

中華民國管理科學學會主編

第一輯 **管理論叢**

中華民國管理科學學會主編

聯經出版事業公司印行

管理論叢

第一輯

64.6.0102

4902971

管理論叢 第一輯

主編者 中華民國管理科學學會
發行人 王 必 成

出版者 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號
電話：七六〇一六 一六一二二 一七
郵撥：一〇〇五五九號

行政院新聞局登記證局版台業字〇一三〇號
保有版權・翻印必究

中華民國六十四年六月初版
中華民國七十三年三月第四次印行
定價：新臺幣七十元

目次

加速我國管理之現代化——「管理論叢」出版代序	陳定國	三
一 現代企業管理工作與經營方針	陳定國	九
二 新產品之擴散及採用之研究	許士軍	二九
三 企業經營哲學的演進及展望	黃俊英	四七
四 企業家的真面目	P. Liles 著·紀高才譯	五五
五 經理人報酬中的「驢子作用」	D. McConkey 著·陳榮宗譯	六五
六 多國籍公司的銷售管理策略	D. Gestetner 著·李仁鵬譯	一〇九
七 能源短缺時期的行銷活動	Philip Kotler 著·陳海鳴譯	一三三
八 如何獲得管理訓練之實效	C. Watson 著·金德立譯	一四七
九 論績效評核的方法	W. Oberg 著·吳光雄譯	一五五
一〇 人力資源的評估	R. B. Frentzreb 著·鄭金蓮譯	一八三

一一	存貨與運輸政策之稽核.....S. C. Aggarwal 著・馬航年譯.....	101
一二	管理商店所需的人員品質.....I. Schwartz 著・李勝欽譯.....	113
一三	線性規劃中隱藏價格的圖解法.....L. G. Chasteen 著・陳義勝譯.....	117

加速我國管理之現代化

——「管理論叢」出版代序

一、簡介

「管理論叢」是中華民國管理科學學會策劃主編之三種學術性叢刊之一，由聯經出版事業公司合作出版發行。其他兩種刊物為「管理學報」及「管理叢書」。「管理論叢」為不定期之刊物，以發表我國管理學術著作及翻譯世界各國著名管理刊物之最新文章為主要內容。「管理學報」為管理科學學會年會論文之選集，每年出版一次，其論文以實際研究之報告為主。「管理叢書」則為教科書式、參考式或工具書式之著作、編著、或翻譯。此三種管理學術之出版物雖各有其特性，但皆具有同一之最終目的，即加速我國管理之現代化。

二、管理知識人人需要

加速我國各界管理工作之現代化，為加速我國經濟發展及謀求社會公平的最基本途徑之

一，因爲一國經濟發展的成果乃是各公民營農工商企業經營管理成效的總和，而非政府高級財經官員及學者所單方預想的結果。政府的政治體制、教育政策、金融體系、財稅制度、以及經濟措施等等雖有很重要的作用，但卻只是構成企業經營環境而已，而未能替代各企業體內經營目標、經營策略、經營方案，以及組織、用人、指導、控制等等管理活動之本身。何況政府各級主管官員在擬訂各種影響人民行爲之環境性措施時，亦須有整體管理的觀念、知識、及技術，才能確保其決策品質於高水準之上；尤其政府本身經濟性及社會性之公共支出政策及方案，更須有長期性及整體性的「策劃、規劃、預算、人事、執行、激勵、控制」之備制度來指導，方能達成預定之發展經濟及促進社會福利之最高目標，並消除莫須有之資源完浪費及社會不公平現象。所以管理知識的追求爲人人所需要，而非只限於修習「商科」人士。換言之，凡是目前已擔當或將來想擔當單位「主管」職位者，不論其服務機構爲政府之行政機構、公營事業機構、各行業之民營企業機構，以至於教育、醫療、研究等等性質之機構；亦不論其工作部門爲工程、技術、製造、行銷、財務、會計、人事、研究發展等等；更不論其教育背景爲文、理、法、商、工程等等科系，都須講求各種與自己目前及將來管理工作有關的知識。假使全國各行各業各部門之各級主管人員，都能擁有現代化之管理知識，並身體力行於日常業務活動之中時，全國經濟發展及社會公平的至高目標方能在動態環境下逐步順利地達成。此種講求管理發展的論調正與一九六八年法人史萊伯 (J. J. Servan-

