

本书在日本被誉为“经营改革的教科书”

搬走椅子和电脑 公司就会发展

佳能业绩飚升第一步

[日] 酒卷 久 著 涂珊 译

東方出版社

F431.364
J921

搬走椅子和电脑 公司就会发展

佳能业绩飚升第一步

[日] 酒卷 久 著 涂珊 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

搬走椅子和电脑 公司就会发展

[日] 酒卷 久 著 涂珊 译

—北京: 东方出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 5060 - 2730 - 4

I. 搬… II. ①酒…②涂… III. 摄影机 - 制造厂 - 工业企业管理 - 经验 - 日本
IV. F431. 364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 035134 号

Copyright © 2005 by Hisashi Sakamaki

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01 - 2007 - 1748 号

搬走椅子和电脑 公司就会发展

作 者	[日] 酒卷 久
译 者	涂珊
责任编辑	曹长香
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2007 年 4 月第 1 版
印 次	2007 年 4 月第 1 次印刷
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	12.375
书 号	ISBN 978 - 7 - 5060 - 2730 - 4
定 价	28.00 元
发行电话	010 - 65257256 65245857

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

前言

很多公司在应对业绩下滑的境况时,通常采取的措施有二:一是裁员;二是另辟蹊径地开辟一些其他业务,试图找到新的突破口。然而,前者裁员并不是最好的方法,这是一种把经营企业失败的后果转嫁给员工的态度;而后者在业绩下滑的情况下开辟新业务的成功案例也是少之又少。

如果在采取这些措施之前,给公司来一个彻头彻尾的“除垢”,几乎所有的公司都会扭亏为盈,利润也会扶摇直上。所谓给公司“除垢”,就是彻底清除长期积存在公司内部以及员工之间的那些效率低下的工作行为。

问题的关键在于提高“员工的思考及行为”的效率。公司总归是人的总和,只要不改变每个员工的行为方式,那么其企业素质也是不会改变的。

我在佳能的子公司,也就是佳能电子的企业改革实践中,获得的最有效的经验就是“搬走椅子和电脑(减少员工玩的时间)”。

在工厂现场和工厂的管理部门,工作时如果搬走了椅子,生产效率会在瞬间提到原来的2倍,甚至现在都能提高到将近八倍。没有椅子坐了,员工的腿脚也会变勤快,最终同事间的沟通也会得到增强,而这也是生产效率得以提高的最重要原因。沟通不够实际上是造成效率低下的罪魁祸首。

另外,还要杜绝员工“玩”电脑的行为,减少在电脑使用上浪费的时间,明确规定电脑的使用规则。大幅度提高生产效率的同时,

也要完善防止信息泄漏的策略步骤。

我要给大家介绍一个令人惊奇的数据,事实上,在很多公司,大多数员工对着电脑的时间大约有四成不用于工作。那么他们都做些什么呢?有的人在网上浏览新闻,有的人则在玩电脑或者网络游戏。

因此,公司的损失就非常大了。在一个 300 名员工的公司里,其损失额每年会达到 1 亿日元以上。员工在电脑使用上的浪费将会吞噬掉整个公司。

反过来说,如果能彻底清除这种浪费,1 亿日元的损失将会完璧归赵。“除垢”也就是要找出那些浪费时间和低效率的行为,挖掘隐藏在企业内部的“潜在利润”。

公司是社会的表现形式,增长的利润将以税金的形式回馈给社会,这是公司的使命。但是,现实是:在全日本的 2 555 660 万个公司法人中,实际上有 68%,也就是 3 个公司里面有 2 个公司是亏损法人,他们并没有缴法人税。很多公司滞留了大量的“污垢”,“出不来利润也不赚钱”。

我长期在佳能任职,参与过世界范围内的成本竞争。本书以我在佳能掌握的“除垢”经验为蓝本,结合我在佳能电子担任社长期间总结的方法,其中包括“即使销售额停滞不前,用 5 年时间使利润提高 10 倍的方法”。

