一、松下智慧用人之人格篇 大道无形

——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、仁慈是用人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。”

丰臣秀吉攻打北条氏时，邀请伊达政宗为他的军师，但伊达政宗估计丰臣秀吉不可能获胜，所以不肯答应。后来他发现自己判断错误，当秀吉的军队占优势时，伊达政宗抱着被秀吉叱责的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

心情，硬着头皮来到秀吉的根据地小田原。

后来政宗向他人提起此事时说：“当时我真感到害怕。秀吉是个了不起的伟人，也是个最有威严的人，同时还是最有吸引力的人。”政宗对秀吉可说是佩服得五体投地。

不只是政宗，还有很多人，都曾与秀吉敌对过，但最后却都对秀吉心服口服。甚至连德川家康的大臣石川数正，都心甘情愿离开德川家康，去做丰臣秀吉的部下。由此看来，秀吉似乎有吸引他人的魅力，这种魅力是与生俱增的。丰臣秀吉魅力好像磁铁一般，能吸引许多优秀的人才。

对企业来说，一位领导者就是必须具有这种吸引人的魅力。如果能让部下觉得“我们愿意为您效劳”，必定会有许多优秀的人才肯为他效命。而一旦失去这种吸引人的魅力后，他就不能成为一个好领导者了。这种吸引人的魅力多半来自领导者的道德修养，善于利用道德修养这种无形的东西来统驭人心，是用人的第一要务。

因此，善于用人的人，既善于利用有形的东西，更善于利用无形的东西，无形的东西更能影响一个人的心灵。威、福、德、慈这些东西都是摸不到、看不着的，但是如果能够合理利用它们，则可起到事半功倍的效果。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。

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

藤堂高虎出身于贫贱的家庭，但却受到丰田秀吉的赏识，加以提拔。到了德川家康时，更加重用，封伊热为他的领地，年

薪三十二万石，任命他为外戚诸侯，并参与幕府中枢的决策职位，在日本历史上，像这种贫贱出身的人，从来不曾担任那么高的职位。高虎得势了以后，雇用了一位武士，名叫渡边，年薪二万石，相当于当时一个中等藩主的俸禄。因此有许多诸侯对藤堂高虎的作法很不以为然，于是批评说：“尽管渡边是个人才，也不能用二万石的俸禄，雇用一名武士。”

藤堂高虎听到这些批评以后，笑着回答说：“这些说法只是显示出浅见与庸俗，如果今天我雇用一百名武功平凡的武士，敌人会不假思索地攻击我们。可是以渡边的英勇声望，远近闻名，敌人若知道渡边是我的侍卫，想发动攻击时，就不得不慎重考虑了。这种由声望所带来的威势，不是人数所能比较的，也可以说是无价的。”

果然，在以后的许多会战中，藤堂家由于渡边的守护，敌人都不敢越雷池一步。而渡边领军出征，也是经常得到胜利。这说明了一件事物的价值，并不是可以用数字去加以判断的。试想，诸侯们认为渡边难敌百人，也是不无道理的。可是渡边骁勇善战的声誉，使敌人不敢轻犯，却是无法估量的价值。虽然力量是抽象的，但藤堂高虎以二万石的高价，拥有了渡边使敌人丧胆的声望，这是很有远见的。

一个人的威望，是在长期的积累中形成的；一个人的德行，是在长期的励练中养成的；而一个人的福分， 则更 是综合了先天和后天的多方面因素的集中体现。善于利用这些东西的人，必然是一个用人方面的高手。

松下认为，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，因为后者往往更能吸引人才。所以松下说：

“人格的伟大，道德水平的高尚，对于一位企业或公司的经

营管理者非常重要，因为，当在吸引人才、运用人才以及调节人际关系时，人们都乐于同那些人格比较高尚的人交往，而经营管理者正是利用这一趋向，以调节或调动本公司的职员的内聚力，使他们能把公司看成自己的事，而且乐于为此效力。一般人往往看重经营者的知识和技能，而忽视经营者的人格。其实，作为一名优秀的组织家，他不是凭借自己的知识和技能去解决某一具体的技能问题，他的职责在于如何把本公司的全部职员协调好，统一好，使他们能内聚在一起，形成巨大的工作热情和创造力。”

