第一章精干的总部是今后的发展方向

1. 在中间环节部门刮起裁员旋风

总部越小，公司就越有活力，它有利于克服人浮于事的弊端,有利于培训和锻炼员工,便于迅速决策。如今的产业界,在公司总部的中间环节部门这一层面上掀起了一股精简的浪潮。但是重要的不在于裁减了多少人，而是要做到职能的合理化。如果仅仅把精简做为一种应急的权宜之计，那是注定要失败的。使总部成为一个战斗化的组织，这是今后适应21世纪的经营方法。

·废除部门制，确立决策层成员的分工负责制

1992 年 11 月中旬，三洋电机公司公布了一项人事变动决定：井植敏社长改任会长，高野泰明副社长升任社长。由于三洋电机公司 1992 年 11 月份出现了经营赤字，预计企业利润将大幅度下降，因此人们普遍推测这项人事变动实际上意味着“引咎辞职”。

可是恰恰相反，这是谋求建立新体制——精干的总部——

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的一次尝试。在高层领导变动的同时，总部机构也进行了精简。首先将原来的七大部门所属的 36个部精简为 15 个部 2个室，废除了大部门制。接着将物流、情报信息、顾客接待服务部门的员工充实到下属公司，总部员工从 1700 人减为 1360 人,精简人员 20%.

观念一旦转变，权限也大幅度下放。旧体制时，总部的七大部门各设一名公司级主管领导并拥有各自的权限和责任，在新体制下只设专务董事、常务董事和社长三名总部领导，将旧体制下各大部门负责人的权力下放给 15个部 2个室的部、室长们。

在最高经营管理层，采取了欧美型的经营管理模式，即建立明确的责任制：井植会长作为最高经营责任者（CEO)统率整个集团，高野社长做为最高执行责任者 COO)负责三洋电机的总体经营。这样，使各事业部门保持了较高的独立性，实现了与总部机构的分工负责。高野社长称“今后不仅要实行以盈亏计算表为基础的利润管理，还要对包括资产平衡表在内的经营效率进行监督。”

三洋电机之所以断然从最高领导层到总部机构实行如此大规模的改革，是有其缘由的。当 1986 年与东京三洋电机公司合并后，员工总数一下子膨胀到 3.5 万人，精简富余人员就成了当务之急。当时按计划已经将员工总数减到 2.7 万人左右,但仍富余近 3000 人。由于两公司合并后调整员工的工资待遇需要一定的时间，而当时又恰逢经济景气时期，经营业绩良好，因此精简员工和机构设置的合理化计划便被搁置了下来。总部机构设置的合理化工作不仅没有进行，业务部门反而一度增加到 56 个之多。

从那时起，以高野社长（当时是副社长）为中心开始着手研究机构问题。他们深感欲进行人员合理化的改革，必须首先对经营管理层及总部机构进行改革。高野社长在谈到理想的机构时说：我们希望建立的是能够带领庞大的企业高效运营的精干的总部机构。

·景气时期增员造成的后果

苦于经营业绩不振的日本企业，正在对泡沫经济造成的机构膨胀进行合理化调整。

自 1992 年秋始，引人注目的动向是将总部间接部门中的人员充实到生产一线或营业部门。在钢铁业界，NKK（日本钢管）公司将总部管理部门精简了 30％。在汽车业界，马自达汽车公司把间接部门的 1.2 万人精简了约 10％。在计算机行业，日本 IBM 公司用子公司化的形式大幅度削减了总部的间接部门。在百货店业，西武百货店和伊势丹公司也决定将总部员工充实到营业一线去。

生产部门的自动化、机械化推进了人员的合理化。但在营业部门中，由于正值消费市场疲软时期，只能加强而不是减少人员。“那么，就只有在难以确定是否属于生产性质的总部机构上打主意了。”（日本劳动生产率总部课长福谷正信语）。

