

科學圖書大庫

管理的技術

譯者 謝正一

徐氏基金會出版

科學圖書大庫

管理的技術

譯者 謝正一

徐氏基金會出版

徐氏基金會科學圖書編譯委員會

監修人 徐銘信

發行人 石開朗

科學圖書大庫

版權所有



不許翻印

中華民國七十年三月四日四版

管理的技術

基本定價 1.00

譯者 謝正一 日本早稻田大學工學碩士

本書如發現裝訂錯誤或缺頁情形時，敬請「刷掛」寄回調換。 謝謝惠顧

局版臺業字第1810號

出版者 負責人 臺北市徐氏基金會 臺北市郵政信箱 13-306 號

電話 9221763
9446842

發行者 負責人 臺北市徐氏基金會 郵政劃撥帳戶第 15795 號

承印者 大興圖書印製有限公司 三重市三和路四段一五一號

電話 9719739

譯者小言

在企業經營競爭激烈化的今天，企業體只有依賴卓越「管理的技術」，才能持續及伸張企業體的生命。「管理的技術」這本書，即基於此需要而出版的。

這本書共分十二章，每章都可各別獨立成爲一個章節。因此，繁忙的經營者，將可任意選讀本書內的任何一章，作爲他閱讀本書的起點。

在經營上，有所謂「黑字倒閉」的例子發生，這原因，可說是管理不善所造成的結果。目前，國內的經營者，仍然普遍欠缺管理的觀念，認爲投資於管理的費用，是一種有形的損失。事實上，投資於管理所得的效益，也一直很難有一個明確的評價標準。因此，這種有形的投資，無形的效益，就很自然地不爲國內的企業經營者所重視了。但是處於日新月異，變化急速的今天，企業體若不改善管理的體制，則只有走上被淘汰的命運。

「管理的技術」這本書，由日本事務能率協會出版，作者田代空先生，分析了日本現代經營的狀態，加上他在國外考察的心得，而寫成了本書。因此我們相信，此書對國內的經營者，將會有很大的助益。

「管理的技術」這本書，第一章至第四章由胡煥章譯出，第五章至第十二章由謝正一譯出。本書有賴「氏基金會諸位先生及中國工程師學會日本分會台北聯絡幹事蕭敏政先生的協助而得以出版，在此特致最深的謝意。並期望本書的譯出對國內企業界能有些貢獻。

謝 正 一

中華民國六十年七月七日

HW 320/03 I

目 錄

譯者小言

第一章 管理者所扮演的角色	1
I 何謂管理者.....	2
管理活動的發展／管理是專門的職能／管理者是時代開拓者	
II 管理者的職能.....	4
基本職能／職能重要性的程度	
III 管理者的資格	
管理者的條件／管理者的課題	
第二章 組織與管理者	6
I 組織四原則.....	6
過去的看法／職員的合作組織／權限與影響力／柔軟性／機動性	
II 組織與工作.....	7
兩個陷阱／關卡的產生／人做的工作	
III 上下關係之矛盾／權力與權限／自己主張的背景	
IV 組織間的糾葛.....	9
到處都有的地方主義／集權與分權／何謂聯邦分權制／何謂職能的分權制	
V 組織與管理者.....	10
組織論的流行／管理者的願望	
第三章 工作進程序	12
I 管理者與工作程序.....	12
合理的工作進行方法／作爲一個管理者的工作進行方法	
II 計劃.....	13
管理者與計劃／做計劃的方法／計劃的內容／計劃的檢討	
III 分配、命令.....	15
分配／命令／命令的內容	

IV 統制	17
何謂統制／統制的方法／適當的處置	
第四章 工作的改善	19
I 改善的目標與對象	22
管理者與改善／改善的意義／四個目標／改善對象	
II 分析的想法	23
工作的科學／事實的分類	
III 改善的推進	24
問題的發現／問題點的分析檢討／改善的方法與綜合／改善的推進與阻礙	
第五章 職員的行動	25
I 人為什麼行動呢？	25
管理者的反省／人間行動的背景／欲求體制	
II 相互了解	26
理解之困難／問題之根本／自己的世界／向相互理解接近	
III 適應與不適應	28
適應與不適應／Frustration（欲求不滿）	
IV 管理者的立場	30
對立的看法與想法／戴上「面具」吧／硬列入某一「型」的希望／只注意拿手的地方	
第六章 職場集團	33
I 個人與集團	33
集團的影響／集團機能的影響	
II 集團的二面性	34
公式組織與非公式組織／組織之二面性	
III 集團的機能	35
集團之維持機能／集團之遂行機能	
集團之構造與理解	39
集團之基礎構造 集團構造之形態	

