

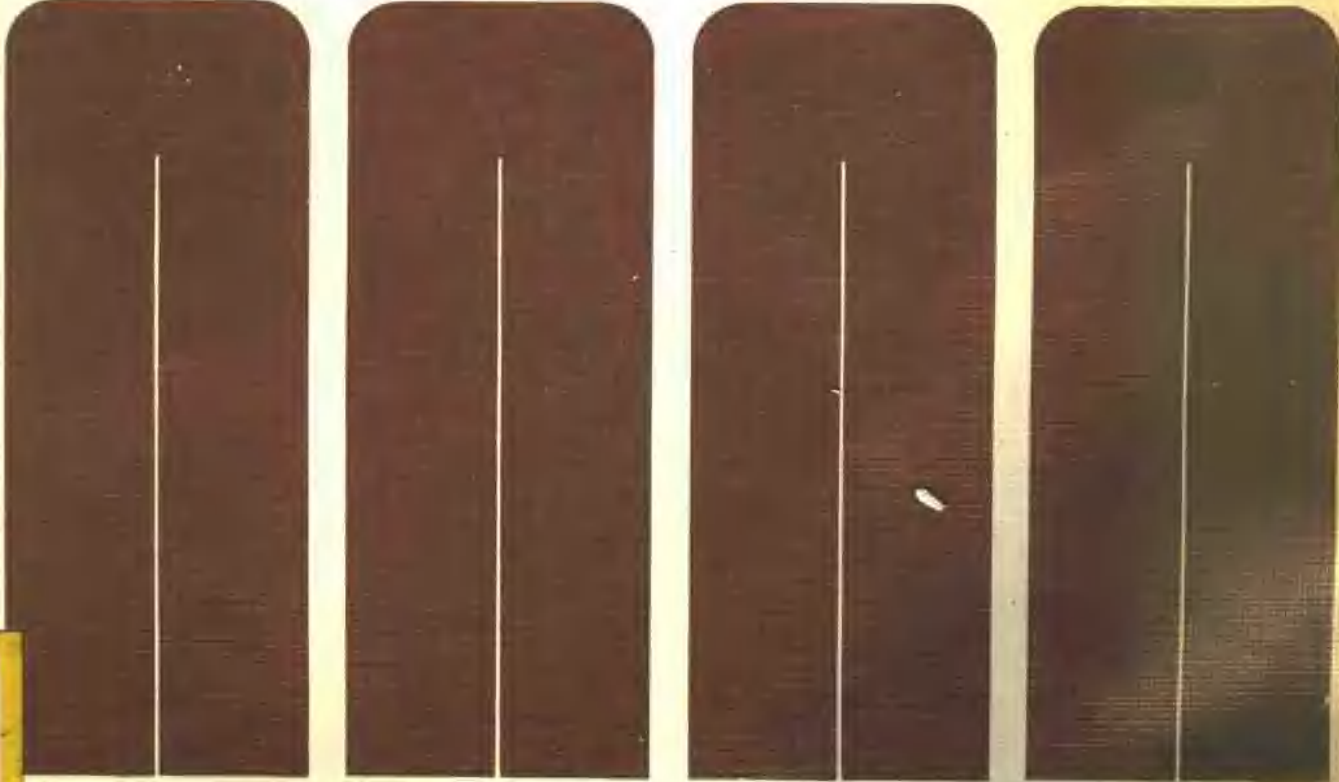
現代管理技術

現代管理人員訓練講座

第12版

駒井 進
津越辰秋 合著
木村茂夫

潘煥章 編譯



現代企業經營管理公司選書

現代企業經營管理實務選書 1

現代管理技術・現代管理人員訓練講座

版權所有

翻印必究

版權 臺內著字第2178號

實價 新臺幣250元

中華民國五十六年九月初版

中華民國七十二年六月修訂十二版

原著者 駒井進・津越辰秋・木村茂夫

編譯者 潘煥章

發行人 紀經紹

發行所 現代企業經營管理公司

附設 出版部

台北市永康街十七巷二十號

現代大樓

郵政劃撥帳戶第5869號

電話總機：(02)3215646

目 錄

講座內容	1
會議公約	3
Boss, 最要不得	4
管理人員共同責任	5
我們所期望的管理人員	6
猜猜看	7
寡婦與母雞	8
「實例研究」 新員工的一例	9
成本的觀念	10
「實例研究」 她為什麼要辭職？	12
「實例研究」 短路	13
組織之原則	15
怎樣才是好的工作	16
職務分析 (例)	17
職務分析的方法	18
營業課長之職務記述書 (例)	19
Line型組織	21
Functional 型組織	22
Line Staff 型組織	23
組織圖 (例)	24
組織圖之作法	25
錯誤的組織圖	26
改善後的組織圖	27
命令方式	28
如何傳達命令	29
好的命令	30
協調	32
加班騷動記	33
「實例研究」 機械與人	34
關於管制之原理及過程	36

協調的原則	37
如何消除摩擦	38
如何得到上司的諒解與協助	39
自我檢討表	40
日程表	41
如何做星期預定表	42
如何處理雜務	44
管理之五大機能	45
如何進行管理	46
關於代理（繼承）人的Check List	47
培養代理人的好處	48
「實例研究」 壓下的人，伸長的人	49
培養代理人的方法	50
代理人與權限之委任	52
妨害委任的心理	53
怎麼樣指導新進員工	54
我教新進員工的方法	55
歡迎新進員工	56
男狐狸的故事	58
曾國寶的第一天	59
一位新進員工的日記	61
教育訓練：管理人員的責任	62
製造上可能發生的問題檢討表(一)	63
可能發生的問題檢討表(二)	64
教育的四階段	65
大家都等著您	67
製造與教育	68
誰需要受訓	69
教育用工作區域分析表（例）	70
