

# 四十年來我國商業經營發展趨勢及人才培訓之檢討與展望

吳慶堂

## 壹、前言

我國的經濟發展，自民國四十二年的第一期四年經濟建設計畫實施以來，在政策的引導、政治社會的穩定以及優秀人力的投入等等諸多因素的配合之下，已經在這個天然資源普遍缺乏的海島上，創造了足以跨耀世人的經濟發展奇蹟，從經濟上的統計數字來看，每人國民生產毛額由民國四十一年的一九六美元提高至八十年代的八八一五美元，成為世界上高所得國家之一，對外貿易總額亦由民國四十一年的一億二億美元躍升為八十年的一、三九七億美元，位居世界第十二大貿易國。從社會指標來看，我們也可以發現我國所追求的經濟發展，其目的係建立在提升國民生活福祉上，例如學齡兒童就學率由民國四十二年約八四%，已經提升到八十年代的九九·九%，國民中學就學率亦由同時期的三四·八五%提高至九九·二八%；又如傳染病的控制，其每十萬人死亡數

字更由民國四十二年的三·二人降至八十年代的〇·〇三人，充份顯示國人已經從經濟發展的過程中，享受了基本生活的品質提升。

一九七三年丹尼貝爾曾經說過：「如果工業社會是由決定生活水準的商品數量來界定，則後工業社會就是由服務水準及生活品質來界定。」事實上，丹尼貝爾的這一句話道出了商業（或服務業）在追求國民生活品質目標上的重要性，檢討台灣地區在過去四十年的發展，雖然在經濟成就表面上我們有了相當程度的數量提高，但在生活品質上則有待努力之處仍多，這些均與過去的政策方向有很大的關連性。基於追求經濟發展之目標在於提升國民生活福祉，而國民生活品質之提升又與商業發展關係密切，因此，本文擬從過去四十年來經濟發展的歷程中，探討台灣地區的商業發展，並從經濟政策規畫過程討論商業受到重視的程度，最後則希望擬出台灣地區未來的商業政策，其內涵則包括人才培訓等方面，

並期能為我國的商業擬出一套朝向健康化、健全化的發展方向。

## 貳、我國的經濟發展策略概覽

商業是總體經濟之一環，在討論商業發展之前，必需先對總體經濟發展作概梗之介紹，同時亦藉此背景分析，得以瞭解商業部門可能獲得的資源。

台灣地區的經濟發展，似乎仍然是建立在工業發展的基礎上，也就是說，在策略的運用上，著重在建立生產體系，雖然此項生產體系可以向上帶動農業部門的發展以及引導下游分配系統的建立，但在基本原理上，這些工業體系的上游與下游產業，仍然是以滿足工業部門為其發展之目的。這種以工業部門為主導的經濟發展策略，事實上亦可由工業發展的過程中，得以瞭解部門產業的所謂主從關係，茲以三個發展階段來探討。

### 一、第一階段進口替代期

民國四〇年代，台灣地區由於缺乏資本與技術，自然資源又極為貧乏，大部分民生必需品均仰賴進口，造成國際收支的鉅額逆差。生產資源中唯一較為豐富者為普通勞動力，於是政府乃決定先發展生產規模不大，所需資本不多，勞工技術要求不高，建廠期間較短的勞力密集產業，以替代進

口，一方面供應國內需求、創造就業機會，另一方面則藉以減少外匯消耗，平衡國際收支。

### 二、出口擴張期

民國四〇年代後期，勞力密集產品的國內市場已達飽和，為促使工業之持續成長，必需轉而發展第二階段進口替代，即建立重、化工業。然而，發展此等重、化工業，不僅需要投資大、技術高以及大量進口機器設備，而且亦需要足夠的國內市場，始能維持適切的生產規模。政府衡諸當時之客觀環境不具備此種工業之發展能力，乃改採勞力密集產品之出口擴張策略。此即所謂的「逆向整合發展策略」，即先利用已有的充沛勞力，進口原料及中間產品，擴大加工產業、拓展外銷，以擴大生產規模、採用現代化生產方法，培養技術、提高所得、累積資本、增加就業及擴大國內需求，以為重化工業的發展鋪路。在逆向整合發展策略下，台灣的紡織品、塑膠製品、橡膠製品、合板及木製品以及家電產品等輕工業產品，自民國五〇年開始迅速擴張外銷，而在五〇年代中期以後，電子工業也快速建立，並展開大量外銷。

### 三、第二階段進口替代與出口擴張期

民國五〇年代末期，由於出口的高度增加，帶動經濟的快速發展，所得與儲蓄的不斷提高，國內資金已累積到相當

程度，技術水準亦因經驗的累積而不斷提升，同時，國內勞工密集產業所需的中間原料及零組件數量，亦已足以支持在國內建立合於經濟規模之原料與中間產品工業，於是在民國六〇年代開始，政府即積極推動重化工業的發展，並進一步發展技術密集產業如電子、資訊、電機及機械工業，這也就是所謂的第三階段進口替代與出口擴張期。事實上，第二階段的進口替代與出口擴張策略，發展重點為技術與知識密集產業，其發展內涵可能因產品的生命週期而有所更替，但策略所追求之重點則始終如一，並且延續到目前。

