

管理学

林建煌 / 著

管理学

林建煌 / 著

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/林建煌著. —上海:复旦大学出版社,2010.7
ISBN 978-7-309-07292-1

I. 管… II. 林… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 091835 号

管理学

林建煌 著

出品人/贺圣遂 责任编辑/刘子馨

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×960 1/16 印张 25 字数 353 千

2010 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—6 000

ISBN 978-7-309-07292-1/F·1599

定价:48.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

管理学是所有学习管理的人的一门最重要的专业基础课教程。一部优秀的管理学教材,至少要具备精、整、用这三项特点。

精,是指作为教科书,应该精准而不留涵盖该学科的重要理论,以期读者能了解本学科在过去的发展脉络和今后的发展趋势。

整,是指在内容的安排上要井然有序,以期达到“见树观林”的系统性效果,使同学在学成之后能运用系统性的思想架构来处理日常的实务性问题。

用,是指管理学教程必须要提供案例,在书中有限的篇幅内做到选编适当,并配有可帮助同学建立正确观念的练习题和分析讨论题。

本书的作者确实做到了以上三点,使本书成为可向管理类师生热忱推荐的优秀教科书之一。

序

自从泰勒(Frederick Taylor)在1911年出版了《科学管理的原理》(Principles of Scientific Management)一书之后,管理学随即独立成为一门蓬勃发展的学科。而缘于管理学的蓬勃与兴盛,不仅许多学者纷纷投入此一研究领域,不少实务工作者亦朝向此一领域寻求帮助或启发,继而导引了管理学的风潮,使其成为20世纪的一门显学。衡诸未来社会经济和其他层面的发展,管理学于其中所扮演的角色则将愈益重要。

然而,在这样管理热潮之下,全世界每天都有各式各样新颖的管理理论被提出,不断召开的学术研讨会也源源不绝地将新的观点或见解注入此一领域,爰此,如果称管理学正处于一种“知识泛滥”的状态,应该也不为过。从好的角度来看,我们看到管理学科中所展现的活力与兴盛,但从坏的层面来看,五花八门的管理理论与知识充塞其中,良窳参半,科学与神话杂陈,则让人无法取舍。这样的百花齐放,对于一位新入门的管理新生,以及有心摆脱人云亦云的管理迷思而学习科学性管理知识的企业实务人士来说,无疑是一个艰难的挑战。因此,本书希望通过系统的方式,将管理学科过去所发展出来的理论择要筛选,用以作为有心踏入管理知识领域的读者们之入门砖。

基于这样的理念,这本“管理学”具有以下几个特色:

1. 理论深度够:一本教科书的基本标准是应该涵盖该学科的重要理论,本书在理论深度上能够达到此一标准。除了包含重要的观点与理论外,并纳入一些已经逐渐稳定与日渐被接纳的最新理论,以减少理论发展与教科书内容之落差。如此一方面能让读者对过去的理论发展脉络有所了解,另一方面也能接触到最新发展的理论。但对于一些仍有待考验的新近管理观点,则等进一步实证,以免落入“泡沫化”之虞。

2. 系统性完整:除了在理论的介绍上力求新颖和完整外,本书并以系统的方式来呈现管理理论。这种呈现方式有助于读者掌握各种理论的前后和彼此关联,同时也使读者对于整个管理领域与管理思想,能够建立一种系统性的架构,以收到“见木又见林”的效果。这样的理论介绍,在日后应该能够帮助读者运用系统性的思想架构来处理实务性的问题。

3. 本土化与生活化的范例:为了阐释理论,本书加入了很多的相关案例,以实务的案例来有效帮助读者了解理论。除了可供理论佐证学习之外,也可供课堂上讨论练习之用,来帮助读者能以更贴近、更有趣以及更攸关个人的方式来学习管理学这门实用的学问。

4. 主流观点:介绍管理学的内涵有许多不同的途径,本书主要撷取程序学派的观点来介绍此一学门。程序学派的观点是目前在阐释管理学门内涵的一种主流观点,相当多国内外的教科书都是采用此一观点来呈现其内容。因此,本书采取此一主流观点当有助于读者日后和国际观点的接轨,或是裨益于再进一步进修与学习上的衔接。

