

96条 中小企业 经营实战语录

【日】须滨哲昌 著
施 真 译



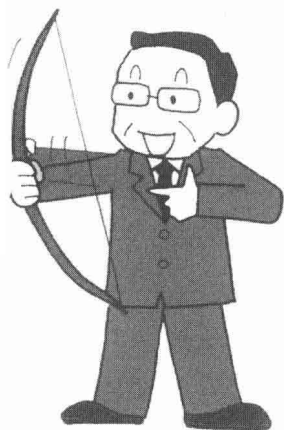
30年奔走日中两国
中小企业危机处理专家
给您启示

学林出版社

96 条

中小企业经营实战语录

(日) 须滨哲昌 著 施真 译



学林出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

96条中小企业经营实战语录 / (日) 须滨哲昌著;
施真译. —上海: 学林出版社, 2011.3

ISBN 978 - 7 - 5486 - 0140 - 1

I. ①9… II. ①须… ②施… III. ①中小企业—企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.43

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第011861号



96条中小企业经营实战语录

作 者——(日) 须滨哲昌

译 者——施 真

责任编辑——李晓梅

特约编辑——史云峰

封面设计——魏 来

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社 (上海钦州南路81号3楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——上海世纪出版股份有限公司发行中心

(上海福建中路193号 www.ewen.cc)

照 排——南京展望文化发展有限公司

印 刷——上海叶大印务发展有限公司

开 本——890 × 1240 1/32

印 张——7.25

字 数——13万

版 次——2011年3月第1版

2011年3月第1次印刷

书 号——ISBN 978 - 7 - 5486 - 0140 - 1/F·13

定 价——30.00元

(如发生印刷、装订质量问题, 读者可向工厂调换。)

前言

我大学时的专业并非“经济学”而是“经营学”。我觉得宇宙般广阔的“经济”学不可能用个人的力量去左右,但如果“经营”个别单位的“企业”,通过一辈子的钻研,得出自己的各种“经营之道”,对我来说还是有很大可能性的。这便是我选择“经营学”的理由。

在大学里,跟课题研究室的老师学习《中小工业经营论》,尤其是学习了“贯彻执行”的重要性。学生时代的我还不懂得感激教授的传教,只记得老师啰哩啰唆的灌输。直到最近才发现,老师的所教对我的一生有多大的影响。对于我来说,与其说老师是“经营者”倒不如说更像是一个“哲学家”。我大学毕业后,马上就职于一家大型的电子制造厂,并被分配到“经营商谈室”,钻研经营分析法。之后一个偶然的机会我进了高利贷的行业,在那10年中我明白了“金钱”的力量,懂得了金钱对人的影响有多么大、多么强。在经历了这宝贵的20年之后,才得以实践大学里所学的《中小工业经营论》。

我首先要声明的是,本书中所阐述的每一段《语录》,并不是为了出版而杜撰出来的。

贯穿本书的主线是针对烦恼于“人才不足”的中小企业的“人才培育方法论”。在中小企业的经营中,残酷的环境造成了恶性循环的体制,这种体制凸显在日常经营活动的各个方面,这也是我们总是感叹事故如此多发的根本原因。

我作为曾经拥有数家100多人规模公司的制造业集团的经营者，经过了二十多年的拼搏后，得出这样一个结论：不管哪家公司，问题都出在“人才不足”这一根本性的问题上。

《语录》近距离接触那些虽然存在各种问题但是坚决不放弃，力图通过不断强化自身而存在的中坚企业，可以说是那些通过坚强不懈努力，一步一步从困境走过来的中小工业的一部“日常纠葛的记录”，它既是研究人的方法论，也是研究上下人际关系论，同时也可以说是“生死一线的经营技术论”。

整理《语录》到中途，我萌生了新的想法。希望《语录》不仅能为因经营困境而苦恼着的日本众多中小企业的经营者提供一定的帮助，而且能针对大型企业的各位了解下属烦恼的原因，同时对困扰于复杂人际关系的公司白领以及在裁员的残酷形势下看不到光明的企业管理者们、还有烦恼于现实生活的年轻朋友们，如果这些人能从这96条《语录》之中寻找到与自己共鸣的那一段，作为对自己的商务启示，体会到我所说的“知性的生产方法论”，我想这就是本书诞生的意义所在。

总之，面对问题，不要把事情考虑得很难，要“简单”、“坦率”地进行，希望你能体会到那种问题得以“爽气”地解决之感觉。

最后，我想说的是，如果你能够运用本书中的《语录》，哪怕是解决一个烦恼或者问题，那便是我的幸运。如果能够将这些成功案例反馈于我，我想对我来说没有比这更开心的事情了，我将满心欢喜地期待着。

