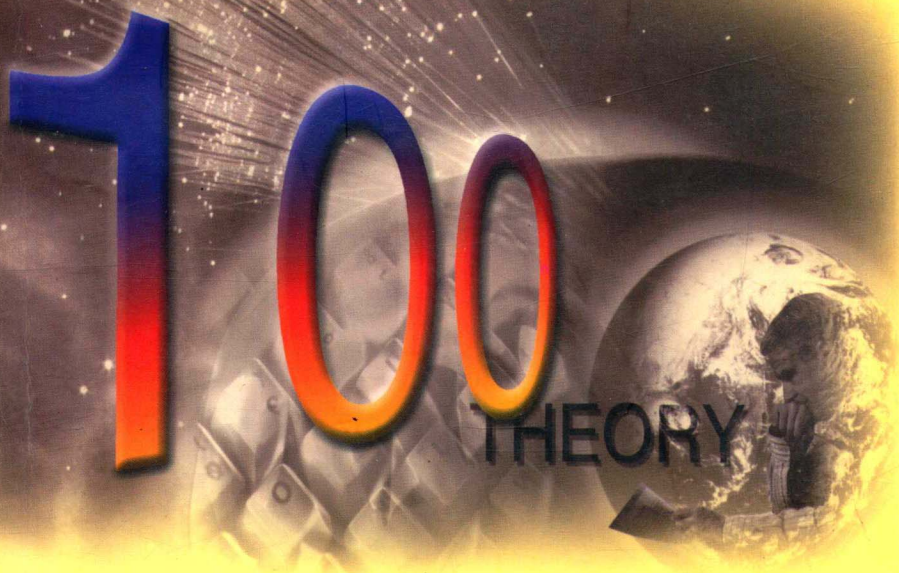


经理通俗理论

下卷

一个经理对 100 个问题的思考与解答

赵士仁 著



中国商业出版社

经理通俗理论

一个经理对 100 个问题的思考与解答



赵士仁 著

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

经理通俗理论. 下 / 赵士仁 著. —北京:中国商业出版社,2000.7

ISBN 7-5044-4107-4

I. 经... II. 赵... III. 商业企业—企业管理
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 38116 号

责任编辑:常勇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

山西财经大学印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 20 印张 500 千字

2000 年 7 月第 1 版 2000 年 7 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

*

*

*

*

(如有印装质量问题可更换)

序 言

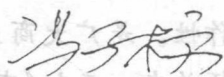
由山西太原解放百货大楼有限公司董事长、党委书记兼总经理赵士仁同志撰写的《经理通俗理论》(上卷),已于1993年6月出版。由于所写文章源于基层工作实践,用于基层工作实践,特别适合基层干部的需要,所以,和读者见面以来,受到了流通企业干部和员工的普遍欢迎和好评。

赵士仁同志身兼三职,工作繁忙,笔耕不辍,坚持写作,现在又完成了50万字的《经理通俗理论》(下卷)。这种精神是可贵的,这种精神是感人的。他就是这样十几年如一日,坚持理论联系实际,写作联系工作,一边实践,一边学习;一边工作,一边探索;一边总结,一边写作。通过实践总结理论,通过理论指导工作;运用实践升华理论,运用理论提高工作,形成了自己的一套独特工作方法、管理方法和领导方法。他根据经济改革与发展不断变化的新形势,对遇到的新问题进行深入的、理性的认真思考,并不断加以分析、总结和升华,提出了不少企业管理的新观点、新思想、新方法,具有较强的理论性、知识性和操作性。是广大商业经营者和社会各界了解商业工作的良师益友。正如《中国商报》“经理天地”的一位专栏主持人所说:“像他这样在繁忙的工作之余,专注于写出管

理心得的企业主管,在国内为数极少。读这些文章,就如阅读一份企业主管的人生履历,既有实证,又有哲理,非常之畅快。”

