

CMA 5003

管理演講實錄

卓越的 台灣管理模式

卓越的台灣管理模式研討會實錄

許士軍等 / 策劃

中華民國管理科學學會 編著



卓越的台灣管理模式

卓越的台灣管理模式研討會實錄



中華民國管理科學學會

CMA 叢書 B003 管理演講實錄

卓越的台灣管理模式

——卓越的台灣管理模式研討會實錄

發行人／林英峰

活動策劃／中華民國管理科學學會 學術研究委員會

（主任委員 許士軍）

中華民國管理科學學會 企業經理管理活動委員會

（主任委員 陳盛湓）

出版策劃／中華民國管理科學學會 管理叢書編輯委員會

（主任委員 黃俊英）

／台北市羅斯福路一段 4 號 13 樓 （02）3965207～9

主編／游欣孟 李志明

文字整理／盧慧真

校對／程鈺晶 郭桂先

出版者／管拓文化事業及企管顧問股份有限公司

／台北市羅斯福路一段 10 號 5 樓之 4

總經銷／聯經出版事業公司

／台北縣汐止鎮大同路一段 367 號 3 樓（02）6422629

排版／紀元電腦排版公司

印刷／雨利美術印刷有限公司

郵撥帳號／1138130-4 管拓文化事業及企管顧問股份有限公司

初版／中華民國八十年五月

訂價／新台幣 250 元

版權所有／翻印必究

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回調換



◎策劃人：許士軍

許士軍

河北保定人，1936年生，

學歷：國立台灣大學經濟系畢業

國立政治大學政治研究所

法學碩士

美國密西根大學企業管理

碩士及哲學博士

曾任：國立政治大學企管系及企
研所教授

國立政治大學企管系主任

國立政治大學企研所所長

新加坡國立大學管理學院

教授

現任：國立台灣大學管理學院教
授兼院長

經建會諮詢委員會委員

管科會管理學報委員會主

任委員

主要著作：「現代行銷管理」、

「國際行銷管理」、「管

理學」、「管理：規劃與

創新」、「多國公司之發

展與前瞻」、「國營事業

之監督」……等書。

CMA叢書簡介

◎中華民國管理科學學會[CMA]
為傳播管理新觀念，特別籌劃
一系列叢書，並訂名為[CMA
叢書]。

◎本叢書分三個系列：

A系列：管理名家講述

B系列：管理演講實錄

C系列：管理名著譯叢

◎目前已出版的有：

CMA A001 平等與效率

徐立德著

CMA A002 人力資源管理

陳明漢等著

CMA A003 企業與社會

黃俊英著

CMA A004 動盪的管理

——淺談策略管理學

許是祥著

CMA A005 管理新思潮

黃俊英等著

CMA A006 台灣管理經驗實證研究

黃俊英等著

CMA A007 企業人力發展實務

莊財安編著

CMA B001 追求成長的經營策略

編輯部編著

CMA B002 企業倫理的重建

編輯部編著

CMA B003 卓越的台灣管理模式

編輯部編著

CMA B004 IBM的人事管理實務

編輯部編著

目 錄

出版緣起	1
序一	
／陳明漢	3
序二	
／許士軍	5
一、從經營到管理	
——從學術觀點談卓越的台灣管理模式研討系列	
／許士軍	9
二、從挑戰到回應	
——卓越的台灣管理模式研討會開幕式演講	
／徐立德	17
三、誠意、創新、與競爭	
——聲寶股份有限公司	
／陳盛沅	31
四、您方便的好鄰居	
——統一超商股份有限公司	
／徐重仁	55
五、倡導「力、和、安、樂」的精神	
——聯華電子股份有限公司	

