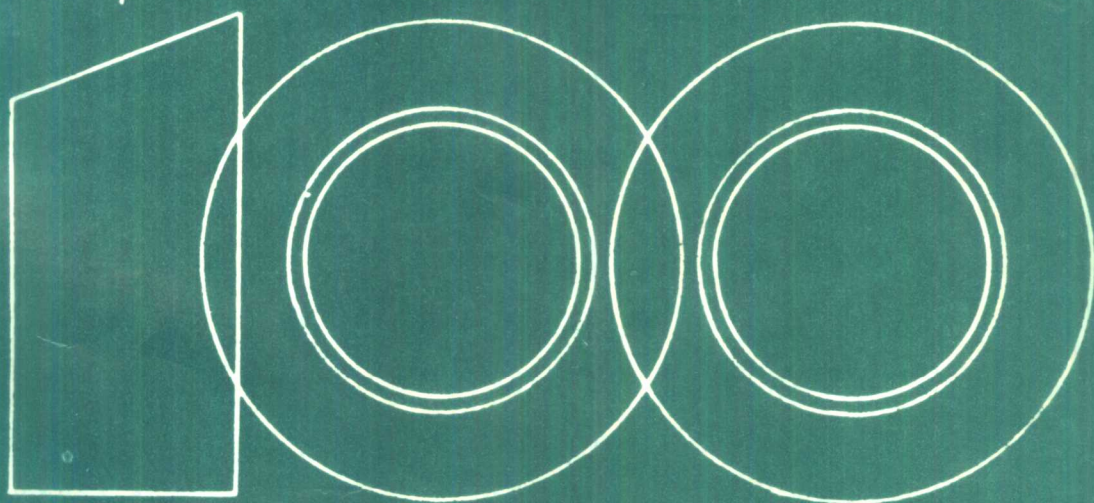


经营100表的 编制方法及应用

〔日〕 長島 総一郎 著



机械工业出版社



经营100表的编制方法及应用

〔日〕 長島總一郎 著

金 周 英 译

姜 文 炳 校

机 械 工 业 出 版 社

内 容 提 要

经营 100 表包括经营图表 22 个, 市场营销图表 26 个, 工业工程图表 23 个, 生产管理图表 11 个, 人事劳务图表 19 个。号称 100 表, 实际书中图表超过此数。

运用图表方式, 简明直观地反映企业的综合经营、市场营销、生产、人事及劳务等管理状况。企业通过对图表的编制、分析和应用, 既能提高企业管理水平, 又能增强企业素质。

原书在日本, 从 1969 年至 1978 年重印了 14 次。本书是根据第 14 次修订的版本翻译的。

本书的图表为企业的厂长、经理及有关管理人员提供了系统完整的经营方法, 并可供他们制订经营决策时参考、使用。

經營 100 表つくり方/見方

著者 長島総一郎

発行所 株式会社 経林書房 昭和 53 年改訂 14 版

* * *

经营 100 表的编制方法及应用

〔日〕長島総一郎 著

金周英 译 姜文炳 校

*

责任编辑: 谢景文 版式设计: 霍永明

封面设计: 王 伦 责任校对: 李广孚

责任印制: 郭 炜

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南里一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第 117 号)

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 787×1092¹/₁₆·印张 17³/₄·字数 431 千字

1989 年 6 月北京第一版·1989 年 6 月北京第一次印刷

印数 0,001—3,670·定价: 14.00 元

*

ISBN 7-111-00133-8/F·4

译 者 的 话

经营100表是用简单易懂的图表方式，反映出企业中的综合经营、市场营销、生产、人事和劳务等管理状况。企业通过对图表的编制、分析和应用，可以提高经营管理水平，从而增强企业的素质。

经营100表包括综合经营22个图表，市场营销26个图表，工业工程23个图表，生产管理11个图表，人事劳务19个图表。每个图表都附有编制目的、编制方法、与其他图表的关系以及应用方法。

本书在日本深受企业界和广大读者的欢迎，从1969年到1978年曾重印了14次。第14次为修订重印本，本书就是按这个版本翻译的。我们为了提高我国企业的经营管理水平，特翻译这本图表供广大企业管理人员参考与使用。

经营100表不仅为企业的厂长、经理提供了完整的经营方法，供经营决策时参考，而且还对企业的管理人员及专业的企业咨询人员提供了很好的管理方法。这本《经营100表的编制方法及应用》是一本非常适用的经营管理手册，对管理人员拟用图表方式反映企业各方面的状况，从本书中查找并参照编制是十分方便的。

