



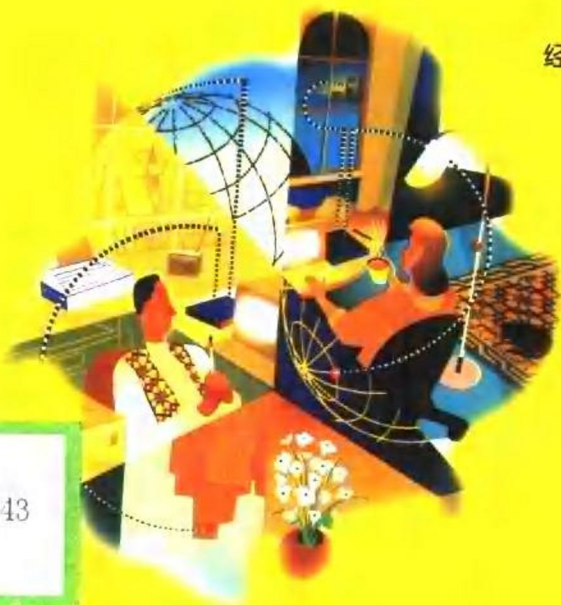
中小企业经营管理系列

小企业发展靠经理

经理事务83问

[日]古川英夫 著 / 何文君 王健 译

公司发展靠什么 激活企业靠什么



经理的方针决定公司的发展
没有正确的经营理念
就没有公司发展
正确的经营战略
可使企业起死回生

激活企业靠的是
完善财务管理
强化营销阵营
充实生产现场
重视组织再造
建立人事开发体系

滞销的时代
急剧变化的时代
经理的思维必须改变

13.43

西南财经大学出版社

SHACHOU NO SHIGOTO 83 NO SOUTENKEN

©HIDEO FURUKAWA 1997

Originally published in Japan in 1997 by DOYUKAN CO., LTD..

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION,
TOKYO.

本书著作权登记号：图字 21—1998—039 号。版权所有，翻印必究。

责任编辑：李 云

封面设计：成都中友广告公司 [杨勇]

插图：夏 明

书 名：小企业发展靠经理——经理事务 83 问

作 者：古川英夫 译者：何文君 王健

出 版 者：西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮 编：610074 电 话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：7.5

字 数：111 千字

版 次：1999 年 5 月第 1 版

印 次：1999 年 5 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

定 价：17.60 元

ISBN 7-81055-473-5/F·375

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。

2. 版权所有，翻印必究。

前 言

做企业经营顾问这一工作,不经意之间,已有十年的时间了。其间与众多的经理有过接触,看到这些经理们总是为眼前的经营业绩忙忙碌碌,觉得他们在想法上出了不少偏差。

对已形成固有观念的人(这不仅仅包括经理,而且包括所有这类人),在社会急剧变化的时代,都必须经常审视自己,更新观念。应该树立这样一种理念,敢于对自己认为正确或错误的东西提出疑问。

因此,本书除序言之外,每一节都以提问作为标题,然后以“不是那样,是这样”给以说明。内容涉及整个企业经营过程中容易出现失误的各个方面。本书若能对企业管理者今后的经营工作有所帮助,便是我最大的欣慰。

1997年4月

目 录

序言 迎接挑战/1

日本经济经过几番潮涨潮落,而今,泡沫经济破灭,形势转为全面不景气,而日元则依然坚挺。如何克服日元升值带来的巨大压力,如何在不景气的当今时代保存一线生机,是每一个企业面临的巨大挑战。

