

榮民工程股份有限公司因公出國人員出國報告書

出國類別： 進 修

赴美國研習高階企業管理報告書

服務機關：榮民工程股份有限公司

出國人職 稱：簡任十一職等、處長

姓 名：黃瑞麟

出國地點：美國

出國時間：89年9月4日至89年11月11日

報告日期：90年2月11日

行政院研考會編號欄

摘 要

哈佛大學高階企管研習係一極具國際觀的訓練班，學員限定為民間組織或企業界之高階主管及政府機構之高階人員。為維持該研習班多國籍、多種族之特性，學員之篩選極為嚴格，每年分春季及秋季舉辦兩期，每次授課時間共計九週，每期人數限定 170 人，授課時分兩班，大型演講時則併為一班。教室與學員宿舍係在同一棟大樓的不同樓層，教室內配有各式現代化教學設備，宿舍內則裝設電腦與訓練計劃中心連線，隨時傳送各項教學資料，包括授課前必須研習資料，觀看之各項教學影帶及課後作業。授課方式以個案研究為主，每日平均三個個案，因須事先準備，故閱讀負荷每週均在 400 頁左右。除教室授課外，早晚課前及課後每日超過兩小時之小組研討為學習過程中極為重要之安排，目的在使來自不同背景之學員能相互學習切磋以加深對問題的了解。課程內容則以現階段盛行之新經濟各項發展為主軸，探討知識經濟環境下，企業經營管理所受到的衝擊及應變之道。個案研究之涵蓋面極廣，尤其對失敗案例之探討或瀕臨失敗但卻能反敗為勝之變革經過，或長期間保持成長及獲利之企業楷模。其間涉及管理層面問題，新技術、新理念之採用，對於正在轉型中之企業，極具參考價值。哈佛大學之個案研究極為企管界所稱道，其國家研究、個別企業研究，均係持續進行，故同一個案有不同時期之資料，部份個案已更新至 2000 年，頗能掌握經濟脈動。歐美其他知名企管學府相關研究報告(包括 MIT 及 INSEAD)該校亦予採用並隨時分發以供研讀。對於經理人之領導統馭，特別是在新經濟環境下應有的作為，團隊編組、會議及談判技巧、個人潛能開發等訓練班也有相當份量之訓練課程，供學員學習，九週之訓練極為緊湊，除主要課程有固定教授外，另外安排該校教授講授專題或邀請校外大企業負責人演講，甚或以越洋研討方式進行遠距教學。此項研習兼顧學理及實務，為極扎實的企管訓練，對提升學員之管理知識與技能，極有幫助。

目 錄

壹、目的	1
貳、過程	2
參、心得	5
一、專題部份	5
1. 經營策略	5
2. 作業程序	10
3. 以程序槓桿創造策略優勢	13
4. 組織佈局	15
5. 運用管理技術促進組織運作效率	18
6. 人員管理三個課題 - 程序、學習與回應	27
7. 恢復組織活力的要徑	31
8. 有效的組織 - 學習型組織	37
9. 領導變革與終身學習	40
10. 國家分析	61
11. 行銷策略	69
12. 財務管理	82
二、書本部份	93
1. 財務管理分析	93
2. 資訊技術	102
3. 策略聯盟革命	110
4. 危機管理--「古巴飛彈危機的十三天」	117
三、綜合感想	120
1. 新經濟環境的挑戰	120
2. 強化策略管理，迎接新世紀	122
3. 重視成本與績效，創造三贏	124
肆、建議	126
伍、個案研究目錄	129

出國報告書

壹、目的

榮民工程公司於八十七年七月一日由榮工處改制成立，以公營公司型態繼續營運，並計劃於三年內，即八十九年六月三十日完成民營化。榮工公司由於係概括承受榮工處之業務、人員及資產，是以營運初期仍無法擺脫榮工處原來國營事業機構的作業型態，另外由於輔導條例議價條款取消後，榮工公司必須與民間營造公司在同一基礎上以競標方式爭取公共工程，在競標價格偏低情況下，榮工公司維持原有型態經營已日益困難，是以改善經營體質，引進企業化經營觀念與管理技術，已成當務之急。哈佛大學高階企管研習之設計係著眼於發展高階主管之管理能力，其訓練成效在國際間頗負盛名。訓練課程分為兩部份：介紹最新的管理知識、概念與方法，範圍涵蓋財務、行銷、資訊系統與技術，競爭與策略，組織效能與作業程序管理等。訓練學員如何處理複雜的決策，如何以互換條件與判斷獲取較有利結果。

學員共 170 人來自 35 個國家，個人之知識、經驗及文化背景均不相合，在兩個多月朝夕相處中，經由“生活小組”、“討論小組”、“產業小組”等不同組合設計，互相學習、成長，並將個人在工作環境中面臨之各項問題，在訓練中尋求答案。

榮工公司民營化勢在必行，為改善體質目前已辦理組織精簡、人員裁減、作業程序簡化、內部稽核之加強與控管，今後在經營管理方面，更須迎合世界潮流，運用資訊技術，進一步精減人力，發揮團隊力量提高作業績效，並在財務管理、組織效能及策略與作業程序管理等領域更為加強。哈佛大學高階企管研習所提供之訓練內涵正符合榮工公司現階段企業轉型需要，希能經由新技術之引進，提升競爭力，並營造有利條件早日完成民營化，以脫離公營公司之束縛，使榮工事業能在現有基礎上持續成長，成為國家強大的建設實力。

貳、過程

1. 第一、二兩週

89年9月6日開訓，6-9日為Nike公司個案研究，此項研究目的在使學員了解個案研究之方法，並介紹全部課程所將涵蓋之主題與概念。9月11-16日編組生活小組訂定生活準則，期使小組功能開始發揮。此項小組之組合目的在於凝聚來自不同國家之學員之經驗，期能相互切磋以增強學習效果。小組成員除自我介紹外，另就個人對其國家、產業、公司及自身所面臨之各項問題與挑戰提出報告並交換意見，以使各人對參與此項訓練計劃的目標有更深切的體認。在此期間授課內容係集中於管理會計及財務管理模式之介紹。

2. 第三-八週

七項課程同時進行，課程涵蓋範圍涉及不同領域並力求深入，課程有部份重疊，目的在互相印證不同領域課題之關連性及其影響。

1) 商業，政府及國際經濟，由 Richard Vietor 教授講授

此項課程主要觀察全球各主要區域間之經濟成長、商業發展、政府開放程度等導向全球化經濟的行進軌跡，授課過程中特別著重競爭力分析，尤其是各國在經濟管理與提升國際競爭力方面所作的努力為主要分析範圍，目的在探討國際經濟發展趨勢，以了解其對本國經濟及產業之影響。

2) 競爭與策略，由 David Yoffie 教授講授

課程主題在於探討近年來產業界的實際競爭情況，以及公司如何能運用有效的策略管理創造持久的競爭優勢。課程特別對經理人在公司進行全面策略規劃時應行掌握的事項加以研析。

3) 財務管理，Marc bertoneche 教授講授

本項課程並未考慮學員在財務方面的訓練背景，課程除分析各項財務管理基本模式外並介紹全球化市場財務管理的最新發展。課程目的在使經理人了解公司的競爭策略中，財務管理的重要性以及

如何在未來經營管理中使用各項廣為企業採用的分析方法，以提升財務規劃能力增強策略管理。

4)管理概述-程序與作業，David Garvin 教授講授

本項課程著重實際作業之執行，以及經理人有效處理工作之方法，基本上係假設重要工作均係依據程序完成，此項程序包含不同任務與作業的先後順序，隨著業務發展，各項計劃之執行步驟及目標將日趨明朗，不同部門及參與人員較易化解歧見並凝聚組織力量共同達成預設任務。程序設計、方向及功能等規劃工作常須不同技術來完成，本課程介紹各項技術的運用範圍及經常使用之管理工具，並以程序規劃與執行之實例以引證其功效。

5)資訊、組織與控制，Warren McFarlan 教授講授

現代資訊科技包含電腦、電訊及影像處理，對企業的組織、產品及控制系統產生極大衝擊。過去這些技術在公司內都只扮演輔助角色，隨著技術發展目前已成為策略上極為重要的一環。本項課程直接對公司如何運用資訊科技促使組織架構與控制系統轉型的過程予以探討，並以實例說明資訊科技在現在管理中的關鍵地位。

6)管理與組織效能，John Gabaro 教授講授

由於競爭環境的需求，現代的企業不論是公司或及其經理人均須具有更高的管理效率，方能永續成長，本課程係由個人與公司內部，特別是公司內的不同層級間，在增進效率過程中應有的各種不同作法及必要改變。

7)市場行銷，V.Kasturi Rangan 教授講授

本課程對目前企業界所面臨的兩個重要趨勢加以探討：由於全球競爭日漸激烈，產品生命週期已大為壓縮，產品/市場 商品化的壓力隨之日增。本課程先研析供應商為增進顧客價值及企業利潤之顧客管理策略，並探討此項策略所能產生的影響。由於現代技術的擴散，商品上下游的運作管道已起了革命性的變化，使得製造商、中

間商及顧客的關係，在本質上產生了變化。本課程將探討在此網際網路時代，各種管道之設計與管理所受的衝擊，思考方向及相關問題。

3. 第九週

本週將集中探討企業管理之特別課題，這些課題必須由組織內的管理階層加以整合。內容涉及資訊技術、委外管理、組織再造、環保問題、統馭領導以及道德價值觀等六種功能性的學科，也是現代企業所需面對的重要課題。

4. 第十週(三天)

各項課程總結及結業儀式。11月9日離校。

參、心得

一、專題部份

1. 經營策略

經營策略是企業創造競爭優勢的有效工具，導引企業的行進方向，使企業能獲利成長。策略制定前，必須對關連產業及營運環境進行深度分析，藉以了解可能獲利的機會、可動用的資源、顧客或業主的經濟狀況、以及企業自身，競爭對手或可以互補的合作伙伴，在整個產業中個別的定位等內外因素，再據以研擬經營策略，並以具體可行及區隔化的程序相配合，執行中尚須隨時檢測其適用期限的長短，以便適時修正。

企業整體策略的規劃步驟，首須設定營運目標與企業願景，其他相關策略均以此為中心。企業的策略導向一般都以創造競爭優勢為共同目標，包括研究發展、財務、產品及目標市場、行銷與服務，銷售與分配、製造、採購、人力資源、資訊系統等，策略在定案前，應再作評估：如願景與競爭優勢、一致性(內部、外部、長期)，適用期限、資源的取得及可能潛在風險、社會回饋等，以期完善。

在軍事上，戰爭的策略被視為一種藝術，因為在兩軍對壘時，沒有一成不變的單純公式可以套用，而且即使是經過精細策劃的戰略，仍會因為偶發事件，執行缺失，以及遭遇敵軍卓越的指揮官而失敗。策略往往是經過長期的研訂，在外在環境變化無窮的環境下，所產生的一種思考模式，但是當部隊在殘破的戰場上行進時，卓越將領憑藉本身機智隨機變動的指揮戰略，已形同一種藝術創作。

但在商場上，策略研訂趨向科學化，在二次大戰後，企業由單一事業逐步走向多角經營，新一代的經理人需要處理更複雜多變的情勢，從採購，銷售到創造綜效，分配資源等，涉及的知識已非只憑上層領導人本身的智能與經營才幹所能操控，有時必須借助企業外

的顧問，運用各種管理模式與分析工具來協助策劃。但這種競相以科學論證來決定策略的作法終於遭遇瓶頸，譬如相對市場佔有率與獲利率的關連性就受到質疑，而推陳出新，流行一時的策略工具也令人目不暇接。在 1960 年代，強調外在因素的影響，分析模式和學習曲線、市場佔有率及產品生命週期等為當時耳熟能詳的用語；1970 年代注意力轉到企業的獨特能力，相對成長與市場佔有率的矩陣關係，強調 SWOT 分析；到了 1980 年代，企業分析指向股東價值，並以時間及品質管理能力為基準，衡量企業競爭力及其核心能力；到 1990 年代，關注焦點轉向企業內部，企業再造、學習型組織、利潤區、混沌理論、生態系統等，新的觀念廣為業界採納，企業經營型態快速演變。21 世紀已經來臨，可以預測的是，企業界仍會有新的理論與工具，這些推論的邏輯，是否都正確無誤，確能顯著改善經營管理，提升競爭優勢或只是新瓶裝了舊酒，仍待考驗。

新的管理理論開始探討策略應有的架構，認為策略首應著重企業內外部的平衡，而不只是一味的組織再造或機會與威脅分析。競爭策略不應只是和或戰的關係，而是要探與討對手合作的可能性，以便一起把市場的餅做大，而不是以爭食較大塊的餅為能事。策略是要創造價值同時也擷取更多價值；要去了解企業所處的環境，更要去塑造企業未來的環境；以明確的架構去減低假設狀況的不確定成份，並補強財務分析技術的不足。流行一時的策略模式，都只是在這樣架構下試圖找尋適合當時大環境的最佳答案。

策略規劃由分析經營環境著手，以求了解產業結構。依據管理大師波特的看法，企業在經營時必須面對五種力量，即買方的力量、供應商的力量、新進市場者的威脅、替代者的威脅，以及競爭對手的反向力；新的管理模式，則以產業獲利率為主軸，並歸納產業獲利的六種可用資源，除上述五種力量外，另增加產業互補的第六種力量，這六種力量也是可以引導企業創造利潤的可靠資源。

從經濟面分析產業時，先要了解產業偏離完美競爭環境的程度，因為只有在完善的市場機制下，才有可能獲得正常利潤，其次就是

要了解誰在創造價值或擷取價值，買方或供應商對企業獲利能力的影響，替代者或可能進入市場的新來者，對產品需求與利潤產生的衝擊，市場內的同業間是否會削價競爭，是否能找到互補對象以共創造價值提高需求？

產業分析則從基本面作起，各個競爭對手的實力都要詳加評估，外在力量是產業的變化主因，甚至可能改變整個產業結構。企業應隨時自省，究竟是面對強勁的對手或不堪一擊的競爭對象，更能使本身受益。

不同產業競爭程度也不相同，主要的影響因素為：整體產業的成長幅度，固定成本與附加價值的變動情形，產業規模與學習型的經濟環境，業務成長速度、產品特性、變換產品的成本，與主要競爭對手全力對抗，或維持競爭但力求平衡、企業結束營業時可能遭到員工或股東的阻力。這些因素都足以影響市場的競爭型態，尤其在結束營業時對特別資產的處置，關廠的一次成本支出、經營策略、人情因素以及政府與社會層面的障礙，都要整體考量。任何企業在規劃策略時，都不能不預留退路，因為有時結束比創業還要困難。

當進入一個新的市場時，首項考慮因素為：最小的經濟規模，最低限度的經驗、產品的特性、變換產品的成本、所需資金(應先衡量機會成本與可動用資源)、政府政策及可能遭遇到的同業抵制等。由於現代企業講求多角經營，除核心事業外，新市場開發為企業追求成長的重要途徑，分析上項因素應有助於策略之運用。

買方的力量可區分為兩種型式，一種是本身擁有的力量，包括集中購買以量制價、以訂購替代產品為要價籌碼、下遊廠商的整合及以要求變換產品影響成本等；另一種力量對價格更為敏感，包括變動訂購數量以影響產品成本，利用產品的差異性取得價格優勢、掌握資訊增加說服力、產品瑕疵衍生成本的轉駕、買方策略與獲利率等。買方可能是顧客或業主，其策略對企業影響最大，企業策略最大追求目標既然是顧客滿意度，則只有使買方獲得最大利益，才有

可能維持長久的買賣關係。

替代品的威脅，包括直接的產品取代，如柴油之取代汽油；有與無的取代，如以水錶計費或固定費率收費；經常使用或不常使用；上游或下游的垂直整合。這些因素的重要性在於對需求量產生衝擊，使需求受到影響也使價格起落，甚至於限定價格只能在一定範圍內調漲。在新的經濟環境下，新產品如雨後春筍，優越的性能常常攔截舊產品去路，對企業生存構成重大威脅。

互補的功效是希望化干戈為玉帛，新產品進入市場，可以帶動另一種產品價值的提升，譬如電腦的軟體與硬體、汽車與汽車保險或購車貸款、麵包與奶油果醬都是很好的互補實例。這類互補的產品不但可以刺激需求，擴大市場，尚可提升價格，創造更大價值，是以企業在策略中，對可能的互補力量都應善加利用，以壯大實力，共創更大的價值。

產業動態分析，不能只侷限於目前的產業情況，對於預期中無法掌握的情況，如供應、需求與政治的動盪等足以影響企業未來走向之因素，均應詳加分析。其他導致產業變化的動因，如技術，人口變動，生活型態，競爭等也應深入探討。事實上，現在的企業經營的思維，已跳脫舊有框架，著手塑造未來，主導新興產業的型態，因此，在策略上不只是考慮目前的顧客，供應商，更要去想像未來的顧客與可能的競爭者，根據這樣的推估，重新為企業定位，並建構競爭優勢，追求永續發展。

為了取得有利的競爭地位，成功的策略為基本要素，這種策略必須能達到幾項要求，如建立顧客忠誠度，以壓低買方氣勢；以多重資源，抵銷供應商的強勢地位，壓制新進同業，或採取各個擊破戰略以降低競爭威脅；爭取投資先機，以提高後繼者進入市場門檻；合併雙方利益以減低替代者之威脅；協助創業，以結合互補力量。低成本、高價位為創造高度成功企業的兩大要素。

最理想的企業定位，係介於買方購買意願與本身成本之間，並經由資訊技術的有效運用、靈活的流通體系與持續的低成本取得有利地位，創造價值，再以極低的業管費與低售價攻佔市場。經由成本的有效管理，使產品價位差異加大，取得有利定位以推向尚未開拓的獲利區。企業定位應考慮產業結構，不能一成不變，選擇產品特性，有時需要捨棄部份利益以換取較有利的地位。策略必須使企業能發揮獨特能力，以作為競爭優勢的最大憑藉；定位則要採取動態，以便能在長時間內使優勢更形擴大。市場情況瞬息萬變，順應潮流，正確定位為企業生存之道。

正確的選擇正是策略的精髓，選擇或創造具備吸引力的產業，以營造超級及持續的競爭地位；策略分析焦點在於確定企業的營運方向，作關鍵性的選擇。一項不當的投資都可能影響企業的存亡，卓越的決策通常是朝向正確路線，只要能配合執行與作業效率的不斷改善與提升，業績必能蒸蒸日上。總之，策略不僅是要了解企業所處環境，也有設法改變或塑造更有利的環境，策略決定企業行進方向，整合個別行動，使業務目標明確，也是經營管理重要的一環。

2. 作業程序

事業的運作，程序設計已逐漸廣獲重視，程序是一種架構，經過詳細評估的作業方式，目的是對特定的顧客或市場提供特定的服務或產品，生產部門決定何種產品，而程序則是確定生產步驟，程序在組織中可以成為主腦或左右手，影響公司走向、營運績效。在作業時，程序對跨越不同時間、地點的一連串工作項目，規範了先後秩序，及頭尾的時間，明確標示預期的輸入與輸出，是一種行動結構，這種結構緊密的程序，經由不斷的革新，可產生極大利益，但是，只有程序設計者與執行者都認同程序的正確性與可行性，實際作業才可望獲得有系統的改善，工作革新的目標才能達成。

組織由上而下的結構，只著重各別階層的任務與相互間關係，而程序結構則要導引組織產生價值，由於組織架構變動不易，程序也往往受其牽制，由於程序內涵涉及作業成本、時間、產品品質與顧客滿意度等，所以只有當作業成本或顧客滿意度等發生變化時，改善程序的功效才會受到重視。

有些經理人對程序所能產生的推動力抱持負面態度，他們認為程序規範員工行事準則，如何能產生動力，事實上，恪守程序絕非壞事，因為程序 作業納入一定軌道，除非設計有所瑕疵，否則程序絕非作業無法加速或效率難以提高的主因。

程序只考慮工作如何執行，而不涉及產品種類及服務對象與範圍，一個組織如要成功，必須能提供優良的品質與服務，具備優質人力及有效的作業程序，方能在生產與銷售上有良好成果，但一般公司對技術研發的重視，遠勝於程序改良，對於程序的設計，則認為只要能在內部引導組織再造及製造改善的目的即可，對於市場行銷、管理程序等則沒有受到同業的重視，只有對程序的重要性有了不同的看法並予接納，才能在產品與程序改良的投資上取得平衡，並使第一線作業情況得到應有的注意。

組織創新改革過程中，生產與製程通常有所區分，生產一般較受重視並獲得較多研究資源，但最近趨勢，製程已逐漸受到重視，尤其在服務業服務顧客與作法兩者已難區分，成熟的產業，在尋求更佳產品的同時，已無法忽視作業的過程。結構明確的程序，可以從不同層面與角度來加以檢視，譬如可以先行檢視，完成一項作業所需的時間與成本，各個環節的輸出是否合宜，也可以從用途、一致性、變動性、不良率，以及其他因素來衡量，評估的結果可以用來核對改善措施是否有效，以及是否持續執行這種改善計畫。

程序改善的方法，必須與顧客的期待相吻合，因為程序主要目的就是要使顧客獲得產品價值，所以客滿意度更是評估程序優劣的重要指標，顧客往往成為程式設計與生產績效的最後裁量者，在程序管理計畫全程實施的過程中，顧客的反應成為必要的測試。

程序所屬部門必須明確，這些部門負責程序設計與執行，並確保顧客需求能獲得滿足，由於程序往往跨越組織內部存在的部門界限，很難有明確的歸屬，但被賦與改革任務的負責部門應將程序視為正式組織架構外的另一程框架，以便在程序需要作重大變革時，組織能在程序框架下運作，如此，負責部門才能獲得推動改革的主導權，以克服各項觸及組織變動或則打破"一向都是這樣做"的行為模式所產生的阻力。

程序不論大小，都不容忽視，從服務顧客到答覆抱怨的信函，都有其一定的作業方式，涵蓋面越廣的程序越能發揮功效。一般程序改革，都從大的程序著手，即便是業務複雜的超大型公司，這種大的程序也很少過 20 個，主要包括產品開發，顧客訂單的滿足以及財務與資產管理。另外，也可就作業與管理再予區分，以製造業為例，作業方面包括產品開發、顧客爭取、顧客需求之確認、製造、後勤整合、訂單管理及售後服務；管理方面則包含作業監控、資訊、資產、人力資源管理、計劃與資源分配等。從組織的橫切面上可以看到程序在各項輸入與輸出，最後到達顧客手中時的實際動態，以程序為導向的組織，對組織功能的束縛，應予適度釋放。

但目前情況，多數公司只重視產品與服務在橫跨各部門時產生的連動，從工程部門開始帶動市場行銷、製造、販售、顧客服務等，這種穿越式的連動作業既費時又增加成本，對顧客卻也未必能提供較佳服務；這種功能導向的作業模式，部門間的任務傳遞，常常缺少良好的協調，因此，產品由實驗室到市場，或由顧客訂單到送貨，其間涉及時間與成本，管理問題很難有明確的責任歸屬，程序革新以快速傳輸方式，使不同資訊在同一平台上在部門間平行傳遞，對業管部門或產品單位間所產生的界面加以改進或去除，以產品開發程序為例，其過程即關連不同部門的技術，產品設計先要進行研發、市場測試，以及工廠的製造評估；而客戶訂購與服務的管理程序，更要延伸到供應商與顧客，實際已跨越了組織邊界，是以在進程序革新時，跨越不同部門或組織已無法避免。

程序革新一般由縮短時間為起點，再擴及減低成本，提高品質，不同的目標要藉不同的程序革新來達成，譬如縮短顧客需求週期，提高產品品質等，尤其在目前競爭激烈與財務必須加強管理的環境下，程序所產生成本，更要大幅減低。

功能的改善一向為企業所重視，如工廠努力縮短生產週期，也卓有成效，但如果沒有其他功能部門的配合，顧客往往無法受益，生產再快，只可能使倉庫中堆放更多存貨，而銷售部門可能仍然不慌不忙的在核對顧客的信用或解決一些訂單上的紛爭，而無法即時接受下訂，所以單獨改善個別部門功能，其影響有其限度，只有程序的全面革新，才會使組織的內部與外部同時產生影響，並使顧客真正受益。

程序管理對生產線上的製造業最具成效，因為製造業的作業有其連續性，不像有些產業的作業斷續而分割，但借助於資訊科技的力量，程序的改良對其他產業的重要性已快速增加，尤其在這樣高度競爭的環境中，不經由程序改善提高競爭力，企業已很難生存。

3. 以程序槓桿創造策略優勢

近年來，組織再造成為經營革新的新潮流，原來功能式或部門式的組織，在作業上有了更多的水平交流與整合，經理人的工作型態也隨之轉變，影響所及，公司自最高層的經營團隊至第一線的作業人員，都必須配合程序的轉變而適度調整。有一則故事可以說明這種轉變：在外海探油工作平台上的作業人員都知道一項指令，就是萬一平台失火，所有人都必須留在平台上等候救援，不可自行跳入海中逃生，因為平台在海面 150 呎之上，且海水冰冷，跳入海中生存機率極小，但是有一個工人仍在發生火災時跳海獲救，他所持的理由是，他是在必死無疑與可以僥倖不死之間作了選擇，事後證明，這次大火只有十一人獲救，數百人被火燒死。E 世代的來臨，數位隔閡的衝擊，新經濟環境的快速轉變對很多企業都形成嚴酷的挑戰，有如平台失火，如果只會墨守成規，或則認為目前的作業模式已行之有年，也頗具成效而不求改變，那麼在這一波空前的變動中，是否仍能屹立不搖，已無法確定。

作業程序的轉變大企業比小型公司受到更多的阻力，尤以歷史悠久的企業，公司文化與處事準則都已定型，改變更加困難；小公司作業單純，整合容易，配合市場變動與顧客需求，可以對作業方式隨時作必要的裁剪。大公司員工抗拒改變的理由是，懼怕太多的束縛會阻礙員工的創意，失去自由發展的空間，影響效率。但事實證明，有越來越多的公司因改變程序而獲益，新的系統反而是一種解放，使作業的可靠性與一致性更為提高。尤其是善用各種管理程式，以及資訊與網路技術的助力，也使修改或整合大型而複雜流程的困難度大為降低。

改變系統需要適當的人才，具備運用資訊技術能力，已成為甄選主管時的重要考慮因素。推動程序變更通常以個別團隊為之，由上而下逐層辦理，為確保系統能運作順暢，訓練成了必要步驟，方式係由管理核心為起點，逐級推展至第一線為止，使改變融入企業文

化內。個別成員不再只以登頂成功，勇猛直前或天無難事為鞭策自己向前邁進之動力，個人英雄主義不能損及團隊的力量，而不同功能的部門也要以公司全面的作業程序為主軸，使力量與資源能導入同一目標。一切以顧客為導向的時代已來臨，顧客滿意度的整體提升比個別部門的突出表現更加受到重視。在新的經濟環境下，顧客的需求，與外在的競爭力是都已產生基本變化，顧客對產品有了更多的選擇，而未來的競爭對象極有可能是新近進入市場機動靈活、精力充沛、懂得運用資訊知識，但卻是沒沒無聞的小公司。大公司要因應變局的最有效作法，就是在公司內編組更小的單元，以表現小公司的靈活，同時又能維持大公司的優勢，程序的魔力就是可以使兩者兼顧。

由於大型公司的原有程序往往存有許多死角與路障，在改變程序時必須先作清除。過去只著眼大目標，重視現有市場的心態，使大公司對作業的改變沒有急迫感，事實上，現階段的改變是一種革命性的轉變而不是自然演變的成果，幾乎沒有公司能置身事外。為了突破員工心理障礙，選擇性試辦不失為可行的作法，試辦中可以早期發現程序與組織無法相容的地方，而作適度調整。員工必須用心、用手、用腦，在觀念上認同程序改變的合理性，把公司願景植入個思維體系中，不停吸收新知，並決心全力以赴，以達成企業目標。程序設計可分三個層面，即管理、營運與作業，分別界定高層主管、中層經理與員工之互動關係，決策過程及溝通方式。而部門間的交叉關係、企劃、執行與顧客服務，以致於各項作業細則等內容包羅萬象。程序設計可力求週延但卻不能偏離主軸，而且不能一成不變，應以目標管理、總體品質控管、顧客滿意度為量度依據，隨時作必要的修正，以確保其有效性。

