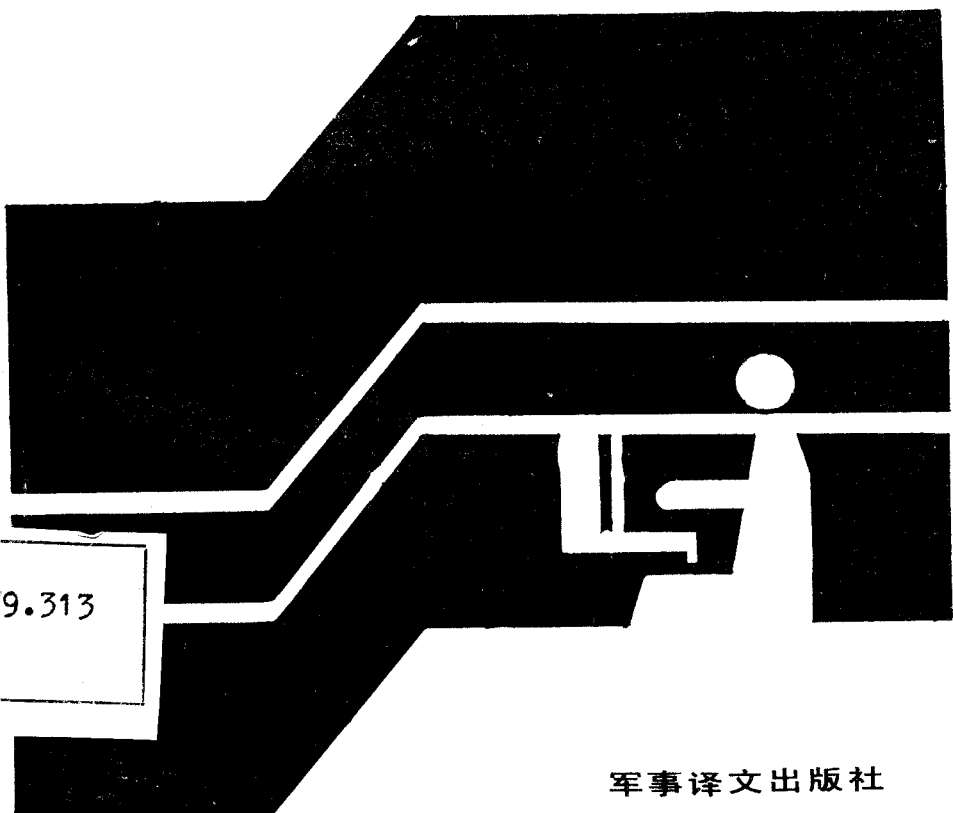


松下企业管理经验

育人·用人



9.313

军事译文出版社

ナゼ人ツカイハ

松下幸之助ナノカ

藤井行夫

1985

松下的企业管理经验

——育人·用人

【日】藤井行夫 著

卢焕纶 译

※

军事译文出版社出版

新华书店北京发行所发行

装甲兵学院印刷厂印刷

开本：787×1092毫米 1/32印张：4.125字数：90,000

1986年3月第1版 1986年3月第1次印刷

统一书号：4319·002 定价：0.80元

出版说明

“松下电器”的创始人松下幸之助已九十高龄。他自幼家境贫困，年轻时又疾病缠身。他是怎样白手起家，经营起世界驰名的松下电器公司的呢？

作者在书中写道：“1918年，松下幸之助夫妇和一个少年井植岁男三人创建了没有比它再小的电器制作工厂。人们惊奇地看到它成长为世界上为数不多的超级一流公司。没有资金，没有背景，而且也没有什么有利的特殊技术条件。如果分析一下发迹的突出因素，可以列出无数条，但归根到底是人的问题，也就是由于善于育人、用人而使松下获得成功。”

本书作者藤井行夫，是日本实业出版社《经营者会报》的主编。他以其记者的特有敏锐，二十余年搜集松下幸之助的言行，抓住松下管理企业中育人、用人这个专题，通过一些生动的实例，具体地分析、阐述了松下的成功之路，说明松下的成功关键是育人、用人。

