

第二版

Modern Management

現代管理學

東吳大學企管系所教授、前商學院院長
行政院公平交易委員會副主任委員

余朝權 著



第二版

Modern Management

現代管理學

余朝權 著



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

現代管理學／余朝權著．一二版．—臺北市：五南，

2007 [民 96]

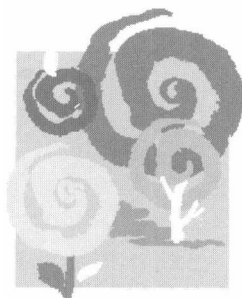
面；公分．

ISBN 978-957-11-4533-4 (平裝)

1.管理科學

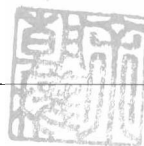
494

95020060



1FH8

現代管理學



作 者 — 余朝權(54)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 吳靜芳 張明蕙

封面設計 — 鄭依依

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)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：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 / 台中市區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

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)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2005 年 5 月初版一刷

2006 年 10 月初版二刷

2007 年 11 月二版一刷

定 價 新臺幣 580 元

自序

管理學的世界博大而精深，在各種組織裡，都可以見到管理知識在運作的事實，而各級主管也都仰仗管理學理作為領導部屬的準則，以追求較佳的營運績效。

「做事難，做人更難，管理人最難。」在管理知識領域中，理性面的管理程序（management process）較為清楚，但人性面的管理技能則較為複雜，因此，本書架構大致是以管理程序作為綱領，但在章節上則加入較多行為面、人性面的探討，以期能達成作者在多年前所提倡的管理境界：「管理是嚴束的愛。」

本書的特色，主要在於理論與實務兼備，故有別於坊間純粹只有理論介紹之教科書。原因是作者多年來除在各大學任教，也擔任過各級主管，包括上市公司營業課長、推廣課長、鄉公所秘書、管理顧問公司副總經理、研究所所長、商學院院長等，在人與事的管理上均有深刻體驗與實踐機會。此外，作者也曾擔任過多家機構之顧問，包括：中華民國總統府、聯華電子公司（UMC）、新光寶集團（旭麗電子公司）、中國生產力中心、普音文化事業等，因而對各類組織之運作與管理，比一般學者較有機會接觸與學習。

本書適合作為大學校院「管理學」、「企業管理」的教材，也可作為企業界各級主管人員進修教材，至於各級政府機關主管，亦可從本書內容領略管理與領導的奧秘，不會像傳統的官僚只是蕭規曹隨，照章辦事，而是能確實掌握作事與領導部屬的原則，並進一步激勵部屬的潛能，創造個人與組織雙贏的局面。

在本書即將再版之際，作者想表達個人對社會的感念。作者有機會撰寫本書，首先要感謝教育部提供博士後研究公費，讓作者在紐約哥倫比亞大學潛心從事博士後研究一年，恩師齊益壽教授（前臺大中文研究所所長）、高孔廉教授（前行政院陸委會副主委）、許士軍教授（前臺灣大學管理學院院長）和劉水深教授（國立空中大學校長）時常教誨訓示，使作者能夠略窺管理堂奧，衷心銘感。政大商學院前院長林英峰教授、企管所前所長司徒達賢教授、美國在臺教育基金會主席吳靜吉教授、黃國隆教授（前臺大商研所所長）、謝安田教授、公共行政研究所前所長吳定教授、

義守大學副校長黃俊英教授、中興大學法商學院前院長郭崑謨教授、臺大工管系前系主任楊超然教授、財務金融系前系主任林煜宗教授，都曾先後啓迪作者對管理的認識，在此一併感謝。同窗好友政大企管所前所長賴士葆教授（現任立法委員）、中正大學學務長何雍慶教授、輔仁大學副校長吳秉恩教授在公餘經常切磋賜教，情誼令人感念。國內公民營企業在二十多年來的交往，提供各種研討機會、顧問及邀約演講等，使本書得以充實實務內容，一併在此致謝。五南圖書出版公司副總編輯張毓芬小姐、編輯吳靜芳小姐爲本書作出具有特色的編輯，使本書更具可讀性及參考價值，亦一併致謝。

此外，作者在撰稿期間，二度獲陳水扁總統特聘爲中華民國總統府顧問，有機會接觸國家管理與策略問題，並適時提出建言，特別在此表達感謝。作者於 2004 年由行政院長提名、總統任命，出任行政院公平交易委員會委員，並於 2005 年升任副主任委員，我要特別感謝主任委員黃宗樂教授一年來的教誨與提攜。公平會副主任委員室秘書邱淑芬碩士爲我繕打及整理文稿，東吳企研所碩士孫曉玲小姐協助資料蒐集，亦一併表示感謝之意。

