

天下經濟叢書⑤

有效經營

天下經濟叢書⑤

有效經營

天下叢書⑤

有效經營

作 者 / 陳定國

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市敦化北路201號後棟四F

電 話 / 7123127~9

編 輯 / 夏瑞娟

總經銷 / 黎明書報社

直接郵撥帳號 / 534888號

製版廠 / 立全彩色製版公司

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

版權所有 不准翻印

出版日期 / 1983年2月10日初版

1983年8月10日五版

定 價 / 200元

Effective Management

by Ting Ko Chen

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1983 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

序

陳安國

自從民國五十三年進入企管研究所成爲國產第一批企管碩士學生起，我就發現企業有效經營管理之奧妙、偉大、與令人着迷，遠非大學時代所學之物理、機械、電機、經濟、會計、管理數學等等理工或社會基礎課程所可比擬，所以當時就決定將來以傳播企業有效經營之觀念與方法爲終身之主要工作使命。

縱觀歷史演變橫觀世界各國，我們將會發現，假使要使一個國家快速富強，唯一的最佳途徑就是使各行、各業之大小機構的經營有效化起來，這些機構中包括營利性的農、工、商百業，也包括政府的立法、行政、司法、考試、監察、軍事、及其他非營利性機構。營利性的機構應以「提供顧客滿意服務」及「賺取合理利潤」爲有效經營的衡量指標，而非營利性的機構則應以「提供顧客滿意服務」及「支用合理成本」爲有效經營的衡量指標，換言之，兩類機構都是以顧客滿意之服務爲營運的最高使命，因爲 國父孫中山先生說「人生應以服

務爲目的」，而不是以虐待顧客或得罪顧客爲目的。

詳細與先進國家相比較，我國各行業之絕大多數主管人員，還是處於「官大學問大」、「當官發威不創新」、以及不知如何充當有效經營者之落後階段，所以我們空有悠久文化及勤儉美德之優點，還是無法趕上歐美日等國，實在有愧於面對「迎頭趕上」之「國父遺訓」。

「有效經營」是歐、美、日各國之所以成爲強國之根本要因。營利事業在提供食、衣、住、行、育、樂等方面有效經營，再加上政府機構能在塑造及維護企業生態環境上有有效經營，就可以把我國推上富強康樂之大道。所以有人稱「有效經營」是「化無爲有」、「化小爲大」之神奇美妙功夫，誰學會了它，誰就能從浩瀚無邊的宇宙中爭來豐盛的成果，而不會傷害既有者之利益。

爲了學習、爲了實踐、及爲了傳播有效經營的真功夫，從十年前我就開始撰寫文章、從事顧問研究專案、參加研討會及演講會，並實際地從事工業經濟研究及管理才能發展之工作。在教學、研究、及顧問三者連環下，累積多年之經驗，倍增信心，確認社會上的耐久性名人，都是具有備效經營之條件。反之，不具備有效經營之條件者，雖短期內稍有名聲，但都經不起時代的考驗，一個一個倒下去，成爲消耗性之虛名者。

從十年前開始撰寫經營管理方面之文章，刊登於報章、雜誌、及獨立出版之專書或專案報告之文字已不下於四、五百萬字。「天下雜誌社」目前所蒐集並出版在本論叢中的十多萬字，大多是屬於比較短篇之文章。這些文章可分爲三大類：第一爲經營管理知識之開發者，

各篇皆無時間性，可當作教科書看。第二爲當前財經發展論衡者，各篇皆有時間性，反應當時經濟社會之現況及應改進之觀念與方向。第三爲「主管人員賢明功夫之考驗」，各篇都會經登在天下雜誌，用以澄清社會上似是而非之危險觀念，可供讀者詳細品嚐。

