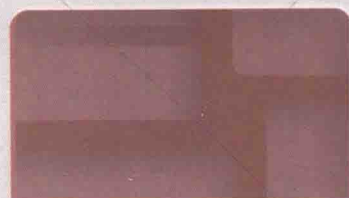
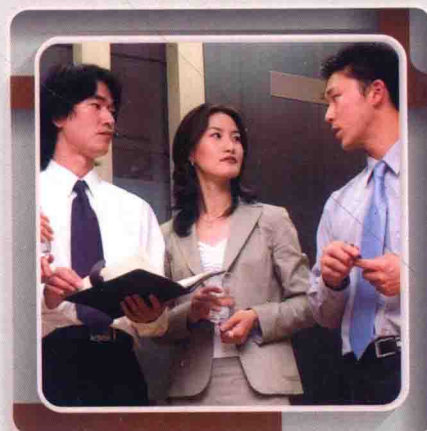
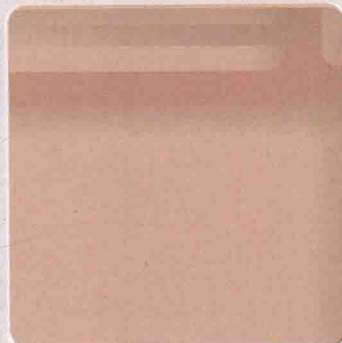
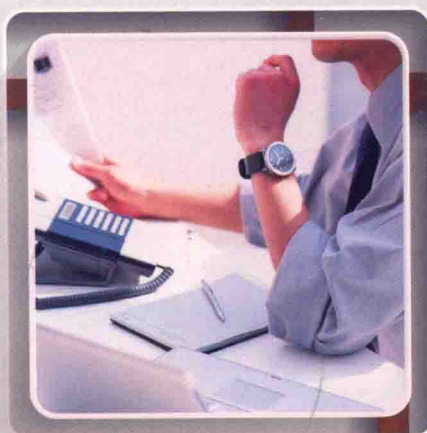
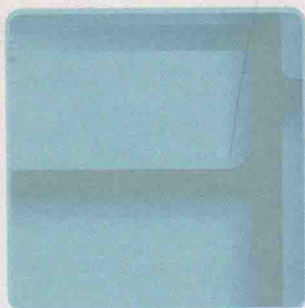


企業經營與診斷

第四版

胡伯潛 著

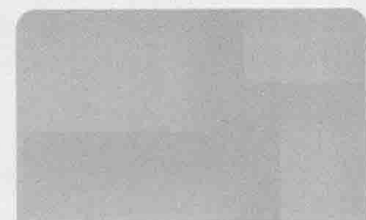
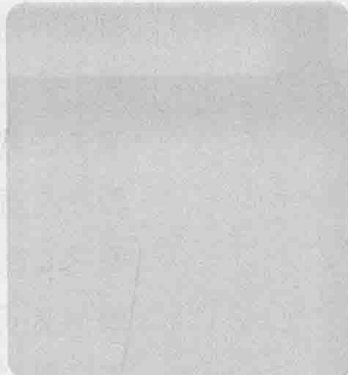


滄海圖書
Tsang Hai Publishing

企業經營與診斷

第四版

胡伯潛 著



滄海圖書
Tsang Hai Publishing

企業經營與診斷 / 胡伯潛著. -- 四版. --

臺中市：滄海，民 103.04

面；公分

ISBN 978-986-5937-90-4(平裝)

1. 企業經營 2. 企業管理

494

103002814

版權所有



翻印必究

滄海書碼 MB0593

企業經營與診斷

作者 / 胡伯潛

發行人 / 張麗紅

出版者 / 滄海書局

總經銷 / 滄海書局

地址：40757 臺中市西屯區臺灣大道三段 540 號 11 樓

電話：(04) 2708-8787

傳真：(04) 2708-7799

網址：<http://www.tsanghai.com.tw>

E-mail：thbook@tsanghai.com.tw

中華民國 103 年 4 月四版一刷

本書所有內容，未經作者及本公司事前書面授權，不得以任何方式作全部或局部之翻印、複印、仿製或轉載。

ISBN 978-986-5937-90-4

序

二十年的教學生涯中，在三個方面有較深的感觸。首先，在日間部的學生方面，或許如同大家所認為的，大學生的平均素質一直在下降當中，這讓家長、教師及業界很傷腦筋，好像覺得他們是難挑大樑的草莓族。可是總有一天，現在的這些年輕人會成為國家及社會的中堅，這個國家的未來會由他們決定。在那天來臨前，除了感慨外，我們能為他們做些什麼呢？我們準備好了沒有？他們準備好了沒有？許多大學生雖然在校時學了不少相關的學識，卻多半無法將所學到的東西加以整合，當然也不容易將學校學到的東西應用在業界了。針對這點，我們能幫他們什麼嗎？

