

部門評價制度

田 口 玄 一 等著
吳玉印・朱玉堂 合譯



中華企業管理發展中心

部門評價制度

部門評價制度

版權所有・翻印必究

中華民國五十八年五月初版・七十二年四月七版

原著者	田口玄一 今 稔・持地保穂 川瀬二郎・武藤時宗
翻譯者	吳 玉 印 . 朱 玉 堂
發行者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第14232號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印刷	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每冊新台幣一二〇元

序

企業內從業人員能否充份發揮潛能、真正負起責任，為達成企業目標而奮鬥實為企業經營成敗之主要關鍵。近年來許多國內外企業，都為建立合理之工作成果評價方法而努力，咸認欲期企業內各工作部門能為企業目標而作高效果之努力，必須有健全之成果評價方法，以排除不合理現象，使各部門合作無間、協調一致。

本書所介紹的「部門評價制度」，是要設法將品質，成本及交期等不同因素，換算成金額來衡量企業內各部門之綜合成績，藉以對各部門應負之成本或利潤責任，作合理之評價。此一做法，不但可使各部門人員在心理上，生理上及經濟上各方面獲得滿足而促進自動自發之工作意識，增加自由裁量之幅度，提高企業內士氣；同時，亦可有效配合各級主管之教育、培養、待遇及升遷等措施，而使人事管理制度更趨健全，堪為一套完整之定量化及一元化之最合理綜合評價方法。此一新穎管理制度，係由日本規格協會品管研究小組（Q. C. R. G.）一羣專家人士所研創，業經在許多日本企業採用，獲得輝煌效果，咸認為一項最具實效之制度化績效管理方法。

日本規格協會係世界著名之企業管理研究團體，尤在品管及標準化方面，為日本最高權威機構。本中心曾於去年五月邀請本制度研創人之武藤時宗來臺講學，向我國人士介紹此一做法，深獲企業界人士之感銘。該協會理事小山正德，亦曾於去年十二月應本中心之邀來臺講學。又，該協會Q. C. R. G. 主持人、本書著者、日本品管界泰斗田口玄一博士，最近應此間中國生產力及貿易中心及中華民國品質管制學會之邀請，來臺講學，足見該協會與我國方面密切關係之一斑。

民國五十六年十月，我國權威品管專家吳玉印先生於參加亞

洲生產力組織方案赴日深造工業管理返國後，曾在本中心發表數次專題演講，傳播此一新穎制度，引起企業界主持人士之興趣與重視。本中心相信如能採擇應用此一制度，在經營效能之提高方面，定可收到良好效果。

此次承該協會當局及田口玄一博士之厚意，使本中心獲得授權翻譯本書，至深感謝。本書承吳玉印先生、朱玉堂先生在百忙中精心逐譯，得能早日公諸我企業界，本中心切望本書之出版，對於我國企業管理制度之改善，有所裨益。

中華企業管理發展中心董事長 **李 裕 昆** 謹識

中華民國五十八年四月廿日

中文版序

“部門評價制度”這一本書這一次由我最敬愛的友人吳玉印先生及朱玉堂先生在中華民國譯成中文並由中華企業管理發展中心出版，本人以著者之一深感衷心的喜悅。我們這一群專門研究品質管制的同志（即Quality Control Research Group, 1964年在日本規格協會成立），所以會不顧及已經有不勝枚舉的優秀經營管理書籍出版的事實，而仍然寫出了這樣的一本書，實因我們感覺到其他的書籍對於品質方面的考慮尚不够透徹的原故。

我們覺得要彌補事業部制度的缺點，製造部門應按製品類別，營業部門應按地區別作業績的評價是很重要的，因此我們感覺到品質責任必須分明，而以研究品質問題為專門工作的我們這一群，更應該將此事予以研究明白。

我們並不奢望本書所提的理論立即會符合企業的要求，但願對於決定企業經營之將來方向，有所貢獻則全體著者均感十分榮幸，如更由於吳玉印先生等流暢的譯文與倡導的熱誠，能使此評價制度早一日在企業的合理化經營方面應用，則誠為著者同仁的望外之喜了。