编写经营100表的目的

本书编写目的有下列四点：

第一，为制定“超过常规智慧”的战略，确定规则；

第二，时刻能观察到看不见的经营实体；

第三，由专业化向综合化过渡，通过图表达到相辅相成的效果；

第四，回答“经营理论早已毕业，迫切需要有用的经营技术”的社会呼声。

第一个目的：为制定“超过常规智慧”的战略，确定规则

战略，虽然都是超过常规的智慧，但在制定战略的程序上，却要求必须给出一定的规则。因为如果没有一定的规则可循，战略只能停留在单纯的构思上。

战略思考是水平思考和垂直思考的函数，任何天才构思的闪现，如果不以逻辑的、垂直的思考加以证实，是不能升华到战略计划的高度。

特别是当经营战略与实践相结合时，就需要明确制定或编制方案的一定规则。

这一规则，虽然随行业、行业的状况和规模大小而不同，但至少需要由各公司自己来制定。

看！人类激进的热情，激流似的智能的海洋，在日常生活中给人们带来了大量的信息。

在企业活动中，情报、数据、表报堆积如山，塞满了我们的办公桌、文件柜。这些庞大的信息究竟有效利用到什么程度，也是值得怀疑的。

这些文件、信息有的早已过时，有的是过于烦琐，有的不明确，有的不过是按老一套习惯编制出来而已。

作者在过去十八年中，对一百几十个公司进行过咨询，作者认为，情报也就是知识已得到充分普及，但是不论哪一个企业在把理论知识和信息活用到经营方面却是很不够的。

因此，目前迫切需要确定各种数据的计数原理，按目的进行综合整理，并对其编制过程进行规范化，这就是我们编写100表的第一个目的。根据这一规则编制经营图表的过程中，就能够提出问题、分析和探讨问题、提出改革方案，确定经营方针，制定战略计划，扎扎实实地实施，就必然获得丰硕成果。

第二个目的：时刻能观察到看不见的经营实体

测定和评价企业的经营活动并采取必要的修正措施的时候，所使用的共同语言就是货币价值和物量数字。

这些数据是与企业活动的同时被记录、转帐、汇总、分类和制表，并转变为传票、帐簿、卡片、报告的。它们由企业内部的一个部门转向其它部门，由一个人传递到另一个人，形成一个整体的数据流。

在企业内不断流动的资料，在到达经理手中的时候至少应该是简单化和综合化了的，最好是整理成直接能用于战略决策与判断的资料。

有了这些资料，领导层在进行经营决策时可以从多种方案中进行“选择”。

为了便于选择，对方案、图表、数据进行整理、综合和编制则是中层干部和参谋部门的责任。

中层干部和参谋部门应该以高度的自豪感和责任感将其表格化、图表化，必要时提供彩色图案或照片，积极参加经理的决策。

第三个目的：由专业化向综合化过渡，通过 图表达达到相辅相成的效果

所谓企业，是由各种各样的生产活动汇集起来的有机体。各专门领域的经营活动，似乎都在单独地进行，但又是相互作用、相互影响的，并综合为一个整体的组织活动。

第三个目的，主要着眼于把某些经营领域的分析方法应用到其它领域中。

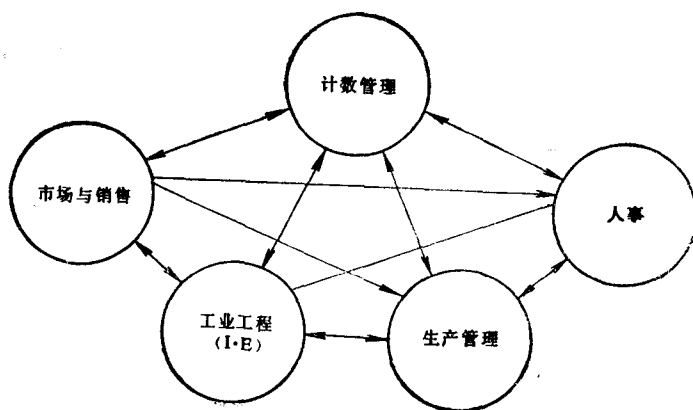
例如，在市场营销的领域中，采用工业工程（IE）的方法是非常有用的，

- 在物流方面，使用本篇的作业过程表和工序分析表；
- 在赊销款项管理方面，采用工程管理用的流动数曲线图表；
- 在处理顾客意见和要求方面，使用质量管理特性因素图，或成本排列分析图表；
- 调查供给中心的货流时，采用慢速摄影的录象方法；
- 对顾客层分析采用瞬时观测法；
- 销售新产品采用PERT网络技术。

反之，生产现场的改善也可以应用市场销售技术；

- 为了建立公司的新体制，采用广告宣传的方法；
- 为了从上到下推行改革方案，采用购卖动机调查、人员推销方法；
- 在改进作业方法时，对作业人员采用推销员访问顾客的方法；
- 在确定工厂的开工率方针时，采用销售季度的变化分析。

