

Management Science

管理学

服务时代的决胜关键



李铭辉 || 主编
叶日武 林玥秀 || 著

- 融合理论与实务之教学
- 结合精彩的服务业案例
- 生动活泼的写作风格



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Management Science

管理学

服务时代的决胜关键



李铭辉 || 主编
叶日武 林玥秀 || 著

本书中文简体版由前程文化事业有限公司授权经济管理出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2014-1176 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：服务时代的决胜关键/叶日武，林玥秀著. —北京：经济管理出版社，2015.5
ISBN 978-7-5096-2832-4

I. ①管… II. ①李… ②林… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 286977 号

组稿编辑：陈 力
责任编辑：陈 力 丁慧敏
责任印制：黄章平
责任校对：张 青

出版发行：经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E-mp. com. cn
电 话：(010) 51915602
印 刷：玉田县昊达印刷有限公司
经 销：新华书店
开 本：787mm×1092mm/16
印 张：26.25
字 数：541 千字
版 次：2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5096-2832-4
定 价：78.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

序

观光事业是一门综合性的服务事业，为了让观光事业能正常有效地运作，就需要有效的管理。有良好的管理，组织才能正常有效地运作。简言之，管理是组织有效运行的保证，组织通过管理，才能有效地实现组织的目标，经由服务业有效的管理，才能够将管理变为服务时代的决胜关键。

管理学上有“如何进行规划”、“如何组织团队成员”、“如何用人与留人”、“领导和激励员工”和“有效进行绩效控制”五大功能。一般认为管理的职能包括计划、组织、领导、控制这四种基本职能，但各职能相互联系与相互制约，其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障，最后加上统合协调，使之形成前后关联、连续一致的整体管理过程，才能保证管理工作顺利进行和组织目标圆满实现。

近年，管理学的著作虽有许多，但以观光管理为本的管理专业书籍却较为缺乏，也难以满足学界、业者及读者的需要。个人从事观光事业研究与教育 20 余年，平常与观光业者谈及观光管理相关书籍时，常会有坊间著作难以满足业者需要之憾。今适得叶日武及林珮秀两位从事多年学术的作者，惺惺相惜下，携手合作，将多年的教学经验，结合国内外知名的服务业者成功案例，作为观光界学习管理的前导指针，相信本书付梓应能确实反映业者的真正需求，除作为观光事业管理的指引外，更能满足学生学习的需要。

作者以生动活泼的写作方式，突破传统的管理学写作风格，在兼顾理论与实务之下，除了探讨管理学重要的观点与理论外，更将各种理论确实应用在实例上，一方面可让读者对理论的发展脉络有所了解，另一方面两位作者掌握各种理论间的关联，建立系统性架构，并力求以实例来加以说明，以飨读者在实务上的运用。在呈现方式上，则力求完整与新颖；全书不但将理论与实务有效衔接和应用，还能实际帮助读者，真正地学习与应用管理学的理论，并决胜在今日以服务为主轴的时代。

身为此书的主编，除要感谢本书作者将多年的教学与实务经验无私融入本书外，也要感谢前程文化事业有限公司执事诸君的支持与工作人员的辛劳，本书才得以顺利问世。

中国台湾·台湾观光学院校长

李铭辉 博士 谨识

2010 年 8 月

代序：学理与应用结合的自然实验

写作与出版动机

从坐在台下听讲到站在台上开讲，从单纯的学生到历经沧桑的“回锅教师”，本书的两位作者始终有个疑问：为什么商学教育总是给人“过于理论化”的刻板印象，导致许多商科学生和社会人士都认为“理论与实务不一样”，从而在课堂上展现出“只求考试过关，不想学习了解”的行为？

任何人都可以针对这个问题构建出自己的诠释，但本书两位作者的假说之一在于：虽然许多商学教科书都强调“结合理论与实务”，实际上也提供了大量的真实案例，但是在只有文字和口头叙述、缺乏实际应用机会的学习环境当中，学生很难深刻体验到各种理论确实可以应用在实务上，更无法理解为何许多商场实务其实都符合理论上的主张。

这个假说促成了本书的诞生。用学术语言来说，撰写并出版这本书是在进行一场自然实验（Natural Experiment），这本书就是实验中的处理（Treatment），而市场反应则是实验的结果（Outcome）。若本书在市场上获得接受，则表明确实有许多人觉得实务应用是问题之一，因此上述假说应该相当符合事实。