1969年4月12日於吳玉印先生宅

著者代表

田 口 玄 一

日文版序

有關企業內部的管理方法，自從杜拉克 (Peter F. Drucker) 以來至目前為止，可以說已經到了“百家爭鳴”，“百說繚亂”的情況了，而為什麼我們這些專門研究品管的人，還要提出了關於企業內部管理中的部門評價問題呢？因為我們企圖對於下列的問題給予一個解答。

1. 我們是否常聽到營業部門的人抱怨地說“我們公司市場佔有率的減低，是由於此次產品的品質不好，研究開發部門應該開發一些更有市場吸引力的產品”，“顧客的抱怨多到售後服務做不完，信用一落千丈”等這一類鳴不平的話。可是對於這些問題如果光喊着“最重要的是要製造品質好，成本低的產品”或者是“應產製運用創意性的產品”，這一類不着邊際，不具體的，抽象的話是毫無用處的。應該給予營業部門在產品發售前，對產品的價格有評價的責任。

2. 對企業內的每一個人，尊重其應有的人格，而將公司對其所期待的工作成果明示之後，就給予自由發揮其能力的權限，此種做法的重要性，在任何一本談管理的書籍均主張得很熱烈。承認所有的人的人格，實際上也意味着對其本身工作賦予責任。承認別人的自由並不是光說對於別人加之於自己本身的困擾加予默認的意思，任何人都會有因為更大的目的，或者因為疏忽而給予別人增加了困擾。要順利地給別人予工作上的自由，除非在別人給予自己增加了工作上的困擾時，有其補償的規定，否則就不能

給予別人有完全的自由可言。如果主張“絕對不能給予別人有所困擾”，則猶如說“製造部門絕對不得製造不良品”或“營業部門絕對不得要求有特急交貨”一樣，所以這種主張在提高企業全體的生產力方面來講是完全的錯誤。走路的人常認為開車的人很討厭，開車的人則認為走路的人很討厭，但是我們不能因此就不走路或不開車。當我們在餐廳吃飯時，跟我們素不相識的廚師給我們準備餐食而並不覺得我們很討厭，那是因為我們付了餐費之故。因此即使明知對於製造部門的人增加了困難，但是如果對所增加的困難有十分補償的代價而對營業上仍屬有利時，則營業部門的人對製造部門作了特急交貨的要求，也是完全對的。要承認別人或其他部門的自由之前，對於加之於別人或其他部門的困難必須先訂有十分合理的補償辦法。

3. 表示各個人或各部門的成績資料，不但是要符合企業的意向並且必須是計量及主觀成份最少的。大部份談管理的書籍，可能因為均將企業內個人的管理採取一般性總括的方法，故對評價的方式，均以抽象的說法為多。對下階層人員要予計量化的評價的確是很難的事，但是對企業內各部門的評價仍以計量的、一元化的方法為佳。採用事業部制的企業，像杜邦（DUPON）公司，其各事業部的成績是用投資效率的計量化評價來進行，但是在事業部制度的公司，各事業部均必須有其自己的銷售網，而關於全國性或外國市場的銷售網，如由各事業部自己來建立，則無法獲致很大的效率，反之，如由各事業部共同協力建立銷售網則違背了事業部制度，因此就製造部門而言，當可按其產品類別，分門分開單獨評價。可是在營業方面則是以地區別評價較易。也就是說，將營業部門與製造部門分別予以獨立評價較為有利的企

業可能佔多數。故必須對於製造部門與營業部門間，最常有的問題——顧客的抱怨及交貨期限等先訂有互相補償的一元化的評價方法。

對於上述這些問題，可用“設計的品質與製造的品質分離”“轉帳制度”或“所期望成績之一元化”等方法來解決。這一本書的內容便是近數年來由 QCRG（品質管制研究小組）的同仁對這些問題加予研究的結論。當然本書對實施上的實際問題及理論不十分完全的地方仍難幸免，希望能得讀者的指正，俾能將不十分完全之處予以補足。但是我們對本書之中心思想的「對於一個企業或一個組織在最高指揮者的隨心所欲之下能一糸不亂地行動的說法，我們絕不能加予信任，我們認為每一個人都能自動自發地決定他的行動的企業或組織，才算是能確實地克服外界的困擾或競爭的企業」或者「對於帶給別人的困擾都負有補償的責任，才能彼此之間相互承認他人的自由。也就是說在這種原則下，才能欣然接受別人給予的困擾。」這一點是我們深信不疑的。

