

# 人才應用經營術

松下幸之助著



# 人才應用經營術

☆著者 松下幸之助

☆出版者 和樂出版社

九龍紅磡民裕街51號凱旋工商中心八樓

☆承印者 永利印刷公司

九龍葵涌梨木道四號億萬工業中心八樓

☆定價 港幣拾伍元

# 人才應用經營術

松下幸之助著













# 序

企業的經營，實際上包含著許多方面的問題，除了製造、銷售、人事，以及對外的問題以外，還包含了人生和社會的問題。

不過，無論是那一方面的問題，都與人脫不了關係。例如某項事業的經營，能左右其內容、興衰的是「人」；某項計畫的施行，能左右其成敗的也是人。事實上，世界上的一切事物均和人有十分密切的關係，換句話說，無論是什麼問題，都和人脫離不了關係，同時，也正因為它和人有關，才會成爲一項問題。由此可知，企業的經營當然也和人有著莫大的關係。

由此可知，人的問題實在是不容忽視的，我們應該多去研究和探討人的本質，然後運用於實際的生活上，這樣才能使一切事物真正達到理想的境地。

在本書之中，對於人的問題，多利用各種實例並由各個角度來加以探討。至於內容是否能對讀者們有所幫助，筆者自己也不知道。不過，當今的社會之下，無論各方面的發展、競爭都十分厲害，人才的選用與栽培，往往會成爲成敗的決定性關鍵。因此，筆者乃不揣簡陋，撰書爲文，

提供自己數十年來的人才培育經驗，倘能稍一有益於讀者，則誠筆者之幸也。

松下幸之助

## 目 錄

### 第一章 信任的經營

信任的價值

讓從業人員知道製造的秘密

二一

信用之道、生意之道

第一次到東京推銷產品

二五

用熱心感動人

我的腳踏車店伙計時代

二九

委任的工作

年輕人開發的聯絡處

三四

不計利害的態度

久保田權四郎的故事

三八

商量的態度

用人的秘訣之一

四三

社 會

社會上多是親切的人

四六

### 第二章 說服的經營

不是說服的說服

德川家光與中部豐後守

五三

|           |                  |    |
|-----------|------------------|----|
| 物質的說服力    | 幼時的二則回憶          | 五八 |
| 確信的緣故     | 一萬個電池變成免費        | 六三 |
| 雖然只是一次的拜訪 | 競選議員的經過          | 六九 |
| 我也被說服了    | 松下電器公司與住友銀行往來的淵源 | 七四 |
| 信用的追求     | 交易開始前的兩萬元        | 七九 |
| 勝於千言萬語的說服 | 一休和尚的故事          | 八五 |
| 全場一致的贊同   | 用誠意來感動他人         | 八八 |

### 第三章 人的經營

|          |              |     |
|----------|--------------|-----|
| 掌握人心的變化  | 大爭論之後不可思議的轉機 | 九五  |
| 臨機應變     | 謙信和毘沙門天      | 九九  |
| 在精神上成爲一體 | 提高士氣的初貨儀式    | 一〇四 |
| 真正的經營    | 成之在人         | 一〇七 |
| 改變他人的心意  | 明治時代的稅捐處     | 一一一 |
| 了解人之可貴   | 經營是人爲的事      | 一一五 |
| 誰來決定     | 松下政經學校與不確實性  | 一二八 |

## 第四章 自省的經營

|             |               |     |
|-------------|---------------|-----|
| 酌用屬下的提案     | 讓他做一次看看       | 一二二 |
| 利用60%的可能性   | 選擇可以勝任的人      | 一二七 |
| 大將的風度       | 徹底的競爭         | 一三三 |
| 時時提醒自己      | 遵守七種精神        | 一三七 |
| 指導者的態度      | 培育人才的良方       | 一四〇 |
| 對自己的說服      | 相信自己是幸運的      | 一四四 |
| 心情的轉變       | 用心來治病         | 一四九 |
| 賣自己的服務精神    | 同樣的貨品不同的價錢    | 一五二 |
| 順應命運        | 不要憂慮自己無法改變的事情 | 一五六 |
| 重複訴說        | 加強相互間的共識      | 一六〇 |
| 雖然遭遇問題也不要煩惱 | 有煩惱是人之常情      | 一六四 |
| 希望爲名醫       | 說明早期治療的重要     | 一六七 |

