

WTO

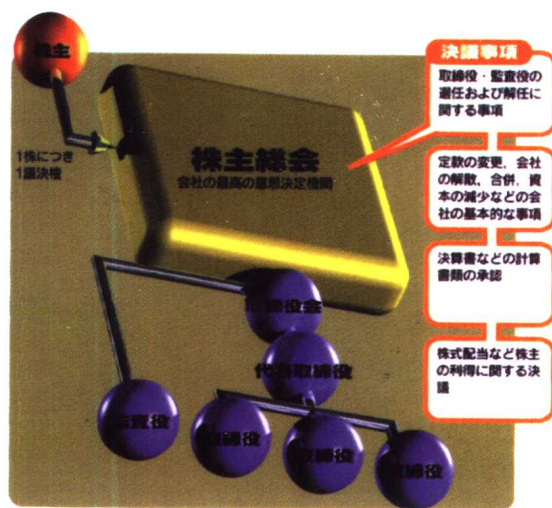
图解辞典

背景下的实务操作

经营一点通

[日]亚留社 选编

钱力奋 译



- ☐ 运用强有力的PL法
- ☐ 日趋活跃的股东代表诉讼
- ☐ 最新的企业经营课题
- ☐ 程序混合战略
- ☐ 战略经营适应环境变化
- ☐ “旧东洋框架”信息系统
- ☐ 计划实行年薪制的企业激增
- ☐ 本公司股票购买权
- ☐ 使企业处于竞争有利地位的SIS
- ☐ 提高顾客满意度的CS营销
- ☐ 什么是“利润单位”
- ☐ 受到关注的股东资本利润率
- ☐ 降低流通成本的四个视点

文匯出版社

WTO

图解辞典

背景下的实务操作

经营一点通

[日]亚留社 选编 钱力奋 译 陈宪 校

 文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营一点通/[日]亚留社选编;钱力奋译. —上海:文汇出版社, 2002.1

(图解辞典)

ISBN 7-80676-070-9

I. 经... II. ①亚... ②钱... III. 企业管理-基本知识-日本 IV. F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079848 号

·图解辞典·

经营一点通

选 编/[日]亚留社

译 者/钱力奋

校 者/陈 宪

责任编辑/朱耀华

封面装帧/周夏萍

出版发行/文匯出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销/全国新华书店

印刷装订/上海竟成印刷厂

版 次/2002 年 1 月第 1 版

印 次/2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本/787 × 1092 1/32

字 数/160 千

印 张/6.625

印 数/1—6000

ISBN 7-80676-070-9/F·012

定 价/16.00 元

中文版序言

这是一套普及经济常识的丛书。尽管其背景材料、数据例证都是日本的,但是,仍然不乏启迪和借鉴。因为,在目力所及,还未见中国的学者们写出这类书籍。文汇出版社的领导毅然买下这套书的版权,是有眼光的。他们敏锐地发现了这套丛书宽阔、准确的读者定位:具有初等以上文化程度,有兴趣了解经济常识的所有人。我作为一名读了经济学学士、硕士和博士三个学位的经济学理论工作者,在逐字逐句校完这五本书以后,感到“开卷有益”。

在市场经济社会中,经济常识是生活常识的组成部分。从某种意义上说,这也是市场经济不同于计划经济的一个特征。这是因为,市场经济需要每一个主体为自己的消费行为、投资行为、经营行为、就业行为等所有经济行为作出决策,并对决策的后果负责。作出这些决策,最起码的条件,是具有经济常识。经济主体在决策过程中所要做的最重要的事情,就是各种默默的计算,计算如何使满足程度最大化,经营利润最大化,投资回报最大化。显然,这里的计算不是纯数学的计算,而是以经济常识作为依据的计算。

中国即将加入 **WTO**, (也许当这套丛书与读者见面时,中国已经是 **WTO** 的正式成员了) 这是继 1978 年改革开放后,中国社会经济发展进程中又一次重大转折。中国入世,对所有经济主体提出的基本要求是,尽快熟悉国际化背景下的各种经济运作规则。这套丛书既有市场化、国际化一般意义上的经济运作常识,又有结合日本实际做法的经验之谈。可以预料,今后这类书籍将受到社会各界的欢迎,起到积极推广经济运作常识的作用。

