

# 圖解

## 三大特色

- 一單元一概念，迅速理解管理學的精華及內涵
- 內容完整，架構清晰。  
適合作為高普考、國營事業、研究所考試的管理學工具書
- 圖文並茂·容易理解·快速吸收

# 管理學

增訂二版

戴國良 博士 / 著

閱讀文字

理解內容

觀看圖表

圖解讓  
管理學  
更簡單



# 圖解

## 三大特色

- 一單元一概念，迅速理解管理學的精華及內涵
- 內容完整，架構清晰。  
適合作為高普考、國營事業、研究所考試的管理學工具書
- 圖文並茂·容易理解·快速吸收

# 管理學

增訂二版



戴國良 博士 / 著

國家圖書館出版品預行編目資料

圖解管理學 / 戴國良著.

--二版.--臺北市：五南，2012.07

面；公分

ISBN 978-957-11-6686-5 (平裝)

1. 管理科學

494

101008273



1FRK

## 圖解管理學

作 者 — 戴國良

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 邱淑玲 陳俐君

封面設計 — 盧盈良

排版設計 — 張苑真

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-61

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：[wunan@wunan.com.tw](mailto:wunan@wunan.com.tw)

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-35

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-23

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2011年9月初版一刷

2012年2月二版一刷

2012年9月二版二刷

定 價 新臺幣350元



# 自序

本人過去在企業工作十多年之久，深覺一個中高階主管或是專業經理人，除須具備產業專長與職務專業外，最重要的是擁有良好的「經營」與「管理」知識與技能。

談管理，每個人都以為很簡單，其實真正能成為公司內部優秀「管理者」或「經理人」，實在不容易。

一家成功經營的企業，必然也是一家管理成功的企業，內部一定會有一個優越的「經營團隊」或「管理團隊」（Management Team）；反過來說，則將會是一個失敗的企業。企業的勝敗，關鍵就在「經營」與「管理」。

「管理學」（Management）幾乎是所有商管學院必修課，也是其他學院的選修課，更是不少企管研究所、高普考及國營事業徵人考試的必考科目。實務上，「管理」知識，也是任何一家企業、工廠、服務業、製造業、科技業等基層主管、中階主管到高階主管應具備的基礎知識、常識及技能。

總結來說，本書具有以下幾點特色：

## 一.內容涵蓋完整，架構清晰

本書已將重要的管理概念、管理哲學思想、管理循環、管理功能、管理技能、管理工具及現代管理議題等涵蓋在內，並無遺漏。而架構面，也邏輯有序、清晰。

## 二.圖解輔助，一目了然

本書全面採取一單元一概念的表達方式，透過圖表對照精簡呈現，有助閱讀者迅速理解管理學的精華及內涵所在。

## 三.理論兼具實務，相得益彰

「管理學」雖是一門基礎的理論學問，但畢竟要講求實務應用性，對企業才有價值性及貢獻性。嚴格來說，管理學並沒有艱深的學問，只是一門「藝術+科學」的應變思維與行動；管理學也沒有一套放諸四海皆準的單一成功模式。只要是成功卓越的企業，都有其可敬可佩的管理模式：鴻海郭台銘、台塑王永慶（已故）、遠東集團徐旭東、統一企業高鴻愿、統一超商徐重仁、台積電張忠謀、宏達電王雪紅或是宏碁、富邦金控、國泰世華金控等各大企業或最高經營者，都有各自獨特的企業文化、領導風格及管理模式。管理「理論」是基礎，但重在「實踐」。

