

蛻變的經營

—— 管理的基礎認識

藤芳誠一著
藍三印博士譯

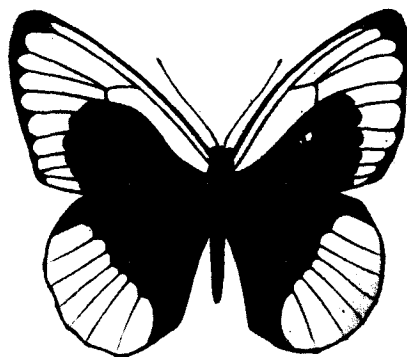
3
財經管理研究社印行

蛻變的經營

—管理的基礎認識

藤芳 誠一 著

藍三印博士 譯



財經管理研究社印行

蛻變的經營—管理的基礎認識 藤芳誠一著
藍三印博士譯

出版：財經管理研究社
香港渣打道十九號A

承印：嶺南印刷公司
香港西環西安里十三號

1982年五月版・定價港幣二十元

目 錄

第一章 蛻變的經營哲學.....	1
一、蛻變的經營哲學.....	1
二、蛻變經營的實證.....	6
三、事業轉換的動態組織.....	10
四、事業轉換與組織開發.....	13
第二章 權利調整和社會責任的管理.....	25
一、現代管理學的性格變化與經營指導理念.....	25
二、管理指導原理的變遷.....	28
三、擺脫反企業氣氛的管理成果評估標準.....	35
四、社會責任的企業行為.....	38
第三章 低成長時代的經營.....	43
一、不安定和低成長時代的經營戰略.....	43
二、低成長時代的特質.....	45
三、低成長的主要因素和管理對策.....	54
四、適應昭和五〇年代的经营條件.....	59

第四章 人群疏離及其克服的管理	63
一、人群疏離現象的意義	63
二、主體恢復的管理	71
三、摒除控制概念的管理	75
四、擺脫裝配線作業與工作豐富化	79
第五章 工作場所的領域和領導行為	84
一、工作場所管理的四個領域	84
二、工作營運上必須的（Why）領導的起點	90
三、領導行為和士氣	92
四、創新的領導行為及其特質	96
第六章 專案組織和部課長制度	100
一、專案組織和組織領導者的基本特質	100
二、由靜態組織轉化為動態組織的需求	102
三、專案組織的優點及其運用方法	104
四、部課長制度的維持方法	108
五、人性尊重和管理職位輪調制	111
第七章 如何成為一位創新型的管理者	113

一、以管理價值評估為前提的變化適應力·····	113
二、重視企劃力的管理能力·····	116
三、推動工作場所革新的領導行為·····	121
四、比較管理和日本式的經營方式·····	125
第八章 管理概念的體系·····	134
一、現代的管理概念·····	134
二、管理的角色目標·····	140
三、經營疆域的變革與維護·····	147
第九章 管理理論概觀·····	167
一、科學管理法和人群關係理論·····	167
二、費堯的管理概念和管理程序理論·····	181
三、行為科學的管理理論·····	190
四、代表性的組織理論·····	207

第一章 蛻變的經營哲學

一、蛻變的經營哲學

筆者過去一直引用帝人公司大屋總經理訓詞中的「蛻變」一詞，來闡明「蛻變的經營哲學」。

在企業的發展歷史過程之中，曾經有一個由舊式的事業的經營方式脫胎換骨的時期。此種蛻變時期對企業而言，乃是企圖轉換路線的一大關鍵。如果一切順利，將會造成企業的躍進和成長，若是受挫，必然會導致停滯或破產。

此種轉變，正如，蟬由幼蟲成長為蟲時，必須脫去陳舊的外殼（此稱為蛻變），企業也不斷反復此種「蛻變」，以保持和發展永恒的生命。

「大自然的生物」——蟬，在上帝賦予的環境條件下，進行「蛻變」的本能現象。但是，社會性生物的企業，必須在變動的環境之下，才能進行意識性的「蛻變」。

猶如動植物，為求生存隨時改變自己的生態來適應環境的變化，稱為生態學。一般，企業為維繫生命的延續，因此

針對環境的變化，採取因應的措施者亦即所謂企業生態。

企業週遭的環境既複雜而且變化多端。舉凡，技術更新、景氣變動、價值觀的變化、國際情勢和政治的變化、市場結構的變化等等，不勝枚舉。

如是，做為洞察和整理複雜多端環境的工具者乃是「戰略」的概念。此外，以戰略為基礎探究企業的管理時，遂提出「戰略的經營」。

在特定的產品或服務的領域內，企業藉大量生產的體制，得以達到規模擴大的成長時，提高效率，提高生產力，降低成本等指標雖然各不相同，但是只要在顧及「效率」的條件下，能夠解決的經營對策，都可以接受。此種管理方式稱為「效率的管理」。

