

管理綱要

Rev 0.1 3/03/2003

序文

許多人認為管理除了會計之外，不需要專業的修習，是一個人與生俱來的良知良能。也有人看了幾本書之後就認為自己具備管理能力。我自己的學習，體驗，觀察及思考下領悟的是：某些人天生就具備優於他人的管理能力與本質；在目前的社會環境下，管理沒有會與不會，但是高下仍然明顯；良知良能在管理範圍小時或許足夠，在管理範圍大時，非得自行苦思或是學自他人的經驗心得不可，慧根決定得道先後。

管理之於商場猶如兵法之於戰場。項羽少年時候，舞刀弄棍，力能舉千斤鼎，自傲無人能敵；他的叔父項梁告訴他，這些只是一人敵，要成大事必需學萬人敵。萬人敵是什麼，便是兵書。兵書講的是兵隊的組成與組織，平日的訓練，選擇作戰的時機與地點，判斷敵我的強弱處，後勤補給，以及臨陣時環境的利用，陣式的佈法，指揮系統與指揮方法，和士氣的鼓舞。我們學管理，學的也是如何集合眾人的力量，完成一件事；高下之分看用掉多少資源，耗掉多少時間。管理能力的價值高過一個人自身的技術能力所能創造的價值。

不時會聽到或看到下面的推薦內容：某君曾擔任 project leader，所以幹課長沒問題；或者某君某國立大學電子碩士，五年工作經驗，技術能力在該課最佳，考績年年 A1，可以升課長。嗯，沒聽錯吧！I beg your pardon？

項羽的故事沒說完，項梁當年沒想到後來有爭王的機會，只叫項羽去學萬人敵，我們知道後來項羽被劉邦打敗，在烏江邊自殺了。劉邦手下有個人人皆知的大將叫韓信，因為太厲害了，所以天下已定之後，被劉邦解了兵權，每天和劉邦在宮中飲酒論兵，話話當年勇。有天兩人談到天下將領誰能帶多少兵，劉邦一時興起就問“你看我能帶兵幾何”，韓信說“王上將兵，不過萬爾”，“那你可以帶多少呢？”“臣多多益善爾”，“多多益善，何以爲我所擒？”韓信在此說了一句萬古流芳的話，“王不善將兵，但善將將。”劉邦之所以可

以在驟死賽擊敗項羽，並非獨孤九劍，也沒聽說他學過兵書，是他深知帶將領及謀士的要領。

在劉韓的對話中我們知道一個人的本事限制了他能管理的範疇，有帶一千人的本事不一定帶得了一萬人，有帶一萬步兵的本事，不一定能帶五千獨立旅。最高的本事顯然是能將將了。學了兵法，也不見得就能將兵，戰國時代趙秦之間的長平之戰，四十萬兵就是給說得一口好兵法的人坑了。所謂的本事是管理的方法和才能 (Talents)，他們在各個規模及層級是不一樣的。方法是死的，可以學的；才能是活的，要用悟的。

我常常覺得一些主管們用管兩人的方法在管二十人的團隊，用管二十人的方法在管兩百人的團隊，然後說自己太忙，心餘力不足，感到沮喪。主管們這種沒有方法不時在報告中顯現出來，要求二十分鐘的簡報講了兩個鐘頭，講完後沒人弄得清楚究竟方向，策略，重點在那裡，然後說時間太短了，這麼多的資訊和事情那能兩個鐘頭講完，遑論二十分鐘，總經理太沒知識了，頭腦不清楚。我不時也會在會議中問主管一些問題，常常換來一些空洞的回答，我一直忍住不說那句從“宋家王朝”學來的話，“cut the shit”，來節省時間。一些主管似乎不能在三五分鐘內報告一下他方向，策略的進度及狀況，問題，不知道單位內事情的權重順序，因此也不能掌握單位內重大事情的較細事項。

我請主管作個簡報，有時是想請他作個示範給大家看，有時候是請他思考整理一下，自己弄清楚方向，策略在那裡。我問問題，不一定是想知道答案，只是想知道主管掌握的程度，我請主管隨機報告單位的狀況，是想知道主管在推動什麼事情，他最關心那些事。我經由這些方法提醒主管這些應常繫於心的事，有人明白，有人不明白，有時我會聽到“Micro-management”或是“沒頭沒腦的問題”的評語。

或許受劉邦影響太深，多少年來我努力在學將將，因此一直很尊重主管，不太干涉主管們的內務，儘量給主管們發揮的空間，只從旁提醒及暗示，幾年下來只有小功。我不明說或對回答表示不滿，是因為顧及面子及氣氛；對於較有機會一對一談話的主管，我會私下明說；明說了有時也不見功，一時聽懂，不代表領悟，聽懂了一件，也不見得能觸類旁通。利用公司文化革新的機會，

