

第一辑

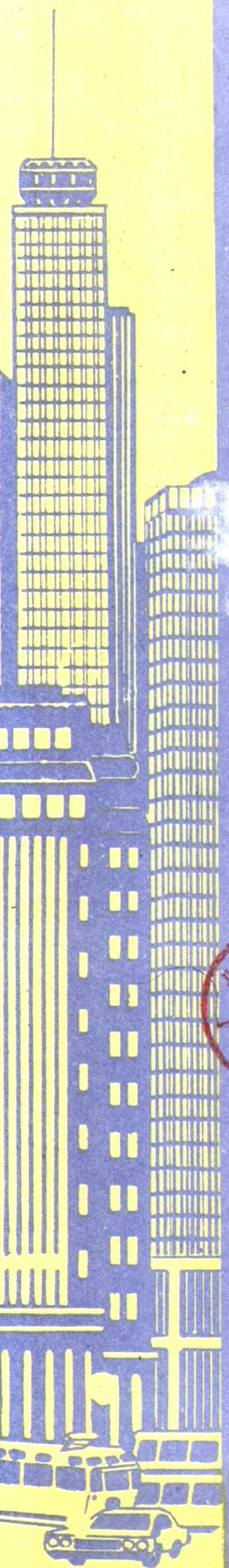
工商企业管理研究

限 衣

日期前将书还回



书目文献出版社



编 后 记

本辑选载了两组文章。“管理学研究”栏内主要是关于管理学理论的介绍和研究的文章,其中《现代“管理制度”与“企业成长阶段”之文献研究》,《管理新思潮:“组织沟通”简介》两文,着重介绍了“企业成长阶段”和“组织沟通”理论;而《九十年代的管理》、《九十年代的管理策略》、《管理制度与创新经营理念》等文,则从预测未来可能的变化和发展出发,对企业管理在观念、策略、方法等方面,特别是在生产管理、行销管理、财务管理、研究发展管理及人事管理等诸环节上所应实行的调整、改变,进行了探讨,值得一读。

“管理与生产力”栏内的文章,围绕提高生产力着重讨论管理的地位作用及其同提高生产力的关系。文中提出“系统生产力”的概念,认为影响和决定生产力的有人、设备、制度三个方面,强调要有好的管理制度,把人的潜能充分发挥出来,并具体介绍了一些国家通过改进管理以提高生产力的材料及如何衡量、分析企业生产力的方法,这些对我们不无参考价值。

工商企业管理研究 (1)

——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)

河北省南官市印刷厂印刷

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:4201·23 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保管，慎勿丢失。

北京图书馆文献信息服务中心

目 次

管理学研究	
现代“管理制度”与“企业成长阶段”之文献研究	何雍庆 1
九十年代的管理	黄俊英等 10
九十年代的管理策略	陈胜年等 26
策略管理：未来管理的趋势	王文博 29
“管理制度与创新经营理念”	李成家 30
管理新思潮：“组织沟通”简介	骆之道 33
管理改革成功之道	钧 天译 38
管理与生产力	
生产力与管理	黄俊英等 41
管理制度与生产力（之一）	杨望远 53
管理制度与生产力（之二）	林政荣 56
如何衡量与分析企业生产力？（上、下）	余朝权 59
企业提高生产力的程序	余朝权 67
提高生产力的具体作法	许清俊 72
提高生产力：勿忘目标管理	李必礼译 76
处理员工的相反意见：管理上常见的三十个难题（五）	王文生译 78
补 白	
香港英国通用电器致力发展管理技巧	9

現代“管理制度”

與“企業成長階段”之文獻研究

何雍慶*

壹、前言

狹義的管理制度係指一種書面性的規則與程序，亦即書面規章，用來使員工自動執行例行性工作。廣義的管理制度除了書面規章以外，尚包括有關計畫、組織、授權、用人、意見溝通、協調、控制等項目之制度。書面規章是構成“公務制度”(bureaucracy)之主要內容之一，也是“組織正式化”(organization formalization)之一種要素。

提倡書面規章的學者認為書面規章具有迅速、精確、清楚、連續不斷、步調一致、節省成本、安全、合理等利益，乃是協調組織內成員的力量，以達成組織目標的最佳利器。批評的學者認為它不符人性，不能配合環境的變遷，過份遵循形式主義，終將使一個組織僵化。在企業界也有這種正反兩種不同的看法，持正面看法的企業紛紛聘請國內外管理顧問為其制訂各種書面管理規章；持反面看法的企業則幾無書面規章。就廣義的管理制度而言，也有“機械式制度”(mechanistic system)及“有機式制度”(organic system)孰佳的爭論。

對於上述正反兩面看法的歧異，新近興起的“企業成長階段理論”(theory of business growth stages)似可提出觀念性的調和答案。此種理論認為合適的管理制度不是靜態不變的，而是動態調適的，亦即合適的管理制度隨企業成

長階段而演進。例如魏考夫(Wyckoff)認為小型企業不需要正式管理制度，但成為中型企業則對正式管理制度益覺重要，成為大型企業時則非有正式管理制度不可。有許多學者認為在不同成長階段，組織結構的演進自個人一手包辦，變為企業機能部門之分工，起用專業幕僚，設立事業部以迄採行矩陣式組織(matrix organization)。另外，計畫、意見溝通、授權、協調、控制等項目之制度亦因成長階段而異。要言之，管理制度由非正式演進為正式，由簡單演進為完整，甚至於複雜。

本文之目的即在於廣泛探討“管理制度”與“企業成長階段”之相關學理之文獻，提供企業界與學術界參考。

貳、名詞釋義

一、企業成長階段

許多學者往往對同一現象給予不同名詞，或對同一名詞給予不同解釋。對於“企業成長”與“企業成長階段”這二個名詞亦復如是，意見紛紜，人言人殊，迄今尚乏一致性之定義。有人說“成長”(growth)，有人說“發展”(development)，有人說“演進”(evolution)。有人將上述這些名詞相互通用，有人則儼然劃分。關於其定義，較具代表性者，略舉數人，以見一斑。史塔巴克(Starbuck, 1965)謂：“成長乃組織規模之改變，發展乃組織年歲之改變。”托希(Tosi, 1976)謂：“成長係成長指標(主

