

台港新生報出版部印行

企業要更好

呂傳東著

新生報企業叢書之①
原載新力月刊



序 言

我國經濟發展正由開發中國家銳變到已開發國家，在此轉型期中，急需加強研究新技術，吸收新知識，建立新觀念。幾年以來，世界景氣一直低迷不振，經濟環境上的諸種問題困擾著我們，欲推動企業經營管理現代化，在多變而複雜的逆境中創造新機運，有待我們加倍努力，突破這些瓶頸。

本書收集年來對從業同仁的厚望與寄語，內容包括管理理念、新知，經營趨勢，從業者的工作修養與態度等，其意在激發大家革新觀念，充實知識，提高工作效率，以接受新的挑戰，進而帶動研究風氣，期以在此經濟新階段上，對國家的經濟發展與成長有所助益。

在這裏沒有什麼高深的理論，完全是實際工作經驗配合理論印證所得，提供企業從

業人員一些建議與參考，並希望藉此拋磚引玉，互切互磋，匯集經驗及心得，尋求使企業能更好的經營管理方法，當是我們目前首要努力的課題。

呂傳東

中華民國七十年元月

企業要更好 目錄

封面設計
林宗禧

序言.....	呂傳東.....	一
革新的時代.....		七
領導方式.....		一一
目標管理與控制管理.....		一四
不景氣時期經銷店應如何經營.....		一八
管理者的十個信條.....		二三
會議是解決問題的開端.....		三五
現代企業應負之社會責任.....		四七
在動態之經濟環境中，企業應如何順應環境克服逆境.....		五三
努力突破不景氣，準備迎接新景氣.....		五八

企業要更好

四

現代勞工應有的認識.....	六五
團結奮鬥、開創更光明的前程.....	七〇
以創新的經營管理，積極謀求工作改善.....	七七
談愛社.....	八七
談專業精神.....	八八
重視自己的工作.....	九〇
寄新進同仁予厚望.....	九三
談組織的紀律.....	九六
旅美看經營.....	九八
論成長與穩定.....	一〇四
沒有販賣就沒有企業.....	一〇七
談愛心與管理.....	一〇九
談企業格差的創造.....	一一一
談「變」的觀念.....	一一三

目
錄

研究發展與企業經營.....	一六
團結努力・掌握契機.....	一八
新產品開發與企業成長.....	二一
長期計劃的重要性.....	二三
繼往開來・宏開新運.....	二五
注重我們產品的品質.....	二八
生於憂患死於安樂.....	三〇
腳踏實地面對挑戰.....	三二
克服困難開創新機.....	三四

革新的時代

這是技術革新的超速差異時代，產品革新的速度，只要我們轉身看看我們的周圍，細細回憶一下，每一樣產品是什麼時候出現市場，就能了解產品變化有多快。嫁妝最能表現流行的產品，在我們母親時代的嫁妝是縫紉機，後來是腳踏車，然後也不過是幾年前改成機器腳踏車，這兩年間就是電器品的天下：電視機、冰箱、洗衣機等。我們預料再隔不了多久，可能日本的所謂三C時代就要來臨，就是（COLOR TV. CAR. COOLER）。我們的消費者也養成崇尚新產品的嗜好，只要是新出來的就是好的，所以洗衣機編號自5,000型改成7,000型、7,500型、9,000型、9,500型、9,600型、9,900型，號碼愈多表示愈好。

市場觀念下的企業經營

首要的任務就是開發新產品。一個企業生產產品乃是為滿足顧客的慾望，而顧客慾望的滿足是不穩定的，而且呈現累進性的，為滿足顧客進一步的需求，企業必須走在顧客前面，開發新產品，並教導、說服、誘引顧客去使用。就是透過市場活動創造新市場，將潛在顧客轉變為顧客。也就是彼得·杜拉克所謂的企業的目的在於創造顧客。並且由於產業內的競爭，以及生產技術的革新、原料的開發，使得企業不得不努力於開發新產品。

