

課百營經

著・兼訓江



經營百課

江訓兼・著

68・3・0395

・49047・

經營百課

著者 江 訓 兼

發行人 王 必 成

出版者 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

電話：七〇七四一五

郵撥：一〇〇五五九號

行政院新聞局登記證局版臺業字〇一三〇號

保有版權・翻印必究

中華民國六十八年三月初版
中華民國七十一年八月新一版

定價：新台幣一二〇元

自序

二十八年前，在一個山明水秀，風景宜人的鄉下，有一天坐在山崖的岩石上，遠遠明山伸手可觸，脚下秀水清澈無比，游魚可數，就在這個當兒，我做了一生最重要的「意思決定」：「我要做個企業家，並且要能協助各種企業體，使之着實的發展，快速的成長」，這是一個鄉下人的「夢」，也是一個未曾受過良好教育的青年的「構想」。

時光似箭，一眨眼間二十八年須臾過去了，在這個歲月裏，我拋開一切雜念，一心一意學習、研究、實驗（十二年來，從推銷員而公司專員、課長、襄理、副理而經理而廠長而總經理）、檢討，非到豁然貫通不能罷手。雖則云然，曾有不少的可歌可泣的事情發生，有忍無可忍的欺視、譏諷，有令人慨嘆的壓抑，有不可想像的陷阱，有滔天的大禍，有慘無人性的折磨，有不得溫飽的遭遇，這時只有一句

話鼓勵着我，德國哲人非希德所說的「敲吧！一定會為你打開的」，後來 國父所說的「愈挫愈奮，再接再厲」更能給予我很大的勇氣與耐心。

但也有過人間的溫暖，社會的公正，國家的培養與父母的安慰，恩師的指導與鼓勵，這是一個草深沒膝的鄉下人，賴以生存、依而奮鬥、靠以發展的基礎，因而日漸鞏固。雖然尚在學習中，尚在摸索中，但撫今憶昔，不禁萬千感慨系之。

本書旨在拋磚引玉，掀起「現代有效經營方法」研究之熱潮，配合上最近蔣院長經國之指示克期完成九大建設，同時尤如蔣院長之名言「面對現實」、「迎接挑戰」則不難使我中華民國亦能早日躋於國際上經濟強國之林。雖然取材通俗，加上淺見並以親身經歷為其基礎，但百課寫就之日亦感略有系統，稍有組織，或可作為各方的參考。依照淺見對於（一）未創業者或可為指引；（二）已創業者或可資借鑑；（三）更求成長者或許是不二法門；（四）欲躋於國際大企業之林者或可奉為圭臬；（五）早已成功者可回首憶當年。

我們的意思，僅在提供一個「有效經營方法」之高級的概念系統，然而是否達到這個目的，唯有賢明的讀者朋友最清楚。作者本身才疏學淺，經驗菲薄，掛一漏萬在所難免，尚祈社會賢達，斯道先進，不吝指教。

關於本書之付印，承蒙各方之協助，如中廣李季準先生之三次連播，臺灣新生報社張副總經理建藩

先生之指教，該社記者沈慧莊小姐之時賜智慧，袁副總編輯之安排，鍾麗玉小姐之抄稿、剪貼，周先明小姐之五次校對及其他各位同仁之幫忙，作者謹此深致謝忱，至於內子之協助與鼓勵亦當此表達萬分之感激。

謹將此書奉獻於恩師劉校長石來，及林總經理快青。

中華民國六十二年十二月二十一日

江訓兼 謹識於北市南昌街斗室

目錄

自序	一
第一章 事業本質	一
第一課 如何回去見爹娘——事業的本質	三
第二課 在釣不在魚乎——事業與企業	六
第三課 鵬程萬里——產業與產業結構	一〇
第四課 傷心淚盡話當年——產業經營學	四
第二章 經營本質	一九
第五課 緣木求魚——經營本質	二二

