

企業管理百科全書

(上冊)

企業管理百科全書

(上册)

影 印 说 明

《企业管理百科全书》是哈佛企业管理丛书编纂委员会编的。内容包括有关企业管理理论、管理功能与管理技巧等多方面的较新资料。现在我国正在进行以城市为重点的整个经济体制改革，影印这部《全书》可以开扩眼界。本书所讲的企业管理制度与我国社会经济制度不同，仅供研究、参考。

影印前曾对其中个别显然不妥之处作了删节，但由于篇幅较长，牵涉面较广，不可能删节过多，特此说明。

中国对外翻译出版公司

1985年1月

第一篇

企業管理 理論

目 錄

第一冊

第一篇 企業管理理論

第一章 緒 論

第一節 企業的經營理論

1. 現代化企業的導向·····	1
2. 經營企業的三大要務·····	3
3. 經營哲學·····	5
4. 均衡的經營策略·····	7
5. 經營管理有因果關係嗎？·····	9
6. 企業的制度化—追求經營的績效·····	11
7. 管制制度—企業的準繩·····	14
8. 企業的分類·····	17
9. 企業資源知多少·····	19
10. 競爭與合作·····	21
11. 合併經營與政府角色·····	24
12. 縱橫全球—多國性企業·····	26
13. 投資海外—多國籍企業的經營·····	31
14. 企業的法律—管理規章·····	40
15. 企業管理規章的效力·····	44
16. 經營策略宜書面化·····	45
17. 管理規章訂立與修廢·····	47
18. 如何運用管理報表·····	50
19. 取之於社會，用之於社會—企業的社會責任·····	52
20. 企業的人性化—建立良好的公共關係·····	58
21. 公共關係對業績的影響·····	59
22. 勞資合一增加公司發展的阻力·····	61
23. 以為借鏡—美國中小企業經營不善的原因·····	63
24. 經濟低度成長時期中小企業經營的法則·····	65
25. 家族式企業管理的現代化·····	67

第二節 管理哲學的探討

1. 現代企業管理的特徵—革新求進·····	69
2. 管理的功能—達成組織目標·····	74
3. 企業的原動力—管理與領導·····	78
4. 管理哲學的探討·····	84
5. 中外管理哲學的探討·····	87
6. 中外管理哲學的比較·····	89
7. 權變方法論·····	91
8. 培育管理人才—企管教育的特性·····	94
9. 避免重蹈失敗的覆轍—學習曲線在管理上的應用·····	97

第三節 管理的新趨勢

1. 未來企業管理的挑戰·····	102
2. 管理新趨勢·····	104
3. 參考美日二國的企管方式·····	121
4. 管理科學新觀念—系統管理·····	123
5. 行為科學對傳統管理的革新·····	126
6. 組織的新理論—超Y理論·····	129

第四節 企業化的要件

1. 何謂事業經營企業化·····	132
2. 企業化第一要件—現代管理知識·····	134
3. 企業化第二要件—整體化管理制度·····	137
4. 企業化第三要件—理智化決策過程·····	139
5. 企業化第四要件—合理經營目標的設定·····	141
6. 企業化第五要件—有效行動方案及控制制度·····	143

第二章 計 劃

第一節 企劃的要義

1. 企劃新趨勢·····	146
2. 企劃的重要層面·····	148
3. 策畫—針對未來所作的決策·····	151
4. 規劃—影響重要決策的連續過程·····	157

5. 規劃與控制—對於管理功能的一種新看法	159
6. 面臨多變時代的權變規劃	162
7. 內外並重的規劃術	166
8. 戰略計劃系統—將計劃活動有系統的組織和配合	168
9. 企業計劃的可行性分析	171

第二節 PPBS

1. 企業的長久之計—企劃預算制度 PPBS	173
2. 專案計劃和預算制度	175

第三節 整體規劃

1. 整體計劃—針對未來、概括全體、綿延不斷的管理過程	180
2. 兼具效率與效向—整體規劃的觀念模型哲學	183
3. 集體規劃—加強公司的團隊精神	204
4. 企業整體計劃的真義	208
5. 長期計劃—企業未來的目標及發展方向	211
6. 完成長期目標的具體計劃—整體規劃	217