Schreiber) 寫「美國的挑戰」一書之精神相符合。

三、確認「地位」不等於「知識」

管理活動無時無地不存在於各級「主管」言行、思考、決策之中，但是良好的管理成效卻不是每一個居主管職位之人所能隨意呼喚而來，也不是上天自然贈送給那些因社會關係或所有權關係而登上主管職位之人；相反地，良好的管理成效必須有良好的管理才能，並配合其他輔助條件才能獲得。所以身居「主管」職位之人，不可誤認「地位即是知識」，而沾沾自喜，固步自封，並放棄或反對接受管理傳播之機會，在不知不覺之中為整個機構種下落後及頹敗之惡因。管理傳播之媒介甚多，愈居高位者應愈親近管理知識之傳播媒介，以身作則，造成部屬效行之環境。

四、脫離管理之「幼稚園」

我國過去二十多年來，依賴政治之安定及人民之勤勉，而有甚為輝煌之經濟發展成果，但是國人，尤其一些居高位的主管人員，千萬不可誤以為那是我國之管理才能及管理制度比外國進步所致。基於筆者個人調查及觀察心得，吾人實可下此定語，即我國一般人士對管理之意義及其重要性之認識，落後歐美人土甚遠；尤其我國企業界大部分白手成家之第一代創

業人士，對管理制度之採行及管理之科學與藝術精神之運用，與歐美企業最高主管相較，落後不止四十年。目前我國各機構之一般管理水準至高僅約與一九二〇年代之美國企業水準相似，一切似乎尚在管理之「幼稚園」或「小學」時代，離管理之「大學」或「研究所」畢業階段很遠很遠。此嚴重落後現象應為關切社會經濟大事之人士所警惕，亦應得政府當局、企業團體、及學術團體之領導者積極採取補救行動。中華民國管理科學學會為我國學術團體之一，為盡應盡之一份棉薄之力，乃與志同道合之聯經出版事業公司，站在有錢出錢有力出力之立場，先行推出本「管理論叢」，期望經由文字之大量傳播，廣泛地向各界現職及潛在之主管人員介紹世界最新之管理知識，以加速我國管理之現代化，早日脫離管理之「幼稚園」階段。毫無疑義地，加速我國管理現代化之道甚多，文字之傳播僅為其中之一，但文字傳播具有經濟性及廣泛性，實為可行之優先方法，值得採行。

五、國家自強之道在管理

各個人之管理成效累積成企業之經營成效，而各個企業之經營成效累積成國家之經濟發展成效，所以講求經濟發展不可忽視管理能力之培養。在同一國際經濟危機中，並非各國皆遭受同樣程度之困難，因為各國之財經金融管理者有不同程度之管理能力；在同一個國家之內，也並非每一行業及每一廠家都面臨相同之困境，因為各個廠家之管理者有不同之管理能

力。所以吾人不可捨近求遠，以爲事業之榮枯只繫於政府之政策環境及臨時救濟措施，而忽略了整個機構成員之策劃能力、組織能力、指導能力、決策能力、協調能力、激勵能力、及機動控制與修正能力的培養。我國著名企業家王永慶先生曾現身說法，謂企業自強之道在管理，事實上，政府之行政機構、教育機構、研究機構等等自強之道亦何嘗不在於管理。當各個公民營企業及政府機構皆賴管理能力之充分發揮而自強之後，國家自然強大，所以我們亦可說「國家自強之道在管理」。

