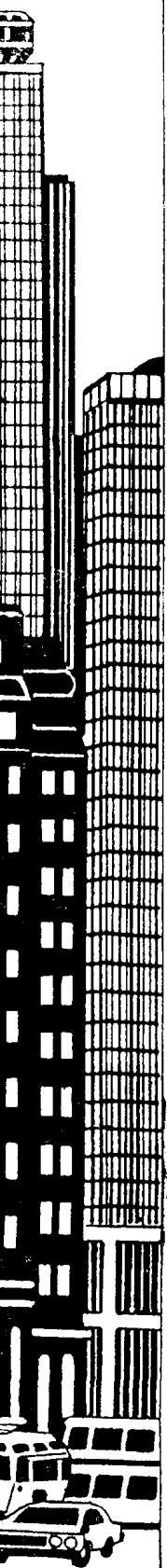


经济管理研究

第 5 辑

1986

书目文献出版社



出版说明

由于我国“四化”建设和祖国统一事业的发展,广大科学研究人员,文化、教育工作者以及党、政有关领导机关,需要更多地了解台湾省、港澳地区的现状和学术研究动态。为此,本中心编辑《台港及海外中文报刊资料专辑》,委托书目文献出版社出版。

本专辑所收的资料,系按专题选编,照原报刊版面影印。对原报刊文章的内容和词句,一般不作改动(如有改动,当予注明),仅于每期编有目次,俾读者开卷即可明了本期所收的文章,以资查阅;必要时附“编后记”,对有关问题作必要的说明。

选材以是否具有学术研究和资料情报价值为标准。对于某些出于反动政治宣传目的,蓄意捏造、歪曲或进行人身攻击性的文章,以及渲染淫秽行为的文艺作品,概不收录。但由于社会制度和意识形态不同,有些作者所持的立场、观点、见解不免与我们迥异,甚至对立;或者出现某些带有诬蔑性的词句等等,对此,我们不急于置评,相信读者会予注意,能够鉴别。至于一些文中所言一九四九年以后之“我国”、“中华民国”、“中央”之类的文字,一望可知是指台湾省、国民党中央而言,不再一一注明,敬希读者阅读时注意。

为了统一装订规格,本专辑一律采取竖排版形式装订,对横排版亦按此形式处理,即封面倒装。

本专辑的编印,旨在为研究工作提供参考,限于内部发行。请各订阅单位和个人妥善管理,慎勿丢失。

北京图书馆文献信息服务中心

目次

什么是管理	黄贤贵译	一
如何有效实施Z理论	苏学恭	1
企业生产力研讨会系列		5
资讯与创新		6
生产管理与创新		8
财务与生产力		10
行销与生产力		10
企业成败在于人	杨白星	七
主管应具备的能力	陈明璋	12
老板难当——未来世界的企业经营者应有的体认	蔡念勋	二〇
认识品质管制的利器——品管圈	许源泉	16

(下转封三)

如何有效實施Z理論

Z理論實施的成敗，在於員工的參與認同，使公司的目標與個人目標能夠結合。

蘇學恭

本文原作者 Charles W. Joiner, Jr. 目前是美國密德(mead)股份有限公司的總裁，在美國企業界內有15年實施Z理論的實際經驗，一度曾是克雷斯勒服務及零售部門的總經理。

想要成功，沒有什麼魔術機器或神秘公式可用，任何一個想要成功的企業，只需透過有計劃、有組織的結合許多人的努力，即可達成。本文不會提供你任何新的發現，只是證明Z理論是可行的，想在組織體內進行改革，以求成功並不複雜，事實上它相當容易；不論什麼時候，當我以日本為例，強調管理時，大多數管理者可能的反應都是“我們已經聽夠了！”

以廣泛參與及長程觀點為基礎

我們大部份人都了解，也都知道，我們所聽到一半以上有關日本的事可能都是神話，大家都說美日之間存有極大的文化差距，任何一個公司想要移植日本的方式到公司來，只不過是另一種方式的流行風潮而已。在1960年代的流行風潮是行銷管理，此時性感形象取代了優良產品的發展；而1970年代是財務管理，管理者藉著買實公司而學到如何提升自己；日式管理則是1980年代的流行風潮，但為什麼日式管理引起如此大的注意呢？日本

是否已經學到了有關管理複雜組織體重要的一些事情呢？答案是肯定的。

美國是建立在人類發明才能的力量上，正因為美國個人發明創造的努力，才使美國如此進步，我們享有追求個人興趣的自由及運用個人發明才能，以提供有價值的各種產品及服務，供他人享用。

可以肯定的是，日本的秘密並不是日本的，而是美國的，最好的說明就是威廉大內博士為了管理各種組織，而發展出了Z理論，Z理論的產生是研究日式系統和在美國使用相似管理方法的公司而發展出來的，Z理論要求在做組織的決策時，必須以廣泛的參與及長程觀點，兩者相一致為基礎。經營最好的公司所使用的管理系統正和威廉大內在Z理論中所勾劃出來的完全相似。

Z理論的基本原則如下：

1. 長期雇用
2. 相當慢的評估及昇遷過程
3. 員工有多種發展事業的途徑
4. 一致的決策制訂
5. 明確的評估績效系統中，含有管制的作用
6. 高度信任及平等主義
7. 關心人

我不得不承認威廉大內已經充份掌握了造就大多數成功的美國企業的一些重要組織原則，今日身為管理者的人，所面臨最大的挑戰是學習如何在自己的公司內引導變革，使之成為Z理論的系統。

員工認同公司目標必可成功

最佳系統的起源尚未真正發現，重要的任務是學習如何去得到全體員工對公司目標的認同，——如果不這樣，將會在公司和員工間造成差異與分歧——和如何訓練員工，使每個人在達成這些目標時，都是最優秀的人。管理者必須學習如何去將強而有力的獨立性、高效率及高競爭性的商業組織中的各種需求加以調和，一個公司的長期目標只有在得到其所有員工認同後，才能實現，惟有獲得認同才能發揮人類無窮盡的力量，也才能將之集中於完成公司的重要目標。簡單地說，一個管理者就是一個教練，他努力於將一群有天份的個人組成一個團隊，這就像划船比賽，為了贏得比賽，每一位船員都一起用盡全力划動船槳。

在過去15年中，我有過在幾個企業中成功引導變革的經驗，開始的第一個公司是1970年在克雷斯勒，我當時是服務及零件部總經理，這個事業部由原來低效率高成本的作業變成提供高水準服務；有一億美元營業額的機構，這是靠Z理論的原則而做到的；下一個挑戰在密德公司，當時是密德貿易的總裁，一年批發金額五億美元的公司，再一次運用Z理論的原則，而成功的達成，賺到以前兩倍的利潤，同時公司也從一個銷售量下降一變而成為成長率超過15%的日用品銷售公司；現在我是密德集團另一家公司的總裁，又再次領導一家新的高科技風險的公司，令人興奮又刺激的挑戰。在公司內的小組正打算給市場帶來一項革命性的新發明，它是由密德公司的中央研究實驗室開發的，密德正在籌建一個一億美金的新事業單位，同樣地是以Z理論的原則為基礎來成立這新事業單位。

人是組織最重要資產

有了這些經驗，我學到了很多有關領導變革的事，對我而言，我認為一個機構是可以加以改變的，這件事並不難，任何人都可以做到，只要採取一般好的領導即可。

這種領導要做到兩件事，對人的強烈信任和對卓越的認同，這表示使人盡全力做事，做出優良品質的產品，提供顧客各種服務，並減少浪費，也就是說，把各種事情都做好，做對！

變革領導的核心是對人的強烈信任，這似乎很易於了解，但通常人只是把它掛在嘴上，一個領導者應毫無疑問的深信人是組織最重要的資產，對員工打算做什麼

，不加以懷疑，同時納入公司內，變成一種有意義的事。相信人在開放、誠實和信任的組織裏，會盡其全力。領導者還必須承認，員工都想貢獻一己之力來達成公司的各種目標，並成長到他們能力的極限之處；對持續不斷地教育訓練和員工成長所做的投資，不要猶豫，因為員工的各種技術才是真正競爭的利器，最後，總括一切，每一個人的尊嚴，不管花費再大，也應加以保護，這些對人的基本信條，都是基本的觀念，這些原則是50年代馬哥列哥所倡導，此時日本正在重建中。