须滨哲昌

目 录

前 言

第一章 知道“我的心”，明白“他的心”！

● 转变消极态度的技巧

- 语录1：“知难而退”之心才是问题 / 2
- 语录2：一横“心”（加上一撇），就是“必”定！ / 4
- 语录3：请你别把事情想得太复杂，其实答案原本
就是这么回事！ / 5
- 语录4：“智慧”多到快要发臭了……不去用的话等于
“没有”。哎～真是太可惜了！绝对可惜！ / 7
- 语录5：“自我改善”来自“自我分析”，而“自我分
析”则来自你的“洞察力和表现力” / 9
- 语录6：总是说：“难啊，难！”其实你连“左右”方向都
搞不清楚的态度才是问题的根源所在！ / 11
- 语录7：戒烟风波！“想戒”≠“戒了” / 12
- 语录8：为你不会的事情找“借口”，其实是你思想上
有“漏洞”！ / 14
- 语录9：只有下一项任务也来了你才能算“忙”！ / 15
- 语录10：面对超级“痛苦”的马拉松比赛，专业选手
却说“我很享受”，真是气魄非凡！ / 17
- 语录11：都说“一条道跑到黑”的人傻，可如果能“三条
道跑到黑”，肯定具有专业人士的特质！ / 18
- 语录12：志当存高远，欲望放两边！ / 19

● 全能员工的心理构筑

- 语录 13: “喜欢”和“不喜欢”回家说去! 否则,
别拿工资! 交学费来! / 21
- 语录 14: 人说: “十人十样。”我说: “千人三样!” / 22
- 语录 15: 在公司, 分母是“计算”, 分子是
“感情”。什么意思?! / 23
- 语录 16: “性格”可以改变吗? 没必要! 重要的是
展现“不一样的你”! / 25
- 语录 17: 不要搞错! “虚荣心”和“自尊心”
有着“天壤之别”!! / 27
- 语录 18: “逃避责任”时, “金点子”和“快乐”
也跟着溜走……唉, 太可惜了! / 29
- 语录 19: 该说就说, 该做就做……这就是
所谓的“聪明人” / 30
- 语录 20: 测水深的方法可以看出“态度和能力”! / 31
- 语录 21: 听说过“不平哲学”吗? 积极的愤愤不平是进
步的前兆! 消极的愤愤不平是退步的征兆! / 33
- 语录 22: 只是拼命地在做不叫工作, 应该问: “做的目的
是什么?” / 34
- 语录 23: 主动工作! 被动工作! 哪个更有劲?!
勾勒自己描绘的蓝图, 一定更有意义!! / 36
- 语录 24: “少一根神经”失误的人与“多一根神经”
失误的人 / 37
- 语录 25: 发自内心的“语言”才有活力! 否则
只是一个声音!! / 39

● 烦恼、不安的解放术

- 语录26：“放弃”、“不放弃”缺一不可！ / 41
- 语录27：“病”由“心”起，好心情是健康之根本 / 42
- 语录28：你能把“感情”和“计划”做成一道美味吗？ / 43
- 语录29：“智慧”的源泉，来自“坚强的意志和
忍耐的精神”！ / 45
- 语录30：进步来自“干劲”和“努力”，有时也要
毫不犹豫地“休息”！！ / 47
- 语录31：寻找“烦恼、不安”的降落地，那里是
问题的解决之处！ / 48
- 语录32：“烦恼和不安”有来也有去，哪怕
走下坡路，也要“向前看”！ / 50
- 语录33：如果陷入“烦恼”……就像那句歌词“抬头挺胸”
地走吧，“低着头”走“解忧之心”就会远去！ / 52
- 语录34：“前途一片黑暗！”迷路了，就写一个烦恼清单！ / 54
- 语录35：大脑里的“幸福频道”和“不幸频道”
由你自己选择！ / 56
- 语录36：“幸福”在哪里？在于你“放弃”的心！ / 58
- 语录37：“强求是不幸的根源！”要感谢你拥有的一切！ / 59