第四節 線型規劃

1. 資源的調配分析—線型規劃	228
-----------------	-----

第三章 組 織

第一節 原 理

1. 發揮團隊精神—組織的原理	239
2. 組織設計原則	242
3. 產業的結構分析	263
4. 對於組織結構的探討	266
5. 慎重選擇公司的經營規模	272
6. 大規模組織的運用	274
7. 如何擴大產業規模	281
8. 組織變革的管理	283
9. 減量經營的策略與其診斷	296
10. 實例研討組織的計劃與改善	300
11. 工業工程師在組織改革中的工作	311

第二節 類 型

1. 各式各樣的組織型態	313
2. 功能型組織、任務型組織的探討	316
3. 專業計劃組織型態的選擇	319
4. 組織內直線與幕僚的關係	325
5. 雙道命令系統—矩陣式組織的缺點與防患	331

第三節 溝通與聯繫

1. 上司與部屬間不斷迴旋的過程—溝通	336
2. 加強內部聯繫，促成意見溝通	339
3. 組織間的意見交流	345
4. 大規模組織的內部聯繫	349
5. 啓發員工的創造力—創造性的組織氣候	355

第四章 用 人

1. 企業要的是健談者或領導者	357
2. 得人者昌，失人者亡—選拔合適的人才	360
3. 企業的尖兵—銷售人員的選用	364
4. 用人的方法—人力發展而非事務指導	367
5. 談中層幹部的流動	369
6. 降低員工流動的治本之道—培養員工信心	371
7. 工廠人事管理	372
8. 用才尚需養才—中、低階層經理人員的管理	375
9. 企業的幕後英雄—幕僚人員	377
10. 企業人員管理訓練的趨勢	380
11. 管制業務人員的費用—不可失之太嚴或太寬	383

第五章 領 導

1. 激發員工潛能—發揮統御的功能	388
2. 權變式的領導術	390
3. 領導個案研究	393
4. 減輕主管負擔，訓練員工能力—授權	400
5. 適當的授權—任務式的命令	404
6. 授權是藝術也是科學	406

第六章 控制

1. 管理控制—有效執行組織策略的必備工具..... 408

第七章 經營管理者

第一節 任務及工作

1. 企業的總指揮—經營者..... 412
2. 經營者的工作—指導企業的活動..... 416
3. 經營者的任務—接受未來的挑戰..... 421
4. 身負重任—主管的任務及基本能力..... 424
5. 高級主管的工作重點..... 427
6. 高階管理者的任務..... 429
7. 管理者必備的技能..... 444
8. 高階層經營工作之新趨勢..... 446
9. 成功的管理人員..... 449
10. 主管人員需知—如何才是一個成功的領導人..... 451
11. 經理人員的職責..... 455
12. 「經理人的職責」新論..... 462
13. 經理在公司中所扮演的角色..... 464
14. 分身有術—經理需扮演的十個角色..... 466

第二節 管理的要領

1. 管理的訣竅..... 469
2. 增進管理技能的八個技巧..... 473
3. 掌握組織氣候，引發員工工作動機..... 475
4. 集思廣益—建議改善制度..... 479
5. 處理企業內非正式溝通—傳言的秘訣..... 482
6. 激發員工創造力—以發問取代命令..... 484
7. 爭取信賴—主動和部屬合作..... 486
8. 有效的運用小報告..... 489
9. 幫助員工解決難題—認識員工的心理挫折..... 491
10. 指導部下成功的法則—請多了解您的部屬..... 494
11. 人羣關係—研究人在工作中的行為..... 499
12. 女性員工的管理—分析其心理和特性..... 507
13. 女性員工的管理才能..... 508

