

經營法則百條

上野一郎 著

陳耀茂 李錦德 合譯

生意人叢刊12

上野一郎著

李錦德
陳耀茂合譯

JM15/OP

經營法則百條

國家出版社印行

行政院新聞局出版字號陸叁貳號

有著作權
不准翻印

生意人叢刊12

特價新台幣玖拾元正

經營法則百條

著者：上野一郎

編譯者：李錦德、陳耀茂合譯

發行人：林大坤

總編輯：林洋

出版者：國家出版社

發行所：國家書店有限公司

郵政帳戶：一〇四八〇一號

公司：台北市新生南路一段三六號三樓

電話：三九一二四二五

發行：台北市濟南路二段三一之六號

電話：三九一七九一八

印刷所：嘉信印刷事業有限公司

中華民國六十九年二月再版

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政爲官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔爲大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成爲這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是爲至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

前言

最近的經營學猶如其他不同領域內的學問一般，常被予以顯著的細分化、專門化。其間也自數學、經濟學、生理學引用不少的理論與知識。由於內容上的漸趨高深，對於一位初學者來說，是很難入門的。

撰寫經營書籍的人，有學者也有經營的實踐家。大致說來，學者是針對自己感興趣的部門加以專門性的深奧分析、探討，而寫成平面式的、綜合式的、或教科書式的書籍較多。老實的說，這一類書籍也很重要。但對於經營的實踐家與經營參與者來說，培養經營上對事物劃分權重的直覺，才是不可或缺之事。然而遺憾的是，一些鑽牛角尖式的專門性經營書或綜合式的經營書，却常常忽略了這一點。

另一方面，由經營者寫出的經營書冊，則多半只對某一部門做抽象化的精神訓話，或僅是作者本身的經驗談。不可否認的，這些都很重要，但其缺點是不易教會讀者經營上的技術。

可是我爲了推行企業教育與諮詢服務進而創設了專校，擬將經營學全盤的教給學生。如將自己視爲學者，則會受到學者之流的叱責，如果勉強將自己算做經營者，也會遭到經營者們的怒罵，可以說處處在進退兩難的奇妙立場。我在一面教授理論之餘，也一面將所學的加以實地應用。

經營的理論與實務是兩個不同的領域。在整體經營之中亦可依其重要性，分成非常重要與不太重要兩部份。把非常重要的部份，以往雖也有將重要的事項以法則的形式，分類整理一番。可是却未整理成一冊書出來。就算整理出來，很顯然地內容艱澀難懂，並算不上在今日這環境中的最新型觀念。凡此種種是我出版此書的動機。因此我以如何配合實際爲着眼點，將具有重要性的一些原則加以修訂後，整理出此一百條法則。

其中也有些老早就存在的古老法則，雖然古老，但想來尙有其重要性，故仍採用；另外有些是我自己所想出的法則，也一併列入。若依從古式的方法，有行不通時就大膽地採用新的學說。並且亦將與各法則有關連的經營者、經營學家以前所講過的話，以及自各種資料處得來的精華也併記於書內，意在供諸位參考之用。

這本書細分爲「財務」、「人事」、「組織」、「情報」、「作戰」、及「上司與部屬」六個單元。其中「上司與部屬」除外的五個單元是有關推動經營機能的法則。由於財務、人事（包含組織）、情報、作戰四者是推動企業機能之要素，任缺其一，企業就無法駕御自如。

從另一方面來說，企業是由人所支配的。縱使在組織上是多麼的精良健全，若是所用的人才不佳，也一樣無法把企業經營得順順利利的。所以說「上司與部屬」這一單元是企業中各份子所不可不知的法則。本來「上司與部屬」之間的依存關係，係因人與人之間的息息相關的關係所滋長出來的。因此適用於上司的法則，也必適用於部屬。總之在權宜上，雖有上司與部屬之分別，但畢竟都是人呀！關於「上司與部屬」這單元，是採用社會所用的根性論式與懷柔式兩者做對比來檢討其法則的。從經營者到身居中間階層的諸位，我切望您們能把組織學讀一讀。不用說，對身為經營者來說，「上司與部屬」的法則是頗重要的。

