

## Panasonic 集團之經營基本方針

### 序言

Panasonic 集團的各位員工，請問大家如何理解 Panasonic 集團的經營理念？是否仍然停留在「經營理念就是綱領、信條、七大精神」、「事業目的是為社會做貢獻」這個階段？

以我就任 CEO 以來及之前作為事業負責人擔當過各種課題事業的經驗，我認為 Panasonic 之所以會喪失以往優勢而無法成長，甚至部分事業陷入非常嚴峻的狀況，是因為每位員工並未正確、深刻地理解經營的基本理念，即「經營基本方針」，對此我感到了強烈的危機感。

讓每個人能夠最大限度發揮自身技能，並思考出自身應有的理想狀態，相互之間知無不言，集思廣益，迅速做出優質決策，堅持改進絕不鬆懈，透過這些努力，為客戶、社會做出不遜色於他人的貢獻。同時始終客觀真實地看待眼前的狀況，倘若方向與社會現狀不符，或另有良策，則毫不猶豫地選擇更好的道路。在 Panasonic 的強盛時期，職場中曾到處充滿這樣的氛圍，我認為這正是 Panasonic 的優勢。

在 Panasonic，我們把每位員工都視作經營者。此次，為了讓 Panasonic 再現輝煌，許多有識之士齊聚一堂，將每個人作為經營者所必須堅持的理念製作成讀物。希望 Panasonic 集團的每個人都能反覆熟讀，透過各自的工作，與上司、下屬、同事、客戶、商業夥伴攜手共進，「物心一如」，為實現物質與精神都充裕的理想社會，每日踐行我們的基本方針。

集團 CEO 楠見雄規

2021 年 10 月 1 日

## 1. 企業使命

企業為何存在？我們的創業者松下幸之助認為，滿足人們「希望生活得更好」的心願，即為企業職責與使命之所在。

即以適當價格，穩定提供人們生活所需之優質商品與服務，為社會發展做出貢獻，此為企業天生之使命。同時，秉承上述使命之企業主不應侷限於企業本身，還需將自身視為社會之一部分，並將此表述為「企業是社會的公器」。

倘若將企業視為「社會的公器」，則作為企業活動所需之經營資源——人才、資金、土地、物資等皆源自社會。既然是使用源自於社會之資源開展活動，則企業須最大限度地利用這些資源，並從該活動中創造積極效益，為社會做出貢獻。

一般而言，企業的目標是追求利潤。但Panasonic集團將利潤視為「向社會做出貢獻而獲得之報酬，是社會給予的回饋」。換言之，我們須認識到，對社會之貢獻度與利潤成正比，相反，不產生利潤則反映企業未履行社會責任，或履行社會責任之能力不足，須立即改革之。

此外，企業於開展經營活動之際，會與顧客、事業合作夥伴、股東、社會等眾多相關者保持各種形式之關係。作為「社會的公器」之企業，倘若以犧牲上述相關者之利益以私圖發展，則不被社會認可，唯與所有相關者共同發展，才是企業長期發展之唯一道路。

企業履行社會責任之關鍵在於員工。在不斷變化的社會環境中，倘若每個人僅死守或僅精通自己分內工作，則無法不斷為社會創造正面效益，亦無法履行企業之社會責任。企業每一位員工每天努力將自己的工作做得更好，如此方能提高人們的生活品質，促進社會發展與進步。

## 2. Panasonic 集團的使命與現在應做之事

創業者不斷思考事業的真正使命，並於 1932 年 5 月 5 日召集當時的全部店員，正式宣佈了公司使命。在 Panasonic 集團歷史上稱之為「創業命知」，取其「知曉了真正使命」之意。

創業者曾說：「我們產業人的使命就是消除貧困、創造富裕，唯有如此企業方能繁榮發展」，就像當時日本的水道水（即自來水）流進千家萬戶一樣，他呼籲儘可能降低物資價格，即希望透過「物資的無盡產出」以消除貧困。

但該「水道哲學」理念中所蘊含的創業者的真正用意，體現於其所要實現的上述話語之中：「人類的幸福依託於物質與精神兩方面之富足，並隨之持續提升。唯有精神安寧，物資供應充足，人類方能獲得長久幸福。」

