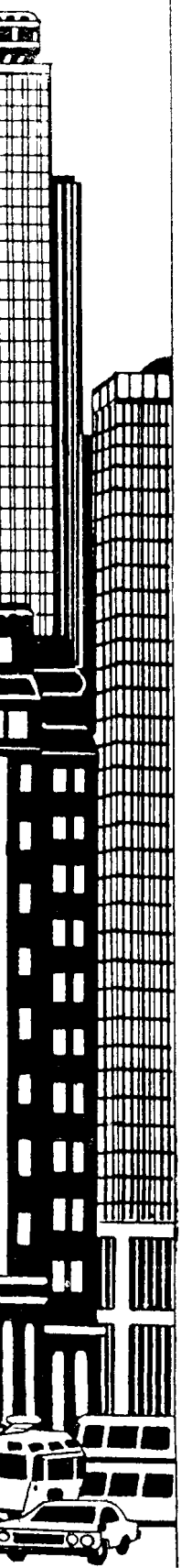


经济管理研究

第 1 辑

1986

书目文献出版社



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服务中心

目次

如果,你不再拥有干部“头衔”……	—
管理企业文化不容易	礼君 1
人力资源理论之探讨	段樵 3
企业环境的改变	9
管理者如何创新与革新组织	陈生民 10
“经营者再突破”	黄渊源 12
怎样发展国内行销策略	郭昆谟 黄俊英等 14
人人都该懂电脑	豪一 23
拓展外销市场的战略与战术	戴国良 27
需求拉力的行销策略(上、下)	杨新生 30
从速效到思考的时代:谈新日本式经营	杨宪次译 44
日本企业的集团主义及其运作(上、下)	江炯聪 48
美日企业员工对抗赛	云君 55
玉不琢,不成器——员工训练的作法	60
中国经典给现代企业的启示	三

管理企業文化不容易

許多合併公司未能達到提高生產力的預期效果，其關鍵原因即在企業文化的步調不一致。

禮 君

一家太空公司與另一廠合併但並未因此成長。因太空公司之象牙塔導向與行銷公司強調之財務成果衝突。建設性之關係永難發展。12年後，雙方之主管仍在致力尋求改進兩公司文

化適應之途徑。

文化不同合併失敗

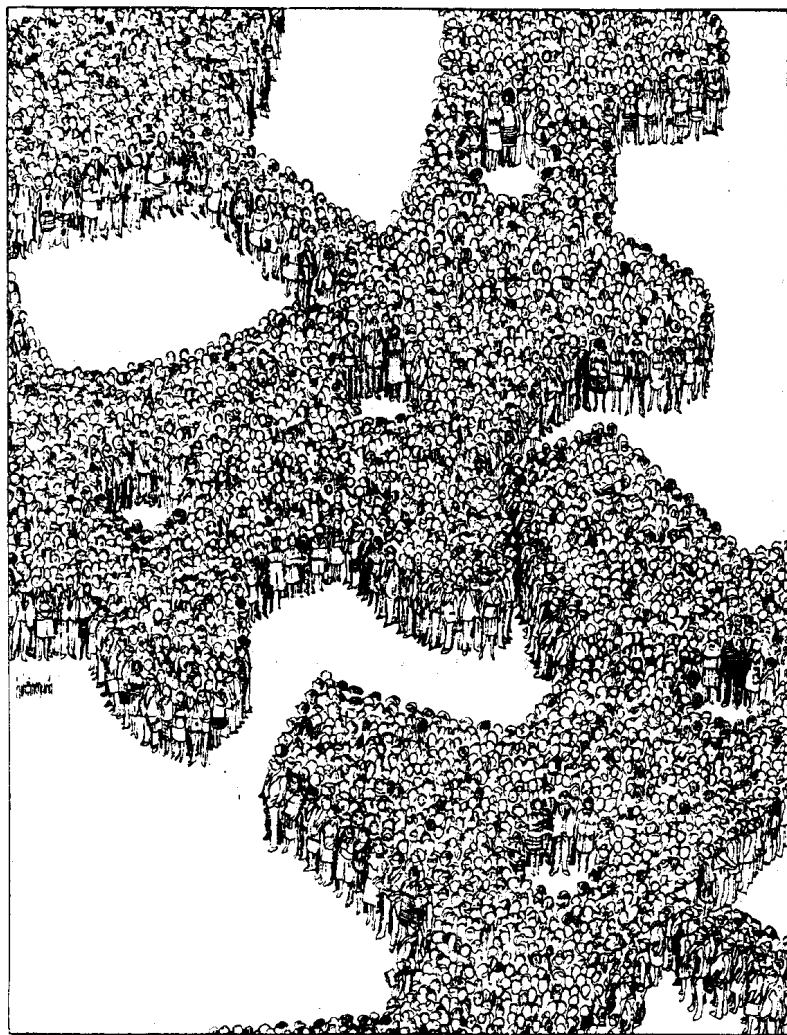
此並非孤立之意外事件。1983年完成合併之 2,500 家公司中至少有一

半未能達成預期成果。有些完全破裂。其他則未能如參與者之期望。其大部情況是公司管理階層解體。

很多此等合併公司之失敗並非由於財務或營業上之困難。而是肇因於步調之不一致。如上述案例：一方是強烈之行銷導向，另方却致力於研究發展。或一家公司之特性為自由化、企業化，而另家為僵硬之官僚化。但他們對此等難予界定之公司奇特習性事前很少注意。當代表不同公司價值之管理階層發現彼此之衝突時。常在事後才說出成功與失敗間之異同因素。結果原似由上蒼撮合之好姻緣却殘酷地走向失敗。於是如以人力及資源之浪費等觀點來衡量，付出之代價似未免太高。

文化融合須盡全力

企業文化可以合併。但並非一夜之間且不盡心力就能成功。如雙方能了解為何要進行聯合投資。在此一合作事業之發展上各自希望對方扮演什麼角色。他們會因此找到愉快相處之道。而獲得此等了解與支持的責任則落在每一公司的負責人肩上。因為只有他能發出已在組織中根深蒂固之策略即將改變之訊息。他才是具體表現。助長及推廣，進而主宰企業文化要素合併之達成或破裂的人。雖然負責人無法獨立實現企業文化之順利轉移。但代表及影響公司企業文化之程度却無人能出其左右。



