



企業訓練聯絡網  
training.evta.gov.tw

# 企業人力資源管理手冊

## ① 組織管理

主辦單位：行政院勞工委員會職業訓練局

承辦單位：中華民國全國工業總會

# 目 錄

序 .....	2
第一章 經營趨勢與組織趨勢及進化因應 .....	2
第一節 經營趨勢與經營者洞察力 .....	4
第二節 組織管理趨勢與因應 .....	6
第二章 組織管理架構與主要內容 .....	10
第一節 組織管理架構系統圖 .....	10
第二節 組織管理主要內容 .....	11
第三章 組織特質與功能設計系統 .....	12
第一節 中小型企業組織特質 .....	12
第二節 組織設計原則 .....	13
第三節 組織規劃設計功能 .....	14
第四章 組織診斷、問題分析與決策管理 .....	19
第一節 組織四診手法 .....	19
第二節 組織診斷的流程與重點 .....	19
第三節 中小企業組織面臨的主要挑戰課題 .....	19
第四節 自我判斷重點提示 .....	20
第五節 現況組織診斷主要缺失 .....	21
第五章 組織決策與目標管理機制 .....	23
第一節 組織決策 .....	23
第二節 組織目標規劃 .....	24
第六章 組織領導與組織關係運作 .....	30
第一節 組織領導 .....	30
第二節 組織關係 .....	33
第七章 組織發展與組織學習 .....	36
第一節 組織發展 .....	36
第二節 智識資本與組織學習 .....	37
第三節 組織學習 .....	40
第八章 企業再造變革與最具效組織減肥法 .....	43
第一節 企業再造 .....	43
第二節 最具效之組織減肥管理 .....	47
第九章 組織績效管理與組織轉型 .....	52
第一節 組織績效管理 .....	52
第二節 組織轉型與升級 .....	59
第十章 個案研究 .....	63
參考書目 .....	65

## 序

企業經營乃是投入人才、資金、土地、設備、商品、技術後，釐訂企業經營策略、管理制度、事務流程、管理手法後，透過強有力的組織運作。組織管理是塑造企業的經營特色，達到符合顧客的滿意的最佳服務。組織有恆經營與管理運轉是抗衡經營內外環境變化的手段，是提升組織全員的素質與服務水準，達到經營者經營得意，員工樂意行事，顧客滿意商品與服務，社會同意的企業文化與永續經營，更是組織經營管理主要目的。

瞬息萬變的超科技時代，近代 50 年的人類進化超越過去五千年變化，未來每 10 年變化將超越近代 50 年變化，快速蛻變經營環境變化。過去的企業經營，靠老闆自己一夫當關萬夫莫敵，即可使命必達；而今之經營環境必須透過組織因應，並集合企業成員之才智，集體開創是經營，才能創造企業成功契機。確保組織中人人專長發揮，發揮高績效的組織團隊，才能提昇部門績效與創造企業經營利潤，更是組織管理的核心思考。

組織管理主要目的是運用組織資源，發揮組織團隊水準，創新組織價值，達到組織人人具永續就業能力與開創企業永續未來。

本書第一章從經營趨勢與組織趨勢發展分析，探索組織管理與有效建構未來的經營新思維，並建立第二章組織管理的整體架構與組織管理之主要內容；第三章探討中小企業組織特質，再帶領大家思考如何做好組織規劃與達到具效果之組織功能發揮；第四章進行組織診斷與問題分析，提出中小企業組織之主要問題；第五章引導經營者與管理者，針對組織缺失提出組織之經營決策與目標管理運作規劃，以確保組織整體戰力；第六章進行組織領導與組織關係整合，以確保決策與目標順利進行；第七章強化組織整體發展與組織全員多元學習；第八章進行組織持續再造，並提供最具效果之減肥方法，創造組織因應大環境之水準；第九章組織績效分析與進一步轉型升級

實務策略；第十章以失業個案研討，提出實務因應之道，呼籲組織成員建構永續就業工程之組織堡壘。

21 年顧問輔導授課經驗，以實務工商訓練近萬小時經驗與訓練輔導 300 家歷練，集結 21 年來教材與萃取資料精華，提出個人「組織管理」實際經驗。此書本著觀身、觀心、觀自在與難捨能捨大「般若」之精神傳承，期望本書對中小企業經營「組織活化與價值創造」管理上有所助益，大家共同創造中小企業永續經營與開創更多的就業空間，才是經營者回饋社會與貢獻社會的價值浮現。於此，祝福大家健康平安快樂。

## 第一章 經營趨勢與組織趨勢及進化因應

農業時代管理方式與工業時代的經營模式，在當代企業競爭模式已經無法因應；步入網路河流、知識經濟、超太空頂尖科技時代；企業間的競爭從 B TO C（企業對客戶）步入 B TO B（企業對企業）；再步入 G TO G（集團對集團）邁向 N TO N（國家對國家）進一步往 A TO A（洲對洲）延伸，大環境快速變遷與競爭中，企業與組織均需思考當下之生存策略與未來之發展策略，才能永續立足。

### 第一節 經營趨勢與經營者洞察力

#### 一、現況經營環境的趨勢分析

- （一）經濟的衝擊：全球化與 WTO 的成型，形成無疆界競爭；911 與戰爭及石油上漲，衝擊整體景氣與經營機制；921 與 SARS 及政經變化，影響經營投資與消費的平衡。此種現象，嚴重影響市場惡性競爭與利潤衰退。
- （二）社會的變化：勞工意識的抬頭與組織衝突的增加；生活水準的提昇，人們的好逸惡勞與養尊處優；休閒的型態形成上班意願的低落；人口結構改變影響就業結構變化；老、中、青三代觀念不同造成工作觀的嚴重落差。
- （三）工作變化：企業外移與縮小、科技化、自動化與資訊化，除了加速產業生存競爭壓力外，也造成企業人工作量的減少，工時的壓縮與收入的降低。
- （四）產業變化：農林魚牧礦走向農業，從工業步入商業，

從服務業步入休閒產業，從資訊業步入網路業。各種業種與業態的競爭，每天持續發生與進化，經營壓力，時時形成。

(五) 經營利潤：從加工利潤步入自動化利潤，從業績利潤步入研發創新利潤，從企業利潤步入企業鏈之利潤，從管理利潤步入全面經營利潤轉入資源價值網利潤。因此組織應思考如何因應整體變化，是組織管理與發展的重點課題。

## 二、企業生存與組織運作

當下企業要想追求長期的生存發展，必須更注重企業的策略管理與組織整體戰力，才能的持續發展與永續經營。

美國財富雜誌每 10 年，針對前 500 大企業的追蹤統計分析，可以確認 500 大企業淘汰的速度。追蹤之資料顯示，在 1970~1980 年 32% 的五百大企業已經消失；在 1980~1990 年 47% 的五百大企業已經消失；在 1990~1998 年 54% 的五百大企業已經消失。大企業淘汰速度如此快速，中小企業淘汰速度勢必更快，企業欲追求永續經營，必須更具宏觀策略，優質的組織戰力與人才，不僅要強化企業內部條件的改善與提升，更要提升對外部環境變化的因應機制，除了重視現況資本經營，更要重視未來智慧資本的經營。

當代經營者與主管，必須了解現代科技變化、資訊變化政治動向、經濟動向、消費趨勢、同業進化、社會變遷、生活變化、法源稅基變化，應深具洞察水準與因應態勢。高階層的經營者與管理者，若欲提升組織績效與企業的利潤，就必須事先瞭解大環境趨勢與動態，經營現在與預測未來；分析成功的企業與失敗企業，進行企業組織規劃、組織經營、組織變革與未來組織之發展；唯有不斷創造與轉型，企業

才能戰勝大環境，持續獲利與永續經營。

## 第二節 組織管理趨勢與因應

### 一、組織管理趨勢

蛻變的經營環境中，現代的企業經營，已不再是過去的英雄主義，靠老闆一人獨斷獨裁獨行即可獲利，而是必須運用團隊組織，集合動員的企業菁英，活化企業資源，團隊經營，才能共創企業持續獲利與永續經營根基。企業各部門，不論工業「產、銷、人、發、財、資、營」七大機能，或服務商業之「商流、物流、人流、情流、創新流、經營流」六大系統主軸，企業機能與各流運轉中，組織戰力是運轉的主要資源，企業的各项經營機能都必須靠組織運轉，才能在競爭環境中生存與發展。

### 二、組織之因應方法

沒有企業，就沒有就業機會。沒有人才，「企」業就形成「人」去「止」業現象。台灣企業在瞬息萬變的經營環境裡，不只面臨國內同業競爭，更面臨了國際競爭的壓力、特別是中國大陸與越南低價介入之影響尤甚。若中小企業仍採用以往的經營模式，不僅難以因應現況的挑戰，更面臨經營虧損與難以生存的窘境。如何提昇「人才智產資本」戰略，人質及時與整體大環境接軌，以挑戰未來劇烈的變局，實為企業永續經營與成長致勝的重要課題，更是當務之急。

針對大環境變化，經營與管理特色之變數，未來組織體發展之戰略，應重視本土化之『新七力』運作才能有效的再造組織競爭力，以確保企業之永續經營與企業人就業的空間。『新七力』是作者專家 21 年專業心得，歷經 300 家工商授課與輔導實戰，累積之驗證與心得，期望提供『新七力』，促進台灣企業能及時因應大環境變化，面對

球化競爭之環境中，持續發展與永續經營，創造更多之就業機會，『新七力』切入包括：

- 1.經營企業之組織戰力如何？
- 2.經營企業之資源戰力如何？
- 3.開發新產品與新功能之創新戰力如何？
- 4.現有大訂單與主力客群之價值戰力如何？
- 5.自動化或合理化之專業技術力水準如何？
- 6.內外情報集結之消化力如何？
- 7.超產業、超科技、超同業之優勢力如何？

針對提昇企業人才資本重點與台灣企業要如何快速強化企業『新七力』水準，專家以實際協助台灣企業轉型與組織變革經驗，建構企業要永續經營，必須優先強化組織人質，並提出以下十大展開主軸，共同創造台灣企業組織人質水準，以確保公司優勢競爭力，確保有效立足台灣，更可宏觀世界、創造未來，是優質企業面臨國際競爭快速進化之道。

企業之組織人才活化優勢如下十大主軸與重點：

1. 人才素質務必與大環境同步：松下幸之助提出人才是企業的根本，施振榮提出人才是台灣競爭力的重要指標，人才未提昇，企業難與大環境競爭，易成裁員縮小與關閉命運。
2. 人才培育的費用與研發同步：企業如果只重視「研發、廣告、設備投資、市場通路、人脈交際...等費用投資」，但無多元人才運轉執行時，企業投資成效將嚴重失衡，甚至投入資金血本無歸加速。



3. 人才投資要與信仰行善同步：許多企業家熱心助印『聖經、佛經』與捐助「慈善、公益、政治」行為，於此建議企業經營者：應提撥相同預算，強化教育訓練，才能提昇企業人才水準。企業人素養提升倍助企業整體競爭力，讓員工領一輩子薪資實力，即能與企業家共同助印『經書與行善』。
4. 人質落差者，及時再教育改造：每月盤點人質與人效，最後 10% 人員，應實施再造教育，台灣對於 10 年以上的員工，普遍不教育訓練，在大環境不好時，就辭退老員工，員工失業情何以堪，每月應給予學習機會，一段時間，無法進步，再行調整與淘汰，才是企業家的典範。同時針對素養落差員工，企業可運用認養人機制與企業夜間大學及主管假日 EMBA 模式來提昇。
5. 建立企業知識資料庫，快速擴散人才：建立企業經營管理基準、作業基準、產品基準、績效指標、防誤基準... 等企業知識資料庫，隨時取用與持續訓練與落實執行，必能達到人才快速複製水準之巔。
6. 培育企業內部講師與顧問：企業主力成員必須綁樁外，更應經常安排參與講習、訓練、觀摩、發表會、技術研究、聯誼會... 等活動，並協助建構學習之系統與重點，於企業中發表專業與擴散分享，落實企業富將精兵之經營管理團隊
7. 學習證照與企業文憑之推動：建構企業內部終身學習模式與認證制度，以減少老員工與家族成員不肯學習之退化與落差現象並創造企業學習進化與獎懲連結之風氣，定期聘任專業來廠訓練指導與至專業機構學習。
8. 運用內外資源，提昇核心人才：運用政府資源、工會、協會、會計師、企管顧問、專業學者之專精，參與活動

