

「日」小林正博 著 ● 崔士彦 黄抚山 等译

怎样当好小老板

——小公司经理的艺术

● 中国经济出版社 ●

ANG DANGHAO XIAOLAOBAN

怎样当好小老板

——小公司经理的艺术

〔日〕小林正博 著
崔士彦 黄抚山等译

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字079号

责任编辑：杨岗 周青

封面设计：白长江

怎样当好小老板——小公司经理的艺术

〔日〕小林正博 著

崔士彦 黄抚山等译

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码100037)

各地新华书店经销

北京三工印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 4.8125印张 100千字

1993年2月第1版 1993年2月第1次印刷

印数：01—15000

ISBN 7—5017—1879—2/P·1257

定价：3.50元

序 言

任何小公司想要经营得好，都是要费心花大力气的。一个公司的经理是该公司进行经营的中心人物。因此，经理自己如果不高明，就不会把公司经营好。由于任何公司都会因种种原因而接连发生问题，因此经理必须掌握好时机，正确地解决好这些问题。

我的前著——《小公司的经营学》（PHP研究所），似乎得到了各方面的出乎意料的好评。该书从经营的种种方面，综合讲述了小公司应该如何进行经营的秘诀。

我是搞经营咨询的，22年来，一直与许多不同的公司有着密切的联系，也见过不少规模虽小，却经营得像宝石般闪闪发光的公司。根据这些自身的体验，我总结出了一些一个公司应该如何进行经营的方法，也采纳了一些经营学方面的一般作法。当然，说到经营，由于各公司的情况不同，严格讲来，是不可能普遍都适用的最佳经营方法的。公司情况不同，经营方法也不尽相同。

这本书可以说是前书的续集。本书特意把重点放在如何当好小公司的经理上面，并尽可能简单明了地从一个人的侧面综述了经理应该如何掌握公司的经营，如何考虑问题以及如何行动。如上所述，由于不同的公司条件不同，因此公司的经营不可能断言某一种做法就是最佳方案。经理也同样，不同公司的经理要想做得恰到好处，也可能各有一些不同的

做法。尽管如此，如果你对生意兴隆的公司的经理进行观察的话，你就不难发现他们是有许多共同之处的。本书的内容就是把这些共同点的重要部分尽可能地找出来，并加以归纳。

今天，日本作为世界经济大国，面临着海外提出的各种不同要求，同时也受到了其它国家的高度重视。它的经济，必将超越狭窄的日本国土，越来越趋向世界化。因此，在当今这个经济高度发展的时代，即使是经营范围只限于国内的小公司，也必须把目光转向世界。尤其是它们的经理们，更需要从更为广阔的角度来观察一切。本书限于篇幅虽未能涉及国际化的问题，但我认为，这是今后经营上的重点。支撑着日本经济的，是在数量上占绝对多数的小公司群体。

经过认真学习并取得丰硕成果的经理，也有很多。但也可能是出于职业病，我总是看到一些公司的经理没有抓住经营重点。很遗憾，他们那种不得体的经营方法，甚至使人替他们公司的职工感到可怜。属于这种情况的不在少数。对于这一类经理，我衷心希望他们读一下这本书。另外，我也希望那些不想赚工资，而想自己经营公司的人，以及目前对经营方法真正感到苦恼的人和学习经营学的学生，还有那些对自己公司的经营尚持怀疑态度的青年商人，也务必读一下本书。希望他们对小公司是否经营得好要由经理的好坏来决定这一点有所认识。的确，对于小公司来说，公司经理就等于公司，经理素质的好坏，实际上也就决定了公司经营的好坏。

本书和前著一样，都是我作为经营咨询者22年来的见闻和体验。那些从经营得体的经理那里请教到的经营秘诀以及那些在公司职工中丧失了威信的经理们的反面事例，都已深

深深地印在了我的脑海里。我把它们加以整理，归纳出我认为是一个经理应该具备的基本素质。

时代在不断发生变化，一刻也不休止。如果能够预见时代的变化，并随机应变地予以对待，那么，即使是小公司，公司职工们也会干劲十足，为了公司的发展而勇往直前。那种要靠自己的力量使公司繁荣起来的气氛将会迅速高涨。而能够使这一切成为现实的最大动力源泉，就是经理本人。

