

前言

本省製藥在日本統治下五十年，幾乎沒有任何發展。自政府還台以來，鑒於醫療藥品缺乏，影響國民保健，是而動搖國本，乃積極鼓勵設廠，全力培植民族製藥。二十年來本省的製藥工業，由光復初期的數家藥廠，一變為七五八家，這種發展速率的確是夠驚人的。

但台灣畢竟是個海島，就面積、人口而言，這許多藥廠是否必要存在；就製藥工業本身而言，這些藥廠能否有健全的發展，均值得商榷。以61年底人口總數15,289,000人計算，平均每家藥廠祇有2200人支持，同年國民平均所得14,000元若悉數用來買藥，每家藥廠也祇能收入300萬元。何況每個國民每年在醫藥品的花費尚不足平均所得的百分之五。試想一家藥廠以區區收入何能發展新藥，更新設備，提高品質？更遑論擔負製藥工業的特殊使命——供輸優良藥品以應國民保健之需。

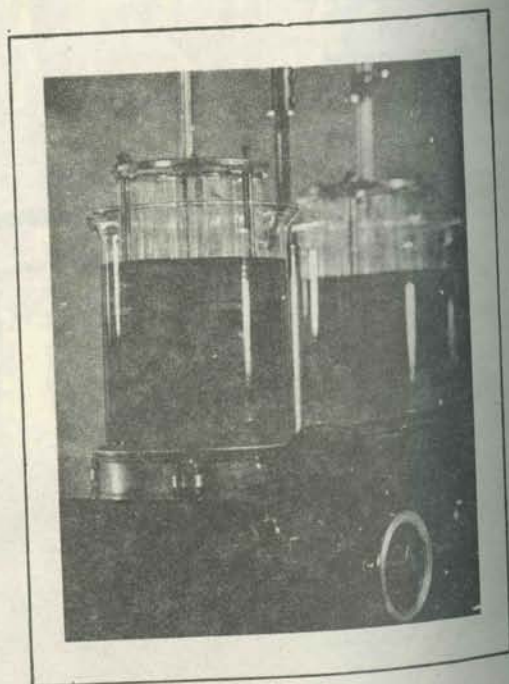
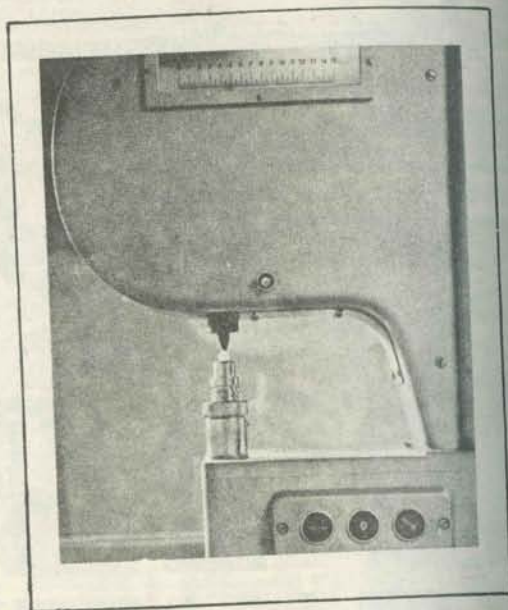
造成供需不調的現象其因素有二，第一，政府多年來祇是鼓勵民間投資設廠，却沒有一套完整的輔導計劃和適應時需的法令來引導藥廠經營，使之成為計劃設廠，有效經營。第二，民間投資缺乏高瞻遠矚，一味盲目設廠；而藥廠本身經營缺乏現代企業觀念，尚存留於家族工業的階段，致使組織鬆懈，管理散漫，毫無制度可言。

所幸這種情形已經略有改進，原因是政府已注意整個台灣製藥工業的混亂，影響國民健康甚鉅；故在民國59年8月，62年4月分別頒佈藥物藥商管理法及施行細則，企圖整飭藥界混雜的情形。此不啻為製藥工業佈下一盞明燈，使之在法規導引下有條不紊的發展。又因外資設廠，如氰胺公司，必治妥，輝瑞藥廠等，為台灣製藥帶來企業經營的觀念，刺激民族製藥在經營管理上，逐漸脫離家族工業的窠臼。

外資藥廠給本省製藥界帶來的經營觀念即是目標管理(Management by objective)，目標管理在台灣並非新鮮名詞，也非由藥廠最先實行。台塑企業在建立之初即實行目標管理，使其雄居本省塑膠工業之鰲首，可見其確有實行上的優點。本文擬就目標管理加以申述，並分計劃(Planning)、組織(Organizing)、控制(Controlling)等管理活動，來探討藥廠經營管理上，人員(Manpower)、金錢(Money)、物料(Material)、機器(Machine)、方法(Method)等五M因素，使之能密切配合，達到一切活動均能有計劃，有組織的進行。唯有如此，才能達到企業將本求利以及製藥工廠確保優良品質的特殊使命。

目標管理

企業經營必須先訂定所經營事業的目標或預期的成果，然後運用管理的法則，盡一切力量，朝着既定目標或預



的成果努力，摒除障礙，及時改正偏差，達成原定目標。因此目標管理即以既定目標作為經營管理的方針，業務發展的指南，而它最主要的特質就如莊克爾(Peter. F. Druker)在其所著「管理的實務」一書所提「在企業中每一人員的貢獻雖有不同，但所有個人的貢獻必須趨向共同的目的，一切努力必須朝着同一的方向，沒有隔閡(gaps)，沒有磨擦(Frictions)，沒有重複的努力(duplication of efforts)」。

目標結構

「目標管理」的目的在於達成目標，須依靠組織的努力，故企業組織中各部門目標的歸屬，應為達成目標最重要的一環；目標有了完善的結構，可使企業在朝向目標邁進時不致磨擦及衝突，所以高階層目標必須代表一個組織的總目標，中層各部門的目標則代表為執行整體目標而行分工所應完成的希望，基層各部門的目標必須代表為貫徹中層部門所期望的各項成果，基層作業單位內個人工作的目標，必須為完成上項成果的基本要素。如此一個網形的結構綜合起來，則是整個目標的結構。每一成員目標完成的集合即為整體目標的達成。

綜合上述，即說明企業必須有整體目標，各級單位為達成總目標，更要有其個體目標，其結構一如網狀，其圖形如下(附圖一)