在另一方面，如第一線監督者等等的中間階層以下的諸位，希望您們先讀過「上司與部屬」此單元後，緊接着在了解公司內之動向下，去讀讀組織學，把握商業的整體性。

吾熱切盼望，這本書的出版能對處在激烈競爭的商業社會上之諸位，有着些許的助益。

上野一耶

目錄

壹、財 務

一、公司的第一目的在於賺錢·····	一
二、利益有長期利益和短期利益·····	三
三、企業是纖弱的東西·····	五
四、人員、經費、設備成直線增加·····	七
五、分清利益責任，組織即可靈活·····	九
六、使經營平衡崩潰之最大原因是蔑視財務·····	一一
七、自己公司的弱點所在，只要觀察競爭公司就可知道·····	一三
八、節稅是利益的一個源泉·····	一五
九、不良資產不論削除多少也不嫌削除得太多·····	一七

十、公司隨着籌調款項、稅金及保險費而顯得艱苦·····

一九

十一、以抽樣檢查方法即可以收相同監查之效果·····

二二

貳、人 事

一二、沒有責任就沒有獎賞·····	二三
一三、責任還是讓個人負起較好·····	二五
一四、責任以集中為二種類較好·····	二七
一五、即使為賞罰，也以不罰較好·····	二九
一六、人才被埋沒在各種工作場所裏·····	三一
一七、激勵人的因素，有責任、競爭與興趣·····	三三
一八、討論人時，其基本即是慾望·····	三五
一九、業績慾望強的人，其弱點在於組織力·····	三七
二〇、人雖然對低待遇不滿足，但就是	

待遇高亦同樣不會滿足·····	三九	三〇、獨裁的公司在迅速成長後控制就會失靈·····	五九
一一、人是經由嘗試錯誤而成長·····	四一	三一、「火箭型」訓練的第一步驟，是決定屆期·····	六一
一二、企業須靠有力人士來維持·····	四三	三二、「火箭型」的終點是目標管理·····	六三
一三、簡單而有效的人事考核是決定順序·····	四五	三三、「神風型」的第一步，是從打破現狀開始·····	六五
一四、對部屬的評核以直屬上司為優先·····	四七	三四、集權好抑分權好？這是以組織的複雜性與管理能力來決定·····	六七
一五、如果漫不經心地將成績超羣的人提升，就會失敗·····	四九	三五、經營階層以少數為宜·····	六九
一六、管理者需要三種技能·····	五一	三六、幕僚人員以少數為宜·····	七一
一七、成功的經營者，有某些共同的地方·····	五三	三七、公司之組織要符合人來組成·····	七三
一八、如果急於解決人事，就會失敗·····	五五	三八、當人與組織硬化時，公司便開始退化·····	七五
基、組 織		三九、如果有計劃小組，組織的流動率會提高·····	七七
二九、組織是循「槍彈型」、「火箭型」		四〇、無派系的組織是不存在的·····	七九
「神風型」的順序演進而來的·····	五七		

四一、權限是要奪取的……………八一
肆、情 報

四二、重大的結論是得自簡略的情報……………八三
四三、不執行雙重檢查的情報是錯誤的……………八五
四四、情報如果不簡單明瞭，會使對方混亂……………八七
四五、情報每經過發信者就被歪曲……………八九
四六、未具備三個以上具體例子的情報是不可相信的……………九一
四七、如果不將情報做網狀的傳達是會處理錯誤的……………九三
四八、情報的傳達並無定型……………九五
四九、如果無回報，情報是會被歪曲的……………九七
五〇、不被瞭解的情報，等於是沒有情報……………九九
五一、審議的人數以五個人為理想……………一〇一

五二、有反對意見的主意才是珍貴的……………一〇三
五三、極少發生過的事是會連續發生的……………一〇五
伍、作 戰

五四、忘了大目的就會沉溺於大手段……………一〇七
五五、計劃的第一步是描繪出構想……………一〇九
五六、達不到計劃是很平常的……………一一一
五七、長期計劃等於構想與短期計劃……………一一三
五八、從急襲假想中產生敏捷的計劃……………一一五
五九、只要管理一〇%便可掌握住全體……………一一七
六〇、沉迷於理想，就會耽誤作戰……………一二九
六一、具體的問題加以抽象來想即可產生出新的解決策略……………一二二
六二、置身於「醞釀」的期間，可產生出好的創意……………一二三
六三、追求無用的精確度是費錢的……………一二五
六四、在效果上一次一百點不如兩次六