第七章 勤勞意欲 43

- I 勤勞意欲之心理的基礎構造 43
人與機械不同／勤勞意欲的泉源
- II 勤勞意欲向上與態度的管理 44
態度／態度管理的重要性
- III 勤勞意欲向上對策之二側面 44
制度的側面／管理者的領導／兩側面之相互依存關係
- IV 勤勞意欲向上與制度的側面整備 45
適切的組織／適當之給與制度／研修制度／產生自發性與創意的制度
／人事相談制度
- V 勤勞意欲向上與管理者之領導 47
組織方針的徹底／自己統制的擴充／職場集團之統合／職場集團的積極氣氛／良好的交誼／參劃與創意的尊重／對部下的關心與獎勵／與部下的共感。

第八章 傳達 51

- I 傳達是什麼 51
傳達之機能／傳達之過程
- II 為什麼需要傳達呢 52
管理者的困擾／大組織的困擾／
- III 傳達的關鍵 53
存在之關鍵
- IV 在工作場所中的傳達 54
在工作場所中／傳達必要之理由／由上而下的傳達／從下到上的傳達
／橫關係之傳達
- V 做好傳達 56

第九章 說服之技術 59

- I 成功的捷徑首在說服 59
「知」與「行」是不同的／管理者的武器／真正的說明
- II 說服的方法 60
敘述／說明／說服

III	說服需觸動對方	61
	對方之反應／適應對方的方法／加強行動之機能／七個着眼的方法	
IV	說服工作不能緊張	62
	平和的氣氛／應該考慮四個項目	
V	不能使用的話語	63
第十章 領 導		65
I	領導之意義	65
	集團活動與領導／組織管理之中樞機能／統御與領導／社會關係的領導	
II	領導之類型	66
	各類型之特色／根據領導者來做分類	
III	職場集團中的領導	67
IV	領導者的資質	68
	領導者之必要資質／領導者之發揮與資質之育成	
V	領導的新課題	69
	勞動力不足／經營之機械化／適應時代之潮流	
第十一章 人材育成		70
I	舊的新問題	70
	事業離不開人／從資源到人／今日之人材育成	
II	人材育成之基本方向	71
	新時代的人材／不斷地啓發自己／長期的，總合的育成	
III	人材育成之諸制度	72
	長期人材育成計劃／自己申告制度／後繼者申告制度／企業內之學校 ／國內，海外留學制度	
IV	人材育成之方法	73
	權限之委讓／在職研修／集合研修	
V	人材育成與管理者	75
	給予自己啓發之動機／常時指導與人材育成計劃之協力	
VI	自己啓發之道	75
第十二章 新時代之管理者		77
I	新的經營問題	77

	公共性／經營之專門化／人間行動科學	
II	企業的變化	78
	新的大革命／規模之擴大／新的頭痛問題	
III	發展之原因	79
	優秀的員工／高之貯蓄率／技術之開發與導入	
IV	新管理者的模樣	80
	日本新管理者的模樣／各國的情形／新的管理者	

第一章 管理者所扮演的角色

I 何謂管理者

管理活動的發展

「管理者」之名詞是第二次世界大戰後，才有的名詞。在「組織的時代」，「管理的時代」中，管理者所扮演的角色，不僅意義與重要性漸次增大，同時企業間舉辦的管理共同研究M.T.P.等管理者研修也被重視。

日本戰後急劇的經濟復興，加上技術革命與消費革命，經濟諸活動有着驚人的發展，因而促使各企業之經營規模擴大，同時業務也趨於複雜化與專門化。

這些事實表示現在的企業必需脫離過去的營運狀態。過去的經營方法是個別的指導從業員，然後在老員工的領導之下，遵守着身份階層秩序。這種方式的營運，即可使工作推進。

現在的從業員，不僅要以現代的人事來管理，更必需以集團的組織為重心，配合上高度的合理化，最大的效率化，來加以管理與營運。這樣才能使企業的活動永遠的維持與發展下去。

管理是專門的職能

近年來經營上諸條件之苛刻，以及經營環境的劇烈變化，使各企業必須確立強而有力的管理體制。經營之管理機能在今日負着重大而特別的使命其理由正如前述矣。那也就是說「管理」是一個高度專門的職能，管理者應以此職能，為自己，努力達成的目標。