### 叁、我國商業經營之發展趨勢

基本上，商業在國民經濟體系中扮演著生產與消費的中介角色，自古以來，只要是承平時代，商業均能在消費需求的自然引導下，獲得相當程度的發展，更何況是政府遷台四十餘年來，一方面是專業分工使得國內商業充分扮演中介與分配角色，另一方面則是藉出口擴張以帶動經濟發展的產業政策，不但蘊育了許多極為優秀的國際商業人才，同時亦藉著這些日益蓬勃的國際商業活動，將國內製造業與國際資源市場以及消費市場密切結合。因此，儘管在過去四十年來，政府並未在產業政策上特別強調商業的發展，但在市場機能的充分發揮之下，我國的商業卻也呈現蓬勃的朝氣，從產業結構來看，民國四十一年國內生產毛額，狹義的商業部門

佔了一七·八六%，包含金融保險與工商服務在內的廣義商業則佔了二七·四一%，民國八十年，狹義的商業部門雖只佔一五·六〇%，但廣義的商業部門則佔了三四·八六%（詳見表一）；以從業人員所佔比率來看，民國四十一年狹義的商業部門佔了總就業人口的一〇·九二%，包含金融保險與工商服務在內的廣義商業部門則佔了一〇·九三%，到了民國八十年，狹義的商業部門佔了二〇·四四%，廣義的商業部門則佔了二四·七一%（詳見表二）。事實上，從上述商業發展上的一些統計數據，我們亦可以將四十年來的商業發展趨勢歸納為：

#### 一、從向外導向發展到內需導向

檢討台灣地區四十年來的經濟發展，我們似乎可以發現我們的經濟政策都是偏向於藉進出口貿易的成長來帶動經濟成長，尤其是製造業方面，自始至終幾乎可以說是為了出口的競爭力而努力，而所謂的商業發展也都著重在進出口商業活動上，甚至在大專聯考的志願卡或大專院校科系設立上也都以國際貿易為首。這種向外導向的經濟政策可以從貿易依存度得知端倪，民國四十一年進出口貿易總額佔GNP的比重為一八·一〇%、民國五十年增至二九·五六%、民國六十年為五九·二五%、民國六十九年達到九五·六一%的高峰，然後轉趨下降，民國七十五年降至八二·八五%、八

表一 我國商業佔GDP之比率之變動情況

| 年   | 產值 | GDP<br>(百萬元) | 商 業     |       | * 廣義商業    |       |
|-----|----|--------------|---------|-------|-----------|-------|
|     |    |              | 百萬元     | %     | 百萬元       | %     |
| 四十一 |    | 一三、二五一       | 三〇八一    | 一七·八六 | 四、七二九     | 二七·四一 |
| 五十  |    | 七〇、〇四三       | 一一、二〇五  | 一六·〇〇 | 一七、三五八    | 二四·七八 |
| 五十五 |    | 一二六、〇二二      | 一九、三六〇  | 一五·三六 | 三〇、九〇八    | 二四·五三 |
| 六十  |    | 二六三、六七六      | 三八、二五八  | 一四·五一 | 六三、六〇七    | 二四·一二 |
| 六十五 |    | 七〇七、七一〇      | 八八、二九二  | 一二·四八 | 一六二、四七四   | 二二·九六 |
| 七十  |    | 一、七七三、九三一    | 二四〇、二四三 | 一三·五四 | 四八四、八九五   | 二七·三三 |
| 七十一 |    | 一、八九九、九七一    | 二五八、九三七 | 一三·六三 | 五一九、九八〇   | 二七·三七 |
| 七十二 |    | 二、一〇〇、〇〇五    | 二八〇、三四九 | 一三·三五 | 五五五、九一七   | 二六·四七 |
| 七十三 |    | 二、三四三、〇七八    | 三一六、二六二 | 一三·五〇 | 六二八、一九七   | 二六·八一 |
| 七十四 |    | 二、四七三、七八六    | 三四〇、五六一 | 一三·七七 | 六八一、七八八   | 二七·五六 |
| 七十五 |    | 二、八五五、一八〇    | 四〇二、六四〇 | 一四·一〇 | 七七五、七二二   | 二七·一七 |
| 七十六 |    | 三、二二二、九九三    | 四五二、三三二 | 一四·〇三 | 九〇二、一一七   | 二七·九九 |
| 七十七 |    | 三、四九六、九五二    | 五〇〇、八七一 | 一四·三二 | 一、〇四九、五九四 | 三〇·〇一 |
| 七十八 |    | 三、八七八、五四七    | 五六六、八七六 | 一四·六二 | 一、二六一、一八三 | 三二·五二 |
| 七十九 |    | 四、二二二、〇〇四    | 六四九、二七五 | 一五·三八 | 一、四四七、一四八 | 三四·二八 |
| 八十  |    | 四、七二二、四六四    | 七三五、一七七 | 一五·六〇 | 一、六四三、〇二二 | 三四·八七 |