總之，公司營運可藉財務槓桿解決資金問題，也可以用程序槓桿創造競爭優勢。程序設計因公司而不同，完美的設計仍須有合格的人員方能有效執行，資訊科技與程序設計、執行必須相結合，才能使公司繼續維持市場地位而不被淘汰出局。

4. 組織佈局

一個組織是否能夠有效運作，良好的佈局是關鍵因素，一般認為下列七項因素是良好佈局的主幹，而且環環相扣，影響組織效能。

1)營運策略：就是構成持續性競爭優勢的方法，也是一個公司獨創的價值。在制定營運策略前須先了解公司可以運用那些資源來開創特有優勢與價值，譬如成本、品質、服務、技術領先地位等；另外，也要探討各種策略執行的優先秩序，譬如是否進入新的市場，開發新的產品，擴大原有市場佔有率，以及提高對業主或顧客的服務品質。在了解這些先決條件後，就可以決定是否要採薄利多銷或以創新工法提供特別服務等策略，以切實掌握營運方向。

2.組織架構：一般係按下列四種組織型態而設計

a)功能性組織：以業務功能而區分，對不同主管賦予不同功能，在業務較為單純，業務量不大，外在環境平穩情況下，這種組織運作良好，也是廿世紀前半段多數公司採用的模式。

b)部門式組織：以部門區分組織，不同部門擁有相同的功能，公司上層則負責分配資源，擬訂長程計畫及部門間協調。這種組織的優點是各部門可對未來威脅與商機迅速反應；缺點是無法善用經濟規模的優勢，而部門間的協調，有其困難，甚至導致成本增加，也容易造成部門間業務衝突與不滿。

c)矩陣式組織：這種組織設計，著眼於領導階層能左右逢源，使部門與功能主管互相擁有對方部屬的指揮權，也使得人力及其他資源能獲得更大運用，但矩陣架構往往造成內部的衝突，也較易產生事權不明，不同主管間必須有極大的互信，期許與影響力，方能運作無礙。

d)網狀組織：這是近十年來逐漸流行的組織型態，組織內包含小型、半自主的小組，小組間維持臨時性或永久性的相互結盟，共同完成所賦予任務。結盟對象可在公司內部，也可是公司外的組織，有時甚至可以是競爭對手，結盟時，只考慮個人的專

業能力，而不考慮個人的身份地位，這種組織對急速變動的市場環境最具功效，但由於界線模糊所造成的衝突與困擾，以及指揮權的不明確，可能對員工還成較大壓力。

在選擇組織架構前，須先了解公司目前基本組織型態、集權或分權，以及不同單位間的相互地位與權限，彈性採用最適切的組織。

3.作業系統：也就是組織管理的程序與步驟，其中包括管理控制、升遷與獎賞，計劃、預算及資源分配，資訊與分配等各種次級系統。健全的系統是組織發揮功效必要條件，由於目前以不同功能部門合組團隊的作法已廣為採用，而多數傳統獎賞制度仍以個人為對象，無法彰顯團隊貢獻，公司改造時，新的程序往往需要穿越傳統的組織界限，是以在公司作業系統進行翻修時，各項新的系統均須配合引進，才能奏效。

4.員工進用：組織內的員工，主導事業的成敗，進用員工時對其背景教育、年齡、性別、專業能力、經驗等應有深入了解，進用的方法，甄選過程均須融入公司的團隊中，形成整合力量並發揮潛能，同時將其生涯規劃，納入管理系統成為可用之才。員工是公司最重要的資產，只有透過有計劃的訓練、資深人員技術傳承、任務擴張、磨練，才能使其發展長才，此外，並須隨時在員工中拔擢具有領導能力者，成為公司主幹。

5.技術：良好的組織，必須具備獨特的技術能力，包括員工的技術水準，管理作業，各項程序與研發技術等，公司的命運往往取決於能否持續開發特殊技術，以加強核心能力。技術可以運用於新的市場，謀取更多機會，但技術也可能成為一種內在限制，因為各項技術日新月異，如果公司自恃原有技術能力，不求長進，則非僅新的市場無法進入，原有市場也將遭受侵蝕，甚至退出市場，結束營業。技術開發已成為公司的主要生命線。

6.經理人的行事風格：高層主管的作為，對員工處事準則造成衝擊，

影響員工互動及業主關係，對經營團隊整體處事風格也有擴散作用。譬如主管採用議事方法，或走動式管理；對公司內問題與外在環境的關注程度，決策方法由上而下或擴大參與；強調分析或一言堂的指揮方式等。

上層人員一個小小的象徵舉動，都可以突顯行事風格，譬如把員工視同部屬或工作伙伴，是否與業主直接溝通，都直接反映與塑造組織的風格，所謂上行下效影響深遠。

7.共同信守的價值觀：公司的核心或基本價值觀，一般都廣為員工所信守，並成為重要的引導原則，這種價值觀在員工之間以簡單方式傳達，並不特別引人注目，對外界而言，更是微不足道，但公司員工卻都視為精神指標。因為只有共同擁有的價值觀，才能使力量集中，產生使命感，這樣的價值通常只是一些小小的理念，也不一定形之文字，但卻是大家打拼的目標。不同於公司公開揭櫫的經營目標，價值觀對員工往往更具重要性。這種共同凝聚的信念，在內外環境發生動盪時，提供穩定力量，使經營者能從容應變，脫離困局。

上項影響組織功能之因素，必需同時考慮，不可偏廢。不同因素有其關連性，也具備同樣的重要性。當然，在特殊情況下，某些因素可能變得特別重要，因此，必須隨時進行企業診斷才能對症下藥。策略、架構與系統較易變革，而員工進用、技術、風格與價值觀之改變，則有相當難度，需要更長時間。經營績效較佳之公司通常對改變後者，著力更多。總之，上項關鍵因素，往往可作為評估組織強弱的重要工具，提供深切的了解，也可作為經營者的行動指南。

5. 運用管理技術促進組織運作效率

組織效能的管理，主要目的在於診斷並發展組織能力，使其能有效的執行策略達成營運目標。經理人必須熟習各種組織員工、管理員工以提升競爭力的最佳做法，將管理的關注焦點集中於如何領導組織的必要程序，包括組織體檢、并以組織的再設計及改變以維持其長期之高度效率。

管理理論鼓勵企業盡量學習他人所長，這種學習有時固然有用但卻未必實用。如果能以自我學習為出發點，學習如何經由程序管理使組織能自行檢視其本身的強勢及侷限，并能自我醒悟激發有用的知識，再持之以恆的改進組織的競爭力，則可能更為有效。事實上，在如此快速變動的世界，這種自省自發的力量，正是維持長期競爭優勢的憑藉。運用各種管理概念與思考方法，經理人應設法吸收管理知識，以便能隨時分析有關公司組織及其員工對於執行策略達成營運目標之能力。

經營理念應與策略相配合

組織在較長期間內必須能滿足共同利益集團對公司成功獲利的期望，雖然共同利益集團係由不同成員所組成，但組織是否有效運作，仍可由顧客、員工及股東三者的看法獲得較為完整的分析。對所有共同利益集團成員而言，他們是否對公司的表現滿意，以及是否願意對公司有所承諾極關重要。雖然長期而言，共同利益集團對公司的滿意度與承諾會因不同成員的個別立場而有所不同，(例如：股東較注重財務衡量，而顧客與員工對公司的支持態度更具有影響力)，但事實上，成員對公司的承諾，可據以衡量個別成員繼續參與公司的意願，為較具參考價值的終極衡量指標。公司對共同利益集團開始有了相當程度的重視，係起源於社會與管理階層價值觀的改變，其重視情形最能突顯公司的文化特質。員工、顧客或股東對公司承諾是否減退，一般都不易察覺或未能及時察覺，致使恢復成員

對公司原有的承諾極為困難。就股東而言，忠誠度比較無法控制，因為股票買賣易手本來就是家常便飯的事，但是一旦股東能變成公司忠心不貳長期持股者，經理階層就可擁有更大的自由發揮空間來進行策略規劃，以造福共同利益集團內的所有成員。

一般而言，有兩種策略對公司利益極具影響，即商業策略與公司策略，商業策略是公司選定在長期間與對手競爭的戰略，快速的競爭環境已迫使公司必須隨時對這種戰略進行檢討并調整。一般的商業策略都設立了極高的標的，并不易執行，是以這種策略必須有明確的策略任務相配合，以使組織確能按部就班集中全力來達成目標。不同的公司對其標示的任務各有不同變化與組合，一般可歸類為三種：

減低成本，以降低產品的價格。

開發新產品及新的服務以使公司能快速擴充。

持續不斷的提高產品及服務品質以維持品牌形象。

以產品開發策略為例，組織必須有能力察覺市場的需求，并利用其獨特的技術與知識開發市場所需的產品與服務，以符合顧客需求，并獲得更佳的利潤以回饋投資股東，整個發展過程也必須與員工對公司的期待相吻合。

策略任務通常適用於業務多元化的商業組織(一個部門擁有多種事業，單一產業或公司)，為了使不同的事業能創造共同價值，代表性的做法就是整合各個事業的功能與作業，使得整個公司在整合的力量下運作，其綜合力量較個別發展更具效率，整合對象包括製造部門、全球管理、管理幹部、共同客戶等。

為了執行策略任務，組織必先具備所需的技能。組織能力不只是員工技術與知識的總合，而是組織在執行策略時所展現的整體實力，而相關的技能與知識也不只是純技術性與功能性，還包括人性方面與管理方面的能力。另外，為確保組織能有效執行策略，不同策略必須具備不同的組織能力，以當前激烈的競爭環境為例，組織

所須擁有或兼配不同的能力，涵蓋面極廣，主要項目包括：

稱職而勝任的能力：不管是個別的員工或團隊都必須具備技術性或功能性的技能，管理階層尤須有處理人際關係與商業管理的技巧。

協調能力：在團隊任務需要跨越不同功能部門及層級時，能獲得接納以減低內耗并達成任務。

信守的承諾：員工個人或組織內的團隊都願意把公司整體利益置於個人利益之上。

溝通能力：以非辯解的溝通方式處理具有潛在威脅或可能造成不安的策略，以及組織內部或管理方面可能產生的問題。

能量管理：配合組織的工作量排定動支公司所能運用資源之先後次序。

組織的建築結構可以依據其所希擁有的能力與技術來設計，一般設計概念有多種組合，但最主要為下述幾個部份：

組織架構：可為正式架構或專為特種目的成立之任務編組或安排，目的在使任務與責任間有明確關係。

作業系統：即資訊蒐集、計畫、控制及人力資源體系。

員工的素資：即員工之個人背景與特質。

領導風格：領導者的行事風格，特別是上層領導或領導團隊。

企業文化與共同的價值觀：承擔、價值觀、信念、行事準則。

組織的建築構造如確能產生各項組織能力的需求水準，佈局即已完成。而且不僅是組織與策略要相呼應，組織的建築構造與策略也要與外在環境相調合，下面幾項是屬於環境影響下組織設計必須特別考慮的因素：

產品市場與競爭對象

勞力市場供需情形

相關的法令規章

社會的價值觀

在大環境的框架內，如能把公司策略、組織建築構造、組織能力與技術及共同利益集團間所有的關鍵要素作妥善的佈局，使其具備學習與適應的能力，則強而有力的組織文化也必然形成，并能激發參與競爭，也可獲得共同利益集團均感滿意所需的動力、行動與技術。在理想的情況下，組織文化應能促使企業在受到新的環境力量驅動時具有適應能力，並依需要重新調整策略、設計組織、改變行動方向。對於處於動態環境中的企業，上述應變能力更是無比重要。

當外在環境發生巨大變化時，組織佈局很容易失去原有功能，經理人必須立即引導組織變革程序。組織的變革或重新佈局受下列因素影響：

營運現況已無法滿足營業目標

需要立即進行策略性組織佈局

需要立即進程序變革

組織變革係受上述因素的整體影響，而有迫切性。

為能運用管理技術提高組織效率，下述的練習課程提供有益的參考。在各項練習中，經理人及公司內負責人力資源之專業人員都可按照這種管理概念與步驟，來診斷并改善公司的執行策略，最終目的在提高共同利益集團的滿意度，診斷結果可據以擬訂行動計畫以改善公司營運。現將主要練習步驟說明如下：

發展公司經營策略

詳細說明執行策略所須配合之相關任務，包括組織與個人所須執行之任務

訂定執行策略任務所需之專業及管理能力

蒐集有關組織強勢與弱勢之相關資料

診斷強勢與弱勢的成因，其存在原因以及對公司財務表現與共同利

益集團滿意度的影響，特別對組織布局是否妥善，組織構造內不同的部份策略或外在環境是否是造成弱勢的原因。公司營運欠佳，極有可能是因為策略與競爭環境未能互相搭配所致，亦即不良的策略。而策略之所以不良，也有可能是由於領導者的風格與行為上的弱點。由上項診斷不難發現，各種成因可能是迂迴的，也可能是乘數效果下的產物。

設計新的組織模式以決定事業的組合型態，并以不同的管理方式來克服弱點，支撐優勢使得組織能更有效的執行策略任務。

管理組織變革程式，包括先期的資料蒐集，以及依據上述各種診斷步驟，將組織之強勢與弱勢充分顯示，以發掘造成效率不彰的根本原因。新的組織設計應能反映診斷結果而對症下藥，事實上，極多組織變革並未能充分觸及潛在的根本問題。

分析作業可先從確認組織缺陷著手，并探究組織所能發揮之功效及組織設計是否具備有效執行策略之能力。對於發現問題或確認組織缺陷的檢驗程序，一般較易著手，例如，需要當期的財務表現與員工或顧客滿意度的資料就不難獲得，但是，在進行下一步探究組織能力的強勢與缺點，以及各種問題的關聯性時，就要進一步瞭解組織的建築構造是否也是導致缺點的原因。其他如內部協調、顧客滿意度等調查結果都可以找到影響績效的真實源頭。現依據不同步驟，介紹下列幾種可參考應用的練習。

應用練習一：確定公司策略與配合任務：

清楚的闡明策略，對單項產品的行業，診斷的基礎應先確認短期內可能遭遇的競爭，其競爭內容，如價格/成本、產品差異/創新、品質、服務或不同的組合。產品是否能具有競爭對手無法相比的附加價值，那一項為必不可少的策略，要先行決定。

在多項產品的行業，不論是各別行業或公司組織，策略的首要考慮是將組織視為一個實體，檢視其是否確能增加公司內不同部門的

價值（例如：核心技術的開發與應用、共同的流通系統、人力資源或全球化的協調/行銷策略）。

已確認的策略必須轉化為策略性任務來落實，務必使組織與其成員對執行策略所須完成工作有深切了解，例如負責產品差異化的部門需要開發一系列新產品；負責提高品質的部門，必須設法降低製造時的不良率以及運輸階段所產生的延誤；負責推動應用核心技術的部門須由公司研發中心協助不同的商業部門，以了解如何應用相關技術使研發成果商品化，或經由內部資料共享使獨立的商業部門也能獲得相關訊息，學習應用各項技術。

確定執行策略任務所需具備能力與技術。

特殊能力：提高商業競爭力的一項要素是開發一種或多種競爭對手不易超越的獨特能力，例如技術知識、技藝、生產技術、銷售及流通等能力。開發過程須先考慮功能部門的各別需要，以吸引具有所需技能人員，經過組合與管理以共同開發所需特殊能力。

協調：詳細列舉所需關鍵性功能。對於不同部門、不同地區的單位，為達成策略任務必須透過其個別商業行為，或彼此間針對開發特殊功能之需要，以協調合作來共同執行策略任務。例如：不同部門或地區，原已建立的顧客關係與個別商業部門的行銷活動都必須整合，以使共同顧客的關係能更有效運用；為開發新產品，以特殊技術為基礎的行銷與製造部門，必須與研發部門緊密配合，才能以最理想時機與成本推出新產品。

管理能力：執行策略需要特殊管理與處理人際關係的能力，例如：在產品開發階段，領導團隊與工作團隊的緊密協調極為重要，領導團隊對於計劃的先後次序及資源分配所作的決定，應審慎處理；工作團隊也要有主導能力以發揮團隊力量。

承諾：一項高品質的策略，製造與顧客服務部門的員工對達成任務必須有高度承諾；生產策略尤須藉由產品開發團隊發揮高度的自發性方能達成。

溝通：盡量避免以自衛性態度來進行溝通，有時雙方爭執不下，是因為彼此所持觀點不同，或質疑對方所持觀點與假設情況，其實這些不同觀念反而是組織所需改善與學習的重點，尤其是處在環境變動時，更需要不同的見解，特別是態度要誠懇，并以事實為基礎，這些討論可能觸及一向認為不必再研議的原有策略或阻礙效率的管理問題。

能量管理：當組織運作需要跨越功能部門或商業部門，以執行關鍵性的專案計畫時，為使策略能如期執行，領導團隊應先進行協調以確定各項任務的優先次序、并對作業程序以及資源動用等作最後的整合與分配。

應用練習二：診斷組織結構與策略任務是否相搭配

此項診斷所需資料一部分可由組織內的員工獲得，另一部分則來自外界，如關係企業之間或外部的顧客，組織的績效對這些顧客有直接影響，為了解組織效能未能發揮的原因，可先就下列問題探討。

組織功能是否能按設計構想有效運作，尤以組織應具備之獨特能力對於執行策略任務極關重要。

組織是否能使功能、商業、區域、生產、人力等不同部門間獲得良好協調，以共同完成策略任務。

組織是否有能提供管理與調和人際關係的必要機制以處理各項協調工作，上層管理團隊對包括全體員工及各任務編組間不同階層的協調方式都需要詳加檢視，以促進合作精神。

組織是否確能獲得各個任務編組成員對完成策略任務的承諾。

組織內成員是否能直接與坦率的表達個人觀點,對個人或其他人的觀點在管理階層是否具有影響力,表示高度關切。

上層領導團隊對於任務的優先次序與資源分配方式的決定是否能獲得多數的認同。管理階層所決定的優先順序與執行階層對資源分配是否足敷需用其了解程度如何。

分析上項問題的答案,即可大致了解組織缺點的成因,並透過檢視組織構造的不同構件探究問題的源頭。其內容包括組織架構、作業系統、員工進用、領導風格及共享的價值觀等,以進一步了解何者是導致組織能力下挫的因素,以及該項建築構造是否有足夠能力來執行所訂策略。

應用練習三：構建能與策略相符之組織模式：

在練習之中,如發現組織的建築構造並不足以執行公司策略,則須重新設計組織模式,下列問題可作為設計參考：

先檢視組織架構內有關作業系統、人員進用、領導風格(特別是經營團隊),或共享價值觀等各項要件中,何者需要改變。

組織變革後,其功能是否有所改善,除了挑出需要改變的要件外,對於因為改變而使組織功能提升的前因後果也應有所了解。

新的設計是否仍有瑕疵,可能會產生甚麼新的問題。

應用練習四：策略變更計畫

在重新設計組織模式後,策略也需隨同作適度修正以使新的組織確能有效執行新的策略。下列問題可作為變更策略之參考：

關鍵的經理與組織內具有影響力的人對組織現況是否有所不滿,並充分表達。如有改變需要時,組織內是否有足夠的推動能量,如果能量不足。組織領導人是否會設法蓄積足夠的能量來從事改變。

經營團隊及其他重要幹部與支持改變的員工要如何會同診斷並發展出一套能與策略相配合的組織模式。診斷時要採取連續步驟，以逐步發展一個確能執行策略的組織。

以上四項練習，具體說明如何以管理手段提高組織效能的實施程序。

6. 人員管理三個課題 - 程序、學習與回應

管理的簡要定義是：管理是一種藝術，它能在各項事實無法充分掌控情況下，作出具有意義的綜合性決定。在人員管理上更是如此，其要點是： 必須透過適當程序 必須能引導學習 必須能獲得回應。

程序可增加洞察力，它有幾項特色： 著眼於工作的完成，是一種動態性而非靜態性的眼界，完整而非局部的觀點，真實而非想象的描述。 對於具有多層級，多功能特性的組織行為具敏感性，需要考慮許多不同的部門而非單獨的個人，牽涉許多不同的層級而非單層的指揮體系。 對結構鬆散的公司能給予結構性的指導，是訓練有素而非臨時組合，是連貫性的而非分割性。 是一種可以促成改善，提高學習的工具。除了執行外，更著重發展與理解，是一種路線地圖而非隨意漫步。

管理有四項主要課題，1.策略性的程序： 運用企業化，適應良好的計劃模式， 採取有組織的行為，也可採機械式的作法， 計劃包含創新、組合、選擇與執行， 具備了解及制定策略的知識， 必須與環境、企業文化及商業需求相呼應。2.決策性的程序： 適用於在較長時間的連續性行動 依賴共識、交流對話、引導式的討論技巧。 對於認知上或有影響性的衝突能在管理上投入更多關注。 避免以多數的決定壓抑創意，要能面面俱到，注意公平性並確保決策事項能有效執行。3.學習的程序： 經由創新、併購，取得知識再加以分析解讀、保存及轉移。 改變對知識的認知，同時也要改變組織及個人行為。 學習過程從情報蒐集、比對、測試一直到事後檢討，不可疏漏。 公司必須營造一種支持、開放與合作的氣氛以利知識引進。4.管理程序： 外在環境、內部團隊及個人均應列為管理對象。 設定不同方向，予以整合並透過磋商、說服以確定目標，執行中則須監控及管制。 提出問題應有技巧，並能傾聽意見採取必要行動。

人員管理程序有六項重點；1.決定參與者：誰來參加會議 誰應加入任務小組 參與人數。2.決定時間點與先後秩序：執行任務之先後 何者必先意見一致、何者可隨後討論 實施階段如何劃分。3.有效期限：團隊或個人執行任務所能使用時間 調整各階段進行步調以產生推動力。4.決定範圍及提出報告：列出工作項目並加說明 對上級、下屬及同儕提出建議的方式 獲得回應。5.形態：徵詢意見的方式，如親自詢問，使用電子郵件或電話 資訊傳遞的方式，如透過演說、小組研討、面對面溝通或中間人傳達。6.方式：促成他人合作的方法 利用獎勵及懲處 與上級、下屬及同儕對話時使用何種語調。

教導與學習：有一項初淺的事實是，不管怎樣去傾聽別人的話，即便是這些話可能很有道理，也是極好的建議，但聽者往往馬耳東風效果不大，因為很少人能有效的運用別人的知識，除非這項知識已深植其腦海中，一般人都只運用自己擁有的知識與見解，就像一包名言："智慧是無法口耳相傳的"。

但是，管理者卻需要引導學習，下列方法可作為有意引導學習者的參考：1.教導時主講者應位於聽眾的前方或中心，利用經過設計的程序來啟發學習，對具有不同經驗與見解的學員應給予同等的關注。2.教學著重在事實與架構，以各種方式激發學生的腦力或行動。3.教學大部份以授課或專家指導方式進行，並藉對話與辯論以提高效果。4.教學強調確定性及清楚的答案，並要求學生提出質疑，對所提問題應有深度及廣度。

提供學習機會，1.成立學習討論會(讀書會)：經理人應安排各項活動以鼓勵員工學習 利用各種專業訓練的場地與設施訓練員工 安排訪問業界楷模，檢視其作業系統，利用顧客聯歡會促進交流並提升對商場情況的了解 各項活動盡量能與每日工作相配合。2.探討性的任務指派：經理人應設法使不同小組成員，能有足夠的時間與空間來針對共同面臨的挑戰，經由學習尋求答案 依據行動與回應情況相互交替任務。3.分享經驗：指派員工去經歷他人已完

成的作業模式以吸取經驗 鼓勵親自動手以徹底了解工作內涵，無師自通的情況並不常見。

設定討論基調，1.挑戰與異議： 開闢學習管道以增強員工處理業務難題之能力 善用挑戰與批評 暫先提出尚不完備的建議案以引發討論 提出完全不同或預期不到的問題以打開新的思維 改變程序與步驟以激發相反的觀點。2.安心與支持： 經理人應有具體作法使員工對於試驗帶動新方法感到安心 鼓勵嘗試的同時應設定關鍵性的要求作為安全網以減低失敗風險。3.溝通公開化： 經理人應明白宣示，知識必須分享而不可藏於己，同儕之間更是如此 對於願將新的構想與人分享的員工應予獎勵 重新設計作業程序以包含知識分享 以強制方式或指定要求員工尋求他人協助以完成交付之任務。

引領討論，1.提出問題： 經理人應極有技巧的在適當時間對適當的人提出適當的問題 提出問題的目的在於釐清問題的範圍、宣達指示、徵求資訊，探查事實以利分析、建立關係、徵求意見及對已決定事項加以確認。2.為鼓勵學習，經理人提出問題時應盡量採公開方式並重複提出，以確定員工都已了解問題內容，應力求能集思廣議，避免過早的結論。3.傾聽意見： 經理人應該了解，傾聽是一項技巧，而非只是保持靜默 傾聽時必須有耐性、全神貫注，表示興趣，充分接納 傾聽應注意幾層面：談話的內容、談話的方式、尚未提及的部分、談話中斷的原因。4.回應： 經理人可有不同的回應方式，如直接的回應或指令式的回應 回應的方式可以保持緘默、重複對方的意見、澄清對方的看法，給予鼓勵，提出不同的看法，不表同意，提出批評，明白表示對方說法荒謬，否定不好的意見，施加壓力以獲得真實意見。有些回應方式可得到正面的效果，有些則盡量避免使用，因為會使得對方不願參與未來的討論，這些回應會使對方感覺受到輕視或覺得官大學問大，職位高的就可以蓋過別人的聲音而逐漸失去討論興趣。

不斷的學習是獲得知識的有效途徑，促使個人學習的因素包括放開心胸去接受新的見解 不堅持個人成見以免阻礙學習 對未經篩選的資料也保持興趣 抱持謙遜的態度，吸收新知。對多數企業來說，今日的公司組織型態已遠非昔比，但仍須持續變革才能配合時代的前進步調，人員的管理也是如此。

7. 恢復組織活力的要徑

在二十世紀的最後十年，不論公司是屬於何種型態的產品、服務或市場，也不論其領導者統馭風格，一般共同的感受是公司逐漸失去活力，再出發已刻不容緩。這個時期的普遍現象是，外在的競爭環境轉趨嚴酷，組織如不快速轉型，將無法面對這樣艱困的挑戰，也難以繼續維持市場的領導地位。

公司經由一連串的個別行動為顧客創造價值，這些行動包括設計，生產，行銷，流通，與服務及對產品的支持等，如果一個公司能夠把這一系列的行動做好，又能使其環環相扣，使得產品不論在成本或品質上都較競爭對手略勝一籌，公司就能在市場上稱雄。而這樣的結果，不僅是依賴其員工的技術，更要依靠員工彼此間良好的協調能力，使得這種“創造價值”的核心任務能以達成。協調的重要性及其方法有八個重點：1. 協調：組織如希望在成本，品質，與產品改良上獲致成效，團隊合作是主要方法，生產或銷售高品質低售價的產品，要依賴行銷，產品設計，製造，及勞工與管理階層的緊密配合，是以恢復組織活力的第一要務就是擴大協調。2. 承諾：為了促進良好協調，高度的動機已成為努力，主動與合作的驅動力。3. 稱職的人員：除了具備處理商務的全面知識外，分析與處理人際關係的技巧，更是團隊發掘問題，解決問題不可或缺的能力。何種組織型態才能提供這樣的功能，值得深入探討。

組織設計對於塑造員工這一階層所能表現的協調，承諾，與能力有直接影響，其原因為：1. 在組織表及職掌內已明確規範了工作內容及分層負責體系。2. 以職務需要來選派人員。3. 雖然並無明文規定，員工對個人所擔任的工作、責任及職務上的各項關係，均已了解。4. 組織內的各種管理系統，對於員工進用，考評，訓練，升遷，獎金以及工作所需資料之取得都予以規範。

在這樣的組織下，組織設計決定了整體架構，人員，工作分派，分層責任等各種關係及作業系統，並且以這樣的內涵，發揮協調，

承諾及能力使組織產生力量，如果一切運作都能完美無缺，最後的商業果實應該是高品質低成本的產品，以及產品的不斷創新。這樣的設計一直被廣為採用，並且以協調、承諾與能力為主要支撐。但個人究竟在組織所能發揮多大的貢獻才是問題關鍵。一般認為，上面階層必須具備良好的協調能力，高階主管對企業要有特殊的承諾並能引導創新，但下層員工是否也要有相對的貢獻。答案會因行業而有所不同。

