

方針管理之 推行方法

織田善梶 著
楊平吉 譯

臺華工商圖書出版公司

發行

究必印翻・有所權版

方針管理之推行方法							發行者	登記證	印刷者	裝訂者	出版日期
原書書名							臺華工商圖書出版公司	本公司經行政院新聞局核准登記 登記證爲局版台業字第三七〇〇號	慶華印製有限公司	華台裝訂企業股份有限公司	中華民國八十三年五月初版
原著者							發行人：黃南斗				
譯者							台北市仁愛路三段13巷26弄7號五樓				
織田善槻							電話：七五一九三〇六				
楊平吉							郵政特准掛號 一〇八八八三三號				

ISBN 957-9316-55-4

元〇八三幣台新價定

增進管理知識！提昇管理能力！

臺華工商企管叢書

(83年5月10日)

書名	定價	書名	定價
① 存貨管理實務	260元	③⑩ 打動人的十五要訣	350元
② 總務工作的知識與實務	260元	③⑪ 品管圈的開會技巧	240元
③ 如何領導會議、如何參加會議	200元	③⑫ 商用英文信函的正確寫法	440元
④ 高明的朝會舉行方法	250元	③⑬ 人力資源管理	430元
⑤ 巡迴推銷 (Route Sales)	250元	③⑭ 基層主管必備管理知識	240元
⑥ 員工提案活動手冊	200元	③⑮ 企業人待人接物的基本態度與禮節	260元
⑦ 有效溝通的訣竅	270元	③⑯ 服務業的經營革新	280元
⑧ 品管圈成功的條件	240元	③⑰ 資材管理實務	320元
⑨ 用人費的安定化計畫	250元	③⑱ 企業預算管理	330元
⑩ 新產品開發實務指南	360元	③⑲ 人才開發 (想法、方法、實例)	390元
⑪ 新時代的行銷策略	320元	③⑳ 上司與部屬融洽相處的心理學	340元
⑫ 企業員工訓練實務手冊	300元	③㉑ 企業新進人員教育訓練方法	270元
⑬ 採購管理之進行方法	280元	③㉒ 商業信用狀理論與實務	560元
⑭ 人事考核手冊	260元	③㉓ 顧客抱怨處理實務	280元
⑮ 有效廣告的知識與實務	270元	③㉔ 削減庫存的有效方法	280元
⑯ 國際貿易與信用狀	320元	③㉕ 部屬指導 O J T 手冊	300元
⑰ 自我啓發二〇〇則	270元	③㉖ 最新目標管理制度	480元
⑱ 外包業務管理	300元	③㉗ 腦力激盪法會議術	260元
⑲ 經營分析利益計劃與決策	350元	③㉘ 服務業的 T Q C	500元
⑳ 最新設備保養制度 (T P M 實務)	300元	③㉙ 研究開發之管理	450元
㉑ 能力開發之進行方法	300元	③㉚ 賺錢的研究開發	320元
㉒ 人事、薪資管理改善實務	280元	③㉛ 服務報表分析與經營實例評估	500元
㉓ 訓練班講師訓練方法	300元	③㉜ 學習電腦之前	220元
㉔ 企業人語言溝通要訣	270元	③㉝ 新總務人員讀本	290元
㉕ 人才考選與面試方法	290元	③㉞ 管理會計	470元
㉖ 部門別績效評估實務	450元	③㉟ 彈性上班時間之設計應用	300元
㉗ 管理者充電秘笈	260元	③㊱ 成本控制入門	300元
㉘ 人事考核與目標面談制度	290元	③㊲ 方針管理之推行方法	380元
㉙ 企業經理人之健康管理	480元		

單購一本，售價未達400元者，請加掛號郵資15元，謝謝！

凡一次購買10冊以上，另有特別優待辦法歡迎賜洽！

(各書簡介資料免費備索，函電索取即寄！)

訂購辦法

- 請利用本公司郵政劃撥帳戶 10888131 號訂購，或開給劃線支票寄本公司訂購。
 - 倘未便先行付款者，請用公函訂購，款可俟收書後再付。
 - 或請向各地大書局購買。
- (如需開三聯式發票務請註明臺華事業統一編號、地址、發票種類及收件人姓名。)