資料來源：行政院經建會之「Taiwan Statistical Data Book、一九九二」

\* 包括商業、金融、保險與工商服務業

表二 商業部門就業人口變動

| 年   | 總就業人口<br>(千人) | 商 業   |       | * 廣義的商業 |       |
|-----|---------------|-------|-------|---------|-------|
|     |               | (千人)  | (%)   | (千人)    | (%)   |
| 四十  | 七八一           | 三二二   | 三九・九五 | 三二六     | 四〇・四六 |
| 四十五 | 八九七           | 三一五   | 三五・一二 | 三二八     | 三六・五七 |
| 五十  | 一、〇二六         | 三四七   | 三三・八二 | 三七五     | 三六・五五 |
| 五十五 | 一、二五〇         | 四一七   | 三三・三六 | 四六〇     | 三六・八〇 |
| 六十  | 一、六五六         | 六三二   | 三八・一六 | 七〇二     | 四二・三九 |
| 六十五 | 一、九六四         | 七七七   | 三九・五六 | 八七一     | 四四・三五 |
| 七十  | 六、六七二         | 一、一〇七 | 一六・五九 | 一、二六〇   | 二・二九  |
| 七十一 | 六、八一—         | 一、一五八 | 一七・〇〇 | 一、三二四   | 二・四四  |
| 七十二 | 七、〇七〇         | 一、二二九 | 一七・三八 | 一、四〇三   | 二・四六  |
| 七十三 | 七、三〇八         | 一、二八〇 | 一七・五二 | 一、四六二   | 二・四九  |
| 七十四 | 七、四二八         | 一、三三六 | 一七・九八 | 一、五二六   | 二・五六  |
| 七十五 | 七、八三三         | 一、三八二 | 一七・八八 | 一、五九四   | 二・七四  |
| 七十六 | 八、〇二二         | 一、四三五 | 一七・八九 | 一、六六四   | 二・八六  |
| 七十七 | 八、一〇八         | 一、五三九 | 一八・九九 | 一、八〇八   | 三・三二  |
| 七十八 | 八、二五八         | 一、六一三 | 一九・五三 | 一、九二三   | 三・七六  |
| 七十九 | 八、二八三         | 一、六三〇 | 一九・六八 | 一、九八五   | 四・二八  |
| 八十  | 八、四三九         | 一、七二五 | 二〇・四五 | 二、〇八五   | 四・二七  |

資料來源：行政院主計處「人力資源調查統計年報，八十年」

\* 全表一

十年則爲七七·一二%；以出口值佔GNP的比重來看，民國四十一年爲六·九三%、民國五十年爲一一·一四

表三 進出口貿易與國內商業活動比較

| 年   | 項目    |       | 進出口佔GNP比重% |       | 商業佔GDP比重% |
|-----|-------|-------|------------|-------|-----------|
|     | 進     | 出     | 合          | 計     |           |
| 四十一 | 一四·六九 | 八·五一  | 二三·二〇      | 一七·八六 |           |
| 五十  | 一八·四三 | 一一·一七 | 二九·六〇      | 一六·〇〇 |           |
| 五十五 | 一九·八二 | 一七·〇三 | 三六·八五      | 一五·三六 |           |
| 六十  | 二八·〇六 | 三一·二七 | 五九·三三      | 一四·五一 |           |
| 六十五 | 四一·一五 | 四四·一〇 | 八五·二五      | 一二·四八 |           |
| 七十  | 四四·一三 | 四七·〇三 | 九一·一六      | 一三·五四 |           |
| 七十一 | 三八·七六 | 四五·五〇 | 八四·二六      | 一三·六三 |           |
| 七十二 | 三八·七〇 | 四七·八〇 | 八六·五〇      | 一三·三五 |           |
| 七十三 | 三六·七七 | 五〇·八六 | 八七·六三      | 一三·五〇 |           |
| 七十四 | 三一·八八 | 四八·六三 | 八〇·五一      | 一三·七七 |           |
| 七十五 | 三一·三四 | 五一·五一 | 八二·八五      | 一四·一〇 |           |
| 七十六 | 三三·八七 | 五一·九二 | 八五·七九      | 一四·〇三 |           |
| 七十七 | 三九·六九 | 四八·三〇 | 八七·九九      | 一四·三二 |           |
| 七十八 | 三四·九一 | 四四·〇四 | 七八·九五      | 一四·六二 |           |
| 七十九 | 三四·〇一 | 四一·六六 | 七五·六七      | 一五·三八 |           |
| 八十  | 三五·〇一 | 四二·二六 | 七七·二七      | 一五·六〇 |           |

資料來源：全表一

%、民國六十年爲三一·二七%、民國六十九年爲四七·九〇%、民國七十六年更高達五二·〇一%、民國八十年則降至四二·二五%。再比較狹義商業產值佔GDP的比重，它從民國四十一年的一七·八五%一路下降至七十六年的一四·〇三%，然後再逐年增加至七十九年的一五·三八%。八十年的一五·六〇%（詳見表三）；換言之，台灣地區的商業，配合著經濟政策的需要，一直是扮演著拓展國外市場的功能，到了民國七十六年之後，才逐漸轉變爲內需導向。

## 二、從零售逆向發展到建立產銷自主體系

一般而言，所謂最狹義的商業係指零售階段，事實上，人類社會最原始的商業，即起源於滿足最終消費需求的零售階段。台灣地區的國內商業發展，亦大多從零售階段開始，其原因之一爲零售階段具有特殊的地緣關係，也就是說，商人們往往由於某地段人口的集中，而籌資設置滿足當地居民日常生活需求的小型商店，這也就是新社區的住宅，通常把一樓視爲店面的原因，而這些店面也大多爲零售業，零售業的這種地緣性特性，發展成爲目前大型零售業的商圈概念；其原因之二，傳統零售業不需要專業的經營管理知識與技術，同時亦不需要太多的固定投資資金，因此，在設立上較爲容易。隨著國民經濟的活潑，零售業在逐漸擴充營業據點之同時，亦以逆向方式發展自有的發貨倉庫、物流中心，最

