



## 第 1 篇 組織的突破

突破管理是變化時代中的新管理。環境如果有甚大改變時，按照以往的作法，理所當然是不適用的，此時，認為應修正過去的事業是傳統的想法。可是，那樣仍然是無濟於事的。如果不能將過去的事業 A 改變成新的事業 B 時是無法生存的。為此所需要的是突破管理。

第1篇是闡明此新管理理論的整體輪廓。第1章說明此管理是如何與以往的管理不同。在人性觀、組織觀甚至解決問題所需的資料等都是完全不同的。第2~3章，是說明從事業A到事業B的變化是具有成功的法則（過程）。這些可分成實現突破(BT)的時間經過（階段），各階段中所產生的創造的結構（循環），以及守護、培育、加速BT所需的組織體系（基礎建設）。

可是，從此事業A向事業B的改變，在既存的組織之中是相當不易發生的。將組織文化及整個組織導向BT的活動是需要的。此即為第4章與第5章的內容。第4章是解說目前在歐洲甚受矚目的先進企業SOL與FAVI的實例。並且，同樣透過日本最優越的實例，使組織的BT法則明確。接著，第5章是針對引導此BT的所需領導力加以論述。在卓越的經營者的行動之中是有諸多的法則性。將它們整理成4個要素，說明新領導力的模式。



Excellent  
Very good  
Good  
Average  
Poor



# 第 1 章

## 何謂突破管理

日本從 1970 年代到 1980 年代達到輝煌的成長，甚至受到世界各國矚目，是充滿活力的國家。它在泡沫經濟瓦解之後，90 年代卻突然一夕之間成為成長停滯的國家。而世界各國都期盼日本能再次重新恢復昔日風光。然而為何會發生停滯呢？

理由可找出許許多多。然而現實是多樣的，如果觀察的角度有了改變時，答案就會改變是理所當然的。然而有些是結構性的因素。本章則從與品質相關的管理觀點來說明。

# 1

## 三種類型的管理



### 10 倍速變化的時代

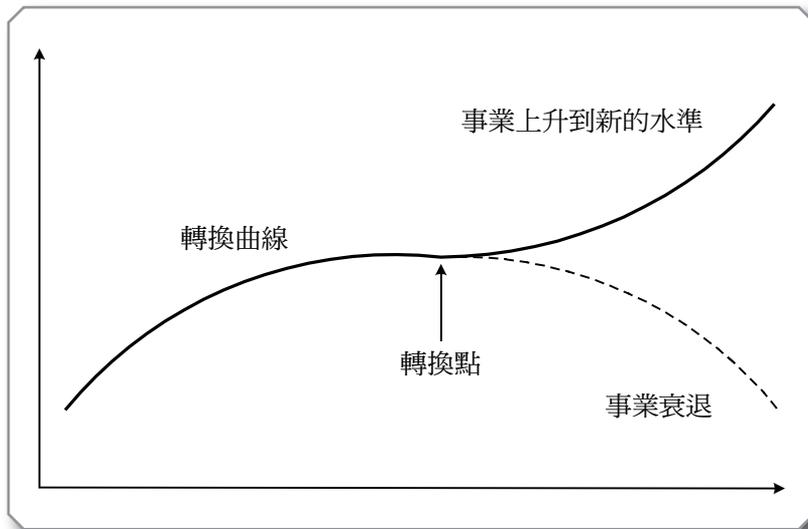
讓我察覺日本的停滯與管理的革新有關，是前任英特爾 (Intel) 總裁安得魯·葛洛夫 (Andrew Grove)。他將目前的環境變化特色以 10 倍速時代來定義。決定企業的競爭力有許許許許的要因。可是，並非全部同樣地變化，其中有一項出現甚大的變化。對事業造成的影響度，是目前的 10 倍。如果是如此，支撐事業的構造就會瓦解。「儘管以過去相同的方式經營，可是企業卻無法如所預期的進展。經營者將失去控制，而修復的方法也無從所知」（葛洛夫，1997）。

