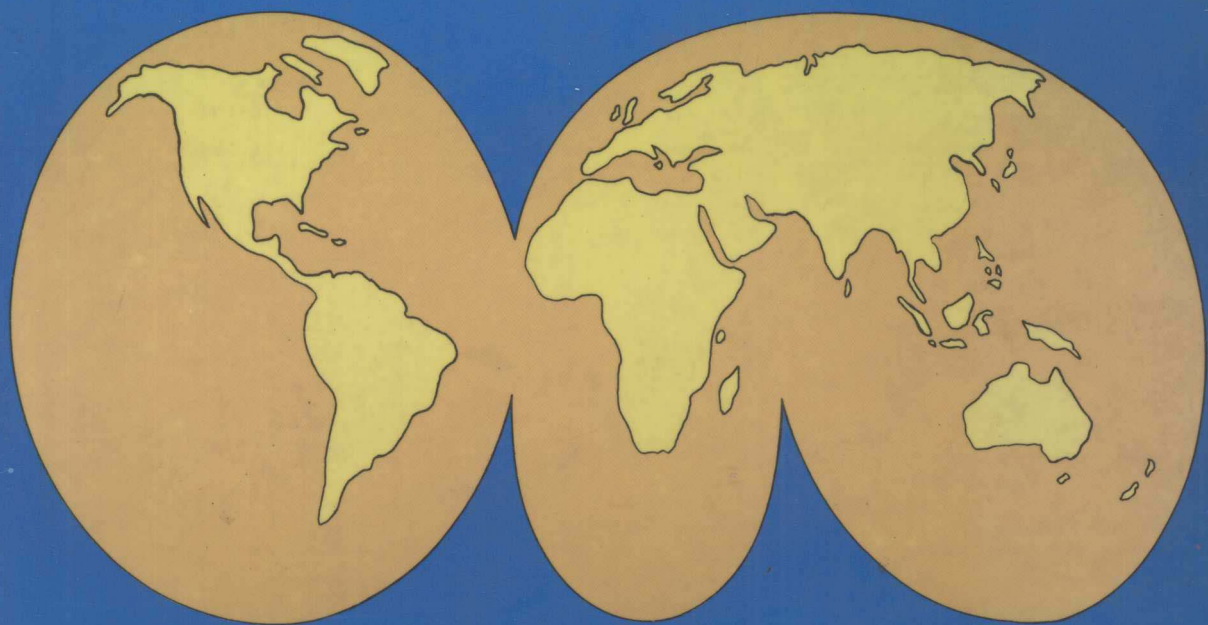


經營與管理—從西方到東方

饒美蛟



大學出版印務公司

經營與管理—從西方到東方

饒美蛟

大學出版印務公司

香港

1987

營銷與管理學叢書

經營與管理——
從西方到東方

作者：饒美蛟

出版：大學出版印務公司
九龍郵政信箱73031號
電話：3-322101

承印：大學出版印務公司
一九八七年五月初版

發行：（香港）利通圖書有限公司
電話：3-645529
（國內）新民主出版社
電話：3-349327

書號：ISBN 962—7069—34—5

版權所有
翻印必究

序

數年前，作者由加拿大返港任教於母校香港中文大學工商管理學院，教學之餘，陸續在本港各期刊、雜誌、報章用中文發表了多篇學術性、半學術性或時事性的文章，數量一多，遂有了把這些文章編輯成書的念頭。這本書收集了其中十七篇文章。

作者所寫的文章，範圍相當廣，有企業面對的各種環境的分析，特別是經濟環境方面，也有企業經營與管理的評介。作者認為，在一個開放的系統體系下，企業管理人員須同時了解企業面對的外部與內部運作環境。在收集的文章中，作者或嘗試闡釋企業的某一類環境因素，或應用部分西方管理學的架構來分析東方的企業經營與管理，如中國、香港與東南亞地區。

現代的企業經營管理概念源於經濟發達的西方，日本的企業管理也是吸收了西方管理學的精華溶合本國的文化而成。怎樣把一些西方有用的管理學的內涵移植並在中國、香港與東南亞等「中國式企業」內生根，是一個重要的課題。本書所輯錄的大部分文章，也是環繞着這個大方向討論，雖然不一定全針對對管理技巧的轉移作專題討論。本書之所以定名為「經營與管理：從西方到東方」，原因在此。本書各篇文章是在不同時間、不同背景下獨立寫成的，彼此之間沒有什麼直接聯繫，但讀者從目錄中可以看出，全書貫穿着系統管理的線索。