為達成該使命，創業者提出了「250 年計畫」，以 25 年為一個階段，透過十個階段建設「樂土」即建設「理想社會」之目標。同時指出 250 年計畫不會隨著第一個 250 年的到來而終結，而是即便面向下一個 250 年仍將為了實現更為崇高之理想，以符合那個時代理想之方式，不斷向前邁進。

「水道哲學」約於 90 年前提出，但「以實現物質與精神兩方面的幸福」為目標之理念，即便在現代看來亦毫不落伍。

實際上，以已開發國家為中心，社會在物質層面基本已實現極大富足。但考慮到近年來迅速惡化的環境問題、能源枯竭問題，我們的子孫乃至下一代能否繼續過上現在這樣的富足生活，這樣的不安仍困擾著我們。

迄今為止，在追求幸福的道路上，我們一直以提供物資為主展開各項活動，仍須認識到距離「理想社會」目標還非常遙遠。但走過的路無法重來，我們須立

足此時此刻再次描畫「物心一如」——即物質與精神兩方面充裕的「理想社會」願景，並為實現這一目標而不斷向前邁進。

為實現「理想社會」之目標，要求我們須始終面對社會課題，為解決課題做出貢獻。其中，21世紀最亟待解決的就是地球環境問題。

Panasonic集團於1991年於全球率先制定環境憲章，長期向該課題發起挑戰。今後，我們將力爭成為解決環境問題領域的龍頭企業，例如透過商品、服務減輕環境負荷，或降低生產活動過程中的能源消耗量，從各個角度積極採取各種措施。

### 3. 綱領

Panasonic 集團之事業目的與使命源於「創業命知」的思想，而綱領是該思想的體現。綱領作為所有經營活動的指針，在決定公司發展方向上是最基本的根基。

*貫徹為產業人的本分 圖謀社會生活的改善與提高 以期貢獻世界文化生活的進展*

此話意為「我們作為企業人，須擁有為社會發展做出貢獻之意識，並堅持踐行該使命」。

我們的目標是向社會提供最優質的商品與服務，以此改善和提高人們的生活水準，並在世界各國構築更高的文明社會，為此我們須每天不停努力進步。

### 4. 信條與七大精神

身為 Panasonic 集團員工，展現我們在踐行日常業務時的態度是「信條」與「我們應遵奉的精神（七大精神）」。

· **信條**：向上發展，如非得到大家的同心協力，殊難實現。大家要以至誠為旨，團結一致，服務為上。

為了透過事業為社會發展做出貢獻，首先全體員工須精誠合作，齊心協力地認真對待每天的工作，此為前提條件。各組織機構均應懷有遠大目標，成員須深刻理解其目標意義，並基於成員之間的信任展開團隊協作，從而達成組織機構之目標，最終實現社會發展。

· **產業報國的精神**：產業報國為本公司綱領的基本，我等產業人應以此精神為首。

我們的使命是為了實現「理想社會」，透過事業，為世界各國的繁榮發展及與地球環境和諧共存做出貢獻。我們須長期擁有這種意識，實現勝人一籌的品質、成本、服務，著手開展日常業務。

· **光明正大的精神**：光明正大乃為人處事之本，無論如何才學兼備，捨此精神則不足為範。

我們理應遵守社會規範及秩序，同時亦須不偏不倚，不懷私心，堂堂正正開展活動。重要的是始終貫徹誠實公平的行動。即便擁有豐富知識或出色才能，若無上述理念，則無資格成為Panasonic集團之一員。

· **和衷共濟的精神**：和衷共濟為本公司所標榜的宗旨，無論薈萃了如何優秀的人才，倘若欠缺此精神則僅為一群毫無力量的烏合之眾。

我們須集中每個人的力量，提高團隊協作品質，從而創造出更大成果。重要的是運用多種意見、多樣個性，齊心協力。倘若無法做到這一點，無論薈萃了多麼優秀的人才，亦無法發揮整體實力。