在经济景气时期，扩充财务经理部门、人事录用部门，成立委员会和项目组，是总部人员增加的直接原因。如今，又因经营业绩恶化而不得不将人员派往创造利润的第一线去。

·因人设事是机构臃肿的原因之一

总部机构的精简刮一阵风是不行。“精干的总部”不仅适用

于 90 年代,而且也是适用于 21 世纪的经营方法。面对世界性经济增长速度的减慢、经济集团化的加快、技术革新和生活方式的改变，如果作为首脑的总部臃肿的话，是难以继续生存下去的。既然如此，为什么众多的日本企业都走到了臃肿的地步呢？

日本企业有一种不是因事设人而是因人设事的倾向，而终身雇佣、年功序列制等雇佣惯例又助长了这一倾向。田中宏幸(企业经营咨询顾问)对此指出“由于不能让人闲着无事,有人就要给他事做。在日本，凡是在公司里做的事情都被定义为‘工作’。”由此产生了“社内失业”。

同时为了维持年功序列制，每年的定期录用也是导致机构臃肿的重要因素。很多企业采用的是“自动扶梯式”的晋升制度，即把新录用的人员或年轻人先安排到生产一线或地方子公司工作，再将那些有经验或年龄较大的人按顺序升调到总部工作。这样总部必然要增加大量的员工及其后备军。大量定期录用的背后，实际上隐含着一种追求比例的倾向，即如果比例越大，越容易满足一线的增人要求，间接部门的人员相应地也要增加，可是由于权限没有下放，致使间接部门的工作量不断增加。即使是做为应急之策精简了总部，但如不革除日本经营体制中的弊端，过后仍会回到老路上去。

“回家待业”所带来的冲击

1992 年 8 月 22 日，报纸用整版的篇幅报道了 TDK 公司佐藤博社长关于“将考虑实行以 50 岁以上具有管理职级的人员为对象的回家待业制度”的谈话。佐藤社长堪称是直接向旧雇佣体制发起挑战的经营者。

他的设想的主要内容是：在家待业期间每月可领取 90％的工资,直到 60 岁退休为止，但奖金要大幅度减少。做为补偿可以允许出去打工。TDK 公司已选定了 30 名 50 岁以上具有管理职级的人员，准备向他们发出回家待业通知。就在这时方案被泄露出去，公司内顿时议论纷纷。由于反对之声强烈，结果方案胎死腹中。作为折衷方案，佐藤社长提出了“仅限于患病的及接近 60 岁退休年龄的人为对象”，重新进行研究。

这次事件是不会由于决策者准备不足而告失败就能平复得了的，因为它有着更深的原因。

佐藤社长所触及的是所谓被称为取得管理职务资格许可证的“经营辅佐职”这一职级制度。这一制度是素野福次郎顾问任社长时设立的，不取得这个资格，就不能获得部长、课长等管理职务。每年通过考试选出 10—15 人给予其管理职务。目前在 8900 名员工中具有经营辅佐职的已达 250 人。佐藤社长认为，这一制度造成了一部分部长工作干劲衰退，给公司员工带来了不良影响。

1992 年 12 月 1 日,TDK 公司果断地对总部机构进行了改革。首先将间接部门 20％的人员约 150 人分派到生产或营业部门，在此基础上将财务部门、情报信息部门的职员分为计划业务人员和日常业务人员两大类，计划业务直接受社长领导。虽然不能说是新闻报道所产生的冲击对精简总部人员起了决定性作用，但至少使 TDK 公司的中、老年职员产生了危机感。

机构和职务一旦设立，就很难废除或改革。 TDK 最大的失败就在于它在实行“休克疗法”之前没有对机构进行改革。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

·要不断地进行变革

俗话说：流水不腐。一个组织也是同样道理。如果说不存在尽善尽美的组织，那么不断地进行变革，就是十分必要的事情。花王公司社长常盘文克在他关于组织机构的论述中，把组织机构比喻为是有生命的物体，其含义也在于此。

