

79
提 供 學 科 化 理 合 • 主 民 化 經 營 法 的

現代經營原理

楊 憲 次 譯
五 南 出 版 社 印 行

現代管理科學叢

78.5
2018

港台書室



149970



五.南出版社

提供科學化・合理化・民主化經營法的：

現代經營原理

日本愛知工業大學教授

增田米治 著
楊憲次 譯



90054803

在快速的技術革新時代裏，公司上下員工如不能充分瞭解新的經營方法，公司即無法求發展。

同時，經營學是一種實効性的學問，你越是在經營方面下過功夫，你的企業會越發達，你在公司的地位也會越高，結果獲益最大的還是你自己。

朋友！請趕快研讀本書吧！

經營的基本原則

PLAN (計劃)、DO (實行)、SEE (評價) 是每一個企業必須遵守的經營基本原則，沒有這些原則，即不可能達成經營的近代化。所以必須反復地銘記在腦子裏，同時養成隨時實行的習慣。

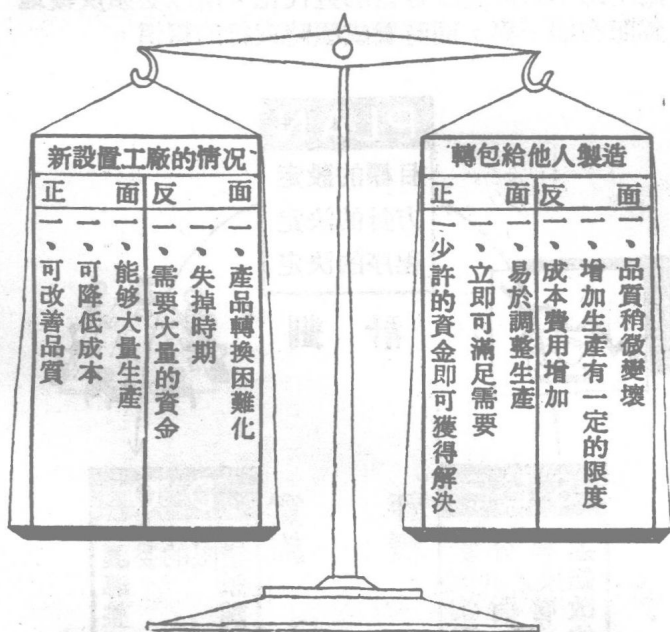


的 原 則

意思決定就是從兩個以內的方法中，做兩者擇一的企業行動。

George. R. Daly

兩者擇一性的決定



兩者擇一的決定基準有：①危險負擔。②經濟性。③時間性。④人的限制、把這些基準相互研究，以選擇最好的對策。

意思決定

意思決定的階段



發現問題的所在

檢討必須解決的問題之所在



把握決定性的因素

發現招致問題發生的決定性因素



解決目標和方針設定

解決目標和確定爲了達成目標的方針



設定兩者擇一的解決對策

想出幾個創造性的解決對策。

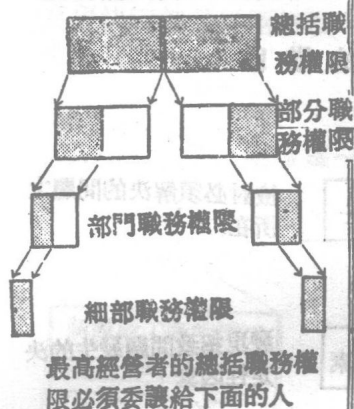


設定最好的解決對策

把以上的幾個對策加以比較檢討，並評價其現實性，以選定最好的解決對策。

原則

職務權限委讓的原則



正當過失的原則



由於公司的錯誤方針，沒有充分的權限之結果，造成不好的成績，在這種情況下，不追究其責任

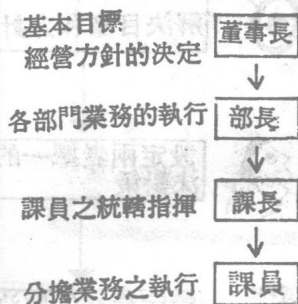
組織的精神

△讓一個平凡的人做不平凡的事情，為組織的精神。

△任用比自己能力大的人為部下，能瞭解其工作的技能。

△圍棋、象棋有其最善的走法。為了使企業組織做最有效的運營，也必須遵行其固定的原則。

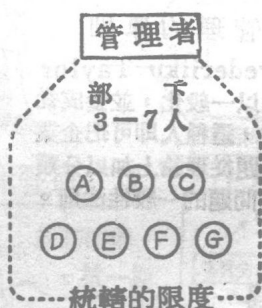
命令的鎖鏈的原則



經營組織由從上而下的「命令的鎖鏈」相連結

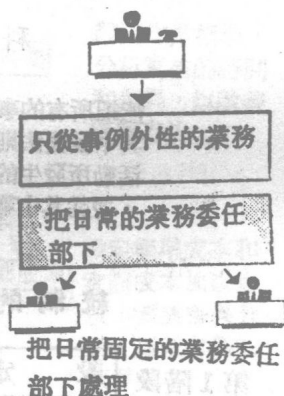
組 織

統轄限界的原則

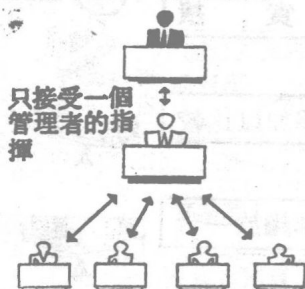


一個管理者能够統轄部
下的範圍有一定的限度

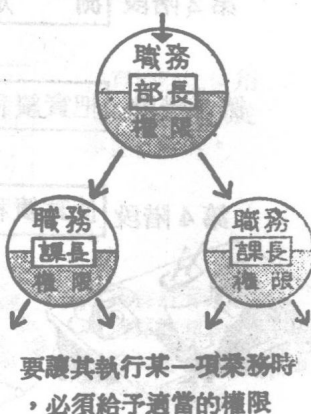
例外的原則



命令單一化的原則



適當的職務權限的原則



的 原 則

所謂統制是設定標準，和真正的實績加以比較，以調整業務活動，使之能和標準相一致

科學化管理的原則

Furederiiku Taylor

能把所有的事物均加以一般化，並養成從其中發覺法則的習慣，這種人即可把企業活動所發生的各種問題從理論上加以分類，並從其中尋出解決問題的一般性法則。

