

給在學青年充實經驗的途徑

趙祖抃・曹芳馨著

企 業 管 理 術

是學習企業部門推行工作與督導的優良叢書

興業圖書股份有限公司印行

版 權 所 有 翻 印 必 究

企業管理術

定價五十元

作 者：趙 祖 朴

曹 芳 馨

發行人：王 志 康

發行所：興業圖書股份有限公司

地 址：台南市勝利路一一八號

電 話：五三二五三號

郵 撥：南字三一五七三

本公司業經行政院新聞局核准登記

登記證爲局版台業字第〇四一〇號

中華民國六十五年九月出版

序言

處於我國國家將進入高度工業化之今日，科學技術，日新月異，吾人對管理學理論之探討，固屬極為重要，而對實際督導方法與管理技術之運用，尤為我各階層領導人員應盡全力以追求者。唯有關管理技術有系統之著述，尚不多見，作者等有鑒於此，乃參考工業先進國家有關之著作採其精華，並根據工業界前輩之寶貴經驗，及多年來担任教學及督導工作所積累之心得編成此書，深望能對我之工商界各級領導人員及教育界担任企管課程之先進有所助益。本書之內容以探討領班及基層領導人員之職責，處理業務之技巧，及日常所遭遇之實際問題為主。理論與實際並重。對經常應注意之事項，尤不厭其詳，一再強調，冀能加深讀者之印象。

基層領導人員之職責，本極廣泛而繁複，故本書涉及之範圍，極為廣濶。讀者可視本書為工作手冊，亦可視之為訓練教材，如能人手一冊，隨時閱覽應用，必能激發才思，使其領導能力，與日俱增，工作上所遭遇之困難，迎刃而解，工作成本大為降低，進而工作表現當更能為上級所賞識。錦繡前程，自可預卜。

趙祖杼
曹芳馨 謹識

中華民國六十五年六月六日

工商企業實用管理術

目 錄

壹、責任

一、你對管理當局的責任是甚麼……………一

二、你對所屬員工的責任是什麼……………三

三、你對完成你的工作有些甚麼責任……………五

四、你應該永遠牢記的一些原則……………七

貳、資料

一、你應該具備那些專門知識……………一〇

二、你所需要的資料，其來源何在……………一三

三、在公司政策方面，你應該知道些甚麼……………一四

四、關於工業經濟你應該知道些甚麼……………一六

叁、安排工作

- 一、如何去熟悉一項新工作……………二一
- 二、對一件新工作，如何安排細節……………二三
- 三、在開始進行一件新工作時，你會有些甚麼問題二五
- 四、對裝備方面之特殊問題你應該如何處理……………二六
- 五、在什麼情況下你可以變更規定的製造方法……………二八

肆、新人引介

- 一、如何選用新人……………三〇
- 二、對每一位新人應該給予些甚麼資料……………三三
- 三、如何使新人適應工作……………三五
- 四、如何使一個新人適應你的團體……………三七

伍、訓練

- 一、對於訓練員工你應負的責任是什麼……………三九
- 二、在什麼情況下你應該委託別人担任訓練……………四一
- 三、如何能把你的訓練工作制度化……………四二
- 四、甚麼是最好的工作訓練教學法……………四三
- 五、工作訓練之分解動作表如何作成……………四五
- 六、如何準備教授一項工作……………四七

七、你應該把那些專門知識傳授給接受訓練的人……	四八
八、如何啓發學習……	五〇
九、如何進行實際教學……	五一
十、如何考驗員工工作……	五三
十一、如何追查訓練效果……	五五
陸、安全	

一、關於安全你有些什麼責任……	五七
二、對於貴單位可能導致意外事件之危險事物， 你應該知道些什麼……	五八
三、在安全方面你應該對部屬教導些什麼……	五九
四、如何提高團體安全觀念……	六〇
五、你應該經常檢查那些危險事項……	六二
六、如何防止意外事件發生於貴部門中……	六二
七、萬一發生意外你該怎麼辦……	六五
柒、品質	

