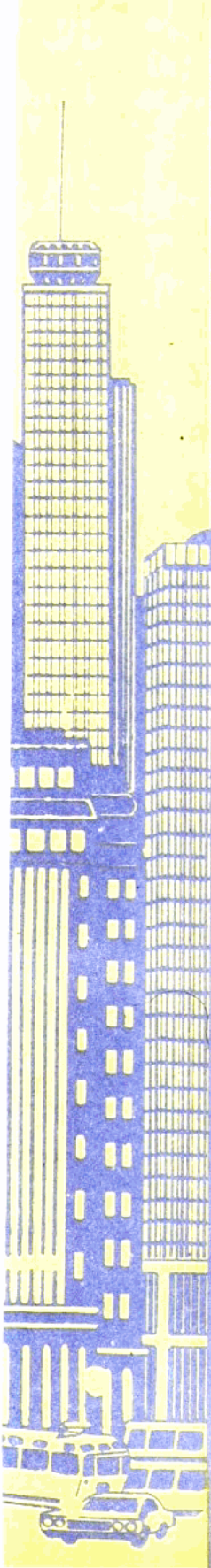


台港及海外中文报刊资料专辑

第三辑

工商企业管理研究

书目文献出版社



编 后 记

台湾、港澳虽然与我们社会制度、经济制度不同，但是在企业的经营管理方面，它们的一些比较成功的经验，还是值得我们研究和借鉴的。比如本辑中《强化企业竞争能力的十项策略》、《新产品开发管理与企业业绩的实证研究》、《多元目标规划在企业管理上的运用》等文，就值得一读。至于《如何改善企业体质？》、《合理化从表格开始》等文，由于论述的只是经营管理中的一些具体方法，就更值得我们参考。

本辑《企业社会角色的演变》一文，提出企业不能光以赚钱为目的，而应作为“企业公民”，负起社会责任。这种理论或思潮在资本主义制度下要变成现实，那是很困难的，但如果说，这在资本主义制度下也将成为一种趋势的话，那就很值得我们注意和研究了。《重赏之下必有勇夫：企业如何实施提案改善制度？》一文，对于如何鼓励全体职工以提案方式参与管理，改进工作，做了比较详细的介绍，也很值得我们参考。

工商企业管理研究 (3)

——台港及海外中文报刊资料专辑
北京图书馆文献信息中心剪辑

书目文献出版社出版

(北京市文津街六号)

河北省南宫市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 1/16开本 5印张 128千字

1986年10月北京第1版 1986年10月北京第1次印刷

印数1—5,000册

统一书号:4201·25 定价: 1.30元

[内部发行]

出版说明

由于我国“四化”建设和祖国统一事业的发展,广大科学研究人员,文化、教育工作者以及党、政有关领导机关,需要更多地了解台湾省、港澳地区的现状和学术研究动态。为此,本中心编辑《台港及海外中文报刊资料专辑》,委托书目文献出版社出版。

本专辑所收的资料,系按专题选编,照原报刊版面影印。对原报刊文章的内容和词句,一般不作改动(如有改动,当予注明),仅于每期编有目次,俾读者开卷即可明了本期所收的文章,以资查阅;必要时附“编后记”,对有关问题作必要的说明。

选材以是否具有学术研究和资料情报价值为标准。对于某些出于反动政治宣传目的,蓄意捏造、歪曲或进行人身攻击性的文章,以及渲染淫秽行为的文艺作品,概不收录。但由于社会制度和意识形态不同,有些作者所持的立场、观点、见解不免与我们迥异,甚至对立,或者出现某些带有诬蔑性的词句等等,对此,我们不急于置评,相信读者会予注意,能够鉴别。至于一些文中所言一九四九年以后之“我国”、“中华民国”、“中央”之类的文字,一望可知是指台湾省、国民党中央而言,不再一一注明,敬希读者阅读时注意。

为了统一装订规格,本专辑一律采取竖排版形式装订,对横排版亦按此形式处理,即封面倒装。

本专辑的编印,旨在为研究工作提供参考,限于内部发行。请各订阅单位和个人妥善管理,慎勿丢失。

北京图书馆文献信息中心

目 次

企业社会角色的演变	黄俊英	1
管理是一门艺术	利国伟	4
经营管理没有诀窍	王丽文	5
品质保证问题与对策	陈耀茂	11
企业成功之道	洪冠如	15
企业成功之道	John A. Young	16
强化企业竞争能力的十项策略	杨新生	17
新产品开发管理与企业业绩的实证研究	卢庆塘	24
多元目标规划在企业管理上的运用	张山盛	32
多样化、多元化之下的管理课题	谢天下	36
如何改善企业体质?	曾松龄	39
找寻最佳投资方案的原则与陷阱	陈纘扬	40
合理化从表格开始	陈正己节译	43
重赏之下必有勇夫: 企业如何实施提案改善制度?	黄俊英等	45
企业推行品管圈应有的理念	蔡锐铭	58
问题与对策: 企业倒闭问题研究	陈纪元等	59
最新企业管理技术名词诠释 (1)	林东荣	68
经营国际化的诸问题探讨	陈耀茂	73

企業社會角色的演變

■黃俊英

企業在社會中的角色

關於企業在社會中究竟扮演什麼樣的角色，有兩派截然不同的看法，一派認為企業的唯一目的在創造最大的利潤，另一派認為企業應對社會負起更多的責任；前者為傳統的規範性經濟模式，後者為社會責任模式。

一、傳統經濟模式下的企業角色

傳統模式是從經濟學中發展出來的，它假設企業的決策過程是完全理性的，而廠商最主要的目標就是追求最大的利潤。廠商和資源擁有者、顧客以及股東的關係如圖一所示。企業管理當局的工作就是設法以最有效率的方法來組合各項生產資源，使使用生產資源的成本為最低，同時把產品賣給願意支付最高價格的顧客，以創造最大的利潤。

傳統模式認為企業乃是擁有該企業所有權之股東的私產，故只應對其股東負責，不必刻意去承擔什麼社會責任，企業只要以「經濟人」的觀念努力為股東賺取利潤就可以了，因為利潤愈大，表示企業運用社會資源的效率愈高，對社會的貢獻也就愈大。追求古典的自由市場經濟學說的傅利曼（Milton Friedman）就是傳統觀點的主要辯護者，他在「資本主義與自由」一書中曾說：「幾乎沒有什麼事情能够像企業主管接受社會責任觀點，而非儘力去為其股東賺錢這件事那樣徹底地破壞我們自由社會的根基。」（註1）

傳統的經濟模式認為企業的功能是經濟性的，且經濟價值是度量成功的唯一標準，企業主管是股東的代理人，他的任務就是全心全意為股東賺取最大的利潤。

主張傳統經濟模式者為什麼反對企業擔負社會責任呢？他們的主要論點包括：

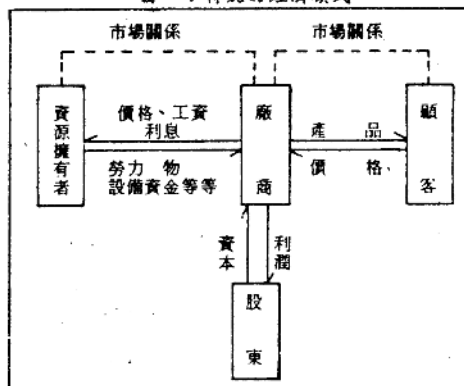
1. 企業主管無權據他人之概，擅將企業的资金用於社會，這種論點可用傅利曼在1971年所說的一段話來說明：

「在一自由企業、私人財產體系中，一個公司主管是企業所有著的一位員工，他對他的僱主負有直接的責任，那個責任就是依照他們的欲望去經營企業。僱主的欲望通常是儘可能去

賺最多的錢，並遵守那些由法律明定和由道德習慣規定的社會基本規則。……只要他的行動與他的『社會責任相一致』，因而減少了股東的報酬，他就是在花費股東的錢。只要他的行動提高了售價，他就是在花費顧客的錢。只要他的行動降低了員工的薪資，他就是花費員工的錢。」（註2）

此種論點認為企業的资金和利潤並非企業主管私人所有，而是股東所有，企業主管只是接受股東委託經營而已，因此無權擅將企業的资金和利潤用於社會行動，從而損害到股東、員工和顧客的利益。

圖一：傳統的經濟模式



取材自：A. Elkins & D. Callaghan, A Managerial Odyssey: Problems in Business and Its Environment, 3rd ed. (Addison-Wesley, 1981), P. 11.

