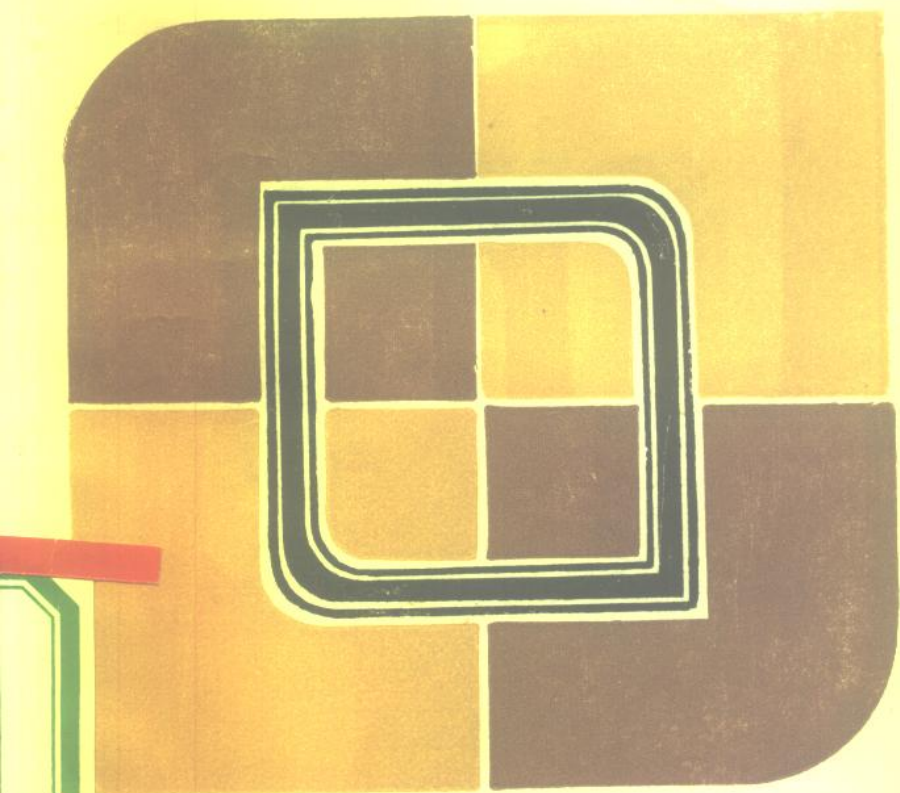


经营法则百条



福建科学技术出版社

经营法则百条

〔日〕上野一郎 著

陈耀茂 李锦德 译

福建科学技术出版社

一九八五年·福州

经 营 法 则 百 条

(日)上野一郎著 陈耀茂 李锦德译

福建科学技术出版社出版

(福州得贵巷27号)

福建省新华书店发行

闽侯青圃印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 5印张81千字

1985年7月第1版

1985年7月第1次印刷

印数: 1—72,350

书号: 17211·67 定价: 0.85元

译 序

美国管理大师彼得·杜鲁克在其巨著《管理学——使命·责任·实务》的序言中谈到：“管理的精髓不在‘知’而在于‘行’，它的考验不在‘逻辑’而在‘成果’。”管理在实务上的应用是很重要的。

经营的理论只有配合实务上的应用，才可发挥有效的经营。本书不作理论上的探讨，而是站在经营实践的立场，将一些重要原则、名经营学家、名经营者的经验谈配合时效的加以收录整理，精简成一百条法则，可谓是一本动态的经营良书。

本书内容包括财务、人事、组织、情报、作战、上司与部属等六大部分。由于财务、人事（包括组织）、情报、作战四者是推动企业“机能”的要素，任缺其一，企业即无法驾驭自如。又，上司与部属的协力合群关系为目前及未来任何重大活动所需。因此，管理者必须要能策划、组织、使用、指导、控制所配属资源，方可有效地提高经营成果。

