



经营要诀

—企业经营者实用读本—

日本青年会议所 编著

科学出版社

内容简介

本书是日本青年会议所(全日本的青年企业家团体)为提高活跃在日本各行业的成员们的经营管理水平和自身素质而编写的实用教材。书中以“分析、计划、行动”为中心,讲解了在企业生命周期五个阶段中,经营管理者应当做和怎样做的思想方法和实践步骤。全书以“行动、实践第一”的思想贯穿始终,不作长篇深奥的理论阐述,形成本书讲求实效的风格。本书共分预备篇及随后展开的六个章节,书末附有本书使用方法介绍等资料。

全书通俗生动,简明实用。为我国企业的经营者和各级管理干部的必读教材。

日本青年会议所 編集

M I A

Instructor's General Text

Japan Junior Chamber Inc., 1988, 第四版

经营要诀

——企业经营者实用读本——

日本青年会议所 编著

肖 兰 苗振国 译

樊友民 校

责任编辑 郑飞勇

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码 100707

北京中华书局印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1989年11月第 一 版 开本:850×1168 1/32

1989年11月第 一 次印刷 印张:41/8

印数:0001—6000 字数:80,000

ISBN 7-03-001299-2 / F · 28

定价: 2.90 元

译校者前言

我国中小企业的有为企业家们和千百万经营管理干部都清楚地知道，我们的东方邻国——岛国日本之所以能在短短二十余年迅速崛起，成为世界经济大国，除了以技术、教育立国的国策外，建立先进有效的管理思想及体系也是其成功的关键。近年来，我国国内已有许多报道和著作介绍日本企业的经营管理，但其中不少是自成体系的宏观大论或日本成功的大企业家的经验之谈，而我国中小企业的经营管理人员也许更为迫切需要的是能“拿来就用”的的实际的经营管理思想和方法。

在此，我们谨向各位推荐这本《经营要诀》。此书虽然是日本青年会议所(即全日本的青年企业家团体)为提高其活跃在日本各行各业的成员的经营素质和应变能力，使之能更积极地扩展自己的事业而编写的，但书中所讲述的经营管理思想引人深思，具有普遍的实用意义。书中讲授了提高经营管理水平和自身素质的思考、分析方法，其要素即“分析、计划、行动”。作者通过层层深入的分析，引导读者完成对自身的再认识，从而确立自己当前的位置。然后，详尽地说明了企业生命周期中的创生期、发展期、成熟期、衰退期和再生期五个阶段的特征及经营要点。其

中，既有深入浅出的阐述，又有真实生动的实例，并辅之以简明清晰的图表资料。各章内容既有着有机的、循序渐进的内在联系，互相间又各具相对的独立性。书中以生动的实例，论证了这样一个论点：

“企业的规模不可能大于经营者的能力，

企业腾飞之时必是经营者脱胎换骨之日”。

我们相信，我国的企业经营者（尤其是中小企业家们）和各级管理干部，能从本书中获得他们急需的实用经营知识。

原书初版于1975年，1980年修订再版，1987年出英日文对照版和教师用普通教本。我们最初接触到这部教材，是1988年在日研修期间的事。那时候，日本青年会议所的荒卷纪好先生、小岛启一先生和铃木宗幸先生等作为讲师和主持人在名为“日本的经营管理”的讲习班上以此为我们讲授了成功的经营之道，引起了我们对它的注意和兴趣。此后，在结束在日学习回国之际，承日本青年会议所及其日中友好之会诸位朋友的盛意和慨允，我们得以将此书译成中文，并在印制了本书中日文对照版之后，现由科学出版社出版本书中文版，把它介绍给我国的广大读者。在中文版印行之前，我们又一次对中文译稿作了认真的校改润饰，以期进一步提高译文质量。尽管如此，挂一漏万，难免有失误之处，希望能得到读者们的指正和谅解。

日本青年会议所日中友好之会会长野津乔先生为本书作了序，小岛启一先生特为中文版的问世作了大

量工作。中华全国青年联合会邓亚军等同志给予了我们支持和帮助。科学出版社的同志们为本书的早日出版竭尽了全力，我们谨此表示深深的感谢和敬意。

中 文 版 序

日本青年会议所日中友好之会

会长 野津 乔

最近，日中关系日益密切，人员交流也日趋频繁。与此同时，来自中国方面的希望学习日本经营管理的要求也接踵而来。

此次，承肖兰先生、苗振国先生等诸位的鼎力相助，MIA 的中文版得以出版。这是一件意义非常深远的大事。译成使用人口堪称世界第一的中文，广泛地发挥其作用，这也是一件历史性的重大事件。