2. 企業無法負擔大量的社會成本

另外一個論點與社會參與(Social involvement)的成本有關。從經濟觀點來看，許多社會目標並未自行支付費用，因此，某些人必須代為支付，企業擁有龐大的經濟資源，但它必須明智地使用其資源，因為如果這些資源不能自行補充的話，它們將很快減少以致在經濟上無能為力。雖然企業可以像過去那樣，把少數的資源花在承擔社會義務上面，但企業不能為承

擔社會責任而投入重要的經濟資源，除非這些資源可在承擔社會責任的期間內獲得補償。事實上，如果企業被迫去承擔社會義務，則新增的成本將把各種產業中的邊際廠商（marginal firms）趕出企業的行列。

此外，如某一廠商因負起社會責任而提高了該企業的成本結構與產品價格，但其競爭者並不如此，則其可能失去與競爭者競爭之能力，甚至被淘汰。這是不公平的，也是不經濟的。

廠商如果將社會參與的成本轉嫁到消費者身上，從提高產品售價上得到補償，則無疑是向消費者課徵一種稅收，然後決定如何去使用這筆稅收，這也是不公平的。

3. 參與社會目標將沖淡企業的主要目標

此一論點亦是自古典經濟學派之理論為論據，認為企業最基本的目標是賺取利潤；社會責任是政府部門的事，企業應將此責任觀念劃分清楚，全心全力謀求最大的利潤。假使企業參與社會目標，可能沖淡企業對經濟生產力的重視，分割企業領袖的興趣，削弱企業在市場中的地位，結果將使企業在經濟和社會這兩個角色上都沒有好的表現。也就是說，社會將獲得較小的生產力，而企業機構的經濟角色也將在社會上變得混淆不清。到頭來不僅使企業的社會目標落空，也可能使企業喪失其在社會上原有的經濟性角色。

4. 企業主管缺乏從事社會行動的技巧

反對企業承擔社會責任目標的另一個理由是許多企業人士可能缺乏從事社會行動的領悟力與技巧。他們對事情的看法和技巧主要是經濟性的，他們並不具備從事社會事務的看法。如果我們要依靠某人去處理社會問題，為什麼選擇一個如此不够資格的羣體呢？

5. 企業已擁有夠多的權力，不應再給予更大的權力

另一個論點認為企業已有足夠的社會權力，因此，我們不應再採取任何將給予企業更大權力的行動。依照這種推論，企業是目前社會中最有權力的兩種機構之一。企業的影響無所不在，在教育、在政府、在家中和在市場上，處處都可感受到企業的影響。如將社會活動和企業已有的經濟活動結合起來的話，將使企業獲得過度集中的權力，這種權力的集中將威脅目前各機構之間多元的權力分配，且可能將減低自由社會的生存能力。只要還有其他的機構可以解決我們的社會問題，這個風險是太大而不能去冒的。

6. 企業的社會行動可能減弱國際收支的平衡

這個論點認為如果企業的社會計畫增加了社會成本，成本必須獲得補償，通常這些成本將加到產品價格上。同樣地，如果社會活動沖淡了企業提高生產力的能力，低的效率可能導致較高的產品成本。如果這些廠商要在國際市場上和其他不必負擔這些社會成本的廠商競爭，將處於不利的競爭地位，減少在國際市場上的銷售，因而削弱了本國的國際收支平衡。

二、社會責任模式下的企業角色

社會責任模式認為企業各種利益羣體，包括股東、社團、顧客、勞工和員工、各级政府、供應者、資金提供者和其他利益羣體所環繞。企業的管理當局，好像輪軸一樣，必須將其心力和企業的資源公平地分配給各種利益羣體。企業除了要為其股東賺取合理的利潤之外，也應為各有關利益羣體履行其應負的社會責任。

有關社會責任模式者支持企業承擔社會責任的主要論點有：

1. 社會大眾期望企業承擔社會責任

支持社會責任模式的主要論點之一是所謂「社會契約」（Social contract）這個論點。社會契約的論點是美國的一個民間團體「經濟發展委員會」（Committee for Economic Development, CED）在1971年所提出的，它的基本觀念是說：企業的營運須由社會大眾同意，企業的基本目的是要滿足社會的需要——要令社會滿意。（註3）這種觀點認為一旦企業不能滿足社會的需要，不能履行其服務社會的角色，社會就可能採取私人所有權以外的其他機構安排方式來滿足它的需要。

在以前，企業是要以有效率的方法生產產品和勞務就算已經履行其社會契約；但現在不行了，因為社會大眾的期望已經擴大了。美國經濟發展委員會曾用三個同心圓的圖來說明企業的社會責任：內圈包括有效地執行企業的經濟功能——產品、工作和經濟成長，這是最明確的基本責任，也是企業的歷史角色；中圈包括在履行其經濟功能的責任時應顧及改變中的社會價值和優先秩序，中圈等於是社會的代理人——政府加在企業身上的成本；外圈代表新興而尚未定形的責任，企業應承擔這些責任，以積極改善社會環境。

企業機構只有提供對社會有價值的服務才能存在，社會才給予企業存在的特許狀，而在企業未能符合社會的預期時，社會可隨時修改或撤消它給企業的特許狀。因此，如果企業想保留它現有的社會角色和社會權力，它必須對社會的需要有所反應，並把社會想要的事物供給社會。這就是「責任的鐵律」（Iron Law of Responsibility），此即「長期來說，那些不能以社會認為負責任的態度來使用權力的人，將易於喪失該權力。」（註4）雖然，長期可能需要數十年，或甚至幾百年，但歷史似乎證實社會最終將採取行動，以減少那些來負責任地使用權力者的權力。責任鐵律認為當社會責任義務產生時，企業如不能接受這些義務，則其他團體將介入承擔這些責任，並把伴隨責任而來的權力也奪走了。

2. 企業承擔社會責任是一種長期的自利

另一個支持社會責任模式的論點是企業「長期的自利」（long run self-interest）這種論點。（註5）這個觀點認為社會預期企業去提供各色各樣的社會財貨，企業如果想在長期獲利的話，就必須提供這些社會財貨。對其社區的需要最為敏感的廠商，將會有一個較好的社區可供它在其中營運。招募勞工將比較容易，勞工的品質將較高，勞工的流動和缺勤的情形將減少；由於社會改良的結果，犯罪將減少，從而可節省花

在保護財產上的支出，也將繳納較少的稅去交還警方；企業的社會行動可使大眾對企業生產良好的印象，提高聲譽等等；亦即較好的社會可以產生較好的企業環境。

3. 企業承擔社會責任可避免政府的限制

此一論點認為企業從事對社會負責任的行為，可以避免政府的規範和限制。政府的規範性措施會增加企業的成本，限制其制訂決策的彈性。從企業界人士的觀點來看，企業最好保有制定決策的自由，俾能維持主動，以因應市場和社會因素的變動。

