

企業管理之發展

宋達等著

新知識叢書

華岡出版部印行

華岡出版部印行

# 企業管理之發展

宋達等著



「企業管理之發展」

提要

本書係由企業管理專家宋達教授等的集體著作，有關企業發展中之人力培育，經營策略，發展國際企業之方式及其對政治、經濟、技術之影響；以及企業決策與管理決策上所必須應用之「動態規則」，「等候線理論」，「馬克夫程序」等原理均加詳細闡述，計分七篇，內容新穎，為一本企業管理的必備手冊。

New Knowledge Library  
Symposium on  
the Development of Business Management  
by  
Suny Ta & Others  
(May, 1973)

中華民國六十二年四月出版

定價每冊新台幣廿八元

39 39

編輯者 中華學術院  
著作者 宋達等

出版者 華岡出版部

印刷者 中國文化學院印刷系實習工廠

發行者 華岡出版部

總經理 華岡書城

華岡書局

地址：陽明山華岡大興館一樓

電話：八八〇五一轉三二〇

劃撥：六〇五七號聯合出版中心

聯合出版中心

地址：臺北市中山北路二段一七四號

電話：五四八四五五

劃撥：一三五二三

內版台業字第一五六四號

版權所有·不許翻印

# 序

過去二十多年以來，我們一直處在危疑震撼的世局中，踟躕在不足全國千分之三的領土上，面對貧乏的天然資源、最高密度的人口負荷，還有復國建國的莊嚴使命等待我們去完成。處境困難，責任艱鉅。幸賴賢明政府的堅定決策，舉國上下的同德一心，團結奮鬥，順利的完成了五期經建計劃，乃能使我們屹立如山的志節，體現了「風雨中的寧靜」的操持。經濟蓬勃成長，國民生活提高，社會安定繁榮，憑我們民族信心所建立的深厚國力，畢竟經得起嚴酷的考驗，和無情的挑戰。

由於經濟快速成長，企業急劇擴增，不容忽視的是每當企業發展到某一階段，就難免發生管理上的新問題，必須考慮採行適合的管理方法，配合實際的需要。唯有如此，乃能使企業發展，不受阻礙。

我國為適應國際競爭要求，正積極鼓勵大型企業的形成。而這些企業的經營者，當以歷史性的眼光，針對自己企業所處階段的特性及問題，慎重選擇適合的新管理方法，把企業引導進入另一新的階段，則企業的成長，可因管理發展而不斷前進。

值茲第六期四年經建計劃開始實施的時會，我中華學術院適時發行「新知叢書」，並囑主編「企業管理」之部。爰經奉商當代企業管理學家，承許士軍教授、劉一忠教授、邱康夫教授諸位先生欣然贊助，提出有關企業發展中可能發生的管理問題，加以分析，並提供處理此等問題的觀念，解決途徑、或可資借鏡的新方法，期與企業界共同討論研究。斯冊既成，定名「企業管理之發展」，取其可涵諸篇之要義。惟管理新知，浩瀚無涯，掛漏之處，在所難免，好在「新知叢書」將依需要及時更新，尚有增補校正之餘地。特述始末。

宋 達

六十二年四月於臺北

HW 320/12

## 編輯要旨

- 一、本叢書以宏揚中國文化及三民主義，促進中國文化之復興為目標。
- 二、本叢書包含科學、人文學、文學與藝術、哲學、宗教等類。旨在起發新思想，培養新學識，故名曰「新知叢書」。每書均係最新編成者。
- 三、本叢書之撰述人，主要為大學教授，著名作家及對分科學術有精心研究而能深入顯出者。
- 四、本叢書之對象為一、大學生之參考用書。二、社會青年之進修用書。三、家庭主婦之自修讀物。
- 五、本書體裁力求簡明扼要，引人入勝。每冊以十萬字為準，售價一律。必要時每書得分訂兩冊以上。
- 六、本叢書得採論文集方式及每冊分為若干專題，分章撰述，多人合編，但有完整之系統，作集體之貢獻。
- 七、本叢書排印，務期清朗悅目，插圖明晰，並附索引，以便查考。
- 八、本叢書預定每年出版一輯，第一輯壹佰冊，平均每月出書八、九冊，於民國六十二年内出齊。

# 企業管理之發展

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| 一、目次.....            |              |
| 二、序 .....            |              |
| 三、企業發展中的人力培育 .....   | 宋 達..... 1   |
| 四、論企業經營策略.....       | 邱康夫..... 17  |
| 五、國際企業和多國公司.....     | 許士軍..... 35  |
| 六、動態規劃 .....         | 劉一忠..... 67  |
| 七、等候線理論.....         | 劉一忠..... 91  |
| 八、馬克夫程序.....         | 劉一忠..... 111 |
| 九、企業決策理論與企業行為科學..... | 邱康夫..... 133 |

