

松下经营管理秘诀

松下就像是一支军队，经营策略与技巧的不断变化，松下公司能够繁衍它自己，产生新而自治化的部门，其过程精确得就像DNA复制人类细胞，创造出新生命一般。

以下所录的，摘自两位美国企管专家所写的The Art of Japanese Management 一个章节。短短的两三万字，就把松下

王国成功的各种因素分析得相当透澈，读来引人入胜，也极富启发性，为了不错过这么一篇好文章，增录在此。

松下电器公司以及同行的另外五家公司（奇异电器、西门子、ITT、飞利浦、日立）一起名列世界上最大的50家公司名单之内。它的产品以National, Panasonic, Quasar, 以

及Technics等厂牌名称销售。松下惊人的成长，使它得以获得如此高的排名，这件事本身就很令人感到敬佩。

当我们考虑到，它能以一个组织严密的社会形态审慎地加以发展，并且圆满地适应它的国家的文化与价值，以及它的另一项同等重要的成就：一套正被采用中的高效率制度，而且即使在其创办人退出后，也能够继续维持下去；那么，我们可以看得出来，令我们感到敬佩的，不仅是该公司很短时期的经济成就而已。松下已成为一家大公司，它的成功之处不仅仅是赚钱而已，而且还将发展下去，因为它已经成为一套有组织的制度，能够满足社会、顾客、主管人员以及员工的各种需求，并且它也已经「拟好计划」可以适应未来的任何改变。这种杰出的成就，是一名以短程财政成就为目标的人员，无法在几年内完成的。要想在任何地方建立一个大公司，需要花上很长的一段时间，并且要拟定满足很多人类团体需求的复杂目标，同时还要尊重其文化价值。某些美国大公司已经做到这一点，这是值得我们高兴的，我们将在本书后面对它们加以讨论。现让我们来探讨一下松下公司的成就。使松下获得成长及取得目前企业领导地位的一些因素，可以使人们清楚看出日本的实用管理艺术。松下的成功不能仅以一些陈腐的观点来加以解释，尤其这些陈腐的解释往往给予我们借口，使我们不去仔细地研究日本公司成功的真正原因。松下的「一体决策」(Consensus decision making) 和

「上下沟通」(Bottom-up communication) 并没有什么特殊

价值。松下也不是日本的「国家公司」。该公司从来未曾接受任何财阀的支持。该公司虽然是消费品制造公司，但从未被日本政府列为优先辅助对象，政府未曾对它提供特别保护及经济支持。松下的成就大部分是利用我们认为是西方国家所「发明」的管理技术而获得的。事实上，松下经常以我们的武器来打败我们。这些因素使松下对美国人具有特殊的启示。松下公司创办人松下幸之助只是一介平民，最初在一家脚踏车店担任学徒，一天只有25分的微薄工资。当爱迪生杰出发明的新闻传到日本时，松下先生灵机一动，想到了创办一项新企业的可能性。他辞掉了安定的工作，独自创业。他的第一项产品是一种双插头的变换器，是在他自己的客厅内铸模制造的。这个产品可以装入电灯头，使得原来只有一个电插头的日本家庭增加了一倍的电力使用能力——一个插头可以供电灯使用，另一个插头则供其它的电器使用。当时是1918年。在10年之内，松下电器公司已成为刚刚萌芽的电器工业的领导者。现在该公司仍保留了这个领先地位，而今年已86岁的松下幸之助仍然健在，不过大部分时间已经过着退休生活。

经营策略

松下一直违反日本商业界所采用的策略规则。他并未使用松下作为其产品的厂牌名称（日本公司习惯以自己做公司名称及产品名称），反而采用了「国际」(National) 作为产品名称，并且用这个名称大做广告；松下并未利用原有的独立资本的产品代理商的销售网（在今天的日本，这些代理商仍然是日本销售网的最主要部分），而创立他自己的行销渠道，直接和零售商交易；同时，他并不和这些零售商保持疏远的关系，而是对他们提供营业资助，并建立起亲密及持续性的合伙关系。松下率先引进分期付款的销售办法，并且针对现场顾客在零售处进行直接的产品展示。总而言之，松下公司不仅在其市场策略上采取改革性的作法，它的很多特色在那一时代也都是几近革命性的作法。

松下策略的第二要点，就是他充分了解市场占有率的重要性。在产品生产量提高到足以降低成本之时，这些利润立即经由降低产品售价而移转到顾客身上。在1930年代，当时人们认为，最聪明的办法就是由生产者压低生产成本，同时尽量把售价调高，以便在最短时间内收回投资的资本。松下

从亨利福特的 T 型车售价策略中获得启示，深深掌握了占有市场的原则，并积极加以推动，从制造经验中节省成本，并降低售价，使竞争者因为发现无利可图，而不愿进入市场和松下竞争。在这一方面，松下甚至比福特更进一步，把这个作法当作是其所有产品的市场销售策略的基本原则——此一策略并一直沿用到目前。

松下经营策略的第三要点是「后来居上」。从一开始，松下就不打算在新技术上领先，而是强调品质与售价。他的第二项产品——一种炮弹型的脚踏车车灯——在市场上以独特的造型、品质与售价而大为畅销，成为当时同一类产品中最受欢迎的产品。时至今日，松下很少独创新产品，而只是致力于降低生产成本及提高品质，并因此而获得重大成就。我们只要注意一下目前正在进行的录象机市场争夺战，就可获得这方面的一个最佳例子。「索尼」公司不仅在这项技术上率先开发，并且以它的 B e t a m a x 录像系统奠定了在录象机市场的领先地位，使人们在提到 B e t a m a x 时就联想到录象机。以索尼公司在此市场上的领先地位来看，我们可能会认为它的地位是稳如泰山的。但是，根据在过去几十年内已经发挥了几百遍功效的一个型态，松下开始找寻「后来居上」的竞争方法。市场调查显示，消费者希望拥有放映时间较长（四到六小时）的录像带，而不满意 B e t a m a x 的只有两个小时长度。松下因此设计出一种更为紧密的 V T R 系统，满足了消费者的这个需求，而且品质极为可靠，同时此产品的售价比 B e t a m a x 低了 10%—15%。在今天，松下以 P a n a s o n i c 和

R C A 的牌名生产录象机，平均每卖出三台录象机，其中就有一台是松下公司的产品。

松下这种「后来居上」策略的中心就是生产工程部门。

R C A 的一名主管人员说，如果你曾经注意观察松下如何安排它的人才，那么，你就会觉得他们「后来居上」策略的成功不足为奇了。他们共有 23 所生产研究实验室，拥有最新的科学技术及设备。他们的「研究与发展」观念，就是分析对方的竞争产品，然后研究出如何生产更好的产品。松下一直把销售金额的 4% 投资在「研究与发展」上，而其中大部分又用在生产工程部门上。在 1980 年，这笔费用高达 4 亿美元。松下基本经营策略的信念是这样的：利润与成长有密不可分的关系，促进成长的那些投资最后将化成利润而收回。松下在很多种经济环境下的优良表现，使人更加相信这些信念

的可行性。在过去20年内，松下每一年的成长率都等于或甚至超越其全球所有竞争者的总和。松下和奇异电器曾经展开一场拉锯战，企图根据利润在销售金额上所占的百分比以及「资产运用报酬率」，来决定谁在世界几家大公司之间占领先地位。在1979年，松下在销售金额上获得4.2%的纯收益，这个比例和奇异公司相同，但却是西门子或飞利浦公司的两倍。在同一年内，松下公司的每一员工的销售量是任何竞争者的两倍多（这些竞争者包括奇异、西门子、ITT、飞利浦及日立），充分强调了松下生产活动的杰出高效率。在今天，松下是全世界最大的电器生产公司。

