

鄭平吉編著

企業管理技術

投資與企業出版社印行

鄭平吉著

企業管理技術

投資與企業社印行

企 管 實 務

企 業 管 理 技 術

中 華 民 國 十 六 年 五 月 出 版

版 權 所 有 不 得 翻 印

著 者：鄭 平 吉

出 版 者：投 資 與 企 業 雜 誌 社

新聞局登記：局版台誌第〇二九號
臺北市開封街一段一〇六巷一號
電話：八〇二二三 七一九四四二

編 輯 者：投 資 與 企 業 編 輯 委 員 會

發 行 人：廖 本 郎

總 經 理：黃 秋 田

印 刷 者：投 資 與 企 業 社 印 刷 部

裝 訂 者：正 峯 製 本 所

定 價：（精裝本）新台幣壹仟伍佰元

郵政劃撥：一八一—一〇黃秋田

序

台灣經濟近三十年來的努力與成長，無可否認的堪謂「令人刮目」。不但贏得世界各國讚譽，更可貴的是我們在逆境中，已為自由經濟塑造成為富強和康樂的楷模，因而激發了所有追求「進步」的億萬中國人。

我們的社會正不斷的朝向現代化、科學化推進，同時，我們又常常感到被一些莫名的「因循」所困惑，這種「因循」，使我們無法去適應不斷擴張的環境。因此，我們在迎接更具挑戰性時代的前夕，將會感到所缺乏的；不是資金，不是生產設備，不是高級技術人才，而是一套完整的管理科學，特別是理論和實際經驗互相配合的實用管理科學。

投資與企業社連年刊載鄭平吉先生管理實務精作，屢承企業界先進厚愛，以其從事生產管理，不斷擷取國內外成功企業事例，將學理印證到生產線上，繼力編就「企業管理技術」一書，旨在揭示純管理技術的人為問題，以啟發管理人之靈性、意志、感情、和理性的提昇，融會管理人所處環境和條件善為運用，所謂巧妙存乎一心，則不啻經營事業有成，個人心胸爽朗，家庭美滿，社會國家一片祥和，「大同社會」的意境也就不遠了。謹為序。

序

一個企業家的成功，莫不在於他有經營管理技術上的績效，更由於近年來工商業的發展，企業界日新月異的在進步聲中，憑個人在一般學校所學，或以個人之直覺及理想是難以達成遠大的目的。而在此競爭的環境裏，比較精幹的老練的大多不願、也無暇提供其在各種實務性所獲取的經驗與技巧，所以也扼殺了整體經濟之建設。

幸鄭平吉君服務企業界多年，不吝於其豐富之經驗及成功之訣竅，供諸於大家做為參考之典範，續「企業經營範典、營業績效指南、品管查核釋引」巨著後，又獻有『企業管理技術』一書，此書對於人員之管理選定、組織制度、職責權限、經營方式、工作態度、問題改善等等。特就各部門之特性，以精心研究所得，做最精確之提引指示。蓋為企業經營管理之寶典，實為企業界提供嶄新資料之意境。

欣聞鄭君如此為企業界所作貢獻，更預祈企業界將有提燈指引而蒸蒸日上。對社會繁榮，國家建設有所助益而快慰，是為之序。

黃源清

目 序

現代工業的發展突飛猛進，固是由於物質的發明，以及製造技術的不斷改革和進步，而企業管理技術的相應改進，也是一個重要的因素，至於企業管理工作之成功與否，有賴於深邃的、明微的思考，但是要在這一方面作具體和明確的研究、討論與表示，確實是不容易的問題。

在企業管理中，管理人員的地位是非常重要的，本書所說的管理人員乃指生產製造部門、行政管理及監督部門中的高級、中級執行人員和領班等而言。管理人員把經營階層人員的命令和政策傳給所屬員工，對於所屬員工所做的工作，負有執行與考核的責任，因此，一個企業組織之健全與否，一個企業之成功與否，管理人員所佔的地位和所負的責任，誠不可忽視。

