

日本最畅销
经营管理图书
The best-selling management
book in Japan

被称作“传说中的外资企业里的精英”，结合自己20多年在外资企业的经营经验，亲笔为每一位经理写了一本体系化的实际理论书。

Textbook on Management

经营管理秘诀

——身为经理应该掌握的30门基本科目

(日)新将命 著 金涛 黄丽红 译 王景辉 校



YZL10890112906

中南出版传媒集团
湖南人民出版社

有的经理能把一个公司搞垮，而有的经理能让一个公司不断地成长。同样身为经理，带给公司的影响为何却如此之大呢？所谓“经理的工作”，其实对方式之20%取决于所从事行业的不同，而剩下的80%是所有行业经营都共通的——也就是如何学会并实践“经营的原理原则”。

能够让企业成长的经理，不管他的业绩是好是坏，绝不会忘了自己身不经理而应该遵守经营之原理原则的基本姿态。而相反，不认真贯彻这些原理原则的经理，无论创造出了多好的业绩，公司最终还是面临着严峻的形势。

那么，什么是“经营的原理原则”呢？在这瞬息万变的时代背景下，以不变应万变的“经营王道”又是什么呢？——所有的答案都在本书中。

Textbook on Management

经营管理秘诀

——身为经理应该掌握的30门基本科目

(日)新将命 著 金涛 黄丽红 译 王景辉 校



YZLI0890112906


中南出版传媒集团
湖南人民出版社

Keiei no kyoukasho by Masami Atarashi

Copyright © 2009 Masami Atarashi

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Hunan People's Publishing House.

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理秘诀——身为经理应该掌握的 30 门基本科目

/ [日] 新将命著; 金涛, 黄丽红译. —长沙: 湖南人民出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 5438 - 6652 - 2

I. 经… II. ①新… ②金… ③黄… III. 外资公司 - 企业管理 - 基本知识 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 122845 号

经营管理秘诀——身为经理应该掌握的 30 门基本科目

[日] 新将命 著 金涛 黄丽红 译

出版人: 李建国

责任编辑: 郝静 刘德华

装帧设计: 陈新 + 杨发凯

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 长沙科地印务有限公司

印 次: 2010 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 710 × 1000 1/16

印 张: 14.25

字 数: 160000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 6652 - 2

定 价: 30.00 元

营销电话: 0731 - 82226732

(如发现印装质量问题请与承印厂调换)

P
R
E
P
A
C
E
前 言

前几天顺路去了一家书店，观察了一下书架上摆放的琳琅满目的书本，我突然觉察到一件有趣的事。那就是商界的趋势在令人眼花缭乱地变化着。

从1970年到现在，那个期间的各个时候，到底流行着什么样的“管理关键词”呢？下页的表格可以一览大概。诸位读者可能也会深深地感慨“哎呀，我也有这本书”“我记得那时候这样的话很流行”“我们公司也做过这个”等等。

然而，尽管前一阵子还被称赞“就是这个将会成为下一个管理最重要的题目”，还出版了数不清的相关书籍的关键词，却在仅仅一到两年的时间内就被人忘却了。普遍认为“通过这个组织的存在方式将会发生根本性的转变”“通过这个会在商业界掀起一场革命”的管理方法，一旦实践起来，就发现既没什么效果也没什么作用……这样的事情难道不多么？依据当时各个时期的管理状况应运而生，却又像泡沫一样消失不见的管理关键词，其短暂性通过这样一瞥就清楚明了了。

>>>>> 商业界的“流行语大奖”

70 年代	· 矩阵式组织 · 委员会经营	· 弹性工作时间 · 零基预算
80 年代	· 公司内企业家经营 · 品管圈 · 理论	· 看板管理 · 戴明 14 点 · 自我管理小组
90 年代	· 战略性提携 · 核心能力 · 成果主义 · TQM · 流程再造 · 大量客制化 · 愿景领导 · EQ · 无边界组织 · 学习型组织 · 外包 · 赋能授权	· 工作生活平衡 · 电子化领导 · 虚拟组织 · 知识管理 · 平衡计分卡 · M & A · 集团经营 · CSR · 公司治理 · SCM · MOT · 应急管理

留下“不易流行”这个词的，是松尾芭蕉。颇多的管理关键词，确实应该称为“流行”。

但是请诸位不要误会，我并不是全面否定流行的管理关键词。“不易”和“流行”应该相互补充。“流行”被咀嚼之后随着时间的流逝会成为“不易”的一部分，而对“不易”刨根问底之后也会产生“流行”。“流行工具”出现又消失，消失又出现，只要使用方法正确，其中也会有些有用的东西吧？

然而现实中，多数企业不自觉地被猫眼一样眼花缭乱变化的“流行”所操控，反而忘记了关键的“不易”。没有掌握管理的不易，仅靠流行来运作公司，即使多一块钱的利益也要获得，这样才是重要的。很多企业难道不是存在这种错误的想法么？