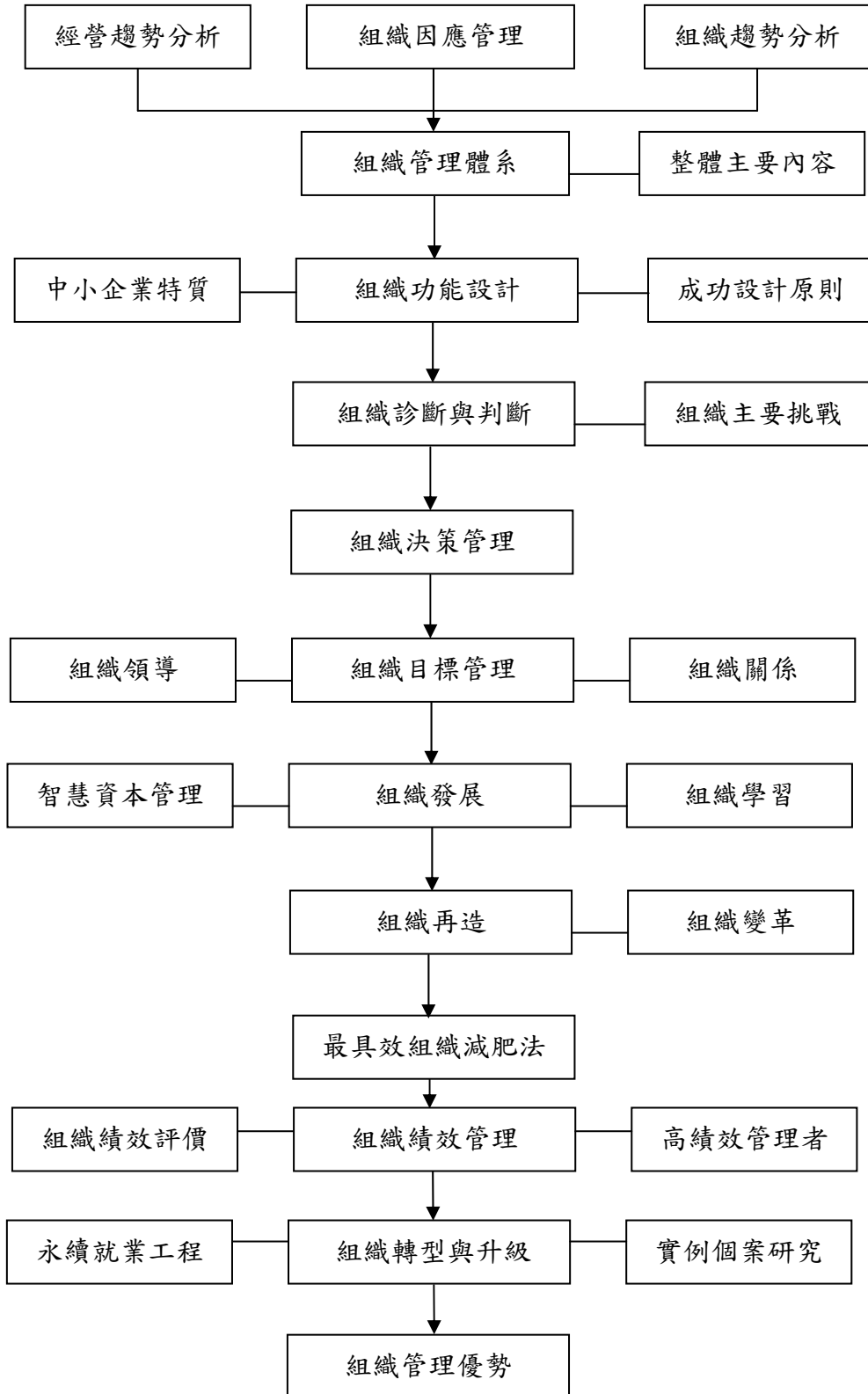
與講習並更進一步引進企業中進行教育輔導與專業傳承，以暢通人才培育內外管道與水準，並非土法煉鋼隨遇而安。

9. 人才激勵、人才綁樁與人效評價：人員績效來自於其「意願、能力、改善、團隊...等」，必須結合升遷、考核、目標、獎懲、輔導...才具進化意願與執行動力，使企業人不被大環境所淘汰。
10. 檢核組織人才與職位績效同步：檢核企業各階層水準→經營層重視盈／虧，管理層重視組織績效／組織，基層員工重視對／錯。針對以上績效每月盤點與持續人才提昇創造企業體之組織戰力。

以上論點本著野人獻曝精神論述，期望對台灣企業「人力資本與人才智庫」之提昇有所助益，共同創造企業永續經營及開創更多的就業空間戮力以赴，才是企業家與專家回饋社會的基本社會責任與價值，只要「人力資本與人才智庫」戰略與大環境同質超進化，企業就能達到永續經營之優勢領先力。

## 第二章 組織管理架構與主要內容

### 第一節 組織管理架構系統圖



## 第二節 組織管理主要內容

- 1.配合企業短、中、長期的經營發展，建構人力資源規劃與經營策略。
- 2.進行企業組織發展之功能設計與組織發展模式。
- 3.建立組織系統、人力配置、指揮系統、權責與職務。
- 4.建立人才需求規劃與人才來源發展計畫。
- 5.擬定組織決策，年度經營政策與部門方針預算。
- 6.組織目標之計畫與運作榮之建構體系。
- 7.組織工作之展開，部門整合機制與領導管理。
- 8.組織智識資料庫建立，強化人才智本培育與組織學習。
- 9.活用員工的才能，讓員工的能力、潛力、職能充分發揮。
- 10.組織變革與企業再造，確保組織成長之活化技巧與經營策略思考。
- 11.組織中之危機管理與異常組織之改善，企業體質之改善。
- 12.組織之減肥管理、瘦身步驟與人效精質化運作技巧。
- 13.組織之轉型管理戰略，升級成長模式。
- 14.組織績效評價，各部門績效指標之活化與提升重點。
- 15.組織發展戰略，企業永續經營與員工永續就業思考。

### 第三章 組織特質與功能設計系統

#### 第一節 中小型企業組織特質

- (一) 家族成員為核心的經營方式：經營管理與企業營運均為家族成員與皇親國戚所操縱，家族成員具高度的創業精神與勤勞奮進的活力。
- (二) 沿用傳統留下的體制：以高階領導人為體制標準，以家族成員為指揮核心，目前體制以 ISO 機制為主導，但欠缺落實紮根的運作。
- (三) 少數幾人為決策核心，效率快，但經營人才少，權責集中，使得成員壓力倍增。
- (四) 缺少數據情報分析的運作管理：以經驗作為判斷的主軸，成員大都技術背景或行銷背景為主導，較不重視財務報表分析與創新求變動能。
- (五) 多為獨資，資金弱：投資的規模受限，規模較小，商品採購、訂單接取較具彈性，但一有風吹草動，快速影響資金調度運用與虧損壓力。
- (六) 大多為勞力密集產業：以發揮地區性代工為特色，並多為大企業的衛星工廠，與大企業結合，相輔相成，互補專長。
- (七) 研發困難：技術大多摸索自創或模仿產品技術，較少求新求變，產品差異少，因此產品的毛利不高，在市場接單時，價格競爭激烈，利潤空間受限。
- (八) 自行開拓市場：以固定客戶為主，市場開拓少，面對國際競爭與大陸低價競爭策略，經營壓力腳步加快。
- (九) 預算與控制能力：追求投資趨勢，較少規劃與建立

管控模式，短期間回收困難。

(十) 非常用心經營：投資金額少，投入的人力物力雖不大，但投入全部心血的經營。

## 第二節 組織設計原則

1. 組織規劃應包含企業經營與管理之整體運轉功能。
2. 工業類包含：生產管理、行銷管理、人力資源管理、研發創新管理、財務會計管理、資訊情報管理、營運戰略策略管理等主要七大機能管理。
3. 零售服務業包含：人流管理、物流管理、商流管理、情流管理、金流管理、創新管理、營運戰略管理、立地商圈管理。
4. 組織規劃結構應具彈性，必須衡量企業市場變化、商品變化與事業體變化而增減之功能，做必要之調整，使組織功能得以有效發揮與運轉。
5. 組織指揮系統力求功能發揮，不可多頭馬車，形成指揮紊亂，組織運作機制失控，形成癱瘓的現象。
6. 組織規劃應考量公司規模大小設計，過於龐大將虛有其表，大家均是頭頭，形成組織過度膨大症。組織過小時，在上者事必躬親，組織毫無人才，組織易斷層，一但高階離職或意外產生，極易造成組織崩陷，樹倒猢猻散之情形。
7. 組織層級單位力求功能發揮，必要精簡層級，減少傳聲筒與層級之廢物產生，不止工作不順延務，更易延誤政策之落實。
8. 組織所有成員均應了解本身隸屬之單位，上下所屬與本身的權責關係，務必知道對何人負責與監督輔導之下屬。
9. 分層負責明確劃分，每層級與每人責任，擔當使命與權限。

10.指輝系統與報告體制應依循組織系統，各部各單位各司其職，主管不當的越級指揮與下屬不當的越級報告均應了解上下所屬級權責關係，不當之越級與過度之干預，將是組織運作之亂源。

#### 11.間接募僚與直線指揮管理關係

11-1 組織直線指揮系統與募僚職能關係，應明顯顯示，以減少組織功能能運轉的障礙。

11-2 募僚職能單位系統不能替代直線主管行動，僅以協助規劃與提供資訊情報。

11-3 在組織系統上，職位說明書及職權說明書，均應明確說明工作應連結功能，才能發揮直接間接運作。

#### 12.組織授權切入機制

12-1 組織工作權責應劃分與切割，將就分工整合與整合在分工機制。

12-2 所有責任、權限及相關表報均應連結貫穿。

12-3 高階政策預算部門方針組織目標均應由上而下設定。

12-4 組織與個人之工作執行與工作成果之管理。

### 第三節 組織規劃設計功能

#### 一、組織部門設計功能

組織組織依功能性質可分為部門機能性質、商品性質、地區性質、顧客性質、以及綜合性質等。

組織型態探討應考慮：

1 部門機能：營業、採購、商品、賣場、服務、財會、人力資源、研究發展、資訊管理、策略等等。

- 2.以商品類別設計組織規劃：組織部門可按商品性質與種類來劃分，先決定是以商品類別為基礎，再從消費者對不同商品的不同需求做為分類，例如超市、服飾、3C 家電、化妝品等部門劃分；再以服飾劃分為嬰兒裝、女裝、男裝、休閒服。
- 3.以顧客類別設計組織規劃：組織部門可按顧客的類型來劃分，如嬰兒、兒童、青少年、學生、紳仕、女仕、銀髮族等。
- 4.以地區類別設計組織規劃：為適應國家與地方特性，組織部門可按地區來劃分，授權各區經理負責管理與控制，如先以洲劃分歐洲區、美洲區、亞洲區，再以國家劃分如亞洲區再劃分為台灣、中國、日本、東南亞國，然後再以國家劃分如台灣在分為北、中、南。
- 5.專案與委員會組織：在企業機構中，常為了某些特殊工作，設有各種專案或委員會的組織，輔助整合性之功能與建構及時化見效之組織。
- 6.直線式組織型態：較適合於小型企業，直接指揮之型態。
- 7.職能式組織型態：由專業幕僚人員從事各項管理工作，協助制度規劃，經營管理等各項工作。
- 8.職務名稱與身份名稱：職務名稱：職務名稱亦即職位名稱，可依據組織中所設立的職務而訂定，如總經理、經理、廠長、課長、秘書。
- 9.可分為「職位」與「職務」二大類，例如：  
技術職務：工程師、副工程師、助理工程師、工程員、作業員。