本書輯錄的文章不是按原刊出的日期順序編排，而是依文章的性質。全書分五篇共十七章，第一篇討論企業的環境與分析，第二篇則針對香港與新加坡的經濟環境因素作剖析，第三篇探討中國、香港與東南亞的中國式經營管理，第四篇討論文化與現代化管理，最後一篇則探索管理教育問題。

在十七篇文章中，作者全部保留了原來的面目，除個別錯植之字外，不作任何修改，儘管在個別文章中，作者對某些觀點已作了一些修正，原因是在求真。在本書編輯的過程中，作者獲得大學出版印務公司胡炳慶先生的支持和香港中文大學馮小麗與譚卓玲兩位小姐協助校對，在此表示衷心感謝！限於水平，本書如有錯漏，請讀者不吝匡正。

饒美蛟 謹識

香港中文大學企業管理與人事管理系
一九八六年十一月

作者簡介

作者畢業於香港中文大學，獲社會科學學士（優異）（主修經濟，副修會計與財務），後負笈美國與加拿大，獲美國Vanderbilt大學碩士（主修經濟），加拿大英屬哥倫比亞大學工商管理碩士（主修財務與國際企業）與Simon Fraser大學哲學博士（主修國際經濟與貨幣經濟學）。一九八三年九月著者獲英聯邦大學協會（ACU）研究獎學金赴英國愛丁堡大學作博士後研究員（Post-doctoral Fellow）一年。作者現任香港中文大學企業管理與人事管理系高級講師。

本書作者已出版多本著作，並在本港及國際著名學術期刊和國際性學術會議上發表了數十篇論文，論文散見於Asian Survey, Journal of Management Studies, World Development, Euro-Asia Business Review, Internationales Asienforum (International Quarterly for Asian Studies) 和香港中文大學學報等。

本書收集作者在過去數年間於本港各期刊與雜誌上用中文發表的一部分文章。

目錄

iii	序	
1	甲篇	企業環境與分析
3		(一) 現代企業環境：以香港為例
15		(二) 香港決策人如何面對新局面
21		(三) 外向貿易策略與經濟發展
29		(四) 國際貨幣制度與通貨膨脹
39		(五) 剖析「新國際經濟秩序」
53	乙篇	香港與新加坡之宏觀經濟環境
55		(六) 新雙城記：分析、比較香港與新加坡的 工業結構與發展策略
71		(七) 新加坡經濟逆轉的經驗教訓
77		(八) 正確認識「積極不干預主義」
81		(九) 從港元發行的體制看港元的價值
91	丙篇	中國、香港與東南亞的企業經營與管理
93		(十) 西方人事管理在中國應用之探討
113		(十一) 八十年代香港勞資關係評析
131		(十二) 東南亞華人企業的經營與管理
153	丁篇	文化與現代企業管理
155		(十三) 企業診斷與策略制訂
159		(十四) 企業之人力資源規劃：預測，審計 與行動方案
169		(十五) 文化、比較管理與管理技術的轉移
185		(十六) 組織與管理學的未來發展
199	戊篇	管理教育
201		(十七) 英國企業管理教育透視

甲篇

企業環境
與
分析

(一)

現代企業環境：以香港為例

導 言

一個企業的經營，除受到內部環境因素如各層管理人員與員工的態度、組織結構與組織過程等之影響外，還受到其外部環境因素的影響。環境愈複雜，變化愈劇烈，則對企業的衝擊亦愈大，直接或間接影響到企業的生存與發展。八十年代企業面對的環境，不論就其複雜性、動盪性或變化速率來說，較諸以前任何年代都有過之而無不及。因此，所有企業，不論規模大小，在制定與施行政策的時候，都需要更注意企業的環境因素，了解環境對企業可能提供的機會或造成的威脅，以作適當對策。筆者就①企業的外部環境因素，②資料的蒐集與分析，③企業組織如何與環境因素結合，④企業的社會責任等各項目作分析，並以香港為例。

