

工商企业管理研究

(1985年合订本)

—《台港及海外中文报刊资料专辑》

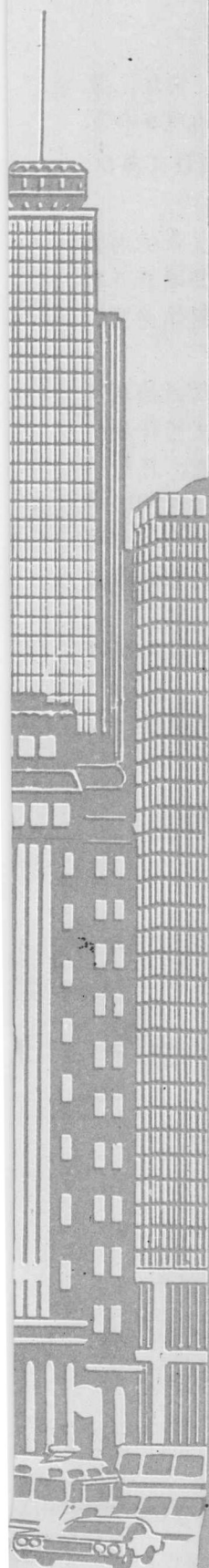
书目文献出版社

台灣及海外中文刊物資料編輯

第一輯

工商企業管理研究

書目文獻出版社



出版说明

由于我国“四化”建设和祖国统一事业的发展，广大科学研究人员，文化、教育工作者以及党、政有关领导机关，需要更多地了解台湾省、港澳地区的现状和学术研究动态。为此，本中心编辑《台港及海外中文报刊资料专辑》，委托书目文献出版社出版。

本专辑所收的资料，系按专题选编，照原报刊版面影印。对原报刊文章的内容和词句，一般不作改动（如有改动，当予注明），仅于每期编有目次，俾读者开卷即可明了本期所收的文章，以资查阅；必要时附“编后记”，对有关问题作必要的说明。

选材以是否具有学术研究和资料情报价值为标准。对于某些出于反动政治宣传目的，蓄意捏造、歪曲或进行人身攻击性的文章，以及渲染淫秽行为的文艺作品，概不收录。但由于社会制度和意识形态不同，有些作者所持的立场、观点、见解不免与我们迥异，甚至对立，或者出现某些带有诬蔑性的词句等等，对此，我们不急于置评，相信读者会予注意，能够鉴别。至于一些文中所言一九四九年以后之“我国”、“中华民国”、“中央”之类的文字，一望可知是指台湾省、国民党中央而言，不再一一注明，敬希读者阅读时注意。

为了统一装订规格，本专辑一律采取竖排版形式装订，对横排版亦按此形式处理，即封面倒装。

本专辑的编印，旨在为研究工作提供参考，限于内部发行。请各订阅单位和个人妥善保管，慎勿丢失。

北京图书馆文献信息服务中心

管理学研究

现代“管理制度”与“企业成长阶段”之文献研究

何雍庆 1

九十年代的管理

黄俊英等 10

九十年代的管理策略

陈胜年等 26

策略管理：未来管理的趋势

王文博 29

“管理制度与创新经营理念”

李成家 30

管理新思潮：“组织沟通”简介

骆之道 33

管理改革成功之道

钧 天译 38

管理与生产力

生产力与管理

黄俊英等 41

管理制度与生产力（之一）

杨望远 53

管理制度与生产力（之二）

林政荣 56

如何衡量与分析企业生产力？（上、下）

余朝权 59

企业提高生产力的程序

余朝权 67

提高生产力的具体作法

许清俊 72

提高生产力：勿忘目标管理

李必礼译 76

处理员工的相反意见：管理上常见的三十个难题（五）

王文生译 78

补 白

香港英国通用电器致力发展管理技巧

9



2.



3.



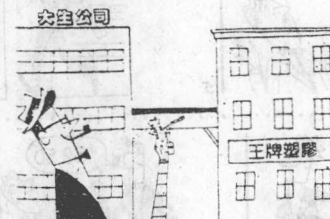
7.



8.



9.



13.



14.

可能被認為是英雄或搗亂份子，這完全要看主管接受你意見的程度以及事後證明你的觀點是對或錯。然而也可能出現你兩面都不討好的尷尬局面。

筆者建議你在提供意見時，一定先要瞭解對方，然後謹慎地措辭，同時預作一遇阻礙、立刻停止的打算。光憑藉着你與主管的交情，而想勸說對方接受你的意見，這無異是將你的事業前途作賭注，所冒的風險太大。筆者並不是勸告你打消念頭，而是要你謹慎小心地計劃一切。雖然你成功的機會不大，但記住你要在事前（而不是事後）進行這些步驟。

假如你遭遇這種困難，我建議你考慮以下的步驟：先詢問你的主管，是否你們可以討論某項重要問題。而後，謹慎的解釋你的唐突，並且希望他能聽取你的意見。在沒有獲得主管肯定的「前」，不要再作任何行動。另

外千萬不要以書面方式提供意見（要以私下方式進行），同時也不要告訴同事（尤其是主管接受你的意見，而改變他的決定後）。類似這種與主管會面的情形，一次即已足夠（因為常會引起衝突），當主管需要你提供意見時，他下次自然會先邀請你。

四 事後的意見評估：睿智的經理會主動要求部屬對某項行動方案的實施效果提供意見批評（尤其對那些看起來實行成效不錯的計畫）。一般而言，部屬對那些實行成功的計畫，更願意提出真實的看法。這時候他們比較不害怕舉出一些方案上的小瑕疵，（因為他們知道這些小問題會在不久的將來改正過來），而這些小問題却正是經理所急欲想知道的資料。

至於部屬擅自對那些失敗的行動方案放馬後砲的結果，只會為自己帶來更具危險性的困擾，我想大概只有「

傻瓜」才會對主管作這種嘗試。

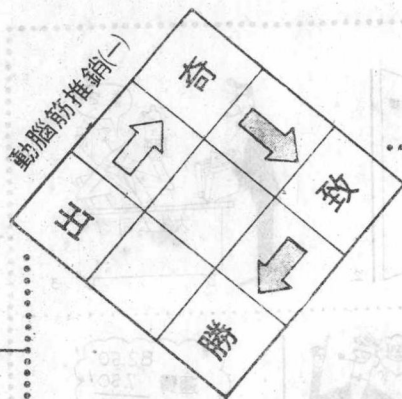
另外，需要提醒的是：在意見爭執中，總要為對方保留一點顏面。即使你贏得爭論，却也不要將局面弄僵——即迫使對方要承認錯誤，並且馬上採取更正行動。