商業環境的變動率與複雜程度，對組織內所須具備的協調功能有極大影響，在外在環境穩定的情況下，技術與顧客的需求都沒有太大改變，決策所須的協調通常只在於上層的少數主管間，並以指令方式下達下層人員執行。因為這個時期的商業行為還相當單純而穩定，不同功能部門間的衝突可以透過上層人員的直接干預也可以回歸管理規章或標準作業程序間接的加以解決，這種協調方式在龐大的功能性組織架構的作業模式運作時最能得心應手。

指揮與控制型組織的下層單位只需要中度的協調，是以員工所被要求的協調能力與承諾也較少，因為這樣的組織，大部份不同功能部門的工作範圍都極為明確，部門內的人員都需具備應有的基本技術，進用與訓練時都有一套制度，不致有太大困難。而各項涉及商業決策或小組間的協調則由上層機械式的組織運作，所以只有上層管理人員需要具備本身專業以外的能力，並具有較寬廣的商業眼光，能夠超過其本職或專長的見解，主動發掘問題，更能運用良好的人際關係在組織內承擔協商或解決紛爭的任務，對已顯現的問題更須具有分析與解決能力。

在此情況下一般的管理決策很自然的都集中在上層，所以也只有少數高階人員需有高度的承諾來確保全面的業務成功，對下層人員而言，只要他們能把交付的工作做好，就能獲得薪酬，並繼續僱用。

指揮與控制型組織在日二次大戰後的演變。

在 1950 及 1960 年代，指揮與控制型組織形成主流，當時商業環境的特色是，管理人才極度缺乏，工作階層對公司成敗也不覺得需要有所承諾，此一時期，日本及歐洲戰敗的工業國仍然百廢待舉，使得一些大公司能在市場上唯我獨尊，尤其是美國企業，由於在國內擁有豐富天然資源及技術，所以在 1970 年代更是所向無敵。形勢如此，所以戰後的企業領導對本身所處的市場的實際變化很少在意，同樣的，這個時期技術革新的緩慢步調，也使得企業領導人對內部的製造技術與產品開發，採取保守態度，一切都在規範下運作，無慮競爭，上層的決策即使錯誤，也很少受到懲處。

在這樣相當單純的經營環境下，指揮與控制型組織大行其道，而戰後管理人才奇缺以及市場需求大量擴增情況下，業務成長卻能順勢而上，銳不可當，一般的企業只要有一套管理系統，一個完整的組織架構，用人釘人的管理模式就可以保證工作圓滿，組織固然是五臟俱全，但功能不大，人治才是管理的精髓所在。

這種既簡單又復雜的體系，一直到 1980 年代仍是公司監督系統的主流。當時在偏遠的公司分支機構的經理，每天最重要的工作就是向總部報告成本，訂單，船運等詳細數字，而任何瑣細的支出也要上層核准。這種管理方式使得低階與中階經理人戲稱他們成了技術專業而不是商業經理，對於公司策略或分支機構在整個企業體內如何運作也毫無所悉。

這種做法是基於一種假設，就是多數的經理人都不甚可靠，是以在指揮與控制型組織內，一定都有一套精密的監督系統，這些系統使員工窮予應付，也減低向心力，對於管理的改善也不具有正面價值，而經理人也因為缺少訓練與參與通常都停留在當初進入公司時所擔任的功能性任務，並且循著“電梯間”上升模式有限度的發展其管理技能，其結果是，有心發展的經理，也只能擁有技術與功能性的專業能力，但缺少寬廣的商業視野與全面性的管理技能。

上層經理對以小時計酬的工人的工作表現的關注遠超過下層經理人的管理效率，有工會組織的公司更是如此，對員工缺乏信心是植根於勞資關係互相敵對的歷史背景，在這種背景下成長的經理人對工會並無好感，對員工主動合作的意願與能力也報持悲觀態度。

這樣的管理模式，在一些製造工廠內更是如此，普遍現像是，工廠都效率不彰，處處怠工，員工在知識與技術上的潛能完全沒有發揮，整個環境都在控制之中，下層經理人並不樂意討論品質與生產方面的話題，工人被視為消耗品，工廠是在廠規下運作，工人的需求很少受到重視，管理人員只要把工作細細的劃分，工人也無須特別訓練，因為各有所司無須從事複雜工作，工廠是在工頭的監督下運行，工人如不稱職可施予處分或逕予解僱，好像只需如此，就能確保產品品質。

這種工廠所生產的產品在當時沒有太多的競爭所以沒有外在威脅，但這樣的管理也導致工會的勢力興起與勞資關係惡化，在勞資雙方的衝突日趨強烈情況下，彼此都沒好感，員工的承諾更是一瀉千里，資方對工會趨向強硬，工會領袖與資方的合作意願也越來越低，勞方對資方保護其利益的可能性都抱持懷疑，毫無互信可言。

在這樣不好的條件下，勞方要求增加薪資，訂定不具彈性的工作規則，開設處理不滿的申訴程序，由於外在競爭不大，雙方在攻防戰中仍然可以使系統運作無礙，但工人薪資日高，限制也更多，股東仍能獲得股息，相對的工廠內廠房、設備的投資日減，研發費用也開始縮水。

這種情況之所以能夠維持，實際是結合了環境的穩定，上層運用指揮及控制來替代協調，下層消極對抗承諾降低，加上管理能力不足等各項因素，使得公司組織不管在總部、分部或工廠都變得過於正式與僵化。這樣的組織應付二次大戰後的競爭環境下仍然游刃有餘，卻付出犧牲人性尊嚴與社會成本的代價，但是，目前新的競爭環境下，這樣的組織已全然無法適應，這樣的組織過去都自詡是“磚

塊與水泥砂漿”所造成，言外之意是牢固無比，現在卻成了僵化的代名詞，就像一個兩噸重的嬰兒，想站起來都有困難。

任務驅動的組織

今日越來越增強的全球化競爭以及法規鬆綁，對任何產業都造成了更高度不確定性。有增無減的競爭，迫使許多公司必須持續回應，以不斷的改善品質及產品，並控制成本以求生存，這種新的需求使得指揮與控制型組織窮於應付。

新的競爭環境需要具有彈性與適應力強的組織，也需要不同型態的工作行為。經理人與工作人員都必須了解顧客的需要，也要隨時注意競爭對手的作為。他們必須把這種知識轉化為有效的決策，以改善產品、服務、品質與成本，而這種決策必需擴及各個不同階層的工作人員。市場，產品與技術變化快速，上層的領導者也無法掌握所有需要的資訊來作各項決定，也因此，在這樣的競爭環境下，需要僱用較以前更多的人員，運用不同的技術與能力來應付變動環境。

經理人都已深深了解，如果不能使組織內的團隊協調獲得大幅度的改善，幾乎不可能及時回應快速改變的顧客需求又能維持低成本高品質的目標。他們也都認知，製造成本受研發產品設計的影響，就如同研發部門在設計時所希望獲得的產品價值，也必須取得市場內與顧客溝通所獲訊息相配合。對於功能部門而言，像是製造部門，公司往往發現，成本與品質是取決於製造工程司與生產線上的員工是否能合作無間，以使設計的生產程序確能有效運作，而在價值鏈上不同部門間的協調與交換資訊的成效，生產力與品質的持續改善，不同階層與功能部門的緊密配合，樣樣都須依賴勞工與管理階層的良好關係，下層工作人員彼此間也需直接溝通，對於特殊產品，市場區隔之界定，重要的顧客，只有透過協調，擴大參與，效果才會顯現。

現在越來越明顯的是，過去那種“磚塊與水泥砂漿”式的組織所

存在的功能式層級并未具有必要的協調功能，尤其是最近興起的高科技公司，由於必須能在複雜而快速變動的環境下發揮功能，其組織布局都極為不同，他們在功能性的架構上，運用不同部門低層員工所組成的團隊，來共同協商以解決商業上的問題並作成決策。這種團隊的組合及其觸及的問題，通常是隨著快速演變的商業環境而變。

產生這種快速反應及適應能力，是由於人員指派是以工作需求與責任為基礎，而不受組織層級所牽制，組織的影響力來自於知識而不是職位，這種組織稱為“任務驅動型組織”為使任務驅動型組織的協調工作能更加改善，各種轉變都必須與員工對公司的承諾以及其所具備的能力相一致，如果對事業沒有全面的承諾，則有著不同任務導向的功能部門間，想要進行橫向的協調可能是困難重重，同樣的，缺少承諾與合作的精神，管理階層、員工及工會，特別是牽涉到特別利益時，縱向的協調也存在極多障礙。對於需要的稱職能力，密切的協調可以使各階層的員工得以學習處理人際關係的技巧，以便能發展出一套較為開擴的視野，而不只是專業領域內的見解。

這樣的趨勢已使得許多公司陷入兩難，指揮與控制型組織一般並不鼓勵朝向這種反應快速的任務驅動型組織發展，這樣的態度或行為已使得組織陷入僵化與毫無彈性的泥沼中，窘態畢露。對於改善品質、降低成本、有效的開發產品，都已感到有心無力，公司生存也岌岌可危。

雖然有些公司仍在觀望，但是這樣的危機感已逐漸迫使部分老字號的公司考慮改變，否則無法應付橫亙在眼前的競爭與挑戰。未來的公司對員工一定要灌輸協調與團隊的觀念，員工也必須要有足夠的承諾與其他促進團隊合協的能力，更重要的是，組織必須從根本上更新，否則勢將無法生存。

8. 有效的組織 - 學習型組織

廿世紀的最後十年，新經濟的浪潮風起雲湧，經營管理者所面臨的最大難題在於"未來的情勢再也不能以目前情況來推估"，而且幾乎過去認為理所當然的事，未來都可能一一推翻，而以完全不同的面貌呈現。為肆應快速變動的環境，不管是個人或組織都需不斷學習精進，才能使事業獲得長期的競爭優勢，學習型組織正是推動有效組織的第一步。

學習型組織是要利用各項技術以創造、獲得、解析、轉換及存儲各種先進知識，並將其剪裁，修正使其更能反映新的知識與內涵，以符合企業需要。學習型組織應從下述各點著手 蒐集經營環境中的各種情報， 向經營績效最佳的公司學習其優點， 從企業本身的歷史經驗中學習， 嘗試新的經營方法與商業模式， 鼓勵有系統的問題解決方法， 公司內部技術的轉移與傳承。

情報蒐集有三種方式： 搜尋 詢問 觀察。情報蒐集的成功要素有： 從不同的管道蒐集資料， 交叉核對所蒐集資料的正確性及有效性， 避免提出帶有偏見或傾向一邊的問題， 保持開闊的胸襟 探討並解讀資料隱含的意義。上項蒐集方式可採持續方式，亦可以分期方式進行。

向其他公司學習時，應先確定比較標準，產業界營運特佳，有超級表現者，不管是在國內或國外，在公司所屬集團內或公司外，同業或非同業，只要其經營模式足為表率者都是學習對象。比較標準則適用於經營管理的各個不同層面，如基本的產品與服務水準、生產程序，使得產品與服務能有效送達顧客以滿足其需要的各種方法都可以作為比較標準。正確的說法是：比較標準是一種持續性的調查與學習經驗，目的在確保最佳的產業運作模式能獲得了解、分析、採用，並付之實施。

汲取過去經驗看似容易，但事實上有極少數的公司能虛心檢討過去經驗詳加評估並予記錄，以使公司其他部門能有管道取此項資

料，並能真正獲益，那些能從過去經驗中學習的公司，都有極佳的業務表現，反之，重蹈覆轍者，實例更是不勝枚舉。

有效的組織學習核心其實是一種心態與學習傾向，使得公司能夠區分可以從中獲益的失敗與無法從中獲益的成功兩者間的差別，前者的失敗可能是嘗試新方法的結果，可以引導企業自我觀照，瞭解，對公司所累積的智慧財產是一種增項；後者的成功，通常發生在一個業務正常營運的公司，大家都順其自然，很少再去探討成功背後的原因。

試驗是引進新理念的一種驗證方法，可以設法發掘真象並假設情況再加以測試，以獲取答案。成功的試驗要具備幾個條件：不斷引進新觀念，鼓勵承擔風險，縮短回饋周期並重複修正，運用技術選擇替代性的觀點與方法，例如利用控制或每次更動一項變動因素來測試，具備完整的衡量機制，試驗可採實際測試，也可以模擬測試方式進行。任何行動在開始前，不只是一要探討如何進行，更須了解為何要進行。

有系統的解決問題必先取得足夠數據而非僅憑臆測；運用科學方法而非憑空想象；解決的方法應可以重複使用而不是只能適用一次。解決問題有許多不同的簡單工具可用，例如以橫式長條的統計圖、因與果對照圖、核對清單、圖解、控制圖、柏拉圖、直方圖、分散圖解法等，最重要的是，有系統的問題解決方法，都需要使用各種技能來釐清問題所在，探討發掘問的方法，運用真實數據，而非想當然的事實。

知識轉移，新的學習知識可以下述方法轉移：以文字、口頭或視覺報告方式來總結各種新的發現，並清理出"可做"與"不可做"的清單，現地訪問或考察，一般可由專案小組來進行，預先有充分的計畫，考察時要有妥善安排，人員輪調，包括高階與中階主管，第一線的監工與領班、工廠的操作人員均須有計畫的輪調，以便熟習不同技能，教育與訓練計畫，公司原有的計畫及特別設計的各

種訓練計畫， 知識管理計畫，最佳作業模式的資料庫，圖檔管理，各種廣告型錄與通訊電話簿等。

測試一個企業是否為學習型組織，可從下述各點來觀察： 組織是否有明確的學習時間表， 組織對於不調和或分歧的資訊是否敞開心胸接納， 組織能否避免重覆的錯誤， 組織的關鍵的人員離職是否也帶走關鍵性的知識， 組織是否運用其擁有的知識在運作。

在發展學習型組織前不妨先回答下面的問題： 公司所面臨最迫切的挑戰與最大的經營機會是什麼？ 面對挑戰要如何學習並從商機中獲取利益？ 要如何才能學到所需的知識？總之隨時開始學習，永不嫌晚，前人有句名言"只有謙卑的人，才真正懂得學習"，學習型的組織也是如此。

一、導引組織變革的重要因素

在過去，由於市場變動緩慢、全球性競爭少，企業經營方向一向都很穩定，所以很少碰到企業轉型的問題，變革並不常見，即使有也是漸進的。然而在二十一世紀，我們面對的經營環境則大不相同，全球化經濟帶來相對多的危機與契機，迫使企業大幅改善，以便競爭、發展和存活。這股全球化的力量，包括：

風起雲湧的科技變革：包括高效率、快速的傳播速度，便捷的交通運輸系統，資訊網路全球化....等等。

國際性經濟加速整合：包括降低關稅，採用浮動匯率的貨幣政策，更多全球性的資金移動....等等。

已開發國家市場漸趨飽和：包括國內市場成長減緩，加速向外擴展，進一步解除市場管制....等等。

共產主義陣營瓦解：包括更多國家接受資本主義體系、私有化更普遍....等等。

沒有任何企業避得開這些力量的影響與挑戰，在這些巨大變革交錯影響下將市場與競爭提升為全球化運動，創造了許多市場機會同時也製造了許多危機，進而導致組織亟須進行變革，方能贏得競爭優勢，持續經營。一般企業轉型的較為常見的方法包括：

重新改造。

合併與購併。

組織改造。

策略性變革。

品質提升計畫。

重塑企業文化。

根據經驗與實例，多數公、民營企業可以在合理成本內，做顯著、有效的改善，問題是過去的經驗並不能完全幫助我們應付現今轉型的挑戰，所以認識轉型的本質及正確步驟，成為本世紀企業發展重大課題。

二、組織變革最常見的八大錯誤

在過去二十年間，組織轉型與再造活動明顯增加，有些企業藉由變革行動，確實成功地適應了多變的現實環境，改善競爭條件，朝向更理想的方向發展；但多數企業的改革成效卻是令人失望，不但引發員工反彈，使員工疲於應付、恐懼及充滿挫折感，甚至浪費過多企業資源。變革行動或多或少都會帶來負面影響，猶如人類發展歷程中，為了適應環境變遷所做的調整，總是帶來痛苦，但最後終究引領人類更進一步的發展。往後一世紀受全球巨大經濟變動力量影響，組織變革活動將變本加厲，這使越來越多的企業努力降低成本、改善產品及服務品質，以尋求新的發展機會。

為了避免企業變革所造成的資源浪費和錯誤，茲將常犯八種錯誤羅列如下：

錯誤一：主事者過於自信

在改造組織時，一般人往往高估了自己的計劃與執行能力，只顧著推動計畫，卻忘記在中階主管及員工間建立起足夠的危機意識。由於主事者自信過高，企業轉型往往達不到預期的目標。

員工的危機感是變革行動成敗的關鍵所在，員工沒有危機感，就不會投入更多心力，更不願做必要的犧牲，反而會對變革行動感到排斥，不理會上級所交待的計畫，導致組織改造工作一籌莫展而宣告失敗。

錯誤二：缺少卓越的變革領導團隊

成功的企業轉型，必須以企業領導人的高度支持做為行動基礎，故成功的案例中經常是由董事長、總經理或重要經理人再加

上另外五個、十五個甚至五十個人組成團隊領導變革。領導團隊的影響力通常是基於成員的正式頭銜、擁有的資訊和專才、聲譽、人脈關係以及領導能力。

除非組織的規模很小，一個人不論多有才幹或魅力，單靠一己之力絕不可能對抗傳統制度與組織慣性，更遑論軟弱無能的領導小組，所以成員應儘量涵蓋各部門、各階層，以爭取各方的支持，克服龐大組織慣性。

錯誤三：忽略企業願景的重要性

達成重大變革，除了需要足夠的危機意識和強力的領導團隊之外，還需要一個可預見的企業願景。願景在變革的成敗上扮演著吃重的角色，它能協助指引、結合及激發公司內部大部份成員的行動，形成一致的看法與行動，以朝既定目標努力邁進。沒有一個適當的願景，變革計畫便很容易成為一連串令人迷惑、無法理解且浪費時間的計畫，結果不是方向走偏了，就是原地踏步；所以，缺令明確、吸引人的遠景不是一無所獲，就是無法發展出有效執行動力。

另外，在一些失敗的轉型行動中，管理階層確實有方向感，但他們的方向不是複雜難懂，就是含糊不清，員工很難加以引用。通常如果無法在五分鐘內，說明你的變革願景，並從對方的反應感受到他的體認與了解，表示你的變革計畫有大有修正的必要性。

錯誤四：未對員工充分溝通說明變革願景

員工的支持是影響變革計畫成敗的重要因素之一，因此，企業如果無法給人信心且對變革願景做充分的溝通，是永遠無法取得員工的支持與配合。

無效溝通模式最常見的有三種，其多數起因於企業穩定發展

的慣性：

變革計畫確實有一個很不錯的願景，但除在初期對員工推銷、說明願景外，一整年中小組成員只花了極少數的時間在溝通上，但卻對同仁不能理解這個新方向感到訝異。

組織領導人花了很多時間對員工溝通說明願景，但多數主管仍然沒有反應。

公司花費許多力氣在宣導、溝通上，但一些重要主管的舉動卻與公司願景背道而馳，結果導致員工信心不足，執行意願低落。

溝通需要言行一致，對改革計畫傷害最大的莫過於重要主管言行不一，言行不一將導致員工信心瓦解，甚至排斥計畫之推動。

錯誤五：無法即時排除行動障礙

由很多失敗的例子看出，在變革行動過程中，員工雖然明瞭公司的新願景，但因行動過程中經常遭遇重大阻礙，使得他們充滿無力感。

任何重大障礙都會阻斷整個變革計畫。障礙有時候是來自員工心裡，有時來自牢不可破之組織結構，例如，工作項目分得太細會讓生產力難以提高或客服品質無法改善，獎勵或考績制度會迫使員工在新願景和自身利益間做選擇，最壞的情況是，高階主管拒絕接受改變，致使基層員工不知聽命於誰。

變革團隊不論實力如何堅強，若無法即時排除障礙，就會導致問題叢生，進而使員工喪失動力，破壞變革行動。

錯誤六：缺乏短期可預見之行動成果

真正的企業轉型需要很長的時間，如果沒有缺乏短期可預見之行動成果，使員工期待太久，會對願景產生疑問，以致計畫失

去動力。對大多數人而言，如果看不出半年到一年有初步的成效，他們是不會加入變革的長征行列，有的甚至投入反對陣營。

在成功的轉型案例中，經理人積極尋求各種方法創造近程戰果，例如，他們會設定年度目標並設法達成該預定目標，且以表揚、晉升或獎金等方式重賞相關人員以激發員工向心力，帶領組織往共同方向努力。

另外，製造近程戰果有助於維持適度的危機感，並激發員工詳盡的分析思考能力，來釐清或修正轉型計畫的願景。

錯誤七：過早宣佈勝利

重大變革計畫初見成效時，主管總奈不住性子，急急想要宣告勝利。慶祝勝利的本身並無不當之處，但若認為變革行動已經大功告成卻是個嚴重的錯誤。變革要深植企業文化中才算成功，此一過程可能需要三至十年的努力，未竟全功之前，新制度仍然搖擺不定，匆匆宣佈勝利，故態復萌之機會很高，強大暫時披壓抑的傳統力量將輕而易舉取代改革力量。

錯誤八：變革力量扎根不實

變革計畫要能深入企業的行事規範與共同價值中才能持久，否則很容易在變革壓力解除後跟著消失無蹤。

將新措施紮根於組織文化中有兩個重要的前提，首先要讓員工深切體認有助於改善工作成效的具體作為及態度，以持續有效規範員工行為；另外，變革計畫不但要取得公司各階層之認同，更要確保下一代主管能身體力行，所以在變革同時，必須配合修改人事晉升標準，以避免不當人選繼任使多年的努力付之一炬。總之，變革力量必須深入企業文化中，才算成功。

在變動較慢、競爭不激烈時，企業犯下以上這八個錯誤，代價都不至於太大；但如今經營環境的變化變本加厲，企業只要犯

下任何一種錯誤，後果將很嚴重。

這些錯誤並非無法避免，瞭解問題所在、找出合宜之解決方式，可大大降低錯誤所造成的傷害，另外，採取正確的變革步驟及作法，才能使組織朝良性方向發展，再者，卓越的領導能力，更是本世紀做好組織管理不可或缺之要素。

三、成功轉型必備要素

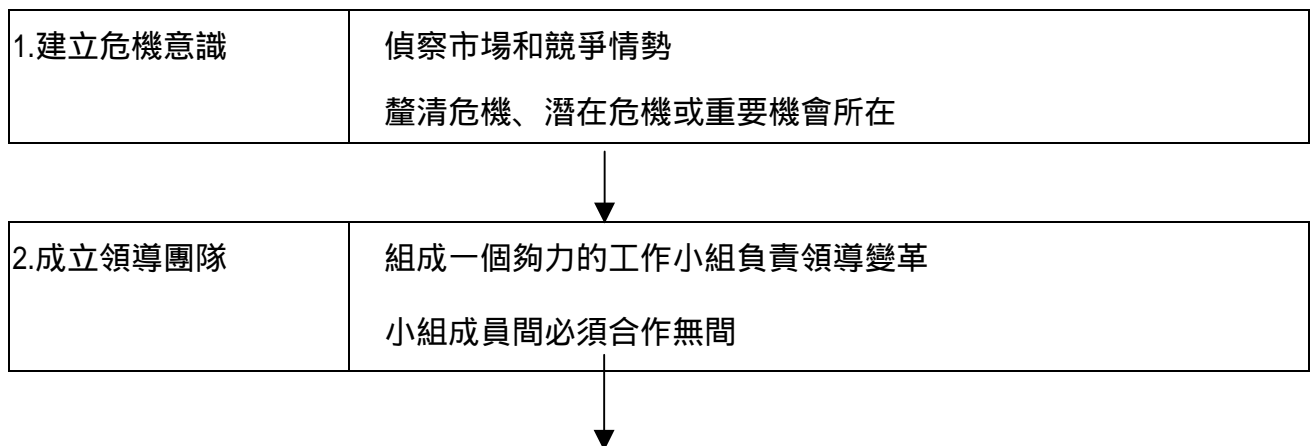
成功的企業轉型通常包含二要件；

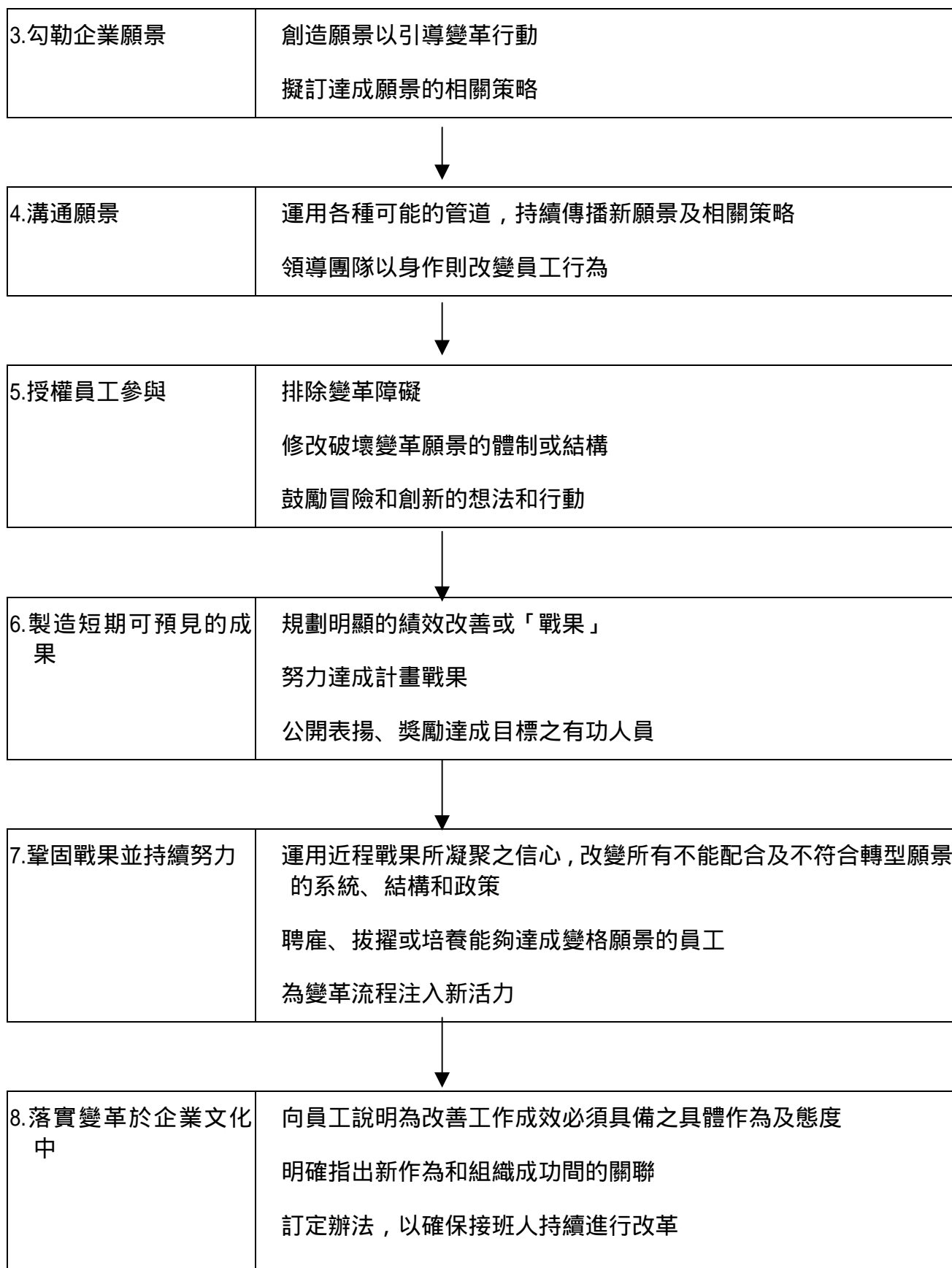
分階段進行，以創造出足以壓制各種傳統力量和組織慣性：

企業轉型通常分為八個階段，表一將每個階段與破壞轉型的八項重要錯誤形做一比對。這八個步驟分別是：建立危機意識、成立領導團隊、勾勒企業願景、溝通願景、授權員工參與、製造短期可預見的成果、鞏固戰果並持續努力以及落實新做法於企業文化中。