◎ 用人理念：道德修养是一个人最大的“才能”

利用武力、金钱、智慧来命令别人做事，当然不会完全没有成效，只是能用道德来感化别人的话，应该可以收到更好的效果。古人有句名言说：“用道德来降服众人，道德是教育别人的无声语言，每个人都会发自内心的服气。”就是这个道理。

释迦牟尼是个道德修养十分崇高的人，佛经记载，在他的道理感化下，连发疯的大象都会驯服地跪下来。

身为企业领导者，虽然无法事事向释迦牟尼这些伟人看齐，但至少在道德上不能有严重缺憾，才能发挥自己的潜力。

领导者不断地修养自己的道德，对于经常喜欢作对的部属，总要想办法使他服从——但不是使用任何强制的手段，否则反而徒然激起新的反抗，更是得不偿失。最好是一方面以威势行使自己的权力，另一方面不忘以恩惠德泽来使别人感动，自愿衷心服从。那就是说，要修养自己的品德，也要经常去考虑对方的立场，以德动之，以行导之，才能达到预期的目的。

松下经常举这样一个例子，是关于丰臣秀吉和明智光秀的故事。当时，这两人都是平定天下的织田信长麾下的得力大将，都

是相当优秀的人物，并因此而受到信长的重用。

一次，当丰臣秀吉率军去中部降服强悍的毛利时，光秀因为看不惯信长的粗暴，因此在本能寺把主君信长杀了。

信长有四个孩子，长子信忠，为父报仇，不幸战死。次子信雄在伊势，三子信孝在大阪，四子信胜是秀吉的养子。信雄、信孝也应该出兵攻打光秀，报杀父之仇。可是他们见识短浅，并没有这么做，所以信长的其他部下也在观望，按兵不动。

只有秀吉，虽然在最远的地方，又正在跟强敌作战，但是一听到主人被杀的消息，立刻与敌人缔结和约，返回为主人报仇。这种举动，是最符合当时道德要求的行动。

秀吉和光秀这两人的结局差异甚大，也许可以说是两个人的命运不同使然。不过仔细分析，就可发现，秀吉是顺应人生之道，以德行事，而光秀的行为就有偏差了。

但是，有人说秀吉的这种做法，是为了谋取天下。松下认为，秀吉的动机不是谋取天下，而是基于道义。他感激信长的知遇之恩，于是不顾危难为其报仇，如果没有高尚的道德情操和率直、坦荡的心胸，怎么可能做到呢？

我们从这件事情可以得到一个启示：根据道德标准采取行动胜过绞尽脑汁的计谋。所以才有“小人千方百计的算计抵不上有德之人轻描淡写的信手涂鸦”。

松下认为，一个人的道德修养比才能、经验要重要和有用的多。当要在道德修养与才能经验之间做出取舍时，松下先生一定会选择前者。他认为，道德修养是一个人最大的“才能”，因为无德之人不可能领导他人，一个不能领导他人、团结他人的人不可能做出什么成绩。

人格，不是人性中的道德品质的某一方面的具体表现，它是

需要全本请访问 www.ertongbook.com

人性中最优秀的部分融合而成的内在品格，是人性中最完美、最高尚，而且在评价人物方面最具权威性的因素。一个伟大的人格不是一件能穿的东西，打扮得整整齐齐也不能表现它，那是一种只能发自内心的东西，反映在你的性格里。人格，是人性中的真、善、美的综合体现。因为人格中内在的真、善、美的作用，所以人格具有独特的魅力，能够影响人，团结人，调动人。人格的感召力量，应该说是欲成就大事业者重要的内在因素。

