



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

**經理人個人特質與業務管理策略：
影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究**

吳統雄

**MANAGERS' PERSONAL TRAITS AND
SALES MANAGEMENT STRATEGY:
A LONGITUDINAL PARTICIPANT OBSERVATION
ON ITS INFLUENCES UPON SMALL BUSINESS SUCCESS**

WU, TUNG-XIUNG



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

論文摘要

本研究嘗試探討：以年度財務虧盈為指標，影響中小企業經營績效的因素為何？

本研究以臺灣一家中小型資訊服務企業為個案，歷經為期 5 年的參與觀察研究，發現了兩項影響中小企業經營績效的因素：

- 1、經理人個人特質，包括：
 - 管理風格（動態或靜態）
 - 溝通能力（優良或不良）
 - 專業經驗（專業程度、資深程度）
- 2、業務管理策略，包括：是否開發新產品、新業務、新企畫。

同時，本研究經由文獻探討，發現這兩項因素，似乎也正是跨越區域、文化、國界、與研究領域的共同因素。

本研究亦發現了一項在英美文獻中，未曾討論的「利潤目標與政策目標衝突」因素。

關鍵詞：經理人、個人特質、業務管理、中小企業策略、經營績效



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

ABSTRACT

This study attempted to investigate what factors affect small business success, while using the financial performance as the criterion.

With a 5 year long participant observation on a small company in Taiwan, the researcher discovered two influential factors:

1. The managers' personal traits:

- management style
- communication skills
- professional experience

2. The management strategy of sales including: developing new product, new business, and new planning.

As these results were confirmed with findings in different countries, it might provide some comparative considerations for building a worldwide theory on small business success.

This study also explored how the policy conflict interferes in small business success.

KEYWORDS: MANAGER, PERSONAL TRAITS, SALES MANAGEMENT, SMALL BUSINESS STRATEGY, BUSINESS SUCCESS



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

壹、研究目的

1990年代以來，企業管理面臨了「恐龍大滅絕」的衝擊，各國大型企業紛紛遭遇困境。以資訊業而論，美國一向以管理優良著稱的IBM公司，引發了從所未有的經營低潮；我國的代表性企業宏碁公司，也在財務與發展各方面，產生了重大挫折。反而臺灣的中小企業，被譽為具備「變形蟲」的優勢，能夠在逆流中力爭上游。因此，國外學者也重行審視了中小企業的比重、肯定了中小企業對總體經濟的貢獻(Tracy, 1993)。健全的中小企業將是經濟發展的中流砥柱之一；而如何發展健全的中小企業經營績效，也將是管理界值得深入探討的主題之一。

Shrivastava and Nachman (1989)在歸納策略領導的文獻時，與Brancheau and Brown (1993)在評述美國資訊管理中有關組織行為的研究時，均不約而同指出：美國在研究觀照 (research scope)、與研究方法上有兩項重大限制；第一、研究地點集中在北美，欠缺其他地區、文化—尤其是亞洲方面研究的印證。第二、收集資料多半以調查問卷為主，欠缺其他角度的研究方法—譬如參與觀察法的交互驗證，尤其欠缺長期性的研究。因此，如何彌補這兩方面的研究，應是值得期許的。

根據經濟部中小企業處的年度統計與過去國內各項實務指標，當可在外觀上，確認我國經濟中相當大的活力來自中小企業。但是，在探討中小企業內部何以成敗的因素，相對於英美的研究成果，國內的實證研究便顯得較為薄弱，有待發展。

英美的研究發現，是否在國內也有相同的解釋效果？影響中小企業經營績效的因素，到底是因為特定人文區位而不同？還是存在著跨越區域、文化、國界的共同因素？或是既有相同的因素，也有特定區域中的特定因素？這些都是值得探索的問題 (Wu, 1995)。同時，如果能夠設計更多角度、更長觀察期間的研究方法，對於協助建構一項跨文化的解釋性理論，亦將有相當的貢獻。

因應當前策略管理的衝擊與潮流，許多大型企業已經（或是即將）採取更澈底的事業部制、利潤中心制、或是轉出 (spin off) 策略—將轄下部門獨立成中小型公司。若從展望未來趨勢的需求出發，研究中小企業的經營績效因素，對大型企業的策略管理與策略領導也將別具深意。

本研究因此以本土一家經營多角化資訊服務業的中小企業為個案，進行為期5年的參與觀察，經由長期的實證資料收集，探討：

1、以年度財務虧盈為指標，影響中小企業經營績效之因素為何？是否存在跨越區域文化的共同因素？

2、是否存在英美文獻未曾報告的因素？

同時，Heffner(1992)與Heath(1990)的研究顯示，不同類型的小企業，在經營績效上卻具有相同的本質，不因業別之差異而有所不同。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

故本項研究的問題，亦應可提供一般中小企業，以及大型企業轄下的事業部參考。

貳、文獻探討

本研究歸納中外文獻發現，「經理人個人特質」與「業務管理策略」，似乎是始終影響中小企業經營績效的因素。

英國學者Foley(1987)經由頗為周延文獻研究，提出了一項完整的架構，指出影響中小企業經營績效的共有4項因素：

1、1組由4個交互作用變項結合的「組織與經理人」因素，包括：企業規模、企業歷史、經營管理策略、與經理人的個人特質。

(由於許多中小企業的投資人、所有人即經理人，本研究以下所指的「經理人」均泛指此一意義。)

其他的3個變項，則均與業務管理有關，可視為另外1組因素：

2、新產品的開發。

3、書面業務企畫的制定。

4、行銷(marketing)與業務(sales)人員的數量。

他的研究顯示，以上因素與企業的績效成正相關，影響因素的表現愈好，企業營運愈成功。

其他許多研究，均從不同的角度，印證了這兩組因素的重要性。

一、經理人個人特質

美國方面的研究最為多元與豐富。Watts(1987)收集小型社區銀行的資料，發現了業務計畫與經理人個人特質的重要性。Johnson(1990)比較了美國4個州、兩種業別的中小企業，證實了經理人個人特質與企業績效的關聯性。Perters(1990)調查了118家小型的塑膠處理產業，指出企業的成長潛力，主要依靠行銷能力與經理人個人因素。Barkham(1990)也認為企業的發展規模，與經理人的人格特質是密切結合的。另一項有趣的報告來自Begley(1987)，他把中小企業的經理人分作兩類：創辦者本人、與專業經理人。他發現前者較能產生較高的成長率；而後者較易導致較高的競爭壓力與營業利潤。

臺灣其實也已注意到了個人特質的重要性。天下雜誌(1993)針對1千大製造業、3百大服務業所做的「企業人才需求調查」，詢問企業徵才時，最先考慮那些條件？如果以「陡階檢驗」來審視他們的資料，則顯著領先的有3項：工作態度、敬業精神(98.1%)，專業知識、能力(94.4%)，個人品德(86.4%)；也是個人特質的部分重於知識。