後則是建立完整的產銷體系。

零售業在逆向發展過程中，一方面擴大了商業經營的領域，尤其是到了發貨倉庫與物流中心階段，往往需要投入更多的資本設備，業者爲了掌握大規模經濟效果，不但對旗下各零售業者供應貨源，更把觸角延伸到無股權關係的其他零售業者，對於這種現象，我們似乎可以預見未來具有批發性質的物流中心將主控了整個商業的發展。另一方面，它創造了更多的工商服務業，由於發貨倉庫與物流中心的基本特性之一爲市區零售業者的第二倉庫，隨著都市地價的日益高漲，零售業者的庫存將降低至最低程度，爲了適時供貨，則定貨與送貨系統將因而應運而生；同時，發貨倉庫與物流中心每天需處理數量龐大且種類繁多的貨品，也必需建立一套完善的電腦管理系統，這些均爲其他工商服務業創造了更大的發展空間。

### 三、從單純的商品買賣發展到多樣化服務

我國的行業分類系統，將百貨公司、超級市場與量販店歸類爲綜合零售業，而所謂的商業亦僅包括零售、批發、國際貿易與餐飲業，由此可見，傳統所謂的商業，主要係指商品之買賣而已。然而，近年以來，隨著市場競爭的逐漸激烈，商業爲了掌握更多的客源，在經營方式上亦逐漸朝向擴大服務發展，例如百貨公司提供畫廊展示藝術品、提供廣場

供藝文娛樂活動，設置咖啡座供顧客歇腳聊天使得百貨公司不但是購物場所，也成爲休閒娛樂中心；又如盛行一時的便利商店，更將賣點擴大到代收水電費、沖洗照片、辦理快速業務等等，不但成爲明顯的路標，更成爲社區居民的好鄰居；再如傳統的餐飲業只是供應餐點，最近亦逐漸發展到結合KTV、MTV的所謂RTV，客人在用餐之餘亦可高歌一番；事實上，即使傳統零售業如汽車零售業，亦逐漸重視諸如修護保養的售後服務，而將汽車買賣延伸到服務之層面。吾人瞭解服務業存在之原因，主要爲滿足顧客的需求，而顧客需求往往隨著社會結構的轉型、人類價值觀的轉變以及經濟的發展階段而改變，業者爲了滿足顧客的多樣化與多變性之需求，在營業內涵的設計上，總是朝向多元化發展，從而使得服務業展現了「產業界限不明顯」的特性；商業是一項服務業，而零售業又是最接近消費者的服務業，我們似乎可以預見，未來的零售業將不只是賣商品，更可能爲賣各式各樣的服務。

### 四、從自力營生發展到專業經營

工商業發達的一項社會特徵就是受雇者社會的逐漸形成，台灣地區歷經四十年的經濟發展，在經濟結構上，已經從農業經濟蛻變爲工商業經濟社會，當然受雇者社會亦已然成形，根據行政院主計處的人力資源統計，民國四十年，受

私人雇用之就業人口佔總就業人口的二一·八四%，民國六十年之此項比率提高為四〇·二〇%，民國七十年為五一·九二%，民國八十年則再增至五五·六九%。以商業的受雇人員而言，民國七十年為五五八、二四六人，民國七十五年增加為六四九、七九八人，民國八十年再增至七三〇、四七三人，十年之間增加了三〇·八五%，相對於製造業增加率七·三七%，營造業的四·三七%高出了甚多。這項統計比較，一方面顯示商業在最近十年來的普遍發展，成為創造就業機會的重要行業之一；另一方面亦顯示商業的經營方式已經從傳統的自力營生逐漸蛻變為專業經營，也就是說，過去由老闆兼伙計的傳統商業，隨著經濟社會環境的轉變，逐漸擴大經營規模，而需要雇用其他人手，同時，更隨著市場競爭的激烈，而需要雇用專業人員從事專業化的經營。

## 五、從賣方市場經營方式發展到買方市場經營理念

台灣地區的經濟發展初期，一方面由於本身缺乏天然資源，另一方面由於背負著歷史任務，因此，在經濟政策上偏重於國外市場的拓展，我們似乎可以說，一直到民國七〇年代上半年為止，我們的經濟活動一直圍繞著擴大出口、爭取外匯、換取天然資源打轉。在這種施政理念下，對於內需市場上，多少抱持著「抑制消費」的態度，在內需商品的生產

上有所謂「設廠許可」的制度，在民生消費品的進口上亦存在著高關稅、限制進口之現象，如此一來，內需市場幾乎成為賣方市場，只要能夠生產、能夠進口，則必然能夠銷售完盡，消費者幾乎毫無選擇之餘地，賣方既不需從事行銷活動，消費者權益亦被漠視。然而，到了民國七十六年之後，在經濟自由化與國際化的衝擊下，政府一方面放寬進口限制、降低關稅，一方面准許外商在台灣地區設廠與拓展內銷市場，在群雄之競爭壓力下，台灣地區已經逐漸進入買方市場的階段，企業既要從事行銷研究與推出各項行銷策略，更要重視消費者的取向，當然，消費者權益也逐漸受到業界的重視。以百貨公司為例，業者為了吸引更多顧客，不但在賣場風格、傳播流行訊息上不斷求進步，亦經常訓練員工應秉持「顧客第一」的服務態度，甚至成立專責服務部門，這些均顯示業界已經開始調整其經營理念。

