

新生報企業叢書之六
李克竣等著

企 業 診 斷

台灣新生報出版部印行

企業診斷 目錄

封面設計
林宗禧

序.....李克竣.....一

臺灣企業環境變遷與企業體質改善.....五

改善臺灣企業體質的途徑.....一三

企業為何成長.....二四

企業成功的關鍵.....三九

人性的企業革新.....四六

突破不景氣.....六〇

他山之石——日本中小企業經營成功之因.....六五

再談他山之石.....七二

企業管理的危機.....七九

企業診斷

如何健全企業組織·····	八七
企業之管理與發展·····	一〇三
企業診斷(管理顧問)簡介·····	一一七
企業診斷的第一站·····	一五五
冗員逐增的原理·····	一六〇
——帕金森定律範例之一	
公意之決定·····	一六四
——帕金森定律範例之二	
高級財政術·····	一七〇
——帕金森定律範例之三	
組織癱瘓之診療·····	一七六
——帕金森定律範例之四	
編製長期計劃的前提條件·····	一八一
美國產業如何復甦?·····	二〇三

.....

從經商失敗談起.....	二〇九
企業倒閉的各種原因.....	二二一
降低成本的戰略.....	二二四
危機管理.....	二三五
企業靠人為.....	二四一
企業蛻變中的管理.....	二四三
談「變」.....	二四九
建立良好的意見交流系統.....	二五三
個性的光輝.....	二六五
責任中心制度.....	二八八
處理員工怨言的申訴制度.....	二九四

.....

新生報出版致富十書

- ① 創業致富法 (定價 60元)
- ② 成功經營法 (定價 60元)
- ③ 賺錢的新生意 (定價 60元)
- ④ 大頭腦創巨富 (定價 50元)
- ⑤ 商品暢銷探秘 (定價 50元)
- ⑥ 小生意賺大錢 (定價 50元)
- ⑦ 經營事業成功之奧秘 (定價 80元)
- ⑧ 世界熱門新產品新行業 (定價 60元)
- ⑨ 利市百倍的新生意 (定價 70元)
- ⑩ 開拓金鑽市場的捷徑 (定價 100元)

直接郵購·九折優待

台灣企業環境變遷與企業體質改善

臺灣工商業在最近幾年內的變化，與經濟成長，已使我國的企業界有了很大的轉變，今後的經營技術，惟有自求順應世界潮流，才能與國際性經營，相提並論。

然而，反觀今日臺灣企業型態，大部份中小企業，仍然停滯在老化的經營方式，如何改進這種趨勢，是我們經營管理的當急之務。

今日國際的局勢動盪之速，溝通意見之快，已非吾人所能預料，誠如有些人打趣說，只要美國打個噴嚏，全世界的人都將為之感冒，世界各國為之震驚，企業之存續，就更應瞭解，如何順應環境潮流。

賺錢的途徑

企業之欲求利潤，所應遵循的二十大路線有二，一為健全的管理，二為正確的經營。

管理——經營的因素，諸如人、物、錢，可由經營者支配，但生產、銷售、成本、品質、庫存，則必須借重管理的力量，因此管理的健全與否，影響了企業之順利推展，但是以企業發展之大體而觀之，管理乃屬於戰術，其效果僅佔整體的百分之三十而已。

經營——在經營諸因素中，經營者無法自我支配者，如法令的刪修、經濟的景氣、幣值的升降、消費者嗜好的改變、交通運輸的演變等等。

例如，消費者衣著的流行趨向改變，影響了服飾公司的經營戰略；又如，臺北市的人行陸橋，向高空發展，而陸橋的樓梯口，位置之設立，又影響了商店經營，某百貨公司就因此而致業績一落千丈。此等因素，雖無法自行控制，但可預測防止，而以人定勝天去加以適應，屬於戰略性質，其成效高達百分之七十。