目 錄

四

十點·····	一二七	上成功率·····	一四九
六五、醉心於新產品，新企劃便制止不 下來·····	一二九	陸、上司與部屬	
六六、以研究發明的唯一招數追求成功 是危險的·····	一三一	七六、上司的本質是指揮，部屬的本質 是實行·····	一五一
六七、在新發明之前，考慮技術利用的 活用法比較好·····	一三三	七七、發生事變時，能否蒞臨現陣，乃 決定了「公司」的評價·····	一五三
六八、技術的優勢會及早崩潰·····	一三五	七八、膽識是精神的耐久力·····	一五五
六九、只知鑽注於一種產品則會破產·····	一三七	七九、部屬說做不成的時候有三種解決 方法·····	一五七
七〇、藉多角化來彌補間隙是危險的·····	一三九	八〇、端坐不動的「上司」是「十九世 紀型的上司」·····	一五九
七一、作戰不能欠缺模型實驗·····	一四一	八一、「上司」如決定大綱後，把細部 的草擬委任給部屬即可·····	一六一
七二、有時候不得不對壞的對策也換取 必要措施·····	一四三	八二、專講求進攻就會孤立·····	一六三
七三、經營必須捨棄舊的資料·····	一四五	八三、對個人的弱點不要去追根究底比 較好·····	一六五
七四、註上相對值時其重要性便更清楚 了·····	一四七		
七五、計劃的好壞取決於目的適合度乘			

八四、信奉X理論就會看到部屬是無能的……………	一六七	九八、管理者必須自己核對自己的管理形態……………	一九五
八五、讓人參與就能提高人的熱情……………	一六九	九九、人類處在石器時代後期……………	一九七
八六、業務命令有五項查對要點……………	一七一	一〇〇、經營是一種「技術」……………	一九九
八七、把業務報告和問題所在報告分開，可以提高會議的效率……………	一七三		
八八、股長的命令較之總經理的命令優先……………	一七五		
八九、管理職不是聽候差遣的小孩……………	一七七		
九〇、不自己設定方針的人是弱將……………	一七九		
九一、搞獨斷時，有二個條件……………	一八一		
九二、總是有不想做時的藉口……………	一八三		
九三、推銷上必須「考慮對方的立場」……………	一八五		
九四、不在意的態度會使自己孤立……………	一八七		
九五、鋒芒畢露好出風頭就會遭到失敗……………	一八九		
九六、部屬期待的是強而有力的領導人……………	一九一		
九七、臨陣磨槍式的努力具有最好的效			

壹、財務

一、公司的第一目的在於賺錢

對企業來說，最重要的莫過於利益。可是在日本的經營風氣上，追求利益一向被視為是項罪惡，至今社會仍舊根深蒂固地讚同着這種觀念。雖然日本人被稱為經濟動物，日本的企業被稱為追求利益的魔鬼，可是那只是表面上的事，在日本的生意社會中，對於利益意識的稀薄，不必等到杜邦公司遠東負責人，戴在爾說：「日本的生意人和經營者完全沒有所謂利益觀念。」，已經很明白了。

日本的企業，與其說是以利益為重，無寧說是以銷售及市場占有率為優先。銀行存款的儲蓄競爭，與汽車公司的銷售競爭，就是很好的例子。從富士銀行的十九億日元事件和本田的雙重登錄事件以至於公害問題的不注意，我們說都是蔑視利益並不過言。銷售第一主義和對利益的罪惡感，將會慢慢地侵蝕你的公司。

比方說有家百貨公司採取銷售中心主義的方針，盡力銷售，其銷售在同業中堪稱第一位。可是一經探究，知在利益方面反不如其他的百貨公司，煞費苦心的一番努力成了泡影。以銷售中心主義而利益未能提高，是因為只增加銷售，擴大利潤薄的貿易部門，推銷員削價求售，盡力擴大販賣所致。

這家百貨公司因此改變方針，訂出利潤中心主義。這種方針訂出後不久，即透過意見調查以求了解新方針對於公司內滲透的程度。結果，雖然幹部對於利益意識已很徹底，可是愈是下層的人員其意識愈低，到了最末端的人員對於新舊方針的改變幾乎沒有動靜。這種事說明了雖然最上級的人盡心提倡利潤中心主義，可是要讓末端的人徹底實行是非常困難的事。同時也顯示了在日本人心的深處，根深蒂固地存留對利益的罪惡感和賺錢的虧心事。

