

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

西方国家的企业管理方法	胡廉	一
管理的性质		1
现代社会中的企业责任	徐正光	四
谈企业伦理	成中英	七
企业,法律与人权	黄德建	一〇
增加生产力之意义与方法		5
松下幸之助经营管理名言集(一)		一二
第三波冲击下的日本管理趋势	蔡道弘	8
因应情势的领导术	刘向上	13
如何追求卓越领导	叶家宝	17
中小企业工厂管理之要点	吕子贤	24
经营管理,事在人为	圣晖	31

(下转封三)

“管理会计”大出击:		36
主管与部属	黄金瑞	40
日人如何经营美国分公司?	露 雳	44
从设备利用谈生产力	许秀明	一五
“超一流店员”的五个心理武器	魏君宏	二一
如何使对方同意你的意见?	胡正贤	二三
如何以最小的风险白手起家?		二五
维护商标专利权, 兵分三路反仿冒	胡世铭	49
奎茂一落千丈		一八
中国经典给现代企业的启示		一九
补 白		
传统与现代	杨望远	4
存款通货	关屋牧	7
决 策	陈 家	12

经 济 管 理 研 究 (2)

——台港及海外中文报刊资料专辑 (1986)

北京图书馆文献信息中心剪辑

书目文献出版社出版

(北京市文津街七号)

北京新丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 1/16开本 5 印张 128 千字

1987年3月北京第1版 1987年3月北京第1次印刷

印数1—5,000 册

统一书号: 4201·42 定价: 1.30 元

[内部发行]

管理的性質

企業機構衰敗與成亡的原因很多，但多是源自相同的範疇：未能應用可行的管理知識。新成立的企業機構有半數不能生存達五年以上。失敗的主要原因，是由於管理人的不稱職所致。

由於日漸明瞭不良管理的破壞性影響，以及公司日趨龐大，擁有人的控制力漸趨衰落和日增的經營競爭，因而激發了對管理的關注。人們正漸次得知，管理工作的外表較它的實際作用美好。欲使公司的實踐成效升高至可接受的程度，須有較表面方法更好的辦法。以下論述與管理實務有重要關係的數項見解。

管理是極重要的經營學科

事實可以證明，沒有一個企業機構會無緣無故地生存。在競爭性經濟制度下，只有經過慎思熟慮，審智明辨和有效率的努力，才能生存。

有效率的管理，自然是列於最前端的優點，只有在有此優點之後，企業機構才能充分利用它的資源，並獲得可靠的生存希望。資源的豐足程度或活動的美好程度都不能夠保護管理不良的企業機構，以對抗競爭的侵害，或自行毀滅。不良管理和資源浪費是司出一轍的。

管理是企業機構的不可避免的自然結果。二人以上協同工作時，即有管理問題發生。當各種專門性功能聯合以從事生產工作，俾供應使用者某種產品時，某種功能須由何人擔任，乃完全視應生產活動的需要及將各項生產活動合成一體而定。

對個人來說是如此，對團體來說也是如此；對機器如此，對生物也如此。生物系統的功能，最恰當地說明了管理的功用。甚至是最原始的多細胞有機體，也必須有專司生物整體管制活動的細胞。甚至是物質系統，如電腦，若要順利完成原定的工作時，亦必須有某種管理功能。

企業機構之所以需要管理，係由於各工作小組是由很多人所組成，各人的行動是不能完全由他人決定的。人都是有特性的，如不是一種功能，迫使人的努力集中於共同的方向，則企業機構很少會有成就。「迫使」一詞雖然難聽，但卻是管理上不可或缺而又不是很壞的描述。這樣的迫使力，在使其他設計的各種力量，確實能夠運行既定的功能罷了。

在自由社會制度下，管理的興起係用以代替極權社會制度下的高壓手段。有趣的是，在極權社會制度下，並無管理學的存在，管理的暗影則被稱為治理。

前文所說「管理是企業機構的不可避免的自然結果」是很值得我們注意的，由於每一個企業機構——不論是健全的或衰敗的，日漸成長的或停滯不前的——都應用某種形式加以管理。然而有了管理人和管理活動，並不意謂每一家公司都在獲利或在趨向獲利。有些公司可因管理而至死亡；而有些垂死的公司，則可因管理而轉讓他人。管理工作給人的印象——所見到的無論是如何有效率的——乃是管理上最痛苦的問題之一。管理的存在，常會妨止一家垂死的公司得到所請求的協助，或他人願給予的協助。甚至是不健全的管理，在外表和聽起來都似較它的實際情形好得多。

管理是一門易受影響的學科

管理雖然是一門極端重要的學科，而管理的重要性常被一家公司更直接牽涉的事項所遮蔽——這些事項例如，結束一次銷售、獲得款項、改變一產品的特性。大多數企業機構對作業需求的了解均甚敏銳，以致很少能對管理需要予以良好注意。

對某些人來說，由於對管理的所知，似乎是永無止境似的，故此種情況看來像是似非而實是。對於所知和所行的管理間的巨大差異，是有很多可理解的和

相當合理的原因的。諸如缺乏經驗，因資源或時間不足而須作較少的抉擇，以及為了保持協調而須逐步折衷等。不過，違反管理條理的主要原因——「愚昧」——則既不是可理解的、也不是合理的。很多管理人都有從事他們想要做的事，卻不是他們應該做的事的傾向，而不明瞭兩者間的不同。此種傾向使很多公司在實際獲得之實踐成效和可能獲得之實踐成效之間，造成巨大的間隔。

最好與最壞的公司間的差異，我們都知太多歸因於管理本質的差異。然而，很少人將管理認作真正具有競爭性的資源。對公司的成功，通常歸因於優良的產品或銷售得法，或由於擁有某種有利因素，這主要是那些不明瞭作為一名有效率的管理人，須使自己有自我訓練者的想法。然而，某些公司並未犧牲實踐成效的本質，而又能發展壯大，則主要係由於優秀的管理所致，事實是如此，不過，開始時它們可能有一項產品，或在財務情況下，或有其他優點，較它的競爭者為優。

對於某一公司如具有實質性的優點，如市場、產品、財務條件，或時機上的優點等，即能保證它的競爭力，不致被摧毀的看法，則是不符事實的。在主要負責人看來，這些優點都顯得很巨大，以致有效管理的需要反而成為次要了。我們只要看看很多著名公司的歷史，便可發現它們雖已有市場、財務條件、產品及其他優點，卻仍猶豫地或不得不地採取新的努力方向，便可明瞭個中原因。

管理的目的在創造三項優點

有效的管理完全是關乎獲致三項優點，即：

- 供給所需的產品
- 使成本降低
- 資源的高度利用

上述三項，包括了一家公司賴以生存所需的每一種能力與活動。

例如，所製產品即使是同類中的最佳者，但如這產品不為人所必需或尋常，或不為人所知時，則並無意義。必須使消費者得知所生產的產品情況，並使他們對產品有興趣。因此，有效的管理總是關乎市場的研究、產品認識的傳播、銷售的推廣。使成本降低亦顯示出上述優點的普遍性。如不注意產品的設計、購買，及人的因素的技巧處理，則無法使成本降低。對於最後一項優點——資源的高度利用——無須多加論說，因為這是給管理人所負實際的一般了解最為接近者。