* 本院研究員，企業管理博士。

要是銷售、資產、員工)之絕對增長。”曲華沙與紐博特 (Trewartha and Newport, 1979) 謂：“成長乃涉及一個組織在其環境內生存與繁榮的能力”。郭瑞諾 (Greiner, 1972) 謂：“演進是指成長過程中為期較長的一段時間。”郭瑞諾意指這一段較長時間為一“成長階段”。

本文採用“企業成長階段”這一名詞，有三點理由：

第一、近年來大多數的學者，普遍使用“企業成長階段”這個名詞。

第二、“發展”一詞因牽涉到“組織發展”(organization development)之專有名詞，若用“企業發展”，恐易滋混淆。

第三、“企業成長”隱含企業生生不息，向上爬升之趨勢，沒有像“組織生命週期”所言有滅亡期之涵義，亦不像“演進”這名詞所表示的長期穩定或緩慢進展。因此“企業成長”這名詞較具有積極進取的意義，但在成長過程中，若能將其劃分明顯的不同階段，對研究者進行分析將較有裨益。

二. 管理制度

國語辭典界定制度為“制定之法度”，中華大字典謂：“先王之成法曰制”。“管理”意指“負責人員事物的處理”。所以“管理制度”為：“對人員與事物處置之法度”。西方學者對“管理制度”(managerial system 或 administrative system 或 management system)之解釋亦是衆說紛紜。李特樂 (Litterer, 1973) 認為“管理制度是正式的作業程序，設計出來使員工自動進行例行性的工作”。這可稱為狹義的“管理制度”，他說最簡單的管理制度之一就是“工作流程單”。他進一步主張管理制度應是一個企業的基本投入因素 (input)。這種對管理制度的解釋偏向於正式的、書面化的規章，與韋伯 (Weber, 1947) 所提倡的“公務制度”(bureaucracy) 以及布勞 (Blau, 1962) 所說的“正式組織”(formal organization) 等等有很大的共通重疊部份。諸如書面程序與規則，強調書面溝通，“人際接觸是公事公辦”(impersonality of personal contact)。李特樂 (

Litterer) 甚且指出“制度化”(institutionalization) 的程度乃是自“人治”此一極端走向“法治”的另一極端。

柏恩斯與史托克 (Burns and Stalker, 1968) 將“管理制度”的型態區分為“機械式”(mechanistic system) 與“有機式”(organic system)，觀其內容，幾乎包羅大部份的管理機能 (Management function)，可稱為廣義的“管理制度”。唐肯與福廉赫茲 (Duncan and Flamholtz, 1982) 以及霍洛維茲與謝塔特 (Horowitz and Thietart, 1982) 等人均界定“管理制度”包含組織、計畫與控制等三部分。本文所用之“管理制度”以李特樂、韋伯、布勞等人的正式化或“公務制度”之“書面規章”為核心，並及於其他學者所提出之管理制度之有關項目，包含計畫、組織、授權、用人、意見溝通、協調、控制等項。

叁. 管理制度之文獻探討

一. 提倡“書面規章”的觀點

本世紀初“科學管理”(scientific management) 學家泰勒 (Taylor) 倡導“在組織裏為每一項工作找出最佳的工作方式”，他認為經理人員有責任為其工人詳細記載所欲完成的工作內容，使用的工具及最佳的工作方式。雖然泰勒的理論重點不在書面規章，其研究對象亦以工人為主，但他很清楚的要求經理人員發現最佳工作方式，制訂“書面工作指南”(written instructions)，則是早期提倡“書面規章”的一位管理學家。

早期提倡“書面規章”最負盛名的學者則屬德國社會學家韋伯 (Weber)，他認為“公務制度”是一個組織的“理想型式”(ideal type)，優於其他組織型式。在“公務制度”下，能夠將組織的目標或任務合理地分配下去，形成分工的各個部門，並且再繼續分配下去，形成具體的“工作”(job)，為了做好工作，順利完成組織目標，所以將工作內容書寫下來，於是產生了“書面規章”。

書面規章就是用來規定每一工作之權責、工

作程序、協調方式、溝通方式、文件檔案處理等等。組織的成員按部就班的做他們份內的工作，其權責就是合法的，其日常決策也是依法的，並且合理的，不是憑恃個人感情的。他指出此種制度能帶給整個組織機構迅速、精確、清楚、連續不斷、步調一致、節省成本等利益，是一種有效的作法，有助於完成組織目標。

賽蒙（Simon）也像泰勒一樣，主張書面規章可以反映出一個組織之最佳工作方式。自規範性與描述性的觀點而言，組織的目標一旦確定下來，則可由目標，按照邏輯程序引導出最佳工作方式。有了書面規章，不僅可確實執行最佳方式，而且讓經理人員做決策時，考慮到更加明確具體的可行方案。猶有進者，書面規章可使組織產生記憶機能，將組織內成員的寶貴經驗儲存及累積在組織內。所以書面規章乃是達成組織目標的有價值的工具。

我國企業家王永慶先生認為一個企業若有合理可行的規章制度，並站在公平合理的基礎，則對各階層的員工均將有合理的對待關係。因明確界定是非的標準以及個人的權責範圍，則員工工作的環境可以明朗化，所以員工所做的事情都將是有效的，有意義的。若能夠如此，企業內上上下下之間自然和諧相處，群體的力量可凝聚在一塊，其功效也就可發揮到最大程度。王永慶先生不僅在其企業大力制訂、推行各種規章制度，而且經常演說，不遺餘力地勸告國內企業的經營者“無論如何須要苦心花費精神，從根本着手，自行建立規章制度”。他曾經提過一個具體的實例，頗值參考。他說：

