

〔日〕小林正博 著

姜言丽译

中小公司 经理学

科学技术文

09

中小公司经理学

〔日〕小林正博 著

姜言丽 译

王 萍 校

科学技术文献出版社

2048/11
(京)新登字130号

内 容 简 介

您希望成为一位成熟的、富有魅力的经理吗？您希望得心应手地管理好一个公司吗？本书能助您一臂之力。它为您提供的内容有一个公司的经理如何锻炼自己的预见力、判断力和领导能力以及如何强化经营体制的各种具体办法，并分别论述了公司的兴衰与经理的关系、经理应具备的条件、经理的主攻目标、经理应亲自抓好的主要工作以及如何培养自己的接班人等问题。论证有理有据，文字深入浅出，能很好地帮助您在激烈的市场竞争中游刃有余，春风得意。可供中小公司和企业的经理、厂长及各级经营管理人员、大专院校师生阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

中小公司经理学 / (日) 小林正博著；姜言丽译. —北京：科学技术文献出版社，1994.10

ISBN 7-5023-2257-4

I. 中… II. ①小… ②姜… III. 公司-企业管理-领导学 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第01859号

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

北京建外印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

1994年10月第1版 1994年10月第1次印刷

787×1092毫米 32开本 4.75印张 100千字

社科新书目：358—065 印数：1—3000册

定价：5.60元

前 言

无论是多么小的公司，要经营好它确实要费一番功夫。如果经营公司的中心人物——总经理自身缺乏经营能力，就很难经营好这个公司，甚至会不断地出现问题，而这些问题又必须及时妥善地加以解决。

我担任公司的经营顾问已二十二年之久，在这期间我曾与各种类型的公司打过交道，其中有很多公司规模虽小，但却像钻石那样闪闪发光。

通过实际接触，我总结归纳出一套经营学方法。当然，每个公司的经营状况各不相同，但应根据本身的状况体现出各自的特点。

《小公司经理学》主要以小公司经理如何经营公司为重点，简明扼要地论述了公司经理应该怎样从人的角度来思考问题，掌握经营方法，实施最佳的经营活动。前面已经谈到，各个公司的经营方式和条件各不相同，这里提倡的方法当然不能肯定是最好的方法。作为一个公司的经理，也同样必须根据每个公司的情况采取不同的工作方法。但如果能很好地观察一些经营好的公司经理的做法，就会发现他们之间有许多共同点，因此本书拟着重阐述这些共同点。

当今的日本已发展成为世界经济大国，国际贸易已引起

本书是日本茨城县日中友好协会推荐的，特致以衷心感谢！——
译校者

人们广泛瞩目。在这样的形势下，日本的经济一定会跨越狭窄的国境，日趋国际化。因此日本的公司也必须面向全世界，在社会向国际化发展的进程中，公司的经理更要有宽阔的视野。本书涉及国际化的笔墨虽然不多，但它已是今后经营的发展方向，而支撑着日本经济向国际化发展的正是这些为数很多的中小公司。

有很多公司的经理一直刻苦学习，业绩上乘，但是有些经理的经营方式却让人难以接受，他们的经营方式使公司的职工成为最终的受害者。我希望这样的经理能阅读本书。对于那些想摆脱束缚急于成立公司的人，对于那些苦于经营现状的人，对于那些正在学习经营管理的学生，对于那些怀疑自我经营能力的年轻实业家，希望能够阅读本书，以便能更好地认识经理是小公司经营好坏的关键，经理的好坏也决定着公司的好坏。

时代在不断地发展，一刻也没有停止过。如果一位公司的经理能顺应时代的潮流，走在时代变化的前面，哪怕是一个小公司，全公司的职工也一定会朝气蓬勃地面对将来的发展，全身心地为繁荣公司而努力。

如果您有兴趣阅读本书，请结合您公司的现状反省一下过去的经营方式，有哪些应该加以改进。

从一个小公司发展成中型公司，乃至有实力的大型公司，必须在经营上花大气力。我衷心希望众多的公司制订出完善的经营方针，在实践中取得优异成绩。祝愿现在的小公司经理展望未来，心怀大志地带领公司走向繁荣。

目 录

第一章 赤字公司经理的特点	(1)
1 经营能力上的问题	(1)
经营能力表现在三个方面	(1)
2 经理的性格反映在经营上	(5)
七种性格	(5)
3 错误的思想方法会导致赤字发生	(7)
七种思想方法	(7)
4 经理的人品对职工的诱惑力	(11)
两种截然不同的人品	(11)
5 用钱方法不当	(14)
不可取的花钱意识	(14)
第二章 经理的条件	(17)
1 磨练经营能力	(17)
经营能力的五大要素	(17)
2 用魅力吸引人	(20)
人的魅力表现在五个方面	(20)
3 搞经营经常要有新设想	(23)
新设想的三大要点	(23)
4 经理应有很强的领导能力	(27)
发挥领导能力的五个关键	(27)
5 决断的要点	(30)
逼迫经理作出决断时	(30)
第三章 完善体制广开财源	(34)