组织结构

松下成就的第二个重要因素就是它本身的组织结构。该公司在组织改革上一向居于领先地位。在1932年与1936年之间，正当杜邦（Piere DuPont）在美国大力推展分层负责组织的同时，松下幸之助和他的管理员高桥荒太郎也在日本发展一种类似的概念。松下（当时只有1600名员工）认为，分层负责的组织可以使事情简化及企业化。在这段期间内，松下正在生产收音机及其它小型家用电器。分层负责组织深深吸引松下的，不仅是这种制度可以增加组织的清晰度及控制力（这也是吸引杜邦以及后来的史龙（Alfred Sloan）的两个优点），同时，这种安排尤其具有「行动上」的优点。每一个部门都可以独立作业，发挥本身最大的功能。每一个部门的部长因此都不停地严密注意市场上的发展，就如同船长必须密切地注意天气变化。

根据松下的看法，促成他在1930年代进行组织改革的，主要是基于下列四个因素：第一，他希望建立独立的部门与明确的产品类别，以便能清楚地判断出它们的表现是好是坏；第二，由于有了这种自动自发的效果，部长将被迫建立起强烈重视消费者意愿的心态（松下认为这个因素正是成功的关键）；第三，他希望经由这种安排而获得小型公司的优点——尤其是在弹性方面；最后，松下深信，这些部门将会各自发展出特殊的专业经验，而它们的部长将更为迅速地变得经验老到。如此一来，这种分层负责的制度将可训练出一批社长人才——当公司成长之后，将会迫切需要这批社长人才。

松下也深深明白，这种制度也有其相伴而来的缺点，当各部门具有独立性时，它们很容易就会摆脱中央单位的控制，要想促进各部门之间的合作又很困难。还有，高度专业化的部门，可能无法了解对整个生产团体的重大威胁的程度与范

围。松下因此对这种权力分散的缺点提出他的强力改革：把四种重要功能集中管理；这套办法一直维持到今天。第一，他创立各部管理员，由他们直接向总部报告，并建立一套相当集中管理的会计制度；第二，他成立一家公司「银行」，各部门要把利润存入这家银行，并从里面提款充作资金及改进之用；第三，他把人事权集中管理。松下把「人」看作是该公司最重要的资产（一直到今天，任何一位高中毕业以上学历的松下员工，一定要经过公司中央人事部门的审查之后，才能聘任。所有经理人员升迁也由公司部门谨慎加以审查）；第四，松下把训练事宜集中管理。我们在后面也将讨论到所有的松下员工都要接受一套基本训练，此一训练制度尤其特别强调松下的价值观。

松下在其组织结构演进的过程中，不断增加或减少全公司性的功能，譬如研究与发展中心，并且把生产工程集中管理。在1953年，他把各个部门组成生产团体，由各部门的部长向上报告给社长，同时又横向地向他们那一生产团体的副社长报告，这些社长、副社长们都是专家，对全部的产品有很精深的认识。这种拥有两个老板的制度，在当时受到部长们的痛恨与咒骂。但是，松下却认为，我们都是两个老板——一个母亲和一个父亲——的督导下长大成人的，人们必须去应付这种安排所引起的复杂情况，这也是人之本性。这就是「矩阵式」组织的原始形态，一直到10年以后，这种组织才在美国出现，并大为流行。

在这时候，我们应该指出，我们西方人常常自己引以为荣，认为我们在管理大公司上经常率先获得重大突破。这种自傲，大部分受之无愧的。但是，我们也应该承认，这些创新的管理观念可能同时在很多地方被发明出来。我们应该尽量减少东、西方的对立性，并应该注意到，全世界的杰出商业组织，如何在成功与失败中应付难题，而获得成功。从这方面来看，松下应该被视为是世界上许多重大管理观念的发明人之一。

无法解决的冲突

松下首先注意到，集中管理和分层负责两种制度的对立，是一个无法解决的冲突，因此，大公司应该同时拥有这两种制度。因此，尽管他的分层负责制度效率及成果极佳，但松下仍然不停地对它加以修改，以保持公司的活力。专门研究松下的专家冈本指出：「当我们研究松下结构的整体特性时，我们将会发现集中管理和分层负责交错出现，像螺旋一样纠

缠在一起。也就是说，并不是集中管理取代了分层负责，然后再由分层负责取代集中管理，而是这两种组织形态同时交错出现，构成一种更为复杂的婚姻关系。」据冈本指出，在1945年至1952年之间，为了应付战后的混乱与不景气情况，松下特别取消了他的分层负责组织，把一切事项纳入强烈的集中管理，由他个人负责一切。在这段时间内的某一时期，他除了身为CEO之外，还亲自主持公司的广告部。

为什么？因为松下认为，在战后经济不景气的情况下，松下公司必须刺激消费者未来的信心，以及经由广告刺激消费者对新产品的需求意愿。到了1950年代初期，这些问题已经过去了。在1953至1955年内，由于竞争增加，松下认为必须同时对很多方面采取弹性的反应。这种情况于是造成分层负责时期的出现，当时成立了独立性的生产团体，并增加了个别的市场、行政及研究发展部门。接着到了60年代初期，又出现了另一个不景气及停滞时期，这一次，松下采取更进一步的分权，把更多的权力分给现场部门；每一个生产团体第一次赋予有关它自己的市场与销售活动的全部责任。这一改变一直进行到1973年，在这段期间内，总部的人员不断予以削减。到了70年代中期与末期，由于石油危机发生及经济不景气的再度出现，松下又回过头来进行更大的集中管理。这也就是说，松下不断努力变换其组织结构，以应付环境的挑战。由此看来，松下的组织观念不是一直固定的。他从来不把他的组织表订得死死的，而是随时加以改变。例如，他的总部管理员以及其它人员一直称作「协调员」，为了进一步掌握生产与经营部门之间的关系，他坚持把总部的管理人员分配到他们所负责的工厂内——而不是被安置在总部办公室，与工厂的生产线隔离。

因此，随着公司组织的演变，它的创办人也为他的继承问题作了准备。在1959年，65岁的松下成立了一个三人行政委员会，每天集会，处理重大决策。其中一名委员负责短程营业策略及国内业务；另一名委员（高桥荒太郎）则负责财政、会计及国际业务；松下本人主要负责长期的策略以及保留最后的决定权。在以后的10年当中，松下扮演着或多或少的角色——有时候，很少管事，而且期间长达一年之久，然后，当危机发生时，再行出面。到了1971年，他辞去社长一职，保留了会长的头衔。他评论说：「当一家公司从创立的那一代中成长出来时，就会发生危险。最近我觉得，我们的管理进行得并不顺利，公司有过于依赖创办人的趋势。我担心

我们的公司太过于依赖一个人，因此我决定辞职，如此才能培养出我的继承人。」在担任会长后，松下扮演了老祖父式的角色。但在1977年，由于环境恶劣，再度出马改组公司的高级管理干部，因为他认为他以前所任命的那位社长（也就是他的养子）没有能力担任这项职务，于是这位松下公司的创办人把他的儿子晋升为会长，而他自己则挂上名誉会长的头衔。他现年86岁，再度处于退休状态，很少从事活动。距离他最后一次对公司作重大干预，已经过了四年。也许该公司已经能够自立了？

制度

组织结构最多只能替一家公司提供一个骨架。公司的肌肉与重要器官则需从其它来源取得。我们相信，部长用来在公司内部传达讯息，从事决定及进行改变的各种制度，是管理部门最有力的工具，可用以表达他希望一家公司如何发挥作用，以及希望这家公司完成什么工作。有一种所谓的「清稿」制度（Hard Copy），牵涉到报告与包含文字和数字的电脑报表。另外还有一些其它制度，像是会议以及一些例行事务，关系到如何分享资料与情报、如何处理冲突纠纷以及如何从事决定。

