松下幸之助
经营智慧（中）

内蒙古人民出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.

摇图书在版编目（悦陨孕） 数据

摇松下幸之助经营智慧 辑格安编译：—呼和浩特：内蒙古人民出版社，圆圆圆圆源
摇陨月晕苑原圆圆源原园圆缘圆源圆

摇Ⅰ圆松…摇Ⅱ圆格…摇Ⅲ圆①松下幸之助 原生平事迹 ②电气工业 原工业企业管理 原经验 原日本摇Ⅳ圆云原圆圆元

摇中国版本图书馆 悦陨孕数据核字（圆圆圆 第 圆圆圆圆号

松下幸之助经营智慧

格安编译

*

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 圆圆号）

北京师范大学印刷厂印刷

开本：愿圆伊月圆圆摇员 辑圆摇印张：圆原摇字数：苑圆千字

圆圆圆年 缘月第 员版摇圆圆圆年 缘月第 员次印刷

印数：员—缘圆圆册

陨月晕苑原圆圆源原园圆缘圆源圆圆在· 圆原摇定价：猿圆圆圆元



目 录

第六篇摇做令人信服的主管摇 辕员

经营者如果能从欣赏的眼光来观察部属的优点，那员工都将因受人尊重而振奋，对于上司交付的工作，也能轻松地完成。这样，不但能发挥惊人的工作效率，甚至还能挖掘出优秀的人才。

摇摇一、秉公安排人事 ……（圆
摇摇二、乐于听取部属的建议 ……（怨
摇摇三、善于发挥员工的长处 ……（员远
摇摇四、要有敢于认错的勇气 ……（圆圆
摇摇五、主动替员工端一杯茶 ……（圆原
摇摇六、与其挑剔多多，不如欣赏多多 ……（猿怨

第七篇摇说服客户的卓越技巧摇 辕员

俗话说：“逢人说人话，见鬼说鬼话。”这

儿所说的“人”，除了系指一个人的人格之外，也包括了这个人的情绪、心态等等。正确地掌握到这种技巧，才能进行说服，这是极其重要的。

摇摇一、一针见血的说服法 ……（源
摇摇二、把握说服的时机 ……（源
摇摇三、洞悉对方的心理 ……（缘
摇摇四、不可把脚尖朝向顾客 ……（远
摇摇五、笑脸是说服的法宝 ……（远
摇摇六、把顾客的抱怨视为警钟 ……（苑

第八篇摇做有远见的领导者摇

一位领导者应该敏锐地观察世态的变化，时时产生新的领导观念。更重要的是，要实行为了配合这种新观念所产生的新方法；而想要有新的方法，就必须自己先树立日新又新的观念，不拘泥于过去的思想和作法。

摇摇一、运筹于帷幄之中 ……（愿
摇摇二、虚怀若谷，以诚待人 ……（愿
摇摇三、让部下心悦诚服 ……（怨
摇摇四、要有决断的勇气 ……（员
摇摇五、不要推诿责任 ……（员
摇摇六、多用头脑，少用手脚 ……（员

第九篇摇网罗人才的秘诀摇

每一种行业，每一家公司，都希望能网罗到

一流的人才来帮助自己拓展业务。但吸引求职者的手段，不是高薪，而是企业所树立的经营形象。

摇摇一、网罗人才要诚心 ……（页码）
摇摇二、重质量不重数量 ……（页码）
摇摇三、重用资深的职员 ……（页码）
摇摇四、热忱领先才干 ……（页码）
摇摇五、优先录用富有爱心的人 ……（页码）
摇摇六、适时适地提升员工 ……（页码）

第十篇摇培育人才的良方

经营者如何培养人才呢？要让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。并且，不凭自己的好恶用人，容忍与自己个性不合的人，并尽量发挥其优点，才能造就人才。

摇摇一、以人性为起点 ……（页码）
摇摇二、在职教育，一箭双雕 ……（页码）
摇摇三、塑造员工的人格 ……（页码）
摇摇四、培养员工的细心 ……（页码）
摇摇五、切忌纸上谈兵 ……（页码）
摇摇六、发挥知识的威力 ……（页码）

第十一篇摇赏罚分明的驭才之道

所谓“宽严得宜，恩威并用”的意义，并非恩、威各占一半，而是说依事情的情况而定。

需要全本请访问 www.ertongbook.