臺華工商圖書出版公司

台北市10628仁愛路三段123巷26弄7號五樓

電話：7519306(傳真同線) 郵撥帳號第10888131號

新書

82年12月10日

正式發售！

52

學習電腦之前

黑田正治郎博士 著

蘇村田 精譯 · 李良猷 精校

- ◎ 初學電腦或正想了解電腦之應用的人，這本書可以說是必須先讀的書！
- ◎ 本書旨在幫助讀者培養資訊處理之問題意識及邏輯性，解消學習電腦、應用電腦之疑問，奠定正確有效利用電腦之基礎！
- ◎ 主要內容包括：邏輯結構之基礎、邏輯結構之解析法、BASIC的基本指令、實踐問題等。
- ◎ 本書特別的地方是，以身邊的最淺易的例子，來告訴讀者邏輯性思考，以及訓練讀者的邏輯性思考。每章每節均附有不少練習問題，讓讀者去自習，且在書末附有答案，非常方便！



ISBN 957-9316-51-1

精裝16開 · 126頁

精裝本一冊

定價220元

凡一次購買10本以上
另有優待，歡迎賜洽！

敬請即日購閱！

【各大書局有售】

臺華工商圖書出版公司

學習電腦之前／目次

臺灣版「學習電腦之前」序文（譯文）

台灣版「コンピュータを學ぶ前に」出版に際して（原文）

發行者序

前言

本書使用方法

- 算術演算の優先順位
- 關係演算符號
- 邏輯演算符號

§ 5 關於指令

- PRINT
- INPUT
- IF~THEN~ELSE
- FOR~NEXT
- WHILE~WEND

—— 基礎編 ——

第 1 章 邏輯結構之基礎

§ 1 順序

§ 2 判斷

§ 3 重複

- 重複上次的判斷
- 固定次數的重複

第 2 章 邏輯結構之解析法

§ 1 問題的解析法

第 3 章 BASIC的基本指令

§ 1 程式與行號

§ 2 常數與變數

§ 3 輸入變數的方法

§ 4 關於演算符號

- 算術演算符號

—— 實務問題篇 ——

第 4 章 順序

練習問題

第 5 章 選擇・判定

練習問題

第 6 章 重複（固定次數的重複與重複上次的判斷）

練習問題

第 7 章 應用問題

練習問題

練習問題解答

著譯者簡介

再版新書

81年12月正式發售！

JMA副會長Mr. Yoshio Hatakeyama因應時代的力作！

③ 服務業的經營革新

——何謂服務的品質——

經濟日報前副總經理 黃己城 精譯



菊版16開。168頁。精裝本

定價280元

凡一次購買10本以上
另有優待，歡迎賜洽！

單購一本時隨加付15元掛號郵資，謝謝！

本書曾承下列機構大量購
購，非常感謝！

信義房屋仲介公司、教國
國、新竹第三信用合作社、
中國生產力中心、大榮
汽車貨運公司、先聲電腦
公司……（餘略）

敬請
即日賜購！

——關於本書——

從產業成長變化趨勢，服務業將毫無疑問地更加速成長而超越製造業。尤其近年以來，非但是美、日等各先進各國，就是我國產業成長趨勢亦完全如此。

爲了因應已經到來的此一產業變化，我們必須對服務業的經營方式與訣竅，加以重視並研究開發，乃是一項可不可否認的事實。

本書從「何謂服務的品質？」及「服務業在經營上的本質」之剖析與了解，來探討目前服務業的經營，進而提出今後服務業的經營必須在哪些方面作何改變？其內容正是當前企業界所迫切需要的。不但是服務業的經營者及重要幹部必須去了解、吸收，就是對製造業界的人士亦有莫大之參考價值（因爲製造業亦包括有很大部份的服務業性質之工作）。

著者島山芳雄先生(Mr. Yoshio Hatakeyama)原任日本能率協會(Japan Management Association=JMA)理事長，甫於本年六月卸任，現任該會副會長。爲日本著名之資深企管專家。其主要著作有「職員革命」、「管理者革命」、「經理應做何事」、「這種幹部應該寫辭呈」……等，均很受歡迎。

本書初版由日本能率協會於一九八八年十一月出版以來，至一九八九年二月已發行三版，評價很高。非常感謝島山芳雄先生，除了同意我們發行中文版外，還特別寫了一篇中文版序。也很感謝原任經濟日報副總經理的好友黃己城兄爲翻譯本書所作的努力與貢獻。