因為人總是有自尊的，他偶而會發生錯誤的判斷致做出錯誤的決策；你要他當眾認輸或承認錯誤，並不能獲得什麼好處，相反地，這樣做可能你所得到的工作中更多的空虛，因為同事們都記得你會如此的令人難堪，他們必會漸漸的與你疏遠。記住，在工作中，我們是很需要別人的協助，所以，在意見爭執時要懂得察言觀色，以免傷害到彼此的友誼或自尊心。

總而言之，隨着意見爭執而來的可能是具建設性的回饋或是激烈的衝突，這完全要看你個人處理控制的技巧，它需要雙方以成熟的心態，坦誠以對。同時最好在事先，考慮其長遠的影響及後果，如果它確實能帶來好處，則毫不遲疑的去做；反之，就需要再三的慎重考慮。

最後要說明的是，這裏談論的相反意見不是有關道德倫理上的意見，而是有關實際企業決策方面的建議。當牽涉到有關道德或良心方面的問題時，這時你當然有必要按照良心的驅使而作最佳的反應，同時堅持己見，永不畏縮。有些人就因為無法作明確的分辨，而使自己吃了大虧或懊悔不已。

你應該勇敢地走向對方，告訴他你對他處理有關道德方面的問題不敢苟同，並且說明你的理由；而後再決定你是否要離開或者是留下來企圖影響對方，改正他的行為。 (M)



督部屬的工作進度；你必須將部屬傳送的資料訊息綜合歸納，而後制定決策。你對部門的業績負全責，你希望部屬有任何意見或發現任何缺失時，都能立即向你報告。你不希望所有的部屬對你的領導方式感到懷疑，也不希望部屬對你的決策有「勉強服從」的意識。

你所需要的是一種適當的領導方式。在工作環境中，建立最佳的判斷和最合適的工作程序，使部屬能無拘束的自由交換意見，同時也能維持意見爭執所帶來的最具建議性的效果。

設置「意見箱」雖然是一個好主意，但是收效不大；同時部屬的意見過於零亂瑣碎。例如需要更多的停車位置、更好的茶水供應或自助餐食等是經常在意見箱內所建議改進的事項。

值得採行的四種方法

經理必須發展一套技巧，使位於組織體系下層的部屬能反應他們的意見，並知道這些意見會受到上級主管的重視與認真考慮。以下將列舉出一些可行的方法，雖然它們不可能在同一個工作環境下發揮效用，但如何適當地運用，就看你的能力了。

一、勇往直前、義無反顧：在某些情形下，主管沒有其他選擇的餘地，而必須採取新的工作觀念和方式。例如：美國各地方政府推行 IRS 法律，增加企業主負擔勞工福利支出，和新的保護勞工條例等，這些改變勢在必行，即使有再多的意見也無法改變事實。因為任何一個企業都沒有力量修正這些新趨勢。

在這種情況下，管理階層要對部屬

明白地指出改變的事實和原因，並表明這其中不允許有任何例外；然後義無反顧的遵照實行。（此時雖然增加意見討論的機會，也於事實無補。）

二、主管需要各方面的建議：在這種情形下，通常是主管需要制訂某種決策或計劃，而其中牽涉廣泛（甚至有開未來的經營策略）。根據以往的經驗，一位睿智的經理，會主動蒐集各方面的資料，例如這種情勢在以前發展的結果是什麼？什麼原因使它發生？它會再發生嗎？現在和以往的环境有何不同之處？主管在承擔風險的情況下，會廣求組織內的部屬，提供他們的意見和觀點。

這時部屬可以自由發表對問題的想法，或是彼此爭辯不同的意見。但是主管握有最後的決定權：是接納或是捨棄這種意見。值得一提的是：當主管最後決定行動方案後，他有必要解

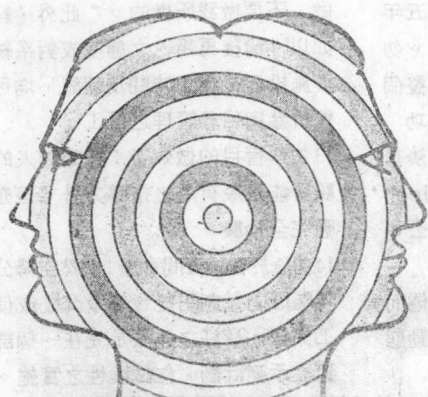
釋為什麼要選擇這個行動方案，以及其他意見不合適的理由。

除非主管做了這些解釋，要不然他會發現那些提供相左意見的部屬；他們的工作表現會有下降的趨勢。因為在心理上，他們會認為他們的意見並沒有受到主管慎重的考慮。意見批評雖不能提高生產效率，但它對任何執行工作扮演一種負面的影響作用。因而主管要在考慮行動方案之前，應先加以防範，而不是事後再採取補救的措施。由於每一位部屬都希望他的意見能受到上級的重視。因此主管廣求意見的結果，將使他們更為支持主管的決策，而不致在事後，部屬對主管擅自自主的決策胡亂地加以批評。

三、擅自提供意見或任意批評：這種情形的後果將是非常危險的，因為很少人能接受這種意見批評。因此你事前，必須考慮潛在的後果和影響。你



管理上常見的 三十個難題(五)



處理員工的相反意見

王文生譯

能以真誠的態度，將他不同的意見反映給你，才是真正的朋友。
——Edward Lytton

相反的意見，若能經過謹慎而適當的處理，仍然會產生積極正面的效果。雖然部屬總能按照你的方式行事是令人愉快的，但未必都會產生高度的工作績效。

一位睿智的主管會鼓勵他的部屬，表達各人內心的意見和看法。如果部屬不同的意見能受到主管的重視，其中必有一部份的意見是很有價值的。主管必須創造適當的工作環境，一方面不可禁止部屬表達他個人獨特的意見，一方面也要避免部屬提出相反意見後隨之而來的敵視和衝突。換句話說，一位經理人必須很技巧的處理部屬提出相反意見的場面，使它能帶來具有建設性的結果。