恩威配合，以身作则地教导部属，这样，部属一定会乐意完成交给他的任务。

摇摇一、调兵遣将要知轻重 ……（员
摇摇二、激发员工的自主精神 ……（员
摇摇三、照顾部属的尊严 ……（员
摇摇四、和部属建立互信的关系 ……（圆
摇摇五、放权而不放任 ……（圆
摇摇六、以真诚感动员工 ……（圆
摇摇七、善用权威的力量 ……（圆

第十二篇摇如何留住真正的人才摇

这世上可能难有比自己血汗的结晶，不被其他人明白更为难过的了。自己的劳动能被上司、同事以及其他部门了解，是一件比任何事都更高兴的事。能享受到这种喜悦，并且能互相感谢，确实是一件美妙的事。

摇摇一、用“拜佛”的态度留人……（圆
摇摇二、用高尚的人格留人 ……（圆
摇摇三、用诚挚的情感留人 ……（圆
摇摇四、用共同的事业留人 ……（圆
摇摇五、用理解留人 ……（圆
摇摇六、用高薪留人 ……（圆

第十三篇摇善用天赋的特质摇

人类想要正确地发挥其伟大的本质，慢慢提

高共同的幸福层次，必须集合大多数人的智慧。
如此才能够产生超越个人智慧的众智，即卓越的
智慧，并藉此以求得正确之道，这是很关键的。

摇摇一、了解宇宙的本质 ……（圆满
摇摇二、认清自己的使命 ……（圆满
摇摇三、知行结合，人生之道 ……（圆满
摇摇四、倡导新的人生观 ……（圆满
摇摇五、集合多数人的智慧 ……（圆满
摇摇六、以古为鉴，生生不息 ……（圆满

经营是一门艺术

（自摇序）

摇摇经常有人会问到我这样一个问题：“松下先生，我想向你请教一下，怎样经营我的生意才好呢？”或者：“松下先生，你到底有什么秘诀，可不可以透露一点啊。”他们都不知把我当成什么了。一开始我总会费尽力气解释一番，但其实我也并未解释什么。因为我常这样说：“哪里，我只不过比阁下你幸运些罢了。”他们都认为我在谦虚。但我始终是这么认为的：一个企业的成功，运气成份占很大因素；但一个企业的失败，必定有很多人为的原因。一个企业家，首要的任务是避免失误，然后努力工作。我认为所谓的经营技巧，或者说经营秘诀，就是尽量少犯错，少失误。

我常说：如今时代不同了。我的意思是：过去经营者的地位远没有今天高。所以我又说：作为今天的经营者，失误是不可原谅的。众多企业的经营者肩负着振兴国家的重任，绝不可以敷衍了事，而应尽心尽力，把自己的本份做好。因此，我愿意把我的一些经营心得与大家分享。说不上什么成功秘诀，只不过是一些经验之谈。

一般人常常认为经营国家、社会大事，是一件高尚的事，而经营买卖或赚钱，却是低俗的事。这是错误的看法。实际上二者同样重要。我认为，经营企业是一种神圣的事，作为经营者，应该有这样一份信心和荣誉感。

我常说经营是一门艺术，这的确是我的肺腑之言。然而很多人误解了我的意思。他们说艺术的高雅，与企业追求利润难道不是一

件互为矛盾的事吗？不，不但经营是一门艺术，赚钱同样也是一门艺术。因为艺术是一门创造性的冲动，经营同样也是。人们所谓的经营技巧，不就是一种艺术的境界吗？从一桩事业的构想、确定计划、筹集资金、建造工厂或其他设施、雇佣人员、开发产品、从事生产直至市场营销，这种经营的过程一如画家的绘画，极具创意！我尊重艺术家，同时就像尊重艺术一样尊重我的职业，希望其他的经营者也是如此。因此经营的好坏，我们也可以用艺术作品的优劣来比拟 有像无价的名作一样能使人深受感动而内容丰富的经营，也有像低劣的作品一样毫无成果的经营。所以，并非所有的经营都可以叫做艺术，也并非所有的经营者，都可以成为卓越的艺术家。经营者的优劣，与其经营的成败息息相关，一如艺术家的优劣等于其创作的艺术品的好坏。

但作为经营者，与艺术家毕竟有一点根本的不同。那就是艺术家需要天赋，而经营者只有尽心尽力，并掌握一定的技巧，就可能成为一个优秀的经营者。所以说，那些失败的经营者没有任何借口。