4. 企業擁有解決社會問題的資源與能力

此一論點認為企業擁有可使用於社會問題的實質資源，因此社會應加以利用，要求企業協助解決社會問題。企業擁有大量的管理人才，也擁有龐大的資金，將可比其他機構更能有效率地執行社會行動。

5. 企業應對社會問題負責

社會問題有些是由企業的營運所造成的，有些是社會自發性的問題。對於企業所造成的問題，不論是有意或無意間造成的，企業應對其行為負責；至於社會自發性的問題，雖非企業所造成，但對企業而言，是一項挑戰，也是一種企業機會，企業亦應動員其創新的力量，將社會問題轉變為企業進一步成長的機會，協助解決各項社會問題。

綜上述傳統經濟模式與社會責任模式的論點，傳統模式係採取「利潤論理」(profit ethic)的態度，認為企業應以追求利潤為主要目標，利潤代表企業運用社會資源的效率，企業只要努力創造利潤，自然就符合了社會對企業的價值要求；而社會責任模式係採取「社會論理」(social ethic)的態度，視企業為一種社會機構，具有「企業公民」的地位，對社會中的許多羣體都負有責任，因此它主張以社會的貢獻來評估企業的績效，要求企業扮演一個主動積極的社會角色，同時社會責任的履行也有助於企業長期目標的達成，企業承擔社會責任將可獲致一個較好的社會環境，有助於企業的長期生存與成長。

企業應否承擔社會責任？

上述之傳統經濟模式與社會責任模式，似乎都言之成理，都具有相當的說服力。那麼，究竟企業應不應該承擔社會責任呢？

耶爾斯(R. Eells)曾把企業機構承擔社會責任的程度以一社會責任連續帶(continuum)的方式來表示；此一連續帶的一端代表承擔最大責任的「傳統企業」(traditional corporation)，另一端代表承擔最大社會責任的「母性企業」(metro corporation)。大多數的企業可能是介於這兩個極端之間，有的企業比較傾向於傳統的企業，有的企業比較傾向於母性的企業。

隨著時代的變遷，社會大眾對企業的期望水準不斷提升，企業的社會角色正不斷在擴大中，企業必須逐漸從傳統的企業這一端走向母性的企業那一端，正如同戴維斯(Keith Davis)

所說的「企業的社會責任是不可避免的」。戴維斯把促成社會責任之不可避免性的原因歸諸於四種長期的變化：(1)人類需要，(2)管理當局的角色，(3)企業和經濟體系，(4)社會本身。(註6)

一、人類需要的改變

人類需要的改變是社會責任的根基。以前人們追求經濟的所得和安全，因此企業只要做一個經濟機構，對社會提供經濟效益，就可滿足社會的需要；但現在人們對社會價值愈來愈重視，因此企業的經濟使命已不再與社會的需求相一致。

根據馬斯洛(A. H. Maslow)的需要層次理論(Need hierarchy)，人的行為係受「未滿足的需要」的刺激而產生的。在同一時期中可能有許多慾望無法滿足，此時最低層次——亦即最基本之需要將是支配人類行為最有力之因素；而當較低層次的需要逐漸滿足後，較高層次的需要將會出現。因此，當人們停留於追求經濟需要之滿足時，面對「清潔的空氣」與「可提供就業機會之污染性工廠」兩者間之抉擇時，顯然將選擇後者。但在今日，由於企業過去努力之結果，已使人們經濟性之需要逐漸滿足，對「生活品質」的需要已經產生，其經濟性之需要已不再是支配人類行為的最有力因素了；相反的，人們對有關社會問題更為關切。此時企業機構如果仍如同以往一樣僅扮演著其經濟性的角色，將難以符合人們之需要與期望。

二、管理當局角色的改變

以往企業的所有者和管理者是不分的，所有權和管理權是相結合的，在這種情況下，管理者和所有者的利益是相同的。目前雖然還有許多企業依然如此，但也有許多企業的管理權和經營權是分開的。此外，經由股票公開上市的途徑，所有權的角色也改變成為投資者的角色；而且投資大眾也常常把錢放在各種信託基金、保險計畫、養老基金等等，讓這些機構代表投資人去從事投資。

由於所有權轉變為一種投資角色的結果，使管理當局愈來愈具有獨立的角色，他們愈來愈認為他們的主要責任在企業本身，而不在所有者，他們必須顧及到社會中許多羣體的需求，而不只是為所有者賺取最大利潤。

三、企業與經濟體系的改變

以前，企業的規模較小，而且處於近乎純粹競爭的市場中，因此可以藉著競爭的力量，抑制不合理的價格，防止不合理的利潤，在這種情形下，企業獲得的利潤，自可代表其對社會所做貢獻的合理報酬。但在今天，市場已由純粹競爭轉變為寡占競爭或獨占性競爭，人為操縱的價格造成了不合理的利潤，因此，古典經濟學者所稱「企業利潤代表其對社會貢獻大小」的說法已經站不住腳了。

企業的規模也愈來愈大，而且產生了許多巨型的企業，它們建立了龐大的組織，掌握大量之資源，經營多種產業，營運範圍遍及全國，甚至全世界，對社會的影響即深且廣。因此，企業經營者，不能像過去那樣，只把企業視為一純營利事業，而忽略了企業所扮演的社會角色。

四、社會本身的改變

社會本身也有若干改變促成了企業社會責任的不可避免性。現代社會遠比以前複雜而且相互依賴，企業在許多方面都扮演關鍵性的角色。譬如企業經營成功才能提供工作機會，企業生產力高才能維持國家的富足。企業的活動對人們的生活有相當的影響，因此也產生了企業的社會責任問題。

企業發達的結果已對自然環境造成危害。以前，像空氣、水等，皆屬於人人可用的自由財，企業並未把它們計入成本中，譬如，鋼鐵廠可能把其廢棄物排放到空氣中或河川中，把環境污染了，但却不必支付任何費用。換言之，企業和其顧客都不必為環境品質的惡化而負擔任何成本，這些成本事實上是由整個社會以社會成本的方式來承擔了。以前，因為企業排放的廢棄物不多，社會上並不十分在意，現在因企業愈來愈發達，排放的廢棄物日益增多，人們自然就不願再代企業負擔這些社會成本了。

此外，社會多元化的結果，產生了許多有社會影響力的羣體。由於企業在現代社會中的影響力日增，這些社會羣體都可能對企業施加壓力，使企業不能只顧及經濟事務，企業也必須重視各羣體所關切的問題，而這些問題基本上，都屬於社會責任的問題。

結語

傳統經濟模式認為企業應追求最大利潤的說法，在過去也許是可行的，甚至也合乎企業倫理的要求。但是在今天，由於

社會大眾對企業的期許和各種企業環境的變遷，企業絕不能再以傳統經濟模式為企業經營的指導原則，而應接受社會責任模式的觀點，將社會責任的考慮溶入其經營決策的過程之中，一方面追求合理的利潤，一方面善盡其對社會的責任。

- 註1: M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1960), p. 133.
- 註2: M. Friedman, "Does Business Have a Social Responsibility?" *Bank Administration* (April 1971), p.p. 13-14.
- 註3: Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations* (New York: CED, 1971)
- 註4: K. Davis & R. Blomstrom, *Business, Society, and Environment: Social Power and Social Response*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1971), p. 95.
- 註5: K. Davis, "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities," *Academy of Management Journal* (June 1973), p.p. 312-322.
- 註6: K. Davis, "Social Responsibility Is Inevitable," *California Management Review* (1976), p.p. 14-20.