常見的五種部屬類型

主管處理這種對立立場面需要有良好的判斷經驗和對部屬個性上的一些知識。首先，我們回顧一下部屬在工作中，所表現的各種個性：

一、「自以為是」型：這類型的部屬喜歡高聲談論他的看法。在決策制訂的過程中，他很少有意見，但在決策制訂過後，他却告訴每一個人他不敢苟同這項決策的原因。他總自以為是，而挑剔別人的缺點和錯誤。

二、「天生怕羞」型：這類型的部屬非常沉默，甚至你感覺不出他的存在。他們總是埋首工作，不發表任何意見，也不和他人起衝突。當他們意識到某件工作有缺失時，他們也不願意指出，因為可能會傷害到同事間的和氣。另外，為了不願造成意見爭執，

他們從不對任何人（包括主管在內）表示，有一種更容易達成工作績效的方式。他們甚至也不願意和同事間的意見爭執有任何牽連。

三、「唯諾是從」型：這類型的部屬只遵照命令行事，從來不問問題。雖然他們對問題可能存有不同的看法，但除非他們被主管要求表示意見，他們還是保持沉默，不願將寶貴的意見表達出來。

四、「天生抬槓」型：這類型部屬常是為了「反對」而「反對」，不管你的計畫和決策是如何制訂，他們總是找理由阻撓。他們覺得「與別人意見不同」，似乎是唯一能表現他們才智的機會。

五、「明白事理」型：在適當的工作環境中，這類型的部屬會願意表達他們的意見，同時也不怕造成意見爭執的局面（因反對別人的意見）。很幸運地，在企業組織裏，大多數的部屬都是屬於這一類型的。

設計適當的環境

一個經理人必須要為第五類型的部屬設計和發展出一個能使他們提出相反意見或創新工作方式的適當環境。但是，要注意的是，即使是第一、二、三、四類型的部屬有時也能提供絕佳的意見。西方有句古諺：「即使是一個老而舊的鐘，每天仍然能報兩次正確的時間。」因而主管除了要研擬一個能照顧大多數部屬的組織系統外，對於這些第一到第四類型的部屬，也要能以個別的方式逐一應付（但千萬不要引起系統組織的分裂和大部份部屬的不滿或不願意再提出意見）。假定你是某部門的經理，你負責分派部屬的工作。透過幾位中級幹部監

性。並使其為任一能幹而勤奮之員工多能達成之目標。

6. 使其為『成果導向』之目標。

7. 確定其與組織之目標及政策一致。

8. 將目標數限於五個以下，並列出達成之優先順序。

當督導人員與員工共同撰寫所訂目標時，應牢守上列規律。

二、行動規劃

目標雖反映了所欲獲得之成果，惟未指出達成之方法。此等方法應在行動規劃階段中確定。良好之系列目標建立後，很易使人以為目標管理計劃已開始實施。而事實上，對欲達成何特定目標，由何人於何時何地及如何來達成仍有待確定。下列為瑞拉(Rala)所建議發展良好行動規劃之七大步驟：

1. 確定要達成什麼？
2. 界定支援目標達成所需之主要活動。
3. 建立活動間之重要關連。
4. 澄清角色地位及關係。並為每一活動分配基本責任。
5. 為每一主、次要活動預估完成之時間。
6. 鑑定每一活動所需之額外資源。
7. 審查限期及修正行動計劃。

三、自我控制

目標管理認同控制之重要性。但置控制責任於負責執行計劃之個人而非次級管理階層。其優點為使所有參與工作者能各自控制自己之績效。目標管理系統如結構良好而適當，督導人員便能評估自己之績效及採取必要之改正措施。

四、定期審查

目標管理除由各級負責經理不斷重複審查外，並要求進行定期審查。經理使用大量時間於提供解決問題之忠告，幫員工發展工作之優先順序。但定期審查期間，仍要求其留出特定時間來作進度審查。他們對持續審查時可能遺漏之程序特別強調。

五、使目標管理有效

對目標管理最普遍之疑問可能為『

如果它這麼偉大，為何沒有人用？』

答案是：目標管理雖然可能係非常有效之工具，但實施亦甚困難。需要努力，專一與耐心。而此却為大部份經理感到欠缺且難獲補充之天賦。另一困難是：發展一個良好之目標管理系統需要投入很多時間，多至三到五年。最後，公司需對此系統有信心。勿輕易修改使至績效不彰。雖然由整個組織來實施目標管理計劃最為成功。但亦可由個別部門使用，以解決其特定之績效問題。喬爾·羅斯(Joel Ross)對有興趣實施目標管理之公司提出下列建議：

1. 設計彈性目標。否則員工會厭倦而從工作中退却，對目標管理採被動態度或完全予以漠視。
2. 計劃與目標之建立要有伸縮性與過於僵硬。情況之變遷因素應納入考慮。無伸縮性之目標會鼓勵員工採防禦措施。
3. 提供回饋：此對計劃之成功甚為重要。由正式之帳目表或令人難理解之報告系統之回饋仍不夠。需要對那些負責達成目標的人，在各種會議上提供口頭回饋。
4. 使其與報酬掛鉤：雖然僅是金錢無法構成足夠之激勵因素。但它却提供了評估成就之尺度。
5. 以計劃貫徹到底：建立之目標如不能發展行動計劃來達成，效果甚微。計劃可提供所需努力之組織及對所望之成果進度進行回饋。
6. 強調目標而非系統：雖然系統之合理程序及形成必須解釋。但勿倒因為果。
7. 使其與評估掛鉤：工作之終止，成果之主權及回饋對個人之激勵均甚重要。績效評估為提供此等激勵之主要工具。
8. 實施訓練：目標管理系統之作業不易。必須訓練人員執行。並實施後續訓練和複訓，以保持計劃之活躍有效。