第二章 知上知下

● 成为让下属成长的上司！

- 语录38：站在对方的角度来考虑问题，“向右转”
其实就是“向左转”！ / 61
- 语录39：上司总是骂下属：“笨蛋！”不就是因为笨，



- 你才成为上司的吗？真应该感谢他才是！ / 62
- 语录40：“上司比下属聪明”，理所当然！总骂
下属“笨蛋”的人才是真正的“笨蛋”！ / 63
- 语录41：蹩脚员工之间，不设“交接期间”为好！ / 64
- 语录42：“责任感”源于适当的“要求”！ / 66
- 语录43：“逃避的经验”越少，“不逃避的经验”就越多！ / 68
- 语录44：上司要成为“核心”！上司的职责就是
“收集和分配”“智慧和信息”！ / 70
- 语录45：手艺人追求“自我辉煌”的“多少”！
经理人追求“共同辉煌”的“多少”！ / 72
- 语录46：好好倾听“事先的意见”，以免难听的
“事后的辩解” / 74
- 语录47：你我“尺度”不同，别用“你的尺度”来衡量我！ / 76
- 语录48：给下属“更高的目标”。只要多说：“你一定
能做到！” / 78
- 语录49：下属只会问上司：“怎么办？怎么办？”
如此下去，上司变为“下属的下属”了！ / 80
- 语录50：蹩脚上司依“心情”训斥，时晴时雨。
能把什么传达给“下属”呢？ / 82
- 语录51：“爱”和“喜欢”根本不同！！ / 83
- 语录52：“信任下属”是上司工作之基本！ / 84
- 语录53：发现上司是“为了不在而存在”的道理！
了解这才是“培养下属的真理”！！ / 85

● 捕捉上下级关系的简易方法

语录54：“委”加上草盖头是“萎”，人若如此会

走向“萎靡”！！	/ 86
语录55：“悠哉悠哉部长”很亲近？“严格的部长” 没人情？哪个是“真正的和蔼”??	/ 88
语录56：直到他胜任！不管是耳朵长茧，还是口中 打嗝，坚持要求才是“真正的上司”！	/ 90
语录57：用“生产技术”的思维方式打破自己所谓的 “性格问题”、“能力界限”的“障碍”！！	/ 91
语录58：蹩脚员工分不清“深藏不漏”和“没有主张”， 员工“风平浪静”，公司将“暴风骤雨”	/ 93
语录59：严厉的是“世道”而我只是个“代言人”…… 憎恨我也没有用！与世隔绝也没有用！	/ 94
语录60：烦人的“任性上司”很难得！他助你成长！	/ 96
语录61：虽然极端，最终的判断标准不是“存” 就是“亡”	/ 98
● 良好的上下级关系促进组织活性	
语录62：多为他人着想，会使人成长。稍微用点心 算不了什么。多存“钱”少存“怨”！	/ 99
语录63：当心！台风快来了！！提醒者与被提醒者 事前的“相互理解”很重要！	/ 101
语录64：请不要说与上司的“立场”不同“所以办不到”！ 说得很轻松，但是你的舞台就变小了！	/ 103
语录65：蹩脚上司”对无关紧要的琐事十分在意…… “蹩脚员工”对无关紧要的琐事 十分反抗……“公司因而变蹩脚”	/ 105
语录66：“说服力”是你所拥有的“七种聚合力”！！	/ 106



- 语录 67: 无论说什么都说“明白了”! 其实是根本
不去努力明白的“聪明的笨蛋”! / 108
- 语录 68: “说者”的理所当然并非“听者”的理所当然;
说者的“常识”也许是听者的“非常识” / 110
- 语录 69: 安排“职场的太太”! 职场上我们是
“强有力的伴侣”! / 112

第三章 看透“中小企业的状况”, 懂得“改善的技巧”

● 即可实施的经营改善要点

- 语录 70: 中小企业间的竞争视同“栗子”组织·细胞
间的形状 / 115
- 语录 71: 大家每日不懈的“微小努力”就能让企业“生存”! / 117
- 语录 72: 解决问题, 首先要从“分析现状、
认识现状”开始! / 119
- 语录 73: 周围尽是只顾“当下”的人! “工作计划”
可把“将来”转为“当下”! / 121
- 语录 74: 教你如何制作“必达目标的日程表”! / 123
- 语录 75: “达成目标的秘诀”就是“现有能力+1”
持续的热情! / 125
- 语录 76: 中小企业, “小预算”带来“大喜悦” / 127
- 语录 77: 受教于“管理的起点”, 经营的基本理念
是“2S思想”!! / 129
- 语录 78: 拥有一颗相互谦让的心, “行车社会”交通安全
无事故; 只有一颗“相互谦让”的心, “现实社会”
中的蹩脚公司, “事故不断, 自我伤害” / 131

