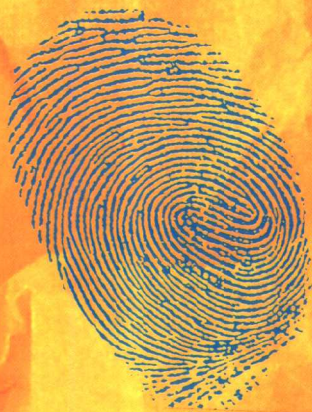


領導人叢書⑤

自主 管理

楊望遠◆著



經濟日報叢書・領導人叢書⑤

自主管理

楊望遠著



領導人叢書⑤

自主管理

1987年4月初版

定價：新臺幣150元

1987年8月二版

2001年5月初版第十二刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著 者 楊 望 遠
發 行 人 劉 國 瑞

出 版 者 聯經出版事業公司

臺 北 市 忠 孝 東 路 四 段 5 5 5 號

電 話：23620308・27627429

發行所：台北縣汐止市大同路一段367號

發 行 電 話：2 6 4 1 8 6 6 1

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

郵 撥 電 話：2 6 4 1 8 6 6 2

印 刷 者 世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-0386-X (平裝)

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

再版序——永續經營的理念

當新台幣大幅升值，或面臨世界性不景氣時，便輕易可分辨出所謂「永續經營」，究竟只是口號，還是全員共識的理念。

很多人問：如何才能永續經營？

老實說，「如何做」要靠本身的經歷去體驗。僅提供三項指標，作為衡量參考。

一、合理的獲利

「企業不賺錢是罪惡」，而且「該賺多時少賺便是賠」。

許多企業辛苦了數十年，廠地是租的，廠房設備機械老舊無力更新，連員工退休金也支付不出，無非苟延殘喘罷了。

「薄」利多銷乃行銷用語，若利潤真薄到不敷更新設備、無錢研究開發新產品及行銷，沒有教育訓練、改善福利、退休金的預算，是難以具備長期競爭生存能力的。

二、穩定的成長

「百年老店」如果仍只是一個店，永續經營的價值便不高。

永續經營的價值，在於成果的擴大分享。人的慾望是無止盡的，企業必須穩定成長，才能滿足。

不過，成長不僅是業績、規模、人員的擴增，如果經營體質、人才水準未能同步，則只算是「膨脹」，是難以持久的。

三、理念的共識

「人人是本身工作的小老闆」、「全廠一家」、「以企業為榮」，必須內內外外皆達成共識。不但形成理念，更要化諸行動；不僅內部共識，還須外界認同。

製造公害、污染、仿冒、逃稅，不參與地方公益活動的企業，高喊「永續」，豈非自欺欺人？拾荒興學的王貫英老先生，雖然飽讀孔孟儒學，卻再三強調，他不擅「說儒」，而著重「行儒」。

這其中不正蘊涵了永續經營的玄機嗎？

目錄

再版序——永續經營的理念

1 ● 自主管理

8 ● 無形却似有形

15 ● 心的管理

17 ● 管理是動的

19 ● 制度

21 ● 真平等

23 ● 自己加薪

25 ● 把人當人

27 ● 人事如絃

29 ● 協調與裁示

- 31 ● 不能與不願
- 33 ● 欲取先予
- 35 ● 原動力
- 37 ● 人羣關係
- 39 ● 薪水人與企業人
- 41 ● 小老闆的成就
- 43 ● 人即人才
- 45 ● 一人之下萬人之中
- 47 ● 自主人
- 49 ● 聞過則喜
- 51 ● 由嗜好看成就
- 53 ● 壓力管理
- 56 ● 由小見大
- 66 ● 嚴肅的愛
- 69 ● 無爲而治

目錄

71 ● 將在外	73 ● 與其激將不如激卒	76 ● 百戰不殆的管理	83 ● 改善提案	85 ● 承諾與盡力	87 ● W理論	89 ● 顏色管理	91 ● 團結圈	93 ● 不合理效應	96 ● 以廠爲家新解	98 ● 績效獎金	100 ● 績效管理	102 ● 績效	104 ● 標準精神	106 ● 設定標準
----------	---------------	--------------	-----------	------------	----------	-----------	----------	------------	-------------	-----------	------------	----------	------------	------------

