

<<赚钱老板不传的关键决定>>

图书基本信息

书名：<<赚钱老板不传的关键决定>>

13位ISBN编号：9787539042602

10位ISBN编号：7539042605

出版时间：2011-2

出版时间：江西科学技术出版社

作者：(日)小山昇|译者:赵韵毅

页数：264

译者：赵韵毅

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<赚钱老板不传的关键决定>>

前言

专为中小企业写的决策心法 所谓的商业用书或是经营管理指南之类的书籍，市面上随处可见。也有不少的企业经营者会花时间阅读这些书。然而，究竟能不能从这些书籍当中，找到最合适自己公司经营的完备方案呢？对很多人来说，我想答案应该多半是否定的。

为什么呢？理由其实很简单。因为市面上的经营管理类书，大部分作者都是上市公司、知名大企业、精英企业的管理者，要不然就是知名管理顾问公司的总经理。说句实话，那些知名企业的专业经理人或是企业管理顾问，他们的想法、意见根本不适用于中小企业的经营。

当然，我并不是要说这些书籍“一点用都没有”。反过来说，如果你想要知道世界的趋势或是业界潮流，这些大企业、知名企管顾问公司的经营者，绝对有独到的见解。

不过，这里有一点是绝对不能忘记的，也是理所当然的，就是大企业和中小企业在规模上的差别。包括营业额、利润、员工人数不管是哪一项数字，有三位数以上的差别应该也是稀松平常的事。对于一般人来说，有着三位数差异的世界，根本是无法想象的。

假设，每个月可以自由运用的零用钱是10万日元。其中有几万是娱乐花费、几万是杂支在无意识的状况下，很自然地就会加以计划、分配运用。如果，突然增加三个零，零用钱变成1亿日元的话，情况会如何？可以想象吗？一般是无法想象的吧。基本上是一样的道理。

也许有人会问，那就单纯地将规模缩小不就好了。这种想法基本上是错误的。我会这样说，主要是因为中小企业和大企业最大的差别就在于人员的“素质”。

我在2005年出版的《打造赚钱模式》意外受到大家的欢迎，成为畅销书籍，其实是因为在当时众多的商业书籍当中，这本书的诉求是与众不同的。当然，出版社的努力推广绝对功不可没，不过我认为最重要的原因还是在于这本书是写给“中小企业的老板”、可以说是“提供中小企业老板方向”的书。换句话说，就是因为书中的内容能够贴近大众的生活，于是能得到许多读者的青睐。

对于我们这些中小企业的管理者来说，动辄100亿、上千亿资金往来的世界，不是我们所能掌握或想象的。我们所在乎的只是每个月营业额达到数十万或数百万，让人忧喜参半的情况。而我们想知道的，只是面临到下个月资金调度发生困难、让人伤神时，该如何有效解决这些问题的对策。

该如何获得有效的对策？方法有两种，第一种就是将所有的业务手法都制式化，也就是说公司业务的拓展靠的是制式流程而不是仰赖业务员本身的能力。

这也就是我在《打造赚钱模式》所强调的主题。另外还有一种方式，就是通过“决定”。也就是决定要生存下去，要能够赚钱，要让组织更稳固，让自己的公司不会倒闭，以及思考实现这些决定的手段。通过不断在错误中学习、累积经验，才能够找到最有效的对策。