而「個人特質」除了是一種抽象的感受之外，有何具體的表現呢？

Sherer(1989)發現中小企業經理人特別具備了以下的特質：



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

- 1、通才：成功的中小企業經理人應更屬於「通才」。
- 2、投入：個人要能更承擔企業運行與維護的責任。
- 3、動手：要能在短時間內完成從企畫、行動、到評估的全部過程。
- 4、領導：要能以極少的人力與資源，完成極複雜的作業。
- 5、識人：要能對部屬的能力極為了解以適當分配工作。
- 6、溝通：要有對組織文化有深切的認識並具備極佳的溝通能力。

其實這個架構大致環繞著「行動與溝通」，中小企業的經理人不能只「動腦」、「動口」，更必須「動手」，而且由於人力、資源薄弱，必須在各方面參與、各方面以身作則，以溝通代替指揮，才能使企業成長發展。正如傅和彥 (1988) 所描述的，是要「三頭六臂」。

Foley(1987) 談到行銷與業務人員的數量會影響中小企業的績效，但如果資本有限，無法充分雇用行銷業務人員 -- 因為業務人員往往需要一段養成期間，在此期間內不可能創造利潤，反而會成為企業的負擔。因此中小企業經理人必須更加投入，以取代員工的不足。

吳統雄(1993)分析經理人在管理上有「動態型：參與外勤業務」或實行「靜態型：辦公室內勤指導」的兩種不同取向。前者的管理是：參與實務的、投入外勤行動的、直接負責業務成敗的；而後者是坐鎮辦公室的、內勤留守的、指揮督導業務進行的。經理人是否採取「行動取向」，其效果亦將直接反映在經營績效上。

Mintzberg(1983)指出，組織的權力就是借助溝通的各種形式：指揮、獎懲、互惠、妥協...來行使。管理者與被管理者的關係十分重要。

何照義等 (1993) 對 500 大製造業、100 大服務業所做的「企業界對企管教育期許之實證研究」，發現企業期望 M B A 有待提升的特質共有 4 項：外語、健全的工作倫理觀、人際技巧、與溝通技巧，可以說幾乎都是屬於「溝通」的部分。而我國管理教育學會舉辦的企業界座談會 (1993) 所提出的管理個人特質，包括：對挫折的忍受度、對環境的適應度、懂得如何被管理等，可謂從「以下往上」的角度看「溝通」。

有些研究者則強調「經驗」是一項很重要的個人特質。Gigliano(1987) 訪問了 100 家技術導向的中小企業，發現經理人具備從前相同或相似的專業工作經驗，與企業成功績效有顯著的相關。Barab (1988)採用了 12 項變項，測量美國加州中小型製造業，發現影響績效的主要因素是經理人的資深經驗。Peters(1990) 也指出，成功的經理人通常擁有專業管理資歷，與樂觀、追求最大利潤的工作目標。

Shrivastava and Nachman(1989) 檢討「策略領導 (Strategic Leadership)」的文獻，歸納出 7 項影響因素。

本研究發現，他雖然從不同的起點出發，沒有使用完全相同的詞彙，卻描繪出了饒有趣味、與以上研究非常神似的輪廓、概念、與理論



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

架構。其中前 4 項是功能的因素，後 3 項是結構的因素，而 4 項功能因素，正好和成功經理人的個人特質大致相呼應。這 7 項因素的重點是：

1、領導的實現：領導者是否具備個人特質，如智慧、積極、信心、活力、魅力…等等；或是領導者只是扮演組織中權威的功能。亦即前述個人特質中抽象感受的部分。

2、影響力：領導者如何推動屬下，達成績效。係運用上項個人特質，或組織規章，或專業能力、資訊控制。亦即前述的管理風格、加專業經驗。

3、領導者- 成員關係：在組織階層中，如何處理上行、平行、與下行的獎懲、互動關係，類似前述的溝通能力。

4、領導角色取向：領導者如何畫分角色職能，分配工作、責任、資源，促成員工達成組織目標。即極為近似前述管理風格的進一步闡述。

5、分析單位：亦即指出策略領導的方式和組織的單位大小有關，大型企業、中小企業、和企業下的事業部將有所不同。這一項和本研究的前提相同，也是本研究的定位強調「中小企業」的原因。

6、領導- 系統取向：探討對「封閉系統」- 組織內部的領導；或是對「開放系統」- 外在總體環境的領導。前者應係管理學中組織管理、人事管理、生產管理的範疇；後者則似屬行銷管理、業務管理的領域。

7、領導行動的結構：領導的行動是依據組織階層中既定的原則；或是隨時因應環境變化，創新行動策略。這一項，正好又和本研究者擬探討的下一個影響因素「業務管理策略」相呼應。

二、業務管理策略

關於「業務管理策略」因素，在新產品開發方面，Malone(1986)採用不同的預測變項，回溯預測96家木業公司在5年期間的財務表現，也發現只有秉持開發多樣化產品，和彈性的財務措施有助於中小企業的營運績效。不過，王國和(1972)的譯著指出，中小企業開發新產品的失敗機率很大，但是，卻也是中小企業提升層次的必要途徑。因此，學者均建議中小企業在開發新產品前，必須經由謹慎的程序，以降低風險。(詹炳發,1973;Hilton, 1961)

如何預測開發新產品的成敗？Prahalad and Bettis (1986)整理相關文獻後指出，多角化和多樣化的經營績效，可能受到以下三者的影響：

- 1、新多樣化產品的策略，與本業的相關程度。
- 2、新產品的潛在獲利能力與競爭力。
- 3、投資新產品的財務條件。

這 3 項將是企業在制定新產品策略時，必須決策的議題。

在推出新產品之前，Foley(1987)在討論「制定書面業務企畫」時，特別強調「書面」，係認為只存在構想中的企畫容易不完整、不落實，



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

也無法有效傳達給他人，不是真正的企畫案。Sova(1989) 也以實證比較中小企業的「業務企畫」，顯示結構性的企畫案有助於業務的開發，而非正式的企畫案效果不彰。Matthews(1990) 調查了美國中西部的 178 家中小企業，發現一般而言，中小企業的企畫能力較差；但是如果具備策略性、新構想的業務企畫，中小企業比大型企業更能得到經營的利益。

類似結合計畫與行動的概念，Filion(1988)則稱之為「有眼光」，他在 4 個國家進行研究，歸納成功的管理人格為前瞻、準備、實現的三部曲，相當於目標、方法、行動的三組合。

吳統雄 (1993) 指出，服務業的產品即其企畫構想。也就是說，其「新產品」就是其「新業務企畫」智慧的實踐，而不牽涉原料、與製造、運銷等有形程序。所以開發「新產品」與開發「新業務企畫」亦可合為相同、或相呼應的概念。

