

菜鳥老闆 實戰47招

日本產業復甦，
成功社長的致勝秘笈！

山口博康◎著
周素芬◎譯

中小企業經營致勝的實戰經驗，
業績快速提升、公司生氣勃勃、員工充滿幹勁的秘訣，
搞定菜鳥老闆無法解決的所有疑難雜症！！

- ◆ 站著開會節省時間
- ◆ 積極地活用回鍋員工
- ◆ 讓公司成為顧客的「救火隊」
- ◆ 以顧客身分調查競爭者的經營
- ◆ 金錢方面須公私分明

日本著名管理顧問大師山口博康 傾囊相授日本企業社長的成功術！

中華民國中小企業協會理事長 戴勝通 強力推薦

菜鳥老闆 實戰47招

日本產業復甦，
成功社長的致勝秘笈！

山口博康◎著
周素芬◎譯



菜鳥老闆實戰47招／山口博康著；周素芬譯．-- 初版．- 臺北市：商周出版：家庭傳媒城邦文化發行，2006〔民95〕
面：公分．-- (Ideaman：13)
譯自：小さな会社の社長の仕事

ISBN 986-124-614-2

1. 組織（管理） 2. 領導論

494.23

95004276

ideaman 13

菜鳥老闆實戰47招

原著書名／小さな会社の社長の仕事
原出版社／實業之日本社
作者／山口博康

翻譯／周素芬
總編輯／陳蕙慧
責任編輯／蔡靜宜

發行人／何飛鵬
法律顧問／中天國際法律事務所 周奇杉律師
出版／商周出版

城邦文化事業股份有限公司
台北市中山區民生東路二段141號9樓
電話：(02) 25007008 傳真：(02) 25007579
E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行／英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號2樓
讀者服務專線：02-2500-7718 / 02-2500-7719
24小時傳真專線：02-2500-1990 / 02-2500-1991
讀者服務信箱E-mail: service@readingclub.com.tw
劃撥帳號：19863813

戶名：書虫股份有限公司
香港發行所／城邦（香港）出版集團有限公司
新址：香港灣仔軒尼詩道235號3樓
電話：(852) 25086231 傳真：(852) 25789337
E-mail：hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所／城邦（馬新）出版集團 【Cite(M)Sdn. Bhd.(458372U)】
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik,
Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.
電話：(603) 9056 3833 傳真：(603) 90560 2833
E-mail：citecite@streamyx.com

美術設計／Yih Wen
排版／浩瀚電腦排版股份有限公司
印刷／中原造像股份有限公司
總經銷／農學社 電話：(02)29178022 傳真：(02)29516275

■ 2006年（民95）3月初版

Printed in Taiwan.

定價／260元

CHIISANA KAISHA NO SHACHOU NO SHIGOTO

© HIROYASU YAMAGUCHI 2005

Originally published in Japan in 2005 by JITSUGYO NO NIHON SHA.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

著作權所有，翻印必究 ISBN 986-124-614-2

前言

前言

社長的智慧可以讓公司不費分文即可提高業績。

因為他們可以「將現有經營資源做120%的運用」、「讓員工感激落淚也感動自己」、「讓顧客感動」，納入經營的know how之中。

業績好的社長都是智者，他們利用智慧創造出業績，同時為了增長自己的智慧也會進一步參考其他社長的經驗。

我常被問道：「山口先生，其他的社長都是用什麼樣的智慧去經營公司的呢？」提問者都是公司業績很好的社長。

這促使我開始探尋各個社長既有的智慧。與其說探尋，毋寧說是「研究社長的智慧」



更恰當。

他們的智慧與其說是有客觀事實作後盾，不如說幾乎都是日常經營中浮現的靈光一閃。因此很難得知社長們在做判斷時是很有信心，抑或是當下的決定。當然，每章後面附錄的「實戰小單元」，大多是靈光一閃化成的獨門智慧。某個社長曾說，智慧是走投無路之下的產物，面對越多競爭戰場便能產生越多智慧——「這是真理」。

本書從許多社長的經驗、主管和員工的談話、會議討論的背景……等等之中，將這些靈光一閃的獨特經營智慧，筆者整理成三個章節，共四十七個實戰經驗。書中出現的社長都確有其人，但並非個個都樂於公開。或許是公司業績好的社長都不太願意把自己的經營之道公諸於世吧。雖然當事人一看內容即了然於胸，但為貫徹保密義務，本書姑且隱藏這些公司名稱及人名。

筆者將這些社長的智慧編纂成書與讀者共享之。

內容以經營雜誌月刊「商工日本」（日本商工振興會）的連載《社長的實戰秘笈》為基礎，再大幅潤飾修改而成。《社長的實戰秘笈》目前仍在連載中，承蒙總編輯村上透先生鼎力相助，讓此本書得以出版。此外，也要向實業之日本社第一圖書編輯室的伊