“過去台塑企業發包的工程，有些包商會偷工減料，監工人員發現了就會要求重做，可是常常因此和施工人員發生爭執，甚至有的工人還會打監工，認為他要求的不合理。此種爭執的主要原因就是沒有一套完整的工程規範和施工說明書。後來我們花了相當的功夫設計整理完成，做為工程發包時的施工要求標準，……以後包商施工的情況就變得很明朗，都能符合需要的標準，監工人員甚至也可以不要了，包商和公司方面彼此相處融洽，合作的很好。……經過一次辛苦徹底的檢討、設訂（規章）之後，就能長期的享用工

作的成果，我個人認為，這是划算而又有意義的事情。人生所應該追求的，也是類似這樣，以愉快的心情做有意義的工作。”

另外，提倡“書面規章”的學者，諸如李特樂、盧欣（Rushing）、紐謝爾（Neushel）、希金遜（Higginson）等人，他們的觀點除了部份與上述諸學者相同外，尚可補充下列七點意見：

第一、書面規章可以協助高階主管有效評估計畫、推動政策、執行控制，以及促進協調部門間的工作。

第二、以書面規章的合法地位當作上下員工間的緩衝器，避免主管直接嚴密控制部屬，所造成的焦慮與緊張。

第三、以書面規章來監督員工，比用人員直接嚴密監督要節省成本。

第四、按書面規章之規定來做事較不依賴個人的技巧與經驗。

第五、按書面規章之規定來做事可提高工作安全程度。

第六、按書面規章之規定來做事，可避免錯誤的判斷及人為疏忽。

第七、以書面規章來保障員工的地位，尤其是幹部。

上述這些學者或實務專家的觀點，可用一個已獲實證研究支持的“命題”（proposition）來當作結語，這個命題是：“有高度正式化的組織比低度正式化的組織較有可能有高度的經營效能”。

二. 批評“書面規章”的觀點

美國西方電器公司河松廠研究（Hawthorne studies）曾發現一個組織成功的關鍵不單單是正式組織，還要依賴非正式組織。巴納德（Barnard）也認為健全的組織除了要有理性的正式組織之外，還要靠非正式組織來補充正式組織之短處。布勞（Blau）與史谷特（Scott）、柯瑞莫（Kramer）等人，發現正式組織中之規章既使有足夠的範圍，以含蓋各種可能發生的情況；但在變動的環境下，仍有許多情況無法在事前預料得到，所以僅依賴書面規章顯然有所不足。布勞在其著作“動態的公務制度”（Dynamics of Bu-

reaucracy) 指出韋伯所處時代的德國社會(二十世紀初)環境變化緩慢,教育水準不高,員工所要求的自主權不多,所以採用嚴密的“公務制度”可能是最有效率;但在今天美國社會(二十世紀末),環境變化迅速,教育水準升高,員工要求更多的自主權,所以韋伯所倡導的“公務制度”未必正確。

莫頓(Merton)更直截了當地說書面規章未必有正面效果,例如書面規章使得員工照章行事,壓抑了員工的自發自動性格以及創造力,同時造成過份順從之“形式主義”。莫頓進一步指出書面規章之制訂有其環境背景,前時有效的規章,因為時過境遷,在後時可能變得沒效率。何況當初制訂的規章也必然有其制訂的動機與所欲達成的目的,但經過一段時期實施之後,往往只知在手續上遵守規章,以規章內所定之規則程序為重,而忘掉了當初制訂規章所欲達成的目的。這種手續規定至上,遺忘原訂目標之現象,莫頓稱之為“目的移位”(goal displacement),也就是“本末倒置”,乃是書面規章未能發揮預期功用的原因之一。

在1960年代一位行為學者邊尼士(Bennis)更嚴厲批評“公務制度”,斷言公務制度在二十五至五十年後將壽終正寢,未來的組織將不再需要書面規章。他提出最少有四項因素正威脅著“公務制度”:

第一、環境的變遷迅速而且難以預料。“公務制度”之長處是它有能力處理例行、重複,可以預料的事情;但在今天環境已經劇烈變化的情況下,“公務制度”已窮於應付。

第二、過時的規章,嚴密的控制,“公務制度”所發生的高昂間接費用等等,已妨害到企業的成長。

第三、現代的科技複雜性以及分歧性,將更加依賴那些學有專長的各種專家,而不是書面規章。

第四、由於管理行為轉變到注重人性,所以書面規章這種“減弱人性的機械式價值制度”(depersonalized-mechanistic value system)將被“人性民主的有機式價值制度”(humanistic-democratic-organic value system)

所取代。

邊尼士最後批評書面規章是弊多於利,無法邁向成功之路,終將為時代所淘汰。同時,也有實證研究的結果,顯示“公務制度”是“缺乏效率”的。這些觀點對照於提倡書面規章者而言,真是南轅北轍了。

三. 制宜的“書面規章”的觀點

為何會產生上述二種截然不同的觀點?“制宜理論”(contingency theories)似乎可以提出答案。“制宜理論”認為主觀之管理方式(或管理制度)與客觀之情境間的適宜搭配(goodness of fit)將決定組織的績效水準。也就是一種“假若……(某某情況),則宜……(採取某某作法)”的模式。例如:“假若組織規模愈大,則宜使書面規章愈趨完整。”這也就是我國先賢所言,目標不變,但作法應因時、因地、因人、因事、因物等而制宜。

探討有關書面規章的文獻,可以發現書面規章應“因工作性質”、“外在環境”、“員工變動情形”、“組織規模”、“成立時間長短”及“成長階段”等而制宜,不能一概而論。本小節針對這些因素略作探討如下:

(一)因工作性質而制宜:

海基與艾肯(Hage and Aiken),葛林伍與希寧斯(Greenwood and Hinings)等人的研究均發現:例行、穩定的工作可促成書面規章之制訂。貝爾(Bell)在研究中發現:工作可預測的程度(predictability)愈高,則書面規章的完整程度也愈高。韓特(Hunt)提出另一種看法:“生產技術的複雜性將部份決定任何組織正式規則的需要程度與範圍。技術愈複雜者,將制訂愈多的正式規則”。這點可以對照本節前面所述賽蒙認為“書面規章可使組織產生記憶機能”,二者看法可相互印證,因複雜的工作較之單純的工作更加需要書面規章來發揮記憶機能。

