

書叢念紀年週二十刊創報日濟經

談驗經商工

訪採合聯等禹憲孟



書叢報日濟經

工商經驗談

訪採合聯等禹憲孟

經濟日報創刊十二週年紀念叢書

工商經驗談

著者 孟 憲 禹 等

發行人 王 必 立

出版者 經 濟 日 報 社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經銷 聯 經 出 版 事 業 公 司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一

印刷者 振 文 印 刷 有 限 公 司

定價新臺幣五十五元

中華民國六十八年四月初版

印翻禁・權版有

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做。出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

現代化家族企業經營的作法·····	一
如何使家族企業現代化·····	四
企業的前瞻式回饋觀念·····	七
經營管理的規劃觀念·····	一〇
良好的理財比完備機器更有效·····	一三
企業合併可提高產量降低成本·····	一七
投資的成敗關鍵在評估·····	二一
建立突破國際保護主義之經濟體系·····	二五

資金取得與籌措的方式·····	三〇
利潤中心制與部屬責任感·····	三四
工作母機的發展·····	三七
工作母機應向高級品發展·····	四〇
提高國產工作母機品質·····	四二
輔導國產工作母機須從資金技術着手·····	四四
工具機精密度的四項基本要素·····	四六
提高機械品質水準的方法·····	四九
機械工業邁向微電腦控制·····	五一
輔導農機建立品管制度·····	五三
錫鉛合金電鍍法好處多·····	五五
新技術電鍍馬口鐵·····	五七
鍍金技術開創新的里程·····	五九

鋼材的氣體氮化處理·····	六二
鋼鐵的氮元素等媒劑熱處理·····	六四
鋼鐵業的參考價格·····	六八
鋼鐵工業應擇近海設專業區·····	七一
如何提高模具品質·····	七三
建立齒輪製造工業·····	七五
彈簧品質影響大·····	七八
電氣離合器的使用·····	八〇
全力引進技術自製的油壓馬達·····	八二
推陳出新的油壓設備·····	八四
氣囊蓄壓器係流體動力最新發明·····	八六
善用空壓系統設備·····	八九
研製絕緣瓷體獲得相當成果·····	九一

汽車工業的發展途徑·····	九四
發展汽車工業應先從零件着手·····	九六
開發建築工程機械零件·····	九九
自己製造石化工業特用化學品·····	一〇二
工業廢水處理的辦法·····	一〇四
低成本活性污泥法處理有機物廢水·····	一〇六
高性能熱塑膠軟管的引進·····	一〇九
製鞋業者經營方式的改進·····	一一一
皮鞋中底皮研究成功·····	一一五
成衣工業的發展·····	一一八
工業研究的目的·····	一二一
研究發展科技工業的新器材宜配用電腦·····	一二三
使國外新技術能在國內生根成長·····	一二六

推動第二回合生產力運動·····	一三一
刺激生產技術的改進需要不斷研究與發展·····	一三六
大飯店正式進入電腦作業·····	一四〇
中文文字電腦技術創新·····	一四二
保麗龍製人造水果的外銷·····	一四七
開拓國產發電機的市場·····	一四九
國產機器銷日的契機·····	一五一
國產工具銷日良機·····	一五四
化工機器外銷有特定對象·····	一五七
國產寶獅汽車拓展外銷·····	一六〇
如何輔導家具業的發展·····	一六三
傳播媒體有助拓展外銷·····	一六六
出口商如何運用遠期外匯座談·····	一六九

向韓國觀光業的作法借鏡·····	一七四
從速設立專業旅館學校·····	一七七
從特產品談觀光與包裝·····	一八〇
促進產銷的商品包裝·····	一八五
看韓國的消防工業·····	一八九
統一企業多角化經營·····	一九三
外銷展覽擡價的教訓·····	一九七
舉辦國際性工具機展須拿出有份量貨色·····	二〇〇
日本金融機構使用電腦連線系統·····	二〇四
花木電動修剪機·····	二〇七
A字型摺合式籐椅·····	二〇九
自動指示標誌電子浮標·····	二一二
物價秤可同時顯示重量和價格·····	二一四

藝術萬能桿·····	二一七
收藏古董的何國華·····	二一九
養殖鮑魚與九孔幼苗的啓源公司·····	二二二
建立北欖鰻魚湖動物園的楊海泉·····	二二五
創設利潤四分法的藍竹生·····	二二八
在菲律賓推介國產機械的蔡翔鵬·····	二三一
贏得拿督榮銜的劉玉波·····	二三四
巴西工商巨擘畢務國·····	二三八
開採印尼金礦的周洪軒·····	二四一
推出新三東工業電扇的吳清雲·····	二四五
復甦大明機械業務的吳聯星·····	二四九
義國耿福德化學公司副總裁邵樂夫·····	二五三
美國大陸油壓公司執行副總裁賀奇生·····	二五六

紐西蘭羊毛協會總裁克拉克·····	二五八
義大利百樂蒂公司生產部經理莫禮葛樂·····	二六一
法商拉圖的成就·····	二六三
法國雷蒙凱懋房屋預鑄公司工程主任舒瑪楷·····	二六六
法國標緻汽車公司執行總經理比利德·····	二六九

