

Planning



EMBA · 商管所 · 大專進修指定用書

Organizing

Management

Leading



管理學 典範、架構、論述

王尹、王鼎◎編著



Controlling

Planning

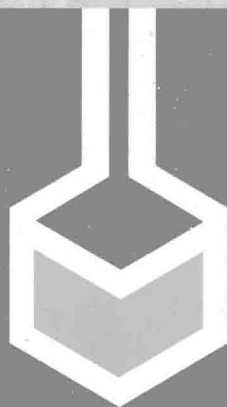


EMBA · 商管所 · 大專進修指定用書

Organizing

Management

Leading



管理學 典範、架構、論述

王尹、王鼎◎編著



Controlling

《高點致勝叢書系列》
 管理學—典範、架構、論述

編著者：王尹、王鼎

出版者：高點文化事業有限公司

郵 撥：15834067高點文化事業有限公司

電 話：(02)2381-5766

傳 真：(02)2388-0876

網 址：www.get.com.tw

E-mail：publish@mail.get.com.tw

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第4833號

建議售價450元

著作權所有・翻印必究

51MM022301

ISBN 978-957-814-774-4

2007.03

自序

一本累積各種管理理論智慧及印證各項管理實務現象之思考架構的著作誕生了！

筆者憑藉本身深厚之學理素養，透過多年在管理教育上的歷練（補教、大學教育及企業訓練），建立獨特之管理理論架構（三套架構）及管理現象思考論述方法（三個技巧）。

本書既可作為初學者建立管理現象思考架構的能力，也可作為再學者透過凝視圖像及不斷品嚐以建立論述的能力。

閱讀此書時，學習者可藉由各章中之整體架構（這些架構皆源自三套架構）對管理學理及現象作統合思考，再運用論述技巧（活用三個技巧）以理解各管理動作之優缺點，適用狀況及相關配套。

本書之學習目標，在於學習者最後能否清楚的理解所有的管理變數及其互動模式，並辨認其權變因素及適用典範。歡迎大家一起進入管理的知識海洋！

筆者教學多年，來自各個領域的愛徒不斷祈望能有一本符合筆者獨特教學及印證管理真理的教材。如今筆者毫不敝帚自珍，完全將個人所學公諸於世，因為筆者相信知識之進展永無止境，唯有透過有志者熱烈公開討論、交流，才能達成個人內心的最大願望——「世人皆可論管理」。

這本書的發行，本人毫無秘笈被公開的沮喪，反而對未來充滿希望，衷心祈望此書能獲各界先進賜教，更祈望此書的許多獨特觀點及思考方法能成為世人重視管理學及熱烈討論管理學的重要媒介。

王尹、王鼎

2007.3於台北

著作權／不容侵犯

下列文字爲著作權法之部分條文，仁人君子敬請自重，凡侵犯著作權者，必依法究辦。

《著作權法》第六章 權利侵害之救濟

■第八十七條

有下列情形之一者，除本法另有規定外，視爲侵害著作權或製版權：

- 一 以侵害著作人名譽之方法利用其著作。
- 二 明知爲侵害製版權之物而散布或意圖散布而公開陳列或持有者。
- 三 輸入未經著作財產權人或製版權人授權重製之重製物或製版物者。
- 四 未經著作財產權人同意而輸入著作原件或其重製物者。
- 五 以侵害電腦程式著作財產權之重製物作爲營業之使用者。
- 六 明知爲侵害著作財產權之物而以移轉所有權或出租以外之方式散布者，或明知爲侵害著作財產權之物意圖散布而公開陳列或持有者。

《著作權法》第七章 罰 則

■第九十一條

擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新臺幣七十五萬元以下罰金。

意圖銷售或出租而擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處六月以上五年以下有期徒刑，得併科新臺幣二十萬元以上二百萬元以下罰金。

以重製於光碟之方法犯前項之罪者，處六月以上五年以下有期徒刑，得併科新臺幣五十萬元以上五百萬元以下罰金。

著作僅供個人參考或合理使用者，不構成著作權侵害。

■第九十二條

擅自以公開口述、公開播送、公開上映、公開演出、公開傳輸、公開展示、改作、編輯、出租之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新臺幣七十五萬元以下罰金。