(原載：明日世界[台] 1984年108期 32--35頁)

管理是一門藝術

偉國利*

從實踐中去學習是掌握管理技巧的不二法門，各位現職之管理人員，更可透過現實生活課堂把書本知識活學活用外，更將各級反應在課堂中提出討論，互相切磋。主課程之所以備受推崇，實與各位豐富的管理經驗有關。

然而，上述發展並非否定學術機構開辦管理訓練課程的功用。管理上的疑難複雜，其涉及之不明朗因素定必相對增多，科學化之管理技巧既可幫助管理人員明瞭彼等能力所限，復可助彼找出可行的解決方法，大大減低不明朗之處。管理人員若對問題之本質及當前處境缺乏足夠之理解，管理的「藝術」就難以有效發揮。

諸位在攻讀三年制工商管理碩士課程以前，均有多年管理經驗，對於所謂管理之藝術，料早有深切體會。

現在管理學被視為一門科學化及具廣泛功能的學科，一般大學研究院都設有此門課程，範圍多包括運用邏輯推理解決問題的方法、數學決策模式、運籌學及各種科學管理技巧等。此等管理技巧所針對者，是假設管理人員在一個封閉而穩定的環境下，怎樣掌握各種有軌可循之變化因素，以應付各種業務上的問題。可是實際情況並非如此簡單。事實上，在充滿動態及錯綜複雜的社會中，工商管理實為一個探索及驗證過程，其間牽涉的人事、當前之商業環境與可用資源皆不能確知，是以無人能百分之百充分掌握每項管理問題。

鑑於商業社會的繁複程度與時俱進，管理學也逐漸從一門「科學」演進成一門「技能」。換言之，怎樣靈活運用管理學中的科學化知識，本身已成了一門藝術，有如藝術家之直覺，都是獨特而非科學化的技巧。這種技巧祇可從實踐及錯誤教訓中掌握，而非一般書本知識所能啟發者。

(原載：信報[港] 1985年1月5日第10版)

經營管理沒有訣竅

許多人總會問我，企業成功的秘訣在那裡。通常我都避而不答。現

在我可以公開了，答案是：人生或事業成功的訣竅，就在於根本沒有訣

竅。一點訣竅也沒有。沒有公式，也沒有理論。

美國 ITT 前任執行首長 Rarold Geneen 在他的新著 "Managing"

當中，一開始便強調此點。

王麗文

理論就像我小時候看馬戲表演記憶非常深刻的一種紙圈。那些紙圈圈看起來好像牢不可破，等小丑一衝過去，唏哩嘩啦碎成一團，大家才恍然大悟，原來比紙還薄。然而事過境遷，我們把這一幕拋諸腦後，還是一次又一次地回到馬戲團或劇院去，重享這份幻覺的神妙境界。

有時候我們總是買一些誇大不實的成藥當做萬靈丹，以企業來說，就是所謂的觀念。因為我們一天到晚都想找個簡單的公式，一次就把複雜的問題統統解決掉。任何東西只要是包裝得精巧玲瓏，貼上吸引人的標籤，人們就像吃糖衣錠似的囫圇吞下。企業理論也是如此。

我在企業界打滾五十幾年，讀過有關如何經營一個成功企業的各類書籍、雜誌和論文不下千百種。年輕時，對這些教授、顧問提出的

理論真是深信不疑，奉為主臬。他們告訴你，只要保持你的管理幕僚、生產線工人和股東都能快快樂樂、豐衣足食地，自然就能促進生產，增加銷售和利潤。他們的理論非常紮實、合乎邏輯，做起結論來好像理該如此。

但是當我登上公司層級當中必須做指揮他人決策的位子時，我發現這些理論沒有一個像廣告得那麼好用。也許偶爾一些片斷會稍微有點幫助，但是沒有任何書或理論能夠把公司的運作或僅是一部分運作，濃縮成一條簡單的公式，或者一系列的公式，讓我能加以利用。即使那些從書上得來的零星片斷，真要應用在實際的企業界也必須十分小心和經過判斷才行。

沒有速成的公式

事實上，在我工作這麼多年當

中，尚未遇過一個公司總裁會反其道而行，嘗試去根據任何既成的公式、圖表或企業理論來經營他的公司。

另一方面，我見過許多人中學都沒畢業，也沒唸過半本企業理論，可是在我心目中，他們却更懂得經營的藝術，能夠使他們的企業轉危為安。他們怎麼辦到的呢？因為他們就和他們的企業生活在一起，隨著企業一起成長，利用本能的常識處理企業界日趨複雜的各種狀況，邊做邊學。

當然，我必須承認，其中有些人成功得太快了，他們的公司迅速膨脹，以致於和自己一手建立起的企業核心失去連繫。然後幾乎無可避免的，銷售下跌，收入減少，慢慢地惡性循環就開始了。在許多案例中，這種轉變都是由於創立者或負責人被自己的成功所困惑，把注

越力從他熟悉的企業，轉移到他一無所知的所謂發展世界經濟學，或對自己的社會國家應有更多回饋之類的社會學問題。他到處去演講，率先領導公眾事業，參加一大堆公司以外的活動，以示盡到企業的社會責任。

我並非要貶低這種人對社會的貢獻，但是據我看來，如果他能守住崗位好好經營他的企業，讓他的屬下和社會的經濟先得到保障，恐怕對整個社會國家的貢獻會來得更更大。不過這些外在的社會活動能夠給予他一種自我滿足感，這種滿足他覺得是無法從工作中獲得的。然而這種自我滿足感對一位成功的企業家而言，正是最可怕的陷阱。這種例子我屢見不鮮，然而迄今尚未見到財星雜誌或哈佛商業評論對此有任何理論出現。

相反的，我相信大部分總裁當他們放下公司去拯救世界時，只知道把他們的責任全部託付給別人，留下一大堆指示和個人經營企業的公式；然而，這些經營的公式與理論在他們不在公司時，根本派不上用場。

X 理論？Y 理論

在眾多有關成功經營的理論當中，最新的一個理論就是時下所謂的「Z 理論」，或稱之為「日本的經營藝術」。這正好是兩本暢銷書的書名，書裡的內容告訴我們應該如何修正美國企業的經營方式，以勝過日本的競爭。這項理論透過成百種雜誌短文和學術研究擴大宣傳

，企圖告訴我們這位遠東足智多謀的競爭者所發展出來的成功之道是多麼神奇。

遠在「Z 理論」之前，就有一位麻省理工學院的麥基瑞格教授宣揚所謂企業管理哲學的X 理論和Y 理論。這兩個理論的美妙之處，即在於他們幾乎涵括了所有的企業管理。每個商業學校的學生都拼命啃這些理論，因為他們聲稱，只要把這些理論全部弄通了，你就可以毫無懼色地到企業界這個迷宮裡頭闖天下。所有企業都是根據X 理論或Y 理論經營的，絕對錯不了。

X 理論相信，沒有人會那麼勤快，真的喜歡或願意去做超出他們份內的工作；也沒有任何人會願意，負起他份內工作之外更多的責任。

在這個大前提下，實行X 理論的公司是架構於嚴格控制的基礎上。每個階層都被明確指示應該做什麼，什麼時候做，應該怎麼做。典型的例子就是軍隊，至少理論上差不多。將軍下達命令給上校，上校再告訴少校怎麼做，然後命令一階一階往下傳，直到前線最低階的士兵為止。在行X 理論的公司，員工不可以越級報告，反之，他必須尊重直屬上司，同時遵從他的命令。

