

无师自通  
百战百胜的

# 经营术

# 小企业

(日) 西畑三树男 浅见健次



9.313.3

维护这个小小城堡 你是否  
具备应有的智慧与人格魅力

助你腾飞  
丛书

## 图书在版编目(CIP)数据

小企业经营术/(日)西畑三树男, (日)浅见健次著;  
郑民钦译. —郑州:黄河水利出版社, 1999. 4

(助你腾飞丛书)

ISBN 7-80621-305-8

I. 小… II. ①西… ②浅… ③郑… III. 企业管理-经验-日本 IV. F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 06934 号

---

特邀编辑:张 坤

责任编辑:武会先

责任校对:赵宏伟

封面设计:刘弈辰设计工作室

责任印制:常红昕 温红建

---

出版发行:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 12 层 邮编:450003

E-mail:yrp@public2.zz.ha.cn

印 刷:河南省第二新华印刷厂

---

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:5.625

版 别:1999 年 4 月 第 1 版

印 数:1—10 000

印 次:1999 年 4 月 郑州第 1 次印刷

字 数:117 千字

---

定价:8.80 元

著作权合同登记号:图字 16-99-0008

SHOU KIGYOU SHACHOU NO KOKOROE 120 JYOU

© MIKIO NISHIHATA & KENJI ASAMI 1997

Originally published in Japan in 1997 by The Nikkan Kogyo Shimbun.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION,  
TOKYO.

该书中文简体字版的翻译、出版、发行权由我社购得，版权所有，侵权必究。

# 前言

人制造产品、将其作为商品销售的生活模式随着信息化社会的发展即将发生巨大的变革。从侧面和底层支持我国技术立国政策的是约占制造业 95% 的小企业。

但是，日本社会现在正经受着由于企业进入国际市场、价格竞争等因素所产生的经济结构空洞化的惊涛骇浪的袭击。如何顺利渡过难关，保持公司的稳定，这个课题无论对于大企业还是小企业，在本质上都是一样的。

尤其我国的大多数小企业的结构都是由祖父在明治时代创立，传给大正时代的父亲，再由昭和、平成时代的子孙辈继承下来。要维护这座小小的城堡，更需要顽强的精神和丰富的感情。

最近，政治的失去人心，政界、财界、大学等部门发生的丑闻，电视、报刊等新闻媒体制造的公害等阴暗面的东西充斥着整个社会。为了从这种沉闷阴郁的社会中摆脱出来，许多朝气蓬勃的年轻人争相成立风险性企业，向高新技术挑战，追求实现 21 世纪的梦想。

不言而喻，任何人都存在着善良与邪恶两种欲望，平时充满着矛盾斗争，于是或者成功或者失败便成了司空见惯的事情。然而一旦成为小企业的“一城之主”，不断进取、实现理想便是自己的“天职”。

本书作者从战后担任企业总经理至今，根据自己长期（浅见 30 年、西畑 15 年）的实践经验，从商品开发、营业技术等方面总结小企业经营管理的办法。其内容浅显通俗，在具有现代意识的人们眼里也颇具指导意义，因为本书的目的归结为一句话，就是如何一丝不苟地经营企业。

小公司的总经理在各个方面都要求作出表率，在信息情报如洪水般泛滥的今天，如果对企业经营管理缺乏灵活应变的头脑和当机立断的决心，随时都会有被洪水吞没的危险。

今后小企业很难出现飞跃性的大发展，只能争取一步一步扎扎实实地前进。

最后，在本书出版之际，谨向始终给予巨大支持的工业新闻社出版局横沟桂太郎先生表示深切的感谢。

西畑三树男

浅见健次

平成九年五月吉日

# 目录

## 前言

### 第一章 经营基本理念 10 条

1. 总经理的智慧和创造决定一切 .....3
2. 总经理的上班时间 .....4
3. 上班前妥善安排工作计划 .....5
4. 总经理必须具有优势 .....6
5. 制定经营规划 .....8
6. 积极参加社会活动 .....9
7. 授权有限.....10
8. 小企业的发展势头.....11
9. 大企业以政界财界为后盾,小企业只能  
依靠全体职工.....12
10. 身体健康才能统率百人 .....13

