

SONGXIA

ZHIHUIYONGREN

智慧用人

松下幸之助 / 原著

东野一郎 / 编译

经营之神 的 用人 秘诀

- 用有福气的员工
- 宁失金钱不失人心
- 要用万事拜托的心态用人
- 不聘用朋友
- 如果你是一个帅才，就不要企图利用另一个同样有野心的帅才
- 破格提升时，“扶上马，送一程”
- 用人务慎，即使是对德高望重之人，也要从基层干起。
- 在限度内“让他们干，决不要干涉！”
- 与其怀疑别人，还不如去相信他
- 人才不可强求，惜才而不强人所难
- 要善于短中见长，容忍一个人的短处
- 自我炫耀，足以办错事情，导致失败；而欣赏别人，足以激发才智，提高效率。
- 无论面临什么困境，领导者都要具备让员工充满梦想的能力。
- 纳众言方能得人心，得人心方能得人智。

○ ○ ○ ○ ○ ○

黑龙江人民出版社

松下幸之助

宇宙的一切事物都处在和谐的互补关系之中、每一件事物都有自己的对立面、太阳与月亮、高山与河川、男人与女人都是对立的、但是其中存在着和谐的关系、赖以形成大自然和人类社会的秩序。



李春兰
代晓强

松下幸之助

ZHIHUIYONGREN

智慧用人

松下幸之助 / 原著

东野一郎 / 编译

F 431.311
688

黑龙江人民出版社

责任编辑：李春兰

装帧设计：武晓强

松下幸之助智慧用人

东野一郎 编译

黑 龙 江 人 民 出 版 社 出 版

(哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼)

北京地质印刷厂印刷 新华书店经销

开本 880×1230 毫米 1/32 印张 14

字数 300 千字

2002 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-207-05338-X/G·1144 定价：26.00 元

前 言

松下幸之助白手起家，筑起松下电器王国，人称“经营之神”。笔者认为，松下既是“经营之神”，更是“用人之神”。松下的成功，首先是用人的成功。尽人皆知的松下先生的名言是：“松下电器公司是培育人才的公司，并且兼作电器商品的生意。”而最为人所熟知的松下先生的经营理念是：“造物之前先造人”。可见松下先生对于人才的重视。

松下先生用人智慧的核心是“欲用人，先做人”。高明的领导者以德带人，普通的领导者以巧带人，不入门的领导者以力带人。松下告诉我们，一个人的人格有多高，他用人的智慧就有多高。要提高道德修养，有德才有威；要加强责任意识，无责则无权。真正的领导者产生在下属的人心中，而不是产生在上级的任命。

松下先生用人思想的基础是中庸调和的哲学思想。用人事实上就是处理各种人际关系。善于沟通，才能善于领导。中庸调和的思想是中国儒家上千年处理人际关系思想的积淀。中庸之道是天地自然之理。“不为拘泥，不为偏激，寻求适度、适当”；“不是模棱两可，而是真理之道，中正之道”。提倡中庸之道，避免过激和片面性，是松下用人的思想基础。

我们通过领导者应具备的人格修养、应抱持的哲学理念、应

采取的策略方法等几个方面，大致勾勒了松下先生的用人智慧。既涉及到了松下用人的思想，也涉及到了松下用人的技巧；既讲了用人的原则，也讲了用人的实践；既有成功的经验，也有失败的教训；既分析了用人策略，也分析了用人方法。我们可以从中感觉到松下的思维特点，松下的激励方法，松下的骂人风格，松下的攻心手段等等。比如，如何做到既能放手发挥下属的积极性，又不致使他出现大的失误；如何对付前来投奔的朋友；如何处理资历与能力的关系；如何团结反对自己的人；如何使下属甘心情愿成为“工作狂”；如何把一个人的缺点转化为优点等等。作者力图从比较实用的角度，从具体操作的层面，用具体的事例，深入浅出地予以说明。

总的讲，松下先生的用人智慧，属于儒家的传统用人智慧，反映了东方管理用人的艺术。比较适合中国人的心理和社会特点。仔细研读此书，对提高管理用人的水平和智慧，应该能够起到一定的作用。

本书编排上比较灵活，各章独立成篇，引用了大量的用人典故和轶文趣事，可读性较强。闲暇之余，信手拈来，随便翻翻，也许你就能掌握其中的某一智慧。即使不能成为松下那样的用人大师，终可得到一些有益的启示。在你的小圈子里，也许能使你成为一个不大不小的成功领导者。

目 录

前 言..... (1)

一、松下智慧用人之人格篇：大道无形 (1)