怎样将科学常识——自然科学、社会科学、人文科学和艺术科学的常识,以通俗、简练的方式表达出来,让平头百姓容易接受,一读就懂,其难度并不亚于研究、证明某一个原理。在日本这个高度商业化的社会里,图书市场上普及科学常识的书籍琳琅满目,尤以普及经济常识的书籍为多,一方面普及经济常识的书籍有着巨大的市场需求,另一方面出版商们都

看好这一市场,纷纷推出这类书籍。现在摆在读者面前的这套丛书,就是其中很有特色的一种。

在我看来,这套丛书最大的特色,就是其形式化的表达方式——用各种形式的图(表)示一目了然地揭示原理、概念、观点和方法。这里不难看出两点:文字与图示并重,以简洁、通达的文字说明图示,以多样、直观的图示支持文字;图示设计颇具匠心,以清晰地表达内容为原则。由此,就使那些抽象的原理、概念变得容易接受,使那些孤立的观点、方法和具体的实务活动结合了起来。

这套丛书亦称“图解辞典”。辞典,工具书也。图解常识,可作工具书用,这又是其一大特色。如何做到这一点?当我们看了目录以后,对此就比较清楚了。围绕每本书的主题——经济、经营、财务、流通和税务,作者都作了合理的分解,找出能够并列的要素,作为一级目录,一般每本书 10 个左右。然后再分解出类似辞典中的词条——若干个问题,每本书都多达 100 多个。每一个问题都配有一幅精心策划的图示,由此组成一套新颖的图解辞典。

经验表明,能够一版再版的教科书或传世的典籍,大多是文字生动、形式活泼的。而且,任何复杂的原理和方法,其最终的表达都应当是简洁、易懂的。长期以来,我们的经济学教科书和普及经济常识的书籍,大多还是“八股文”式的,缺乏生动、形象的表达。这不仅使这些书读来枯燥,甚至并不能完整、准确地反映学科的内容。看了这套丛书也许我们可以悟到,并学到一些东西。

陈 宪

2001 年 9 月 12 日

序 言

泡沫经济破灭后,日本经济连续几年跌入了零增长,受此打击的企业不在少数。如今,日本已进入了为求生存而激烈竞争的时代。甚至连银行也会因竞争失败而破产。

目前公司经营及整个社会的经营模式发生了很大的变化,尤其是终身雇用制和年功序列制已彻底崩溃,公司把职工的一切包到底的做法已成为历史。世界的环境在变,如果公司的经营仍沿袭一贯的做法而不思改革的话,公司将遭淘汰。同样,如果公司实行变革,而职员个人仍因循守旧的话,该职员将遭淘汰。为了能在公司站稳脚跟,作者认为,公司职员必须做到以下两点:

第一,精通本职工作,使得该工作非你莫属,他人难以替代,或者是该工作在其他公司也有用武之地。这样,一旦掌握了通用性的专业知识和熟练的技能,你就可不必依赖某一个公司而能在社会上生存下去。

第二,除了熟悉本职工作之外,还要对公司的经营状况有全面的了解,并具有对经营的综合观察判断能力。

你的工作是在公司的经营范畴里进行的,不论是现在就职的公司,或是其他公司,或是自立公司,抑或以前工作过的公司,总而言之,你的所有经营活动都是在公司的经营范畴里进行的。因此,对于一个公司职员来说,全面了解公司经营学,并在一定程度上掌握经营知识,是十分必要的。本书就是为那些需要全面了解公司经营情况和掌握经营实务知识的公司职员撰写的。

本书的书名为《经营一点通》,内容涉及公司经营的方方面面,包括战略、组织、信息、人事、财务、销售、生产、流通等基础知识。此外,还就最新的经营课题和经营手法作了简明的介绍。

最新经营课题和经营手法采自于近期的报刊杂志或公司内职员间的交谈。例如:企业重组,企业总部小型化,年薪制,重塑企业形象,电子信箱,提前退休优惠制度,内部网络,股东代表诉讼等。这些内容将通过经营用语的解释,并结合最新的经营动向来进行介绍。

