

不是那样， 是这样

★ 智慧人生与管理系列丛书

企业经营大作战

陈奕宇 著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

不景气是经营不善的借口吗？

企业的经营理念出了问题吗？

本书将为您提供有效的业务战略。

通过组织再造、建立体系。

变不可能为可能。让企业起死回生！

智慧人生与管理系列丛书

不是那样，是这样

企业经营大作战

陈奕宇 著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生

技术编辑 晓 成

责任校对 平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

不是那样是这样：企业经营大作战/陈奕宁著. - 北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-473-4

I. 不... II. 陈... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 063747 号

不是那样，是这样

企业经营大作战

陈奕宁 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京市朝阳区宏伟胶印厂

850×1168 毫米 1/32 7 印张 116 千字
2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-473-4/F·457

定价：18.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01-2002-3837 号

不是那样，是这样
企业经营大作战

中文繁体字版：

作 者：陈奕宇

出 版 者：华文网股份有限公司

出版时间：2002 年 3 月

华文网股份有限公司授予经济管理出版社中文简体字
出版权。

版权所有 翻印必究

前 言



前

言

~ 1 ~

做企业经营顾问这项工作，不经意之间，已有十年的时间了。其间与众多的经理人员有过接触，看到这些经理们总是为眼前的经营业绩忙忙碌碌，觉得他们在想法上出了不少偏差。

对于已经形成固有观念的人（这不仅仅指经理，还包括有这类问题者），在社会急剧变化的时代，都必须经常审视自己，更新观念。应该树立这样一种理念：敢于对自己认为正确或错误的东西提出疑问。

因此，本书除序言之外，每一节都以问题作为标题，然后以“不是那样，是这样”予以说明。

内容涉及整个企业经营过程中容易出现失误的各个方面。本书若能对企业管理者今后的经营工作有所帮助，便是我最大的欣慰。

陈奕宇

目 录



目

录

~ 1 ~

前言 / 1

第一章 经理决策的方针 / 1

1. “不景气”不是一个好借口 / 3
2. 克服日元升值带来的消极影响 / 5
3. 独裁经理为何不好? / 7
4. 没有经营方针, 行吗? / 9
5. 经营方针和经营计划是同一含义吗? / 11
6. 不知将来事, 就可以不制定经营方针吗? / 13
7. 难以按计划行事, 就不用制定经营计划了吗? / 15
8. 工作繁忙, 就无需制定经营方针吗? / 17
9. 有了经营方针, 就能顺利实施吗? / 19
10. 经理不受信任, 经营方针能实施吗? / 21
11. 传达经营方针的人物, 首先是谁? / 23
12. 经营方针由部门主管传达行吗? / 25
13. 所谓企业形象, 就是变更公司名称吗? / 27
14. 员工缺乏人生目标, 经营方针能深入贯彻吗? / 29

第二章 没有经营理念, 企业就不能发展 / 33



不是那样，是这样

~ 2 ~

1. 经营理念只是一句口号吗? /35
2. 一开始就要制定一个完善的经营理念吗? /37
3. 资本主义是累积金钱的手段吗? /39
4. 获取利润是公司的最终追求吗? /41
5. 目标可以建立在虚无、幻想之上吗? /43
6. 所谓战略，就是战胜竞争对手的策略吗? /45
7. 企业是与竞争共存的吗? /47
8. 没有人生目标，会有经营理念吗? /49

第三章 业务战略让企业起死回生/53

1. 有长盛不衰的产品吗? /55
2. 产品开发需委托研究人员进行吗? /57
3. 顾客是企业的伙伴吗? /59
4. 让顾客满意是一种新的经营方式吗? /61
5. 同行才是竞争对手吗? /64
6. 选择谁来经销自己的产品? /65
7. 店面销售成功，上门推销也能成功吗? /68
8. 生产成本上涨，就要上调产品价格吗? /70
9. 价格贵的商品就没有销路吗? /72
10. 只有花钱才能做广告吗? /74

