

商業周刊

BUSINESS
WEEKLY

商
周
叢
書

33

陳青 著

不管你已經當上主管或企圖成為主管，都必須體認到時代不斷在改變，傳統的帶人方式已經落伍，取而代之的是感性的管理，佐以專業的領導。

本書旨在幫助你回歸管理的原點，從基本概念——自省，以全新的角度與技巧造就自己、成就部屬。

全品質管理

—— 21世紀管理者風貌



商業周刊叢書

③③ 全品質管理

國立中央圖書館出版品預行編目資料

全品質管理：21世紀管理者風貌 / 陳榮俊著.
-- 初版. -- 臺北市：商周文化發行；[臺北縣新店市]：農學社總經銷，民83
面；公分. -- (商業周刊叢書；33)
ISBN 957-9002-70-3 (平裝)

1. 品質管理

494.56

83000934

商業周刊叢書③③

全品質管理

作者／陳青

責任編輯／柯淑芬

發行人／金惟純

發行所／商周文化事業股份有限公司

社址／臺北市敦化北路62號5F

郵撥／1173141-9商周文化事業股份有限公司

電話／(02) 773-6611

印刷／鴻柏印刷事業股份有限公司

地址／台北市汀州路三段184號6樓之6

電話／(02) 365-5808

總經銷／農學社

☐ 1994年(民83)3月5日初版

☐ 1994年(民83)10月20日二版

行政院新聞局局版臺業字第4081號

售價／180元

版權所有●翻印必究

ISBN 957-9002-70-3

730192

F 272.7
96/10

港台書室

全品質管理

21世紀管理者風貌

陳青／著



730192

《商業周刊叢書》出版的話

變局・解釋・挑戰

詹宏志
《商業周刊》顧問

●變局●

「台灣真的變了。」一位去國多年的歸鄉遊子喟然而嘆。

我們坐在午後的咖啡座裡，咖啡店是集前衛與庸俗於一身的雅痞式裝潢。落地窗望出去，車如流水，店招耀眼，路人行色匆匆，金屬光澤的商業大樓巍然矗立。桌面上，一份報紙的標題寫著：立法院又現風暴、股市再開紅盤、美商即將來台投資大型商場、農民包圍工廠抗議污染……。「台灣真的變了。」這位曾經年輕、熱情、叛逆、如今落籍異邦的中年人聲音有點暗啞，冰水杯上一滴滴淚水彷彿是他落漠的心情。

台灣變了，不只是他感覺到了，我們身居台灣的人更覺得台灣的變像是錄影畫面快速前進，無從捉摸，無法看清。變，它變得更好，也變得更壞；變得更擁擠，也變得更疏遠；變得更民主，也變得更衝突；變得更富饒，也變得更貧乏；變得更有希望，也變得令人不安，……到處有新事物，到處有怪現象。這就是那位歸鄉遊子以及我們眼中所見的台灣。

●解釋●

在變局裡，「解釋」成爲最大的飢渴。台灣會怎麼樣？世界會怎麼樣？經濟會怎麼樣？國民黨會怎麼樣？中美關係會怎麼樣？大陸政策會怎麼樣？勞工意識會怎麼樣？環境意識會怎麼樣？資本市場會怎麼樣？房地產會怎麼樣？我會怎麼樣？我的子女會怎麼樣？

人人忙著問，媒體（以及媒體舞台上的學者專家）則忙著回答。每個人並不以一個答案爲己足，每個人都想多搜集幾個答案來安枕；甚至同時問很多神明，確保有一家天堂可去。

在資訊之海的迷航中，我和其他幾十位朋友共同創辦了《商業周刊》，我們也開始提出對社會變局的解釋，也增加了更多的噪音。

這些朋友和我，大都是在專業新聞工作上歷練了多年；我們大概是嫺熟的職業資訊人員，但都有著一些不滿意（對台灣原有媒介工作方式、態度、成績的不滿意）。——我們得知雜誌是難爲的，專業性的商業資訊周刊更是高難度的工作，但我們仍然組織起來，以有點驚人的熱情和自信把自己「上了市」。

