

Management:  
Theory and Practice  
Ernest Dale

# 企業管理理論與實務

唐紀明  
吳曉青  
翁福爾  
合譯

五洲出版社 印行

Management:  
Theory and Practice  
Ernest Dale

企業管理理論與實務

唐 紀 明  
吳 曉 青 合譯  
翁 福 爾

五洲出版社印行

特價一百二十元



版權所有・請勿翻印

## 企業管理理論與實務

合譯者：唐紀明 吳曉青

發行人：丁 廼 庶

發行所：五洲出版社

臺北市重慶南路一段86號

電話：3414913・3319630

郵行劃撥儲金二五三八號

臺北總經銷：文笙書局

臺北市重慶南路一段69號

中華民國 72 年 12 月出版

登記 第 2722 號 0939 號

## 譯 者 編 序

自從 (Ernest Dale) (詳見本書原著者介紹) 第一版“企業管理的理論與實務”在1965年出版以後，四年來在管理學的領域內出現了許多新的發展。例如：

- (1)大量的利用電腦及OR處理企業問題。
- (2)以全世界做為分配資源的基礎——因此乃有多國性公司組織的傾向。
- (3)人們對行為科學漸感興趣，於是此一科學漸趨熱門。
- (4)增加了對管理學在社會責任方面的興趣。
- (5)更強調創造性，尤其是在研究，管理方面較為顯著。

於是在1969年版的書內加入了很多管理方面及其他領域的新知識。在有關組織與領導的章、節內納入了很多行為科學的知識(見本書第10, 12, 13章)。有關科學管理動態中，濃縮了許多新觀念(見本書第6章)；另外前版原著中的“誰是經理”及“成功之路”兩章併入了本書第二章的附錄，又因理想管理與公共關係的技巧，其重要性與日俱增。為能使其達到相互映照之目的，所以把理想管理併入了行為表現。

本書的基本目標仍然在於幫助讀者建立起有關企管方面的基本知識，促其對現行與未來管理方面的理論與實務，能有深入的了解，並能正確的評價與實踐。

為了適合我國現行企業狀態，譯者除了詳譯原著之第一部管理與環境及第二部現代管理的始源，使這本書成為一本介紹性的教科書外，而且還將八個管理功能，按照原著秩序——排列於第三部之內。這種新穎及深入淺出的編排方式，為的是便利一般人士無需預備知識即可開始閱讀本書，並且兼顧了想繼續深造的學子或歷練的經理人才，為企管管理學的領域。

原著第四部國外作業之管理，第五部現今與未來的潮流，係管理學外之又一章，其中所述及之電腦應用與OR(作業研究)，相信讀者皆已由該類專門書籍中略窺門徑，故譯者擅做定奪，不予同時發表。另有譯義，因譯者才疏學淺，未盡完善之處，當請各界先進不吝指正。

譯者：唐紀明 吳曉青 翁福爾

# 俗語典

王宇綱撰輯

王宇綬校訂

俗語除日常實用外，對於探討民間文化，歷朝政治、經濟、民生、以及地方習俗和方言，均有真實之價值。至於文句措辭，雖不及詩經之高雅，但能代表地區性之特殊風格，尤其難能可貴。

由於俗語出自彥士之口，流傳廣泛，而且是大衆生活之實際經驗，故無須經聖賢之刀筆，科學之洗禮，使成爲格言或定律，便可成爲大衆默認之公理。在日常生活，不論遇到任何難題，只要用上一句簡單俗語，便能一針見血，迎刃而解。其效果遠勝格言名句，而詩經所不及也。

本書按筆劃編排，共六十餘萬言，內容廣泛，包羅萬有：凡西歐各國，及我國各地常用俗語，無不一一臚列。並擷英、法、德、華、精、心、譯、編、和、編、彙、務、期、適、合、個、人、社、團、學、校、及、家、庭、採、用、俾、人、人、座、置、一、冊、即、如、面、對、聖、賢、游、於、輪、林、之、第、一、周、遊、四、海、之、濱、是、所、厚、望！