对于希望改善或改革公司体制的很多经营者以及管理者来说,如果本书能为你们的改革起到一些微小的作用,我将感到十分荣幸。

佳能电子社长 酒卷 久

目 录

前 言/001

第一章 被命令重振亏损部门、亏损公司/001

亏损部门更具挑战性和改革的意义/003

仅仅6年,利润率就达到10倍以上/005

在佳能电子最开始说的两句话/007

制定并实施目标/009

把人力成本控制在1/50,才能与中国相比/011

慎听人言/013

第一年什么都不做,要仔细进行观察/015

优秀的管理者通过“背影”来了解部下

的所思所想/017

喜欢“全权交付”的领导会出什么问题/019

一年后清除积弊时要快、狠、准/021

公司要盈利就要有纪律/023

看透问题员工的方法——犯3次同样错误的

人要出局/025

有时候不拼命工作,反倒会盈利/026

善待辞职的员工,引入“生活保障金制度”/028

部长和领导都要“年轻化”/031

第二章 为什么要从公司搬走“椅子”/033

搬走所有会议室的椅子/035

不发表自己的意见就请退场/037

会议时间能缩短 75%/039

“现场的站式会议”增加了人与人之间的沟通/042

站式会议的灵感来源于美国的试验数据/044

让大家来想改革方法/046

站着效率高的话,最好就站着/049

站式工作的益处多多/051

站着工作能降低员工的血压/052

不能站着工作的人最好辞职/054

不良品与工厂内移动的距离成正比/056

时刻关注对外订购费、销售额、利润率的

重要性/058

养成自我思考的习惯/060

不是教导而是引导——这才是育人之本/062

让部下经历小挫折的重要性/063

由一个人开始的早安问候活动/065

通过改善人与人之间的沟通,减少了不良品/067

第三章 “电脑”是懒惰者的伪装物/069

对着电脑不见得是在工作/071

查看电脑的操作记录,将发现令人吃惊的
实情/072

电脑网络滥用会吞噬公司的利润/074

电脑的工作外利用率超过4成的公司，
可以把员工减半/076
年纪大的社长为了面子不愿说：“我不懂电脑”/080
泄漏1万个人的信息，将会付出1亿5000万
日元的道歉费/082
在和苹果的乔布斯共同研究的过程中了解的
一个惊人事实/084
“速回电子邮件”是很笨的想法/086
从佳能时代就开始了检查电脑的操作历史/087
9成的上班时间都在玩电脑的优秀女员工/089
从各部门高职位的人开始检查
电脑操作记录/091
这种公司信息泄漏的危险性很高/092
制定使用电脑的规范/094
最好的对策就是消灭“公司内的失业者”/097
电脑网络的有用性与其物理距离成正比/099
知识面不广就做不了设计/101
电脑不能继承人的经验/104
电子邮件会毁掉公司/106
低智商邮件的一剂良药/108

第四章 从今天开始给公司“除垢”/111

在佳能电子里累积了50年的“污垢”/113
“必须做点什么”——往往会增加更多不必要的
东西/116
在同一行业实行同一标准毫无意义/118

要“除垢”只有做人事调整/120
办公桌很乱的公司不会有发展/122
不要小看办公用品费/125
大部分办公室垃圾实际上是从家里带来的/128
不要幻想资源过剩/130
环保与企业利益息息相关/132
当不良品出现时采取的措施最重要/136

