

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參考,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服务中心

目次

领导理论与方法	毛仲强	一
新时代的管理	林绣红	1
如何掌握企业未来的趋势	陈明璋	13
持经达变——中国人的管理行为	曾仕强	52
品管理论革命	朱家一	16
主管如何做好管理工作?(上、下)	陈明璋	20
日本提高生产力之面面观	萧峰雄	28
人事管理的基础工作分析	郭芳煜	33
调查企业文化	廖招治	一五
日本式经营的战略与极限(上、下)	刘仁杰	38
一个没有办公室的企业	白彤华	59
吸引吃客的五大诀窍		四
国际化竞争环境中获胜的条件	吴念秋	八
全面提升会计水准	张培诚	一一
中国经典给现代企业的启示		一七
做生意?	杨望远	27



新時代的管理

主持人：黃俊英先生(政治大學企管研究所教授)
座談人士：楊必立先生(政治大學企管研究所教授)
王覺民先生(經濟部中小企業處處長)
陳樹勳先生(中國鋼鐵公司顧問)
李成家先生(台灣美西製公司董事長)
謝長宏先生(交通大學管理科學研究所教授)
陳明璋先生(工業技術學院工管系副教授)
(依發言順序)

時間：民國74年7月18日
主辦單位：中華民國管理科學學會等十單位
協辦單位：現代管理月刊等五單位

■ 林綉紅 整理

新時代的 「管理企業家」

楊必立

這個題目可以分成兩部分來討論：
一、新時代是怎樣的一個時代？今天是否已經進入新時代？二、在這個新時代裏，應該怎樣來管理？

新時代的涵義

有人說今天是一個原子時代，因為我們已經控制了原子能；有人說是太空時代，因為我們征服了太空。實際上，這兩件事都代表高科技

的革命，所以報章上常稱這是一個科技革命時代。現代的科技和傳統科技不同，我們到任何工廠參觀，廠方會說這個產品有傳統和非傳統的生產方法。在報上常可看到傳統的武器、非傳統的武器等名詞。這種非傳統的製造方法或思考的觀念，顯示過去的傳統已經逐漸被非傳統所取代，特別是在技術方面，所以說這是一個科技革命的時代。

另外還有人稱現在是世界經濟的時代。因為交通發達，產生了多國公司，它的經營範圍通佈許多國家，其決策的影響力也非常大。似乎世界變小了，我們常看到某多國公司的負責人，早上在總公司辦公室

裏，過幾個小時，他就坐噴射機到歐洲，或亞洲開會；有時更利用電傳會議，全球子公司都在他的掌握之中。今天不只是兩國之間的貿易，而超越了國際貿易達到全世界經濟的時代。

還有人稱今天是資訊革命時代，因為過去的資訊處理很麻煩，現在有大量以及快速處理資訊的新機器——電腦。

今天是系統的時代

說法非常多，實際上這幾種說法的背後，有一個基本的問題，就是「系統」的觀念。所謂「系統」的觀念，例如武器有武器系統、資訊



楊必立：高階層
管理人員應具備
企業家的精神。

有資訊系統、台電有新的機器進來了，要納入發電系統。實際上，無論物質科學、生物科學、社會科學，我們都採取系統觀念在處理。這個系統的觀念已經普遍到學術界，所以有人說今天是個系統的時代。

系統觀念應用到各方面，自然也應用到管理方面。在時代變動時，常常有新的管理出現。例如在第一次大戰之後，物質缺乏，成本提高，而產生了一批科學管理下的效率專家，來提高效率，降低成本。

第二次世界大戰以後，市場擴大，競爭激烈，往往因為決策錯誤而難以收拾，所以有決策理論的產生，以幫助高階層做出良好的決策。時代變動就須要新方式的管理決策。

五種管理理念

今天已經進入系統時代，我們應

該有怎樣的管理理念呢？我提出以下五種：

一、系統管理方式

這是一個很流行的方式。我們把企業機構看成一個系統，這個系統有它外在的環境、內部的程序及各種構成的組件。對於這個系統，我們應該採取什麼方法和組織，使它達成其目標呢？這就是「系統管理」。它不是一種新鮮的觀念，曾經有一段時間，公司內就有系統負責人（System man），專門解決系統有錯誤時的問題。因為我們感覺生物系統組合得最好，最容易適應外界環境的變動，所以希望能組成一種如生物系統般的系統管理。

二、社會責任感

現代管理特別重視社會責任。社

會責任感是由系統觀念衍生而來的。因為企業是社會系統的一部分，對整個社會而言，它負擔了一種功能，所以企業有其功能性。它要完成功能，不能反功能。如何完成它的功能呢？就是要盡社會責任。

三、理性的決策

因為資訊處理進步，許多不定的因素可以逐漸把它降低，以達到理性的決策。在實驗經濟的情況下，範圍擴大，不定的因素增多，所以要用理性的決策以處理市場變化。

四、卓越的管理

由於知識進步，在企業結構中，體力勞動者的比例減少，知識工作者的的人數增加。被領導人的知識水準提高，管理者既是機構中的領導人，如果沒有具備專業的知識，如何能領導別人？

五、管理者與企業家分不開

高階層管理者要注意環境的變動，常常要使用組織發展（O.D.）的策略，來發展長期規劃，發展其組織；同時也要重視變遷的管理（Management of Change），如此才能生存發展。不論是組織發展的方式或變遷管理，實際上與「企業家的精神」是沒有區別的。我在此提出一個名詞叫「管理企業家」。也就是說，今天高階層管理人就是企業家，他應該具備企業家的精神。



王健民：建立管理師制度，是台灣最迫切的工作。

建立管理師制度

王健民

前幾年國內連續有三年的衰退，現在經濟雖正復甦，但我們卻達到比經濟衰退還困難的局面。在這個經濟困難期中，有些企業倒下了，有些企業不僅未受到影響，反而繼續發展；為什麼？他們都有二項特色：(一)主持人都是腳踏實地的經營者。(二)他們擁有一套管理制度，無論是傳統的管理制度或現代化的管理制度。

生產力決定競爭勝敗

現在的經濟環境在改變，未來的經濟新情勢會是怎樣呢？我們可以看出，目前整個市場的需求已在增加，但非常緩慢。然而勞務和貨品的供應却快速增加，在這種情況下，可以想像到國際市場競爭一定非

常激烈。另外，因為受到經濟不景氣的影響，大多數投資只為了尋短期的利益，對於有長期利益的投資非常少。由於這幾項因素的困擾，國際市場一定會更加複雜，市場的競爭也會更加激烈。在這種情況下，競爭力的決定，就在於誰的成本能降低，誰的生產力能提高。因為在台灣，不論大企業或中、小企業，他們的技術水準都差不多，產品成本也差不多，因此誰的生產力高，誰的競爭力就強，如果有良好的現代化的管理制度，就能夠把成本降低，把生產力提高。

