

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

《實戰智慧叢書》

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞臺新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世

紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系主任，主授「創新管理」與「組織理論」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在臺灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》《7 - ELEVEN 一起商縱橫台灣》等書。

原書序

這本書源自1970年代中期，因為當時我對會計與控制在組織乃至整個社會之功能，感到好奇。雖然會計與控制的功能對某些人而言可能明顯易見，但對就讀於1970年代商學院，置身於社會科學氛圍的一個年輕工程師而言，要了解會計的全貌，並不是一件容易的事。這麼多年來，我努力將我所了解的、所看過的、所讀過的以及我所講授的內容，組織成一完整的體系。我終於相信經濟上的自利乃是我一直尋找的組織原則。會計的契約理論乃是基於這個理念：許多會計的實務是經濟的力量所塑造的。

我初次接觸會計的經驗很簡單。當我姊姊離家上大學，家父就將幫忙記錄農場與家計的帳目工作，交給我這個小學六年級學生。大約每隔一週我就要依家父小冊子裡的記錄作會計分錄（依印度的慣例，借方在右邊，貸方在左邊）。大多數的分錄為現金支出以及應付農場工人的薪資。農產品的出售均是整批的，但並不頻繁。土地、房屋與設備均是原本已擁有的資產，沒有列示在資產負債表上，連折舊也沒有提列，就計算我們的農場一年的盈餘。

工學院的管理課程以及後來的工作經驗讓我了解有必要透過製造業會計、分批成本制，以及成本與間接製造費用之分攤來記錄與計算一部火車車廂之成本。大型工廠的非人格特性與經理人之間的責任劃分產生了預算、績效評估與差異分析之需要。每一批的火車引擎就這樣被看不見的會計人員以紅色的分批成本單護送至全廠。每一站所花費的資源多少，都有跡可循。

當我在卡內基美隆大學攻讀工業管理碩士時，我覺得值得學習另一種形式的會計：數量控制。大型且由專業經理人經營的公可，連同分散的股權、廣泛的使用長期與短期信用、複雜的生產過程與財務工具，以及委託獨立審計人員等均為會計功能之所以複雜的例證。雖然在組織行為的課程中，幾乎無人提及會計，但我很幸運能得 Yuji Ijiri 教授之解說，以了解為何需要控制系統以及為何存在不同形式控制系統的背後之人類動機。到那個時候，我對所學的企業組織與控制覺得豁然開朗，心中對會計在組織（不論簡單或複雜）之功能，幾乎有一完整的全貌。之後，我開始從事會計研究。

大多數會計研究的專精特質迫使研究者僅針對某一定義狹隘的環境裡之某些特定會計功能，加以探討。某些會計功能受到較多研究者的注意，這些功能包括會計在證券評價、在提供訊息以評估績效以及在激勵組織成員上之角色。雖然對這三個功能分別從事詳細的研究是重要的，但這種作法容易見樹不見林。我在會計研究的叢林中失去方向的感覺，肇因於無法將會計的各種功能整合為一完整的體系。本書乃是朝整合方向而努力的一步。

還有誰對這本書的想法會有興趣呢？這本書的材料本來是為一門二年級 MBA 選修課所準備的講義，配合我發展的一些個案一併使用。之後，我於大四的會計理論課使用這些講義，同樣地，也搭配個案及財經報刊的文章一起使用。這些講義再加上另外選用的書籍與期刊論文也曾用作會計博士班一年級的討論教材，以激發他們對會計研究與教學之好奇。管理與其他社會科學家時常對會計與控制（很明顯地對他們言，會計是僵硬的，且孤立於其他學科）如何與他們心目中的組織運作方式加以連結在一起，感到好奇，這本書提供若干這方面的連結。最後，而且富於雄心的，企業界人士可以自本書發現如何組織他們知識的方式。

中文版（標準字體）序

今天全世界的許多經濟體系對於會計架構大致上均有相同的看法。這個相同的看法可能是這些不同的社會經由獨自但聚集的演化而成，然而，透過商業與教育以直接轉移觀念與實務也扮演很重要的角色。隨著組織形式的演變，會計系統也隨著變化，以滿足組織的要求。當組織形式聚斂時，會計系統也隨著輻合。這本書嘗試了解組織與其會計與控制系統的關係。

觀察激發理論的創建，理論則引導觀察與組織所觀察的事物。若理論建基於更大更廣的觀察對象，則該理論的類化程度越高。我個人的經驗大多來自印度與美國，將本書中的會計與控制理論與較寬廣的企業環境及文化加以對照，有助於讓這個理論更堅韌。因此，當我得知台灣大學杜榮瑞教授有意將它介紹給華人讀者時，我感到很高興。杜教授與元智大學的姜家訓教授、淡江大學的顏信輝教授合力將本書翻譯成中文。

過去二十多年以來，我有榮幸認識並且與許多華人會計學者密切合作。自從1992年我首度應邀至台灣參加一個會計研討會後，我有多次專業上的機會到過台灣、香港及中國大陸。從這些訪問中，我了解中國有其會計傳統與方法以適應其商業環境。環境的改變產生了組織形式及會計方法改變的需要，在這種動態的情況下，若能有一個寬廣的架構以思考會計的各種形式，可能是相當有價值的。

我在國外訪問的經驗也讓我體認到翻譯的困難。要將思想與語言分離是不容易的。在缺乏自然語言的確切對應關係下，將某一語言與社會體系下的想法與思想按另一種語言攜帶到另一個社會是一件要求很多的事。我要感謝杜教授，姜教授與顏教授承接這個挑戰。

我也要感謝遠流出版公司的王榮文先生與王佳慧小姐將中文版加以出版並介紹給華人讀者。我希望藉由這個中文版的問世能幫忙其他人利用他們擁有的華人組織與商業實務之知識，進一步發展並琢磨成為一更能放諸四海的會計與控制理論。

孫德軒Shyam Sunder

新海文·康乃迪克州·美國

2000年5月25日