然而，設若在特定事業領域的量產體制之下，產生無法維繫企業及其成長的情況。例如，技術更新的結果，特定產品或其事業領域的衰退者，則在該事業領域上，不管採用何種「效率經營」的對策，非但難以達成企業成長的目標，而且甚至於連企業本身的生存都難以維繫。

企業必須設法擺脫停滯或萎縮的事業領域。並且必須重新評估，甚至於更換萎縮事業和重視成長事業。今後，預防此種情況及其對策上，必須採取「效率經營」以外的經營方法。此種方法稱為「戰略性經營」。

在日本從前曾經有一個「咋其咋其山」的神話。故事的主要內容是在野外辛勞的老伯伯，有一天捉到了一隻戲弄他的狐狸，後來這隻狐狸竟然欺騙了心地善良的老太婆，並且殺害了她。兎子聞悉此一不幸事件，遂製作「木舟」和「泥舟」各一艘，並且叫狐狸乘坐「泥舟」，溺殺狐狸以報前仇。今日縱使將電腦裝在「泥舟」之上與「木舟」一決高下，前者不切實際勝負自在意料之中。其故安在？選擇「木舟」或「泥舟」是勝負的先決條件。

身乘「泥舟」之上，縱使如何提高效率也無法奏效。如果一但發現身在「泥舟」，則必須立即換乘「木舟」，並且，因此藉提高效率來坐收較佳的成果。

在變化較小的社會的企業經營，雖然不須做如「泥舟」或「木舟」一般的事業領域的選擇，但是仍然以「效率經營」來維繫企業的生命。然而，正如技術更新或產業結構的變化，人類生活方式或價值觀的轉變，甚至於國際關係的變化等等，企業環境的變化極其激烈。過去的「木舟」如今也可能變成了「泥舟」。

因此，我們必須辨清「木舟」或「泥舟」，掌握適當的時機隨時換乘，方為上策。在特質上此乃與「效率經營」不同的「戰略性經營」。

生存在變動社會中的企業，如果苟安於昨日的成長事業

，並且僅僅提高昨日業務的效率，則無法維繫明日事業的生存。因此，必須隨時做好事業轉換和業務革新的準備。

換言之，變動社會的事業本身，其事業內容和業務內容腐化和成長的部分壁壘極其分明。如果妄加忽視，僅僅一味地考慮效率、生產力、降低成本等等問題，則必然會導致成嚴重的後果，人人都應該引為鏡鑑。

提倡管理戰略論的安索夫（J. Ansoff）強調，雖然企業目標乃是以評估企業業績的基準來表示企業的最終目的，但是戰略是指導產品和市場最終目標方向的概念，並且，生產何種產品和在何種市場銷售的決策才是企業生存成長的戰略性因素。此外，企業的資本獲利力最佳的產品—市場組合的選擇，以戰略性的決策而言，可區分為管理性決策或業務性決策和決策的品質等二種。安索夫認為展開此種經營戰略時，由於必須針對其企業的事業活動的共通關聯性（Common thread）採取對企業最有利的形式，所以必須考慮到相關的戰略決策的四個基準，亦即：

- ①產品市場領域（product market scope）
- ②成長向量（growth vector）
- ③競爭上的有利點（competitive advantage）
- ④企業的聯合組織（synergy）等。

蛻變的經營哲學思維主要是在於判別「木舟」或「泥舟」，並且提示有關適應環境變化的「戰略性經營」上種種必

要的條件。

當然，效率或生產力、成本的降低等等努力亦不容忽視。導致美國目前困境的根本原因乃是生產力和士氣的衰退。換言之，在尼克森新經濟政策下所製定的法律，亦即「七〇年的經濟安定法」的「七一修正法」之中，明文規定必須推動全國性提高生產力的運動。

提高生產力的努力、高昂的士氣等乃是促進國家繁榮的基本關鍵。但是，正如，由於美元的衝擊，深深令人體會到慘遭美元蹂躪的日本經濟營運策略的錯誤，更進一步，事先也預測到三八〇日圓不可能停板。如果想說明由於路線的錯誤而蒙受大損失的事態，僅以效率或生產力導向的管理仍然尚嫌不足。昭和四十八年（一九七三）二月，第二次的浮動匯率為二七〇日圓，五〇年（一九七五）十一月則為二五〇日圓，已經十分顯而易見了。

