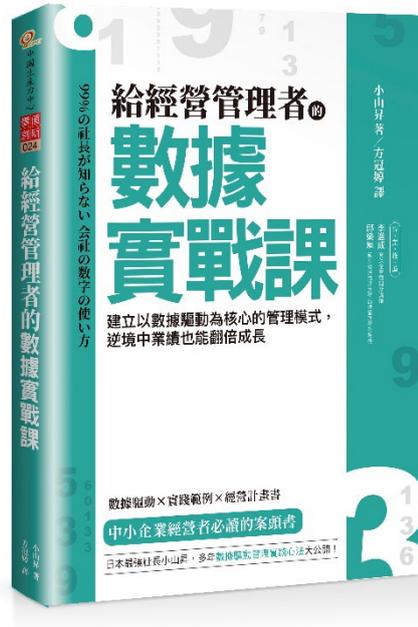


# 《給經營管理者的數據實戰課》

## 試讀本



### 作者序 正確使用數據，公司就不會倒閉

#### ●武藏野公司的營收自 1989 年設立以來首次下滑！我當時採取什麼行動？

2020 年 2 月之後，隨著新冠肺炎疫情影響持續擴大，日本企業相繼倒閉。預測今後資金實力較弱的中小企業破產風險也將急速上升。新冠肺炎導致的經濟損失，遠高於 2008 年雷曼兄弟風暴所引發的金融海嘯。我擔任執行董事的武藏野公司（總公司位於東京小金井市），也受到新冠疫情全球大流行影響。

武藏野自 1989 年設立以來，營收年年持續成長。然而，2019 年度因疫情衝擊，營收低於上一年度，首次嘗到下滑的滋味。我們公司以 Duskin 為主的家事清潔用品租賃服務事業為基礎，進行中小企業的輔導事業。這些事業都無法避免「三密」（密閉空間、密集人群、密切接觸），所以不能按照以往模式運作。考量顧客與員工的安全，徹底降低人員接觸機會，結果便是營收急速減少。

我們應對新冠肺炎的基本方針是：「**守護顧客與員工的健康，以及維持公司與員工僱傭關係為最優先考量。**」而為了達到上述目的，「業績下滑」乃是預料之事。2020年2月、3月的營業額與去年同期相比，減少了10億日圓。第57期的結算時間是4月底，如果沒有受到疫情影響，原本2019年度營收確定會增加，利潤也會創歷年新高。

但即便面臨「首次營收下滑」，我也絲毫不受影響。原因是：**第一，我運用「數據」管理公司，打造無論如何都不會倒閉的公司體質；第二，我運用「數據」和「事實」做決策。**

與上一年度相比，營收（87%）和毛利皆減少，人事費和行銷費用基本持平。但採購和營業費用大幅降低，且有營業外收入，因此經常利益將近「1億日圓」。武藏野面對突發狀況仍能站穩腳步，皆因「**運用數據進行管理**」。

我們將以下資料透過數據或圖表以視覺化呈現，並依數據預測未來趨勢、進行決策、擬訂計畫。**數據不會說謊。**

①生產力

②現金流量

③組織結構

專注於數據及數字，避免以社長的直覺下判斷，便能正確掌握公司和市場正在發生的變化。透過數據分析，快速發現異常狀況，如此便可先發制人，採取行動。

●**武藏野公司即便面臨新冠疫情，也能處之泰然的理由**

面對疫情，我採取這3個行動：

①將大部分的公司業務改為線上作業（遠端工作 / 居家辦公；現已回到正常模式）。

②日本緊急事態宣言期間，保證薪資100%支付。

③改變組織結構，開始新事業。

## ① 將大部分的公司業務改為線上作業（遠端工作 / 居家辦公）

### 【因應日本緊急事態宣言，推動居家辦公】

我們公司積極進行數位化，且比其他中小企業還要數位化的主要原因，是因為我們在 2012 年以後配發給全體員工（包含兼職員工、工讀生、面試錄取的準員工、外勤人員），合計 847 台的 iPad。換算下來，投資金額約為「1 億 300 萬日圓」。由於「會花很多錢」，所以在中小企業有許多社長對於 IT 工具導入抱持消極的想法。確實配發 iPad 會造成公司負擔，但若全體員工都頻繁使用的話，也可進一步推動後台的 IT 環境整備，並且「減少加班，提高盈利」。

