

“让事业部长成为真正的自主责任经营者”

小川守正先生提出的成为事业部长的条件

小川守正先生自1963年起担任了16年微波炉事业部长。他将该事业部3千万日元年销售额发展至500亿日元，使之成为全球事业。1982年起就任松下住设机器（现在的家电公司）社长。

他退休后，作为甲南学园理事长在大学陷入经营困境、进行经营重建之际，于1994年5月，在枚方的教育培训中心（现在的人才开发公司）对事业部长开展了以《思考松下的经营》为题的讲座，以下为该讲座内容的精选。

事业部制是发展的原动力

事业部制是松下幸之助战略经营的根本，是松下至今为止的发展原动力，今后松下要繁荣发展，还是要依靠这一原动力。

各事业部应自有战略

现在是全球化时代，也是价格破坏的时代，因此需要制定全新战略。那该怎么做呢？丰田是比松下大近两倍的大型企业，但基本的产品品类就是汽车。因此，只要最高层领导制定了完善的战略就一定程度有成效。然而，松下是众多行业的集合体。每个事业部必须有适合该事业部的战略。

在牢记松下幸之助经营理念的同时，必须具备能够客观观察时代发展的广泛而冷静的理性。在每个事业部独有的战略基础上再开展战术，其收效的总和就是松下的成绩。执行战术的是各位的部下，即课长或者系长，而为了让这些人的努力与成功打好基础的就是战略。

事业部长是经营者。如果没有为事业部考虑五~十年后将如何发展、采取何种战略的话，那么就不是经营者，而是管理者。在松下，每个事业部担当不同领域的工作，因此如果事业部长不能成为经营者，将导致经营丧失。最高领导当然是居于事业部长之上的经营者，但是作为最高经营者、战略家，最高领导还有其他的任务。

松下幸之助是大经营家，但也只是在最初的十年左右时间里亲自制作产品、考虑销售及财务问题。之后他肯定也考虑过，如果继续这样下去的话公司规模将无法扩大，才想出了事业部制。

然而，并不是采取了事业部制就能获得发展，如果没有优秀的经营者，就只是一副空架子。

恳请各位以经营者的姿态担起十年后事业部发展的责任。

松下幸之助的自主责任经营是“委任经营”

松下的每个事业部是一个独立公司，事业部长就是社长。在今后的时代，成为社长的必备条件是能够制定战略、拥有坚定的自主责任经营的信念。

社会上很多人对自主责任经营的理解是，最高领导者承担所有责任。而事实上，那是不现实的。最高领导者承担的是最终责任。

松下幸之助的自主责任经营是委任经营，和单打独斗的经营完全相反。在确认并共享目的和目标后，最大程度地将权限下放，受托人便会自然而然地将其视为分内之事，并产生渴望成功的积极性。

另一方面，委托人的责任并不会变轻，委托的瞬间便肩负了帮助受托的部下成功这一更高层次的责任。这时，不论是委托人还是受托人，都将自觉认识到自己的新责任，学习并成长。洋溢这种氛围的企业就是创业者所说的自主责任经营的企业。

如果最高领导者拘泥于细节，总是站在队头指挥（虽然有时也需要……）的话，就无法掌握整体的情况。为了谋策战略并做出全局性的判断，最高领导者必须站在能够时刻掌握整体情况的后方观察，保持冷静，这样才能给在前线奋斗的部下提供合适的建议和必要的援助。

各位必须对松下幸之助的“自主责任经营”进行彻底的研究，完全自主责任经营的奥义。

“喜欢经营吗”

我被任命为微波炉事业部部长时，松下幸之助社长把我叫了过去，并直接将任命书交给了我。

他说：“事业部部长就是经营者，好好干啊”，接着问我：“成为事业部部长感觉如何”？我答道：“感觉责任更大了，今后我将拼尽全力”。然后他说：“就这样可不行，新员工也都有责任感。事业部部长是经营者，有责任感是理所当然的事情”。他接着问道：“你喜欢经营吗”？

在经营之神面前，我无法不自量力地说出“喜欢经营”，于是回答道：“我会拼尽全力去经营”。听完我的话后他说道：“经营过程中会发生很多大事。如果失败了，就会有几十人甚至上百人的生活没有着落，这是很严重的事情”。他继续说道：“经营不可能总是一帆风顺。每几年肯定就会出现一次很艰难的困境。这种时候如果只靠责任感去经营的话，情况会变得很糟糕”。

他说道：“当然，成为事业部部长后就能获得很多的津贴...但是，如果因为工作生病了的话，这点津贴对你来说可不划算了啊”。“因为喜欢而去做的就不会神经衰弱，也不会生病。所以你必须喜欢经营才行”。即便如此我依然无法将“喜欢”说出口。但任命书就在眼前，无论如何都要拿到，最后还是说了“喜欢”。

松下幸之助认真的时候眼睛都不眨。听到我的回答如演员般的眼睛目不转睛地盯着我，他直截了当地说道：“好，交给你了。但是，通而不精可不行哦”。

战略正确的话，战术性的失败还能通过努力去挽回。但是，战略错误的话就会让很多人的付出变得徒劳。每个事业部各自负责的事业都有光明前途。只要这样做，部下的工作就能成功。去打造这样的事业部吧！这是接受整个事业的委托的事业部长应该做的事。因此，我觉得必须要有松下幸之助一语道破的“喜欢经营”的心态才行。

在松下这家公司，众多经营者发现的光明集合起来就是整体的光明，其成果的总和就是公司的决算。

向松下幸之助学习，发现事业部经营的快乐

最后，虽然很不自量力，但是我还是要说一说我的松下幸之助论。

松下幸之助被誉为经营之神，这一点我也没有异议。但是，我觉得松下幸之助不是世人所说的天才。至少在松下的经营中，他并没有利用天分处理问题。如果是天才，其他人就无去向他学习了。天才不是依靠大众智慧的，所以凡人模仿天才的话会破绽百出。正因松下幸之助没有依靠天分也能长期提出正确的主张并坚持正确的实践，我们才学习他的理念，并将他的理念视为我们精神食粮。

我觉得松下幸之助是世界上最伟大的平凡人。因此，他绝对不是远在云端之上而无法触及的人，我们只要认真学习他的理念，努力在经营实践中应用，就可以靠近他。也就是说，他不是神，而是我们的老师。

各位事业部长是受到重要工作的委派、获得向松下幸之助学习这一难得机会的幸运之人。请一定要向老师学习，发现事业经营快乐，注意健康，努力前行。