「戰略或效能導向的經營」和「效率或生產性導向的經營」等二大主力足以維繫事業生命和成長。有關強調優先考慮此種戰略經營，並且主張環境適應的生存法則的蛻變經營學，並非是一種企業本位，僅僅一味追求「利潤」而忽視「社會責任」的獨霸社會的思想體系。雖然詳細內容「權利調整和社會責任的經營」一章再行討論，但是應企業環境變化的要求，企業也漸漸體認到「企業的社會責任」，並且為了

與社會的調和，企業也改變經營的本質。以上都是今日蛻變的經營的一種實踐。

二、蛻變經營的實證

帝人固執於戰前的人造纖維，戰後由化學纖維時代轉入合成纖維時代落後了一步，因此面臨了崩潰的命運。由此可見，僅以大量生產與大量銷售並非是企業的生存之道。

幸好特多龍令其起死回生，但是千萬不可因為起死回生而掉以輕心，大屋總經理強調及早為下一次的事業轉變做好準備。因此他提出蛻變一詞，亦即蟬由幼蟲轉變為成蟲時，必須脫去舊有的皮殼而做生態變化的狀態。如果企業不和蟬一樣，也做反復的蛻變，則無法生存於變動社會之中。此稱為「蛻變的經營哲學」。

戰前擁有纖維業界寶座地位的帝人（當時稱帝國人造纖維），戰後其地位為東麗（當時稱東洋人造絲）所取代。老化的帝人，一時甚至於在垂死的邊緣掙扎。其故安在？

大約七十年前，日本首先發明「人造纖維」，帝人在戰後仍然沉醉在纖維的夢境。誠然，長期陷於纖維產品缺乏的日本大眾，對於戰後不久上市的化學纖維，當然趨之若鶩，引起一股纖維的熱潮。但是高瞻遠矚的東麗雖然此時在化學

纖維上賺取大量財富，然而却發現到化學纖維熱潮不可能捲土重來。同時預測到即將進入以尼龍為中心的合成纖維時代。而且，韓戰以後，美日的關係由佔領統治的姿態，轉變為合作的體制，更令人發覺到此一時期即將降臨。昭和二六年（一九五一），儘管公司本身已經發展出尼龍原料，然而仍然向杜邦購買技術，二八年（一九五三）開始正式生產。

以上乃是東麗的明智決策，也是造成與帝人之間差距的原因。亦即，雖然東麗在獨立發展尼龍和工業化稍遲了一步，但是却與杜邦之間的差距甚大。當時，國際市場的動向，人造絲已成為過去，各種跡象已顯示尼龍時代的到來。此時（昭和二六年）由代會長不惜支付超過公司資本三億元的十億元執照費，開始技術合作。今日，建立起東麗成為纖維業界泰斗的基礎者，完全歸功於此一明智的決定。

帝人一味固執於人造纖維，後來雖然發現到合成纖維才是勝負的關鍵，但是為時已晚。由政界復任的大屋總經理，為了重建帝人，雖然深覺為時已遲，但是與東麗共同向英國ICI購買特多龍技術，決心轉換為合成纖維公司。此時是昭和三十一年（一九五六）。三十三年開始著手生產。

以三十三年（一九五八）而言，比較東麗和帝人。東麗尼龍的銷售額為四〇〇億圓，人造絲和特多龍及其它共二〇〇億圓，共計六〇〇億圓；相比，帝人包含極少數的特多龍

、人造絲為二〇〇億圓。但是，三十六年（一九六一），合成纖維的比重超過80%，可以說不再是一家化學纖維公司了。如是帝人的起死回生，在事業轉換的「蛻變」過程上，坎坷巔坡，歷盡艱辛。

此後約十年，上級諮詢制度或創意中心的設置，企劃室的解散改組，課制的廢止，增設未來事業部門等，不斷講求組織本身的革新及改變。並且在纖維事業之外，石油化學工業、住宅事業和海洋開發等三種不同性質的事業領域上，擴張企業，並且展開支持企業的策略以至今日。

為了適應變動的產業社會，經營必須要採取事業本質的轉換。我們可以從帝人的個案瞭解到此一事實。此乃以「蛻變的經營哲學」為基礎的戰略經營，也是現代經營的生存關鍵。

由以上觀之，唯有合併現有事業和新興事業，並且管理必須要具有可資轉換的事業體系，才是生存於變動社會中的企業本質。

以下茲舉宇部興產為例，做更進一步的說明。今日，以綜合化學工業蒸蒸日上的宇部興產，八〇多年前，以宇部的「沖之山煤礦」起家。首任總經理強調「煤礦的生命有限，總有挖盡的一天，但是事業則必須永恒。經營的方針應該以有限的礦業為基礎，邁向無止境的工業坦途。」因此，前後