我也改變我將將的方法，把話點明，把各種管理要點寫成一篇文字，提供一角鳥瞰，希望有助於主管們學習萬人敵，可別學成趙括第二。

最後，莫將這篇文字當語錄。老僧三十年前見山是山，見水是水，而後見得山不是山，水不是水，而今見得山又是山，水又是水。未知明日山還是山否？

公司需要處理的事情

管理要的是績效，是公司所有事情處理的總合績效，主管們必須充分認識公司需要處理那些事情，什麼事情從什麼窗口進來，處理完成之後，又從什麼窗口出去，中間要跨那些單位，各單位處理那個部分的工作，有了大觀性的了解之後，才能明白總合績效涵蓋那些，才能明白單位內的工作與他單位的相關性，本單位的產出如何為他單位所用，本單位的疏失如何影響他單位的效率與工作時程，甚至於客戶的利益。然而今日的主管對公司的認識絕不能止於這些，輕描淡寫的“事情”二字，意義已今非昔比。

所謂如何運作，便是流程。公司日常處理的事情，會依類別訂定流程，但是公司的組織在同個時間是固定的，即是用同一組織來處理不同類別的事情，因此某些類別流程設計起來就短，另一些類別的事由這個組織處理起來，流程就長。公司要看各類別事情的重要性及多寡來決定組織方式。

因為目前世界各公司的組織類型不多，大家易忽略大同之下的小異，這些小異會造成公司在某類事情的強弱處。天天看的都是豬，會以為天下動物都是那個長相，失去了想像及創意。回到原點看一看，說不定可拾回一些靈性。

典型的公司一開始就是募集資金，有了資金之後，去買機儀器，模具，材料，若是人手不夠便要召募幫手，然後生產，交貨給購買者，收款，收款進來了便是新的資金，又開始下一波的循環。市場競爭之後，大家發現要用新產品去吸引客戶，因此要做行銷了解客戶需求趨勢，要做新產品設計；大家也發現要降低價格去擴大需求，因此要研發新製程，新材料及新方法。人要管理，要訓練；機儀器，模具，材料，要訂貨，要儲存，要請款；工作場所要清潔修繕；出資人要看帳，負責人要看手頭有沒有現金付帳。

這麼多事情一個人能做完最好，生意做大了，或者一個人的能力不足以做好每一件，便要一組人來做，這時就要分工了。分工至少有兩種分法，第一種是分件，那幾件全部交給一個人，這個人從接單，訂材料，設計，製作，交貨，收款全包，裁縫店大概是這樣運作；第二種是把事情拆解成幾個工作，每人做所有事情的同一工作，比如一個人負責接單，訂材料，交貨，收款，另一人負責設計，第三人負責製作。第一種分工現在只見於小組內。第二種分工則愈見細膩，誰做那些工作，做到什麼地步再交給下一手必須講好。因為各人才能不同，所能擔任的工作就不同，所以找一組人時要留意其組成。公司再大了之後，同一類工作都已經超過一個人能負荷的量，就要找幾個人來做，形成一個工作單位，例如生產單位，會計單位等，這樣的單位叫功能單位。如人體的肺功能輸入給它靜脈血，它輸出動脈血一般，各功能單位在資金的大體循環裡處理著各類事情的某部分工作，功能下可能有子功能，再下可能是分件式的分工了，這樣的公司叫做功能性組織，一般小型公司皆以此組織類型來處理公司的事情。公司再大就會走向事業體的組織類型。

隨著商業競爭愈發的熱化，生存的壓力使得各公司不僅是要能處理事情，還要處理得比對手有效率，所謂有效率是產出比較有價值，產出的成本比較低，產品和服務的品質比較令客戶滿意。到了市場變化快的時代，公司還要做到反應比較快。組織類型及流程，如前所述，是影響處理某類事情效率的最大因子。

於是大家發現今日公司的“事情”已擴大到包括組織設計，流程設計(Process design)，人事管理，作業管理(Operation management)，專案管理(Project management)，行銷，商業模型(Business model)和策略規劃。若是無意求勝，不講求效率及速度，管理當然人人會做；世界上的事，競爭之下，沒有一件是簡單的。

引出這些因競爭而多跑出來的“事情”，是由下而上，談這些“事情”時卻應該依重要性，依決策階層(Decision Hierarchy)順序來，以下依商業模型，策略規劃，行銷，組織設計與流程設計，作業管理，專案管理，和人事管理談下去，最後談大範疇管理的手法。

商業模型

商業模型指的是一個公司靠什麼賺錢。收入靠賣什麼，何以賣的東西是有足夠的客戶會買的，何以成本及支出會低於收入。所謂設計公司，智財公司，資訊系統服務管理公司，保全公司，餐飲服務公司等都是新型的商業模型，他們將過去公司裡一部份事情或工作切出來成為專業型態。這是大家常說的價值鏈。

商業模型如果是選擇別人不想做的事來做，鐵定賺辛苦錢；如果選擇別人不會做，自己卻很擅長的事，那就可能賺錢；賺了錢之後必會有人跟進，所以要想好如何使他人乾眼紅，進不來，才能恆久賺錢。這是大家常說的價值鏈。

