

# 企業管理方法論

陳樹勛編著



中華企業管理發展中心

企業管理方法論

楊家瑜題

## 作者簡介

### 陳 樹 勛

民國34年畢業於國立廈門大學機電工程系，旋入台灣電力公司供職。民國42年考選赴英研究機械工程，並在英國曼徹斯特大學專修工業管理。44年返國後在台電從事機電工程修護及火力電廠建設等工作，間應聘兼任台北工專機械科教授多年。50年奉派赴越南協助建設越南紡織廠及印染廠。55年膺選英國機械工程師學會會員 (Member)，及英國國家特許工程師 (Chartered Engineer)。歷任台灣電力公司十四等企業管理監，台電修理廠廠長。現任中國鋼鐵公司工程處處長。

版權所有  
翻印必究

中華企業管理叢書之五

## 企業管理方法論

|              |                                                                                         |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 著 者          | 陳 樹 勛                                                                                   |
| 發 行          | 中華企業管理發展中心<br>發行人 李 裕 昆<br>台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓<br>電話總機：3311650 • 3312862<br>郵政劃撥儲金戶第14232號 |
| 本中心登<br>記證字號 | 行政院新聞局局版臺業字第0607號                                                                       |
| 印 刷          | 金 氏 裝 訂 有 限 公 司<br>台北市長安東路二段六十六號二樓<br>電 話：五 四 一 〇 三 八 二                                 |

精裝本每冊新台幣貳佰元

中華民國五十七年九月初版  
中華民國六十八年四月九版

**Management Series No. 5**

**China Management Consultants Inc.**

# **Industrial Management Methodology**

**by. S. H. Chen**  
**C. Eng., M.I.Mech.E.**

# 孫 序

現代企業的經營有幾項基本觀念正普遍的被重視，這些觀念是：

- 一、整體性：企業機構的各部門對於整體的目的，有如鐘錶的零件對於推動整個鐘錶的行動一樣。固然零件的本身要健全，但却不應該是“本位主義”的，而應該要求各零件功能的相互配合。整體性觀念重視的是企業整個的目標，因之需要強化各部門間的協調。有人說廿世紀上半葉最重要的貢獻是把工人熟練的技巧移植到機器上去，下半葉則是要把企業家經營的經驗與技巧移植到整體的管理系統上。
- 二、變動性：廿世紀是一個加速度的時代，在這個時代裡不進即退，新的方法和產品會很快地代替了舊的。企業家已不能安於現狀，他要重視創造性的思考而使企業的現況獲得不斷改良。
- 三、合理性：文明的社會就是合理的社會。企業家要瞭解“人性”，鼓勵合理的行爲，從事合理的經營。因為「轉眼間發財」的機會已愈來愈少，所以要計劃，要控制，要建立制度，使管理合理化進而促進整個社會活動更趨於合理化。
- 四、計量性：不能僅憑着直覺與泛想，而要運用統計，將數據加以比較與衡量，以作為決策的參考。今日電腦已普遍運用以迅速處理企業資料，此即證明計量性的經營已被廣泛應用於企業管理之中。
- 五、實踐性：管理是實用的科學，它不但有理論而且還得有方

法。它不應該完全抄襲外國的一套，而應該要在本國的土地上培植生長。同時也要由於各個企業情況的不同而創立不同的方法。

本人喜見上述幾項重要觀念，多少都已融會在本書之中。作者從實地工作的領會中，將企業管理複雜的內容，以深入淺出的筆法，整體的呈現出來，相信必將能有助於社會。

孫運璿

民國五十七年七月

# 陳 序

最近十多年來，臺灣的經濟快速成長，工商企業如雨後春筍一般地欣欣向榮。不過我們的資源極為有限，欲求更進一步打入國際市場或在本省已極擁擠的市場中競爭立足，都非有賴於採用新的生產技術及講求新的管理方法不可。

在生產技術方面，由於工程人員不斷在專業技術方面的研究，所以這些年來本省產業界在引用新的機器設備，採用新的生產技術方面確有相當的進展。但是管理方面的技術仍然顯得比較落後。若干企業在處理業務上的方法却可能同十幾年前的觀念沒有多大的差別，直至最近這幾年，企業界開始重視管理的技術，才使得生產技術與管理技術亦步亦趨，這是可喜的現象。然而管理科學內容浩瀚，學派紛歧，有令人莫知所從之感。而且管理的理論與實際工作又有一段相當的距離，其成效往往因人而異。尤其作為本省中小型新興企業的主管們多半很忙，難得有時間來充分地研究管理的理論。因此如何將管理技術加以系統化、實用化、簡單化的傳播確成為當前一件迫切需要的工作，這本書似乎很能夠適合這方面的需要。

