

世界经理文摘

18



世界經理文摘

WORLD MANAGER'S DIGEST

第18期

中華民國75年6月1日出版

中華民國76年11月1日出版

發行人／蘇拾登

社長兼主編／黃宏義

編 輯／左淑娟

特約編譯／李田樹·徐聯恩·官如玉·江榮國
尉騰蛟·嚴奇峰·袁自玉·呂淵德

美術編輯／龔祥慈

封面設計／陳栩栩

編 務 組／高雅玲·陳鳳琴

發 行 組／曾日春

發 行 所／世界經理文摘雜誌社

地 址／台北市八德路四段351號3樓

電 話／(02)768-0105·768-0106

郵政劃撥帳號／1052769-0 世界經理文摘雜誌社帳戶

零售總經理／台灣英文雜誌社

地 址／台北市延平南路189號六樓

電 話／(02)361-2151

排 字／聯合報電腦排字中心

製 版 廠／源耕印刷有限公司

印 刷 廠／名揚印刷有限公司

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第51723號

中華郵政北台字第1923號執照登記為雜誌交寄

轉載本刊圖文，須經本社同意

國內零售／每本95元

國內訂閱／全年850元 二年1450元

國內掛號：每本另加郵資10元

國外訂閱／東亞地區

全年1200元(水陸)·1600(航空)

全年US\$33元(水陸)·US\$44元(航空)

其他地區

全年1200元(水陸)·1800元(航空)

全年US\$33元(水陸)·US\$50元(航空)

國外訂閱，可用外幣支票或匯票，逕寄本社辦理

世界經理文摘

WORLD MANAGER'S DIGEST

第18期

中華民國75年6月1日創

中華民國76年11月1日出

發行人／蘇拾登

社長兼主編／黃宏義

編 輯／左淑娟

特約編譯／李田樹·徐聯恩·官如玉·江榮國
尉騰蛟·嚴奇峰·袁自玉·呂鴻德

美術編輯／龐祥慈

封面設計／陳栩栩

編 務 組／高雅玲·陳麗琴

發 行 組／曾日春

發 行 所／世界經理文摘雜誌社

地 址／台北市八德路四段351號3樓

電 話／(02)768-0105·768-0106

郵政劃撥帳號／1052769-0 世界經理文摘雜誌社帳戶

零售總經理／台灣英文雜誌社

地 址／台北市延平南路189號六樓

電 話／(02)361-2151

排 字／聯合報電腦排字中心

製 版 廠／源耕印刷有限公司

印 刷 廠／名揚印刷有限公司

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第51723號

中華郵政北台字第1923號執照登記為雜誌交寄

轉載本刊圖文，須經本社同意

國內零售／每本95元

國內訂閱／全年850元 二年1450元

國內掛號：每本另加郵資10元

國外訂閱／東亞地區

全年1200元(水陸)·1600(航空)

全年US\$33元(水陸)·US\$44元(航空)

其他地區

全年1200元(水陸)·1800元(航空)

全年US\$33元(水陸)·US\$50元(航空)