管理人員要想在管理執行技術上日求進步，而被人視為精幹，就必須努力去從事嚴格的自我訓練、高標準的技術講求、以及不斷的身心修養，就如其他任何藝術領域內要露頭角所須努力從事者一樣，但是，精幹的管理人員，並不是祇懂得粗淺的管理技術，得過且過，而是要抱有為藝術而藝術的信念，盡力求致較高的工作效果，而於其工作成就中享受莫大的愉快。

本書的旨趣，不在提出武斷的結論，或定下呆板的標準，而只是揭舉和激發新的思想途徑，俾使每個人建立一套與自己的獨特才能最相符合之管理方法。本書雖是以企業組織的管理人員為研討和說明的對象，但管理是人的關係，其管理技術當多相同之點，因此，本書所說的原則和方法，不僅是企業組織的管理或執行人員能夠適用，即是任何組織的管理執行人員也可以適用。

本書甫經脫稿，即承蒙投資與企業社董事長 黃秋田先生立予付梓，並將之列為投資與企業叢書，謹此致十二萬分之謝忱，本書所討論之管理原則與方法涉及問題頗多，著者才疏學淺，遺漏謬誤在所難免，尚祈諸賢達先進匡正為所至盼。

鄭 平 吉 謹識

六十九年元月

管理技術實務

總目錄

第一篇 緒論·····	一
第一章 管理之歷史·····	二
第二章 管理之意義·····	五
第二篇 管理人員概說·····	一三
第三章 管理人員之意義·····	一四
第四章 管理人員之特質·····	一九
第五章 管理人員必備之條件·····	二二
第六章 管理人員之機能·····	一五一
第七章 管理人員之態度和精神·····	二三〇
第三篇 管理與經營·····	三三七
第八章 經營機能之要項·····	三四〇

第九章 管理經營之基本原則·····	三四八
第十章 科學之經營管理·····	三六一
第四篇 管理與組織·····	三七〇
第十一章 管理與組織應有之認識·····	三七一
第十二章 人事組織之原則·····	三七八
第十三章 人事組織之構成程序·····	三八五
第十四章 人事組織系統之功用·····	五〇三
第十五章 人事組織系統運用之原則·····	七三七
第十六章 管理與組織交互運用之方法·····	七六三
第五篇 管理與報導·····	八四三
第十七章 命令之接受方法·····	八六四
第十八章 報告之要領·····	八九五
第十九章 報告書寫法要訣·····	一〇四九
第二十章 會議報導須知·····	一〇八五
第六篇 管理與工作改善·····	一一〇二
第二十一章 事務改善之方法·····	一一〇四
第二十二章 工作研究與改善·····	一二二六
第二十三章 管理工作之改進問題·····	一二六四

第一篇 緒論

目 錄

第一章 管理之歷史.....	二
第二章 管理之意義.....	六

第一篇 緒論

第一章 管理之歷史

一、管理思想之變遷

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力量以達成自己之目的，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，管理問題也因此產生。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。

企業經營者要獲得他人之合作，或要隨心所欲的驅使他人爲己用，是一件相當困難之問題，因此，從古至今，多少爲政者、管理者無一不爲此問題而認真考慮過。相傳在古時爲政者，即有「不生不死」之管理想法，其意義係指出「人類之本性，是有了錢即不願工作，而工作時則儘想偷懶」，因此，不少管理學者，則主張將人類置於慢性的飢餓狀態，不失爲驅使人類工作之方法。例如十六世紀初，在英國爲政者對於管理問題，則有此一主張及實施，凡十四歲以上而有三年無就職者，則科以烙印之刑，如在十八歲以上，而再犯並有二年無業，則處死刑。同時，現在的勞動基準法（即勞工法），對於最長勞動時間是有所限制的，但當時之情形相信，規定最短勞動時間，從三月中旬到九月中旬間，規定上午五點半上班、下班不得早於下午六點或八點，違者被科以徒刑或罰金。如此有悖人性之管理思想及方法，固無人道可言，是無法爲現代之常識所接受，而其恐怖及不合人性之管理方法，究竟對於生產力之提高，是否有存在價值頗爲疑問，不久勞動者爭取到團結之合法性以