教育內容表（例）	71
訓練預定表（事務系統之例）	72

訓練預定表（現場系統之例）	73
教育用工作分析表（事務系統之例）	74
教育用工作分析表	75
工作標準之利用（例）	76
如何教又長又複雜的工作	77
如何教法	78
教育之檢討表	80
自己來做或是別人來做	81
會議之目的與方式	83
主席的職務與所具備的條件	84
工作會議之準備	85
主持工作會議的要領	86
質問的方法	87
如何對付棘手人物（美國實驗過的結果）	89
主席會議前檢討表	90
主席檢討表	91
發生意外的原因	92
發生意外的具體原因	93
發生意外的損失	95
誰是負責防止意外的人	96
「實例研究」 吊上電線，摔了	97
傷害報告要迅速確實	98
管理人員對於安全的責任	99
工作之改善	100
動作經濟之原則	102
改善工作之進行方法	103
作業過程表用記號	104
作業過程表（例）前（事務系統）	105
作業經路圖（例）前（事務系統）	106
作業過程表（例）後（事務系統）	107
作業經路圖（例）後（事務系統）	108

方法改善用工作分析表	109
工作表	110
工作分配表	111
靈感之火	112
Brain Storming	114
改善提案用紙	115
我為員工做了些事，可是	116
和大家一起談談吧！	118
好的和壞的現象	120
非正式組織與正式組織	122
世界上沒有相同的人	123
經營觀念	124
人有四種慾望	125
為什麼會抱怨，不滿	126
如何才能得到信任	127
何謂積極性	128
如何有效地支配部屬	129
以適當的刺激來鼓勵	130
有建設性的意見時	131
多接觸多聽取員工的話	133
如何指責部屬	135
解決問題的順序	136
「實例研究」二種說法	137
蓋廟的人	139
工作場所的高昂士氣	140
「實例研究」二支車刀改成一支	141
個別談話檢討表	143
管理人員的特性	144
切勿引起反感	145
啓發自己，先從自己做起	146
何謂特殊工作、有創造性的工作	147
參加後感想	148

講 座 內 容

第一次會議 現代的管理人員

1. 前言。
2. 講座的目的與學習方法。
3. 現代的管理人員應有的責任及其資格。
4. 現代的管理人員應有的心得。

第二次會議 組織之原則

1. 統一命令系統之原則。
2. 管制界限之原則。
3. 工作分配之原則。
4. 權限委任之原則。

第三次會議 管理之機能(一)

