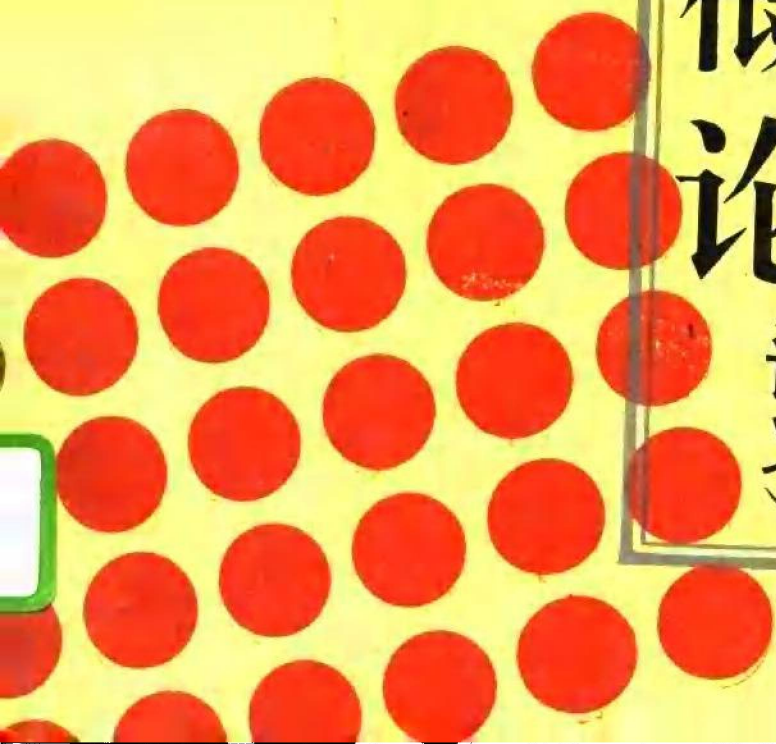


经营概论

(讲义)



(吉) 新登字 12 号

经营概论讲义

JINGYING GAILUN JIANGYI

〔日〕长 秀明著 李明玉译 宋绍英校

责任编辑：雷恩选 封面设计：李冰彬 责任校对：田上雨

东北师范大学出版社出版 东北师范大学出版社发行
(长春市斯大林大街 110 号) 东北师范大学出版社激光照排中心制版
(邮政编码：130024) 长春大学印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 1993 年 12 月第 1 版
印张：16.75 1993 年 12 月第 1 次印刷
字数：420 千 印数：0 001—1 050 册

ISBN 7 - 5602 -1312 - X/ F · 85 定价：4.50 元

(内部发行)

序 言

第二次世界大战后，日本经济在遭到严重的战争破坏，陷于瘫痪境地的基础上，迅速恢复，并在不太长的时间内，实现了高速增长，一跃成为资本主义世界仅次于美国的第二经济大国，为世人所瞩目。取得如此“奇迹”般成就的原因当然是多方面的，有经济的和社会文化的，物质的和精神的，历史的和现实的，也有国内的和国际的，而日本式的企业经营管理则在其中起着重要的作用。

经营管理是一门科学。日本式的经营是在日本的历史的、文化的、社会的、经济的环境中形成的一种经营模式，它有着日本的特色，也有着丰富的内容，是一个完整的体系。实践表明，日本式经营在实现经济高速增长的实践中，不仅不断地充实了作为经营科学的内容，而且有效地推动了日本经济的跃进，研究和借鉴日本在这方面的经验，不仅有理论意义，而且有现实意义。

长秀明先生这本书是论述日本式经营的专著。作者是日本的著名学者、教授，对日本的企业经营管理有深入的研究，造诣颇深，且有实践经验。在这本内容充实的专著中，作者从经济学、社

社会学、文化人类学的角度，深入浅出地论述了企业经营管理理论与实践，论述了企业的经营者和管理者的经营管理方法和应具备的素质，论述了从业人员应具备的条件。这些内容实际上构成了日本的企业文化的重要部分，从中可以看出，日本的企业文化既有日本传统的观念，又有现代思潮的内涵，是二者的结合。同时还可看出，日本的企业文化有日本的特色，但又和中国的传统观念何其相通！