目 錄

自序

本書學習要領導引

Chapter 0	課前準備	0-1
Chapter 1	組織與管理概論	1-1
Chapter 2	管理思想的演進	2-1
Chapter 3	規劃 (Planning) & 決策 (Decision Making)	3-1
Chapter 4	正式組織結構	4-1
Chapter 5	現代組織理論	5-1
Chapter 6	組織行為 (Org. Behavior) — 一個人行為	6-1
Chapter 7	組織行為	7-1
Chapter 8	人性假定與工作設計	8-1
Chapter 9	領導	9-1
Chapter 10	溝通	10-1
Chapter 11	控制	11-1
Chapter 12	管理人才發展	12-1
Chapter 13	組織成長與組織改變	13-1
Chapter 14	組織衝突	14-1
Chapter 15	組織文化	15-1
Chapter 16	組織績效	16-1

Chapter 0



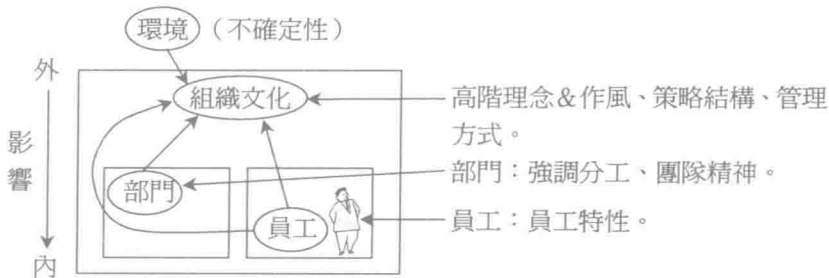
課前準備

一、前言：管理之鑰

(一)三套架構→解釋所有管理理論&實務。

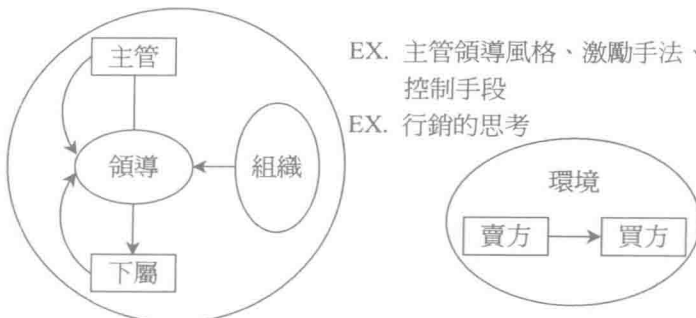
1. 第一套：描述組織整體狀況及和外在環境的關係。

EX. 組織文化塑造應注意的因素。



EX. 在不景氣的情形下，企業經營之道由外影響內，內跟外配合。

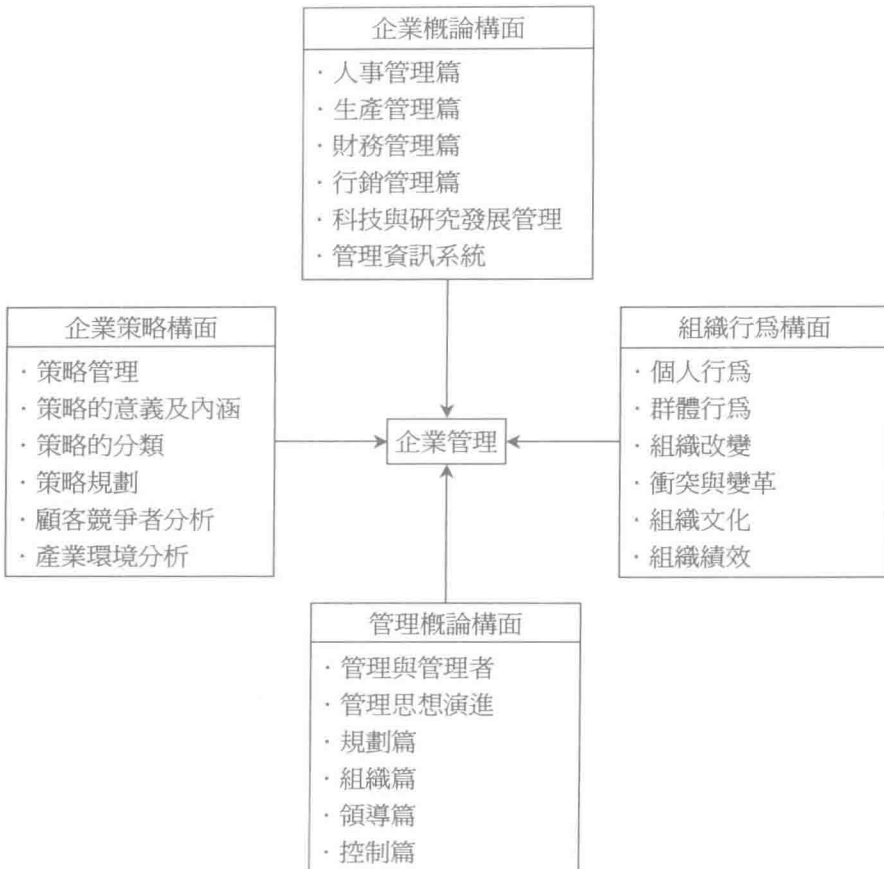
2. 第二套：描述管理者與下屬之間的互動狀況。



(六)管理學經典題型（下），王尹，高點出版。

(七)管理學中英文選擇題型，王鼎&鄧肯，考用出版。

三、授課架構



Note：何謂「構面」？

