

現代經營管理叢書之三

經營實務

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).....	李順弘編.....	特價	60	元
中醫名詞辭典(精).....	陳西河編.....	特價	60	元
生物名詞辭典(精).....	任民譯.....	特價	60	元
本草藥性大辭典(精).....	盧宏編.....	特價	200	元
社會科學名詞辭典(精).....	李揚編.....	特價	85	元
國際貿易名詞辭典(精).....	趙瑾編.....	特價	70	元
汽車工業名詞辭典(精).....	王宇啓編.....	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).....	吳新建編.....	特價	65	元
音樂名詞辭典(精).....	施民生編.....	特價	35	元
科學名詞辭典(精).....	廖新編.....	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).....	李民碩編.....	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).....	趙瑾編.....	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).....	何向武編.....	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).....	趙瑾編.....	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).....	任何民編.....	特價	80	元
醫學名詞辭典(精).....	何武基編.....	特價	80	元
藥學名詞辭典(精).....	呂尚民編.....	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，並兼任教於美國斐伯坦大學（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，為經營管理界播下開花結果的種子。

本書共分四冊，名為「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 動 天

於 美 國 紐 約

目 錄

1、實業主意的增產	C 1
2、新進的部屬員工	C 6
3、了解監督人員	C 16
4、監督人員檢查表	C 24
5、代理人的培養	C 30
6、存貨的管理	C 35
7、員工的流動與考績	C 42
8、不平事件的處理	C 57
9、試談帕金森定律	C 81
10、說話與文書	C 87
11、合理化的推展	C 94
12、如何選用新進員工	C 114
13、企業的組織	C 121
14、現代職員的工作（一）	C 135
15、現代職員的工作（二）	C 142
16、研究發展與管理循環	C 150
17、主管人員的要件	C 162
18、作業程序的研判	C 171
19、如何使廣告有利	C 187
20、企業的型態	C 192
21、謀求主意	C 195
22、處理抱怨與贏取合作	C 200
主要參考資料	C 211

1、實業主意的增產

一、創見能力

實業界中個人良好主意的不斷增加產生，是組織創新發現的基礎，為公司興隆發達的前奏。

幸好的是產生主意的能力，並不是少數走運傢伙的專利。每一個人都有幾分此種能力，而事實上這種力量是與生俱來的。如果你不信，就想想看你所認識的，那些四歲到六歲的小孩。要是你能有效地刺激他們，他們可能會單憑幻想，就提出不少令人驚訝的看法。當你在他們那種年紀時，你也一樣可以做得出來。每一個少年人都有這種想像的能力。

想你的成長伴隨着判斷。例如，我們學到不少在想像上不是如此的事情。到了學校我們開始被傳授事實性的知識，也就是那種我們是能回答為「對」或「錯」的事情。我們開始發展着一般所謂的「判斷」。等到一個人有資格去管理一家公司時，他的判斷已經早就變成了他最大的特性。然而，判斷正好就是想像的反面。當我們愈變得有判斷力來製作決策是，我們就愈少有可能去從事想像。但是，去想像的能力都仍然是存在的。身為企業人員的你，祇要在遇上問題時，不妨給想像有一個施展的機會，也許會為公司帶來一筆財富。

但是，事實上是不是有辦法，使你的想像去增加你主意的產生？說清楚一點，你是否能增加你良好主意的產生？有許多科學家、教育家、以及心理學家，現在都已確信，基於事實的印象，你是可以辦得到的。成千成萬的成年人，如大專學生、政府官員、企業人士，也都自信會有這種能力。

二、潛意識活動

在我們一生當中有二種判斷刺激着我們，一為意識一為潛意識。這種潛意識的判斷，除非是絕對的精神失常，不然的話就會一直為我們操作。人們由於已往的經驗、先前的嘗試，以及事實的判斷，常會

