
管理中國化導論

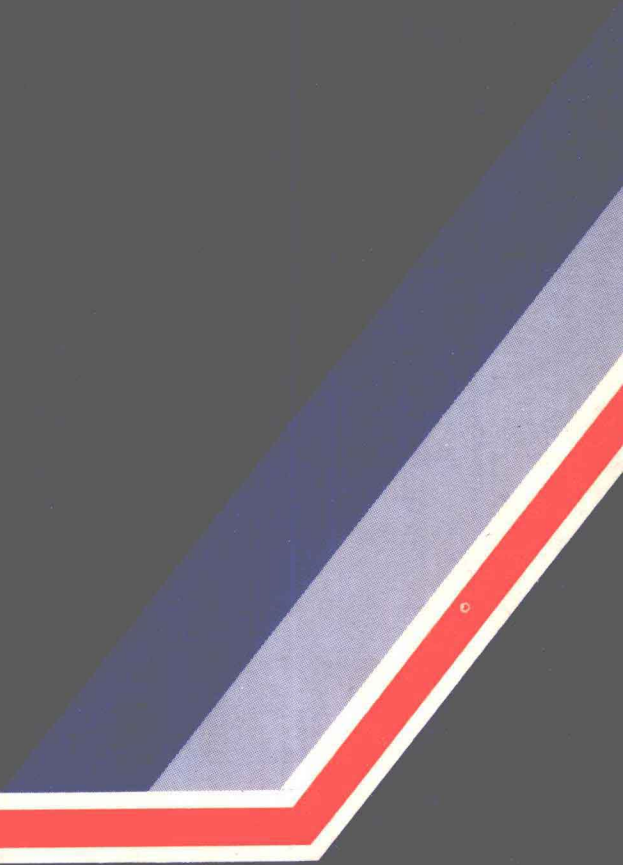
—「管理外管理」導向—

TOWARD CHINESE MANAGEMENT

—Management of Extramagement Orientation—

郭 崑 謨 博士 著

泰 書 局



管理中國化導論

—「管理外管理」導向—

TOWARD CHINESE MANAGEMENT

—Management of Extramagement Orientation—

郭 崑 謨 博士 著

KUNG-MO KUO, PH-D.

Professor and Dean

Graduate School of Business Administration
National Chung Hsing University, Taipei, R.O.C.

美國奧克拉荷馬大學企業管理學博士
國立中興大學教授兼企業管理研究所所長

華 泰 書 局

Hwa-Tai Book Co. 1986

版權所有
翻印必究

中華民國七十九年元月二版

管理中國化導論

—管理外管理導向—

著者：郭 崑 謨
發行者：吳 茂 根
發行所：華 泰 書 局

總經銷：華泰圖書文物公司

台北市金華街181-1號

電話：3936633·3416633

郵政劃撥帳號0106546-4

登記證：局版台業字第1201號

印刷者：瑞明彩色印刷有限公司

電話：3 0 8 9 6 1 6

基本定價叁元柒角伍分

自序

近幾年來，國人對管理科技相當重視。管理科技業已被肯定為重要「經建軟體」之一。研究管理科技之風氣已逐漸普遍。研究主題概集中於管理哲學、管理制度以及管理工具等三大範疇。不管其屬於何一範疇，管理科技之是否適用於我國國情，實為最重要之問題。此一問題之研究本質與導向，可分為兩種略為異同之論據。一種論據強調「管理」實依各國國情而異，故必可塑造「中國式管理模式」。另一論據主張「管理」有其共通性，只要慎擇適合方式加以應用即可，無所謂中國式模式可言，研究重點宜置於應用適合性之探討。

筆者認為上述兩種研究導向之基本精神，皆為使管理科技在我國生根發展，故皆可視之為「管理中國化」之研究，不必在「命名」上有所爭執。

鑑於研究「管理中國化」之重要性以及基於從事管理教育與研究之興趣，筆者於民國66年開始任教國內大學管理課程後，教學之餘陸續研究國內管理問題，並在各類報章雜誌、學報申述管見。茲不憚孤陋，謹就近五年內筆者在國內外發表之有關導向於國情之管理中國化論文，整理成冊，命名為「管理中國化導論」並以「管理外管理」理論芻議為主題反映筆者研究此一問題之中心構想，期能拋磚引玉，並就教於管理學先進。

