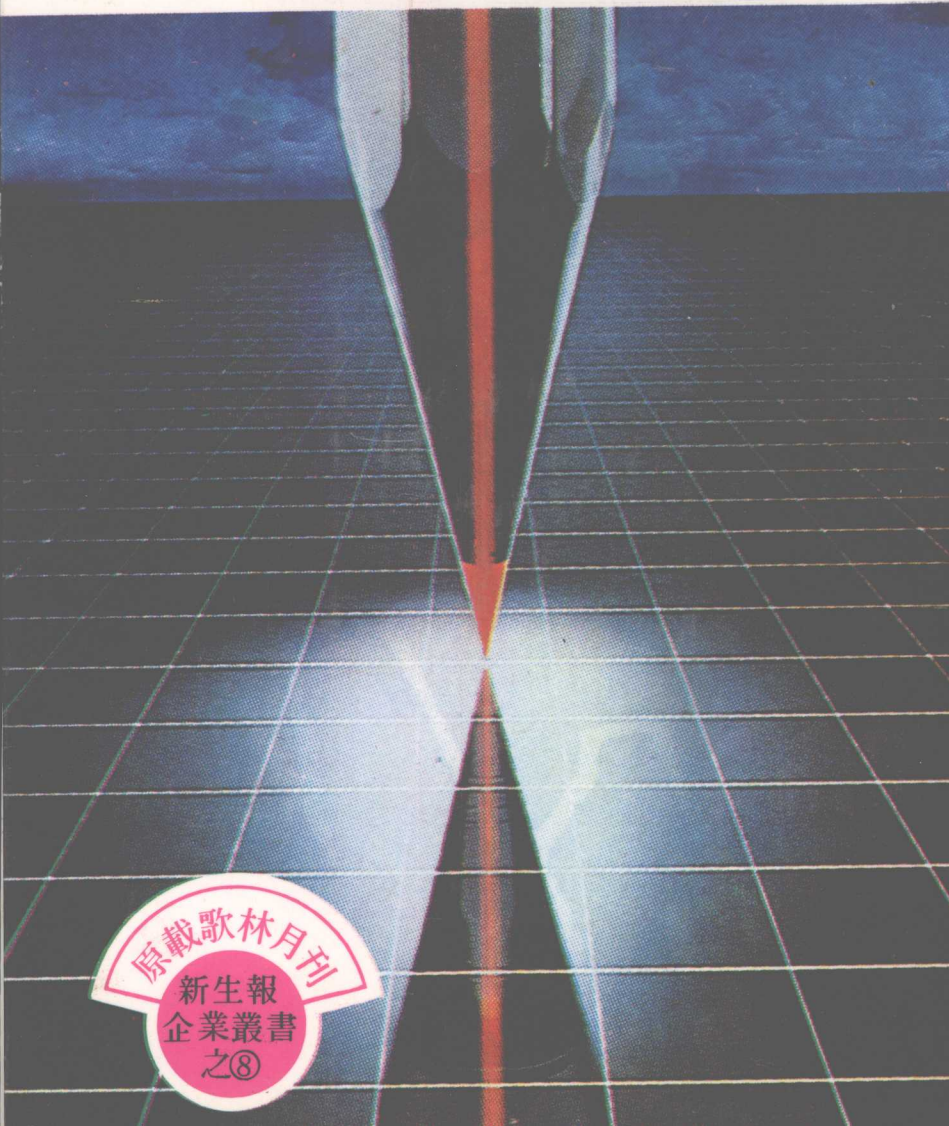


領袖羣倫

台灣新生報出版部印行



原載歌林月刊

新生報
企業叢書
之⑧

新生報企業叢書之八

(原載歌林月刊)