構面（dimension） $\left\{ \begin{array}{l} \text{數學} \rightarrow \text{座標} \\ \text{社會科學} \rightarrow \text{探討\&衡量的角度} \end{array} \right.$

例如：1. 領導風格：單一構面

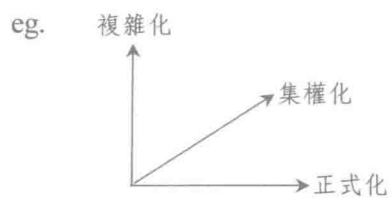
eg. 低 $\leftarrow$ 讓下屬參與程度 $\rightarrow$ 高

獨裁式

民主式

0-4 管理學

2.組織結構：三構面



3.參與管理：6構面（獨特畫法）

低 | ←參與管理6構面→ | 高

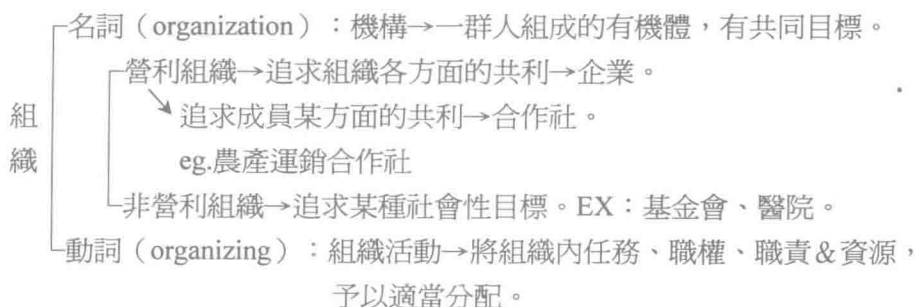


Chapter 1

組織與管理概論

一、組織與管理基本意義

(一)組織基本定義：



(二)管理 (management) 基本定義：

1. 一般定義：群策群力，以竟事功。

→ 集合一群人的力量以進行某些活動，以達成組織目標

管理活動：規劃、組織、領導、控制

2. 各學者定義：

- (1) 許士軍：「管理是一種人類在社會中的活動。」具有一些特定的意義和性質。其目的為藉由群體合作來達到某種共同的任務和目標，亦即是群策群力、以竟事功。
- (2) 孔茲 (Koontz)：透過別人來完成事情 (getting things done with and through others)。



作者的叮嚀

組織和管理的關係：

If 組織 = 名詞 = 機構 → 管理是使機構有效達成共同目標的重要方法。

If 組織 = 動詞 = 組織活動 → 組織活動是管理活動的一部分。 (政大)

範題 1

基本題

Explain what the term management means.