(二)因環境與組織複雜性而制宜:

勞倫斯與駱希(Lawrence and Lorsch)曾發現:環境複雜性與組織正式化程度有負相關。查爾德(Child)發現組織複雜性愈高,會發生愈多須要協調與控制的問題,因而也愈需要書面

規章。

(三)因員工變動情形而制宜：

郭德諾(Gouldner)發現：員工流動率愈高，愈需要書面規章。這是因為一方面可發揮賽蒙所謂的記憶機能，另一方面為了避免經常做類似的人事決策（包含甄選、訓練、升遷）而勞神。

(四)因組織規模變化而制宜：

海斯與霍爾(Haas and Hall)、李特樂(Litterer)、史塔巴克(Starbuck)等人均認為組織規模與正式化有正相關，因為規模愈大，內部愈容易混亂，主管愈需要將例行決策制訂成規章，以管理部屬並掌握組織績效。

(五)因成立時間長短而制宜：

史塔巴克(Starbuck)、哈斯雷特(Haslett)等人均認為公司成立時間愈長，其正式化程度愈高。因為作業程序趨於標準化，員工行為趨於穩定化，祇要歸納一下過去的活動即可制訂一套規章。

(六)因成長階段而制宜：

組織隨著成長階段之不同，而對書面規章有不同的需要程度與範圍。此種因成長階段而制宜之理論，實已包含上述之規模及時間，而且亦可擴充適用於廣義的管理制度，所以從1960年代之後，漸受重視，目前正方興未艾。

四. 廣義的“管理制度”之文獻探討

古典管理學家比較傾向於“機械式”的管理制度，主張訂定明確的目標與權責，使結構嚴密明確，按機能或程序來分工，並使分工精細，管轄幅度狹窄，以指揮鏈來協調，控制嚴格，注重紀律。而行為管理學家則大異其趣，比較傾向於“有機式”的管理制度，主張有彈性的目標與權責，按產品別來設計部門，注重工作擴大化，管轄幅度寬廣，以專人負責協調，採員工自我控制，授權較多，領導方式較為民主，並強調順應人性。

現代管理學家則以二種方法來探討管理制度。第一種是“系統方法”(system approach)，第二種是“制宜理論”(contingency theory)。就系統方法而言，企業是一個系統，所有系統必具有四種特質：①在一個環境內運作，②系統由許多因素或次級系統組合而成，③次級

系統是互相關連的，④系統有一個目標或主要機能。就制宜理論而言，柏恩斯與史托克(Burns and Stalker)研究二十家英國的紡織廠與電子廠，發現：“機械式”(古典派)的管理制度較適合於環境穩定的企業，“有機式”(行為派)的管理制度較適合於環境變化迅速的企業。1962年之後，所出現之“成長階段影響管理制度”的看法，更充實了制宜理論的內涵，有關這方面的文獻，容於下節探討之。

肆、成長階段之文獻探討

一. 成長階段理論的起緣

1962年陳德勒(Chandler)發表其名著“策略與結構”(strategy and structure)，認為：①營業量的成長會導致管理部門的設立，以處理當地的某一項企業機能，②營業地區涵蓋面的成長會促成部門結構與地區總部的成立，以管理各地區的許多機能單位，③爲了要決定應否增加新機能單位，會成立中央總管理處。陳德勒雖未正式提出企業成長階段的理論，但他對成長階段有透澈的觀察，曾追蹤幾個成長階段：

在第一階段，創業時期的企業家主要的工作重點在聚集生產資源以發展企業。此時，他是最重要的決策者，並且對企業中的大小事情，由選擇產品線到決定組織型態，都有極大的影響力。

第二階段注重資源分配過程，使其更加有效率，另一特徵是增加產品線來發展市場，也可能採取垂直整合。

第三階段是分權的多部門企業。

1963年哈佛大學教授史谷特(Scott)根據陳德勒的理論，發展出三階段成長模式，每個階段均有其獨特的管理特性與“生活方式”(way of life)：

第一階段是小規模、單一產品，很少正式結構，幾乎看老板“一人表演”(one man show)，控制制度是“靠個人接觸以及主觀的標準”。

第二階段是在同一產業進行垂直整合，根據機能來分工，控制制度是“增加使用非個人的、技術的與成本的標準”。

第三階段是產品多角化，已有許多產品線，

根據產品別或市場別來分工，結構化的程度升高，控制制度是“增加使用非個人的以及市場的標準”。

此後，有許多學者紛紛繼續研究，努力發展出各種理論模式。這些學者被稱為“企業成長階段理論家”。

二. 研究成長階段的理由

根據文獻，學者研究成長階段的理由，約有下列四項：

第一、由於企業成長及多角化的壓力日增，高階主管，長期規劃者，以及管理顧問必須注意到這些問題：一般企業如何成長，企業成長的基本階段如何，如何辨認目前所處的成長階段，每個成長階段的問題與機會何在，在不同成長階段管理人員應重視何種關鍵因素等等。欲解答這些問題，必須研究企業成長階段。

第二、企業成長階段理論提供一個整體觀念，有助於使企業界人士與學生，將所吸收的生產、人事、財務、行銷等知識融入一般管理的架構中。

第三、郭瑞諾 (Greiner) 強調歷史力量對企業的重要性。他說：“一個企業未來的成功，往往可從其內部情況與過去成長的過程中，找到許多線索。……好比歐洲心理學家所主張的個人的行為主要是由其過去的事件與經驗而定。……經營者若缺乏能力去瞭解本身組織的成長問題，很可能會使企業凍結在現階段的狀態中；即使目前有好的市場遠景，也將難免遭致失敗的命運”。

第四、企業成長階段理論屬於制宜理論之一部份，制宜理論是近代管理理論主流之一，其值得研究之處仍多。再者，制宜理論中有關預測變數之“規模”、“成立時間”、“組織複雜性”、“產品多角化程度”等均可融入“成長階段”此一變數。