管理職務：管理師、副管理師、助理管理師、管理員、書記。

職位：一等工程師、二等工程師、三等工程師、四等技術員、五等技術員、六等技術員。管理：一等管理師、二等管理師、三等管理師、四等辦事員、五等辦事員、六等辦事員。

10.跨功能組織：運用其他的組織功能活動，如改善小組、發展小組、提案改善、動員月會、福委會、總分析組。

## 二、組織部門運轉功能

- 1.組織圖：在組織結運轉功能中，部門劃分的方式，以及各級單位間的從屬關係，指揮系統明確，縱向與橫向之權責與義務清楚，若多頭馬車指揮，易造成員工對組織產生混淆，而無所適從指揮命令系統，因此組織必須簡單明瞭，運用自如，靈活度足夠。
- 2.工作具有彈性：職務分工概括整體機能與未來新機能。
- 3.部門職務職權、明確規劃、不重疊、不脫節。
- 4.管控幅度得宜：管理幅度考慮屬員工作性質、督導項目、接觸次數、屬員能力、管理政策而定。
- 5.制度、流程報表健全：具有一套管理制度、控制手法供全體遵循。
- 6.工作與辦公場所得當：工作場所之位置與規模，對工作效率與工作心態行為，產生不同影響。工作場所內部間隔方式，位置遠離而造成業務上的橫斷與交集時間拉長，工作場所之分佈位置與部門間之溝通聯繫有無密切。

- 7.設施配置是否得當：電腦、辦公桌椅、機器設備、檔案文件櫃之佈置情形。
- 8.工作環境條件：如環境衛生、出入方便、噪音照明、空氣、廚廁、餐廳、休閒設施等，對員工的心理和行為影響極大。
- 9.人力配置：現有人員之素質與特性，組織人力結構配置，包括職工人數、教育程度、年資分佈等因素，將這些因素加以分析，確保員工有無適才適所與適用。
- 10.職掌劃分：職掌劃分即是每一員工所擔負之工作內容，各自之職權說明書、職務說明書、工作說明書，分層負責與各司其職。
- 11.組織有無即時調整功能：公司規模變化與經營區域變化，或商品變化時，組織功能有無隨市場結構之改變，組織設計是否能適時調整以因應新未來趨勢。
- 12.政策方針執行力：組織功能有無發揮整體工作執行力，工作有無斷層或不當之脫節現象。
- 13.組織效益：組織功能之運轉，整體效益與價值如何，運用指揮決策牆效益，如運用總管理處、幕僚單位，集中指揮權，分散權責智等方法，以發揮專業化效果。
- 14.組織能缺失之改善：目前之組織型態，是否可能阻礙企業策略問題，權責切割有無清楚，指揮系統如何，有無推卸責任有無問題未解決，組織績效目標有無達成。
- 15.人才發展：組織設計有無思考現有人才發展，不可久任其職極少輪調，應強化組織之活性化功能。

16. 跨國與跨組織功能：企業從事多角化或多國化之經營，連鎖經營與多公司經營，組織運作模式與功能有無發揮，海外之管控如何。
17. 創新機制：組織功能有無與時代需求結合，組織功能確保超時代與超未來之彈性設計。
18. 管理幅度：部門與各主管之控制幅度是否恰當，有無控制幅度太寬，人力過多產生監督指導效果落差，是否因控制幅度過窄而增加成本，部屬能力有無充分完全發揮，是否管理不當，衝突增加。
19. 分工整合水準：多樣少量，商品交貨時間短，產品線趨於多元化，組織分工如何，各部門或各單位是否有效整合。
20. 單位功能之必要：部門劃分方式是否適當配合業務所需。
21. 制度執行功能：充分結合部門機能分工與員工職能職涯發展、建立考核、獎懲、薪資、升遷、訓練的組織管理模式。
22. 管理功能發揮：管理的四大循環 P（計畫）、D（執行）、C（考核）、A（改善再行動）及管理五大機能。計畫、組織、用人、指導、控制能充分發揮與運轉。
23. 充分參與功能：做到質量並重，專才發揮，參與度高、人人用心經營工作、工作豐富化、士氣高升、忠誠度極高的精神。

## 第四章 組織診斷、問題分析與決策管理

### 第一節 組織四診手法

- 1.望診：透過醫生的眼對病人的體態、神色、舌進行觀察，如五色青、赤、黃、白、黑判斷。
- 2.聞診：通過醫生的耳，辨別病人聲音的正常與瞭解病情的方法，如角、徵、宮、商、羽判斷，目前的醫生較少用。
- 3.問診：通過醫生與病人的談話問答，以瞭解疾病的經過和病人的自覺和感受。
- 4.切診：醫生以手指切按病的脈博和身體其他的部位來辨別脈象，以診察疾病。

### 第二節 組織診斷的流程與重點

- 1.診斷的目的與範圍：效益價值、診斷的範圍公司目標。
- 2.診斷的資料收集：來源、管道、方法、數據、解讀、判斷。
- 3.問題分析：要因、腦力、主要癥結、重點因素。
- 4.對策方案評價：集思廣益：整體、重點、激盪、價值。
- 5.整體簡報與認同：參與共識。
- 6 分工展開執行：整合運作、時程。
- 7.執行成果建構：貢獻。
- 8.診斷運作的結案報告：比照。

### 第三節 中小企業組織面臨的主要挑戰課題

- 1.傳統中小型製造工業與中小型傳統商店面臨規模縮小與虧損關閉之危機。

- 2.市場超飽和，通路短兵相接，價格隨時調整，業績利潤節節敗退。
- 3.交期加速，品質要求嚴格，原料上漲，成本上升，形成無利可圖。
- 4.重視商品品牌形象，商品水準與服務成本增加，利潤嚴重剝削與流失。
- 5.商品更替快速，產品壽命壓縮；資金不足，商品研發創新緩慢。
- 6.立地商圈變化大，市場客群不易掌握，客戶流失，業績快速下滑。
- 7.商品週轉慢，庫存堆積，資金不足，利息增加，經營壓力倍增。
- 8.政策束縛，法規束縛，運作缺乏彈性。
- 9.經營利潤退化成微利潤，漸步入經營虧損下，極易產生經營危機。
- 10.用心經營，無利可圖；想經營卻無法生存的經營大挑戰。

#### 第四節 自我判斷重點提示

- 1.環境變化的適應力：針對消費者需求的多樣化與技術革新的日益迫切，多品種少量式的產銷配合、貨幣匯率的變化、海外投資、技術合作與企業併購等之錯綜複雜經營環境的影響，導致中堅企業必須切實收集經營情報，加強最高經營者的『創新脈絡』及『資源脈絡』關係，進行異業交流與聯合產業群作戰，藉以開發新製品及新客戶。
- 2.成長變化的適應力：隨著企業產銷能量的擴大，人事組織日趨錯綜複雜，導致其組織系統，管理控制幅度、人力資源開發、權責劃分、工作分配等均需適度調整修正，

方能適應企業成長的變化，運用多元人才，開創效益。

#### 第五節 現況組織診斷主要缺失

- 1.未規劃組織系統：所有大小事情集中在幾位高界或資深人員，易產生獨裁與晉升無門，企業人才留不住。
- 2.職務職權不明：影響整體組織功能運轉，工作權責產生重複重疊時，有利益利害衝突時，爭權奪利或互相推卸權責，工作權則規劃不當，產生問題無人管，工作無擔當時，易報喜不報憂與矇蔽事實。
- 3.欠缺職務說明書：部門工作權責不清，指揮系統亂，工作產生重疊現象或工作斷層情形，嚴重影響組織之效益。
- 4.組織層級過多或過少：組織層級過多，形成指揮亂、命令協調無所適從、控制與管理流程過多，決策慢效率低，層級過少，將少兵多，樣樣主管來，主管疲於奔命，管理工作不只難控制，更難稽核，問題重複產生，組織績效不彰。
- 5.無法源依循體制：欠缺工作制度、工作流程、工作基準，組織成員以經驗做事，問題多效率差。
- 6.組織過大或過小：組織過大，只講究組織規模，易產生組織肥大症，同時組織中呆人、閒人、廢人充斥，浪費人力成本與人效功能，組織過小，主管與高階事必躬親，高階低用、工作不均、人才未能有效發揮，組織效益不彰。
- 7.人力安排配置不當：組織人員未盤點與工作未分析，工作安排不當，工作任意調派，人才無法適才適位，不只是浪費與糟蹋人才，組織效益更是不彰。
- 8.組織機能與各流設計不當：各部門組織，不論工業「產、銷、人、發、財、資、營」七大機能，或服務商業之

「商流、物流、人流、情流、創新流、經營流」六大系統主軸務必都包括，組織功能才能完全發揮。

9. 主管管理跨距不當：組織部門功能發揮與管理得當，應衡量每一階層管理人員之實力與適當管理跨距，並依組織工作專業與資訊化、自動化、連結進行分析；管理跨距通常以 3 至 12 人為原則，否則管理不易、組織運作易產生與實質落差現象。
10. 組織晉升管道不通：組織主要職位均被家族及親戚好友佔領，形成皇親國戚之官僚組織，產生許多例外管理與問題弊端，同時在職員工之工作缺乏幹勁，無上進心，工作不積極，主因在於組織晉升無門，在組織工作看不到未來前景。
11. 運作機制未合理化：工作未進行合理化，就達不到組織三化水準，即「標準化、簡單化、專門化」，如此開會的次數多，部門各自創意表單多，表面應付資料多，看不出實質工作重點與組織運作效益。

## 第五章 組織決策與目標管理機制

沒有企業，就沒有就業機會，企業經營沒有利潤，就難以永續經營。中小企業在瞬息萬變的經營環境裡，不只面臨國內同業競爭，更面臨了國際競爭的壓力，特別是中國大陸與越南低價介入之影響尤甚。若中小企業仍採用以往的經營模式，不僅難以因應現況的挑戰，更面臨經營虧損與難以生存的窘境。如何發展適當之經營決策模式與有效目標達成戰略，及時與整體大環境接軌，以挑戰未來劇烈的變局，實為中小企業永續經營成長致勝的重要課題之一。

### 第一節 組織決策

強化未來組織競爭力之決策，以下是運作之參考模式：

- 1.強化產品之研發能力：創造滿足顧客的需求產品，是中小企業成長的原動力。
- 2.組織經營方針貫徹：強化組織整體的執行力。
- 3.建構經營團隊組織：企業各部門，工業之「產、銷、人、發、財、資、營」七大機能，或服務商業之「商流、物流、人流、情流、創新流、經營流」六大系統之經營核心團隊。
- 4.核心人才培育：確保企業經營發展及組織策略。
- 5.活用集團經營法：全部集中實施專門化及綜合化，以發揮小集團之威力。
- 6.善於組織衝突與員工問題：企業之發展，必須積極的充實勞工福利，創造高績效組織團隊
- 7.組織溝通管道與活動聚會之增加
- 8.推動組織績效競賽與進化評價體系。