國外訂閱，可用外幣支票或匯票，逕寄本社辦理

談判技巧

主動掌握談判的「地盤」	136
-------------	-----

主管與員工

授權矩陣——管理者應有的認知	140
----------------	-----

你擔心員工離職嗎？	144
-----------	-----

How To 特集

如何防止員工偷竊	97
----------	----

當你必須當機立斷時	98
-----------	----

如何處理公司的謠言	99
-----------	----

如何因應經濟不景氣	100
-----------	-----

培養經常運動的好習慣	102
------------	-----

禁止盜用上班時間	103
----------	-----

降低成本的技巧	105
---------	-----

如何處理自己的錯誤	106
-----------	-----

你不喜歡老闆，怎麼辦？	107
-------------	-----

家族企業十一誡	108
---------	-----

遇到不會回答的問題，怎麼辦？	110
----------------	-----

如何記下別人談話的重點	111
-------------	-----

書摘——堅毅的經理人	147
------------	-----

腦力激盪	139	160
------	-----	-----

老闆時間	96	62
------	----	----

編輯部報告		5
-------	--	---

特別報導

-
- 戈巴契夫的經濟革命 6
-

本期專題

-
- 變動時代的薪資政策 20
同值同酬的薪資革命 24
薪資管理的基本策略 42
利用薪資制度加強競爭優勢 48
-

經營理念

-
- 葛洛夫的管理哲學——大而靈巧 54
杜拉克談 在變動的商業世界中，如何避免意外 63
-
- 管理實務 一居安思危——你需要轉機管理 66
如何評估利潤中心經理的績效 80
透視企業最高主管的交班過程 90
-

個人發展

-
- 避免陷入厭煩工作的危機 113
以退為進的個人發展策略 116
-
- 觀念與話題 一個人電腦會失去控制嗎？ 120
一位企管講師的真心話 126
-

時間管理

-
- 十三種有效控制時間的方法 130
-

世界經理文摘

WORLD MANAGER'S DIGEST

第18期

中華民國75年6月1日出版

中華民國76年11月1日出版

發行人／蘇拾登

社長兼主編／黃宏義

編 輯／左淑娟

特約編譯／李田樹·徐聯恩·官如玉·江榮國
尉騰蛟·嚴奇峰·袁自玉·呂瀾德

美術編輯／龔祥慈

封面設計／陳栩栩

編 務 組／高雅玲·陳鳳琴

發 行 組／曾日春

發 行 所／世界經理文摘雜誌社

地 址／台北市八德路四段351號3樓

電 話／(02)768-0105·768-0106

郵政劃撥帳號／1052769-0 世界經理文摘雜誌社帳戶

零售總經理／台灣英文雜誌社

地 址／台北市延平南路189號六樓

電 話／(02)361-2151

排 字／聯合報電腦排字中心

製 版 廠／源耕印刷有限公司

印 刷 廠／名揚印刷有限公司

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第51723號

中華郵政北台字第1923號執照登記為雜誌交寄

轉載本刊圖文，須經本社同意

國內零售／每本95元

國內訂閱／全年850元 二年1450元

國內掛號：每本另加郵資10元

國外訂閱／東亞地區

全年1200元(水陸)·1600(航空)

全年US\$33元(水陸)·US\$44元(航空)

其他地區

全年1200元(水陸)·1800元(航空)

全年US\$33元(水陸)·US\$50元(航空)

國外訂閱，可用外幣支票或匯票，逕寄本社辦理

談判技巧

主動掌握談判的「地盤」	136
-------------	-----

主管與員工

授權矩陣——管理者應有的認知	140
----------------	-----

你擔心員工離職嗎？	144
-----------	-----

How To 特集

如何防止員工偷竊	97
----------	----

當你必須當機立斷時	98
-----------	----

如何處理公司的謠言	99
-----------	----

如何因應經濟不景氣	100
-----------	-----

培養經常運動的好習慣	102
------------	-----

禁止盜用上班時間	103
----------	-----

降低成本的技巧	105
---------	-----

如何處理自己的錯誤	106
-----------	-----

你不喜歡老闆，怎麼辦？	107
-------------	-----

家族企業十一誡	108
---------	-----

遇到不會回答的問題，怎麼辦？	110
----------------	-----

如何記下別人談話的重點	111
-------------	-----

書摘——堅毅的經理人	147
------------	-----

腦力激盪	139	160
------	-----	-----

老闆時間	96	62
------	----	----

編輯部報告		5
-------	--	---

特別報導

-
- 戈巴契夫的經濟革命 6
-

本期專題

-
- 變動時代的薪資政策 20
同值同酬的薪資革命 24
薪資管理的基本策略 42
利用薪資制度加強競爭優勢 48
-

經營理念

-
- 葛洛夫的管理哲學——大而靈巧 54
杜拉克談 在變動的商業世界中，如何避免意外 63
-
- 管理實務 一居安思危——你需要轉機管理 66
如何評估利潤中心經理的績效 80
透視企業最高主管的交班過程 90
-

