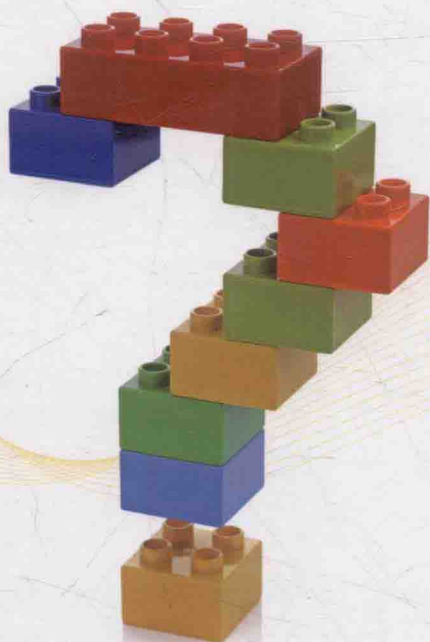


Management

管理

个案、理论、辩证



洪明洲 || 著

- 架构简洁
- 理论内容严谨陈述，搭配个案，深入辩证。
- 个案内容多元，兼顾各行各业，各有经营特色。
- 图表精细绘制，提高阅读效率。
- 拥有专属教学网站提供更新案例。

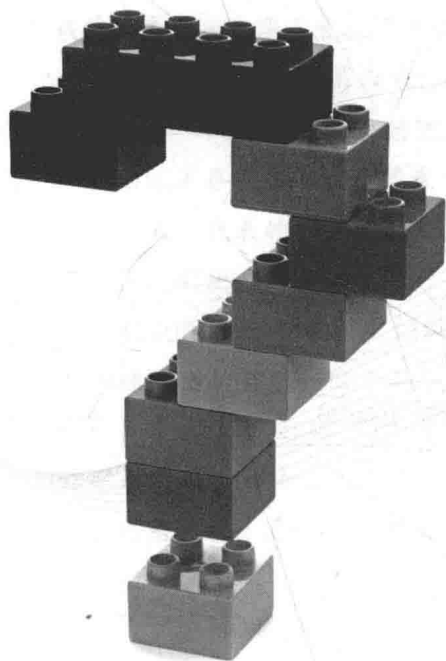


经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Management

管理

个案、理论、辩证



洪明洲 || 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

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：01-2014-0540 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理：个案、理论、辩证/洪明洲著. —北京：经济管理出版社，2015.4
ISBN 978-7-5096-3096-9

I. ①管… II. ①洪… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 079012 号

组稿编辑：陈 力
责任编辑：张 艳 田乃馨
责任印制：黄章平
责任校对：赵天宇

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：三河市海波印务有限公司
经 销：新华书店
开 本：787mm×1092mm/16
印 张：16.75
字 数：353 千字
版 次：2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5096-3096-9
定 价：49.00 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

2012 年版作者的话

三年前《管理：个案、理论、辩证》（2009 年，第三版）出版，如今新修正的《管理》再度问世。

重新审视第三版《管理》，它虽是市场上内容最简约的管理教科书（仅七章 250 页），但在四段式“个案、理论、辩证、实例验证”内容编写上，本书一直维持最超前的编辑结构，尤其“理论”或“辩证”两段内容，“理论”涵盖范围广、观念新、批判性强。

所以，这次修订完全保留“理论”与“辩证”部分，只修订“个案”部分。作者重新收集最能代表新一代华人管理的六个“个案”，填补《管理》一书最需要修正的部分。

六个“个案”加上原来第六章“控制”个案（美利达公司），展现新一代华人管理的缩影：过去华人最擅长经营的制造业所强调的管理做法，除了“控制”个案（美利达公司）外，已经不再是本书认定学生（新一代管理者）应该精研、学习的个案。

六个“个案”代表的行业都属制造业以外的“服务业”，这些事业的管理核心不是：固守本业、循规蹈矩、标准作业，而是：野心、愿景、品牌、创新、突破、转型等。

不论新编或保留的个案，它们都在解说上述管理核心元素如何融入管理决策，包括：经营不被看好的行业（农产品、网络卖鞋），敢冒险、敢直接面对末端顾客（不是躲在品牌商背后，从事 OEM、ODM）挑战的管理等。

