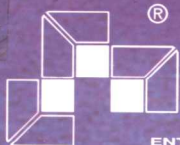


管理技术

MANAGEMENT TECHNIQUES

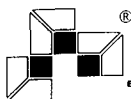
编著：（台湾）林荣瑞



厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



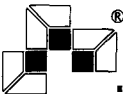
®

福友现代实用企管书系 ①
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

管 理 技 术

编著：林荣瑞（台湾）

厦门大学出版社

 *
 *  *
 * 福友现代实用企管书系 *
 * FORYOU MODERN PRACTICAL *
 * ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES *
 * 版权所有·翻版必究 *
 * 法律顾问/至理(福州)律师事务所 林兢律师 *

福友现代实用企管书系①

《管理技术》

编著/林荣瑞(台湾)

总策划/林荣瑞、苏晓东

企划·发行/厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(4线)

传真: 0592-2395580

发行经理/吴雄翔

出版社/厦门大学出版社

责任编辑/蒋东明

企划·设计/厦门新格企划有限公司

电话: 0592-2076859

传真: 0592-2056791

插画/徐春源、邓艳平

平面设计/李峰源、林昉

电脑编排/杨尹璇、方秀蓉

电脑照排/通达理·新格电脑制作部

印刷/厦门爱达印务企划有限公司 0592-5131623

2000年元月第2版 2003年7月第13次印刷

14.5印张 300千字

ISBN7-5615-1176-0/F·192

定价: 72元

《现代企管书系》序

质量代表了一个国家的科学技术，生产水平，管理水平和文化水平。产品质量的提高，意味着经济效益的提高。当今世界经济的发展正经历着由数量型增长向质量型增长的转变，市场竞争也由价格竞争为主转向质量竞争为主。

即将加入“世界贸易组织”并拥有广阔市场及十二亿人口的中国，已成为发达国家倾销商品的第一目标。这意味着国门将更加开放，国货将面临的巨大、严峻的考验是可想而知。于是，要想使你的企业立于不败之地，只有靠强化质量管理，提高产品质量，而别无它法。因为，管理是企业生存和发展的重要基础。在同一经济制度环境中，企业的盈亏优劣、生死存亡，主要取决于其经营管理水平的高下及管理方法的成功与失败。因此，企业发展的机遇最集中的就出现在对企业的经营与管理之中，企业发展的客观规律最突出的体现于经营管理之中。可以看出，一个企业命运如何，关键在于能否科学的管理，或者说：企业成功的关键在于科学管理。

管理是一门科学，加强企业管理出生产力。在体现科学技术是第一生产力时，人们往往仅指技术，而忽视或不理解管理所发挥的生产力作用。在生产日益社会化的今天，如忽视管理，人们对生产力的理解和研究就不全面。

社会生产力是一个由许多因素组成的体系。它除了劳动者、劳动对象和劳动资料等实体之外，还有非实体因素，其中主要是管理。事实表明，只要实施有效的管理，就可以使经济活动获得事半功倍的效果。

企业管理是企业一切工作的基础，任何外部环境的改善都不能取代企业的内部管理。在新的历史时期，强化企业管理已成为愈来愈多人的共识。因此，加强管理，提高产品质量是当前企业的一项重要任务。

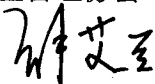
没有质量就没有明天、“以质取胜”这是使企业立于不败之地的法宝。

台湾林荣瑞先生曾于日本企业中负责“品质”工作多年，深有“品质”是企业经营管理根本之感受。在先生的专著“现代企管书系”中，把“品质管理”作为一项主要专题来专门、详尽、全面的进行论述，介绍先生“品管”理论修养及多年“品管”经验之大成，具有很强的实用性，操作性，是一部不可多得的质量管理工具书，值得向国内质量界及质量工作者推荐。