本論叢之所以能集冊付梓，完全是天下雜誌社之計劃所促成，所以在此特別感謝天下雜誌社，並祈望海內外諸先進多賜教正。

七十一年十月於國立臺灣大學商學研究所

目錄

序

經營管理知識的開發

管理知識的範圍

經營管理的因果關係

實踐行銷經營哲學

市場研究與經濟評估

企業資源知多少

高階主管人員之任務

視科技發展為國家再生機能

事業經營如何企業化

當前財經發展論衡

公司企劃部與國家經建會之比擬

經濟發展與企業經營新方向

89 83 65 57 41 37 33 27 15 3

執行經建計劃應講求有效的管理體系

95

提高全國生產力的方法

103

扭轉當前貿易負成長的因應對策

113

公營事業經營範圍應否減縮之探討

121

激勵投資應為最優先課題

129

不景氣時期企業努力的方向

135

現代企業經營的新觀念

141

我國企業經營之新方向

157

主管人員賢明功夫之考驗

道高一尺？魔高一丈？

165

爸爸治水？兒子治水？

171

合理利潤？滿意服務？兩全其美？

177

追求「成長性平衡」或「停滯性穩健」？

187

到底誰該保護誰？投資者？勞動者？

197

當心你的經營哲學

209

——積極進取乎？消極保守乎？

臺灣企業管理之發展問題

225

經營管理知識的開發

管理知識的範圍

一、管理與齊家治國平天下之道

廣義管理科學範圍

所謂「管理」是泛指主管人員設法經由他人之力量（包括腦力及體力）來完成工作目標之系列性活動，所以也有人說「管理」是促使一個人成爲「成功主管人員」（successful manager）的精緻藝術（sophisticated arts），包括系統性的管理觀念、原則、技巧及因時、因地、因人、因物而制宜的決策智慧。此即我們今日所通稱的廣義「管理科學」（management science），而非數量分析性之技巧理論所稱之狹義管理科學。人們學習廣義的管理科學，對將來實際從事企業活動助益甚大，因爲他們將比一般人具有更系統化、更機動化、及更切合實際環境之思考決策能力。人們若只學習狹義的數量分析技巧，將來必會發現失

去廣大可以應用管理知識之「市場」，限制自己於有限的領域裏，「懷才不遇」，「憤世嫉俗」，無助於事業經營的績效。所以我們在討論管理知識的演進時，亦應從廣義着手，包括各學派的主張，並將之熔合於「系統管理」(systems management)之內。

齊家治國平天下之團隊努力範圍

一個人是否已經擁有現代管理知識，可以問他是否能說出如何促使廣大部屬，同心協力，朝向目標努力，來考驗他，相信絕大部份的人都不能完滿回答。「經由他人力量來完成目標」，雖是一句簡單的話，但卻是幾千年來英雄、豪傑、帝王、政治家、學者、宗教家等等所追求並力行的崇高使命。現在我們已經進步到把這些所謂偉大人物的努力結晶，應用到企業經營之上。

中國古代求學問之道以「大學」(與「中庸」、「孟子」、「論語」合稱四書)為始。「大學」有一套教人求學為人處世之系統步驟，為：

↑……個人努力(技術知識)

↑……團體努力(管理知識)

(1)格物，(2)致知，(3)誠意，(4)正心，(5)修身，(6)齊家，(7)治國，(8)平天下。

從「格物」到「修身」屬於個人努力的技術知識範圍；但從「齊家」到「平天下」則屬團體努力的管理知識範圍。我國文化遺產裏有很多講究個人努力的教訓，但缺乏講究團體努

力之教導。至今有人譏笑中國人最不知道「合作」之道理，也不會「合作」，所以「一盤散沙」之稱謂以中國人為最佳形容對象，值得我們學習管理知識時之反省改進。

管理知識紛紜但趨於系統

講求發揮團體力量，以達成目標的管理知識派別紛紜，各有所長，所以曾被譏為「管理叢林」(management jungle)，意指叢林內之樹木衆多，種類亦雜，各自發展，順序不一，成為亂七八糟之局面。不過各種派別的學說發展到今日，已經趨向歸併於廣義「管理科學」之系統內，亦即各種學說皆可在「管理機能」(management functions)及「企業機能」(business functions)所形成之「管理矩陣」(management matrix)內找到應用地位。

若從人類知識開創「哲學」一詞來研究管理知識之演進，則可用表來表示：

管理知識演進表		時代順序
1 哲學		←
2 經濟學 (管理經濟學)		←
3 會計學 (管理會計學)		←
4 科學管理 (工廠管理；工業工程；工業管理；生產管理；專案計劃管理)		←

5 管理原則（管理程序；正式組織；企劃預算控制；領導統御目標管理）	←
6 人羣關係、行為科學	←
7 數量方法（統計學；作業研究；狹義管理科學；多變數分析）	←
8 決策過程（決策理論；決策樹；決策矩陣）	←
9 電子資料處理、自動化控制	←
10 系統方法（系統哲學；系統管理；系統分析；系統工程）	←
11 管理科學（企業機能；管理機能；決策；協調；資源運用）	←