中小企業管理制度

不彰的原因

以目前的情況而言，一般的中小企業都很願意接受技術和融資方面的輔導，但是提到管理，就覺得不重要。也有很多企業知道管理很重要，但卻沒有決心去改。國內中小

企業不能建立管理制度的原因分析如下：

1. 已有經營管理的觀念，但未能切實執行。

2. 延用傳統制度，無求變的決心。當然要改善原來延用已久的制度換個新的制度，將來是成功或失敗，沒有人肯定的把握，所以一般人多半排斥。另外，在一個公司裏，要改變已有的制度，推動起來也很困難。

3. 國內有很多經營管理的理論，但缺乏實際的推動方法。因此，很多人知道要如何管理，但該怎樣做呢？知道的人就不多了。

4. 對各行各業缺少有經驗的指導人員。我們有許多管理方面的通才，但能專門指導某一行業去建立完善管理制度的專才卻很少。

推動管理制度的前提

不論是想建立現代的管理或傳統的管理制度，個人覺得先要有幾個基本的理念：

一、管理要有制度。一定要建立完善的制度，以制度來謀求各單元的配合和相互間的控制。這個制度應該包括整個工廠系統，而不僅僅只在工廠或辦公室內建立制度。

二、要有經營診斷的決心，發現缺失，徹底改善。很多企業害怕經營診斷後，毛病百出，反被對手所掌握，所以很排斥經營診斷。也因此，對企業的成功與失敗，完全憑個人的經驗來衡量。經驗是靠不住的

，常常有許多自己為自己解脫的理由。到目前為止，企業的經營診斷做得還不夠。

三、健全財務制度。什麼叫財務制度？什麼叫做財務管理？怎樣算好的財務結構呢？至目前為止，還缺乏一個定義。當中小企業到銀行借款，如果我願意借給他，就說他已經有了帳簿和報表，就算有了財務制度。如果不願意借給他，就說他沒有財務制度。究竟財務制度是什麼呢？需要有一個界說，根據這個界說，讓中小企業曉得財務制度的建立，並不是一件困難的事，如此可減少他們心裏的恐懼感。

四、使用電腦提高經營管理效率。這是現代經營管理不可缺少的一件事。當然，現在很多人對電腦都有基本的認識，可是在推廣電腦化方面，還有許多地方有待繼續努力。

有效提升管理水準的方式

最後，根據這幾年輔導中小企業的經驗，個人建議，如果要有有效地提升管理水準，應該有幾個努力的方向：

一、要宣導經營管理對企業整體經營的功效。方法不外是講習、研討、及實例介紹等。也有很多人批評這種作法沒有太大的效用，他們認為管理的問題，不可能用教室來把管理技術傳授給大家，這也是一個事實；不過假如沒有這些講習訓練，對管理知識更沒有辦法推展。最理想的，是能分別行業，針對某一

行業應有的方法給予講習，然後再加以指導。

二、要大量培訓指導人員，擴大指導的層面。而且這些指導人員，應該是絕對的客觀，不代表任何利益團體，能完全針對這個企業的需要給予指導。我們要培養這一類的指導人員，來擴大指導的層面。

三、編寫推廣管理制度的範例。管理制度究竟那一個最好？是什麼樣子？很難說明。很多企業的管理制度很好，但他們並不願意把它拿出來供別人參考，因此，應該要編寫管理制度的範例。經濟部中小企業處曾經編了一個非常簡單的管理制度範例，但是這個範例我們覺得太廣泛了，不能夠專給某一個行業作參考。我希望能夠針對某一行業，編出一套管理制度範例，包括制度怎樣建立，須要多少報表，怎樣發生管理的關係等事項交待清楚。有了這個範例，中小企業可以參考而去實行，這樣就可以很方便地推廣管理制度。

開發專業套裝軟體

四、開發專業用小型電腦軟體程式。現在大家對電腦已經有了認識，覺得企業也應該有電腦，但是，大家對電腦還抱著懷疑的態度，因為凡是用電腦成功的例子，除了許多大企業外，很少有人知道。可是用電腦失敗或不理想的例子，傳得特別快，給中小企業在心理上的影響很大。曾經有一個人對我說，人家

向他推銷電腦，因為礙於面子的關係，他已經在一年內買了六部電腦，但卻不懂得如何使用電腦。甚至也有很多推廣電腦的人，他們說電腦是釣餌，一旦讓你上鉤以後，它永遠就會離不開它了。這種觀念都是錯誤的想法。所以應該儘量使用套裝軟體。對一個電腦專家或學電腦的人而言，不一定都贊成使用套裝軟體，他們認為最好有一個大的電腦，能為這個企業寫出專用的軟體，這樣既可節省人力，又可節省時間，充分達到電腦管理的效果。可是這對中小企業而言並不適合。以今天的情況來說，如果讓一個企業花十萬元買個電腦可以辦得到，但如果讓他花一百萬元買個電腦。再花二百萬元做個軟體，恐怕就有問題了。所以，我覺得應該開發專業用的電腦套裝軟體程式。

五、融資的配合。是非常需要迫切解決的問題，也是大家覺得很難做得理想的問題。銀行有銀行的苦經，中小企業有中小企業的苦經，如果能夠想出一個方法，解決這許多問題，那麼融資的管道就可以打通。因此，經濟部中小企業處提出一個「中小企業發展條例」，希望拿出一百億的資金，專門來彌補銀行所達不到的功能。

六、建立管理師或管理顧問制度。我認為這是目前最重要的工作。我們應該建立管理師的制度，賦予這些專家法律的資格，使他能合法地辦理管理方面的指導。



陳樹勛：組織組織已經不足以應付多層化的問題，必須運用矩陣組織來管理。

培養企業創新的氣氛

陳樹勛

在國營企業方面，我們現在面臨二個問題：一、大型企業的管理問題。二、面對未來的時代，我們在管理方面應該有什麼措施？

以策略領導，以制度管理

一、大型企業的管理要訣——就是用策略來領導，以制度來管理。

一般人都以為經營企業只有二方面的事情：（一）技術層面，因為不管做任何行業，都有技術存在。煉鋼有煉鋼的技術；製造肥料有生產肥料的技術；煉油有煉油的技術，隔行如隔山，實在求精求專。（二）管理層面，技術的力量要靠良好的管理來發揮。但是我們要瞭解在這二種

