

必勝經營的11要件

上野明 原著

哈佛管理叢書編纂委員會

必勝經營的11要件



內部參考
批判使用

S 8706/19 (中 1-18/167)

必勝經營的 11 要件

BG000140

必勝經營的十一要件

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

發行人：洪良浩

翻譯：邱力中

編輯：王麗文·歐姿秀

地址：台北市復興北路166號9樓

電話：715-0471

郵政劃撥：第0107605-7管理雜誌社帳戶

實價：每本新台幣180元

國內零售總代理：台灣英文雜誌社

台北市延平南路189號6樓

電話：361-2151

中華民國74年7月初版

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第0174號

版權所有 翻印必究

必勝經營的11要件

上野明 原著

哈佛管理叢書編纂委員會



哈佛管理叢書

哈佛管理叢書序

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變、提高工作效率、拓展新市場、增加營業利潤、加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識、採用新技巧，才不致在管理上落伍。為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

董事長洪維岳

前言

分析兩家具有十年或二十年歷史的企業，不難發現一個令人驚異的現象：儘管兩家公司生產同樣的產品，生產設備又不相上下，但經過一段時間之後，兩家企業的成長却有了很大的差距。

此種差距隨著時光十年、二十年的流逝而更加擴大。落後的公司雖然拚命努力，但彷彿有種無形、不可思議的力量拉大彼此間的差距。

一個企業的成長是如何形成的呢？既然生產同樣的產品，何以會產生企業成長力的差距？

本書為徹底說明此一疑問，從不同的角度來分析形成企業成長力的要件，並以種種觀點說明企業何以會成長。

通常，人力、物力、財力三者為「有形的經營資源」，也是決定企業成長的要件，如何靈活運用這三種資源，才能使企業成長呢？

促使有形經營資源更有效運用的是一些無形的經營資源，包括經營哲學、公司風氣、企業家精神、資訊與情報力、企劃力、技術開發力、人才開發力等。

前面提到「無形、令人驚異的力量左右企業的成長」，這種力量就是無形資源。

為了說明左右企業成長的「無形經營資源」之謎，筆者就企業成長力的構成因素提出詳細的說明。

結果，發現「無形經營資源」大致可分成十一項，企業的成長取決於種種複雜的因素。

例如，有些公司經營者具有獨特的經營哲學、以淺顯的方式讓全體員工了解，形成了充滿活力的公司風氣，而有效地運用有形的三種經營資源。

資訊、情報力及企劃力強勁的企業，能及早預知經營環境將產生重大的變化，進而因應此一變化，調整人、物、錢經營資源的投入方向。

因此，比起其他同業，他們能更早掌握未來的變化，並能迅速研擬因應對策。大企業之所以能夠早謀對策，也是由於情報力、企劃力這些「無形經營資源」特別優異之故。此種企業不僅能在不景氣中屹立不搖，同時，他們也能比其他業者更快測知景氣復甦的訊息。因此一旦景氣好轉，他們便能表現旺盛的成長力。

誠如「企業在人」所說的，人是有形資源中最重要的一環，如何培植人才，「人才開發力」這項無形的經營資源扮演相當重要的角色，成長力充沛的企業，擅於開發人才，公司內也人才濟濟。

