

国外企业经营管理

(欧美部分1980—1985)

教 学 参 考 资 料

暨南大学经济学院资料室

国外企业经营管理

(欧美部分1980—1985)

—教学参考资料—

暨南大学经济学院资料室

一九八五年十二月

前 言

为了更好地学习借鉴国外经济管理的经验和方法，进一步适应改善企业经营管理、增强企业活力，不断提高企业经济效益的需要，结合我校教学和科研的要求，我们将陆续选编有关国内外经济管理的参考资料。《国外企业经营管理》（欧美部分）是第一册。

本书主要是介绍美国及欧洲一些国家企业经营管理的方法及其领导人的才能与经验。书中所载各篇文章主要是选自近几年来港台报刊中。共分五个部分：第一部分，西方企业管理的新动向；第二部分，企业管理经验；第三部分，企业管理人才的甄选与培养；第四部分，怎样当好企业主管；第五部分，企业经营管理成功的实例。本书既可以作为大专院校经济管理专业师生及经济研究单位的教学和科研的参考资料，也可供企业各级领导实际工作中参考之用。

本书是我院资料室许泳莲同志选编的，选编时对一些文章做了些删减，改动了某些用语和提法。

经济学院资料室

1985年12月

目 录

第一部分 西方企业管理的新动向

生产管理的新趋势·····	(1)
未来的工业升级趋向·····	(6)
西方企业管理近年来的一些动向·····	(20)
美国企业界悄悄地进行革命·····	(30)
美国企业如何提高经济效益和工作效率·····	(34)
美国企业多样化经营朝有控制的方向发展·····	(46)
美国企业在引进日本管理·····	(50)
装配线走向人性化·····	(53)
美国企业界的职工入股制·····	(58)

第二部分 企业管理经验

联邦德国的管理艺术·····	(62)
联邦德国的企业是怎样制定经营决策的·····	(76)
创业入门21诀·····	(81)
怎样才是有效的管理·····	(84)
管理10工具·····	(88)
计划是管理功能的基石·····	(93)
促使公司管理更臻完善·····	(100)
美国现代企业的宠儿——建议箱·····	(111)

第三部分 企业管理人才的甄选与培养

美国公司注重经理接班人·····	(113)
如何甄选人才·····	(117)
把握公司内无价资产——创业家·····	(124)
如何培养技术经理人才? ·····	(131)
如何识别你企业的人才? ·····	(136)

第四部分 怎样当好企业主管

优秀经理应具备的十大品质·····	(139)
成功的经理人·····	(141)
善用时间,提高效率·····	(146)
如何善用时间? ·····	(151)
经理人如何提高“说话信赖度”? ·····	(154)
领导之道在于以身作则·····	(160)
成功的领导者要有“五能” ·····	(166)
主管应具备的能力·····	(170)
如何改进你的授权习惯·····	(174)
了解员工的需求·····	(179)

第五部分 企业经营管理成功的实例

现代企业领导体制的变迁·····	(188)
——汽车大王福特的三起三落	
美国“运动鞋大王”菲尔·耐特·····	(194)
创造奇迹的克雷斯勒·····	(201)
经营奇才艾亚科克挽救克雷斯勒·····	(207)
埃克森石油公司生财有道·····	(222)

通用公司除旧布新·····	(227)
宝碱公司力挽狂澜·····	(232)
康宁公司改变产品策略的成功·····	(237)
不畏挑战的王安电脑公司·····	(241)
不断开创新机的拍立得公司·····	(246)
林肯电器公司的奖励制度·····	(252)
柯达大反击·····	(258)
布朗公司靠管理再创新机·····	(270)
西屋公司日新又新·····	(275)
科技公司的第二代管理者·····	(280)
坦登公司成功之道·····	(287)
电脑界奇葩——海克力斯公司·····	(292)
西门子公司自立自强·····	(297)
重视发展研究，保持技术先进	
联邦德国特辛钢厂的多角化经营·····	(304)
飞利浦公司力争成长的策略·····	(309)
——面对日本及美国公司的强劲竞争，飞利浦公司总 经理笛克的对付策略是简化报表并加速决策，从而牟 取可观的利润	
如何成为全球第三？·····	(317)
——法国洛丽尔公司的故事	
安渡经济萧条之道·····	(323)
——法国波克莱公司过关的实例	
大梦初醒的雀巢公司·····	(329)
让工人愉快地工作是企业成功的根本·····	(334)
——瑞典“沃尔沃”牌汽车厂的管理经验	