## 四.旨在培養一個全方位優秀的「管理者」

本書內容完整，可以讓讀者養成一個成功優秀的基層、中層及高層的管理者。

## 五.「經營」+「管理」，才是完整面貌呈現

本書內容不是只有管理學的基本知識，同時也涵蓋經營知識面。在企業界擔任

中高階管理者都知道，其實企業「經營」知識遠比「管理」知識更為重要。因為企業「經營」與公司賺錢存活有密切關聯，而管理則是比較靜態的。

## 六.適合高普考、國營事業、研究所考試的一本書

本書也相當適合想要參加高普考、研究所及國營事業考試中，「管理學」這一門考試科目的研讀準備。

本書能夠順利出版，衷心感謝五南圖書、我的家人、我的長官、我的同事、我的學生，以及廣大無所不在的讀者群朋友們，由於你們的需求、鼓勵、指導及期待，才有本書的誕生。

在這歡喜收割的日子，把榮耀歸於大家無私的奉獻。

再次致上本人萬分的謝意，並衷心祝福每位讀者朋友們，願你們都能走上一趟奇妙、美好、驚奇、成長、進步、快樂、滿意、平安、健康、幸福與美麗的人生旅途。

作者 戴國良

mailto: hope88@xuite.net



# 本書目錄

自序

## 第 1 章 管理在企業中的功能

- Unit 1-1 「管理」的定義** 002  
管理定義面面觀  
管理定義的總結
- Unit 1-2 P-D-C-A管理循環** 004  
P-D-C-A管理循環之進行  
O-S-P-D-C-A步驟思維
- Unit 1-3 實務上的「管理」定義與層次** 006  
從實務面談管理的定義  
管理在企業經營面的三種層次
- Unit 1-4 彼得·杜拉克對經理人之看法** 008  
經理人二項特殊任務  
經理人五大基本工作
- Unit 1-5 經理人的十種角色** 010  
頭臉人物  
領導人物  
聯絡者  
偵察者  
傳播者  
發言人  
企業創業家  
解決問題專家  
資源分配者  
談判者
- Unit 1-6 企業經營管理矩陣** 012  
企業管理矩陣的功能  
矩陣管理可能的複雜性

# 本書目錄

|                  |                                 |     |
|------------------|---------------------------------|-----|
| <b>Unit 1-7</b>  | <b>企業投入與產出</b>                  | 014 |
|                  | 從投入面來看                          |     |
|                  | 從內部處理來看                         |     |
|                  | 從生產力來看                          |     |
|                  | 從外部環境來看                         |     |
| <b>Unit 1-8</b>  | <b>波特教授的企業價值鏈</b>               | 016 |
|                  | Fit概念的重要性                       |     |
|                  | 產業價值鏈的垂直系統                      |     |
| <b>Unit 1-9</b>  | <b>彼得·杜拉克管理哲學思想的形成</b>          | 018 |
|                  | 人才是管理的重點                        |     |
|                  | 大師中的大師                          |     |
| <b>Unit 1-10</b> | <b>彼得·杜拉克的六大核心管理觀點 Part I</b>   | 020 |
|                  | 企業唯一的目的，在於創造顧客                  |     |
|                  | 員工是資源，而非成本                      |     |
| <b>Unit 1-11</b> | <b>彼得·杜拉克的六大核心管理觀點 Part II</b>  | 022 |
|                  | 目標管理與自我控制                       |     |
|                  | 知識工作者                           |     |
| <b>Unit 1-12</b> | <b>彼得·杜拉克的六大核心管理觀點 Part III</b> | 024 |
|                  | 創新與創業精神                         |     |
|                  | 效率與效用                           |     |
| <b>Unit 1-13</b> | <b>彼得·杜拉克的管理哲學思想</b>            | 026 |
|                  | 企業經營最終目標是顧客滿意                   |     |
|                  | 目標管理才能達成顧客滿意及合理利潤               |     |
|                  | 管理是責任履行不是權力動用                   |     |
|                  | 企業經營要靠專業管理                      |     |
|                  | 知識經濟時代的知識工作者                    |     |
|                  | 知識經濟特別重視創新                      |     |
|                  | 資訊科技很重要                         |     |

## 第 2 章

## 管理學派的演進

|                 |                         |     |
|-----------------|-------------------------|-----|
| <b>Unit 2-1</b> | <b>傳統古典管理學派——泰勒科學管理</b> | 030 |
|                 | 科學管理理論的形成               |     |

科學管理的觀點取向  
科學管理的精神革命

- Unit 2-2 傳統古典管理學派——費堯管理程序** 032  
費堯管理的十四項原則  
費堯與泰勒的不同處
- Unit 2-3 傳統古典管理學派——韋伯層級結構模式** 034  
所謂的官僚模式  
層級組織的六個構面
- Unit 2-4 傳統古典管理學派的改變** 036  
近似特點  
古典組織的代表  
被批評之處
- Unit 2-5 行為學派的管理哲學** 038  
梅約的「霍桑研究」  
與傳統學派之不同  
行為學派組織理論的興起
- Unit 2-6 近代管理思想** 040  
Churchman的系統與數量取向  
Burns & Stalker的權變取向
- Unit 2-7 X·Y·Z理論的管理哲學** 042  
麥克里哥的X與Y理論  
西斯克的Z理論
- Unit 2-8 動態管理哲學** 044  
動態管理的基本觀念  
運用動態管理應注意的問題