如果您读了这本书觉得很有启发，那么，您就结合自己目前的情况踏踏实实地改正应该改正的地方吧。如果经理改变了的话，公司的经营就会改变，公司的职工们也会变。如果您能再读一下我的前著《小公司的经营学》并发现有值得您参考的方面，那么，我将甚感荣幸。

我衷心希望各位读者的公司，能够牢牢地树立正确的经营方针，进行有成效的管理。如果您的公司想要从小企业发展成为中型企业，并成长为中坚企业，那么就一定要在经营上花大功夫。我希望那些目前还是小公司的经理们，也能对未来充满信心，争取把公司办得红红火火！

最后，在本书出版之际，谨向一直给予我大力协助的PHP研究所第一出版部的渡部真也先生致以衷心的感谢！

小林正博

平成元年（1989年）4月

目 录

第一章 赤字公司经理的特征	(1)
一、经营能力方面有问题.....	(2)
(一)经营能力的三个要点.....	(2)
(二)缺乏经营能力的表现.....	(2)
二、经理的性格反映在经营之中.....	(5)
(一)七种性格的特征.....	(5)
(二)七种性格的具体表现.....	(6)
三、思考方法错误会导致赤字.....	(8)
(一)七种有特征性的思考模式.....	(8)
(二)七种思考方法的具体分析.....	(9)
四、经理的人品对职工有吸引力.....	(12)
(一)好的人品和差的人品.....	(12)
(二)消极人品所导致的问题.....	(13)
五、在支配金钱的方法上存在问题.....	(16)
(一)这样一种金钱观不行.....	(16)
(二)对几种不可取的金钱观分析.....	(17)
第二章 今后当经理的条件	(20)
一、经营头脑的磨炼.....	(20)
(一)经营头脑五要素.....	(20)
(二)五种要素的具体分析.....	(21)
二、人性魅力的吸引.....	(24)

(一) 人性魅力五要点·····	(24)
(二) 五种魅力的作用·····	(25)
三、经营中要常有新招儿·····	(27)
(一) 想出新招儿的三个角度·····	(27)
(二) 新招的具体内容·····	(28)
四、强有力的统帅作用是必要的·····	(31)
(一) 要当阵前指挥·····	(31)
(二) 善听下言·····	(31)
(三) 经营哲学很重要·····	(32)
(四) 充分把握职工的思想状况·····	(33)
(五) 用功、热情和说明力是经理的三大宝·····	(33)
五、决断的关键·····	(34)
(一) 优柔寡断时的决断·····	(34)
(二) 临近收尾的决断·····	(35)
(三) 展开销售战时的决断·····	(35)
(四) 人事决断·····	(36)
(五) 投资时的决断·····	(37)

第三章 经理应理顺一整套赢利赚钱的体系····· (38)

一、明确如何分配成果·····	(39)
(一) 要根据赚钱多少奖赏职工·····	(39)
(二) 重要的是让全体职工富裕起来·····	(42)
二、明确个人目标·····	(43)
(一) 怎样密切职工间的关系·····	(43)
(二) 要让职工明确个人目标·····	(44)
三、实行彻底的独立核算制度·····	(45)
(一) 要抛弃视公司为已物的想法·····	(45)
(二) 实行公开的经营管理·····	(46)
(三) 将独立核算制度与成果分配制度结合起来·····	(47)