本書共分四篇，凡六章。第一篇旨在探討我國當前管理問題與管理行爲，作爲第二篇中、西方管理理念與行爲之比較，藉以導進第三篇所探述，並建構之「管理外管理」導向之管理中國化之努力方向。第四篇旨在強調管理科技在國內紮根之重要性與作法，作爲本書之結語。

撰寫本書期間，內子愛春、愛女蔚真、蔚施、蔚宛、以及愛兒威漢不斷給于精神上之鼓勵，茲值完稿付梓之際，倍加感激。

先父在世時，家境欠佳，先父與慈母雖均未曾受過任何正式教育，但對子女教育十分關懷；有其諄諄教誨，始有今日。特以此書獻給先父家母，藉以表達先父慈母養育之恩。

華泰文化圖書股份有限公司總經理吳茂根先生熱心文化出版服務，不斷給于鼓勵，師長及學術界先進不斷給於指教，本書始克如期完成，併此致謝，尙請繼續教正。

郭 崑 謨 謹識于台北
國立中興大學企業管理研究所
中華民國七十五年三月十日

管理中國化導論

—管理外管理導向—

郭崑謨博士 著

目 錄

第一篇 我國管理問題與管理行爲

第一章 我國管理問題與改進途徑概述 1

第一節 我國當前管理問題..... 2

第二節 改進管理功能之方向..... 5

第二章 中國管理價值觀、工作態度與管理

第一節 行爲探索.....

第一節 我國從業人員之管理價值觀..... 12

第二節 我國從業人員之工作態度..... 14

第三節 我國從業人員之管理行爲..... 18

第四節 我國管理價值觀、工作態度與管理行之探討..... 23

第二篇 中、西方管理理念與行爲之比較

第三章 中、西方管理理念與行爲之比較..... 27

第一節 中、日、韓三國管理理念與行爲之比較..... 27

第二節 中、西管理理念與行爲之比較..... 31

第三篇 管理中國化之可能導向

第四章 「管理外管理」—管理中國化之努力方向 37

- 第一節 幾項我國先賢管理思想之啓示與中國式管理模式之
建構..... 37
- 第二節 西方管理之幾個特徵與缺失之探討..... 41
- 第三節 我國管理問題之檢討..... 41
- 第四節 「管理外管理」—建立中國管理模式之重要方向..... 43

第五章 「管理外管理」模式芻議 47

- 第一節 「管理外管理」與現代管理原則之「異」「同」性... 47
- 第二節 「管理外管理」之最高基本精神..... 50
- 第三節 管理外管理的領域..... 51
- 第四節 再論管理外管理之規劃執行與管制（控制）..... 52

第五章 附錄一目標體系之訂定與我國目標管理觀念 63

- 第一節 企業目標之內涵與表達「工具」.....
- 第二節 企業目標體系.....
- 第三節 訂定企業目標體系之程序與目標管理理念..... 68
- 第四節 厘定企業目標體系應考慮事項..... 73

第五章 附錄二我國主管人員實施管理控制之基本原則 81

- 第一節 管制的重要性與角色.....
- 第二節 管制作業原則.....
- 第三節 必須遵循的基本原則.....

第四篇 我國管理科技之紮根

第六章 我國管理科技紮根之努力方向	87
第一節 管理紮根之基本原則	87
第二節 管理紮根之努力方向	88
 第六章 附錄一我國主管人員自我發展之道	93
第一節 主管人員充實管理技能之基本觀念與作法	93
第二節 主管人員必備之管理理念與作法	96
第三節 分析、規劃與管制作業之運作	101
 第六章 附錄一A 管理生態環境之演變	105
第一節 一般外在環境之「變」	105
第二節 資源結構之「變」	107
第三節 市場機會與營運作業之「變」	110
 第六章 附錄一B 管理所面臨之挑戰	113
第一節 消費公眾主義聲勢已壯	113
第二節 逐暫縮短之產品生命週期	114
第三節 日益昂貴之資源價格	115
第四節 日漸重要之行銷「後轉通路」	116
第五節 日趨繁複之管理問題	116
附錄二 本書著作	
第六章 附錄二本書作者著作表	119

