

世界級管理 28堂課

柳中岡 著

管理優化技術最佳實務

華人觀點、兩岸印證
二十年企業管理診斷報告

世界級管理28堂課——管理優化技術最佳實務

作 者 柳中岡
副 總 編 劉麗真
主 編 陳逸瑛
責 任 編 輯 張愛華

發 行 人 涂玉雲
出 版 臉譜出版

台北市中正區信義路二段213號11樓

電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100

發 行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦文化分公司

台北市中山區民生東路二段141號2樓

讀者服務專線：0800-020-299

服務時間：週一至週五 9:30~12:00；13:30~17:30

24小時傳真服務：886-2-2517-0999

郵撥劃撥：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦文化分公司

城邦網址 <http://www.cite.com.tw>

臉譜推理星空網址 <http://www.faces.com.tw>

讀者服務信箱 cs@cite.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔軒尼詩道235號3樓

電話：852-25086231 852-25086217 傳真：852-25789337

電子信箱：citehk@hknet.com

馬新發行所 城邦（新、馬）出版集團 Cit (M) Sdn. Bhd. (458372 U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

電子信箱：citekl@cite.com.tw

初 版 一 刷 2005年7月6日

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 986-7335-43-0

定價：320元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

推薦序

柳中岡是我在交通大學的同班同學，也是交大西洋歌曲社團星聲社的主唱。我們住過同一間寢室，聽過他抱著吉他自彈自唱的所有歌曲，算是相知甚深的。

一九九七年他在友訊科技的總經理任內寫了一本內容在談時間管理的書《一人一世界》，我也為他寫了序。該書的一些精華也在這本書中重現。

柳中岡教授平日好學不倦、博學多聞，上課邏輯清晰、講解風趣，在兩岸的顧問界小有名氣。許多人會將他上課的影音媒體反覆聆聽複習，在台灣，我們稱這樣的人是一位「名嘴」。

我在交通大學擔任EMBA執行長，依賴他的協助很大。七年前交大開始有EMBA學程時，我就邀請他來為我站台。幾年來，交大EMBA能一直維持被學員票選為滿意度最高的學校，絕對有一部分是柳中岡教授的貢獻。這七年來他在組織行為與資訊管理兩門課的上課精髓有些演進，他在台灣、大陸兩地的各場演講也有些心得；現在能寫下來與大家分享，對社會大眾更是一項偉大的貢獻。

其實這本書中的二十八堂課，是他長期對管理專業的觀察與體會。每一堂課都有它的主旨，全書綿密的相互呼應柳教授的實證思想。是一本物超所值的書。

楊千

目錄 Contents

【推薦序】		3
【序言】	擁抱世界級管理，創造世界級的競爭水平！	9
【管理先修班】	管理的7大病毒與誤解	21

觀念篇

管理能否優化的幾個關鍵

【第1課】	奇怪的教訓：思考水平論	49
	舊觀念無法解決問題／是解決問題？還是換一個問題？／觀念更新了，問題也消失了／問對的問題	
【第2課】	可怕的事實：結構論	57
	結構決定行為	
【第3課】	思考的特質：KCAB循環	61
	問題：同性戀兒子／何謂KCAB循環？／觀念與知識／觀念錯誤的兩大來源／最佳除錯法：學習	
【第4課】	民主的弔詭：等級論	69
	可怕的共識／知識要先於共識／等級論	
【第5課】	修正的方法：學習論	75
	清字與思想的優化／知行互動原理／善用外部顧問	
【第6課】	優化的策略：理想態設計法	81
	優化／沒有標準，則無法管理／優化的策略選擇／理想態設計法／何謂策略性決策？	

【第7課】	管理能力的知識結構	91
	管理是一門愈來愈專業的學問／企業經營管理能力的結構： EMA 模式／EMA 模式的應用／企業的執行力：效益三P論／ 管理知識的結構／必要的細化	
【第8課】	企業活動的細化：經營與管理	101
	細化的重要：提升科學性／企業活動1：經營活動／企業活動 2：管理活動／經營管理的總體架構／管理不能取代經營	
【第9課】	管理活動的細化1：決策與交易	107
	決策與交易／交易的優化／決策的優化	
【第10課】	管理活動的細化2：步序與內容	115
	何謂內容與步序？／步序與內容的優化／清字：步序；程序； 流程／企業流程標準化	
【第11課】	管理結構的細化：模式與系統	123
	只注重技術無助管理提升／管理的提升，必須模式與系統並重 ／系統／模式／模式決定系統／系統影響模式／別忽視IT科技 帶來的影響	

