

桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其原因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家（如印度、中國大陸），國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」（Labor）、「土地」（Land）、「資金」（Capital）三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕（如瑞士、瑞典等西歐國家），其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員（Managers）的管理才能（Managerment Ability）。

一九五五年，名社會人類學家哈比生（Harbison）及麥兒斯（Myers），在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

- (一)「企管才能之運用密度」（Intensity of Management）。
- (二)「管理權威之發揮程度」（Exercise of Management）。
- (三)「管理人員之社會地位」（Social Status of Management）。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華（Management Elite）的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

回顧臺灣地區管理知識的推廣，早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外，成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導致國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困境，有效經營管理，也就成為我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門為最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成為我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可說是追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施「國父遺教」最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因為它能「化無為有」、「化小為大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五

機能，綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企業五機能之活動，提供廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務為目的」，先總統蔣公說：「生活的目的在於增進人類全體的生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理來得迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚為廣闊，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要，而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，也加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於
國立臺灣大學商學研究所
中華民國七十二年三月三十一日

End of the world

中 譯 本 序

企業管理的內涵，不是一套解決問題的萬靈丹，也不是一些需要背誦強記的名詞解釋和條文。企業管理所要求的是活學活用組織和管理的原則，並使之在真實的組織中發揮作用。想要結合理論與實務，基本上有兩個並行不悖的做法：第一是實施個案教學，使學習者能由實際問題的分析與解決中，體認到管理學的精義；第二是做較深入的理論探討，由了解組織理論和管理學的思想基礎，來進一步掌握如何「因時、因地、因人而制其宜」的奧妙。這兩種做法，不僅並行不悖，而且是相輔相成的。在個案教學方面，國內企管學術界近年已在大力推動，在組織理論方面，雖然大家也已日漸重視，無奈目前尚缺乏適當的中文書籍，隔着語文的障礙，難免會影響到學習的效果。桂冠圖書公司出版的「組織理論與管理」就是為了突破國內企業管理水準在這方面的瓶頸。

本書原名〔Management: Basic Elements of Managing Organizations〕，作者 Ross A. Webber 是國際知名的管理學者，所從事之研究及著述甚多。國立政治大學企管研究所的必修課「組織理論與管理」（

由筆者主授)，去年就是以本書為教本，教學效果甚佳。本書的特色是深入淺出，毫不賣弄典故，而僅以淺近的字句與實例來說明組織理論與管理觀念。有關參考文獻及深入的論點，都包括在附錄之中，因此本書對想進一步研究組織理論與管理的人，也有極大的助益。

負責執筆翻譯的幾位，都是政大企研所碩士班二年級的同學。他們不僅在組織理論與管理方面用功極深，而且中英文俱佳，文筆流暢，使本書生色不少。就分工而言，湯明哲負責第一篇到第三篇；林至洪負責第四篇及第九篇；吳思華負責第五篇和第六篇；羅理平負責第七篇及第八篇。雖然是分工進行，但在着手之前，對各種專有名詞及用語都做了一番斟酌與統一，因此，讀者會發現，這本譯本的文氣仍然是一貫的。

司徒達賢 謹識

六十七年十月於國立政治大學企業管理研究所

原 序

本書的觀點和其他介紹管理的書不同的地方有下列幾方面：(1)管理思想史或管理學派對大多數學管理的學生並沒有用，應該多學習管理未來的發展而非只回顧過去。(2)讀者並不需要知道偉大管理學家的名字，而應知道如何運用這些管理學家的理論。(3)用管理術語寫書常使讀者誤解，不如用一些簡單的語句即可表達內容。(4)學生將來除了企業機構外還可能在不同的機構中從事管理工作，因此在書中應該有這方面的討論。(5)黑人及婦女從事管理工作的越來越多，學生應該了解他們所遭遇的難題。(6)管理人員必須應付越來越多來自不同文化背景的人，而不同的文化中對管理的看法也不一樣，所以管理方式不能一成不變。(7)放諸四海皆準的管理原則已經落伍了，沒有那個管理原則可以適用任何情況，因此學生應該知道在何種情況下運用最合適的管理原則。(8)理論與實務相結合非常困難，因此學生應該不斷的在個案及練習中印證理論，以縮短理論與實務的距離。

