

論 新 營 經

——現況、對策及實例——

高 仲 顯 著

杜 武 志 譯

論 新 營 經

——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

T000120

原 序

據說目前高度成長期已經結束，而逐漸進入穩定成長期。但經營者却認為這句話很含糊，不知所云。因為如果是在穩定成長的情況下，眼前會產生緊張或惶恐不安的感覺，本身就不對勁。「社長想到自殺時」，已經有這樣的書問世了，想自殺或漏夜捲逃者姑且不去論它，不過要覓尋下定決心幹到底的經營者，豈不是鳳毛麟角？

據說，從今以後便叫做混沌時代，希望景氣復甦的氣息愈來愈濃厚，但這個黑漆漆的深淵深不見底，而且大家認為目前這個狀態才屬正常。但就像從高速公起突然轉入匝道而進入街上似的，下意識與拿駕駛盤的手，也就是反應與行為銜接不起來。對於其他人，尤其要部屬認為平常就是目前這個樣子，但自己却一聽到壞的預測消息就頹喪，或自暴自棄，姑且以否極泰來的想法來逃避現實，消極地避開今天，寄託於明天。

明知經營者本身應該最為堅定不移，但一到公司便覺得部屬都懶洋洋的，無所費心，好像只有他一個人在受煎熬似的。雖然咆哮着要部屬鼓舞精神，反正罵也無用，於是把心一橫，沉入自我虐待的氣氛中，因不如意而發脾氣，東搞西弄，又缺乏沉着的計畫，所以，沒有什麼效率可言。

2 經營新論

寫到這裏，大家都知道現在的經營者最重要的是信心，爲了建立信心，心情固然重要，但必須有效運用具體方針和對策，而且要努力、不斷激勵，帶動部屬，才有成果。這樣做時，才能確實感到在向前推進，憑這股力量帶動另一個行動。就像火車頭開動時一樣，慢慢地逐漸加速。這本書的目的在於推介有助於恢復這種信心所需要的想法和具體方案而整理出來的。

擱筆至今已將近4年。恰好產業界、日本經營管理已躋入世界第一流，無需向歐美學習。不但如此，却有過之如青出於藍而青於藍，而且外國人所寫的「向日本人學習」一類書大爲暢銷。目前日本被捧爲世界3大火車頭之一，但不論是在石油、糧食，都還仰賴國外供應，外國船隻一旦停止往來，日本便會發生「心官能不足」的症狀來。

到了最近，信實可靠的經營管理書銷路看好。「日本已經無需向外國學，相反地，輪到我們要教他們了。」我們要脫離這樣跡近輕浮的想法，而努力追求生存在嚴酷時代所需要的手段：首先必須做些什麼，應如何完成這個方法。

本書的對象以30~50歲正擔負起現在與未來日本的經營者和高級管理者。並不是以大企業爲對象，而是以中小企業、中堅企業爲主要的目標。

本書大別爲3大部分：第1部提示經營者爲了確立信心應有的態度和方針，由正視現實開始；對於今後的預測，它的原因、背景，加以具體觀察，以闡明應有的對策和方向。

第2部對於今後應如何行動，提出明確的理念、預測、基本對策綱要。在第3部舉出許多具體實例，請讀者自己去摸索、思考，能否加以引進、應用，或會不會產生其他反效果等。但必須鄭重聲明的是，我無意將本書當做是秘傳之書。

「青葉出版」金森社長是我的老朋友。對於出版經營管理書籍，具有信實可靠的哲學和信念。創業日新，在緊要關頭出版本書，緣以朋友關係心情很沉重，惟共體時艱，並念與摯友有難同當。但久未執筆，目前振筆，亦有一番的原由和信心。但願這個企劃，能滿足產業界的需要。

1977年初秋

筆者謹識

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夠用，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，能够在夜裏捲逃的經營者，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。

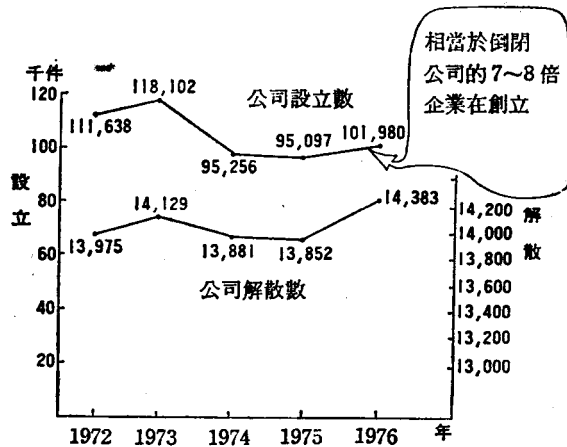
日本良寬和尚說：「會生病時，最好生病，會死時最好是死。」耶穌對門徒說：「你們不要為生命憂慮吃什麼……你想烏鴉，牠不種，也不收，神尚且養活牠……。」有些經營者聽到這些話，便若有所悟似的。

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 $\frac{1}{3}$ 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