1. “不景气”不是一个好借口/2

2. 克服日元升值带来的消极影响/5

一、经理决策的方针/7

揽众人之长以作借鉴,无疑是最好的选择。但在非常时期采用非常决策,快刀斩乱麻,方可一槌定音。

智慧、果决，经理缺一不可。

3. 独裁经理为何不好？ / 8

◆并非独裁有错，错在没有发出正确指令

4. 没有经营方针，行吗？ / 10

◆经营方针让职员团结一致，活力增强

5. 经营方针和经营计划是同一含义吗？ / 12

◆经营方针由目标计划和行动计划组成

6. 不知将来事，就可以不制定经营方针吗？ / 14

◆适应环境变化，制定灵活的经营方针

7. 难以按计划行事，就不用制定经营计划了吗？ / 16

◆有了明确的经营方针，存在的“问题”便易于发展

8. 工作繁忙，就无需制定经营方针吗？ / 19

◆有了明确的经营方针，工作顺序自然明了

9. 有了经营方针，就能顺利实施吗？ / 21

◆利用会议阐述经营方针的重要意义

10. 经理不受信任，经营方针能深入贯彻吗？ / 23

◆对上司失去信任，经营方针就失去了意义

11. 传达经营方针的对象，首先是谁？ / 25

◆干部如果不理解经营方针，就难以向职员深入

贯彻

12. 经营方针由部门干部传达行吗？ /28

◆ 经理不亲自说明经营方针，职员就难以紧紧跟随

13. 所谓 CI，就是变更公司名称吗？ /30

◆ CI 由 MI、DI、BI、VI 四部分组成

14. 员工缺乏人生目标，经营方针能深入贯彻吗？

/32

◆ 员工有了人生追求，经营方针才能显示出生机

二、没有经营理念，企业就不能发展 /35

利润无疑是经营的目的之一。但公司为何而存在，追求的目标是什么，以怎样的思想经营、管理企业，这些经营理念才是最重要的。

15. 经营理念只是一句口号吗？ /36

◆ 经营理念中若没有公司目的，便失去了意义

16. 一开始就要制定一个完善的经营理念吗？ /38

◆ 经营理念可以逐渐提高、升华

17. 资本主义是积累金钱的手段吗？ /40

◆ 资本主义是经济活动得以顺利开展的一种手段

18. 获取利润是公司的最终追求吗？ /42

◆ 企业良性经营优于追求利润

19. 目标可以建立在虚无、幻想之上吗？ /45

◆ 公司目标是量与质的同步提高

20. 所谓战略，就是战胜竞争对手的策略吗？ /47

◆ 战略是为了在竞争中顽强生存

21. 企业是与竞争共存的吗？ /49

◆ 有差别即有竞争，所以企业与竞争共存

22. 没有人生目标，会有经营理念吗？ /52

◆ 公司是追求人生目标的场所

三、营销战略让企业起死回生 /55

一个志向远大的经理，懂得如何不断以新产品占领市场，如何以优质服务拓展新客户。在大打价格战的今天，控制成本、开发高科技产品是所有经营者寻找生路的两大法宝。

23. 有长盛不衰的产品吗？ /56

- ◆ 任何产品都有一定的寿命,应不断开发新产品
- 24. 产品开发需委托研究人员进行吗? /58
 - ◆ 应重视来自经营第一线的信息
- 25. 顾客是企业的伙伴吗? /60
 - ◆ 商品或服务缺乏特色,顾客就会弃你而去
- 26. 让顾客满意是一种新的经营方式吗? /62
 - ◆ 顾客第一是企业永恒的主题
- 27. 同行才是竞争对手吗? /64
 - ◆ 在同行之外也存在竞争对手
- 28. 选择谁来经销自己的产品? /66
 - ◆ 制定多层次的销售策略
- 29. 坐店销售成功,上门推销也能成功吗? /69
 - ◆ 坐店销售与上门推销要求的条件不一样
- 30. 生产成本上升,就要上调产品价格吗? /71
 - ◆ 以市场价格为参照,努力降低成本
- 31. 价格贵的商品就没有销路吗? /73
 - ◆ 要开发稀缺、独特的产品应市
- 32. 只有花钱才能作广告吗? /75
 - ◆ 产品受到众口称赞是最好的广告