我国的改革开放开辟了历史的新阶段。在经济体制上，我们经历了从传统的计划经济（指令性计划）体制，到计划经济为主、市场经济为辅，到计划经济与市场经济相结合，再到社会主义商品经济等几个认识、再认识的阶段，最后终于实现了向社会主义市场经济的转变，这是我国经济体制的重大转折。在社会主义市场经济体制下发展我国经济，企业经营管理这门科学更有其特殊意义。“他山之石，可以攻玉。”在加强和完善我国的企业经营管理方面，长秀明先生在书中提供的经验很有借鉴意义。

这本书是长秀明先生的“日本式经营”系列著作的第一部。他把这本专著首先用中文在中国出版，提供给中国人民和企业界，表明他对中国人民的友好情谊，相信定会受到各界的欢迎。祝秀明先生“日本式经营”系列著作撰写和出版成功。

王 荣 顺

1993年8月于长春

目 录

序 言.....	王荣顺	1
第一章 经营的基础.....		1
第二章 经营干部行动指针 50 条.....		45
第一节 干部的基本能力		45
第二节 干部的经营感觉		52
第三节 干部对问题的解决		62
第四节 干部的经营知识		66
第五节 干部要制定计划		71
第六节 干部的统计感觉		80
第七节 干部的市场活动能力		84
第八节 干部对工作场所的改善		95
第九节 干部对部门的管理		99
第十节 干部对人才的培养.....		103
第十一节 干部的自我开发.....		107

第三章 干部的作用与实际业务	111
第一节 勿使领导陷于孤独境地.....	111
第二节 要这样开展工作.....	117
第三节 创造自己（经营干部）的作用.....	125
第四节 通过工作培养人.....	149
第四章 “成功的管理者”的实践课题	171
第一节 调动部下的统率能力.....	171
第二节 “成功的管理者”的时间管理.....	179
第三节 工作的推进方式及目标的设定.....	186
第四节 管理者的人际关系管理.....	194
第五节 要成为强有力的管理者.....	203
第六节 提高部下士气的方法.....	209
第五章 管理者能力的提高	215
第一节 由此改进，管理能力倍增.....	215
第二节 由此提高，前途光明.....	229
第三节 开动脑筋，开发潜在的能力.....	241
第四节 坚决实行自我改革，开拓未来.....	254
第六章 提高领导助理“经营感觉”的方法	269
第一节 领导助理的基本素质.....	269
第二节 领导助理必需的“经营感觉”.....	278
第三节 磨练和提高“经营感觉”的方法.....	285
第四节 领导期望的提高能力的方策.....	299

第七章 人事政策的基础.....	315
第八章 信息交流的基础.....	358
第九章 重视人际关系.....	397
第一节 创造人际关系，你是发信基地.....	397
第二节 工作中受欢迎的人际关系.....	400
第三节 创造与顾客的良好关系.....	412
第四节 通过广泛的人际关系推动成长.....	428
第十章 职工须知.....	434
第一节 什么是公司.....	434
第二节 不懂礼仪就无法在公司站住脚.....	443
第三节 工作场所有必须遵守的规矩.....	449
第四节 人际关系最为重要.....	452
第五节 不会正确使用语言就会吃亏.....	462
第六节 要以这种姿态致力于工作.....	468
第七节 高明的工作方法.....	471
第八节 要重视指示、命令和报告.....	478
第九节 电话交谈是当代商业的基础.....	483
第十节 利润不增加就得不到工资.....	487
第十一章 不可忽视礼仪.....	495
第一节 人际交往的礼仪.....	495
第二节 外表修饰的礼仪.....	500
第三节 使用语言的礼仪.....	508

