

中國人的智慧暨成功企業實例

現代化

中國式經營管理

紀經紹 褚宗堯 編著

中國人的智慧暨成功企業實例

現代化

中國式經營管理

紀經紹 褚宗堯 編著

編著者簡介

紀經紹

國立成功大學機械系畢業

日本國立東京工業大學企業管理研究所研究一年

赴日及歐美各國考察、研究經營管理四十次以上

曾任大全彩藝工業公司等公司顧問

台北國際工商經營研究社社長（第十屆）

台北西區扶輪社社刊委員會主任委員

台北國際青年商會經濟事務委員會主任委員

現任現代企業經營管理公司總經理

著作：「創造力啓發及價值工程講座」、「價值革新與創造性思考」

資格：日本經營管理協會「企業經營管理診斷師」

日本產業能率大學「價值工程師」

日本電氣成本顧問公司「價值革新師」

褚宗堯

國立臺灣大學農業經濟研究所碩士

民國63年高等考試企業管理人員及格

曾任華淵電機公司計劃課長、經營企劃室副主任、顧問

現任教於國立交通大學管理科學系、清華大學工業工程系

著作：「經營觀念論集」、「金榜之路論集」、「經濟學」(譯)

序

去年九月，我在日本作了整整一個月的研修與考察。此行到日本，無論是心情上與事先經正式安排或非正式安排的觀察角度上，均與以往的東瀛行脚不同，主要原因，是近年來眼看日本的經濟發展能凌駕其他各國，工業產品的全球市場佔有率，能使各國為之震驚，尤其是多次細看美國人拍製的「日本人能，為甚麼我們不能！」這一部九十分鐘的錄影片以後，多次細讀「日本第一」與「乙理論」諸書以後，我想看看，第一次能源危機以來，日本的工商企業界到底是如何努力的，他們如何能創造這樣的奇蹟，在全面不景氣的一片低潮當中，他們做了些甚麼，他們是如何做的。既抱持這樣的一種心情而來，所以儘量擴大自己此行在日本的觀察面。在這三十天當中，我靜心聽很多日本政府官員及教授們的簡報與講析，到處旅遊，隨時與各色各樣的人接觸，更多次與出身於東京帝大老一輩的，與年青一輩的學者專家們閒談。這些人給我的印象非常深刻，從他們身上得

到的友誼，也深深值得人感謝與懷念。我此行的綜合印象與體驗，是美國
哈佛大學教授遠東問題專家傅高義氏（Prof. Ezra F. Vogel）名其書
為「日本第一」（Japan As No. 1），這一美譽，日本人確實當之無愧，
得來也絕非倖致。我深深覺得，從絕大多數各階層的日本人身上，能感
到一種他們對工作的「忠忱感」與「嚴肅感」。若從文化層面體察，最難
得的，是日本人今日雖置身于二十世紀後期的花花世界，他們仍然保有與
尊重其傳統文化的本色，表現在工作上的，仍然是：敬業、服從、忠勤，
與踏實。

從日本回國以後，我再細讀「日本式經營管理——The Art of Japanese Management」一書，一面讀，一面掩卷沉思，我愈來愈接受一項事實，即：日本企業其能在全世界具壓倒性的堅強力量，其秘密並不在于品管團或終身僱用制等技術上的運用，而是在於由日本傳統文化孕育出來反映在社會各方面的組織意識與極端有組織的運作能力。也就是說，日本工

商企業其經營管理賴以成功的，不在「硬體」(Hardware)的優異，而在「軟體」(Software)的無形力量的發揮——高層領導者的經營理念，從業者的忠勤所事的敬業精神。

我們知道，「管理」是「文化」的產物。西方人有西方人的文化，從而有西方式的管理；日本人有日本人的文化，從而有日本式的管理。放眼今日，我們很難說西方文化與日本文化孰優孰劣，也不宜作這方面的比較褒貶，但是近十年來美國學術界與企業界居然掀起一陣研究日本式經營管理的熱潮，甚而至于起而學習日本、仿效日本，這對我們而言，是格外富饒興趣，更是值得警惕的一樁事。