四、关于工资体系的设想·····	(48)
(一) 怎样提高工资·····	(48)
(二) 稍高于社会一般水平·····	(48)
(三) 各种津贴的数额是不容忽视的·····	(50)
五、管理体制的革新·····	(52)
(一) 不要根据经理自身的好恶处分职工·····	(52)
(二) 如何管理业绩成果·····	(53)
(三) 在发放工资的那一天召开干部会议·····	(54)
第四章 经理应考虑的要害 ·····	(56)
一、开展销售战略·····	(56)
(一) 销售战略的关键所在·····	(56)
(二) 明确营业方针·····	(58)
(三) 顺应时代潮流的商品构成·····	(58)
(四) 考虑销售手段、方法·····	(59)
(五) 高级推销活动的展开·····	(60)
二、开发新商品·····	(61)
(一) 独具特色的商品·····	(61)
(二) 进行共同开发·····	(61)
三、利用人际关系·····	(62)
(一) 为了广泛交际应做什么·····	(62)
(二) 扩大人际关系的方法·····	(63)
(三) 人际关系的活用方法·····	(65)
四、物资流通的改革·····	(67)
(一) 流通是黑暗的大陆·····	(67)
(二) 怎样压缩库存·····	(67)
(三) 进货处和代理店的选择·····	(68)
(四) 推进发送货物的合理化·····	(69)
五、职工队伍的精锐化是经理的职责·····	(70)

- (一) 不能“促成栽培”的人才…………… (70)
- (二) 经理应深入实际给予指导…………… (70)

第五章 经理应该检查纠正的要点…………… (71)

- 一、有无销路不振，急剧下降的征兆…………… (71)
 - (一) 应当检查销售日计表…………… (71)
 - (二) 要经常注意经营状态…………… (73)
- 二、有无粗利下降的倾向…………… (73)
 - (一) 在销售战略方面充分运用电脑…………… (73)
 - (二) 定出上位品种进行检查…………… (74)
 - (三) 彻底降低成本…………… (75)
- 三、以降低总人事费来提高每个人的工资…………… (76)
 - (一) 努力做到少而精…………… (76)
 - (二) 检查一下总人事费同销售额的比率…………… (77)
- 四、在同金融机关建立关系上有无疏漏…………… (78)
 - (一) 和哪里的银行打交道才好…………… (78)
 - (二) 应当把与自己公司相适应的金融机关当成
主要对象…………… (79)
- 五、投资与资金是否平衡…………… (80)
 - (一) 设备投资要慎重…………… (80)
 - (二) 设备资金应该利用长期资金解决…………… (81)
- 六、有无发生巨额不良债权的危险性…………… (82)
 - (一) 如果发生了巨额不良债权怎么办…………… (82)
 - (二) 对一家公司的销售依存度最好在10%以下…………… (83)
- 七、整个公司的士气高吗？…………… (84)
 - (一) 公司经理应该掌握职工的劳动热情情况…………… (84)
 - (二) 什么时候职工的士气会低落…………… (85)
- 八、您充分掌握干部的动向吗…………… (95)
 - (一) 不能让干部放任自流…………… (95)

(二) 经理如何同干部交流信息	(95)
九、公司内部有无发生思想问题的苗头	(96)
(一) 经理不能在大白天就喝酒	(96)
(二) 职工同经理对立, 责任在经理	(97)
十、有无经费慢性增大的倾向	(98)
(一) 如何解决经费增大问题	(98)
(二) 要彻底砍掉不必要的开支	(99)
十一、有无闲置的资产	(101)
(一) 土地是特殊的例子	(101)
(二) 闲置的资产能使经营处于困境	(101)
十二、有无资产肥大化的现象	(102)
(一) 要查资产总额的推移	(102)
(二) 经营宽松与资产的肥大化	(103)

第六章 经理的决断与身体力行

一、董事的起用及罢免	(105)
(一) 干脆利落, 不拖泥带水	(105)
(二) 任命董事的条件	(106)
(三) 罢免董事的时机	(107)
二、培养接班人	(108)
(一) 错误的选择危及企业生存	(108)
(二) 培养接班人要从零做起	(110)
三、远景规划的探讨	(111)
(一) 没有梦想的企业揽不到人材	(111)
(二) 远景规划的框架	(112)
(三) 光明的远景来自经理与职工间的合作	(113)
(四) 变成现实的蓝图才有意义	(113)
四、最终决定预算	(114)
(一) 预算制度的基本思路	(114)