選擇商業模型有點像選擇戰場，選擇對手，找有利的地形，找軟柿子，人高的打籃球，人矮得比舉重。

一個公司的商業模型選定之後，要做重大改變就很花力氣及時間了，故訂商業模型要有長遠的眼光及盤算，如果不是小生意，遠慮個二十年不算長，不可不慎。選定了之後，應該持續鞏固自己在此 model 下獲勝的關鍵條件，分割對手的關鍵資源補給，高築多道進入障礙。隨著環境變遷，公司或許出現新優勢，也可能出現新劣勢，商業模型應隨之調整，忌硬戰，忌以己之短，在對手有利的戰場上，攻敵之長。實在找不到有利的戰場，也只有找時機改變商業模型了。

策略規劃

天下沒有公司甚至國家有資源去做所有它想做的事情，策略規劃便是做資源的分配，以及決定後的執行策略。策略規劃是要選(1)還不錯的市場，(2)自己能作得比他人好的市場來做。

策略規劃首先將公司分成一個一個 Planning unit，各 unit 最好彼此不相依，有相當的獨立性可以衡量其目前及未來的投資效益。投資效益是決定該 unit 去留或資源分配多寡的標竿；不相依是為去掉幾個 unit 之後，不影響到其

他 unit 的投資效益計算。在這樣的要求下，以事業單位為 Planning unit 成為自然的選擇。

投資效益衡量，目前的數字當然很具參考性，但是重點是在未來，它用兩個主軸來取得各 Planning unit 的相對位置，縱軸是市場吸引力，橫軸是自身的競爭地位。你可以畫四方格，也可以畫九宮圖，不論如何，市場未來性差的，本身競爭力弱的，都會被列入“出局”或“擯乾”。Boston Consulting Group 以市場成長率為縱軸，市場佔有率倍數為橫軸所作的四方格(俗稱 BCG matrix)，大家都知道，所謂 Star，Question mark，Cash cow 和 Dog 也都朗朗上口，BCG 認為市場佔有率足以代表本身競爭地位，雖然原始，仍然好用。市場佔有率背後的學習曲線你要仔細思考它有多少威力，大者真是恆大嗎？

規模大，成長高，競爭少，獲利高且穩定，是最具吸引力的市場，需要能見人所不能見的主管來指認，或由壟斷性技術及資源來保護。本身競爭地位包羅的除相對市場佔有率外，還有相對銷售 / 行銷能量，相對製造能量，相對技術能量，相對設計能量，相對產品領先性，相對後勤及管理能力的等，但最需要去相對評比的是該產業的重要致勝要素(Key Success Factors)。此處用能量，是 ability + capacity，不是 energy。

一般主管在規劃時(1)易忽略“彼此不相依”的條件，(2)易被大市場規模及高成長率吸引，卻疏於衡量“本身競爭地位”，(3)易忽略還具吸引力，本身競爭力很強的事業，(4)最常見的問題是產生挫折感，不圖如何去迂迴建立目前不存在的優勢，可曾聽說方向不是路，由莫斯科經北京到曼谷是到加爾各答的捷徑？

超大型的公司(Conglomerate)如 GE，事業很多，獨立性很高，可以照上述程序做 Strategic Planning。中小型的公司就要做些變通，將相依的問題留到要做資源分配的決定時才來考慮其影響程度。

不論是市場吸引力或本身競爭力，再九宮圖上標位置時最好皆經過分析的程序，所謂大(Macro)環境分析，小(Micro)環境分析，SWOT，Porter 的五力分析，四 C 分析，競爭者分析等皆是大家習知的思考架構(Framework)。在資源分配決定(即是大力投資，維持投資，減少投資，不再投資，退出市場)之後，

還需要擬定執行策略，特別是針對補強弱點，擴大優勢，迂迴前進以及穩住陣腳部分。“分析不具前瞻性”，“分析後標不出點來”，“分析結論圖畫出來不作決定”，“決定後未跟隨擬定策略”，“策略擬定後未努力執行”，約略是策略規劃流於形式的原因。

行銷

行銷是要選擇目標市場區隔，決定產品規格，決定銷售價格，銷售管道以及促銷活動。對於工業用產品來說，通常客戶數不龐大，所以銷售管道和促銷活動不是難題。對工業用產品的關鍵組件來說，目標市場區隔指的也可能是消費者的市場，而不一定是直接客戶市場。在一個產品經常要推陳出新的公司，行銷的重要性只在商業模型及策略規劃之下。

一個公司的事業單位同樣沒有足夠的資源來作所有的產品，一個產品也不可能適合所有人的同一需求，功能多、品質好的產品通常貴，消費者的口味也一直在進步，這些都要納入目標市場區隔及新產品規格的考慮。

決定行銷策略也如同策略規劃一般，經過產品的大小環境分析，SWOT 分析，和競爭者分析的思考過程。重點仍是確定該產品或產品線是在我有競爭地位，而規模、利潤還可觀的未來市場區隔裡；要預測價格，決定毛利和成本目標，決定推出時點；接下來同樣要思考補強弱點，拉大差距，設下障礙。

