

[日]田边升一 著
郑励志
周林娟
柯明贤

译

QI YE
JING YING
BI BING
DE
ZHEN ZHI

qi ye
jing ying
bi bing
de
zhen zhi



企业经营 弊病的诊治

上海翻译出版公司

經營の赤信号

田辺昇一 著

据日本东洋经济新报社 1980 年版译出

企业经营弊病的诊治

〔日〕田边升一 著

郑励志 周林娟 柯明贤 译

上海翻译出版公司出版

(上海武定西路 1251 弄 20 号)

总发行所 上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 9.5 字数 170,000

1987 年 2 月第 1 版 1987 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

统一书号: 4311·37 定价: 2.10 元

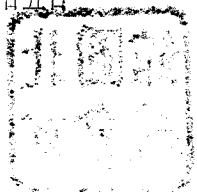
译者的话

本书作者田边升一，早年毕业于日本东北帝国大学，战后曾出任田边经营公司董事长，并担任过五十多家公司的经营顾问。在多年的实践中，田边升一曾成功地使一些企业改善了经营管理，因而享有一定的声誉。五十年代末，田边将其丰富的实践经验和独特的经营理论进行归纳整理，写成了这本《企业经营弊病的诊治》。该书一出版，便博得了企业界的广泛好评，一直畅销不衰，自1961年出版以来，到1980年已先后再版了39次。

目前，随着我国经济体制改革的深入，企业将拥有更多的经营自主权。如何有效地运用这些自主权，进行科学的经营管理，是我国企业面临的一个重要课题。《企业经营弊病的诊治》比较详细地阐述了经营管理的各个细节，并附有不少实例，使我们有机会吸取日本企业经营管理的有益经验，对于我国从事经营管理实际工作的各级干部，尤其是中小企业的干部，有一定的参考价值。

由于作者在书中使用了一些独特的词汇，加之译者水平所限，译文中难免出现不妥之处，欢迎各界朋友提出宝贵意见。

一九八五年元月廿五日



序 言

大众豪华的时代到来了。电视机、洗衣机、电冰箱等所谓“三件法宝”，已被 ABC，即汽车 (Automobile)、住宅 (Residential Building)、空调设备 (Cooler) 所取代了。

汽车多得达到泛滥程度本应给人们带来方便，可是现在人们却不得不对交通进行整顿了。

有关企业和经营方面的出版刊物、讲习会、咨询机构、办公机器等也大肆泛滥，对这个领域也必须“整顿交通”了，真是啼笑皆非。尽管为企业服务提供方便的设施充斥市面，但企业的倒闭却有增无减。有关的理论书籍不计其数，研究专著也应有尽有，然而实际业绩却毫无起色。

我们历来致力于研究企业经营的实际问题，为重建倒闭的公司，引进经营管理方法等积累了经验。从 1958 年起开办“董事讲座”，发表了从经验中得出的经营原理。结果，“董事讲座”遍及全国，“董事讲座”的教材发行量突破了十万册（由田边经营咨询所发行）。

之后，受东洋经济新报社之托，在《实业》杂志上发表了题为《濒临倒闭的企业是如何重建的》的文章，前后连载十二期。全书共为二十一册，长达一千一百六十页的“董事讲座”教材的发表部分，为了满足全国各地读者的要求，决定由东洋经济新报社将其作为单行本出版。在杂志上连载时，限于篇幅，论述不够充分。我们曾答应加以补充，以求完善。可是，笔者因忙于经营指导、演讲、撰文、经营等大量事务，无奈竟拖延了一

年之久才完稿。

事业经营,不是预计,而是结果;不是理论,而是实际。我的这种看法至今不变。拙著若能对多灾多难的企业经营有所帮助,则实为万幸。

贯穿于拙著的经验和精神是依靠许多经营者、前辈、朋友们的指导帮助得来的。同时,如果没有东洋经济新报社风间靖一郎、吉冈三郎、中村浩治等各位先生为出版拙著所做的努力和勉励,拙著是无法问世的。特此致谢。