· **力爭向上的精神**：為實現吾輩之使命，奮鬥是唯一之真諦，捨此精神無法贏得真正的和平與進步。

為達成使命，我們須盡最大努力，克服困難，勇往直前。無論在何崗位工作，皆認真學習、思考，並抱持強烈熱情，努力實踐，即可激發新創意，進而獲得進步提升。

· **禮節謙讓的精神**：為人尚禮儀紊亂，缺少謙讓之心，則社會秩序難以維持正常。唯有正確的禮儀和謙讓的道德，才會進化社會的情操，潤澤人生。

我們需尊重禮儀，抱持謙虛態度開展工作。重要的是在日常工作中始終尊重對方，對任何人均懷有敬意，警惕自命不凡的行為，並嚴格反省自己。

· **遵循法則的精神**：進步與發展應順其自然法則。因此，如不順應社會的發展趨勢，執著於人為的偏執態度，絕對無望取得成功。

我們須準確把握並不斷適應社會的變化與進步。為此，重要的是不能僅看到事物的一面，而應抓住背後的邏輯與本質。

我們不能被私心所蒙蔽或鑽牛角尖，需客觀認知和面對事物本質。此外，為適應日新月異的社會，我們須以堅強意志，努力進步，毫不懈怠。

· **造福社會的精神**：服務奉獻的心願，能賜予吾人無限的喜悅與活力，心懷這一心願則能克服一切艱難險阻，迎接真正的福祉。

我們的日常工作和生活由同事、眾多相關者、家人及社會上的每一個人維繫而成。重要的是需一直懷有「感恩」之心去回報所得到的支援和幫助。

我們抱著相互感謝、回饋「恩情」之心來發展社會，可為我們帶來無限的喜

悅及能夠克服任何困難的力量和勇氣。

## 5. Panasonic 集團之「經營基本方針」

Panasonic 集團將以綱領、信條、七大精神為核心，包括實踐理念在內，定義為「經營基本方針」。原會長高橋荒太郎作為創業者的左右手，從戰前到戰後的復興期、擴大發展期，在實務方面提供了大量支援。他就經營基本方針之實踐，做出過如下表述：

*在殘酷的競爭中，只要出色地完成不遜色於任何人的工作，所從事的工作讓消費者滿意，就一定會得到回報。未獲得回報，即為工作未做到位之證據，須徹底改正、尋求解決。*

*我們的目標並非追求利潤，亦非將公司做大，而是出色完成自己的工作，讓所有消費者精心挑選後最終選擇我們的產品。只要我們的工作能夠讓人們的生活變得幸福，改善並提高生活品質，對文明有所促進，就一定能獲得回報。*

*倘若未獲得回報，說明我們的基本方向是錯誤的，如此思考方可催生各項改革。若一味強調「是行業的錯」「都是因為競爭對手肆意傾銷，才導致市場混亂」，將責任推給別人，那就是錯誤的經營方式。*

正如他所說的那樣，我們以「理想社會」為目標，為社會發展做出貢獻，因此須確保自己的工作在品質、成本、服務方面不遜色於任何人。為了讓客戶願意選擇我們的產品，為了自身的進步，我們須堅持不懈地進行改革、改善。

倘若產品賣不出去，就無法透過產品為社會發展做出貢獻，企業亦無法履行應承擔之社會責任。在此種情況下，不能單純採取降價促銷等手段。重要的是首先須在此之前努力優化成本、提高品質性能或完善服務。