14. 使員工全神灌注於工作—參與權..... 510

第三節 自我發展

1. 瞭解你的領導方式—極權？放任？民主？..... 514
2. 應用管理座標衡量您的管理方式..... 518
3. 您是那一種類型的領導者..... 521
4. 您是不是成熟的管理者..... 523
5. 測驗一下您是否夠格當經理？..... 525
6. 企業主管如何設定經營目標..... 528
7. 知己知彼，以求和諧相處—人際交往的分析..... 535
8. 寸寸寸陰—支配時間的方法..... 545
9. 時間管理..... 548
10. 日理萬機—老闆需要有優越的記憶力..... 550
11. 主管需要有豐富的創造力..... 555
12. 您是一位有創造力的主管嗎！..... 557
13. 啓發創造力的步驟..... 562
14. 企業家的信條—批評是為建設鋪路..... 564
15. 經理人應拋棄優越感..... 568
16. 主管的庸妒症..... 570
17. 靈活運用辦事方法..... 572
18. 高階經理應否擔任實際作業..... 575
19. 主管切忌事必躬親..... 576
20. 人羣關係實驗室 T Group —幫助您了解部屬的需要..... 578
21. 如何推銷自己..... 580
22. 婚姻與事業..... 583
23. 克服變遷的恐懼感—勇於面對現實..... 585
24. 安享餘年—如何安排退休計劃..... 587
25. 經理人自我發展方案..... 589
26. 如何訂立管理發展方案..... 594

第二篇 企業管理功能及技巧

第一章 目標管理

1. 企業的導航——目標體系的設定..... 599
2. 目標至上——目標管理的理論及實行..... 602
3. 經由目標網設定目標..... 616
4. 建立目標體系的原則..... 620
5. 目標管理與預算合一..... 625

6. 目標管理應於組織發展相互為用	627
7. 合作的目標管理	629
8. 目標管理推行的困難	634
9. 目標管理的先天不足	638
10. 流於形式的目標管理	641
11. 目標管理能在八十年代盛行嗎？	643

第二章 系統分析

1. 系統的類別及特性	646
2. 系統分析的特性與進程序	649
3. 系統分析如何應用於研究發展	653

第三章 管理資訊系統

1. 提供管理當局所需的知識、資訊情報	658
2. 管理資訊系統的設計	662
3. 系統設計→計畫控制→完善的管理資訊系統	665
4. 管理階層的利器——電腦	674
5. 電腦在企業經營管理上的應用	679
6. 電腦在生產管制上的經濟效益	681
7. 電腦在生產管制的應用	683
8. 電腦應用於系統分析及設計	685
9. 電腦統計品質管制系統	708
10. 分散制電腦作業	711
11. 電腦分時作業與遠地成批作業	713
12. 如何踏出「電腦化」的第一步	716
13. 電算模擬——人力規劃	718
14. 員工技能資料的儲存	723

第四章 決策分析

1. 決策分析的重要性	724
2. 選擇最正確的決策——科學的決策過程	726
3. 制定決策之道	728
4. 幫助您下決策——系統模擬	731
5. 群策群力——決策群	734
6. 化複雜為簡單的決策方法——多階段決策程序	736
7. 投資決策的經濟分析方法	739
8. 統計檢定與曲線配合	743
9. 戰略性決策	747
10. 商場如戰場——競賽與競爭策略	750

第五章 價值分析

1. 生產力提高與利潤的保證——價值分析	771
2. 價值分析——獲得高價值產品和降低成本的技術	776
3. 如何使設計部門大幅降低成本——價值分析的應用	782
4. 價值工程——追求產品的物美價廉	788
5. 價值工程——消除不必要的成本和過剩的品質	798

第六章 各種分析方法

1. 相關分析——由已知預測未來	815
2. 一分努力可達八分效果的分析方法——ABC分析法	819
3. 由投入到產出——程序分析	826
4. 內部診斷與財務分析的工具——平衡分析	832

第七章 企業診斷

1. 了解現況、策劃未來——企業診斷	838
2. 維持企業成長的健康——成長力衰退症之診斷與治療	844
3. 自我檢討——企業衰敗的四類特徵	849
4. 台灣企業經營的病態分析	856
5. 檢討得失——企業管理要素的評價	858
6. 經營績效的評價	863
7. 存量管制的績效評價	868
8. 管理顧問的功能	871
9. 管理顧問的運用與濫用	874
10. 有病自己醫——企業的內部顧問	876