簡而言之，變革的領導者必須願意將工作委任給員工，提供他們正式的訓練，然後相信他們會去做它！

對追求卓越有堅定的認同是第二個先決條件，不幸地，在太多的公司中，卓越也一樣有可能變成一個空洞的口號，任何公司一旦認為他們已達到卓越的地步時，可能就不再追求他了，最優良的公司都知道卓越是一個持續追求不能停止的，在IBM，3M，及HP變革是一個永無止境的過程，最優秀的公司都是持續地尋求各種改善，並且一直在改善中——通常是以有內容的方式進行，而不是任意為之。

卓越是持續的過程永無止境

追求卓越是一個實用的哲學觀，而我的哲學觀就是尋求持續增加的各種改善，卓越不是某種狀態，而是一個持續的過程，它的想法很簡單：

- 1.完美世界的幻想——卓越
- 2.評估現在的真實性，並決定存在的差距
- 3.運用這種差距來激發持續的變革
- 4.規劃出一步步的行動方案，來縮小此種差距

接受應該是怎樣而現在是怎樣這種差距存在的事實，使之不再是種威脅，而是連續進行有意義變革的一種激勵的力量。

公司經過漸進的、一步步的各種改善，而變得日益強大。追求卓越的哲學觀，允許員工去幻想理想的未來，藉卓越和實際之間的差距而被激勵，它將一步步地改善目前的狀態，有趣的事，早在很久很久以前，這種觀念就被組織學研究專家布雷克和慕頓所倡導，猜猜看是誰研究了布雷克和慕頓的工作，並加以整合到他們自己的企業理念中？為什麼今天都是巨大的日本公司？不用說，各位應知道答案了吧！

在大機構中的變革領導需有大的包容力，下面是一些我認為有用的步驟，雖然是按順序排列的，但實際在做時，不一定要按此順序。

如要變革先組高階層小組

第一步是在高階層組成有結合力的管理小組，領導統御絕不是一個人的事，它是結合多人之力，在整個組

織中做有意義的變革，不管是在克雷斯勒抑或是密德，我們的小組是經過完全投入，辛勤的工作，才建立起來的。在成員間公開而誠實的討論，這使得我們能了解並接受各種差異，我們發現，能夠像小組一樣的工作在一起，才是得以成功的關鍵。

我們雇請外界的專家來協助，第一次的會議是充滿了競賽的氣氛，我們需要時間去知道別人是否已充分了解另一個人的動機，並且去發展建立相互友誼上的信賴關係。

在這過程中，我們學到了一些新的技巧；學到了如何掌握感覺和非口頭上的各種溝通法，也練習群體的領導技巧，並學得如何藉交互感應來做成決策。另外，也練習了像腦力激盪這種有效的共同解決問題的方法，花費了大約一年極其努力的結果才建立起這樣的小組，一旦小組發揮了功能，這樣才有可能將E理論的觀念導入整個公司來。

建立組織未來的理想

在變革的領導中，第二個主要步驟是替組織建立起某種理想，並將這種理想以和每個人均會發生關係，有某種程度的關連方式來傳達，就像有句老話說的是“如果你不知道要到那裡，順著路走就會把你帶到某處”。每個公司都該有個策略，以便贏得競爭優勢，所有員工必須了解這個策略，如此他們才能以配合總體目標的方式來完成他們的工作。

這種對未來的構想，必須是令人鼓舞的，它必須能代表可以激發對員工事業前途認同的某種未來，以及追求卓越，而領導者就是這種構想的建築師，他必須能和其他人共享偉大的人類抱負——激發員工貢獻其心力於值得去做的工作上；只有在領導者能夠在意志上及內心中激起員工對公司未來的熱忱，才能得到員工因認同組織的目標而產生的巨大人力資源。

一旦高階層小組穩定下來，依個人經驗，一個好的公司策略的決定，至少要花掉半年以上的時間才能做成，此一策略最好是全員參與的方式來做成，並利用內部資源及專案小組由下做上來。

一旦未來的內容決定後，必須要將它藉著強而有力的溝通管道來和所有的員工共享，在溝通中所要做的是應將策略、計劃、特殊目標等加以解說，這些訊息可以透過正常的會議、錄影帶的利用、內部通訊、公司小冊子和個別晤談來傳達，任何機會都可加以利用，也不要放棄可以重複說明規劃未來策略的任何時機，在這樣的方式下，才能將公司未來構想建立在員工心中，也惟有如此，才能調和員工自己的個人目標和公司的目標；這種建立在公司各階層的認同及調和，才會釋放出人的力量，達成公司最重要的任務。

建立強有力的人事制度

下一個主要步驟是建立強有力的支援系統，來強化工作環境，這包括了創造一個像可以做自己事業規劃的，每個人能持續成長、及能不斷學得對公司而言重要的特殊技巧等等的環境，這就需要一種長期雇用的安全感，尤其是在快速而徹底的改變時，員工需要知道公司的管理者不是為了短期利益而雇用他們，然後放棄他們，為了得到員工的認同，管理者必須願意對其員工的事業前途做出承諾，當然這指的是對終身事業的認同。

威廉大內堅信，長期雇用政策是日本及美國公司如IBM、3M、HP成功的關鍵之一，這只是很普通的政策，有很多公司不管短期利益而這樣做，我個人深信，以長期雇用的方式的來經營公司，是美國企業界，今日所面臨的最大挑戰；經過一段長的時間，成功的公司其雇用政策已發展出了特殊的技巧，這些特殊的技巧，提供了真正競爭的優勢。

依我之見，做為一項政策，我們必須找出一種方式，能在公司內穩定員工力量及加以訓練，我們不應鼓勵任何造成不穩定的事——各公司合併的頻率、雇用及解雇的政策、只針對短期利益給予獎勵的計劃——而需要長期的認同來確保持續而較大的生產。今天，對公司而言有太多的不確定性，以致於沒有一項可和競爭力相比較，但競爭力却可藉管理者用人事、財務或政治上的利益來取代短期政策的實施。

想創造一個信任的工作環境，管理者的行為必須和其所說的對人的信念相一致，身體力行要比嘴上說說來得有效，為了做到言行一致，我發現幾個人事支援制度非常有效，這些制度的設計，在所做的事和公司理念不一致時，可以協助督導人員，這主要的人事制度包括：

1. 公司定期進行實際而有效之診斷，用以衡量全員組織的健康情況——管理制度，並提供督導人員定期及正進行中的回饋，使其能用它來做持續性的各種改善，這種診斷和年度身體健康檢查極為相似。
2. 一項公平而有競爭性的薪酬計劃，可以透過紅利或利潤共享的規劃，獎勵員工，而把員工和公司目標緊密地結合在一起。
3. 一個廣泛而正式的選拔及工作輪調制度的設計，如此所有員工有機會自己推荐自己去他認為可以勝任的工作，並允許員工可以橫越各功能及各部門，這樣做可以提供員工對公司有廣泛地了解而建立起員工的事業及自我發展。
4. 有效的定期績效考評和員工發展考評，提供有利的回饋以便改善個人的績效和促進長期發展，考評一定要為全員都做，不可只為少數經挑選的人而做，必須要求管理者花時間去做這些考評，且須以正式的做法來認可（

