

日本能率协会「管理的基本」丛书

役員・いかにあるべきか
管理的基本丛书系列

经营者 到底应该怎么办 最新力作

当今时代我们应该追求的

经营干部的 心得·原理·原则

日本经营管理之圣 畠山芳雄

[日] 畠山芳雄

马英萍 译

日本能率协会「管理的基本」丛书

役員・いかにあるべきか

管理的基本丛书系列

经营者

到底应该怎么办

最新力作

日 畠山芳雄 著

马英萍 译

图书在版编目 (CIP) 数据

经营者到底应该怎么办/ (日) 畠山芳雄 著; 马英萍 译. —北京: 东方出版社, 2011
(管理的基本)

ISBN 978-7-5060-4250-5

I. ①经… II. ①畠… ②马… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 130863 号

Yakuin Ikani Arubekika by Yoshio Hatakeyama

Copyright © 2005 by Yoshio Hatakeyama

Simplified Chinese translation copyright © 2011 by Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese Language edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.

through Beijing Hanhe Culture Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2009-7106 号

经营者到底应该怎么办

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 马英萍

责任编辑: 姬 利 陈雪冰

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 5

字 数: 80 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4250-5

定 价: 20.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

“失去的 10 年” 是大收获

20 世纪 90 年代，日本经历了长期的经济不景气。人们称之为“失去的 10 年”，但我认为毋宁叫做“大收获的 10 年”更贴切。

仔细想来，那些岁月虽然含辛茹苦，但是日本企业在进入一种“高压釜”的状态之后，对长年无效的体制进行了伟大改革，迎来了新的飞跃期。

首先，日本企业在这期间完成的最重要的体制改革是解决了劳务费总额的问题。1995 年前后，日本企业开始努力大幅降低劳务费负担，通过机构整合、控制正式员工人数、增加派遣职员等的一系列人员结构改革，这个问题基本得到解决。这成为恢复盈利的有利因素。

其次是企业在“选择与集中”的口号下进行了销售



额结构的改革。很多公司将重点集中在几种优势产品上，将市场占有率低的亏损产品的生产销售转让给其他公司或终止生产。最近日本企业的 ROA（资产回报率）为 5%，和美国同等水平，在全世界屈指可数。

第三是企业推进了对日本典型的“顽固症”之一——集团企业的改革。以前子公司作为集团企业的附属物，其干部由上级指派。很多集团对各公司的不良体制放任自流，不认真解决。在集团深化连接决算和解除控股公司的背景下，各公司通过更换人员、对固定规模的再编精简人员，使员工精锐化。这样，各公司变为类似于事业部的组织，名副其实地成为担当全公司收益的重要角色。

最后是由于企业重视研究开发而确立了新商品的连续开发体制，并将压缩成本的工作长期持续化。作为改革的原动力，经营者层领导力的提高也是特别值得一提的收获。这期间，管理模式守旧的经营者逐渐退出，取而代之的是锐意进取的经营者。尽管还残留着问题，但管理质量有了大幅提升。可以说，长期的不景气正是这些改革的源泉。

另外，这期间经营者层所处的环境也有了很大改变。企业解除了控股公司，将董事会和执行委员会分开，为加强各职能而修改了法规，通过设置委员会增加了公司外董事，实施时价结算，为提高企业竞争力、管

理的透明度和社会信誉等进行了一系列制度改革。

日本企业借助经济的不景气，完成了伟大的体制改革。企业的经营者们似乎可以相信他们自己的能力，但是我希望他们不要像泡沫经济前那样因自大而导致失败，希望他们向着下一个时代的课题奋勇前进。

本书主要面向社长以下的执行董事，令其思考各自的任務，特别对新上任的执行董事要能够起到帮助作用。作为一个企业管理指导者，我衷心地祝愿大家成功！

富山芳雄

2005年6月

目录

前言	“失去的 10 年”是大收获	001
----	----------------	-----

第 1 章 经营者的基本课题 001

1	对经营的信念	001
	信誉·质量·成本	002
	业务与人力	003
	利润不是目的只是结果	004
	重建中的利润	006
2	经营者应该发挥的作用	007
	工作的意义与风险	007
	担负起历史使命	008
	最终结果责任	009
	被动上任·主动辞职	010
3	经营者必要的能力	012
	超越行业之别的能力	012
	改革	013
	最大限度地发挥组织作用的能力	014
	善于协调	015
4	今后的环境变化及应对	016
	树立社会信誉	016