- 108 ● 人性化
- 117 ● 主管離開時
- 124 ● 老廟為何靈？
- 128 ● 公司是員工的
- 132 ● 王才將才幹才
- 135 ● 請示與指示
- 138 ● 人性與人緣
- 142 ● 以德服人
- 144 ● 山高谷深
- 145 ● 考績非考勤
- 147 ● 權力不是給的
- 149 ● 自我發展計劃
- 152 ● 機密造謠
- 154 ● 過猶不及
- 156 ● 請・謝謝・對不起

目錄

161	● 副座的功用
163	● 愛鳥及屋
165	● 考績難為
168	● 守成不易
170	● 權力抓放之間
173	● 迎接美景管理革新
181	● 人性XYZ
183	● 次好即落敗
185	● 激進與保守
187	● 代金
189	● 大同小異
191	● 日日是好日
193	● 自我苦吃
195	● 正心則誠意

自主管理

緣起

近來各方面十分熱衷「自主管理」，儼然是迎合人性化，達成合理化的有效途徑。

於是，自主檢查、自主活動、參與管理、顏色管理、全員管理、目標管理、QCC、改善提案、心的管理、走動式管理、照顧管理、氣氛管理、工作豐富化、擴大化、協調與服務、自主考績與加薪、績效管理、一分鐘管理、三自精神、人性管理等等，相繼在企業界普遍推行。

對於自主管理普受重視，我們一則以喜，一則以憂。喜的是風氣已開，從此可以晉入管理先進的水準；憂的是部份濫用、誤用的現象，因而阻礙了正常合理發展。

從各種角度來看，美國石油大亨保羅·蓋帝所稱的「自己的油田」、瑪麗·凱化粧品公司的

「己所欲，施於人」、震旦企業所謂的「驚中鴨子不生蛋」、寶島鐘錶的「企業內創業」、台塑企業的「合理化」、巨大機械的「早操精神」、生產力中心推廣的「現場帶動唱——PSG」，都是不同形式、不同程度的自主管理。

但反過來說，它們並不一定能稱之為自主管理，其原因有二：

1. 馬非死馬

管理首重實踐，若不能或不願去實踐，再好的管理思想、理論、制度也不能發揮作用。

有曰：「說的比唱的好聽」。一項管理制度若缺乏精神及信念，便沒有存在的意義及價值，不論表面多麼冠冕堂皇，終會失去預期的效果。

2. 馬非白馬

管理既是「動」的，便會因不同階段、不同環境、不同時期而轉化出不同管理的方式。

固然有人「一曲走天涯」，但管理是眾人之事，唯有適於眾意需求者（並非曲意承旨），才是合宜的管理。反之，則過猶不及，皆不能配合或阻礙企業的發展成長。

定義

「只要有權，無患事不成。」

「只要自主，便沒有問題。」

「如果我是老闆，一定不會束手縛腳地，而放手讓大家做。」

「公司是員工的！」

「只有自行創業，才能真正自主。」

「將在外君命有所不受。」

「唯有自主，大家才願拚命幹。」

甚至選舉時，亦有人高喊「民主自決」的口號，真讓人懷疑有多少人知其所以然。

自主管理，事實上並非任何理論或技巧，也非任何管理模式，而是一種追求適當管理的過程，隨著外在環境及內在需求的轉變，適時調整；極端地說，獨裁與放任是自主的兩極，在這中間，只是要適合的管理方式，都可稱為自主管理。