1989 年春天，花王公司提出总部机构要为全公司服务。在这一思想指导下，把公司总部的人事、总务、财务等八个部门统一调整为“公共关系”“人才开发”“管理·财务”三个组。目的是通过建立兼任体制达到提高效率的目标。比如说，管理·财务组的一名职员要同时承担总务和财务两项工作。

然而 1992 年 1 月 21 日，该公司又把总社调整为 5 个具有法人资格的“中心”，即：①广报、涉外；②会计、法律；③人事开发；④海外总务；⑤服务。广报室评价说，把小组改为中心，除了名称和组合的方式改变了以外，并无其他特别的意义。看来，是因为原来想通过建立一人身兼数职的体制达到提高效率的目的没有完全实现，因此想通过再一次变革机构以求实现初衷。对此，常盘社长只是淡淡地说：“变革是发展的源泉。环境在不断地变化，如平素不对组织机构等工作进行变革的话……”。

在 1992 年 6 月的股东大会上，有 5 名董事退任，其中 4 人作为部长继续工作。这与平常的降职完全不同，而是事业发展的需要。

为了成为有竞争力的集团，必不可少的就是要像花王公司那样坚决果断地对机构和职务进行改革，其目标之一就是要成为“精干的总部”。

2. 机构精干才能决策迅速

·工作面宽利于人才的培养

总部机构精干的企业对经济萧条有较强的适应能力。总部机构精干，不仅可以节省人事费用，而且会获得意想不到的效果。

凡去过设在大阪市的洛克涂料公司总部的人，在寻找其公司办公楼时都会费一番周折。在一座引人注目的很像是总部办公大楼的六层建筑里的是开发和检查部门。管理部门却是在相邻的一座二层楼房里，而且一层是营业部门，管理部门仅占二层一个楼层。总部职员从 1993 年 3 月至今共有 327 人,其中总务、财会、资材等管理部门的人员仅有 20 人左右。梶山昭士董事不无自豪地说：“在上市企业中，总部管理部门人员像这样少的还是不多见的。”

洛克涂料公司在日本化学界，是一个拥有最好利润率的优秀企业。根据 1993 年 3 月的决算，销售额与上年同期相比减少了 20%,为 302.27 亿日元，经常利润却比上年同期增加了 2.7% 为 31.45 亿日元。虽然销售额下降但利润却增加了。这是包括生产部门在内实现了合理化的结果，而最关键的是有一个精干的总部。

·没有部长、考核和预算

实行精干的机构并非是强制性地让职员承担过量的工作。

一到下午 6 点，管理部门就都下班了，更没有加班到深夜的情况。梶山董事说“：由于工作安排得合理,公司有着如同家庭般的气氛 ”。

之所以做到了使总部精干，是因为彻底贯彻了“ 精简一切可以精简的人与事 ”的思想。该公司既没有传达室、门卫、电话总机接线员、专车司机,也不设专务、常务董事和部长。社长的下一级干部是董事，然后是课长。而且在课长的工作中，没有管理人员职能中重要的人事考核业务。

没有人事考核制度，是源于公司创始人辻[illegible]会长独有的平等思想。辻[illegible]会长认为员工的能力各有不同，有人有十分的能力，有人有五分的能力，只要各自充分发挥出来就好。那种无视个人能力的不同，单纯以业绩效果论定的考核是一种“ 恶性平等 ”。特别是公司没有预算制度。负责会计事务的吉川智也董事说“：即使制定了预算,情况也会发生变化,而且还容易产生各个课在预算额度内乱花钱的问题。 ”必需的经费采取书面报告的方式按每次的实际情况来决定，这也反映了辻[illegible]会长“ 避免无谓的劳动，尽量使工作有乐趣 ”的思想。