修订完本书后，作者还有一件心愿尚未完成：添补本书“实例验证”的部分。会的，作者会利用空暇，逐一将本书每一个案所诠释的管理精要一一验证，请拭目以待。

2009 年版作者的话

它跨越“教科书”的疆界，它从教室延伸出去，它从理论跳脱出来。结合网络、科技、管理的“真实做法”，它既像做研究，又像搞实验；它从已知探索未知，从未知探索未来。

作者的话：《管理》第一版

距离前一版《管理》（第二版）出版后的 10 年^①，作者重新编写个案，校订内容，再度让《管理》一书问世。

感谢前程文化傅先生的执着，愿意苦等 10 年，才等到这本管理教科书的出版。此外，我为这本书曾许下“本书内容永不修订”之 Doing right at first time 的誓言，感到羞愧。尽管这次仍以最佳品质标准来修订本书的心志不变，但天下确实没有永不改正的品质。逐字订正的过程中，我对文字的明确简洁、结构的逻辑周延、内容的严谨完整，要求更严格，所以，费了不少心力。第三版《管理》的修订工作难度不亚于编写一本新书，这是本书拖延 10 年订正的真正原因。第一次出书可以凭借热情理想，再次修正出版，只有对自我的要求、对学术的许诺，不再有激情。

《管理》没有改变的是七章内容和“个案—理论—辩证—实例验证”四段式编写，也只有这两个部分才符合“永不修订”的承诺。

第三版《管理》最大的改变是七章新个案，它们都重新找合适对象，收集资料编写，是新版《管理》最有价值的部分。七个个案中，第 1 章与第 7 章个案“薰衣草森林企业”与“文化大学推广教育部”，学生能够直接参访，到现场体会验证。第 3 章个案“新兴电器”是马来西亚最大的 3C 卖场，其余都是中国台湾著名上市公司。

《管理》的理论内容大致保持，但是逻辑的架构重新设计，文字做更严格编写，务使语意内容没有模糊含混之处，论述结构更趋条理，符合麦肯锡的 MECE 原则。

《管理》的辩证部分大致保留原有主题，但加入新的主题，务使实务做法与管理理论

^① 距离第一版《管理》出版已有 12 年，坊间还在出售印着 1997 年出版的《管理》。出版商有 12 年没有结算版权稿费，因为他们坚称还在销售第一版的库存。

有矛盾的地方都能加以辩证，让读者深入体验。

本书特点依然秉持 1995 年第一版序言的陈述：本书以结构见长，不以内容取胜；主要建立观念架构，不强塞教条原理；提供反思，不提供实例；让读者随时乐于“翻查”，不必“死读”；生动而不生硬，强调图表（右脑）的震撼力，而非文字（左脑）的吸引力；追求国际化品质标准，是一本可以两个小时读完，也可以读一辈子的教科书。

本书定位为“一本协助学习思考的中文管理教科书”，因而有以下特点：

1. “中文”精简扼要、重条理、不啰唆，不仅有英文对照，更有图表帮助思考。

2. “管理”必须精确，名词不能含混，意义不能搞错，重要观念予以强调，边栏有英文对照。

3. 体例编排必须很“管理”，架构清楚，章节精简，内容扼要，个案解说精辟，用图表辅佐讲解。

4. 帮助老师发挥，帮助老师传道、解惑、补充、辩证，让老师乐于在本书架构上添加自己的教学内容。

5. “书”必须有永续生命，能提供恒久价值的知识，又能配合时代，不断更新。

本书条理清楚，各章用四段式（个案、理论、辩证、实例验证）陈述，亦即先以个案引导学习兴趣，再讲理论，然后利用辩证，批判理论，最后请读者列举实例验证深思。其中“理论”架构以分三、四节为原则，管理的各种方法过程，尽量以最精简的重点提示说明，特别强调抽象概念的明确定义与判别。