對於 IT 工具投資抱持「太浪費」、「太貴」的猶豫心態，顯示經營者沒有在檢視「數字」。只要將可以減少的加班費與導入成本進行比較，便可得知：導入並完善 IT 工具使用環境比較划算。在武藏野，加班費的減少大於通訊成本的增加，生產力提高了。IT 工具導入後，員工的每月平均加班時數減少 65 小時，1 年減少近 3 億日圓的加班費。

我容許員工將公司配發的 iPad 拿來「私用」理由有二。第一是，「不管私用或公務，增加使用的機會，能幫助員工熟悉 IT 工具的功能」；第二是，「可幫助正職或兼職員工完善居家網路環境」。iPad 有 Wi-Fi 模式和行動網路模式，我們發給員工的 iPad 都有開通行動網路。行動網路模式跟智慧型手機一樣，利用電信公司的數據傳輸電路進行通訊，所以就算自家沒有安裝 Wi-Fi 無線網路，也能居家辦公。員工的終端設備有限制行動數據用量（註：在日本俗稱「GB」），若要在家觀賞電影、享受網路購物的話，「GB」就會不夠用。因此，若工作以外也想使用 iPad，只有「在家裡裝設 Wi-Fi 無線網路」這個選擇。

我們公司的員工都明白第一個理由（幫助大家熟悉 IT 工具的功能），但都沒有人察覺到第二個理由。員工認為：「居然可以用公司 iPad 做私事，賺到了！」但真正賺到的人其實是「我」。因為不管公司有沒有付錢、我有沒有強制要求，員工都會基於「想把公司 iPad 拿來私用」這個不單純的動機，自行在家裝設 Wi-Fi 無線網路。

## 【居家遠端上班，降低開支與營業費用的比例】

切換為線上工作模式，減少開支及營業費用。

- 減少實體培訓，改為線上培訓（85%的培訓改為線上模式）。降低了場地費、餐點費、資料費及員工加班費等等。
- 在疫情爆發以前，原本一個業務案件都由兩位員工負責，疫情爆發後改為「實體+線上同步」（一位員工實際前往拜訪，主管則用 iPad 視訊參加）。線上同步進行，可以減少交通費，而且主管不用實際前往現場，省下來的時間可以多拜訪幾家客戶（線上參加）。結果，合約成文件數也增加了。

## ②日本緊急事態宣言期間，保證薪資 100% 支付

緊急事態宣言期間，針對辦公室勤務及居家辦公的員工，皆維持 100% 支薪（包含兼職及工讀生）。2021 年我們也照常加薪（+6%。調薪月份為 2021 年 4 月）。對社長來說，最重要的不是提升業績，而是「留住人才」。只要「保證 100% 支薪」，員工就能安心工作。公司營業額減少，卻能 100% 支薪，全因公司持有「現金」。從武藏野的數據及資產負債表我得知，「即使連續 1 年 6 個月無營業額，公司也能支付員工相同的薪資超過一年以上」。身處疫情這樣的緊急狀況，員工仍然可以樂觀面對，因為他們清楚明白：「僱傭關係（薪資）是受到保護的」、「不管發生什麼事，武藏野都不會倒閉」。

2008 年雷曼兄弟風暴所引發的金融海嘯之後，許多老字號店家「黑字倒閉」。破產的主要原因為「應收帳款及存貨增加，導致資金周轉惡化」。公司不會因為赤字而破產，但會因為沒有現金而破產。2020 年 2 月的時候，武藏野持有現金為「17 億日圓」。不過，那並不是自備款，而是「向銀行借的錢」。若當時沒有借錢的話，我想武藏野應該早已倒閉（向銀行貸款 17 億日圓，手上持有現金同樣也是 17 億日圓，所以實質上是無貸款經營）。

像 2020 年開始的疫情一樣意料外的事件發生時，若手頭無現金，就無法採取對策。尤其中小企業要確保持有現金，更是不能缺少向銀行融資。在我經手指導經營方式的社長當中，有很多人都認為：「不可以向銀行貸款」。這是大錯特錯的。只要向銀行貸款，提高公司的「緊急付款能力」，即便遇到料想不到的狀況，也能在公司重建之前多爭取一些時間。