現代化家族企業經營的作法

任教於國立政治大學企管研究所的司徒達賢博士指出：現階段家族企業經營的方式，有幾個重要的潛在問題，如失去人才之向心力，增加人事之複雜性，可能造成家庭的失和、破壞統一的指揮原則、子弟培養困難、財力有限等問題。

爲了因應這些困難，家族企業在推行現代化措施上有四個主要作法：

①要先從心理建設做起，這方面首先要辦企業的人了解企業實爲社會的公器之一；企業主和經理人員的報酬僅爲其對社會提供服務的報償，因此企業主持人應養成「服務的人生觀」，使企業成爲其服務社會之工具。

心理建設的第二件事，則是要了解——「愛子女，不必將子女留在自家企業中」，「繼承衣鉢」的

觀念並不完全適合這個社會，老一輩的人不必處處侷限兒女在其他方面潛力的發揮。

②組織與制度之革新：①在企業裏的決策權應與做決策所需之知、能結合，即有權者亦應有能。②注意權責劃分，儘量避免越級報告或越級指揮，同時在控制、考核、獎懲等一定要秉公處理。③企業的投資必需經由理性來決定，家族企業在多角化經營的決策上，常常因人成事，而欠缺理性的評估。④企業內部的升遷制度必須公正，如此始能吸收高水準的管理與科技的人才。

③策略的選擇：家族企業欲求現代化，在大策略的做法上，大致可分兩個方向：①乾脆脫離家族企業的型態，而與其他企業合併或合作，或走向大眾化的所有權，使家族成員成為股東，如福特公司、杜邦公司，甚至於早期的 IBM 公司都是屬於這一類型的例子。②繼續維持家族企業的方式，但選擇財力要求較少者、經濟規模較小者、科技之變動不大而行業中的經驗極多又不易轉移等事業去經營。

④其它之配合：要推動家族企業現代化並非盡是家族企業本身的責任，政府與教育機構也多少應分擔一些角色。

政府可以做的一件事是普遍推行現代化的會計制度，使會計制度步入正軌，摒除不信任「外人」做會計的陋習，亦可使企業與企業間合作更為順利。政府另外則可加強大眾化發行股票公司的管理，使

其專業經理人能克盡職守，進而建立大眾投資人之興趣與信心，如此方可解決企業爲數衆多，而規模偏小的問題。

教育機構方面，他強調應負起管理人員專業精神之培養工作，目前管理學系之學生泰半皆無家族企業之家庭背景，而將來他們進入企業工作又可能成爲專業經理 (Professional manager)，家族企業之現代化正有賴專業經理之協助，即使大股票上市的公司之經營亦不例外，因此專業經理善爲股東代理人之敬業精神，實爲前述數項做法成敗之重要關鍵。

記者 彭雲騰

如何使家族企業現代化

國立政治大學企管研究所郭崑謨教授在「如何使家族企業現代化」的專題研討會上指出其焦點往往決定於如何迅速擴大規模，突破發展瓶頸之策略，惟規模之擴大，不論係合併、聯營或其它方式，僅爲企業現代化，或改變整體營運環境的策略之一。

欲使企業整體營運現代化可依企業的功能大別爲人事、財務會計、生產與行銷等數端討論：

①在人事現代化方面，企業經營者應消除公司消息外洩會增加同業競爭之恐懼，同時不應拘泥於自己成功事例而不信任他人新技術方法之可靠性，反之應積極施行授權，聘用管理專才，縮短管理幅度，使業主有充裕時間作企業重要決策，而非事事躬親的「勁幹者」。

郭教授認爲員工身心滿足，係提高工作績效、加強員工向心力之基礎，因此，業者應就①任用公

平，消弭親戚幹部及員工之仗勢。②重視員工潛力之發掘與培養。③加強員工福利，求取員工生活之安定等方面去改進。

他說，人事強化作業並可藉目標管理與例外管理兩種方法，去收到極佳的效果；因為前者可加強員工的參與，使員工增加責任感，任務亦容易達成。後者，則各階層主管可集中心力於例外事件，增加管理效率，員工之一般性作業亦不必事事請示上級，加速任務的完成。

③財務現代化方面，家族企業應建立起健全的會計制度，以利提供各種財務決策，與投資決策之資料，如買或借、建或租，新投資計劃之可行否？均要依據資料分析，因此資本報酬率、資產報酬率、資本回收期亦應列為財務分析的資料。

對於家族企業之資金難籌，他也指出了幾個可行方案：①提高應付帳款，作有計劃的「無息信用貸款」運用。②訂定員工參予投資政策。③利用員工游資，向員工借款。④多向外作長期貸款，如政府各項輔導貸款、信用保證貸款等。⑤遴選合適的合夥人，引進不具債務的新資本。

在收集資金之後，郭教授也提出應注意的幾點運用方法：①善加利用財務槓桿，借用外資以增加資本之報酬。②固定資產與流動資產之比率約為四與六之比，以增益資金週轉之靈活。③流動資產與短期