(二) 创造决定预算的环境·····	(115)
(三) 预算的实施·····	(115)
(四) 经理手缝宽, 职工乱花钱·····	(115)
五、组织的改革·····	(116)
(一) 组织机构是否效率高·····	(116)
(二) 经理引退的时机·····	(117)
(三) 干部的流动·····	(117)
(四) 组织改革的目的·····	(118)
(五) 改革措施不可朝令夕改·····	(118)

第七章 要使自己符合经理身份·····(120)

一、先要找到左右手·····	(120)
(一) 不要从最初就断然说“不行”·····	(120)
(二) 成为右手的人的条件·····	(121)
(三) 成为左手的人的条件·····	(122)
(四) 创造左右手之间良好关系·····	(123)
二、把令郎培养成经理的方法·····	(124)
(一) 把对令郎的教育委托给别人为好·····	(124)
(二) 一定要让令郎吃别人的“饭”·····	(125)
(三) 在自己公司要从一般职工开始干起·····	(125)
(四) 一定要让令郎学习财会管理·····	(126)
(五) 要让令郎轮换工作·····	(126)
(六) 要让令郎加深对外交往·····	(127)
三、培养人才要以十年为单位·····	(127)
(一) 首先要看清其素质·····	(127)
(二) 经理要亲手培养人才·····	(128)
(三) 积累经验·····	(129)
(四) 不断给他经理特命事项做·····	(130)
四、掌握“放”“收”尺度的要点·····	(130)

(一) 首先决然地“放”一下.....	(130)
(二) 放手让他干的具体方法.....	(131)
(三) 让他承担责任.....	(132)
(四) 施以动机以提高其积极性.....	(133)
五、忠诚第一.....	(134)
(一) 选择经理的化身的基准.....	(134)
(二) 解雇有才能的专务.....	(135)
(三) 忠诚的实质.....	(136)
(四) 性情相投是很重要的.....	(136)

第一章 赤字公司经理的特征

赤字公司的经营状况是凄惨的。日复一日地忙于资金周转，以或许有朝一日会破产的不安心情度日，身心均得不到休息。从统计数字看，竟有一半以上的公司入不敷出，情况极为严重。也可以说，这类赤字公司的经营责任主要在于领导层。这是因为经理没有做他必须做的事情。更直截了当地说，作为一个公司经理，该做什么好连自己都不十分清楚者似乎居多数。

本章从多方面分析了有关赤字公司经理所具有的特征。如果贵公司中的不少情况属于在这本章中所讲述的类型，那么，我想公司的业绩一定不会令人感到满意的。

大多数人都认为自己最了解自己。不过，如果仅仅拘泥于这种想法，就会迷失方向。重要的是，要经常听听第三者的意见，客观地重新认识自己。要是不愿意这样做的人，可以以这本小册子来对照一下自己的所作所为，也是一种办法。为此，本章尽量从多方面探讨和分析了赤字公司经理所具有的诸多特征。希望无论如何将此作为参考材料，冷静地把握住自己的现状，以向前看的思考方法使公司经营能良性运转下去。公司经理对问题的思考方法如能改变，赤字一定会消灭。

一、经营能力方面有问题

(一) 经营能力的三个要点

何谓经营能力，很难用一句话来作答。但是，作为小公司的经理，最为重要的是经营方面的能力问题。

无论什么样的公司，该公司的商品也好，服务态度也好，由于受顾客欢迎而能增加营业额是维持经营不可缺少的条件，因此，经理的经营手腕被认为是非常重要的。有这样的经理，他有时对经营漠不关心，随便把工作委托给专务和常务之后不再过问，自己却如同保险柜的看守人一般。在经理与专务、常务之间的关系不错时，尚且还好，但如果因某种原因关系破裂，出现专务和常务离开公司这一类的事，那么经营状况瞬间就会恶化起来。所以说，小公司不能没有一流的营业，且公司的发展顺利与否也要取决于经理的经营手腕。

其次是能否善于用人的问题。倘若用人不善，公司职工就会丧失干劲，不能使出全部潜力。至于公司经理怎样做才能使职工树立起正确的工作动机，这当然与后述经理的性格和人品有着密切的关系，所以，必须经过深思熟虑之后再采取有效的措施。