第四章 强化营销团队刻不容缓/77

1. 推销员的工作只是销售吗? /79
2. 推销员首先要善于社交吗? /81
3. 女性不宜做推销吗? /83
4. 推销员在公司外培养、研修行吗? /85

5. 对推销员的工作只看销售额行吗? /88
6. 营销结构按什么方式划分好? /90
7. 独立核算就是要独立承担责任吗? /92
8. 业务大会是追究工作责任的场所吗? /94
9. 推销员需要办公桌吗? /97
10. 推销手册剥夺了推销员的个性吗? /99
11. 对供应商可以盛气凌人吗? /101

第五章 充实生产现场/105

1. 交货期、成本比质量更重要吗? /107
2. 不合格率可以降到零吗? /109
3. 产品责任法是与企业为敌的法律吗? /111
4. 企业处处都需要进行成本核算吗? /113
5. 劳动力低廉就可以在海外生产吗? /115
6. 自己生产是最好的选择吗? /117
7. 豪华设施是对付3K工作的良方吗? /120

第六章 通过组织再造, 增强活力/123

1. 工作应因人而设吗? /125
2. 提高干部级别和职务就是提升组织地位吗? /127
3. 正式职员越多越好吗? /129
4. 大学生就能成为好职员吗? /132
5. 定期进行人事变动好吗? /134
6. 多开会有利于信息交流吗? /136
7. 在信息杂志上能寻觅到所需的人才吗? /139

第七章 建立人才开发体系/143



目

录

~ 3 ~



不是那样，
是这样

~ 4 ~

1. 受教育的首先应该是职员吗？/145
2. 职员的能力与所受教育有关联吗？/147
3. 在教室里才能进行教育吗？/150
4. 考核的最终结果是为了薪水和晋升吗？/152
5. 考核可以凭感觉进行吗？/154
6. 职员才需要进行考核吗？/156

第八章 重新检讨薪资制度/159

1. 实行业绩薪资制是理想的选择吗？/161
2. 职位薪资和能力薪资是一回事吗？/163
3. 薪资参数越多，职员就越高兴吗？/166
4. 奖励是对利润进行再分配吗？/168
5. 退休金制度是恒久不变的吗？/170
6. 福利就是给员工各种好处吗？/173
7. 应保障员工终身雇佣吗？/175
8. 员工的时间属于公司吗？/178
9. 员工旅游是福利吗？/180
10. 持股制度能激发员工的工作热情吗？/182

第九章 不重视财务管理将招致失败/185

1. 没有担保，企业能贷款吗？/187
2. 没有营业外收入，企业就难以经营下去吗？/189
3. 一年做一次决算就行了吗？/191
4. 经营分析有用吗？/193
5. 利润比资金更重要吗？/196
6. 资本越雄厚越好吗？/198

7. 在自己的公司会发生贪污事件吗? /200

后记 经理的职责/203

1. 从“第一”到“惟一” /205

2. 自由经济也是责任自负的经济/207

3. 制定方针靠智慧，实施方针靠意志/209



目

录

~ 5 ~

第一章

经理决策的方针



取他人之长以作借镜，无疑是最好的选择。但是，在非常时期采用非常决策，快刀斩乱麻，方可一槌定音。智慧、果断，对企业经理来说缺一不可。

1. “不景气”不是一个好借口

泡沫经济破灭后，整个日本经济向不景气的谷底滑去。日经指数在 17000 点、18000 点的低位徘徊，与高峰时的股价相比，拦腰斩去一半，而房地产也未能止住下滑的趋势。

电视、报刊等传媒仍在不停地传递着“不景气”的信息，政府、企业、个人都萎靡不振、士气低落。但是，对于“不景气”，是有必要进行一番认真思考的。如果说社会、公司、个人都处于“不景气”状态，这种结论未免太过简单、武断。

“景气”或“不景气”到底是指什么？它应该是指国家整体的国民生产总值（GNP）动向，今年和上一年相比是增长还是负增长。GNP 增长率亦即经济增长率的大小。在日本经济高速增长时期，GNP 增长率为 10% 左右，石油危机之后，便转入低速增长时期。