(北科大商管)

☛ 管理的定義。

範題 2

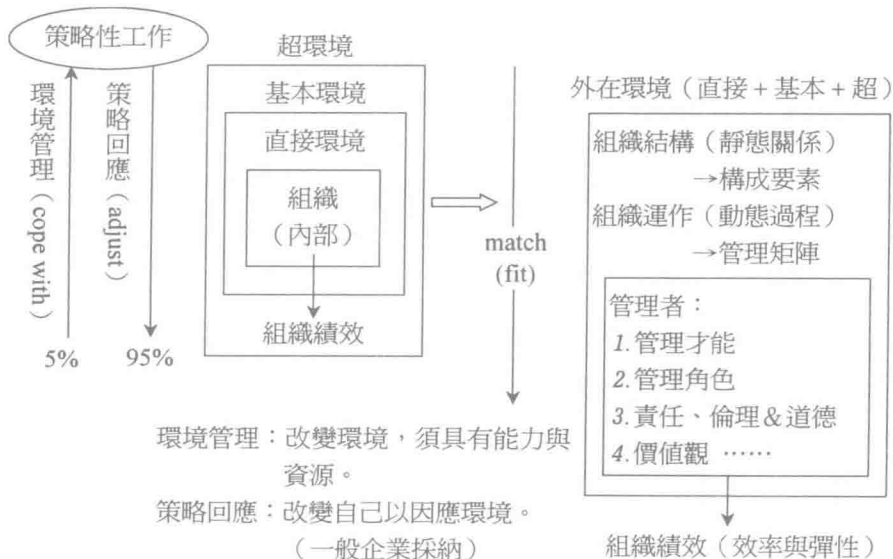
基本題

請為「管理」做一個定義，以彰顯其精義。

(交大科管(甲))

☛ 管理的定義。

(⇒) 本章的觀念性架構說明：



1. 組織環境 (environment)：

(1) 環境類別 (許士軍)：

以企業機構而言，其所依存「外在環境」可包含了各層次：

- ①為基本環境：如文化、政治、經濟、法律、社會及科技等。
- ②為直接環境：如市場、競爭、科技、分配、傳銷、運銷、各種社會壓力團體等。在基本環境的層次上，屬於同一社會的組織，所面臨的外在環境大致是相同的。