前四個步驟有助於鬆動根深蒂固的舊體制，接著，第五到第七個步驟引進許多新做法，最後一個步驟是將變革深植於企業文化中，並持之以恆。

表一 變革的八大步驟





成功的變革不論規模大小，都要經歷這八個階段，並按先後步驟持續進行。儘管改革可能同時進行幾個步驟，但若跳過任何一個步驟或衝的太快，只要基礎不穩固，都會產生問題；例如，忽略或跳過步驟一到步驟四之任一步驟，變革基礎便不穩固，若沒有步驟八讓新做法深植於企業文化中，變革也將永遠無法實現。

以領導而非管理引導變革：

「管理」是由人和技術共同組成的有機體系，是使組織順利運作的一套系統。一般常見之管理課題包括：擬定計畫、編列預算、組織規劃、人員編制、管理控制與考核...等等。「領導」則著重於最初之組織規劃，以使組織適應明顯變動環境的一套過程。領導的責任是界定組織未來方向，讓員工認同這個願景，並鼓勵他們克服困難實現願景，領導與管理的差異如表二分析。由諸多之案例顯示，成功的轉型需要百分之七十至九十的領導，管理僅佔百分之十至三十，但今天許多組織並不重視領導，他們所關心的議題反而是如何「管理變革」。

二十世紀迫切需要管理人才，加上管理人才比較容易培訓，複加經營環境變化進度較慢，所以重視管理已深入企業文化中。歷史悠久的大企業，長久以來由於缺乏有效領導，加上自滿既有的成就，各自為政和官僚作風充斥於組織，於是推動轉型計畫是困難重重。在這種管理過度和領導不足的組織中，變革計畫通常是出於主事者的壓迫力量，因缺乏員工之認同與參與，最後往往無法達成目標。

在變革計畫中，管理固然很重要，但更大的挑戰在於如何領導變革行動，要打破企業慣性、要激發員工採取必要行動、要將變格深植於企業文化中，所要仰賴的都是卓越的領導。再者，以目前經營環境看來，英雄式的領導已無法解決變革難題，現代組織複雜，已不可能讓一個巨人獨力完成轉型工作，所以卓越的領導團隊將是支撐變革計畫之主要力量。

表二 管理與領導的區別

管理	領導
<p>擬訂計畫和編列預算：擬訂經營目標，訂定達成目標的步驟和時間表，編制預算並分配達成目標的必要資源。</p> <p>成立組織及配置人力：為完成計畫目標，成立組織，配置人員並賦予完成計畫的權責，提出政策和程序引導員工，並建立管理控制系統以考核監督執行成效。</p> <p>管控執行進度並和解決相關問題：定期監控執行成果，針對執行困難研擬對策，以解決問題。</p>	<p>設定方向：提出企業發展願景，並擬訂實現願景之相關策略，並進行改革以實現願景。</p> <p>爭取認同：透過各種管道將新的企業願景傳達給所有員工，以爭取認同及作業支持。傳達願景之同時，並廣為宣傳相關配合策略，以規範員工行為，朝共同目標邁進。</p> <p>激勵員工，共同實現新願景：透過激勵制度及措施，誘導員工克服種種執行障礙，以達成最終目標。</p>
<p>↓</p> <p>執行結果可以預期，短期執行成果顯而易見。例如，在客戶方面，提供即時服務的成效，對股東方面則提出符合目標之財務表。</p>	<p>↓</p> <p>對公司現況做大幅度的改變，執行成效較難具體預測；例如，對客戶提供新產品，重新建構勞資關係....等等。</p>

四、八階段變革流程

建立危機意識

危機意識關係到變革行動的配合程度，當員工自滿程度高時，員工往往只關心內部而忽略外界，參與變革工作興趣自然降低，轉型工作便很難推動。在危機感偏低的組織中，很難集合同具有能力和權威的人來共同領導變革，或說服重要主管花時間構思、溝通未來願景。

一般形成企業自滿之根源主要有以下九項：

沒有重大且迫在眉睫的危機。

資深主管經常粉飾太平，掩飾企業危機所在。

忠言逆耳，大多數的人抗拒拂逆的言論。

歷史悠久的企業，充斥著「報憂不報喜」、「拐彎抹角」、「少衝突」的企業文化。

眼光專注於內部，忽略外界的變化與市場需求。

不當的內部評量制度。

員工自掃門前雪，無法發揮團隊力量。

對表現要求過低。

無法有效整合資源。

而為提高危機感、降低自滿程度，一般主要做法有：

製造危機，例如，製造財務虧損以提高全體危機意識。

消除明顯浮誇的浪費跡象。

提高營收、淨利、生產力、客戶滿意度和周轉率目標，讓員工無法用平常的經營方式輕易達到。

建立以團隊整體工作績效取代個別工作績效之考評制度。

對員工公開顯示公司競爭弱勢所在。

要求員工定期接觸不滿的客戶、供應商以及攸關公司利益的人。

要求主管開誠公開討論公司的潛在危機。

制止資深主管粉飾太平。

大力宣導公司發展機會所在，並指出無法掌握這些機會的問題所在。

建立全員危機意識是整個改革計畫的基礎，唯有公司全體同仁體會改革之迫切性，才能上下一氣，往共同之目標努力邁進。

成立領導團隊

推動重大變革是件很困難的事，所以需要強大的推動力量來支持計畫之推動，單靠個人單打獨鬥，或由沒有實權的領導團隊來推動，往往無法如願以償。因此，企業轉型需要一個強有力的領導團隊來主導，而且它的成員組合必需適當、彼此互信、相互配合支援並有共同目標。

要成立一個實現變革願景的團隊，必須具備以下三大條件，一旦領導團隊具備了這三大要件，才能勝任變革的艱巨任務：
網羅適當人選：通常，變革領導團隊要發揮作用，成員必需具備以下四項重要特質

權利地位：網羅具有影響力的主管方能消彌各界不平的聲音，贏取員工信心，提高計畫之可行性。

專業能力：找出與變革任務所需之專業、經驗及學歷背景，以組成專業領導團隊。

信譽：網羅具有信譽及講求誠信的主管，以提高員工信心，並遵守團隊所做出之決策。

領導能力：具有領導能力及魅力的人才能整合團隊意見，推動計畫。領導成員必須兼具管理與領導的技巧，並以相互支援、團隊合作之方式共事。管理技巧將有助於掌控整個計畫過程，領導則將帶領變革向前邁進。如果團隊重視管理而忽略領導，計畫很容易走偏而失去方向。

一般企業為解決領導人不足之方式有三：向外取才、內部拔擢具有領導能力的員工及鼓勵主管接受領導的挑戰。另外，需要多少團隊成員，則視組織與計畫之大小而定。

成立領導團隊時，必須格外防範以下二種人，避免他們破壞計畫：

自我意識高漲的人：自我意識太高的人，往往無法適應團體領導，他們通常很自負且難以協調，反會阻礙整個計畫之推動。

製造對立、挑起猜忌的人：他們將會破壞團體合作。

培養信賴感：互信不足將使團隊合作非常困難，通常可透過外地會議等多種方式加強成員間的聯誼及互動，以培養彼此間的信賴感，增進彼此間之合作默契。

形成共同目標：唯有建立全員共同努力目標，才能發揮團隊合作的影響力。一般而言，當全體成員有一種追求卓越得信念，有一種誠摯想讓組織脫胎換骨的渴望的共同目標時，一切的信念才能付諸實現。

勾勒企業願景

組織轉型的最大障礙就是傳統的反制力量，為了克服這種強大的傳統組織慣性，一般企業不是採取威權式的做法就是規定煩文縟節來規範員工行為，但往往徒勞無功，想要抑制舊力量，最有效的方法是以願景做為改革基礎。願景呈現出企業未來發展的圖像，並提示員工具體之作業方向。

一個明確的願景通常可以產生三種作用：

1.願景可協助釐清轉型方向：

好的願景可消除員工疑慮、放棄成見，一旦釐清轉型方向，許多無法解決的問題便會迎刃而解。

2.願景可引導員工以對的方式，朝對的方向邁進：

多數的變革計畫總要某些員工犧牲利益、付出代價，其所帶來

的痛苦很容易引起員工的反彈與抗拒；但這時若提出吸引人的願景，說明改革所帶來的希望遠大於保持現狀，使員工能欣然接受朝共同目標邁進。

3.願景可以有效地協調員工彼此間的行為：

變革需要多數員工的參與與支持，越多的人參與，變革行動的協調成本將愈昂貴。如果沒有一個共同努力的方向，紛爭將會永無止盡。願景有助於統合，並以有效的方式協調員工的行動，一旦有了共同的願景，員工的自主性與協調性將大幅提高。

一般，有效的願景通常具備六項重要特質：

- 1.)可以想像的：具體勾勒出企業未來長遠發展的圖像。
- 2.)可期望的：明確說明變革為客戶、員工、股東所帶來的利益，而非為少數人謀福利。
- 3.)可行的：實際可行 目標明確。願景必須建立在對組織 市場、產業充分了解之前提下。
- 4.)有重點的：清楚易懂，足以做為決策指導原則。
- 5.)有彈性的：足以做為指導大原則，但仍保留自主空間。
- 6.)可溝通的：清楚易懂，人人可以接受。

對創造願景和相關策略，領導團隊必須花費心思以完成整個流程，把它當做一項投資，一項會獲得實質回饋的投資。

溝通變革遠景

想要將願景付諸實現，必需取得絕大多數的員工認同、瞭解及支持。要使企業上下都了解並朝新方向努力邁進並非一件容易的事，所以溝通工作顯得格外重要，溝通不良將使轉型計畫進退不得。

通常，大家把願景溝通失敗歸咎於基層員工的抗拒及反彈，但根本問題並不在此，而是在於引發抗拒及反彈的背景因素。要求一個人改變現狀，接受一個未知的願景，本來就是一件極為棘手的事情，所以領導團對有義務去解釋、溝通及說明這一切。

要與員工做好溝通，通常必須具備六項要素：

- 1.簡單易懂：放棄專業術語，不提行話，儘量使言詞單純易懂，以避免造成混淆、猜忌和疏離。
- 2.以實例類比：一個清楚可見類似的實例，遠勝過千言萬語。
- 3.建立多重溝通管道：透過公司內部大、小型會議、內部刊物及非正式溝通管道大力倡導變革願景。
- 4.不斷重覆：任何觀點都必須透過不同的時間、觀點、場合，一再的溝通，才能被理解及充分接受。
- 5.領導團隊以身作則：主管身體力行是溝通新願景之最有效方式，主管能以身作則，許多員工的疑慮將自動煙消雲散。主管只要做出任何有背於願景的行為，都將使溝通效果大打折扣。
- 6.雙向溝通：有效的溝通是雙向的，並非主管在唱獨角戲，過程中必須注重員工的回饋及感受，使員工覺得有被重視，雙方才能產生良好的互動。

授權員工參與

轉型過程中不時會出現各種障礙阻撓員工，使他們無法進行改革。這些障礙主要來自：

- 1.正式組織結構：在舊有組織結構下，員工早已習慣既有之體制與思考模式，也培養出一定的專長與技能，再加上企業資源及權力被分割的支離破碎而難以整合，使得變革行動困難重重。
- 2.人事和資訊體系僵化，使得行動困難。
- 3.員工欠缺改革行動所需要的技術及能力。
4. 具影響力的主管抗拒改革。

為使員工排除障礙進行改革，唯有授權員工，進行變革：

- 1.建立明確、有效之企業願景：員工有了共同奮鬥的目標，便容易採取正確行動來達成該目標。
- 2.讓組織結構與願景相結合：未經調整的組織結構無法與新願景相互結合，將使員工處處阻撓新行動，所以調整組織結構勢在必行。
- 3.配合願景來調整人事及資訊體系。

- 4.排除抗拒改革的強勢主管。
- 5.提供員工必要的教育訓練。

經由擴大授權可使員工掌握更多資源來執行變革行動，取得合宜授權的員工不但可以協助開發龐大的權力資源，且可改善組織困境，及培養推行變革的領導能力。

製造短期可預見的成效

忽略近程戰果，往往使改革成為充滿不確定性之高風險行為。由於重大改革往往需要長時間作業，作業時間拉得越長，不確定因素越多，員工信心便越容易動搖，故創造近程戰果宛若打響第一砲，讓全體員工吃下一顆定心丸，其具體作用有：

證明為變革所做的犧牲是有代價的。

為帶動變革成員加油打氣。

協助調整願景與策略。

對抗嘲諷與自私的抗拒勢力。

維持主管們的支持熱度。

培養變革力量，做為繼續向前的動力。

鞏固戰果並持續努力

在經歷過前六階段後，變革畫雖即將大功告成，但很容易面臨「功虧一簣」的局面，例如改革主導人物異動、領導階層精疲力竭、經營環境變動等等，常使改革在最接近終點時無力向前，在這種情形下，近程戰果是保持動力、繼續向前的關鍵，但若近程戰果致使危機意識喪失，自滿情緒升高，抗拒改革的傳統力量將如排山倒海般反撲而來。

這時候領導團隊要應用近程戰果所形成的信心，加速前進，進行更大規模的改革計畫，以卓越的領導並透過充分的授權，進行以下行動，讓改革力量持續進行：

推出更多、更大規模的改革方案。

引進與培養更多的幹部來協助變革行動。

高層主管具體的支持與領導。

授權中低階主管主持專案計畫。

去除組織內不必要的相依存關係，以減少改革阻力。

落實變革於企業文化中

文化是一群人的行為規範與共同價值。在一個群體中，行為規範是人們長久依存在的一套行為模式，因為團體成員獎勵遵循既有作業方式的新人，並抵制不合規範的異類。在大企業中，這種社會性力量及企業文化深深影響著每一個員工的行為與思考模式，當轉型計畫的新作業方式與原有文化不相容時，改革計畫很容易失敗，如果新的作法不能深植於群體規範和價值中，變革計畫不能算是成功。

所以領導人在這種情況下的挑戰就是將新的作業方式轉型到舊文化上面並將不一致的部份去除之，所以改變企業文化成為最後成敗的關鍵所在，一般文化變革原則有：

置於最後階段，不要急於推動。

讓員工體認到它的成效。

大力宣傳文化變革之必要性。

更動人事以配合變革作業。

審慎選擇接班人以免破壞計畫之推動。

五、領導與管理

面臨全球經營環境巨大轉變所產生的危機，使得企業變革在全球每個角落如火如荼的展開著，傳統二十世紀的企業組織結構、作業方式和文化已無法應付快速變遷的二十一世紀，企業要適應快速變動的環境，必須有以下的作為來引導組織變革活動：

立即行動

危機意識是協助企業轉型的主要力量，想要在二十一世紀發揮影響力的企業，就必須保有高度的危機意識，高度的危機意識能夠促使企業立即行動。

建立一套良好的績效資訊管理系統是維持高度危機意識之首要任務，這套系統包括財務、生產、客戶滿意度等必須能夠誠實、快速提正確資訊給企業內部，以掌握資訊做出明確之決策。而這種高性能的管理決策系統又必須植基於一種更坦白、更簡明之企業文化，以去除煩文縟節，追求快速變遷的腳步。

高層的團隊合作

在一個快速變遷的時代裡，組織需要的不單是一位強而有力的主事者，而是需要團隊合作。個人無論能力多強，處在持續變動的環境中，是不可能擁有足夠的時間或專業，掌握快速變化的競爭者、客戶和技術資訊。企業為求生存，高層接班型態將不再是挑選某個人替換另一個人，而是至少汰換領導團隊中的核心成員，以應付快速變遷的時代。

創造領導人才

在二十世紀，培養人才的焦點是管理--培養員工如何規劃、編預算、組織、扮演幕僚、控制與解決問題。這種作法到最近十年才轉變為培養領導人--能創造、溝通願景與策略的員工。相較於管理著重現狀，領導人則放眼天下，下個世紀我們需要在創造領導人才上面多下功夫，領導人才不足，企業發與轉型動力必然不足，成果當然大打折扣。

許多人認定領導是一種與生俱來的天份，無法加以培養，再加上控制嚴密的企業往往不容員工自我成長和發揮，進而扼殺員工領導天份。然在快速變動的今天，浪費員工才華便如同增加企業的成本，想要培育員工領導能力，組織結構需

要更加扁平、輕薄，控制要減少並且要培養承擔風險的企業文化。

更大範圍的授權

在高度競爭產業中表現傑出的企業，主管大多把時間放在領導而非管理上，員工則在上級授權下管理好自己的團隊。二十一世紀似乎是個不需要管理的世紀，組織面對持續變遷的世界，同時也將持續授權，使得資深主管更能專注於領導角色，而將管理責任下放給部屬。

去除多餘的組織連結

在人與團體之間，或多或少都存在一些不必要的內部聯繫關係。然而面對多變的二十一世紀，經營危機迫使企業以更快、更省錢的方式，與外部進行協調溝通，以往留下來的沒有價值的依存關係只會增加作業成本且成為組織發展的障礙，所以講求效率、定期檢視組織運作以去除不必要交互關係的組織才有生存的空間。

表三將二十與二十一世紀企業在結構、體系及文化不同的地方做一比較。二十一世紀的企業必須要向外看、要充分授權、決策明快、公開坦誠並能承擔風險，才能成為產業的佼佼者。

表三：二十世紀與二十一世紀的企業

	二十世紀企業	二十一世紀企業
結構	<p>官僚化</p> <p>多層級</p> <p>高階主管負責組織管理</p> <p>內部交互關係複雜</p>	<p>非官僚化</p> <p>層級較少</p> <p>主管負責領導，中低階員工負責管理</p> <p>作業以客戶服務為主，保持低限度之內部交互關係</p>
體系	<p>依賴度低之績效評估系統</p> <p>只有主管看得到各部門表現數據</p> <p>資深人員享有管理訓練與支援系統</p>	<p>依賴多元化的績效評估系統</p> <p>表現數據公開化</p> <p>對更多員工提供管理訓練與支援系統</p>
文化	<p>向內看</p> <p>集權化</p> <p>決策緩慢</p> <p>政治化</p> <p>抗拒風險</p>	<p>向外看</p> <p>授權</p> <p>決策明快</p> <p>公開坦誠</p> <p>承擔風險</p>

六、領導能力與終生學習

企業要在二十一世紀生存、發揮影響力，「領導」成為成敗關鍵要素，我們所強調的領導不再是英雄式的個人領導，而是平民化的團隊領導，在以前我們認為領導是一種天賦，但由實例的印證，領導可經由後天加以培育。所以，不論是個人或是組織，透過不斷的學習以追求知識及領導技能，成為二十一世紀企業經營致勝的關鍵。

今後企業的競爭力乃建立在知識與領導能力上，而知識與領導能力的培育即建立在於持續不斷的學習上；換言之，一個組織必須擁有「學習如何去學習」的能力，即如何建立開放性的「學習型組織」以訓練員工追求新知及培育領導能力。因此「終生學習」成為目前經營管理最熱門的話題，透過「終生學習」所開發之潛力與能力方足以應付二十一世紀的嚴厲挑戰。

當變動的速度增加時，持續成長的意願與能力成為經成敗的關鍵所在。快速變動的環境有助於培養終生學習的風氣，藉由終生學習來增長知識與培養領導技能的主管將在本世紀長袖善舞，二十一世紀的主管特質將具備以下特質：

強烈的競爭的驅動力

我們強調終生學習與成為領導人的重要關聯性，而一些功成名就的主管所仰賴的就是終生學習與強烈的競爭意圖。一個人的成長經歷，包括天賦與工作、學習經驗往往影響個人的競爭企圖心，而競爭的意圖有助於創造終生學者的態度，終生學習者將不斷提高知識與技能，尤其是提高領導能力的層次，以因應競爭多變的時代。

以加速度的學習成長

多變的環境與強烈的競爭意圖促使經理人持續不斷地學

習，以追求創新與成長，而環境越是詭譎多變，學習成長的速度越是驚人，他們不但能迅速察覺外在的變化且有高度自我反省及檢視的能力。

終生學者的習慣

成功的領導人講究的是終生學習者，而支持終生學者的習慣的因素有：

冒險心：終身生學習者無法安於現狀，他們勇於嘗試、富冒險精神，雖然冒險帶來不確定與未知的失敗，但學習者總能虛心檢討，以找出解決方式。

虛心自省：學習者能詳實評估成敗，並虛心檢討。

徵詢意見：學習者絕不閉門造車，反而是廣泛徵詢多方意見，以找出最佳行動方案。

細心聆聽：養成傾聽習慣，多方徵詢意見。

能夠接受新想法：能敞開心胸面對各種問題。

二十一世紀講求的是「領導變革」而非「管理變革」，以往重視管理而非領導的企業，只會使企業眼光停留在狹隘的公司內部，而看不清未來方向，要打破企業慣性，並創造可長可久的改革就必須靠強有力的領導來推動。所以，企業要在二十一世紀大鳴大放，領導是關鍵，而要培養更多的領導人才，關鍵就在「競爭導向」與「終身學習」這兩大因素。競爭有助於創造終身學習的環境，終身學習又持續提高知識與技能，知識與技能的培養大大提升了因應快速變遷環境的能力。

直至目前，堅持終生學習並在成長中培養領導技能的人與組織，仍是少數，但有鑑於方興未艾之全球經濟結構改變，未來幾十年間，卓越的領導人才將會越來越多。

10. 國家分析

經營環境是企業獲利的一項重要因素，影響企業的外在環境包括資源、價格(工資、利率、匯率等)、獎勵措施、以及目前與未來在營運上可能遭遇的各項強制性限制。企業業務蒸蒸日上的先決條件，就在於能夠預期商業環境的改變趨向，甚至主導其變動，國家分析對此將有幫助。

國家分析目的在彌補產業動態分析與國際環境分析的不足，內容包括策略、背景及整體表現三部份，對國家的龐大資料作簡要歸類，分析其重點任務與各項變動因素的關連性，再加以確認及評估。

國家政策不管是否明白宣示都是一國的施政目標，各項策略均係依此目標而設計，政策內涵著重於一國所能動用的資源，執政與在野政黨的角色分配，以及政黨間的遊戲規則，這些組合決定了施政體系，構成動用與分配資源的各種誘因，影響範圍涵蓋國內與國外，在上述內涵的限制下，政府施政績效，可就該國在經濟、政治與社會各層面的整體表現，予以評估及判斷。

國家分析的目的地在於描繪一個完整的景像，以全面呈現該國的政策、國力及施政能力。在確認及評估不同部門間的相互關係時，必先具備及了解經濟、政治科學與社會學的各项概念與分析方法，但在分析時，不妨放寬部份經濟上的嚴格尺度，以使社會與政治的現實面可以得到較為平衡的看待，此一現實面對企業有其重要性。

國家的認定，是指在一個具有決策能力的組織管理下，目標明確的政治實體，這種假設或許過於簡略，但卻提供了一個可以進行資料整理及分析的有效方式，就如同一個企業，通常也被視為一個有目標的實體，雖然企業組成份子的利益未必全然相同，而經理階層也只能在公司的策略作出部份而非全部的決定，但是，為了因應需要，在分析時，仍可深入探討一國的決策過程，以剖析政府的決策機制與作成各項決定的背景因素，藉以了解政府與民間在政策制定過程中相互影響程度。

國家政策反映執政者的目標與策略，分析時可先就政府在不同時期的各項施政報告予以研析，觀察政府與民間領袖的互動情形，以了解政府的施政目標及其優先順序，在此目標下政府的政策，及不同政策之連帶關係，政策所要解決問題的特殊背景。

施政目標有其多元特性及因不同目的考慮而產生相對的優先秩序，目標則有個體與政府之分，範圍並涵蓋經濟、政治及社會等不同層面，經濟層面通常是以改善個人福祉為最終目的，以國民所得成長為衡量指標，其他如低失業率、穩定物價、消費擴增等亦為重要目標；政治目標包含國力、大選、主權、社會安定，以及維繫某一型態政治體系的現實需要。社會目標則包括改善國民教育水準、健康狀況、降低貧富差距，以及增建住屋等。

策略是政府執行施政目標的行動計畫，就經營環境分析而言，較為重要者計有：預算、貨幣、貿易、匯率，以及特別部門(如農業、教育)等部份，但政府策略則極為廣泛，涵蓋經濟、政治、社會等不同層面，其中影響企業較大者，為資源運用、分配與提高使用效率的各項策略。

策略最明顯的區別在於動員或分配資源時，各項策略對市場產生影響的輕重程度，較突出的實例是，當政府採取自由開放的經濟政策時，市場機制仍受遊戲規則所牽制，政府策略只是要確保資源的有效分配與使用，由民間企業依據價格訊息而定其支配原則。這種分權式的決策模式，採用自由開放策略，使政府能以徹底運用企業個別擁有的資訊，作最有利的配合。另一較為不同的實例，就是各項策略都突顯政府角色，資源的分配由政府主導而不受價格訊息影響，這種中央集權式的決策模式，資源動員可能需要較多的協調，但通常可使動員加速。最明顯的實例就是完全由中央主導的計劃型經濟體系，各項組織與資源之動員與分配完全由政府決定。

大部份國家都採行混合制，兼具中央協調與分權的決策模式，國家分析是基於各國歷史性或比較性的演變，對於資源分配過程中政

府與市場所扮演角色都要予以揭露，一般而言，開發中或面臨緊急狀況的國家，較傾向採行中央協調的決策模式。

另外一種有用的分類方式，就是衡量政策對國家採行對外發展策略所產生的衝擊。以內部發展為主的策略，對貨品、資金與勞工流向國外都盡量限制或力求減少，在 1950 及 60 年代，多數開發中國家都以“進口替代”為名而制定各項策略；以對外發展為主的策略則允許貨品等越過國界自由流通，或特別推廣某些產品出口，這也是 1980 及 90 年代東南亞新興工業化國家所採行的策略，其效果已廣受重視。

策略與國家發展背景息息相關，因為策略的有效執行有賴於背景的演變與配合，背景是前人所作決定衍生結果的累積，有脈絡可循，由於多數策略只在一段時間內對國家發展背景造成有限度的影響，是以回溯並評估歷史的行進軌跡，可以清楚看到策略在演變過程中對國家造成的約制，以及國家整體表現的影響。

發展背景牽涉幾個重要因素如國家資源、體系內具有影響力的成員、成員間的遊戲規則、以及這些成員對資源分配的態度、其演變過程、影響範圍及在國內與國際間所產生的聯動關係。

經濟學家認為，一個國家是否能達成其設定目標，受限於其所能動用的資源。國家資源可以概略區分為人力資源、實質資源、天然資源所蘊藏的財富及技術能力。人力資源的指標係以工作效率、年齡、人力的總和，再加上個人之工作意願、技術及教育水準等因素、人力資源的總量受到人口因素，個人選擇與政府策略所影響。實質資源係指政府與民間企業，現在及過去所投資的機械設備與各項結構物，這項資源可由政府收支帳內衡量。自然資源財包括石油、木材等資源以及一國的地理位置、地形特徵等，最後是技術開發的成果，尤其各國是否能極有效率的運用現有程序以及其改善精進的能力，均可作為一國國力的表徵。

資源可特指一國在某一特定時間內所能動用部份，亦可將一國固

有的實力列入考慮，以估計其未來可能展現出的累積實力。以工作人力為例，由於人口因素受出生率及嬰兒死亡率影響，是以未來情況可加以推估；同樣，現在的國內投資自然也會影響未來的資本的累積，有其因果關係。

就經濟層面而言，主要資源來自市場分配，對於在市場內提供服務獲得報酬之多寡，也可了解資源分配情形。從平均工資及工資上漲幅度可以了解人力市場的供需狀況，利率則局部反映資金市場的情況。不同資源的相對情況影響企業主對政府策略與獎勵措施的評斷。

一國的政經體系為國家資源的總和，事實上操控國家機器的人，才是真正使資源轉換為國家發展目標的主力，這些主控者包括政府與非政府組織的成員，以及企業界人士；不同的策略可能影響組織存廢，國家政策也會導致機構的設立與廢除。

在國家體系中，民間企業組織扮演極為重要角色，通常與資源之分配與運用關連密切。不同的國家，企業主的結構、產品多元化程度、企業間之關係，普遍存在著極大的差異。以印度與其他開發中國家為例，大型公司大都由家族擁有，而不是分散的個別股東；又如韓國的財閥，其經營多角化的程度遠超過典型的跨國公司。企業間的密切關係，出口及內部競爭的管制相互呼應。這些差異性及商業環境之動態對商業活動極具影響，必須有所認識。

政府機構為國民追求其個人目標的重要管道，並可在分配資源時扮演極為關鍵的角色，藉以影響及協調企業行動。事實上，由於角色不同，以及政府機構的重要性，使國家體系更趨明確。