什麼是企業文化？如果財務、營業及行銷為公司硬體系統之實例，那麼企業文化即為軟體系統之總和，它是指導公司每日活動之信仰及價值。故企業文化為公司如何進行工作之模式。不管承認與否，企業文化係存在於任何組織中之活生生事實。而合併之情況是經理的傳統做事方法受到挑戰。此時不僅是傳統模式受到挑戰，它且將與另一組織之陌生模式擺在一起。並希其能不可思議地發展演變成一個聯合之整體。

六項因素關係成敗

負責人統合企業文化之過程應從何着手？要成功需注意下列六大事項。此六大關係密切之事項為負責人必須做者。它是改革時影響公司所關切事務之基本藍圖。此等步驟對公司策略之任何改變均有重要影響。尤其在公司合併或收購遭遇困難時特為重要：

一、建立知識：

負責人在進入公司合併或收購時如未具備本行之完整知識將愚不可及。惟儘管知識已備他們仍常疏於對組織之文化有足夠了解及評估文化適宜之可行性。建立有關文化問題之知識為一種將傳統所暗示者明確地表示出來的方法。指出公司合併時何者需特予注意。

建立知識有助評估合併或收購之實際可能性及發掘潛在問題。亦有助合併之實施。負責人早期參與協助他人建立知識之過程，可發展有助爾後避免衝突之廣泛支援基礎。

二、發展共享美景：

合併或收購必須為清晰營業美景之一部。且此美景應為各有關方面所共享。營業之理論基礎及策略應詳細說明。如此經理人員就不必逐條閱讀尋求弦外之音。負責人必須與組織各階層溝通並展示公司之新策略來發展共同美景。因很多支持及贊助此者如員工、股東、顧客及供應商均將受到影響。他們應知道改革之幕後原因。

全面溝通澈底執行

決定信仰中所望之改革：

誠如前述，企業文化係含蓄的。是公司的不成文法。故合併企業文化時必須將最後要轉變為行動之新價值及信仰清晰表明。處理此等無形力量最成功者為那些使用知識建立，來鑑定妨碍改革且需變更之信仰的負責人。他們使用前兩項所獲之知識來發展適於支持新美景及有效溝通全組織之企業文化。

傳播新價值方法之一為建立一個重要意見領導人小組。使其負責領導及在各自之部門內傳達新的信仰。由於企業文化根深蒂固。通常改變緩慢。故負責人應盡可能保留舊的文化。並予重新詮釋以支持新美景。

將價值變為具體行為：

負責人必須界定含有新營業美景及企業文化之明確行動。上述一至三項可使員工原則上了解及接受新的企業價值。但他們可能仍會問：“此等價值對我何用？”在組織進行劇烈改變時，每一個人均在注視上級傳達何者方是真正重要之暗示。故負責人之作為必須與其所信仰者一致。並應向全組織發出強烈而不矛盾之訊息。

負責人必須對中上級管理階層傳達新的價值。並協界定員工在公司中所扮演之新角。最後，尚需傳達者為每日行動及責任之改變。其含意不僅超過為決策及行為創造新模式。且亦建立協助員工將新價值轉變為對各自工作有意義之技巧。即建立回饋機能，使經理人員能評估自己之作為。

重整權利適度移轉

重整權力以支持新價值及作為：

重整權力為傳出真正合併訊息之另一方法。當負責人選擇性及一貫性地分配支持新價值及作為之權力時，可使員工相信改革之進行是真的。成功之負責人常變更企業結構來支持合併及新的策略方針。

負責人應將權力轉給那些在技術

、價值或功能上支持新文化方針之員工。因如對權力作沒有明確而理性之劇烈改變，可能會造成傷害。苟能與新價值結合，重整權力之過程，其作用等如支持策略改變之有效鼓勵。

控制有高度影響力之管理制度：

在組織之很多正式及非正式制度中其影響力互有差異。此等有助決定任何企業改變速度及成就之高影響力制度各不相同，且常難鑑定。但幾乎在所有公司之資源分配制度中，至少有一項具有高度之影響力。有些公司經費預算為對經理有最大影響力之控制工具。其他則為資金計劃之規模及數字最為經理人員所關切。酬勞制度為另一對其有主要影響力者。負責人可透過鑑定高影響力之制度，以其指導員工之行為來表示對合併之投入。

減少衝突完成結合

很明顯地，合併企業文化不是唱獨腳戲。但却是對負責人領導能力之真正考驗。並要求其使用所能控制之資源來實現全公司在觀感及信仰上之調整。

合併或收購在公司之歷程上是重要之策略步驟。有時亦為最重要之措施。且常因財務、技術或行銷等原因而進行，不管環繞此一改革之文化因素為何，並非所有合併或收購之失敗均導源於企業文化之衝突。但如文化問題受到忽視，沒有任何公司能合併成功。故聰明之負責人在進行企業合併時要提高警覺。應在兩公司合併之蜜月期結束前為成功之文化結合採取正確措施。

本文譯自管理評論作者勞倫斯·本尼生(Lawrence A. Benignson)為麻省劍橋(Cambridge)管理分析中心公司(Management Analysis Center, Inc)之資深副總裁。

人力資源理論之探討



■ 段 樵

壹、人力利用管制的目標

在現代企業管理的範疇裏，人力資源的規劃與利用，是核心工作之一。但如要使人力規劃能如理想成爲一個連續不斷的過程，而不僅是在某一時空裏的孤立計劃，而人力資源得以有效利用，則人力利用的管制（Manpower control）是絕不可少的。

由于任何偏離現有標準的變化和趨向會明顯地影響未來人力的需要，所以有關人力資源利用的效率，生產力和使用成本等資料的收集乃是人力規劃的一個重要組成部分。而且，生產力的資料也可提供一些有關生產力運動或協議的參考，藉此把給予雇員的報酬和勞動生產力的提高聯系起來。它們也可與按勞取酬方案聯系，用以協助未來有關這些方案的決策。

正因為如此，我們需要一種積極的，方便的體系。它不僅能測量和比較勞動力的表現，同時還要能估量其潛力，亦即未來可能改進的幅度；以及能識別出在什麼方面有可能改進。這樣才能比較有把握地對人力資源利用效率的變化作出預測。但只有與人力資源