大量生產方式

由於產品的革新和生產方式有重要的關係，因此我們來談一談大量生產的方式。

亨利·福特說：「我們的顧客可以擁有任何顏色的汽車，只要是黑色的。」這並不是笑話。當時對大量生產的概念是：在生產線上做動作研究、製訂標準工時，做出劃一的零件，裝配出統一的產品，都是「T」型黑色的車子。寧願忽視消費者對多樣性的需求而不能容許其他型式或其他顏色，因為將破壞劃一性。因此我們必須澄清大量生產的概念，所謂大量生產是由劃一的零件來裝配成多樣性的成品。由零件的劃一性獲得大量

生產的效率，由成品的多樣式獲得市場性。

舉例來說，我個人曾在別家電器公司服務，由於電視機市場多樣性的要求，因此每批次的電視機型式都不同，過去的方法是每批次訂購木箱，引起的弊端是生產缺乏彈性，不能及時供應受歡迎的機種，而較差的機種卻發生庫存，並且由於每批次不同影響全部工作效率，採購成本增加。我個人主張將過去各型的電視機分析，最後設計出三種標準型式，而以前各型證明多數是重覆的，或極小的差別，故將其歸納成這三種基本型式。其次對這三種木箱進行存貨管制，以代替過去成品管制，計劃性的採購，生產不受短期性的銷售波動影響。同樣的其他零件也透過這個方式統一規格，擬訂存貨計劃。由各種基本零件的裝配，電視機仍保持其多樣性，而生產完完全全依照大量生產原則進行。這種方式的生產，使得我們能利用科學方法分析、計劃、生產、包裝、管制，效率得以提高，成本降低。

大量生產下人的資源

由於前述市場觀念下產品革新的要求，以及革新而產生出來許多觀念——大量生產

方式，最重要的乃是人的資源的利用。

大量生產已投入龐大的資金，並為獲得大量生產的效率，必須持續的生產，而且由於產品的分歧，它所冒大量庫存的風險更大，因此大量生產乃是以持續、穩定的銷售為基礎。不但舊產品必須維持銷售，並且須努力開拓新市場以推銷新產品。

在整個過程中，人的資源必須被更加有效的運用。工作都必須別的機能來配合，因此不能再等待組織系統的命令，必須自動去協調，因此他們也必須知道別的機能的內容，學會如何互相的配合，也就是學會以公司整體來觀察、判斷、執行事件，這就是決策。事實上，在這種意義的大量生產下、各種的決策每天在各階層負責人之間進行著，因此如果他要將工作做好、他不能再像過去一樣，只用手來工作，他必須全部以整個人投入工作之中。而且大量生產方式在企業中運用得愈為澈底時，人的資源愈將被開發，這是過去自動生產引起一般性的疑慮，如工人失業、人將成為無思想的機器等，是最佳的辯駁。

領導方式

對一個企業組織而言，領導乃是以影響的方式使屬員合作，共同達成企業的目標。這項目標大略可歸類爲，企業的盈利目的，企業的廣續目的，滿足員工的需要，以及更遠一點企業對社會的責任。

如果能夠認清領導的功能，排除過去領導者不必要的權威觀念，則領導方式即可獲得明朗的結論。

因爲我們要使企業更好，我們需要全部員工都能夠發揮潛能，所以我們需要的領導者不是一批 Yes Man，同樣的這些領導者也不能要求他的屬員做一個 Yes Man。在這種情形下，主管必需放棄舊式的權威觀念，就是主管有絕對的權威，一切事情都以主管的命令爲依歸，屬員只有絕對的服從。領導者必需認清企業的目標，一切事情的裁決，都以最符合企業利益爲前頭，所以領導者與其說是根據一項被賦予的權力去操縱屬

員，不如說一個領導者被授權負責協調屬員。

這種方式的領導是一種啓發式的、民主方式的、團體利益中心方式的領導，主管以對企業目標的體認、以技巧或精神感召，讓員工參與，促成意見溝通、激勵、說明、評價等方法，促使屬員能夠發揮潛力，在和諧的氣氛下努力工作。

這種領導特徵如下：

1. 領導者以態度、知識及經驗作爲領導基礎。
2. 領導者能夠正確的判斷何種事情對企業最爲有利、並且能夠說出判斷的根據。
3. 鼓勵屬員對決策提供意見，參與討論。
4. 重視屬員利益，尊重其人格、榮譽。
5. 信任部屬，提供部屬學習、擔任的機會。
6. 意見充分的流通，與屬員分享一切資料及措施。
7. 公正客觀的給予屬員工作的評價，適當的獎懲。

