

基層主管管理實務

The Practice of First Level Management

葛蘭堂 編著



信文圖書有限公司

基層主管管理實務

The Practice of First Level Management

葛蘭堂 編著



信文圖書公司 出版



信文圖書公司

SHIN WEN BOOK CO., LTD.

地址：台北市南京東路4段179巷3弄11號2樓

郵撥：110820

基層主管管理實務

經營實務系列①

編著者	葛蘭堂
發行人	詹儀正
出版者	信文圖書有限公司
特價	新臺幣 元 \$180
初版	中華民國70年8月
有版權	內政部局版台業字第1516號

版權所有・翻印必究

總序

在今天瞬息萬變競爭激烈、的企業環境下，個別企業單位要能屹立不搖與持續成長，必須要有卓越的績效，而欲求產生卓越績效，則必須重視管理。管理並不是一句口號，也不是一套抽象的理論和原則。管理是一種實務，關鍵不在於知，而在於行；管理也是一種腳踏實地的工作，因此它要有專門的技能、工具與技術。

誠然，承擔管理工作的人們，必須要求他們的操作能產生良好效果。縱然是最健康、最富業績的企業，如果其經營效率低落，不免淪於衰亡的命運。因此如何提高企業的經營效率，實為目前工商界的一個極其重要的課題。本套叢書的作者葛蘭堂等諸位先生有鑑於此，窮多年之力，針對此一課題，撰寫成這一套「經營實力系列」叢書，以供實際從事管理工作人士的參考。它的特色是內容新穎資料充實，行文固淺顯易解，說理尤脈絡分明。作者諸君分別服務於教育及工商界多年，具有豐富的管理實務經驗，故能融理論與實務於一爐。因此，無論是學術、工商、軍政各界，對於有志於研習管理知識與實務操作的人士而言，本套叢書確屬開卷有益而宜速研讀的寶典。茲值付梓前夕，謹綴數語，以為之序。

魯傳鼎於國立政治大學商學院

民國七十年三月

黃 序

根據本書的定義，基層主管是指直接管理辦公完成工廠員工的主管人員。在不同的公司中，基層主管的頭銜、地位和權責往往不同，但他們在公司組織結構中所扮演的關鍵性角色，却是相同的。基層主管一方面要秉承上級主管的指示，獲得上級主管的信賴和支持，另一方還要激勵、領導、控制和評估部屬的行動，是一項具有高度挑戰性的職位。

基層主管負有承上啟下的重任，對企業管理的成敗關係甚為重大。基層主管的工作做得好，公司的業務才能蒸蒸日上，基層主管的工作做的不好，將會導致品質不良，成本過高，士氣消沉等不利情況的發生，而影響整個公司的管理績效。因此如何認清基層主管的角色、如何做好基層主管的工作，是企業管理當局不可忽視的一項重要工作。

本書主要取材自 "John Collyear 著 The Practice of First Level Management" (英國M C B公司1976年出版)一書，並參酌國內有關書籍編著，內容涉及基層主管的各項管理活動，很簡要的說明基層主管如何來達成其任務。編著葛蘭堂先生自政治大學企業管理系畢業後，即在行政院國科會服務，平日好學不倦，對管理書籍涉獵甚廣，今利用公務之餘，編撰本書，不僅可供基層主管人員研讀，以提高基層主管的管理能力，也可供其他管理階層的主管人員研讀，以協助他培養、訓練和領導基層主管。

黃 俊 英

於政治大學企業管理研究所

自序

各階層主管都會很容易地被新投資所帶來的明顯利益所動。但是，對絕大多數廠商而言，真正考慮的應該是投資、設備與方法的有效運用。如果連既有的資源都無法充分發揮效用，我們如何能妄言新投資將會被有效的使用？過份的爲新投資分心，常常只會延滯目前解決難題的行動，而將問題的克服全部寄託在未來。

有效的基層主管是既有資源能得以妥善運用，唯有在此前提下，才值得考慮新投資的可行性。

新投資當付諸實行時，有效率的基層主管當仔細查核全盤計劃的細節是否已週詳地考慮到？誰來執行完成方案的日常行動？誰負責解決過程中無可避免的差錯？而使新投資確能有所獲益。

本書是根據訓練綱領而寫成，內容簡潔親切，有如作者（或主管）正直接地與基層主管溝通，向他解釋應如何來達成某一部份工作一樣。

葛蘭堂 謹識

目錄

第1章 緒論

- 1-1 緒論..... 2
- 1-2 良好僚屬關係的要件..... 3
- 1-3 基層主管的角色..... 5
- 1-4 本書主旨..... 7

第2章 新官上任

- 2-1 人人都會有的感覺..... 10
- 2-2 別人的反應..... 11

第3章 管理的權責

- 3-1 責任..... 14
- 3-2 權利..... 15
- 3-3 合理的解答..... 15

第4章 安全

- 4-1 安全是做基層主管的規則..... 18

第5章 訂定與維護工作速度

5-1 以人員或流程為基礎.....	20
--------------------	----

第6章 能力的評估

6-1 設備與人員.....	24
6-2 列出特性.....	25
6-3 辨別偏見.....	26

第7章 體察優缺點

7-1 開拓優點.....	28
7-2 解決缺點.....	28

第8章 自我監督

8-1 自我監督是一項非常重要的課題...	32
8-2 發展「自我監督」態度的必要.....	33

第9章 甄選

9-1 現在的決策影響未來的情勢.....	36
9-2 旁人的意見.....	37
9-3 試用期間.....	38

9-4 人事部門的角色.....	39
9-5 團體的接納性.....	40

第10章 訓練

10-1 訓練不要與教育混為一談.....	44
10-2 評估訓練的真正價值.....	45
10-3 實施訓練對你的重要性.....	46

第11章 品質

11-1 產品和工作的品質並重.....	50
11-2 達成產品品質的要求.....	51
11-3 品質的分類.....	53
11-4 破壞性試驗.....	54
11-5 量度的必要性.....	55

