

实践!

成功经理之路

[日] 原 清 著
刘 伟 刘 飞 译
张维东 刘 直 审校

大连海事大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

实践! 成功经理之路/(日)原清著;刘飞,刘伟译

大连:大连海事大学出版社,1997.6

ISBN 7-5632-1094-6

I. 实… II. ①原… ②刘… ③刘… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 09696 号

大连海事大学出版社出版

(大连市凌水桥 邮政编码 116026)

大连海事大学印刷厂印刷

大连海事大学出版社发行

1997 年 6 月第 1 版

1997 年 6 月第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32

印张:4.125

字数:79 千

印数:0001~1000

定价:10.00 元

作者序

我所主张的做一个成功经理的三项原则是“经营、管理和育人”。

最初的经商往往是从两三个人开始，无论是改造正面的三间旧房，还是在只有柱子的空房中装设机床以承揽加工零件，或是在公共市场的角落里同妻子一起摆设鱼摊，所有的工作都是由自己一手组织的。

经过几年、几十年的努力，从商店和街道工场到出类拔萃的公司，得到名副其实的发展，直到今天这样的规模。这期间创业者年复一年地逐渐向第二、第三代过渡，法人也由别的人接替，但公司继续存在和发展。

公司是有生命的，其生命与人一样有长有短，但是在现实中也有不少公司的寿命比人还短。

我见过许多公司。他们一次再次地感到遗憾的是认为自己“并没有做什么特别的工作，只是将基本的工作做好就是了……”，其结果总是不够理想。

公司搞不好的直接原因，或是因投资过大，或是销售不畅，虽然也有因错过机会而失败的，但其中真正的原因还是因为领导者忘掉了我在前面提出的三项原则，忘掉

了最基本的事业心。

在这里我向销售规模和员工规模超越谋生及家业水平公司，也向不扩展就会失去其存在价值的企业经理们推荐此书，深信此书定会对他们有所裨益。

现在为什么需要进一步再认识经营原则的真髓，它具有什么样的意义，掌握了这些，就学会了在不断变化着的时代中不为其左右的一种方法。

经营不是理论，经营是实践，是经验。它是无限的，永远是经营者本身的工作。

有用的东西是有趣的，是会打动人心的。我在写作本书时深感愉悦和压力，并深信我的体会能得到同行的认可。

最后，我向刘伟、刘飞先生表示衷心的感谢，也向参予本书文稿审校工作的张维东、刘直先生表示感谢，是他们花费了大量的劳动，将此书译成中文，介绍给广大中国读者。

日本国爱的斯股份有限公司

顾问 原清

一九九七年三月

目 录

一、理想经理的思考方法与行动准则	1
1. 具有远大的目标与高尚的理想	1
2. 理想经理的六大能力	3
3. 用经营思想使全公司形成一个整体	12
4. 最基本而且应反复强调的是要建立 企业形象	15
5. 经理转变观念就是公司的进步	17
6. 建立自己的和本公司的独特目标	20
7. 建立接班人制度是经理的责任	22
8. 理想的经理应是员工的典范	25
9. 烦恼时就彻底烦恼,其后的决策要果断	27
10. 努力忘掉不快和过去的事,要向前看	29
11. 用健康和道德约束自己	31
12. 安全运行靠六分勇气和四分担心	34
13. 办事彻底、重视现实是完成战略 目标的基础	36
14. 以小成向大成挑战	38
15. 身边要有易于与之比较的竞争对手	40

二、理想经理应具备的风度	42
1. 估计盈亏的敏锐感是一切判断的基点	42
2. 保持“冷”与“热”的平衡	45
3. 磨练现场观念,面对现实	48
4. 说真心话去面对事物	50
5. 养成坚韧不拔的性格习惯	52
6. 公开自己的拼搏精神	54
7. 彻底做好所喜欢的事	56
8. 变自己的追求为动力	58
9. 绝对不要逃避现实	60
10. 不要抑制内心的感情	62
11. 对有问题的部门要有直接介入的勇气	64
12. 解脱孤独感	66
13. 来自向心力的自觉	68
14. 做各方面都强的领导	70
15. 半途而废是失败的根源,要做就做到底	72
16. 酷爱公司	74
 三、理想经理的管理方法	 76
1. 计划的关键是经理的生命	76
2. 作计划要三思而行	79
3. 实现年度计划的关键在年初	81
4. ①——②——③中③是生命线	83
5. 会议越多交流越差	86