9. 需統合協調：目標管理非孤立之方法或系統。相反地，它係協調組織中其他計劃及次要系統之工具。

10. 不要創造“紙廠”：如需員工使用大量時間，填報難於了解之表格及牢守詳盡之作業程序，他們不會支持目標管理。

11. 勿強調技術。免轉移其努力目標。

12. 不要採下列態度：如“照我所講的做，不要做我所做的。”此外，經理如以“爾後再說”之態度或對系統之實施投入很少之時間及報酬，均可能挫折參與目標管理之員工。

13. 勿作盲目的倣效者：雖然別人的經驗可能是最有用之指導方針。但亦不應完全抄襲。

14. 勿急於在一夜間實施：突然空降公司各階層之計劃可能會導致混亂或使員工失望。最好之作法是先是一個部門建立示範計劃，作試驗性之實施。

15. 勿試圖給每一目標定量：堅持定出不適當之量會導致“造假帳”。應僅分配各目標一個號碼即可。

16. 勿分配目標：應由部屬建立自己之目標。分配即破壞了目標管理之激勵效益。勿作專制的經理，為部屬決定目標。然後，以“這些目標都是你們的”語氣，推銷給他們。

17. 勿把目標管理看作萬靈丹：它必須由一個包括好的計劃，組織結構及控制健全之管理系統來支持。目標管理之優點，不過與公司所建立的其他管理系統一樣。

六、結論

目標管理係已獲證實能增加組織績效，改進個人及公司效率之方法。如閣下從未考慮過它，想想能從此構思良好，便於實施之計劃所能獲得之效益。如已用過而不滿意，審查一下上面所提之建議。並以之評估自己的計劃。相信必能因此發現為何無效之原因。目標管理不僅係一種技術，也是一種經營理念。由於其構思良好，實施方便，故能長期為組織解決問題。

提高生產力・勿忘目標管理

它不只是一種技術，也是一種經營理念。構思良好，實施方便。

WILLIAM W. MCCARTHY
WILLIAM G. CRILLARMAN

李必禮 譯

吾人皆知，生產力之降低會為組織及國家製造問題。減少生產力，會增加每單位產品之成本及降低利潤能力。斯時只有增加商品與勞務之售價方能彌補。惟長此惡性循環，將會使顧客無法接受。因此，解決之道，為找出能扭轉生產力之方法。有關此之建議甚多：從品管圈到模仿各種日式管理。當前一般之流行趨勢，是相信任何新的東西都是好的。舊的均無效。否則，它早已為吾人解決了問題。但吾人會發現：在尋找新方案，新工具或新技術之過程中，有時也會忽略或揚棄能替吾人解決問題之老方法。

吾人所選擇的任何技術，均旨在解決生產力及績效之降低等問題。此外，亦應能提供指導，參與及投入等三原則。因個別員工要有工作方向及如何達成目標之知覺（指導）。他們需要參與此一方向之決定（參與），及專心一志之遵行以底於成（投入）。

一種符合上述需求，為吾人所熟知但却被忽視之方法即『目標管理』。因其如運用得當，便能有效地解決生產力之降低問題。且能提供指導，參與及投入等三要件。它是一種經營理念及技術，提供重視個別員工之能力及責任，並能在其觀察力與努力上給予指導。建立協調合作，調和個人與組織之目標，可使用於整個組織或一部門，為其解決各種可能發生之問題。

一、目標管理程序

目標管理係由一系列之相關步驟組成：開始為建立目標，其次為行動規劃階段，自能控制程序及定期審查系統等。現分述如下：

（一）建立目標
為使目標管理程序最有效，其所欲建立之目標必須在組織內之三層階層鑑定：即最高或最重要階層。此為發展長程目標及策略計劃之所。在此階層作業時必須回答下列問題：1.本公司為何種類型公司？2.欲成為何種類型公司？3.顧客對象為何？回答此問題，即奠定了公司之經營方向及提供了建立次一階層目標之基礎。目標建立程序之第二階層為短程或作業目標之建立。其管理階層必須發展與長程計劃及策略一致，可轉變為特定目標及分配給各下級階層之作業目標。有『目標管理之父』稱譽的彼得·米拉克，建議公司要在下列八大主要成果區建立作業目標：

- 1.外銷：策略確定（含產品、市場範圍及競爭優勢）即應為現有及新增市場的現銷及新產品與勞務建立目標；此中包括與經銷、服務及定價有關之政策及目標。
 - 2.對管理、產品及社會需求之革新。
 - 3.人力資源：包括工人態度、工會關係及管理發展與績效。
 - 4.與資金之供應及運用有關之財務資源。
 - 5.實物資源：包括實際設施，不動產及原料等。
 - 6.生產力：與本年各公司及本公司各不同單位間之管理階層比較。
 - 7.與本公司在社會及經濟中生存有關之社會責任。
 - 8.以每股盈利投資報酬或其他方式之觀點評估利潤能力。
- 使用此八大成果區為指導方針，為各主要分部，處及下級單位建立目標。

此種先在組織之最高階層建立目標，然後轉變為各次級階層相依之作業目標的『串聯影響』。希能導致大家共同為此目標之一致努力。

目標建立程序之第三步為建立個人目標。此一階層，督導人員最為重要。通常個人目標之建立，要作為一系列之步驟或任務來檢討：第一為界定工作。此一步驟某些人認為似無必要。因管理文獻中，早充滿了顯示上下級對工作責任看法不一致之研究。包括在此一步驟中者為主要職能與活動之鑑定。

第二為目標本身之建立。此中之主幹為『參與』。經驗顯示：單由督導人員擬訂之目標，通常難為部屬所接受。反之亦如此。建立目標之目的在使雙方滿意。而達成此之最佳途徑，莫過於大家都來參與。惟督導人員需確定所訂之目標，其標準能促使員工盡力達成。此種目標據說較有『伸展性』。另方面，目標亦不可訂得太高。否則，員工會認為不切實際，而感任何達成之嘗試均將徒勞無效。

第三為使目標形成書面資料存證。如此在實施結束時，對所欲達成或未能達成之成果，彼此均無話說。其查證之道取決於用以說明目標之文章。下列規律為多年來撰寫目標所發展出來的經驗結晶：

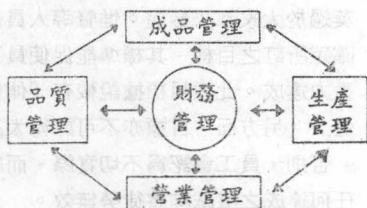
- 1.以『為』字起頭，下接一行動動詞：如『為達成……』。
- 2.使目標能予評估。
- 3.讓時間因素含於目標中。
- 4.使目標清晰而特定。如此即不致對其含義及完成時間產生疑問。
- 5.在員工之能力範圍內使目標具挑戰

運用，使每位員工能產生最大的效益。

寶隆紙業公司在停工前，其市場佔有率與營業額與本公司很接近，寶隆員工有一千四百多人，我們員工有四百多人，彼此相差一千人，假設每個人月薪是一萬元的話，他們每月的薪資負擔就多一千萬元，一年就要一億元以上。停工前幾個月，他們因為印刷部門有點問題，就派人事主管來本公司研究和討論，他們簡直不相信我們只用四百餘人能做多營業額；後來寶隆停工了，當然，其因素很多，但人力規劃不當導致長期消耗資源也是主要原因。