本书使用方法

请按照下图的流程步骤，先花 10 分钟浏览目录，了解本书架构。

首先，细读“楔子”，它以非常浅易的文字，叙述管理的真义，以及本书七章的全盘架构（七卦图）。这个“七卦图”重复在各章出现，贯穿本书，作为本书的主轴。

读完“楔子”后，再花一小时浏览本书的全部图表，“初步”了解本书精华。翻阅之后，读者有三种选择：

● 理论研读：适于读者准备功课、复习；请从第一章读起，一窥管理的“宗庙之美，百官之富”。

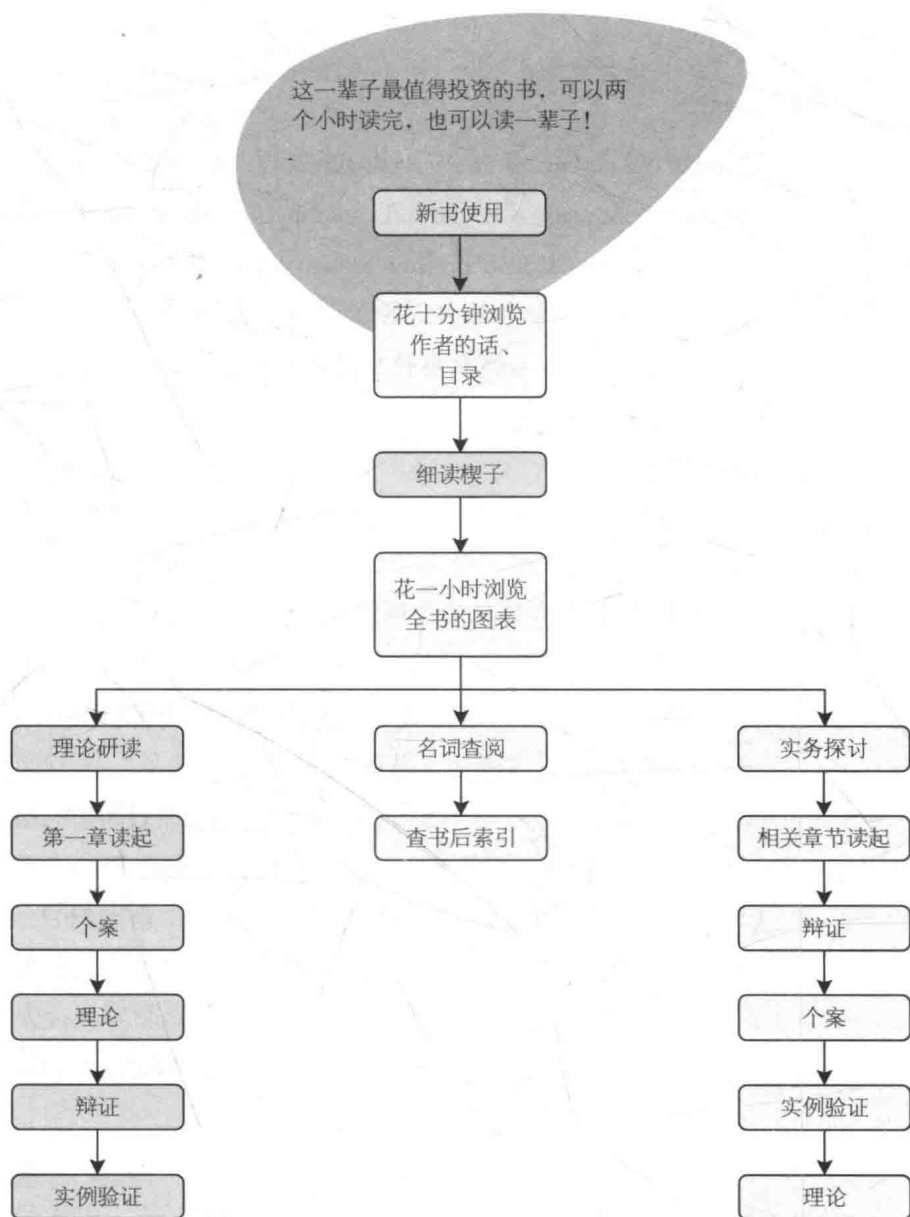
● 名词查阅：适于读者平常撰写报告或思考某项管理问题，查阅重要的管理名词，“索引”重新整理本书重要名词，按笔画排列，供读者检索。

● 实务探讨：适于读者研究较进阶或深入的议题，建议先阅读各章的“辩证”，再从“个案”找印证，再思考“实例验证”，然后“翻阅”有关的理论。如果读者已经研读过本书，日后碰到各章的相关实务问题，不妨以同样的次序“温习”。

本书另外提供管理学习网站（网址：learn2mgt.com），将提供本书各章之学习指引、

自我测验、案例下载、“实例验证”的问题解答、心得分享（讨论区）、案例分享。

洪明洲



楔 子

We have to be willing to cannibalize what we are doing today in order to ensure our leadership in the future. It's counter to human nature but you have to kill your business while it is still working.

