

473889

增進生產力之要素

How to Increase Productivity

葛蘭堂 編著



信文圖書有限公司

增進生產力之要素

How to Increase Productivity

葛蘭堂 編著



信文圖書公司 出版



信文圖書公司

SHIN WEN BOOK CO., LTD.

地址：台北市南京東路5段179號2樓
電話：(02) 760-4065・762-1012
郵撥：110820

增進生產之要素

經營實務系列⑦

編著者	葛蘭堂
發行人	詹儀正
出版者	信文圖書有限公司
印刷者	凱翎企業公司
定價	新臺幣 元 \$180

初版	中華民國70年11月
----	------------

有版權

內政部局版台字第1516號

版權所有・翻印必究

總序

在今天瞬息萬變競爭激烈、的企業環境下，個別企業單位要能屹立不搖與持續成長，必須要有卓越的績效，而欲求產生卓越績效，則必須重視管理。管理並不是一句口號，也不是一套抽象的理論和原則。管理是一種實務，關鍵不在於知，而在於行；管理也是一種腳踏實地的工作，因此它要有專門的技能、工具與技術。

誠然，承擔管理工作的人們，必須要求他們的操作能產生良好效果。縱然是最健康、最富業績的企業，如果其經營效率低落，不免淪於衰亡的命運。因此如何提高企業的經營效率，實為目前工商界的一個極其重要的課題。本套叢書的作者葛蘭堂等諸位先生有鑑於此，窮多年之力，針對此一課題，撰寫成這一套「經營實務系列」叢書，以供實際從事管理工作人士的參考。它的特色是內容新穎資料充實，行文固淺顯易解，說理尤脈絡分明。作者諸君分別服務於教育及工商界多年，具有豐富的管理實務經驗，故能融理論與實務於一爐。因此，無論是學術、工商、軍政各界，對於有志於研習管理知識與實務操作的人士而言，本套叢書確屬開卷有益而宜速研讀的寶典。茲值付梓前夕，謹綴數語，以為之序。

魯傳鼎於國立政治大學商學院

自序

生產力一向為管理者所關心，然而，也許由於它的複雜，對於生產力的問題至今尚未尋出一確定而又廣受接納的解答。

最近幾年，世界各地的管理者已特別地將生產力的問題列為最重要。這有幾個理由：第一，他們想藉著有效地利用生產資源，來彌補因通貨膨脹所引起的成本高漲；第二，由於新的科技及勞工教育水準的提高，過去曾經會自動增長的生產力，目前正面臨著暫時性的停滯。

事實上還有另外一個使他們對生產力感興趣的理由，那就是許多管理專家相信，教育和科技已經促使一些受重視的傳統改進生產的方法變得落伍了。而且，專家們正與從業的管理者並肩努力，試圖發展出新的方法來。

這些方法甚為倚重專業知識，它們包括了工業工程師、系統分析師、與行為科學家所具備的專業知識，然而，高階主管却必須設法把這些專門的知識結合在一起。

本書之目的，即希望能幫助高階主管結合這些東西，而集中於討論以下之主題：

- 說明生產力的各種定義，以及不同定義在實務上

的效果。

- 指出組織生產力偏低的徵候，以及診斷、衡量這些徵候的方法。
- 說明高生產力組織所具有的特殊條件。
- 說明一些公司就其特殊的需要，採用不同的生產力策略的實際經驗。這些策略可幫助你的公司找出適當的方法，來處理生產力的問題。

大多數有關生產力的研討都面臨一項難題，就是假使範圍太廣則讀者將因與其特殊目的無關的技術性資料太多而不知所從；但若專注討論時，則可能無法將個別的與整體的生產力之間的關係交待清楚。

對本書的撰寫，我們相信已經避免了上述的極端，並特別藉重各公司主管、顧問與行為科學家的實際經驗。

我們相信每一位讀過本書的主管，必能對「管理生產力」的意義，得到一個清晰的觀念，並且知道如何推行它。

葛蘭堂 謹識

目錄

上篇 改進公司人力資源績效 的實用法則

第1章 提高生產力：高階主管 人員的嚴格考驗

- 1-1 生產力的定義如何影響
其衡量標準..... 6
- 1-2 生產力是衡量是一個看
不見系統的尺度..... 7
- 1-3 提高生產力與成本節省
之不同..... 10
- 1-4 高階管理人員在生產力
管理中的角色..... 11
- 1-5 公司如何創造一個高生
產力的組織氣候..... 11
- 1-6 高生產力的公司需具備
三個要件..... 13
- 1-7 影響生產力的人為因素..... 15
- 1-8 科學管理的提高生產力方法..... 15
- 1-9 新方法重視人力資源..... 16
- 1-10 提高生產力的新方法已
改變多次..... 17