应该说：国内目前质量方面的书是不少，但理论及实践经验兼有并操作性及实用性强者少，而这正是林荣瑞先生专著的最大特色。

借此，逢先生专著出版、发行之际，向先生祝贺，并希望国内质量管理工作者善于学习，勤于实践，不断强化企业管理，提高产品质量，迎接世纪之交的挑战。

中国质量管理协会
理事长





献给每一位觉醒的人

再版序

未来的世纪，世界的经济发展重心在亚洲，亚洲的重心在中国。国内有着丰硕的市场资源、人力资源以及物产资源，将在世界经济舞台上扮演起举足轻重的角色。

在产业界一片看好的过程中，经常要发现企业往往快速的扩充厂房及机器设备等硬件，而经营与管理却未能得到应有的重视，非同步成长，造成的是一个企业体的虚胖，不能不指出这是一种潜伏的企业危机。

「企业体质」的好坏，是企业成长力与竞争力之关键，在市场经济优胜劣汰的竞争法则下，有远见的企业主管，无不以如何建立科学管理的制度、使用科学管理的技巧、加强员工的训练作为企业成长的基石。

唐朝诗人白居易有一首脍炙人口的诗句：「离离原上草，一岁一枯荣，野火烧不尽，春风吹又生」，的确，一个问题自草创开始，就一再的蔓生，企业主管只好用尽力来除草，况且有些问题本身又会枝生蔓结，处理起来确实春风吹又生，更有甚者，不少主管，颇谙趋吉避凶之道，问题摆着，任它发霉生锈，结果是因问题未能及时处理，等问题生了锈，发了霉，最后得付出更高的代价来解决。

其实主管人员应该是个既会建立管理制度，又能充分利用管理制度及科学管理工具的能者，更应是个懂得用人之道及活用众人智慧的人：应透过其权力与能力，使企业群力得以有效整合并行动起来，如能再加上懂得授权之术，那才更是一位魅力十足，让人愿意矢志追随的领导者。

到国内来已届九个年头，这九年间的变化真可谓是一日千里，著者更有幸恭逢这一盛会，就拿我常驻的厦门而言，愈来愈那么有朝气与美丽。



回顾这几年国内企业管理的发展，一则以喜，一则又忧。喜的是因为竞争的加剧，企业管理的重要性已普遍受到重视，并付之行动进行的企业也愈来愈多，忧的是不论企业主管也好，从业员工也好，习惯于追逐当前的短期利益，对一个企业的永续经营无疑是一种巨大的考验。

随着 WTO 的加入，虽然带来了让国内企业加速国际化之机遇，但更是将国内企业推到与国外企业一同竞争的挑战台，这对着眼于“大就是好形象”的许多国内企业来说又将是另一严峻考验。

5年来，著者仆仆风尘于国内各地讲学、辅导，有人说我是个播种者，虽然相当辛苦，但是我已把它做为我的志业，看到国内企业内管理机制的萌芽、成长到逐步完善，更是一种喜悦，本书与另一本拙著《品质管理》是将个人逾20年日本、台湾成功的管理经验推荐给国内的企业管理同行，摒弃高深理论的探讨，着重在管理观念的改造与实用的应用技法，发行以来出乎意外的深受国内管理者的喜爱，更高兴的是此书已被广泛用来做为馈赠亲友的礼品及奖励员工的奖品。