我们必须改变今天的成就来确保明天的领导地位；当事业还蓬勃发展时，就要想到改造它——虽然这样很残酷。

Lewis Platt

Founder, HP

(惠普公司创办人)

“管理”相当迷人，却很难定义解说，尤其是它能否被传授都可能有争议。虽然如此，管理所要求的产出却非常明确。

不管管理的理论内容是什么，不管管理者采用什么手段或方法，管理一定要交出“品质、卓越”的结果。否则，即使理论再精辟，方法再新颖，也都枉然。

为了产生高超品质，管理必须要求“做对事”：把品质做出来。如果品质已经做出来了，管理还要求“把事情做对”：用最少成本与代价做出品质；广义而言，低成本也是品质的一部分。

本书从头到尾都以“投入—产出”的系统观念在讨论“管理”：如何做对事以及把事情做对。

管理—决策

在“做对事”与“把事情做对”的过程中，就是做一连串的“决策”：

- 什么事情是对的？什么事情是错的？
- 哪一部分是对的？哪一部分是错的？
- 如何做是对的？如何不让错误发生？

- 做出来后，果真是对的吗？
- 如果做错，如何改正？

一连串的“决策”代表一连串的质疑；一连串的质疑，也就是一连串的辩证。因为，事情的“对”或“错”可能没有标准，可能是主观的，也因为如此，需要运用管理。

所以，“决策”是管理最基本的元素，每一项管理的动作都是“决策”，如图 0-1 所示，“决策”在管理的中心。但是，“决策”并不等于管理。

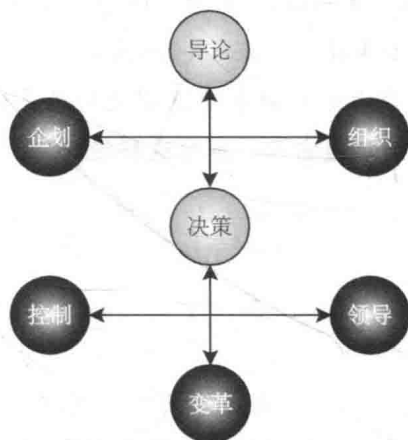


图 0-1 管理—决策

为了确保做对事情，管理有一套运作方式，将一连串的“决策”结合成系统，并建立正确的“对错”抉择原理：

- 选对事情做（不要选错事）
- 找对人做事（不要找错人）
- 引导人做事（不要做错误引导）
- 确使人做对（做错了就改）

管理—决策—功能

管理将“事情”与“做事的人”连接起来，产生“对的”结果。上述四项决策的逻辑原理构成管理的四大功能：

- 企划
- 组织
- 领导
- 控制

图 0-2 表示这种关系，管理是企划、组织、领导、控制等四项功能的循环运作，决策是循环的中心元素，表示管理不断在做企划、组织、领导、控制等四种决策，确保所有的决策都在“做对事”与“把事情做对”。

