

工商實務叢書12

企業經營學

畠山芳雄著



F27
12
8324

S 003142

企業經營學

富山芳雄 著



S9012472

石 景 宜 先 生
惠 贈

前 言

身爲一個企業從業員，我們總有一天，都會自身經營事業。

有的人就在現服務的公司擔任經營者，有的人可能將成爲關係企業或同系列公司的經營者，有的人，則也許在退休之後，進入自己經營的企業擔任公司董事，或在朋友經營的公司成爲共同經營者。有的人亦可能開一家零售店、餐廳或房地產經紀人。總而言之，到最後總是有絕大多數的人會成爲事實上的經營者。

然而，一向擔任部課長幹得有聲有色的人，一旦成爲事業經營者後，大多數會感覺到處不如意起來了。這是因爲他過去僅是管理一個部門的，如生產、銷售、資金或技術、勞務等的業務，跟現在對整個事業做綜合性經營的工作，本質上根本是迥然不同之故。

本書，係與拙作「如何做一位傑出的幹部」有着呼應關係，前書係敘述事業經營中

「管理能力」方面的種種。而本書則針對「事業能力」方面，如事業的選擇、求取各種經營範圍之均衡的要領，以及各種經營階段之戰略、多角化經營方法、財務管理等，供作爲一個經營者所必具的實務知識，爲主要內容。

當然，對於「事業」這一範疇中所涵有的一切，仍然有許多言之未及的地方，其中論述的觀點，也有許多見仁見智之處。但如本書能够給各位有少許的益處，也就是筆者所衷心祈望的了。

本書爲J·M·A入門叢書的第一部份。說來各行業的經營技術本是巧妙無極，無止境，但在運用上總有其可循的原則，至於此一叢書即係收羅其中之精華，以任何人看了都可以「消化」的文字介紹出來，也可以說是個「入門書」。尚祈各位先進對於本書及陸續刊出的各書不吝指正爲禱。

島山芳雄

目錄

序

第一章 企業倒閉何其容易

一個「榮昇」的經營者的悲劇

十四

退休後進入朋友的公司

十五

第二代就破產的小開

十六

投機事業的失敗

十八

三則教訓

十九

第二章 如何選擇事業

拉門用紙和地板磚

二十四

必需品、耐用品、無形的服務業……………二六

好奇心與連鎖反應力……………二八

時機的原則……………二九

多是敗在過早……………三一

成長的產業是赤字產業……………三二

要發揮特點——優越性的原則……………三三

有沒有瘋狂的人——人員的原則……………三四

第三章 市場週期與經營戰略

顧客要求的不是目前的商品……………三八

本公司賣的是甚麼……………三九

手提桶的一生……………四一

有其生必有其死……………四二

何時斜陽化……………四五

第四章 現在與將來的平衡

品質——發生期的先決課題……………四六

切勿呈真空狀態——成長期應注意的事項……………四七

極限生產者的戰略……………四九

安定期的重點——要放在特定消費層……………五〇

勿輕視斜陽商品……………五二

高明地結束事業的方法……………五四

對高收益要具戒心……………五八

投資支出的原則……………五九

損益表上所產生的錯覺……………六〇

用錢多不如用之適當……………六三

經營的三個階段……………六五

品質與穩定的銷售爲創業階段之重點……………六六

第五章 經營多角化

不必花錢即可爲將來佈置——不完全投資階段應注意之處·····	六八
認清「月盈必缺」——成長循環階段應注意之處·····	六九
越過的利益如何投資·····	七一
明天的事明天再說·····	七三
再建的決心·····	七五
以緊縮求平衡的原則·····	七六
急速與擴大的教育爲重建之根本·····	七九
短期決戰法·····	八一
事業化呢？多角化？·····	八四
風險的分散等於精力的分散·····	八六
經營力是否充足而有餘·····	八七
多角化呢？國際化呢？·····	八八

第六章 企業集團的經營

是暫時的問題或永久的問題——反溯一貫化的注意·····	九一
「自以爲知道了」是危險的——目前性一貫化應注意的地方·····	九三
石橋輪胎公司的沿革·····	九六
推銷方面成爲弱點——原料中心的多角化應注意之點·····	九八
容易形成惡性競爭——設備多角化應注意之點·····	一〇〇
走上專門廠家的路——技術多角化應予注意·····	一〇一
注意技術方面的問題——顧客多角化應注意之點·····	一〇二
會不會成爲甩不掉的包袱——人才多角化應注意之點·····	一〇三
共通之處很多的事業·····	一〇五
如何進入「新天地」·····	一〇七
多角化病態之種種·····	一〇九
是縱分呢？是橫割呢？·····	一一〇