- A：整體目標(Overall Objective)
- B：高階層目標(Departmental Objective)
- C：中間層目標(Group Objective)
- D：基層單位目標(Unite Objective)
- E：個人工作目標(Individual Objective)

目標結構固然重要，可是目標內容更為目標能否完成的關鍵；故在決定目標時，應衡量客觀環境與考慮自我主觀的能力，然後再訂定目標，而在此過程必然會遭遇許多困難，如客觀環境影響的輕重問題，對於這些問題的解決，通常採取(1)思維創造的處理(Process of creative thinking)(2)決策的處理(Process of decision making)(3)其他科學方法，目標選擇與訂定，必須先經過調查，實驗分析與理解，並且須循以下原則：

- (1)所有目標必須具體、明確，並有詳細說明。
- (2)目標範圍必須適中。
- (3)應以目標重要程度，區分等級。
- (4)目標應具彈性。

以上說明，即可給予吾們一種概念，即組織內目標體系的建立，在縱的方面，須做到脈絡一貫；橫的方面，必須休戚相關。

目標訂定在於使組織活動有所遵循，藉各項管理手段，以達成企業經營將本求利的目的，故管理手段為經營者必須講求，唯以高明精密的管理程序，乃能使組織發揮整體力量，以同一目標追求發展與進步。

管理程序包括下列：

- (1)計劃 [Planning]
- (2)組織 [Organizing]
- (3)控制 [Controlling]
- (4)評價 [Valuing]

此四項乃成一系列，根據目標擬定計劃，再依據計劃的內容，交與各部門，使之發揮組織的人力物力以執行。但唯恐造成執行上的偏差，必須隨時加以控制，使組織在執行時能朝着既定目標邁進。當執行完畢時，須對整體的目標作一評價，確定其是否達成目標，若未能達成目標，則須分析其原因，並追蹤責任歸屬，以為日後改進之參考。

計劃

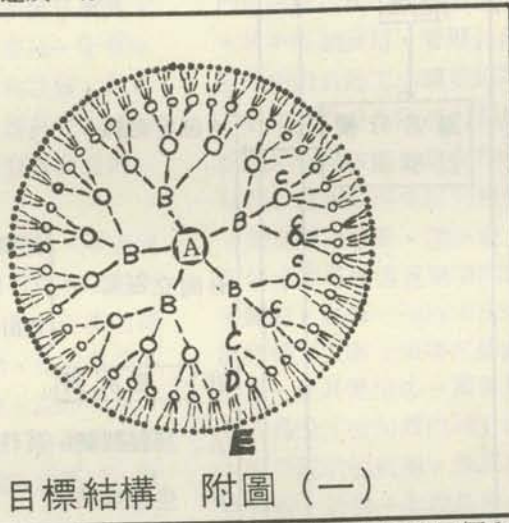
計劃即是達成目標和貫徹策略的行動方案，所以計劃是管理的根本。台灣藥廠，多數沒有一套完整的計劃，作為廠方營運指南，而造成今日藥界混亂的情形，故計劃的建立，實為規劃經營第一要義。而完整的計劃，應包含以下的特性。

- (一)適應性 能適應環境
- (二)整體性 能顧全大局
- (三)繼續性 能隨時改進
- (四)可行性 能順利實施
- (五)普及性 能完整周密
- (六)時間性 能把握時數

企業中必須實行的計劃，真是千頭萬緒。藥廠有負責開發新藥的職責，計劃更應週密。欲投資的要有建廠計劃；財務管理須有財務計劃；藥廠以生產銷售為主，故更要有詳密的生產銷售計劃。茲將各目標及計劃及其關係，以一流程表之，並討論如下：

(一) 財務計劃

財務管理為藥廠經營最重要的一環；處理的良窳，關係其他部門發展。公司業務不論多繁盛，若無優良精確財務處理，則無衡量盈虧的依據，公司業績更無法明確標示



目標結構 附圖 (一)

品市場有季節變動。每年四月至十一月為旺季，十一月至三月為淡季，在淡季之內又包括年關，往往商場會緊收銀根，現金的流動情形較差；所以對預算的編製，我們以採每季編製，以應事實需要，使預算本身更合實用，以下將對費用預算、現金預算作簡略說明。

一、費用預算

費用預算的目的在預測藥廠經營所發生的費用，可分為直接人工、直接材料、間接費用（即廠務費用，推銷費用與管理費用）。未編製之前對下一年度營業利益額，作一估計以為編制預算的依據，所謂預算利益額即根據銷售預算算出的預計銷售收益，與預算費用之差加減存貨減少或增加額；根據預計利益額大小決定藥廠在這一年度中，以多少費用致於生產推銷管理能達到預算利益額。假若初步估計顯示利益不足，則在編列預算時，應研究各種可能方法以節約費用，此為費用預算控制藥廠經營利益的一種功能。

一般決定費用預算的原則，是就已往的經驗，考慮現狀酌加調整，以適應未來的生產計劃。所謂考慮現狀即對預期工資率、物價、生產方法、生產程序、社會經濟結構加以考慮其對費用支出的影響。要特別指出，整個藥廠生產計劃的擬定應以整個公司經營活動為對象，並非專以某種藥品生產為主，因為若專以某種藥品製定，會影響全體企業生產成本的分配。造成某些藥品生產成本的不足，實非費用預算編製的目的。

編製費用預算的方法

(一)直接人工費用：可按直接人工薪金或人工時間分配，究以何種單位編制，視藥廠會計制度而定。若以前者編製整體預算，更須按部門編列，因按部門編列，當預算送達時，主管可以決定下一年度的雇用政策，事實上預算與實際發生額之間難免有差異，差異原因(1)人工實際工作與預算發生差異。(2)工資率發生變化，故採用標準成本會計，則會使此項預算更能接近事實，更正確。

(二)直接材料費用：為購買生產直接材料而編列此項預算，因材料價格隨市場商情變動，前期購料總額並非本期預算，故年度結束時，每需重訂標準以供下年度採用，使費用得到控制，而原料品質數量均能合乎生產計劃的要求。在訂定標準時，應參考工廠工作記錄，並考慮其他市場的情形，社會經濟結構及國家經濟政策等因素。例如政府為發展台灣製藥特別的降低製藥原料 [Antibiotic, Sulfa drug, Antipyretic 等45種] 的進口稅率，由20%降低為4%，在編列原料預算當然必將標準降低，又如最近國際貨幣制度的改變，均應詳加考慮確信其對原料輸入的影響，再決定下年度的標準。