提升五管的功能

提到「五管」的功能，五管就是成品管理（資材管理）、生產管理、營業管理、品質管理（品管）及財務管理，而運用財務管理來影響另外四個管理。



一般而言，每個單位做資材管理的原因是為了讓庫存能夠降低，並且能不停工待料，充分供應工廠原料的問題，而這個問題要考慮到公司資金充分運用的問題，也就是資源的有效運用問題。然後進行生管、規劃及如何配合營業需要。營業人員也要配合市場的接受性，訂

出營業管理的目標及需求，需求也同樣要配合財務資金的要求。品質管理也是一樣，這就連成一個圈，這個圈是從財務、會計方面做輔導性、方向性運用。每個月各部門能透過電腦很快地得到資料，去進行改善。在萬有，我要求每15天提出一份報告，追蹤績效達成的程度。這樣，每半個月就知道我們的目標會提前或延後，公司變動成本的狀況是否理想。

以前還沒有使用電腦時，我要求公司的一名職員每天把領料狀況提出報告，根據領料狀況及配率，分配到每一種產品，求出每一種產品當天的成本，用人工做一個人要花一天的時間才能做出，而且很煩。引進電腦後，把上述資料輸入電腦，就能很快的得到這些資料。現在我將這個工作交給廠長去檢核（Check），我則每半個月得到一份預估報表。

進行不斷的小改造

再談一點就是進行不斷的小改造，希望能夠投入一點點的資源而得到更大的效益。在現在社會裏，除非是碰到景氣很不好時才要裁員，也就是把公司資源減少，希望以較少的投入得到相同的產出，這是不太好的；或者不投入任何資源只要求有產出，這也是很勉強的事。如果能夠提撥一筆資金，鼓勵員工提高生產力，這應該是比較可行的。

我們在進行改善時，一定要有考核單位；但也不要真把它想成「單位」，而必須放開「考核單位」的

觀念，使自己考核自己。我曾在公司裏讓每位員工能「良心發現」，自己管理自己。

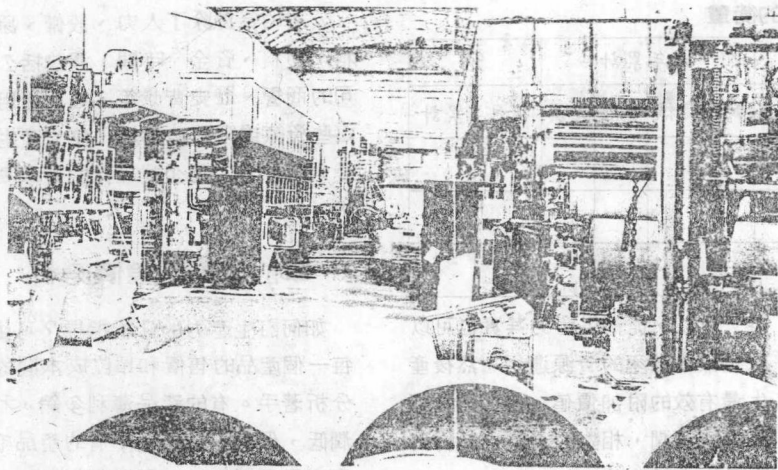
首先要發揮考核的功能，這個功能並不是由誰去檢查你，而是整體、全部的單位裏，每個人都是自己的主管，以這種觀念來查核自己的工作效能。當然這需要某些人幫忙統計資料，也就是一般所謂「總經理室」的工作或「幕僚室」的工作。由他們來統籌這些資料，但是基本上還是應由各單位的作業及指揮系統來作考核。

見山不一定是山

最後談到提高生產力的一個觀念，這個基本觀念不一定只有在提高生產力時才有效，對所有的事情、所有的人都有用。例如，以「三度空間式的思考方式」，就是經過很多層面的考慮。在考慮問題時，首先要從事情的深度和廣度去考慮。剛才談到並不是稱做「課長」的人才叫主管，從問題深度去考慮時，也不要以為我做到這裏就好了。在「追求卓越」的觀念裏，要了解什麼叫做卓越。所謂「卓越」，就是不斷的進步、超越現在。

萬有紙廠開始推行生產力活動時，初期一兩個月後，成本一個月就降低三千萬元，由此就可以想像到，以前有多少沒有注意到的損失。因此，絕不要認為目前的成本就是這樣，也許還可以再降低很多。所以兩年前，我在公司提出一個口號：「見山不一定是山」，不要使思想太侷限於一定的範圍內。

（原載：現代管理月刊〔台〕1985年98期 46—49頁）



建立制度後的萬有紙廠，生產力大幅增加。

他的工廠，看到他產品的得率只有一半有效，另一半有瑕疵不能用；他說利潤很好，賣一個賺兩個，我認為必須使所生產的每一個產品都賣掉才行，他卻說有瑕疵的產品也能當作廢料賣掉，但我不是這個意思。後來，這家公司關門了。因為，當產品是奇貨可居時，售價高也能賣出去，但當競爭激烈後，售價一直下跌，Yield 還不改善就只有退出市場一途。我那位朋友認為不良率只有 30%，我認為有 50%，數據取得不夠正確，造成一種錯誤觀念，實際上可能賣一個只賺一個，當別人把價錢降低一半時，就沒得賺了，若再降三分之一，已經賠三分之一，而他還不曉得已經賠錢。由此可知Yield 的重要性。

失敗成本分析

所謂「失敗成本」是指不良率所換算的價錢。失敗成本又可分外部失敗成本和內部失敗成本。外部失

敗成本就是商品出售之後，客戶抱怨（Claim）而退貨，這是因為內部品管沒有做好的緣故；內部失敗成本是工廠生產失敗（Loss）的產品成本。每個月統計乙次，看失敗成本是否在下降？如此，在知道Yield 之後，相對的就知道失敗成本。

產品組合也有關係，例如以膠帶為例，在同類產品中損失一百箱，這一百箱裏高級品佔多少？中級品佔多少？低級品佔多少？可能這個月生產了很多高級品，銷售收入提高，而高級品在生產時可能損失較大，Yield 就降低了。所以就要比較整個收益性，這跟產品結構有很大的關係，不只要做量的分析，還要做價值的比較。