七十一年二月十五日，中國時報刊出「金放」先生的一篇短文，標題是「大家『和稀泥』？」，副題是「美國人眼中的『日本管理藝術』」。這篇短文，言簡意賅，極值一讀，我對於金放先生在這篇短文中流露出來的

一種莫名的感慨，給予極深的崇敬。我覺得大家都應該讀讀它，所以特地
把全篇原文引載在下面：

最近坊間譯出一本極有意思的書，叫做「日本的管理藝術」(The Art
of Japanese Management)。這本書繼「日本第一」之後，掀起美國
學術界「崇日」風氣的另一高潮，其中又有特別令我們處於旁觀者地位的
中國人感到興趣的新進展。

美國學術界的「崇日」，頗有些類似我國清末民初變法圖強時期所走
的路：從器物層次而制度層次，更迅速進展到文化層次的全面肯定。有趣
的是，他們所肯定的「日本文化」，却正是我們近百年來認為阻礙現代化
的絆腳石，正是我們至今仍想擺脫而無能為力的舊社會包袱。在短短一百
年內，歷史竟然如此發展，不免令人產生啼笑皆非的諷刺感。

比如「日本的管理藝術」這本書裏，就提到許多中國人十分熟悉的事務。作者說，日本管理技巧的高明處，在於他們一手拿著算盤，另一手却握著隻橫笛。那隻橫笛，代表著東方文化中的處世哲學，是禪宗的意境。禪與管理技術的結合，發展出日本無往不利的管理藝術。

禪宗能產生如此實用的經濟價值，已是駭人聽聞。如果再搞清楚美國學者口中的禪，竟然就是在我們社會中普遍流行的「和稀泥」作風，更加令人不敢相信了。

但是美國學者一本正經地說，日本人懂得把自己的意向弄含糊，把實際關係弄含糊，把上司與屬下的溝通弄含糊，因此可以有時間觀察調整，減少不必要的衝突。這種技巧的高明，在於慢慢地「按摩問題」，讓問題「等一等」。好像還滿言之成理。

他們又說，日本語言實在巧妙，因為日本話有十九種方式說「不」，可以迂迴地照顧別人的面子，因此促進人際關係的和諧，大有益於組織效率。這種迂迴含糊的技術，在考績打評語時特別重要。

他們並且推崇日本人「幕後行動」的作風，說日本人懂得控制時機，除非事情已經暗中進行成熟，否則不輕易公開宣布。這當然又減少了不少摩擦。

尤有進者，美國學者提倡「學日本」之餘，又細數美國文化的缺點。說美國文化培養出的英雄人物只會跳進汽車、爬上飛機、衝往會議室，却無耐心體會世事人際的微妙變化。這種人懂得敲桌子，然後「把牌亮在桌上」，是「大男人主義」的受害者，遲早要遭淘汰的命運。

對我們中國人而言，這真是又可愛又諷刺的怪論。因為我們正在學美

國，美國却開始學日本，而日本那一套，却很明顯地是從中國學去的。如今我們要丟的東西，別人開始搶；我們想搶的東西，別人正想去。世事之混亂，難道有更甚於此者？

混亂之餘，當然我們不必得意（因為肯定日本不等於肯定中國），也不必罵美國人愚蠢（因為他們所學的，可能正是他們需要的），更不必因此高呼維護傳統文化（因為這種傳統不須維護就已存在，而且可能效果不如美國人想像的那麼好）。

混亂中可能的啓示是：① 成功是不可取代的，成功者不須發言，自有代言人；② 想成功不是只有一條路可走，除了學美國，也該有些自信，才不至於無所適從，才能善用自己的條件。