——特價：精裝新台幣180元  
平裝新台幣150元——

## 原著者介紹

Ernest Dale 是賓西泛尼亞大學，商業及金融Wharton 學院之企業學系之教授，而且曾經在 1968 年担任過美國企業管理學院之總裁，及許多國內外公司的管理顧問。

Dale 博士曾於 1962 年接受過Newcomen 獎。他的著作有 The Great Organizers 及 Readings in Management; 包括 Landmarks, New Frontiers , 第二版，及許多其他有關企管及經濟學領域內之文章與書籍。

11.6.4341/11

121, CONNAUGHT RD., W., 1ST FL., HONG KONG

# 目 錄

## 第一部：管理與環境

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1. 何謂管理.....           | 2  |
| 2. 經理如何執行他的功能——附錄..... | 10 |
| 3. 公司結構.....           | 51 |
| 4. 管理的中心.....          | 66 |
| 5. 外部的結構.....          | 76 |

## 第二部：現代管理的始源

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 6. 科學管理的動態.....              | 96  |
| 7. Elton 與 Mayo 的人際關係學校..... | 110 |
| 8. Taylor 與 Mayo ——孰是孰非..... | 115 |
| 9. 世界主義學家 Fayol.....         | 119 |

## 第三部：管理的功能

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 10. 何謂組織.....     | 124 |
| 11. 計劃與預測.....    | 131 |
| 12. 僚屬.....       | 158 |
| 13. 領導.....       | 177 |
| 14. 管理控制.....     | 198 |
| 15. 創新.....       | 225 |
| 16. 行為表現.....     | 235 |
| 17. 決策的理論與實務..... | 247 |



# 第一部 管理與環境

一個人在了解複雜的管理理論及對實際上的應用之前，最好先決定究竟經理的職責何在。本書的第一章即列舉管理的功能和它的定義。無論該經理是一商業組織的經理或是其他種類組織的經理，這些管理功能皆能適用。

由於今天的大眾廣泛應用定義以致過份抽象脫離現實，經理不能處於真空狀態處理公務。第二章裏我們提供了五個實際工作的經理，商業經理，部門經理的實際工作用於說明抽象的定義。這些敘述告訴我們，雖然那些經理們從事於不同種類的工作，但是他們每個人在一天當中都要發揮數種以上的管理功能。

一個經理所處的環境，同時也影響了該經理的管理功能。內部環境，公司內的氣氛，常常依賴著很多的變動因素，在一公司組織的結構下各種變動因素都在那兒相互地作用，見第二章敘述公司的理論和公司系統實際運行的情形。第四章則引申公司結構對經理行為的限制和他所佔有的角色。

除此而外，第五章將討論公司運行的外部環境對經理及其以下之主管的約束。

## 第一章 何謂管理？

大多數人很自然的認為管理是一種不同於他種工作的工作。事實上，我們也注意到有很多優秀的技術人員並不能勝任企業中各部門的管理工作。因此之故一個好醫生可能是一個壞的醫院院長。一名傑出的工程師可能無法領導一間工程公司。一名精良的技工可能並不能成為一名好的工頭。

當一人成為經理後，他未必需要繼續以前實際的工作，但他的新加職務將是掌管部下的個性。他將為他的部下計劃工作，決定那個部屬應該做什麼，推動下屬工作趨於完善，而且還要經常檢查工作的進度。

工作本身固然需要知識，但是管理却需要更多的知識。即或本身他有能力把一件工作做好，但他可能無法對人解釋該工作應該如何完成。或當多人分工合作一件事時，他無法決定一個最好的順序。或是他人不滿自己的命令，儘管自己多麼努力去激起他人的熱心還是得到一片冷漠的反應。有時自己不能親自督導，以致下面虛與敷衍，不是乾脆不作，就是作得令你不滿，有時錯誤被發覺時已經很難再改正了。

如果一位經理所需的知識是除了他工作本身的有關知識，另外的他尚需知道些什麼呢？是否管理是一項藝術或祇是那些有特殊天賦的人，才能有效地執行的工作呢？

至少現在大家同意，在管理中藝術也占了一部份地位，沒有更簡單而且安全的規則可以告訴我們管理不需要評斷力或普通知識。但是，現在有一有關管理的整體知識日趨茁壯；任何一個對管理有興趣的人皆可以學習以致應用。不論他有天賦與否，在唸過這本書以後，都因為他獲得這些知識而使他成為一位優良的經理人才。