事实上，商学教科书市场上并不缺少强调实务应用的作品，例如各大外文书商或多或少都出版了几本采用个案式教学（Case Teaching）或体验式教学（Experiential Approach）的教科书。然而，这类教科书或是内容无法融入传统的讲授式教学，或是个案与练习难以与讲授内容连接，以至于迄今仍无法成为教学主流。

本书尝试突破既有的商学教科书写作方式，一方面维持讲授式教学的传统，另一方面也纳入体验与个案教学的菁华。使用本书的学生一方面得以了解重要的学术理论，另一方面也获得充分的练习机会，可以思考如何将特定理论应用在实务上，或者特定实务背后反映了什么理论。这种实验性的教学方式或许会影响升学主义下极其重视的“进度”，却有助于突破死记硬背囫圇吞枣的传统，获得“知道如何应用”这个商学教育理应能够达成的学习成效。

章节架构与特色

就章节安排而言，本书与其他管理学教科书大致相同，先以管理学简介和管理思想史切入，然后依序讨论规划、组织、领导、控制等议题，并于最后一章说明服务业管理所面临的挑战与常见的因应措施。整体而言，本书配合作者的教学经验与学生的实际需要，涵盖了管理学必须探讨的基本议题，但省略了变革、团队与作业管理等经常在美式管理学教

科书中出现的进阶议题。

本书与其他的管理学教科书的主要差异在于下列几点：①兼顾完整性与实用性，在正文叙述中纳入许多其他管理学教科书未予说明的重要理论，例如在解释人类行为上极其重要的理性行动与计划行为理论 (TRA & TPB)；②秉持“即学即用”的精神，在各节提示“随堂思考”题，在章末提示“应用题”，让读者获得可以立刻应用的学习回馈；③坚持“理论与实务结合”，章末个案的内容与讨论方向都与正文密切结合，不至于沦为“不看正文也可以讨论”的官样文章。

因此，如果您想要的是一本用来应付考试、只需死记硬背的管理学教科书，那么这本书的正文可以提供许多其他教科书所忽略的重要内容，在准备考试方面不无小补。然而，本书适合的是希望“学习管理”而非“背诵管理学”的读者，通过本书所提供的个案与练习题，有志于学习管理的读者在阅读正文后，还可以在思考应用的过程中深刻理解到理论与实务的密切关联以及管理学的实用价值，这也正是本书两位作者多年来所执著的教学使命与目标。

目 录

1 管理学导论	001
管理开麦拉：女佣变凤凰	002
1.1 管理的意义与重要性	003
1.2 管理者及其角色	006
管理前线 1-1：您想成为能干或成功的管理者吗？	009
1.3 管理能力	010
管理前线 1-2：管理者的“葵花宝典”	012
管理个案：国宾饭店的储备干部训练	016
2 管理思想发展史	019
管理开麦拉：第五元素	020
2.1 古代的管理思想	021
2.2 科学管理学派	022
2.3 一般行政学派	023
2.4 行为学派	025
2.5 管理科学学派	026
管理前线 2-1：彼得·德鲁克是哪一派的管理大师？	027
2.6 系统学派	028
2.7 权变学派	029
2.8 日本式管理	030
管理前线 2-2：沙里淘金的淘汰历程	030
2.9 其他重要理论	031
管理个案：金色拱门背后的奥秘	036
3 管理环境	039
管理开麦拉：赌国风云	040

3.1 组织环境及其分类	041
3.2 一般性的因应措施	043
管理前线 3-1: 美国企业环境扫描和预测实务	045
3.3 一般环境	046
管理前线 3-2: 经商要学胡雪岩	047
3.4 任务环境	048
3.5 内部环境	052
管理前线 3-3: 半自动打造共同价值观	055
4 文化价值观、社会责任与企业伦理	057
管理开麦拉: 骇客任务	058
4.1 文化价值观	059
管理前线 4-1: 也是国情差异?	063
4.2 社会责任	064
管理前线 4-2: 策略性慈善? 开明自利? 为善要让人知就对了!	070
4.3 企业伦理	071
管理前线 4-3: 商业使人变坏? 别闹了!	073
管理个案: Marriott 的群体文化	076
5 规划概论	079
管理开麦拉: 世界末日	080
5.1 规划与计划	081
5.2 目标及其管理	085
管理前线 5-1: 哪个经营目标比较重要? 拼命赚钱就是了!	089
5.3 规划工具	091
管理前线 5-2: 小小的建议, 大大的值钱	095
管理个案: 凤凰国际旅行社的营运计划	097
6 决策	101
管理开麦拉: 魅力四射	102
6.1 决策概论	103
管理前线 6-1: 管理顾问的企业诊断	106
6.2 群体决策	107