5. 实务问题:本书为了有助于读者对于理论内容的活学活用,特别在每章章后精心撰拟一些“练习题”与“分析讨论题”。练习题主要是针对书中所介绍的内容,借由这些练习题来引导读者复习所学过的理论与观念。分析讨论题是希望能够激发读者的理论思维,可说是提供了将理论应用至实务的良好界面。因此,读者若能对练习题与分析讨论题进行讨论或辩驳,相信对于建立正确的观念和理论的内化会有相当大的帮助。

在投资学上有所谓的“擦鞋童理论”,当很多擦鞋童都开始买股票时,那么也就是股票市场要开始大幅向下反转的时候。但如果在一个社会,管理知识的追求变成一种普遍的全民热望时,那反而是管理知识正要生根社会而提升整个社会生活水准的时候。中国大陆的经济蓬勃发展是有目共睹的事实,这本书的推出,也希望能对中国大陆的经济发展略尽一点绵薄的作用。管理知识的普及是经济持续发展的先声,希望通过海峡两岸双方对于管理理论的吸收与升华,来使大家殷殷期盼的华人经济未来能在世界上占有一个重要的地位。相信这是大家所乐见的。

林建煌

2010. 4. 25

目 录

第一章 组织、管理与管理者	1
第一节 组织与组织的目标	3
第二节 管理者的定义与分类	6
第三节 管理与管理者工作的内涵	9
第四节 组织的未来变迁与挑战	17
第二章 管理思想的发展与演进	23
第一节 古典管理理论的观点	25
第二节 新古典管理理论的观点	35
第三节 行为管理理论的观点	38
第四节 决策管理理论的观点	44
第五节 整合管理理论的观点	45
第三章 管理环境	51
第一节 环境分析的架构	53
第二节 微观环境	56
第三节 宏观环境	61
第四章 组织文化、企业道德与社会责任	73
第一节 组织文化的定义	74
第二节 组织文化的内涵	79
第三节 组织文化的类型	84
第四节 组织文化的建立	86

第五节 组织文化的变迁与调适	88
第五章 决策	91
第一节 决策的状态	93
第二节 理性决策模式	96
第三节 有限理性决策模式	101
第四节 政治决策模式与结构化程度	108
第五节 群体决策	114
第六章 规划	119
第一节 规划的定义与对组织的意义	121
第二节 计划的类型	132
第三节 目标管理	137
第七章 战略管理	147
第一节 战略管理的基本概念	148
第二节 使命、目标与内外部分析	152
第三节 组织战略的类型	158
第四节 战略的执行、评估与控制	164
第八章 组织设计	168
第一节 组织的意义与结构要素	170
第二节 授权、集权、分权与赋权	183
第三节 组织的部门化方式	187
第四节 影响组织结构的权变因素	197
第九章 组织变革、创新与学习	204
第一节 组织变革的内涵	207
第二节 组织变革的过程	213
第三节 组织变革的抗拒	216
第四节 组织发展	221
第五节 组织创新	226
第六节 学习型组织	230
第十章 激励理论	236
第一节 内容观点的激励理论	238
第二节 程序观点的激励理论	247

第三节	整合观点的激励理论	258
第十一章	领导	265
第一节	领导者与管理者的异同	267
第二节	领导应具备的特质	268
第三节	领导的行为	270
第四节	领导的权变	280
第五节	领导的新观点	292
第十二章	沟通与冲突管理	300
第一节	沟通与沟通的过程	302
第二节	沟通的类型	306
第三节	沟通的障碍	313
第四节	组织的冲突	320
第十三章	控制	328
第一节	控制与控制程序	329
第二节	控制的类型	335
第三节	控制系统的有效性	340
第十四章	控制工具与技术	348
第一节	信息控制	350
第二节	人员控制与作业控制	355
第三节	财务控制	372
参考文献		381