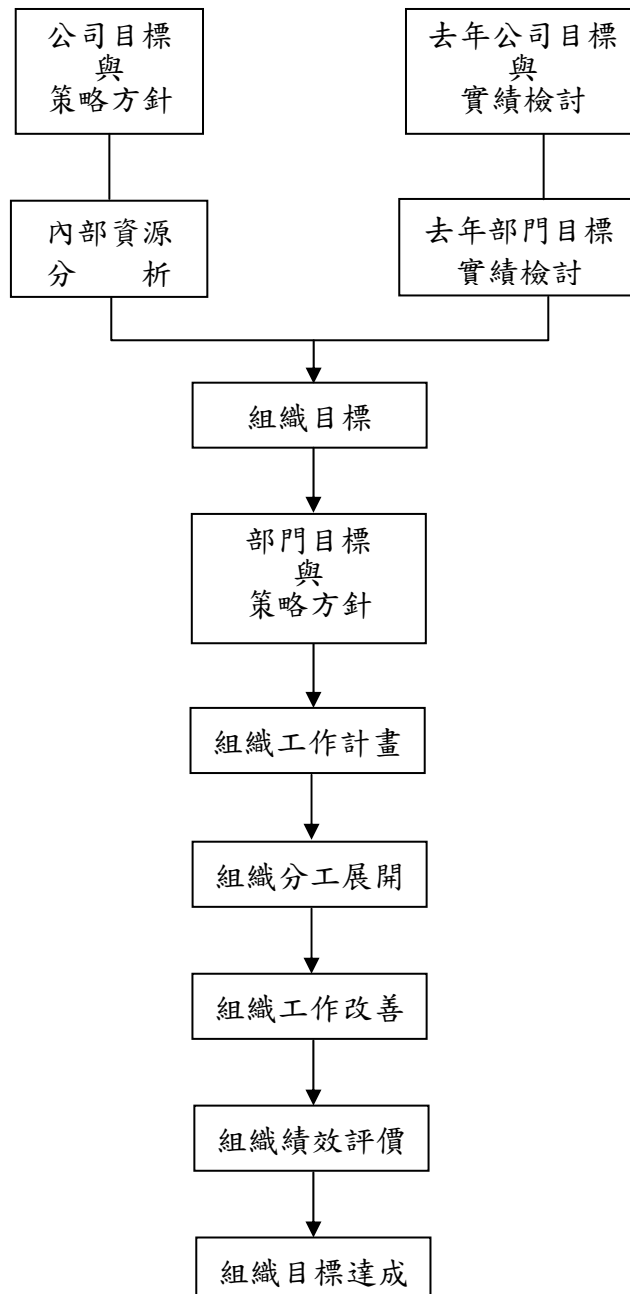


9.各組織缺失與績效落差改善與專案輔導機制。

10.作者所提『新七力』之落實，即「①經營企業之組織戰力，②經營企業之資源戰力，③開發新產品與新功能之創新戰力，④現有大訂單與主立客群之價值戰力，⑤自動化或合理化之專業技術力水準，⑥內外情報集結之何化力，⑦超產業超科技超同業之優勢力。」

## 第二節 組織目標規劃

### 一、組織目標規劃展開圖



## 二、年度組織規劃說明

### (一)政策：

以規範一套公司高階經營理念、策略、目標、計劃、預算等做法，使公司內外有遵循，一般包含以下制度：

- 1.公司經營理念：一般以日本以社訓，台灣以經營理念明示。
- 2.中長期經營方針、政策。
- 3.中長期經營計劃：經營的重大階段性目標及施政重點，一般均以“中長期經營計劃書”方式提出。
- 4.短期之年度經營計劃表（含部門方針與組織目標）
  - (1)營業計劃。
  - (2)利潤計劃。
  - (3)投資計畫。
  - (4)各部門重要施政計劃表。
- 5.年度預算制度→根據年度經營計劃編列公司年度收支預算，以穩當控制公司全年之營業活動。
- 6.目標管理制度（M、B、O）→以設定各部門年度目標之方式，以控制或激勵各部門人員之管理活動，一般以事業部、利潤中心等高度自治方式較具成效。

(二)各組織年度規劃主軸：以規範公司各部門年度計劃準則，以部門功能性質不同而有下列的分類：

#### 1.財務、會計制度

- (1)各項收、支項目處理程序
- (2)財務調度與控制處理程序

(3)稅務處理程度 (4)預算控制處理程序

(5)管理會計制度處理程序

## 2.採購管理制度

(1)供應商調查與評估制度 (2)採購訂購程序

(3)資材驗證協定制度 (4)進料檢驗制度

## 3.設計及試作管理制度

(1)設計工作程序 (2)設計品承認工作規範

(3)設計工程圖、規格、零件基準表、技術加工圖管理辦法

(4)設計審查制度 (5)可靠度測試工作規範

## 4.組織及人事管理制度

(1)員工管理規章(含招募、任用、薪資、升遷、考核、獎懲、出勤、撫恤、福利、訓練、退職與退休.....)

(2)職務分類制度 (3)人力資源規劃制度

## 5.總務管理制度

(1)安全與衛生管理辦法 (2)固定資產管理辦法

(3)車輛管理 (4)出差管理

(5)廠房修繕管理 (6)環境清潔管理

(7)飲食、制服、宿舍管理辦法 (8)電話與文書管理辦法

## 6.生管與物料管理制度

(1)生產計劃工作程序 (2)產能管理

(3)生產工作指派作業程度 (4)生產進度控制辦法

(5)獎工制度

## 7.品管制度

- |            |           |
|------------|-----------|
| (1)品質政策與方針 | (2)品管組織   |
| (3)品管教育訓練  | (4)進料品管制度 |
| (5)製程品管制度  | (6)成品品管制度 |
| (7)出廠品保制度  |           |

## 8.製造管理制度

- |               |             |
|---------------|-------------|
| (1)管理         | (2)水平管理     |
| (3)基層人員在職工作訓練 | (4)基層督導人員訓練 |
| (5)製造現場人員管理辦法 |             |

## 9.行銷策略規劃制度

- |             |           |
|-------------|-----------|
| (1)通路管理     | (2)價格計劃制度 |
| (3)業務行銷通路計劃 | (4)業務推廣計劃 |
| (5)業務員管理制度  |           |

## 10.設備管理制度

- |             |              |
|-------------|--------------|
| (1)設備圖面、資料  | (2)設備維修管理辦法  |
| (3)設備改善工作程序 | (4)設備引進與更新管理 |
| (5)備品管理辦法   |              |

## 11.協力廠管理制度

- |              |         |
|--------------|---------|
| (1)協力廠管理作業規範 | (2)同質管理 |
|--------------|---------|

## 12.綜合企劃制度

(1)稽核管理辦法

(2)企劃工作程序

(3)專案管理辦法

### 三、績效目標計畫展開

年度目標	提高來客數 10%	84 年	每日 100 人
		85 年	每日 110 人
策略方針	項	目 責 任 單 位	
	1.強化顧客管理	門市部	
	2.強化年節問候	門市部	
	3.增加 25 歲至 30 歲之客戶層	促銷部	

### 四、組織改善展開

年度目標	銷貨成本管理	84 年	日報表
		85 年	成本管理報表
策略方針	報	項 目 責 任 單 位	
	1.材料成本表	1.倉庫單位	
	2.人工成本表	2.生管單位	
	3.製造費用表	3.會季單位	
	4.庫存報表	4.倉庫單位	

### 五、目標運作的報告與控制

- 1.表單報告與控制。
- 2.會議報告與控制。
- 3.瓶頸報告與控制。

4. 績效報告與控制。
5. 電訊報告與控制。
6. 專案報告與控制。
7. 分段報告與控制。
8. 日、週、月、季、年報告與控制。

## 第六章 組織領導與組織關係運作

近年來中小企業白皮書分析：「台灣中小企業家數佔總體企業家數高達 98%，就業人數約 700 萬人，佔企業就業人數 78%，銷售額佔企業總銷售額 30%，營業稅佔整體營業稅 40%，其整體貢獻價值不容忽視。」台灣中小企業經營型態以獨資方式最多，經營規模較小，因應不景氣的能力較弱，經營年齡未滿五年以上之中小企業高達四成，充分顯示中小企業在競爭激烈的環境下，快速的新陳代謝。若能強化組織領導經營與企業群體組織關係戰略，對於在微利潤經營的中小企業，必能廣大助益。

### 第一節 組織領導

#### 一、組織全員共識與行動力

企業人建構之組織是企業成長的動力，有企業，才有員工，有績效，企業才能生存與競爭，有利潤，企業才能發展與創造優勢，這是企業全體人員必須建構的大家族組織經營必備理念。

在激烈競爭的環境下，中小企業員工面臨「企業外移與關閉、自動化與資訊化、高學歷與資訊的能力需求」下，造成工作被壓縮與裁員壓力，如何自救？台灣企業組織中之每位成員，必須自主領導與自主管理，因為大家的努力打拼，台灣的企業才有競爭力，才能讓企業才能在台灣根深蒂固，有企業才有就業機會，後代子孫才不用離鄉背井當外籍兵團，恭請大家協助台灣企業轉型與升級，最基層員工就必須改變上班的精神，每位員工本著「每天都是上班第一天，今日工作不努力，明日努力找工作」的心態，提昇專業的工作能力與團隊分工精神，落實工作與紮根技術，達成組織的工作目標。企業中的組織幹部，在面臨「多樣少量與短交

期高效率、商品高品質與客戶高滿意、低成本與低 Lose、組織衝突與新人類管理困擾」下，形成上司給壓力，部屬給阻力，自己無能力的困擾，如何自我領導與自我經營？組織的管理層就必須強化管理技巧，每位主管本著「每天都是晉升主管的第一天」心態，運用管理實力，預防管制缺失與改善管理，動員組織力量，達到有效分工與整合，時時提升部門整體績效進化。而台灣經理人與企業家在面臨「惡性競爭無利可圖、庫存與成本增加、資訊與資源欠缺、突破無門與虧損逼近」下，形成想經營，難生存的困境，如何自救？經營層就必須活化經營策略，每位經營層本著「每天都是創業的第一天」心態，提昇經營戰略與風險管理，經營分析與體質改善，策略運用與資源開拓，避免經營虧損，並時時提升經營利潤，建構永續經營的優勢堡壘。

## 二、組織領導與指揮

- 1.各級主管之領導作風否配合員工素質及工作需求。
- 2.組織決策以群策群力之方式決定，集思廣益，才能創造組織競爭力。
- 3.高層主管之經營理念是否一致，願景策略共識一致，經營團隊之專長與個性是否互補，並能發揮組織之團隊效益。
- 4.主管之管理方法、管理工具與管理技能、有無具備，跨部門有無整合，組織績效有無確保達成。
- 5.各直線及幕僚單位之角色與任務有無發揮，有無達到輔助功能，並勇於提報提案改善機制。
- 6.權責劃分是否清晰，組織之中，是否各人皆有明確之部門歸屬，各人皆有其負責之對象與協助屬源。
- 7.績效責任是否於各階層單位皆有明確歸屬，事事都需要由高層主管來負責決策，則組織責任心及潛力無法發揮。