三. 劃分成長階段的標準與階段數

成長階段理論正處發展時期，對於劃分階段的標準與階段數，頗不一致。劃分階段的標準可區分為單一與多種標準二大類，階段數自三個至七個不等。

(一)以單一標準來劃分階段者：

1 以人數為標準：

戴爾 (Dale) 以員工人數為劃分階段之標準，自七人一直到五千人以上劃分成七個階段。魏考夫 (Wyckoff) 按貨運業之員工人數為劃分階段之標準，十五人以下為第一階段，八十四人以上為第二階段，八十五人以上為第三階段。這種劃分標準的優點是：①簡明，②人數增加會造成管理問題的增加，③有實證研究支持。但有三點缺點：①人數因行業不同而不易獲得一致標準，②員工增加人數對組織結構的敏感度不同，③員工人數增加，管理制度正式化程度未必增加。所以不是一種良好的標準。

2 以成立時間為標準：

李匹特與史密德 (Lippitt and Schmidt) 提出企業之成長三個階段：①創立，②年輕，③成熟。金伯利 (Kimberly) 將組織劃分為：①創立，②轉變，③衰退。這種劃分的優點是：①簡明，②以生物之生命觀念來推論似乎言之有理；③適用於所有行業。但有三點缺點：①缺乏實證研究支持，祇是觀念而已，②不易客觀劃分，③組織未必會消失。所以也不是一種良好的標準。

3 以組織結構或管理制度為標準：

賽恩 (Thain) 提出三個階段：①獨一單位，個人一手包辦，②建立專業機能單位，③建立總部及分權的各部門。卡滋 (Katz) 提出六個階段：①個人一手包辦，②經由助理來管理，③機能部門的管理，④地區別的管理，⑤握股公司，⑥自由型態的公司。其餘提出類似看法的學者有康木榮 (Cameron)、布列克 (Blake)、閔知柏 (Mintzberg)、瑞門 (Rhenman)、懷梯 (Whyte)、克利福 (Clifford)、費列 (Filley) 等人。這種劃分標準的優點有：①階段間差異顯著，②符合觀察事實，③適用於所有行業。但缺點有：①不易客觀分辨所處階段，②不是劃分標準，而是各階段的特徵，③缺乏實證研究的支持。所以也不是一種良好的標準。

4 以產品線或業務為標準：

史谷特 (Scott) 以產品線劃分成三個階段：

①單一產品，②整合的單一產品線，③多產品線。賴格理 (Wrigley) 以產品劃分成四個階段：①單一產品，②主力產品，③相關產品，④無關

產品。魯美特 (Rumelt) 將頗格理的產品標準改為“業務”(business)標準,以“業務多角化程度”來劃分四個階段:①單一業務,②主力業務,③相關業務,④無關業務。另外,海耶斯(Hayes),雷同(Leighton)亦使用類似此類劃分標準。這種劃分標準有其優點:①簡明,②有客觀衡量數字(尤其是魯美特的“專業比率”、“相關比率”),③有實證研究支持,④適用於所有行業。

但是此種劃分標準,亦有值得商榷之處。因為“專業比率”(specializational ratio; SR)相同者,業務數目或業務比重不同者,其業務多角化程度或將有異。所以似宜採用加權指標,予以改進。改進的公式如下:

$$D = 1 - \sum_{i=1}^n P_i U_i$$

公式中, D 代表業務多角化程度, P_i 即第 i 個業務之 SR, n 表示有 n 個業務, U_i 表示第 i 個業務的加權。加權有二種方法, 其一是 P_i 本身, 其二是 $\log \frac{1}{P_i}$ 。或者也可採用綜合指標, 即

$$D = n \times (1 - SR)$$

公式中, D 代表業務多角化程度, n 表示有 n 個業務, SR 表示最大宗業務項目之營業額佔全公司營業額之比率。

(二)以多種標準來劃分階段者:

陳德勒(Chandler)非正式的劃分成長階段,其使用標準有營業量、地區、產品線、組織結構等多種。郭瑞諾(Greiner)以五種標準:①企業的年齡,②企業的規模,③演進的時期,④改革的時期,⑤該行業的成長率,將成長階段劃分為五個:①靠創造力而成長,②靠指揮而成長,③靠授權而成長,④靠協調而成長,⑤靠合作而成長。堪農(Cannon)以營業量與“管理複雜性”(managerial complexity)等二個標準將成長階段分為五個:①興業家階段,②機能發展階段,③分權階段,④增加幕僚階段,⑤再集權階段。其中第五個階段值得注意。為何會有此種演進呢?原因是為了降低幕僚遞增的成本,以及

資訊的發達,控制系統的進步,認為集權可能較有效率。這種多種標準的劃分方法,具有二點優點:①考慮周全,②適用於所有行業。但也有三點缺點:①標準之間恐有不一致之情況,取捨困難,②缺乏客觀衡量標準,③祇是理論模式,未獲實驗研究支持。

四. 各個成長階段的特徵以及其與管理制度的關係

各種成長階段理論的模式,均認為每一個成長階段有其獨特的特徵,這些特徵使得企業採取相對應的策略、組織結構、書面規章、協調與控制制度等,亦即主張管理制度隨成長階段而演變。例如魏考夫(Wyckoff)認為當企業在小規模時,其管理制度屬於“非正式型態”(informal style);在中等規模時,其管理制度屬於“過渡型”(transitional style),企業內書面化程度日益升高;在大規模時,其管理制度屬於“正式型態”(formal style)。

懷梯(Whyte)認為,隨着企業規模(指營業量)之成長,可分為五個成長階段,每個成長階段之管理制度要點如下:

1 第一階段:非正式管理制度,沒有劃分部門,老板直接控制。

2 第二階段:按工作性質劃分部門,使工作專業化;加強部門主管的監督責任。

3 第三階段:產生第二級部門。

4 第四階段:開始制訂控制成本、品質、數量的正式程序。

5 第五階段:使各種活動盡量“標準化”(standardization)。

郭瑞諾(Greiner)認為一個企業有五個成長階段,如下所述:

