

經 營 新 論

——現況、對策及實例——

高 仲 顯 著

杜 武 志 譯

中 興 管 理 顧 問 公 司 印 行

本書譯者（杜武志）簡介

臺北市人，1931年生，臺灣大學法學院畢業。曾任高雄醫學院講師兼秘書，正隆股份有限公司協理；現任歌林股份有限公司總經理室經理。譯著有無缺點計畫、目標管理實務、病歷句例、病歷專用辭彙、中國古代性理學等十多種。

版權所有
翻印必究

中華民國六十七年十二月出版

中興經營管理叢書

經營新論——現況、對策及實例——

高級精裝本定價新臺幣一百四十元

著者：高 仲 顯

譯者：杜 武 志

發行者：中興管理顧問公司

臺北市民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：五六一六三五六・五六一六三五七

郵政劃撥儲金戶第100952號

印刷者：一昇印刷有限公司

臺北市敦化南路362巷69弄17號

電話：七七一三三八三・七八一八二一三

行政院新聞局出版事業登記證局版台業字0040號

S25/6 (中 1-18/51)

經營新論：現況、對策及實例

T000170

目 次

第1部 首先正視現實吧

——今後的經濟預測、它的原因和背景…………… 1

第1章 經營者要有信心…………… 2

(1) 未來是一片漆黑，無法預測…………… 2

(2) 要先下定決心…………… 4

(3) 如何減少風險？…………… 8

(4) 沒有風險的經營手段是無效的…………… 9

第2章 極為混迷的經濟預測……………13

(1) 成長率止於6%，5年後無法預測……………13

(2) 動向不規則、復甦遲緩……………17

(3) 需要提高彈性……………20

第3章 低度成長和國際競爭……………25

(1) 對於輸出的政治壓迫……………25

(2) 無國際競爭力的企業之問題所在……………27

(3) 國際競爭力的大小，取決於品質和交期……………29

(4) 對開發中國家，要靠管理取勝……………31

第4章 低度成長的背景

——自有資本比率和勞動分配率……………34

(1) 日本在自有資本比率方面屬世界最末位？……………34

(2) 勞動分配率的趨勢……………33

(3) 如何使公積金、競爭力、工資水準維持平衡？…45

2 經營新論

- (4) 利用人力投資，以提高附加價值.....47

第5章 低度成長時代的另一個背景

- 從業員意識和價值觀的改變.....52

- (1) 品管圈、小組活動的盛行.....52
- (2) 對於小組、自主管理活動的批判.....54
- (3) 如何有效引進？.....56

第2部 應要如何設想？如何行動？.....61

第1章 經營的本質.....62

- (1) 企業的目的和機能.....62
- (2) 各種機能的具體功用.....64

第2章 如何選擇戰略？.....72

- (1) 朝向有前途的產業努力.....72
- (2) 在選擇行業方面，有何原則？.....85
- (3) 沒有特色，便是一種特色.....91

第3章 改造戰略的實際應用.....97

- (1) 積極和消極對策的平衡和實施時機.....97
- (2) 收益性的檢討.....99
- (3) 如何提高收益率？.....101
- (4) 因應當前的有效對策.....103
- (5) 生產力的檢討.....105
- (6) 要了解實際情形，以便打出對策.....110

第4章 管理的機能.....123

- (1) 什麼叫管理？.....122
- (2) 管理的本質.....123
- (3) 對於「管理即成本」的探討.....124

第3部 實例研究

——如何引進？	129
第1章 如何分散風險？	130
(1) 迴避風險的具體對策	130
(2) 分散風險的具體對策	133
(3) 三分法的實際應用	137
(4) 物物交換法和利用網路方式	142
(5) 同心協力、分工合作	144
(6) 橫斷面的合作	145
(7) 依賴的方式	146
第2章 要賦與彈性	149
(1) 提高資產週轉率	149
(2) 豐田生產管理方式	151
(3) 免保養	159
(4) 產銷流程的改善	161
(5) 減少變化	163
第3章 人力的彈性化	167
(1) 減少工作量的變動	167
(2) 一般所用的變動吸收法	170
(3) 機動指揮	173
第4章 提高間接業務的效率	178
(1) 可多可少的間接部門編制	178
(2) 零基準的觀點	178
(3) 事務處理規則應如何制訂？	182
(4) 把間接業務分離出來	184

