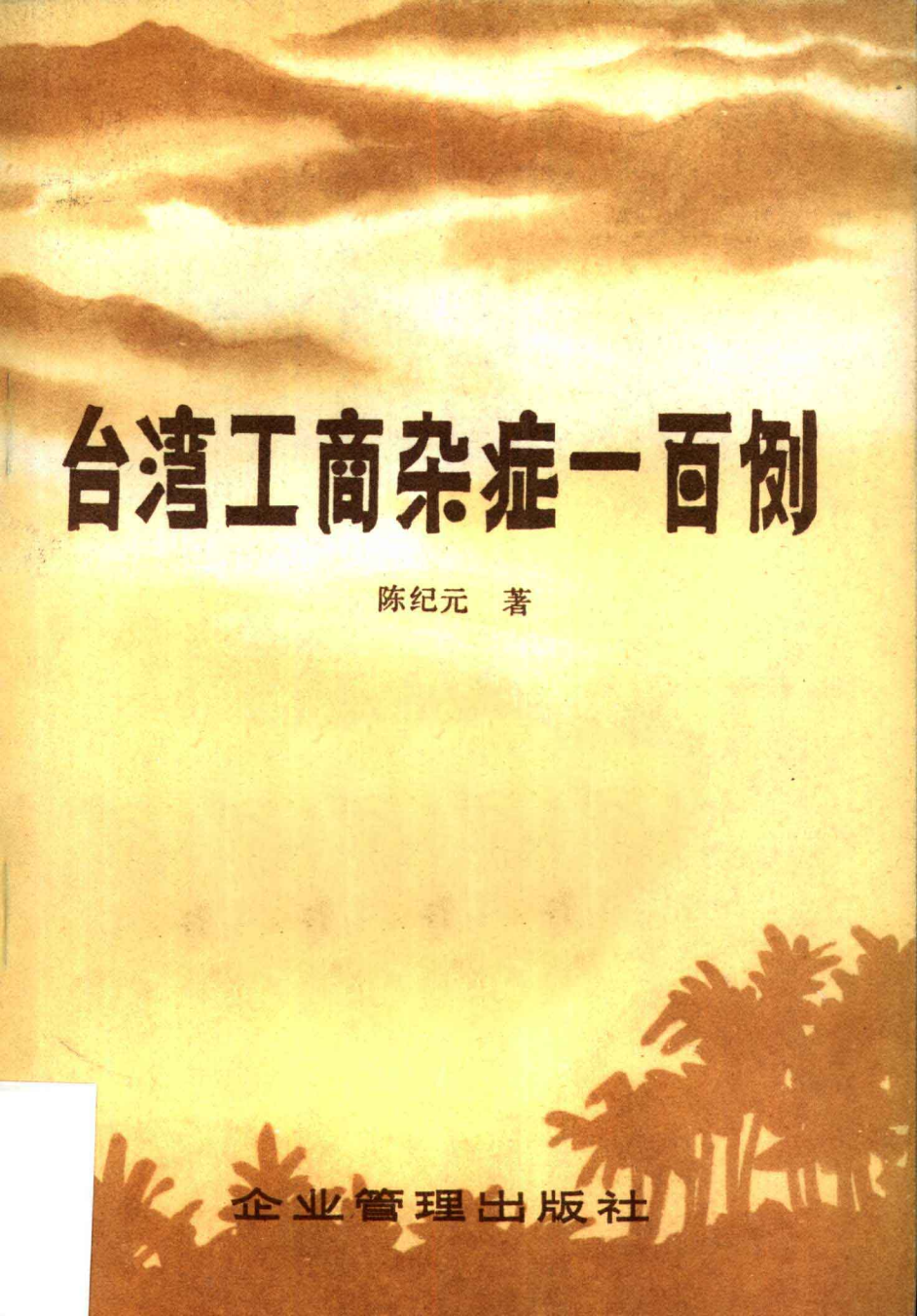




台湾工商杂症一百例

陈纪元 著

企业管理出版社

台湾工商杂症一百例

陈纪元 著

企业管理出版社

台湾工商杂症一百例

陈纪元 著

*

企业管理出版社出版
石家庄地区印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

787×1090毫米 32开 5印张 110,000字
1981年7月第1版 1981年7月第1次印刷
统一书号：4207·012 定价：0.45元

出版说明

这是一本反映台湾工商企业经营管理书。书的内容曾于一九八〇年在台湾《经济日报》连载。

作者运用台湾工商贸易市场的案例，议论企业经营管理的利弊得失，其中谈的虽然大都是资本家的生财之道和生意经，但从中可以窥见台湾经济现状、工商企业经营管理水平和方法的一斑。