作者的叮嚀

各環境的特性：

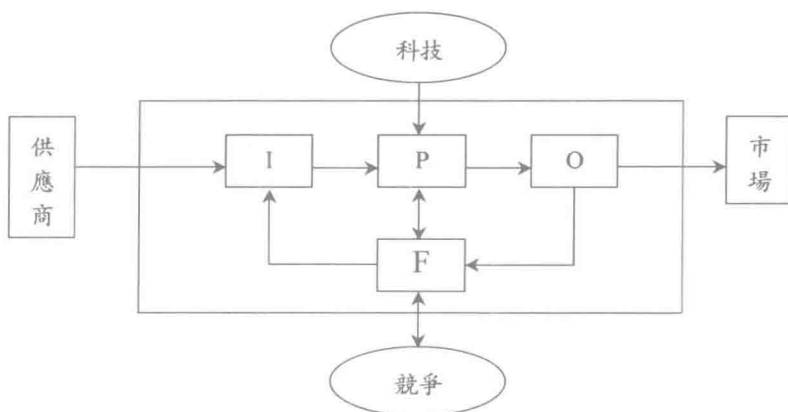
說明：1. 基本環境 (總體、間接環境)：

→ 企業很難加以改變，只好去適應的環境。

2. 直接環境 (任務、特殊環境)：

→ 組織直接面對並在本質上可以加以改變的環境。

→ 主要的直接環境：



3. 某些教授認為應該再加上兩個環境：

(1) 超環境 (supra environment)：

→ 比基本環境更難改變的環境，常常是企業經營之最基本限制。

1-4 管理學

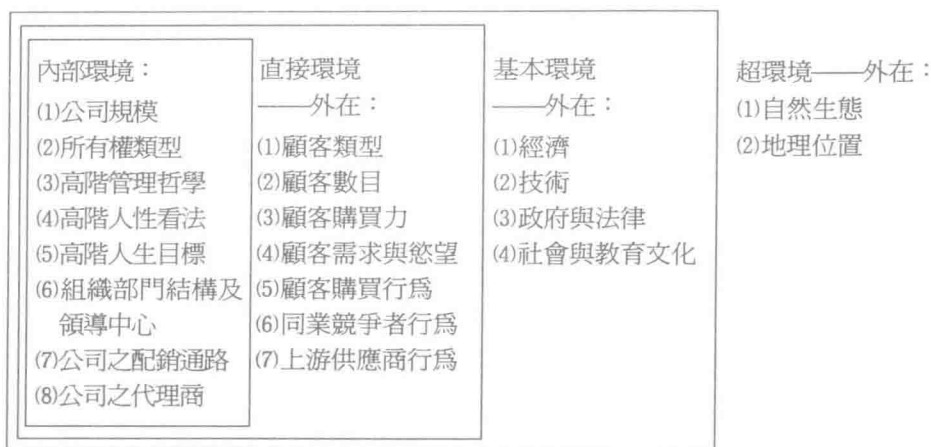
eg. 自然環境、地理環境。

(2) 內部環境 (internal environment) :

→ 組織員工所直接面對的組織特性。

eg. 組織結構、組織文化、管理方式、高階主管的理念……。

(2) 各環境之層次關係：(郭崑謨)



● 範題 3

基本題

企業的經濟環境包括何種因素？各因素對企業營運的影響為何？

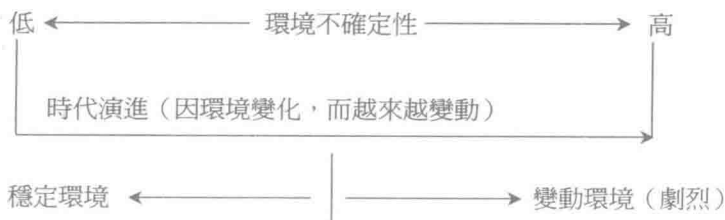
(中興企研(丁))

💡 運用第三套架構加以論述。

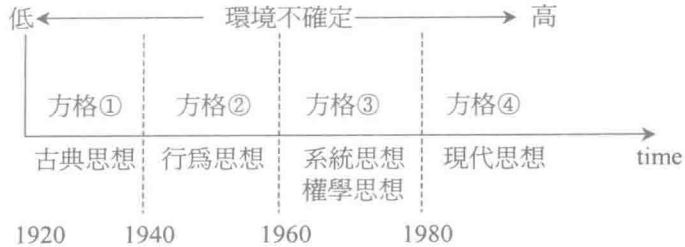


(3) 環境的不確定性 (uncertainty) :

① 常見說法：(傳統說法、管理者本身的感受，1950年代)



例：選戰結果，藍、綠營因環境認知不同，競選策略也就不同，選戰結果亦不相同。



②Duncan環境不確定矩陣：

改變程度（changeability）→ 環境變化的速度

		穩定	變動
注重環境要素的多寡複雜程度 (complexity)	簡單	方格① 簡單穩定 穩定可預測。 所含要素不多。 要素類似。 對要素不需深入瞭解。 EX.政府、軍隊	方格③ 簡單動態 動態及不可預測。 所含要素不多。 要素類似，但改變中。 對要素不需具複雜知識。 會影響的環境少，但環境易變動。 EX.台灣中小企業
	複雜	方格② 複雜穩定 穩定可預測。 所含要素很多。 要素彼此不同，但相似。 對要素需具複雜知識。 會影響環境多，但環境不易變動。 EX.獨占性國營事業	方格④ 複雜動態 動態及不可預測。 所含要素很多。 要素彼此不同，但改變中。 對要素需具複雜精深知識。 EX.資訊電子產業