個人發展

-
- 避免陷入厭煩工作的危機 113
以退為進的個人發展策略 116
-
- 觀念與話題 一個人電腦會失去控制嗎？ 120
一位企管講師的真心話 126
-

時間管理

-
- 十三種有效控制時間的方法 130
-



您也可以和羅勃同步

羅勃是加州林肯電子公司的主任，負責該公司一個營業單位。為了避免自己被時代的巨流淘汰，他訂閱了十數種商業期刊。他每天花一小時閱讀最新的管理新知，了解產業趨勢，每個月閱讀二本最新出版的管理書籍。

由於他認真上進、表現傑出，且能充份掌握時代的訊息，公司最近決定將他擢升為經理，負責一個部門。在這裏，我們衷心祝福羅勃。

世界經理文摘取材自全球最具影響力的商業期刊，每個月精選二十篇以上的精彩文章，並將兩本最新出版的管理書籍整理成書摘。

訂閱世界經理文摘，你也可以和羅勃保持同步。

世界經理文摘

WORLD MANAGER'S DIGEST

台北市(10563)八德路四段351號3樓

郵撥帳號：1052769-0

電話：768-0105 768-0106



管理大師杜拉克在「創新與創業精神」一書中指出，管理型經濟已經過去，創業型經濟已經來臨了。在優秀人才紛紛自立門戶的情況下，傳統上同工同酬的薪資制度已不再被人們所接受，也有愈來愈多的公司實施內部創業獎勵辦法。一場影響深遠的「薪資革命」已經展開了。

由於薪資與每位員工的工作動機密切相關，經營者不可掉以輕心。本期薪資革命專題之一「變動時代的薪資政策」，指出成功地處理薪資問題，是公司成功與否的關鍵。專題之二「同值同酬的薪資革命」，指出傳統的「同工同酬」的觀念，已被「同值同酬」的看法所取代。而同值同酬的真正意義，必須兼顧公平性、

成本、生產力、對創業精神的獎勵等四個因素。專題之三「薪資管理的基本策略」，指出公司如何制定公平、理想的薪資政策。專題之四「利用薪資制度加強競爭優勢」，指出薪資是一種有力的工具，可以用來強化公司的競爭力。

年方五十六歲的戈巴契夫，不僅和雷根達成了中程核武限制協議，還揚言在五年之內，蘇俄產品將取代台灣和南韓在美國市場的地位。他大肆抨擊蘇維埃的社會、經濟制度，並在國內大力推動經濟改革，希望引進西方的資本和技術，重振蘇俄的經濟活力。他能成功嗎？請看本期特別報導「戈巴契夫的經濟革命」。

英代爾公司最高主管葛洛夫

目前已是美國企業家喻戶曉的「管理大師」，他在不到二十年的期間內，把英代爾建立為年營業額十三億美元的半導體業巨人。他「大而靈巧」的經營哲學，值得我們借鏡。

傳統上，以投資報酬率來衡量利潤中心經理的績效，已經不合時宜了，甚至可能造成公司的損失。「如何評估利潤中心經理的績效」一文，指出公司應根據利潤中心現有資產的獲利能力，作為考核的標準。

絕大多數的經理人每天都面臨相當大的壓力，你如何應付壓力、避免生病呢？本期書摘「堅毅的經理人」將為你指出答案。

戈巴契夫的經濟革命

徐聯恩 譯

「五年內，在美國市場上，我們將取代台灣和南韓的地位！」
這是戈巴契夫今年年中發出的豪語。年方五十六歲的戈氏，
是蘇俄的最高領袖，他不僅和雷根達成了限制中程核子武器的協議，
還在蘇聯展開了一場史無前例的經濟革命，希望重振蘇俄的經濟活力。