Shrivastava and Nachman (1989)並將策略領導的 7 項因素，以類別資料的方式處理，計分作 17 個特徵項目；再挑選出 27 個個案，以非計量多元尺度法分析，發現了 4 種策略領導的類型。其中和中小企業特徵最密切相關的是「專業型」，這一型包括的特徵還有：專業化、資訊化管理（經理人具備專業經驗），開放系統取向，創新行動；後兩者也正意味著開發新產品的業務管理策略。

其他的 3 型是：政治型- 和大型企業最相關；創業型、階層型，則未和企業的大小有獨立密切的相關。

綜合以上國內外文獻可看出：「經理人個人特質」與「業務管理策略」—尤其是新產品、新業務、新企畫，是廣受跨文化區域間研究者肯定為重要的影響因素，故本項研究擬將探討影響中小企業經營績效之因素，分作以下兩個因素來研究：

- 1、經理人個人特質，包括：
 - 管理風格（動態或靜態）
 - 溝通能力（優良或不良）
 - 專業經驗（專業程度、資深程度）
- 2、業務管理策略，包括：是否開發新產品、新業務、新企畫。

參、研究方法

本研究之研究方法為參與式觀察的個案研究法。

採用個案研究的目的，期望能觀察真實的企業、真實的管理問題、以及分析管理成敗在真實情境中導致的實際後果，從而印證相關的管理



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

概念，深入思考本研究的問題。學者也多支持在這種目的下，採用參與觀察的個案研究方法。（Brancheau et al.,1993; McCall et al, 1969）

研究個案為「H公司」，研究期間為1987年至1991年的5年間。

本研究者在此階段內，經董事會指派，大部分時間均參與研究「H公司」的核心管理問題，故能充分接觸財務與管理文件，取得必要的數量化資料。書面資料超過1千頁。同時，本研究者也得以接近「H公司」的所有經理人與基層員工，以深入訪問，以及參與觀察的方式取得品質方面的資料。

學者(陳萬淇,1981;郭崑謨,1986;楊必立,1977,1969;Yin,1984)建議本項研究方法的步驟為：首先描述個案中相關的事實部分，其次記錄觀察變項的數據與過程資料，再比較分析各項研究問題。

一、個案描述

「H公司」登記資本額500萬，員工因業務內容更替影響，在20至27位之間，正常約保持20位，為排名百大企業內的電腦機構所轉投資成立的子公司，規模相當於當前國內典型的中小型企業。但因母公司的董事長具備國外企管碩士學位，並擁有國際化企業經營經驗，故在經營上較重視管理的策略與技術。

「H公司」於1979年成立，當時因為個人電腦在國內的生產、應用與發展剛剛起步，所以母公司成立1家以「電腦教育與推廣」為目標的雜誌社，服務客戶與大眾讀者。創辦初期由於扮演母公司「文宣」的角色，經營上屬於「成本中心」，發行與廣告均相當依附母公司。

1987年「H」公司經營制度改制為完全獨立的「利潤中心」，並重新定位為資訊服務業。因為母公司的關係企業龐大，總管理處充分授權，除了財務人員由總管理處直轄外，其他日常管理均相當自主，同時，董事會只與執行經理人每月會談一次，稽核也多僅止於損益而已，所以「H公司」幾乎與獨立的中小企業無異。

但也因為如此，「H公司」執行經理人的去留，與損益績效有相當程度的關係，而考驗績效的期間，通常也只有1年。

「H公司」營業項目先後包括：出版、電腦教育訓練、公關服務、電腦桌上排版系統經銷、桌上排版代工、與電腦教育的電視節目製作。

「H公司」自1987年至1991年，共更換5位執行經理人，平均1年1位。而在這5年間只有1990年盈餘，其他4年均發生虧損。

本研究將嘗試分析「H公司」由「虧損--盈餘--再虧損」三階段的經營績效因素。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

二、歷年經營績效

「H公司」自1987年至1991年之間的經營績效如「表1」。

其中有4年虧損在500萬至800萬，唯有第四年盈餘420萬。這種強烈的對比，確實有值得研究之處。這個違反會計常態的事實，如何尋求其科學的解釋？

在虧損的4年中，虧損額度都超過了「H公司」的資本額，如果是完全獨立的公司，早已經營不下去。在本個案中，則是由母公司的總管理處發動其他關係企業，在接近年終的階段，購買「H公司」的庫存，以減少帳面上的虧損額度。

表1 歷年經營績效

經理人	經營年度*	年度損益（萬元）**
1號	1987	-810
2號	1988	-500
3號	1989	-510
4號	1990	+420
5號	1991	-620

* 每位經理人實際任期並非恰巧1年，為便於比較，暫訂如此。

**拾萬元以下不計。

三、歷年組織結構與沿革

「H公司」在實施利潤中心制度之前，僅由一位女性「5號」負責編務，而由另一家關係企業總經理掛名擔任經理人，事實上並未參與。

改制後，董事會派任原總公司的公關經理「1號」擔任「H公司」的經理人，開始獨立全權負責。「1號」到任後，與「5號」發生齟齬，「5號」因而辭職回復家庭婦女，從事自由編譯。

「1號」領導下的「H公司」並不強調業務部門，虧損快速膨脹，「1號」認為原來雜誌的讀者設定是電腦客戶、使用者，因此內容太「硬」了，業務不容易拓展。他主張創辦第二本打入家庭的軟性電腦雜誌。第二本雜誌問世後，虧損更立即擴大。同時，「1號」的工作與管理方式，已長期令總管理處不滿（後文將再進一步說明），於是要求「1號」離職。

董事會繼而派遣總公司的資材部經理「2號」接掌經理人，「2號」再邀請某大型傳播企業中的一級單位副主管「4號」，至「H公司」擔任編輯部主管，而「2號」自兼業務部主管。「2號」結束了第二本雜誌，但業務發展依然艱困。同時，「2號」因個性關係，與基層員工不睦，又發生與女性員工的兩性事件，引起基層員工集體向總管理處告狀，



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

「2號」沒有獲得總管理處的支持，被提前調至關係企業擔任副總經理的特別助理。

董事會再派遣在總公司負責投資企畫與股票事務的協理「3號」擔任經理人。「3號」並邀請總管理處的專員「32號」擔任「H公司」的業務部主管。「3號」與「32號」均擁有國內外企管碩士學位。為突顯公司的電腦傳播教育特色，並兼併了原屬於總公司的電腦訓練部門，由原主管「33號」續任。不過，年度營運績效依然沒有起色，新部門反而助長了小幅的虧損。「3號」、「33號」均調回總公司，訓練部也歸建。