即我們須按照經營基本方針開展工作，同時亦不能放任成本高漲、品質性能低劣，我們須努力優化成本、改善品質性能。

當然成本優化或品質性能改善並非易事，但只要我們下定決心嚴格遵循經營基本方針，貫徹實踐，即可從中激發創意，在正確道路上不懈地努力並不斷進步。

此外，無論事業規模如何擴大、組織機構如何龐大，我們均需認識到，我們事業的原點與個體經營無異，有客戶才有業務這一本質是相同的。

1935年，在松下電器轉變為株式會社形式時制定的「內部基本規章」中，寫有如下條款：

*無論松下電器未來發展規模如何壯大，均應時刻謹記自身只是一介商人之觀念，須自覺完成員工或幹部本分之事，秉持誠實謙讓原則來處理業務。*

創業者舉出了以下3個作為「一介商人」之具體條件：

- 瞭解商業的意義
- 讀懂客戶心理
- 比他人更謙遜自省

我們須清楚瞭解自身業務的存在意義，對於客戶的想法，應有異於常人之敏感度，同時不忘謙虛感恩，這些是每位員工均應抱持之態度。

## 6. 經營基本方針之實踐

經營基本方針需身體力行後方能掌握。原會長高橋荒太郎曾說：「這些內容

就算記在腦子裡，亦無任何用處。為了將其變成雷打不動的『準則』，重要的是須親身實踐後形成身體記憶」，他本人亦曾幫助多家集團企業完成了重建和發展。

下面為大家介紹在經營基本方針的實踐過程中，須作為前提加以理解的要點：

### ( 1 ) 描繪出「應該實現的未來」，追求本質上的客戶價值

我們的目標是實現物質與精神均充裕的「理想社會」。在各個事業中皆是相同的，我們須分別描繪各個事業的理想未來，並為了實現目標而向前邁進。

此處所說的理想未來並非是現狀的延伸，亦非僅站在自身角度思考。未來人們的生活、社會、地球環境應呈現出何種狀態？需呈現出何種狀態，才能讓我們的子孫後代在物質精神兩方面均過上比現在更為幸福之生活？我們須以人為本，描繪出應該實現的未來願景。

站在上述角度往前回溯，自己的事業應該起到何種作用？自己的事業應該進行何種變革方能發揮無可比擬之作用？應採取何種手段提高競爭力？我們需認真思考上述問題，並貫徹實踐。

透過自身事業的具體商品、服務來實現理想未來，需要我們追求本質上的客戶價值。本質上的客戶價值並非過度追求性能和品質。此外，亦並非完全按照客戶所說的予以實現。我們需真正地接近客戶，看到客戶的困擾和課題的本質並預估客戶的未來，實現真正對客戶有用的內容。

我們須認真聽取現在的客戶心聲，站在客戶立場上，進一步對商品進行改良。另一方面，所謂「真正貼近客戶」是指為客戶認真設想未來生活，甚至考慮

到變革社會，以此為目標，我們須為了客戶勇敢發起挑戰。

在Panasonic集團有許多根據該理念發展起來的事業。比如馬達事業。創業者在20世紀30年代，設想了今後每個家庭平均使用10台馬達的日子必將到來，由此開啟了馬達事業。此外在同一時期，為實現「讓人們更方便地獲得資訊」，還提出了以原來價格的半價為千家萬戶提供收音機的目標，成功將成本削減了一半。

實現未來之路道阻且長。實際上，從零開始的馬達事業一開始業績蕭條，甚至公司內部出現了「應該關閉工廠」的聲音。

但原會長高橋荒太郎向事業部的全體員工表示，必須貫徹實現毫不遜色的品質、成本、服務這一經營基本方針，生產、技術、業務等各部門員工皆紛紛予以回應，竭盡全力不斷改善，最終迎來了產品供不應求的景氣週期。達成如此盛況雖歷經20年，但馬達事業的發展為之後的家電事業發展奠定了堅實基礎。

如上所述，我們須在各個事業描繪出應該實現的未來願景，追求本質上的客戶價值。

## (2)「社會正義」與「共存共榮」之實踐

既然我們是從社會獲取經營資源來開展事業，那麼就必須為了社會，正確運營這些資源，同時亦需對相關者承擔起全部責任。

除不違反法律、違背社會道德外，還需經常思考「為了社會，什麼才是正確的」，學習正確知識並付諸實踐。創業者使用「社會正義」這個詞彙來說明其重要性。將守護員工身心健康作為大前提，堅持不懈地實踐「社會正義」，為社會、行業、合作夥伴的真正發展做出貢獻。

此外，我們在開展事業時，與我們擁有特別密切關聯的——如為我們提供原料、委託工作的共榮夥伴公司、外包公司、承包商及銷售商品的經銷商及代理商等，在這些關係上，均須以共同繁榮發展為目標並付諸實踐。

作為以社會發展為目標的志同道合之士，須與這些相關者進行真誠的意見交流，促進相互理解，在商品、技術、工作改善等方面相互啟發。如此，在各方均擁有自主性之基礎上，相互協作，相互提高，發揮綜合實力，從而為社會做出巨大貢獻。這就是Panasonic集團的「共存共榮」的基本理念。

