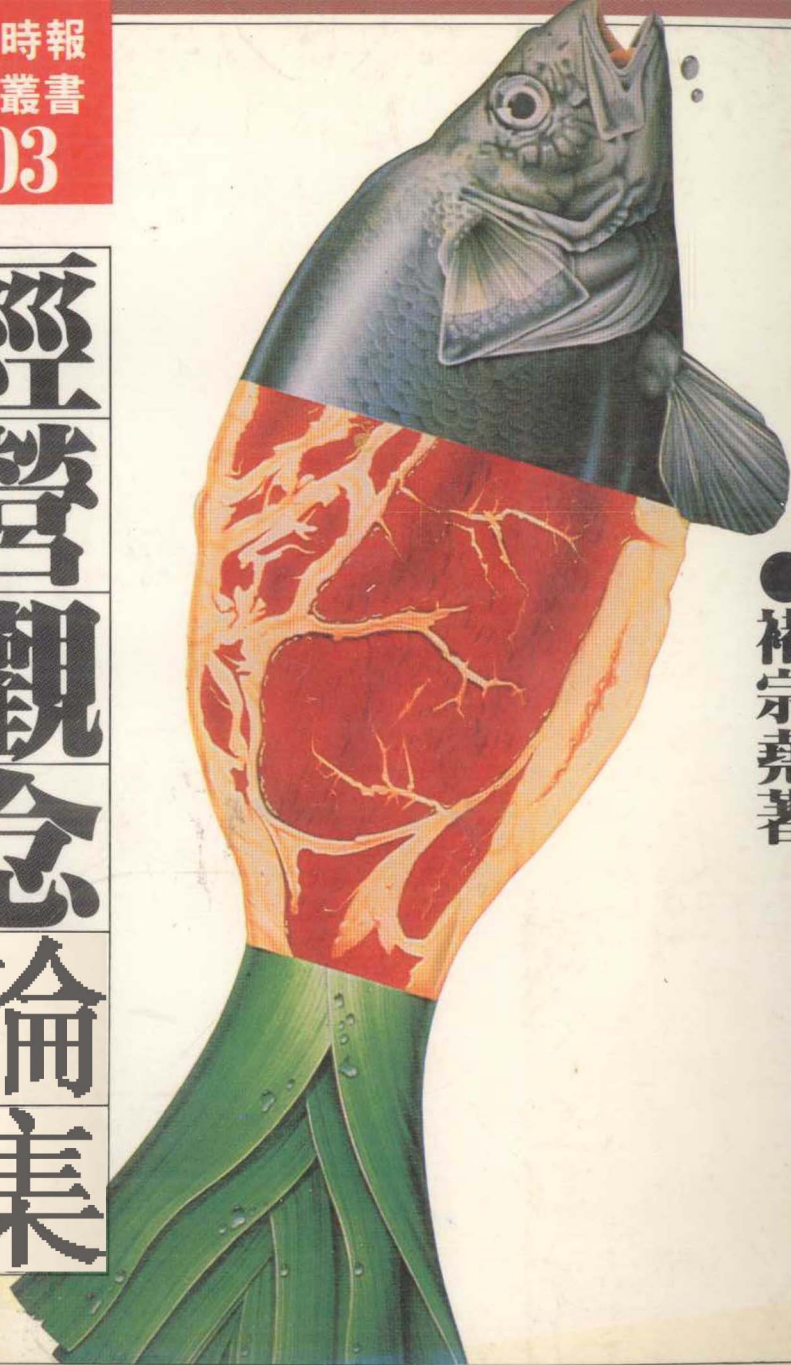


工商時報
經營叢書

003

經營觀念論集

● 褚宗堯著





340283

工商時報
經營叢書
003

經營觀念論集

褚宗堯／著

- 國立台灣大學農業經濟研究所碩士
- 民國63年高等考試企業管理人員及格
- 曾任華淵電機公司廠長室專員、
計劃課長、經營企劃副主任等
- 現任教於國立交通大學管理科學系、
清華大學工業工程系等
- 作品散見工商副刊、現代管理月刊等