构成一家公司重要渠道的各种制度，包含了例行的程序以及一些事务上的细节。制度很少会令人感到兴奋。但是，虽然它们并不时髦、漂亮，但却很有力量。麦金赛公司（McKinsey）

社长华特曼说：「直接把公司上级人员的意见沟通到底层的，是一个公司的制度，而不是每年宣布的公司经营策略和定期修改的公司章程。」要想填满一家公司的管理资料制度，需要花费相当多的时间。在这个过程中，制度直接指示我们如何利用我们的时间，以及把我们的精力集中在哪一方面上。松下率先推出他那一套极为有效的财务管理制度，并向荷兰的飞利浦电器公司借用了他们的策划制度。这两种制度合并起来，为他的庞大帝国指出了连贯性的方向。策划制度很简单，但力量很大。每六个月，公司皆要求每个部门的部长提出三项计划。第一项是长期的五年计划，列举可能改变本身部门前途的最新科技与相关事项。第二项计划是中期的二年计划，说明这个部门将如何把长期策略化成新的工厂目标，以及生产哪些新产品。这两项计划并不会受到公司高级人员的严密审查，但会受到平行生产团体高级人员的相当重视。

在策划过程中，部门部长所提出的最重要的一个计划就是「今后六个月工作时期的计划」。在这个计划中，每一部门要列出每一个月的生产、销售、利润、存货清点、回收帐目、人员需求、品质管制目标以及资本投资等各项计划。当发生某项变化时，立即由该部门的部长及他的半独立性的主管人员组成一个项目小组，迅速深入挖掘及探讨此一问题。在很多公司里，作业计划往往失败，主要是因为计划中的步骤和拟定的目标不够健全，因此无法加以估量。另外，虽然这些目标很明确而且也能正确加以估量，但若是未和重要的策略目标互相配合，那么，也将会产生很多问题。松下的制度没有这两个缺点。IBM的一位前任高级主管评论说：「松下的策划制度十分完美——至少可和IBM相比。此一制度既详细又实用。当某位部长提出他的六个月作业计划，并且断然表示，他计划每年增加X单位的产量，以及增加Y元的销售量时，他们就要他详细列出每一步骤——他打算在什么时候增聘销售人员，哪些人需要接受在职训练，需要订购哪些生产设备以及要花多少时间来纠正生产线。他们很少凭空定下计划，都是很仔细、很小心地加以策划。」

我们都还记得，松下强烈希望在其各部门之间培养及维持一种企业热诚，因此可能有人会很正确地问道，这种一丝不苟的计划方法（以及负责追踪计划结果的详细会计制度）是否会构成严重的负担。松下电子部门的一名高级部长提出了一个很有趣的答复：「很重要的一点，你首先要了解，日本人对于数目字是相当精通的——远胜过我所认识的绝大多数美国生意人。我们的口语太过于含混笼统。因此，我们重视『数字语言』，以求补偿。不错，这是一种很严格的制度；但是，因为我认为——我的上级也如此认为——我必须确实管理我的部门，所以我把这种管理制度看作是早上的晨跑：虽然是很辛苦的运动，但却能使我日益强壮。」

这位部长所说的情形，我们将在松下公司不断地亲眼目睹。松下公司通过它一贯的特殊风格与价值观以及它教导员工的方式，而保留了企业精神。这一点是如何办到的，我们以后将再加以讨论——而这正是造成松下与众不同的主要原因。松下鼓励员工自动自发，并且极力刺激团体及个人寻求表现。但是，在结合各种力量以维持企业活力的同时，松下也对一些容易变化的事项进行很严密地控制。例如，策划过程——尤其是六个月的作业计划——就受到很大的重视。每个生产团体的市场，部长都要施加很大影响力，以求把销售

目标定得很高。生产工程部门——这是松下公司坚强实力的基础之一——则拚命要求部门部长掌握工厂效率，并定下很高的生产与品质管制目标。这些压力并不会太多，而是集中目标、连续不断地作强而有力的督促与鼓励。每个人都明白，上级每个月都会追踪计划进行的情形，并且严格地检查每一项变化。个人及团体的表现将被加以评定，然后根据这些评定给予奖励与报酬。电冰箱部门的一名高级部长说：「在这儿工作就好象参加了你们美国人的一支美式足球队。你们的球队也有很多『老板』——现场教练、后卫教练，也许甚至还有医生和训练员。你们同时还把比赛过程以摄影机拍摄下来，然后在每一场比赛后放映，藉以看出在事前的演练和实际比赛之间是否有不能配合的地方。球员就是在这些情况下拚命表现，因为每个人的目标就是获胜。在松下这儿，我们也有类似的感觉。当然。我们有时候也会发生争执，但就如同你们的球队一样，在一发生冲突时，我们立刻加以调整及处理。结果，你们的球队愈来愈有进步。我们也是一样。」

松下最近购买了一家美国工厂，它处理这家工厂的方式极具启示性。松下是在1974年以5000万美元买下摩托罗拉一家老旧的电视机工厂，当时很多人预料松下大概是要创下一项人类奇迹。新的分公司负责人在走马上任12个月之后，终于彻底了解了这家工厂的种种问题——一批年老的工人、工作情绪低落、品质极差、经理人员之间彼此闹意见，每年要亏损1900万美元。他最初的几项行动是可以预料得到的。他派遣公司主要的主管前往日本受训，安排日本「顾问」在他们的美国同事背后工作（很技巧地使一切事务重上轨道），所有部门每周举行会议，组成专题小组，并企图针对主要问题加以解决，同时促成各种资料的流通。他所做的大都是老套，也是大家所能想象得到的。他同时开始降低成本，每个月给予全体生产员工休假一次，强迫提早退休，取消增加生活费，并辞退1#3管理人员。一位负责的日本高级部长说：「摩托罗拉的问题特别严重，我们派了一批美国主管前往日本接受训练，他们带了些很好的观念回来，知道必须重新改组公司，以及改变我们的策略。他们要求更符合实际，我们则要求更好的品质管制。我们需要正确的利润分析。我们需要正确控制原料和成品的存量。这些事情并不是一定要日本人才会去注意，但就是没有人把这些事情做好。我认为这是普通常识，你们都知道的。我们一向希望基层人员向上提供建议，这是我们的特点。但是，当没有建议呈上来时，我们只

好把命令从上头实施下去。」

这段谈话是在1974年12月发表的。6年之后，这家工厂的士气高昂，品质提高，工厂开始赚钱，营运顺利正常。但是，造成该工厂这种辉煌成就的，只是因为对管理上的问题都能加以广泛注意的结果。我们可能会认为，由于日本人重视团队精神、和谐与人际关系，所以他们无法应付艰苦的情况。但摩托罗拉工厂以前的员工却能证明，日本人也能打硬仗的。我们的看法往往不是事实，而其实只是我们一厢情愿的想法。事实上，我们只要密切观察美国的职业球队活动，就会同意这种说法：要想不断地获得胜利，一切事情都要弄妥，包括团队精神在内；同时更要作好训练及招聘人才工作以及注重其它纪律。

财务管理与会计

整个策划程序——尤其是详细的6个月计划——订定了一些目标，使公司可以据此评断各方面的表现。除了这个程序外，另外有一套详细复杂的制度，用来监督结果及发掘困难。松下先生在创立公司之后不久，延聘了一位精通财务及会计业务的人才，以配合他自己在市场及一般管理方面的人才。这个人就是高桥荒太郎，后来变成他最亲密的好朋友。两人一起合作创造了世界上第一个利润中心。

