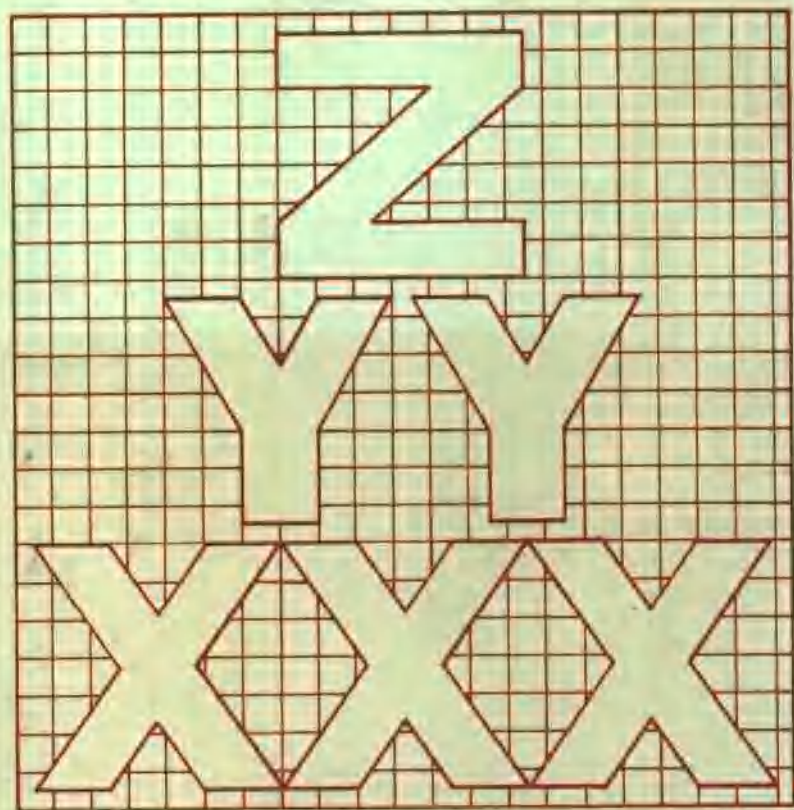


經營管理

卓越組織的經營管理

卓越的組織

作者：彼得·杜拉克 譯者：楊明



經營管理 2

卓越的組織

詹姆斯·李維士 原著

劉立倫 編譯

頂淵文化事業有限公司

版權所有・翻印必究

經營管理②

卓越的組織

定價：180 元

著 者：詹姆斯・李維士

譯 者：劉 立 倫

策劃編輯：陳 清 榮

策劃發行：唐 文 彪

發行人：王 翠 華

發行所：頂淵文化事業有限公司

地 址：台北市八德路1段82巷3號1樓

電 話：02-3963033

郵撥帳號：0784385-1

出版字號：局版臺業字第叁叁肆伍號

印刷所：吉豐印製有限公司

地 址：板橋市三民路二段正隆巷46弄7號

中華民國74年8月初版

中華民國74年9月再版

全省各大書局均售

如有缺頁破損，請寄回更換

經營管理叢書 總序

管理是企業競爭獲勝的關鍵，是獲取利潤的主要泉源；因此有系統的吸收、消化管理制度和技術，乃是創造經濟「奇蹟」的原動力，更是突破「瓶頸」的樞紐。企業界欲「創造卓越」思「追求熱潮」，令業績蒸蒸日上，非唯健全科學化管理制度不為功；管理邁向科學化發展的重要，不但是當今世界發展的共同趨勢，也是各國努力追求的目標，所以是我們現時裡最主要的課題。

然而管理制度的良窳，仍在於新知識、新技術、新理念的獲取，能否融合吸收應用、進而發揚光大；因此如何塑造健全的經營理念，建立科學化的管理制度和加強培養專業經理人才，以因應管理專業化的時代要求，是企業升級的指標。

際茲知識爆炸的時代，應如何以最迅捷的方法去吸收新知識新技術新理念，並以最少的花費去獲取最佳之成果，達到事半功倍的經濟效率；本「經營管理」叢書的出版問世，即本著蒐集經營理念與管理制度的服務精神，提倡新智能供所抉擇。企業之發達，經濟的繁榮，以及國家社會的進步壯盛，是大家的理想和期望；我們將一本初衷兢兢業業為企業的升級略盡綿薄之力，更企盼先進賢達諸君不吝賜教。