下图所示的这种关系，对所有经营职能部门之间都是适用的。



第四个目的：回答“经营理论早已毕业，迫切需要

“有用的经营技术”的社会呼声

评论意大利名画家毕加索的绘画大有人在，但是，他们毕竟成不了毕加索。经营学者和顾问虽然很多，但他们够不够一个经营者的资格那就另当别论了。如同毕加索不是一个专业的美术评论家一样，而经营者也很少成为经营理论专家，另外，也没有那个必要。

但是，经营者，必需有第一流的判断能力，而作为下属的管理部门和参谋部门，为了协助领导搞好经营，就必需掌握经营技术。这种技术是以经营理论为基础，通过实践来提高的，因此理论的价值不可轻视，也不容歪曲。当然他们也没有必要接近学者的理论水平。然而从实际业务来看，他们是经营技术方面的行家。

总之，把经营业务作为专业就是经营技术，经营管理人员必须用实践技术武装自己，必须努力学习。

本书执笔时，曾蒙经林书房经理不破博先生的鼓励和支持，在此，对其厚意深表感谢。

作者

1969年10月

目 录

译者的话

编写经营 100 表的目的

第一章 什么是战略经营 100 表1

一、提出战略战术的图表——不是单纯的

经营报表1

二、首先考虑目标1

三、经营 100 表的经济性2

1. 系统研究2

2. 报告的功能和形式3

3. 经营 100 表的原则4

4. 什么是经营 100 表5

四、经营 100 表由谁在何处编制并分析5

经营 100 表主要是总参谋部的工作5

五、何时应用经营 100 表6

六、编制经营 100 表的手段和思想7

1. 麦克纳马拉战略和经营 100 表7

2. 掌握经营的艺术7

七、经营 100 表的编制和应用8

1. 要从容易着手的地方开始,不要钻牛

角尖8

2. 报告类调查表和报告控制制度9

3. 经营数据手册和经营 100 表10

第二章 有关综合经营的图表11

一、综合经营——运用数据进行综合经营

管理和制定经营战略11

二、检查、计划、实施11

三、与综合经营有关的各种技法系统图12

1. 损益计算图15

2. 资金平衡图17

3. 经营分析表19

4. 按产品、成本构成图22

5. 损益分界点图23

6. 净产值分配圆形图25

7. 资产、资本周转期图表27

8. 成本排列图28

9. 降低成本、节减费用的特性因素图30

10. 降低成本目标图表32

11. 边际利润图表34

12. 经营分析雷达图36

13. 资本收益图38

14. 确定目标利润39

15. 根据损益分界点图的利润计划图41

16. 未来 3 年的预算损益表和

资金平衡表42

17. 长期经营计划图44

18-1 资金周转的状态分析47

18-2 资金调度表49

19. 目标体系组织图表52

20. 销售额、毛利润预实图54

21. 采购、库存、制造、销售流动数

曲线图56

22. 经营管理改善计划和甘特图58

第三章 有关市场营销和销售的图表61

一、发现问题61

二、市场营销的概略61

三、环形销售及市场营销计划的循环63

四、市场营销与销售关系的系统图64

五、加强市场营销和销售69

1. 市场调查表71

2. 客层分析77

3. 趋势变化分析 (移动平均法)80

4. 趋势变化分析 (最小二乘法) 一次式82

5. 趋势变化分析 (最小二乘法) 二次式84

6. 销售季节变化分析 (月平均法)86

7. 销售季节变化分析 (连环比率法)88

8. 相关分析 (斯比阿兹氏顺位差法)90

9. 相关分析 (泊松公式)92

10. 销售效率分析94

11. 推销员的活动时间研究97

12. 兰切斯特地图99

13. 产品组合计划101

14. 分销103

15. 不良特性因素图105

16. 营销因素组合108

17. 采购价格变动图表110

18. 流通渠道图'114

19. 市场关联图表	116
20. 促进销售策略评价表	118
21. 信用调查用纸	122
22. 访问(用户)计划表	123
23. 顾客卡片	125
24. 销售日报	127
25. 赊销款管理图	129
26. 接待顾客技术评价表	132

第四章 工业工程关系 135

一、什么是工业工程	135
二、进行方法研究的方法	135
三、工业工程技法系统图	137
1. 主要产品分类表	146
2. 简单工序分析	148
3. 产品工序分析用纸	150
4. 产品工序分析表	152
5. 作业过程表	154
6. 工艺路线图(路线图)	157
7. 流程分析表	159
8. 操作人员分析表	161
9. 搬运分析(主要物品搬运路线图)	163
10. 工厂布局关联图	165
11. 工厂布局图表	167
12. 复式作业分析表	169
13. 人-机分析表	171
14. 两手作业分析表	173
15. 萨布立克符号	176
16. 萨布立克分析表	178
17. 时间观测用纸	180
18. ILO 式余裕率表	182
19. 瞬时观测计划表	184
20. 瞬时观测巡回路线图	186
21. 瞬时观测汇总表	189
22. 标准时间卡片	191
23. 生产线均衡图表	193