利用有關的投入和產出兩方面的變化數量化以後，上述體系才能夠建立。

Bramham 曾以煤氣鍋爐的自動調溫器來比喻人力管制〔註〕：（此一體系是不可或缺的），如無此一管制系統來監視、記錄與調節，則爐溫難免或過冷、或過熱，所烘烤的糕餅不是過生就會過熱了。企業的人力規劃或人事作業單位是鍋爐，而管制體系，就是鍋爐的調溫器。

較具體一點說，人力資源管制的目標是在於保持人力於適時與適當的水準——不會過多，也不會過少。不會因為無計劃而在某一時候聘用了過多的員工，要再向外招聘。人力管制也不是被動的、消極的。它會在管制過程中隨時發現問題（如僱用人數、成本、績效等），立即進行檢討，並將之反映在企業的行動政策上。例如人力的過剩與不足，可能就反映了人力需求預測與損耗預測的錯誤。不但行動方案要作修正，長期人力供需的計劃也要作相應的調整。簡言之，人力管制的目標（與功用）就是：

——補救現有的問題。

——預早發現存在的問題，與

——避免問題的重複發生。

不過，要注意的是人力只是影響生產力水平提高的因素之一。一般而言，通過改善設備、廠房、原料和資本的利用就能增加生產力。所以，弄清人力到底起着怎樣的作用很有必要，特別是當生產力的測量是與按勞取酬方案或生產率協議相聯系時尤為如此。有些時候，很可能顯示出來的績效改進並不與人力有關。

此外，在比較相隔一段時間的生產力指標時，尚需要檢討投入產出因素組合改變的程度。這種變化的比例可能是受到供應方面偶發性變化的影響。低生產力水平可能由於獎金和加班超時工作而暫時有所提高，但這二者並不能真正地反映工作者能力的提高。如果扣除工作完成數量所沒有反映出的超時工作人時，我們可能會發現實際生產力的提高十分有限。在另一方面，工作研究、工作活動抽樣調查等基本研究的成本、顧問費用等等雖然可使生產力長期而言會有實際的提高，但卻也可能在剛開始的一段時期內提高了成本和利潤的比例。因之，在對「調溫器」的讀數作出反應時，也需要參酌其他資料，並且具有燭照全局與長期展望的眼光。

貳、管制系統的標準

一個理想的管制系統應該能具備以下特質：

- 適應（情勢的）彈性
- 配合組織的總體與人力規劃的目標與程序
- 與財務及生產的評估標準掛鉤
- 能導致行動，解決問題。

為達到此一理想，人力管制往往選擇若干顯而易見而且特具重要性的具體項目作為管制標的。首先，最佳指標之一，可能就是承擔一定工作負荷的「最適人數」。但是僅僅人數的簡單增減本身並不一定表示了生產力的改進。通過減員試圖提高生產率可能只是應急的方法，有時往往還使事情變得更糟。若每個管理人員都被要求按照事先盲目定出的百分比去減少工人，在某些環節，可能就根本不能承擔工作任務。在

許多企業，雇員的數目，取決于可得的財務資源往往多于取決于要完成的工作量。然而，倘若生產力真是要得到改進，還是需要通過工作分析，決定適合各項工作的資格與要求以建立起對人力的客觀要求。人員配置的短缺或者過剩都會減低人力的最適使用，由此增加了人力成本。

此外，與普遍的信念相反，收入或利潤並不能真正地當作是人力利用效率的一種理想指標。因為市場條件並非一成不變。一個企業是否能以高效率運作，與其所賺利潤的多寡並無絕對的關係。利潤往往僅能表明收入的比耗費的多，而別無其他含意。是以單是收入或盈利並不是一個很好的勞動利用效率的量度。常被考慮的代替項目，一般而言有實際利用的人時（包括加班超時的時間），人力成本和產出量等。不過值得注意的是超時工作固然可以表示市場對這個企業的產品或勞務確實有過量的需求，但是它也可能表示生產資源已緊繃到極限，必須研究改變工作方法或作業系統以提高效率。

綜合起來，這些管制的對象大約有如下四類：編制與實有人數、人時（或人日）、人力成本、與生產效率。這四項對象可以同時列入管制及檢討，也可以僅列管其中的一部份或單項。

叁、四項主要標準的應用

一、編制人數與實有人數的檢討：

這是最通用且最為人熟知的一項。在應用時也因為人力的問題，可由「多了幾個人或少了幾個人」表達出來，而較易為一般人瞭解。

此一檢討可以藉下列人力對照表而進行。

各個部門或職別的實有人數如與編制員額有顯著的出入，則多少表示進一步的檢討有其必要：是預測出了問題，還是在訓練、聘用或昇遷上有困難發生了？或是任用冗員？

但此一系列管標的也有若干缺點。

首先是較不具彈性。編制人數不能經常變動，否

則就失去了管制的意義，但是如環境變遷較速，編制不能相應調整，則反映不出實際的需求。

此外，列編員額時，為應付嗣後可能發生的需求增加等情事，單位主管可能會浮報所需人數，以致編制人數偏高。這在依編制嚴格管制人力並以之作為績效評估標準的情況下最易發生。

第三個缺點就是如組織龐大時，因員工種類繁多，勢必無法一一列出（如表一），而必須作若干之總計（aggregation）。因而依實有人數與定員作比較時，在部門別或人員類別上，有時不易具備足夠的區別力（discrimination）。

第四是實際人力利用有時亦有賴於加班、外包、臨時工、縮減工時等方法來適應生產需求，這些情

況不易在表一表現出來。

第五是因為定員就是人力控制的上限，所以在組織擴張時當可應用，以免雇用過多人員。但是當組織縮減或是調整時，以此為標的就表現不出對「向下變動」的管制力量。也就是說人力裁減是否適當或是不足的問題無法自實有人數與定員的比較來看。