寫到這裡，我深深覺得，需要感謝的人實在太多，無法一一列舉，就容我在此說一聲：謝謝您！並願本書帶給每一位讀者，正確的公私兩利的經營管理理念與實務做法，突破惡劣的經營環境，邁向永恆的成功。

余朝權 謹序於
東吳大學企業管理系所
2006 年 10 月

在知識的殿堂裡，學術的傳播不分國界，
每個靈感、每道聲音、每個思想、每個研究，
在「五南」都會妥善的被尊重、被珍視
進而
激盪出更多的火花，
交融出更多的經典！

五南文化廣場

橫跨各種領域的專業性、學術性書籍，在這裡必能滿足您的絕佳選擇！

台中總店

台中市中山路6號【台中火車站對面】
電話：(04)2226-0330 傳真：(04)2225-8234

海洋書坊

基隆市北寧路二號【國立海洋大學內】
電話：(02)2463-6590 傳真：(02)2463-6591

台北師大店

臺北市師大路129號B1
電話：(02)2368-4985 傳真：(02)2368-4973

逢甲店

台中市河南路二段240號【近逢甲大學東側門】
電話：(04)2705-5800 傳真：(04)2705-5801

嶺東書坊

台中市嶺東路1號【嶺東學院內】
電話：(04)2385-3672 傳真：(04)2385-3719

高雄店

高雄市中山一路290號【近高雄火車站】
電話：(07)235-1960 傳真：(07)235-1963

屏東店

屏東市民族路104號2樓【近火車站】
電話：(08)732-4020 傳真：(08)732-7357

* 凡出示教師識別卡，皆可享9折優惠。(特價品除外)

* 本文化廣場將在台北、基隆、桃園、中壢、新竹、
彰化、嘉義、台南、屏東、花蓮等大都市，陸續佈
點開店，為知識份子，盡一份心力。



五南文化事業機構
WU-NAN CULTURE ENTERPRISE

台北市106 和平東路二段339號4樓 TEL: (02)2705-5066 FAX: (02)2706-6100
網址: <http://www.wunan.com.tw> E-mail: wunan@wunan.com.tw

現代管理學

自序／I

Part 1

管理學簡介 1

第 1 章 廿一世紀管理的危機與挑戰 3

- 第 1 節 在叢林中迷失的管理 8
- 第 2 節 環境變動是管理者所面臨的最大挑戰 10
- 第 3 節 全球化衝擊 19
- 第 4 節 兩利經營是現代管理的本質 23
- 歷屆試題 26

第 2 章 管理者的角色與管理的內涵 27

- 第 1 節 管理者與組織 29
- 第 2 節 管理者的角色 30
- 第 3 節 管理者的引渡角色 31
- 第 4 節 管理者的應變角色 35
- 第 5 節 管理技能 37
- 第 6 節 管理者與其他學科之關係 38
- 第 7 節 管理學的演進 39
- 第 8 節 現代整合性管理學派 44
- 歷屆試題 49

Part 2

計畫 53

第 3 章 決策與解決問題 55

- 第 1 節 決策的意義 57
- 第 2 節 個人決策 58
- 第 3 節 群體決策 60
- 第 4 節 決策風格 62

- 第 5 節 解決問題的藝術 64
- 第 6 節 增強解決問題的能力 67
- 第 7 節 解決問題的方案 70
- 第 8 節 結論：選擇最好的 71
- 歷屆試題 73

第 4 章 計畫的基礎 75

- 第 1 節 計畫的意義 77
- 第 2 節 計畫的程序 78
- 第 3 節 計畫的構面 87
- 第 4 節 企劃人員的角色 90
- 第 5 節 目標管理 92
- 第 6 節 目標管理的程序 93
- 第 7 節 目標管理的人性觀與限制 96
- 第 8 節 設定目標的程序 100
- 歷屆試題 103

第 5 章 策略規劃 107

- 第 1 節 策略與策略規劃的定義 109
- 第 2 節 策略規劃的重要性 110
- 第 3 節 策略規劃的程序 111
- 第 4 節 組織策略的層級 119
- 第 5 節 策略規劃工具 122
- 第 6 節 掌控「未知」的規劃工具 127
- 第 7 節 結論 133
- 歷屆試題 134

