

国鼎丛书之十 · 国鼎丛书编纂委员会编

GUODING CONGSHU



# 台湾的企业经营 与管理

李国鼎 著

东南大学出版社

台湾的企业经营与管理

李国鼎 著

东南大学出版社

GUODING

NGSHU

# 台湾的企业经营与管理

李国鼎 著

茅家琦 主编

\*

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼2号 邮编:210096)

东南大学激光照排中心排版 江苏省地质测绘院印刷厂印刷

\*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 13.5 字数 351 千

1996年8月第1版 1996年8月第1次印刷

印数:1—2500册

ISBN 7-81050-147-X/F·17

定价:19.50元

(内部发行)

(凡因印装质量问题,可直接向承印厂调换)

## 内 容 简 介

本书选编了李国鼎先生有关台湾的企业经营与管理的论文、讲演共 65 篇,分为工商企业努力方向、企业经营与内部管理、科学管理与管理科学、公营事业的改善与发展、中小企业的发展与辅导、企业家与经理人六个方面,可供经济理论研究人员和各级企业管理人员阅读参考。

## 国鼎丛书编纂委员会

|           |           |       |       |       |
|-----------|-----------|-------|-------|-------|
| 主 任 委 员   | 王 荣 年     |       |       |       |
| 副 主 任 委 员 | 何 立 权     | 冯 沪 生 |       |       |
| 委 员       | (按姓氏笔划排序) |       |       |       |
|           | 王 荣 年     | 冯 沪 生 | 孙 锦 祥 | 何 立 权 |
|           | 沈 立 人     | 李 伟   | 李 永 泰 | 张 鸿 雁 |
|           | 茅 家 琦     | 洪 文 远 | 胡 执 中 |       |
| 秘 书       | 施 卫 东     | 喻 德 文 |       |       |
| 本 册 主 编   | 茅 家 琦     | 副 主 编 | 虞 晓 波 |       |
| 责 任 编 辑   | 喻 德 文     |       |       |       |
| 责 任 校 对   | 龚 桐       |       |       |       |

## 自序

在大陆出版我的著作，是我始料未及的。60多年前我是在南京四牌楼东南大学（中央大学）毕业的，母校的校友们热情地支持了这件事，经东南大学校长韦钰博士、副校长何立权博士和东南大学校友会会长王荣年教授等鼎力襄成，在校内建立了“国鼎图书室”，搜集我历年来的尤其是经济发展方面的著作，继之又成立了国鼎丛书编纂委员会，邀请校内外专家从事编辑、翻译、整理我的著作，并以丛书形式出版。

就经济理念和规律而言，和其它学科一样，是没有疆界的，对它研究的收获与成果本是人类共同的财富，应为人类共享。当前大陆经济振兴，采取改革开放的政策，加速由农业社会向工业社会转变，从而为民造福，因此，需要分析世界上各种成功和失败的经验结合自己的情况，予以借鉴。就台湾经济发展而言，初期受到通货膨胀，物资缺乏的困扰，后来由于采取了一系列改革的措施包括土地改革、鼓励民营事业发展，按照进口替代工业、加工出口工业、中间原料工业、基本工业、技术密集工业顺序制定政策和法律发展工业，投资环境的改善与鼓励，配合外汇和赋税制度的革新，最重要的是有计划的发展人力等等，乃得扭转局面，使经济趋于稳定，在稳定中不断发展，其中有些方面对当前大陆经济发展可供参考。最重要

的是，政府决策者需了解经济发展情况，在适当的时候作适当的决策，在经济情况不同地区也有不同的策略，便可全面发展。

本人有幸参加台湾工业化进程凡 40 余年，先后有机会接触经济、财政、金融、税制改革、国际贸易和国际经济合作以及科技和教育等工作。在工作中常遇到这样一种现象，每每新政策出来前后，总有这样那样不同看法，我们中华民族具有悠久的历史文化，优越的传统，但传统有时也会成为束缚进步的力量。台湾经济发展的过程，与其说是在于新知识的吸收，技术的学习，资金的引进，还不如说首先是在于观念的沟通，因为观念之不沟通，什么事没法办，什么事办不好。因此，本人常针对各种认识写文章、写亲身体会，作演讲以沟通观念，如此取得共识，今天看来，这些文章和演讲，倒成为台湾工业化进程的一个真实记录，有补于史，有补于事，使读者了解现代化过程。