再者，對進修學院、進修推廣部或碩士在職專班的學生而言，他們多半來自各行各業，也有不少是公司的高級主管或經營者；對這些已有不少實務經驗的業界人士來說，重新回到學校學習，除了能拿到學位外，是否能真的學到對其業務或公司經營管理有用的東西呢？我們能否傳授對他們真的有用的知識給他們，幫助他們本身及公司業務的成長呢？

最後，在台灣的一些中小企業方面，由作者多次的輔導個案中發現，不少公司往往會流於追求「流行性」的東西，



卻忽略本身體質有問題的事實；這麼一來，趕流行的結果就像是一場運動會或一個熱鬧的活動般，一旦結束，公司又恢復成以前的樣子，效果非常有限。會造成這種結果的主要原因，應該是許多中小企業的高級主管或經營者本身，往往以技術出身者居多，幾乎未見管理出身者，這可能跟台灣的經營環境的特性有密切的關係。這些高級主管或經營者多半會把各種技術當成專業看待，可是卻不會以同樣的眼光對待管理。他們不容易真的體會管理也是一個專業、管理不是只需下命令即可，管理也不是每一個人都能做好的。當一家企業的管理專業人才不足的話，經營上很快也會經常碰到各種大小不一的問題及危機的。

因此，作者常常思考應該如何協助管理科系的大專畢業生或管理類研究所的學生於畢業前，能對未來進入就業市場後將面臨的狀況，做好基本的準備，然後在進入公司後，能迅速的為公司發揮實質的功能。對那些重新回到學校學習的在職學生，應該如何讓他們學到對他本身工作及公司營運有幫助的東西，以及該如何協助中小企業的高級主管或經營者，為其企業打好良好的管理基礎、健全公司的體質，使其企業能保持一定的競爭力而永續經營下去。

不論是在大學日間部、進修學院、進修推廣部或在職專班學習管理的同學們，大家須了解一點，管理相關科系培養的就是管理方面的人才，而由於公司的經營管理常需面臨各種不同的難題及挑戰，因此才需在學校學習許多各種不同的科目及知識。可是在修完該修的學分後，是不是就表示可以面對職場上的挑戰了呢？恐怕不是！會考試、成績好不見得就表示真的懂科目中真正的含意，更不代表能將學識適當的

應用在實務上。是否能將所學應用在實務上的關鍵在於同學們於修完這麼多的科目後，能不能將它們整合起來，然後視情況的不同，以不同的方式解決。譬如說，要計算產能，可能會用到工作研究、製造程序、設施規劃等科目中的內容。另外像對產能需求的預測及生產的排程是生管、業務及行銷的範圍；生產前的備料與採購、物管、倉管、財務、會計等有關；生產當中製程的控制及產品品質的維持則是品管及品保等的應用。若無法將這些屬於不同科目的知識結合在一起，將無法真正解決這類實務上的問題。因此，不論是哪一科系的學生，都千萬不要把各學科當成獨立的個體，認為它們互不相干，而是應該將這些科目的內容整合起來。這就像到自助餐廳吃飯一般，各種不同的菜色就像各種不同的科目，如何將不同的菜色組合成一道佳餚，就要看各人的功夫了。因此，如何針對特定狀況，給予適當的處置，就看你有多少工具可用，看你能將多少知識整合在一起，然後將該問題解決。

這本書的內容雖然以管理領域的學生或相關主管為主要對象，但並未排除其他領域的學生或專業人才，只要是對企業經營管理有興趣或有心做好管理工作的學生或公司中的相關人員，應該都可由這本書的內容得到一些幫助。這本書當然無法解決管理人所有的疑惑及問題，其內容只是想以一個較廣泛及較高層次的角度，嘗試了解公司經營管理應具備的基本條件及該如何找到經營管理上的問題。