當時適逢總公司也改組，經與員工會談後，不再派遣主管來，而由「4號」接任經理人，兼任編輯、業務兩部主管。他開發了「公關服務」與「廣告專案」結合的業務，就是電腦廠商若與「H公司」簽訂固定廣告專案合約，就免費協助廠商辦理產品文宣、發表、與記者會等活動；廠商等於付單項費用，就可以享受廣告與公關兩項服務。

同時，自1988年起，「H公司」的編輯部就是總公司發展電腦中文桌上排版系統的應用實驗夥伴，所以「4號」便爭取成為總公司桌上排版的經銷商，並開發增值服務--電腦編採代工業務，因此再成立了「資訊服務部」，仍由「4號」自兼主管。另外，亦在第4季開發了電視業務，製作電腦教育電視節目。

這一年在第二季就已轉虧為盈，年度結算，不算彌補往年累積虧損的部分，當年實際盈餘420萬元。不過，下一年度「H公司」的年度策略卻發生了不同的意見（下文將繼續說明）。同時，「4號」整頓「H公司」的實績引起了其他企業的注意，另一家排行百大企業的子電腦公司，乃邀請「4號」前往擔任總經理。

董事會中有人乃提議邀請從前在公司編輯部服務過的「5號」回來；不過，「5號」當年曾與各級主管發生口角，引起部分董事的疑慮，最後是在爭議中定案。「5號」的興趣在編採，便將業務部門降為2級單位，公司的虧損恢復擴大。同時，「5號」主持下的言論與報導，常與外界發生爭執，最後引起一家聲望極好的企業，對「H公司」提出誹謗訴訟，總管理處為避免敗訴，乃要求「5號」辭職，平息糾紛。

「H公司」歷年的組織結構與延革如「表2」。從公司內下設的功能單位，可以看出歷任經理人對組織功能的構想。從單位主管是否有專人擔任，或由經理人自兼，可以看出組織結構為「階層型」或「扁平型」，亦可從而看出經理人對自己在組織中的定位。

表2 歷年組織結構

經理人	下設單位	單位主管
1號	編輯部 業務組	原為5號。5號離職後，1號自兼。 2級單位，無主管，員工2人。
2號	編輯部	4號。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

3 號	業務部	2 號自兼。
	編輯部	4 號。
	業務部	32號。
4 號	訓練部	33號。
	編輯部	4 號自兼。
	業務部	4 號自兼。
5 號	資訊服務部	4 號自兼。
	編輯部	5 號自兼。
	業務組	52號。層級改降為 2 級單位，功能亦降低。

四、歷任經理人離職後歸屬

從歷任經理人離職後的歸屬（如表 3），可以看出實施利潤中心制度的企業，其「務實」--或壓力、甚或是殘酷的一面。

4 位虧損的經理人，只有 1 年的時間面對考驗，便不得不離開。其中兩位甚至是在被開除的意味下去職。（當然，除了虧損之外還有別的因素，下文將繼續討論。）

另外兩位雖然調回總公司，在職務頭銜上或許尚無太大變動，但在實質上則有被冷凍、貶抑的待遇。

唯一盈餘的「4 號」，也是唯一有較佳的歸屬者。除了受到其他企業的歡迎外，個人的環境與回饋也有所提升。

不過，終於創造出經營績效的「4 號」，為什麼也會離職，是管理上值得進一步探討的問題。

表 3 歷任經理人離職後歸屬

經理人	
1 號	短期自由後，至其他電腦公司擔任公關。
2 號	調至關係企業擔任特別助理。
3 號	調回關係企業擔任協理。
4 號	赴另一百大企業之關係企業子電腦公司擔任總經理。
5 號	自由作家。

肆、研究發現

本研究擬探討的第一個因素是「經理人個人特質」，不過，對「個人特質」的研究，較牽涉品質資料的討論；故本研究將優先報告，具備較多實證量化資料的第二項「業務管理策略」因素。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

一、業務管理策略：新產品、新業務

只論年度損益，5位經理人的績效，差距最大的高達1230萬。然而，並非每位經理人都經營相同的產品，如果分析每項產品的年度損益，可得「表4」。

「表4」顯示：如果只考慮單一的雜誌業務，並排除「4號」所開發的公關與廣告專案，在正常廣告與發行量下，這項業務還是要虧損620萬至440萬之間，最大績效差距則縮減為180萬。

「4號」開發了4項新產品、新業務，合計有3項的利潤達到860萬，也就是說，「4號」的經營績效主要來自新產品，而非原有的業務。

進一步分析，原來的雜誌靠產品本身的獲利能力不足，來自市場主動的拉力就比較低。一則是我國電腦的普及率低於先進國家，目標讀者群相對性減少。再則電腦主題本身就是相當知識性、專業性，無論任何「軟化」，都很難吸引一般讀者。

市場上持續存活的同類型電腦雜誌，或是由政府補助，或便是由1家或幾家廠商在背後支持，負有相當的文宣任務。本研究分析一本民間經營、知名度相當高的電腦雜誌，發現其中廣告百分之60來自投資該雜誌之電腦集團，另百分之25亦屬於明顯與該集團上下游之廠商，政策性營運的跡像十分清晰。

表4 歷任經理人轄下產品之損益

經理人	產品	年度損益（萬元）
1號	雜誌A	-610
	雜誌B	-200
2號	雜誌A	-500
3號	雜誌A	-490
	電腦訓練	-20
4號	雜誌A	+60
	常態廣告與發行	-440
	公關與廣告專案	+500
	電腦桌上排版行銷	+240
	電腦編採代工	+120
	電視節目製作	+0
5號	雜誌A	-620

「H公司」創辦初期也是如此，廣告由各事業部與關係企業分擔，帳面上沒有虧損的問題。但改制為利潤中心後，其他事業單位也依據利



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

潤中心的考量，刪除支付「H公司」的廣告費，而要求「H公司」以「報導」--因此可以免費--的方式來介紹關係企業的產品。總公司對「H公司」的任務要求--至少在制度上則不僅是「文宣」，更還要「利潤」。

分析「H公司」的雜誌廣告收入，來自關係企業的逐漸變成不足百分之1。「H公司」必須在極為狹小的市場中經營，甚至向競爭廠商爭取廣告，生存的困難度自然提高。

雜誌本身經營績效的最大差距是180萬，雜誌的年度營業額平均約為2000萬，這也可能是在各種人為管理技術上改善的最大極限。

因此，「4號」的經營策略是開發雜誌附加價值的新業務--配合相關服務的廣告專案；以及經營新產品--桌上排版系統及其附加服務；兩方面均獲得成果。另外開發了電視節目製作，因時期較短，績效是收支平衡。