### 第二章 资金运营 10 条

1. 第一次筹措资金 .....17
2. 经营者首先必须把握总体财务 .....18
3. 怎样和银行打交道 .....19
4. 提供令人信服的计划 .....20
5. 从中小企业金融公库贷款 .....21
6. 向个人借款的方法 .....22

7. 如何对待设备投资 .....	23
8. 借贷的策略 .....	24
9. 向国外投资 .....	25
10. 利益还原职工 .....	26

### 第三章 营销·礼节 10 条

1. 真诚是商品的最高附加值 .....	31
2. 营销不是电话加传真 .....	32
3. 商品畅销时隐藏着危险 .....	33
4. 开发客户需要的新产品 .....	34
5. 了解产品畅销的原因,不如了解产品 滞销的原因 .....	35
6. 技术资料比商品目录重要 .....	36
7. 开发时间与销售时间成正比 .....	37
8. 总经理时时刻刻想着开发新产品 .....	38
9. 出色的营销员的条件 .....	39
10. 技术员从事营销活动的要点 .....	40

### 第四章 制造车间管理 10 条

1. 出现次品时怎么办 .....	45
2. 如何指导技术实践 .....	46
3. 合理分担工作责任 .....	47
4. 取得认定资格是成为技术员的标志 .....	48
5. 车间里的闲聊 .....	49
6. 行家治厂 .....	50
7. 构筑自己的“城堡” .....	51

- 8. 车间领导必须精明干练.....52
- 9. 开发潜在的技术.....53
- 10. 领导不学习,工作无起色.....54

## 第五章 商品开发 10 条

- 1. 发明是永恒的初恋.....59
- 2. 寻找开发项目.....60
- 3. 10 年求索持之以恒.....61
- 4. 开发的过程是基础研究、实用性研究、  
样品制作、批量生产 .....62
- 5. 倾听专家学者的意见.....63
- 6. 大企业开发先进技术,小企业开发尖端  
技术 .....64
- 7. 聊天和喝酒很能启发悟性.....65
- 8. 开发需要综合性技术.....66
- 9. 技术没有终点站.....67
- 10. 发明大奖的喜悦 .....68

## 第六章 整治环境 10 条

- 1. 绿色是智慧的源泉.....73
- 2. 前厅是公司的门面.....74
- 3. 公司需要“百事通”.....75
- 4. 改善高温潮湿的工作环境.....76
- 5. 吸烟场所的选择.....77
- 6. 整顿走廊和食堂.....78
- 7. 工作服的颜色也是环境的一部分.....79



8. 结果的树木是公司的象征·····80
9. 灿烂星空下的干杯·····81
10. 国外旅行也是公司的工作 ·····82

## 第七章 公司内部教育 10 条

1. 通过早会提高说话质量·····87
2. 如何开好碰头会·····88
3. 定期举行先进车间事迹发表会·····89
4. 公司小报是职工心灵的故乡·····90
5. 外出也是对职工的教育·····91
6. 认真对待社交活动·····92
7. 把本公司的短处告诉职工·····93
8. 学习专利知识·····94
9. 小企业也能开发专利产品·····95
10. 加强读写算的训练 ·····97

## 第八章 外国研修生 10 条

1. 不同吃同住就不了解外国人 ·····101
2. 饥饿的力量 ·····102
3. 比日本人还讲究礼貌 ·····103
4. 了解对方的饮食习惯 ·····104
5. 培养日本青年到外国研修的勇气 ·····105
6. 当纪念树长大的时候 ·····106
7. 研修生回国时的临别赠言 ·····108
8. 访问研修生的故乡 ·····109
9. 技术无国界 ·····110