——欲用人，先做人。作为一个领导者，其道德修养比才能、经验和技巧要重要和有用的多

欲用人，先做人。高明的领导者以德带人，普通的领导者以巧带人，不入门的领导者以力带人。一个成功领导者的魅力，能像磁铁一样，吸引许多优秀的人才。责任、尊重、无私、仁慈是用入者最需具备的几种心理，如果没有这样正确的心理素养，是很难在用人上取得成功的。一个自私、无礼而又经常推卸责任的人是不可能成为一个事实上的领导者的。松下幸之助认为：“教育的基本仍系德育，以教育国民，应列为第一，然后才谈到传授知识。而现在日本却把这个顺序颠倒过来，成为以智育为中心。如果仅有知识而不懂做人，将会形成恶智慧。”“学历就好比商品上的标签，论才用人要看品质，不要只注重标签价码。”

■ 人格篇之品德：一位经营者，不需要是万能的人，但却要是一位品格高尚的人

- ◎ 用人理念：道德修养是一个人最大的“才能”
- ◎ 用人要诀：权威是公司的精神中枢
- ◎ 用人实战：用有福气的员工

■ 人格篇之责任：领导者如果抱怨自己的部属没有牺牲奉献的精神，首先应该检讨自己是否会在紧要关头承担自己的责任

- ◎ 用人理念：要有领导者的风范
- ◎ 用人要诀：在责备部属之前应先检讨自己
- ◎ 用人实战：大胆说出“这完全是我的责任”
- ◎ 用人金言：有责任感方能用人

■ 人格篇之仁慈：具有仁慈心胸的领导者，才能得到部属的拥护

- ◎ 用人理念：做仁慈的领导者
- ◎ 用人金言：宁失金钱不失人心

■ 人格篇之尊重：尊重人才能用好人

- ◎ 用人理念：不要存着“支使别人替自己效劳”的心理
- ◎ 用人实战：要用万事拜托的心态用人
- ◎ 用人实战：建立一种互相理解的机制和气氛

◎ 用人金言：用人就是为人服务

二、松下智慧用人之调和篇：人际沟通…………… (67)

——美味并非源自一种物品，而是来自许多方面的调和

松下语录：“宇宙的一切事物都处在和谐的互补关系之中，每一件事物都有自己的对立面。太阳与月亮、高山与河川、男人与女人都是对立的。但是其中存在着和谐的关系，赖以形成大自然和人类社会的秩序。”

调和，存在于人与人之间，也存在于人与物之间，亦即万物互相调和而存在。毋需运用我们的能力，宇宙间已经拥有最好的调和。与己对立的人和事物，我们都希望远离而后快，但世间总有无法排除、挥之难去的东西，令我们苦恼。所以无法排除、挥之难去，就在于这些东西本不该排除、本不该挥去。苦思如何排除对立面，不如想些办法去接纳、调和它们，如此才能成功用人，才有成功人生。

■ 调和篇之团结：人员的配置，有时会使人胜任倍于其能力的工作，有时则只能发挥原来能力的一半。这就是人事调配的艺术

◎ 用人理念：对人事调配，应当要用心考虑

◎ 用人要诀：不聘用朋友

◎ 用人忠告：“权力制约”式“组阁”方式决不可用于企业

- ◎ 用人实战：不要每个人都精干
- ◎ 用人实战：仪式能产生凝聚力
- ◎ 用人金言：如果你是一个帅才，就不要企图利用另一个同样有野心的帅才

■ 调和篇之合作：发展是大家合作的前提，利益是合作者之间的调和剂

- ◎ 用人理念：选择使双方得到共同发展的合作伙伴
- ◎ 用人要诀：要把合作者当成自己公司的一部分
- ◎ 用人实战：让合作者分享利益
- ◎ 用人金言：不要斤斤计较利害关系

三、松下智慧用人之中庸篇：宽诚待人…………… (99)

——“不为拘泥，不为偏激，寻求适度、适当”，
乃智慧用人之大道

提倡中庸之道，就是要提倡以诚、以宽、以礼待人；不偏听偏信，也不搞折衷和放弃原则，而要以社会的利益为重，全面地观察和处理问题。讲中庸，就不能做“违反天地自然之理的事”，一种事只要照着天地自然之理去做，顺应时代的潮流，就必定能成功。违反天地自然之理，就会遭至失败。松下认为，中庸之道是天地自然之理。中庸之道的真谛是：“不为拘泥，不为偏激，寻求适度、适当”；中庸之道“不是模棱两可，而是真理之道，中正之道”。提倡中庸之道，避免过激和

片面性，有助于人际关系的改善和问题的正确处理。

■ 中庸篇之一：把握希望与能力之“度”