1. 計劃機能。
2. 組織機能。

第四次會議 管理之機能(二)

1. 命令機能。
2. 調整機能。
3. 管制機能。
4. 自制與時間之管制。

第五次會議 代理人(繼承人)與新進員工之培養

1. 培養代理人之重要性、選擇方法及培養方法。
2. 培養新進員工。新進員工之心理，導入方法及補習指導。

第六次會議 培養人才

1. 教育之原則。
2. 教育訓練之方法。
3. 教育之準備。
4. 教育之評價。

第七次會議 工作會議與安全指導

1. 工作會議之指導。
2. 安全工作之指導。

第八次會議 工作改善

1. 改善之基本觀念。
2. 動作經濟之原則。
3. 依據工作分析之改善。
4. 創意 (Idea) 之啓發。
5. 改善案。

第九次會議 人與人之間的關係—人和

1. 工作場所之人羣關係。
2. 良好之人事基礎。
3. 優良指導人員應有之特性。
4. 獲得信賴的方法。
5. 養成積極的態度。
6. 訓話的技巧。
7. 問題之解決方法。
8. 良好人事關係與提高工作效率。

第十次會議 活用人才

1. 有效的運用人才。
2. 好的傳統與工作熱忱。
3. 講座結言。
4. 新技術之運用。

[Your Job is to Get The Job Done.]



會議公約

1. 開誠佈公談話

會議是屬於我們每一個人的，每個人都有不同的學歷及經驗，來從事於不同的工作。各種意見能夠自由發表，因而得以創造新的意見。為了使會議更有意義，每個人都要有建設性的貢獻，這樣的會議才有價值。

2. 開誠佈公聽話

我們要保持自己發言的自由，同時也要尊重他人發言自由。每個人看法不同，不要因為固執於一種看法而把其他好觀點都撇開，這是要不得的，公正的接受他人意見，然後做個正確結論，這樣才好。

3. 不拘於型式

我們認為每個會員立場都是一樣的，發言時不需要站起來。抽烟亦可，經主席同意後，儘可發言。適度的笑笑也無所謂。會議是為了大家的意見能自由溝通而開的。

4. 不獨佔，不脫線

會議的時間是大家的，我們不要獨佔發言機會，發言的時候，應儘量扼要簡潔，認清我們談論的重心，不要脫離議題。

5. 接受他人意見

每人的意見是不會相同的，我們不要因被提出反對而不高興，也不要懼怕發表相反意見。綜合各種不同的意見，然後才能促進我們的思考而達成更完善的意見，這樣才是重要，更不要忘記懸談的精神。

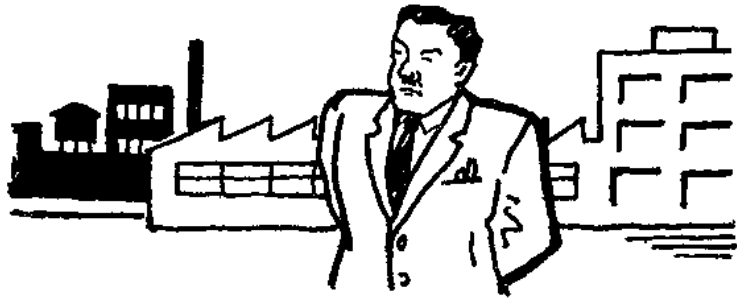
6. 會議要趁高潮時討論

思想有週期、有波浪，會議進行時，同樣有高潮與低潮。我們要利用適當的時候提出適當的意見，使得會議，更能充實。不論主席或參加的人，都要時時刻刻注意參考別人的意見，把握住機會，儘量發言。

7. 會議只是初步的討論

平時若有疑問，有意見，記在紙上，於會議之時提出討論，好的方法應立刻實行養成思考的態度，實行的習慣，這是重要的。但，最重要的是，會議後能運用於工作上。實行是最好的學習。

Boss, 最要不得



「我們的主管，最頑固，頭腦太舊，很傷感情」常常這樣講的人，自己往往就是一個很頑固的人。美國有一句格言「沒有一個 Boss, 自認為自己是個Boss」那麼，什麼樣的人才「頑固的Boss」呢？