(三)間接費用：間接費用乃指非直接用於產品的費用，即廠務費用，推銷費用、管理費用等非直接用於產品，而

是將原料製成產品，再由產品運輸至市場，形成其市場價格，除直接參與製作的人工成本，及所用的原料成本外，一切的花費均稱之為間接成本，一般在編列間接費用，為便利上分為一般費用與部門費用。

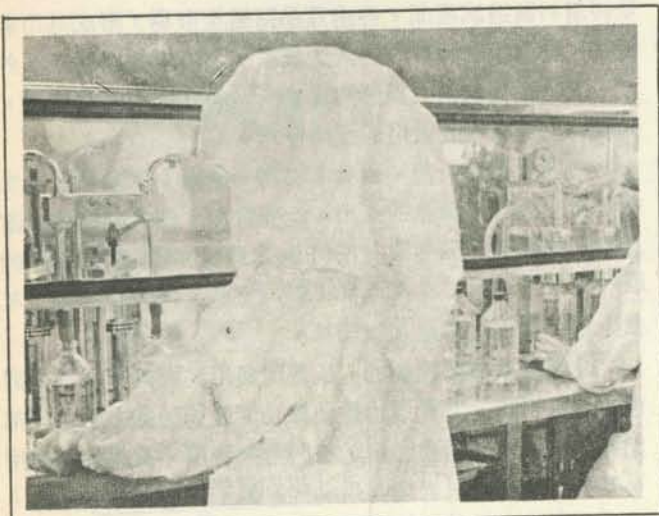
一般費用為折舊、租金、稅捐、保險、債券利息、光熱動力、機器設備等的支出。此等費用，僅受藥廠決策當局政策的影響，只要沒有任何重大政策的變更，預算的編列僅參考過去記錄與生產計劃的特質、費用的變動，大致上都可以相當準確加以預算。

最為困擾最難控制的，是部門費用，因其富有很大彈性，可好可壞，其實這也是預算功能最能發揮之所在。部門費用包括部門廠務費用，部門推銷費用，部門管理費用。其中推銷費用，管理費用、因推銷工作均在廠外進行，每個推銷員的工作環境均不同殊難妄加預算，僅能對廣告、交際費作最高限度的預算；而管理費用多為文書事務，故只須對過去工作狀況作一分析，即可編列出詳細明確的預算。最困難還是部門廠務費用，它包括薪金、間接人工、加班費、旅費、電話費、間接材料、雜項費用。在處理這些預算可能遭遇兩項問題①技術上須據以往經驗預測日後變動。就每一項費用決定其可能發生額及其與生產計劃間關係②人事上須喚起藥廠每一位管理藥師及管理人員的注意，使其覺得此一預算是為他們所編列。避免被認為財務人員是「公司看門狗」的想法。故在技術上應就公司每一帳戶記載的費用，歸成變動、固定和拾級變動三類，以為分析。於每一年度最後一個月估計其可能發生額參考今後生產量之增減、工資率變動、價格變動及其他變動如經營環境再加以調整即可完成預算。在人事上則透過談話、會議和會計教育座談 [Educational Discussions of Accounting] 與藥師、工場管理人員作意識的交流，彼此開誠佈公，使預算編列更能符合實際費用。

二、現金預算

現金預算是在預算下一年度現金收支數額，及期末手存現金。其經常發生銷售預測的收益與現金收入往往有所差異，原因當然在債務人習性與能力。而現金的支出與費用預算所列的數目也有不同；如費用預算中必須有折舊等的帳面費用 [Book expense] 並毋須支付現金，在現金預算中就不必列入，因它僅預測將來可能發生的實際現金收支的情形；現金預算對藥廠經營流動資金的控制是很重要的一環。

現金預算易受客觀因素影響可能發生很大偏差，故為安全起見，編製時應分一年長期預算及一月的短期預算，以短期預算修正長期預算數字上的偏差，向廠方提供較正確的資料。現金預算對資金收入方面，可由手存現金，銷售收益，及可籌措收入 [Optional Cash Receipts] [如抵押貸款] 等三方面考慮，以預測將來的收入金額多少；支出方面可由費用預算中，估計薪金及一般費用的支出，



及費用預算外其他原因的現金支出，如意外支出、訴訟支出等預估將來支出，如此便可編出一套現金預算，若現金預算忽視任何重大的收入及支出，可能就發生資金呆滯浪費或週轉不靈，故現金預算對廠方營運具重大影响，應就各種可能情況詳加考慮作詳密的計劃。

預算祇為藥廠當局，提出以往的經驗和將來的預測，不可迷信於數字的預測，使經營的方略失去原有的靈活性，須知預算所以為許多企業採用，祇要針對過去的事實預測未來的發展，使企業的行動能在預知的情形下進行，不致因毫無準備匆促就事，而不能發生營運困難，所以經營當局對預算，應以信任不固執的態度，求預算能發揮功能。

(二) 建廠計劃

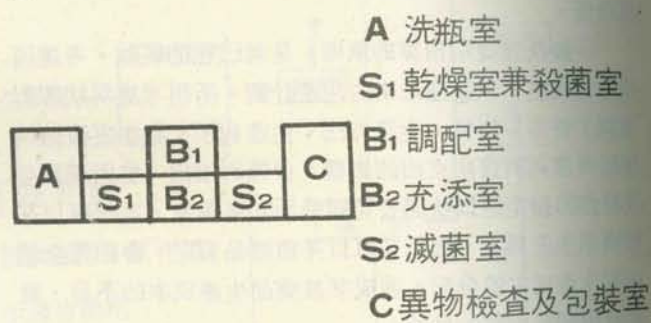
在計劃之初，除了資金籌措外，接著的問題，即為選擇廠址、建設廠房。

A 廠址選擇，對未來發展有重大的影響，應注意幾項問題：1. 交通應便利，使原料供應、藥廠、市場三點能立於均衡，求其運輸的快捷。2. 水源問題，藥廠對水源大小，水質的良窳，必須絕對重視，尤其製造針劑的藥廠，選擇一處水質不好的地方建廠，不但會增加生產成本，甚而增加機器的折舊，是故水的供應，在建廠之初，不能不詳加研討。3. 環境衛生，製藥本來要求是品質，在環境衛生差尤其是空氣污染嚴重地區，要有夠水準藥品生產，必須投入更高的資本，故相權之下，藥廠應設立於環境優幽，空氣良好的所在。4. 勞工來源問題，雖言藥品的製造已邁向機械化，人工還是主體，廠址所在能否有充分的勞力供應值得注意。5. 氣候問題，藥品製造以有機化合物為主，可是常因氣候陰晴，溫度、濕度高低發生變質。為求藥品製造過程、貯藏的安定性，將氣候問題列為考慮。6. 資本問題，往往交通便捷、環境衛生好的地區，地價非常高，而條件低的卻不適於設廠，是以資本多少要投資於建廠，