企業發展中的人力培育

# 企業發展中的人力培育

宋 達

中國文化學院教授  
兼企管系主任

## 提 要

### 一、引言

### 二、企業經理人—管理人才的培育

### 三、技術人力—生產力的成長

### 四、人力培育—職技訓練

(一) 訓練制度的檢討

(二) 訓練目標—人力分析

(三) 訓練設施—可資借鏡的「教學工場」

(四) 訓練經費—職業訓練金

### 五、結論

## 一、引言

人類進化的歷史，可以說就是一部「管理」的發展史。美國一位近代教育哲學家杜威博士（John Dewey 1859-1952）說：人類社會的進步途徑，是從經驗中產生問題，針對問題謀求解答，從解答中出現新的方法、新的理論、和新的經驗；新的經驗又產生了新的問題……如此週而復始，循環不息，乃能日新又新，精進不已，形成了人類文明進化的軌跡。嘗試經驗的是人，發現問題的是人，解答問題、產生方法、理論的也是人。所以「管理」的重心在人。雖然電子計算機（Computer）問世之後，可以幫助管理作業，但管理是人與人在打交道，不能用電子計算機來代替人。

世界知名的美國管理學者杜拉克（Peter F. Drucker）教授，兩年前在日本東京召開的國際科學管理學會中說：「管理是促成社會經濟發展的最基本關鍵因素。今後的世界，不會有經濟未開發的國家，而只會有管理不健全的國家」。

管理應用在企業上，是由企業經理人，把所有可以利用的資源組織起來，加以最經濟有效的運用。可知管理是思考、觀念、組織、和行動的綜合運用，而非單純的物質的資源。譬如：一七六九年英國瓦特發明蒸汽機，自然是工業革命的肇始，其實，這件事對於人類的影響，無論在意義上、作用上、和價值上，遠不及五十年前福特首創生產線進行大量生產（Mass Production）來得重要。福特開始用有計劃的操作，從事有組織的生產，不僅使產品數量大為增加，而且使產品品質接近標準化，使生產方式進入了一個新境界，工業制度為之澈底改變。過去生產是以一個人或一部機器為單位的，譬如一個人一天紡多少紗，織多少布，而現在工廠的出品，是人和設備緊密配合的成果，用有計劃、有組織、有程序的團體操作

，來完成生產任務。它必須依賴企業經理人，透過良好的管理，來運行和成長。這是福特公司的創始人亨利·福特一九一四年前後的創作。當時的汽車市場，可說是福特的天下。一九一九年的市場佔據率，已經是百分之五十，隔兩年高達百分之五五·七。過了一九二三年，由於市場的變化，通用公司乘虛而入。到一九三五年以後，他已將領導地位輸給通用了。亨利個性內向，他有不尋常的眼光、勇氣、膽量、想像力和先見之明，在大量生產、低價供應，大眾化的銷售市場上，有過輝煌的業績，但對市場的變化，他卻沒有察覺，乃至中途頓挫。福特公司採取類似通用公司的經營管理，是在第二次世界大戰以後，亨利去世，接棒人亨利二世重整旗鼓的事。由此可見企業的成長發展，關鍵在企業經理人。

再說經濟發展與人力培育是密切相關的一體兩面。經濟發展的目的，在達成充分就業，提高國民生活水準；而人力發展的目的，在促進經濟發展。第二次世界大戰以後，美國注重研究發展及教育與訓練的投資，促進經濟發展，乃能於戰後二十年間，使國民生產總額，由三千億增至六千五百億美元，而以其所佔世界百分之六的人口，生產了世界百分之三十以上的財富。德、日兩國在戰後對於人力資源的充分有效開發運用，也獲致極豐碩的成果，卒能在戰爭的廢墟之上，建立起經濟王國來。十年前美國經濟學者舒爾茲在他「人類財富與經濟成長」一書中，更說明經濟發展之鎖鑰，是人的本身，而非物質資源。由此可知，經濟發展的重心，在於人力發展。人力發展的成敗，足以決定經濟發展的前途。

