

“适当”这两个字很要紧，适当的公司，适当的商店，招募适当的人才。70 分的人才有时候反而会更好。

——松下电器公司创始人松下幸之助

人才常兴 松下长青

——日本松下的人力资源管理

松下人才观

松下公司的创始人松下幸之助被尊为“经营之神”，他在人才管理方面也有丰富而独到的见解，松下公司的人才管理正是以这些思想为准则的。具体说，松下在用人方面有“七招”。

一、寻求 70 分人才

松下幸之助认为，人才的雇佣以适用公司的程度为好。程度过高，不见得一定有用。当然，水准较高的人会认真工作的人也不少，可是很多人却会说：“在这种烂公司工作，真倒霉。”如果换成一个普通人，他却会很感激地说：“这个公司蛮不错的”，从而尽心竭力地为公司工作。这不是很好吗？所以招募过高水准的人是不适宜的。“适当”这两个字很要紧，适当的公司，适当的商店，招募适当的人才，如果认真求才，应该没有问题的，虽然不能达到 100 分，但达到 70 分是不成问题的，达到 70 分有时候反而会更好。

二、人才不是“捡”来的，必须着意去培养

优秀的人才很难“捡到”，也很难“控制”，最好自己用心去培养。每个人都要经过训练，才能成为优秀人才，犹如在运动场上驰骋的健将们一个个大显身手，但他们之所以有惊人的体能和技术，并不是凭空得来的，而是严格训练的结果。不只是在生理上，甚至在精神上也要接受严格的训练。又如，禅宗的戒律非常严格，一般人都吃不消，可是修行很好的和尚却一点也不以为苦，仍然能够泰然处之。所以，只有在人心甘情愿接受严格训练时，才能达到理想的目标。相反，若一个人有再好的天赋资质，但不肯接受训练，那么他的素质也就将无

法发挥。一个领导者想使自己的部下发挥与生俱来的良好素质，就必须实施严格的训练。但还要留意训练方法，如果把古时候的方法运用到现在，恐怕就会得到相反的效果。因此，考虑到方法的适用，也是领导者的责任。

三、培养人才最重要的是确立“企业目标和经营方针”

经营者如何培养人才呢？当然有种种具体的方法，但最重要的是确立“企业的目标和经营方针”这样一些基本原则，也就是必须有正确的经营理念和使命感。公司的经营理念如果明确，经营者和管理者就能基于这种理念和方针达成有效率的领导，员工也遵照这种理念和方针来判断是非，人才自然容易培养。如果没有经营理念和方针，领导者的政策缺乏一贯性，易于被热情和感情左右，当然不容易培养出真正的人才。

经营者还应该经常向他的员工解释他的经营理念和目标，使他们能够彻底了解。如果经营理念只是纸上文章，那就毫无价值；必须使它存在于每位员工心中，与他们融为一体，才会产生效果。因此，利用各种机会向他们反复说明是十分必要的。同时，还要让员工有实际了解经营的机会，也就是说，经营者必须以身作则，借助日常作业逐渐启发员工对经营理念的认识。

另外一件更为重要的事情是，经营者应该充分授权给员工，使其能够在自己的责任和权限内，主动进取、勇于负责。培养人才的目的，不外乎造就经营人才，所以不要只是发号施令，这样只能培养一些只会听从吩咐而工作的庸才，无法激发员工和部属的管理能力。

四、训练人才重在启发独立

事情交给部属，难免会因考虑不周或技巧不够，而造成一些缺憾。在这种情况下，上司总会习惯地指示部属应该如何去做。当然在遇到一些重大问题的处理上，是绝对有必要给予具体的指示方向或依循的原则。但问题是，如果指示过于详尽，可能使部属养成习惯，形成依赖心理，唯命是从，不愿开动脑筋。一个命令一个行动，只是机械性地工作着，谈不上做事的方法，又怎能培养人才？

训练人才最重要的事是要让他们多动脑筋，多思考，然后自己制定计划和策略，付诸实行。能独立自主，才能独挡一面。一位领导者最重要的工作就是要启发部属自主的能力，使每个人都能独立作业，而不是变成唯命是从的傀儡。

五、不景气之时正是育人的大好时机不景气的时候正是育人的大好时机。

显然，不景气是不受欢迎的，遇到不景气的时候，货物很难销售出去，货款很难收进来，公司的经营也陷入困境。但是，若反过来想，景气何尝不是不景气的前兆？在不景气时，不能只是干着急，应以积极的态度去处理，可以用人为的力量使景气恢复，最起码这是一个教育员工和强化公司体制的大好机会。