Y 理論根據的大前提是，不管負的是什麼責任，所有的人都是生來就願意盡全力做好他們的工作；他們願意發揮技能和生產力，同時對X 理論型組織的嚴苛感到厭煩和困頓。

在這條公式的基礎上，Y 理論公司的管理應該努力朝平等運作的

方向發展，讓所有員工都能參與決策過程。大多數的現代經理人都選擇Y 理論，極力在他們的公司裡，逐漸瀰漫一種團隊合作的氣氛——至少他們自稱如此。

然而，這些巧妙理論的問題是，據我所知，沒有任何公司是完全根據這兩個公式來經營的，不管X 理論或Y 理論皆然。如果你對士官和少尉在戰場上實際扮演的角色有所瞭解，你就知道領導是在於人本身而不在於官階。如果據點失守了，那時你有一個強悍的中尉，他就會起而領導；如果這位中尉太過軟弱，士官就會取代他做關鍵性的決定。

企業界也是如此。重要決策，事實上總是由那些對領導深具自信的男人或女人來做決定。從五角大廈到監獄，從主管辦公室到公司的自助餐廳，這種例子比比皆是。所有組織不管大小，軍事化或平民化，都反映了領導者的人格與個性。雖然這麼說也許把現實生活中許多複雜的事情太過簡化了。

我看過有些經理人，寧可別人來告訴他到底該做什麼事。那種人不願意負重要決策的責任，以免危害到他的事業，但是只要接到明白的指示，他們便會仔細勤勉的完成這項任務。

我也看過有些經理人非常自發自動，他們只有對參與決策的事才有最好的表現。事實上，他們討厭受人家的指揮。

而這兩種類型的經理人可能都在同一家公司裡服務。如果你是那

一家公司的總裁，你要如何經營它呢？——用X理論還是Y理論？或者你會運用常識然後根據現有的狀況做判斷？

美國式管理有什麼不好？

Z理論宣稱它是運用東方忍的哲學，來解釋為何日本的企業經營制度會比美國優越。它一開始就舉出一些顯而易見的事實：日本大量生產傾銷各種產品到美國，諸如——汽車、照相機、電視機、收音機、電器產品等等。美國與日本的雙邊貿易近幾年來都是日本佔便宜，而且這個威脅越來越大。由此得到一個結論：日本一定做了什麼美國沒有做到的。於是Z理論把焦點集中在兩者的相異之處。

在日本，大型的工業公司對待部屬，有如充滿愛心與關懷的長者。他們保證員工終生僱用與保障；他們要求員工每天工作之前一起唱歌、做體操；他們在指派某些最能幹的年輕人（有些是女士）去擔任公司管理的關鍵職務之前，會先施以十年各種不同的管理訓練；他們培養工人和管理階層之間的合作精神；他們喜歡由小組一起做決策，共同分擔責任與報賞；他們不歡迎擴張個人權勢。日本的員工對他們的公司則回報以完全奉獻的赤誠，辛勤的工作。他們愛護公司就如同愛自己的家庭和國家一樣。這三者似乎息息相關密不可分，當公司因為生產不斷增加而繁榮，員工也會因此累積財富，個人成功，家庭自然也會興盛，家庭興盛國家自然富強

——所有這一切都是為更遠大的共同理想而努力。

反之，美國公司生活的特性恰恰相反：僱用時間比較短；升降級迅速；靠個人做決策並負完全責任，賞罰分明；專才的事業發展；以及對個人的忠誠而非對公司做完全的奉獻。

照這種描述，美國的實況與日本公司光明、開朗、關懷的氣氛比較起來似乎顯得灰暗、冰冷、而壓力重重。然而我懷疑實際上，差異是否如此之大。即使的確如此，美國人會真的願意以個人自由和自我發展機會這項偉大的遺產，去換取日本那種家族主義、謙卑、無私的企業經營方式嗎？即使我們願意，能辦得到嗎？日本的生活方式是奠基於他們綿延數世紀之久的文化，與我們大不相同。就是源於如此根深蒂固的文化背景，才會形成他們今日的企業管理型態，因為除此之外別無他途。

在美國工業革命初期，也一度出現過類似的家長主義企業形態，但老早以前我們就聰明的選擇放棄這種控制員工生活的公司形態了。個人擁有跳槽的自由，想去那裡就去那裡，只要能力所及他可以學習，可以成長，可以賺到他應得的報酬。這正是使得美國成為世界最大工業國的原因所在，即使日本也趕不上我們，我不得不問：這種制度有什麼不好？

競爭對手不只是日本

無論觀察家的報告或Z理論，

都強調一個謬論，說他們親自到日本去考察過，參觀他們的工廠運作，因而發現日本之所以能在世界市場上對我們反傾銷，是由於他們的企業管理與結構比我們強。我想，或許是我們的文化對比過於強烈，以致於蒙蔽了真正的問題所在。如果提出的問題本身就沒有切中要點，那得到的答案可能也不正確。

六十年代初期，那時ITT被視為美國現代企業管理的展示場，有一群日本主管到我們紐約總部訪問，他們問我們的主計長赫伯·克諾茲說：「能否請你帶我們參觀ITT做所有決策的電腦室？」赫伯帶他們參觀電腦室，並極力向他們解釋ITT的公司決策並非由電腦所決定。但是，他告訴我，他當時並不確定那些日本人走的時候究竟不相信他的話。

美國駐日的觀察家，可能有專人向他們解釋日本的習俗，他們可以親眼看見日本人舉行小組討論，一起唱唱跳跳，工廠裡到處都是微笑的臉，他們只注意到這些和美國迥異的一幕，但是我懷疑，他們是否看過日本人是由誰在做管理決策。我敢大膽假設，日本的財務控制、品質管制、產品計劃、市場調查以及其他種種，大概和我們相差無幾。我甚至認為這些活躍的日本經理人，他們觀察市場、評估自己的潛力，然後盡全力去滿足全世界所有顧客的需要，也和我們沒什麼兩樣。

日本的確拋售各級各類的產品給美國製造商，但主要並不是因為

他們的管理結構、制度、效率比我們好。我並不是說日本經理人沒有效率，他們的確有效率。我只是說單憑一項日本管理制度，不足以說明為何日本在世界經濟競賽中如此優越。真正的理由很現實却很實際。日本的工資比美國低很多；他們的工廠是第二次世界大戰後才建的，沒有受到戰火的蹂躪，比我們新，比我們現代化，比我們有效率得多。他們造一輛車比我們省一千五到一千八百美元左右。他們可以把省下來的一小部分移做品質管制，很明顯地底特律的製造商卻辦不到。

除了工資低之外，日本廠商還佔了政府大力支持的便宜。由於島國經濟完全依賴外銷，日本政府結合強大的國家銀行與日本廠商攜手合作，共同發展外銷產品，以替國家換取外匯。他們擁有完整的全國性工業政策，我們卻沒有。

相反的，美國工業在過去五十年來，事實上都是和美國政府在敵對的關係下慘淡經營。許久、許久以來，聯邦政府未曾主動協助美國廠商將產品銷售到海外。我們這個國家的法律規章根本就是設計來牽制美國企業的自由擴張的。但是我們從來不像其他國家那般必須倚賴外銷。從第二次世界大戰以來，我們躍昇為全世界最富有，也是唯一倖免於戰火的工業大國。從那時起，我們榨盡所有的土地資源，付全世界最高的工資，同時也削減了對勞動力的生產力需求；我們聽任工廠老舊荒廢，最後，我們就像人老

