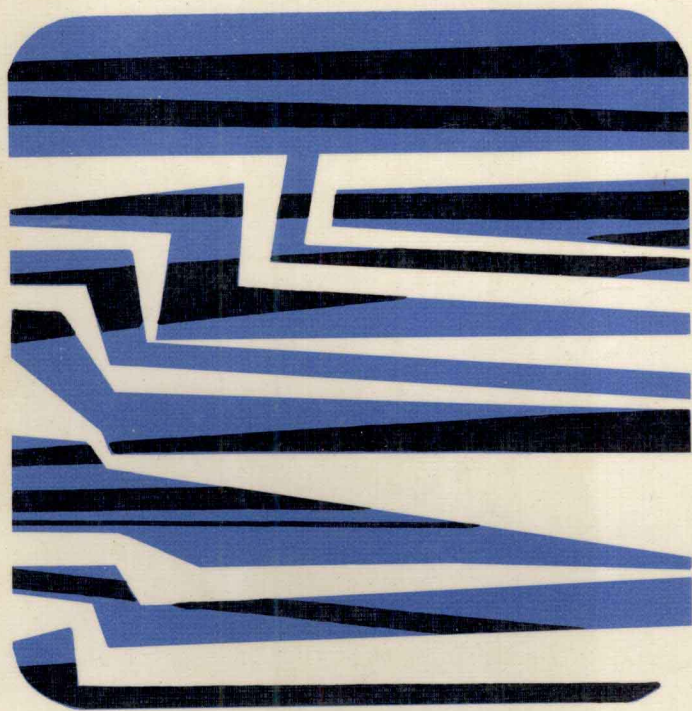


經營管理集粹

第一集



現代企業經營管理公司編著

經營管理集粹 第一集

版權所有
翻印必究

實價 新臺幣 100元

編著者	現代企業經營管理公司編輯部
發行人	紀 經 紹
發行所	現代企業經營管理公司附設出版部 臺北市永康街十七巷二十號 現代大樓 電話總機：3 2 1 — 5 6 4 6 郵政劃撥帳戶第 5 8 6 9 號
印刷所	中原打字排版印刷有限公司 中華民國六十四年十月初版

行政院新聞局出版事業登記證：局版臺業字 0638號

序

民國 61 年以前的企業經營，由於社會的總需要甚為強烈，加之，原材料之價格低、工資也不高，大半企業運用「大量生產」此一利器，使企業收益蒸蒸日上。但是以民國 62 年 10 月之中東第四次戰爭為契機，油價高漲四倍，帶動了所有成本之提高，致引起了世界性的經濟萎縮，而各企業在消費者之購買力低落、成本高漲之雙重威脅下，遭遇到二次大戰以來最大的困境。

經營環境之驟然惡化，令許多企業措手不及，進而被迫非改變以往的想法與做法不可。至此，若干經營者始認清了企極經營必須跟着環境之變化，隨機應變，採取必要的因應措施。亦即，瞭解到企業經營首先要認識時代的潮流，其次要懂得如何活用新的管理技術，更要速予建立良好的制度。遺憾的是，國內在這一方面足以借鏡的月刊少之又少。但，經濟部國營事業委員會，為促進國營事業之現代化，由 柯三元教授所編之「經營管理文摘」對此頗有貢獻。該文摘從民國 62 年 12 月起按月出版，每期僅出六百冊，分贈經濟部之高級主管與該部所屬事業處長級以上人員。內容着重在；如何去因應環境之變化、應採取何種戰略性的措施、應使用何種

管理技術等，堪稱廣集理論與實務之大成。文稿取材歐美、日之經營管理月刊，如 Business Week、International Management、Harvard Business Review President、企業診斷、事務與經營……等。惟憾該刊係非賣品，因而民營企業知者寥寥，殊為可惜。

本公司鑑於該月刊內容，頗多可供任何企業參考或利用，因而從中再進一步挑選其精華，編印此冊，願在僵局困境之下，對企業界人士有所助益。最後，謹向經濟部國營會致最大敬意與謝忱，並冀「經營管理文摘」能擴大篇幅，繼續提供如此有價值的時代專論。