1 成果分配要提高透明度.....	(34)
根据利润比例分发奖金	(34)
一定要使全体职工富起来	(38)
2 明确个人的奋斗目标.....	(39)
如何提高公司职工的共同责任感	(39)
明确个人的奋斗目标	(41)
3 全面健全独立核算制度.....	(44)
应排除公司是我自己的这一想法	(44)
经理要增强透明度.....	(44)
独立核算制与成果分配制要表里如一	(47)
4 工资体系的建立.....	(48)
如何提高工资标准.....	(48)
应适当高于社会一般标准	(49)
不可轻视的各种补贴	(51)
5 管理系统的革新.....	(53)
不能以经理的好恶处分职工	(53)
如何管理工作成果.....	(53)
发工资日召开干部会	(55)
第四章 经理进攻的目标	(57)
1 销售战略的开展.....	(57)
销售战略的重点.....	(57)
明确营业政策.....	(59)
建立适应时代潮流的商品结构	(59)
要考虑销售的手段和方法	(61)
开展最佳销售员活动	(61)
2 新产品开发.....	(62)

拥有自己独特的商品	(62)
加强共同开发	(65)
3 人际交往	(66)
为扩大人际交往应做些什么	(66)
扩大人际交往的方法	(67)
如何进行交往	(69)
4 物流的改革	(71)
流通是一片漆黑的大陆	(71)
怎样压缩库存	(71)
批发商和代理店的选择	(72)
推进送货合理化	(74)
5 职工的精干化	(74)
人才不能快速培育	(74)
经理要亲自抓在职培训	(76)
职工精干化是经理的职责	(76)
第五章 经理应亲自检查督促的重要事项	(79)
1 检查销售停滞不前，销售额急剧下降的原因	(79)
检查日销售表	(79)
经常注视经营状况	(81)
2 是否有毛利下降的倾向	(81)
利用计算机为销售战略服务	(81)
确定一级商品种类	(82)
彻底降低生产成本	(83)
3 降低总工资额，提高个人工资标准	(84)
人员实施少而精的政策	(84)

核查总工资额和销售额的比率	(85)
4 与金融机关建立的信任关系有无过失	(86)
选择能建立信任关系的银行	(86)
将与本公司规模相适应的金融机关作为主要对象	(87)
5 投资和资金是否平衡	(88)
设备投资须慎重	(88)
设备资金要筹集长期资金	(89)
6 是否有发生巨额不良债权的可能性	(90)
万一发生巨额不良债权时怎么办	(90)
每家公司的销售依赖率必须控制在10%以下	(91)
7 公司全体职工的士气是否高涨	(92)
对公司职工的士气进行调查	(92)
什么时候职工士气最低	(93)
8 干部的动向是否充分掌握	(100)
对干部不能放任自流	(100)
怎样与干部交流	(100)
9 公司内是否会发生思想问题	(101)
经理不能中午饮酒	(101)
劳资双方对立的责任在领导	(102)
10 经费是否存在慢性增长的倾向	(103)
怎样检查经费的增殖	(103)
彻底杜绝浪费	(104)
11 是否有游资	(105)
土地是一项特例	(105)
游资影响经营	(106)
12 检查资产总额的变化	(107)

经营停滞与资产膨胀	(108)
第六章 经理的决断与实践	(109)
1 任用和撤消董事	(109)
该干的要果断地干	(109)
选拔董事的条件	(110)
什么时候撤消董事最好	(112)
2 培养接班人	(112)
错误的选择会导致公司衰败	(112)
接班人要从基层培养	(115)
3 长远规划的研究	(116)
没有梦想的公司不能聚集人才	(116)
长远规划的框架	(117)
经理和干部合作是制订理想的长远规划的基础	(118)
规划实现了才有价值	(119)
4 预算的最终确定	(119)
创造决定预算的气氛	(120)
预算的决定	(121)
经理不重视预算制度，职工当然会仿而效之	(121)
5 组织机构改革是否有效运转	(122)
经理何时辞职	(123)
干部的轮换	(124)
组织机构改革的目标	(124)
变化无常的改革不会有好结果	(125)
第七章 经理要培养自己的“化身”	(126)
1 首先要培养像自己左膀右臂那样的得力 助手	(126)