稱乎「企業的目的並非利益，而是對社會的貢獻與需求的創造。」也許可以。可是，如果沒有利益可言，從業人員的報酬既無法支付，就不可能對地域社會有所貢獻。何況公司的發展，到頭來仍是無法期望的。

因此，爲了要能夠支付公司員工的報酬，不添加地域住民的困擾，而且又要能夠賺錢，那應如何才好。指點出那種奧義的就是本書收集的一〇〇條經營法則。現在就從財務、人事、組織、情報、戰略、上司及部下的順序逐項說明。說起來就是有效地運用人、金錢和物，研究如何賺錢的問題。

二、利益有長期利益和短期利益

如果主張「企業以利益爲第一」，露出不屑神色的人會很多，這是因爲把利益解釋爲「不管用什麼手段只要能賺到錢就好。」的確，也並沒有不追求利益的道理。不列大尼克百科全書的銷售公司推銷員進行家庭訪問，讓對方看彩色的樣本，全面大幅減價，說明對幼兒英語教育的益處，引起對方的購買慾，可是等到交來實物時，不過是只能作一般家庭客廳上裝飾用而已，因而引起騷擾。雖然利益第一是很重要，但不能爲了利益而欺騙他人。因此追求這種利益不在本書談論之列。

然而，就利益的想法而言，既混亂又被誤解之因素，是由於忘了不管是短期利益或長期利益都是利益這件事。

所謂短期利益，就像世間一般人所想像的利益那樣，增加銷售減少存貨，降低成本與各種努力所產生出來的。一般是指「營利性」利益的追求。可是，只重複追求這種利益的話，也許眼前賺錢，但是放眼遠看恐怕會招致破綻。對公司而言，這並非上策。

公司將短期利益的一部份騰出，投資新產品的研究開發，盡力創造顧客，承擔社會責任。這樣做就得要花費用，並與眼前的利益不相配合。從短期看來好像是損失。可是，如捨不得那種損失，將來可能會受到更大，甚至於致命的打擊。這是長期利益，也就是隨時可確保營利性的方法。與營利性有

對比之稱的是永續性。因此在考慮到利益時，有需要從長期與短期兩面來並行考慮。並非二者擇其一，而是從二者的均衡上來追求正確的利益。

如果在長期利益上下功夫，會反應到社會上。功夫下的太多也會有失敗的時候。曾經為成立中小企業基本法而奔走的石田活門公司總經理陷入苦境，是昭和三十八年的事。原因是他為了自己公司及同業界的長期利益而過於奔走，以致於忽略了短期利益。反之，現在過於強調短期利益，輕視長期利益的企業，因公害問題而感頭痛。

首先看短期利益，其次才看長期利益，考慮其所給與的影響如何，使二者取得均衡，以產生正當利益的才是想法上的順序。

三、企業是纖弱的東西

這雖然不是已故川島正次郎的口癖，但對於企業來說也是「有點黑暗」。不知會發生什麼？危險經常緊迫着，一個企業要經常不忘這件事才好。不管如何健全的企業，也不論怎樣優秀的經營者，都有可能遭受到想像不到的重大打擊。不可因碰巧運氣好、事業興盛就太過於自大。不論什麼企業也有不如意的時候。企業應該要有經得起這種不屈不撓的考驗精神。要拯救任何企業可能會發生的「倒閉悲劇」的方法，就是「不屈不撓」的精神。

根據東京商工興信所的調查，企業的倒閉雖然在昭和三十七年只有一千七百件，但是每年都是有增無減，到了昭和四十三年已超過一萬件。四十四年減少為八千五百件，四十五年又超過九千七百件，創下了有史以來第二高的記錄。

就規模別來看，以資本金一百萬至五百萬日元的企業倒閉者為最多，其次為未滿一百萬日元的零細企業。五百萬至一千萬日元以上則其倒閉率就顯得低多了，昭和四十四年倒閉事件，五百萬至一千萬日元級的有六百九十七件，一千萬日元以上的企業有五百零五件。

企業的情形和人類不同，乳幼兒之中以幼兒的死亡率較高，乳兒的死亡率則較低。也許是由於未滿一百萬日元的公司是小規模的家族工業及商店為多，在勞動力上，有家族可使用，由於沒有財政上