



管理程序新論

國際科學管理協會亞洲管理機構協會發行

管理程序新論

THE PROCESS OF MANAGEMENT

原著者：**William H. Newman**

Samuel Bronfman Professor of Democratic
Business Enterprise,
Graduate School of Business,
Columbia University

Charles E. Summer

Professor of Management,
Graduate School of Business,
Columbia University

E. Kirby Warren

Associate Professor of Management,
Graduate School of Business,
Columbia University

譯印者：中國生產力中心

發行者：國際科學管理協會亞洲管理機構協會

✓

本書經已由原出版人美國普倫蒂斯·霍爾公司 (Prentice-Hall Inc.) 授權由國際科學管理協會亞洲管理機構協會發行中文版。

中國生產力中心序

我國的經濟發展，已被目為一大奇蹟。由於主觀及客觀的需要，經營管理之學乃日益為各方所重視。本中心以提供管理及技術之服務為主要工作項目之一，久欲為工商企業及學人介紹一冊有系統的管理著作。本書的譯印發行，正是為了此一目的。

本書可供從業人士研閱，因為這本書雖容納了許多理論，却絕不嫌其晦澀難解。對於所探討的每一課題，本書均旁徵博引，一是皆以實務的印證為依歸。研閱本書，當能有先得我心之感。

本書也為國內學校管理科系提供了一部極佳的教材。從一方面說來，本書是當前各類繁雜紛紜的管理學說的整理，層次分明，條理井然。從另一方面說來，本書也是一部真正兼顧理論與實務的巨著，不致貽人以象牙塔的研究之譏。

本中心希望本書的出版，能為國內管理的研究帶來一項衝激。

本書的出版，為亞洲管理機構協會的地區性國際合作計畫之一。本中心能在此一計畫中忝任主角，至感榮幸。

中華民國六十三年四月

中國生產力中心總經理

傅鵬鈞

**國際科學管理協會亞洲管理機構協會
會員機構一覽：**

AAMOCIOS		Asian Association of Management Organizations of CIOS
Australia	AIM	Australian Institute of Management, Melbourne
China, Republic of	CPC	China Productivity Center, Taipei
Hong Kong	HKMA	The Hong Kong Management Association, Hong Kong
Indonesia	PERMANIN	Indonesian Management Association, Jakarta
India	AIMA	All India Management Association, New Delhi
Japan	IMAJ	International Management Association of Japan, Tokyo
Korea, Republic of	KPC	Korea Productivity Center, Seoul
Malaysia	MIM	Malaysian Institute of Management, Kuala Lumpur
New Zealand	NZIM	The New Zealand Institute of Management, Wellington
Philippines	PHILCOMAN	The Philippine Council of Management, Manila
Singapore	SIM	Singapore Institute of Management, Singapore
Thailand	TMA	Thailand Management Association, Bangkok

原 序

過去幾年間，管理程序廣為世人所重視。考究其原因，當是由於下列三項近期發展。第一，經理人本身日益注意如何增進其效果。從歷史上看起來，從來沒有任何一類人士這樣熱切地追求自身的改進。第二，許多開發中國家刻正看清了管理能力的重要性，認為管理能力對他們的欲求的滿足實是有關鍵性的地位。因此，所謂“管理發展”(management development)已經成為一項切要及世界性的課題。第三，各學術領域中的學人，從人類學家以至於數學家，近年都對有關管理的問題展開了至深且廣的研究。其結果，遂使我們得以親領管理程序上許多富有刺激性的形形色色的新觀念。

本書的目的，即在將各項行為科學及決策理論中所獲致的新觀念，與經理人從實際工作中建立的觀念結合起來。具體地說，本書的目的是：(1)運用各項新觀念，來精鍊及檢討我們原有的管理思想；(2)將各項理論及思想，用簡單的非專門性的語言來闡明，以便利現職經理人及未來經理人的應用；(3)本書並列有甚多例案資料和實例，俾使讀者能體會出各項原理之如何運用於實際情況之中。