田边经营咨询所所长

田边升一

1960年10月

目 录

序言.....	1
第 一 章 诊断病情的五个秘诀.....	1
生命是短暂的	1
第一个秘诀——利息及票据贴现费	5
第二个秘诀——请查阅三个月资金周转表	7
第三个秘诀——通融票据	11
第四个秘诀——企业的血压如何?	15
第五个秘诀——既往症是否痊愈?	16
第 二 章 自有资本过小病.....	30
心存侥幸,未免太天真	30
影响利息、票据贴现费的三个因素	31
一家他人资本竟达自有资本一百倍的公司	34
生产、销售、财务三者需要保持平衡	36
该不该借?	37
经营者需要具备的三种性格	39
周转率与自有资本是否平衡?	41
资本不足——如何克服?	42
第 三 章 固定资产过大病.....	45
轻率的设备投资是盈余倒闭的原因之一	45
利润图表的威力	47
Z公司是怎样重建起来的?	50
表现在利润图表上的中小企业和大企业之间的差异	52
一家成功地实现设备现代化的公司	55
减少成本的具体办法	62

固定资产过大病发生在盈利公司	64
第 四 章 盘存资产过大病	67
在追求景气利润之前	67
注意材料费率	68
原料跳进，水声激荡	70
拆穿导致急速毁灭的“将来交纳”的西洋镜	71
盘存资产过大会使资金周转陷入困境	72
原材料必须先作进货检查	74
必须经常考虑恰当的库存量	77
有没有使用人传票？	78
首先抓材料管理	79
经营者的行动左右着材料管理的好坏	80
成品应由哪个部门管理？	82
要认真地核对统计数字和实际情况	83
第 五 章 赊销款过大病	85
出现一亿二千万日元巨额赤字的原因	85
赊销款过大病是资金困难的主要原因	87
接受订货管理上存在的漏洞	91
如何改善帐簿？	92
信用调查——有何良策？	105
接受抵押应注意的问题	107
发生拒付票据时的对策	109
第 六 章 出血的判断	111
病因的早期发现	111
分析在销售额中退货、减价所占的比率	112
一品危险，一业危险	114
营业利润如何？	116
利息负担是否过重？	117
赤字的判断与够本点	117

固定成本的比率如何?	118
不易发现的问题	120
必须注意公司内部的气氛	120
蛇蜕皮从头开始	124
第七章 销售费肥大症	126
是否在滥用交际费?	126
应如何管理交际费?	128
工业品的销售方法	130
销售作战指导的实例	132
不动声色地秘密行动	133
新型宣传、广告的发展趋势	136
差旅费的管理方法	137
推销员的录用与培养	138
推销员应具备的条件	146
工作热情第一	146
第八章 管理腹泻症	149
复写的九张传票	149
计量管理的“三阶段法”	150
组织机构是否过于复杂?	154
是否对标准与实绩的差异进行核查?	160
对差异如何处理?	161
不要迷信数字	162
如何医治管理腹泻症?	164
管理者必须具有经营神经	175
第九章 缺乏管理症	176
在劳动省表彰的背后——只有主帅和兵的公司	176
三种类型的领导	178
技术再先进,也要加强管理——B公司之例	181
经营能力——第一道障碍	184

公司私有化——第二道障碍	184
镇压型经营者和斗争型工会组织	186
能否摆脱独裁经营——第三道障碍	187
经营者应有的姿态	189
第十章 商品开发能力	199
不能相信算卦	199
景气动向的辨别方法	203
生活方式的变化	207
如何开发商品?	213
经费计划化	215
某印刷公司的商品开发能力	216
商品开发时代的经营者应怎么办?	217
第十一章 经营方针的渗透	219
高工资低效率、低工资高效率的原因	219
不能使职工感到疑惑	220
鸚鵡科长和传送带科长	222
首先要让职工了解经营方针	222
贯彻经营方针时的七个问题	225
制定经营方针的实例	229
“经营方针”一词被滥用	229
经营与管理——有何区别?	233
松下电器公司的经营方针公布会	234
制定什么方针? 如何制定方针?	236
第十二章 合理化的顺序	269
首先需要的是收音机, 还是电唱机?	269
深奥的理论与实践之间的桥梁	270
正确判断病情	272
合理化的实施	274
综合诊断和合理化——A 公司之例	274