第一部分 国外企业管理 新 动 向

生产管理的新趋势

主讲人简介：Williamk•Holstein博士系美国纽约州立Albany大学商学院院长。曾先后在普渡大学及哈佛大学企业管理研究所教授生产管理课程达十三年之久。所讲的内容大致包括三方面：

一、是美国近年来有关生产方面新技能的发展。

二、是美国科学会最近所提出的有关全世界十年后工业生产方面的预测。

三、是美国的未来发展与世界关系，以及台湾未来应该扮演的角色。

提到美国近年来生产技能的发展，完全可以一个新观念涵盖，那就是电脑化生产系统。这里所谓的电脑化生产系统，并不是指那些单一的，小型的电脑新发明，它的范围比一般提到的电脑更广，是大规模的整合电脑化系统。

到底电脑化生产系统有些什么好处？电脑化生产系统虽然也可以运用到一些小功能上，但是它最主要的功用，则是使整

个作业系统达到最高的效率。

怎样利用高效率的电脑来控制作业，这需要管理人的认识。目前很多美国高级管理人员，他们短视近利，只知道把眼光放在短期利润上。如果管理人员对电脑的功能有全盘认识的话，相信电脑将会替他们带来更广泛，更深远的利益。

在美国，现在普遍存在着一个严重问题，一般公司所作的投资计划，重点都摆在短期报酬率上。那些经理人满脑筋想的就是如何以最小投资，在短期内获致最大的报酬。

美国公司对经理人能力的评估，完全着眼在他们短期的经营能力。他们能领到多少薪津、红利，就看他们在这一年内的表现而定。公司当局既然如此，也难怪高级经理人员不愿意冒险对未来作大规模的投资计划了。

经理人员不愿意作长远的打算，那么，他就不够资格站在尖端领导的地位。

不能把眼光放远，把投资计划着重在长期利益上，这对整个企业，甚至整个社会，都将造成很大的损害。

举例来说，锌、锰、铬、钴，这四种非常重要的战略性金属，美国本土并未生产。目前锌、锰、铬主要是靠苏联和南非供给，而钴则来自政治极不稳定的中非两个国家。

相信任何一个脑筋清醒的人，都知道以上几个国家并不能永远作为可靠的供应国。一旦这些国家停止供应美国这些战略性金属，那么，美国将上哪儿去拿？

又如军用飞机的起落架，需要用钛金属。如果有人研究用铝来取代的话，以美国丰富的铝产量，势必可以减少对别国的依赖度，那么将来也可以减少受损的程度。

所以美国工厂管理的趋势，应该尽量减少对不可靠国家的

依赖。由政府或私人企业投下巨额资金，从事大规模的研究，如此将可使国家免于长期的威胁。可惜一般人到现在还是无此远见。

投资计划需要考虑到的第二项长期因素，是市场需要。

现在一般人所作的成本分析预测，都着重在产品成本的降低。如果能把研究方向，朝向以新科技生产新产品，当然能创造出更大的市场来。

过去几十年的经验告诉我们，新产品必定在市场尚未存在以前推出问世，亦即产品生产市场。复印机的发明就是很好的例证。

又如目前一些爆炸性的科技发明，象文字处理机，家庭用小型电脑也是。两年前，我根本没有想到家中需要用到电脑，可是现在如果没有电脑，我简直不晓得怎么过活。可见一样新产品，都是在一般人尚未知道有市场时即诞生，然后再逐渐创造出一片广大的市场。

