

大 學 用 書

# 現代企業管理

---

龔 平 邦 著



三 民 書 局 印 行

# 現代企業管理

龔平邦 著

學歷：國立復旦大學經濟學系

泰國法政大學經濟研究院、美國哈佛大學企業  
管理學院、德州理工大學管理學院研究

經歷：國立成功大學商學院教授兼企業管理系主任

現職：逢甲工商學院教授兼國際貿易學系主任

三民書局印行

行政院新聞局登記證 局版業字第二〇〇號



中華民國五十九年八月初版  
中華民國七十年十月五版

# 現代企業管理

基本定價叁元貳角貳分

著作者 龔 平 邦

發行人 劉 振 强

出版者 三民書局股份有限公司

印刷所 三民書局股份有限公司  
臺北市重慶南路一段六十一號  
郵政劃撥九九九八號

# 序

這本書係依管理程序的觀點來撰述的。所有管理上的原則，技術，與方法，都分別溶合在計劃、組織、指揮、與控制四項基本的管理程序之中。因為，管理程序具有普遍應用的原則，適合於任何組織，與任何階層目標的達成，不祇是限於企業組織。

計劃  
組織  
指揮  
控制

管理程序也溶合了最新系統方法的應用。固然，系統方法的技術，特別地有關於計劃與控制活動，實際上，它已經廣泛牽連到所有的管理程序。

系統方法與目標管理是分不開的，因為它是將企業視為一個整體，進而確認企業的目標，以及為達成目標所必需的功能。在目標管理之下，是要促使組織整體目標與個人目標的關聯，並使人們在達成目標中獲致滿足。所以，管理上對於行為科學的研究與應用，就成為尋求組織目標與個人目標達成一致的重要關鍵。

著者於1967年九月所出版的管理新論，也是依同一觀點，即管理功能方法而寫成的。但在全書結構程序上的安排，內容的充實，調整，與變

更，可以說有全面的不同，不僅每一章都從新改寫，補充，而且着重行為科學在管理上的運用。其中有若干重要資料，為著者於去年(1968)在哈佛管理學院進修期中，利用貝克爾圖書館的豐富藏書所搜集的。

樹立一個正確而有系統的管理觀念，無論是對於大專學生，社會青年，以及企業組織，政府機構，與民間團體的各級工作人員，都是必備的基本知識。在這一方面，希望本書能夠提供一個好的選擇對象。但管理所涉範圍浩瀚遼濶，疏漏難免，幸望讀者指正。

本書的出版，承三民書局經理劉振強先生協助很多，我特致深厚的謝意。

龔平邦識於台南成功大學  
中華民國五十九年八月

# 現代企業(管理)目錄

## 第一部分 管理的一般概念

<b>第一章 管理的基本觀念</b> .....	1
管理的涵義與性質 .....	1
管理的重要性 .....	2
管理的科學與藝術 .....	4
管理觀念的澄清 .....	9
<b>第二章 管理原理的發展</b> .....	12
泰勒的科學管理 .....	12
費堯的管理普遍應用原則 .....	14
行為科學在管理原理上的影響 .....	16
系統與計量方法在管理中的應用 .....	18
<b>第三章 管理者的功能</b> .....	20
管理功能方法 .....	20
計劃 .....	23
組織 .....	24
指揮 .....	26
控制 .....	27
協調 .....	27

管理哲學 .....	28
<b>第四章 革新與創造 .....</b>	<b>30</b>
創造性觀念與思考方法 .....	30
創造性觀念的重要性 .....	32
創造新觀念的阻力 .....	33
新觀念的培育與激發 .....	34
創造性思考的程序 .....	35
利用建議制度鼓勵創造性思考 .....	39
智慧的格言 .....	41
<b>第二部分 計    劃</b>	
<b>第五章 計劃功能 .....</b>	<b>43</b>
計劃的重要性, 普遍性, 與繼續性 .....	44
計劃的時間因素 .....	46
長期計劃與短期計劃 .....	47
進行計劃的主要步驟 .....	49
計劃資料 .....	51
研究在計劃中的重要性 .....	52
計劃實施策略 .....	53
計劃的方式 .....	54
集體計劃的運用 .....	55
<b>第六章 組織目標與計劃前提 .....</b>	<b>58</b>
目標的類型 .....	58

