

創意工商叢書 14

公司診斷85要訣

激變環境下的企業危機管理

川名正晃著 / 吳榮炎譯



創意工商叢書⑩

公司診斷85要訣

發行人：謝森展
原著者：川名正晃
編譯者：吳榮炎
總編輯：盧兆麟
主編：吳淑慧
編輯：羅國媛・蔣聖玲
出版者：創意力文化事業公司
地址：台北市仁愛路四段101號6樓
電話：(02)711-5678
郵撥：第1050105-9號
創意力文化事業公司
總經銷：(不含中部)台灣英文雜誌社有限公司
(中部地區)中部書報股份有限公司
(北美洲)長青文化公司
登記號：局版臺業字第3583號
排版：藝用聲打印刷有限公司
星輝圖書公司
印刷：香港上環差館上街廿二號地下
版數：電話：5-483148(4綫)

版權所有・翻印必究
非經同意・請勿轉載節錄

定價：160元

• 缺頁・破損・裝釘錯誤・請寄回調換 •

創意工商叢書
⑭

公司診斷85要訣

譯者序

吳榮炎

●激變環境下危機管理的秘訣

中國有句俗語「十年河東、十年河西」，意謂隨時間流逝，世事變動不定。企業經營亦然。根據日本帝國資料庫調查顯示，一九八五年日本全國企業倒閉（負債額一千萬圓以上）高達二萬零八百四十一家。從這個數字我們了解，創設十年或十年以上的老型大企業，倒閉率比新設的年輕企業高，足以證明當今經營企業的周遭環境之變化迅速及激烈。

據日本服務經濟研究所統計，今後新企業的成长速度雖然快速，也容易遭受挫折。例如，一百家公司創設後，二、三年之內九十家被淘汰，繼續生存的十家企業，其中能躍升為大企業的或然率僅百分之一，亦即僅一家而已。正如新的技術縮短商品的生命週期過程一樣，新企業的壽命如曇花一現。換句話說，企業的經營環境日益惡劣，稍不留心或囿於己見，常面臨崩潰的局面。

本書為您提供：可讓經營者以及經營幹部衆志成城，克服當前激變的企業環境，用以獲得勝利的全天候危機管理之實施秘訣。為了實際需要及易於實行，本書以單元方式列出八十五項要訣，希望敢向革新挑戰的經營者及幹部們，視本書為推動實踐策略的行動指南，善加運用。

作者序

川名正晃

●公司的潛在危機

企業的經營維繫條件之一，即適應環境，一旦環境發生變化，當初認為最好的經營方法、觀念及想法，都必須適時地調整腳步，否則便遭到淘汰的命運。所以每年有許多公司成立，每年也有許多公司關門大吉，得以存續的企業又多為赤字經營。由此可見，一般企業不僅體質薄弱，而且危機四伏。

尤其在產業結構劇變的今天，即使目前正在成長的企業，也無法保證明天能繼續成長；過去所締造的光榮業績，並不表示明天的穩定和繁榮。處於環境的變化中，無論是那一種企業，如果不能迅速革新，就會走向老化之途，終至不可挽救的頹勢。

現在產業間的「機會遞減」現象愈來愈明顯，又由於其他行業公司的加入，多元化的跨行競爭日益激烈，因此，企業本身的生命週期也隨著縮短。如此一來，不可預期的因素也增多，風險更大，這就是今日所有企業面臨的難題。

在這激盪的時代中，如何根絕成長的絆腳石，才是唯一能成為贏家的基本經營策略。換句話

說，不管經營環境如何惡劣，必須建立克服環境的體制，並建立穩固的經營體制。

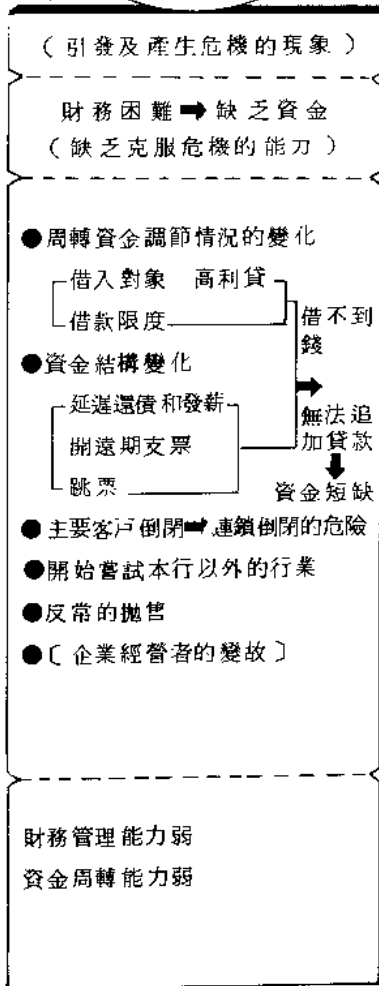
因此，如何預測公司內外可能發生的意外；如何掌握公司內的可能風險；如何分析並評估公司可能承受的外來影響；以及如何選擇因應的適當方法和手段——事在人為。在著手自救的努力以前，必須先樹立「今日事今日畢」的原則，企業方能採取必需的急進改革方案。若等到事情發展至不可收拾的地步，才採取措施則為時已晚，企業乃漸漸走上窮途末路。