对干部不要一开始就持否定态度	(126)
能成为经理右臂的条件	(127)
能成为经理左膀的条件	(128)
创造左膀右臂的良好关系	(128)
2 让儿子当经理的锻炼方法	(129)
最好委托他人教育自己的孩子	(129)
必须先吃别人的饭	(130)
在自己的公司应从普通职工做起	(131)
必须学习财务知识	(131)
工作轮换	(132)
加强对外交往	(132)
3 十年育人	(133)
首先要了解人的素质	(133)
经理亲自培养人才	(133)
积累经验	(134)
经理要经常下达特命事项	(135)
4 工作放手与不放手的判断标准	(136)
首先要放手委以重任	(136)
工作委任方法	(137)
承担责任	(137)
增强责任心, 提高积极性	(138)
5 忠实第一	(139)
挑选“化身”的标准	(139)
罢免有能力的专务	(140)
忠实的内容	(141)
重要的是性情相投	(142)

第一章 赤字公司经理的特点

当一个公司出现赤字时，是非常令人头痛的。每日要为筹集资金奔波，无时无刻不担心有一天公司会倒闭。根据有关部门统计，现在差不多有一半以上的公司都出现赤字。公司出现赤字的主要责任在于“一社之长”。其原因是经理应该做的事却没有去做。更确切地说，好多经理并不明白自己应该做什么。

第一章从多方面分析了赤字公司经理的特征，如果您的公司也有上述现象存在，则公司的经营业绩一定难尽人意。

一般人都认为自己最了解自己。事实上，大凡有这种认识的人都难以客观地认识自己。最重要的是应该经常倾听第三者的意见，客观地评价自己。对于那些不喜欢听取第三者意见的人可通过看这本书来检查自己。本书尽可能地各个方面分析赤字公司经理的特点，请您阅读后能冷静地分析一下自己目前的处境，力争以积极的态度去改变现实。经理的观念变了，公司的赤字也就会随之消除的。

1 经营能力上的问题

经营能力表现在三个方面

何谓经营能力，很难用一句话说清楚。但就小公司的经

理而言，首先应具备的是营业能力。

无论哪个公司，搞好商品服务，争得用户信任，提高销售利润，是保证公司持续经营不可缺少的条件，为此经理的营业能力显得格外重要。有的经理对公司的营业状况漠不关心，完全放手让专务经理和常务经理去干，自己只过问钱。经理与专务经理和常务经理相处融洽时，一般不会出现什么问题，一旦关系紧张，专务经理和常务经理就会另择高就，使公司一下子瘫痪下去。因此小公司的经理应该亲自参与经营。经理的营业能力的高低决定着公司发展的幅度。

其次是用人得当。经理如果用人不当，职工就会丧失信心和积极性。用什么办法才能调动起职工的积极性呢？当然这与后面要讲的经理的性格和人品有很大的关系，但也应该讲究得心应手的管理方法。

第三是如何对待金钱。在利益分配上是以我优先还是以公司优先，职工们对经理的举动是一目了然的。

以上所述三个问题是非常重要的。所谓经营能力并非是单纯的某一种能力，而是各方面能力的综合，虽然在评价上比较困难，但出现赤字的公司的经理大多在这三方面存在问题。

（1）不善于社交

营业能力中最重要的是社交能力。诸如经理能否积极主动地与用户接触；能否得到用户的好感等。对赤字公司的经理来说，大多都缺乏这方面的能力。

厌烦与客户打交道，即使与客户相见也让对方感到失望，没有共同的话题，经常流露出一不高兴的样子，结果是好

的客户不会光顾，当然也不会扩大新客户。

一些小公司一般都缺乏能代替经理开展业务的人才，这也是营业状况每况愈下的原因之一。销售额下降就是出现赤字的前兆，而好多公司就是因为销路不畅而倒闭。对于那些社交能力差，又不喜欢与客户打交道的经理应尽力克服这些缺点。

即便是小公司的经理，他也具有法人资格。有些经理往往爱随心所欲地对不愿见的客人避而不见。这种任性、自负的表现是导致赤字、倒闭的根源。因此，应充分意识到这种作法的危险性。

（2）感情用事

一些赤字公司大多是人才缺乏，即使有一些优秀人才也都陆续辞职不干了。这种状况与经理用人不当、感情用事、动辄大发雷霆有关。

经理如果随意挖苦部下，无论什么样的部下，他们的感情都会受到伤害。尽管部下知道自己犯了错误，但也难以忍受经理这样的训斥：“你不想干也可以啊！”“是吗？那好，请允许我辞职吧！”结果是一句随便的话就当真了。在这样的经理的领导下，优秀的人才当然会外流。