「管理論叢」之出版除受其本身莊嚴目的之感召外，尙因聯經出版事業公司主持人士之慨允合作，以及管理科學學會常務理事會之贊同而匯成具體行動。在此第一輯出版之際，尙須感謝編輯黃俊英先生及邢鴻乾先生，以及賜稿及譯稿諸位先生之辛勞及盛意。日後更盼望各位管理實務界及學術界先進多賜鼎力，支援大作及譯稿，爲加速我國管理之現代化而共同努力。至於文稿之中，若有任何文句及內容錯誤之處，當由本學術委員會工作同仁負責，尙祈各界賢達多予指教。

陳定國

中華民國管理科學學會學術委員會

中華民國六十四年五月

一 現代企業管理工作與經營方針

陳定國

本文重心之一在於闡釋「管理」工作及對各行各業各級主管的重要性。在現時代的企業經營活動中，假使各級主管不能有效地發揮其策劃、組織、用人、導向、及控制之管理工作時，則企業資源將浪費於無形之中，而企業經營的總成效也將無法提高。作者以「企業機能」「管理機能」「管理精神」「管理內涵」及「管理目的」所形成之「管理矩陣」，來概括現代企業管理工作者所應追求的管理知識範圍。本文另一重心在於指出現代企業經營應有的五大方針：確認維持公司平衡營運的多種成效指標，平衡公司謀利與服務社會之行爲；加速公司內部管理實務的現代化，執行新產品及新市場多角化，及朝向多國性公司之方向邁進。此五方針爲我國企業未來應循之發展途徑，可供各方參考。

本文作者陳定國博士爲政大企管研究所教授，中華民國管理科學學會

常務理事及學術委員會第二召集人，曾從事臺灣工業研究及管理顧問之實際工作多年，對企業管理之理論與實務頗有心得。著有「臺灣區巨型企業經營管理之比較研究」（又名「中美日企業經營管理之比較研究」），及「多國性企業經營」等書。——編者

壹、管理工作與非管理工作之區別

要了解「管理」(Management) 本質的第一個方法，就是區別什麼是「管理」工作，以及什麼是「非管理」工作。當一個現場作業員（不論是生產、行銷、財務、人事、或研究發展部門的作業員）升為班長、股長、課長後，他的工作可分為兩種，一為「管理」工作，另一為「非管理」工作。所謂「非管理」工作是與他未升為單位主管前之工作相似，大多為技術性之作業。所謂「管理」工作是如何策劃、如何組織、如何指導、以及如何控制部屬的工作，使所有之部屬能如期完成預定之目標。換言之，「管理」工作是「管人」的工作，而「非管理」工作是「做事」的工作。「管人」的工作是以「人」為主要處理對象，「做事」的工作是以人以外的東西，如機器、材料、原料、文件等等，為主要處理對象。

曾經有一句說明「管理」工作的精神，那就是「管理是經由他人的力量以完成工作之活動」。所以越會利用部屬力量以完成工作的主管，越是優秀的主管，因而他的管理工作便做得越好。依照這個簡單的句子，一個優秀的管理工作者，就是我國名言所說的「知人善任」者了。

在日常生活中，一個好的管理者的工作，不只是「知人善任」而已，他還要做一些非現場作業的活動（Non-Field Operational Jobs），那就是策劃工作目標，組織工作小組，指導工作之進行，以及控制工作之進度。所以一九四〇年時，一群美國企管專家及工商鉅子給了「管理」另一個定義，比上述的簡單句子要長一些。他們認為「管理乃是將人力與物質資源導入動態組織單位中，以達成既定目標，使接受服務者獲得滿足，亦使提供服務者享有高昂士氣及有所成就之感的一連串活動」。既要達成目標，又要使受服務者滿意，更要使提供服務者身心愉快，這三種不同之目的，要在一舉之下達成，其困難程度可想而知。所以我們可以想像得到「管理」工作到底要些什麼技術及知識才能圓滿達成。

