

陳定國博士 / 著

# 高效率經營

邁向高階段的企業管理



財經管理叢書

陳定國博士

# 高效率經營

邁向高階段的企業管理

## 告 读 者

我们选印这本书，供有关专业人员内部参考。台、港编译的书，其中会有不符合我们观点的内容甚至错误之处，请读者在使用时注意分析批判。

广州 516 邮政信箱

### 財經管理叢書

書 名：高效率經營

作 者：陳定國博士

出版印刷：財經出版社

香港灣仔譚臣道110號

香港發行：勤誠圖書公司

香港八龍土瓜灣道二三九號

益豐大廈C座二樓二〇六室

電話：三・三三二八九五

版 次：一九八三年八月初版

定 價：港幣十六元正

# 目錄

## 經營管理知識的開發

管理知識的範圍

經營管理的因果關係

實踐行銷經營哲學

市場研究與經濟評估

企業資源知多少

高階主管人員之任務

視科技發展為國家再生機能

事業經營如何企業化

## 當前財經發展論衡

公司企劃部與國家經建會之比較

經濟發展與企業經營新方向

執行經建計劃應講求有效的管理體系

提高全國生產力的方法

扭轉當前貿易負成長的因應對策

公營事業經營範圍應否減縮之探討

激勵投資應為最優先課題

不景氣時期企業努力的方向

現代企業經營的新觀念

我國企業經營之新方向

### 主管人員賢明功夫之考驗

道高一尺？魔高一丈？

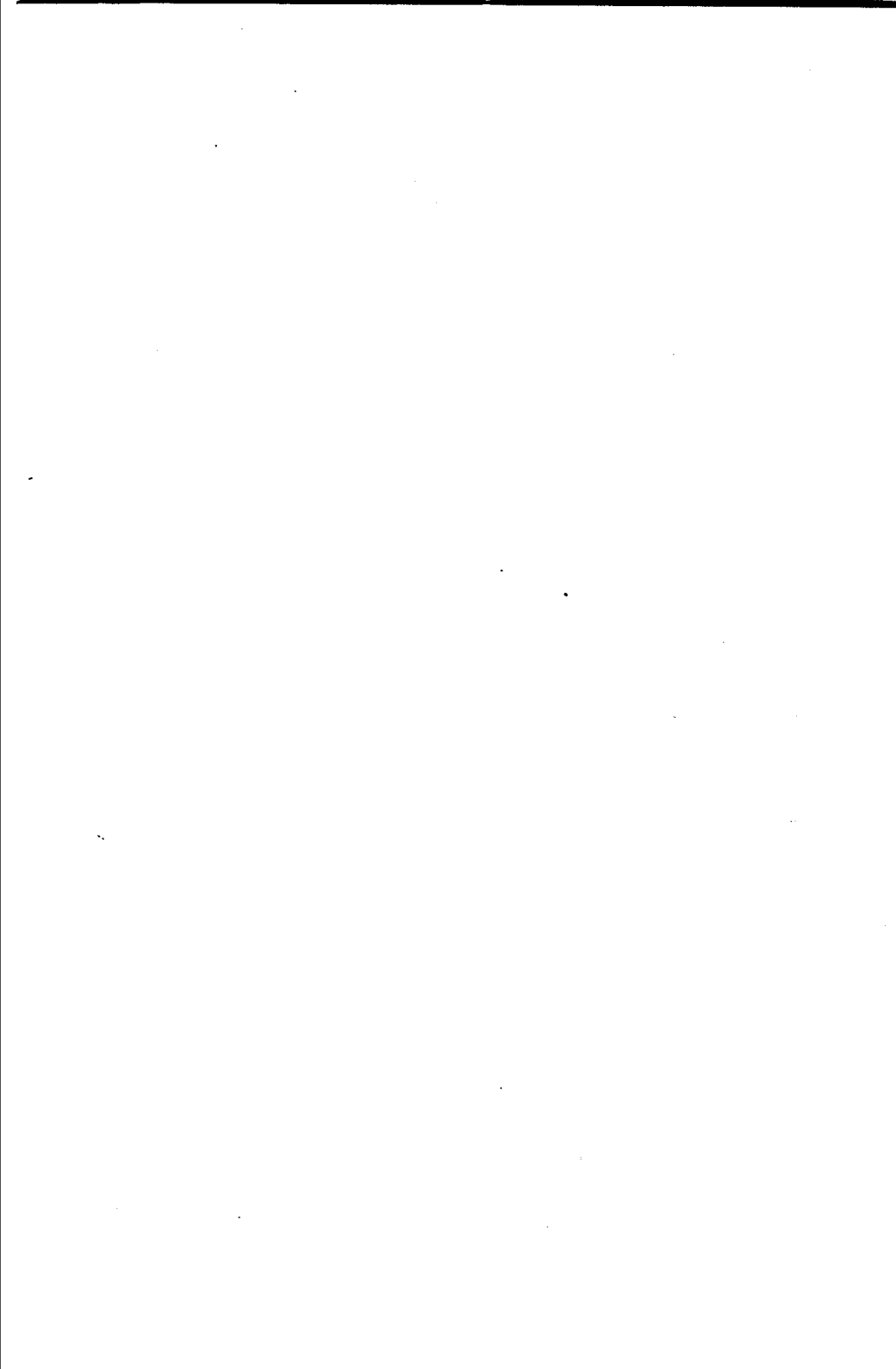
爸爸治水？兒子治水？

合理利潤？滿意服務？兩全其美？

追求「成長性平衡」或「停滯性穩健」？

187 177 171 165 157 141 136 129 121 113 103 95

經營管理知識的開發



## 管理知識的範圍

### 一、管理與齊家治國平天下之道

#### 廣義管理科學範圍

所謂「管理」是泛指主管人員設法經由他人之力量（包括腦力及體力）來達成工作目標之系列性活動，所以也有人說「管理」是促使一個人成爲「成功主管人員」（successful manager）的精緻藝術（sophisticated arts），包括系統性的管理觀念、原則、技巧及因時、因地、因人、因物而制宜的決策智慧。此即我們今日所通稱的廣義「管理科學」（management science），而非數量分析性之技巧理論所稱之狹義管理科學。人們學習廣義的管理科學，對將來實際從事企業活動助益甚大，因爲他們將比一般人具有更系統化、更機動化、及更切合實際環境之思考決策能力。人們若只學習狹義的數量分析技巧，將來必會發現失