- 【第12課】 工具的本質與影響：改變 135
工具的本質／管理新工具／工具改變做法／勇敢迎接改變
- 【第13課】 資訊與管理的關係：融合 143
數字＝真相？／人類認知的五個層次／管理e化的發展歷程／
資訊與管理的充分融合
- 【第14課】 ERP的原理與功過：整合 151
一種整合的機制：ERP／工作原理：令單管理／淨算功能：解
開手工管理的死結／ERP的效益與功過／ERP的發展趨勢
- 【第15課】 e化建設的重要觀念：使用 161
花錢的順序：硬體＞軟體＞模式＞人才／建議1：能夠不做
的，千萬別做！／建議2：需要做的，千萬別拖！／軟體的價
值與特性／用先進的軟體工具自行開發ERP？／e化，值得
嗎？／誰該主導e化？／e化的成敗關鍵？
- 【第16課】 新的經營競爭條件：速度 173
企業競爭基礎的演變／速度至上／提高你的速度

- 【第17課】 何謂世界級製造？ 179
- 兩種模式：工業管理與WCM管理／分工方式的差異／工業管理的基本精神：分工與效率／WCM基本管理觀念的更新／WCM四型分析
- 【第18課】 利潤動機與事前管理 191
- 傳統財務管理的局限性／利潤動機／總供應鏈成本分析／由財務觀點看職能互動關係／事前管理的重要
- 【第19課】 產銷特性與規劃方法 203
- 規劃能力最重要／提前期輪廓分析／四種產銷特性／提前期分析與經營風險的關係／提前期分析與經營競爭能力的關係／產銷間的配合與規劃的方法／其他的管理應用
- 【第20課】 產品結構與可製造性設計 217
- 研發職能的重要性／產品結構分析與產銷計劃／產品構成的簡化：最大共性原則／最後承諾原則
- 【第21課】 製造途程與細胞式製造 223
- 製程的分類與管理的特性／產能驅動型工廠的管理特性／物料驅動型工廠的管理特性／現場管制的發展趨勢／工廠布置的改變／細胞式製造／生產排程的問題與迷思

建立合作基礎與正確培訓人員

- | | | |
|--------|---|-----|
| 【第22課】 | 組織發展的本質：企業生命週期 | 237 |
| | 何謂組織行為？／企業生命週期／生命週期的階段性發展／生命週期理論的應用／eMO技術對組織發展的新觀點 | |
| 【第23課】 | 人員合作的基礎：e化管理平台 | 251 |
| | 溝通的預設基礎：e化管理平台／人員合作的新方法：認知與行動循環／工作流的推動機制／人員技能的優化 | |
| 【第24課】 | 各層級管理技能的要求：MAP培訓 | 265 |
| | 不確定情況下的管理能力／技能的層級區分／技能需要培訓／培訓要先有正確的藍圖／高層培訓要先做／最終的依歸是完整的技術 | |

eMO的應用

- | | | |
|--------|--|-----|
| 【第25課】 | 何謂eMO技術？ | 281 |
| | eMO技術的緣起／eMO技術的目的／eMO技術的內容／eMO技術的設計原理／eMO技術的應用方法論／eMO技術提供的專業服務／eMO技術的高層培訓服務／結論 | |
| 【第26課】 | eMO的學理來源說明 | 303 |
| | 觀念部分／結構部分／系統部分／模式部分／人員部分 | |
| 【第27課】 | eMO常用名詞解說 | 309 |
| 【尾聲】 | eMO技術的科學性與期望 | 317 |

【序言】

擁抱世界級管理， 創造世界級的競爭水平！

本書的內容主要在解說一項可促使「管理優化」的技術，它可以協助企業達到「世界級管理」的境界。

「管理優化」與「世界級管理」？

「世界級管理」(World Class Management, WCM)是指與以往「工業管理」(Industrial Management)不同，一種全新的管理原則與方法。從美國顧問公司統計製造業因達成WCM水平而產生的效益中，即可體會其驚人的競爭能力：

1. 在時間方面：提前期減少50~75%，產品開發時間減少30~50%；
2. 在數量方面：庫存量減少40~60%，製造現場空間減少40~60%；
3. 在成本方面：原物料成本減少5~20%，製造成本減少20~40%。

世界級管理

「世界級管理」這個名詞源自於「世界級製造」(World Class Manufacturing, WCM)，後者是因美國熊伯格(Richard J.