第五章 有关生产管理的图表 199

一、什么是生产管理	199
二、生产计划的概要	200
三、生产的类型	201

四、多品种小批量生产管理的改善

网络计划和成组技术	202
五、有关生产管理各种技法的系统图	203
1. 年度生产计划(大日程计划)	206
2. 计划评审技术(PERT)	208
3. 事项、活动表	210
4. 流程分析与预计工时概算表	212
5. 工时累计表	213
6. 零件加工提前时间表	215
7. 生产管理板(月份生产计划)	217
8. 设备负荷表	219
9. 作业调度板	221
10. 急需处理零件板及提示制度	223
11. 作为工序进度表的流动数曲线图	225

第六章 组织和人事方面的图表 227

一、人事管理好比是植物的栽培	227
二、组织和人事关系的系统图	229
三、提高劳动生产率是人事管理的目标	232
1. 作业表	233
2. 职务分配表	235
3. 人员计划汇总表	238
4. 部、科组织机构图	240
5. 录用、安置措施图	242
6. 职位组织图	244
7. 职务等级(职级)标准表	248
8. 按职级的晋升基准线	249
9. 职务等级、级俸(工资级别)核定表	251
10. 超产工资与营业利润相关图	253
11. 职能组织(职责分工)图	255
12. 作业领域分析表	257
13. 培训计划表	259
14. 培训进度表	262
15. 职务权限分工表	264
16. 绩效评价表和评价卡片	267
17. 经营管理者自我评价表(管理者 评价网)	270
18. 职工态度调查表(NRK 式民意测 验)	273
19. 企业发展的图解	275

第一章 什么是战略经营100表

一、提出战略战术的图表——不是单纯的经营报表

在中国古代的《大学》中有这样一句话：“心不在焉，视而不见，听而不闻，食而不知其味”。

现代经营管理离不开各种经营报表，但是一个公司的经营数据报表编制得再详细准确，如果只罗列冗长、复杂的数据，就成为“只见树木，不见森林”。结果，只能让人抓不住要领，丢了西瓜捡芝麻。那么，应该怎样编制经营报表呢？

首先让我们讨论一下经营100表和管理功能的关系。管理功能是古典经营学的中心课题，但是不同的学者对管理功能的理解和划分却不尽相同。美国的管理学者阿尔文·布朗(Alvin Brown)认为，经营管理是由计划、实施、检查三个环节组成。不管是现在或将来，经营管理者基本业务就是发挥这个功能。

在经营管理中计划、实施、检查的关系可以理解为：一切事情的起源是计划，按着那个计划进行工作，为了如期圆满地完成计划，必须监督或检查工作的进程及结果。

管理功能的最后步骤——检查，包括以下两个内容：

- ① 分析并评价结果；
- ② 如发现结果有错误，采取修正措施。

经营100表，就是与这个检查的整个过程有关，并且具有把检查结果纳入到新的计划的功能。因而，经营100表大致可分为评价现状和结果、从分析评价中提出战略并运用于计划中和控制实际成果三种。其中，控制实际成果的部分只占很少的一部分。

很多经营者在决算之后提出了纳税申告，就认为该做的事情都做完了，心安理得。这种管理割断了从检查到计划的锁链，不是真正的经营管理。期末决算后关键的问题是如何运用已编制出来的财务报表及其他各种报表的方法，从第一轮计划、实施、检查过渡到第二轮计划的问题。

为此，还需要一个步骤，即把上述各种报表翻译成容易理解的形式——这就是通过图表形式设计的经营100表。由此可见，经营100表的确不是纯粹的结果的评价，而是为了提出战略计划而进行的创造性的工作。

二、首先考虑目标

从事任何事情，都应有明确的目标，但是，在构成复杂的人事关系的企业中，这种简单的道理也往往被忽视。更为危险的是，忽视目标这一事实未能被人们所认识。甚至有些被称为系统经营顾问的人们也忽视这种理所当然的事情，热衷于摆弄系统。所谓系统，实际上是一种手段，这种手段必须结合目的才有意义。我们常说的组织、制度、程序、标准等都是系统的一环。因此，在设计系统的时候，一刻也不能失去目标。

比如，“因为其他公司做了市场调查，本公司也不能落后，要加快调查”，而胡乱地做了一些市场调查，也乱派人外出调查，不仅忽视了目标，而且也看出一开始就没有目标。

首先应回答“想了解什么？”“这些情报到手之后，要用于什么目的？”“通过这些数据将提出什么样的战略性决策？”等这些问题，然后再着手进行系统设计。

所以，规划部门首先应从“需要什么样的统计图表”出发，在明确最后汇总数据的统计图表后，才能由收集到的有关资料进行系统设计。

设计这样的系统，必须自始至终贯彻目标管理的思想。这样，没有浪费的、有效的信息管理才能成立。我们先不管输入（这时为经营系统），而应该优先研究输出（这时为数表——经营100表）。