去廣大可以應用管理知識之「市場」，限制自己於有限的領域裏，「懷才不遇」，「憤世嫉俗」，無助於事業經營的績效。所以我們在討論管理知識的演進時，亦應從廣義着手，包括各學派的主張，並將之熔合於「系統管理」(systems management)之內。

#### 齊家治國平天下之團隊努力範圍

個人是否已經擁有現代管理知識，可以問他是否能說出如何促使廣大部屬，同心協力，朝向日葵努力，來考驗他，相信絕大部份的人都不能完滿回答。「經由他人力量來完成目標」，雖是一句簡單的話，但卻是幾千年來英雄、豪傑、帝王、政治家、學者、宗教家等等所追求並力行的崇高使命。現在我們已經進步到把這些所謂偉大人物的努力結晶，應用到企業經營之上。

中國古代求學問之道以「大學」(與「中庸」、「孟子」、「論語」合稱四書)為始。「大學」有一套教人求學為人處世之系統步驟，為：

↑……個人努力(技術知識)

↑……團體努力(管理知識)

(1)格物，(2)致知，(3)誠意，(4)正心，(5)修身，(6)齊家，(7)治國，(8)平天下。

從「格物」到「修身」屬於個人努力的技术知識範圍；但從「齊家」到「平天下」則屬團體努力的管理知識範圍。我國文化遺產裏有很多講究個人努力的教訓，但缺乏講究團體努

力之教導。至今有人譏笑中國人最不知道「合作」之道理，也不會「合作」，所以「一盤散沙」之稱謂以中國人為最佳形容對象，值得我們學習管理知識時之反省改進。

管理知識紛紜但趨於系統

講求發揮團體力量，以達成目標的管理知識派別紛紜，各有所長，所以曾被譏為「管理叢林」(management jungle)，意指叢林內之樹木繁多，種類亦雜，各自發展，順序不一，成為亂七八糟之局面。不過各種派別的學說發展到今日，已經趨向歸併於廣義「管理科學」之系統內，亦即各種學說皆可在「管理機能」(management functions)及「企業機能」(business functions)所形成之「管理矩陣」(management matrix)內找到應用地位。

