

經營智慧 3

經營生態學

呂芳華
編著

一子決策



書泉出版社

經營智慧3

呂芳華
編著

經營生態學

一子決策



書泉出版社

957-648-006-X

書 名／ 一子決策

原 作 者／呂芳華

責任編輯／林小雲

校對人員／侯明利 林小雲

發行人／楊榮川

發行所／書泉出版社

台北市銅山街1號

局版臺業字第1848號

電話：(02) 3569060

傳真：(02) 3932365

劃撥：0130385-3

排版所／世宇電腦排版有限公司

印刷所／茂榮印刷事業有限公司

台北市西園路二段140巷49號

電話：3089357・3061972

版 次／ 80 年 3 月 初 版

定 價／ 200 元

如有缺頁倒裝請退回換新

ISBN 957-648-006-X

→
當前問題

↓
重點記要

←
觸發靈感

←
一子決策

攜手共進，邁向21世紀！

身為出版人，我們常自問：讀者需要的是什麼？是理論的探求還是實務的交流？我們能提供給讀者的又是什麼？是學說的闡揚抑是經驗的傳遞？這些問題不時在腦中激盪。其實，實務植根於理論之基礎，而學說亦須承受經驗之挑戰，兩者互為表裏缺一不可。在此原則下我們為即將邁入二十一世紀的「工作中的人」策劃了這套前瞻性的叢書，目的即在於將嚴肅的理論學說轉化為確切可行的方法技術，將來自專家的實務經驗落實在每人每天的工作生活中。目前我們擬以下列七個方向有系統、有計劃的出發，企盼讀者能從中擷取所需，自我成長而更上層樓。

1. 經營智慧系列——將搜羅有關經營的名言、語錄、案例……提供給企業主做決策參考，俾助於經營理念的提昇。

2. 管理實戰系列——將管理上常遭遇到的頭痛問題，歸納整理並提出解決之道，對管理者有指點迷津的效用。

3. 財務顧問系列——健全的企業必先有健全的財務，本系列指導財務人員有效且技巧的運用專業知識，處理財務上、成本控制上的疑難雜症。

4. 生產線上系列——工廠的作業流程環環相扣，如何使每一步驟控制得宜，以提高產品品質，是每一位現場人員的職責。

5. 行銷高手系列——本系列的每一本書都能提供許多新點子，激發行銷人員的創意與靈感，想要締造業務的佳績，不可不讀。

6. 顧客至上系列——「顧客至上」不只是口號，如何分析消費的趨勢？如何吸引消費者購買？這裡有答案！

7. 人際錦囊系列——「英雄式的個人」已成過去，唯有結集每個個人的智慧，達成團體共識，才能發揮最大的力量。於是人際公關、談判溝通……就非常重要了。

8.

9.

擬定目標只是爲了能夠全力以赴，但我們並不以此而自限，只要是時勢所趨、讀者所需，皆是我們努力的方向。二十世紀九〇年代的今天正是回顧過去前瞻未來的最好時機，有檢討才有進步、有計劃才能周全，讓書泉與您攜手共進，邁向二十一世紀！