「我們過去的做法無異於扼殺人民的參政機會。基本上，那些做法反映菁英主義的自我優越意識，以及對人民的輕蔑……當我們還在自欺欺人，勾勒未來渺不可見的偉大藍圖時，人民已經看出真相，並且對我們的藍圖失去興趣……由於他們知道事實的真相，因此，當我們繼續向他們撒謊時，他們覺得受到莫大的侮辱。」

「我們的國家一直處在物質缺乏的時代。」
「不管我們喜不喜歡，我們的經濟制度的確不理想。這個制度不但獎勵懶惰的人，甚至打擊勤奮的人，在這種制度下，我們豈能奢望社會的經濟會進步呢？」

以上不是節錄投奔西方的蘇俄不滿份子的談話，而是當今蘇俄政權的掌門人、共黨書記戈巴



契夫親口所言。他尖銳地批評蘇維埃社會的怠惰、腐化、以及權威導向的特質。

雖然，戈巴契夫目前是蘇俄政權的最高領袖，可是戈巴契夫幾乎也是全世界對蘇俄社會最激烈的批評者之一。即使蘇俄目前正鼓勵「開放」，但還沒有任何蘇俄人能像戈巴契夫一樣，毫不留情地批判社會的弊端。

對西方的政治觀察家而言，戈巴契夫的演說

內容真教他們吃驚；而對一生生活在蘇俄宣傳與標語籠罩之下的蘇俄人而言，戈巴契夫的演說則無異於晴天霹靂，更是令他們不敢置信。事實上，戈巴契夫的演說的確脫離過去蘇俄官方批評社會人心腐化、做事缺乏效率的窠臼，而直接批判蘇維埃制度，揭發追求真理與真相的目標。不過，根據記者最近在莫斯科的訪問，大多數蘇俄人仍然不知道克里姆林宮所發出的這些訊息，到底會對他們的生活帶來什麼樣的改變。

戈巴契夫一再困惑西方的政治觀察家，因為他對蘇俄政經制度的批評不斷超過他們的預期。事實上，巴戈契夫的確遠比七〇年代蘇俄任何改革派的領導人物更致力於改革。在戈巴契夫的領導下，蘇俄的專欄作家和經濟學家幾乎每天都發表突破過去禁忌的觀念和文章。

戈巴契夫與其所帶領的改革派人士的主要目標，在於恢復蘇俄的經濟活力；蘇俄的經濟體系在布里茲涅夫時代便已經遲滯不前，在科技與生產力上都遠比西方國家落後。為了取得西方企業的科技與製造技術，戈巴契夫計劃開放蘇俄的市

場，與歐美企業合資設廠，並推廣貿易活動。就這方面而言，歐洲國家的企業可能要比美國企業更為便利。

記者曾前往莫斯科蘇俄外貿部大樓，訪問該部副部長葛南諾夫，他指出：「經濟重建的主要目的，在於提昇社會的生產效率與產品的品質。」坐在戈巴契夫畫像下的他，在體態上略顯僵硬，可是他以充滿希望的口吻強調說：「現在，我們正為子孫指出一條正確的道路。」

另一位蘇俄官員說：「整個社會的經濟沉睡了二十年。現在我們不再猶疑，我們有所突破，希望我們的國家強盛壯大。」

如果蘇俄的經濟果真能如戈巴契夫和改革派人士所願，恢復活力，則在二十一世紀時，西歐國家可以看到一個超強的經濟和軍事大國，出現在他們的身邊。（應該不會早於二十一世紀。）

戈巴契夫任職的前兩年，他的政治風采幾乎風靡全球，包括：提出出人意料的武器管制建議、積極降低東西方的緊張情勢、鼓吹「民主化」、「加速進步」等觀念，大幅放寬對蘇俄人民政治