本書根據上面的觀點介紹「管理」。本書共分為九篇，每篇又分為三到四章，分別討論組織理論與管理的重要論題。在每篇之前都有一段自傳式的故事，故事中

主角所面臨的問題就是每篇的重點。每一章包括課文、問題、附註與參考書目。每一篇之後還有討論問題、習題及四個個案。（譯者註：為節省篇幅，此部份刪去不譯）。

第一篇由管理的重要功能來探討管理是否必要，然後介紹管理人員的成就導向（Achievement Orientation）、決策過程、及個案分析的細節，最後再探討個人如何學習成為管理人員。

第二篇談個人的動機和需求，及工作與金錢對個人的意義。

第三篇依據對人類的了解討論領導型態、影響力與領導的關係，影響力應該如何配合情境、工作和部屬。

第四篇討論管理功能的核心—規劃與控制，包括策略規劃、特定標的、利用績效回饋（Performance Feedback）之控制等。

第五篇研究如何利用古典組織原則及現代動態原則設計組織結構，使組織、科技及環境能互相配合。

第六篇研究組織中非正式（Informal）的團體和結構如何影響管理工作。

第七篇探討組織衝突。組織衝突已經是現代組織中明顯的現象，而且主要的管理功能之一就是處理衝突。

第八篇分析組織革新的方式，包含以人為中心（People-center）或以結構為中心（Structure-center）的組織發展。

第九篇描述青年經理人員職業上的問題，也提供一些對他們事業上的建議。

本書是基於十年來指導管理與組織入門課程的經驗寫成的，許多學生及指導教授對本書的材料貢獻良多。本書包含了許多管理經驗，也包含了企業機構或非盈利的

機構諮詢研究、學術研究的結果。此外，許多的批評也有助於書的寫成，在此申謝。尤應感謝內人，她在稿紙逐漸增加而我耐心却逐漸減弱時，給我的鼓勵彌足珍貴，最後，我將本書獻給我的孩子，希望在她們這一代管理將成為高尚而光榮的事業。

一九七五年二月

羅斯·韋伯 (Ross A. Webber)

目 錄

中譯本序.....	1
原序.....	3
第一篇 管理簡介	
第一章 管理的必要性.....	5
第二章 管理人員的成就導向與決策過程.....	21
第三章 邁向管理人員之路.....	38
第二篇 工作與個人	
第四章 需求與動機.....	65
第五章 發展與成熟.....	88
第六章 工作與外在報酬.....	106
第七章 工作和內在滿足.....	129
第三篇 領導	
第八章 影響力的來源.....	160
第九章 領導的構面.....	190
第十章 權變領導.....	219
第十一章 文化與領導.....	241
第四篇 規劃與控制	
第十二章 策略規劃.....	264
第十三章 承續目標.....	294
第十四章 標的與控制.....	321
第十五章 控制問題.....	346
第十六章 目標管理.....	366
第五篇 組織系統的構成	
第十七章 組織設計的傳統原則.....	392
第十八章 組織設計的動態準則.....	419
第十九章 組織設計的權變理論.....	446
第二十章 組織型態的演進.....	466

第六篇 管理人員和社會技術組織

第二十一章 羣體和非正式組織.....	499
第二十二章 羣體行爲.....	521
第二十三章 羣體決策和委員會.....	544

第七篇 組織衝突的管理

第二十四章 個人的角色壓力.....	573
第二十五章 組織中的衝突.....	596
第二十六章 衝突管理的方法.....	620

第八篇 組織革新

第二十七章 組織創新.....	654
第二十八章 以人員爲中心的組織革新.....	674
第二十九章 以組織爲中心的組織革新.....	699

第九篇 結論：職業問題

第三十章 年輕管理人的職業問題.....	727
專有名辭對照表.....	765

第一篇 管理簡介



楔 子

有位著名的教育家兼政治領袖曾說過：「學校教育灌輸給青年人一種想法，認為公司負責人、政客、大學行政人員都已被權力和地位腐化。因此當今的美國青年有反領導人物的傾向，認為年青人不應當努力成為一個領袖人物。」