我从事经营事业已有数十年的时间，经历了国家的由衰而盛。我深切地感受到一个企业的命运是与国家的命运紧密相连的，一个经营者的命运也同样如此。拜大家所赐，松下会社到今天还算成功，为国家的经济建设也算尽了些力。我希望我的这些经营的心得能给年轻的经营者以帮助。毕竟，国家的未来掌握在他们的手里。我始终坚信这一点，一个人只要努力了，再加上一点运气，就可以成为一个成功的经营者，我就是这么做的。

松下幸之助

第六篇摇做令人信服的主管

经营者如果能从欣赏的眼光来观察部属的优点,那员工都将因受人尊重而振奋,对于上司交付的工作,也能轻松地完成。这样,不但能发挥惊人的工作效率,甚至还能挖掘出优秀的人才。



一、秉公安排人事

（一）热忱领先才干

松下常常对各部门的负责人说话，倘若在场的都是部长级的干部，他就会说“你的部门有各种各样的工作，相对的，也存在各种各样的难题。就算你是个部长，也不能掌握到每一件细微的琐事，因为你的能力有限。更何况在你的部属中，可能有些比你更有才华，在某些方面，他的见解可能比你更独到。所以，虽然在部门里，你是主管，但在许多专门知识上，反而是个受教者。”因此，身为一位主管，首先应具备的条件往往不是学识或技术，而是对工作的热忱。因为，社会上比你有才识的人遍地都是，但对工作的热忱，却是不容易保持的。因此身为一个主管，应是部门里最认真、最勤劳的工作者，只有这样，才能使部属对你尊敬信服。

倘若你的部属认为“我们的经理虽然不够聪明，但是他那股热情，真让人佩服，我们应该学习他的精神。”那么，你已经成功了。因为，你的部属必然会发挥他所有才能，协助你开展工作。反之，如果你没有那股工作热忱，松下认为你就没有资格担任经理。所以，身为

需要全本请访问 www.ertongbook.

别人的上司或工作上的指导者,其中最不可缺少的,就是‘热忱”。

当然,一个主管级的人物如果完美无缺,不论在学问、技术、修养、能力各方面都足以为部属的表率,固然是再好不过了。可是,这种十全十美的人才往往很少。一般人总是在某些方面比较突出,而在其他方面显得笨拙。因此身为一位主管,可以在很多方面比不上部属,惟有在工作热忱上绝不能欠缺。

松下自己就不是一个学识丰富、才华杰出的人,这并不是谦虚,大家都很了解。尤其松下身体一向不好,而且体力差,行动笨拙,但他却能安居于社长的职位,承担全公司的责任,使大家甘心为他工作,替他贡献力量。松下所依赖的,就是一般人所不及的工作热忱。

他一向认为,不管是经营大公司或小店铺,在工作态度上都应积极进取。也正因他一向抱持这种蓬勃的热情做事,公司的员工,才会有‘社长是那么的认真,我们也应该效法他”的念头,于是从上到下,同心协力,合作无间。反之,即使经营者有很高超的智慧和才华,但对工作缺少一分热忱,就必然会影响到员工的情绪,养成怠慢懒散的风气。如此,他的智慧就不会产生效用,所有的特长,也无法发挥了。

所以松下再三强调,一位主管可以没有智慧、才华,但对于工作热忱,必须永保领先。领导人有了认真的工作态度,就能使有智慧的人贡献出智慧,有能力的发挥能力,把这两股力量集合起来,就足以开创成功的大事业了。

现代社会瞬息万变,不是过去所能预料的。在技术方面,日新月异,随时都可能产生复杂难题。有时甚至要用电脑来设计或验算。而松下对于这些新科技,完全不懂。他想,这不只是我个人如此,许多经营者,也对现代的专业知识不了解。

其实这层怀疑是多余的,因为不管再难的问题,总会有专精的人才负责解决。因此经营者不一定是全能,但如对工作具有热忱,在行为上表现出对新知识的渴望,常常会激励起部属开发的雄心。如果同时对技术的创新,怀着欣赏的态度去学习,也会促使部属不得不在