六、不可雇佣朋友

想要你的朋友来公司工作或者帮忙，最好先问问他：“你到我的公司来，是否有员工意识？如果有，欢迎你；否则的话，你最好不要进公司来，在外面帮帮忙就可以了。”如果不是事先有言在先，他就会成为你公司“内部的朋友”，而不是你的员工。一旦出现这种情况，当彼此的意见对立时，因为你要顾及到朋友之道，本该严肃处理的事情也无法严肃处理了，甚至你决断的时候，他会不同意，进而产生对立，这样的对立比一般同事的对立更容易涣散人心，影响士气。

七、不要挖墙角

松下幸之助从来不挖人墙角。挖墙角可以挖到人才，可是反过来细想，如果你也被挖了墙角，该作何感想？因此松下幸之助始终反对这种做法。在松下公司几万员工中，当然有辞去别公司职位自愿来松下工作的，可是公司一向都不去主动挖墙角。其中的一个原因是挖墙角挖来的人，不一定全部都是优秀人才，虽然可以信任的确不少，可是还是有些不可靠，还是不做为好。

这七招集中反映了松下幸之助的人才观，为日本松下所信奉，也成为松下在华企业的人力资源管理指导思想。

以引进人才为例，北京松下彩管有限公司的人事总务部负责人对松下幸之助的 70%人才法作了阐释。他说：“所谓人才，不一定就是指高学历、职称高的那类人。受过教育的当然好，不过我们要视岗位而定，我们的 150 位管理人员，知识结构高一些，95%以上都是大学本科

以上学历。其他岗位如全自动设备的维修，也需要高学历的，起码要有大学本科毕业的文化程度，否则是难以胜任的。人才是否优秀，要看他是否有发展的潜力，是否能适应企业的发展要求。优秀人才在相对意义上说就是那些高素质，高智力能适应企业文化，能为企业创造效益的人。”他们强调的便是松下幸之助特别强调的“适用”人才。

另一家松下在华合资企业，1993年成立，当时只有5名筹建骨干人员，后来的人员都是通过招聘进来。最初通过报纸广告的形式向社会公开招聘，择优录用了一批员工，使企业有了基本员工，然后针对个别空缺，以参加人才交流市场、大型人才交流会及网络查询等方式单独招聘。这些人员首先必须清楚和接受公司确立的企业文化（即“机会均等，全面参与，竞争原理，公正评价”）和企业精神（即“工业报国，光明正大，团结合作，卓越创新，礼貌谦让，实事求是，尊重服务，自觉守纪”），以此来要求、鞭策自己，形成良好的习惯。“这样，我们逐渐拥有了一批优秀的人才。”首先让员工执行明确的企业文化和企业精神，这又是松下幸之助的真传。

在职培训

松下人才七招中有四个是有关人才培养和培训的，而且松下极力主张不要挖人墙角，因此松下理所当然的担负起了培训员工的重任。松下的培训，尤其是对公司员工的在职培训是十分受到重视并且相当发达的。松下公司的在职培训可以用5个目标、6个要点、3个阶段来概括：

5个目标是：把完成业务目标的重点具体化，诱导每一位员工的日常行为不断进步；把员工培养成“内省思考的人”；让员工自动设定目标，促进自我启发的意念；员工的培养是长期的；向公司总目标的完成迈进，确立强有力的统一机制。

6个要点是：不怕权限的委让，尽可能放权；让员工参与计划；不是训练，而是沟通；互相信赖的风气；真正的团体不仅是和谐的集团，集团中的员工除了要和睦之外，还要充满活力，积极进取；以现实的尺度决定训练基准。3个阶段是指松下公司的员工在职训练一般经过计划、实施、检查3个阶段。

第一阶段：计划拟定阶段

这一阶段要让员工树立起积极工作以获得成长的信念，让员工了解自己努力的重点，给员工提供发挥全部才能完成工作的机会和环境。为了能够拟定正确的训练要点，松下公司特别注意以下问题：