- 8.各部門之使命與目標是否明確，是否根據目標來制定績效標準。
- 9.部門目標能否皆與企業整體策略配合，並積極執行。
- 10.組織內是有嚴重之派系問題影響團隊合作，主管有無快速排除。
- 11.部門間整合關係如何，產生衝突之影響與後續發展管理。
- 12.組織工作流程運轉確保順暢，包括工作順序、工作流程、工作基準，解決問題程序、協調程序、激勵手法、資訊溝通。
- 13.部門間之公文處理流程是否制度化，是否因制度化不足而造成推動無力，避免無人負責與斷層。
- 14.會議中討論事情，問題缺失有無排除。
- 15.組織中工作交辦之達成率如何，組織整體執行力時效如何。
- 16.主管是否因恐懼失去其職位、權威，致心理上抗拒授權與培育新人，必須強化工作專業傳承與人效發揮。
- 17.組織內之變革與改造事項，必須獲得員工的了解、接受、及必要參與，避免推動改革時窒礙難行。
- 18.適時激勵員工，控制制度與激勵措施能否有效結合。
- 19.組織中管理控制制度中必須建立回饋系統，而有效的回饋，必須配合適當之防誤措施，始可發揮組織之功能。
- 20.組織中員工努力，與其本身利益如升遷、獎酬等有直接之影響，必施予及時適當與有效之獎懲激勵制度。

## 第二節 組織關係

### 一、趨勢的組織關係

公元 2000 年以來，已經是一個新知識經濟的時代，生活步入休閒化、商業走向自動化、營建自動化、農業自動化、工業自動化、經營價值化，中小企業必須轉型升級，積極研究新利基產品，提升產品的附加價值，使產品強度持續領先市場，並掌握末端客戶需求，建構客戶網的關係管理與量身服務，找到利基市場，其業績與利潤才能維持與成長。

處於新經濟時代，中小企業更面對國際化、全球化、自由化之激烈變化環境裡，以往企業經營賺錢的情形，現在可能變成虧損。當下中小企業在「管理績效改善、經營體質提升、轉型升級戰略、企業組織中關係、與客戶關係、上中下游間關係、同業間關係...」等等組織發展，對於現況企業的生存發展，深具舉足輕重地位。如何強化員工的執行力，紮根工作與落實機制，透過管理者的管理實力，做好缺失預防與管控能力，以提升管理績效，提升經營者決策水準與經營策略，創造組織整體能量發揮之組織關係，事確保企業競爭優勢之重點之一。

### 二、組織關係的運作重點

- 1.公司技術來源之組織，技術管道之通路關係，與技術結盟、技術移轉之運作水準。
- 2.與主力客戶、主力客群之客戶關係管理，與量身需求規劃的滿意與滿足水準。
- 3.與產業國際龍頭領先者，國內第一品牌，同業之互動關係，與同不同質分析。
- 4.外圍之供應商與協力廠商配合度，共榮相生供應鏈經營。

- 5.與政府、銀行、工會、社區隻往來關係與互動機制。
- 6.公司部門間溝通協調整合之默契，與實質部門關係。
- 7.工會與勞工間關係，勞資雙方之互動與協商機制模式。
- 8.組織是否鼓勵員工與外界接觸以吸收新的想法、做法。
- 9.組織中言論與建議管道是否暢通，對新建我、新構想之審核是否均能重視與有效採用。
- 10.行銷研究、業務、生產、研究發展等部門間有無正式管道進行資訊交流，強化進銷存會議與產銷會議之組織關係。
- 11.各級主管是否對雙向溝通，定期與部屬雙向溝通。
- 12.組織中是否建立適當的下行、上下、平行、斜行的溝通
- 13.層級關係：組織中的權責關係必須明確建立。

### 三、勞資關係經營

企業生產的潛力和未來發展所仰賴的因素是多重的，勞資關係的和諧是其中之一，日本式管理之所以被人稱道，在其有以工廠為佳的員工、有終身雇用的企業，有良好合作的關係。如何發展和諧的勞資關係，是每個企業應努力追求的，尤其是在組織管理策略的運用上，強化這種和諧合作關係是非常重要的經營發展條件。

企業必須了解勞資關係的成長是必須的，企業不能再以敵對或衝突的態度去處理，至少要調整自己的心態，適應當前的環境。勞資關係的建立是長期的，與組織特色與企業文化有密切的關係，企業應建構適當的組織功能，在勞資關係更能有效推展企業機能。

工會的形成及主要功能，工會形成是賴工資維持生存的員工，基於自身立場，認為必須藉著集體組織的力量，方足

以有效與企業資方訂定合理的契約，謀求自身利益的改善，解決勞工面臨的問題。工會主要的協商功能有下列幾點：

- 1.工作協商
- 2.勞動契約
- 3.報酬獎勵
- 4.衝突管理
- 5.教育勞工
- 6.重點工作協助
- 7.員工申訴之協助
- 8.與企業共成長
- 9.確保勞方、資方、社區、社會、政府政策推動

工會應以正面發展為主，避免與企業對立，勞資雙方應建構生命共同體機制，減少勞資雙方不當衝突與損失，工會是勞資雙方運作之橋樑，確保勞資雙方共存共榮機制，勞方才能永續就業工程，同時資方企業更能永續經營。

## 第七章 組織發展與組織學習

### 第一節 組織發展

#### 一、組織發展思維

中國歷史上第一位平民皇帝劉邦，能夠創造偉大勳業，並非全憑運氣，實際上有其特殊之「登龍術」，主要是其懂得集天才精英的識才功夫，更懂得發揮組織功效，確保組織人才充分發揮，人人各司其職，如此才能確保組織發展，完成他的豐功帝業。劉邦曾道出其開國成功的秘訣如下：「夫運籌帷幄之中，決勝於千里之外，吾不如張良；領國家，撫百姓，給餉餽，不絕糧道，吾不如蕭何；帶百萬之眾，戰必勝，攻必取，吾不如韓信。此三人皆人中傑，吾能用之，此吾之所以取天下也。項羽有一范增而不用，遂為吾所擒也。」一語道破，組織的整體發展，不論是識才、理才、適才、用才之道，組織管理功能均能充分表現與發揮。

#### 二、如何帶動組織整體的發展

- 1.重視人才：人才是企業競爭力，更是國家又是水準的指標，企業之成長，應重視人才培養與任用，積極加強派員赴國外實習或進修，培養其國際性眼光及高級專員技能與知識。
- 2.整合資源：台灣企業過去數十年來之企業，大多幫先進國家加工製造，鑽取微薄利潤；今日台灣應應用歐美模式，活化大陸越南之製造資源加工，來強化台灣企業之成品水準，再創新產品價值。
- 3.努力創新：未來研發將是跳躍之研發，在競爭激烈的市場環境中，產品壽命週期越來越短，企業必須積極加強研究發展；努力引進技術，培養技術，不斷開發新技術、新產品，以維持企業之不斷成長。
- 4.社會責任與道德倫理：現代的年輕人與企業投資者，對

社會責任與道德倫理已漸忘，目前大部分的企業都已體認到，公司的責任不僅只是創造最大的利潤，同時也要為社會福利盡一己心力。有些企業甚至為了抵制中國大陸違反基本人權，因而不去大陸投資，這些均在反應今日企業對於社會道德與責任之重視。

## 第二節 智識資本與組織學習

### 一、知識管理與智慧資本管理

#### (一) 知識定義

1. 字典定義為對於某件事具客觀明確的認識與理解。
2. 知識是經驗的一種驗證，任何人隨手可得。
3. 知識力將資料蒐集、粹取、學習、分享，以提升個人理念與應變。

#### (二) 智慧資本的定義：

1. 每個人能為公司帶來競爭優勢的一切智慧與能力 → 國外
2. 包含無形的資產與個人及組織能力的統稱 → 國內  
吳思華
3. 1997 (Edvinsson & Malone) 學者提出智慧資本的範圍

一、人力資本	個人知識、能力、知識、技術、專業、創造		
二、結構資本	1. 顧客資本	組織往來之人的關係	
	2. 組織資本	(1) 創新資本	革新、智財權、開發實力
(2) 流程資本		流程、方法、製造、服務	

4. 智慧資本範圍 → 專家個人看法

資產	有形	1.實體資產：土地、廠房、設備 2.金融資產：有價證券、現金、存款、轉投資
	無形	1.商譽、專利權、商標權 2.專業地位、進化速度
業內實力	個人	1.經營能力、管理能力、專業能力、人脈水準、創新能力 2.處理問題能力、運轉魅力、速度、立基
	企業組織	1.研發創新實力、商品化水準、客戶的滿意與擴散、利基 2.職場賣場氣氛、服務水準、感官水準、安全與環境 2.企業組織戰力、企業文化特色、組織學習動能、士氣團隊
業外鏈結	外部組織	1.業務客群水準、企業連鎖化、專業移轉 2.資源整合、情報運用、專業與價值的管道 3.政府支援、產業研究與論文報告、區域的支持

## 二、企業智本分類與智本來源管道

### 1.技術需求分類：

- (1)產品技術      (2)製程技術  
(3)資訊技術      (4)管理技術

### 2.技術主要來源：

- (1)內部研發      (2)合作研發      (3)委託研究      (4)技術授權  
(5)購買發展中技術      (6)技術顧問      (7)模仿  
(8)出版品      (9)專業雜誌      (10)網路

## 三、智本情報的收集

- 1.市場調查資料（消費者接受）。
- 2.經銷商、客戶群變化。
- 3.通路的變化。
- 4.服務維修的變化。
- 5.客訴抱怨的資料分析。
- 6.內部異常的變化。
- 7.產品力的結構。
- 8.產品的貢獻與價格變化。
- 9.產品的壽命週期。

#### 四、智識情報的思考來源

- 1.設計經驗與結果。
- 2.測試經驗與結果。
- 3.技術資料與技術動向。
- 4.市場反應與產品成績。
- 5.成本、經濟與報酬回收。
- 6.消費者動向與市場需求。
- 7.問題回收與問題處理經驗。
- 8.各公司技術變化。
- 9.製造方法。
- 10.過去知識。
- 11.研發靈感。



12.未來市場與競爭領先優勢之思維。

### 第三節 組織學習

#### 一、組織學習專家見解

一個企業的工作群體、部門、或事業部門是否有能力自其它組織單位中獲得學習，充份發揮企業內部稀有知識的最大效用，對其競爭力的提升有關鍵性的影響〔Szulanski, 1996〕。Bennett & O'Brien(1994)認為組織學習可以幫助組織及其員工創造新知、促進彼此瞭解及持續改善自我。Slater(1995)亦認為組織學習可以促使組織改善其行為績效，增進組織對新知識或觀察力的開發。組織學習為組織對於內部或外部環境的刺激，以累積的、互動的、有目標的方式予以觀察、評估和採取行動之能力〔Meyers, 1990〕。Lyles(1992)將組織學習分為經驗學習、模仿學習及創造學習等不同方式，經驗學習為利用組織本身的經驗；模仿學習為為學習其它組織的經驗或行為，創新學習則為第一手資料的學習，如改善活動、創新提案、試驗等方法。

組織學習通常透過知識的取得、擴散、解釋以及記憶等過程來完成〔Huber, 1991〕。知識取得包括天賦、經驗、移植、蒐尋等方法〔Nevis, Dibella & Gouled, 1995〕；知識擴散包括團隊合作、一對一的師徒相傳、正式教育訓練課程、電腦化資料庫、組織程序規章等方法〔Bonora & Revang, 1991〕，資訊解釋則為賦予資訊意義、共享及瞭解概念架構的過程，組織記憶則包括個人、團隊、科層(如規則、標準、規範)、檔案儲存等方式〔Bonora & Revang, 1991〕。Harvey, Palmer & Speier(1998)認為組織內關鍵知識的分享很重要，橫向的、跨團隊的聯結能力可產生整個公司的綜效；組織資訊網路(intranet)為一有效工具，可幫助公司內彼此快速分享創新、需求及回應，不過，他亦指出組織中知識的擴散與分享，