後，這種管理思想及方法亦旋即崩解。

到十八世紀中，由於封建勢力逐漸衰落，近代資本主義經濟代之而起的形成，也就是自然科學之興起，而發達的合理主義精神，宗教上傳統迷信之破壞，倫理思想方面之個人主義、功利主義的提倡，而形成了一股新的管理意識，則有管理學者主張「個人自由追求私利的結果將導致社會公益」之原理，這就是觀點寓於「常人性情爲己圖利」之人性觀，故與功利主義之看法並無二致，即「人以快樂與痛苦之標準做爲行爲道德價值判斷之基準」。管理之存在目的在於驅使他人以實現自己之期待，唯因如此，管理問題無法離開對於人情之看法與理解。譬如視人性爲天生好閑，只要有錢則不願工作，那麼只好採取訴諸於「恐怖心理的管理方法」，假如持有功利主義的人性觀，或將選擇利誘，即訴諸於「經濟刺激之管理」。

從古至今，許多事實顯示人類經不起利誘，按件計酬之辦法產生自這種思想過程，但辦法本身却有重重不合理之問題，當勞動者提高生產效率，企圖賺取更高、更多之工資時，資方往往把計件單價降低，即勞動者越努力工作，取勞動者之損失越大，泰勒氏在如此情況下出現，泰勒氏主張對勞資雙方都應訂定公平之工作量，爲決定工作量所需要之單元動作之分解，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，工作之標準化等，均由泰勒氏之提倡而產生，計劃與生產之分離、簡單化、分業化的逐漸普及，也就形成了「科學管理法」之體系。

科學管理法發展以來，人被視爲機械，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，但是後來經過實驗證明，對於科學的管理方法不免發生疑問，只要給以有效的工作方法或環境，就可以提高生產力之單純想法，不一定在任何場合都適合於具有感情之人類。因爲，人並不是經濟的動物，亦非工作之機械。但是，科學管理法之基本概念，是有組織的研究工作，把工作分析爲最單純之要素，一一改善這些要素之工作方法，並且備爲此目的，而能立刻適用之工具與技術，所以說，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。

然而科學管理法却犯了二點過錯，其一是「工作必須分析爲最單純的單元動作，因此，工作之組織化必須以個個動作爲鏈節，並盡可能一個勞動者限制於一個動作」之想法；第二是「計劃與實行之分離」的基本信條。此種想法隱藏著「知識的奧義應爲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，我們概略討論管理思想的歷史變遷，訴諸於恐怖心理的方法，用刺激的方法，科學的管理方法……以及從人性方

而對於科學管理法的批判等，這些變遷逐漸發展為近常被討論的「目標管理」，而所謂「目標管理」之管理思想即是主張：(1)訂定目的。(2)擇定達成目的所需之手法、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施。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，如此之管理思想，即是為「全面性品質管制之目標管理」之管理方法。

第二章 管理之意義

目 錄

一、管理之意義·····	六
二、人的管理·····	六
三、責任之意義·····	八
四、意志的問題·····	八
五、信任·····	九
六、手段之自由·····	一〇
七、明確表示目標·····	一〇
八、教育·····	一一

第二章 管理之意義

一、管理之意義

先就“管制”二個字所代表發意義加以討論，例如對於溫度之自動控制，原來因為不可能或無法以經濟的方法，使影響此溫度的各種因素、氣象、條件、材料之變動等固定，而欲維持溫度於目標值，所想出來的方法。即影響溫度的各種原因固定不變，所以溫度則將隨著時間而變動，為避免這種不良現象，因此不斷地觀測溫度，一旦發現溫度超過目標值，立即調節重油閥減少熱量供給，迅速降低溫度使其接近目標值；反之，假如所測定的溫度低於目標值，即將重油閥打開以提高溫度，所以控制乃根據以下假定想法之近代的調節方法：