一套极为清楚的管理资料制度，每个月对部门的表现提出十几项的重要报告。甚至在计算机时代来临之前，高桥已经能够成功地在每个月结束不久的几天内，获得每一部门每个月的业务结果报告。这种迅速的作业，使得总公司及各部门能发现发生问题之处，并立刻采取补救行动——尽管公司的组织不断成长扩大，但一直能做到这一点。松下制度的第二项特色是它的转移价格办法。此一办法允许任何部门向外采购，只要它能在外面获得较佳的价格。此一「真实市场试验」(Real Market Test)，到今天为止，仍然是松下财务制度

的一个重要基础。松下希望每一部门在五年之内达到自给自足，并尽量避免补助赔钱的业务。

松下要求每一个能够自立的部门，把其税前利润的60%缴给总公司。这些基金用来支付财务行政人员、生产团体管理部门、研究与发展以及生产工程部门的各项费用，另外，还可提供总公司相对的投资基金。松下一直坚持维持很精简的总公司人员，并且要尽量配合生产线的工作。今天，松下全部员工多达20万人（日本有8.7万名，海外有3万人，其

余的分散在并非全由松下控制的附属公司里），但松下集团总公司的职员却只有3500名专家而已。各部门利润剩余部分（大约40%）则属于各部门自身所有，且大部分用来增添最新式的设备或从事扩展，改善生产工程以及「自然更新」，那就是说，引进新一代的产品以取代旧产品。一位主持一家美国附属公司的美国主管提出这项有趣的评论：「松下公司能在多年来继续维持其员工的企业热情，最大的因素在于，它乐于允许各部门留下它们所赚利润的大部分，用来从事再投资。你无法想象，当各部门的部长们知道他们可以创造出自己的前途时，他们是多么卖力地工作。在美国，我们早已对所谓的『内阁概念』感到不满，在这种制度中，某些部门大赚钱，但它们的收入却被公司拿去贴补被认为前途较佳的『明星』部门。我们认为，这种想法太过于简单。当然，松下有能力把各部门缴来的60%的利润用在新开拓的生产业务上。但是，『内阁概念』最受人诟病的一点就是，一个部门被看成是不受欢迎的单位或是一个明星单位，经常系决定于管理部门如何配合市场需求而调配他们的产品。松下公司则把这件工作的重大责任交给各部门，然后对它们提供很多额外的协助，以及由生产团体的专家们对它们施加压力，以这些方式来刺激部门进步。」

站在财务管理制度最前线的是公司的管理员。在分散于全世界各地的松下100多个生产部门中，每个部门都被分派一名管理员，在总公司内只保留了100名管理员。这些半独立性的管理员要驻守在他们所负责的那个部门内。

这些管理员要确实替两个老板处理困难问题，因此需要高度的技巧。他们被教导，尽量避免提建议来压迫部门部长，而是提供事实基础给这些部长们，让他们自己去了解判断。就某些部分来说，总公司的高级管理部门替他们分担了部分工作，使得他们的工作更为轻松。因为，总公司的高级管理部门具有高超的能力，能够每月考核各部门的表现，从一些数字挖掘出重大的问题。

在训练过程中，管理员一向被视作是社长，因此要求他们培养出经营观点。为了进一步鼓励他们，管理员的晋升，不仅是看他们本身表现出来的才能，也看他们所分配部门的表现如何。因此，松下公司每年要从新进人员中谨慎挑选管理员，然后对他们施以特别训练。一位老资格的管理员说：「一名管理员必须有一双干净的手、坚强的意志和一颗温暖的心。」另一位管理员如此形容他所扮演的角色：「我们很少被

当作是看门狗——部分原因是松下制度十分广博，鼓励一切活动公开化。有很多事情——每个月公布的业务报告、部门主管的同事检讨会、生产团体办公室的市场与生产协调员也参与工作——造成了很开放的环境，使大家都知道公司目前的情况。高桥的资料统计十分有效，因此很少有什么事情被隐瞒起来。结果，管理员就不会被当作是用来监视谁『泄露』了什么机密的总公司间谍。我们的角色反而更像是日本传统家庭中的妻子。我们象做妻子的，主要处理一些内务，不与外界接触，但却一直注意着业务状况，并把实际情况告诉部门负责人，提醒他们注意一些问题。」（注意，在上面这段谈话中，这位管理员形容自己像是一名「妻子」，这是令人感到很惊讶的，因为在大多数美国公司中，这几乎是令人无法想象的情况。美国人对于性别差异的传统看法，严重影响了对事情的看法。我们在后面还要对此加以讨论。）

松下制度的成功，可由松下在1973年以会长身份退休以前的纪录获得证明。在第二次世界大战到1973年之间，松下的销售金额以美金来计算，共成长了4000倍，利润增加的比例甚至更大。尽管公司规模获得惊人的扩大，投资项目增加很多，产品更趋复杂，分公司遍布世界各地，但松下公司的效率仍能获得很大的改进。

当我们更进一步探讨松下是如何获得这样的成就时，另有几项因素自行显露出来。一家规模很大的原松下附属公司的负责人这样说：「我们并不利用数字当作齿轮来推动制度的进行，我们是用人来推动制度。当然，数目字可以协助追踪个人的表现，并找出问题来；我们需要这一类的管制，才能有效推动业务，但是，在基本上，松下认为，人是可以信任的。不过，我们的管理制度可以提供指导原则，防止发生毁灭性的错误。在日本的高速公路上，我们在路中央设有『预防撞车铁栏』，防止车子因为超速而冲上来车的车道。松下的财务『预防撞车铁栏』即具有相同的目的。」

从外表来看，松下的制度似乎比较严苛——至少，某些人是认为如此。日本汽车工业的一名高级主管说：「松下派了很多会计及财务专家在各分公司巡视。这是一种十分严厉的管理制度。」东京T o u c h e R o s s公司的一名重要合伙人说：「有很多日本公司的形态十分接近美国公司——例如，松下、Y K K、索尼与本田，是其中比较著名的。它们的管理制度相当严密，更注重基本路线。这可能是未来的潮流。但是，不要忘了我们也有我们的传统形态的公司——像是『日本钢

铁」以及『住友化工』（Sumi - t o m o）。从这些传统性的公司里，我们可以看出很多典型的日本传统作风。」

其它特色

松下财务管理制度的其它要素，值得我们继续加以讨论。

第一是投资资本金；第二是开会检查业务状况。总公司把各部门缴来的60%的利润存入所谓的「松下银行」。松下则用这些钱来资助新的投资事业，各部门也可以向它申请贷款。各部门除了日常事务的开销之外，不拥有自己的帐户。即使是各部门自己保留的40%利润，也由总公司加以保管（总公司并替各部门生利息），等到各部门想要进行投资时，才能把钱提走。如果某个部门必须向总公司要求周转金，到月底时就要把欠帐处理好。同样的，各部门的欠帐不得超过30天，公司在这同一段时间后就就要开始收帐。如果某个部门必须向总公司借钱，总公司将要收取很高的利率（比银行利率高出2%）。如果这个部门业务状况很差，而且公司的高级部长认为这是因为这个部门部长的错，那么，公司还会向这个部门收取更高的「惩罚」利息。这时候，总分司就要向这个部门施以重大压力，以控制资本，避免资本泛滥。诚如大家所说，松下的管理极为严格。

部门表现检核

在每个月与每季举行的反思会中，财务管理的内部作业发挥了最高的效用。在此，我们可以看到松下制度中比较不定量的一面，以及深入观察它的风格。在每个月的月底，每一部门的营业资料全部送到主管财务的执行副社长那儿，若是和6个月的营业计划有差异之处，更要一一附加说明书。下一步骤，就是由部门部长和他的工作人员花上几天的时间，在总公司内极为详细地审查每一项目。然后，再由总公司的高级部长和各部门举行会议，把各项计划再反思一遍，这一次是在比较宽容的气氛中进行。