4 經營新論

第5章 預算的編製和執行.....	190
(1) 變動預算和凍結法.....	190
(2) 零基準預算.....	192
(3) 階層預算.....	193
第6章 想法的轉變.....	196
(1) 要反過來想.....	196
(2) 「勉強、浪費、不勻」的活用.....	199
(3) 日式經營體制的建立.....	202

第1部

首先正視現實吧

——今後的經濟預測，它的原因和背景

第1章 經營者要有信心

(1) 未來是一片漆黑，無法預測

據說目前這個時代叫做混迷的時代。這個名詞用得比「穩定成長時代」還要恰當得多。在美國，也使用跟它意義相似的名詞。總而言之，不曉得明天、下個月、明年將會發生什麼事。

不景氣已持續了將近4年。但我們已經聽膩了，那不是不景氣，「要認為平常就是這個樣子」。也許事實是如此。若能下定決心這樣看得開即可，但不知怎的，總是受焦急與憂鬱所支配。

人對於現實很容易適應，所以，一個人進了監牢後，能預測10年或20年後將還我自由之身，所以，會找出適應那一種環境的樂趣和生活方式。

但現在的經營者，就缺少這種預測和爽朗性格，只有一連串的陰霾。

●看來最近幾年好像電力會不够用，使景氣無法恢復。

- 據說石油的供需情形倒退到7年前那種情形，又要漲3倍。
- 糧食危機好像會變成事實似的。
- 大地震、地表冰凍等天災或戰爭，不也會在某一個地方發生嗎？
- 在政治方面，無法期待使出帶動日本向某一方向的政策，而越來越黔驢技窮似的。

對於外界無法預測當中，注視自己的企業體時，會更加憂鬱起來。因此，想自殺的經營者當然會出現。所以，能够在夜裏掩逃的經營者，還算幸運。當然若干受雇的社長或公司幹部，會趁着有機會可以申領退職金時退職，或趁着公司還有財產清算時關門的家族式公司經營者出現，是難得的。

「喪失了信心的經營者！」

上面所提到的經營者並不是外表如此，而是他們的內心便是這樣的。

經營者通常是具有長年經驗的老狐狸，所以，上班時，想裝出若無其事的姿態。雖然很想這樣做，但因為下不了決心，所以，看到銷貨日報、應收帳款、回收報告核算表時，便不由

4 經營新論

得臉孔抽筋，而且會提高嗓子，對部屬亂發脾氣。

「再加油好好幹！」「你們不曉得公司現在究竟是什麼一個樣子嗎？」「同業A公司幹得有聲有色，而我們呢？……」

在戰場，一個部隊的隊長的臉色和態度，會左右士氣。經營者等於是一個部隊的隊長，必然在槍林彈雨下挺身而出，悠然睥睨敵人……。如果經營者不是這樣子做的話，無法使全體員工結成一體，渡過這個時代的。

(2) 要先下定決心

所以，經營者必須具備固若磐石的決心，這是現代經營者應具備的絕對必要條件。

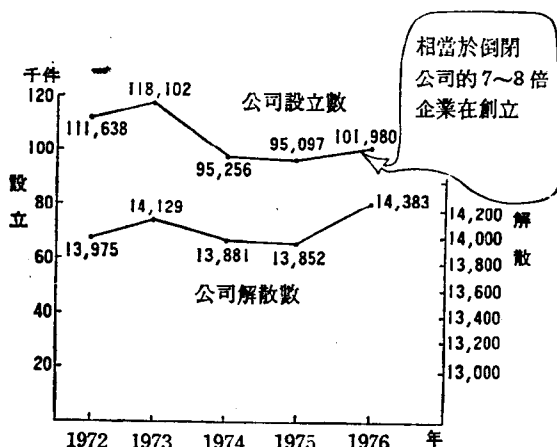
日本良寬和尚說：「會生病時，最好生病，會死時最好是死。」耶穌對門徒說：「你們不要為生命憂慮吃什麼……你想烏鴉，牠不種，也不收，神尚且養活牠……。」有些經營者聽到這些話，便若有所悟似的。

日本東鄉元帥經常說「七對三時勢敵力均」：認為我方被打70%，而敵人被我方打30%時，勝敗歸於平局。同業在這種情形下，應該比我們還要艱苦，必須認為無法經得起考驗先俯首稱臣的輸定了，而更應把握機會拼命，才能找出活路來。