本书也是“图解辞典”，因此不必一定要从头读起。可以挑选自己关心的章节，例如：与本职工作有关的内容，报刊杂志及公司内的热点话题，以及自己感兴趣的内容等。

经营是一门难以用文字表达的学问。本书力求写得深入浅出，务求每位读者开卷有益。为此，所有的条目都配备了图解，并只对要点进行了简要的说明。

作者曾于 1992 年出版了《图解简明经营辞典》，本书是在该书的基础上进行大幅度的修订后，全新推出的。

本书如对在严峻环境中搏击的公司职员有所裨益的话，作者将深感荣幸。

图 解 辞 典

经 营 一 点 通

目 录



● 企业经营的作用	利用世界资源,创造出客户认可的新价值	18
● 企业经营中的社会责任	企业不仅要利润至上,还要对整个社会的发展作出贡献	19
● 企业经营中的基本业务	基本业务产生利润,制造业的基本业务由开发、采购、生产、销售、财务等组成	20
● 企业经营中的主干业务	主干业务保障基本业务顺利运作,由会计、人事、信息、经营计划等组成	21
● 逐步扩大的企业组织机构	企业起步于2人以上的协同工作,然后向分工化、专业化、部门化、阶层化发展	22
● 组织机构图和职务分掌表	组织机构图表示组成公司的部门以及下达命令、提出报告的程序,职务分掌表介绍各部门的工作	23
● 生产销售部门(Line)与咨询信息部门(Staff)	Line是承担基本业务的部门,Staff是保障基本业务的部门	24
● 股份有限公司三权分立的思考	“股东大会”、“董事会”、“监事会”	25
● 充分发挥股东大会的作用	股东大会是企业经营的最高权力机关,决定企业的重大事项	26
● 董事会决定企业经营方针	董事会是法律上企业经营方针的决定机关	27
● 董事应承担的义务和责任	商法和民法规定了董事应承担的义务和责任	28
● 监事应发挥的监督作用	对董事违反法律和规章制度的行为予以调查,对企业决算适宜与否提出报告	29
● 运用强有力的PL法	PL法规定只要能证明“只因使用了此产品,就受到了如此损失”即可	30
● 日趋活跃的股东代表诉讼	股东只要花费8200日元手续费即可诉讼,因此诉讼日趋活跃	31
● 日本独特的现象“相互持股”	“相互持股”指的是公司相互持有对方股票	32
● 日元升值、贬值给公司经营带来很大影响	出口公司因日元升值而遭受损失,反之,日元贬值则获利	33

● 什么是企业的经营战略	企业经营战略指的是企业未来的经营模式以及为了实现这种模式而作的具体描述	36
● 最新的企业经营课题	最新的重要课题有两个,一是推进低成本经营,二是开发新事业和新商品	37
● 革新企业经营的四个视点	事业整体、事业操作法、利润的组成、职工的经营意识	38
● 什么是企业重组	通过对事业基本框架的改造,达到改革企业的目的	39
● 重塑企业形象	全面修改并完善业务流程,大幅度提高企业效益	40
● 制定中长期计划,明确经营战略	长期计划明确长期经营方向,中期计划则要求计划具体化	41
● 什么是企业经营理念	企业经营理念表示该企业在经营上的独特的基本经营思想	42
● 重新认识事业范围	面向将来,重新确认本公司的事业活动范围	43
● 经营目标数量化	以数字、量化的方法表示企业经营在某一時点应达到的目标	44
● 事业混合战略	决定事业的基本框架,如事业怎样组合等	45
● 程序混合战略	明确某一事业流程本公司担当的部分和委托其他公司完成的部分	46
● 新事业、新商品开发中的课题	“开发主题选择集中化”“加强顾客跟踪和市场情报收集”	47
● 新事业开发战略的三种模式	以现有技术进入新市场,以新技术进入现有市场,事业开发与现有的市场、技术无关	48
● 最新的国际化应对课题	制造业要改革海外事业管理体制,非制造业要加紧培养国际通用人才	49
● 企业文化的变革	近来,由于经营环境的变化,革新企业文化也显得迫切起来	50
● 战略经营适应环境变化	能够战略性地适应经营环境变化的就是企业的战略经营	51
● 波特的竞争战略	取胜的基本战略有三:成本优先战略、个别化战略和集中战略	52
● 商品的市场周期和经营战略	企业的经营战略应随商品的市场流通周期而有所变化	53
专栏 董事会的改革已经开始		54