Schonberger) 在西元一九八六年出版了一本著作《WCM》，而開始在歐美廣為流行。這兩個名詞的英文縮寫都是 WCM，只是應用的行業不同而已。對製造業來說，「世界級管理」的內容就等於是「世界級製造」，它是從日本的 JIT (Just In Time，剛好及時) 模式開始發展，在歷經了歐美地區的研究與應用，例如：快速回應 (Quick Response, QR)、增值製造 (Value Added Manufacturing, VAM)、精益生產 (Lean Production, LP) ……之後，形成的一套成熟的管理模式。

雖然業界仍然流行著 JIT 或 LP 等名詞，但本書介紹的內容並不局限於現場製造的功能，也不只適用於製造業，還涵蓋了其他的職能，因而我們選擇了範圍更為廣泛的名詞——「世界級管理」，來稱呼這樣的管理模式。

優化

「優化」(Optimization) 是指「更好」的意思，因此管理優化 (Management Optimization) 指的是將管理做得更好。傳統上的說法有「改善、改造、興革」……等。然而，本書所主張管理的改善還包括：

1. 必須先設計出「最理想的狀態」來確保行動大方向的正確；而傳統的「改善」方法比較欠缺這種策略性的設計考慮。
2. 透過有系統的方法做好分階段的配套措施，以迅速產生當期的改善效益，作為後續改善的動力；而傳統的「改造」比較欠缺這種「與現況相結合」的設計考量。
3. 要將所有相關的管理要素都完整地納入，以避免遇到瓶頸

或脫節，務求真正產生效益；但傳統的「興革」大都枝節太多、不夠完整。

因而，本書採用「優化」一詞來表達完整的改善意涵，它包括了必要的局部優化（Local Optimization），更強調了全系統的總體優化（Global Optimization）；它要協助我們創造世界級的競爭水平，而不是傳統管理改善技術所要求的5%到10%的效益。

技術

「技術」（Technology）指的是「以實際效益提升為成敗唯一衡量標準的一種知識應用方法。」因而，想要掌握技術就不能只談知識，更要探究其應用的方法，以及權衡各種方法在「成本／效益」上的優劣。

另一方面，工具是知識的載體，因此研究技術就必須同時掌握工具的應用。在管理工具中，資訊科技（Information Technology，IT）應用的影響最為深遠，這也是一般統稱的「e化」。因此，管理優化技術中必須納入e化的技術，否則必定會殘缺不全。

本書的寫作從「協助企業實際應用」的角度出發，先介紹必要的管理知識，再談應用的技術；內容的取捨則是以實際應用的經驗與效益為標準，而非純學術性研究的理論推敲。

益模

經過上述的說明，讀者可以了解本書的宗旨主要在介紹「可以促成世界級管理的管理優化技術」。因為這個名詞太長，

因此替它取了個簡單一點的名字：eMO。MO是管理優化，而e是指e化，二者合併，以其中文諧音「益模」(e-Management Optimization，eMO)稱之。

透過優化技術解說，協助企業落實WCM

工業管理的時代已經遠離，新知識經濟正以驚人的速度在改變著我們的生活與企業的運作。

WCM已勢不可擋

所謂的當地市場(Local Market)早已逐漸消失，全球化的浪潮引發了「產業分化」與新的商業競爭規則，也迫使現代企業都必須提升其管理水平到世界級的水準。因為不管企業身在何處？都必須以全球市場為基礎來做競爭。

對絕大多數在工業時代中成長的企業管理者而言，這是一個不容輕忽的重大挑戰！記得十多年前我剛接觸WCM時，其觀點和主張讓我極為驚訝，更和我在學校裡所學的管理格格不入。然而，時間是最好的證人，實踐是最佳的檢驗工具。如今，舉世先進的企業都已經證明了工業管理的「昨非，今更非」，企業更到了必須應用WCM來提升競爭力的時候了。

