

允晨企業文庫③

自我挑戰的企業

\$3 Billion

(Revenues)

\$2 Billion



自我挑戰的企業

原書名：現狀打破せ、挑戰せ、！

作者／坪內壽夫●譯者／賴郁芳



譯者 賴郁芳，臺灣省臺南縣人，二十六歲，輔仁大學東語系畢業，文化大學日本研究所畢業，曾任日文教師、出版社編譯。

※本系列叢書都有翻譯權，請勿盜印。

必
屬
好
書



允
晨
出
版

企業文庫③**自我挑戰的企業**

譯者 賴 郁 芳
原作者 坪 內 壽 夫
發行人 吳 東 昇
出版者 允晨文化實業股份有限公司
台北市南京東路三段21號東昇大樓11樓
●服務電話：5415606-7
●郵撥帳號：0554566-1
排版者 嘉信印刷事業有限公司
臺北市內江街110巷6號
製版者 唐山彩色照相製版有限公司
板橋市中山路二段531巷56號2樓
印刷者 大聞實業有限公司
永和市中正路273號
登記證 行政院新聞局局版臺業字第2523號
二版日 中華民國七十四年四月三十日

定價：120元

序

這三十六年中，我一直抱著以身作則的態度來工作。

不久之前，我一提到「來島船塢」，還常會有人困惑地問我：「來島是位於那裏的島嶼呢？」但最近希望到來島船塢參觀的人日益增多起來，多得讓我們感到困擾。

我的些許經驗、經營的想法、管理人員教育等，若能讓讀者有點收穫的話，那將是我最大的榮幸。不過，我的經驗、想法、教育方式或許也有助於「來島船塢集團的從業人員，為什麼那麼認真工作？」這個問題的解答。

我想，我只不過是把一些很率直的，很理所當然的事呈現在各位面前而已。

我覺得身為一個經營者，應該不斷地考慮如何打破現狀，體認「職員人數越少，職員就越能變得精銳」這個道理，更不要畏

懼不景氣，反而應該利用不景氣來達成成長的目標……總之，我相信人類本身具有很大的潛能，等待著開發，只要你給他適當的環境、適當的刺激，就能收到令你意想不到的效果。

這些年來，常有人狠狠地指摘我為「四國地方的猿猴」、「吸血鬼」、「專門侵吞破產公司」、「暴君」……，對於這些謾罵者的不夠成熟，我感到很遺憾。事實上，我是個出身於劇院之家、有血有淚，而且注重義氣人情的人。

有很多人覺得今年景氣已稍呈好轉，而漸漸沈不住氣了，但我覺得在這種風潮中更須大加警戒。

相反地，也唯有這個時候，才是強化「企業體質」的絕好機會。

公司這種東西，工作於其間的人員的頭腦、公司的組織等，都會在不知不覺中硬化。

根據我的經驗，任何一個組織，只要經過五年就不行了，老化現象也逐一出現。

所以我們必須注意公司老化現象的任何一個小「朕兆」，積極地謀求如何打破現狀。

我的來島船塢集團無視於油輪熱潮，不製造油輪而向「汽車運輸船」、「冷凍船」的技術開發挑戰，現在，我們在這方面即占有很大的市場。這是由於我們公司之間流傳著「打破現狀！向現狀挑戰！」這句話的緣故。

公司間有「大企業病」這個用語，而我在接受佐世保重工、關西汽船等公司的重整工作時，也才知道「大企業病」比我想像的還要嚴重。

在即將進入一九八〇年後半的現在，我指示來島船塢集團一百七十家公司的從業人員說：「這是個必須自我否定、自我改革的時代！」

如果這本書能帶給諸位讀者一點啓示，那將是我無上的光榮。

一九八四年三月十二日

坪內壽夫

目錄

第一章	為什麼組織一經過五年就不行了.....	一
第二章	如何治療「大企業病」.....	四九
第三章	坪內壽夫的「經營教科書」.....	一一一
第四章	近、未來情報的讀取方式.....	一六五

第一章

爲什麼組織一經過五年就不行了



「公司的老化現象」方程式

我於一九四九年，成爲愛媛縣松山市一電影院的老闆，開始經營事業以來，總是自己以身作則，認真工作，發展事業。至今已有三十六年了，我的事業在不知不覺中已發展成以來島船塢（造船業，總公司在愛媛縣松山市）爲中心，包括造船、海運、陸運、金融、觀光、商業、演藝、報紙、食品等約一百七十家公司，年度營業總額約七千億日幣（一九八三年度）。以上的綜合企業集團——當然，其中也有各種機緣，這是事實。除了來島船塢、關西汽船、東方飯店（神戶市）、東邦相互銀行（松山市）、「新愛媛日報」之外，我還重建了佐世保重工、金指造船所（靜岡縣清水市）等許多企業。人們竟因而稱我爲「重建王」。