用工作說明、工作評估等），績效考評需要花掉主管許多時間，但却是每一位主管重要的工作之一。

5.特別的教育訓練機會，這可由正式的管理教育訓練計劃中獲得，我們建立了一個內部貯備人才的單位，負有主管全公司的教育訓練及發展適合組織目標課程的責任，我收到惟一的一個嚴厲批評是說花太多錢在教育訓練和員工發展上，這是一個吹毛求疵的批評，我很驕傲收到這樣的批評。

6.檢查每個人事處理報告，做為一個強化組織對人信念的重要機會，每個雇用、昇遷、降職、退休、發展研究課題的指派等，都會被許多員工絲毫不漏的檢查，消息透過非正式的管道會像燎原之火一樣的傳開，這個管道也可以善加利用來說明管理階層的公平性及關心員工的事業前途。

7.一個正式的員工反映制度，以便在適當時間可和員工討論，像這樣的制度提供員工某種“安全”途徑，將目前的問題提出，並反映到組織中能夠解決它的階層去，反映不是供平常使用的，但一旦用到它，它是一個重要的信號，有句老話說“那裡有煙，那去有火”真是一點也不錯，任何措施的採取以修正錯誤時，藉非正式管道將會以驚人的速度傳開，造成一個非常好的影響。

建立參與式的組織

在適當的地方建立健全的人事支援制度，下一個主要步驟是創造出一個參與的組織結構。大多數歷史悠久的公司，都未按參與式管理的方式來設計，我所學到的第一個是“太多的廚子糟蹋了湯”，各公司傾向於雇用過多管閒事的主管及幕僚，而這通常是破壞要比建設來的多，同時也給公司帶來主要的費用困難，我發現有必要減少報告的層數，過大的管理幅度，及削減幕僚人數，不必要的經費限制了人做事的責任，並使得溝通程序變得複雜。委任工作給某人是重要的，然後信任他做這件事，不要帶有官僚氣息或管理階級的味道。

更重要的，一個參與式的組織並不是自由形式的結構，它是一個有紀律的管理系統的固定組織，為了信任一位管理者並委派重要任務，你需要有一項在措施上的基本規劃，可使用資源的一般大小及不干涉你取得方式的同意，我發現藉著實施一種系統化的方式去規劃及提出預算，同時和正式定期的進度考核相結合，責任可以有效地委任，另外，在每一措施中，管理者可以替部屬定出一個較寬廣的範圍，然後允許他們自行選用他們的才智去實施，執行細節，一個好的規劃提供了對任務及方法初期的了解，預算確定了對資源的需求，同時定期考核進度，使得當環境改變時，可以持續地調整，就和持續地集中於組織的活動一樣，是為了贏得競爭的優勢。

在宿德公司，我們發展出一套年度計劃，它是由一

個利潤預算所支持的特別變革措施，每季舉行深入且面對面的考評，藉此來修正基本的計劃，每個月，針對經過特別規劃的措施做正式而快速的進度考評，然後希望主管能做到親自指導，藉著對週遭抱著疑惑來管理，這種構想造就了對人事支援及激勵的需求。

我們必須努力工作以確保管理制度不會被視作是嚴厲的，而是一個重要的紀律過程，這樣可協助我們將力盡、溝通的問題及機會集中於我們所共同追求的卓越上。這個制度決不可變成官僚化或受人操縱，它必須是活生生的及符合人性的。這個觀念和大內的乙理論其他原則是相一致的；為了非正式性及隱含的控制，而和明白的進度相結合的必要性。

最後，為了確保廣泛的參與，每位領導者必須創造可以參與的正式架構，這包括建立協調的會議，公佈政策，及專案小組，其範圍從每日聚會以註記生產上品質狀況的發佈，到每月執行政策的會議，專案小組處理的範圍可從休息場所的重新裝潢，到替新產品線發展公司的策略；這些團體需加以正式的組成，我發現以特定的人聚集在一起，以解決相互的問題，這種方式來成立小組是有效的方法。

獲得員工認同發揮人力潛能

乙理論是一項美國的觀念，它是有效的、可行的，它之所以可行是因為它的實施須要得到員工的認同，並將公司的各項目標和員工的個人目標能夠結合，每一位領導者都可以使它發揮功效，他所要做的只是將對人性強烈的信仰配合對持續追求卓越的認同，其步驟如下：

- 1.建立一個有結合力的中階層小組
- 2.創造一個有策略的未來構想，並進行溝通，使之生效
- 3.在組織內建立強而有力的人事支援系統，它可精煉對人的信仰並允許員工建立自己的事業
- 4.創造一個參與式組織的結構，以促進問題的解決及建立一致性的意見

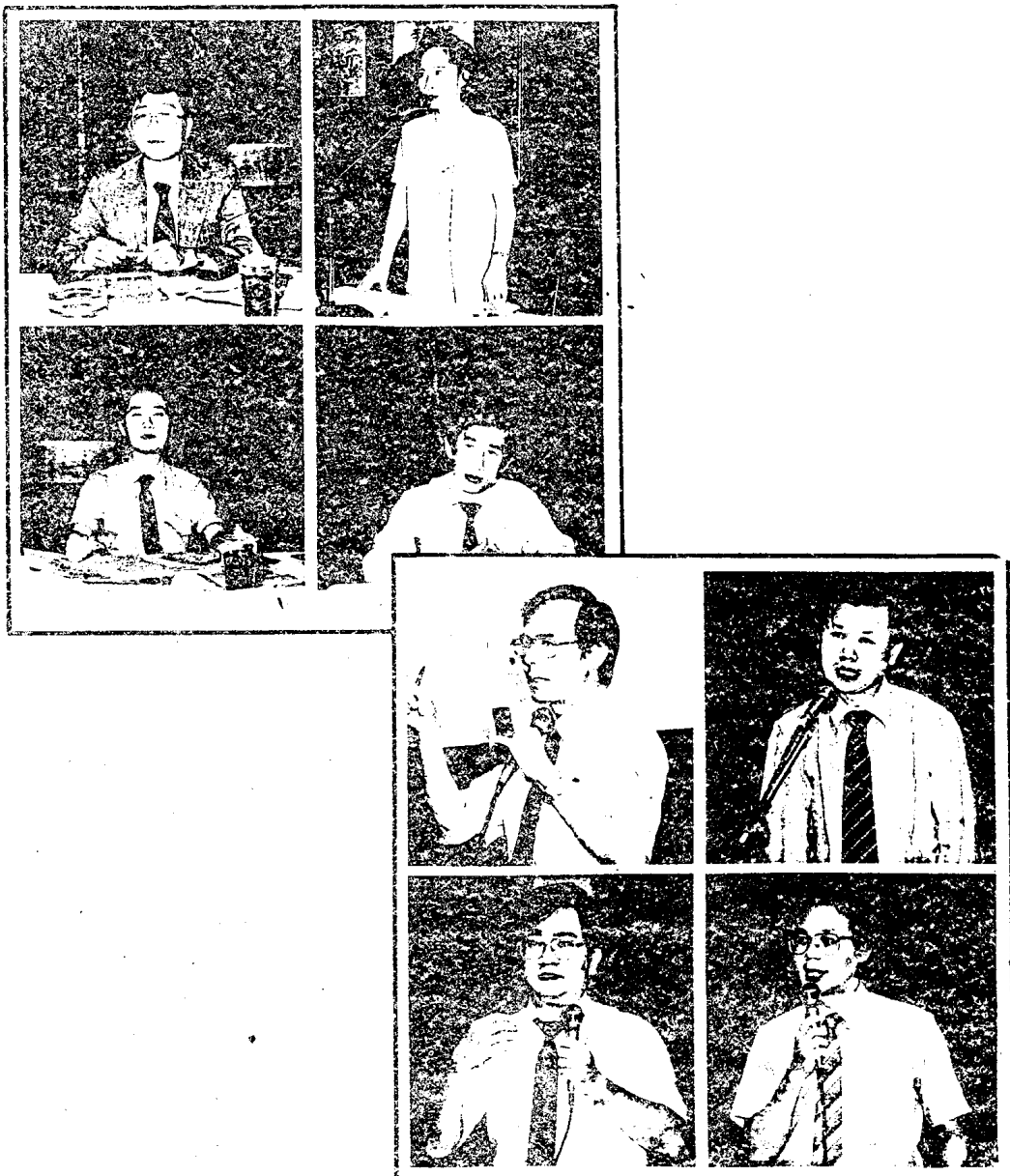
其他需要的重要因素是領導，領導需要你去關心和相信他們，希望成為最好的，並認同措施行動，我敢以個人經驗發誓，徹底實施乙理論，藉著更充分利用公司的人力資源，而創造出一個高競爭力的公司，只要遵尋這些簡單的步驟來做變革，一個更具人性的組織機構可以散發出光和熱，在此組織中的人，才是真正有價值的人，員工的能力會變得更為集中於建立一個競爭優勢的各種活動中努力。