### 第 3 章 組織

- Unit 3-1 組織設計之考慮** 048  
設立組織的考慮事項  
組織設計的原則



# 本書目錄

|                 |                            |     |
|-----------------|----------------------------|-----|
| <b>Unit 3-2</b> | <b>企業組織設計的四種類型 Part I</b>  | 050 |
|                 | 事業部組織                      |     |
|                 | 功能性組織                      |     |
| <b>Unit 3-3</b> | <b>企業組織設計的四種類型 Part II</b> | 052 |
|                 | 專案組織                       |     |
|                 | 矩陣組織                       |     |
| <b>Unit 3-4</b> | <b>常見組織類型名稱</b>            | 054 |
|                 | 控股公司型                      |     |
|                 | 多事業部組織                     |     |
|                 | 全球化組織                      |     |
|                 | 功能性組織                      |     |
|                 | 簡易型組織                      |     |
|                 | 集團組織                       |     |
| <b>Unit 3-5</b> | <b>直線人員與幕僚人員</b>           | 056 |
|                 | 直線與幕僚人員                    |     |
|                 | 幕僚類型                       |     |
|                 | 如何與直線人員良好互動                |     |
| <b>Unit 3-6</b> | <b>古典與現代組織之比較</b>          | 058 |
|                 | 古典組織理論                     |     |
|                 | 現代組織理論                     |     |
|                 | 古典與現代組織之差異                 |     |
|                 | 古典與現代組織之個別堅持               |     |
| <b>Unit 3-7</b> | <b>非正式組織</b>               | 060 |
|                 | 非正式組織產生之因                  |     |
|                 | 非正式組織之特質                   |     |
|                 | 如何導引非正式組織                  |     |
| <b>Unit 3-8</b> | <b>組織變革的意義與原因</b>          | 062 |
|                 | 組織變革的意義                    |     |
|                 | 促成變革的原因                    |     |
| <b>Unit 3-9</b> | <b>組織變革的三種途徑</b>           | 064 |
|                 | 結構性改變                      |     |

行為改變  
科技性改變

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>Unit 3-10</b> 組織變革之管理步驟   | 066 |
| 促進加速改變之力量                    |     |
| 及早發掘改變之需要                    |     |
| 問題診斷                         |     |
| 辨認各種改變方法及策略                  |     |
| 分析限制條件                       |     |
| 選擇改變方法及策略                    |     |
| 實施及檢討組織改變計畫                  |     |
| <b>Unit 3-11</b> 組織變革之抗拒及因應  | 068 |
| 抗拒變革的原因                      |     |
| 支持變革的原因                      |     |
| 如何克服抗拒                       |     |
| <b>Unit 3-12</b> 組織動態化及其發展   | 070 |
| 組織動態化與ESS結構                  |     |
| 動態化組織之要件                     |     |
| 新的動態組織模式                     |     |
| <b>Unit 3-13</b> 現代企業組織勝出趨勢  | 072 |
| 柯特教授的組織變革                    |     |
| 現代企業組織的趨勢                    |     |
| <b>Unit 3-14</b> 組織文化的要素與培養  | 074 |
| 組織文化的五大要素                    |     |
| 培養組織文化之步驟                    |     |
| <b>Unit 3-15</b> 組織授權的優點及阻礙  | 076 |
| 正確授權的要求                      |     |
| 授權的優點                        |     |
| 阻礙授權的因素                      |     |
| <b>Unit 3-16</b> 克服阻礙組織授權之途徑 | 078 |
| 提供必要訓練                       |     |
| 有效激勵屬員                       |     |

