最新經營管理法
及
成功實例

個人暨部門別利益
責任制經營法

竹山正意 著
陳范成 譯

EMC
現代企業經營管理公司

最新經營管理法
及
成功實例

個人暨部門別利益
責任制經營法

著者 竹山正憲

日本現代經營研究所所長　國際經營管理權威　長期指導日本300家工商企業　曾先後來台7次主持經營管理講座及指導嘉寶自然化工公司、唐榮鐵工廠公司等，著有「經營計劃」、「高利潤經營」、「優異企業88家（每年度）」等41本書。10萬位以上經營管理者曾領受其教益。

竹山先生正憲由於對「附加價值經營」的研究具有卓越的貢獻，因而曾獲日本通產省（經濟部）企業局長獎。

EMC

現代企業經營管理公司

現代企業經營管理實務選書 21

最新經營管理法
及
成功實例

每冊實價新臺幣300元

版權所有
翻印必究

原著者：竹山正憲
翻譯者：陳范成
發行人：紀經紹
發行所：現代企業經營管理公司附設出版部
臺北市永康街十七巷二十號 現代大樓
電話總機：３２１－５６４６
郵政劃撥帳戶５８６９號
排版所：魯風打字印書公司
印刷所：金氏裝訂有限公司
中華民國六十八年十月 初版
中華民國六十九年六月 二版

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0638號

本書內容

爲使公司的業績穩定與提高，必須具體地將「利益責任」賦予每一位員工。然而，如何使每位員工均能負起這個責任呢？本書以在經營指導權威竹山先生親自指導下實施個人及部門別利益責任制成功之四家公司的實例爲基礎，深入淺出地詳述其實施的方法。

前言

期望經營管理之革新

自提倡實力主義或能力主義之經營體制至今，已有不少時日。然而，每當本人聽到這句話，總免不了有一種空洞感。因為不僅僅在經營上，就是在整個日本社會，學歷主義遠超過實力主義的觀念，仍根深蒂固地存在於社會中。馬克斯·韋伯曾經說過，學歷也者，現代社會之地位權也。這樣說一點都不過分。然而，在這個激變的世界中，為使企業能夠繼續發展，就必須期待多數人之創造力和能力之發揮，並且更要藉企業內部充沛的活力，纔會成為可能。

筆者深信，恐怕在不久的將來，企業的經營體制，非由學歷主義轉變為業績主義不可。

因此，必須創造並開發承認個人業績貢獻能力，且可發揮其能力之制度。而且，必須使每一個人對自己之業績負責，能夠站在自己責任主義之原則上，不必依賴他人，就能夠繼續本身之工作。本人認為樹立使個人幸福之追求、企業發展之目標與對社會之貢獻三者能協調一致之經營體制，纔是經營者所必須擔負的最大任務。

本書第一部就是敘述有關上述之基本想法。進而於第二部，敘述個人別業績責任制之應有的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

具體方法。第二部所敘述之事項，皆係以與本人有關連之各公司實例為基礎。僅向能勇敢地採用這樣的制度，以期望經營上之革新，且慨允公開發表其資料之各公司，表示深切之敬意，同時在此致謝。

本書係由中經出版社之菊池正英先生精心企畫完成。對菊池先生之熱忱及出版時幫忙之諸位同仁，再次表達謝意，以做為前言。

一九七七年夏天

竹山　正憲

目錄

第一部——基本想法與實例

第1章 要使個人、公司及社會之發展一致

1. 關於職業與身任制及學歷主義……17

1 一般人之平均壽命為六十二～六十三萬小時 17

2 人生之五階段說 18

3 德川封建體制屬於非實力主義社會 20

4 明治工業革命是實力主義社會之肇始 22

5 提倡「學歷主義社會」之福澤諭吉 23

6 東京工業大學是以工職學校為基礎而發展出來的 25

7 東京大學起初也是普通的大學 25

8 學歷身份制與學閥 26
9 買學歷，投資於學歷之社會風氣 27
10 馬克斯、韋伯之學歷地位權說 29
11 從學歷主義社會到業績主義社會 31
2. 人類之本質與身為從業人員之使命……34
1 現代是產業社會之文藝復興時代 34
2 人類之本質為何？ 36
3 企業才是人類與社會進步之原動力 39
4 生產者與消費者是同一個人 41
5 工作時間才是真正應充實者 42
6 創造「人人主動」之制度是必須的 43
3. 能使個人、公司、及社會之發展一致嗎？……44
1 公司與勤勞之大衆才是現代社會進步之原動力 44
2 何謂透過企業活動貢獻於社會？ 46
3 企業何以必須追求利益？ 47
4 企業內工作之個人，藉提高企業利益之貢獻，來貢獻於社會 48

5 貢獻於企業業績的提高，才是重要的 49
6 「個人別業績責任體制」之基本觀念 51

第2章 無利益之企業將被淘汰

1. 利益才是一切之根源 56
2. 宜持有利益哲學 57
3. 宜追求創造性利益 58
4. 期望員工之生活改善與社會之發展一致—H公司之實例 60
1 H公司之年度經營方針 60
2 H公司之年度經營基本目標（摘要） 63
3 各部門之目標與計畫 67
4 各部門別、個人別之業績評價法與評價項目 69
5. 何謂繁榮與滅亡之分岐點？ 72