最后我要向国鼎丛书编纂委员会全体委员和工作人员表示诚挚的敬意，还要向协助沟通联系的李伟先生及我的侄儿李永泰，向资助“国鼎学术著作和出版基金”的朋友以及承担出版发行工作的东南大学出版社，深致谢忱！

李國鼎

# 前 言

李国鼎先生 1910 年出生于南京。1926 年考入东南大学，1930 年毕业于中央大学物理系，1934 年获庚款公费留学英国剑桥大学，研究核子物理和低温超导。1937 年回国任武汉大学教授，旋即投笔从戎抗日，参加防空照测和钢铁生产。1948 年到台湾后，相继担任了“经济部”部长、“财政部”部长等要职，致力于推动工业化和对外经济合作，是台湾经济起飞的主要规划者、决策者和实施者之一。几十年来，著作甚丰，成为海内外知名的经济学家，得到包括大陆同行在内的高度评价。

编纂和出版国鼎丛书，旨在介绍台湾经济成长的经验，促进海峡两岸的学术和文化交流，并供大陆经济建设参考。中国大陆改革开放以来，走向世界，亟需了解发达的、后发达的和发展中的国家和地区的经济过程和经验，为制订自己的开放和改革的方针、政策寻找有益的借鉴，特别是已择定以社会主义市场经济体制为改革目标，进一步强化了广搜博采的必要性和紧迫性。1992 年春，邓小平同志南巡发表重要谈话，指出“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果”，又提出“比如广东，要上几个台阶，力争用 20 年的时间赶上亚洲‘四小龙’”。赶“四小龙”，首先要从了解“四小龙”入手，熟悉他们走过的成功之路。在“四小龙”中，台湾、香港与大陆更是息息相通，倍感亲切。台湾几十年的实践，无论是工业和农业、商业和外贸、财税和金融、科技和教育、人力开发和资源管理、政府计划和企业经营，都有

不少独到之处，在李国鼎先生的文章中有多角度、多层次的反映。通过分析总结，结合大陆实际，给以选择介绍，无疑，对于大陆正在蓬勃兴起的加快改革开放和现代化建设的大潮，将会起到推波助澜的积极效应。我们深信，国鼎丛书的编纂和出版，已经和还将得到两岸政治、经济、文教各界的重视和支持，得到越来越多的，不同层面人士的赞成和欢迎。

为了实现上述意图，作为李国鼎先生家乡母校的东南大学，取得李国鼎先生同意，并与有关方面磋商，罗致一批专家、学者，组成国鼎丛书编纂委员会。编委会承担李国鼎先生著作在大陆出版的代理权，委托东南大学出版社出版、发行；制定丛书编纂原则和出版计划，从事丛书的编辑、审定和协调；根据需要聘请有关人员参与编审，并组织精简的办事班子负责各项具体业务。

李国鼎先生在理治繁重政务的同时，孜孜不倦于著书立说，从我们掌握的目录看，至少有1500篇之多，其中英文约300篇，累计达数百万言。这种浩漫的论述，有的是综合性，有的是专题性，包括不同时期的总结文件和不同地方的演讲报告，领域颇广，含义颇深，处处流露出智慧和功力。但是，已经编纂成书出版的，只有少数几本，其他多数都散见于各类报纸和杂志。我们的编纂原则大致是：凡已成书出版的，作为单独立册的基础，并采撷有关文章，适当补充替代；凡未集纳成书的，进行分类，分题汇编，整理立册，力求连贯和系统；凡以英文出版或发表的，组织翻译校对，成为中文版。初步规划，约分15册左右，每册20—30万字，由相关学科的专家分工负责，先出总论，后出分论，从1993年上半年开始，争取在两三年内出齐。显然，这是一项有相当规模的学术工程，在大陆和台湾出版界有一定的开拓意义。

国鼎丛书在大陆出版，读者对象包括实际工作部门的各级领导和干部、大专院校和研究机构的师生和专家，工商金融等企业界人士以及所有关心大陆和台湾经济建设和经济发展的各界人

士。为了适应这个要求，我们在编纂中除了选择各个时期、各个方面的代表作适当删去重复部分外，基本上都按照原著以保持原貌、原意，仅在具体用语上略加修饰和改动，如以公元纪年等，尽可能符合大陆读者的阅读方便，并一律用简化字体。由于时间和空间的差异，这些必要的技术性处理不一定都能恰到好处，若有不当，著者和读者谅能给以理解。