二、廣義管理科學之系統知識

各種管理科學之定義

各派管理學說之內容將於以後各文中分別介紹，但為便於瞭解，先在此將現代管理知識所彙集之系統陳列出來，如表所示。

從下表可以看出，「管理科學」（management science）是一種觀念性名詞，有許多層

廣義管理科學之系統知識 廣義管理科學（泛指決策於「管理系統」與「正業系統」之間的學識）	
非數量方法 （與「組織」、「用人」、「指導」三管理機能較有關係）	• 管理原則 (management principles) • 正式組織 (formal organization) • 人羣關係 (human relations) • 行為科學 (behavioral science) • 企業機能及系統 (business functions and system) 行銷、生產、財務、人事、研究發展
數量方法 狹義之管理科學（與「計劃」、「控制」二管理機能較有關係）	• 科學管理 (scientific management) • 管理經濟學 (managerial economics) • 管理會計學 (management accounting) • 統計學 (statistics) • 決策理論 (decision theory) • 作業研究 (operations research) • 系統分析 (systems analysis) • 電子資料處理 (electronic data processing) • 管理情報資訊系統 (management information systems)

意思。最廣的定義是指所有與經營管理一個組織體（不論其是否為營利事業）有關的系統性知識。這些知識包括數量性方法（quantitative method）及非數量性方法（nonquantitative method）之思想、觀念、原則及步驟。廣義的「管理科學」是用來區別於通常所稱的「自然科學」、「應用科學」及「社會科學」，使有關管理的學術有一個自己的特性及門戶。為了傳播廣義管理科學的知識，美國大學的研究所已有從「商學研究所」（graduate school of commerce）改為「企業管理研究所」（graduate school of business administration）以適用於農、工、商企業之經營管理；並再進而改為「管理研究所」（graduate school of management）以適用於企業、工程、醫院、教育、國防、慈善等等業務管理之趨勢，使「管理」成為運用資源以開創績效之有力而廣泛之工具性知識。

較狹義的「管理科學」是指一切數量性的工具，或稱數量性管理技術（management techniques），以下我們會指出一些這方面的技術名稱，以供大家明白到底什麼東西是管理技術。

再狹義的「管理科學」是指早期的「作業研究」（operations research）。作業研究是指應用團隊方式（包括不同科系專家），研究解決經營或軍事作業上困難問題的方法，其所包括的數量性方法在開始初期，並不包括一般管理，經濟學、會計學、管理會計學，甚至普通統計學的工具及科學管理的工具也未包括在內。

更狹義的「管理科學」是指二十世紀初期泰勒先生（Taylor）所創的「科學管理」（

scientific management)。吾人須知早期「科學管理」之重心是在於工廠生產效率的提高，而不在於行銷、財務、人事、研究發展等企業機能方面，所以對現代大企業而言，其應用範圍較少，但對小企業而言，其應用性還是很大。

最狹義的「管理科學」可追溯到「會計學」(accounting)、「統計學」(statistics)，甚至「經濟學」(economics)，因為這些學識皆比最早之哲學有系統及有數量觀念，更合乎「科學」的定義。經濟學為「經國濟世」之學，亞當斯密(Adams Smith)稱它為「國富論」，意指它是可以使國家富強起來之哲學；在我們古時，亦稱經國濟世之學為「厚生學」，意指此種比一般哲學更有條理系統之學，是可以使人民生活豐厚。我國政府在行政院下設置「經濟部」，日本政府則設置「厚生省」，實具相同意義。一國之經濟活動乃由農、工、商千百種企業所構成，所以講求企業管理者，亦須熟悉經濟學；更進而言之，經濟學、會計學、統計學乃是企業管理者必修之學問。

上述數種層次不同、定義範圍各異的「科學管理」有二個共同之處，第一為系統性(systems)，第二為客觀性(objectivity)。要系統化必須把「零碎、局部、部份」(parts or components)綜合成有條理之「整體」(wholeness)；要客觀化必須力求數量化。所以儘管上述五種定義範圍大小不同，但是朝向系統性及客觀性(或數量性)之理想及努力是相同的，這也就是為何要把這門管理學術稱為「管理科學」之原因。