



企業管理

企業的競爭優勢與卓越管理

李長貴 著

◎ 華泰文化
since 1974

F270
2003.96

企業管理

企業的競爭優勢與卓越管理

李長貴 著

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind


華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

企業管理

企業的競爭優勢與卓越管理

作者：李長貴

發行人：吳昭慧

責任編輯：湯琬伊

版面編輯：莊金桂 王素真

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地址：台北市辛亥路三段5號

電話：(02)2377-3877

傳真：(02)2377-4393

網址：www.hwatai.com.tw

E-Mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第282號

出版：西元2006年1月初版

ISBN：957-609-617-0

基本定價：壹拾參元參角肆分

國家圖書館出版品預行編目資料

企業管理：企業的競爭優勢與卓越管理 / 李長貴作。--初版。

臺北市：華泰，2006〔民95〕

面：公分

ISBN 957-609-617-0（平裝）

1. 企業管理

494

94023601

著作權所有 翻印必究

（本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。）

自序

公元二千年，知識經濟時代的來臨，地球村市場的交易透明化出現機會及展望，以及公正交易程序機制的出現，拓展了企業機會及商業交流的機會。公元兩千年前，已開發國家傳統工業的成熟，企業發展的規模經濟，以合作及委包的方式，向海外發展中的國家尋找成長的契機；激發本土產業轉換為生產及製造的代工經營，新的國際化企業經營，迅速地改變了傳統工業的營運及商業模式，其交流的頻繁，助長了國際企業發展的新模式。

傳統工業由於成熟的壓力及其面臨生存及成長的威脅，惟使再造及創新得到新的機會；除促使開發中國家的產業轉型外，也帶來都市、文化、人權均朝著民主、自由、繁榮及和平的社會改革及經濟改革方向邁進。電子數位工業、基因工業、通訊工業、媒體工業、運輸工業、高科技知識工業、流通工業的發展，刺激了生產方法及營運作業、創新的商業模式的出現。企業再造及創新便成為企業成長及發展的主流。

尋求新時代市場生產力及競爭力的優勢，先進國家及開發中的國家，更加瞭解合作關係應更加密切，思想和作法亦更加開放，各國均朝著產業發展的策略性思考、競爭優勢的再造工程以及創新能力的方向發展。無形資產的價值和形象，實用資產的品質及品牌意識，便成為企業經營的普世文化的目標。本書企業的再造與創新，乃立基於新經濟的人文與科技的智慧與知識，宏觀的文化展望及遠景，人性尊嚴的崇尚與文化價值與規範的倡導，所生產及交易科技意識，以及顧客所渴望需求的滿意，維持顧客價值及股東價值。

策略地圖是以策略性的思考，策略優勢及卓越管理為基礎的管理程序。形成策略、組織、活動到顧客的價值鏈於一體，供傳統企業管理更生動的依據體系，能逃脫資本主義權力及權威的思維圈套，以新的策略組合的新平台，減少組織的耗損及充分運用，而有效地經營現代組織的綜效。其所佈建的策略組合，競爭優勢的策略平台的組織再造，是創造出一個令人滿意快樂、程序公平、發揮能力、激勵獎賞的活性有機組織。有效的組織營運作業程序到商業模式的關係管理，同時也會使知識經濟產業，與傳統產業的顧客價值鏈穩固的結合。

營運作業模式、變革創新模式及顧客價值模式的價值鏈管理的營運程序，壯大企業組織與企業關鍵關係人的整合及合作，為企業創造利潤的人力資本、資訊資本及組織資本，得以有效的綜合運用，企業組織與其賴以生存外在環境，能以同心同德、合作無間、共同營造公司的未來。公司各級領導人所扮演的知識角色與任務，要具遠大的願景及承諾，帶領組織全員對策略一致及合作的工作意願，朝著任務目標，運用組織無形資產，支援並激勵獎賞，提高效率及績效的標竿。激勵營運程序的作業及創新活動，以及顧客關係的價值活動，配合降低成本的績效評估的改正改革的監控，「作對了事」所產生的效益，並深化智慧人格的組織管理能力。以此為序。

