

最新企業管理

上 冊

雷 動 天 著

大中國圖書公司印行

最新企業管理

上册 目錄

第一章 管理真義

第一節 管理的重要	1
一、群體的合作	1
二、何為管理者	2
三、管理者目標	2
四、科學抑藝術	3
五、普遍地採用	4
第二節 管理的起源	4
一、最新管理的前驅	5
二、最新管理的背景	6
第三節 管理的人物	9
一、管理是什麼	9
二、經理的特點	11
三、管理的技巧	12
四、時代的變革	14
五、應有的目標	16
第四節 管理的系統探討	17
一、系統新觀念	17
二、系統的關係	18
三、機能的觀念	20
四、系統的應用	21

第二章 創新發現

第一節 創新發現的特性	24
一、什麼是創造力	24
二、創造的四項過程	25
三、創造力的實踐	28
四、創造力個案討論	28
第二節 企業的創新發現	29
一、主意的種類	30
二、主意的定義	31
三、生產力的發揮	31
四、產品品質的改進	32
五、人力的更佳運用	33
六、各種方法的改善	34
七、工作安全的增進	34
八、節省工作的改進	35
九、成本節減的主意	35
十、工作條件的改善	37
十一、趕快嘗試新主意	37

第三章 計劃策略

第一節 種類與方法	38
一、計劃的特性	38
二、計劃的種類	41
三、計劃的方法	44
第二節 意義與目的	45
一、計劃的意義	45
二、計劃的功能	47

三、計劃的目的	48
第三節 有效的策略政策	49
一、有效的要則	49
二、優良的計劃	52

第四章 組織結構

第一節 經營組織	55
一、獨資企業	55
二、合夥企業	55
三、合作事業	56
四、公司企業	57
第二節 內部組織	60
一、直線組織	60
二、功能組織	61
三、直線及幕僚組織	62
四、委員會組織	64
第三節 聯合組織	65
一、卡特爾	65
二、辛迪加	66
三、托辣斯	67
四、握股公司	68

第五章 任用評估

第一節 任用的功能	69
一、合於邏輯的任用	69
二、與人有關	70
三、誰負責任	71
四、追蹤考核	71

五、所需人數	72
六、嶄新意義	72
第二節 評估的種類	72
一、企業的需要	73
二、鉛筆與紙張測驗	74
三、紙筆測驗的優劣	76
四、投射測驗的簡介	77
五、報告書的範例	79
六、計量社會技術	81
第三節 評估與企業	83
一、評估程序出發點	83
二、一種給予	84
三、需要的描畫	84
四、以給予達成目的	84
五、情報的收集	85
六、企業人士的判斷	86
七、評估的有關問題	88
八、三種測驗的比較	88

第六章 意見溝通

第一節 意義與要素	90
一、人力資源的時代	90
二、一般的定義	90
三、在管理中的涵義	91
四、溝通的要素	92
第二節 溝通的障礙	96
第三節 有效的原則	102
一、四項範圍	102

二、四大要點·····	104
第四節 方法與技巧·····	105
一、一般分類·····	105
二、機關報的發行·····	107
三、有效的命令·····	109
四、報告的原則·····	111
五、會議的舉行·····	113

第七章 領導激勵

第一節 概括地了解·····	127
一、領導人士的做法·····	127
二、領導人物的特質·····	130
三、領導的技術·····	133
第二節 主管領導的特性·····	137
一、主管人員是什麼·····	137
二、管理性質的領導·····	138
三、優良主管的素質·····	139
四、各種素質的調和·····	142
第三節 領導的型態·····	143
一、三種型態的分類·····	143
二、領導型態的分析·····	144
第四節 領導人力的形成·····	146
一、工作與動機·····	146
二、四種因素的分析·····	149
三、消極動機的運用·····	152
四、監督與領導·····	154
第五節 領導者應備能力·····	158
一、基本的條件·····	158

二、部屬的對待	161
三、實際的任務	162
第六節 領導的訓練發展	164
一、領導的訓練	164
二、領導的發展	171
第七節 領導的運用	173
一、得失的感受	173
二、方式的試驗	175
三、認識名詞	176
四、運用技術	178
五、邁向成功	179

第八章 控制考核

第一節 控制的意義	181
一、何為要控制	181
二、計劃與會計	182
第二節 程序與要件	183
一、控制的程序	183
二、控制的要件	184
第三節 員工的考核	186
一、考核的重要	186
二、考核的項目	186
三、實施的要點	187