目標管理 .....	61
建立自我目標 .....	63
計劃的環境因素 .....	64
銷售預測與計劃 .....	66
計劃的無形因素 .....	70
<b>第七章 政策,程序,與方法 .....</b>	<b>73</b>
政策 .....	73
政策的制定 .....	74
政策的類型 .....	75
政策的表達方式 .....	78
程序 .....	78
工作簡化 .....	81
工作簡化的步驟 .....	82
<b>第八章 決策基本觀念 .....</b>	<b>85</b>
決策的意義與性質 .....	85
決策的評價 .....	87
決策的限制因素 .....	87
進行決策的資料,預測,與選擇 .....	88
管理者面臨的決策問題 .....	89
進行決策的方式與步驟 .....	90
<b>第九章 計量決策技術 .....</b>	<b>94</b>
業務研究 .....	94



模式觀念 .....	95
模式的例證 .....	96
模式和決策 .....	99
數學的技術 .....	99
線型調配 .....	101
線型調配的圖形解答 .....	103
線型調配中的運輸法 .....	105

### 第三部分 組 織

<b>第十章 組織功能</b> .....	113
組織觀念 .....	113
組織構成的有形要素 .....	114
建立有效組織的步驟 .....	115
組織的動態性 .....	116
<b>第十一章 組織結構</b> .....	119
劃分單位活動 .....	119
組織單位活動設置原則 .....	122
組織的縱向與橫向成長 .....	123
管理的幅度 .....	124
主管與部屬的交互關係 .....	126
權力的基本觀念 .....	127
權力的任務 .....	128
授權的重要 .....	129

分權組織 .....	131
<b>第十二章 直線與幕僚關係 .....</b>	<b>134</b>
直線權力 .....	134
幕僚權力 .....	134
直線與幕僚組織 .....	135
直線與幕僚權力的衝突 .....	141
委員會與董事會 .....	142
委員會的評價 .....	143
董事會 .....	144
<b>第十三章 組織的社會性 .....</b>	<b>145</b>
地位 .....	145
任務 .....	147
非正式組織的功能 .....	148
非正式組織的表達 .....	149
權力的影響 .....	151
<b>第十四章 組織模式觀念的探索 .....</b>	<b>153</b>
組織模式的現況 .....	153
組織的傳統模式 .....	158
參加的模式 .....	166
社會技術模式 .....	167
組織的認知決策模式 .....	171

## 第四部分 指 揮

第十五章 管理上的聯繫 .....	177
聯繫的基本觀念 .....	177
聯繫中的心理因素 .....	179
聯繫的符號 .....	180
聯繫網 .....	181
小型團體的聯繫模式 .....	183
如何達成有效的聯繫 .....	186
聯繫的方法 .....	187
聯繫的分類 .....	188
第十六章 人類的動機 .....	192
動機的意義 .....	192
動機的分類 .....	193
複式動機與動機衝突 .....	196
挫折與衝突的反應 .....	199
第十七章 激勵員工 .....	203
動機, 士氣, 與生產力 .....	203
麥格雷葛理論 X 與理論 Y .....	205
動機維持理論 .....	210
第十八章 領導的研究 .....	218
領導者導向研究法 .....	218

團體的重要性 .....	219
組織環境 .....	220
管理情況導向研究法 .....	221
領導人員的發展 .....	222
領導人員訓練 .....	223
計劃教學 .....	229
領導的方式 .....	229
發揮有效的領導 .....	231
<b>第十九章 有效的監督 .....</b>	<b>235</b>
第一階層管理者的任務 .....	235
督導的有效性 .....	238
管理上的柵極 .....	241
克服變動的阻力 .....	243

## 第五部分 控 制

<b>第二十章 控制程序 .....</b>	<b>246</b>
控制程序的一般概念與基本步驟 .....	246
控制程序 .....	248
建立標準 .....	249
表達標準的方式與建立標準的依據 .....	250
將實際成果與標準比較 .....	252
採取改善行動 .....	253
集中控制程序的員工行為反應 .....	259