第一章

组织、管理与管理者

学习目标:本章将为您解答下列问题:

- 什么是组织? 组织具有哪些共通的特征?
- 什么是效能? 什么是效率? 两者有何差别?
- 管理者与作业人员有何差别? 以及各层级管理者的内涵为何?
- 管理者可以如何分类?
- 管理与管理者工作的内涵为何?
- 管理程序的四项管理职能为何?
- 管理者所扮演的角色有哪些?
- 管理是艺术还是科学?
- 管理者应该具备哪些能力?
- 组织的未来将面临哪些变迁与管理者的新挑战?

【案例】

中国管理人才严重不足

中国制定了雄心勃勃的科技发展计划,计划到 2020 年时,将其科技研发开支占国内生产总值(GDP)的比例从 2005 年的 1.3%增加

到 2.5%，超过经合组织(OECD)国家目前 2.3% 的平均水平。不过，要把大量增加的科技研发支出转化为实实在在的科技创新和知识产权，仅有一流的实验室和研究人员是不够的，还需要正确指导这一资金投入过程的管理专长。不过，中国目前明显缺乏世界级的 MBA 培训项目，MBA 毕业生的数量也远远落后于欧美。

截至 21 世纪初，中国所有的一流公立商学院都建立了自己的国际 MBA 培训项目。这些培训项目设立伊始几乎都是非全日制的。

全日制教学还可以使学生有更多时间消化课程内容，参加由企业首席执行官(CEO)们任主讲嘉宾的论坛，与同学分享彼此的经验，培养团队精神并增进与同学的友谊。而最近一项对 705 家在华跨国企业进行的调查显示，这些都是中国的非全日制 MBA 学生做不到的。由于利润导向的培训项目通常不能淘汰那些成绩不佳的学生，而非全日制教学又往往不能保证学生获得好成绩，因此这类培训项目更有可能造就低质量的毕业生。

如果把中国大学独立办学和中外合作办学的秋季 MBA 和春季 MBA 及其他 MBA 项目都统计在内，每年中国共招收大约 25 000 名 MBA 学员，相当于西欧各国的招生总数。不过，中国已获得 MBA 学位的人数以及 MBA 教育的平均水平都远远落后于西欧国家，更不用说美国了。中国的 MBA 学员只有 5% 是全日制，而在美国，这个数字超过了 50%。

各种研究均显示，中国优秀经理人的供应存在巨大缺口，特别是具备跨文化背景的人才更是奇缺，而这类人才是在华经营的跨国公司和新兴的全球化经营企业所最需要的。大多数中国境内国际 MBA 项目的毕业生平均起薪在以两位数的幅度增长，这一事实就是这方面的最好例证。

如果中国希望在转变经济增长模式以保持经济增长、通过扩大贸易和投资充分享受加入世界贸易组织的益处、培养大量人才等方面获得成功，中国还需要做很多工作，包括扩大管理类教育市场。更重要的是，提升这类教育的质量。

资料来源：玉琼，“缺乏世界级 MBA 培训 中国管理人才严重不足”，中华硕博网，http://pinglun.china-b.com/mbapl/20090209/7163_1.html，2009/2/9。

第一节 组织与组织的目标

一、组织

要了解管理与管理者,我们要先了解组织。组织(Organization)是指一群人为了追求某种共同目的而形成的集合体。例如,企业便是一种以追求最大利润为主要目的之组织。当然,组织并不仅限于企业而已。学校是一种组织,政府是一种组织,甚至家庭也是一种组织。

组织具有某些共通的特征。

(1) 组织是由一群人所构成,单一的个人不是组织。通过人的结合,组织才能运作,以发挥单一个人所无法达成的功能或目标。

(2) 每一个组织都有其独特的目标,这些目标往往反映出组织组成的目的,以及组织成员所共同追求的标的。缺乏共同的目标,便是一群“乌合之众”,而不是一个组织。

(3) 组织必须将其成员结合在一起,以发挥群体的力量。因此组织会发展出一套系统化的结构,来界定和规范成员的角色和行为,其包括工作规则、规范、职权、职责,以及组织成员间的从属关系。