管理者是時代的開拓者

管理者所扮演的角色不止於一企業之內。

2 管理的技術

美國的經濟學家羅士多指示，促使一個國家的經濟發展的基本原因並不是天然資源或資本之類的物理條件。而是近代工業社會裏面負着經濟發展主要任務的直接從事於產業的人們，也就是基於意志、感情、理性、行動的產業人。

這些意義，使我們知道管理者在現代工業社會的發展中，以時代的開拓者，肩負着時代的重要任務。

II 管理者的職能

基本職能

管理機能在經營活動中負有特別的重要性已如前述。管理者現在是以組織集團為中心，來引導業務的推進。同時，調整上司與同僚的關係，以及部屬或下位集團的統率，也成爲了管理者的工作。

管理者的職能到底是什麼？我們將在下一章中介紹。這裏將僅就組織、工作、部下以及職場集團的方面管理活動簡單的作個說明。

一、組織的管理者

現代的經營活動隨着經營規模的擴大，業務內容的複雜與多樣化，如果不以單位集團所構成的階層複合組織來管理的話，企業體將無法充分發揮其效果。因此，組織的管理可說是管理者的基本職能。

換句話說，以有限的人材，發揮最大的效果，使集團能更合理的組織化。但是採取迅速確實的行動是必需的。

組織的管理，在工作的合理分配與調整，以及適才能力的活用方面仍存着很多的問題。如果欲使企業體能發揮最大的效果，則必需有不斷的檢討與研究。組織的管理可說是現代管理者最重要的課題。

二、工作的統率者

經營體內的各部門，在量和質方面已被普遍地要求向上。而且因爲近年來內外的諸情勢，已使業務的營運與管理的效率化被要求得更爲嚴格。

在此情勢之中，作爲一個現代的管理者，從工作的計劃，到實施以及到統制的所有過程中，不但要保持效率的營運，同時也必須能適應激烈的內外變化，因此企業體內合理化的推進，可說是管理者的重要任務。

三、部下的統率者

構成組織完成工作的人事，也就是說對於部下的統率，也成爲了管理者

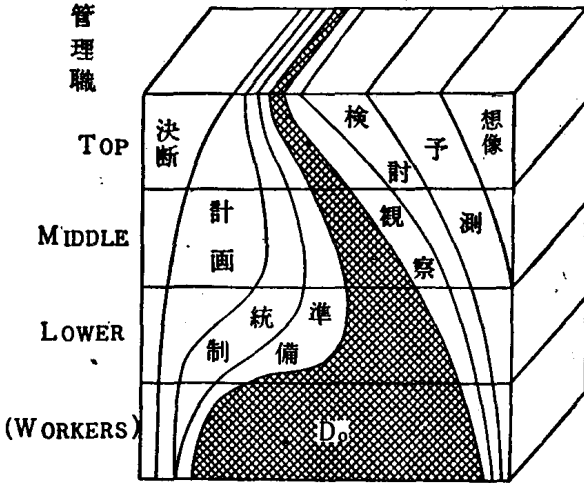
的責任。

如何能使部下自動的積極從事於工作，如何能達成部下的信賴與期待，進而使組織更能有效的發揮每一構成份子的能力，這也成爲了管理者重要的責任。

四、職場集團的領導者

組織不僅是靠每個職員的行動與態度來營運。集團本身也應有一個獨立的性格與方向。因之管理者必需管理那個集團使其能更正確，更有效率。

管理者的職能



以上是對於管理者主要職能的一個簡單的介紹。此外還有各成員組織間的連繫問題，組織全體的計劃與調整問題，預測將來經濟社會情勢的問題，以及對策等諸問題。如果欲使這些問題，能獲得相當滿意的解決，那麼自我啓發，自我研修，對管理者來說，也是件很重要的工作。