政府機構主要在扮演政府角色，由於政府對國家財富的極大部份直接負責，有些國家政府角色舉足輕重，絕大部份國家對於總產出的生產與消費都由政府掌控，政府對企業的活動扮演協調角色，同時也影響企業的內部決策。這些政府部門的操控者包括中央銀行、各部會、國營企業、各種制定規則單位，以及政府的其他不同部門(如

法院、行政機關、立法機構)。不同的國家其政府操控者的影響力也不相同，以日本為例，MITI 的角色就無法忽視，它有權監督企業行為，並給予適當獎懲。在美國，聯邦儲備理事會對其國內及國際貨幣政策更是影響深遠。

非政府組織有時也扮演極重要角色，包括宗教團體、工會、工商總會、政黨、學校與各種活動的主導團體。非政府組織很少直接支配資源，但卻可藉由協調與牽制的力量，對政府及企業發揮間接影響。例如，在德國，如不了解工商總會與勞工聯盟，對工資勞動條件的談判機制，將很難了解該國實際的商業活動。

為便於分析，上述企業、政府及非政府組織，均可視為具有特殊利益與動機的個體，對於某些在社會上扮演極為重要角色的組織，如能深入了解其內部組織結構及其訴求目標，必可獲得豐碩的研究成果。例如，在評估政府機構時，必須注意的是，政府的舉措，至少有部份是反映不同選區的利益，因此，在國家分析時，應將選區間的利益衝突詳加釐清，對於政府結構、政治人物的行為動機，以及政權轉移的機制，都須詳加探討，以了解政府的決策背景。

在作深層的國家系統分析時就會觸及當地的遊戲規則，就如同觀看球賽必先了解比賽規則一樣，國家分析對於各該國的行為準則不管有無明文規定都須有所了解，才能有實質評估。由於這些準則往往已成為參與者行為的一部份，是以當事人反而並不察覺其存在，但這決不意味此種準則無關緊要，如果不了解這些規則，參與的人很容易誤解對方的意思，而新進場的人，更會狀況百出將無所適從。

以特殊的規則系統運作對經濟發展有極重要之衝擊，學者認為西方國家之所以興起，美國之所以比較成功，係歸功於一項經過長期逐漸演變，而且極為有效的規則系統。他們也認為，個人擁有財產權，使得個人與社會利益緊密結合，促進商業活絡。但也有相反的實例，西班牙以往在歐洲表現較差與該國一項法令息息相關，該法令准許牧羊的農場得以自由追趕羊群進入他人土地而不慮受罰，雖

說農場收益頗豐對皇室極有貢獻，但羊群踐踏土地使有意農耕者卻步，導致該國農業不振。

由這個例子可以看出，規則系統的重要性在於建造一種穩定的結構，以減低人與人間互動時的不確定感，這種遊戲規則，不僅約制了人與人間的互動行為，同時也規範了執行各項事務時應遵行的法則。規則界定了可做或不可做的範圍，但並非一成不變，這些規則會逐漸偏向實際掌控政治資源的人，也會影響同一組織內或不同組織間的行為動機，範圍涵蓋經濟、政治及社會各層面。

規則有正式也有非正式，正式的規則雖不一定有明文記述，但較為人知。以美國憲法為例，它真正的力量其實是來自於多年來在其影響下的行政決策，立法行動及大法官釋憲的共同結果，憲法條文未必記載得如此周詳。

正式的規則存在於政治及經濟領域中，但通常起於政治的誘發，而延伸至經濟面。政治規則廣泛的確定了政治的結構層次，基本決策過程，以及控制流程的特殊機制；經濟規則明確定義財產權，範圍包括財產衍生的收益，或對財產處分與資源支配的程度。有些企業本身也訂有正式規則，或行為準則，如產業的標準或行為規範，有時政府也會參考採納。

非正式規則較不易確認，但在國家體系內部卻是無所不在。這些規則可以從商場上的童叟無欺，商業交易時的互送禮品，到餐廳用餐的小費等，人人習以為常或在社會中口耳相傳，成了習俗的一部份，也形成當地文化。理念、意識型態、宗教信仰等往往決定了非正式規則的定義，而非政府組織則實際在傳遞及執行這些規則。

非正式規則與正式規則併行運作，其影響力決不容忽視。有許多國家，例如巴西與菲律賓以仿照美國憲法，企圖達到美國的經濟成就，但卻是事與願違。美國在二次大戰後，也試圖在日本與德國套用美式規則，雖說表面上正式規則已然改變，當地人民的互動習性等非正式規則仍牢不可破，非外力所能改變。

綜言之，遊戲規則通常不易改變，並且相當程度的限制企業、政府機構與非政府組織的行為。但是，如就歷史發展軌跡觀察，並就不同國家進行比對，則不難發現，各項規則均係人為設計，且係逐步發展變動而形成。

由規則系統的演進，可以看到國家核心政策的走向。規則系統的演進極難變動，但誘導規則改變的動機則可疏導。正式規則的改變，如須牽動行政立法與司法層級，通常難度極高，非正式規則系統雖可透可國家策略加以導正，但也因為牽制重重，變動極為不易。

國家的總體目標能否達成，除了國家政策與背景因素外，國際環境也極為重要。不同國家的企業均以該國國內政策所制定的各種特殊規則為依據相互競爭，但在全球化衝擊下，企業的跨國活動漸趨頻繁，所以在了解各國的國內策略與背景的同時，也應該設法比較各國在國際策略上的差異。在跨國商務活動所發生的紛爭時，政府經常是以國際組織的規範作為約制商業行為或解決紛爭之依據。如世界貨幣基金會、世界銀行或世界貿易組織都是這類國際組織。

國家分析不僅要對該國的經濟、政治與社會系統，國家政策深入探討，對於外資結構與性質，國外勢力介入情形均應有所了解，因為這些力量影響該國政策與商業行為，但也可能提供企業特殊的發展契機。

評析國家政策，首須檢驗影響政策的各種關鍵因素及其相互關係，這種關係通常極為複雜，有時必須改變背景情況，政策才能推行。但各國的不同背景往往是過去策略累積的影響，在分析前，先要訂出基準以檢驗其施政能力，並就政府設定的目標、過去的表現及與其他發展程度相類似國家的比較，再就學理見解探究及分析政策對該國發展的影響，尤其要檢視政策是否使資源的動用，支配更為有效。至於政策的改變，現有執政者通常傾向維持現狀，使國家穩定成長，但政黨輪替時就有可能破壞原有遊戲規則，大幅度改變資源分配模式，這種改變雖可能帶動國家的成長步調，但操之過急，

效果往往適得其反，當然，如果有較長的時間來進行變革，並能獲得較多方面支持改變，仍有成功希望。

在國家體系內的不同組織，不論是政府、民間或企業界，其實各有其獨立性，也各自在一定的規制下運作，現行策略的改變必須審慎，新的策略必須更好才能推出。韓國在 1970 年代放任私有企業大量舉債，以擴大投資，由於這些企業配合政策努力外銷，使得該策略在一段期間內極有成效，但也產生極大後遺症。引進外國採用的政策未必全能奏效，因為政策的執行往往要有適當的遊戲規則相配合，否則會變得窒礙難行。

總之，在國際化的世界潮流中，跨國營運已日趨普遍，國家分析也成為企業踏出國門前必要的作業，各國國情變動無常，但其脈絡可循，如能善加診斷，了解其體質，再搭配相關測試，探查其表面情況之實際成因，並推估可能發展，判斷預期風險及機會，必能在規劃海外業務發展策略時有所助益。

11.行銷策略

管理大師杜拉克曾說過，企業組織只有兩種功用，行銷與創新，其他都是執行細節。行銷在企業運作中扮演核心角色，目的在為企業選定的顧客創造利益，是一種實用程序，由於只有在顧客需求獲得滿足時，價值才會產生，是以企業在關注產品銷售情形的同時，也應注意顧客從產品實際獲得利益。

企業如能為顧客創造利益，自然可以在產品售價中分享部份利益，企業必須抱持創造利益才能分享利潤的理念，並將其溶入長期的作業程序中。在此框架下所擬長期而有效之執行計畫即為市場策略。此項策略含有兩個主要部分：選擇目標市場並決定產品在選定顧客心中的預期定位。達到此一預期定位的行動計畫。在總結市場行銷之決策前，必先進行下列分析：顧客需求 企業為滿足前項需求所須具備能力 競爭對手 選定並引進外來助力 文化、技術及法制等相關限制。這項分析可以使目標市場與預期產品的定位規範更為明確，並以混合型行銷策略，制定及發展出一種能夠免於顧客流失的策略規劃，引導企業獲利。

行銷策略的發展計畫首須考慮顧客需求，再設定目標市場規範。市場開發通常先從大型集中市場著手，再以各別需要就不同顧客區分小型市場，並明訂其規範。事實上最近的市場開發用語“一人市場”就明指市場促銷應該以個人為目標。過去由於生產技術及資訊的不易流通，曾有只要是黑色系列，你可以挑任何顏色，這種令顧客別無選擇的市場笑話，使得不同需求顧客無法獲得滿足。現在新技術的不斷開發，企業已可在符合經濟效益的基礎上，促銷或接受顧客訂製的產品，盡量滿足顧客需要。

在鎖定顧客群時對可能的顧客應先作區分，如集中市場、區隔市場、利基市場與個人市場的各別屬性，另外也可以從人口(年齡分布、收入、性別、職業等)，地理位置(國別、地質、城市或鄉村)，生活型態(樂天派或價值導向)等三種類型的顧客群來作區隔。不同的顧客

有不同的消費行為，如使用情況：使用者或非使用者，使用率(低度、中度或重度)，利益取向(重視產品性能或由價格選定產品)，忠誠度(毫無、中度、強烈死忠派)，對產品態度：不滿意、滿意或極感愉快。

例如：個人電腦的製造商在區隔市場時，對於使用狀況可能選定第一次購買在家使用的人，但也有廠商針對已擁有電腦但想換購新型電腦的人。不同的目標市場要推出不同特性的電腦，也要有不同的傳銷手法。明確的區隔對市場行銷極有幫助，但如果對象是一個族群，就無須再作區隔。

市場區隔的選擇程序極為重要，因為顧客常會自行了解不同市場的交易方式，並以符合本身期望的交易方式來影響遊戲規則，所以在選擇目標市場時，先要考慮前項因素。在這樣的遊戲規則下，企業與競爭對手強弱的比較，企業的營運目標，以及區隔市場是否與其目標相吻合。是否有足夠資源來向區隔市場順利的推銷。為使推銷順利，而須與適當對象合作以及這種可能性。區隔市場的獲利機會。

選擇區隔市場與目標市場須有不同的策略，區隔市場主要是考慮買方對產品的期待，以及希望產品在顧客心中樹立的地位。有時只強調產品單一特性，可能使顧客產生某種印象，但不足以反映產品實際價值，就如同電腦廠商希望顧客能同時了解其生產的電腦使用的方便性，但也希望能了解其快速的性能，市場定位時就必須作適度調整。

良好的市場定位，可以解決市場混合問題，以便就產品、價格、銷售點以及促銷方式等，研訂詳細定位策略。

行銷混合目的在反映企業行銷計劃內不同標的之策略行動，混合的因素有下列幾種：商品化 產品規劃 產品訂價 廠牌或品名 流通管道 個別銷售 廣告 促銷 包裝 顧客 售後服務 運送與安裝 市場調查與分析等。這些因素會在不同的時間內產生或結合，而成為該區間之主要行動，一般常以產品，銷售點(銷售管道與流通方式)，促銷(消息的散布)以及定價等四種因素來作行銷混合，下面再詳加說明。

產品的定義：當決定推出一種產品時，首須確定產品種類，產品價值，以及產品所能帶給顧客的整體利益，在這樣的需求下，產生很多不同構想：如“全面產品概念”、“擴大型產品”、“整合式產品”等。為達成行銷策略發展目的，產品設計均以顧客利益著眼，並以下列方式使顧客獲益：產品實物 品牌 公司信譽 推銷員的售前解說 售後技術協助 維修服務 分期付款 方便性(如服務站) 早先使用者的口碑 銷售員的名聲。以郵購為例強調產品在 24 小時內送達，而且還提供無條件退貨保證來滿足顧客。這種全方位服務，正是產品能在競爭中脫穎而出的關鍵。

在從事產品系列規劃時必須考慮下列因素：系列的廣度，桌上型電腦生產商，應考慮同時生產筆記型電腦；高級男用服裝的生產者也不妨生產女用服裝；汽車製造廠生產小型旅行車也可以開發運動專用的交通工具。產品廣度是指公司所能提供的不同產品系列，但一般通用的原則是產品定位還是要力求其一致性或是類似性，有些企業只生產其專精的產品，有些則運用高超的行銷技術，善用品牌知名度來擴大產品系列。產品系列的深度，像是高級男用高爾夫球裝的顏色，是要五種還是三種，就使產品選擇有了範圍。產品生產線的長度，一個啤酒廠商要決定是否推出高價啤酒，一個高檔的電腦是否推出低價產品，推出多少類不同的價碼的產品也是另一種選擇。

這三種決定產品線的主要型態，在決定前仍須考慮下列因素：滿足目標顧客的產品，是否也能使企業獲利 是否能與競爭對手產品有所區分，並被顧客視為整體利益最大 就產品對同一系列其它產品的影響，是否有補充效果，對顧客提升價值(例如顏色相搭配的運動衫，使高爾夫球裝顯得更出色)，或者可能會取代原有產品(如推出低檔的個人電腦，侵蝕本身已在市場上較為高檔與高獲利的電腦) 產品對廠牌與公司聲望會產生怎樣影響，由於品牌是企業的關鍵資產，新的產品可能使原有品牌的無形價值上升也可能使其沉淪，如果就產品會損及品牌名望，就得不償失，因為品牌在顧客心中地位早已定型，不容輕易耗損。

如上所述，針對個人需要而訂製的產品，由於產品的相互關連性，是以仍須以公司整個產品系列作考慮，在決定生產個別訂製產品前，必須有下列配合行動：空出一條生產線來生產 調整部分生產線並修改現有產品製程 改良生產效能以容納新產品 在原有生產線上生產新產品 開闢新的生產線來生產新產品。

推出或開發新產品要經過五個步驟：選擇推出時機 產品設計 產品測試 產品發表會 生命週期管理。在選擇時機前，應先確認確有目標顧客期待該產品，其次是新產品的概念能符合市場(產品符合顧客需求)又能與公司生產能力相配合(符合公司製造及作業技術)。

設計與測試程序互有關連，例如公司對新產品的構想可先向目標客戶提出說明，如反應熱烈，則先行製作樣本，使顧客更能了解產品的真實形狀，如反應冷淡，則重回設計桌再作修正。對顧客進行測試的步驟很多，如調查，試飲，模擬市場測試，實際市場測試(消費性商品)及 Beta 測試(工業產品)。測試結果不只對產品本身，對市場混合的規畫也是極重要的支撐因素，就如同溝通策略與價格，兩則息息相關。

在決定產品以及其支撐計畫後，下一步即是產品引介，對於目標市場的地理位置，推出時機、地點以及促銷時間長短均應先行決定。

在產品引介後，產品生命週期管理隨之開始，首先應調查顧客對新產品的反應及接受度，以便決定新產品是否需要重新定位或改變市場混合規畫，其次由於市場環境多變，顧客需要並不穩定，市場區隔也常有變動，而競爭者的產品也迫使產品設計要作適度反應，技術開發也會衝擊公司的生產能力與成本，是以產品線的管理已成為一種長期的動態程序。

行銷管道是企業通向市場的機制或網路，從顧客接觸，刺激需求到運送貨品，各項任務均係透過此一管道完成。顧客對產品期待得到充分支持，這種需求必須由管道上的各個環節發揮功能來共同提供。這些基本功能十足反映顧客需求的內涵，其中較重要者為：產品資

訊 產品訂製手續 產品品質保證 最低訂貨量 產品類別 交貨時間 售後服務 送貨方式。

管道設計的一個重點，就是選擇特定經銷商，以承擔行銷管道內的指定任務，管道的作業鏈或許可以再簡化，但該環節的任務卻不能免除，有一種促銷說法“我們不經過中間商，所以賣得更便宜”，言外之意，好像中商間只是增加成本而毫無貢獻。事實上中間商有其存在價值，在決定縮短管道流程以前，必先發展一種以顧客為主的驅動系統，以評估管道結構與管理機制，使其確能發揮所需功能。管道設計時應先確定其長度與寬度，管道管理則著重於策略與流程，使不同的環節均可發揮功能。

在了解顧客需求以後，管道設計首項解決的問題即為流通方式是以直接、間接或兩者併用。不同的顧客可採不同方式，直接傳銷時，在公司與顧客間並無其他轉手的個體，而是由公司售貨員直接拜訪客戶，登門推銷，這也是 1980 年代 IBM 電腦的銷售方式。不直接傳銷係以第三者為中介，第三者可能與公司訂有代銷合約(為特許店制度)，也可能是獨立存在(分銷商配銷貨品，並以公司招牌銷售產品，但可自由決定售價與銷售方式)。1960 年代，一般公司都分別採用直接或間接銷售，而不採混合式，因為擔心管道上的可能衝突，而且只要有足夠的銷售量，公司都傾向直銷，因為這樣可以獲得較大控制，並可直接與顧客接觸。

在 1980 年代初期，公司開始對多元化市場需求採取不同傳銷方式，因此需要更具靈活度的管道功能(例如有些市場需要密集的預售教育，有些則不需要)，多功能式的傳銷方式漸為市場行銷主流，應用不同管道功能來有效並快速的接觸不同市場，公司的銷售部門針對某一市場提供服務，而經銷商則服務另一市場。這種擺脫過去以單一對象的作法改以“走向市場”的主動策略廣受採用。現在，顧客可以在零售商的店面購物，也可透過郵購，公司也可以利用本身的推銷員去訪問特定顧客，並借助經銷商向較小的顧客推銷。另外顧客也可以打公司的 080 免費電話、上網或經由電子購物網站下訂。有許多公司已發

現各種銷售管道都不能缺少，過去那種單一的銷售方式已不能應付市場競爭，在這種多元的管道內不同市場間的相互協調極為重要，尤其是不同管道所可能產生的衝突必須預作準備，並妥善因應。

除考慮顧客需求外，設計管道長度尚須考慮下列因素，集中客戶：少數顧客擁有龐大金額的銷售機會(如噴射引擎)，此時採用直銷方式確可降低成本。但如目標顧客雖然需求量龐大，但顧客分散(如牙膏)，由於零售商銷售所增加費用仍可轉價在相關產品上，是以採不直接傳銷仍屬可行，控制的程度及直接接觸顧客的重要性：採直銷的一項原因是很難找到一個以公司為唯一服務對象的中間商，公司無法控制中間商配合需要完成某種必要任務，而且直接接觸顧客有助於了解市場，對未來產品開發極為重要。

管道寬度是管道設計的另一項問題，例如公司是否需要打入某一市場，使其顧客能極方便的找到所要產品，(如用可口可樂標榜他們的飲料都放在顧客伸手可得的地方)，或則只是選擇性的呈現。對於那些需要先期市場教育與開發的產品，中間商就必須審慎篩選，因此有些汽車製造商，尤其是高檔車，就限制同一區內的代理商家數，以免某一代理商辛苦經營潛在顧客即將開始收益時，被另一代理商搭了便車，不勞而獲。

一般來說，不選擇限制性傳銷而以獨家代理方式銷售是因為：顧客願意花時間去找尋所要的商品 商品的價格 銷售量與市場開發所需前置時間等各項因素。當產品知名度提升，傳銷方式就要再作轉變，例如個人電腦從電腦專賣店移到大賣場或會員制的物流中心販售就是因為經過一段長時間後，顧客的售前教育需求已逐漸減低。因此隨時間不同，管道設計的方向也隨之改變，這種趨勢使得希望保持在管道設計時有較大彈性的企業頗為困擾，因為複雜的法律與其他關係要件常使原有傳銷的安排難以動搖。

在傳銷體系內的合作夥伴的衝突並不少見，雙方對簿公堂的案件也時有所聞，如 廠商提供優良產品，中間商從未照雙方的約定販售

新市場已開發，但廠商卻未能可靠的供貨 廠商開始在折扣商店販售商品，毫不顧念中間商開發市場所發費的精力。

但是很多衝突卻沒有走到法庭相見的地步，只是仍不免相互抱怨，例如啤酒經銷商常常會自我解嘲的說，那些造酒商在銷路好時，會說他們廣告成功，銷路不好時就說促銷不利。不管說法為何，在行銷上的所有人，都希望產品銷路好，但仍不免衝突，尤其是對目標缺少共識，例如製造商的第一優先是建立顧客特許關係，而經銷商只考慮當季能否賺錢，另外彼此的功能角色也極易混淆，例如小客戶或全國或國際性大客戶的售後服務工作究竟該由誰負責，則常存在灰色地帶，這種衝突是起因於代理商早期的地理分區都不大，很多問題都未料及。

市場混合的另一要素，是要設定適當的溝通方式，以增加顧客對產品的認識，希望顧客能了解產品特性而引起購買慾，願意去試用甚至重覆購買。有效的行銷需要一套整合的溝通計劃，以涵蓋直接的人際推銷與間接的促銷行動，像是以廣告促銷、直接行銷、或利用公關推銷等。

溝通的計劃策略所以考慮事項： 在目標市場內選定溝通對象 確定溝通的目的 溝通時希望特別要傳達的信息 用何種媒體來傳遞信息 溝通計畫所能動支經費 溝通後的成效或對市場衝擊的評估。

混合式的行銷，有多種溝通方式，推銷方法包羅萬象，如廣告，各項促銷活動、直銷、公關、推出套裝產品、以及個人推銷等。為了發展一套有效的溝通策略，必須先對商品採購有決定權的人進行整合，先了解這些人對產品採購的重要性以及對產品的認識情形，這些選用產品的關係人可能只是少數的人，或則只是使用者個人，也可以是很多人。大型的工業採購，甚至牽涉上百人。採購小組成員扮演不同角色，對產品有不同需求與見解，因此混合型的溝通計畫就要針對成員間不同的要求與見解加以整合，不同背景的成員各有程度不同的

影響。

除了上述推銷方式外，媒體廣告也具有特別功效，譬如：提高產品知名度 加深了解產品特性 使用者的現身說法 比較對手產品，強調本身的優異性 讓顧客知道何處購買 創造或提高品牌形象。廣告受限於無法直接達成販售或交易，但廣告仍可改變顧客態度，如能搭配其他促銷行動，則交易自可達成。

廣告新趨勢是針對目標顧客而選擇專屬媒體，以電視為例，過去三大電視頻道是唯一選擇，但由於有線電視如雨後春筍般興起，體育、音樂等專屬頻道成為相關產品的廣告新寵。挨家挨戶的行銷方式也是另一種選擇，郵遞廣告則是針對家庭提供郵購型錄，並分析顧客過去購物習慣，提供地區性產品資料以刺激購買慾，郵購型錄除了公司產品外，也附有訂購單，就像郵寄廣告，型錄也可以就不同顧客群的興趣而編製。

公開演說，公司高階主管上廣播或電視節目，這些行動雖然仍須費用支出，但究竟與正式的廣告不相同，公司無須對所佔用的媒體時間或版面付費，有些產業，在貿易刊物上介紹新產品，對消費者同樣產生很大的影響，但是，不像廣告或促銷，公關的效果比較不易控制，在電視上買廣告時段，可保證及時傳遞公司希望散發的訊息。而公關則難以掌控，像是發布新聞稿，媒體就未必採用，即使採用，記者對產品描述可能是正面，也可能是負面印象。

個人式的推銷，可以使公司與目標顧客直接雙向溝通，另外，以廣播方式促銷或贈送樣品、抵用券、抽獎等，這些在短期內推出的促銷活動最能引起廣大參與。

促銷可以選擇不同對象：消費者，一般都是製造廠直接對使用者，先將折扣券以郵寄或附在報章雜誌內送達消費者，或以鼓勵連續購買，以蒐集點券方式換取獎品 經銷商，製造廠對經銷商，一般是提供特別折扣或負擔其促銷廣告費 零售商，經銷商對零售商，包括產品減價、在重要地區展示產品或以廣告方式提高品牌知名度，吸引

顧客。

公關是一種不須付費的溝通方式，例如發布新聞稿，或在產業界的研討會內介紹產品，售貨員可以針對顧客的個別喜好或對產品的了解程度，改變溝通方式與內容以符合不同情況，近年來由於產品功能日趨複雜，事前教育可以加強目標顧客對產品的信心，已成為一種有效的促銷方法。例如藥品公司就維持大批的專業售貨員與醫師保持聯絡，因為一般的廣告很難使醫師獲得新藥品的足夠資料，使其考慮採用。

售貨員對其所交付之任務應有明確了解，有時其主要任務只是協助混合式行銷另一部門已洽妥的顧客完成下訂手續，有時則要負責開發新買主並解答這些目標顧客所提的相關問題。售貨員有時也提供售後服務，尤其是技術性服務，同時也要隨時將顧客資料傳回公司，以作為市場調查分析的依據。了解這些任務才能對售貨員所需具備的技術與工作範圍加以規範，並在進用、選派與訓練計劃中培養此類專才，另外再以考核、獎勵及激勵制度，使售貨員能全力創造業績。

媒體工具的之運用依市場情況而不同，一般是在“推”或“拉”之間作策略選擇。推的策略，是以零售方式銷售產品，廣告的作用只是使顧客認識產品，但實際銷售則由中間商負責。拉的策略是顧客由流通管道購買產品，零售商只是為了取貨方便而已。

隨著資訊傳遞的進步，可行的流通工具越來越多(如贊助活動、電話行銷、設置網站或加入他人網站與電子商務等)。選定有利傳銷組合的程序也日趨複雜，主要是因為有太多不同的選擇，需要審慎的編配與組合，高明的廣告術往往成為產品獲得更大競爭優勢的主因。

對於產品定價，有極大部份是取決於三個要素，即產品本身，推出的地點(管道)與促銷的效果(混合式行銷)，這些要素在已知的競爭環境下決定顧客了解公司產品價值的程度。這種價值見解可以對顧客所願支付的最高價格獲得相當概念，這也是產品定價的主要指標，只要公司能為顧客創造價值，他自然可以分享部份價值，以作為未來創

造價值的工作所需，有效定價正是基於此種概念。

在多數情況下，成本是定價的主要依據，有些情況產品係以不敷成本的低價販售以建立市場地位，這種做法往往使得產品在未來調價時遭遇困難，因為顧客會以當初產品上市的低價來比較。產品價值有了基本概念後，就要再考慮行銷對象，判斷在這種目標消費者可能接受的價碼。不同的顧客對產品價格的看法，也不相同，但一般來說價錢越高賣得越少，反之亦然。短期內可以獲得較大利潤的價格通常要高於那種可以把市場擴大，但只能平均獲利的價格，所謂薄利多銷，正是這個道理。

上述訂價方法，是在“撇去”與“深入”的訂價策略中作選擇，在“撇去”策略中，市場著眼於高價值消費者，就如同牛奶上層的奶皮，可以先行撇去。最好的實例就是每本售價 30 美元的精裝書，即是鎖定那些想要先睹為快的讀者，同樣的書一年後以平裝發售，每本只賣 7 美元。在“深入”的策略中，產品係以低價大量上市，薄利多銷。對於高價值顧客，因為是先賣先贏也使得競爭者無法跟進，所以很快就能網羅這批顧客。深入策略的顧客，由於層面較大，尚須考慮幾個特性：顧客對價格高度敏感 經濟規模極為重要 工廠有足夠產能供應需求 競爭對手虎視眈眈，進入市場的障礙不高。

訂價顧客化：由於顧客對產品價格各有不同見解，公司應考慮是否對不同的顧客採取變動售價，有時由於法律限制(傾銷顧慮)及實際作業困難，此一構想並不易採行。但很多公司卻能以這種作法而維持盈餘。例如航空公司在訂票作業時，用限制登機日期或班次來提供折扣價的策略已成為獲利的一項來源，這些特別促銷手法也可以看作顧客對產品價值自行訂價的指標。

價格顧客化可按下述方法達成：開發產品線，如精裝書、平裝書 限制性低價，例如只在某一地點或時間內低價 價格變動只適用於特定顧客，例如軟體供應商，對電腦升級者提供特別優惠價，即是基於一種想法，新的顧客願意付出高價一方面是因為產品價值，另外