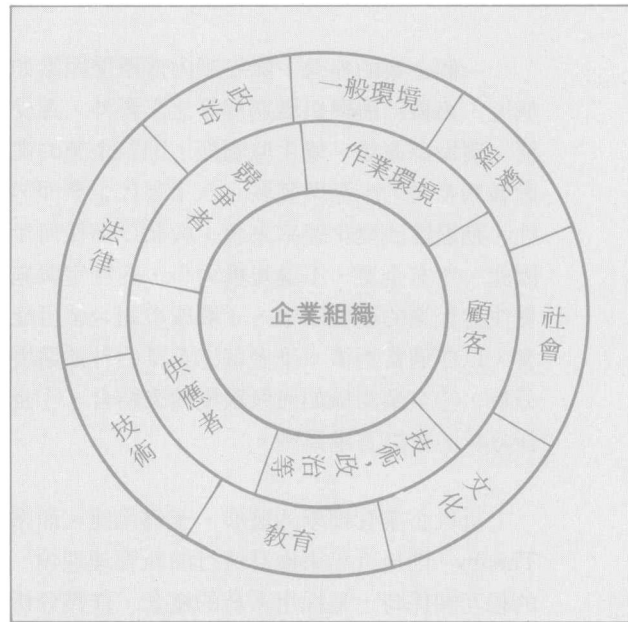
開放系統與 企業環境

近代企業管理學的發展，至為迅速，而系統學派（Systems Theory）則為近年來極為流行的新管理理論¹。我們討論企業與環境的相互關係時，是採用系統的概念，作為分析的架構。系統理論認為，企業組織是一個相互關聯的整體，經理人在管理企業的時候，應該把一個企業機構作整體看待，不可個別地對待機構內的各個部分。系統可分為「關閉系統」（Closed System）與「開放系統」（Open System）兩種。關閉系統認為一個組織機構內，各個組成部分是相互關聯的，組織內任何一部分的改變都不可避免地影響其他部分，正如一個人體內，神經、消化與循環系統互相關聯一樣。關閉系統不考慮企業與外部環境的相互影響，而開放系統則認為，企業組織內各個部分固然是互相依存，整個企業組織與其所處的外部環境也是相互關聯。用關閉系統的觀點來分析企業較為簡易，但很容易導致錯誤的結論。現代企業是一個開放的系統，因此，本文採用開放系統的觀點，分析企業與環境的相互影響。

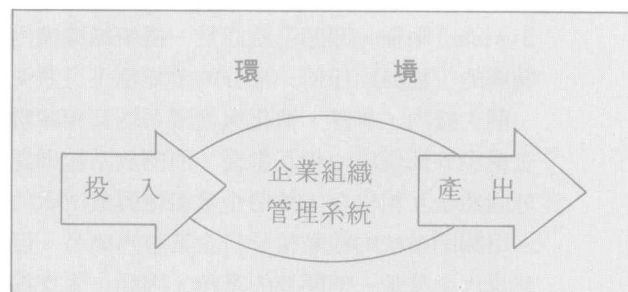
外部環境因素按種類可概略分為一般環境（General Environment）與作業環境（Task Environment）。一般環境指某些環境因素影響某一社會內的所有企業機構，並非影響某一單位企業，故亦稱為

「間接環境」，例如經濟、政治與法律、技術、社會文化、教育等。作業環境因素則較直接影響個別的企業組織，亦稱為「直接活動環境」，例如供應者、顧客、競爭者等。一般環境及作業環境兩者與企業組織系統的關係可用下圖表示——

圖一 一般環境及作業環境與企業組織系統的關係



圖二 環境與企業管理系統



為方便說明企業與外部環境的系統性關聯，我們可以用投入 (Inputs) 與產出 (Outputs) 的概念來解釋。如圖二所示，企業組織經外部環境（一般與作業）取得組織系統所需的投入（如人力、資金、原

料等），通過管理系統（如計劃、組織、指揮與控制過程）生產出產品，以達到企業的目標。

在一個開放系統下，管理人扮演的角色與傳統理論有很大的差異。傳統理論認為管理人可充分控制有關生產因素，因此只關注企業內經濟與技術的合理性，在管理上較為簡單。但開放系統給管理人帶來較大的挑戰，他必須面對難以準確測定的外部環境因素，亦須關注企業如何能適應新的與變動中的環境，以提高管理的效率與效能。系統理論使我們更清楚了解企業組織，並提供了一個研究企業重要的哲學與概念基礎。

現代企業環境 之特徵

我們現在說明企業管理人須考慮的環境因素，尤其是在制定與施行企業策略的過程，環境因素的鑒定特別重要。外部環境因素對企業個別部門的影響，因時因地而有所不同，影響的廣度與深度亦有所差異。

