



時 報 書 系 660

組織·決策·品質

從易經八卦談起

羅長春◎著



時報書系 660

組織・決策・品質

著者——羅長春

發行人——孫思照

出版者——時報文化出版企業有限公司

台北市和平西路三段二四〇號四F

發行專線——(〇二)三〇六六八四二

讀者服務專線——(〇二)三〇二四〇九四

(如果您對本書品質與服務有任何不滿意的地方，請打這支電話。)

郵撥——(〇一〇)三八五四——時報出版公司

信箱——台北郵政七九、九九信箱

主編——余幸娟

排版——極翔電腦排版有限公司

製版——源耕印刷有限公司

印刷——華展彩色印刷有限公司

初版一刷——一九九四年七月五日

定價——新台幣二〇〇元



◎行政院新聞局局版台業字第〇二一四號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

Printed in Taiwan
ISBN 957-13-1172-3

C93-02
963



時報書系 660

組織・決策・品質

從易經八卦談起

羅長春◎著



769478

ISBN 957-13-1172-3



目錄

回歸儒家思想的管理精髓 孫震

從立功到立言、立德 楊世絨

九〇年代管理思潮 劉維琪

第一部 組織・決策・品質

第壹篇 緒論

1 7 5

第貳篇 組織

2 3

第一章 組織的意義和目的

2 5

第二章 組織的使命感、目標及工作

2 8

第三章 組織生命週期與變革

3 7

第四章 決策的原則

4 1

第參篇 決策

4 5

第五章 組織決策的品質

4 7

第六章 決策的意義和目的

5 1

第七章 決策的重要性

5 6

第八章 從決策面看組織

5 9

第九章 從決策面看品質

6 3

第肆篇 品質

6 7

第十章 品質發展的歷史及時代意義

6 9

第十一章 TQM與ISO 9000s的時代意義

79

第十二章 從品質看組織與決策

87

第伍篇 組織決策品質系統與架構

93

第十三章 組織決策的奧秘——易理

96

第十四章 組織決策知識的源頭——太極

105

第十五章 組織決策管理理念與政策展開——兩儀

108

第十六章 組織功能及其問題——四象與八卦

119

第陸篇 組織決策品質與理性決策系統

139

第十七章 思維方法與理性決策系統

140

第十八章 全面品質管理理念與決策系統

168

第十九章 以使命和品質為中心的決策系統

174

第柒篇 結語

191

第二部 透視成功企業的做法

201

第捌篇 成功企業如何掌握企業的成功關鍵因素

203

第二十章 企業全面品管的策略架構

209

第二十一章 由新產品開發看企業生存命脈

219

第二十二章 顧客滿意度的掌握與調查

231

第玖篇 企業經營的警惕和作法

第二十三章 七分規劃三分管制的品保作為

240

第二十四章 以 ISO 9000 作為營建工程品保標準

247

第二十五章 從全面品管理念看台電核電廠跳機事件

263

第二十六章 從全面品管作法看台電核電廠跳機事件

267

回歸儒家思想的管理精髓

徐 承 辰

管理是近代社會中非常重要的一門科學，任何企業若不藉管理為之綜綰運作，不可能產生所期望的業績和效率。管理的成功除了運用有效的組織以外，更重要的是正確的決策，而決策在人，可以說「人」才是管理科學的靈魂。因此，縱然管理學界的理論很多，但愈往精緻層次發展，愈是匯流依歸於中國傳統的儒家思想。因為儒家思想最重視人際關係，講求倫理與忠恕，從「正心、誠意」自身修養做起，達到「內聖外王」的境界，在在都是今日管理科學的精髓。所以有人認為「中國式管理模式」將成為未來管理學的主流，應屬不虛。

當前國際經濟在自由競爭的體系下，企業界所受的壓力非常沉重。在追求贏的策略上，決策者紛紛將兵學的理論與史例運用在商場的競爭裡。我們台灣的企業界過去數十年由於在管理方面的改進得到相當豐碩的成果，現在面臨到新的挑戰時，也特別注意講