● 危機從天而降

企業面臨危機的決定性因素很多，而在產業結構改變期間，供需雙方無法協調亦是原因之一。換句話說，即無法與需求的多樣化、高度化同步，和無法因應商品生命週期縮短的趨勢。

由於科技日新月異，過去的技术遭到淘汰，同時商品和服務不能推陳出新，因此無法適應市場需求。而令人惋惜的是，他們往往適應遲緩，公司自然被歸為「中高年企業（一般指十年以上的公司）」，愈來愈缺乏活力、衝勁，終為新企業所取代。

總而言之，如何適應需要結構和市場的變化，才是治療「企業中老年痴呆症」的唯一良方。



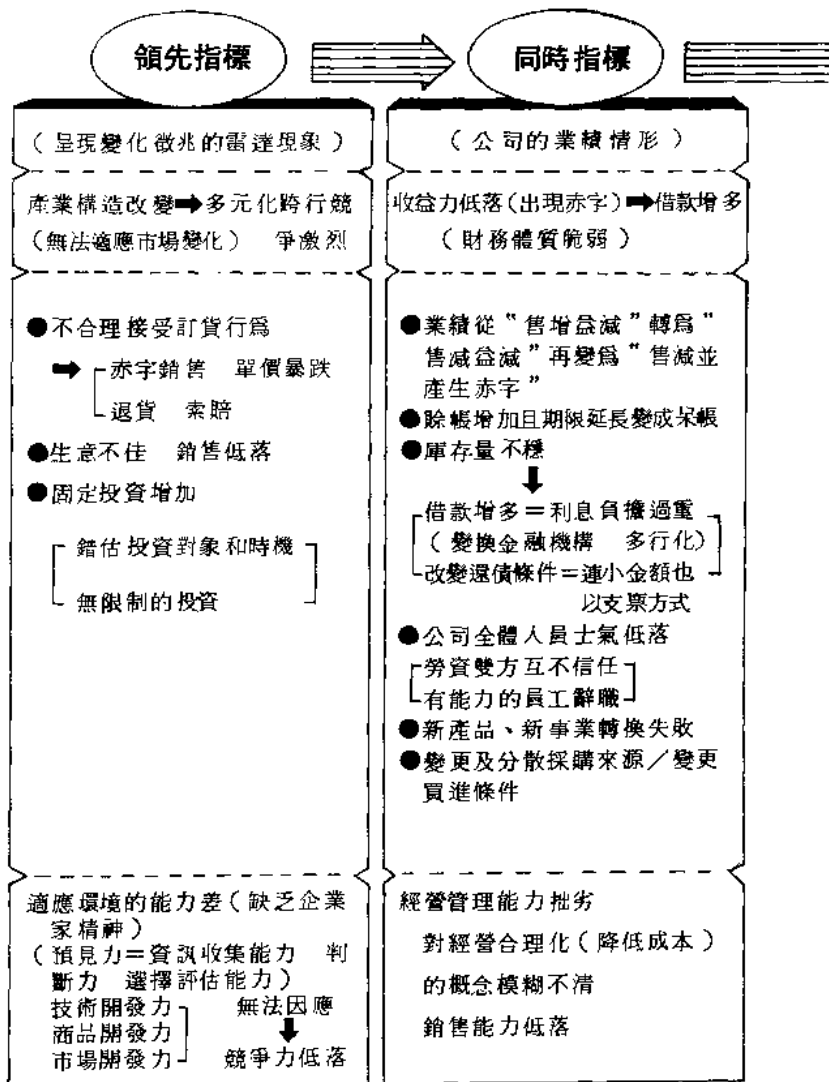
企業經營危機指標

景氣指標可指出景氣動態，同樣危機指標也可指出企業經營危機的情況。

企業經營的最終現象即資金中斷，在此之前必出現預兆（黃燈信號）和引發點（紅燈信號），以提高警覺，這是危機管理絕對要做到的。

尤其在今天劇變的社會中，企業外在環境的影響常有礙企業的成長，導致業績不佳。倘若企業條件不能配合環境變化，從出現的預兆中適時、正確、切實地抓住轉機，想脫出困境，將比登天還難。