個人一直認為人的成功與否或成功的程度，應該會由能力、態度及運氣三個因素決定，其中又以態度最重要。若能常保學習的態度，就能不斷的學習到各種專業的知識，進而



提升本身的專業能力；若能時時注意為人處世的態度，自然能廣結善緣，拓展本身的人脈。希望這本書能對讀者們管理專業能力的提升帶來助益，也希望讀者們不要忽略待人接物及經營人際關係的重要性。至於運氣，只要大家經常心存善念，好運應該就不遠了。

於德士通科技股份有限公司擔任獨立董事的四年期間，在當時曾俊華董事長及陳宏飛董事等的大力支持下，作者有幸親身協助並參與許多重要經營決策的決定、管理制度的訂定、重要作業的實施及各種作業績效的評核等工作，得到許多科技業者經營管理的寶貴實務經驗。那段期間於實務上得到的經驗與心得已有不少出現於本書中，希望這些內容能進一步加強讀者們於管理實務方面的實力。

非常感謝學界先進及讀者們對本書的支持，就是有這些來自大家的鼓勵，才使作者隨時都能保有觀察與學習的動力，並將一些能於實務上應用的觀念與作法提供出來。希望學界、業界的先進們及同學們能繼續支持並不吝賜教。最後，還要感謝滄海書局編輯李佳玲小姐及其他相關工作人員對本書從第一版至第四版所提供的各種協助。