領袖羣倫

台灣新生報出版部印行

新生報企業叢書之八
領袖羣倫

主編者：臺灣新生報社

發行人：石永貴

出版者：臺灣新生報社
出版部

經銷者：臺灣新生報社
讀者服務部

地址：台北市延平南路一二七號
電話：三八一三七九一（十線）
郵撥帳號：六二八八

印刷者：嘉信印刷廠

地址：台北市安西街二十九號
電話：五八一六八二

行政院新聞局出版事業登記證
局版台業字第〇二八二號

中華民國十七年七月初版

價	訂
元〇一一	幣台新
元八十三	幣港
角二元三	金美

序

我國的工業發展，正由「勞力密集」的產業邁向「資本與技術密集」的產業，在這個蛻變的過程中，各企業的管理型態必須做相對性的變革。一個企業經營管理沒有進步，便會落伍，一旦失去競爭力，便要遭受淘汰。

尤其近年來國際能源危機的發生，國內外環境的變遷，帶來了企業經營上的鉅大衝擊，昔日固步自封的經營觀念，傳統的生產與管理方式，已面臨嚴重的考驗。因此，企業如何設法革新經營，創新產品，如何降低成本，提高生產力，已是當前的重要課題。

由於新生報歷年來協助企業經營不遺餘力，深受各界所推崇，本次承蒙社長石永貴先生熱心支持，將本公司員工同仁平日於月刊中登載對經營管理之理念、產銷上的工作心得，收集整理，分類編印成五冊：「企業診斷」、「促銷戰術」、「領袖羣倫」、「商用PR」、「邁向目標管理」，以提供企業人士參考，其中均為淺顯的實務經驗，沒

有艱深的理論。如果能藉此激發各業界一些問題意識及改善工作方法，而對經營管理有所助益的話，實在是萬幸，亦是最終之目的。

歌林股份有限公司

董事長 李克竣 謹識

（此處為模糊之印刷文字，內容難以辨識）

（此處為模糊之印刷文字，內容難以辨識）

（此處為模糊之印刷文字，內容難以辨識）

領袖羣倫 目錄

封面設計
林宗禧

序.....	李克竣.....一
寫給最高階層管理人員.....	三
過猶不及.....	一三
雙向尊重.....	一七
真誠的情感.....	二六
主管人員與人事管理.....	二九
成功的營業主管.....	三七
人的管理.....	四六
人性尊嚴與企業發展一起成長.....	五一
人羣中的領導者.....	五四
統御領導.....	六〇

領袖羣倫

二

用人和被人用.....	六九
業務部的兵與將.....	七四
連上繫下的中層管理人.....	八六
讓部屬感覺自己是主管.....	一〇九
注意指導新進同仁.....	一一二
為什麼品質進步客戶還是抱怨.....	一二〇
好領班.....	一二三
現場導師.....	一三〇
統統有獎有效嗎？.....	一四八
營業人員績效評估.....	一五七
管理淺談.....	一六八
三明治的滋味.....	一八〇
設計薪俸制度.....	一九七
從觀念革新談起.....	二二〇

寫給最高階層管理人員

本篇的主旨是專爲企業最高管理階層，提供解決企業共同所遭遇問題之方法，並喚起大家對此重要問題更加注意重視。

前言

企業經營爲現代經濟活動的重要一環，如不能適應世界政治經濟之潮流作適當有效之配合營運，自難免導致經營管理之失敗。回顧自一九二九年世界經濟大恐慌起迄最近全世界石油危機經濟大蕭條之後果，不知全世界倒閉了多少上千上萬之大小企業，使許多企業家傾家盪產，產業工人失業之衆，災情慘重，尤甚洪水氾濫、天崩地裂所致！故企業家應認識企業前途之成敗，將完全繫之於如何正確決定適應未來局勢以及經濟變動之有效對策。故處變動激烈之今天，企業最高首腦階層所負責任之重大，實無與倫比者

也。我們今天深感險象之危迫，實應積極研究檢討企業革新之道，分析現行企業組織之缺陷與管制方策之弱點，澈底改善並健全企業體質，並做到最有效發揮運用之人力、物力、財力等各種資源之功能，以謀適世界經濟潮流之要求，發揮抗拒此時代狂飈之偉大團結力量，穩握企業成功之舵，逐漸邁向光明勝利之大道。