判断一个部门的管理效率的标准，就是看它有没有能力按照计划进行工作、增加销售量和市场占有率、收响应收帐款以及存货的使用情形。松下的管理是以长期评估而闻名。如果情况很坏，高级管理人员可能会提出很严厉的问题加以质问，但是最重要的是，看你有没有尽力做好你自己分内的工作，而且也不能比同一市场内的任何人差。但是，松下并非软心肠的好好先生。松下经常公开表示：「要将表现不好的人，调到公司其它的职位上，使他们能够适应环境及发挥最佳能力。」松下公司经常采取这样补救方法，以求适才适用。即使

是部门部长或分公司负责人，只要是表现不佳的，通常都无法在他们的职位上呆太久。

各部门部长也参加每季的同事反思会。在这个会议上，各部门的部长把他们的营业结果在彼此面前公开。所有的部门分成 A、B、C 和 D 级：A 级（表现最佳者）部门首先提出他们的报告，D 级最后。一位参加这项会议的部长说：「用不着在大众面前揭发他人的短处。你的部门是名列前茅，或是落在别人之后，这就是很大的刺激或鼓励了。在这些会议中，并不会残酷地单独找出特定个人或一个部门来加以反思，也不令他们公开感到难堪，但是，每一个被暗示在那一季中表现不佳的公司，在离开会议之后，都会下定决心，决定不再面对那种难堪的场面。」

我们已经详细讨论了各种财务与策划制度。另外还有一个值得注意的制度，那就是松下公司精心策划的销售网。在日本人心中，松下最著名的可能就是它那独特的批发分销制度，这使得松下公司在零售阶层拥有很大的力量。松下公司经由这种制度，和三种零售商店进行交易：（1）由松下公司拥有一部分或全部股份的零售店；（2）私人商店，但只经销松下的厂牌产品；（3）同时经销松下产品以及和松下竞争的产品。为了方便比较，特别举出下面这两项数字：松下在日本全面拥有 2.1 万家只经销其产品的零售店，而索尼公司的这类零售店却只有 1000 家。

松下公司经由预售名单以及生产统计表，来监视它的销售及销售进行情形，而且这些名单与统计表几乎和生产工厂所使用的完全相同。跟 Procter & Gamble 和 IBM 这两家公司一样，松下也组成了它自己的顾客俱乐部，使松下公司能随时了解其产品使用者的需求，并吸收他们的意见及建议，以求改善。松下公司一定要面面皆考虑到了，才把产品送到市场上。它的销售组织，每年还有 1 亿美元广告预算作后盾，这是日本公司中广告预算最为庞大的。

事实上，松下销售制度中最重要的一面，就是松下对顾客所表现的热诚与个人关切。松下说：「作为生产者，只有当我们的产品送到顾客手中，并加以使用，并且感到满意时，我们的社会任务才能算是圆满完成。……因此，一家企业最重要的就是，要以最迅速的方法获知顾客需求什么。我们必须知道顾客们每天的喜恶。」松下的销售人员，对于他们自己的产品以及竞争产品的市场占有率的统计数字，均能背得很熟，朗朗上口，就好象美国的销售人员在一周早晨均能朗朗背诵

各种球队的得分一样。松下甚至希望它的高级人员和主管也能经常亲自到各零售店拜会。

对美国人来说，松下这种庞大的组织，以及严密的销售、生产以及财务管理制度的最杰出优点，可能就是：在其内部服务的员工并不认为，这些管理制度很严苛或令人难以忍受。我们不妨听听松下几位部门部长所说的话。

收音机部门的一名社长说：「我们公司内确实是有些规定，但我已经很适应它们，已经到了不需要它们的程度。总公司很少怀疑我们的管理计划。我们并不必经常向上头请示核准我们在这儿所做的一切。当然，有时候，我们也会向上级请示，我们会这样问道：『我们刚刚设计了这样的一个产品，你们认为可以吗？』不久以前，会长提议我们设计一种售价在2000日元的收音机，他并向我们保证说，如果我们设计出来了，他将率先购买10万台。我们把这个计划搁置了两三年。但等到我们开始生产这种收音机后，我们一口气卖出来100多万台。有时候，即使我们不向上面请示，上面也会传达一些意见下来。但整个来说，我们在公司内可以自由交换意见与观念，而不必顾虑到职位与身份。」

电子工程部门的社长说：「我经常去见财务、销售与人事部门的负责人，通常都在两三天前约好见面时间。我们通常大约谈上30分钟。此外，我们每个月还举行一次研究会，我们在会上和会长，社长、执行副社长等人交换意见。在喝咖啡的时间内，我们这些与会的部门负责人则彼此互相交换消息与情报。」

最后的评论来自电视机部门的社长：「有一天，松下会长对我说：『我要从业务的第一线上退休，当一名顾问。如果你有任何事情想要征求我的意见，尽管来见我。』结果，我是第三或第四个去拜访他的人。他用心听完了我的想法，他批评广告宣传品以及电视广告，他说：『你应该和大家多谈谈。但不要忘了，作最后决定是你。』」

从上面这些评论中，可以看出很重要的一点：各部门部长一致认为，他们拥有相当多的自立企业精神。他们承认其他人在公司内的存在，但很少暗示受到他人的压迫或干预。结果，我们可能会认为，总公司人员与高级主管可能会自认缺乏影响力。但事实上并非如此。这些高级人员一方面既能发挥他们的影响力，一方面又能保持各部门的独立性，他们并对此感到很愉快。很奇妙吧？当然，松下维持这种互相矛盾的情况的能力，我们是不能光凭研究它的结构与制度，就能

了解的。因此，我们就必须转而研究这个问题的两个最重要部分——松下风格与他的基本组织哲学。

风格

松下幸之助的个人风格有几项不凡的特点。第一，他的强烈「参与」方式。松下一直渴望将一种企业精神徐徐灌输进入公司内部，所以，他和他的好朋友高桥建立了一种在许多方面是小型企业的管理风格。他们俩人对吸收信息似乎不感觉疲倦。即使到了今天，他们两仍能仔细阅读长篇报告及无数的数目字，并能捉住其中的要点与问题。

这两人还有一项很出名的习惯：不管是在白天或夜晚，他们经常打电话给现场的主管，如果他们有一两天未曾亲自和每一部门主管谈话或打电话给他们，那是很不寻常的事。结果，公司的高级部长们也养成了跟他们一样的习惯，也经常插手重要事务或是指出一些未受到注意的市场潜力。他们两人表现出关心的管理方式：与工厂、生产现场保持密切的联络，并和顾客也有同样的联络。松下公司的高级人员很少呆在他的办公室内。松下一再强调多花点时间在市场上的重要性。

我们对松下风格的讨论，可能会令某些读者感到惊讶，因为这完全违背了大家经常描述的日本高级部长的形象：他们是总冷静地坐在高处，远离市场上的「战场」。若是以这种形象来描述松下，也并非完全不对，而只是有一半错误而已。事实上，「理想」的日本领袖都静静地坐在高处，而美国理想的领袖经常都是比较年轻、好运动、积极进取。松下自己的风格则混和了这两种，他曾经有一次评论说：「当你拥有100位员工时，你要站在最前线，即使你对他们大吼大叫，或者打他们，他们仍会追随你。但是，当员工增加到1000人时，你绝对不可站在最前线，而应该留在中央。当公司扩大到1万人时，你应该怀着敬畏及感谢的心情，留在最后面。」