每一個主管職位，都應與獲致前述三項優點之一有關。在一次演講會中，此一觀點被提出時，一位會

計主任提出下述問題：「對於一些主管人員和它們之間的關係，我是明瞭的。但我的工作與獲致所需的產品有甚麼關係呢？我只是一名會計員，我不是管廣告的人！」演講者這樣答覆，「作為一名會計主任，你怎能說和獲致所需的產品沒有關連呢？為了供應此種產品，對於有關此種產品銷售情形，和何人購買這些產品，都須要有很多了解。由於你是貴公司實踐成效情報資料的中心，你不是最適宜於提供很多有關消費者購買行為的情報資料麼？這些資料是有關消費者的人數類別、地理區域分佈、使用者分類等等的。至於有關成本方面的事情，你的職務不是最適宜於說明推銷訪問的平均費用，以及依照購買額而作消費者分類後，此項費用的獲利情形？」會計主任不得不承認這答覆為合理。

管理是一門極複雜的學科

管理是一門複雜的學科，因它須恰當地區別各種強有力的力量，並須精確地感知即將發生的各種行動的時間安排。管理之所以複雜，是由於它必須均衡很多對立的情況，例如使員工既要能創造，也要能順從；使公司能從事於既定的業務，而又仍有選擇的餘地。管理是訴諸於智能，和需要智能的，總不是像作為「領導人」與「發起人」的主管人員所常持有的觀念相似，以玩票似地處理的過分簡單的工作。

對於管理工作和問題的複雜情形，再沒有比各個單位和各種功能間所發生的相互作用更能明確顯示的了。這些相互作用對於經營效率極具重要性，但對這些相互作用的很多方面，現代企業經營卻仍未曾理會。參與、均衡、協力合作等概念，乃與此種相互作用有關，而它所涉及的微妙情形，是不容易為企業機構主管人士所理解的。

在智能內容方面言之，管理學者均明瞭管理已日漸成為智能上的工作。當然，對企業問題有影響的現有知識，成長甚為快速，且以加速度成長中，而對於知識利用的需要，也是如此。一家公司如不以最佳的知識為依據而行判斷時，必然是視它的未來前途為兒戲的。

管理是一門反射性的學科

為了弄明白管理的性質，故對管理學會有各種不同的說明，多種定義和分類，如說「管理就是規劃、組織、指揮、通信溝通和協調」，便有意地或無意地做成一種印象，即管理是一種指揮過程，可以單線進行達成它的目的。

下述說明更為正確，即管理是反射性的，它所

涉及過程的向前移動，僅較它向其他方向移動的距離稍遠一點而已。換言之，管理是在它的各個組成單位間，反覆循環而進行的工作，和它在達成決策，修改決策或再定決策而進行的工作，一如它在單獨不修改的決策所進行的工作一樣多。

規劃就是一個最好的例子，依據管理的功能說明，規劃係在指揮、指揮、協調等之先，從極狹隘及有限制的眼光言之，可能是正確的。但規劃依此方式而發生作用時，對公司絕無裨益。需要時，各種計劃都應加以修改，而各種需要極少使計劃能一蹴而成，並能依原定之指揮、管制等而實施的。更為明確的計劃，則在實施的過程中，更有須予修訂的可能。不論規劃得如何巧妙，由於反饋和管制，常須修訂或放棄已採用的計劃。

管理是一種次要的活動

所謂「管理是一種次要的活動」，其實際含義，乃是說企業機構的工作主要著重生產或服務。

若說管理是企業最首要的優點和導致企業成功的期望；這種說法的危險，有時可使我們對健全的工業行為的熟識，與良好基礎的界標一無所知。對管理毫無拘束的興趣，可導致機械性的企業管理；在此種情形下，政策的執行，錯誤的消除，重複繁瑣的根絕，以及組織觀念的實施等，都已不再是目標，而成為使人心神困憊的工作了。

正如西方社會中，工業被視為達到目的的一種手段一樣。管理也是達到目的的一種手段。因此，隨之而然的，管理是一種次要的活動。顯然地，企業的管理方式，僅為可以獲取最佳的生產與銷售，而成本又最低。當管理工作僅關乎實際上和生產與銷售的最佳情況無關連的事項時，管理漸趨離達到其目的之常軌。

這一點雖然很明顯，但卻被大多數人忽略了。常見的一種情形是，管理人將遵守規則看得比達成工作更重要，當計畫不靈時，仍堅守權威；在緊急情況下，仍然固守規矩形式。主張「最高權威創建者」和「循環系統原理」乃是管理至上學派的兩個例子。必須使這些管理人再接受教育，使他們認識管理工作的範圍和特性，應視企業機構的需要而定，而不可隨個人的期望、管理「原則」、或其他任何情況而定。

管理是一門智能學科

企業經營的環境，有很濃厚的無理性的特質。然而，一家公司的實際成效，大多有賴於運用知識和深思熟慮。明白地說，在企業經營上，認識力、計算和判斷等的需要性，相等於或超過直覺、衝動與經驗。

因此，管理逐漸地更為有賴於依據經驗的知識。但管理絕不可成為一門科學——因管理的範圍極為龐大、複雜，且是動態的，絕不會和物理「定律」相似的規則發生直接的反應。更精確地說，管理範疇絕不能成為有充分的靜態程度，便能應用實驗方法作為主要的發現手段。管理範疇是推展演進的，它的內容在未來可能和目前所見者完全不同。

然而，對於我們企業機構有更佳的了解和控制的需要，在目前卻是實際的和迫切的。在管理尚未成為一門成熟的科學之前，公司管理以推論和判斷為依據而採取行動的程度，必須與以實際經驗為依據而採取行動的程度相同。但在管理人相信他的世界可與智能發生感應；或可以智能為依據而處理他的業務之前，則推論和判斷的作用，對管理人並無助益。簡言之，管理人必須認為企業世界中，只有可預測性、因果性和感應性。

此種信念有與日俱增的理由，此可從管理過程對系統工程技術學的應用，日益增多一點證明之。工程技術學局部地應用，雖已為時多年，但在過去十年間，工業界對於採取系統思考法，確有強烈的傾向。此種現象不但見之於電腦的應用，目前的偏重採用管理資料系統，及強調系統與程序；且亦漸見之於指日可待經得起系統化考驗的範疇，諸如策略性規劃、行銷，甚至是組織設計等工作。「系統科學」一語之被列入管理語彙，倒並非偶然的。

因此，管理學現正以相當快的速度，從它多少帶有直覺藝術的範疇，多方面邁向與科學相似的一門學科。當然，科學方法不能廣泛應用於管理事務，但科學的多種態度和很多釐定決策的技巧，卻已在管理學中佔有一席之地。