松下幸之助在日本工商界被奉为“松下教”的始祖，作者把松下神化的地方，自然不足为训，但所谈育人、用人之哲理以及松下本人的处事哲学，对管理企业颇有借鉴之处。

目 录

序章 训导的神效·····	1
热衷学习当然好，热衷过了头会怎么样？·····	1
M氏论述训导方法的优劣·····	2
为松下幸之助训导部下的方法评分·····	3
松下幸之助把“训导”和“训斥”混同吗？·····	4
请看，该记‘×’的也不少！·····	8
书和松下幸之助，谁错了？·····	9
如何管理人事？正确的回答不止一个·····	10
读书时要抓住最重要之点·····	12
即便是十分之八完成指标也毫无价值·····	13
解开松下幸之助训导方法秘密的关键·····	17
粗暴的训导来源于热情奔放·····	17
松下幸之助就是榜样，就是最合适的“教材”·····	21
第一章 部下为什么乐意跟着松下幸之助跑？·····	25
松下幸之助是超级独裁者吗？·····	25
猛然想起就毅然实施重要策略·····	26
独裁了，是不是有独裁的缺陷呢？·····	29
认真听对方的话，也要求对方认真·····	31
倾听部下意见的上司才能培育英才·····	35
不听“无声之声”便一事无成·····	37
经理必须搜集一切坏消息和令人担心的消息·····	38
总经理每天挨训·····	41
“不善于讲”，自己能够发觉；“不善于听”， 自己发觉不了·····	42

松下的形象——没有谎言，没有私心·····	43
方针原则和真实思想完美地一致·····	44
“水道哲学使人喷饭”的报导激怒了	
松下幸之助·····	49
事件销声匿迹了！·····	52
方针失败的中坚企业·····	53
能从“不幸”中找到“幸运”·····	58
不言实行型的西乡，有言实行型的松下·····	62
第二章 松下幸之助的育人、用人研究 ·····	65
高超技艺的秘密就在于把看来是平凡的	
事彻底地干到底·····	65
出发点——必须深信需要人才·····	65
几年后，那位经营者如愿以偿了·····	67
使职工深信公司是真心培育人·····	68
按“理所当然”回答的人事课长挨训了！·····	69
松下幸之助不管对谁都是非常亲切地加以教育·····	71
商人的周密考虑使我初长见识·····	71
不喜欢教，就成不了经营家·····	73
留下深刻印象的教育方法·····	75
对于大错误要找原因，立对策·····	76
当经理最重要的条件是什么·····	78
《云雀》是谁的作品？·····	78
用人，要多从好的方面想·····	80
用人，就得扬长避短·····	81
求全主义之下，职工不能成长，公司不会发展·····	84
就连一百多年前的那位次郎长也不在	
人前斥责部下，然而·····	86

受训导是值得庆幸的，请付“训导费”……………	87
集会指名训斥，就是总经理的缺点也可以讲……………	89
训导部下的上司要自觉认识到自己也有许多缺点…	91
只要是真实的，即便不能充分达意也可以 息息相通……………	93
对于中伤别人的诬告，绝不能偏信， 不能不调查事实就随便加以训斥……………	96
松下幸之助的赞扬多于训斥……………	98
挨训的人中高级人员比低级人员多， 总公司各部门比生产厂的多……………	100
训斥后打个电话，机械地模仿是学不象的……………	101
大范围放权的独裁经营家……………	102
虽说是放了权限，但仍然是“鹤鸣一声”……………	106
“鹤鸣一声”就撤了大型电子计算机部门……………	107
严格要求是真正的亲切……………	109
使合作工厂哭泣的逻辑……………	109
松下幸之助对职工严格要求……………	111
复杂的事情会做，平凡的事情不会做， 这种人没有用处……………	112
不能获利的经营者应该进监狱！……………	113
松下形象的多面性……………	114
松下人永不停步……………	115
一手擎玉、一手持剑的松下幸之助……………	118
终章 “松下教”的始祖——松下幸之助……………	120
它正象一门宗教，建立了教祖与信徒的关系……………	120
达到了企业用人的极限……………	121