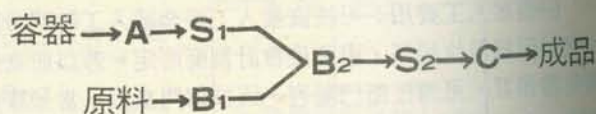
變成固定資本，的確很費思量。7. 地質問題，地質是鹼性或酸性過強，會引起機器損害腐蝕，提高保養費用，故廠址選擇亦應考慮這一點。

B 廠房設計，廠房建設是藥廠投資的固定資產，一經建設完成即須一勞永逸，不能在使用後發生問題，再輕易的修改，故在建築之先的設計，當須注意是否合乎需要，堅固耐用，且要易於擴充；最近歐美廠商更特別注意舒適問題，以提高工作情緒，故易須注意外觀壯麗，內部舒適，不過對藥廠廠房，除上述幾點外，更須考慮廠房的附屬設備：①濕度調節②溫度控制③適度採光④防火設備⑤配合流程。

C 流程問題，因製藥工程在程序上是屬綜合連續程序 (Synthetical Process) 故對原料出產品，對其流程設計是必須注重的。若設計良好，可以節省人力，提高工作效率，以針劑製造為例，若以下圖設計便可減少許多浪費、提高品質。



流程：

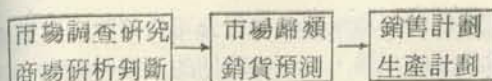


中間過程均在無菌室操作，未曾有任何須用物品離開無菌室，如此可以確保產品品質的優良，若將 A、B 分開為兩操作單元，則中間必有污染可能，增加落入異物的機會，使不良產率增高；由此可見設計時流程問題是必須加以思慮的。

(三) 生產銷售計劃

藥廠經營目的在追求合理利潤，其追求手段在生產與銷售，為達生產與銷售的協調，訂定適當的生產銷售計劃乃成必須。

生產銷售計劃的訂定乃根據銷售預測，此一概念是由銷售的多寡決定生產的數量，以消費者的需求為生產的依據，其理想在增加廠方營運的靈活性與機動性，避免供輸不調，造成存貨過多或訂單太多不能以產品適時供給顧客；是故計劃生產勢必以預測為依歸，擬定計劃的過程應是



先對市場需求的程度作調查，確認那一類藥品須求量大，是否在本廠生產範圍。再就調查結果研究其原因，定該生產的藥品種類數量。同時探討商場上本廠所佔地如何，評判同一藥品其他廠家競爭力如何。更就以前銷售記錄，做一個銷貨預測，估計在此年度的銷售額，及可得的獲利。再據此擬定生產計劃與銷售計劃，作規劃生產銷售，藉此謀求人事的穩定，人工成本的節減，原料與具供應的便利。

在生產計劃中通常是須包括生產時間、數量、產品種類、製造程序、成本計算。為達到適時適量生產以供市場之需，當然先考慮存貨的多寡，因此事先作好存貨預測，定各種產品的存貨週轉率，據此才能擬訂生產時間，決定生產數量。製造程序在生產計劃是產品製造的說明，除製法另有變動，不然只是一種形式。最重要的是成本計算，要確定此次計劃所須直接成本、人工成本、間接成本的總和，由此算出單位成本；藉單位成本可以決定售價。售價的決定並非屬於生產計劃，但售價可以影響銷售，而且銷售又是生產的目的。所以在生產計劃中成本計算是應事先詳加規劃與估計，更就生產而言成本估計可以控制生產過程無謂的浪費。是以成本計算在生產計劃中最為重要。

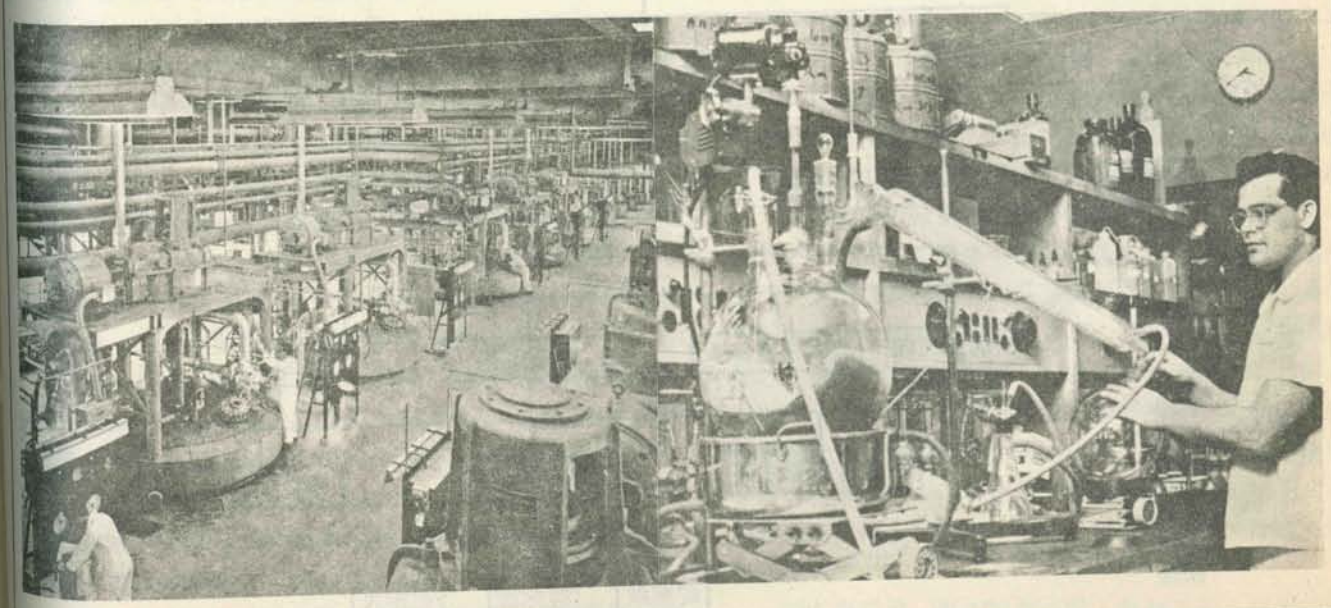
銷售計劃以銷售預算為方略所擬定，決定推銷的方法與路線。在台灣目前的銷售方法不外直線銷售與間接銷售兩種。由於藥品繫於人體健康；更因僅限於病人，使用更須由醫師指示，在擬定推銷計劃是應考慮藥品的特異性，採直線銷售，較能避免過分商業化的推銷，應以藥師說明藥理藥效代替無謂商業廣告；若廣告則應以企業廣告為