目 录

第四节	工作上的礼仪.....	512
第五节	接待的礼仪.....	517

第一章

经营的基础

1. 经营者的作用和任务

(1) 确定方针的作用

① 不能确定方针和作出明白指示的经营者，应该果断地辞职。

② 关于方针，第一要确定如何生产和推销商品，如何为顾客服务，第二要明确应获取多少利润，第三要确定为实现上述目的所实施的销售方针、生产方针、财政方针和人事方针。

③ 完全理解并坚决贯彻既定方针。

(2) 计划、实施、评定、管制

① 一旦确定了方针，就要树立实现该方针的目标，并制定实现方针的计划。

② 必须保证计划的实施。

③ 要时刻掌握计划实施情况，并评定其结果。

④ 评定计划和实施情况之后，就要依照这种评定进行调整，或采取对策，进行处理。

⑤ 通过部下完成这些要求的人是经营者，这里要求有组织的经营能力。

(3) 组织化和培养人才的任务

① 经营者最重要的任务是使经营组织化和培养人才。

② 请牢记：不育人的经营者，即使是企业家，也不是称职的经营者。

2. 现代经营的发展原则

(1) 稳定经营的原则

- ① 不断提高自身能力；
- ② 力争压缩总资产，实现自有资本经营；
- ③ 实现高于总资本增长率的内部积累增长率。

(2) 增长的原则

① 逐年实现高于人员增长率和总资本增长率的销售额增长率；

- ② 逐年实现高于销售额增长率的附加价值增长率；
- ③ 逐年实现高于销售额增长率的纯利润增长率。

(3) 持久性的原则

- ① 稳定原则和增长原则不能脱节；
- ② 不能怠慢对后继经营者的培育；
- ③ 建立经营者们和从业人员之间相互信赖的关系。

(4) 稳定→增长→持久的原则

- ① 以不断提高利润为中心；
- ② 将获取的利润用于使经营稳定、增长和持久方面；
- ③ 果断地实行经营革新，向新的变革进军。

△ 杜邦公司发展的秘密只有一个：使公司的发展与职员
的幸福息息相关，最大限度地提高职员的积极性。

——原经理 G. 沃尔特

3. 作为经营者对企业、经营商品的管制项目

(1) 属于发展行业的场合

① 竞争越来越激烈；

② 核对边际利润（销售额—直接可变成本）和边际利润率（ $\text{边际利润} \div \text{销售额}$ ），并力争其提高；

③ 不能只拘泥于增产和增加销售量，要注意防止单纯扩大规模而没有实际内容的现象。

(3) 属于衰退企业的场合

① 这种企业有向其他行业和多种经营方面转变的倾向；

② 也可以将计就计，使之合理化，用降低成本的方法，树立争取同行第一的目标，提高专业化水平；

③ 总之，要赋予其开发能力和企业合理化能力。

(3) 对经营商品的管理重点

① 判断商品寿命（开发期、成长期、成熟期、衰退期）；

② 分出品种类别、顾客等级，计算出边际利润、附加价格和毛利，判断商品本身利润率；

③ 计算不同商品的市场占有率和每年的增长率，对业界平均以及与其他公司的竞争进行充分的比较研究。

△ 所谓经营者，就是全身心地热衷于商品经营的人。

——竹山正宪

4. 理想的现代经营者的资质

(1) 在采用变化无常的新式管理技术之前

① 是否做到比起经营者本人更加尊重职工、顾客和股东；

② 在工作中，是否做到将公司的利害放在比经营者本人的利害更重要的地位；

③ 不要只拘泥于眼前的和局部的事物，而要用综合的眼光和长远的观点去工作，担当经理的任务。

(2) 决断能力、独创能力、实践能力、接受批评的能力；

① 迅速查对部下的工作结果，快速地作出判断。尽管部下没有公然要求什么，也要光明正大地予以表扬。

② 经营者的实际能力主要由他的决断能力、独创能力（包括预见能力）、实践能力所决定。经营者的指示和命令并不重要。实际上，指示和命令的价值是由经营者的决断、独创、实践能力赋予的。

③ 对于部下的直言和批评欣然接受，不具备这种度量的经营者不会有大成就。

(3) 具备自觉地弃旧图新的能力

① 通俗地说，就是广泛地吸取一切经验，努力学习。

② 学习科学的经营方法，不能只依靠自己的经验和直觉。

③ 用第三者的眼光重新认识自我。

5. 不受欢迎的经营者

(1) 过于自信的经营者

① 失去自信的经营者和刚愎自用的经营者；

② 喜欢吹嘘自己的地位、财产、夜总会、知名的朋友、家族、头衔、经历、工作的经营者；

③ 不允许失败，喜欢挖苦和讽刺的经营者

(2) 讲派系、徇私情、自高自大型的经营者

① 盲目迎合派系、学阀、地方派阀等各种派系和私情的经营者；

- ② 自以为是，独出心裁，片面的、过于自信的经营；
- ③ 将公司据为己有的经营者。
- (3) 优柔寡断、人云亦云的经营
- (4) 冷酷无情、榨取他人血汗的经营者
- (5) 对管理漠不关心的经营者
- (6) 管理万能型的经营者
- (7) 过于啰嗦的经营者
- (8) 爱拉拢人的经营者
- (9) 朝令夕改的经营者
- (10) 讲排场的经营者