1. 为了确实掌握员工的职责，要把工作一件件列出来。
2. 将完成工作所需的标准知识和技能，一一具体地写出来，即设定指导标准。
3. 找出需要。针对第二项，将目前的工作情形、工作成果、完成程度，一一加以检查，同时假定他从事高一层的工作还缺乏什么，并指出需要指导的地方。
4. 对即定的需要项目，确定哪些在职训练即可，哪些需要在外研讨。
5. 准备个别谈话，了解员工的意向，并促使他们提出改善工作的方案和疑问。
6. 个别谈话，确立员工的业务目标及自我开发计划和在职训练计划。
7. 训练安排一定要适合员工的能力水准。具体说，对进入公司 2~3 年的，不能独立完成工作的，要设法找出他的专长，拟定从辅助工作到独立工作的计划；对于 5~6 年、能独挡一面的中坚分子，着重指导他如何完成业务目标；对于候补主管或工作老手，除了让他们完成好现有的工作外，还要研修更高一级工作的知识和技能，扩大职权范围，接触更广泛的业务面。

第二阶段：实施计划阶段

在职培训的核心是“日常管理就是训练”，所以实施均以此为基准，具体的指导方法有：

1. 以身作则。
2. 有效的教育方法，分为四个阶段：让员工做学习的准备；说明工作以使员工了解计划；让他们自己做；观看他们的工作结果。
3. 员工在工作上所犯的小过错应该放过，不再提起。
4. 为了工作的顺利进行，应给员工多留一些自主的余地。
5. 在培训期间相互检查目标完成的程度。

第三阶段：检查总结阶段

在职训练的最后阶段，是由指导训练的主管对训练工作进行检查总结，其步骤和方法为：

1. 让受训人员自我评价受训期间的业务成果。
2. 主管做出评价。
3. 根据签署的资料准备与员工的面谈。
4. 针对指导和评价与员工面谈。

松下公司除了在职教育培训外，还有“自我开发训练”，包括三种：（1）以个性为基础的

无意识自我开发；（2）为了解自己缺点、弥补不足而进行有意识的自我开发；（3）为了完成较高层次的目标、自行选定必要的开发课题、有目标依据的自我开发等。自我开发会得到上司的指导、关心和公司的制度保障。

对此，松下某合资企业人事主管说：“培训是人才开发的手段之一，通过培训，可以改变员工的工作态度，更新技能，改善知识结构，从而激发他们的创造力和潜能。具体说来，我们采取‘送出去，请进来’的办法进行培训，公司每年定期选送一批员工参加出国培训，现在管理人员中已有近 1 / 3 的人去过日本进修和培训；二是请进来，即在公司内进行培训。培训的内容包括熟知企业精神、企业宗旨、产品知识、消费心理、行为举止、说话艺术等等。我们之所以要不断地分期分批地组织员工培训，就是要培养全体员工的责任感、使命感和归属感；不断地给他们创造发展机会，使他们形成与企业同舟共济的价值观，在合适的岗位上发现自我，表现自我。从公司未来发展的角度看，教育和培训跟上了，人才就具有了连续性，企业就有了希望，而且凝聚力也会大大加强。”

适时激励

松下中国有限公司的人事部门认为，良好的激励机制是人才管理中最为重要的。松下许多在华合资企业，创建之初制度不够完善，无法调动员工积极性。后来，松下公司在这些公司中采取了相应的激励措施：工资与能力挂钩，津贴与特殊岗位相联系，奖金针对贡献大小而定。

人事部门发现，奖金的杠杆作用尤其不可小视。在实际操作中，奖金发放遵循下列原则：首先，奖金的发放与职位高低没关系，干得好的多拿，干不好的不拿，为的是使大家明白，要想多拿奖金，不是靠提高职位，而是要多创佳绩。其次，做到及时奖励，充分显示奖金的激励作用，事实表明，奖金发放及时与否，作用是大不一样的，迟到的奖励与不奖励没有太大的分别。第三，奖金不固定，随员工贡献的多少随时调整。第四，奖励公开，以此激励后进，真正发挥奖金的作用。

人才要流动

在日本，由于企业是社区型的，企业根本不知道“跳槽”为何物，但是到了中国，各国在华企业并存，各种人事制度和企业制度并存，人才可选择的余地很大，纯粹日本式的人才

管理已经行不通了，在经过最初的迷茫之后，松下已经习惯了中国的经营环境，开始接受人才流动性高的现实，并采取措施留住人才。

对于留人之道，松下（中国）有限公司认为，高薪是重要的一个方面，但不是全部，企业凝聚力和给员工更多的发展空间更重要。还有，要创造一个良好的工作环境，包括：提供良好的福利待遇，如住房、保险等；提供出国深造或培训的机会等。“管理是企业的核心，而人的管理又是所有管理的核心。人才是公司的‘软件’，必须不断改善软件和软件运行的环境，增强其功能，才能让企业这部机器运转得更为顺利。”

