

台湾企業経営の ポイント

新原経営顧問(股)公司

董事長 皆川 榮治

台湾企業経営のポイント

台湾へ来て初めて企業経営をされる日本人は、経営について余り学んだこともなく派遣されるケースや、学んで来たとしても経営実務経験が少ないケースが多い。経営とは何か？台湾人を相手に経営するにはどうすればいいのか？等々知っておかねばならないことが数多くあります。

以下、そのポイントを記します。

1. 経営とは何か？(定義)

経営とは「TOPの意志を明確にし、従業員(幹部)のコンセンサスを得て、これを達成し実現する活動」です。

従って、日本でも台湾でも、どこにおいても次の三つの要素が不可欠です。

(1) TOPが方針や考え方を明確にすること。

(2) 幹部・従業員に、TOPの方針や考え方を徹底し、コンセンサスを作ること。

(3) TOPの方針や目標を達成し、実現すること。

まず、経営者はこの定義をしっかりと頭の中に理解して頂き度いと思います。

では次に台湾企業の特徴を整理します。

2. 台湾企業の特徴

(1) 台湾企業の長所

- ① 決断が早い
- ② 独立心が強く、お金をもっている
- ③ 機を見るに敏
- ④ 人間関係を尊重し、人脈活用がうまい
- ⑤ 仕事が早く、模倣も早い

台湾の多くの経営者は独立心が強く、個性も強く明確である。従って、台湾は中小企業が多く、その点では、日本とよく似ており、あらゆる産業で部品業が発達し、産業の広い基礎分野を形成しています。

また、機を見るに敏で決断が早いのは日本人が学ばねばならない点であり、投資も引き上げも、決定が早い。

一方、人間関係を大切にし、特に外国人を大切にしてくれるので、日本人にとっては仕事のやり易い面があります。

(2) 短所

- ① 組織力が弱い
- ② 緻密さに欠け、基礎開発力が弱い
- ③ 計画性・企画力が弱い
- ④ 幹部の報告・連絡が弱く、忠誠心が弱い
- ⑤ 幹部の部下指導が弱い

台湾人は一般的に、独立心、自立心が強く、経営者になることを願望する人が多い。仕事が早い反面、緻密さに欠け細かい仕事、もつれた糸を解きほぐす様な仕事は好まない。その為か精密さを求められる技術開発は弱い面がある。現実に見えない将来のことを計画するのも簡単になら出来るが、緻密にやるのは意味がないと考える。

自立心が強い反面、忠誠心に欠け、幹部が部下を指導するのも、面倒がることが多い。また上司が見ていないと、手抜き仕事をする事が有り、仕事の品質向上が難しい面があります。

3. 台湾企業経営のポイント10項目

以上の様な台湾企業で、上述の「経営の定義」で書いた3項目を実行するには、それなりのポイントがあります。日本でも通用するポイントもあれば、台湾ならではのポイントもあります。以下に10項目を紹介します。

(1) 理念・方針を明確にし、貫徹する

企業経営において経営理念の持つ意義を軽視する人は多い。しかし、これは誤りです。

経営理念のない企業は行き先や目的地が決まっていない船の様なもので、中にいる船員は求心力や貢献心が持てません。

企業に於いては従業員の行動の目的地を示すものが経営理念で、仕事の良しあし、品質の良否を決定づけます。目的を知っている人と知らない人とではその行動は全く異なるものです。

従って、全従業員に理念、特に「お客様の為に良い仕事をする」という観念を明確にし、徹底することが不可欠です。

経営理念が目的地なら、経営方針は行動の重点を示すものです。当期の行動のポイントを明確に打出すことによって、幹部・従業員はこれを見て、仕事の重点を実行することが出来ます。

(2) 約束ごとをはっきりする

企業の最終目的は、利益を挙げることですから、これを達成するために、どうしたらいいのか、具体的方法をきめなければなりません。

企業にはいろいろな部門がありますので、部門ごとに具体的方法が決まります。

また、これらの方法を誰が、何を、どこまで、やるのか毎月毎週取り極めてはお互いに約束し、実行させることが必要です。

企業は経営者や幹部が上記経営理念や方針に従い互いに約束ごとを決め、約束通りに実行して行くことによって業績が挙がっていくものです。

この様な企業は理念・方針の徹底力が強く、組織力の強い会社だといえます。

(3) 台湾人の習慣や言葉を学ぶ

台湾で仕事をする限り、台湾の言語を学ぶのは必要条件です。上達の度合いはともかく、継続して学習しなければなりません。流暢に話せなくても、学んでいることによって、台湾人の考え方も分かり、文化も見えて来る部分があります。また台湾人達はその努力を認めるでしょう。

また台湾人の習慣は出来るだけ早く学ぶべきでしょう。もちろん1年や2年で簡単に全て台湾人と同じように習慣が分かるという訳には行きません。が知っておかなければ、誤解を生じる元と言えましょう。