武藏野遭遇疫情衝擊還能保證支薪，是因為手上有充足的現金。有許多社長會說：「跟銀行借錢還要付利息很浪費，用自備款籌措資金就好。」但我認為，即使要付給銀行利息，「持有大量現金」、「大額借款」更重要。

現在日本很多企業能以 1.2~1.5% 的利率借貸，而我們公司以前貸款利率高達 2.7%，比現在多出近 1 倍。以前持有 17 億日圓現金的時候，光是 1 年就要支付約 2500 萬日圓的利息。我以高齡之姿不惜支付高利息，持續「沒有必要的借貸」，都是為了因應像新冠肺炎疫情這樣的緊急狀況。我認為：「向銀行貸款就等於是買一張企業永續經營保單。」我是這麼解釋的：「利息」=「繳保費」，當公司經營遇到困難時，可以多一份保障。每間公司都會投保「商業火災保險」，但沒有一家公司是「希望發生火災」才投保的；每位社長都會買「人壽保險」，但沒有一位社長是覺得「死了也沒關係」才投保的。許多人會為了「以防萬一」而投保火險和壽險，但大多數的社長卻會猶豫是否要為企業永續經營「買一份保單」，因為他們認為支付利息是浪費的。

會有「利息是不必要的支出」這樣的想法，全因沒有「利息=每月保費」、「貸款=保險金」的概念。只要平常有檢視資產負債表的經營習慣，便能理解「就算向銀行借錢，也必須確保手頭現金越多越好」。支付利息，就是買一張保障公司的人身保險，為了爭取時間以利公司重建。不管是自備款或銀行貸款，金錢本身的價值是一樣的。若要說當中有什麼差別，那就是社長本身看待金錢的感受差異而已。以社長的角度來看，差別僅在於「自己公司賺的錢」及「跟別人借的錢」。常言道「金錢是中性的」，無論何種調度方式，金錢本身都無好壞之分。如果是這樣的話，不惜借錢也要增加手頭現金，因為「保障員工生計」是社長的職責所在。

### ③改變組織結構，開始新事業

困境是提醒我們做出改變的信號，促使我們建立新的機制；困境也是讓我們捨棄以往做法及觀念的機會。「好困擾，該怎麼辦才好？」像這樣唉聲嘆氣，事情也不會好轉。若以往模式窒礙難行，只能尋求他法。我在日本緊急事態宣言發布期間建立了新事業部門，名為「CLEAN REFRE 事業部」，同時也實施公司創立以來最大規模的人事異動（當時正職員工 280 名當中就有 200 名受到異動）。**危機正是改變公司的轉機。**

CLEAN REFRE 是由位於北海道帶廣市的農業設施廠商「株式會社 ACT」（社長為內海洋），所開發的電解除菌水。此為電解生成的次氯酸水，有許多論文指出它對新型冠狀病毒有不活化的效果。CLEAN REFRE 事業部表現良好，為提高其產能，2020 年 10 月 22 日於東京都武藏野市建設新工廠。在新冠肺炎疫情嚴峻之時，我們公司還能主動出擊，在於盡早發現異常，而仔細檢視「數字」的日常習慣。我們每日更新各部門的損益表（包含營業額及營業費用等等），按時序確認數字，對於發現異常值或預測損益很有幫助。此外，我們每個月會將營業額、毛利、營業淨利等數字視覺化，製作成「趨勢圖」。只要檢視此圖表，便可透過趨勢線高低看出異常值。

當趨勢線呈現下降走勢，或目標利潤與實績出現極大差異時（遠低於目標值），「**不要停下來，立刻採取下一個行動**」、「**投入當下最大限度的資源**」，才是正確的選擇。若公司踩煞車，刪減人力或行銷等費用，可能導致營業額急速下滑的風險；此時的重點應是向銀行借款來持有現金，並確保留住人才。我檢視「數字」並依此做出經營決策。我會使用數據驅動的資料平台，確認一些會對自家公司帶來影響的先行指標。所以即便數字下滑，也能很快救回來。疫情期間，許多中小企業被迫處於停滯、撤退及受限的情況，我們公司還能展開新事業，都是因為我們客觀分析數字及數據，並提出各種可能性，加以研判後採取行動才得以成功。

