

工廠管理

理論 方法 制度 實務

編著者 林秀雄



前程企業管理公司

工廠管理

版權所有
翻印必究

編著者：**林 秀 雄**
兼發行人

特價：精裝每冊新台幣 350 元

直接定購：台北市林森南路 12 號

（濟南大樓七樓）

電話：3931852 3931851

3923362 3936906

郵政劃撥儲金帳戶 14719 號

總經理：**前程企業管理公司**

台北市林森南路 12 號 濟南大樓七樓

電話：321-1887・392-9511

郵政劃撥第 112895 號前程企業管理公司帳戶

經售處：全省各大書局

印刷者：金氏裝訂有限公司

台北市長安東路二段 66 號二樓

中 華 民 國	68 年	8 月	初 版
中 華 民 國	69 年	1 月	第二版
中 華 民 國	69 年	9 月	第三版
中 華 民 國	72 年	2 月	第四版

工廠管理

編著者：林秀雄

一、現任：

1. 品美鈕扣工業股份有限公司 總經理
生產各種高級鈕扣之「原料」、「成品」及從事「鈕扣工廠」之整廠「機器設備及技術」輸出。
2. 華美拉鏈股份有限公司 總經理
製造各種拉鏈產品，並經營「拉鏈工廠」之整廠「機器設備及技術」輸出。
3. 品全工業股份有限公司 總經理
膠布、膠皮及整座塑膠工廠之製造與輸出
4. 品大機械股份有限公司 總經理
設計、製造各種高級精密機器設備及技術輸出。
5. 益實業股份有限公司 總經理
布料及成衣副料之製造與銷售
6. 品林工程股份有限公司 總經理
整廠輸出之規劃、設計、安裝、試車及維護。

二、著作：

1. 「品質管制」（理論、方法、制度、實務）
（民國70年9月修訂十六版、民國57年2月初版）
2. 「品質經營與創新管理」
（民國69年10月增訂九版、民國60年2月初版）

3. 「工廠管理」（理論、方法、制度、實務）
（民國72年2月第4版、民國68年8月初版）
4. 「事業經營與成功策略」
（又名 實用管理方法與經營技巧 民國70年2月第3版、民國68年11月初版）
5. 「企業經營策略」
（民國69年7月初版）
6. 「策略管理」
（民國70年1月初版）

三、榮譽：

- (1)民國58年8月榮獲「中華民國品質管制學會」頒發「品質管制個人獎」
- (2)民國58年12月榮獲「嘉新文化基金會」頒發「優良著作獎」
- (3)民國61年11月榮獲「國際青年商會」頒贈「十大傑出青年獎」
- (4)民國67年5月榮獲「青年創業協會」頒發「創業楷模獎」
- (5)民國70年11月榮獲「企業家雜誌社」頒發「十大傑出企業家」

第四版 序言

如何才能「快速」升任為高階層主管？最要緊的是個人要擁有「管理能力」與「經營實力」，憑實力、能力，對公司（公廠）有具體的貢獻，成為公司（或工廠）中「不可或缺」的重要人物；能如此，必可「快速」升任為高階層主管。

本書編著者在此要特別強調「快速升任」四個字。在大公司中由基層部門一步一步慢慢爬升，到年老才升任高階層主管，和在年輕時，由於工作表現不凡，而「快速」升遷至高階層主管；二者雖然同樣是達成了高階層主管的目標，但一位在垂暮年老，另一位則在年輕之時，二者的成就與遠景就有「顯著」的差別；在年輕時位居大公司之高階層主管；未來無限美好的前程，在等待着他去開拓、去發揮，因為他年輕，富潛力，有的是「未來」的時間，「美好」的前程。將來的貢獻、成就必將更大。

經營事業，首先要對「經營」與「管理」有深刻的認識與明確的概念，我們要進一步的想一想；「經營實力」從何而來？「管理能力」如何培養？本書編著者研究中外成功的企業家傳記與文獻資料，分析學者的統計資料及評論著作；加上本身的工作經驗，深知要獲取「經營實力」與培養「管理能力」必先學習各種「管理的知識與理論」，熟習運用「經營的方法與競爭策略」，多聽有關事業經營的演講，參加各種研討會，加入各種有益的社團活動與廣結益友，重視並參加管理顧問公司的研討課程；並時時閱讀有關具有激勵、鼓舞人們奮發向上的文章，如有機會多多觀摩考察一流的企業，將「經營管理」的知識累積起來，融合各種理論知識，在「理論」的指導下，分析各