# 本書目錄

建立適當的控制與支援  
明示權力及責任  
必要資源的支援  
容許有限失誤  
組織結構設計改變

- Unit 3-17 管理幅度的意義及決定** 080  
管理幅度的意義  
決定管理幅度的因素
- Unit 3-18 新世紀組織人才應備條件 Part I** 082  
正直與誠信  
重振舊價值的「大我」  
勤奮  
有待重振「長期耕耘」的舊價值
- Unit 3-19 新世紀組織人才應備條件 Part II** 084  
要有獨立思考的能力  
創新的能力  
自動自發、積極進取的精神  
專業訓練加上商業知識  
溝通的能力  
能力是「英文」
- Unit 3-20 讓組織會議有效的八個步驟** 086  
確定主題與時間  
明確訂定會議議程  
選擇合適與會人員和主席  
準備完善會議資料  
主席控制時間並決議  
會議紀錄立即完成  
落實追蹤待辦事項  
公布會議重要決議
- Unit 3-21 組織內部如何避免樹敵** 088  
放低姿勢  
成功歸諸別人



建立熱情化解敵意  
主動協助及關心  
降低紅的程度  
不要塑造敵人

## 第 4 章 規劃

- Unit 4-1 規劃的特性及好處** 092  
規劃的基本特性  
規劃的好處
- Unit 4-2 規劃的原因及程序** 094  
規劃功能採行因素  
規劃程序
- Unit 4-3 目標管理的優點及推行** 096  
目標管理的意義  
目標管理的優點  
目標管理之推行  
預算管理是核心
- Unit 4-4 企劃案撰寫5W/2H/1E原則 Part I** 098  
What——何事、何目的、何目標  
How——如何達成  
How Much——多少預算  
When——何時計畫與安排  
Who——組織配置
- Unit 4-5 企劃案撰寫5W/2H/1E原則 Part II** 100  
Where——何地  
Why——為何  
Evaluation——效益評估
- Unit 4-6 企劃案撰寫步驟 Part I** 102  
企劃案的來源  
界定明確問題
- Unit 4-7 企劃案撰寫步驟 Part II** 104  
架構綱要項目



# 本書目錄

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 蒐集資料                             |     |
| 資料的整理、過濾與運用                      |     |
| <b>Unit 4-8 企劃案撰寫步驟 Part III</b> | 106 |
| 提出可行解決方案及好創意                     |     |
| 展開跨部門小組討論後修正                     |     |
| 向最高決策者提報討論修正及定案                  |     |
| 展開執行                             |     |
| 執行後隨即檢討修正策略與方案                   |     |
| <b>Unit 4-9 企劃人員的基本技能與商管知識</b>   | 108 |
| 「一般化」企劃技能                        |     |
| 「跨領域」學理技能                        |     |
| <b>Unit 4-10 好的規劃報告要點</b>        | 110 |
| 什麼才是好的規劃                         |     |
| 規劃報告應備要點                         |     |
| <b>第 5 章 領導</b>                  |     |
| <b>Unit 5-1 領導的意義及力量基礎</b>       | 114 |
| 領導的意義                            |     |
| 領導力量的基礎                          |     |
| <b>Unit 5-2 領導三大理論基礎</b>         | 116 |
| 領導人「屬性理論」或稱「偉人理論」                |     |
| 領導行為模式理論                         |     |
| 情境領導理論                           |     |
| <b>Unit 5-3 領袖制宜與適應性領導理論</b>     | 118 |
| 領袖制宜技巧                           |     |
| 適應性領導理論                          |     |
| <b>Unit 5-4 參與式領導</b>            | 120 |
| 參與式領導的優點                         |     |
| 參與式領導的缺點                         |     |
| 參與程度的情境                          |     |
| 參與程度的決定                          |     |

|                 |                     |     |
|-----------------|---------------------|-----|
| <b>Unit 5-5</b> | <b>成功領導者的特質與法則</b>  | 122 |
|                 | 成功領導人五種特質           |     |
|                 | 成功領導者六大法則           |     |
| <b>Unit 5-6</b> | <b>分權的好處及考量</b>     | 124 |
|                 | 分權組織的利益             |     |
|                 | 分權的環境趨勢及條件          |     |
|                 | 集權與分權的考量因素          |     |
| <b>Unit 5-7</b> | <b>國內企業家對接班人的看法</b> | 126 |
|                 | 宏碁集團前董事長：施振榮        |     |
|                 | 統一企業集團總裁：高清愿        |     |
|                 | 裕隆汽車董事長：嚴凱泰         |     |
| <b>Unit 5-8</b> | <b>壓力管理</b>         | 128 |
|                 | 壓力產生原因              |     |
|                 | 如何管理高績效低壓力          |     |
|                 | 壓力管理六個步驟            |     |
| <b>Unit 5-9</b> | <b>領導人V.S.經理人</b>   | 130 |
|                 | 領導與管理的定義不同          |     |
|                 | 領導人與經理人的角色不同        |     |