本書為修訂版；我們特別關切在採用本書為教材時，是否確能是有較初版為佳的效果：

- 修訂版增列了許多新例案；此外，每篇中也各保留了一則初版原有的例案。
- 我們並且另行出版了一冊管理論文彙編，書名為“管理的進步：程序、行為、及作業研究”(The Progress of Management: Process, Behavior, and Operations Research)，由賴扎魯斯

(Lazarus) 及華倫 (Warren) 兩位教授主編。這冊論文彙編中，並列有一份詳盡的參考書目。

■ 修訂版中增加了兩章：一為第二章“管理思想的滋衍”；一為第十八章“企業機構的總策略”。

■ 各章所附討論問題，約有半數以上為初版中所無。第三篇有關決策部份，幾已完全重寫。在有關管制的課題中，增列了一節“計畫評核術”。本版正文也經全部重編，以期更為明確。

■ 修訂版所列圖表，改用套色印刷，期能強調圖表中的要點。

本書經過這些修訂後，讀者研讀時能採用不同的方式。例如可先研讀正文，再作例案討論；可先研讀正文，再研讀參考論文彙編；可以將正文與例案穿插研讀及討論；可以着重於本書正文及參考論文，而以例案討論作為複習及應用之用；以及其他方式。至於以何種方式為宜，庶視研讀目的、時間長短、及讀者的程度而定。

本書各篇的順序——由組織而計畫、而領導、而最後以至於管制，主要是為了介紹方便而排列。在現實的管理實務中，管理的各個階段實互有極為密切的關聯；這正是本書一再強調的要點。因我們無法在同一時間內將此一複雜的課程面面俱顧，所以我們只好從工作分派的結構開始，將其他各有關要素逐次一一編織其中。我們希望本書的編寫方式，給讀者的印象不是支離片段，而是一幅整體的織物。

所謂管理，是需由多數人為達成某一共同目標而努力的一種社會現象。因此，本書討論的各項觀念，固然適用於高級主持人，也同樣適用於第一線的基層主管。而且，這些觀念，不管機構的規模大小及型別，對任何企業機構也均能適用；至多只需有輕微的調整。

本書的可讀性甚高，主要應歸普倫蒂斯·霍爾公司 (Prentice-Hall, Inc.) 納爾遜君 (Ronald Nelson) 的編輯之功。在本書修訂時，柯煦小姐 (Camilla Koch) 曾經出過大力，追蹤本書作者的原稿。本書中某一例案為穆勒·辛姆 (B. J. Muller-Thym) 撰稿，承允納入

本書；其餘各例案也分別承有關主持人提供寶貴的協助，均此一併致謝。

本書的編撰，得力於撒姆爾·布隆夫曼基金會(Samuel Bronfman Foundation) 對哥倫比亞大學企業研究所 (Graduate School of Business, Columbia University) 的支持。我們深望本書出版後對於促進企業管理的貢獻，能不負布隆夫曼先生及該基金會的支持。

中譯本序

本書譯印為中文版，在介紹英文管理名著於中文讀者的工作上，無疑是邁進了一大步。我們之所以譯介本書，乃是因為本書有關人性及行為方面的討論，對於亞洲地區的哲學及經驗並非陌生。此外，本書的每一篇事實上也能自成段落，因之可視為一冊參考用書。而且書中使用的管理專門術語不多，故譯介閱讀較為容易。同時書中所附的許多例案，也頗為適用於亞洲地區。

亞洲管理機構協會出版本書，目的在使中文讀者更能接近代西方的管理哲學和實務。擴大對近代管理觀念及方法的視野，及鼓勵管理思想之流向本地區，乃正是亞洲管理機構協會成立的宗旨。