6.3 决策的行为面	111
管理前线 6-2: 直觉与判断……你是在善用还是滥用?	113
6.4 决策工具	115
管理前线 6-3: 商场吸星大法	118
管理个案: 餐饮大亨的用人决策	120
7 策略规划	123
管理开麦拉: 征服情海	124
7.1 策略及其层级	125
7.2 策略的类型	127
管理前线 7-1: 吐槽前先掂掂斤两	132
7.3 策略管理流程	135
管理前线 7-2: 大师与学徒的差别	138
7.4 策略规划工具	139
管理个案: 85 度 C 的现代传奇	144
8 组织	147
管理开麦拉: 反恐特警组	148
8.1 组织设计原则	149
管理前线 8-1: 气死老板也无妨……有时候啦!	156
8.2 工作与职务设计	157
管理前线 8-2: 真的管用吗? 看你问的是菜鸟还是高手	161
8.3 部门划分方式	163
8.4 组织结构	166
管理个案: 亚都丽致饭店的组织结构	170
9 人力资源管理	173
管理开麦拉: 明日帝国	174
9.1 人力资源管理的内涵	175
管理前线 9-1: 从边陲到中枢的艰难旅程	177
9.2 人力资源规划	177
9.3 招募与遣退	179
9.4 甄选	181

9.5 教育训练	183
9.6 绩效评估	188
9.7 薪资福利管理	191
管理前线 9-2: 会不会“入错行”啊?	196
9.8 其他人力资源议题	198
管理前线 9-3: 无形无影但影响重大的心理契约	202
管理个案: 王品——餐饮业中的异数	204
10 领导	207
管理开麦拉: 重装任务	208
10.1 传统领导理论	209
管理前线 10-1: 领导者不是管理者?	213
10.2 较近期的领导理论	221
管理前线 10-2: 到底要如何培养杰出的领导者?	227
10.3 权利与政治行为	228
管理前线 10-3: 权力使人疯狂!	230
管理个案: 四季饭店的领导转型之路	235
11 沟通	239
管理开麦拉: 水世界	240
11.1 沟通的基本概念	241
管理前线 11-1: 果真应该“言为心声, 文如其人”?	249
11.2 倾听、表达与说服	250
管理前线 11-2: 果真是“观其眸子, 人为度哉”?	253
11.3 协商谈判与冲突管理	258
管理个案: 马拉湾的沟通努力	266
12 激励	269
管理开麦拉: 心灵投手	270
12.1 激励的各种观点	271
12.2 重要的激励理论	275
管理前线 12-1: 真的会有后物质主义社会?	280
管理前线 12-2: 三分钟搞定管理?	283

12.3 整合与应用	286
管理前线 12-3: 你知道部属想要什么吗?	290
管理个案: 晶华国际酒店集团的晶英计划	292
13 控制概论	295
管理开麦拉: 终极警探	296
13.1 控制的基本概念	297
管理前线 13-1: 当制度被视为“麻烦”	301
13.2 基本控制程序	302
13.3 跨功能控制	306
管理前线 13-2: 好玩但只是比烂的预算游戏	309
管理个案: 星巴克的文化控制	316
14 绩效评估与控制	319
管理开麦拉: 终极警探	320
14.1 策略层次的绩效评估与控制	321
管理前线 14-1: 寻找那个神奇的数字!	325
14.2 产销层面的绩效评估与控制	327
14.3 其他层面的绩效评估与控制	332
管理前线 14-2: 会计啊会计……多少罪恶假汝之名!	334
管理个案: 六福开发的经营绩效评估	339
15 服务业管理	341
管理开麦拉: 铁达尼号	342
15.1 服务业的定义与分类	343
15.2 服务业的特性	347
15.3 服务业的经营管理	350
管理前线 15-1: 到底需要几个 Ps 啊!	353
管理前线 15-2: 很骄傲地对员工洗脑!	355
管理个案: 服务业收益管理的两套逻辑	359

各章附注 361

索 引 387

致 谢 405

1 管理学导论

本章学习目标

1. 了解管理的意义与重要性
2. 了解管理工作的内涵与程序
3. 了解管理者的职务类别与扮演的角色
4. 了解管理工作的基本特征
5. 了解管理者所需的能力与培养这些能力的途径