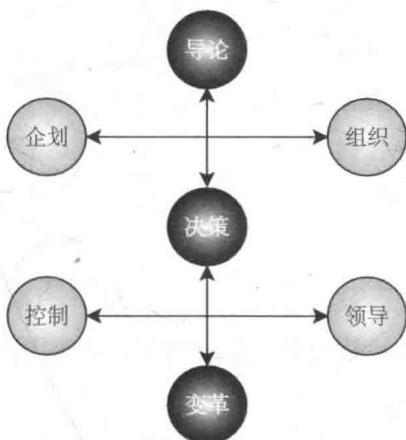


图 0-2 管理—决策—功能

管理—决策—功能—变革

图 0-2 的循环运作还不足以确使“做对事”与“把事情做对”。因为环境经常在变动，对的事情不是一成不变，而是经常变动，管理必须因应这种变动，甚至快速促成变动。

所以，管理必须有变革的机能，亦即：

- 驾驭未来，不再经营过去
- 主动出击，不要被动应战

图 0-3 表示管理除了有一连串企划、组织、领导、控制等决策

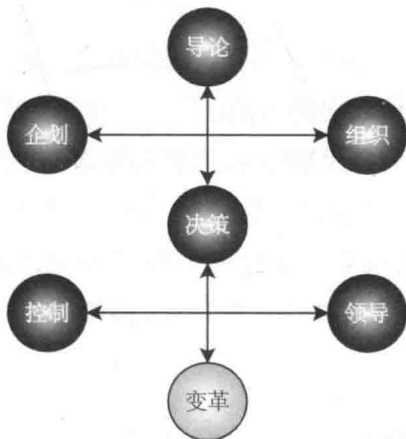


图 0-3 变革

外，最后还要导出变革。

上述七项管理的元素构成本书的七章，亦即：

- 第 1 章——导论
- 第 2 章——决策
- 第 3 章——企划
- 第 4 章——组织
- 第 5 章——领导
- 第 6 章——控制
- 第 7 章——变革

各章内容难易

各章内容的深浅难度和管理理论在实务上的验证，有极密切关系。

管理兴起已经一百年^①，有些管理理论发展成熟，几乎到达“放之四海而皆准”的“无可辩证”境界，有些理论还不断被质疑与验证，甚至处于“莫衷一是”的“百家争鸣”情况。

“放之四海而皆准”的管理理论较为简单；“莫衷一是”的管理理论却较为复杂。它的深浅、简单复杂与实务界的验证有关：

● 越普遍被实务界验证接受的，理论越简单；越少被验证的，理论越难。

● 实务界应用成效越具体，理论越简单；成效不具体者，理论越难。

● 经常在管理教科书引述者，理论越简单；管理教科书少提到者，理论越难。

本书各章一方面涵盖广为实务界接纳验证的理论，一方面“辩证”实务上尚有应用疑义的理论。

本书各章主题虽不相同，但内容难度逐渐加深，这反映出晚近理论的发展主要在“组织”、“领导”、“控制”等方面有很大“变革”。所以，后面章节的难度，比前面各章节较深，最后一章（第七章“变革”）是理论难度最高的一章，它包括许多不容易被验证的理论

^① 以泰勒提倡科学管理算起，管理已兴起 100 年，彼得·德鲁克 1973 年出版《管理学》亦持此看法。

观念，却是未来管理最重要的机能之一。

“个案—理论—辩证—实例验证”四段式

本书各章均以“个案”、“理论”、“辩证”、“实例验证”四段式编写，相信这种编写方式，最能适合管理理论的本质特性，理由说明如下：

各章“个案”在呼应理论内容，阅读理论之前，必须熟读、熟记个案故事。阅读理论内容时，还要反复咀嚼、验证“个案”内容，对于理论研习有很好的效果。

各章“理论”是正统管理的理论部分，^①本书将简明的架构加以整理，并以大量丰富图表来表达理论内涵，建议读者掌握“架构”，抓住要点，建立图像观念。各章“辩证”在体验理论的适用性，它是另一种“实地体验”管理理论的学习方法。本书利用“辩证”来学习管理的设计，^②能让学生借由辩证体会管理最微妙的概念。

将管理的原理编写成“理论”、“辩证”两部分，一方面涵盖“放诸四海而皆准”的正统理论，一方面加入“莫衷一是”的颠覆辩证，有利于学生日后接触管理专家创造的管理流行时尚，^③不会感到过于前卫。

不过，初学者可以不必太在意“辩证”部分，请当作课外参考读物，但研究生或实务工作者就应仔细深思研究这部分。

当读者读完“理论”与“辩证”，最后应再回到“个案”故事，所以，各章最后都有“实例验证”，供读者反思管理的实际内涵。

各章内容

兹将本书七章的内容摘述如下：

1. 导论：介绍管理价值创造的活动与功能，依序介绍管理工作、资源投入、管理功能、管理者角色、管理所需的技能、管理阶层、管理的历史演变等概念。

2. 决策：依序介绍管理决策的特性，讨论在不同情境下的决策

① 所谓“正统”管理理论，指一般教科书都会探讨的理论。

②③ 背诵理论与原则，无助于学习管理。“管理”最好透过实地体验，如果无法做到“实地体验”，把理论拿来“辩证”一番，从“放之四海而皆准”的原理找出破绽，有相当于“实地体验”的效果。