### (3) 杜絕浪費、停滯、返工

根據「1.企業使命」所述之我們對利潤的理念，赤字必須被視作一種「罪惡」。但即便是能夠創造出高額利潤的事業，倘若該事業存在大量浪費及停滯現象，則表示原本可創造出更大利潤，卻選擇了安於現狀。從無法創造利潤來回饋員工、股東、社會，無法為更多客戶及未來社會做出貢獻這一角度來看，亦是一種「罪惡」。

如此一來，赤字當然是一種罪惡，而在事業中出現浪費、停滯、返工現象本身亦是一種「罪惡」。無論一個人的工作多麼微不足道，亦是為了社會的人們而存在，皆可促進社會發展。

如此思考會發現我們的事業活動本不該出現任何浪費，每個人皆應在每天的工作中注意一點一滴一分一秒的浪費情況，並努力推動改善，杜絕浪費。因此，即便是處理一顆螺絲、一張紙，我們亦要理解該工作會促進社會發展，努力將工作做得最好。

當然，工作的推動方式會與時俱進，但無論哪個時代，均須透過徹底杜絕浪費、停滯、返工現象，提高工作與事業之效率，加強現場競爭力，為社會做出貢獻。

#### (4) 應對社會變化

社會日新月異，變化速度亦在逐年加快。在這樣的變化中，既有衰退、消失的事物，亦有新誕生的事物，就整體來看，可以說社會在不斷發展、進步。

此外，最近亦相繼湧現出諸如地球環境問題等與發展背道而馳的社會課題。但倘若我們直面課題，努力加以解決，以更好的應對措施、全新的發展道路為目標，則可以說我們的社會是每天在變化且不斷發展的。即創業者所說的「世間萬物皆在『生成發展』的原理下運作」。

為實現物質與精神兩方面充裕的「理想社會」，我們應立足各個事業，描繪各自應該實現的願景，展望客戶的未來，以為客戶提供真正有用的商品和服務為目標。在此背景下，我們須勇敢直面變化，其中既可能充滿機遇，亦可能遍佈荊棘。

面對這些變化和徵兆，重要的是不能只看發生的表像，首先應該如實客觀地掌握真相，從正面交鋒，並在此基礎上抓住背後的大趨勢。此外，為了應對變化，即便是迄今為止非常有用的方法，有時亦不得不考慮放棄。

在應該放棄時鼓起勇氣放棄，每天皆以「日日新」的嶄新心情、嶄新方式度過。我們要保持如此心境，關注社會變化，以恒久熱情不斷發起挑戰。

## 7. 顧客至上

所有事業皆是由客戶選擇商品或服務後購買來完成的。因此無論是售罄的商品，還是與客戶訂定契約分期付款的服務均相同。

因此，面對如此重要的客戶，我們須設身處地為客戶著想，誠心誠意服務，倘若遇到突發情況，靈活妥善應對，這在商業中是理所當然的事情。

只有比其他人更切實地實踐這種思想，方能獲得客戶信賴，讓客戶選擇我們的產品。此外，「選擇了Panasonic真是太好了」這樣的客戶良好口碑得以傳播，我們的事業才能得到成長與發展。

創業者在商業心態方面還留下了許多警句，其中關於「顧客至上」的理念，進行了如下表述：

· 能為客戶帶來喜悅的產品才有存在價值

向客戶銷售商品，不僅要讓客戶理解商品價值，還需讓客戶感到喜悅和安心。這種喜悅具有巨大價值。因此須認真思考表達方式和服務。此外，透過這樣的工作，我們亦能獲得利潤以外的喜悅。

· 成為客戶的掌櫃

在商場上，充分理解所經營之商品，滿懷信心地銷售固然很重要，但更重要的是我們應時常記得要站在消費者的立場，即把自己當成客戶的掌櫃對商品進行仔細斟酌。將自己當作客戶的掌櫃，就很容易覺察到客戶現在需要什麼、需要何種程度的商品及需求度如何，如此方能反觀商品本身進而更方便為客戶考慮，為客戶造福。

\*掌櫃：在商店負責人（員工）中總管業務、會計等店內所有事務的人。

· 發展源自一顆重視客戶之心

竭盡全力製造的商品獲得客戶稱讚而獲得的喜悅，比客戶購買商品獲得的喜悅更大。重要的是無論公司變得如何龐大，每位員工均需謙虛聽取客戶要求。唯有如此方能獲得客戶更多支持，並不斷向外傳播，從而推動公司發展。