鉴于本书有一读的价值，乃两人通力合作，由于公务繁忙，时断时译，拖了半年之久，终于草草译完。译

者返国数年，深觉一事无成，今能译得此书，可谓略尽棉薄。由于才疏学浅，加之仓促成书，翻译不当之处，尚请贤达不吝指正，至为感谢。

(香港) 陈耀茂 李锦德

前 言

最近的经营学犹如其他领域内的学问一般，常被予以显著的细分化、专门化。其间也自数学、经济学、生理学引进不少的理论与知识。由于内容上的渐趋高深，对于一位初学者来说，是很难入门的。

撰写经营书籍的人，有学者也有经营的实践家。大致说来，学者是针对自己感兴趣的部门加以专门性的深入分析、探讨，其中写成平面式的、综合式的、或教科书式的书籍较多。老实说，这一类书籍也很重要，但对于经营的实践家与参与者来说，培养经营上对事物划分权重的直觉，才是不可或缺之事。然而遗憾的是，一些专门性经营书或综合式的经营书，却常常忽略了这一点。

为了推进企业教育与咨询服务，我创设了专校，拟将经营学全盘教给学生。如将自己视为学者，则会受到学者之流的斥责，如果勉强将自己算作经营者，也会遭到经营者们的怒骂，可说处在进退两难的奇妙立场。我在一面教授理论之余，也一面将所学的加以实地应用。

经营的理论与实务是两个不同的领域。在整体经营之中亦可依其重要性，分成非常重要与不太重要两部分。

以往虽也有将重要的事项以法则的形式，分类整理一番。可是却未整理成一册书出来。就算整理出来，内容显然艰涩难懂，也算不上是今日这环境中的最新观念。凡此种种是我出版此书的动机。因此我以如何结合实务为着眼点，将一些重要的原则加以修订，整理出此一百条法则。

其中也有些是老早就有的古老法则，虽然古老，但想来尚有其重要性，故仍采用。另外，有些是我自己想出来的法则，也一并列入。与各法则有联系的经营者、经营学家的经验谈，以及各种资料的精华也并记于书内，意在供诸位参考之用。

这本书细分为财务、人事、组织、情报、作战、上司与部属六个部分。前五个部分是有关推动经营机能的法则。由于财务、人事（包含组织）、情报、作战四者是推动企业机能之要素，任缺其一，企业就无法驾驭自如。

从另一方面来说，企业是由人支配的。纵使在组织上是多么的精良健全，若是所用的人才不佳，也一样无法把企业经营得顺顺利利。所以说，上司与部属这一部分是企业成员所不可不知的法则。本来上司与部属之间的依存关系，是因人与人之间的息息相关的关系所滋长出来的。因此，适用于上司的法则，也必然适用于部属。总之在权宜上，虽有上司与部属之分别，但毕竟都是人！

从经营者到身居中间阶层的诸位，希望你们先读上

司与部属此部分，紧接着在想了解公司内之动向，去读读组织学，把握商业的整体性。

吾热切盼望，这本书的出版能对处在激烈竞争的商业社会中之诸位有些许的助益。

（日） 上野一郎

目 录

译 序

前 言

一、财 务

1. 长期利益和短期利益 (1)
2. 企业是纤弱的 (2)
3. 防止人员、经费、设备的浪费 (3)
4. 分清利益责任，组织即可灵活 (4)
5. 使经营平衡崩溃的最大原因是蔑视财务
..... (5)
6. 自己公司的弱点所在，只要观察竞争公司
就可知道..... (7)
7. 节税是利益的一个源泉 (8)
8. 不良资产不论削除多少也不嫌多 (10)
9. 公司因筹款、税金及保险费而显得艰苦
..... (11)
10. 以抽样检查方法监查..... (12)