規劃變革的過程確實會帶來利益，因為員工被融入乙理論的組織中，會使他們自己感受非常好，如此他們對國家也會有較好的貢獻，藉著建立乙理論的公司，管理者才有惟一的機會，可以改變國家，使之成為更適合生活的地方。

（原載：生產力[台]1985年29卷12期62—65頁）

第二屆生產力月 企業生產力研討會系列

中華民國第二屆生產力月活動中，延聘政界人士、學者專家及企業經營者，針對企業機能與創新、革心的關係；或就個人潛能之激發、自我之超越與人性之探索；進行廣泛之研討。這項系列研討會摘要內容，本刊將陸續登載以期擴大生產力意識之宣導。



資訊與創新



資訊科技本身就是一創新的行為，他強調「專家系統」——電腦模擬專家用以解決問題的軟體，正值大力推廣中。

專家系統能迅速的從知識庫中擷取出必要的知識，提供決策單位專業

專家系統・宜大力推廣

資策會業務處處長／黃台陽

性的指引與建議，所以能洞察先機，突破問題瓶頸，診斷出問題的起因，並找出解決問題的方法。

目前歐美已發展出以機器工業、醫學、農業、圖書系統、計算機工業、電子工業、CAD/CAM、化學、探油、財經及銀行等各式專家系統。光在美國就有廿九個研究單位，另外在英國、西德、法國、日本都有顯著成果。該系統所增加的效益及節省的時間及費用使各行業趨之若鶩。國內資策會計畫在明年推出專家系統。

以美國 DEC 公司 (Digital Equipment Corporation) 為例，該全司為幫助其電腦產品、VAX 計算機的裝置、銷售及佈置排列而發展的專家系統 XCON、XSEL 及 XSITE。利用這些專家系統的組織、分析與判斷能力，使該公司在作決策時，避免決策時所面臨的壓力而全力作最正確的抉擇。而資策會發展專家系統之目的就在提昇業界的競爭能力，希望業者在生產力與品質方面均有突破性的進展，並盼望民間企業能共同參與。

軟體硬體・朝整合發展

財政部金融資訊小組副主任／林真真

法當中，利用資訊科技之協助，提高生產力，是最新，也最有效的方法。

比如說，航空公司的訂位系統，在一票難求的情況，可避免重複賣票，鐵路局的訂位系統亦是如此，經由該系統在台北訂出的火車票不會和其它站售的車票相同。

談到銀行的「自動化櫃員服務系統」，是金融界在創新業務上的一項突破，而金融界使用資訊科技的效果最大，以 ATM (Auto Teller Machine) 為例，可以自動存、提款，它安置在銀行側面的窗口，在正常營業時間外亦能提供服務，是資訊與金融

結合的成功例子；而最近「消費性貸款」也已自動化，其效果指日可待。

另外，近幾年來經濟罪犯屢見不鮮，國內金融業已完成連線作業，未來對於退票紀錄或個人與銀行往來情形均可一目了然，且對於經濟罪犯的出入境管制亦可充份掌握。

資訊科技在應用方面，主要包括電腦科技 (Computer Science Technology) 及通訊科技 (Communication Science Technology)，其中電腦科技涵蓋軟體及硬體科技，過去彼此之間是單獨發揮，硬體居上，未來則是整合發展，軟體為先。



生產力之定義是投入與產出之比，以較少的時間做同樣的事情。在資訊方面，目前金融界使用資訊科技的效果最為卓著，未來軟體及硬體科技將朝向整合發展。

我認為，生產力要提高，一定要講求方法，要求新求變，要找最有效的工具，切忌墨守成規。在諸多的方

通訊科技方面，其媒體主要有光纖、人造衛星及海底電纜等，可應用於電傳會議、電傳視訊、電子郵遞、電傳文件、公眾數據處理及辦公室自動化。預料，電腦與通訊結合(C×C)為一新趨勢，將全面性的影響人類生活的型態。



資訊與自動化是息息相關的，未來電腦轉用技術可加速企業的創新與進步，企業管理者的觀念需要隨之求新求變。

資訊創新的方向可從十個方面來看。

- ①材料替代，從最早的真空管—電晶體—積體電路，至目前的VLSI。
- ②多元使用化，電腦功能如千手觀音般地千變萬化，由Single user 到Multiple user。



從管理角度看創新，高階管理者對管理電腦化的認識是成敗的最大關鍵，而絕非僅是電腦、軟體程式或管理制度等專業知識的考慮。

從管理電腦化的程度來看，有四種衡量指標，①整合系統與支離性系統；②批次系統與線上系統；③集中

資訊及資訊化的先決條件，一是對資訊科技要有認識，要學習接受它，不要拒絕它；二是電腦化，而影響資訊化的因素很多，有技術、人及環境，最主要的是人，包括使用者、管理者及設計者，現代人尤其是管理者在求新、求變的時代中不可或缺。

創新資訊。有十個方向

精業電腦副總經理 / 李良猷

- ③整合化，軟體及硬體電腦，終將走向「整合」的途徑，而電腦的應用如Data Bank的建立，MRP及WIP同樣的講會計功能(Accountability)及EDP(Electronic Data Production)。Big-5等，這些功能將全部組合起來，其效用可以預期。
- ④自動化，如第四代電腦語言、Process Control、Software Automation、CAD/CAM及ATM等。
- ⑤轉用，例如影印機加上鐳射(Laser)，變成鐳射影印機、電視機與終端機的轉用、Fiber Optics及生物(基因)電腦等。
- ⑥本國化，如中文電腦的輸入及輸出

未來金融資訊方面，「家庭銀行」已逐漸步入人的生活領域中，每一家家庭祇要打通電話到銀行電腦中心，即可代理繳交水、電費及作各種查詢及轉帳服務；而電信局視訊傳輸系統開放後，將更廣泛地提供各種視訊服務。

，中文的高階語言，以提升中文的效用。

⑥加值化，如國內電信局已推出的視訊系統，即可經其網路，可提供通訊的功能。

⑦直接化，即省略中間的動作，用聲音指揮電腦，用圖形作斷層攝影，以及用手寫文字作W.P.等。

⑧微小化，如微縮影片處理即是一例。

⑨擬人化，利用人工智慧作專家系統(Expert System)。

而企業創新需有新產品、新市場、新原料、新技術、新觀念及新價值觀。

未來新貌。管理電腦化

動態資訊總經理 / 柳中岡

式處理與分散式處理；⑩手動轉化型系統與電腦導引型系統。

而在應用系統方面，最主要的是手動轉化型系統與電腦導引型系統。許多電腦化的資訊系統都是將原先手動的作業系統，經過表單設計與事務流程的修正而直接轉上電腦的，例如常見的薪資處理或會計作業等，我們稱之為「手動轉化型系統」，即手動作業可執行之意。