求「戰略規劃」(strategy planning)的重要性。所謂商場如戰場，商界的朋友應該多體會、揣摩我國古代兵聖孫子在其兵法中所強調的謀略、勝算、情報、形勢等原則，以期達到勝兵先勝而後戰的境界。

羅長春將軍，奉獻軍旅四十餘載，歷經各項要職，以其深厚之軍事戰略學養，又專注研究現代管理典籍，尤其在聯勤副總司令任內，因職責所關，更深入探討許多管理的問題，經驗可貴。現將其心得彙整出書，以饗同好，特別對前述企業決策的品質與成功的途徑多所闡述，見解獨到，相信對企業的經營者與管理科學的研究者必能有所助益。

• 本文作者現任國防部部長

從立功到立言、立德

楊世斌

經舊日長官之推薦及摯友的介紹而認識當時任職聯勤總司令部副總司令的羅將軍，談吐溫文優雅，舉止端莊穩重，實在很難想像他當上等兵時的模樣，羅將軍的刻苦耐勞、致力求知的精神，可以從他這一生由士兵轉軍官，且被拔擢為中將副總司令的過程證明。

今年他即將自軍中屆齡退役，在退役的前夕，絲毫未見倦容，相反的，著書立論，正應了古人所說的立功、立言、立德，也就是從立功的戰場昇華到立言、立德的境界，實在令人敬佩。

本書作者以軍事後勤生產工作者多年的經驗，配合他不斷求知，獲得世界新知，再結合其國學根底，以中國相傳千年的科學理則——「太極易理」、「有無相生」的思考邏輯作為根據，推演出「以全面品質管理為核心理念的組織決策方法」，並以四書道貫

的精神引伸出TQC、TQA（ISO 9000s）、TQM及TQDM之四Q道貫之精義，其主要目的在說明組織最大的利益是整體綜效的利益，組織最大的成就是高品質的決策。

經濟部為厚植產業界之生產力，及與世界各國之競爭力，大力推動產業升級、ISO認證等，此書之問世確實可以給產業界一個很好的借鏡，為感謝作者對產業界之貢獻，特此為序。

• 本文作者現任經濟部政務次長

九〇年代管理思潮

劉維琪

一九九〇年代初期，美日管理大師有幾本著作相當引人矚目。彼得・杜拉克（Peter Drucker）在其《後資本家社會》一書中指出：「傳統經濟所依賴的資本、勞工或土地，將被知識所取代，而知識的本質就是「今天斬釘截鐵的事情，明天就成荒謬可笑的話題」。杜拉克認為知識社會正在興起，後資本家社會的主管必須隨時放棄一切知識，重新調整對組織、決策與品質的概念。美國韓默（Michael Hammer）和錢羣（James Champy）在合著的《改造企業》暢銷書中，鼓吹作業流程革命，強調打破功能式組織，建議依據作業流程成立工作小組，以增加決策彈性與能性，提升服務品質。美國麻省理工學院的彼得・聖吉（Peter Senge），更在其《第五項修練》一書中斷言，傳統的思維方式與組織型態皆將被逐一淘汰，取而代之的將是「學習性組織」，並指出要建立學習性組織，就必須先具備系統思考、自我超越、改善定見、建立遠景及團隊學習等

五項基本修練，而此五項修練之目的，就是要發展一種新的組織架構，以強化個人與組織的決策能力，不斷提升個人與企業的服務品質。日本界屋太一在其新書《組織的盛衰》中指出，優良組織要質量並重，決策迅速且團結力強，才能達成品質目標。《追求卓越》的作者湯姆·畢德士（Tom Peters）在近著《解放管理》更赤裸裸地指出，企業要重新思考跨世紀的組織結構與決策程序，才能滿足顧客對品質的新要求。