1 第一階段:主要重點在創造產品及開拓市場;企業的創辦人不是“技術導向”就是“創業導向”,他的全副精力都投入在生產與銷售產品;有關內部的管理活動,係視市場的反應而採取對策;但是等到營業量或員工人數日益增多,原來的管理制度便難以收效,此時需一位有管理知能的人出來領導。

2 第二階段:主要重點在提高作業的效率,

所以結構採機能式，並且建立工作標準、會計制度、預算制度，指揮的責任大部份在高階主管，以致中低階層主管流於被動、決策受到限制，員工不滿之情油然而生。

3 第三階段：重點是推行分權式的結構以及授權的管理方式，但也由此產生本位主義以及高階主管失去控制的問題。

4 第四階段：主要重點是採用促進協調的各種正式制度，聘用衆多的幕僚人員；久而久之直線與幕僚人員發生衝突，員工祇重視遵守正式制度，創新能力大降。

5 第五階段：採行團隊方式，以社會控制與自律方式來代替正式的控制，過去繁雜的正式制度趨於簡明化。

賽恩 (Thain) 認為一個企業有三個成長階段，如下所述：

1 第一階段：最大的特點是老板個人一手包辦；管理重點在作業方面，例如要加強推銷、要如期交貨、要加強招募人員等，管理工作簡直就是應接不暇的處理一個接一個的問題；由於資源不足，極易受客戶與供應廠商的影響，以致只能顧及眼前，不得不為作業而超時加班，無餘暇注重管理；如果能累積利潤，能改變個人作風與他人合作，則有助於進入第二階段。

2 第二階段：特點是由一群機能部門的經理來共同管理，控制與獎懲、任免採結構式的制度；藉著擴充市場與提高生產力，以及透過產品整合來達成企業的持續成長；如果能擺脫產品生命週期衰退期的弱點，採取多角化經營方式，將有助於進入第三階段。

3 第三階段：特點是總公司控制許多作業部門，這種企業的長處是資源充足，短處是組織龐大複雜缺乏彈性，管理程序幾乎全部制度化了。

史塔巴克 (Starbuck) 認為當一個組織變得愈大愈老時，其組織內之成員行為愈趨穩定，作業程序愈趨標準化，導致整個組織的“正式化程度”(degree of formalization)愈高。哈斯雷特 (Haslett) 認為：隨着公司之成長，引起對“管理計畫與控制”(administrative planning and control)之需求，但此時之“計畫與控制”被視為“非例行的工作”。等到確實

體認到“計畫與控制”之重要性，而且全公司上上下下皆體認到“計畫與控制”乃是“正常例行的管理工作”，則開始制訂各種規章程序。由此可見一個企業的書面化程度是隨着企業之成長階段而演進。

李特樂認為隨着企業之成長，發生三種改變：

1 組織結構自簡單演變為複雜，組織型式自機能式演變為“目的別部門劃分化”(purpose departmentalization)。

2 企業內的經理自“通才”演變為“專才”。

3 企業內的書面規章自“很少”演變為“很多”。

此外，像前述提及的陳德勒 (Chandler)、史谷特 (Scott)、堪農 (Cannon) 等人均曾主張在不同成長階段，企業採用的策略、結構、控制制度亦將有所差異。

綜合上述主要成長階段理論的現有文獻，可以發現這些文獻所探討的“管理制度”，在“內容效度”(指管理制度之項目完整性)方面似嫌不足，而且深度不夠；猶有進者，這些文獻大部份仍停留在理論模式或命題的建立，缺乏實證研究的支持；少部份文獻已採用實證研究的方法，惟所探討的管理制度項目僅涉及策略與結構而已，鮮少注意到書面規章乃至於廣義的管理制度。

伍、結論

由上述文獻探討，可知狹義的管理制度(即書面規章)有人提倡，也有人批評。提倡者的觀點，可歸納為下列五項：

第一、書面規章能帶給整個組織迅速、精確、明朗、連續不斷、步調一致、節省成本等利益。

第二、書面規章可以協助高階主管有效評估計畫、推動政策、執行控制，以及促進協調部門間的工作。

第三、以書面規章的合法地位當作上下員工間的緩衝器，避免主管直接嚴密控制部屬，所造成的焦慮與緊張。

第四、按書面規章之規定來做事，可減少錯誤的判斷及人為疏忽。

第五、書面規章可使組織產生記憶功能，將組織內成員的寶貴經驗儲存及累積在組織內。

另一方面，批評者的觀點，可歸納為下列四項：

第一、組織不能僅僅憑藉書面規章或正式組織，就能產生良好績效，仍須有非正式組織的良好配合。

第二、書面規章往往落於環境變遷之後，顯得不能適合需要，以致缺乏效率。

第三、書面規章常導致員工墨守成規，過份順從形式主義。

第四、書面規章壓抑人性，降低員工的創造力。

猶有進者，邊尼士 (Bennis) 曾預言書面規章將不再被需要，但是實際上書面規章迄今仍到處盛行。個中原因，除了提倡書面規章者的那些觀點以外，本文認為尚有下列五點原因值得提出討論：

第一、誠如巴納德 (Barnard) 所言，健全的組織須要正式組織與非正式組織二者之相互配合，缺一不可，亦即正式組織裏之書面規章仍將被視為需要的。

第二、可以將書面規章不斷改善，盡量配合組織的情境變遷，使其發揮效用。不能以過時書

面規章的缺陷來否定書面規章的效用。

第三、書面規章是完成組織目標的一種工具，高階主管與員工均應能確知目標重於規章手續的理念，規章無法達成目標時即表示規章須要改進，但未必表示須完全拋棄書面規章。

第四、書面規章應可設計為符合人性，激發員工的創造力，書面規章之設計與運用繫乎高階主管與設計人。設計良好的書面規章可以滿足員工“公平”與“有保障”的需要，不受主管“隨心所欲”之困擾。