第八章 預測分析

1. 經營計畫的指標——預測資料	878
2. 預測分析——主觀估計的方法	886
3. 做預測時應參考的因素	891
4. 線型規劃在人力預測的應用	898

第九章 計劃評核術

1. 計畫後實施前的工作重心——計畫評核
術..... 900
2. 計畫評核技術的應用..... 913
3. 學習PERT 達成法..... 929

第十章 無缺點計畫

1. 不容許錯誤的發生——無缺點計畫..... 933

第十一章 有效的管理方法

1. 變動管理——開發中國家的企業經營之
道..... 943
2. 零基管理方法..... 945
3. 美國最新盛行的風險管理..... 947
4. 危機管理..... 950
5. 專案管理..... 952
6. 專案分析與管制制度..... 956

第一章 緒論

第一節 企業經營的理論

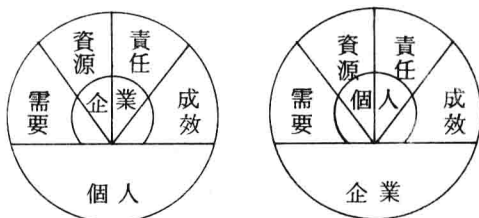
現代化企業的導向

要瞭解現代企業未來的導向，可從兩方面來探討，一是企業及個人的正確關係，一是企業組織型態未來的演變。

企業及個人

企業及個人是互存互榮的，企業必須能滿足個人的需要，同時也對個人有所要求，從下面兩個分析圖，我們從需要、資源、責任、成效等四導向，來看他們之間的正確關係：

個人與企業的關係



個人對企業的要求

企業對個人的要求

先看看個人如何與企業產生關係

一、需要導向：個人對企業的基本要求是：

1 待遇 2 地位 3 機會

二、資源導向：個人能提供給企業的是：

1 智力 2 想像力 3 創造力

三、責任導向：個人對企業的責任是：

1 主動力 2 影響力 3 組織力

四、成效導向：個人希望從企業獲得：

1 升遷機會 2 領導力 3 成就感

企業對個人的影響

反過來看看企業如何對個人產生關係

一、需要導向：企業對個人的要求是：

1 確保公司適當利潤

2 以行動對公司有所貢獻

3 無利於公司者便淘汰之

二、資源導向：企業能夠給個人的是

1 工作環境，滿足個人社會性要求。

2 以企業利潤，提供個人報酬。

3 協助個人長成。

三、責任導向：企業希望個人能夠作的是：

1 發揮領導力，推動工作。

2 有效地運用企業資源。

3 負起權力範圍內之一切責任，使權責平衡。

四、成效導向：企業希望個人在團體中能夠

1 使公司不斷成長。

2 為公司獲得最大利潤。

3 與公司共同成長。

我們將這些導向，一一對照，將可明確劃定企業及個人之正確關係。

未來企業的導向

從企業的組織型態來看，未來企業有五個導向

一、巨大化：

集中力量，才能在競爭劇烈的國際市場上，建立合理的地位。分散的組織，容易被個個擊破，祇有集中的巨型企業，才能獲取利潤，目前流行的公司合併即在於此。

二、專業化：

今後企業經營將是專家的事，不懂的人不可從事此行業，有錢的人應聘請專家來為他經營，專家的任務在獲取適當的利潤，祇有出資老闆及實際經營負責人分開，才能作到權能劃分嚴加監督，使企業導向不致偏差。否則老闆及經營算同一人，作錯了也無從知道。

三、多國化：

像我國市場百分之七十在美國，這就是單國化市場的弊病，一旦此市場發生問題，企業生存便受威脅，是以現代企業的市場必須多國化，用以能平衡風險。並且單國化市場，容易造成傾銷現象，不但影響該市場成長，也破壞本身應有的利潤。