最高管理階層之基本職責

我們深信一個企業的成敗，實全賴於企業最高首腦當局偉大的想像力、眼光和充沛的機智，英明領導而定。現就一個企業最高管理階層應負之基本職掌（責任）簡述如左：

提供具有遠大目光的計劃和明確的目標——認清企業所需要，決定將來最有利的途徑。

樹立健全的企業組織制度——使分公司各部份均能發揮其最有效的職能，以達到共同的公司目標。

任用適當合格人員擔任重要職務——確保全公司每一個工作人員對於整個企業都有

最大的貢獻。

制定有效的管制方法——使最高主管能廣泛地授權，專心致力於遠大長短期目標計劃和一般的指導。

(一)具有遠大目光的計劃和明確的目標

任何一個企業都需要有制定一套內容更充實可行的長短期目標計劃，使公司能有明確可行之將來目標，共同努力指南，一個目標計劃如果計劃得愈精確，規定得愈詳盡，則其實現的可能性愈大，將來的成效亦愈豐碩。

一、短期目標

制定短期目標時，必須考慮配合下列各項因素適當調整規劃，並使之匯成爲長期目標。

- (1)市場重大變動。
- (2)產品種類的重大改變。
- (3)各種機械設備的重要改設或擴充。
- (4)重要的人事變動。

寫給最高階層管理人員

(5) 組織體制的基本改革。

二、長期目標

長期目標計劃是根據企業將來發展需要參酌而制定，並隨時配合經濟環境變遷，市場動態適時加以修正，並依爲短期目標的指南，使短期目標更加正確、合理、並有連貫性。企業應集中全體人員的最好創意和力量，來幫助制定妥善的制度、政策和目標，共同創造達成企業目標。

(二) 樹立健全組織制度

一個企業不論其最高首長，其本身如何健全與能幹，如果沒有一個健全人事組織制度，殊不能完全有效地發揮其職權。一個健全組織制度，可以適時應變，不致走錯方向。缺少一個這樣制度，一有變動，臨時倉促應付，常易助長組織上的錯誤，並且不易實現企業根本上的改革。

一個理想之企業組織方案，必須要從純粹客觀的立場上加以考慮設計，並絕對不受現狀人事組織、成見或傳統等影響。組織計劃如能根據這理想客觀條件加以設計制定，則以之應付企業上現在和將來的任何經濟變動或其他動態企業管理上之一切需要，自可

綽綽有餘了。

(三)任用勝任合格人員擔任各重要職務

公司最高當局應決定並派選最合格勝任人員擔當各級重要職務，並隨時督導考核使各工作人員都能勝任稱職效忠職守，不得有違法失職之事發生。更需訂定設計周詳的訓練方案與培養人才的制度，使各級人才都能有機會學習新技能、新知識，並以最有效方法達到各人所應負之工作任務。

一個企業爲使全體工作人員能達成適才適所，人盡其才之最高用人原則，平時及年終應有考核人才辦法並責成各級主管切實作好公平合理考核，在應付工作的能力，晉升資格條件，現任職務的合適程度，將來最適宜的任務足以發展個人最大才幹條件等等之工作項目作一詳實、公平考核，以確立優良考核制度。若遇主管出缺應從最適當候選人員中，提拔最優秀、最負責幹才升任，如發現有實際不稱職人員，應斷然採取堅決而公正的措施，撤換冗員，以免腐蝕企業。

(四)制定有效的管制方法

一個公司若能設計週詳各重要業務活動的管制制度，可使最高管理階層充份授權下

寫給最高階層管理人員

屬，避免不必要瑣事困擾，但仍能保持有效管制，來確保工作任務之圓滿達成。

一個良好之管制制度，應包括下列各項因素：

- (1) 一個明確需要達成的目標。
- (2) 一個詳細確定的工作程序，規定每一種工作應如何進行，以及何時，由何人執行，其權責如何等。
- (3) 設計一個良好工作標準。
- (4) 研討一個工作績效的鑑定方法。