種實際作業上的資料，加上以前工作上累積的豐富經驗，將「經驗」融合於「管理理論」中，把新觀念、新知識、新方法，消化後加以適當的組合調整，而漸漸達到「融會貫通」的程度，再加入用心的思考，於是再創造出自己所獨有的新觀念、新方法與新經驗；換言之，要勤於「構思」、「計劃」，長於「組織、協調與控制」，務必將「理論」與「實踐」結合起來，如此具有理論基礎的人，又能從事實際的「經營」與「管理」工作，在「實務中領悟改進」，在「經驗中學習創新」，如此必可快速獲取「經營實力」與「管理能力」，創造輝煌的經營效果。

一般「工廠管理」的書籍，大都論述「設廠計劃、廠址選擇、工廠佈置、生產計劃、品質管制、操作標準、物料管理、人事管理、潤滑保養與機器設備之維護」等方面的課程，但對於實際上在「工廠管理」及「經營事業」的實務中，佔著非常重要的課題者，諸如「經營目標與策略規劃、事業基礎與企業成長、競爭策略、成長策略、目標管理與自我控制、效率管理與責任中心、基層管理與創新工作、提案制度與全員經營，人才人事與規章制度、重點管理與附加價值、技術引進與整廠輸出，啟發信心與實現夢想」，一般「工廠管理」之書籍則隻字未提。本書則詳加論述，並拋開枯燥教言，以工廠管理實務為體裁，巧為編輯，務使本書讀者，瞭解整個「管理工廠」的方法，體驗「經營事業」的訣竅，並使讀者深信要達成「成功」的目標，並不是如想像中的那麼困難，只要慎選目標，懂得方法，透過工作，管理得法，還是可以快速步入高階層主管的職位。

爲了(1)培養管理技能與經營實力，使企業「管理紮根」、
「產銷升級」、
「強化經營」。(2)認清公司經營目標，強化績效管理，做好自我

控制，使企業穩定成長。(3)善盡職責，增加貢獻，常動企業成長，並從中獲取快速升遷門徑。前程企業管理公司以「如何快速升任高階層主管」為主題，於民國68年10月採用本書為教材，開了「高級管理技能研修班」，其課程大綱列明於下，本書讀者如依下列綱要，自行研讀，當可收到相當的效果與獲致不少的信心。

～如何快速升任高階層主管～

第一講 經營實力與管理能力

- § 1. 工作的道德觀與價值觀的培養
- § 2. 管理心理學與主管的條件
- § 3. 權變理論與領導能力
- § 4. 學歷、經歷、經驗與能力
- § 5. 有效的管理者與經營實力
- § 6. 「經營實力」與「管理能力」從何而來

第二講 經營目標與績效管理

- § 1. 經營策略與事業目標
- § 2. 認識本企業體之特點及如何配合當前之經營環境
- § 3. 目標管理與自我控制
- § 4. 績效項目之擬定與績效考評
- § 5. 組織和控制制度的建立
- § 6. 中小企業的策略規劃及其具體實施法

第三講 企業成長與創新管理

- § 1. 事業經營與分析能力
- § 2. 經營事業之必要條件與競爭策略
- § 3. 莊子故事與企業成長策略
- § 4. 孕育新構想與培養創新能力
- § 5. 事業基礎與成長目標
- § 6. 成長力衰退之因與增強成長力之具體措施

第四講 基層管理與創新工作

- § 1. 滿足需要與激勵潛能
- § 2. 大才小用不如小才大用
- § 3. 基層目標與任務達成
- § 4. 工業工程與品質管制
- § 5. 生產計劃、工時研究與價值分析
- § 6. 物料管理與內部控制

第五講 發掘問題與重點管理

- § 1. 主管如何產生創意
- § 2. 孕育創意、捕捉靈感與構思提案
- § 3. 發掘問題與分析事理
- § 4. 重點管理與授權制度
- § 5. 柏拉圖法則與朱蘭原則
- § 6. 高附加價值之實施法

第六講 如何協助高階層主管，達成高利潤目標

- § 1. 部屬及幕僚人員之重要職責
- § 2. 高階層主管對部屬期望及重要工作
- § 3. 高附加價值與整廠輸出
- § 4. 整廠設備輸出與工程顧問公司
- § 5. 中小企業如何從事整廠輸出工作
- § 6. 整廠輸出與經營策略

第七講 工作、職責與升遷門徑

- § 1. 事業發展——成功的基本準則
- § 2. 有益社團與廣結益友
- § 3. 顧問公司與自我進修
- § 4. 經驗、智慧與工作習慣
- § 5. 啟發信心與實現夢想
- § 6. 明智的決斷與成功的技巧