## ●透過數字理解公司現狀與未來目標

健檢報告書上的身高、體重、血糖值、血壓等檢查結果皆以「數字」呈現，我們透過這些數字，了解自己的健康狀態，進而思考如何改善。例如，「我酒喝太多了，克制一下吧」、「好像有點胖了，來減肥吧」。如果不知道這些數字，也就沒辦法發現「自己是不健康的」，且沒有勤於改善生活習慣的話，可能會導致罹患無法挽回的疾病。為了保持健康，必須「時常透過數字」掌握身體的狀態。

公司經營也是一樣的道理。公司的健康狀態也要透過「數字」進行評估。然而，大多數社長都是在不清楚自家公司的狀態下繼續經營。我至今累積 750 家以上輔導公司的經驗，從中得知一些事實，那就是：「99%的中小企業社長都不看財務報表」。他們甚至不知道：「公司賺了或虧了多少錢?」、「款項進帳及支出的時間和金額?」、「營業費用與收入的構成比例是多少?」帳目全部交由會計師處理，自己完全不過目。

「現在公司處於什麼樣的狀況?」、「今後要如何拓展事業版圖?」許多經營者由於沒有透過數字理解公司的「現狀」與「未來目標」，所以無法擬定對策，最終導致財務虧損。為了讓公司持續成長，應該透過營業額、毛利、經常利益、營業費用、借款、內部保留資金等數字，掌握公司的實際情況。在這本書中，我們將以武藏野的案例為基礎，針對「如何檢視公司的營運數字」及「公司不會倒閉的數字使用方式」進行解說。本書的觀念若能為中小企業提供一臂之力，筆者再也沒有比這個更高興的事了。

株式會社武藏野董事長及社長

小山昇

## ■ 在數據驅動的世界，不同的數據可以彼此連結

### ● 使用視覺化的數據報表模板，讓數據連結起來

「數據驅動」到底是什麼呢？想要理解此一概念，讀者可以參考以下我與經營支援夥伴會員之一的 A 社長的對話。

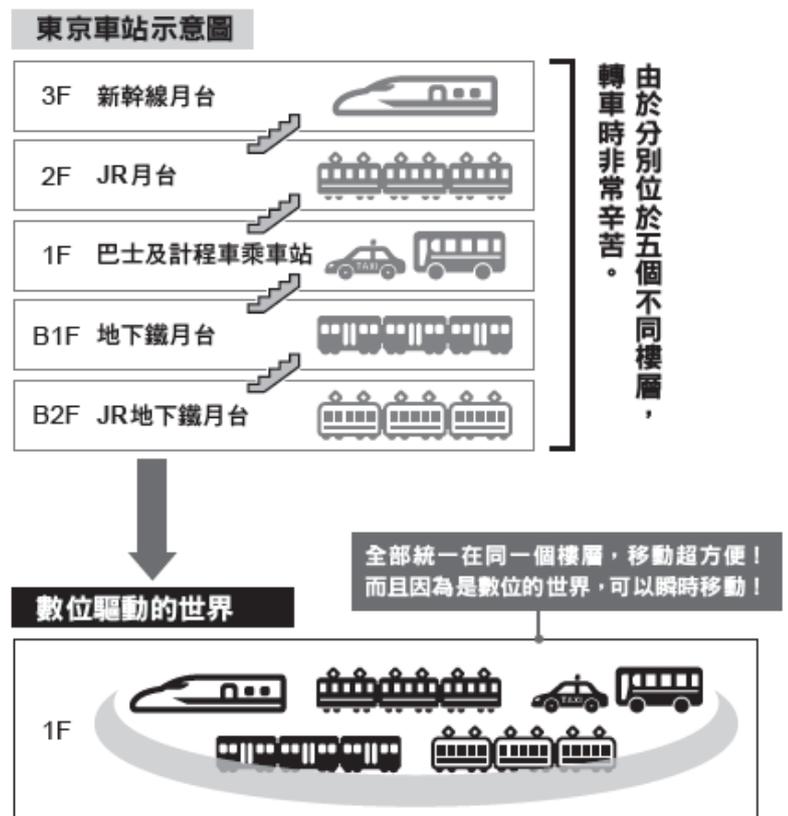
A 社長：「我無法理解數據驅動的概念。」

小山昇：「如果我用東京車站來比喻，您就容易理解了。您應該知道，東京車站裡有新幹線月台、JR 月台、巴士、計程車乘車站及地下鐵月台等多種交通設施，分別位於不同的樓層。」