本文特將企業成長過程各階段企業經理人的管理責任，與人才培育問題，加以研析；同時，就經濟發展過程各階段人力結構與人力培育問題，加以探討。就正於諸先進。

## 二、企業經理人—管理人才的培育

哈佛企業管理研究院郭林納教授（Larry E. Greiner）曾將企業成長過程區分為五個階段：

（一）創業階段，

(一)指導階段，

(二)授權階段，

(三)協調階段，

(四)融合階段。

郭氏認為每一階段都有其特徵，都有其適切的管理方法。但是，當這種管理方法將企業引導進入下一階段時，它本身反而構成了企業更進一步發展的阻礙，造成管理上的危機，因此又需要創新或改革，採行另一種適合新階段的管理方法。

茲綜合分析如下頁：

綜合以上分析，可知企業從創立到成長，各階段有各階段的管理問題，全靠經營者去解決。但是企業經營者往往忙於日常業務，缺乏多餘時間與精力，致使許多管理上亟待解決的問題，無法分身去研究，及時擬訂改進對策，因而影響企業經營的效率。

一般言之，任何一個企業，不可能擁有任何一種專家，即使有，亦常因不够客觀，難以進行真正有效的管理革新工作。管理顧問這行服務，乃應運而生。目前國內已有十二家民營管理服務行業，他們擁有各種專家，為工商企業服務。企業主持人為促進事業發展，儘可充分予以運用。只要不諱疾忌醫，企業必能健全成長。

企業要永保青春朝氣，自以培育人才，不斷起用新人為第一要着。美、日各國企業在這方面，可說用盡心機，謀求已經成熟的人才，並物色年輕可造之才，加以培育。各大學名列前茅的優秀學生，往往在畢業前一年已為各公司羅致。進入公司之後，即接受「發展潛力」的考核，依計劃予以培育，包括職務歷練、在職訓練、延續教育、以及參與專題討論等，使能發展所長，擔當更重要的任務。至於已經是主管職位的人，總設法每三、五年調動一次。他們認為同一件工作，每個人有每個人的做法，而他的才幹和做法必能在三、五年中表現無遺，再下去很少會有新的作為。也可以在更調中發現人才，培育人才，所謂「新官上任三把火」，他們要的就是這三把與眾不同的火，使得企業能蒸蒸日上。

在國內各大專院校中，有八所學校已辦企業管理學系，企業主持人如能與學校保持聯繫，在每年畢業學生四百餘人中，不難發掘可用可造之才。大企業家都是大時代大社會培育出來的。

國內各大學及獨立學院設有相關研究所的頗多，基於建教合作的精神，有關經營管理問題，可以委託研究；政大所設公共行政企業管理教育中心，多年來為政府機關及工商界服務，貢獻良多。更可委託辦理幹部訓練。總之，一切經營管理措施的內容，都是「人」的管理，也可以說就是「管理人才的培育」。也唯有藉重教育訓練方法，培育管理人才，方可創造革新力量，促使企業快速成長，達成經濟發展目標。

### 三、技術人力—生產力的成長

自政府於民國四十二年開始實施第一個四年經濟建設計劃起，由於「政府與民衆同舟一命」、「自力更生通力合作」，屆至民國六十一年，農業生產增加了一倍半，工業生產增加了十六倍，平均成長率農業為百分之四・六，工業為百分之十五・三；生產結構也完全改變，農工業生產毛額內的比率，分別由民國四十一年之百分之三六與百分之一八，改變為民國六十一年之百分之十五・七與百分之三十六・六。在工業方面，政府爲了配合耕者有其田政策的實施，導引地主處理土地所得資金轉移參加工業生產，乃將若干較大規模的工廠設施如工礦公司、農林公司等轉移民營，同時提供技術協助，融通所需資金，並減免部份稅捐。因之，民營企業蓬勃發展，與民國四十一年相較，當時民營企業所佔比例僅佔百分之四三，民國六十一年已增至百分之七十五，成長非常迅速，不僅改善了國民生活，增加了大量就業機會，至於貿易方面，輸出額增加了十七・二倍，就輸出產品而言，民國四十一年以農產品及其加工品佔百分之九十五的比例，到民國六十一年，則改變以工業產品爲主，佔百分之八十二・九的比例，貿易總額越過五十五億美元的大關，並由入超變爲出超，奠定了我國經濟發展的深厚基礎，雖經國際姑息逆流的猛烈沖擊，國際金融貨幣浪潮的激盪，在我大有爲政府自立自強的正確領導之下，經濟實力非但未受到不利的影響，反使工業生產更加速的成長；對外貿易額大幅度的增加，這可說是「事在人爲」、「團結奮鬥」的又一見證。

