

□ 企业人最佳经营实务用书

现代企业经营法则100条

□ 鲁 仁 马九杰 编译

□ 中国经济出版社



企业人最佳经营实务用书

现代企业经营法则 100 条

〔日〕 上野一郎 著
鲁 仁 马九杰 编译

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字 079 号

内 容 提 要

本书是现代企业经营的小型百科全书。书中从经营实践的角度出发，将现代企业经营的重要法则、著名管理学家及企业的成功经验综合为 100 条简明易行的法则，分为企业财务、人事、组织、信息、经营实践、上下级关系等六章。内容全面，方法行之有效。书中还列举了一些企业经营以及军事政治方面的小故事，使本书具有很强的可读性和趣味性。

责任编辑：华连斌

封面设计：章建人

现代企业经营法则 100 条

〔日〕上野一郎著 鲁 仁 马九杰等编译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

三河县皇庄镇赵华装订厂装订

787×960 毫米 1/32 5.75 印张 92 千字

1992 年 2 月第 1 版 1993 年 8 月第 2 次印刷

印数：30,001—45,000

ISBN 7-5017-1672-2/F·1081 定价：3.50 元

译 序

邓小平同志指出“社会主义要赢得与资本主义相比较的优势，就必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代社会生产规律的先进经营方式和管理方法。”惭愧的是，我们对于国外先进的经营管理理论和方法吸收得还很不够，致使我国的企业经营管理长期处于“长官意志”和“亚科学”状态。为此，还必须从国外本世纪以来，尤其是40年代以来形成的企业经营管理的理论、方法的大海中吸取更多的养分，我们所编译的《现代企业经营法则100条》正是取自这“大海”中的一颗晶莹的水珠。

本书的原著者上野一郎是日本著名的企业经营教育家和咨询家，既拥有学者所具备的理论功底，又是成功的实业家，在教学之余将书本知识运用于实际经营，并从中总结出100条编纂成书。该书在日本出版后极受实业界人士的欢迎，并被译成多国文字，因而具有极大的参考价值。

在编译过程中我们本着“洋为中用”的原则，尽量删去原书中一些繁琐的或不必要的段落和图表，有的地方还在不改变原意的前提下作了必要的精简，努力适应中国人的语言习惯和要求。当然，由于水平有限，谬误之处在所难免，敬请读者批评指正。

参加编译工作的还有刘开林、杨晓海、孙军、赵凯、曾晓梅等同志，在此深表谢意。

编译者

1992年1月

献给当代企业人

目 录

译序

第一章 财 务 (1)

1. 盈利是企业经营的首要目标 (3)

2. 收益有长期、短期之分 (4)

3. 企业是脆弱的 (6)

4. 人员、经费、设备成直线上升 (8)

5. 分清利益责任, 组织就会灵活 (9)

6. 轻视财务会破坏经营平衡 (10)

7. 观察竞争对手, 就可知自身弱点 (12)

8. 节税是收益的一个重要来源 (13)

9. 不良资产消除再多也不过分 (14)

10. 公司随着筹调款项、税金及保险费
而显得艰苦 (16)

11. 用抽样检查方法可以收到与普查
相同的效果 (17)

第二章 人 事 (21)

12. 责、权、利相统一 (23)

13. 让个人负起责任好 (24)

14. 责任集中为两类较好 (25)

15.以不罚为好	(27)
16.人才被淹没在各种工作场所里	(28)
17.激励人的因素——责任、竞争与兴趣	(29)
18.根据需要的层次理论管理你的下属	(31)
19.成就欲望强的人，往往缺乏组织能力	(32)
20.工作人员虽然对低待遇不满，但对高待遇 同样也会不满	(33)
21.吃一堑，长一智	(35)
22.企业必须依靠强有力的人士来维持	(36)
23.用简单而有效的人事考核来决定人员 排序	(37)
24.对下属的考核评议直属上司有优先权	(39)
25.即使是最优秀的工作人员，在提升时也要 看其是否胜任	(40)
26.管理者应具备三种技能	(41)
27.成功的经营者的几点相同之处	(43)
28.不要急于解决人事问题	(45)
第三章 组 织	(47)
29.企业组织的演进顺序：“枪弹型”、“火箭型” 和“神风型”	(49)
30.独裁者在公司迅速发展后则无法行使 权力	(50)
31.“火箭型”训练的第一步是确定届期	(52)
32.“火箭型”的终点是目标管理	(53)
33.建立“神风型”组织要从打破现状开始	(55)