二、人 事

11. 没有责任就没有奖赏…………… (15)
12. 责任还是让个人负起较好…………… (16)
13. 将责任集中为“遵守的责任”与“结果
的责任”较好…………… (18)
14. 赏罚要分明,但以不罚为好…………… (19)
15. 各种工作场所里埋没着人才…………… (21)
16. 激励人的因素有责任、竞争、兴趣
…………… (22)
17. 根据人们的需要层次制定对策…………… (23)
18. 业绩欲望强的人,往往缺乏组织能力
…………… (25)
19. 人虽然对低待遇不满足,但就是待遇高
亦同样不会满足…………… (26)
20. 人是经尝试错误而成长的…………… (27)
21. 企业须靠有力人士来维持…………… (29)
22. 用简单而有效的人事考核决定顺序…………… (29)
23. 对部属的评核以直属上司为优先…………… (31)
24. 如果漫不经心地将成绩超群的人提升,
就会失败…………… (32)
25. 管理者需要三种技能…………… (33)
26. 成功的经营者的有共同的地方…………… (35)
27. 急于解决人事难免遭致失败…………… (36)

三、组 织

28. 组织是循“枪弹型”、“火箭型”、“神风型”的顺序演进而来的…………… (38)
29. 独裁的公司迅速成长后控制就会失灵
…………… (39)
30. “火箭型”训练的第一步是决定届期
…………… (40)
31. “火箭型”的终点是目标管理…………… (41)
32. “神风型”的第一步，是从打破现状
开始…………… (42)
33. 集权好还是分权好？这取决于组织的复
杂性与管理能力…………… (44)
34. 经营层次以少为宜…………… (45)
35. 参谋人员以少为宜…………… (47)
36. 公司的组织要适合于人…………… (47)
37. 当人与组织僵化时，公司便开始退化
…………… (49)
38. 如果有计划小组，组织的流动率就会提
高…………… (50)
39. 没有派系的组织是不存在的…………… (51)
40. 要勇于承担责任…………… (53)

四、情 报

- 41. 重大的结论得自简略的情报…………… (55)
- 42. 未实行双重检查的情报常是错误的…………… (57)
- 43. 情报不简洁明了会使对方混乱…………… (58)
- 44. 情报经过发信者会被歪曲…………… (59)
- 45. 不具备三个以上具体例子的情报是不可
 相信的…………… (60)
- 46. 不按网状传递情报便会出错…………… (62)
- 47. 情报的传递并无定型…………… (63)
- 48. 如果无反馈, 情报便会被歪曲…………… (65)
- 49. 不被理解的情报, 等于是没有情报…………… (65)
- 50. 审议的人数以五人为理想…………… (67)
- 51. 有反对意见的主意才是珍贵的…………… (68)
- 52. 极少发生过的事可能会连续发生…………… (69)

五、作 战

- 53. 忘了大目的就会沉溺于大手段…………… (72)
- 54. 计划的第一步是描绘出构想…………… (73)
- 55. 达不到计划是很平常的…………… (75)
- 56. 长期计划等于构想与短期计划…………… (76)
- 57. 从急袭假想中产生敏捷的计划…………… (77)
- 58. 只要管理10%便可掌握住全体…………… (79)
- 59. 沉迷于理想, 就会耽误作战…………… (80)

- 60. 将具体的问题加以抽象即可产生出新的
 解决策略..... (81)
- 61. 置身于“酝酿”，可产生出好的创意..... (83)
- 62. 追求无用的精确度是费钱的..... (84)
- 63. 在效果上一次一百点不如两次六十点
 (85)
- 64. 莫要过分醉心于新产品..... (87)
- 65. 以研究发明的唯一招数追求成功是危
 险的..... (88)
- 66. 在新发明之前，考虑活用技术比较好
 (91)
- 67. 技术的优势迟早会丧失..... (92)
- 68. 只知钻研于一种产品则会破产..... (93)
- 69. 借多角化来弥补差距的决策是危险的... (95)
- 70. 作战不能缺少模型实验..... (96)
- 71. 有时候不得不采取坏的对策..... (97)
- 72. 经营必须舍弃旧的资料..... (99)
- 73. 注上相对值时重要性便更清楚了..... (100)
- 74. 计划的好坏取决于适合度与成功率的乘
 积..... (102)
- 75. 运用广告开拓市场..... (103)