李長貴 2005年9月8日

台灣大學名譽教授

目錄

第 1 章	知識經濟的管理	1
	第一節 知識經濟的經營效益	3
	第二節 知識經濟的管理模式	9
第 2 章	知識管理時代的生產力與競爭力	35
	第一節 管理程序與生產力	36
	第二節 績效管理模式	39
	第三節 組織變革、再造、調適與組織文化	76
第 3 章	從目標到策略的管理機能	117
	第一節 策略規劃的目的	118
	第二節 目標管理的效能	130
	第三節 策略地圖的思考	135
	第四節 競爭優勢的策略	146
第 4 章	從策略規劃到組織活動的組合	173
	第一節 組織再造的轉型策略	175
	第二節 從生產力到競爭力的流程與關係 再造	184
	第三節 權威、授權與協調	195

第 5 章**從組織活性化到人力資源的運用****203**

- | | | |
|-----|--------------|-----|
| 第一節 | 目標管理與無形資產 | 204 |
| 第二節 | 組織的變革與創新 | 212 |
| 第三節 | 人力資源管理與工作的執行 | 232 |
| 第四節 | 領導與組織活性化 | 241 |

第 6 章**有效的領導與監督****267**

- | | | |
|-----|----------------|-----|
| 第一節 | 變革與發展 | 268 |
| 第二節 | 國際化與生產力及競爭力的關係 | 277 |
| 第三節 | 人力資源的發展與運用 | 305 |
| 第四節 | 領導與管理工作 | 332 |
| 第五節 | 組織績效的評估與績效評核 | 348 |

第 7 章**無形資產管理****355**

- | | | |
|-----|-----------------|-----|
| 第一節 | 從傳統產業的轉變到知識經濟產業 | 356 |
| 第二節 | 企業成長與策略創新 | 370 |
| 第三節 | 「平衡計分卡」的無形資產的評估 | 384 |

第 8 章**控制與績效評估****431**

- | | | |
|-----|-------|-----|
| 第一節 | 控制與監督 | 432 |
| 第二節 | 財務控制 | 453 |
| 第三節 | 績效評估 | 483 |

1

知識經濟的管理

第一節 知識經濟的經營效益
第二節 知識經濟的管理模式

知識經濟是指以「知識」為基礎的時代，以「新經濟」為企業管理的運作模式。所謂新經濟是指跨越傳統的思維、想法和作法，以知識、創新、變革、科技、資訊、速度、生產力、全球化及競爭力的評估為企業管理的動力，促使公司快速成長與發展。企業的運作需要依賴於這些因素；也就是知識的累積及應用及轉化。知識經濟的核心理念包括：

- 「知識」包括人文和科技；知識改變世界的產業體系、活動及關係。
- 「管理」即是建立新觀念及新思維、推動組織的變革及創新、建立顧客的新關係、新系統及新活動。
- 「價值」即是有意義、有貢獻、有利於社會的利他主義新文化；就是以顧客價值及股東價值為經營導向的主軸。
- 「規範」為有共識的做事及做人方法。
- 「角色」即是「我做什麼，就像什麼」的職務認知與工作態度的改變。
- 「變革」即引發制度和行為的變化和社會的開放。
- 「科技」主導了企業的創新能力、思考與行為的動力。
- 「創新」改變了現狀，顛覆了傳統，而出現新思維與新作為。
- 「速度」會降低成本、提高服務、擴大市場。
- 「人力」突破了難關，化不可能為可能的人文與技術作為。
- 「網路」超越了時間與空間的限制，連結資訊並使其透明化。
- 「生產力」推動了企業程序的基本活動。
- 「全球化」創造全球的商機與風險。
- 「競爭力」是決定企業長期成長與發展的要素。

第一節

知識經濟的經營效益

一、強化人文與技術並重的營運

兩千年新世紀時代的來臨，企業、政府、學校和醫院，都需要落實知識經濟時代的衝擊與因應作為。知識經濟這一條必須要走的坎坷崎嶇的道路；走上這一條路不一定會成功，但不走一定落伍、淘汰及失敗。知識經濟這一條路為什麼不好走？因為知識經濟要開花結果，必須要具備適當的「組織文化」，也就是在企業、政府、學校及醫院中要具備及塑造人文精神、人文素養的文化價值，同時，也要厚植企業經營的組織文化及顧客價值，政府要深化民主的作為，人文化和知識化的教育要普及，人權與健康要成為人類普世的價值。如此，人類重要的社群：企業要紮實人文與科技基礎，政府要維持安定公平的競爭環境，學校要教好年青的下一代，醫院要為人人的健康和快樂做好其服務。這樣，人類所住的世界，人性的尊嚴要得以肯定，人權要得以提高，貧窮得以消滅，疾病得以治療，能力得以開發，生活和活動得以充實，環境得以安定和平。