今后的经营者为了明辨事物或按世界标准领导经营，必须加倍努力学习，必须具备 10 倍于现在的头脑，才能担此重任。

——土光敏夫

6. 要求经营者具备的特点

- (1) 对于体力的要求
 - ① 身心非常健全；
 - ② 具备耐得住持续长时间紧张的神经，和即使长时间进行脑力劳动也不会精疲力尽的体力；
 - ③ 不会因无规律的业务活动而搞垮身体。
- (2) 性格和道德方面的要求
 - ① 具备积极地工作，不把责任转嫁他人的诚实性格；
 - ② 具备忍耐孤独，能从过失和失败中吸取更多的教训，提高自己的性格；
 - ③ 具备冷静的自省，精明能干和果断、彻底的实践能力。

(3) 对能力的要求

① 在接受能力、理解能力、记忆力、判断力、说服力（讲话、演说、文章等）、组织能力、表现能力之中，具备四种以上的人就是非凡的人；

② 具有推测、判断对方的心理和感情，并能施行相应办法的能力；

③ 具备理解、分析、评论、说明各种财务图表，并据此制定方针和计划的能力。

△ 发挥部下的长处是经营者必不可少的特性。

7. 经营业务的组织原则

(1) 符合经营目的的原则

一个组织没有经营目的就没有意义。为了实现公司的工作目标，应该明确这个组织的任务是什么。

(2) 确立责任和权限的原则

组织经营的责任，是通过为实行组织经营责任的权限的授予而尽到的，

(3) 勿忘最终权限的原则

上司必须承担对部下的责任。

(4) 权限系统的原则

不仅是组织中的领导，也要使部下明确权限系统。

(5) 管理的原则

一个人所能直接指挥和管理的部下通常以 5~7 人为宜。

(6) 注意例外事项的原则

经营者要注意组织中用正规的章程、规范的手续、标准、计

划所不能解决的例外事项。

(7) 重视组织效果的原则

仅有一个出色的组织是没有用的，重要的是顺利地运用组织并取得效果。

8. 经营的发展和组织的发展

对于经营的发展来说，组织的设立与组织经营存在着密切的关系。就此问题，名古屋大学的末松玄六教授的说明如下：

(1) 由一个人管理的组织

- ① 发现办事员和推销员；
- ② 从工人中晋升工长；
- ③ 因为只有一个管理者，人手不足，所以要建立办事员制度、推销员制度和工长制度等，在经营者个人经营的基础上，开展以个人为中心的组织活动。

(2) 由两个人管理的组织

- ① 设立厂长和事务长（总务部长或经理课长）；
- ② 由厂长和事务长协助经营者处理人事问题；
- ③ 但是，虽然是厂长，也不能以经营监督者的身分将权限转让他人，最终还是要按照拥有所有权的经营者的命令和指示强化行动。

(3) 由三个人管理的组织

如果企业发展情况顺利，可设立给以一定权限的管理者，实行分权。但在中小企业，仍继续实行由企业所有者经营管理。

9. 组织必备的4项原则

(1) 指令系统的原则

- ① 每个职工都有一个直接的上司；
- ② 每个人都要了解自己的直接上司和直接部下；
- ③ 明确规定代行者、不在代行、临时代行。

(2) 管理范围的原则

① 前面第 7 条之 (5) 所说的管理原则, 就是说通常情况下一个人所能管理的最佳人数为 5~7 人;

② 但应了解, 实际上这也应因地区、时间、设施、机械、部下的职务及能力而异;

③ 管理范围, 部、课、系长 7 名左右, 计划、调查业务部门 5 名左右, 操作业务 7~20 名左右, 机械化的资本集约性操作业务 20 名以上。

(3) 分配工作的原则

① 同一性质的工作, 集中起来分配下去;

② 具体地分配给个人;

③ 依据每个人的能力采取适当的分配原则。

(4) 委任权限的原则

① 首先要明确经营者的保留权限;