不過，其他的經理人也有開發新產品。

「1號」開發了第二本雜誌，因產品性質與第一產品相同，缺乏市場拉力，廣告、發行無法自動形成，只是擴大虧損，便迅速結束了。

「3號」引入了原屬於總公司電腦訓練業務，這原係總公司對客戶的售後服務，所有收入由銷售的事業部門以成本轉帳，也不容易產生利潤。

「3號」曾經開發兒童電腦夏令營，不料發生食物中毒事件，反而造成這項業務年度小幅虧損。

由以上分析，影響經營績效因素之一，就是企業是否能夠因應市場趨勢、獲利能力變動，而開發新業務、新產品。而產品的選擇，也非常重要。

二、經理人個人特質

(一)管理風格

前文指出，影響中小企業績效的因素，多與業務能力相關，本研究即將觀察個案中的經理人是否以業務管理為重心；是採取「動態：參與外勤業務」或實行「靜態：辦公室內勤指導」的取向。

不同的管理重心與取向，可以由經理人的到勤與工作內容來辨別，本研究者試圖由以下4項行為來觀察：

第一、上班時投入工作的內容與管理狀況。

第二、是否主動加班（經理人無加班費），加班的內容為何。

第三、是否參與拜訪客戶。

第四、是僅止於禮貌拜訪，還是深入了解客戶需求、親自動手撰寫服務企畫案、在行動上積極爭取業務。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

「1號」主要的性向在於開拓個人公關，自己採取自由彈性的上班方式，很少在辦公室，也很少詢問員工工作情形。曾經屢次在上班時段前往打高爾夫球。

「1號」所聘任的員工，在19人中，只有2人離開畢業學校超過1年，也只有3位是大學畢業生，流動性也非常大。但在這樣「開放」的環境中卻有某種愉快與自信感。

1位19歲的女性員工，在接受本研究訪問時說：「我在這裡服務3個月了，是非常資深的編輯，我應該擔任主編的職務才合理。」

董事會對「1號」的不滿意，雙方也很清楚。「1號」在接受本研究訪問時，明確的說：「我是被趕走的！」

「3號」對組織結構的設計最屬於「階層型」（參見表2），本身不兼任何功能單位主管，並在業務部下再設業務2級主管，可從而看出「3號」對自己定位為領導式管理。「3號」幾乎不過問編輯事務，大部分工作內容是與業務部主管「32號」進行創意的腦力激盪、或給予指導，再由「32號」指揮2級主管進行外勤業務。

「32號」在答復本研究訪問時，為何不考慮參與業務行動？他說：「管理者不能陷入日常業務的泥沼中，否則便無法以高瞻遠矚的方式思考。」

所以「3號」與「32號」均一脈相承著以坐鎮辦公室為主的內勤管理取向。

在這種管理取向下，「3號」忙錄的時間不多，同時，他個人的性向在於投資理財，偶爾會以少數的時間處理自己的股票與房地產事宜。

「2號」、「4號」、和「5號」在上班時段，均正常到勤，投入工作，克盡職守。

值得注意的是，有4位經理人經營的業務是1至2項，「3號」引入「訓練部」時，增加6位員工，後來又隨著他一同離開歸建。

「4號」經營的業務卻達5項，成立了資訊服務部，而只增加了1位員工。

營業項目增加、營業額增加，員工數量卻無顯著增加，業務績效是從那裡來的呢？

本研究發現，主要就是由經理人額外時段的投入而來。

「4號」每天至少加班4小時，假日也到辦公室準備書面企畫案，以節省上班時段用來拜訪客戶。同時，最高經營主管加班，也容易在潛移默化中帶動員工在必要時刻主動加班，不需要刻意要求，而自然會延長了全體投入工作的時間。

有多位員工在接受本研究訪問時說：「『H公司』是總公司的夜間部。」有一位員工提到：「每天晚上，我們整個機構大樓，11樓的北邊，一定亮著燈。」



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

在 5 位經理人中，只有「2 號」、「4 號」拜訪客戶。而只有「4 號」主動開發重要客戶，並且親自撰寫服務的專案企畫、建議預算，簽約後，並繼續參與或督導執行，直到結案為止。

由以上觀察，可以發現影響經營績效因素之二，就是企業經理人是否以「業務管理」為重心，以及「參與外勤業務」或實行「辦公室內勤指導」的差異。而中小企業的績效與業務能力積極相關，業務管理的績效幾乎就可以視為中小企業的管理績效。

歷任經理人到勤與工作內容如「表 5」。

表 5 歷任經理人到勤與工作內容

經理人	上班時段	加班時段	拜訪客戶	撰寫企畫案
1 號	劣	無	無	無
2 號	優	無	有	無
3 號	可	無	無	無
4 號	優	平時晚間 4 小時， 假日 4 至 8 小時	有	有
5 號	優	無	無	無

(二)專業經驗

本項分作經理人對營業項目的專業程度、資深程度兩方面進行討論。

歷任經理人的經歷如「表 6」。

表 6 歷任經理人經歷

經理人	前一項職務	前項職務在「H公司」先前服務期間	先前服務期間
1 號	總公司公關經理	3 年	0
2 號	總公司資材經理	8 年	0
3 號	總公司協理：投資企畫	1 年	0
4 號	大型傳播企業一級副主管	1 1 年	2 年
5 號	家管。自由編譯。	--	2 年而後中斷

在專業程度方面，「2 號」、「3 號」均與傳播或資訊服務無任何淵源。「1 號」的公關背景，雖然略鄰近，但與當時的主要編採業務仍有相當差距。

「4 號」在編採專業上有十餘年的工作經驗。

「5 號」除了在「H公司」公司曾經服務編採職務 2 年外，並曾在其他機構也有過編採經驗。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

資深程度則又包括兩個層面，一個是從前的經歷（表 6 僅列出前一項工作經歷）服務的期間，第二個是在本公司服務的期間。

本個案發現，5 位經理人從前的經歷均可。亦反映董事會在選擇人選時，也經過了對經歷方面的考量。

不過，值得注意的是，「1 號」、「2 號」、「3 號」，均是以空降的方式出掌「H 公司」；只有「4 號」在擔任經理人之前，已在「H 公司」服務了 2 年。如果「4 號」沒有經過這個培養客緣關係的熱身階段，他在接掌「H 公司」之後，是否依然能夠經營的這麼順利，是個很值得思考的問題。

「5 號」雖然曾經在「H 公司」服務，但當時是以家管身分驟然出任經理人，壓力可能較大一些。同時，「5 號」的興趣在編採，但卻無充分管理經驗；而「4 號」擁有多年行政主管的管理經驗，這是兩人相似中又有所差異的部分。