之，闡明藥廠設備，品質管制，及研究發展為主，造成醫師對藥廠認識，增加對藥品的信心，為藥品推銷建立良好基礎，此為藥廠廣告利用價值所在。當然若以產成藥為主，則廣告為支持銷售唯一利器，對廣告利用更須小心從事，必求能達信達雅的境界，以維廣告效果。售價的決定在銷售計劃亦為不可缺少的一環。開發期的藥品如新藥，新劑型，則以成本計算為基礎，作高價銷售，以防日後市場出現仿製品，有削價競爭的能力。但台灣目前藥品多屬成熟期，即市面已有相同或相類似的藥品，故在售價的決定應採比價方式，使在銷售時不發生阻礙。能與其他類似的產品競爭。除此之外，另一較被忽視的問題，是推銷人員管理。外務員工作範圍在廠外，並不能隨時受管理人員的指導，工作往往因而被忽略，不能達到廠方預計目標，故管理訓練方案的擬定，責成推銷人員完成工作目標，實為值得考慮的問題。

(四) 研究發展計劃

現代藥廠經營，不是僅在原有藥品作生產，更須就藥品開發作努力。藥品開發為藥廠力爭上游唯一途徑，也是藥廠職責所在，故藥廠應有整套研究開發的計劃。

不過研究開發是件長期投資，未必能收立竿見影之效；例如美國禮來公司為尋求治療白血病的新藥，每年花費數億美元之鉅，並未發現任何絕對療效的藥物。所投資於此的資金不能由產品收回於萬一，但求公司未來發展與供輸新藥的社會使命，它還是作重大的犧牲。經營的方針與精神，實值吾輩欽佩與讚賞。在台灣似乎不可能如禮來這般大手筆，可是在廠方經濟能力範圍之內，可做(1)對原產品質改進研究，探討其安定性(stability)，毒性(toxicity)，副作用(side effect)(2)開發新劑型，劑



型是否適當對藥效影響極大，是故從事藥品劑型的研究，應極具價值。(3)製造技術改進，如何就原處方，改進製造方法，以減低成本，提高藥效；例如市場須求量極大的綜合維他命的製造，使其製造過程減少，降低生產成本，應是很實惠的研究方案。

在研究發展的另一面，包含經營方法的改進研究，諸如人事管理政策，組織權責劃分，使之足以適應經濟，技術的變化。甚而在引進新的經營管理方法之前研究其可行性與技術上的問題，像目標管理，無缺點計劃 (Zero Defect)，品管圈 (Quality Control Circle) 等新的營略思想，是應作詳細研究，擬定預期效果，使實行時，期與設計相符合。

所以在研究發展計劃，要包含技術與管理兩者。目的在使藥廠經營，一方面技術蒸蒸日上，另一方面管理方略更能節節昇高，相互配合，相輔相成，達到經營的合理化與技術化。

組織

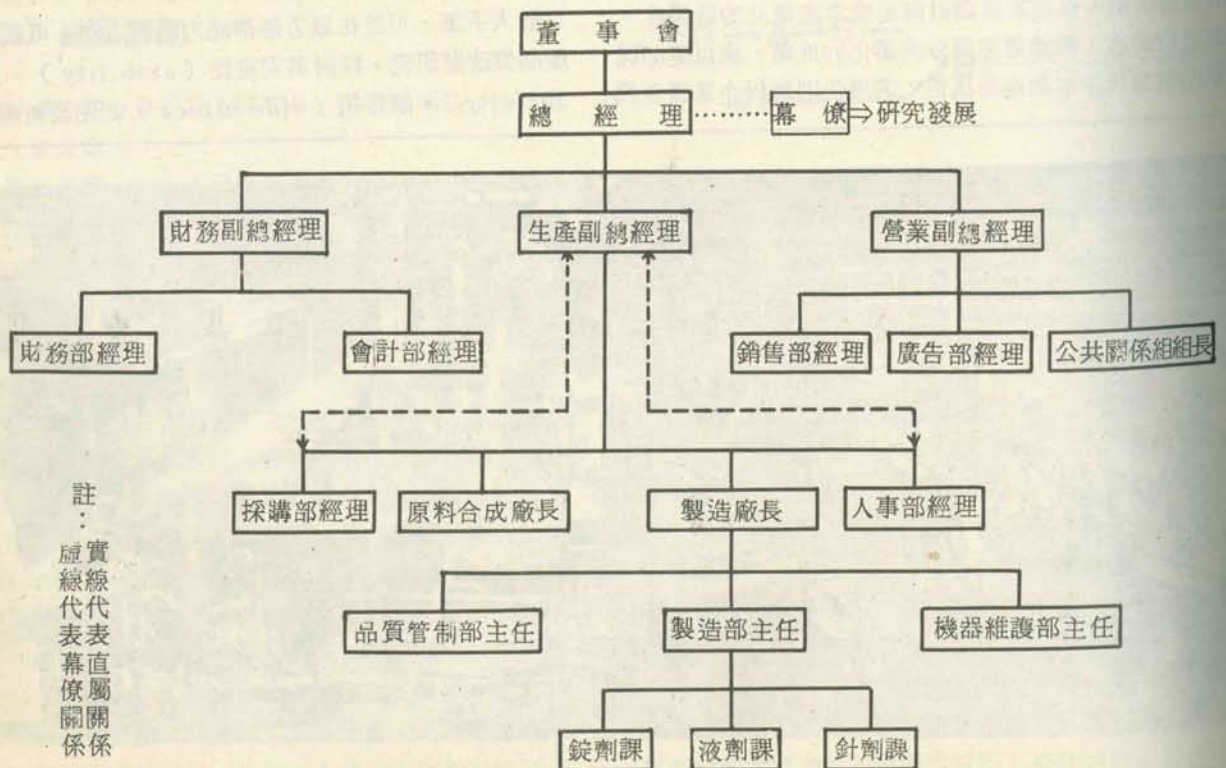
藥廠的目標在製造藥品與銷售，故須研擬各項計劃。要執行計劃，更須有一完整健全的組織，利用組織的糾合，聚集公司每一成員的才能與智慧，發揮整體潛力。此即為組織的功能。求此功能的發揮，當須建立具嚴密性，機