10. 年轻人应积极走向世界 .....111

**第九章 人事·人和 10 条**

1. 检验总经理的工作能力 .....115

2. 部长、董事的条件 .....116

3. 培养优秀的企业职工 .....117

4. 三个月、一年、三年、七年是年轻人的人生  
关键时期 .....118

5. 人生八十岁,七十犹健壮 .....119

6. 招聘外国技术员 .....121

7. 提拔干部由总经理决断 .....122

8. 社会的评价是准确的成绩单 .....123

9. 优秀的指导者指出人生飞跃发展的道路 ...124

10. 优秀人才是小“城主” .....125

**第十章 大企业·大学 10 条**

1. 与大企业共同开发、销售的方法 .....129

2. 大学教授对小企业的指导 .....130

3. 技术上赶超大企业 .....131

4. 对照大企业的弊端改进自己 .....132

5. 最高权力机构——学会 .....133

6. 小企业自我保护技术的方法 .....134

7. 人员过剩现象 .....135

8. 大学应该给学生展示宏大的理想 .....136

9. 不同行业的小企业之间开展交流 .....137

10. 对技术员的精神教育 .....138

## 第十一章 职工管理 10 条

1. 终生独身和爱厂如家精神 .....143
2. 感谢老年人 .....144
3. 企业里的女人世界 .....145
4. 韧性、耐性、干劲 .....146
5. 对大学毕业生的培养要趁热打铁 .....147
6. 什么样的人能培养成为技术员 .....148
7. 汇报、请示、商谈 .....149
8. 愿去不留 .....150
9. 教育职工遵守公司的规章制度 .....152
10. 总经理和职工进行创业教育 .....153

## 第十二章 21 世纪的小企业 10 条

1. 成功与失败在于一念之差 .....157
2. 21 世纪对总经理的要求 .....158
3. 总经理的基本条件 .....159
4. 需要“孩子王” .....160
5. 创建理想型的企业 .....161
6. 经营是行驶在新干线上的慢车 .....162
7. 不能当这样的总经理 .....163
8. 小企业更需要情报室 .....164
9. 营造温馨的企业氛围 .....166
10. 对年轻的企业家的期望与担心 .....167

# 第一章

# 经营基本理念 10 条

一念之差决定公司的成败


一眼望远方  
一眼看近处  
步步须扎实  
时来自飞跃

昭和六十三年十月一日

高桥勲次郎







## 总经理的智慧与创造决定一切

小公司的兴衰荣枯完全取决于其总经理的智慧（活跃）、创造（开发）、决断（果断）、行动（实践）、健康（年轻）等各项条件。

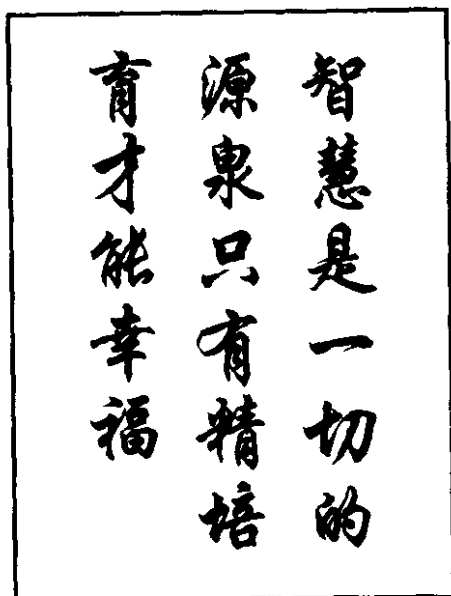
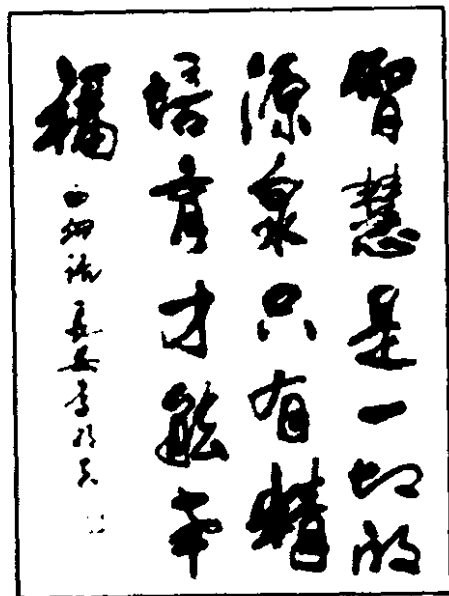
公司之长对公司的经营负有如此重大的责任。公司的运营并不取决于职工人数是几个人还是几百人，而是要求总经理必须是胜任的经营者。