達成有效的控制 ..... 260

第二十一章 計劃分析檢討技術 ..... 262

控制功能中的新技術 ..... 262

PERT 的實施步驟 ..... 265

## 第六部分 管理的新發展

第二十二章 系統方法的應用 ..... 271

系統觀念與管理 ..... 271

程式管理 ..... 276

資料處理系統 ..... 277

# 第一章 管理的基本觀念

## 管理的涵義與性質

管理 (Management) 是討論目標的確立與達成，也就是明智地使用手段來達成目標。 它幾乎存在於所有的人類活動方面，無論是工廠、政府機構、學校、銀行、宗教機構、民間團體、以及慈善事業，都需要管理。**存在範圍**

管理上所擬定的明確目標，祇不過是一個廣泛的概念。進一步的還要作成詳細的計劃，也更須要認識在達成目標過程中的各種限制，例如同業競爭，政府的，社會的，以及可用資源的限制。

實現目標，須要有效的結合人力與物力，有效的利用時間與空間。所以，如何在若干的限制因素中，達成預定的目標，就成為管理工作中經常所面臨的問題。而且人的需要是無窮的，適當的滿足人性需要，更是在達成目標中所不可忽視的問題。

就管理的性質來說，它是一個明顯存在的東西，可以作為我們研究的對象，可以獲得有關它的知識，以及它的應用技巧。而管理是由計劃、組織、指揮、與控制、四種基本的和相互有關的功能或活動所構成的，這四種功能或活動，就構成管理程序 (management process)，這項程序是明顯的存在於管理之中。

就管理本身而言，它是無形的，是一種看不見的力量。但是有效的管理，可以由於有秩序的工作環境，有訓練的員工，愉快的工作精神，與適當的工作成果所表現出來。自然，有些人不注意這些成果，但是，一旦發現管理不善的時候，就知道它的重要性了。

管理可以適合於個人，但更適合於團體的努力。因為經由團體的努力，更可以有有效的運用人力與物力資源，更有效的利用時間與空間。

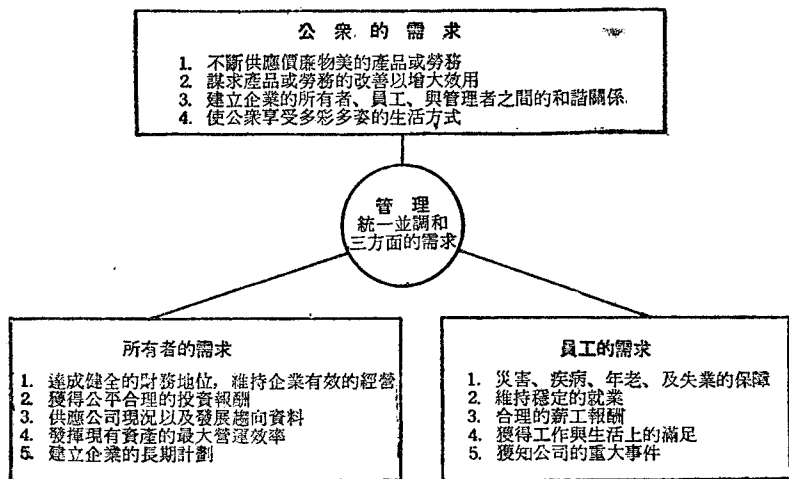
管理並非是指一個人，一個團體或一個階級，它是由一定的功能所構成的程序。實施這些程序的人員，就是管理者或管理人員，其他的人員，就是非管理人員。

企業的管理者，不一定是企業的所有者。自然，有些場合，管理者與所有者是同一個人，但在大多數的場合，管理者與所有者是分離的。因而，管理人員就成爲一種專門職業，爲企業的所有者貢獻其所能。

### 管理的重要性

沒有企業不運用有效的管理而能永存的。無論是經濟的，社會的，以及政治目標的建立與達成，主要依賴於管理者的能力。所以，我們要創造一個較佳的經濟社會，進步的社會標準，或具有效率的政府，就面臨着現代管理能力的問題。