二、企業管理的重點轉變

在企業的經營管理方面，過去企業非常重視有形的生產因素，如土地、資產及勞動力；現在則重視「無形的生產因素」，如知識、技術、服務、環境、商標、組織、市場、顧客、關係等等為經營管理的價值體系。這樣的轉變卻出現了產業的利基。過

去產業的經營，以資產或土地為重，認為有了資產即如雪球越滾越大；現在「有人斯有財」的新思想已經出現。過去企業經營的依據為重視硬體的條件，先是籌集資金、開發市場、掌握硬體；現在是尋找人才、掌握知識、掌控軟體而運作。

過去的企業家經營管理的重點就是「錢」；他到處籌錢，視賺錢為唯一目的。其管理行為即是「唯利是圖」的作為，他在公司是看守荷包的人。現代的企業家不是他一手就可操作該事業；授權賦能給策略事業部，專責管理運作的績效。借重專業經理和專業人員的能力，投入具有風險性的創新策略，突破國界、地域和時間的限制，以網際網路為工具，走向全球化。

傳統經濟理論所形成的「供需決定價格」，造成具有吸引力的價格，使用者就決定付費；這將市場機制視為決定價格之觀念，亦因網際網路的透明化，供對方可以在降低成本的競爭策略下，共同主導價格，並提供最快速又方便的服務，嘉惠顧客。

三、企業管理利基的轉變

企業的利潤是在安定有秩序的市場中尋找。一個區域的政治或社會不穩定，交易買方因為擔心供應市場無法穩定按約提供原料、零組件、或貨品而束手不敢採購或下訂單，由於過去落後地區，以及極權國家常常成為世界和平安定的威脅，因為極權政府是建立在民眾的貧窮和文盲民眾，而持續施行其獨裁的性格，從而危害其區域鄰國的穩定及和平。世界先進的民主國家，對貧窮又落後的國家，以社工、醫療、金援而發展其經濟，從農業經濟開始投資，並開發其工業，在創新和風險中發展其新市場，提升生活與經濟的水準。由生活的富裕及經濟的發展意圖，改變其國

家獨裁及恐怖性格，並得以提升人權和民主的水準，從而帶來穩定及和平的世界。

先進國家相信經濟的發展，會提升人民的生活品質，進而改變其社會品質，從而會達成世界大同的構想，這就是「世界貿易組織」出現的原因。新的世界市場於二十世紀末出現後，相當衝擊第三世界，促使第三世界將其國家發展集中於經濟發展上，即改變及擴大國內的經濟，走上生產方面的努力。這樣先進國家及開發中國家雙方均蒙其利；以前先進國家的傳統生產事業或製造業，都轉移或委由開發中國家來經營，開發國家的產業再轉型到新科技及知識經濟的產業，建立全球分工的體系。新的全球市場因而出現，新的利基因而轉變，新的機會因而實現。

四、知識經濟與國家競爭力

由於企業經營重點和營利概念的轉變，過去以講究秩序及和諧的企業文化，現在即重視速度、轉型、及容忍變化中的混亂。過去經營成本高、效率低的資本獨占優勢，現在已經走進產品和市場的脫節，以及顧客的轉移。以往市場的區隔和產品的定位，由於全球化或國際化的緣故，產品需更加標準化、低價格化與品質化，市場才能接受其產品。其原因是各產業重視消費大眾的需求，以及規模經濟體系發展的依存關係。

企業的再造和政府的再造，都朝著顧客滿意和消費經營環境的目標進行，可是企業家卻早就意識到「有滿意的顧客，才會有永續經營的企業」。企業的永續經營必須朝著顧客價值而「變革和再造」。市場的新形勢已經逼著企業非提供令顧客滿意不可的地步。過去的企業家都會透過各種關係，輸送利益到他們手中，