管理具有社會重要性

常有人說，商業上的成就，須視我們處於甚麼樣的社會而定。然而，反過來說，可能更有意義：商業上的成就可以決定我們會有甚麼樣的社會。

但這並不是說，美國的事務就是商業。然在商業經營上現正得到的教訓，可供作社會的模範；即在該社會中，個人可莊重地與滿足地過動人的生活。人類假如要創造一個沒有浪費和糾正效率不足的世界——浪費和效率不足是由於通貨膨脹、不景氣、革命、獨裁和戰爭所引起的——就必須採用很多和商業管理相類似的特點。

人類所創造的事物中，沒有一樣較管理能更有效提供方法，使人類能為達成共同目標而協同工作。五千年來，緊密組織的存在——政治上、宗教上、軍

事上——都未能使人類得到很大的裨益，不能使人類生活於免除毀滅性緊張狀態，亦不能得到甚麼近乎充分的自我成就。管理可充分地證明將成爲一種制度，便能有助於導致人類完滿地生活，沒有外在約束，可以適應周圍的環境。

在我們都市化、工業化，相互關連，不斷變化而又複雜的社會中，管理將成爲唯一可傳播知識的機體，此種知識使組織能夠生存與成長，使其其中的人們感到安全與能夠自我有成就，並使各種不同的團體能夠相互有益地相處。此種知識正日漸脫離政治經濟結構或文化影響。現在，各國管理實務的共同點多於它的差異點，且似乎正在初次地迫使一種國際語言和通信網的創設。

雖然說對從事「貿易」總是有非議者，管理人應認清，稱爲管理之合作制度的發展，在很多方面和語言及道德標準的發展，是屬於同一類的。當管理之作用爲指揮、協調及整合力量，不是私有哲學或教條的而徒有虛名時，管理可以產生——最大範圍和最相適合的——公正、平等、體諒、單純和效率。必是由於這些品性感動了著名的英國哲學家懷海德，他說過：「一個偉大的社會，乃是它的生意人都很看重他們功能的社會。」所有的人都理應看重商業的功能。

這話並不是隨便亂說的動聽話，或是有特別作用的宣傳，而是表明了商業的普遍重要性，和商業管理所含概念的實際價值，乃在爲了全部有關人士的利益着想。

(原載：零件与器材[港]1986年23期10—13頁)



副題話 E I

代現與統傳

●遠望楊●

時下常可聽到如此論調：「傳統 I E 已過時了，而且層次低，懂的人多，做起來吃力不討好；而現代 I E 運用資訊、OR、LP，可以做高階層幕僚，懂的人又不多，真是時髦又輕鬆。」

也有人告訴筆者：「傳統 I E 的地盤都被瓜分了。什麼動作分析、馬表測時或 P.T.S，什麼工廠佈置、生產線平衡，什麼生管、品管，其他如安全衛生、教育訓練，又有多少工作真正是由 I E 做的？傳統 I E 不過接別人不想做的工作，打打雜而已。」

首先，我們必須指出，將 I E 分成傳統與現代，便不合 I E 邏輯。I E 在執行改善或追求突破時，必須本一基本原則，即以最少成本獲最大效益，而不放棄任何可用資源。

其次，必須強調的是，「現代」是傳統因應需求及變化而衍生的，若棄傳統不顧，將失去其基礎及滋養。

也可以說，要追求時髦，提升層次，仍必須按部就班打下基礎，才不致飄浮、失落。

接著，我們必須強調幾點：

1. 只要具有 I E 理念，任何人皆

可從事做 I E 工作，專業 I E 只須從旁協助，又何樂不與？

2. I E 抱著積極服務的心態投入工作，寧居幕後不爭功，寧擔重責不諉過，故「吃力不討好」是必須有的認知。不過，這只是開拓期的現象，日後便會苦盡甘來。

3. 打雜是難得的機會，可歷練各種工作經驗，可廣為接觸各級人事，切莫妄自菲薄，錯失良機。

4. I E 工作本即希望人人能懂，人人會做；但是必須認清目的，親自投入，務求建立起簡易可行、穩定持久的體系，使 I E 脫離形式上的存在，因而無所不在。

現代人過度追求物質文明的結果，往往以爲拋棄傳統、打破傳統便是進步，而以標新立異爲時髦。其實，這樣是正常的，沒有什麼不對。

不過，現代 I E 具有承先啟後、開闢世太平的使命；故不但要將傳統發揚光大，更必須不斷與革新以符合現代化。最重的是，使一脈相承的香火永續綿延。

經濟生活



(原載：世界日報(泰)一九八六年一月二〇日第三二版)

增加生產力之 意義與方法

凡是在貨倉或工廠內，從事物料處理的人員，個個都想增加生產力。所謂增加生產力，即是降低操作成本，增高各種利益，使公司站穩有利地位，作好將來競爭之準備。除了加價之外，公司如欲抵消由於通貨膨脹所帶來的影響，唯有改善生產能力。

國家	1960年	1983年
美國	100	100
法國	56	94
西德	60	94
日本	27	74
意大利	38	66
英國	54	66

附表一 有關生產力的相對水平

(每名受僱人員的真正整體國家產量)

上列之圖表，顯示出美國與幾個其他國家的製作生產力的相對指數。為求達到互相比較的目的，排定美國水平的有關參考數值為100。生產力之改善(增加的速率)，經常係與絕對的生產量有所混淆。雖然美國的生產為目前仍居世界之首席，但自1960年以來，其他國家的進度，實在不容忽略，而尤以日本為然。但在1984年間，美國的生產力又升得比其他國家為快，而且當時美元的價值應亦已提高，凡此種種因素

，造成美國與其他國家之間的差距，較諸上述圖表所示者，稍為大了一些。

在芝加哥舉行的國家物料處理展覽會中，所展示的種種設備和系統，均為實際上足以促進生產力的工具。但仍需選取和運用得宜，才可發揮功效。最重要的，是須明白生產力的基本概念。唯此方足以達成及充份利用各種配備。本文表明各項概念及提供在工業方面，衡量生產力之方法，隨而予以改進。

美國的世界地位

雖然已有很多關於美國生產力“很弱”的報導，美國仍是世界上最富饒的國家。如附表所示，包括日本在內的其他工業國家，絕對生產力水平，都比美國為低。雖然如是，其中一些在生產力的增長率方面，却比美國為高。

在1970年以後的10年間，美國生產力增長了百分之20。但在同一期間，日本的生產力却增長了百分之一百四十五。法國則增加了百分之七十七。而1980年代的起初幾年，美國的生產力，保持得相當穩定。

無論如何，美國各家公司，已能從日本的成功過程中，獲得不少新的啟發。在各項實例中，包括藉“及時”方法發放物料，以及傾向於日本公司之對公司業務作較長遠的觀察與預算，而將僅僅着眼於下一季的利潤等等。事實上“及時”發放物料的方法，已為很