四、强化营销队伍刻不容缓 / 78

检查营销员的工作不能单纯看销售业绩；而只能以销售业绩作参考，检查营销员在开拓市场和发展客户方面做了哪些努力。

33. 营销员的工作只是销售吗？ / 79

◆ 收集顾客反应和竞争对手的信息是一项重要工作

34. 营销员首先要善于社交吗？ / 81

◆ 营销员必须有顾客第一的思想并付诸行动

35. 女性不宜做营销吗？ / 83

◆ 女性特有的感觉可以活跃营销业务

36. 营销员在公司外培养、研修行吗？ / 86

◆ 明确本公司的人材需求，建立自己的培训制度

37. 营销员的工作只看销售额行吗？ / 88

◆ 销售额的高低取决于企业经营方针和营销策略

38. 营销结构按什么方式划分好？ / 91

◆ 牢记顾客至上的原则，按销售区域划分更好

39. 独立核算就是要独立承担责任吗？ /93

◆不同部门不同产品的核算虽有意义,但……

40. 营销大会是追究工作责任的场所吗？ /95

◆业绩检查,营销员与上司之间应一对一地进行

41. 营销员需要办公桌吗？ /97

◆营销员可以共用办公桌及客户信息资料

42. 营销手册剥夺了营销员的个性吗？ /100

◆精心编制的手册有很多好处

43. 对供货商可以盛气凌人吗？ /102

◆企业与顾客、供货商都是相互帮助的关系

五、充实生产现场 /105

降低成本的两大误区便是产品品质随之下降,或盲目向劳动力低廉的海外输出企业。这两者最终都会导致成本不降反升,使公司遭受多方损失。经理应重视充实生产现场,使企业真正做到“优质”、“高速”、“价廉”地进行生产。

44. 交货期、成本比品质更重要吗？ /106

◆品质是企业的第一生命

45. 不合格率可以降低到零吗？ /108

◆ 不合格率为零是厂家追求的目标

46. 产品责任法(PL法)是与企业为敌的法律吗？

/110

◆ 贯彻顾客第一、质量第一的理念，防患于未然

47. 企业处处都需要进行成本核算吗？ /112

◆ 重要的是把握好收支平衡

48. 劳动力低廉就可以在海外生产吗？ /115

◆ 应着重考虑投资国政局是否稳定，基础设施是否完备

49. 自己生产是最好的选择吗？ /117

◆ 企业应减少固定支出，适应环境变化

50. 豪华设施是对付3K工作的良方吗？ /120

◆ 工作没有意义，员工缺乏自豪感，就不能吸引人材

六、通过组织再造，增强活力 /123

公司应根据经理制定的经营理念，依据其发展战略和经营计划进行运作，并设立必要的工作岗位。针对泡沫经济后的企业冗员过多的现象，经理应变通企

业用人机制,大胆用人,大胆裁员。

51. 工作应因人而设吗? /124

◆ 经营方针决定工作及其内容

52. 提高干部级别和职务就是提升组织地位吗?