A 社長：「是的，我知道。」

小山昇：「東京車站共有五個樓層。最上面一層是新幹線列車行走的月台，最下面一層是 JR 地下鐵列車行走的月台。如果您由新幹線下車想換乘 JR 地鐵，就必須往下走四層樓，是不是很麻煩呢？」

A 社長：「的確非常麻煩。我搭車時總是拖著非常沈重的行李箱，如果可以實在不想上下階梯。」



小山昇：「不是嗎？那麼，如果在新幹線月台的樓層，也有電車、地下鐵、巴士、計程車的乘車月台，換乘時是不是就容易多了呢？」

A 社長：「那是當然。」

小山昇：「數據驅動的概念也是如此。數據 A、B、C、D 分別保存在不同的位置，就像各種交通設施的月台位於不同樓層一樣，在使用上很麻煩。如果新幹線、電車、地下鐵、巴士及計程車，都位於同一樓層且使用同一個月台，東京車站的便利性就會大幅提升。同樣的道理，當所有數據都在同一個平台上彼此相連，也會更加容易被活用。」

A 社長：「您的意思是在一個平台上移動各種數據嗎？」

小山昇：「是的。將數據 A、B、C、D，都透過 Google Data Potal（視覺化的數據報表模板）這個平台相連，不同數據之間的關聯性，以及過去無法知曉的各種客觀事實，也會變得清楚明白。」

A 社長：「但是，新幹線、電車、地下鐵、巴士、計程車等不同交通設施都相連並排，月台不是會變得很長嗎？距離愈長移動不是也會變得辛苦且花時間嗎？」

小山昇：「確實，如果新幹線的月台綿延好幾公里，步行移動真的會很辛苦，但是數據驅動是數位化的世界。在現實生活中的移動也許很花時間，但在數位化的世界裡移動，眨眼般的瞬間便能完成。」

## ■ 按時序檢視「數字」，就能及早發現公司的異常狀況

### ● 僅檢視某個時間點的數字，無法了解公司的實際變化

社長為何必須經常檢視「數字」呢？因為必須：「時時掌握不想面對的現實」、「公司運作是否正常？」或者「有異常狀態，便能儘早判斷」。

在這個變化莫測的年代，即使再怎麼「順遂的事業」也都有可能碰壁。世界的變化不會等待任何一間公司好整以暇地做好準備。面對以分秒為單位不斷變化的市場，若想要自家公司能應對客戶的需求，除了「經常確認公司的數字變化，竭盡任何可能提早掌握異常」，別無他法。因為「數字的變化＝公司的變化」！

但是，僅觀察某個時間點的數字，是無法得知「正常或異常」的。就像身體健檢時，我們必須定期檢測血壓、體重、體脂一樣，因為「僅憑一個數值無法掌握身體狀況的變化」。公司的數字也是一樣。如果只看「當月」或「年終」的數字，無法觀察出變化。想要觀察公司是否出現異常，不要從某個時間點來判斷，而是應該注意與去年同期相比有何改變。想要儘早看出變化，就必須觀察整個時間序列的數字。例如，「營業額」、「毛利」、「營業利益」等等，每個月以「趨勢圖」來檢視，便能即時掌握公司體質狀態。

### ◎ 營業額

在市場上顯示「公司地位」的數字。

### ◎ 毛利（額）

「營業額」減去「營業成本」後得到的數字。「營業額 100 億可以有毛利 15 億的公司」與「營業額 30 億可以有毛利 21 億的公司」相比，後者較具優勢。

## ◎營業利益

「毛利」扣除人事費用、經常費等「內部費用」後得到的數字。我們每個月會以「趨勢圖」來查看，以便準確掌握銷售趨勢，從而快速準確地做出決策。

## ◎營業額移動累計值

包括當月在內的過去 12 個月（一年），每個月的營業額累計數字。我們每個月會做一份「營業額移動累計表」，這對掌握長期趨勢及預測短期走向至關重要。對於商品售價會根據市場變動的公司，如果沒有這份包含「營業額」及「月份」的累計報表，很容易做出錯誤決策。

這份報表的本質在於「將今年與去年的同一個月份作比較」。例如，一月份的營業額移動累計值是「去年二月份到今年一月底為止」的累計。由於營業額移動累計值包含營業額高的月份（旺季）及低的月份（淡季），因此不會受到季節變動的影響。