三、经营100表的经济性

一提起经营100表，大概会让100这一数字吓一跳。但它是反映综合经营、销售、生产、工业工程、劳务等全部经营过程的表。如果把100表，按上述职能部门、按阶层分别担负起来的话，其负担是有限的。100表可分为：

- ▲ 只要设计一次，暂时不用再设计的部分；
- ▲ 一年只需要设计一次的部分；
- ▲ 需要一季度设计一次的部分；
- ▲ 需要每月设计一次的部分。

因此，设计100表所花费的时间和劳动，即使是对于中小企业也是微不足道的。但100表所能带来的好处是出奇之大，它为改善企业的各种指标，可以提供无穷的智慧。比如，降低成本、消灭不良品、增加利润、缩短生产周期、增加销售额、提高生产率直至推动企业的成长发展都可得到有益的启示。

1. 系统研究

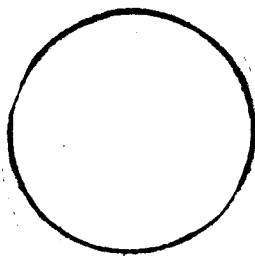
企业好比一个巨大的怪物。一方面它是具有追求利润、创造需要、确保市场地位等既定的目的，并为之而倾注其全部力量的具有使命的生物体；另一方面通过行政关系、劳资关系、人际关系等相互复杂地联系在一起，同时又由技术、销售、生产、资材、劳务等专业部门形成分工的集合体。

要操纵这样复杂而难办的“生物”，并不是一件容易的事情。

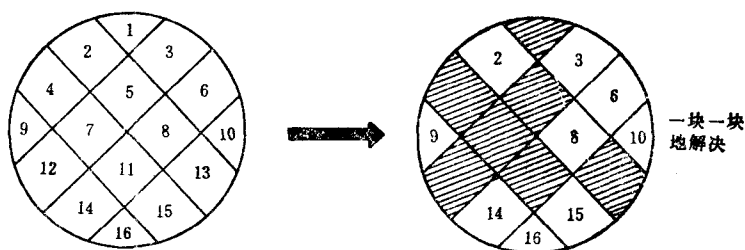
人们一旦得到经理、董事、部长等一本正经的头衔，稍一不留神，就会卷入到事务的漩涡中去，对陆续发生的各种问题，总是不能及时地采取措施，处于被动的地位，这样会使企业遭到不幸。

这就象下围棋，一着一着地被对手所迷惑，忽视了棋盘全局，最后输给了对方。“经营也可以说是观察倾向的事业”，必须抓住全局性的动向。但是如果只抓概括的东西，反而不知道该怎么办。这就是所谓系统研究的必要性。系统研究就是系统地接近所要解决的问题的方法。

假设用一个圆盘代表一个经营课题，我们不防把它看做是由复杂的各种要素所组成。



在解决这个问题时，如果想把它一次整个啃下来，只能是弄坏了牙齿，问题还没解决。巧妙的方法是，把这个问题系统地分解成若干个要素再观察。比如把它细分为若干个子问题，一个一个地分别解决和处理，就不会太困难了。当然，从容易的问题逐个解决，可能更顺利。



这就是经营100表向经营者提示的企业经营，即处理这个非常复杂而又不可思议的“生物”所必需的系统的思索方法。

人们常说资金平衡表是企业的脸。的确，通过资金平衡表可以观察到企业经营的全貌，反映了技术、销售、生产、劳务等各部门活动的结果。如果那个“脸部”的表情发生了变化，只靠改变平衡表上的个别项目是解决不了问题的。只有全面改善企业的体质才能进行真正的变革。这就要求深入到企业的各个职能部门的活动领域，采取有效的措施，逐个解决各部门的问题，才能改变企业的面貌。

对经营者来说，经营是职业，又是专业，经营者是专门操纵企业这个经营（机械）装置的人。正象修理汽车需要驱动系统、电气系统、电力传动系统等几方面的系统技术一样。经营者也必须具备解决各部门问题的全面技术，才能系统地解决企业经营中的各种问题，而不是针对每个现象进行应急处理，也就是需要系统地分析、综合这个机构的能力。经营100表就是用来协助经营者进行这种系统性操作的。

2. 报告的功能和形式

有人认为组织就是目标体系，但在另一方面组织也是传递信息的体系。组织和传递信息的关系，按阶层整理如下：

- ① 监督层……实况报告
- ② 管理层……管理报告
- ③ 经营层……情报报告

实况报告：对在作业现场所发生的完成业务的状况及围绕它所发生的各种问题，以口头或书面来传达的形式。如：产量报告、不合格品率报告、出缺勤报告、事故报告、推销员日报和库存日报等。

