

最新第四版



人財兩得管理叢書
永慶出版社印行

中國式 經營哲學與管理藝術



S. 725

C93

88-52

中國式經營哲學與管理藝術

目 錄

1. 「傳統中」的中國式管理理念.....	3
2 論語式的企業經營.....	34
3. 生意人與企業家的分水嶺 ——論語垂示的經營者條件.....	41
4. 姜太公的用人之道.....	49
5. 管仲的觀人術.....	51
6. 韓非子的人事管理觀.....	55
7. 韓非子的統御技術論.....	65
8. 孫子兵法中的經營哲理.....	76
9. 諸葛亮的人物鑑定法.....	79
10. 李克的選才標準論.....	84
11. 中國式的交涉藝術.....	86
12. 厚黑學在經營管理上的應用.....	94
13. 精通「中國經典」而成的安岡氏「帝王學」.....	102
14. 中國式觀人、識人及用人大秘.....	124
15. 綜觀古今得人方法.....	185
16. 王永慶、辜振甫、高清愿的用人哲學.....	204
17. 中國人對計劃、領導、控制.....	210
18. 台灣企業經營文化的特徵.....	240
19. 中日大亨顯要的迷信與信仰.....	244
20. 工商企業常用的吉祥標語.....	255
21. 以人為本的管理 ——李登輝先生對「中國式管理」的看法.....	267
22. 從中本到中鋼 ——趙耀東先生對「中國式管理」的看法.....	270
23. 使中國式經營管理邁向正統現代化的大道 ——台灣企業管理的現況與分析.....	273
24. 企業高階層管理之研究.....	309

W107/27

一套完整的王永慶「經驗與智慧」資料

二版售完
三版現書供應

16K精裝
厚六百餘頁

三版現書供應

16K精裝
厚1568頁



定價1,250元 實售特價1,000元

※另附贈「銷售起飛管理手冊」一冊

領導智慧的加油站
正確觀念成功源泉



一套三巨冊合購優待價二八〇〇元



揚眉吐氣的管理
追根究底的執行

本書上下兩巨冊定價3,000元優待特價2,150元
另附贈「中國式經營與管理」及「台塑管理卓越觀」兩冊

上下兩冊總要目

- 台塑企業的經營改善報告實例
- 單元成本分析與控制制度
- 標準成本設立用表
- 台塑企業全面品管改善實例
- 台塑企業包裝成本檢討改善與倉儲運輸作業改善實例
- 台塑IE提案制度實例
- 台塑企業資材管理制度實例
- 採購作業與稽核管理
- 存量管制模型在南亞之應用分析
- 材料品質暨驗收規範示例
- 基層主管人員辦事細則設定
- 台塑人事組織與職位規劃
- 薪資制度與人事管理規章
- 台塑產銷管理制度與績效獎金評核
- 生產管理電腦化與安全管理作業
- 台塑利潤中心制度與目標管理經驗
- 儲運管理模式與材料編號示例
- 用料計劃與製程管制
- 人才培訓與品質管理

內容包括要目

- 名不虛傳的經營管理權威演講
- 建立今日台塑企業王國的話
- 座談、建議、受訪及論著
- 王永慶先生奮鬥史

「傳統中」的中國式管理理念

從貨殖列傳談中國式管理

我國傳統上的職業分類，是「士、農、工、商」。其中「工」是指工匠，並非今日的工業家或企業家，稱得上企業家的，乃是「商」人。從歐洲經濟史看，亦是如此。易言之，今天之所以有較具規模的工業，是由於貿易行為所促使。

在先秦，商人地位很高，連孔子的得意門生子貢亦在經商，弦高勞師與呂不韋操縱宮廷政治等故事，表示當時商業之頗具規模。事實上，商人的社會暨政治地位非常崇隆，例如鄭國的商人與鄭國統治者同出於工不出，則乏其事；周，彼此間結有盟誓：『爾無我叛，我無強賈，毋或勾奪！爾有利市寶賄，我勿與知。』表示商人若不叛亂，政府不予干預；周書曰，「農不出，則乏其食；工不出，

則乏其事；商不出，則三寶絕；虞不出，則財匱少」，此處抹掉「士」，增加「虞」（從事山澤工作），仍為四民，而商人為其樞紐，因為沒有商人，則「食」「事」「財」三寶絕，這個道理一直到清末，薛福成才悟出，而且是由對西方之觀察才察覺到，所以，他說，「夫商為中國四民之殿，而西人則恃商為創國造家開物成務之命脈，迭著神奇之效者，何也？蓋有商則士可行其所學而學益精，農可通其所植而植益盛，工可售其所作而作益勤，是握四民之綱者，商也！」（庸盦海外文編）

由於我國以往的「商」，近似今天的企業家，所以，談到企業管理觀念，亦要觀察我國商人言行。記載我國先秦有關商人言行的書籍，首推史記貨殖列傳，以下乃根據該列傳所載，暫按現代管理概念分人事、生產、行銷、財務等管理探討之。

一、人事

人事管理，不僅管理員工，且也要求自己。就前者言，是指「善治生者，能擇人而任時」；就後者言，亦可涵

蓋一部份前者，可以周人白圭為例，他

「能薄飲食，忍嗜欲，節衣服，與用事僮僕共苦樂。

趨時，若猛獸羣鳥之發。故曰（白圭），吾治生產，猶伊尹、呂尚之謀，孫、吳用兵，商鞅行法也。是故其智不足與權變，勇不足以決斷，仁不能以取予，強不能有所守，雖欲學吾術，終不告之矣！」

