

：的點要營經課48您供提

營經業企小中

譯 政 從 林

行印社版出南五

書叢學科理管代現

F278.5
8017

港台書室



278330



五洲出版社

提供給您48課經營要點的：

中小企業經營

日本能率協會理事

島山芳雄 著
林從政 譯



90054771

本書每一課都是針對中小企業的經營實態加以分析，分由專家執筆。
本書可以提供本省中小企業界有關當前公司營運上有力的技能與觀念，
透過有效的檢討，來克服企業的弱點及瓶頸狀態！

譯者序

企業之成敗，因素固然很多，其中屬於人爲的因素佔了相當的比例，特別在今日這種瞬息萬變技術革新的時代，一切講求新、求變的時代，如果經營者的觀念不能配合這種巨變的市場結構，不能配合營運情報網的靈活運用，那企業體的病症將由於慢性的，因循苟且的累積，終致一發不可收拾。

天然的資源有待人去籌謀、去開發。同樣的，企業的成長也有待人去策劃、營運、執行、檢討，務使其不落在人後。

目前存在於本省的各中小企業爲數甚爲可觀，而且在量的方面仍然在增加，這是一種可喜的現象。然而假如我們能够深入探討在美奐美煥的公司背後，所隱藏的潛在性危機，我們當會發現很多企業是建築在沙盤之上的。這種情形在此時此地仍不勝枚舉。而解決之道唯有求之於經營者本身的早所驚惕、檢討，也唯有這樣深入去發掘迫在眉捷的問題，才能挽救企業的命運。

簡單的說，目前本省中小企業的癥結，仍然是隱藏性的勞工失調問題、薪資問題、家族公司引用私人的問題、人才的問題、技術革新的問題、社會道德問題、海外市場的問題……。這在中小企業將重新邁入一個新的經營里程時，所受的衝擊尤為重大。因此有未雨綢繆的必要。

對於鄰邦日本工業化之神速發展，有許多令人驚異地方，他們之所以被譽為世界上第三個工業最進步的國家並不在於天然資源的豐富，而在於他們是勤勉的民族，怪不得歐美人土對日本人有這樣的評語：「日本人是經濟動物！」、「日本人是工作的螞蟥！」但在這近乎戲謔的評語背後，實已道破了日本人之勇於求新、勇於求變、勇於做自我檢討的精神背景。

本省今日的中小企業經營者應該排除日本人只是「模仿性特別強的民族」錯誤觀念，殊不知在模仿性的背後，也隱藏着技術革新上萬不可缺的創造性動力。這是值得我們不斷警惕、不斷努力的目標。誠然日本的國情有許多與本省不同的地方，但是做為企業經營者的一員，其經營的共同原則及精神是一致的，換言之，必需有更遼闊的國際經營眼光，才能配合國內外市場的變動。值得欣慰的是，目前本省已有很多經營者及廠家已接受了新的觀念、新的事實，並極力往經營合理化之途邁進。

本書共分四十八課課程，每一課程均針對企業公司之實態加以分析、檢討，由大學教授

、日本勞動省官員、經濟研究所專家學者、大企業顧問、日本能率協會等聯合執筆，當中不乏金玉石良言，對於我國目前中小企業的經營者可，資借鏡之處頗多。

本書可以提供本省中小企業界有關當前公司營運上，有力的技能及觀念，透過有效的檢討及指示來克服企業的死角及瓶頸狀態。

譯者識於民國六十三年元旦

序言

紀元一九五八、一九五九年的鍋底時代終於結束，迄今將近三年的時間爲中小企業繼續成長時期 (boom)，按已往三年的實例看來，今後中小企業將漸漸的傾向於迎接另一種型態之經營訣竅。

姑不論將來如何，比起三年前在公司組織方面已不知不覺的變得相當龐大，由當時迄今，不論公司組織的裡裡外外，在本質上均有極大的變化。

不管怎麼樣，所謂經營就是在激烈成長中的公司行號，不外終日爲人員的網羅，設備的補充而大肆忙亂，等到發現弊病發生，這大的企業體已是千穿百孔，滿目瘡痍的狀態。這樣下去要求進一步的發展就不大容易。於是就時時停下來寧靜的攷慮公司本身，加以修正，或者對經營的方法刻意再檢討，甚至於整頓公司組織。

本書的宗旨，就是要幫助從事於迎接新轉換期的中小企業經營者或中間幹部諸君。

全書由四十八課組成，每一課均可做爲您們經營反省的檢查表 (Check list) 的項目，如果由一個人檢討當然可以，假設能進一步，由幾位志同道合之士組成「樂幹小組」一起研