本書所寫的部門評價方式，或許尚有不完全的地方，但如果沒有於三年前開始在富士軟片公司足柄工廠實施成功的經驗，則本書的出版可能還要遲延幾年。故在此謹向該工廠導入部門評價制度工作擔任實施負責人的福田神郎廠長（現任富士軟片公司常務董事兼足柄工廠廠長）彬野直代廠長（現任富士軟片公司董事兼足柄工廠代廠長）及擔任足柄工廠部門評價制度草案起草人並對本書內容給予我們其個人意見的大野管理部長（現任該公司足柄工廠生產管理部長）以及其他對於有關導入本項制度的方式給予我們很多指點的衆多人士表示衷心的謝意。同時對於擔任本書初稿審閱並給予細節上甚多指教的西堀三郎博士（現任日本原子力

船開發事業團理事) 敬表謝忱。最後對於承諾出版本書並在校正方面賜予很多協助的日本規格協會諸位同仁表示由衷的感謝。

1966年10月23日

著者代表

田 口 玄 一

目 次

序

中文版序

日文版序

1. 管 理	1
1. 1 管理的歷史	1
1. 1. 1 管理思想之變遷	1
1. 1. 2 意志的問題	5
1. 1. 3 信任	6
1. 1. 4 手段之自由	7
1. 1. 5 明確表示目標	8
1. 1. 6 教育	10
1. 2 何謂管理	11
1. 2. 1 管制的意義	11
1. 2. 2 人的管理	12
1. 2. 3 責任的意義	15
1. 2. 4 關於方針	17

1. 2. 5 企業內利息	18
1. 3 管理之問題所在及解說	20
1. 3. 1 執行部門之自主性	20
1. 3. 2 企業發展之因素	23
1. 3. 3 標準化與工作標準之意義 (權責之真正意義與機會損失)	24
1. 3. 4 方針與規定之任務	28
1. 3. 5 價值之基準化	29
1. 3. 6 對於人的觀察與共同技術所佔位置	30
1. 3. 7 民營企業管理與政府管理	33
1. 3. 8 首腦型問題是否真正不存在?	34
1. 3. 9 不良之防止	36
1. 3. 10 人才之擢升	37
1. 3. 11 目標管理之目的與誤解	38
1. 3. 12 開始實施部門別評價制度時之若干問題	39
1. 3. 13 外國對於管理的主張	42
2. 品質保證	43
2. 1 何謂品質保證	43
2. 1. 1 前言	43
2. 1. 2 研究發展時之品質問題	43
2. 1. 3 發展完成時之品質問題(1) 何謂設計品質	44
2. 1. 4 發展完成時之品質問題(2) 設計品質，試驗項目之選擇方法	46

2. 1. 5	發展完成時之品質問題(3) 設計品質，評分方法	50
2. 1. 6	發展完成時之品質問題(4) 設計品質，項目之重要性	54
2. 1. 7	發展完成時之品質問題(5) 設計品質，項目之等級	58
2. 1. 8	發展完成時之品質問題(6) 設計品質，項目之分等級	59
2. 1. 9	生產試造時(含大量生產試造時)之品質問題	62
2. 1. 10	大量生產時之品質問題	65
2. 2	品質保證與執行部門評價制度	67
2. 2. 1	執行部門與品質責任	67
2. 2. 2	執行部門評價制度，顧客抗議之評價	69
2. 3	品質保證之問題所在及其解說	74
2. 3. 1	品質保證是否目的	74
2. 3. 2	有關設計品質之權責	76
2. 3. 3	保證製造品質的手段之分析	77
2. 3. 4	檢驗人員之立場與檢驗業務之意義	79
2. 3. 5	對品質問題之認識與公司內推介 (P R)	82
2. 3. 6	有關品質的專門幕僚之任務	85
2. 3. 7	設計品質改訂實例	87
2. 3. 8	有關製造品質改訂事例	94
3.	部門評價制度	98
3. 1	基礎事項	98