面对广大读者及管理同行们的鞭策与鼓励，回馈的只能是——

“科学管理”的路上，“福友”愿与您同行！

于厦门福友企业管理顾问有限公司

1999.12.14



目·录

● 目录

第一篇 ● 企业经营与竞争策略 ————— 7-31

一、工业管理与企业经营 ————— 8-23

1、工业管理的演进 ————— 8-10

2、科学管理 ————— 11-12

3、工业管理与工业发展 ————— 13-14

4、经营机能 ————— 15-17

5、领导与管理 ————— 18-20

6、组织风格 ————— 21-23

二、企业政策与竞争策略 ————— 24-31

1、经营策略 ————— 24-25

2、策略规划 ————— 25-29

3、策略运用 ————— 30

4、企业主管与企业经营 ————— 31

第二篇 ● 组织原理 ————— 32-57

1、组织目的 ————— 34

2、组织原则 ————— 35-37

3、组织型态 ————— 38

4、工厂组织型态 ————— 39-40

5、组织图表之使用 ————— 41-42

6、组织运用原则 ————— 43

7、职务分掌 ————— 44-48

8、制度与绩效 ————— 49-56



第三篇●人事政策与报酬制度 ————— 57-97

- 1、人事政策之演进 ————— 59-60
- 2、人类行为 ————— 61-63
- 3、薪资原理 ————— 64-65
- 4、职位分类 ————— 66-67
- 5、薪资制度 ————— 68-69
- 6、薪资结构 ————— 70-81
- 7、奖金制度 ————— 82-89
- 8、考核制度 ————— 90-97

第四篇●工厂布置 ————— 98-116

- 1、厂区布置要点 ————— 101-102
- 2、产品制程分析 ————— 103-104
- 3、厂内布置分区 ————— 105
- 4、单机与流水线配置 ————— 106-109
- 5、生产线布置原则 ————— 110-111
- 6、生产布置形式 ————— 112-113
- 7、工厂布置应注意事项 ————— 114
- 8、物料搬运 ————— 115-116

第五篇●整理整顿与 5 S 活动 ————— 116-151

- 1、整理整顿的重要性 ————— 118-122
- 2、5 S 运动的兴起 ————— 123
- 3、5 S 运动的实施 ————— 124-128
- 4、如何推行 5 S ————— 129-132
- 5、5 S 实施的技巧 ————— 133-143
- 6、实施事例与成果 ————— 144-145
- 7、5 S 活动案例 ————— 146-151



第六篇● 机器保养与工业安全——152-172

- 一、机器保养——154-163
 - 1、预防保养的重要性——154-155
 - 2、保养分级——156
 - 3、操作者保养——157-158
 - 4、保养检查记录卡——158-159
 - 5、备用部件——160-161
 - 6、预防保养之效益——162-163
- 二、工业安全——165-172
 - 1、工业安全之认识——165
 - 2、工业事故之起因——166-167
 - 3、伤害事故计算方法——168-169
 - 4、伤害事故之防止——170-172

第七篇● 企业骨干——管理者——177-199

- 1、卓越的管理者——179-180
- 2、管理者的管理机能——181
- 3、管理人员职务分析法——182
- 4、管理者自我启发法——183-186
- 5、主管人员应学习之技术——187-194
- 6、管理循环——195-199

第八篇● 管理技术——200-281

- 1、甄选及任用技术——202-208
- 2、教育训练及工作教导技术——209-218
- 3、时间管理技术——219-221
- 4、沟通管理技术——222-223



献给每一位站着睡觉的人

5、目标管理技术	220-225
6、绩效管理技术	226-227
7、人性管理技术	228-229
8、例外管理技术	230-234
9、授权管理技术	235-238
10、重点管理技术	239-243
11、目视管理技术	244-245
12、问题分析技术	246-256
13、激励管理技术	257-263
14、参与管理技术	264-265
15、成本管理技术	266-269
16、改善管理技术	270-272
17、推移图之使用	273-277

第九篇● 工业工程与现场改善 278-348

1、对IE之认识	280-281
2、工作研究	282
3、方法研究	283-287
4、工程分析	288-303
5、动作研究	304-314
6、动作经济原则	315-321
7、时间研究	322-327
8、标准时间	328-331
9、工作简化法	332-336
10、生产线平衡法	337-348

第十篇● 生产计划与进度控制 351-384

w、生产管理概论	351-354
----------	---------



2、产能负荷分析	355-359
3、销售计划与生产计划	360-364
4、工作指派	365-369
5、日程基准	370-373
6、存货与订货生产流程	374-376
7、生产进度管制	377-384