（甲）一般環境因素

經濟環境 管理人須考慮企業所需要的勞力、原料及其成本。工資與原料成本隨時間而變動，分析其變動是經濟的問題。企業管理人須評定與預測在可預見的將來，通貨膨脹變化的速率。在第二次世界大戰後一段相當長的時間內，大多數先進及發展中國家均能獲得穩定的經濟成長率，同時將通貨膨脹壓抑。但轉入七十年代以至迄今，經濟學家發現控制通貨膨脹已不是一件容易的事。構成通脹的因素極其複雜，而且又與國際油價有關。石油輸出國組織自1973年以來，已將油價從每桶二點一美元增加了十多倍，今後每年還會再調整。管理人須認識到，廉價石油的時代已經一去不復返了。

現代的國際經濟關係，主要的特徵是各國彼此相互依存。香港屬於一個極度開放的經濟體系，因此極易受到國際經濟變化的衝擊。過去兩三年來，香港的高通脹率以及現在的高利率，令管理人員大為困擾。由於經濟環境的改變會影響產品及勞務的成本，因此，企業管理人須用相當多的時間來分析有關因素，並預測將來經濟狀況的可能改變。

法律、政府與政治 企業與政府法律有密切關係。法律是一個社會用來解決紛爭的一系列法則（Rules）。在商業領域裏亦有一整套的法則，企業必須在既定的法律架構下從事營業活動，這套法則稱為商法。任何商業上的紛爭必須通過法律的途徑解決。自由經濟體系下的商法包含有契約法、代理法、財產法、破產法、票據法和版權法等等。

在西方自由企業國家，政府應扮演何種角色是極富爭論性的題目。政府的經濟功能包括①促進財貨的生產，②提供訂價體系。資本主義的特質是自由競爭及財貨與勞務的自願交換。因此，政府須確保企業在公平與自由競爭的環境下經營，防止企業的獨佔。

現時，西方的國家在自由經濟企業活動中扮演愈來愈重要的角色，這主要是民間要求增加保障大眾的利益（如勞工法例、保護消費者利益法例等），與及提供新的服務所致。香港政府一向採取盡量不干預市場活動的政策，主張自由競爭；這項政策導致香港戰後經濟的急速發展。但香港政府對企業活動亦非完全袖手旁觀。一方面，它通過各半官方機構如生產力促進中心、貿易發展局等，為企業提供各種技術輔助服務，吸引外資，開拓海外市場，同時代表香港與外國政府或國際性經濟機構簽訂各種貿易協定。另一方面，它亦制定勞工法例，保障工人權益，促進勞資關係。不過，香港政府對企業的管制，一般來說，比其他自由企業國家少得多，這有利於香港企業的發展。但是，由於環境日益複雜，時代不斷變化，政府未來或會加強對企業活動某些方面的管制，例如防止環境的污染。

政治環境亦會影響企業未來的發展。就香港而言，中英關係目前空前良好，雙方均無意改變香港目前的現狀。不過，1997年的租約期滿，對企業未來的發展來說，始終是一個陰影，因為企業在決定巨額長期投資之前，必定會考慮這項因素。在未來三數年內，租約問題或有圓滿的解決。

技術改變 跟普羅大眾一樣，企業家同樣感受到「未來的震盪」（Future Shock）。這一辭語是杜富勒（Alvin Toffler）首創，用以描述人們在過短的時間內，受到過大的變化，會陷入極度緊張與無法適從之境²。在過去數世紀以來，技術創新，一日千里，而且不斷地在變化中。在過去短短的十數年間，我們看到一項又一項的技術革新，例如電腦、激光、影印機、綜合電路、彩色電視、核子發電、人體器官移植、人造心臟、高營養食物等等。有些技術發展比原來的發明更要令人嘆為觀止。例如，我們今日已有一具小如打字機的電腦，其能力已超越二十年前裝置在整整兩層大廈的大型電腦。又如過去許多認為必定死亡的疾病，今日已有新的藥物可以治療。

技術革新的步伐，將來還會持續下去，其原因有三——第一，比過去任何時代，我們今天有更多的科學家與工程師，這些專業人員不斷地改良過去的發明，並創造新的技術。第二，現代的社會，已是技術取向的社會，人們不斷致力於新技術的發明。第三，大部分的發明都是「需求導引」的，換言之，有關的發明是由現在或潛在的市場機

會激發的，目的在獲取利潤。由於人們對財貨及勞務的需求不斷提高，迎合這些需求的新技術一定會出現。

快速技術的革新，給企業家造就了機會，當然也可能是一種威脅。他的機會來自找尋或利用新的技術，滿足新的需求，而他面臨的威脅則來自兩方面——甲，新技術突然出現，使企業現有的產品變為陳舊。乙，新技術改變了企業人員原有的價值觀。價值觀的改變可能對企業有利，亦可能有害³，問題在於如何處置。在香港這樣一個極端開放的經濟體系裏，企業受到技術的衝擊特別大。技術的改變會影響到企業的競爭地位，因此對技術的轉向要加以特別注意，使企業不致損失競爭能力。