藤善資先生致謝，他繼「了解業務部的工作」、「成長中的公司，員工與眾不同處在此！」之後，又繼續為編輯本書盡力。在此，特別向此兩位致上本人最誠摯的謝意。

山口博康

005

◎前言



前言

003

第一章

提高培育員工能力的十六個實戰經驗

015

1

▼積極地活用回鍋的員工

「二年過後，若心裡還想著公司，務必打電話回來。」

016

2

▼每月與跳槽者面談

「進公司時的幹勁到哪去了？」

021

3

▼由主管親自指導新人

「課長，請直接訓練新人。」

026

4

▼舉辦「最佳員工」、「最差員工」投票以了解員工

「請投票選出三位最佳員工、最差員工。」

033

5

▼留住優秀員工

「請留下來。」

037

6

▼嚴格對待靠關係進公司的員工
「升遷尚早。」

041

7

▼改革必須採用優質人才
「保證支付的年薪大幅提高於公司給薪的標準。」

045

8

▼落實名副其實的少數精英政策
「我來處理傳票。主管管好營業現場。」

049

9

▼讓主管認同自己
「切勿在員工面前斥責主管。」

055

10

▼拜訪主管家庭，評估可期待程度
「下次要去○○的家。」

059

11

▼順勢反擊對薪資的不滿
「那麼，你希望的薪資是多少？」

064

12

▼用所得表示挑戰精神
「達成目標的話，每年發三次獎金。」

071

第二章

提高控管能力的十八個實戰經驗

- | | | |
|----|-------------------------------------|-----|
| 17 | ▼解讀數據背後的含意
「你們提供的數據不能照單全收。」 | 100 |
| 16 | ▼灌輸邏輯思考能力
「交讀書心得報告。」 | 094 |
| 15 | ▼社長探望員工父母病情讓員工感動
「下星期我去探病。」 | 087 |
| 14 | ▼感謝並激勵兼職員工、打工者
「請接受表揚，以後也請繼續努力。」 | 083 |
| 13 | ▼讚揚達成業績目標的員工
「大家熱鬧慶祝一下。」 | 077 |

18 ▼設法讓績效考核策略達到業績成長的目的
「了解績效考核制度的盲點。」

19 ▼在客戶面前斥責員工
「引發客訴的，就是你？」

20 ▼真希望大家一條心
「回辦公室喝一杯吧！」

21 ▼以「特別任務」打破組織的僵化
「沒關係，放手去做！」

22 ▼損失就發生在公司內
「公司內部就存在著有損公司利益的人！」

23 ▼按照部屬人數支付主管津貼
「我代替社長請大家吃飯。」

24 ▼軟化態度以掌握員工心理
「懷疑你是不對，你儘管放手去做。」

106

110

114

118

124

130

134

25	▼嚴格制定公費的使用規範 「這次我自掏腰包請客。」	140
26	▼由會計處理應收帳款 「你要謝謝會計，他替你達成業績目標。」	144
27	▼藉著實際參與國稅局的稅務調查，以了解公司的財務運作情形 「我要列席稅務調查。」	149
28	▼縮短開會時間 「站著開會。」	153
29	▼給員工全新的客戶服務觀念 「你的薪水哪裡來的？」	157
30	▼修正受薪階級的既有觀念 「以派遣人員取代正式員工。」	163
31	▼不能只靠採購部門榨取利潤 「別被供應商的甜頭誘惑。」	167

32

▼有效安排資深員工執行特殊任務
「○○先生，該你出馬了。」

172

33

▼將客戶名片視為公司資源之一
「請把名片拿出來。」

178

34

▼一個月內百張名片收集大作戰
「增加名片。」

182

35

▼全體動員跑業務
「在往後一年嘗試業務工作。」

186

36

▼支持開發新客戶
「乾脆住一晚再去找新客戶。」

190

177

43	▼兩人一組營造經營新氣象 「兩人合作提高業績。」	226
42	▼讓年輕業務員率先學習新系統 「你去教前輩。」	220
41	▼大力栽培業務員 「盡量使用營業經費。」	214
40	▼還是「全方位彈性服務」才夠力 「謝謝，請讓我們為您服務。」	208
39	▼徹底滿足客戶 「把我們當「急診室」。」	204
38	▼與經營主管競爭 「部長，我們來組隊比賽業績吧！」	198
37	▼向對手挖角 「把對手的業務員連同所屬客戶一起挖過來。」	194

44	▼用一對一方式訓練問題業務員 「跟不上的人來找我。」	231
----	-------------------------------	-----

45	▼打破部門間隔閡 「大家熬夜加班完成這個新樣品，再來就全靠你了。」	236
----	--------------------------------------	-----

46	▼率領全體員工出席簽約前的最後協商 「準備三部車，出門了！」	241
----	-----------------------------------	-----

47	▼要說真心話 「我想達成目標。」	247
----	---------------------	-----

社長的秘笈・實戰小單元	020 · 025 · 032 · 063 · 070 · 093 · 139 · 148 · 171 · 203 · 230 · 235 · 240
-------------	---

菜鳥老闆 實戰47招

日本產業復甦，
成功社長的致勝秘笈！

山口博康◎著
周素芬◎譯

前言

前言

社長的智慧可以讓公司不費分文即可提高業績。

因為他們可以「將現有經營資源做120%的運用」、「讓員工感激落淚也感動自己」、「讓顧客感動」，納入經營的know how之中。

業績好的社長都是智者，他們利用智慧創造出業績，同時為了增長自己的智慧也會進一步參考其他社長的經驗。

我常被問道：「山口先生，其他的社長都是用什麼樣的智慧去經營公司的呢？」提問者都是公司業績很好的社長。

這促使我開始探尋各個社長既有的智慧。與其說探尋，毋寧說是「研究社長的智慧」