以我在远东旅行的见闻，新加坡、香港、台湾对市场研究可以说已经做得相当成功。但近年来，产品市场显然都停留在旧有阶段，并未另外开辟出主要的新市场。

下面再回头谈谈投资计划需要考虑的第三项长期因素——学习曲线因素。

学习曲线应用在工业制造上，意即制造的产品愈多（练习的次数愈多），愈能从中学习到更多的知识，那么下次的产品应该益加精进。

对发展新科技来讲，也可以运用学习曲线理论。

要制造一种新科技产品，刚开始的时候应该投资一大笔钱专用在知识学习上面。我的意思是说，一部分的投资应用在最

基本层次的科技研究上。若一开头就不肯花钱研究基层科技，那么对更高级的科技知识就更落后别人一大截了。

比如现在已被公认为很具工作效率的电脑控制机器人，当初是美国最先发明的。可是到今年七月一日为止，全美国工业生产用的机器人只有四千，而日本却已经高达三万个。这两个统计数字代表什么？它告诉我们，日本在机器人初发明的阶段肯花下大量的时间与金钱去研究，以致今天终于超越了美国。

其次，再让我们来看第四项因素——前置时间。

工厂在制造产品的过程中，最难估计的就是前置时间。从收到订单到出货为止，这一段期间到底需要多少前置时间，实在很难精确的估计出来，尤其在批量生产时更是。

如果可以设法减少前置时间，无疑地将会愈加提高自己的竞争能力，这也是美国工厂努力以赴的目标之一。

美国制造业虽然早已居领导的地位，但是很多国家现在已超越了美国。日本即是众所周知的例证，此外瑞典在机器人的发展上也很被人称道的，而西班牙、意大利的自动传递系统，与法国的电脑资讯系统，也都堪为世界的先锋。

下面谈到对未来十年的科技预测，此乃美国科学委员会所作的一项正式预测。科学委员会由二百位孚众望的科学家组成，专替国营与私人企业发掘值得研究的课题。美国科委会对未来制造技术所作的新预报，大致可以归为下列四点：

（一）未来十年间，能源与自然资源短缺的情况将会更加恶化。

（二）市场竞争愈趋激烈。

（三）高级专业人才将急速增加，尤其在发展中国家更为明显。

（四）人民生活水平大幅提高，因此会产生很广泛的市场——不论量与种类皆然。

由以上四项预报，我们可以引申出以下几点理论：

- 1、工业必需更集中有效地利用能源与自然资源。
- 2、产品的附加价值必需提高。
- 3、公司必需发明一些独特产品，才能立于不败之地。
- 4、工人的生产力必需加强。

过去台湾及发展中国家所有的工业技术，几乎都是吸收自别人已经有的东西再加以研究改良，这种技术我们或称它为“第二科技”

虽然第二科技乃引自别人，但若能够吸收它、强化它、亦必会造成强劲的力量，可见第二科技仍然有其不可抹煞的价值存在。

就美国科委会所作的预测，未来的产品将趋向种类复杂化。因为产品种类繁多，大量生产已无用武之地，取而代之的即是批量生产。

根据统计资料，全世界的工业产品中，有百分之四十二是非耐久财，百分之五十八是耐久财。而非耐久财中有百分之六十乃用大量生产方式生产，耐久财中只有百分之四十五以大量生产方式生产。综合以上的统计数字，可以得到一项结论，那就是58.7%的产品是以批量生产。以这个比率来看，我相信批量生产必会逐渐成为生产界的主力军。

台湾的经济乃建立在少数几样重要工业上，而工业技术又以接收别人成果的“第二科技”为主，在这种情况下，如何能顺应未来产品种类复杂，变化多端的世界性潮流呢？唯有一方面持续致力于改良“第二科技”，把别人发明的东西发挥运用

到极至。另一方面，则必需认识到新工业技术正快速地推陈出新，保持高度的警觉心，时刻观察新市场、发展新产品，在批量生产方面痛下功夫，不要再迷信大量生产，如此才不会被拥有广大廉价劳力的印度，巴基斯坦等落后国家迎头赶上。

（选自台湾《经济日报》1981年11月30日）

未来工业升级的趋向

美国企业界在国内经济困难、世界市场竞争转剧的情势下，并非无所作为，静待里根总统加速推动其经济计划，美国式公司经营刻正酝酿重大变革、公司的管理方式、劳工关系和新科技的运用，都远比十年前复杂，论者以为，这种变革可能已为八十年代的企业景气奠定基础。

一、新生产力运动

此美国企业寻求新生命的热潮中，“生产力”一词已成全美工业界处处可闻的术语，美国公司正在研究各种方法，以使用较低的成本，提高员工和机器的生产力，对抗成本上升和外国竞争的双重压力。