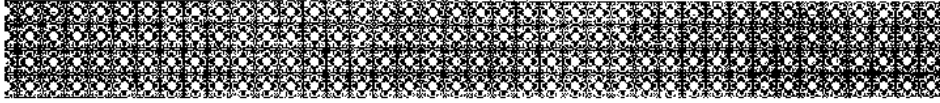
對我個人而言，在細讀上述美國人所著的對日本管理的研究諸書，以

及「金放」先生的短文以後，再印證多次在日本的實地觀察，交相激盪，心中越來越有一種迷失感，這種迷失感，曾言之于國內的若干管理學者和企業界人士，我發覺，這種迷失感，非僅個人有之，他們也莫不有之。同使我們感到迷失的，是：日本賴以成功的管理哲學，既乃鍊於其舊有文化，而日本人的舊有文化乃鍊於中國，然則我們的管理哲學何在？與有效的中國式的管理模式在那裏呢？

既感迷失，就得找尋出路。值得慶幸的，年來不少有識之士，已深深着意于此，他們倡議要做「尋根」工作，倡議重整舊籍、集思探討中國式管理哲學，進而揣摩出一套中國式管理方法來。在這些難能可貴的人士當中，現代企業經營管理公司總經理紀經紹先生，猛着先鞭，與國立交通大學教授褚宗堯先生，匯集智慧，合作編著出版這一部「現代化中國式經營管理」。經紹先生經營其企管公司垂十八年，其經營宗旨，早即立意於「創造及實現現代化國際水準的我國式經營管理」，企業界受其益者甚衆，

影響所及，更屬深遠。全書共分為六大部份，第一部份，談「中國式經營管理的精神」；第二第三兩部份，分別詳介「中鋼公司」與「台塑關係企業」的經營管理；第四部份，為「國內各業經營者論現代化經營管理」；第五部份，詳介國內不少家有名企業的「中國式經營管理之成功實例」；最後一部份，則談到「中國式經營管理現代化的新方向」。

本書之成，紀、褚二先生是花了不少心力的，學理與實例兼具，其立意尤屬難能可貴，讀者果能詳讀本書，學理上對我們的啓悟，實例的足引為參考，匪但對一企業的經營管理，有莫大的裨益，于今後企業界的植根工作——管理哲學的建立，從而發展出一套能合乎我們優良文化與民族性的最通用的管理方法來，更將有以往不曾有過的收穫。能為本書作序，我個人深感榮幸，最後，我想引用我們至聖先師孔子的一句話：「君子務本，本立而道生」，日人崇儒教，他們今日的成功，就貴在對我國這一古訓的謹守與隨時自我啓悟，我們難道能不警惕，起而淬勵奮發建造我們自己



要
走
的
路
麼
!?

中
華
民
國
七
十
一
年
八
月

毛
仲
強



謝

厲辛

由於幾乎很少國家的文化背景是雷同的，因此，發展出來的政治、經濟、及社會各種制度亦是大異其趣。同理，由於先天性的差異，各國的「企業文化」亦有所不同。基於此種觀點，欲將異國式的經營管理制度，毫無修正的注入本國的企業文化中並使其順利運轉，誠屬不易之舉。鑑此，每個國家皆應建立起獨自的企業文化，並適度的表現特有的經營管理個性。「現代化中國式經營管理」這本書，即是為了此項神聖的時代使命而誕生的。

本書的付梓，由於現代企業經營管理公司的贊助與支持，使本書得以提前問世。事實上，十八年以來，現代企業經營管理公司即以「現代化、科學化、攜手創造、邁向繁榮」為經營宗旨；並以「創造及實現現代化國際水準的我國式經營管理」為己任。因此，本書的出版，足可謂之該公司經營方針的徹底執行。

此外，本書之完成，尚得力於國內企業界諸多經營管理者、專家及學者之寶貴言著及意見，由於文中大名皆已恭述，恕不再一一列示，謹此致上十二萬分之謝意。可以說，文中的每位經營管理者、專家學者，皆為現代化中國式經營管理的精神支柱，沒有他們，也就沒有本書的問世。

再者，此處還要感謝我國著名經營管理實務專家經濟部國營事業委員會第三組副組長毛仲強先生，由於他對此舉的鼓勵與諸多寶貴意見，以及百忙中代為之序，使本書增光不少，謹此一併致上萬分謝忱。