危機徵兆 = 三項指標



目錄

第 I 章 企業危機的預兆

●行銷方面的危機

●籌措資金方面的危機

●組織方面缺乏人才的危機

●最高決策者的致命傷

第 II 章 因應市場環境變化之道

●如何因應市場環境的變化

●如何積極創造新事業的機

●對市場變化·商品·服務呈現遲鈍反應·····	一四
●銷售競爭力低落·····	一八
●搜集資訊的能力弱·····	二二
●財務管理的疏漏·····	二五
●籌措資金能力弱·····	二七
●經營環境沈悶停滯·····	二九
●組織體制鬆散·····	三二
●最高主管是否掌握企業環境的變化·····	三四
●是否擁有輔佐人才·····	三六
●如何擴大企業成長面·····	四〇
●影響企業環境變化的四大潮流·····	四二
●企業的生命週期·····	四四
●「變化」是創造企業·人才的原動力·····	四八
●推行「列表核對式」經營·····	五〇

第三章 如何做一個稱職的決策者

- 創造革新企業家的條件……………五四
- 如何提高對情況認識的正確判斷力……………六〇
- 如何培養幹部人才……………六四
- ⑳ 專業經營者的主要任務和職責……………五四
- ㉑ 經營幹部應面對的基本問題……………五七
- ㉒ 向全體部屬明確指示公司經營方向……………六〇
- ㉓ 直接影響業績的行動力……………六二
- ㉔ 明確選定接班人……………六四
- ㉕ 經營管理者的理想模式①……………六六
- ㉖ 經營管理者的理想模式②……………七〇
- ㉗ 擁有真才能的智囊團……………七一

第四章 克服組織體制及人才的瓶頸

- 建立企業的組織體制……………七四
- 資訊收集運用的制度化……………八四
- 建立經營的戰鬥環境……………九三
- ㉘ 強化組織的綜合力……………七四
- ㉙ 建立富於動機的體制……………七七
- ㉚ 如何賦予責任和權限……………七九
- ㉛ 如何實施公平的人事制度……………八一
- ㉜ 建立資訊體制·強化組織·開展新機會……………八四
- ㉝ 如何創造資訊進而運用資訊……………八六
- ㉞ 建立培養市場感覺……………八八
- ㉟ 公司充滿鬥志的要訣……………九一
- ㊱ 增進工作環境的活潑積極氣氛……………九三
- ㊲ 提高團隊精神……………九六

●培植富於熱忱・忠心的人才

第V章 企業家型經營管理法

●長期遠景的明確化

●中期與長期經營計畫的連帶關係

●推進經營目標管理計畫的方式

第VI章 如何強化財務體質

●資本金薄弱的原因和強化方法

- | | |
|-------------------|-----|
| 38 掌握部屬的需求和行動 | 九九 |
| 39 訓練培植具有潛力的人才 | 一〇一 |
| 35 採取「現場第一」的指導方式 | 一〇三 |
| 36 公平的評估方法 | 一〇六 |
| 40 經營者對培養人才應有的態度 | 一〇八 |
| 38 經營理念即經營活動的行動指南 | 一一二 |
| 39 確立經營理念的五項原則 | 一一四 |
| 40 訂定經營計畫的程序① | 一一六 |
| 41 訂定經營計畫的程序② | 一一九 |
| 42 年度計畫是中長期計畫的一環 | 一二四 |
| 45 明白標示計畫以達成目標 | 一二八 |
| 44 有效地運用經營資源 | 一三〇 |
| 45 達成目標的管理機能 | 一三二 |
| 46 創新的「零基準預算」 | 一三四 |
| 47 以領先管理完成計畫 | 一三六 |
| 48 如何進行經營會議 | 一三七 |
| 49 資本金調度困難的原因 | 一四〇 |

● 企業病的類型·資本薄弱的症狀及各強化對策

● 從損益平衡點著眼

第七章

資金調度的規畫與管理

● 中·長期資金計畫的重要性

● 資金調度管理的要訣

50 銷貨債權過多症及促進回收	四四
51 庫存過多症及庫存的減縮	四八
52 固定資產過多症及缺乏長期資本	五一
53 貸款過多症及貸款限度	五四
54 自有資本過少症及強化對策	五七
55 損益平衡點和企業的生命線	六〇
56 危險型企業	六四
57 高收益型企業	六七
58 慢性赤字型(低固定費用、高損益平衡點)企業的財務策略	七〇
59 安定收益型(低固定費用、低損益平衡點)企業的財務策略	七三
60 防止勞務倒閉的勞動生產性檢討	七六
61 如何強化財務體質	八〇
62 中長期資金計畫的規畫原則	八三
63 編製資金運用表和對策	八七
64 損益表和實際的現金動向	九一
65 編製資金調度計畫	九四
66 資金調度的每天管理	九八
67 最高階層與會計部門連繫的方法	一〇一
68 緊急情況的資金籌措方法	一〇三