統制的過程

第1階段

設 定 標 準



第2階段

測 定 實 績



第3階段

把實績和標準加以比較



第4階段

使實績和標準趨於一致



統 制

作業管理



作業測定

標準時間

作業改善

實際時間

設定作業標準，
分析實施的時間
和差異，以改善
作業方法

成本管理



提高標準

第一期

第2期

標準成本

差異分析

實際成本

標準成本

差異分析

實際成本

設定標準成本和
實際成本加以比
較，實施差異分
析，以改訂新的
標準成本

預算控制



預算差異
分析報告

管理部

經營責任者

編列預
算

研究部

生產部

銷售部

預算控制是使用
會計上的數值從
事經營管理。

實績報告

管制制度



透過會計管理達
到預算控制和內
部監查是管制制
度的基本業務

人類關係性經營管理的展開

企業 對 工作人員

工作人員關係
(Employee Relations)
具有民主主義思想的經營者和每一個工作人員的關係。



人類非機械也非奴隸必須以具有人格尊嚴的人相對待。

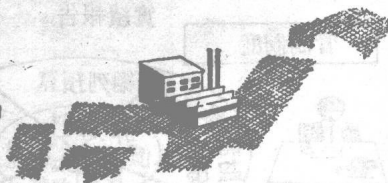
企業 對 勞工工會

勞資關係
(Labor Relations)
以產業民主主義為基礎的企業和勞工工會的關係



企業 對 社會集團

公共關係
(Public Relations)
具有新的經營哲學的企業和地方社會消費者、政府等之關係



對社會提供最好的服務。

爲今後從事經營學研究者進一言

最近無論是大企業或是中小企業，都非常注重公司職員的在職教育，你可能也受過此種教育。

爲何各公司如此注重職員在職教育，乃是因爲技術革新的速度非常快，公司上下員工如不能充分瞭解新的經營方法，公司即無法求發展。

所以你如果有意要學習經營學的話，至少要瞭解以下的三點：

第一、經營學乃人類之學問，換句話說企業是由人構成的，所謂經營（management）是透過人與人的合作，來達成企業的目標。

第二、經營學也像下圍棋一樣有其一定的訣竅，即是緊緊把握經營的基本原則，是最簡捷，最有效的方法。

第三、經營學是實際行動的學問，不論有多豐富的經營學知識，如果不去實行的話，還是沒有一點價值，同時爲了實際去實行，要我們付出很大的努力。

如此看來，你也許會認爲經營學是一種修身的學問，但是它和修身不同，你越是在經營方面下工夫，你的企業會越發達，你在公司的地位也會越高，結果獲益最大的是你自己。

如果你讀了本書以後，發覺你對部下的態度或是對工作的方法和以前不同，譬如說你在做一件事情之先，會讓你的部下充分明白那件事情的重要性，價值所在，然後取得他們主動的協力合作，或是在做一件事情之先，不像以前那樣馬上出手去做，而先要弄清問題的所在，並費很多的時間去準備、去計劃。這就證明你的心中已經起了精神革命，也就達到我寫這本書的目的。

增 田 米 治

現今對辦事習慣與研究並一言

目次

爲今後從事經營學研究者進一言.....一

(序言) 經營革新.....一

一、經營革新時代的經營.....一

(1) 新力公司的市場學無用論.....一

(2) 吉氣縫紉機的故事.....一

(3) 經營革新現在已經開始.....三

二、未來的經營革新.....四

(1) 行政參謀 (Line staff) 組織的退化.....四

