

赚钱老板 不传的 关键决定



[日] 小山昇 / 著
赵韵毅 / 译

拿来就用
一学就会的
101个
制胜管理法

「決定」で儲かる会社
をつくりなさい

这是一本由老板写给老板、主管传授主管的领导心法。
专为中小企业而作，针对每天都会遇到的经营难题。

江西科学技术出版社

ZTC
紫图

经营其实是无数决定的累积

对中小公司而言，能够做出最后决定的只有一个人，那就是老板。也就是说，你与你的家庭、还有公司员工究竟是幸福还是不幸，完全取决于你所做的决定。

一小山昇

赚钱老板 不传的 关键决定

拿来就用
一学就会的

101个
制胜管理法

前言

专为中小企业写的决策心法

所谓的商业用书或是经营管理指南之类的书籍，市面上随处可见。也有不少的企业经营者会花时间阅读这些书。然而，究竟能不能从这些书籍当中，找到最合适自己公司经营的完备方案呢？对很多人来说，我想答案应该多半是否定的。

为什么呢？理由其实很简单。因为市面上的经营管理类书，大部分作者都是上市公司、知名大企业、精英企业的管理者，要不然就是知名管理顾问公司的总经理。说句实话，那些知名企业的专业经理人或是企业管理顾问，他们的想法、意见根本不适用于中小企业的经营。

当然，我并不是要说这些书籍“一点用都没有”。反过来说，如果你想要知道世界的趋势或是业界潮流，这些大企业、知名企管顾问公司的经营者，绝对有独到的见解。

不过，这里有一点是绝对不能忘记的，也是理所当然的，就是大企业和中小企业在规模上的差别。包括营业额、利润、员工人数……不管是哪一项数字，有三位数以上的差别应该也是稀松平常的事。对于一般人来说，有着三位数差异的世界，根本是无法想象的。

假设，每个月可以自由运用的零用钱是10万日元。其中有

几万是娱乐花费、几万是杂支……在无意识的状况下，很自然地就会加以计划、分配运用。如果，突然增加三个零，零用钱变成1亿日元的话，情况会如何？可以想象吗？一般是无法想象的吧。基本上是同样的道理。

也许有人会问，那就单纯地将规模缩小不就好了。这种想法基本上是错误的。我会这样说，主要是因为中小企业和大企业最大的差别就在于人员的“素质”。

我在2005年出版的《打造赚钱模式》意外受到大家的欢迎，成为畅销书籍，其实是因为在当时众多的商业书籍当中，这本书的诉求是与众不同的。当然，出版社的努力推广绝对功不可没，不过我认为最重要的原因还是在于这本书是写给“中小企业的老板”、可以说是“提供中小企业老板方向”的书。换句话说，就是因为书中的内容能够贴近大众的生活，于是能得到许多读者的青睐。

对于我们这些中小企业的管理者来说，动辄100亿、上千亿资金往来的世界，不是我们所能掌握或想象的。我们所在乎的只是每个月营业额达到数十万或数百万，让人忧喜参半的情况。而我们想知道的，只是面临到下个月资金调度发生困难、让人伤神时，该如何有效解决这些问题的对策。

该如何获得有效的对策？方法有两种，第一种就是将所有的业务手法都制式化，也就是说公司业务的拓展靠的是制式流程而不是仰赖业务员本身的能力。这也就是我在《打造赚钱模式》所强调的主题。

另外还有一种方式，就是通过“决定”。

也就是决定要生存下去，要能够赚钱，要让组织更稳固，让自己的公司不会倒闭，以及思考实现这些决定的手段。通过不断在错误中学习、累积经验，才能够找到最有效的对策。

当公司发生亏损的时候，问题不在于大环境，而是老板做出“发生亏损也无所谓”的决定才会造成亏损的结果。公司破产也是同样的道理。因为主事者决定“公司破产也是没办法的事”，才会让公司倒闭。简单来说，经营其实只是无数决定的累积。

希望大家要相信决定的力量。对公司而言，能够做出最后决定的只有一个人，那就是老板。也就是说，你与你的家庭、还有公司员工究竟是幸福还是不幸，完全取决于你所做的决定。

本书正是记录我自己本身、我公司所做的“决定”，以及“实现”决定的过程。书中所介绍的内容是我过去在中小企业30年来所累积的各种经验。我可以很自豪地说，这些内容是我在过去的作品中没有介绍过的，并添加了许多“来不及写进去”的东西，而且是市面上同类型书籍所没有的内容，包括许多我个人的亲身体验。

希望各位读者在看完本书之后，可以体验到通过“做决定”决定一切、改变一切，持续决定所引导的公司营运。因为“持续才能产生力量”。然后，在一年之后，试着重新检视自己公司的状况。相信各位读者应该会很惊讶，自己所决定的事大部分都能被实现。