借此本册出版之际，编纂委员会和全体工作人员再次向李国鼎先生表示敬意，向一切对丛书出版给以支持的朋友们表示感谢。

国鼎丛书编纂委员会

# 目 录

## 工商企业努力方向

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| 一、台湾今后企业合理化的方向·····                   | (2)  |
| 二、企业界努力的方向·····                       | (10) |
| 三、未来经济发展与企业界人士的责任·····                | (15) |
| 四、加强经济发展中台湾工商界应努力的方向·····             | (21) |
| 五、工商界如何因应现阶段的经济情势·····                | (27) |
| 六、工商界今后应努力的方向·····                    | (33) |
| 七、迈向开发地区工商企业努力的方向<br>——研究发展工作的加强····· | (38) |

## 企业经营与内部管理

|                                        |      |
|----------------------------------------|------|
| 八、营业研究与经济发展·····                       | (52) |
| 九、经营成长和投资·····                         | (56) |
| 十、推动第二回合生产力运动<br>——应朝向技术升级与管理扎根着手····· | (65) |
| 十一、动荡时代的企业经营·····                      | (69) |
| 十二、当前商业应有的认识·····                      | (74) |
| 十三、如何推广外销·····                         | (81) |
| 十四、迈向开发地区如何使销售管道现代化·····               | (87) |
| 十五、广告与经济发展·····                        | (90) |
| 十六、推广工业设计 拓展产品销路·····                  | (96) |
| 十七、亟待重视的工业设计·····                      | (99) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 十 八、加强产品与包装设计 改进产品品质····· | (103) |
| 十 九、应用新技术 改善产品与包装·····    | (105) |
| 二 十、改善产品包装 加强外销拓展能力·····  | (109) |
| 二十一、加强品质管制 促进经济发展·····    | (111) |
| 二十二、改进商品品质·····           | (113) |
| 二十三、由品质管制到研究发展·····       | (119) |
| 二十四、品质形象与社会责任·····        | (123) |
| 二十五、品质升级与群我伦理·····        | (125) |
| 二十六、主计工作与经济发展及企业管理·····   | (130) |
| 二十七、对企业管理教育的几点意见·····     | (135) |
| 二十八、办好技能竞赛·····           | (138) |
| 二十九、工矿意外事件和保安措施·····      | (140) |
| 三 十、改进台湾煤矿安全之途径·····      | (144) |
| 三十一、企业管理与劳资关系·····        | (148) |
| 三十二、表扬优秀员工的意义·····        | (155) |

### 科学管理与管理科学

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 三十三、企业管理与经济发展·····       | (160) |
| 三十四、改善管理 适应变革·····       | (163) |
| 三十五、全力促进管理升级·····        | (180) |
| 三十六、开创竞争优势的管理策略·····     | (184) |
| 三十七、总结经验 创造优势·····       | (194) |
| 三十八、管理在经济发展中的任务·····     | (199) |
| 三十九、管理科学在未来建设中的地位·····   | (206) |
| 四 十、台湾管理科学应努力的方向·····    | (217) |
| 四十一、管理科学之内涵及未来努力的方向····· | (227) |
| 四十二、接受管理科学学会管理奖章致词·····  | (230) |
| 四十三、管理科学面临的挑战            |       |

---

|                    |       |
|--------------------|-------|
| ——新领域的扩展·····      | (233) |
| 四十四、管理哲学的文化基础····· | (237) |

### 公营事业的改善与发展

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 四十五、公营事业的任务与发展方向·····     | (244) |
| 四十六、公营事业的方向与任务·····       | (253) |
| 四十七、经营资讯在公营事业经营中的重要性····· | (264) |
| 四十八、政策分析与资讯系统·····        | (268) |

### 中小企业的发展与辅导

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 四十九、今后辅导中小企业之新方向·····       | (274) |
| 五十、对中小企业辅导的基本观念·····        | (282) |
| 五十一、现阶段中小企业发展方向·····        | (285) |
| 五十二、台湾中小企业之回顾与前瞻·····       | (298) |
| 五十三、中小企业银行的业务方向·····        | (310) |
| 五十四、自由化经济环境下政府与企业角色的调整····· | (325) |