序 章

训导的神效

热衷学习当然好，热衷过了头会怎么样？

朋友A君是中小企业的经营者。他很年轻，今年还不满四十岁，热衷于工作，公司业务进展也很顺利。除了稍微打打高尔夫球之外，最感兴趣的是读关于企业经营的书籍。非常笃实，人品极好，不过有点固执。

A君每周要去一次大书店，把想要买的关于企业经营的书籍全部买回来。他的书摆满了书房，会客室和房间里书籍堆积如山。

“A君，我看还是多看点小说，这比读企业经营的书籍更有些用！”但是，这样的玩笑话在他那儿丝毫不起作用，他还是尽看些企业经营的书籍，简直是入了迷。热衷学习当然好，可是A君的眼界似乎太狭窄了，他不大清楚要成为事业家，就有必要探讨一下读书的方法。

那位A君最近感慨万分地说：“事业总是要由人来办的呀！”如果接着他的话说下去，那就是办事业就得读书。

A君现在是全面收集“用人方法”、“育人方法”之类的书籍。他自己也讲家里堆满了这一类的书，单单以“部下的表扬方法、批评方法”为题的就不下一、二十册。这个题目的书，他读完了将近十本。我认为热衷学习是好事，但过了分要中毒，就会无所适从。

我问他：“A君，在你读过的‘表扬方法’、‘批评方法’之类的书中最好的是哪一本？”

A想了一下，拿出一本来，那是M先生的著作。M先生以经营评论家而闻名，而且也曾作为经营家而具有用人的丰富经验，他写的不是具有“评论家风度”的空洞论文，而是有翔实内容的文章。从这一点看，可以说A君的选择是有意

M氏论述训导方法的优劣

翻开M氏的那本书，第一章“出色的训导方法要点”就列了十几条。这十条把训导方法的要点清楚地列了出来。为便于读者在教训别人之际看看自己做得对不对，我把前面十条摘出如下（因为只是部分引用，所以把它改写得稍稍连贯一些）：

① “训导”和“训斥”不同。训导，是为了纠正对方的过错，使他不再犯第二次，所以必须冷静，不能动感情，而随便的斥责，大喊大叫，那就是“训斥”了。而训导就不该感情用事，用语切忌尖刻。如使用把对方痛骂一通的语言，那就根本超出“训导”的范围了。

② 训导时，不应有别人在场，应该是一对人地教训。

③ 如受训导的对象是两人以上，就应该分别地叫来，一对一地教训为好。

④ 训导前应该估量自己在部下心目中的威信有多大。如果自己没有什么威信，那末即使是作了训导，部下也改正不了。

⑤ 在训导前，应该充分考虑采取的程序，如何开导，

如何使部下心悦诚服。

⑥ 训导是一种说服。要说清教训的缘故，使之接受，使部下晓得必须接受这种教训。

⑦ 训导要有充分准备，使对方的思想集中在训导的根据上。

⑧ 研究训导对象的性格，采用适于对方性格的训导方式。

⑨ 训导前要考虑能否见效，然后再作训导。

⑩ 应该知道训导是管理部下的方法之一，它和其他方法（如奖励、考查、解释、试用、说服、商谈等）的重要性处于同等地位。因此，不能激动，脸不要变色，而且要比采取别的管理方法更要心平气和一些。应该注意如何巧妙地训导，着眼于训导方法。

为松下幸之助训导部下的方法评分

“这里列的许多条，不管哪条，都是很重要的。请教A君，你的训导方法和这些条文对照一下怎么样？如用记‘○’或‘×’的方式，那么你可以得几个‘○’？”

A君又认真地看了看这些条文说：“啊，这十条，有七八条是可以给我记‘○’的。当然，每条都要完全做到，那就困难了。不过，至少可以说我是那样考虑自己的行动的。”

“很好，那么，让我再问一下，今后你准备怎样做？现在已经做到七八条，今后是否十条都要给你记‘○’呢？”