現代企業經營管理公司

紀 經 紹 謹識

民國 64 年 10 月 15 日

目 錄

第一部 專題論說

1	是誰在浪費高階主管的寶貴時間.....	1
2	美日兩國之目標管理.....	6
3	應如此轉向經營的舵把	14
4	主管人員之資格條件	21
5	經濟萎縮時應如何增強抵抗力.....	26
6	給誰做什麼工作	33
7	企業活動之新遭遇	41
8	知識高度化時代之薪資問題	50
9	企劃部門何去何從	62
10	我們需要何種管理控制	70
	～如何評價單位主管之工作績效	
11	社會對企業之十七項要求	94
12	未來之企業型態	106
13	市場之未來動向	114
14	各級主管在電腦時代所扮演的角色	120
15	動態組織與才能發展.....	126

第二部 經營制度

- 1 趨向於集團領導之美國企業經營 137
- 2 多角化經營之戰術 140
- 3 多國公司之急速發展 160
- 4 美國企業之利益分配制度 169
- 5 「OST制度」簡介 178

第三部 管理技術

- 1 降低成本之管理技術 189
- 2 降低成本之要點 199
- 3 價值工程（VE）之實施步驟 203
- 4 如何選定有利的產品—簡易指數法 209
- 5 「菲立普曲線」淺說 222

第四部 經營診斷

- 1 經營分析例舉 235
 ～收益力之用於評價經營績效與釐訂經營計劃
- 2 行業別 能源及原材料之消費傾向 252
- 3 利潤計劃與社會成本 271

第五部 問題解答

- 1 如何處理企業管理顧問的工作報告或建議... 285
- 2 什麼時候應請企業管理顧問幫忙 286

		3
3	何種因素構成了經營環境	287
4	經營環境之轉變有何種型態	288
5	何謂 Sociometry	289
6	員工持股制度有何好處	290
7	在管理工具的意義上，電腦會有什麼發展	291
8	影響資本構成之原因是什麼	292
9	一個人對工作感到滿意或不滿意的因素爲 何.....	293
10	品質管理中之管理圖是什麼	294

1 是誰在浪費高階主管的寶貴時間

瓶頸部位是在瓶的上端，大多數公事的積壓不在部屬而在主管，但主管們時有時間不敷之感，是誰在浪費主管的寶貴時間呢？由本文可以找到答案並謀求解決的辦法。內容係來自美國管理工程協會之實際調查資料。

美國管理工程協會在美國中西部各大工商企業公司其中公用事業佔大部份，調查了635位高階主管，內有358位總裁、121位總經理（General Manager）、142位協理、14位董事長，指出這些在美國算是組織最嚴密的工商組織却由缺乏高度行政效率的主管掌握，他們的時間如同飛來金錢（Free money）毫不吝嗇地揮霍掉。

偵察浪費

該協會分發一種問答式調查表，題為「分秒必爭」（Making Minutes Count），整理分析後，指出高階主管並不是不知道他們浪費寶貴時間，可是他們就不知道浪費在那裡，更不知道怎麼去消除它。甚而發現決心要好好地控制自己時間的主管並不多。該協會總裁萊斯（Paul Rice）舉例說，大型公司年銷售營業額在美

金千萬元以上者，他們高階主管多數不會安排其活動時間，不知道怎麼樣去有效控制。時間溜到那裡去呢？調查報告指出，時間的消耗和主管年齡有個相關係數存在。大致說，越年青越有幹勁則用時越多。據稱一般主管辦公時間每週大多數是 40 小時。也有 50 小時者佔總數 17 %，超過 60 小時佔 3 %。此外，把公事帶回家辦理，大約每週總在 10 小時上下，一併計算，平均每週為 45 小時。

辦公時數之分析

高階主管每週工作平均 45 小時是為權宜說法而根本不合科學的。實際上，每週工作 40 小時以上的主管，在 30 歲代的青年佔 62 %，40 歲代主管佔 53 %，50 歲代主管佔 48 %，60 歲代主管佔 39 %，70 歲以上佔 15 %。同樣情形 30 歲代主管每日工作超過 10 小時，50 至 60 歲代主管每日 9 小時。9 小時辦公時間是佔大多數。

工作績效也有很大出入。攸關主管年齡尤大。調查報告指出，時間的分配；（睡眠時間不在分析之內），30 歲代主管 9.8 小時工作、4.5 小時休閒、2 小時上下班交通、0.7 小時閱讀進修；40 歲代主管工作 8.8 小時、休閒 4.3 小時、交通 2.4 小時、進修 1.4 小時。