管理报告：对在各职能部门中完成业务的成绩、预算或者标准成本的差异，主要是以数据形式进行报告。这些数据，随着组织阶层逐步提高而密集程度也提高，最终以损益计算表、资金平衡表等的财务报表来汇总。

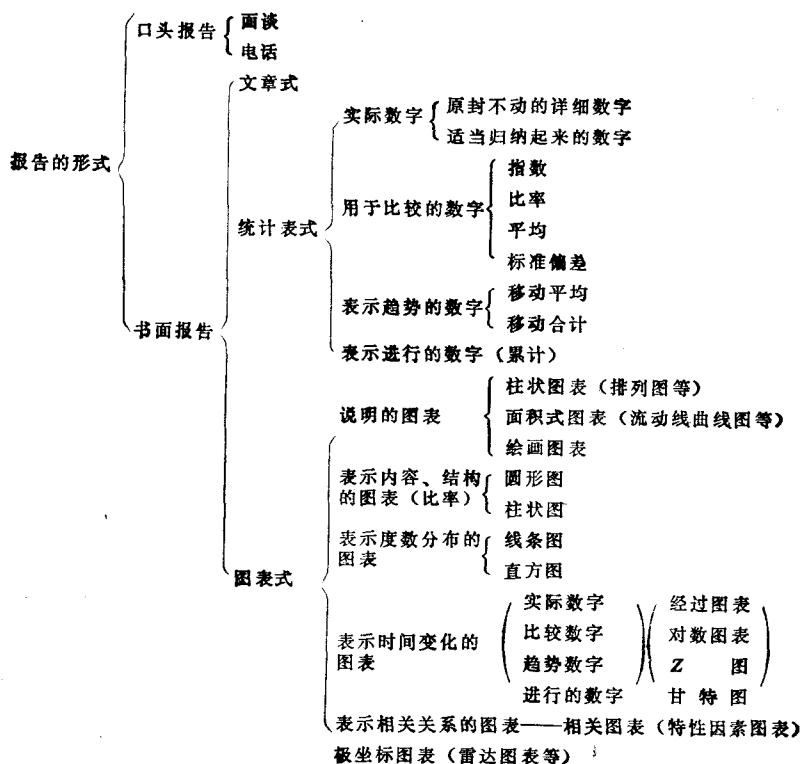
情报报告：包括经营决策所需要的所有口头或文件形式的报告。它包括市场情报、技术情报、劳务工资情报、价格变动情报等公司外的情报调查报告，还有内部调查报告、职能（参谋）部门的报告等种类繁多的各种报告。

在上述几个报告中，经营100表虽以管理报告为中心素材，但也从实况报告或情报报告等多方面吸取素材。

经营100表根据其素材，大致分类如下：

- （1）用来评价现状和成果，
- （2）以计划表的形式提示战略（由分析评价得出的企业战略）；
- （3）控制实际情况。

下面是报告体系，表示报告的不同形式和分类方法，它与经营100表完全相同。



3. 经营100表的原则

和所有的报告一样，经营100表要求遵循以下四个原则：

- （1）真实性
- （2）适时性
- （3）高效率
- （4）目的性

真实性：要求准确地传达内容。这是一切情报和信息的基础。准确性就是报告者不加进偏向客观地反映情况，而且，报告者本人对其内容要负责任。

适时性：指的是动态性。有人说：“情报从到手的瞬间开始就变成陈旧的”，不管它是如何精确和仔细，只要忽视了动态性就失去了价值。因此，报告要迅速。

高效率：高效率包含着经济的含义。对于管理报告，为保证其迅速性，只取前三位的有效数字。比如10 584 293日元，只采用10 580 000日元就可以了。为提高效率，应尽量采用机械化手段。

目的性：首先考虑一下是否真的有必要。如果只是出于习惯而编制或者实在是必要性很少，干脆大胆地舍弃为好。

另外，为了便于按时间序列进行比较，各个项目应尽量保持连续性，这样容易理解并且使用价值也高，同时应该选择综合性的项目。

4. 什么是经营100表

以上对经营100表的各种前提作了介绍，现在对经营100表加以定义。

经营100表指的是，为了提高企业素质和经营效率，用于分析和计划的各种数据表格及图表的合乎逻辑性的编程序体系。

从管理功能的计划、实施、检查的观点来看，经营100表是把出发点放在检查上，按照检查、计划、实施的顺序编制的。在编制过程中就能引导企业“生物体”的实际改善，在设计上注意了实用性。

经营100表还根据经营中的突出问题，把改善经营管理的技术和制定经营战略技术的各种图表溶为一体。

四、经营100表由谁在何处编制并分析

经营100表主要是总参谋部的工作

编制并分析经营100表是参谋的工作。参谋的功能可分为四种：

- (1) 顾问参谋（规划室、调查部、顾问）；
- (2) 协调参谋（常务会、部、科长会议等）；
- (3) 控制参谋（监查部、财会部等）；
- (4) 服务（后勤）参谋（总务部、人事科、运输科、修缮科、保卫科等）。