合理化的顺序和速度	276
经营者的应有态度	282
倒闭型企业如何实施合理化?	283
健全型企业合理化的实例	284

第一章 诊断病情的五个秘诀

生命是短暂的

有些人,看上去很健康,却不料突然病倒,竟至与世长辞。如果他本人一向自以为身体硬朗,而在别人眼里也显得结实的话,那么发生这种情况就更加令人感到凄惨。

人们常说,企业是有生命的。而严酷的现实告诉我们,企业的倒闭率高于幼儿的死亡率。倒闭——这是个多么不祥而令人感到厌恶的词语啊。

可是,切莫以为与己无关。这恰恰是和你息息相关的问题。请想想看,你的公司果真那么太平无事吗?

1958 年春天,东京 X 公司的常务董事来找我商量。他谈了如下情况: 他们公司接到的订货多得几乎应接不暇,可是却生产不出优质产品,而且厂外加工品又不能顺利地到手。因此,他请求我对他们公司的质量管理和厂外加工管理加以指导。

他出示了最近(1957 年 9 月底)的决算报告书。报告书上写明获取利润达二百万日元之多。从资料上看,这家公司的盈利高于一般公司。

在上东京以前,我曾要求他们写出该公司的沿革、产品目录、工厂布局图、工程图、各种产品的次品率、每月销售额、职工人数、经费明细一览表、职工姓名、职务、年龄、工龄、履历、基本工资一览表等。过了大约一星期,该公司送来了上述资

料。我仔细加以研究之后，便到东京去了。

在厂里兜了一圈，发现正如常务董事所说的那样。由于厂外加工品不能按期送到，处处都有窝工现象。又看到因为生手在操作，加上生产技术拙劣而造成返工的情况，使生产拖延，次品层出不穷，以至无法应付纷至沓来的订货。常务董事的苦恼比我所想象的还大。

交货期和产品质量取决于对原材料的管理，但这方面的情况却是一塌糊涂。仓库极其混乱，甚至连两三年前的滞销品也未清理。接着，我又走访了几家厂外加工单位，可是却看不出它们有什么积极协助的态度。

在大致巡视了现场之后，我和负责人个别交谈，了解到负责人的能力以及他们所述说的的问题所在。

于是，我向常务董事问道：“你们每月支付多少利息和票据贴现费？”他回答说：“大约八十万日元。”

所谓八十万日元的利息和票据贴现费要占到每月销售额一千万日元的百分之八。根据笔者的经验，这样的比率表明这家公司是属破产型的，它必将引起工资拖欠，从而急剧走向倒闭的命运。

可是该公司却没有发生工资拖欠，这真奇怪。我立即把财务科科长叫来，查看了支票簿的存根。发现有几张存根没有注明日期、金额、支付单位等。追问了财务科员，才弄清这是用于支付黑市利息的。

然后，我叫他们送来期票的存根。结果，发现该公司的通融票据是从1900号开始开出的。这些通融票据是从前一年秋天开始发出的。未到期的，大约有三千四百万日元。

至此暴露了常务董事向我提示的有盈余的决算表把六百万日元广告费作为递延资产记帐，掩盖亏空的真相。

而且，通融票据每一百日元日息高达一角五分至两角是相当惊人的。这些票据是由一些厂外加工单位贴现的。

这就是说，尽管表面上看来结算有盈余，其实却是亏损的。这家公司的厂外加工管理和质量管理都存在问题，无法获得正常的金融来源，只得百般设法采用通融票据，财务科的帐本，则用个人笔记替代。该公司始终苦于高利息，经营情况混乱不堪。