職能重要性的程度

管理者的各職務之中，特別重要的是什麼呢？過去美國的經營雜誌，調查了 10 個重大職務，在此，我們依其重要度的高低列舉如下：

1. 達成公司全盤的目的。
2. 計劃，以及建立方針與目的。
3. 想法確定，並考察和分析。

4 管理的技術

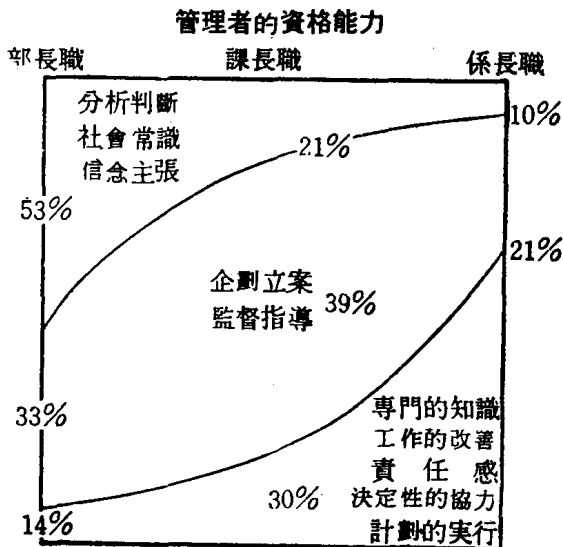
4. 工作和職員的綜合調查。
5. 組織部下並養成之。
6. 統制部下，管理工作。
7. 增進自己的能力，啓發之，以身作則。
8. 委讓權限，下達命令，使用人工作。
9. 作業務上的判斷，處理專門事項。
10. 處理與一般社會的關係問題。

不用說，這些管理者的職務，因其在管理組織上的位置不同，各個職能上的重要度也會有着不同。其相對的關係可由前頁的圖示看出一些眉端。

Ⅲ 管理者的資格

管理者的條件

將管理者必備的資格作一般的規定，並不一定能符合實際的需要。因此，普通被認為怎樣的資格，必須由各種立場來說明。日本的池基氏，他則由態度方面來說明，主要的是①自由性與協和性。②敏覺性與慎重性。③計劃性與實行性。④分析力與綜合力。⑤堅實性與柔軟性。⑥溫暖與嚴格。⑦獨創性與遵守性。⑧孤獨性與社交性等。



這些要件是由各個相反的要素組合爲一。這是說，管理者的各色各樣的資質，必須加以充分的調和。

從企業的實際情形來看，究竟又是怎樣的呢？日本明治大學的藤芳誠一教授把代表日本企業的 10 個公司的 1,000 個管理者的主要工作推行能力以及階層分別做了一個調查，其結果有如上頁圖表所示。

管理者的課題

以上所說是關於一個管理者，被認定爲必須的一個普通資格能力。此外，現代管理者所必需加以考慮的事情也有不少。

例如東京電力董事長木川田隆一氏認爲：推進現代新產業社會的經營者較爲顯著的要件，有如下六項：

- ① 人類獨自的尊嚴，亦即確立個人的性格。
- ② 追求企業的社會責任理想。
- ③ 企業強力管理法的積極化，並謀企業組織內個人的機動力與創造力的發揚。
- ④ 謀創造性的源泉。
- ⑤ 對於新經濟性社會的認識。
- ⑥ 自由與社會性爲基礎的新秩序倫理的確立。

這些是管理者站在經營者的立場上必須加以充分檢討的事項。也就是說一個管理者，下僅要把握眼前的狀況，也要能展望將來。有人曾說：要成爲能幹的管理者，首先要能管理自己。這句話實在說得真不錯。

第二章 組織與管理者

I 組織四原則

過去的看法

組織論之先驅，哈佛教授指出「大多數的人認為所謂組織是作成圖表，或者登在詳細規定的“工作指導”」。而他對組織一辭則謂之為「人類集團裏邊的意志疏通以及其他關係的複雜類型」。

過去對於組織之看法是把同樣的職務聯成，縱列的直線型，機能的橫聯幕僚型，還有此兩者綜合的直線幕僚型。但這些是靜態的，或者形態的，所謂之「家屋」是也。主要的是那個家屋如何的居住法，使之更有功效。