這是「刁作則，亦即孔子所云，「子帥以正，孰敢不正？」（顏淵）。

齊國習俗賤視奴僕，尤其不喜歡「點子」多的奴僕。

可是刁閒卻大量使用奴僕，尤其是專找有腦筋的奴隸，要他們從事漁鹽的買賣，到處做生意，對他們信任有加，亦給他們應得的禮遇，所以，奴僕之間互相說，「寧可不做有爵之民，而要當刁家的奴僕」，結果使刁閒成了數千萬的大富豪。原文為：「齊俗賤奴隸，而刁閒獨愛貴之，桀黠奴，人之所患也，唯刁閒收取使之，逐漁鹽商賈之利，或連車騎，交守相，然愈益任之，終得其力，起富數千萬。故曰『寧爵好刁』，言其能使豪奴自饒，而盡其力。」

刁閒這樣做，頗得兵法三昧，因孫子曰，「將者，智、信、仁、勇、嚴也」，杜牧註曰，「先王之道，以仁為首；兵家者流，用智為先，蓋智者，能機權，知變通也。」

東周人士師史，在齊、秦、楚、趙等國做買賣，並吸收貧家子弟跟著學生意。由於師史擅長人事管理，這些學

徒出身的高級職員，即使因交易之故，數度經過家門而不入，結果使師史賺了七千萬。（原文：「周人既織（儉），而師史尤甚，轉穀以百數，賈郡國無所不至。洛陽街居，在齊、秦、楚、趙之中，貧人學事富豪，相矜以久賈，數過邑不入門。設任此等，故師史能致七千萬。」）這一事跡充分說明，那些學徒出身的職員，深深受到大禹的影響，因為大禹治水，「三過其門而不入」（孟子、滕文公上）。我鄉徽幫（或新安幫）商人亦如此訓練，今天台南幫與山東幫，亦有一些大亨，是學徒（或近似學徒）出身。

二、生產

此處生產，是採廣義，凡能增加財貨效用者均屬之。

這方面，貨殖列傳曾引諺語說明：

「諺曰，百里不販樵，千里不販糴。居之一歲，種之以穀；十歲，樹之以木。」

這是生產管理方面的基本法則，表從空間與時間上考慮生產的形態。

又引白圭之言：「欲長錢取下穀，長石斗取上種」，說明要想增加利潤可買下等稻穀轉售，要想增加產量則取上等穀種生產。從後者看，表示投入要求其優良，不可專求價廉，此所以在田畜方面，購入幼畜時，「人爭取賤賈（價），任氏獨取貴善（價貴但完善）」。

在作生產投資時，須有眼光，例如

「秦之敗也，豪傑皆爭取金玉，而任氏獨窖倉粟。楚漢相距滎陽也，民不得耕種，米石至萬，而豪傑金玉盡歸任氏，任氏以此致富。」

「吳、楚七國兵起時，長安中列侯封君行從軍旅，齎貸子錢。子錢家以爲侯邑國在關東，關東成敗未決，莫肯與，唯無鹽氏出捐千金貸，其息什之。三月吳楚平，一歲之中，則無鹽氏之息什倍，用此富埒關中。」

前一則故事是說秦亡時，各豪傑爭取金玉，只有任氏取稻米；當楚漢相持於滎陽時，大開饑荒，米價暴漲，任氏成爲巨富。後一則故事表示，漢初七國之亂，天子起兵征伐，京內貴族都要到前線作戰，借錢應用，但是當時長安的富豪，怕戰事失利，本息無歸，都不肯貸款，只有無鹽氏肯冒險出錢，但把利率提高十倍，結果，戰事獲勝，無鹽氏亦就富甲關中。

三、行銷

行銷問題涉及市場，貨殖列傳亦論及供需對價格之影響：

「論其有餘不足，則知貴賤；貴上極則反賤，賤下極則反貴；貴出如糞土，賤取如珠玉。」

前半句很可以用華爾拉斯的超額需求來解釋：當超額需求爲正值時，表示該物供不應求而呈「不足」現象，故價格趨貴；反之，若超額需求爲負值時，表示該物供過於求而呈「有餘」現象，故價格趨跌。後半句是強調「物極

必反」的傳統觀念，認爲物價太高時，會導使供給量大增而需求量大減，以致價格會止漲回跌，故需把握好價錢時售出；物價過低時，會導致供給量大減而需求量大增，以致價格會反彈而上，此時應在價格回升前進貨，以補充存料；這種一出一進的行動，必須及時而快速，亦就是「貴出如糞土，賤取如珠玉」——意謂，趁價貴時出售，言如糞土不惜也；趁物賤而進貨，言如珠玉必惜也。

掌握市場，實即掌握時機，前述白圭「趨時，若猛獸擊鳥之發」，即是一例，而列傳亦稱「白圭樂觀時變」，陶朱公「任時」，並介紹計然（傳爲陶朱公之師）的一番話如下：

「計然曰，知門則修講，時用則知物。二者形，則萬貨之情，可得而觀已。故歲在金穰，水毀、木饑、火旱。早則資舟，水則資車，物之理也。六歲穰、六歲旱，十二歲一大饑。」

計然是藉爲戰鬥而先修戰備之例，說明「時用而知物」。其所說的「二者」，要說是指「時」與「物」，似乎牽強，但若釋爲「供」「需」，則全可解釋（只不過司馬遷未必知道此「二者」）。以下的說法，是說歲在金星會豐收，歲在水星、木星、與火星，都是荒年，可以預先掌握糧食，其所說的「十二歲一大饑」，很像上一世紀英人錢文思爲解釋商業循環所提出的「太陽黑子說」。計然就憑這種景氣理論預測行銷，有時常作反向行動，譬如說，天旱時準備舟船，以待旱極而來的水災；雨水多時，則作