提高生產力的考慮層面

1. 設備與技術

如何以同樣的設備來提高生產力？如何打通生產瓶頸？這是提高生

產力時要好好研究的。或者是，怎樣改善技術，使生產成本更低，產品附加價值更高？這也是值得生產部門研究的。以膠帶為例，美國 3M 公司目前有一種產品，一張紙上面有點膠，隨時可當標籤貼上去，小小一包賣 30 元，可見附加價值之高。這就是在研究開發上的努力，使紙張提高其價值的實例。

2. 生產規劃

其次，在生產方面有生產規劃的問題，如怎樣的產品組合對公司最有利？產品組合應由營業部、會計部、生產部門共同來規劃，這就涉及生產規劃的問題。規劃出的產品組合，每天應如何執行？這些細節做得好，可使公司獲得更高效益。

3. 原物料管理

原物料管理也是提高生產力須考慮的層面，大家常提到豐田式零庫存管理，實際上必須在日本那種環境下，生產規模和種種條件配合下才能做到那種地步。在台灣的环境下是不容易達到，但是這是一個遠程目標。

一般上市公司中造紙廠存貨週轉率都在七次或八次，而我們是十六次以上，因為比別人多一倍以上的週轉率，相對的在資金、原料和利息負擔都比別人有效率，這是原物料管理的成果。

4. 人力、組織和制度

談到人力、組織與制度方面，人力規劃是屬於人事管理的問題，但與組織配合起來就是資源管理的問題，如何提升員工士氣，提高員工工作效率，有賴公司制度和精神的

表一 目標管理制度運用在生產力的衡量

生產力指標	當 月			本年累計			%	
	執行目標	實際	差異	執行目標	實際	差異	當月	累計
每人日產量								
部門別每人日產量								
每噸成品用電量								

而你每天都在力求改善，那你就會比別人改善得更快，甚至比計畫上預定的時間還早完成。

提高生產力有幾種方式：(一)投入資源不變，亦即按照現有人力、設備，而設法改善工作流程，也就是改善軟體，可以提高生產力。(二)減少現有資源的投入，而能維持跟目前一樣的產出，或比目前還高的產出。(三)投入資源增加，即投入某一部份的資源，而得到更大的產出。在一般企業裏，我想多少要投入一點資源，才可能得到更大的產出。例如，多投入一些人力、設備或自動化設備，都可在同樣時間內得到更高的產出率。

另外，公司各部門都要設定目標，部門領導者，並負責推動該部門達到所定的目標。例如，怎樣去計劃、分工等，領導者要把工作細節分配妥當。至於是「由上而下」或「由下而上」，我的想法是，若要訂立原則，應由上而下，提出辦法則由下而上。因為以董事長或總經理而言，他可以下決定要投入多少資源來做這件事，然後各部門經理要去分配所得到的資源，分配成最有效的狀況，各課課長、領班根據所分配的資源，使它產生最大的效

益。所以，提高生產力其實也可以說是最有效率的資源運用，然後產生最有效的附加價值，使公司獲得最大的利潤，相對的員工也能得到更好的生活改善。

人人都是主管

談到有關「主管的觀念」，「主管」並不見得一定是總經理或各部門經理，其實每個人都是「主管」，主管什麼？主管公司給你的資源。所以，不要以為自己只是一名職員或作業員，其實都是主管。如果你能確實做好你所掌握的資料，你就是主管了這些資料。而主管這些資料時也會影響到別的作業人員，其他人可能也會配合你的作業，這也就等於管到了別人，只是自己不覺得，只覺得跟別人有關係，實際上這個「關係」就是一種互相管理的關係。因此，人人應把這些觀念開放一點，不只在組織層次裏才叫主管，每個人都是主管。例如掃地的工友起碼也管到了那一片地，如何讓這片地產生最大的效益，也很重要。所以不要認為自己只是個班長、領班，就不管某些事，這是錯誤的，對於提高生產力有相當妨礙的。

公司的資源除了人力、設備、原料、物料、資金、時間，還包括公司的商譽、歷史背景等，如何運用這些資源或分配給部屬，使它產生最大的效益，是企業經營的基本要求。

單位成本和售價分析

如何訂生產力的分析指標？可由每一個產品的售價和單位成本間的分析著手。有的產品薄利多銷，利潤低，但銷售量較高；有的產品毛利高但很難賣掉，所以如何將產品組合成能配合市場或公司目標，並達到最高利潤的一種生產分配，不但能提高生產力，對公司而言，也是非常重要的。

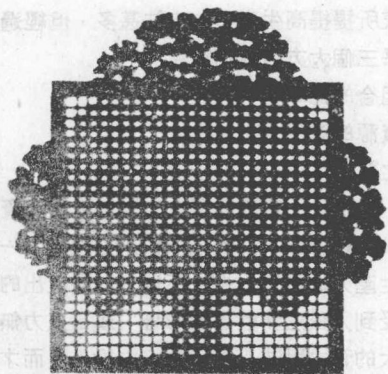
本公司在這方面做了很多的研究，幾乎每個月都在算，到底那一種產品對公司最有利，是可以賣得掉的？經常不斷去改善，因為許多產品成本的上下差距與其售價上下差距並不是同時變動，而往往是某種產品單獨上漲或下跌，這時組合又會不同，營業人員又要考慮，銷售那種產品對公司最有利。這些要先做紙上作業，看看投入的組合，例如每個人投入多少工時，計算以後，制訂出一個營業政策，才能令推銷員去衝鋒，以獲得較高的利潤。

得率分析

在提高生產力方面，還有一個很重要的影響因素，就是「得率」(Yield)或「良品率」，得率或良品率越高越好。我有一個朋友，他做的產品銷路不錯，我曾去參觀

提高生產力的具體作法

■ 萬有紙廠總經理 許清俊先生講述



萬有紙廠花了五年的時間建立制度，進而電腦化，使得生產力大幅上升並成為紙業翹楚。公司當局是怎麼辦到的呢？

生產力就是「產出與投入」的比較，產出與投入並不容易獲得明確的數字。要想提高生產力，必須有一個長、短計劃。我本來是希望把公司制度建立起來，並沒有想到提高生產力，後來發現生產力提高了很多。

為什麼要建立公司制度？因為一個公司無論是生產、財務或管理方面都有許多活動，要使這些活動系統化的話，每一個步驟都要記錄下來，再收集、統計成可分析的資料。而想收集這些統計資料，就要設計各種表單以作統計用，進一步來運用這些資料。當這些表單都做好了之後，相對的，公司的制度就確立初步的模型。