單位：百萬日圓

	46期		47期		48期	
	當月	累計	當月	累計	當月	累計
1月	314	3,523	302	3,696		
2月	292	3,531	351	3,755		
3月	315	3,517	344	3,784		
4月	297	3,504	294	3,781		
5月	299	3,525	294	3,776		
6月	299	3,502	314	3,791		
7月	280	3,504	340	3,851		
8月	320	3,525	325	3,856		
9月	270	3,532	287	3,873		
10月	296	3,593	304	3,881	A	
11月	321	3,612	342	3,902	B	
12月	405	3,708				

C                      D

營業額移動累計值 (B) = 上月營業額移動累計值 (A) + 本月營業額 (D) - 去年「當月份」營業額 (C)

## ◎營業額移動累計值的算式

上月營業額移動累計值 + 本月營業額 - 去年同月份的營業額 = 本月營業額移動累計值

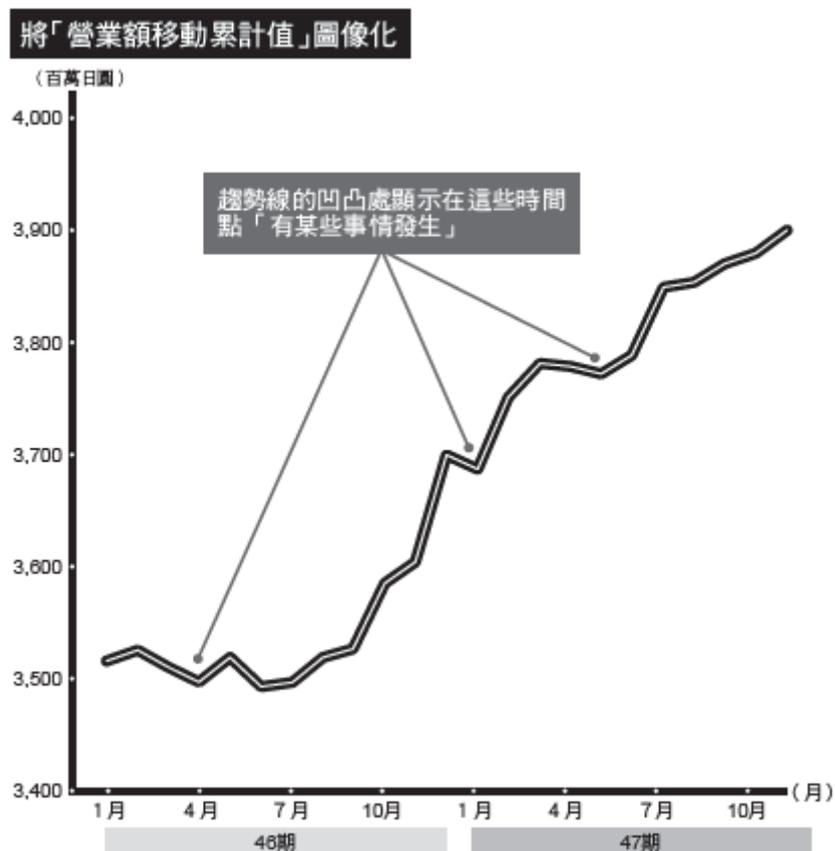
參考 110 頁的「營業額移動累計表」，計算「47 期 11 月」的營業額移動累計值如下：

47 期 10 月份的營業額移動累計值 (3,881) + 47 期 11 月營業額 (342) - 46 期 11 月份營業額 (321) = 3,902

## ●轉換為圖表後，公司的變化一目瞭然

營業額累計值比起以表格呈現，畫成「圖表」更能「看出變化」。趨勢線中凹凸的部分，就是出現異常數值了。

會產生凹凸，顯示出「某些事發生了」。「是因為故意採取了某些行動而產生凹凸？」還是「因為一些未能預期的事而產生凹凸？」了解發生了什麼事，乃為安全經營的第一步。在武藏野的社長辦公室裡，牆上隨時貼著「營業額移動累計表」與「毛利移動累計表」。我每個月都會親手將這些數字寫上去（手寫對於變化會更有真實感受）。



中小企業當中，不少公司「只在年度決算時，會比較每個月份今年度與前一年度的數據」，但這樣很難跟上時代變化。想要儘早發現公司的問題點，每個月定期確認檢視是相當重要的。