## 肆、我國商業發展的檢討

由前述的發展趨勢來看，台灣地區的商業已經逐漸朝著「專業化、人性化、服務化與建立整體行銷體系」方向發展，然而在朝向現代化發展過程中，亦曾面臨一些制度上與經濟因素的問題，除了減緩了現代化的腳步之外，亦出現了一些脫軌之行爲，這些失序脫軌之商業活動，不容否認地，也導致了一些所謂反商情結，茲將其原因與問題分述如次：



## 一、主管機關缺乏明確的商業政策

過去期間，政府在經濟發展的策略，不管是早期的進口替代、出口擴張或是第二階段的進口替代與出口擴張，均是把施政重點放在工業發展上，即是經濟部在民國五十八年元旦成立國貿局，她的作用亦在強化工業發展的政策功能，對於內需方面的商業活動，除了部分管制措施之外，多半採放任發展心態。換句話說，政府部門對於商業發展向來沒有明確的政策，業者只能以摸索方式尋求發展。當然，從經濟自由化的觀點來看，這種除外限制之作法，讓業者們得以自由發揮創意，然而在民國七十六年之後，突如其來的國際化政策下，打開了內需市場的大門，國際知名的商業公司挾其雄厚資金、多年實戰的行銷管理經驗，長驅直入而與國內企業交鋒，經過四年的時間，外國企業不但掠取了速食業的廣大市場，亦在百貨業、流通業佔領了主導地位，不但使國內業者陷入苦戰而翻身不易，亦因通路管道受到控制而幾乎操縱整個內需市場。業者們得不到政府之奧援，只好與外國企業合作，致使台灣地區的速食業幾乎成為美商的天下，而百貨與流通業也逐漸為日商所控制。

## 二、法令調整的落差持續擴大

落實政策之主要工具為法令，尤其是在威權體制解構以

後，民意與社會意識高漲，行政人員之作爲均需有法令之依據。然而在這幾年來，商業正值普遍發展之際，卻又正逢立法效率低落之時，不但新制定之法令無法適時完成立法程序，即使是舊法之修正工作亦因牽扯頗多，無法適應時代的變遷而予以調整，只好沿用工業時代甚或農業時期的法規，如此一來，不是業者難以適應，就是游走法令邊緣甚或違法違規商業者頗多。舉例來說，民國七十七年股市繁榮之際，行政部門鑑於游資過多，投資管道不足，而研擬國外期貨交易法草案，一方面增加民間投資管道，另一方面亦將當時違法營業的地下期貨公司合法化，以納入正規管理，然而此項法案在立法院討論了兩年多，等到完成立法時，其他投資管道亦已取代了原有的期貨熱；又如對商業發展具有絕對影響力的都市計畫，雖或有些許之調整，但是調整步伐總是無法滿足業界的需求，以倉儲式批發業、物流中心或大型購物中心的發展而言，往往需要較大面積之土地以供賣場與停車場，便捷之連外道路以供顧客與貨庫車之進出，原有的都市計畫商業用地根本無法適用，而都市郊區之舊有工廠用地亦已無法繼續生產，但是，由於都市計畫的變更牽連層面甚廣，這些工廠用地或農業用地，不是為建築業違規使用為工業住宅，就是淪為違章釣魚池、餐廳、KTV、甚至為色情場所。當然，政府修正法規或制定法規，總是隨著社會之需求，因此，法令調整與社會需求之時間落差在所難免，但

是，最令人擔憂者為這種時間落差有持續擴大的跡象，最後便可能發生守法者被不守法者逐出市場之反淘汰現象。

### 三、固定成本率逐漸提高

從企業管理的觀點，企業的固定成本所佔比重越高，其損益兩平點的銷售額或銷售量即越大，換句話說，即越需要從事較大規模的經營方式，如此一來，傳統零售店便有可能遭到淘汰的命運，從經濟學的觀點來看，企業固定成本所佔比重越高，其從事價格競爭之可能性即相對較低，換言之，隨著固定成本所佔比重之提高，企業將逐漸放棄價格競爭，而改以高價位、高品質、高個性化產品出現，如此一來，雖可能提高某些人的生活品質，但大多數市民亦將支付更多的生活費用，甚至要生活在高物價的社會裏。近年來，受到土地炒作的影響，商業用地之價格或租金節節攀升，購地或租地成本再加上建築物成本，已經使零售業的固定成本率大幅增加；另一方面，在勞工意識抬頭之際，制度因素如勞基法、勞工保險條例等對勞工權益之維護，再加上物價上漲造成工資上升推力，不但大幅度地提高勞動成本，依據行政院主計處的統計資料，商業部門每人每月平均薪資，自民國七十年至八十年間，共增加了一二八·一%，平均每年增加一二·八一%，其中民國七十年至七十六年每年平均上漲七·五六%，七十六年至八十年每年平均上漲一四·二一%，尤