相反準備，儲車以待天晴之用。

行銷方面作反向行動，才是出奇制勝，白圭常是如此，其原則是「人棄我取，人取我與」。運用在時間上，則是：

「夫歲熟取穀，予之絲漆；繭出取帛絮，予之食。」這是因為秋收時稻穀上市價賤，而蠶絲等於春夏上市，此時價高，故以絲漆易稻穀，一出進，深合上述「貴出如糞土，賤取為珠玉」原則。

四、財務

財務管理的基本觀念，是靈活運用資金，貨殖列傳在這方面的材料不多，但有下列敘述：

「積著之理，務完物，無息幣。以物相貿易，腐敗而食之貨勿留，無敢居貴。……財幣欲其行如流水。」

「廉賈歸當。」

「貪賈三之，廉賈五之。」

其中「務完物」是指生產管理，表示產品精良；「無息幣」是財務管理，意謂貨幣或資金不可呆存，而要「行如流行」。其方法，是若干物品——例如易腐之物，不應居奇，而要廉價早售。由於廉賈心不狠，降低利潤率，以致價格比一般低，結果於同一時間，廉賈的貨物已轉手五次，而貪心的貪賈只轉三次，是以，廉賈反而成為富翁。

五、展望

以上是就春秋到漢初的企業家行為，予以分析，可以發現一種趨勢：故事雖然十分古老，觀念卻有幾分現代。是以，為我們帶來一份信心，那就是我們傳統觀念可以和現代管理技術相結合。

管理工作，主要對象不外是人與事（財亦是事），其排列組合的結果，其內容不外是人與人、人與事，以及事與事三大類。在人與人的關係上，主要為人事管理，我國現代的人事管理技巧，可以藉助於傳統文化者之處甚多，這是因為一個社會經常受到傳統的影響，所以，把人與人關係中的若干傳統處理方式，應用到現代人事管理，將會易於得到預期效果，日本大企業的終生制就是一例。在這方面，我國歷代經典中可以擷取的觀念頗多，譬如儒家講求待人以「誠」，法家主張馭人以「術」，誠、術之間的取捨與比重，就值得現代人事管理的斟酌。在人與事之關係上，涉及各種管理，我國傳統文化或可與現代觀念分庭抗禮，但在應用上必須經過修正或轉化，俾能與現代觀念融合而非混合。至於事與事的關係，主要發生於生產管理上，旁及行銷管理，這些事情幾乎都涉及現代科技，所以，傳統文化只能居於輔助地位，而不可喧賓奪主地扭曲現代管理觀念所應擔當的任務。（本文作者侯家駒先生）

我們要有自己的管理模式

今天很高興能有這個機會，將個人多年來經營事業的一點心得提出來，就教於諸位專家、學者。

首先，個人覺得一個企業要由無到有、由小而大，甚至由單一的公司發展成關係企業集團，主持人必須具有一個明確的藍圖，亦即一套發展的目標與計劃。

依個人經驗所得，經營一個企業自創業開始，到發展成爲一個有規模的企業，似乎要歷經三個不同的階段，使用三種不同的管理方式：

企業的發展與管理

一、創業階段：此階段之管理方式宜採取獨裁式，亦即由主持人發號施令其他的人則依照指示努力去完成目標。獨裁式之管理，當然有好的一面；其最大的優點是決定做的快，執行推動起來，速度也就快，因此容易達到立竿見影的成果。但是，它的最大缺點就是，公司的成功與否，完成依賴經營者一個人的正確判斷，不免會有「智者千慮，必有一失」的風險在。

二、穩定階段：當公司之業務由開創階段進入穩定的階段時，管理的方式，應由獨裁變成團隊的管理，亦即公司的重要決策，應逐漸由少數的經營階層共同研商決定。很多公司似乎在這點上無法突破，以致當公司的規模已經大到某種程度時，許多重大的決策仍把持在經營者一個人手上，以致難免有思慮不足的弊病，影響到公司的發展。

三、發展、成長階段：當公司建立了穩固的基礎後，

如要突破現狀，進一步成長、發展，則需講求制度化的管理，亦即以制度來經營公司，以制度來管理人員，而不再是單靠人的力量來管理、經營。制度化的管理將能減低公司對經營者個人的依賴程度，使經營者個人的作為或去留不致於造成嚴重的影響而動搖企業的根本，甚至傷害到它的發展。管理制度化的結果，將使該企業能在該制度之下縣延不斷、生生不息。美國一些具有百年以上歷史的大企業，其所以能延續如此長的企業生命，主要即歸功於經營管理的制度化。以本關係企業而言，我們已歷經了前二個時期，目前正全力積極地研究如何使管理制度化。