層面之上，有更重要的層面，那便是經營的理念（Management Concept）。這好比一條船要有航行的方向，一個國家的經濟發展要有努力的目標。在過去小型企業時代，大家認為這是老闆的事情，老闆的理念是什麼呢？那就是說他很有眼光，對事業看得很準。或者說他的見解很好，事情都做得很有效。不論大型或小型的公司，這種眼光或見解是一定需要的。

大企業應有經營策略

以前的小公司活動少，靠老闆一個人的眼光就可以看得很清楚，老闆精明，他的事業就能成功。但是今天不同，大型企業的資訊浩瀚，業務活動複雜，市場的狀況、資金的籌措、整個技術的發展等問題的範圍太大了。光靠老闆一個人歷

忘食的努力，是無法看得清楚的，這就是今天大企業所遭遇的問題。經營幾個人的企業，一個人不可能兼具多面性的專長，在此種狀況下，該怎麼辦呢？應該採用團隊的眼光、團隊的見解，也就是需要經營策略（Corporation Strategy）。可能需要建立電腦化的市場預測模式。靠著團隊的組織及資訊系統所分析出來的眼光才能看得久遠。

建立完整的電腦模式

所以說今天我們的企業還是需要眼光，有見解，但是不是用個人的見解，乃是用有組織的專長，在高階層建立策略來領導，在中階層用制度來管理。譬如要降低成本，可建立標準成本制度（Standard cost System）；控制成品要建立MRP制度（Material Requirement Planning System）等。

MRP制度是用多少電腦連接起來，從所要減少的存貨考慮生產和存貨的配合前置時間（Leading Time），要多少時間才買得到貨呢？譬如訂貨時間要三個月的話，就要五個月的存量；訂貨需要半年，就要七個月的存量。這需要建立完整的電腦模式來處理生產及存貨的系統。

好的公司，因為制度在那裏，行銷、財務、人力運用等都有一套策略，從策略演進成具體的計畫，

照著具體的計畫推動，業務才能上軌道，而不是靠一兩個人廢寢忘食所能達成。

發展創新力

二新時代的技術與管理要不斷革新——發展創新力（Creativity Development）

從技術而言，技術落伍，企業也會隨之落伍。一般企業在建廠時，跟著設備的選擇，技術便已定型。如果長年累月不加改變，產品便會被其他新技術的發展所取代。經營者必須瞭解跟著設備而來的是原始技術（Base Technology），有了原始技術，才能生產產品。但是如果要求戰勝市場，希望自己的產品比別人好，有特色，必須發展特性技術（Key Technology）。除了這兩種技術外，還要看到未來一、二十年的情況，所以為了戰勝未來的市場，還需要有追蹤技術（Pacing Technology）。

運用矩陣組織

在管理方面更要創新。從組織而言，今天的直線組織已經不足以應付多面化的問題（Multifacet Problems），必須運用矩陣組織來管理。企業的問題多半都發生在多個單位間的層面（Interfaces）之間。中國人本位主義濃厚，對於自己單位內的事情都能處理得很好，但是遇到屬於二、三個單位或涉及整體目標的事情時，就沒有人

來解決了。這要用專案小組（Task Force）來解決。譬如要建立企業的資訊系統，如果全盤依賴資訊處來辦，將一無所成。譬如生產計劃必須由生產計劃處、材料管理處、品質處、業務處等一起聯合組織專案小組，協同資訊系統處共同來協辦。

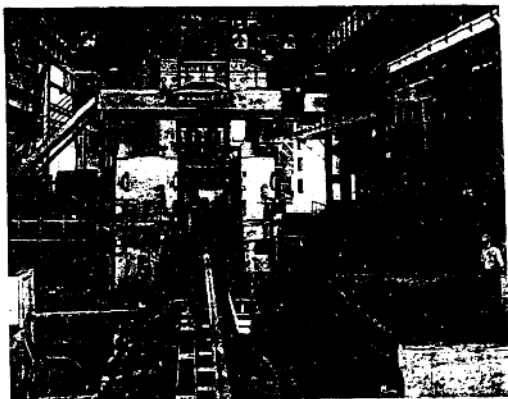
今後在企業管理方面一定要運用矩陣組織，除直線組織外，要建立橫的組織，以經濟交織的綜合力量來處理多面化的問題。

引進工業工程

另外要積極引進工業工程。我在中鋼負責生產部門時，底下有九個處，其中有六個處是硬體，三個處

是軟體，即生產計劃處、工業工程處、衛生安全處，這三個軟體的處多半是學工業工程出身的。工業工程是要求效率、追求提高生產力、減低成本，提供完整的幕僚作業做為決策的依歸，改變組織解除瓶頸問題。當企業追求效率，就要有專人去管理效率，也正是工業工程人員的任務。

更重要的要培養整個機構創新的氣氛。一個機構的老化或活躍，就是看守舊思想的人多，還是創新思想的人多，一個公司的領導人要能培養革新的氣氛，改進守舊思想的人，相信無論任何作業都會有改良的餘地，以新的方法，新的觀念來處理業務才不致老化。



中鋼公司積極引進工業工程，使得管理效率大為提昇。



李成家：不要怕
應變，應變是進
步之母。

事事要創新求變

李成家

一、新時代管理要有創新求變的觀念；現在的環境瞬息萬變，過去的環境和新時代的環境截然不同，我常感受到一句話：「成功的經驗往往不容易重演，失敗的經驗往往都會重來」。這表示過去或現在的成功不能代表未來的成功，因為未來的環境跟現在與過去的環境到底不同。

反過來說，失敗的經驗往往會重來，為什麼？因為有些企業存貨太多，或負債太多，或把短期資金當長期用，或者內部管理制度不好等，這些失敗的經驗，如果沒有加以改善的話，不管是什麼時代，這些毛病還是會導致失敗。所以應該不

斷的配合環境的變化，管理也要不斷的改變來因應。

以本公司為例：我們做 V05、美髮用品，做了九年。開始時我們分析市場，把目標市場設定在高品質、高價格，因為發覺這個市場對我們最有競爭差別的優勢，也就是找到 V05 產品最有利的生存空間。所以我們就把整個策略以人力推銷為主，在大的美容院以人力促銷、說明，而以廣告促銷為輔；因為市場上，高價格的產品一定要靠專門知識的人去推廣，先讓人家瞭解才能接受。

但是慢慢的環境改變了，大家所得越來越高，所得提高以後，高品質的市場愈來愈大，而且用人費用也愈來愈高，市場競爭愈來愈激烈，就靠廣告來促銷。本來是 80% 或 90% 靠人力去推銷、去教育，

逐漸成為靠廣告、促銷，整個策略也慢慢地調整。策略改變以後，公司的組織結構也改變，業務人員費用慢慢減少，企劃人員慢慢增強，經費預算也增加。所以外界環境不斷的變化，我們一定要敏感的預測未來環境的變化，而擬定好公司近程、遠程策略。