多美國廠家所採用，而這是由於在日本實行之成功，而鼓吹起來。

生產力之衡量

在能夠改善生產力之前，我們必先明白甚麼是生產力，以及使用現存的最佳方法，予以衡量。

簡而言之，生產力是輸出量除以輸入量。通常輸出係用美元數值來計算，然亦可就一些特別的公司或部門，所運出的單位或數字，搬出或放入存倉的數量，貨車的裝卸等等而計算。

至於各別的工廠，公司或部門等，可發展特定的計量方法，以供有意義的用途。例如生產力可建立於各種不同物質處理功能的監聽，包括了接收，貯存，配備的使用，航運，物料的移動等等。

(一)下述的兩項比率，衡量出利用人力，從事各種處理物料的作業。

關於物料處理的勞工 (MHL) 比率：

$$\text{MHL 比率} = \frac{\text{被指派負責處理物料的人員}}{\text{全部的操作人員}}$$

直接勞工處理物料 (DLMH) 比率：

$$\text{DLMH 比率} = \frac{\text{直接勞工所用於處理物料的時間}}{\text{全部直接勞工時間}}$$

(二)下述的一個比率，可以協助查出有關物料處理設備的利用：

$$\text{處理設備之利用} = \frac{\text{每小時可搬運的重量}}{\text{理論上的搬運能力}}$$

(三)以下兩個比率，衡量出對貯存空間的有效使用：

$$\text{貯存空間的利用} = \frac{\text{物料所佔的貯存空間}}{\text{可供貯存的整個空間}}$$

$$\text{通道空間的百分比} = \frac{\text{通道所佔的空間}}{\text{總空間}}$$

圖從下述的關係，可以衡量出物料控制的效率：

$$\text{存貨流動比率} = \frac{\text{每年的銷售量}}{\text{每年平均存貨投資}}$$

$$\text{存貨滿額比率} = \frac{\text{生產綫每天完成了所要求之項目}}{\text{生產綫每天所要求之項目}}$$

(四)下述二項比率，衡量出接收和付船方面的效率：

$$\text{接收產量比率} = \frac{\text{每天的磅數}}{\text{每天的工時}}$$

$$\text{產品的裝船比率} = \frac{\text{每天所付船的磅數}}{\text{每天的工時}}$$

對經理們的挑戰

物料處理之專業化，在提高國家生產力方面，乃居於獨特的地位。通過並配合更多的生產方法，設備以及管理技巧，才可增進生產力。在任何工廠或貨倉裡，生產力之升降，主要關鍵，全繫於處理物料之運

作，是否得宜。

為求增加生產力，必須檢討各項以往曾經妨害工廠發展的因素。科技的進步，無疑地能夠促進生產力。但既然美國在科技方面，早已雄視全球，則導致今日生產力下降者，必屬科技以外的其他原因。

根據很多工業觀察家們的結論，認為要增進生產力，除了解決勞工問題之外，更是對管理方法的一項挑戰。鑒於一般的經理們，或有相定欲求增進生產，只有多些勞力中擷取的傾向。其實若抱此種態度，會妨礙經理們，去尋求其他足以改善生產之途徑。

試圖利用物料處理去提高生產力的經理們，必須用心地詳細檢討他們的工作。沿用已久方法，可能要加以更正或廢除。傳統式的處理技術，亦應予以刷新，修正，或在某些情況下放棄不用。同時，每個人都必須工作得更加精明，好好地運用傳統的以及新式的種種裝備於物料的處理方面。

增加生產力

科技方面的種種進步，代表了改善生產力的一條途徑。其中最顯著者，為連接電腦於物料流量之處理方面，俾提供工廠和貨倉以快速實時的資訊。

另外就是應用自動化的儲存和運送物料的設備。例如各種自動導向車輛系統，自動存貯及提取系統，機械人，自動輸送帶及自動搬對裝備等等。

靈活的伸縮性，亦是生產力的重要關鍵之一，特別是際產品模式，迅速擴展的年代，產品生命之間距甚短。使用於各種具伸縮性的搬運及製作系統，工廠和貨倉的物料流動及工作負載，即可處理並轉換自如，而保持生產力於高水準上。

充份地利用種種資源，亦是改良生產力之另一途徑。關鍵在於計劃之是否得宜。特定型式的裝置，或特別的操作方法一經決定，則該項運作，在生產率方面，已成定局所有的。倘若當初的決策，有欠妥善，便可能來不及充份利用種種資源了。

其他各方面的資源，諸如人力，空間，金錢及能源等等，皆為物料處理設備與系統之外所不可或缺者。如欲節省空間，可用特殊規格，適用於狹窄通道的起重叉貨車，雙層的夾貨板貯存，以及建造一些高架式存貯架或閣樓等，俾充份利用空間。各種垂直的圓盤傳送貯藏系統，便是在生產的應用方面，充份利用上方空間的最佳實例。

貨倉的通道的佈置，與各種存貯的方法，亦屬主要因素。各項種類相似的物料，可以存放在一起。又容易搬運或即將搬運的項目，要盡可能放在鄰近搬運站的地方。先入先出或後入先出的貯存方法，對此很有幫助。經理們須運用創造力於各項存貯設施方面。

俾盡可能達到多產效果。

至於製作方面，利用組合技術，成立一些系列相近的零件或產品之製作單元，俾便節省安排各種設備的時間和實際的生產時間。逐令製作量得以大大地增加。

方法之開始實行

大多數的公司，利用按步就班的方法，其生產力已告改善。他們從事分段的操作，然後密切地衡量及檢查每一部份之生產力。多年來已發展出一些特定的比率，足供探索很多工廠在生產操作上之有關功率與產量。

成功的故事，一定少不了工人們在起步的階段，就開始參與其事。從事實際操作的人們，通常都是知道如何才可以做得較好。在一些成功的公司裡，參與者都能得到鼓勵和獎賞。

一些成功的公司，亦同時試圖建立起親熱的態度。在開始進行增進生產力程序之初，經理們在全面的運作中，揀出在較短期內，可以增加生產而成績又有目共睹的一些區域。在這種情態下，牽涉到大批員工，發展了對改善生產力的自信心。

要知道一間公司，如欲增進其生產力，並非一蹴而就。而要不斷地實踐，繼續推行各項程序。實有異

於那些風行一時，事過境遷，便遺忘的措施。

同時改善生產力之設施不應僅及子公司的研發部門，而且供應商及顧客們，亦應參與。蓋有關促進生產力而引致之種種改變，對各方面皆有影響。

各公司如果採取正確的方法，則生產力之顯著增進，乃屬必然。如依此計劃，逐一施行，只靠善為管理，則生產力之路強，指日可待。

一些有用的生產力比率

下述的生產力比率，有助於訪尋某些有關物料處理的效率。此乃經過多年彙集，發展，而在耶魯生產力管理指南中，摘要刊出。據作者喬治亞州工學院的教授，約翰懷德博士稱，在獲取衡量工業生產力趨勢的有用資訊方面，還有很多工作，尚待完成。懷德博士又指出，各項比率，可以作為衡量各種特定操作的有關效率的標準。雖則大體上並無一項共通的比率指標，不過經歷相當時間，就可以查出那些有關的改進，已告實現。