女佣变凤凰

对某些人而言，好莱坞电影《女佣变凤凰》(Maid in Manhattan) 只是一部平凡女性嫁入豪门的爱情喜剧，但学管理的学生按理应该会注意到，女主角珍妮佛·罗培兹 (Jennifer Lopez) 是纽约曼哈顿地区某饭店的客房清洁人员，向公司申请参与管理训练并获得核准，相关桥段包括其直属上司对她的鼓励有加，母亲质疑她为何不乖乖地继续做客房清洁工作，以及同事以“我们想要都没有机会，你还犹豫什么”来勉励她等等。

虽然整部电影只显示出女主角因为“不想一辈子当女佣”而申请参与管理训练，看不出她对管理工作的热爱与努力过程，甚至在女主角违反规定偷穿房客的名牌服饰，被男主角撞见而一见钟情的关键桥段中，多少有一点讽刺遵守规定则不会有意外惊喜的味道，但包括基层工作者亟求管理职位而不可得，客房清洁人员在房客眼中有如隐形人等管理相关议题，都通过不同的桥段有意无意地显示出来。

在管理实务上，参与管理训练的员工称为储备干部 (Management Trainee)，顾名思义就是训练完成之后预计要担任公司的干部 (即管理者)。显然，并不是在基层工作上表现良好的人都可以接受储备干部训练，更不是人人都可以成为管理者。究竟管理是怎么回事？管理者在做哪些事情？需要哪些不同于基层工作人员的能力？这些问题都可以在本章获得初步的答案。

虽然管理学知识本身并不足以让学习者建立职场的竞争优势,如何灵活有效地运用这些知识才是关键,但是和储备干部一样有系统地学习管理知识,确实可以省下许多自行摸索的时间与尝试错误的过程,这也正是管理学课程与教科书的价值所在。本章是管理学知识的起点,依序介绍管理的意义与重要性、管理工作的内涵与程序、管理者的职务类别与扮演的角色以及管理者所需的能力与培养这些能力的途径。

1.1 管理的意义与重要性

管理(Management)一词涵盖范围很广,若想要以几句话加以说明,则很可能发生瞎子摸象寓言中的错误。为了避免偏颇,本书分别以简单和完整的定义来解释管理的意义。

1.1.1 管理的简单定义

以最简单的定义而言,管理就是“通过其他人来做好事情”。这个定义说明了管理的目标是“做好事情”,但同时也指出要“通过其他人”才算是管理,因此管理兼有人与事这两个层面,一方面要“管事”,另一方面也要“管人”。

图1-1呈现了管理的人与事这两个层面。在“管人”的层面包括用人、领导、沟通、激励等议题,本书后文将有专章分别探讨,其中“用人”部分以“人力资源管理”的标题来呈现。在“管事”的方面则是先行按照企业功能将各种事情区分为策略、营销、生产/作业、财务、人力资源、信息等领域,然后根据管理学的内含将之区分为规划(包含组织)、执行与控制等步骤。本书分别有若干章节来探讨规划(含组织)与控制,但是和其他管理学教科书一样,并不讨论营销、财务等企业功能,同时也不讨论“如何按照计划执行各项工作”。



图 1-1 管理的人与事层面

上述简单的定义适用于一般状况，同时也能够借由图 1-1 与本书的内容结合。然而，严格说来人与事这两个层面可能很难划分，例如沟通的对象是人（部属、同事、上司等），但沟通的内容经常涉及某些事情，将之划分为人或事都可能引发争议。另外，在所属单位只有一个人，管理者形同“校长兼撞钟”，或者管理议题属于个人生活、生涯等“个人管理”层面时，“通过其他人”才算是管理的定义并不成立。

1.1.2 管理的完整定义

上述区分为人与事的简单定义并不足以描绘出管理的全貌。

(1) 虽然管理工作很繁杂，但并不是杂乱无章毫无次序，通常都可以在其中找到一些有规律的活动，这些活动也就是管理学上所称的管理功能（Management Functions）或管理程序（Management Process）。目前管理学界最普遍接纳的管理程序包括四个步骤，分述于下：

- 1) 规划（Planning）：决定该做些什么事情以及如何做这些事情，也就是设定目标并拟定借以达成目标的行动计划。
- 2) 组织（Organizing）：决定如何分工及彼此间如何指挥协调，也就是任务分派及权责关系的厘定。
- 3) 领导（Leading）：决定如何鼓励部属完成任务，也就是通过沟通、激励与领导促使部属达成预定的目标。
- 4) 控制（Controlling）：确定部属是否达成任务，包括适时指导修正部属的行动，也就是持续监控部属的行动以确使其达成任务。