環境要素 = 環境變數



③Ansoff：環境不確定性兩構面：

A.changeability：（環境變化的可能性）。

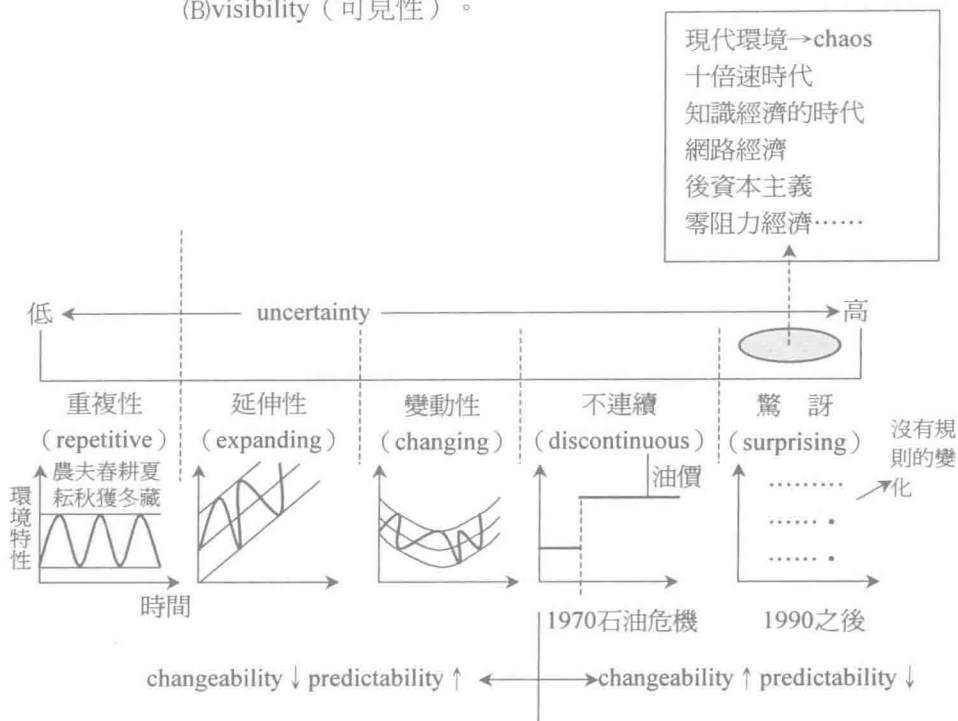
(A)novelty (挑戰、機會)。

(B)complexity (環境要素多寡)。

B.predictability: (環境變化的可預測性)。

(A)rapidity of change (變化速度)。

(B)visibility (可見性)。



Note: butterfly effect (蝴蝶效應，發生在surprising時代)

→細微事件的變化，在未知的關係秩序影響下，產生連鎖性大變化。

→在蝴蝶效應下現代管理應注重：

1. 建立環境偵測的機制。

2. 找出可能產生巨大變化的微弱事件並將予解決。

3. 建立快速反應的調整機制。

→危機管理。

(4)環境管理 (environmental management) :

→企業爲了改變外在環境所使用的手段與方法，以使環境變得對本身組織運作有利。

Note : 1.strategy (策略) →應變外在環境的手段與方法。

2.環境管理針對的對象為：直接環境與基本環境。

∴IF針對內部環境→組織改變。

IF針對超環境→涉及倫理與道德的議題管理者無法判斷，只有政府才能決定。

①Kotler→mega marketing :

強力行銷 (鉅行銷) →針對基本環境



Note : mega marketing使用條件：

- 1.資源豐富的跨國大企業。
- 2.潛在市場夠大。

②Duncan之環境管理手段→針對直接環境：

A.緩衝 (bufferings) :

→降低及吸收環境對組織的衝擊，針對供應商跟市場。
eg.存貨。