擬定策略時，前後的一致性很重要，V05 今天可以做得好，是因為策略規劃做得不錯。我們越競爭越穩，因為我們的策略有一致性。

策略要與環境配合

一個公司能夠生存發展，最主要的就是策略要與外界環境因應配合，所以要有創新求變的觀念。如果怕變，企業的發展會很慘。在傳統上人很怕變，因為變會有很多困難。企業經理人應該有個正確的概念，經理人每天的工作就是在克服困難、在解決問題；應該把困難、問題當成家常便飯。但若相反的怕困難，未來會出現更大的困難。

要創新求變，創新的組織氣候非常重要。所以一個公司應塑造創新的組織氣候，創新的組織氣候是有代價的。譬如高層人員一定要授權，也要容忍錯誤，這是要付出代價的；你也要鼓勵多做。否則作錯了沒有功勞，作錯了就要處罰，那誰都不敢做事了。

向專家學習，與知識結合

想要創新，也要培養組織內部專

習的氣候，學習才不致顯得自滿。實際上人那有什麼了不起，人外有人，天外有天。要培養學習的氣氛，開闊的胸襟，聽人家的意見；也就是說，要「向專家學習，與知識結合」。常有這種觀念，我想就比較能夠創新。再就是要突破一個觀念，不要因為一個組織裏面職位的高低而抹煞了一個不同的意見。本公司有一句話：「不要怕摩擦，摩擦是進步之母」，還有「真理越辯越明」。我們希望談事情的時候，不要去想階級，不要因為主管已經講了，我就不好提出不一樣的意見。應該在談事情時，辯也沒關係越挖越深，越追越到底，真理就會出現。你沒有深挖進去，真理就不出來。所以我應該塑造一個整體創新的組織氣候。一個組織裏面，如果保守的人多，這個組織就不好，所以應該儘量使組織具有創新的氣候，這對新時代的管理而言非常重要。

建立專業化管理觀念

第二是要有專業化管理的觀念。楊教授提到「管理企業家」，這也是我今天學到的一句話。實質上，我從工作上也體會出，現在如果不是管理企業家，企業遲早會倒閉遭淘汰。早期企業家大都缺乏管理知識是靠機會、靠努力或靠整個客觀環境來幫助他賺錢，近期企業家又是如何呢？他沒有這些管理知識，但是他善用專家，也比沒有善用專

家的行，他也會成功。

再演變到競爭這麼激烈的今天，企業家自己如果不是管理專家，我想已經無法運用及整合這些專家。尤其以台灣目前的客觀環境，不可能把所有權和經營權分得很清楚。因為客觀環境尚未成熟，所以業者就有機密、有兩種標準，因而無法完全公開。不能完全公開，就無法完全把所有權及管理權分開得很透澈。

要成為管理企業家

談到管理企業家，我想每一個企業家都應該努力變成管理企業家，如果不是管理企業家的話，我相信這家企業遲早會倒閉。為什麼？我深深體會到：身為最高主持人的老闆，只有你最了解公司內部資源與外在環境的調適，畢竟你請的專業經理人，他了解內部的資源還是有限，像剛剛我談公司多少有一些機密，他就不知道，那他又怎麼能去擬定恰好能因應這些環境的最適策略呢？這些只有老闆最了解。所以說，如果老闆不是管理企業家，可能就無法充分善用資源，不能夠很理想地擬定策略來因應環境的變化以生存和發展。反之，如果是一個管理企業家，才能夠領導這個組織，放眼未來，落實在現在。也就是說才能夠使組織知道今天該做什麼該努力什麼，而開創更美好的明天。如果是管理企業家，才能夠使一個公司的策略能夠考慮到整體性、長

期性和系統性。否則想長期的、整體的與系統化的考慮，就很難週全了。

影響力取決於個人特質言行

第三，要注意培養個人的特質和言行態度。我發現到，很多人頗有管理長才，但是在個人特質及言行態度上吃了很大的虧。因為管理工作是藉力的工作，是群策群力的工作，是要跟大家共事的工作，如果在個人特質與言行態度上，不能獲得人家的支持、合作，整個組織的力量就沒有辦法發揮。

現在不是講個人英雄主義的時候，而是講團隊合作的時代，所以我認為個人的特質與言行態度太重要了。譬如有些人很行，但是脾氣怪得很，甚至很偏激、很自私、很驕傲；雖然知道專家在那裏，但是專家就是不願讓你使喚，不跟你配合。就算很內行，找到專家，你還是要靠專家幫助你，假如你沒有這麼好的特質、言行態度，讓人家樂意為你效勞，樂意跟你合作，這也會影響到管理的績效。

塑造主管的親和力

另外我也想到，早期的企業家外表都很權威很神氣。很權威的話，就會抹殺掉下面人的很多創意，整個創新的氣候就會消失，實際上下面有很多人才，如此就沒辦法集眾智成大事。



經營者要不斷地
加強自己內部的
調適能力。

追求理性化的管理

謝長宏

我從理論的觀點，對這個問題提出幾點看法：

從新的角度看問題

從時間的觀點來看，針對過去的每個瞬間；現在都是新的。而針對未來而言，未來的每一瞬間也都是新的。因此，若從時間的角度來看一個現象，而試與新或者舊，很容易引起困惑。因為每一個人看事物，其時間標準並不會完全一樣；有的人看事物一分鐘，就覺得時間很長；有的人覺得三年、五年的時間還是很短。

就這個主題而言，所謂新的意義，應該是從一個不同的觀點來看事物，而不一定要從時間的角度來看。因為我們都了解一句俗話：「太

陽底下沒有新鮮事」。所以新的意義並不在於時間的移動，而應該是從不同的角度來思考、來觀察問題。

多系統的觀念

所謂「新的角度」到底是怎樣呢？個人覺得應該是系統方法（Systems approach 或 Systems perspective）。今天我們應該以多系統的觀點來看問題。我們一直強調系統，系統本身就是合理、有條理；而我在這裏所談的，不僅僅要有條理，還要多系統（Multiple Systems）。因為我們今天所處的環境已經非常複雜。任何一個現象，其構成的元件、要素越來越多。不僅構成的元件增加，而且元件之間的關係型態也在增加。因此，我們在未來的時代裏，應該要具備多系統的觀點來看事物的觀念。不管我們身處的組織是家庭

也好，小公司也好，或者是政府機構，整個社會也好，我認為多系統的觀念至少應該包含 S T E P System 的概念，也就是說我們今天所面對的問題是一個包含 S（社會 Social），T（技術 Technology），E（經濟 Economy）和 P（政治 Political）因素所構成的系統。