(4) 幹部に幹部としての価値判断を求める

会社で仕事をする目的はいくつかあります。主なものは三つです。

① 生活の安定（給料をもらう）

② 自己実現（自己の成長）

③ 顧客への貢献（引いては会社、社会、国家への貢献）

「生活の安定」は万人誰しもが持っている目的です。

しかし、企業ではこれだけを目的として、仕事をする人ばかりでは自己中心主義者の集団です。自己実現や顧客貢献を目的とする人が多ければ多いほど、方針の徹底力は増加し、強い体質の会社になります。

ですから経営者は幹部に対し、自己実現や顧客・会社への貢献を目的として仕事をする、即ち方針の徹底を価値判断の中心に置くように要求することです。

つまり、幹部・従業員に対し「顧客への貢献」を価値判断の第一とし、「次工程はお客様」「次工程には不良品を流さない」という意識を徹底指導することです。

(5) リーダーシップの強い台湾人幹部を育てる

日系会社と言えども、いつまでも日本の技術、資本、人材に全てを委ねているわけには行きません。また台湾人従業員に彼らの能力をフルに発揮させるには、台湾人幹部にリーダーシップを発揮させることが最も有効です。

従って、リーダーシップの強い台湾人幹部を育てることが、台湾企業経営の最重要課題です。

その為には、経営 Top が自ら強いリーダーシップを持っていないなければならないことは言うまでもありません。

リーダーシップの強い人の条件は次の通りです。

- ① 顧客貢献、会社貢献の価値判断が明確である
- ② 根性があり、ねばり強い
- ③ 論理的な思考と説得が出来る

複数の幹部と絶え間ない面談を繰り返すことを通して、これらの条件を備えた幹部を、台湾人のリーダーとして選んでいくと良いでしょう。人材は育てるものです。

(6) 幹部・従業員の教育を欠かさない

会社固有の専門知識についてはもちろんですが、会社の経営管理に関する教育訓練も、継続することが不可欠です。教育訓練は予算に余裕のあるときに、などと考えていると、幹部・従業員の理念・方針の理解はおろか、コミュニケーション、指示・命令の貫徹度合、決めたことを守る。部下指導の仕方等、あらゆることに不都合が出て来ます。

「名将は晴天を見て、雨を思う」と言います。絶えず、幹部・従業員をきたえることをおろそかにしてはいけません。

同時に、経営 Top 自らも絶えず勉強を続け、その成果を幹部達に示すことが必要です。幹部達は Top の勉強ぶりを見て、見習いはじめるものです。

(7) コミュニケーションは3倍努力する

経営者は直属部下との間に1対1のコミュニケーション機会を持つことが大切です。

多くの経営者は会議形式或いは、随時必要に応じ報告を受けるかたちで幹部とのコミュニケーションを行っています。もちろん会議も重要ですし、随時報告も受けなければなりません。

しかし、もっと大切なのは経営者が直属の部下との間で(例えば総経理と副総経理や協理)、個別に面談を行うことです。

それも、定期的かつ継続して行い、業務課題の進行状況を確認し、次の行動を相互に約束するのです。これを繰り返すことによって、経営陣のコミュニケーションは格段によくなります。

言葉が互いに流暢でないなら、特に時間をかけて個別面談を行うべきでしょう。日本国内で幹部とのコミュニケーションにかかるよりも3倍以上の時間をかける必要があるということです。

(8) 優越感を持ってはならない

日本人だから台湾人より優れているなどと言う人はいないでしょう。が、内心、潜在意識的にそう思っている人は結構いるのではいでしょうか？

特に台湾人は日本人を尊重してくれますし、多くの日本人は台湾で幹部以上の地位に着いています。従って、つい優越感がおもてに出ることがあります。

人間として平等であり、対等であることを、心して言い聞かせてください。

かつて、中国人蔑視の言葉を吐いて、未だに入国許可を貰えない日本人を知っていますが、不幸なことです。

人は人を尊重しなければ、良い仕事は出来ません。地位にもとづく権力の発揮と人への尊重とは、同時平行して実践しなければならなりません。

(9) 決断力を身につける

日本人経営者は集団で合議して決定する傾向が強い。

多くの日本企業では、稟議書の上で関連部門の意見が夫々開陳され、責任分散されたかたちで、決断をする風土ができ上がっています。

しかし、今の時代はこの様な決断をしていては時機を逸することになりかねま

せん。ときとして経営者は30%の情報でも決断する必要があります。

特に台湾企業は決断が早いので、それを上回る決断力を養う必要があります。

決断力を身につけるには、次の4項目が重要です。

- ① 明確にした理念・方針の貫徹状況を絶えず掌握しておくこと
- ② 会議と定期個別面談により、各部門の業務推進状況を掌握しておくこと
- ③ 決断が遅いと部下達がTopを信頼できなくなりまた困っていることを知る
- ④ 決断を誤ったと知ったら、迷わず改めること