最後，編制比較法不能充份顯示在成本、生產力或工作績效方面的問題。在許多情況（例如應用在體力勞動人員的人力控制）裏，以此作為控制對象，成果並不理想。

二、工作人時(man time)的檢討：

為彌補以上缺點，許多企業的人力管制有以「人時」為對象，或以之作為補充。

人時控制的步驟大致可分以下四項：

1.將所雇用的人員與加班、外包、臨時工，兼職工等折算為「人時」單位。

2.決定預算與估定計劃或標準人時（Target hours）以作管制準則。（在估算時，加班、外包、臨時工、兼職與因生病、訓練等而致的缺勤均需考慮。）

3.比較可用人時、實用人數、計劃人時的差異。

4.檢討發生差異的原因，發掘問題，提出對策。

此法的缺點是某些工作與員工不易折算為人時單位，或是折算之後意義不大，因為生產實績與所耗人時未必呈一定的比例。較高層的管理與研究人員不少即屬此類。此外，人時的數字，可能將管理人員的注意力，自使用（僱用）多少「人」這個更切身的問題上移開，而忽略了管制與採取行動的重點。

三、勞動生產力/工作效率的檢討：

以勞動生產力的管制作為人力管制的對象，也就是集中注意力在勞動利用或人力利用的效率上。這個方法的理由是很明顯的，惟有同時考慮生產的績效如何，才能知道事實上人力有無不足或是浪費。

此法的應用步驟一般可分以下四項：

1.確定所應用的生產力指標（例如根據成本或工

表一 編制人數實有人數對照表(例)

部 門	實 有 人 數	編 制 人 數 (定 員)	編 制 與 實 有 之 差
運 銷 部 門			
一般員工			
裝配工	87	94	- 7
見習工	11	12	- 1
維修工	22	27	- 5
搬運工	9	6	+ 3
(總 數)	129	139	- 10
技 術 員 工			
經 理	1	1	
副 理	1	1	
一級工程師	3	2	+ 1
二級工程師	4	7	- 3
管 工	9	11	- 2
(總 數)	18	22	- 4
職 員			
主 任	1	1	
一級課員	3	4	- 1
二級課員	7	9	- 2
(總 數)	11	14	- 3
部 門 總 數	158	175	- 17

表二 每月人時分析(例)

人 力 類 別	本月可用人數	本 月 損 耗	%	本月實用人數	計劃使用人時	%
管 理 人 員	154	—	—	154	154	—
技 術 人 員	870	110	12.6	760	640	+ 18.8
職 員	210	—	—	210	280	— 25.0
技 工	6,480	840	13.0	5,640	5,750	— 2.0
助 理 工	950	48	5.1	902	750	+ 20.3
總 計	8,664	998	11.5	7,666	7,574	+ 1.2
人力損耗原因別						
訓 練		768				
疾 病		230				
其 他		—				

表三 實際生產力與計劃生產力之比較，分行別(例)

生 產 力 指 標 *	甲 分 行		乙 分 行	
	本月實際生產力	計劃生產力	本月實際生產力	計劃生產力
存 款 部 門 人 員	94.7	88.0	91.4	89.0
貸 款 部 門 人 員	73.2	70.1	85.3	85.0
輔 助 人 員	20.1	10.3	18.2	16.0

* 存、貸款為每人每月百萬元

表四 人力績效日報(例)

員 工 績 效 日 報				部 門 績 效 日 報			
員工編號	實際生產 時 數	標準生產 時 數	績效百 分 比 *	部門編號	實際生產 時 數	標準生產 時 數	績 效 百 分 比
105	8	10	125.0	1	110	90	81.8
110	6	7	116.7	2	280	300	107.1
112	5	4	80.0	3	150	145	96.7
⋮							

*績效百分比 = (標準生產時數) ÷ (實際生產時數) × 100 %

表五 休閒時間日報(例)

部門別	直接人工 總時數	實際生產直接人工		休閒時間原因							
				維護		缺料		其他		合計	
		時數	%	時數	%	時數	%	時數	%	時數	%
1	3,200	2,900	90.6	200	6.2	50	1.6	50	1.6	300	9.4
2	1,300	1,200	92.2	25	1.9	25	1.9	50	3.9	100	7.7
3	600	550	91.7	20	3.3	30	5.0	—	—	50	8.3
4	200	180	90.0	10	5.0	—	—	10	5.0	20	10.0
總計	5,300	4,830	91.1	255	4.8	105	2.0	110	2.1	470	8.9

作小時與生產量，銷售量或利潤的比例而定）。

2. 決定預算及估定標準（計劃）指標值。

3. 比較實際完成與計劃完成的指標值（如表三例）。

4. 檢討發生差異的原因，發掘問題。

輔助人員為每人每月10標準任務單位（task unit）。

在此，值得注意的是，一個真正有管制意義的生產力指標，或是與薪酬管理能取得聯繫的指標，必須能滿足以下三項要求：(1)管理者明白此一指標如何建構，並且瞭解影響它的主要因素；(2)人力管制作業或其他企業所能採取的措施能夠有效地影響這些因素（或至少是其中的大部份）；(3)能迅速與頻密地得到訊息回饋，以便採取適當的行動。

此外，如人力績效日報表（包括人員與部門績效日報表）、閒置時間日報表等，也是常用的管制工具。（表四、五）

一般而言，謹慎地運用實際績效與計劃績效標準的比較，可以說是獲致有效人力控制的最佳方法之一。每日或每週的比較可以根據各部門的總額進行，也可以比較個別員工。許多人力（或其他）方面的問題往往可以自這些比較中偵測出來。

四、人力成本的比較：

在許多企業部門裏，生產力的精確量度與分析並不易為；因而成本面的分析往往被用來代替生產力的分析。因而，人力利用的控制亦可自成本標的著手。所謂「人力成本」，一般而言包括的項目有如下若干類：

1. 薪酬成本（Remuneration costs）：例如(甲)新津、工資、分紅、獎金、加班費、夜班加給、績優獎金等屬於薪金的部份；(乙)直接福利如退休金、人壽保險、有薪假期、津貼午餐、分股權、購屋補助、津貼交通、津貼房租等；與(丙)法定支出如失業保險金分攤額，職業訓練基金分攤額等。

