

*High Output Management*

# 高產出管理

## 如何提高管理績效

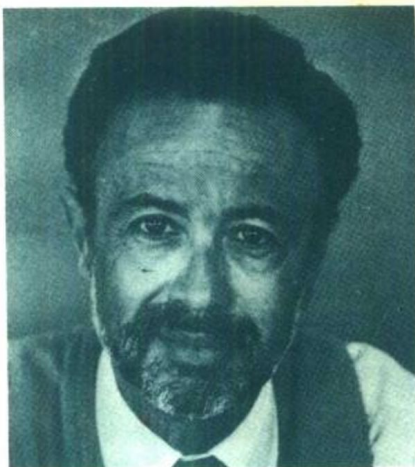
安德魯·葛洛夫著 劉向上譯



「如何提高管理生產力」，這是企業經理人最關心的問題。下面這些書可以幫助您提高效率、增加業績：

- ①高產出管理 150 元  
—在最短時間內使生產力提昇數倍
- ②一分鐘經理人 125 元  
—只花一分鐘時間就可成爲有效率的經理人
- ③廿二種新管理工具 120 元  
—推動管理革新不可或缺的工具書
- ④未來的企業 160 元  
—以實例證明生產力可以持續成長

本社全部出齊，請速購閱。



## 安德魯·葛洛夫

(Andrew S. Grove)

英特爾公司總裁，原籍匈牙利，曾獲加州柏克萊分校博士學位，為英特爾公司的三位創辦人之一。

## 劉向上

政大公共行政研究所碩士。  
七年來譯著文章散見於經濟日報等報章雜誌。

審訂／編輯

長河叢書編輯部

封面設計：李芯芯

Fut73/10

*High Output Management*

---

# 高產出管理

如何提高管理績效

---

安德魯·葛洛夫著 劉向上譯

## 高產出管理

---

著者：安德魯·葛洛夫  
譯者：劉向上  
發行人：蘇拾瑩  
出版者：長河出版社  
行政院新聞局台業字第1535號  
台北市八德路四段351號3樓  
電話：(02)7636907  
郵撥：165123號  
印刷者：啓示照相製版有限公司  
初版：[REDACTED] 73年1月

版權所有·請勿翻印

---

定價 平裝150元  
(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)

# 出版序

美國加州矽谷如今是全世界尖端科技的發源地。近年來，以十倍、百倍、千倍速度成長的公司，不再是老舊的巨型企業，反而是這些新興的科技寵兒。

在矽谷衆多的傑出公司中，始終領先群倫、保持驚人成長的首推英特爾公司（Intel）。英特爾這家著名的高科技公司，不僅在新產品的開發上獨具慧眼，而且其高效率的管理作風，更是同業羨慕與學習的對象。

英特爾公司總裁安德魯·葛洛夫自認是一位「管理藝術的力行者」。他把英特爾公司追求高度生產績效的成功經驗寫下來，希望能迅速提高各行各業人員的生產力。

「高產出管理」是一位「第一線管理者」的經驗談，它不賣弄高深的理論，只是把自己實際使用過、認為有效的管理方法記錄下來，用清晰的圖例和簡單的表格，幫助讀者分析問

題，運用具體的原則與技巧，解決工作上的疑惑，改進工作績效。

作者認為經營企業不是一件艱難的大事，只要能掌握「由小見大」的原則，把任何一個企業均當成一家賣早餐的小店舖，切實做到在「正確的時間」供應顧客「正確的食物」，生意一定蒸蒸日上。

本書也特別強調，要提高產出，就必須運用團隊的力量。企業、政府或任何組織，其作為並不是個人的表現，而是團隊的表現。因此經理人在努力提高自己的工作效率之外，還應該了解如何提高其部門（即整個團隊）的效率。

管理學大師彼得·杜魯克對這本書推崇不已，他說：「『高產出管理』出自一位有素養的科學家之手，這是他實地工作經驗的結晶。書中有敏銳的觀察，也有深刻的推理。」

本書於一九八三年九月在美國出版，由於作者葛洛夫是英特爾公司的總裁，許多仰慕其經營才華的高科技人員及其他大公司的管理人員，均迫不及待地想要分享他在管理工作上的寶貴經驗，因此出書以後，葛洛夫聲名日隆，成為新一代企業家中，最有領導潛力的人物。