第12章 交貨

12-1 務必要準時.....	58
12-2 可能的完成日期.....	60

第13章 成本和費用

- 13-1 成本與費用的意義為何…………… 62
- 13-2 減少浪費…………… 64
- 13-3 在薪資給付上不要苛刻…………… 65

第14章 工作研究

- 14-1 定義…………… 68
- 14-2 百尺竿頭更進一步…………… 69
- 14-3 藉激勵以尋求更佳方法…………… 69
- 14-4 接納的態度…………… 71

第15章 工作負荷之超過與不足

- 15-1 平衡的問題…………… 74

第16章 員工代表

- 16-1 極為關切的緣故…………… 78
- 16-2 雙重身份…………… 79
- 16-3 了解當前情況…………… 80

第17章 怨懟

- 17-1 未受到公平待遇的感覺…………… 86
- 17-2 個人或團體…………… 87
- 17-3 坦誠的、公正的與無畏的…………… 88
- 17-4 要爭取尊敬，而非普受歡迎…………… 90

第18章 加班

- 18-1 是權利或是令人厭惡的罕事…………… 92
- 18-2 為什麼會這樣？…………… 93
- 18-3 由誰來加班？…………… 93
- 18-4 預先告知何時可能會加班…………… 94
- 18-5 星期六或星期天加班嗎？…………… 95
- 18-6 平衡工作負荷量…………… 96
- 18-7 管理和支援服務…………… 97
- 18-8 自願加班…………… 98

第19章 夜班和輪班工作

- 19-1 理由何在……………100
- 19-2 輪調基礎……………101
- 19-3 一羣「被遺忘的人」……………102

第20章 適應性

- 20-1 要求職位安定的結果……………106

第21章 態度

- 21-1 反應你影像的鏡子……………110
21-2 監督……………112
21-3 要了解下屬……………113

第22章 上班值勤

- 22-1 普遍且簡單的原則……………116
22-2 彈性工作時間……………118
22-3 缺勤……………119
22-4 私人緊急事故……………120

第23章 整潔

- 23-1 基層主管成效的展示……………124
23-2 以整潔為榮……………125

第24章 程序的遵循

24-1	控制的關鍵	128
24-2	消除滯延	129
24-3	要求「精確」	130

第25章 發展與專家

25-1	平衡先後次序	134
25-2	雙重角色	135
25-3	發展	136

第26章 溝通、諮詢與協商

26-1	溝通	138
26-2	諮詢	140
26-3	協商	141

第27章 計件、計時的薪酬制度

27-1	不同程度的參與和影響力	144
27-2	計件計酬的問題	146
27-3	計件計酬的好處	146
27-4	計時制的利弊	147
27-5	薪資給付原則	148

第28章 團體的領導與激勵

- 28-1 基本要求.....152

第29章 顧客

- 29-1 危險.....154

第30章 基層主管如何支配時間

- 30-1 時間永遠不夠.....156

第31章 實際上的限制

- 31-1 安定的浸蝕.....160

- 31-2 歷史性的理由.....162

- 31-3 改進的阻礙.....163

第32章 權利與責任

第33章 助理

- 33-1 基層主管的助理.....168

第34章 懲戒與解僱

34-1 失敗是誰的錯.....170

34-2 備忘錄.....171

第35章 結論

附 錄

格雷希金屬公司書面政策實例..... 178

1

緒 論

1-1 緒論

本書論及「基層主管」(First Level Manager)，即直接負責辦公室或工廠員工控制任務的管理者。然而，遺憾的是，直到目前為止，尚無一普遍為人接受的頭銜或任務說明來涵蓋此一特殊職位，故像領班、單位主管、現場主管、辦公室負責人……等名稱不一而是。當討論到基層主管的任務時，所常遭遇的問題是，在於其所授受權利與資源控制程度的含混不清，致使公司某位負責人的職權超過其他單位的同級負責人。因此，為了避免名銜上的混淆，本書統一稱為「基層主管」，意即工廠或工作場所的直接負責人。再無其他管理人員或其他有職權的人，負責分派工作，並對屬下與達成任務有關的未來行動下達決策。

理想上，基層主管應深切了解本身的責任；然而，事實却非如此。他必須體認到伴隨責任而來的權力限度。實際上，如果，在這諸多方面缺乏明確的規臬，那麼，我們就必須採取具體的行動來改進。但是，除非能創造出一種氣氛，使高階管理者認識到這種混淆與它可能造成的問題，而致力於基層主管職務的明確化，否則亦難望有所成效。

然而，即使基層主管的地位與職責處於不確定與不明確的情形下，也不要失望，請務必繼續閱讀本書所提示的原理與實務經驗；事實上，即使欠缺明確的被體認，仍能從本書的指導下學習到如何更有效的與同事和屬