版權所有・翻印必究

工商時報經營叢書003

經營觀念論集

著 者 褚宗堯

發行人 儲京之

出版者 時報文化出版事業有限公司

地 址 臺北市大理街132號

電 話 3066842

郵政劃撥 103854

排 印 文群印刷有限公司

地 址 臺北市萬大路71巷22號

二 版 中華民國七十一年四月五日

登 記 證 行政院新聞局局版臺業字第0214號

定 價 新臺幣 90 元

工商時報經營叢書

編輯緣起

報紙為社會公器，應為社會大眾知之權利服務，本報復為工商專業報紙，對工商界人士的知之權利提供服務，更屬責無旁貸。鑒此，本報從創刊三週年起，將陸續編輯工商時報經營叢書，委由時報文化出版公司出版，以為擴大服務的一部分。

工商活動經緯萬端，舉凡商情蒐集、市場拓銷、生產製造、財務規畫、投資評估，……均屬其範疇。工商叢書編纂內容，亦以此項工商活動為規範，或講述科學管理之要旨，或闡述經營理念之新義，總以能配合工商界人士之從事創新活動，滿足社會大眾之追求管理知識為依歸。

叢書作者羣，除本報專欄作家外，尚將網羅國內外知名的工商管理學者，以及實際從事工商活動著有聲譽之專家共同參與，希望透過這一羣學者專家之努力，將工商管理知識的學術水準提高，用以改善今日工商管理水準，進而為明日工商管理水準的進步奠定基礎。

工商時報經營叢書將以深入淺出的文字撰寫，免除理論之艱深晦澀，同時將以成本訂價供應讀者，經濟能

力薄弱者亦可享有知識，庶能普遍深入各社會階層，以迅速擴大管理人口羣，進而透過管理人口羣的互補和競爭，提升整個管理水準，全面提高社會運用資源的效率，降低浪費和缺乏效率的行為，從而促使工商更繁榮、經濟更進步、社會更和諧。

工商時報社謹識

編輯室報告

一、

「管理是一種環境的產物，因文化、民族而有不同的條理原則，我們不可能完全仰賴進口的管理知識而能創造績效於此地；管理又是一門經驗的科學，我們更有必要珍惜自己的經驗，予以整理、重組，並賦予學術認知的可能。因此，經濟專業報刊不宜一味推銷速食麵似的國外管理知識或管理哲學，而應腳踏實地，結合國內的業者、學者，共同將卅年來企業經營的點滴心得，試圖予以原則化、學理化；嘗試初期或不免於稚嫩，卻是建立我們民族的管理科學的唯一途徑。」

工商副刊在民國七十年元旦曾經以「經濟文化的新使命」為題發表文章，呼籲國內企業界人士與管理學界學者共同正視臺灣的文化特質，並根據中國人的經營經驗，歸納出屬於「龍的傳人」的管理科學。

這樣的主張其實並不新鮮，日本人的管理成就早已成為文化特性與管理原則結合的典範。管理學大師彼得杜拉克對日本人的管理方式很早就發生興趣，他曾經

說：「日本工業競爭勝利並非某些一致的思想與行動的結果，而是某些政治行為習慣。」日本人的管理技術，很早就脫離一味接受進口的管理罐頭，不加調味適應而冒然吞食。

然而，這種基本觀念在國內仍然不能充分地實踐。以國內的管理教育來說，十幾年來我們很少有機會接觸自己的素材，卻多的是橫的移植。一個高等管理教育出身的學生，可能熟知美國的J. C. Penny，或Sears百貨連鎖店的經營，卻對遠東百貨公司的內部管理方式一無所知。

我們不能完全苛責管理教育本身，畢竟卅年來臺灣企業界對管理技術的若渴需求，遠超過我們的學院研究成績累積的速度。

二、

可喜的是，對管理制度民族化的醒覺，見諸文字的日益增多。在工商副刊的作者羣中，為「鄉土管理學」竭思殫慮的年輕企業工作者或學者，就有多位。褚宗堯，正是這些名字當中的一位。

褚宗堯先生，國立臺灣大學農業經濟研究所碩士，高等考試企業管理人員及格，是屬於戰後出生的經濟管理領域新生代。他與其他同輩的年輕企業工作者，有一些共通的特色：

①有機會接受更完整、更嚴格的高等專業教育。

②曾經在民間企業體中擔任創造利潤最有貢獻的中級幹部。

③熱切地關心臺灣的經濟環境及其前途。

在褚宗堯的經驗來說，他曾經在民間企業擔任過廠長室專員、計劃課長、經營企劃室副主任等職，誠懇懇地為一家力爭上游的企業公司竭盡心力。之後，他又應聘至交通大學、清華大學任教，把他所學所思化為有條理的知識，貢獻給學院。