本社出版时作了个别改动。

目 录

写在《工商杂症一百例》之前	陈纪元 (1)
一 推动企业的手	(5)
二 人事生命周期	(6)
三 本位主义	(7)
四 唯我独尊	(8)
五 众星会颖州	(10)
六 骗人的把戏	(11)
七 师父出马	(13)
八 东施效颦	(14)
九 赏个官做	(16)
十 谈“会”色变	(17)
十一 公司万岁	(19)
十二 聊备一格	(20)
十三 杀鸡取卵	(21)
十四 功成骨枯	(23)
十五 乌龟真经	(24)
十六 愚民政策	(26)
十七 职等过磅	(27)
十八 天旋地转	(29)
十九 基本需要	(30)
二十 公私不分	(31)
二十一 勇者的画像	(33)
二十二 武林秘笈	(34)

二十三	学历有用论	(36)
二十四	见钱眼红	(37)
二十五	法治企业	(39)
二十六	气象预报	(40)
二十七	新瓶旧酒	(42)
二十八	貂蝉满座	(43)
二十九	粥多僧少	(45)
三十	阳关三叠	(46)
三十一	男性沙文主义	(48)
三十二	错误的第一步	(49)
三十三	懒驴打滚	(50)
三十四	鹬蚌相争	(52)
三十五	声色犬马	(53)
三十六	观念的突破	(55)
三十七	空心大老倌	(56)
三十八	大江东去	(58)
三十九	天女散花	(59)
四十	以进为退	(61)
四十一	金丝雀与红蚯蚓	(62)
四十二	最低订购	(64)
四十三	无谓的损失	(65)
四十四	人财两空	(66)
四十五	简单交易	(68)
四十六	创造需要	(69)
四十七	自绝生路	(71)
四十八	因循陋规	(72)

四十九	自暴自弃	(74)
五十	景气低迷	(75)
五十一	野鸡的呼声	(76)
五十二	商誉至上	(78)
五十三	操之过急	(79)
五十四	冗员逐增	(81)
五十五	无利润繁荣	(82)
五十六	吸血魔鬼	(84)
五十七	利润隐藏	(85)
五十八	无谓的小气	(87)
五十九	不倒翁	(88)
六十	长短兼施	(89)
六十一	本末倒置	(91)
六十二	经营失衡	(92)
六十三	束手无策	(94)
六十四	投机与命运	(95)
六十五	赤字产品	(97)
六十六	大小通吃	(98)
六十七	信赏必罚	(99)
六十八	普渡众生	(101)
六十九	飞越杜鹃窝	(102)
七十	人才饥渴	(104)
七十一	授信症结	(105)
七十二	一毛利天下	(107)
七十三	你侬我侬	(108)
七十四	传宗接代	(109)

七十五	用人的艺术	(111)
七十六	加多一点点	(112)
七十七	积木游戏	(114)
七十八	切磋砥砺	(115)
七十九	杠杆原理	(117)
八十	臃肿经营	(118)
八十一	数字魔术	(120)
八十二	黑字倒闭	(121)
八十三	尚方宝剑	(123)
八十四	权力生锈	(124)
八十五	逃避现实	(126)
八十六	炒焦的蛋	(127)
八十七	虚晃一招	(129)
八十八	一网打尽	(130)
八十九	隐姓埋名	(132)
九 十	派系纷争	(133)
九十一	顺风不顺风	(134)
九十二	市场饱和	(136)
九十三	按计行事	(137)
九十四	消费系统	(139)
九十五	待宰的羔羊	(140)
九十六	江湖郎中	(142)
九十七	未老先衰	(143)
九十八	鸡毛蒜皮	(145)
九十九	高枕无忧	(146)
一〇〇	企业更年期	(148)

