第一章

经理决策的方针

需要全本请访问 www.ertongbook.com

取他人之长以作借镜，无疑是最好的选择。但是，在非常时期采用非常决策，快刀斩乱麻，方可一槌定音。智慧、果断，对企业经理来说缺一不可。

1.“不景气”不是一个好借口

泡沫经济破灭后，整个日本经济向不景气的谷底滑去。日经指数在 17000 点、18000 点的低位徘徊，与高峰时的股价相比，拦腰斩去一半，而房地产也未能止住下滑的趋势。

电视、报刊等传媒仍在不停地传递着“不景气”的信息，政府、企业、个人都萎靡不振、士气低落。但是，对于“不景气”，是有必要进行一番认真思考的。如果说社会、公司、个人都处于“不景气”状态，这种结论未免太过简单、武断。

“景气”或“不景气，到底是指什么？它应该是指国家整体的国民生产总值（GNP）动向，今年和上一年相比是增长还是负增长。GNP 增长率亦即经济增长率的大小。在日本经济高速增长时期，GNP 增长率为 10%左右，石油危机之后，便转入低速增长时期。

尽管经济增长速度慢，甚至出现负增长，但是，不同的产业情况各不相同。在经历了第二次世界大战后的贫困时期之后，从 20 世纪 50 年代后半期开始，日本经济进入了高速增长时期，不仅整个国家，而且各个产业都呈现出高速增长的局面。但是，现在物质生活大大丰富，甚至出现产品过剩，经济进入成熟发展阶段，各个产业便呈现出几家欢乐几家愁的不同走向。

现在，最不景气的产业当为受泡沫经济崩溃影响最深的金融、证券、房地产业。银行由于受益于日本超低利率政策，获得空前高的盈余收益，因此，表面看来还未受到多大打击。但因其拥有大量不良债权，实际上它是牺牲了储户的利益而使自身免受灭顶之灾。

相反，在不景气的当今时代，生机尚存的是与高科技产业相关联的电子计算机行业。其中，电子技术与 MAC 相抗衡，Windows2000 发动的攻势，散发出耀眼的光辉，将不景气的乌云吹得烟消云散。

而且，产业的景气与否对每一个公司的影响也

不尽相同，景气时仍有公司破产倒闭，不景气时也有公司欣欣向荣。

日本媒体的报道很多是情绪化的东西，很多时候只是看到眼皮底下的一点事情，极易混淆视听，不辨东西南北。因此，大家对媒体的报道应有一个认识。所以，我们不能以“经济不景气”这类客观原因作为企业发展不力的托辞，而应以积极的态度迎战目前的不利局面。

2. 克服日元升值带来的消极影响

自 1985 年签订乌拉圭宣言以来，日元急剧升值，一时间引发了经济的不景气。很多经济学家担忧，长此下去日本经济会陷于危机之中。但是，像过去战胜石油危机引发的不景气一样，日元升值带来不景气很快得到遏制，甚至走向另一个极端，出现了泡沫经济这种后果，经济呈现出一派繁荣的景象。其后，泡沫经济破灭，形势很快又再次转为不景气，而日元则依然坚挺，突破了一美元兑 100 日元大关，并迅速挺进，直逼 80 日元大关。最终日元升值到何时，还不得而知。

现在，日元回落到一美元兑换 120 日元左右。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

媒体报道说，巨额顺差是导致日元升值的原因所在，因此，要设法减少贸易顺差，达到贸易平衡，阻止日元继续升值。实际上，日本出口企业都按美元结算，日元持续升值将会削弱产品的竞争力，减少出口额，最终使企业陷入困境。

从另一方面来看，既然日元升值会损害出口企业的利益，那么何不提对进口企业带来的好处呢？美元贬值，进口产品价格下跌，这将给消费者带来实惠，这不是积极的因素吗？但是，只要是自由经济，就不可能有真正的贸易均衡，不顾一切，一味追求均衡，是无法启动经济的。