此外，最近不管是大企業、小企業，或各類的團體，都邀請我去演講。我既無學歷，又無任何裙帶關係，只是拼命地「工作」，所以要我在大眾面前說話，實在是件無法想像的事，若人們能瞭解我是這樣的一個人，那我便會感到非常榮幸。

這一陣子，我常被問到「公司倒閉有沒有『前兆』？」這個問題，碰到這種情況，我總

是很直截了當地回答說：「有『公司的老化現象』方程式。」

雖然我用「方程式」這個乍聽之下似乎很難的名詞，但其實一點也不難。簡單地說，「公司的老化現象」方程式就是下列這個式子。

「公司的老化現象」 $\equiv$ （Ⅰ）沒有「完全投入工作」現象 $+$ （Ⅱ）「打破現狀主義」缺乏症 $+$ （Ⅲ）合議制主義

公司的老化現象可從（Ⅰ） $+$ （Ⅱ） $+$ （Ⅲ）中發現。這些朕兆不一定是照著上述的順序出現的，但會或先、或後、或合併出現，確實會腐蝕一個公司。

（Ⅰ）所謂沒有「完全投入工作」現象，是指「天真的」體質。簡言之，即奢侈體質、心理鬆弛體質。或許可以說是「只有我的公司不會倒閉」這種「不沈艦思想」吧！

（Ⅱ）所謂「打破現狀主義」缺乏症，是指無法有效變通的「頑固體質」，也可說是保守的體質、守舊體質。一旦公司出現這樣的氣氛，「公司的老化現象」就會急速地進行。大公司較重視組織，所以容易變成上述的體質。在這種情況下，我等就要提倡「打破現狀主

義」、「破壞組織主義」

(Ⅲ) 關於合議制主義，想必沒有說明的必要吧！我想先指出合議制是無責任主義。合議制是什麼都無法解決的一種體制。

公司的保守體質、守舊體質——「公司的老化現象」會招致什麼樣的後果呢？是經營的低迷現象吧！企業幾乎停滯不進，銀行將你列為拒絕往來戶，最後不得不拍賣資產或動用資本金分紅。這麼一來，經營者便會喪失自信心，或以自暴自棄的態度來解決問題。這是泥淖狀態。一陷入這種狀況後，就學會說一些甜言蜜語的詐欺的話。這是一種溺者攀草求援的想法。

經營者的無能在這時候顯明起來，空頭支票滿天飛，員工薪水遲發，甚至不發。然後經營者就好像淤水中的魚，嘴巴一張一合地想吸入氧氣，而開始流淚。不久，氧氣缺乏，企業終於倒閉——「崩潰」、「毀滅」。

是否有可以不被捲入這倒閉的漩渦中的方法呢？答案是「有的」，就是一開始就不容許漏掉一滴水。「噢！才這麼一點點，大概沒關係吧！」的這種「過於天真的體質」是不應讓它存在於企業，或我們本身的心境及生活中的。

典型的「公司的老化現象」之例——何謂沒有「完全投入工作」

我診斷「公司的老化現象」時的第一個要點，是觀察一家公司的重要幹部到新職員，是否都能「完全投入工作」。當然，薪資是根據工作時間來支付的，而這個工作時間必須是實際的工作時間。工作時會有「準備」與「結束」的時間，但這個「準備」與「結束」，並不包括在需要支薪的工作時間內。

譬如說，如果早上九點是開始工作的時間的話，那麼，九點時就要在自己的工作崗位，完全進入工作狀態。若是在早上九點才匆匆忙忙趕到，然後再抽根煙，那就太不像話了。抽煙，應是早上九點以前就要抽完的，這是常識。

如果結束工作的時間是在下午五點的話，那麼就應該在下午五點把工作結束，而不是在下午五點就馬上準時離開公司。工作的「結束」是要花一些時間的，例如辦公桌桌面的整理、物品的確認、回家的準備等，總是要花點時間，但這個「結束」時間並不包括在工作時間之內。

就「完全投入工作」而言，上述的「準備」與「結束」時間，是絕不能侵佔到工作時間內的，即使只是侵佔了一秒鐘。

這雖是一件小事，但即使只是一秒，在有一千個職員的公司裏，就會造成一千秒——約十七分鐘的損失，在有一萬個職員的公司裏，一天就會造成三小時弱的損失。

若「準備」與「結束」所侵佔的不只是一秒，而是五分鐘的話呢？在有一千個職員的公司，每天就要損失八十三小時弱的時間，假設一年內的工作日數是三百天的話，那麼一年就要損失二萬四千九百小時了，相當於十個人在一年內的工作時間。換句話說，由於一天損失了五分鐘，就必須多雇用十個人。反之，若職員能在工作時間「完全投入工作」的話，就可以少雇用十個人。所以，千萬不能笑這僅是短短的一秒鐘。就是這個嘲笑一秒鐘的態度，促使公司老化的。

