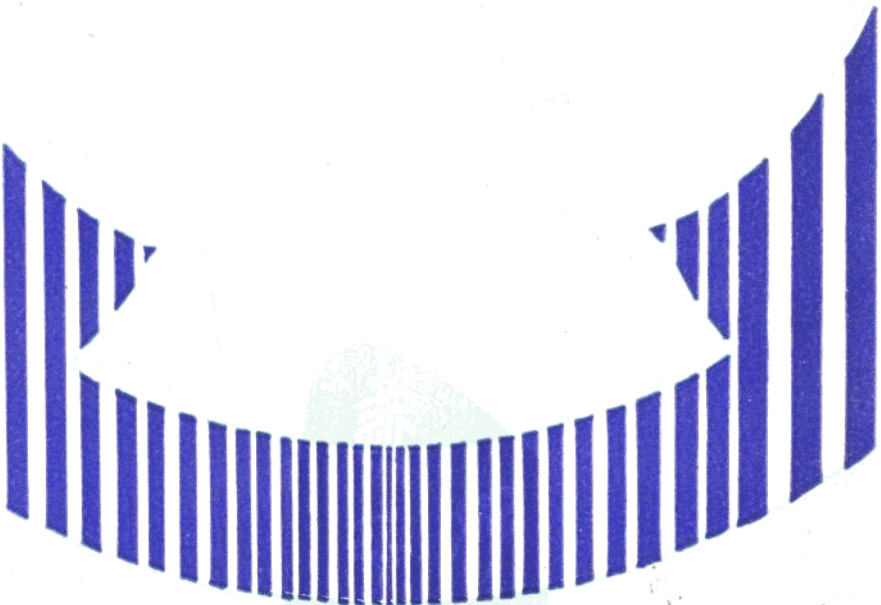


現代經營管理叢書之一

管理實務

雷 動 天 著



五洲出版社 印行

新編專科應用辭典

工業名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	60	元
化工名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	80	元
化學名詞辭典(精).....	李顧弘編.....	特價	60	元
中醫名詞辭典(精).....	西河民編.....	特價	60	元
生物名詞辭典(精).....	任化民編.....	特價	60	元
本草藥性大辭典(精).....	盧宏拜編.....	特價	200	元
社會科學名詞辭典(精).....	李趙璵編.....	特價	85	元
國際貿易名詞辭典(精).....	趙璵編.....	特價	70	元
汽車工業名詞辭典(精).....	王宇綬編.....	特價	80	元
電子計算機名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	85	元
最新電工名詞辭典(精).....	顧東編.....	特價	75	元
物理名詞辭典(精).....	吳建編.....	特價	65	元
音樂名詞辭典(精).....	施新民編.....	特價	35	元
科學名詞大辭典(精).....	廖文生編.....	特價	500	元
建築名詞辭典(精).....	古力編.....	特價	75	元
原子粒實用辭典.....	洪仁學編.....	特價	55	元
航空名詞辭典(精).....	李民編.....	特價	120	元
動植物名詞辭典(精).....	陳碩編.....	特價	80	元
紡織染整名詞辭典(精).....	趙璵編.....	特價	85	元
紡織名詞辭典(精).....	呂民基編.....	特價	70	元
理化名詞辭典(精).....	任化民編.....	特價	90	元
博物名詞辭典(精).....	周復聰編.....	特價	120	元
最新醫藥大辭典(精).....	何尙武編.....	特價	120	元
電子名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	70	元
會計名詞辭典(精).....	盧茵編.....	特價	70	元
商業名詞辭典(精).....	趙璵編.....	特價	70	元
新編化學名詞辭典(精).....	黃曙平編.....	特價	80	元
新編機械名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	100	元
電學名詞辭典(精).....	岡田一雄編.....	特價	75	元
新編數學名詞辭典(精).....	陳渝青編.....	特價	75	元
數學名詞辭典(精).....	徐哲東編.....	特價	40	元
機工辭典(精).....	湯心豫編.....	特價	55	元
機工名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	100	元
機械辭典(精).....	湯心豫編.....	特價	55	元
機械名詞辭典(精).....	楊金輝編.....	特價	75	元
營造名詞辭典(精).....	任化民編.....	特價	80	元
醫學名詞辭典(精).....	何尙武編.....	特價	80	元
藥學名詞辭典(精).....	呂民基編.....	特價	55	元
無線電·電視實用辭典(精).....	舒賓賓編.....	特價	90	元
英漢無線電·電視大辭典(精).....	舒賓賓編.....	特價	80	元
法律名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	80	元
船舶工程名詞辭典(精).....	潘正英編.....	特價	85	元
海事名詞辭典(精).....	任道遠·王羣雄編.....	特價	80	元
中國文學大辭典(精).....	袁少谷·江恒源編.....	特價	300	元