如何著手呢？第一步當然是學習以取得知識。

有關WCM的研究很多，在其形成過程中的各種模式如剛好及時、加值製造、精益生產等技術也都已經形成十分成熟的知識體，然而對一般企業的管理者而言，它仍嫌太過技術性，不容易理解其內容。

我綜合整理了我的研究與應用心得，從企業高層主管的立

場與總體的效益出發，以「WCM四型分析」架構來解析企業內部各職能之間的互動關係，說明WCM的管理新原則，以及傳統工業管理原則的錯誤原因，希望能協助管理者完整地建立WCM的新觀念。

釐清工業管理下的認知謬誤

雖然WCM的效益十分驚人，遠遠高於傳統管理技術可以達成的目標，但要做到卻不容易，其中最大的阻礙來自於企業管理者對於WCM的不認識、不了解，尤其是高層管理者對它的隔閡更深。為什麼會有這種現象呢？因為WCM的原則與傳統工業管理大相逕庭，甚至可用「天差地別」來形容！

然而，重大的進步往往導源於觀念的突破，傳統企業管理者僅靠「經驗與推想」(Reasoning)來建立觀念，必將因人類「過度概化(一般化)與避痛」的思想本質，導致錯誤百出且不自知。這是很可怕的！

因而，WCM知識的學習是絕對必要的，特別是企業的高層管理者。層級愈高，其決策的影響力就愈大，也就愈需要靠正確的知識來防錯，並充實其決策的依據：觀念！

針對這些一般常見的工業管理模式中的錯誤觀念，讀者可以進一步翻看第21頁「管理的七大病毒與誤解」，迅速認識WCM的必要性。

促進管理優化技術的實踐與應用

有了知識是不夠的，因為知識不會自動變成執行力，因而管理者要進一步探究實踐WCM的技術。

管理優化技術的種類很多，大致可分為「人員技能優化、

管理模式優化、工作系統優化」這三大類，他們各有其範圍，在以往也產生了一定的優化效益。然而，WCM的優化範圍卻涵蓋了企業內幾乎所有的職能單位，WCM管理原則的落實也將改變幾乎是全部的工作流程。這樣一個大規模的優化行動，當然不是傳統單方面的優化技術能夠勝任的，而需要更完整的綜合性設計。為了滿足這個需求，本書提出了兩個關鍵性的觀念：設計上的「配套」與實施上的「分階」。

1. 配套：企業效益是人員能力、管理模式與工作系統三大要素的綜合表現，以其三者中水平最低的為準。換言之，任何提升單一要素的優化努力，不論是人員技能的培訓、管理模式的諮詢與設計，或是工作系統的e化，都無法達到真正提升效益的目標。
2. 分階：優化技術劃分階段實施的方法，除了要照顧每一階段內人員、模式與系統三大要素的配套需求外，更要設法平衡階段之間「梯度」(Gradient)的難易程度，以達成最終建立企業「自我優化」的能力。

我希望配套與分階的觀念能夠協助企業管理者理解傳統管理優化技術在應用上的成敗關鍵，以及不同地區在應用上的隱性差異條件。例如：

1. 企業在導入ERP (Enterprise Resources Planning，企業資源規劃) 等e化系統時，如果輕忽了模式更新的需求，必將迫使新系統變成局部優化的「幫凶」，而卡住企業總體優化的進程；換言之，e化行動將不能產生預期的效益，這也是目前許多企業普遍面臨的困境之一。

2. 企業在做管理模式優化時，必須同時提升系統的運作能力來支持新模式的要求，否則必將迫使新模式落空而無法有效地執行。我們常見美式 BPR（Business Process Reengineering，企業流程改造）技術的主張因未顧及不同地區 e 化程度與管理水平的差異，未能妥善做好配套與分階，因而造成了大量失敗的案例，也就不足為奇了。
3. 人員技能的培訓計劃，若未能同時搭配良好的模式做導引，以及 e 化系統能力的支援，將僅局限為知識的傳授，無法轉化為應用的技術，因而也無法在短期內真正提升企業的執行力，更無法產生實質的效益。