但是，更進步的資訊系統，是因應電腦的創新，推展出來的作業方式如MRP II、DRP等，我們稱之為

電腦導引型系統，它開啓了許多管理技巧上的重大突破。

此外，一個整合性(Integrated)系統，以它在庫存管理系統方面，可以連接用料結構、生產大排程、物料需求規劃及採購等資訊系統，而能充分發揮自動規劃的功能，並運用時區劃分等技巧來達到降低庫存績效。儘管整合也有其程度上的差異，但它却是電腦化前的重要考慮因素之一。依據美日等先進國家的研究，未來工廠的新面貌將是「電腦整合製造系統」。

生產管理與創新



幕僚作業。將益受重視

工技學院工管系系主任 / 林聰明

生產事業存在之主要原因，在於能夠提供消費者有形的產品或無形的勞務，以滿足消費者之慾望，然而消費者之慾望不但為無窮，且經常會隨社會型態而改變，對於產品的選擇能力，也會因科技的進步而提高。因此企業必須不斷創新研究，才能生存發展。

創新的範圍很廣，包括創造新局

面、新環境、新技術及新產品，而其中以產品的創新設計和研究發展，對企業之生存與競爭力影響最大。

產品創新的最適當時機，是在產品進入穩定期時，因為此時競爭者眾多，市場近於飽和，如在此時開始研究創新產品，則可在舊產品進入衰退期時，即時推出新產品，以維持或進一步掌握市場。

產品的創新研究，可分為六個階段來進行：①基礎研究；②應用研究；③產品雛型之確定；④品質水準之設計；⑤產品試驗；⑥生產應用。

目前，我國正積極改變經濟結構，希望從過去的勞力密集，提升為技

術、資本和腦力密集，以提高經濟發展水準，早日進入已開發國家之林。在這轉變的過程中，在生產管理上形成兩種特點：①直接人力作業將逐漸減少，而間接（幕僚）作業將愈來愈受重視。②公司所有人之管理權將逐步式微，而經理人的管理權會愈來愈大。

最後，我們要重視生產管理，創新所帶來的衝擊：①轉換過程會造成不安心態。②社會責任問題日趨迫切，諸如環境污染、勞工保障、消費者保護和政府法令等問題。這些問題都有待政府、企業界及全體國民共同努力去突破。



教育員工。從革心做起

萬有紙廠協理 / 張李榮雄

提高生產力。目前萬有公司在生產管理創新方面有下列幾點作法：

①先革心。在改革創新之前，利用各種機會教育基層員工，喚起心理的覺醒與改革的意願，使能積極主動配合公司的創新策略。如此方能使创新的工作，收到事半功倍之效。

②肯定可經由訓練學習到創新的理念。在工廠中，「發明」、「創新」比較抽象，應從實際工作環境中去挖掘問題，並採取各種有效策略來解決問題，這些工作同樣可以塑造員工創新的理念，及學習激發創新的技巧。

③硬體軟體相互配合。在硬體方

傳統性的產業比新興行業更容易挖掘創新的空間，更需要積極輔導以

面，資訊管理系统採用電腦作業，在機器設備上裝置微電腦自動控制設備，從製程中逐步控制產品品質。而在軟體方面，將組織系統重新規劃，採行目標管理制度、部門責任制，以及成本費用控制中心等各種現代化管理制度。

◎從事生產管理的創新。運用科



雅聞公司目前正積極進行，一種材料直接入庫(Just in Time)創新計劃，這項計劃是將本公司所有的零件供應廠，依照設定之標準，評估其管理制度和品質管制水準，審核通過的供應廠，則發給「直接入庫」標誌，允許其零件可以不經過本公司進廠檢驗過程，直接進入倉庫。



創新並不是很高深的科技或學問，實際上，在我們日常工作的週遭環境中，有許多小地方和小事情，都可以激發我們創新的意念，提供我們創新的時機。

目前的經濟情況不像從前那股高度成長，企業的經營理念已轉變成「守中帶攻」，也就是先求穩定，再求勝利。在這種情況下，「節流」要比「開源」來得重要。故降低成本成為

學管理方法和工具，將各種實際資料加以分析研究、挖掘問題，然後集思廣益，提出各種更省成本、更有效、更賺錢的方法，這就是創新，不論規模大小，設備害壞，都可立即推行。

◎擴張生產管理的創新。應使營業管理、資材管理、品質管理、財務管理、生產管理及研究發展各單位能

密切配合，共同推動，才能持久和獲致成功。

◎強調生產管理的創新是一項持續性的活動，必須週而復始，推陳出新，因為今日的創新，很可能即成為明日之黃花。所以创新的工作，必須隨時求新、求變，才能使企業不斷地成長，不斷地茁壯。

直接入庫・省檢驗程序

台灣雅聞品管處長／宋克文

為了確保此項計劃執行成果，本公司採取四項嚴格的稽核工作：◎零件廠供應之產品在本公司生產線上發生問題而不良率超過標準，或存在可靠性問題，經確認係因廠商未按正常品管及可靠作業而造成，致本公司必須派人處理，則處理費用由廠商負擔。

◎已列入直接入庫之材料，如連續二次或一個月內三次，在生產線或顧客手上發生問題時，則取消其直接入庫資格而恢復正常抽驗程序。

◎在生產線或顧客手中如發現可靠性問題，則立即取消直接入庫資格，爾後送交本公司之零件皆需通過嚴

格的抽驗。

◎本公司隨時派員到各零件供應廠，稽核其生產及品質管制各項工作，如發現廠商有未按正常程序作業，而極可能嚴重影響交貨產品之可靠性時，可直接撤銷其直接入庫之資格。

這套計劃實施後其成效有下列四項：◎迅速地製程回饋系統及解決問題能力，可降低報廢料。◎降低重新挑選式再修理成本。◎藉此計劃，澈底檢討內部組織及功能，並予以適當調整及改進，使制度合理化。◎十幅度提高產品品質水準，增加競爭能力。

守中帶攻・節流最重要

凱聚磁磚廠長／羅美浩

企業管理上的第一要務。

本工廠目前在降低成本上，採取下列幾種策略：◎將各種產品的成本公開，讓每一位員工都知道，他所生產的產品成本是多少，和市面上售價一比，即可知利潤是多少，如此可以使員工建立正確的成本概念。

◎工廠中各項產品的製造成本，由各部門生產人員成立成本中心，自行去計算。這種計算不是一個月做一次而已，而是每天做，每個月將各成本中心所計算出的成本合計，再和會計單位所算成本相比，如此一方面可使生產人員確切了解成本，同時也可比較成本的真實性，杜絕員工認為公司做假帳之誤解，從而對公司產生信

賴感和向心力。

◎使生產線上員工，建立庫存成本的概念。庫存材料往往積壓許多資金，而這些材料都是依生產線之需要而儲存，過去生產部門不了解庫存資金對於生產成本的影響，因此只是一味要求材料、備品存量愈多愈好。其實許多材料並不需太多，同時有些備品具有通用性，可以互相替換，生產人員有了庫存成本的概念後，就可以參予庫存工作，儘量設法減低庫存量。

依照我個人從事工廠創新改革的經驗，我認為创新的工作不是單方面所能做好的，它必須靠勞資雙方互相信任，互相配合才能做好。

財務與生產力

陳志真

資本為企業營運要素之一，資本是能否有效的取得與分配，影響了企業生產力的高低。為有效的運用資本，必須能有效的規劃企業所需資金的適當金額，有效的募集資金並將其分配於適當的資產上。而資產的投資有預期報酬，資金的取得則需負擔成本，此二者是互相關連的，因資產的投資需先取得資金，而資金的成本影響了投資決策。