● 职能不同的组织机构	按其职能,可分为采购、生产、营业、财会等部门	56
● 大多数企业采用事业部制组织机构形式	每一事业单位给予事业经营的决定权,同时也要承担相应的经营责任	57
● 按职能设立事业部	按生产、销售、采购等不同的职能设立事业部	58
● 企业的最高管理层	总经理是企业的最高领导者,通过各级领导及经营会议、经营企划室来管理整个企业	59
● 制定战略方针的企业机要部门	他们是企业最高管理层的辅佐人员,负责制定企业的战略方针和具体的实施细则	60
● 战略事业单位(SBU)	SBU是为了便于战略研究,按实际情况设立的事业单位	61
● 为完成课题而设立的项目组织	为完成与多个部门有关的课题,临时由精干人员组成的小组	62
● 发挥长处的条块组织	联合两个组织形态,使其互相取长补短	63
● 新产品开发实行纵向管理	根据每一新产品开发的需要,在各个职能部门实行纵向管理,以推进市场营销和利润管理	64
● 课制废除带来的组织机构任意化	取消部属下“课”的建制,以减少机构,并可合理安排工作和人员	65
● 依靠企业内风险投资机构开发新事业	为了开发新事业,在企业内设立风险投资机构,让其作为一个独立企业运作	66
● 法人分公司不断涌现	事业部门的法人分公司、新事业开发分公司、间接部门的分公司等不断涌现	67
● 采取独立经营的组织系统	已有的企业仅保留总部职能,其他所有部门均让其独立经营	68
● 导入公司制的大企业不断增加	在大企业内部建立公司,使其快速决策及独立核算	69
● 企业总部小型化	小型总部具有如下职能:战略规划、研究开发、高级人事、资金调配、法律事务等	70
● 什么是集团经营	集团经营指的是由总公司制定经营战略,事业部门和相关公司在该经营战略中处于同等地位	71
● 持股公司的经营形态	分为综合持股公司和部分持股公司两种形态	72
● 世界四总部体制	在美国、欧洲、亚洲、日本分别设立带有总部职能的统领性公司	73
专栏 直属总经理领导的新产品开发机构		74

● 什么是 OA	OA 指的是电脑、办公机器和通信设备进入办公室,以提高工作效率	76
● 推进 OA 化的机器设备种类	电脑及相关设备、办公机器设备、电脑和办公机器相连	77
● 电脑的功能	具有输入、计算、储存(内部、外部)、控制、输出等五大功能	78
● 微机的使用已接近人均 1 台	目前 2~3 人合用 1 台的公司占 42%, 2~3 年后,将有 60%的公司达到人均 1 台	79
● 信息网络利用状况	利用电子信箱、因特网发送或收集信息,通过局域网使集团信息共享	80
● 电子信箱在企业中的利用状况	电子信箱用于传递情报、下达指令以及共同作业	81
● 什么是电子会议系统	国内和国外的各分公司和事务所人员通过电脑参加各种会议的系统	82
● 利用 DSS 实现决策指令的传送	决策指令程序系统化,以提高决策效率	83
● 零售点 POS 的信息管理	用电脑处理零售店各销售时段的商品信息,使其为销售服务	84
● “黑猫大和”信息系统	是以覆盖全国的猫网和货物跟踪系统为主的信息系统	85
● 利用 EOS 的订货发货系统	利用电脑进行批发业与零售业间订货和发货的数据处理	86
● “旧东洋框架”信息系统	销售店通过联机订货,机器人在自动仓库整理好商品,第二天就可发货	87
● 银行 POS 系统	客户使用信用卡在零售店购物,货款从信用卡上自动扣除	88
● 通过 LAN 使信息共享	同一大楼内的各机构用电脑网络联结起来,以便信息共享	89
● 增值网络的信息深加工服务	该网络与主机相联,是一个能够存储、深加工信息的通信网	90
● 什么是 ISDN	能够提供各种形式的信息,是国际性的综合数码通信网	91
● 什么是因特网	能够传递各种形态的信息,是世界规模的通信网络	92
● 企业局域网	该网络把因特网技术运用于企业内部信息系统	93
专栏	电子书面请示方式使决策迅速化	94

