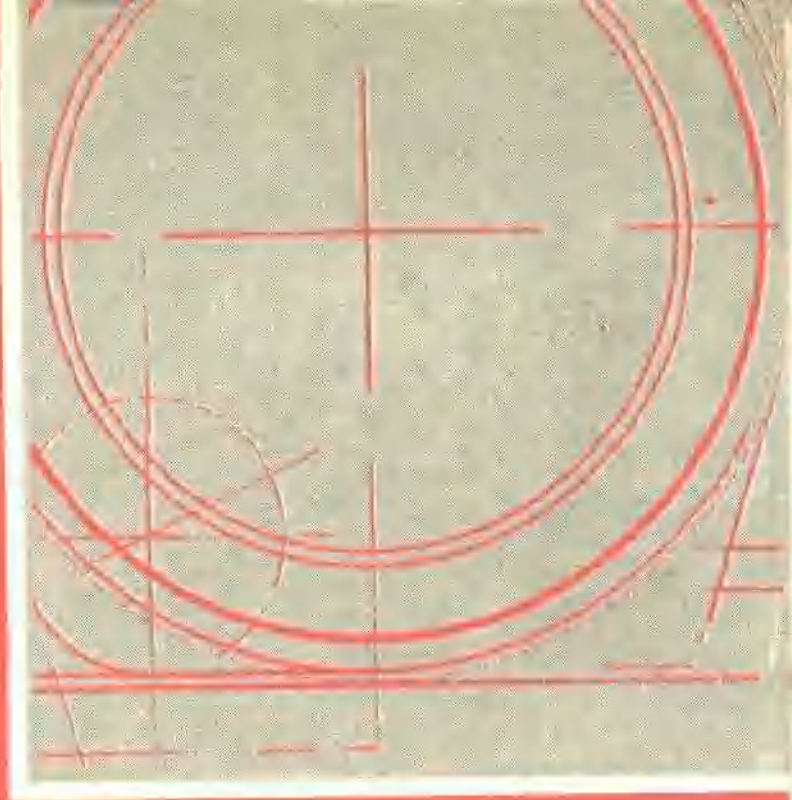




工商雜症一〇〇

經濟日報叢書

陳紀元·著



1112
D353
294

陳紀元 著

工商雜症一〇〇〇

經濟叢書



經濟日報叢書

工商雜症一〇〇

著者 陳紀元

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

新闢局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經銷 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一、三

印刷者 中興印刷廠

定價：新臺幣七十元

中華民國六十九年九月初版

印翻禁・權版有

蔡序

隨著國內經濟之升級，企業競爭愈趨激烈，企業經營面臨更複雜而多變之挑戰。為革新經營，近年來，學者、專家及業界不斷引進國外經營管理科學新知，對於管理理論與實務之探討，已蔚為風氣。

經營管理科學，乃屬社會科學之範疇，其理論並無絕對的真理；隨時代與經濟社會環境之變遷，各有其相對之適當性。有人將經營管理視為藝術，自有其道理所在。

自十九世紀創立科學管理以來，管理理論與技術不斷充實與創新，而我國國情、民俗、經濟發展階級與組織型態等，與先進之歐、美、日等國，不盡相同。其經營觀念與技術，亦不盡適用於我國。倘強為削足適履，將徒勞無功，甚或得到反效果。是則，研究經營管理，首先應認清企業個體所處之內外因素，再來採摘切合於自身需要之經營方式。

經營管理，舉其要者，不外（一）經營哲學，（二）經營技術。企業體之具有經營哲學，猶如人之具有人生觀；人生觀或企業經營觀不同，其行為則亦互異。

以往企業經營，注重效率與盈利性，現今普遍認為企業兼有調和社會各階層利益之公益性。企業經營者，首先應對於企業存在與繼續經營之目的，具有確切之認識，建立正確之經營哲學觀念，以作為其一切經營之價值判斷準則，然後可以從事釐訂經營目標與政策方針。至於經營技術之運用與實踐，乃為配合其經營目的，以完成其經營使命之手段而已。