这几年，在与指挥在商业最前线的管理者们接触的过程中，这样的想法在我心中与日俱增。

到目前为止，本人曾担任过三个公司的总经理和一个公司的副总经理，现任多个公司的企业顾问。如今我只要跟企业的最高领导谈上10分钟左右，粗略地拜访下公司内部，就大致能推测出“这个公司有发展前途”或者“有点危险”或者“相当危险”。这一切都归功于多年来从事管理所得到的经验。

这是为什么呢？其实，它跟行业相不相同并没有关系，几乎所有企业经营管理基础的80%都一样。余下的20%跟变化要素及流通和商业习惯的差异有关，这些是属于学上一年半载就能够掌握的一类。正因如此，即使就任于和之前的行业完全不同的公司的总经理，也是完全没有问题的。重要的是“不易”，是那基础的80%，也就是要掌握“管理的原理原则”。

不仅有山一样的课题摆在你面前，还有管理环境中吹来的强烈逆风，因此是不能说漂亮话的。这些对拥有担任数家公司总经理的经验，现在也在多家公司担任管理顾问的我来说，是切肤之痛地明白着。

可是，尽管如此，我更要说。正因为是严冬季节，所以才更应该停下脚步，重新认识一下到底什么才是经营，什么才是

能让公司变得更好的“原理原则”。

本书是我自己近半个世纪的商业经验所悟出的“管理的原理原则”简洁归纳而成的。跨越七章介绍的30项，全都是作为组织统领者无论谁都必须铭刻在心的。

这些乍一看，“我当是什么呢，这不是理所当然的事么”“要是这个的话我早就听过好多次了”，可能会有人有这样的感觉。

接下来要说但是。在破产公司的总经理里，有个共同的特征，就是事实上他们并没有掌握这个“管理的原理原则”。相反，将公司管理得很好的总经理，即使在管理环境苛刻的时期，不，正是因为苛刻的时期才更不会忘记这种管理的原理原则。

陷入极其严峻的状况，叹息着不知道该从哪里开始重整，营业额、利润停滞不前，左思右想“到底什么地方不对”“到底怎么办才好”，有时候还严格要求眼看就要被不安和恐怖压垮的自己，强烈祈祷着要让自己的公司成为获胜企业……相信对于有着种种想法，并且拥有积极问题意识和强烈危机感的管理者来说，本书一定能够起到某方面的作用。

目 录

经
营
管
理
秘
诀

> > > >

序 章 绝不能让公司破产 | 1

第一章 严峻的环境才会催生梦想 | 9

理念·构想将关系到利润 | 11

缺乏激情的经营者势必会被淘汰 | 24

什么是真正的领导者 | 33

如何磨炼大局观 | 39

第二章 梦想是否对社会有利 | 47

若无伦理道德，事业无法长久 | 49

需要考虑的是附加价值 | 56

盈利不是目的，而是手段 | 68

第三章 梦想不是空谈，应该视做目标 | 73

管理是“现在在哪里”“想变成什么样”“怎么做”

“做得怎么样” | 75

如何设定目标 | 79

如何酿成承诺 | 83

如何制定战略 | 88

为了更好地传达 | 95

第四章 如何实现目标 | 101

在公司内形成反省的良好风气 | 103

考虑好优先顺序 | 108

培养胆识 | 119

什么时候坚持，什么时候放弃 | 125

分析结果，吸取失败教训 | 129

第五章 有没有职员跟你一起瞄准目标前进 | 137

左右公司成长的是委任能力 | 139

设定让职员信服的奖励制度 | 147

让员工满意是管理者的职责 | 155

积极采取多样化管理 | 158

不在录用人员上失败 | 162

第六章 是否做到了心灵沟通 | 167

沟通力改变一个公司 | 169

如何提高会议的效率 | 176

处理人际关系的能力是成功的关键 | 182

坚强之心所能给我们带来的 | 189

第七章 是否在培养接班人 | 193

最重要的职责：培养人才，挑选接班人 | 195

学到老 | 202

谦虚是真正的自信 | 205

改革并不遥远 | 210

结语 | 213

序章

绝 不 能 让 公 司 破 产

> > > >

首先绝不能让公司破产

现在经营者所处的环境状况是不容乐观的。这种不景气的状况应该称之为严冬时期。

从管理的观点来说，严冬时期会发生什么？大致地说，就是营业额减少 30%。从客户那里传来降价的要求，单价降低 10%。除了账却收不回来的风险翻 5 倍。如今即使这样的数字再提高一些，不，即使是更糟糕的状况，也不会让人觉得不可思议。而且速度快得就像垂直落下的吊桶那样，一下子就蜂拥而至。

