

企业经营与企业家

港台经营管理丛书

明日报出版社

《港台经济管理丛书》

企业经营与企业家

凌 遥 编著

光明日报出版社

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中吸取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

序 言

刚从学校毕业，满怀着抱负与理想，欲在企业界施展才能的年轻人，必须了解一项事实：前途掌握在自己的手中。社会提供你自由发展的场合和机会，只要自己善于把握，勤奋不懈，美好的远景与成功必指日可待。

但是，今日的经济景况无论是国际间或台湾，都已经从高度的成长降为低度的成长。再加上企业经营的环境也愈趋于困难和艰险，所以，在这段时间里，企业界所致力讲求的是如何在困难的环境中谋求发展、开创新绩。

从另一方面而言，企业经营的观念和方法也在不断地推陈出新，精益求精。所以，今后对于闯荡商业界的年轻人而言，其所必备的知识将会愈来愈专精而广博，其所遭到的考验也将愈来愈艰难。

因此，这是一个需要人们手脑并用、激发潜能、发挥学识和活力的商业时代！

如今为适应新时代、新观念的来临，本书乃就以上的新观点详加论述，一方面务求切合时代潮流，另一方面，俾使台湾的企业经营百尺竿头，更进一步。

今后，欲成为一位优秀成功的企业家，除了努力进修专业知识之外，尚须兼顾人品的涵养，因此，自我修养和自我控制是不容忽略的。

本书不仅是为企业界的新进提供商业方面的观念和知

识，同时对于企业界的中坚分子，以及商场上的活跃人物，一旦他们遭到棘手的问题时，也可以从本书获得启示与解答，这是本书编撰之主要目的。

目 录

序 言

第一章 企业经营与企业家

1	家族社会与社区社会	1
2	经济活动与企业	3
3	企业的目的在追求利润	5
4	何谓企业的社会责任	7
5	你为什么工作	8

第二章 组织是企业的动脉

1	公司组织	10
2	组织的目的在强化工作效率	13
3	无法图示的组织	16
4	组织小组、解决问题	17
5	组织的管理	19
6	没有情报就没有组织活动	21

7	以团体合作的精神来推进工作	23
---	---------------	----

第三章 生意人的行为方针

1	每天都是考验	26
2	依靠公司已成往日旧梦	27
3	你的行动可以影响成本	28
4	滥用经费就是损失	30
5	滥用公款的人令人厌恶	32
6	公司规章为每个人所必备的基本知识	34
7	销售的成功在说服	35
8	自讨苦吃	37
9	与工作竞争	40
10	领导才能须靠自己培养	43
11	妄自尊大足以毁灭公司	44
12	隔墙有耳	46
13	从薪水阶级变成生意行家	47

第四章 有效的工作方法

1	工作三步骤——计划、实施、检查	49
2	把握工作的流程	51
3	认清自己所担任的工作角色	53
4	工作必须讲求效率	55
5	事务工作对企业经营的贡献	57
6	准备工作足以影响生产能力	60
7	在工作中“寻找”是事半功半	61
8	注意工作的环境	63

9	不可以忙碌推卸责任	64
---	-----------	----

第五章 办公室中的注意事项

1	应对进退及仪表的注意事项	67
2	交谈时的注意事项	70
3	商业电话的注意事项	73
4	命令及报告的要领	80
5	出席会议应注意事项	85
6	上下班的注意事项	88
7	明示行踪	89

第六章 商用文书的写作要领

1	了解文书的价值	92
2	文书必须能推测出行动方向	99
3	利用文书交流意见的要领	100
4	商用文书的五项原则	102
5	怎样写好商业文书	109
6	商业文书的分类整理法	111

第七章 生意人的自我修养

1	能力由工作中磨练而来	117
2	在生活中力求创造	119
3	向时间挑战	121
4	勿以职位和资格自缚	123
5	欲成为杰出人物必须学有专精	125
6	智慧、体力、朋友	127