现在多数的干部,既经历过计划经济体制下的工作实践,又经历着市场经济体制下的工作实践。那么,怎样才能脱然于旧事物,习惯于新事物,使自己的工作适应新形势发展的要求呢?应该从赵士仁同志的工作实践中得到启示:那就是要坚持刻苦学习,不断掌握新的理论,新的知识,更新自己的知识结构;那就是要坚持动脑思索,不断总结新的经验,新的方法,增强自己的工作能力;那就是要坚持理论联系实际,不断适应新的形势,新的实践,提高自己的综合素质。只有这样坚持下去,才能跟上时代的步伐,适应形势的要求,完成历史赋予自己的使命,在工作中做出优异的成绩。

愿广大商业工作者,在社会主义市场经济的工作实践中,善于学习,善于工作,既懂理论,又懂实践;既懂经营,又懂管理;既懂经济,又懂政治;成为一名文武双全的现代企业制度的优秀管理人才,在自己的工作舞台上,演出威武雄壮的话剧,作出最新最美的文章。



2000年4月3日

作者的话

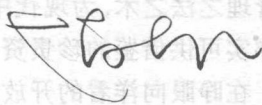
《经理通俗理论》(上卷)40万字,是1990年至1992年期间写的100篇文章,已于1993年6月由中国商业出版社出版。

《经理通俗理论》(下卷)50万字,是1993年7月至2000年4月期间写的100篇管理言论。这6年来商业零售企业经历了市场由卖方市场到买方市场的过渡;业态由单一业态到多种业态的发展;体制由国营企业到股份企业的改制这三个大的变化过程。本卷的大部分文章是为了适应形势的变化,一边实践,一边撰写的,可以说是因工作实践而写,为工作实践而写。主要内容有业务经营、管理工作、领导方法、思想政治工作、改革改制等五个方面。现整理成书,愿能使从事商业服务工作的同行们及从事经营管理的同志们有所受益。

每篇文章在成稿的过程中都征求过职工的意见、建议和要求,对于他们的关心、支持和帮助,我是永远不会忘记的,因为他们既是我写作的源泉,又是我写作的老师。

山西财经大学校长、著名经济学家、博士生导师冯子标教授,在百忙之中对书稿亲自审阅并精心作序,在此表示衷心的感谢。

由于本人身在基层,精力有限,白天忙于工作,晚上抓紧写作,有感而发,快速成文,每篇文字难以做到反复推敲,精雕细刻,不当之言难免有之,恭请读者多加纠正。



2000年5月1日

《经理通俗理论》(上卷)出版前后,各级报刊纷纷发表评论,现摘选其中的四篇以飨读者。

中國商報

“忙”的辩证思维

——记国内商企主管立言第一人 赵士仁

《中国商报》记者 郎文

也许山西太原市解放百货大楼在全国的知名度并不高,也许国有商业系统知道赵士仁先生的人并不多,但是,当不久前的一本洋洋 40 万字的《经理通俗理论》问世的时候,却不能不令我们对山西太原解放百货大楼及它的企业主管赵士仁先生刮目相看。

我们所接触的成百上千位的企业主管,他们都有一个共通之处,就是忙。怎么能不忙呢?大大小小的会议,企业外的诸多应酬,企业内的繁杂的经营业务,员工思想工作生活,还有更让人烦心的人事事宜……然而,赵士仁先生却掌握了忙的辩证法,善于忙里偷闲,闹中取静,做到了忙而不乱,从繁忙的工作之中寻思经营与管理之法之术,为现代中国企业的经营管理实务提供了一份内容详实可供借鉴的珍贵资料。