2. 聘僱成本（Recruitment costs）：例如廣告支出、介紹所費用，測驗與甄選費用，代付健康檢查費用等與選聘新進人員有關的支出。

3. 訓練成本（Training costs）：包括一切與準備及實施訓練計劃及訓練中人員因低質、低量產出而導致的損失等均屬此類。

4. 遷置成本（Relocation costs）：凡協助新進或調職人員所需花費的搬家費、旅館費、安家費等均包括在這個項目之內。

5. 離職成本（leaving costs）：各項離職給付與因離職而導致的生產損失（在交替期間）均屬此類。

6. 其他間接福利：例如公司為員工設置的社交、娛樂場所的支出、員工餐廳、公司產品折扣、辦公室

表六 實際成本目標成本之比較(例)

人力類別	實 際		計 劃 (目標)			
	本月薪資、獎金	本月其他支出	由年初迄今支出總計	月薪資、獎金及其他	由年初至本月支出總計	由年初至本月實際與計劃支出之差別(%)
管理人員	370	—	1,184	370	1,070	+10.6
技術人員	1,760	320	5,692	1,840	6,240	-8.8
職 員	190	74	806	210	780	+3.3
技 工	5,280	140	16,740	4,620	15,940	+5.0
助 理 工	1,020	87	3,950	850	3,650	+8.2
合 計	8,620	621	28,372	7,890	27,680	+2.5

音樂、工廠安全措施、停車場等支出均屬之。

7. 人事管理支出：除已包括在以上各類項目中的其他一切人事部門支出均屬之。

以人力成本為目標的控制方法其基本步驟與前述根據生產力、工作人時進行管制的程序並無不同，主要也是以比較實際人力成本與計劃（目標）人力成本來達成偵知問題，採取行動的目的（見表六例）。

簡言之，其進行步驟可分以下四項：

1. 將有關員工之人力成本分項列出（直接成本如薪津、獎金、間接成本如聘僱、訓練等）。

2. 決定預算及估定目標（直、間接）人力成本值

3. 列表對照實際與計劃人力成本。

4. 檢討發生差異的原因，發掘問題，提出對策。

但是值得特別注意的是無論如何，人力成本是有關工作效率計算中一個很敏感的部分，公正的評估並不容易做到。通常最簡單和較實際的量度就是前列所示的每年每雇員的平均勞動成本。這包括了工資與雇傭成本。每年平均成本的計算應把全體雇員包括在內，而不單只是在一些個別情況下，支出特殊費用的人員。以整個企業為例，要包括普通男工、女工和管理人員、技術人員、職員和操作工。兼職工人也應作為

一個完整的單位計算在內。

除了實際成本與目標成本的比較之外，對人力成本的分析，尚可提供吾人若干有用的指標，以作為人力利用與改善的控制目標。

總結本節，如果一個整體的人力管制計劃，嘗試自各方面分析人力利用的效率與問題，則可同時自以上編制、人時、績效、成本等四項標的著手；並依據一定的，依各企業的主觀需要及客觀條件而擬定的討論或檢討準則（例如應較著重編制面抑或著重成本面、生產面等，又其所佔之比例應為若干等）來擬訂控制的目標。

肆、結 論

人力成本的估算實務方面，一直都有著相當多的爭論。一方面是究竟那些成本項目應該計入財務分析報表，又有那些是可以客觀計量的？另一方面是人力成本究竟是應當作經常費用還是視為資本支出？（亦即人力應否如同資本一般看待？）

近年來人力資源規劃專家與會計專家在他們的共同研究領域中發展了一套人力資源會計，以求解決部份的實務問題。

(下转第 51 頁)

企業環境的改變

僱員願意對企業鞠躬盡瘁，是由於他們有「企業屬於僱員」這一種觀念。管理階層能夠考慮全體僱員的利益先於股東。從管理學上說，也就是擁有權和管理權的分家。



式經營管理

爲了從企業內各類員工中蒐集意見，故此必須設計一個制度去綜合和使用這些意見。著名的品質圈只是這個制度中的一環，此外還有其他很多特別的企業管理方法，以蒐集和運用集體的智慧。

日本企業所運用的管理方法，適宜用於不斷改善生產方法或逐步改良產品。藉着這種優點，許多日本企業就以改良生產技術作爲公司的策略。

日本企業在以生產技術爲成功關鍵的行業都表現出色，例如汽車製造、鋼鐵、家庭產品、電子、精密機器業等。

與此同時，不少日本企業也致力投資在製造設備上。而他們的財務策略是依賴「間接融資」（向銀行借貸），這和積極性的投資有密切的關係。另一方面，這種高度的增長又有助於維持良好的勞資關係、終身僱用、年資新級、內部晉升等制度。

近年來日本企業身處的環境已經起了很大的變化。爲了回應這些改變帶來的機會和挑戰，日本的企業管理也接着要相應轉變。

低增長時代面臨的挑戰

進入低度成長經濟是首個面臨的挑戰。低度成長使維持終身僱用、年資新級和內部晉升制度更加困難。因爲在企業成長率放緩時，維持終身僱用和年資新級，則薪金支出的開

銷就會增加。而且由於平均壽命增長，退休年齡也因會延長。

要保持傳統的人事方式將會日益困難。而且在低度成長期內，能夠開放給晉升的管理層空缺也不會增加。在這種困難情形下，維持員工對企業的信心是首個日本企業管理的挑戰。

企業的國際化，尤其是生產活動方面，是要面臨的第二個挑戰。日本企業迅速將生產活動國際化，有的是銳意擴展，有的則爲了緩和貿易衝突。在國際化的過程中，日本的管理方式必須加以修改，以配合每個國家不同的工業環境。因爲日本的管理制度是從日本社會和經濟獨特的背景中土生土長，自難將之移植在外國的土壤上。

然而，爲了在外國市場競爭，就必然要將現時的管理方法遷移調用。因爲這些是日本企業強大的獨有長處。因此尋求應用日本管理方法於國際生產活動上，是日本企業的第二個挑戰。

國際競爭和技術改新

第三個挑戰是在國際間日趨劇烈的技術革新競賽。國際的技術發展競賽，特別在高級技術方面的競賽更加激烈，現在比以前講求更多的想像力和創造力。那種蒐集企業集體智慧的传统管理方法，雖然適合刻苦經營，一點一滴地累積改進，然而對於要個人創作突破的時代來說，已經是不合時宜了。