在历史的记载之中，日本明治维新时期，有许多志士都能摒除私心，奋不顾身地为国尽忠，如西乡隆盛就是这群志士中最没有私心的人。当时，一场大战在即，谁来担当会战的总指挥呢？西乡隆盛先生的声望早已为万人所景仰，他伟大的人格散发出一股强烈吸引力，使人人都想亲近他。所以，以他的身份和道德人格来担任会战的总指挥，应该是顺理成章的事。可是，当时的实际情况是另一个人大村的威望与他相齐。为了求取大众的齐心协力，他甘心以参议之尊被大村所差遣。如此更使大家敬佩他，而愿向他看齐。大家同心协力，终于赢得胜利。历史家们早就认为，明治维新的成功，其实就是以西乡隆盛为中心所策动出的一系列成功措施而带来的成就。主要关键所在就是因为西乡隆盛能秉持高尚的人格，摒除私念，才能完成伟大的功勋，被后世所景仰。

一般来说，每个人都爱惜、保护自己的名利。也正因如此，常常会为了自己的利害关系而感情用事，以至于判断错误，造成失败。所以，人绝对不能有私心，要能放弃自己的喜怒爱憎，客观去判断事情，才可坦然处事，以无比的信心和勇气，把美德发扬光大。

当然，一般人是无法和西乡隆盛高洁的人格相比。但是，一

旦身为领导者，在立场上就应先考虑到别人，再想到自己的利益；只有做到无私无我的境界，才能成为一个令人信服的领导者。

想了解人性的微妙，当然只有设法和各类人多接触，累积各种经验，最后见识自然成熟精辟。站在领导地位的人，原则上须有丰富的社会经验，同时，以此作为基础，以坦率的心情去领导部属，洞察人心的微妙。须知道，古往今来无论是杰出的政治家或成功的领导者，都因为他们能洞察人性的本能，并利用其优缺点，导向自己所预期的目标；如此，不但事情能办得顺利，还能深得民心。

遍览古今中外有大成就的伟人，他们事业的成功无不与其人格魅力有关，他们正是以此赢得别人的帮助和支持，才成就伟业的。

松下在这个问题上，有一段脍炙人口的“请外务大臣出任社长”的佳话。

日本的美克德公司是一家经营唱片和音响的企业集团。在战前，声明显赫，名扬海外。但是，由于战争的影响，这家拥有一流人才和技术的公司在战后陷入困境，最后由松下电器公司接管。如何使美克德公司迅速崛起，是摆在松下面前的要务。松下认为，美克德公司人才济济，复兴起来并不困难，关键是要选派一位德高望重的人去担任社长。松下考虑了许多人选，最后都被自己否决了。后来松下想起了同乡野村吉三郎先生，决定把这个重担委托给他，但不知是否请得动他。

野村吉三郎可是日本政界的风云人物。二次世界大战期间，他曾担任过海军上将，退役后转任外务大臣。 1940 年，为调和日美的紧张关系，野村奉天皇之命前往美国。可是，就在他向美

国提出种种和平建议的时候，日本偷袭了美国珍珠港海军基地，从而引发了太平洋战争。这对担任和平使者的野村来说是件十分尴尬的事情。美国方面有人愤怒地认为：“这是日本人的阴谋，他们一面派人言和，另一方面却公然偷袭珍珠港，因此，野村不是为了交涉和平而来，而是为了掩护战争，麻痹美国人民而来。野村扮演了极不光彩的角色。”

野村有口难辩，不过，当时和野村接触过的美国朝野人士，却很同情他的立场，因为野村一贯诚恳地为两国和平而奔波交涉的坦荡态度，感动了他周围的人士。因此，尽管他的任务失败了，但仍能获得美日双方的敬意。特别值得一提的是，野村逝世时，美国还特别派遣海军仪仗队来参加他的告别仪式，并发射礼炮致哀，对这位人格伟大的绅士缅怀不已。

野村与松下同是和歌山县人。松下说：“他不仅是我的长辈，也和我维持很好的私人友谊。他是我一生中，最令人敬佩、人格最高尚的伟大人物。战后，我正为美克德公司的主持人选伤脑筋。当我想到从美国归来的野村先生时，就直觉到如果能请这位德高望重具有高尚人格的野村先生来出任中心领导者，做公司的精神支柱，那么美克德公司的重建工作，就指日可待了。”