- 语录79: 什么是教育的“成果”? “结果”不是
“成果”, “其过程”才是“成果”! / 133
- 语录80: 中小企业自上而下“人才不足”, 追求
“品质管理系统”代替人才 / 135
- 语录81: 大小企业在人才教育上如此的不同! / 136
- 语录82: 大企业: 过剩的人才失去朝气!
中小企业: 却没有可以委以重任的人才!
请把大企业的富裕人才导向中小企业!! / 137
- 语录83: 管理部门也要引入“看得见”的“物的生产
技术”!“看不见”的“智的生产技术”! / 139
- 语录84: 我的“智的生产技术”来源于“一支笔”
“一张纸”!! / 141
- **“出类拔萃的中小企业”, 经营者与众不同!**
- 语录85: 社长不可或缺的是“梦想创造力”
① 给自己明确的梦想构思;
② 让周围完全理解, 这是你的“首要任务”! / 142
- 语录86: 社长不可或缺的是“立场认识力”①“私”的
舞台②“公”的舞台, 不能混为一谈 / 144
- 语录87: 社长不可或缺的是“洞察力”, 洞察①现象
②本质的力量一定有助于你! / 146
- 语录88: 社长不可或缺的“执行力”, 用心和大脑做
①“破釜沉舟的心理准备”和②“理性的决断” / 148
- 语录89: 社长不可或缺的“两双眼睛”, 有了①“近视眼”
②“远视眼”公司将安然无恙! / 150
- 语录90: 社长不可或缺的“分辨力”, 搞错了



- ①“目的”和②“手段”，那就白白流汗了?! / 152
- 语录91：社长不可或缺的“两个资质”，在讲求效率的
时代①“感性”和②“理性”必不可少 / 153
- 语录92：社长不可或缺的“价值基准”，①“挑选的
价值基准”和②“舍弃的价值基准”对于
成长后的公司其存在意义就显现了! / 155
- 语录93：社长不可或缺的“金钱分别力”，分得清
①“必要的钱”和②“不必要的钱”，你
就是“赚钱社长” / 157
- 语录94：社长不可或缺的“金钱巧用法”，你能区分
①“先期活钱”和②“后期死钱”吗? / 159
- 语录95：社长不可或缺的“分辨状态的能力”，公司的
经营要从“良好的状态”里了解问题! / 161
- 语录96：社长不可或缺的“四个经营资源”
①人、②物、③钱、④时间，时间能给
前三者带来紧张感! / 163

第四章 我的履历书

- “语录”的诞生 / 166
- 加入中小承包工业集团前 / 170
- 大闹承包中小工业! / 182
- “毕业”踏入新社会 / 204
- 后 记 / 212

第一章

 知道“我的心”，
明白“他的心”！



语录1

“知难而退”之心才是问题

人，常常会“知难而退”。为什么？因为有些事你明明可以做得好，而你的内心（潜意识中）还是会感觉也许做不来，而马上想到万一失败多没面子！……所以结果：“我不想做！”或者：“还不如不做的好！”

我这样讲你一定会瞪着眼睛反驳我吧？“哪有这种事？”而事实上，在你想着“我要做”、“我一定做得好”的同时，你的潜意识中的“防御本能”或者“惯性法则”却同时在行动，暗示着你：“还是不要做的好！”请扪心自问，是不是这样？

请看举例。老王是小王的上司，老王需要人跳过河拿东西。他凭着自己的经验和对小王实力的了解，认为小王“肯定没有问题”，于是叫小王去。无论谁都会觉得小王会乐滋滋地接受任务。可是小王以前从来没有走过这条河，于是乎一直站在河边发呆……“这河水又深又急，水温又低，万一我掉河里了那可咋办啊……”小王越想越害怕，于是不敢往前走了。

其实所谓“经验”这东西，不经历是绝对无法得到的。所以只要小王不能“下定决心去做”，那么这辈子他都不可能得到这“飞跃性的经验”。这并不是硬件上的技术问

题，而是软件上的“心理问题”。

对于无法对自己作出判断的人来讲，只会一直考虑“生存还是死亡”这样极端的问题。

如果我问小王：“就算你跳不过这条河，一定会死吗？”小王一定会说：“没有啊，应该不会死吧……”哈哈，这不就OK了嘛！“就是啊！我会在旁边保护你！绝对不让你出事的！试试看！”不过你要说到做到哦，你一定要看着他才是。

“你一定可以！”

要相信自己，也要相信自己周围的人。即使没有做到，只要死不了，就还可以再去挑战。或者说，趁旁边有人保护你，哪怕失败也要多试几次！“明明可以做得到的，千万不要埋没了自己的才能啊！”



语录2

一横“心”(加上一撇),就是“必”定!

我常常觉得我自己是个比较毛躁、有时还有些软弱的人,但是我想既然拿着公司的薪水,作为干部就要干脆利落地、严格地去完成工作。有时我会想,做事的决心其实就好像是在“心”字上果断地横上一撇那样,横上了这一撇不正体现了人们通过立志达成目标的决心吗……

做事目标明确、干脆利落,这样心愿就“一定”会达成。也许古时候的人们在造这个“必”字时候,一定也有过这样的想法吧……