竭誠盼望本書之問世，能對我國服務業之經營發展有所助益……（以下從略）。

摘錄自本書中文版發行卷序

本書章目表・訂購辦法請閱背面說明

服務業的經營革新章目表

第一部 服務的品質是什麼？

第一章 超出顧客的「事前期待」

- 被喊出名字來
- 「事前的期待」與實績
- 獨特的服務(Unique Service)
- 獨斷獨行與偏見
- 首先要做到「零負向」

第二章 宣傳只要做到八分便可

- 「事前期待」是怎樣形成的？
- 服務就是推銷
- 「比聽說的好還要好」批評
- 如此做，有利可圖嗎？
- 「負面的服務零」是否有可能？
- 在發生期、成長期要特別考慮

第三章 什麼是標準化

- 「小學生」級的「手冊」與「高中生」級的「手冊」
- 追求唯一最好的方法
- 縮短培育時間的競賽
- 依人而有所不同，就不及格了
- 足以取勝他人的「手冊」
- 建立改善的運動系統
- 重新做標準化

第四章 品質是由顧客決定的

- 在醫院發生的故事
- 與顧客共同設計品質
- 因為個別接受訂購的服務多
- 最初接觸顧客的人
- 「說過了」、「沒有說」
- 「懂懂服務員」要用精兵

第五章 防止不良服務的對策

- 服務品質的三個目標
- 離於掌握的潛在抱怨
- 接近顧客的辦法要多元化
- 「轉禍為福」的緊急對策
- 要設立品質管制部門

第二部 無形部份與有形部份

第一章 服務業的範圍

- 報業是製造業嗎？
- 第三次產業與服務業
- 批發零售所以被列為服務業的理由
- 廠家也是服務業
- 經營者是否也這麼想？

第二章 設法把服務有形化

- 看不見就是弱勢
- 列成表
- 設法把無形的服務有形化
- 在過程中謀求優越地位
- 「優美的美臉」

第三章 如何決定服務價格

- 批發價加技術報酬
- 「令人感到可疑」，就沒有銷路
- 公平的競賽
- 傳統計算成本
- 品質、成本。一舉兩得

第三部 服務的生產力與人

第一章 可怕的「服務業化」趨勢

- 廠家並不時髦
- 「服務業化」的激流
- 生活水準低落的可能性

第二章 如何克服供需失調

- 生產與消費之同時性
- 喪失商機，人也空閒下來
- 磨練知覺能力
- 利用統計補救
- 防止空閑的戰略
- 固定費用的變動費用化
- 運用電腦謀取pool化

第三章 如何運用管理技術

- 徹底的工作研究
- 自動化、專業化、同期化
- 小集團活動
- 一開始就要做完美的工作
- TPM (Total Productive Maintenance)
- 熟練度、知識密集度的區別
- 重要的是哲學

第四章 個別性與生產力

- 一個地方一種樣
- 是否可以規格化
- 是否可以限定服務範圍
- 是否可以自動化
- 服務的成本計算
- 各項服務的標準時間

第五章 服務業的管理者

- 准不准再回來任職
- 「不准吃回頭草」已經是落伍了
- 「手藝人型」的管理者
- 管理者的四個階段
- 改革者難出現
- 事業所需人才要多少

訂購辦法

- ◎ 敬請利用本公司劃撥戶 10888131 號訂購。
- ◎ 或請寄本公司抬頭之劃線支票訂購。
- ◎ 倘未便先行付款者，請用公函訂購，書款可依收到書後再付。
(如需：聯式發票請註明發票事業統一編號、地址、發票種類及收件人姓名。)
- ◎ 亦歡迎到各地大書局(店)購買。

(本公司已出版其他企管好書簡介資料免費備索)