松下抱着试试看的心情去拜访野村，并小心翼翼地将自己的想法和请求告诉了野村。想不到对方非常爽快地答应了。野村坦率地说：“我对经营事业一窍不通，没有什么经验，但我惟一的长处，就是会用人。如你所说，美克德公司拥有许多一流的人才，那么我的工作就是要促使那批人才尽快发挥他们的潜力和价值。我的想法不知是否可行？”

“你的想法，与我心中所想不谋而合。我请您出山，就是为了这个目的。美克德公司就托给你了。”松下说完深深鞠了一躬。

“外务大臣出任社长”的消息很快传遍了日本。人们议论纷纷，有赞同的，有反对的。但更多的人则认为：“以美克德这样的小型公司，聘请曾任外务大臣的野村先生担任社长，太委屈他了。”幸好，野村并不同意这种肤浅的看法。他认为：“战后，社会所需要的就是安定和繁荣。在美国，许多过去有过辉煌战功的名将，也都纷纷加入民营公司，以个人的工作来贡献社会。至于战败的日本人，就更不应该拘泥于以往的地位，因为真正有地位的人，是那些能透过工作，把力量贡献给国家社会的人。”

野村出任小型公司美克德的社长，不管社会如何议论，但这件事对公司知名度迅速提高是任何广告都无法比拟的。这恐怕也是松下当时的一种考虑。

正如野村自己所说，他对企业的经营完全是外行，对唱片、音响更是一窍不通。所以，在他主持美克德业务的过程中，发生过一些有趣的插曲。例如：在一次干部会议上，有人提议要和美空云雀签约出唱片，但野村却问：“美空云雀是谁？”美空云雀是当时日本排行第一的著名歌星，可以说是家喻户晓的人物。像这样有名的艺人，身为唱片音响公司的主持人居然不知道，真是有趣得很。后来，这段故事传到外面，往往被人当作讽刺的材料四处宣扬。

然而，尽管如此，松下并没有因此而动摇对野村的信任。松下说：“有时外行是可以领导内行的。现在企业的许多事情，我自己都不懂了，只要会用人一切都可以解决。”野村就是一个善用他人的领导者。他虽然不懂具体业务，但他能将美克德的人才使用得恰到好处。在他的领导下，美克德公司很快地从战后的废墟中建立起来。松下在评价这件事情时说：“这个业绩，你能说它只是一桩奇迹吗？我想这并不是奇迹，而是凭着野村先生的人

格修养、经营知识和磨练创造出来的。可见在商场上，不仅知识和技术重要，同时更应以公正无私的生活方式来表现高尚的人格，高尚的人格可以感召人，使人产生强大的凝聚力，这也是用人的一个要诀。”

领导者的信用，对于部属来讲，是一种强大的无形力量，也是一种无形的财富。

在中国秦朝末年的楚汉争霸时期，有一位名将叫季布。他原是楚王项羽的手下，作战骁勇，刘邦吃尽了他的苦头。所以对他耿耿于怀，在项羽自杀、汉朝统一天下之后，马上悬赏追捕季布：任何人只要取得季布的头颅可换千金；相反的，如果藏匿季布，必诛杀全家。

可是法律尽管订得那么严，还是有人愿意庇护他，甚至替他向刘邦讲情。到底季布这个人有什么魅力，使得众人在千金重赏之下还不会出卖他呢？原因很简单，只因为季布是一个讲信用的君子。在当时，曾经有一句俗话说：“得到黄金千两，不如得到季布的一句承诺。”可见得他守信的程度。

后来，刘邦知道了内情，深为他能坚守信用而叹服，也就赦免他，并且让他在汉朝当官，但是他仍旧保持一贯的作风，不屈服于权贵，也不受别人左右，爱憎分明，是对是错，分得清清楚楚，一点也不含糊。所以威望愈来愈高，官愈来愈大，原来归属的项羽败将中，就以他最有成就。

从这件事中，我们可以得到这样的启示：不论我们做什么事，最要紧的是要讲信用。一个人或企业，如果能得到大众的信任，而被认为“那个人说出来的话，一定做得到”，或“那家公司生产的制品，一定信得过”，那么这个人或企业，就已经立于不败之地了。