自然，當各種企業在經濟發展中快速成長，不僅總勞動力需求逐年增加，尤其技術人力的業別、職種、人數、水準等各項需求，都會比例增加。我國人力專家鎮天錫教授在其「經濟發展與人力資源」一書中，指出「經濟發展可劃分若干階段，各階段人力結構均有顯著不同的特質，因此也導致不同的人力問題」。鎮教授說：「在傳統的農業經濟社會裏，只有一個人力的數量問題」；「在工業發展初期，人力供應逐漸感到不足，工業機械化、自動化之後更發生了人力素質問題」；「在工業起飛階段，開始

會感到技術人力不足，不再是單純的數量問題，而是質與量揉合與調配的問題，更是某種技術人力的盈缺問題」。鎮教授強調：「技術人力缺乏的問題，不祇在我國發生，即使在工業早已發達的美國、德國、與日本，也還依然存在，他們爲了配合產品的革新、技術的改進、仍在不斷運用職業教育和職技訓練等方法，大量培養，以應需要」。

#### 四、人力培育—職技訓練

根據執行我國第五期經建計劃的經驗，每年所需要的技工和半技工，共達五萬二千多人，但從教育部門所能獲得的，僅有一萬四千多人，乃發生「人找不到事、事找不到人」的嚴重現象。而我們目前的工業，大多數爲中小型企業，估計雇用員工在十人以下的佔總額百分之八十，當然無力自辦訓練，以培養所需技術人員，單靠少數創導性的公立職業訓練機構，自必供不應求。據臺灣省社會處勞動力調查，臺灣地區約有二百六十萬以上的潛在勞動力，尙未充分運用，又據經合會人力小組估計，今後每年進入十五歲的人口，約近四十萬，大部可進入就業市場，但却缺乏就業技能，面對如此豐厚可用的人力資源，如何適當開發運用，實屬刻不容緩的問題。解決之道，有賴「導」、「教」、「訓」、「用」四方面之密切配合。首先應加強宣導，幫助一般青年建立正確的職業觀念，依其個人性向與潛能，以及社會實際需要，選擇適當的職業，使青年們不必汲汲以升學爲念，同時鼓勵工商企業重視職業訓練與職業教育，與政府通力合作，依據企業發展趨勢，預測人力需求。在主管機關、學校、和工廠密切配合之下，一方面在各級職業學校，或附有技術訓練的國民中學，增訂有關課目，積極實施訓練，利用工廠設備，多作實習；另一方面，協助工業界，負起培育自身所需技術人力的責任，依照規定的訓練標準，自行舉辦訓練，或按期繳納職訓金，使訓練與教育，企業與學校，合作無間，以配合全面職業訓練體系之實施。

#### (一) 訓練制度的檢討

大家都很羨慕西德職訓制度的健全有效，事實上，我國目前訓練技工的方式，與西德制度並無不同，也是採用下列三條併行的途徑：

1. 職業學校。
2. 各企業公會出資興辦各種專業訓練班。
3. 各企業內自辦訓練。

問題在於若干職業學校常因設備有限，偏重講堂課業，實習時數不夠，而一般中小型企業，大多只知用人而不肯自行培養所需人力甚至不惜高價「挖角」，以致工資反常的上漲，技工流動率亦為之激增，加以一般青年受「學而優則仕」傳統觀念的影響，缺乏正確的職業觀念，而不願到工廠從事勞力技術性的生產工作，同時，工商企業缺乏適當的就業環境，尤其中小型企業，鼓勵勞動條件差，譬如工資偏低，沒有完善的人事管理、考核、培養、升遷制度，對於員工福利、安全與衛生設備等亦不太講求，以致無法引導優秀青年及潛在勞動力進入工廠，從事經濟生產工作。所以我國職業訓練的方式，儘管與西德大致相同，卻沒有收到相同的實效。

此外，國人囿於「望子成龍」、「望女成鳳」的舊觀念，忽略子女性向與能力的差異，一味鼓勵其子女直線升學，形成了升學主義的惡性競爭。而德國則注重心理和生理的分析，他們認為不可能使人人皆成為博士、碩士，根據他們實際的經驗，約有百分之七十的青少年，其智力潛能均不適於研習理論科學，但對於某一專門技術的學習操作，却非常適合，所以直接升入大學的人數很少。一般而言，上述百分之三十研習理論學科的青年，仍有不少人在學習若干年後，改變初衷，轉入專門職業途徑，最後一直在大學完成學業的不過百分之八。因而有百分之八十的人接受義務教育之後，從事基本職業，百分之二十從事中級職業，在表一中可見其梗概。今天值得欣喜的事，是自從我國推行九年國民教育政策之後，台灣省（臺北市）國民就業輔導處乃配合實施輔導不升學的國中畢業生就業，實施計劃所採取的措施也都包括性向測驗，瞭解學生天賦才能，指導其選擇適合個人性向與潛能及國家經濟發展中所需要的職業。