化一般遲鈍而有氣無力。

Z理論却絲毫沒有觸及這點，也沒有考慮到其實美國不單是對日本，對其他一些國家也喪失了競爭的優越性。港製女裝和紡織品不但價格便宜，品質也優於我們。韓國建造的遠洋船，我們無論價格或品質都跟不上。西歐各國現在正積極著手研究，不久的將來新產品一旦上市，必然能與美日兩國最好的產品競爭。

酣睡中的巨人逐漸甦醒

然而，大勢未去。我可以感覺到這個酣睡的巨人，被人擰了一把鼻子，正逐漸清醒過來。不管是否有此意圖，很明顯的我們並沒有對日本汽車和電器產品，或任何舶來品提高關稅或限制進口，以抵制外國廠商的競爭。這正足以昭告全世界，美國接受外國的挑戰，並且打算開放市場加入競爭的行列。

這種復甦汽車業首當其衝。由於日本的競爭，汽車業受害最大。我們都看到，過去短短幾年來，美國汽車的革新與改進比過去幾十年來還要神速——因為底特律如今遇到對手了，而從前幾乎所向無敵。

鋼鐵工業也露出復甦的徵兆。我們的電器業更是全力衝刺，他們明瞭並且深自警惕必須朝高科技的路線全速邁進。

究竟美國受可見的國際市場自由競爭，威脅到什麼程度？如何應付這種威脅？唯有切中困難所在才能提出正確的問題，然後找出正確的答案，根據答案再決定必須採行

的步驟。但是如果我們一味堅持目前的生活水準，而不願放棄個人的自由，那問題就不只出自美國的管理體制，同時也出在美國勞工以及形成美國政府的全體人民身上。

我並沒有想像將來美國員工必須開倒車，回復到日本式的企業家長主義，每天工作之前先唱一段通用汽車或 ITT 的頌詞，或者聽鐘響指示之類的老套。沒有任何 X 或 Y、Z 理論能夠對這麼複雜的問題，給我們一個簡單的答案。

企業理論和流行時尚一樣，來得快去得也快。今年成為全市的熱門話題，明年就被人忘得一乾二淨了。

記不記得第二次世界大戰後風靡一時的時間—動作研究？大批工業心理學家與企業顧問擠入工廠和公司裡，從一貫作業的裝配線到速記工作機，仔細測量分析每一個特定工作涉及的每個動作和步驟。然後他們寫下詳細的清單，說明每一項工作要如何做才能達到最高效率，大家公認這樣最科學。

究其實，所謂時間—動作研究，便是針對如何使人具有像機器一樣的生产力（同時也像機器人一樣呆板）的目的而進行的。這些學者專家對將科學引進工業界這個新的戰後大躍進，當作什麼什麼秘訣似的大作文章。但是黃金時代並未降臨。幾年後這項新的時間—動作績效標準，被勞工合約侵蝕得體無完膚，成為公司手冊上的一條規定，上面註明必須達到可以接受的最低限度生產標準，而非最高生產標準。

今天，那些完全過時的時間—動作研究所扮演的角色，大概只是提醒我們，曾經一度人們認為那樣才叫做有效率，即使如此，在當時，時間—動作分析也只能適用於低階層單調的工作，這種工作原本可以隨便在工作崗位上找個聰明的領班，就能處理得更簡單，用不著殺雞用牛刀請出那些冒充科學之名的理論，勞師動衆。

把「狗」趕出門？

回到 ITT 幾年後，有人推薦給我哈佛管理學院發展出來的最新管理理論，教人如何編排一個多部門企業的現金流通。也就是所謂的「金牛與明星」理論。因此你仔細分析每個利潤中心，然後根據以下的公式分類：屬於「明星」級的部門，具有高度成長潛力與高獲利率；屬於「金牛」級的部門雖然利潤高，但是成長潛力低，或者成長高但獲利低者；另外一種屬於「狗」級的部門，不但成長率低，獲利也低。根據這個結構經營你的公司，可以把從金牛身上榨得的利潤，拿去餵「明星」級部門，以加強它的成長與高利潤潛力。甚至你也可以一併餵養那些成長率高、獲利低的部門，希望能有所轉機。至於「狗」級部門，你只消找個機會除掉它即可。

這些理論聽起來很棒吧！可是我無法接受。不只是因為這樣的公式根本行不通，同時它會把我們在 ITT 二十年辛苦建立的一切全部摧毀無遺。

我們的信念是團隊合作的經營

方式，所有部門一起朝向一個單一、共同確立的目標全速前進。如果你像其他經理人一樣，對「金牛」還蠻心動的，請試問你自己：誰會願意為一個標上「金牛」標籤的公司或部門工作，把利潤奉送給別人而永無成長的希望呢？

本能告訴我，一個健全、賺錢、管理良好的部門，應該加以鼓勵擴大才對，而不是把錢榨出來撥給那些優越與否都尚未定數的所謂「星」級部門。至於那些「狗」級部門，對我而言，正是管理階層的責任，何以他們會變成無用的「狗」，如何才能把他們變回勇猛的獵犬？我從來不相信把經營不善的企業脫售這種論調。如果一個公司或部門非脫售不可，我寧可先把它重建起來再說，這樣我出售的就是名貴的獵犬而不是低賤的雜種狗。

人的判斷沒有公式可循

還有一個公式是關於人事分類，以便你能按照職員的人格與個性，將他們安插在適當的管理職位。其中有兩個變數，一個是「頭腦」，能夠做合理的決策並且知道該做什麼；另一個是「勇氣」，能夠按所做的決策行動。所以每一個個體都可以納入以下其中一類：「有頭腦又有勇氣」，「有頭腦沒有勇氣」，「有勇氣沒有頭腦」，或「沒有頭腦也沒有勇氣」。剩下來的就簡單了：你把沒有頭腦又沒有勇氣的人開除；把有頭腦沒有勇氣的人安置在幕僚的職位；把有勇無謀的人派去擔任不必用腦筋的工作；然

後把最難最好的職位留給又有頭腦又有膽識的人。

這又是另一個說來好聽，但行之於現實的企業界則一無是處的理論。我所共事過的男男女女，都是完整、圓通而複雜的個體，他們兼具許多各種好與不好的本質，我永遠無法將他們擠入任何現成的工作職位上。在 ITT 我評斷人的唯一方法，就是用工作來試驗：我給他一個工作，看他怎麼處理。頭腦和勇氣只是答案的一部分。同樣重要的還有：判斷力、行動力、心態、努力、客觀性，以及其他很多特質。即使如此，我還沒辦法完全有把握。在我對人做判斷時，一些既有的公式就是偏偏派不上用場。

所有這些理論和公式，都是通常稱之為現代科學管理的一部分。每年有上萬個熱切的年輕男女，頂著企管碩士的頭銜從學校畢業。他們熱衷於科學管理，身邊帶著一大堆理論、公式和核對清單，大大方方走進企業界，想這樣就開始經營一個企業。過去他們研究處理案例，只需一套進公式，實在太好用了，這種經驗使他們停滯不前，無法進入情況。如果他們夠聰明的話，這些「碩士們」很快就會發現，這些公式應用在企業界，可不像實驗室裡的化學家或物理學家的不變定律那般好用。最簡單的事實就是，企業並非是一種科學。它沒有不變的規則可循；也不像機器一樣可以預測。機器可以以令人吃驚的準確度，將一塊鋼鐵切成萬分之一英吋的薄片，而且一再如此反覆操作。