動性，效率性的組織。可是執行公司決策時，難免部門間立場，看法見解相異，產生組織間的磨擦與衝突。就藥廠整體目標言，磨擦與衝突就是浪費。為彼此步調能一致，組織間協調乃是必要。組織乃是眾人聚集而成的骨架，如何使這些成員能在組織引導下，有次序有條理的發揮個人所長，為公司利益作努力，人事管理乃成重要課題；但人並非機器，人格需要培養更需要尊重，要員工能為公司奮鬥不懈即要提高員工的職業自尊，給予精神與物質上的鼓舞，故員工待遇與福利就不容忽視。以下就各項課題，提出我們的看法。

(一)組織型式 就台灣藥廠研討其組織型式，可謂無一定章法。當然每一藥廠有其特殊環境與經營方針，為符合本身需要而建立的組織，本無章法可言，更無求其一致的理由，可是建立組織目的在糾集群力容納智慧，故選擇一項效率高的組織型式，應該是件重要的事。

組織經由型式企管學者研討的結果，在理論上分為直綫式與直綫幕僚式，所謂直綫式，即「每一部門都是獨立完整的個體，和其他部門不相關連；部經理在總經理之下，對他主管部門的所有工作，具有完全指揮的權力。他把工作依照製造程序分配給課組，各課組由課長管理而負責該課所有工作，正如部經理指揮各課組一樣……；而工作的協調僅由總經理負責」；而直綫幕僚式的組織，僅在改善部門間的協調，減少單位主管的權責，加重部門職工的

企業化藥廠組織略圖附圖 (四)



權力，故表面上看來，兩者很難區分，不過像前者的型式，在藥廠很少，其他企業亦然。一般多採取後者，加強分屬負責及協調聯絡，藉以強化組織，健全組織，因此將以一藥廠組織略圖說明部門間幕僚關係。

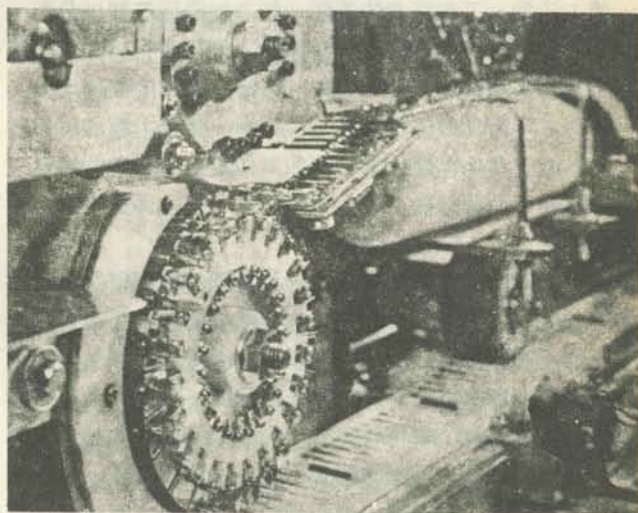
如圖總經理下設研究發展，公共關係均屬幕僚，僅對總經理提供專業知識，佐理或協助主管順利完成其任務。例如研究發展的專家可向總經理提出那一類藥品，對市場的發展力很強，希望總經理在擬定生產決策時，加以注意；却不能命令生產部生產該類藥品。因為研究發展僅是總經理的幕僚，是為發揮專家分工，減輕主管責任而設立的。在上圖另一幕僚關係：即生產部下的採購與人事，亦如研究開發之於總經理，僅對生產經理提出採購原料的資料與人事管理的情形，供其決定貫徹目標的計劃，並不能對廠長有任何指示，原因亦是，僅負責供輸意見，在佐理主管執行業務。綜而言之；直線幕僚式組織不但保留直線式指揮統一的優點，更有橫連繫的功能，使各部門均得適當督導與照顧，對公司業務更能提高效率，俾益公司發展，是故現代企業均採用直線幕僚式，藥廠之企業化更須採用這種效率高富彈性的組織形式。

(二)組織協調與意見溝通 組織是人聚成的骨架，人與人共事難免意見相左而磨擦，而由人操縱的組織部門亦會因工作而衝突；為保持整體和諧，求得彼此密切合作以完成共同一致的目標，組織協調絕對是必要的。

協調是人與人，部門與部門調和的工作。對於人，要求興趣提高，效率增加；對於事，要求目標達成，故協調工作可分為橫的協調與縱的協調，及正式組織與非正式組織的協調。橫的協調，其作用要使部門間目標一致，步調相同，藉團體精神的發揮，對企業組織作無衝突無磨擦的努力，故橫的協調在組織作業中應屬最重要；例如生產與銷售，銷售部門為增加銷售額希望增產，以免喪失現有銷售的機會，而生產部門則礙於現有的人力，設備，無法實現銷售部門要求的產量，如此便發生部門間的衝突，而橫的協調就要在此發生功能，既要不喪失銷售機會，又要使生產計劃與之配合；若協調不成功，則由總經理全權裁決；又如，財務部要求生產部降低生產成本，可是生產部門則認為降低成本無法生產合乎標準的藥品，因而影響公司信譽，且為害國民健康，為不道德之舉，因此財務與生產兩部的衝突，就須要以公司目標利益為重，開誠佈公，彼此協調，尋求合理解決，以維整體的團結與合作。