職員的合作組織

百忙的管理者，欲進行更大的工作時，是將工作之處理合理化或者求別人的幫忙。企業中求取他人的幫忙時，祇有使用部下。但是持有自由意志之部下不一定會和管理者——上司行動一致，於是必需努力使各個職員與職場集團使之一致。

像這樣使職場集團各構成份子完全一致之後方可謂之為組織。由此可見管理者對於職場中之意志疏通，管理者之指導性，企業的忠誠心等之問題更須加以重視。

權限與影響力

現今之管理者也許不會有着「我是管理者所以有權限」的想法。但對於權限，還有人的看法是「擔負着重要的工作所以有權限」。另外還有的看法是「被職員瞧得起所以有權限」。可是重要的是各職員如何運用權限以達成各自的任務。

由此觀之，工作分配，命令系統，互相合作關係等有必需加以檢討的必要。

柔軟性

組織是通過周圍的關係展開工作。但是周圍是經常變化的，因此組織本身也須跟着變化以便適應。失去適應力的組織是會崩潰的。

由此觀之，我們必須對於各個職員盡可能地給與廣範的情報與權限，加重責任感，實施長期調查與計劃，設立調整組織之專門部課等。

機動性

組織一旦確定後，無論如何都會沾上些地域觀念。爲了消滅這些缺點，組織就需具有機動性。也就是不修改組織也可能除棄這些弊害。

從這一觀點，不少企業開始設立各種委員會，更有作業部會——如軍隊裏的機動部隊，定期對某事項加以處理之集團，一一的營運被採用。

像這樣將過去所謂之①職務分擔的原則。②命令系統的原則。③監督範圍的原則。④權限與責任的原則等之組織諸原則加以檢討及研究時，所謂的「行動科學組織論」就廣泛地受到重視了。

II 組織與工作

兩個陷阱

組織的存在是爲了開展工作。前述組織之四原則是爲了組織與工作結合而成立的。但是此種想法存在着兩個陷阱。

其一是推動組織與工作的是人（職員），然而對於「人」的問題，很少企業肯加以關心的。

另外一個則是相反的情形，爲了職員而作成的組織。終生雇用的好處是可以留住職員，其缺點則是讓職員有着電梯昇遷式的期待感。這樣一來，本來是爲了處理工作而設立的組織，却成爲了製造無益職位的組織。

關卡的產生

組織被上下過度分化時，由稟議制度推動的組織體系，很容易地產生了許多不必要的關卡。可笑的是却產生了些責任未弄清楚便蓋上圖章的弊害。

人做的工作

想調整組織與工作關係的情形最近變得極為顯著。其中特別被受理者注目的是「工作以組織為推動中心」的想法。結果，過去擾亂組織不盡理想之「工作以人為推動中心」的想法又再出現了。當然並非如過去的老樣子。也就是轉換成集中全公司有能力的人員，組成處理某一特定問題之部會方式。

例如T電力公司在「人力能力之開發是社會福祉與社會開發所不可或缺」的原則之下，在1952年設立了人力開發委員會，最近成為話題的則是對於無學歷的職員如何制定檢定制度。

Ⅲ 上下關係

上下關係之矛盾

組織因工作程度之差別，存在着上下關係。就部屬身份來說，上司所下的意思決定，地位越高越使部屬能感覺到權威。現在，「對部下關心」等方法被認為更有效的管理方法之一。

但是這樣的想法若不小心被濫用時，會產生無法收拾的混亂。最為顯著的例子是管理者將無視命令系統的原則。有時候也會使部屬對於副課長或副部長的存在發生疑問，同時中間層的管理者也有失却其機能的可能。

權力與權限

近來受重視的是權力與權限之差。換句話說利用權限使上下關係營運得更為圓滑。

想廢止稟議制度的公司，其目的在儘快的傳達情報，很快的決定意向，同時改善流通狀態，進而提高企業全體的經營能力。被稱為美國成長最快的IBM公司，是由於減少組織的上下階層數，而促使了經營能率的提高。那麼為什麼像這樣的組織方式會有效果呢？

這裏要介紹的是「組織是由各組成份子，基於職務上之權限所組成的」。例如職務編制上的地位雖然很低，祇要和擔任的業務有關，都應持有權限。賽蒙教授謂業務的調整、責任的履行，擔任業務意見的決定為權限所持之三機能，亦正是站在此觀念之上。