

享誉海内外的企业管理大师为管理者量身打造

提升  
管理  
效力

# 有效 管理

Effective  
Management

陈定国·著

有效管理是每个主管人员的职责，是所有社会经济机构追求生存及成长的必要手段。无效管理会使企业或机构失去活力、停止成长。

東 方 出 版 社

享誉海内外的企业管理大师为管理者量身打造

提升  
管理  
效力

# 有效 管理

陈定国●著

Effective  
Management

东方出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

有效管理/陈定国著. -北京:东方出版社,2006.9

ISBN 7-5060-2605-8

I. 有… II. 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第098015号

**书 名: 有效管理**

---

**作 者:** 陈定国

**责任编辑:** 康 宁 刘一冰

**书 号:** ISBN 7-5060-2605-8

**出版发行:** 东方出版社

**地 址:** 北京朝阳门内大街166号 100706

**网 址:** <http://www.peoplepress.net>

**经 销:** 新华书店

**印 刷:** 北京市密东印刷有限公司

**开 本:** 787毫米×1092毫米 1/16

**印 张:** 18.625

**字 数:** 310千字

**版 次:** 2006年9月第1版

**印 次:** 2006年9月第1版

**定 价:** 45.00元

---

版权所有,翻版必究



## 作者简介

陈定国教授，1939年出生于中国台湾地区嘉义市。三十多年来，他一直活跃于学术界与企业界，在管理理论与实践上均有很高的造诣，被公认为“管理大家”。

他是第一位华人企业管理博士（1973年毕业于美国密歇根大学），曾先后担任台湾大学商学系教授、系主任、商学研究所所长，淡江大学管理学院院长，台塑集团美国J-M公司执行副总裁，泰国正大集团美国纽约CP（USA）公司总裁，香港正大集团总部资深执行副总裁。同时也是复旦大学、上海交通大学、中国农业大学、山东大学、浙江农业大学、中国石化总公司干部学院的顾问教授。

现任淡江大学管理学院教授、公益法人中华企业研究院董事长、社团法人中华企业经理协进会荣誉理事长。

已出版的著作主要有：《有效总经理》《现代企业管理》《现代营销管理学》《高阶管理：企划与决策》等。

# 有效管理

## 内容简介

陈定国教授是享誉海内外的企业管理大师，本书是他多年来在学术界研究及企业界实践的智慧结晶。

作者在书中提出了“有效管理”的概念，然后遵循“计划”、“组织”、“用人”、“指导”和“控制”管理五功能，对有效管理的程序进行了详细的介绍与论述，其中包括：科学决策的七步骤、企业计划的制订与执行、企业组织的设计、对部属行为的有效掌握、控制的原理与工具等。可以说，本书是一部关于有效管理程序的通论。

“有效管理”作为陈定国教授多年潜心研究的核心课题，也是当今企业管理界的热点问题，一经推出，便受到理论界与企业界的高度关注，在海内外引起强烈的反响。

本书融合了古今中外的管理思想、原则及实务，可以协助主管人员破解管理过程中的常见难题，有效提升管理者的管理能力，促进企业或机构的发展壮大。

策划：北京人民光华教育科技有限公司

责任编辑：康宁 刘一冰

征稿电话：010-82895016

投稿邮箱：rmghbooks@163.com

封面设计： 千手设计工作室  
8 5 8 3 6 6 6 7

# 序

“管理”二字在现代社会各行各业中已经是普遍的用语，但是如何做到“有效管理”却是一门专业学问，只有极少数杰出人士才能有此缘分。“有效管理”与“无效管理”对称。有效管理者会把企业做到既让“顾客满意”又能赚取“合理利润”，使企业既能生存又能成长。无效管理者则会把企业做垮。在21世纪全球化竞争的“世界村”里，国家的富强康乐、人民的安居乐业以及国泰民安，都要依赖更多各行各业的有效管理者，企业的有效管理者对于社会而言尤为宝贵。

美国建国二百五十多年，人口二亿九千多万，在20世纪的100年间，因讲求科学管理及有效经营，其生产力成长50倍（平均两年成长一倍），成为世界第一经济强国、第一军事强国、第一科技创新强国及第一教育及民主化强国。中国拥有十几亿人口，若能讲求有效管理，在50~100年内，也会成为世界第一强国。

