

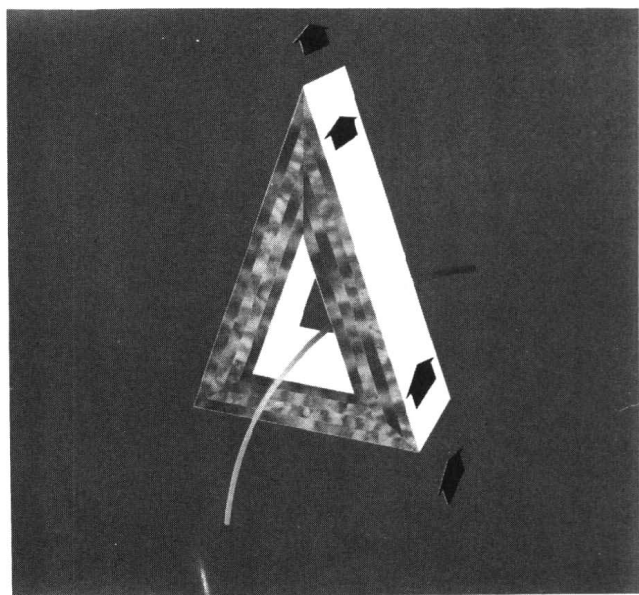
天下叢書

優勢競爭

——突破生產力的奧秘

余朝權 著





天下叢書④④

優勢競爭

余朝權 著

突破生產力的奧秘

下

天下叢書④

優勢競爭——突破生產力的奧秘

作 者 / 余朝權

執行編輯 / 余友梅、楊豫蓉

發行人 / 王力行

發行所 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市10428松江路87號四樓

電 話 / (02) 551-8627

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

版權所有 / 不准翻印

出版日期 / 1985年12月15日第一版

1986年7月31日第四次印行

平裝定價 / 180元

The Competitor's Edge

by Chao-Chuan Yu

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1985 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

作者簡介

余朝權

台灣省台中縣人，國立台灣大學理學士、國立政治大學企管碩士、企管博士。現任東吳大學企管系副教授、民營企業經營管理、生產力顧問。曾數度主持企業生產力衡量與提高專案，一九八四年榮獲管理科學學會「全面提高生產力」論文首獎。經濟部、國營會暨民營企業生產力講座。

著作包括：「企業生產力衡量與分析」（一九八四年，中國生產力中心出版）、「卓越的前程計劃」（一九八五年，作者自行出版）。譯作則有「領導學」（Leadership in Organizations）「企業生產力的促進」（Company Productivity）。

1984.15/12

序

高孔廉

「提高生產力，是當前企業救亡圖存的重要武器。」每一位企業經營者，或多或少都會聽說過類似的話，而且也能體會到生產力對企業的重要性。

然而，一般專家學者，大多站在國家或產業的觀點來探討如何促進生產力，很少落實到企業個體的觀點上，以致於各行各業的經營者及主管人員，雖然有心突破生產力低落的困境，卻有不知從何著手之嘆。

其次，傳統學者對生產力的研究，一向集中在勞動生產力這個主題上面，至於設備、資金等其他資源的生產力，在有意無意之間都被忽略了。這種現象，很容易促使經營者在提高總體生產力時，做出錯誤的決策。

本人很高興看到作者余君能夠從企業的觀點，提出一個相當完整的生產力促進體系。

在國內，此一體系尚屬創舉，雖然其中有若干論點，不一定均有實證資料來支持，但作者論點分明，言之成理，自成一家，故頗有可觀之處。

企業界人士，可以從本書中獲得許多寶貴的啓示，包括：如何診斷公司生產力是否低落、如何瞭解公司員工對生產力有無誤解、如何判別公司提高生產力的方向是否錯誤等。此外，書中還提供一套提高生產力的程序，各企業只要深入瞭解、循序進行，對於提高生產力，一定相當有幫助。

作者余朝權曾在國立政治大學企業管理研究所，接受所長劉水深教授及本人的指導，對企業生產力進行了兩年的研究；卒於民國七十三年元月，以一篇「企業生產力衡量與分析之研究」，獲得企業管理博士學位。該篇論文經修正後，同年在國內出版，是為國內第一本有關生產力的著作，頗受企業界與學術界的重視。