主要仍為文化層面的事而不僅僅是技術上的事。

## 二、組織學習成功要素

張重昭、陳銘慧(1999)發現，學習型態、組織文化、組織態度都可能是影響組織內擴散績效的重要因素，當引進者愈能採創造性學習型態，或愈能建構合適的組織文化，或愈能察覺並樂於面對產業變動，會使組織內擴散績效愈好。李仁芳(1998)發現技術知識外顯程度愈高，則吸收知識以文件為主；技術知識內隱程度愈高，則吸收知識以人為主。另外，師徒制為台灣資訊硬體與精密機械公司重要的訓練制度，且知識的儲存較傾向蓄積於個人。Smilor & Gibson(1991)認為影響技術移轉內部學習成效的重要因素包括：

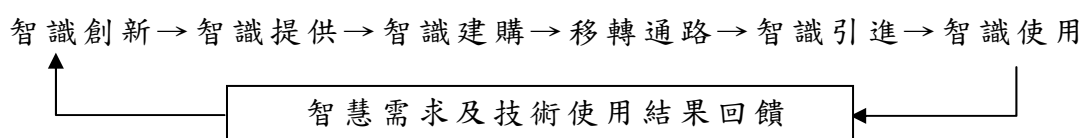
- (1)內部溝通：組織成員積極互動，可產生回饋作用，打破組織疆界，藉 database 的建立、會議、團隊活動可擴展個人技術。
- (2)技術難度：所欲移轉的技術愈容易了解，也愈容易教育使用者應用該技術。
- (3)激勵：誘因幅度愈大愈能激勵技術移轉的溝通、合作。由於組織學習屬長期性的運作，有賴企業組織持續的加以促進與維持；Bonora & Revang(1991)認為組織學習的知識須透過以下手段加以維持
  - 1.物質依賴：透過對知識員工的物質支持，以維持知識。
  - 2.社會依賴：透過對知識員工社會支持，以維持知識。
  - 3.機構化：透過組織結構與作業任務的正式化、標準化，來維持知識。

許總雲(1995)針對 Bonora & Revang 三種知識維持

策略，提出具體的作法，在物質依賴方面可提供高薪資與合夥入股的方式等；在社會依賴方面可提供良好的學習機會，愉快的工作氣氛及對組織深厚的情誼等；在機構化方面可使用職位、工作或作業說明書等。

### 三、智慧資本的移轉學習

#### (一)移轉流程



#### (二)智慧移轉失敗主因分析

##### 1.提供者：

- (1)技術未成熟
- (2)缺乏移轉意願
- (3)資料不齊全

##### 2.移轉通路

- (1)資訊不足(網路、報紙、廣播、電視)
- (2)智慧限制(代價、專利、買賣)
- (3)接觸不當(研討會、訓練、示範)

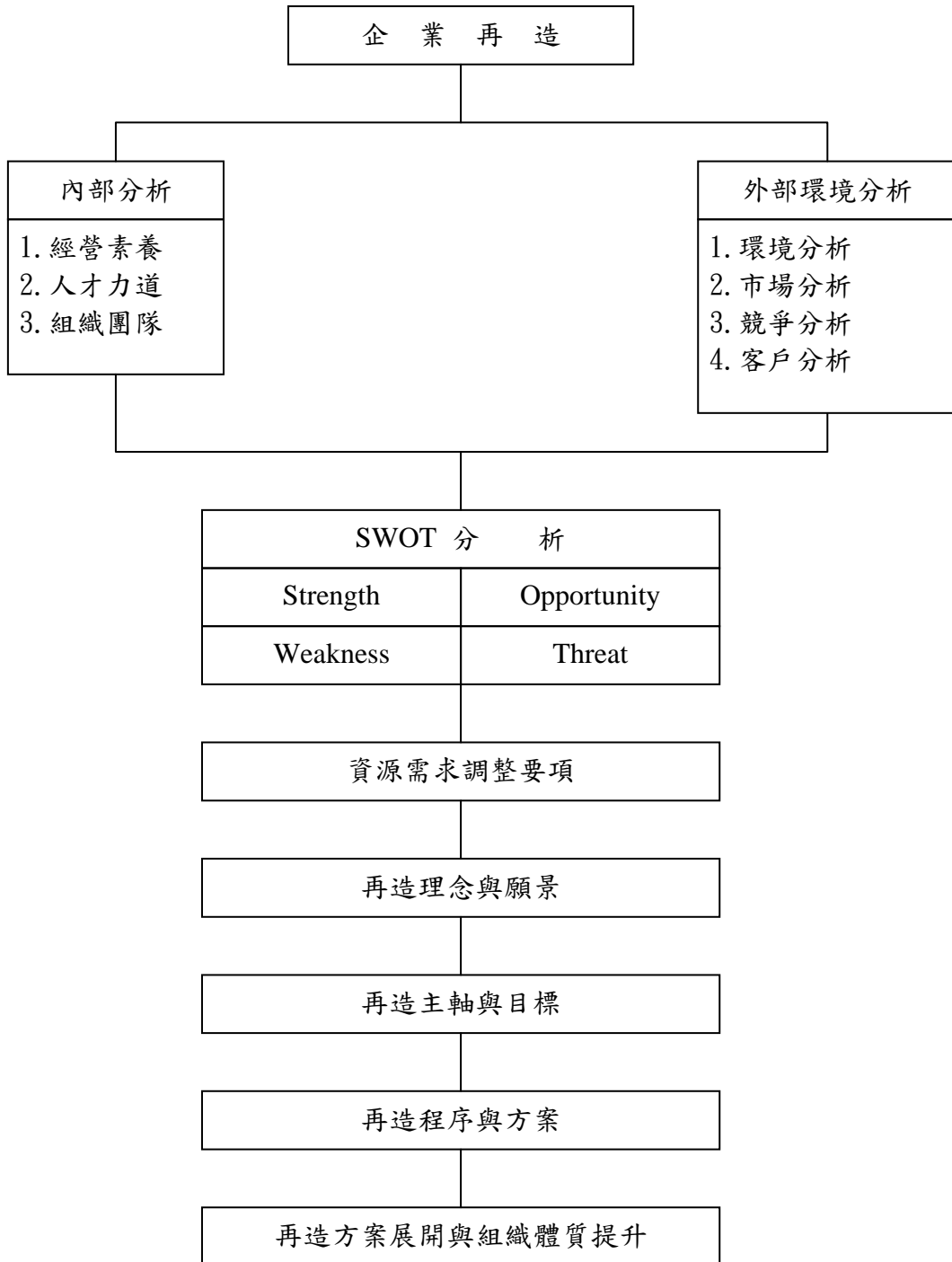
##### 3.接受者

- (1)技術能力不足
- (2)設備不足
- (3)轉型不足
- (4)學識意願

# 第八章 企業再造變革與最具效果組織減肥法

## 第一節 企業再造

### 一、企業再造活化運用的架構展開圖



## 二、企業再造的促媒

### 1. 促動再造

- (1) 資訊化、網路化與自動化所帶來的變革，正在促進傳統企業進行再造工程。
- (2) 企業再造後比舊有企業更具獲利力、競爭能力、實現績效目標能力。

### 2. 資訊網環境

- (1) 資訊網路情報提供手段，可以及時又快速在廣大範圍內存取資訊，使應用系統與電腦資源結合。
- (2) 資訊網路集結資訊，提供多方情報；由單一點市場變成國際化無疆界之服務，迅速滿足顧客需要，使商業之窗時間縮短，推動了全球貿易與世界市場之競爭。

### 3. 虛擬企業特徵與網路無店鋪變化。

- (1) 創造新事業與商機，滿足顧客品質、價格、交期模式。
- (2) 電腦、網路、科技及時加注於虛擬企業之工作，滿足員工訴求。

## 三、再造主軸

為了邁向廿一世紀的資訊化社會，企業不但要利用資訊網路，更要進行企業再造，以強化組織體質改善與企業轉型。

企業再造之思考與主軸如下：

### 1. 企業再造思維

- (1) 從根本上重新思考，並重新設計企業的未來優勢，力求在經營利基績效上，達到極大的改善，創新改革之完整性。

(2)因科技、資訊、全球化改變組織新進化思維，形成組織新價值觀與企業新策略再造。

## 2.企業再造影響層面與範圍

(1)第一層作業層次，包含工作方式，企業過程。

(2)第二層管理層次包含領導、組織、激勵與企業策略。

(3)第三層管理層次含經營資源與價值觀。

(4)企業再造形成組織變革，歸零思考，未來新外空科技作業系統轉換。

## 四、企業再造的步驟與組織變革要領

### (一)企業再造週期步驟

從定義公司遠見目標→確認企業再造程序→分析評估現有系統→重新設計企業再造方案→評價選擇企業再造方案→整體動員執行企業再造→持續創新與領先新未來。

### (二)企業再造與組織變革

#### 1.變革的賦予能力因素

(1)資訊化、科技化、虛擬化，開創人與文化發展，更是企業變革的主要關鍵因素。

(2)在新世界開始轉變之前，須先改造它們，迎接新變化。

(3)組織管理與發展必須重，以強化對於人之心理念與優質化人才提升。

#### 2.運作與決策的重新出發

(1)有時變革在現有結構內發生如新微晶、新太空、新基因。

(2)有時規劃整個企業的整體改變如購併，新產業發展。

(3)有時組織結構產生新變化如國際化，新業態聯盟。

(4)有時因價值流程改變結構如策略聯盟，新洲際聯盟。

### (三)企業再造領導人角色

- 1.領導人必須明確表述遠見和方針，並思維組織全員發展與瓶頸挫折排除。
- 2.領導人需要具有策略與決策、強化企業資源、多元人才培訓、組織發展與成功模式。
- 3.領導人需用企業群科技及資源優勢，開創一個新里程碑。
- 4.領導人企業再造時，必須充分瞭解變革方法、組織活化、經營資源、企業文化、新科技與未來新地球之遠見。

### 五、輔導企業再造之心得分享

- (一)管理大師漢默與錢辟倡導流程再造，一切重新開始，讓柯達公司新產品開發時間由 78 週縮為 38 週。使福特公司財會業務人由 500 人精減到 125 人。使 IBM 公司文件旅行時間由 1 天縮小為 4 小時。
- (二)企業再造流程乃是運用新資訊科技，重新思考組織流程，將人力及組織流程徹底翻新是企業改造成功關鍵。
- (三)企業再造重視心靈理念改，使員工願意參與，工作創新，求變精神與進化思維。
- (四)將各部門流程，重新組裝，以期精簡人力，創造靈活組織、資源價值合理，品質卓越產品，以滿足顧客需求。
- (五)企業再造是徹底改變工作方法，從「歸零」發想。
- (六)將人員重新訓練整合，組織分工，資源整合，全面經營鏈結的應用與運作，未來跨新洲際與新能源群思考。

(七)活用科技資訊分析盤點企業各項缺失，再依輕重緩急，可行性與效益性分部依階段運用，如此與企業政策目標，再造後，較具實值效益與未來頂尖企業水準。

(八)企業再造領導人必須發揮組織資源，進行全球化組織分工，提升經營品質，大幅降低成本，確保商品價值與頂尖金字塔水準，讓企業擁有新世界之優勢競爭力。

## 第二節 最具效之組織減肥管理

### 一、組織必須減肥因素

台灣中小企業先天體質較差，若後天再失調，極易造成虧損與倒閉危機。當企業經營面臨困難時，許多經營者均怪罪「景氣不好、政府無能、同業惡性競爭、客戶無理要求、內部欠缺人才...」等因素所造成，此種藉口是有待商榷的，應知「沒有不景氣，只有不爭氣；沒有夕陽的行業，只有沒落的管理與退化的經營策略」。