臺華工商圖書出版公司

台北市10628仁愛路三段123巷26弄7號五樓

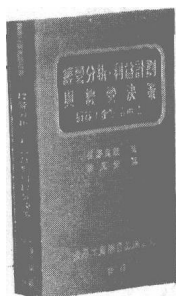
電話：7519306 郵撥帳號第10888131號

企業幹部必讀

經營分析·利益計劃與經營決策

——損益平衡點活用法——

長澤良哉 著
陳文光 譯



ISBN 957-734-21-1

菊版16開，296頁
精裝本
定價350元

附贈一本四折裝圖書加贈10元，謝謝！

企業機構操作研習教材或指定閱讀之資料，大量購買一次在10册以上另有優待辦法歡迎洽！

- * 損益平衡點之用於經營分析、擬定利益計劃、與用來作各種決策，可以說已經是企業經營的常識！為企業各級幹部必備知識！
- * 本書著者長年從事企業經營、實際利用損益平衡點從事經營的分析、計劃與決策，經驗與心得皆極為豐碩！
- * 本書是著者根據其長年應用損益平衡點的實際體驗與珍貴心得，彙編撰成的經驗結晶。著者為了使讀者能將本書所介紹之內容在各種情況下廣泛運用，特以實例解說方式舉出49種決策實例，均極具體實用！
- * 對損益平衡點已有某種程度的認識但不知實用方法之人士，或有意開始在經營實務上廣泛嚐試應用之企業幹部請即日購讀！

[本書詳細章目請閱背面]

訂購辦法

- 敬請利用本公司劃撥戶 10888131 號訂購。
- 或請寄本公司抬頭之劃線支票訂購。
- 倘未便先行付款者，請用公函訂購，書款可依收到書後再付。
- (如開三聯式發票者請註明郵利事業統一編號、地址及發票號碼並請指定一位收件人，謝謝！)

[本公司已出版其他企管好書簡介資料免費備索]

臺華工商圖書出版公司

臺北市10628仁愛路三段123巷26弄7號五樓

電話：7519306 郵政劃撥 10888131 號

經營分析・利益計劃與經營決策

——損益平衡點活用法——

章 目 表

第一章 利益的創造方法與損益平衡點

- 1 費用的性質與利益的廣義
(1)費用是利益的源泉 (2)費用所具有的性質
(3)利益的廣義
- 2 損益平衡點的必要性
(1)損益平衡點是什麼？
(2)為何損益平衡點對企業有必要

第二章 可了解公司狀況的利益三角形

- 1 現在公司是否真的安全——損益平衡點的位置
- 2 寬裕的程度——經營安全率
- 3 那一家公司的收益性較優——乍看情況相似的兩家公司
的比較
- 4 從圖表看企業的收益性與安全性——圖表會告訴你公
司的內容
- 5 利益三角形的面積——貴公司的利益三角形如何？
- 6 收益性如何？——利益三角形的底邊應該要多少
- 7 安全性如何？——利益三角形高度的計算

第三章 經營決策的損益平衡點

- 1 經營決策的要點——事例1
- 2 固定費用的研究乃是企業發展的關鍵——事例2
- 3 只要努力，變動費可以降低——事例3
- 4 操業度可降低到什麼程度——事例4
- 5 適正用人費及人員數要如何計算——事例5
- 6 以商品的組合來提高利益——事例6
- 7 設備投資或人員增加的決策——事例7
- 8 設立分公司的合宜性——事例8
(1)購買土地等之時 (2)租賃時的情形
- 9 業績不振部門應否繼續存在——事例9
- 10 地點相接近的營業所(2所)應否合併——事例10
- 11 兼職人員的增加——事例11

第四章 銷售戰略的損益平衡點

- 1 如何訂定下期營業目標(1)——事例12
- 2 如何訂定下期營業目標(2)——事例13
- 3 想即時了解隨營業額之變化所引起的損益變化——
事例14
- 4 可提高利益、使資金寬裕的計劃銷售——事例15
- 5 平均一個推銷員必須達到的營業額與利益——事例16
- 6 對目標營業額所需費用應該是多少——事例17
- 7 單位費用為多少？——事例18
- 8 控制營業費用——事例19
- 9 欲提高利益時究以提高售價或以降低多售為有利——
事例20
- 10 將在漲價之前進的貨放在營業倉庫，利益會有如何的
變化——事例21
- 11 提高或降低價格對利益的影響——事例22
- 12 通貨價格上升時之利益變化——事例23
- 13 通貨價格上升時之必要營業額——事例24
- 14 特別促銷計劃的訂定方法——事例25
- 15 究竟顧客的折讓要求能否允到什麼程度——事例26
- 16 對方要求的價格雖然低廉，也要加以檢討——事例27
- 17 小額交易顧客對利益的影響程度如何——事例28
- 18 以銷售為主，一部份產品是目標的時候，其邊際利
益與純益的分析方法——事例29
- 19 以增加營業額來招待海外旅行的企劃——事例30