总的来说,组织是指一个具有特定目标,而由一群人透过系统化的结构所组成的群体。

依据组织所追求的目标,我们可以简单地将组织区分为营利性组织与非营利性组织。企业便是一种最为典型的营利性组织,而非营利性组织则是指不以营利为主要目标,而基于追求其他非利润性目标的组织。例如,医院、公益群体、学校、政府机构等。

不过,我们不可以拘泥于组织的外在形态来区分营利性组织与非营利性组织。有些组织虽然表面上是以典型的非营利性组织形态出现(例如,财团法人、医院、学会),但却是“挂羊头卖狗肉”,实质上却是以追求最大利润为主要目的,则其和一般的企业并没有什么不同。这类组织在名目上是非营利组织的形态,但实质上却是营利性组织的性质。

另外,有不少的非营利组织经常强调“企业化经营”。这指的是

什么?“企业化经营”是指非营利组织要像营利组织一样重视成本效益,也就是要学习企业的经营手段,但却仍然保有非营利组织的目标。由此可见,非营利组织和营利组织一样,都可以利用相同手段来追求目标,唯一不同的是他们的目标。这个手段就是“管理”——管理的精神、管理的方法,以及管理的工具。

谈到管理,便不可不先谈到效能与效率。

二、组织的目标

组织所追求的目标虽然是组织成员所共同努力的方向,但是在追求目标的过程中,组织会面临两个问题:“目标本身是否恰当?”以及“目标追求的相关成本效益”。前一个问题与效能(Effectiveness)相关,也就是德鲁克(Peter F. Drucker)所说的:“做对的事(Do the Right Thing)”。例如,对一个政府机构而言,到底是一个养老院比较重要?还是一条公路比较重要?对一个企业而言是利润率比较重要?还是市场份额比较重要?因此,效能是牵涉目标正确与否的问题。而后一个问题则有关效率(Efficiency),也就是德鲁克所说的:“把事情做对(Do the Thing Right)”,而这也也就是如何做的问题。效率是指投入与产出的关系。例如,若相同的投入可以得到更多的产出,或者使用较少的资源,却能得到相同产出,都表示效率的增加。例如,每件产品的单位成本高低便是效率问题。

面对效能与效率的相关问题,组织必须有人来进行判断与决定,而这种人我们称为管理者(Manager),其所做的工作便是管理(Management)。管理者是执行管理工作的人。管理者的主要职责便是执行管理程序,其不但会关切组织的目标是否达成(效能),同时因为组织的资源并非无限,所以管理者也会关切是否能够有效地运用资源(效率)。

效率与效能是相关的。如果不管效率的话,很容易就可达到效能;而如果不管效能的话,往往也可以很有效率。例如,民主国家因为要考虑社会上多元的不同意见,往往效能较佳,但效率较差;而专制国家则因为集中、专断,以至于效率很好,但效能却可能很差。企业也一样。企业如果不考虑材料及人工的生产成本,便可以慢工出细活,生产出非常完美的产品,但却可能因为价格太高而乏人问津;反之,如果只是一味偷工减料,虽然产品的利润很高,但产品可能无法发

挥其效益。因此,正确的管理不仅应关心效能,也应关心效率。成功的管理者会要求高效率与高效能相结合,而失败的管理者则常既无效率且无效能,或是为达效能而牺牲效率,抑或为达效率而牺牲效能。

根据上述,我们可以发现管理与管理者不单单只存在于营利性组织(例如,企业),也绝非营利性组织的专利,非营利性组织也需要管理与管理者,也必须进行管理工作。基本上,可以说任何的组织都存在着管理问题,也都需要管理和管理者,而管理的知识、技能与技术也适用于所有的组织。组织之间的最大不同不是管理方式,而是在于其所追求的目标(营利目标或非营利目标)、他们所负责的对象(股东、一般公众或人民),以及所受的规范(法律规范与道德规范)。