常見的問題是：(1)缺乏前瞻性，看到目前客戶在用的規格，而非產品推出時客戶需要的規格，看到目前競爭的狀態，而未預想產品推出時競爭者的狀態；(2)做競爭者分析時各成功因素未給予權重；未將領先推出或落後推出列入成功因素；未將客戶設計時的工程支援列入成功因素；未利用公司內其他產品單位所能提供的價值，以整體力量取勝；(3)未依分析結論出產品生命週期內的價格趨勢，及自身的市場佔有率；(4)創意不足，未能以增加對客戶的價值為思考中心，未以市場區隔的手段取得某一區隔的最大優勢；(5)沒有補強拉大措施。

組織設計與流程設計

這兩件事情應該是分不開的。理論上，(1)應先把公司需要處理的事情都分成一段段的工作(job)，依工作順序劃出一個標明工作的流程圖，標明一年中這樣的事情有幾件，標明這事對公司的權重(舉例說 1 到 5)，這個時候的圖上並沒有工作單位；(2)接下來，我們創造幾個工作單位的代號，如單位一，單位二等，把流程圖上的工作配入工作單位，每一工作單位可有一種以上的工作；(3)流程圖上每換一個工作單位設定罰款一元，計算該流程的罰款；(4)流程罰款乘以每年件數，再乘以權重，再將所有流程的合計罰款加起來計算總罰款；(5)重複(2)到(4)，但是改變工作配入工作單位的組合；(6)選擇(5)內最低罰款的工作指配組合為公司的組織。太繁了吧！是的，不過我們可以用件數乘以權重最大的幾個流程來做就可以了。還是太學院派了！說的不錯，其實工業革命後三百年來的組織演進，已經證實目前大家看到的典型組織方式是最佳化的。以上不過是重回原點一次，讓大家重溫組織設計和流程設計的原始目標—總合效率。

雖然主管們沒有什麼機會大翻修組織，不時的會需要改組細部組織以適應不同類別的工作增減或權重變更，主管應牢抓總合效率的中心思想，切勿隨意以某一類工作的效率來決定組織和組織任務，忽略此一決定對其他類工作效率的傷害，那是見樹不見林的行為。

流程也不是唯一決定組織效率的因素，是否有適任的主管，單位間資訊及知識交流的非正式管道是否夠短，各種專長人員是否有晉階路徑，也是組織設計時的次級考量因素。究竟效率也來自人，他的士氣、才能及處理工作時所需的資訊都影響效率。所謂流程大多數是日常事務的流程，但也包括新產品開發流程，新技術開發流程，在這些流程裡上文的罰款就不只一元了。

流程設計和組織設計一樣，大變的機會少。流程與組織密切相關，組織有更動，流程上的工作單位、權責主管也要跟著變。主管們細調下層組織時，不要忘了更新流程。

流程長絕對打擊效率及反應，檢視流程長的原因不外，(1)順序不好，未用同步工程，(2)同一工作單位內簽核層級太多，(3)流程的工作單位太多，(4)只是

要被知會的單位或人也夾在流程中間。簽核層級多，代表不授權或無法授權，它們又代表下層資訊不足，或能力不足，或意願不強，主管需想法補足，讓權可以下授。流程經過的工作單位多，代表各單位資訊不足或能力不足，主管也可以補強來縮短流程。主管在審查流程的時候，要緊緊抓住要點：每一站究竟在幹什麼，他提供整件事情多少價值？是不是可以省掉這一站？

作業管理

不論是策略規劃後訂下的決策或是行銷訂下的決策，都要繼之以計畫(plan)去執行(do)，去量度執行狀況(check)，有偏差再修正(action)，即是所謂 PDCA 的循環。即使沒有這些決策，公司內日常運轉也有事情要執行。事情重大的，我們用專案管理(Project Management)來做，其他經年累月都在做的大小事情，我們列入作業管理(Operation Management)的範圍，PDCA 便是執行時的管控方法(Management Control)。作業面有突發狀況，數個禮拜可解決的，我們組織 Task Force(特勤組)，其管控仍是 PDCA。

一用到“作業”這兩個字，大家常會和“生產”劃上等號，的確，生產管理是最成熟的作業管理，但是研發設計，行政事務等一個單位裡不單獨拿出作專案管理的工作，都要納入該單位的作業管理來控管。作業管理難的地方是納入控管的工作很多，很雜，重要性不如專案管理項目，容易的地方是年復一年，每件工作心裡都有譜。

所有的管理目標都是爲了提高生產力，生產力是 Effectiveness 和 Efficiency 的乘積，前者是作有價值的事，每件產出的價值都很高，後者是做得有效率，單位產出對單位投入的比很高。但是有些單位的作業管理，例如行政管理，項目雜又瑣碎，值得一項項算價值，算投入，算產出嗎？即使用 80/20 的原則也還是很雜；說得不錯，只是這樣子主管能做什麼事呢？你不能爲單位訂有意義的目標，因此不能形成團隊向心力，無法考核工作進度有無偏差，績效評估和獎懲靠自由心證。兩難？這就是對主管的考驗了，你不再能用管二十件事的方法來管二百件事。