### 企业家与经理人

|                                               |       |
|-----------------------------------------------|-------|
| 五十五、企业家在落后地区经济发展中的地位·····                     | (332) |
| 五十六、加速经济发展与企业家应负的使命·····                      | (340) |
| 五十七、资本大众化与企业专家化<br>——并介绍美国少年企业者养成社的组织与活动····· | (356) |
| 五十八、企业家的责任与方向·····                            | (367) |
| 五十九、经理人在台湾经济发展中的任务·····                       | (375) |
| 六十、经理人员在经济发展过程中的地位·····                       | (381) |
| 六十一、经理人的任务·····                               | (390) |
| 六十二、现阶段企业经理人的任务·····                          | (392) |
| 六十三、七十年代企业家所面临的挑战·····                        | (401) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 六十四、经理人员在八十年代的挑战·····  | (405) |
| 六十五、如何培养成功的企业经理? ····· | (409) |
| 编后记·····               | (415) |

工商企业努力方向

## 一、台湾今后企业合理化的方向<sup>①</sup>

今天本部举行 1960 年度业务检讨会议，要本人作专题报告，想就“台湾今后企业合理化的方向”为题，就教于各位。不过刚才部长的指示及董顾问文琦先生的报告，已把我所要报告的内容说了不少，在这一方面已不拟重复。

本部一年一度业务检讨会议的目的，是希望了解公营事业经营中的问题和如何谋求合理化，本人因主管工矿计划联系推动工作，故所要讲的，不仅适用于公营事业，也可包括民营事业在内，以期配合第三期四年经建计划，而使整个企业经营合理化。

今天在座诸位都是企业管理专家，我拿这个题目来和大家谈论，不免有班门弄斧之嫌，但因各位囿于公营事业管理法令的束缚，常常长才无法施展，我个人特以促进工业发展的立场，提出所见，贡献各位。

政府为改善投资环境，颁布奖励投资条例，其中有不少条文与企业经营有关，而改善投资环境的主要作用在增加新投资，稳定旧投资，使企业财务更健全，也就是要达到企业合理化。

企业合理化为经济发展的产物，为经济发展史上必经的过程，由量的发展，到质的改进和廉价货品的供应，而惠及整个消费大众。这也是经济发展所必须采取的步骤。量的发展为产量的扩大，但生产单位则由多而少，由小而大。质的改进，是提高品质及产

---

<sup>①</sup> 这是作者于台湾“经济部”所属各机关 1960 年度业务检讨会上的演讲，1961 年 5 月刊载于台湾《标准》月刊第 103 期——编者注

品标准化。廉价货品的供应是要降低成本，因而增加销路，提高利润，服务于大众，促进经济发展与就业。

要达到上述目的，须从生产、财务、管理和市场四方面着手，兹就这四个项目来说：

### （一）生产方面

（1）更新或改进机器设备，使其现代化：在产量不敷需求时，陈旧设备之生产者则为边际生产者（Marginal producer）尚可生存，但产量超过内销需求时，即须淘汰，而不能与外货在国际市场竞争。台湾过去只注意扩张生产量，因资金缺乏，对原有的设备总是不愿毁弃，使其继续生产，这是不合乎经济原则的。西德近三年来之设备投资仅有 26%~31% 系用于扩张生产，其余 54% 左右用之于设备现代化（合理化），16%~20% 用之于更新，藉以提高品质和降低生产成本，这和增加生产量有同样的效果。例如旧式纺锭所产棉纱拉力 65 磅，用新式纺锭，以同样棉花所产棉纱拉力 115 磅，棉花消耗量由 470 磅降至 460 磅，工人数也减少三分之一，但购置费并不高很多。又如越南新建纺织厂计 2 万锭，500 台布机，实行三班制，雇用工人 600 余人，每天开工 24 小时。本省 1 万锭的纺织厂也须雇用六七百人，只实行两班 21 小时制，设备现代化之利于此可见。我们各企业所遭遇的问题是财务结构不健全，不能按时提适当的折旧，所以使机器设备更新的资金无着，以致设备只有听其陈旧，生产便要落后了。

（2）引用新生产技术提高生产力：①初期可与外人技术合作。日本于 1950~1959 年间共接受外国技术协助，签订技术合作契约达 1023 件，1958 年共支付报酬达 1.55 亿美元，负担似乎很重，但日本生产技术却为之现代化。电晶体收音机为美国人发明，但却协助日本生产，已经大量输入美国。②基本上应自行研究发展，以