(原載：零件与器材〔港〕1986年24期 11—13頁)

存款通貨 (deposit currency) 亦稱「存款貨幣」。這是以銀行存款的形式來作為支付的手段。存款通貨包括在銀行或其他金融機關的活期存款、普通存款、通知存款、特別存款。存款通貨的供給，例如銀行對屬於其客戶的企業供出時，必須將錢存入該企業的活期存款帳戶內。亦即可以藉信用創造而進行。存款通貨主要是用來作為企業間的巨額清算。

圖象同濟經圖

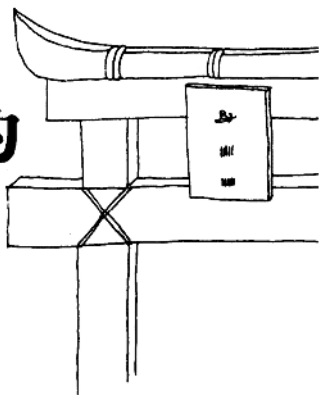


貨通款存

●牧屋關●

(原載：世界日報(泰)一九八六年
一月二〇日第三二版)

第三波衝擊下的 日本管理趨勢



■ 蔡道弘

新波浪的衝擊

進入一九八〇年代，我們可以看到一些前所未有的浪潮衝擊著日本經濟。

首先，在豐裕的社會裏，支持著日本經濟的勤儉觀、價值觀已趨多元化，並且在擴散中。家計的消費支出重點已由「物」轉向運動、教育、旅行等休閒性的「服務」。

產業重心也由代表著重化學工業路線的鋼鐵、石油化學、汽車等轉向電子革命所支持的資訊、情報等新產業群。另外大幅順差所造成的貿易摩擦也使日本所處的國際環境更加艱困。

進入八〇年代，日本經濟所面臨之變化，可謂從「工業化社會」走向「後工業化社會」。也就是大家所熟知的「第三波」，而此變化在

石油危機之催生下已提早到來

從「量」經濟走向

「質」經濟

石油危機前日本經濟社會的特徵是「量」的經濟，而石油危機後的新經濟社會特徵是「質」的經濟。在石油危機前稱為「高度成長時代」，而石油危機以後，他們不稱它為「低度成長時代」，而稱為「情報經濟時代」；亦即經濟成長由石油危機前的10%成長率，降為第一次石油危機後的5%，第二次石油危機後又降為3%。

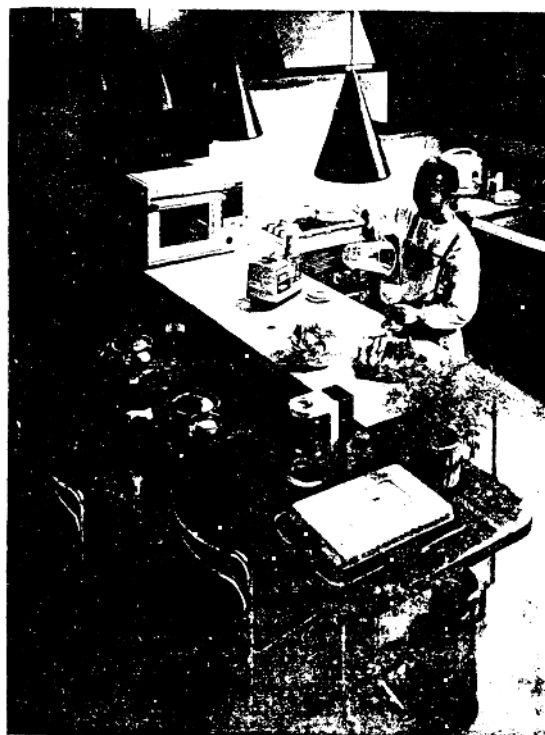
石油危機後的日本經濟，與其著眼於成長率的高低，倒不如將眼光放在情報密度、資料處理能力、傳達速度等情報的有效利用上，亦即有效的活用電子、通信領域為中

心的新技術，在低成長率下，來實現滿足國民福利與需求的新經濟社會。

經濟軟體化

第二次世界大戰徹底的摧毀日本國土，生產設備僅剩戰前三分之一。此刻國民、政府、企業的共同目標是指向經濟量的擴大；也就是擴充生產設備，在短期內增加國民總生產，因此，積極引進歐美技術，果敢猛進的從事設備投資，推展重化學工業。

在體認每人平均GNP尚小的情形下，國內市場無法吸收大量生產下的產品，於是獎勵輸出產品，此石油危機前的日本經濟成長型可說是「輸出、設備投資主導型」。而此「輸出、設備投資主導型」便是在短期內擴大日本經濟的「量」，



在富裕的社會裡，支撐着日本經濟的動機觀、價值觀已趨多元化，並且在擴散中。

實現高度成長最理想的方法。

石油危機前的產業結構、企業經營戰略、雇用制度，甚至政府的經濟政策都是為達成「量」的擴大。

相對於此，石油危機後的經濟目標已轉移至生活品質的改善與充實個人生活價值，當然，石油危機後仍殘存有「量」擴大的目標觀念。

但因石油危機的發生，人類已體認到天然資源並非無限。

另外，因量的擴大而造成公害與自然環境的破壞之所謂「成長至上主義」的批評已日增。而且平均國民所得已超過一萬美元，國民對「量的擴大」已不再覺得那麼重要；而住宅品質的改善、趣味、運動、

教育、國外旅遊等對生活價值多元化要求，正彌漫著整個經濟社會，造成「服務化」、「軟體化」的所謂「雙S」導向。

高度成長時代的生活型態是先設定目標，然後積極實現該目標的所謂「男人型社會」；亦即在講求速度與規模下，需要男人擁有的魄力、集中心力與企劃力等。

相對的，在石油危機後，人們的追求重點放在提高生活品質與增進幸福上，在這種情形下，女性所擁有的感性、纖細感、遐想等要素的比重相對的提高；也就是說，石油危機後的生活型態，「女性型態社會」的氣氛越加濃厚。

近年來，日本女性就業已明顯的增加，特別是比較適合女性之溫柔、細心、感性等服務業的新事業產業群已相繼出現。在此從「量」經濟走向「質」經濟的趨勢下，對女性特有能力的需要將更加深切。