工作层次上,日益进步。所以,倘若一个当领导的人没有工作热忱,虽不至于使员工离弃你,但会使他们渐渐失去工作的意愿,降低工作效率,对公司造成很大的损失。

因此,身负公司重责的干部,更应该时时扪心自问,是否具备了高度的工作热忱?答案如果是肯定的,那么你即使在某方面有所欠缺,也能促使部属替你效力。倘若答案是否定的,那么就应该好好培养工作热忱。倘若做不到,惟一的选择就是离开管理人的职位了。

(二)天下无难事

有一次松下参观一座工厂以后,深有感触。在这一家工厂工作的人,动作都非常敏捷、有规律。因工作关系,为了安全,都戴着安全帽。松下一到,立刻排成整齐的队伍,一声‘立正”口令,全体直立不动。问他们话,都能口齿清晰地回答,行动也整齐划一,好像受过军事训练似的。松下有些意外。

忽然想起四十年前(员源源年),松下公司的气氛正是这个样子。当时还在第二次世界大战以前,公司上下都以这种活泼有规律的精神工作,结果,公司以令人惊讶的速度向前发展。

可是,那总是战争以前的事,真没有想到,如今还能看到那样的工作态度。问这个公司的经营者,他的回答是“本公司也只有这个工厂是这样。是好、是坏不敢说,让这里的负责人自己决定就是了。”

可见并非公司的命令,而是以厂长为中心,大家觉得这样做比较好,便自发这样做了。

松下不敢批评这个工厂的做法,到底是好还是坏?的确,松下公司曾经在类似的气氛下,获得了迅速的发展。然而,那毕竟是战争以前的事,在现代可以说是很特殊的情形。

松下的感想是,只要想做,就是现代,也可以做到那种类似军事

管理的服务。最近常听中小企业的负责人说,如今的年轻人,如果公司对他们仪容、礼貌的要求,稍微严格一点,就马上想辞职不干,所以对他们都不敢纠正、责骂,因此,起码的礼貌也不懂,纪律也松松垮垮,形成很严重的现象。确实如此,最近在家庭、在学校,都很少有严格的管教,所以在公司受到纠正、叱骂,就会反抗。但是像这个公司,要求这么严格,不是照样行得通吗?

总而言之,只要经营方法不违背道理,都可以按照厂长或董事长的意思去推行的。所以,做一个经营者,只要扪心自问,认为是“是”,就应该坚持信念,切实去推行。“天下无难事,只怕有心人”,这是松下参观这一家工厂的心得。

(三)服从命令不见得对

从事一件工作,服从命令是非常重要的。因为能将指示确切地实行,工作才能顺利完成,成果才能显著地呈现。如果不遵照命令指示行事,经营也就无法推动。

但相反地,盲目地遵从上面的命令,如果完全没有弹性地照指示办事,那只会使经营陷入僵局。

举例来说,上面说要缩减经费,并且不能浪费广告宣传费。如果就照这样做,连必要的广告费也不敢“浪费”的话,商品就推销不出去,公司的发展也会因此停顿。因此,员工应该要有自主性的判断力。不必要的广告费当然要省,然而对于有助于销售的广告,却应积极地去做。

因此,假设有一经理指定一个方案,课长或主任就应对这方案提出自己的意见。如果有不妥当的地方,就该当面提出。像这样以自主的经营力来办事,是必要的。如果不这样,万一主事者有所疏忽,就会影响所有的工作。

这个重要性,每个人都很清楚。但组织愈大的公司,员工一多,

就只会遵照上面的指示工作,很容易使经营僵化。

所以,主管除了要培养员工的自主经营力外,自己在日常工作中,也要随时倾听员工的意见,让员工有机会提自己的看法,而彼此沟通。

(四)建立心与心的默契

无论是企业还是团体的领导者,要使属下能高高兴兴、自动自觉地做事,松下认为最重要的,是要在用人和被用人之间,建立双向的,也就是精神与精神,心与心的默契。

举例说,你命令员工去做事时,千万不要以为只要下了命令,事情就能够完成。作指示、下命令,当然是必要的,但必须认真考虑,对方接受指示、命令时,有何反应?这个人的感情,是怎样接受你的命令。

社会上一种独裁性很强的人,这种有‘ 独裁 ”之称的人,考虑事情时,总是免不了命令式的和单行道的作法。当然这种人大部分是富有各种经验,而非常优秀的。就一般而言,照他的命令去做,是没什么错误。但如果老是这样一个做法,总会留下一些不满,令人感受到压制,而不能从心底产生共鸣。同时也变成因为没法子,只好‘ 好吧,跟着你走吧 ’这样一种情形。松下认为,这样就不可能真正有好的点子,产生真正的力量。

