

八十年代

台湾企业经营管理

辛 灿 之 编



新 华 出 版 社



八十年代台湾企业经营管理

辛灿之 编

新 华 出 版 社

八十年代台湾企业经营管理

辛灿之 编

•

新华出版社出版

新华书店北京发行所发行

一二〇二印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开本 7印张 140,000字
1981年11月第一版 1981年11月北京第一次印刷
统一书号：4203.006 定价：0.55元

内部发行

出版说明

八十年代的资本主义世界经济，面临着暗淡的前景。长期依附国际资本和依赖国际市场的台湾经济，前景同样不妙。为了寻求出路，台湾当局要求台湾企业界在经营管理方面下功夫。企业改善经营管理，就能使台湾经济得救吗？这个答案最好由未来的事实去做。不过，台湾企业界在一九八〇年倒也为了改善企业经营管理引进了不少美国和日本有关这方面的比较新的理论和经验。这本书就是介绍他们在这方面的工作进展。

这本书所收集的台湾企业家、企业管理学者和专家在各种演讲会上的报告记录以及他们所写的论文，都取材于一九八〇年台湾报纸。这些文章除有关纪年、人物和机构组织的译名，按国内习惯做了修改，都保留了原文本来面貌。个别文章为避免重复，编者做了合并和整理。

为了阅读方便，本书将所收二十七篇文章按照经营、人事管理、品管圈活动、生产力、创新与研究发展、中小企业指导、电脑与管理、消费者保护的次序排列。这些方面都是台湾企业界在一九八〇年着意传播推广的。

这本书也可说是本社去年出版的《台湾企业家谈企业经营管理》一书的续编。如果将这两本书联系阅读，或者可以对台湾企业管理科学的发展方向和企业管理现状有更多了解。

一九八一年四月

目 录

各篇文章简介	(1)
--------------	-------

◁经营▷

经济发展与企业经营新方向	陈定国 (6)
八十年代的企业	徐风和 (11)
八十年代企业经营的后盾 ——整体行销规划	詹炳发 (17)
八十年代的经营策略	纪经绍 (30)
“不确定”时代的经营策略与 目标管理运用	钟清章 (39)

◁人事管理▷

现代企业的人事管理	毛仲强 (49)
人群关系与统御领导	苏伯显 (60)
第三波与现代企业的领导	范光陵 (72)

◁品管圈活动▷

品管圈活动与八十年代企业经营	钟朝嵩 (82)
品管圈活动成功的途径	简茂椿 (90)
我对品管圈的体验与信心	詹昭雄 (99)

◁生产力▷

- 企业生产如何合理化陈文哲 (105)
八十年代企业所需要的生产力徐风和 (111)

◁创新与研究发展▷

- 八十年代是创新的时代
——兼论新企业家精神徐风和 (118)
新产品开发的规划和推动陈荣廷 (126)
工业升级与研究发展赖国洲 (131)
技术合作不等于技术引进赖国洲 (137)

◁中小企业指导▷

- 八十年代中小企业经营之道陈定国 (144)
中小企业的管理与成长黄俊英 (153)
中小企业的体质改善钟清章 (162)
中小企业融资问题柯飞乐 (168)

◁电脑与管理▷

- 如何推广电脑运用王志庆 (178)
电脑与人的关系苏国俊 (184)
如何发展台湾的资讯工业果 芸 (188)

◁消费者保护▷

- 创制保护消费者立法柴松林 (196)
消费者保护基本法与基本人权黄越钦 (201)
论公平交易法之制定郭崑谟 (206)

各 篇 文 章 简 介

《经济发展与企业经营新方向》是一篇报纸专论。作者针对台湾经济八十年代将发生的四大结构性变化，建议：台湾农业要走企业化经营的道路；国营事业应采企业化的管理办法；对外贸易要不限于特定地区并与对外投资相结合；精密重化工业要用创新性技术和系统性管理。

《八十年代的企业》是一篇讲话稿。它分析了台湾企业在八十年代面临的内外环境变化和在经营方针、经营策略、用人哲学、管理方法等方面应该采取的做法，并对台湾当局的经济政策提出了三项建议。

《八十年代企业经营的后盾——整体行銷规划》是一篇企管知识讲座报告记录。它分析了台湾企业在八十年代所面临的经营环境的七个特点，提出企业为适应新的经营环境，应当以“协同性行銷概念”为新的经营观念，以“整体性行銷规划”为新的经营方法，并介绍了“整体行銷规划”要注意的四个方面。

《八十年代的经营策略》是一篇报纸专文。它提出在八十年代世界经济不景气的情况下，台湾企业要取得成果，必须在经营方面有新的观念、方针、政策，使经营管理事务明文化，采用新的人事政策，并据此提出五条经营策略。