- 017 预防措施
- 019 关心法律
- 019 控股公司和集团经营
- 020 董事会董事和执行委员会执行董事
- 021 经营者结构今后的发展方向
- 023 顾客满意管理
- 024 事前期待的充分度
- 026 职员满意度的问题
- 027 魅力即变化
- 029 提高部长科长的素质
- 031 社会满意度
- 032 5 战略行动四项原则
- 032 将精力集中于重点
- 033 业务的选择与集中
- 034 长远目标
- 035 时间最短化
- 037 全局观念
- 038 小结

041 第Ⅱ章 董事的五种病

- 042 1 无所作为病
- 042 决策症
- 043 被日常工作埋没

无过失症	044
2 安逸病	045
模仿症	045
担心受排挤症	046
平安无事症	048
正面拒绝症	049
小心症	050
3 平衡失调	051
偏重管理	051
目光狭隘症	051
偏重当前	053
4 无能病	054
无重建能力	054
不适应其他岗位	055
5 自我评价不全面	056
公私不分	056
自负症	058
不学无术症	059
无功受禄症	060

第Ⅲ章 集团子公司董事的通病 063

1 子公司董事固有的通病	063
委托症	063

- 065 余生症
- 066 思乡症
- 067 集团执著症
- 069 依赖症
- 070 2 业务部长固有的通病
- 071 缺乏战略症
- 072 业务部保护主义
- 073 人事经理感觉迟钝
- 074 目光狭隘
- 075 自我束缚症

079 第Ⅳ章 基本战略的制定与实施

- 079 1 不同阶段项目的战略
- 079 项目经营的三个阶段
- 081 创业阶段的战略
- 082 不完全投资阶段的战略
- 083 循环发展阶段的战略
- 084 是单一还是多元化
- 085 多元化的注意事项
- 086 恶性循环、重建、退出
- 088 2 新项目开发 [1] ——项目选择
- 088 连续开发能力
- 089 问题解决性 (wants)

独特优越性（优势）	090
顾客需求和企业优势的矩形方阵	092
理念和竞争度的限制	093
小市场、高份额	094
3 新项目开发 [2]	095
选择领导（案例）	095
开发专业体制	097
流动发展组织	099
过程管理	101
4 边缘项目的战略	102
依靠自力扩大规模	102
通过并购扩大规模	104
地区特定化	105
顾客特定化和技术特定化	106
5 重建与退出	107
通过缩小规模平衡收支的原则	108
迅速的大规模教育	109
严禁再手术	111
不缩小规模的重建	112
留下再起飞的种子	114
重建的完成阶段	115
主动退出原则	117
统一项目结构	118

119	6 组织环境的改革
119	改变价值观和习惯的人
120	贯彻创业理念的方法
121	新任领导的印象
123	人事、组织、制度改革
124	持续刺激
125	7 生产率的革新
125	市场改革
127	技术开发
128	销售额结构改革
129	过程改革
130	多样化和单一化的统一
131	构建连续降低成本的机制
132	提高白领阶层的生产率
133	8 培养中层干部和接班人
133	发展项目和培养干部的速度
134	多层人员接触
134	中层干部在各个成长阶段的培养方法
136	岗位轮换和管理宽度
138	教育部长和培养董事
139	小结

141 后记 掌握基本所向无敌，了解基本万无一失

第 I 章

经营者的基本课题

作为经营者，在工作时首先要对自己的经营抱有坚定的“信念”。为此，经营者应该回归经营的本质，重新审视通过自身经验得出的经营观，重新建构自己思想的基石。

1 对经营的信念

一个人对自身经营的信念乃至经营观，是支配他的决策和行动的重要基石。没有明确的思想就不能成为一个经营者。而信念应该是本人在从商经验中形成的独到见解，从别人那里领受来的想法大多派不上用场。经营者层抱有很多想法，只有通过相互切磋才能进行正确的



经营。

这里所说的经营观，是为了让大家认识自己的想法而阐述的一种思想，说到底是要给大家起到一个反射板的作用。乍看起来，这种抽象的思考似乎不切实际，但对于经营者是非常重要的。希望大家能充分利用这个“反射板”，提炼出自己的思想。

❖——信誉·质量·成本

我们在考虑经营时，有必要从两个角度来看。

首先是从外部看经营，也就是企业对社会整体应该发挥何种作用。其次是为了发挥这种作用，企业内部应该怎样做。

社会对企业的要求，一句话，就是更低廉地提供更优质的商品和服务，以提高顾客的满意度。商品的质量不仅要更优秀，而且要稳定，没有参差。企业为压低成本而进行的长期努力不仅是为了增强在国内外同行业中的竞争力，同时也是为了达到垄断目的。