- (一) 為維持目的特性於目標值，而將有所影響之原因完全把握，並置諸於控制之下，是不可能或不經濟的。
- (二) 目的特性之測定值沒有誤差（或誤差小至可以忽視的程度），而測定費用可以不計（將近無需測定費用）。
- (三) 目的特性值與目標有偏差時，有具體而確實之措施可資採取，以矯正目的特性值使其接近目標。

如此的控制方法，才是真正優越的控制方法。因此人類或動物無寧說，並不靠嚴密的計算，而往目標方向移動，在此過程當中不斷評價，是否正確指向目標方向，遇有偏差時再隨時將方向盤把正，這種修正行為之不斷反覆，即是人類或動物所採取的控制方法。

二、人的管理

將以上管制之方法應用於人或人之集團時，其情形如何，為容易瞭解起見，以派一新進作業員操作沖壓工作為例加以說明。此新進作業員對沖床可能一竅不通，當然身為上司的領班，第一步就教導如何操作沖床。

領班身為管理者，當然知悉熟練作業員操作該沖床時，一天可以生產多少，以及不良率之限度，現假定以每天生產五千個零件，不良品在一百左右做為熟練作業員之標準，如沖床工能達到此標準則視為合格，技術達到水準，因此，領班則可判斷已無什麼應傳授。假如昨天的成績僅達三千個零件，而不良品却有三百個之多，該工員可謂尚屬生手，所以今天應重點式的調查其操作方法，如發現錯誤，立即予以糾正並教導正確的工作方法，此即為在職訓練。

此種教育方法持之以恆，繼續不斷，則因「工作之提早委任，而增加責任觀念，以及錯誤之及時糾正」方式的有效教育，可在較短時間內訓練部下並提高其工作能力，同時可產生所謂管理狀態，即部下從事於他所期待的工作。此時必要權責之下授，必要對部下工作之考核，遇到部下的工作與其所期待者有所出入時，則必須教育。

部屬之管理不僅限於生產部門，辦事部門如將金錢之出納工作委任部下，則是項工作係此人之事，不能越俎代庖，包含有下授金錢出納的權責之意。既已授權，則金錢之出納，當由該人逕行決定，其決定即是公司之決定，因此上司包括股、課長、經理、總經理在內，亦非經決定者之同意不能擅自推翻。這一點是權責下授之最重要關鍵。所以，如在金錢出納工作上出紕漏或效率差，則一切責任均歸諸該經辦人，實責無旁貸。然而經辦人之直接上司負有何種責任？只能說限於做為管理者之責任。所謂管理者之責任如下：

(一) 是否正確評價部下有無完成其所期待之工作。

(二) 如部下有虧職守，是否立即糾正並教育，使其不致於重蹈覆轍。

上述二點即管理者將被追求之責任，因此，部下挪用公款，其一切責任應由部下自己擔負，並非管理者。但假如部下挪用公款已不止一、二次，而管理者竟然不察，則該管理者難辭無能之指責。再則，管理者如知上情，則當然必須加以適當的教育而評價，如係頑固執迷之輩，則不適於該項工作，應即調換職位或報請開除，管理者是否採取如此措施，將為管理上之問題。所以說，管理者對部下之評價或教育無能為力時，雖然不必負連帶責任，但失去當管理者之資格。

如上述二例所述，單位主管應盡量授權部下，但應透過評價與教育盡決提高部下的能力，使其在本身職務上，具有與管理者相等之判斷力及工作能力。此時管理者應教以廣泛的工作範圍，與大略的工作方法，部下的決定即等於管理者之決定，以及只有管理者始具有評價部屬工作之責任等，使部下有責任意識。不過，部屬在被委任的工作範圍內，無論如何無法判斷或本人無法決定的重大事項，則應請示上司，這是例外事項之原則，亦應使部下知道。例如，現在有一政治家前來募捐，經