写在《工商杂症一百例》之前

陈 纪 元

雪不适于温暖的环境；无霜冰箱不能造雪。

王鼎钧先生在其《灵感》一书中有描述。

冬天，他想雪想得要命，同事从七屯山上带下一捧雪来，装在密封的热水瓶里，一路开快车下山，雪还没有溶化。

山下，雪渐渐化成水，消失了那一团美丽的白，真是可惜。

邻居来，看见他因为失去了雪而显得郁郁不乐，对他说：“瞧这里，我有东西给你看。”他从家里端出一碟子雪来，高高低低，堆成一个小小的雪山。

爱雪的人充满了惊讶赞叹，问他从那儿弄来的？他说：“不稀奇，我可以用我的旧式冰箱自己制造，你们用的是新式的无霜冰箱，在这方面赶不上我。”

×

×

×

自从西风东渐，企业界遭受到西方经营管理技术的冲击，于是乎企业界便怀着开快车的心情，将之装入国内之经营理念内，但最后雪仍是无情地溶化了。

我们不否认经营管理技术的进步与发达，但我们更应认

清所处的时代背景。要造出雪花，还需有可造出雪花的冰箱；无霜冰箱虽佳，奈何不能满足需要。很多刚踏出校门的年轻人，常抱叹一身“武学”无法印证，实是坠入无霜冰箱之陷阱。

一个朋友到日本去考察，看到日本办公室内，推陈出新的标语满天飞，听说对员工之绩效有很大的激励作用。于是回台湾后，便如法炮制一番。结果，费用开支增加了，绩效同前；而且员工还觉得怪之的，不知老板葫芦里到底卖啥药。这皆是民族性不同，劳资双方对工作责任、聘雇关系认识有所差异所致。

碰到那些武学无法印证的年轻人，我们并不能告诉他理论是公司内部的真帐本，实务则是对外所用的假帐册。我们只能安慰他们说：理论是实务的根基，是先人用血汗编成的“武林秘笈”。

前一阵子，台湾很流行零基预算，很多工商企业老板奔走相告，以学习西洋高手所创的武林秘笈，但实际上应用于经营理念上者，却少之又少。究其原委，原来是台湾很多企业老板，尤其是中小企业，一方面是火候不够，无法锻炼；二是方面是怕员工年底眼红，有伤和气，所以还是不实施为妙。

常听老前辈告诫我们，台湾落后日本二十年，日本落后美国二十年。既然如此，企业老板在实施一项制度以前，就应该确确实实去了解其时代背景、民族性差异、管理技术的条件，以免有碍企业的健康。

×

×

×

经营企业就如同棒球比赛，讲究的是整体作战，换句经营上的用语即是“综合经营”。球队经理犹如企业主持人，运

筹帷幄，指示各种战术的运用；队球管理，犹如企划部长，临场记录分析打击与守备之绩效。垒边指导员亦如企划人员，透过对战场的洞悉，指示营业人员做最适当的掠地。捕手以手语指示投手，意欲转守为攻，正似营业与企划的密切配合。

尤其在旗鼓相当的比赛，球队各环节的协调配合，尤为取胜之唯一途径。麦克林登的教训历历在眼前，王贞治的球队难免亦要吃败仗。也就是说，各球队的实力有显著的均衡，过去一夫当关的时代已过去了。

企业界亦如此，六十年代前，只要稍有实力的人，便可南面而王。但今日，随着知识的爆发，要在企业界崭露头角，已不是“麦克林登式的防守”与“王贞治式的打击”所能奏效的。

以往的台湾企业界，讲究的是“营业挂帅”，唯营业部长马首是瞻，其他部门皆是跑龙套的。因之在营业受阻时，企业亦只好驾鹤西归。所以，八十年代的经营应以打破“营业挂帅”的偶像，确实认清五大主流——人事、行销、财务、企划、生产的职能。

不论任何形态的公司，五大主流互相平行，缺一不可。人事负责公司各部门之人力调配，以做最有效的配备；行销则主掌公司产品的市场销售。销售管理及短期销售政策的拟定；财务负责资金的调度，使各部门粮草充足，并扮演公司医生的角色；企划则主管公司各项计划之审定，并做为公司长期经营方向的导航；生产则全力负责使公司各项产品更能适合市场的需要。

