

部門評價制度

田 口 玄 一 等著
吳玉印・朱玉堂 合譯



中華企業管理發展中心

部門評價制度

部門評價制度

版權所有・翻印必究

中華民國五十八年五月初版・七十四年十一月八版

原 著 者	田 口 玄 一 今 稔・持地保穗 川 瀨 二 郎・武 藤 時 宗
翻 譯 者	吳 玉 印 朱 玉 堂
發 行 者	中 華 企 業 管 理 發 展 中 心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第 0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印 製 者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每冊新台幣 120 元

目 次

序

中文版序

日文版序

1. 管 理	1
1. 1 管理的歷史	1
1. 1. 1 管理思想之變遷	1
1. 1. 2 意志的問題	5
1. 1. 3 信任	6
1. 1. 4 手段之自由	7
1. 1. 5 明確表示目標	8
1. 1. 6 教育	10
1. 2 何謂管理	11
1. 2. 1 管制的意義	11
1. 2. 2 人的管理	12
1. 2. 3 責任的意義	15
1. 2. 4 關於方針	17

1. 2. 5	企業內利息	18
1. 3	管理之問題所在及解說	20
1. 3. 1	執行部門之自主性	20
1. 3. 2	企業發展之因素	23
1. 3. 3	標準化與工作標準之意義 (權責之真正意義與機會損失)	24
1. 3. 4	方針與規定之任務	28
1. 3. 5	價值之基準化	29
1. 3. 6	對於人的觀察與共同技術所佔位置	30
1. 3. 7	民營企業管理與政府管理	33
1. 3. 8	首腦型問題是否真正不存在?	34
1. 3. 9	不良之防止	36
1. 3. 10	人才之擢升	37
1. 3. 11	目標管理之目的與誤解	38
1. 3. 12	開始實施部門別評價制度時之若干問題	39
1. 3. 13	外國對於管理的主張	42
2.	品質保證	43
2. 1	何謂品質保證	43
2. 1. 1	前言	43
2. 1. 2	研究發展時之品質問題	43
2. 1. 3	發展完成時之品質問題(1) 何謂設計品質	44
2. 1. 4	發展完成時之品質問題(2) 設計品質，試驗項目之選擇方法	46

2. 1. 5	發展完成時之品質問題(3) 設計品質，評分方法	50
2. 1. 6	發展完成時之品質問題(4) 設計品質，項目之重要性	54
2. 1. 7	發展完成時之品質問題(5) 設計品質，項目之等級	58
2. 1. 8	發展完成時之品質問題(6) 設計品質，項目之分等級	59
2. 1. 9	生產試造時(含大量生產試造時)之品質問題	62
2. 1. 10	大量生產時之品質問題	65
2. 2	品質保證與執行部門評價制度	67
2. 2. 1	執行部門與品質責任	67
2. 2. 2	執行部門評價制度，顧客抗議之評價	69
2. 3	品質保證之問題所在及其解說	74
2. 3. 1	品質保證是否目的	74
2. 3. 2	有關設計品質之權責	76
2. 3. 3	保證製造品質的手段之分析	77
2. 3. 4	檢驗人員之立場與檢驗業務之意義	79
2. 3. 5	對品質問題之認識與公司內推介(P R)	82
2. 3. 6	有關品質的專門幕僚之任務	85
2. 3. 7	設計品質改訂實例	87
2. 3. 8	有關製造品質改訂事例	94
3.	部門評價制度	98
3. 1	基礎事項	98

