

005

企業人必讀100

經營論戰

主動出擊

經理人與「創注型」經營

齋藤公一

●著 陳吉棟 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

005

現代經營系刊
企業人必讀100

經營論戰

主動出擊

經理人與「創注型」經營

齋藤公一

●著 陳吉棟 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

齊藤公一

一九四三年生於東京，一九六五年進入法國床具銷售公司服務，在各商社的激烈競爭中，成為一流的推銷高手。一九七一年轉入「塔那貝」公司，領過兩次社長獎。一九七八年創設經協中心，在一千多家企業經營顧問公司中，以擁有二億零八十萬日圓資本，營業額高達十億日圓的經營者開創其事業的高峰。曾為一千多家貿易公司從事經營評估、經營顧問、教育、演講等工作。著有《社長的能力決定一家公司的好壞》、《社長的使命》等書。

譯者簡歷

陳吉棟

一九七二年生於長春，一九九四年畢業於北京外國語大學日語系。現服務於中國銀行總行。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的大世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八〇年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功效極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鐙鐙力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

前言

「創注型經營」這一說法也許讀者有些陌生，但我並非為了譁眾取寵而用這個書名。在「被動型」、「依賴型」經營方式難以為繼的今天，我們把如何開發工作，創造人才從而開拓企業的思想 and 技術，歸結為「創注」。

一個企業，尤其是中小企業，其總經理的能量可以決定它的成長、繁榮。那麼，總經理的能量又取決於什麼呢？

這取決於他的人格特徵，以誠實為基礎，包括其個人魅力、克服困難的創造力和富於熱情的行動能力。

中小企業可以說：無人才，二無物力，三無充足的資金，在這種條件下，能給企業以光輝的明天，能培養使企業將來得以飛躍發展的核心人物，就是總經理。

為了助這些經營者一臂之力，我動筆撰寫此書，若蒙閱讀，將感到榮幸之至。

主動出擊 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

前言

第一章 首要任務

三個 R——適應環境的基本方針 2

企業如何應付「五削減」？ 12

怎樣才能當好一名經營者？——不可行的五條 23

第二章 創注型經營的根本

總經理是什麼？ 42

我的經營使命感 54

把使命感轉換到創注型經營中去 79

形成企業使命感 101

第三章

向創注型經營轉型

115

創注型經營的要點 116

創注型經營的五個條件 124

第四章

創注型經營的實踐

153

現在為什麼盛行企業調整？ 154

推動企業調整時應注意的事項 163

拋開成見，再看固定成本 173

經營者應實施有特色的經營改革 181

提高董事的工作效率 187

堅決向戰鬥型組織轉型 193

針對人才不均，採行適當部署 197

進行薪資改革、工作改革 203

改變對金融機關的態度 209

堅決地捨去數量少的商品 217

從根本上控制庫存 220

重新認識顧客、採購員、售貨員 223

附 錄 成本重估十要

231

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

首要任務

三個R——適應環境的基本方針

如何應付逆境

現在企業所處的環境仍舊不容樂觀，「多重危機」、「平成危機」一類的說法甚囂塵上。事實究竟如何？我既不是經濟評論家又不是學者，所以我不想對社會狀況作單純的評論和預測。我只想助全國所有正當的中小企業經營者、幹部和職員們一臂之力。

問題不在於世界或日本的經濟狀況如何如何，而是在於在這種環境下，每一個企業本身應採取什麼行動來適應它。

環境變化對生存產生影響時，無論動物還是植物，為了生存下去都應採取相應的舉動。自然，我們人類也如此，以人為集合體的企業如果不採取新的行動方式，勢將難以生存下去，更不要說持續成長了。

體育和其他愛好也一樣。

比方說打高爾夫球時，逆風很強，如果想繼續比賽，將球打到目標地點的話，那就需

要動動腦筋，看是換根球棒，或是改變姿勢，甚至放棄一些得分，移到近處。

昨天彷彿釣不盡的魚今天一條也釣不到了。不知是因為潮汐變化它們游走了，還是潛到深處了，或是被釣光了。這時，如果不想放棄就應該換換魚餌，或改變一下姿勢和釣法，或是換個地方再試試。

高爾夫和釣魚與經營管理的相通之處就在於，一旦環境改變，作法也應隨之改變。不過，經營管理不能因為做不好就絕望、放棄，隨隨便便地宣告企業破產。

最重要的是在這種環境下，領導者要能安下心來，專心致志地迎接挑戰。

對現狀加以正確分析，制訂相應的對策，向下屬明確地指示企業要採取的方針。確定方針之後，就集中力量加以貫徹。

基於最近和預計今後相當長一段時期都將持續的種種情況，我把中小企業適應環境的對策歸納為三點。目標是想到做到通俗易懂。我取其英文字母的字首，將其命名為「三個R」。「創注型經營」即以此為基礎。

希望大家根據自己企業的實際情況加以考量。

①Restructuring (轉型)

②Risk Management (危機管理)

③Good Relation & Repeat Call (良好關係和再次訂貨)

重新認識經營思想和經營方式

轉型是指企業再建或是叫業務轉換。

現在，轉型這個詞又經常出現於各類傳播媒體之中，但這與經濟狀況較好的時期比起來，其目的和內容已大不相同。也就是說，原來的轉型是指放棄本來從事的業務，而今天，以大企業為中心進行的轉型，是指重視原有業務，並為了確保既得利益和謀求繼續發展而進行的合理化。