第五、書面規章因企業成長階段之不同而演進，從簡略到完整，再演變為過份繁雜，又走向簡明。換言之，書面規章不會消失。

最後，“制宜理論”是現代探討管理原理的主要方法，其中“成長階段理論”係新近崛起，頗值研究。本文認為前人探討管理制度迄未加入成長階段理論，研究成長階段者多未詳細涉及管理制度，若能結合二者，利用“縱貫式調查法”，以及統計分析方法，進行深入研究，相信對現代管理理論與實務之充實，必將多所助益。

(原載：工業技術[台] 1984 年 120 期 12 — 20 頁)

香港英國通用電器 致力發展管理技巧

【本報訊】香港英國通用電器了解到發展中上管理階層管理技巧對業務的重要性，最近派出三十名高級經理，參加兩個為期兩天的商談技巧研討會。

研討會由迪寶國際有限公司主持，內容環繞著個人及團體的商談技巧，包括協議的地點、設計、策劃和推行。

英國通用電器公司專業人材鼎盛，但仍不斷對專業知識作深入的探討和發展，務求保持及加強其世界科技領導地位。除管理階層的訓練外，各階層的科技及研究發展技巧亦照顧到，香港英國通用電器相信，管理階層技巧的訓練，在爭取客戶方面往往事半功倍。

(原載：中報[港]一九八五年

一月二三日第一二版)

九十年代的管理

地點：中國廣播公司

主持人：黃俊英（政治大學企管研究所教授）
參加者：陳明璋（國立工業技術學院副教授）
劉維琪（國立中山大學企管系主任）

毛治國（國立交通大學管科系系主任）
郭崑謨（中興大學企管所所長）
劉水深（政治大學企管所所長）



黃俊英：再過四、五年就要進入一九九〇年代。最近一、二十年來，隨著企業環境不斷地變遷，管理知識的領域也不斷地在擴大，不論是在生產管理、行銷管理、財務管理、研究發展管理及人事管理各方面都有相當幅度的進展。我們相信在一九九〇年代，各種管理理論，

各項管理的技術和實務也將有很多重要的發展。

因此，今天的座談會，就以九〇年代的管理為主題，邀請五位學者專家分別從生產管理、行銷管理、財務管理、研究發展管理、和一般管理理論等各種不同的角度來探討在一九九〇年代時管理知識將會呈

現什麼樣的新面貌。請劉所長談一九九〇年代生產管理會有那些發展？

外在因素的變化趨勢

劉水深：談到九〇年代的生產管理，必須先探討影響未來生產管理趨勢的一些重要因素的變化。

第一是資訊工業的發達。無論在

電腦硬體及軟體的技術方面，都有極大的突破與提升。在硬體方面，大型積體電路製造技術的突破，使得電腦的功能擴大，成本也降低很多，接著第五代電腦即將出現。在軟體技術方面，可以擴大功能，使用的方法也簡單化。

第二個趨勢是工資水準的上升。今天生活水準不斷地提升，加上勞動基準法的實施，都會使得人工成本提升。為了應付這種成本上升的趨勢，必須要提升生產力。而要提高生產力，除了須提高員工的工作意願外，更重要的是要運用高生產力的工具，也就是用機器來替代人力。

第三種趨勢是消費者對於產品差異化的要求提高了。比如過去只要用一種化粧品，就可以滿足婦女們所需要的一切化粧品工作。但是今天化粧品就需要有清潔的、保養的、色彩的區分。這種差異化的結果，使得消費者所需要的產品，種類非常繁多，但是數量減少了。同時因為台灣廠商的生產規模一般都比较小，在激烈的商場上，往往只能選擇一個比較小的市場。所以，生產部門面對的是所謂「多樣化、少量生產」的問題。

第四是產品生命週期不斷地縮短。過去一種產品可以流行或者使用十幾年以上，但是今天產品的生命週期愈來愈短。如電子產品甚至有短至一、兩年的。產品生命週期縮短的結果，影響到生產管理方面的



劉水深：未來生產部門的主要任務，必須提高規劃與控制的能力。

物料管理；也就是在減少停工待料的同時，要減少物料的陳廢，以降低物料成本。

第五種趨勢是所謂『優雅生活的追求』。這種優雅生活的追求，使得很多員工不願意加班，這時候，生產規劃就要更嚴謹、更精確。過去員工的薪資水準低，在沒有辦法配合生產時程時，可以要求員工無限制地加班。但是今後這種趨勢就困難了。由這個趨勢可以看出，未來生產部門的主要任務是，必須提高或強化規劃與控制的能力；也就是說要提高生產管制的效率，以提高設備的利用率和人力的合理運用。

電腦協助生產管理

在這種任務下，我認為九〇年代

的生產管理將有兩個重大的趨勢：

第一個趨勢是傾向於大量的利用電腦來協助生產管理的工作。

第一個是CAD（電腦輔助設計技術。），這是一種工程分析與製圖的技術，這種技術是透過電腦的計算、比較，選擇最佳化的設計，並避免繁雜的計算，再透過自動繪圖機在終端機上把設計圖顯現出來。在設計和決定之前，還可以變更電腦的指令，來檢核各種設計情況下設計的結構，甚至可以從不同的角度來看設計圖。所以電腦輔助設計，可以提高工程設計的品質，降低設計的成本。

日前CAD已經可以用來設計如馬達、汽車、積體電路以及各式各樣的零件；將來CAD運用的層面會更廣，更普及。

第二種是CAM（電腦輔助製造技術），這種技術的範圍非常廣泛，包括最傳統、古老的數值控制機，和現在大家所瞭解的機器人，以及更進一步的自動批量製造系統、彈性製造系統、自動裝配系統等。這些電腦輔助製造技術是以機器替代人力，降低製造的成本。

用MRP來降低物料成本

第三是MRP（物料需求規劃）及MRP II（製造資源規劃）的利用。傳統的物料管理和生產活動，往往是各自為政的。而實際上，原物料管理應該配合整個生產活動的需要。如果我們不去考慮整個生產