摯友羅將軍服務軍旅三十八年，從基層到聯勤副總司令，閱歷豐富，對管理與領導有深刻的體會，平日更勤於研讀管理相關書籍文章，對管理理論亦有獨到的見解。有鑑於一九九〇年代管理思潮對組織、決策與品質的重視，特將多年研究與實際體會的心得彙集成書。該書的特色有三：

一、以「使命導向」為經，「過程導向」為緯，完全符合當今管理思潮的演變。

二、全書分成兩部，第一部以理論為主，特別強調易經在組織決策的涵義。第二部以應用為主，其中對營建工程的品質保證、台電核電廠跳機事件等個案，皆有深入淺出的分析。

三、全書除了引用學者專家的意見，作者自己的研究心得佔極大篇幅，殊屬難得。本書架構分明，見解獨到，值得閱讀參考，在此付梓之際，特推介給大家。

• 本文作者現任中央投資公司總經理

自序

個人大半生均在軍中工作，並在軍中成長，除了學習戰略教育及指參教育各種軍事相關知識（如戰略、戰術、狀況判斷、決策分析等）外；尤其在陸軍官兵署署長、國防部後勤次長及聯勤總部副總司令任內，接觸了許多來自於台灣大學、工程顧問公司、軍事院校、中山科學院、航發中心、聯勤兵工生產，以及國內外各方面許多學者、專家、系統工程師及整體後勤管理方面的顧問。由於工作上的需要以及個性上喜於閱讀，因此不斷大量地研讀科技管理以及現代企業化管理方面的書籍，而這些心智上點點滴滴的活動及累積，也間接的影響到個人行事、管理及領導上的作風，因此深深覺得管理及領導的本身雖屬一種藝術，卻也能透過教育、自修、在職訓練以及多種傳播的方式加以學習、應用。

作者在軍旅生涯中，自三十八年起由上等兵、士官、基層軍官直至聯勤副總司令任

內，所經歷的一切，對別人或許不值一提，然而對個人而言，卻是一段彌足珍貴的過往。就在這種感性的心情下，引發了個人創作的念頭；此後花費了近一年的時間深入仔細閱讀不少有關品質管理、組織理論、理性決策方法，以及創造性思考等方面的書籍，其中尤以品管大師戴明博士（Dr. W. Edward Deming）從品質管理角度所闡述的十四點管理原則，對個人的啟發最大，也最能深入描繪出高層管理者的職責所在及應有的作法。綜論戴明十四點管理原則的理念，事實上不外乎以下三個重點：

- 尊重別人，肯定自我——凝聚自信與共識。
- 發掘問題，持續改善——務實敬業之作風。
- 導引風氣，塑造文化——團隊合作之精神。

以上三個重點與個人在工作上的親身體驗十分接近。此外在聯勤總部期間，亦曾多次將個人在管理方面的經驗及學習心得，與幾位學有專精的同事劉原超、劉黎宗、黃希儒、鮑慶彰先生共同分享，交換心得，加以整理記錄、編輯成書；在此願與所有從事管理工作的人士共同分享，亦請不吝指教！

本書付梓之際，感謝內人張素華女士，由於她的勤儉持家，相夫教子，才能使作者

在無後顧之憂的情況下，戮力從公。同時也要感謝過去在陸軍工兵署、國防部後次室、聯勤總部同仁的支持及長官們的愛護，尤其要感謝的是兵工生產署署長章陽明博士、兵工技術學校校長沈正堅，以及聯勤第二〇二廠工務長林智忠先生等人，以及所督導之兵工生產機具自動化專案小組之工程軍官們，由於工作上的相互切磋，使得作者對於工廠生產管理及作業有了更深一層的認識，並且更深刻的體驗到，兵工生產線上所有無名英雄們在工作崗位上的默默耕耘，以及所付出的一切。

最後特別要提到的就是，在寫作的過程中，承蒙前國防部長陳履安博士之鼓勵，以及國防部部長孫震博士，經濟部政務次長楊世緘博士，與教育部前高教司司長劉維琪博士之指導及肯定，在此一併致謝。

謹識於台北南港

中華民國八十三年元旦

第一部

組織



決策

品質