希望政府給予保護津貼和獎勵；現在則希望政府鬆綁法律、民營化、及公平競爭。過去的企業家在經營企業時，希望企業內部都是聽命服從的「軍人」，員工能規規矩矩地成為「公司人」，才能被賞識；現在的企業家卻喜歡有頭腦、能投入、多能力的人才，能顛覆傳統企業經營的革命份子，來為該企業抓到新的機會，建立新的機制，發展該企業的前途。因為在知識經濟時代，企業經營的敵人，不再是今天的競爭者，而是已在萌芽的「替代者」。

電子工業集體電路或晶圓的出現，以及基因工程的合作研究，確實改變了企業的經營體系與行為規範；虛擬的結盟行為及專業的事業部群，又沖垮了傳統的科層體系，使一個大型的企業成為車輪型網路式的扁平化組織。甚至最科層化的政府組織，也在瓦解其組織結構和權力體系，以臺灣政府來說，不再認為「鄉愿關係的官大學問大」、「外行領導內行」、「誤用不學無術而有強烈意識型態的人」。以往政府也誤以為知識份子，或擁有高學歷才是代表知識。企業及政府若不重視專業知識，不重視知識生態的大環境，即經營、技術、企劃能力、預算能力、開發新產品的能力，便難以步入真正的民主及「世界貿易組織」的體系。

知識經濟並不是以科技立國立業。當然有科技的思維方式和務實的工作態度，且不斷學習專業知識的毅力，還有正確的人文素養，才是知識經濟時代的要求。科學腦和人文心既是知識經濟時代的核心，由此延伸出來知識經濟的經營管理方式，是以「目標與價值」、「嚴謹與實證」、「創新與人力」，即做事有認同、有承諾、有貢獻、有方法、有能力、有魄力為知識經濟的管理作為。因為有人文的及科技的社會，人類的生命才会有光彩，社會才會朝著多元、開放又進步來發展，生活品質才能提升、企業的經營才会有市場，才能帶來財富和繁榮。政府以人為本的行政也

會帶來民主、自由、公平、秩序、和人民的福祉。

政府和法律是企業管理最重要的環境；賦稅政策、環保政策、法律規定、治安環境、政府效能等等，都會直接影響到企業的經營。有人文和科技的政府是崇尚「人權」、「民主」、「法治」、「福利」的政府。人文政府應該「維持人權與民主的體制」、「對公平與法治堅持」、「普及教育與福利」、「對全民財富公平分配」、「提倡歷史、哲學、建築、藝術、音樂、語言、工作等等」，這樣科技則可富國立業；人文則可立國興國。市場環境與企業的經營關係更加密切；社會潮流、社會時尚、社會安定、社會進步等等，如「經濟人」的社會潮流，即社會缺少溫情的心，企業的目的是賺錢；能賺就賺的投機心理是不誠信的經營，唯利是圖會破壞社會的穩定。又如，「社會人」這種人往往缺少冷靜的頭腦，容易變成社會激進的份子。至於「文化人」往往與社會脫節又缺少社會認同，因而變成文化孤雁。「科技人」也會不重視文化，其缺少文化思考與素養，成為沒有人情味的人。

「知識人」有溫暖容忍的心、冷靜的頭腦、人文思考的邏輯、大眾的認同外，還會堅持高貴的情操。他能了解政治的道理、社會的道理、經濟的道理、傳播的道理、及科學的道理。當「知識人」面對貧窮的問題時，他會藉由教育、經濟和社會等等措施來解決；面對貧富不均時，他會運用經濟、賦稅和社會各種制度來解決，而不會「潑婦罵街」、「不明是非」的痛罵別人、抹黑別人的人格。「知識人」並非十全十美，他是有人文和科學學養的人，需兼顧現實努力去追求理想的人，也是有心、有能、有愛、有智、有德的人。

「知識人」對經濟面總體經濟的失衡，以及政治社會面的制



度失衡，而產生的產業環境的問題非常清楚：諸如，政治環境的不穩定，必然會抵銷投資意願及外資的流失。還有人力素質的低落、政府太鎖碎的法規、產業對研究發展的不力、經營者的誠信有問題、公司無法建立形象和品牌、社會治安的不良、資金的不足問題，都是國家競爭力衰退的原因。國家競爭力不振的主要原因：