6. 物和钱的进出应由经理控制	89
7. 冒风险的事领导应亲自抓	91
8. 经理经历过的工作应委托别人	93
9. 要采用集中的组织形式	95
10. 改善素质是中期经营计划的目的	97
11. 挑战未知领域时要慎重	99
12. 不要单纯模仿其他公司成功的部分经验 ...	101
13. 印章最多两枚	103
14. 有的放矢,集中突破	105
15. 越接近第一线使之越简洁	107
16. 每月决算抓紧在 5 日内完成至关重要	109
17. 想到“问题”时,经理就要介入	112
18. 利用外界压力改善管理	114
19. 规章制度要根据需要逐渐形成	117
20. 彻底节约非生产性开支	120
 作者后记	 122
作者简介	124

一、理想经理的思考方法与行动准则

1. 具有远大的目标与高尚的理想

人要想偷懒,也得浪费时间。能以音乐或体育为乐趣的人,也应竭力做好自己的本职工作。在与个人或社交团体交往中的人际关系也是这样。对于日常生活中的各种事情,如不抱有明确的目标,那么对经营公司所遇到的压力也不可能用乐观的态度去对待。至少,为了能获得乐趣,前提是要从心理有所准备。

有满足现状的。“填饱肚子就行”,“再多干就累了”等等是其表现之一。但是从公司的角度来说,这种思想是救不了员工的。

员工辞职的最大理由是经理没有理想,对企业的前途不抱有希望。越是优秀的员工,这种感受就越强烈,而表现较差并留下来的员工,无论到哪里都不会受欢迎,可以说他们是没有干劲的人。

在公司顺利时,员工们看上去没有什么区别。但当公司不景气时,越是表现不好的员工就会带头与领导作对。

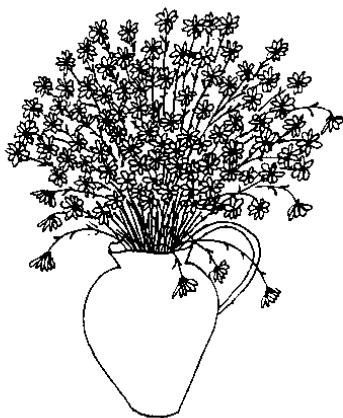
他们在背后向领导放暗箭。但是，这也不能怨恨他们，正是经理本人录用了他们，而员工们也有养育子女，维持家庭生计的责任。

理想的经理必须致力于提高业绩，必须致力于人才的培养，而且必须面向未来，不断地奋斗。

为此：

第一，经理要有远见卓识，能胜任工作职务。

第二，经理要具有一定的思维与活动能力，并相应地进行彻底严格的企业管理。



2. 理想经理的六大能力

理想的经理不是被架空的，而是存在于公司的经营过程之中。只要有经理在，员工们就会有安全感，经营就会顺利。

现在，即使只想维持公司的现状和确保既得利益，只靠经理一人，尽管他亲临现场指挥，激励吆喝，效果如何也不得而知。

但是，公司是必须继续生存和发展的。无论如何为此目的只靠经理一人的能力是不行的。当然经理是会竭尽全力的，每位员工至少也要领会经理的想法，理解他的行动，否则公司就难于维持和继续生存。

理想的经理只是人好不行，只追求空想也是不行的。经理必须具备六大能力。

经理的能力：

(1) 预见力和洞察力

所谓预见力就是认清把握事物“本质”的能力。为了把握事物的本质，至少要能明确判断利害关系，而仅有判断事物的好坏标准是不行的。

不论如何，在眼前放着美味佳肴，都会目不转睛地伸手享用。同样也都想得到对自己有用的信息并做好判断的材料。无论土地投资也好，股份投资也好，都是一样。所以，预见力的基础就是“该事物的本质情况”，“判断是否合乎常规”，这些应常在头脑中思考。”在日常生活中对于

司空见惯的事也要从新的角度来分析”，“牢固地把握住政治的与经济方面的大的起伏”。其中“应明确本公司自身的现状，能正确地进行分析和总结”

① 六分直觉力与四分分析力

就经理的预见力与洞察而言，直觉与分析能力是不可缺少的。所谓直觉就是超越逻辑思维，超越理论的思考，把握公司的全局，根据自己获得的信息来判断情况的能力。在把握住公司周围的环境与核心问题的基础上，对形势的变化应有充分的准备。产业结构上的大起大落是客观存在，必须有明确的认识。而对于具有独自市场与商品的中、小企业，这样预测是非常困难的。做为经理，自我培养直觉，要比大公司的领导会显得更为重要。