住宿、饮食、旅行、金融等服务都是无形的商品，其质量难以评估。因为这些商品大都依靠人员，所以企业需要特别努力。

最近，各种食品事故和汽车的召回事件、职员违法行为等使企业丧失社会信誉，严重影响经营的事件明显增多。无论企业在质量和成本方面付出多大努力，这

些事件都会使成果功亏一篑，并导致企业在之后的很长一段时间难以恢复。

如此考虑，从外部看经营，社会信誉要优先于“提供物美价廉的商品”，如图 I - 1 所示。

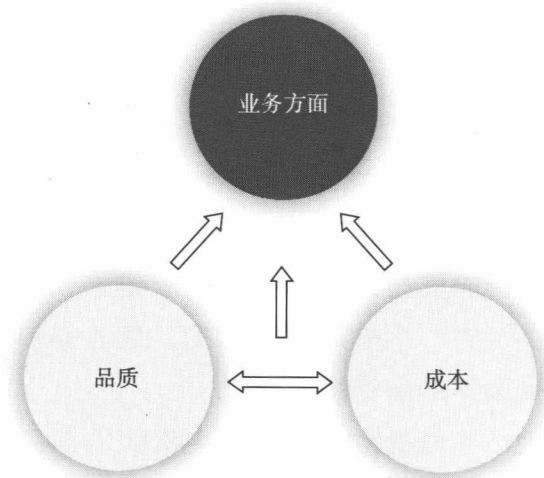


图 I - 1

❖——业务与人力

从内部看经营，可以将其分为两个方面考虑。

首先是“业务方面”，即努力提高产品质量，降低成本，并使企业持续发展的方面。企业要以以此来保持并提高顾客的满意度，需要进行多方面的活动。

其次是“人力方面”，即提高员工的信任感，增加



工作乐趣，提高员工的工作能力，也就是创建以企业为单位的“良好社会”。这两方面本身就是经营，绝不是发展业务的手段。

业务方面和人力方面是相辅相成的。一方面，如果公司业绩因物美价廉而增长，员工也会增强自信，士气高涨；另一方面，如果企业成功地培养出人才，有才之士增多，业务上也会取得成就。这两方面既可以形成良性循环，也可以形成恶性循环。

业务方面面对顾客，人力方面面对内部员工。企业中不仅包含这两项，还包含与股东、金融机构、外包公司、当地居民等权益者之间的关系。维护企业与这些对象间的信任关系，达到双赢的目的，是业务和人力两方面形成良性循环的重要条件。

企业应以更低廉的价格提供更优质的产品，博得顾客的满意，彼此达成信任，愉快地打造人才成长的环境，提高经营利害关系者的信任度。可以认为，将这些相辅相成的因素朝着良性循环的方向发展就是经营，如图（I-2）所示。

❖——利润不是目的只是结果

这种观点认为所谓经营就是使顾客和职员满意，作为结果企业可以获取利润。

经济学假设人人都有追求利润的本能，在此基础上

创造出理论。有人将这种想法直接用在管理领域，认为所谓经营就是追求利润。这个观点对以前小规模的个人经营者或许适用，但在当今资本与管理分离、企业规模和社会影响极大的时代，将经营作为追求利润的手段，可以说是百害而无一利。

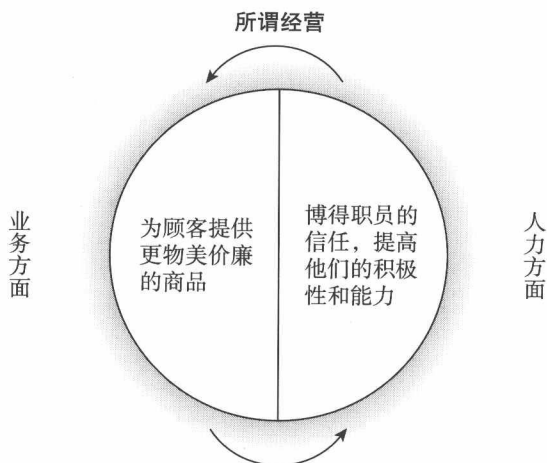


图1-2

如果企业将利润作为经营的目的，顾客就不是企业为之服务的对象，而成为企业提高利润的手段，说到底，只能是被榨取的对象。如果一个企业这样想并这样做，消费者就不会响应。

企业将利润作为经营目的的同时，也会视员工为提高利润的手段，因此经营者层就无法博得职员的信赖。