總日程表，就沒有辦法發揮整個系統的功能；而造成存貨過多或停工待料的現象。

M R P系統，是結合生產總日程表以及物料存貨管制系統，並且將前置時間（也就是從製造開始到完成這一段時間）及引申需求的觀念導入物料需求的規劃中。這種M R P系統透過電腦的運作，能夠很迅速地計算各種零組件的需求：包括公司目前需要發放的請購單或製造命令，計算未來需要發放的請購單或製造命令的日程，調整過去計劃好的訂單和一些例外事項。

事實上，由於今天工廠的規模日漸龐大，存貨項目也日漸增多。過去所謂第一代M R P系統，慢慢地提升，逐漸超越了過去只結合生產活動與物料控制的範疇，而結合了預算成本控制等系統，發展成一種整體性的生產管理，一種規劃與控制系統，也就是M R P第二代——製造資源規劃系統。不論是M R P或M R P II，都可以使原物料的成本大幅地降低。

研究開發走向分工

第二個趨勢是產品開發設計與製造的分工。

藉著專業的分工，以獲得專業分工的利益。例如產品生命週期的縮短，增加了產品開發與設計的工作，而這種開發與設計工作不但需要更多的市場資訊（了解消費者的需求），同時需要更高級的產品開發



CAD可以提高設計的品質，降低設計成本。

設計人才，這些並不是台灣的小規模廠商所能承擔的。

事實上，如果中小企業也想從事這種研究發展與設計的工作，可能無法發揮應有的規模經濟。所以未來的可能趨勢是，有專業的研究發展或設計的廠商，由製造廠商分包出去可獲得專業分工的利益。

總之，未來的生產管理將運用更多與電腦有關的設備及更高級的工作人員來配合這種高級的生產資源。所以，生產管理的觀念及技術，也要隨著提升，否則難以圓滿達成生產管理的任務。

黃俊英：接著請教郭所長，在一九九〇年代行銷管理會有那些重要的發展？

郭崑謨：未來行銷發展的趨勢，可以分成三方面：第一是影響市場

和爭取市場的環境因素的變化。第二是基於環境因素改變的結果，未來的市場可能呈現的特色。第三是由這種特色引伸的策略變化。環境因素可分成六個方面來說明。

市場環境的演變方向

第一技術的進步迅速，尤其是電子、光化學和遺傳工程方面進步一日千里。發展的結果將會影響市場。因為技術發展可以提供更多的產品與服務，創造出「新需求」。

第二、消費者的消費意識提高，對環境的意識相當重視。換句話說一切消費行為都要能反映消費者生活環境的改善，另外，消費者有更多的時間或購買力來買他所需要的東西。因此消費型態會趨向於多角化、多樣化與藝術化。這正說明將

來市場型態必然「多樣多姿」。

第三個趨勢是國際間的來往比較頻繁。換句話說，國際間的經濟距離會縮短。頻繁交易的結果，也會同樣地反應國際間各種不同程度市場的差異性。

第四、傳統的原料會慢慢地減少。傳統原料減少的情況，可能會反映新原料或替代原料市場的出現。

第五、人口結構的變化。人口結構的變化是因為現在醫藥相當發達，人的壽命慢慢地提高，所以年長人口的成長率將會比較快速；年輕或是學前兒童人口的比例會逐漸地降低。這兩種極端的變化，在未來一、二十年內會產生很多的衝擊。

第六、各國的「保護主義」會繼續增加。保護主義增加的主要原因是國際間流動頻繁的結果。每個國家都希望在其他國家獲得資源並爭取到市場。結果會反映在本國的市場保護問題。

市場特徵大幅改變

以上所說的六點，將來可能會演變成更壞的情況，即導致下列幾個市場的變化：包括消費市場和工業市場，批發商市場、零售市場。

第一、國內與國外市場間的差異會比過去「同質化」；換句話說，沒有像過去國內與國外市場間的差異那麼大。主要的原因是由於國際間交流頻繁，逐漸地改變不同國家的消費型態，彼此相互觀摩的結果，市場同質化的程度就會提高。



郭景旗：九十年代的消費型態會趨向於多角化、多樣化與藝術化。

第二、市場的忠誠度會降低。主要原因是消費者的意識會多角化，西方國家使用的產品到了東方國家，消費者很快地學習到使用的方法，領悟到外國產品的「可用性」。同時科學技術發達使得一個國家新產品的出現，另外一個國家很快就會趕上，使得生產技術方面的差距縮小。結果消費者會比較側重於產品本身的要求，而不會堅持品牌。對於品牌的忠誠度會慢慢地降低。

第三、新市場的出現率會加速。人口結構的變化會比較明朗，年長的市場逐漸增加，同時消費者要求的是多角化的消費，是多彩多姿的消費行為。因此，新市場的出現率和成長率會加大。

第四、市場的特色改變。不論是工業市場、消費市場、高價格產品的市場，產品生命週期的縮短——

如美國學者托夫拉氏所說的，我們慢慢會進入以「暫時的產製方法」生產「暫時的產品」來滿足「暫時的需要」這種情況可能在一、二十年中會逐漸地實現。購買耐用用品的人，會預期未來的替代品或改良品很快地出現。而且改良期限可能會縮至五、六年。所以購買者對其購買產品的預期效用會比以前降低，願意付出的價格也會較以前低。

產品的多樣化加上產品的改進速度加快，再配合消費者多彩多姿的消費型態，如此一來，對同一產品，過去和現在要求的價格就會不同。可能同一產品的市場要求和反應，會較以前低。當然高科技產品價格還是會維持相當高，但是維持高價格的時間必定會縮短。

要運用新的市場策略

基於以上所說的一般市場特徵，在市場策略的使用方面（爭取市場方面）會有怎樣的改變呢？

第一、未來的消費品，在產品設計方面，應該側重外觀的變化；而功能方面宜強調可轉換或是可共同使用的零件組合。因此，功能的改變其吸引力不會比外觀的改變為大。工業產品的設計宜逐漸強調可替代的零件，著重於比較實惠，但耐用性不一定很高。配合產品期間的縮短，替代品的耐用程度會降低，而且採用的原料會比較經濟。所以產品設計方面宜偏重於一個零件多種產品的用途。