近兩年來，余君跨過衡量與分析的角度，逐漸在報章雜誌上提出個人對提高生產力的看法。其間，余君並曾在部分民營企業擔任生產力顧問，因此對生產力的分析，兼具理論與實務基礎。如今，余君以深入淺出的筆法，撰成本書，並索序於本人。值此國內企業亟須大力提倡生產力運動之際，謹就個人所知，聊綴數語，以表祝賀之意。同時也誠摯地期望企業界與行政機關人士，均能從本書中獲得助益。

自序

余朝權

「生產力」是全世界每一個人都應該瞭解與重視的名詞，它代表著我們努力的成果，是一種績效指標。

在美國、歐洲和日本等先進國家，就業人士（特別是企業界人士）經常談論生產力，專家們曾指出「生產力是當代最常被提及的字眼」。不過，有心人士也紛紛表示「生產力是最常被誤解的字眼」。

在台灣，生產力並未獲得應有的重視。許多人沒有聽過這個名詞，而聽過這個名詞的人當中，又有很多人不自覺地誤解它真正的涵義；不知道如何衡量生產力，或不曉得如何提高生產力。

最近幾年，有關生產力的文章逐漸增加，政府與企業界人士也一再表示關切生產力之

意。然而，環顧坊間著作，對於生產力作整體性介紹的，似乎尚不多見。筆者曾在中國生產力中心出版「企業生產力衡量與分析」（民國七十三年），乃是國人有關生產力的極少數著作之一。然而，該書涉及的理論較多，一般讀者均感到難以領略生產力的精髓。

有鑑於生產力這個主題對每一個人、每一家企業都非常重要，筆者決定以深入淺出的方式，對於生產力的涵義、衡量、辨正、標語，以及提高生產力的策略、程序等，作一完整的描述，供企業界人士及行政界人士參考援用。

確切地說，本書出版的動機，就是爲了讓讀者在最短的時間內，掌握生產力的真諦，進而找出提高生產力的方法。每一位已在就業中的朋友，讀完本書之後，當能正確地提高自己的生產力，同時也提高您所服務的機構的生產力；而貴機構若能提高生產力，自可增強它在社會上的地位，強化其競爭力量，終能繼續生存與成長。

本書除了在說理方面力求淺顯易懂之外，在重要章節之後，尚附有七個「生產力診斷表」，供有興趣的人士測量貴公司或機構在生產力方面的現況。更理想的方式，乃是讀者在閱讀內文之前，先利用各診斷表評估自己所屬的企業或單位；以後每隔一段時間，如三個月、六個月、或一年，再作一次評估，看看貴機構（單位）的生產力是否已有了改善。如此一再循環，最後終必能使生產力提高到令人滿意的境界。

筆者今日能有機會撰述本書，首先要感謝高孔廉博士（行政院研考會副主委）和劉水

深博士（政大企管研究所所長）兩位恩師的教誨。林英峯教授（政大企管系前系主任）在觀念上的啓發，使筆者獲益良多，在此一併致謝。工商時報王克捷先生、經濟日報徐桂生先生、生產力月刊劉樂安先生、台灣經濟研究月刊吳再益先生、現代管理月刊李道榮先生等；不斷督促筆者爲文闡釋生產力及其重要性。這二十多篇的文章，使本書終於能在最短時間內，和廣大讀者見面，筆者衷心感謝這幾位朋友。

近兩年來，筆者先後應邀到經濟部、國營事業委員會、中國生產力中心、中小企業聯合輔導中心、東海大學企業講座等單位，演講有關生產力的主題。而公民營企業如聯華電子、嬌生、台灣機械、台灣電力等，也紛紛邀請筆者從事如何提高生產力的輔導，或闡釋生產力的突破，俾創造競爭優勢。這十幾場的演講、研討與研究輔導，使筆者對於提高生產力的實務作法，有更深一層的認識。筆者願意藉此機會，向曹興誠、林友信、曾政衡、王世杰、張鈞及其他諸位先生致最深的謝忱。

撰稿期間，東吳大學成院長嘉玲提供良好的研究環境，內人王春華女士時時以樂觀進取相互勉勵，朱淑美小姐協助編輯、天下叢書多位年輕朋友的幫忙、還有無數師長好友的鼓勵與支持，使本書得以出版，在此一併致感謝之意。寫到這兒，我深深覺得，我要感謝的人實在太多，沒法一一列舉，就容我順此說一聲：謝謝您！願本書帶給每一位讀者實質上的「生產力突破」，在動盪的環境中取得競爭優勢。