所有管理目標的設定，包括作業管理，不能只用產出 (Production) 或產出的總價值，還要談交期 (Delivery)，成本 (Cost)，和工作品質 (Quality)。你可以了解交期和工作品質都是對客戶的價值的一部分，四項合稱 PDCQ，是評估一個位單位生產力的重要成份。主管訂目標，看報表時要盡量往 PDCQ 去想，不要讓下層有機會隱瞞做不好的工作。

所以一個公司以及一個單位的作業管理起自訂下作業計畫 (Plan)。一個作業計畫有全程目標，有成本和費用預算，有人力預算，一般公司以年為全程，作年度計畫，一年太長了，為了控管，又會設有分段目標及分段預算為中間控管點。公司有公司的年度計畫，各單位也據以完成各單位的年度計畫，上下之間要有連貫展開性，平行單位之間要有一致性。Plan 是達到各單位協調運轉的重要工具，各單位必須承諾竭力達成。Plan 也是控管的必要工具，控管的方法皆是預先設定一個目標，一個標準，工作執行到某一時點時用實際值來比較這一預定的目標或標準，看有無偏差，應如何調整以後的工作，當 Plan 的某一目標失控，其他目標就做不得標準，整個 Operation 就失去控管。舉例，如果年度銷售量目標未能達成，生產目標勢必改變，否則存貨過多，輕者資金積壓，重者現金不足；產出一變，原設的成本目標必然失去其合理性，人力預算也失去其合理性，隨人力而訂的其他預算也失去合理性，為產能擴充的資本支出也要重新檢討，一切似乎都要重來一遍，否則管控和績效評估都沒有依據。

各作業主管必須對全程目標，分段目標，全程預算，分段預算，有血的承諾。一個很難掌控銷售目標的公司，應尋求一預算模型，很容易依績效目標及一些外在變數重訂預算。

專案管理

公司或單位內較重大的事情常會挑出來以專案方式控管，避免他們被淹沒在無數的小事情裡，失去了踪影。專案管理是一件件的管，所以件數不能太多，比之和它互補的另一塊－作業管理－它的目標很清楚，該完成的時間也很確定，完成時間就是專案結束時間，它的難處是缺乏年復一年的資料來建立生產力標準及進度標準。

專案依投入資源大小可分重量級（Heavy Weight）及輕量級（Light Weight），管理手法並不相同，也不是二分法而已，有些專案五人以下的，應該叫羽量級。重量級專案的資源有多數會是專屬的（dedicated），輕量級少些，羽量級大部分是部分時間的（Part time）。在一個以作業爲主的公司，組織型態利於例行作業，不利於以部分時間資源爲主的專案，這種專案的主管要很重視取得功能單位主管的支持；重量級的專案主管要重視工作的解剖，子項工作產出規格的清楚定義和交期，要確定子項之間連得天衣無縫，建立專案的指揮系統，使用 CPM 技巧找出 Critical Path，利用同步工程思考縮短完成時間，協調專案進行中各子項工作組之間的溝通，工作規格與交期更新，以及團隊的士氣。

專案內的子項工作可以找功能單位的人來擔任，這時候人至少部分時間歸入專案，功能單位主管應在人員工作安排表上記下每個人在那一段時間每週應花百分之多少的時間去協助那一個專案；子項工作也可以委託功能單位來做，人不歸入專案，這時候功能單位主管要負起規格、交期、成本與品質的責任。

專案主管通常需要知識面廣，有興趣跨功能，且個性取向較開放者。羽量級專案是學習管理者的初階，體驗“人是不好管的”。重量級專案主管要有極高的分工本事，能做好大團隊合作、清楚分工，無縫連結爲首要資格條件。

人事管理

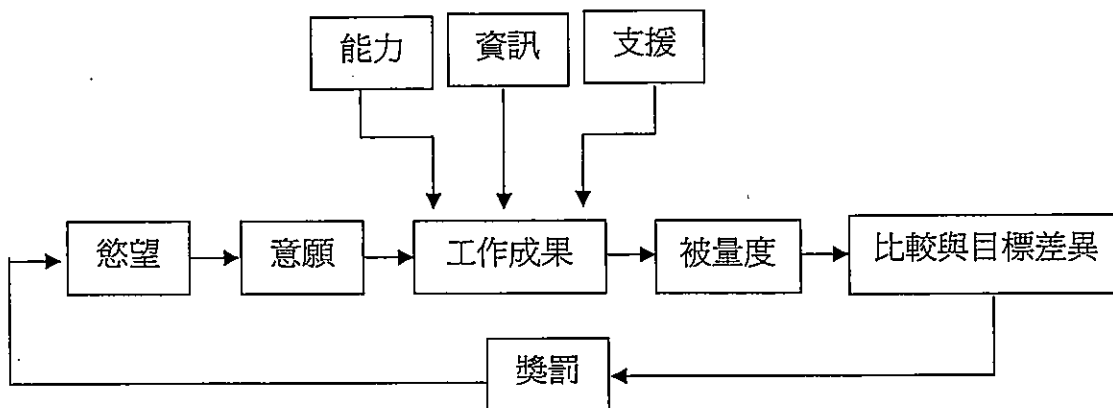
不管商業模型，策略，及行銷如何卓越，流程及組織設計如何有效率，控管方法如何實在，事情都是要人來做的，有多年經驗的主管大都會同意“人是團隊效率中最大的影響因子”，“帶人比管事要難”。