一個公司所擔心的是，恐怕會倒閉這件事。但一年當中倒

閉2萬家並不算多。須知日本總共有400~500萬家公司。如圖表1-1所示，相當於倒閉了的7~8倍公司被創立起來。

圖表 1-1 貿易公司設立解散情形
(根據日本法務省統計)



所以，最好不要老是往壞的地方想。不但如此，根據統計，在創業10年內會倒閉的企業大都會倒閉（美國、日本都不例外）。所以，創立後滿10年以上的企業，應該可以安下心來。可以說，只要不是在同業界的最後幾名，不必擔心會關門。當整個業界不景氣時，通常由於業績較差同業倒下去，整個業界便得以恢復正常。人工費高昂、結構上不健全的不景氣企業（按指造船業、纖維業等），如果排名在 $\frac{2}{3}$ 以內的話，不必提心吊膽。只要採取不致於連環倒閉的措施，並且確保穩定客戶佔銷售額的60%時，保證安如泰山。

6 經營新論

只要能抱定這種看法，自然會表露在態度上面，公司氣氛也會開朗起來。現在美國有些團體在研究所謂演戲經營。認為對待部屬的姿態、對於交易他方的態度、對工會的交涉等，都可以說是經營者在扮演各樣的角色。在不景氣當中，經營者對於這些方面尤須十分關心注意。

所謂「演戲經營」研究這種說法，聽起來好像是目中無人一樣。另外還有一種，叫做野狗式的經營。

今天的企業經營很難捉摸，不曉得下個月會變成怎麼樣，而明年的事，更無法預測。但今天或明天會發生什麼變化，則大概可以看得出來。野狗在早上醒過來時，不曉得可以在那裏找到飯吃，毫無把握。但一天行將過去時，不但吃的飽，有時候毛色光滑、營養充足。所以說，經營者必須像野狗一樣有活力，神經要粗。尤其當銷售額降低時，對於為什麼發生這個現象，有什麼好辦法不去想，只把時間浪費在開會上，要不然便是雙手托着下巴，儘管嘆息。但野狗並不這樣做。「只要狗經常在外邊遊蕩，便會碰上好運氣」，不是也有「不打搖尾乞憐的狗」這句話嗎？總而言之，不斷的出去找有希望的顧客最重要。

俗語有所謂「一成主義」。「利息也是一成，配利也一成，統統一成。所以，碰上 2~3 個女孩的釘子便灰心，就不可以了。起碼要碰上10個，否則不能罷休……」。這只不過是一種比喻而已。易言之，要「訪問10家公司，只要有一家公司向你發訂單就好了」。事實上，這個時代須要有這樣膽大與堅忍不拔的精神，才能生存下去。

「危機臨頭時，正是好機會，這種想法也很重要」

- 當一個公司陷入危機，面臨倒閉邊緣時，就會達觀，坦然處之。
- 當面臨危機時，才會認真去想企業應該走的方向，並且奠定強化企業體質的基礎。

日本名古屋中小企業信託銀行所投資的優良公司例，可以印證這個事實。

- 根據「日本玉蜀黍糊粉（株）」倉地社長說，他在2次大戰後糧食缺乏時開發代用米，對於這劃時代的發明，積極投資，但後來由於糧食供應情形好轉，公司陷入經營困難。就在這時產生玉蜀黍糊粉的新構想，奠定今天繁榮的基礎。
- 又在北陸地方的工作母機優秀製造廠商「中村留（株）」，曾經有一度在資金調度方面發生困難，社長把太太子女的東西典當尚無濟於事，還要用這些錢到京都買玩偶，在街上叫賣，公司才得以渡過困境。後來想如果無法從承包加工業脫胎換骨，一定會再遭遇這種情況，經一再努力後，終於推出工作母機。

由上例可知，每一件事都取決於如何想法。比如以為好像

8 經營新論

日本所有企業的銷售額都在降低，但只要看國民生產毛額穩實地在5~6%，表示有些企業的銷售額上仍在升高。不要老是看黑暗的一面，必須以無比的信心去經營。

(3) 如何減少風險？

剛才提到要想得開，或在言行上裝出充滿信心的模樣。但如果底子沒有信心的話，仍會露出本來面目。沒有信心的原因，如不測事項越多時，收益惡化、倒閉的危險，便相對的增加。所以，雖然還不到恢復信心，至少在目前，爲了能够安心起見，必須採取減少風險的一些措施。