企业的主持人负责五大主流的协调，冀使五大主流同时

发挥最大的统合力。

×

×

×

本专栏用反面的角度来描述目前企业界的通病，其实大部分的病症早为企业人士所熟知，但皆被认为是感冒罢了，希望从此而后，不要再有感冒并发肺炎的恶例。至于先天体质的差异，如早发性痴呆者，企业人士应认清，倍加疗养；既然要成长，头脑虽然简单，也要让其四肢发达。

企业经营的事，见仁见智，八仙过海，各显神通。尤其各案例不同，不能一概而论。所以，笔者尽量以轻松的笔调来讨论这严肃的课题。

“谏有五，讽为上”，笔者热切盼望这专栏的推出，能对竞争激烈下的各工商从业人员有所裨益。

一 推动企业的手

“经济是一只看不见的手”，经济学大师凯恩斯说。

许多公司，尤其是中小企业的人事部门常常是最被忽视的一群，不论是在编制、职等、薪资上，皆是矮人一大截。

这些公司的主持人就是如此的现实，营业部门天天有进帐，便说营业人员了不起，是财神爷，是大功臣；而人事人员不事生产，坐领干薪，是米蛀虫。因此，天天可以看到营业人员升职发财，其乐融融；也可以看到人事部门管不住其员工流动率。

曾经有个中小企业的经营者说：我们不需要人事部门，我们需要的是营业人员，有营业人员公司才能招财进宝。

过了不久，该公司便因“内乱”而沉沦，哀哉！

在前言中，吾人将人事与其他四大部门并列，乃在提醒企业界，“人事是推动企业的手”。举凡行销、财务、企划、生产，皆有赖人事部门来征兵、练兵、督军，否则滥竽充数，兵疲将衰，谁之过？

人事部门之设立，在于灵活运用公司之薪资奖惩、员工福利、考核考绩、进修训练、制度规章、员工离合、申诉激励，使每一员工皆能脱骨换髓，为忠心耿耿的商场高手。如此，财神自然不请自来。

台湾因为很多公司不重视人事部门，造成不知其所为何事。大概一般只了解是管理人事资料等静态的业务；其实不然，一个正常的人事部门，应特别重视员工工作心理的控制与管理，以提高工作效率的动态管理。

尤其重要的，人事部门是员工的“工会”，是老板与员工间的桥梁，是均衡员工福利与工作绩效的机构。

所以，今后企业的主持人应更加重视人事部门所扮演的角色，使其担起“推动企业”的责任；同时，也让这一只看不见的推动自己的人事业务。

二 人事生命周期

弹簧强拉久了，弹簧就不再是弹簧，而是铁圈。

员工在同一工作岗位上呆久了，同样也会产生“弹性疲劳”，甚至作奸犯科由此而生。但是很多企业主持人却常常忽略这个严重的问题。

日本最有名的大荣超级市场为处理这个问题，对其分行经理、处长以下的全体职工采取十八个月轮调制，即前六个月用以熟悉工作环境，十二个月提高工作绩效，然后调到别的部门去工作。

台湾的企业主持人便无法接受此种观念，他们认为好不容易培养出来的人才，就要变迁工作范围，甚至部门主管亦存有很深的本位观念。因此，“人事生命周期”屡见不鲜。

“三阳开泰时期”——新官上任三把火，在探索时期，大部分员工兴趣盎然，工作努力，唯恐上司不知。

对业务渐渐摸熟后，借着青春气息的散发，开始进入“气吞山河时期”，大家战战兢兢，如临深渊，如履薄冰，夙夜匪懈，大有气吞山河的架势。工作绩效在此时期表现得最令人激赏。

随着业务的熟悉，功名的建立，为了提升自己，保护自

己，“纵横捭阖时期”伴之诞生。老油条、打太极拳渐渐滋生，做事难免掉以轻心，小漏失逐渐出现。

错误的出现，自己的信心也发生了动摇；加诸同事、上司的指责，新人的出现等，渐渐地有力不从心之感，这就是“心力交瘁时期”。若尚无法确实检讨，割切反省，只有永劫不复，神仙亦难救无命客。