有甚者，制度因素已使原本被視為變動成本的勞動成本，轉化成為企業的固定成本，從而造成固定成本率的再度上升。

### 四、自動化的關鍵技術有待突破

服務業往往被視為勞動密集產業，從傳統的小雜貨舖到具有相當規模的百貨公司，顧客所面對者均是彬彬有禮的售貨人員，因此，往往被認為只要租個店面、擺設商品，再雇用幾個服務人員，即能開張營業。然而，近年以來，一方面由於商業經營規模的擴大與消費者一次購足的購買行為已然成型，不管是零售或批發業，所販售的商品種類總在數千乃至上萬種以上，如何管理種類繁多的商品分類、採購、庫存與銷售事務，便成為現代化經營的重大課題；另一方面，由於勞動成本的日益攀升與勞工個人價值觀、工作態度的改變，如何減少對勞動力的依賴，也成為經營管理上的重要考量因素。在這種客觀環境的壓力下，商業開始尋求經營管理的自動化，例如在批發業方面，業者希望能夠運用棧板將產品裝卸完全機械化、自動化，而零售業亦希望能運用電子收銀機、光學掃描器、儲存控制系統，快速而精確的掌握每一筆商品的交易資訊；就整個商業交易系統來說，業者更希望能夠利用電子訂貨系統，適時補足庫存，利用加值網路來傳遞生產廠商、批發商、零售商之間有關訂貨、送貨之資訊。推動商業自動化有兩項關鍵因素，其一為硬體設備與溝通管

道，而依據經濟部商業司在七十九年的委託研究報告，當前推動自動化的最大障礙就是條碼之未普及與硬體設備之建制不易，當然，這也就是關鍵技術的尚未突破；其二為自動化人才之不足，此留待下節討論。

## 伍、商業人才培訓概況與檢討

人才培訓的主要管道有二，其一為教育，即透過正規的教育體系以培育人才，其二為訓練，即為調節人力供需，以輔助教育產出之不足。由於本文之重點在討論商業的發展，因此，在人才培訓上，亦把重點放在訓練方面，並以此作為商業發展一項檢討。

根據行政院勞工委員會在七十八年的一項委託報告指出，受雇員工在一百人以上之批發零售業中，曾經辦理正式的員工訓練者佔了六九。二%，訓練種類包括管理人員、專業人員與一般工作人員，訓練方式包括職前養成教育與在職進修訓練。又，依據職業訓練局的統計報告，包括商業、公共行政、社會服務及個人服務在內的服務業，參加職業訓練的人次，在民國五十六年為二四、四七五人，民國六十五年增至六六、五五二人，七十五年為七九、七四七人，七十九年則降至七七、四七六人。就民國七十九年的職業訓練班數與受訓人數而言，商業共有一二四班次、參加人數二、一五五人，其中以實際從事買賣者最多，計有二九班次、九七九

人，其次為監督與佐理人員的五四班次、六九六人；參加人員的教育程度，高職高中程度九九九人、專科程度者六〇〇人、大學以上者四二一人；以年齡層分布而言，最多者為二〇至二四歲者，即八二四人、其次為二五至二九歲之四八二人、三〇至三四歲者則為三四二人；就參加訓練之時間而言，一星期以內者最多，為一、六六八人，其次為一至二週者，為二三六人。

經濟部商業司在七十九年的一項委託研究指出，受訪的卅家大型批發業之中，高階人員的專業技能與知識來源，其中十七家係來自內部的教育訓練、廿五家認為係來自工作經驗；中階人員方面，廿家認為由內部教育訓練、廿四家則認為來自工作經驗；就員工訓練方式而言，受訪的卅家中，有廿八家係由公司內部人員擔任講師傳授經驗，廿二家係派人參加其他機構之訓練，十一家由公司外聘講師到公司上課，參加職訓中心者只有三家。在零售業方面，高階人員的專業技能與知識來源，受訪家數有九家認為係由內部教育訓練、七家認為由工作經驗累積、六家認為可以借重外部專業訓練機構；中階人員方面，受訪家數有十六家係由內部教育訓練、四家則由工作經驗累積；在員工訓練方面，受訪家數之中，有廿八家係由公司內部人員擔任講師傳授工作經驗，廿一家為派員參加其他專業訓練機構之訓練，十九家則外聘專家到公司授課。

從這些研究報告之中，我們似乎可以發現商業部門已經開始重視人才的培訓，而且在培訓發展亦呈現如次幾項趨勢，即：

## 一、重視中高層人才的培訓

以往認為訓練只是著重在技術的養成，因此，大多把重點放在基層人員方面，然而，隨著知識與資訊爆炸時代的來臨，企業界已深刻體驗到經營管理理念與研究發展的重要，亦開始重視中高層人員的培訓，除了在內部成立主管人員研習班、讀書會之外，亦派員參加學術團體主辦的各項研討會、經理人員養成班，甚至派員赴國內外大學研究所進修、攻讀學位等等。

## 二、重視外部的專業訓練

過去期間在行政機關有一個笑話，那就是參加講習訓練者常常是一些熟面孔，而有所謂的「受訓專家」之稱，原因之一為主管不太重視訓練的功能，原因之二是講習訓練之內涵流於形式化，因此被派去受訓的人員往往是單位中工作較為清閒者，事實上，事業單位以往亦有此現象。然而，最近幾年來，一方面由於專業技術與知識的快速改變與提升，各事業單位主管瞭解到專業訓練的重要性，另一方面由於專業訓練機構林立，在競爭壓力之下，更是重視訓練內涵與效