帶人(待人)的要領是真誠，是真誠的真誠。偽裝的真誠有社會經驗的人一眼就看穿，遲鈍者不久也能看穿。內心有誠，發諸於外的也都能符合做人守則了。

人做事，不管是基層員工，還是各階主管，都希望有一些自我發揮的空間。空間愈大愈需要本事，需要的本事大過他的能力他會害怕，不敢承擔，主管應留意當下層開始抱怨其他單位或同僚支援不力時所露出的徵兆。所以主管

應因人因事，有時還要因時，決定領導方式，是充份授權(delegation)，還是參與(participation)，還是指導(coaching)，還是指揮(direct)，依序考慮，能夠用參與式就不要用指導式，也算是對下屬的一種訓練。考慮的因素是意願，能力和資訊，所謂資訊是說執行該工作所須的資訊是否皆會流到該主管手中，如果意願，能力，資訊不足可有辦法補足？

人的工作意願，或說動機，來自下面的激勵模型：



別只掠過這張圖，他暗藏著千言萬語，何以下屬士氣不高？何以工作成果達不到目標？下屬不一定說出或說得出全部的實情，主管要深自思考。管理上該注意的事情由這張圖也都可以想完全。量度、比較、賞罰的控管方法不全是如作業管理中所說那麼正規，走動式管理的嗅聽看，嘴裡一句讚美，及時的小獎金都是。慾望也不皆是錢，有志的看前途，作研究的想出名，馬斯勒的金字塔也可想想。有人會在意願跟工作成果之間加入工作態度，以公司文化，同事壓力(Peer Pressure)做為獎罰的力量。

一個人的能力來自於它的本質、智慧、教育、訓練、經歷、學自他人的經歷(非正式的)，和就中的領悟。如何在用人面談時得知其本質、智慧和領悟？又如何在工作中看出一個人的本質、智慧、和領悟？如何利用參與式或指導式使他領悟更深？這是主管在為公司尋找未來領導團隊應留心的。管理這門學問，書本及課堂上只是奠基，多用多做多想才能進階；上任前的訓練，做某件事前的訓練，機會教育等往往記憶長久，領悟深刻。事情做的不好，必要找出真因，改善之道，繼之以列入標準流程，寫成個案與他人共享經歷與知識。

公司正式的獎罰不外乎薪資、獎金、紅利、位階和成長機會。薪資、獎金及紅利的分配，回到原點，應是看對整個公司營利的貢獻，無法如此量度時應看與原設定目標的比較，再無法就只好看能力及工作態度，你要注意這一順序在激勵模型中由右而左。多國公司的薪資水準應取當地的競爭力，捨內部的一致性，不同專長的薪資水準也應隨市場水準而異。專業位階應看專業的深度及廣度，能解決多困難的問題。管理位階看管理能力及績效，技術只用來輔佐管理。Recognition 濫用就失去了真正的激勵效果。

主管對工作績效評估的態度應是嚴明而不厲，要指出不滿意的地方，講出建設性的建言讓部屬有改善進步的機會，但不要情緒化，致部屬產生抗拒的心理；也不應過於鄉愿，究竟獎罰是個零和遊戲。回到原點，獎罰的目的還是為的提昇整體績效，諸法無常。

既要以目標論獎懲，主管當然要將公司的目標一層層的分解分配到個人。

大範疇管理的手法

管理範疇一大通常帶來三個問題，人多，事多且雜，反應遲緩。主管的升遷一般皆由專業出發，由小事，小單位做起，經年累月下來，習慣養成，容易盲於虛管非自己專業的部分，且以管小單位的方法管大單位。進階之道無他，在小主管時候就要擴展自己的知識領域，有機會就要觀察上級主管的管理方法（無論好壞，皆是老師），另外就是靠自己不時去鑽研有無更好的方法。

以下分享一些心得供大家參考，你必須觸類旁通。

（一）要分解工作，要分派工作到下屬主管，多用授權式領導，少用指揮式，但不可不控管。

首先，了解上級對你的長中短期目標要求，其次展開上級目標為(1)重大專案，和(2)下屬單位的目標及時程，兩項合起來須達成上級目標，然後要求專案主管及下屬單位主管再作次級展開，確定展開的目標綜合起來可以達成你給他們的目標，設下里程碑、檢查站，要求報告必須依項目及目標條述。