另一方面，冷静的分析力也是不可缺少的。

在勘定损益时，直觉会产生疑惑与失常，但是，所谓动物的直觉是受冷静的分析力支配的。

例如，对流行时装来说，无论规模多大，领导如无直觉与分析力时，是不能占领商品市场的。因此最好采用如分公司制、事业部制等，尽量化小单位经营。对这种体制的灵活运用，使商品制造、人才培养形成良性循环。但是，对于年资金 30 亿日元的分公司，由于经营资源的分散，反而有可能失败。在这种情况下经理的直觉与分析力才成为最大的武器。

分析力就是对信息的分析能力。建立各种事物的顺序成为考虑问题的基础。如果不进行分析，只靠无谋之勇来决定问题，即使企业达到相应的规模，也会陷入极危险

的境地；另一方面，只靠理性分析，也作不出决断。因此，在直觉与分析力这两个方面取得平衡是必要的。

② 问题意识力

优秀的公司能够清楚地认识到公司的现状。经理具有问题意识，才能牢固地把握住公司的现状。经理根据切身的体验与对当前政治、经济形势的认识而对公司发展的前景有一定的预测。如果完全不能预测，就是经理没有问题意识，也会毫无办法。

例如，考虑“批发店经营状况”这样的题目时，鉴于近年邮购商业的急剧发展，打折生意之风不断扩大，如单纯考虑物资流通与金融流通机制，很明显是不利的。其中要考虑批发店向小卖店过渡、建立商品海外集散基地等，随之当然应提出强化商品化计划的具体对策。

不能认识本公司现状的经理，必然存在着“收集信息能力差”、“认识问题能力低”、“看不到事物的本质”、“视野窄，眼界低”等问题。

此外，从我们日常生活的状况和以普通人的眼光来看日常生活，也要考虑对本公司的发展有一定的预见性。

例如，为了晚年或生病时准备的癌症保险或护理保险业务的开创，建立收费敬老院，以及节省主妇劳动力的冷藏食品、家常菜食品、卫生纸等等，如果再看看周边情况，自然会惊奇地发现有“这么多方便的东西”。而这些全都是顾客（=市场）最需要的。这就是以日常生活为基础的预见性与洞察力。

(2) 欲望、抱负、魄力

在人应具备的理智与品德方面，欲望与抱负是产生活力的源泉。如果不考虑新鲜事物，甚至认为别人说的都根本做不到的话，那么至少自己也做不到想做的事情。为了安全起见，要对本公司目前的商品、市场、经营能力以及人才水平等方面的未来发展作出预测，这是最重要的。然而仅仅如此是不够改变现状的。“为了将来，现在必须这样做”的想法，才是最有意义的。这就是所谓“经理个人的欲望与抱负制约着公司的状态”。

领导个人的欲望是领导本身产生干劲的源泉，仅这一点是不行的，还要成为员工的共同认识。取得员工的共识，才能产生社会性意识，才能提高员工的上进心，一定要有公司的目标与未来的远景。

只善于说“为了地区，为了人类，为了世界”等等美好动听的话语，是不能打动员工的心弦的，那些耍嘴皮的假话，也无法使领导层产生共鸣。

人们如果年复一年地安于现状，墨守成规地走下去，斗争意志必然衰退。领导人也是一样，如果不能鞭策自己，公司就会衰败。公司衰败是指怕担风险，缺乏前进动力而言的。魄力、执着……，这些精神力量，是做为经理的人必须追求的重要条件。

经理要执行全天候战斗体制。他无论是在饮酒，或在打高尔夫球时，都要努力地想着自己的本职工作，而不要想轻而易举地说服1~2个干部的问题。

魄力与执着始终成为经理本身的抱负。将实现经理

抱负变为全公司员工的动力是非常重要的,这决不是为了固持己见。

(3) 品质

品质是为了使自己对显露的欲望与本能加以节制而产生的。它是由道德的价值观来判断的,也可谓作为人的品质。

人有时赌钱,搞两性关系。在各种各样的人性中会存有许多缺点,但不能将其全面否定。虽然都讲“英雄好色”,但如果由此而产生对经理品质的怀疑,照样会影响企业的状态,这是事实。在贪污金钱、乱搞两性关系的领导者下边,员工也必然会干同样的事。

成功率居第一位的某公司经理与丑闻事件主要人物的关系很深。他拼命工作,想敷衍此事已近十年。然而在此期间公司还是秩序混乱,业绩下降。现在他力图崛起改正,但员工对领导品质和意识的低下忧心忡忡,迟迟不能恢复。在这家公司的顶峰期,员工的教养好,是同行业的典范。这是从小企业成长起来又陷入困境,经理自己也迷失了方向的例子。

