

知人用人成功法則

經營之神
名翻譯家
企管專家

松下幸之助
戴憲明
傅和彦

原 著
精心翻譯
編著校訂



前程企業管理公司

知人用人成功法則

經營之神	松下幸之助	原 著
名翻譯家	戴 憲 明	精心翻譯
企管專家	傅 和 彦	編著校訂



前程企業管理公司

知人用人成功法則

本書原著者(松下幸之助)簡介

- 松下幸之助西元 1894 年生於日本和歌山縣，九歲隻身前往大阪，在火爐店及腳踏車店當學徒，十六歲充任大阪電燈公司見習工。由於表現極為優異，深受主管賞識。
- 西元 1918 年，松下幸之助開始展露其立志創業之偉大抱負，創設「松下電氣器具製作所」。由於天資聰敏，刻苦耐勞，在加上其夫人及內弟之協助，雖歷盡千辛萬苦，乃奠定松下電器之企業王國。迄今近七十年，飛黃騰達，成為一位聞名日本、蜚聲國際，在我國亦家喻戶曉之偉大企業家，擁有員工超過十萬人。
- 1983 年松下幸之助以九十歲高齡從松下電器公司退休，擔任 PHP 研究所所長。
- 松下電器公司目前日本國內有 105 個分公司，在海外十個國家設立十七所相當規模之工廠（中華民國、美國、英國、澳洲、西班牙、新加坡、馬來西亞、巴西、東非、秘魯）。每年總營業額超過一百七十七億美元，淨利超過七億美元。松下幸之助本人連續多年一直排名為第一位全日本之最高所得，對日本經濟發展與繁榮具有不可磨滅之貢獻。
- 松下幸之助榮獲有「日本企業之神」的雅號。

知人用人成功法則

本書翻譯者(戴憲明先生)簡介

現任：新邦工業股份有限公司 總經理

曾任：(1)厚生橡膠股份有限公司 營業部經理

(2)厚生橡膠股份有限公司 企劃部經理

(3)厚生橡膠股份有限公司 製造部經理

(4)厚生橡膠股份有限公司 國外部副理

(5)厚生橡膠股份有限公司 專員、高級專員

(6)文化大學國際貿易系 副教授

(7)明志工業專科學校工業管理科 講師

(8)台塑關係企業總管理處 經營改善專員

學歷：(1)日本國立一橋大學經營管理研究所畢業(公費留學)

(2)國立台灣大學商學系畢業

著作：(1)知人用人成功法則(70 年 3 月初版，75 年 1 月修訂五版)

(2)銷售技術與市場戰略(70 年 7 月初版，73 年 3 月修訂三版)

(3)企劃工作實務(70 年 11 月初版，74 年 4 月修訂三版)

(4)訪問推銷成功法則(71 年 3 月新書出版)

(以上四本書籍，均由前程企業管理公司出版)

知人用人成功法則

本書編校者(傅和彥)簡介

現任：(1)前程企業管理公司 總經理兼管理顧問部經理

(2)聲寶公司、裕隆汽車、百餘家大中小企業之企業內訓練、診斷及長期經營管理顧問。

經歷：(1)台塑關係企業、大同公司、三愛電子公司、東帝士關係企業、品美鈕扣公司 組長、資材課長、品管課長、生管專員、產銷秘書、廠長、企劃經理、關係企業總管理處經理、副總經理等職。

(2)過去13年指導119家企業之企業診斷、工廠診斷、銷售及經銷制度、工廠管理（生產管理、物料管理、品質管制、採購管理）制度之設立，並主講有關課程達281次以上。

著作：(1)「事業成功之法則」（精譯）（新書出版）

(2)「突破困境 邁向繁榮 中小企業經營法」（修訂二版）

(3)「生產計劃與管制」（增修訂十六版）

(4)「物料管理」（增修訂十版）

(5)「實際現場管理實務」（修訂五版）

(6)「協力廠商管理實務」（修訂二版）

(7)「知人用人成功法則」（編校）（修訂五版）

編校者序

本書「知人用人成功法則」乃松下幸之助知人用人全部成功的訣竅。松下幸之助於六十餘年前創業伊始，規模細小，人才缺乏，如今松下電器已成為舉世聞名之大企業，松下幸之助本人不但榮獲日本「企業之神」的雅號，而且其聲名仍深植於國人之心目中，備受景仰。其成功之道何在？無他，惟善於「知人用人」而已。