序

「經營」與「管理」有其雙重目標，一為追求企業有效的經營，以謀取公司豐碩的利潤，一為講求主管科學的管理，以達致組織高度的績效。「經營」着重於公司事業的興隆，「管理」着重於個人事業的發達，二者相輔相行，紅花綠葉，終可蔚為個人與公司前途開拓的大觀。

美國的富裕繁榮，不在於先天擁有的物資，而在乎經營管理的秘訣。近年，國內十大建設的樹立，工商企業的繁盛，呈現着一幅欣欣向榮的景象。一般而言，經營管理的至上境界，應該是一方面既能滿足個人的需要，一方面又能達成企業的目標。事實顯示，中小企業更上層樓與巨型公司進軍國際，都需要強調經營方法與管理功能，主管人員的領導統御與企業人士的晉昇發展，也應該着重管理技巧與經營了解。

一九六九年作者在美國洛杉磯，為美國國際耕耘機公司（International Harvester Company）主持專題研究，並兼任教於美國斐柏坦大學（Pepperdine University），即已發現革新管理技巧的建立，與現代經營方法的運用，為個人發展與企業開拓的關鍵。一九六四年至一九七六年間，作者三度應邀自美返國，參加聯合國研究考察，從事經濟發展管制工作，以及國立大學企管研究所與企業管理系教學，頗感國內由於工商企業發展的迅速，喚醒了各方人士對經營技

術與管理方法的重視，願以本書，拋磚引玉，爲經營管理界播下開花結果的種子。

本書共分四冊，名爲「經營方法」、「管理方法」、「經營實務」與「管理實務」，各自獨立成一單元，合則統稱「現代經營管理」，旨在闡揚唯有革新的現代經營，才能迎合工商企業的實際需要，祇有進步的現代管理，方可獲致個人小組的有效表現。

完成本書，是多數人的功勞，不及一一備載，如美國斐柏坦大學企業管理研究院院長薩慕博士（ Dr. Donald R. Sime ） 、畢勃羅教授（ Dr. Donald S. Bibbero ） 、美國杜蘭大學（ Tulane University ） 企業管理研究院威特教授（ Dr. Eric W. Vetter ） 等，均曾提供寶貴意見與指教，特此致謝。

雷 勳 天

於 美 國 紐 約

目 錄

1、主管領導的素質·····	D 1
2、減低成本之道·····	D 6
3、來賓的應接·····	D 12
4、腦力激盪術·····	D 23
5、時間與秘書的使用·····	D 30
6、中小工廠作業的檢查·····	D 42
7、教育訓練與做好領班·····	D 49
8、激勵與意見溝通·····	D 66
9、如何做好企業人員·····	D 83
10、開會的奧秘·····	D 94
11、企業的開創·····	D 00
12、員工錯誤的糾正·····	D 113
13、銷貨技術·····	D 122
14、追查浪費之因·····	D 133
15、監督人員與領導·····	D 142
16、如何管理倉儲·····	D 155
17、推銷的技術（一）·····	D 162
18、推銷的技術（二）·····	D 177
19、什麼是「獎勵」？·····	D 190
20、無缺點計劃的意義與應用·····	D 192
21、企業經營的計劃·····	D 197
主要參考資料·····	D 210
雷動天先生專書著作目錄·····	D 212
雷動天先生論文目錄·····	D 214

1.主管領導的素質

一、什麼是一個「主管人員」？

一個主管人員 (executive) 是一位負責別人工作表現的人，這些人都是在他的監督指揮之下。他是命令從行政部門到達工作人員之間的一座橋樑。因此，他必須是有眼光和野心的，同時也要善於與人相處。

作為他自己的監督，主管人員要將公司的政策予以解析傳達，同時還須製作決策。由於他是一位製作決策的人，所以他就須要對三種基本技巧的了解與運用能力。這三種技巧我們可稱之為技術的 (technical)、人性的 (human)、與觀念的 (conceptual)。它們是互相關聯着的，不過我們也可以作一分別的了解與查證。