四、資金大眾化：

朋友及家族資金到底有限，專業化後必會有資金大眾化的現象，專家設計企業經營計劃，保證利潤之獲得，使出資者能安心投資，何愁資金不足。這樣也才能使國家財富得以充分利用，否則錢放在銀行內，實在可惜。在美國，銀行看不到現金，台灣則銀行內現金比白紙還多，這就是資金不能大眾化所造成的現象。

五、自由競爭化：

現代的經濟不應有保護狀態，因一有保護則不公平，反而使資源無法充分利用，對整體經濟的發展沒有好處。自由競爭下，才能使商品品質更好，價格更低。

以上是現代企業組織未來發展，所應依循的五個導向，企業能否成功，就看它能否合乎此導向之要求。

經營企業的三大要務

經營者的任務

企業經營者本身必須做一個「新觀念的提倡者」，這嶄新的結合觀念，必須充滿了「創造精神」。

領導一個單位，要蔚成風氣，使人人能進取，人人有強烈的責任感與榮譽感，並要兼顧「企業全體的目標」和「員工們的目標」完全融洽一致，企業的經營才能帶來無比的活力，業務也才能蒸蒸日上。

保持現狀，便是落伍。主管者不能墨守成規，要有靈活的機動力，勇於向困難挑戰，勇於突破事實的癥結，求變求新，不畏艱難，坦承自己犯的過失，採納屬下優良可行的建議。

人不是機械，個人的人格，興趣和意志都應當受到合理的尊重。對屬下要賦予信任，授權給你的部屬，但並非全權放任，還應保留相當的職權，才不會受屬下的蒙蔽，而致有不軌、貪污等情事發生。

不可否認，在技術競爭日趨尖銳化的今天，專家對企業所能有的貢獻已非昔可比擬。因此，要在「寧缺毋濫」的工作原則下，去發掘和培養出最優良的幹員，賦予高位與重任，激發其為組織效力的潛能，才能更快更有效的去拓展公司的業務。

人人都有長處，亦難免有或多或少的缺點，如果能用人之長，補己之短，恩威並重，賞罰分明，不主觀，也不憑私人的好惡意氣行事，這樣必能贏得屬下的敬重，能得幹部熱忱的支持，組織也就會變得強固，大家能同心協力為「理想」而奮鬥。

領導工作可依次分為籌劃——實施——檢討和改進。計劃之先，必須要能高瞻遠矚，是創新，而不是盲從，是躍進，而不是模倣，依據既有的事實，作深入大膽的分析，假設尚未確定的因素，收集

各種資料，制定完善有系統的計劃，最後才以知識、經驗及毅力去決定；一旦有了目標，就該勇往直前，百折不撓，愈挫愈堅的態度，半途而廢不是一位領導者該有的懦弱精神。在完成一件計劃之後，不管成敗與否，都要冷靜地檢討得失，不能推諉職責，前車之鑑可作為後事之師。培養毅力和信心，要活到老，學到老，愈挫折愈奮發，失敗了，再從頭幹，要自己經得起考驗，同時亦要考驗別人，唯有這種精神，才能成為成功的領導者。

勞資間的糾紛往往是影響公司業務阻滯的重大因素，因此，作為一個領導者，要有禍患與共，有福同享的開明心胸，關心員工的精神，時時關懷屬下的安危，使他們獲得慰安和鼓勵，不能一味想增加生產，就濫用廉價的勞力，驅使員工發生內心的反感，形成無形的怠工。

組織的企劃

事是機械的，要用科學的方法來管理，把繁冗的工作分成若干類、若干部門，加以有系統的組合，使得整個組織成為一體，而不相混淆，各部門有各部門的職責，嚴格的確定該盡的責任和義務，像個蜘蛛網，緊密的聯繫，避免鬆懈，領導者居中指揮提調，使組織變得合理化，科學化、系統化、機動化。

徹底的合理化運動應從革新做起，革新不能只是片面的進展，而是整體以嶄新的姿態向目標邁進，化理想為事實，不斷地要求現狀的改善。

身為企業的一員，需經常研究，不斷增強組織的力量，以及擴張企業的活動領域。專門的技術人員不只對自己部門的知識有所擅長，還要廣泛深入地學習別種知識，以自己所學為主，瞭解有關部門的工作，除了專業化外，縱的專攻並顧及橫的擴展