將來，如果日本企業還要在技術改進領先，便得要發展新的管理制度，以容許有創見的員工工作突破性的嘗試，這是日本企業面對的第三個挑戰。

考慮到以上的課題，就可以明顯地看到，將來日本企業的传统管理方法，必須因而轉變，就如它一直以來也在轉變的過程一樣。明白以上的觀點，便可以進一步闡釋日本企業管理的各方面問題了。

管理者如何創新 與革新組織

管理者在組織創新與革新過程中，扮演的
是一個積極而正面性的角色。

陳生民

電燈的發明和太空船的發射，在人類文明史上，都有開創性的意義，前者是使人類從黑暗跨進了光明，後者則使人類從地球走向宇宙，但不同之處，在於前者是個人創新之代表，後者是組織創新之代表。

即使在今天，諾貝爾獎依然表彰對世界文明進步具有貢獻的個人，但我們已可清楚的明白，除藝術、文學還保有個人創新的色彩外，其他的創新性活動，已不再是個人努力所能達成的，因此，我們在研究創新時，除研究個人外，更應研究個人與個人間、個人與群體間、和個人與組織間所相互作用。本文係參考羅斯·希伯（Ross A. Webber）所著「組織理論與管理」一書有關「組織創新與革新」部份改寫而成。

首先，為避免名詞上的混淆，我們先將「創造力」、「創新」、和「革新」作一說明。所謂創造力（Creativity），乃是產生一種新的觀念或想法亦即通稱的「創意」（Idea）；創新（Innovation）乃是修正原來的產品、生產程序、服務作業，或是技術；而革新（Change）乃指改進組織的政策、結構、或是人們的態度或行為，以增進組織的績效。

所以，創造力可能祇是一種構想
例如你可去想像人類將來祇要背上一具飛行器，就可在空中飛翔，但這具飛行器怎麼做成？就須更進一步運

用創新的過程，將之實現。但創新在組織中不僅祇是一項新產品，也可能是一個新的部門，或是一個新的訓練計畫。同時，由於創新的進行或結果，可能會改變組織的結構或人員的行為，因而造成計畫性或非計畫性的組織革新。

因此，身為一個管理者，必須懂得運用創造力，創新，和革新三者的關連性，為組織塑造出一種有利這些活動達成的氣氛。由於創新的過程和革新的過程不同，我們先談創新。通常，組織在下列的五種氣候下；較容易產生創新：

一、開放式的溝通

成功的創造是前人努力成果的累積，以科學為例，每個成功的實驗，可能是積因於前人努力的結果，加以發揚光大而已。因此，資訊能夠自由地流通，和取得他人的研究結果，就成為關鍵之所在。通常企業和外界環境之間的溝通能愈密切，在其他條件相同的狀況下，該企業在創新的產生、發展、和實行上常優於其他企業。

二、合作與支持

由於創造力的產生，依賴資訊的完全流通，因此員工必須具有充分的合作意願，願意將和他人交換心得，才能達到資訊流通的目的。而即使不能提供資料，但能了解並支持該項創

造活動，且能給予建設性的批評者一樣有利創造活動的進行。

三、部分隔離

將創新者與充滿壓力的工作環境隔離可有助於創新。但有個問題：如何使研究人員感覺到既是組織的一員，但又不能不受組織的約束。因此，創新者必須具有使命感，有股想有所貢獻的衝動，且能將其大部分時間花在單一的專案研究上；但另一方面，他又得要摒除那種功名名利的世俗觀念，不計較組織的職位高低，不過，又不能完全不關心企業的業務發展，如何在這兩者之間取得均衡，倒是項藝術。

四、足夠的資源

有時較鬆弛的管理可能是有利於創新的，其所以持較鬆弛的管理，原因之一是有充裕的資源（時間、物品、人力等），一個有較充足資源的公司，在從事創新工作所必須的時間和嘗試錯誤的機會上來說，常較一個管理嚴格的公司為多。

五、且慢批評

在真實的環境中，創造性的觀念必須假以時日，才能顯現其功效，著名的麥亨頓專案，花了五年的時間，才研製成功原子彈，因此管理人員必須耐心等待「創新成果」的收成，同

時必須對那些從事創新的人，給予特別的保護，免得他們由於承受「必須有所成果」的壓力而憂心忡忡。

從上述有利於創新活動的組織氣候中，我們可以更瞭解管理者扮演的是一個支持者的角色。只有創造者和其擁有的新觀念是不夠從事一項創新的，還必須靠管理人員努力去取得必要的資源和教育無法接受創新的人。

不過，創新並不保證一定成功，其中會有大量的風險，也會增加組織的不穩定性，因此管理者必須先衡量到底有沒必要從事創新，也可能為維持企業穩定而放棄創新。但企業有必要進行創新時，而主、客觀的條件，如組織結構、人員觀念不能配合時，管理者這時就有必要進行組織革新。

通常，組織處於下列的情況，將有利於革新：

一、公開性

所謂公開性係指管理人員與組織需要面對現實，組織的工作績效亦須坦誠而公開地輸到組織中加以檢討，而且對於外界的反應要靈敏，這也是組織為適應環境而進行改革的主要條件。

二、誠實

組織各階層必須有接受自我批評的雅量和心胸，必須有容許不愉快的問題被提出檢討的組織氣候，而且必

須對提出問題的人給予保護。這些保護可以制度為之，例如設置高階層的創新委員會、允許員工直接陳訴意見等。

三、相互尊重

在理想的狀況下，組織中各階層的人都應尊重他人的創意，同時他們也應有表示反對的權力。一般管理人員及實施革新的主管，常假定一般人都會抗拒變革，因此便誤以為唯有透過強制、誘導和巧妙的設計安排，才能將人們引入其所無法了解的革新中，事實上，許多中下階層的人員反較高階人員更富革新的意願和創意，尤其是事關他們本身的權益時，他們會樂於改革。所以管理者若能開誠布公的將改革的理由告訴屬下，或許會獲得屬下的支持，但也尊重他們提出反對意見，作為改革計畫的修正參考。

四、勇氣和承諾

為有效的達成革新，管理人員與組織成員必須擁有接受創新的彈性，而且能够接受技術的、社會的和行為上的創新，這種改革意願，是雙方為達成組織目標所做的一種承諾，唯有他們的承諾和關懷，組織才能降低改變的風險，維持彈性的結構，和不斷的自我更新。