社會文化 文化因素包括歷史背景、思想、價值觀以及社會規範（Norms）。一個社會的價值觀及風俗習慣，基本上建立了組織機構及管理人如何經營的指標及方針。有時這些指標是相當狹窄的，例如許多國家有種種社會上的障礙使婦女難以在管理事業上一展所長，儘管有少數的婦女作了不少個人的犧牲才坐上高位。

在某些領域內，指標或較為廣闊，如接受主人與下屬的關係。有時這種關係很正式化，下屬僱員對較高層的人士極為尊敬。但有些機構，自我的氣氛很濃厚，職位上的差別不易表現出來。香港是一個中國人的社會，中國人傳統注重權威思想，所以屬於前者。

一個社會的價值與習慣亦可在一個企業組織結構上反映出來。美國與日本的公司，在結構上與管理上都有所不同，而二者又與法國有差異。在日本，一個僱員對一間企業的承諾是終身的，企業的決策是集體的、一致的，較低層的工人參與政策的決定比美國工人為普遍，而法國的企業，因社會的關係較為僵硬，其結構比美、日兩國更為正式化。

更重要的是，一個社會的價值觀與習慣會影響個人對組織機構的看法以及工作的態度。一個社會對權力及工作態度上的改變，使管理人的工作更加複雜化。在香港，工人教育水平逐漸提高，接受權威的思想已不如過去的強烈，作為一個管理人必須認知及預測社會氣氛的改變，並找出應對的辦法。

教育 企業員工的質素與教育水平有關。以香港而論，由於中國人傳統上一向注重教育，加上政府的九年免費教育政策，所以一般教育水平高，文盲率極低，因此勞工的質素普遍優良，有助於生產力的提高。由於工商業的需要，政府近年來已大大擴充中等工業教育、技術訓練學校，以及大專院校的工科和工商管理學院。在香港正走向高技術工業的時代，社會能否提供有關工業足夠的專業人材，極為重要

，管理人在人事管理方面需作安排。

國際層面 在外國從事生產及銷售的企業，其成敗在很大程度上繫於其對所在國法律、風俗習慣、道德觀念、經濟制度及管理方法的認識。一間跨國公司如在二十個國家從事生產活動，要在五十個國家或以上推銷其產品，顯然要對上述的變數有深刻的認識。

在本國從事營業活動的企業也需要了解其他國家如何經營，因為他們的產品需要與入口貨競爭。即使企業沒有外國顧客及競爭者，本身也可能依賴外地的原料或生產設備。安排簡單的入口支付也需要一些外匯市場及外匯率變動的知識。此外，國際政治常識也是很必要的。

（乙）作業環境因素

上述的外部環境因素是較為一般性的，而供應者、顧客與競爭者等外部因素的影響則較為直接。必須指出，一般環境與作業環境有時不易分辨，而且常常在改變中。某些一般環境因素也會直接影響到企業組織的決策與改變過程。以下分述某些作業環境因素——

供應者 每一個企業組織都需要從外部取得原料、零件、能源、設備及勞工來生產產品。因此，沒有一個企業機構可以和原料及勞工的供應者脫離關係。

採購管理人通常會與幾個競爭的供應者交往。在這個過程中，有時會出現支付供應者較高單位價格的情形，這是可以接受的，因為它防止企業對某一供應者過份依賴。一間企業只與單一個供應者交易是相當危險的事。此外，如將原料的採購分配予幾個供應者，則各個競爭者可能會給予較優惠的價格，同時亦可使供應者的產品品質符合規格並能按期交貨。

企業與僱員的一些關係取決於勞工市場。如果勞工市場「緊張」，合格的員工少，企業須支付比市場較高的工資，提供較好的工作條件以及額外利益。如果勞工市場有許多合格的員工彼此競爭某一項工作，則可支付平均的工資。不論勞工市場情況如何，所有的管理人都需處理僱員流動率、缺席率、停工等問題。