為了要決定什麼是經理人員所應該知道的事，最好先定義出，何謂管理？有一項非常流行的定義是：「管理是如何令他人完成工作」，尤其在大組織裏，這個定義有着幾分的正確性。

但是按 Duquesne 大學，企管學院的院長 James L. Hayes 曾說過：

管理界的新人們常聽說「管理是如何令他人完成工作」。然而，今天我擁有個小的局面，許多人為我工作……我可以把很多我不願意做的繁雜事情交給下屬料理。然而，當我具有責任感和成就感的時候，「管理

是如何令別人完成工作」這句話就多少有些改變，強調了些不同的事情。因此經理不僅要知道如何令他人做他想要他們做的事情，他還必須了解應該要他們做什麼？應該完成什麼樣的結果？個人或每一部門應該對這一目標貢獻什麼？及如何不重覆、不遺漏地達到此一目的。

因此，有時候說「管理就是做決定」。這是對的。有很多時候經理們的工作就是單純的做決定——拓展業務、雇用新人解雇舊人、採用新的市場策略或人事制度。

但是先前所述管理的定義也包括了做決定。如果經理要令別人完成工作，首先他應該決定究竟他要讓別人做什麼？然後選出最佳人選以期收到最佳效果。如果研究管理學旨在培養做決定，那麼管理工作亦侷限在做決定的領域。

### 管理的功能

Luther Gulick 介紹管理功能時用一字 POSDCORB 來代表 planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and budgeting。吾人予以稍加修改，補充而列述於下：

**計畫 (Planning)** 經理首先必須決定他要做什麼。他必須決定組織內短期、長期的目標以及實施的方法。因此他必需預測經濟、社會、政治等所有與他的組織的作業發生牽連的環境，同時他也要考慮運用對他的計畫有利的資源。譬如在景氣時計畫常可付諸實施，在不景氣時則變得不符實際。計畫就好像在做 Gulick's 預算，如何運用一筆金錢完成某些目標。

**組織 (Organizing)** 我們要有技術才能達成必需的目標和完成必需的工作。在組織內，經理決定由誰來擔任什麼職務，擔負什麼樣的職責。但是組織內的成員他們的工作必需要相互關連，必需要有方法去協調他們的努力。

Gulick 氏說：實際上，協調在一組織內遠比他的功能來得重要。

**僚屬 (Staffing)** 在組織裏經理為每一個人建立職位和分擔責任。他努力地為每一個工作發掘最佳人選。

在一成立有期的公司裏，當然他已具有相當的組織而且員工各司其職。然而，由於組織需要不斷地進步，改變採取不同的計劃，顯然的僚屬的職責決不能從始而終。再加上不斷地有人辭職、退休、死亡、革職。而組織的改變過程中，也時常出現需要填補的新職位。

**領導 (Direction)** 由於沒有人能夠預測每天究竟會發生什麼事情和產生什麼機會，因而職責自然以一般規則來分類。經理則必需提供下屬每天工作的正確方向。他必需確定每種情況的後果，改進下屬的技術，督導他們在什

#### 4 企業管理理論與實務

麼情況下應該完成什麼工作。如果他是一位好經理，他應該讓下屬本身感覺如何才能做好一件工作而非敷衍了事。

**控制 (Control)** 在領導時，經理對他的僚屬解釋怎麼做並幫助他們發揮最大潛能。在控制時，他決定工作應該到達什麼地步，利用何種進度以到達目標。當需要時應該做什麼變通，組織的運行脫離他的軌道時如何加以糾正。Gulick 的報告是控制的方法而非個別的功能。經理做成報告呈給上級或顯示下屬究竟現在的過程如何或為何要做改變。預算並不僅代表計畫，而意謂著某種形式的控制。如果某公司營業超出預算，那就是說他們花的錢比原計畫多，這也就是說他們必需調整收支來彌補。