如何以簡易繁？

在這裏，我要介紹有名的系統學者 Ashby 爵士他所提出的一個觀念，對於複雜的現象，只有「以複雜才能夠駕馭複雜」（Only Variety can destroy variety）。但是，我們可以想像得到，複雜度是越來越增加，而人的能力有限，我們要怎麼樣來以簡易繁？我個人認為，複雜的背後應該有不變的基本結構存在，也就是說，所有的複雜現象雖然表面上千變萬化，但是它背後基本上的結構是不變的。我們的困難就在於沒有辦法去理解、去掌握複雜現象背後的那些基本結構及基本道理。

加強企業內部的調適能力

從這裏，我們也可以再引伸另外一個觀念，大部份的管理者都感到，做決策時非常困難，因為我要做一個決定，未來是不可知的，相當的不確定。也可以說，任何管理的決策都要承擔風險。我們在觀念上都認為風險純然是外來的，所以任

同的管理者、決策者、經營者都覺得自己好像在黑暗中摸索，因此會感覺到無力感，感覺到困難。但我個人的看法稍微不同，我認為對於風險的無力感，主要是因為對變異沒有能力去掌握。為什麼？因為對基本的結構理解不夠。其原因是因為自己基本的知識貧乏所致。也就是說，外面的環境如政府什麼時候要發佈怎樣的法令，並不是你在一企業內部就能理解或預測的。而企業經營者唯一能做的，就是如何掌握你所能夠掌握的資源。

面對一個複雜的多系統環境，我們要瞭解到，如何來因應外部環境變化的基本做法。今天在我們這個世界上，所能看到的最複雜系統，就是上帝所創造的生命系統。從生命系統的研究中，我們可以發現，其內部非常的複雜，而所處的外在環境變異也非常大，但是在地球上，各種生命可以綿延不斷的最大原因，在於上帝在生命系統裏面，設計了一個很好的調適機能。所以面對這一個複雜多變的外在環境，經營者所能做的，就是加強自己內部的調適能力。

平時要不斷小幅調適

對於這個調適能力，企業界、學術界都有燃眉之急，能不能馬上提出方案、方法來解決企業的燃眉之急呢？我們都同意「三年之病，求七年之艾」。今天企業界燃眉之急形成的原因，真正是外來的嗎？還

是企業內部的問題。當企業平時沒有任何調適的處理與操作，突然遭遇外在很大的衝擊、壓力時，企業要做一個大幅的調適，事實上是不可能的。因此，真正的調適就是每天、每月、每年都在做小幅度的調整。所有真正有效的調適絕對都是短時間、不停地小幅度的調整。而這也是生命系統之所以能夠以非常複雜的內部結構，而又能很精巧地適應外在環境變化的秘密所在。

企業假如企求因應複雜的外部變化和衝擊時，基本上要能從長期觀點建立起對本身基本結構的認識。然後以基本結構為基礎，多做小幅度、多頻次的調適，這種調適至少可以讓我們發現。

成長不是企業追求的終極目標

對任何一個有生命的系統而言，成長並不是一個企業的最終目標。如果生命系統是在追求成長的話，為什麼人在成長到十六至十八歲時，在形體上就不再繼續成長了？而以在品質、腦力、知識上提昇為目標。所以成長並不是管理或企業追求的終極目標。我個人認為，一個能維持內外穩定的經營發展，才是我們因應多變環境時所要追求的目標。要怎樣維持內外的穩定，最主要的是要具備維持穩定的 Know-How (技術)。技術是使任何系統能夠生存與發展的基礎。技術雖然不是抽象，但以我個人的觀點而言

，它完全依存於人的身上。構成企業體的每一個人的能力，不管是基本的知識、與人相處的能力、專業的工作能力，這些能力的提昇，才是整個技術提昇的基礎。

三十多年，我們富力的從落後國家變成開發中國家，更要往高度發展的國家邁進，不可否認的，我們距離先進國家的水準不遠，好像我們什麼都有，什麼技術都能理解，但是都不能在國內企業裏做有效的發揮，原因在於人。因為企業對於人的看法，企業裏面每一個從業人員對於在企業裏所扮演的角色，以及他該具備的能力的看法，恐怕都有點問題。因此，未來任何企業的運作，應該是怎樣把人的因素做有效的掌握。有效的掌握在於人的能力的提昇，因為在這個層次做好了，技術的發揮才有可能。

追求理性化管理

最後，從多系統的觀點來看管理，管理所應追求的不僅僅是合理化管理 (Reasonable Management)，而應以理性化管理 (Rational Management) 做為我們所追求的目標。因為合理化的管理是主觀的、對內的。如果企業要與環境做有效的因應，就應該以客觀的方式來表現，才能讓環境理解與接納。因此，假如我們不能以實事求是的科學態度和方法來處理經營管理上的人、事、物等問題，則對環境變化的調適可能都要落空。



陳明遠：企業除了要有專業的經理人，更要有創業的精神。

求新求變，求本求行

陳明遠

對於新時代的管理，我提出下列的看法：

時空的管理

在新時代的管理上，我們除了考慮時間，考慮到未來之外，也要考慮到國家的空間問題。所以新時代是針對時空兩方面，來加以高度整合的一種管理。新時代為何有這樣的改變？新時代的管理強調變革，曾經有一句話說：「世界除變以外就是變」(There is nothing change is change)，世界上唯一不變的就是變，所以變是一種常態。既然變是常態，那它的根源在那裏？我認為有五大根源：

變的五大根源

①國內的經濟成長已經不像過去般快速，過去我們可以高度成長的

假設來談到企業的管理，但是這幾年經濟不景氣，我們要強調另一種方式的管理。

②國內已從傳統性的工業邁向高科技的工業，這種轉型的管理也跟過去的管理不一樣。

③新一代企業家正崛起，新一代與老一輩的經營方式、管理方式，都不一樣。

④人們的價值跟過去不太一樣。

⑤國際性的競爭。目前很多企業發生問題，就是面臨國際的壓力。

針對這樣的變化，未來該如何來管理呢？我想從兩方面來加以討論。一個是從總體面來看，另外是從個體面。

總體面的五個管理方向

從總體面裏，我認為有幾個方面要考慮到：

一比較的管理：在新時代裏，我們要強調比較，甚至我們談到「比較行業」、「比較組織」。我們要把這些管理的技術，從企業方面轉

向醫院、旅館，轉到很多不同的行業裏面，甚至服務業的管理也要應用企業管理的觀念。所以新時代裏，這種比較管理、比較行業、比較組織，可能是未來的重點。

二產業的管理：目前台灣最大的問題是產業的問題。我們有很多屬於勞力密集的行业，慢慢地走向技術、或資訊密集。這些行業的管理型態跟過去不太一樣。所以在管理裏面，要容納這麼多不同行業、不同方式的管理，也是我們要研究的。