，橫的擴展又作縱的深入，相輔相成，才能促進彼此間的合作，增加常識和經驗。如此，不但對自己的事業工作有所幫助，對整個組織活動亦將有莫大的裨益。

生產部門是企業中的主體，所以技術，管理及操作各項人才的培養便不容忽視。技術員的工作不能與管理員的工作混雜不清，應該彼此各司所職，才能各展所長，兢兢業業，同為組織的理想而奮鬥，造成綜合協調的目標，利用組織分工發揮制衡的作用。

企業的領域，過去的變化，只是算術級數的；但現在的變化却成幾何級數的增加。所以能「機敏地適應變化」去行事，是件非常重要的事情，也就是我們說為什麼變更組織不如活用組織的道理。人事的關係，沒有尊卑之分，各組織體以圓為中心，彼此互相吸引與互相依靠的引力關係，各組織體順着軌道繞着中心點運轉不息，這才是理想的組織。

組織間的糾紛是難免的，糾紛如果是發生在互相敵對的時候，則組織之間必產生溝壑，甚至因而分裂，組織間之所以會分裂，都是起於「互相信賴」程度的不足，如能消除彼此間的猜疑，反而能產生激勵的作用，使派系觀念遁形，組織體的活力也會變得蓬勃起來。所以如何強化組織，使組織發揮最大的效能，就是科學經營者一直追求的目標。

電波的傳達，常常會遇到電離層而發生折射，同樣地，組織內的命令或意志的傳達，也很容易遇到這種電離層似的障礙而被歪曲。假如每個人都能把這種障礙，認作是本身的一種職責，研究它的成因，經常保持避免的自覺，「意志的傳達」便能暢通無阻，也能排除萬般的艱難了，不管是內部的，外在的。

企業中，規則、守則、法令實在太繁複了，總讓人有無所適從之感，因此，制定組織的規章時必要切合實際情況，力求簡化，別讓規章成為進步的絆腳石。規章法令常因時代潮流或環境變遷而失去其合理性時，也必須毫不躊躇地打破傳統而加以修改。

一個企業的日漸衰頹，究其根源，往往都是不能正視問題的結果。因此，一有了摩擦，組織的連繫產生動搖，決不能息事寧人，以姑息的方式苟且敷衍了事，諱疾忌醫，只有使原有的病態益趨嚴重，要能透視癥結所在，當機立斷，一件事情的決定，不能由多數人來表決，他們的意見只可做為決定者的參考，最後的決定應該基於多方面考慮後，只

能讓一個人來裁奪，所以裁決者需有勇氣和魄力。

產品的經營

要能推出最受消費者歡迎的產品，不外乎品質優越，價格公道和符合實用三個原則。

品質要優越，就要延攬一流的技術人才、計劃、研究要不惜花費鉅資，在產品的形態上、構造上、效能上不斷求改進、求創新，不只要符合時代，還要創造時代，衝破傳統觀念的束縛，「日新又新」，才能革新你的品質，走在別人的前面。

價格要公道，雖薄利而多銷，公司的利潤才能源源湧來。要能受廣大市場消費者的支持，就必須在宣傳和推銷術方面勤下功夫，不能把事實過加渲染，以免顧客在購進產品之後有受騙之感，致使信譽喪失，公司或產品的信用一掃地，業務便發生嚴重的動搖。

不但如此，還應常常派員至國外考察，接受各種新觀念和技術，力求充實和改進，要求變、求新，再配以資金的有效週轉運用，在消費市場上，必可一枝獨秀。龍飛)

經營哲學

生存價值與目的

企業的生存價值除了追求利潤外，重要的是創造顧客。

企業是社會的一種器官，如同人的身體一樣，需要各種器官供給養分，企業提供給社會的養分——是創造最大利潤，提高社會階層生活水準，促進社會的快速發展。

“利潤”，是企業家的首要任務，這種利潤將以大社會的發展為前提；在一個企業的成長過程裡，有的時候經營者要求利潤的增加，有的時候要求公司的發展，不論成長也好，利潤也好，集智慧、資源、冒險從事的結果，都是決定企業生存價值與目的的方向。

