

〔日〕田中要人 著
万 成 主 译



厂长的秘诀

工人出版社

厂长的秘诀

〔日〕 田中要人 著

万成 万涛 李鸿谷 译

沙叶 王子光 校

工人出版社

厂长的秘诀

〔日〕田中要人

万成主译

工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

天津静一胶印厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张：8.625字数：198,000

1986年2月第1版 1986年2月北京第1次印刷

印数：1—34,200册

统一书号：4007·36 定价：1.50元

前 言

本书原名《社长业の心得》，如直译可译为《厂长工作心得》，但日文的“心得”二字远比汉文的“心得”含意广泛，有工作经验、工作诀窍、必备的知识等意思。日本的“社长”即我国的厂长或经理，故此书意译为《厂长的秘诀》。

著者田中要人是日本福岛县人，毕业于名古屋高商（现名古屋大学），从战前日本还没有“企业顾问”这种职业的年代起，他就作为经营管理及实际业务指导的先驱活跃于企业界。他加入日产汽车公司，做为故鲇川义介的得力助手，为建立日产联合企业奠定了基础。他曾担任日产汽车公司、日立制作所、岩崎通信机公司等数百家公司的经营顾问和经营管理指导，现任日产公司业务研究所所长，专门指导企业经营管理达五十余年。

他的主要著作有《田中要人经营实际业务体系》（六册）、《公司业务规程大全》、《管理人员的实际业务》、《公司业务帐票集》和《同族公司的成功法》等共计五十册。

著者总结五十余年指导企业管理的经验，提出了经营企业的根本原则，并就经营过程中出现的各种问题进行了具体分析。论述有理有据，语言通俗易懂，读起来如听讲演。

日本企业管理是在继承东方文化传统的基础上，吸收西方的现代化管理成就而形成的具有日本特色的管理方式、管理制度，可以说是做到了“洋为日用”。当前，日本的产品以其质量好、品种多、价钱低在国际市场上拥有很强的竞争能

力，因而，日本的企业管理也引起了全世界的瞩目。

为了实现社会主义四个现代化的伟大目标，我们要借鉴各国的长处。日本是我国近邻，两国社会制度虽然不同，但就企业管理来讲，颇有值得我们学习和借鉴的地方。

作者讲的是资本主义企业管理，有些地方不一定适合我国的国情。如在人事方面使用不正当的手段挖别人的墙角，以及对妇女持歧视态度等都是不可取的。我们希望读者坚持党的四项基本原则，有批判地阅读此书，“去其糟粕，取其精华”。

因限于水平，译校难免有不妥之处，希望读者惠予指正。

译者

校者

1985年5月20日

目 录

前 言

第一篇 厂长经营事业的基本原则

..... (1)

第一章 厂长的基本准则 事业经营的核心

..... (1)

第二章 企业发展的五大原则..... (18)

第三章 经营新构想的四原则..... (42)

第二篇 厂长的实际业务准则

..... (62)

第一章 事业基础结构的建立和运用..... (62)

第二章 厂长的重要工作和它的处理方法

..... (89)

第三章 掌握干部和推进工作的方法.....(128)

第四章 厂长对各部门的着眼点和采取措施

的方法.....(150)

第五章 厂长如何改善经营.....(175)

第三篇 厂长的素质

.....(197)

第一章 厂长的素质和培养的方法.....(197)

第二章 厂长应有的态度和言行.....(213)

第三章 决定和培养厂长接班人的方法	
.....	(234)

第四章 厂长个人身边的问题和解决方法	
.....	(251)

结语	(268)
----------	-------

第一篇 厂长经营事业的基本原则

经营事业的基本原则是使经理走上经营正轨的指南。

不管企业所属的行业、企业的经营形态及规模如何，“正确地经营公司、使之不断繁荣下去的经营的道理和方法”是任何企业共通的。乍一看来，这仿佛是在阐述理所当然的事。不过，“理所当然的事”和“实际去做”却完全是两码事。