撕下这块遮羞布的，便是利息、票据贴现费与销售额的比率。根据这个比率，判断出病情，并着重调查财务情况，这才看出了庐山真面目。

从表面上看，的确订货多得几乎应付不了，当前的问题似乎是质量管理和厂外加工管理。可是，即使手头有一年的订货，有盈利，或者即使明天将有一亿日元的进款，只要现在发生了拒付票据的情况，那么一切都将成为泡影。

人们常说：“算算帐足足有余，点点钱确实不够。”所谓“算算帐”，指的是“计算盈亏”。而“点点钱”，指的则是“资金的周转”。收入大于支出，就有盈余。收入是否大于支出，即盈利还是亏损的问题，可用棒球比赛来打个比方。

在棒球比赛中，即使直到中局一直打败仗，但只要在最后来一个终局本垒打取胜即可。收支也同样如此。即使到中途一直是亏损，只要到结算时变成盈余就能转危为安了。

但资金周转却不同。资金的周转，犹如拳击比赛。比赛时，只要被对方重重一击打昏，胜负就见分晓了。同样，在资金周转方面，如果天天收支不平衡，当发生了拒付票据的情况时，就要受到三年内不能和银行往来的惩罚。那不就完了吗？资金的周转和拳击比赛实在太相似了。

“帐面盈余而钱不足”，就是“盈余倒闭”；“帐面亏损，钱也

不足”，就是“亏损倒闭”。无论是盈余还是亏损，首要的问题是资金的周转。资金的周转问题优先于盈亏问题，想必这个道理已经清楚了吧。

象上述这家公司那样，资金周转困难，就不会有什么良好的企业接受它的订货任务。质量管理、厂外加工管理紧紧地 and 资金的周转联系在一起，症结就在这里。这样，一个企业的不健全必然会在资金周转问题上露出马脚来。

根据以往的统计，经过十年就会有百分之八十的企业消失。也就是说，只有百分之二十的企业幸存下来。我认为，这种倾向今后将越来越加剧，企业的寿命将变得更加短暂。

企业的倒闭率高于幼儿的死亡率。这一点表明企业比人体更难以保持均衡。

人事费年年递增、设备日益陈旧、因竞争日趋激烈而引起的商品滞销、资本过小等等——面对这一系列问题，要应付变幻莫测的经济形势，维持均衡，实在是太难了。因此，和人体一样，首先必须仔细检查相当于企业血液的资金。

企业，不管大小如何，都是有生命的东西。它的机能也很复杂，而且不断地在活动。因此，检查血液时，必须从各个角度加以测定，以求病情诊断的正确性。

人们常说，决算表是企业的成绩单。股票上市的公司姑且不论，中小企业的决算表大多是润饰过的。所以照搬在经营学讲座中学到的经营分析是不能奏效的。

有一家公司，编制了十五张决算表，分别用于应付A银行、B银行、C银行等，巧妙地得到了数亿日元的通融。可是，有一天，常务董事误把真正的决算表忘在银行里，结果引起了一场轩然大波。

根据不同用途，分别编制工会用、银行用、税务局用等掩

饰真相的假决算表。最后弄得连制表人自己也分不清真假了。这种情况常有发生。数字本身是虚假的，所以，即使对流动比率、酸性试验比率加以研究，也只不过是数字游戏而已，除了当作课堂练习之外，毫无用处。

第一个秘诀——利息及票据贴现费

在你的公司里，利息、票据贴现费占销售额的百分之几呢？假如你的公司是制造厂，那么百分之三是属情况一般。如果是百分之五，就表明资金周转较困难了。到了百分之七，就一定会发生工资拖欠。而上升到百分之十时，则势必要接受银行的掌管了。这样判断是不会错的。

比率在百分之三时，即使资金周转有些困难，银行仍愿意贷款。在这个阶段还算是健康型。可是，一旦由百分之三上升到百分之五时，利息负担就会增加。除非利润率相当高，否则这样的利息负担是相当沉重的。