**創新 (Innovation)** 許多人都以為經理的工作都是重覆過去的例行工作，儘量把公司的最好一面表現給外界，利用所有的一切造成他的公司的最佳地位。這種說法至今已經落伍，尤其是這個在競爭的時代裏。

Peter Drucker 寫過「管理一個企業」，不可官僚化，不可過度行政化，不可僅耽溺於政策的決定……它應為一創造性的工作而非適應性的工作。換句話說，一個真正的經理應該是一名創新者。

因此我們把創新列在管理的功能力，而且經理應該在多方面創新。他應該發展新思想結合舊思想，採取別的領域內的思想據為已有付諸實施，或者像個鼓動者去激發別人的新觀念。

計畫也需要創新，因為經理不僅為了適應未來的情況而調整計劃，還要知道如何改變環境使更趨對自己有利。這雖然很有道理，但是這會使得我們不顧及公司其他方面的創新，包括了處理其他管理功能上的創新。因此，創新這一觀念將分別的在本書內討論。

**行為表現 (Representation)** 最後，經理的職責是在和外界接觸時包括表現自己的組織：所有外界包括政府官吏，工會，各種社會團體，財政組織，同業者，供應者，顧客及一般大眾。有時這種表現僅僅會使得個人令人覺得和藹可親，並使人愉快。但在關係微妙的協商時這些行為表現就大有關係。

其他有些被提到的功能，祇能算是附屬功能。有人認為溝通 (Communication) 也是經理的職責之一，是的，如果經理無法讓下屬了解自己的意向，那麼他就無法讓他們為他做事。如果他不讓下屬自由發表意見，他必失去很多好的見解，置自己於愚昧、無知。但是溝通是包含在領導功能裏，具有好的領導能力的經理必能讓他的每一個下屬為同一目標各盡其能，共

同努力。

## 功能的相關重要性

上面所提到的各項功能計劃，組織，僚屬，領導，控制，創新及行為表現——都是經理的職責所在，但其重要性却隨著時間、地點而有所不同。

二次大戰後，許多公司快速成長，因而部份經理關心到組織的重要。他們化了很多時間在了解他們的責任和創造新的職位，因為他們的公司發展過度而趨膨脹，需要調整才能達到目標，一九六〇年代，大多數的管理人員認為有關組織間的重要問題已經解決。繼之而起的是戰時物資缺乏所抑制的慾望，一旦被大量滿足成了經濟狀況呈現出不穩定的局面，因此計劃與控制在企業管理中顯得異常重要。（早期政府關心企業時，行為表現應時而生）。也有許多法律限制經理的權利。

最近幾年，創新觀念亦迅速成長，過去創新觀念多付諸於研究發展部門，而今，公司行為各方面都需要創新的觀念較十或五年前更能被管理人員所接受。

許多低度開發的國家，計劃根本不會發生困難。因為他們有很多的事情待做，祇要把有用資源分配得當，一切問題就迎刃而解，他們的重大問題在於實際地完成工作所需的執行或指導。許多有關建立新產業或農業改良的好計劃，往往沒有結果，使經濟不能起飛多是因為缺乏對指導責任的了解。

## 為什麼要研究管理？

上面的七種功能究竟告訴了我們一個經理需要什麼知識？據分析那是有關管理職責的科學理論和科學技術。例，計劃時必需預測，而預測必需經濟知識。經理本人不需為一經濟學家——如果他是一大公司的主管，那麼他的僚屬裏一定有經濟學家——但是他必須知道如何去預測，然後他才能知道他對部屬所能付出的信任是他本人，而不是他部屬中的經濟學家決定公司的拓展計劃和其他計劃。

在組織的領域內，有許多失敗或成功的例子可供我們參考。當然在這領域內很多作者跟研究者意見分歧，但因為經理藉着各種可能的警覺性，可以取捨對他做決定有益的因素。他究竟應該做什麼決定，例，某一職務需由那一部門或那一人來擔任？應該採用什麼協調的步驟？因為專家們意見分歧，所以經理永遠無休止的做各種決定，但是他如果熟習情況，知道如何解決問題時他就可以解除了開始的迷惑及許多試驗和錯誤。