## 第 6 章 溝通與協調

|                 |                   |     |
|-----------------|-------------------|-----|
| <b>Unit 6-1</b> | <b>溝通的程序與管道</b>   | 134 |
|                 | 溝通的意義及程序          |     |
|                 | 正式與非正式溝通          |     |
|                 | 對非正式溝通的管理         |     |
| <b>Unit 6-2</b> | <b>組織溝通之障礙與改善</b> | 136 |
|                 | 常見的組織溝通障礙         |     |
|                 | 如何改善組織溝通          |     |
| <b>Unit 6-3</b> | <b>協調的技巧與途徑</b>   | 138 |
|                 | 協調的意義             |     |
|                 | 協調型態與技巧           |     |
|                 | 協調的途徑             |     |

# 本書目錄

## 第 7 章 激勵

- Unit 7-1 馬斯洛的人性需求理論** 142
- 生理需求
  - 安全需求
  - 社會需求
  - 自尊需求
  - 自我實現需求
- Unit 7-2 其他常見激勵理論 Part I** 144
- 雙因子理論或保健理論
  - 成就需求理論
  - 公平理論
  - 期望理論
- Unit 7-3 其他常見激勵理論 Part II** 146
- 波特與勞勒動機作用模式
  - 麥克蘭的需求理論

## 第 8 章 決策

- Unit 8-1 決策模式的類別與影響因素** 150
- 決策模式類別
  - 影響決策因素
- Unit 8-2 管理決策上的考量與指南** 152
- 管理決策上的考慮點
  - 有效決策之指南
- Unit 8-3 如何提高決策能力 Part I** 154
- 多吸取新知與資訊
  - 掌握公司內部會議自我學習機會
- Unit 8-4 如何提高決策能力 Part II** 156
- 應向世界級卓越公司借鏡
  - 提升學歷水準與理論精進
  - 應掌握主要對手動態與主力顧客需求情報



**Unit 8-5 如何提高決策能力 Part III** 158

累積豐厚的人脈存摺  
親臨第一線現場  
善用資訊工具提升決策效能  
思維要站在戰略高點與前瞻視野  
累積經驗能量成為直覺判斷力  
有目標、有計畫、有紀律的終身學習

**Unit 8-6 管理決策與資訊情報** 160

資訊情報的重要性  
資訊情報獲取來源  
平常養成資訊情報的蒐集

**Unit 8-7 決策當時不同觀點的考量** 162

決策時不同觀點的考量  
絕不逃避事實  
增強決策信心的原則

**Unit 8-8 管理上的人脈建立** 164

人脈關係力有何用  
應跟誰建立人脈存摺

**Unit 8-9 管理決策與思考力** 166

成功管理過程中的無形化關鍵能力  
隨時記著「深思考」  
如何提高思考能力

**第 9 章 控制與考核**

**Unit 9-1 控制的類別及原因** 170

控制的類別  
為何需要控制

**Unit 9-2 有效控制的原則** 172

適時的控制  
要能鼓勵員工一致的配合  
運用例外管理  
績效迅速回饋給員工



不可過度依賴控制報告  
配合工作狀況決定控制程度  
避免過度控制  
建立雙向溝通促進了解

**Unit 9-3 控制中心的型態** 174

利潤中心  
成本中心  
投資中心  
費用中心

**Unit 9-4 企業營運控制與評估項目** 176

財務會計面  
營業與行銷面  
研究與發展面  
生產／製造／品管面  
其他面向

**Unit 9-5 經營分析的比例用法** 178

應與去年同期比較  
應與同業比較  
應與公司年度預算目標比較  
應與國外同業比較  
應綜合性／全面性分析

**Unit 9-6 財務會計經營分析指標** 180

損益表分析  
資產負債表分析  
現金流量表分析  
轉投資分析  
財務專案分析

**第 10 章 衝突管理**

**Unit 10-1 組織衝突的表現及起因** 184

組織衝突表現方式  
組織衝突之起因