

年采取紧急刹车行动来抑制通货膨胀之后——政府官员坚持认为采取这一重大步骤的是联邦储备委员会——经济就发生了衰退,到1982年年底,失业率达到10.7%的水平。另外,近几年的经济增长速度大大低于头一年半的经济扩张的速度。

芝加哥大学教授、商业周期专家维克托·扎诺维奇说,“从1984年年中到现在,年平均增长率都低于战后1948年到1975年期间的每年3.3%的增长率”。从1982年年底到1984年年中,年经济增长率为7%。自那以后,年平均增长率都低于3%。

即将离任的总统经济顾问委员会主席斯普林克尔承认,1985年和1986年的经济增长情况比“预料的要差”。他说,其根本原因在于,“国内的消费支出已从购买本国的产品转向购买进口产品”。

然而,全国制造商协会的首席经济学家杰里·贾西诺斯基说,最近两年经济增长呆滞以一种奇特的方式延长了经济的扩张期。

他说,“缓慢增长使经济变得更加稳定,并抑制了通货膨胀率的迅速上涨,使联邦储备委员会有可能无须采取紧缩性的货币政策而带来发生一次衰退的危险。”

(转载自新华社《世界经济科技》)

日本科技迅速发展的秘密

台湾《天下杂志》1987年8月1日发表了台湾最大的电脑集团负责人施振荣和日本松下技术部部长早川茂关于日本的技术能力为什么能在短短的20多年得到迅速发展,并赶上欧美的对话,现在转载如下:

循序渐进学技术

施振荣问:日本的技术能力在短短20多年内建立起来,你们是怎样从先进国学得技术的?

早川茂答:步骤是:先取得生产执照,然后制造、改良。起初是百分之百模仿,从彻底的模仿中求进步,模仿之后,再作改良。这需要持续、有恒地做。我认为,这需要强烈的意愿。

台湾产业界人士在这方面的意愿挺弱的,比如说,松下曾邀请台湾塑胶加工卫星工厂30多人到日本受训,当时大家都学得很认真。但回台后,只有3个人把在日本学到的,全盘而且持续地教给工厂里其他人。

问:松下是日本第一大企业,在研究开发方面很有特色,请问松下电器30多个研究开发机构是怎么分工合作的?

答:研究开发机构大体分为两大类。一是“全公司性研究单位”,一是“事业部研究单位”。松下电器公司所有的基础技术,都由属于全公司性研究单位的研究机构开发,然后再交给事业部研究单位设计开发成实用的商品,举例说,距离感测器的开发是属于基础研究,开发后,可应用在录摄影机里,所以,再由录摄影机事业部的研究单位发展成商品。

问:人员怎么分配?

答:松下电器集团研究发展人员共8 000人,其中,全公司性研究单位2 000人、事业部研究单位6 000人,加上技术人员共有1.6万人。人员的配置很有弹性。

具体地说,研究基本技术的科学家(全公司性研究单位)与从事设计开发的研究工程师(事业部研究单位)可以相互交流,甚至也到制造部门指导。这种研究人员有弹性的相互交流、甚至到其他研究单位去指导,可以说是日本大企业的人事特色。

日本为什么技术能力后来赶上欧美,我个人认为人员交流的组织特色,是其中一个主因,这和维持产品品质也有密切关系。

适得其所作研究

问:松下电器的研究开发机构怎么和海外松下电器的研究单位分工及沟通?

答:哪里发展什么最有利,我们就在哪里设研究机构。比方说,松下在美国加州硅谷发展电子信号处理设备,在南加州的圣巴巴拉发展语音辨认技术,在东北岸新泽西州研究数位录放影机。为什么在这些地方做这些研究?是因为当地有人才和技术。

目前总公司和海外研究机构的分工大致是这样:研究主题由日本总公司决定,美国方面则做基础研究,先将研究结果送往日本开发成可使用的商品,然后再送回美国生产制造。唯一的例外是台北研究所和台湾松下共同开发中文文字处理机,并由台湾松下生产,这是比较特殊的例子。希望不久的将来,松下在海外的研究机构也能和台北一样,从自己决定主题、作基础技术研究到商品化,所有生产都能连续化。

另外,在世界各地的研究机构(美国3所、台湾1所)要定时向总公司提出研究报告。这些报告也可互相交流,只需向总公司提出申请。每年都举行技术员大会,对优秀技术员表扬。去年,优秀技术员奖就由台北技术研究所的人获得。

问:松下电器一向以销售见长,研究发展和销售之间有什么关系?

答:我们公司有个基本观念,也等于是松下幸之助的哲学:所有技术和产业都是为人类幸福发明创造的。松下开发产品是为满足顾客需求,相对的,也就很重视市场变动。我们的做法是:研究开发人员常和在市场第一线的人接触,甚至亲自去拜访经销店,实地了解顾客需求。研究开发、制造和销售也定期开会,交换意见,就是所谓“开(开发)、制(制造)、贩(贩卖)”一体会议,大家一起讨论,目前技术有什么变化或市场有什么变化等。

创造和追随不悖

问:你认为,松下电器是创造市场,还是追随市场?或者说是松下的研究开发领导消费者,还是消费者左右松下的开发?