希望這不是事實。可是企業管理人員以騙人的廣告，非法的政治捐款，抗拒改革的行為，造成了壞的印象。因此大眾對管理人員不存好感。許多人認為管理人員是奸商，而組織壓抑人性。這些不公平的刻板印象加強了許多年青人原有的錯誤觀念，使他們一方面有反組織的傾向，另一方面却認為組織是萬能的。同時也產生了意志力的危機（Crisis of Will），現分別解釋如下。

反組織的傾向（Antiorganizational Bias）

今天大部分的大學生都希望將來能夠從事醫生或律師一類的專門性自由職業，而不喜歡到政府或企業這種大型組織裏去工作。當然，這種專業性的訓練不是人人都可以得到，但大家都認為，只要可能的話，他們是很

想成為專業人員 (Professionals) 的。這種想法已經在醫學院和法學院年年激增的申請人數中看出端倪。我們並不是反對大家成為專業人員，因為專業人員對社會既有貢獻，收入又豐。不過，如果過份着重專業人員就不免會忽視了組織中「管理」對社會的貢獻。

組織法力無邊

許多人認為龐大的組織是萬能的，愛怎麼做就怎麼做，不需組織中人員的努力，只要靠組織的力量必能成功。因此使許多人對龐大組織產生反感。

組織的成功似乎是理所當然的。除非犯了嚴重錯誤，經理們在辦公室中愚蠢的決策對公司並無影響。可是以往最賺錢的賓州鐵路公司現在已經倒閉，可見龐大的組織並不能保證成功。經理人員應該認識到：組織並不是一部自動操作的機器，個人在其中一點作用都沒有。應努力使組織與個人合為一體，同時要發揮組織中每個人的貢獻。

意志力的危機

有效能的經理必須能夠自我控制，還要有強烈的意志力。傳播的速度使世界顯得更大而缺乏人情。許多報告顯示現代人缺乏自我控制的能力。學校教我們由心理學、社會學、經濟學探究人類行為的成因，因此許多人看到他人行為很快的就解釋為：由於他的背景和他的自卑感，過去的痛苦經驗才會產生這些行為。有時我們會報怨父母過分保護，使我們不能應付難題，好像一切行為應由他人和環境負責，而不反省自己是否運用意志力來克服環境不利的因素。

人不可能完全自由。行為科學幫助我們解釋心理及

行為問題，這些問題影響人的自由意志，可是人並不是機器，由過去及現在環境就可決定一個人所有的行為。同樣的，領導及管理也並非完全由外在因素決定，它們尚有自由選擇及創造的餘地。簡言之，意志力仍可發生作用。要成為優良的管理人員，必須運用意志力去管理，不能讓環境因素完全左右。還要有運用科學知識的能力，在面對不可知的未來時，仍然有採取行動的勇氣。

管理的需要

醫生、律師、神父都是個人獨立作業的高尚職業，可是世界的問題却需由龐大組織來解決。所以私人企業、政府及非營利機構中的管理人員任重道遠，他們領導與推動人類資源的運用，以解決人類的問題。可是許多政府及企業機構好像已失去控制——只顧追求本身機構的利益，而不在乎對社會產生的損害。許多學校及醫院居然還認為學生及病人是為它們存在的。儘管有這些病態現象，我們也不能不讓組織存在，也不能不去管理這些組織。希望讀者唸完管理課程後，學到管理的技巧去掌握這些病態組織，增進它們對人類的貢獻。