日本政府提出的日本银行介入进出口贸易的方案不过是暂时的应急之策，表明了金融当局“不希望出现过于剧烈的动荡”的想法。而银行提供的资金与整个进出口贸易总额相比，简直是杯水车薪，解决不了什么问题。

日元升值，是因为出口增加，而出口增加是国家整体综合力量增强的一个标志，对国家而言应是一件好事。墨西哥因比索暴跌引发了混乱，而日本竟因日元升值诱发了危机，真是不可思议。

对出口企业而言，日元升值带来的压力，这表示要出口有竞争力的商品，换言之，就是要出口进口国非买不可的商品。这样，就能够按日元进行交易，或者提高按美元交易的价格，由此即可真正克服日元升值带来的消极影响。

3. 独裁经理为何不好？

◆并非独裁有错，错在没有发出正确的指令

我经常运用的教育游戏中有一个叫“领导游戏”,这个游戏由 5 个人共同来进行。 5 人并排而坐，正中间的是经理，经理的两侧是科长，最两边是职员。游戏规则是不许交谈，只能用笔和纸进行交流，游戏内容暂不公开，游戏目的只有经理一人知道。我们注意到，如果经理不给科长、职员恰当的指示，这个游戏就难以进行下去。

这个游戏在台湾地区已试验多次，它带给人们什么启示暂且不论，游戏引起的回响却是多种多样的。

在游戏中扮过经理角色的 A 先生，在现实中也任某公司的经理。他说：“我的公司实行民主管

理，在职员的意见还没有汇报上来之前，我是不做决定的。所以，在这个游戏中，我什么也没有做。”对此甚感惊讶的非我一人，其他在场的人也对此难以置信。这位 A 经理的公司经营顺利与否，尽管是他个人的事情，但如此经营还是不由得让人对其公司担忧几分。

什么叫民主？我们以议员选举为例就浅显易懂了。它是指通过拥有选举权的人投票，选举得票最多，或者按得票多少顺序决定当选者的一种多数决定原则。

在公司经营过程中，股东大会采取民主决定的方式当然可行。就公司经营而论，公司一级的事务由经理一人决定，部级事务由部长一人决定，科级事务由科长一人决定，相应的责任也分别由他们各自承担。当然，决策之前需要收集信息，这可由部下加以收集。

有句俗话说得好：“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮。”它告诉我们一个人在做决定时，应该上上下下广泛听取意见，揽他人之长以作借鉴，一旦做出决定，就要一人承担责任。取他人之所长可以称之为民主，但绝不等同于民主。民主决策是根据多

数人的意见做决定，独裁决定是一人说了算，这是两个完全不同的概念。不管是哪种决策方式，取他人之长无疑是最好的选择。但在环境急剧恶化、经济持续不景气的今天，就应该采取所谓的独裁决策方式。如果不能快刀斩乱麻，经理的能力反而会受到下属的怀疑，这样的民主对企业发展并非一件好事。

4. 没有经营方针，行吗？

◆好的经营方针能让员工团结一致，活力增强

所谓企业经营，简单而言，就是企业通过提供给顾客满意的商品、服务以赚取利润。反过来说，企业得以生存下来，首先就在于为顾客提供了他们所需要的商品或服务。

但是，很多企业即使满足了这个最低条件，发展仍然不顺利。这种不顺利，往往是因下属职员各人想法不一而导致内部不和谐，工作难以开展。特别是核心职员或有一官半职的职员因这种不和谐而辞职，对企业的打击很大。这种情况绝非少数，如果你是经理的话，或多或少对此都有所体验。这其中到底是什么原因呢？

不单是企业，任何组织都是有目的的。最初创建一个组织，是因为一个人做事能力不够，或者即使一人可行，但招募更多的人一起工作，可以扩大经济效益。问题是聚在一起的一群人是否能够领会领导者的意图，理解其行为方式。我们知道，百人百色，不同的人，其长相、性格、能力、思维方式都完全不同。一个组织一开始就有目的，但员工们未必都能理解。很多人往往是为了满足个人愿望才加入到该组织中，如果该组织难以将人团结在一起，那么，最终将会因员工价值取向各异而解体。