答:同时拥有这两种特质。消费者有两种需求,一种是潜意识的,一种是显现在外的。松下曾在10年前开发一种前所未见的避雷器,安装上这种避雷器后,高压

天线不会被烧焦、破坏,电视机和收音机也可使用。这种产品推出后,等于是诱导消费者的内在需求,因为,在这以前,大部分人都想到,打雷时,电线难免会遭雷击断,但没想到有办法可以使它不断。

另外也有追随、适应市场需求的产品,例如,以前的微波炉并不好用,松下率先开发一种全自动微波炉,方便了消费者。

问:研究发展活动如何国际化?

答:刚才也提到过,海外什么地方有资源,例如哪里有技术和人才,就在哪里做研究发展,美国的基础研究向来很好,就多利用美国这项资源,这是所谓研究发展合理化。

有远虑才有发展

日本的研究开发将和直接投资一样,逐渐向海外推进,尽管目前仍以在欧美设研究发展据点为主,但相信也会朝东南亚发展,原因是东南亚也有适合发展的范畴。松下电器在台北的技术研究所成功的先例,将鼓舞日本其他公司跟进。

今后,技术范围会愈来愈广,一家公司已不足以应付,需要联合世界各公司相互合作,企业联手做研究发展的趋势会愈明显,例如松下和欧洲的飞利浦及美国IBM公司都有合作关系。

问:对台湾还有什么建议?

答:回顾世界经济发展,科学技术兴盛的国家,通常都因为这些国家重视理工系学生。相对的,不重视理工系学生的国家,科技一定衰退。以英国和联邦德国为例,英国曾发动产业革命,科技进步,德国曾是后进国,但也很有计划培育理工人才,日本科技之所以发展,也是因为是有计划及集中力量培育人才。台湾以前在这方面已有努力,但希望更努力。另一方面,应更迅速、敏捷地学习技术,软硬件都要努力,产业界人士必须考虑长期利益,长期,踏实地去做。(甘泰摘编)

(转载自新华社《世界经济科技》)

新时代的企业领导风格

台湾《经济日报》1987年6月17日载文谈新时代的企业领导风格。将其内容摘要整理如下:

我们正处在变幻莫测的时代,经营环境瞬息万变,以过去的经验预测未来和制定计划已变得越来越难。

日本经济新闻社所作的一系列研究报告非常清楚地指出,卓越企业的平均寿命只有三十年光景,假如企业没有不断的改进,不注入新鲜血液,则改变不了衰亡的命运。

另外的报告指出,如果企业的产品仍旧以十年前的方式生产与管理,企业的生存将遭受严重的考验。“不变的企业无法生存下去”,这个法则不仅适用于日本,而且适用于美国和其他国家。

在过去几年中,美、日及其他国家都发表了许多有关卓越企业的报道,它们都论及企业文化的力量。但

是,这种力量从何而来,如何产生,却没有充分说明。

企业是一个组织,好的组织是由一群具有共同目标的员工结合在一起,每个员工都能在这个组织中激发他们的潜能,更乐意于努力发挥他们无限的潜在能力。这是区别于其他企业组织之所在,而这种区别是由于这群人的思想行为有别于他人所致。

这种企业文化的建立要靠领导者劳心尽力来完成。不同的领导风格塑造不同的企业文化。这种看不见摸不着的企业文化是左右企业成败的最重要的因素。因此,我们要塑造强有力的企业文化,就不能不讲究领导风格。

一、时代的新挑战

社会的进步起源于社会组织成员不满于现状和求变化革新并付之实践。而人对现状的不满和求新求变,正是出于人类行为的内在驱动力。

有人说,现代是领导者受煎熬的时代。过去,做领导的可以任意发号施令,做下属的唯命是从。但随着时代的急速变化,领导权威已逐渐衰落。原因是过去的知识、技术及经验的价值逐渐低落。另一方面,社会的富裕,生活水平差距的缩小,也使权威趋于衰微。

因此,现在领导者的力量并非靠他的职位或权威,而是靠他的影响力或者魅力来执行任务。

二、新时代领导风格的特征

许多成就非凡的领导者的领导风格,最重要者莫过于知道如何去尊重人,了解生产力的根源在于人的心理状态、智慧和创新意识。他们都深知如何去激励人,用自己的行动去启发他人的上进心。他们的领导风格的特征,也可以说他们所具备的能力,可以综合如下:

1. 坚持优良品质的能力。其他任何事情都可以妥协,但在品质上绝不能让步,不仅对自己的工作品质要求甚严,对部属亦是同样要求,绝不放松。由于上下坚持优良品质,企业就能久盛不衰,因为他已塑造一种高品质的企业形象。

2. 坚持原则、信守承诺的能力。坚持原则、信守承诺是获得尊重和信赖的最重要的利器,而支持原则、信守承诺是出于人的品格——诚实、正直、忠诚和诚恳。

3. 自我不断革新的意愿。在变化快速剧烈的时代,如何取得立足点,拥有多少机会?对于未来,要以实际行动找出答案。要热爱工作,保持活力和提高效率;先估计可能遇到的困难和机会,然后去适应,随着环境的变化而变化;自己投身于工作,并展开行动。

4. 不断学习行动的能力。只要他决心上进,每个人都可以成为拔尖高手,发挥内在追求拔尖表现的品格;愿意活到老学到老;随着能力的增长,努力发挥全部本领。

5. 不避风险的行动能力。“无风险就无报偿”,前怕狼后怕虎决无成功的机会。新时代的领导者利用“应变力”及“集中力”来掌握加速变化所带来的好处。用应变力来预测变化,用集中力来成功地行动。也就是说,当别人都被风险吓阻时,他能乘风破浪,勇往直前,成功的