“是呀，什么时候达到和能否达到这样的程度还不知道，不过作为目标来说，我争取成为那样的人。而且即使是同样的‘○’，也有确确实实的‘○’和马马虎虎的‘○’这样的

区分，我努力争取每一条都切实地做到。”

谈到这里，我感到有必要让A君谈谈对松下的看法：

“被誉为经营之神的松下幸之助——你A君也说他是现代企业经营家之中最值得尊敬的一位，如果按照这十条，给这位幸之助评评分，你相信将是怎样的呢？”

A君即席断言：“松下先生还被誉为用人之神，那当然全部条文都能记‘○’了！”

“那么，就让我们来评一下吧！”

要想评一下，也无法请松下本人自己评，只能由我代替松下一条条对比，看每一条该记“○”还是记“×”。至于什么时候我开始关心松下处理事务的方法，那倒说不准，不过自从我当上了以中小企业经营家为对象的企业管理杂志的主编后，就有意识地开始研究他了。这样算来已有二十来年了。长期以来，读了松下的许多著作以及有关资料，又一次次地和靠近过他的人谈过关于他的种种情况。在当编辑的时代，我作为松下的代言人执笔写的关于他的书也有两、三册。因此，我不是信口雌黄，我是掌握了关于松下的真实资料的，而且就客观性这一点来说，我持有比靠近松下的人更公正的见解。

松下幸之助把“训导”和“训斥”混同吗？

让我们以刚才引用的十条来对照一下松下的行为吧。

首先，“①区别‘训导’和‘训斥’……”这一条，一般都认为谁都能得“○”的。而被人们誉为善于用人的松下当然不会把两者混同起来的。

为了慎重起见，我再一次采访了松下身边的一个人，他给我讲“顾问的训导方法……”。顺便提一下，和松下有关的人们一提到松下幸之助，无一例外地称之为“顾问”。他们和本公司以外的人谈话时也是这么称呼他的。这正象对于某些伟人都有特殊的称呼一样。而且一提到“顾问”，就流露出“松下人”对松下幸之助的感情是非常深厚的。

“顾问的训导决不是‘喜怒哀乐’的‘怒’，可以说是属于指导、鞭策、激励的范围”。

另一位松下身边的人也证实说：“顾问在严厉责备时也是使用十分平静的语调。”

长期在松下身边受过熏陶的人也这样讲他，那么，这一条当然可以记“○”了吧，不过还得多找一些事例来看看。

松下先生虽然如今仍然精力旺盛，但终究已经九十高龄了，终归是人到晚年接近寿终。所以还是把七十来岁、八十来岁的松下幸之助作为对照的对象，可能更准确一点。我们不应把神化了的松下为论述的对象，而应着重谈论“服现役”的松下幸之助。因此，A君是把三十来岁之后、四十多岁、五十多岁的松下尊为楷模的。

于是，就必须听听比现在的董事、高级职员早一辈的那些松下的老部下说了些什么。

三洋电机公司顾问后藤清一，他在松下手下干了二十六年，战后他随井植岁男离开松下公司，当了三洋电机公司副总经理。后藤所讲的还是小工厂主时代的松下的一个方面：

“真是突如其来，我一被叫去，简直就慌得张口结舌了。

他说：‘你什么时候这样了不起的呀！简直是老子天下第一了。你要知道头领是我！’

他干活是集中全力，骂起人来也是集中全力，他不能循循善诱、心平气和地讲话，就是要把对方骂倒。他由于过分激怒，就拿着火筷拚命在炉子上敲，发软的火筷被敲得弯弯曲曲。在旁边的亲戚实在看不下去，就劝说‘好了，好了’，他就连亲戚一起骂：‘你闭嘴！’

我脸色发白，象喝了很多葡萄酒似地眼看要倒下去，急促地喘着气。”

松下电器工会会长丹羽正治说，松下最近变了，以前那样的动怒看不见了：

“在他‘服现役’时，那可真厉害呀。有次看了新产品设计图就发起火来：‘哎，这是什么东西？带辞职书来见我！’”