書泉編輯部

自序

本書的目的在指出做一個事業，做一件事情，如何在一開始就知道會成功？還是會失敗？決定成功或失敗分界點的那一點之決策，稱為「一子決策」。

• 甚麼事情使台灣無法超越日本，還要落後韓國？

• 甚麼事情使台灣在危機臨頭的時候，還不知道什麼是危機？

• 甚麼事情使台灣在解嚴後，社會失去秩序，卻無法恢復正常，仍須用解嚴前的手段，才能恢復秩序？

• 甚麼事情使台灣的居民白天高唱環境第一，晚上卻個人利益第一？

- 甚麼事情使台灣厲行民主，得到的卻是民主暴力？
- 甚麼事情使台灣的企業在市場開放、匯率國際化後，贏得匯率利益，卻失去市場利益？

- 甚麼事情使台灣的農業無法升級？成本卻升級？

- 甚麼事情使企業顧問對企業越幫越忙？

- 甚麼事情使企業家自認為很實際的決策，結果卻理論得天真浪漫，造成經營困境？

- 甚麼事情使台灣的企管論不著邊際，讓企業家不敢依賴？

- 甚麼事情使會唸經的外國專家，老是唸錯經？

- 甚麼事情使市場調查的結論與實際市場反應相反？

- 甚麼事情使行銷專家區隔市場，但是市場依然不區隔？

- 甚麼事情使行銷專家實施差別化行銷，但是顧客依然不差別？

問題的痛點沒找到，一切的決策、觀點和改善行動就流於理論、幻想與形式。

- 後勁反五輕是後勁居民投資了環境，卻沒有權利當五輕股東的問題。
- 反核問題是核能廠管理品質不良及能源效率的管理品質不良、能源開發的管理品質不良問題。
- 公車問題是公車路線規劃一再重覆，老讓市民浪費時間兜圈子的問題。
- 交通紊亂是道路系統規劃及交通管理系統以「車流」，不以「人流」為規劃對象的品質問題。
- 高速公路收費站堵車，是作業員動作違反「I E」原則的不合理問題。
- 民主問題是每個人在家裏對子女就不民主的問題。

• 三權、五權、內閣、總統的問題，是人謀不臧的問題，對中國人來說，教育權的獨立比什麼權都重要。

• 人民違反法律，是法律違反道德習慣法的問題。

• 產業行為不依政策規劃發展，是政策違反市場活動法的問題。

• 產業升級無力是勞資雙方教育訓練水準不足的問題，也是教育部和內政部的問題，不是財經部門的問題。

• 國家建設問題，是進度能否趕上經濟活動需求的時間問題，不是財源問題。

• 產業沒有競爭力，是經管者與員工不知道競爭結構長得什麼樣子的問題。

• 勞資對立是勞基法條款偏重勞工利益造成階級對立，沒有從勞資一體的立場，訂定勞資合作條款的問題。

• 市場區隔無效，差別化行銷無效，是不知道什麼是市場需求的問題。

• 企業引進管理制度無效是不了解該管理制度的定義，而錯用該管理制度的刃面問題。

• 豐田管理在台灣實施成效不良，是觀念錯誤的問題，豐田管理是「發現問題的經

營管理系統」，把它解釋成零庫存與快速換模是觀念上的錯誤。

主管的問題，在上位者的問題，是在其位，不謀其政的問題。永遠要部屬、在下位者提出「寶貴」的意見，不但要「具體」，而且還要「可行」，並且要「保證成功」。

在管理上的定義，主管與部屬間的權責劃分，是部屬有批評和隨意抱怨的「權利」，主管有接受批評，研究問題，自我提出具體、可行、寶貴而保證成功的計劃之「義務」。

所以，主管負責策劃，部屬負責執行，執行不順就是問題，主管應研究改善計劃，這是民主的第一步，並非參與式管理就叫民主，符合這種管理原則的權責劃分，才叫人性化管理。

經營管理活動的改善，能否找到正確的問題點，決定整個改善活動能否成功的百分之八十。問題點如蛇之七寸要害，一旦抓住，許多問題就迎刃而解，不再成為問題，所以問題診斷是整個改善案的靈魂。改善活動的失敗，百分之百是因為自認為已知問題所在，其實只掌握了問題的現象，沒有掌握到促使問題發生的動力來源之故。

「一子決策」用個案的方式，剖析在企業活動的各個層面，如何尋找問題動力的來源。在尋找的過程中，指出企管理論轉換或實際企業活動時的轉接點位置。

「一子決策」的理論來源是生態經營學（GESTALT MANAGEMENT），在心理學上有完型人格主義，生態經營學就是完型企業人格主義。由於不會是暢銷書

，只好等政府訂定經營管理技術研究發展「升級條例」後，再出版了。

呂芳雄

序於吳興街寓
一九九一、二、六

• 目 錄 •

□ 個案 1

0 0 1
戰場選擇

——業務問題

□ 個案 2

0 1 5
問題管理

——人力規劃

□ 個案 3

0 3 3
利基的轉移

——海外投資分析

□ 個案 4

053

利基的損傷

——企業升級與擴充規模

□ 個案 5

089

成功關鍵因素的變遷

——環境變動的因應策略

□ 個案 6

117

轉型策略

——產銷問題

□ 個案 7

141

管理資訊

——溝通與抱怨

□ 個案 8

159

成功經驗的轉移

——新產品上市

□ 個案 9

181

策略問題

——暢銷品策略與利潤來源規劃

□ 個案 10

199

競爭問題

——市場區隔與產品區隔

□ 個案 11

217

管理策略

——產銷問題

□ 專論 I

243

經濟成長與物價穩定間有何關係

□ 專論 II

259

台灣產業的國家策略

——利基與成功關鍵因素