從上述四種有利於組織革新的因素來看，管理人員在革新過程應扮演

的角色，與創新過程有所不同，他將擔任發起者和領導者的角色，對面臨的抗拒要加以疏導，對有利改革的因素要善加運用。

最後，我們討論組織革新有那些方法可循。管理者進行組織革新，大概依二個方向來考慮；因為管理者最後的目的，是改變組織中人員的行為，提高組織的工作績效，因此他考慮；是直接改變組織中人員的行為呢？或是改變組織本身來影響組織中人員的行為？亦即所謂的「以人為中心」，或是「以組織為中心」。

以人為中心的改變方式中，管理者首先致力於改變人員的態度，他希望人員態度的改變，可導致人員行為的修正，從而達到改進工作績效的目的，因而強調人員訓練和組織發展等技巧。

而以組織為中心的改變方式，則不在意組織中人員態度的改變，首先由修正組織結構、技術、溝通、獎勵制度、工作環境等著手。管理者希望藉著工作環境的改變，組織中的人員自動跟著修正他們的行為，至於態度是無關緊要的。

事實上，組織制度的改變，相隨著人員態度也會受到影響，在革新的過程中，這兩種方式時常是並存的。但不論是創新或革新的過程，我們可以確定的一點是，管理者絕對是扮演一個積極而正面性的角色。

（原載：生產力〔台〕1985年29卷7期26—27頁）



「經營者再突破」

黃淵源

經營理念

以如冰的冷靜和如火的熱情，以如顯微鏡的現實感和望遠鏡的飽幻感，來作為企業經營的理念，是自我突破、邁向成功的有力保證。本文原載於日本 Will 雜誌，作者是田邊企管顧問公司社長田邊昇一。

邁向成功的企業管理，一言以蔽之，即是如何有效地共同完成經營者所做出的決斷。事實上，我們在此所要探究的是，經營者的當機立斷，往往決定一個企業的成敗與否。

而經營者的決斷又謂何物呢？那就是企業觀和使命感。如果經營者誤導了這些理念，恐怕會遭受眾叛親離的悲運。因此，及早樹立經營哲學（經營政策），並使之廣為員工認同，是企業持續發展的主要動力。

最近，企業內部的研修活動在日本受到相當廣泛的矚目。舉辦這些活動的主要用意，旨在灌輸一些有共識的(homogeneous)員工，使他們對自己企業的文化有所再認識。

據聞，這些研修課程中，大量教導企業應如何因應社會變遷等問題，俾能開創出一條康莊大道來。

但是，這種研修內容終究不過是窮極探討一些企業生存的技巧(technique)罷了。這種活動，對於那些新進的年輕員工或許有些重要性；然而，對於企業本身的經營哲學來說，並非是最迫切需要溝通的項目。

當然，輕率漠視員工了解自己企業的生存技巧，時常也會造成員工誤解經營者所下決斷的用意。

品質優良驚傳赤字

直率地說，早在三十多年前，戴明(W. E. Deming)博士前來日本亟力鼓吹 SQC (Statistical Quality Control, 品質統計管理)，這對於日本產業界是何等重要！當時共同在座的尚有西堀榮三郎（日本現代名人，南極越冬探險隊長）等日本實業家。

猶記1951年日本科學技術聯盟還

設置了戴明獎，用以表彰那些能夠落實推行戴明博士品質理念的廠商。

就在宣導活動過後不久，日本某大製造廠商旋即徹底執行這種品質理念，成果非凡，而殊獲該獎。但是，就在同年底，該廠商却又公佈了赤字決算報告書。乍聽之下，令人充滿狐疑。為何品質管成效非凡的廠商，仍然產生赤字呢？

一般來說，品質優良的企業應該創造出盈餘才對！這家廠商的問題，在當時的日本產業界裏，確實曾造成一股大震撼。

若問原因，當可歸納如下：

品質管理終究只是企業管理合理化下的一種手段罷了，即使徹底執行 QC 活動，也未必表示掌握到企業管理的真諦。事實上，企業管理的最高境界，乃是經營者本身睿智的決斷，亦是經營哲學的充份發揮。

「四C原則」意義深遠

四十多年前，由於我所就職的公司遭逢破產的悲劇，心中滿佈挫折感。事後為免其他公司重蹈覆轍，毅然決定參與企管諮詢的顧問工作。正因為工作上的需要，而遍閱古今東西各國的企業發展史。

其中赫然驚見，90%以上的破產企業，大都緣自於經營者本身個性的偏失。同時又發現企業規模的發展，往往受到經營者本身能力的良窳所左右。

企業管理學上時常強調：「四C原則」。如果我們以同心圓來描述四C在經營形態上所扮演的角色時，則最外圍的圓圈，就是 Condition，它是包圍着經營形態的外在誘因，對於

企業管理只能發揮其客觀功能。

再內一圈，就是 Capital，它代表資本。

第三圈，是 Capacity，它代表企業經營的能力。而中心圓是 Character，也就是本文所探討的經營者性格或心態等經營主觀功能。

成功的經營管理圭臬

到此我們可以明白，成功的經營管理圭臬，主要是由中心圓的經營者性格所決定的。

此外，如同前面所述，要能充份達到企業管理的順利成功，就必須有效地相互溝通，共同完成經營者所精心策劃的決策。

爲了達到企業內的溝通，企業有必要遵循以下三項經營原則：

第一是，給予員工參加策劃的機會。

其二是，給予員工參與執行工作的機會。

最後是，給予分享成果的機會。

這三個步驟，應該是由企業內的全體同仁平等參與。果真如此，則經營者的決策就能廣受青睞，而充份發揮其效果。

誠如現在有人以「成熟型社會」一辭，來形容高度工業化國家的轉變一樣；顯然地，大多數的現代上班族亦都傾向於自我實踐型的心態。這種心態的轉變，無需引用馬斯洛的「慾望理論」來加以闡釋。