## 第五章 信念的經營

|              |              |     |
|--------------|--------------|-----|
| 要有自己的想法      | 沒有結果的會議      | 一七三 |
| 正當的事情是否一定行得通 | 就如遵守男人與男人的約定 | 一七八 |
| 要有日常的誠意      | 差點被中止的交易     | 一八二 |
| 如輕言放棄就難以有所作為 | 十五萬元無條件貸款    | 一八六 |
| 成功的秘訣        | 事業不順利的同業     | 一九〇 |
| 改變自己的看法      | 考慮自己工作的意義    | 一九四 |
| 決心會感動人       | 甘迺迪總統的態度     | 一九七 |
| 自信由何處產生      | 要以正當的態度為基礎   | 二〇〇 |

# 緒論——人才的栽培與利用

## ◎人越來越重要

最近，企業的經營已經變得越來越困難。當然，對於企業經營的本身而言，也許可能根本就沒有過所謂容易的時機也說不定，只不過，我覺得最近尤其困難罷了。

因為除了以前所碰到的問題之外，現在的企業經營還必須面對能源的開發、與各國之間的貿易的問題等，同時，這些問題又往往和高度成長之後所產生的困難以及人口高齡化等因素混雜在一起所交互影響，因此，我認為，這才是真正困難的時代。

在這個時代之中，不僅是企業的經營者，即連在企業界工作的許多人，也會對企業經營的前途產生悲觀或不安的心理，並盡力地研究和探討——如何才能夠突破目前的情況？因此，我們可以確知，企業的經營確實已進入了前所未有的谷底情況了。

不過，徒然悲觀、感嘆或者逃避，終究無法真正解決問題，何況即使是再大的困境，也仍可

找出其解決之道來。因此，無論發生任何困難，最重要的是突破目前的困境，繼續往前邁進。然而，最要緊的是，要如何去發現、突破或解決問題呢？

企業產生窘境，有時候是因為製造方面的問題，有時候則是技術或者銷售、資金等方面出了毛病，但這些癥結的所在，則往往是人。

這個世界上存在著許多物質，故人類因而得以生存。不過，物質的存在雖然十分重要，如果沒有人類去使用它，一切都將失去意義，因此，這些物質是否能夠被充分地利用，往往因為使用者的不同而產生極大的差異，同時，由於個人的差異，使用的方式也因此而截然不同。

雖然有這麼多物質存在著，如果碰到不會善加利用的人，物質的存在不但失去了意義，有時甚至還會導致不利的後果，這已是人人都明白的道理。由此可說，無論是金錢、技術，甚至是物質，一切的一切可以說是都是以人為中心而存在的。

因此，對於所有的企業經營者而言，人才的培養實在是一件不容忽視的事，無怪乎常常有人說：企業是靠人做出來的。確實，培育人才、充分利用人才，可以說是企業經營的首要重點之一。

但是，栽培人才實在不是一件容易的事，而且往往並非一朝一夕可以完成。我想，每一個企業的經營者都同樣有這種計劃，而且甚至也曾經嘗試過各種途徑，至於效果如何，則不得而知了。

筆者本人在過去六十多年的企業經營生涯中，曾經對於人才的栽培方面做過各種努力，因此，對於這方面的問題，我有以下的看法。

### ◎企業經營的使命必須明確

首先，對於員工本身應先作個能力評估，對所有企業的經營者而言，我認為是一個十分基本且重要的問題。

每一個人都好像一塊璞玉一般，如果不經過琢磨，就永遠是一塊黯淡無光的普通石頭；相反的，如果經過適當的琢磨和加工，就會變成各式各樣的輝煌寶玉。可見每一個人皆具有不可限量的素質，如果得到適度的琢磨，就能發出不同的斑斕色彩。同時，我們也知道，在決定要栽培某個人之前，首先必須考慮到這個人的資質究竟有多少可以發揮？假如沒有這方面的認識，那麼即使擁有再多、再好的人才，也只不過是徒然被埋沒或糟蹋而已。

那麼，如果想要充分利用人才，讓這些人所擁有的優良素質在工作之中得到更多的琢磨的話，什麼事才是最重要的呢？首先，必須使這些人學習到工作上所必備的知識與技能，並且使之不斷有進步，這件事是當然而且必要的，如果忽視此事，那麼想要順利地進行工作就會產生困難，由此可見，這件事的重要性。不過，我認為還有比這件事更加重要的，那就是經營者到底是以何