一、在保持品質方面你應該作些什麼……	六七
二、當你的產品遭到過多剔退時，你該怎麼辦……	六九
三、與檢驗人員之歧見應如何協調……	七一

捌、成本

一、如何才能保持你的成本至最低限度	七三
二、對工作方法之改進你能做些甚麼	七五
三、如何降低器材所費之成本與防止浪費	七七
四、你可能採取些什麼步驟以節省人力	七八
五、如何增加生產同時又能節省員工們的辛勞	八〇
六、如何降低作業成本	八二
七、如何改進裝備及設施	八三
八、如何分析各種改進之可能性	八五
九、如何獲得所屬員工們的建議	八八
十、如何能使新的工作法被採用	八九
玖、產量	

一、如何完成預定計劃	九二
二、如何保持穩定的生產	九四
三、如何估計材料需求量	九六
四、如何避免待件停工	九七
五、當某一工作人員生產出過份大量產品時你該怎麼辦	九八

拾、物資財產

- 一、如何把工作場地作最佳之運用……………一〇〇
- 二、在選擇，使用，及愛護工具方面你有些什麼責任……………一〇一

- 三、對於機器和裝備你應該負些什麼責任……………一〇三

- 四、如何處理材料方面的職責……………一〇四

拾壹、工作環境

- 一、如何改善貴部門之工作環境……………一〇六

- 二、如何改善工廠內務……………一〇七

- 三、如何激勵員工對整潔內務之興趣……………一〇八

拾貳、人員管理

- 一、你在管理工人方面有些什麼問題……………一一〇

- 二、關於女性員工你應該有些什麼特別顧慮之處……………一一一

- 三、如何對所屬員工給予指示……………一一四

- 四、對每一工作人員你應該經常檢查些什麼項目……………一一五

- 五、如何使每一員工都做好一天的工作……………一一七

- 六、如何對付懶惰的員工……………一一八

- 七、如何處理難對付的人物……………一二〇

八、如何解決員工間之爭執·····	一二三
九、如何處理幫派問題·····	一二五
十、當員工想辭職時你應如何處理·····	一二八
十一、如何減少員工之人事變動·····	一三一
拾叁、考核問題	

一、如何確保每一員工都能完成他份內應作的工 作·····	一三三
二、如何幫助一位動作緩慢的落伍者增加生產·····	一三四
三、如何處理員工之加薪要求·····	一三五
四、防止欺騙你應該注意那些要點·····	一三七
五、如何處理不誠實的員工·····	一三九
拾肆、懲戒	

一、如何改正員工的錯誤·····	一四二
二、如何減少懲戒之需要·····	一四四
三、在何種情況下應採取懲戒措施·····	一四五
四、在實際上你有那些處分辦法可以運用·····	一四七
五、如何保持員工固守工作崗位·····	一四八
六、如何對付經常遲到或曠工人員·····	一五〇

七、如何解僱不滿意之員工……………一五一
拾伍、領導能力

- 一、如何培養員工對你領導能力的信心……………一五五
- 二、如何才能把批評與讚美運用得盡善盡美……………一五七
- 三、如何培養員工之工作熱誠……………一五八
- 四、如何提高士氣……………一六〇
- 五、如何增進對員工的鼓勵……………一六二
- 六、如何鼓舞員工們保持良好的態度……………一六三
- 七、如何培養員工們的自信心……………一六五

拾陸、合作

- 一、如何鼓舞團結合作精神……………一六八
- 二、如何在各工作班次間建好情感……………一六九
- 三、如何改進部門間之關係……………一七〇
- 四、如何處理部門間之人員調動……………一七二