34.集权与分权要由组织的复杂程度与 管理能力来决定	(57)
35.经营层次以少为宜	(59)
36.参谋咨询人员以少为宜	(60)
37.公司的组织要由适合的人员组成	(62)
38.当人与企业僵化时,公司便要走下坡路了 ...	(63)
39.设立计划部门可以提高组织的流动率	(65)
40.任何组织内部都会派别林立	(66)
41.要勇于负起权限之外的责任	(68)
第四章 信 息	(71)
42.重大的结论往往来自简短的信息	(73)
43.不经过双重检查的信息是不可靠的	(74)
44.信息如果不简单明了,会使对方混乱	(76)
45.信息每经过一个传递者就会被歪曲一次 ...	(77)
46.不具备三个以上具体例子的信息 是不可信的	(79)
47.应将信息按照网状结构来传递	(80)
48.信息的传递没有一定之规	(82)
49.没有反馈的信息常常不可靠	(83)
50.不被理解的信息等于没有	(84)
51.五个人——理想的决策人数	(86)
52.有反对者的意见才是珍贵的	(87)
53.极少发生过的事情可能会连续发生	(88)
第五章 经营实践	(91)
54.不要混淆目的和手段的关系	(93)

55.制订计划的第一步是描绘出蓝图	(94)
56.完不成计划是正常的	(96)
57.长期计划等于设想加短期计划	(97)
58.从突击设想中产生出应急的计划	(99)
59.只要管理 10%就可以把握住全体	(100)
60.过分理想化就会怡误时机	(102)
61.将具体问题进行抽象思维即可产生 新的解决办法	(104)
62.置身于“酝酿”之中,可产生出好的主意...	(105)
63.追求无用的精确度是无意义的	(107)
64.效果上的一次 100 点不如两次 60 点	(108)
65.不要过分迷信新产品	(109)
66.单纯依靠发明来达到经营成功是危险的...	(111)
67.在新发明出现之前,应重点考虑活用性 技术	(112)
68.技术的优势迟早会丧失	(114)
69.不能仅仅依靠一种产品	(115)
70.用多种经营来弥补差距是危险的	(116)
71.经营实战前首先要进行小规模试验	(117)
72.有时候不得不采取下策	(119)
73.进行经营决策时必须舍弃旧资料	(120)
74.注上相对值时重要性便清楚了	(122)
75.计划的好坏取决于其可行性和 成功率的乘积	(124)
第六章 上下级关系	(127)

76.上级的任务是指挥,下级的任务是执行…	(129)
77.发生事故时,上司应奔赴现场	(130)
78.不要过分紧张	(132)
79.当部下说“做不成”时	(134)
80.端坐不动的上司是“十九世纪型 的上司”	(135)
81.上司决定“大纲”后,把撰写细节的 任务委托给部下	(136)
82.进攻性强就会陷入孤立	(138)
83.对别人的弱点不要去追根问底	(139)
84.信奉 X 理论就会认为部下是无能的	(141)
85.让部下参与决策可以激发他们的积极性…	(142)
86.业务命令的五项要点	(144)
87.把业务报告和问题报告分开, 可以提高会议效率	(145)
88.股长命令应优先于总经理的命令	(146)
89.管理者不是听候差遣的小孩	(148)
90.不能确定方针的人是弱将	(150)
91.搞独断的两个条件	(151)
92.总有不做的借口	(153)
93.推销时必须“考虑对方的立场”	(154)
94.不经意的态度会使自己孤立	(156)
95.锋芒毕露好出风头就会遭到失败	(157)
96.下属期待的是强有力的领导人	(158)
97.临阵磨枪式效率高	(160)