(2) 大眾消費時代的市場運營.....四

(3) 工廠的反饋式 (Feed back) 經營.....六

(4) 工廠廠長的新任務.....六

(5) 現場管理以 O R 為中心.....七

第一章 近代經營的各種機能

第一節 近代經營的基本原理

一、近代化企業的本質……………十一

(1) 日本經濟發展的承擔者……………十一

(2) 技術革新和企業家的任務……………十一

(3) 私營企業的自由競爭經濟之本質……………十二

(4) 產業民主主義的發展……………十三

(5) 典型的美國經濟……………十三

(6) 日本已由誘導經濟而自由競爭……………十五

二、近代化經營的骨幹……………十六

(1) 近代化經營管理的兩大支柱……………十六

(2) 近代化經營管理的發展過程……………十六

第二節 經營管理的各種機能

一、經營管理的循環構造……………二十

(1) 經營循環的意義·····	二十
(2) A M A 的企業經營循環構造·····	二十一
(3) 實施計劃 (Plan) 實行 (Do) 評價 (See) 方式·····	二十五
二、經營、管理、執行·····	二十五
(1) 企業經營的三機能·····	二十五
三、最高經營層的機能·····	二十六
(1) 方針設定和意思決定的關係·····	二十九

第三節 意思決定

一、意思決定的意義和內容·····	三十
(1) 意思決定的三種形式·····	三十
(2) 意思決定的意義·····	三十一
(3) 目標的三種型態·····	三十二
二、意思決定的過程·····	三十三
(1) 目標的決定和手段的選定·····	三十三

(2) 軍人是職業性的意思決定者.....	三十四
(3) 若因斯 (Jones) 教授的方式.....	三十五

三、戰略性的意思決定.....	三十七
-----------------	-----

(1) 戰術性的決定和戰略性的決定.....	三十七
(2) 首先找出問題的所在.....	三十八
(3) 把事實和判斷結合在一起.....	三十八
(4) 幾項解決對策.....	三十九
(5) 四種基準.....	三十九
(6) 有效的實行.....	三十九
(7) 布拉克 (Black) 的危機決定之方法.....	四十
(8) 徹底讓下面的人明瞭.....	四十
(9) 洞察力更為重要.....	四十一
四、意思決定的基本原則.....	四十一
(1) 權限和意思決定是一體之原則.....	四十一
(2) 參加意思決定之原則.....	四十二

第四節 方針設定

一、最高經營機能的方針設定

- (1) 日本的企業經營機能的方針……………四十六
- (2) 何謂方針……………四十七

- (3) 方針設定的效果……………四十八

- (4) NAM的調查結果報告……………四十九

二、定型方針之設定……………五十

- (1) 慣習是方針的端緒……………五十

- (2) 政策委員會的運用……………五十一

- (3) 方針的種類……………五十一

五、意思決定的診斷表……………四十三

- (1) 意思決定的秘傳兵書……………四十三

- (3) 意思決定的時效性原則……………四十二

- (4) 根據事實下決定之原則……………四十三