和文化生活方面毫無意義的箝制。

可是，從戈巴契夫和蘇俄官方發言人最近的言論看來，事實上，戈巴契夫並不只是在政治舞台上惺惺作態，他的主要改革目標是重建蘇俄經濟的活力。很明顯，戈巴契夫正設法結合政治改革與經濟改革，並且已經接受批評蘇俄政權的人士長期以來的論點：政治自由與經濟成長是密不可分。

異端觀念

為了重建這個長期以來飽受官僚之苦、在集權規劃統制之下渡過近六十年的經濟體系，戈巴契夫引入一些「異端觀念」，諸如：利潤、競爭、自由價格、視生產力而定的薪資、私有小企業等等。一九八七年六月底，戈巴契夫在一次重要的蘇俄共黨中央委員會會議上，宣佈他革命性的經濟改革方案，並在一項有關國營事業而影響深遠的立法上，贏得委員會的支持。

這項新法案規定，自明年一月起，蘇俄國營事業的基層管理人員將由員工選舉產生，而所有

四萬八千家國營事業從此以後必須負責本身營運的盈虧，自籌營運和企業發展所需的資金。為配合此一規定，其他相關的法規，包括有關價格、借貸、融資，以及技術研究方面的法令，也一併全盤修正。

此外，與西方國家合作，尤其是與西方企業的合作，是戈巴契夫經濟改革構想中相當重要的一部份。現在，蘇俄希望加入世界經濟體系，打破其經濟孤立的狀態。蘇俄已經表示，他們有意加入關稅暨貿易總協定（GATT）和國際貨幣基金（IMF）等國際性組織。

當然，僅僅加入國際組織，並不能讓蘇俄就此成為國際經濟社會活躍的一員，重要的是，蘇俄是否能與資本主義國家的企業有實質而頻繁的經貿關係。由於蘇俄目前主要與東歐的共產國家進行貿易，因此，在戈巴契夫的經濟改革行動中，西歐國家的企業應該有很好的市場機會。

西柏林DIW經濟研究協會研究員馬可斯基說：「對西方企業而言，蘇聯的確是一個相當吸引人的市場。不過，大家應該切記，蘇聯市場的

大小與她所能出口的金額是成正比的。」

一九八七年一月，戈巴契夫下令取消蘇俄外貿部管制進出口的規定。於是，二十一個政府部會與七十家以上的國營企業，首次擁有直接和外國公司交易的機會。戈巴契夫並且准許他們自由運用出口所賺取的外匯。

同時，有關蘇俄企業與西方企業合資經營的法案，也於一九八七年一月獲得通過。根據蘇俄官方的統計，到九月為止，他們已經接到兩百五十份有關合資經營的申請書。蘇俄希望，經由出口的增加，他們可以賺得必要的外匯，而鼓勵國營企業從事出口競爭，也有助於提昇蘇俄產品的品質。對蘇俄而言，與西方企業合資經營，表示他們可以取得西方的資金、生產技術、管理技術、以及市場。

為什麼要工作？

理論上，蘇俄經濟的開放意味著西方世界將增加一個理想的新貿易夥伴。蘇聯的工資低廉，能源和原料資源無比豐富，還有迫切需要民生日

用品的兩億八千萬人口；反之，西歐則缺乏自然資源，尤其是石油和瓦斯，但卻擁有蘇俄所缺乏的生產技術、管理技術和資金。



正如許多西方觀察家所說，蘇聯是一個軍事力量超強、但經濟仍有待開發的國家。蘇俄的國民生產毛額大約是美國的一半，而蘇俄人民的每

人每年平均所得則遠低於其西方最大的貿易夥伴——西德。到目前為止，石油仍佔其出口總值的三分之一，而農工原料的出口約佔三分之一，工業產品的出口則只佔百分之四。因此，蘇俄市場即使只是稍微開放，也將為西方的企業帶來相當大的貿易與投資機會。

不過，在重建蘇俄經濟活力的過程中，仍將有重重的困難橫梗在蘇俄改革派人士以及西方企業家的面前。許多西方企業的經營者和專家都表示，蘇俄經濟體質的改變不是一朝一夕的工夫，而眼前投資獲利的機會並不多。