信用既是无形的力量，也是无形的财富。领导者若能得到大家的信任，众人自然会为他效力。相反的，如果经常言而无信，就算此刻许诺了再多的好处，别人也会怀疑兑现诺言的诚意。

想要使别人相信自己，并不是一朝一夕能做到的，必须经过一段较长的时间，兑现了所许诺的每一件事，诚心诚意地为他人而想，让人无可挑剔，才能慢慢地培养出信用。

还必须注意的是，信用虽然来得不易，可是要加以破坏则是非常容易的。长期守信得来的信用，很可能只因为一次失信就全部丧失，所以爱惜信用的人一定要谨慎行事，千万不可走错一步。

在古代，名人或有名气的企业，偶尔失信一次，也许还可能遮掩过去。可是在信息传播非常发达的今天，稍有风吹草动，就会人人皆知，所谓“好事不出门，坏事传千里。”任何人或企业在信誉上稍有失误，就可能会变成无法弥补的致命伤。面临这种局面，想维持信誉、提高信誉，必须注意不要犯错，甚至要做到永不犯错的地步。

松下一再强调说：

“人格的伟大，道德水平的高尚，对于一位企业或公司的经营管理者非常重要，因为，当在吸引人才、运用人才以及调节人际关系时，人们都乐于同那些人格比较高尚的人交往，而经营管理者正是利用这一趋向，以调节或调动本公司的职员的内聚力，使他们能把公司看成自己的事，而且乐于为此效力。一般人往往看重经营者的知识和技能，而忽视经营者的人格。其实，作为一名优秀的组织家，他不是凭借自己的知识和技能去解决某一具体的技能问题，他的职责在于如何把本公司的全部职员协调好，统一好，使他们能内聚在一起，形成巨大的工作热情和创造力。”

需要全本请访问 www.ertongbook.com

因此，在商场上，不仅知识和技术重要，同时更须有正义的立场、公正无私的生活方式以及高尚的人格。这也是企业经营者的一个用人要诀。

◎ 用人要诀：权威是公司的精神中枢

松下认为，现代社会是个越来越多地要求民主而否定权威的社会，但同时也是一个客观上更需要权威的社会。经营者要充分利用权威的说服力，号召力，统一思想，统一行动，消除疑惧，突破难关。

利用权威，有两层意思，一层意思是指领导者利用自己的威望，驾驭众人。这很符合东方人的特点，迷信权威。另一层意思是指善于使用有威望的部属，让他们为自己服务。这两种利用权威的方法，实质都是充分利用权威的说服力，消除工作上的疑惧，使大家勇于冲刺。

在实行某项措施时，有时可以用权威的力量，增加说服力和感染力。

织田信长在桶狭间会战前，把全体军队集中在热田广场前，恭敬地焚祭了必胜祈祷文。在仪式进行中，后殿突然传来兵刃交击的声音，于是织田信长对军队说：“ 大家听见了没有？神明已经接受了我的祈祷，答应以威力来保佑我们的战士。 ”官兵们听了这句话，士气激昂起来。

本来信长的兵力居于劣势，部下又都主张闭关自守，但信长利用神明的威望，把士气激发出来以后，军队都愿出城攻击，而终于获得奇迹般的胜利。信长虽然并不信佛，但却巧妙地利用了群众的心理，以鼓舞士气。这个故事说明领导者要用权威来鼓舞人们的士气。

可见一位领导，在想推动某一件措施时，虽然坚持自己的信念去力求贯彻，也是一个好办法，但如能借助高于自己的权威力量，来说服部属，往往更能收到意想不到的成果。

正如和尚或牧师在劝告世人时，往往不说“我的意思是……”而说“释迦牟尼认为……”或“耶稣认为……”这个用意也就是在借助释迦或耶稣的权威来加强说服力。人们都有相信权威的心理，所以，如果能假设以某个权威为中心，去引导人们推理事务的道理，便很容易形成一致的想法及统一的步调，就能够发挥强大的力量。