· 敷衍客戶的公司終將倒閉

假設有兩家價格相同的烏龍麵店，一家待客熱情，一家敷衍了事，最終人們都會去光顧待客熱情的那家烏龍麵店。無論松下電器變得多麼龐大，其真實的態度應與待客熱情的烏龍麵店相同。倘若僅重視人數和銷售額，人們容易安於現狀掉以輕心，且倘若企業發展至敷衍客戶的地步，最終這家公司一定會失敗。

無論公司變得多麼龐大，組織機構變得多麼複雜，我們每個人均須抱有重視客戶的態度，全力以赴開展每天的工作。此外，倘若各個事業均處於停滯不前狀態，說明重視客戶的理念並未推動事業發展，一定是哪個環節出現了問題導致無法獲得客戶的全面信任，我們必須查明原因，並迅速予以改正。

## 8. 自主責任經營

在Panasonic集團，經營並非經營者個人的事情。我們每位員工在開展工作時，均須將自身視為自己工作的負責人與經營者，按照公司方針，負起責任進行自主經營，這是自主責任經營的基本理念。

在所有的組織機構中，遵循上級組織機構的理念與方針的同時，我們要求每個人均抱持這是自己事業的態度開展工作，不斷自我完善。自主責任經營是Panasonic集團的經營基礎之一，亦孕育著培養人才的企業文化。

作為在事業中貫徹自主責任經營的要訣，創業者說到：「首先經營者必須自

己具有堅定的使命感、經營理念，並時刻向員工重申，使其深刻理解」、「放手讓下屬負責具體工作，在自己的責任與許可權限內，開展擁有自主性的工作」。

人們找到自己應該做的事情，明白達成該目標的意義，同時擁有強烈意願時，就會發揮自己的才智，不斷下功夫，發揮出巨大實力。因此，即使上司放手讓下屬負責具體工作，亦須牢記需要讓其擁有強烈意願。唯有如此，每個人才能從工作中感受到工作意義，透過工作獲得喜悅與幸福的理念是自主責任經營之基礎。

創業者用「員工經營」這個詞彙來闡述每一位員工的應有狀態，要求員工要抱持「自己是一個獨立經營體的主人公、經營者」的心態開展工作，看待事物，並做出判斷。

在實踐員工經營時，執行任務的每個人均須傾盡全力，想出更好的方法與手段，並果斷付諸實施，以取得更大成果為使命，同時擁有強烈責任感。

曾任松下住宅設備器材公司社長的小川守正先生，曾將微波爐事業設立為事業部，而後將其培養成全球事業。他將這種責任感命名為「自主責任感」。我們每個人均須擁有這種自主責任感，實踐員工經營。

此外，在創業者向年輕員工宣講員工經營時，將獨立經營體比作「夜鳴烏龍麵店\*」，自己親自賣烏龍麵以外，還要詢問顧客「今天的味道如何」，並根據顧客的回饋意見，不斷進行改善。他提出這種努力與熱情是關鍵所在。

作為龐大組織機構的一員，倘若員工僅掌握自己的指定工作，固守成規，是遠遠不夠的。每一位員工還需不斷思考，如何能做得更好，並為之持續改善。

在日新月異、不斷發展的社會中，倘若僅依據自己的想法與視野開展工作，則難以長期獲得客戶青睞。我們須認識到，「今天的最佳不會是明天的最佳。明天必須實現明天的最佳」，以高標準嚴格要求自己。

\*在夜間使用移動式攤位營業的烏龍麵店。鳴響的笛聲被稱為「夜鳴」。

在1933年導入的「事業部制」將自主責任經營理念變成了實踐。事業部制將公司按照產品類別進行分類，從開發到生產、銷售、收支管理，實現一條龍責任制及獨立核算的組織制度。事業部需要開展自主責任經營，亦透過自主責任經營，培養出事業部部長、員工，最終形成了如今的Panasonic集團。

## 9. 集思廣益的全員經營

在Panasonic集團貫徹「自主責任經營」的過程中，每位員工均將自身視為自己工作的負責人與經營者著手於工作，實踐著「員工經營」。同時亦需集中每個人的智慧開展經營，即重視集思廣益，並運用於經營活動中。創業者亦留下了「最強的經營是凝聚眾人智慧的經營」的名言。