相繼向機械工業，水泥事業和硫酸安、氫等化學事業進軍，發展出多角化事業。但是第二次世界大戰以後，一直號稱日本經濟復興之母的煤炭，也因為石油的出現，難逃其變成衰落產品的命運。在能源革命與技術創新之前，除水泥事業外，其它依賴煤炭的所有事業，宇部興產都必須採取一項大的轉變。亦即，必須將製作挖掘煤炭的機械事業變至為工廠設備建設事業，和將由煤炭瓦斯所提煉的化學肥料事業轉變為由原油瓦斯提煉的化學肥料事業。此外，必須封閉煤炭事業，轉投資到包含石油精製業的石油化學事業等。宇部興產費時十餘年完成了此一衆人皆認為是奇蹟的轉換。宇部興產之所以有今日，上述亦即整個演變的經緯。

以上以帝人和宇部興產為例，介紹了事業主力轉變的典型案例。我們說幾乎所有生存在變動社會中的成長事業皆是如此，也亦絕非過言。即使在變化較為緩和的歐洲，例如，意大利的奧力菲特公司，以銷售打字機遍及世界頗成效的公司，但是如今却以製造小型計算機為主。德國的賴司公司原來以賴加照相機聞名，然而今却以光學儀器之中的教育儀器、金屬的材質檢查機器為其生產的重心。英國的格雷希梅塔爾公司本以製造汽車工業的承軸成效甚大，可是由於預測的汽車工業的沒落，遂拓展橋樑和住宅建設用的承軸，十分成功。

蛻變的經營亦即事業重心轉變的經營，乃是企管在變動社會中生存的鐵則。

三、事業轉換的動態組織

成長產品和成長事業的環境一旦改變，信心往往變成自大，並且榮耀也將僅僅是一種錯覺。此種事業轉換挫折的可怕性，上述的帝人就是最佳的實例。

即使是有獨佔性的大企業，如果疏於採取適應環境變化的戰略經營，也會遭受崩潰的命運。中小企業更是自勿待言。雖然如此，但是並非奉勸採取苟且偷安的多角化經營，而是要經常注意到產業社會的變化動向，並且必須配合衰退事業領域的縮小整頓和時機，去拓展成長事業的領域。此外，在進行成長事業領域的開拓和配合時機的同時，必須收拾衰退事業的領域。肆意進行多角化經營，安置重點的失誤和時機的錯過等等，都足以導致多角化經營戰略的失敗。

一向自誇為多角化戰略之王，並且年銷售額高達八〇〇億日圓的興人（住宅 39%，化學合成纖維 18%，紙漿 15%，塑膠 17%，find 化學 11%），幾乎喪失其原來化學纖維廠商的面目而進行多角化，因此導致破產，也是將重心置於住宅部門的時機失當和過份多角化的結果。

在高度經濟成長的時代，產品和事業領域的成長和衰退的交替乃是一般的現象。整體而言，由於市場有某種程度的自然成長，所以在重心轉換上有充分的時間。因此，對企業而言，即使非本業的副業領域也是不難經營。但是，在減速低成長時代則不可同日而語。對總體的市場成長無法加以預測。進出領域的副業必須和以同領域為本業的其它公司展開激烈的競爭。因此，輕易地脫離本業是一大禁忌。可是高成長時代未必一定是變動社會，低成長時代也不一定是變動甚小的社會。有時雖然是低成長時代，但是產業社會也會發生變動。經營環境經常是變化無常的。在此種情況下，企業為了延續和成長，在蛻變的經營哲學上強調的事業轉換體系，究竟應該採取何種企業的組織結構呢？

首先我們必須區別企業和事業的差異。無法區分企業和事業的企業，亦即企業＝事業的企業則劃分事業和產品領域。因應環境的變化而擴大企業的規模，配合企業的成長則採取事業的多角化和產品領域的多樣化。環境的變化迫使事業或產品領域產生成長和衰退的轉變現象。

[事業轉換的組織結構] 下圖表示前述的關係。亦即、表示現有事業以高效率營運來獲得高利潤，並且在事業衰退時，巧妙地結束事業。其中，代衰退事業而起者，事先準備好以保證高利潤的新興事業的形式，來進行事業轉換的體系