形成意識的力量。當你企圖發掘主意時，這種力量就會牽制着你。如果我們有信心，則潛意識判斷自然會行使，因而創新發現也就有其可能。

有一個例子可以用來說明這點。有一位講師拿着一個雪茄盒那樣大小的厚紙盒子，想在創新思想課程中用作練習。這個盒子是密封的，表面上並沒有印着任何圖形或文字。學生們從講師那裏得知，這盒子表面裝着一個固體的、物質的東西，但是要猜一猜裏面裝的究竟是什麼東西。他們可以拿起盒子、搖動盒子（這個東西被黏死盒底上了！）、聞聞它，祇是不能把它打開。因為沒有任何外在的幫助，所以猜測很多，各有不同。有許多是幽默的（女孩子的內衣），有些是奇異的（太空外的隕石），有些都是平淡的（一條寫字的紙）。因為沒有前例、經驗、與輔助事實，所以就用不上什麼意識性的判斷。

這個測驗在幾年中不知問過幾百個學生，可是不祇一次會有人說出不應說在盒子裏的東西（譬如一個流體或一枚鉛彈）。這正可證明潛意識，經常都會在這些學生的腦海中活動。

三、要有發動機

實際上，在創新教育中沒有人會不作判斷而有作為的。不過，直到今天為止各種研究結果均顯示，如果你能從你的評估應用中，把主意獲取分別出來，你將可以產生更多的和更好的主意。

奧斯邦博士（Dr. Alex F. Osborn）是創新教育基金會（Creative Education Foundation）的創辦人與現任主席，同時也是「應用想像」（*Applied Imagination*）一書的作者，曾把當你在用判斷時去產生主意，比喻着好像你用着剎車來開車子。

他同時指出：「但是，如果我們想要把一個車子，裝上一個更有力的發動機（想像），我們也應該同時為它裝上一個更有力的剎車（評估）。」

他還加上一點：「然而，當我們想要產生主意時，我們所應該採取的辦法，是先思考一番，然後再去判斷。」

四、創新的訣竅

實業界的人士如果在探討主意的發掘時，採取一些有系統的方法，你一定會有更好解決問題的**機會**，或是獲得產生真正的**創見**。現在不妨把這種訣竅摘要如下，以饗讀者：

(一)、確定難題

這正好在表示你要知道你所將完成的是什麼。切記你要能真正地了解這難題。爲了說明其重要，可以舉個例子，你聽過多少人曾說：「天哪，這老闆今天脾氣真壞，我做的一切事都錯了！」

現在讓我們僅僅把這句話翻轉一下：「我做的一切事都錯了，這老闆今天脾氣真壞！」

你會注意到，我們剛才所用的字都是一樣的，但是這問題的性質却完全地改變了！

因此，對於一個問題，在你着手去解決以前，你就應該予以真正地**了解**。試以十個字或十個以內的字，把它寫出來。試以各種方法把它寫出來，甚至試試我們剛才的顛倒辦法。這種練習是以幫助你澄清你對於問題的**思考**。

(二)、掌握事實

在探討問題解決的過程中，如果能夠掌握一些必要的事實，將有助於問題解答的明顯。假使你能如此，就大可不管下面的幾個步驟了。但是，如果你在通盤研究以後，仍然不能對這個難題，獲致一個答案.....

(三)、去追尋主義

要能追尋很多的主意，包括所有你自己的以及一切別人能幫忙你想到的。記住，在你所可能想到的任何一種難題中，都會有許多可能的解答。你能選出最佳解答的唯一可能，就是要你已經考慮過每一個可能的解答。同時記住，當你在探索主意時，且先別讓你的判斷參雜其間。在你獲得主意時，別想要去評估它們。首先你可以列出一切主意，過些時候你再去把這張單子拿出來，看看那一個是好的，那一個是壞的。

四、解難一番

解難一番有時可謂之為「在這問題上睡它一陣」。在實際經驗中，它可能會是要你暫時歇一歇工作，跑去喝杯咖啡，或是散散步。這種解難的目的就是，要使你的腦筋有一個機會，讓你的潛意識在這難題上做點功夫。總之，你的意識思想，也就是你用來實際做思考決定的，祇不過是你精神力量的一小部分而已。在你腦筋的記憶細胞裏，可能你已忘記好多那些是以用來解決問題的事實與聯想。但是，它們都仍然留存在潛意識裏，所以我們建議你有一陣解難時間，是希望藉此問題的機遇，能使那些有用的東西得以重新出現與提供貢獻。同時，不用說的是，如果當你在解難時間之中，果真有了一個主意突然湧現你的腦際，就請馬上把它記下，加入你的主意名單中。