本書從民國68年8月底出書，目前已出至第四版，證明本書之實用外，給予筆者相當大的鼓舞；本書編著者更有信心的再度以「趁年輕時，及早設定自己的事業目標，勤奮努力，享受工作樂趣，欣賞努力之成果」與本書的讀者共勉之。

民國72年2月 林 秀 雄
序於台北市 濟南大樓

序 言

民國 68 年 2 月 18 日由「經濟部工業局」、「行政院青年輔導委員會」協辦，「中國青年創業協會」主辦，於台北劍潭青年活動中心舉辦「第一期創業青年企業理念講習班」，由本書編著者主講「如何孕育小本創業之構想及經營策略運用實例」，報名人數超過二百餘名；而於 3 月 4 日又再次開班講授該項課程，由於參加人數的踴躍，學員熱烈研討與發問，對於年輕人急於「創業」的想法有很深的感受。筆者有一想法，認為有關機構積極輔導年輕人「創業」不如先安排年輕人「就業」，教導「敬業」來得實際與重要。

「創業」、「立業」是一項非常艱辛的工作，根據國外大量資料來分析，個人「創業」成功的勝算並不大，從統計的觀點來講，不論企業規模之大小，一家新成立的公司，經過十年後，仍能「繼續經營」的公司，其機率僅為百分之十八，因之「創業」是件很冒險之事；不能隨便鼓勵年輕人創業的，在「鼓勵」年輕人「創業」之前，先要「教導」年輕人「就業」、「敬業」，時時鼓舞年輕人好好地在工作崗位上認真努力，學習各種生產及管理技能，隨時充實自己，以便升任公司中的高階層主管，進一步發揮自己的潛能及事業抱負，養成高度的敬業精神，設法創新，體驗「管理工廠」的方法，運用經營策略，將來一旦機會來臨，創業成功的機率，必將更大。

本書編著者過去十餘年一方面從事經營管理顧問工作，很幸運地有機會和數以百計的國內、國外成功的企業家接觸與研討，從中學習不少事業經營的觀念，向他們請教事業成功的方法，也和不

少事業失敗，遭遇困難的經營者，共同研商起死回生，東山再起的良策，加上筆者本身實際參與大型企業的決策工作，自己主持數家中小型企業的經營，親自體驗到經營事業成功與失敗，順利與挫折的滋味；深感「經營事業」是一項最具有「挑戰性」的工作，為追求成功的「經營策略」，學習有效的「管理方法」，經長久的研究、嚐試、印證，領悟出「經營事業」並不是單靠「金錢」「鈔票」與「勤勞、誠實」就能成功。將這些心得與經驗曾在「現代企業管理顧問公司」主辦的「工廠管理與品管圈計劃」課程中講授，學員反應甚佳；因之將過去之工作經驗，閱讀心得，課堂講義，彙集而成為本書，希望本書出版，對工商界有所助益，進一步帶動工廠管理之革新與進步。

經過31次「工廠管理與事業經營」的講授經驗，十餘年從事經營管理顧問工作與事業經營的體驗，筆者深深體驗到「信心、努力、誠實、辛勤、奮發工作」之外（這些條件本書編著者稱為經營事業之「必要條件」或稱為「基本條件」，還需要有「經營事業的觀念、發展事業的想法、經驗、技巧、製造技術、情報、學識、智慧、創造、開拓、遠見、冒險、革新的精神、能運用策略，且懂方法的人」（這些條件本書編著者稱之為「競爭條件」、「成功條件」或「決定性之條件」比較適於創業、興業工作，經營事業，管理工廠，具備「基本條件」，運用「競爭條件」，瞭解全面經濟發展情勢洞燭機先，當機立斷掌握機會，才是決定事業成敗的關鍵因素。

本書全書計6篇，共19章，針對「經營企業」的觀點，從「創業構想、經營策略、設廠計劃、企業成長、生產計劃、品質管制、基層管理、預防保養、物料管理、提案制度、獎工制度、效率管理、責任中心到整廠輸出」的新目標、新挑戰，舉凡一切有關

現代化「工廠管理」所需之觀念、方法、技巧、策略與技術，均一一論述，最後並論及「啟發信心」與「實現夢想」之方法，本書編著者深信仔細研讀本書後，對「工廠管理」定有新的認識與新的心得，在日常的管理工作中，必能勝任愉快，在工作上有所表現，進一步快速升任為公司中的高階層主管。