孫子兵法有云：「靈機主動，先攻必勝。」情報的蒐集是企業經營的主要關鍵，企業的經營趨向，更應時時刻刻注意企業外部的經營環境，更須注重未來的趨向，所謂「外部志向化及未來志向化」。

平常我們在公路上，急行開車，只有往前面十數公尺觀望，注意勿與對方的車輛相撞，才是重要的，決無車往前開，眼光向後望的道理，否則很容易出車禍，企業經營也

是同樣的道理，關心於未來的發展，才是經營之道，但是某些總經理先生們，却只注意公司裏，歷史性的傳票，查核財務開支等瑣碎事項，對未來經營方針，却完全忽略掉了，這不啻爲開車行駛，却頻頻往後看，大有發生車禍的可能。

企業經營最重要者，爲長期經營計劃與目標管理，企業發展，好比航行的船隻，如果導航正確，企業才能步向光明的彼岸。

企業經營環境變遷二大根源

促使環境變遷的二大根源，爲土地與人力。

這二大根源是科學再進步，也無法增加的產物。

由於世界人口，已不斷的増加，原有的地球表面土地，不敷使用，科學發達的情況下，人口死亡率減少，因此人所能活動的面積越來越小，世界各國更爲這種土地缺乏的嚴重情形大爲恐慌，今日的日本國地價，在短短十年間漲了十倍之多，平均一年漲一倍，令人驚訝；香港更處在寸土寸金的狀況下，更有不斷上漲趨勢，有些人建議將埋在香港公墓的死人棺木，得以豎立的排列，才能解決土地荒，可見土地難求之一斑。

時代的進步，國民生活水準的提高，各國的獎勵節育以及教育的逐漸普及，就業年齡的延緩，導致人力供不應求，人工費用日趨提高，日本在三年半的期間，人工費用高漲三·五倍，人力難求與土地缺乏的情況，同樣的令人措手無策。

目前臺灣的人力，也漸趨難求，從每天各大日報的密密麻麻求才廣告，廠商積極的向國民中學，招求人才，更以提高待遇，改善福利來誘惑人力。

上述二項的急劇變化，產生了原料戰爭與求人戰爭，二大企業戰爭。

原料戰爭

造成資源不足的因素，是天災、消費供不應求、限制出口、人爲等各因素。

根據統計與歷史觀點，地球上的災禍是有週期性的，今年北半球的蘇聯大水災，南半球的澳洲旱災，造成農產品歉收，農畜牧產量銳減，使得人類糧食，幾乎斷絕。

另一方面，人類生活水準提高，消費方向更趨於高級化，對商品要求新穎，消費量更鉅，例如石油的消耗，幾乎是現代人類不可或缺的原料，但是據估計，石油的藏量，在二十年內，即將取之盡端，人類倘若再不尋求能代替石油的物質，即將回復到黑暗的

世界，缺乏火源，生食茹血的慘狀。

各國政府，爲保持自己國內的各種資源，以應付天然資源日漸枯竭的威脅，紛紛採取限制出口的措施，或抬高物價，防止資源流失，例如木材、黃豆、石油等等。

再者，商人爲趁機賺取利潤，也擅自抬高物價，大量搜購，變賣爭取高利益，日本的商社，行動迅速，他們早已聞訊，向各國大量購進，如整條漁船，或整座山木材加以囤積，致使原料缺乏更形嚴重。

由於上述諸因素，因此物價上漲，已成爲國際性的趨勢，而且短期內物價難以平抑，商場上的經營戰略戰術，更掀起了百八十度的大轉變。

昔日的市場經營，是經銷商的天下，誰能控制市場銷售，誰就得勝，但現在的銷售者，反求諸於廠商，而廠商更希望原料供應商的資源不斷，市場的主宰，從賣方市場的手中，轉移到了買方市場的掌心，誰有原料，誰就賺錢，例如最近國內鋼鐵、塑膠業的原料採購困難，業者出現了客戶爲求買得原料，設宴款待廠商推銷員，希望能因討好推銷員，而順利買到原料，真是天底下的一大奇事。