“有效”是指投入成本少、产出效益大。“管理”是泛指任何机构的主管人员设法通过部属的力量（包括体力及脑力）来完成工作目标（包括公目标、私目标、社会目标）的计划、组织、用人、指导及控制等系列活动。“管理”是主管人员的第一职责，凡职位越高的主管人员，如经理、总经理、总裁、董事长、市长以及国家主席或总统，其管人及做事的职责也越大、越重。

“管理”是讲求群体力量的功夫，“技术”则是讲求个人力量的功夫。“管理”是主管人员凝聚及运用人力、财力、土地、物力、机器设备力、产销技术方法力、时间及情报信息等八大资源，有效达成“顾客满意”及“合理利润”目标的力量，它虽是无形的，但力量却很强大。会管理的人，能化“无”为“有”、化“小”为“大”、化“死水”为“活水”，因而能得到部属、群众的拥戴。把“管理”应用到赢利的农、工、商、知识企业中，就成为企业管理；应用到医院里，就成为医院管理；应用到旅馆行业上，就成为旅馆管理；应用到

大学、研究所中，就成为大学管理、研究院管理；应用到国防、军事中，就成为国防管理、军事管理；应用到各级政府机关、基金会中，就成为政府管理、基金会管理；应用到董事会中，就成为公司治理；应用到立法院、司法院、检察院中，就成为立法管理、司法管理、检察管理，等等。

管理也可以应用到文化、艺术、教育、旅游、健康、家庭等之中。只要想得到有成果、高绩效的人类活动，不管是赢利性质或公益性质，都可以应用“计划”、“组织”、“用人”、“指导”、“控制”的管理技能。有效管理是达到“国富民强”的不二法门，人人都应学习。

书中的不足之处，尚请各方人士多多指正。

**陈定国**

2006年9月



Contents  
目录  有效管理  
Effective Management

序

第一章 有效管理的基本观念

Basic Concept of Effective Management

第一节 主管人员的基本职责 .....	3
第二节 管理性工作与非管理性工作 .....	6
第三节 企业管理的要义 .....	8
第四节 经营管理因果关系模式 .....	14
第五节 企业经营的四层环境 .....	19

第二章 企业决策与创造力开发

Business Decision-Making and Development of Creativity

第一节 决策行为的意义与管理程序 .....	29
第二节 决策的科学分析方法 .....	32
第三节 诊断问题——决策的第一步 .....	36
第四节 目标意图的澄清——决策的第二步 .....	42
第五节 备选对策——决策的第三步 .....	43
第六节 创造力的培养——决策过程的灵魂 .....	46



### 第三章 企业决策与理智计算力

#### Business Decision-Making and Rational Calculations

- 第一节 评估、比较备选对策的优劣——决策的第四、第五步 ..... 61
- 第二节 选定较佳对策——决策的第六步 ..... 68
- 第三节 检查对策的可行性——决策的第七步 ..... 83

### 第四章 企业决策与情报研究

#### Business Decision and Information Research

- 第一节 企业经营的目标决策——生存与成长 ..... 91
- 第二节 企业例常营运决策范围 ..... 94
- 第三节 新专案投资决策 ..... 102
- 第四节 企业决策所需的情报 ..... 108

### 第五章 企业计划的要义及作用

#### The Essences and Applications of Business Planning

- 第一节 计划的要义及作用 ..... 115
- 第二节 计划的四大特性 ..... 118
- 第三节 企业计划的五层面 ..... 123

### 第六章 建立公司整体企划制度

#### The Establishment of Corporate Integrated Planning Systems

- 第一节 普遍采用整体企划的原因 ..... 137
- 第二节 两种整体企划制度 (OST 与 IPPBS) ..... 139
- 第三节 总裁、总经理的战略计划工作 ..... 141
- 第四节 产销经理的规划工作 ..... 145
- 第五节 咨询或顾问等辅助性部门经理及课 (科) 长的企划工作 ..... 149