／曹興誠·····	75
六、信賴的味全、健康的標誌	
——味全食品工業股份有限公司	
／黃南圖·····	97
七、服務是我們的責任	
——新光產物保險股份有限公司	
／張育宏·····	121
八、穩健成長的策略	
——神通電腦股份有限公司	
／苗豐強·····	141
九、邁向多角化經營	
——潤泰建設股份有限公司	
／尹衍樑·····	161
十、勤奮踏實的信念	
——正隆股份有限公司	
／蔡東和·····	183
十一、策略性目標規劃管理	
——台灣惠普科技股份有限公司	
／柯文昌·····	205
十二、強調中國創意文化	
——中興百貨股份有限公司	
／徐莉玲·····	221
十三、權變式的經營理念	
——南僑化學工業股份有限公司	
／陳飛龍·····	237

出版緣起

近年來，隨著科技發展的日新月異，國際經濟結構變化頻繁，新興工業國家急起直追，加上新台幣頻頻升值，勞工運動正方興未艾，致使國內企業面臨了空前的衝擊與挑戰。

爲了因應遽變的經營環境，企業必需在策略調整、組織體質改善上戮盡心力，積極求新求變，因此，經營管理相關知識與技術的引介，生根與發展，就成爲最爲迫切的課題。

環視國內有關經營管理方面的書籍、研究、可謂汗牛充棟，琳瑯滿目，雖有許多可供參考借鏡的經典作品，但也有不少支離破碎缺乏完整體系的作品，因此在管理資訊爆炸的年代裏，「選擇」就成了吸取新知最重要的一件事了。尤其國內企業正邁向合理化、制度化，甚至多角化、國際化的轉型階段，選擇優良且通用的經營管理著作加以推廣，是值得出版界審慎三思的。

中華民國管理科學學會自民國六十二年成立以來，即緊密結合學術界、企業界及政府各方面的熱心人士；以協助國內企業提升管理水準爲宗旨，不斷地引進現代管理新知，整理成功企業的管理制度，舉辦演講、座談、研習會、或發表研究論

文，出版學報專刊，均為各界所矚目。為落實「選擇的重要性」，茲於本年度開始積極籌劃 CMA 叢書出版事宜。

我們認為推廣管理理念、知識與技術，可透過三條「選擇性」的途徑來達成：第一，邀請國內學者專家，依一定主題撰寫文章或專著，將其卓越的見識，研究結果化為通俗的文字，廣為流傳。其次為邀請經營績效卓越的企業家或優秀的管理者，作系列的演講，以針對該公司的實務運作現身說法，然後化聲音為文字，散播實戰的智慧。第三，慎選國外管理經典名著，交由管理名家翻譯為中文，精確表達書中意義與要旨，以供國內企業擷取參考。

三種選擇性的途徑，將由管科會結合相關單位，作較長遠、周密的規劃，分批出書，以饗萬千讀者。

處於詭譎萬變的競爭環境中，企業除了需要知識技術以增進管理效率外，更需要智慧來提升經營的績效，而我們認為知識與智慧的落地生根，必須借助更多人的參與、研究與經驗傳遞。管科會 CMA 叢書的出版，即是一個好的開始，這是一個持續的，有目標的活動，希望能獲得社會各界的支持與迴響。

站在巨人的肩上，視野將更廣闊，我們衷心盼望，透過 CMA 叢書的發行，能為提升國內管理水準多盡一份心力。

中華民國管理科學學會 管理叢書編輯委員會 謹識

七十七年十二月

序一

台灣多年來經濟迅速成長，其促成原因固然很多，但各企業能對外把握先機，謀求發展，對內加強管理，改善經營，使其業務及業績均有長足之進步，其功實不可沒。

本會有鑒于此項企業經營之成功經驗，實有加以發揚之必要，乃決定于七十八年舉辦一聯串「卓越的台灣管理模式研討會」，邀請各業成功企業主持人現身說法，敘述其卓越經營經驗，並另約請二位學者教授對該企業之發展情形先期作一研究，以擔任各場研討會之引言人及與談人，本項研討會共計舉辦十一場，甚得會員及聽眾之熱烈迴響，因此本會特將各場研討會之詳細內容編印成冊，以饗未有機會前來參加聽講之大眾。