所以，领导者如果能有效地借用神明的威信、伟大的教诲，或引据传说习俗、格言谚语，去说服别人，事情将更会容易解决。

日本明治初年，政府预备修筑从东京到京都的铁路，但是国内封建而保守的势力，认为铁路是西洋颓废物质文明的产物，所以群起反对。当时，负责监督铁路工程的岩仓具视公为了消除人们的这种心理，就公开对人民举出建筑铁路的“理由”：“虽然日本的首都已经迁到东京，但一千多年来，天皇祖先的坟墓仍多在京都一带，所以天皇每年都得回京都扫墓祭祖。每次出门，沿途的百姓总要送迎，增加大家的麻烦。如果修成铁路，天皇返乡时就不必惊动地方了。因此，为了成全天皇的孝心，又为了东京到京都沿途的宁静，修筑铁路实在是刻不容缓的事。”

当然，我们知道明治天皇修筑铁路，是基于政治、军事和经济上的考虑，可是“尽孝”这个理由巧妙地抓住了日本人崇敬皇室的传统，比其它一千一万个理由都有说服力，原先反对的人，也纷纷表示赞同：“对，没错，我们确实要体谅天皇尽孝的心情。”于是没多久，铁路的建设就如期完工了。天皇的威信起到

了作用。

在当今的社会，个人主义的旗帜高扬，权威早已受到挑战。那么，松下幸之助以权威为企业精神中枢的观点，是否还能站得住脚？

答案是肯定的。在美国那样的高度民主的国家，专家权威的意见具有决定性的作用：政府一项议案能否通过，权威专家的意见举足轻重；世界顶级公司的新设分公司如何运作，权威咨询机构的意见足以左右方向；总统的权威，甚至比皇权国家的君主还要有力量。这是为什么呢？这是因为权威人物是大家认可的、大家信任的。

松下以为，在公司的内部，照样需要权威，而且应该教导员工尊重权威，服从权威。他说：“就企业的经营而言，领导者和员工仍然应该明白，权威是公司的精神中枢。愚妄地否定权威，只会使企业落得一个四分五裂的结果。”“必须使大家有尊重权威的认识，并且依照权威的指示办事，这样对于工作的进展，一定会有很大的帮助。”

可以如此依赖和尊重的权威，当然不是一般人物。松下以为，权威是极少数的出类拔萃的顶尖人物，是“专家中的专家”。在公司里有管理的权威，有技术的权威；此外还有一位确定理念和目标的精神权威，这样的权威，大概就是松下这样的人物了。

实际上，松下幸之助确实是松下电器公司的精神权威，是松下电器的灵魂人物。显然，松下这种权威是在不断奋斗和不断接受挑战中磨练出来的。久而久之，松下的这种权威被认同。不论是做社长、会长，还是退居幕后做顾问，他的权威都受到倚重和尊崇，即使高级干部也是如此。在松下当职时不说，就是在他退位以后，每逢重大决策，还是要请他最后定夺。特别是碰到困境

或棘手问题，则更要求助于他了。可以说，松下电器从干部到员工，几乎到了视松下为神的地步。还是在他退职以后，松下电器做出了重大的人事调整，即任命山下俊彦做社长。这次调整没有走由副社长、常务董事提升社长的老路子，而是从新人中提拔了新社长。这一事情，当然是由松下最后拍板。公司上下对于新任社长一事表示赞同。从这一点，松下看到了自己权威的存在。他很为这种现实而感到欣慰，也体会到了权威的重要和责任。

那么，权威有什么样的作用呢？

首先可以提供咨询和指导。这一点，在技术权威来说，是最突出也是最易了然的。因为权威有专门的知识和经验，他的意见往往比别人的意见成熟。就企业而言，除设计制造以外，财务、仓储以至于具体工艺操作，都有权威，这一部门的工作，都应该以他的意见为准。

其次，权威可以解除疑惧，率领人们冲破难关。经营中，不免遇到有疑虑而举旗不定的时候，或者遇到多心过虑、前怕后忧的时候，这时候，就要权威站出来，解开疑团，或者仅仅是一声号令，率领大家前行。