三強調經濟、管理、技術三者間的配合。國內現在最大的問題是經濟問題。而經濟是一種資源的分配，資源的分配是在上游，最後的執行要靠管理。管理是一種配合、群策群力。但是管理還有一種下游，是技術方面。我們常常覺得到底是技術重要、經濟重要，還是以管理為導向，其實三者是一體的，應該以上、中、下游來配合管理。

四社會的管理。當前整個大社會裏面，很多污染的問題、廣告的問題，以及垃圾處理的問題。整個大環境的管理是我們在新時代裏，首先要去解決的問題。

五團隊的管理。政府提倡「中心衛星工廠」，大企業與中、小企業的管理。怎樣充實這方面的管理功能？以目前而言，是個非常重要，而且值得去考慮的問題。

創新管理是時代趨勢

至於個體方面，我也提出幾點來

討論：

一創新的管理：是一種時代的趨勢。最近大家都很重視創新與革新，像經革會提到革新。

在創新中，必然強調與過去不一樣，過去是強調多，「越多越好」(more and better)，未來是強調「新」和「不同」。(newer and different)。所以創新的管理中，未來所強調的是，如何與過去不同。我們常常求新求變，求新求變的基礎在於求本跟求行。熟能生巧，才能夠求新、求變，所以本身做好，熟了之後才能生巧。另外，最重要的還是在於行動。有人常說一個字「術」，拆開之後就是「求行」，講術是個境界，術是如何來完成呢？就是靠行動。

策略和減量型管理

二策略的管理。現代企業要強調重點，強調向限制、向瓶頸挑戰，要從整體面來看。策略的思考就是要有平常心，碰到什麼事情要很冷靜。

三減量的管理。從這幾年的不景氣中，我們可以發現，好像已經到谷底了，可是又不曉得什麼時候才結束。此時我們可以發現，追求高度成長的時代已經過去，應該採用減量的管理。減量的管理中很重要的一個觀念就是退却。過去一直往前進，現在要強調退却，到某種程度就要鎮住。有一句話說：「退二

分可以保十分」。如果退二分的話，還可以保住母體。拿破崙、希特勒為什麼會失敗，就是因為他們不懂得退却的道理，他們一直進攻，攻到最後，把自己的缺點暴露了。企業也是一樣，攻到最後，發現補給線太長，把自己很多問題都顯現出來。所以減量的管理在目前也是很重要的。

求新求變，管理專業化

四變革的管理。與創新是一樣的，基本上是求變。理論上有三個階段：第一要解凍。心態上要先解凍，才能接受新的東西。加入伍訓練先把過去老百姓的觀念放棄掉，再經六個月的改變。改變之後接下來的階段就是要固結，要把你接受的新觀念內化，變成新的東西。所以一個公司裏面，一定要有求變解凍的心態，然後再來改變，把接受到的新東西固結，變成一種新文化。

表現團隊的三音符

世界著名的指揮家卡拉維，有人問他如何指揮世界上有名的交響樂團，他說他只強調三個音，來使他的樂團變成一種團隊。首先強調起音，因為樂團跟合唱團一樣，第一音如果不起，後面就會變調。第二音要他的樂團表現個人的專業音，不管是吹小喇叭或者打鼓的，要表現出自己在專業上認為最好、最高段的音。第三個音是當你打出自己

的專業音之後，要考慮到團隊，是不是會成為干擾別人的音。這也表示說合作的倫理是新時代所要努力的方向。

要擡頭實幹，而非埋頭苦幹 黃俊英

我們都曉得，不同的時代，有不同的企業環境，也需要有不同的管理。目前台灣地區的社會結構正快速地變遷，科技發展更是一日千里，各項企業環境也不斷在變化。處在當前這樣一個快速變革的新時代，我們的管理理念、管理策略、和管理技術。也都應該隨之而不斷調整。

剛剛幾位主講人會一再提醒我們要向前看，要多注意企業外在環境的變化。近年來，行政機關首長也一再勉勵公務人員，要有創新性，前瞻性和主動性，以因應外在環境的變化。事實上，企業管理當局也應該如此，要以前瞻的精神、以主動的態度、和創新的做法來應付未來的挑戰。

國人常常說要「埋頭苦幹」，其實在企業環境快速變遷的新時代中，埋頭是非常危險的。我們應該抬起頭來，多向外看，看看我們四周環境的變化。多向前看，看看未來企業環境的變動趨向。所以我們不應該埋頭苦幹，而應該抬頭實幹，以加速管理升級，來迎接新時代的挑戰。

(原載：現代管理月刊[台]1985年104期40—51)

如何掌握企業未來的趨勢

主講人：工業技術學院工管系教授 陳明璋先生
主持人：台灣美吾豐股份有限公司董事長季成家先生
邀稿人：台灣經濟研究所副研究員 吳再益先生

社會的變化很大，整個社會結構及各方面的變化都太快，若不想想未來會怎樣變化，是無法活在廿一世紀，無法因應未來的。工商時報曾報導國內十大財團，發現「十年河東，十年河西」，六〇年代與七〇年代有很大變化；十年前國內有幾家企業如榮興集團、蕭氏兄弟集團等，現在已經不存在了。為何會有這麼大的變化呢？未來是一種淘汰的力量、進步的力量，同時會讓企業成長，也帶來一種毀滅性力量，這些因素讓我們要去想，若不想就不知道應該如何處理未來。一位管理學家曾說過：為何要做策略規劃？所謂策略規劃並不是計劃明天要做什麼，而是現在應該怎麼做，才能應付不可確定的明天或未來。各位從國內大財團的變化可知，花無百日好，企業也沒有永遠第一的。

一個未來學家麥克，在櫻島核爆後二十年，訪問到一位垂死的老人，麥克感嘆地認為人的智慧並無法防止浩劫的發生，問老人應採用什麼方法來避免災禍？老人感嘆的說你們現在才想，已經太晚了。雖然我們常說「亡羊補牢，為時未晚」，但是卻已經釀成大災害了。例如十信事件，其演變並非一下子即成，而是慢慢累積；在短時間內欲解決之，社會必須付出很高代價，因為企業到了這個地步，沒有選擇餘地，只看你救不救？若救就得花很大代價。未來是個「危機」，是危險，同樣也帶給企業機會，危險機是相對的：若能未雨綢繆去準備，就能掌握未來；若不能事先處理，未來即是危險。