抱持「自主責任感」開展工作是「員工經營」實踐中不可或缺的一部分，每個人均需以不服輸的態度開展工作，不斷磨煉自身技能。但無論多麼有能力的人，單憑一己之力的智慧亦是有限。倘若採取獨善其身的經營和工作方式，即便工作一時進展順利，最終亦會因獨木難支而產生各種弊端，無法長久。

與此相對，集思廣益，迅速實施高品質的決策，才能以勝人一籌的效率，持續為社會做出貢獻。

要做到集思廣益，重要的是上司須與下屬合作，發揮每個人各自的優勢。為

了讓所有人最大限度發揮自身才能，要求上司信任部下，並充分授權，時常表達恰當要求，使每個人在各自的工作崗位上積極提出創意。

此外，還應認真聽取下屬的意見和建議，儘可能認可採用，如不採用，亦要充分說明理由，還需注意勿讓下屬失去積極性和自主性，使其更能積極投身工作。

為了傳達落實公司及組織機構的方針，上司需向下屬傳達方針，實現「上意下達」。但倘若上司只是下達指令，下屬亦只是遵循指令，公司亦不會獲得發展。不僅如此，「下意上達」，即下屬向上司進言的企業文化對於集思廣益的全員經營亦不可或缺。

即便是剛進入公司的新人，每個人均是一個獨立經營體的主人公和經營者，抱著這樣的「員工經營」心態，對自己認為應改善的地方提出建議等，要求下屬也要主動參與到經營中。

此外，蒐集各種意見或建議亦非常重要。我們面對的是世界各國市場的客戶，為了在飛速發展、瞬息萬變的社會中確保客戶可以長久選擇我們的產品，我們自身需以多元化的觀點與理念投入到工作中。多樣的個性方可激發多種意見和建議。我們須相互接受各自的個性，並給予充分尊重。

發揮運用多種個性，才能集思廣益，確保組織機構不斷優化，即多樣性會加強競爭力。而為了靈活運用多樣性，要求上司能夠消除每個人因個性引起的不同壁壘，幫助下屬獲得挑戰的機會。

在組織機構中，為了實現「下意上達」，發揮多樣性，需要組織機構讓每個人皆可切身感受到「自己能夠在這個組織中說該說的話」。與職位高低無

關，大家共享課題，積極討論應有的狀態及應推動的方針與方法，不論上司還是下屬，對上級組織的指示、方針不顧慮不盲從，經常交流正確意見，唯有如此方能集思廣益。

集思廣益的前提是上司和下屬均不會被私心所蒙蔽或鑽牛角尖，須客觀抓住事物本質，正面予以應對。即重要的是抱著一顆「坦率之心」開展工作。

透過集團所有部門集思廣益的全員經營實踐，我們在產品的品質、成本和服務上，定能做到毫不遜色於他人且獲得客戶青睞。

## 10. 培養人才，運用人才

### ( 1 ) Panasonic 集團的人才理念

公司的綜合實力是每個人力量的結合。因此，為提高綜合實力，每個人均須在自己的工作中找到應該做的事情，發揮主觀能動性，不斷改善。

每位員工的目標與公司目標始終保持一致，換言之，就是在個人目標的延長線上，體現公司的目標狀態。唯有如此方能匯集每個人的努力，作為一個組織整體，出色地完成毫不遜色於他人的工作，讓客戶願意選擇我們的產品。

為此，上司須充分瞭解每位下屬的個性與稟賦，牢記要讓他們充分展現自身優勢，發揮自身能力，感受工作意義。同時，上司需讓下屬始終相信自己既有的可能性，並願意不斷磨煉自己。

即意味著肩負Panasonic集團成長的是我們每一位員工。Panasonic集團能否在未來繼續為社會發展做出貢獻，取決於我們每個人的態度與表現。

在這樣的大背景下，我們的經營基幹是培養由社會提供的寶貴「人財」，使其發揮自身優勢，創業者亦留下名言：「事業的關鍵在於人」。

*「事業的關鍵在於人」：無論何種經營，唯有在獲得合適人才後，方能取得發展。無論擁有多麼輝煌的歷史和傳統的企業，倘若得不到能夠正確繼承其傳統的人才，亦會逐漸衰敗。經營的組織和方法固然非常重要，但將其活用的依然是人。<中略>因此，在事業經營方面，首先必須聚集人才，培養人才。*