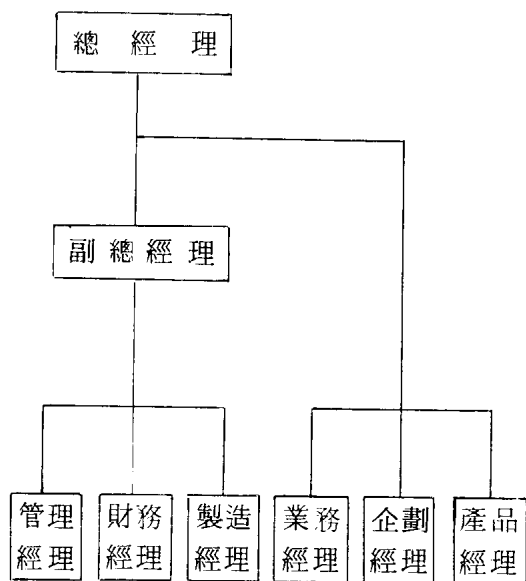
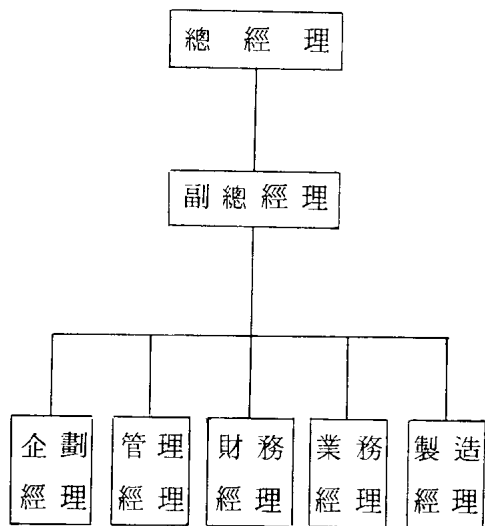
人才的類型與運用

接著，我想談一下管理的觀念與原則。大家都瞭解，談管理，絕對離不開人，不論一個企業是屬於上述三個時期的那一個時期。而每一個人各有優、缺點，因此，管理的第一要義應該就是如何認識人及如何用人？我個人的做法是，將人（主要以經營階層爲對象）依其優點（專長）分爲四種，然後使這四種人做最佳之搭配。第一種人是開發人才，這種人的專長就是喜歡創新，富有無限的衝勁去開發新的機會、事業。這種人不能讓他們去擔任管理的任務，因為他們沒有執行的耐心與細心。第二種人是管理人才，這是實際管理事情的人才，因為他們有耐心，肯細心執行。第三種則是參謀人員，這種人能出主意，會想點子，但沒有第一種人的衝力，因此，這種人不適合擔任開發

的工作。最後一種人則是敢做敢為、有擔當、有抱負、有理想，勇於做決定、訂政策、立方針的人，這種人就是能賦予經營重任的高層經營人員，這種人乃是經過很多訓練與歷練後，才培養出來的。在一個企業中，必須具備這四種人，並使他們做最佳的搭配。然後才能各自發揮出他們的最大潛力，造成相輔相成的豐碩成果。如果企業獨有一種人，則是絕對不會有前途的。

運用組織搭配人才

其次，談到組織。組織乃是公司達成其目標所不可或缺的工具。企業必須具有健全的組織系統，才能談到發展。即使是只有少數人的公司，亦必須有組織，才能發揮出



整體的力量。組織中之職位，我個人認為就是一種搭配的安排。我相信，主管與副主管，例如總經理與副總經理之間的關係，在工作上，應該是一種搭配關係，因為，各人皆有所長，亦有其短，而正、副主管正好可以就個人所長，互補其短，充分發揮其最佳「拍檔」的積極效果。

或許有人會問，認為正副主管既是搭配關係，那麼會不會產生兩頭馬之領導的尷尬局面，我的回答是否定的。為說明方便起見，我們不妨以二個簡單的組織圖做比較來加以解釋。

左邊上圖組織結構，據我觀察，是許多純中國式經營的公司比較樂於採用的組織。在此種組織之下，理論上說，總經理只管一個副總經理，但是副總經理管的事可就多

了。但是實際運作上，極常發生下述這種情事，副總經理雖然在正式之組織圖上，掌管公司之所有部門，但實際上，他可能只擅長於業務或製造。而總經理卻偏偏是位理財專家。於是，他常喜歡過問財務部門的事，也因而常越過副總經理直接找財務經理討論問題，並有所指示。如果不小心，總經理與副總經理同時就某一財務問題，給這位財務經理相互矛盾的指示時，則上述「兩頭馬車」的尷尬場面即可能發生，因為這位財務經理面對二位主管，只能發出「不知該聽誰的」的感嘆！從組織之指揮統一的原則上看，越級指揮或越級報告都是不正常的事，因此，總經理如欲對財務經理有所指示，必須經由副總經理為之，而財務經理也只須對副總經理一人負責而已，因為只有副總經理一個人具有建議任免、獎懲財務經理之權。因此，從理論上說，此種組織結構中之正副主管間，乃是一種從屬關係，而非搭配關係，然而在日常實務上，卻又極易產生「二頭馬車」的情事。

下圖所示組織中之正副主管間的關係，即是我所強調的搭配關係。理由如上：我們從此可以看到，副總經理與總經理均各轄有若干部門，這些職能均應該是他們兩位所各自專長的範圍，於是，二位均易於就各自之專長加以發揮，而不至於隨便直接過問非自己所管轄的部門。如此，總經理與副總經理之間的關係，就整個公司之觀點看，彷彿是主、配角的配合。但是，不論採用何種組織型態，總經理仍應負公司成敗的責任。