既然处在严冬时期，在能让公司变好的“原理原则”的基点上加入认真做事的态度，在埋头苦干之前最应该考虑的事情，就是不能让公司破产。此时，在对公司进行改良的根本治疗之前，让公司不至破产的处理是很重要的。“手术成功，患者死亡”的话是赔了夫人又折兵。也有这么一句话，说“管理者所犯最大的罪就是使公司破产”。

所谓公司破产，与由于损益计算表导致的倒闭相比，由于现金收入和支出而导致的破产远远多得多。明明有盈利，但是因为暂时性的现金不足而无力支付负债导致破产，也就是所谓的黑字倒闭。据说现在破产的企业中有 1/3 都是因为黑字倒闭。紧急时刻银行突然切断了兵粮，被逼得陷入破产的例子不胜枚

举。因此要保持和银行的良好关系，处理无用的不动产，压缩库存，力求回收赊账，这样的结果就是必须很好地摆放现金的位置。

人们无论如何都想避开赤字决算。但即使是赤字，下一次也要满怀期待。指出黑暗隧道前方的光芒是有必要的，因此追求也应该瘦身。依靠经费、成本，看具体情况还要靠人事费的削减来渡过难关。

制定避免赤字跌落的销售额目标、利益目标，为了达到目标，也要制订苗条化方案。

如果有紧急事态，削减管理者的40%，员工的20%的人事费也是不得已的。一旦设定下为了谋求生存而做的一系列措施，就有必要告知员工，让全体人员都有“健全的危机感”和“对紧急性的认识”。虽然人人角色各异，但是公司这条船是由全体人员一起推动它前进的。

假如外部主要因素不好，即使努力也不会出现预想的结果。

事实上，有时候不管怎样出色地经营，也不会有结果。明明做得很正确却无成果出现，这种情况在现实的管理世界中是有可能发生的。特别是在全世界范围内吹的管理风都是强烈的逆风的时候，想要获得结果是非常艰难的。

实际上，哈佛商学院做过这样的研究。他们试着分析“什么是利润的源泉”之后发现，产生利润的主要原因中，46%在于公司的“外部要因”，也就是包括经济在内的外部环境（图表0-1）。也就是说，无论如何出色地经营，倘若外部要因恶劣，也很难如预想那样提高业绩。

尽管如此，公司必须获得利润。如今，这个问题经常被提及。

想要获得利润，占了利润源泉余下的 54% 的“内部要因”就很有必要。自己公司的优势（理念、战略计划、人才等），也就是有管理力和市场竞争力（规模和增长性），能够辨别获得预期收益的事业领域。而且，只有这个才是正确的管理的“原理原则”。

反过来说，在不景气的时候如果事先提高内部要因的质量，那么在外部要因好转终于开始吹顺风的时候，与实力相称的利润就会毫无疑问地跟着来。眼下做好防止倒闭的措施固然必要，但是也不能总是缩小均衡，光一动不动地弯着腰。假如这样，企业便没有发展和未来。在对付严冬的同时，也要播下迎接春天的种子，为将来的增长做好准备。

表 0-1 利润的源泉 (100%)

内部要因 54%		外部要因 46%
事业领域 16%	本公司的优势 38%	环境 46%
· 市场竞争力（规模·增长性） · 收益性	· Philosophy(理念·构想) · Plan（战略计划） · People（人才）	· 宏观经济环境 · 原油 · 消费者动向 · 成本 · 限制 · 其他 · 外汇
	· Profit（利润）	

出处：斯特凡·P.布拉德雷教授（哈佛商学院）

不是为了成为“幸存下来”的公司，而是为了成为“赢得下一轮比赛资格”的公司

人才的培养，在这个严峻时期反而是机会。景气的时期，谁都能取得好业绩。但不景气的时候就不一样了。这可以说既是测试员工真正实力的时候，也是锻炼他们的绝好时期。已故的松下幸之助先生留下了这样一句话：“景气好，不景气更好。”这正是因为他将不景气当做改变公司的良机的缘故吧。

据说在日本大约有 250 万家公司，但是我把公司分成三类来考虑。一种是倒闭的公司。据报道，一年内负债 1 千万日元以上倒闭的公司，达到了约 16000 家。“去年企业倒闭超过 15000 家，为五年罕见”^①。一天大约有三四家，一小时将近两家公司从这个世界上消失。

第二种，是幸存下来的公司，说到这种公司的特征，就是暂时没有倒闭。虽然不是什么了不起的业绩，但是至少避免了破产的命运。这就是幸存下来的公司。用英语来说就是 Survival 企业。

最后还有一种，是赢得下一轮比赛资格的公司。这种公司的特征是什么呢？那就是营业额增长，利润提高。而且这种增长率，不但高于本公司所属业界的平均增长率，而且比其他竞

① 《日本经济新闻》晨报 2009 年 1 月 14 日