在亞洲管理機構協會的努力之下，亞洲各國已獲有甚多利益。尤其是各會員國間的合作，確已奠定強固的實力。本書的譯印出版，即為顯明證據之一。亞洲管理機構協會各會員國的熱心求進，及為共同利益而努力的願望，正是本協會各項業務上的一項卓越特性。

亞洲管理機構協會特別感謝中華民國的中國生產力中心對本書的極為優越的譯印工作，使中文版得以保持本書原著的精髓；並感謝香港科學管理協會對本書出版的努力。本書出版人 Prentice-Hall International, Inc., 及三位著者 Professors William H. Newman, Charles E. Summer, 及 E. Kirby Warren, 授權將本書譯印及出版中文版，均此一併致謝。

亞洲管理機構協會主席

柯 洛 賽 (E. Alan Crothall)

一九七三年十二月

管 理 程 序 新 論

目 錄

概 論

第一章 管理的任務..... 3

第一節 經理人的使命..... 3

第二節 管理的程序..... 7

第三節 管理能力的發展..... 14

第二章 管理思想的滋衍..... 19

第一節 管理概念的擴大..... 19

第二節 生產力的路線..... 21

第三節 行為科學的路線..... 27

第四節 理性模式的路線..... 32

第五節 制式化的路線..... 36

第一篇 組織：結構的設計..... 43

第三章 業務工作的劃分..... 46

第一節 經理人面臨的問題：部門劃分..... 46

第二節 如何配合動態的社會..... 48

第三節 內部磨擦的產生..... 49

第四節 部門劃分的傳統方式..... 54

第五節 作業劃分的要點..... 57

第四章 管理工作的劃分：分權	68
第一節 對管理工作的認識	68
第二節 計畫的分權	73
第三節 分權的程度	77
第四節 分權的考慮因素	82
第五節 利潤分權制度	84
第五章 授權	93
第一節 將組織緊密聯結起來	93
第二節 授權的三大特性	95
第三節 授權觀念的應用	101
第四節 實務上的幾項困難	106
第六章 管理工作的劃分：幕僚的運用	116
第一節 幕僚的概念	116
第二節 幕僚工作的範圍	119
第三節 幕僚和主管的關係	124
第四節 運用幕僚可能遭遇的問題	132
第七章 組織結構的全面觀	139
第一節 組織的主要要素	139
第二節 組織的平衡及倚重	140
第三節 督導的幅度	152
第四節 動態的組織結構	157
第五節 組織與其他階段管理要素的整合	162
例案討論資料	167

一、密蘭諾企業系統	167
二、密西西比流域裝備公司 (A)	175
三、陶沙化學公司	183
 第二篇 組織的人性因素	 191
 第八章 組織的社會行為觀點	 194
第一節 行為的觀點	194
第二節 習慣與任務	196
第三節 非正式的群體	202
第四節 社會群體與正式組織的協和	206
第五節 派系的影響	211
 第九章 組織結構和人性需要	 218
第一節 人性需要的滿足	218
第二節 需要的效能	223
第三節 滿足職務內的需要	228
第四節 組織對人性需要的配合	231
第五節 待遇、需要、和組織的整合	240
 第十章 交通網路的建立	 250
第一節 交通對組織作業的影響	250
第二節 多重交通徑路的必要	254
第三節 正式交通網路	259
第四節 語言交通的地位	263
第五節 有助於語言交通的組織因素	265
第六節 非正式交通	270

第十一章 職權、權力、和影響力	276
第一節 職權是否必能使人服從	276
第二節 職權的認識	277
第三節 利用權力來取得服從	278
第四節 權力運用的限度	281
第五節 影響力是甚麼	285
第六節 建立主管的影響力	287
第十二章 職位及人選的配合	298
第一節 個別差異的配合	298
第二節 任用條件的制訂	299
第三節 經理人個人特性的條件	301
第四節 人事考核	308
第五節 人力需求短程規劃	312
第六節 人力需求長程規劃	318
例案討論資料	326
四、克利夫蘭鑄件公司	326
五、摩登小姐公司	335
六、西門斯模擬訓練機公司	343
第三篇 計畫：決策的要素	347
第十三章 診斷——良好決策的基礎	350
第一節 理性的決策	350
第二節 診斷的關鍵性任務	360
第三節 診斷的要素	361