MIA 由日本青年会议所編集出版以来，作为经营管理的权威著作，长期承蒙利用。作为崭新设想的管理技术，一定会对各位有所帮助。

值此中文版问世之际，对各方面各位的协助表示深切的感谢！

前 言

在当今日益多样的经济活动中，经营者必须适应各种变化，正可谓“经营者的时代”吧。

预见力、冷静的分析能力自不必言之，怀着坚定的信念，凡事经充分思考之后再行动。这样，对经营者的能力要求更加严格了。

再者，为实现企业的目的，不仅经营者而且企业的全体成员必须以一个整体行动，该体制的形成已成当务之急。中小企业经营管理者占大部分的我们日本青年会议所成员也掌握着大量有利于提高经营者素质的知识情报，但是，仅仅知识和情报还很难与实际行动相联系，从书本上得来的情报往往偏离我们的现状，难以成为实际的教材。

适于我们实际的经营指导书没有吗？在我们陷入了这种错误的思考时，知道了在本会议所原会头小野正孝先生所归纳的《MIA 教程》中，有这样一句严厉的质问：“你有作为经营者的资格吗？”我们经营开发委员会得到了“MIA 研究小组”的认可，着手研究“MIA”了。

由此，我们完成了至今尚未见写成过的以“行动”为主题的教程，并很自信地呈献到各位面前。

本书对于往往为情报泛滥过多而备受困惑的经营者来说，是自我提高钻研的极好教程。该教程将被引入各分会议所，充分灵活使用。衷心祝愿作为日本青年会议所活动基础的各位繁荣昌盛。

社团法人 日本青年会议所
经营开发委员会

目 录

各就各位(On Your Mark), (1)

经营者在行动 (2)

心理准备和指导方针 (3)

该教程的特征 (7)

第一章 (17)

作为经营者的你——你的自我检验 (18)

(1)你的过去 (19)

卡片-1 你的过去 (20)

(2)你的现在 (22)

(3)你的印象——长处和短处 (25)

卡片-2 参考 小野正孝 (27)

卡片-3 你的自我印象 (28)

卡片-4 朋友对你的印象 (29)

(4)你是经营者 (30)

第二章 (31)

你的企业——现在位置的确认 (32)

(1)你的企业的足迹 (33)

卡片-5 你的企业的足迹 (35)

(2)企业生命周期模型 (34)

企业的生命周期——一个真实的故事	(36)
(3)你的企业	(41)
卡片-6 你的企业	(45)
(4)你的企业的现在位置	(42)
(5)你的企业的最大弱点	(43)
卡片-7 你的企业的弱点	(46)

第三章 (47)

经营者的个人计划——你的计划 (48)

(1)你所追求的东西 (49)

(2)制定计划的顺序 (50)

 写出欲望→转化为目标→目标的补充→

 使抽象的目标具体化→

 原因的发现→目标整理→排列顺序→建立体系→

 行动计划→行动→成果 (50)

 卡片-8 分类项目 (61)

 卡片-9 MIA 经营者体系表 (62)

第四章 (63)

你的企业的计划——应采取的对策 (64)

(1)你的经营哲学 (65)

(2)从企业的生命周期模型到对策 (68)

 卡片 10-1 目标设定和对策表(人) (71)

 卡片 10-2 目标设定和对策表(物) (72)

 卡片 10-3 目标设定和对策表(资金) (73)

(3)对得出的计划的严格推敲 (70)

(4)三年后你的企业	(74)
------------------	------

卡片-11 你的企业三年后的形象	(75)
------------------------	------

第五章 (77)

你自身的行动——什么也不做，就什么也不 会发生	(78)
----------------------------------	------

(1)你能经常整齐地脱鞋吗?	(79)
----------------------	------

(2)虽然明白，为什么不能行动呢?	(82)
-------------------------	------

(3)决断——行动的“起源”	(84)
----------------------	------

(4)集中力——行动的统一	(85)
---------------------	------

(5)体力和精神力量的统一——行动的动力	(86)
----------------------------	------

(6)从空谈到行动	(87)
-----------------	------

(7)拿出勇气来跨越行动的障碍	(91)
-----------------------	------

第六章 (93)

搞活企业——领导方法论	(94)
-------------------	------

(1)企业是活着的	(95)
-----------------	------

(2)领导的定义	(97)
----------------	------

(3)建议	(99)
-------------	------

第一条建议 领导不能将责任转嫁给任何人	(99)
---------------------------	------

第二条建议 将动机的本质作为问题	(100)
------------------------	-------

第三条建议 从单方面型领导到经营者	(101)
-------------------------	-------

第四条建议 努力成为适应社会变化的领导	(102)
---------------------------	-------

第五条建议 以职业型的经营专家为目标	(103)
--------------------------	-------

第六条建议 以个人成长为目标	(105)
----------------------	-------

第七条建议 掌握领导哲学	(107)
--------------------	-------

请有效地使用该书 (109)