你可以將原料從自動一貫作業的這一頭倒進去，然後從另一端出現一個製好的產品。但是一貫作業的工人却不是機器人、領班或督察也不是。在企業中，即使擁有這些自動化生產設備，還是得靠人做為結合劑，把企業這個大建築的磚磚瓦瓦結合在一起，不管人會犯多少過錯和缺失。

巧妙運用工具

可以確定的是，邏輯、理性、技術以及必須的技巧，能夠幫助個人尋找到處理企業各方面問題的方法，不管是行銷、推銷、會計、財務、控制任何方面皆然。這些才是管理的工具，巧妙加以運用保證能派上實際用場。有太多人過分倚賴理論和嚴謹的公式，是因為他們想要尋求一個簡單而架構嚴謹的方法來做企業決策。

但是一個架構好的方法，最重要的可能只是做為歸納事實的一項工具。當你得到結論後，就該拋開那些架構，直接從這些事實著手行動。你必須根據當時發生的情況與問題，融合過去所學的一切，親自做出決策的方案。

簡而言之，你不可能經營一個公司、分部，或甚至一個部門，光憑一張清單逐條列出教你該怎麼做，或者盲目遵循那些聰明的商學院教授所發明的理論，就夠行得通。因為企業就如所有生命一樣，充滿蓬勃生機變化不定，任何清單、公式或理論都不足以完全涵蓋。

在 ITT 我們利用所謂科學管理的工具，並不遜於世界上其他任何

公司。我們擁有二十四小時運作的大型電腦，還有電報交換機，每天不斷打出從全球各地駐外分公司傳回的報告。我們一層又一層的檔案架上塞滿了每週、每月、每年的各式報告。我們有為數龐大的智囊團，來分析每天湧進總部的大量數據。但是我們從來不欺騙自己。我們絕不相信光憑這些，就能使 ITT 的管理科學化。所有這些電腦、報告、調查、和集體分析只不過提供我們一樣東西：資訊——正確的資訊。有時候說不定還是錯誤的資訊。在必須做決策的時候，我會問一、兩個或一些人：「你覺得如何？」彼此交換意見，根據現有的事實，做腦力激盪，如此我們做出的決定，可能更好也可能更差。然而這樣一路下來我們也一邊學習，使得經驗更加豐富；處理複雜問題的時候，反應更快更精；並且對自己的能力更具自信。但是我們從未把管理的藝術簡化成公式，從來不敢肯定我們的那一個決策絕對正確無訛。

燒木柴爐子上燒菜

從我開始做企業決策以來，已經過了一半個世紀，如果我要做個總結，我會說，希望企業能經營成功最好的方法，就是把經營企業當成像在燒木柴的爐子上頭燒菜一樣。

在這麼原始的爐子上你會如何燒菜呢？因為你知道無法控制所有的因素：火、木柴、空氣流通等等，所以就會隨時注意每一件事。你會適度按照食譜上的烹調法去燒，也會加些個人的意見。你不可能把

每一種調味品都量得一清二楚，所以這邊撒一點那邊倒一些，然後看著它燒，你的眼睛絕對會盯著鍋子不放，注視它隔段時間就攪攪看，聞一聞，把手指伸進去嚐嚐看。也許另外加點什麼來配合自己的口味拌均勻了再試一次，不放心，再一次。如果那裡不對勁就及時補救。不管怎麼做，最重要的是好好看住它，你總不希望因為做別的事去了，讓一鍋菜全部報銷。等到完全滿意時，你就在旁邊等著起鍋。最後，你燒出來的可能是有史以來燒得最好的一鍋燒肉或燉羊肉，絕對合你的口味，又可以炫耀你烹飪的手藝。吃起來一定比任何自動微波爐按個鈕就燒出來的肉好多了。這就是在沒有任何前提下，我們用柴爐燒菜的方法，也是建立成功企業所應有的心態。

說這話多還只是下一章的開場白而已。這些無一不是我在實際企業界的經驗之談。它們是很實用，但是我不能確定它們是否能達到所謂「原理」的水準，我只知道他們不該被誤解為企業成功的公式或指標。緊接著你就會明白，它們也許還比較像老祖母的叮嚀，如果你問她拿手的烹調秘訣，她就會傾囊相授。

不管老少，許多人有時總會問我，企業成功的秘訣在那裡。通常我都避而不答。現在我可以公開了，答案是：人生或事業成功的訣竅，就在於根本沒有訣竅。一點訣竅也沒有。沒有公式，也沒有理論。

■

(原載：管理雜誌〔台〕1985年129期 78—83頁)

品質保證問題與對策

■ 陳耀茂

品質保證指自產品起至已無用之商品為止，一切均要能使消費者滿意而言，這是一件相當困難的事。生產者與消費者的風險勢必緊跟著來。若有利於其中一方，則必危

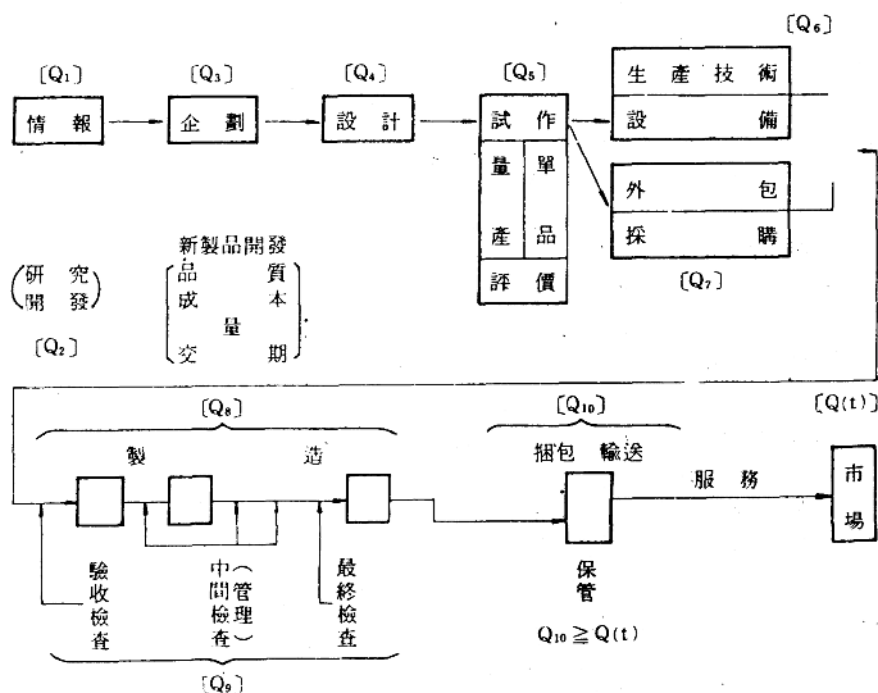
及另一方，如何兼顧雙方之利益，乃 QC 的任務。

品質保證的演變方式分述如下：

- (一) 著重於出貨檢查之品質保證。
- (二) 有限期的品質保證。

(三) 產品零件之品質保證。

若是到了最後的品質保證，則試驗機器、測定器具之類當然必須齊備，連以往僅委託少數人來作的測定項目也要廣為羅致。一到這種



時代，勢必產生如下的疑問：僅僅聽憑於QC的根本原理～品質是製造出來的，即可達到要求的品質嗎？

因此，我想談談如上列流程圖（圖1）所示之10大品質。

假若這些10大品質無法保證，則無法作出符合市場要求的品質。

若以 $Q(t)$ 來表示市場要求的品質，則必定是

$$Q_{10} \geq Q(t)$$

亦即，交給客戶時之品質應該是 Q_{10} ，此品質絕對要符合消費者要求的品質。以下就此10大品質依序加以解說。

（一）情 報

（1）營業情報

根據各分公司、分店、營業處等的需求預測都被彙集於總公司營業總部，然後根據其情報就可制定銷售計劃。而這些情報是否正確即為問題所在。景氣回升之際，實際的需求量將有所修正，以 $100 + \sum \alpha_i$ 的銷售計劃表示，並作成生產計劃，積極擴大投資設備，且更進一步擴展範圍施行外包計劃。