1. Boss不願意改善，不希望改變。

Boss年資長，比誰都知道工廠的情形。有今天的成就，自以為都是他做出來的。現狀裏都有他的「資產」。如果加以改革，他必須從頭學起，恐怕就站不穩了，所以他不贊成改善。

2. Boss不用功。

最長的資歷，最長的經歷，以我為第一。只有我什麼都懂，為什麼還向別人學呢？尤其更不要向部屬學。

3. Boss喜歡誇示自己的權限。

如果有人託他，他也敢違犯規則與秩序，為自己「面子」而「掙扎」，而不管對組織的影響。

4. Boss喜歡結黨做派，尤其喜歡有部下。

不管什麼方法，只要別人對他好，全心全意去討好人，只要稍有恩於人，就藉此想控制那個人的全部，操縱他的行動。只要「面子」，不管秩序。

5. 不高興分析別人的能力與性格。

以個人感情評價別人，只要跟從他的人就提拔。反之，雖然正論對立，只要是對立者，則加以惡評，以自己狹小而無客觀的想法去判斷一切。

管 理 人 員 共 同 責 任

面 責 任 之 具 體 詳 例 表		現在實行程度	講座後實行程度
管	工作之計劃與方案		
	分配工作		
	命令工作		
	權限之委任		
	協調工作		
	工作場所之整頓與檢查		
	守時		
理	創造性的工作		
	提高工作之安全		
教	在職訓練（對工作）		
	以分析工程來教育		
	教育環境之整頓和準備		
	決定擔任教育人員		
	開工作會議		
	培養代理人		
	培養新員工		
育	教育成果之檢討		
改	勞力、資材、時間之節省		
	動作經濟之原則		
	創意之運用與實行		
	成本之降低		
	提高產量與品質		
	加強工作安全		
	分析工作來思考		
善	工作單純化		
	啓發提出改善案		
人 與 人 的 關 係	了解每一個部下		
	促進組織化		
	取締謠言		
	解決問題		
	提高工作士氣		
	減少抱怨不滿		
	有效的會談		
	保持民主風度的人事關係		

我們所期望的管理人員

1. 真正理解企業的目的，在於能為社會服務之經營觀念為基礎，為了企業的發展，應該經常保持管理人員應有的熱忱與士氣。
2. 要能活用人才使部屬發揮能力，而且能綜合大家的力量，發揮最高效率，這種管理能力是必備的。
3. 具有遠大的眼光與高深的教養，高尚人格，能獲得部下的信任與支持。
4. 對於工作之進行能預測，冷靜處理事態之變化，以最佳方法解決問題，如此分析與實行的能力，是不可少的。
5. 富於研究進取精神，時常吸收新知識，不僅自己有創造性的Idea，也要能指導啓發別人。
6. 認識代理人（繼承人）的重要，而能致力於培養。
7. 能利用和節省一些容易被浪費的時間。
8. 了解立場，考慮經濟局勢，依着企業的趨勢，能領導向有利的方向邁進。
9. 充分認識用人的重要性，能正確地評價與監督每一個人對企業的貢獻能力。

在企業中所謂「高潔的品性」是什麼？雖然，這句話是難下個定義，但至少可以這麼說：「不要只注意部屬的短處，而忽略他們的優點，如此不但得不到信任，而且又不能使大家儘力發揮才能。」