究，一起檢討的話，更爲理想。

首先要求您們由第一課按步就班的念下去。書中的想法做法大概與自己的想法一致，並且由理論轉爲實踐的話，即可將該課種打上合格印，再進到下一步驟。

對於馬上想要解決的項目，「想通之日卽爲黃道吉日」，最好馬上採取行動。只是想到其重要性，但口頭上一直在說不可能馬上做，這種說法無異是一種「裝飾品」。此時卽應該選出做爲「裝飾品」的一覽表，隨身攜帶以資警惕。

這樣光明磊落的嚐試，能使貴公司的發展成爲實際有益的保證，我們在此向您們祝福。
那麼現在就開始第一課……。

日本能率協會理事

島山芳雄

目錄

基礎知識篇

第1課	消費者的偏好隨時間而轉變·····	三
第2課	緊迫在您身邊的技術革新·····	六
第3課	自由化爲發展之機會·····	九
第4課	不要誤了多樣化、集團化的班車·····	一二

實務篇

第5課	中小企業經營者應訂出了解自己地位之座標·····	一七
第6課	由資方經營到近代經營之路·····	二二
第7課	董事長應不應該自己操作機械？·····	二七
第8課	經營者不要盲目的工作下去·····	三二

第9課	經營者應準備一間專供思攷的小房.....	三七
第10課	自我依賴性很強的中小企業經營者.....	四二
第11課	家族公司的優點與缺點.....	四七
第12課	舊式的老爹及新潮流的新生子.....	五二
第13課	不懂得中小企業之產品究竟何時從市面上消失.....	五七
第14課	請活用顧問服務 (Consulting Service)	六二
第15課	在木炭屋亦能銷售果汁 (Juice) 的世界中	六七
第16課	輸出市場 (Marketing) 的弱點.....	七二
第17課	人力資源應往九州去找.....	七七
第18課	要使企業富於魅力，必需有完善的宿舍.....	八一
第19課	福利衛生、教育訓練，應利用組合化來解決.....	八七
第20課	每星期應有一天的休假.....	九三
第21課	爲網羅人才的企業PR (即公共關係)	九八
第22課	如何使自己的公司保持榮譽感 (Pride)	一〇四
第23課	勞工組合之對策應以性教育來領導.....	一〇九

第24課	提高公司內技術能力，並使其發揮的方法……………	一一五
第25課	連結家庭及職業場所之公司內部通訊……………	一二〇
第26課	試用期間由九五〇〇圓日幣開始……………	一二五
第27課	如何避免薪資計算的困擾……………	一三〇
第28課	如何制定退職金制度……………	一三五
第29課	組合最低薪資系統 (Minimum Wage System) 的具體方式……………	一四〇
第30課	職務加給對中小企業來說是一種無理的要求嗎……………	一四四
第31課	提高勞動意識的獎金制度……………	一四九
第32課	如何防止多種產品少量生產的缺點……………	一五四
第33課	原始傳票的製作法……………	一五九
第34課	今後的事務員將成為工程師 (Engineer)……………	一六四
第35課	文件分類保管系統 (Filing System) 的 A B C……………	一六九
第36課	不要盲目的向事務機械化之途邁進……………	一七四
第37課	勿向朋友借錢，也不要借錢給朋友……………	一七九
第38課	賒帳增加及見票即付的長期化對策……………	一八四

第39課	對於稅務作業較強而直接成本計算較弱的中小企業	一八九
------	------------------------	-----

第40課	防止赤字的外部監察制度	一九四
------	-------------	-----

第41課	「金錢巨輪」的有效駕御法	一九九
------	--------------	-----

第42課	碎屑應立刻變成金錢	二〇四
------	-----------	-----

應用篇

第43課	十萬円日幣即可達成的自動化 (Automation)	二一一
------	----------------------------	-----

第44課	如何建立創造性的市場戰略	二一七
------	--------------	-----

第45課	人才發掘法 (Scout) 及防止人才外流法	二二二
------	------------------------	-----

第46課	由於初薪的急劇上昇應如何調整薪資系統	二二八
------	--------------------	-----

第47課	技術革新時代的固定投資重點	二三三
------	---------------	-----

第48課	擴張發展時容易被忘掉的人類投資	二三八
------	-----------------	-----

附錄

貴公司難道真的沒有問題嗎？

——中小企業檢查表——

基礎知識篇

——首先應面對基本步調的變化

第1課 消費者的偏好隨時間而轉變

對於「生活革新」或「消費革新」的稱呼其由來已久，至於它成爲一種學問乃是去年的事情。所謂的消遣時代 (Leisure boom)，所謂的瞬間 (Instant) 時代，所謂的氣氛 (mood) 時代，隨着每天的新聞版面，甚囂塵上因之所帶來的影響是令人心愛的商品陸續的出籠。各種所謂遊樂衣着 (Leisure ware)，瞬間咖啡 (Instant coffee)，氣氛音樂的唱片，以意想不到的銷售量拋出來，即可得到證明。