Part 3

組織與用人 141

第 6 章 組織結構與設計變革 143

- 第 1 節 組織結構的構面 145
- 第 2 節 組織設計的考慮因素 158
- 第 3 節 現代組織結構類型 161
- 第 4 節 組織變革 166

- 第 5 節 組織發展 168
- 第 6 節 組織發展的策略 169
- 歷屆試題 171

第 7 章 用人與人力資源管理 175

- 第 1 節 人力資源管理 177
- 第 2 節 人力資源規劃 178
- 第 3 節 人力供應來源 179
- 第 4 節 人才甄選與面談 184
- 第 5 節 人才培育 191
- 第 6 節 人才指派 199
- 第 7 節 評才：績效評估 200
- 第 8 節 留才：員工獎懲 201
- 第 9 節 展才：生涯發展 202
- 歷屆試題 206

第 8 章 創新管理與知識管理 211

- 第 1 節 創造力 213
- 第 2 節 知識的創造 216
- 第 3 節 知識管理 219
- 第 4 節 組織創新模式 222
- 第 5 節 創新來源 225
- 第 6 節 組織學習 228
- 歷屆試題 232

Part 4

領導統御 239

第 9 章 個體行為基礎 241

- 第 1 節 個體行為模式 243
- 第 2 節 性格 247
- 第 3 節 態度 254
- 第 4 節 價值觀 257
- 第 5 節 知覺的意義 261
- 第 6 節 知覺過程 262

- 第 7 節 影響知覺的因素 267
- 第 8 節 知覺扭曲 269
- 第 9 節 歸因理論 276
- 第 10 節 預防及更正錯誤知覺的方法 280
- 歷屆試題 283

第 10 章 團體行為與團隊運作 285

- 第 1 節 團體的定義與分類 287
- 第 2 節 團體發展階段 290
- 第 3 節 影響團體績效的因素 293
- 第 4 節 團體間的互動 298
- 第 5 節 團隊的意義與類型 299
- 第 6 節 著名的團隊範例 303
- 歷屆試題 305

第 11 章 激勵理論 307

- 第 1 節 動機的內涵 310
- 第 2 節 馬斯洛需求層級理論 311
- 第 3 節 **ERG** 理論 313
- 第 4 節 赫茲柏的雙因子理論 315
- 第 5 節 麥克里蘭需求理論 316
- 第 6 節 公平理論 318
- 第 7 節 期望理論 320
- 第 8 節 其他激勵理論 322
- 第 9 節 整合性激勵理論 323
- 歷屆試題 325

第 12 章 領導統御 331

- 第 1 節 領導者的角色 334
- 第 2 節 領導者的特質 336
- 第 3 節 領導者的權力 341
- 第 4 節 政治行為 344
- 第 5 節 情境領導 350
- 第 6 節 領導風格 354
- 第 7 節 徑路—目標理論 362
- 第 8 節 領導的範圍 364
- 第 9 節 何時採取「無為而治」 365

- 第 10 節 增進領導效能之道 367
歷屆試題 369

第 13 章 溝通理論與衝突管理 373

- 第 1 節 溝通過程及障礙 375
第 2 節 六大溝通目的 380
第 3 節 溝通結構差異 382
第 4 節 增進溝通效能 386
第 5 節 向上溝通 387
第 6 節 溝通的新挑戰 392
第 7 節 衝突的含義與利弊 395
第 8 節 衝突發生的原因 401
第 9 節 衝突歷程與解決辦法 406
第 10 節 人際衝突管理風格 408
第 11 節 協商 413
第 12 節 結論 415
歷屆試題 417

第 14 章 組織文化 419

- 第 1 節 組織文化的意義 421
第 2 節 組織文化的作用 423
第 3 節 組織文化的形式 424
第 4 節 組織文化類型 427
第 5 節 有效的組織文化 430
第 6 節 企業倫理 431
歷屆試題 438

