

台湾五百大管理名师
十大杰出经理

庄铭国 教授著

管理学中做 做中学管理

经营管理实务

Practical Business Operation and Management

- ◎ 颜色管理
- ◎ 数字管理
- ◎ 情境管理
- ◎ 品管圈推行
- ◎ 营销战略
- ◎ 企业诊断
- ◎ 问题解决模式
- ◎ 员工教育训练

修订版

广东省出版集团
广东经济出版社

台湾五百大管理名师
十大杰出经理

庄铭国 教授著

管理学中做 做中学管理

经营管理实务

Practical Business
Operation and Management

广东省出版集团
广东经济出版社

修订版

Doing by learning
Learning by doing

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理实务/庄铭国著. —广州: 广东经济出版社,
2004.8
ISBN 7-80677-794-6

I. 经… II. 庄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 073201 号

版 权 声 明

本书中文简体字版由五南图书出版股份有限公司授权出版。
版权贸易合同号: 19-2003-366 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	凸版印刷 (深圳) 有限公司 (深圳市宝安区创业路 27 工业区)
开本	787 毫米 × 960 毫米 1/16
印张	31.5 3 插页
字数	581 000 字
版次	2004 年 9 月第 1 版
印次	2004 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-794-6 / F · 1099
定价	68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

作者简介

庄铭国，1946年8月14日生于台湾鹿港，辅仁大学企管系毕业，文化大学硕士，通过台湾企管人员高等考试。曾获选第二届台湾十大杰出经理（1984年），曾担任荣获第七届台湾品质奖（1996年）的健生公司总经理。在健生任职满25年退休，现任大叶大学国际企业管理系所专职副教授，并兼任云林科技大学企研所、静宜大学企研所副教授。《管理》杂志台湾企管名师列榜，于暑假间应聘香港生产力中心、香港理工大学及山东正大企管顾问公司开设企管讲座。先后受聘台湾品质奖评审、台湾技术学院（专科学校）评鉴委员、职训局企业职业训练机构评鉴委员、中部企业经理协进会理事、彰化县产业服务团团长。

曾行走世界七十余国，在企业先后担任专员、外销经理、厂长、副总经理、总经理。在学校主授“国家与区域研究”、“国际贸易实务”、“国际贸易专题”、“经营管理实务”、“国际经营及投资实务”、“国际企业专题”、“大陆与东南亚经贸研究”等课程。

“畅游天下名山大川，广交天下英雄豪杰，博览天下奇文隽语，翰书天下悲欢离合”是作者的人生座右铭。管理企业、演讲、看书、写书是作者的最爱，而收集世界各国货币与国旗是作者的嗜好，正所谓“情之所钟，千里不远”！

香港生产力促进局高级顾问黎伟华序

与庄铭国教授相识于1997年，当时香港生产力促进局与蒋氏工业慈善基金合办“中国机械制造业高级管理人员培训班”，促进局筹办这个培训计划已有10年时间，培训人数达4500多人，参加者主要来自内地各省市大型企业，包括：联想计算机公司、中国科学院、神华集团、东风汽车等等，一直以来反应热烈。为了进一步提高课程水平，本局特意邀请台湾企业家及专家学者到香港演讲，加强两岸企业管理经验交流，特地请庄教授为内地制造业的高级管理人员做两场不同主题的专题演讲。

不知不觉与庄教授相识已有五年，当时到酒店接庄教授演讲的情景仍历历在目。印象最深的就是他背着大大的旅行袋，我心想这位专程从台湾来的教授，背着这么大的旅行袋里面装什么呢？一路上与庄教授的谈话中，对庄教授的谦虚和朴实为人，油然而敬。

抵达演讲地点——香港理工大学，庄教授第一时间就打开那个大大的旅行袋，谜团终于打开，原来里面有八大盘幻灯片。庄教授唱作俱佳的精彩演讲，再加上一张张的幻灯片，其色泽鲜艳生动，极具声光效果，富感染力，全场聚精会神，把大家带到台湾健生公司，只见公司里每个车间、每项工作都井井有条，可见管理者一丝不苟的工作态度，让大家都大开眼界，所以说会荣获台湾NQA及日本PM大奖。时间转眼即逝，6个小时的精彩演讲，在全场热烈的掌声中结束，大家对庄教授的演讲都感到获益匪浅，开拓了思路。而后每年都邀请庄教授来港讲课，佳评如潮，回响不绝。