## 6 企業管理理論與實務

經理的重要職責之一在於挑選適當人員填充下部職位，他必須了解一些有關的心理學，可以幫助他在管理部屬及領導方面的工作——令別人完成事情。因為他與團體或個人的關係相等，所以社會學中的一些發現對他也有價值。再者，組織本身係由人所組成，因之當建立職責時必需由心理學家與社會學家在內部發展工作。

控制部門需要相當精確的技術，尤其是在財政控制方面。財政控制的發展雖然是財政控制員的職責，但是經理必需要盡可能的了解他們呈上來的數字所代表的意義。經理也必需知曉其他形式的控制：例如品質管制。

最近，經理們開始在計劃與控制上採用另一種數學的方法。配合電子計算機的分析方法稱為管理科學或作業研究，在今天的大公司裏已經非常普遍，可以幫助經理們做計劃決定。今天的經理必需了解究竟電子計算機或作業研究能否為他們做什麼？及在未來這些電腦及作業研究有用的可能性。

在創新的篇幅內，有潛力的經理可以學得創新究竟是怎麼一回事。公司的氣氛所孕育的一些事情，應該採取什麼步驟介紹新觀念使公司更加充實、完美。發明一件新的產品或是發展市場的一個好計劃，祇能算是靈感的一部份；其大部份在於體驗需求及仔細研究，以前已做過什麼，未來有何發展。

最後，那些渴望做管理人材的人必需學習有關他所代表的組織的任務及他將要代表的團體的事情。

這七個功能——計劃，組織，僚屬，領導，控制，創新和行為表現——適用於各種企業管理，其他雖然是在不同領域下執行的管理，亦產生同樣效果。本書則強調企業方面的管理和應用理論與有用的技術。

如果一名經理熱中於管理事業，那麼他必需要了解一個公司的組織，及該公司運行的結構。他應該了解他人如何評價經理？為什麼有些經理比較優秀？一個理想的經理應該具有什麼？為什麼他應該具有這些？以及各種管理的觀念和理論的如何發展？

管理是一項很複雜的問題，他需要融集來自其他領域的材料加上本身的學問再用於管理。這一項職責相當重要，因為如果沒有一位能幹的經理，那麼一切的資源都將無益於人類。

一個經理必需由實際工作吸取經驗，然後步上高階層的管理工作。但是如果他已由思想家及實行家那兒學習了這一領域中的理論或技術，那麼他在開始時就佔了優勢。他亦可由自己的經驗中，創造理論引導他自己步入未來。

## 理論的判斷

大多數人都把理論在實際執行上打了折扣。但是不管人們實踐與否，所有合理的決定都是以理論為基礎。例，一名主管認為對他的下屬需要「大聲的吼叫」，因為他覺得，「如果下屬不好好工作，主管就必須讓該員感覺不愉快」這個理論是對的。反之，如果當下屬不好好工作的時候，主管就坐下跟他好好談話，促其了解究竟目標何在，為什麼應該努力云云，這是因為該主管基於對人性另外一面的理論的看法的表現。

這本書裏有很多的理論，視許多功能為已知。互相補充，互相質疑。因此對學生來說，如何分辨好、壞的理論，是非常重要的。下面有一些可以通用的測驗：

1. 科學做了理論發展的途徑是否可能？如果基於觀察或仔細的研究，那麼必需考慮研究者對有關事實切題報告的範圍。是否他祇採取自己的理論來證明早已信服的觀點，或是開始時就沒有用預見的觀念以及後來祇報導一些早經證實的事實？如果該研究者祇因為有某些人做了某些事情而敘述一種事情的發生，是否會有其他的因素發生而為他所忽略或不重視？該理論是否有足夠的實例來支持他的一般化，或是祇是一些特殊情況而被誤解成為理論？
2. 這理論依讀者自己的經驗看來是否顯得好像很有道理？或是這一理論給讀者予以前所不能滿意解釋的情況一線曙光？
3. 最後而且最重要的是這個理論是否經常預測應該發生的事情，正常的結果？