第一章

我國管理問題與改進 途徑概述

刊載於：現代管理月刊，民國 71 年 8 月號 27～29 頁
及民國 72 年 1 月號，43～44 頁。

近幾年來，中國式管理理念與作法，普受政府、工商界、學術界、以及有關人士關注，此乃一可喜現象。對主管人員而言，了解中國道統與國情，進而樹立適合國情之管理理念與作法，實為一非常重要之課題。

西方式的管理，係以個人主義為基礎。中國式管理，則淵源於儒家思想，以「仁愛」為出發點之道統（格物、致知、誠意、正心、齊家、立業、治國、平天下），不講求「權」與「管」，以「謙讓」為美德，重視團體，以家庭「倫理」為基礎。中西管理基礎顯然有異。「各盡本份，參與工作」，正代表符合中國道統與國情的工作態度，這些理念隱含下列兩項管理的意義：

1. 透過團隊精神，講求效率，不強調「人」管「人」，而是組織中的成員講求『本份』與『事份』，員工在組織下，各盡職守，努力工作。

2. 藉群體智慧的結晶，提昇應變能力，以適應多變化的外在環境，使組織永續經營，發揮效能。❶

管理科技為應用科技，為經濟建設之重要「軟體」。其功能跨越金融、科技以及行銷三大體系，它在經濟發展上所扮演角色之重要性由此可知。李國鼎先生早於民國六十七年在亞洲生產力組織「榮譽會士」授獎茶會裏所強調的全面推動第二次生產力運動中，即已提出管

2 管理中國化導論

理科技與其他科技同時並進與相互配合的觀念，明確道出管理科技在經濟發展中所擔負之重要功能。

今日生態環境之變化迅速，組織運作上之企劃、執行與管制作業之「低效率」，必然造成組織成長之瓶頸。在景氣復甦緩慢、通貨仍然膨脹之情況下，運用「腦力密集」方式，較其他方法，容易快速突破經濟發展的瓶頸，而且，所需投下之成本亦較低。「腦力密集」為管理科技之特質之一，我們當應善用管理科技來突破現階段經濟之困境。管理科技不僅可運用於提升對總體經濟發展具有重大貢獻之企業生產力，亦應運用於政府機構及其他服務機構生產力之策進。按企業對總體經濟之貢獻，可從其「加價」對國民總所得毛額之比率衡量而得。我國與其他高度工業化國家一樣，此一比率概已超過百分之八十。

管理已逐漸成為各方人士所關心之課題。我國管理有諸多問題，策進管理功能不但可解決問題，亦可提高國家生產力。爰就管見所及，分別探討我國現階段之管理問題以及策進管理功能之方向於后。

第一節 我國當前管理問題

我國台灣地區情況特殊，經濟問題當與歐美企業遭遇者不盡相同。下列諸多管理問題在我國似較易滋生，茲列舉於後，俾供參考。^②

(一)組織之授權制度未能確立，造成過度集權，降低管理效率。

組織之授權制度倘未能確立，責任及決策集中於主管人員，由於主管人員之時間及精力有限，勢將影響公司重大政策之推動。

(二)中階主管人員有後繼乏人之憂，而成「中空」狀態。

中階主管「中空」現象在中小型機構尤為顯著。因高階人員早已安排，較無問題；低階層人員雖流動性大，但來源廣泛，容易取得，亦不成問題。但中階人員因無法發展（升遷無望），而導致『跳槽』，使組織機構易成管理之中空狀態，影響管理功能

，組織機構雖可訓練低階人員遞補其位，然往往緩不濟急，營運效率易趨於低落。

(三)目標之規劃偏由最高主管獨攬，無法集思廣益。

組織機構目標之訂定往往由上而下，員工無法參與，個人目標與組織（機構）目標差距甚大，員工難獲滿足感。殊不知公司之運作應由員工來參與，方可生生不息。

(四)高階主管往往躬親開拓「市場」或業務，營業部門『虛弱』。

主管為防止「顧客」被離職員工『拉攏』，而親自掌握市場（客戶）。業務（行銷）部門主管只能針對原有顧客做『例行性』工作，而未能從事於新市場（顧客）之開發工作，因此業務侷限於原來之局面，無法擴大。