美国生产力中心主席葛雷森指出，对多数公司而言，提高生产力已经变成日常的行为方式，而非暂时性的热潮，同时大公司也采取不待政府行动，积极从本身自行改善的态度。

很多美国公司已经实施全面提高生产力的计划，西屋电器公司堪为此中楷模，西屋从前年开始设第一个品管圈，三年来已经获致下述成就：

- * 建立约一千个品管圈，争取工人的意见。

- * 机器人的使用从寥寥之数，增为八十个，并已订购另外七十个机器人。

- * 在产品的设计和生產上，注重电脑的利用。

- * 密切追踪重大投资的本益比。

- * 强调作业研究——利用统计资料，协助经理人在新产品、新市场等事务上作决策。

西屋的作法是借用日本的现成观念，该公司主要经理人和工会领袖都到日本考察过，了解日本近二十年来，生产力每年平均提高7.2%的秘密（同期美国生产力年成长率为2.2%）；西屋也采用了参与式的管理，亦即洛杉矶加州大学教授威廉、大内在“Z理论”一书中，所提到的管理方法；为了降低昂贵的材料库存，西屋、奇异电器等公司也试行日本的看板供料观念，采取这些步骤后，西屋生产力年增率已自前年的3.5%，提高到目前的6%，远超过美国工业生产力的平均成长率。

但哈佛大学企业教授海斯表示，光是模仿日本人仍不足以成事，只有把提高生产力的挑战当作一种管理问题，并彻底实施必要改革的公司，才是最成功的公司。

在管理阶层上，很多公司也设法减少经营人手，提高经营效率，英特尔公司、联合公司（原联合化学）、全录公司等，在这方面都已获致若干成就。

管理方法也变得比以前复杂，许多大公司都分成较小的营利单位，在美国各地，甚或在许多国家营业，为了使远地分支

机构的作为，能跟公司的整体目标配合，这些公司都在强化报告系统。

纽约麦金赛企业顾问公司分析过七十五家代表性公司，指出这些公司成功的因素如下：

- * 强调企业精神，大公司如奇异、惠浦、爱默生电器，都分划成许多小单位，德州仪器分成八十多个单位，每个单位各自负责研究、制造和行销。

- * 资源集中用于少数企业项目，宝碱公司分成九个消费品部门，多半是食品和家庭用品。

- * 具有冒险的意愿，顶尖的成功公司如布隆明岱、麦唐纳两家汉堡公司，试行在旗下商店推出新产品时，都毫不犹豫。

- * 与市场密切认同，如开拓拖拉机公司以零件补充迅速而为人称道，蓝尼尔企业系统公司的主管从事业务拜访，推销其文字处理机等产品。

这些成功的公司也花费比较多的时间，培养经理人，如NCR公司使用问卷、心理测验和其他方法，寻找表现最佳的职员，再有系统的替他们安排各种工作，增加其历练，艾克森集团拥有资料库，必洽妥梅尔公司拥有评鉴计划，用意都在发掘人才。

各公司之所以重视新生一代企业领袖之选拔，其目的在于寻找既能维持企业组织活力，也能灵活应付时代变化的人才，这表示今后的企业主管不但要比前人能干，也要善于跟政府、新闻界及其他方面打交道。

过去赢得管理分红，成为人人艳羡目标的经理人，今后必须调整，以应付更严格的标准，才有望在更公开的情势下，赢得来之不易的奖金，同时越来越多的公司已经放弃积习，不再以

短期成果为标准，评定主管的新资，论者以为，上述积习乃是经理人不愿冒险的原因。

Z 理论作者大内教授认为，这股新生产力热潮是美国公司对于世界性竞争，确实希望有所反应的明证。

二、改善劳动质量

目前在美国各种工业中，设立计划，以求发掘员工经验、才智和意见的公司所在多有，而且有很多公司认为，员工越快乐，生产力越高，因此业者都竭尽所能，使员工获得更多的工作满足感，这种日渐兴盛的潮流通称“劳动质量运动”。