——小才大用，大才小用，都不是理想的用人准则，惟有适才适用，才能使人发挥最大能量

- ◎ 用人理念：量才适用
- ◎ 用人实战：对有功者，给予奖金；对有才者，给予重用
- ◎ 用人实战：破格提升时，“扶上马，送一程”
- ◎ 用人金言：用人务慎，即使是对德高望重之人，也要从基层干起

■ 中庸篇之二：把握诚心与迎合之“度”

——待人处事必须以诚为本，时时刻刻让对方感受到自己的诚意，但又不能抱着迎合之心

- ◎ 用人理念：报着诚心去感动人
- ◎ 用人实战：诚意的说服力量
- ◎ 用人实战：善解人性的微妙之处
- ◎ 用人金言：让下属讲真话

■ 中庸篇之三：把握眼前与长远之“度”

——一个成功的领导者，应敏锐地观察世态的变化，以求不断产生新的观念和方法

- ◎ 用人理念：君子从时
- ◎ 用人实战：用人先要培养人

四、松下智慧用人之糊涂篇：60%智慧 (143)

——在用人问题上，不疏忽细微的地方，固然必要，可是遗漏了重点所在，更要不得

一般的，企业家寻求人才，往往以“优秀”为目标，要最好的；而松下不是这样，他主张雇用中等人才，提倡60%的求才法。一般的领导者要求自己的部属100%是好人；松下认为只要有60%的好人就可以了。别人在委托下属一项重要的工作时，要求下属有100%的做好这件事的能力；松下则认为有60%的把握就行了。等等等等……大家也许会感到奇怪，头脑精明，做事讲求精益求精、一丝不苟的松下先生，在用人问题上怎么要“糊里糊涂”呢？对此疑问，松下先生的回答是：用人问题上，也要分清大事和小事，做事要把握重点。讲求面面俱到固然很理想，但若因小而失大，那就太不值得了。这就是松下先生在用人问题上的60%智慧。

■ 糊涂篇之一：水至清则无鱼

——固然不会有十全十美的人，但更主要的是，也不会有一无是处的人

- ◎ 用人要诀：心中要知道100%的人才到底是怎样的
- ◎ 用人实战：利用60%的可能性选择人才
- ◎ 用人实战：聘用60分的中等人才

- ◎ 用人实战：信任中的 60% 原则
- ◎ 用人实战：提拔人才时的 60% 原则
- ◎ 用人金言：经营者应以七分心血去发掘优点，用三分心思去挑剔缺点

■ 糊涂篇之二：委任与控制的艺术

——让被委任者既能发挥主观能动性，又不至于完全脱离控制发生大的失误

- ◎ 用人理念：委任必须与督导相结合
- ◎ 用人实战：委任中的 60% 原则
- ◎ 用人实战：在限度内“放手让他们干，绝不要干涉！”
- ◎ 用人实战：“交给他却又不交给他”
- ◎ 用人金言：工作交给部属，责任留给自己

五、松下智慧用人之攻心篇：直指人心 …………… (185)

——掌握了他的心，也就掌握了他的人

攻心为上，松下用人智慧的精髓是：要控制一个人，首先就要控制他的心。同时，要虚实结合，既唱高调，也哼小曲儿。

武田信玄当政的时候，从来不在自己的领土内建筑城池。他相信：“人心就是最好的围墙，也是最坚固的城池。如果民心不稳固，再高的城墙都没有用。”这段话说明了人心所具有的巨大力量。然而人心多变，深不可测，极难掌握。若能影响甚至掌握一个人、一个集体

的心态，也就能控制这个人或这个集体。

■ 攻心篇之收心：带人要带心。作为一个领导者，最不能得罪的，是广大的人心

- ◎ 用人理念：管理要直指人心
- ◎ 用人经典：德川家光与阿部丰后守的故事
- ◎ 用人实战：让别人与自己取得感情上的认同
- ◎ 用人实战：适当褒奖
- ◎ 用人金言：让你的下属从心底里认为你是他们的老大

■ 攻心篇之信任：与其怀疑别人，还不如去相信他

- ◎ 用人理念：用信任换取责任感
- ◎ 用人典故：用人不疑的目的
- ◎ 用人实战：把秘密告诉部属
- ◎ 用人实战：信任员工的能力
- ◎ 用人金言：宁愿对方辜负我，我也不愿怀疑他

■ 攻心篇之说教：领导者要成为部属的精神教父，要不厌其烦，循循善诱

- ◎ 用人实战：制订公司“教条”
- ◎ 用人实战：对员工进行精神说教
- ◎ 用人金言：成为部属的“精神教父”，是用人的第一要务

■ 攻心篇之虚实：不能让下属饿着肚子念经，要让员工感受

到物质和精神双方面的收获

◎ 用人理念：不能让“信徒”饿着肚子念经

◎ 用人实战：给他们想要的东西

六、松下智慧用人之宽容篇：忍者无敌 …………… (244)