胡伯潛

於國立虎尾科技大學工業管理系

2014.2.1

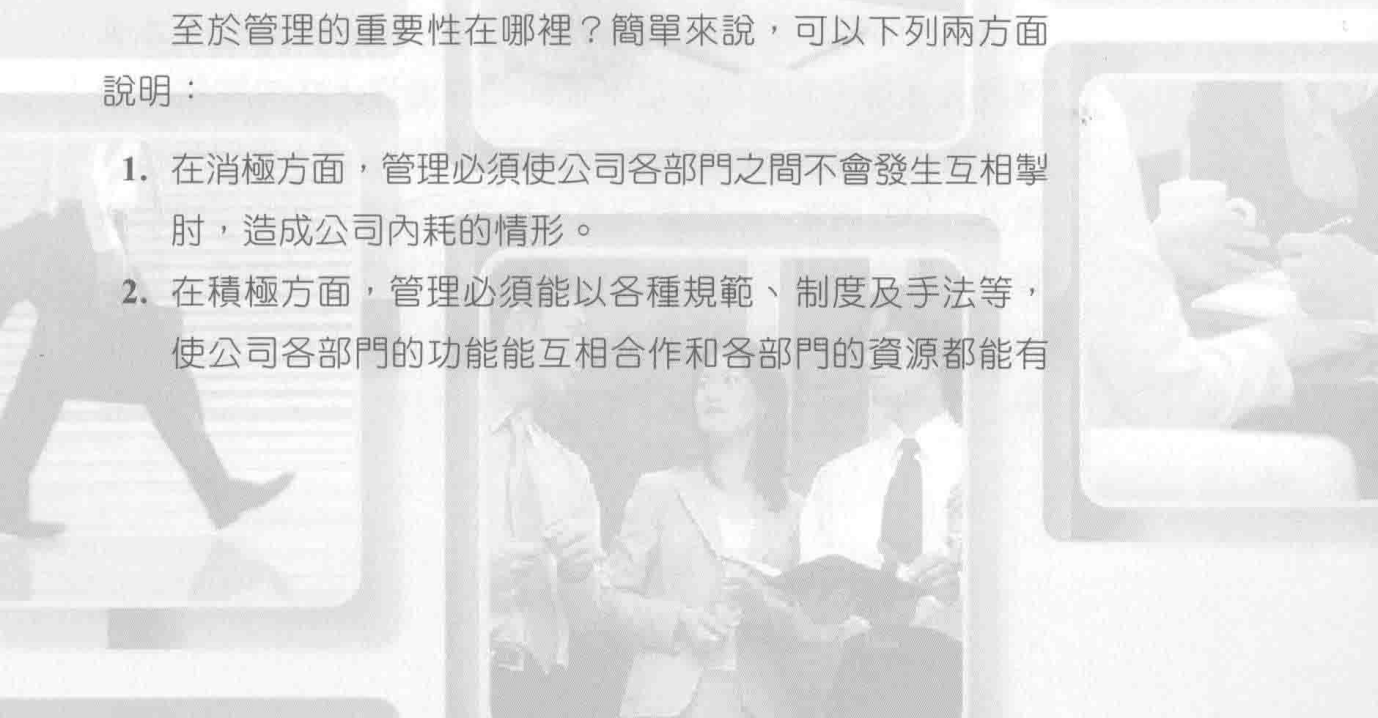
前言

對大多數的服務業而言，由於提供服務的主體是人，管理工作的重要性不言可喻，可是在中小型的製造業，尤其是科技業，有時可能就不是如此了。

對中小型的製造、科技業來說，至少在公司成立初期，管理的重要性往往會排在研發、業務及生產製造之後。這並不讓人感到意外，因為這類公司於創立之初，其經營管理階層一般都是由技術人才組成，由於專業的不同，他們較難體會管理的重要性。不過當公司出現無法將技術產品化、無法將產品商業化、單位與單位間出現衝突對立的情形、公司獲利或經營績效停滯不前甚至倒退等的問題時，公司的經營階層可能才會發現「管理」的重要性。

至於管理的重要性在哪裡？簡單來說，可以下列兩方面說明：

1. 在消極方面，管理必須使公司各部門之間不會發生互相掣肘，造成公司內耗的情形。
2. 在積極方面，管理必須能以各種規範、制度及手法等，使公司各部門的功能能互相合作和各部門的資源都能有



效整合；也就是要使公司各種功能都能順暢的發揮作用及運作，讓公司充分發揮其戰鬥力。

以上這兩點說起來容易，可是做起來卻困難重重。因為各單位的職掌及扮演的角色不同，本位主義的產生是很自然的。因此，如何消極的消除單位間的心結與隔閡，積極的使各單位能腳步一致的共同發揮功能，就是管理人員責無旁貸的任務及工作了。

以下還可以一個簡單的說明，顯現管理的重要性。

若有一個管理制度能將研發能力強的人的表現凸顯出來，使他的能力獲得肯定、使他的研發成果獲得實質的補償，然後讓他覺得這是一個能肯定及欣賞他的才能的公司，他願意為這公司奉獻，也會很樂意的用心開發更多更好的產品；同樣的管理制度也能將研發能力弱，只會混水摸魚，沒有實際表現的人的情形凸顯出來，使這種人很難在此公司生存下去。這種管理制度雖然無法產出任何研發成果，卻能使有研發能力的人願意盡心的為公司開發更多更好的產品，使沒有研發能力的人或混水摸魚的人待不下去，那麼大家會認為管理不重要嗎？

同樣的邏輯可以適用於激勵表現良好的領導管理人才或業務人才等，和淘汰表現不佳的領導管理人才或業務人才等。能不能設計出良好適用的管理制度是管理人員專業能力是否足夠的問題，不是管理重不重要的問題。我們不能因為看到公司方面沒有完善的管理制度而認為管理不重要；相反的，正因為管理制度的設計不良，造成公司經營管理上的困難，才顯示管理專業的重要性。

以上的敘述，無非是希望學習管理或已從事管理的讀者，對自己所學的或所做的要有信心，也願意努力學習這有趣也很重要的學問，而這正是這本書的寫作動機。要使本書發揮最大的效益，在看過每部分的內容後，其後所列的作業一定要仔細深思，然後寫出自己的答案或產生一套完整的想法；也就是說，讀者可藉這個機會，強迫自己針對一些管理實務或自己公司的經營狀態、工作的情形等，進行深入的分析及探討。若能做到這些，那麼在看完本書的內容而且做完其中的作業後，相信讀者在管理方面的實力將增進不少，如此一來，對公司的經營及各方面作業的進行一定有很大的助益。若只是隨意翻翻，可能幫助不大，而這當然也不是本書寫作的目的。因此本書雖然看起來份量不多，可是若要一一的按照其中的要求，仔細、深入的探討經營管理上的問題的話，可能會有不同的感覺。