(三)溝通能力

虧損是 4 位經理人去職的重要原因，但不是唯一的原因，幾乎都伴隨著溝通的因素。參見「表 7」。

「1 號」、「5 號」兩位等於被開除的經理人，都是發生了嚴重的內部溝通不良。「5 號」更因為與外界的重大溝通糾紛，形成了導火線。

「2 號」與員工溝通不良，卻未獲得上級主管支持，也隱示與上級的溝通有某些障礙。

「3 號」雖然無明顯的溝通不良事件，但因為他管理的取向，與員工形成相當冷淡的距離。在他主管的年度結束後，總管理處曾經抽選幾位員工訪談，結果「3 號」並未獲得員工的支持讓他繼續經營。員工並反對再由總公司派遣人選，而贊成由「4 號」出任經理人。

管理不是一種單純處理產品的行為，經理人的溝通能力，亦將明顯的反映於經營績效上。

表 7 歷任經理人離職原因

經理人	
1 號	虧損。與各級主管溝通不良。
2 號	與員工溝通不良。未獲得上級主管支持。虧損。
3 號	虧損。
4 號	受到其他企業邀請。下年度政策差異。
5 號	引起訴訟。虧損。與主管及員工溝通不良。

三、策略衝突



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

以上的研究發現，與英美的文獻有接近的解釋效果，似可認為是跨越區域、文化、國界，影響中小企業經營績效的共同因素。另外，本研究亦發現了一項在英美文獻中，未曾討論的「策略衝突」因素。

本研究發現，「4號」經理人在達成經營績效後，為何也要離職？除了受到其他企業邀請的因素外，對下年度公司發展政策，與總管理處發生了衝突，也是原因。衝突的原因，恰巧也與Pralhad and Bettis (1986)所探討的多角化經營3要素：「本業鄰近性、利潤競爭力、財務能力」有關。「H公司」與總管理處間的策略差異，可以從以下3方面分析。

(一)從利潤目標的考量

「4號」提出的發展計畫包括：

- 1、總公司吸收歷史性的庫存，並增資達800萬至1000萬。
- 2、開發電腦與電視節目結合的新媒體業務。
- 3、遷出總公司所在的辦公大廈，移往公寓式辦公室。

「4號」這項計畫的背景與理由是：

- 1、桌上排版業務結束

總公司本身改組，新政策決議將國內經銷事權統一，交由指定的事業部負責，「H公司」不得再行銷桌上排版系統，形成盈餘的主要業務將失去。

- 2、雜誌業務艱困

雜誌業務必須加上公關與廣告專案服務，才能勉強產生小幅盈餘。而公關服務都是免費贈送，其成本就是經理人與員工的額外付出，使得全體人員已經疲勞不堪，是否能夠年復一年支持下去，不無疑慮。即使能夠支持下去，績效將也只是勉強平衡或僅僅達成微薄利潤。

- 3、必須開發新業務

從經營經驗得知，如果要能成長，必須再開發新業務。而當時已嘗試電視節目製作，雖然尚無利潤產生，但評估如果與電腦技術結合，形成新媒體節目，應有相當可為。

「H公司」經營桌上排版業務已產生初步績效，桌上排版屬於電腦在傳播上應用的業務；因此，從「H公司」的角度來看，多媒體業務應屬於「本業鄰近性高」的業務，而且當時多媒體產品才剛剛在臺灣萌芽，沒有任何強而有力的競爭者，應有相當的利潤機會。

- 4、開發新業務必須相當資金

財務能力是多角化經營的要素之一，「H公司」估計開發新媒體節目預計投資2000萬元，而第一期預算為800萬元，故希望增資以達成目標。

同時希望總公司將230萬歷史庫存吸收乾淨，有鼓舞「H公司」重頭開始的意義。

- 5、開源之外並節流



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

「H公司」當時日常的節檢已達到極限。但「H公司」設在臺北市中心總公司一流的辦公大廈中，配合總公司各項管理分攤與福利的提撥措施，以「H公司」的獲利能力而言，間接成本仍然偏高。所以「H公司」希望遷出總部，在較便宜的地方辦公，以再削減費用。

(二)政策目標的考量

但是總管理處不表示同意，理由是：

1、「H公司」有政策目標

總公司希望旗下有1家具有代表性的文化機構。

總公司在制度上指定「H公司」實施利潤中心，是要求「H公司」--就像其他事業部門一樣--追求進取；而實質上，萬一「H公司」不能夠創造利潤，董事會還是會在不滿意中接受。

如果真的是毫無轉圜地要求「H公司」有所利潤表現，總公司就不會讓關係企業彌補「H公司」的虧損，也不會在持續虧損後，還經營下去。

但是這個觀念，只可以在管理階層中「意會」，卻不能夠向「H公司」的員工明白的說出來。

總公司已經知道「H公司」獲利不易，也不期望「H公司」創造利潤，再加上「H公司」在關係企業中角色不大，因此，總公司本身不大可能增資；而如果開放外人增資，又失去代表關係企業文化的意義，所以董事會討論後也不支持。

2、進入新媒體事業風險很大

總公司已知道經營出版業很困難，如果進入電視新媒體業，投資更大、風險將更大。從總公司的角度來看，多媒體業務則屬於「本業鄰近性低」的業務；而且「H公司」過去的經營實績，在整個集團的營業額中，是屬於利潤較低，甚至是虧損的事業。

同時，總公司維持「H公司」只是一種文化象徵，並不意味計畫從此大舉進入傳播或資訊服務事業。

3、從總成本看，遷出沒有必要。

從關係企業總的成本看，「H公司」的遷出，只是費用的增加，而不是節省。在「H公司」制度上是利潤中心，而某種心理上又不是的前提看，遷出計畫更沒有必要。

(三)利潤目標與政策目標的衝突

單純的利潤目標是：跟著市場走，更換有利潤的業務。而政策目標是：不計較利潤，必須維持某一項業務。當兩項目標發生矛盾時，也衍生了以下的問題：

1、沒有處分，也沒有鼓勵。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

在這種情況下，雖然「H公司」的經理人仍必需負相當責任，「H公司」的員工卻不會受到任何處分，譬如每年的調薪依然照常實行。

但是，「H公司」的員工如果個個超支工作，得以縮小虧損，甚至平衡，在利潤中心制度下，還是得不到回饋。「H公司」的員工有可能比其他的事業單位努力，調薪卻從低標準，其他福利亦然。

2、關係企業間的氣氛沉重

年終發生虧損後，總管理處要求各關係企業協助「H公司」降低帳面虧損，但還是需要經過正式的行政與會計程序。而各關係企業也都是利潤中心，面對這種違反利潤原則的處理，難免也會有所反彈，或不肯完全執行，造成沉重的氣氛。