目錄

第一要件

經營哲學與公司風氣

優良企業的工作環境充滿幹勁

經營哲學是形成公司風氣的骨幹

尊重人性的風氣——美日優良企業的共同點

爲了革新風氣而改善企業體質

美日優良公司風氣的共同點

讓全體員工心懷雄心壯志

爲什麼不會罹患大企業病

第二要件

企業活力與企業家精神

向風險挑戰，鏖而不舍

向風險挑戰是企業活力的來源

第三要件

象徵攻勢經營的先行投資

突破成長障礙要靠經營者的決斷力

不以現況爲滿足的前進精神

促進內部競爭

資訊情報力

左右企業命運的情報蒐集與選擇能力

資訊的蒐集與選擇能力

由定期性情報發現問題

爲了做可行性分析而必須有的情報蒐集力

內外情報的整合與活用

公司內的情報傳達力

以提供顧客的情報力，擴大企業間的差距

第四要件 企劃力

靈活的構想衍生出優異的經營戰略

重視戰略性經營企劃力的時代

經營計劃必須有彈性

關係多角化戰略成功的綜合企劃力

在短期計劃中設定適當的目標

第五要件 技術開發力

21世紀的生存關鍵

研究發展方向決定企業的命運

事先了解顧客需求的研究發展戰略

技術開發力是強化戰略部門的關鍵

技術開發力決定未來的企業成長力

研究開發的效率化與加速化

研究開發與行銷的有機結合

第六要件

生產管理的技術

降低成本、提高品質的原動力

推廣重視品質的價值觀

提高生產力的原動力

看板方式的成功要件

展開全面性的降低成本運動

第七要件

人才開發力

尊重人性才是企業成長的基礎

留住優秀的人才

經營者發掘人才的熱忱

O·F·F·J·T決定O·J·T的方向

依實力因材適用

第八要件

行銷力與銷售力

因應需求的變化

實踐總體行銷力

家電廠商的行銷戰略

簡易組合屋暢銷的原因

工業用機器人廠商的差別化戰略

成熟產業的市場深耕戰略