管理可以調和或統一各個有關團體之間的不同需求。也就是說，祇有在良好的管理之下，才有可能完滿的調和與統一一般公衆（顧客），企業所有者（投資者），與員工的需求。我們可以下面表式（1.1）



圖表 1.1 管理有關團體的需求

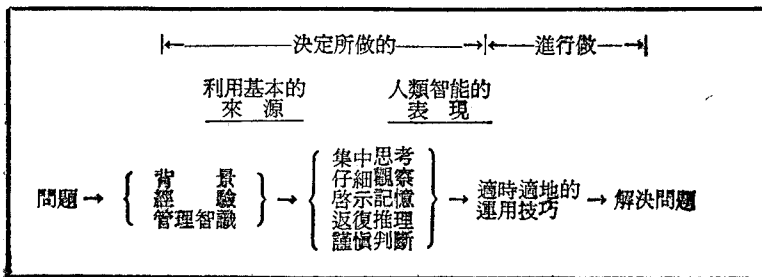
說明。

管理可以使人類的努力更為有效，因為管理有助於獲致較佳的方法，設備，產品或勞務，以及人羣關係。而且管理可以適應變遷的情況，給予管理者以想像和遠見，因為進步為管理所追求的永恆目標。

管理有助於各種孤立事件，資料，或意見的彙集，並辨認其間的相互關係。而這種關係影響着當前的問題，指出了克服問題的未來困難，因而有助於問題的解決。

大多數的管理者，都面臨着許多困難問題。例如：在建立和達成目標所遭遇的障礙，必須克服；有限資源的調配；進步的維持；和員工的激勵。所以，可以說管理是在尋求問題的解決，但也在尋求解決問題中促成了進步。因為，人類的進步，大都是由於反對力量的刺激而產生的。醫藥與疾病鬭爭，教育與愚昧鬭爭，而獲得進步。同樣的，經營企業為了達成所建立的目標，時常遭遇困難，要克服困難，就發生了問題，管理者要解決問題，就不能不激發新的思想和採行新的措施。

管理的真實含義，是永恆不懈的尋求改善，追求進步。就製造業來說，它是要尋求生產較佳的產品，改善現有產品的設計，降低銷售成本，供應更多的顧客。要在這些方面有所成就，管理者就必須對於所面臨的問題一一設法解決。以下為管理者進行解決問題的程式：



圖表 1.2 管理者進行解決問題的程式



當管理者遭遇到問題的時候，就須要利用基本的來源，即利用管理者的背景，經驗，與管理知識，以便有助於問題的解決。在通常情況之下，具有相當經驗的管理者，就可利用他的經驗，順利處理某些問題。但是，在大多數變動的和複雜的情況下，那就需要豐富的管理知識，不祇是單憑經驗而能達成最有效的解決。

要善於應用經驗與管理知識，以謀求解決問題，那就有賴於管理者的心智能力。像圖式上所表示的，管理者首先要集中注意力去認識問題；要觀察問題的異同；要啓示記憶；要從應用的資料中推理；要客觀的予以判斷和衡量，才能適時適地的運用技巧解決問題。

由於管理上所面臨問題的繁複，因而廣泛的需要管理人才，更由於技術上的進展，企業各階層的管理和技術人才亦將隨着增加。所以，一個國家的教育方針，必須要配合經濟發展的需要。等到國家工業水平進展到自動化以後，對於各種管理人才，又將會有根本的改變。首先是方法工程師受到重視，其數量也必須增加，而實際指揮生產工作人員的需要，勢必日漸減少。

方法工程師，必須能了解各種自動化機具的原理與運用方法，以及物理、數學、統計、機械、工程、電機工程、化學工程等原理，方能在自動化生產線中，發生其重心作用，而能與各部門的專門人員配合，以執行生產任務。

### 管理的科學與藝術

在管理的基本觀念中，我們還應討論管理的科學與藝術這一方面的問題。事實上，在成功的管理範例中，管理的科學與藝術，都具有同等重要性。

#### 管理的科學

關於管理的科學這項觀念，我們須要瞭解二個基本問題，那就