拾柒、錦繡前程

- 一、作爲一位領導人員你的職位對你有何特別助益……………一七六
- 二、對你的權責你應該保持何種態度……………一七八

三、如何免於把自己陷入困境·····	一七九
四、在處理問題時你應該採取那些步驟·····	一八一
五、如何使老板滿意·····	一八五
六、如何接受別人對你的批評·····	一八九
七、如何爲你的錦繡前程鋪路·····	一九〇
八、如何訓練一位接替人·····	一九一

壹、 責 任

一、你對管理當局的責任是甚麼？

你要負責督促別人有效的完成工作，如此你才是一位管理人員，也就是管理當局的一份子。

除非為訓練新人作示範，或在某些場合，非親自動手不可時，盡量避免親自動手做生產工作。

你的主要職責是監督員工以最低成本，將原料變為成品，為了達到此項原則，務必將人力，機器設備，及場地作最佳之運用。

擬定健全的工作計劃，身體力行，並督導屬員切實施行。

你須能獨當一面，你的上級希望你能在主管的業務範圍之內，憑你自己的才能，遵照

公司的政策，解決各種問題。

所有生產方面之各項困難問題，必須處理清楚，以免混亂，在問題惡化之前，即須採取行動步驟，最好能防患於未然，預料問題之所在，儘早採取預防或糾正措施。

工作進行時，要經常注意安全措施，品質之好壞，成本之高低，以及產量之多少，並應注意工作是否按生產程序進行。

慎爲培養屬員間團結合作精神，注視每一員工是否能照公司當局之意向完成工作。

善爲上情下達。

確保所屬員工對公司之各項政策及規定，澈底瞭解並確實遵行，務使各項政策及規定，能達成其預期之目的。

對新進人員應作適切之引介，使其對新的環境及所賦工作，澈底瞭解，儘快對其作有效之訓練，使其全神貫注工作安全、品質、成本及產量等方面之要求。

確保每一員工澈底瞭解如何完成其所負之全部工作，供給每一員工工作所必須之器材、工具及裝備。

對場地、工具、裝備、機器及各項設施之運用，務使其能達成滿意之生產，發揮其價值，採取合理之措施，防止對公司財產之浪費。

防止意外事件之發生，預想每一員工可能遭受意外傷害之原因，應採取預防措施，對所屬員工要灌輸安全觀念，萬一有意外事件發生，要確知如何應變。

妥善處理違紀問題，應確知如何糾正員工而不傷其自尊，培養你迅速考慮及處理問題

之能力，處理問題應兼顧公司當局，你自己，以及員工等三方面的立場及觀點。

及時處理在你部門內發生之每一問題，以免問題惡化，變為怨尤，使工作停頓，導致不必要之耗費。

獲致員工圓滿有效之合作，與其他部門及其代表保持良好關係，與擔任同一工作之其他班次人員協調一致，以增進工作效果。

確實瞭解公司當局及直接主管，所交付你的職責，當需要更多的資料或裝備時，應即採取步驟，以便獲致。

負起你全部應負的責任，不可推諉塞責。絕不可把你的正當權力讓給別人，越俎代庖替你決定事情。

你的主管對應完成之工作，會竭盡所知，善為籌劃，並竭盡所能以供給工作上之各項需求，但他並不是一個測心者，你必須靠自己去計算你的許多需求，並且必須有能力把你的意思表達出來。

二、你對所屬員工的責任是甚麼？

你要負責使每一員工有機會得到公平的待遇，並要使每一員工都有機會依照他的才能和努力，去發展、晉升。

研究每一工作，每一員工，務使人盡其才，設法將意氣相投者，派在同一組中工作。

對每一員工，要負責就其所擔任的工作，予以滿意之訓練，爲了達成此點，你必須具備有效的教學技巧，也必須能夠督導所屬，教導其部下。

確保每一員工，獲得適當的訓練，對所任工作，勝任愉快，供給每人適當的工作場所、工具、裝備及充足的器材，使其經常忙於生產工作。

採取步驟，使每一員工，澈底瞭解其職責，知道如何去完成這些職責，並要予以鼓勵，使工作能獲得不斷改進。

確保每一員工，熟悉對其切身有關的公司政策及法規。並且知道在甚麼時候，以及如何應用這些政策和法規，你應該對部屬把這些政策和法規，解釋得明明白白，有人違規時，你應小心區別，那些是有意的，那些是無意的。