现在庄教授能如此毫不保留地把他的企业经营经验，融入企业管理，并写成《经营管理实务》一书，通过简单案例“教中学”——现身说法、立竿见影，与大众分享，且与他的学生产生“玩中学”及“做中学”的互动教学相长。这种发挥光和热的精神，十分值得我们每个人学习与借鉴。本书除了提供经营管理的参考，更能为产业界及学术界提供更宽广的思考空间。这是一部好书，我很乐意把它推荐给大家。

趁此机会，本人对庄教授一直以来对香港生产力的鼎力支持，致以衷心感谢及敬意。

香港生产力促进局高级顾问
黎伟华

中国大陆山东正大企业管理顾问公司单总经理序

人生的意义，莫过于将智慧分享与人。庄铭国老师以他无私的品质，丰富的阅历，以及“畅游天下名山大川，广交天下英雄豪杰，博览天下奇文隽语，翰书天下悲欢离合”的远大追求抱负，将他在人生经营中、企业经营管理实践中总结出的先进管理理念、心得和实务经验，毫无保留地奉献给世人分享，此种精神、此种做法，值得所有知识人士敬佩和学习！

与庄老师相识，是一个机缘。2001年5月，遵照老师陈定国博士的指示，山东正大企业管理顾问公司三位同仁，赴台湾考察学习。5月13日，在企经会理事尹建国先生陪同下，前往彰化健生工厂股份有限公司，专程拜访庄老师。记得正好是星期天，庄老师从家中赶赴公司，初次见面庄老师即给我们留下了难以泯灭的印象：正直、热情、豪爽、谦虚、认真……是既可以做老师又可以做朋友的人。

健生公司给人的印象更像一个艺术馆。走过办公场所、生产车间，那种步步有奇景、处处桃源境的感觉，若非亲临，难以感受。管理是科学也是艺术，而将真正的艺术融入管理，健生公司堪称典范。身处其境，处处赏心悦目，员工身心愉快地投入工作，必定干劲十足。

2001年9月，我邀请庄老师来大陆山东演讲，向大陆企业家传授他的企业管理经验。四部分的演讲内容：企业管理理念、情境管理、颜色管理、数字管理，提炼成八十余页的演讲提纲，显示出庄老师对每项工作的重视与认真。连续两天的演讲，精彩的内容，出口成章的讲述，配合屏幕上数百个光彩夺目的幻灯片，令人耳目一新。听庄老师的课，不仅增长知识，更是一种享受，这是所有学员对庄老师的赞誉。

参观健生，与庄老师交流，我深深体悟出管理之道非一朝一夕之功，乃是点点滴滴、经年累月积聚而成。从庄老师身上，我体悟到人生的真义。老子有三宝：一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。庄老师待人慈诚，做事认真，为人谦虚，其做人之道更值得我们学习。

谨此书序，以致对庄老师的谢忱与敬意。

山东正大企业管理顾问公司总经理
单用祥

自序

——教中学·玩中学·做中学——

笔者在大学攻读企业管理系生产管理，到研究所则研习人事管理。自投身企业后，从专员、外销经理、厂长、副总经理到总经理，满25年退休。在职中推出企业颜色管理、数字管理、看板管理及情境管理，腾蛟起凤，绩效斐然。笔者有幸在1984年当选第二届台湾十大杰出经理，公司也在1996年荣获台湾品质奖、团结圈（QCC）台湾金塔奖数次及日本PM优秀奖。任职中，为教学相长，亦在大学兼课，每年《管理》杂志公布全国企管名师，年年上榜。

老子《道德经》有言：“功遂名就身退，天之道也！”于是从企业界转战教育界，现在大叶大学国际企业管理系所及云林科技大学企研所、静宜大学企研所任职，所开的科目有“经营管理实务”、“国际贸易实务”、“国际经营投资实务”、“国际企业专题”、“国家与区域研究”、“大陆及东南亚经贸研究”等。为不与企业脱节，在公余先后担任台中企业经理协进会理事、技术学院评鉴委员、台湾品质奖评审、企业职业训练机构访视评鉴委员及彰化县长聘任产业服务团团长。

在课程中，以选修开设的“经营管理实务”，完全是使理论与实务结合。在大四开课，上课人数较多且学生几乎没有企业实战历练。课堂上运用幻灯片解说实务案例，因幻灯片采静止画面，依教学需要停留适当时间，便于学生作观察，也利于充分讲述说明，幻灯片色泽鲜艳生动，高感染力，能引起听者注意，眼见为真，深具临场效果。在“教中学”下，可填补学生没有经验的缺失，并由老师多年历练，复制成教战手册。然后设计“玩中学”的教案，与“教中学”相互呼应，也有若干教学在学校广场举行，或找一家企业演练，戏称“出外景”，学生由游戏中收集相关资料，寻求解决方案，在上课中登台报告，通过听、做、互动、交叉学习方式，激发创意的潜能，了解自己的才华，将来步入社会，极容易与生活接轨，减少摸索的浪费，大大增加学以致用机会，从校园梦幻中走入实务的职场中。