第十一篇● 物料管理与采购作业——385-434

一、物料管理概论	387-396
1、物料管理重要性	387-389
2、物料管理范围	390
3、物料之定义及区分	391-392
4、物料管理绩效	393
5、物料管理的组织	394-396
二、物料计划与存量管制	397-414
1、物料计划的步骤	397-404
2、存量管制	405-409
3、ABC分析法	410-414
三、采购作业	415-425
1、认识采购	415-417
2、采购之原则	417-419
3、供料厂商之甄选	419-424
4、采购进度之控制	425
四、物料分类与编号	426-427
1、物料编号的功能	426
2、物料编号的方法	427
五、物料存储与保管	428-434
1、仓库场所之布置	428
2、储存注意事项	429



献给每一位站岗睡觉的人

3、物料管制卡	429-430
4、物料盘点	431-434

第十二篇● 事务管理与连系管理—— 435-455

一、事务管理之认识	437-446
1、事务管理之认识	437-438
2、事务工程分析图	439-442
3、事务工作之改善	443-444
4、初阶主管日常管理要点	445
二、连系管理	447-455
1、会议	448-452
2、报告	453-455

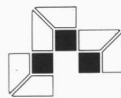
企业经营与竞争策略

一、工业管理与企业经营

- 1、工业管理的演进
- 2、科学管理
- 3、工业管理与工业发展
- 4、经营机能
- 5、领导与管理
- 6、组织风格

二、企业政策与竞争策略

- 1、经营策略
- 2、策略规划
- 3、策略运用



光会想到赚钱的只是「老板」
还会兼顾社会责任的才是「企业
家」。

一、工业管理与企业经营

(一)工业管理的演进

20 世纪的末期,有所谓的工业化国家,研究这些工业化国家,可以得知,现代工业管理的形成,是经历了长时间的演进与变革历程,在这个历程中,大致可将其划分为几个时期。

第一时期:工业集结化时期

此一时期为原先的独立作业或由学徒协助的经营方式逐步扩大成集合少数人的群体,再由群体中物色人来领导,此即为工厂组织的一个开始,也就是由一个主管来负责管理某一部分工作的人。一般来说,作业虽然开始分工,但仍以手工操作为主,此一时期的特征是生产数量少,一个人负责多工序的工作,大部分的品质工作由操作者及领班来执行。

第二时期:作业专门化时期

随着大量生产型态的出现,机器逐步替代手工之操作,同时把工厂的所有工作做更细密的划分,专业分工的结果,能在各专业领域上集中研究与工作效果之突破,如此一来,因为熟练的结果,产量增加,品质可得到更大的稳定。同时因为成本的降低,自然有利于价格的竞争,随之而来的当然是市场随之扩大,工厂规模持续的有扩张的空间。

第三时期:管理组织化时期

工厂不断的扩大,意味着「人」与「事」不断的增多,小型工厂变成中型工厂,中型工厂演变成大型企业,这一过程中,事业的组织由简单随着规模的扩张而趋于复杂,除了前述时期的作业专业分工,在管理上,尤其在软

件的管理上更要有步骤的跟上。二次大战以后，许多管理技术的突飞猛进，组织功能之发挥、用人的技巧、教育训练等应运而生。

第四时期：工业自动化时期

近代的企业竞争异常的激烈，除了产品的功能，更需要的是稳定的品质及价廉物美的东西，尤其工业化国家，随之而来的服务业之兴起，吸收了原先制造业之大量就业人口，再加上近代科技的发展，尤其电脑技术在工业上之普及使用，自动化生产及生产自动化便成为一个划时代的开始。自动化生产不仅可减少大量人员之使用，更可增加产量，尤其在减少人为误决方面更为显著，工厂实施标准化后，大部分的工作均可在常态下获得管制，唯独人为因素往往是工业生产中最大的障碍。

第五时期：团队整合的时期

专业分工的结果往往会形成部门与部门间划地自限，因之企业内，运用制度，有系统的加以水平整合，以及如何开发庞大的基层作业员参与管理，是一个新的挑战。

※※※※※※※※※※※※※※※※

※ ※

※ 企业成功的秘诀在于对人、 ※

※ 产品、服务三项品质的坚持。 ※

※ ※

※※※※※※※※※※※※※※※※