熟悉管理教材的读者可能会提出其他的管理程序。图 1-2 分别列出孔茨（Harold Koontz）在建立现代管理学教科书架构时所提出的主张，闻名的行政三联制以及日本企业界习见的 PDCA 循环，并与从规划到控制的管理程序对照。如图 1-2 所示，其间的差异只不过是名称不同以及将某些管理活动独立出来或合并为一，并不是分别提出不同的管理程序。

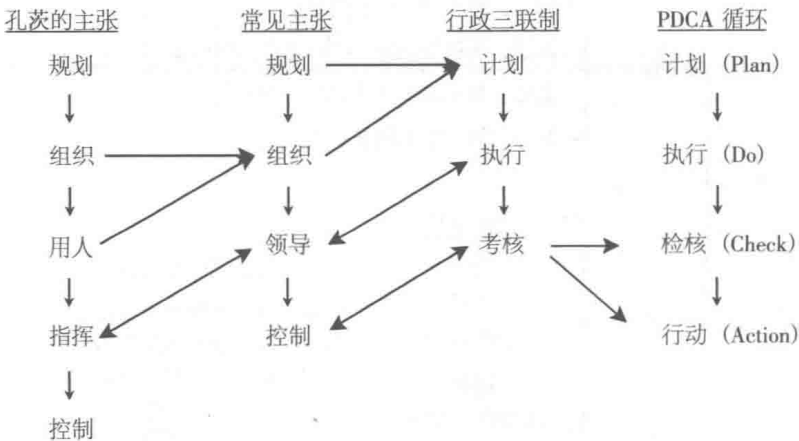


图 1-2 管理程序各种主张的比较对照

随堂思考 1-1

部分管理学教师喜欢以“管理十字诀”来介绍管理学的内含，即企业功能之“产、销、人、发、财”，加上 Koontz 所述管理功能之“计、组、用、指、控”，试问你觉得应该如何结合企业功能与管理功能来涵盖各项管理工作？

(2) “巧妇难为无米之炊”一语也适用于管理工作，换言之，管理者并不是只靠一张嘴巴来工作，必须用到许多不同的资源。过去国内学界喜欢用“X 个 M”来代表这些资源，包括人力 (Manpower)、资金 (Money)、机器 (Machinery)、方法 (Methods)、材料 (Materials)、管理信息 (Management Information) 等，但本书还是选择比较正统的方式，将之区分为人力资源 (Human Resource)、财务资源 (Financial Resource)、实体资源 (Physical Resource)、技术资源 (Technological Resource) 以及信息资源 (Information Resource) 等等。

(3) 管理工作并非随兴所至任意胡为，背后通常隐含着某些想要达成的目标，例如企业的经营绩效或个人的生活富足等。因此，管理工作上还包括了有效率且有效能地达成目标，其中，效率 (Efficiency) 是指工作的成果与投入的资源两者的比值，其值愈高则愈有效率，效能 (Effectiveness) 则是工作成果与预期目标的差距，成果超越目标愈多则效能愈佳。部分学者专家简单扼要地以“做对的事情”来代表效能，以“把事情做对”来代表效率。

综合以上三点，管理的完整定义可以列示如下：管理就是运用各项资源，通过规划、组织、领导、控制等程序，从而有效率地达成目标^[1]。图 1-3 是此定义的图示，扼要显示出资源、程序与目标三个部分。

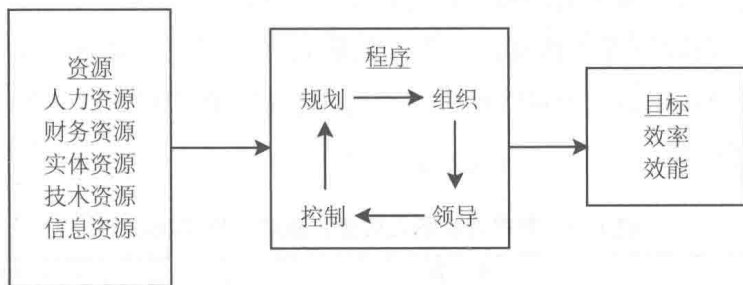


图 1-3 管理的完整定义

随堂思考 1-2

亚都丽致饭店董事长严长寿被部分媒体誉为“旅馆业教父”，但是在其较早期的自传《总裁狮子心》中曾经描述其失策的一面。当时台风侵袭北台湾，雨水流进饭