实际上，有很多厂长几乎并没有做理所当然的事。他们并没有触及到经营的根本，只是拘泥于眼前的现象采取措施，因而常常招致失败。

事业的成败，完全在于厂长本身是否掌握了经营事业的根本原则，并竭尽全力具体地实行下去。

第一章 厂长的基本准则

事业经营的核心

一、要把“生意”和“经营”分别开来加以认识

事业最要紧的是什么？

所有的事业都是由“生意”①和“经营”②两个不同因

注 ① 生意，指的是产品或劳务的对外出售。它是维持企业、使企业生存发展下去的经济来源。

② 经营，指的是一个企业内部的运营和管理。它是有效地做好“生意”的保证。

素构成的。

为了巩固事业的基础，所有的厂长都必须把“生意”和“经营”区别开来加以考虑，优先考虑“生意”，并尽心竭力。

社会上常有一些连经营的“经”字也不认得、看来似乎愚蠢的人，却当上厂长，使企业很好地繁荣起来。

这种厂长不会使用人，对会计财务一窍不通，也不懂得怎么运用资金。旁人批评说：“他那个样怎么能当厂长呢？”可是，他的生意却突飞猛进地发展起来了。还把被公认为了不起的厂长所经营的企业的市场侵占过去，使那位厂长慌了手脚。

由在大学里努力研究经营学、充分掌握了经营知识的人去经营事业的话，是否会一定能成功呢？并不见得。倒是相反的情况却不少。就是让经营学的权威人士去经营事业，结果还会把企业搞糟了。

为什么一些人一点也不懂得经营方法，而他们的企业却繁荣起来了呢？

就是因为他们会做“生意”，会赚钱，善于抓住顾客，善于销售合乎顾客口味的货品，所以事业就繁荣起来了。这里似乎没有什么经营技巧，但实际上却受到了顾客的光顾，受到顾客光顾的商品就畅销，就赚钱，事业就发展起来了。

可他决没把经营事业的道理搞错。尽管他连经营的“经”字也不认得，尽管他的做法有点不合正规，但只要生意做得好，企业就会发展起来。

为什么掌握了经营学的人，经营事业并不一定取得成功呢？因为他不会做生意。赚不着钱，事业就垮下去。这也就是经营事业的一种道理。

也就是说，“赚不着钱”，事业就垮。“经营”是第二位的。若不建立起自己事业的“盈利基础”，则一切都无从谈起。

有一首滑稽俚言：“爷爷攒钱，孙子败家”。第二代、第三代的经营者好不容易继承了前一辈惨淡经营的事业，却把它搞垮了，社会上这种事儿是常有的。

第二代对于上一辈拼命做生意的态度忌避如仇，竟说“老头子没有理论，头脑不好，不了解现代经营方式”。他们只会纸上谈兵，原封不动地引进“经营”，这就容易招致失败。而上一辈也不明确“生意和经营”的不同，因而也就不能说服第二代，于是竟容许第二代擅自行事，结果招致巨大损失。这种事情实际上也很多。

“不赚钱”，就不会有事业。

所有的经理都必须认识到：

“丧失生意也就没有事业”；

过份急于成长会毁掉事业。

社会上有一些令人莫名其妙的企业，“商品那么畅销，那么赚钱，怎么倒闭了呢？”急剧成长起来的企业，忽然倒闭的情况确实有。原因何在呢？

因为他不懂得“经营”。创办事业当初，可以专心做生意，白天黑夜煞费苦心去赚钱。可是，当事业逐渐扩展起来，每月销售达两亿、三亿日元，成了一个象样的企业，职工增加到二百人、三百人、五百人、一千人，企业基础巩固到一定程度时，就需要“经营”了。

