

如何改善業務

管理能力養成講座③

在此O・A化時代，業務受困於

業務無法改善的瓶頸？

改善，首重事實

確實認識事務成本的多寡

重視並掌握非定型業務的實態

成功與否決定於公司全體的綜合力量

消除溝通上的意見分歧

以三次元的型態促進辦公室業務的效率化

徹底追究文件的必要性並加以簡化

改變組織型態

修改業務結構以求總公司業務的順暢

本書將是你改善業務的最佳引導

尖端出版

如何改善業務

管理能力養成講座③

在此O・A化時代，業務改善的

業務無法改善的瓶頸？

改善，首重事實

確實認識事務成本的多寡

重視並掌握非定型業務的實態

成功與否決定於公司全體的綜合力量

消除溝通上的意見分歧

以三次元的型態促進辦公室業務的效率化

徹底追究文件的必要性並加以簡化

改變組織型態

修改業務結構以求總公司業務的順暢

本書將是你改善業務的最佳引導

尖端出版

管理系列講座

(共6本)

如何擬定企畫案

自我革新

協調說服

自我檢核

如何做好業績管理

領導統御

管理能力養成講座

(共6本)

如何解決問題

如何使組織活性化

如何培育部屬

如何改善業務

如何增加利益

新任管理者實務

定價150元

服部明 著
段影譯

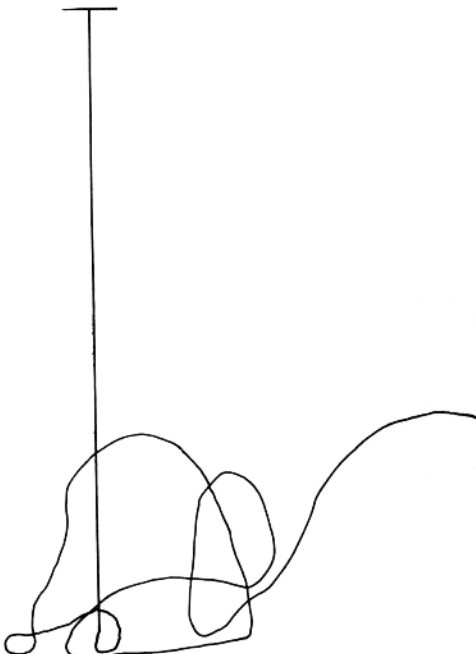
如何改善業務

企管叢書

成功的企業轉型

瀧澤正雄
筒井信行
江金龍
合著
譯

定價160元



面對著一切都處於

「轉型期」的時代，企業體質
也需要大變革，以因應國際化、
自由化的潮流，本書

詳述各類中小型企業轉型成功的方法，
教您如何化危機為轉機！

如何改善業務

著 者／服部 明

譯 者／段 影

負 責 人／黃鎮隆

發 行 人／陳日陞

出 版 者／尖端出版有限公司

文字編輯／賀道蓉・麥玉英・楊秋月

美術編輯／黃瑞嫻・席時菁

地 址／台北市西寧南路 70 號 4 樓 12 室

電 話／(02)7115537・7760625

郵撥帳號／0562266-3 號 尖端出版有限公司

總 經 銷／農學有限公司（農學社）

地 址／台北市新生南路一段 97 巷 42 號一樓

電 話／(02)7735141・7518717

法律顧問／國際通商法律事務所

李忠雄律師

台北市民生東路 685 號

環球商業大樓 4 樓

電話：712-6151（8 線）

印 刷／中西印製廠股份有限公司

地 址／台北市汀州路 134 巷 10 號

新聞局登記版台業字第 2608 號

定 價／150 元

1988 年 12 月出版

版權所有・翻印必究

出版序

W. Steven Brown 美國頗富盛名的諮詢顧問企業——財星集團的總裁，曾經說過：「一個公司或組織失敗的主要原因就是管理人員失職。公司內最大的未開發資源，就是工作人員的潛力，一個好的管理者，除了需具備管理眾人的能力外，尚需能指導屬員，使他們各展所長，如此，企業才能吸引更多優秀人才，而達到企業與人共同成長的目的。」日本企業界流行一項說法，二十歲時聽命於人，三十歲時命令人也聽命於人，到了四十歲時，就是命令人的時代了，也就是說，二、三十歲是儲備管理能力的時代，三、四十歲是養成管理能力的時代，有鑑於此，本公司繼力的系列及企業人工作手冊後，再規劃出這一套管理能力開發講座及管理能力養成講座，希望對於現任的或未來的管理者，無論是從事行政、業務或行銷等各管理職，都有實質上的助益。