本書希望能透過優化技術的解說，協助企業具體地落實 WCM。也就是——在分階配套的前提下，綜合運用「人員、模式、系統」三大優化技術，協助企業分段實現管理優化的效益，並最終達成 WCM 的境界。在執行過程中全力縮短各階段所需的時間，迅速產生效益以提升企業內部人員的信心與前進的動能，但絕不「跨階」而造成資源與時間的浪費。

以「知識」說明為主，輔以「技術」介紹

依據上述的宗旨與動機，本書將在前五篇以說明「知識」為主，然後在第六篇介紹「技術」，內容架構請見第 17 頁圖 1 所示。

觀念篇

企業是一個「人」的集合體，它本身也是個有機體，因

而，企業及其成員都有其「心智模式」，其中充滿了因概化（Generalization）而積累的錯誤，故必須先做更新，而且更要講求學習的方法：清字、細化、知行互動。

本篇將說明：「觀念篇」的知識最終形成了eMO技術的應用方法論：LC_PEK（學習、檢查、規劃、執行、建庫）。

結構篇

結構影響行為。企業組織與活動的結構十分複雜，因而我們必須清楚地解析企業結構的內容，並做必要的「細化」以「增進理解，加強掌握」。

我們由管理能力的知識結構出發，區分了「經營」與「管理」在本質上的不同，然後從企業總體效益的角度說明「管理結構」的重要性，並細化了結構中「模式」與「系統」的不同本質。

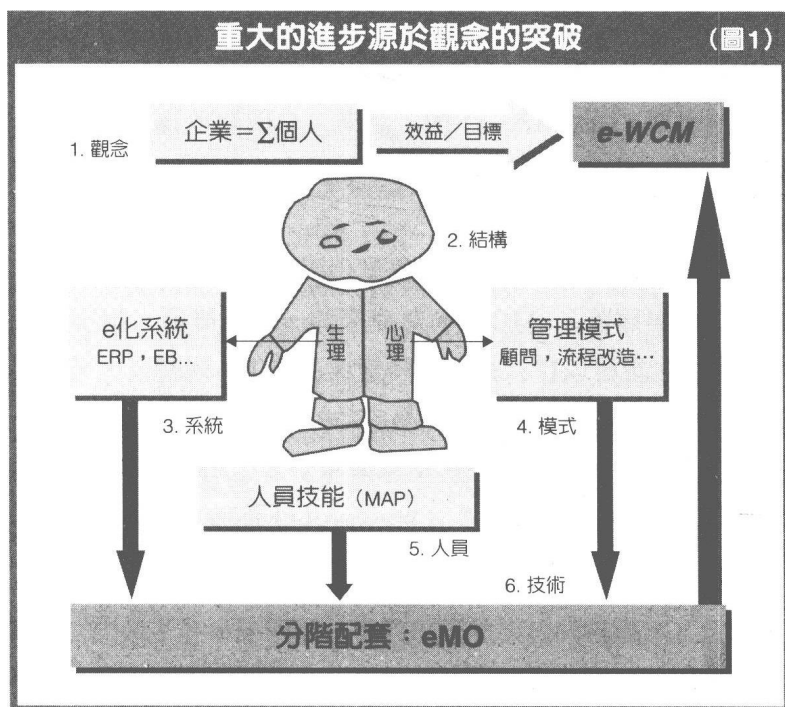
本篇將說明：「結構篇」的知識最終形成了eMO技術在內容上的三P主張，即「企業效益三大要素」的配套主張。

系統篇

企業與人一樣，可分為「生理」與「心理」兩大部分：生理部分是「工作系統」，而心理部分則是「管理模式」。

工作系統也就是現代企業必須建立的e化工作系統，其中最主要的構件是ERP系統與EB（電子商務：E-Business）系統；我們將e化工具的本質、功能、成本與效益等實務經驗做了介紹，並特別說明了e化策略性決策中「時間成本」的重要觀念。

本篇將說明：此部分的知識最終形成了eMO技術在應用內容上的「e化管理平台（eMP：e-Management Platform）建置」。



模式篇

模式是由管理原則導引的，而WCM的新管理原則已經徹底取代了工業管理的舊原則。本書由WCM的核心觀念——「互動」出發來解說這些新原則，並說明了工業管理模式「昨非，今更非」的原因。

本篇將說明：此部分的知識最終形成了eMO技術在應用內容上的「WCM管理建模」。

人員篇

組織本身也是個有機體，會呈現特定的組織行為，也有它