四、評估主意

到現在為止，我們所說的一切努力，都是在設法使你在解決問題時，有一套可行的主意。但是，你必須記住，儘管你擁有一大堆主意，如果不經過進一步的努力，對於難題的解決是並不管用的。這表示現在正是你應用決策的力量，來選定何者才是你最佳的解答。這種評估主意過程的重要，對經理人而言，是與他不獲取主意探索的重要一樣的。

五、欣欣向榮的景象

現在，且讓我們說你已經進行了這一切步驟，你已經確定了你的難題，你把它拿起來研究過，你為了解決這難題已經找出了一套可行的辦法，你給了自己一段解難的時間，你已經評估過你的主意，而現在有了一個你認為最好的主意。那麼下一步是什麼呢？

那就是用這個主意做些事情。

在一個主意沒有做出某些事情以前，儘管它是最好的，也不見得會為你、或是你的公司、或是任何其他他人，提供什麼貢獻。如果能夠加以執行，即使是一個平凡的主意，也會比任何漂亮的建議，來得有用。因此，祇是你忠實地認為你有着一個好的主意，請趕快用它來做點事情吧！

假如它是有關個人的難題，而它又是在你的控制範圍之內的話，很可以試試你的主意。如果它不生效，不妨試一下另外一個主意。

假如這是一個為公司設想的主意，就應該發動它的車輪，找些行動來實踐它。記住，當你在告訴別人你的主意時，也許這些執行的人員，並沒有你的那種心理準備，因此要預備能將你的主意學什麼是好的理由，詳細地向他們說明一番。換句話說，要預備做些推銷功夫。

假如你的主意是一個包含着有專利性的東西，那就應該和你的律師或公司裏的立法部門商談一下，以便尋求其專利的可能性。

假如這是一個你以為可以幫助別人解決他們難題的主意，儘管利用一切辦法，去告訴他們它是什麼。

把每一個有價值的主意，用來做點事情。

如果你所產生的主意，都沒有什麼實際成功的結果，千萬別灰心。真正有創新能力的人們，永遠會保持他們的創新期待，不管在進行之時有多少挫折，他們一直會堅持到底，以求完滿地達成一個難題的最後解決。

今日工商蓬勃，競爭激烈，實業界人士如能以有系統的方法，努力創新發現，則個人事業的發展，與公司前途的開拓，當有一番欣欣向榮的景象。

2、新進的部屬員工

一、怎樣指導

(一)、指導的重要

- 1、人生之大轉變期就是讀書、就職、與結婚。因此剛剛就職的新員工，心理狀態極為緊張，不難想見。
- 2、他們對於極小的事情，都會產生強烈的印象，而不容易從腦中驅走。
- 3、同時他們把這些感覺，會即刻連想到二個感情上面去，那就是對於將來的希望與埋在心裏的不安。
- 4、第一次就職人，到了工廠會有什麼感覺與反應呢？
- 5、他們所聽到的是機械聲音和大吼大叫才聽得到的人聲，所看到的是可怕的機械和動作極快速的老前輩，幾乎嚇壞了膽子。因此又驚又怕是難免。
- 6、因此，要使新人能迅速適應環境，首先，得把上述心裏趕走。這是教育新進部屬員工的第一步。
- 7、可是，常常有大部份的管理人員，忽略了這些。
- 8、他們對新進人員的說明、教育、鼓勵等等的不足，因而影響情緒及精神，又會發生人事更換的後果。
- 9、第一個印象是重要的。教育方法不對，連帶產生錯誤的想法，由此，他就向着錯誤的路綫走。
- 10、這樣對工作的興趣就不得而知了。除了會逐漸沖淡興趣以外，由於不安的心理，無法激起工作的熱忱。
- 11、假使一直如此下去，他就會嫌惡一切，而產生自卑與反感。不僅不能發揮才能，最後還要一走了之。