果，事業單位亦樂於派員參加外部的專業訓練。這種外部專業訓練，除了由政府主辦的法令宣導之外，其餘包括半官方或民間者，都是採參加者付費性質，雖然具有商業意味，但也象徵著事業單位對這些專業訓練的肯定。

## 三、員工重視工作時間外之訓練

事實上，外部的專業講習與訓練還有一項特色，那就是大多為夜間開課，包括各管理顧問公司所開的專題研討、各大專院校推廣中心的中長期與短期訓練班，由其參加人數之眾多與班次之密集，可以發現各事業單位之員工頗為重視這種工作時間外的訓練課程。就工作性質而言，製造業往往較商業或服務業更要耗費體力，就訓練內容而言，商業或服務業大多著重在新觀念的開啓與經營管理新知之吸收，而製造業則可能較重視工作現場之演練，因此，商業與服務業的員工，在正常工作之後，尚有體力參加夜間訓練；另一方面，商業與服務業較製造業更具外延性，員工參加了一項新觀念或新經營管理之課程，不僅在視野上更為寬廣，也等於多了一個發展的機會，員工當然亦樂於參加這種屬於自己時間內的訓練計畫。

## 四、重視專業技術之外的訓練

傳統觀念認為訓練的功能在於彌補專業技能之不足，因

此，在訓練計畫與訓練內涵的設計上，均係從企業總體生產力之提升著眼。最近幾年來，一方面由於企業經營國際化，事業單位為擴展員工之視野，亦開始重視各國語言、風土文化與生活習性等各方面的課程訓練；另一方面，由於社會觀念之轉變，所謂人性化管理與人文思想的受到重視，企業界的講習訓練，亦逐漸重視人際關係、溝通技巧乃至於藝文涵養方面的課程。事實上，商業與服務業之存在，主要係為顧客而服務，在業務性質上具有濃厚的外延性與高度顧客接觸性，從業人員有了堅實的語言訓練、溝通技巧、豐富的藝文知識或涵養以及充份瞭解各國各地風土民情，往往更容易在與顧客接觸中，發揮其本身的專業技術或專業知識，因此，不但企業主重視這類專業技術之外的講習與訓練，從業人員也對這類軟性訓練有著濃厚的學習興趣。

當然，前面所討論之訓練發展，係指已著手辦理訓練計畫之事業而言，就整個商業或服務業對員工培訓來說，我們認為仍然存在著幾個值得重視之問題：

### 一、培訓工作之普及率有待加強

根據行政院勞工委員會在七十八年的一項研究報告，對於受雇員工一〇〇人以上的批發零售業調查，發現受訪家數中仍有三〇%未辦理員工訓練計畫，已辦理者亦認為「員工流動率高」、「成本高」、「缺乏專業規劃人員」、「缺乏

師資與教材」而使培訓工作困難重重。台灣地區中小企業林立，尤其是商業方面，依據行政院主計處的人力資源調查報告，民國八十年受雇於員工低於一〇〇人之事業者，佔了商業受雇人數之九一·六%，其中在三〇人以內之事業單位者更佔了七九·五%，大型企業在推動員工培訓工作已有困難，更何況是小型事業。

### 二、政府對商業人才之培訓未予重視

政府對人才培訓方面，以往偏重在學校教育，也就是在各專院校設置商學系所，就學校功能而言，我們認為是通才教育之養成所，但是並不能完全擔負人才培訓之責。內政部雖於民國七〇年成立職業訓練局，但其主要功能在於製造業基層技工之訓練，十年來雖或曾辦理服務業與商業方面之基層訓練，然亦屬點綴性質。基本上，商業具有強烈的市場導向，商業方面之人才培訓工作，應由企業自行辦理，但並非指政府可以全然不管，尤其是人才培訓等於是人力資本之累積，政府似乎可以在租稅優惠上予以協助，何況促進產業升級條例第六條亦對製造業之人才培訓投資給予租稅抵減，然而這項規定迄今仍未能適用於商業，由此可見，政府並未能重視商業之人才培訓。

### 三、人才培訓計畫過於形式化

根據行政院勞工委員會在七十八年的一項調查報告指

出，服務業極需要規畫分析、人際關係與溝通技巧、適應工作轉變能力、專業精神與工作倫理方面的人才培訓計畫，此項調查結論具有兩項涵意，其一為業者們希望職訓單位多辦一些非專業技術方面的講習課程，其二，從這些屬於素質養成方面的需求，顯示非形式化的訓練應予以重視。基本上，人才之培訓包含在職訓練，所謂在職訓練就是「從做中學習（Learning by doing）」，這是一種「無所不在」的非形式化訓練，員工之上級主管就是最好的講師，其上級主管能夠處理好人際關係，能夠運用最合適的溝通技巧來化解上下之心結，能夠致力於業務之推動，事實上就是給部屬上了最實際的一課。

## 陸、展望未來

當代管理學大師彼得杜拉克（Peter Drucker）認為商業就是指「創造顧客、滿足顧客」的營利活動，隨著社會結構與人類價值觀的改變，顧客的需求將朝向多元化與高品質化發展，商業的經營方式勢必要朝向開放性方向求新求變。另一方面，經濟發展的主要目的在於提升國民的生活素質，商業是最接近顧客之一項產業，透過商業活動，不但能夠影響國民生活素質，甚至還能左右社會風氣，換言之，商業為了創造顧客、滿足顧客，而在求新求變的過程中，若不能謹守社會規範，則商業的高度發展，未必就是居民之福，因