本項研討會之舉辦，除感謝各主持人、主講人、和與談人花費時間、心力親自蒞臨講演外，對主持籌劃之本會「學術研究委員會」主任委員許院長士軍及「企業經理管理活動委員會」主任委員陳總經理盛泐更表示由衷的感激，若無他們攜手合作，熱心籌備，並邀約各主持人、主講人及與談人，則此項卓越的台灣管理模式研討會亦無法順利推出，希望藉由本書的

出版，能夠引起社會各界的重視，以結合社會各界的力量，共同探討台灣的管理經驗，並帶動國內經濟的蓬勃發展。

中華民國管理科學學會 陳明漢 敬識

七十九年七月

序二

在台灣，企業界和企管學界之間，多年來有一良好傳統，此即保持相當密切的連繫和接觸。這種互動關係，除了經由個別基礎進行：如企管學者對企業爲了研究目的進行訪問或觀察，企業邀請學者舉行演講或研討會或擔任諮詢顧問。此外，中華民國管理科學學會也舉辦甚多各式各樣的活動。由於學會的會員包含了學界和業界雙方人士，而舉辦活動性質兼顧學術及實務，因此扮演了一個非常積極而重要的橋樑角色。

在本冊子中所收的十一個企業在經營和管理方面的個案，尤充份反應了企業界和學術界合作的成果。在這命名爲「卓越的台灣管理模式研討會系列」的活動中，乃以座談會方式，邀請國內各行各業中聲譽卓著的企業主持人現身說法，說明本企業的發展歷史、經營策略、管理方式、面臨問題及解決的經驗等等，呈現給社會分享，並做爲學者進一步分析和其他業者參考之資料。他們事前都經過一番準備，尤其這種不隱私的坦然精神，實足令人欽佩，而在每一場中，都能生動而有條不紊地將複雜的內容表達出來，反令人感到我們企業家的現代化風範。

當然，學者的貢獻也是使研討會成功的重要因素。他們扮演了三種角色：主持會議進行，分析產業背景以及發出問題及評述。透過這種兼具縱深和動態的安排，不但將企業的做法和想法安放在一較廣泛之背景和架構之中，而且突顯出某種問題之意義及重心，這對於參加討論的主講人和台下的參與者，都有很大的幫助。

這一研討會系列，自民國七十八年二月十八日開始，至同年十一月二十五日最後一場止，除二月份有二場外，每月舉行一場，參加的企業界及社會人士非常踴躍。尤其在舉行首場研討之前，由會方敦請前理事長徐立德先生，就我國企業所面臨社會急劇改變之挑戰及應有的因應，發表精闢之開幕專題演講，為本系列活動增色不少，同時也指出所有我國企業在經營和管理上所應了解和重視的共同問題。

我國企業於過去四十年間在台灣茁壯成長，在管理上的發展，可分為四個階段：第一階段是草創和自我嘗試階段，由主持人根據個人主觀判斷、人生歷鍊以及文化習性，以處理和解決管理方面的問題。第二階段是仿效和學習階段，漸漸對於國外先進企業及已發展之管理觀念與方法感到興趣，希望能將其移植應用於本身企業，以因應日益複雜化的管理問題。第三階段是創新和建立自信心階段，鑒於企業有其本身的特性，無法全盤抄襲他人做法，或是一般性理論必須經過特殊化調整，

使得企業努力去發展適合本身需要的具體方法，同時也逐漸產生在管理上的自我肯定和自信心。第四個階段是系統化和理論化的階段，也就是要能自多樣而複雜的實務中，發掘其背後的相關結構和基礎因素，這不但可增加我們對於發展在台灣背景之下的管理特質，也更有助於我們改進發展的能力。尤其隨着我國企業之朝向國際化發展，我們也需要知道，我們這種管理模式所根據的文化及社會假設和所受文化及社會之限制。當他們應用於不同之文化與社會背景時，有那些地方或在什麼程度之內，必須加以調適。