也是沒有現成電腦可用；而升級者則必須提出擁有電腦的佐證。大批購買有時也可獲得優惠價，這是就交易特性而有不同考慮。

有些產業必須參考同業價格訂價，有些則因法律規制而無法以過低價格作為提高市場佔有率的手段，也有些產業同業間以互相低價競爭而變得無利可圖。過度的削價通常發生在下述情況： 產業的固定成本高，變動成本低 競爭對象的產品差異性不大，價格高低成為購買因素 產業成長緩慢 產量很難調整，市場規模相形重要。企業必須避免連續降價，否則將使產業利潤受到負面衝擊，影響經營。

分析行銷策略公式，應從五個部份著手，即顧客、公司、競爭對手、合作者(行銷管道內的伙伴，供應商)、產業背景等。顧客分析部份，有效的行銷首須針對顧客的購買與使用方式深入了解，尤其對採購決策單位的參與成員及其影響力更應有所了解，一般認為有五種人員決定一項採購。有時幾個人同時扮演同一角色，也有一個人扮演不同角色。這些成員包括： 創議採購者通常是為了解決某項特殊問題，認為必須借助某項產品，並設法獲得 決定採購的人 雖不參與決策但有影響力 採購部門，實際執行交易 使用單位。

例如家中新購一台電腦，建議購買的人可能是家裡較年長的孩子，因為他感受到電腦的價值以及作功課的需要，買何種廠牌則由家中成員或友人中具有這一方面知識的人作決定，父母與所有孩子對電腦的特性與價格都有影響力，在這種情況下，真正去買的人可能就是決定廠牌的人，而使用者則是家裡的所有人。

決定是否採購通常透過一定程序，主要考慮因素： 是否已蒐集相關資料 如何蒐集 替代品要為何去評估 決定因素是價格或產品性能 採購單位成員間的互動關係。了解這樣的程序後另外尚須考慮： 顧客希望在何處購買 產品將如何使用 使用頻率及其需要性 利用產品解決問題的重要性。這些問題都要從不同的層面去尋求解答，以便能使市場區隔明朗化。

推出產品前應評估公司能力，了解內部情況，產品是否適合於某

一公司與產品是否適合於市場同樣重要。在評估產品與公司是否適合時，要了解公司的財務狀況、研發能力、製造能力與公司其他資產。

競爭對手分析，在調整市場前要確認目前與潛在的競爭者，了解其優勢與弱勢以評估尋求產品差異的可能性。同樣的為了預期並了解競爭對手的反應，也須評估競爭者的目標與策略。

合作者分析，行銷體系內有許多重要的合作伙伴，他們的重要性以及希望達成的目標都不能忽視。最主要的合作者有兩個，一個屬於下游的交易對象，如零售商，一個屬於上游的供應商。在進行交易時，公司必須對其成本結構，預期利潤與其所應承擔的任務，需要的支持與訓練，以及他們與公司競爭對手所維持的關係，有充分了解，才能維繫良好關係。

為使行銷策略具體可行，供應商已越來越被倚重為重要的合作伙伴，供應商是否能極可靠的替代公司提供品質優良的產品，交貨的前置時間須要多長，特別是與下游顧客所要求的交貨時間是否能配合等，都須在行銷策略的規劃中詳加考慮。

背景分析，行銷策略不能一廂情願，產業背景可以大致看出怎麼做較有可能，但也不是一成不變。事實上，看清楚在面對競爭對手時產業背景可能產生的變動，正是走向競爭成功的主要途徑。電子商務的網路傳輸與溝通方式最足以說明，那些只想憑藉世代相傳的經商方式佔有市場而相對低估網路時代的攔截效應注定會受到挫折。這也很清楚的看出行銷策略分析時，必須對技術發展背景有高度警覺，技術前端所隱含的威脅，殺傷力，與潛在的機會與可利用的資源，都會對公司造成影響。

如同技術，文化的改變如不能觀察入微，適時反應，也可能會措手不及。跟隨文化脈動，改變產品可以創造財富。可口可樂、麥當勞與奈基運動鞋就是最好的證明。產品與服務溶入當地文化中具有實質意義，因為這種互動可以使產品獲得經濟價位，但是這種價值有時也會因文化轉變而受損(就像一般流行的時尚與趨勢)，有系統的分析文

化走向(也就是現在流行的“我酷”或是“種性消費群”已漸成為策略公式的不可忽視的一部份。

同樣的，政治、法律、規章與社會準則在行銷的景象中已不是固定的景物，而是要隨時留意其新舊交替。像是銀行、電視與藥品業就處在極度不穩定的市場，這樣的市場在設計行銷策略時，對於各項規劃的發展背景，如不能隨機應變，將難以生存。

上述五項分析是建構行銷策略的主要因素，當然最後進行經濟分析時仍須將所有影響因素綜合考慮，以提出一種較有可能的成功策略，並據以確定可動用的財源，需要相關單位參與本計畫的程度，以及預定的營業額等。

總之，在構思一個有效的行銷計畫時須要深入分析各種不同因素，以提供處理相互關連問題時的決策依據。上述各項問題及分析方法，可以作為制定行銷策略法展計畫時的一種引導概念。如欲進一步研究，相關著作對行銷原理，行銷管理分析、計劃、執行及控制均有極詳細的解說，可加以參閱，當然在複雜而多變的市場環境中，外界顧問的諮詢服務，也具有極重要價值。

12. 財務管理

由於公司營運活動之成果均需表達於會計財務報表，以供相關機構或人員閱讀並瞭解，因此其績效評量主要係以財務數字做為依據，故而除了財務主管必須精通財務管理之相關知識與技巧外，其他管理者亦須對財務管理之相關知識與技巧有相當之基礎，才能協助其掌握重點、提昇管理績效。

財務管理的重點

財務管理的主要內容為：資本預算 (Capital Budgeting)、資本結構 (Capital Structure)、以及營運資金 (Working Capital) 之管理。

所謂「資本預算」乃係指公司長期投資之規劃與管理之過程；其主要工作乃為辨認那些價值超過取得成本的投資機會，並分析比較對公司的有利程度，所進行之資本支出決策；譬如：連鎖商店的是否增開一間新店？電腦軟體公司的是否發展及銷售新的軟體？一般公司的採購何種電腦系統？以及本公司的是否參與 BOT 或投資開發案等等均是公司之長期投資決策項目。在進行投資分析時須考慮最重要的三個項目為：未來之現金流量大小、發生時點、及其可能之風險。

所謂「資本結構」也稱為「財務結構」(Financial Structure)，乃係指公司為取得資金所採用之長期負債與權益之組合。在從事資本結構之規劃管理時，須注意兩件事：

1. 怎樣才是公司負債與權益之最佳組合？這個組合將影響公司的風險和價值；
2. 什麼是公司最便宜的資金來源？此外，尚須注意的是，可以用什麼樣的方式？從何處可以籌得所需之資金？以及怎樣才對公司最有利？這些都是財務管理時所需仔細考慮評估之重點。

所謂「營運資金」代表營運時所使用之流動資產；而「淨營運資金」則是流動資產減掉流動負債後之餘額。「營運資金政策」係指公司對於：

1. 每一個流動資產項目的目標水準，
2. 如何籌措流動資產。

而「營運資金管理」即是制定與執行營運資金政策之管理活動。由於一個公司的「營業循環週期」是指自其購料起至其收到銷貨金額的一段期間；其中自原料購進至、完成製造、轉為存貨、並完成銷售的期間稱為「存貨週期」；自完成銷貨至收到現金的期間稱為「應收帳款週期」；換句話說，存貨週期與應收帳款週期之和就是營業循環週期。另外，自公司購料至其完成付款的期間則稱為「應付帳款週期」；而營業週期扣除應付帳款週期以後，就是所謂的「現金循環週期」，而這也就是公司營運資金管理的重點：在可能範圍內，儘量降低存貨週轉時間、提高應收帳款之收現速度、以及延緩應付帳款的支付等，都可以縮短現金循環週期，以減輕公司營運資金需求的負擔。

此外，必須注意的是，財務管理之目標，乃係在獲利與風險之間求取平衡，以為公司創造最大之價值。

財務報表與分析

財務管理之基礎在會計財務報表之瞭解，以及就報表資料進一步之分析詮釋。因為會計財務報表乃係將一個公司的各種活動轉換為一組客觀的數據，這些數據提供了這個公司的績效、問題、以及前景。藉由這些會計數據之詮釋，可以評估公司過去的經營績效、診斷公司現有的問題、並規劃公司未來應採取之行動。因此會計財務報表可以說是一個企業的計分卡。

財務報表分析的技巧不但對投資人及債權人很重要，它對公司內部的管理人員更是重要，因為藉由財務分析，不但可以診斷公司的病灶、還可以研擬補救措施、並預測可能的財務後果。

財務報表分析所用到的會計財務報表主要為：損益表、資產負債表、及現金流量表。

其中「損益表」係報導公司於某一期間內營運活動及獲利成果；藉由營業收入與營業成本之差額，可以獲得營業毛利，營業毛利扣除管銷費用後，可以獲得營業利益；與營業無關之收入（如資產處分利益）的費用（如利息費用）差額即為營業外損益；營業利益與營業外損益的和即為稅前盈餘；稅前盈餘扣除所得稅後即為純益。一般來說，從營業利益之高低，可以反映出公司在產生收入和控制費用方面的管理效率之高低。

「資產負債表」係報導某一時點公司所擁有之資產，以及公司資產如何對公司負債及股東權益維持平衡之報表。其表達者為該公司自創業以來，全部交易累積的結果；其數字均係以原始成本為基礎，而非以現在市價為基礎，所以資產負債表上所顯示之公司價值與其實際價值並不一致。譬如公司股價與公司每股淨值經常有相當大之差距，其原因除了資產計價方法之差異外，公司管理階層的素質、風險報酬的相關期望、產業本身的前途展望、成長遠景等等亦都是影響因素。

「現金流量表」乃係將資產負債表及損益表中之有關資料化為現金流量之資料，以表達公司現金流動之實際狀況。由於資產負債表及損益表通常均係以權責發生制（應計基礎）為編制之基礎，編制時的收入與支出金額，均係認定為在交易時即已發生之金額，但事實上，卻常非如此。為了確實瞭解公司之現金收支狀況，即需藉助現金流量表將權責發生制轉換成現金制。而藉由現金流量表，我們可以分析瞭解公司各項帳戶的產生究係從何項資金而來。譬如，假如公司的存貨帳戶或應收帳款帳戶呈現巨額增加，我們便可檢查應付帳款帳戶及短期銀行帳戶是否也有相應增加？若否，即表示該公司係利用其長期融資來應付其短期資金之需求；又如果該公司之長期資產亦有增加，其資金來源即需檢查是否係由長期融資或經營盈餘來支持？倘若不然，即表示該公司可能係使用短期資金來支持長期需要，而使公司陷入高風險之情境（短期資金來源隨時有枯澀之慮）。

由於資產負債表係報導某一特定時點公司所擁有之資產、負債、

及股東權益維狀況之報表故屬靜態性之報表；而損益表及現金流量表則係報導某一段時間經營活動之成果，故屬動態性之報表。

在使用會計財務報表時，必須注意其限制，方不致於被誤導。以下便是會計財務報表的一些主要限制：

1. 會計財務報表所報導的主要是「帳面價值」而非「市場價值」。
2. 資產負債表上無法適切表達許多對於公司營運會發生重大影響之無形資產或負債--諸如：專利、商標、顧客忠誠度、顧客資料、技術、設備、製程、管理制度、訴訟 等等。
3. 會計財務報表所報導的主要是會計帳目而非經濟上的損益。
4. 會計財務報表未考慮業主權益資金之成本。

財務分析的方法很多，一般有比率分析法、共同比分析法、增減變動分析法、及趨勢分析法。「比率分析法」是計算兩個兩個項目間的關係以判斷其優劣。「共同比分析法」是求出每一項目占總金額的比重，以確認其分配是否合理，效率是否提高。「增減變動分析法」是計算某一項目前後兩期數字增加或減少的幅度，以其變動情形做為經營成果之比較。「趨勢分析法」則是針對某特定項目各期增減和發展的趨勢，來預測未來可能產生的結果。其中，比率分析法與百分率分析法係屬「橫向分析法」，而增減變動分析法與及趨勢分析法則屬「縱向分析法」。

雖然不同的機構或專家學者，對於財務分析時所注重或喜用的財務比例不盡相同，但綜合而言，一般財務比例分析的重點主要在找出公司的獲利能力、經營效率、償債能力、抵抗風險能力、以及市場價值比例。「獲利能力分析」主要在瞭解公司經營獲利的能力，是否能就其營收、總資產、及投入資本獲得足夠之報酬。「經營效率分析」主要在瞭解公司對資產利用程度，如應收帳款、存貨之週轉率，及長期資產之生產力等等。「償債能力」主要在瞭解公司對短期負債之支付能力。「抵抗風險能力」主要在瞭解公司在其擁有的資產結構及獲

利能力的情況下，承擔債務及抵抗風險之能力。「市場價值比例」主要在瞭解公司的市場價值，及其與帳面價值之差異。

Robert C. Higgins 在 'Analysis for Financial Management' 一書中所建議的財務比例分析主要有：獲利能力、週轉能力、槓桿率及流動力。「獲利能力分析」所使用的比例有：權益報酬率 (ROE)、資產報酬率 (ROA)、投入資金報酬率 (Return on invested capital)、淨利率、毛利率、本益比。「週轉能力分析」所使用的比例有：總資產週轉率、固定資產週轉率、存貨週轉率、應收帳款收現日數、約當現金之日銷售額倍數 (Days' sales in cash)、應付帳款付現日數。「槓桿率及流動力分析」所使用的比例有：總資產/權益比、負債/總資產比、負債/權益比、賺得利息倍數、財務負擔覆蓋倍數 (Times burden covered)、負債/市價資產比、負債/市價權益比、流動比率、速動比率。

Eugene F. Brigham 在 'Fundamentals of Financial Management' 一書中所建議的財務比例分析主要有：流動性比例、資產管理比例、負債管理比例、獲利能力比例、以及市場價值比例等五類。「流動性比例」所使用的比例有：流動比率與速動比率。「資產管理比例」所使用的比例有：存貨週轉率、應收帳款收現日數、固定資產週轉率、以及總資產週轉率。「負債管理比例」所使用的比例有：負債/總資產比、賺得利息倍數、以及固定費用涵蓋比 (Fixed Charge Coverage)。

「獲利能力比例」所使用的比例有：銷貨利潤邊際 (Profit Margin on Sales, 亦即淨利率)、基本獲利率 (Basic Earning Power, $BEP = EBIT/Total\ Assets$)、總資產報酬率、以及普通股權益報酬率 (Return on Common Equity)。「市場價值比例」所使用的比例有：本益比、市價/帳面價值比。

Block & Hirt 在 'Foundations of Financial Management' 一書中所建議的財務比例分析主要有：獲利能力比率、資產利用比率、流動性比率、以及債務利用程度比率等四類。「獲利能力比率」所使用的比例有：利潤邊際、總資產報酬率、以及股東權益報酬率。「資產利用比率」所使用的比例有：應收帳款週轉率、平均收款期間 (即

應收帳款收現日數)、存貨週轉率、固定資產週轉率、以及總資產週轉率。「流動性比率」所使用的比例有：流動比率與速動比率。「債務利用程度比率」所使用的比例有：負債/總資產比、賺得利息倍數、以及固定費用吸收倍數(亦即固定費用涵蓋比)。

國內上市公司財務報表所採用之財務分析比例則分為：財務結構、償債能力、經營能力、獲利能力、及現金流量等五類。「財務結構」所使用的比例有：負債佔資產比率、長期資金佔固定資產比率。

「償債能力」所使用的比例有：流動比率、速動比率、利息保障倍數。

「經營能力」所使用的比例有：應收帳款週轉率、應收帳款收現日數、存貨週轉率、平均售貨日數、固定資產週轉率、以及總資產週轉率。

「獲利能力」所使用的比例有：資產報酬率、股東權益報酬率、營業利益佔實收資本比率、稅前純益佔實收資本比率、純益率、以及每股盈餘。「現金流量」所使用的比例有：現金流量比率、現金流量允當比率、以及現金再投資比率。

財務比例分析的應用方法一般有如下三種：經驗法、產業內比較法、自我比較法。其中，「經驗法」最簡單，但必須依賴分析者的洞察力以及對公司個別環境的了解；「產業內比較法」可以了解該公司在產業內的處境，可是個別公司的差異性，有時會使得產業規範未必適宜直接套用；而「自我比較法」可藉由其隨時間變化之變動情形做趨勢分析，使分析者容易對公司的財務體質及其變動情形提出肯定的結論。

在評估公司的財務績效時，常用「股東權益報酬率」(=淨利/股東權益)來做為評估的依據。由於股東權益報酬率可以拆解為「淨利率」(=淨利/收入)、「資產週轉率」(=收入/資產)與「財務槓桿」(=資產/股東權益)等三個部分的乘積(此亦稱為「展延的杜邦方程式 Extended Du Pont Formula」)，故而在股東權益報酬率產生變化時，我們可以藉由檢視淨利率、資產週轉率、與財務槓桿之變動情形來了解這三個部分對股東權益報酬率變化所產生之影響。然後，可針對影響此三部份之細部比例，以及損益表與資產負債表內造成此三部份變動的主要項目，做更進一步詳細研究，譬如：對淨利率，其細部比例

及項目有毛利率、稅率、損益表百分比比例；對資產週轉率有約當現金之日銷售額倍數、應收帳款收現日數、存貨週轉率、固定資產週轉率、資產負債表百分比比例；對財務槓桿則有負債資產比、賺得利息倍數、財務負擔覆蓋倍數、流動比率、速動比率。

財務比例分析是一個廣泛被應用的工具，通常公司管理者使用比例分析來分析、控制、與改進公司的營運；信用分析師（銀行貸款人員或債券評等人員）利用比例分析來判斷公司的償債能力；證券分析師則利用比例分析來研判公司的經營效率與成長前景。我們在運用財務比例分析時，也必須注意一些下述所存在的一些限制與問題，方不致於造成誤用。

1. 會計財務報表比例分析所顯示的主要是一個會計週期的經營績效，無法對多個週期的決策影響適切表達。
2. 會計財務報表比例分析無法對風險予以適切表達。
3. 很多大公司的營運範圍跨越了不同的產業與領域，在此情況下就很難訂出有意義的產業平均值以供比較。
4. 以產業平均值做為比較基準並非好的做法，應考慮以競爭對象或產業領導廠商做為比較的目標。
5. 由於通貨膨脹率扭曲了資產負債表的數據，也使得折舊費用、存貨成本、及利潤受到影響。所以單一公司時間序列的比例分析，或不同時間成立公司的比較分析，需要加入主觀的判斷與解釋。
6. 季節因素也可能扭曲比例分析。在計算週轉率時最好使用月平均值（如應收帳款或存貨等）以使此問題減輕。
7. 有些公司可能使用窗飾（Window Dressing）技巧使財務報表看來變好。譬如，有些公司可能於年底時借入一筆長期貸款，使現金增加以提高流動與速動比率，但於第二年初卻又將貸款償還，使資產負債表又回到其原來的水準。
8. 不同的會計方法也可能扭曲了比較結果。譬如，存貨與折舊評價方法會影響財務報表；而有些公司可能租賃了大量的生

產設備，使得資產與負債均顯得偏低，故而週轉率及負債比均較一般公司顯著改善。

9. 在引用財務比例數據時，需注意其名詞內涵及計算依據以免誤用或被誤導。譬如，報酬率有總資產報酬率、固定資產報酬率、股東權益報酬率、長期資金報酬率、專案報酬率等等；計算報酬率也因使用者或目的之不同，其報酬有以營業利益、或稅前息前盈餘、或稅前盈餘、或稅後盈餘做為計算基礎。
10. 要認定某一特定比率是好或壞並不容易。譬如，流動率高固然代表流動狀況好，但也有可能表示有超額現金，係其資金未作最佳運用；又例如固定資產週轉率高固然代表資產使用效率高，但也有可能表示其投資不夠，沒有能力購買足夠的資產。

投資評價

由於一個公司的投資決策往往具有下述之性質：

1. 其結果常會持續相當長的時間，使決策者爾後的決策亦受其影響。
2. 因係對未來所做之預測，具有相當之不確定性。
3. 所需之資金通常相當龐大。
4. 錯誤決策所造成之結果，常對公司造成嚴重之影響，有時甚至難以補救。

因此，一個公司今天所做的投資決策常是該公司未來會變成什麼樣子的主要決定因素，所以投資決策乃係公司管理階層最重要的工作之一。

在一個管理良好的機構中，投資決策乃係先由決策管理階層決定公司對外競爭的主要業務範圍以及競爭方式，然後由營運管理人員將這些策略目標轉化成包含了投資建議的行動計劃，而投資決策（即投

資建議之採行與否)則需視其財務評估(Financial Evaluation)--又常被稱為資本預算(Capital Budgeting)--的結果而定。

在進行投資計劃之財務評估時,首先要估計其所需耗用之成本及其未來所預期增加之收益,其次要評估未來所預期增加之收益是否足以涵蓋所耗用之成本及其所帶來之風險,最後再評比此項投資計劃的成本效益以做為抉擇之依據。也就是說,一個成功的投資計畫(資本預算)應具備以下之步驟:

1. 擬出投資構想與投資方案
2. 估計投資計畫之未來可能現金流量
3. 評估現金流量及其可能之風險
4. 評比此項投資計劃的成本效益,並選定可行的投資計畫
5. 進行投資計劃的執行與控制

財務評估技術可以應用在任何涉及橫跨數期的成本與收益的活動,諸如:股票與債券之評價、設備之購置或出售之分析、競爭性生產技術之選擇、是否推出新產品之決定、購併或出售部門或整個公司的評價、促銷活動或研究發展之評價、以及甚至公司策略之設計等等。

一般財務評估方法有:還本期間法(Payback Period)、會計報酬率法(Accounting Rate of Return)、淨現值法(Net Present Value, NPV)、折現還本期間法(Discounted Payback Period)、利益成本比例法(Benefit-Cost Ratio, BCR)、內部報酬率法(Internal Rate of Return, IRR)以及修正內部報酬率法(Modified Internal Rate of Return, MIRR)等數種。其中:

「還本期間法」係指將全部投資金額回收所需之時間,其所需之時間越短越好,亦表示回收越快投資風險越小。

「會計報酬率法」係指年平均現金流入量(Annual Average Cash Inflow)除以全部之現金流出量(Total Cash Outflow)所得到之報酬率,其值是越高越好。

「淨現值法」乃係將投資案所有的現金流出與流入，均以所期望之報酬率，折算 (Discount) 為基準日之現值 (Present Value)，再將現金總流入現值減掉現金總流出現值，所得即為「淨現值」，其值亦是越大越好。

「折現還本期間法」係還本期間法之改良方法，其乃係將投資案所有的現金流出與流入，均以所期望之報酬率，折算 (Discount) 為基準日之現值 (Present Value)，然後再求出將全部投資金額回收所需之時間。此所需之時間越短越好，表示回收越快投資風險越小。

「利益成本比例法」乃係將投資案所有的現金流出與流入，均以所期望之報酬率，折算 (Discount) 為基準日之現值 (Present Value)，再將現金總流入現值除以現金總流出現值而得，其值亦是越高越好。

「內部報酬率法」乃係求取使投資案所有的現金流出與流入之淨現值為零時報酬率，其值亦是越高越好。

「修正內部報酬率法」係內部報酬率法之改良方法，其法乃係先將投資案所有的現金流出以資金成本為折現率，折算 (Discount) 為基準日之現值 (Present Value)；再將投資案所有的現金流入以資金成本為報酬率再投資，計算現金流入量之終值；然後求取使「現金流入量終值折算為基準日之現值」等於「現金流出之淨現值」時之折現報酬率及稱之為修正內部報酬率 MIRR。其值亦是越高越好。

「還本期間法」與「會計報酬率法」計算簡易，適用於期限短或僅做粗略估計的場合，但由於還本期間法未考慮超出還本期間的影響，以及兩者均未考慮貨幣之時間價值 (the Time Value of Money)，而不適用於重大之財務決策。「折現還本期間法」將貨幣之時間價值納入考慮，並顯示了高回收期等於高風險的涵意等優點，可是其對超出還本期間的影響未予考慮，則為其缺點。「利益成本比例法」(亦有稱之為「獲利指數法」Profitability Index, PI；或國內所習用之「自償率」) 具有容易瞭解及溝通之優點，但於互斥投資決策

(Mutually Exclusive Investment Decision) 中，可能會導致不正確的決策。「內部報酬率法」亦具有容易瞭解及溝通之優點，但於分期現金流出的投資案分析時可能產生多重報酬率 (Multiple Rate of Return) 或無解之情形，而且其在互斥投資決策中，亦可能會導致不正確的決策。「修正內部報酬率法」同樣具有容易瞭解及溝通之優點，但不會產生多重報酬率或無解之情形，唯一之限制係其在互斥投資決策中，仍可能會因規模問題導致不正確的決策，故而為一般財務及企業界所樂用。而「淨現值法」在給定的預期報酬率下，可以根據淨現值的大小，很清楚的決定應採行之投資決策，故為一般財務金融人員及教科書所大力推薦。

由於計算機及電腦的快速進步，以前認為過於艱難繁瑣的折現計算，現在藉由計算機及電腦的協助，已經可以很輕易快速的完成，所以 Robert C. Higgins 在 'Analysis for Financial Management' 一書中乃特別強調：現金流量折現分析乃為現代財務金融甚至現代企業之骨幹。

二、書本部份

1. 財務管理分析 (ANALYSIS for FINANCIAL MANAGEMENT)

作者：Robert C. Higgins

版次及版權年份：第六版，2001

內容概要

本書係為非主管財務之主管以及對財務管理有興趣之商學院學生所編寫，全書之重點在強調財務分析對經理人的蘊涵，可供做為財務應用課程的單獨教科書、個案研究導向課程的共同教科書、以及財務理論課程的輔助教材。

本書共分四個部分。

第一部份係探討「**財務報表及分析**」：其中包含了如何利用財務報告及比例分析來評價一個公司財務健康狀況、它的長處、弱點、最近的績效、以及未來的展望。

第二部分係探討「**財務預測及規劃**」：本部分之重點係放在對成長及衰退之管理。

第三部份係探討「**公司營運之融資**」：其中先對主要證卷的種類及其市場做一回顧，然後再探討發行公司應如何選擇適當的證卷，此項選擇，必須先就財務槓桿對公司以及公司股東之影響予以檢討。

第四部分係探討「**投資機會之評價**」：本部分係利用現金流量的折現技術—如淨現值法(NPV)以及內部報酬率法(IRR)---來評價投資機會，其中亦對如何將風險計入投資評價加以介紹。

財務報表及分析

會計財務報表可以說是一個企業的計分卡，它將一個公司的各種活動轉換為一組客觀的數據，這些數據提供了這個公司的績效、問題、以及前景。藉由這些會計數據之詮釋，可以評估公司過去的經營績效、診斷公司現有的問題、並規劃公司未來應採取之行動。

財務報表分析的技巧不但對投資人及債權人很重要，它對公司內部的管理人員更是重要；擁有了這些技巧後，就可以診斷公司的病灶、研擬補救措施、並預期可能的財務後果。

財務報表分析所用到的會計財務報表主要為：損益表、資產負債表、及現金流量表。其中資產負債表係報導某一時點之資產、負債、及股東權益之狀況，屬靜態性之報表；而損益表及現金流量表則係報導某一段時間經營活動之成果，屬動態性之報表。

本書所使用到的財務比例分析主要有：獲利能力、週轉能力、槓桿率及流動力。「獲利能力分析」所使用的比例有：權益報酬率（ROE）、資產報酬率（ROA）、投入資金報酬率（Return on invested capital）、淨利率、毛利率、本益比。「週轉能力分析」所使用的比例有：總資產週轉率、固定資產週轉率、存貨週轉率、應收帳款收現日數、約當現金之日銷售額倍數（Days' sales in cash）、應付帳款付現日數。「槓桿率及流動力分析」所使用的比例有：總資產/權益比、負債/總資產比、負債/權益比、賺得利息倍數、財務負擔覆蓋倍數（Times burden covered）、負債/市價資產比、負債/市價權益比、流動比率、速動比率。