## 第七章 公司计划书的编订及执行控制实务

### Practice of Company Planning and Implementation Control

第一节 编订计划书	155
第二节 公司计划书纲要格式	160
第三节 执行方案计划	164
第四节 计划执行的评估追踪控制 ——“企控八步操作法”	167

## 第八章 企业组织的设计——结构、职责、权限及动态化

### Design of Business Organization—Structure, Responsibility, Authority and Dynamic

第一节 组织结构的部门划分标准——横向分工	181
第二节 组织结构的权责关系——纵向联系	199
第三节 矩阵式组织	203
第四节 组织动态化及扁平化联网发展	206
第五节 有效组织的设计	209

## 第九章 有效掌握部属行为——用人、领导、指挥、激励、沟通与协调

### Effective Mastering Subordinate Behavior—Staffing, Leading, Commanding, motivating, Communicating and Coordinating

第一节 企业用人唯贤	215
第二节 管理者是领导人	216
第三节 如何与上司及同事相处	223
第四节 主管应了解部属的欲望	227
第五节 激励部属的士气	230
第六节 各种激励学说及激励工具的应用	234
第七节 建立有效的沟通体系	240
第八节 协调：容纳冲突因素	242

## 第十章 确保计划和预算成功的控制功能

### Controlling to Ensure the Success of Planning and Budgeting

第一节 控制的原理 .....	251
第二节 控制的衡量标准及技术 .....	256
第三节 传统控制工具——年度预算（利润计划） .....	259
第四节 目标导向的企划预算制度 .....	271
第五节 动态决策的预算制度——零基预算 .....	277
<b>参考书目</b> .....	<b>282</b>



# 第一章

## 有效管理的基本观念

### Basic Concept of Effective Management

**有效管理**  
Effective Management



## 第一节 主管人员的基本职责

### 何谓“有效管理”

对于追求利润的企业而言，“有效管理”是指能同时获得“顾客满意”及“合理利润”的最高目标。而“顾客满意”及“合理利润”的目标又是用来追求更高层次“生存”及“成长”的目标。

对于不是追求利润分享的社会公共机构而言，“有效管理”是指能同时获得“顾客满意”及“合理成本”的最终目标。

对于任何社会经济机构组织而言，“有效管理”的“顾客满意”及“合理利润”或“合理成本”都是追求“生存”及“成长”的必要手段。

有效管理是每个主管人员的职责，是所有社会经济机构追求生存及成长的必要手段。无效管理会使企业或机构失去活力、停止成长。

### 何谓“主管人员”

简单来说，所谓“主管人员”是指组织他人来完成工作的人。复杂一点来说，所谓“主管人员”泛指在任何组织结构中，居于某一特定职位，并有下属供其指挥的管理人员。所以，只要有组织结构（指二人以上因共同目标而努力的集合体），就会有主管人员，而组织规模越大者，其具有“主管”身份的人员自然就越多。劳力密集型的组织，每十人中就有一名主管人员；技术或知识密集型的组织，每五人中就有一名主管人员。

### 主管人员的基本职责与三种工作目标

主管人员的基本职责为运用管理知识及技能，创造良好的“环境气氛”，促

使部属发挥脑力或体力，来达成三种工作目标：（1）组织单位的总体公目标；（2）自己及所辖部属的私目标；（3）社会大众的超然目标。换言之，一位良好的主管人员，应是指能同时达成公目标、私目标及社会目标的人。只能达成公目标、无法达成私目标的人，其工作努力不能持久；只能达成私目标、无法达成公目标的人，假公济私，组织体被掏空，也不能持久生存；只能达成公目标及私目标、但无法达成社会目标的人，会被社会大众遗弃而孤立，终究不能长久生存。企业经营最理想的境界是公、私、社三目标一致。

**公目标**是指达成顾客、政府及股东的利益。第一，因顾客是公司生存的依赖点，产品不能改良，服务不能让顾客满意，顾客会弃此公司而惠顾其他公司。第二，因政府提供公共服务，塑造大环境，必须靠公司赚钱缴税来维持生存，公司若不赚钱，无税上缴，政府无力维持。第三，因股东把财产投资的管理权授予管理人员，冒有风险，管理人员自应善尽职责，为其赚取合理利润及保护财产。