(五)品質仍處於消極被動，未能主動積極，影響產品形象。

廠商對於原料或配件品質管制消極被動，結果導致產品未盡理想，銷售不易。同時在成品品質控制方面亦流於為「符合規定」而作之被動作業，影響產品之競爭力。

(六)研究發展部門成為人員之『調節庫』，或主管人員對研究發展之成果要求過高且急於求效，無法突破技術瓶頸。

研究發展為促使機構繼續成長之原動力，但因其功效無法立竿見影，故如主管人員急於求效，很可能使研究發展無法發揮其功能。

(七)組織機構過份強調行銷導向或服務需要而忽略生產技術導向（供應技術）

行銷導向與技術導向應該同時並顧，一般機構往往偏重於市場之開發，而忽略技術之改進，導致『望市場而興嘆』。

(八)一般機構單位偏重財務會計，而忽略營運決策用之管理會計，導致缺乏決策資料，降低決策之正確度。

(九)企業界往往將大筆資金投入於固定設備，易陷入財務困境。

企業具盈餘時，往往過度急於擴張，投資於各項固定設備，

4 管理中國化導論

但因擴張之速度快於市場成長之速度，生產設備因而呈閒置狀態，遂導致每單位產品負擔之成本過高，財務負擔沉重，企業利潤自趨於微薄或虧損。

(十)經營者往往誤認自動化即為現代化，自嘗不必要惡果。

事實上，自動化與現代化二者並不完全相等。因現代化之特徵係建立在能提高生產效率或提高應變能力上。自動化確可提高運作效率，但可能故障率亦會增加，其維護費及成本費用也將隨之提高。作何種程度之自動化，應視行業及廠商之個別情況以及時機是否成熟而定，並非在任何時機，對任何廠商都有利。盲目急於自動化，未必可提高生產力。

(十一)主管人員偏好於本身之經營權威，獨自決策，導致決策之偏頗。

管理者往往在其組織中最具經驗，導致其權威性之膨脹，因此主管人員往往在繁復之環境演變中，獨自決策，導致無法運用員工智慧。集思廣益。此種情況甚易導致決策之偏頗，損失競爭優勢。

(十二)迷於『招牌商品』，不重視新產品之開發，導致虧損。

企業家（或服務單位）往往留戀於起家時所發展之產品，殊不知商品具有生命週期，競爭對象也會增加，顧客之喜好也會改變。因此，在繼續投入更大推廣費用之情況下，成本益形增加，但銷售不振，導入價格競爭，必不易長期取勝。

(十三)用人缺乏以職位規格為依循，造成員工流動率之增加。

一般廠商（或服務單位）在聘用人才時，並未採用職位規格表（適於此職位，應具備之條件），往往『因人而用』，並非『因職而用』，導致員工流動率過高，造成人事上甚大困擾，影響員工士氣，降低企業生產力。

(十四)資訊體系不健全，缺乏因應環境變化之能力。

我國資訊系統尚未健全，無法掌握動態資料，對環境生態變化之反應遲緩，因而無法快速應變，作正確迅速之決策。

第二節 改進管理功能之方向

策進與發揮管理功能，藉以提高生產力之方法與層面相當廣泛，一般而言，可概分為策進業務功能與策進管理功能兩大層面。

策進與發揮業務功能，包括生產、行銷、財務會計、人事等等運作效率之改進，諸如生產作業之改善、產程之適切配置、品管之加強、市場分析與行銷策略之策進、財務結構之改善、人事制度之革新等等。

策進與發揮管理功能，亦即管理過程中，各階段功能之策進，包括目標之適切調整與發揮、兼顧長、短期企業規劃、改善機構組織與用人之道、員工之合適推導與激勵、擴大管制層面、加強研究發展等能夠增強主管人員決策效率之諸多重要構面。

