

# Z型

威廉·希特／著 林瑞唐／譯

*Management In Action:  
Guidelines for "New" Managers  
by William D. Hitt*

實戰智慧  
叢書  
142

李仁芳博士  
策劃  
提供實戰經驗  
啟發經營智慧

# 高效率管理

成熟主管的行動準則



實戰智慧叢書 ⑭

# Z型高效率管理

——成熟主管的行動準則

林瑞唐／譯

*Management In Action—Guidelines for New Managers*

by William D. Hitt

207  
2624

□ 李仁芳策劃／胡芳芳主編 □

# 實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

*Management In Action : Guidelines for New Managers*

Copyright © 1985 by Battelle Memorial Institute

© 1993, Chinese translation copyright by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Battelle Press

in association with Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved.

實戰智慧叢書⑭

## Z 型高效率管理

——成熟主管的行動準則

---

原 書 / *Management In Action : Guidelines for  
New Managers*

作 者 / William D. Hitt

譯 者 / 林 瑞 唐

策 劃 / 李 仁 芳 博 士

主 編 / 胡 芳 芳

責任編輯 / 許 邦 珍

封面設計 / 唐 壽 南

---

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

版權代理 / 博達著作權代理有限公司

排 版 / 普辰電腦排版有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1993(民82)年 6 月 16 日 初版一刷

□ 1995(民84)年 3 月 1 日 初版三刷

---

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

**售價 280 元** (缺頁或破損的書, 請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1980-8 (英文版 ISBN 0-935470-20-4)

《實戰智慧叢書》

## 出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

## 策劃者的話

李仁弘

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上升精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任輔仁大學管理學研究所所長兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

## 專文推介

李仁山

企業人在工作組織中，從基層進入，然後晉陞中層、高層幹部，工作比重會從「作業性工作」為主，逐漸轉向「管理性工作」為主。

無論你是以技術、業務、人事或會計等專長作為進入企業的敲門磚，這些作業性工作的特點是以「做事」為主，且著重「個人的績效」表現。

一旦逐級晉陞擔任公司的幹部，「作業性工作」所占你工作的比重漸漸減少，「管理性工作」所占的時間比重逐漸增加。後者的特點是「管人」的技能變得很重要，且著重「團隊的績效」。

所謂幹部，就是要為團隊成員工作成果負責的人。

高效率的幹部，不只要會「做事」，更要會「管理別人」。別人（團隊成員）的工作活動的成果，是幹部的職責範圍。

但是「透過團隊成員把事情做好」所需之技巧，不等於「自行把一件事情做好」所需之技巧。「為別人工作成果負責」從來不會自然而然水到渠成。

推銷績效優異的業務高手，很可能是很糟的營業經理；醫術高明的外科大夫不一定能勝任高效能的醫院院長。專業優秀與管理效率不能視為等同，實乃獨立的兩種技能。

管理不只是一套有系統的知識(knowledge)，更是一套需在組織現場磨練的技能(skill)。管理的有效性是可以學習的，與個人人格特性、癖好等無關，而是一種正確的工作習慣。

威廉·希特博士在著名的貝泰機構擔任三十五年的研究員、經理與教育訓練工作。對企業組織內實務經理幹部的「管理性工作」內涵與培養技巧有豐富的第一手經驗。《Z型高效率管理》是他整理出來涵蓋周全但又表達簡明的管理技能自我啓發、自我培育的實用手冊。

《Z型高效率管理》所整理的有條理，易查考的管理知識，可隨時提供你在工作組織中執行「管理性工作」時所需的技能提示，成為你鍛鍊個人管理才能的最佳參考手冊。

受到產業界一些傳統領導企業經營紛紛出現危機的衝擊，管理思想與管理技能也漸漸浮現出「典範變革」的趨勢。如IBM、通用汽車、寶齡近日的關廠、裁員事件，以往管理上強調的「垂直科層」，漸漸轉而強調「水平團隊」式的改革，以往的精英領導、企劃與執行分工的模式也漸漸轉向現場主義，由第一線作業單位企劃與執行合一的模式。這些管理思想與技能的新典範與本書所強調的Z型管理，可以說是完全不謀而合，讀者可以從本書中吸收吻合潮流的知識養分，進而自我培育、自我啓發高效率的管理才能。