很明顯的，要把管理工作做好，必須擁有另一套非現場作業性工作所需之技術與觀念。當一個人的地位越高，所管轄的部屬越多時，他所需要從事的現場作業性工作越少，而所需要從事的管理性工作越多。所以同一個人，當他為技術員、或工程師、或推銷員、或會計員時，他每日所做的工作都是技術或作業性的，但當他升為班長、股長、課長、經理、處長時

，他的作業性工作相對地減少。等到他成為總經理、董事長、部長、甚至院長時，他的工作可說全與作業性之技術工作無關，因為他的時間已全為掛心人力與財力資源之運用，目標與政策之制訂，部屬工作之協調，以及工作進展之控制等等所佔有。所以，一個人不當主管便罷，一當上主管，他的工作便與以前不同，他除了要從事作業性工作（非管理工作）之外，還必須從事管理性工作，而所當主管地位越高時，他的成敗越繫於管理性工作之優劣，此為各級主管人員所必須了解的第一件事。

貳、管理之要義——使用資源、決策與協調

各種部門之主管（不論生產、工程、行銷、財務、人事、研究等等方面），真正在日常活動上所感覺到的管理工作，是如何運用人力與物質（包括財力）資源，如何決策（設法解決目前及未來之問題），以及如何協調已經決定後並在執行中之各種工作，以期努力方向一致，時間及步驟不衝突。地位越高的主管人員，他所能運用的資源越多，他決策的影響範圍及時間性也越大及越遠，而他所做的協調力量也越具有最後決定性。反之，地位越低的主管人員，他所能運用的資源有限，他決策的影響範圍可能很小，時間性也很短，而他的協調力量也限於初步性質。這兩極端的管理要義，可以從一位總經理（或董事長）及一位班長的身上看出。總經理運用財務資源，決定產品及市場目標，協調生產、行銷、財務、人事、研究發

展等部門之工作進展，而班長運用一班人員之力量，決定何人何時做何種工作，並協調數個班員間之工作進展。

雖然地位高低的不同，使得資源運用多寡、種類、決策、及協調之力量有所不同。但是凡是當主管的人員總是免不了要在資源運用、決策、及協調等管理精神上下功夫。一個企業的成功，端賴從班長以上各級主管人員的充分把握管理要義及有效運用管理要義。

要如何充分把握及有效運用管理之要義，實為今日每位主管人員或潛在主管人員應加研鍊的地方。其方法是認識「企業機能」「管理機能」以及「決策過程」間之複雜關係。請參閱圖一所示管理矩陣及圖二管理思想派別之綜合結晶。

圖一、管理矩陣（廣義之「管理科學」）

策 劃	組 織	用 人	導 向	控 制	管 理 機 能	企 業 機 能
					生	產
×	×	×	×	×	行	銷
×	×	×	×	×	財	務
×	×	×	×	×	人	事
×	×	×	×	×	研	究
×	×	×	×	×	發	展

管理精神：決策、協調、資源運用。

管理目的：達成滿意之目標。

管理內涵：數量性及非數量性之觀念及技術。

圖二 「管理科學」所包括之思想範圍

廣義之「管理科學」：包括各種

各類之「決策」

非數量性管理知識（與「組織」「導向」「用人」等管理步驟較有關係）

數量性管理知識（即狹義之「管理科學」與「策劃」及「控制」兩步驟較有關係）

傳統管理原則、人群關係、正式組織、行為科學、企業機能管理。

科學管理或工業工程、管理經濟、管理會計、統計、作業研究、系統分析、電子資料處理

所謂「企業機能」，是指一個企業要能健全存在及成長所必須具有的基本功能，正如一個人要能靈活運轉，必須具有視、聽、味、嗅、觸等五器官一樣。企業機能通常包括生產（Production）、行銷（Marketing）、財務及會計（Finance）、人事（Personnel）、及研究發展（Research and Development）等五大類。在每一企業機能下又可分為若干次級機能，譬如「行銷」機能可再分為廣告、行銷研究與策劃、人員推銷、經銷商推廣、一般推廣、及售後服務等等次級機能；「生產」機能則可再分為現場操作、工作研究、生產