● 人事与教育方面目前的课题	人事方面今后的重要课题，是要实施并扩大成果考核制	96
● 如何改革工资制度	改革年功工资制，实行职务工资制	97
● 根据职务资格等级决定工资待遇	以职能标准为中心，决定工资、晋升、晋级、人事考核、能力开发等	98
● 人事考核向能力、业绩倾斜	人事考核重点考核业绩和能力，待遇向此倾斜	99
● 计划实行年薪制的企业激增	已实行的企业占 10%，计划实行的企业约占 70%	100
● 赞同和反对年薪制的理由	赞同者理由“为了正确评价业绩”，反对者理由“正确评价很难做到”	101
● 全年总工作时间	工作时间每年在逐渐减少，在不久的将来，估计会减少至 1900 小时	102
● 年工作时间较少的国家实行多少小时工作时间	与日本的全年实际工作时间相比，德国少 640 小时，美国少 290 小时	103
● 不断增加的弹性工作制	这是种每天的工作起迄时间可以由自己自由决定的工作制度	104
● 限定工作地区制度	该制度允许职员不调动工作单位，但同时规定，该职员一旦到达某一职位后，就不再提升，加薪也受影响	105
● 对不断增加的单身赴任者的补助措施	发给单身生活津贴，支付探亲车旅费，补助电话费以及完善宿舍设备等	106
● 调整赴子公司人员的待遇	工资由子公司按子公司的规定给付，不足部分由原来公司支付	107
● 营销人员的在家工作制度	营销人员不经过公司直接由家去客户单位，营业报告用电子邮件发送，一周去公司一次	108
● 提高人才流动性的合同制度	利用合同形式短期雇用具有高深专业知识和能力的人才	109
● 管理职务也规定任期	如不能在规定的任期内晋升，任期满后改任其他职务	110
● 职员返聘及延长工作年限制度	考虑到职员退职后的收入，所以就出现了返聘制度，中小企业也有采用延长工作年限制度的	111
● 广泛实施提早退职优待制度	如在退职年龄前主动提出退职申请，在退职金等方面给予优待	112
● 本公司股票购买权	以事先决定的价格，给予公司领导和职员购买本公司股票的权利，是一种报酬制度	113
专栏 骨干企业实施本公司股票购买权的情况		114

● 科学的工厂管理方法 1E	调配人、设备、材料,设计最科学的生产流程	116
● 降低产品成本的 VA	以最低的成本生产出合格产品的机构性研究	117
● 作战研究的 OR	把问题转化成数学模型,寻求最佳答案,是科学的作战研究方法	118
● 重点管理方法 ABC 分析	少数现象有可能左右结果的 90%	119
● 日程管理方法 PERT(程序评审法)	这是种使工作迅速、高效、顺利进行的日程管理方法	120
● 预测方法德尔菲法	以问卷调查的形式收集专家们的直感,据此作出预测	121
● 预测未来的形象表述法	运用与某一事物有关的一切要素来对其未来进行预测	122
● 自主改善业务的小群体活动	在企业内建立人数不多的小组,使其自主改善业务	123
● 促使 ZD 运动活跃的要點	要点是最上层和事务局的关心支持,以及该运动产生和业绩直接有关的成果	124
● 设定个人目标,并据此管理的 MBO	职员设定个人目标,自觉参与企业经营,企业据此进行管理	125
● 开发个人能力的规划 CDP	该规划面向将来培养能适应某一岗位的人才	126
● 大力扩大销售的 SPECS	有计划、有针对性地研究顾客要求并采取相应措施	127
● 设定零部件数量的 MRP	设定出制造产品所需的所有零部件在不同阶段的需要量	128
● 为制定经营战略服务的 PPM	根据市场前景和竞争情况来评价事业,并决定事业的战略方向	129
● 以少胜多集中突破的竞争战略	市场份额竞争战略有三:力争第一、击败弱小对手、集中力量攻击一点	130
● 由形象战略向企业改革转变的 CI	CI 不单是企业形象战略,而且是涉及企业整个经营领域改革的战略	131
● 使企业处于竞争有利地位的 SIS	根据企业的战略意图建立信息系统,该系统保障企业在竞争中处于有利地位	132
● 提高顾客满意度的 CS 营销	这是以顾客的满意为终极目标的营销方法	133
专栏	重新认识退職金制度	134