面對激烈的商業競爭與一日數變的經營環境，如何才能屹立不搖，進而更大的發展——管理人員能力的開發與培養，絕對是先決的條件。

期望這十二本管理者講座，能讓有需要的朋友，在實務上、思想上都有所啟發，這也是我們製作此系列的最大願望。

前言

筆者從事財團法人日本能率協會顧問之職已整整三十年，這其間的顧問工作，一直與「辦公室的改善」脫不了關係。

雖然一心一意致力於辦公室的改善，但是，由初期的機械化時代推進到近期的EDP化、OA化時代，卻仍無法給辦公室帶來新氣象。但又不得不承認自此開始的辦公室改革，不但改變新貌，並且是相當快速而又激烈地向前推進，只要稍不注意，就會被社會的潮流所淘汰。迎接資訊化時代、AI（人工智慧）時代，軟體、硬體方面是不用說的，就連辦公室裏人、事、物等各方面，也都要隨之大幅革新了。

面對這種情形，從我個人身為顧問的惡戰苦鬥的經驗中，試著提出面對未來的五十項建議。尤其是以經營者、主管等所有的經營幹部為焦點。

由於沒有體系化的歸納，各項目間如有若干的重複還請見諒。只是從我的經驗中，對於以後辦公室的改革，竭盡所能地整理出衷心的建議而已。

對於配合的讀者，如能有一點點的助益也使我感到榮幸之至。經營者、主管、顧問的改

革專家，希望踏著我們的經驗，面對辦公室的新時代，能夠做出輝煌的成果來。

西元一九八六年一月

服部
明

目錄

出版序

前言

第一章 學習成本意識

① 首先努力於減少資金投注

② 培養發現「浪費」的判斷力

③ 留意時間的運用與波及周圍的影響

④ 檢討工作用紙的必要性

⑤ 嚴格公私的區別並排除巴結與偷懶

⑥ 自己會做的事就用心做好

⑦ 確實認識事務成本的多寡

⑧ 將提高成本意識蔚為公司的風氣

第二章 掌握實際狀況進行改善

⑨ 要決心改善就要掌握實際狀況

⑩ 以「業務內容記錄表」清查工作

⑪ 明確改善的目的、成立假設

⑫ 到現場實際見聞實態

56 53 49 46

41 38 35 32 29 25 20 16

13 問題重點在於定量地掌握正確的數值

14 調查目前工作的做法、目的、效果

15 重視非定型業務的實態掌握

16 例外業務管理

17 掌握實態↓改善業務根基於對人的尊重

第三章 集合全員力量致力改善

18 一再訂定「標準」，作為改善的目標

19 上級應有信心地督導業務改善

20 事務局主管握有推進活動之鑰

21 主管才是業務改善的主角

22 讓負責人參與計畫，活用其構想

23 要徹底改善就要培養改善的成員

24 成功與否決定於全體的綜合力量

25 使全員具備「效率化」戰力的「再分配」的共識

26 工作效率化要注意改善程度與人事權的平衡

27 提高改善的目標值並貫徹「唯有如此主義」

28 由上層幹部到負責人都要學習改善

29 以三次元促進辦公室業務的效率化

第四章 學好改善技巧

- 30 徹底調查個人的業務內容(業務分析)
31 由票據、資訊的流程了解工作流程(程序分析)
32 根據每項業務實績謀求重新分擔(分擔分析)
33 把工作的實態當作人的活動來掌握(活動分析)
34 明確任務並重點分配人與時間(任務分析)
35 考慮公司的特性後再配合效率化(前提條件分析)
36 追究原因和結果(原因、結果的系列分析)
37 以資料證明問題點(資料分析)
38 分類業務的性質進行改善
39 修改業務結構以求簡化
40 從分析到實施，循環式地進行

第五章 今後的辦公室革新方向

- 41 徹底追究文件的必並加以簡化
42 儘量以短時間開會、商談
43 消除溝通上的意見分歧
44 建立一個美觀的辦公室
45 定型與非定型業務的手冊化

46 47 48 49 50

僅「丟開工作」無法改善業務
自我學習及培育部屬與改善的區別
改變組織型態
以促進業務效率的電腦化為目標
生產力的提昇與個人的「能力意識」有關

第一章 學習成本意識

1 首先努力於減少資金投注

何謂效率化

「效率化」這個名詞包含著許多意義。

- 限制投注的資金，而又能提高成果。
- 在一定的成果下，也能減少投注的資金。
- 只要增加少許的資金，就能大幅提高預期以上的成果。

一般而言，我們在強烈的問題意識下，會考慮到「要從事品質更好的工作」或「要從事與業績有直接關聯的工作」等問題。而這些問題經常被評價是積極的、進步的。

與之相反的，就是使保有目前的成果，卻又儘量減少資金投注這種想法，實令人難以接受。所以這就被認為是既消極、又保守的姿態了。

但是前者的提高成果，說來容易，做可就難了。即使因熱衷於工作，而導入新的思想或方法技巧，也並非根本上的改革，所以要提高成果，並不是件簡單的事情。