你也許不想成為大企業的主管，也許不想晉升到組織的頂峯，但希望你無論在那個機構作事都能成為一個領袖，擔負起管理的重擔。

本篇的三章介紹(1)管理的基本工作，(2)管理人員成就導向及決策行為，(3)如何學習成為管理人員。

第一章 管理的必要性

由東到西，由南到北，由城市到鄉村，世界各地都將掀起對權威的革命，有些地方甚至已經開始了。教師、學生、牧師都對自身所處的組織結構感到懷疑，尤其是懷疑組織中的權威及決策，他們想知道：是誰控制決策？是誰在影響他們？應該是誰來影響他們？影響者如何影響他們？

需要管理的傳統理由

權威的概念甚至可追溯到羣居的人猿時期（註1），被統治者接受統治者的保護而服從它。那時的權威只有統治者和被統治者兩個階層。但有文明以來，權威即存在階級制度中，而有許多階層。有些文明歷史學家認為社會階級在古時發展得非常緩慢，但有些人認為文明、管理和階級制度三者同時產生（註2）。無論如何，高低層次的權威體系促進了埃及及閃族文化的產生。

建造金字塔的勞工認為權威階層很不公平，現代的教育和政治也是一樣，不滿現狀的人常常抗議：為什麼

有些人高高在上，大多數人却在他們底下工作？反抗權威、想法子改變權力狀態，自古皆然（註3）。

管理人員是私有財產的代理人

傳統上以握有主權的多寡來確定組織的層級（Hierarchy），組織中的權力都集中在業主（Owner）手中。既然企業是業主的財產，而且基督教傳統又視財產為個人的延伸，因此業主自然擁有權力隨意處分他的財產。亞當史密斯的國富論以及古典的經濟學家認為，應該依照分工原則及生產技術來決定員工的工作，但管理人員就是業主，因此可以隨意安排。換句話說，誰有錢誰就有權威。

不管私有財產制度是否有價值，制度本身不能完全解釋為何需要管理。美國的企業在高度成長後，股東人數增加，所有權與管理權逐漸分離，因此需要建立階層結構也更需要管理。其實，在沒有私有財產制度時仍需要階層結構及管理。

個別差異造成管理的需要

以個別差異來說明階層結構，比私有財產的解釋更早。社會階級及名望反映出個別差異，所以有些人天生是領袖，有些人天生是追隨者，各安其份。傳統社會及企業組織中，下級該聽命於上級，這種由個別差異決定權力大小的社會結構在十九世紀的歐洲特別流行。因此早期分析管理的理性面的書中，管理人員的領導型態，由社會階級及下級人員的服從性來決定（註4）。在美國大都以社會進化論（Social Darwinism）說明階級差異以及領導與追隨者的行為，認為有些人天生能力強競爭力也強，總是勝利者，因此也就成為公司老板和管理

人員。

心理學也證明環境及遺傳造成個別差異，例如成就動機可以解釋有些人為何成為管理者。然而如同私有財產一樣，個別差異也不能完全說明階級制度的存在。因為在私有財產不存在的共產烏托邦，即使大家都有相同的階級、野心、智能，仍然需要管理及組織。現在讓我們來看看為什麼。

管理的功能

某些大學中的學生組成「自由大學」，對所有人開放，不交學費也沒有學分的限制，現代化或玄奧的課程由志願教師擔任（如藥物與法律，身體知覺）。自由大學的發起人希望建立沒有官僚氣息沒有科層制度的大學，提供學生更多機會選擇課程，更富彈性，更有自由。不久最大一所自由大學的發起人痛苦地放棄了這種想法，因為新機構中的規定及科層制度（Bureacracy）開始滋長。好像任何組織中一定需要階層結構、政策和規定。但這並不表示更富參與性、更富彈性與更具人道價值的權威系統不存在，只是說任何新的機構都需要科層制度及規定才能生存。下面有幾個例子，說明一些重要管理活動，後幾章還會再討論。

擬定計畫及控制

約一世紀前，無政府主義者到處發起暴動，想以暴力摧毀社會階級制度及私有財產制度，由俄國王子克魯泡特金（Peter Kropotkin）以至十九世紀法國的諾夫克（Ravachol），這些狂熱無政府主義者認為自己是偉大的自由主義份子，希望打倒支持社會結構的兩大支柱