本書「知人用人成功法則」，仍適應我國工商企業機構之需要。近三十年來，我國工商經濟發達，員工流動率大幅提高，「得人、知人、用人」乃十分迫切而重要。不管是民營企業或公營機構，不管是大型、中型或小型企業，為求本身的進步與發展，乃應孜孜致力於「知人用人」之道。本書「知人用人成功法則」旨在提供彌足珍貴知人與用人之參考、借鏡與立即可行之資料，確有立竿見影之效。

本書委請戴憲明先生翻譯，真可謂慶幸得人。譯者憲明兄台灣大學商學系畢業，早年公費留學日本，畢業於一橋大學研究所，專攻經營管理，返國後長期在厚生橡膠公司服務（現任營業經理），是國內罕見的高水準翻譯人才。其譯文文筆卓絕，管理素養極高。本書譯文生動流暢，一氣呵成，使人捧書研讀，愛不釋手。

本書得以完成，乃得力於下列人士之鼎力相助，在此深表由衷之謝忱：

(1)松下幸之助先生之原著。

(2)戴兄憲明高水準之翻譯。

(3)本書引用一些專家學者資料，這些資料可讀性極高，又彌足珍貴，除了註明引用出處外，盡可能將專家學者加以介紹，以便讀者進一步認識。這些專家學者依姓氏筆劃恭錄如下：

葉于模、許澤耀、陳定國、陳滄澤、陳禮鑑、黃俊英
黃華光

「知人用人成功法則」乃企業機構幹部及主管人士必須具備之知識與才能。希冀工商界人士及政府機構人員研讀本書之後，能活用於平常管理活動中，進而做好管理工作，促進管理升級。

前程企業管理公司 總經理
傅和彥 75 年 1 月序於濟南大樓

原著者序

「事業即是人」，這句話相信各位都不會陌生，同時由各位從事事業經營的經驗來說，相信一定也會有同感的。事業是以人爲中心發展出來的。其成敗可以說完全關係於是否得到適當的人。

不管是有輝煌歷史的公司，或是經營內容良好的事業。如果無法找到適切的人去維護或發揚其光榮的歷史，那麼公司一定會衰退下去。所以不管是那一家公司都把「造就人才」認爲是非常重要的的一件事而積極去尋找人才，造就人才，活用人才。這種造就人才的工作做得愈好的公司，它的業績一定更提高，公司一定更能成長。

但是，人是相當複雜微妙，很難去了解的。人之不同各如其面，而同樣一個人，其心理狀態也時時刻刻在變化，所謂處處呈現千變萬化的態勢。在數學上，一加一是等於二，可是人心就不同了。有時變成三，有時變成五，說不定有時變成零，甚至於負數。事實上沒有一件事比人更複雜，更奧妙的了。

不過，假定我們再換個角度來看看，這種千變萬化的人，其人心仍具有相當奧妙與有趣的一面。機器的話，只要按下開關，那麼就會照所設計的原理去做，但是它也不會給你做額外

的服務。可是具有千變萬化之心的人們，却可因做法或想法之不同，能夠把他們所具有的力量作無限的發揮，這也是造就人才，活用人才的奧妙之處。

我本身到目前為止，已將近六十年的時間，都立於使用人的立場在做事。尤其是我，因為學問知識缺乏，又體弱多病，所以都必須儘量使用人，把許多事情都委由他人去做。我只是把基本的想法，方針或目標告訴他們，其他都由他們主動地去做。我從早期開始就這樣做，到今天也還是保持這種態度。

很慶幸的，我這種態度終能使每一個人的力量盡情發揮，而公司充滿朝氣，業績也比我所想像的還要好，映在各位眼簾的大概是一幅成功的圖畫吧！所以有人就跟我說「你的確很會使用人」，不過，追根究底還是我迫於需要，必須把工作委由他人代辦，其結果却走上了成功之路。

