

大 學 用 書

# 論新管理

---

謝 長 宏 著

三民書局印行

# 管 理 新 論

謝 長 宏 著

學歷：國立台灣大學土木工程學系學士  
Asian Institute of Technology  
系統工程與管理博士

經歷：交通部台灣區南北高速公路工程局特  
約規劃工程師  
國立交通大學管理科學研究所副教授  
行政院經濟設計委員會都市規劃處  
特約顧問

現職：國立交通大學管理科學研究所教授  
兼所長

三 民 書 局 印 行

中華民國六十九年九月初版

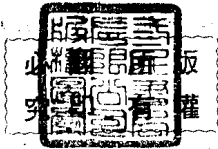
◎ 管 理 新 論

基本定價貳元陸角叁分

著 者 謝 長 宏  
發行人 劉 振 強  
出 版 者 三民書局股份有限公司  
印 刷 所 三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號  
郵政劃撥九九九八號

行政院新聞局登記證 版業字第〇二〇〇號



## 序

對於每一位初次接觸到「管理學」的人，普遍的都會產生一種困惑，也就是說，管理是否就是書本上所揭示的那些原則與理論。如果這個問題的答案是肯定的，那麼為什麼一般管理有關科系的畢業生在實際的管理工作上並不見得每位都很成功，也不見得會比非管理科系的畢業生表現得更好？如果答案是否定的，那麼，為什麼絕大多數的管理論著都是理論原則的闡述？這種困惑的另一層意義，即是，如何有效的使初學者在很短的時間內瞭解「管理」的概念及本質？

個人對於這項困惑的感受尤其深刻，因為個人所任教的交通大學管理科學研究所，其學生係來自理、工、醫、農、法、商等不同的學門背景，百分之九十的學生從未涉獵過管理有關的書籍，如何在一學期有限的時間內，將管理的內涵作綜合性的介紹，從而除使學生對管理工作獲得整體性的概念外，同時使學生在今後管理工作的領域中，能夠把握自己發展的方向。這個問題確屬一項嚴重的挑戰，考慮以個案教學來配合理論的灌輸，似乎是一項可行的作法。然而，接着面臨的問題是，能否對完全没有管理概念的學生施行個案教學？

為了克服上述的困難，乃參考 Fremont E. Kast 與 James E. Rosenzweig 二人合著的“Experiential Exercises and Cases in Management” [McGraw-Hill Book Company, New York, 1976] 一書，將適合我國環境及需要的個案素材，予以整理，當作「管理學」的輔助教材。這些個

案素材並非傳統企業管理教育的個案，它不着眼於管理的職能劃分，而係將管理整體當作一個系統，透過個案的描述，以及個案角色的扮演與臨摹，讓學者瞭解管理的本質及內涵。這套教材在交大管理科學研究所已經施用了三年，由最初輔助性的地位，因普遍受到同學的歡迎而成為「管理學」課程的主體。

全書共分十三章，每章均依學習目的、概述、個案演練、結論之次序予以安排。第一章、個人與組織的關連性，藉着對日常生活接觸到的各種組織的觀察，強調管理的施行對象；第二章、不同的管理理論及見解，透過一個生動個案的描述，將主要的管理理論及學派作精要的介紹；第三章、組織狀況的歷史性比較，以四個個案比較組織氣候的差異，讓學者認識社會價值及時代的改變對組織氣候的影響；第四章、由外表標準看組織控制，藉服裝標準的規定將組織控制的概念予以引申；第五章、組織的決策，藉大學員生福利社董事會的開會過程，介紹組織決策的概念；第六章、合會公司高級主管日常面臨的決策問題，讓學者藉演練部門主管處理日常決策問題的過程，瞭解高階層主管人員分配時間的原則及方式；第七章、動機與行為，透過十個個案的描述，讓學者瞭解影響組織成員行為之因素；第八章、組織內的權力系統：領導性態，藉着個案的演練，讓學者瞭解領導與管理的差別，從而尋求塑造有效領導性態的概念；第九章、經由組織比較透視技術的衝擊和結構的改變，引導學者觀察技術（Know-How）對組織的影響；第十章、由美國州立大學評分制度之修訂過程看績效評估，藉美國大學評分制度修訂的個案，讓學者瞭解績效評估的意義及困難；第十一章、個人與羣組決策比較—空難求生問題，藉空難求生個案的演練，讓學者經由空難角色的模擬，而瞭解個人與羣組決策的差異，以及影響決策效率的重要因素；第十二章、目標設定，藉個人及組織目標設定的演練而使學者體會到目

標的本質，以及目標設定的有效方法；第十三章、組織之變革，藉着美國小城電力局更換新局長，引發出一連串變革措施之個案，要求學者扮演個案中不同角色，以體會組織變革過程中角色衝突的狀況，並認識引導變革的方法。

個人希望本書除供初學管理者以不同的角度來認識管理的本質外，也盼望能為管理實務工作者提供一些經驗的印證，進而縮短管理在理論與實務上的差距。本書之輯成要特別感謝交通大學管理科學研究所的同事們及同學們，如果沒有他們的鼓勵與配合，這種藉個案演練來引發管理認識的嘗試，將無法獲得施行與驗證。

由於個人之才學俱皆疏淺，再加以管理實務經驗的有限，本書的很多觀點，可能尚不成熟，誤謬之處自屬必然，尚盼前輩先進，能夠多予指正。

謝 長 宏

謹識於國立交通大學管理科學研究所

中華民國六十九年七月

## 內容簡介

如何有效的使初次接觸到「管理」與「管理學」的人，在很短的時間內瞭解「管理」的概論與本質，這不僅僅是管理教育上的重點所在，也是任何關心管理人才培育的人所必須重視的問題。傳統的管理教育由於過份強調管理職能與商業功能，而使得學者難以掌握組織與管理的重點。