頂淵文化事業有限公司 謹識

七十四年八月

譯序

經過了近四十年的努力，日本在二次大戰後，首度展現它的強大經濟力量，褪去了戰敗國恥辱的外衣，再一次地昂首闊步於國際舞台上。它的灼灼氣焰，使得世界各國不得不對大和民族另眼相看；也使得倨傲的美國企業必須正視日本的管理方式，並向日本的企業學習。

從「日本第一」到「Z理論」的過程是美國企業認清自我並迎接挑戰的歷程；而「卓越的組織」一書則象徵著Z型哲學與美國企業的真正融合。在融合的過程中，不僅保存了美國企業中原有的優點；同時，也吸收了日本企業中的人性化管理因素，而形成卓越的組織。

本書最大的特點，是指出了一條「如何實際運作」的系統途徑。它揚棄了以往「空談理論」或「偏重實務」的不當方式，而將理論與實務結合在一起，明確地指出「組織卓越化」的每一步驟，實施方式及有關的細節。因此，本書所具備的意義及其價值均屬非凡。

我國的產業正面臨轉型期，硬體的更新必須與軟體的進步相配合。在「脫胎換骨」的過程中，我國的企業是否能夠真正地成長、茁壯，則有賴於卓越的管理。「迎頭趕上」是我們汲汲努力的目標；在這個時點，能否吸收美日二國管理上的優點，乃成為決定我國企業生存與否的契機。

只有正確的開始，才能產出正確的結果；錯誤的學習態度與方式，將會使我們付出痛苦的代價。
譯者謹以本書獻給力圖振作的企業組織與經理人。

劉立群

民國七十四年八月

目次

譯序

導論——邁向組織的卓越化……………一

第I部份 Z理論的人性面

1 人性化管理的發展步驟……………一一

· Z理論的人性化管理才能的定義……………一二

· Z理論人性化管理能力的發展階段……………一二

· 結論……………二〇

2 與員工建立體貼關係……………二二

· 體貼的過程……………二二

· 體貼的必要條件……………二三

· 兩種體貼……………二六

· 體貼的原則……………二八

- 建立體貼關係 二九
- 表示關懷的人性特質 三三
- 表示關懷的組織性活動 三四
- 阻碍體貼關係建立的活動 三六
- 關懷的指標 三七
- 對問題員工的關切 三九
- 培育體貼關係的行動計畫 四〇
- 有關體貼的一些有趣特徵 四一
- 結 論 四二

3 員工與主管間的信任

四四

- 信任的定義 四五
- 培育信任的先決條件 四七
- 辨識信任指標 四八
- 擴大信任的條件 四九
- 維持員工基本需要與信任的關係 五〇
- 妨碍信任的因素 五〇

- 改善信任關係 五一
- 結論 五三

4 建立工作環境中的親密關係.....五四

- 親密關係的定義 五四
- 親密關係與尊重的維持 五五
- 對建立親密關係的幾點建議 六〇
- 結論 六三

5 直覺判斷.....六四

- 大腦的運作 六五
- 直覺的指標 六九
- 直覺判斷的優缺點 七〇
- 如何對員工做直覺判斷 七一
- 使用右腦的技巧 七三
- 運用整個大腦 七四
- 結論 七五

第Ⅱ部份 Z 理論的哲學

6 組織的本質

八〇

- 組織的社會經濟目的 八〇
- 擬訂社會經濟目的的方法 八一
- 價值哲學聲明書 八二
- 價值哲學的定義 八三
- 價值哲學的種類 八三
- 價值哲學說明書的層次 八五
- 最高行政首長的價值哲學說明書 八六
- 擬訂 CEO 價值哲學聲明書的兩個方法 八七
- 擬訂 CEO 價值哲學聲明書的原則 八九
- 高階管理當局價值哲學聲明書的定義 八九
- 彼此分享的價值哲學聲明書 九〇
- 以名義組羣法編擬價值哲學聲明書 九一
- 名義組羣法的定義 九二