——能容忍部下，并能够让部下容忍，才是高明的领导者

松下幸之助语录：“我今天所以有一点成就，可能是因为我在这方面略有所长。别人认为不怎么优秀的人，却常常让我觉得‘那个人不错，他不是有很多优点吗？’被别人认为只会发牢骚，令人头痛的人，有缘到我的公司服务后，却很认真地工作。在别的地方被认为是缺点的，在我这里反而变成优点。我想这是因为我们在用人时，并不介意他的缺点，而尽量发掘他的优点，并加以运用、发挥的缘故。这并不是很难的事，但不能做到，却是能否造就人才的关键。”

■ 宽容篇之胸怀：宰相肚里可撑船

——必须有凡事包容的胸襟

◎ 用人实战：对亲人的包容不算包容，对敌人的包容才是真正的包容

◎ 用人实战：既重用唱正调的，也重用唱反调的

◎ 用人金言：要理智地安排人事，不可感情用事

■ 宽容篇之心态：尽人事而知天命

——要善于等待和忍耐

- ◎ 用人实战：人才不可强求，惜才而不强人所难
- ◎ 用人金言：忍私愤不忍公愤

■ 宽容篇之眼力：任其所长，不任其所短

——人才各有所宜，用得其宜，则才著；用非其宜，则才晦。

- ◎ 用人实战：用人特长的5个方法
- ◎ 用人实战：有时长处也会变短处
- ◎ 用人金言：要善于短中见长，容忍一个人的短处

■ 宽容篇之智囊：上君尽人之智

——自我炫耀，足以办错事情，导致失败；而欣赏别人，足以激发才智，提高效率

- ◎ 用人实战：你认为自己不如他，你就能超过他
- ◎ 用人实战：站在对手的肩膀上
- ◎ 用人实战：对谋士的建议，在听不在用
- ◎ 用人实战：情绪波动时要让“外脑”作决断
- ◎ 用人金言：无论你多么崇拜他，都不能照抄照搬

七、松下智慧用人之激励篇：集合众智 (316)

——能够激发下属智慧并驾驭下属智慧的领导者无疑是最崇高的领导者

上君尽人之智。智慧，是人类最大的财富。开发智慧之路，就是开发财富之路，而且是一条捷径。能够激发下属智慧并驾驭下属智慧的领导者无疑是最高明的领导者。

松下认为，集合众智，需要领导者有以大局为重、大义行事的胸怀；有海纳百川、谦虚民主，诚心接纳部属建议的作风；有先难后易、先苦后甜，努力培养部属独立精神的策略。只有这样，才能激励、开发众人的智慧，并集成成众智，服务于人类的进步与繁荣。

■ 激励篇之一：无私无畏

——领导者以大义行事，才能激发部属的智慧

- ◎ 激励实战：为员工制定一个经营理念
- ◎ 激励实战：毫不犹豫地捍卫经营理念
- ◎ 激励实战：提出目标，给部属以美好的梦想
- ◎ 激励金言：无论面临什么困境，领导者都要具备让员工充满梦想的能力

■ 激励篇之二：海纳百川

——用人的人要想大脑轻松心情愉快，就必须学会让被用的人能够自动自发承受压力尽心尽智

- ◎ 激励理念：纳众言方能得人心，得人心方能得人智
- ◎ 激励实战：凡事不妨以商量的口吻进行
- ◎ 激励实战：“主意看起来很不错，你去试试，看效果怎么

样!”

◎ 激励实战：鼓励爱提建议的部属

◎ 激励金言：变被动的“作业”为主动的“工作”

■ 激励篇之三：先难后易

——用人要先下大力培养部属的独立意识、独立工作能力、独立承担责任的勇气，所谓“磨刀不误砍柴工”。

◎ 激励理念：把员工的智慧看成资产，任其充分发挥

◎ 激励实战：可以故意出错，打消部属的依赖推托心理

◎ 激励实战：要让被用的人产生责任感

◎ 激励实战：经营者要把员工看成比自己伟大

◎ 激励实战：使部属“职务充实化”

◎ 激励金言：千万不要把部属培养成是惟命是从的傀儡

八、松下智慧用人之权衡篇：顺乎自然 (372)

——用人的技巧，不外乎权衡，求得利益的最佳平衡点

用人当然讲求技巧，技巧的立足点就是权衡。领导者要掌握了权衡的技巧，就掌握了用人的技巧。松下在处理宽与严、赏与罚、用与训的问题上，就很有自己的独特观点，他的做法粗看起来似乎没有什么技巧，但仔细斟酌，确实包含着大智慧。大家都知道恩威并用，那么怎样考虑恩与威的比重呢？有哪些原则和方法呢？在