<<赚钱老板不传的关键决定>>

当公司发生亏损的时候，问题不在于大环境，而是老板做出“发生亏损也无所谓”的决定才会造成亏损的结果。

公司破产也是同样的道理。

因为主事者决定“公司破产也是没办法的事”，才会让公司倒闭。

简单来说，经营其实只是无数决定的累积。

希望大家要相信决定的力量。

对公司而言，能够做出最后决定的只有一个人，那就是老板。

也就是说，你与你的家庭、还有公司员工究竟是幸福还是不幸，完全取决于你所做的决定。

本书正是记录我自己本身、我公司所做的“决定”，以及“实现”决定的过程。

书中所介绍的内容是我过去在中小企业30年来所累积的各种经验。

我可以很自豪地说，这些内容是我在过去的作品中没有介绍过的，并添加了许多“来不及写进去”的东西，而且是市面上同类型书籍所没有的内容，包括许多我个人的亲身体验。

希望各位读者在看完本书之后，可以体验到通过“做决定”决定一切、改变一切，持续决定所引导的公司营运。

因为“持续才能产生力量”。

然后，在一年之后，试着重新检视自己公司的状况。

相信各位读者应该会很惊讶，自己所决定的事大部分都能被实现。

在前言的最后，我要借着这个机会感谢给我第二次出书机会的河出书房新社、小野寺优，让我获益匪浅的全国企业管理者协会各位先进，以及武藏野股份有限公司的全体同人。

此外，在我写作过程中给予我极大协助的諏访弘先生，我也要致上由衷的谢意。

日本武藏野股份有限公司董事总经理 小山昇

<<赚钱老板不传的关键决定>>

内容概要

当老板，跟做员工有哪些不一样？

身为老板，怎样让企业成功经营？

想做老板，你知道该怎样去做吗？

这不是一本讲述国际化、全球战略等宏大话题的书，而是一本针对中小企业每天都面临的实际管理问题，讲述老板、主管、经理之间从不外传的领导心法，由日本CEO常青树——名望不输于松下幸之助的传奇小老板小山昇首次披露。

本书结合中小企业每天都会遇到的经营、管理难题，阐释101个让公司稳赚、持久经营的关键决定，包括如何写计划书、决定经营模式、提高员工素质、打造最强组织等。

读过这本书，如果你是公司老板，可以成为最赚钱的领先人物；如果你是公司主管，可以成为老板不可缺少的左膀右臂。

总之，本书的宗旨就是：只有做出正确的管理决策，才能打造出增长更快、团队更稳固、更能赚钱的公司！

<<赚钱老板不传的关键决定>>

作者简介

小山昇（Koyama Noboru），武藏野股份有限公司董事总经理。
1948年出生于山梨县。
东京经济大学毕业。
1976年进入日本Service Merchandiser股份有限公司（现在的武藏野股份有限公司）工作。
离职之后，自立门户经营公司，1985年再度加入武藏野，1989年起担任总裁，一直到现在

<<赚钱老板不传的关键决定>>

书籍目录

前言专为中小企业写的决策心法 编辑手记这样决策，就能成功！

第1章 决定经营的蓝图 ——才能预先面对未来 001营运计划书是生存的道具 002营运计划书要能随身携带才有用 003与其苦等正确的决定，不如迅速决定！

004修正错误要小幅度慢慢修正，才能接近事实的真相 005无法做出决定，再简单的事也不可能实现 006不要制订无法实现的方针 007制订“完美”的目标只会让公司陷入绝境 008能依样画葫芦的老板，才是优秀的老板 009制订的计划越多，越能看清楚自己的公司 010把握自己公司的“优势”，并落实在营运计划书中 011设想到“最糟”状态的计划，才是“最佳”的计划 012别花力气想经营宗旨，如何执行计划才最重要 013这个也要那个也要，最后却什么也没做到 014经营公司时要牢记：老板的资格取决于数字 015利用营运计划书摆脱无计划的经营 016通过数字知道自己不知道的现实的现实 017利用言辞才能让员工感受到老板是“玩真的” 018小心“达成计划强迫症”！

019要建立机制让员工同时追求营业额和毛利 020要让员工清楚认知营业额和获利的结构才好工作 021就算要降价也得想办法保住毛利 022找出数字所代表的意义，并充分灵活运用 第2章 决定经营的模式 ——才能创造真正的获利 023先做决定，再思考实现决定的方法 024畅销的东西一定是好东西 025只要能够制式化，就能够被接受 026老板更要走上第一线 027先想好结果，再决定如何应对投诉 028改变业务结构，打造高收入的体制 029将危机当成改变的绝佳机会 030要卖子弹，不要卖枪 031充分掌握事业结构，灵活运用业务战术 032让问卷也能变成促销工具 033就是要挑战新事物 034与其决定想做的事，不如决定“不要做的事” 035例行活动要制度化，以便累积经验