著名的法國國際關係協會蘇俄事務分析家康門拉芬預測：「蘇俄經濟改革的速度必然比戈巴契夫原先所預期的要慢得多。」她說，即使到了西元兩千年，除了某些特殊的領域，蘇俄的整個經濟狀況仍將比西方落後。

當然，毫無疑問，蘇俄已經邁向改革之路。在「開放」的旗幟下，蘇俄的領導中心慨然允許對經濟改革不滿的人士發表他們的意見。今年七月，蘇官方的真理報刊出一位署名為瑟奇葉夫

的工廠經理，提出他對新近實施的品質管制等改革措施的失望與不滿。這篇文章以一個相當情緒性的標題登出：「為什麼要工作？」文中批評蘇俄官方最近所推動的改革措施，是對管理人員財務及道德上的侮辱。他們的努力不但得不到物質上的獎勵，也得不到精神上的鼓勵；他們現在只會得到「心臟病」。

戈巴契夫本人也承認，到目前為止，一般人民還不能感受到改革所帶來的益處，而推動改革的莫斯科當局，本身的活力也還不夠。事實上，商店前面等著購物的人潮依然大排長龍，而工廠工人對工作的疏離和冷漠感，也依舊像十六年前一般。

可是，如果就此斷言戈巴契夫所推動的改革不會成功，則未免言之過早，也失之武斷。譬如，絕大多數目前與蘇俄有貿易關係的公司，都表示願意與蘇俄進行合資經營，這至少表示他們願意迎合蘇俄官方的意思，並且珍惜與蘇俄作生意的機會。

一般而言，西方企業與蘇俄官方合資經營的

前途，將與蘇俄國內所進行的經濟改革情況密不可分。當然，蘇俄的經濟重建計畫也可能在不進行合資經營、不增加國外貿易的情況下成功。可是，如果其國內經濟重建的計畫失敗，則我們實在不能奢望蘇俄的對外貿易會增加，或與西方企業合資經營的計畫會順利。

短期看來，戈巴契夫的改革措施不但不會增加與蘇俄貿易的便利，反而會增加困難。一位在一九八七年七月參加莫斯科電子展的日本商人就說：「現在這裡亂七八糟。」同樣地，在場的一位義大利商人也說：「所謂分權，就是你現在要跟二十個人打交道，而不是一個人。」

不確定的情況

DIW研究協會的馬可斯基指出：「現在，雙方都感到不確定。」西門子公司的東歐業務主管漢斯解釋說：「對蘇俄的官員而言，問題很明顯，現在誰敢簽發合資經營的許可？有誰願意負責？誰敢在目前具體的規則尚未明文化之前，冒然簽發許可？」

一九八七年四月，西門子公司提出了一份長達五十頁的合資經營建議書，可是，到了七月底，該公司還沒有辦法與蘇俄官方舉行任何有關的討論會。

部門之間的本位主義與鬥爭，對合資經營方案的審核也造成不利的影響，更要命的是，絕大多數蘇俄主管貿易和產業的官員，根本不懂西方企業的經營實務。英國全錄公司負責外銷東歐的部門主管蘭德指出：「他們甚至不懂我們的會計制度，不瞭解什麼是投資報酬率！」

一九八七年初，蘇俄外貿部負責審核合資經營的新任主管鐸莫夫駁回蘭德所提的合資案。鐸莫夫認為，全錄公司意圖將已經落伍的生產技術轉移到蘇俄生產。他對全錄公司所提合資案的批評刊登在莫斯科新聞報；而蘭德隨後也透過「開放」政策，得以在同一份報紙上批駁鐸莫夫的觀點。蘭德說，後來有其他的蘇俄官員就此事向他致歉，可是合資案卻泡湯了。

由於有以上所提的問題發生，因此到目前為止，蘇俄官方正式核准的合資案並不多。外貿部