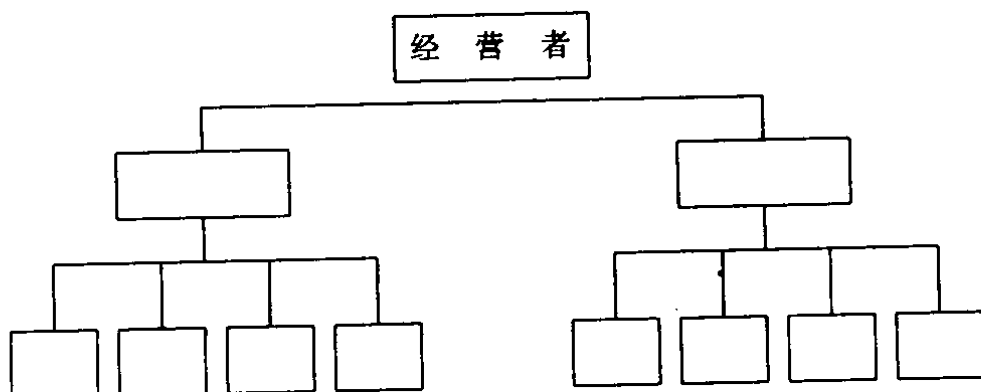
② 不把委任权限挂在嘴上, 适应工作进行实践决定着经营者能力;

③ 给部下以思考的机会。

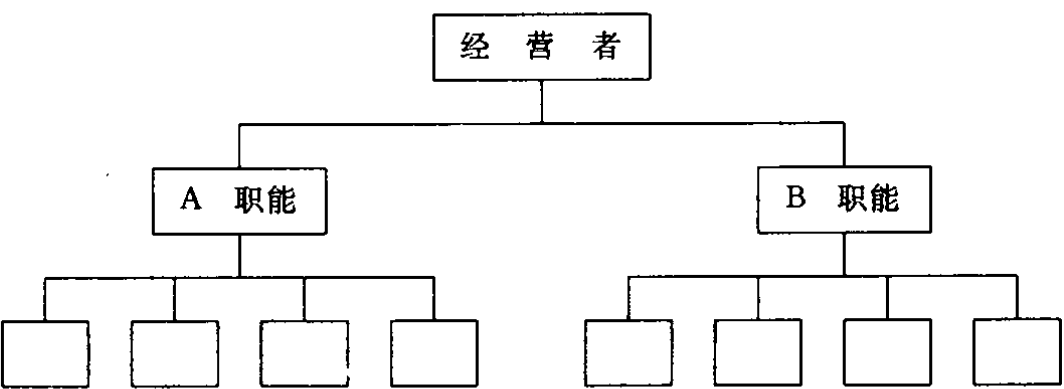
10. 组织的 3 个基本类型

(1) 直列式组织

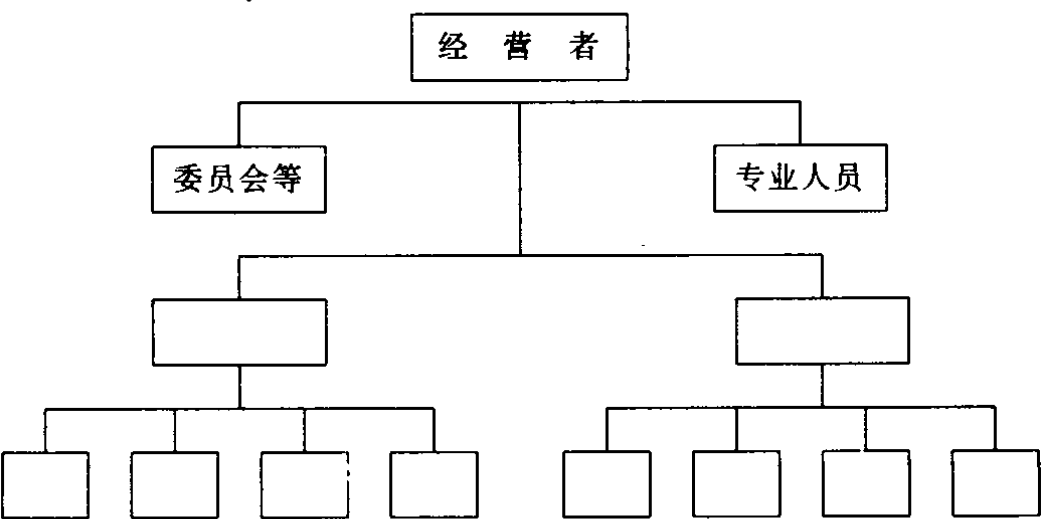
下图所示的图形, 适用于规模较小的企业。



(2) 机能式组织
以职能性机能为中心进行组织，如下图。



(3) 参谋配置式组织
这是对直列式组织和机能式组织的进一步补充，是要求经营者具备一定的专业知识的组织，如下图。



11. 会议制度是组织运营的补充
(1) 要排除会议过多的现象