036决定好负责人，就会有人把事情做好 037老板要求的不是“正确性”，而是“速度” 038贯彻“工作就是人生”，一切都会改变 039不要采用应付票据 040下定决心接受银行的贷款 041向银行贷款并准时还款，是公司的重要资产 042公司的财报数字再漂亮，银行也不一定同意贷款 043和银行的交涉如同打心理战 044想顺利贷到款项有诀窍 045做越多让银行讨厌的事，就可以把利息压得越低 046坚定自己的立场，逼出银行的真心话 047定期拜访银行，才能观察到银行的底牌 048要想办法让自己“很容易见到”银行分行经理 049掌握向银行汇报业务的技巧，才能无往不利 050让银行承办人员记录数字，比提供书面资料更容易受重视 051宁愿接受稍高的利息，也要多贷一点 052挑选银行的原因绝对不能只是因为距离近 053自备款50万，也能向银行贷款12500万 054不管花多少时间，都要赎回最高限额抵押权 055让银行主动说“请向我们借钱” 056银行的批判是检验公司经营方针的重要参考 第3章 决定员工的素质 ——才能创造向上的动机 057想提升业绩，先训练员工 058不管多小的事，只要拿到第一名，就能激励士气 059不设定目标，就永远没有机会达成 060安排员工“排名顺序”要有技巧 061改变“颜色”区分层级，就能提升员工的拼劲 062延揽“优秀人才”，不如“靠系统做事” 063人事变动可以活化公司 064失败过一次的主管，第二次通常都能成功 065不可以解雇没犯过大错的员工 066清楚说明考绩的理由，才能减少员工的不满 067要让员工甘心情愿接受考绩 068打造“让新进员工愿意留下的模式” 069雇用优秀人才，不如雇用老实的人 070面试时，要设计让应试者说出事实 071正确的人事任用才能彻底避免员工不满 072设法站在客观的立场评价员工 073善用分析工具客观评价员工 074善用分析工具找出组织变化的原因 075善用分析工具验证经验和直觉 076再准确好用的分析工具，也要完整的配套措施 077找出员工的特质，依照专长分派工作 078身为老板，也该清楚分析自己 079善用工具验证人事任用是否正确 080要活化员工的特质才会成长 第4章 决定组织的模式 ——才能打造最强的公司 081当初做了“永续经营”的决定，公司才有今天的局面 082过度努力往往不会有好结果 083虚心接受别人的夸赞也很重要 084交代下属做事，一定要检验进度 085员工考核要加入“同侪评比”的项目 086让员工试着执行老板的方针 087不当老板的人无法了解老板的烦恼 088不听老板决定的员工，请去别家公司上班 089打造可以灵活实现老板意图的组织 090人员流动率越高的公司业绩会越好 091资深员工辞职，可以替公司注入新的活力 092“敏感度”是靠训练磨出来的 093不会“模仿”的员工不会是好员工 094建立让员工“不得不做的机制” 095组织最大的问题通常是“高薪员工不做事” 096用成果决定薪水高低，才能维持员工的热情 097如果不能让努力付出的员工受到肯定，公司就没有前途 098员工长时间做同样的工作，会让他们丧失竞争力 099只要跟“考绩”有关，

<<赚钱老板不传的关键决定>>

员工的态度就会改变 100让员工担任读书会的讲师会变得更更有冲劲 101挖角来的优秀员工，应该“给高薪但不给高位”

<<赚钱老板不传的关键决定>>

章节摘录

039 不要 采用应付票据 ？

们公司没有所谓的应付票据。

因为票据有可能造成公司倒闭，而公司出现亏损反而不一定会倒闭。

换句话说，如果使用票据进行交易，就算公司很赚钱，只要开出去的票子到期的那一天，银行账户里余额不足，就会让公司面临倒闭。

以我个人所知，过去曾经发生过这样的事件。

A公司的老板因为一时资金调度不过来，因此拜托往来客户B公司不要兑现自己所开出去的应付票据，以渡过难关。

所谓“到期不兑现的应付票据”，正如字面的意思，就是支票到期，却不进行兑现的动作。

看到A公司的老板如此拜托，B公司的老板很爽快地答应了。

但？

，B公司的老板因为太忙，一时大意，忘记跟公司的会计人员交代这件事。

2002年1月4日（星期五），A公司的活期存款账户余额不足发生跳票，银行立即设法联络A公司，就这么巧，当天是A公司的新年假期，所以没人上班。

银行只好打电话到老板家里，没想到老板全家出国旅行，没人接电话。

因为这样，公司就倒闭了。

事实上，A公司是家赚钱的公司。

由此可知应付票据的杀伤力。

所以，如果可以的话还是不要使用应付票据。

因为，当营业额下降的时候，很容易因为一时资金周转不过来，造成无法挽回的结果。

如果碰到“不得不”的时候，金额最好不要超过应收票据的金额。

另外，一定要将跟银行长期借贷的金额中扣除开出去的应付票据金额。

这是不可改变的原则。

如果是贷款，就算到了还款日，还有“宽限”的空间。

但是，应付票据的支付是不能等的。

利用应付票据做资金调度好像是件很轻松的事，事实上却是相当危险的方法。

说实话，我们公司连应收票据都不收。

因为我觉得没有任何东西比票据更恐怖。

以前，我们公司曾经遇到客户强烈要求“30万日元以上的交易要用应付票据”。

我的回复是“恕难配合”。

客户非常生气地质问我，“你不相信我们公司开出去的支票吗？”