若從人類知識開創「哲學」一詞來研究管理知識之演進，則可用表來表示：

管理知識演進表		時代順序
1 哲學		←
2 經濟學 (管理經濟學)		←
3 會計學 (管理會計學)		←
4 科學管理 (工廠管理；工業工程；工業管理；生產管理；專案計劃管理)		←

5	管理原則 (管理程序；正式組織；企劃預算控制；領導統御目標管理)
6	人羣關係、行為科學
7	數量方法 (統計學；作業研究；狹義管理科學，多變數分析)
8	決策過程 (決策理論；決策樹；決策矩陣)
9	電子資料處理、自動化控制
10	系統方法 (系統哲學；系統管理；系統分析；系統工程)
11	管理科學 (企業機能；管理機能；決策；協調；資源運用)

## 二、廣義管理科學之系統知識

### 各種管理科學之定義

各派管理學說之內容將於以後各文中分別介紹，但為便于了解，先在此將現代管理知識所匯集之系統陳列出來，如表所示。

從下表可以看出，「管理科學」(management science)是一種觀念性名詞，有許多層

<b>廣義管理科學之系統知識</b> 廣義管理科學 (泛指決策於「管理系統」與「正業系統」之間的學識)	
<b>非數量方法</b> (與「組織」、「用人」、「指導」三管理機能較有關係)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 管理原則 (management principles)</li><li>• 正式組織 (formal organization)</li><li>• 人羣關係 (human relations)</li><li>• 行為科學 (behavioral science)</li><li>• 企業機能及系統 (business functions and system) 行銷、生產、財務、人事、研究發展</li></ul>
<b>數量方法</b> 狹義之管理科學 (與「計劃」、「控制」二管理機能較有關係)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 科學管理 (scientific management)</li><li>• 管理經濟學 (managerial economics)</li><li>• 管理會計學 (management accounting)</li><li>• 統計學 (statistics)</li><li>• 決策理論 (decision theory)</li><li>• 作業研究 (operations research)</li><li>• 系統分析 (systems analysis)</li><li>• 電子資料處理 (electronic data processing)</li><li>• 管理情報資訊系統 (management information systems)</li></ul>

意思。最廣的定義是指所有與經營管理一個組織體（不論其是否為營利事業）有關的系統性知識。這些知識包括數量性方法(quantitative method)及非數量性方法(nonquantitative method)之思想、觀念、原則及步驟。廣義的「管理科學」是用來區別於通常所稱的「自然科學」、「應用科學」及「社會科學」，使有關管理的學術有一個自己的特性及門戶。爲了傳播廣義管理科學的知識，美國大學的研究所已有從「商學研究所」(graduate school of commerce)改爲「企業管理研究所」(graduate school of business administration)以適用於農、工、商企業之經營管理；並再進而改爲「管理研究所」(graduate school of management)以適用於企業、工程、醫院、教育、國防、慈善等等業務管理之趨勢，使「管理」成爲運用資源以開創績效之有力而廣泛之工具性知識。

較狹義的「管理科學」是指一切數量性的工具，或稱數量性管理技術(management techniques)，以下我們會指出一些這方面的技術名稱，以供大家明白到底什麼東西是管理技術。

再狹義的「管理科學」是指早期的「作業研究」(operations research)。作業研究是指應用團隊方式(包括不同科系專家)，研究解決經營或軍事作業上困難問題的方法，其所包括的數量性方法在開始初期，並不包括一般管理，經濟學、會計學、管理會計學，甚至普通統計學的工具及科學管理的工具也未包括在內。

更狹義的「管理科學」是指二十世紀初期泰勒先生(Taylor)所創的「科學管理」(

scientific management)。吾人須知早期「科學管理」之重心是在於工廠生產效率的提高，而不在於行銷、財務、人事、研究發展等企業機能方面，所以對現代大企業而言，其應用範圍較少，但對小企業而言，其應用性還是很大。