## 原序

本書的目的，在提供新上任的經理人，或有志進入管理階層的人士一個能了解基本管理要義，並且兼具實際效用的理論架構。

既名之爲《*Management In Action*》，就意味著本書乃是針對那些在職涯中需要以「行動」來管理，但卻又缺乏正式管理訓練的各行各業人士所設計。因此本書除了可用做課堂上的教科書，也可做爲經理人追求自我成長的參考書。

讀者也許已在坊間發現許多介紹管理基礎及理論的優良書籍，但迄今卻仍少有能將理論與實務做有效結合的作品。因而本書最大的效用，乃在於將基本的管理要義濃縮精簡於一個易於了解的理論架構中，並在發展理論架構的過程中提供有效的指南，使讀者能將理論付諸實行。

本書的內容，旨在提供讀者一個對管理的宏觀視野，進而從中選擇適合本身情況的模式來運用。雖然本書並未對某項主題做深入的探討，但對管理的各個層面都做了介紹與分析。同時本書

所提供的理論架構也適用於不同的管理階層，對每個管理階層也提供了不同的運用模式。因此當讀者本身隨著年資的增加而晉陞至不同的管理階層時，他可將所學得的理論更加消化精鍊，運用不同的模式來解決管理上的問題。

除了提供一個全面性的做法外，本書的理論架構也深具時效性及規範性；不像坊間許多管理叢書僅大力著墨於描述優秀公司及優秀管理者的做法。雖然這種「描述性」的管理書籍也能提供一些很有用的資訊，但新任的經理人很可能在閱讀這類書籍後，會毫無頭緒地問道：「那麼我該如何將這些資訊運用在目前的工作上？」本書的另一個目的便是為新的經理人提供解決這個問題的答案——一個具時效性及規範性的管理模式。我稱這種管理模式為「Z理論」。從邏輯而言，它承襲了管理大師馬可列哥(Douglas McGregor)的X理論及Y理論，並且與李克特(Rensis Likert)的「四系統管理(System 4 Management)」、布雷克(Robert Blake)與摩頓(Jane Mouton)的「九九導向管理(9,9 Orientation)」馬斯洛(Abraham Maslow)的「優心管理(Eupsychian Management)」、大內(William Ouchi)的「Z理論(Theory Z)」等理論大師的研究基礎完全一致。