須先作好財務規劃

為有效的取得與分配資金，首先需作好財務規劃工作。但財務規劃並非財務部門單獨所能承擔的，必須根據企業基本策略，由所有部門共同參與決定生產、定價、存貨、授信等等政策，而產生營運收入及成本之預估數，再據以計算需投資之資產，包括土地、房屋、設備、存貨、應收帳款、應收票據等；同時需要安排資金來源，估計隨營運而來的負債（如應付帳款、應付票據），自有資金（如股本、未配盈餘、本期預估盈餘）有多少，現有負債金額，還需籌措多少外部資

金（如舉債或增資）等；再根據營運利潤與資產投資額估算資產報酬率；根據金融市場狀況，本身財務結構與外部財源的籌措能力，估計資金成本；比較資產預期報酬與資金成本，決定是否修改原定策略、政策，據以修訂營運預估、資產投資額、資產組合與融資組合等；此規劃過程需重覆到尋出公司所能接受的資產預期報酬與資金成本為止。此外，還需對各假設因素作敏感性分析，以便在執行過程中能有效的掌握關鍵因素。

配合市場檢討修正

其次，因產品市場及金融市場情況隨時有變動，所以不僅在規劃階段，在執行過程中及績效評估上亦需檢討：

一、資產投資額是否適當：有否因投資過度造成資產報酬率偏低？或是適度增加投資即能使營運收入大幅增長？

二、資金分配是否適當：資產組合狀況不僅關係資產之預期報酬，且影響企業之營運風險；不過這經常需在

很多兩難間作一選擇，例如固定資產的獲利能力與流動資產的變現能力間；設備彈性與製造成本間（如彈性小、越專業化之設備，其產品裝造成本低，但設備總投資額會高）；固定成本與變動成本間（如自動化設備能降低產品製造之變動成本，但設備投資額較高）等等。

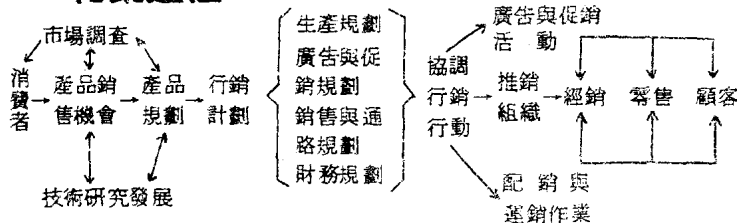
三、融資組合是否適當：融資組合需配合資產投資組合，但這亦經常面臨選擇問題，如資金來源的成本與風險間（負債之實質成本較低，但風險較高），長短期資金的彈性與風險間（長期資金彈性小，但風險亦低），現金股利與保留盈餘間等等，這些選擇影響了財務風險及資金成本的高低。

雖然我們無法單純地以提高資產預期報酬及降低資金成本作為運用資本的目標，而必須依靠管理者的智慧、經驗加以判斷、處理很多選擇性的問題，但如能隨時檢討資金是否有效的分配與取得，即是妥善的利用了資本這一營運要素，亦即對提高企業生產力有所裨益。

行銷與生產力

魏文雄

一、行銷過程



依 Jon Udell 做的調查
行銷貢獻=銷售努力41.1%+產品發展27.8%+定價18.4%+配銷銷售通路12.2%+其他0.5%。

二、行銷目標

主要目標（戰略——做什麼？）

1. 市場地位
2. 創新
3. 生產力
4. 資源增加（財源、資訊、人力）
5. 管理發展
6. 員工滿意
7. 獲利
8. 社會責任

次要目標（戰術——如何做？）

1. 廣告：增加銷售量與利潤（知名度與指名度）

促銷：同廣告。

2. 信用管理：擬訂風險水準、設定信用等級、確保債權之成本、壞帳比率。

3. 銷售通路：以最低成本服務客戶、存貨控制、通路選擇。

4. 市場調查：增加決策分析與銷售控制。

5. 包裝：防冒、經濟性考慮、方便性（大小易用）、促銷價值。

6. 定價：價格目標、依R.O.I投資報酬率來算，依產品生命週期來看，以量制價、季節性價格變化、依市場競爭性反應、依市場供需關係。

7. 產品規劃：短期以產品組合以看（量與利潤）、長期以產品特性來看。

8. 公共關係：對大眾、顧客、經銷商、廠商、員工與股東。

9. 品質控制：產品設計信心。

10. 推銷作業：有足夠之販賣量與服務。

11. 銷售服務：維持客戶之忠誠心與品牌偏好。

三、行銷與生產力

1. 行銷規劃

孫子謀政篇：「知己知彼，百戰不殆；不知彼而知己一勝一負；不知彼不知己，每戰必殆。」

(1) 銷售規劃

- ① 區域別、產品別、通路別銷售預測

- ② 廣告規劃與預算

- ③ 產品線評估

- ④ 開拓新市場

- ⑤ 倉儲管理

- (2) 銷售績效衡量

- ① 業務人員別

- ② 區域別

- ③ 通路別

- ④ 顧客別

- ⑤ 產品別

- (3) 行銷資料收集：

- ① 社會、經濟、政治環境資料

- ② 同行競爭資料

- ③ 內部作業資料（財務、生產能量、品質）

- ④ 消費者與市場調查

- ⑤ 管理功能資料（存貨管理、發貨手續、銷售通路管理、採購管理等）

- ⑥ 情報戰（防諜、反冒）

- ⑦ 目標市場之分析選擇（產品特性、產品定位、產品使用、產品利益）

- ⑧ 分析中間顧客與最後顧客

- ⑨ 價格變動分析

- (4) 發展、評估、選定行銷策略與戰術

- ① 波士頓諮詢團體方法（產品組合分析）

- ② 通用電氣公司方法（市場吸引力/公司實力）

- ③ 商戰方法（a. 高吸引力/高實力，b. 低吸引/高實力，c. 高吸引/低實力，d. 低吸引/低實力）

- ④ 以產品壽命週期來選定行銷策略（預備、介入、成長、成熟、衰退）

2. 行銷控制與控制技術

- ① 銷售預測

- ② 銷控人員控制

- ③ 人事控制

- ④ 產品控制

- ⑤ 採購評鑑

- ⑥ 存貨控制

- ⑦ 財務分析

- ⑧ 成本控制

- ⑨ 預算控制

- ① 預算表

- ② 成本毛利分析表

- ③ 損益平衡點分析

- ④ 銷售通路成本分析

- ⑤ 控制比例（利潤）

- ⑥ 行銷控制比例

- ⑦ 應收帳款平均天數

- ⑧ 存貨平均天數

- ⑨ 存貨成本中心

- ⑩ 行銷稽核

- ⑪ 品質控制

- ⑫ 行銷研究

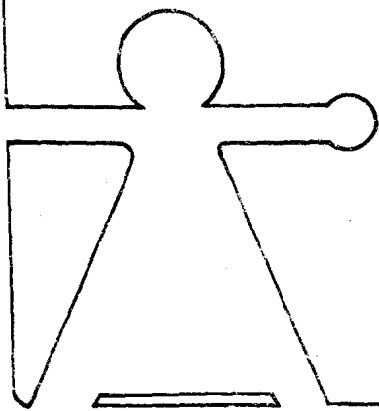
- ⑬ 新產品上市評估

名言燕語

「消費者應該說，『這個鬼東西使我上癮，我還是戒掉它為妙。』」



——法蘭克安奴西奧，七十歲，國會議員，籲促消費者將信用卡寄回銀行，等待利息降低。



主管 應具備的能力

■ 陳明璋

主管是人人羨慕的職位，不但有可觀的收入，又有尊崇的社會地位，套句古話來說，可謂「萬般皆下品，唯有主管高」。主管位尊權大，並非人人皆可登上此一寶座，但榮膺此職者却不一定有卓越的表現，甚至有許多身歷其境的主管，常因處事不夠歷練，人際關係的運用不夠圓熟，以致「尺寸」拿捏不準，而大感主管難為。