第五章 用人費的損益平衡點

- 1 用人費管理要點——事例31
- 2 用人費支付限度——事例32
- 3 升薪的允許範圍——事例33
- 4 如何應付增加人員的要求——事例34

- 5 推銷員的適正人數為多少——事例35
- 6 推銷員可增加到幾人？——事例36
- 7 與營業額之增加相稱的用人費限度——事例37

第六章 生產策略的損益平衡點

- 1 自己生產有利，抑外包有利——事例38
- 2 有關更換新材料來製造產品的問題——事例39
- 3 生產多品種產品的損益平衡點與損益——事例40
- 4 從多種產品中選擇有利者生產以提高利益——事例41
- 5 善於適貨者就是賺錢的能手——事例42
- 6 多目的邊際利益圖表——事例43

第七章 設備、店舖之損益平衡點

- 1 設備投資到何種程度是安全的——事例44
- 2 店舖擴充等之安全範圍——事例45
- 3 設備投資與必要營業額——事例46
- 4 更新設備是否有利——事例47
- 5 租賃有利抑買斷合算——事例48
- 6 設備投資計劃的經濟性判斷——事例49

第八章 資本圖表與利益計劃圖表

- 1 何謂資本圖表？
- 2 固定性資產與變動性資產
- 3 資本回收表
- 4 資本圖表的繪製
- 5 企業性例上的4種變態
- 6 利益計劃圖表與其利用方法

第九章 利益計劃擬定方法

- 1 何謂企業的利益
(1)為何需要利益 (2)為了能產生利益
- 2 利益目標的求法
(1)利益與利率率及其表示方式
(2)從過去的利基實績求出的方法
(3)由所期待的盈餘分配率推算 (4)必要金額累加法
- 3 短期利益計劃的訂定方法
(1)利益計劃與理念 (2)利益計劃要以損益平衡點來訂定
- 4 長期利益計劃的訂定方法
(1)對於訂定計劃的想法
(2)作為目標利率率的總資本利率率 (3)訂定計劃的程序
- 5 利益控制的方法

第十章 利用損益平衡點的預算控制

- 1 預算控制的必要性
- 2 根據損益平衡點編訂預算
- 3 預算控制的組織

附 章

- 附 / 1 費用分解方法
- 1-1 計算簡易的總費用法
 - 1-2 依據散佈圖 (Scatter Graph) 的分解法
 - 1-3 依據正確的平方方法的分解
 - 1-4 使用最多的個別費用法
 - 1-5 依據最簡單的圖解法分解費用
 - 1-6 學固定費、學變動費的分解方法
 - 1-7 製造業的營業成本分解法
- 附 / 2 損益平衡點圖表的作法、看法
- 2-1 損益平衡點圖表的繪法
 - 2-2 損益平衡點圖表的看法
 - 2-3 邊際利益圖表的繪法
 - 2-4 邊際利益圖表的看法
- 附 / 3 損益平衡點有關之計算公式
- 3-1 損益平衡點的應用之計算公式
 - 3-2 損益平衡點有關之基本計算公式

方針管理之推行方法

織 田 善 梶 著
楊 平 吉 譯

序 言

本書係以對實務有幫助的「方針管理」之入門書作為其意圖所寫成的。

方針管理，勉強地可以說是「日本獨特的目標管理」。朝向方針與目標去努力，乃是個人「幹勁」的泉源，也是「士氣」的泉源。這是表現向工作挑戰的組織人的執著。其具體的展開可以說就是方針管理。

有人批評說方針及其管理活動並非企業活動的全部。這和生產現場被指摘只靠合理的、科學的思考是無法使企業動起來的情形類似。這也正像是夢見泰勒（F.W. Taylor）所認為的只要徹底實施「科學管理法」，則企業經營的一切都會進行得很順利，那種由技術專家之政治論者（technocrat）所統治的社會一樣了。