但有一點必須確定的是，其最終理想是老子的「無為而治」。

理念

有些人口裡說的和心裡想的不一樣；也有人說的是一套，做的又是一套；更有人不求甚解地人云亦云，趕搭時髦列車；還有人根本是愚民以逞，遂行狡計。

這些人既無中心思想及原則，便難有正確的觀念，更甬提蘊育成理念了。

相信「QCC」、「改善提案」、「廠訓」、「以廠作家」、「以廠為校」、「授權」、「目標管理」、「利潤中心」大家都很熟悉，然而又懂得多少？真的懂了嗎？精神與理念蘊育成了嗎？到底如何做才能達到預期效果呢？恐怕知道的人便少很多了。

其實，整套管理並非艱深的理論，或繁雜難行，不過是由「見山是山」開始，經「見山不是山」的實踐過程，產生「見山還是山」的信念。

就如同要提高生產力，有人歸納出只有三個字，即「我願意」。試想，當管理哲學發展到極至，所要追求的又何嘗不是這三個字。

理念並非片面的，而須藉各種途徑，貫徹到每一基層員工，並充分交流，形成共識，如此才是完整的理念。

此外理念並非定型的，必須配合企業的發展成長。

效果

行為科學家曾經做了一項很有名的噪音試驗：

他們選定兩組工作能力、狀況十分近似的操作員，分別配置在兩條相同的生產線上。

作業環境中有超出標準的噪音干擾，唯其中一組每人皆配有一開關，可將噪音關閉。

測試結果，可控制噪音的組產量與正常無異，而另一組產量則顯著減少。但令人驚訝的是，竟沒有人關掉噪音。

此一試驗顯示出，當員工可以自主控制時，便可以發揮更大的能力、耐力。

在這項試驗的背後，亦須有其他配合措施，絕非「只要自主、便沒問題」，如安全衛生、五S運動，防呆測試裝置、彈性操作等。也就是本著尊重人性、合乎人性的理念，提供一個良好愉悅的工作環境。

總之，實施自主管理，不宜先計較效果，否則極易有所偏差。效果不過是實施中的必然副產品，至於好壞，則視實踐程度而定。

實質擁有與心理擁有

公司要求員工「以廠作家」時，無非希望他們愛廠如愛家，貢獻心力；但分配紅利時，卻不願「外人」分一匙羹，這是典型的雙重標準。

企業到底是屬於誰的？由各種不同角度來看，各有不同的答案；但是，屬於誰對企業最有利呢？

我們以為，企業內的每一分子都當擁有此一企業，而且必須每一分子心理上也認定擁有此企業，如此，才有充分且健全的環境，發展自主管理。

倡導「所有權」與「經營權」必須分開的同時，經營者也必須排除以下的疑慮：

「都放給他們去管，萬一控制不了怎麼辦？」

「公司是我一手創立帶大的，怎能不管？」

「自主可以，但該我管的還是要管。」

經營者當然要管，但在心態上、程度上則須適度地調整。

肯定與管理

有一則小故事：

一位小學老師回憶道：「有個學生作文一向很差，都是『丙』。有一回，我筆誤寫了個『甲』，結果該生激發出興趣和信心，自此作文進步神速，每次都得『甲』了。」

在一片探討日本式、美國式、中國式管理的熱潮中，都會認同「肯定與鼓勵」是有效的激勵方式。但運用的方法則因「管理哲學」的不同，而各有巧妙了。

以「不能」與「不願」為例，不能未必真的不能，或許是能而不知、能而不敢、能而不專、

能而不正等；而不願亦未必真的不願，可能是願而無賞、願而無利、願而遭忌、願而不平等。

自主管理便能藉著肯定與鼓勵，化不能為能，轉不願為願，而達到公司與員工皆利的境界。

國父革命期間，有位同志每次請領彈械、費用，卻都未依約起義。乃有人向 國父檢舉。

國父從容道：「我們相信他起義的決心，必是因事機不適而延緩了；我們只要相信他、支持他，有一天他一定會起義的。」

該同志終於受到感召，而於某次起義中壯烈犧牲了。

自主管理實乃企業文化的一部分，但可不像某些大老闆所命令的：「限三天內建立起本公司的企業文化。」要想實施自主管理，請務必從「心」開始，按部就班實踐。