如果不注重经营，在组织、人事、制度、管理这些方面采取妥善的办法，事业早晚就会停止发展，或突然恶化起来，造成巨大亏损。

如果资金周转一时不灵、银行拒付票款、或因劳资“争议”（不一定是罢工纠纷）一下子丧失顾客的信用等问题发生的话，生意即使还可以，也不可能赚钱，不能使事业再继续发展下去。这时就会显示出“经营”的重要性来。

所有的厂长都必须认识到：

“没有经营就没有繁荣”。

如何去对待“生意”和“经营”，这是按企业发展阶段的不同而有所不同的。

创业时期，无论如何要以“生意”为主。做到这点就可以了。等到基础逐渐巩固，业绩稳定，规模扩大了之后，“经营”就重要了。但是，一旦规模扩大了，“经营”也做到无微不至之后，“经营”工作就会不知不觉地过份优先于“生意”，因此又有可能出现事业丧失活力，业绩停滞不前的情况。这样一来，又需要再次重视“生意”，重新研究如何建立赚钱的途径了。

可见任何事业，都有“经营”重要的时期和“生意”重要的时期。当厂长的必须牢牢记住这一点。

二、企业的发展、扩大和厂长应变的准则

要按企业规模的大小改变经营方式

大企业有大企业的经营方法，中等企业有中等企业的经营方法，小企业有小企业的经营方法。

小企业仿效大企业的做法是搞不好的。大企业如按照小企业的办法去做，随时都有倒闭的可能。当厂长的必须记住，企业的大小不同，经营方法也有所不同。

例如，仅就组织机构来说，职工只有二十人的企业，如果分别设置了会计科和总务科，或与此相反，有职工好几

千人的企业，却没有设置会计科和总务科的话，那么这两家企业的经营都不会搞好。

一般说来，事业是逐渐由小变大的。创办时只有两三个人或十个人左右，逐渐扩大到二十人、一百人、二百人、五百人、一千人。如果厂长怎么也不能摆脱小企业那时的经营方式和做法，坚信那时的做法、想法是好的，始终摆脱不了五个人、十个人那时的习惯做法，还是按照那套办法去办，就糟糕了；生意会出毛病，经营会出破绽，卒至事业衰微、甚至倒闭。

厂长必须懂得用人方法、抓数字的方法、资金的使用法以及所有的业务工作，这些都是大有大的办法，小有小的办法。

那么，这个大和小的经营方式有什么不同呢？这里想大致谈一谈它的不同之处。

经营大企业的准则

何谓大企业呢？一般是指那些销售额大，工作繁多，职工众多，组织、设备也都大，因而资本和周转资金的总额也大的企业。其实，各行业都有本行业大企业的标准。不过，这里所说的大企业，一般指的是以每月销售额十亿日元以上，职工一千人以上的企业而言。

大企业必须有坚实有效的管理方式，按照它本身的特点，井然有序地处理问题。

由于事业规模庞大，所以经营方式都是大型的，也必须是大型的。在这种企业里，企业领导^①要有十人到二十人，部长要有四十到五十人。职工的性格、特征、能力各自

① 此处指日本公司中的董、监事等高级领导人而言。译者

不同。人一多了，思想各异，因而内部管理就比较困难，经营的领域不断扩大、日趋复杂，于是就需要各种干部。大企业里的业务要求也极其错综复杂，既不好掌握也不易了解。

事业的规模越大，活动范围也就越大，内部关系也就越复杂，因而也就难以做出正确的观察和判断，就容易产生错误判断，失败也会多起来。正因为大，因为广泛，一些不显眼的微小差错也会产生巨大影响，造成巨大损失。好不容易发展扩大起来的事业，就会一下子弄得鸡飞蛋打。

前些日子，一家卖牛肉盖饭的Y公司的倒闭就是这样一个例子。该公司的业务急剧扩展起来，但由于从全盘上看错了原料方面是否合算，最后由于牛肉涨价和未能掌握资金的周转速度而失败了。尽管是个很小的判断错误，却给整个企业造成了巨大的失策。