如果从产生参谋的历史过程来分：

- (1) 辅助参谋（侍童、执事、家奴、秘书、个人参谋）；
- (2) 专家参谋（军师、筑城师、技术员、作战参谋）；
- (3) 总参谋（常务会、监查部、参谋总部、规划室、调查室、经理室）。

由此可见，各种参谋是有个变迁过程的，而且，现在的各种参谋是在已有参谋的基础上加以完善的。

那么，经营100表应该由哪个参谋担当好呢？

正如前面说过，经营100表分为三类：

- (1) 为评价现状或成果的图表；
- (2) 提供计划表的图表（该表包括由分析评价得出的企业战略）；

(3) 控制实际效果的图表。

但是,从职能的角度100表可分为五类:

- ① 综合经营;
- ② 销售;
- ③ 工业工程 (Industry Engineering I.E);
- ④ 生产管理;
- ⑤ 组织和人事。

在这里,有关综合经营部分,都是规划室、调查室、经理室等总参谋部的工作。总参谋部就是顾问参谋,好比是领航员的向导。这些参谋的任务是在评价现状的基础上,向领航员——经理提供各种计划方案。

特别重要的是,规划室与会计处的协调问题。如果把会计处看作是单纯地收集各种数据、规划室是处理这些资料的部门,那就容易产生矛盾。因此,由一个部门担任综合规划和会计两方面的工作最为合适。这种部门在日本叫做统辖部或统辖室。

对于有关销售关系的图表,当然是由营业处设计,具体由销售计划科或销售促进科编制和应用。

工业工程和生产管理部分是制造处或者生产管理科,劳务和工资部分应由总务处或人事科担任。

五、何时应用经营100表

一般来说,经营问题可分为两类:一类是阵地战式的问题;另一类是遭遇战式的问题。

前者的例子是目标管理。那是在桌面上,把已知数 a , b , c ……和未知数 x , y , z ……等,用各种方法组合起来组织一系列的战略或管理系统,宛如将军或参谋们在作战室的地图前,根据敌人的兵力、配置、装备等情报,参照地势、天气、居民的协助程度、环境、条件、动向等制定我军的战斗方案。总之,这是可以方程式化的问题组。

相反,如果率领一个中队,在密林中彷徨一段时间后,离开密林时突然遭到了从小河对岸堡垒中射来的敌军炮火。在这一瞬间,队长本人应该作出什么样的决定呢?这就是所谓的遭遇战,在企业经营中,类似的情况也是非常多的。

比如,质量不合格需要返修的产品在仓库中堆成了山;延误了交货期,被对方索取损失赔偿;新产品的销路突然停滞;面临着集体离职的局面;被产业间谍盗走了技术情报;某个新产品是否应该购入?要求提高工资的罢工到处都是……。

在以上两类经营问题中,经营100表主要是用来解决第一类问题。因此,经营100表是在有计划和定期节奏的基础上编制而成的。

那么,经营100表对遭遇战式的经营问题是不是起作用呢?

比如,在试销新产品、新建工厂、决定更新机械设备等情况下,根据其特殊目的需要进行经营计算、会计成本核算。这属于技术经济或特殊成本调查问题,在通常的计算制度中是不进行这项工作的。但是,如果平素就齐备经营数据,经营100表对这类问题的解决也发挥很大作用。可以大大节省技术经济或特殊成本调查的预备性作业。

可见,经营100表既可作为阵地战式的方法,同时也可作为遭遇战式的方法。除处理按

年、月、周、日的有节奏的动态性问题外，对分析判断一时、一次或反复无常、无规律的偶发性问题，也大有作为。

比如，阿波罗11号再一次闯入大气层能否取得成功的关键是俯角为4.3度~6.3度的微妙的角度问题。这个问题必须在瞬时作出决定。由于我们平时把所考虑到的所有条件编入程序中，通过计算机储存起来，因此，瞬时操纵的问题才得以成功的。

可以说，经营100表不仅在预先安排的每年、每月、每周、每日使用，而且发生偶发性问题的任何时候均可应用。

六、编制经营100表的手段和思想

1. 麦克纳马拉战略和经营100表

约翰·肯尼迪在制定美国政策的过程中，曾把有能力的人材集中到自己的周围，进行了辉煌的划时代的规划。

人们把这项工作称为“肯尼迪机械”来赞颂。

其中，有个叫罗伯特·斯特连基·麦克纳马拉的人，在接受了肯尼迪的邀请后辞去了福特公司经理的职务，作为国防部长制定了独特的麦克纳马拉战略，这是大家都知道的。

麦克纳马拉本是陆军航空部队的统计管理官员。在第二次世界大战中，为了轰炸日本，B29部队在中国等待兵站的支援，补给品需要从印度越过喜马拉雅山空运。这就需要决定何时、把什么东西、输送多少的问题。当时空运能力有限，但决不能给作战带来影响。他充分运用了自己的统计管理技术，圆满地完成了这个困难的任务。接着，他进入了美国国防部五角大楼，在苏恩顿大校领导的统计管理局工作，并晋升为上尉。