第五章 能培养员工“主动性”的公司架构/139

佳能传统的“三自精神”/141

自觉、自发、自治——请自己思考/141

不要埋没潜能——不能强制而要激发

主动性/141

在工厂现场灵活用人/144

萎靡的精神状态会反映在镜子里/144

不论什么人都能找到适合自己的工作/145

用人的诀窍在于不要歧视/146

推心置腹地与人相处能超越语言的障碍/148

怎么让做事慢的人变快/149

技术人员的培养方法/152

允许使用“Undertable”费用的家伙/152

日本没有关注创意者的思维习惯/153

如何培养发现新课题的氛围/155

商场也是战场,是综合实力的战争/157

佳能的份额从28%增到80%的原因/157

佳能电子的销售员是多面手/160

第六章 领导所需要的素质/163

不能靠学历出人头地/165

“当社长不需要学历”是佳能的思维方式/165

造成年轻人不想工作的是谁/166

上司最重要的工作/168

要把不是代表自己想法的报告书退回去/168

对社长敬而远之的理由/169

表扬汇报坏消息的人/170

对上司说3次都不予理睬,下属就会放弃/172

最重要的是看清“小变化”/174

员工信服的人事体系/176

重视没有受到好评的人的理由/176

考核管理部门其实很简单/178

给予人事权就要信任对方/179

要开辟新业务、拯救亏损部门,就要寻找最优秀的人/180

当社长所具备的条件/183

对新员工要说的4点/183

领导所具备的3个资质/185

1

第一章 被命令重振亏损部门、亏损公司



我把佳能电子提高到世界水平的高收益企业所做的第一件事情

亏损部门更具挑战性和改革的意义

“你去秩父（日本地名）吧！”

我被佳能的御手洗富士夫会长任命去重振东证一部上场的子公司（佳能电子）（总公司·埼玉县秩父市），我走马上任担任社长一职是在1999年3月末，那个地方的樱花比东京开得稍稍迟一些，那个时候才刚刚打开花骨朵儿。

佳能电子的前任社长是与我一起在佳能总公司工作的上司，他很看好我，于是他向御手洗富士夫会长建议：“能重振这个公司的只有酒卷！”就这样，这个接力棒传到了我手中。

回首以往，自从我进佳能公司，我就一直在那些需要重振的亏损部门工作。

我的专业是计算机，从电子计算机开始，到个人计算机、办公计算机，在这方面从事了将近三十年的开发工作。交给我的开发、软件、系统等部门，当时都是亏损部门。我拼命重振部门，等他们扭亏为盈的时候却又被调到其他亏损部门了。

我担任过董事软件事业部长和常务董事生产部长，而这两个职位的安排都是希望我能重振该部门。



当我听到秩父佳能电子的时候，虽然我只知道这是佳能的子公司之一，但是即使我不知道该子公司的业绩等情况，也能想象得到这恐怕是个亏损公司。

虽然一般人会认为去亏损部门或亏损公司工作是最倒霉不过的事情，许多人都会怨声载道。但是我却丝毫没有那种想法。

维持盈利部门和公司业绩是理所当然的，即使有了微小的增长，也并不见得有人大加赞赏。相反，如果业绩有回落的趋势，就会遭到众人的批评。

全力以赴保住原来的业绩，使之不回落。周围的人会说：“总是目前的这个业绩，你什么努力都没有做吧！”就否定掉了你改革努力的成果。

相对而言，亏损部门对于公司来说原本就没有积累，所以就能大胆地改革。周围的人也感觉到了改革的必要性，你也能提出强有力的改革措施，并容易实施。

即使你做得不是很好，大家也能对你睁一只眼闭一只眼，会说：“原来更差”，业绩稍稍有了增长，就能得到别人很高的赞赏，大家会对你说：“你做得不错啊！”

比起盈利的部门和公司，亏损的公司更有改革的紧迫性和意义。并且，这次我不是管理者或员工，而是作为社长自由发挥自己的能力。

对于我这个常年从事重振工作的人来说，这项工作也大大地激发了我的“好胜心”。

“难道不是很有趣吗？决定了，干吧！”