妥善激勵中堅幹部

對中堅幹部（如經理、副理、主任、組長等）的管理上，我們鼓勵他們勇於任事、做決定。我的原則是：只要肯做事不必怕做錯事，因為我對於事情之結果的對或錯，乃是以做事之出發點的對或錯去衡量，而非斤斤計較其結果。我認為即使事情做錯了，只要其出發點是對的，我亦認為是做對了事。而不敢做事情，即使沒有差錯，其出發點就已經錯了。我常覺得「以成敗論英雄」似乎是很膚淺的，一個人之論英雄應該從其所作為來衡量，而不應以成敗來判決，如果一個人行為光明磊落，即使最後是失敗了，我覺得他仍然是英雄；相反的，如果一個人以卑鄙的手段，陰險的行徑而僥倖獲得成功，我覺得仍不配稱為英雄；但是環顧現今這個社會，卻充滿了「成敗論英雄」、「笑貧不笑娼」的風氣，真是令人擔心！

至於金錢運用方面，我一直強調，不應有「省一毛錢就是賺一毛錢」的消極觀念，而是應該具備「以一塊錢去賺一百元」的積極觀念，一味的節省並不能使事業發達，該用時則大大方方地用，該投資時則立即把握機會投資，當然浪費也是絕對不允許的。

雖然很多人都說，做生意就是一種賭博，但是我覺得兩者仍有區別，且應加以明白地區分。依我看，賭乃是一種無法控制，只能用猜甚至孤注一擲的一種行為。而做生意，乃是可依自己所控制的判斷做決定，其成功之機會約

有百分之七十是可操之於我。經營事業應該是在「做生意」而非在「賭博」。

老闆須懂進退之道

另外值得提出來說的一點是，當經營事業有所成時，則不可一直津津樂道於過去的成就，而忽略了目前甚至未來的追求。我覺得當一個人一直在談過去輝煌的歷史時，即表示他已經開始在陶醉於過去，逃避現實了。過去的成功僅能做為策勵未來的參考。

談到經營事業，我覺得應有「壯士斷腕」的胸懷與果斷。有些人喜歡往死路鑽，明知是行不通的路，但卻又捨不得回頭。經營事業，應往生路走，只要發現此路已行不過，應立即設法開闢另一條生路。既有開創事業的決心，亦應有結束事業的勇氣。國人常常為了礙於面子，而不肯及時收「攤」，以致愈陷愈深。我覺得關閉公司、結束事業，只要是很光明正大的做（而非惡性倒閉，欠一大筆債），並不是什麼失面子的事情。最令人鄙視的應該是那種「跌倒了還要趁機抓一大把」的行徑。「拿得起、放得下」是我們經營事業應秉持的原則，我深覺這個原則似乎值得在國內多加倡導。

在日常的管理原則下，我強調的是重點式的管理。我們所訓練所任用的即是懂得抓住重點的管理幹部，而不是事必躬親的主管，管理應往大處著想，有計劃、有預算、有方針、有遠景，如此，進可攻，退可守，永遠可立於不

敗之地。

前面談到用人時，我認為首先應將人加以分類，而後使其適才適所，以做最佳的搭配安排。此處，我想從現實的觀點來談。我認為用人應該敢於付出相當的代價，而不能吝於付出。在人才上，我相信：一分代價一分收穫的道理。當你很慷慨地付出時，對方亦必然傾全力以為報，結果獲利的還是你——老闆。其次，用了人之後，即應相信他，並樂於接受其意見。此即用人不疑、疑人不用之道理。再者，用人多了以後，應慢慢形成一種以團隊來做事的習慣與精神，因為既然用了人才，就不應該採取獨裁的管理方法。在團隊裡，應培養一種：做一天、學一天，每個人均應不斷學習的觀念。不僅部屬應不斷學習，老闆亦然，因為這個社會、世界天天都在變。在團隊中，老闆不可存有唯我獨尊的想法。人各有志，有的願做小國之君，有的則寧為大國之臣；況且事實上，一個公司甚或社會乃是由各種不同的成員所組成。大家都是老闆或夥計，即不成為一個公司了。

掌握方向明辨公私

另外，我想就公司之公與私的關係，談談我的看法。

我覺得只要一個企業是股份有限公司的性質，則不論是董事長或大股長，均應將公司視為是全體股東的公司，而不應仍視公司為自己的，以致公、私不分，據我觀察，很多公司之大股東即有此種公、私不分的想法，視公司為謀私

利之工具。

要使企業經營成功，我覺得多角化是一個極正確的方向。本關係企業即一直不斷地朝此方向努力。因為事業愈多角化，其發展的範圍便愈廣，所吸收引進的人才便愈多，如此便能獲得更多的機會。因此企業應不斷地擴張，才能不斷地獲取良好的機會，引進各種不同的人才。

本關係企業所持之經營模式，似乎是中、日、美三種的綜合體，因為我們有中國的倫理觀念與人情味，有美式的管理方法與作風，又具備日式的團結精神。由於我們行業多、公司多，因此，可以充分保有中國人特有的人情味管理。例如，某個人如果在某一職位上覺得不太適合，便可考慮將之調至其他比較適合他的職位，因此，在人力的運用上較富有彈性，同時由於企業不斷地在發展，因此，機會亦較多，如此，可以讓他覺得他可以在本關係企業內尋求他的事業生涯，而專心一志地貢獻他的能力。但是，像我們目前這樣的發展，也並非全然沒有問題，有時，我們也感覺好像是外行人在做內行事。不過我們總覺得應要有信心及學習的意志，因此，我們乃一面先開始衝，另一方面也積極尋找專門人才參與經營，並經由學習而變成行家。