3. 1. 1	前言	98
3. 1. 2	諸要素的定量——評價基準的設定	99
3. 2	轉賬制度	101
3. 3	目標的設定	104
3. 4	成績的評價	109
4.	製造部門的評價	115
4. 1	製造部門	115
4. 2	製造部門的責任項目及評價基準	116
4. 2. 1	品質	117
4. 2. 2	交貨期限	118
4. 2. 3	成本	121
4. 3	轉賬規則的設定	124
4. 3. 1	與營業部門的關連	124
4. 3. 2	與原材料驗收部門及半製品製造部門 (前工程)的關連	125
4. 3. 3	幕僚部門的關連	126
4. 3. 4	與研究開發部門的關連	127
4. 4	綜合評價基準的設定	127
4. 4. 1	個別評價基準與綜合評價基準的意義	127
4. 4. 2	綜合評價基準的原則	128
4. 4. 3	方針與限制條件	132
4. 4. 4	有關綜合評價基準的問題	132

4. 5 製造部門評價制度例	134
4. 5. 1 前言	184
4. 5. 2 製造部門評價制度概要	135
4. 5. 3 預算及實際費用計算基準	136
4. 5. 4 轉賬	137
4. 5. 5 製造部門評價制度之運用方法	138
5. 營業部門之評價	140
5. 1 前言	140
5. 2 營業部門之責任與評價	142
5. 3 營業部門對品質應負之責任	142
5. 3. 1 發展階段中營業部門與研究發展部門之關係	143
5. 3. 2 研究發展完成時的產品價值之評價	144
5. 4 營業部門之業務成績評價基準	146
5. 5 因顧客抗議所發生損失之評價與契約	150
5. 6 有關交貨期限之損失評價與其契約	154
5. 7 業務成績評價基準公式之誘導	156
6. 研究發展部門之評價	158
6. 1 研究發展部門	158
6. 2 執行部門與幕僚部門	159
6. 3 研究發展部門之管理	163

6. 4 以會計獨立方式之管理	164
6. 5 成績之評價	167
6. 6 研究發展部門之評價，部份會計 獨立方式	168
7. 事務部門之評價	169
7. 1 事務部門之問題癥結與對於評價 之想法	169
7. 2 事務部門之評價方法	170
8. 結語	172
8. 1 企業與生產力	172

1. 管 理

1.1 管理的歷史

此處說明管理的歷史及部門評價之基本想法。

1.1.1 管理思想之變遷

在談及評價問題之前，先回顧一下管理這個問題。企業是有目的的集團，因此從企業的領導者或管理者的立場來說，爲了借構成集團的許多份子之力量以達成自己的目的，則應如何引導衆人的行動與企業之目的一致，以及如何激發工作情緒，將成爲大問題。管理問題於焉產生。簡單地說，爲了賺錢，應如何始得他人之充分協力合作，即是管理問題。說來輕而易舉，但要隨心所欲地驅使他人爲己用是相當困難的一件事。從古而今，爲政者管理者無一不爲此而認真考慮過。相傳，德川家康（譯註：德川幕府之開祖）曾說：“不生不死”，厥爲管理之一種想法。蓋此句話係雙關語，其真意指出“人類的本性是有了錢就不願工作，工作時則儘想偷懶”這一點。因此，將人類置諸於慢性的飢餓狀態，不失爲驅使工作的方法。此種想法不僅存在於日本，歐洲亦然。即對於好閑懶惰之徒所科的難於相信之懲罰——舉十六世紀英國之例，14歲以上而有二年無就職業，則科以烙印之刑，如在18歲以上而再犯並有二年無業，則處死刑。再者，現在的勞動基準法（譯註：相當於我國勞工法）對於最長勞動時間有限制，但當時