人不知如何判斷，則應按例外事項處理，將權責交還上司。例外事項之決定，就由主管上司蓋章，部下則可免除。

總之，所謂人之管理是由直屬上司管理，而教育即是措施。因此，開始時雖然每一個部下之工作不如理想，但逐漸改進，終能稱職，完成管理者所期待的工作。此亦即是為逐漸接近管理狀態，最理想的管理者，應該是止於處理自己始能決定的例外事項，而部下則從事於管理者所期待的工作。

三、責任之意義

一件公文簽蓋多數印章，係在各人所擔任之工作範圍互不相同時才有意義。即共同作業各有分擔，而每一分擔部門各蓋一章，則該件公文始具意義。

但對於一件文書之同一內容，有二個以上之蓋章，表示存在著與印章個數相同數之步驟，在生產過程當中，絕無費二個製程以完成一個製程則已足夠的作業情事。與圖章數相同之步驟存在，此事本身是毫無意義可言，不僅如此，同一內容之文件有二個以上之蓋章，將產生不負責任之效果，影響所及，其結果多半比認真負責之一個人所做決定更壞。

即一件事應只限於一個人蓋章，當然，在決定以前，不妨多聽則衆人意見，集思廣益，但決定之責任在於自己，縱使採納他人意見而決定之結果有錯誤，但自己要負起一切責任，自己要負責，意即主動承認，因此項決定所引起之後果均歸諸於自己，並願以此後果為判斷成績之根據，如因為而影響獎金或遷調亦無任何異議，又不將責任轉委他人。

在討論「責任」問題時，管理者應該了解一項問題，就是「任何人不應該為他人（包括部下在內）所做之事代為負責」，對於部下應該評價其所做之工作，以及工作成績不合要求時之教育，並且盡可能將權責下授。例如某公司張君早年尚在外銷課長時，將工作委讓部下，但因格於公司之規定不得不蓋章，所以就蓋便章。他把圖章倒過來蓋，表示自己不過問，完全授權部下，後來曾調查部下所做的決定如何，結果發現部下所做的決定與自己可能下的決定相差無幾，因此使他覺得自己並無用處，而要求上司予以調職，此種作風等於減少一道步驟，不但可以降低成本，同時可以促進部下對責任意識之加強。

四、意志的問題

訴諸於恐怖心理的方法，經漸刺激的方法，人群關係的「除去恐怖心，人們則自會工作」，以及基於機械論的人生觀方法，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。

人究竟能為多少工作，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，期待於向善亦非正途。所以說，視「慾望之滿足」為意志源泉是最自然的看法，芸芸衆生，皆有基本的慾望，如生理上的慾望（有關維持個體的慾望），社會的慾望（與他人繫結特殊關係做為最終目的之慾望），自我的慾望（成功名就的慾望，自始之慾望，主要以自我的立場謀求改善的慾望），而為了滿足這些慾望，往往會發揮不辭赴湯蹈火之行動性。

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

為滿足慾望，則需要

→獎勵、信任。

(一)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要：

(一)使目標與所期待之結果明確化。

(二)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。

五、信任

工廠裏面有各色各樣的人，有的循規蹈矩從事於份內工作，有的埋頭於高深的研究，各盡所能。但這些人究竟從自己的工作中，能否找出工作之意義？工程師也許在新技术之開發，或對於自己之能力限度的挑戰中，領略了工作之意義，現場工作人員則以自己雙手創造出來的產品或成就，能貢獻給社會為榮，回答雖然不同，其工作動機產生於如上意識則一。相反的，辦公時提不起精神，却能連夜方戰的人比比皆是。因此，對於前者，如對其成果不予正當之評價，則情形會如何，不言而喻。

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於意志沮喪，但畢竟鮮見，不能求諸於企業內之普通人