至於旅遊消閒的休假，高階主管每次自 11 至 15 天為中間時數。上下班的交通時數是美國頭痛問題之一。公司愈大，高階主管耗時愈多乃是一般情況。

不受干擾的時間

許多管理理論指出所有高績效的經營管理都在不受干擾的時間內完成者。但，實際上，高階主管的時間不受干擾是無可避免。不受干擾是可遇而不可求。造成干擾原因很多，最主要是應接電話、會客、會議、和一些開門式談話（open-door conversation）。調查報告分析高階主管應接電話或接見訪問，將把思想列車（a whole train of thought）打斷，而重拾思路至少要消耗無效時間二、三十分鐘才能回歸情況。甚至延續一二小時至八小時不等。有時甚至造成無法補救。據調查報告，各級主管難得有一兩小時真正不受干擾的豪華可貴時間。言下不勝感慨系之。

主管時間浪費在那裡

調查報告指出干擾時間，造成浪費，可歸納下列數端：

- (1) 電話應接 有 57 % 高階主管認為浪費時間

的主要事項爲應接電話。有些人硬是沒有時間觀念，有些人老是長篇大論、暢所欲言。美國機構尚有祕書職位之設置。雖然 37.3 % 叫進電話爲祕書擋駕，漏網之魚直接叫進的電話大部份仍然存在。經過祕書放行的大部份還免不了是屬於滔滔不絕、善言能辯的廢話。

(2) 業務會議 高階主管平均每週有六、七個會議。每個會議長短不一，總在一兩小時之間。分析內容，大部份止於邊際價值。三分之一以上會議根本不必開。惡性無價值而浪費的會議可分三類：(一) 82.7 % 之與會者對會議主題莫明其妙，久久未能進入情況(二) 77.2 % 爲主持人事前準備不週致與會者不啻爲一群烏合之眾(三) 67.5 % 公式化會議是造成會而不議，議而不決，決而不能行的最浪費時間者。

(3) 時間分配不當 調查報告指出大多數高階主管認爲工作效果的時間是在早上九時至午間。可是重大事件之決定往往安排在九時以前。很多人同意星期一、二、三的早晨是最適宜於業務討論。高階主管之計劃與考核功能是經營管理重要步驟。有 52 % 主管認爲做計劃時間不足，42 % 認爲考核費時過多。可見時間分配不當亦爲浪費時間之源。

(4) 判斷欠佳 意思表示方法甚多，而面對面的

口頭交談則是最有效的方式。一般主管應採用面面相對的溝通，除非人數眾多而具有持久性的表達始採用文字。據調查以文字為溝通工具大多數犯了長篇大論的毛病，有時交給秘書代擬亦頗不易表達本人原意之嫌。調查報告又指出，只有18.8%使用錄音指示機（dictate-phone），56%由主管自己動手起稿，自草文告，既浪費主管時間，復造成屬員不負責任以及不動腦筋的後果。

(5) 有效時間運用 主管工作應可區分為：(一)有關例行擬辦事之審核、(二)有關職員或法令要求之遵辦事項、(三)應變性之處理事項、(四)計劃性之決定及創作事項。依上分類，主管時間是否有效及有價值的運用應視其分配在各類事項之時間比例而定。茲有簡單的計算，即將時間數依上列分數次序號碼相乘之積而得之。

(6) 效率操之在己 調查報告透露出做主管的有效時間運用的要訣說，一個主管的業績是建立於澈底授權制度；儘量把例行事項轉交秘書代行；增加辦公廳幾個紙字簍（容納不必要的報表）。最後，還是要靠自己把工作組織起來，而不是讓組織支配你。

2 美日兩國之目標管理

目標管理之倡導與實施，東方與西方均已有一段很長的時間。日本實施目標管理之企業甚多，但是，成敗參半，遠不如美國企業。本文為其功過之比較與檢討。從此可知，有時制度本身，無可厚非，但付諸實施之際，務必考慮文化的背景以及傳統的習慣等各種因素。

合於美國風土的管理制度

在美國，目標管理以杜拉克（ P. F. Drucker ）教授之（ The Practice of Management ）一書介紹了 Ford ， IBM 所實施之此一新管理方法為契機而興起。該書於 1954 年出版，因而目標管理之歷史在美國已有 20 年之久。

杜拉克教授介紹此一管理方法時，稱其為「透過目標與自我控制之管理」（ Management by objective and self-control ）。此後，杜氏之想法獲得許多行為科學者之支持而發揚光大。