一九八五年六月



作者 余朝權

封面設計／王文平

11/12

目錄

序

高孔廉

I

自序

余朝權

III

第一部 掌握生產力的真相

1

第一章 生產力低落的徵候

3

第二章 生產力的疑懼

15

第三章 生產力的真諦

23

第二部 提高生產力的策略

47

第四章 生產力第一定理

49

——沒有衡量，就無法進步

第五章 生產力第二定理

65

——重視總體資源

第六章 生產力第三定理

81

——軟體硬體，雙管齊下

第三部 提高生產力的程序

第七章 生產力第四定理

——按部就班，講究順序

95

第八章 生產力第五定理

——將提高生產力化為平常心

111

第四部 部門與個人生產力

第九章 提高製造生產力秘訣

129

第十章 提高行銷生產力秘訣

147

第十一章 提高員工生產力秘訣

163

第五部 正確邁向高生產力

191

第十二章 生產力標語與辨正

193

第十三章 結論：生產力的讚頌

209

附錄

221

第一部

掌握生產力的真相

台灣企業的經營，到目前爲止，已逐漸讓人感覺到一股生機消沈的氣息。每天都有企業倒閉的消息，還有數不清的企業在跑三點半，到政府部門請求紓困。這些財務上發生困難的企業中，有的怪罪政府突然降低關稅，使他們措手不及；有的埋怨產業政策搖擺不定，使他們無所適從；有的大嘆銀行「雨天收傘」，在不該抽緊銀根時卻又落井下石；還有人則歸咎於勞動基準法，認爲勞基法逼得大家喘不過氣來。

當然，上述的理由多多少少具有真實性。可是，究竟有多少企業注意到：生產力也許是五光十色的企業危機背後，真正隱藏的問題。

遺憾的是，雖然我們經常可以在報章雜誌上讀到「生產力」這三個字，一般人卻對它不甚瞭解。因此，在第一部中，我們將檢討生產力的真相。

首先，我們將指出任何一家企業或機構在生產力低落時，所顯示出來的七大徵候，俾供讀者先做一番自我評估。第二章則指出不同身份的人，在面對生產力問題時，將產生那些疑懼，並進而提出有力的證據，說明這些疑懼是不必要的，或是不應該有的。而到了第三章，我們將對生產力的意義，作一番詳盡的解釋，同時也廓清一般對生產力涵義的誤解。

第一章

生產力低落的徵候

國內絕大多數的企業，其經營者或管理人員當中，不瞭解「生產力」的意義者，比比皆是。而員工當中，瞭解「生產力」的意義者，更屬鳳毛麟角。在這些企業內，沒有人清楚公司在生產力方面的表現是好是壞。

這種情形，正好為生產力低落下了一個最佳的註腳。

無論是公司企業，還是行政機構，如果出現了下述七大徵候中的一個或數個，就顯示其生產力已經到了不能再忽視的地步。

一九八四年十二月，距離春節還有好長一段時間，天氣乍暖還寒。歐威爾（George Orwell）在其名著「一九八四」中所預言的景象並未出現，社會上的人們仍然活在自由的生活當中。工商企業也普遍呈現著欣欣向榮的氣氛，雖然有人正在擔憂景氣是否即將衰退，但也有人預測全年經濟成長將達到另一個高峰。此時經濟部所屬的一個機構，正在舉辦一系列「企業生產力」演講，報章媒體也爭相報導有關的消息。

筆者當時正在新竹科學工業園區的一家高科技企業，從事「如何衡量與提高生產力」研究。經濟部找筆者去做第一場「企業生產力涵義與衡量」的主講人，因此我逢人就介紹這一系列的演講，希望喚起大眾對提高生產力的重視。

我的學生們相當捧場，有人從頭到尾都去聽了。但是在企業界方面，情形恰好相反，反應相當冷淡。

一位在紡織界的王姓朋友，問我一個很重要的問題：「生產力到底是什麼？我還不太清楚。你要我去聽如何提高生產力，我實在沒有什麼興趣。這幾天，我還得要想辦法去爭