Part 5

控制 441

第 15 章 控制的基礎 443

- 第 1 節 控制之類型 446
第 2 節 控制程序 449
第 3 節 有效控制之條件 449
第 4 節 企業控制的可能缺失 451

第 5 節	發揚民族性以改善控制	455
第 6 節	理想的控制制度	458
第 7 節	控制工具	460
歷屆試題		467

參考書目	469
------	-----

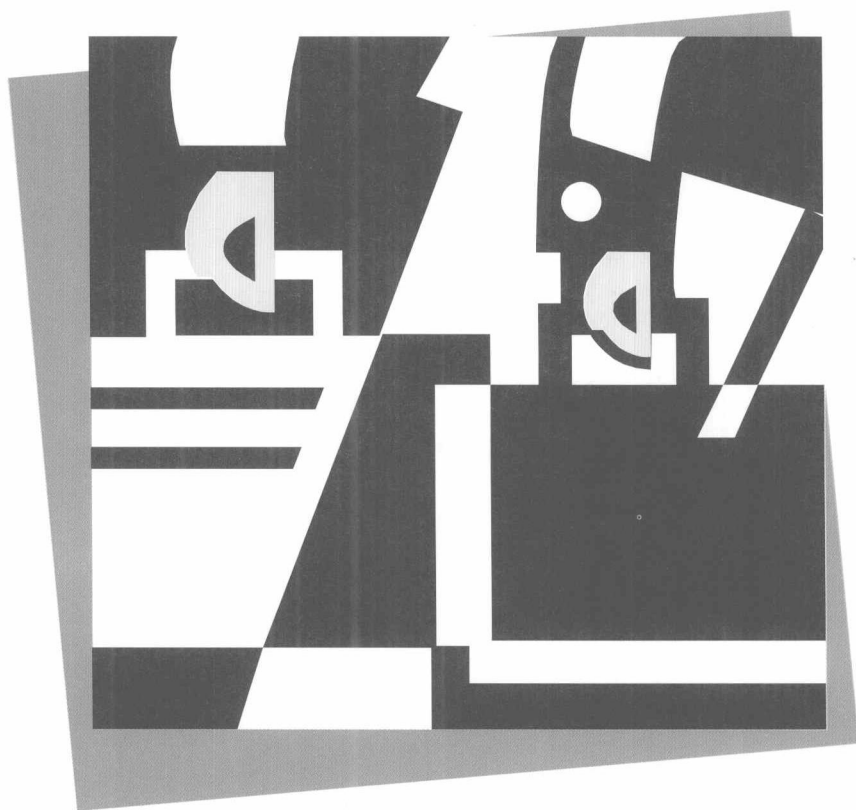
索引	485
----	-----

Part

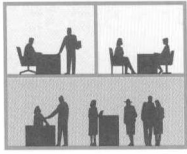
管理學簡介



廿一世紀管理的危機與挑戰



第
1
章



管理是當代最受萬人矚目的一個知識領域。在美國，每年有數以萬計的人從管理研究院畢業，得到一個MBA（企管碩士）學位。這些人當中，有的已經是公私機構的主管，希望進一步淬鍊他們的管理技巧；有的是資深的專業人才，如工程師、科學家、律師、醫生、建築師或藝術家，希望能夠了解管理的內涵，俾可躋身主管人員的行列；還有許許多多的年輕學子，希望頂著閃亮的企管碩士帽，在各大企業謀得令人羨慕的高薪職位。

臺灣的情形也差不多。年輕人千方百計想擠進大學窄門唸管理，或進一步到管理研究所去深造。他們多半已聽說，企管碩士是近三十年來最熱門的人才之一，各公司爭相聘用政大企管研究所、臺大商學研究所、交大管科研究所及其他管理研究所的畢業生。管理研究所每年一放榜，金榜題名的人，立刻有如「鯉躍龍門，身價百倍」。

各類組織（包括企業、政府與非營利組織）對管理的重視，是促使上述管理熱潮歷久不衰的主要因素。早期，企業可以靠運氣而成功；但在今天，任何企業的發展，無不仰賴妥善的管理。今天的企業，一方面應該聘用管理人才來加強經營陣容，一方面也應努力吸收管理新知，期能改善經營的體質，在知識經濟時代勝出。這也就是臺灣積體電路公司（TSMC）董事長張忠謀先生所謂的「建立管理新典範。」¹

由於來自眾多企業及學子的需求日增，管理的理論和知識也隨之蓬勃發展，彷彿百家爭鳴，各據一方。幾乎每個月都有新的管理書籍出現，提出一種新的管理理念、管理技巧、或管理實務，其中有些已成為現代管理的新典範。

底下是近二十年來的一些實例：

- 《日本第一》的作者是哈佛大學傅高義教授，他認為，日本的成就，除了來自政府的引導與教育的成功之外，主要是日本企業創造出一套新的管理哲學它們非常重視基本策

1 張忠謀，〈管理學之新課題〉，2001年6月26日在臺灣管理學會演講稿。