在睁眼向洋看的开放改革大潮中,诸多国人陷入了“洋的就是好的”盲目崇洋风尚中,在经营管理的方式方法方面,冠上了洋名

字的 QC 小组、TQC 等等管理软件成了引进的热货，孰不知是洋人学了我们的“鞍钢宪法”，甚至是从我们老祖宗的《孙子兵法》等中华文化中舶去的。赵士仁先生的最可贵之处，即在于他的管理心得来自自己企业的经营管理实务，不论是企业干部与员工的管与被管的问题、信息与机遇与企业命运的问题，还是服务态度与顾客批评及代销的正负作用问题等，他对 100 个企业经营管理实务问题的思考与解答，无一不针对现实经济生活中国人所处的工作与思想境界问题展开讨论，实证论述与哲理思考并行，为中国的当代企业家们树立了探讨中国式现代企业经营管理经验的成功范例。

吴小波 著《经营案例 100 例》中国商业出版社

1993 年 8 月 15 日《中国商报》

中国经营报

爱写管理言论的经理

——记太原解放百货大楼总经理赵士仁

《中国经营报》记者 陈小兵

地处太原市北城区，曾以“太原的天桥”远近闻名的太原解放百货大楼，自打南城区建起“太原王府井”钟楼街商业区后，便失去了往日的优势。

面对“王府井”的竞争，地理位置的不佳，赵总在管理上做起了文章。他把当兵时作为部队日常教育的“养成教育”变成了商场的“现场管理”措施，逐步激发了职工的经营意识，搞活了商场。

有一个夏天毛线很难动销，针织商场的一位营业员想：毛线摆在柜台里司空见惯，如果能引起注意，准会引发顾客的购买欲望，于是织成了一件色彩斑斓、美观大方的“小背心”挂在货架上，顾客每每望而止步，仅织成背心的第二天就卖出各种毛线 25 斤。赵士仁以此为例写出了“处处留心皆效益”的“管理言论”，刊登在“解放”简报上。文章指出：只有引起注意才能使顾客发生兴趣和偏爱。经他一“点”，纺织部的营业员利用业余时间把中高档被面缝制成棉被，结果销量大增。

赵士仁尝到甜头，从此一发不可收拾。先后在“简报”上发表“三分经营，七分管理”、“一个困难，两个办法，三个笑脸”等百余篇

山西日报

通俗的境界

——赵士仁其人其书印象

（驻晋总中）日 丰 蕴 陈小兵

当代人著书立说大多驱向极端——要么追求张扬高雅，或一时轰动效应；要么一味迎合粗俗低调，哗众取宠，惟利是图。当然不乏好书名作，只是与之相形少之又少。近几天偶有闲暇也正遇一些事情费解，便翻出了一本旧日由中国商业出版社出版，由赵士仁同志著作的《经理通俗理论》（上卷），翻看中便生出如是感悟。

不是说这书有异军突起之声势，也未见有鹤立鸡群之醒目，恰恰是因了它的通俗与实用、简捷与质朴。

赵士仁给我的印象正如他的书一般平实且稳健。言语不多，甚至几乎无太深印迹，但留下的那本就不多的一点儿印象却是美好与扎实的。《经理通俗理论》（上卷）一书从设计到装帧都看不到更多的高雅，甚至就似书名一样的平实。你若不是一位经营者，或对如此领域的事情压根就无兴趣，便大可不必去读，但如果反之，就一定要认真读一读，我敢说受益则该是种必然。该书共分“业务经营篇”、“管理工作篇”、“领导方法篇”和“思想政治篇”等四个部分，全书40余万字。其中《说话与经济效益》、《100-1=?》、《经理负责制，书记怎么干？》等篇章，都显露着赵士仁在从事商业

企业宏观管理中,以其敏锐的洞察力,扎实的调研作风,从大处着眼,小处着手,而“以小见大”升华出的理论之经典,具有很强的针对性和较为普遍的指导意义。当然,其它篇章又见仁见智,可谓节约时间、省出精力,使你在所驰骋的人生舞台上展示才华,显露丰姿,为扫平前进道路上的障碍提供有益借鉴。

