

管理學精義

ESSENTIALS OF MANAGEMENT
—SECOND EDITION—

HAROLD KOONTZ · CYRIL O'DONNELL 合著

王 象 生 · 吳 守 璞 合譯

高 祺 瑾 校訂



中華企業管理發展中心

管理學精義

管 理 學 精 義

版權所有・翻印必究

中華民國七十年八月初版・七十六年九月四版

原著書名	ESSENTIALS OF MANAGEMENT —SECOND EDITION—
原 著 者	HAROLD KOONTZ・CYRIL O'DONNELL
譯 者	王 象 生・吳 守 璞
審 校 者	高 禎 瑾
發 行 者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市復興北路57號 揚昇商業大樓五樓 電話：7514075（代表號） 郵政劃撥帳號：第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
打字排版	魯風打字排版印書有限公司
印刷裝訂	沈氏藝術印刷股份有限公司

每冊新台幣四五〇元

序 言

本書是作者前著“Principles of Management”一書的精簡本，前著自出版以來，廣受讀者之歡迎。由於各界希望有一本僅探討管理要素的書籍，為適應此項要求，作者特撰寫本書。（譯者按：作者前著之中譯本書名為“管理學通論”——中華企業管理發展中心出版。）

作者於撰寫本書時特地刪除了若干章節，因為此等章節被認為對於瞭解管理的基本要素並無必要，另刪除了某些較為艱深的概念與技術，以及有關此方面的許多研究資料，然後再細心地予以編纂。作者雖不敢自詡本書包羅廣博一如原著，相信已簡明概括地討論了管理工作的各項基本要素。

如前著一樣，作者以一種可資運用的方式，來敘述管理基本知識的架構，並採用作者探討管理知識的一貫方法——即首先將管理的職能分類為規劃 (Planning)、組織 (Organizing)、用人 (Staffing)、領導 (Leading)、及控制 (Controlling) 等五大部份。然後再就每一項職能予以細分。經驗證明，任何新知識，不論係來自行為科學或數量科學，抑係來自實務方面的新創見，皆可納入此一架構。我們的目的是要使管理成為一種科學——有組織的知識——並使此種科學對於實務工作者，有真正的用處。

我們要強調的一點是，本書雖然將管理的知識，按上述的職能分類加以組織，但這並不忽略「系統」方法。管理者的職能代表着一個相互關連的「系統」，每一功能內部有若干「系統」和「小系統」。我們也要強調，本書並不將企業和管理者在企業中所擔任的角色視為

一個封閉的社會系統。我們所強調的雖然是經理人在建立與維持一個內部環境上所擔任的角色，但若不同時考慮到經理人與整個外在環境——經濟的、社會的、技術的、政治的或道德的——相互關係，那實在是愚昧的。

爲了吸收知識的精華，並將知識組織起來，作者使用了一種方法，將管理方面所發現的各重要原則予以公式化。在從事此一工作時，我們參考會對各該問題有過研究的許多管理者和學者的發明創見及研究成果。當我們根據多年的管理經驗，加以觀察研究，設法作成更多的原理時，我們應當感謝曾對人類行爲的這一方面有過貢獻的那些人士。

作者久已表明我們的立場，我們一向認爲管理者很少將他們的時間和才華全部用於管理工作。同時我們相信，作爲一個管理者，其任務在本質上都是相同的。不管他是一位最低級的主管，或是一個企業的最高層的主持人。因此，讀者不會發現經理人，主持人，行政人員或單位主管之間有任何基本上的區別。需知他們每人的環境可能不同，他們每人所握有的權力範圍亦可能不同，他們所處理的問題類型也可能各異——擔任管理角色的人們，可能是一位銷售員，工程師，或財務人員，但不變的事實是，爲了建立一個環境，使個人在此環境中所作的團體活動能有充分效率，並得到成果，則所有的管理者都在發揮同樣的基本職能。

與管理工作有關的要素，適用於任何文化中的任何一種企業。不同企業的目的儘管各異，但一切有組織的企業，都依靠有效的團體作業來達成他們的目標。本書所舉的實例，和所用的技術，有很多取材自商業機構，但作者並未忽視同一原理也適用於非商業機構的事實。