071389

98.管理者必须懂得五种管理方式.....	(161)
99.人类处在石器时代后期.....	(163)
100.经营是一种技术	(164)

第一章 财务



1.盈利是企业经营的首要目标

盈利是企业之本。但在日本企业经营中，追求盈利曾一度被视为罪恶，这种观念至今仍根深蒂固。日本人虽被称为经济动物，日本企业也有追求利益的魔鬼之称，但这些只是表面现象。日本这个经济社会利益意识的淡薄，正如戴尔（杜邦公司远东负责人）所说：“日本的商人和经营者完全没有所谓利益观念。”

日本企业是以销售及市场占有率为优先目标，利益却次之。银行存款与汽车销售中存在的竞争正反映了这种实际趋势。富士银行 19 亿日元事件和本田双重登录事件以及对公害的粗疏，都正是对利益的蔑视。销售第一主义和对利益的罪恶感将慢慢侵蚀日本公司。

某百货公司采取销售中心主义方针，尽力销售，其销售在同行业堪居首位。可一经深入研究，其利益方面反不如其他百货公司，煞费苦心的一番努力成了泡影。片面增加销售、扩大薄利部门、削价求售、尽力扩大贩卖的销售中心主义并不能提高利益。

这家百货公司后改变方针，订立了利润中心主

义战略。该方针出笼不久，就通过意见调查以求了解新方针对于公司内渗透的程度。结果是虽然干部对于利益意识认识彻底，但愈至下层人员意识程度愈低，至最末端人员对于新方针无动于衷。这说明尽管领导层上部提倡利润中心主义，但要落实到底却极困难。因为在日本人内心深处，利益的罪恶感长久地阴魂不散。

宣称“企业目的并非利益，而是对社会的贡献与需求的满足”是可以的。但如真无利益可言，工作人员报酬无法支付，也不可能有贡献于社会，更无从期望公司发展了。

为能支付公司职员工资，不给地域居民添麻烦，又能赚钱，应该如何是好呢？本书收集的经营法则道出了其中奥妙。现就从财务、人事、组织、信息、经营实践、上下级关系的顺序逐项说明。总之就是有效地运用人、财、物，研究如何赚钱的问题。

2.收益有长期、短期之分

很多人会对类似“企业以利益为第一”这样的主张不屑一顾。因为利益此时被解释为“不择手段，唯利是图”。的确，并没有不追求利益的企

业。不列颠百科全书的推销员家访时，向对方出示彩色样本，并全面大幅度减价，说时其对幼儿英语教育的益处，引起对方购买欲。可一待实物交来，不过是只能作一般家庭客厅上的装饰品而已，因而引起抱怨。虽然利益第一很重要，但不能为利欺人。追求这种利益不在本书谈论范围内。

在利益的想法上，存在混乱与被误解的因素是由于忘记了不管短期利益还是长期利益都是利益这一原则。

所谓短期利益，正如一般人所想象的那样，增加销售减少存货，降低成本等各种努力所产生的。一般指“营利性”利益追求。可仅重复追求这种利益也许眼前赚钱，但放眼远看恐怕会招致破绽。对公司而言，这并非上策。

公司将短期利益的一部分用于投资新产品研制开发，尽力招揽顾客，承担社会责任。这些所花费用与眼前利益似不相辅，从短期看好象是损失。可如舍不得这种损失，将来会受到更大、甚至致命的打击。这是长期利益——随时可确保营利性的方法。考虑到利益时，有从长期与短期两方面并行考虑的需要，并非二者择其一，而是从二者的均衡上来追求正确的利益。

如果在长期利益上下功夫，会反应到社会上。功夫下得太多也会有失败的时候。昭和 38 年，为成立中小企业基本法而奔走的石田活门公司总经理