第三，对金钱的看法问题。经理在对金钱的看法上是个人利益第一，还是公司利益第一，职工一眼即能看穿。

以上三点基本上是最重要的。所谓经营能力不单纯是指一种能力而言，而是指各方面的综合能力，因此，对经理能力的评价并非一件容易的事。总的看来，赤字公司的多数经理都存在着上述三个问题。

(二) 缺乏经营能力的表现

1. 缺乏社交能力

在经营能力之中，尤为重要的是社交能力。这就是，积极接触顾客的心情是否强烈，能否使顾客抱有好感，受到顾客的爱戴。赤字公司的经理缺少这种能力者不在少数。

讨厌会见顾客，即使会见顾客也只能使对方感到失望等等，甚至连诸如此类的话题也没有，就象任何时候都觉得与对方的感情格格不入那样缺乏一种社交能力。其结果是，非但不能受到好心顾客的恩赐，也不能增加顾客的数量。总之，本人强调这样那样的理由，自然就会逃避同顾客的直接对话。

在小公司中，缺少代替经理掌管营业的人才的例子也颇多。公司若是处在这种状况之下，那营业额就会徐徐下降。营业额下降是一个极其重要的危险信号。许多小公司破产的原因都因营业萧条所致。譬如，即使认为自己没有多大的社交能力，也不太喜欢同人交往，但是，既然是经理，就必须加倍努力克服自己这一弱点。

小公司的经理一切都是自己说了算，可以随心所欲。当然，不想会见的客人不见也没有什么，但是，如果这样任性，那么公司将要面临从亏空到破产的这种严酷的命运。因此，有意识地努力克服这一缺点还是相当重要的。然而，赤字公司的多数经理却往往忽略了自觉的努力。

2. 用人好感情用事

在赤字公司中，没有人才或者优秀人才到任后不久就很快辞去工作的情况也挺多。究其原因，大都在于经理用人不当。他们自己不能控制自己的感情，一有什么问题就大发雷霆，把气全撒在部下身上。不管哪位部下如果被经理贬得一钱不值，都会受到很大的伤害。即使部下认识到是自己错

了，但是对来自单方面的不分青红皂白的凌辱也是不堪忍受的。“你可以辞职嘛！”“是么？那就让我辞职好啦！”双方就这样你一言我一语地顶撞起来。就连优秀的职工也觉得在这样的经理领导之下无法工作，于是纷纷离开公司。

还有，什么事要不是自己一手包办就心里不是滋味的经理也屡见不鲜。部下什么事情也决定不了，尤为极端的例子是，连买一支圆珠笔都必须征得经理的同意。这样一来，部下对工作就没有思考或判断的必要，只要按照经理的指示去做就可以啦。在这样的公司里，职工的士气极度低落，工作死气沉沉，令人感到一点生气也没有。职工既没有干劲又没有魄力的这种状况，在赤字公司中经常能够见到。

正因为如此，可以说，赤字公司的经理用人是颇欠高明的。尽管他们煞费苦心把职工自身所具有的那种潜力挖掘出来，但却不懂得如何调动其力量的艺术。即使在他们的头脑中对这一点是清楚的，然而，实际上并没有发挥职工的才干，这的确是一个现实。

3. 首先考虑填满自己的腰包

赤字公司的经理对金钱看法上的共同点就是首先填满自己的腰包。谁都想有钱，这是人们的共同心理。不过，作为公司领导要是持有这种金钱观就难办了。如果不考虑用钱的轻重缓急，钱就不会被有效地利用。钱用于优先投资、开发投资是首要的。其次是，必须要有职工富裕在先，自己富裕在后的精神，否则，职工是不会跟着走的。

也许可以说是个人欲望强烈吧，公司是居于自己的财产，想要搞垮它或者怎么着，均是经理我本人可以随心所欲的，抱着这种想法不放，谁也不肯与你进行真诚的合作。

用公司的钱购买自己的游艇或者购买别墅供全家使用，