第七章 企業的財務

現在最要緊的是什麼……………一三三

當成立另一公司比較好時……………一一五

經營獨立的原則……………一一七

再快也要三年……………一一九

平面性企業集團……………一二一

依賴心理是經營之大忌……………一二二

獨立互惠的原則……………一二四

企業集團行動……………一二五

避免空頭支票的秘訣……………一三〇

不要從頭就借人家的錢……………一三一

避免「自以爲是」的經營……………一三三

稅後利益之半數應予積蓄……………一三五

第八章 關於決策方法

爲何會引起「貧血」.....	一三六
慎防敗血症.....	一三八
長短分離的原則.....	一三九
借高利貸款就是自殺.....	一四一
量入爲出.....	一四二
利益計劃.....	一四三
巧妙的避險四法.....	一四八
模倣人家且青出於藍.....	一四九
分段推進.....	一五〇
錯了也無妨——保險法.....	一五一
花些小錢試試看——實驗法.....	一五二
經營者的雙重性格.....	一五四

沒有反對的事不要做決定·····	一五五
專精範圍中產生的偏見·····	一五七
開放的胸懷·····	一五九
要沉着穩健·····	一六〇
運氣佔九成·····	一六二
福無雙至禍不單行·····	一六二
企業經營的崇高意志·····	一六三

第一章 企業倒閉何其容易

第一章 企業倒閉何其容易

一個「榮昇」的經營者的悲劇

Q氏，在某大企業擔任處長，而且是以董事的身份兼任的。本來他是個技術人員，曾經長久在工廠服務當過廠長，而後擔任總公司工務部門的主管。不但在現場頗有好評，就是在總公司他的人緣也不錯，在生產方面可稱得上是重要人物。

當他擔任董事一段時間後，轉而榮昇到關係廠商N公司擔任總經理之職，但實際即為該公司的最高負責人。N公司是個經常向培育Q氏的母公司購買原料，加工後銷售成品的一個公司，在許多關係廠商中是頗具規模的子公司。

當Q氏就任時，N公司的業績尚稱不惡，可是當時向銀行及母公司有相當數目的借款，利息的負擔很重。經過Q氏把公司內部的狀況詳細檢核後，他深深感覺到組織制度不夠健全，人才也感不足。於是向母公司請來若干位處、課長級人員，以求改善各項業務。

第二年，遭到市場景氣欠佳的影響而貨品滯銷，財務上造成了赤字，只好再向母公司融通資金。Q氏及以下的幹部，曾經多方努力，可惜仍是無法提高業績，由於利息負

15 企業倒閉何其容易

擔的增加以及勞資關係之惡化，赤字更形膨大，往後只好不斷地按期向母公司請求繼續資金的援助。

母公司認為問題嚴重，經派員慎重調查的結果，發現N公司在財務上有粉飾之嫌，雖然實質上公司有了赤字，却任由長年的股息、監事的報酬等照例發放，而且間接部門的人數多有冗濫，營業收入根本不敷開銷。

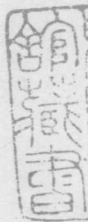
事勢到了這一地步，總公司最高經營者層終於決定請Q氏、財務主管以及四位N公司的董監事退出，立即由總公司派一位專務董事出任董事長，與同來的一位處長馬上着手重整。

這家N公司經過動了如此相當大的「手術」之後，經過一年，始再走上軌道。

退休後進入朋友的公司

S氏退休之後，進入朋友所經營的公司擔任董事之職，也開始了他新的生涯。

本來他服務的公司答應他可以留下來擔任顧問，但S氏認為與其像半退休地留在本公司，實不如在人生旅途上以此為一段落，另行開闢新的途徑為宜，因此下定決心退休



。這位朋友的公司是一家中小企業，S氏名義上說是董事，却要從總務經理幹到勞務關係的事務工作，不過在他個人覺得這是個同事業，做起來很有意義，甚至於把所領到的退休金也大部份都投入這個公司。因為他自己一方面已經有房產，而這個公司又有高達二成的股利，自己的終生也唯有在此公司渡過，由於這種決心與判斷，乃認為這是他唯一無二的最好出路了。

在開頭一年一切相當順利。不幸再過不久這位朋友遭遇車禍而死於非命。這家專靠他朋友的信用及經商手腕而立足的公司，就此開始崩潰了。加上朋友的兒子年紀輕，經驗不足，根本無能繼承事業，雖經S氏拼命設法支撐，但終於遭到了破產的噩運。S氏至此不但喪失了全部的投資，連他那棟房子也因為公司借款而被拍賣償債了。目前他唯有在另外一家小企業一面工作，一面慢慢地償還其他由他負責的債務了。

第二代就破產的小開

O君的家，三代相傳在某都市經營百貨公司，最早的時候原是經營服裝店的，從祖