依「工廠法施行細則」第二條之規定，所謂「工廠」係指「凡僱用工人從事製造、加工、修理、解體等作業場所或事業場所」。又依「工廠設立登記規則」第二條之規定，「工廠」係指「凡有事業名稱、固定場所、資本額在一萬元以上（台灣地區折合新台幣三萬元）利用人工或（及）機器以製造，加工修理為業務者均屬之」。因之，「工廠管理」所涵蓋的範圍如此之廣，行業之種類何止千萬！工廠規模有大有小，要編一本真正適合於大專學生及工廠幹部閱讀或參考之「工廠管理」，確實不是筆者個人能力及經驗所能勝任，經十數年來研讀書籍、雜誌，平日工作與接觸各類學有專長的專家、朋友，發現了下列十數位專家，學者所發表有關工廠管理的論文資料，從「理論」及「實用」的觀點去評論，不僅適合國情、觀念且系統分明，有其獨到之處有助於本書讀者對該問題之瞭解。筆者徵求原作者的同意（部份作者因其文章發表在雜誌上不易查出其他址者，無法連繫上，但因其文章觀念交待清楚，理論簡易實用，在本書引用時有詳細註明資料來源）將其文章與資料，編入本書中有關各章節，由十數位專家，學者之貢獻與努力，更具有實用性與參考價值，且增加讀者對本書之信心，本書編著者特在此感謝下列專家學者，依姓名筆劃為序，列明於下
王順意，方欽章，王淑緣，司徒達賢，司馬敬，田邊昇一，白雨，朱鶴賓，光德正，吳玉印，吳光華，李國鼎，李章順，李學仁，

陳振銑，周長菁，周增祥，陳定國，陳滄澤，陳禮鑑，施政楷，
柯正雄，唐聲瓚，高禔瑾，許澤耀，黃俊英，黃癸森，黃望青，
傅和彥，葉于模，趙中輝，鄭富雄，慕 哲，劉鶴田，蘇明偉，
蘇 子，

至於本書中引用各學者，專家的資料章節明細及作者本人之經歷、著作，將於各篇資料中作一詳細的介紹，使本書之讀者對該作者與文章有更深刻的認識，以增進讀者對該篇文章之信心，而有助於理解該篇之文章或資料。

本書是編著者在從事管理顧問工作與管理工廠，經營事業的過程中，曾經遭不少的困難與問題，為解決工作上的困難，翻閱及收集各種書報資料，報章雜誌的閱讀心得以及數年來辛勤工作斷續思考，有感而發的工作體驗，雖然多次的修改，但內容上如有錯誤或不妥，希望海內外專家學者賜予指正，以期本書更適合於大專學生「工廠管理」之教材與工商界人士在「經營與管理」方面之參考用書。

本書編著者最近十餘年來，一方面策劃事業的經營，勤奮工作，一方面也帶著「旁觀」的態度與「欣賞」的心情，看看自己經營的事業所遭遇到的困難，與克服困難後所帶來的成長，且真正嚐到了「辛勤工作與追求成功」的樂趣；在工作之餘或夜深人靜之時，常獨自思考「夢想成功」與「真正成功」其間之差距，究竟有多遠？「理論」與「實務」的真正差距有多大？「事業夢想」是我們奮鬥的目標，朝著

目標，經過「計劃、組織、協調、指引與控制」，一步一步邁向「預定之事業目標」，「美夢」逐漸接近「理想」，所設定之事業目標次第實現之時，才真正體驗到了「成」、「敗」之間，僅僅是一線之差，「理論」與「實際」只是一面之隔而已！

「理論」指導「實際」行動，「經驗」驗證「理論」之正確性，在此，並願以「趁年輕時，及早設定自己的事業目標，勤奮努力，享受工作之樂趣，欣賞努力之成果」與本書讀者共勉之。

林秀雄 謹識 民國 68 年 8 月
於台北市濟南大樓

工廠管理

目 錄

序言.....

第一篇 事業經營與創新管理

第 1 章 創業構想與競爭策略

§ 1.1	經營事業之必要條件與競爭策略.....	31
§ 1.2	莊子故事與企業成長策略.....	34
§ 1.3	經營精義與透視管理.....	36
§ 1.4	孕育新構想與培養創新能力.....	42
§ 1.5	認識企業與其整體活動之系統.....	48
§ 1.6	經營觀念之體認與管理概念之確立.....	50
§ 1.7	企業家之崇高意義與嚴格條件.....	53
§ 1.8	年輕人為何喜歡自行創業及其成功的機率.....	56
§ 1.9	參考資料	
	論中小企業成功條件、發展路徑與經營注意點	
	——興業家與家族企業.....	59