(10) 仕事と収入の連動をはかる

台湾企業の多くは従来、年功型賃金制度を持っていました。が、近年職能資格制度の導入が盛んになって来ています。

即ち、よく仕事をした人に多く給料をあげ、余りしない人には給料は少なく、と言う制度への転換です。実力主義、成果主義の給与制度、人事評価制度の導入です。

ポイントは次の通りです。

- ① 資格制度をつくる
- ② 職能要件書をつくる（部門別資格等級別に仕事の要件を書き現わす）
- ③ 資格等級別給与テーブルをつくる
- ④ 手当の基本給への繰り入れと見直し
- ⑤ 旧制度から新給与制度への適用法を決める
- ⑥ 人事評価表をつくる
（今、我が社が必要とする人材要件を決め、人事評価項目とする）
- ⑦ 人事評価マニュアルをつくる
（好き嫌いでなく、客観的に評価できる人事評価システムをつくりマニュアル化する）
- ⑧ 給与規定の作成
- ⑨ 人事評価の仕方及び面接の仕方について幹部訓練を行う

以上10項目が台湾企業経営のポイント、言い換えれば「台湾企業経営の秘訣」です。

その他、「経営のポイント」とは言えませんが、在台日本人経営者の心がまえとして「夜遊びはほどほどに」という私生活上の重要ポイントがあります。即ち――

原則として単身赴任は禁止。やむなく単身赴任の場合は健康と女性交友に気をつけることです。

単身赴任ではときとして寂しくなることがあり、スナックのカウンターに座ることもあるでしょう。親しくなった挙げ句の果てに、お金をせがまれ、帰国時に家庭も仕事も壊れ、会社の名誉にも傷がつく、と言った例は数多くあります。夜の遊びはお金を払ってきちんと決済する。貸し借りも投資もしないことです。

また、ゴルフも結構ですが、十分に勉強し熱心に仕事をしていることが前提です。夜遊びやゴルフに熱心で仕事は大過なく、では台湾人幹部達に見透かされてしまいます。

経験上から言えば、台湾へ派遣され、経営者としてお仕事を担当される方のうち、半数以上（敢えて%は言いませんが）の人達は、大過なく任期を終えて帰日されます。つまりこちらで特に、これと言った改革もチャレンジもされずに帰られます。日本本社も出向経営者の報告から、台湾は、そんな程度とあきらめているケースが多いのです。

今後は益々経営環境が厳しくなります。台湾に派遣されたからには、台湾にも日本にも貢献できる経営者となって、帰任の日を迎えようではありませんか。

公私に関らず、いつでも、何でも新原経営顧問公司にご相談下さい。

（著作権は皆川榮治帰属）

企業幹部訓練班

貴社幹部の

管理能力は？
部下指導は？
報・連・相は？
計画力は？

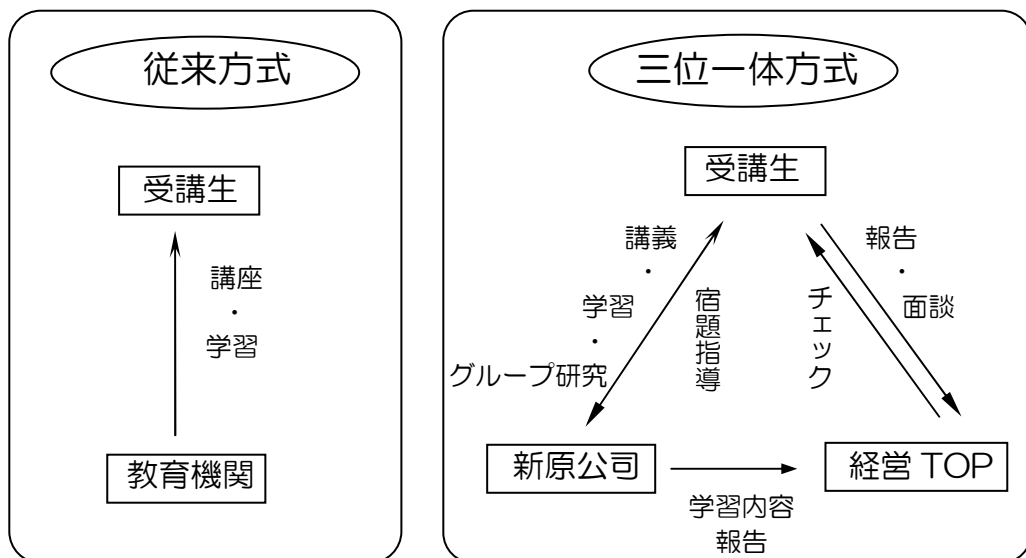
如何ですか？

台湾唯一・三位一体方式が

貴社幹部を変える

○過去の卒業生 700 余名が行動革新を実証

○研修の効果が挙がり、成果が見える研修



知識のみの学習

⇐ 効果 ⇨

行動革新を実現する

2005年3月 第36期 開講(定員 16名限定)

(お問い合わせ・資料請求)

新原經營顧問(股)公司

台北市忠孝西路1段50号24樓 - 15

TEL : (02)6630-5989 FAX : (02)6630-5996

e-mail : support@newfield.com.tw

homepage : <http://www.newfield.com.tw>

(050117)