● 制定年度预算的流程	销售预算——生产预算——设备预算——经费预算——损益、资金预算	136
● 找出损益的临界点	把全部费用分为变动费用和固定费用,然后用数字列出损益分界点的公式并加以计算,其结果就是损益临界点	137
● 利润计划图表的制作方法	在横轴上截取营业额,纵轴上截取固定费用和变动费用,使两轴相交,图表即告完成	138
● 怎样制定利润计划	利润变动的预测——目标利润的设定——完善利润对策的探讨	139
● 标准成本计算要点	标准成本和实际成本之间如存在差额的话,就要设法减少差额	140
● 直接成本计算要点	仅把变动费用作为直接成本,其他的固定费用全部作为整个时期的费用计入	141
● 同一产品不同型号的核算分析	使用直接成本计算数据,努力使该产品的利润最大化	142
● 什么是“账面盈利,手中无钱”	企业虽然盈利,但因缺乏现金而破产	143
● 企业为何会苦于资金不足	出现赤字时,货款回收乏力、不良库存增加、投资过多等	144
● 事先制定合理使用资金计划	资金何时入账,何时出账,如何使资金出入账平衡等	145
● 资金筹措法	一般情况下的筹措法和紧急状态下的筹措法,做法有很大不同	146
● 什么是净流动资金	从运作着的流动资产中扣除流动负债,余下的就是净流动资金	147
● 正确的资金运作方法	向资金流动性高的部门输送资金,筹措安全性高的资金	148
● 不正确的资金运作方法	把短期资金用于固定资产,用短期资金归还固定负债	149
● 获得安全性高的长期资金来源的方法	内部保留利润、折旧费为内部筹措法,增加资本、长期借款、发行企业债券为外部筹措法	150
● 通过流动资金发现内部资金来源的能力	公积金加上当年度折旧费即为内部资金来源	151
● 什么是“利润单位”	利润的责任单位,可按下列公式进行计算:收益-费用=利润	152
● 业绩责任制和损益计算的要素	利润单位的业绩由贡献利润表示	153
专栏	根据经营业绩进行成果分配的奖励制度	154

● 财务会计应做的工作	用财务报表向与企业有共同利害关系单位报告企业的经营业绩和财务状况	156
● 会计日常处理的工作	把所有的业务按类整理,然后记录在总分类账目册里	157
● 会计决算处理的工作	总分类账目表→概算表→精算表→贷借对照表以及损益计算表	158
● 贷借对照表显示企业的财务状况	左图为资金的运用,右图为资金的来源	159
● 表明企业经营业绩的损益计算表	通过对一个阶段的收益、费用、利润的计算,明确利润产生的过程	160
● 折旧费的计算	有形固定资产会逐渐失去其价值,应对失去的价值进行推算,把结果记在年度费用上	161
● 注意有价证券的含金量	如市价低于取得时的价格,则含金量损失,反之,则含金量提高	162
● 因汇率的变动带来企业巨大损益	以汽车工业为例,如日元升值1元,出口收入将减少320亿日元	163
● 投资者关心的是每股资本的本期利润	本期的利润(亏损)除以发行股数,所得商就是每股利润(亏损)	164
● 本期利润不同于税后所得	以企业利润为基础,不同于税务会计之处,予以增减,其结果即为企业税后所得	165
● 渐受重视的合并决算制度	子公司不断增加,总公司的单独决算已不能反映实际情况,因此,合并决算逐步受到重视	166
● 最近受到关注的股东资本利润率	本期利润除以股东资本,其商即为利润率。这是股东关注的企业创利能力	167
● 财务体质强弱的判断要点	总资本经常利润率、损益临界点比率 and 自有资本比率	168
● 从收入情况来看总资本经常利润率	财务体质强的企业,其总资本经常利润率在8%以上	169
● 从抵御不景气能力来看损益临界点比率	财务体质强的企业,其平时的损益临界点比率在75%以下	170
● 从安全性来看自有资本比率	财务体质强的企业,自有资本比率在50%以上	171