这种“ 精简一切可以精简的人与事 ”的经营方法，无疑降低了以人工费为主的成本费用，不仅如此，还收到了人才培训的效果。梶山董事说“ 即使总部用的都是精兵强将，也不一定会做到少量的人就能完成所有的工作。而是总部做到了使少量的人能胜任多方面的工作,才变得精干了。’吉川董事也补充说“：随着销售额的增长，总务和会计部门的工作也相应增多，然而总部人员没有增加却依然把工作干得很好，原因是每个员工的能力得到了提高。”1974 年 3 月底，该公司员工总数达到了最高峰的 336 人，由于生产部门也实现了合理化配置，总部人员至今非但

没有增加，反而减到 327 人。

如仅靠员工能力的提高仍不能完成工作量的话，那么他就会想出解决的办法。例如 10 年前，公司一名负责出纳和票据工作的女职员曾为工作量的增加而苦恼。上司对她说：“想想办法看。”结果她利用光学式文字阅读装置(OCR)，开发出将原来繁杂的工作只需一人一次性完成的操作系统。

· 真正做到直接对话

电炉炼钢业的最大企业——东京制铁公司也是用较少人员从事总部工作的典型企业之一。

至 1993 年 3 月底止，该公司员工总数为 1480 人，其中总部人员不足 60 人。该公司总部设在东京都千代田区的富国生命大厦的第 22 层，虽仅占一层楼面，但容纳全体人员办公仍显得很宽裕。

东京制铁公司实行精干的总部的成效首先体现在使公司内的对话和交流活跃了起来。池谷正成社长需要听取部下的汇报时，经常亲自到职员的办公室去。他说“我很少把职员专门叫到社长室来汇报。”因为人员少，又都在一层楼里办公，使繁忙的池谷社长得以能够经常同职员直接交谈，了解情况。

普通职员由于联系和研究工作，频繁地往来于办公室之间，于是在职员间，也同样促进了交流和了解。由于这种交流和接触，池谷社长说“很多事情不用开会就可以解决”。公司定期召开的会议，除了董事会外，只有每月一次的部、课长会议等极少数的会议。意见的沟通交流也有利于权力的下放。新建项目、设备投资、年度计划等有关公司发展方向的决定，当然是由社长决策。但诸如资金运用、营业战略等，则完全由各部门负责人去做。

池谷社长认为“平常对相互间的想法都了解，所以不会出现偏差。职员们也都是自信地在工作。”

1993 年 3 月的年度结算，销售额虽比前期减少了 4.8%，为 2032.73 亿日元，经常收益亦下降了 51.9%，为 284.96 亿日元，是减收减利的一年。但经常收益对销售净额的百分比却是 14% 的高水平。而同为电炉炼钢的大型企业——东亚制钢公司仅为 8.1%。1994 年 3 月年度结算，因经济衰退的进一步恶化，预计经常收益将为负增长。但在这之前，他们所取得的实绩，几乎与执钢铁业界牛耳的新日本制铁公司的经常收益（288.84 亿日元)相匹敌,这是应给予充分评价的。

东铁在实行精干的总部方面，有其独到的做法。其中之一是将新录用的职员首先安排在总部工作一段时间，然后再派到第一线。一般企业的做法是将新录用的人员先安排在第一线，到了一定年龄后再返回总部。这种办法虽然使第一线的人员年轻化，有活力，但另一方面却造成了业务熟练的中年人集中在总部的状况。池谷社长为了实现精干化，向日本的雇佣惯例进行了挑战。

- “弊社是汽车业界的中小企业”

谋求精干总部的企业远不止这些，铃木汽车公司也很早就着手对管理部门进行精简的企业。铃木汽车公司共有员工 1.3 万人，管理部门的人员控制在 400 人以内。在汽车制造业普遍面临着因需求减少，固定费用增大而使经营业绩迅速恶化，亏损公司迭出的窘况下，铃木汽车公司虽是汽车业界的中型企业，1993 年仍然取得了销售额经常收益率 1.9%的好业绩。