仅仅6年，利润率就达到10倍以上

我所负责的佳能电子主要生产照相机、摄像机用的精密组件（零件）、各种磁头、文档扫描仪、激光打印机、半导体机器、业务用垃圾处理机（生物方式）等。

其前身是位于东京竜野川的钟表厂“鹤卷钟表店英工舍”的秩父工厂。二战期间，被分散到关东各地的其中一个工厂。

1950年英工舍倒闭了，但是从秩父工厂研究开发录音机的磁头开始，佳能就开始关注它了。在1954年设立了子公司秩父英工舍，冠以“佳能电子”的名号则是在1964年。

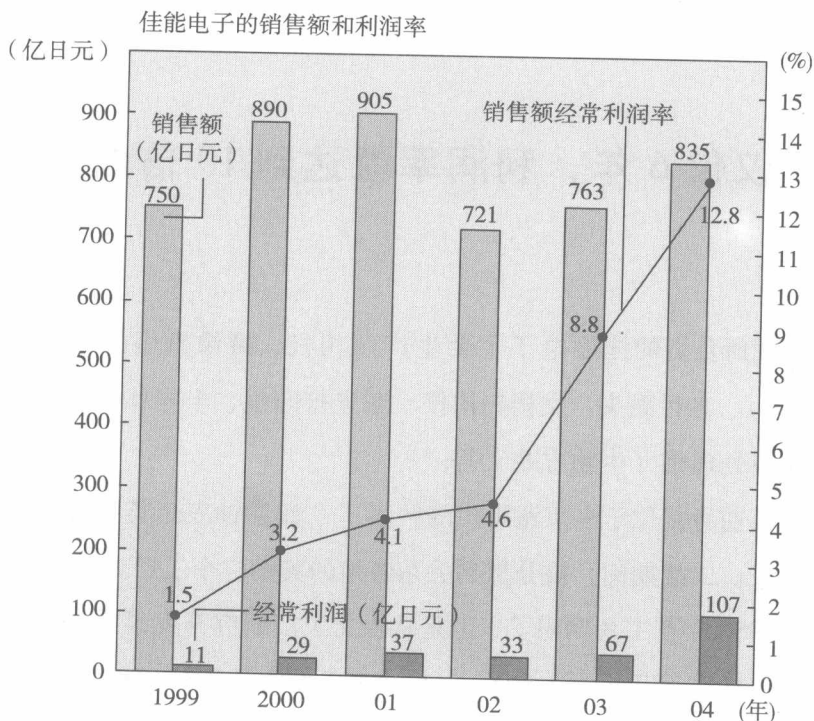
公司的历史正好达到了半个世纪，但是大部分时间它都是佳能总公司的包袱，很难说能做到自负盈亏。

1999年我到任的时候，营业额经常利润率（用利润率除以经常利润得到的数字）是1%左右，虽然是盈利，但是这种财务状况绝对不值得一提，也不是负债资产表上的数字。这个公司有很多的借款和不良资产，实际上是负债经营，处于亏损状态。

之后的6年内，佳能电子的利润率从1.5%（1999年）上升到了12.8%（2004年），竟提高了8.5倍（请参考图①），股息也从4日元涨到了32日元，达到8倍（2005年达到了12倍，是48日元）。想想就任当初的实际亏损，可以说，利润实际上达到10倍以上。



图① 利润率5年时间里提高了8倍以上!



虽然销售额没有变化,但是光靠除去在公司内部的“污垢”就能使得利润猛增。

这期间销售额并没有增长那么多。在这种情况下大幅度地提高利润率,就是因为彻底避免了浪费,有了一套能提高利润的方法。

而2004年与1999年相比,工厂的面积减少了约七成,除此以外,电费、水费、CO₂的排放量都削减了五成左右。

即使销售额没有提高,如果有了一套提高利润的方法,就不需要减少人事费。解雇会使员工思想涣散,所以,佳能电子从不解雇员工。

如何才能提高生产效率,使利润率最大化呢?我想说说佳能电子在这6年里取得的成功经验和方法。



在佳能电子最开始说的两句话

一被分配到亏损部门和公司，有人就立刻开始和数字较劲。分析该部门的数字和决算文件等，以此寻找改革方案，而我却不是这么做的。

公司的终极目标是“提高利润，再交税回报社会”。是否能顺利实现这个目标，终究还是和“人的行为方式”相关。总之，在亏损部门和公司里，人的行为方式肯定有问题。

亏损是其表现的结果。要想使其扭亏为盈，与其和数字较劲，不如考虑如何改变人的行为方式，从而创造利润。这种想法应该更为现实，并且更有效率。

在此最重要的是“目的明确”。

部下没有取得所预期的结果，可能是上司的指示方法出了问题。要让部下取得预期的结果，就需要明确告诉他公司的方针。

只是告诉他“去游泳”，却不告诉他怎么游才能游得好。告诉他距离和目标时间，能使他一开始就有努力的方向性指导。指示必须明确并且具体。

我到佳能电子上任最开始说的就只是下面两句话：

- ①要成为世界顶尖级的高利润企业；
- ②为了这个目标全部都要减半使用。