(二)、開始的關鍵

能夠鼓起最大的工作慾望，是在剛進工廠的最初一段時間。

二、教導方法

(一)、某主管日記

- 1、要儘量以輕鬆的氣氛去打招呼。
- 2、鄭重表示歡迎。
- 3、不要讓他緊張。
- 4、不必馬上帶去工廠。
- 5、首先在辦公室和他談談。
- 6、談話時以他的興趣為主，不可祇顧自己興趣，多談些家常話。
- 7、問他如何上班。
- 8、告訴他如何利用交通車，以及一些有關的事項。
- 9、告訴工廠的通路。
- 10、告訴公司的通路。
- 11、談及上下班時間與信號。
- 12、要詳細講那幾天做多少小時的工作，以使其了解。
- 13、談到薪水的事情、待遇如何，加班費怎樣計算。
- 14、告訴他私物的放置與保管。
- 15、告訴廁所、醫務室等地。
- 16、好的化粧室會使女孩子更高興，也可談及注意事項。
- 17、告訴上下班打卡的方法與重要性，以便他遵守。
- 18、可以提及休息時間、抽煙規定、飲食辦法等等。
- 19、一開始時給些簡單的工作，來增加他工作的信心。
- 20、強調他工作的重要，以喚醒其工作的意識。
- 21、可介紹下列各項：
 - (1)、福利社。
 - (2)、餐廳。
 - (3)、自動販賣機。
 - (4)、娛樂節目。
 - (5)、俱樂部。
 - (6)、社團活動。
 - (7)、會餐。
 - (8)、郊遊。

- (9)、野餐。
- (10)、棋橋。
- 22、解析請假手續：以便日後的申請與辦理。
- 23、請他閱讀「服務手冊」，並說明其中重要部份。
- 24、強調注意安全：
 - (1)、重要性。
 - (2)、規則。
 - (3)、危險地帶。
 - (4)、危險物件。
- 25、注意下列規則：
 - (1)、風紀。
 - (2)、金錢。
 - (3)、休假。
 - (4)、出席。
 - (5)、借支。
 - (6)、請假。
- 26、注意下列事項：
 - (1)、私用電話。
 - (2)、私人信函。
 - (3)、會客。
 - (4)、介紹。
 - (5)、傳話。
 - (6)、接待外賓。
 - (7)、私人辦公室。
 - (8)、私人物品。
- 27、推介公司教育單位：組織與人員的實況。
- 28、說明公司教育內容：計劃與課程的綱要。
- 29、介紹所屬單位的組織：使其有概括性的了解。
- 30、工作概況的提示：分解工作內容。
- 31、引起其工作興趣：使其一心努力於工作。

- 32、仔細說明工作方法及要領，並強調其重要性，以引起榮譽感。
- 33、大凡第一個做成的誰都高興，一定要盡量使她高興。
- 34、時常關心個人的問題，可以顯出家族的親切感。
- 35、即使已經達到可以談笑的階段，不過在談話之中，也應該滲入一些有關教育方面的事情與啓示。

三、表示歡迎

(一)、檢討單

1、目的

下列各項是歡迎新進員工及正確指導所必要的條件。在這指導期間內，是使新員工對工作有誠意，引起他興趣，提高工作效率的最重要階段。

2、項目

(1)、準備

- (a)、檢討教育訓練記錄及工作經驗，以便進行。
- (b)、準備職務分析、職務內容詳記書等有關資料。
- (c)、準備必需用品。

(2)、親切歡迎

- (a)、使他輕鬆：不可令其太過緊張。
- (b)、自我介紹：以便給人有所認識。
- (c)、分發工具：使其有工作所需的工具。
- (d)、分發工作場所：使其知道在何處工作。
- (e)、給予用品：以利工作的進行。

(3)、誠意關心

- (a)、互談經歷：以便彼此間的了解。
- (b)、聊聊興趣：使人樂於接近而沒有隔閡。
- (c)、談談關心的事：引起交談的可能與內容。
- (d)、問及住的問題：表示關心他的日常生活。
- (e)、提及交通的事：使其有所了解，以利工作。