縱的協調目的在上下意見溝通，使公司了解員工的怨苦，情緒不佳的原因，甚而公司業務為何不能如期推展等問題，同時使員工認識公司的作為是以公司目標為根據，以同仁的福利為依歸，進一步要求同仁合作與支持；因為團隊精神的發揮，在於組織中每一分子能相互瞭解與彼此體諒，縱的協調即在促進主管與屬員的瞭解與體諒。

正式組織與非正式組織的協調，所謂正式組織就是前



面所談的組織，而非正式組織是存在於正式組織的分子，因看法思想相近聚集的非正式集團，常是抱怨與不滿的小集團；組織是由人組成的骨架，人的作為代表整體組織動向，由人聚集的非正式組織常也會影響正式組織的效率，故應正視兩者存在關係，瞭解這許多非正式組織，為什麼抱怨，不滿；是否因公司昇遷獎勵制度有何不平，或其中有特別不合作的員工。總而言之，觀察瞭解是協調這種衝突的必要手段，但處理時，必須注意一個原則：利用人性求生存、求安全、求合群、追求榮譽的慾望，激勵他們，使成員在工作中求得滿足。因為員工唯有責任感的建立與自尊心的被尊重，才可能很和諧處於組織中，則正式組織與非正式組織才能協調，效率才能因而提高，目標亦能得以達成。

(三)人事管理 誠如前面所說，組織是眾人聚集的骨架

，如何使這些人在目標指導下，共同一致完成實為經營者所面臨最艱鉅的工作，尤其每一員工程度良莠不齊，而要他們在一起共事，更非確立一套完整制度不為功。確立制度必先研析管理的功能，以免建立的制度與公司營運的目標相抵觸，其功能應具(1)能提高工作情緒，發揮勞動潛力。(2)減少人力浪費，增加企業利潤。(3)協調勞資關係，安定社會秩序。欲達這些功能，主事當局在動機上，不祇是維護勞資雙方利益，更要協助國家經建發展，保障社會安全。如此人事管理才可謂臻於理想。

不過單就目目前台灣藥廠經營，(1)(2)項功能應是最重要。因為企業投資不外追求利潤，而使員工情緒提高，減少人力浪費，誠為管理必要所在，故在方法上，吾人要以科學的，理性的來處理這些問題。

談到建立制度，即要依據職權職責，確立工作評價，以資考核。因此對職權職責的分析是建立人事管理措施必要的工作。按其工作時所須知識、技巧、經驗、精密程度、體力活動、工作所負的責任、智力的應用等加以分析、確立其工作在藥廠的價值，而作成工作說明書及工作規範，以為員工在選用訓練、考核、昇遷、獎懲的依據；另一方面廠方可因其價值決定其工作報酬，除此主觀的評價外，尚需考慮其他客觀因素；諸如其他藥廠或企業的情形、物價波動、消費指數…等，再作決定，以達穩定人事的管理原則。

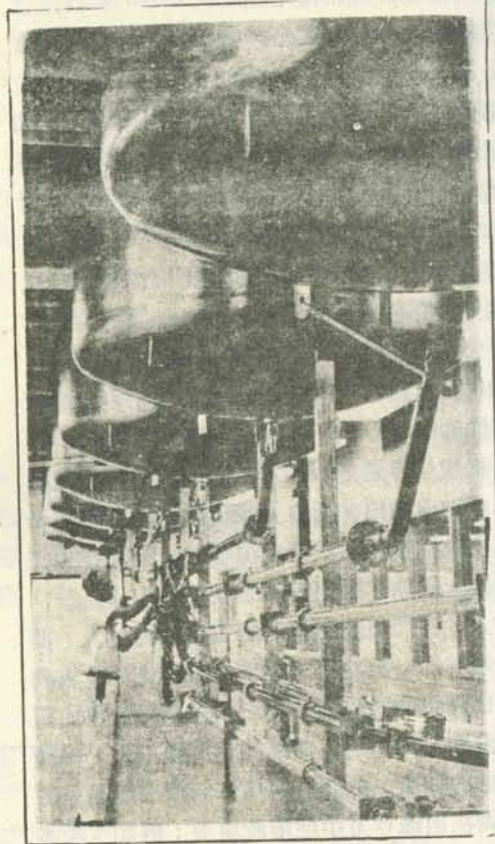
在一連串的人事制度中，當以員工的甄選與訓練，最值得考慮與注意，因為公司未來發展全繫於員工素質高低，及能否適才適所，故選用時須特別慎重，寧缺勿濫，尤其是藥廠中貢獻技術與理論主流的藥師，品管人員，研究員，市場開拓員，舉用時更應要求較高的標準。另一值得注意的訓練問題，因廠內職工，長期在廠內工作，知識與見解難免為工作所困限，得不到應有的長進，為求提高員工素質，在職訓練乃是必需。而對於新舉用的員工，為使其在短期間能適應工作，避免無謂的嘗試錯誤，減少因錯誤的損失，職前訓練更是絕對需要；尤其基層工作人員，職前訓練更需充分。

人事管理的功能，在於提高工作情緒發揮勞動潛力，欲求功能的發揮，對員工須加以精神的鼓舞與物質的獎勵，故員工福利，需要考慮。它包括(1)便利工作的設施，如餐廳、交通車(2)改善生活設施，如員工住宅、供銷部、勞工保險(3)增進智能設施，如圖書館、閱覽室(4)促進康樂設施，如醫務室、俱樂部、體育活動。這些措施未必每一藥廠都可能，但主事者為提高人員情緒，為公司利益長遠打算，應儘可能的為員工謀福利。

控制

任何計劃在執行時，因許多因素可影響計劃的推行，

使作為發生偏差，故為保證執行成果與設計方案相符，在執行過程須要控制，隨時糾正偏差。廣義上，就整個藥廠經營目標，需要在總經理之下設置控制委員會，由各單位主管及專家共同組成，隨時對全體目標實行情形檢討，務求整體目標確實能指引較低層目標，進而要求達成。狹義的控制則是各部門控制執行計劃的偏差；包括財務部門的成本控制，營業部門的銷售控制，及生產部門的生產控制