律己是困难的。忠言逆耳,不做使别人怀疑自己品质的事。

造成这种结局的首要原因是个人的经历,并与他是否有健全的家庭有关。作为组织领导人,在日常生活中应能自我控制,并牢固地把握住显而易见的事物,并应为此而努力锻炼自己的品质。这样考虑的话,一个人要经过 3

岁～5岁期间的“教养阶段”、小学时期的“训练阶段”，以及其后至今的自求“努力与自我控制”……，经历着作为经营者阶段的重要过程。

（4）站在他人的立场

这就是所谓关心别人，换一种表现就是对待别人要有同情心，要宽宏大量。

在确认“做好生意”的基础上，从关心别人和从公司内部的角度来看，通过做生意也会给员工带来福利。

口头上虽很严厉，但能使对方感受到关心，这就是气息相通。

京都西阵和服销售公司的经理教育孩子要在员工面前常说“谢谢，谢谢”，无论对顾客或对纺织厂员工也请说“谢谢”。

此外，生产商品或开商店，也必须“站在对方的角度考虑问题”，这是最基本的。

站在对方角度，就是说必须以身作责，深入了解现场。自己也必须与员工有相同的体验，必须站在顾客的立场上考虑问题。“有病时才能体会到病人的心情”，“不当经理感受不到经理与董事的区别”，总之，自己不深入其中也是不会理解别人的想法的。

从表面看，冷淡的人际关系是一般较普遍的现象。“站在对方立场”的基本想法就是在人与人之间建立关系，建立人际网络。

这件事需要日常的培养训练。只有经理本身提高素

质,才会有“宽以待人”的气质。

(5)冷静

冷静不意味是冷淡。要始终保持冷静。

为了冷静地判断事物,观察事物要站得高,看得广。

站得高需要以经验与知识为基础而产生的识别力,看得广也要有广阔的人际关系和高深的智力,这些往往是由追求而创造出来的。

为了领导公司,经理本身应有意识地站得高些,冷静地观察现状,必须目不转睛地注视着要实现的目标。

要常设想会发生各种混乱局面。为了解决问题,有时要改变思考的环境,要与许多人接触,多在各种场所出现,也可到自己感到有趣的地方,要设法置身于不同的环境之中。如陷入混乱的漩涡,则可能会失去判断力,会看错方向。

保持这种冷静的大前提,是经理对事物的看法与想法,当然应以搞好企业的“经营管理”为基础。否则,过份站在别人的立场,多会看错大局。沉着冷静是经理追求的重要品质,它也是为了确认应履行经理职责的心里准备。

公司状况越是好时,越需要保持冷静,公司情况不好,甚至更坏时,也应保持冷静。

看“人”的时候也是这样。员工在取得成绩时,也多少会有潜在的问题。

戒骄戒燥,沉着冷静才能进行高级的经营决策。

(6) 克制孤独

经理的工作是严肃的。所谓严肃就是做为经理要分清工作与责任的重要性。经理本身要权衡公和私两个方面，应以全局工作为重。这就是说，经理不搞口头承诺，比如谁借了钱也都要留下字据凭证

从经理的角度来看，无论哪个干部都有靠不住的时候，但也要考虑一下。经理与干部的差别不仅能力不同，做为经理要把全部公司放在心里。这样，在 24 小时当中，即使在游玩当中也把公司、工作挂在心上的人与没有这种想法的人是有差别的。干部自然有时似乎不太可靠，能发挥干部能力的基础是经理本身是从承认自己孤独开始的。如果是这样，就自然从心里将干部和员工看作自己的伙伴。

当经理不能克制孤独时，逐渐同员工互相习惯，互相体贴。这样会使经理失去尊严，会使公司成为差的公司。在这样的公司里，最感为难的是经理本人。经理与员工的关系过于亲密，象朋友一样，可经营则不是那么回事。

应该严格的时候不严格，而当公司不景气时首先跳出来对经理坏话的就是平时对经理甜言蜜语点头哈腰拍马屁的人。

克制孤独就要以工作为重。为了搞好公司，就要排除种种压力，始终坚持“工作第一”的姿态。“退回到原始，不就是光看身子！”，“被流放在西伯利亚的 5 年就是现在的起点”，“从破产爬上来的时候”，“在车站铁桥下边用粗草绳捆包时的这双手创建了现在……”，“靠自己的身体体