有下列幾個方法。

●迴避

●分散

●依賴

●能耐（使能因應情況變化）

所謂「迴避」就是，危險的工作不做，只要預測受不景氣影響大的工作，即使正在做，也要停下來不做。

所謂「分散」，是另外設立公司或虛設公司，減少危險波

及到自己公司。又設法多角化，把風險均勻化，以便互相抵消。

所謂「依賴」，便是一邊倒向中心工廠(母廠)或有力的客戶。

所謂「能耐」，指建立經得起銷售額下降、發生虧損等各種有效措施。

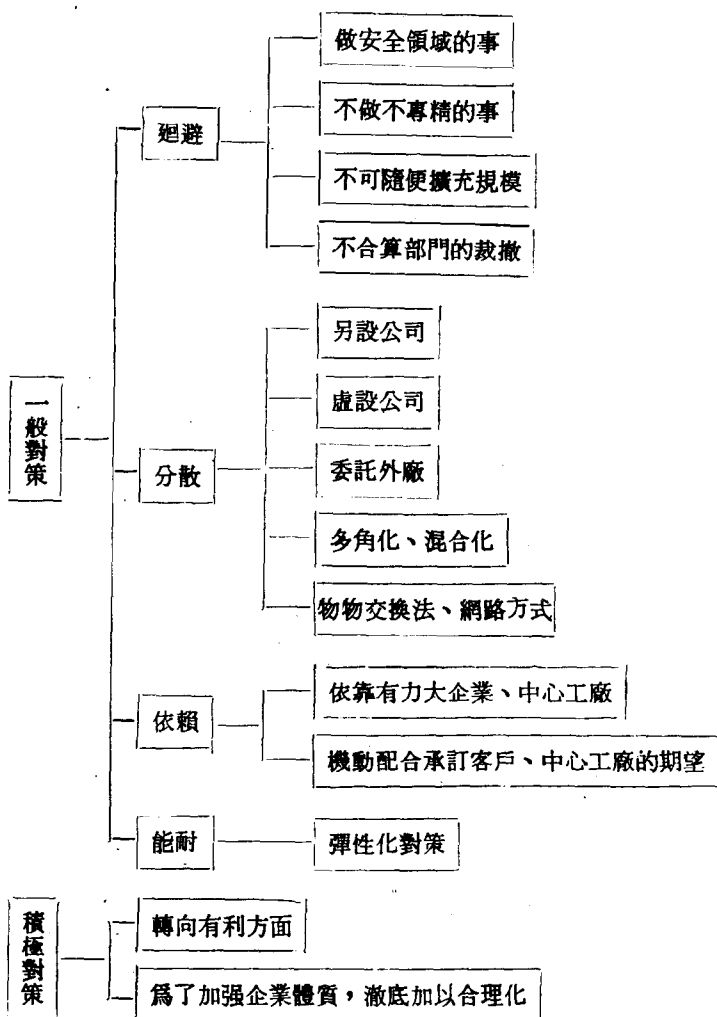
尤其重要的是，要具體想出各種有效方法。在本書介紹很多實例，尤其在第3部有所詳述，請予參考(第130~146頁)。

(4) 沒有風險的經營手段是無效的

以上所述各種降低風險的方法有一共同點，那便是，如果這樣做的話，一個公司很可能變成貧血狀態。在經營學上有一個鐵則，那便是，在迴避風險的經營手段方面沒有特效藥——亦即所有有效的經營手段，都附帶有風險。也可以說，自從能源危機以來，針對大幅度的銷售額降低，而停止開發、投資，並且配合銷售額削減設備、人員，減縮資產，又控制不必要，或不急的開支，以便平衡支出。但從長遠處着眼，不無未妥之處。

- 變得越來越貧血，銷售額逐漸在減少，人員越來越少……用深一點的話來說，便是緊縮平衡，用容易懂的字便是年年在衰退。

圖表 1-2 減少風險的對策



●同樣的理由，就是缺少活力。

●一旦景氣恢復，業界可期望增加銷售額時，可能趕不上。

也就是說，一味想安全、安全的話，自然而然會失去活力，無法在競爭場裏生存。這樣想來，只減少風險來渡過目前，無法打開僵局，是顯而易見的。因此，經營要有信心，爲了生存下去，必須膽敢向風險挑戰，而且對於如何才能獲致成果，心須要有充分的認識和因應辦法才可以。

針對這個問題，在進入本題以前，檢討今後企業所面對的經濟動向之本質。