## (2)提升自己

我們作為Panasonic集團之一員，必須根據經營基本方針，抱持一顆「坦誠之心」，作出正確價值判斷，透過每天嚴格實踐及對經驗的謙虛反省，提高自身能力。

特別是「我們應遵奉的精神（七大精神）」是作為Panasonic集團的一員培養自我的方針，作為立志成為為社會發展做出貢獻的企業人，同時這亦是讓自己過得更好的方針。關於實踐的意義，原會長高橋荒太郎進行了如下說明：

*「七大精神」是作為經營基本方針背景的精神。例如，「產業報國的精神」的內容是「綱領」的實踐本身，具體實踐是指在品質、成本、服務方面不遜色於任何人，透過我們的工作讓客戶願意選擇我們。按照這樣的理解，我們必須每天反省「自己製作的產品是否真正為社會做出了貢獻？還是繼續採取現在的製作方式比較好呢？」。每天反復進行上述反省與討論，並不斷積累經驗，方可激發創意，將基本方針反映在具體工作中。因此，若無明確的基本方針則無法培養出合格人才。*

公司有適當、妥善培養人才的義務。另一方面，我們每個人亦須擁有上進心，

以自己的理想與願景為目標，不斷努力。

### (3) 人才培養的理念

創業者用「製造產品之前，先培養人才」這句話來表達 Panasonic 集團的人才培養定位。為了製造出優質產品，首先必須培養出合格人才。

那麼該如何培養人才、運用人才呢？基本理念是培養出以下「人財」：深刻理解經營基本方針，並以此為基礎認真開展工作，謙虛反省，每日奮發圖強，有上進心。

在進行人才培養時，重要的是放手讓下屬開展工作。這亦是「自主責任經營」的真諦。培養人才的地方是工作第一線，為了讓其擁有進一步推動工作的能力，需要在工作第一線以主人翁意識自己思考，自行實踐，並從中學習。

放手並不意味著將所有工作都交給下屬完成。上司需認識到最終責任由自己承擔，下屬亦須擁有自主性，自我思考，不斷改善。並非傳授所有的東西給下屬，重要的是進行溝通交流，幫助其思考和感悟從而變為自己的財富。

為其本人考慮，有時也需嚴格對待，但最重要的是真誠和慈祥對待下屬，讓每位下屬均信任上司，放心地開展工作，以期實現自己的成長目標。

上司要做到這種「放手不放任」的姿態，須比下屬更先一步考慮未來會產生的風險。此外，上司亦可從下屬身上學到東西，幫助上司自身成長。

作為實踐實例，有一段設立佐賀工廠的軼事。原會長高橋荒太郎在上世紀六十年代，將負責的九州松下電器的乾電池工廠設立在佐賀縣，並提拔了30歲左右的年輕員工。從新工廠的建築、設備搭建到開始製造，所有的工作均交給

了這兩名無工廠建造經驗的員工。

原會長高橋只是告知了基本想法，並未給出細節要求，但又做出將最初的建築建造成本降低一半等嚴格指示。在此種情況下，兩位員工奮鬥拼搏，反覆鑽研，結果以比最初預算更少的金額，成功建成了工廠。後來，兩人作為經營者，繼續為海外工廠建造、集團公司經營做出了貢獻。

培養人才是上司最為重要的工作。Panasonic集團的目標是實現「理想社會」，為社會發展持續做出貢獻。在實現如此遠大的理想與目標的過程中，我們每個人參與事業的期間可以說只是一瞬間而已。因此，從事業恒久持續的觀點出發，上司亦須培養出值得託付的下一代下屬。

上司有責任引領下屬超越自己。在社會不斷加速進步的環境下，當今的工作方式未必適用於下一代人。當下屬站在負責人的立場時，要讓他們具備能隨機應變處理各種困難課題的能力。

此外，創業者還有許多關於培養人才、運用人才的金玉良言流傳下來。請務必將其活用於人才培養以及自我提升上。