中小企業應進行的轉型，當然也要重視原有業務。但其與大企業進行的有本質上的區別。在後面，我將對各側面加以論述，這裡探討一下經營者自身的合理化行動，以作為總論。

中小企業的合理化，從結論來說，就是經營者自覺地重新認識經營思想和經營方式，從根本上探求與客戶的關係、商品和服務、管理制度等。

在所謂泡沫經濟時代，幾乎所有的企業都能輕鬆地謀取利潤。也許有人說自己的企業並非如此，但不容置疑的是，當時藉著市場的順風，幾乎就像垂下釣線就有魚上鉤一樣，經營十分容易。無論大企業還是中小企業都得益於一個好環境。

以我的經驗判斷，從前中小企業大概每隔五、六年就到了該轉型的時期。曾經有人說過什麼企業壽命三十年，在這期間如果不進行五到六次轉型，企業就會落伍。

我認為，經過泡沫經濟時期，環境發生了巨大變化，在問題似乎還不明顯的今天，更應該下定決心進行轉型。

大企業中，有的兩三年前就著手進行轉型，修改投資計畫，壓縮產品的種類，減少董事和管理者，甚至裁員等等。無論採用哪種對策，都取得了相應的效果。

中小企業轉型不能單純模仿大企業。必須根據不同行業，不同生產規模和不同情況對症下藥。

現在已經到了為了讓企業更上一層樓而迎接新的挑戰的時候了。

改變負責人工作方式的內涵

中小企業的轉型首先是經營者本身的轉型。如果回顧一下總經理幾年來的行動模式，恐怕會發現幾乎沒什麼變化。沒變化雖然也有好的方面，但也存在許多問題。應該全面客觀地重新認識一下，自己看問題的方法、行政管理的方式、自我目標實現度、以及自我創意開發是否都正確。

我這麼說，也許有人會認為我是讓經營者在這種嚴酷的環境下更拚命地做。確實如此。因為經營者是提高生產率的最關鍵性人物，當然應該認真工作。但我也不是說讓經營者恨不得一天二十四小時都在忙，問題是其工作的內涵。

總經理的轉型換句話說就是改變工作方式。也就是說要改變對總經理職能的認識和職

責的承擔。

例如，一個有三十名員工的公司總經理，在不同行業也許有區別，但大體上這種規模的公司領導者都是很能工作的。從早到晚為員工工作表率，東奔西走、鞠躬盡瘁。甚至連家人也一起工作。對員工照顧周到。所以，發展得也很快。

昭和五〇年代（一九七五—一九八四）成立，到平成三、四年（一九九一、九二）已發展到這種規模的企業很多。

總經理也許設想，今後再加把勁，把公司擴大到員工八十名或一百名左右的規模，事實上不可能。這也與經營環境的條件無關。那麼為什麼？

迄今為止雖然名為總經理，但實際上是從生產到銷售乃至一切繁雜事務都親自管理的現場領導，員工們也緊隨其後。這種狀態很好，所以發展很快。

但想要更進一步的話，用原來的工作方式就不行了。原來的工作方式，在時間上和生理上都達到了總經理能力的極限，無論多麼拚命地工作也難以取得更大成績，無法逾越三十名職員的界限。

這個時候要求總經理的變革，要求他們改變一貫的努力方向、工作方式，改變自身的狀態，也就是說要作專職總經理。

職員也不能僅僅以跟緊總經理作為要求自己的標準。如何提高員工的積極性，如何培養員工的能力，這也是總經理的新職責。

此外，今後向什麼客戶提供什麼產品，在哪裡建立什麼樣的基地，對本企業來說什麼客戶最重要，自己產品的主攻地域在哪兒，自己企業的長處是什麼，存在的意義是什麼，諸如此類的戰略、方針、政策，都有必要明確一下。

在公司形式問題上，是有限公司形式，還是股份公司形式，如果要辦股份公司，資金如何募集，增加投資的話，如何分配職員和其他人持股比例，這些課題也待解決。

當然，這些也只是一種選擇，有人也許會認為，總之已到了極限，不如維持現狀也罷。到了這種分歧點，能夠決定去向的，只有總經理。

提高總經理的「能量」

明確戰略、方針和政策，勵精圖治，大膽改革，注重實幹，企業就能得到確實的發展。職員勤勉，客戶也會隨之而來。隨著營業額和利潤提高，員工人數也可能增加到五十名、八十名，乃至一百名。

不過，人數達到一百名，就會遇到一個新障礙。

也就是說，在這一階段，不能只靠總經理一人進行全面的經營管理，需要組織管理階層，然後由它負責公司的運營。

這裡的問題是，包括總經理在內的原來的管理人員和幹部，有沒有組織一百五十人、二百人進行工作的經驗和能力。只憑勇氣和耐心是難以解決問題的。

因此就需要從外部引入人才，內部組織和人才也需要分化和專業化。如果這點成功了，擴大到一百五十人、二百五十人的規模就有可能了。

組織工作能順利進行的話，五百人、一千人的企業也不是夢想。

之所以這麼說，是因為企業的發展不會超越其經營者的思想行為水準，即受經營者「能量」的制約。設法提高「能量」，這就是總經理的轉型。

總經理作得越大，與之交往的人層次就越高。拿金融機關來說，就是從分行長助理到貸款科長，從貸款科長到分行長，從分行長到總行經理，從經理到總行常務董事，直至總裁。也就是人們常說的「平起平坐的人」。

薪資體制也不能完全照搬原有模式。員工希望提高薪資，就應形成一個讓人不斷地向新目標挑戰的薪資體制。

對自己的產品，應認真研究一下維持現狀是否會產生問題。如果營業額直接受季節的影響，就應該立即研究對策，設法開發全天候型產品。這是產品的轉型。

處理客戶問題也如此。如果對某一特定客戶過度依賴，以至公司生死掌握在對方手中，無論是誰都不會覺得安全。現在就應著手謀求在一兩年內將客戶分散，這也是一種轉型。

目標——獨家經營

我認為，經營思想變革的最大轉型，就是使經營形式轉向獨家經營。