經濟目標放在量的擴大時，比較容易得到國民的共識，但是以「質」為目標時，由於每個國民價值觀、生活品位等的要求均不相同，從而政府、產業、企業的運作將有很大的改變。

追求 多元化利益

在「量」目標的追求下，產業特徵可歸於「規模利益」的追求；亦即以巨大的生產設備，大量生產同一產品，以降低生產成本，套取規模利益。

最近幾年，因貿易摩擦及國際貿易保護主義抬頭和自動化生產技術發達，抵銷開發中國家低廉勞工的優點，尤其精密技術工業也需高水準勞工，再者國際價值危機甚難應付，國家風險與日俱增。

「大就是好」，「重、厚、長、大」可說絕妙的寫出當時的產業特徵，在追求「規模利益」下，大企業佔盡了競爭的優勢。此高度成長期實為「大企業的全盛時期」。

因應於此，石油危機後，產業的重心移至電子、通訊、機械等產業。在國民需求多元化下，代替了大量生產，多樣少量生產型的企業大幅的成長。這些產業特徵是以小型化的製造過程來提高產品精度，擴大使用領域，輕減成本。若相對於高度成長期的「重、厚、長、大」，「輕、薄、短、小」可說是這些產業、企業的特徵。

隨著上述變化，企業的經營戰略重點也由「規模利益」轉為「多角化利益」，企業業務也走上多角化。根據三菱銀行於一九八三年對於180家主要製造業的調查，在一九八二年有48%家企業，其本業以外的營業額占總營業額40%以上，在一九六四年為27%，一九七三年為34%，由此可看出企業業務多角化的速度非常快。

創業投資活躍的時代

業務多角化並不僅限於製造業；銀行也侵入證券業務領域，相對的，證券業也承攬銀行業務，這是最

近所謂金融革命的背景。不止於此，商社、超級市場、一般製造商也積極企圖進入金融相關部門，連豐田汽車、松下電器，其金融資產運用收益，甚至超過於中小型金融機構。

如何追求「多角化利益」已為企業必須審慎研究的課題。

石油危機後，在生活水準的提高以及人們價值觀的多元化下，服務、軟體部門的比重與日俱增。

在以「物」為中心大量生產時代，屬為大企業所壓制的中小企業，在軟體化、服務化時代，如擁有高水準的技術，以及優異的Know-How，就可與大企業抗衡。近數年來，電腦部門及其相關軟體部門，機電、通信、新材料，生物工程等先端產業領域中，風險創業公司紛紛出現，正象徵著此動向。

也許，從今以後已不是大企業可以「安然穩坐的時代，可能像以前支配地球的大恐龍，因太大無法適應環境變化而滅絕、倒閉。此意味著在石油危機前，為大企業的全盛時代，石油危機後，以風險創業為中心的中小企業活躍的時代。

太平洋時代的來臨

自十八世紀產業革命以來，世界

經濟重心一直包圍著大西洋的歐洲與美國東岸，為此稱它為「大西洋時代」。

但是石油危機後，此重心已向西移轉，首先支持美國經濟的鋼鐵、汽車產業已呈衰微，美國東部（大西洋沿岸）的經濟力量因而急速下降；代之而起，目前支持美國經濟為美國西南部，西部的電子、生物技術、宇宙科學等新產業群。

再者，在東亞方面，亞洲四條龍——中華民國、香港、新加坡、韓國，在過去十年的實質經濟成長率，平均每年達7—8%，為世界或長最高的地帶。

目前亞洲，太平洋地區的GNP合計約占世界GNP之半，今後五年或十年內勢必還會再升，成為世界繁榮的經濟地區。因此，二十一世紀可謂是太平洋經濟時代。

「雙向國際觀」

與「歐亞並重」

石油危機後，日本經濟在國際上的影響力已如日中天，加上上述太平洋時代的來臨，身為亞洲經濟第一大國的日本，更是舉足輕重。

歷年來嚴重貿易摩擦問題下，日本除將經濟政策由「輸出主導的經



日本式經營能在短期間超越歐美，原因是其性格十分的內向，而且民族性具有相當強烈的同質化。

濟成長」修訂為「內需主導的成長路線」，每年頒發的「輸出貢獻企業」獎牌已改為「輸入貢獻企業」，（一九八三年起）。開放國內市場，鼓勵輸入外，更深感「雙向國際觀」的重要性。

因一味吸收歐美文化、歷史與經濟技術的「單行道國際觀」，使日本披上一層神秘外衣。在「單行道國際觀」的影響下，使日本人對外國語文的學習抱著「會話並不重要，而重要的是正確的去了解文章的內容，吸收外國文物、科技」的心理，而使日本人在國際會議上所表現的只是 3 S (Smile, Silence, Sleep)。而無法將日本人自己的想法、看法完整而且正確的傳給對方。

此「單行道國際觀」造成外國人對日本不了解，加深貿易摩擦，已

促使日本人、日本企業、日本政府積極推動「雙向」國際觀，重視外國語文會話教育，積極的將日本文化、歷史，日本人對事、對物的想法、看法告訴外國人，揭開日本的神秘性。再者，有鑑於「大西洋經濟圈」的西下，太平洋經濟圈的東昇，日本已在修改「脫亞入歐」的錯誤國際觀；亦即自覺到「替代西歐文物，一嶄新的文物將在此開花結果」；「只有在世界和平與鄰近各國繁榮下，日本才有將來……」。因此，不只是經濟關係，亞洲鄰近國家的文化、歷史以及對事、對物的想法、看法也必須積極去瞭解。

資金營運國際化

二次石油危機後，日本企業對外投資有明顯的變化。石油危機前，

日本企業在本身無資源以及昂貴工資等不利因素下，一九六〇及七〇年代初期的對外投資是以廉價的取得與低廉勞工的利用為主，所以其投資對象均為東南亞的開發中國家，這類投資占日本對外總投資額的 55 % 左右，至於對工業國家的投資則着重於商業、金融等服務性產業方面，這類投資額約占總投資額的 21 % 左右。

最近幾年，因貿易摩擦及國際貿易保護主義抬頭和自動化生產技術發達，抵銷開發中國家低廉勞工的優點，尤其精密技術工業也需高水準勞工，再者國際價值危險甚嚴重上，國家風險與日俱增。

所以自一九八〇年起，日本各企業已紛紛至已開發國家從事製造業方面的投資，例如日本豐田、日產、本田已在美國設立汽車製造廠。

日本電氣、富士通、日立、東芝也紛紛在歐美各國從事通信機、電子零件方面的直接投資，設廠製造。

這類投資都屬輸出比率甚高的產業。簡言之，日本企業對外投資已漸漸從資源取得、低廉勞工的利用，轉向市場的佔有，從開發中國家轉向已開發國家。

因應上述企業多國化經營，以及歐美「開放金融市場」「解除外國管制」的要求，日本政府當局在一九七四年起連續採行一連串開放與自由化措施，而使企業在資金營運上走上國際化。

一九七四年十一月日本政府允許國外調度資金可匯入國內使用，一九八〇年十二月修定外國管理法中，居住者發行外債由許可制改為申告制，予以原則上自由，一九八四年四月又認可歐洲日圓債券的發行