「2號」、「3號」都是在任內處理這項彌補工作。

接受本研究訪問時，「2號」說：「董事長講了還不算，（關係企業主管）還要在額度上打折扣；我低頭彎腰，覺得很癢。」

代理「3號」跑程序的「32號」說：「（關係企業主管）擺出很難看的臉色；我想會影響到他的Bonus。」

3、經理人的壓力偏高

「2號」、「3號」與「4號」在接受本研究訪問時，均認同利潤中心制度，認為以「利潤」來衡量企業的經營績效不失為一個單純的指標，也可以減少許多人情面的困擾。但他們3人也都指出，以「H公司」的狀況實施利潤中心制度並不恰當，會造成經理人的壓力偏高。

「2號」、「3號」調回總公司後，在職務頭銜上或許變動不大，但在實質上則必需承受虧損的後果。「2號」失去了獨立的個人辦公室，只負責幾個客戶的連絡關係；「3號」在沒有實質任務1年後求去，成為自由投資人。

「4號」預見雜誌業務依然艱困，又無法「搏」一下新業務，在開源節流上不可能有結構性的改變，再看見前任各經理人的結果。因此，「4號」在經營高潮時刻離開，似乎也成為必然的選擇。

當前企業相當盛行利潤中心制度，這項制度有其進取的優點，但也容易形成單一目標強大的壓力，這一點與Begley(1987)的發現頗為呼應。尤其如果企業存在某種「政策目標」，而此一目標又和「市場導向」未盡符合時，便會發生管理策略的衝突。同時，中小企業在資本額方面必然較為薄弱(鄧東濱等1986)，投資規模和獲利能力也必然發生矛盾，也是管理上的一大問題。在本研究個案中，利潤中心制度所衍生、突顯的策略衝突與後果，亦值得深思。

伍、結論與建議



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

一、經理人的成功，即中小企業的成功。

中小企業是非常經理人個人導向的企業。

成功中小企業經理人的個人特質包括：動態的管理風格、適當的專業經驗與工作資歷、以及良好的溝通能力與人際關係。

自1950年代以來，企業管理的理論，主要以「分工授權」為顯學，主張高級主管不必事必躬親，應側重企畫而避免實際推行(implementation)，宜乎動口不動手。對體制龐大的企業而言，這或許是自然的發展，高級主管可以「在辦公室整理高爾夫球桿」的靜態風格維持領導；管理職務的獲得與授予，政務的考量可能多於專業考量；而經理人在分配資源上的影響力，可能更重於溝通能力的影響力。

而中小企業的經理人則必須站在「前線」上，要能夠迅速的因應企業環境，進入企業的專業，掌握企業的需求，而非以一般的管理法則，或太訴諸腦力激盪的對策實施在所有的企業。

譬如本個案中的「3號」與「32號」在到達「H公司」後，立即診斷虧損應出於管理的漏洞，因而重新設計了11種細膩的管理表格。多樣化的「表格管理」對於要管轄數千員工的總管理處而言，無疑是重要的管理工具；但對於只有20位員工的「H公司」而言，這些新表格卻無使用一次的機會，還是使用原來簡單的表格。

個案中在討論「H公司」的節流問題時，「32號」提出降低天花板1呎，可以減少空調用電的費用。這個構想雖然精采，可是對於辦公場地只有100坪的「H公司」來說，也顯然沒有實施的必要。

不過有趣的是，Kramer(1992)指出，雖然學者都認為經理人的個人特質很重要，但是以美國而論，從管理教育立場來評估這方面問題的卻很少。可能就是因為「人格特質」感受得到，觸摸不到；不易傳授，不易教育。由於當前的大學教育經常以課堂講授為唯一制度，不利人格與行為的教育；各種課程設計，普遍缺少如何培養人格與倫理部分的考量。因此，吳統雄(1995,1994)曾設計了「火種團集訓」教學活動，研究是否能夠以「實習任務」的方法培養管理的人格特質。同時，觀察參與學生在集訓之後，是否能將這種人格特質傳達給他人，從而帶動全體學生的風氣。

這項集訓實習任務為「企業訪問」計畫，並事先針對目標對象的本業、組織、經營策略，以及企業文化進行探討。

在實施企業訪問之前，先經過行為訓練，包括與企業連繫的禮節、到企業簡報的儀態、訪問時詢答的信心，以及整體表現的氣勢。特別進行體能與精神並重的團隊合作，包括：編隊、體操、跑步、唱歌、答數的相互訓練。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

吳統雄 (1995,1994) 指出，這項培養管理人格的教學活動效果，可以從兩方面評估：在參與集訓的志願學生方面，效果可評 85 分。而在由「火種團」帶動全體學生方面，效果未達 30 分。

吳統雄(1995,1994) 分析不利於教育管理人格特質的相關問題包括：

- 1、大學教育的目標似有偏離傳道，而以授業為主的趨勢。
- 2、學生似有從教育的「產品」轉為「市場」的傾向。
- 3、教師的角色、職責、與師生倫理的變遷，很難鼓勵多數的教師對培養人格教育上再多奉獻與關懷。
- 4、實施時，團隊精神與校園民主之間，很容易被粗糙地產生誤解。
- 5、也許「管理的人格特質」本來就無法教育。

如何解決以上各項問題，協助中小企業經理人具備適當的個人特質，從而發揮企業經營績效，是管理界值得努力的方向。

二、中小企業的管理，即業務管理。

中小企業的經營績效，主要發生在業務管理方面的績效，而其他如組織管理、財務管理…的層面為輔。因為中小企業的規模不大，員工不可能很多，資產也不會很大，需要高度組織、財務管理技巧的機率也不多。

而中小企業的業務管理就同時包括了「行銷與業務」，因為企業體制不大，「行銷企畫」與「業務行動」必須結合為一，為了落實經營績效，更必須以達成業務的行動為基礎。

中小企業的首要管理人才即業務人才，且無法細密分工。

本研究所發現的兩項影響因素，其實環環相扣：中小企業的績效，主要來自業務管理；而業務管理的成功，又主要是經理人個人的成功。

但是我國當前的管理研究，似乎有以組織、財務、行銷為主的趨勢，在業務方面反而著力不多，或許值得適當的補強。

業務管理研究的內容可包括：產品規畫、客戶開發、簽約維護、激勵制度、與業務員心理學等。

本項個案在開發新產品、新業務方面雖然獲致成功，但誠如其他研究文獻指出，中小企業開發新產品、新業務有其必要，但又有其龐大的風險。如何評估開發新產品、新業務的風險，可能不易有放諸四海皆準的簡單原則，仍然需要借助個案進行研究，我國當前這方面的個案研究似乎也不很多，或許值得增補。

三、策略目標衝突的調適



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

企業宜於在短期投資獲利能力的「利潤目標」，與中長期發展藍圖的「政策目標」之間，尋找一個調適點。

這方面可就「母子型」和「創業型」的兩類中小企業來討論。

「母子型」企業的調適點，應是綜合評估實施利潤中心的利弊得失，母公司轄下的各子公司，或可依據政策目標的不同，而不必一視同仁。譬如本個案中的「4號」，如果能在調適後而未離開，對於企業與個人或許也都會有更多品質方面的收穫。