企業管理簡單地來說就是怎樣來匯聚衆人的努力，以最有效的方法來達成工作的目標。所以企業管理便須對“人”，對“工作的方法”，以及對“工作的目標”這三方面加以研究。本書在人事政策一章中對於人羣關係，人類行為，自發性的啓發以及完整的屬員的工作等等，從哲學、社會學、心理學的奧秘中以深入淺出的寫法，對於怎樣提高人員的工作效率，做了深刻的分析。

在工作的方法上，作者於工作改進方法論一章中所提出之合理性的思考方法，6W檢討法，A—B—C重點分析，工作簡化，以及價值分析等等都可以說是非常具體而可行的方法。企業業務範圍廣泛，諸如財務、會計、報酬、工廠設計、事務管理等無一不有其基本的原理需要遵循，與若干工業先進國家所已經採用的方法值得吾人參考之處。

至於要達到工作的目標，則有賴於先期的計劃，及發揮組織的功能，領導的技巧，控制的技術有以致之。這是在任何機構、商場、部隊的經營上都無例外。

作者是一個優秀的工程人員，早年畢業於國立廈門大學機電工程系，在臺電與本人共事廿餘年。十五年前曾由本公司考選赴英研究機械工程，同時在英國曼徹斯特大學研修工業管理課程，引起了這方面研究的興趣。返國後擔任機電工程建設，火力發電廠裝機工程以及機電設備的修護工作，間在臺北工專擔任機械科兼任教授多年。年前膺選英國機械工程師學會會員及英國國家特許機械工程師。這幾年工作之餘因在本公司，生產力中心及聯勤等機構斷續地講述企業管理的若干課程，所以仍然能夠不斷地吸收管理方面的新知識。作者目下擔任本公司十四等企業管理監主持工廠管理業務，在一個複雜的工作環境裡，能夠有機會將管理的理論與實際熔聚於一爐，並將其多年心得著述成書，本人深感此書之內容具體實用，極可為企業工作上的參考，故樂為之序。

陳 蘭 皋

民國五十七年七月

# 李 序

發展國家經濟的目的，是在於富強國家，造福社會。我們認為要發展國家經濟，必須設法積極發展各工商企業，因為各個工商企業就是構成我們經濟社會的有機體。我們認為唯有各個企業能够發展，經濟活動才能活躍，國家財富才能增加，社會才能繁榮。企業發展的基本條件，則在於這個企業能否創造社會所需要的財富。如果一個企業不能創造社會的財富，以社會立場而言，實無存在的意義與價值。近十年來我國各方面都積極在提倡企業管理之革新運動，其主旨不外乎在於促使各企業提高經營效能、消除經濟上之浪費現象、減少機會損失、期能創造更多的財富。

怎樣才能使企業的經營獲得高度的效果？爲了答復這個問題，半世紀以來各國研究企業管理的專家、學者，曾不斷地做過許許多多的探求。現在大家已能認清一項事實，就是：要使經營有效必須健全企業組織與管理體制，而欲求健全組織及管理體制則必須發展管理才能。我們亦一直相信，要發展管理才能有兩項主要途徑，一爲發展管理方法——研究及開發新管理方法及技術，致力於清除人力、物力、財力、時間及空間之浪費，提高一切工作效率。二爲發展管理人才——致力於提高管理人才素質水準，加強管理能力。培植多量的具有領導才能及創造能力之優秀主管人員，期能健全經營組織，有效運用企業經濟資源，並爲將來儲藏成長力量。

最近大家亦都同意一項重要的新認識：“管理是可以學習的”，換句話說，我們可以藉教育訓練的措施，培植所需的管理人

才。因此只要能够致力於學習、磨練、任何人都可能成為優秀的管理人才。我們更有充份理由指出：如果想做好企業管理工作，必須多吸收人家所累積的寶貴經驗，多學習新觀念、新方法、新技巧，始克有濟。