中小企業的企業家必須建構永續經營的模式，才能使企業永續經營與創造更多的就業機會，如何有效促進中小企業體質轉型升級之步驟展開。中小企業必須掌握整體大環境變化，並了解本身的特質與挑戰課題主軸。做好本身因應外部競爭力的檢核，找出本身的優缺點與機會項目，並分析影響虧損的主軸因素與造成的原因後，成立體質轉型改善委員會，推動組織體質改善與轉型升級，建立全員動員共識，了解企業轉型模式與重點政策方針，規劃體質改善的時間表與權責機制，積極推動展開，活用體質轉型的戰略，及時建立中小企業與「產業同步、市場同步、客群同步、科技同步、政經同步、人才同步、經營策略同步、價值同步...」。

### 二、形成組織肥胖原因

1.組織的規模擴充：隨著公司的發展，組織需求員工數量會



不斷的增加，公司規模擴大後，工作作業延遲而增加人力，主管管理績效落差而增加人力，想要追求更好的服務與資料而增加幕僚人力支援。

- 2.增員不當：未分析公司長期與持續之訂單量，增加了許多不必要人力，淡季來臨時，未適時處理多餘人力。
- 3.層級過多：組織規劃層級過多，人浮於事，不只指揮混亂，當訊息在組織傳遞時，延誤與錯誤又多。
- 4.爭社會地位：企業家爲了讓國人與社會人士，認為其公司是大企業，但在企業經營困難時，拼名聲地位，捨不得減肥形成組織肥大症。
- 5.創新無力資組織：開發步出新產品與義務幫客戶打樣，企業增加這些新組織與新人。
- 6.政府的法令規定：政府為了保護員工的權益，諸如限制企業大規模的裁員、關於資遣員工的補償等等的相關規定，企業高層不敢進行組織精簡決策。
- 7.任用無能者：主管用一個人即可完成的工作，卻用兩位無能者進行工作。
- 8.家族組織：家族與人情留下之多餘人力。
- 9.黨國元老：無能之資深員工與幹部。

### 三、最具效率組織減肥

- 1.分析企業真正問題：當組織的財務指標呈現不良的情形，許多公司都會運用裁員的方式，節省人員薪資成本，以達到組織財務指標回復正常的表現。然而企業人工成本均佔企業總成本 5-12%，裁員雖然可以達到短期內成本的減少，但是卻不一定能解決企業的真正問題。真正的問題可能來自於產品無力、訂單不足、

損耗大所造成無利或虧損。所以要進行組織人力精簡，第一步要了解組織的問題是不是來自於人員過剩或層級過多的問題，要確定組織的問題，必須透過組織精簡的變革，來改善的問題，實施精簡才能對症下藥，否則精簡的效果，將止於短期成本的降低，卻無法解決組織問題癥結與創造企業永續經營條件。

2. 規劃企業的長期目標：組織精簡最主要的目的，是希望能夠迅速的減少公司員工的數量，而達成降低成本的目的，實際應規劃公司長期發展與需求人力，但並非亂增員再裁員。
3. 組織減肥決策得當：透過組織精簡，能夠達成公司生存與發展之目標才是重點，決策過程目標，必須使企業能夠更快速地反應各種未來之變數。
4. 減肥訊息避免被曲解誤傳：讓員工認知減肥是要推動組織體質改善，並非不當之裁員政策。
5. 預算目標權責：組織中應優先針對無效部門與無能員工，先行處理作業，必須建構部門人力預算，才能避免亂增人力，在超肥的組織中，需多經理人的工作被龐大的幕僚群所分擔，故應去除不必要組織圖與冗員，使得權責回歸主要的經理人，定時分析與盤整，簡化各管理階層的權責劃分，確認組織人力與預算。
6. 間接部門之效益分析：組織精簡所要裁減的對象，主要是要針對組織內部的無效部門與無職人力。分析幕僚單位工作必要與非必要，並裁減部重要的幕僚單位，重要間接部門需保留，才不會影響到組織的正常運作。
7. 無效單位才是裁減的對象：找出績效不良的組織之後，考慮裁減的順序時，找出裁減的對象之後，就是實行裁減行動。

8. 優惠離職給付與協助就業：對於離開組織的員工而言，公司在可行的範圍之內，應該盡量給予較高的離職給付。此外針對離職員工的專長，公司可以提供引介的工作，介紹離職員工到其他的公司就業等等。
9. 安撫留任者：對於留任員工所造成的士氣上的打擊，必須施予特別的輔導。使其能夠安心地在工作崗位上工作。
10. 減少組織層級：組織層級少是精簡變革改善標的。
11. 強化管理效益：提升管理者能力，增加控制幅度。
12. 建構富將強兵之組織：維持優秀之組織戰力。
13. 使用電腦系統與自動化，提升工作效率與不必要人力。
14. 提高徵才標準：引進優秀人才，召募新人，除了工作要求之外，還要了解應徵者是否適合企業文化與未來實力。
15. 價值導向管理系統：有效的績效衡量系統，績效表現不良的員工，可解僱這些無價值員工，再補充新優秀人才。
16. 多元的晉升管道：對於員工的升遷管道，不必侷限於行政工作的升遷，可以透過雙軌制度的設計。
17. 改造組織文化：整套組織精簡的程序，還必須包含組織文化的改造，才能順利進行。
18. 壓縮組織精簡的負面效果：組織裁減員工，可以迅速降低組織的薪資成本，然而組織精簡所帶來的影響，並不是單純只有降低成本，許多負面效果如昂貴的資遣成本、專業離開時問題的惡化、新人來來去去不穩之旋轉門效應、組織士氣低落、勞資關係流失等缺失之預防。
19. 裁員之外的替代方案：收回外包的工作、降低薪資及減少工時、人事凍結及遇缺不補、提供離職獎金及鼓勵

提早退休、變動獎金機制。

20.與企業未發展同步：思考未來，及時規劃組織與人才發展，適時調整人才素養與組織優勢，有效新基因供應。

## 第九章 組織績效管理與組織轉型

運用績效管理，提昇經營戰略與風險管理，經營分析與體質改善，策略運用與資源開拓，避免經營虧損與時時提升經營利潤，建構永續經營的優勢堡壘。運用組織轉型，減少企業投資虧損與經營倒閉風險，追求最大之利潤目標成長。績效管理均須應用情報資料，診斷分析，定位轉型戰略模式與體質轉型升級步驟，找出轉虧為盈改善要項與企業利潤提升戰略，透過組織整體動員與展開運作，有效因應大環境衝擊與及時轉型升級，才能促進中小企業創造高利潤與創造高價值的標的，達到永續經營之發展，就是中小企業經營的標竿軸心。

### 第一節 組織績效管理

#### 一、組織績效標準設定

1. 設立組織決策與目標。
2. 績效標準提供誘因，促使部屬達成目標及配合績效標準。
3. 組織發展與執行力，確保組織整體戰力。
4. 建立組織階段目標，規劃與安排設定優先順序。
5. 組織中主力成員之「參與式管理」，運用優秀員工參與決策。
6. 引導組織新進員工，能適應工作環境與基本能力養成，成為組織之好夥伴。
7. 經常進行「雙向溝通」，建立運轉平台，並適時尊重員工意見。
8. 建立一個良好的學習「成長模式」，智識資料庫與網路學習。
9. 提升全員改善實力，問題防誤能力，確保組織之源流水準。

10.組織成員同不同質水準，實力素質與績效可以與同業龍頭媲美。

## 二、各部門評估人員該具備才能參考

### (一) 有關財務知識方面：

1. 3-5 年解讀資產負債表的能力。
2. 3-5 年解讀損益表的能力。
3. 3-5 年連續解讀資金週轉表的能力。
4. 能解讀各種財務指標的能力。

### (二) 有關銷售知識方面：

1. 有能力比較銷售額預測與實際營業額。
2. 能瞭解訂貨與生產的關係。
3. 能瞭解庫存與資金壓力問題
4. 能瞭解應收應付帳款，確保資金流量。
5. 能掌握主力顧客與品牌客戶之需要。

### (三) 有關生產知識方面：

1. 能充分運用產能的能力。
2. 確保稼動率水準與退貨率改善。
3. 生產循環加速。
4. 生產力提升。

### (四) 有關物料知識方面：

1. 物料來源與市場價量變化。
2. 訂單量、採購量、使用量、庫存量、損失量之五大變化。

(五) 有關人力知識方面：

- 1.能瞭解每人生產額、銷售額。
- 2.提升人員之共識向心力與素養水準。
- 3.適時激勵性員工與創造高人效價值之組織領導。

### 三、組織績效評估之原則

- (一) 共同目標：以企業短中長發展，規劃企業目標與組織目標，引全體員工朝共同方向如營業額、目標成本、目標利潤、公司品牌信譽、市場佔有率、良好組織關係、提升人員素質等。未能達成目標，即顯示組織水準落差，此時，應及時推動改善與管理機制，才確保目標之有效達成
- (二) 共識與向心力：目標之規劃與考核之內容，應讓組織成員參與規劃與互動，如此溝通與交流之模式，規劃之內容與評價之要項，更易見效與落實；績效考核最好能由被考核先行自我檢討與評估，然後進行相互溝通，如此被考核者更能了解「真正考核分數評量依據」這種充分的雙向溝通方式，才能使得績效考核工作更加落實，員工更了解缺失與願意改變自己。
- (三) 激勵效益：激勵市針對表現優秀人員及時鼓勵，不論是應用精神、物質、工作、肢體語言均是激勵方法。應分析員工表現與工作之重點，施與不同激勵，在富足時代與高生活水準國家，金錢並非是唯一的激勵，精神激勵可採大眾表揚、讚美的話，工作激勵可採工作參與、擔任內部講師、部門指導員，物質激勵可採用變動獎金、無息貸款，肢體激勵可採微笑、行動支援等，這些都是很好的激勵原則

- (四) 三公原則：績效評價必須本著「公平、公正、公開」原則，績效評價不可黑箱作業，更不可一手操刀之一人決策。如能以「客觀的立場，評估優劣」、「公平的態度，評估得失」、「合理的方法，量度績效」及「嚴密的處理，慎重其事」。如此進行之績效評核，才不因不當人為因素產生不公正與不公平情形。
- (五) 權責切割：現代企業經營管理，對有良好績效者，固應予以適當的鼓勵，而對績效不彰，未能達成目標者，亦應給予適當處理。但獎懲之前，首應確定責任的歸屬，確定責任時，則須辨明在權責範圍之內或可否控制者，在評定績效時，應將管理當局所無法改變的外在影響因素剔除，不予考慮，如此，才能真正使績效考核工作，更加公平合理。
- (六) 時效控制：部門的績效如何，也應及時加以評估，並對有關人員，立即予以獎懲，方有助於業務的改進。稚為顧及時效，於評定績效時，應採分層負責方式，做關鍵性的重點考核，而非鉅細靡遺地評核每項作業，對屬於長期性問題，宜做專案式考核。
- (七) 貢獻指標：與最先之目標設定相互結合，相互評價；即「營業額、目標成本、目標利潤、公司品牌信譽、市場佔有率、良好組織關係、提升人員素質等」，實際水準與目標達成率如何，作為評價水準。
- (八) 未來水準：與公司過去比較，獲利低或虧損多寡，瞭解公司下年度之組織發展重點；與產業同業競爭者比較，分析公司在業界之水平與競爭力；若無法找到同業水準，可參考股票上市或上櫃公司資料，作為比較參考，以確認公司現況水準與未來新價值創新思維。