，以及廢除外匯交易實需原則。在此放鬆外匯管理下，配合企業經營國際化，日本企業對外資金的調度於是急速增加。在一九八三年末日本企業直接金融的資金調度中，國外資金調度比率已高達45%（一九七五年為15.3%），總金額達二兆日圓。

二十一世紀的問題

日本經濟從「量」經濟向「質」經濟做一個很大的轉變，催化日本經濟的傳統要素將失去其催化力。

日本個人平均所得已與歐美各國不相上下，以電子革命為中心的新技術革新領域已領先世界各國。明治維新以來「追趕歐美、超越歐美」的目標已失其意義。目前不但是政府、就連企業、國民均已陷入一種目標喪失症。

在每人平均GNP突破一萬美元階段，日本人的勤儉精神會不會像德國人一樣喪失？說來令人擔憂。最近就職的年青人已偏向「少勞動、多休息」。

而且，做為勞資雙方的共同命運體——企業，最近積極的將機械引入生產工廠，將自動辦公設備導入辦公室，以達無人工廠、辦公室自動化。在此之下將產生過剩勞工，引發就業調整問題，而使未來勞資協調更上黑雲。

日式經濟學、日式經營學雖使戰後日本在短時間內超越歐美各國，但深入的去分析它成功原因乃其性格十分的內向，而且民族性具有相當強烈的同質化。但今天與美國、EC並列成為自由世界經濟的三大支柱的日本已不能再有「內向、小國」的想法。

（原載：現代管理月刊〔台〕1985年103期 66—70頁）



■ 企管空間 ■

決策

● 陳家 ●

下決策可能是經理人最重要的工作之一，下決策的技巧不但在作行動計畫時派得上用場，在追求富建設性與美滿的個人生活方面，也是不能缺少的。

日本之〇〇公司經理人井內表示：「作決策時，經理人員不但要花時間，還要費精力。」

「為了解決問題，經理人一定要全力以赴，換句話說，就是擬定一套行動計畫，並按所需時間與精力來完成。」他進一步表示。

人各有異，因此所作的決策也互有不同。井內指出：「兩位經理人面對相同的問題，但卻各有自己的一套解決方法。有些人所作的決策並沒有達到預期的目標，發生這種情形的原因很簡單，因為我們對不同的

方案有自由選擇的權利，但對這些方案的成果則毫無選擇的餘地。經過審慎考慮後所作的決策，得到預期成果的機會會高出許多。到生命的控制，開始於規劃、選擇，然後全力以赴。」

缺乏信心的人多不能作決策，逃避責任，或只求過且過，苟且偷安。井內解釋說：「不能作決定是邁向目標的絆腳石，而且對所負職責無法獲得完全的自主權。」

井內認為，不能作決策的人常會感到沮喪與焦慮。他接著說：「明知道自己必須馬上做出決定，卻老是舉棋不定，徒然浪費時間與精力，其原因無他，不是自己沒有信心採取行動，就是有不作決定的藉口。」為了要克服這種毛病，經理人或技術人員必須擬訂一種確切的工作計畫。他補充說：「一旦根據決策採取積極的行動，便會對自由的信心逐漸有信心了。」

井內認為，經理人員解決問題的方法頗多，自然也可以透過許多作決策，但其邏輯與所採取的步驟大致上是類似的。

作決策的第一步是確認問題；其次是敘述你對問題所了解的狀況，必要時多集資料補充；然後列出問題的解決方案，與各方意見下，以表示自己努力以赴的決心。井內所建議的這五個步驟是要經理人主宰情勢，而不是受制於情勢。

（譯自美國電話工程師與管理者雜誌）

（原載：世界日報〔泰〕一九八六年一月二〇日第二二版）

因應情勢的領導術



■ 劉向上

英雄造時勢

不管是在行政機構或民間企業，個人登龍術的要訣之一，是與主管合作無間；最常見的方法是，努力與主管建立水乳交融的交情，其方法通常是：拍馬屁、邀功誣過、常與主管一起喝酒或信教、協助主管解決私人問題、體諒主管的疾苦、附和主管的意見（或做個聽話的部屬）等等。綜觀這些司空見慣的賢務技巧，其共同特色是：均以主管為中心——以主管的主觀意見為判斷一切是非的基準，以主管的好惡為處理業務的依據。於是，主管說東部屬不敢說西，主管說黑部屬不敢說白。畢竟，主管手中掌握著對部屬獎懲升遷的生殺大權，部屬大多不敢拂逆，只得百般依順，委屈求全，藉以爭取主管的歡心，務期在主管心目中留下好印象。

由此看來，身為主管者乃是管理效能的主導者，主管的一舉一動不但影響管理效能，而且決定績效的好壞。簡單的說，這是一種「英雄造時勢」的觀點，即以主管為主導力量，探討主管應如何創造形勢，從而締造卓越的績效和形勢。誠然，這的確是值得探究的課題，但供各級主管有所遵循。

本文基於「情境研究法」（a situational approach）及「權變研究法」（a contingency approach），分析主管人員所面對的情勢，然後扼要敘述主管因應不同情勢所適合採行的領導術。綜合而言，主管所面對的情勢計有：同事、追隨者（即部屬）、上司、組織特性、環境狀況、工作任務的要求、社會大眾、股東、以及時間的限制等；歸納起來，則可分為：人、時、事、地、組織特性、組織階層

等。以下即分別說明「因人、因時、因事、因地、因組織特性、因組織階層」而具的領導術。

因人而異的領導

主管選擇領導方式時，首先必須考慮部屬個別差異的事實；所謂個別差異是指每個人身心方面的不同，主要源自於每個人的遺傳因素及環境背景。前者如體質、年齡、性向、智商、性別、家族、以及心理傾向等，後者如家庭、學校、成長背景、交友、學識能力、社會階級（即指經濟狀況或家族影響力）、宗教信仰、責任心、工作動機或需要、愛好興趣、以及工作能力等。誠如至聖先師孔子「有教無類」及「因材施教」的精神，主管的領導也必須辨別部屬的賢愚能弱及人性的喜怒哀樂，從而變換領導行為。換句話說，人之不同各如其面，主

管必須領悟個別差異的領導藝術，讓每位部屬充分發揮自己的專長。譬如，主管對於做事急躁的部屬，應力持穩重；對於做事迂緩的部屬，應妥協地加以督促；對於愚笨的部屬應多加指點；對於聰慧的部屬應任其發揮；對於自傲的部屬應尊重其人格；對於情緒不穩的部屬應多瞭解其心境。申言之，因人而異的領導乃是知人善任，因才器使，各盡所長，取長捨短。我國歷史上傑出領袖如漢高祖劉邦、唐太宗等，都曾發揮因人而異的領導極致。試引漢高帝的宮作最佳註腳：「夫運籌於帷幄之中，決勝於千里之外，吾不如子房。鎮國家，撫百姓，給餉饋不絕糧道，吾不如蕭何。百萬之軍，戰必勝，攻必取，吾不如韓信；三人者，皆人傑也，吾能用之，此吾所以有天下也。」由此可知，因應個別差異而採取的領導行為，最能發揮領導效能。