将单独的个人聚合在一起，朝着同一个方向努力，实际上这就是组织营运的第一步，因此，经营方针尤其显得重要。所谓经营方针，应该包括以下含义：①经营理念；②各个经营职能方针；③经营计划等涉及公司营运的“公司法则”。

公司发展不顺利，与经理没有认真思考并制定出正确的经营方针有直接的关系。如果公司的经营方针模糊，更让想法各异的职员无所适从，因此，他们不免会担心公司的发展前景。从对经营方针理解有误而进一步发展到对公司前景不抱希望，可想而知的结果是职员纷纷辞职，另谋高就。

此外，即使经营方针经过了认真思考并形成了决议，但若没有正确的传达、深入人心，也会引起混乱。

对职员而言，这种经营方针如同模糊的东西难以理解和接受。在知、情、意三者中，决定经营方针时，要求有知识和智慧，“知”至关重要。在传达贯彻时，要求有勇气、果断，即意志的“意”不可缺少。

5. 经营方针和经营计划是同一含义吗？

◆经营方针由目标计划和行动计划组成

如前所说，经营方针由三部分内容组成，但文字的含义各人理解却不同。下面将对这三部分内容做进一步阐述，并分析其相互关系。

所谓经营理念，是指公司为何而存在，即公司成立的目的。经营的目的受到公司所有者或经理个人人生价值观的直接影响。与经营理念相似的用语还有经营哲学等。同样，因人的不同，赋予其含义

需要全本请访问 www.ertongbook.com

也不一样。

所谓各个经营职能方针，是指营销、开发、生产、人事、财务等公司各部门内部的体制结构、工作责任以及具体的经营战略。一个企业仅有经营理念是不够的，在实践中缺乏可操作性。用于实际操作的经营计划，如经常遇到的新产品开发战略、人事制度的新规定等业务发展规划，在内容上都包括有量化的工作指标。

经营计划是由公司的目标计划和行动计划两部分构成。目标，是指希望达到的境界，它概括能用数字表示出来的定量目标和不能用数字表示出来的定性目标。而行动计划可由 4W1H 表现出来，即谁（who）、何时（when）、何地（where）、做什么（what）和怎样做（how to do）。行动计划有长期和短期之分。长期计划和短期计划的不同主要体现在时间的长短上，一般短期计划时间为 1 年，长期计划时间在 1 年以上。有的公司将 5 年以上确定为长期计划，在 3～5 年之间则设有中期计划。

但是，经营计划长短的本质区别主要在于，短期计划着眼于实现目前的利润计划和销售计划；而长期计划则突破了现状，涉及到商品更新、开辟市

场、订货、改变销售结构、寻求人才等变动比较剧烈，对现有的经营进行改革的计划。

另外，长期行动计划和短期行动计划的不同还表现在前者只是为长远目标而努力，而后者的行动则既要兼顾长期目标，又要实现短期目标。

6. 不知将来事，就可以不制定经营方针吗？

◆适应环境变化，制定灵活的经营方针

什么是经营方针？制定经营方针有什么必要？对此，前面已做了阐述。但是，遗憾的是，在现实中，不少经理人员却以种种借口，并未认真制定经营方针。经理的职责是制定经营方针，将其传达贯彻执行，并对其进行督促检查。所以，要测试一个经理的能力高低，只要看看他是否做了这几项工作即可得出初步的判断。但我们常常听到这样的说法：“不知将来会怎样，要做出经营决策实在难。”

的确，与已经发生的过去和正在发生的现在不同，今后要出现的事情是难以预测的。日元急剧升值，没有人能预料到它能升多高。诚惶诚恐担心东

京发生大地震，结果谁也没有料到大地震发生在神户。人们常说，政治生涯前途难卜，从细川首相到村山首相，谁也没料到会是这样的结果（日本首相更换之频繁，常出人意料）。未来种种不可知的事情，对整个经济，甚至对单个企业的经营业绩，影响都不可低估。想到这里，倒对那些发出“不知将来事，方针难制定”感叹的经理生出几分同情。