第九章 人羣關係

第一節 意義與發展	189
一、人羣關係的意義	189
二、人羣關係的發展	190

第二節 工作激勵	192
一、意義與理論	192
二、激勵的方法	192
三、一般的原則	195
第三節 溝通系統	196
一、溝通的分類	196
二、溝通的功效	196
第四節 工作情緒	198
一、意義與因素	198
二、研究調查	201
三、如何提高	203
第五節 帶領部屬	204
一、監督工作	204
二、糾正錯誤	205
三、監督指揮	213
四、監督人員	214
第六節 處理抱怨	221
一、抱怨的原因	221
二、抱怨的發覺	222
三、如何去處理	224
第七節 贏取合作	226
一、合作的觀念	226
二、合作的方法	227

第十章 經理工作

第一節 摩登經理人	231
一、嶄新的定義	231
二、突起的小組	232

三、專門的人群	233
四、頭銜與報酬	234
五、名將與教練	235
六、學識與經驗	236
第二節 善用思考的時間	236
一、三大有效的法則	236
二、研討將來	238
三、研討你的組織	239
四、研討你的部屬	240
五、研討你的方法	241

第十一章 管理技術

第一節 科學的工具	242
一、時代的呼聲	242
二、製作模特兒	242
三、目標清晰化	243
第二節 技術與貢獻	244
一、利用技術	244
二、真正貢獻	247

第十二章 目標管理

第一節 意義與種類	250
一、目標管理的意義	250
二、目標管理的種類	250
第二節 設定與執行	252
一、目標的設定	252
二、目標的執行	252
第三節 原則、程序、與缺點	253

一、企業目標的原則·····	253
二、實施的程序·····	254
三、目標管理的缺點·····	256

第十三章 行銷管理

第一節 意義與內容·····	257
一、一般的意義·····	257
二、一般的內容·····	257
第二節 實際的工作·····	261
一、行銷的任務·····	261
二、廣告與宣傳·····	262
三、行銷的方法·····	263
四、行銷的價格·····	264
第三節 行銷研究·····	266
一、行銷研究的意義·····	266
二、行銷研究的程序·····	267
三、行銷研究的應用·····	272
第四節 消費行為·····	276
一、商業心理·····	276
二、個人心理·····	277
三、銷售促進·····	281
四、社會心理·····	282
五、群眾心理·····	285
第五節 配銷途徑的型態·····	287
第六節 商品推銷的方法·····	296
第七節 產品設計·····	304

第十四章 人事管理

第一節 基本的認識	308
一、一般意義	308
二、一般原則	309
三、目的與利益	310
四、整體目標	311
第二節 工作分析	312
一、意義與目的	312
二、設計計劃與遴選人員	315
三、分析項目	316
四、原則與程序	320
五、兩種書面的記錄	321
第三節 職位分類	323
一、定義及名詞	323
二、效用與程序	324
第四節 人事選用	329
一、需要與選拔	329
二、甄選的工作	331
三、資格的限制	334
四、約談與筆試	336
五、薪資與獎金	340
第五節 管理發展	353
一、發展的利益	353
二、條件與方法	353
三、觀念與展望	355

最新企業管理

上 冊

第一章 管理真義

第一節 管理的重要

第二次大戰以後，美國耗資億萬美元援助未開發國家，經研究調查結果指出，這些國家中管理愈良好的，其成效也愈顯著。

美國工商企業蓬勃發達，企業管理之功居其首。法人薛利伯（J. J. Servan-Schreiber）所著「美國的挑戰」（*The American Challenge*）一書中，即指出美國在歐洲企業發展的成功，非為金元財力的緣故，而是管理技術與組織功能所產生的果實。

一、羣體的合作

文明日漸在進步，隨着而來的是人類羣體奮鬥的日益加強。無論任何機關團體或公司行號，其整體的目標都是經由羣策羣力予以達成。這種達成的方法，還要看主管人員是否學驗豐碩與幹練有為。企業的經營者即使有科學的知識、工程的技巧、技術的能力、或雄厚的資源，如果不能善加組織與管理，則離成功的境界，尚有十萬八千里之遙。

由於工商企業的發達，人類必須互助合作，而羣體活動也就應運而生。人們受生理上及心智上的限制，雖各有其志，為顧其願，也就非與人合作不可。任何人如果想要以最少的時間、金錢、人力，來達成其個人目的的最大滿足，那麼就必須與別人合作。工廠、公司、宗教、軍隊……等，莫不有賴合作無間的努力，始足以達成既定的整體目標。

二、何為管理者

也許有些管理評論家會以為，羣體活動有其必要，不過並非所有的團體，都需要管理。他們甚且指出：不要管理者的管理，人們可能合作得更加完美。我們並不否認有時團隊精神，確能驗探出有效的力量，不過即使是一個最簡單的團體遊戲，每個份子都有他的個人目標，同時擔當着某種角色，而羣體的目標亦常為大家所了解；根據遊戲的規則，需由某人召集指揮，然後才能按步就班，予以進行。實際上，這就是有效的團體活動的特性，也就是以最少的時間、金錢、人力、物質、不悅，來完成整體的目標。這種努力正好是管理的基本原則與合理做法。