讓每一員工知道，他與你之間相處如何，對有功勞的，不可吝於稱讚。時時警惕自己，防範發生使員工接受未經其同意之突然措施，根據個別員工具有之技術及能力，盡量予以工作上行動之自由。

通曉如何糾正工作上的錯誤，而不損及員工的自尊，瞭解何時應與員工友善相處，從容無拘，何時應態度堅強，以及如何處理違紀問題。

提警覺，在糾紛發生之前，即應找出造成磨擦之原因並消除之，時刻記牢，員工間之不滿情緒，將會引起許多不必要的問題。

保持本部門的內務環境，務使達到可能作到的最高水準，你的每一員工有權希望你在

現有的工場設施限度之內，供給他們可能最佳的工作環境。

給予你的員工在可能範圍之內最完善的個人安全保障，消除災害，建立安全防範措施，對安全裝備，應善加運用，對安全措施之基本原理，應澈底瞭解並加以應用。

應使每一員工對現行薪給及考核制度，有一清晰的瞭解，確使每一員工獲得滿意享受現行酬勞及鼓勵辦法之嘉惠，而致力於工作之不斷改進。

你的領導應基於互相信任感，採取有效步驟，激發員工對你，對工作，以及對公司的好感，不可錯失增進工作熱誠，及提高員工士氣之良機。

員工之態度必須傳達給高階層人員，同時高階層之計劃及意圖，亦應作某種程度之下達，其程度應以能提高士氣，鼓勵員工者為準則。

三、你對完成你的工作有些甚麼責任？

對每一件工作，你均須在心中作有系統的計劃，預想整個的行動計劃，凡所需之一切資料、文件、場地、工具、裝備及器材均應確實備妥，你並要負責使每件工作都有足夠的適當人選擔任。

注意你在工作上所需要的一切物品，是否在適當的時間，放置適當之位置，藉以避免徒勞往返，延誤工作。確使每一員工瞭解工作內容，並能順利進行，使不感困難或極少困

難。

不可誇大你的需求，計算完成你工作的實際需要量，不可使公司當局爲不必要的作業付出代價。

瞭解如何着手每一件工作，而無混淆與延誤，同時要不斷地努力以增進工作效率，使正在進行中之工作，均能順利進行。

對每一困難問題，在其發生之初，應立即處理，不可使自己變成「瓶頸」，爲了避免發生「瓶頸」現象，你應善於分配你的工作及時間，以保持產品之數量及品質。

注意每一件裝備，每一塊場地以及每一位員工，是否能經常發揮最高功能以降低成本。提供切適之設備及訓練，以保證滿意之技藝，記住，成品如遭檢驗人員剔退，就必須重做或廢棄，其結果爲增加耗費及延誤工作。

採取步驟藉以發現並消除浪費之來源，訓練所有員工亦採取同樣之步驟。

建立一種方法，以便把你生產上發生困難之各種原因，分門別類列出，我們建議以書面列表，然後設法找出解決這些困難的途徑，盡力採取預防措施，以防患於未然。

簡化你的工作，以減低成本，不斷地尋求改進工作方法、裝備以及工作環境之途徑，繼續不斷的研究分析每一工作情況，以獲致穩定的生產成效。

使你的每一員工都具有事事求改進的觀念，鼓勵他們尋求發展並提出改進建議，運用智慧對有功者廣事讚揚，對格外努力者應提高各種獎勵。

循循善誘以說服別人採納新的工作方法，研究各種途徑以擴展你的論據，使你的意見