我们在前面已经提到过，在60与70年代期间，松下先生采取了一种不管事的管理态度，并培养出下一代的领导干部。但是，由于危机发生，他立即又出面处理众多事务。比松下年轻10岁的高桥目前仍然是松下公司最主要的解决困难的人。虽然名义上他是公司的顾问，但是，若有某个部门发生困难时，高桥就会深入问题的中心——调查、提出严重的问题、指出问题所在。松下一位部门部长说：「但是，这些高级部长的干预不会令人感到不愉快，而且不会令你觉得他们是在查你，因为你会觉得他们那样做是为了训练你，培养

你的能力，以便当他们不再领导你时你可以自主。松下的一个基本信念是：『在平凡人身上培养出不平凡的能力。』由于有了这种基本目标，松下公司的高级人员在处理困难及问题时，就会显得有点冷酷无情。」

松下充分明白，部长的态度是和部属最有力的沟通方式，因为这可以使底下的人明白，上面的主管真正需要的是什么。松下成功的秘诀在于他有能力和比他低七级的员工沟通，并鼓舞这名员工积极地为达成公司的目标而努力。风格是达成这个目标的重要工具。松下公司不断把一些代表该公司价值的传奇性奋斗故事，转述给它的员工。有个故事指出，松下在1964年的电扇危机中，亲自出马，删除了原来的分销过程中的两个环节，把省下来的钱分给零售店，因而使得原来陷于危机的松下电扇再度复活。在1970年经济不景气期间，也曾发生这么一段神奇的故事：高桥荒太郎把生产线上的工人派去沿门挨户推销松下产品，不但减低了工厂的存货，也降低了生产成本。在这些以及其它一些近乎神奇式的故事中，都可看出同样的一个主旨：松下的管理人员意志坚强、重视实际、积极进取。一名高级人员说：「松下公司的风格重点就是，找出问题所在，然后加以解决。问题发生后，我们立即把问题孤立在它所发生的那一阶层，不让它蔓延开来。松下公司的传统，一向是热烈支持积极进取的主管人员。高级主管人员的行为更是强烈支持这种传统，他们树立了好榜样，使得各部门部长知道每天应该从事及思考什么。在我们公司里，上级不会交下解决问题的详细办法。」

松下风格的另一特色是，它对于各种冲突采取很实际的解决办法。在松下公司内部，存在着很多竞争与潜在性的冲突——这又是违反日本的传统的现象——尤其是各部门（例如，收音机与录象机部门），因为彼此的产品互相抵触，而发生竞争与冲突的机会也很多。当几个互相竞争的部门请求公司拨款投资这种产品时，公司的投资资金委员会就会接触到很多不同的意见。在此，我们又可再度看到西方与东方处理方式获得很好的综合。松下和高桥两人的个性都相当坦白，因此，他们的作风也就渗透进入公司的文化中。但是，虽然这些讨论相当激烈而且集中攻击，但却很少会引起人与人之间的公开冲突。我们问松下公司的主管人员说，他们是否「和其它部门吵架」，他们对此问题都感到大惑不解。一位部长这样解释说：「我们就像是正常婚姻生活中的丈夫与太太一样，偶尔也有意见不相同的时候（或者，一些在一起合作很多年的

亲密商业伙伴，也会有这种情形)。我们有冲突，但不会一直冲突下去，我们基本的大前提就是，我们将在生活中不断调整适应。我们所谓的『调整』就是——各有关方面在基本上，将努力使大家团结在一起，而不是彼此互相排斥。」

一位生产团体的社长更进一步指出：「当两个部门互相竞争要生产同一种新产品时，我经常介入加以处理。我倾听两方面提出的意见，通常这些事实都对其中某个部门有利。我们全都试着把这些事实全部摊开来，让理智去自行判断。我们为此讨论建立起『接受时间』，我的意思是说，人们需要花一点时间才能使他们自己获得改变，适应对各种事情的新看法。我们要求积极进行——但我们总是试着允许人们自己改变他们的观点。」

「接受时间」，在日本公司中，是解决冲突最有力的工具。一个人的信仰通常是很重要的财产，甚至远比物质财产更重要。人们也会为了他们的中心信仰而慷慨牺牲。即使是比较不重要的信仰，也会退缩进入一个人的过去中，以及前进到他的未来中。当新的想法或事实出现时，不管它们是如何急迫，人们总是需要一点时间来逐步放弃旧的想法与事实，然后才能接受新的想法与事实。尽管面临庞大压力与急迫，松下仍然在处理事情的同时，建立起「接受时间」。

生产工程部门的社长说「我们必须创造出正确的气氛与环境，才能使人们接受新的技术，你不能强迫人们接受你的想法——我们目前是逐步把新的技术揭露给人们后争取他们的接受。」这种说法正好和松下会长所说的一段话互相吻合：「我很少在正式场合与我的部长会谈。我们都是不拘形式，促膝而谈。重要的是要培养起他们的独立性，因此，不管我的问题是多么尖锐，我暗示是多么赤裸，但我约束自己不要发号施令。我们必须尊重各个部门的自尊，以及遵守公司的传统。」

精神价值

「精神」是最不适合描述公司生活的一个名词。然而，除了这个名词之外，再也没有任何其它名词，足以用来描述作为松下哲学基础的强烈信仰制度。松下的风格有很多看来似乎复杂而又难以解释之处，但只要我们详细考虑了它们的基本价值，那么，这些矛盾之处也就很容易了解了。例如，我们很难了解，松下公司的员工如何会把高级人员的批评当作是「训练」；公司又如何能够调动表现不好的人员，而且让他们发展出「优良品行」，而不至于觉得沮丧。一个公司能够长

期维持这么高的工作效率，但是该公司的重要主管人员却不断谈到「接受时间」，以及他们渴望「赢得人们的信任」，这是很令人感到困惑的。

任何人类机构一定免不了要面对其内部的矛盾的对立

——通常这些对立系存在于公司必要的效率与人类的感情冲动上。也许「精神」现象就因此被当作是从这个无法避免的困境中——个人与社会、人类与效率——获得解决的一种工具。对松下来说，他的处事方式的根本就是宗教。在1931年，正当经济萧条最为严重之际，松下在日本发起一项宗教运动，结果获得广泛的支持，并迅速得以成长。此一经验使松下留下十分深刻的印象，他写道：「我终于明白了，人们需要以某种方式把他们生产性生活和这个社会联结在一起。」松下就是以这种见解来重新思考他的目标。结果产生了这种管理哲学——根据一种类似达尔文式的进化比例，把商业利益和社会福利密切结合在一起。松下说：「一个公司企业应该根据它对社会所提供的服务，迅速独立自主。公司利润不应该代表公司的贪婪，而是社会对这家公司的信任投票：这家公司所提供的服务受到了社会大众的珍重。当一个企业无法获得利润时，它应该死亡——否则就是浪费社会资源。公司不应该对它的失败的部门象父亲那般加以照顾或是加以补助。」

乍听之下，我们这些处于企盼政府紧急援助时代又且充

满疑心的公民，会认为这种对利润的明智看法，多少有点虚伪和异想天开。松下公司的一名高级人员提出了这项说明：

「如果你不以意识观点来思考这个问题，你将发现，这个社会产生了一些公司，而这些公司提供服务，满足社会的某种需求，然后这个社会就给这些公司利润，以奖励它们对社会的贡献与服务。许多西方人士很容易嘲笑日本公司订下发誓要奉献自己服务社会的崇高目标，他们并且认为，日本人的这些高调口号其实都是骗人的。但是如果你们的某一家大公司——例如，IBM——真正要它的员工们去『思考』或是确实相信『IBM就是服务』，那么，这句话就不再只是一句广告口号了。它将成为替这家公司服务的几千名员工的真正信仰——这是超乎利润的一种人类价值，这些员工将把他创造性生命奉献在这上面。松下的商业哲学也是如此。」