还有一种凡事都要过问的经理，不给部下一点决定权，甚至连买一支圆珠笔也要经理批准。在这样的经理领导下，公司的职工既不需要思考，也不需要判断，经理说什么就干什么。在这样的公司里，职工们必定意志消沉，整个公司犹如一潭死水。

赤字公司的经理大多没有做到人尽其才，也缺乏激发职工热情的本领。即使有的经理脑子里意识到了这一点，但在

实际工作中却很难做到。

（3）首先填满自己的腰包

赤字公司的经理一个共同的特点就是先填满自己的腰包。希望有钱虽是人的固有欲望，但作为一个公司的经理有此想法是很不好的。如果不考虑使用金钱的先后顺序，公司的钱就不能用到刀刃上。首先要考虑的是先期投资和开发投资改善经营，以及资金周转合理化；其次是改善职工的生活；自己应放在最后，否则公司职工是不会追随你的。

如果贪欲过强，把公司看成是自己的财产，任何事情都是一个人说了算，用公司的钱买游艇、买别墅让家里人享用，公司出现赤字也是理所当然的了，而公司的职员也不会与你真心实意地合作。身为公司经理应有正确的金钱观。善于经营的经理，在日常活动中应该是公私分明，按公司的轻重缓急安排开销。

所谓经营能力说到底就是能否掌握平衡的尺度。一方面在称为经营资源的人、物、资金、信息等方面加以平衡，一方面根据公司目前的条件，确定出最佳的经营方针，准确地加以实践，才可避免公司出现赤字。对于小公司来说，是赢还是亏与公司经理的能力有很大的关系。

每个人的天赋能力各不相同，这是无可非议的，但关键问题是应该怎样客观地反省自己的不足并努力加以改正。赤字公司的经理一般多缺乏这种自我认识的精神。公司的经营状况不会有明天的保证。即使今天经营势头很好，但很难说什么时候会出现赤字。公司经理应该经常保持临战状态，兢兢业业地搞好经营。

2 经理的性格反映在经营上

七种性格

赤字公司经理的性格一般因人而异。现就其共同点归纳如下：

- (1) 优柔寡断
- (2) 疑心重
- (3) 缺乏自我控制能力
- (4) 自以为是
- (5) 情绪不稳定
- (6) 虚荣心强
- (7) 懦弱

公司经理本身的性格特征如果对公司的经营产生副作用，公司内部就会缺乏凝聚力，促使职工之间相互信任的关系崩溃，从而会出现本来可以避免的风险。

当然，一个人的性格要想从根本上加以改变是很困难的，但公司经理至少应该了解自己的性格，不使自己的性格对公司产生不利的影响。每个人有长处也有短处，作为经理应尽力改变自己对公司发展不利的性格。

下面介绍的七种性格，赤字公司的经理大都具有其中的某一种。

(1) 优柔寡断坐失良机

公司经营中最重要的是决策的时间性。即使决定正确，如果不抓住时机，再好的决定不但没有什么用处，反而会带来副作用。赤字公司的经理大多都优柔寡断，遇事左右徘徊，

畏首畏尾，以至坐失良机。经理应该意识到这种不利于公司发展的性格，并尽力加以克服。

（2）疑心重，老不信任人

不信任人的人是最不幸的。经营一个公司单靠经理一个人单枪匹马行不通，必须借助他人的力量，并很好地利用他人的力量，才能发挥巨大的能量。而赤字公司的经理老认为人性恶，不相信任何人，任何事情都要亲自动手才放心。其结果是得不到他人的帮助，也失去了别人的信任，到头来只落得个惨淡经营。

（3）缺乏自控能力

整天沉湎于酒、色、赌场，无所事事的经理，最终会导致公司破产。

一个公司的经理总会拥有一笔钱供自己支配，如果不注意克制自己，势必会越陷越深。因此应吸取他人的教训，适可而止地安排好自己的闲暇生活。

（4）自以为是是失败的根源

不虚心听取他人的意见，自以为是、唯我独尊的性格是非常危险的。

众所周知，社会在不断地变化，个人所知总是有限的，不与外界接触、不倾听各种人的意见，就会落后于形势的发展。因而希望公司的经理应该经常听取骨干职工的意见，特别是一些年轻职工的意见。

自以为是的作法往往会带来很大的危险。赤字公司的经理大多不爱听取别人的意见，尽管部下提出的意见是对的，仍然我行我素，最终留给职工的只能是失望。

（5）情绪不稳会招致公司职工的不满