請注意管理人員中，可能有些管理人員對企業既無害又無利，如此浪費人才，當然會使公司業務，受重大損失。

再者，偏重於技術與智識的管理人員，也是不好的，這種人，一旦有優良部屬的時候自以為會受到威脅，而可能做出妨礙部屬發揮的事。

猜 猜 看

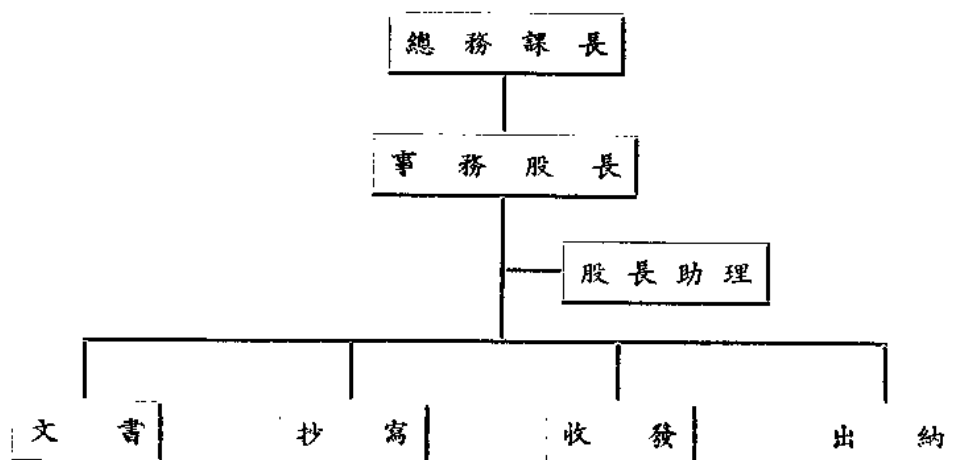
下面六個人都服務於某公司事務股。姓名右邊列的是職名，可是姓名與職名列的順序不對，因此不曉得誰是甚麼職務，好在下面另外還有六個關鍵，利用這些關鍵就可以正確地尋找出誰是那一個職位。請試試看。

姓 名 職 名

李 光 耀	事 務 股 長
張 泰 山	股 長 助 理
蔡 文 雄	抄 寫
余 芳 月	出 納
林 武 雄	收 發
陳 富 美	文 書

六 個 關 鍵

1. 股長助理與股長夫人的弟弟同屬一個橄欖球隊。
2. 余芳月是文書工作者的姪女。
3. 張泰山今年25歲與事務股長同鄉。
4. 抄寫工作者是出納的女婿。
5. 李光耀還是單身漢。
6. 出納是中學時代蔡文雄的二年後輩。



寡婦與母雞

有個地方住着一位寡婦，通常與丈夫永別的女人都有同樣的心境，那就是把所有希望都寄託在蓄積小錢上，這位寡婦也不例外，她也養起幾隻來亨雞，很幸運的是這些來亨雞都很會下蛋，每隻每天都準準下一枚，使養雞的寡婦內心高興極了。

有一天她站在雞舍前望着雞，忽然有了一個希望「假如這些雞每天能下兩枚蛋豈不更好……」。

想到這點她幾乎高興得跳了起來，於是她立刻下了決心從明天起增加更好的飼料。

第二天她就買了更好、更多的飼料開始她的下蛋倍增計劃，跟着母雞一天比一天肥大起來，羽毛也顯然越來越長得雪亮了，看樣子她深信「過幾天可以每天下兩枚蛋了」。

可是，奇怪得很，每天下一枚蛋的母雞却變為每兩天下一枚，但是寡婦還是相信「這一定是什麼特別原因，過幾天定會……」

然而可憐的寡婦的期望一週過了一週，一月過了一月，都沒有實現的一天，不但如此後來終於半枚都不下了。

泰勒與搬運工作

泰勒就任為北恒製鋼廠的技術員之後，就着手提高搬運工作的效率，那個工廠大約有600個搬運工人，從事於重礦石、輕灰等很多材料的搬運工作。

他開始研究每次搬運多少公斤疲勞最少而工作成績最佳，他選出兩位第一流的搬運工，變更每次搬運的重量，很明白地記錄每天工作成績，做了一次慎重的觀察。

結果呢，如果每次搬運38公斤，每天可完成25噸，每次搬運34公斤，每天30噸，如是跟着減少每次搬運量，一天的總成績隨着增加，但是減少到每次21-22公斤以下時，則每天成績反而會下降，經過這一番研究，他得到了結論，每次搬運21公斤成績最佳。