確立標準與目標

當我在建立表單的時候，有些資深幹部反對我設立，但是我還是排除萬難把它確定下來。制度建立以後，還有標準的問題；如果沒有一

個標準的話，如何知道產品是否符合要求？所以必須建立一些基本的標準。標準該如何設立？最簡單的方法就是根據過去的資料，因為過去的資料是曾經達到過的。利用過去資料再加上經營者所希望增加的百分比，即可確立標準。

標準訂立之後，實際執行時，往往會有很多的差異，因此就要做目標管理（見表一）。也就是訂定目標，並瞭解要做多久才會達到或超越這個標準？石滋宜博士曾提倡一個觀念：「今天要做得比昨天好，而明天做得比今天更好。」，這種「好，還要更好。」（Better than the Best）正是提高生產力的一個基本想法。

先建立制度

在沒有建立制度之前，想電腦化是絕不可能的。也就是說，在公司制度還沒有確立以前，奢談電腦化是追求時髦，並不實際。不實際的工作就不可能產生真正的生產力，所以，把制度做好後，再進行電腦化就非常快了。我花了五年的時間確立萬有紙廠整體制度，結果兩年



萬有紙廠總經理 許清俊先生。

內就達到電腦化的初步目標。根據這套制度和電腦的資料就可以去提高生產力。

過去我們有一個觀念，年度結算損益後比較去年和今年獲利情形，每個單位利潤貢獻如何。我認為我們必須要進步到每天的損益都要曉得，這是就公司而言；對每位員工而言，要知道每天的生產力有多少？員工生產力所貢獻出來的附加價值有多少？這些資料利用電腦都做得出來。

運用電腦器材時，我們要記住，資訊的運用是要使資料處理的更有效率；別人花一個月時間才改善，

運動也是如此。

其次，沒有正確的指標，生產力運動則可能偏離了正確的方向，誤導資源運用決策。底下提出幾類生產力指標以供參考：

1. 系統生產力指標

產出

人力+資本+原料

2. 勞動生產力指標

產出

員工人數（或工時數）

3. 資本生產力指標

產出

資本投入

4. 原料生產力指標

產出

原料投入

5. 勞動—資本生產力指標

產出

（人力+資本）投入

編製指導手冊

愈精確細緻的生產力衡量制度，其衡量過程也愈趨複雜；同樣地，愈是全面性的衡量制度，其資料及資料來源也愈多。爲了避免「人存政舉，人亡政息」，也就是避免因人事更替而使生產力衡量制度隨之中斷，企業宜編製指導手冊，供往後繼位的負責人員參考與遵循。

由分析到改進

企業在設置生產力衡量方案以後，員工也經過了適當的生產力意識教育，此時企業即可對特定期間的資源轉換過程，衡量其生產力，然後分析衡量所得生產力數字之優劣。

如果生產力是衰退了，企業的經營立刻亮起了紅燈，應立即尋找改進生產力之方法。如果生產力持平，企業的經營等於亮起黃燈，因為企業經營猶如逆水行舟，不進則退，企業應力謀突破之道。如果生產力提高，但提高的比率不大，企業應該「百尺竿頭，更進一步」，切不可因細微的進步而感到自滿。如果生產力確實提高甚多，企業應做的事項，就是獎勵有關人員、保持其旺盛的士氣於不墜。

生產力改進

學者專家所提提高生產力的方法甚多，但經過分析，均不外乎三個大方向或範疇：

1. 改善資源組合的比率；
2. 改善單項資源的運用效率；
3. 改善用人之道。

自動化、機械化、電腦化等，均是屬於改變資源組合策略之一。藉由資本投入來取代人力投入，一向是企業提高生產力的法寶之一。不過，如果產出的單位價值可能受到人員服務數量的影響，或是人力無法運用過份龐大的資本財時，則增加人力投入反而才是提高生產力的正確途徑。前者如大量生產的紡織品附加人工織花以提高附加價值，後者如會計、財務、人事等幕僚部門之增加人員等。

在改善單項資源的運用效率方面，最重要的是讓個別資源能充分發揮潛力。以機器設備為例，應從維護保養及訂單穩定雙向着手，使設備利用率達於最大或最適。以原材料為例，應從品質管制、製制管制等着手，使良品率（得率）達於最大。以人力為例，應從工作（職務）說明、人力資源規劃着手，消除冗員，使人力之工作時間不會太長（形成加班）或太短（形成閒散）。以資本為例，應注意資金之用途、庫存之減少等，避免資金積壓，以提高資本週轉率。

最後在改善用人之道方面，我們必須特別予以強調。因為不管是資源組合決策或是單項資源之充分運用，均要靠人力（員工）來完成。人力的發揮有賴於人力素質的提高和士氣的激勵二者齊頭併進。前者須仰仗人事部門及各級主管在選訓人員方面下功夫，後者則是各級主管責無旁貸的重責大任。

由方法走向程序

企業在提高生產力時，不僅重方法（contents），亦要重程序（process），才能切合企業內的人性層面。本文以提高生產力的程序爲論述重心，目的在協助企業克服提高生產力過程中所面臨的各類抗拒。當然程序並非一成不變，但文中所提各個要素，在在均值得有心人士三思。值此生產力運動如火如荼之際，本文或可補充觀念之不足。

（東吳大學企管系副教授，本所兼任專案計劃研究員）

不善」的真象完全暴露、一覽無餘。對此種狀況，企業唯有貫徹經營者的決心，說服部門主管接受此一制度。同時企業經營者也應發揮生產力指標之功能，以生產力成果作為考核部門主管的主要基礎，迫使部門主管努力奮發，以解決問題（提高生產力）來代替逃避問題（不衡量生產力）。

成立生產力組織

企業欲推動生產力運動，宜設置明確的負責單位。缺乏明確的組織，生產力運動將很難推動。一般而言，生產力組織宜從最高階層到基層，均設有專責單位。

舉例來說，在最高階層宜成立委員會統籌一切事宜；在中階層宜成立生產力研討小組；在最基層則成立提高生產力圈（類似品管圈）。如果公司已經實施目標管理或品管圈，則可在品管圈內訂立生產力指標定期追蹤評估。

明訂章程公佈

此一作法乃是將經營者提高生產力的決心，予以明文化，讓全體員工瞭解茲事體大，絕非短期即興作法。尤其是提高生產力乃長期持續的目標，將之明文化，更可使員工有所遵循，不致於疏忽職責所在。