以上是個人之一點經驗與淺見，當然仍有許多地方值得推敲與改進，希望各位先進多加指教。（本文作者楊維彬先生）

對家族式企業管理的剖析

以下我想談談個人對於台灣的家族式企業在管理方面的認識。過去我曾對家族企業做了一段時間研究，主要探討的問題之一，是儒家思想對於中國人的組織和管理行為到底有多大的影響？然而，這個問題是很難回答，因為所謂「儒家思想」是一個非常龐大的思想體系，它可能使我們重視子女的教育，也可能使我們重視家庭主義，更可能會讓我們把家族的概念帶入管理模式中。這樣龐大的思想體系對於現代的企業管理究竟是有利或有害，是很容易斷言的。換句話說，如果我們想找到這個問題的答案，必須先把「儒家思想」降低到可以測量、可以觀察、可以給予運作性定義的層次。如果只停留在一個浮泛的概念上討論儒家思想對經濟發展有無幫助，我們就可能永遠得不到答案。

型態・特質・惡果

如果我們把問題的層次降低到現實層面之後，我們馬上就會面臨到另一個問題：台灣的家庭式企業無疑是儒家文化的產物，然而，所謂家族企業便包含有好幾種不同的型態，那麼，台灣的家族企業到底包含有幾種不同的型態，它們各具有那些特質？我曾經擬出一個簡單的模型來說

明家族企業發展的型態，這個模型把家族企業組織的發展分爲四個階段，第一個階段是企業成立，家族企業的最原始型態是家庭式的店舖，由一個家庭裡面的成員做起。第二個階段是企業漸漸發展之後，開始需要較多的人手，這時作它可以考慮用外人，也可以堅持使用自己人，而使得企業的發展受到限制。第三個階段是企業內的員工人數到達一定水準之後，經營者便要面臨另一項「法治」和「人治」的抉擇；有些經營者會從員工中選拔優秀者，作爲核心幹部，制定規章制度，按照規章制度經營；有些經營者卻始終是依靠老闆個人的判斷來左右公司的營運，而留在「人治」的型態。第四個階段面臨的問題是經營和所有權的分離。有的企業在建立規章制度之後，經營權和所有權可以完全分離開來，即使老闆不在，員工一樣可以把企業經營得很好；有些企業即使建立了規章制度，老闆還是不能授權給幹部，仍然大小事情一把抓，凡事都一個人做決定。

從這個模型來研究當前存在於台灣社會中的家族企業，我們不難看出：我們對完全由一家人組成的小型企業並沒有太大的興趣，因爲這類企業規模小，即使因爲經營不善而倒閉，對整個社會的影響也不嚴重。我們比較有興趣的是那種僱用了很多外人，但卻沒有制訂規章制度，所以經營權都由老闆個人掌握，集大權於一身的企業，還有另一種是雖然訂了規章制度，老闆明知規章制度很重要，卻把那一套完全丟在旁邊，一切按照自己的方法指揮行事的

企業。事實上，目前我國所謂的中小企業大多是這兩種型態，過去我曾經對這些家族企業做過問卷測量、調查訪問，得到了幾項結論，可以說明他們的特性。第一是他們的老闆通常都很能幹，而且肯苦幹，其中許多人都是白手創立事業，打出自己的天下，所以他們在做管理工作的時候，往往偏好大權獨握，事事都要自己做主；第二是沒有規章制度，人事財務都是憑老闆一句話，有些員工剛進入他們的企業組織時，對於自己在這個組織裡的權利義務、報酬薪水及前途發展等往往都搞不清楚，平常做事時，往往是被動式的工作，即所謂「一個命令、一個動作」；第三是家族企業中「利益」與「地位」的分配通常很不合理，凡是高薪的、管理的、核心的職位幾乎都保留給自己家族裡的人。一個員工進入企業組織之後，很快就會發現自己在這個企業中酬勞和升遷的極限而覺得前程茫茫，不受重視；第四是很多家族企業的經營者，往往「重財而輕人」，老闆每天計算的就是利潤和虧損，根本不重視員工工作環境的改善，也沒有人事管理的概念。同時，許多老闆個人的口袋和公司的財務糾纏不清，在財務方面公私不分也是這類家族企業常見的現象。

以上這些家族企業的特性往往造成許多不良的後果。這類企業的組織不健全，使得台灣中小企業的員工流動率很高。許多老闆祇顧把賺得的錢放進自己口袋裡，把員工當做是生財的工具，一段時間之後，員工發現自己前途黯淡，自然會萌生離職之念，另謀高就。離職員工自行創業

，又產生了更多的小型企業，它們的管理方式仍然脫不了類似的型態，而形成惡性循環。根據統計，目前台灣所有企業組織中，中小企業佔了百分之八十以上。我們爲什麼有這麼多的小型企業呢？主要原因即在於此。員工不在上軌道的企業公司中做事，經常感嘆工作不理想，他們往往想：與其在就業市場上處處碰壁，或看老闆的臉色受氣，不如自己創業當老闆，這種心態就是所謂的「寧爲雞口，不爲牛後」。但是這些自行創業的人，初期創立的企業仍舊擺脫不掉家族企業管理模式的窠臼，不重視規章制度，不重視人事管理，甚至不顧道德商譽，只想先撈一票再說，演變成商場上戰國群雄並起的現象，有錢賺的時候大家一窩蜂的搶，無利可圖的時候大家一起垮。用長期的眼光來衡量，此種現象不僅對國家的科技發展不利，對我國產品在國際市場上的競爭也不利，更影響整體的經濟發展。