此次陳樹助先生將其二十年來從事工業管理之豐富實際工作經驗與獨特之研究心得，匯理論與實務於一爐，費時二年精心編著“企業管理方法論”一書，本書對於從事企業管理人士日常管理工作上，必須具備之各項觀念、智識、方法、技巧等，作了極為詳細、精闢、實用而具體之論述，誠為我國當代企業管理實務之一偉大文獻。本書之公諸於世，堪為我企業界福音，本中心深信，本書不但可以成為企業界各級主管人士必備之寶卷，亦可作為各大專院校有關科系之良好教材，而對於加速我國企業管理現代化及管理人員素質水準之提高，必有壹番巨大之實質貢獻。

李裕昆 謹序      五十七年八月一日  
於中華企業管理發展中心

# 自序

工商業的經營，在今日競爭劇烈的浪濤下有如逆水行舟，不進則退。企業家應該隨時體認社會需要的變遷，適應時代的要求採取動態的經營觀念。同時要強化企業內部的管理，講求新的工作方法，以提高經營效率。這幾年管理技術的重要性已獲得普遍的認識。管理的書籍與論著也已很多。不過作者以一個工程人員的習慣，總想將管理的技術加以系統化、具體化、實用化、分門別類地把它看作各種的工具，用來處理企業工作上不同的問題。

管理方法的進步也確有一日千里之勢。猶憶十多年前，作者在那雨雪迷濛的英倫，曾花了兩年寒冷的夜晚，埋首於曼徹斯特市中心區那圓形建築物的工業圖書館中，搜尋有關工業管理的資料。如今看起來，那些資料只有極少部份能適合於我們的國情及今日的管理觀念，大部份已成為隔日黃花。因此本書大部份的資料除了參考最近歐美及日本的管理論著外，可以說仍以在臺電工作中耳濡目染所學習及搜集得來者為多。企業管理的技術對臺電的同仁而言已不算太為陌生。最近十餘年來歷任主管都在大力倡導管理的革新。作者在工作期中也接受過不少次的管理訓練，當時前任孫總經理為灌輸同仁企業管理觀念，在百忙之中還親自擔任講述不少課程，諸如「科學的思考方法」等等。近年來在陳總經理領導之下，已逐漸把管理的理論付諸實施，譬如新成立的電子計算中心，已將各種管理及技術資料的計算營運予以電腦化。可以說作者對於企業管理的若干粗淺的認識，毋寧說是從國內的實際工作實踐上所瞭解的，遠比在國外所學習者為深刻。

本書承 楊董事長賜予題名，深感榮幸。並承 孫部長，陳總經理及中華企業管理發展中心李董事長於百忙中賜予題序。一言九鼎，益能提高讀者對管理技術的重視。

本書編輯之時，承同事邱依權先生及洪明秋先生協助搜集及整理資料最多。邱、洪兩位先生在工程經濟及近代事務管理上均有深湛的研究。企業管理的範圍浩瀚，個人見解終屬有限。本書曾參酌謝文壇先生、黃 達先生、邱依權先生、洪明秋先生、張國泰先生、賴增迎先生、許憲樑先生、呂天爵先生、甯啓閱先生、江添富先生、邢福文先生、羅美孝先生、方達之先生、在臺電修理廠學術討論會上的講述及論著不少，方能使此書獲得比較完整的體系，謹以致謝。

至於繕校之勞則承同事源煥然小姐、林美枝小姐、楊昭輝先生、李亞凍先生、劉東海先生之助。

本書甫經脫稿，即承 中華企業管理發展中心立即予以付梓，並將之列為中華企業管理叢書之五，至為感謝。

作者學殖有限，編述時間又不充裕，錯誤之處知所難免，尚望企業界先進有以正之。

陳 樹 勛 謹 識

中華民國五十七年八月

# 企業管理方法論

## 第一章 緒 論

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 1. 1. 企業成功的知能·····    | 3  |
| 1. 2. 管理學者與管理運動·····  | 8  |
| 1. 3. 企業計劃之可行性研究····· | 14 |
| 1. 4. 企業原理·····       | 19 |

## 第二章 企業面臨之重要問題

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2. 1. 如何符合政府規定·····        | 27 |
| 2. 2. 如何獲得優秀員工及良好勞工關係····· | 33 |
| 2. 3. 如何購置最合宜設備與材料·····    | 35 |
| 2. 4. 怎樣推動研究發展·····        | 38 |
| 2. 5. 如何提高生產效率·····        | 42 |
| 2. 6. 如何做好推銷工作·····        | 46 |
| 2. 7. 如何求變與應變·····         | 49 |