本書所用「原理」一詞，係指適用於某些特定環境的基本真理，這些真理的價值是可以用預期的結果加以評估的。因此原理是可以描

述及加以預測的，而非如許多人所誤認為是一種慣例。我們知道清晰的概念是科學和促進瞭解的第一要件。因此即設法利用包括獨立變數和附屬變數之命題形式，以表達前述大多數的基本真理。就主要原理反映某一特定範疇的基本法則而言，這些原理的結構可以稱之為「理論」——亦即有系統地論析某一問題的一些相關原則。雖然本書從頭到尾均以「概念」一詞指稱原理和理論，但讀者絕不可誤以為它們是不切實際的。原理和理論如能予以準確地表示和適當地應用，應該是頗為實用的，對於它們的效力的真正考驗就是在實際應用上。

有人反對把「原理」一詞用到效力未被精確徹底證明的基本真理上。作者完全知道，本書提出的許多原理，主要代表把若干基本真理予以法典化的初步嘗試，而將它們置於一個相信為合理的架構中，亦即是向管理理論邁進的一種試探。但我們相信，這是一種方便而有效的方法，可以把由經驗與研究所發現的若干重要真理結合在一起，這些重要真理具有高度的可靠性和預測性。

在編輯本書的初版和修正版時，作者曾設法反應兩個主要的影響力：一是來自教師與學者們廣泛研究的不斷協助；另一來自行為科學和自然科學方面特別適用於管理學的大量研究、新概念和技術。

誠如編寫此類書籍所可預料的，作者應該感激很多人，但因人數太多，無法一一申謝。其中應該感謝一些管理者及學者。由於他們提供了有參考價值的文獻。作者曾和很多管理人員在商業機構、政府、教育機構、及其他企業機構中共過事，這些管理人員的諫論和箴言，使本書深受其惠。多年來承蒙許多不同企業之邀，給予機會，在管理人員訓練班及演講會中試驗我們的概念。復承若干企業主持人的不棄，給予機會，在他們公司中擔任董事或顧問職務，得以體驗管理作業的實務，在此表示感謝。

本書是將原著簡化重編後的修正本，因此作者對於在原著中各版

次給予協助的人士，亦表示謝意。

作者以沉重心情告訴各位讀者，深為作者所尊敬的共事者，亦即作者二十多年的共同執筆人希羅·奧唐納博士（Dr. Cyril O' Donnell）已於一九七六年二月物故。他的謝世使作者單獨負起了本書的修正責任。作者對第一篇第一、二、三章曾大加修正。並完全重寫了第八章「如何促進規劃之效能」、第十六章「經理人的遴選」、第十七章「經理人的發展和訓練」，並新加「激勵」及「領導」等兩章。此外，其他各章也曾大幅修改。還有，作者並在每一章之開始，增列「本章主要目標」。而在本書每篇之後所列之「個案研究」，其中約半數是新的個案。作者也在每一「個案研究」之後提出問題，以幫助學生們分析這些個案，並可在課室中討論。

上述的主要修改，多係根據教師與學生們所提出的建議與批評。各方對本書初版的重要批評，就是認為初版的寫作水準太高，用字遣詞太難澀，以致學生們不易瞭解。在下一段中所提到的教授們中的一位曾予協助，使作者對本書作了細心的審查，在適當處刪改了所用的詞句，以便使學生們能更易瞭解。此外有兩章（原為第三章和第十三章）已在本版中刪除而將其中主要部分併入其他各章。還有，很多原理亦在本版中刪除。祇將最重要的部分保留，作為本書每一部分的摘要。（以下係原著者對協助本書出版之有關人士的謝詞，譯文從略。）

作者：哈羅德·孔茲 謹識

管理學精義目錄

原 序

第一篇	管理科學的基礎	1
第 一 章	管理：科學、理論與實務	3
第 二 章	管理分析的模式	15
第 三 章	管理者與其外在環境	35
個案研究	(第一篇)	53
第二篇	規 劃	59
第 四 章	規劃的本質和目的	61
第 五 章	目 標	95
第 六 章	決 策	117
第 七 章	策略和政策	151
第 八 章	如何促進規劃之效能	167
個案研究	(第二篇)	187
第三篇	組 織	197
第 九 章	組織之本質和目的	199
第 十 章	基本部門劃分	215
第 十 一 章	直線與幕僚之職權關係	251

