



中小企业经营管理系列

# 企业的有序发展

## 经营企划的六大要素

[日] 今村富士雄 著 / 肖坤华 庆柯 译

### 企划指导经营全过程 企划决定企业的成败

俗话说，不怕做不到，只怕想不到。如果企业没有企划，不知道该做什么，该怎么做，那么企业就会迷失方向，在激烈的市场竞争中遭受被淘汰的厄运。

本书提供了如何搞好企划的一些要领，从而使企业明确了经营的目标和具体实施步骤。只要企业沿着既定的目标，一步一个脚印，就能走向成功的彼岸。

西南财经大学出版社

F272

中小企业经营管理系列

2

# 企业的有序发展

## 经营企划的六大要素

[日] 今村富士雄 著 / 肖坤华 庆柯 译



西南财经大学出版社

KEIEI NO SHIKUMI

© KOICHI HORI/FUJIO IMAMURA 1997

Originally published in Japan in 1997 by DIAMOND INC..

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

本书著作权登记号：图字 21-1999-034 号。

**责任编辑：卿 睿**

**装帧设计：成都市中友广告公司 [陈垣桓]**

**书 名：企业的有序发展—经营企划的六大要素**

**编 著：今村富士雄 译者：肖坤华 庆柯**

**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)  
邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业的有序发展—经营企划的六大要素 / (日) 今村富士雄著；肖坤华 庆柯译. —成都：  
西南财经大学出版社，2000.1

(中小企业经营管理丛书)

ISBN 7-81055-551-0

I. 企... I. ①今... ②王... II. 企业管理—经营  
决策 N. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 53751 号

**排 版：西南财经大学出版社照排部**

**印 刷：郫县红光印刷厂**

**发 行：西南财经大学出版社**

**全 国 新 华 书 店 经 销**

**开 本：850mm×1168mm 1/32**

**印 张：7.625**

**字 数：123 千字**

**版 次：2000 年 1 月第 1 版**

**印 次：2000 年 1 月第 1 次印刷**

**印 数：7000 册**

**定 价：18.80 元**

ISBN 7-81055-551-0/F·449

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。

# 序

经营学是一门既有趣又激动人心的学问。因它既复杂又难懂，所以在日本很少有人认真、系统地学习研究。现实情况是许多经营者和管理者全凭经验办事。

以前在一种模式下成长起来的经济使社会长期处于一种单调的状态之中。尽管如此，只要忘我地、继续不断地努力，依然能够描绘出丰富多采的人生画卷。

今后日本将迎来真正的成熟经济时期。在这样的新时代里，从事经营的诸君将以崭新的经营之术创造一片蓝天，他们将过着与前辈们完全不同的、非常有意义的生活。不仅仅是喜欢冒险的人，即使为了生存也需要学习经营学。

放眼世界，我们不应把目光仅仅停留在经营学的先驱欧美诸国上。近年来，亚洲各国的年轻人中认真

学习和研究经营学的人犹如雨后春笋般不断增加,在中国,年轻人更是如饥似渴地学习经营学。

我热切希望那些不是为了权宜之计,而是对未来充满期望,想要成为领袖的人,或者希望学得一技之长,即使离开公司也能过上有意义的社会生活的人认真学习经营学。

经营学的缺点也可以说是难点在于头绪繁多,这是由于经营本身在社会生活中是极其深奥的活动这一特性所决定的。

笔者认为经营活动之所以看起来很难,有以下三点原因。

在经营活动中,决定赚钱还是亏本这个结果的变量很多。例如商品是否具有竞争力,价格政策是否恰当,库存水准如何,销售方法是否具有吸引力,是否存在浪费等等,总之不确定因素(变量)颇多。因此,有时表面看来很好卖的商品却怎么也卖不出去,这是为什么呢?归根到底是因为丝毫不知道卖不出去的原因。就是说,偶然因素太多了,而根本原因是对经营学一无所知。

不错,变量的确很多。但是如果将一个一个的变量加以仔细分析,彻底弄清变量与变量之间的因果关系,以畅销品为例,就一定能找到畅销的因果关系。

反之,若是滞销,由于知道了滞销的原因,因而可以采取某种必要的手段加以调整,使损失减少到最低限度。从某种意义上说,经营学是高级的侦探小说,从高级的角度上讲,它远比侦探小说更有趣。

经营活动看起来很难的第二个原因是将某种对策付诸行动的那一瞬间同产生业绩之间存在一个时间滞后的问题。我认为,经营规模一旦变大以后,其努力和成果之间通常有3~5年的时间滞后,就是说你花在经营上的投入要过3~5年才能显示其成果。打个比方,假设某汽车的研究所以积极开发一种新车,开发的过程一般需要4年左右,而新款车投放市场开始出现业绩,那是5年以后的事了。但是人们往往看不到5年前的努力同取得成果之间的因果关系。