●挑戰●

你問我爲什麼？

因爲我們想試探一些可能（台灣的雜誌、報紙只能是聳動的作業方式嗎？），我們想通過一些挑戰（嚴謹的、內斂的商業新聞能立足嗎？），我們想追求一些結果（媒介與讀者的互信互賴可以改造社會嗎？）。

你所看到的《商業周刊》就是這樣的來歷，你所拿到的叢書也是同樣的背景。我們不知道自己是否可以成爲最被信賴的媒體工作者，我們只希望夠誠懇，二十年後面對自己的作品仍可以不感覺太慚愧。

《代序》

管理要有新意，工作才有活力

高辛陽

我國的經濟型態與日本非常相近，國內的資源至爲匱乏，大多要仰賴進口，因此，唯有拓展國際貿易，才能屹立於國際舞台。

長年以來，在政府正確經貿政策的引導，以及全民的努力下，才有今日國際間所稱羨的台灣經濟奇蹟。如果我們再深入探討，高素質「人力資源」的培育與活用，也是不可漠視的成功要因之一。

正如我一向很強調的「人才即是國力，也是企業力」，因此，對企業而言，不管是資金的運作、新事業的發展、新市場與新客戶的開拓，以及研究開發等事宜，都有賴於「企業人」的努力，方能完成所期望的目標，並獲致成果。亦即，「企業在人」的說法，一點也不誇張。

近年來，企業在國際間飽受貿易摩擦的衝擊，如美國頻頻要求減讓關稅，動輒祭出三〇一條款；在國內，因環保意識及勞工意識抬頭，企業可說是受到國內外兩面夾擊，經營環境的惡化自不在話下。

於是，過去成功的經驗，不見得適用於今日或未來。企業在此「激變的時代」，不僅要因應變化、更

要積極地創造變化，以突破困境，開拓新局。

日本經營之神松下幸之助曾肯定地說：「出現赤字的經營是一項罪惡」；但他仍強調「理財」固然重要，而「理才」更是前提。身為管理者，除了設法提高工作的附加價值，增進部門業績，藉此促進企業的競爭力與收益力之外，亦有義務協助企業「理才」，達到薪火相傳、企業永續經營的最終目的。

正如本書所言，管理者必須扮演「八面玲瓏」的人，成為部下的守護神、巧譯官、牽引者、教師、讚賞者，以及部門的經營者，並隨時吸收新知。難怪已故的日本經營大師土光敏夫認為「一般員工要工作三倍，但高級幹部要工作十倍，企業才會繁榮。」進而說道：「要認清幹部不是偉大的人，而是辛苦的人。」

在此意義之下，未來的管理者凡事不僅賣力、用腦而已，尚要用心地提高工作上的附加價值，與公司的利益相結合。因此，不管在想法上、做法上都要加點新意；不可再沿襲以往的觀念、想法、做法，否則將無法挑戰漸趨嚴酷的經營環境，而為時代所淘汰。

本書作者有鑑於此，特將多年來在工作上的心得與經驗，以及在中衛簡訊、品管月刊、經濟日報登過的文章，加以修正、整理、彙總後，再以生動的文筆描述具體而有趣的實例，有系統地呈獻給讀者。本書足供借鏡之處甚多，深信讀者閱讀之後，對工作必有所助益，特為其作序。

編按：本文作者現任經濟部主任秘書、中衛發展中心董事長。

《推薦文》

健全基本，開創新猷

史佐鈞

華新麗華公司自民國五十五年創立以來，迄今已有二十七年多的歷史。本公司的創業旅程可說是台灣經濟發展的一面鏡子。當然，有不少同仁與公司一起成長，雖然不見得大家都積蓄了可觀的財富，但却累積了寶貴的技术與管理經驗，而作者即是其中之一。