第六課	深山幽谷一劍人——經營者·····	二五
第七課	移樽就教草地人——經營者三大任務·····	二九
第八課	更上一層樓——市場活動·····	三三
第九課	永不褪色的新娘——革新·····	三五
第十課	勝於懼而敗於忽——經營責任者·····	三八
第十一課	想看「桂河大橋」嗎？——人的組織、工作的組織·····	四二
第十二課	婀娜多姿一美人——創造顧客·····	四四
第十三課	黑面將軍——顧客何在·····	四七
第十四課	彈冠相慶淚汪汪——生產之意義·····	五〇
第十五課	英雄都是好酒色的嗎？生產的原則·····	五三
第十六課	悉聽尊便——購貨基本原則·····	五六
第十七課	我吹螺她不舞——購貨基本原則·····	五九
第三章	企業家類型·····	六三
第十八課	張飛大鬧長坂橋——企業家類型之一·····	六五

第十九課	班門弄斧——企業家類型之二·····	六
第二十課	三顧草廬——企業家類型之三·····	七
第二十一課	如有周公之才之美——企業家類型之四·····	七
第二十二課	強將手下無弱兵，名師門下出高徒——企業家類型之五·····	七
第四章 經營組織·····八一		
第二十三課	亡羊補牢——組織概說·····	八三
第二十四課	四肢發達，心臟無力——組織構造·····	八六
第二十五課	十七世紀前西歐外科醫師——組織的精神·····	八九
第二十六課	新式電冰箱——組織構造、活動分析·····	九二
第二十七課	諤諤而昌——組織結構、決定分析·····	九五
第二十八課	麻雀雖小，五臟俱全——組織結構、關係分析·····	九六
第二十九課	長褲搭裙緬甸裝——組織形成三原則(一)·····	一〇一
第三十課	魚與熊掌可以得兼——組織形成三原則(二)·····	一〇四

第三十一課 宰相肚裏好撐船——組織精神(一)……………一〇七

第三十二課 樂不思蜀——組織精神(二)……………一〇

第三十三課 晴空碧波今泰山——組織與業績……………一三

第五章 成本類型……………一七

第三十四課 不博假博江訓兼——成本中心與企業……………一九

第三十五課 少見多怪賢諸公——成本分析(一)……………二三

第三十六課 貪吃最無補，下痢最艱苦——成本分析(二)……………二五

第三十七課 一個剃頭，一個提耳——成本分析(三)……………二六

第三十八課 香菇燉雞鳳爪湯——成本分析(四)……………二三

第六章 經營政策……………三五

第三十九課 嚐盡天下美味，不如菜根甜——經營政策(一)……………三七

第四十課 只羨鴛鴦不羨仙——經營政策(二)……………一四〇

第四十一課 清香四溢芝蘭室——經營政策(三)……………一四三

第四十二課 千錘百鍊一舵手——經營政策(四)……………一四六

第四十三課	父親您在那一個天堂呢？——經營政策(五)……………	一四九
第四十四課	差之毫厘，謬以千里——經營政策(六)……………	一五三
第四十五課	富蘭克林之創作——經營政策(七)……………	一五五
第四十六課	江訓兼是個夢想家嗎？——經營政策(八)……………	一五六
第四十七課	燒鉛鍊汞四十年，如今猶在藥爐前——經營政策(九)……………	一六二
第四十八課	丈二和尚摸不着頭腦——經營政策(十)……………	一六四
第七章 經營動力(一) 財務結構、財務分析……………		一六七
第四十九課	情人呀！你今何在？——經營動力概說……………	一六九
第五十課	昔日小販顧問才——經營動力(一)……………	一七三
第五十一課	皇天不負苦心人——經營動力(二)……………	一七五
第五十二課	一百六十八歲的年青人——經營動力(三)……………	一七六
第五十三課	天淵之別——值得一提的會計制度(一)……………	一八一
第五十四課	成功的邏輯——值得一提的會計制度(二)……………	一八四
第五十五課	燈下小販今大亨——財務分析(一)……………	一八七