紀元君多年來從事經營管理之理論與實務研究，並擔任企業管理顧問工作，就其閱歷心得，列舉一百則，稱為「工商雜症」，由經濟日報連載，頗受讀者歡迎。誠如紀元君在開場白所言，係以輕鬆筆調討論嚴肅之經營管理課題；其內容廣涉經營哲學與企業之人事、行銷、財務、企劃、生產等技術問題，觀察入微，見解獨到，甚具啟發作用，足供企業界之參考。

目前，國內以經營實例分析來印證管理理論之著作並不多見。企業經營者可以藉公餘之暇，當做經營之故事書閱讀，必能觸類旁通，裨益經營。爰為之序。



六八年八月
於世華銀行

寫在前面

雪不適用於溫暖的環境；

無霜冰箱不能造雪。

王鼎鈞先生在其「靈感」一書中有描述。

冬天，他想雪想得要命，同事從七屯山上帶下一捧雪來，裝在密封的熱水瓶裏，一路開快車下山，雪還沒有溶化。

山下，雪漸漸化成水，消失了那一團美麗的白，真是可惜。

鄰居來，看見他因為失去了雪而顯得鬱鬱不樂，對他說：「瞧這裏，我有東西給你看。」他從家裏端出來一碟子雪來，高高低低，堆成一個小小的雪山。

愛雪的人充滿了驚訝讚歎，問他從那兒弄來的？他說：「不稀奇，我可以用我的舊式冰箱自己製造，你們用的是新式的無霜冰箱，在這方面趕不上我。」

自從西風東漸，企業界遭受到西方經營管理技術的衝擊，於是乎企業界便懷着開快車的心情，將之裝入國內之經營理念內，但最後雪仍是無情的溶化了。

我們不否認經營管理技術的進步與發達，但我們更應認清所處的時代背景。要造出雪花，還需有可造出雪花的冰箱；無霜冰箱雖佳，奈何不能滿足需要。很多剛踏出校門的年輕人，常抱歉一身「武學」無法印證，實是墜入無霜冰箱之陷阱。

一個朋友到日本去考察，看到日本辦公室內，推陳出新的標語滿天飛，聽說對員工之績效有很大的激勵作用。於是回臺灣後，便如法炮製一番。

結果，費用開支增加了，績效同前；而且員工還覺得怪怪的，不知老板葫蘆裏到底賣啥藥。這皆是民族性不同所致，勞資雙方對工作責任、聘雇關係認識有所差異。

碰到那些武學無法印證的年輕人，我們並不能告訴他理論是公司內部的真帳本，實務則是對外所用的假帳冊。我們只能安慰他們說：理論是實務的根基，是先人用血汗編成的「武林秘笈」。

前一陣子，國內很流行零基預算，很多工商企業老板奔相走告，以學習西洋高手所創的武林秘笈，但實際上應用於經營理念上者，却少之又少。究其原因，原來是國內很多企業老板，尤其是中小企業，一方面是火候不夠，無法鍛鍊；二方面是怕員工年底眼紅，有傷和氣，所以還是不實施爲妙。

常聽老前輩告誡我們，臺灣落後日本二十年，日本落後美國二十年。既然如此，企業老板在實施一項制度以前，後就應該確確實實去了解其時代背景、民族性差異、管理技術的條件，以免有礙企業的健康。

經營企業就如同棒球比賽，講究的是整體作戰，換句經營上的用語即是「綜合經營」。球隊經理猶如企業主持人，運籌帷幄，指示各種戰術的運用；隊球管理，猶如企劃部長，臨場記錄分析打擊與守備之績效。壘邊指導員亦如企劃人員，透過對戰場的洞悉，指示營業人員做最適當的掠地。捕手以手語指示投手，意欲轉守爲攻，正似營業與企劃的密切配合。

尤其在旗鼓相當的比賽，球隊各環節的協調配合，尤爲取勝之唯一途徑。麥克林登的教訓歷歷在眼前，王貞治的球隊難免亦要吃敗仗。也就是說，各球隊的實力有顯著的均衡，過去一夫當關的時代已過去了。