第二部——個人別業績責任體制之實況

第3章 樹立基礎性經營體制之方法

1. 利益中心主義之貫徹……79
2. 提高利益與業績之「計畫經營」法……82
   1 計畫經營之着眼點 82
   2 推行以年度計畫為基礎之長期計畫 83
   3 年度計畫與長期計畫之相異點 86
   4 年度計畫之擬定法 87
   5 年度計畫須包括之事項 89
3. 年度計畫與個人別業績責任制度之關係……90
4. 評價體制與獎賞體制之應有方式……93
5. 樹立責任體制及參與經營體制……99

第4章
樹立整個公司業績責任體制的擬定法

1. 公司整體之綜合利益計畫擬定法……103
2. 以利益計畫為基礎之年度綜合計畫擬定法……104
1 首先要擬定利益分配計畫 104
2 綜合損益計畫之擬定法 105
3 省成本化之重點科目計畫擬定法 105
4 資本與資產計畫之擬定法 106
3. 明確規定負責人之月別綜合計畫擬定法……107
1 月別綜合損益計畫之擬定法 107
2 月別綜合製造成本計畫之擬定法 108
3 月別綜合資金計畫之擬定法 109
4 月別綜合資產負債表計畫之擬定法 109
4. 樹立綜合的利益責任體制與成本責任體制之方法……122
1 全公司之責任明確化才是重要的 122

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

2 在損益計畫方面之科目別利益責任與成本責任 123
3 在製造成本計畫方面之科目別成本責任 126
4 計數以外之所有計畫，都要明示負責人 127
5. 樹立以損益平衡點與附加價值為中心之業績提高體制之方法 128
1 損益平衡點為何重要？ 128
2 損益平衡點之計算法與管理要點 129
3 在損益平衡點圖上，所期望之經營型態為何？ 131
4 高附加價值經營為何重要？ 132
5 高附加價值經營之着眼點 135

第5章 個人別業績責任體制之實施

真正的實力主義業績責任體制應有的方法 153
1 須使實力評價之基準明確化 153
2 實力評價之三大要點 155

3 何謂人事考績制度之正確運用？ 156
4 各種考試制度之運用 157
5 重要的是，要確立個人別、部門別之業績評價制度 157
1. 經營幹部之個人別業績責任體制 159
1 業績評價之根源＝目標與計畫之明確化 159
2 A公司經營幹部之個人別業績責任體制 159
3 A公司總經理之業績評價實況 162
2. 銷售部門之個人別業績責任體制 168
1 銷售部門才是獲得經營努力報酬之最前線 168
2 展開有計畫之銷售，以提高銷售利益 169
3 A公司之銷售部門個人別業績責任制 170
(1) 銷售部門之合算單位與責任體制之概要 170
(2) 銷售部門之部門別業績評價實況 171
(3) 中部門主管與小部門主管之個人別業績責任體制之實況 173
(4) 一般銷售員之個人別業績責任體制之實況 174
4 B公司之部門別、個人別業績責任體制—依損益平衡點方式 174

(1) 依損益平衡點方式所樹立之部門別業績責任體制之實況 175
(2) 依銷售員個人別損益平衡點方式所樹立之業績責任體制之實況 176
5 個人別業績責任體制應注意要點 176
3. 生產部門之個人別業績責任體制 191
1 生產、品質、成本、及合理化等之責任 191
2 使戰略責任與管理責任明確化 191
3 A公司生產部門之個人別業績責任體制 192
(1) 生產部門內部之部門別業績責任體制實況 192
(2) 生產部門個人別業績責任體制實況 194
4 C公司之部門主管別業績責任體制—依附加價值方式 195
4. 管理（間接）部門之個人別業績責任體制 204
1 管理部門不是業績貢獻之叢林 204
2 管理部門有否真正提高利益？ 206
3 A公司管理部門之業績責任體制與個人別評價 208
(1) 管理部門之部門別業績責任體制之實況 208
(2) 管理部門之個人別業績責任體制之實況 209

5. 部門別個人別之方法、及主要獎賞項目各種獎賞項目之把握法 …… 217
1 部門別個人別之業績責任與評價項目 217
(1) 全盤經營之業績責任與評價項目（最高主管用） 217
(2) 銷售部門之業績責任與評價項目 218
(3) 生產部門之業績責任與評價項目 219
(4) 研究開發部門之業績責任與評價項目 220
(5) 會計、財務部門之業績責任與評價項目 220
(6) 人事、勞務部門之業績責任與評價項目 221
2 各種獎賞方法與獎賞項目 222
(1) 年度業績獎賞之方法及主要獎賞項目 222
(2) 以三個月為期之業績獎賞與主要獎賞項目 223
(3) 業績評價與獎金、薪金、昇遷、昇格、降格、人事調動等之關係 224
◇結 論◇
今後之產業社會將如何發展？ …… 229
邁向人性主義經營之時代 230

世界人口與國民生產毛額之現狀及未來 23
「共產黨宣言」及參與經營體制 232
產業民主主義之未來 233
朝向確立業績主義社會之方向發展 235

第一部　基本想法與實例

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com