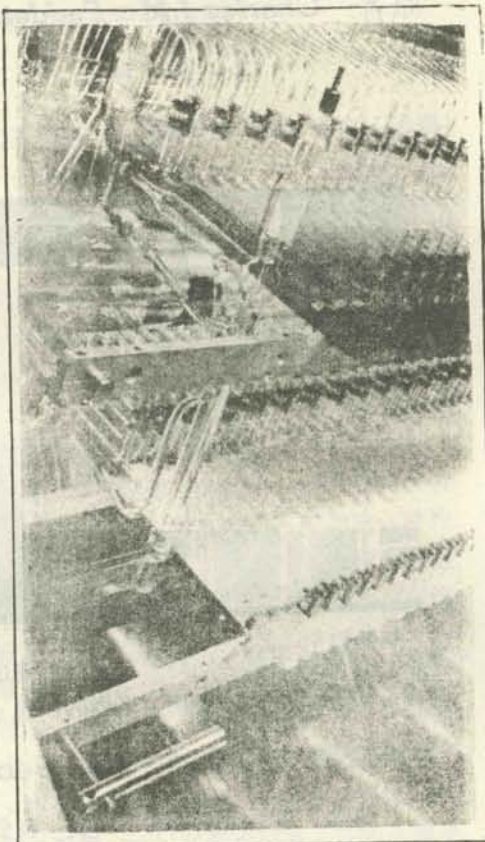


。成本控制的目的是以較低的成本支出，發生同樣成果，而以控制手段企求其降低；今日台灣藥廠眾多，祇能以較低的成本來生產及推銷，在市場競爭力自然提高，廠方的利潤當然也會增加，是故成本控制應是本省製藥廠，刻不容緩的工作。而成本控制主要工作在控制，前面所提費用支出（成本支出）中的直接人工成本（工資）、直接材料成本、及間接成本（廠務、推銷、管理等費）；使用的資料是資產負債表，損益表，收支平衡圖，以之分析各項支出對公司營運是否必要，要求在合情合理下，作可能的節儉。但實行成本控制，有項原則必須注意所花費用不能太多，因實行成本控制在於減低成本，若費用太高，則未收其利先蒙其害，得不償失；故必要求以最少花費，減少更多成本。

銷貨控制主要目標，是依據銷貨預測，適時掌握時機，確保市場。近來台灣藥廠常發生，推銷出去的藥品，被堆積在藥房或藥局，並沒有銷售到使用者，這就是沒有追

踪控制的結果，故銷售控制應對銷售額與實收銷售金額作比較，了解藥品在市場之潛力，以達銷售生產平衡的最高原則。

在所有控制中當以生產控制最為重要，因為藥廠主要生產藥品。藥品品質、數量、種類假若不能合乎原來設計，無論銷售及成本如何控制，均達不到預期的利潤，由此可知生產控制的重要性。生產控制是就對生產過程的原料



品質、半成品品質、成品品質、生產過程、時間、數量、種類加以控制。因其生產程序的控制，吾人可由成品品質的控制得到預期效果，故以下將以物料控制、品質管制、時間、數量、種類控制，提出我們的看法：

(一)物料控制 藥品原料必須於進廠時，檢驗其力價 (potency)、純度 (purity)，合乎標準時才能編號進倉、於倉庫保存時更應注意保存方法、時間、數量、及分類、確保原料的可用性。因有些原料，若保存不當，會因潮解或化學變化而變質，失去可用性。如此不但增加成本，製造的藥品更不能合乎品質要求；美國食品藥品管理局 (F. D. A) 對藥品的管理，即非常注重藥廠對藥品原料的倉儲管理，主要原因也是在此；所以物料控制是生產控制的第一關，必須加以切實掌握的。

(二)品質管制 為使藥品在生產過程，均能確實按照既定標準來製造 實行品質是必須的，可是單以事後的品質檢驗，確認品質的優劣，作為品質的手段，乃是消極，被動的品質觀念。如今品質的積極意義，是主動尋找劣質品

的原因，進而防止其發生。針對這一點，在美國及日本的製造企業設計一些具有廣義品質的方法，即實行於美國防工業的無缺點計劃 (Zero Defect) 及日本製造業的品質管圈 (Q. C. Circle)，它們都具有共同的特點，即要喚起員工的榮譽心與責任感，求工作時能減少錯誤，進而自動改進錯誤；藥品對於人體影響極大，因工作錯誤而產生的劣質藥品，若流入市場，非但喪害國民健康，公司更要蒙受損失，若能採取這種主動的品質方法，再輔以被動品質檢驗則劣質藥品的產率自會降至最低可能。

(三)時間數量種類控制 此項控制純粹為配合銷售要求，期能在最適當時間，生產適當的數量及種類，供應市場需要，而不喪失銷售機會，這是控制的目的。故「製造命令」的下達為此項控制的主要關鍵，根據計劃、銷售量、及存貨量作適時指示，使製造部能在定期內製造，符合銷售部須要。若此項控制作得好，產銷衝突問題，必因而得到協調。

以上就藥廠經營各項事體，作概略說明，由計劃組織乃至控制，目的在說明藥廠一切作為，須有詳密計劃，再藉組織有力的推行，以最經濟的生產手段，最有效的推銷方略，取得最合理的利潤。

後言

以一個學生而大言不慚地談，既非本科，又無經驗的經營，實在有點不自量力；然而，本文的策劃完稿，完全是本著學習的態度，儘可能地收集、整理資料而已！我們只是要試著指出：一個藥師，置身在有計劃有組織的企業化藥廠裡，如果本身欠缺經濟學、企管學、社會學的知識，則不過是大企業裡的一個螺絲釘爾爾！無法擔當經營者的大任！

這是我們的心願，盼望此文確能帶來這項體認！

本文的完成承蒙師長及校友指導鼓勵甚多，尤其輔大李雅瑩，廖璧華兩位老師，由事前資料收集到完稿批閱，給我們許多的指導與砥礪，在此我們要誠心的說聲謝謝！

參考書籍

1. 台灣醫藥總覽 1972 醫藥新聞社出版
2. 有效的經營者 1972 游來乾等譯
3. 動態企業管學 1972 潘鈺甲 鮑爾一譯
4. 企業管理概要 1966 張振宇著
5. 無缺點計劃 1972 杜武志譯
6. 每週談片 1972 許鴻源著
7. 生產管理學 1972 劉一忠
8. 實業世界 1972 共12期
9. 企業組織與管理 任維鈞著