情形相反，規定最短勞動時間（3月中旬到9月中旬規定上午5點半上班，下班不得早於下午5點或8點），違者被科罰金或徒刑。如此有悖人性的管理思想固無人道可言，無法為現代的常識所接受，而其藉恐怖心理的管理方法究竟對於生產力之提高是否有存在價值則頗為疑問。不久，勞動者爭取到團結的合法性以後，這種做法亦旋予崩解。到18世紀後半，資本主義經濟學的創始者 Adam Smith（譯註：國富論著者，為英國經濟學者）提倡預定調和說，主張“個人自由追求私利的結果將導致社會公益”的原理。此說並非突如其來，而係在封建勢力逐漸衰落，近代資本主義經濟代之而起的形成過程當中的種種情勢，即由於自然科學之興起而發達的合理主義精神，宗教上傳統迷信之破壞，倫理思想方面的個人主義，功利主義的提倡等情勢之影響而產生。Adam Smith 之說，其觀點寓於“常人性情為己圖利”的人性觀，故與功利主義的看法並無二致，即“人以快樂與痛苦的標準做為行為的道德價值判斷之基準。”管理的存在目的，在於驅使他人以實現自己的期待，惟因如此，管理問題無法離開對於人性的看法與理解。假如視人性為天生好閑，只要有錢則不願工作，則只好採取訴諸於恐怖心理的管理方法。設若持有功利主義的人性觀，或將選擇利誘，即訴諸於經濟刺激的管理。從古到今，許多事實顯示人類經不起利誘。按件計酬的辦法產生自這種思想過程，但辦法本身却有重重問題。當勞動者提高效率企圖賺取更高工資時，資方却把單價降低，即勞動者越賣命工作則越招致損失。泰勒（Fredrick W. Taylor）在如此情形之下出現。對勞資双方都公平的工作量，為決定工作量所需要的單元動作之分解，單元別時間之設定，不必要動作之除去，寬裕時間之附加，總合而成的標

準時間之設定，工作之標準化，這些均由泰勒之提倡而產生。計劃與實施之分離，簡單化，分業化的逐漸普及，形成科學管理法的體系。科學管理法發展以來，人被視為機械，研究目標集中於如何以經濟的刺激手段、作業方法或工作環境，使工作能力更加提高。但是1924年在 Western Electric Co., 的 Hawthorne 工廠所做的著名實驗，對於科學的管理法不免發生疑問。只要給以有效的工作方法或環境就可以提高生產力的單純想法不一定在任何場合都適合於具有感情的人類。人並不是經濟的動物，亦非工作的機械，P. F. Drucker 在他的著作“現代的經營”（The Practice of Management）闡明科學的管理法說，科學管理法之基本概念是有組織地研究工作，把工作分析為最單純的要素，一一改善這些要素的工作方法，並且備有為此目的而能立刻適用的工具與技術。科學的管理法之有用性容易證明，同時也是美國對於西歐思想的一項偉大的不朽貢獻。只要工業社會繼續存在，“人的工作，經過有組織地研究、分析，最後以其要素部份為基礎加以改善”的洞察不失為真理。這是極其單純的洞察——一如其他偉大的洞察。人類從事勞動與工作改善之研討已有五千年歷史，但一直到1885年泰勒開始有組織地研究工作以前，未見任何行動。如果科學的管理法未成立，雖口喊管理勞動者及其工作，但終極僅止於空喊口號或企圖加強勞動而已。然則科學管理派却犯了二點過錯。其一是“工作必需分析為最單純的單元動作。因此工作之組織化必需以個個動作為鏈節，並儘可能一個勞動者限制於一個動作”的想法。第二是“計劃與實行之分離”的基本信條。此種想法隱藏着“知識的奧義應為少數特權階級所獨佔，其餘的絕大多數像封建時代的農民，使之知其然而不知其所以然則可”