毫無疑問的，今後自我實踐主義的風潮，將會引導一些自動自發以求爭取參與經營決策的員工，走向新時代的領導階層。

屆時，企業內的員工都將成爲運籌帷幄的經營者。具有前瞻性的企業，實在不得不爲這些新進的經營者導入一套策劃、工作執行和成果分享等的經營系統，好讓這些參與者能夠積極而主動地參加經營業務。

往昔完全依仗公司單一經營者來舉劃決策的作風，終會被淘汰的。惟有推行全員參加的經營型態，才能乘

風破浪，走在時代的尖端。

「三面人性」應加體會

此外，積極追求相互協助的經營者，也有必要銘記所謂「三面人性」的道理：

其中之一，就是推銷員、司機或採購課長，他們所具有的敬業精神的一面。

其二，就是上班族爲求生活改善，而經常保有的收入增加的一面。

最後，就是人人所擁有的家庭尊嚴的一面，也就是當父親的有當父親的尊嚴，當母親的有當母親的尊嚴，經營者不可藐視員工的基本人性。

如果經營者能夠細心體會上述「三面人性」的道理，虛心坦懷相迎；全體員工的向心力必然會遽增，加速公司邁向輝煌的前途。

有效建立經營哲學

我所經營的企管顧問公司，現階段正輔導著日本國內 6 千 4 百家公司

而且保持着每年促使 4 家公司股票上市的記錄。此外，輔導的公司中有很多家都在其專門的領域裏，被譽爲業界翹楚。

當我們細心觀察這些成長驚人的公司，其背後都有一、二位開明經營者，統領着向心力非常強的員工。這就印證了：「蛇皮從頭脫，魚亡從頭腐」的古諺。

我在日本長期從事「經營者再突破」的教育工作，以下是我累積多年經營後所掌握到的心得。

一般而言，經營者的經營哲學應先建立，然後才能在企業內部傳播，浸透和定型，爾後才會再慢慢地醞釀成所謂的企業文化。

這種企業文化並非一朝一夕就能馬上形成的，而需要企業內全體同仁長期的摸索、創造和改變才能克盡全功。

此外，一旦經營哲學成立後，即使當時的倡議者過世，經營方向也應毫無改變，而持續下去。假使企業經

營能夠自成一種文化，整個經營方向就不容易動搖。

其實，人類易於適應環境，如果員工一味頑強抗拒已經定型的企業文化，早晚只有走路一途。

至於前面提到「經營者再突破」的理念，並非僅是一些空想理論，而是從實際問題中所抒發的感慨。

企業經營並沒有什麼特殊的技巧，雖然我們時常看到坊間出版一些標榜「如何致勝」的書籍，但是並非詳讀這些理論就能萬事如意。

我必須再度強調：「有前瞻性的經營者，更要虛心求進；並且不斷地把別人的美德，當爲自我突破的目標。這樣，才能在企業經營上達到盡善盡美。」

更進一步地說，成功的經營者需要兼備一種相互矛盾的理念，那就是如冰一般的冷靜，和如火一般的熱情；如顯微鏡一般的現實感，和如望遠鏡一般的變幻感。

如果不能以客觀的態度來評估現實的自我，就不能算是經營者。這些觀念並不是坐在辦公桌上窺致一些「如何致勝」的書籍所能獲得的。

永遠讓它運轉下去

我在每年的十一月裏，招收 25 人的企業經營者，花 5 小時的時間進行講授課程，已經歷了 26 個年頭。這些課程的重點，大都擺在「經營者應該如何自我突破」上。

其實，以企業環境分析所擬定出來的經營策略，應該可以簡略如下：

企業本來就是脆弱的個體，但是爲了彌補它先天性的缺點，並且永遠地讓它運轉下去，惟有加緊培育人材，才是聰明之道。

終究對企業來說，保有不斷自我突破的成員，才是持續發展的光明大道。

（本文取材自 1986 年 3 月日本 Will 雜誌，原作者爲田邊企管顧問公司社長田邊昇一。譯者現任職交通銀行投資部。）



怎樣發展

國內行銷策略

邀 談 人：郭崑謨先生(中興大學企業管理研究所所長)

主 講 人：黃俊英先生(政治大學企管研究所教授)

劉水深先生(政治大學企管研究所所長)

陳飛龍先生(南僑化工公司董事長)

翁肇喜先生(三商行股份有限公司董事長)

黃營杉先生(中華彩色印刷公司總經理)

(依發言順序)

主辦單位：中華民國市場拓展學會

中華民國企業經理協進會

時 間：民國74年7月13日

改變重外輕內的觀念

郭崑謨：國人一向強調外銷，以爲經濟成長必須向外拓展市場；但是在不斷地開拓外銷市場的當中，往往忽略了國內的市場。反而外國業者遠從美國向台灣進軍，開拓我國市場。麥當勞就是一個成功的例子，在短短時間內成就非凡，接著，肯塔基炸雞也起而效尤。再接下去，有三家廣告公司及美國的 Km-art 零售業也將投入國內市場。這些都顯示國人對國內近邊市場的忽略，競相爭往國外發展；實在不是很正常的情況。

根據統計，外貿總額佔國民總所得毛額(GNP)的比例約在97%

左右。國內的服務業營業總額卻只佔GNP比例的26.9%，算是很低的比率。觀乎國內行銷多半是服務業的功能，如果我們能做好國內行銷，使服務業對GNP的比例提高，這對經濟的成長是很有助益的。一般而言，工業先進國，服務業總營業額對GNP的比例都在40%至50%左右，我國卻不足30%。鑒於國內市場開拓的重要性，所以藉此機會，提醒國內業者，如何提高國內行銷的效率。

加強行銷研究， 掌握行銷機會

黃俊英：在目前的經濟環境之下

，要開拓國內市場，最重要的就是要先了解行銷環境變動的情況，並且掌握在環境變遷之下所帶來的行銷機會。行銷環境包括的範圍很廣，有人口環境、政治環境、科技環境、文化環境及經濟環境，這些環境因素都不是一成不變的，我們預期未來的企業環境將會有更大幅度的變動。譬如，台灣地區人口的年齡結構，有逐漸老化的傾向，老人市場將日益擴大。老年人有許多特殊需要，如老人吃的東西，用的拐杖，以及他們退休後的住宅問題等，都帶給廠商很多的行銷機會。

人口移動形成市場機會

另外，過去二、三十年來台灣地