30年前,赵士仁在部队当新闻干事时就开始写作,后来无论是在领导岗位,还是做商业企业的老总,他始终没有停止过思考与创作。先后在国家、省和市级报刊上发表各类作品近百万字。最近,他的新书《经理通俗理论》(下卷)即将与读者见面,旨在针对我国企业“滞后的体制,陈旧的观念,复杂的人事和严峻的市场”发起新一轮言论的冲击。

读了他的第一本书后,我想说,赵士仁作为一名企业领导者,他是用自己的心血汗水和对事业的耿耿情怀,试图为中国企业的现状与未来进言呐喊;作为一名共产党员,他是在尽心竭力地证实自己在市场经济大潮中应有的作用;做为一名中国的公民,他是以自己几十年如一日的工作积累为世人倾吐着或也“忠言逆耳”的衷告与良知。这是一种境界——一种当今社会或不引人注目但定会给人受益的平实与通俗的境界。

1999年9月4日《山西日报》

太原日报

血汗凝成“一百个台阶”

——解放百货大楼经理赵士仁著书育人纪实

《太原日报》记者 彭克良

7月初，解放百货大楼经理赵士仁所著的《经理通俗理论》(上卷)——一个经理对100个问题的思考和解答，正式出版了。

有幸首先阅读此书的山西财经学院教授、院长在审查意见上作了这样的结论，“像这样著作国内少见，它填补了我国这方面的空白。”

然而，有谁知道它凝聚了一个基层经理在繁忙业务工作之余的多少心血。它是赵士仁经理自己读书、教育职工读书，自己学习业务管理、教育职工学习业务管理，提高全员劳动者素质良苦用心的结晶。

吴子曰：“一人学战，教成十人……，万人学战，教成三军。”古往今来，治军作战者都格外重视文化。

古人尚且如此，在“知识爆炸”，信息与电子碰撞时代的当今，赵士仁却在经济形势红红火火的解放大楼，发现一块“文化沙漠”。

柜台里商品标签上的错别字，已在向顾客展示职工的文化层

次；售货员向顾客介绍产品的产地、特点时，也介绍了自己，让人啼笑皆非；语无伦次的对答和阴差阳错的形容；甚至一些业务部门主任连利润的换算方法都不知道……

从事过部队工作和商业企业书记工作，而今又担当起经理兼书记双重担子的赵士仁深知，一个“没有我就要倒闭”的经理，恰恰从反面说明“正是由于我才使企业倒闭”。因为经理没有担负起培养部下的使命。

美国大企业家华莱士说过，“谁能夺取智力高地，谁就会在企业的竞争中取胜。”是啊，万事不依力决，而以智取。“上兵伐谋，其下攻城。”他感到：不能仅仅推销各种制度和管理方法了，也要向职工推销没有文化知识的危机感了。不能像《吴子》中的楚庄王哀叹的那样，“寡人不才，群臣尚且不及，楚国危矣。”

二

探航者的船首，慢慢移向智慧之岛。

1989年春节，赵士仁有意利用给职工拜年的机会进行调查，他走访的46户家庭，发现仅有3户家里有书。他当即在“拜年话”中有意识地强调一句“不仅家庭建设好，夫妻关系好，单位工作好，更重要的还要读书好。”

赵士仁在组织培训基层干部，“推销”他的“学习之道”时说：“我坐着比站着收获大，因我没有陷入大量的忙忙碌碌的事务堆里去。脑子比身子忙，大量的时间与精力都用在消化政策，调查研究，出谋划策，选人用人上了。一个成功的企业管理者，应该是统筹全局，抓住主要矛盾的人。那么又是什么让脑子能做出正确的判断呢？是知识。”

书籍就是他不下“聘书”的高参。为了从企业的长远利益出发，他把《孙子兵法》中的“令之以文，适之以战，是谓必胜”搬进了柜台，强行在职工中开展了“一日一知”活动。先后为职工人均投