在這本書中，作者儘量提供個人於經營實務上所得到的經驗及心得，而未將太多讀者由其他與管理相關的書籍或刊物中已得到的知識納入，這是因為不願讀者浪費時間去看已經知道的東西。不過，這並不表示這類的書籍或刊物不值得一讀。相反的，讀者應儘可能多讀各類的相關文章，從中吸收他人寶貴的經驗。在此，作者會建議讀者們至少閱讀下列這些書籍：有關外國知名企業或相關探討部分的有《目標》高德拉特著、《奇異之眼》勞勃·史萊特著、《我看英代爾》虞有澄著、《數位神經系統》比爾·蓋茲著、《下一個社會》彼得·杜拉克著、《誰說大象不會跳舞》路·葛斯納著、《執行力》賴利·包熙迪及瑞姆·夏藍合著、《沃爾瑪王朝》勞勃·史雷特著、《策略規劃三書》（策略地圖＋平衡計分卡

+ 策略核心組織) 大衛·諾頓及羅伯·柯普朗著、《藍海策略——開創無人競爭的全新市場》金偉燦及莫伯尼合著、《世界是平的》湯馬斯·佛里曼著、《長尾理論》克里斯·安德森著、《應變：用對策略做對事》賴利·包熙迪及瑞姆·夏藍合著、《設計思考改造世界》提姆·布朗著；有關我國知名企業部分的有《百煉精鋼向前進：中鋼成功的故事》吳中介著、《風雲再起：蛻變的裕隆》沈美幸著、《三千億傳奇——郭台銘的鴻海帝國》張戎誼、張殿文、盧智芳合著以及《3%的超越——透視杜書伍的聯強國際經營學》郭晉彰著等。讀者平日也應多閱讀類似天下、遠見或商業周刊等雜誌中，有關企業經營管理手法及相關成功案例的文章。此外，工商時報及經濟日報也常有相關的報導值得一讀。

為了讓初次接觸管理領域的讀者能對基本的管理觀念有一定程度的認識，也讓管理科系的同學及從事管理工作的朋友們有機會回憶一下他們所學過的管理知識，本書第一部分先是簡略的介紹一些基礎的管理原則及觀念，然後討論企業經營必須具備的一些基本的架構。雖然在管理界每隔一段時間就會出現一些新的觀念或手法，例如，品管圈、5S運動、JIT、TQC、TQM、ISO 9000、MRP、MRP II、GT、FMS、CIM、ERP、TPM、SCM、精實生產、六個標準差、平衡計分卡等，但是若企業的基礎還未打好就貿然導入新的觀念或手法，此種作法是否能達到預期的效果恐怕就很令人感到懷疑。不少的情形顯示，若公司的體質不夠好的話，做些「趕流行」的事除了讓公司上下忙亂一陣外，根本不會帶來太多的好處的。這就像一個人體質若不先調養好，就下猛藥大補特補的話，結果可能會適得其反。以一個國家的建設

來說，若基本的交通、水、電及民生等的建設不先弄好的話，要想將工業發展起來恐怕是很困難的事。因此，本書第一部分主要以探討企業應具備的基本架構為主，而若要將這些架構處理好並得到良好的執行績效，可能需透過溝通協調的方式進行了。

此外，在制定一個制度或辦法時，往往需要某種程度的時間專心思考及反覆推敲，才能訂出一個內容完善且具實施性的制度。但是不少從事管理工作的主管卻常因為需要處理每天例行性工作，使得其所能運用的時間經常的被分割，以至於難有一段足夠的連續時間可供應用。這麼一來，不是造成制度的擬訂曠日廢時，就是訂出來的制度不夠完整，思考不夠周延。有鑑於此，在這部分中，特別附上一些已在業界使用的制度範例，供從事管理工作或正要制定相關制度的人參考。有了這些制度內容可供參考，這些管理者可以依公司實際的需求做些必要的修正，然後推出實施。

本書第二部分是一些進一步的經營管理手法，例如科技管理、危機管理及如何提升服務業的服務水準等。如何建立公司的核心技術，並將此技術轉換為實質的價值，正是科技管理的目的。企業的經營經常會碰到不少大大小小的危機或問題，經營管理者有時能安然度過這些危機或問題，有時卻會處理得很辛苦甚至搞得遍體鱗傷。當一家公司的體質健全且經常有危機管理的準備及意識的話，碰到危機時可能比較不會倉惶失措，平安度過的機會也會增加不少。接著，在台灣，不論是服務業或製造業中負責與顧客接觸的服務性員工，在服務水準方面還有很大的改善空間，所以在這部分也提出一些應該注意的地方。