(一)在經濟方面

- (1) 經濟法規及經濟制度不合時宜，如公營事業、專賣事業、不良的科層體制、阻礙經濟發展的法規等等，會抵銷國家的發展。
- (2) 國內內需環境的不足，如，公共建設投資的不足、民間投資意願的低落、產業結構的不良、規模經濟的不足等等，也會無法增強競爭力的提升。
- (3) 貿易出超的擴大、通貨膨脹的出現、過量發行貨幣的供給、超額貸款的出現、超額儲蓄的增加等等，也是造成競爭力不振的原因。
- (4) 熱錢的流入、股價房地產的價格飆漲、工資上漲等等，會使經濟系統錯亂，即空洞化或泡沫化隨之而至。易言之，「生產成本的上升」會使國家競爭力滑落。

(二)在政治社會方面

- (1) 法規制度的不健全，如，獨裁的政治、不依法行政、科層無效率的政府、稅率的增加、政治的脫序、治安的惡化、政治的不安定、立法的品質差、立法效率的不彰、官商勾結的利益輸送等等，均會損及國家的競爭力。

(2) 社會脫序、治安惡化、環保不佳、勞資抗爭等等問題的發生，也會降低國家競爭力。

國家競爭力最重要的指標，是「對外貿易」或「出口」的增進或減退。由於「生產成本的上升」是國家生產力下滑的原因，故以「出口競爭力的減退」或「出口擴張轉緩」的指標上升或下降，作為國際評比國家競爭力的序位基礎，亦是競爭力的上升或下降的位序。另外，「投資環境的惡化」即是生產成本上升的環境原因或激因，也是政府無法管理好的政治和社會的因素，使企業環境不穩定而浪費社會成本或政治成本，而引起投資環境的惡化，使「工業外移及投資意願低落」，國家的競爭力也跟著減退。

第二節

知識經濟的管理模式

所謂「知識經濟」是累積了人類悠久生活和工作的經驗有歷史的經驗其社會才會走入「新經濟」的時代。自文藝復興後，歐洲社會從重商主義經殖民主義和工業革命以來，到十九世紀初資本主義的興起，西方社會不斷地以各種方式，擴展增加財富的活動。二十世紀工業革命開始後，西方國家在產業方面的發展，從生產的方法開始對工作的時程作研究後，出現了「企業管理」的導向；先由生產管理導向接著財務管理導向後接市場導向到行銷導向和國際行銷導向的經營後，歐洲國家的「世界貿易關稅總協定」(GATT)到「世界貿易組織」(WTO)的出現，使企業經營管理進入了一個新的時代——「知識經濟」的時代。「知識經濟」



是資本主義的轉型，即世界的和平和人類的快樂可以藉著「知識經濟」的管理，緩和及消滅國與國間意識型態之爭，而轉移到以「貿易交易為主的公平經濟競賽」。

新經濟時代的出現，世界以國家為主的經濟體，都以對外貿易為主，使一個國家進出口的比例，成為國家經濟發展和管理運作的重要指標，如此也改變了共產國家赤化世界及共產與民主國家對抗時代的結束。「知識經濟」時代是指跨越傳統的思維和運作的方式，以企業的全球化、生產力的提升、科技能力的發展、創新能力的展現、競爭力的提升，為企業管理的重點和成長的動力。以知識為基礎，即知識的獲取、累積、擴散、激盪、應用、及修正。「知識經濟」的作為即集中在電子產業、基因工程、醫藥工業、食品工業、及網際網路工業及流通行業。

「知識經濟」不是發展企業的萬靈藥；「知識經濟」也會衍生許許多多的風險和負面影響：

- (1) 科技會推翻或改變傳統、人文、法律、宗教、道德、倫理及文化等等的價值觀，及怪異社會現象的出現。
- (2) 知識和科技將會造成人際關係的疏遠、代溝的問題、且犯罪治安的問題會更加複雜。
- (3) 目前知識經濟定位於：知識經濟的服務業(資訊業、流通業、金融業)、產品服務的製造業、文化價值的服務業(大學、政府)、社會福利的支持業(醫院、養老院)。即為人本企業、人力導向企業及資本導向企業。
- (4) 知識經濟的定位產生各產業間資金流動的排擠效應，以及人才流動的排擠效應，而容易產生結構性的失業。
- (5) 「知識經濟」產業的興起，弱化了傳統產業的競爭力，並衝擊傳統產業的環境和市場。