生存空間與其把握

企業的生存空間，依其企業適合生存的範圍而定，任何一種企業行為的動機，能配合政府的政策、消費市場需要、科技研究，始能左右逢源。

在日益變化、千端萬緒的社會裡，生存空間沒有固定的形態，企業本身隨時加以檢討、監視，企業依什麼生存？生存的壽命多少？一旦災變來臨，找另一條出路何在？因此，多角化的企業經營，在現代企業當中乃應運而生。一旦，社會供需情況有所轉變，企業本身能夠賴以生存。注意顧客可能隱身的地方，沒法解決顧客的問題，掌握消費者的心理，發展開發與其自身、社會需要的產品，真正完成社會使命。

不論是產品的創新、觀念的突破、技術的引用，創新始能掌握生存空間的先機，始能在同業之間脫穎而出，不必怕負擔風險。

市場導向

提供這個社會實際需要的產品，解決消費者日常生活當中遇到的難題，帶領消費者進入更高的現代生活，引介最新式的產品、技術，滿足消費者的需要，關心員工福利，加強社會慈善工作，效力研究發展，這種永無止盡的供給社會養分，創造顧客的動態行為，是企業追求市場利潤以外，更具健全的企業目的。

不能不先瞭解市場的需要，就生產物品供應市場。如今，市場的導向依市場需要，環境需要而定。瞭解顧客的需要，經過嚴密的市場調查，才能行銷。行銷雖然是企業的功能，但必須供需配合、價格配合，否則，顧客永遠不能滿足。

選擇供應產品是經營的責任，從設計、定價、包裝、銷售通路、售後服務，必須要有系統的作業。

銷售線的延伸，並不是成功的市場導向、為了適應生存的理由，銷售與生產須有詳細的規劃，顧客始能增加，市場始能擴大。

社會責任

「取之於社會，用之於社會」，企業在大社會中，得到的利益，巧妙的運用在社會上，不僅完成了社會責任，亦增加了利潤機會。

懂得創造效用，利潤自然相對提高，而今，企業的社會責任，不只是救災、辦獎學金，因為有錢的人都可以這樣做。

減少製造混亂、污染、噪音，當一個企業決策決定時，必須將外在損益列入考慮，或許今天您修築了一條寬闊的馬路，整個街道美觀整齊，消費者

都知道這是您的貢獻；相對的，對您的公司產生良好的印象，樂於採用 貴公司的產品，接受 貴公司的服務，無形之中，利潤倍增。

誠然，企業的發展，賴於大家合力貢獻，而今企業對社會責任，大都具有建設性的效用，如促進社會的進步與繁榮等外在因素而努力。

家族企業問題

潛伏在家族企業的問題，不外兩者，①企業集中在家族②管理權由家族成員掌握。

因為企業是社會的器官，管理權的集中，容易限制企業的發展，企業要有人才能發展，一般的家族企業形成，大凡於創業之期，有兄弟檔，有親朋檔，他們却未必是企業的專門人才，他們重視家族利益，超過社會利益和企業利益，站在社會的發展上看，家族企業代表的是落伍，為社會所詬病，無法發揮積極、建設的企業使命和社會責任。

家族企業，必須培養經營人才，授以職業能力，企業良心、管理、教育、知識等能力，始能突破經營上的困難。

服務分散，避免股份集中，形成個人獨裁，姑息養奸，始能將企業帶入正規的發展。

現代企業家的價值取向

未來取向

企業的著眼點應在未來的發展，根據長期利害評估、以完成當前面臨問題的抉擇。

環境取向

環境是不斷改變的，企業的發展與失敗，取決於是否瞭解和把握外界環境的演變上。

改變取向

著眼未來，決策和行動隨著環境改變，不斷創新、力求改進、不故步自封。

理性取向

做任何決定重視邏輯、客觀、真實。不受情緒和直覺的支配，保持冷靜、客觀的態度。

社會取向

任何決定，應考慮對社會將造成或帶來何種影響作用，社會應包括：員工、顧客、供應者、社區、一般大眾、政府。影響乃指市場制度或價格機能以外的因素。社會責任仍對社會取向應有相當的重視。