/127

◆ 级别多会恶化信息交流

53. 正式职员越多越好吗? /129

◆ 除干部外,有后备职员就可以了

54. 大学生就能成为好职员吗? /132

◆ 企业需要的人材不能唯学历而应有挑战精神

55. 定期进行人事变动好吗? /134

◆ 组织更新应随环境变化随时进行

56. 多开会有利于信息交流吗? /136

◆ 目的不明确的会议,有弊无利

57. 在信息杂志上能寻觅到所需的人材吗? /139

◆ 应通过报纸杂志、人材交流中心等渠道广选人材

七、建立人材开发体系 /142

经理的意见左右公司的一切。一个企业,上至经

／ 小企业发展靠经理／

理,下至普通员工,热心学习,不断进步,且经常受到检查和考核,才能共同使企业保持在良性发展的轨道上。

58. 受教育的首先应该是职员吗? /143

◆记住,经理的意见左右着公司的一切

59. 职员的能力与所受教育有关连吗? /145

◆人的天赋不同,教育应因人而宜

60. 在教室里才能进行教育吗? /147

◆现场是最好的教育场所

61. 考核的最终结果是为了薪金和晋升吗? /150

◆考核要达到教育人的目的

62. 考核可以凭感觉进行吗? /152

◆公正的考核应以具体事实为依据

63. 职员才需要进行考核吗? /155

◆领导更应进行严格考核

八、重新检讨工资体制/158

公司依靠品种繁多的工资和福利项目就能留住有用的人材吗?实际上,经营者用实际行动领导企业

不断拓展新事业,开发新技术、新产品,使企业持续发展才是最关键的。企业发展了,员工才会有安全感,才有盼头。

64. 实行业绩工资制是理想的选择吗? /159

◆业绩只是决定工资水平的一个参照数

65. 岗位工资和能力工资是一回事吗? /161

◆应按能力取酬,推动人事制度改革

66. 工资项目越多,职员就越高兴吗? /163

◆工资的最低金额应与平均水平持平,并高于上一年

67. 奖励是对利润进行再分配吗? /166

◆无论是月薪、奖金、年度奖,分配的依据都应是“能力”

68. 退休金制度是恒久不变的吗? /169

◆将退休金纳入月薪或年薪中更为合理

69. 福利就是给员工各种好处吗? /171

◆真正的福利在于培养员工的竞争能力

70. 应保障职员终身雇佣吗? /173

◆关键是培养自立的能力

71. 职员的时间属于公司吗? /176

◆ 要有效利用个人的自由时间

72. 集体旅游是福利吗？ /179

◆ 集体旅游的意义、魅力已成明日黄花

73. 持股制度能激发员工的工作热情吗？ /181

◆ 持股制度的缺点多于优点

九、不重视财务管理将招致失败 /184

企业只有依靠其主营业务创造利润，才真正具有生存价值。实行滚动决算、完善内部监察等手段有助于掌控企业运营的情况。

74. 没有担保，公司能贷款吗？ /185

◆ 与其寻求担保，不如寻求坚实的经营态势

75. 没有营业外收入企业就难以经营下去吗？ /187

◆ 靠主营业务创造利润，企业才有生存价值

76. 一年作一次决算就行了吗？ /189

◆ 实行滚动决算有利企业管理

77. 经营分析有用吗？ /191

◆ 经营分析是寻找问题的有效手段

78. 利润比资金更重要吗？ /194

◆ 利润固然重要，但资金周转不灵，企业就会倒
闭

79. 资本越多越好吗？ / 196

◆ 资本雄厚当然好，问题在于如何运用

80. 在自己的公司会发生贪污事件吗？ / 199

◆ 应考虑到发生贪污事件的可能性，完善内部监
察制度

后记 经理的职责 / 202

企业经营的最最终责任者是经理一人。经营方针、经营战略、经营计划，是经理以高度负责的态度制定出来的。企业业绩不好，一切责任应由经理承担，但经理不可因此而裹足不前。一个成功的经理必须具有稳健、勇敢的气度。

81. 从“第一”到“唯一” / 203

82. 自由经济也是责任自负的经济 / 206

83. 制定方针靠智慧，实施方针靠意志 / 208

附 图 / 211

- 图 1 经营计划分类 / 211
- 图 2 问题的结构 / 212
- 图 3 与经营目的相关的因素 / 213
- 图 4 企业发展战略图 / 214
- 图 5 马斯洛欲望五阶段理论与经营理念 / 215
- 图 6 产品生命周期曲线 / 215
- 图 7 营销员的条件 / 216
- 图 8 人事制度 / 217
- 图 9 工作职能分类 / 217
- 图 10 工作岗位的层次 / 218
- 图 11 天资、能力、业绩和报酬间的关系 / 219
- 图 12 以教育为目的进行的考核 / 220
- 图 13 D 公司当月销售曲线 / 221
- 图 14 D 公司滚动决算销售曲线 / 221