部門全面宣導

全面宣導的目的，在教育全體員工體認提高生產力的重要性。前面提及對經營者及部門主管的教育，主要是從企業經營的觀點來說的；但在教育員工時，則不能從企業經營的觀點出發，而應該從員工的觀點出發。

國內企業在推行「提高生產力運動」時，普遍面臨的難題，是員工的態度相當冷淡，不肯合作。生產力專家一再強調提高生產力係企業維持生存、增強競爭力的唯一途徑，但卻沒有人指出提高生產力對員工的意義何在。經營者在沒有扭轉員工對提高生產力的心態之前，生產力還是很難有所突破；因為提高生產力主要是靠人（員工），如果員工無心提高生產力，則空有主管或經營者的提倡呼籲，也將顯示不出效果。

因此，企業應撥出時間，在適當的場合，向員工宣導下列觀念：

1. 生產力提高以後，企業的獲利能力可以提高，因此

企業將可全面加薪或增加福利。反之，如果生產力未提高而公司勉強加薪，則產品的單位成本無形中就要增加，成本增加則迫使產品售價上揚，長期來說，售價提高將使銷售量減退，形成公司收益又減少的惡性循環。因此，為了大家的待遇，全體員工應重視生產力，設法提高生產力；同時，經營者也必須向員工宣示公司推行「生產力分享」的決心。

2. 生產力提高以後，可以促進企業呈良性成長，因而賦予員工更多的陞遷機會。反之，如果生產力不成長，而企業仍繼續擴大規模，則企業將變得臃腫龐大，組織內部充滿贅肉。這樣的企業，將愈來愈不具競爭力。

3. 員工彼此都提高生產力，可以消除許多工作上的瓶頸，因而使工作流程更趨順暢。在這種高生產力的企業內工作，將是一件非常愉快的事；反之，如果許多員工不具生產力，則工作上將處處感到其他人（單位）無法配合，很容易產生無力感，而工作場所也就變成很無聊的地方了。

4. 員工個人生產力的提高，乃是個人成長和自我實現的表徵。試想我們每一個人隨時隨地都想以較短的時間，完成較多的工作，這正是人生的一大挑戰。

5. 提高生產力的方法乃是要全體員工「用心工作」（Work Smarter），而非「賣力工作」（Work Harder），因此員工不必增加工作時間，因而也沒有任何損失。

任命生產力專員

在生產力組織中，各階層宜設置專人來從事協調工作，才能使生產力衡量制度貫徹到最基層的操作單位。

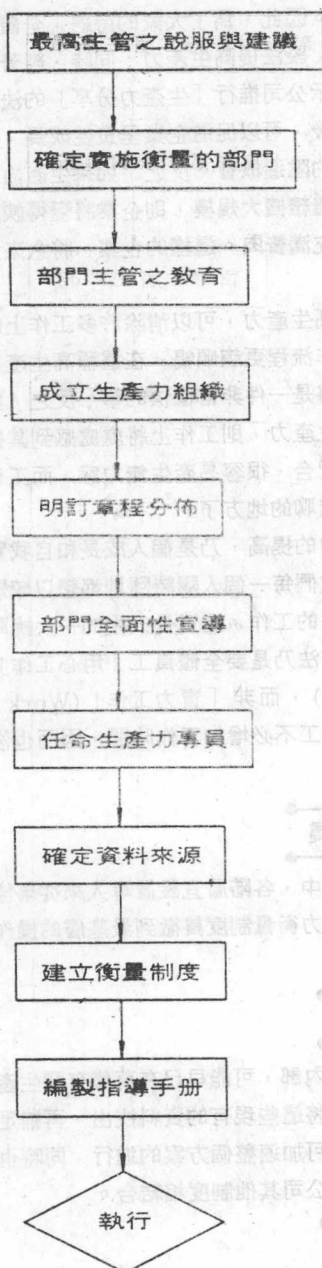
確定資料來源

有時衡量單位內部，可能早已在蒐集有關生產力的資料。此時祇要將這些現有的資料找出，再補足其他欠缺的資料，即可加速整個方案的進行，同時也有助於生產力制度和公司其他制度相結合。

建立衡量制度

沒有衡量的指標，整個生產力運動極易流於形式。一般人喜歡打保齡球、高爾夫球，就在於這些球類的計分制度，能激勵人們往更高的分數邁進。生產力

圖2.設置衡量方案程序



次的生產力指標，當作個體（企業）生產力的通用指標。換句話說，有些經營者以為，生產力就是勞動生產力，而不知有資本生產力、原料生產力、設備生產力、…及涵蓋全部資源的系統（總）生產力。這些經營者知道，僅僅一項勞動生產力是沒有多大用途的，因此他們也就不願去提高（勞動）生產力。此外，有些經營者一味追求勞動生產力，誤導了資源組合的方向，造成經營不善，這也是對生產力的另一種「誤知」。因此有心人士應提出正確的生產力概念來化除這些經營者的誤解。

所謂「知而不能行」，仍是企業經營者已瞭解生產力的真諦與重要性，但卻不知道如何去提高生產力，以致實務上無法運作。本文正可給這一類經營者參考援用。

所謂「知而不願行」，乃是有少數經營者採取「剝削經營」方式，不希望員工知道生產力增進的情形以逃避員工對公司提出「生產力分享」（即加薪或分紅）的要求。嚴格說來，這一類經營者仍然處於「誤知」的狀態，因為不按生產力高低來給付報酬的企業，其員工士氣就長期而言將漸趨低落，因為員工已失去激勵士氣的誘因。

總而言之，唯有藉助於各種力量，教育及說服最高主管體認到生產力的重要性，進而去衡量它、改進它，否則企業將在盲目的狀況下繼續經營。

確定實施的單位

一旦經營者對於提高生產力制度完全認同之後，接著就要決定實施衡量的單位。如果企業本身的規模太大，或是對於生產力制度不甚熟悉，則可從較小的部門或單位開始，一方面避免勞師動眾，一方面則從小單位的實施過程汲取寶貴的經驗，供往後全面推行的參考。

一般來說只要是能夠成立責任中心（包括利潤中心、成本中心）的單位，均可作為生產力衡量的對象。

部門主管之教育

部門主管與經營者一樣，也可能處於「不知」、「誤知」、「知而不能行」、和「知而不願行」的狀態。前三種狀態之克服，主要是靠理性的說服；至於第四種心態，通常源於部門主管企圖逃避責任、苟且偷安，深恐生產力衡量制度設立之後，會使他「管理