【案例】

丰田力求提升效率

杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量和运输等资源,是丰田生产方式最基本的概念。

随着日本经济的低迷,日本汽车市场也陷于长期衰退之中,然而丰田汽车却在日益激烈的竞争中继续保持利润增长,更提出“世界第一”的宣言,宣称要达到全世界汽车销售总量的15%,显示了其迈向世界顶点的决心。

丰田继续保持增长的关键,不仅是着重于降低生产成本,而是更强调如何提高整体竞争力。诸如美国三大汽车制造商,越来越依赖于折扣来维持销售,对于丰田而言,这可能是短视而无利润的做法。他们提出了“UMR计划”(United Manufacturing Reform Plan),用来强化汽车基本零件的设计开发能力,提高效率。丰田投入百亿日元预算开发引擎设计软件,目的是使生产引擎设备小型化、作业工程简单化,并且贯彻生产一体化,在工厂透过中心看板就可以掌握所有汽车制程进度。

由于丰田追求高效率的制造和汽车开发能力,其零件成本只占汽车总成本的1/20,而销售一台5 000美元的汽车,成本只需2 000美元,无形中大大提升了利润。

丰田保持增长的基础是变革的决心、讲究效率的意志力,是丰田汽车领导者如名誉会长丰田章一郎等人所倡导的企业文化。丰田前社长张富士夫(Fujio Cho)认为,日本要脱离困境,唯一的良方就是打

破传统产业藩篱,引进“丰田式的生产管理”。那么,丰田生产管理的关键原则是什么呢?可以归纳如下:

重新改造流程,改变由经营者主导生产数量的传统,转而重视顾客的需求,由后面的工程人员藉由看板告诉前一项工程人员的需求(比方需要多少零件、何时补货等等),亦即逆向控制生产数量的供应链模式。这种方式不仅能节省库存成本(达到零库存),更重要的是能提高流程的效率。

强调实时存货,依据顾客的需求,生产必要的东西,在必要的时候,生产必要的量。

丰田对生产的内容、顺序、时间控制和结果等所有工作细节都制定了严格的规范,比如装轮胎和引擎需要几分几秒等等。

杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量、运输等资源,是丰田生产方式最基本的概念。丰田要求每个员工在每一项作业环节里,都要重复问为什么(Why),然后想如何做(How),即“5W1H”,并确认自己以严谨的态度打造完美的制造任务。

采用生产平准化,平准化指的是“取量均值性”。假如后一个工程生产作业的取量变化大,则前一个作业工程必须准备最高量,由此造成库存浪费。丰田要求各生产工程的取量尽可能达到平均值,也就是前后一致,为的是将需求与供应达成平准,降低库存与生产浪费。

资料来源:“丰田式生产管理原则”,生产管理师频道,http://edu.21cn.com/shengchan/f_176_8409-1.htm, 2008/3/14。

第二节 管理者的定义与分类

一、管理者的定义

一提到管理者,对很多人而言,浮上脑海的是身穿高级三件式西装,打着丝质领带,提着真皮公文包,出门有高级轿车代步,在公司里昂首阔步,而部属卑躬屈膝的企业经理人。但是管理者只存在于企业中吗?只有企业经理人才是管理者吗?只有大公司才有管理者吗?

事实上,如前所述,几乎所有的组织都有管理者,但并非组织内

所有的人员都是管理者。依据工作内容,我们可以将组织内的成员分为两类:作业人员(Operatives)与管理者。作业人员系指直接从事工作或任务,并不负有监督其他人工作责任的个人。例如,电子工厂中第一线的作业人员、餐厅中接受点餐和实际制作餐点的人员,或是在派出所处理民众申办案件的警员等。而管理者则是指在组织中负责分派、指挥与监督他人工作的个人。一般而言,管理者的辖下往往有若干名必须直接向其报告的部属。因此,管理者与作业人员的一个最大分野,在于管理者必须对他人(指其所直接管辖的部属)工作的成败负责,而作业人员则只需做好自己分内的工作即可。