浸淫在實務與理論之間，褚宗堯先生更將他的心得，陸續撰述為文，發表在工商副刊及其他專業報刊，幾年之間，共得十數萬言，輯為一冊，就是現在的「經營觀念論集」。

「經營觀念論集」共分六部，代表了作者對管理問題思考的不同範疇；六部分別是：經營篇、管理篇、主管篇、人才篇、觀念篇、策略篇。其中所收諸文，完全以臺灣企業周圍的大小經驗為反省的主題，根據管理原則與企業環境的綜合考慮，歸納出許多耐人尋味的經營觀念。

三、

這一本書的特色有三：

①從小處著眼的踏實精神 「經營觀念論集」書中所

討論的主題，有許多是國內企業體日常面對的小問題，譬如「從職員不需買文具談舞弊」、「會議也該革新」、「歲暮年初話考績」、「謹防跳槽季節」等文，處理的都是企業界最實際、最切身的問題。問題或許看來並不驚人，但對國內的特殊情況卻極為適切；這種從小處著手的特色，反映了作者關心環境的熱情，更有著實事求是的精神，對國內企業界尤其具備「立即參考，隨時改進」的貢獻。

②針對國內環境的特殊考慮 本書中亦有許多主題，討論的是專屬臺灣企業環境的問題，這些思考的點滴心得，往往不是進口管理知識可以完全解決；這也正是一個臺灣企管人才最嚴肅的使命。像這種特色，可以在「臺灣家族企業的幾項隱疾」、「為臺灣之企業研究發展催生」、「克服生產力大敵——低士氣與高離職」等文，窺見其端倪。

③重視人性尊嚴的價值取向 在全書六部之中，「主管篇」、「人才篇」佔去六分之二，可知作者思緒之中，「人」事所居的重要地位。作者在書中，更反覆地申訴他對人才的看法，更討論了企業體如何求才、育才、用才、留才；其中「豈可坐視人才反淘汰」一文，發表之時就曾引起極大的迴響。書中其他討論經營管理的各文，也都透露作者對人性與企業體之間關係的關切。

除了上述的特色，「經營觀念論集」還可以視為

「一位中級幹部的諍言」。因為全書中各文的討論，彷彿是一位公司中級幹部，不厭其煩苦口婆心對企業經營者的分析與忠告；這份情感，時常透出紙背，令人感受到新生代企業工作者的誠懇與可愛。

這本書，談的既然是經營的觀念，拈來的素材更是國內周圍環境觸目可及的問題，作者的訓練與分析又讓讀者易讀易懂，應是一本值得企業工作者參考的好書。

工商時報經營叢書編輯小組

彭垂銘

鄭家鐘

詹宏志（執筆）

張武順

序言

我在大學及研究所主修的皆是經濟，不過卻執着於企業管理之酷愛。真正掀起濃郁興趣的時刻，是在民國六十三年通過高等考試「企業管理人員」及格的那年。因為，它的確帶给了我片刻的震撼，同時亦賜给了我永恒的信心。

這本書是近期來，我個人在企業經營管理方面鑽研的心得拙作，其中泰半取材自於我在工商時報副刊執筆的「閒話經營」及「鄉土管理學」兩個專欄，以及在現代管理月刊執筆的「管理小品」專欄；此外，尚有散見於其他學術刊物、雜誌上之拙作。雖然並非名言佳作，然而，卻多少顯示出一個年輕人對這個領域的一片熱忱及關愛。

爲了便於讀者們閱讀，本書細分爲六部，第一部「經營篇」；第二部「管理篇」；第三部「主管篇」；第四部「人才篇」；第五部「觀念篇」；第六部「策略篇」。不過嚴格說來，這是一本屬於管理者的書，尤其是高級主管及企業經營者們。相信閱畢本書後，必能啓發您在企業之經營管理上寶貴之靈感，則將是我的榮幸