第一章

企业经营与企业家

1 家族社会与社区社会

社会的本义是“由结合而成的组织体”，亦即人与人之间由于某种关系或利益而结合成为社会。

人是群居的动物，必须透过对于他人经常性的行为而生活。若与社会完全脱节，则人无法孤独地生存、成长。

就是由于人与人的结合，甚或相反地由于人与人的隔离，而形成了错综复杂的社会关系。而种种社会关系当然多半是在集团、组织里产生的。

一般而言，人若不属于任何一个社会的集团，就无法在社会中继续生存。任何人一个人都必须是某一社会集团的成员，然后才能够彼此互助合作，拓展生命的领域。人既然是社会的一份子，则个人的行动必须受其所属的社会行为模式，诸如习惯、传统、规范等所约束。亦即个人在社会行为的模式里，逐渐养成了他的个性和习惯。

然而，从另一方面来说，社会是由个人所组成的，没有个人焉有社会？而且社会的模式也是由社会中的大多数成员所共同塑造的。所以，个人并非一定要对社会所要求的行为模式盲目地跟从和适应。人们可以根据社会大众的需要而改变旧有的模式，创造新的社会行为模式。

在一般的状况下，人们为既定的社会模式所拘束，在其

中发展成长，也可以说社会造就了个人。因此，个人对于社会有服务贡献的义务，合力缔造更健全、更美满的社会形态。这就是个人与社会的基本关系。

人类所属的社会集团之基本类型有哪些呢？根据德国学者汤尼斯（一八五九年——一九三六年）的分析，确立了家族社会和社区社会两个基本概念。

根据汤尼斯的见解，家族社会是自然发生而结合成的社会集团。它的组成份子由于彼此间亲爱的关系和共同的血缘、观念，而使得家族社会得以持续不坠。以家族为典型，扩及于因为地缘关系、乡土感情而形成的村落、市镇等社会集团，都是此类社会形态衍伸的代表。

社区社会亦可译为利益社会或集合社会。其基本概念乃是由于共同的目的、利益或价值判断而形成的社会集团。亦即以特定的目的激发人们的理性行为，而以彼此交换的契约为行为的依据和规范，如此所形成的社会集团皆属于社区社会。如：企业集团、现代都市、现代国家都可谓为社区社会的代表形态。

美国社会学家麦基弗同样将社会的基本形态分为“共同社会”和组织社会。所谓共同社会是由于人类共同生活在各种领域里而形成的社会集团，亦可译为地域社会。组织社会则是由于为了追求共同的利益目的而结合成的社会集团。这两种分类法在基本概念上并无太大的差异。

总而言之，企业集团并非属于自然发生的家族社会，而是属于利益社会，或者可称为组织社会之一种，读者所服务的公司也不是自然发生结合而成的团体，而是为着特定的目的所集合成的团体，即透过企业经营的诸般活动，以追求

利润的一种组织团体。

各位既然进入以追求利润为目的的公司组织，由于契约的关系而成为该公司的一员，则必须以公司的目的为个人的目的，全力以赴，不容稍息。这是每一位社会组成份子所应有的认识与态度。这也是使公司和个人继续存在、屹立不摇的基本原因，每一个人都必须随时谨记于心。

2 经济活动与企业

在人类社会里，人们为了满足生活上的种种欲望，自然而然地会努力工作，以满足生活之所需。无论工作的动机是直接的或间接的，人们毕竟有了工作的活动，而且也开始生产、蓄积人类生活所不可或缺的财物。有了“财物”之后，人类彼此间自然展开了交换、买卖，以及消费等行为，经济的活动也就从此产生。

“货币”就是在经济活动的过程中，为了比较财物的价值而制定的一种流通工具。无论你是生产财物，或者是流通财物，你都必须要有缜密的计划，合理地执行，这就是所谓的经济。今日的经济是一种交易、专业化高度发达的流通经济。因此，必须一方面保持某种固定的经济秩序，一方面联系各种相关的因素，方能形成完整而健全的社会经济。