第五十六課	種瓜得瓜——財務分析(二)·····	一九〇
第五十七課	初生之犢不畏虎——財務分析(三)·····	一九四
第五十八課	一年容易又是秋——財務分析(四)·····	一九六
第五十九課	拙於謀己——財務分析(五)·····	二〇一
第六十課	身價百倍——財務分析(六)·····	二〇四
第六十一課	萬家燈火——財務分析(七)·····	二〇七
第六十二課	果真有土地公錢嗎？——財務分析(八)·····	二一〇
第六十三課	慎乎前車之鑑——財務分析(九)邊際費用(一)·····	二二三
第六十四課	搖身一變——財務分析(十)邊際費用(二)·····	二二八
第八章 經營動力(二) 人力資源·····		二三三
第六十五課	會心的微笑——人力資源概說(一)·····	二三五
第六十六課	過江招親新女婿——人力資源概說(二)·····	二三八
第六十七課	吹牛大王——人類勞動的本質(一)·····	二三一
第六十八課	大禹治水——人類勞動的本質(二)·····	二三四

第六十九課	老師謝謝您的理哲學——人類勞動的本質(三)	三七
第七十課	倉廩實而後知禮儀——人類勞動的本質四	二四〇
第七十一課	直衝萬里雲霄外——人類勞動的本質(五)	二四三
第七十二課	江母一聲懶孩動——人類勞動的本質(六)	二四六
第七十三課	確保家園大丈夫——人類勞動的本質(七)	二四九
第七十四課	太空漫步，理髮匠——人力資源(一)	二五三
第七十五課	冬天學游泳——人力資源(二)	二五五
第七十六課	飽受虛驚大車禍——人力資源(三)	二五八
第七十七課	蚯蚓展威與縮頭烏龜——人力資源(四)	二六一
第七十八課	鳴金收兵——人力資源(五)	二六四
第七十九課	請問先生喝些什麼？人力資源(六)	二六七
第八十課	棋逢高手——人力資源(七)	二七〇
第九章	經營精神與態度	二七三
第八十一課	電土燒魚一頑童——經營精神與態度(一)	二七五

第八十二課 魚兒魚兒你在那裏？——經營精神與態度(二)……………二七六

第八十三課 垂涎三尺——經營精神與態度(三)……………二八一

第八十四課 事業家亦有奇遇嗎？——經營精神與態度(四)……………二八五

第八十五課 名不虛傳——經營精神與態度(五)……………二八八

第八十六課 牛多踏不出糞來——經營精神與態度(六)……………二九一

第八十七課 恢復民族自尊，從善用時間起——經營精神與態度(七)……………二九四

……………二九四

第八十八課 橫蹶鋼索一藝人——經營精神與態度(八)……………二九七

第八十九課 滔天大禍始於涓涓細流乎——經營精神與態度……………三〇〇

第九十課 今非昔比孔明仙——經營精神與態度(十)……………三〇三

第九十一課 一鳴驚人乎？名落孫山乎？——經營精神與態度(十一)……………三〇六

第十章 長期計劃……………三一

第九十二課 室雅何須大——長期計劃……………三三

第九十三課 七星壇諸葛祭風——何謂長期計劃……………三六

第九十四課	千萬小心好警伯——長期計劃所需的五個質詢……………	三〇
第九十五課	鄉下孩童上京服務——我們的目標是什麼……………	三四
第九十六課	勝兵先勝而後求戰——目標之明示……………	三七
第九十七課	敲吧！一定會為你打開的——計劃之實施與檢討……………	三一
第九十八課	事業發展永無天花板——特殊的經營精神……………	三四
第九十九課	船到橋頭自然直——真正經營法……………	三七
第一百課	滄海一粟——經營概念系統……………	三四〇
欲窮千里目（後記）……………		三四三

第一章 事業本質