服務業的行銷戰略

互爲表裏的行銷力與推銷力

第九要件

國際經營力

克服貿易摩擦的智慧

國際競爭力過強而發生的貿易摩擦

國際經營力決定海外生產的成功與否

140 139

134 131 129 128 126 124 123

第十要件

國際經營優異的美國企業

海外經營活用日式經營的優點

YKK國際經營力強勁的原因

國際經營力強的公司，出口業績也高

對經營環境變化的適應力

未雨綢繆，預估變化訂定計劃

對變化適應力的強弱，擴大了企業間的差距

美國優良企業的應變力

以戰略計畫預測變化

採獨立會計制度來因應變化

以產品別事業部制因應變化

對技術革新的適應力

第十一要件 企業形象與CI

企業文化才是最大的宣傳戰略

優良企業建立良好的企業形象

山多利的企業形象戰略

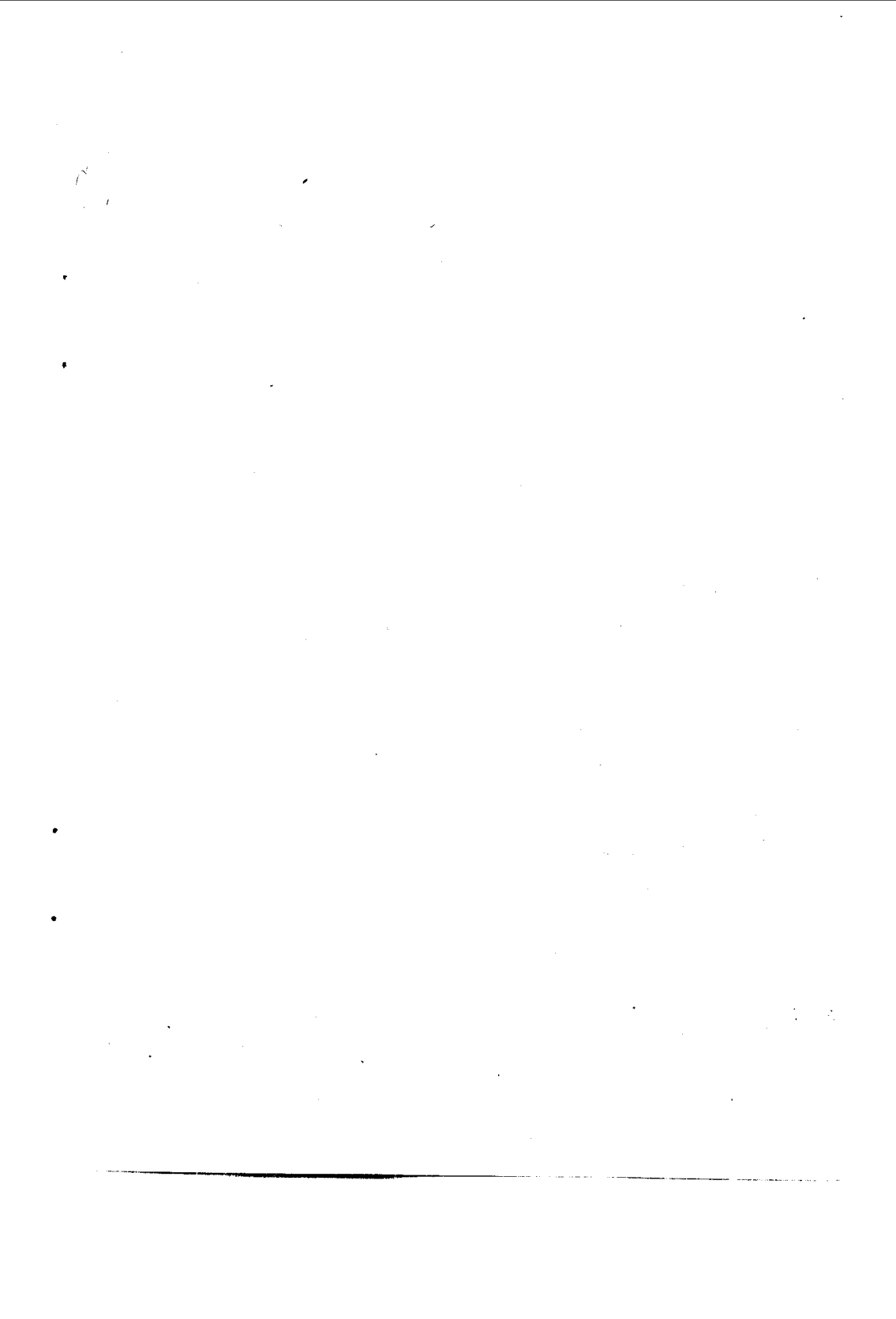
以C & C更新企業形象

衆所矚目的東麗CI運動

企業文化與企業形象

生產財廠商的企業形象戰略

多角化發展改變企業形象

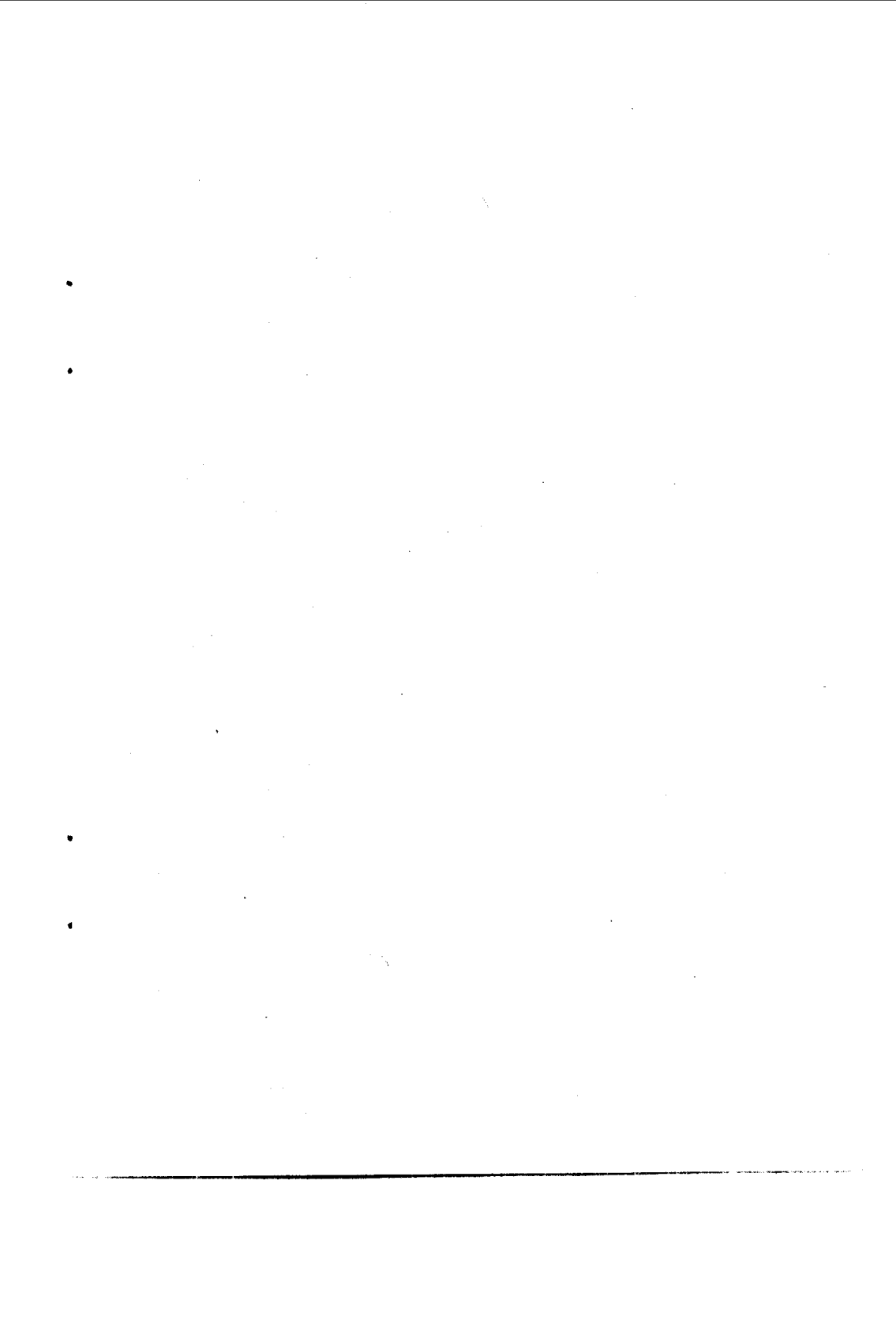


為了使企業不斷的成長，「技術開發力」和「行銷與銷售力」這二種無形經營資源，就像車子的兩輪一樣，必須巧妙地配合。

成長力強勁的企業，毫無疑問地能預知顧客的未來需求，並據以擬定產品的研究開發計劃，動員人與錢，加強技術開發力，而由於行銷強，也能正確的掌握顧客未來的需求。

本書對影響企業成長的十一項「無形經營資源」徹底地說明其功能任務。為便於說明起見，將各項個別獨立說明，實際上，他們是互為一體，有效地運用人力、物力、財力三項有形資源，成為推動企業成長的無形力量。

一九八四年八月 上野明



第一要件

經營哲學與公司風氣

優良企業的工作環境充滿幹勁