资 200 元,下发了包括商品知识、领导艺术、政治修养、企业管理、谈判技巧、演讲口才等 8 个门类 40 余本图书,适时组织开展读书竞赛活动。明令要求每个职工在统一下发的笔记本上,每天写一条商品或业务知识,要求学会、记住、用上。并形成制度,由工会定期抽查学习笔记,采取一月一查,一季一评,一年一结的办法,分达标、良好、全优三个档次进行表彰。这种方法卓有成效地提高了全体职工的综合素质,职工高兴地说,“赵经理把解放大楼办成‘大学’了。”

但这仅是赵士仁为其企业“文化战略”打的基础。在职工业余学习掌握一定文化技能后,他经过考核,把优秀职工送进正规大学深造。几年来,解放大楼先后送 35 名职工到财经学院等正规院校学习,不少已学习完毕,成为工作的骨干力量。

三

赵士仁十分喜欢拿破仑的一句名言,一只雄狮带领的群羊可以战胜一只绵羊带领的一群雄狮。当他在并州商界掀起那场宏大的“教育工程”时,人们还以为他是位叱咤风云的人物。当人们从荧屏上认识他之后,才明白一个理儿,一个成功与失败的企业领导之区别,主要是智慧和才能的落差。

这几年,做为一个大型企业的掌舵人,每天有多少决策等他去拿定,有多少事务要他去处理?但不管多忙,他每天都要坚持读书三小时。他就是以这样的毅力参加了党政干部基础理论自学考试,并以优秀的成绩获得了大专文凭。

解放大楼经营转入了正轨,别人以为他该喘口气了,但他对自己的要求更严格了,甚至是“残酷”,周写一篇论文、月读一本书。

无论工作再忙、家务事再累,在 2 年零 4 个月中,他没有因此而误过每周、每月给自己订下的硬任务。

解放大楼的《简报》有一个不成文的规定,每周有专为赵士仁

留好刊登体会的版面。《简报》一下发，职工既是读者，也是运用者。

斗转星移。赵士仁用血汗凝成的这一级级台阶的主体工程，如今业已告捷。《领导就要推销制度》、《请不要错位》、《三分经营、七分管理》、《企业政治工作的疏与堵》、《面对商战应应战》……这一篇篇文章大都发表在各类报刊上，有的被评为优秀论文奖，有的还冲进高等学府的大雅之堂。

书出版了，但他仍在孜孜不倦地艰难攀登着，顶峰的风光一定别样绚丽。

1993年7月22日《太原日报》

服务是市场营销的杠杆

在买方市场条件下,不同企业的商品在品种、式、价格等方面的差距越来越小,商业竞争在店、价格优势等方面也越来越淡化。市场营销的层次已从低层次的产品竞争,服务作为市场营销的基本要素,作用日益明显,已成为营销的杠杆。

服务是营销最本质的内容

传统的市场营销组合包括四个基本要素:产品(product)、价格(price)、渠道(place)、促销(promotion)。产品是产品概念中的一部分,是产品的延伸。它是指依附于产品的售前服务和售后服务,如送货上门、安装调试、跟踪维修等。然而,随着市场营销理论日趋完善,服务的概念和内涵不断深化,服务已成为一种特殊的产品和营销的基本要素。

市场营销的客体是各种各样的产品,即能带来价值的物体或者过程的一个整体。这就既包括有形商品,如香皂、牙膏、盐等可以认为是带有形商品,没有附带服务;计算机则是带有服务的有形商品;旅游汽车可以看作是附带少部分商品的主要服务;而心理治疗、照顾小孩可以视为纯服务。人们购买产品,或是购买有形的商品,或是购买附带服务的有形商品,或是购买无形商品的服务,或是购买纯服务。总之,服务并不仅仅只是产品的延伸和附属,而是产品的主要类型之一。

但是,服务又不是一般意义上的产品。它没有具体的形态,不像香皂、牙膏那样显而易见;它没有具体的标准,同类企业提供的

业务经营篇