《“不确定”时代的经营策略与目标管理运用》是一篇企管知识讲座报告记录。它分析了台湾企业在八十年代将面临国际政局、市场和企业未来三个方面“不确定”的因素，

要寻找出路就必须对企业经营的目的重新认识，并采取五项对策，在管理方面要采取将企业目标与员工个人目标相结合的“目标管理”方法。

*

*

*

《现代企业的人事管理》是一篇企管知识讲座报告记录。它阐述了“企业管理最终是人事管理”的观点，介绍了人事管理的三项基本任务和企业管理学中“人事环境说”和“需要层次说”的要点以及它们在实践中运用。

《人群关系与统御领导》是一篇企管知识讲座报告记录。它根据行为科学的观点，介绍了在企业人事管理问题上“人群关系学说”的产生由来和理论根据，在现代企业管理中要解决的根本问题是发挥人的潜能，以及企业领导如何运用这种学说解决人事管理问题。

《第三波与现代企业的领导》是两篇企管知识讲座报告的综合记录。它根据美国《第三波》一书提出的观点，针对所谓“电脑时代”资本主义社会经济发展和人的心理状态的特点，提出在企业管理上需要采取的十二条综合性方法和力求避免的六个方面。

*

*

*

《品管圈活动与八十年代企业经营》是一篇企管知识讲座报告记录。品管圈即推行质量管理的基层组织，我们称质量管理小组。这篇报告说明品管圈活动的根本目标是开发基层从业人员的脑力资源，以实现全面质量管理，并介绍了品管圈活动的一些基本观念和在台湾的发展。

《品管圈活动成功的途径》和《我对品管圈的体验与信心》是两篇企管知识讲座报告记录。它分别介绍了在台湾企业中推行品管圈活动的情况和经验。

* * *

《企业生产如何合理化》是一篇报纸专文。它介绍了资本主义企业的生产管理体系和“生产合理化”所要解决的五个方面问题的内容，并提到在推行“生产合理化”时在企业员工中可能发生的问题和解决对策。

《八十年代企业需要的生产力》是一篇报纸专文。它认为台湾面临八十年代资本主义世界经济比较沉闷的时期，要挤入经济发达之林，唯一方法就是提高生产力。台湾企业要提高生产力，在硬体方面要实行生产自动化、产品质量改进和制程简化，在软体方面要实行管理革新，采用人性管理，强调计划重要性，加强中层管理和注意研究工作。

* * *

《八十年代是创新的时代》是一篇报纸专文。它根据著名经济学家熊彼得的“创新是近代经济发展的最大原动力”的观点，阐述了创新是台湾企业在不稳定的八十年代为满足顾客需要和谋求自身生存的重要办法，也是八十年代台湾的新企业家精神，在创新中，技术的研究开发又是一个重要关键。

《新产品开发的规划和推动》是一篇报纸专文。它针对台湾某些企业以为开发新产品就是大搞商品广告的做法，提出开发新产品要从设计、制造、行销各个程序加以规划和推动，以及它与企业各部门的关系。

《产业升级与研究发展》是一篇专栏报道。它介绍了台湾公民营企业在研究发展方面的投资情况和台湾当局一九八〇年为促使产业升级提出的加强研究发展方面的措施。

《技术合作不等于技术引进》是一篇专栏报道。它介绍了台湾厂商在与外商实行技术合作中，由于外商的种种控

制，技术合作未能很好达到技术引进的目标，以及台湾当局为解决这一问题已经和准备采取的一些方法。

*

*

*

《八十年代中小企业经营之道》是一篇报告记录。它分析了八十年代台湾经济在结构方面可能发生的四个方面的变化，提出在台湾投资创办企业时要先进行包括六个步骤的可行性分析，对于已经创设的企业要采取包括五项内容的整体管理方法。

《中小企业的管理与成长》是一篇企管知识讲座报告记录。它针对当前台湾中小企业面临的资金、技术和管理等三个方面的困难，提出台湾中小企业要在改善经营管理方面明确一些观念和原则，台湾当局要在对待中小企业的政策方面加以调整。