國家的經濟與社會發展，全賴於企業的活動、管理的突破、創新、所帶動的企業發展，才是真實快速的。

均衡的經營策略

均衡經營之必要

在自己的企業裡，一方面開發具有成長力與收益力的製品，另一方面將有問題的製品從市場撤走……。此種策略不失為在低成長經濟下謀求企業存續之基本方法。此舉不僅是剛柔兼施之企業經營，由GE公司所發展出來的新的構想—PPM之做法亦由此而來。

PPM方法的引用

低成長時代之來臨，許多企業開始注意製品系列的PPM (Products Portfolio Management) 做法。多歧雜陳的製品系列間相互均衡，經由對各製品系列所具有之不同收益性、成長性、現金流量而採取不同的策略，以達成整體企業之效率。

本來，PPM係美國的GE公司取得若干顧問公司之協助而開發者。GE公司由於PPM之引進而獲致很大的成功。

此種做法，旨在使對直接產生收益部門之反對減至最小，一方面卻能將依公司的立場所做的重點資源分配成為可能，於是被認為是頗為實際的方式，而受到注視。

重點步驟的發現

將有限的經營資源均衡分配到不同製品之PPM的想法，目前已被認為應該稍為擴大到從事業步驟方面來思考。毋庸置疑，製品之欲送到市場須要經由許多步驟，經營資源之分配應分配到事業之重點

部份，而不在於「平均分配」。有人甚至將此一步驟稱為“成功之鑰”(KFS=Key Factor to Success)。主張唯有經營資源之重點分配才是在低成長時代裡企業存續與發展之首要。

此一步驟以“設計”為例，以飛機之製造而言，工程師群之培植須費很長時間。但，一旦培植好就變成甚為強力的武器。波音公司之不斷有新的民航飛機出廠係得力於將資源重點分配給「設計力」此一策略上。同樣地，音響製品之愈高級化，「設計」此一步驟之加強就成為“成功之鑰”。倘忽略於此而強求諸推銷，或大量投入廣告宣傳費，佔有率或收益性不見得會有何改善。

由此可知，如何去發現成為“成功之鑰”的步驟，至關要緊。萬一已經發現則明知有某種程度之風險亦該一賭。倘不如此，不僅事業不易成功，恐其存續亦會成為問題。

由是以觀，在低成長下也可能有“錯誤的策略”。

(1)對任何部門與任何製品均要給予同樣的成長。為此，經營資源未能做到重點分配而變成了“高成長低佔有率製品”或“低成長低佔有率製品”。

(2)對任何製品都要求同樣的投資獲利率。為此，不但冒了很大的險，有時會使資源分錯了地方，扼殺了未來的收益源。

(3)對所有的製品均要求其短期的利益(要求獨立計算盈虧制度之採用)。為此無法孕育未來的企業利潤。

(4)對任何製品均要求劃一對外策略與組織策略。

PPM對上述之“錯誤的策略”來說可以稱為“正確的策略”。當然，所謂的正确與不正確僅為相對而非絕對。PPM雖有其許多可取的地方，譬

如，持有主力製品並孕育成長製品之想法，或跟着製品性格之不同適用不同的策略等確實十分有效，但不能否認尚有以下若干問題。

(1) PPM 方法僅止於製品間相互之補強效果，亦即對其相乘效果從財務的觀點來考量，有些製品佔有率雖低，但由於在技術與市場方面甚為有利，則有必要繼續孕育與維持。

(2) 關於如何提高市場佔有率，各公司均十分賣力，但是 PPM 對佔有率之如何提高未加分析。尤其是雖然是同樣的成長商品，在商品壽命的初期，最大的企業與第二大的企業均須重視品質，而在商品壽命之中期，製品之差別化與價格競爭應受到重視。此時，最大企業與第二大以下的企業皆有必要改變策略。PPM 方法似乎過份將重點放在價格競爭與設備投資上面。