本書共有十個章節，按照邏輯原則安排次序如下：

- 一、Z理論的管理哲學：將管理模式中的理論基礎，例如價值(value)、目標(goal)及策略(strategy)等元素完全整合起來。

二、Z型經理人的特質：本章將詳細描述高效率經理人的人格特質。

三、四種領導型態：本章將探討四個不同種類的領導型態，以及他們相對的效用。

四、參與式管理：本章將介紹第一種全方位的管理策略給讀者，這種策略即是要讓所有工作成員在具影響力的決策過程中全程參與。

五、目標管理：介紹第二種全方位的管理策略。此法可運用在管理的不同功能領域中。

六、策略規劃：本章將討論規劃的基本原則，以及如何將此原則運用到「組織」、「部門」及「專案」等三種規劃方式上。

七、組織設計：探討組織的基本原則，介紹三種基本的組織架構以及「授權」的重要性。

八、人力及人力發展：詳述人力的遴選、發展及績效評估的原則。

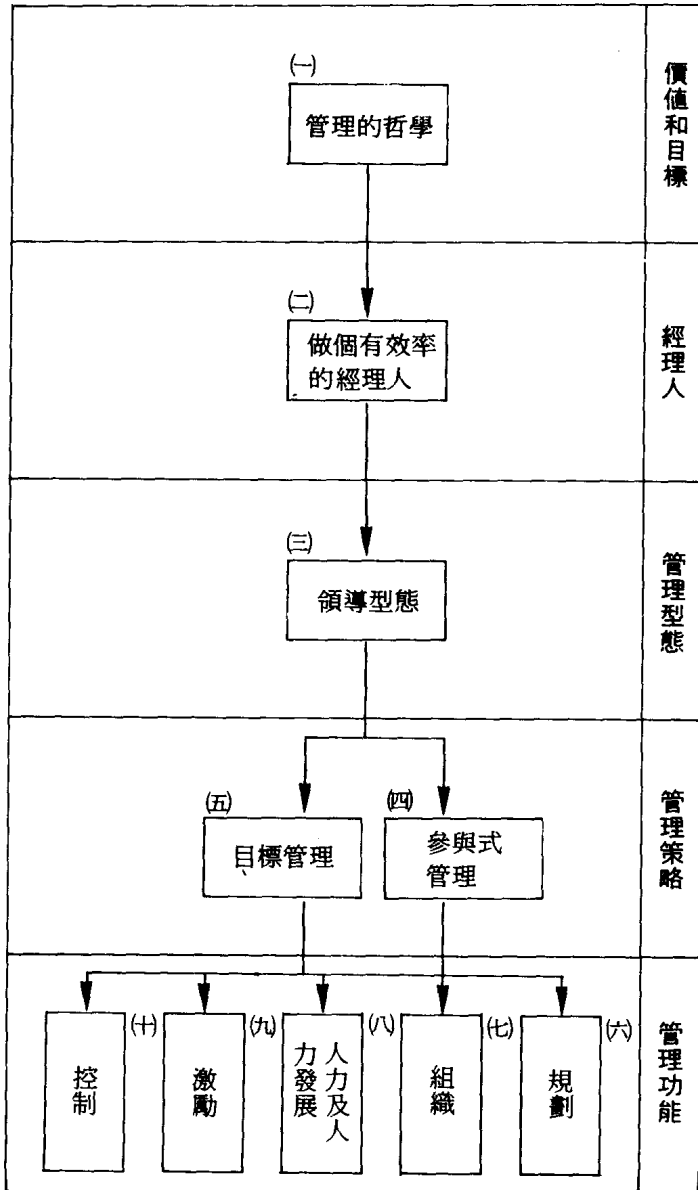
九、員工激勵：本章將討論馬斯洛的激勵理論及經理人應如何運用，以激勵員工士氣。

十、控制：控制的範圍大從確保計劃的成功，小到個人時間的管理，在本章都有原則性的介紹。

下表是這十個章節的概念性介紹，讀者可自行參考。

在看完這些章節介紹後，你可以很明顯的發覺到本書並未有任何一章是有關「溝通」(Communication)。事實上，由於溝通這項功能的重要性以及其說服力超越其他功能，本書因而將它當成重點

# 各章次序



在每章裏討論，而非將之獨立成章。就本質上來說，這整本書其實都是在探討「溝通」。

在本書每一章的最後，都有一份針對讀者的自我測驗。這些測驗的目的在使讀者更了解本書所闡述的管理模式，讀者也可以從自我測驗中，找出能夠運用於自身管理實務中的方法。

書末也提供了一份組織評估的目錄，除了是結論之外，也是可供讀者評估組織中管理系統的實用工具。

# 強力推薦

經理人專書系列

## ⑤4 做個有魅力的主管

- 中國式的管理藝術

陳明璋博士／著

## ⑥5 新・經理人生涯指南

- 如何成為成功的  
「未來主管」

Chilfet & Garagnoux／著

## ⑫ 領導藝術家

- 怎樣做一位成功的  
領導人

William A. Cohen／著

## ⑩6 好主管525法則

- 依各項管理功能  
分類歸納出525條  
好主管指引

Coleman & Barrie／著

## ⑫1 經理人發展計劃

- 企業發掘人才的寶庫

Chambes, Coopey,  
McLearn／著

## ⑫4 主管知人100招

- 主管識人用人指南

土屋敏明／著

## ⑬1 「卓越主管」何處尋？

- 幹部任用的評估法則

John Wareham／著