不管是什麼有組織的機構以及組織中任何一個階層，管理為一切的首要。譬如說公司的總經理與軍隊的總司令，須要從事管理；而工廠領班與軍中排長，又何嘗不須要管理？我們常常聽到企業界人士感嘆管理不善為組織敗壞的癥結，不過他們所指的只限於高層管理人員，甚至不少公司的副總經理也都認為是這樣。實際上，在任何企業的階層都會有缺失或困擾的發生，因此，無論是什麼企業機構或什麼管理階層，假如想要有效的管理，那麼凡是為別人工作負責的人，都要以管理者自居。我們所指管理者的真義，也就是在這裏。

三、管理者目標

管理者是經理人、主管人員、行政官員、監督人員……………等的總稱，這些人在基本上同樣都是管理者。換句話說，儘管企業型態不同、組織階層有別、困境難題不一、工作環境有異，不過作為一位管理者，總不外希望能建立更佳集體努力的工作環境。

管理者的主要任務在於建立完善的集體努力環境，以便其部屬人員能以最低的代價，獲致羣體的目標。這裏所指的代價，不僅限於金錢，尚包括時間、人力、物資、與不悅。

無論行業的差別，也不管職位的高低，管理者的目標並無二致。公司

總經理、政府大官員、教會主教、球隊經理、或大學校長，這些人都是管理者，他們都具有相同的管理目標。雖然他們的努力不一，作用有異，可是其基本的管理目標則無差別。

四、科學抑藝術

科學為有關了解與發現一般真理，而累積與接受的系統化智識，然而這種智識應該是客觀的，不能有所偏見。科學最着重科學方法的應用，也就是需要經由試驗、觀察、分類、整理，而後得到概括原則的方法。

管理的科學，應指在管理領域以內，應用科學的方法。不過管理的科學，並不像自然科學中的化學、物理、或數學，那樣具有廣博性與準確性。這是因為：(1)管理的科學在系統研究上為時尚短，在管理中常須依賴經驗與臆測等辦法。(2)像物理化學等控制性試驗，在管理領域以內，常常難以實施。(3)「人」為管理中重要的因素，由於管理須要經由他人的努力，才能達成目標，而人的行為，最不容易作準確的預測。(4)最近數量技術發達，許多問題可用數學模式予以探討，不過有時也無法一代入公式就得到解決。

因為管理者要達成所期望的成果，不祇需要管理的智識，還需要應用的技巧。這也就是管理為什麼要應用藝術的道理，而管理中技巧的應用，毋寧更具其重要的特性。事實上，在達成特定目標的過程中，管理工作的創新性與熟練性，佔有十分重要的地位，不過由於管理科學的迅速發展，將可能在管理中逐漸減低藝術的成份，卻也決不能完全消除。

近代科技發展，一日千里，在管理的領域中，也就特別注重其科學的一面了。這種趨勢當然值得鼓勵，不過對於管理的藝術面，也應該要有充分的認識才好。管理者對於管理藝術的應用，各有不同，正好像醫生診病的技巧各有分別一樣。以企業來說，管理者需要有系統的基本知識，來處理工作，同時也需要藉激發、勸說、指導等各種技巧，來達成特定的目標。而這一些活動是屬於心靈與情感的，很難以一定的方程式，予以表達。

最有效能的藝術，常常是建立在有關的科學了解上。所以，科學與藝

術並不互相排斥，而是相輔相成。如果科學有了進步，技藝也可以從而得到改進，這種實例在生理與生物學上，不勝枚舉。例如醫生沒有科學的知識，便成了江湖郎中，懂得科學的就有可能成為良醫。同樣的，假如主管人員沒有理論與知識的基礎，那只有靠猜測、臆斷、或直覺；假如他們具備了有系統的知識，就更能有辦法設計出妥善可靠的方法，來從事問題的解決。反過來說，單單有原則與理論的知識，並不能保證一定成功，還需要知道如何去運用它。因為科學一定有其限制，沒有一門是無所不知無所不能的，科學絕對不是藝術家的萬靈膏。這種道理在企業的經營、疾病的診斷、道路的設計上，都是一樣的。

五、普遍地採用

現代工商企業趨向大規模的生產，與大規模的營運。通常一個鉅型公司的機構是非常龐大的，所用人員的種類既多，人數亦衆，而其所經營的物料與資財，更是不計其數。所以在管理上不得不運用一種有系統有條理的組織，使規模龐大的企業，也能經營得井井有條。進而善用人才，訓練幹部，激勵員工的士氣，使上下一致，共同為達成整體目標而努力。