铃木汽车公司早在十年前就正式着手提高管理部门效率的

改革。他们每年围绕一个问题制定详尽的业务改进方案。1993年的课题是‘消除浪费’。公司内到处张贴着诸如‘通话不要超过三分钟’、“各部门只派一人参加会议”等诸如此类的宣传口号。

过去，铃木公司也采取了一些改进的办法，如为了减少不必要的文件取消了桌上的文件盒、为了拿取文件方便摘掉了各部门资料柜的门等。如今虽然销售额突破了1万亿日元,可铃木修社长仍在积极地推进改革。他说“我们在汽车业界中只不过是个中小企业，但是不能忘了中小企业所具有的机动灵活的优势。”

铃木汽车公司的特点之一是灵活机动的经营术，比如，其他公司尚在对是否进入印度、匈牙利等新市场犹豫不决的时候，他们就以很快的速度打了进去。精干的总部在这方面发挥了很大的作用。铃木社长在主管董事不在的时候，经常直接向部长、课长下达指示。经营计划部长说：“精干的体制培养了中层管理人员,使他们能够正确、迅速地贯彻上级的指示。”

前边提到的洛克涂料公司、东铁公司和铃木汽车公司的共同点是他们都属于“老板式”(社长或企业主是资本家——译注)的企业。由于这些公司具有与普通的公司（即那些社长也属于雇员的公司）所不同的强有力的领导班子和不拘泥于舆论和世俗惯例的气质，所以能够较容易地实行看起来显得极端，实际上却很合理的改革。

洛克涂料公司的梶山董事说：“身为老板的会长或社长，对公司的各方面都了如指掌，能够进行彻底的效率经营”。东铁1987年退出了日本钢铁联盟，在池谷社长的领导下，他们并不顾及所谓行业内的相互攀比意识和规矩，完全按照自己的想法

需要全本请访问 www.ertongbook.com

开展企业活动。

要实现精干的总部“老板式”经营并非是必备条件,重要的是要经常把关于提高管理部门效率的各种建议、措施吸收到企业的规章制度里去。例如铃木汽车公司，领导层重视机构的精干化是不争的事实，其做法却并非是自上而下的硬性做法，而是注重调动每个职员的积极性，使其自觉地为此而开动脑筋，注重发挥他们的聪明才智。

·盲目精简亦成问题

总部机构精干，可收到意想不到的效果，相反，机构臃肿会不断产生弊病。

川崎制铁公司在研究全公司人员精简计划时，有个干部发牢骚说“很难说改革后管理部门的工作就会变得更合理。”想把事情做得完美无缺自然是好的，但与此同时会增加一些可有可无的事，因此又要增加人员，增设机构，从而难免不会形成恶性循环。

三菱汽车工业公司在 1984 年实行产销结合，成功地精简了中间环节部门。负责那次改革的伊达文治副社长指出：从事不必要工作的人会变得消沉，也会影响周围的人。冗员过多不仅不能形成公司内的好风气，相反只会使活力受到削弱。如果不为员工提供一个工作上能充分发挥其能力的舞台，那么依靠拉帮结派以达到出人头地的思想就会不断蔓延。帮派活动浪费了员工的精力,使得人心涣散。因此伊达前副社长称“机构精简后,人员少,工作量充实,人们就没有精力去搞派别活动了。”

当然，盲目地精简总部机构也是不好的。东铁公司虽然取得了较高的经济效益，但也因劣质钢板问题而吃了苦头。由于担心

这种钢板在焊接时会出现裂缝，1991 年取消了这种钢板的 JIS(日本工业规格)资格。当时在钢铁业界曾有一种说法“：认为是因为总部人员精简过多，才导致质量管理体制出现疏漏。”池谷社长否定了这一说法。