作者於公司創立的第二年，就參加了建廠的行列，歷經各種層面的工作領域。尤其，本公司自民國七十四年以迄於今，一直與日本一流廠家住友電氣工業株式會社技術合作，作者受命擔任日本顧問人員的特別助理，扮演著學生、助教、講師及幕僚的角色，在耳濡目染的薰陶下，當然受益匪淺。

我本人的經營理念為「健全基本，開創新猷，全員參與，自立自強」，因此，我認為年輕的新進人員，應有強烈的吸收力，以及務實性的思考方式；如此才能具備高可塑性，以便早日獨當一面。但過了三、五年之後，就應擁有強大的牽引力，以及系統性的思考方式，不僅獨善其身，更要能帶動他人，使小組活動活潑化，共同邁向挑戰性的目標。一旦跨入中年階段，就應進一步為公司「理才」，使企業後繼有人，

達到「永續經營」的終極目的。

在此理念之下，本公司的員工只要有意願進行管理改善活動，本人一向全力支持，並樂觀其成。作者以本公司的工廠作為演練場，有組織、有系統、有計畫地推行一系列的活動，諸如5S活動、模範設備活動等，深受公司內外的好評。又正如書中所言，管理者應擁有Profit mind（獲利心態）、Professional Mind（專業心態）、Progress Mind（上進心態）等「3P心態」；同時更要有「好奇心、野心、樂天心、執著心」等「4心」，才能因應此激變的時代。

作者將多年來工作的結晶，以現身說法的方式，彙集成書，深信讀者可從其中窺得一些新的啓示、觀念、構想與做法，而有助於自己的工作推展。同時對於台灣整體的企業經營管理水準，本人亦樂見其有所提昇，特為之作序。

編按：本文作者現任華新麗華公司執行副董事長。

目錄

■ 《商業周刊叢書》出版的話

■ 《代序》管理要有新意，工作才有活力／文◎高辛陽

■ 《推薦文》健全基本，開創新猷／文◎焦佑鈞

第一篇 激變時代的衝擊

一五

1 以人爲本的感性經營 一七

2 資訊化社會的管理技巧 二三

3 善用多元化勞動力 二七

4 塑造新人類喜愛的管理形象 三三

第二篇 透視「管理」

三九

5 管什麼？理什麼？ 四一

6 如何不越俎代庖 四五

7 成為管理人的五大基本資質 四九

8 燃燒自己，成就部屬 五三

9 八面玲瓏的角色扮演 五九

第三篇 磨練感性

六九

10 培養三現三即主義 七一

11 因應競爭的三心 七七

12 S型的管理魅力 八三

13 管理要「輕、薄、短、小」 八九

- 14 化解員工的三次心理危機 九七

第四篇 自我成長

一〇三

- 15 活用鍾哈利視窗 一〇五
- 16 三S可提高生產力 一一三
- 17 發號施令有技巧 一一九
- 18 化阻力為助力：巧用地下主管 一二五
- 19 領導有「方」 一三一
- 20 工作管理守則 一三九
- 21 企業家型管理 一四三
- 22 激發士氣 一四九
- 23 為企業「理才」 一五七

第五篇 壓力與效率

一六一

- 24 與精神壓力格鬥 一六三
- 25 「上班族疲勞度」自我診斷 一六七
- 26 C計畫挑戰數字人生 一七三
- 27 八十分主義 一八一
- 28 工作之餘勿忘玩心 一八五
- 29 三分鐘安全健康法 一八九
- 30 有效開會法 一九五
- 31 需求管理與激勵 二〇一

第六篇 現場工作改善

二一一

- 32 工作改善的執行 二一三

33	生產力倍增妙方	二一七
34	撲滅現場三害(一)：不良率減半法	二二七
35	撲滅現場三害(二)：公傷減半法	二三五
36	撲滅現場三害(三)：機械故障減半法	二四一

第一篇

激變時代的衝擊

邁入感性經營的時代，企業與以往較之，面臨了更多更新的挑戰，處於企業中的管理者，唯有禁得起時代的衝擊，才能成為新時代的「新式領導」人才。