同一课程，若开在EMBA硕士班，因修课人数少了许多，他（她）们已有丰富的实务经验，广泛的社会人脉，所以除了用大学部“教中学”的模式外，再加原理、原则、架构的梗概，将其精义带回工作岗位演习印证，学期即将终了，找一家公司做“企业诊断”，将所学十八般武艺，现学现卖，把老师在课堂中实务的传承与现实中的企业经营结合。很多知识

是内隐的，必须历经体验才能获得，在“做中学”中，通过操练、演练、熟练，不断的实践，致力寻求真理与答案，并要求作品在课堂中发表。“做中学”的经验分享及交换，一群有实务经验的 EMBA 群聚学习，能获得更多的价值，达到超乎预期的效果。即不断由实务中验证理论，由理论中转换知识的发展方向，了解不同的企业、不同的场合，相同的管理模式有何不同的结果，通过实作、参与的方式，培养将帅人才。

美国教育家戴尔（Edgar Dale）的经验金字塔（The Cone of Experience），按从具体的经验到抽象的经验来分类，共分十个层面，最底层的直接经验最具体，越往上升越抽象，由金字塔顶点往下观察，抽象性依次递减：1. 口述；2. 视觉（投影片、板书）；3. 录音、广播、挂图；4. 幻灯片、powerpoint（动画）、电视、电影；5. 展览；6. 参观旅行；7. 教学演示；8. 戏剧经验；9. 设计经验；10. 直接、有目的的经验。经验金字塔提醒老师在教学上勿只用一种媒介物，要妥善选择各类教学媒体，供给各式各样的经验，使学生了解更透彻，学习更有兴趣，并启发学习动机和保持长久记忆。以医学教育为例，除了课堂中及平常所学的理论外，要常为病人临床诊疗，借由不断练习，分析病因，知道病由，精通病理，才能将理论应用至更宽广的领域。再如台大 EMBA 与台湾麦当劳共同推出企业实务课程，由麦当劳九位高阶主管开讲授课，还实地参观麦当劳食品城，将教室的学习与实际工作融合，这种活生生的教学，各界赞誉有加，使教育效能更好地落实于产业中，“做中学”的教学模式，对培育人才是一个很好的典范。

清大儒颜元曾言：“心中醒、口中说、纸上作，不从身上习过皆无用也。”笔者所开的“经营管理实务课程”，采行“教中学、玩中学、做中学”，而“玩中学”能将老师“教中学”输入，在寓教于乐中输出，缩小理论与现实的差距，使一般学生毕业后能立即融入企业中，而“做中学”是把“教中学”活用并且实践它，使 EMBA 学生能真正做到“终身学习”及“回流教育”，产学良好的互动。不少学生毕业后常来函或来电表示，短短一学期丰富之旅，却经历老师近 30 年实战的历史长河，“台上三分钟，台下十年功”，“千点万点不如名师一点”，让大家亲眼看过幻灯片实景（教中学）及亲手摸过（玩中学、做中学），留下的是要用心去体会，个个带着满满行囊回去，里面有赞叹、有感动、有领悟、有收获，到了工作岗位上，更要全力以赴。老师为播种者，学生是种子，岂能怕土硬，要生根、要发芽、要开花、要结果，所谓“有阳光、有空气、有滋润水，有花草、有树木、有大地春；有学识、有见识、有好胆识，有汗水、有欢呼、有寻梦园。”

为了再散播光与热，特将“教中学”、“玩中学”及“做中学”的若干

代表编辑成册（如全数列出，岂不是洋洋巨书，且受篇幅所制，不少佳作须割爱了）。希望读者也能历经学而知之，困而知之，勉强而行之，必能体会其中无穷的乐趣。而趣味总是藏在深处，若想得到，必发一番心血去寻觅。平心而论，今日的我，所拥有这些有形、无形的一切，远的根源，是自我成长的家庭，感谢我的双亲及妻儿，自始至终支持我为目标去努力；近的根源，是因当初我进入了健生公司，在那里我找到了企业舞台，让我尽情热力地演出，饮水思源，铭感肺腑。