纽约的美国工作研究所总裁罗索指出，知道沈痾所在，浪费的处所，以前从来不曾被人请教过，劳动质量运动就是要释出这些人的才华和知识。

上述潮流包含多种各不相同的计划，大多数计划都经过适当修改，使之适应工厂或办公室的需求，有的计划并未直接提供金钱利益给员工，有的付出丰厚报酬，让员工分享利润或生产力提高的效益。据罗索的估计，目前有四分之一的美国劳动力，已经参与某种型态的劳动质量运动。

最常见的型态是日本式“品管圈”——员工在上班时举行小组会议，解决问题，品管圈系于六十和七十年代前后，由通用汽车和宝碱公司首次在美国试用，据国际品管圈协会的估计，推行品管圈的美国公司已经接近一千家，去年只有一百五十家。

哈尼威尔公司在一九七四年，以玩笑态度，成立第一个品管圈，原意在使工人对工作觉得好过一点，七年后，品管圈已藏该公司的一项经营哲学，去年品管圈为公司节省了二百五十

万美元，该公司目前有三百多个品管圈，前年只有四十个。除了哈尼威尔之外，迭壮尼克电子公司、西屋国防电子系统中心、精密电子公司等，都表示品管圈使公司费用有所节省，并且能大幅提高生产力。

半自治工作小组也是常见的劳动质量运动型态，亦即容许工人工作时，尽量减少直接监督，另一种方式称为劳资小组，由工会和公司职员合作，筹思改进生产及工作环境的方法，钢铁业和汽车业都在试行劳资小组的观念。

诱因式的计划也方兴未艾，据利润分享研究基金会表示，在拥有利润分享计划公司工作的劳工，约有一千六百万人，而且采用这种计划的公司年年增加。

另外三种分享收益的计划也渐受重视，这三种计划称为产时式、积聚式及Scanlon式，三种计划都提供直接金钱利益，给能够提高生产力的劳工。产时式计算总工时的产量，如果员工生产某种产品或服务的时间缩短，就能分享财务利益，另两种方式则依据过去的记录，计算总销售增加的幅度，来分配劳工应该得到的分红。

审计部今年发布一项报告，主题为这三种方法的效益研究，报告指出，采用这些方法的公司，在劳力成本上，平均节省了将近17%，此外，还有劳资关系改善、矿工人数下降、劳工诉愿案件减少等好处。

采用上述生产力分享计划的公司约有一千家，俄亥俄州丹纳公司采用Scanlon式计划，丹纳公司生产汽车零件，旗下六十座工厂中，有二十二座厂的五千员工参加计划，这些员工经常发现所得多出10%—15%。

产时式计划比较新，是工业工程师密契尔·费恩七年前提

出的。目前约有一百家公司采用，包括燧石轮胎、罗克威尔、英格索兰德及胡克化学等公司，费恩指出，有一家合板厂在一季内，产量提高了44%。

改善工厂和办公室设计及环境的公司也很多，百事可乐总部增建新设备、添加美丽的园景和健身计划，是其中代表，矽谷的Rolm电脑公司耗资一百三十万美元，兴建体育馆等设施，也是此种作法的范例。

很多公司在工作时间和福利事项上，也变得更有弹性，据罗索估计，目前美国劳动力中，可以自订弹性工作时间的约为10%；弹性政策启发了“节余时间”的观念，即员工一旦达成定量任务后，即可享有更多休闲。

在两份家庭收入数目日增的情况下，有的公司提供所谓的“自助式福利”，即基本上容许劳工自行设计福利计划，例如员工可自行决定包含基本医疗、寿险、残废、渡假或退休福利等保障的中心方案，但如员工的妻子有全份医疗保险，则员工可撙节医疗费用，以之增加假期时间。

劳工喜欢这种劳动质量试验吗？若干劳动领袖认为的确如此，美国劳联研究董事奥斯华指出，今天劳资交通管理比以前开放，资方也比较能聆听劳工的意见。底特律韦恩州立大学劳工研究教授布鲁斯东指出，劳工明白工作有可能变成什么样子，再比较过去的状况，就会有良好的反应。

休士顿美国生产力资深副总裁怀特指出，重建工业上的人性面热潮，乃是三种因素促成的，一为今天劳工的教育程度是有史以来最高的，二为劳工对工作安全的关切远比前人减少，最后一个原因是外国制品涌入美国。“吃掉美国人的午餐”，除非劳资关系彻底重建，否则“外国人吃掉美国人午餐”的