顧客 推銷產品及勞務的策略，因不同的顧客與市場型態而異。企業的顧客可能是一個機構如學校、醫院或政府部門，或者是另一間企業如建造商、批發商或零售商，或是一個個別的顧客。至於市場的型態，可能是競爭性的，比如有大量的買方和賣方。在這種市場型態下須特別注意產品的價格、品質、服務及產品式樣，才能保留老顧客，吸引新買主。企業的市場型態如屬於寡佔性的，即賣方人數少而買方的人數眾多，在這種情況下，企業則須從事品質、廣告、企業形象等競爭工作。如果企業是一個獨佔者，許多顧客只能從一個來源購買

產品，如電力公司。在這情況下，與政府管制機構的關係極為重要。

競爭者 與顧客環境密切聯繫的是關於競爭者的型態、數目及行為等問題。企業如欲增加市場佔有率，則必須從其他競爭者手中爭奪過來。這表示企業必須令顧客有更大的滿足感。如果產品及價格相同，企業須在包裝、服務或公司形象方面給予顧客不同的感覺。

又如企業為達致其銷售目標而加強其廣告宣傳，其他競爭者可能用另一種推廣方式企圖抵消影響，例子是最近香港「鐵力威」與「力保健」兩種營養飲品之電視宣傳戰。因此，企業對其他競爭者的動向必須保持留意，並將不良的影響減至最小。

上述的一般與作業環境因素，可按環境的特性來劃分。伊末里與托里斯特把環境特質分為下列四類型⁴——

第一類型是平靜的（Placid）、隨機的（Randomized）。這是最簡單的一種環境，企業無須預測環境，因此不需要策劃。第二類型是平靜的、類聚的（Clustered）。其特徵是環境尚未急劇變化且較可預測，因此策劃變為重要。第三類型是干擾的（Disturbed）、反應式的（Reactive）。在這種環境下，企業必須考慮幾個類似的組織機構，因此伸縮性極其重要。第四類是騷亂的領域（Turbulent Fields）。這是一個極其複雜，快速改變與難以預測的環境。伊末里和托里斯認為企業組織的環境已由第一類移向第四類。這與杜富勒所描述的「未來震盪」相仿。環境的改變對企業組織造成許多難題，現代與未來的企業必須適應外部的環境才能生存。如何與環境適應配合將留至在後面討論，但首要的步驟是蒐集準確的環境資料。

環境資料之 蒐集與分析

（甲）環境訊息的蒐集方法

一般而言，企業可用下列三種方法蒐集環境資料——

第一種方法是通過口頭或刊物獲取。口頭資料來源包括——（1）傳播媒介如電台或電視，（2）企業的僱員，（3）企業的顧客、供應商、競爭者、財務機構執行人員、政府僱員與大學人員等。至於刊物方面，海外的工商業刊物、本港商業報紙與雜誌、政府出版的刊物等等均提供許多有用的資料。

第二種方法是聘用商業間諜，搜集競爭者的商業秘密，但必須通過合法的途徑取得。有關這方面的情況我們所知不多，這且與商業道德有違，故此不論。

第三種方法是預測。任何影響企業或工業的要素如技術、人口、市場等均可預測。目前已有不少的預測方法可供採用，例如可用Delphi方法預測技術變化，其他如迴歸、計量模式等方法均可預測經濟

、市場、產業的趨勢。香港中文大學經濟研究中心的ERC計量模式，就是用來預測香港經濟的變化。此外還有其他的預測方法，例如「投入產出模式」，在歐美便甚為流行。

(乙)環境的分析

蒐集到有關環境資料後須要加以分析。分析員可編製一「環境之威脅與機會剖面表」(Profile)，以鑒定何種環境因素對企業有利，何種不利。現假定有一家香港紡織企業，姑且定名為ABC紡織有限公司，其「環境之威脅與機會剖面表」可能如下表所示(所有判斷均屬假設)。

剖面表編製程序如下——

香港ABC紡織有限公司「環境威脅與機會剖面表」					
因素	因素權量 ¹				對ABC公司之重要性
	强+	+	-	强	
<u>一般因素</u>					
政府管制	✓				++
外國政府保護主義				✓	---
經濟結構改變				✓	--
技術革新			✓		-
<u>供應因素</u>					
原料			✓		○
原料訂價			✓		○
供應者數目		✓			+
<u>市場因素</u>					
新產品			✓		○
價格結構				✓	-
需求		✓			++
消費者偏好		✓			+
新競爭者				✓	-
產品生命循環			✓		○

註釋：

1. 權量是表示有關因素評估為有利(機會)或無利(威脅)，有利者評予+號，無利者評予-號。
2. 重要性表示加權因素對ABC公司的影響程度，其重要性用下列符號表示：○=中性，-=負號，+=正號，愈多減號愈不利，愈多+號愈有利。