的危險且奇怪的思想。傳統的科學管理法在適用當中經常遭遇到勞動者對於變化的抵抗，實則起因於這二點。——以上我們概觀管理思想的歷史變遷。訴諸於恐怖心理的方法，用經濟刺激的方法，科學的管理方法……以及從人性方面對於科學管理法的批判等，這些變遷逐漸發展為最近常被討論的“目標管理”。談到管理問題，我們勢必論及日常接觸的品質管制。二次大戰結束以後，對於管理的影響莫過以統計的品質管制為主體而浸透企業的品質管制為鉅。統計品質管制發展為全面品質管制，如今品質管制已普遍成為企業人員的常識。品質管制所提倡的管理思想如何，此處姑論筆者個人的理解與感想。品質管制的所謂管理，大多數的書籍所述是“調查各種作業是否按照既定的方針以及指示遂行，假如作業未按指示進行，則採取矯正措施。”換言之，(1)訂定目的。(2)擇定達成目的所需要之手段、方法，即標準化。(3)按照標準而作業。(4)查對作業方法是否依據標準，結果是否符合基準。(5)根據調查結果採取措置。以上做法的思想根據一種假定，即把手段、方法標準化，並依照標準去做，則可以得到與基準一樣的結果。再者，常聽到一種論調，標準是由技術部門擬訂，現場的執行部門則據以行動則可。最近已少聽到三權分立之說，但品質管制剛被導入日本之初，技術、製造、檢查三門獨立的主張頗盛。這種管理思想之主張，令人想起並未脫離被 Drucker 批判的科學管理法之巢穴。具有計劃與實施之分離，依據標準化手段的管制等特點的科學管理法是從工資或效率的問題發生，而以品質管制之名而導入的管制思想似與科學管理的思想相同，即僅將工資或效率等目的以品質取代而已。固然事實上在管理尚是渾沌不明的啓蒙初期，僅僅如此則足夠使企業傾倒而積有成效。但另一方

面在企業裏面導致亂造各種煩雜的手續或規定、標準書之類，並被奉為法律教條等結果出來。設若品質管制停留在如此階段，則令人不得不對其經濟性之追求的目的而言是否為有效的方法起疑。因為從管理方法之歷史觀之，我們知道視人為工作的機械，或以為靠手續、標準以控制手段則能達成企業目的，則根據如此思想原理的管理，將難免背上被修改的宿命。

1.1.2 意志的問題

訴諸於恐怖心理的方法，經濟刺激的方法，人群關係一派의 “除去恐怖心，人們則自會工作”方式，以及基於機械論的人性觀方法，這一切都到了無法通用的地步了。

現代的管理要妥為考慮的一點就是理解人的特性，採取適合人性的方法。這個道理正與自然科學窮極自然法則，並利用以建立今日的文明相同。

人究竟能做多少工作，端視本身的意志而定。意志並無法藉命令、強迫，或者道德教育而期之。期待於性善，亦非正途。

視“欲望之滿足”為意志之源泉是最自然的看法。

芸芸衆生，生而有基本的欲望，如生理上之欲望（有關維持個體的欲望），社會的欲望（與他人繫結特殊關係做為最終目的之欲望），自我的欲望（例如功成名就的欲望，自治之欲望等，主要以自我的立場謀求改善的欲望），而為了滿足這些欲望，往往會發揮不辭赴湯蹈水火的行動性。

因此，今後之管理方法，應該要使個人為滿足欲望所採取之行動，能與企業為達成目標所期待之行動連結在一起。

為滿足欲望，則需要

(1)獎掖，信任

(2)承認手段之自由

而要令動機化的意志與企業目標一致，則需

(3)使目標與所期待之結果明確化

更有進者最好能够

(4)就自己所擔任之工作，自動就教於上司，接受幕僚人員之援助，以及為自我啓發所需要的研究及接受教育的自由。

1.1.3 信任

工廠裡面有各色各樣的人。有者循規蹈矩從事於份內工作，有者埋頭於高深研究，各盡所能。但這些人究竟從自己的工作能否找出人生的意義？設若你是品管人員，對此問題討論。一次並非無益。工程師也許在新技術之開發或對於自己之能力限度的挑戰當中感覺人生意義，現場工作人員則以自己双手創造出來的產品或成就能貢獻社會為榮，回答雖然不同，其工作動機產生於如上意識則一。相反地，辦公提不起精神，却能連夜方戰的人比比皆是。但是對於前者，如對其成果不予以正當之評價，則情形會如何，不言可知。當然，有些天才縱然未受外界之正當評價亦能孤芳自賞而不致意志沮喪，但畢竟鮮見，不能求諸於企業內之普通人。自己感覺被信任及受到應有之重視是精神上之支柱，此仍人之常情。如果處在未被上司、同事、部屬，甚至於妻子信任的地步，難望心安理得，何言工作興趣之有？所以，使人有工作動機之最要者，厥為信任與正當之評價，此舉可滿足一個人的社會及自我欲望。