二、管理者的分类

管理者依据其职位在组织中的层级高低,可分为高阶管理者、中阶管理者与第一线管理者(参见图 1-1)。一般而言,第一线管理者(First-line Managers)负责直接指挥作业人员的日常作业,例如,工厂中的领班、组长,或是办公室中的科长、股长。中阶管理者(Middle Managers)则是介于第一线管理者与高阶管理者之间,例如,经理、局长、专案主管或事业部负责人等,其工作主要在管理其他管理者,并负责将高阶管理当局所订定的目标转换成其他较低阶管理者可以执行的细部目标。最后,高阶管理者(Top Managers)则位居组织的最高层级,主要负责制定关系组织方向的决策,以及制定影响全体组织成员的重大政策。例如,政府总理、总经理、校长或董事长。

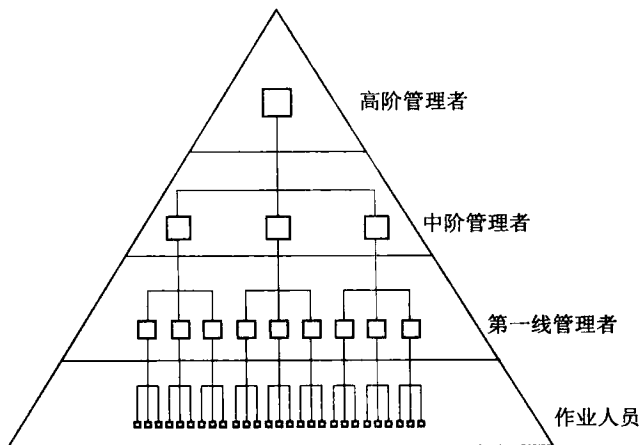


图 1-1 组织层级与管理者

当然,我们不一定要完全依照组织的层级来对管理者分类,我们也可以依照其他的方式来进行分类。举例来说,我们可以依照组织的分工领域来归类管理者,依此标准,将管理者分为生产管理者(负责维护与运作组织的产品制造系统)、营销管理者(负责如何争取和吸引顾客来购买组织的产品)、财务管理者(负责如何处理和运用组织的财务资源)、人力资源管理者(负责人员的聘雇、发展与考核等工作)、研发管理者(负责新产品或新技术的开发工作)、行政管理者(负责组织日常办公与一般业务的执行)、规划管理者(负责组织未来发展与现有业务改善的拟议),以及其他类型的管理者。

【案例】

奋斗不息成为 IBM 首位华人副总裁

李本嫦是 IBM 公司唯一的华人女性副总裁。在加拿大《世界日报》的访谈中,IBM 公司(加拿大)副总裁李本嫦说,自己是“别无退路”,因此才不得不奋斗,并有了今日的成就。

李本嫦这位贫苦家庭出身的香港女孩,高中毕业后独自一人来到加拿大。当时她母亲用积蓄勉强买了一张单程机票,所以她说:“我当时无路可退了。”

李本嫦在滑铁卢大学期间,除学习经济、会计等科目外,还兼修了一些 IT 课程。没想到,她拿着文学学士的证书却意外地得到了系统工程师的工作。事后她问起面试官获聘的原因时,面试官告诉她:“我们的工作要经常和客户打交道,技术方面公司可以培训,但一个人的热诚与沟通能力等软性技能,对公司来说才是最难能可贵的。”

1998 年,她接手了与通用电气的超支项目。这个推迟了 18 个月的烂尾项目给李本嫦出了一个很难的考题。经过 9 个月的努力,她带领着 100 人的团队,为公司减少了大量损失。

与此同时,新程序 SAP 的更改项目也为公司带来了危机。面临着被解雇的危险,她又一次漂亮地完成了任务。也通过和 IBM 的合作,她喜欢上了这个公司的工作方式以及发展空间。

随后,她加入 IBM 公司,并在 2002 年被正式任命为项目总监。在 2006 年,更破格成为 IBM 的第一位华裔副总裁。作为一个中层