第 十二 章	分 權·····	275
第 十三 章	促進組織的效能·····	307
個 案 研 究	(第三篇)·····	329
第四篇	用 人·····	339
第 十四 章	用人的本質和目的·····	341
第 十五 章	對管理者的評估·····	359
第 十六 章	管理者的遴選·····	375
第 十七 章	管理者的培養發展和訓練·····	401
個 案 研 究	(第四篇)·····	423
第五篇	領 導·····	435
第 十八 章	管理和人性因素·····	437
第 十九 章	溝 通·····	455
第 二十 章	激 勵·····	477
第二十一章	領 導·····	509
個 案 研 究	(第五篇)·····	530
第六篇	控 制·····	539
第二十二章	控制的系統及方法·····	541
第二十三章	控制技術·····	563
第二十四章	整體績效的控制·····	589
第二十五章	直接控制·····	603
個 案 研 究	(第六篇)·····	621

第一篇

管理科學的基礎

在人類的活動中，可能沒有比管理更重要的領域了。所有企業的各階層管理人員，皆負有一項任務，就是設計和維持一個環境，使在此環境中共同工作的羣體的每一份子，都能完成預定任務和目標。換言之，管理者所負的任務，是要採取行動，使每個人都能對羣體的目標作最佳的貢獻。雖然本書特別強調管理者對於設計內部工作環境所負的任務，但也決不忽略管理者必須在一個企業的外在環境和內在環境中，均有所作為。至於論及和外在環境的交互影響作用，除非能瞭解影響企業業務的許多要素，諸如經濟、技術、社會、政治和道德因素等，并有所肆應，否則管理者顯然不能妥善執行他的任務。

管理者怎樣執行任務？工作上必需具備那些基本知識？是本書所討論的中心。如同許多學者和各機構的管理者所體會到的一樣，先將管理的主要職能加以分解，再將主要職能的基本知識——概念、理論、原則和技術——分別予以論列，這樣對於管理的分析和討論較為方便。

因此，作者將管理者的五項職能——規劃、組織、用人、領導和控制，作為本書的分類基礎。此種分類方式，顯然有其優點：所有重要的管理知識都可按照性質納入各項職能領域之內，不但符合邏輯，而且非常實用。又，此種分類方式，明顯地區別了「管理性的工作」與「非管理性的工作」，俾使管理者集中精力去做一個管理者所應該做的工作。

本書第一篇係介紹管理的科學與實務。第一章為要使讀者瞭解管理作為一種藝術或作為一種科學就其本質及重要性奠下基礎。

2 第一篇 管理科學的基礎

有關管理分析的各種不同類型，將在第二章中討論。近年來，一般人對於管理學的興趣日增，各派專家為闡釋管理的基本要素，提出了多種探討方法，其中立論互相歧異，常令人感到困惑。為了幫助讀者瞭解各派所主張的管理理論在實務上究竟適合到何種程度，特在本書第二章中加以扼要的概述。本書從其他方面擷取對管理者有用的知識，將這些知識和管理方面的知識相揉和，並以管理者之職能——即計劃、組織、用人、領導、及控制為基礎，來組成有用的知識。

第二章也強調一點，就是管理者在一種特殊的情況中，應當依照所處的實際情況，於執行工作上運用已有的知識。

第三章要討論管理者與其環境的關係。管理者所處的外在環境是極其複雜的。為了協助瞭解外在環境，作者將其分為經濟、技術、社會和道德等方面來討論。管理者的任何工作，和一個企業所處的外在環境，兩者之間會產生很多交互的反應作用。

第一章

管理：科學、理論與實務

本章主要目標

- 1** 指出本書的討論重點是在提示不同企業中各級管理者所負的主要任務。
- 2** 強調在所有企業中，不論是營利機構或非營利機構，各級管理者的合理而對社會有利的目標都是「盈餘」。
- 3** 認清管理雖是一種藝術行為，但管理的從事者像其他領域的從事者一樣，如果能瞭解和運用基本的科學，就能事半功倍。
- 4** 描述管理科學的基本要素。
- 5** 指出管理需有系統觀念，在執行管理實務時，必須考慮到可能發生的各種情況與緊急事態。

4 第一篇 管理科學的基礎

自從人們開始組成團體，以完成個人無法完成的目標時起，管理即成為協調個人使保持努力所必要的行為。後來因為我們日益依賴團體的努力，並且若干有組織的團體已日漸壯大，於是管理者的任務就更見重要。如果我們回想一下前述對本篇的介紹，就很容易瞭解。在前述介紹中指出，每個管理者的任務，是要設計和維持一個環境，促使在團體中共同工作的人們，被引導着有效率的向達成預定的團體目標邁進。