舉例，某事業單位被要求將目前的營運淨利由 26%改善至下一年的 31%。該主管審視目前的損益表，將成本及支出分解到他可以設定至下屬單位目標的細度。由於目標必須合理，主管平時應注意影響成本的因素，以及下屬單位的改善空間。5%實在不容易，於是他覺得一定要提高營業額來分攤固定成本，這時候他在決定策略，腦筋裡一直在做各種選擇的結果概估；概估的時候他可以用總成本，總費用來算，他也可以用單位成本，單位費用來算，他決定用單位成本，且用百分比，這樣重要工作的透視度較佳。末了，他擬出了以下方案：

	目前單位損益	目標單位損益
平均單價	100	103.5
A 區製造成本	28	26.5
B 區製造成本	8	8
外包製造成本	20	19.5
其他製造成本	3	3
單位毛利	41	46.5
研發費用分攤	10	10
銷售費用分攤	1.5	1.3
行政費用分攤	3.5	3.0
單位營業淨利	26	32.2
淨利率	26	31

另外，他要求銷售數量要成長 15%，與平均單價合起來成長營業額 19%。在這個方案裡，總銷售費用及總行政費用被要求不成長，單位分攤的降低來自營業額的提高。將上級目標分解分配完成後，他找來銷售主管，研發主管，A 區製造主管，外包製造主管討論他們的目標該如何做到，設下里程碑、檢查站。

(二) 有方法的記時間和數字

全靠記事簿是不行的，重要的數字和時間，主管一定要記起來，才能連想，才能隨時隨地查核工作進度與績效，判斷與決策也才能敏銳。記得住的要點是不能記太多，要用 80/20 的原則省去一些，用季就可以的不要記月，用旬就可以的不要記日，兩位數就夠的不要記到四位數，有相關的數字群用建立模型來推算，經常改變的數字也可找個算式。

舉例一：某產品線年銷售目標 24 億，淡旺季有 2 倍差異，第一季淡，第三季旺，餘二季平。記住這些特徵之後，你就可以推算各月目標了：第二、四季每月約 2 億，第三季每月為 $4 \text{ 億} \times 2/3 = 2.7 \text{ 億}$ ，第一季每月為第三季之半為 1.3 億；季裏面的每月再用漸旺、漸淡的常識調整一下就好。難道每次談到銷售目標就要去查表？

舉例二：某大宗產品價格又有大幅變動，和訂目標時的假設差多了，不知下二個月該產品所在的產品線銷售額會多少？該事業盈餘如何？你可以將該產品單獨割出來，將產品線分為不受影響部分和受影響部分，比如說在訂目標時單價 6 元的假設下，不受影響部分是 6 億，受影響部分是 12 億，現在單價滑落至 4 元，可以想見產品線要少 4 億銷售額了，盈餘呢？當然也少 4 億，除非成本中有與單價相關部分。

舉例三：聽說大陸經濟成長很快，人口又多，家電市場很令人眼紅，究竟有多少台啊？中國大陸人口 12 億，假設 4 人一個家庭，10 年換次冰箱，一年有三千萬台的機會，目前普及率約 55%，所以是一千六、七百萬台。那麼洗衣機、冷氣機呢？你可由家電購買順序，一家幾台去想，想的數字如果與資料不符，記住誤差就好，容易多了。如果你有個組件可用在這些白色家電裡，價格 100 元，經過縝密分析，認為可有 20% 市場，那就有潛在年 16 億的銷售額。

(三) 多利用模型來協助管理，化繁為簡，化延為捷。

這裡說的模型不是商業模型，而是指(二)的例中所用的模型，用以推算時間及數字的，它不僅用來幫助記憶，而且用來建立績效標準，洞察績效要因，

甚至可以加速決策，預測未來。模型簡單勝過精確，簡單使人敏銳，簡單的意思是只用算術，不要計算器，不要 PC，要記的數字很少，半分鐘內給答案。

主管要有建立模型的本事，要有這個習慣；對下屬提出的績效數字，里程碑，所要求的資源及預算數，迅即能夠鑑定是否合理，夠積極；有了模型，自己遇到事情的時候，也能迅速盤算事情的價值，解決事情要用的時間及資源，據此排定事情是否交下屬仔細研究及優先次序。

模型的建立是針對一組有興趣認清的因變數，找出影響它們的一組自變數，以及自變數以何種程度及方式影響因變數；在 $y = a + bx$ 的模型中， y 是因變數， x 是自變數，自變數對因變數影響的程度是 b ，方式是線性。自變數愈少，模型愈簡單；自變數愈基本，模型愈給人洞察力；付出的代價是適用範圍。模型可以層次化，上層模型的常數和參數由下層模型取得；如果推算太繁了，常數和參數也可自歷史資料萃取而來。

(四) 如何訂籠統的 (Lump-sum) 作業管理目標

單位內的作業如果類雜，件數多，件與件之間複雜度差異大，PDCQ 的目標設立就要些創意了。其實管理的思想上與生產管理仍是差不多的，生產管理 PDCQ 的設定容易的地方是項目不雜，重複性高，且有工業工程師的協助。以下引用生產管理的概念於其他作業管理的績效評量與目標設定上。