第四節 自較高層次來檢討問題	368
第五節 整體情況的診斷	370
第十四章 決策需要創新	379
第一節 「好主意」的需要	379
第二節 創新歷程中常見的階段	383
第三節 個人創新力的培養	392
第四節 群體創新力的培養	400
第五節 創新力與診斷的關聯	405
第十五章 行動途徑的比較	410
第一節 理性的分析	410
第二節 推行結果的推定	414
第三節 差異的分析	418
第四節 將差異以金額表示	420
第五節 無形結果的推測	427
第六節 關鍵因素的重視	429
第十六章 行動途徑的選定	434
第一節 分析的完成	434
第二節 推斷結果的價值衡量	435
第三節 對不定情況的調整	445
第四節 作業研究的應用	452
第五節 結論彙總的矩陣	455
第六節 選定途徑的驗證	458
例案討論資料	468
七、擎天神化學公司	468

八、工業衡器公司	473
九、羅維爾機械公司	476
第四篇 計畫：企業機構的決策	483
第十七章 組織中的計畫程序	486
第一節 個人決策的限度	486
第二節 取得他人的協助	488
第三節 影響決策的一般性因素	492
第四節 不定性的逐步解決	494
第五節 計畫程序的時間幅度	497
第六節 組織內部計畫工作的磨擦	499
第十八章 企業機構的總策略	506
第一節 企業的生存和成長	506
第二節 選取有利的基座	507
第三節 協力效果的發展	518
第四節 努力的順序和時機	522
第五節 檢討和適應	528
第十九章 目標的認定	533
第一節 化總策畧為營運目標	533
第二節 目標有甚麼作用	537
第三節 希望和期待	542
第四節 制訂短程目標以達成長程目標	543
第五節 多重目標	545
第六節 短程重點的調節	549

第二十章 重複性行動的計畫	556
第一節 一致性和持久性的行為模式	556
第二節 準據計畫的類型	559
第三節 計畫的寬嚴程度	570
第四節 計畫的涵蓋和詳盡程度	575
第二十一章 方案、策略、及長程計畫	584
第一節 專案計畫	584
第二節 方案規劃	585
第三節 靜態規劃及動態規劃	592
第四節 時機及執行策略	595
第五節 長程計畫	604
第二十二章 決策工作的參與	615
第一節 參與的意義	615
第二節 參與的程度區分	616
第三節 參與可以改善決策品質	618
第四節 認清參與的可行時機	621
第五節 個別參與及群體參與	626
例案討論資料	634
一〇、聯邦人壽保險公司	634
一一、肯摩爾國際公司	639
一二、舊金山國民銀行	644
第五篇 領導	651
第二十三章 領導在管理中的地位	654
第一節 領導的任務何在	654

第二節	派任領導人和非正式領導人的比較	659
第三節	領導——動態的人際程序	662
第四節	社會系統的形成	669
第五節	領導人應具的特質	670
第二十四章	自動合作的培養	676
第一節	領導與合作	676
第二節	自動合作在組織結構中的基本條件	680
第三節	主管行為的指導	682
第四節	如何適應個別的部屬	692
第二十五章	雙向的人際交通	697
第一節	事實及感受的傳播	697
第二節	神入的傾聽	704
第三節	對他人的意思傳送	710
第二十六章	指揮及紀律	717
第一節	命令的發布	717
第二節	決策細節的推敲	722
第三節	員工績效的規畫與檢討	725
第四節	制裁與獎勵	727
第五節	領導及權力運用	731
例案討論資料		736
一三、密西西比流域裝備公司 (B)		736
一四、東南紡織公司		743
一五、宇宙裝備公司		750
第六篇	績效測度及管制	767