在前言的最后，我要借着这个机会感谢给我第二次出书机会的河出书房新社、小野寺优，让我获益匪浅的全国企业管理者协会各位先进，以及武藏野股份有限公司的全体同人。此外，在我写作过程中给予我极大协助的諏访弘先生，我也要致上由衷的谢意。

日本武藏野股份有限公司董事总经理 小山昇

编辑手记

这样决策，就能成功！

“管理就是决策”，这是唯一获得诺贝尔经济学奖的管理学家赫伯特·A·西蒙的一句名言。作为一个企业的管理者，会面对方方面面的抉择，而不同的抉择有不同的结果，很多结果更是无法预知的，所以，所谓的“管理”，就是一个不断选择、不断决策的过程。

决策的本质，是选择对企业最有利的、最优秀的行动方案，而未来的不可预知使得决策与风险并行，与企业的命运息息相关。可以说，企业面临决策之时，也是面临重大转折之时，也许是进一步地发展，也许就是消亡。因此，管理者决策能力的高低直接决定了企业的成败，世界上破产倒闭的大企业，85%都是因为企业家决策失误造成的。

有人断言，中小企业决定了一个国家经济的活力和实力。因为，中小企业占企业总数的95%，创造着一个国家60%~70%的总就业和约55%以上的GDP。然而，随着市场、产品的细分，规模化策略的盛行，可供中小企业生存的空间却越来越小。成规模的大企业有可以倾轧同业的各种优势，不仅仅是规模的差异，还包括营业额、利润、员工人数等因素。每一次大企业的大动作，都会伴随着业内一批中小企业的倒下。在这种情况下，中小企业又如何谈“成功”？

同样作为中小企业的CEO，小山昇将濒临败落的武藏野企

业从连年赤字，改变为年收益 35 亿日元的事迹，已经成为日本业界的传奇。在他的带领下，武藏野企业连年荣获“日本经营品质奖”“经济产业大臣奖”，更是入选日本经济产业省的“IT 经营百大企业”优秀奖。在他看来，那些知名大企业、上市公司等精英企业的管理理念根本不适用于中小企业。中小企业所关注的，不过是每个月营业额能够达到几十万或几百万，人员的素质如何提高，以及各种经营中的琐碎难题等，最在乎的，不过是怎样能让企业赚钱，能永续经营，这样就是成功。

本书就是专门写给中小企业老板、主管的管理书、决策学。作者小山昇以长达 30 年的武藏野企业 CEO 经验，结合中小企业每天都会遇到的经营难题：如何做经营计划？为什么营业额很高，却还是亏损？怎样和银行打交道？如何延揽优秀人才？如何让员工乐意执行你的意愿？等等，提出 101 个让企业稳赚、永续经营的关键决定，通过“如何决定经营的蓝图，预见未来”，“如何决定经营的模式，创造真正的盈利”，“如何决定员工的素质，为其创造向上的动力”，以及“如何决定组织的模式，打造最强的公司”四个方面，来讲述让企业成功的奥秘。

相比当下的管理书，本书更有针对性：面向中小企业，面向老板、主管或有志于成功创业的人士，讲述作为企业决策者所必备的而常被忽略的管理秘诀。不仅可以借鉴，甚至可以直接模仿，拿来用在自己的管理中，相信一段时间以后，你一定会为发生的改变而惊喜！

只有这样去决策，就能成功！

目录

前言 专为中小企业写的决策心法 / 5

编辑手记 这样决策，就能成功！ / 9

第 1 章 决定经营的蓝图

——才能预先面对未来

- 001 营运计划书是生存的道具 / 20
- 002 营运计划书要能随身携带才有用 / 21
- 003 与其苦等正确的决定，不如迅速决定！ / 23
- 004 修正错误要小幅度慢慢修正，才能接近事实的真相 / 25
- 005 无法做出决定，再简单的事也不可能实现 / 27
- 006 不要制订无法实现的方针 / 31
- 007 制订“完美”的目标只会让公司陷入绝境 / 34
- 008 能依样画葫芦的老板，才是优秀的老板 / 36
- 009 制订的计划越多，越能看清楚自己的公司 / 38
- 010 把握自己公司的“优势”，并落实在营运计划书中 / 41
- 011 设想到“最糟”状态的计划，才是“最佳”的计划 / 43

- 012 别花力气想经营宗旨，如何执行计划才最重要 / 45
- 013 这个也要那个也要，最后却什么也没做到 / 48
- 014 经营公司时要牢记：老板的资格取决于数字 / 50
- 015 利用营运计划书摆脱无计划的经营 / 52
- 016 通过数字知道自己不想知道的现实 / 53
- 017 利用言辞才能让员工感受到老板是“玩真的” / 54
- 018 小心“达成计划强迫症”！ / 57
- 019 要建立机制让员工同时追求营业额和毛利 / 59
- 020 要让员工清楚认知营业额和获利的结构才好工作 / 60
- 021 就算要降价也得想办法保住毛利 / 63
- 022 找出数字所代表的意义，并充分灵活运用 / 65