首先單位內的重大事情必須分離出來，做個別管理，他們的績效與目標設定應該不難，單位分配給這些大事的資源也應同時在資源排程表上排除出去。餘下的經常事務予以分類，如新產品企劃、新產品開發、產品推廣、客戶服務、員工招募、原物料採購、合約作業等，每一類工作你可以由一件工作需要多少工時，使用多少機儀器時間，一週有幾件，每件平均等待多久來換算出合理人數，合理機儀器台數，合理交件時間及合理存貨件數。每個月或每一季你用期初在手件數、當期收件數、當期完成件數、期末在手件數、工作人數、機儀器數和當期成本可算出產出、生產力、交期和每件成本；至於品質，如果主管有做交件前抽樣檢查就有一指標，否則就要聽客戶或下一手的滿意度了。

沒那麼容易？件件的複雜度都不同？那麼是不是可以用平均工時，平均機器時間呢？太簡化了，誤差會很大，但勝於沒有。還不行？那麼每一件工作在收件時給個當量吧！可是工作進來的窗口太多了，根本不知道一期之中進來何類工作幾件？先生，那麼以後大家自由心證囉！！

類別若雜或者人力混用，可將類別再予當量評價，或者改用人力及機器使用率(Utilization rate)來代替生產力。產出如果可以用價值表達最好用價值，它加入了 Effectiveness 的成份，應是更好的量度；用價值計產出，件與件，類與類的加減就不需要用當量了，此外主管在推動生產力成長時，也更能選擇工作及排定優先順序。

所謂應分離出來的大事應包括對公司未來有重大影響或意義者，例如新技術的驗證，高市場價值的產品開發或推廣，高度成長的市場的拓展，大客戶的開發，品質提昇專案等是。

主管應要求 40 人左右的單位主管掌握一份資源排程表，以週或月為單位，標出各資源(人及機儀器)已分配到何(或何類)工作的時間百分比，以掌控資源分派。功能單位主管除了有效率的完成工作外，另有成長單位內工作能量的任務，也應定期量度單位的能量。

以上的工作完成了，也算是為該單位建立了一個作業模型，經由這個模型人力預算，支出預算，機儀器預算，績效目標和績效考核都變得容易了，獎罰隨之得當，單位大治。主管作簡報時也能清楚點出該單位大事進行差異，及其他例行事務綜合表現，二十分鐘講完，大樹和林都見到了。

(五) 要建立自己的標準分析思考架構，好像標準流程一樣，雖然有害創新，卻可迅速思考而少疏失。審查企劃書或聽報告時也能迅速抓住要點資料，看出漏失。要建立預先管理的思想，明年的目標今年何時應完成什麼工作，工作周期以內欲達成的數字只能叫預估(projection)或預測(forecast)了，勿把目標和預測混為一談。

後文

我說我在寫書，女兒問“要寫多久呀？”我說“一個禮拜。”“喲！這麼快，有幾頁呀？”我說“大概 20 頁吧！”女兒覺得好笑，“20 頁也叫書，叫冊子吧！不要忘了在前面寫一段感謝我的話。”

叫冊子就叫冊子。結果這本冊子寫了 10 天，只 18 頁，連序文帶後文共 11 節，估算 14,000 字，60 個小時，助理比較有效率，連改錯帶校稿大概花 10 個小時。生產力每分鐘 4 個字，交期延誤 40%，若是按日計酬，每頁成本比原訂目標高出 60%，品質就要看賣幾本了。得請 IE 工程師來指導改進生產效率。如果沒有更好的方法，下回寫書列出各節標題之後，我會用一節 1,300 字，每分鐘 4 個字先估算要幾小時，再用每天有幾小時可寫書來算完成工期，專案管理會做得精確些。

這本冊子是寫給 15 位高階主管看的，如果大家願用一頁兩塊錢來買，這本冊子的價值是 540 元；如果大家因此學會萬人敵，公司主管可以少 3 位，這本冊子怕是有千萬價值了；如果大家因此努力改善公司的經營策略和執行管理，使營業淨利有 5%的提升，這本冊子就值數億了。

想想蠻汗顏的，4 萬美金的管理訓練加上 25 年由羽量級專案至高階的管理經驗，寫出來的不過一萬四千個字，其中有一半是老生常談。短有短的好處，整體的概念比較清楚，就叫“管理綱要”吧！順便遮個短。

序文以劉邦起，後文也錄劉邦的一段話為終，他說“運籌策帷帳之中，決勝於千里之外，吾不如子房。鎮國家，撫百姓，給餽饗，不絕糧道，吾不如蕭何。連百萬之軍，戰必勝，攻必取，吾不如韓信。此三人皆人傑也，吾能用之，此吾所以取天下也。項羽有一范增而不能用，此其所以為我擒也。”識才，育才和用才，方是上之上者也。