7 組織的任務

- 如何運用名義組羣法 九二
- 名義組羣法的優缺點 九三
- 名義組羣法所需資源 九三
- 名義組羣法的其他功用 九七
- 執行名義組羣法所需的人力資源 九九
- 結論 九九

一〇一

- 任務 一〇一

- 任務的目的 一〇二

- 滿足Z理論平等主義的必要條件 一〇二

- 任務說明書的四種類型 一〇三

- 發展任務的指導原則 一〇六

- 擬訂任務說明書 一〇六

- 透過任務實行Z理論 一一一

- 結論 一一二

8 組織的特質

一一三

- Z型組織特質的定義 一一四
- 組織特質說明書的目的 一一四
- 組織特質說明書的形成 一一四
- 組成特質說明書 一一七
- 完成特質說明書的指導原則 一一九
- 管理哲學的定義 一二〇
- 管理哲學的形成過程 一二二
- 結 論 一二四

9 組織目標的形成.....一二五

- 定義組織的目的 一二五
- 組織目的聲明書的基本要素 一二六
- 發展組織目的的技巧 一二八
- 編製組織目的聲明書的方法 一三一
- 組織目的的形成 一三二
- 組織目的的設立標準 一三二
- 進行組織審計 一三四
- 組織審計的重要性 一三四

- 執行組織審計的技巧 一三五
- 結 論 一三七

10 如何建立堅強的組織文化……………一三八

- 建立堅強組織文化的技巧 一三八
- 組織哲學的宣導 一四〇
- 管理當局在宣導過程中的角色 一四一
- 宣導組織哲學的程序 一四二
- 訓練聚合 一四四
- 將責任轉換為職能 一四六
- 宣導組織哲學的訓練要素 一五六
- 評估組織文化 一五八
- 結 論 一六二

第Ⅲ部份 Z理論的實施

11 訓練……………一六五

・訓練的定義 一六六

・訓練的目的 一六六

・訓練的獲益 一六八

・Z理論訓練計劃的比較分析 一七〇

・訓練活動 一七一

・Z型組織訓練的狀態 一七二

・訓練程序的推動 一七五

・結論 一七六

12 終身雇用政策……………一七八

・終身雇用的解釋 一七八

・籌編終身雇用政策 一八〇

・在日本的終身雇用 一八二

・為Z型組織雇用員工 一八五

・日本企業的雇用方式 一八七

・結論 一九〇

13 前程規劃……………一九一

- 前程規劃的定義 一九一
- Z型組織中前程發展的推動力 一九二
- Z型組織與A型組織在前程規劃上的差異 一九二
- 前程規劃的程序 一九三
- 前程規劃 一九四
- 籌編員工的前程規劃 一九六
- Z型前程規劃的推動程序 一九六
- Z型前程規劃的優缺點 一九九
- 工作輪調的定義 二〇〇
- 專才與通才間的差異 二〇二
- 結論 二〇三

14 績效評估與陞遷……………二〇四

- 績效評估的定義 二〇四
- 構成Z理論績效評估程序的一些假設 二〇五

15 一致性的決策.....二二一

- Z理論績效評估系統 二〇六
- Z型績效檢討程序的要素 二〇八
- 績效評估的各階段 二一二
- A型組織與Z型組織績效評估的比較分析 二一三
- 兩種績效評估報告格式 二一四
- Z型績效評估程式的必備條件 二一七
- Z型績效評估計畫步驟 二一八
- 緩慢升遷 二一九
- 結論 二二〇
- 一致性的定義 二二一
- 構成一致的一些基本假定 二二二
- 採行一致性的先決條件 二二三
- 一致性的優點 二二三
- 多數原則與一致性之比較 二二四
- 達成一致性的步驟 二二六

16 品管圈計畫

二四五

- 一致性的三個模式 二三二
- 支持一致性的態度 二三五
- 阻礙一致性的態度 二三九
- 一致性的替代型態 二四一
- 與一致性有關的一般名詞 二四三
- 結論 二四四
- 品管圈定義 二四五
- 品管圈的其他名稱 二四六
- 品管圈常解決的問題 二四七
- 品管圈應避免的問題 二四八
- 品管圈的目的 二五一
- 使品管圈運作 二五二
- 品管圈運作的各階段 二五五
- 藉非圈內員工以強化品管圈 二六一
- 有效品管圈計畫的標準 二六二