此，在談到商業的展望未來，我們認為當務之急就是建立法制化的商業經營環境。所謂法制化的商業環境，其內涵有二，其一為商業界應該發起自清自律運動、嚴守法紀與社會規範，其二為行政與立法部門應密切配合，儘速修正不合時宜的法規、制定規範商業行為的法規。

事實上，談到商業法制化的課題，我們檢討當前商業似乎是在混亂中求生存與發展，以致存在著許多不該發展而又普遍繁榮、該發展卻又處處受到限制之現象，歸結問題之根源，似乎又與主管機關缺乏明確的商業政策有關，行政人員在政策不明確之際，上焉者忙碌終生為商業弊端補網，下焉者抱持「多做多錯，不做不錯」之敷衍心態，事業單位也在這種大環境下，對行政人員「積極進取」，處處逼行政人員就範，形成很奇特的官商關係。因此，我們認為主管機關應制定明確的商業政策，一方面規畫未來的商業發展藍圖，做為民間投資者決策之參據，另一方面也為商業行政工作確立方向與推動時間表。

就商業本身的經營發展而言，我們希望經營管理者能夠在未來特別重視。

### 一、思考上的革命

許多人將最近數年來的科技革新視為「第二次工業革命」，事實上，將科技文明與經營理念結合而應用在商業活

動的種種作法，亦可稱為商業革命。傳統認為分配系統的建立要花費相當高的代價，然而，假如能夠在物流通路上尋求改進，透過大規模經營、直接進貨方式，再配合科技化設施從事採購、分類與銷售的科學管理，則物流通路將大幅縮短，不但能為自己創造利潤，亦能帶動製造業擴大生產、降低售價以嘉惠顧客，這種種的改變，也就是所謂的思考革命。

## 二、尊重人格的人本主義觀

現代化經營理念經常把顧客的感受擺在首位，學術界更認為顧客受到尊重後，便會經常上門，並經由顧客之口碑帶來更多舊雨新知。基於這種看法，經營者在商品的陳列上儘量讓顧客方便，讓顧客能夠隨心所欲地挑選喜歡的商品；在服務人員方面，要求店員的服裝儀容、禮貌以及服務態度，讓顧客有著「賓至如歸」的感受；凡此，均是希望能夠使顧客感受到被尊重的喜悅。所謂尊重顧客，另一重意義就是讓顧客的消費支出獲得同等價值的回報，因此，在消極方面，經營者不管是在廣告上、商品包裝上、商品內涵上乃至於價格上，均需做到童叟無欺的地步。

## 三、胸懷天下的世界觀

科技的進步，使得人與人之間的接觸越來越頻繁，然

而，也在競爭的壓力與緊張忙碌的生活下，使得人與人之間的隔閡越來越明顯，如何撤人與人之間的心裡障礙，便成為現代人極需克服的一道難題，尤其是商界人士，往往會在夜深人靜時，感覺到好像失去什麼似的。化解人際關係障礙的有效方法，便是先培養寬大的心胸，「處處往大處著想，時時關懷他人」，所謂「胸懷天下的世界觀」，正是未來商界人士更應有的抱負。

在人才培訓方面，商業是總體經濟之一環，唯有商業的健全與健康發展，始能落實逐漸轉化為內需導向的經濟政策，也唯有如此，才能提升國民生活素質。因此，政府應在未來的商業政策規畫方案中，特別強化商業人才的培訓，除了將促進產業升級條例之人才培訓租稅扣抵條款適用於商業之外，亦應結合各商業同業公會、協會與半官方財團法人之力量，舉辦諸如商業自動化、行銷策略、商圈規畫等等訓練課程。同時，由於未來的商業是一種事物處理講求自動化與科學化、經營管理講求人性化的行業，事業單位在辦理人才訓練時，除了致力於專業知識與技能的培訓，更應重視諸如人際關係、溝通技巧、生活講座、藝文欣賞等非專業性質之課程，提升員工的視野與內涵。

## 參考文獻

- 一、葉萬安：台灣的經濟計畫；台灣經濟四十年，行政院經濟建設委員會八十年。
- 二、王作榮：台灣經濟發展重要紀事；行政院經濟建設委員會委託研究，七十五年。
- 三、王作榮：台灣經濟發展政策與制度之檢討；行政院經濟建設委員會委託研究，年。
- 四、張丕繼、吳家聲：服務業人力發展之回顧與展望；行政院經濟建設委員會；七十五年。
- 五、張丕繼、吳家聲：中華民國台灣地區貿易人才培訓之探討；行政院經濟建設委員會；七十三年。
- 六、陳昭雄：加強服務業人力運用與培訓之研究；行政院勞工委員會委託研究，七十八年。
- 七、商業司：我國重要服務產業研究專案報告；八十年。
- 八、Christopher H. Lovelock: Managing Services; Paentice—Hall International, Inc. 1988。
- 九、Ron Zemake, Dick Schaaf: The Service Edge; Plume, 1989。
- 十、Robert G. Murdick, Bany Render & Roberts S. Russell: Service Operations Management; Alllyn and Bacon, 1990。

【作者簡介】吳慶堂先生，台灣省彰化縣人，現任中華民國駐波蘭代表。