三個層級的主管

主管有許多不同的稱謂，如按其頭銜來說，有(1)高階經營主管(Executive)，包括董事長、副董事長、總經理、執行常董，或駐會常董、執行副總經理，以及副總經理等，外國人稱為行政首長(Chief Executive Officer，簡稱CEO)。這些人是企業的權力中心，也是金字塔中少數令人羨慕的寶座。(2)管理人員，此層為公司的管理核心，身居承上啓下的重任，職司分工與協調工作，主要人員包括經理、課長、股長、處長等。

至於(3)監督人員，屬於基層的主管人員，職司企業營運的第一線工作，包括股長、督導員、領班等。

五種類型主管

依主管的表現，我們又可分成五種類型的主管：

1. 唯命是從型主管

此類主管強調階級與服從，對上面忠心耿耿，上司有所命令，則絕對服從，絕不懷疑與抗拒，並會向部屬說明與要求達成任務；但他絕不會主動做事，一切聽從上司的指示行事，上司無行動，他不會多所更張，一切趨規避，以求不出事，這種主管極具權威式的人格特質。

2. 干預部屬型主管

此類主管並非不做事，但却認為自己是主管，故喜歡管部屬，甚至搶部屬的工作來做，平時喜歡到處走動，指示部屬如何進行工作，表面上是關切工作進度，實則希望部屬多向他請示，隨時向他報告，遇到這類主管，部屬反而樂得清閒，有事則往主管身上推。

3. 專權獨斷型主管

這種主管對部屬無信心，自認自己高人一籌，認為交給部屬做不如自己做，反而更有效率，討厭授權，不願花時間指導部屬，認為培養部屬反而替自己製造競爭對手，故寧必躬親，封鎖情報，不會將成就與部屬分享。

4. 鴨子幹部型主管

此類主管是以不變應萬變的守舊型人物，一切緊守程序規定，不會有創新作為。凡有新事例，大都採取不合作態度，且會阻撓別人多做事，認為這樣會威脅他的地位，其標準的口頭禪是：「這些我們公司早就嘗試過，結果證明行不通，不做也罷了」，這是標準的「企業公務員」心態。

5. 外科醫生型主管

這種主管重視情報，凡事主動積極，發掘問題，並以創意解決問題，不但有明確的目標意識，且注意大環境與顧客需求的變化，以充裕的情報來做綜合性判斷。他會去探討問題的真相，以求真正洞悉問題

激結，再尋找解決對策。

主管是人人欣羨，且極力想爭取的職位，但是僧多粥少，並非每個人皆能幸運的如願。因為當主管必需經過一番歷練，才得榮登要職。主管既為得天獨厚的秀異分子，社會對他自然有其特殊的要求，以下就主管應具備的能力與條件分別說明：

主管應具備四種管理技巧

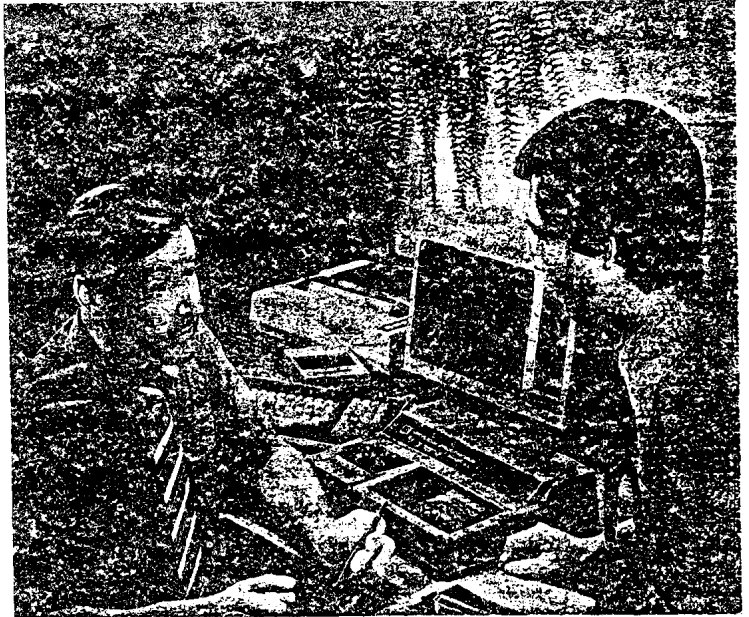
主管一般應具備四種管理技巧 (skill)，這些技巧並非與生俱來的，而是靠後天的培養和努力得到的。

1. 技術性技巧 (Technical Skill)

此為對某一特定活動的了解與熟練，這些活動是指與方法、製造過程、程序、使用工具或技術等有用的活動。當工程師、會計師或技術人員在執行其專業性功能時，很容易就可看出他們所運用的技術性技巧。技術性技巧包括：①專業性的知識，②對專業性問題的分析能力，③專業工具及專業技術的純熟使用。

技術性技巧不但具體，而且可經由實作與學習歷程獲得，在此高唱專業化的時代，每位主管必須先具備這方面的專長，不論是行銷、生產、人事、財務會計、研究發展或資訊等方面的知識他都應專精，才能有所表現。技術性專長愈多，愈能與他人協調和合作。

2. 人際性技巧 (Human Skill)



真正的人際性技巧，是一種時時刻刻自然流露的活動。

如果說技術性技巧的重點是怎樣和「東西」(方法與工具)合作以達成任務，則人際技巧的重點便是怎樣和「人」合作。主管是否有良好的人際性技巧，可經由以下三項觀察得之：①他是用什麼方式去看他的上司、同事與部屬；②他是用什麼方式去了解上述這些人對他的看法；以及③由第一項的「看法」與第二項的「了解」，他採取怎樣的作法。

我國社會重「人情」而輕「法理」。人際性技術對主管尤其重要，但真正的人際性技巧，是一種時時刻刻自然流露的活動，主管並非只在做決策時，才需具備正確了解他人的能力。在日常行為中，人際關係亦不可或缺，它並非「需要時拿出來用，不用時便收起來」。我們必須切記：主管的一言一行（或暗

示），對部屬都有不可言喻的影響，因此，有效的人際性技巧是：①自然發展而成的，②不自覺與持續地表現在主管的言行中。換言之，他是主管生命中不可分割的部分。

3. 概念性技巧 (Conceptual Skill)

此為主管能否①從整個企業的觀點來看問題，②認清組織各功能部門間的相依性，只有銷、產、人、發、財等功能密切配合，企業才有綜效可言，③觀察其公司和企業界、社區、政府，甚至整個國家的政治、經濟、社會等力量，維持著怎樣的關係。主管若能深入瞭解這些關係的變動根源以及趨勢變化，則他就能判斷：究竟應採取何種行動，對整個企業最為有利。

主管的概念性技巧除決定各部門間能否密切配合與有效協調外，還可決定組織未來的方向與風格。高

階主管不但影響了企業對社會的使命感與貢獻度，也決定了企業的性格。更具體的說，企業的形象（image）、識別體系（Corporate Image System）與對外評價都與主管的概念性技巧有關。主管的創造力與創新作為皆源於此。

4.診斷性技巧 (Diagnostic Skill)

企業經營錯綜複雜，撲朔迷離，常常需瞭解其來龍去脈與因果關係，進而得悉問題的真正癥結所在。診斷性技巧即站在整體眼光去探討、描述、解釋、分析、綜合歸納企業問題，進而提出解決對策的能力。主管不是救火隊長，等到事到臨頭才想開猛藥化解危機，這種作法必然帶來後遺症。因此主管必然要洞灼機先、未雨綢繆，這種診斷技巧是扮演企業醫生的角色，定期與不定期診察公司的病情、組織運作有那些問題與潛在的危機；問題若能事先探知，就可化解危機成轉機，最後變成良機，診斷是為解決問題而非製造問題的。