到此地步，倘若去寻找容易借到钱的金融来源，就等于是自掘坟墓。老实说，到了这个阶段就不可能轻易地借到贷款。若是千方百计地勉强借款，那么利息、票据贴现费对销售额的比率就会更高，资金的周转就更加困难了。

在这个阶段，不应依靠外部的借款，而应该依靠自己的力量筹措资金。要压缩原料、半成品、产品等库存资产以及赊销款等流动资产，以便尽快换成现金。同时，控制交际费、加班津贴等，以抑制现金的流出，使资金周转得到缓和。

这是维持原来的经营规模，谋求资金周转好转的阶段，可以把它叫做“维持现状型”。

即尽量减少原材料储存量，不加紧努力收回赊销款，放

松了对经费的控制而只热衷于通融资金，那么通常都会从百分之五进到第三期百分之七，从而引起工资的拖欠。

到了百分之七的地步，和销售额相比，利息负担就相当大了。经费开支增加，销售的盈亏够本点也就进一步上升。尽管日以继夜地工作，不仅生活得不到改善，而且还会发生“出血”现象，资金周转更加艰难了。为了兑现期票，设法增加销售量，销售的目的变成只是为了资金的周转。结果，忽视盈亏核算，“出血”后会再促使“出血”，引起恶性循环。这样一来，势必发生工资拖欠，职工的积极性将极度低落，厂里的气氛就显得沉闷了。

陷入这样的困境时，为了切断恶性循环，必须在制止“出血”和缓和资金周转困难的同时采取行动。

因此，要从土地、房屋、机器等固定资产中，首先处理闲置资产，换成现款。同时，解雇部分职工，以减少人事费用。节省人事费用、折旧费、利息等固定经费，同时断然把固定资产换成现款，缩小经营规模，以求经营的平衡——这就是在这个阶段应采取的措施。

就把这个阶段叫做“缩小均衡型”吧。倘若到了这个地步还束手无策的话，必将从百分之七陷入百分之十的最坏状态，变成接受银行掌管的倒闭型。

以上把制造厂的病情根据利息、票据贴现费对销售额的比率分成四个阶段，即占百分之三者为健康型，占百分之五者为维持现状型，占百分之七者为缩小均衡型，占百分之十者为倒闭型，而分别加以说明了。

那么，批发商的数字又是怎样的呢？利息、票据贴现费对销售额的比率为百分之一则属健康型，百分之三是维持现状型，百分之五是缩小均衡型，百分之七则为倒闭型。我想大致

上就是这么一种情况吧。

比率为百分之一是属情况一般；百分之三时，资金周转较困难；百分之五时就要发生工资拖欠；到百分之七时，则不得不接受银行的掌管了。所以，我一向主张，批发商在出售商品时至少要有百分之七的利润。

利息、票据贴现费与销售额的比率是百分之几？——这确实是有助于判断病情的有力武器。比如说，N公司每月销售额为三亿日元，利息、票据贴现费为四千万日元，结果只好接受某银行的掌管。Y公司则每月销售额为二亿日元，利息、票据贴现费占一千五百万日元，工资拖欠竟持续了两年之久。象这样的例子，据我所知还是屡见不鲜的。

第二个秘诀——请查阅三个月资金周转表

判断病情的第二件武器是看看有没有制订三个月的资金周转表。

如果制订不出三个月的资金周转表，这本身就已经是个问题了。倘若已经制好了表，就要查明转入下一个月的结转额是否占总收入的百分之二十以上，付款票据的支付额是否在销售额的百分之六十以下（批发商）或百分之四十以下（制造业）（参照第1表）。

第1表是已经发生工资拖欠的某公司的资金周转表（三个月计划表），转入下一个月的结转额不到总收入的百分之二，付款票据的支付为销售额的百分之八十，简直是垂死状态了。

研究这个公司的资金周转在计划和实际业绩之间存在的差异，便可知道情况十分危急（第2表）。它是靠采取不交

• 7 •