我們希望這本書的出版，能夠幫助企業界人士改善生產能力，提高管理效率，朝「高產出管理」的目標邁進。

# 序

我首先要說明這本書不會談到的事情。雖然我在加州矽谷一家從事高科技產品生產的英特爾公司（Intel）做事，在此我要談的却不是有關電腦的單位或記憶儲存的方法。身爲一個管理藝術的力行者，我時常將一些我認爲有效且具體的管理方法記載下來。這些方法是在英特爾公司結合人力與智力，分析問題和解決問題的工作經驗與心得。因此，這本書的重點在提供你一些你可以應用在自己管理環境中的基本觀念、清楚原則和特定技巧。

我尤其著重提供意見給那些常被忽視的中層幹部。第一線的現場領班和高級主管都廣受重視。一般的訓練課程都是在教領班一些工作基礎。大多數的管理學校則著重於如何成爲高級主管。而介於此二者之間的是一大群的中級經理從事於工程、會計、銷售等工作。他們是構成每一組織的骨幹和肌肉。然而，他們對社會、經濟的重要性卻常被人所忽略。



並非只有大公司才有所謂的中級經理。實際上，不論在任何行業都有他們的存在。假如你在律師事務所負責一個小稅務部門，你就是中級經理。校長、代理商或小城鎮的保險從業人員也都是中級經理。我相信這些人看了本書之後，他們的反應和想法都可印證我所說的，這些在英特爾公司由小而大的成長過程中所發展出來的方法和觀念，可以有效地廣為應用在各行各業。

另外有一群人雖然不直接管理別人，雖然沒有實權，但是他們的所做所為卻影響著旁人的工作，因此也該包括在中級經理之內。這些「專門技術經理」是知識和技術的來源。他們像顧問一樣，以專家的身份來指導其他的公司成員。像教師、市場調查人員、電腦專家和交通工程師，透過他們的專門知識和指導，也如同傳統的經理運用其權威一樣，影響著他人的工作。因此他們也可稱爲是中級經理。事實上，在這世界越來越走向資訊和服務導向之際，這種專家也就愈會受雇爲中級經理。因此當我們談到中級經理時也該把這些專家計算在內。

自然，你看這本書時，會想到許多例外情形。你也許會說：「這些方法在英特爾公司有，但用在我的公司卻行不通。老板不支持，什麼事也别想成功。除非來個大革命，我根本無法運用你的建議。」我保證我所說的，你全部可以用得上。其實你自己就是一個小單位的高級主管。別儘是等著上面交代給你可用的方法。身爲一個小小的高階層主管，不管其他人是否贊同依樣畫葫蘆，你仍然可以改進你自己和你的單位的工作績效。

這本書要談三個基本觀念。第一個是「生產導向的管理」，把製造的生產原則和方法運用在其他產業上。以英特爾爲例。英特爾公司是一個標準的製造與生產公司，生產高度精密的矽晶體和相關電腦產品，雇用約二萬名員工。其中有八千人實際從事生產製造。有三千人從事生產輔助工作，如工人監督、機器維護和製造程序的改良。另有約五千人從事一般行政工作，如生產排班、檔案處理和帳款收支。剩下的四千人則從事產品開發、設計、上市、行銷及售後服務。

在我們成立、組織和管理英特爾的過程中，我們發現不論是生產晶體、準備發票、設計軟體或創作廣告，所有的人員都在從事某一層次的生產工作。我們也發現，當我們運用這些原理和原則來處理事務時，這些生產原則也正如一些用來衡量管理投資效益的基本原理和觀念一般，提供給我們一個系統化的管理方式。

第二個觀念是，企業、政府機構或任何形式的組織，其作爲並非是個人的表現，而是整個團隊的表現。這個觀念可以用本書中我以爲最重要的句子來闡述，即經理人之部門所表現的成效即爲其本人的成效。因此下一個問題即在於經理人如何提高其部門的效率。換言之，在諸多需要注意的事項中，經理人應該做些什麼以增進其團隊效率？因此，我提出了「管理的槓桿作用」之觀念，用以衡量經理人提高效率所做的努力及其效果。所謂「高度管理效率」我以爲主要是靠選對並從事具有高度槓桿作用的事務。

唯有把團隊中每一個成員的最佳表現都誘導出來，團隊的表現才會好。這就是本書所要說的第三個觀念。激發運動員發揮最佳實力的方法能否同樣運用在企業管理上呢？我想是可以的。這也就是爲何我研討「以運動作比喻」和「工作回饋」以誘發團隊最佳表現的原因。