点评

美国企业和日本企业在人力资源管理方面存在很大差别，结合松下的例子，对二者进行一下比较也许是有意义的。

在选人方面，美国公司十分注重人才素质，强调要招聘最优秀的人才，而日本公司则更倾向于招收适用甚至勉强合格的人才。其中微软和英特尔的招聘原则，松下寻找 70%人才法即为二者的典型代表。这也可以从另一个角度看，美国企业更注重工作能力，日本企业更注重工作热情，“工作热情是最重要的，至于技能，我们可以教给他”，这句话很有道理。但是，对人才的要求应视公司性质和工作岗位而定。流动性比较大的公司，一般喜欢招收杰出人才，以便于在短期内取得好效果，以免刚培育出人才就失去了；而流动性较小的企业更倾向于招收适用甚至不太适用的人才，逐步培育，使其在于公司同步发展的过程中对公司产生归属感，达到发挥其效用的目的。美国和日本人才观差异的主要原因即在于此。另外，不同岗位对人才的要求也不大一样：重要职位显然对人才素质要求较高，要求配备优秀人才；一般职位并非一定要优秀人才不可，否则可能大材小用，挫伤他们的积极性。

在育人方面，美日企业都十分重视培训。但是日本企业多依靠自己来培训员工，技能和在职培训占最主要地位，而美国企业的培训较多地依靠外部力量，比如各大学，培训以MBA等管理课程为主，主要培养管理人才。

在用人方面，美国企业重个人、重短期结果，日本企业强调集体、看重长期发展。员工个人在美日企业中的地位是不同的，在美国企业中，每个员工都要对他的职位负完全责任，特别是高层员工；日本企业中，每个员工都是整个企业的一部分，大家共同对企业负责。因此，美国企业给个人以充分的空间，充分信任员工，但最终员工必须以成绩向公司汇报，如果业绩不佳，等待他的只有一条路，那就是辞职。但如果有能耐，个人的前途也是不可限量的。

而日本公司更强调共同的责任，借助每一个员工来做好企业的每件事（如质量管理等），日本企业也鼓励员工自主发展，但是这绝不是鼓励个人随意发展，而是将其培育成企业职位所需要的人才，因此日本企业的绩效评估更注重长期发展，员工的升迁也有条不紊。美国企业也提倡团队精神，但只是出于完成企业目标和个人任务考虑的必要手段，从来没有像日本企业的集体主义那样纯正。

在留人方面，美国企业更注重高薪和个人发展，日本企业主要依靠福利和制度约束。

美国著名饮料食品公司百事集团和日本饮食娱乐、百货巨头西武集团的用人哲学可以为我们提供一个极有意义的对比。百事集团用人观的核心是“结果高于一切”。百事集团选择人才有三个尺度：最聪明、最诚实、最具推动力的实干精神。员工在百事集团中生存下去并非易事，公司对于员工的要求是“要么往上发展，要么往外走人（or up, or out）”。非常聪明的人才，能量 100%释放，公司会给他们提供高速发展的事业阶梯和优厚的报酬待遇，让他们担任很重要的责任，在各自工作的范围内有高度自由的空间以及其他优秀同事积极合作的工作环境。达到目标、有成效有结果者，在百事集团内便会不断得到提拔；达不到目标，百事集团不会容忍，这个人将很快地从企业中被淘汰出去。

西武集团的用人哲学是“不用聪明人”。现任总裁堤义明先生在沿袭父亲教诲的基础上逐渐形成一套独特的用人哲学和方法，不轻易用一般认为是聪明绝顶的人。他的理由有三：

第一，聪明人常犯的毛病是自己看不起身边的人。堤义明认为，让自大的人做高层领导会造成员工的不安情绪，从而破坏员工信心，降低整体效率，最后形成一股影响公司发展的阻力。

第二，聪明人的欲望较常人强烈。因此在群体中常成为麻烦的来源，堤义明认为聪明人欲望重，而荣誉、地位、利益常会腐蚀一个人的心，这就会在群体中造成矛盾，破坏团结。

第三，堤义明先生认为，聪明人的欲望、野心是常人的十倍甚至百倍，一旦大权在握，很可能私心溢过良心，开始为自己的权力欲找出路，不只压制别人工作，还可能以权谋私。所以，堤义明认为，那些中等人才比较容易满足，他们注重公司给予他们的职位，会踏踏实实地工作，也易于出成绩。