這種方式的領導是以人爲中心的領導，但是我們也切不可忘記，組織的目的乃是爲實踐，貫徹一個企業的意志，我們不可使我們的企業成爲一個同鄉會，或者失業救濟所

，不要浪費了我們的時間，只求得美好的公共關係，最重要的是目的，爲了要使企業達成它的目標，因此我們必需注意領導方式，而正確的領導方式本身能夠再產生動力，再完成更高一層之目標。

目標管理與控制管理

目標管理於第二次世界大戰後，因行為科學之發展而趨於昌盛，現已為一般企業所重視與採行。

所謂目標管理，就是從業人員自行計劃、自己執行、自我控制與考核之一種管理方式。簡單的說，目標管理是啟發從業人員的自主能力參與達成目標之一種管理制度。所以目標管理與傳統上之管理方法亦即控制管理迥異，茲闡釋如下：

目標管理先設定公司總目標，然後藉上下級之會談，由上而下各自擬定自己之目標，以與總目標相配合。目標設定後，可發揮自己之智慧、鼓起幹勁，完成自己擬定之目標，對目標之達成率，承辦人或承辦單位應負其責任，並接受考評。所以在目標管理制度下，從業人員有充分之權限去實現自己之願望，並可因此激起員工的責任心與榮譽感，員工之潛在能力亦得以充分發揮。此與傳統上用「強銷」與「命令」式的工作，手段

全然不同。故在目標管理制度下，個人之自尊心、成就慾及其他心理上之需要，亦能獲得滿足。所以目標管理，可說是從「統御狀態下的管理」轉換為「自己控制狀態下的管理」。

目標管理是以「人」為中心的管理方法，重視每個人的「人格」，復因目標設定程序須依公司企業之組織體系，由上而下制定，所以目標管理可使個人的願望與公司之願望相結合，且能避免員工產生對公司目標之達成毫無意義之行爲。亦就是說，目標管理可免除員工浪費時間與精力。且因目標之設定是利用上下級間之會談磋商決定，因此主管與僚屬間之意見，可以充分地交流，而員工之「參與制度」亦可由此而培養成立。「參與制度」既已建立，則員工之上下目標一致，如此就能共為公司目標之達成而努力而奮鬥。從另一意義上講；所謂目標管理，就是員工對其工作目標之完成，自己開出支票，並由自己兌現之管理方法。因員工自己既已許下重諾，自會竭盡心思，利用各種方法去達成。這種管理方法，是以鼓勵、自主去工作，與傳統上之命令式、干預式之控制管理，自然會產生不同之效果。所以目標管理能培養出強有力之人才，能使員工獻出智慧；而控制管理僅能使人出賣勞力，難以造就人才。這點對企業的發展有深切的影響。

國父曾說：「要喚起民族意識，最好的方法是把國家在目前所處之地位告訴給每個人。」相信企業亦是一樣的，要使員工團結一致，努力達成公司預定之目標，最好亦是將公司之總目標告訴每位員工。目標管理就是把公司總目標按層級遞分至各個部門或員工，能使全體員工明瞭公司總目標與公司的處境，以便激起全體員工之熱誠來完成預定目標。爲對目標之完成有所激勵，所以目標管理之考核是採成果考核制，亦就是各級人員之昇遷、薪資之調整，悉依成果之優劣而定，此復與傳統上之考核方法，只注重品德與各種規章遵守的程度及抽象的學識能力等又有重大的差異。

目標管理與預算控制、成本會計等財務部門的管理技術亦不相同。因後者僅是用以衡量業務的控制與報告方法，而未嚴格決定何種業務應予從事，且這種控制方法只能衡量數字的具體問題。一個公司若認爲有了預算控制就是實行了目標管理，這是一個嚴重的錯誤，因爲預算控制僅是目標管理的部份作用。目標管理是一個企業的命脈，企業的維繫與發展，非靠目標管理不爲功，且在高度持續競爭的企業環境中，專業化與非專業化的企業經營者，其最大的區別，便在於能否採用某種形式的目標管理，因爲專業化的管理者瞭解到，成功並非偶然的，而是有計劃地予以達成。