我是一個在高科技公司服務的經理，也是一個工程師。身爲經理，我是團隊中的一員。這種團隊在美國不計其數，他們關係著生產力的提昇，且能提供更多更好的東西和勞務，以滿足人類的需要。我很樂觀，也相信我們增進財富的潛力從未被抑制或受到阻礙。我更深信，運用生產的方法、發揮管理的槓桿作用和激發運動員求表現的心理，可以幫助所有的中級經理——律師、教師、工程師、領班，甚至此書的編輯人員——更有效率地管理。

現在就讓我們一齊來參觀一下工廠……

# 目錄

出版序

序

第一部 烹調早餐的工廠

第一章 生產的本質：遞送早餐

第二章 管理一家早餐工廠

第二部 管理是團隊遊戲

第三章 管理上的槓桿作用

第四章 會議——管理工作的工具

第五章 決策·決策

第六章 規劃：爲了明日產出的今日行動

三 五

一三 二七

五三

八九

一〇九

一二三

第三部 團隊中的團隊

第七章 早餐工廠全國化

第八章 混合式組織 一四三

第九章 雙重報告制度 一五三

第十章 控制方法 一六七

第四部 球員

第十一章 以運動作比喻 一八一

第十二章 工作上的成熟度 一九九

第十三章 績效評估 二〇九

第十四章 兩項艱難的任務 二二三

第十五章 報酬是工作的回饋 二四五

還有一件事 二五三

附錄：英特爾公司的傳奇故事 二五九

附錄：英特爾公司——非正式文化 二七九

# 第一 部

## 烹調早餐的工廠



# 第一章 生產的本質：遞送早餐

(大學畢業生、編譯器、  
定罪的犯人……)

## 煮蛋三分鐘

爲了瞭解生產的本質，請假想你是餐館的服務生，筆者就讀大學時曾擔任過餐廳服務生；服務生的職責是供應早餐，包括：一個煮了三分鐘半熟的蛋，塗了奶油的土司，以及一杯咖啡。你的工作是將這三項食品在同一時間內完成，並及時遞送，以確保新鮮及熱度。

此項工作，正是生產的基本要件：在預定交貨時間內，提供成本最低廉而且品質合乎顧客要求的產品。生產，在本質上，不能隨時準備供應顧客所需求的產品，因爲如此一來，不是生產能量必須無限大，就是存貨量亦必須保持無限大。在前述供應早餐的例子中，也許每位顧客均期望在坐定之後，立即送來火候剛好的煮蛋、奶油土司，以及冒著氣的咖啡。爲了



順應顧客的需求，你的應付策略有二：一是聽任廚房閒置，在顧客上門時隨時供應；二是準備隨時可用的存貨，如煮好的蛋，烘好的奶油土司，沖好的咖啡。但是這兩種策略均不切實際。

換言之，明智的製造商應該在適當時機供應產品——以這個例子而言，也就是在顧客上門點購之後，五到十分鐘內供應；當然，仍然必須盡量降低成本，使售價低廉，但有利可圖。究竟，我們如何能夠以最高明的手法來達成此一目標呢？首先，我們應當檢視生產流程。

首要課題尤在於發掘足以影響全盤作業流程的關鍵步驟，我們稱之為：「限制步驟」(Limiting Step)；在上述例子中，問題很簡單：早餐食品的那一個準備步驟所耗費的時間最長？由於熱咖啡得以先行沖泡，而烘烤土司只需一分鐘時間，顯然，煮蛋最花費時間。因此，我們應當就煮蛋所需的時間，作全盤的規劃，因為煮蛋是最花費時間的一個步驟，而且大多數顧客均將煮蛋視為早餐之主食。

現在，從送出食品的時間回頭敘述，你必須確切計算出烹調煮蛋、土司、咖啡等三項食品所需要的時間，以確保它們能夠同時完成。首先是計算把三樣食品集中在餐碟上所需的時間，亦即計算把土司從烤麵包機中取出的時間，把咖啡從咖啡壺倒入咖啡杯的時間，以及把煮蛋從沸水中取出的時間。再加上取蛋及煮蛋的時間，這便是烹調早餐食品所需的全部時間——在生產術語上，稱為「總生產時間」(total throughput time)。