●如何與金融機構建立關係

●一旦發生緊急情況該如何處理

第八章 如何處理日常瑣事

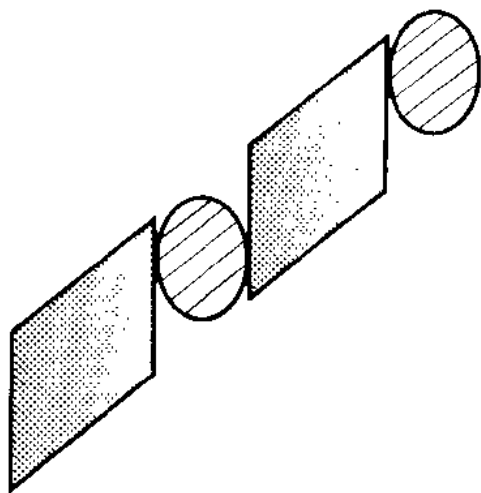
●推行管理以防止機會損失

●處理索賠的有效體制

- ① 選擇主要往來銀行的方法……………二〇五
- ② 和主要銀行往來的方法……………二〇九
- ③ 建立與銀行的連繫體制……………二一二
- ④ 「存借率」與銀行利息……………二一五
- ⑤ 施行顧客信用管理……………二一八
- ⑥ 災害保險和經營者保險……………二二一
- ⑦ 預防最高層主管發生意外的準備……………二二四
- ⑧ 防止財務投資風險的要訣……………二二七

- ⑨ 防止機會損失的體制……………二三〇
- ⑩ 遵守「今日事·今日畢」原則……………二三三
- ⑪ 推進現場的直接管理……………二三五
- ⑫ 應付索賠的方法①……………二三八
- ⑬ 應付索賠的方法②……………二四一
- ⑭ 建立防止索賠和糾紛的內部體制……………二四四
- ⑮ 防止索賠的方法……………二四七
- ⑯ 改善日常業務的要訣①……………二四九
- ⑰ 改善日常業務的要訣②……………二五二
- ⑱ 發展性策略「脚本」——推寫未來的「公司藍圖」……………二五五

第一章 企業危機的預兆



I

行銷方面的危機

①對市場變化·商品·服務呈現遲鈍反應

●瞬息萬變的市場及需求欲望

我們常以資金缺乏的財務因素，評斷為企業挫折的主要原因；但事實上，導致資金短缺的，却是企業對外在環境變化反應遲緩之故。

在瞬息萬變的銷售市場中，就算是曾經占有優勢、號稱優良企業的商品和服務，當它不能滿足市場和消費者的需求時，也會在無情的競爭下銷聲匿跡。其主要因素如下：

- ①不能適應人們情感的變化。
- ②不能適應物品價值觀的變化。
- ③不能適應貨幣感覺的變化。
- ④不能適應資訊需求的變化。
- ⑤不能適應時間用途的變化。

由此可見，企業方面已漸失適應顧客需求，以及這些行動資源因素變化的能力。刺激消費者購買的手段，大多基於欲望、不滿和缺乏，企業只要配合消費者的心理，同時重

視價格、品質與性能的平衡，採取兩面兼顧的「顧客導向」標準，便能順利達到盈利的目的。因此，企業面臨無法生存的難題，並非單純的硬體方面機能和效用的不足，而是由於軟體方面的價值能力降低。

今日社會漸漸趨向成熟，人們的價值觀改變，物品的單純所有欲，轉變成自我實現的高度需求。所以，非價格方面的競爭能力脆弱，才是無法適應的重要因素。

●商品生命週期縮短的縮勢

商品的生命週期可分為開發期↓創始期↓成長期↓成熟期↓衰退期五個階段。放眼市場，臻於成熟階段的商品和服務到處充斥，這就是問題的癥結所在。其特徵如下：

- ① 銷售額成長率因市場飽和而嚴重鈍化。
 - ② 因市場占有率的競爭激烈，使價格暴跌。
 - ③ 勉強接受訂單。
 - ④ 銷售費用成本增加。
 - ⑤ 損益平衡點大幅上升。
- 這種商品一旦銷售額下降一〇%以上，便立刻面臨赤字經營的困境。
- 接近衰退期的商品和服務的特徵為：