而這自由競爭的時代裏，同業間為了發展業務，爭取市場，無不力求貨品與服務的優異，與價格的低廉，同時還會利用有效的廣告宣傳，適當的經營法術，以期戰勝競爭的對手。

以往家庭式的企業，並不需要什麼管理。時至今日，科技發達，工商蓬勃，企業的經營非有良好的管理不為功。企業管理因之成為經營工商企業，所不可缺少的重要條件；它的產生為時雖則不久，不過很快地便在世界各地風行，我國工商企業界，現在也都予以普遍地採行。

第二節 管理的起源

雖然學者對管理有系統的探討與研究，把它當作人類知識上的一項問題，乃是近年的事，可是管理的實際行使，却與人類社會的歷史一樣，有

着悠久的時間。以往在管理上的思潮與實績，日積月累，終乃成為泰勒（Frederick W. Taylor）、費堯（Henri Fayol）、梅諾（Elton Mayo）、與包納（Chester I. Barnard）等人作品的根源。人類學家已經證驗，過去的文明也反應着細密的組織成就，祇不過現代的科技突飛猛進，與現代的企業蓬勃發達，使到往日的成就，有令人產生相對失色之感。

一、最新管理的前驅

（一）羅馬帝國的成就

羅馬帝國的成就，在當時是十分輝煌的，它統有遼闊的地域與最文明的人類。這樣龐大的版圖有着完善而細密的道路，由羅馬通達在外的各個省市。加上馬匹與器具的精良，使到各地的消息溝通，靈活而快速，有似後來美國西部的限時郵車。在首都的不遠之處，有奧斯帝亞（Ostia）大港，可以由船隻通往在地中海以外的省分。商業往來繁盛，海運航行便利，甚至亞洲的豐富資源，也可以供應羅馬的使用。這些技術的成就，必須歸功於羅馬的組織人士。尤有進者，羅馬的行政與管理人士，能將小小的城市擴張而為龐大的帝國，其在變革上的措施與適應，更是可以大書特書。現代的企業如想飛黃騰達，其所處的情況，也是如此。羅馬人所解決的許多問題，對今日的主管人員而言，也並不是一無關聯的東西。他們在分權、授權、與協調上，都有着清晰的了解與深入的認識。他們對於這些問題解決的成功，終於使得羅馬共和國及後來的羅馬帝國，擴張發展的盛況達幾世紀之久。

（二）羅馬教會的組織

遠在今天的工業鉅人出現以前，羅馬天主教會就已經解決過許多大型的組織問題。它致力於其組織實務的發展，以致有可能密切地控制着分佈在世界各個角落，為數達五千萬的人們。羅馬教會中央的行政組織名為羅馬拉元老院（Curia Romana），相當於複雜的政府與軍事組織的頂峯階層。從通用汽車（General Motor）與雷明頓蘭德（Remington Rand）來的二位美國企業主管人員，在經過對組織歷史性的研究以後，下了一個

結論：「羅馬拉元老院的行政，是一個有效分權（efficient departmentalization）與主管協調（executive coordination）的實例，其它組織中尚無出其右者。」羅馬教會在它的基本分權上，依循地理分區，不過也有其高度的有效功能的探討，以使在這方面能有更好的執行基礎。在羅馬教會組織中，幕僚任務的觀念，在各階層中均有所建立，以允許特殊的與部屬的參與活動，能進入決策程序之中，但却並不損及命令的一貫性。

（三）看威尼斯兵工廠

看看威尼斯兵工廠的經營，則現代科學管理（scientific management）的拓荒者們，所應用的許多主義，都不難予以一一發現。這個兵工廠預測到現代的肉類包裝與汽車裝配工廠的直接生產線路，使到生產裝配的工作，能夠迅速而完善。

遠在十五世紀時，這個兵工廠可能是最龐大的工業建設，雇用着一千到二千之間數目的工人。在其造船的過程中，分工合作井然有序。由於廠內各部門的通力合作，經常可以在很短的時間內，完成一項產品。有一次在一五七四年，法蘭西國王（King of France）亨利第三（Henry）想要參觀該廠，而事先又沒有通知，該廠竟能在一小時之內，有效而完善地使一台大砲得以裝置、發射、瞄準一條船隻。

（四）工業革命的創新

歷史書籍對於在英國與美國工業革命（industrial revolution）的技術創新（technological innovations），頗多記載。相對地極少提到過這種進步的可能，是由於管理方法與技術的賜予。烏維克（L. Uwick）與巴來齊（E. F. L. Brech）在研究科學管理發展中指出，如果沒有成功管理的基礎，十九世紀大不列顛就絕對不可能會在工業上有那樣大的進步。

二、最新管理的背景

（一）工廠制度的建立

工業革命以後，工廠林立，規模日趨龐大與複雜，工廠制度（factory