最狹義的「管理科學」可追溯到「會計學」(accounting)，「統計學」(statistics)，甚至「經濟學」(economics)，因為這些學識皆比最早之哲學有系統及有數量觀念，更合乎「科學」的定義。經濟學為「經國濟世」之學，亞當斯密(Adams Smith)稱它為「國富論」，意指它是可以使國家富強起來之哲學；在我們古時，亦稱經國濟世之學為「厚生學」，意指此類比一般哲學更有條理系統之學，是足以使人民生活豐厚。我國政府在行政院下設置「經濟部」，日本政府則設置「厚生省」，實具相同意義。一國之經濟活動乃由農、工、商千百種企業所構成，所以講求企業管理者，亦須熟悉經濟學；更進而言之，經濟學、會計學、統計學乃是企業管理者必修之學問。

上述數種層次不同、定義範圍各異的「科學管理」有二個共同之處，第一為系統性(systems)，第二為客觀性(objectivity)。要系統化必須把「零碎、局部、部份」(parts or components)綜合成有條理之「整體」(wholeness)；要客觀化必須力求數量化。所以儘管上述五種定義範圍大小不同，但是朝向系統性及客觀性(或數量性)之理想及努力是相同的，這也就是為何要把這門管理學術稱為「管理科學」之原因。

### 管理技術點滴錄

上面曾提及狹義「管理科學」是指一切數量性管理技術，爲了先讓大家有一概念，所以先將比較常見之技術名稱點出來，至於其詳細內容，則可在個別學門的專書內找到：

(一)「科學管理」所提供之主要管理技術可分爲：

- 1 工作改善 (work improvement) :: 動作研究 (motion study)
- 2 工作衡量 (work measurement) :: 時間研究 (time study)
- 3 程序分析 (process analysis)
- 4 工廠佈置 (plant layout)
- 5 原物料處理 (material handling)
- 6 獎金制度 (wage and incentive system)
- 7 生產計劃與控制 (production planning and control)
- 8 存貨控制 (inventory control) 與物料管理 (material management)
- 9 品質管制 (quality control) :: 傳統品質管、統計品質管 (statistical quality control)
  - ，全面品質管 (total quality control) 、品質圈 (quality control circle) 、無缺點計畫 (zero defect)
- 10 品質保證 (quality insurance)

(二)「管理經濟學」所提供之主要管理技術可分為：

- 1 成本分析 (cost analysis) 及成本觀念 (cost concepts)
- 2 邊際分析 (marginal analysis) 及增量分析 (incremental analysis)
- 3 資本支出預算分析 (capital budgeting analysis)

(三)「管理會計學」所提供之主要管理技術可分為：

- 1 診斷性分析技術 (diagnosis techniques) …「包括各種財務報表之比率分析及趨勢分析」(ratio and trend analysis)
- 2 計劃性分析技術 (planning techniques) …包括各種預算法 (budgetings) 及「自製——外包」分析法 (make or buy analysis)
- 3 控制性分析技術 (controlling techniques) …包括各種成本計算法 (costing methods) 及差異分析法 (variance analysis)

(四)「統計學」所提供之主要管理技術可分為：

- 1 各種平均數與標準差計算方法及推測 (mean and variance estimates)
- 2 假設檢定 (testing hypothesis)
- 3 抽樣技術 (sampling techniques)
- 4 統計品質管 (statistical quality control)
- 5 統計存貨模式 (statistical inventory model)



- 6 決策樹模式 (decision tree model)
  - 7 統計決策理論及報償矩陣模式 (statistical decision theory and payoff matrix)
  - 8 貝氏統計模式 (Bayesian statistical model)
  - 9 簡單迴歸及相關分析 (simple regression-correlation analysis)
  - 10 複迴歸及相關分析 (multiple regression-correlation analysis)
  - 11 統計預測及指數平滑法 (statistical forecasting and exponential smoothing)
- (五)「作業研究」所提供之主要管理技術可分為：
- 1 線型規劃 (linear programming)
  - 2 非線型及動態規劃 (nonlinear and dynamic programming)
  - 3 等候原理 (queuing theory)
  - 4 競賽原理 (game theory)
  - 5 模擬原理及蒙特卡羅 (simulation theory and Monte Carlo)
  - 6 工業動態模擬 (industrial dynamic)
  - 7 計畫評核術及要徑網狀法 (project evaluation and review technique or PERT /Time, PERT/Cost, and critical path method CPM)
  - 8 多元非計畫尺度分析法 (multi-dimension and nonmetric scaling method)
  - 9 平衡線 (line of balance)