未經調適的利潤中心壓力，容易促成經理人頻繁的異動，連帶也造成公司的震盪與不安感。本個案中87-88年經理人的更換，雖然公司並沒有更換員工的意思，依然造成近百分之百的員工流動；90-91年經理人異動，也形成百分之80以上的員工流動。當然，適當的新陳代謝對企業有正面的效果，但巨大的員工流動與其影響，也是管理實務上的障礙。

在盛行利潤中心制度的今天，這方面的探討將別有深意。

對「創業型」的中小企業而言，「政策目標」就是創業者的理想。崇高的理想往往不能馬上和市場契合，中小企業由於資金薄弱，如何取得立即的業務，先求生存，再求發展，或許也是必要的調適。

當然，利潤中心的策略衝突，是臺灣文化區域中的特定因素，或是國外研究忽略的因素，猶待未來進一步的發展，以協助建構一項跨文化的解釋性理論。



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

參考文獻

- [1] 天下雜誌；企業人才需求調查；天下；No.143:226-32；1993.
- [2] 中華民國管理教育研討會；企業界對管理教育之期許座談會；；臺北：第五屆中華民國管理教育研討會，1993.
- [3] 王國和（編譯），中小企業市場發展技術彙編，臺北：商務，ch.15.1972.
- [4] 何照義，宋淑筠；企業界對企管教育期許之實證研究；臺北：第五屆中華民國管理教育研討會論文，1993.
- [5] 吳統雄，火種教學法的研究：管理人格與管理倫理教育的新嘗試與小挫折；臺北，師範大學：「教育改革：理論與實踐」國際學術研討會論文，1995.
- [6] 吳統雄，管理人格教育：「火種團計畫」教學實驗的研究；中壢市，中原大學：第六屆中華民國管理教育研討會論文，1994.
- [7] 吳統雄，中小企業經營績效因素與所需管理人才之教育：以傳播業為例的個案研究，臺北，臺灣大學：第五屆中華民國管理教育研討會論文，1993.
- [8] 陳萬淇，個案研究法，臺北：華泰，ch.1-3,5-9,12 .1981.
- [9] 郭崑謨，管理個案分析，臺北：三民，ch.1 .1986.
- [10] 傅和彥，中小企業經營法，臺北：前程企管 ch.1,4 .1988.
- [11] 楊必立（主編），臺灣企業管理個案：管理智慧之結晶（1-4輯），臺北：臺灣企業發展基金會 .1977.
- [12] 詹炳發，中小企業的市場管理，臺北：哈佛企管，part.2 .1973.
- [13] 鄧東濱，陳潔光，中小企業管理，臺北：聯經，ch.1,14-17 .1986.
- [14] Barab, Mir Ayoub Moussavi, Success and failure in small business: the case of manufacturing firms in California. Ph.D. dissertation, United States International University.1988
https://www.researchgate.net/publication/34977651_Success_and_failure_in_small_business_the_case_of_manufacturing_firms_in_California
- [15] Barkham, Richard John; Entrepreneurship, new firms and regional development; Ph.D. dissertation, University of Reading. 1990
- [16] Begley, Thomas M. and David P. Boyd; A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms; Journal of Management; 13, 1, spring, 99-108.1987
- [17] Brancheau, James C., & Carol V. Brown; The Management of End-User Computing : Status and Directions; ACM Computing Surveys; Vol.25,No.4:437-79.1993
- [18] Filion, Louis Jacques; The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning; Ph.D. dissertation, University of Lancaster, 1988
- [19] Foley, Paul; Marketing management policies and small businesses: an investigation of the factors contributing to small business success. Paper of Council for National Academic Awards, United Kingdom.1987.
- [20] Giglierano, Joseph Jackson The relationship between founders' prior experience, strategy making style, strategy, and performance in new technical firms. Ph.D. dissertation, Ohio State University.1987.
- [21] Heath, William Edwin Perceived personality traits of successful small private school owner/managers. Ph.D. dissertation, Colorado State University.1990.
- [22] Heffner, Martha Lundy The management skills of three successful community college presidents and three successful small business owners in Mississippi. Ph.D. dissertation, The University of Mississippi.1992.
- [23] Hilton, Peter Handbook of new product development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall .1961.



吳統雄；經理人個人特質與業務管理相關因素：影響中小企業經營績效的長期參與觀察研究；〈亞太管理評論〉，Vol. 1, NO. 1: 63-80; 1996g (TSSCI-2)

- [24] Johnson, Bradley Rand New and small venture performance: the interactive effects of entrepreneurial growth propensity, strategic management practices, and industry growth. Ph.D. dissertation, Saint Louis University.1989.
- [25] Kramer, Karen Lee; A qualitative study of an educational entrepreneurship program; Ph.D. dissertation, The Ohio State University.1993
- [26] Malone, Stewart Carstairs Strategic flexibility and firm performance in a cyclical industry. Ph.D. dissertation, Temple University.1987.
- [27] Matthews, Charles H. Small firm strategic planning: strategy, environment, and performance. Ph.D. dissertation, University of Cincinnati.1991.
- [28] McCall, George J. & J. L. Simmons (eds.) Issues in participant observation, Reading, Mass.: Addison-Wesley ch.4,5,8 .1969.
- [29] Mintzberg, H. Power in and around Organizations; NJ: Englewood Cliff. 1983
- [30] Peters, Ian Joseph Small business growth: spatial and non-spatial aspects of development. Ph.D. dissertation, University of Southampton, United Kingdom.1991.
- [31] Prahalad, C. K. and Richard A. Bettis; The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance; Strategic Management Journal; Vol.7:485-501. 1986.
- [32] Sherer, Therese Hutton Profile of the chief executive officer as change agent. Ph.D. dissertation, University of Louisville.1990.
- [33] Sova, Paul Peter The business plan and planning in small business. DBA dissertation, Nova University.1989.
- [34] Shrivastava, Paul and Sidney A. Nachman; Strategic Leadership Patterns; Strategic Management Journal; Vol.10:51-66 .1989.
- [35] Tracy, Kay Blythe; Effects of need for achievement, task motivation, goal-setting and planning on the performance of the entrepreneurial firm Ph.D. dissertation, University of Maryland, College Park .1993
- [36] Watts, Larry R. Small bank planning practices, ownership characteristics and performance. Ph.D. dissertation, Arizona State University.1988.
- [37] Wu, Tung-Xiung, Small business success and conflict: a 5 year long participant observation concerning worldwide factors; WDSI, San Francisco: Proceedings of the 24th Annual Meeting for the Western Decision Sciences Institute.
- [38] Yin, Robert K. Case study research: design and methods, Beverly Hills: Sage ch.2,3,4 .1984.