1990 年代的日本可以說發生了此種現象。此時要如何才好呢？答案只有一個，那就是「策略轉換」。

換言之，如發生 10X 的變化時，過去的經營方式，當然不能維持。企業業績只會一落千丈。轉向下一個新的事業手法才是生存之道。葛洛夫稱此為「策略轉換」，象徵性地呈現向新的事業移行的曲線是以轉換曲線來表示（圖 1-1）。

此圖可以說最能說明從 1990 年代後期在美國之中開始成形新管理的想法。在激烈變化環境中要如何因應是經營的最大課題，可以說是此時代的產物。

事實上，經營環境週遭的變化速度甚為快速，並且，它的影響也變得越來越大。如同網際網路的普及或 DNA 解碼為代表，高科技技術的革新，在瞬間對自己的事業有可能出現 10 倍速的變化。



出處：Grove (1997)

▲ 圖 1-1 轉換曲線

並且，觀察 2002 年參加世界杯足球賽日本代表的頭髮，日本的年輕人外表有很大的改變。與金、紅、紫等的頭髮顏色非常相配，不會產生不協調而感到吃驚。在我的旁邊觀看足球的美國人，對於這樣的日本人改變的象徵也是可以認同的。

此外，遍觀亞洲各國，中國、印度的改變情形也令人瞠目驚視。例如中國的上海東方明珠，佇立在該處向下俯視，是令人嘆為觀止的高樓景觀。此處可以說是世界上最具有商機的場所。來自世界各國的商人聚集於此，鬥志高昂的想掌握可能商機化成有形財。

印度的南部，正在發展著新的高品質的製造據點。從 2000 年以來的三年間，汽車零件、機動車製造廠等三家獲得了日本的戴明獎。

不只是科技技術、生活型態、地域等，在各種範疇之中出現變化。同時，還有一件不可遺漏的變化—歐洲的貨幣整合就是在一夕之間發生改變。像法國的法郎、德國的馬克等各國的貨幣具有悠長的歷史與文化，而且也象徵該國的標識。可是，它卻在 2002 年 1 月 1 日改變成歐元。並且，美國的 2001 年 9 月 11 日的事件也是其中之一。因為此事件不光是美國，整個世界的企業籠罩在恐怖主義者的威脅下。同樣的事情，是開始於安隆企業財務風暴的連鎖效應，對美國商人來說，這或許比 9 月 11 日造成的影響還大，中國加入 WTO，也可以說是同樣的劇烈變化。的確形成對中國的事業形態發生極大改變的契機。

像這樣，在各式各樣的領域中不斷地發生。但並非全面性會對自己的事業造成影響。可是，發生 10 倍速變化的機率，變得比以前還高。而且，將此機率更為提高的是全球化經濟的發展。某處 10 倍的變化，也會出現全部連鎖效應。

葛洛夫所寫的書的標題是「只有偏執狂的人才能生存」。換句話說，像擔心病症隨時發生病變那樣，如果不能經常注意環境的變化，就無法生存的時代。

如果發生 10 倍速變化時，從過去的事業，轉換成新的事業才是生存之道。亦即，如何從事業 A 轉向事業 B 產生轉變，即成為管理的中心課題。葛洛夫的書，可以說是達到了向世上的許多人簡單說明新時代的到來之任務。我將此新管理的動向稱為「突破管理 (Breakthrough Marketing)」。突破（以下簡稱 BT）的想法，早在 1964 年（原書發行年）由 J.M. 朱蘭 (Juran) 所提出。可是，到它在社會上有了體現且被接受為止，可以說大約隔了 40 年的時間。在此意義下，葛洛夫可以說及時地向社會再次警示新管理的到來。

此想法與過去以品質為核心的管理想法有所不同。此處簡單地回顧它的發展歷史。