3. 1. 1 前言	98
3. 1. 2 諸要素的定量——評價基準的設定	99
3. 2 轉賬制度	101
3. 3 目標的設定	104
3. 4 成績的評價	109
4. 製造部門的評價	115
4. 1 製造部門	115
4. 2 製造部門的責任項目及評價基準	116
4. 2. 1 品質	117
4. 2. 2 交貨期限	118
4. 2. 3 成本	121
4. 3 轉賬規則的設定	124
4. 3. 1 與營業部門的關連	124
4. 3. 2 與原材料驗收部門及半製品製造部門 (前工程)的關連	125
4. 3. 3 幕僚部門的關連	126
4. 3. 4 與研究開發部門的關連	127
4. 4 綜合評價基準的設定	127
4. 4. 1 個別評價基準與綜合評價基準的意義	127
4. 4. 2 綜合評價基準的原則	128
4. 4. 3 方針與限制條件	132
4. 4. 4 有關綜合評價基準的問題	132

4. 5 製造部門評價制度例	134
4. 5. 1 前言	134
4. 5. 2 製造部門評價制度概要	135
4. 5. 3 預算及實際費用計算基準	136
4. 5. 4 轉賬	137
4. 5. 5 製造部門評價制度之運用方法	138
5. 營業部門之評價	140
5. 1 前言	140
5. 2 營業部門之責任與評價	142
5. 3 營業部門對品質應負之責任	142
5. 3. 1 發展階段中營業部門與研究發展部門之關係	143
5. 3. 2 研究發展完成時的產品價值之評價	144
5. 4 營業部門之業務成績評價基準	146
5. 5 因顧客抗議所發生損失之評價與契約	150
5. 6 有關交貨期限之損失評價與其契約	154
5. 7 業務成績評價基準公式之誘導	156
6. 研究發展部門之評價	158
6. 1 研究發展部門	158
6. 2 執行部門與幕僚部門	159
6. 3 研究發展部門之管理	163

6. 4 以會計獨立方式之管理	164
6. 5 成績之評價	167
6. 6 研究發展部門之評價，部份會計 獨立方式	168
7. 事務部門之評價	169
7. 1 事務部門之問題癥結與對於評價 之想法	169
7. 2 事務部門之評價方法	170
8. 結語	172
8. 1 企業與生產力	172

1. 管 理

1.1 管理的歷史

此處說明管理的歷史及部門評價之基本想法。

1.1.1 管理思想之變遷

在談及評價問題之前，先回顧一下管理這個問題。企業是有目的的集團，因此從企業的領導者或管理者的立場來說，爲了借構成集團的許多份子之力量以達成自己的目的，則應如何引導衆人的行動與企業之目的一致，以及如何激發工作情緒，將成爲大問題。管理問題於焉產生。簡單地說，爲了賺錢，應如何始得他人之充分協力合作，即是管理問題。說來輕而易舉，但要隨心所欲地驅使他人爲己用是相當困難的一件事。從古而今，爲政者管理者無一不爲此而認真考慮過。相傳，德川家康（譯註：德川幕府之開祖）曾說：“不生不死”，厥爲管理之一種想法。蓋此句話係雙關語，其真意指出“人類的本性是有了錢就不願工作，工作時則儘想偷懶”這一點。因此，將人類置諸於慢性的飢餓狀態，不失爲驅使工作的方法。此種想法不僅存在於日本，歐洲亦然。即對於好閑懶惰之徒所科的難於相信之懲罰——舉十六世紀英國之例，14歲以上而有二年無就職業，則科以烙印之刑，如在18歲以上而再犯並有二年無業，則處死刑。再者，現在的勞動基準法（譯註：相當於我國勞工法）對於最長勞動時間有限制，但當時