松下电池工业公司的上田八郎也有这样的回忆：

“我起初看见顾问，他总是笑嘻嘻的，可是有一天，他突然跑来，就坐在计划课长的桌子旁边说：

‘你那自行车车灯开关是怎么搞的？’他拿着实物，刹时间脸色变得很厉害，原来脸上的笑意全然无影无踪了，用整个办事处都能听到的声音，怒气冲冲地训斥起来：

‘你看看，这还是我做的呢，隔了这么多年，你设计的这是什么？到底干了些什么？你拿去的薪水还我，全部还我！’他真是处在盛怒之中了。”

顺便说一下，松下幸之助一过七十，可以说“以前那样的动怒不太显露”了，不过有时候还有所表现。松下兴产公司经理关根恒雄是松下孙女敦子的丈夫。他在1967年就任松

下兴产公司董事后，在一次董事会上就亲身体会到了松下的严厉。关根说：

“坐在旁边的那位管财务的人，听到松下总经理要他‘请举出数字来说明’时，他马上没有说上来。于是，总经理就发火了……其实，我只是先提个请求，问他是否可以不按顺序回答他的问题，可是松下不由分说，在盛怒之下中断了这次董事会议。他对事业是那样严格要求，真使我永远铭记在心！”

松下幸之助以培养建设“二十一世纪的理想日本”的人才为目的，在1980年开设“松下政经学塾”（译注：即学校），自任塾长，亲自指导学生。据学塾管事久门泰讲：

“他满怀慈爱之心教育这些‘儿孙’。”虽然如此，但也有非常严厉的一面：“学生一进学塾，首先要到松下系统工厂或者销售店实习。有一次他听实习回来的学生报告说‘店主还不能真正了解店员的苦劳’时，他就象点燃烈火似地动怒了：‘那样的话，为什么不向那店主说说，架座桥梁沟通一下呢？这样实习的价值全都失去了。’另外，有个学生说：‘请您教我经营的窍门。’他发了火，骂那学生笨蛋。因为经营这桩事情并不是简单地问问别人就能学会的。发火的时候，脸色都变了，还拍桌子，真凶啊！即便如此，比起在公司时，还是有所忍耐，还算是有限度的训导。”

九十老翁有这样的魄力，深深使人敬畏。这不外乎是使人把头低下来，这一点在后面还要述及。让我们再看看刚才的十条中“①必须冷静……不能严厉的责骂，不要大声斥责，用语不要太尖刻”。如果跟它对照，不能说没有抵触，特别是

跟壮年期的松下幸之助作对照，无疑的只能记上“×”了。

在条文②以下，这里不一一举出实例，仅仅简单地讲个结论。

请看，该记“×”的也不少

“②训责部下，不应有别人在场，应该一对一地进行。”——这一条该记“×”。松下在大家面前大声斥责。

“③如受训导的对象是两人以上，就应该分别地叫来一对一地教训为好。”完全对得上这一条的例子还了解不多，但从松下思考问题的方式看来，只要没有什么特别情况，对象不管两个还是三个，决不分别去叫，总是想一起训导。因此，也只能记为“×”。

“④有没有威信？”——这一条没有话讲，该记上“○”。部下都心向松下，我知道谁还能比他有更高的威信。

“⑤在训导前，充分考虑采取的程序。”——这一条也得记“×”。在事前想好如何训导，考虑好训导后做些什么，把这些步骤一一考虑好之后再教训部下，这不是松下的做法。他最直率，在感觉到非训不可时，就在当场直截了当地责备，这是他的宗旨。

“⑥训导是一种说服。即便是受到责备的部下，也要使他知道这是没有别的办法了，不得不责备他。”——这一条是可以记“○”的。

“⑦训导时要有充分准备，使对方的思想集中在训导的根据上。”这一条如何？松下不绕什么弯子，往往是突然进入本题。因而也记“×”。

“⑧研究训导对象的性格，采用适于对方性格的训导方式。”这一条也可以记“○”。

“⑨训导前要考虑能否见效，然后再作训导。”这一条也记“×”。松下不能事先一把效果考虑好之后再训导部下。因为对受训之后就一蹶不振，没有受训勇气的人，他是不会去训导的。