西堀榮三郎氏曾說，第一要嘉獎，此語頗有見地。心理學有

“效果之法則”，即“可期待賞獎的行動容易反覆，反之或可能有懲罰的行動則不易再度重覆。”我們屢見有些檢驗工作得不償失，即檢驗費用遠超過因為檢驗可能收到之效果，則從工程之合理化立場言之，該項檢驗實可廢止。但假定因檢驗之停止而稍有製造品質上之顧客訴怨發生，將招致上司之譴責時，則主辦人員只好為本身計，雖知廢棄檢驗可得經濟效果，亦不如此做。要言之，我們應該明確規定成果之考核與獎罰，因為這是員工的行動方針，同時使動機之賦予成為可能。

1.1.4 手段之自由

人類之頭腦與動物有一非常顯著之差異，即是前頭葉之大小。人類之前頭葉，其對大腦皮質全體之面積比率是30%，但狗兔之類則僅有數%以下。前頭葉職司創造、意志欲望、企劃、感情等精神活動之營運。因此假如把前頭葉摘除，則知能或記憶之功能雖然不會發生障害，但會引起人格上之變化，失去意志欲望、計劃性，變成單純而樂觀。人類所以能形成文化而使其發揚光大，完全歸功於前頭葉之企劃、創造功能(時實利彥著：談腦)。

Drucker 曾論及人類特性謂，協調、綜合、判斷、想像是人類獨有的能力而未能見諸於其他資源者，而終極上之差異，在於自我意志對工作意望具有絕對的支配權這一點。假如一個經營者誤信傳統的管理思想，以為“支付工資是向勞工購買時間。因此在買下的這一段時間內，為達成目標而下命令或按自己的意志統制是理所當然”，則完全無法獲得人類異於其他生產資源之特性如創造、企劃、意志活動等所產生之成果。將工作單純化、標準化，令工人依樣畫葫蘆，這種方法完全忽視人類與生俱來之特性，

可謂暴殄天物。

渴望自由，乃萬人共通之原始本能。新聞報紙未因電視之普及而衰落，汽車之急激普遍，這些因有益於人類增加自由度而使然。

企業有明確的目標，故不能完全自由，不可毫無約束。

重要者，應該止於指示方針，其餘則在各人之職務範圍之內給予手段之自由。雖然在狹小的範圍之內給予手段之自由，亦予表示企業對該人之信任及承認其能力，於是乎始可期待自我欲望之滿足。

因此，我們要確立順應自然之理，並且能最有效地獲得協力以達到目的之管理方法是為不爭之務，但從腦之功能以及心理學上言之，信任與給予手段之自由，是最為順應自然之理的。

1.1.5 明確表示目標

手段之自由化以及考績公正是為激發工作動機之重要因素——如上面所說，惟應先明確表示管理者所期待於部下為何。

日本自從開始推動品質管制以來，喧嚷授權已久，但未見有所進展。考其原因，或許由於一方面提倡授權，另一方面却對手段加以統制的傳統管理之矛盾作風所使然。

日本一向缺少明確指示目標而手段則儘可能任其自由採擇，並透過成果之評價以維持與改進的想法。即所注意者為職務規定、辦事細則、標準程序等之製訂以及這些條文之墨守，間或有評價，亦視是否遵守手段，而不以結果為考績之準繩。再者，目標是極少數高階層人員的關心事，並不將目標有系統而連鎖地揭示部屬。一般的觀念認為以手段之統制做為自己達成目標之工具