《中小企业的体质改善》是一篇报纸专文。它分析了当前台湾中小企业普遍存在的九个弱点，并从设备、技术和管理制度等三个方面提出了改善办法。

《中小企业融资问题》是一篇企管知识讲座报告记录。它介绍了当前台湾中小企业贷款的困难和金融机构放款的做法，并提出了改进这方面工作的建议。

*

*

*

《如何推广电脑运用》是一篇报纸征文中选专文。它从经营管理方面提出建立电脑系统时要注意的四个方面问题，以及在推广电脑系统方面可采取的步骤。

《电脑与人的关系》是一篇报纸专文。它着重说明在实行自动化过程中要处理好电脑和人的关系，使两者保持最佳平衡状态，使电脑成为役于人而不是役人的工具。

《如何发展台湾的资讯工业》是一篇报纸征中文选专

文。它从经济发展、经营管理和科学技术等几个方面分析了目前在台湾发展资讯事业所面临的六个障碍以及应当采取的九条办法。

*

*

*

《创制保护消费者立法》是一篇报纸专文，《消费者保护基本法与基本人权》是一篇企管知识讲座报告记录。两文介绍了现代资本主义经济中“保护消费者”和“经济人权”的观念和活动近年在台湾形成和发展的情况，建议台湾当局创制有关这方面的法律，以缓和消费者与厂商的矛盾。

《论公平交易法之制定》是一篇报纸专文。它介绍了公平交易法与企业经营的关系，公平交易法应包括的范围和立法时要考虑的方面，以及台湾经济界和法律界对制定这种法律的看法。

经济发展与企业经营新方向

陈 定 国

一、四大结构性变化将主宰未来经济发展

一九八〇年代的世界经济，将是遭受石油供应价格多方面戏弄而呈现混乱的局面，不过人们解决能源问题的注意力也将在这个年代表现出最高的顶峰。台湾经济与世界经济几达百分之百的密切相关，所以处理经济与企业管理问题，不能再“闭门造车”、“一厢情愿”，而应以“能者游浮于水”的体认及努力，力争上游，赶过那些依然沉迷于古老落后思想与行动迟缓的国家。

依照个人的看法，八十年代的台湾经济结构，将继续强化七十年代末期“以工商为主 以农为辅”、“以民营为主 以公营为辅”、“以外销市场为主 以内销市场为辅”、“以精密重化工业为主 以轻工业为辅”的变化趋势。换言之，我们应体认这四个结构性变化将主宰台湾未来的经济发展，我们在观念上及经营做法上，皆应赶快调整以适应之，才能维持及继续改善二十多年来民生主义“均”“富”的成功水准。

二、农业企业化经营势在必行

就工商业与农业结构之变化而言，未来农业产值占台湾生产毛值之比例必定降低到百分之五左右，工商业的比

例则提升为百分之八十以上，所以从政府最高主管到各行业的基层作业人员，在思想观念及行为上都应及早修正几千年来萦系于怀的传统农业社会典型，以配合工商业社会的典型。对农业的经营也应采取企业管理方式，才能解决“粮食供应”与“农民所得”的双重问题。若能采取现代化企业经营观念及做法，则台湾未来稻米耕作总面积必须缩小，让出空间供工商业及住宅、交通发展之用，同时必须修正当时很好但目前已不合时宜之土地改革法令，促使农地“所有权”及“使用权”分离，以形成“众多小股东（指小面积土地所有权人）组成少数大企业（指单位耕作面积扩大）”之局面，实施现代化计划性之“产”、“运”、“销”、“技术研究”及“资金融通”等一贯化之经营体系，提高农业生产力及所得水准，吸引年轻人力，与工商业平等竞争，解决目前因小规模经营所带来之“百病”。

三、公益事业应走向“企业化、公有、民营”

就民营与公营结构之变化而言，未来公益事业所占台湾生产毛值的比例，将自一九七八年的百分之二十一下降到百分之十五以下，民营事业的比例则相对提高。公益事业的比例虽将因经济成长而相对降低，但是为数虽少而其规模甚大的公益事业却占有上游原料供应（指制造业）、资金供应（指银行业）、能源供应（指电力、石油业）及运输供应等垄断市场地位，对中、下游之众多民营事业具有绝对的影响力，所以改进公益事业经营效率亦为八十年代之重大课题。

公益事业具有高级人才、大型规模、垄断地位及稳当融资来源之优点，却未能如同民营事业经营有效之原因甚

多，但以遭受中央机关将事业机构（积极特性）当作行政机构（消极特性）看待之观念所遗害为最大。目前中央机关依然实施古老农业社会时代之集权管理，以《国营事业管理法》为桥梁，将行政机构通用之《会计法》、《预算法》、《审计法》、《稽查条例》、《公务人员任用条例》及相关法令，全盘套用到事业机构，剥夺各公营事业董监会应有之经营权限，创造甚多“超级董事会”之无效迂回决策路线、等于以中央幕僚单位（如会计、审计、人事部门皆是）越级牵制下级业务产销之单位，在管理理论上属于破坏“统一指挥权”，使下级直线单位有“五马分尸”、“动辄得咎”之困扰，所以万全之计只好“事事手续齐全”，但承受“目标不达”之后果。