再次，权威具有榜样的作用，可以增强企业的疑聚力。这更适合于那些精神权威。这种类型的权威，甚至就是企业的招牌。像松下幸之助那样艰苦卓绝的创始人，就是这样的权威。

权威如此具有说服力和号召力，他本身也要具有伟大的人格，优良的品质和出众的才能。权威并不是脱离群众的，他也要采纳群众的意见。部属能尊重上司的权威，而上司也能采纳部属意见的公司，一切才可以顺利推动。松下强调：“在企业中，无论是工艺上的创新，还是传统精神的维护，都应该以权威的意见为衡量的标准。即使是经营管理者在人格道德上的修养，也应该

以权威作榜样，走向‘止于至善’的目标。总而言之，要理智而不盲目地附和权威，有尊重权威的信仰，才能使公司的业务欣欣向荣。”

上面提到松下选择默默无闻的山下俊彦出任社长一职，此事引起了社会的广泛议论，可是在公司内部，却出奇的平静。有很多人认为，从默默无闻的经营干部中，提拔新人来担任社长一职，而忽略了副社长、常务董事和常务理事的提升，这种作法是不可取的。他们问松下说：“这种违反社会观念的作风，不会招致困扰吗？”

可是就松下所知，公司内部不但没有困扰，反而都赞成这个决定。不过这次人事的调动，能在风平浪静中，顺利达成目标，松下得感谢全体员工。因为，他们显然都能尊重决策者的权威，才能让业务迅速稳定下来，并持续成长。

在完成人事调动之后，他分出了许多职责，所以有空到东京散散心，也要顺道去分公司，视察业务状况。记得那天，当松下走到东京分公司正门口时，突然有位仪表堂皇的绅士迎面过来，很有礼貌地向松下行礼，并不断道谢。松下不认识他，也不知道他为何事道谢。于是，松下说：“请问您是？”他马上回答说：“我是东京分公司工会的干部。”“原来就是您在负责东京分公司的工会业务，有什么事吗？”他说：“业务上没有困难，我只是因为您这次贤明地委派年轻人担任社长一职，以及一连串适当的职位调整，所以，代表同仁们向您致谢。”

于是松下了解他的意思了，就反问他：“你们大家认为调动的决定对吗？”“绝对正确，我们工会绝对支持。”所以，松下客气地说：“那么，工会的业务，还是要烦劳您了。”

不过，从这次简短的谈话中，他更深信，在这次人事调动

中，对社长一职的安排，显然已经获得大家的支持。一般而言，工会经常是代替劳工们，吐露心中的不满，他们的立场，多少和公司相左；可是居然对这次人事的调动，得到工会的支持，这也正表示得到全体员工的赞成了。如果公司每件事，都能像这次人事调整一样，上司尊重部属的意见，部属服从领导，上下一心，业务的发展，必然指日可期。

当时，松下已经辞去社长和工会会长的职务了，所以这次的基层人事调整，是由新的社长和工会会长决定的。照理说，如果调整很成功，也应该是向他们感谢才对，怎么反过来，由他接受他们的谢意呢？

松下在这里提出这个问题，只是想说明，员工们仍然尊重他的权威，所以公司才能在相辅相成中更上层楼。虽然他以顾问的身分，从经营管理阵线上退居幕后，可是，大家仍尊重他是松下的创办人；同时，了解他的个性和为人，这也就是他的权威能历久不衰的原因。从这次人事调整，他深深感受到，公司的干部对他的作风还算满意。

他向来都相信，在一个企业团体中，只要部属能尊重上司的权威，而上司也能采纳部属的意见，一切都可顺利推动。以宗教为例，我们知道每个宗教，都尊奉某种神明作为信仰中心，可见宗教也是讲究尊重权威的团体。否则，信徒们只要有教义，就可以规范自己的行为了，又何必要有某个特定对象呢？宗教团体的存在，绝不是牧师或和尚，利用高压的强制手段，逼压信徒去举行什么清规戒律。而是信徒们基于自己的宗教信仰，服从宗教先知的权威指导，而愿意终身奉行不渝，所以，宗教团体才能日渐兴盛。

松下和日本最大的佛教组织“禅宗学会”的会长池田先生，

需要全本请访问 www.ertongbook.com