走过的岁月，回首披荆斩棘的日子（女人当男人用，男人当超人用），这是一段漫长的企业生涯，频频回首，记取教训，并提供经验和阅历，让后来者，拥有更多的理想和无数的梦境。“企业环境瞬息万变，经营理念一贯不变，管理原则弹性可变！”愿共勉之。

庄铭国

序于大叶大学国际企业管理系所

目 录

作者简介

香港生产力促进局高级顾问黎伟华序

中国大陆山东正大企业管理顾问公司单总经理序

自 序

单元一——颜色管理

壹 前言 3

贰 颜色优劣法 4

叁 颜色层别法 11

肆 颜色心理法 15

案例一 运用颜色优劣法至生涯规划（玩中学） 19

案例二 颜色心理法应用至个人心理解析（玩中学） 27

案例三 颜色与生活的观察（做中学） 31

单元二——数字管理的智慧

壹 前言 47

贰 七三法则 49

叁 大自然法则（78:22） 52

肆 一八理论 55

伍 八十/二十原理 57

陆 财务理财奇数法则 60

柒 黄金分割比例（0.618 或 1.618） 62

捌 五个零生产革命 64

玖 帕金森定律 64

拾 数字四则式 66

案例一 让数字说话（玩中学） 68

案例二 运用数字联想做管理（做中学）

——一群 EMBA 学生的集体讨论 73

单元三——情境管理

壹 情的管理篇 82

贰 境的管理篇 85

案例一 学校推行情境管理（玩中学） 85

案例二 工厂情境管理（做中学） 100

单元四——经营理念与实践

壹 望远镜的启示 108

贰 放大镜的启示 111

叁 显微镜的启示 115

肆 远、中、近期计划 116

伍 经营方针与七大永续目标、盈利目标 117

陆 企业诊断 121

案例一 以一食品公司做“虚拟企业”的四大任务与使命（玩中学）

129

案例二 某食品公司的企业政策（做中学） 135

案例三 某汽车零部件公司发展企划书（做中学） 141

单元五——运用问题解决模式做提案改善

壹 前言 147

贰 改善制度的三个实例 148

叁 落实于企业 149

肆 问题解决模式 151

案例一 优质睡眠与时间管理（玩中学） 161

案例二 如何降低工厂成本（做中学） 180

单元六——品管圈推行及案例介绍

壹 先由生活实例介绍 QCC——婆媳之间 191

贰 品管圈的定义 198

叁 品管圈导入程序 199

肆 品管圈推程序 201

伍 品管七大手法 202

陆 案例说明：保证圈（本圈曾获台湾团结圈竞赛金塔奖） 207

案例一 学生试做品管圈（玩中学） 230

案例二 管理单位推行品管圈（做中学） 236



单元七——推销实务

- 壹 前言 257
- 贰 推销的技巧 258
- 叁 说服的技巧 259
- 肆 成交的技巧 261
- 伍 推销技巧的应用 262
- 陆 结论 269
 - 案例一 男婚女嫁篇（玩中学） 270
 - 案例二 推销实务训练（做中学） 274

单元八——营销战略

- 壹 强者战略——大鱼吃小鱼 290
- 贰 弱者战略——小鱼吃大鱼 298
 - 案例一 营销沙盘推演（玩中学） 304
 - 案例二 某公司营销营运计划书（做中学） 311

单元九——企业识别体系

- 壹 CIS 概述 319
 - 案例一 大叶大学国际企业管理学系之 CIS 试作（玩中学） 331
 - 案例二 味丹食品公司的 CIS（做中学） 345

单元十——企业竞争力

- 壹 前言 355
- 贰 四省——省材料、省人力、省时间、省能源 356
- 叁 四不省——品质提升、产品研发、市场开拓、教育训练费用不省 364
 - 案例一 管理游戏（玩中学） 372
 - 案例二 企业竞争力的提升（做中学） 374