式样繁复的经济活动是由无数的单位——诸如家庭、商店、工厂、公司、国家等个别经济——所组成的。大致上又可分为生产性个别经济、商业性个别经济，以及消费性个别经济等三大类。

其中生产性个别经济和商业性个别经济是投入资本，结合人、物的要素，而以生产、销售或服务为主体的事业体

系，一般即称之为企业。例如制铁、矿业、石油等基础性企业，以及对这些基础企业的产品再度施以冶炼、加工等，都属于生产性个别经济。商店、贸易公司、银行、证券公司等皆为商业性个别经济。

消费性个别经济是指国家或地方自治组织的财政，以及每户家庭的经济情形而言。

生产性、商业性个别经济与消费性个别经济，其中的差异在于前者是“量入为出制”，后者是“量出为入制”。

所谓的量入为出制，就是衡量固定的收入，谋求有计划的支出，以使收支平衡，甚至使入多于出。所以，在此原则之下必须厉行节约，而且是持续不断的节约。生产性和商业性个别经济乃是从事生产或销售的经济组织，其终极的目的是获取利润，支出仅仅是为了获取利润的一种手段而已。

以获得最大利润为前提的经济，限制其支出或节约其支出都不是至为重要的。若支出能收回巨利，则支出亦成为重要的手段。

生产性和商业性个别经济其目的在获取利润，而获取利润之道在使产品畅销，欲使产品畅销则必须使产品具有价廉物美的特点。所以，制造优良的产品，价格合理大众化，是企业界所追求的最高目标。一个成功的企业团体，其投资的股东必能获得应有的利，其所属的员工必能过着富裕幸福的生活，企业团体亦能对国家社会缴纳应付的税款，甚至将盈余贡献给社会。这就是“取之于社会，用之于社会”的道理。

如上所述，以增值利益为中心的实体，就叫做“经营”。

由此可知，所谓的“经营”乃系企业活动的活动体，它绝非一种徒具形式、无所事事的组织，而是一个必须继续不

断努力工作的活动体。

3 企业的目的在追求利润

企业是一个以追求利润为目的的社会组织。如果没有利润可得，就无法期望一个企业组织能继续存在和日益扩展。

然而，企业凭借什么去追求最大的利润呢？首先它必须具备物资、金钱和人员三项基本条件。所谓物资就是制造成品的原料和机械设备等；金钱就是资本，也称为资金；人员就是利用这些物质和资本，从事经营活动，以使公司获得利润的职员干部。这三项基本条件如果缺少了其中任何一项，经营活动就无法顺利地展开，利润自然也无由获得了。

其次，在经营活动中，一切的思考、行动都必须以有效地产生利润为基准，同时，尚须致力铲除在追求利润的道路中所遭到的障碍。

企业利用物资、金钱和人员去追求最高的利润，然后把所获得的利润，再还给从事企业活动的员工、股东，以及提供企业发展生存的社会。如此循环不息，就是使企业存在和发展的理由。

但是，追求利润必须以良好的销售为前提。

没有销售就没有利润，没有利润企业就会瓦解、崩溃。纵使你认为“本公司的产品质量优良，绝对不会售不出去的”，但是，如果没有促销活动，商品就难以畅销，这是市场上无人能否认的现象。当然，欲使产品畅销的大前提是，商品本身必须质量优良，否则，即使如火如荼地进行推销活

动，亦无法达到获取利润的目标。然而，一项优良的产品如果缺乏销售活动，就如同手捧金饭碗而无法裹腹一般，同样无法达到“获取利润”的终极目标。

没有销售的活动就没有利润，也没有企业的存在。因此，凡是属于企业团体的人，从上至下，每一个人都可说是业务推销员，推销产品是他们共同的职责。

今日的商业交易乃是“利益共享”。不仅能为对方带来利益，而且自己也能获得利润，这才是现代企业经营的理想境界。在商业行为中能让对方了解其“必能获益”的人，才是成功的业务推销员，也是成功的商业经营者。如此说来，业务员可谓是以社会大众为对象的教育家，也可说是社会大众的顾问，为了达成此项任务，商业经营者必须具备充分的学识，以及接受更丰富、更新颖的训练。有了这种卓越的人员作为企业组织的支柱，企业才能提高所得的利润而使业务蒸蒸日上。