於是乎他設計了八種搬運工具，搬運重的礦石使用小號工具，搬運輕的灰砂使用大號工具，如此依搬運物質的不同選擇適當工具，每次搬運恰可成為21公斤，結果他可以有計劃地很合理地分配這600個搬運工的工作，使原來每噸需要0.072美元的搬運工資降至0.033美元每年節省達8萬美元。

請比較上面二個事情，不同的地方在那裏？

「實例研究」新員工的一例

我家是在嘉義縣的一個小村落裡，初中畢業後，就到臺北謀職，透過介紹所，到臺北市迪化街的一家商行當一個店員，名義上是店員，實際上如同苦工一般，搬來搬去的東西，永無休止。

某次當我從大包裹解開繩子，取出小包時，有一位老前輩走過來笑道：「怎麼那樣笨，為什麼不拿把小刀切斷繩子，一結一結地……要解到什麼時候？」邊說着，邊走着。

記得當我離開故鄉的時候，父親對我說：「在臺北一個人生活，可以節省的就應該節省……就如一條繩子吧！如果任意的切斷了，豈不浪費，接起來還可以使用……」父親的話和前輩的話，互相矛盾，誰是誰非，何去何從？

吃中飯的時候，老前輩才解釋說：「看不見的錢……勞動時間也應該考慮……」可是，至今我仍然似懂非懂。

請問：

1. 參加本會每人平均一小時薪水20元，每會3小時，6個會議結束，請算一算下列問題：
 - (1) 參加本會全員的全工作小時是多少？
 - (2) 參加本會全員的全部費用共計多少元？
 - (3) 若100人來開這會議，因會議所花的全工作小時多少？又全費用多少元？
2. 本會在經營方面來看，是不是一種有效的投資？

成本的觀念

1. 看得到的錢與看不到的錢

聽說鄰鎮的青菜很便宜，有些太太馬上帶著菜籃辛辛苦苦地去把菜買回來，過了一會兒在公用自來水龍頭旁邊，用著大量的水沖洗。

不遠千里到鄰鎮去買每公斤便宜五角錢，三公升的青菜，這位太太雖然能夠節省一元五角「看得到」的錢，可是卻任公用自來水大量的損失，而損失了「看不到」的錢都不在乎。

不用說爲了跋涉到鄰鎮去所消耗掉的木屐、精神，「看不到」的金錢損失，她是完全不知覺的。不只是這位太太如此，我們周圍的人也是一樣，大都只懂得珍惜「看得到」的錢財但是對於「看不到」的錢財漠不關心。

2. 不用自己掏腰包的金錢支出

「看不到的金錢」當中特別是「不用自己掏腰包」的，大家都相當的慷慨。自己家裏的電話捨不得使用的先生，一到公司拿起話筒，就來個長時間的長途電話。小孩子的計算用紙吝嗇得買不起的先生，在公司裏每本五、六元的橫格紙任意地浪費，這種情形是常常看得見。

據聞某工廠曾經調查藏在大家抽屜裏面的文具，結果發現鉛筆、原子筆、橫格紙、大頭針、圖釘、迴紋針等等總計起來，竟足夠工廠兩個月之用。

3. 勞動力

「看不到」而且「不用自己掏腰包」支出的錢財之中，特別重要的該是「人力」。做一個管理人員，應該首先反省是否有充分活用自己單位內的人，如果沒有充分分配工作，那麼你的單位工作效率便降低，單位內效率的降低，當然等於主管的效率降低。

所以當一位管理人員，至少應該留意以下的三點：

1. 按部屬的能力，不論在量的方面或質的方面，都要適當的分配工作。
2. 工作的分配要計算必能維持每天八小時工作，不要有「空手待辦」的時間。
3. 加班是很不經濟的，除了絕對需要，否則不要加班。

4. 成本意識與工時銀行家

不論是那一工廠，人、時間、資材、文具、電話等等「看不到」「不傷自己腰包」的浪費是非常多的。

特別是自己單位裏的工時要妥為配置，才能發揮最佳的效果。如上所述，能夠意識到工作場所裏的各種浪費，而努力將之排除，這種意念叫做「成本意識」。而做為一個管理人員對於部屬的工作時間運用成本意識，那麼你就可以叫做工時銀行家了。

(Bank of Man Hour)