事后，东铁公司新设了“技术服务部”，逐个走访使用单位，了解使用情况，采取措施防止事故的重发。但池谷社长并未因此而重新对改革的成果产生动摇。有的人认为是否精简应根据企业的种类和经营情况而定，不过总的来说，大多数的企业都有精减的余地。

现在看来，精简的方法并非是很多企业实施的那种很困难的合理化，而是要进行业务上的改革。铃木汽车公司的滨端部长说得好：“仅仅着眼于削减人员无疑如同绝食，等于不锻炼身体，不增强体质而一味节食减肥，这样只会把身体搞垮。”现在已到了企业真正需要“精干的总部”的时候了。

3. 实行子公司化以适应市场

头疼医头，脚疼医脚式的“合理化”不能造就出精干的总部。所有的部门一律裁员也难说会立即取得经营状况的改善。要使臃肿的公司精干，必须下决心从结构上进行彻底的改革。

日本 IBM 公司在 1993 年 1 月 1 日,采取断然措施将电脑经营和软件服务两个事业部门作为子公司独立出去，总部的 1700 名员工中的 1300 人被分配到了子公司。其目的是要建立一个能适应市场变化、决策迅速、转向快、适度规模化的经营体制。

• 以服务和软件开发赢得效益

日本 IBM 公司在实行子公司化时，公司内部也有不同声音。比如说“今后彻底成为总社的附属机构了，将来……”“不是公司的主业部门，以后难免不被公司抛弃”。独立出来的两个子公司，一个是由佐伯达之专务任社长的日本 IBM 信息系统公司，一个是由仓重英树专务任社长的日本 IBM 服务公司。

日本 IBM 信息系统公司的资本金为 30 亿日元，员工 2500 人，主要经营微机和办公用计算机，年销售额约 2000 亿日元左右。用户主要是以前开发较少的新兴企业和中小企业等。此外该公司还着眼于开发地方企业和个人用户，同时根据用户需要，兼售大型计算机和工作站。

日本 IBM 服务公司的资本金为 30 亿日元，员工 4500 人，年销售额约 1700 亿日元。主要经营内容是计算机系统的咨询和售后服务。这标志着日本 IBM 公司开始向不以硬件而是靠服务和软件取胜的服务型公司的转变，两个子公司就是实现这个转变的战略部队。

经济萧条是实行子公司化的契机。1991 年 12 月的决算，该公司的销售额为 1.2721 万亿日元，比上年同期下降了 4.1%。经常收益为 1.035 亿日元，下降了 32.9%，是 5 年来首次减收减利。销售额经常收益率一直保持在 10%以上，这次跌到了 8.1% 经常收益在 1988 年创最高纪录后，自 1989 年以来连年为负增长，1992 年 12 月的决算也是减收减利。日本 IBM 公司曾被誉为“优等生”，并为美国 IBM 公司做出了很大的贡献，可现在头上也笼罩了一片乌云。

经营恶化的原因主要是微机、工作站的用户增加，在激烈的

竞争中，大型普通计算机不得不降价造成的。日本 IBM 公司的支柱产品是大型普通计算机，其利润相当可观。据野村综合研究所的推算，大型计算机的毛利达 60％左右。因此，日本 IBM 公司一直把向大用户推销大型计算机做为基本经营战略，积极开发大城市、大企业的市场。佐伯社长称日本 IBM 的销售额中‘大企业占 80％，中小企业占 20％，至于个人用户几乎可以忽略不计。”可见其经营战略是面向大企业的。

北城恪太郎社长指出：今后大型计算机的增长率与 GNP（国民生产总值）的增长率是相同的。为在这种严峻的环境下求得发展，对于大企业以外的需求市场、小型机市场的开发是必不可少的，售后服务也是如此。在销售额中，硬件所占份额下降，非硬件部分(软件、服务)的比重正逐渐上升。十年前的 1982 年度的销售额中，硬件占 80％，1985 年降为 70％，到了 1991 年只占 60％。椎名会长预测：硬件方面虽有所下降，但软件服务部分将以两位数的速度增长。从利润方面考虑，也必须要加强非硬件方面的经营开发。