欲使企业永存不坠，还有一个不容忽视的因素，亦即顾客的存在。商业界有句谚语云：“顾客是我们的衣食父母”。此乃意味着企业系依恃顾客而存，没有顾客就没有企业。

凡是不受顾客欢迎的商品或行业，必然无法持续下去，更遑论发展、扩大了。然而，今日所谓的顾客并不仅限于与企业团体直接发生交易的人。凡是环绕在企业团体周围的人，亦即社会上的每一份子，都是企业团体必须考虑的对象。社会上的每个角落都有顾客，每个人都可能成为企业界的顾客，这些“潜在顾客”是不容轻忽的。

企业团体为了追求利润就不能缺少销售活动，而销售活动的对象是社会上每一个人，也就是顾客。所以，我们胆敢

断言，忽视了顾客的存在，企业必然无法继续生存。

4 何谓企业的社会责任

企业追求利润，然后把利润还诸社会，此为企业存在的理由和价值。但是，追求利润的手段绝不可危害到社会的安全。

所谓企业的利润还诸社会，具体而言，就是企业团体有缴纳税金的义务和责任。政府和地方自治机构利用人民所缴纳的税款，执行国家政策和从事地方建设等。若政府所课收的税款越小，在执行政策方面的阻碍就越大。所以，企业团体正当的追求利润，也可说间接地负起了建设国家、社会的责任。众所周知，企业团体所获的利润越高，其所应付的税额也越高。

其次，我们不得不承认企业是社会的公有物，因为企业提供了社会大众就业的机会，另一方面它也担负供给社会大众生活必需品的责任。万一企业团体遭到破产的厄运，则其所属的员工生活亦将饱受威胁，社会上与其有交易关系的人们或团体也会受到连带的冲击。

企业必须对很多人负起直接责任，其中最重要的是对出资的股东负责，其次尚须对顾客及消费者负起为他们提供更为美好、价廉的物品之责。这就是我们称企业为社会公有的原因。

企业对于社会的责任不仅仅是纳税而已。举例来说，企业对于其所置身的地域社会也必须负起某种责任，譬如公害之发生早已成为企业和地域社会间的一大问题，企业因此而备受地域社会的指责。因此，追求利润一事原是无可厚非

的，但必须审慎其事，不可在追求利润的过程中，危害到社会的安全。

企业与地域社会间的关系也逐渐有新的转变。由于经营性质的不同，各种不同的企业提供了各式各样的商品或服务。企业在当地社会获得利润，也付出相当大的贡献，嘉惠当地的居民。但也有些企业，由于它们的肆意妄行而使地域社会受到困扰。我们必须将企业和地域社会视为一体，祸福与共，如此才能使企业与地域社会在互惠的情况下和谐地发展，这就是企业的新观念。

5 你为什么工作

你为什么工作？是否为了获得更高的待遇或奖金？这种想法并非不正确或令人羞耻，可是仅仅陷于空想是无法使它成为事实的。人们可以幻想自己有朝一日能成为课长、处长，甚或野心更大者，希望自己能成为董事长。或许你的梦想会有实现的一天，但是，升官发财不应该是一个工作的真正目的。

然而，人们工作的目的何在呢？直言之，身为企业界的一份子，则应该以对企业界有所贡献为自己最大的责任，这也是人们工作的真正目的。当你确信你对自己所置身的企业界稍有贡献时，你才能感觉到生活的意义与价值。所以你必须勤奋地工作，以美好的工作成果使企业界欣欣向荣。无论你从事何种行业，只要做好自己的工作，就能获得满足与喜悦，至于待遇的提高或地位的升迁，自然能随之而来。

如果你所持的工作态度如同以往投机、散漫的公务员一样，所谓的“不迟到、不旷职、不工作”，整日无所事事，