经营活动看起来很难的第三个原因是将普遍性和特殊性分离开。据我的经验,社会上许多人总是认为自己的产业特殊,自己的公司特别。其实,你对别的产业、别的公司只是从表面上进行观察,从外界有所见闻,当然对它不甚了解。相反,对自己的产业、自己的公司你是从内部进行的深入观察,自然了解得非常透彻,因此往往把两者之间的差异估计得过大。但是,如果冷静地对各式各样的产业和公司从内部观察到的真实情况加以比较,就能发现有8成是相

同的，即普遍性，而属于特殊的情况只不过占总体的二成罢了。如果诸君能认清这个道理，可以说你已经是经营学专家了。

读到这里的时候，你已经在向经营学挑战。本书尽量用简明扼要、通俗易懂的文字写成。尽管如此，可能刚开始读的时候会有费解的地方，那也不要紧。包括我在内，开始的时候，谁都有这种情况。只要耐心地继续往下读，你会逐渐明白其中的道理，从而产生浓厚的兴趣。老实讲，经营学中包含了逻辑学、数学、统计学、心理学、哲学、历史学诸学科，不仅如此，它还受生物学、物理学等的影响，因此客观地讲，它又是一门综合学。对于大学毕业、走进社会的诸君来说，学习和掌握经营学无疑是向自己挑战。

记自太平洋上空的飞机中——

堀紘一

1996年12月

# 目 录

## 序

<b>第一章 经营企划</b> .....	1
1. 经营的目的何在 .....	2
2. 经营实体的首脑干些什么 .....	7
3. “顾客是上帝”，果真如此吗 .....	13
4. 日本型经营将走向何方 .....	18
5. 企业也有寿命吗？怎样才能长盛不衰 .....	22
6. 公司到底属于谁 .....	26
7. 社训果真如此重要吗 .....	31



**第二章 经营战略企划** ..... 35

- 8. 何谓经营战略,也与职工有关吗 ..... 36
- 9. 怎样实施经营战略 ..... 38
- 10. 怎样进入市场 ..... 43
- 11. 如何同竞争者对抗 ..... 48
- 12. 何谓领域 ..... 53
- 13. PPM 分析什么 你知道怎样花钱吗 ..... 57
- 14. 事业重组仅仅是解雇吗 ..... 61
- 15. 管理工程果真有效吗 ..... 65

**第三章 组织企划** ..... 70

- 16. 怎样规范组织 ..... 71
- 17. 有几种组织形态 ..... 75
- 18. 举例说明有活力的组织 ..... 80
- 19. 怎样激发职工的干劲 ..... 85
- 20. 人事制度开发、能力开发的方法 ..... 89
- 21. 企业管理干部还吃得开吗 ..... 95
- 22. 将来怎样上班 ..... 100

**第四章 财务企划** ..... 104

23. 企业财务有何作用 ..... 105

24. 决算的头等大事是什么 ..... 109

25. 何谓借贷对照表 ..... 113

26. 何谓损益计算书 ..... 117

27. 经营分析方法(综合力篇) ..... 121

28. 经营分析方法(稳定性篇) ..... 125

29. 何时使用损益平衡点 ..... 128

**第五章 市场营销企划** ..... 132

30. 市场营销同推销的区别何在 ..... 133

31. 怎样开发产品,何谓捕捉和需求 ..... 137

32. 怎样决定价格 ..... 140

33. 如何使产品流通 ..... 143

34. 宣传推销的关键是什么 ..... 146

35. 如何将国际互联网活用于市场营销 ..... 151

36. 何谓无公害经营 ..... 155

<b>第六章 信息化社会企划</b> .....	159
37. 信息系统的演变 .....	160
38. 顾客、侍者系统是什么 .....	164
39. 何谓网上会议 .....	167
40. 国际互联网在经营活动中起什么作用 .....	170
41. 为顾客服务的信息技术有哪些 .....	172
42. 何谓 CALS, 电子结算真能行吗 .....	175
43. 运用组合媒体果真能决定企业的生命吗 .....	179
<b>第七章 生产企划</b> .....	182
44. 怎样将产品投放市场 .....	183
45. 同时并行工程是怎么回事 .....	186
46. 怎样进行质量管理 .....	191
47. 什么是有效的生产方法 .....	195
48. 何谓既大批量又个别化 .....	199
49. 产品的设计应注意什么 .....	203