资力雄厚的M门窗框格厂家所以倒闭，是因为企业大了，厂长也没能改掉企业小时沾染上的使用人的习气。这位厂长是事必躬亲，什么都要自己伸手去干，指示干部也详尽入微，一不随心就马上大肆申斥。成绩差的干部当然不愿意挨申斥，因此，就把一些小额亏损隐瞒起来，不把真实情况告诉给厂长。这种微小的隐瞒日积月累，当有朝一日厂长察觉到时，已经陷于无可挽救的地步了。因为是家大企业，稍一不留神就酿成大失败。

大企业的厂长不要做部下、干部们做的那些事。企业一旦大了起来，就必须在各个部门配置能干的干部，授给他们权限，分派给他们适当的工作，使他们发挥能力。让干部去做工作，厂长在远处看着，通过工作成果去掌握情况，这很重要。厂长必须是个大将，他要观察整个事业，决定前进方向，让干部去做工作。厂长必须做比干部高出一级的工作。

可是，不去配备干部，忘却理应去做的工作，什么都要自己去干，这就难免要糟糕。对厂长说来，既然配备了干部，一些不太要紧的事儿就不要自己动手去干，要养成让部下、干部去干的作风。事业小时或许什么事都要一个人去干，事业大了还改不掉这个毛病，就会疏忽了大事而造成巨大损失。事业大了，厂长一个人已经不可能既干经理的工作又干干部的工作了。

厂长一个人的力量已经怎么也干不过来了。

由小变大时经营方式的改变

上述失败在事业由小变大时居多，尤其是独揽大权、在组织、管理和制度方面和事业小时一样去考虑、去处理问题的厂长多。

下面是发生在业绩屈指可数的一家企业的事情。它由于干部盗用巨款而陷入亏损，在资金周转上酿成了严重问题。

发展成为大企业时，在支付款项上，必须事先责令属下作出预算，在有关付款传票上如果没盖有批准的印章就不付款，这种制度一定要有。而且对于超过一定限度的付款，要建立一种书面请示等的控制制度。不过，若是小企业，不这么严格处理也可勉强行得通。这家企业虽然也大致作出了规定，但是厂长就首先不遵守这个规定。经营小事业的那种毛病还没丢掉，对钱款的处理随随便便。于是干部也就偶尔违背制度，这就给盗用巨额钱款留下了漏洞。

这就是大小不同的企业经营方式的不同之点。

下面是一家无线电通讯机制造厂 S 公司的情况。试制工作大量地放在正式生产工序之中来进行，这是原封不动地采用了传统的做法。这种做法不知打乱了多少繁忙的工厂生产工序，影响了多少生产效率。既然是个大工厂，试制的工作

当然要另设一个试制工厂，在那里专门进行试制。

T化学合成公司是塑料部件的制造厂家，从小企业急剧发展成为中坚厂家。事业扩大以后，顾客要求赔偿损失的件数突然增加，业绩下降。原因是因为相继增设了三个工厂，而没有建立统一管理这三个工厂生产的机构。三个工厂都同公司营业科直接进行生产订货，分别随意制定计划，安排各自的生产工序。某个工厂忙得不得了，而某个工厂却闲得没活干。这种情况一再发生，致使重要的产品拖延下去，而不重要的产品却先做出来，因而受到主顾申斥，声誉下降，销售减少，效率降低，业绩也降下来了。这时才建立管理三个工厂生产的机构，重新分配了工作。结果效率提高五成，再也没有主顾要求赔偿损失的情况了。经理没有明确抓住企业的变化，凭以前街道工厂那种头脑来搞，就造成了这样的差错。

企业稍微一扩大起来，就必须首先研究机构和制度，但大多数人对此疏忽大意，因而招致失败。

企业一旦扩大起来，厂长就必须在整个企业范围内改变企业小时的做法，不要根据自己主观的那一套进行判断，而要尽心竭力完善组织，使之定型，按制度去办事。为此，必须施展有助于公司发展生意的经营方法，建立公司的规章制度。