然而，既然从事企业经营，不制定计划是不行的。在经营方针中，经营理念一般不为环境的变化所左右。各个经营职能方针，虽然受到环境变化的影响，但可以根据未来环境条件的大致变化方向制定出来。至于经营计划，虽然其具体的指标（如销售额）难以预测，但它包含的各项费用却大致能够事先预算出来，至少人员费、经费、支付的利息等固定费用是大致知道的，而交际费则是一松手就如泼出去的水。因此，所谓“压缩开支、增加收入”，指的就是开支是可以预算的，因而要有意识地进行压缩，而收入是难以确知的，所以事先要制定好计划。另外，已制定好的计划也可以根据环境条件的变化而灵活地加以变更。短期方针、计划不妨多制定几套，以应付各种情况的发生。中长期方针、计划可以每年根据变化了的情况加以修订。前者称为突发性计划，每年加以调整。由于不知将来有何事

情会发生，因此，深思熟虑，做出周密的安排是十分必要的。

7. 难以按计划行事，就不用制定经营计划了吗？

◆有了明确的经营方针，存在的“问题”便易于发现

尽管我们在前面已说得很清楚了，但是，仍有经理人员说：“按计划推进工作无论如何也难以做到，没有必要制定经营计划”。的确，不能按计划推进工作的情况不少，更何况将来的事本就难以预测。如果目标定得过高，与现状之间的差距就显得越大，要实现目标就越发困难。在现实生活中，预期目标未能实现的实例很多。

虽然如此，但不能说可以放弃制定经营方针。经营理念暂且不提，各个经营职能方针实际上是企业运转的指导方针、员工行为的准则。如果一个企业没有指导方针和行为准则，企业就不能正常运转，员工就不能正常工作。制定的方针内容是否恰当是一回事，但没有这个方针，工作是难以开展下去的。

经营计划是按经营职能方针制定的目标计划和行动计划。有些人认为，不能按计划推进的，实际上指的就是这部分。能否按计划推进工作，最重要的是要看计划是否符合实际，如果计划是脱离实际的幻想，妄自尊大的想象，这比没有理想、目标，更让职员失望。因此，制定的目标应该是让员工有所期盼，经过一番努力就能够实现的。在没有制定目标的公司里，员工们可能会无所事事，公司经理也会受到员工的质询：什么是理想的目标。有了确实可行的目标，员工才可能为之而努力。

只要你不去购买彩票，你就永远不会中奖。而购买彩票的人，并不是认为自己一定会中奖才掏钱的，但认为自己有中奖机会而买彩票的人中，却有人真的中了奖。所以，不要因为难以中奖而不买彩票，对有些人来说，即使不中奖，买彩票也觉得挺有意思。这个例子虽然不够恰当，但是，它与是否制定经营计划并按照计划来推进工作是相同的道理。

至于目标未能实现，一样也有意义，我们可以通过目标和现状之间的差距来找出存在的问题。因此可以说，制定经营计划，是一个发现问题并寻找

解决问题良策的过程。像我们需要定期做健康检查、接受诊断一样，公司接受经营诊断是同一个道理。不论是由公司外的专业人士来诊断，还是在公司内进行自我诊断，都需要事先制定好经营计划以作为诊断的基准。

8. 工作繁忙，就无需制定经营方针吗？

◆有了明确的经营方针，工作顺序自然明了

工作忙，没时间，也是一些公司经理不制定经营方针的理由之一。的确，经理要做的工作很多，一天到晚忙得不可开交。尤其是在公司创业之初，缺少人手，什么事经理都得亲力亲为，实在不容易。但是，正是称“忙”的人，忘了最重要的一件事，即忘了“优先顺序原则”，没有将时间优先分配给最为重要的事情。

那么，对经营一个公司来说，什么工作应最先做呢？是提高产品的销售量，还是向银行贷款？对经理而言，这些事情固然很重要，但是，如果陷于应付日常事务，疲于奔命，就说明没有合理安排好工作。经理的三项重要工作就是制定计划、传达及

需要全本请访问 www.ertongbook.com