依照企業各層主管的工作特性，以上四種技巧對各層主管的相對重要性亦有所不同。基層主管顯然應具備強有力的技術性技巧，其次為人際性技巧，診斷與觀念性技術則較少用到；中層主管最重要的能力則屬人際性技巧，技術性與觀念性技巧次之，診斷性技巧再次之。高層主管反過來，觀念性與診斷性技巧最為重要，人際性技巧次之，技術性技巧反而較不重要，故隨著層

級的提昇，各層主管的工作性質顯然需要不同層次的管理技巧，詳見圖一：

新時代主管應具

六項管理能力

除上述四項管理技巧外，新時代主管應具備六項能力，即創造性洞察力（creative insight）、敏感度（sensitivity）、遠視力（vision）、應變力（versatility）、集中力（focus）及忍耐力（patience），這六種能力乃是上述四種管理技巧的延伸和補充，亦是新時代主管所必須具備的，以求圓融地調和策略與文化的要求。

圖一 不同層次所需的管理技巧

診斷性	診斷性	診斷性
觀念性	觀念性	觀念性
人際性	人際性	
技術性	技術性	技術性
基層主管	中層主管	高層主管

「洞察力」有助於擬定成功的策略，「敏感度」有助於培養強有力的文化。「遠視力」和「忍耐力」有助於整合你的技能：「遠視力」能幫你塑造一個卓越的未來，「忍耐力」則使你不急不躁地邁向這個

遠景。並且由於任何組織都必須逐步演進，「應變力」與「集中力」能協助進行「調適」；前者能刺激你預測未來的需求，後者能導引推行變革的努力方向。從邏輯上說，「遠視力」來自「洞察力」和「敏感度」，因為它是這兩者的結合；「忍耐力」則來自「應變力」與「集中力」，因為它使你心平氣和，把所有其他技能銜接起來。

1.創造性洞察力：提出正確的問題

洞察力包括從各種角度去觀察，它能逼使主管抓住問題的核心，而非只看見表徵。缺乏洞察力的主管，會只見樹或只見林，而非兩者俱見。缺乏洞察力的主管，會浪費寶貴的資源，因為他們沒有抓住問題的根本，因此無法擬出有效的解決方法。如果提出正確的問題，你就找到提高洞察力的關鍵，從而有助於擬定優異的策略。

2.敏感度：對待別人

如果最終分析來說，人是組織最重要的資源，那麼新時代的管理人員就必須瞭解如何把人結合在一種文化內，使他們自動自發地追求高目標。面對面溝通、持續性訓練與發展、創造性獎勵辦法，以及工作保障，都顯示出能培育強有力文化的那種敏感度。每一個強有力的企業文化都來自管理階層的敏感度。少了它，員工就會覺得缺乏幹勁、未受重用，甚至覺得被剝削。

3.遠視力：開創未來

具有遠視力的領導者能在內心從

已知走向未知，也就是能綜合事實、數字、希望、夢想、危險，以及機會，而製造出未來。只要把沉思冥想（meditation）的藝術運用到組織的反省上，你就會對企業及其環境得到深入的瞭解。

4. 應變力：預料變化

應變力是一種很難的技能，它應事先推測應該注意的目標，而不是那些使企業立即受到壓力的問題。除非你積極追求本身領域之外的利

益，你絕對無法很順利地適應各種變化。

5. 集中力：執行改變

在你組織內發生的每一件事，都會有助於或危害到你為執行改變，或為調和策略與文化所做的努力。集中力能使領導者把可用的資源集中用來執行成功和持久的改變。你如何獲得集中力？要取消缺乏重點的活動，並且瞭解成功執行的步驟。

6. 忍耐力：活在遠景裡

企業主管一定要超越別人的想法

與行動，並獻身於本身企業的遠景。如果你對公司的長期目標深信不疑，你必能耐心看它實現。

由於新時代的主管置身於各種類型不同的組織內，並且由於任何組織都是透過大致可預測的階段而演進，因此你可以根據情況，採不同的組合方式，以及強調不同的水準來運用這些技能。因此，你在學習這些技能時，必須記住單靠一種技能不能奏效，每一種技能都要與其他技能相輔相成。

（原載：現代管理月刊〔台〕1986年109期51—54頁）

視忽要不

工具的僻孤性個

● 勳念蔡 ●

根據傳統的作法，公司主管通常都會對衝勁十足且極富團隊精神的職員備加讚賞。然而，由專家們最近所發表的一項調查結果顯示，公司主管的注意力，實在應該調轉方向，把鼓勵的箭頭指向那些常年被忽略的「孤僻份子」，也就是那些缺乏團隊精神，一向獨來獨往的特異人物！

這些「外圍」人物，顧名思義，他們絕少對周遭的事物表示關切，對他團體內的事情，只要不屬於他的工作範圍，也儘可能不去參與。

就心理學的觀點來分析，具有這種孤僻個性的人，多數是心理不平衡，或是內心承受著重大壓力，或是有什麼難解之結。總之，他們給人的觀感不外是冷漠、心胸不開朗、拒人於千里之外……事實上，就因為他們所具有的這些特質異於一般正常的員工，所以公司內有些特殊工作還非得借重他們不可！

如果你的公司正好有一、兩個這種個性孤僻的員工，任憑你嘗試各種方法去引導他們都收不到效果，那麼，不妨依照下面的指導原則再試試看，也許能讓你獲得意想不到的收穫。

一、首先，你必須對他們的個性有所認識。這些孤僻份子比較沒有團隊的歸屬感，他們的看法通常較為超然客觀，不容易受情感的左右，很適合擔任獨立思考的工作。

二、其次，檢視公司內有否適合他們的「外圍工作」。

任何工作，祇要牽涉到調解不同的意見，或作為彼此之間傳達的橋樑，都可視為「外圍工作」。

像折衝勞資雙方利害關係的督導人員，以及顧問——專司數個團體之間，相互的期望、要求……等各項訊息的聯繫，

皆屬「外圍工作」的範疇。

三、就讓邊際人物去從事邊際工作吧！羅勃·葛比基，這位喬治亞州立大學，從事行政科學與管理研究的教授，就認為他之所以能以超然的態度從事顧問工作，完全歸功於沒有掉入組織的泥沼，他形容他的立足點是置身組織內，去瞭解與感受組織的立意，但絕不盲目擁護。曾經有人以推銷員做過實驗，結果發現能在公司老板與顧客之間採取中立態度的，他們的推銷成績較為突出。

以上的例子，至少給了我們一項指示，亦即若要讓個性孤僻的職員充份發揮所長，就不要硬性強制他們成為團隊中的一份子。相反地，還要對他們獨立的態度給予相當的認可。

四、不管他們在公司內位居何職，都可以指派他們擔任衝突色彩較強烈的職務。

譬如當公司介人外界的政府或民間團體，必須有人與這些團體的權力機構斡旋時，無疑地，這些不隨波逐流的人，他們冷靜的頭腦，此時將比那些只會墨守公司成規的員工，更能表現佳績。

五、考慮將這種員工開闢新工作領域。公司組織內，常會因為某一群人一起合作太久了，而使得作業呈現僵硬，沒有彈性，某些缺點也顯得根深蒂固，對於這種現象，善用「外圍人物」將是一劑解毒良方。

引進一個觀念特異的人加入這種團體，很可能會受到排斥，但是如果由於他的加入，能給原來的組織注入新希望，或使得整個作業能掙脫狹隘的傳統桎梏，這種安排將是值得的。

六、主管應打心底接受各類形形色色的員工。

離群孤立的職員固然對公司有所貢獻，但若整個公司都是這種人，豈不成了一盤散沙？公司要保持續穩定成長，靠的就

（下轉第50頁）