背景·現實·變通

談到這裡，也許有人要問，我們的家族企業將來會朝那種方向改變呢？要回答這個問題，首先必須找出爲什麼會有這麼多中小型家族企業的背景因素。我個人認爲這個問題可以從下面幾點來討論，第一點是政治的因素，我們從建國以來始終是在強調「節制私人資本、發達國家資本」，似乎對大型企業懷有恐懼症，國家的法令規章上也鼓勵大家搞中小企業，而且盡量把層次弄低，不希望形成龐

大的私人資本。第二點是經濟的因素。我們的中小企業，大部份都是勞力密集的加工型產業，不需要太多的技術，只要一個老闆加幾個工人就可以開發一家工廠，既不想在技術上求改進，又無力發展高級科技，所以一直無法提昇企業的組織型態。第三點是文化因素，我們中國人最重視家庭觀念，認爲最可靠的是家裡人，外人不能信任，有好處必定先分給家裡人。目前在台灣有許多企業，明顯的只有一個卓越的領袖，可以一個人發號施令，卻不能和其他人做團隊合作，而且認爲除了自己家人之外，其他人都不能信任。這種家族主義和只重視自己的觀念，往往拖累我們，使我們的企業組織停留在以家族爲主，而無法走上制度化的道路。

將來家族企業會如何發展呢？我認爲無論大家喜不喜歡，家族企業必然要朝向大型化、組織化、和制度化的方向發展。在這一嚴肅的經濟不景氣中，許多管理不上軌道的家族企業都垮掉了，顯示一人獨裁式的管理無法聚合衆人的智慧。經不起時代的考驗，所以未來家族企業勢必會走向制度化、成熟化、運用團隊的組織，而擺脫老闆一人獨攬的形式，集衆人的智慧來管理組織內之事。我想這種改變的方向是和我們主觀的好惡無關的，也是一種必然的趨勢。（本文作者黃光國先生）

中、日、韓三國管理行爲

形成差異的因素

管理是一種科學，也是一種藝術。科學部分涵蓋許多決策的工具與制度；藝術部分包括決策的智慧。各國之間管理行為之所以不同，是因為各國不同的社經文化背景影響到其制度的發展，及智慧的發揮。談到各國管理行為的差異，基本上應由制度及決策的智慧來認定。下列三點相當重要。第一、決策的工具，諸如作業研究、品質管制，全世界幾乎是一致的。第二、制度方面，因為社經文化背景影響到制度的發展，各國之間倒是可以彼此觀摩調適。第三、智慧的發揮就要靠各國人民自己的努力。

三國「管理境遇」

在比較中、日、韓三國管理行為之前，我們知道這三國相同的地方是相同的文化傳統，管理時強調人性、強調社會、倫理道德；但後來因為不同的管理境遇，造成三者之間的差異。所以我必須說明這三國管理的境遇。

以日本來講，它在一百多年前明治維新的時候，受到中國的影響非常大，特別是王陽明哲學中「知行合一」的觀念和力行的觀念。當日本與西方科技接觸的時候，由於它原本的力行哲學和海國經濟的困境，必須團結努力來打破困境，使西方技術能夠配合它自己的條件，適應它的需求。因此藉這一百多年來所培植的團隊精神和力行精神，一方面把西方科技中可以模仿的制度的部份拿來運用；一

方面把智慧的部份套用中國的哲理衍行發揮，應用到各種管理層面中。尤其值得一提的是日本在最近五六十年中，產業結構改變迅速，集團式的大企業愈來愈多，員工想自行創業不易，想跳槽到別的集團也很困難，所以我們常聽人說日本員工很忠心，以廠為家，其實說穿了不過是他們的環境所驅使。

韓國自韓戰以來，許多軍人退伍，成為「軍官企業家」。他們多半都用美國的那一套管理制度，係屬於老一代的企業家。另一方面戰後有一批留學生到歐美去學管理，回來之後成為新一代的企業家，兩代企業家之間的代溝不大，整體來講較趨於西洋模式。

至於中國老早就有管理思想，年長一代企業家的管理思想雖然沒有制度化、具體化，但他們的所做所為，依舊可以代表中國儒家思想和古代的管理觀念。最近一二十年來，留美留歐的管理學者帶回了西方的管理方式，構成了兩代企業家之間的代溝，中國的管理行為在蛻變過程中乃形成一個需要再調整的階段。新一代的企業家要經過一段坎坷的道路才能完成。

管理行為之異同

(一) 從管理功能論

了解中、日、韓三國不同的管理境遇之後，現在我想從兩個層面來分析他們的不同。首先從管理的功能來看他們的管理行為。在規劃方面，日本的規劃是由下而上，或

許規劃的程序和時間較長，但因為先獲得了多數員工的諒解，所以執行起來比較快速，比較方便。韓國式的規劃，則依歐美模式由上而下。規劃的移轉也很明確。我國雖然基本上是採由上而下的方式，但由於老一代和年輕一代企業家間觀念做法的差距較大，我們仍在兩者之間權衡。因此，我們所謂由上而下的規劃並不是像韓國那樣『強制執行』。我們中國人本來比較容易接受老闆和主管的權威，但這種權威是出於自然取得的，不是法律或制度所規定的，再功上中國人對家族「長幼有序」的重視，自然形成由上而下的規劃。