雖說我是在使用人，不過因為我是個創業者，一直擔任公司的總經理、董事長，所以在表面上看來是如此，事實上，從另一方面看來，也可以說我是被人使用著。

總之，在基本上我一直是持著這種想法的。將近六十年的時間，我一直都是站在這個立場，所以對人的種種形象，人心的奧妙，有許多的體驗與見聞，而從這些體驗中多少也領悟到用人的訣竅。本書就是針對在企業經營裡有關“人”的問題，略述我親身的體驗與我個人的看法。

當然，在這裡所說的都是我個人的做法與想法，別人依樣

畫葫蘆，不見得就能收到同樣的效果。不過，如果能就每個人的特性加以取捨選擇，消化活用，相信有很多是值得各位參考、借鏡的。

松下幸之助

譯者序

事業的經營並不難，難的是如何尋找人才，活用人才。古諺有云「得人如得銀」，能夠找到人才並加活用，你的事業就成功了一半。

各位都知道「企業就是人」，經營者最主要的任務就是尋找人才，造就人才，活用人才，因為企業是一個組織的活動，儘管經營者有多大的能力，如果沒有部下的勤奮工作與協力，單靠經營者孤單奮鬥，其成果也是有限的。所以“人”就成為關係事業成敗的關鍵。

一向被尊稱為“經營之神”的松下幸之助先生，在這本「知人用人成功法則」，一書中，再三強調用人的重要性，因此對員工要加強“松下精神”的薰陶，製造產品之前先要造人。有了優秀的人才，才會有品質精良的產品。

厚生橡膠公司總經理徐風和先生曾經在其演講中提到過「企業這個『企』字始於人而止於人，管理的英文字MANAGEMENT，亦從『人』（MAN）開始」；又幾年前有人問美國通用汽車公司總裁，以通用六十萬員工却創造了二百四十億美元的銷售及良好的利潤，這是如何造成的，他說：「這是人造成的」（IT IS PEOPLE）。由此可見，唯有人力素質的提高

，才能使企業在明日的發展中保持欣欣向榮，但願這本書能夠給各位帶來一番的啓示，則譯者幸甚！

戴憲明 序於台北

知人用人成功法則

目 錄

編校者序	1
原著者序	3
譯者序	7

第一章 使用人才

1. 使用人才是公益之事	15
2. 煩惱承擔者	19
3. 得人乃天命	23
4. 用人即是受苦	27
5. 最高的熱誠	31
6. 慈悲之心	35

第二章 動員人才

1. 公開的經營	41
2. 以身作則	45
3. 正確的決策	49
4. 人格與手腕	53
5. 指正缺點	57
6. 尋找可發牢騷的對象	60

第三章 造就人才

1. 總經理是倒茶的	67
2. 品嚐辛酸	71
3. 應納意見	75
4. 寬嚴適中	78
5. 學習遲鈍	82
6. 社會人的養成	85

第四章 活用人才

1. 運勢強弱	91
2. 注意長處	95
3. 人才組合	98
4. 活用上司	102
5. 承認構成	106
6. 年幼序到的提拔	110

第五章 人性剖析

1. 首先要了解人	117
2. 人的能力是無限的	119
3. 新人生觀之提倡	120
4. 追求人類應循之道	122

5. 二十歲的營業所長	125
6. 薪資與經營理念	127
7. 大膽地用人	130
8. 適才適所	133
9. 集合衆智	135

第六章 人事、用人與管理

1. 企業止於人及拔擢量才	141
2. 不可忽視的因素一人	145
3. 帶人就是帶心	151
4. 發揮生命的衝創力—心理學教授談教學經驗 ...	154
5. 求才與用人	157
6. 體諒下屬與度量寬大	160
7. 大才小用不如小才大用	163
8. 企業制度化與追求績效	165
9. 制訂人事管理規稟	174
10. 選擇合適的管理制度	179
11. 成功領導員工的二十一條管理技巧	183
12. 成功的主管與出色的廠長.....	185