分析，介绍决策过程，最后介绍管理者的决策风格。

3. 企划：首先解说企划的功能与程序，其次，讨论企划的两项“产出”：目标与手段，接下来讨论策略规划，最后讨论作业企划。

4. 组织：首先，解说如何建立人员与人员之间的关系（组织的结构设计），其次，讨论如何确立工作与工作之间的关系（工作设计），最后，讨论如何将人员分派到工作上（用人）。

5. 领导：依序介绍领导、激励、沟通，后两者是领导技能最具体的表现。

6. 控制：先讨论控制的观念与程序，其次说明控制作业，最后介绍全面品质管理。

7. 变革：首先介绍环境变动的原因与因应，其次介绍变革与改造的类型与方法，最后介绍学习型组织的理论、模式与发展。

个案与实例

“管理”教科书不能缺少案例，本书各章都有一则个案，完整贯穿理论，除此之外，本书较少针对某一特定观念举“实例”解说。各章个案以华人企业的经历为主，而且以能够操演出各章管理理论的最佳实务为目的，以反映华人企业对管理理论的贡献。

课本内容提及与个案相关之理论时，并没有做深入阐述，这项工作将交由本书另外建制的网站（网址：learn2mgt.com）来补充，此外，网站也将收集更多案例来补充课文内容。

读者在学习管理理论的研究期间，应该多观察周围事物，或阅读报章杂志书刊，并与管理理论观念相互印证，若能将宝贵心得发表于本书的教学网络，是本书最企盼的一项设计。

目 录

第一章 导 论	001
个案：中国台湾农夫	002
理论	004
管理工作	005
一、组织任务	005
二、资源投入与产出贡献	007
三、管理功能	008
管理者的实务操作	009
一、管理者角色	009
二、管理者技能	012
三、管理阶层	013
管理的历史演进	015
一、古典学派	015
二、行为学派	016
三、系统学派	016
四、权变理论	017
辩证	017
什么不是管理？	018
谁是管理者？	019
管理者的工作：传言与事实	020
“管理工作”的管理：强化有效性	022
实例验证	023
第二章 决策	025
个案：石头记	027
理论	028

管理决策的特性	029
一、机会、问题与决策	029
二、信息与决策的关系	031
解题过程	034
一、确认“问题”	035
二、设定目标与准则	036
三、提出各种对策	037
四、评估各种对策	037
五、规划决策	038
六、实践解决	038
四种情境的决策分析	038
一、混淆情境	039
二、不确定情境	040
三、风险情境	040
四、确定情境	041
管理者的决策风格	042
一、不完全理性决策	044
二、决策风格	044
三、集体决策	047
辩证	048
做决策的规范与实际行为	049
理性分析的谬误	049
决策风格的应用	050
三种决策模式：先想、先见与先做	051
集体决策的谬误	052
实例验证	052

第三章 企划 055

个案：新兴电器集团（马来西亚）	057
理论	059
企划的功能与程序	059
目标与手段	062
一、目的与目标	062

二、目标的多元性	065
三、目标的阶层性	066
四、目标与手段链	068
五、方案手段 (计划)	069
策略规划	071
一、策略的意义	071
二、策略规划程序	072
三、策略模式选择	075
作业企划	078
一、作业企划重点	079
二、目标管理	080
三、目标管理的实例	081
辩证	086
没有企划,能做事吗?	086
策略规划的谬误	088
不确定性的策略管理	090
目标管理的困难	091
实例验证	093
第四章 组织	095
个案: CoCo 都可茶饮	097
理论	099
组织结构设计	099
一、分权化: 职权	101
二、部门化	103
三、正式化	105
组织设计的权变模式	106
一、机械式	107
二、机能式	107
三、环境	108
四、规模	109
五、工作技术	109
工作设计	110

一、工作分析流程	110
二、工作设计	111
用人	113
一、人力企划	114
二、招募	115
三、甄选	115
四、训练与发展	116
五、绩效考核	117
六、酬劳与奖赏	118
辩证	118
组织就是“指挥结构”？	118
颠覆组织	119
过度分化正是组织的失败	121
流程改造式的组织设计	121
组织的最后结构：团队	122
组织转型	123
绩效评估的盲点	124
实例验证	124

第五章 领导	127
个案：Zappos.com	129
理论	131
领导与管理	131
一、管理职权与领导能力	132
二、权力的种类	133
三、领导者类型	134
领导理论	135
一、特质理论	135
二、行为理论	136
三、权变理论	140
激励	144
一、内容模式	144
二、过程模式	147