## 第三章 管理的技術

|               |    |
|---------------|----|
| 3. 1. 演進····· | 61 |
| 3. 2. 計劃····· | 64 |
| 3. 3. 決定····· | 69 |

|       |    |    |
|-------|----|----|
| 3. 4. | 組織 | 71 |
| 3. 5. | 領導 | 74 |
| 3. 6. | 協調 | 79 |
| 3. 7. | 控制 | 81 |

## 第四章 財務措施

|       |         |     |
|-------|---------|-----|
| 4. 1. | 資金籌集與調度 | 85  |
| 4. 2. | 財務預算制度  | 88  |
| 4. 3. | 投資報酬    | 90  |
| 4. 4. | 利潤計劃    | 95  |
| 4. 5. | 經濟批次原則  | 97  |
| 4. 6. | 統計分析    | 102 |

## 第五章 管理會計

|       |       |     |
|-------|-------|-----|
| 5. 1. | 會計任務  | 107 |
| 5. 2. | 財務報告  | 110 |
| 5. 3. | 財務分析  | 116 |
| 5. 4. | 損益計算  | 124 |
| 5. 5. | 表報之應用 | 126 |

## 第六章 人事政策

|       |         |     |
|-------|---------|-----|
| 6. 1. | 人事政策的演進 | 131 |
| 6. 2. | 人羣關係    | 133 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 6.3. 人類行爲.....    | 136 |
| 6.4. 自發性的啓發.....  | 138 |
| 6.5. 人事進退.....    | 140 |
| 6.6. 升遷與訓練.....   | 144 |
| 6.7. 獎懲.....      | 149 |
| 6.8. 集權與授權.....   | 152 |
| 6.9. 完整的屬員工作..... | 156 |

## 第七章 報酬制度

|                |     |
|----------------|-----|
| 7.1. 薪工原理..... | 161 |
| 7.2. 職位分類..... | 163 |
| 7.3. 獎工制度..... | 176 |
| 7.4. 分紅制度..... | 189 |
| 7.5. 入股制度..... | 190 |
| 7.6. 福利措施..... | 192 |

## 第八章 工廠設計

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 8.1. 廠址選擇.....     | 197 |
| 8.2. 廠房建築.....     | 202 |
| 8.3. 工廠佈置.....     | 207 |
| 8.4. 設備之購入與更新..... | 219 |
| 8.5. 產品設計.....     | 223 |
| 8.6. 加工模具.....     | 239 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 8.7. 運搬設備····· | 250 |
|----------------|-----|

## 第九章 生產控制

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 9.1. 品質管制·····         | 259 |
| 9.2. 產品檢驗·····         | 284 |
| 9.3. 無缺點運動·····        | 292 |
| 9.4. 工作進度表·····        | 297 |
| 9.5. 計劃評核網 (PERT)····· | 301 |
| 9.6. P. B. 工程進度表·····  | 310 |
| 9.7. 成本控制·····         | 315 |
| 9.8. 存量控制·····         | 321 |

## 第十章 工作改進方法論

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 10.1. 合理性的思考方法·····        | 327 |
| 10.2. 6W 檢討法·····          | 337 |
| 10.3. A-B-C 重點管理·····      | 341 |
| 10.4. 工作簡化·····            | 346 |
| 10.5. 價值分析 (V. A.)·····    | 371 |
| 10.6. 在職訓練 (T. W. I.)····· | 375 |

## 第十一章 事務管理

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 11.1. 事務作業分析·····      | 383 |
| 11.2. 增進事務工作效能之原理····· | 390 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 11. 3. 文書處理·····                 | 392 |
| 11. 4. 表格研究·····                 | 396 |
| 11. 5. 手挑孔卡制度 (H. S. P. C.)····· | 399 |
| 11. 6. 電話與應接·····                | 402 |
| 11. 7. 車輛管理·····                 | 405 |
| 11. 8. 事務工作機械化·····              | 406 |

## 第十二章 企業管理新工具與其他工作

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 12. 1. 電子計算機····· | 409 |
| 12. 2. 自動化工程····· | 424 |
| 12. 3. 經略術·····   | 428 |
| 12. 4. 預防性保養····· | 432 |
| 12. 5. 工業安全·····  | 438 |
| 12. 6. 公共關係·····  | 444 |
| 12. 7. 報告·····    | 447 |
| 12. 8. 會議·····    | 450 |