现在我国采取鼓励发展风险产业的政策，考虑到责任之重大，决非轻而易举之事，什么人坐在总经理的位置上实在必须深思熟虑、慎之又慎。

现在的小公司往往是总经理年老以后，让儿子接班，自己担任会长。其目的自然是首先保住自己辛辛苦苦建立起来的“城堡”，然后谋求事业的充实、发展。尤其是从明治时代创业的祖父手里继承家业、出生于大正或昭和初期的总经理，经历过战后的混乱、经济高速发展、泡沫经济破灭等时期，可以说历尽艰辛、饱经风霜。他们为了让下一代过着充裕舒适的生活，努力为儿子创造接班人的条件，培养儿子具有世界眼光的、富于创造力的企业经营者的基本理念。

但是，这样的总经理似乎缺少人的感情，即真诚的心灵。一经接触，就会发现他们缺少经受重压、完成大任所必要的坚韧意志。作为总经理，应该懂得有职工才有公司的道理，必须具备丰富的感情、严峻、和蔼、牺牲自我的真诚和勇气。

这才是真正的经营者。



## 总经理的上班时间

一当上总经理，往往自我感觉良好，洋洋得意，一举一动容易变得傲慢尊大。尤其表现在早晨的上班时间，有时也由于前一天晚上的残酒未消，上班就开始迟到。

当部长的时候，每天总是挤电车提早到公司来，在大家上班之前烧好水，再用红铅笔把《日本经济新闻》、《日刊工业新闻》等报纸上的有关消息勾划出来……，是一个非常合格的企业管理者。

可是，成为总经理以后，上班时间不知不觉迟到一个小时，一年以后，就差不多是10点才到公司。大家正在聚精会神工作的时候，总经理姗姗来迟，装模作样地道一声“大家

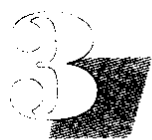
早”，结果得到的只是一两声不冷不热的反应。相比之下，还不如一周上一天班的公司顾问。

总经理比职工晚上班的公司总显得懒懒散散、疲疲塌塌，预示着黯然无光的前途。身为经济战争激烈战场上的指挥官，这种精神状态使人不得不怀疑他的领导能力。



在我国，上班晚，又有充足的自我时间的恐怕也就是大学教授。即使如此，对自己的工作具有坚定信念的教师也同样骑着自行车在学生之前先进学校，学生在教师后面紧追慢赶地进教室上课。这样的教师十分重视教育事业，所以总是面带笑容、精神饱满。

我们希望年轻的总经理们笑容常开、热情开朗、潇洒大方，如五月的天空那样晴朗温和。



### 上班前妥善安排工作计划

总经理日理万机是理所当然的。为了使工作有条不紊地顺利进展，每天的事情都必须安排得合理得当。

大企业的总经理通过秘书把指示传达下去，各部门领导会认真贯彻执行，非常细致周到，不会发生差错。但是小公司的总经理从销售、制造、开发、筹措资金到琐碎杂事都得亲自抓，就往往顾此失彼，事倍功半。

其实，最重要的是上班前30分钟集中精神安排好当天的工作计划。如果没有这样日积月累的具体计划，就不可能制



定出明年乃至3年的经营规划。

此外，营造轻松的工作环境也很重要。如果工作场所充满汽油味，可以在屋子的角落里摆一些花草，四季更换，清淡温馨的花香可以使大家心平气和、精力集中。



8点半上班铃声一响，车间的生产、贸易的索赔、交货期的延误、职工间的矛盾等等问题都可能接踵而至，忙得不可开交。甚至小偷光顾、金库被盗，或者职工上班途中发生交通事故等突发事件都必须迅速妥当地处理，否则就会影响工作。这就显示出总经理判断、处理问题的能力。

另一个重要的工作是接待客人。个人也好，公司也好，必须顾客盈门，不然就不能兴旺发达。

这些事情可以逐项写在废复印纸背面，处理完一项，则用红笔划去。

善于井井有条工作的人会获得更多的信息量。



## 总经理必须具有优势

总经理不是职工的平均值，必须具有别人所没有的附加值。经过努力，这种引以自豪的、令他人羡慕的专长是可以获得的。

总经理的专长与专业有关的，例如技术方面的技术研