## 目錄

### 卷頭企劃 【武藏野流派】運用「數據驅動」的公司經營秘訣

推薦序 | 數據是保住經營成果的第二道防線

推薦序 | 深入了解數據管理的魔力，確保企業的成功經營

作者序 | 正確使用數據，公司就不會倒閉

武藏野公司的營收自 1989 年設立以來首次下滑！我當時採取了什麼行動？

武藏野公司即便面臨新冠疫情，也能處之泰然的理由

透過數字理解公司現狀與未來目標

### 序章 99% 的中小企業社長都不看財務報表

所謂社長，就是「披著數字衣服行走的人」

不管公司經營或機率遊戲，都是擅長使用「數字」的人勝出

公司經營要看「時代變遷」、「數字」和「人心」

### 第 1 章 透過資料平台活用「數字」，進行「數據經營」

不依賴社長的直覺，依據「數據」進行經營

在數據驅動的世界，不同的數據可以彼此連結

為何武藏野的員工去到拉斯維加斯就會成長？

數據分析告訴你，為什麼「考績愈好的人愈少加班」

不惜支付機台及通訊費，也要導入 IT 工具的價值何在？

只要有資料平台，員工即便覺得麻煩也會努力工作

員工不愛用新系統，是因為公司缺乏「巧思」

只要導入資料平台，就會開始看到員工的改變

## 第 2 章 透過「數字」掌握現場發生的大小事

按時序檢視「數字」，就能及早發現公司的異常狀況

公司經營不看「比率」，而是要看「金額」

勞動分配率要搭配生產力（毛利額）一起看

「僅此一次」的交易是不會賺錢的

與員工單獨面談，他們會開始對數字產生意識

無法理解數字，是因為覺得「不關我的事」

若無法超越自己過去的數字，就無法獲得高評價

依員工努力的程度來調整員工收入

將公司業績與員工收入連動

員工訓練費越多，營利就越多，也都會變成「營業費用」

## 第 3 章 透過「數字」掌握金錢流向

營業額上升經營卻苦哈哈，都是因為沒有檢視「資產負債表」

只要調整會計科目的數字重心，財務體質就會增強，銀行信用評等也會提升

公司租金可以認列為「營業費用」

健全的經營風格是壓縮總資產，增加現金

增加營業收入，但是不要增加應收帳款及庫存

向銀行借款是一種保險，可以防止公司倒閉

商品定價取決於「顧客意見」

## 第 4 章 將「數字」寫入經營計畫書當中

沒有「依數字擬定對策」，就不可能提高業績

撰寫經營計畫書，以具體數字呈現「盈利目標」

設定盈利目標時，優先考慮經常利益，最後才是營業額

為何武藏野能持續增加營業額和利潤？  
擬定「5 年內營業額翻倍」的長期計畫  
高於損益平衡點是新事業成功的條件  
將結算相關方針明確化，並依據公司法經營

## 作者介紹

### 作者簡介

#### 小山昇

1948 年出生於日本山梨縣。東京經濟大學畢業後，進入日本 Service Merchandise 股份有限公司（現在的武藏野股份有限公司）工作。曾經一段時間獨自經營公司，但於 1987 年回歸武藏野服務，並自 1989 年起擔任社長至今。2001 年以後，以中小企業的經營者為目標客群，發展提供經營諮商服務的「經營 Support 事業部」。至今已輔導過超過 750 家企業，並在日本全國各地舉辦一年超過 240 場的「實踐經營塾」、「實踐幹部塾」、「經營計畫書研討會」等演講及研習活動。1999 年獲頒「電子訊息協會會長獎」、2001 年獲頒「經濟產業大臣獎」、2004 年獲頒經濟產業省「IT 經營百選最優秀獎」。2000 年、2010 年獲頒「日本經營品質獎」。

主要著作有《人才戰略可以解決公司所有問題》、《實踐版 最強經營企劃書 解決人、事、錢三大煩惱，創業必備魔法書》（在台由台灣角川出版）、《社長們，要怎麼讓新僱員具備即時戰鬥力就要這樣做！》、《會賺錢的公司的溝通鐵則》（以上台灣尚未出版，書名暫譯）等。

### 譯者簡介

#### 方冠婷

執譯筆走在半農半 X 的實踐道路上，天真的生活遊藝者。譯作有《芳療香草·慢生活》、《這本超好用！休日手作服基礎全書》、《醫生沒空告訴你的食物營養大全》等。