研討內容充實足資管制各種活動的管理制度，並對此種制度之運用加以適當指導、配合、管理，以及保證達成預期目標，乃係高級幕僚單位之正常職責所在。

一、政策的管制

一個公司欲求所有各種研訂之政策能充份發揮效力，必須要將各種公司政策詳細規定清楚，分發給各級有關人員遵照執行，並經常追查其工作成效，並作為嗣后釐訂政策之參考。欲達到這個目的，最好的方法是請高級幕僚人員負責編寫一種公司政策手冊頒布實行。

二、組織的管制

組織管制的最優良辦法，即是要制定一個內容充實的長期理想組織方案，其內容應包括：整個合理的組織系統，各主管部門權責劃分，辦事細則，以及對於各種改革建議及現行組織方案，作正確的審查與按期追蹤。使人與事能作最適當有效配合運用，發揮最高效率。

此種管制程序應透過組織手冊予以發佈管制。

三、重要人員的管制

公司須要確保全體擔任樞要職務人員都能勝任愉快，負責盡忠，實有需要設計一個良好領導人才發展培植方案，來培養高級領導人才，使公司充滿優秀幹才，業務日日盛旺。這種方案應由高級人事管理主管負責指導策劃，並提供最高當局裁決。

四、工資（薪資）的管制

最優良的工資與薪資管制方案應具備下列各種條件：(1)妥善的辦好工作評價（研討分等分級工作）。(2)參酌外界工資與薪資標準釐定各等級的適當工資率或薪額。(3)對於調整薪工之建議的縝密審核。(4)指導薪工的適當管理政策。(5)工作成績的詳實考核。以

上各項工作都是專門處理人事問題之專家份內工作。

五、成本的管制

將公司內實際發生各種成本與標準成本作一詳細比較，即可獲致有效的成本管制。若另以合理妥善的預算管制制度輔助管理——則其效果更佳。企業內各項成本分析及標準之釐訂，須交由高級幕僚人員負責辦理並提供公司當局裁決管制，以收實效。

六、人力的管制

對各部門主要活動職能以及所需人力素質、種類與編制等均需詳加分析研究，針對目前組織型態、人員及工作方法、機械設備、生產過程等，依各種詳密分析判斷，確立合理人力編制及分工配置，以達適才適所，人盡其才，最高用人之境地。

七、資本支出的管制

公司應建立年度資本支出預算制度，作為批准資本支出計劃的依據。在這種預算中，應考慮公司財務狀況、經濟的前途、和整個企業中各種財務調度上實情，經詳細審查決定，至於各種計劃完成以後，必須審核預期利益是否已達成作嚴格檢討考核，並作為今後投資計劃之參考。

八、產品種類的管制

一個公司須以經常不斷的努力，使其產品種類迎合市場的需要，並設法淘汰種類過於複雜和不能暢銷的產品，並時常對市場需要，作一詳確預測分析，使產品種類簡單化、合理化，以拓展市場創造利益。

九、開發研究工作的管制

一個公司需要有計劃開發研究工作，並透過其詳密編製的年度開發研究工作計劃預算與每一特殊計劃的詳盡分析，積極地加以管制。此等分析，係從節省的方法、銷售量提高、獲利可能性，以及對於其他產品需要的可能影響等各方面，考慮各種所欲達成的目標。

十、原物料採購之管制

我們應該注意到①原物料浪費的減少，②節省用料，③工作方法的改善，④工作流程的簡化，⑤生產技術改進，⑥VA、VE之方法有效應用，⑦原物料管理方法之改善，⑧重視呆廢料處理，⑨經濟採購的加強推行。

十一、全盤的管制

寫給最高階層管理人員

設計一種利用預算管制之制度，作為考核並衡量各部門之計劃與實際工作成果的最有效管制方法。

結語

一個公司不論採取何種管制制度，公司管理當局首長應經常抽空從事實地觀察，與現場工作人員接觸，藉以一新其認識與觀點，隨時察覺管理上的問題與現場工作之急迫需要之處，以及探測各級管理方法之良否與工作人員之反應要求等，作為今後釐訂公司經營政策方案之參考，並且激發現場工作人員的精神與提高士氣，創造更高工作效率。

（黃慶雲）