一個企業未來發展視對未來的判斷是否正確而定

。判斷正確，能掌握未來，採取策略去做，過段時間就會有成。但中國人基本上較循舊過去，從小接受傳統教育都是往過去看，看先人的文化、努力，而不敢面對未來，不敢往前看，不敢向傳統挑戰；農業社會時大家都埋頭苦幹，不敢看遠，但現在已經進入工業社會、服務性社會，眼光應放遠，不看遠即不知道未來應該怎麼辦？事到臨頭沒有選擇自由，因為事前未想過應如何處理，沒想過未來應如何安排，只好依樣畫葫蘆，這對企業未來的發展是值得我們討論的。進入廿一世紀看似遙遠，但現在就應該要想了，因為未來命運掌握在自己手中。

中國有句成語：「曲突徙薪，焦頭爛額」。指出中國人不重視未來的發展，而釀成大禍，也說明了中國人雖然很會講話，如「人無遠慮，必有近憂」、要「未雨綢繆」、要看遠、看長期……。但基本上企業都是短期導向，沒有看遠，等問題發生了才亡羊補牢，愈補愈大。企業發展到現代的規模，必然有很多新的問題，但是許多制度、規章、觀念都還是老的，農業社會的東西；也就是說，環境是八〇年代的，但制度規章都還是以前的，這種現象必然會有差距產生，而無法應付時代的變化。所以，未來雖遙遠，若不去想，到時候只有二種選擇：一是水來土掩，兵來將擋，船到橋頭自然直；二是「危機管理」，當陷入危機時，大家才急急忙忙共勉，很多企業認為處理危機是其能力的表現，但最後卻演變成很多企業都在「救急」，處理危機，但企業不能經常處理危機，而應去創造

良性循環，去想企業的未來。

接下來談談企業經營的本質及競爭的哲學。「企」這個字是「止於人」的意思，企業對未來的掌握最主要在「人」，就是人才的培養及開發；若人留著，企業就有希望，就會考慮未來，做好企劃，留在企業就有希望，所以「企」是一種心理狀態，是考慮到未來的，長遠的。「企」字裏面基本要有人才，來做高瞻遠矚的企劃，才能使企業健全發展；人是企業的根本，人走了剩下「止」，止的另一個含意是「止於至善」。企業的經營是沒有止境的，而是不斷的努力，所以止於至善就是卓越，要一群人努力，做好企劃，追求最完美的境界，不斷創造，企業才有發展。

經營企業又稱為「做生意」，生意是指生生不息之意，不是「死意」，必須經常有新鮮的東西，在企業做生意是指要有「生」意，創意及活力，這樣企業才不會老化。日本松下幸之助先生最喜歡送人的一句話是「青春」，企業要永久青春，基本上必須有生意，企業在不斷創新後可提高其附加價值，故企業生存之道是因為有創新及活力，能看得到未來，能滿足現狀，滿足現狀便是落伍。為什麼要創新？創新一定要否定現有的東西，基本上要除舊佈新，不能認為現在是最好的，而是要看未來。經營企業是永無止境的。

經營企業最重要的經營理念就是要有「買者」(buyer)的概念，企業是因為有需要才製造產品供應社會，所以要了解消費者需求的變化。現在的顧客是很挑剔的，其需要不斷在改變，例如隨身聽、錄影機等，過去根本都沒有。人類基本的需求沒有改變，但是滿足需求的產品不斷在調整在改變，解決的方式不斷在變。現代人有太多的選擇，故對「買者」的需要一定要去了解。SONY公司的總裁曾說：商品的價值在於獲得顧客購買而肯定；產品讓顧客肯定後就會暢銷，要發掘出顧客尚未被發掘出來的需要。從國內許多事件的變化如味全事件，可知現在大家需要的產品不僅要物美價廉，還要品質好，還要安全，所以企業要了解顧客新的需要。企業創造利潤除了分享顧客，同時也要分享員工，員工才能與你同甘苦。企業經營中了解「買者」有何需要，這就是機會；真正關心員工需求的企業都有遠景。

再談談競爭哲學。企業基本上是有機體，並沒有永久的生命，因此筆者對企業常有一種假設：從開始便邁向死亡。企業是個弱肉強食的社會，是優勝劣敗，適者生存；經營企業沒有永久第一，有的早死，有的晚死，最後都難免一死。企業為什麼無法一直生存下去呢？因為企業經營並非只是參加比賽，而是要獲取勝利。近年來有不少企業倒閉，很多人都是表面惋惜，內心卻歡喜；在田徑賽上也一樣，我們只見新人笑，不見舊人哭，比賽中我們為得勝選手歡呼，從來沒有為失敗的加油。因此企業經營的最大問題是：只能把對手擊退，而不能將之逐出市場。因而中國人雖然喜歡創業、當老闆，但要做到處於「獨門獨院」境界卻很難。經營企業是在進行一場沒有終止線的競爭，沒有說打贏這場仗就是永遠勝利，沒有人敢說他永遠第一。

企業是「Going concern」，是繼續存在的經營實體，要永久存在，必須「革應而生」，即要應外合：要了解未來，因應外界變化及趨勢，對外要創造流行，掌握機會，了解「買者」的需要有無改變；對內要革新、改革，甚至革命，改變經營班底，「革」要止於至善，如此企業才能健康，才有新生、永生。日本企業重整專家平岡夫曾說過：若企業不會倒，就退二分。很多人在事業高潮時未想到守成，只是拼命衝，所以企業要長久，就要「革應」。企業經營要「氣長」，屢敗屢戰無所謂，只要留得青山在，不怕沒柴燒；「追求卓越」一書中曾提到要堅守本行，一個人要成功是要付出很高代價的，在這場沒有終止線的競賽中，為了永保第一，必須勤練。未來儘管充滿挑戰，只要紮實的固守本行，不貪，則企業即能持久。

接著我們來談一談未來台灣企業所面臨的是怎樣的一圈社會。我個人認為有六種演變趨勢：

一、進入服務經濟的社會——就目前的經濟結構來看，雖然服務業所佔的比重還比不上工業，但依據經建會的統計，在未來服務業成長率大概會高於工業。目前國內許多金融機構、資訊業及連鎖商店的興起是一個新的趨勢，例如肯德基、麗豐房、三陽都是屬於服務業。未來新的就業機會以及經濟活力，均來自服務業。

二、進入知識化的社會—過去我們常將企業員工分為藍領、白領，但是現在隨著教育的普及，大家對於解決問題的能力漸漸提高，主管的學歷大都低於部屬。因學歷普及的結果，知識折舊率很高，所以為了要適應這個知識爆炸的時代，為了要趕上潮流趨勢，進入知識社會後強調第二專長，重視不斷追求新知，不斷要求自我成長尋求突破。