<b>第八章 下世纪的经营企划</b> .....	206
50. 冒险事业为何方兴未艾 .....	207
51. 怎样避免意外事故 .....	211
52. 企业的社会责任是什么 .....	217
53. 无公害企业的标准是什么 .....	220
54. 何谓委托业务 .....	225
55. 今后能实现企业的全球化吗 .....	229

**作者后记**



COMPANY

第一章

经营企划

## 1. 经营的目的何在

### ◆ 满足社会需求自然能赚钱

我们在日常生活中很少提到“销售额”、“利润”这些词语。我们的工资是由公司发给，“提高销售额”、“赚钱”这些字眼似乎根本与自己不相干。与朋友愉快地交谈时，“提高利润”之类也很难成为话题。

可是，一旦走进公司的大门，你会感到很不习惯，因为人们尽在谈论如何提高销售额，如何增加利润等等，那里是商战战场。“赚钱”这个词那里的人已经习以为常，公司期待着你成为提高销售额、增加利润的一名战士。

但是，并非你本人赚钱。公司里存在一种不断产生利润的结构，这是你不可企及的。公司之所以存在并非由于有你一个人存在。正是由于有一种完善的结构才使公司成立，才使你一个人的智慧得以充分发挥，激发你的干劲。

一旦形成完善的结构，就只管加以灵活运用好了。

要建设那样一种结构的确很不容易,创业者必须付出极大的代价。

这种结构就是职工、顾客、股东、交易户、银行、社会这些要素组成的合理循环。只有精通这种循环术才能使公司存在下去,倘若其中某一个环节发生堵塞,公司就不可能提高销售额,增加利润也自然无从谈起。

建立合理循环的结构,运用这个结构创造价值,运用这个价值来提高利润,建设这样的系统就是经营。

公司创造的代表性价值包含事业价值、社会价值、人的价值。必须通过提高收益来巩固和发展公司,以担负起社会责任和让职工与顾客均感到满意。

经营不仅仅是以赚钱为目的。经营是满足社会各种需求的事业,当完成了这样的事业的时候,其结果自然会赢得社会的信任,从而提高收益。

公司能赚钱是来自社会的评价。“赚钱”这个字眼只有与经营联系在一起才有深刻的含义。

### 名词解释

**经营学** 根据一般分析,通常分为微观和宏观两大类。微观经营学是以个人、领导者或小组为研究对象,包括刺激论、指挥论等等,多半从心理学的角度

进行研究。宏观经营学的焦点集中在企业一级，主要进行与组织结构、经营战略有关的研究，多半以社会学、经济学为基础进行研究。

### ◆ 损益计算书和借贷对照表是经营的镜子

厂家制造产品并销售产品，零售业者进货并销售。服务业者以各种服务设施和各种服务手段赚钱。惟有通过事业获取金钱方能成立的就是经营。

为了提高销售额就必须进货、销售，或制造产品，或以服务的方式获取利益，这就需要费用。

如同销售额一样，公司创造价值所获得的金额称为“收益”，与此相对，为获得收益而花费的金额称为“费用”，即“收益 - 费用 = 利益”。

要赚钱就不能不提高利益。企业为提高利益可以采取以下三种方法。

第一，全公司提高销售额，利润率自然上升。为此，必须要么提高销售价格，要么抓住销售机遇，加大畅销品的销售力度等等。第二，提高毛利率高的商品的销售额。第三，通过紧缩开支来提高利益，这是消极的增收方法。

如果说第一种方法是超级市场型的话，第二种方法则可以说是百货商店型，第三种方法则是街边小店



型。

因为“收益 - 费用 = 收益”，因此不能说只要追求利益，企业经营就好。企业免不了要借钱，如果借款太多，即使创造了利益，也往往资金不足。

向银行借来的资金，企业会计中称为“收入”，返还贷款叫做“支出”。收入和支出不同于收益和费用。

反映收益、费用和利益状况，即反映赢利状况的就是损益计算书；反映收入同支出的关系，即反映财产与借款状况的就是借贷对照表。

损益计算书和借贷对照表清楚地反映了公司的经营状况。二者是经营的综合评价表，同时又是激发全体员工为此而奋斗的经营计划。

其结果，包括你在内的每一位员工的实际成果都反映在损益计算书和借贷对照表上。有关这两者的详细说明请见第四章。

### 名词解释

**公司和企业** 公司和企业相比较，企业一词的概念更广。企业（enterprise）中以私人企业而言，既有个人的，又有公司的，还有合作的。就是说，公司（Compony）是企业的一部分。但是通常人们既说企业，又说公司，两者的含义大致相同。