我們不能期望管理的理論像物理科學一樣能做極為正確的預測；毫無差錯地歸納出所有的可能性並刪除對事實的誤解。在實驗室，測度其中一變數時必需要假設其他變數為常數（意為不變動）。在管理中幾不可能，有無數的因素在發生，同時在變動。

然而，人必需依理論行事，因此判斷理論的相互價值顯得異常重要，上面三個測驗正為此目的而置。

## 摘 要

管理的職責可分為七個功能：計劃，組織，僚屬，領導，控制，創新及行為表現。

經理除了需要判斷，並了解一般常識及相關領域的知識外還需要知道學院裏有助益的技術與理論。這些東西都可由經濟學，社會學，心理學及一切管理方面有關的知識和經驗中取得。

### 複習問題

1. 什麼是課文中所列的有關管理的七個功能？用你的話來定義他們。你認為這些已經完備了嗎？是否尚需加入某些功能？或者，你是否以為其中有些功能不能算做管理的功能？
2. 組織與僚屬有何不同？
3. 領導與控制有何不同？
4. 為什麼說「管理就是如何令別人替你完成工作」不適合做為管理的定義？
5. 你如何定義「管理」？

### 個案研究：市郊銀行與信託公司

一九二〇年時期，亨利·大衛遜，市郊銀行貸款部主任，不顧其他銀行及有勢力存戶的壓力，一直嚴守嚴格的貸款政策。一些商人為了得不到貸款而提出存款，轉移到其他銀行。

而市郊銀行是一九三〇年代中在該地區中延期償付的七個銀行中唯一負責償還的銀行。凡從市郊銀行中提款轉存其他銀行的存戶都蒙受了慘重的損失。因而市郊銀行建立了一種紮穩打，逐步上升的穩健名聲。

一九四九年，大衛遜升為銀行總裁。每天早上七點到辦公室，閱覽所有的信件，直到晚上5點才離去。他親自監督每一部門，每一決定，甚至是例行公事都需經由他核准。有些時候由於他監督過嚴，以致各部門主管抱怨他們的部屬一有問題就越級報告。

在對付客戶時，大衛遜的態度粗暴，因此許多客戶寧願跟副總裁打交道。

大衛遜的投資政策非常保守，但是在選擇投資却有非凡的技巧，所以盈利相當高。比起別的專家或較大的銀行的投資政策都來得有利。

在貸款方面，大衛遜堅持唯有在確實把握收回本，利的情形下才實行貸款。貸款數量為存款數量的百分之二五，而其他銀行則為百分之三五至四十。

存款數量不斷地在增加但是其速率趕不上其他的銀行。

大衛遜曾說過「如果一客戶走進門來，我們則竭力服務，但是我們決不到外面拉客戶進來，所以市郊銀行不像其他競爭銀行中有一新事業部門。那些競爭者很成功地以宣傳服務項目的方法招攬新客戶增加存款。去年有一銀行，即因此而增加了一百萬美金的存款。贏取存戶的競爭愈趨激烈，尤其是儲蓄貸款協會及儲蓄銀行相繼成立，他們的利率比像市郊銀行一類的商業銀



行為高。

市郊銀行的收入增加，但是五年來他的現金股利仍然停板沒有變動，去年年底銀行方面宣佈了百分之五十的股利。股票持有人現在可有百分之五十的增幅。

大衛遜曾宣佈過內部職位的昇遷，但是前兩年有兩個很重要的職位交由外人擔任，理由是內部人員資格不合。市郊銀行沒有訓練計劃，年輕職員認為組織內部人員少，工作重，沒有機會向先進學習因而喪失了昇遷的機會。雖然他們的一般薪水較其他銀行職員為高，但是男性雇員數目日漸減少。目前，二名年輕人轉職至其他薪水較少的銀行但是有學習及昇遷的機會。

1. 你認為大衛遜是個好經理嗎？
2. 那些管理機能，他處理得好？那些管理機能，他處理得不好？
3. 他的那些機能不能劃分成管理機能？
4. 如果你是該銀行的股票持有人，你希望換一個總裁嗎？為什麼或為什麼不？