本書的目的，就是研究管理者們如何執行其任務並綜合討論及瞭解對管理工作有用的知識，使管理者的工作做得更好。管理方面的知識，跟一些更成熟的科學如物理和化學相比，顯然不甚完備，但是有關管理的知識——概念、理論、原則和技術等——正在日益快速地發展中。

本書在集中討論管理者時，決沒有忽視管理者在執行他們工作時，不會不受內部或外界勢力的影響。相反地，不管他們是領導一個政府、一個公司、或主持某機構中的一個單位，管理者必須經常注意可能影響他們工作的內外情勢。例如，一個銷售部門的經理，在管理他手下的一批推銷人員時，不能不注意到公司的工程、製造、廣告等內部的情況、市場的經濟情況、影響產品的技術情況、政府的規章、廣大社會的關切與壓力、以及推銷人員因他們的家庭、教育和其他背景所養成的個性和人格。同樣的，一位公司的總經理如何敢忽視公司內外衆多的影響力，而從事管理並且要作成決策，或是採取行動呢？

爲什麼要管理

根據鄧恩及布拉茲斯垂特(Dun and Bradstreet)徵信公司多年來對企業失敗所作的研究分析可知，這些失敗個案中有多數是因管理不善或缺乏管理經驗所致。曾經研究美國企業公司多年的刊物，佛比斯(Forbes)發現，企業能否成功與他們妥善管理到何種程度幾乎有絕對

關係。美國銀行(Bank of America)在他們的刊物小企業報導中亦說，根據最後分析的結果，有百分之九十企業的失敗是由於不成熟的及缺乏經驗的管理所造成。

管理工作的重要性，可以從很多低度開發國家或開發中國家的情況加以說明。近幾年來經濟開發專家們對這一問題所做的檢討，顯示了資本或技術的提供，並不能促成發展。在幾乎每個個案中，限制發展的因素，都是因為管理者缺乏管理的品質與活力所造成。

今日社會的文化，其特色在於自然科學和生物科學等方面的革命性發展，社會科學則遠較落後。然而，除非我們能善為利用人力資源和協調人類的活動，否則在運用新技術時的缺乏效率與浪費情形將持續存在。鑒於社會目標未能達成，祇要研討一下人力與物質資源那種令人難以置信的浪費情形，你就可以知道，社會科學並沒有達成指導社會政策與行動的任務。

并非所有的團體都相信他們需要管理的存在。事實上，若干現代管理評論家認為，如果沒有管理者，人們可能會工作得更好，個人也會覺得更稱意，他們將此種團體作業稱為「團隊」努力。他們顯然未能瞭解，在最簡單的團體遊戲比賽中，個人所擔任的角色，不但有個人的目標，也有明顯的團體目標。每人都各就各位，都遵守比賽的規則，讓一人來指揮，然後才能使比賽按照規則來進行。事實上，為達到團體目標，且使時間、金錢、物質的花費最少，並將困難減至最低程度而設計的每一個團體努力，它的一項特點就是它應用了管理的基本程序、原則、和技術。

在各種有組織的機構中以及一個企業的各級單位中，管理是必要的。管理不僅是一個公司的總經理或一位將領的任務，也是一個商店的經理和一位連長的任務。作者在與許多企業和機構一起工作時，常聽說這個企業的「問題」出在「管理方面」，其意是指那個組織的高

6 第一篇 管理科學的基礎

階層經理人而言。甚至一個公司的副總經理也有如此說法。各階層的管理也都會出現弱點和困難。如果要做到有效的管理，需要所有負責他人工作的人，都把自己視同「管理者」。本書所用的「管理者」這一字彙，就是根據這個意識。

因此，讀者們會發現本書對於管理者與主持人、行政執行人、督導人之間并未作基本的區別。要知道，儘管在各類企業中各階層的情況會不相同，經理人所握有的權力範圍會有不同，他們所要應付的問題也會大不相同；而負責管理任務者，可能是一位銷售人員，工程師，或管理財務者；但有一個事實不變，那就是：凡是擔任建立一個環境，以作有效團體努力的管理者，都從事同一任務。

儘管如此，負管理任務者，很少把他們的時間和才能完全貢獻給他們的管理工作，而一個團體中個人所分擔的角色，却都牽涉到非管理方面的職責。你祇要看看我們這社會中最複雜的管理工作職位——即美國總統的職位——所負有的職責與業務，你就可以瞭解他的許多工作都不屬於管理方面。即使是企業的總經理，在他們的職務中，亦有不少非管理性的工作。若循此階級而下，則其人的職位愈低，非管理性的職責也就必然愈多，然而，這一事實，并不足以減低管理工作的重要性。