(一)、技術的技巧

技術的技巧 (technical skills) 就是指對於包括程序、技術、過程的特殊活動，有一種了解與能力。一位會計師、工程師、或是外科醫生的技術性技巧，就是特殊知識與能力的例子，一個人要想在他的特別領域裏成功，他就必需要擁有這種知識與能力。

(二)、人性的技巧

人性的技巧 (human skills) 代表着主管人員作為一個小組的一部分，而與人有效工作的能力。這就包括着有為他人着想的情操，以及一種對別人權力欣允的心理。這種技巧是指個人能夠體認他自己與部屬、同僚、及上級的關係，來共同計劃與執行組織的目標。

(三)、觀念的技巧

觀念的技巧 (conceptual skills) 包括着主管人員去觀察整個企業的能力，一個組織的各種功能是如何地彼此互相關聯，以及在任何一部門當變革進行時會發生什麼。這些技巧在製作決策上是很有用的：一個人在決定如何解決問題以前，必須能了解這問題的特性。發展觀念的技巧之有效方法，是置個人於假設情況 (企業綱案) 之前，而需要他用足夠的分析，去製作一個決策。在大學階段，對於潛在主

管人員的培養，個案方法已經被廣泛地利用到了。

一位主管人員在其工作上究竟會有多大的成功，大部分都決定於他應用這三種技巧的能力，如果他在這同時已經發展了有效表達的能力的話。主管人員應該在言談之間，有受過良好教育的表達，所有詞藻與文法都要有點講究，因為如果他不一樣做的話，他的同僚們立刻就會把他貶低與看輕。

二、管理的領導

在企業界領導（leadership）的程度各有不同。例如，一個領班就比一位工廠經理的領導程度較低。總經理的工作可能需要比董事長，來得更需要較多的領導活動，而直線上的經理又會比幕僚官員，更有機會從事領導。然而，不管它的階層如何，所有的管理部門，都有責任去激勵其所指揮的部屬，這也正是一種常常被指為「領導功能」（“leadership function”）。但是，在企業界，領導不祇是單單創見、計劃、與組織。它同時還要保持與一個人部屬之間的滿意關係，這些人在許多情況之下，可以不是把他擁戴成一個領袖，就是把他從領導寶座弄跨下來。

領袖是天生的還是激養的，這個問題爭論已久。有些人以為對於領導人物的成就，遺傳的特性要比後天的素質，來得重要。另外有些人則以為，有可能是以經由環境與教育的經驗中，發展一套領導的能力（leadership abilities）。好像還有一種普通的信念，以為主管人員技巧是上帝賜給的特質，有些人所擁有的極為豐富，有些人所擁有的却非常稀少。但是，在這兩個極端之間，有許多個人是，先天雖然也擁有某種程度的特質，可是後天的教育與自我發展，也提供了他們培養領導能力的一些大好機會。

有些研究領導的結果強調，領導者在促使工作人員與管理部門，共同努力追求預定目標時，需要利用權力與影響。與此相反的，是其他的主張，以為在追求群體關係的和洽合作時，應以較少權力激動的方式來努力。在這種主張之下，所強調的是，儘量把個人衝突減低到最少程度，而且要產生領導者與部屬之間的相互信心（mutual con-

fidence)。對於這個問題的研討，將會繼續不斷，而我們對於這方面題材的知識也會逐漸擴大，不過我們剛才所提到一些理論，對我們現在的目的來說，是已經夠用的了。

在這點之上，讓我們轉移我們的注意到，那些似乎存在主管領導中的一些特質。

三、一個好主管的素質

主管領導的特質可分為二大類，一則為管理的，一則為個人的。應該記住的是單靠這二大類中的任何一類，都不足以使人成為一位能幹的主管人員。當你在閱讀下面的列舉時，你可以把它們拿來與自己的條件對照一番。

(一)、管理的特質

一般所認為是能幹主管人員基本要求的管理的特質 (wanagerial traits)，包括下列各項：

- 1、一個管理的哲學：對於管理程序如何操作以及為什麼操作的了解。
- 2、對於那些常常影響企業政策的社會、經濟、與政治力量的了解。
- 3、在決策的觀念性技巧上，有一個廣泛的基礎。
- 4、對於公司在社區福利上責任的嘗試。
- 5、有了解保持與公司其他人之間良好人群關係的重要性的知識。
- 6、對於持續性管理訓練與教育的需要的認識。