重建來島船塢的秘密

我於一九五三年，接受重建來島船塢的工作時，首先就嚴格要求這個珍惜一秒的「完全投入工作」的態度。本來該公司在下班的鈴聲一響後，不過短短數秒鐘，六十名左右的職員

為什麼組織一經過五年就不行了

就出了公司的大門回家去了。這證明在下班鈴聲未響之前，職員就已作好了「結束」，亦即回家的準備。

我告訴這些職員：「『結束』的時間若侵佔了工作的時間，將會導致企業老化，因此而蒙受損失的，不是別人，而是你們本身。」這個「過錯」馬上就被改進了。

要在來島船塢執行「完全投入工作」的規定，也需要相關企業的員工的協助，所以，我要求相關企業也必須這麼做，對於不能實行的人必定嚴厲處分。以下所提的雖是小事，但可供參考：來島船塢的資金是一億七千萬日幣，由「完全投入工作」開始，至今（一九八三年十一月）公司內的保留金已超過一百八十億圓。

在有著許多所謂大公司的東京、丸內地區，下午五點稍後，就有一大羣職員走出公司大門。

這到底是怎麼一回事呢？我感到極不可思議。我有一個原則，就是不和不行「完全投入工作」的公司交易，因為我覺得那樣的公司是沒有什麼前途的。

在來島船塢徹底實行「完全投入工作」後，我便把目標放在工作時間質的提高，乃至工作密度的提高。邊哼歌邊工作的一個小時，與專心工作的一個小時，所獲得的成效如何呢？仔細觀察之下，便可發現二者判若雲泥。時間就是金錢，一家公司是否重視一秒鐘以及

一秒鐘的工作內容？這是我觀察「公司的老化現象」的第一步。

「打破現狀主義」缺乏症——佐世保重工的 「大企業病」症狀

最近，「獨創性」這個名詞觸目可見，但我認為「獨創性」的構想並沒有「將原有事物或制度稍加改變」的構想——「打破現狀主義」來得重要。人類真的會有獨創性的構想嗎？難道一萬個人中就可找到一個嗎？每當在新職員教育、職員研習會上，聽見演講者或公司幹部煞有其事地擺出嚴肅的臉孔，說：「富有獨創性的職員……」時，我便不禁要懷疑他是否是認真在說的，甚而懷疑他的腦筋如何。

我們人是不能不更謙虛些的。若自以為很聰明的話，那就已決定了你的人生是要失敗的。我從未認為自己的頭腦很好，我只希望自己是個具有常識的人。

當你被問及是否有新構想時，不需要東跑西竄，想去找出一個古怪離奇的構想。我想我們不要為找出獨創性的構想而煩惱，我們還是俯身看看是否可將現狀稍加改變來的比較好。

我於一九七八年六月，接受佐世保重工的重建工作。當時，這個公司所罹患的就是典型

為什麼組織一經過五年就不行了

的「打破現狀主義」缺乏症。經營者不斷地叫著要有獨創性的構想、獨創性的構想……，但是該公司肥胖顛頂的體質依舊不變。我踏出重建的第一步時，強調「打破現狀主義」——「將現狀稍加改變的構想」的必要性。這麼一來，馬上就有一個員工提出「關於工廠的夜間照明」的小小改善建議案。結果產生了一年內節省一億二千萬圓的節約能源效果。可知「打破現狀」的一些小小改善建議是很重要的。

我想對專業的職員建議多提出上述的「打破現狀主義」的構想。

經營公司時，若產生「打破現狀主義」缺乏症，我想這公司的經營發展馬上就會停滯不進，不久便直線下降。結果如何呢？職員一個個安於現狀，若將這種安於現狀的體質放置不管的話，就會像劣幣驅逐良幣的這個比喻一樣，保守的體質就會蔓延到整個股裏、課裏、部裏。

不久，即使有小過錯發生，也沒有會加以指摘，明確地迫其反省的體質存在。不管有什麼樣的理由存在，公司一到這種地步，就會很快地轉變為糖尿病質，顯示出公司的老化現象。

公司絕不可忘記上述的「打破現狀主義」。我認為一個組織大概經過五年左右就會生鏽，所以應以五年為一個大致的目標，每隔五年就要注意來一次「組織破壞」。一個企業經