所以在对人作指示或命令时,要如此发问‘ 你的意见怎样?我是这么想的,你呢?”然后务必留意到,是否合乎此人的意见以及是否彻底了解,并且要问,至于问的方式,也必须使对方容易回答。松下认为,这便是用人的诀窍。

松下自从创立松下电器公司以来,始终是站在领导者的地位。但在此以前,也曾经站在被人领导的立场,所以员工的心情,多半能够了解。由于自己有过这样的体验,所以松下在下命令或作指示时,

也都尽量采取商量的“我是这么想,你认为呢?”这样一种方式。

倘若采取商量的方式,对方就会把心中的想法讲出来,而你认为“言之有理”,你就不妨说“我明白了,你说的没错,关于这一点,我想就这样做好不好?”如此等等,一面吸收对方的想法或建议,一面推进工作。这样对方会觉得,既然自己的意见被采纳,自然就会把这件事当做是自己的事,而认真去做;同时,因为他的热情,所以在成果上,自然而然会产生异样的效果,这便成为具有大有可为的活动潜力。

即使在过去的封建时代,凡是成功的领导者,表面上虽然下命令,事实上却经常和部下商量。

如能以这样的想法来用人,则被用的人会自动自觉,用人的人也会轻松愉快。所以用人时,应尽量以商量的态度,去推动一切事务。

(五)不要让关心成了破坏

人有想工作、想帮人做事的天性。如果有人对我们说“玩吧,不要工作了。”虽然一时地觉得轻松高兴,但是随着时间的流逝,大部分的人会觉得百无聊赖起来。想到这种人的本性时,松下就认为,要部下发愤图强的工作秘诀,就是不要去扰乱部下的工作。他们本来就想好好干的,经过你不必要的一再强调,他们的心会凉下来,觉得没有意思。他们的反应反而是‘今天休假一天算了。”

松下一直留心,不去打扰拼命工作的部下。但这并不表示,不注意他们所忽略的地方。做一个领导人,该说的话应该要说,但必须留心说的方式,不干扰他们的工作。

常有人说“在他的领导下工作很愉快”,或是‘他很了解我”,松下想这是因为领导不去干扰部下的工作。许多想督促部下拼命的领导,他的所作所为,反而阻挠了部下的工作。

所谓不阻挠部属的工作,就是要信赖部属,而由部属自主自发地

去做工作,这是以先信赖人的胸怀为基础,我们都不是神,能力都有限,所以当然不能百分之百的放任部属,可能有百分之六十可以由他们去做,但剩下的百分之四十,不由得你不挂念:“不知是否可由他们随意去做?”但只要有一半以上的可能,就应该相信部下,并用‘你要做啊,你一定能做得好’的话去鼓舞部下,放手让他去做。用这种态度做基础,在工作的过程中,倘若你的部属有失误,不客气但不伤他的自主性为原则地提醒他注意。如此做的话,你所期待的发展、成功的概率,远较失败的为多。这是松下的体验。

平时很热心催迫部属工作的人,应该多多扪心自问,你是不是常常妨碍部下的工作?

(六)理智地安排人事

如果一个部门的业绩无法提升时,松下会找有关部长问一问原因。他们的解释一般都是:“我本人拼命地工作,但是手下的课长,有的不适合工作又难于驾驭,所以不能提高成绩,真不好意思。”

松下也相信确实有可能是这么回事,但是问题在于部长所说的这种借口,合不合理。一个部门有一个部门应尽的使命,而负责完成使命的就是部长。因此如果在部属中有不称职的人,而影响到成绩的话,部长应该有所作为才可以。就算撤换了那个部下,也要设法完成任务,这是部长的责任。

那么要如何做呢?要向会长或社长报告实实的情形吗?“我相信如果把他调到别的部门的话,可能发挥他的优点,充分尽他的能力。在这里实在是不适合,因此为了这个部门,为了公司,也为了他自己,敬请把他调到别的单位。”

但是,往往人性的弱点占了上风。“如果把实情往上报的话,不就证明我没有能力统御我的部下吗?这有关我这个部门的面子。”于是不敢调动这个不称职的课长。如果这样的话,该说的不敢说,十

愿需要全本请访问 www.ertongbook.