“⑩与别的管理部下的办法相同，训导也是一种管理办法。”这里当然要问松下是否知道训导和奖励、考查、解释、试用、说服等同样属于管理部下的方法之一？那倒不妨记上“○”的。不过，就“不能激动，脸不要变色”而言，那倒还是存在疑问的。

书和松下幸之助，谁错了？

再和A君谈话：

“松下训导部下的方法，与前面说的十条相对照，其中只有四条可以记‘○’，尽量评得宽一点，也不过通过五条。A君，你的感想如何呢？”

“我不敢相信，为什么会得出这样的结果呢？”

“据你说，你自我评分，能记‘○’的有七、八条。对照十条评分，你的成绩比松下好。你是否认为，自己在训导部下这方面比松下强呢？”

“不能这么说。谁都知道，自己跟松下相比，真是望尘莫及。”

“是啊。如果用这十条来衡量，有人即使能记上九个甚至十个‘○’，我看也未必能说他在用人方面一定有出类拔萃的能力。比如，在大学里有人专门研究谈话艺术，指导谈话

方法。当然也要教‘出色的表扬方法和批评方法’，如果从那儿的讲台上把他们的主讲教师请来，让他实际地做一下，要他讲讲这张表上的十条，当然是分析得头头是道，不过要他实际去用人，能不能处处安排得很妥贴，我看是有疑问的。”

“象你这样说，这本书不是都写错了吗？”A君好象感到意外地说。

“不，那倒不一定。就跟开始讲的那样，这是一本有实践经验和实际能力的人所写的书，内容非常实在。要是让我写的话，大致也是写这些东西，即使有若干地方稍许不一样，但总的来说不会有很不相同的论述。”

“啊，这样说，会不会是松下错了呢？”

“当然，也不能说松下错了。”

“那么……”

如何管理人事？正确的回答不止一个

说到书上写的不错，松下做的也不错，终于引起了A君的深深思索。因为对于这个问题还没有一成不变的答案。

“书上写的对，松下做的也是对的，这样说来，是不是正确答案不止一个呢？”

“正是如此。可以说正确答案不止一个，也可以说没有一种办法使答案对所有的人都是正确的。由于使用这些办法的人在性格、人品、气质方面的种种差别，答案当然也要变化，而且也不能不变。可以说，松下有松下风格的训导方式，你A君就有体现A君风格的训导方式。

松下是善于用人的天才，训导方式也似乎是神化了的，是确有价值的办法。不可能认为谁要是模仿了松下的做法就

一定会成功。倒不如说失败的危险还多一些。因为松下的训导方式只适于松下来使用。

一般书上所写的，大体上都是能适于各种人的最大公约数那样的东西，写了那些能治百病的‘万金油’，而实际上人们的个人差别是很大的，书上写的东西不一定都要照着去做。当然，也不是说所有的东西都和自己的性格、人品不相符合。

这里，就有个用人难的问题。如果是操作一台机器，如A的做法是对的，那么B采取与A不同的做法，就一定不正确，这是很清楚的。因为某种机器的正确操作法只有一种。所以，在学习机器的正确操作法时，是不能不照着它做的。”

“但是，在用人时，有没有一种统一的方法呢？”

“用人的人和被差遣的人，都有各不相同的个性，这是客观存在。决不能有普遍适用的办法。”

“象你这样讲，各种讲企业管理的书籍，都完全是毫无用处的废纸了？”

“不，即便是说存在个人的差别，但一般性的东西确实也是有的，作为一般理论，掌握一些原则性的知识，当然也是有益的。因为只有知道了这些原则性的论述，才能有利于机动灵活的运用。”

“那么，是否可以说这十条对照表，作为一般理论是对的。”

“是呀，那只是作为一般理论。因此，它只是在这个意义上，可以说是既不能超过，也不能缩小。在自己对照时，即便能记许多个‘○’也没有什么值得骄傲，即便记了若干个‘×’也用不着悲观。根据‘○’的数目多少而沾沾自喜或忧心忡忡都是没有必要的。这些和‘最佳的批评方法’或者‘出色的用人方法’都没有任何关系。