在使用會計財務報表時，必須注意其限制，方不致於被誤導。以下便是會計財務報表的一些主要限制：

1. 會計財務報表所報導的主要是「帳面價值」而非「市場價值」。
2. 資產負債表上無法適切表達許多對於公司營運會發生重大影響之無形資產或負債--諸如：專利、商標、顧客忠誠度、顧客資料、

技術、設備、製程、管理制度、訴訟...等等。

3. 會計財務報表所報導的主要是會計帳目而非經濟上的損益。
4. 會計財務報表未考慮業主權益資金之成本。
5. 會計財務報表比例分析所顯示的主要是一個會計週期的經營績效，無法對多個週期的決策影響適切表達。
6. 會計財務報表比例分析無法對風險予以適切表達。

財務比例分析分析的使用方法一般有如下三種：經驗法、產業內比較法、自我比較法。其中，「經驗法」最簡單，但必須依賴分析者的洞察力以及對公司個別環境的了解；「產業內比較法」可以了解該公司在產業內的處境，可是個別公司的差異性，有時會使得產業規範未必適宜直接套用；而「自我比較法」可藉由其隨時間變化之變動情形做趨勢分析，使分析者容易對公司的財務體質及其變動情形提出肯定的結論。

在評估公司的財務績效時，常用「股東權益報酬率」($=\text{淨利}/\text{股東權益}$)來做為評估的依據。由於股東權益報酬率可以拆解為「淨利率」($=\text{淨利}/\text{收入}$)、「資產週轉率」($=\text{收入}/\text{資產}$)與「財務槓桿」($=\text{資產}/\text{股東權益}$)等三個部分的乘積，故而在股東權益報酬率產生變化時，我們可以藉由檢視淨利率、資產週轉率、與財務槓桿之變動情形來了解這三個部分對股東權益報酬率變化所產生之影響。然後，可針對影響此三部份之細部比例，以及損益表與資產負債表內造成此三部份變動的主要項目，做更進一步詳細研究，譬如：對淨利率，其細部比例及項目有毛利率、稅率、損益表百分比；對資產週轉率有約當現金之日銷售額倍數、應收帳款收現日數、存貨週轉率、固定資產週轉率、資產負債表百分比；對財務槓桿則有負債資產比、賺得利息倍數、財務負擔覆蓋倍數、流動比率、速動比率。

財務預測及規劃

前面所提的會計財務報表及比例分析，都是已發生的經營成果的紀錄，是一種向後看的行為，主要是提供經營成果的展示，並做為檢討改善的診斷依據。而財務預測及規劃則是對未來的展望，是一種向前看的活動，它促使管理人員檢視公司發展目標，檢討公司資源配置，規劃資本結構，並預籌所需資金。

本書所提到的財務預測型式有如下三種：預測性財務報表（Pro Forma Statements）、現金流量預測（Cash Flow Forecasts）以及現金預算（Cash Budget）等三種。所謂「預測性財務報表」乃是公司於所預測期間結束時，所預期呈現之會計財務報表；「現金流量預測」乃是呈現公司於所預測期間所有現金預期之來源（Sources）及去路（Uses）；而「現金預算」則是呈現公司於所預測期間所有現金預期之收（Receipts）支（Disbursement）情形。其中，預測性財務報表適用於規劃及徵信分析，因其所提供之資訊可供進一步之財務分析；現金預算適用於短期之現金預測及管理；現金流量預測則介於前兩者之間，一則它能較現金預算展現更多的公司營運狀況，再則，雖然它較預測性財務報表所提供之資訊較少，但它較容易編制、也較容易被初學者使用。

預測性財務報表通常係以「銷貨百分率預測法」（Percent-of-Sales Forecasting）來建立。當初步完成預測性財務報表後，即需檢討此預測之合理性、外部融資需求是否太大、以及是否需要調整營運計劃。若有需要，預測性財務報表即進行調整修正，直至切合實際。

由於財務預測係對未來所做之預測，為了瞭解不確定之未來與預期有所差異時對公司之影響程度，本書介紹了三種分析方法：敏感度分析（Sensitivity Analysis）、情境分析（Scenario Analysis）以及模擬分析（Simulation）。「敏感度分析」係對假設參數以系統性的方式予以變化，以得出該參數對分析結果之影響程度，而管理者即可以根據分析結果，集中精力針對影響重大之參數項目進行例外管理。

「情境分析」則係根據未來可能發生之情境狀況（如：悲觀、正常、樂觀等等）設定分析參數之可能值，使管理者得以瞭解當某種情境發生時，公司營運可能產生之結果。而「模擬分析」則係敏感度分析藉助電腦套裝軟體之擴大應用，本分析方法係將分析參數值，以發生可能機率的方式表示，所得出之結果亦係以機率曲線之方式呈現。

雖然預測之方法很多，一般而言，不同之方法所得出之結果應大致相同。然而，由於未來之變數極多，預測所得之結果與未來實際狀況未必相符，但是對預測所下的功夫越深，管理者將來對狀況的變化越能加以掌握，也越容易有較好的應變措施，以獲得較好的營運成果。

公司營運之融資

財務主管之主要工作之一，就是為公司目前之營運及將來之成長籌措資金。當從事此項工作時，其角色大致與行銷主管相似，就是要如何將公司未來之現金流量加以包裝，以對公司產生最高之市場價值。所不同的只是，其顧客將是那些將資金投入公司以求獲得未來報酬之債權人及投資者。

財務主管於包裝其產品時，必須選擇或設計適當之金融工具（Financial Instruments），使其既能滿足公司需要又能對債權人及投資者產生吸引力。欲有效的進行此項工作，必須對所交易之市場及每一種金融工具對公司之優缺點，有相當之瞭解。

當財務主管為公司募集資金而從事金融工具之選擇或設計時，主要考慮之三種變數為：公司未來現金流量之請求權、公司決策之參與權、公司清算資產之請求權。而根據此三種變數之調配，一般公司募集資金所採用之金融工具有公司債券（Bond）、普通股（Common Stock）及特別股（Preferred Stock）等三種主要類型及其所衍生變化之有價證券。

所謂「公司債券」，一般而言乃係指：由公司發行，並由公司定

期支付債券持有人固定利息，至債券到期日時並另行支付一特定（票面）金額的有價證券；它對公司未來現金流量及公司清算資產之請求權均較其他兩種類型為高，而除非公司違約，它對公司決策之參與權較其他兩種類型為低。一般公司債券主要變數為：面額（Par Value）、債券利率（Coupon rate）以及到期日（Maturity Date）；其他附帶變數尚有贖回條款（Call Provisions）以及保護契約（Protective Covenant）等。

所謂「普通股」，乃係屬一種剩餘盈餘（Residual Income）請求權的有價證券，它對公司未來現金流量及公司清算資產之請求權最低，但對公司決策之參與權卻最高。普通股持有人（即股東）對公司未來現金流量（盈餘）或清算資產之分配，須待其他債權人分配後之剩餘部分為之；而其對公司決策之參與權，則係透過股東大會之參與以及在股東大會中對公司董監事之選舉來行使。

而所謂「特別股」，則係一種介於債券與普通股之間的混合型（Hybrid）證券。這是由於特別股係按證券面額及票面利率每年支付定額之股利，而且特別股無法對公司之控制權產生影響，這方面與債券極為類似；但是，公司並不負有每年必須發放此項股利之義務，而且公司的此項支出並不能像利息或債息可以當做費用列支以節省稅負，再加上特別股對公司未來現金流量及公司清算資產之請求權僅優先於普通股，這方面又與普通股相當之故。特別股又依其應付股利是否可以累積，而分為「累積股利型特別股」（Cumulative Preferred）及「非累積股利型特別股」（Non-cumulative Preferred）兩種。

公司推出金融工具進行資金籌措的途徑有私下募集（Private Placement）與公開發行（Public Issue）兩種。所謂「私下募集」，乃係公司直接與銀行、保險公司、退休基金、或其他財務金融機構協商議價；而「公開發行」則係直接公開發售給一般大眾。

公開發行之證券必須先向證管會（SEC）註冊（Register），此種發行方式之費用高、耗時長、且手續繁瑣。但私下募集時，雖具有

需時短、手續簡便、且其條件可依公司特殊需求加以調整等優點；但因未曾向證管會註冊，故此等證券只能在機構間私下流通，其流動性差，故其發行之利率需較公開發行為高。

擬定財務決策時，必須注意其對公司之各種優缺點及未來之影響，因為籌資的方式不僅對公司之財務槓桿、資本結構、盈利能力、風險情況、及公司成長有重大影響，其成功或失敗的紀錄亦會影響未來籌資之順利與否。由於財務槓桿乃係公司營運績效的三項槓桿之一，此外亦對公司的永續成長有重大之影響，故即使是公司的營運主管亦有必要加以瞭解，以充分瞭解公司的情況及其並掌握所面臨的挑戰。

投資機會之評價

一個公司今天所做的投資決策乃是該公司未來會變成什麼樣子的主要決定因素。在一個管理良好的機構中，投資決策乃係先由決策管理階層決定公司對外競爭的主要業務範圍以及競爭方式，然後由營運管理人員將這些策略目標轉化成包含了投資建議的行動計劃，而投資決策（即投資建議之採行與否）則需視其財務評估（Financial Evaluation）--又常被稱為資本預算（Capital Budgeting）--的結果而定。

在進行投資計劃之財務評估時，首先要估計其所需耗用之成本及其未來所預期增加之收益，其次要評估未來所預期增加之收益是否足以涵蓋所耗用之成本及其所帶來之風險，最後再評比此項投資計劃的成本效益以做為抉擇之依據。

財務評估技術可以應用在任何涉及橫跨數期的成本與收益的活動，諸如：股票與債券之評價、設備之購置或出售之分析、競爭性生產技術之選擇、是否推出新產品之決定、購併或出售部門或整個公司的評價、促銷活動或研究發展之評價、以及甚至公司策略之設計等等。

本書中所提到的財務評估方法有：還本期間法（Payback Period）

會計報酬率法(Accounting Rate of Return) 淨現值法(Net Present Value, NPV) 利益成本比例法 (Benefit-Cost Ratio, BCR) 以及內部報酬率法 (Internal Rate of Return, IRR) 等五種。其中：

「還本期間法」係指將全部投資金額回收所需之時間，其所需之時間越短越好，亦表示回收越快投資風險越小。

「會計報酬率法」係指年平均現金流入量 (Annual Average Cash Inflow) 除以全部之現金流出量 (Total Cash Outflow) 所得到之報酬率，其值是越高越好。

「淨現值法」乃係將投資案所有的現金流出與流入，均以所期望之報酬率，折算 (Discount) 為基準日之現值 (Present Value)，再將現金總流入現值減掉現金總流出現值，所得即為「淨現值」，其值亦是越大越好。

「利益成本比例法」乃係將投資案所有的現金流出與流入，均以所期望之報酬率，折算 (Discount) 為基準日之現值 (Present Value)，再將現金總流入現值除以現金總流出現值而得，其值亦是越高越好。

「內部報酬率法」乃係求取使投資案所有的現金流出與流入之淨現值為零時報酬率，其值亦是越高越好。

「還本期間法」與「會計報酬率法」計算簡易，適用於期限短或僅做粗略估計的場合，但由於還本期間法未考慮超出還本期間的影響，以及兩者均未考慮貨幣之時間價值 (the Time Value of Money)，而不適用於重大之財務決策。「利益成本比例法」(其他書籍亦有稱之為「獲利指數法」 Profitability Index, PI) 具有容易瞭解及溝通之優點，但於互斥投資決策 (Mutually Exclusive Investment Decision) 中，可能會導致不正確的決策。「內部報酬率法」亦具有容易瞭解及溝通之優點，但於分期現金流出的投資案分析時可能產生多重報酬率 (Multiple Rate of Return) 或無解之情形，而且其在互斥投資決策中，

亦可能會導致不正確的決策。而「淨現值法」在給定的預期報酬率下，可以根據淨現值的大小，很清楚的決定應採行之投資決策，故為一般財務金融人員及教科書所大力推薦。

由於計算機及電腦的快速進步，以前認為過於艱難繁瑣的折現計算，現在藉由計算機及電腦的協助，已經可以很輕易快速的完成，所以本書作者乃特別強調：**現金流量折現分析**乃為現代財務金融甚至現代企業之骨幹。

2. 資訊技術

書名： CORPORATE INFORMATION SYSTEMS
MANAGEMENT

作者： Lynda M. Applegate、 F. Warren McFarlan、
James L. McKenney

版本： 第五版，1999 年出版

內容概要

本書書名為「公司資訊系統管理」，主題為「資訊科技」（Information Technology，包含電腦、通訊、企業解決方案以及服務等等，以下簡稱 IT），本書係為對於 IT 管理範疇想要有一通盤了解的學生以及非電腦科班出身之企業管理人員所編寫。本書內容適用對象不必有相關資訊技術背景，然而必須是學過企業管理相關課程的學生或是有一定程度之管理經驗的經理人員。

本書第一版早在 1983 年即已問世，經過這麼多年，IT 技術本身與其應用亦有相當地演變與創新，本書重點即在強調 IT 相關技術發展過程，以及公司企業相關因應策略等等，包含若干個案分析與研究；對於「電子商務」與「專業委外」亦有所著墨。

本書共分五大部分：

第一部份係探討「資訊年代對於管理的挑戰」：其中包含了面對資訊年代的挑戰，公司高階經理人員為因應管理應加以思考的重大問題。

第二部分主題為「IT 與公司策略」：在網際網路盛行的今天，速度會是決戰的關鍵，電子商務是趨勢，也是商機。

第三部份係探討「IT 架構的演變與改造」：本部分說明電腦軟硬

體的演變至今，對於改善公司體質的影響。

第四部分係探討「資訊資產管理」：本部分之重點係放在 IT 專業委外（IT Outsourcing）。

第五部分係探討「資訊科技業務」：本部分說明企業內董事會（Board of Directors）與資訊執行長（IT CEO, Chief Executive Officer）在公司內應扮演的角色，如何適才適所，掌握科技工具、提供決策的正確方向。

資訊年代對於管理的挑戰

本書開宗明義提及在作者著書與研究過程，高階經理人員最常發問，或作者認為面對資訊年代的挑戰，必須加以思考的重大問題，整理如後。其中作者僅提供思考方向，並未提供解答（事實上，這些問題的解決方案也未有定論）。

- 一、本公司如果未能履行必要的 IT 應用，或在策略上不當地引用 IT，錯過時機是否對公司造成致命傷？
- 二、本公司是否能有效地將 IT 應用列為未來發展的首要目標？是否編列足購預算、投注適當人力物力資源？
部分經理人提出（或現在再來思考）前二項問題為時已晚，因已被其競爭者超越。
- 三、本公司關於 IT 資產的管理是否妥當？
部分公司雖然在初期耗費相當金額於此，但後續未能維護與檢討其硬體設備及人力資源的輸出產能。
- 四、本公司所有 IT 應用措施是否能有效隔離可能發生之風險？
作者強調部分經理人低估風險發生後公司的應變措施，對公司造成的傷害可能無法彌補。
- 五、本公司在業務上或資訊應用方面的主管是否有足夠能力面對 IT 相關管理的挑戰？

公司領導人必須即時任命甚或更換稱職的 IT 管理團隊。

（以國內的富邦集團為例，其副總裁蔡明忠在二十年前剛拿到法律碩士學位回國，進入集團旗下的富邦產險擔任常務董事時，負責電腦採購。當時電腦程式輸入方式是以類比的電信碼為主，蔡明忠心想：還要人工將中文翻譯成電信碼再輸入電腦實在太沒效率，是以彼主導採購案時就以中文介面為首要考量。當時選擇了 IBM 大型電腦，蔡明忠回想當時的選擇似乎正確，但十年後卻是錯了，因為十年來電腦主流趨勢走向 PC，而該公司一直用大型電腦系統，就錯失輕薄短小的強性優勢，在速度上完全無法掌控。這就是專業判斷的誤差，所以 2000 年末，該公司進行系統翻修時，蔡明忠決定找一位稱職的資訊長（Chief Information Officer, CIO），隨時掌握科技工具或解決方案的正確方向。）

六、本公司內所有 IT 資源是否適得其所、有效運用？若現有資源不足，是否考量委外代工（Outsourced）？又如何管理？

IT 與公司策略

在網際網路盛行的今天，速度會是決戰的關鍵，新興產業與傳統產業如何因應網路新時代、領導人如何開創新局以及重新檢視企業的價值定位等，電子商務(Electronic Commerce, EC)將是趨勢與商機。

未來網際網路的世界中，只有能夠自我調適，快速滿足客戶需求，並符合「去中間化」策略的企業方能生存。在網路的時代，中間商已無存在的價值，未來的公司必須快速的將產品與服務送達到消費者的手中(此即是「去中間化」的觀點)，速度會是決戰的關鍵，但是對於員工而言，不能只是叫他去做，而必須透過企業資源規劃（Enterprise Resources Planning, ERP）、客戶關係管理（Customer Relationship Management, CRM）或是供應鏈（Supply Chain）的方式來進行，創造出商品的附加價值，整體的附加價值將會是企業存在的優勢。未來世界的所有東西都會具備智慧，所有的物品都會朝向個人化的附加價值發展，因此，隨著網際網路的發達，未來所有的問

題、服務都將在網路上面完成。所以，要能夠快速的將電子服務（e-Service）快速的送達消費者手中，才能夠有足夠的競爭力，未來並非最聰明、最高等的企業存活下來，而是「最適合」的企業能夠生存，這其中最重要的就是「去中間化」。

傳統產業都需要轉型、需要改變，並且適應新的、快速的供應鏈需求，未來或許會發展出一個新的介面，連接新興產業與傳統產業，形成新的經濟模式，但由於網路時代的變化過於快速，也因而讓人沒有耐心等候。目前中小型的新興公司在未來也許會成功，但大公司擁有充足的資源，只要能夠結合網路，在未來仍然能夠保有優勢，但前提是必須要具有彈性與創意。

不論是新興產業或是傳統產業，某些領導人的特質是不會變的，例如創新、持久性與品質要求等等，領導人必須建構企業的價值觀、文化，並且運用策略，去發揮企業的創意；但是創意的來源是多元化的，因此，統一性的領導很容易就會成為創新的敵人，而扼殺企業創意的多元化。未來的企業必須勇於改變，創造價值，以「策略、結構、獎勵、文化與行為」等成為一個有機化的企業體。首先企業必須先瞭解到自己本身的定位與策略，之後所有的發展結構都依此而行，對於企業內部的優異表現則不吝於獎勵，在這樣的體系成為公司的文化之後，行為態度自然從容，企業在未來便沒有解決不了的事。

IT 架構的演變與改造

作者將電腦與 IT 架構發展概分為三個時期，分別為第一代：大型主機（Mainframe），1950 年代至 1970 年代；第二代：個人電腦（Personal Computer），70 年代末期至 80 年代；以及第三代：網路電腦（Network Computing），80 年代末期至今。

電腦發明初期，人們都靠笨重、體積如房間大小的大型主機來處理資料，其時無論是程式的撰寫、操作與維護都需要專人為之，並設置一組 MIS 管理。此一大型主機年代只當編列有預算項目的專案

處理，才有所謂的 IT 運用。

隨著科技發展，電腦體積日益縮小，在 70 年末至 80 年初，人們已可使用擺在桌面上的個人電腦，試算表、CAD/CAM 等電腦應用亦逐漸浮現。在此個人電腦年代，雖然不能完全取代大型主機，但已使一般企業組織因此而提高其資料處理能力。

80 年末、90 年初電腦發展日新月異，主從式 (Client-Server) 逐漸取代傳統的階層式 (Hierarchy) 電腦架構，一般企業可架設主機 (Server) 與工作站 (Desktop Workstation)，不但兼具大型主機與個人電腦的功用，處理能力亦大為增加。到了 90 年代中葉，網際網路與全球資訊網、檔案傳輸等相繼出籠，宣告網路年代之來臨。

面對 IT 演進的挑戰，要管理公司 IT 架構並非易事。九十年代許多公司的 IT 基礎建設逐漸網路化時，其系統選擇與操作維護過程亦有所不同。管理人員必須考慮組織歷史、企業文化、領導前瞻、企業內 IT 專業能力與用戶需求，以及整個大環境變遷等等因素。對於公司內 IT 架構與公司策略和組織的關聯性的不斷測試檢核必須擺在高優先地位，核心資訊技術的合併與創新將持續發展。管理人員必須認知，涉及在吸收運用新管理技術中的潛在風險與報酬都將與日俱增。

附錄：三個年代關於 IT 架構演變比較表

	大型主機年代	個人電腦年代	網路電腦年代
使用者	IT 專業者	具有 IT 素養	大眾
操作場所	電腦房	辦公桌	隨時隨地
資料處理層級	純數據	資訊	知識
資料儲存型式	特定資料檔案	關聯資料庫	超文字、物件導向
資料整合層級	純文字	一定限度之資料整合	可結合文字、語音、圖形及影像
通訊連接媒介	同軸電纜	可藉由電纜、光纖、衛星通信，但彼此獨立	可整合電纜、光纖、衛星通信
傳輸協定	廣域網路 (WAN)	區域網路 (LAN)	結合 WAN/LAN
最大傳輸速度	56 Kbps	1 Mbps	超過 10 Gbps

資訊資產管理

面對新經濟時代的浪潮，企業機構正面臨前所未有的挑戰，而 e 化將是轉型的最好方式，不過企業機構礙於其 IT 專業技術及資源有限，因此採取 IT 專業委外 (IT Outsourcing) 的方式，為提昇企業競爭力之重要方式，過去企業必須自行負擔應用、電腦以及業務的流程等等，而必備的人員建置確實增加企業的經營成本，若是整套系統架構建構後，企業必須投入千萬成本，不飭為一項重大支出，利

用委外服務，為企業建構所需要的處理人力以及操作管理支援，節省下企業開發系統以及編制人員的成本。

以資料安全系統外包為例，企業將資訊安全的工作委託給 IDC（Internet Data Center 網路資料儲存代管中心）、ASP（Application Service Provide 應用系統服務提供者）或 MSP（Management Service Provide，提供網路管理系統業者），IDC、ASP 和 MSP 業者如何做好網路安全管理措施？這些產業在美國發展有幾年的歷史，已經建立硬體網路架構和軟體對安全的控管標準或協定，ASP 業者建立使用者認證安全可設定幾個層級，包括最外層的網路防火牆、應用軟體、客戶端和使用者的認證關卡，建立重重的使用者認證機制，除了防止外人入侵，最重要的是防止內部機密外洩。IDC 業者必須依循公定的標準來建置主機代管的安全環境，如不斷電系統、備份和災害恢復系統，維持網路的通暢。

企業將 IT 專業委外後，也必須不斷檢討、加強管理，例如將資訊安全的工作委託給 IDC、ASP 或 MSP 業者，而這些業者也都建置好所謂的安全機制，例如防火牆軟硬體設備，其實這些防範措施是否足夠？因防火牆破解技術日新月異，這些系統一段時間後就失效了，故業者還需要加強系統環境的管理。

資訊科技業務

董事會的任務：

- 一、任命 IT CEO，並持續評估其執行績效。
- 二、確定公司內有關 IT 運作均依循界定標準，包括定期取得並檢視來自 IT CEO 與其他相關人員的報告。
- 三、確保董事會成員來自各相關領域，並具備該領域相當知識背景，足以對制定公司政策發揮指導功效。
- 四、領導公司關於 IT 業務策略的制定與決策方向。
- 五、隨時監督 IT 業務是否支援整個公司的業務所需。

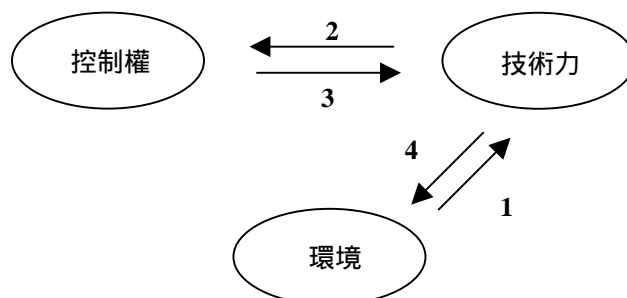
資訊執行長的任務：

- 一、隨時就公司重大政策與所遭遇的困難與董事會反應。擔任董事會與員工、消費者之間的溝通橋樑。
- 二、確保經由公司策略所制定的 IT 業務工作準則與其相關施行細則之可行性，在穩定中求發展。
- 三、將公司的系統安全維護列入高優先等級的工作。
心生怨懟的員工可能做出對公司資訊系統安全方面危害甚鉅但不易察覺的事情，另外來的駭客（Hacker）也可能入侵公司網路，破壞檔案。IT CEO 必須隨時查核、即時發現並攔阻這些破壞行為。
- 四、妥善管理 IT 資源，力求在 IT 企業的製造、控管與行銷三者之間取得平衡。
- 五、開創企業 IT 團隊精神
IT CEO 必須先瞭解到自己企業本身的定位與策略，之後所有的發展結構都依此而行。網際網路必備的發展策略，是「創造再創造，發明再發明」，以「策略、結構、獎勵、文化與行為」等成為一個有機化的企業體。

3. 策略聯盟革命

在現今社會中，已經有愈來愈多的產業以集體競爭的模式重塑了競爭的面貌，例如在健診、航空業、服務業、通訊業、公用事業或網路商務等，聯盟已變得稀鬆平常，在這些產業及其他更多的產業中，利用聯盟克服入行的障礙，並達到經濟規模及範圍的市場新手，一次又一次的讓傳統企業無以招架。近年來，高科技企業的聯盟正逐漸行成一種新的經濟力單位，本書的焦點就是集中在高科技產業的新型組織，同時也為這種新的經濟力單位取了一個術語：「企業群集」，企業群集的競爭對手是其他集團或是傳統的單一企業，因此，合作與競爭發生在不同的階段，組成聯盟是一個階段，而形成集團對抗外人則是另一個階段。群集內的企業數量是影響這個組織如何競爭的因素之一，內部企業成員的型態也會影響組織能力發揮的範圍，此外，企業群集的績效則視「內部競爭程度」與「群集的管理結構」而定，這些企業群集的內部特性，在書中都有深入的探討。這本書由兩個不同的部分組成，傳統章節部分內容以概念為主，以說明本書的論旨，另外在每個章節之間，均有一個個案研究，印證各段論述之理論。

本書第一章介紹企業、聯盟與群集，其中企業是構築群集的區塊，聯盟是黏接區塊的膠水，而群集則是所謂的競爭單位，要界定群集，找出群集的強弱點及解釋群集在市場上的行為，有三個因素非常重要，分別是技術力、控制權及環境，下圖即顯示此三種觀念的簡單關係：



一個組織所處的**環境**，經常決定需要何種**技術力**方能成功（箭頭一），如果一家企業本身擁有這種**技術力**就可以單打獨鬥，否則就需要尋求結盟，而企業需要的**技術力**將決定組織內的**控制結構**（箭頭二），這種**控制結構**又會回過頭來影響組織對於**技術力**的管理及增加提升**技術力**所需的投資等（箭頭三），而團體的**技術力**又會隨著投資而出現改變，新單位會提供新產品及服務，並因此改變競爭的模式及面對其他競爭對手的**環境**（箭頭四）。

技術力本身並不會產生經濟效益，必須投入生產活動才能發揮作用，每種寶貴的**技術力**都得透過資金及精神的投入才能提升層次，這些活動都需要管理決策，也受到組織內部**控制結構**的影響，在傳統企業中，對於**控制技術力**可能採用市場機制或是企業機制兩種，即向其他企業購買自己不擁有的**技術產品**，或自己控制所有的**技術力**，兩種**控制技術力**的方式其成本與效益都不相同，但都屬極端，都不是最佳方法，而聯盟正好介於兩者之間，是較佳的選擇。而聯盟的架構必須符合三個條件才能算是完美的組織類型，第一、一定要在結合兩家或多家企業的**技術力**時受益，有「互利共榮」的效果。第二、單純透過市場轉移無法結合所需**技術力**或是代價很高。第三企業合併代價更高。企業與群集在組織上各有其特殊優勢，某些特定的環境可能適合群集，而其他環境就適合單一企業，一般而言，單一企業較能全盤掌握**技術力**，而群集則無法全盤掌握卻擁有多樣性的**技術力**，之間如何調整以提升競爭力，是企業或群集在因應環境的不同而加以考慮的。

第二章說明了競爭與合作之間僅為一線之隔，在當今集體競爭的生態之下，經常很難分辨故友，我們常發現甲公司在某一案例中被迫和乙公司競爭，但在另一案例中卻和乙公司合作，因此作者提出一套方法，把企業關係區分為合作與競爭兩個領域，並說明彼此之間的影響。憑著這種分析架構，我們較能了解為什麼合作和競爭有時候能夠相輔相成，有時候卻格格不入。本章的綜合摘要可概述如下：