另方面，當景氣滑落時，各地區的營業活動都會萎縮，實際的需求量以 $100 - \sum \beta_i$ 的銷售計劃表示。此時，設備閒置在所難免，開工率只有50～60%的情況也時常發生。

為了使 $\sum \beta_i$ 控制在極小數值，營業者必須集合衆力、全力以赴。因此，平日需接受正規的教育，擁有企業意願，努力提高士氣，且需致力傳遞正確的情報給所需要的人

，使錯誤趨於最小限度。

（2）品質情報

消費者對品質的要求，時時刻刻都會有所變化。消費者期望現有商品不斷地改良，更對新商品懷有憧憬，此點即說明商品的壽命短促。故新產品的開發視為時間的函數，乃是理所當然之事。要確實掌握消費者對品質的要求雖非易事，但仍應盡可能地掌握品質情報，傳遞給相關部門，以期對開發新產品有所助益。

正確地掌握品質情報，不斷利用技術設計加以檢討，與製造工程的能力相配合，充分迅速地檢討是否有接受訂單的價值。

（3）專利情報

經過多年研究開發，煞費苦心而研製成功的新產品，却因常與專利相抵觸而不能商品化，結果不僅使投資付諸流水，公司的營運也會蒙受莫大的損害。因此，專利部門的責任是非常重大的。

申請專利、取得許可而獲得之專利權利金，以及支付其他專利之金額，最後計算其差額，最好是順差。但即使是赤字，只要赤字一年比一年小，亦是值得高興的。了解其詳細情況，在專利情報的研究開發及設計等方面表現得更加積極，那麼必然對降低成本有所助益。

（二）研究開發

研究有基礎研究、應用研究及體制研究之分。其中以基礎研究有愈來愈重要之趨勢。但是一個企業若僅作基礎研究，就會喪失企業性

，非與開發工作相結合不可。必須適時地將新產品推出市場，博得使用者的喜愛，才能擴大市場佔有率。而將新產品投入市場的原動力，就是研究開發。其所需人才及設施之確保、研究體制之齊備等，今後都必須更加重視。引入能促進營業額的新技術，開發有品質保證的新產品，正是研究開發部門的任務。

（1）基礎研究者須具有QC觀念

基礎研究部門所作出的研究結果，對製造以至於營業等許多部門都有影響。因此，對於產品責任（Product Liability），“目標的正確性”“元件（Element）的可靠性”以及“迅速與適時”等等問題，都必須加以重視，以免將來帶給其他部門諸多困擾。

從事基礎研究的人當中，以元件開發者較系統開發者為多。因此，很容易產生目標意識上的分歧，而使得品質、精確度及速度皆落於人後。對於開發的延遲達成或來自市場的要求索賠，從事開發研究者必須更進一步地反省。

（2）品質確認之重要性

在開發時若不充分確認品質，則不僅會對製造部門、營業部門以及消費者帶來莫大困擾，也使社會蒙受嚴重的損害。因此研究工作必須確實掌握原始數據，以確認品質。

再者，在開發階段品質確認不夠充分的最大原因，在各階段的評價過鬆所致。因此，重估每個商品過去所作的評價結果，並就今後評價項目之設立、權數的設定，針對評價結果所採取的行動等作成具體方案，且確實付諸實施，這是極其

重要的。

(3) 開發遲延與機會損失

將QC託付製造部門就萬事OK的想法，至今尚未消除。不少人認為品質、成本、交貨期之責任全部落於製造部門，實有待商榷。

由於同業競爭激烈，開發新產品是否成功，甚至會影響到公司的命運。此時，開發遲延不僅會喪失營業意願，更嚴重的是造成機會損失，它可能導致數億元的損失，甚至也可能造成市場佔有率的下降。

開發遲延的最大原因，乃是品質保證的問題，因此，一旦開發遲延，急需就下列項目展開積極調查：

- ①變更方法。
- ②技術上的問題。
- ③人員的質與量之不足。
- ④設備不全。
- ⑤零件交貨遲延或其品質不符合要求。
- ⑥情報錯誤。
- ⑦日程計劃不當。

三 企 劃

企劃商品的品質、成本與交貨期限，都必須準確地加以考慮。

(1) 確保品質

單品試作，經過一次、兩次的量產試製之後，即可針對品質方面的不足部分變更設計。設計的變更，也兼有確認工程能力之意味。

變更設計的件數，究竟是因為設計人員的缺點，或圖面不適合生產技術及設備面，或沒有作業性的緣故，或成本太高的緣故，均需加以檢討。

(2) 日程

交貨遲延則商品價值減半。尤其當同業已將同種類商品打入市場時，落後者將完全處於劣勢。另一方面，像研究開發的情報、進展狀況的確實性等，理應不會左右企劃階段的交貨期。再者，也必須就目前所發表的新產品，其交貨期能確保者與不能確保者予以區別，然後作成圖表，每日嚴格追蹤，切勿由於交貨遲延而造成營業活動上的不便，也給市場帶來莫大的困擾。

(3) 重要品質問題及其預防對策
品質保證的問題逐漸變得嚴格。最初品質保證的重點乃在於出貨時之檢查；然而，隨著QC之普及，則變成了有期限的品質保證，最近也創造了產品責任的品質保證。因此，關於最近發生的主要索賠，想必也不得不加以調查檢討，探究其發生要因，迅速的找出解決方法。

四 技術設計

設計人員懷著夢想，設計出真正高水準的品質，但若不能與工程能力配合一致，將功虧一簣。

(1) 對新產品推出方法之影響

設計中缺點愈多，生產試作所耗費的時間也愈多。在試作階段若耗費太多時間，其造成的不良後果便波及到大量生產的製造部門。然而却又需遵守交貨期。交貨期一到，勢必置該商品於死地。

在生產準備階段，一切尚未準備就緒，然而交貨期却已迫在眉梢。在此種狀況下，只好完全求諸於大量生產，工廠方面明知為下策，

却仍然繼續生產。因此，有時候連品質不合之材料都不得不採用。通過最終檢查出貨之後不久，其品質即已發生了問題。

(2) 對製造之影響

一進製造部門通常會標示著「不良品減半、成本減低」的方針。但要使不良品減半，非僅靠自己的部門所能達成，若無其他部門鼎力配合，則無論單方面如何的努力，將無法達成目標。

在生產準備部門，既有各種佈置準備的問題，也有備齊治具、工具類設備之問題。或者也有檢查員配備之問題。

其次，強化外包管理的問題，在品質保證上也難免會出現的。對於外包工廠之指導育成方面，由誰提出方針？雖然要加以指導，但指導成員究竟是否齊全？這些問題也都會產生。

五 試作評價

在製造過程中，實際開始製造之前必須進行單件試作、一次量產試作、兩次量產試作及大量生產前導等階段。試作階段的品質評價非常重要，負有盡可能發現各階段中不合標準之部份，以及在少量生產的製造過程中，使損失降低至最小限度之重大任務。如此，不僅可以成為將來防止市場索賠的原動力，而且試作的品質對於將來有可靠性的品質保證具有甚大助益。

六 生產技術