松下哲学提供了超越它所生产产品之外的一种价值基

础。松下是日本第一家拥有自己的歌曲与生活规范的公司。一位高级人员说：「在西方人看来，这似乎有点好笑。但是，每天早晨8点钟，在日本全国各地，共有8.7万人一起背诵公

司的生活规范，以及高唱公司的『社歌』。我们大家就像是一家人。」松下早就看出，终身在一家公司服务的这种长期经验，必然会在一个人的个性上，留下不可磨灭的影响。在松下看来，工作至少占了我们清醒时间的一半，因此，如果不让工作在我们的生活上占据重要地位，那是令人难以想象的。因此，公司就应协助它的员工改善内在的心理，这也是不可逃避的责任。要想实现这个责任，最佳的方法就是把公司和社会以及个人联结起来，并坚持说，管理人员就是训练员和个性培养人员，而不只是人力资源的利用且令人难以理解；但是，这种把商业哲学与冷静的商业目标连接在一起的现象，日本人却认为是十分正常而自然的。一位观察家指出，松下提供了两种特殊的训练：一种是基本的技术训练；但是，第二种以及更为根本的训练则是，对松下价值的训练。这些价值是在一个人一生当中的一段漫长的学徒时期内，加以培养而建立的。刚被招考进入公司的新手不断受到这些价值的熏陶。不管是属于哪个工作团体的员工，每个员工至少每隔一个月都被要求问他的那个团体做一次十分钟的演讲，讲题是该公司的精神价值与它和社会的关系。据说，说服自己要比说服别人困难多了。因此，松下很早就利用这种「自我教诲」的技巧。上级可以要求下属考虑他们为了松下公司的价值而提出一项建议。每个人都已经听过以及一再听过创办人的这段名言：「如果你犯了一个诚实的错误，公司将大大地原谅你；你可以把它当作是一次训练，吸取教训。不过，如果你违背了公司的基本原则，你将受到严厉的批评。」公司的经营宗旨、信条与七精神，现在列在下面。

经营宗旨

彻底认清身为产业人员的责任，谋求社会全体的进步，为了世界文化更进一步的发展而贡献自己。

员工信条

唯有全体员工团结努力，才能使公司获得进步与发展。全体员工本应至诚、团结一致，为公司的不断进步而努力。

七项「精神」道德标准

- 一、生产报国的精神
- 二、光明正大的精神
- 三、亲爱团结的精神
- 四、奋斗向上的精神
- 五、遵守礼节的精神
- 六、顺应同化的精神

七、感恩图报的精神

只要把这些道德标准牢记在心，就能使你获得很大的愉快与安心。它们为一个遍布全世界各地的企业机构的员工，创造了共同的希望。它使得一个极为复杂而又高度分层负责的公司，能够不断经营下去，即使在很多营业指导方针崩溃之后，它们仍能维持公司的进行。当我们拿松下公司和同一时代的美国公司互相比较时——在1920年代诞生的美国公司，象通用汽车、美国电话与电报公司、西屋电气公司以及RCA——我们发现，只有极少数美国公司，能够维持当初创立时的活力了。若是要想知道，为什么独有松下公司能够维持它原来的面目，而其它很多公司却远远度，正是松下成功的主要因素。

松下一家主要分公司的负责人评论：「松下的管理哲学对我们十分重要。它使我们能够跟得上西方公司的高效率，同时又使我们不必丧失丝毫的日本人特色。也许，松下最大的胜利就是，它能平衡运用西方的理智与东方的精神智能。」

人事政策与人事发展

松下对风格与精神价值的重视，深深埋植在公司全体员工的内心中。从一开始，松下就认为，整个企业并不比企业内的人员重要。他把公司所扮演的角色，比喻为水桶外面的那个铁箍。如果没有铁箍，每块木板全都要向外掉落，水桶就装不住水了。他说，由于铁箍的纪律限制，所有个别部位全都团结在一起，完成交付在它们身上的那些任务。

松下的人事业务中，有几项值得注意的特点，第一项就是它杰出的训练与心理教育过程，每个新进人员都要接受这些训练与教育。事实上，日本人的优点之一，就是他们很重视训练。松下公司及其附属机构的20万名员工中，每一个人都有过相当丰富的受训经验。松下的所有专业人员，不管是工程师、会计人员或销售人员，一开始都要接受基本的商业训练。每个人都要花上6个月，从事销售工作，或直接在一家零售店内工作。每一个人同时也要到生产线上，从事枯燥的装配工作。同时，我们已在前面提到过，在进入公司的最初几年当中，每一位新进人员都要学习「松下的处事方式」，不容许有太多的错误。

在此，我们必须要注意，松下这种看来纯属理论的训练方法，与美国几家杰出公司所使用的方法相近。麦金赛公司（McKinsey & Company）的克劳斯（Paul Klaus）评论说：

「在 P & G、希尔斯和 I B M 这些大公司中，他们的管理制度跟军队很相似。只要你不照规矩来，他们就会找上你。这些公司专门招考 21 岁的年轻人，这些小伙子思想较为开放，可供塑造，公司安排他们从最低层干起，训练他们相信公司的制度，遵守公司的规章。我们这些美国大公司之所以杰出，真正的原因是它们很重视这些细节。经过一段时间之后，这些经过训练与磨练，而又能留在公司内的人员，成了公司制度的一部分，彼此互相了解，于是成为公司推展业务的最大主力。」

我们在前面提到过，松下的训练制度，对年轻人施以严格的训练。训练课程包括：公司的组织、财务制度，当然，还包括了松下的哲学课程，训练的宗旨很快就向受训者明确表示。在实习期间，受训者就要接受销售与生产纪律的考验，彼此之间展开竞争。他们将会获知，在松下公司，最重要的就是了解顾客的需求，以最低的成本，把适合市场需要的产品送到贩卖地点。部长与管理人中每一次获得晋升，每一次都要接受一次额外的训练——每一次的训练课程，都包括了对松下哲学的研究以及在零售店及生产部门吸收更新的工作经验。

在 1930 年代，松下开始着手建立他那一套独立自主、分层负责的结构制度。他当时就已预料到，要想同时维持整个公司的完整，以及生产线的独特特点，是十分困难的。所以，他建立了一套很重要的制度，使公司的每一个人，都能对公司的整体前途产生正确的认识：松下的职务轮调制度。每一年，5% 的松下员工（部长、领班与工人分别各占 1/3），要从某个部门轮调到另一个部门工作。获得调动的员工，要永远在他的新部门里工作，直到他们获得晋升而被调离为止。

按照一般的比例来看，松下竟然能够长期而有效地推行它的积极策略与共同价值，且长达 60 多年之久，实在令人敬佩。这项成就的一部分原因，在于它能把松下风格，深刻地灌输在员工的心目中；另一部分原因在于公司的精神教育，为公司建立起一种世俗性的「宗教制度」，使公司的所有员工相信相同的事物，向着同一方向前进。（对一个拥有 20 多万名员工的公司来说，松下员工竟然对公司的目标，有很高度的共同认识，这是极为难得的成就。）另外一部分原因，是我们刚刚描述过的训练制度，把公司的价值观念，深刻地灌输在每一代的管理人员心中；另外，还有一部分原因是松下和高桥先生，很技巧地退出公司的管理，进入半退休状态，又

在危急时，回头进入公司指挥，然后又退出，每一次的退出更为彻底，时间也更长；最后的一部分原因是，松下推动终身服务制度，用以维持生产上的连续性。终身聘用，在此扮演着重要的角色，它能为公司提供一群服务年龄长达20或30年，而且通过严格训练的部长人员——他们成了推动公司传统的高度可靠资源。但是，我们却不能太轻易就把这项因素，视作是松下成功的文化借口，因为许多美国公司，他们拥有很多终身服务的经理以及重要的蓝领阶级人员。（在我们的研究报告中，美国经理人员的平均服务年龄，都在二十几年以上。）因此，松下的成功，并不仅因为它拥有终身服务的制度。