所有管理者的目的

非商業性的執行人有時會說，企業經理的目標很單純——利潤就是他們的目標。但在從事某種企業時，「利潤」實際上祇是賣東西所得的錢減去花費的錢後的「盈餘」。在各種機構中，不論是商業性的或非商業性的，所有的管理者的合理而又符合公意的目標，應當是「盈餘」。——這是說，管理人員必須建立一個環境，人們可以在這個環境當中，以最少的代價，如金錢、時間、物質和個人的不滿，來達成團體的任務和目標；或者，人們可以在這個環境中，以已有的人力

物力，儘可能多達成所期望的任務或目標。在不能被視為完全牟利的非商業性事業中，如警察局或企業中的會計處等，雖然不能認為應負盈利之責，但其主管或管理者仍然有其任務和目標，應當利用最少人力物力的投入來努力達成這些任務和目標；或者利用已有的人力物力儘量多達成任務和目標。

但是，如果管理者要想知道他們所管轄的人員的努力是否有效果以及有效率——是否他們是在以最少的代價去達成團體目標？顯然就必須知道團體目標為何。一如我們將在第四章討論「規劃」時所述，團體目標為何，不僅應讓管理者和他們所管轄的人員知道，也應當把證實的方法讓他們確切的知道。如果管理者不能確知目標是否已達成則他們就無法衡量他們自己或他們所屬單位的工作之效果和效率。

因此，管理者的目標，在基本上來說，無論在商業性或非商業性的組織中都是一樣的。在每一階層也都是一樣的。公司總經理、警察首長、醫院院長、企業和政府最低層的主管、童子軍領袖、主教、棒球隊經理、大學的院長或校長等，凡是身為管理者都有同樣的目的。這些組織的營運目的容或不同，而這些目的在一種情況中比在另一情況中容或難以界定或更難於完成，但基本的管理目標都仍是一樣的。

管理是一種科學還是藝術？

這個問題雖然經常被提及，但你若作片刻考慮，即應覺得這真是多餘的一問。管理和所有其他行業一樣（不論是醫療、作曲、工程、會計、甚至打棒球），是一種藝術。是一種「訣竅」(know-how)，是一種根據現實的情況做事情的方法。但管理這一行業，像其他行業一樣，最好能利用下面所要討論的知識；這種知識，不論是淺薄的或高深的，不論是精確的或不精確的，祇要它是有組織，清晰和中肯能到某一程度，它就構成了一種科學。因此，管理作為一種行業，乃是一種藝術；而作為管理之基礎所使用的有組織的知識，則可稱為一種

科學。因此，科學與藝術并非相互排斥，而是相輔相成的。

當科學進步之時，藝術也應進步，即如同自然科學與生物科學發展的情形一樣。要知道，關於管理科學是相當簡陋和不精確的。主要是因為管理者所應付的多種不同變數極其複雜。另一部分原因是由於管理方面的研究發展較少。但現既有的管理知識，無疑將可用來改進管理實務。醫生們若無科學的助益，必與巫醫沒有多大分別。從事管理的人若不借重我們現有的管理科學的助益，就得依靠運氣、直覺，或依靠過去的經驗了。

在管理領域，和在任何其他領域一樣，除非從事者能在嘗試和錯誤中學習（有人說，管理者的錯誤，就是他們的屬下的嘗試），否則除了依靠該領域所累積的知識之外，便沒有其他地方可以得到有意義的指導了。然而，一如我們即將討論的，這并不是說一個管理者應當「依靠書本來管理」。

科學的要素

我們已指出，科學是有組織的知識。任何科學的主要特色，是在某一方面的知識，都是透過科學方法的運用而系統化的。因此，我們談天文學或化學就涉及運用清晰的概念、理論、和根據假設（假設某事是確實的）、試驗和分析而發展出來的累積的知識。

科學的方法

科學的探討首需澄清觀念——俾與分析的事物有關，且應澄清對科學家及從業者等有益的正確文字和術語的意義。根據此一基礎，科學的方法涉及透過對事物的觀察來確定事實，和透過持續的觀察來證明這些事實。對這些事實加以分類和分析後，科學家即尋求他們所認為真實的因果關係。當這些概括的情況或假設經過正確的試驗後，發現無誤，似能反映或解釋實情，而且能對於類似環境將發生何事有推測價值之時，即可稱之為「原理」。此一字眼并不永遠意味着毫無問