像這樣，並不是以一種想法或系統或技法，即可有效地對多方面的企業活動作一切說明。可是，如果從經營管理的層面來掌握企業活動的話，則以方針為支柱，建立基於方針的管理體制，就不僅是暫時性的對策，也不僅是改善的一種手法而已了。欲達成企業目的，在其組織上，方針及目標以及其具體化（方策展開）乃是不可或缺的活動。

戰後，從美國相繼導入了各種制度，其中之一即是「目標管理」。由杜拉克（P.F. Drucker）教授等所提倡，早就導入日本了。然而

，這種制度除了部分企業之外，一直不易固定下來。因此，就有「現在的『方針管理』不就是『目標管理』嗎？」這種印象甚為強烈。但是，基本上方針管理是以「方針及方策」與基於個人價值觀的「意願」之密切結合來掌握，而重視達成的過程者，這一點，和目標管理有很大的不同。因此與在成果上只把「目標值」當作問題，或是「結果分攤」式的管理有所不同。

有時候不理解方針與目標的本質，認為方針管理只是目標管理的改編而已，或認為那是小集團活動或QCC的一種，就在這樣的理解下來談論方針管理。於是，比較性急的企業因認為「不太了解」，而逐漸中止、放棄。

本書是將「方針管理」定位於「成為經營管理活動中心的根本」。而且自方針設定到實施的過程，皆以使之對企業在實際進行方針管理時，有所幫助來作考慮的。

方針具有洞察整體經營管理活動的機能。W・H・紐曼與J・P・羅根共著的「經營方針」以美國經營學大全的第一卷，其第4版（初版於1940年出版）於1962年被翻譯成日文。其後，河野豐弘教授的「經營方針論」於1971年出版。對方針定位在經營機能當中的主要位置有了明示（經營方針在CCS講座中成為支柱）。不僅TQC方面有所需要，在實務方面，經營學的「方針論」也被要求作深入的探討。

請充分活用本書，並希望成為方針管理實施時之一助。

最後，對於出版本書賜予盡力相助的Business Ohm公司飯島清一先生申致感謝之意。

1984年4月

著者謹識

方針管理之推行方法／目次

序 言

第 1 章 企業活動與生存之想法

1・1	企業活動的本質與方針、目標	9
1・2	環境之變化與方針、目標之因應	15
1・3	熊彼特的革新利潤	24
1・4	經營活動之架構	28

第 2 章 經營理念與戰略

2・1	經營理念	33
2・2	經營戰略	49
2・3	經營理念、戰略與中長期計畫	52

第 3 章 方針與目標

3・1	方針、目標的體系	55
3・2	集中是方針，目標是戰略	61
3・3	方針、目標與組織	72

第 4 章 方針之擬定

4・1	方針之擬定	79
-----	-------	----

4 . 2	方針擬定的步驟	84
4 . 3	個案研究 (case study)	89
4 . 4	方針的擬定能力	94
4 . 5	方針管理與目標管理	98
4 . 6	擬定方針的手法	100

第 5 章 目標之設定

5 . 1	目標之設定	109
5 . 2	活動的內容與期限化	115
5 . 3	由方針到目標的展開過程	121
5 . 4	目標的具體化	123
5 . 5	由目標值的設定到方策展開	124
5 . 6	目標之展開	127

第 6 章 從方針、目標到方策展開

6 . 1	方策之擬定	131
6 . 2	方策的形成步驟	134
6 . 3	由預算中心到方策中心	149

第 7 章 方策之創造與展開

7 . 1	擬定方策的基礎	151
7 . 2	能提高擬定方策之意識者	152
7 . 3	創造力與組織	154
7 . 4	擬定方策的技法	159

第 8 章 方策如何實施

8 . 1	實施的方策	175
8 . 2	實施計畫	180
8 . 3	組織編制上的活動與小集團活動之關係	187
8 . 4	權力 (power) 的活用	192
8 . 5	意外事件的因應計畫	194
8 . 6	PDPC法	196
8 . 7	不如一行	197

第 9 章 奠定貫徹方針與目標的基礎

9 . 1	溝通 (communication) 的重要性	201
9 . 2	管理、控制點之設定與回饋	203
9 . 3	控制活動與診斷、稽核	205
9 . 4	激勵與目標	210
9 . 5	公司內的 PR 活動	214

附錄：相關格式實例

1.	經營方針	225
2.	方針管理書	228
3.	方針、目標方策之製作	237