第2章 低生產力的徵象以及 它的成本

- 2-1 十種衡量生產力的指標…………… 21
- 2-2 如何精確的衡量生產力？…………… 24
- 2-3 計算衡量成本…………… 24

第3章 提章組織生產力的因素 為何？

- 3-1 工作品質對生產力的影響…………… 31
- 3-2 有利於生產力的工作組織要點…………… 32
- 3-3 參與管理…………… 34
- 3-4 人力資源計算表…………… 37
- 3-5 工作結構對生產力的影響…………… 38
- 3-6 工作的核心變數…………… 40
- 3-7 工作設計概念與如何產生效果…………… 41

第4章 一家電子裝配廠提高生產 力的工作設計實例

4-1	分段的工作設計.....	46
4-2	機房裡的工作設計.....	46
4-3	絲網房的工作設計.....	47

第5章 薪給與生產力

5-1	如何使用金錢激勵.....	51
5-2	計件報酬的問題.....	53
5-3	如何使計件報酬發生效果.....	55
5-4	設定最高工資.....	56
5-5	一次的“買回”.....	56
5-6	分享利益的方法.....	57
5-7	史堪絨計劃.....	59

第6章 提高生產力的實例

6-1	擴大員工參與管理.....	64
6-2	生產力與工作滿足的關係.....	67
6-3	增加職員工作的生產力.....	73
6-4	工作豐富化以增加生產力.....	77
6-5	實施史堪絨計劃.....	81

第7章 如何推動生產力運動

- 7-1 爲什麼生產力運動會失敗？…… 90
- 7-2 生產力的自我檢查表…… 93
- 7-3 推動生產力計劃的組織…… 94

下篇 士氣衡量是提高生產力之關鍵

第8章 提高員工生產力的方法

- 8-1 士氣生產力間有何關係……101
- 8-2 公司當局在作些什麼……102
- 8-3 對士氣調查的另一看法……104
- 8-4 研究結果在管理上的意義……105
- 8-5 態度、工作滿足與士氣
其意義爲何……106
- 8-6 態度……107
- 8-7 研究員工士氣的方法……108
- 8-8 士氣研究有何發現……109

第9章 藉不記名問卷探索士氣

- 9-1 選擇適當的問卷格式.....116
- 9-2 如何獲得意見與批評：
開放型問題.....117

第10章 主持問卷調查的技術

- 10-1 調查主持人應如何解釋問卷.....136
- 10-2 問卷處理.....138
- 10-3 如何主持各分公司的
問卷調查.....139

第11章 士氣指數其意義與 計算方法

- 11-1 士氣指數.....144
- 11-2 士氣的比較.....146
- 11-3 工作滿足.....148

第12章 資料分析

- 12-1 次數百分比分析.....155
- 12-2 士氣指數的平均標準.....156
- 12-3 部門比較.....158

第13章 員工意見的價值

- 13-1 員工意見的分析.....168

第14章 來自144次調查的發現

- 14-1 對外招考員工以填補好的職位.....173
- 14-2 太多的上司.....175
- 14-3 上司缺乏管理能力.....175
- 14-4 不公平的薪資.....176
- 14-5 員工飲食問題.....176
- 14-6 調查有助於解決相互衝突的問題.....177
- 14-7 員工議會.....177
- 14-8 無法解決的問題.....178

14-9	社區關係	178
14-10	克服進行機械化的阻化	179
14-11	提高工作滿足	180
14-12	重組管理階層	180
14-13	工作豐富化	181

第15章 建議事項與改善行動

15-1	大台公司的建議事項	185
15-2	其他調查的一些建議事項	186
15-3	改善措施的執行	188
15-4	向員工報告	193

圖 表

影響生產力的因素	7
品質不良的成本計算	26
李克特的「系統四」組織特性	36
哈克門與瓦爾特的工作特性	39
利用生產力買回的幾種 分享計算方法	58
原先的裝配程序	68

修正的裝配流程圖.....	70
迪索托工廠的生產力改進.....	84
獎金分享計算.....	85
大台公司調查問卷.....	119
計算表.....	147
士氣指數資料.....	148
四個部門比較資料.....	158
第一次與第二次調查結果比較圖.....	161
改善措施的計劃與控制表.....	191
直條圖、百分比、與管理當局 的改善行動或承諾.....	194

上 篇

**改進公司人力資源績效
的
實用法則**

2 增進生產力之要素

1

提高生產力： 高階主管人員的 嚴格考驗