单元十一——企业诊断

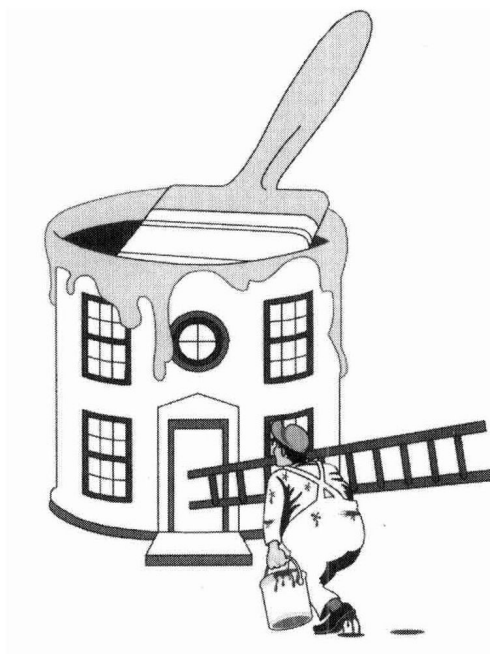
- 壹 前言 385

- 貳 经营诊断 385
- 叁 营销诊断 391
- 肆 财务诊断 393
- 伍 生产诊断 404
- 陆 事业主诊断 404
- 柒 经营者诊断 406
 - 案例一 组织诊断个案（玩中学） 410
 - 案例二 企业病诊断法（做中学） 422
 - 案例三 企业诊断个案（做中学） 433

单元十二——员工教育训练

- 壹 前言 455
- 貳 教育训练简介 456
- 叁 教育训练的架构 460
- 肆 教育训练的运作 463
- 伍 训练绩效简述 469
- 陆 结语 469
 - 案例一 教育训练常用的视听媒体对记忆保持的验证（玩中学） 470
 - 案例二 某信息公司的教育训练（做中学） 479
- 后记 483

颜色管理





教中学

由老师讲授，学员（生）吸收实务经验

壹

前言

由于颜色有刺激眼睛及脑波等的作用，因此采用“颜色”来代表企业经营或员工工作的优劣，以及用于区别公司进货的先后或识别员工的身份，比数字与文字更具管理的效果。同时公司若采用符合人类心理学的色彩搭配，将有助于营造一个良好的工作环境，进而提升工作效率，减少伤害。

好的管理应有下列几个原则：

1. 越简单的管理越好。
2. 越能看见的管理越佳。
3. 越早知晓成绩越能激励。
4. 运用小团队的竞赛效果越显著。
5. 能信赏必罚的管理更能互相激励。

基本上，颜色管理可分别达到上述五大原则。

“用颜色增加竞争力”，为企业颜色管理的三大主要支柱，可分为颜色优劣法、颜色层别法、颜色心理法。

颜色优劣法是笔者来自交通标志的灵感，以绿（优于）> 蓝 > 黄 > 红为基础，用于企业经营，可表示绩效的优劣。

颜色层别法是从东京地铁得到的启示，以绿、蓝、黄、红四色，颜色本身不代表优劣好坏，只是便于区别与管理。

颜色心理法是来自装潢设计的启示，了解颜色的特色及配色的原理，以相关颜色作基本色，巧妙的变化，给予人们心理上不同的感受。

贰

颜色优劣法

运用于交通上，绿灯行、红灯停、黄灯快速通过，看见黄灯亮时，一般仅可以再快速通过一辆车。黄灯亮时，有如我们比照棒球场中的全垒打与被接杀出局的情况，一墙之隔，红绿灯的管理是全世界都可以接受的管理，可以想象如果我们的市中心没有红绿灯管理时，交通秩序一定会大乱的。因此我们便向企业引入颜色管理，将颜色引用到管理中来表示绩效的优劣，绿色表示好的、黄色表示普通、红色表示差的，则执行简便，一目了然。又俚语中有句“命运的青红灯”，青红代表在人生旅途、学业成绩中两种截然不同的遭遇，再加上有青（蓝）灯，故决定依照好坏程度以绿、蓝、黄、红四种灯号来表示。以绿优于蓝、蓝优于黄、黄优于红来表示绩效优劣，若是四种颜色不够运用，可以加上代表优劣极端双绿（白）、双红（黑）的黑、白两道，即是白、绿、蓝、黄、红、黑，则能运转自如了。

一、六正的应用

1982年，笔者考察日本大企业及其卫星厂时，发现日本人的管理方式“5S”（整理、整顿、清洁、教导、维护），因以日语发音，均以S开头（Seiri、Seiton、Seiso、Sokietsu、Sizke），故称为“5S运动”。而后再构想延伸出来健生股份有限公司的“六正”，“六正”是指整理、整顿、整洁、整仪、整军、整员等。笔者因参观日本的工厂，发现几乎所有大大小小的工厂均做得有声有色，且厂内四周环境非常干净、整洁，遂引进公司，并为使员工能更易于了解，均转化为汉字；整顿、整理、整洁、整仪、整军（整军待发——代表效率及遵守作业标准）、整员，因每一整字底下均有一“正”字，故取名为“六正竞赛”。

整理是把要跟不要的东西分开，不要的东西要随时处理掉；整顿就是要的东西可以马上找得到；整洁是保持干净状况；整仪是工作人员要有制