社會上的一般評論家，也漸漸注意到從此以後有別於第二次世界大戰後的最初幾年，而逐漸轉到歐風美雨的生活態度，而形成在實際生活中，直接就採取那種生活態度的傾向。

世間一般公論均認爲沒有比日本人更勤勉的民族，由之享受空間 (Leisure) 的時間，有時被認爲是一種罪惡。

事實上由於長時間的賣力工作，男人也好，家庭主婦也好，只要有稍許的時間即傾向於蒙頭大睡的人大量地增加起來，以收到最近生活態度已有一百八十度的大轉變。

上班時間儘量的縮短，不消說由能率的提高補償起來。相同的，家庭主婦也儘量把討厭

的家事勞動做完，並演變成儘量的享受餘閒的生活。

勞動本來是人生的使命，本來利用勞動之剩餘時間娛樂，並享受消遣的生活，才是真正的人生。因之在工作時間不斷的工作的這種歐美式的思考方法也逐漸打入我們的生活，所以能够節省烹調時間或手續的即刻食品，即成爲大賺錢的寵兒。

爲了享受節約起來的時間，於是有簡單的旅行裝，氣氛音樂等的唱片不斷地出籠銷售。目前以日本最盛行的花形商店來說，電視機，冷藏庫或電器製品不斷的上市，可預料的下一個階段，自家用汽車，將成爲廣大憧憬的商品而大量應市。

與此相對的生活水準比日本略高的英國已經由一般性的電器用品階段，向自家用汽車普及方向前進，比起日本其普遍率要更爲顯著。去年在英國調查的結果，以去年及前年比較零售業全體總額銷售增加百分之四，食品百分之三，服裝品，日常用品增加百分之四，而汽車等耐久消費財更以百分之十一大幅度增加。

奇怪的是在同一時間內，一向生活水準比英國較高的美國，不論在食品，服裝或汽車的銷售量方面，均大幅度減少，

美國民衆所以減少支出的原因，不外是食品，服裝等生活必需品，相反的，支出增加的部份，不外是使生活較傾向於文化方面（教育讀書費用之增加），健康方面（醫療保險費的

增加，並不全是患病者較多，而是爲防止疾病的健康檢查所必須之入院設備的擴充，或服用維他命劑），精神方面，進一步更快活的（國外旅行，休閒等的關心），更美的化粧品的增加購買）。爲了享受上面的種種，不僅支配目前的收入，並且預算未來的收入，並爲使生活獲得享受，縱而利用以月爲單位的分期付款。

可預料的，只要日本一直採取歐美式的生活態度，當然隨着所得的增加，所形成之消費構造也會跟着英國或美國的脚步并進。

當然，日本也有其本身之特殊情況，雖不能說歐美式的消費構造之活動會完全在日本翻版，但無疑的，最低限度會循着這一方面掀起很大的變動。

以上諸種現象，當然的將與流動構造結合而產生巨變，整體的，使產業構造變動。想到這種變化，就必需緊緊的掌握消費動向，這在連續發展上至爲必要。

（早稻田大學教授 宇野政雄）

第2課 緊迫在您身邊的技術革新

技術革新為發展的原動力

技術革新！技術革新！這一甚囂塵土的呼聲，難道沒有別的更理想的稱呼嗎？有這種想法的人的確存在。活生生在工作狀態的公司，會突然急遽的改變是不大可能，按常理說公司絕不會急遽的改變下去。

但是，請您等一下。難道您一向沒有做過技術革新嗎？改變原材料，更換設備，改變製造方法，這就是。

簡單的說，製造從來沒有的新產品，或銷售新產品，這種現象多多少少一定在您公司做過的。

戰後以中小企業起家，而爬昇到大企業的公司為數不少。本田技研（Sony），積水化學，將是一種人人皆知的範本。

使這些公司向前邁進的最大原動力是什麼？可以說是技術革新力量使然的。發展斯庫達摩踏車等附有原動機的二輪車（motorbike），自動自轉車（autobike）及介於motorbike與