總而觀之，今後的企業的遵循途徑，必須採用系統化、集體化、多角化經營，求人

不得，反求諸己，從原料、加工、以至產銷，採一貫作業的政策。

求人戰爭

根據經濟日報載，今年臺灣一至六月，工廠增加三千二百多家，每年所須技術性人才，最少在七萬四千人，才能應付工廠人力的須求，但每年高級職校畢業技術人才，却只有一萬四千人左右，兩相比較，每年缺乏技術人才，約在六萬人，因此到處發生各工廠相互挖角，搶工現象，人員流動率增加，人事費用相對提高等情形，頗值經營者之憂慮，今後人才何處求？這種情況，可以從報上的求人廣告，閱而得之，最近更有甚者，介紹一個國中畢業生，赴工廠就業，可向國中索取五百元的傭金，各廠商更爲歡迎國中畢業生就業，舉辦免費招待參觀工廠，及家屬免費旅遊等情形。

昔日，從業員的須求，至於高的待遇，加班越多越好，但是目前的年輕人，在觀念上已有很大的改變，流汗、髒亂、不雅觀的工作，拒絕去做，而追求工作環境的舒適，像工廠的冷暖舒適、寬敞設備，閒暇的活動，員工福利，休閒遊樂，縮短工作時間等條件，成爲員工挑選廠商的「逆向選擇時代」。

以目前經營環境，從業員工的薪資調整，每年應提高百分之二十左右，才能挽留員工，安心於工作，更要比同業待遇高，才能四處網羅人才，因此企業經營的成本，相對增加了。

國民教育的水準提高，也附帶提高了人性的尊嚴，基於上述種種求人困難的原因，我們所應採取的管理員工的方法是尊重人性的管理，採取民主領導方式，關懷員工起居生活，改善工作環境，加強福利措施，增加員工營養等等，才是用人的基本方針。

高附加價值經營

為應付種種經營環境的劇變，我們所應採取的是，以高附加價值經營，來求取利潤。以前，賺錢的方程式是，用營業額去減掉成本，餘下來的就是利潤，但當今的賺錢方程式，則變成了用成本加上利潤，追求營業額的目標。

這種經營方式，是以高附加價值的商品，維持企業的繼續生存，並向國際化市場，自由競爭。

以市場的佔有率而言，四五%以上為獨佔市場，三〇%為安定競爭，一〇%則為倒

弊競爭。

今日的市場，更要應付三爭時代，所謂「三爭時代」是同業競爭、異業競爭、異國競爭，生死存亡，繫乎一鍵，欲求企業立於不敗之地，便要克服三爭時代。

企業在人，是一句千古不變的至理名言，「企業」無人，則為「止業」，有人更說「留錢財死者為下才，留事業死者為中才，留人才死者為上才」，十年樹木，百年樹人，企業的發展，更應以提高人才的素質，不斷給予培育訓練，始為長久之計。

臺塑公司創業者王永慶先生有言「以管理製造差距」管理的進步，將使一個人身兼數人職，而輕易勝任，美國企業，人的附加價值在七〇%以上，而日本企業，人的附加價值在三五%以下者，即無法生存，而遭淘汰。為順應環境變遷，產品更應不時推陳出新、化腐朽為新奇，自求多變，例如味全公司，求產銷自主，改變經營方式，在大城市中，自己開設餐廳，自己銷售商品，為一項適應環境的方式。

企業不斷力求進步，人更須不斷自我啓發，死水必臭，不求換新，則失却意義，因此人的經驗，固然重要，但新的觀念，新的作風，發揮人的潛力，更是經營企業的無形資產。

（會松齡講述·林和吉筆錄）

改善台灣企業體質的途徑

目前臺灣的企業經營所面臨的爲國際化經營的時代，企業界正在從事於經營體質的改善，以迎合國際市場的競爭，爲徹底根治昔日經營的劣習，必須對現存企業經營之癥結，有所了解，然後對症下藥，以求事半功倍之效。