表一 西德技術員工進修狀況概見表

| 職 別                                                        | 進 修 機 會   |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 學 徒：（受畢八——九年義教）三年以上學徒可以滿師。                                 |           |
| 技 工：（學徒滿師考試及格）                                             |           |
| 工 長（領班）：（技工服務五年以上入領班學校補習，經考試及格）<br>（技術員、學徒滿師實習一年入技術學校一年畢業） | 15%入領班學校  |
|                                                            | 20%入技術學校  |
| 工程師：（學徒滿師實習一年入工程師學校畢業）                                     | 20%入工程師學校 |
| 獲大學證書之工程師：（文科中學九年畢業經會考及格，實習一年、入大學五年畢業者）                    | 8%入大學     |

## (二) 訓練目標—人力分析

我國職訓金自六十二年三月開始繳納之後，各企業單位紛擬籌設自辦訓練，意圖抵繳職訓金。就鼓勵自辦職業訓練之立場言，原為可喜的現象。但祇知「訓練」而不問企業本身人力「需要」，及其所需訓練的優先次序，訓練方法亦不講求，反而會變成企業本身的負累。因而如何判定一個組織中人力的不夠，何者最急，何者先訓，以及在考慮自辦訓練時，企業本身有無能力舉辦？如何來舉辦？實在是值得研究的問題。茲特介紹一個簡單的「人力分析」範式，以供研究參考。

試以一個工作類別分析為例，指出訓練的需要。這一問題的解答，有如表二所示。

**表二、人力分析的一個範式**

一個工作分類的人力分析

1. 本類工作人員的人數： 37
2. 所需工作人員的人數： 38
3. 年齡分佈： 29 33 45 47 50 51 53 55 63
- 同齡人數： 2 8 7 10 3 2 2 1 2

學 級

| 因 素 | 滿 意 | 有 問 題 | 不 滿 意 |
|-----|-----|-------|-------|
|-----|-----|-------|-------|

|         |    |   |   |
|---------|----|---|---|
| 4. 技 術  | 32 | 2 | 3 |
| 5. 智 識  | 33 | 3 | 1 |
| 6. 態 度  | 36 | 1 | 0 |
| 7. 工作成果 | 33 | 2 | 2 |

### 8. 具有其他工作技術與知識的等級

| 類 別      | 人 數 | 工 作             |
|----------|-----|-----------------|
| 無其他工作    | 33  | X               |
| 一個其他工作   | 3   | 甲部門的乙工作         |
| 兩個以上其他工作 | 1   | 甲部門的乙工作 乙部門的丙工作 |

## 9—11 可能補充及訓練時間

| 公司外 | 公司內 | 訓練時間      |
|-----|-----|-----------|
| 0   | 1   | 一星期以內     |
| 0   | 1   | 三星期至六星期   |
| 10  | 0   | 十二星期至十六星期 |

12. 新手所需在職訓練時間 十二星期至十六星期

13. 缺勤率（二年平均） 2.3%

14. 變動率（二年時間） 共五人：13.5%

從表二之第一項及第二項分析，可知該項工作馬上需要訓練一個新人；又從第七項中，瞭解最低限度要重行訓練的現有工作人員人數。假定退休年齡為六十五歲，二年內最低需要增加七人（第三項及第十四項），其中二人可從公司內部其他門類中調整補充（第十項）。但最低要有五人須加全的訓練（第九項及十二項）。缺工資料顯示，每日有〇・八五工作人員缺勤（第一項乘第十三項），須有若干人員來接辦缺勤人員的工作。

我們還可從表二發現進一步的含義，即是該部門工作人員年齡頗高（第三項），因病或死亡而無法工作的可能性當較其他具有年輕工作人員的部門為大。其他部門如需人員，難望從本部門人員中調充（第八項）。再從每個人的缺勤資料，可以察覺該團體中，因為健康關係可能無法工作所佔的成分。更有進者，在技術知識、態度、及工作成果方面所用的資料，亦可作為採取補救行動的依據。例如某一工作人員的工作成果有問題時（第七項），而另一工作人員則可能具有一個或多個其他工作的技術與知識（第八項）。人力調查的另一收穫，為可發現若干人員對某項工作做得不好，但可轉調其他工作，或者事實上可予以調升。當然開頭的分析是最難，但照此範式不斷的進行，必可發現正確的訓練需要。