我們很慶幸能在今天舉辦這一系列的研討會，因為它象徵我國企業——依上述發展歷程——已自第三階段向第四階段邁進。如果在二十年以前，甚至十年以前，我們是否能邀請到國內企業界主持人大開而有系統地說明他們的經營管理觀念及方法，恐怕是大有問題的。當然，我們要真正跨進四個階段並達到所期望的水準，還有待企業界與學術界今後的密切合作和共同努力。

顯然地，目前在國內還有許多同樣卓越的企業以及願意將自己珍貴經驗公諸於世的企業主持人。很遺憾的是，由於計畫年度的限制，在這民國七十八年度內，也只能邀請這幾家企業的主持人參加這一研討系統，但這只是一種嘗試和開始，如果我們社會和企業感到需要，相信管科會一定會儘力繼續辦下去的。

要能邀請到這些日理萬機的企業界主持人，不是一件容易的事，而能促成這件事的大功臣，主要有兩位先生，一位是聲寶公司陳盛沔總經理，他除了親自主講聲寶公司一場外，並且擔任邀約和追蹤工作；一位是吳思華教授，負責全盤規劃和學者間的聯繫工作。沒有他們兩位的熱心推動，這一研討系列是不可能呈現給社會大眾的。當然還要感謝的，乃是王昭明理事長和陳明漢秘書長的始終給予關懷和鼓勵，而管科會幾位辦事先生和女士的辛勞，不厭繁瑣地安排一切，更是使這一活動獲致成功的幕後英雄。在此也一併表示個人由衷的感謝。

中華民國管理科學學會學術研究委員會

許士軍 敬識

七十九年四月

從經營到管理 ——從學術觀點談卓越的 台灣管理模式研討系列

同中有異的管理模式

管理一般可以從需要面，活動面及方法面予以分析和了解，但是，不管那一層面，它都深受時代環境的影響，甚至可以說是時代環境的產物。以台灣來說，過去四十年迅速改變的經濟、政治和社會環境，就使得在這環境中所發展的管理實務，不但跟隨着迅速地演進和發展，而且也表現了某些共同的特質，在本書中所刊錄的國內十一家企業經營和管理個案，儘管所屬產業、提供產品和進入的市場並不相同，但在上述共同的環境基礎上，應該有其相當基本的共同性，我們希望自這觀點來探索在台灣所發展的管理模式，而且是已證明為成功的管理模式。

當然，我們也不能否認，每一家企業也有其本身的特色，造成這種個別特色的原因，除了上述行業、產品和市場因素外，還包括種種其他因素，如創辦者或主持人的經營理念、領導風格、創業過程，員工來源等等。尤其是台灣過去四十年是

一個充滿「創業精神」的時代環境，在這背景下，特別突顯了「創業者」的個人特質和其影響力，這也是我們嘗試了解這十一家企業——或是台灣大多數的民間企業——所不能忽略的一點。

經營和管理

自分析的角度來看企業所從事的活動，可將其分為「經營」(business)和「管理」(management)兩個範疇。前者可以自較單純的「做生意」發展到非常專門化的各種「經營功能」(business functions)；後者則代表各種方法，以達到一羣工作者集體努力——或所謂「羣策羣力」——的目的；這種需要，乃普遍存在於所有經營功能活動之內。

這兩種性質的活動間乃存在有密切依存的關係。自其絕對數量而言，隨着一企業的成長，無論經營活動或管理活動，都同樣增加而且複雜化。但是其成長或增加的型態或時序似乎並非絕對平行或契合。如果容許以抽象的觀念來說明，在一企業發展的初期，經營活動的擴增較為明顯與突出，相形之下，管理活動却隱而不顯；但是當經營活動擴增到某一複雜程度後，管理活動急劇增加，其速度超過經營活動的擴增。如果我們換一個角度來看這兩類企業活動，在其發展初期，管理活動依附於經營活動，為後者提供組織化之結構或程序化之步驟，發揮