我们在前面已指出，松下的人事部门，负责审核各部门初中学历以上，所有人员的聘任工作。它同时也追踪考核每一部门，最高职位的二名或三名部长，并要求对他们的表现，作六个月的标准化考核评估。这些人员被认为具有高度的发展潜力。由于松下一向主张「从平凡人身上，创造不平凡的结果」，所以松下公司并不特别努力从著名的大学里，招考这种人员——不像IBM或P & G这些美国大公司，拚命从著名的美国商学院招考人员，来担任他们的经理人员。一般程度招考进来的，比较具有可塑性，而且更能接受社会的熏陶。他们的表现，往往比一些著名大学的毕业生要好得多。

松下公司强烈鼓励它的部长们，从一般员工当中找出有才能及发展潜力的人员，然后把他们安置在适当职位上，达到适才适用的目标。「不要评判一个人的个性，而要去评判他的工作表现，」松下公司会长经常这样说，「一名经理人员应该从很多方面，去了解他属下的潜在力量，」他指出：「如此才能正确判断出，如何把这名属下的潜力用在最正确的地方，使他发挥最大的效率。」在很多的公司里，这样的声明，只不过是陈腔滥调。但是，经验丰富的松下，则坚持以此来训练、发展员工的能力（从平凡人的身上，创造出不平凡的结果），并将它作为公司的作业标准之一。

然而，松下虽然主张它的员工「自我发展」，但却也特别重视员工的表现。我们前面说过，虽然松下并不开除员工，但却不断把那些表现不佳的员工调到其它职位上。犯了错误的主管人员，则会被要求进行自我反省，并且自己想出公司内的哪个职位，比较适合他自己。然后，他将被四处调动，直到他找到了一项可以发挥他最大潜力的工作。「在这儿当部长，并不是绝对轻松愉快的，」一名部长说，「当退货率升高

时，我们就要严格管理。」有时候，上级也会提出批评或指责，但这通常被当作是，要改正犯错的部长，训练他将来担当重责大任。松下的「训练前程」并不是打哑谜，而是确确实实在进行。在松下公司，批评被当作是人事发展中的一项纪律。在松下公司的晋升，很少看年龄与年资，年轻员工若有良好表现，公司并不会牺牲他们而提升年长中资深的同事。只有在公司服务15年之后（这段时间，已长得足以确定每个人都能与公司的密切配合），才在晋升的时候，同量考虑这名员工的表现与资历。除此这外，松下公司会毫不犹豫把年轻人提升起来，担任重要职务，而不会考虑那些资格较老，但表现不佳的同事。松下电子公司的社长松本，拥有丰富的银行背景资历，曾在50年代，协助公司处理过很多头痛的财务问题。但他缺乏市场概念，因此无法鼓舞他的部属面对60年代的挑战。结果，他被换了下来，由一个比较年轻、更有活力的主管接任他的职位。同样的，在1977年，松下会长提升了一位相当年轻的57岁主管人员，超越了另外20多名比他资深及年长的同事，进入执行委员会担任一项重要职位。松下说：「让一个错误的人选，留在一项错误职位上，是任何企业成功之路上的一个障碍。」在1979年，一位极为杰出的49岁的部长，被安插进入董事会任职。

松下发展员工潜力的信念，并不只限于高级人员，也适用于一般员工。他很喜欢带着访客到工厂参观，随手指着一名员工说道：「他是我最好的一名部长。」他深信这种哲学：在正确推动公司业务上，很多「小」头脑，往往比少数「大头脑」，更为优秀。因此，松下公司定有很积极的办法，征求员工们提供建议。松下把员工看作是改善工厂生产与促进市场销售的最佳利器。他相信，很多小人物每天注意如何改善他们的工作，他们所汇集而成的成就，可能超过全体生产工程师与策划人员的努力。

对于员工积极性的鼓励，是松下哲学极为重要的一部分。

在1979年，松下平均从每位员工身上，收到了25项以上的建议（在某些部门，平均每位员工提出60多项的建议）；每一项建议分别评定等级，从第一级（最佳的）到第九级不等。公司并根据这些建议，发给奖金及团体奖励。这些建议中，将近90%皆得到奖励；大多数平均每个人只能领到几块钱的奖金，但是，其所代表的意义却很明确：「想想你的工作，发展你的潜能，协助我们改善公司情况。」最好的建议，会受到全公司的注目，并为公司赚进大笔金钱利润。每一年，公司都

颁发很多特别奖，包括会长奖与各种部门奖。

许多日本公司，皆设有收集建议的计划，并且将这些建议，看作是公司的成功之钥。松下不仅奖励员工提供建议，甚至还对每一部门提供建议的数目及品质，保持精确的统计数字。这被认为是维持员工高昂士气的极佳方法。

员工并不被认为是「参与」管理，而是征求他们的意见。

公司的帐目向工会公开，而每一部门在拟订它的「6个月营业计划」时，直接和工会磋商。「这是一家极为杰出的公司，」在波多黎各一家松下电视机装配厂的一名电工技师说：「当他们刚来的时候，我们起初对他们的生产管理制度以及一味追求成就的心理，感到十分震惊，为了协助生产顺利，他们派了100名工人到日本受训，看看那边的工作情形。本来似乎显得很遥远的，但是逐渐的，此地工厂有了各种进步。经由改善产品的设计，简化生产过程，减少了我们的品质问题。他们采取开放的管理，并且真心鼓励我们提出建议。每天早晨开始工作之前，都要举行一次会议，所有的人都背诵松下的七守则。最初大家认为这样做有点蠢，但等到你真的了解公司的哲学之后，你就能够明白公司为什么要这样做。在松下接管之前，我们的工厂业务不佳，大为赔钱。他们来了，说要在三年之内，使这家工厂开始赚钱，老天爷，我们真的做到了，这使你很容易就对公司产生很大的信心。」

技 巧

我们在本章的前面已经提到过，在一家日本公司内，很难把个人和公司分开来。然而，在我们研究过松下电器公司如何演进之后，我们已经对这家公司创办人的技巧有了深刻的认识。也许其中最突出的，就是他那惊人的随机应变能力：有时候积极介入处理公司业务，有时候袖手旁观，不太处理公司业务。我们也注意到他具有追求事实的热诚，拥有对数目字的杰出能力，以及他乐于把高桥荒太郎，培养成为他的管理人员以及他的代理人。然而，我们也看到，他深深致力于建立松下的精神规范，同时有充分的证据显示，他在从事他最重要的多项管理决定时，对自己的本能有很大的信心。松下似乎同时拥有很多人的智能才能，但我们却似乎很难找出哪一位著名的西方经理，是同时拥有这么多才能的。如果我们说，松下幸之助使得日本人拥有了世界级的管理人才，这绝不是夸大之辞。在松下这个人身上，同时拥有了史龙因的管理才能，以及希尔斯（S e r s）百货公司伍德将军的销售本能。不错，历史学家可能有一天，把松下看作是我们本世纪最伟

大的一名经理。

我们所讨论过的各种因素，全归功于松下在市场上，独特的经营能力。松下公司那种杰出的管理方式，使得各部门全部团结在一起，并造成公司的高度经营；它的组织结构因其制度而更加健全；而这一切又皆受到松下风格、精神价值及人事政策的影响。松下将人类价值与严厉的效率交织在一起，已经创造了一个具有惊人弹性与活力的组织。松下就像是一支军队，经营策略与技巧的不断变化，松下公司能够繁衍它自己，产生新而自治化的部门，其过程精确得就像 D N A 复制人类细胞，创造出新生命一般。

以上就是日本最成功的企业所实施的日本式管理艺术。