所以，公司的主持人、人事部门或单位主管应随时了解每一位员工是否久居一职？是否有绩效下降的趋势？在“气吞山河时期”到临之前，应加倍地予以鼓励、指导，增长其本职学能，以提高其工作的满足感，或给予晋升的机会。

另外一种方法是予以轮调，虽然轮调有楚材晋用之憾，但其却让公司组织永葆清新，员工永葆活力，因而使每位上司与部属配合得更融洽。

由于有经历调任的制度，员工的阅历更为丰富，因而眼界扩大，能从更广泛的领域中判断业务的良窳，增进公司的潜力。

三 本 位 主 义

云想变鸟，鸟想变云。

企业的每一个员工都有这种心理，若以本位主义划地自限，终究逼使“心力交瘁时期”的悲剧发生。

在台湾的企业中，尤其是中小企业，有的员工做了三、四年，甚至五、六年，还是在原地打转；财务部主管当了七、八年，还是天天面对财务报表。

公司主管对于这种屡见不鲜的情况，最振振有词的反驳

是，这些一般职员好不容易才进入状况。言下之意好像是我一手栽培出来的人，别的部门别想要，最好是一辈子当我的部属。

公司的主持人也认为财务主管怎可以调任生产主管，生产的事情他又不懂。企划部主管亦焉能调掌业务部门。其实，不好说这种本位主义是愚民政策的类型，但事实上，使各部门主管尸居其位是巩固主持人权威的最狠毒策略之一。

曾经有位企业主持人要我授以组织活络之道，我告之以组织系统犹如人体脉络，塞之则亡，畅之则兴。未料该主持人天生“高才”，举一而反三，竟担心起其地位之安危，诚可悲。

职位有专才与通才之分，企业贵在借管理与控制使其运作自如，故财务与企划非专才不能适任，至于行销、人事、生产则通才即可。当然，此并非财务与企划部门重于其他部门，而是该两部门之主管非经专门训练不可。而行销、人事、生产则具有控制与管理训练者亦可担任。

部属晋升是上司的福气，借此扩散，将使企业更形强化，力量更形集中。贤明的主管千万不要再固步自封。

四 唯我独尊

前一阵子有两个据称国际知名的经营专家，在报上发表了一篇叫《W大的毕业生没什么了不起》的文章，引起了企业界一阵不小的骚动。

当天，笔者打电话到该公司问一位W大毕业的朋友，原来这位专家也是W大毕业的，追随他工作的学弟们大都挂冠

而去了。

再过不久，我那位在该公司硕果仅存的W大朋友亦另谋他就，离开了那位据称可爱又可敬的学长专家。

结果这下子惹火了这位专家，下令凡是W大毕业的概不录用。不久，干脆连大专毕业的都不要，以免读书愈多，愈不听话。

据查，该公司薪资水准相当低，乃为其他公司的一半，而这亦是造成一些员工离职的主因之一。据该公司员工说：该专家认为到该公司工作是慕名前来“学习”的，没奉上束修已便宜了，还想领薪水？因为是学习，所以当该专家不在时，群龙无首，大家只好作半休状。可是当专家“驻蹕”公司时，公司上下为表示学习的雅兴，事无大小，无不先行请示，唯唯诺诺，专家瞧在眼里，心中大悦，捋须长笑，自以为是“强将手下无弱兵”。

用人抡才有如八仙过海，各显神通，无一定牌理的艺术。薪资高低并非员工工作考虑的唯一因素，但若连员工最基本的生活需要皆无法满足，员工的挂冠乃是极正常的事。

再因台湾许多企业，尤其是中小企业的主持人筭路蓝缕，经过阵痛后，勉强挣得一付门面。因此，对自己的能力有过分的肯定，导致气焰高涨，唯我独尊的态势。

在唯我独尊的压抑下，员工只好扮演Yes man的角色，以免自作主张，冒犯老板。因此有创见、有抱负、有理想的人自然难于伸展，而形成“劣币驱逐良币”。公司的大小决策也因此落在主持人肩上，但纵令神仙下凡，亦无法保证“智者千虑，永远不失”。

天外有天，人外有人。聪明的企业的主持人应有开阔的