(4)、說明工作內容

- (a)、說明職務：告訴他他的職務是什麼。
 - (b)、簡介組織概況：使其作一般性的了解。
 - (c)、指出他應做的工作：以便其集中他的努力。
 - (d)、說明他與有關人員的關係，以便他了解情況。
 - (e)、接受誰的命令：使他知道誰是他的上級。
 - (f)、向誰發令：使他了解他可以指揮什麼人。
- (5)、人員介紹
- (a)、介紹他的工作給有關的人員，以增加了解。
 - (b)、介紹他人的工作給他知道，以便易於接洽。
- (6)、部門介紹
- (a)、對他說明工作場所的配置，使其熟悉部位。
 - (b)、對他介紹：
 - (i)、洗手間。
 - (ii)、休息室。
 - (iii)、儲藏室。
 - (iv)、餐廳。
 - (v)、自動販賣機。
 - (vi)、閱覽室。
 - (vii)、福利社。
 - (viii)、娛樂所。
 - (ix)、更衣室。
- (7)、說明規定與規則
- (a)、上班時間：是在什麼時候。
 - (b)、下班時間：何時可以下班。
 - (c)、嚴守作息時間：不可有犯規行為。
 - (d)、午餐：在什麼時候？有多久時間？
 - (e)、加班：何時有需要？報酬又是怎樣？
 - (f)、休息：在何時？在何地？
 - (g)、休假：時間的久暫，何時才可以享有？
 - (h)、使用電話：有什麼事才可以使用。

- (i)、安全：應注意的地方是什麼？
- (j)、防火：設備與方法。
- (k)、公物：如何利用？如何愛護？
- (l)、請假：申請手續與時間的長短。
- (m)、環境衛生：如何維護？
- (n)、整潔：整潔的要求如何？
- (o)、服飾：服飾的規定有什麼應注意的地方？
- (8)、訓練指導
 - (a)、要有順序地指導。
 - (b)、說明工作標準。
 - (c)、指示向誰請教。
 - (d)、準備學習工作所需的：
 - (i)、指導手冊。
 - (ii)、手續。
 - (iii)、用語。
 - (iv)、步驟。
 - (v)、作法。
 - (e)、對他說明有關於工作的使用方法與注意事項。
 - (f)、強調安全工作。
 - (g)、注意保守秘密。
- (9)、指導
 - (a)、加以補習指導使其成為可以單獨工作的人。
 - (b)、時常檢討進步程度。
 - (c)、使其提出問詢。
 - (d)、當他有錯時，教他改正。
 - (e)、鼓勵上進。

(二)、計劃性

1、有計劃地指導

- (1)、視對方而定談話次數：不可太少也不必太多。
- (2)、收集他的資料：以便進行交談。

- (3)、預備談話內容：可以避免無言相對的局面。
- (4)、選擇適當時間：以利交談的進行。
- (5)、選擇適當地點：可以適合彼此的要求。
- (6)、談話輕鬆：不至使人緊張害怕而說不出話來。
- (7)、補習指導：使其有進修努力的機會。

2、定期談話

促使和部屬的了解，以談話最有效。五年或是十年的老同事，也不可以忽略掉定期的談話機會。

四、現場問題檢討表

	是	否
1、是否會同錯誤，而使到不能如期交貨？		
2、是否工作人員沒有十分了解工作內容？		
3、是否運輸有了錯誤，而發生混亂？		
4、是否因為生產方法或器具、工具的變更，員工一時在技術上發生問題？		
5、是否因為產品有缺點，所以被迫退回？		
6、是否計劃不妥當？		
7、是否員工對新型機械不容易習慣？		
8、是否工廠內通路混雜，阻塞交通？		
9、是否機器與工具等的磨損過多了？		
10、是否廢品，不良太多，因此修理與重作，浪費了太多的時間與精力。		
11、是否製品品質沒有達到一定標準？		
12、是否指示不夠明確，工作人員必須自己判斷的事太多，影響工作？		
13、是否補助器具、電鍍類未能正確地使用？		