更廣確的說，部屬在工作上所具備的知識、技能、信心、專心致志的精神、以及接受領導的意願等，都是主管應考慮的；如果部屬在上述各方面完全缺乏，主管的領導必須以工作績效為中心，多多採行變向溝通，以便部屬瞭解主管的指示並予支持。如果部屬具備工作上的技能而且願意接受領導，則主管的領導不須以工作為中心，宜放手讓他們發揮，然後定期加以觀察及提攜。然而大多數部屬都介於上述兩個極端之間。意即，全部屬欠缺工

作技能但願意接受領導，則主管應加強指引及鼓勵的措施；相反的，若部屬具備工作技能而缺乏接受領導的意願，主管應加強增進與部屬的交誼關係（而不需太多的指引）。

附帶一提的是，部屬的團體動態也是主管應考慮的因素，團體行為的因素計有：團體的背景狀況、團體之間的交往情形、團體的凝聚力大小、團體的工作氣氛、團體的非正規權威、團體的壓力等，由這些現象所形成的團體動態現象如合作、衝突、競爭、冷淡、及小團體等等，也都是主管應密切考慮與因應的。

因時而異的領導

著名的權變式領導理論學者弗烈得·費德勒對領導行為做過十餘年的研究，他認為領導效能的優劣，取決於一項最重要的因素——時機性（time）。一個組織在業務推展順利的時刻，其主管宜運用權威式（Authorization）領導比較有效；而若組織處於危機時期，瀕臨脫離、或在戰爭情況中，組織企圖轉危為安及扭轉局勢，此時有賴於主管人員發揮高度的權威與智慧，故專制獨裁式（Autocratic）領導較具效能。此外，若組織或團體處在進步發展的時期，應藉每位部屬貢獻一己之力，此時容許員工參與及發揮的自由放任式（Permissive）領導最為適合。因此，缺乏時間壓力的決策，效能授權部屬

或鼓勵部屬參與；而在危急時期，缺乏相互諮商的時間，隨處討論式的領導便不適當且不必需，因為此時「識時務」者為優傑。譬如，有消防隊長正急於撲滅一場大火，他沒有時間詢問消防隊員是否有任何問題或意見，也沒有時間解釋自己的決定或與部屬討論；為了完成撲滅火災並挽救生命的職責，這位隊長必須採取專制獨裁式領導，指揮消防隊員立即行動（不加任何解釋），並嚴密監督隊員是否依照命令行事。總之，時間壓力主要來自於自然災害、突發事件、或部屬心理波動等，在低度時間壓力下，主管的領導方式最好由獨裁式轉變為民主式，而在高度時間壓力之下，領導方式最好由民主式轉向為獨裁式。

因事而異的領導

即指主管應視業務特性或問題（工作）性質而定。譬如：在品質管制、生產活動、成本控制等方面的主管，應採取嚴厲督導的領導方式；至於研究發展、行銷研究、公共關係、管理顧問、工業工程、科技創新等方面的主管，則宜採用放任式或動態式領導。工作性質的因素計有：工作目標是否明確、完成任務的方式是否只有一種、工作方法的重複性、工作上決策的隨意程度、工作設計是否齊全、是否需要不同領域的專業知識或技能，以及與他人或顧客接觸的性質等等，都是

主管人員應詳加考慮的。

茲舉其中一二加以說明：凡是業務決策的彈性權宜程度較大者，其所需集思廣益方法愈迫切，主管最好主動地採取參與式領導；反之，若業務決策的權宜程度較小，可採取專制式領導。另外，凡是業務性質需要各種不同領域的專業知識或技能時（如學術機構或研究發展工作），便非望領導者個人才智所能勝任，此時，宜採取注重人際關係的民主式領導；反之，若業務特性所需專業知識較單純（或有例規可行），便可採取嚴密監督的專制式領導。大體說來，就業務性質而言，凡是行政的、行動的、事務的、技術的、軍事的等性質的工作，宜採用專制式領導；至於顧問性、立法性、協調性、設計性等性質的工作，應當盡量採取參與式領導。

因地而異的領導

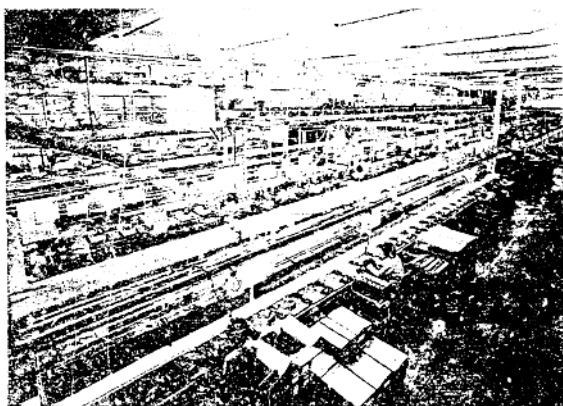
狹義的說，因地而異的領導是指「因地制宜」及「入鄉問俗」。譬如，一位新上任的主管必須先努力瞭解組織或團體的慣例，從因應情勢進行領導。基本上，新任主管必須同時兼顧工作績效及對部屬的關係；如總公司人員奉派到其他地點擔任分公司經理或銷售經理，其領導行為也須因應當地狀況（不可堅持原有的領導方式）。廣義的說，此之所謂「地」是指特定空間。心理學上的場地論（Field Theory）認為，每個人都生存於一個即生活空間，在個人的生活空間內，

不但包括身外環境的自然狀況（如氣候）及一切事物，同時也包括個人內在的一切活動（如思維、想像、及生理變化等）；因此，個人不但會對外界刺激有所反應，也會對內部刺激有所反應。筆者引述此一場地論概念，主要在促請主管增進對場地或空間的敏感力，俾能知己知彼，掌握狀況，主宰時空。此一觀點，足以說明某單位成功的領導人在不同地點卻不能發揮領導成效的原因。

因組織特性而異的領導

組織特性即前面所述的團體動態以及因地制宜之選，亦即目前所流行的「組織氣候」或「公司文化」

概念。每個企業或組織必然存在著一些影響工作群體的價值觀念與傳統慣例，而且每個團體的合作及競爭狀況都不一樣，主管的領導必須考慮這些因素；換言之，如果主管採取多數人所能接受的領導方式，似乎等於自找麻煩。分析而言，組織特性計包括：人員的多寡、員工的交往情形、員工福利、獎勵制度、法令規章、工作標準、形式禮儀、以及意見溝通方式等。舉例而言，若組織成員眾多、結構複雜、權責規定明確詳細，則不易實施徹底的參與式領導；反之，若是小單位，結構簡單，主管便適於採行參與式領導。又如全體員工團結融洽，富於工作熱誠、工作效率高、薪



主管選擇領導方式時，首先必須考慮部屬個別差異的事實。