在事务简易之静态性农业社会，以中央集权管理方式，由幕僚单位设定严密繁多之规定来防止下级直线单位产生弊端，乃属佳策。但在目前政治、经济、社会事务繁多，国际竞争剧烈的动态工商社会，再以中央集权、幕僚牵制之方式来管理下级行政机构，已非所宜，岂能再以之来管理比行政机构更应积极动态百倍之事业机构呢？所以在八十年代的公营事业经营改进，应由中央立法机关主动采用新观念，将现代企业化经营所需之“授权”与“责任”对等之“目标管理”精神，贯注于行政院送审之《国营事业管理法》，彻头彻尾地给各级公营事业一条企业化生路，走向“企业化、公有、民营”之大道，诚属广大公民营企业员工之大福。

四、世界市场之开拓必须降低政治情绪之束缚

就外销市场与内销市场结构之变化而言，未来民营事

业及公营事业的产品行销市场，应以全球各国为目标市场，而不必将自己限制在某些特定地区，平白失去可以发展的机会，削弱我们在实力外交上的地位。未来台湾地区的经济发展应象荷兰及西欧各国一样，把自己当成开放市场的一员，在全世界寻找最有利的市场进行原料开发、零件采购、成品制造及销售。换言之，未来海外贸易与投资应同时进行，走向“多国性企业”之新途径，改变往昔恐怕企业界人士资本逃脱之观念，使成为鼓励海外投资、确保市场之积极新观念。

为配合多国性企业之发展，所以全球商情网、金融分支机构及海运线应以专案方式，定期完成。对于政府允许对东欧共产主义国家之市场开发，不必将之视为特别值得高兴的事件，因为在以世界市场为目标的战略下，我们是以实力来进行竞争，不论资本主义市场或共产主义市场，只有有利于我们产销的才是真正的市场。在另一方面，往昔政治情绪之束缚则应将之降至最低点，因为毕竟只有实力才是谈判外交政治之后盾。

五、发展精密重化工业必须力求技术升级及管理扎根

就精密重化工业与轻工业结构之变化而言，以往廉价劳力密集所产制的轻工业品，在世界市场之地位，必被比我们技术更落后、劳工更便宜的国家所追赶，而先进国家因保护本国厂商、维持就业水准，也逐步关紧轻工业品的进口大门。面临此种“后有追兵，前无去路”的产品生命周期衰退阶段，我们只有下力跳出旧周期线，进入新周期线，以技术密集的精密加工产品为争夺市场先锋，以重化

工业所生产之原料为后卫，以众多民营事业为先锋，以少数公营事业为后卫，前锋及后卫若都属有效经营者，则八十年代的经济的发展尚可于别人垂头丧气、迷惘徘徊之际，争得头彩。

发展精密及重化工业与以往发展轻工业大不相同，发展后者只须有融资、劳力、机器及原料即可，而发展前者尚须有创新性技术及系统性管理。行政院颁布《科技发展方案》，正为各政府机构、研究单位及公民营企业研究发展部门，贯注财力及干劲。关于管理扎根工作，则正由管理学会、大学研究所、管理顾问机构等积极进行新管理知识之传播及制度之设计。最近在东海大学及政治大学推出企业经理训练班之外，台湾大学亦将每年举办春、秋两季之“企业经理进修计划”，为高级经理、普通经理、理工人员及财务会计人员提供长期在职进修企管知识之机会。

作者陈定国，台湾著名企管学家，美国密执安大学企业管理学博士，现任台湾大学商学研究院院长。

八十年代的企业

徐 风 和

一、决定企业成败的三大要素

在过去的六十年代与七十年代的几十年里，本人看过海内海外很多的企业，有的本是庞然大业，不幸却日渐衰颓，如美国克莱斯勒汽车；有的本是小本经营，可是却眼见平地起高楼，如日本的松下电器。这些企业兴衰的历程与关键原因，本人深入参透，领悟些许浅见而得“决定企业成败的三大要素”：

（一）国际地域性的差距：同一年代同一业种在先进国家已是夕阳工业，但在开发中国家却如旭日东升，贵在适合国土的产业。

（二）业种的差距：同一年代同一地区同样的经营环境，可是由于业种不同，有的业种利润丰厚，得天独爱，有的业种则穷忙糊口赚工钱而已，天差地别，“男怕走错行，女怕嫁错郎”就是同样道理。

（三）经营的差距：同一年代同一地区同样业种，有人飞黄腾达，有人则勉强跟进，此无他，经营力的差距而已，经营管理的良窳已成了企业成败越来越重要的决定因素，经营差距所至，好业种也有坏业绩者，坏业种也有好业绩者。