和願望。

本書的付梓，要特別感謝工商時報副刊組主任詹宏志先生，以及洪明洲先生，由於他們兩位的鼓勵和協助，使得本書得以如期間世，謹此特表謝意！

最後，謹將本書獻給我慈祥的雙親：褚彭鎮先生及褚林貴女士，還有我的愛妻郭照瑩及愛女褚彥希。並謝謝他們賜予我精神上的溫馨，使我有更大的信心及力量完成本書。

褚宗堯 謹識於國立交通大學管理科學系

目錄●

出版緣起
編輯室報告
序

第一部 經營篇

- 台灣家族企業的幾項隱疾 ● 2
- 為台灣之企業研究發展催生 ● 8
- 企業的研究發展 ● 13
- 經營管理年 ● 16
- 不景氣下的企業調養 ● 19
- 企業應負起社會責任 ● 23
- 書香企業 ● 27
- 創新帶動成長 ● 30
- 七年之病三年之艾 ● 33
- 「降低成本」不容待緩 ● 36
- 降低成本——百利而無一害 ● 40
- 中外合作公司茁壯自律發展之道 ● 42
- 關係企業各公司間「優點互通，人才交流」之可行性 ● 50
- 「苦」盡「甘」來 ● 63

第二部 管理篇

- 洞悉管理之缺失 ● 68
- 制度改革何以困難重重 ● 72
- 管理的新趨勢——電腦管理 ● 75
- 善用「改善提案制度」 ● 79
- 切莫低視「目標管理制度」 ● 83
- 「責任中心制度」勢在必行 ● 87
- 具文之累 ● 90
- 書面溝通——企業文稿的重要 ● 93
- 從職員不需要買文具談舞弊 ● 96
- 經營者的利器——內部稽核 ● 100
- 一流企業，一流會議 ● 104
- 會議也該革新 ● 111
- P A C 的魅力 ● 115
- 歲暮年初話考績 ● 119
- 謹防跳槽季節 ● 122

第三部 主管篇

- 經營者的新形象 ● 126
- 假如我是一位總經理 ● 129
- 經營者的時間管理 ● 136
- 全力投球精神 ● 140
- 一滴蜜捕獲更多蒼蠅 ● 143
- 加菜何妨加全雞 ● 146
- 刮臉以前先塗肥皂 ● 149
- 靠山會倒靠天會老 ● 152
- 輸送帶與人性尊嚴 ● 155
- 我國企業經營環境之回顧與展望 ● 158

第四部 人才篇

- 讓企業體後繼有人 ● 168
- 總經理的得力助手 ● 172
- 那些幹才值得提拔 ● 176
- 多勇敢 5 分鐘的英雄 ● 180
- 豈可坐視「人才反淘汰」 ● 183
- 「人才反淘汰」的迴響 ● 187
- 砸碎企業的絆腳石——人情包袱 ● 191
- 募集人事貴乎誠 ● 194
- 高階層主管舞弊有何對策 ● 198
- 稽核人員應備條件 ● 202
- 酒酸了就潑掉 ● 206
- 駿馬與良秣 ● 209
- 化了粧的「人才」 ● 211
- 過客與歸人 ● 214
- 「用人」外一章 ● 217

第五部 觀念篇

- 資源有限，人的能力無限 ● 222
- 0 與60之間 ● 225
- 積土成山 ● 228
- 他山之石 ● 231
- 小亦是美 ● 234
- 哀兵必勝 ● 237

- 一葉落知天下秋 ● 240
拿筷子的民族 ● 243
苦兵之苦，樂兵之樂 ● 246
好馬不吃回頭草 ● 248
「微笑」何價 ● 250
誠、拙、勤、恒 ● 252

第六部 策略篇

- 克服生產力大敵——低士氣與高離職 ● 256
突破不透明的經營環境 ● 268
如何求才、育才、用才、及留才 ● 282
企業人才的品質管制 ● 291
別讓企業老化的紅燈亮起 ● 305
經營困境下的行銷戰略 ● 311

第一部 經營篇

臺灣家族企業的幾項隱疾

臺灣的企業界裏有個特殊的風氣——每個人都想當「老闆」。這種現象固然多少也有其可取之處，但時值世界性經濟不景氣籠罩下，此風似不可長。千萬別認為老闆好當，其實過多的老闆所引起惡性競爭之不良影響，是令人難以估計的。

同樣的，「家族企業」在臺灣的企業界裏亦是個常見的模式。不能否認，家族企業有其優點存在。然而，該企業經營者若不具更深沉之眼光，做更長遠之打算及適度調整，則長期言，家族企業之未來發展堪慮。何故？因家族式之企業潛伏不少隱疾。以下筆者提出數點，謹供參考：

一、過濃的「老板、夥計」觀念

老闆與夥計之間總有隔閡存在，似乎是無法避免的事。這層微妙的關係，猶如師生間之相處一樣，老師的架子擺得愈大，學生愈是敬而遠之。老闆與夥計是「貌合神離」。不幸的是，不少家族企業的老闆都忽視了這