”我的回答是“我相信贵公司，但是我不相信票据”。

也因为这样，我跟那家公司之间的交易画上句号。

然而，三年后，那家公司就倒闭了。

所以我觉得，票据这种东西对公司来说就好像麻药一样，没有任何好处。

还有个例子，名古屋眼镜股份有限公司是我们公司经营支持事业部的合作伙伴之一。

该公司从2005年10月开始，向银行进行长期借贷，将利息退还给往来的厂商，进行应付票据的回收，因为他们决定不再使用应付票据。

当时，他们一共发行了5.4亿日元的应付票据，到了第二年的一月，所有的票据已经全面完成回收。

该公司的总经理小林趁年会下定决心“不再使用？”

据”，是因为我在讲习会一再强调“想要不让公司倒闭，首先就是停止使用应付票据”。

小林总经理还告诉我，“10年前，一度因为开出去的票据造成公司面临倒闭危机，在听到小山老师的建议之后，仿佛看到光明的未来。

”小林总经理还主动跟采购的厂商要求“因为付现，应该可以有点折扣”。

在他的努力下，每年可以降低2500万日元的采购金额，而且是持续性的。

<<赚钱老板不传的关键决定>>

对公司来说，是不小的贡献。

此外，他们公司因为采用现金交易的方式在业界受到广泛的注目，并吸引许多厂商主动跟他们联络，让他们公司的生意范围大幅扩张。

说个题外？

，小林总经理是企业家第二代，他回想小时候看到父母吵架，原因不外乎是公司的资金调度。他接任总经理之后，做出停止使用应付票据的决定，该月月底，当时仍然担任公司会计主管，也是公司常务理事的母亲竟然跑来跟他说“谢谢”，听说他的母亲还一度落泪。

040 下定决心 接受银行的贷款 为了让公司的营运能够更稳定，跟银行之间的往来是不可缺少的。

但是，有很多老板深信“反正银行也不会同意我们的贷款申请”。

因此，也不曾努力去跟银行协商以“获得”贷款。

这是很可惜的事。

接下来，我会跟大家分享一些心得。

其实银行的想法很简单，“他们是很想把钱借给可以借的对象”。

那些没办法顺利贷到款项的公司，应该只是当老板的不曾争取，也没有做过任何的努力。

倘若打算贷款的公司心态倾向于“如果可以贷到款项就是赚到”，就会被那些老道的银行玩弄在股掌之间。

换句话说，可能会有人认为“无贷款经营公司”是最好的。

但是，采取这种无贷款经营方式的企业，一旦发生突发状况的时候，银行也不会伸出援手，因此面临倒闭危机的公司绝对不在少数，这点是当老板的人必须铭记在心的。

换句话说，银行贷款这种东西，如果可以借得到还是接受比较好。

这是因为贷款额度、偿还记录都算是公司的资产。

究竟要怎样做才能让银行同意贷款给自己。

另外，如果银行同意贷款给自己，该如何争取较低的利息以及较长的还款期限，也是全凭老板决定。

也就是说，最重要的是决定“让银行同意贷款”，再来想办法“让银行给予最有利的贷款条件”。

想要达成这样的目标，当老板的究竟该怎么做呢？

接下来，我要跟大家分享我自己跟银行打交道的诀窍。

<<赚钱老板不传的关键决定>>

媒体关注与评论

这是一本日本中小企业经营“圣经”，对于我们中国企业家来讲，极富启发意义。我欣赏书中说的下“决定”之说，一个优秀的企业家在经营企业时，首先需要做的就是坚定其在市场中生存的信念。

——中国民营企业联合会 赵易 《赚钱老板不传的关键决定》讲的不是高深的经营理论

<<赚钱老板不传的关键决定>>

编辑推荐

一个好老板或好主管，要做的最大决定就是要生存下去：要能够赚钱；要让组织更稳固；要让自己的公司不会倒闭；以及考虑如何实现这些决定的手段。
公司能不能赚钱 全看老板有没有正确“下决定”！

<<赚钱老板不传的关键决定>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>