目前在美國，無論何種行業或何種規模之企業，幾

乎都很熱衷於目標管理。原因為該項制度很能適合美國之企業並且也具有足夠的理由預期能產生很大的效果。該理由之瑩瑩大者有以下三點。

(1) 現代企業，爲了繼續生存，必須年年成長。爲此，必須高舉明確的成長目標，並要求全體員工爲目標之實現努力以赴。換言之，個人的目標要很有效地被企業目標所統合，透過個人績效之提高使企業之績效節節升高。在此種看法之下，目標管理能很有效地發揮其機能。

(2) 美國的企業，每一位員工的職務，在傳統上均已具有明確的規定。此種體制之最大缺點爲每一員工很容易滿足於各掃門前雪，而不願多作事。目標管理在此種沉滯的組織裡，透過成長目標之給予，可以使每人的工作跳出一定的範圍，使生活更富於活力。

(3) 美國的企業經營，想像之外地專制。所有工作之執行幾乎都是由上往下 (Top down)，而一般員工對此皆已見怪不怪，逆來順受。在此種氣氛下，目標管理在計劃階段由員工直接參與，在目標執行之過程中儘量尊重員工之自我控制之做法，對員工士氣之提高頗能見效。

由於上述理由，目標管理之想法非常適合美國之企

業社會，且能證實其有效，致是項制度容易在美國企業生根。

由許多 Sub-System 所成

整個目標管理制度，包括了：目標設定、目標執行、主管之指導協助、績效評價、進而昇遷之決定、能力之培植等為數甚多的 Sub-System。並且這一些 Sub-system 皆以回報（feedback）的繩子聯結起來成為有機的大制度。是項管理制度以一年為期予以運用，且年復一年，透過個人職務的執行往前推進。

然而，從美國企業之目標管理推行情形以觀，彼等對所有的 Sub-System 並未給予同等的重視。有些企業傾向於個人目標與企業目標之統合此一控制機能。有些企業則特別強調了員工自主性之重要，而以參與管理為其主體。儘管重點不一，但仍可歸納為；(1)透過目標之統合使企業目標達成與 (2)員工工作情緒之提高 此兩大要項。

由上往下、由下往上

在美國，目標管理之推行初期，對是項管理方法，有些學者強調了目標之由上往下。但，反之，有一部份

學者却主張由全體員工參與目標之設定，因而主張了目標之由下往上（ bottom-up ）。其實，目標管理之運營，一概認為應由上往下或由下往上均為錯誤。兩種不同的方向，應視目標領域之不同而異之看法是在最近始為許多人士所提起。這一件事情的發生是這樣的：

杜拉克氏認為決定企業的總目標有八個領域。此為市場中之企業地位、革新與改進、生產性、資源之確保、收益性、主管人員之培植、一般員工之培植以及社會責任之實現。

要與企業的總目標領域結合之前提下來思考個人的目標時，個人的目標領域如下。

(1) 對企業之收益性、生產性、市場地位能有所貢獻之目標。

(2) 對自己的職務內容能有所改進與革新之目標。

(3) 對自己所歸屬之組織之業務內容與業務流程有所改善之目標。

(4) 為提高執行職務所需要之能力或技能之目標。

以上四類當中，在(1)的領域裡，由於個人為組織之一份子之故，必須負擔企業的全體目標之一部份。因此，

具體的目標採取由上往下者多。(2)與(3)之領域則採上下交流之方式，共同設定目標為宜。亦即應妥為活用由上往下與由下往上之兩種不同方式。(4)之領域，個人意見之參加最為廣泛與可能，因此根據主管的助言，要以個人為主體來達成目標之故，由下往上之方式應為可取之途徑。

朝向整體制度(Total System)

美國目標管理之另一進步為；努力於將此一管理制度與人力發展（career development）制度，進而與組織發展聯結起來。

目標管理已如上述，原則上以一年為期。但是該制度所含之績效評價與指導協助之過程中所表現出來者為個人能力之提高。因此，當然會牽涉到能力發展計劃。

個人的能力發展計劃是匯合了個人的潛在能力，或成長可能性之分析結果，以及各年度之績效分析結果而成。也可以由個人所屬的組織或企業全體之需要所規定。無論如何，個人能力的發展會促進組織之能力發展殆無異義。尤其是在美國，人事管理上的理念認為主管人員之能力發展有助於組織能力之發展。因而，試圖將目標管理與人力發展及組織發展加以有機的結合。