不是那样，
是这样

~ 4 ~

尽管经济增长速度慢，甚至出现负增长，但是，不同的产业情况各不相同。在经历了第二次世界大战后的贫困时期之后，从 20 世纪 50 年代后半期开始，日本经济进入了高速增长时期，不仅整个国家，而且各个产业都呈现出高速增长的局面。但是，现在物质生活大大丰富，甚至出现产品过剩，经济进入成熟发展阶段，各个产业便呈现出几家欢乐几家愁的不同走向。

现在，最不景气的产业当为受泡沫经济崩溃影响最深的金融、证券、房地产业。银行由于受益于日本超低利率政策，获得空前高的盈余收益，因此，表面看来还未受到多大打击。但因其拥有大量不良债权，实际上它是牺牲了储户的利益而使自身免受灭顶之灾。

相反，在不景气的当今时代，生机尚存的是与高科技产业相关联的电子计算机行业。其中，电子技术与 MAC 相抗衡，Windows2000 发动的攻势，散发出耀眼的光辉，将不景气的乌云吹得烟消云散。

而且，产业的景气与否对每一个公司的影响也



不尽相同，景气时仍有公司破产倒闭，不景气时也有公司欣欣向荣。

日本媒体的报道很多是情绪化的东西，很多时候只是看到眼皮底下的一点事情，极易混淆视听，不辨东西南北。因此，大家对媒体的报道应有一个认识。所以，我们不能以“经济不景气”这类客观原因作为企业发展不力的托辞，而应以积极的态度迎战目前的不利局面。

2. 克服日元升值带来的消极影响

自1985年签订乌拉圭宣言以来，日元急剧升值，一时间引发了经济的不景气。很多经济学家担忧，长此下去日本经济会陷于危机之中。但是，像过去战胜石油危机引发的不景气一样，日元升值带来不景气很快得到遏制，甚至走向另一个极端，出现了泡沫经济这种后果，经济呈现出一派繁荣的景象。其后，泡沫经济破灭，形势很快又再次转为不景气，而日元则依然坚挺，突破了一美元兑100日元大关，并迅速挺进，直逼80日元大关。最终日元升值到何时，还不得而知。

现在，日元回落到一美元兑换120日元左右。



不是那样，
是这样

~ 6 ~

媒体报道说，巨额顺差是导致日元升值的原因所在，因此，要设法减少贸易顺差，达到贸易平衡，阻止日元继续升值。实际上，日本出口企业都按美元结算，日元持续升值将会削弱产品的竞争力，减少出口额，最终使企业陷入困境。

从另一方面来看，既然日元升值会损害出口企业的利益，那么何不提对进口企业带来的好处呢？美元贬值，进口产品价格下跌，这将给消费者带来实惠，这不是积极的因素吗？但是，只要是自由经济，就不可能有真正的贸易均衡，不顾一切，一味追求均衡，是无法启动经济的。

日本政府提出的日本银行介入进出口贸易的方案不过是暂时的应急之策，表明了金融当局“不希望出现过于剧烈的动荡”的想法。而银行提供的资金与整个进出口贸易总额相比，简直是杯水车薪，解决不了什么问题。

日元升值，是因为出口增加，而出口增加是国家整体综合力量增强的一个标志，对国家而言应是一件好事。墨西哥因比索暴跌引发了混乱，而日本竟因日元升值诱发了危机，真是不可思议。



对出口企业而言，日元升值带来的压力，这表示要出口有竞争力的商品，换言之，就是要出口进口国非买不可的商品。这样，就能够按日元进行交易，或者提高按美元交易的价格，由此即可真正克服日元升值带来的消极影响。

3. 独裁经理为何不好？

◆并非独裁有错，错在没有发出正确的指令

我经常运用的教育游戏中有一个叫“领导游戏”，这个游戏由5个人共同来进行。5人并排而坐，正中间的是经理，经理的两侧是科长，最两边是职员。游戏规则是不许交谈，只能用笔和纸进行交流，游戏内容暂不公开，游戏目的只有经理一人知道。我们注意到，如果经理不给科长、职员恰当的指示，这个游戏就难以进行下去。

这个游戏在台湾地区已试验多次，它带给人们什么启示暂且不论，游戏引起的回响却是多种多样的。

在游戏中扮过经理角色的A先生，在现实中也任某公司的经理。他说：“我的公司实行民主管