**私目标**是指达成员工自身的利益。因员工将自己的时间及精力贡献于所任职务，必须要满足其各种欲望，方能促使其所执行的工作产生高效率，有益于股东目标、顾客目标及政府目标的达成。所以，调和“公”、“私”两目标为各级主管义不容辞的基本职责。

**社会目标**是指达成社区及社会大众的利益。因为任何企业、机构皆生存于人群所组成的社会里，若该企业的活动损害邻近社区（如环境污染）及社会大众的利益，则该企业或机构绝无继续生存及成长的可能。

当企业的规模越大、其经营活动涉及越多的大众生活所需时（如公用事业），越应重视社会目标的达成。再者，在同一企业、机构之内，越高职位的主管人员越应重视其社会责任的履行，如董事长或总经理应比股长或科长更多考虑社会目标的达成。

企业的公目标就是企业最高主管（董事长、总裁、总经理）的目标，以“顾客满意”的忠诚度与重购率、推荐率以及“合理利润”的净值回报率为代表。在竞争环境下，顾客不满意，就不可能有合理利润，所以，企业的公目标常以利润或成长来表示，私目标常以员工薪酬及福利来表示，社会目标常以“不做坏事”及“多做好事”来表示。所谓“不做坏事”是指不制造空气污染、水污染或声音污染，不做虚伪广告、假包装或缺斤短两，不用有损健康的防腐

剂、原材料及色素等；所谓“多做好事”是指多捐献金钱、举办慈善事业及公益事业，如救济贫苦、设立奖/助学金、发展教育、建设地方、开展医疗研究等有益于社会大众的活动。

美国的大企业家在谋求组织及员工目标之后，常采取“散财为仁”的手段来履行其社会目标。在管理学术方面，最有名的是通用汽车公司的前任总裁斯隆先生，他将其巨额财产赠与麻省理工学院的工业管理研究院 MIT，MIT 遂将工业管理研究院改名为“斯隆管理研究院”，致力于把管理学术推广于各种行业的应用，包括士、农、工、商、科技、医、军、政、教育等各行各业，以感谢及仿效斯隆先生的有效经营方法。因为通用汽车公司自 1926 年以来的成长及领先地位，皆归功于斯隆先生当总裁之后所采取分权式事业部的现代化管理创新运动（1916 ~ 1956 年他在通用公司一共工作 40 年）。

日本“经营之神”松下幸之助在 23 岁时（1917 年）创立日本松下公司，经营成功。在他 83 岁时，将 60 年经验写成《经营哲学》一书，总结管理要点 20 条，并捐资创立“松下义塾”，培养 21 世纪的领袖人才。美国钢铁大王卡内基在 1901 年（64 岁）时把钢铁厂卖给摩根，由摩根成立美国钢铁公司，自己把所有财产捐出，建立卡内基梅隆大学，此外还有华侨橡胶大王陈嘉庚兴办福建集美大学及厦门大学、中国香港企业家李嘉诚捐巨资创办汕头大学及长江管理学院等，皆为美谈之例。



## 第二节 管理性工作与非管理性工作

### 主管人员工作种类的优先顺序

主管人员应该做好管理性工作，以达成三大工作目标。但并非说高层与基层主管人员 100% 的时间皆仅以管理性工作（即指计划、组织、用人、指导、控制等群力性工作）为限；当管理性工作已经做完，而时间尚有剩余时，主管人员亦应投身于部属的工作行列，从事非管理性工作或称专业操作性工作，贡献其原有的专业技能。

简言之，任何阶层的主管人员都应从事两类工作：一为管理性工作（即群力性工作），一为非管理性或专业操作性工作（即个力性工作）。只是依其职位高低及所支配资源多少的不同，从事两类工作的时间百分比也不同。凡是高位的主管其从事管理工作的时间应多于低位的主管；其从事专业操作性工作的时间应少于低位的主管。不论高位或低位主管，皆应优先以管理性工作为主，以专业操作工作为次。

一个企业的总经理，应首先把时间放在侦察环境及供需竞争态势的变化上，设定公司的中、长期目标、愿景、政策、战略、工作方案、作业制度、操作标准、收支预算以及组织、用人、指导、控制等工作，而不是整天忙于细节性操作这类非管理性工作。

### 管理性工作与非管理性工作的比重变化

当一名普通员工，不论是在营销、生产、财会、信息、采购、人事、总务、企划设计或研究发展部门升为班长、股长、课（科）长、经理、总经理助理等之后，他的工作自然从 100% 的技术操作性质转变为管理性工作与非管理性工作