MIA 的有效使用方法 (109)

MIA 学习会的举办方法 (110)

秘诀(“Know-How”)卡片 (112)

MIA 的原点 (118)

MIA

各就各位
(ON YOUR MARK)



“ON YOUR MARK”是赛跑的口令，即各就各位的意思。

你正站在 MIA 教程的起跑线上。请满怀紧迫感并高度紧张，集中精力看准目标。

请你亲手扣响发令枪。

经营者在行动

优柔寡断产生疑虑和恐惧，行动则产生勇气。

D. 卡内基

我们经营者被每天的繁忙所追赶，很容易陷入日常事务中。这本教程将教我们通过采取行动来建立新的价值体系。

研究的基本对象是你自身和你的企业。

首先，检验作为经营者的你的素质和资格以及你的企业现在所处的位置。得出检验结果后，通过征求朋友的意见，进行彻底的讨论。再与本教程中很多实例相联系，你将会产生一些体会。

你明天的“行动”正是目前最重要的问题。

心理准备和指导方针

他当时 28 岁，在 3 小时的会议上竟然沉默了 178 分钟。但是，不过才 28 岁便被提拔为竟然掌管世界各地数百处雷达的跟踪部部长的他，头脑是非常敏锐的。过后和他进行了私下交谈，他思维速度令我惊讶。思维如此迅速，而且具有卓越判断的他为何沉默了 178 分钟呢？

他如果一张口，四、五十岁的部下便一点儿也不能发表自己的意见了。那样的话，也许便不能很好地发挥比部长年长的部下们所具有的过去的经验了吧？总之，他沉默了 178 分钟。其间，四、五十岁的部下们展开了讨论。如：意大利和法国曾经提出过同样的申请；当时制作了有关文件，这种情况被政府拒绝了；因此，日本按这种方法和顺序去做最合适；等等。十几位部下发表了各自的意见。

于是，当剩下 2 分钟时，部长说声“现在总结会议发言，”列举了刚才发言人的全部意见。谁的发言中，这点和那点非常好；谁的发言和情况一样。这样几乎融汇了全体的发言，归纳成了确实优秀的报告。

我认为这位部长一开始便在自己头脑中规划了认为该自己提出的文件要点，只是从部下的发言中，采纳了与之相符的意见。但是无论对谁的发

言，他没说一句“不行”，全都是“这点很好，所以想采纳”这类话。所以，以该报告为基准的文件能向国会提出，正是部下团结一致合作的结果。即使从部下们来看，也会由于觉得自己制作了这份文件而自豪。

在那以后，日本总共发射了五个人造卫星。他们确实成功地进行了跟踪。

这种工作，无论 28 岁的部长头脑多么敏锐，一个人也是不行的。这既不是国会的工作，也不是世界各地众多雷达站的工作，而是最大限度地调动了全体部下的能动性的结果。

以上事例引自系川英夫的著作《逆转的设想》。那部著作讲述的是所谓领导应该显示出什么样的本质这样一个寓意深远的故事。

人类由欲望支配行动，而引起该欲望的动机是自律的？还是他律的？有很大的差别。怎样建立由自律而行动、更充满活力的企业的团体呢？是不是可以说这正是经营者今后必须考虑的最大问题呢？

不存在没有原因的结果

成功的经营者具备极优秀的素质。人格、见识、指导能力、信念等，无论从哪方面来说都令人感到卓越，然而我们怎么样呢？缺乏能力和认识，想行动也不知其方法，没有统率力。虽然懂却不会做。苦恼接二连三地出现，而且目标越高就越不得

不感到自己的不成熟性。同样是人为何竟然如此不同?感叹情绪也是难免的。那么,这种差别是从何而起呢?

这儿有一份对成功的经营者的过去的调查结果,分析该结果可将其分为以下四类:

1.经历过逆境,并克服了的人。

2.从优良环境中培养出来的人(接受过英才教育的人)。

3.坚韧不拔、孜孜不倦、自我磨练的人

4.运气好的人。

成功者都符合以上四类中的某一类,这四类并非各自单独存在,而是几个类型相互重叠的。然而,这无关紧要。过去创造了现在这个事实才是重要的。

由于经历了逆境,人受到了锻炼,变得坚强严厉,连信念也深深地扎下了根;在优良环境中成长起来的人正直,不知不觉之中便被赋予了优秀的人格。

每天坚韧不拔、孜孜不倦、全力磨练自己的话,吸收了更多的知识,可以从经验中发现价值体系。但是在运气这点上,无论多么努力,凭自己的力量是无可奈何的。运气坏的话,甚至难于生存下去。

那么,创造怎样的过去,才能成为成功者呢?不可能回到初始的过去,所以不能指望靠第二类的英才教育而成功;逆境又如何呢?有时会踏人丧命的这种