经营小企业的准则

小企业与大企业相反，职工少，销售额也少，管理的范围、问题也窄小，工作也少，组织也小，设备也少，一切经营制度都是小型的。而且不是小型的就搞不好。

所以，不要仿效大企业的做法。一般有关经营的书上大都不分大小。看了这种书，再看看大企业的情况，就把书里的或大企业的做法照搬过来，那只能减低业务效率，增加浪费。

就是说，小事业必须按小型的特点去搞。

大企业要建立各种组织、制度，而且规章制度也要做出细致的规定。小企业虽然也需要有个大体的制度，但无需制定细致的规章。没有就没有，单凭个别的指示、指导也过得去，很少会因一时的判断错误致使事业遭受巨大损失。因此，小企业比起大企业来容易经营。即使企业业务情况坏了，也容易重打鼓另开张或改变方针。即使重建，也只需要小额资金即可。就是说，经营上调转方向灵便，这是小企业的优势。

因此，厂长也好，干部也好，即使没有多大能力也能勉强经营下去。把生意的基础、赚钱的因素一连串地掌握住，把不赚钱的因素尽量甩掉。由于业务范围窄小，全盘都可以照顾到，所以即使没有多大能力，只要踏踏实实地做下去，就会渐渐地扩大起来。当然，象卖香烟的那种小铺就另当别论了。

事业这种东西，只要扎实地安安稳稳经营下去，就会逐渐扩大起来。它本来就具有这种性质。

到了一定程度时怎么办呢？

是扩大事业的规模呢？还是采取坚实方针不扩大呢？站在这个十字路口时，必须仔细进行考虑。

若是扩大自己的事业，就必须考虑如何改变经营方法。

例如，如果是小企业，就拿商品的库存管理来说，即使没有什么组织、制度，也可一目了然。即使不用电子计算机去计算，只要备有准确的库存底帐也就行了。不过，若是企业大了可不行，仓库的面积必须扩大，一点点的损失，就会在整个事业上造成巨大的亏损，因而必须整顿仓库内部的设备，严格规定商品出库入库手续的规章，定出管理的方法。

小企业用小干部，大企业用大干部

在使用人员方面也是如此。对中小企业有用的人员和能在大企业里工作的人员迥然不同。在中小企业里非常能干，取得成绩的人员，拿到大企业去，有的简直没法使用。这种情况常有。

不按组织行动，不按计划行事，这不适合于大企业的做法。而且厂长本人也会渐渐被职工所离弃。

某私营铁路公司有一个站长。他在一个小站上工作时，乘客少，站员只四五人。站长自己无微不至地为旅客服务，站上栽了些花，水池里养了些鱼，供孩子们观赏，有时还给乘客搬运行李，人人都夸奖。由于这位站长声誉太好，总公司就把他提升为东京都内一个大车站的站长。可是，到任不久，乘客和手下站员都说：“新调来的这位站长毫无工作能力，糟透了”。在小站上的干法和在大站上的干法不一样，在大站上要掌握大的计划、安排和做法，要按组织让部下去做工作。站长亲自去为每个乘客服务，就会丢掉整个车站的大事，把工作搞糟。

反过来也是一样，当然要看是什么工作。在大企业做出优异成绩的人员，转入中小企业，并不一定能发挥能力。

中小机器制造厂——S机床制造公司从日本屈指可数的大公司——T公司聘来一位厂长，结果完全失败了。大企业的厂长和小企业的厂长所做的工作不一样。全盘的计划、安排、工人的配置、日常的工作态度等都不一样。大企业一到时间就可以马上回家，而小企业几乎每天都要加班加点。因此，时间一久，内部就传出了他不称职的呼声，说：“他若不辞职，我们全都不干。”结果他只好辞职不干了。真正认识到他不称职，竟花了两年的功夫。