本節探討之焦點為管理過程功能之策進與發揮。至於業務功能之策進與發揮，若能建立於具有高效率管理功能之基礎上，分別加強作業，自易達成。^③

行銷(或營業)目標應配合技術與資源

組織之環境生態變化快速。訂定行銷目標時主管人員應對政府所提供之總體資訊(商情)資料與特殊個體行銷資訊特加注意並運用。行銷(營業)目標包括目標市場之確訂以及行銷策略「次目標」之釐訂。在訂定行銷上之目標市場與行銷策略「次目標」時，應配合政府改善產業結構之總體策略，在下列數項上多下功夫。

- (一)營業單位在訂定行銷目標市場時除善用政府或公會所提供之總體商情藉以辨認市場機會外，應考慮並配合產業關聯效果較大、技術密集度高、能源使用較少、污染程度低，以及加價較高之『產

6 管理中國化導論

品供應條件』，始能在區隔市場與遴選目標市場時，避免目標市場與本身供應能力無法配合之嚴重差錯。

- (二)廠商（或服務單位）應重視其目標圈之密切配合，諸如行銷部門與生產部門營運目標之配合以及供應廠商與中間商或貿易商行銷售目標之搭配。舉如汽車零配件廠商生產部門之目標為生產價廉售後零配件一修護用零配件，而其行銷目標若為開拓外銷或內銷汽車裝配廠之標準零配件市場，則顯然無法有效達成行銷目標，徒增產銷成本，降低企業生產力。原因乃在修護用零配件之品質及規格標準比較鬆懈，而裝配用零配件所要求之零配件品及規格標準較嚴密，生產部門所生產之產品當然無法推銷給汽車裝配廠。在此種情況之下，行銷作業必須改變策略，重新規劃。上述目標圈之配合係「橫向」配合，當然廠商亦應注意『縱向』之配合，如市場目標與行銷策略目標之配合，生產目標與排程配置之配合等等。
- (三)聯合營運，或合作產銷，應取得各聯營單位經營目標之密切配合。舉如市公車之聯營，往往公私機構聯合參與。結果，由於公私營運目標之異同而產生諸多作業上之不調和。一般而言，公營機構重社會服務，具社會目標。私人機構重財務目標，以利潤為重。由於公私營目標之異同，營運效率自然無法發揮，服務水準亦參差不齊，影響企業形象。

長短期規劃並顧不能〔殺雞取卵〕

訂定長、短期行銷計劃時，最忌主管為短期利益打算。單位主管往往為發揮其個人『在職現崗位』期間之優越表現，作短程而可快速顯示成果之規劃，期能獲取上峯賞識，得到升遷。殊不知，此種規劃乃是『殺雞取卵』之作法。主管應該採取『養雞生蛋』之作法，長、短期規劃並顧，才能延緩企業之高度生產力。主管人員應注意下列數

端。

- (一)訂定長期計劃時，須注意市場區位（或服務區位）之移動，以及經濟復甦後之先期準備工作，如原料大批進口、中所得市場所需產品之規劃、耐用品之規劃與創新等等，始能藉長期計劃發揮行銷之潛在生產力，配合技術生產力，帶動企業作業。
- (二)引進研究技術，改進規劃效率。
- (三)善用資訊體系，作規劃之依據。沒有足夠且可靠資料作研判依據時，寧可放棄正在擬定之方案。作規劃時，寧可多花時間求取合適而正確之規劃，不應草率行事急求事功，換來因規劃不適而導致之更多時間及資源之浪費。
- (四)各事業部門及業務功能間，在規劃時，應密切溝通與協調，求取整體規劃，發揮管理功能之綜效。

改善組織與用人之道

七十年代之環境生態，隨科技發展速度之增加與各國因應措施（包括保護圍牆之高築），變化速度將會更加快速。機構組織必須反映對其內外環境之應變能力之提高。在組織上，應增加行銷研究與商情資訊中心之設置與加強。就個體單位言，此一部門之作業，不但要善用總體資訊體系（如政府擬議建立之全球性商情資訊體系），而且要作適合於個體廠商之特殊商情資料之蒐集、分析與運用。