#### 四、績效評估重點準則



績效評估的重點，即是實施績效管理具體貢獻與組織工作成果，評鑑正確才能適時行體質改善與轉型升級。績效評估重點的準則如下：

- 1.高階層經營者訂定明確理念方針與決策，對運作並表示強烈的關心。
- 2.建構透明化之經營制度，每一部門目標主軸清楚。
- 3.部門整合，形成企業間之組織分工與合作；組織間之資源相互運用  
情報適時交流與組織間之問題適時排除。
- 4.績效評估制度整體系統健全，包括會計系統，研發系統、行銷系統、  
商品庫存系統、組織發展系統、績效指標系統，均應健全。
- 5.整體經營層、管理層、基層與外圍，均納入績效管理對象。
- 6.以定性定量為指標，正確資料數據，進行績效評估。
- 7.對成果貢獻者，應及時給予公平的獎勵，以帶動示範標竿。
- 8.企業組織績效評估經營主要項目重點如下：

- (1) 獲利力：股東淨利，銷貨毛利率、投資報酬率等。
- (2) 生產力：稼動率、生產數量、用料成本、每人產質等。
- (3) 市場：銷貨量、銷貨額、帳款回收率、市場占有率等。
- (4) 資源：財務資源與專業技術資源、市場來源之取得。
- (5) 創新：如開發新產品、提供新服務、取得專利權、新優勢等。
- (6) 社會責任：指提高生活品質、避免環境污染、支援社會福利等。

## 五、績效管理人員的特徵

### (一) 高績效管理者特徵

- 1.工作時思考如何完成任務。

### (二) 低績效者管理者特徵

- 1.注意瑣碎小事與處理問題。

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| 2.接收聽取專家的新觀念。                | 2.自我為是，以老賣老。                |
| 3.從企業整體立場，處理各種問題，建立防誤機能。     | 3.管理工作抓不到重點和方法。             |
| 4.具有高度信心，能時時提升自己的能力和追求目標的成長。 | 4.較傾向於追求自己工作，而較忽略整體的工作。     |
| 5.積極行動與突破障礙之性格。              | 5.不易與同事相處。                  |
| 6.重視事實、分析資料與應用。              | 6.別人建議，易批評與反對。              |
| 7.與上級的看法保持共識。                | 7.對下屬表現出專業自大，對部屬反應問題，未及時處理。 |
| 8.培育部屬，拉拔部屬成長。               | 8.無視現實，因循守舊制度。              |
| 9.輔助上司缺失。                    | 9.掩飾事實，報喜不報憂。               |

## 六、績效評估運作有效成功之關鍵機制

### (一)制度本身之改進

- 1.為降低評估者與被評估者之間的矛盾、衝突，雙方應多予溝通，取得共識，績效評量項目事先告知。
- 2.各部門合理的績效衡量指標與需求資源。
- 3.評估標準應與工作相關連，包含職責與單位工作。
- 4.直間接人員與行政職、技術職、管理職，制度設計之差異性。
- 5.應讓被評估者事先瞭解績效評估制度的內容，及考核方式。
- 6.建立評估者與被評估者公開的雙向溝通管道與訴願機制。

### (二)改善組織間之關係

- 1.讓員工參與整個評估過程，且持續地給予員工支持的力量。
- 2.能激發潛力，不斷精進，達成績效目標。

### (三)資料之回饋與改善措施

- 1.檢討績效差異，發生原因與改善方法。
- 2.績效問題之改善，應讓員工充分參與，提升員工水準與向心力。
- 3.跨單位之問題，上司應協助改善方案與採取行動之協助。
- 4.建立改善跟催與再評量機制，避免問題回饋與改善流於形式。

### (四)績效管理的重點

- 1.視員工為企業經營的夥伴。
- 2.賦予每位員工的職能權力。
- 3.以人性的觀點，推動組織管理與績效成長。
- 4.推動員工參與各種經營運作與體質總改善。

### (五)在組織方面

- 1.主管管理能力提升，職務的擴大。
- 2.員工學習新工作，工作的豐富化。
- 3.組織的扁平化和流程的簡化。
- 4.跨單位整合化與成效總連結。

## 七、績效管理方法

### (一)目標軸

- 1.企業發展戰略動向清楚
- 2.部門方針明確
- 3.標的數據清楚
- 4.績效基準認同

5. 評價方式公平
6. 定期資料公開
7. 成敗依循判斷公正
8. 獎懲機制合理
9. 輔助落差轉型
10. 提昇組織戰力

## (二) 層別軸

1. 各階定位清楚
2. 由上而下展開
3. 指揮系統明確
4. 檢核要項有具
5. 控制手法明確
6. 階層落差及時支援
7. 跨部有效整合
8. 主管深具擔當

## 第二節 組織轉型與升級

### 一、中小企業面臨的主要挑戰課題

- (一) 傳統中小型製造工業與中小型傳統商店面臨規模縮小與虧損關閉之危機。
- (二) 市場超飽和，通路短兵相接，價格隨時調整，業績利潤節節敗退。
- (三) 交期加速，品質要求嚴格，原料上漲，成本上升，

形成無利可圖。

- (四) 重視商品品牌形象，商品水準與服務成本增加，利潤嚴重剝削與流失。
- (五) 商品更替快速，產品壽命壓縮；資金不足，商品研發創新緩慢。
- (六) 立地商圈變化大，市場客群不易掌握，客戶流失，業績快速下滑。
- (七) 商品週轉慢，庫存堆積，資金不足，利息增加，經營壓力倍增。
- (八) 政策束縛，法規束縛，運作缺乏彈性。
- (九) 經營利潤退化成微利潤，漸步入經營虧損下，極易產生經營危機。
- (十) 用心經營，無利可圖；想經營卻無法生存的經營大挑戰。

## 二、經營體質改善的十二大步驟

1. 建立企業入憂患意識。
2. 高階之支持與企業體質方針重點佈達。
3. 成立組織體質改善委員會。
4. 建立部門體質改善清單。
5. 整體重點與部門主軸公告與宣導。
6. 企業體質改善與自我成長訓練。
7. 掌握員工心聲，與員工分組討論，列出問題點，以建立共識。

- 8.幹部以身作則，帶領員工一起開始改變。
- 9.進行部門體質改善稽核與輔導。
- 10.定期評價成效與公告。
- 11.舉辦成果發表會與成果分享。
- 12.持續新改善主題與組織之創新進化。

### 三、企業轉型模式與轉型策略

戰略模式	轉型重點	切入項選擇列舉	產生效益	轉型方法
行業轉型	不同產業	1.製造業轉流通業	自我分析	全面轉型
市場轉型	1.通路調整 2.立地商圈	1.內銷增加外銷 2.直營變加盟	自我分析	部份轉型
商品轉型	商品增變	1.加項生產 2.加項銷售	自我分析	多角化
技術轉型	專業提昇	1.代工改部分設計 2.技術服務至點服務	自我分析	國際化
事業轉型	上下游整合	1.垂直整合 2.鏈導向	自我分析	垂直整合
經營轉型	企業體分工 與整合/E化	1.企業購併群體 2.企業獨立事業體	自我分析	水平整合
管理轉型	授權運作	1.績效導向	自我分析	
通路轉型	通路長短	1.切入各種型態 2.含無店舖	自我分析	
設施轉型	租、買	1.專業導向 2.含無人化	自我分析	
體質	水準力	資源盤點	自我	

轉型			分析	
財務 轉型	引進與改善	1.活化外力資源 2.虧損分析	自我 分析	
組織 轉型	企業化	專業分工	自我 分析	

## 第十章個案研究

### 探討失業率戰略案例-專家看法

分工之組織	管理創新戰略
國家政府	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.就業網路知活化</li> <li>2.就業輔導機構之強化</li> <li>3.職訓局第二專長訓練</li> <li>4.以工代振知有效運作（訓練專長之工）</li> <li>5.失業者納入控管，以免救濟失效</li> <li>6.管制外勞申請者必須同事錄用多少本土員工</li> <li>7.企業錄用失業勞工多少補助</li> <li>8.失業者輔導幾次就業，若自發性失業將不在補助</li> <li>9.無能之臨時工作，強迫第二專長訓練，否則不補助</li> <li>10.改善投資環境，沒有企業，就沒有就業機會</li> <li>11.擴大公共建設，增加本國人員進用</li> <li>12.創造魅力吸引外資與台商回台創造第二春</li> <li>13.財政貨幣增加支出，降低失業率</li> <li>14.嚴格管理裁員外移關閉等不當情形</li> <li>15.擴廠與增加投資或新投資企業應適時鼓勵與優惠策施</li> <li>16.重大民間投資案應專案與時效管理</li> <li>17.針對失業，採取專案機構管理與專家提策運作</li> </ol>
社會機關	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.推動終身學習</li> <li>2.提供義工機制</li> <li>3.訓練第二專長</li> <li>4.推動民間法人認證</li> </ol>
工商企業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.增加資本投資預算</li> <li>2.事業體獨立增加人力</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 避免產生縮小、外移與倒閉</li> <li>4. 彈性工時減少裁員</li> <li>5. 減薪不裁員或減少福利開銷</li> <li>6. 遇缺不補不裁員</li> <li>7. 鼓勵員工內部創業</li> <li>8. 提昇人力素質水準</li> <li>9. 增加本國員工知錄用</li> </ol>
學校訓練機構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供專門技術訓練</li> <li>2. 提供專長與證照貨檢定的部門</li> <li>3. 開設目前與未來需求的課程</li> <li>4. 提供在職進修的環境與課程</li> <li>5. 引進更具競爭力課程與師資</li> <li>6. 強化現職學生將來就業實力</li> <li>7. 鼓勵學生多與業界接觸與歷練自己</li> </ol>
個人自救	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 培育第二第三專長</li> <li>2. 增加更多的專業技能</li> <li>3. 取得更多的證照、執照、學歷</li> <li>4. 人脈開拓與增加多方面興趣</li> <li>5. 時時進修與工作相關智識與技能</li> <li>6. 向高手學習與專業取經觀摩</li> <li>7. 節省不必要開銷-當用不省，當省不用</li> <li>8. 做好自我的職涯規劃</li> </ol>

## 參考書目

- |                 |       |         |
|-----------------|-------|---------|
| 1. 經營體質が改善できる本  | 小林靖和  | オース出版會社 |
| 2. 圖解でわかる經營分析   | 金井正一著 | 西東社     |
| 3. 經理の基本        | 片平公男著 | 日本經濟新聞社 |
| 4. 企業小巨人        | 片山修著  | 經典傳訊    |
| 5. 問題解決の技術      | 野口吉昭著 | PHP 研究所 |
| 6. 經營計畫與預算管理    | 謝明堂講義 | 生產力中心   |
| 7. 企業再造與企業轉型    | 謝明堂講義 | 金屬發展中心  |
| 8. 經營分析與利潤倍增    | 謝明堂講義 | 中衛發展中心  |
| 9. 轉虧為盈與升級論文    | 謝明堂講義 | 企管顧問協會  |
| 10. 建構優勢經營策略    | 謝明堂講義 | 管科會     |
| 11. MTP 主管訓練班   | 謝明堂講義 | 工業會     |
| 12. 顧問師診斷實務     | 謝明堂講義 | 逢甲顧問師班  |
| 13. 企業購併實務      | 謝明堂講義 | 大葉大學財管系 |
| 14. 全球化策略管理     | 謝明堂講義 | 僑光企管系   |
| 15. 專業財報分析與利潤戰略 | 謝明堂講義 | 工策會     |
| 16. 商店人力資源管理專欄  | 謝明堂文章 | 經濟日報    |
| 17. 企業診斷實務      | 謝明堂講義 | 大葉大學國企系 |
| 18. 技術移轉與組織學習   | 謝明堂論文 | 科技專刊    |