(二)、個人的特質

一般所認為是能幹主管人員基本要求的個人的特質 (personal traits)，包括下列各項：

- 1、帶領他人的能力。
- 2、願意與別人共同有效地工作。
- 3、願意聆聽別人的意見，直到所有事實明朗以前都能保持一個放開的心胸。
- 4、有接受責任的慾望。

- 5、對於舊的與新的觀念，都有一種動態性的探討。
- 6、保持高度的工作情緒與倫理標準。
- 7、在寫作與演講上，都有有效意見溝通的能力。
- 8、不管外界壓力如何，都能永遠保持情緒的穩定。

在企業界身爲一位主管人員，在應用他的個人特質與能力時，他會觀察到下列的程序與探討：

- 1、他把次要問題交與部屬人員處理，而讓自己致力於較廣泛而重要的問題。
- 2、他願意將那些可以由別人執行的任務，予以授權。
- 3、他的決策基礎是事實，而不是一些偏見與猜測。
- 4、他尊重別人的意見，同時會邀請別人提出建議。
- 5、他會將他的決策，與所有需要熟悉這項決策的人，互相意見溝通。
- 6、他會讚美那些完滿達成任務或有特殊工作表現的部屬人員。
- 7、他能運用那些受過特殊訓練的人才，而在這個領域裏他也許並非完全夠格。
- 8、他很仔細地培養一種「研究」的精神，同時也盼望他的部屬人員會如此。
- 9、他隨時隨地都能知道公司裏的所有活動。

四、主管素質的平衡

在美國中西部一所大學的就業輔導室所執行的一項研究中，有九十七個公司被詢及，將在公司裏服務了五年，而在工作上又有出色表現的人們的個性，予以排列。這些特性依次列舉如下：

- 1、與他人共同工作的能力。
- 2、把事情做好的能力。
- 3、精神能力。
- 4、積極進取。
- 5、領導才能。
- 6、願意從事艱鉅的工作。

7、良好的判斷。

雖然這其中「精神能力」所獲得的投票，祇有「與他人共同工作的能力」的半數，但是有趣的是在成績紀錄上顯示，有四分之三的人在大學成績上，超過平均標準，約有四分之一的人是合乎平均標準，而竟沒有一個人的成績是在平均標準之下的。顯然的是：有能力在企業中表現與有能力和別人相處，二者之間有着關聯，同樣明顯的是：學校的成績與工作的成功，二者之間也有着關聯。

時代的巨輪永遠在向前邁進，人們良好的特性也在跟着發展。雖然個別的特性有助於領導的成功，不過最要緊的莫過於善於認識自己優良的特性，運用在自己目前所面臨的環境中，將能力、知識、與個別特性三種條件，適當組合，把握瞬息萬變的時機，努力奮發，始足以達到人群領導的成功境地。

2. 減低成本之道

一、注意成本的重要

一家電器行的訂單，是客戶用來訂購新式電扇的文件，你好比是一個從事偵察殺人案的偵探，接獲了一個報案電話後，跑到出事地點，看到訂單被人用一把尖刀插入，橫躺在地上。

問題是：「誰扼殺了這案買賣？」而你的職責是：「研究它！找出它的原因是什麼？」

這個問題的答覆是：廢品消耗與重製費用不斷的增加，以致於價格超過了消費者所能負擔的能力，因而扼殺了這案可能成交的買賣。

處此商場競爭激烈的社會中，具有警覺性的公司，正在向高昂的成本，展開搏鬥。正如華爾街雜誌所說：這些公司都在談論一個普遍的事實，推銷員會說：「這種日子做買賣可真不容易，不管是賣鍋子還是賣襪子的，如果其價格不減低，那就更不容易賣出去了。」

二、爭取銷售

經濟發展以後，商場競爭非常激烈。由於商品種類繁多，式樣日新月異，以致購買者並不稀罕去買你的東西，而推銷者却都在忙着爭取顧客。不管是買一套碗筷的主婦，還是為訂購所需零件來完成產品的採購商，都可以儘量選擇。因為東西並非唯你一家才有，好些地方都可以買得到，所以他也許會東挑西選，搖搖擺擺，到處看樣品，到處作比較，究竟是那家的好，然後根據品質、交貨方式、服務態度、價格等因素，來決定買那一家的東西。