商場如戰場，如無正確且足夠之情報，行銷目標之訂定與行銷作業之規劃必然無法進行，除商情資訊部門之建立與強化外，產品設計與規劃部門亦應強化，始能在產品策略之運用上，達到以產品策略逐漸取代價格策略所扮演之重要角色。惟有如此方能穩健地將商戰延到國外，避免在國內打亂戰。

除組織編制之調整外，主管應策進之項目有：

- (一)短期內加強人才之訓練，尤具景氣復甦緩慢時，正是利用空閒時

間與閒置設備，加強選訓員工之大好時期。

- (二)長程人事規劃，應特別注意行銷主管接棒人之培養。目前我國極多數機構單位最高主管，慣於掌握行銷決策大權。最高主管認為握有『市場路線』，才能控制公司之營運。此種現象與觀念，若無法去除，必會造成「行銷」瓶頸，後果堪憂。
- (三)組織結構應考慮『設備』與『人力』之配合。許多單位往往不斷增加設備，但由於缺乏使用設備之人才，致使設備使用率偏低，徒增成本，降低生產力。以資訊設備為例，廠商往往輕易購添電腦，但並未考慮是否有使用電腦之合格人才，導致『電腦』與『人腦』之未能配合，造成電腦設備使用率偏低現象，不僅使個體廠商之成本增加，亦為國家資源之浪費。
- (四)重視後轉分配通路在企業營運上所扮演之角色，配置後轉通路設備與人力。所謂後轉分配通路乃特指廢物之再處理上，廢品由消費者流動至『再生』工廠之過程。後轉分配通路功能之策進與發揮可降低資源使用成本，增加生產力。

員工之公平合適推導

基層員工，實為組織運作之『前鋒部隊』，在效率導向之組織運作過程中，扮演著開導營運道路之重要角色。基層員工之獎勵應考慮下列數端：

- (一)加強授權，盡量減少對基層員工在作業上之『束縛』，使基層員工之潛力能盡量發揮，藉以提高其應付組織變局之能力。
- (二)固定薪金制度與『分享』制度之聯合使用。此種制度之運用，可穩定員工心態，減少員工流動率。
- (三)外放與『內座』員工之作業，除例行報備制度外，其他一切作業應採取『重點』與『例外』管理原則，非屬重要例行事項，不必層層轉報。如斯，一方面可提高員工效率，另一方面可增加工作

人員之責任感與榮譽心。

擴大管制層面加強研究發展

單位主管往往過份重視推銷活動之管制與配額之管制，導致推銷人員為達成其任務，利用各種『花招』推銷，破壞組織之形象，影響組織之長程目標之達成。今後營運管制應加強整體化管制，諸如市場（服務）研究、行銷策略、原料、產程、產品品質、人事、財務、後勤、後轉分配等整體連貫管制標準之釐訂與執行。

有研究斯有發展，有發展才能創機制變，加速組織之成長。今後研究發展應朝向者為：(一)加強總體資訊（政府及公會等機構所提供者）之運用，配合個體資訊與組織資料，作正確決策資料之提供；(二)產品之研究發展，亦即改良舊產品，開發新產品。短期內廠商應重『外觀實體』之改善，長期內須重商標商譽之建立與『實質功能』之改進；(三)鼓勵基層員工之研究發展，使研究發展向下紮根；(四)自動化產製過程與設備之研究發展，包括『機械人』之研製與運用；(五)財務結構之研究分析與會計制度與作業之改善；(六)員工流動率之研究分析等等。

提高生產力邁向工業大國

策進管理功能，提高國家生產力為我國邁進工業大國之努力方向，亦為全民所關心。在此一努力過程中，我們須兼顧行銷（或營業）生產力與技術生產力，加強管理過程中各管理功能之策進，注重行銷（營業或服務）目標與技術資源之妥切配合，長短期規劃並顧，要「養雞生蛋」而不可「殺雞取卵」，善加運用企業組織與人力，同時擴大管制層面，加強研究發展之推動。如斯，始能加速提高國家生產力，順利邁進工業大國之列。研究管理科技，實為現階段國人應積極加強倡導之重要課題。