本書第三部分是企業經營診斷的部分，這是用來檢驗企業經營的績效及經營的方式是否得當的部分，經過內容中每個項目的檢驗後，應該對公司整體的經營狀況有某種程度的了解，也會知道有哪些部分是應該注意及改進的。

根據一些業界的讀者反應，本書應該很適合用在學習管理的學生或公司幹部的教育訓練上，其中第一部分、第二部分較適用於中階以上的主管或幕僚人員；第三部分則適用中高階級以上的主管或幕僚單位的人員（例如董事長室或總經理室的幕僚人員等）。不過，在校的學生學習這些觀念與技巧後，對其未來職場生涯的發展也會有不少的幫助的。



目錄

PART I 企業經營管理基礎篇 1

第1章 基礎管理理論與觀念 3

1-1 管理與領導 5

一、管理與領導的定義 6

二、管理與領導的差異 7

1-2 管理或領導不外乎人性 8

一、X、Y、Z 理論 8

二、Maslow 需求層級理論 11

三、如何了解屬下的個性或人格特質 14

1-3 管理者或領導者人格特質的重要性 16

1-4 創造有紀律精神的企業文化 22

一、什麼是「紀律」 22

二、如何創造有紀律的企業文化 24

1-5 結論 28

第2章 基礎管理實務 33

2-1 公司須有明確的成立宗旨 36

2-2	公司須有明確長期、中期及短期的發展目標	38
2-3	公司須有具體可行的策略及計畫	40
2-4	公司須有適當有效的組織架構	47
2-5	公司於執行層級所須注意的事項	50
	一、各職位須有明確的工作規範	50
	二、各職位須有明確及完整的工作說明書	51
	三、每項作業或程序須有標準作業規範（作業或程序標準書）	53
	四、主管及員工須確實填寫工作日誌或工時單	56
	五、適當有效的考績制度	60
2-6	薪資制度和其他獎金發放規定	63
	一、薪資制度的設計	63
	二、調薪的考慮因素	65
	三、其他獎金發放規定	67
2-7	結論	69
附錄 2-1	組織架構範例	72
附錄 2-2	工作規範範例	76
附錄 2-3	工作說明書範例	77
附錄 2-4	工作日誌範例	78
附錄 2-5	考績制度範例	79
附錄 2-6	薪資及紅利發放制度範例	109
附錄 2-7	業務人員銷售配額與業務獎金計算規定 範例	117

第3章 內控於公司經營管理的作用與重要性

121

3-1 內控的意義	123
3-2 為各種作業制定標準作業規範	129
3-3 標準作業規範或標準作業流程制定後的作法	132
3-4 標準作業規範撰寫人員及內控人員的選任	133
一、在標準作業規範的制定人員方面	133
二、在內控人員方面	134
3-5 結論	136
附錄 3-1 表單核決權限表	138
附錄 3-2 銷售專案作業處理辦法範例	142
附錄 3-3 銷售合約簡易制式範本	148

第 4 章 執行績效話溝通 151

4-1 什麼是「溝通」	153
4-2 溝通的重要性	154
4-3 溝通的方式	155
4-4 如何做好溝通	156
4-5 政策的傳達與回饋	161
4-6 要做好溝通協調的工作先從平常的待人接物做起	164
4-7 結論	166

PART II 企業經營管理進階篇 167

第 5 章 科技管理 169

5-1 科技管理的意義	172
-------------	-----

5-2 領導 vs. 追隨	173
5-3 科技管理於實務上之注意事項	181
一、經營管理階層扮演的角色與任務	182
二、產品經理的角色與任務	186
三、研發部門的角色與任務	193
四、品保部門的角色與任務	198
五、其他部門的角色與任務	202
5-4 結論	209
5-5 個案研究	210
第 6 章 危機管理	217
6-1 什麼是危機	221
6-2 危機產生的因素	225
6-3 事前的預防：消除危機產生的因素	230
6-4 事件發生時的應變處理：損害管制	235
6-5 事後的處理：從教訓中學習	238
6-6 結論	240
6-7 個案研究	241
第 7 章 如何提升服務業的服務水準	269
7-1 服務業從業人員須先做好心理建設	271
7-2 服務人員應具備的基本態度	274
7-3 服務顧客時應注意的事項	277
一、接聽電話時應注意的事項	277
二、面對面提供服務時應注意的事項	279