西屋電氣公司裏有一位主管人員針對着這個問題說道：我們的推銷人員不能跑到顧客的辦公室去對顧客說：「我們是從西屋電氣公司來的，上個月我們公司的薪資支出已經超出了六千萬元之譜，如果你要我接受你的訂單，這個價格已經是低得很了，低得接近了成本。請簽個名吧！生易不好做，祇有當我們在品質、交貨、服務等各方面都勝過我們的競爭者，而我們的價格又很合理時，我們才會贏得訂單，

打開銷路。」

今天的問題是成本高昂，人人都在為減低成本，爭取顧客而效力

三、真正的挑戰

今日一位想在企業界成功的人是不會為「成本」所苦惱的，相反地、他會把成本的減低視為一項真正的挑戰。一般公司廠商中的管理部門，正在尋求具有經濟頭腦的監督人員。

美國有一家大公司的總經理對他的監督人員說：「在這種減低成本的挑戰中，你們佔有戰略性的地位，因為在價格方面，我們能否擊敗其它競爭的公司，各部門的營運費用，具有決定性的作用，你們正好像在前綫衝刺的戰士，對於生產工作，可以注意到三不管的地帶，看看什麼東西使費用增加了：工作的損壞、工人的效率低、物料的浪費、時間的耗費、工具的損壞、還是機械的誤用？找出原因，提出改善。」

身為公司的管理人員，在減低成本方面，你能努力做些什麼呢？下列幾個要點，有需要予以把握，以便做好節減成本的工作。

四、成本意識的培養

有一位在減低成本方面具有經驗的主管人員曾說：「如果你想成功地減低成本，你首先就應該培養成本的意識。不可以你現有部門的營運費用為滿足，應盡努力尋求節減之道，同時還要有信心以為成本總是可以設法減低的，不斷的研究，時時地創新，以找出節減成本的方法，予以實踐後，還要繼續努力，精益求精。」

萬一你自以為你這一部門的生產成本，已經減少到無法再減的話，不妨看看下面一位專家的見解：

美國有位著名的管理顧問潘安，他在哈佛商業評論（*Harvard Business Review*）中寫道：「今天美國的每一家公司在實際上，都可以把它的生產成本減少百分之十。而且事實顯示，大多數公司，不管是大型的還是小型的、新開的還是舊有的、獲利優厚的企業還是

獲利微薄的企業，都可以減少更多的成本，減少百分之十五、百分之二十五、甚或百分之四十，而且這種減低的過程，並不需要太長的時間。」

作為一位管理人員，要想成功地減低你這一部門的成本，需要獲得你工人們的合作，他們也許會懂得經濟之道，可是他們絕不會對成本問題留意，除非身為他們管理者的你，能挺身而出，注意這個問題

假如你自己就對成本的高低，漠然無視，又怎樣能叫你的工人集中注意呢？總之，你這一部門成本的降低，當然要上下合作無間，不過一切要從你自己開始，因為你才是成本減低運動的領導人員。

五、浪費的指出

有些公司廠商裏，常會有批管理人員，在成本節減上做得很好看，他們叫得很起勁，他們到處討好人家，不時將支持其工作的工人的名字記了下來，做得像煞有介事，可惜都是表面文章，因為他們亂搞一通，連所作的目標何在也不知道。

一位成功的管理人員，會從各方面去尋找浪費的原因，一旦發現了什麼地方有了浪費，那麼他就發現了目標之所在。

管理人員可以從下列六方面，去尋找浪費發生的原因何在：

- (一)、物料和供應。
- (二)、人力和技術。
- (三)、用具與服務。
- (四)、機器與設備。
- (五)、時間的支配。
- (六)、空間的運用。

你可以把上面的六大項目分別寫在六張紙上，然後在每一張紙上劃上三直欄，在最左的一欄上寫上「目標」一詞。

然後，在這些紙上最左的一欄，寫上你這一部門現有的和可能發生的浪費之項目，你不必以為一定馬上可以寫出許多驚人的項目，開始時祇要能寫出些小的項目，就算不錯了。時日一久，這些小浪費加

起來，爲數也就可觀了。

在進行這項計劃時，一個辦公室的管理人員，可能會在「用具與服務」的這張紙上，寫下「叫長途電話」這一項。也許一個工廠的管理人員，會在「物料和供應」的這張紙上，寫下「工作手套」這一項。如果用心的話，一定會有許多新發現。