三、進入多元化的社會—所謂多元化社會是指現代社會有各種價值存在，很多人觀點均不同。在企業中，要考慮的利益也是多方面的，如社會大眾、政府立場、消費者等，不能只考慮自己利害；企業不再屬於老闆一人所專有，而是多元價值社會下的多元體。

四、進入重視生活素質的社會—有錢有閒後，大家開始重視休閒生活，希望有彈性的工作時間，不要每天固定擠公車，能有更多屬於自己的時間，預料過幾年可能變成每週上班五天。由於現代很多人要過自己的生活方式，於是慢慢的強調工作的生活品質（Quality of working life），很重視工作環境的好壞，也重視生活享受，生活素質提高了許多。

五、進入人性化社會—往高層次需求尋求滿足。現代人多為興趣、抱負而工作，不似過去是為了運動才希望達到自己的理想、抱負，肯定自己的能力，較重視高層次的需要，考慮到未來。員工事業前途的規劃（Career planning）在很多公司漸受重視，要讓員工覺得他在公司很有前途。

六、進入國際化的社會—台灣是國際競爭的社會，企業從慢慢多角化進入多國化。台灣企業現在也強調到國外引進新的技術，不只要生產利潤，也要求行銷利潤，建立國際通路，重視自由化、國際化，因為今天不國際化明天就會後悔。台灣目前要從家族企業慢慢變成國際性企業，從家族企業走向企業家族，從國內促銷、推銷、行銷，到國際行銷，進入國際化社會。

台灣企業管理在未來會有什麼變化？未來企業應該如何管理？現以象棋來談談台灣企業未來的發展階段，即中國式管理——「象棋管理」。象棋有三條線：第一條線單兵，這是農業的五〇年代，老闆身兼數職，衝鋒陷陣，靠此神奇人物打出天下，此種企業稱

為「邊城奇俠」，此奇俠事必躬親，什麼都懂，是權威的象徵，公司成功的代表，公司即他，他即公司，能夠苦幹，使公司成功，這是第一個階段。慢慢地隨著企業規模大了以後，不能只靠他一個人，慢慢要分工，建立制度、組織，分工協調，此時業主站在中間，慢慢進入第二線，建立許多規章制度、功能性組織，是法治階段，也就是第二個階段。而目前這個階段，我們稱為第三階段，老闆站在最後一條線，幹什麼呢？有人說有兩種狀況：一是跟大家點頭、感謝，一是禱告，祈求國泰民安。實際上老闆在此階段是個教主，他必須有一套經營理念來經營企業，有一套自己的想法，讓員工知道我們的公司是怎樣的公司，要給員工培養使命感，讓他們充分瞭解公司的經營方針；要創造企業文化，有公司自有的一套思想信仰，讓員工秉持這些信仰來發揮，因為企業大了以後不可能由老闆事必躬親，要靠思想信仰來運作。三民主義中有兩句話：思想產生信仰，信仰產生力量，就是這個意思。所以老闆要深居簡出，要有兩個企鵝幕僚：一個四處去督察考核，看看有沒有問題；另一個幕僚則是在企業內部做企劃，蒐集資料、整理資料，建立各種規章制度，毋須到外面跑。這兩個階段合起來說明：基層主管強調人，中層主管強調協調與制度，高層主管強調要經營理念，使員工知道公司是怎樣的公司。台灣企業未來在此三個階段中，以第一階段最多，到第二階段已不多。

最後，以一支鐵釘的啟示來做為今天的結束。



期望國人不管在學校、企業、或是在那個工作崗位，做事要有追求至善、卓越經營理念，且更要有問題、危機、責任及時間意識等四個「軟體」涵蓋，以此四要件，配合不滿現狀。創新經營理念，相信必可面對廿一世紀，挑戰，確實掌握未來發展趨勢，使企業充滿機會活力，而永遠青春。

品質管理論 革命

雖然QC鎮日掛在嘴邊，
但你对品質的觀點，
很可能已經落伍了。

朱家一

今昔品質管理論之比較	傳統看法	新的看法
1	檢驗員負責挑出不良品	作業員就要預防不良品的出現
2	品質關卡有必要	品質應由製造過程控制
3	產品品質的成本很高	提高產品品質可以降低成本
4	生產力和品質是截然不同的兩回事	生產力在實際意義上就等於是品質
5	把錯誤減少到「可接受的最低程度」	「零缺點」是可以達到的
6	自動化是用來降低勞動成本的	自動化不僅是降低勞動成本，它還改善產品品質
7	改善品質是為了減少內部製造上的損耗	改善品質是為了符合外在顧客的要求
8	品質工作著重在製造過程	企業所有機能、所有活動都是品質的焦點
9	品質經理有權下令停止生產及出貨	工廠的生產經理既有權力也有責任停止生產及出貨
10	品質只是一個部門的機能	品質是全公司注重的焦點

〈品質管理轉變一覽表〉

奇異(GE)在賓德基州專門製造噴射引擎零件的一間工廠，最近剛剛開工，整個工廠沒

有一位檢驗員。不過，這並不表示，這家工廠不做任何的檢驗工作，而是不再在工作完成後，才交給其他部門來做查驗工作。檢驗的工作已變成作業員在生產過程中的一個正常步驟，就跟他們進行任何其他的步驟一樣。

在另一個大不相同的場合，一家著名的工具機公司，最近重新改組了整個製造作業流程，將現場檢驗員撤除，由作業員全權保證貨品送到下一個部門之前，能全部都合乎要求，也就是說這中間不再有緩衝步驟了。有人問這家公司一位領班，他憑什麼再回到從前有檢驗員協助工作的情况，他回答說：「不可能!!」他明白地指出，他全權負責成本、送貨和品質，他必須確保工作在他的部門第一次就做對，並將下一個部門視為可貴的客戶。

另一個奇異工廠正在進行一項作業員工作站控制計劃，教導作業員如何去評估自己的工作，並將自己的製程控制的結果提出報告。此外，廠方還提供他詳細的指示，教他在製程有偏差時如何矯正，讓他知道在他的工作完成後，不會再有人來檢驗了。

在傳統的方式下，如果產品的品質不合規格，品質部門有權力也有責任停止生產。這導致部門間玩捉迷藏，作業員不管用什麼方法，只要能使產品通過檢驗，他就「大功告成」。如果在市場上發現有缺點的產品，品質部門就要因為失察而負責賠償，所以有人疾呼應予品質部門與公司其他部門相同的地位。過去「改善品質」的傳統方法，就是賦予品質部門全權負責與全權管制。

而今天，有權叫生產線停工的是工廠生產部門，它負責產品的品質，也負責平衡成本、排程和品質之間相互關聯的需要。要求品質的不再是什麼大的部門和權位，而是一個經過良好訓練的小組人員來做，他們精於審核