群集內的合作往往會增強該集團的競爭優勢，集團能因此更加善用內部的資源。

群集內部的競爭摩擦會抵銷及浪費資源，競爭優勢因而鈍化。

群集外部的競爭往往會增強群集內部的合作，內部成員會因目標一致而同仇敵愾。

不同集團之間如出現一致的標準或共同的盟友，會降低彼此的敵對形態，忠誠度分散後，往往不利於彼此的團結。

群集成員之間的敵對態勢雖然不利群集發揮整體戰力，但有時候個別成員反而可因談判籌碼增加而受惠。

群集成員之間的關係的累積，稱之為「關係資本」，是一套協助企業彼此合作的體認及做法，包括：

夥伴公司相對單位人員的個人私交深淺。

了解對方公司的運作模式及文化。

從經驗了解互動關係中何者可為及何者不可為。

夥伴遵守承諾的名聲。

「決策」逐漸依賴從操作經驗中累積出來的「公平」觀念。

夥伴之間的信任，定義為期望彼此互惠。

相互體諒：為了追求長期福祉，願意接受短期的成本。

本章研究的企業共出現三種技術聯盟模式：一是技術轉移，也就是聯盟成員採用另一個成員現有的技術。第二種是經驗學習，聯盟成員提供另一個成員產品，逐漸累積經驗。第三種則是聯合創新，個成員共同提出技術及力量，開發新產品及技術。

第三章則對集團利益的分配、參與集團的好處、設計集團的要素、集團的規模、集團組成結構等作深入的分析。綜合歸納影響集團競爭優勢的四大結構要素為：規模、組成結構、內部競爭的程度及

集體領導的機制。其中規模及組成結構這兩個要素和集團內部能力有關，集團的規模及組成結構不同，擁有的能力就不同，同時也間接影響集團的領導架構。內部競爭及集體領導這兩個層面，和集團的領導架構有更直接關係，有時候領導機制能夠訂出各成員共同遵守的規則，也訂出共同的標準及目標以凝聚團體成員，但僅僅是減少彼此利益的背道而馳而已。

本章案例企業在組成集團後發現人多勢眾不見得一定成功，因此，每個集團必須找出最好的方法，調整及搭配各種技術能力，除此之外，前述四大要素都影響到集團的競爭行為及表現。

第四章敘述了集體競爭的風起雲湧，目前已有愈來愈多的企業和其他企業結合，組成新的群集，而現有的群集也透過增加成員繼續成長。而鼓動擴張最重要的力量包括：一、爭奪在規模、範圍及標準上的頭籌。二、對立的集團以模仿來降低風險。三、先發制人，防範對手和強勁的夥伴結盟。

隨著聯盟擴散及群集擴張，新的限制開始浮現，包括：一、**策略瓶頸日益嚴重**----企業一窩蜂結盟後，可供選擇的夥伴數目勢必減少，自然形成這種最基本的外部限制。二、**管理階層的負擔日增**----每個協議、談判都需要耗費極大的精力，重要的聯盟業需要高階經營者持續而直接的親身參與，隨著集團的規模逐漸膨脹，成員的互動日益複雜，管理階層的負擔也越來越沉重。三、**協調的成本節節升高**----只要集團內夥伴的目標不一致，就可能爆發利益衝突，如果聯盟關係只佔某一成員部分的營運業務，但卻是另一成員自給自足的事業，衝突更將時常發生，無論基本原因為何，這種利益衝突勢必增加集團的協調成本。四、**依賴程度日增**----大量結盟會導致兩個問題：失去控制權及獲利分配，企業結盟越多，夥伴就越能影響其命運及整體表現。而夥伴之間的分紅方式比較不明確，比起能夠將自己的技術運用在本身營運的公司，靠授權技術給別人的公司獲利往往較少。

最後一章說明合作如何助長競爭，而非減少競爭。答案來自於結

盟的基本理由，企業利用結盟來整合技術力，創造一個具有競爭力的實體，這個實體比原本單打獨鬥的實體更有力，獨霸一方的公司很少會結盟，但屬於二軍的公司經常會結盟，才不會落後龍頭企業太遠。同時，結盟的公司也傾向於彼此模仿，成為勢均力敵的競爭單位。包括強勁的競爭對手、競爭差距縮小及對手之間的同化等，都強化了產業之間的對立態勢。影響競爭的強烈程度包括以下幾種情形：

競爭對手的數目多。

競爭對手的技術能力勢均力敵。

競爭對手的產品類似。

競爭對手的策略及目標多樣化。

競爭對手個享有不同的國家優勢。

退出的門檻很高。

獲利普遍認定非常高。

聯盟革命改變的不僅是聯盟內的成員，也改變了整個產業的結構，我們看到了聯盟增加了競爭對手的規模及數目，也讓競爭對手更加勢均力敵，縱使吸收了不協調的夥伴，也能強化每個競爭對手。聯盟也能改變競爭的動力，集體競爭風潮初起時，聯盟會鼓勵新成員加入，後來會提高進入的門檻，以取得技術及市場通路等資源，也會提高退出的成本，迫使更多競爭對手繼續留在聯盟內。

群集是經濟舞台上的新演員，我們必須擴大對企業的定義，涵蓋各式各樣的競爭對手，群集彼此隻間往往競爭激烈，但競爭了力量來自內部，也就是所屬企業之間通力合作，這就是集體競爭的本質，商業對立的新面貌。

以下僅就書中眾多案例中舉一說明，兩家公司從聯盟到群集，形成緊密的夥伴關係，聯手對抗強敵的過程。

個案研究範例

在 1960 年代，全錄發明的影印機在市場上掀起革命性風暴，全錄二字成為了影印機的代名詞，公司的收益由 1960 年代的四千萬美元急速增加為十二億美元，然而在 1970 年代起，日本廠商生產物美價廉的影印機，技術甚且超越全錄，全錄市場佔有率由 1971 年之 93% 急速滑落至 1975 年 60%。在一開始全錄完全不把日本小廠當作一回事，面對危機之後，全錄經營階層開始改變想法，並領悟到他們忽略了自己的日本盟友—富士軟片公司。

富士全錄公司創立於 1962 年，是全錄與富士公司之合資企業關係，在無預期之下，富士全錄協助了全錄安然的度過了危機：1960 年代末期，富士全錄研發人員研製出又小又新的機種，1973 年正式推出世界上最小的影印機，1975 年富士全錄內部推出全面品管計畫（TQC），研發出成本更低、速度更快的機器，此時全錄似乎仍未發覺富士全錄的競爭價值，不當作一回事，但卻給了富士全錄一項優勢，那就是在全然自主的情況下享有全錄的技術支援，到了 1979 年，全錄才開始引進富士全錄研發之影印機至美國市場，幫助全錄阻擋了競爭者之進一步攻勢，不過卻仍未改變全錄對本身的產品研發製造與行銷方式，直到最後，全錄從由富士全錄學習到的品管計劃中浴火重生，此外，富士全錄的經營概念、分包方式以及生產研發技術等技術的反饋，使全錄得以重新站穩腳步。

1990 年代，全錄與富士全錄公司面對了新的競爭對手—佳能公司，於是決定團結一致，佳能公司並未像其他競爭對手在 80 年代逐漸消失，反而依舊擴張不懈，從 1980 年到 1989 年佳能的總銷售額由 29 億美元增加到 94 億美元，產品亦擴及到雷射印表機，佳能公司的長處乃在低階機種，正虎視眈眈要瓜分全錄佔有率最高的中高階影印機與印表機市場，為因應佳能的攻勢，全錄決心加強與富士全錄的合作關係，在研發上積極推動首次的合作方案，同意其中主從角色，以消除重複的行動。企業間的研發合作，則藉由人員的交流與通訊技術得以不斷加強，兩家公司的工程師更是頻繁地穿梭兩地，提供第一線的協助，這些合作的加強在產品的開發製造與規

劃上取得很多成果，對於高階層的經營管理，則是每年舉行兩次「策略高峰會」，但是這種合作關係似乎在雷射印表機銷售業上無法達到預期的效率，分析其主要原因：兩家公司都企圖從中獲取豐富的回收，卻無視利潤微薄的事實，富士全錄想要提高其產品之成本，全錄則想拿到合理之淨利，這項業務導致了合夥人間的糾紛，雙方把時間耗費在內鬥上，而非打擊佳能。彼此互相指責，然後陷入沮喪。

為了因應挑戰，全錄與富士全錄又想出了另一個點子，雙方於 1991 年成立了一家合資企業—全錄國際 (XIP)，這家公司員工大部分是業務人員，不過擁有來自富士全錄的技術支援，而且這家合資公司取得全錄公司的授權，可利用日本以外的全錄通路行銷，而全錄國際經手的產品只有低階雷射印表機，這種新的安排，減輕了雙方在利潤分配上的摩擦，由雙方的股權確認了雙方的利益，此外，原本只能在日本銷售的富士全錄產品，可將產品轉移給全錄國際，再由全錄國際銷售給下單的廠商，使得富士全錄在技術能力上突飛猛進。在此良性循環下，富士全錄提升了競爭力，不斷開發與銷售新機種，而全錄國際則是一舉贏得許多大廠訂單。

1960 年代全錄曾經由革命性的技術主宰了整個世界市場，富士全錄成立之初，也只想單純做為全錄在日本的代表，經歷了 1970 年代，自負的全錄與日本公司競爭失利時，富士全錄卻逐漸擴張其影響力，並且發展出特有的技術能力與經營策略。藉此，富士全錄得以在 1980 年代協助全錄度過難關。1980 年代末期，這兩家公司已經平起平坐，共同面對新的競爭。1990 年代是全錄與富士全錄聯合齊心對抗佳能的時代，富士全錄曾經成功地脫離全錄取得自主權，如今又再度回到全錄與其並肩合作，這個例子讓我們局部地掌握到兩個聯盟企業構成的企業群集與單一企業的區別。

4. 危機管理--「古巴飛彈危機的十三天」

THIRTEEN DAYS--- A MEMOIR OF THE CUBAN MISSILE CRISIS

羅伯甘乃迪的十三天這本著作，目前已經成為人類歷史上在最危險時刻解決問題策略上的一個重要典範。

當 1962 年 10 月 16 日上午“13 天”發生時，美國正面臨蘇俄在古巴安置飛彈的危機，在已故參議員羅伯甘乃迪對外公開此著作之前，很少人知道幕後的實際情況，在這篇珍貴的報導中他描述當時的美國總統約翰甘乃迪在每次磋商中所採取的觀點與行動，同時也可看出解決危機的主要人物羅伯甘乃迪如何在核子大屠殺的邊緣，利用其獨特的權利及其本身的洞察力以及在最高決策過程所展現的重要智慧。

由於蘇俄在古巴佈置飛彈基地已嚴重影響到美國的安全，參謀首長聯席會議主席力主採取武力攻擊手段，國防部長麥克拉瑪拉卻主張採用封鎖手段，從頭到尾甘乃迪都要求其幕僚「國家安全會議執行委員」站在蘇俄主席克魯雪夫的立場去想為何蘇俄要如此做，而且他不認為克魯雪夫會是核子戰爭的始作俑者，他認為如果我們攻擊古巴飛彈基地，蘇俄會對我們的軍事行動採取強烈的反擊，並會將土耳其及北約組織都捲入戰爭的漩渦，甚至於雙方都會考慮使用核子武器，對所有的人類都將會是一種大浩劫！

假如美國所採取的行動讓蘇俄相信他們國家安全受到影響，或失去了世界各國及他自己人民對他的尊敬，就會產生戰爭，而封鎖會對蘇俄形成更多的壓力，但是卻不會使其丟臉，他花了許多的時間思索如何才能讓克魯雪夫及蘇俄有台階下。

甘乃迪對每次的決定都了然於胸，他經常自問：「我們能確定蘇俄國家主席克魯雪夫了解我們對我們國家利益的感受嗎？他們有足夠的時間對我們所才採取的步驟進行冷靜的反擊嗎？」他用通信及

行動雙管齊下方式與克魯雪夫溝通，並限制了對蘇俄不利的所有行動，一方面同意撤走土耳其的飛彈，另一方面說服了幾內亞以及塞內加爾等國家不讓蘇俄飛機著陸及補給燃料，最後蘇俄終於同意撤除古巴的飛彈，並圓滿的解除了一場一觸即發的世界大戰危機。

此篇報告在危機管理上給予我們很大的啟示，當 10 月 27 日會議中傳來 U-2 偵察機遭蘇俄薩姆飛彈擊落的消息時，甘乃迪當時並未震怒而隨勢依幕僚之建議採取報復行動，反而鎮定的要求要有絕對的證據，證明 U-2 是遭擊落，而不是意外墜毀，並且在美國作最後的決定之前，對所有可能關連的行動都要小心謹慎重新檢討。此點給予我們很大的審思，當危機產生時不隨當時情境自亂陣腳，首先需保持鎮定，再仔細檢討缺失，探索原因，尋求解決之道，就像本公司的經營一樣，若工程發生虧損，不可僅聽信一面之詞，必須先找出實際原因，再尋求解決之道，同樣的缺失不得重複發生，才會產生實際效果。

土耳其之所以願意讓美國將飛彈從其境內撤離，實肇因於美國願意用在地中海的核子潛艇來協防土耳其的安全，而土耳其的飛彈對蘇俄而言就如古巴的飛彈對美國如芒刺在背一樣，事實上美國佈置在土耳其的飛彈，均為舊式設備，對美國而言，反而是其談判的有利籌碼，從此點又使我們了解到談判致勝之道在於知己知彼，運用己方有利籌碼換取對方的讓步，造成雙贏局面。

尤其值得一提的是當事件平息後，甘乃迪不為自己或美國政府宣稱任何功勞，同時也訓令國家安全委員會的所有成員，不對外作任何主張勝利的聲明，他敬佩克魯雪夫為蘇俄及人類的利益所做的正確決定，並認為整個事件的圓滿落幕，假如說它是一種勝利，也是為下一代的勝利，而不是為某一特定的政府或人民所得到的勝利。

處理危機時一個領導者臨危不亂的鎮定決策以及不爭功諉過的胸襟，足為我們借鏡，一次危機就是一種承受極大壓力、情緒衝動和顯現敵意的過程，也是技巧熟練的專家必須立即採取行動，以致

一開始就能控制全局的時機，如果缺乏準備加上無力掌控局勢，將會使原本得以控制的危機，迅速轉變為無法控制的災難。

當公司發生危機時我們應當如何克服呢？最重要的第一步應是事先評估危機發生的可能性，必須採取的措施應該事先做好，以備應付突發的意外事件，擬定危機管理的步驟十分重要，在徹底評估公司那裡可能出錯後，就必須審視每一個潛在問題的領域，確認潛在性的危機，對每一種可能發生的情境擬寫行動計畫，明確的標示採取行動的步驟，並試圖找出解決的辦法，始能妥善處理及解決所發生的危機。

三、綜合感想

1. 新經濟環境的挑戰

當時序進入千禧年時，這個世界正在進行一項大變化，智識成為經濟的主幹，也創造了價值，數位區隔已無法避免，資訊快速傳遞，企業的價值取決於能否自創更大的價值，台灣也感受到這一波震盪，效應正逐漸擴散。

在政治層面上，政權更迭，使原有的遊戲規則必須重新設定，而新的價值觀，也改變了人的思維，迫使各行各業乃至個人，都必須從新思考自己的定位，以便在這樣急速變動的時代裡，找到立足之地，永續成長；在經濟層面上，網際網路與數位科技的發展，也給商業社會帶來了超級地震，從資訊的儲存、擷取與流通，徹底改變了人與人間的互動關係，也帶來更大的創意空間。

在這個變動的時代中，企業經營的最大特色是新的技術攔截了舊技術的去路，生產週期不斷地縮短，沒有止境；企業追求持續性的成長的同時，更須追求利潤，所以技術與策略的創新、組織的再造、流程的變更，都是企業永無終止的努力目標：新世代與新興事業更是如火如荼的爭食市場大餅，適者生存的鐵則，在這個時代也得到更的印證。

這種變動同時也提供更新、更具挑戰性的市場環境，而企業因應之道，仍然要著眼於大環境的競爭情況，就本身市場定位、技術趨向與財務表現，作穩健的改革；任何跳躍式的改革可能在短期內呈現效果，卻無法持久。

營造業在這波變動中雖不像電子資訊等高科技產業與電子商務那樣一夕數變，群雄崛起，但在變動的漩渦中，仍然不能置身事外。政府採購的公開化、透明化，使市場情況更為明朗；而網路的傳輸與資訊的取得，也加速了資源的統合與運用，先導技術的開發與引

進更是業者提升生產力、創造競爭優勢方法；財務管理、資金控制更是事業成長的基本支撐。本公司在這樣衝擊下，只有面對挑戰、快速改革，才有生存空間。

當務之急是讓現有的組織與經營團隊，運作得更具效率。就組織而言，公司長期承襲的官僚體系必須轉化，組織內的界限必須去除，以便能以更小的作業單位，機動整合公司各項資源，合力完成任務；資深人員更須以身作則，離開現有的舒適環境，投入戰場，以帶動基層。公司必須要有願景，把內部刊物辦得更為活潑生動，促進上下交流，使員工充滿希望，"榮工"代表品質的口碑必須維護。經營階層則要帶頭塑造企業文化，讓員工的血液中流著共同的感受與希望，講共同的語言，以增進組織功效與財務表現，尤其在此經營艱困的時期，員工普遍具有危機意識時，推動改革更能事倍功半。組織應避免設置太多主管，卻沒有真正的領導人，組織如不變革就會退化。

長江後浪推著前浪，我們是要鼓浪前進，還是要被推入大海，消失無蹤，要看公司以後的作為。組織不只是讓員工各就各位，順利執行計畫與預算，領導者更要高瞻遠矚，考慮後續的走向，衡量未來的危機，預為綢繆。領導階層不只要把組織管理的景然有序，更要使組織成員人盡其才發揮潛能，共同完成未來的夢想。另外目前阻礙組織有效運作的因素必須破除情面逐一排除，不能任其存在。公司要有效利用各種管理系統所產生的動能，促使組織水準更上層樓。

總之，這是一個知識經濟時代，是一個講求附加價值的時代，公司的價值不只是有形的資產，不停的創新、發明與專利、業主的口碑、品牌、商譽所衍生的價值，往超越有形資產。本公司不久後將要民營化，股票也將要上市，這些無形的資產必會影響股價，而管理階層是否能夠體察經濟社會的脈動，帶動企業成長，員工生產力是否能凌駕企業水準，都是公司創造更大價值的要素，影響公司前景，有賴大家共同努力。

2. 強化策略管理，迎接新世紀

時序流轉，榮工公司已邁入新的世紀。這是一個極具特色的時代，知識經濟獨領風騷，企業的價值百分之八十五來自無形資產，傳統的組織型態起了革命性的變化；從橫向的程序跨越到縱向價值鏈的整合，全球化競爭來臨，產品與製程不斷創新突破，知識工作與管理技術持續提升，並加速擴散，企業如不能因應趨勢，極可能被淘汰出局。

在這樣的大環境中，台灣的營造界正處於長期景氣低迷，欲振乏力的窘境中，市場重整勢在必行。馬克思曾說：「哲學家雖能解讀這個世界，卻不知如何改變它」，環境惡劣，現在已不是放言高論或清談時事的時候，我們需要有所作為，走出困局，強化策略管理是最可行的第一步，因為策略確定企業的行進方向，整合個別行動，正確選擇所要發展的事業。

雖然世上絕對完美的策略有如鳳毛麟角，但問題百出的策略卻比比皆是。風行一時的策略理論使人目不暇給，在 60 年代，制定策略的焦點投注於外在環境、學習曲線、市場佔有及產品生命週期等要素，企業只要具備產品特色不必追求成長，仍然可以獲利；70 年代時開始有了 SWOT 分析；80 年代則強調企業核心能力，強調時效品質與競爭力的提升，到了 90 年代資訊科技快速進展，競爭型態轉變，注意力轉向企業內部，各種理論紛紛推出，如企業再造、學習型組織、利潤區、混沌理論、生態系統等，一些舊有的價值觀與準則受到空前挑戰。

如今，21 世紀即將來臨，管理理論勢必又要翻新，這些新的思考模式，未必只是舊瓶裝新酒，事實上，各種理論都是為了解決無法確定的假設與財務分析技術的盲點，為是更好的策略尋求答案，使企業不致迷失方向。管理大師波特曾分析影響策略的五種力量，即競爭者的對抗、買方或賣方憑持的談判力、新進市場者或替代者的威脅，但是，新的策略規劃者，卻要跳脫原來的思考框架，擴大可用

資源，轉化逆向的力量為互補力量，一起把市場的餅做大，而不只是分食有限的市場，因此，策略不但要適應環境，更要塑造環境。

策略曾被視為經營的藝術，靠企業自身的能力與經驗，在不同環境下自然演進；策略也曾被視為一種科學，認為企業只有發揮綜效，善用資源，才能生存，本身力量已不足恃。現階段的策略思考，不只是選擇現有產業，更要去創造新的產業，以樹立企業超越而持久的競爭地位，避免任何錯誤的決策導引企業走向失敗，只有走對方向，具備執行、效率與持續改善的能力，不斷超越競爭對手，超越自己，才能屹立不搖。

榮工公司在脫離議價保護傘後，面對完全迥異既往的經營環境與經驗法則，過去的策略須重新思考。核心事業面臨不完美的競爭環境，存在極大風險；工業區開發政策轉變，使經營方向必須調整；海外市場萎縮，基地存廢面臨考驗；外在環境變化，可能觸動內在變革，這些都給經營者提供了很大的思考空間。值此新年伊始，揚棄舊包袱，認清我們所處的環境與產業，重新動態定位，降低成本，創造價值，推進利基市場，才能使榮工事業在新的世紀中繼續向上提升。

3 重視成本與績效，創造三贏

一項工程的成功與否除了品質保證、進度管制及業主滿意程度外，成本控制是另一個關鍵因素；如果品質、進度都符合需求，也獲得業主讚賞，但成本超支，還是功虧一簣，執行績效自然大打折扣。

全球化時代來臨，現代商業行為的價值觀已漸趨一致，顧客滿意度成了優先目標，這種為顧客(或業主)創造價值的生產動機，已成為現代企業管理者奉為主臬的經營理念。

但企業經營的終極目標在於創造共同利益集團的整體價值，這個集團成員包括顧客(業主)、員工及股東(國營事業為政府)，顧客滿意度雖然重要，但不表示員工或投資大眾的利益可以棄置不顧，正常的情況是，在顧客享受優良產品的同時，員工及股東也能同蒙其利，分享應得的價值，否則只有顧客獨樂而員工及股東權益受損，終非可以持之以恆的經營之道，也是導致企業失敗的主因。成本管理已成為企業管理的重要一環，而以績效衡量成本適當性與合理性的控管機制，也廣為業界採用

在價值鏈的各個主要環節裡，以最小成本獲得最大價值似乎是眾所追求的目標，但事實上，除非成本歸宿獲得有效管理，成本的標竿得到確認，超支情況往往未能及時察覺，實際超支原因更是眾說紛紜，或以無法量化，含糊籠統的說詞來掩飾真象，使成本超支成了經營者的夢魘，既難以檢討也無人負責，形成管理上的盲點。

以健診管理為例，在美國過去保險業者大都以特約方式與醫院簽約，並以部份自付，其餘按實支核付方式，讓醫院有自主收費的空間。新的商業模式已摒棄這種大鍋飯式的作法，各醫院須以公開競標方式爭取業務，而收費高低也成了得標關鍵。所以同一醫院的不同部門由於管理好壞、醫術高低、設備良窳及收費標準，都影響其承包健保醫療的機會。

也因此各部門必須就其診療、護理及住房費等各項支出，精打細

算，以免在報價時因不具競爭力而失去業務來源。對於營造廠商而言，通常並不以個別施工項目報價，但同一項目的成本，自辦或與協辦廠商合作、購料與人工的成本、間接的管理費用等，仍可在公司內部自行評比或與產業界績效最佳之同業相比，以了解其高低。

歸根究底，績效如果不能與成本管理相配合，一切努力都將付之東流，因為沒有任何企業能在長期成本超支情況下繼續營運，一旦共同利益集團的權益只向顧客一方傾斜，企業內外的平衡機制也難維持，終將無法經營。

承辦公共工程是榮工公司的核心事業，目前市場低迷，低價搶標成為常態，公司除了繼續維護良好品質及嚴格控管進度的口碑外，也不能漠視工程成本與執行績效，只有創造三贏，使業主、員工及政府股東同享成功的果實，事業才能永續經營。

肆、建議

當新經濟及知識經濟的威力席捲全球時，企業如未能及時察覺其衝擊或忽視其影響，則不論企業如何年代悠久，作業模式在過去如何無往不利，終將在這一波無情的競爭中遭遇挫敗或被淘汰出局。

新興行業或創投事業已成為 E 世代強佔市場的模式，歷史久遠的老字號行業也被迫摒棄舊有的經營法則，甚至於引以為傲的價值觀，為永續成長與獲利進行大幅度的變革，網際網路成了現代管理的利器，用與不用幾乎已成為企業成敗的關鍵。

榮工公司以公營事業的體質以及過去在議價時代所養成的習性與心態均須徹底調整，否則很難在現在這種弱肉強食、毫不留情的競爭時代中立足，茲提供就下列建議以作為公司管理上之參考：

揭示公司願景，隨時檢視經營策略，以提升競爭力，創造利潤為最大目標，裁併不具效率之組織、脫離不具競爭力之事業，先求立足再謀發展。

在民營化前，由於仍須遵守公營事業之各項規制，故在作業程序設計時雖仍須考慮適法性，但應設法突破目前層級式組織所存在的障礙，以程序管理部門為主導，盡量以跨越功能部門的整合作業方式，以增進效率。另外，亦可採取任務導向之團隊作業方式，以突破組織界限，使其運作更具彈性。

組織設計由於公司目前仍為公營事業，員工均屬公務人員，必須受職缺、職等及任用資格等限制，尚無法作太大的變革，但仍可以總員額管制方式，徹底落實人與事之契合，使人力資源能獲得更有效的運用。

隨時分析不同產業之比較標準，以衡量公司整體或不同部門之營運績效，學習並引進產業界成功的經營模式，以提升競爭力。

運用資訊技術以加速資訊傳遞使公司與業主、供應商及協辦廠商

間之互動關係能更趨理想，目前此項技術以廣為國內之大企業及知名製造商所採用，並極具成效，本公司可以自行開發或委外方式辦理，使內部、外部及重要合作伙伴間均能以網路連結，使作業能盡量在網路上進行。

隨時評估組織內部的運作效能，以作為必要之調整及獎懲依據，目前推行中之自我執行預算制度及責任中心制，可作為重要的評估依據。

人力資源之開發極為重要，對具有潛力之主管人才更應有計劃的予以訓練培養，並特別加強訓練其運用資訊技術之能力，以適應強求快速與創新的新經濟環境。

加強公司內部財務分析能力，尤其對投資、併購、聯合經營等合作伙伴及目標事業，應利用各種具有實效之財務管理工具在事先就其財務情況，可能投資報酬、獲利率及資金成本等作詳盡之分析，以避免潛在風險及錯誤決策。

加強員工環保意識，重視溫室效應對人類的影響，盡量節約能源以善盡身為地球村一員的責任。

積極參與公益活動適時回饋社會，樹立公司形象。

善用並維繫“榮工”品牌以創造商機。

以合作及互補替代競爭，改善目前營造界削價競爭之惡劣環境，結合下游供應商及協辦廠商力量，以突破經營困境。

繼續追求高品質、高效率、高道德標準、重紀律、重感情、同舟共濟、再艱彌勵、處變不驚之榮工精神，塑造永續成長的企業文化。

重視技術研發，加速產品商品化，以適應多變的市場環境。

運用市場行銷原理及技術，配合公司競爭策略與營運目標，選擇

最佳的流通管道以使公司運作暢順。

運用成本與績效管理方法，確實掌握成本歸宿，分析其合理性以及及時制止不當支出。

在進入新的國外市場時，應先做好國家分析，以評估預期風險；現有之海外辦事處，也應隨時研析駐在國之政經變化，適時調整經營策略定期報總公司，以作為決策參考。

伍、個案研究目錄

(影印資料未附於電子檔)