· 对市场反应迅速

当日本 IBM 公司做出子公司化的决定后，佐伯社长就在日本 IBM 信息系统公司做了几件在日本 IBM 公司从未有过的事。第一件是在 1992 年 10 月公司尚未正式成立时，就向信息系统事业本部的每个员工发了一盘名为“佐伯专务的心里话”的录像带。在录像中佐伯向员工们讲到“我们的部门已经从公司里独立出来了，我们将比日本 IBM 公司有更大的发展前途。’向大家讲明了建立子公司的意义。第二件是建立了被称为“‘GBP 新闻”的直接与社长对话制度。这个制度建立后，社长收到了很多批评

和建议。如‘社长不仅要谈理论,更要注重实际行动’;‘为了争世界第一，人事费还必须下降，对此我们能够承受’，等等。

新公司的名称也是在公司内部广泛征集意见的基础上决定的。过去一提到 IBM 公司，就会想起身着蓝色西装的公司职员形象，现在为了改变人们对 IBM 公司的老印象，树立一种新的、充满活力的企业风气，公司正在研究可以不系领带，着便服和牛仔服上班的问题。按佐伯社长的说法，就是要彻底改变 IBM 公司原来的做法。

子公司制确立后，决策速度加快了，也能够适应市场变化进行自主的经营运作了。日本 IBM 公司在将产品价格、投资、人事管理等的决定权下放给子公司的同时，也明确了子公司的责任，要根据独立核算的原则确定经营体制。佐伯社长对此的反应是“以前总社的经费是固定的，预算中能自由支配的只有 30%,今后可以自主地编制预算，开展经营活动了。”

同时，也有利于改变过去那种单纯依赖大宗定货的企业经营观念，树立起了大胆开拓中小用户市场，灵活转向的新观念。

- 直销与代销相结合的营业战略

在具体事项上，首先对代销店的经营战略进行了调整，使与拥有 240 家,1 万多员工的代销店的结合更加紧密。实际上 1992 年 6 月已经开始了一项名为“'G 事业’的项目。在全国设了 3 处，尝试把以前分散活动的 IBM 公司的直销人员与代销店结合在一起，共同制定营业战略，开展营销活动。

同时也修正了对营业部门的考核评价标准。过去是以销售

额和利润率来考核评价营销人员的业绩，造成各代销店之间展开了激烈的顾客争夺战，致使有的代销店经营萧条。现在评价考核标准里，增加了包括经营质量在内的对所负责的代销店培养扶植得如何的内容。

一位微机部门的负责人在谈到实行事业本部制以后的变化时说道“现在很少能见到椎名会长了。”这话可以成为证明成立子公司后，一切由佐伯社长决定，决策迅速的佐证。

在新体制下，微机部门由“守势转为攻势”。日本 IBM 公司边注视着康柏克的动向，边不断调整营销策略和价格，于 1992 年 1 月 20 日率先推出了售价仅为 19.8 万日元的低价格新型计算机“PS / V”，体现了对市场迅速作出反映的能力。

另一子公司——IBM 服务公司的基本思路也是如此。经营独立后，需要进一步提高服务质量，迅速决策以适应顾客的需求。为此，他们进一步简化了工序，比如取消了维修工程部门的课长一职，把历来的七道工序压缩为五道，同时扩充了为用户上门服务的业务。

·着力开发适用于不同行业的计算机系统

经过精简，实行了合理化的日本 IBM 公司，在北城社长的领导下，也努力适应计算机需求小型化的趋势，积极推进事业的发展。在大型计算机用户对以工作站(WS)为核心的工作系统越来越感兴趣的情况下，为了适应市场的这种兼容化趋势，他们把工作站（WS）的推销摆在了与大型通用计算机同等的位置。

需要全本请访问 www.ertongbook.com