茲就臺灣企業經營現狀，其七大癥結分析如後：

一、經營方針不明確

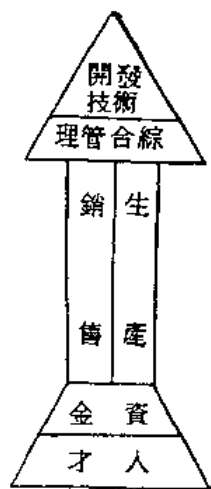
企業之經營，猶如戰場上的戰士，必須使每一位參與作戰者，瞭解他到底爲何而戰？爲誰而戰？體認整體之目標，爾後當他領悟作戰的目的後，才能秉其才智能力，奮勇作戰；企業經營也是一樣，經營者必須使每一位參與經營的員工，都能瞭解企業經營的方針，而使員工成爲一種志同道合的結合體，共爲企業的繁榮，貢獻一己之力。

由於過去的經營者，不能明確訂定經營的方針，因而使參與經營的員工，盲目衝刺作戰，成功也好，失敗也好，反正每月到頭，老闆付錢，我領薪俸，這種爲生活而工作的現象，實不能存在於七十年代現代化的企業經營世界裏，我們應該以「爲工作而工作」的精神，來尋求企業發達之途徑，因爲唯有企業繁榮，個人才能立足。因此，除了經營者必須訂立明確的經營方針外，參與經營的員工也必須羣策羣力，貫徹經營者所訂定的經營方針，在這樣密切的配合下，企業才得以健全的發展。

二、技術開發力微弱

臺灣大多數的企業，多半有墨守成規的習慣，世代相傳所謂「祖傳秘方」，一成不改，誠若有人問以製造配方、技術，多半緘口不答，此乃以其祖傳秘方不可外洩之故；同時，由於祖傳之技術，經營者只知其然而不知其所以然，對於外來之新技術只知排斥，而不知加以吸收，因此造成一種阻礙開發技術之最大阻力。

今日之企業，猶如一枚待發的火箭，其結構形式，與企業之技術開發力，可以下圖表示：



的能力，儘管你生產再多，資金再厚，人才再濟，也是無法為企業開拓出一道美好的遠景。

商品的壽命有其成長長期與衰退期，產品要不斷的根據市場調查，切不可如同時下的一窩蜂主義，跟在他人的背後跑，而應積極的開發新技術、新產品，以提高附加價值的經營。

三、家族式小資本經營

家族式的小資本經營，成為七十年代企業經營的絆腳石，影響企業的現代化頗鉅，以五十七年所調查的十二萬四千五百三十二家企業裏，擁有職員一百人以上的企業只有

三十八家，至於五百人以上的僅只一家而已，截至目前為止，在五萬一千家的企業裏，尚有五萬家是在一百人以下的，由此可見，停滯在小資本的企業環境者，佔有百分之九十以上的比例。

在家族企業裏，最爲人所詬病的，莫若家族的「細胞分裂」，最爲嚴重，如父親將家業傳予三個兒子，便將產業三等分，代代相傳，越分越細，這種資金不大，陸續繁衍的小資本經營，根本談不上對企業界有所貢獻，反而製造整體企業的種種困難，確是有消弭的必要；而家族式經營雖有思想統一、精神統一的特點，但應改變爲大眾式公開經營，以成果爲依歸，要知「不賺錢的經營是罪惡，賺錢的經營才是功績」。

四、人才未培育，幹部猶缺

現代的企業經營，由於組織龐大，與交流不善，致幹部尙嫌缺乏，挖角現象雖可緩和一時，但要知「會來的人才，仍然要走」，是故應自己培養人才，不要臨渴掘井，應及早設立長期培育計劃。

反觀今日企業的經營者，所患的通病總認爲人才短缺無處覓求，其實，人才就在你