六、尋找原因

經常的情形下，在每張紙上寫好了現有的和可能發生的各項浪費的目標以後，你便應該確定每項浪費的基本原因何在。

你可以在每張紙的中間那欄寫上「原因」一詞，在這一欄內和每項浪費項目相對的地方，寫下它發生的原因所在。

公司裏辦公室的管理人員，可能會以爲叫接長途電話太多的原因爲：員工們高估了一些消息的緊急性，沒有能使員工知道用長途電話的規定，叫接長途電話比寫信省事，有些人已經習慣於打電話，未注意到打長途電話比寫信要花較多錢的事實等。

工廠裏在工場的管理人員，可能會以爲工作手套費用過多的原因爲：手套式樣太繁多，使用不對的手套去勉強完成工作，手套的遺失與被竊，分發管理的程序不佳，可以再用的手套遭人丟棄等。

七、解決問題

在你找出了浪費的項目，也確定了浪費的原因之後，接着你就要擬訂一項計劃，向每一項浪費進攻，求得解決之道。

你可以在你紙上右邊的一欄，寫上「攻擊」一詞，在這一欄內和每一浪費項目相對的地方，寫下進攻這一目標的最佳方法。

譬如說，辦公室的管理人員，可以用下列方法來節減打長途電話的費用：

- (一)、可以建立一套管制的程序，以使打長途電話必須事先獲得允許。
- (二)、公告可以打長途電話的事項。
- (三)、規勸部屬使用書面通信，以期有紀錄可查，而避免有彼此不

符的報導發生。

(四)、明白告訴員工注意到打長途電話，會比寫信來得昂貴。

工場的管理人員，則可以用下列方法來節減工作手套的浪費：

(一)、設法減少手套的種類。

(二)、建立一套分發新手套的管制方法，每當發出新手套時，必須由工人把舊手套交回。

(三)、明白地告訴工人應使用何種手套，並且注意到他們是否能按照規定。

(四)、對於某些特別的作業，應準備幾套可以變換形式的手套。

(五)、還可以使用的手套，請工人們不可丟棄。

(六)、通告各有關工人注意手套的費用，不可輕易加以浪費。

八、鼓勵參與

除了上面所列舉的方法以外，有二項基本的方法，可以對浪費的攻擊，發生有力的作用。

(一)、應該讓你的員工知道他們在減低成本中，所扮演角色的重要。

要讓他們知道他們的工作保障，有賴於低成本與經濟有效的生產。為求獲取進一步的合作，更要讓他們明白，減低成本是合符他們自己的利益的。

(二)、鼓勵你的工人提供減低成本的方法。

企業界最大的浪費，莫過於思想的浪費，工人們也許有着很好的意見，就是沒有機會能表達出來。如果能夠設法利用他們的知識與經驗，這不僅是一項可行的方法，而且可以促進你們之間進一步的合作。讓工人們提供意見，可使他們有一種團體的歸屬感，同時還會有一種參與的滿足感，他們會因此而感到他們自己的重要，就此提高了士氣，產生了活力。

在進行你這種攻擊作戰計劃時，不管你的目標是什麼，如果你需要你的部屬們密切的合作，上面二種方法尤其值得利用。

九、持續性的努力

從此你有了一張稽核各種浪費的單子，上面列舉着浪費發生的原因與消除的方法，你正在準備向你這部門的高昂成本作戰，並想贏取這種戰爭，但是絕不可有頭無尾，幹一下就算了，這樣是不會獲勝的，因為減低成本與避免浪費是一項長期持續性的努力，不可以一曝十寒。

如有薪獲，更應加倍努力，精益求精，達致成本不斷減低的理想。

3.來賓的應接

一、每人的工作

(一)、態度

1、敬重

- (1)、來賓都是有事才來的。
- (2)、在工作場所內，每位員工都應積極地向客人招呼。

2、謝忱

- (1)、要由衷感謝。
- (2)、要有誠意的表示。

3、自信

- (1)、應該充滿自信。
- (2)、不可答非所問。

4、禮貌

要留心不可讓客人先打招呼。

5、久候

不可讓客人久候。

6、服飾

不可根據客人服飾的好壞，而給予不同的接待方式。

7、注目禮

即使坐在坐位上，只要看到客人就必須行注目禮。

8、批評

同事間不應批評客人的服飾。

9、嬉笑

不可一邊看着客人，一邊和同事嬉笑，以免招致誤會。

10、擦身

在走廊上與客人擦身而過時，應對其鞠躬為禮。

11、解決

如果看到客人不知何去何從時，應該打個招呼，問明事由，設