在執行方面，日本著重群體任務的完成，強調橫向的溝通。韓國著重個人的任務和績效，強調縱的溝通，而且硬性規定執行的方式達成。中國則一方面以人爲重，一方面又接受了西方的方式，處於調整的過程中，在執行上還是比較偏向縱的溝通，但權威是自然形成的。至於管制方面，日本的管制重白管制，屬於個人積極性『改進主義』的管制；韓國的品管則是一種非常積極的由上而下群體的制度推動。中國的管制可稱爲『無錯誤主義』管制。管制上消極的要求『不要有錯誤』。所謂的「多做多錯，少做少錯」即很明顯的反映出這種「無錯誤主義」的管制思想。

(二) 從企業功能論

從企業的功能著眼，中日韓三國的管理也有不同的地方。人事方面，日本偏重終身的僱用制，以不斷的訓練來

強化組織的力量，使團隊精神得以發揮。同時，藉訓練使上下聯貫，減少代溝，讓上下之間圓滿融洽。韓國偏重歐美的方式，十分重視個人表現。個人表現不好便有強制其離開的規定。中國則是以人爲主，基於人性本善的信念，個人表現不好不見得會被強制辭退。辭退離職者反而多半是員工自動離開，屬於一種偏重儒家傳統思想的管理。但另一方面年輕一代的企業也學到歐美的管理方式，所以在目前蛻變的階段是兩者並用。

在行銷方面，日本最重視行銷。各大公司、關係企業、商社都有自己附設的行銷研究所，擁有大型的銷售資訊網。尤其是日本的政經合一，便是這種資訊網著重『橫向』功能的發揮結果。它們聯合幾個大企業，很快就可以把全世界的資訊收回來。韓國雖然也十分重視行銷，但他的行銷網並不是自然形成的，而是政策性的產品。他們想模仿日本『橫』的行銷合作，硬性的在制度上強調行銷。我國過去「土農工商」的觀念影響下，一直不太重視商品銷售。到現在才知道行銷的重要性。我們好像比較注意『縱』的力量發揮，要求各個公司自行建立銷售系統。

至於生產方面，日本重『效率』主義，追求無存貨的生產，講究輸出效率。中國則重輸入，主張降低成本。韓國也是非常重視生產，但它一貫的模式是重制度。一切都是政策性的產品。所以韓國的企業比較不自由，我們的企業則比較自由。財務方面，日本重自有財團的支援，各大集團都有財務機構；我國則重政府支援，民間企業都過分

依賴政府之融資；韓國則偏向於自有財團爲輔，政府融資爲主之行爲。（本文作者郭崑謨先生）

比較分析中西管理理念的異同

中、西管理理念的比較分析，範圍至爲廣大，可能各人的看法也未必相同，我想在此把過去的一些實證研究資料，加上一點個人的看法，整理出來提供各位參考。

一般所謂管理理念，它主要源自經營者或管理者的人生觀、社會觀與宇宙觀，由此等觀點可以衍生出一個的管理行爲。我想就先從這三方面來看看中、西管理理念的差異。

哲理層面的差異

自宇宙觀方面來看：我國儒家道家所強調的是「天人合一」，故很多企業經營者的行爲，也比較著重於順應自然；而在西方的思想中則比較強調「天人對立」，如達爾文的物競天擇，適者生存，自然淘汰，便是一個天人對立的的思想，因此，在他們的管理行爲上便反應了征服自然的看法。

自社會觀方面來看：中國傳統思想中強調「重義輕利

」，過去在社會地位的排列上就有「士、農、工、商」，商人爲諸業之末爲社會所歧視，整個社會價值觀念在倡導「義」，而不是「利」；但在近代的西方，重商主義大行其道，一切企業以追求利潤爲目標，認爲企業之社會責任即創造利潤。這一點與我們的傳統觀念有很大差異。

社會觀中對於員工的看法也不一樣；中國人比較喜歡講人情，或可稱之爲溫情主義，老板或經營者對於員工的照顧，涵蓋的層面比較廣闊，甚至要包括員工的一切生活起居，目前有一些制度仍保留了傳統社會的現象，如眷補、糧票之類。西方對於員工的看法，是一種交易的關係，尤以美國最顯著，雇主提供給員工的薪水與福利，由員工加以評估，尋找認爲滿意者，故是一種交易的行爲，不帶任何人情上的關係。當然，在此情況下，並非意味說，我們中國的經營者特別重視員工的福利；事實上，美國在其整個社會背景下，容許個人來爭取他的權利與福利，因此，每一個人爲爭取個人權利、薪水而作整體的交易，如果覺得滿意，他就接受，否則他就離開，兩者純粹屬於交易的關係；但以日本的情形來看，比較特殊的地方是，往往在一個成功的企業裡面，做到「重視員工的福利勝過公司營利的目的」。

自人生觀方面來看：所謂人生觀很難具體指出來，但是可以從他的價值來衡量，以價值觀而論，國人比較傾向於集團主義或歸屬主義，意思是說歸屬於某一團體，尤其顯著者家族觀念非常強烈，連常在企業組織裡面，特別著