六、上司与部属

- 76. 上司的本质是指挥，部属的本质是执

- 行.....(105)
77. 发生事故时, 上司应莅临现场.....(106)
78. 胆识是精神的耐久力.....(108)
79. 对部属的“做不成”有三种解决方法
.....(110)
80. 端坐不动的上司是“十九世纪型的上司”
.....(112)
81. 决定好大纲后, 可把细部的草拟委任给
部属.....(113)
82. 专讲求进攻就会孤立.....(114)
83. 对个人的弱点不应追根究底.....(115)
84. 信奉“X理论”就会把部属视为无能
.....(117)
85. 让人参与会提高人的热情.....(118)
86. 业务命令有五项查对要点.....(121)
87. 把业务报告和问题报告分开可提高会议
的效率.....(122)
88. 股长的命令较之总经理的命令优先.....(124)
89. 担任管理职务不是听候差遣.....(125)
90. 自己不制定方针的人是弱将.....(127)
91. 搞独断时, 有两个条件.....(129)
92. 总是有“不想做”的借口.....(130)
93. 推销上必须“考虑对方的立场”.....(131)
94. 不在意的态度会使自己孤立.....(132)

95. 锋芒毕露会遭到失败.....(133)
96. 部属期待的是强而有力的领导人.....(134)
97. 临阵磨枪式的努力具有最高的效率.....(136)
98. 管理者必须自己核对自己的管理形态
.....(136)
99. 人类处在石器时代后期.....(138)
100. 经营是一种“技术”.....(140)

一、财 务

1. 长期利益和短期利益

所谓短期利益，就象一般人所想象的利益那样，由降低成本等各种努力所产生出来的增加销售减少存货，一般指的是“营利性”利益的追求。可是，只重复追求这种利益的话，也许眼前赚钱，但是放眼远看恐怕会招致破绽。对公司而言，这并非上策。

公司将短期利益的一部分腾出，投资进行新产品的研究开发，尽力招揽顾客，承担社会责任，这样做就得要花费用，并与眼前的利益不相配合，从短期看来好象是损失。可是，如舍不得那种损失，将来可能会受到更大，甚至于致命的打击。这是长期利益，也就是随时可确保营利性的方法。与营利性有对比之称的是永续性。因此在考虑利益时，需要从长期与短期两面来并行考虑。并非二者择其一，而是从二者的均衡上来追求正确的利益。

首先看短期利益，其次才看长期利益，考虑它所给予的影响如何，使二者取得均衡。

2. 企业是纤弱的

这虽然不是已故川岛正次郎的口头禅，但对于企业来说也是“有点黑暗”。不管如何健全的企业，也不论怎样优秀的经营者，都有可能遭受到想象不到的重大打击。不可因碰巧运气好、事业兴盛就太过于自大。无论什么企业也有不如意的时候。企业应该要有经得起这种考验的不屈不挠的精神。它是拯救任何企业可能会发生“倒闭悲剧”的方法。

企业的情形和人类不同，乳幼儿之中以幼儿的死亡率较高，乳儿的死亡率则较低。也许是由于未满100万日元的公司多是小规模的家族工业及商店，在劳动力上，有家族劳力可使用，由于财政上不宽裕，所以较为有节制，因此企业的活动较有效。100—200万日元的公司好不容易开始要形成所谓的企业的时候，劳动力开始使用外人，经营管理上也需要技术。因为财务的复杂性也在增加，对经营者来说，如果得不到适当人才则企业很容易就会崩溃。

至于中坚企业及大企业的倒闭率低，虽然也有由小企业阶段经自然淘汰后残留下来者，但应该看成是经营能力——营业、制造、财务等的技术已有某种程度的安定，金融能力亦已达到之故。

可是，不能认为是中坚企业和大企业就可以安心。其