第 2 章 决定经营的模式

——才能创造真正的获利

- 023 先做决定，再思考实现决定的方法 / 68
- 024 畅销的东西一定是好东西 / 69
- 025 只要能够制式化，就能够被接受 / 71
- 026 老板更要走上第一线 / 73

- 027 先想好结果，再决定如何应对投诉 / 76
- 028 改变业务结构，打造高收入的体制 / 78
- 029 将危机当成改变的绝佳机会 / 81
- 030 要卖子弹，不要卖枪 / 83
- 031 充分掌握事业结构，灵活运用业务战术 / 86
- 032 让问卷也能变成促销工具 / 88
- 033 就是要挑战新事物 / 91
- 034 与其决定想做的事，不如决定“不要做的事” / 94
- 035 例行活动要制度化，以便累积经验 / 96
- 036 决定好负责人，就会有人把事情做好 / 98
- 037 老板要求的不是“正确性”，而是“速度” / 102
- 038 贯彻“工作就是人生”，一切都会改变 / 104
- 039 不要采用应付票据 / 106
- 040 下定决心接受银行的贷款 / 108
- 041 向银行贷款并准时还款，是公司的重要资产 / 110
- 042 公司的财报数字再漂亮，银行也不一定同意贷款 / 113
- 043 和银行的交涉如同打心理战 / 115
- 044 想顺利贷到款项有诀窍 / 117
- 045 做越多让银行讨厌的事，就可以把利息压得越低 / 120

- 046 坚定自己的立场，逼出银行的真心话 / 122
- 047 定期拜访银行，才能观察到银行的底牌 / 125
- 048 要想办法让自己“很容易见到”银行分行经理 / 127
- 049 掌握向银行汇报业务的技巧，才能无往不利 / 129
- 050 让银行承办人员记录数字，
比提供书面资料更容易受重视 / 131
- 051 宁愿接受稍高的利息，也要多贷一点 / 134
- 052 挑选银行的原因绝对不能只是因为距离近 / 136
- 053 自备款 50 万，也能向银行贷款 12500 万 / 138
- 054 不管花多少时间，都要赎回最高限额抵押权 / 140
- 055 让银行主动说“请向我们借钱” / 143
- 056 银行的批判是检验公司经营方针的重要参考 / 144

第 3 章 决定员工的素质

——才能创造向上的动机

- 057 想提升业绩，先训练员工 / 148
- 058 不管多小的事，只要拿到第一名，就能激励士气 / 149
- 059 不设定目标，就永远没有机会达成 / 151
- 060 安排员工“排名顺序”要有技巧 / 154

- 061 改变“颜色”区分层级，就能提升员工的拼劲 / 156
- 062 延揽“优秀人才”，不如“靠系统做事” / 158
- 063 人事变动可以活化公司 / 160
- 064 失败过一次的主管，第二次通常都能成功 / 162
- 065 不可以解雇没犯过大错的员工 / 164
- 066 清楚说明考绩的理由，才能减少员工的不满 / 166
- 067 要让员工甘心情愿接受考绩 / 170
- 068 打造“让新进员工愿意留下的模式” / 173
- 069 雇用优秀人才，不如雇用老实的人 / 176
- 070 面试时，要设计让应试者说出事实 / 178
- 071 正确的人事任用才能彻底避免员工不满 / 180
- 072 设法站在客观的立场评价员工 / 181
- 073 善用分析工具客观评价员工 / 183
- 074 善用分析工具找出组织变化的原因 / 185
- 075 善用分析工具验证经验和直觉 / 187
- 076 再准确好用的分析工具，也要完整的配套措施 / 189
- 077 找出员工的特质，依照专长分派工作 / 190
- 078 身为老板，也该清楚分析自己 / 192
- 079 善用工具验证人事任用是否正确 / 197
- 080 要活化员工的特质才会成长 / 200

第4章 决定组织的模式

——才能打造最强的公司

- 081 当初做了“永续经营”的决定，
公司才有今天的局面 / 204
- 082 过度努力往往不会有好结果 / 205
- 083 虚心接受别人的夸赞也很重要 / 208
- 084 交代下属做事，一定要检验进度 / 210
- 085 员工考核要加入“同侪评比”的项目 / 212
- 086 让员工试着执行老板的方针 / 215
- 087 不当老板的人无法了解老板的烦恼 / 217
- 088 不听老板决定的员工，请去别家公司上班 / 219
- 089 打造可以灵活实现老板意图的组织 / 221
- 090 人员流动率越高的公司业绩会越好 / 224
- 091 资深员工辞职，可以替公司注入新的活力 / 226
- 092 “敏感度”是靠训练磨出来的 / 230
- 093 不会“模仿”的员工不会是好员工 / 233
- 094 建立让员工“不得不做的机制” / 236