战争结束后，苏恩顿大校率领统计管理局的部下10人，进入了福特汽车有限公司，幸运的是亨利·福特二世对统计管理非常关心。

苏恩顿领导的10人，在这里就开足马力地大干起来。特别是麦克纳马拉以不知疲倦的进取精神，一个接着一个地采取了革新措施。当时，由于德意志联邦共和国国民牌汽车的压力，福特公司的小型车生产受阻。他们解剖了一台国民牌汽车，对每一个部件进行了功能分析，查清成本，作为降低小型车成本的资料。

小型车“猎鹰”就是这样制造出来的。现在风靡产业界的价值分析，那时已经被采用了。

从此他崭露头角，1960年终于成了福特汽车有限公司的经理。

麦克纳马拉式的思考方法是：只要公司需要，可以反复彻底地进行分析；处理问题的态度是，应用统计方法，对所有项目或计划的费用和效果经常进行定量的比较。

把陆军的国防组织译成陆军事业组织时，就是为了把这一大消费组织的经营原理和自由竞争的企业经营原理一致起来。

总之，他的想法是把费用作为横坐标，效果作为纵坐标，试把所有的计划都测绘在图表上。

经营100表，就是把这种灵活而合理的麦克纳马拉战略引进到公司的经营管理中，并加以具体化。

2. 掌握经营的艺术

作为经理，除经营知识外，还有一种东西必须掌握。那就是有关经营的艺术。有句名言

“秀才要说服，天才要刺激”，这是有关个人的灵感问题。

对于灵感，人们常认为那是天生的，不能从书本上学习，实际不然。

所谓独创天才所共有的素质有：

- (1) 对问题的敏感性；
- (2) 构思的流畅性（在短时间内可以连续想出很多的主意）；
- (3) 构思的灵活性（头脑灵活，不迟钝）；
- (4) 善于利用别人的设想，并有能力与自己的想法结合起来加以改进；
- (5) 敏锐的分析能力和巧妙的综合能力，等等。

既然这些都是天才所具备的共同素质，那就可以通过开发独创性讲座来掌握。

经营100表以合乎逻辑的手段，在进行系统分析和综合的过程中，为什么需要这些独创的能力呢？那是因为，单靠分析和综合是不可能创造出新的价值的。

比如，通过销售的季节变化分析，了解了不同产品的销售趋势，还了解到季节变化有波动，每到2月和8月，预定的销售额下降是有理由的。至此为止，只不过指出了事实。重要的是应该果断地拿出所能想到的全部对策来解决上述问题。即：

- ① 2月和8月，变换一下推销员的配置，对销路较差的产品采取对策；
- ② 开发并销售2月和8月（最冷和最热的月份）适销的产品；
- ③ 在这个时期，要尽量降低成本、节减费用，为后几个月的飞跃打基础；
- ④ 2月、8月进行推销的大型宣传活动，由于其它公司不进行，所以效果显著；等等。

接着要讨论各种对策的优缺点，以定量的方式评估费用和效果。然后，从中选择几个方案、归纳为计划或项目。

如果说经营100表创造了价值，那就是在这个阶段。下一步就只剩下最高经营者进行选择决定了。

如果承担设计经营100表的人员，把各种经营知识和创造力结合起来，就能够把它转化为企业的强大实力。编制经营100表时所需要的能力有：优秀的洞察能力、彻底的合理性、高度的智慧和理想、丰富的想象力、强有力的组织能力、正确的策划战略能力、坚定的自信、等等。

但是，一个人很难兼有这么多好的素质。因此可以选拔公司内第一流的优秀人材，组织一个围绕着公司经理的智囊机构。

不要因为智囊机构的成本高而迟疑不决。人们常常单纯地谈论直间比率，把注意力转到很愚蠢的地方。实际上，直间比率1:9，盈利为1000万元，不如把直间比率改为5:5，盈利为1亿元，这不是更聪明吗？当然，这是极端的例子。这就是说，制定计划所花费的时间和费用是最有价值的。

七、经营100表的编制和应用

1. 要从容易着手的地方开始，不要钻牛角尖

东京郊外曾有个制造晶体管收音机和磁带式录音机的电子工业公司。因为经理热衷于新的经营方法，引进了电子计算机，考虑从库存管理开始用上电子计算机。首先在按产品计算