企業界亦如此，六十年代前，只要稍有實力的人，便可南面而王。但今日，隨著知識的爆發，要在企業界嶄露頭角，已不是「麥克林登式的防守」與「王貞治式的打擊」所能奏效的。

以往的臺灣企業界，講究的是「營業掛帥」，唯營業部長馬首是瞻，其他部門皆是跑龍套的。因之在營業受阻時，企業亦只好駕鶴西歸。所以，八十年代的經營應以打破「營業掛帥」的偶像，確實認清五大主流——人事、行銷、財務、企劃、生產的職能。

不論任何型態的公司，五大主流相互平行，缺一不可。人事負責公司各部門之人力調配，以做最有效的配備；行銷則主掌公司產品的市場銷售，銷售管理及短期銷售政策的擬定；財務負責資金的調度，使各部門糧草充足，並扮演公司醫生的角色；企劃則主管公司各項計劃之審定，並做為公司長期經營方向的導航；生產則全力負責使公司各項產品更能適合市場的需要。

企業的主持人負責五大主流的協調，冀使五大主流同時發揮最大的統合戰力。

本專欄用反面的角度來描述目前企業界的通病，其實大部份的病症早為企業人士所熟知，但皆被認為是感冒罷了，希望從此而後，不要再有感冒併發肺炎的惡例。至於先天體質的差異，如早發性癡呆者，企業人士應認清，倍加療養；既然要成長，頭腦雖然簡單，也要讓其四肢發達。

企業經營的事，見仁見智，八仙過海各顯神通。尤其各案例不同，不能一概而論。所以，筆者儘量以輕鬆的筆調來討論這嚴肅的課題。

「諫有五，諷爲上」，筆者熱切盼望這專欄的推出，能對競爭激烈下的各工商從業人員所裨益。

目錄

蔡序

寫在前面

推動企業的手

人事生命週期

本位主義

唯我獨尊

衆星會穎州

編人的把戲

一
三
五
八
二
四

師父出馬·····	一七
東施效顰·····	二〇
賞個官做·····	二三
談「會」色變·····	二五
公司萬歲·····	二六
聊備一格·····	三一
殺雞取卵·····	三四
功成骨枯·····	三五
烏龜真經·····	三八
愚民政策·····	四一
職等過磅·····	四三
天旋地轉·····	四四
基本需要·····	四七

公私不分·····	四九
勇者的畫像·····	五一
武林秘笈·····	五四
學歷有用論·····	五七
見錢眼紅·····	五九
法治企業·····	六一
氣象預報·····	六三
新瓶舊酒·····	六五
貂蟬滿座·····	六七
粥多僧少·····	六九
陽關三疊·····	七一
男性沙文主義·····	七四
錯誤的第一步·····	七六

懶驢打滾·····	六
鵝蚌相爭·····	八〇
聲色犬馬·····	八二
觀念的突破·····	八五
空心大老倌·····	八七
大江東去·····	九〇
天女散花·····	九二
以進爲退·····	九四
金絲雀與紅蚯蚓·····	九六
最低訂購·····	九八
無謂的損失·····	一〇一
人財兩空·····	一〇三
簡單交易·····	一〇五

創造需要·····	一〇八
自絕生路·····	一一〇
因循陋規·····	一一三
自暴自棄·····	一二五
景氣低迷·····	一二七
野雞的呼聲·····	一二九
商譽至上·····	一二二
操之過急·····	一三三
冗員逐增·····	一三五
無利潤繁榮·····	一三七
吸血魔鬼·····	一二九
利潤隱藏·····	一二二
無謂的小氣·····	一三三

不倒翁·····	一三五
長短兼施·····	一三七
本末倒置·····	一四〇
經營失衡·····	一四二
束手無策·····	一四四
投機與命運·····	一四七
赤字產品·····	一五〇
大小通吃·····	一五二
信賞必罰·····	一五五
普渡衆生·····	一五七
飛越杜鵑窩·····	一六〇
人才飢渴·····	一六二
授信癥結·····	一六四

一毛利天下·····	一六六
你儂我儂·····	一六九
傳宗接代·····	一七一
用人的藝術·····	一七三
加多一點點·····	一七五
積木遊戲·····	一七七
切磋砥礪·····	一七九
槓桿原理·····	一八一
龐腫經營·····	一八四
數字魔術·····	一八六
黑字倒閉·····	一八八
尙方寶劍·····	一九二
權力生鏽·····	一九三