本書不著眼於管理職能的劃分，而係將管理整體當作一個系統，透過個案的描述，以及要求學者臨摹個案的角色，讓學者瞭解管理的本質與內涵。全書共分十三章，每章均有數個個案，依次導引學者由怎樣認識組織與管理、組織變革的管理、制、決策行為、領導性態、績效評估，目標設定，以至於組織變革的管理。

本書除供初學管理者從實務的角度來認識管理的本質外，也能為管理實務工作者提供一些經驗的印證，進而縮短管理在理論與實務上的差距。

# 管理新論——概念與個案

## 目 次

### 第一章 個人與組織的關連性

|               |    |
|---------------|----|
| 1-1 學習目的····· | 1  |
| 1-2 概 述·····  | 1  |
| 1-3 演練步驟····· | 2  |
| 1-4 演練範例····· | 3  |
| 1-5 結 論·····  | 16 |

### 第二章 不同的管理理論及見解

|               |    |
|---------------|----|
| 2-1 學習目的····· | 17 |
| 2-2 準備工作····· | 17 |
| 2-3 概 述·····  | 17 |
| 2-4 個案內容····· | 20 |
| 2-5 演練步驟····· | 25 |
| 2-6 研討概念····· | 28 |
| 2-7 結 論·····  | 35 |

### 第三章 組織狀況的歷史性比較

|     |      |    |
|-----|------|----|
| 3-1 | 學習目的 | 37 |
| 3-2 | 概 述  | 37 |
| 3-3 | 演練步驟 | 38 |
| 3-4 | 個案內容 | 39 |
| 3-5 | 演練範例 | 46 |
| 3-6 | 結 論  | 52 |

### 第四章 由外表標準看組織控制

|     |      |    |
|-----|------|----|
| 4-1 | 學習目的 | 55 |
| 4-2 | 準備工作 | 55 |
| 4-3 | 概 述  | 56 |
| 4-4 | 演練步驟 | 61 |
| 4-5 | 演練範例 | 63 |
| 4-6 | 結 論  | 71 |

### 第五章 組織之決策——大學員生福利社董事會

|     |        |    |
|-----|--------|----|
| 5-1 | 學習目的   | 75 |
| 5-2 | 個案設計概述 | 75 |
| 5-3 | 演練步驟   | 86 |
| 5-4 | 角色特點   | 87 |

|         |    |
|---------|----|
| 5-5 結 論 | 90 |
|---------|----|

## 第六章 合會公司高級主管日常面臨的決策問題

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 6-1 學習目的                 | 93  |
| 6-2 概 述                  | 93  |
| 6-3 個案背景概述               | 95  |
| 6-4 演練步驟                 | 98  |
| 6-5 辦公桌上公事籃的文件           | 100 |
| 6-6 結 論                  | 109 |
| 6-7 附錄：經理人員如何以較少的時間作更多的事 | 110 |

## 第七章 動機與行爲——組織中所發生的事

|          |     |
|----------|-----|
| 7-1 學習目的 | 117 |
| 7-2 概 述  | 117 |
| 7-3 演練步驟 | 121 |
| 7-4 個案狀況 | 122 |
| 7-5 結 論  | 131 |

## 第八章 組織內的權力系統——領導性態

|            |     |
|------------|-----|
| 8-1 學習目的   | 135 |
| 8-2 個案設計概念 | 135 |
| 8-3 演練步驟   | 137 |

|     |                |     |
|-----|----------------|-----|
| 8-4 | 領導者選擇分析範例····· | 141 |
| 8-5 | 結 論·····       | 145 |

## 第九章 經由組織比較透視技術的衝擊 和結構的改變

|     |                                   |     |
|-----|-----------------------------------|-----|
| 9-1 | 學習目的·····                         | 151 |
| 9-2 | 演練步驟·····                         | 151 |
| 9-3 | 餐飲服務業之分析層面·····                   | 152 |
| 9-4 | 餐飲業之比較研討——簡速餐廳與中餐廳之比較<br>與分析····· | 153 |
| 9-5 | 由電信事業看技術的衝擊與組織結構的配合·····          | 156 |
| 9-6 | 結 論·····                          | 160 |

## 第十章 由美國州立大學評分制度之修訂過程 看績效評估

|        |                    |     |
|--------|--------------------|-----|
| 10-1   | 學習目的·····          | 161 |
| 10-2   | 準備工作·····          | 161 |
| 10-3   | 概 述·····           | 161 |
| 10-4   | 個案內容·····          | 164 |
| 10-4-1 | 新的評分制度·····        | 166 |
| 10-4-2 | 學生的反應·····         | 167 |
| 10-4-3 | 1975年12月大學評議會····· | 168 |
| 10-4-4 | 1976年之大學評議會·····   | 169 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 10-4-5 繼起事件..... | 172 |
| 10-5 演練步驟.....   | 174 |
| 10-6 結 論.....    | 174 |

## 第十一章 個人與羣組決策比較——空難求生問題

|                  |     |
|------------------|-----|
| 11-1 學習目的.....   | 177 |
| 11-2 概 述.....    | 177 |
| 11-3 空難求生問題..... | 179 |
| 11-4 演練步驟.....   | 181 |
| 11-5 結 論.....    | 187 |

## 第十二章 目 標 設 定

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 12-1 學習目的.....     | 189 |
| 12-2 概 述.....      | 189 |
| 12-3 個人目標設定.....   | 193 |
| 12-4 組織目標設定.....   | 196 |
| 12-5 組織目標設定範例..... | 198 |
| 12-6 結 論.....      | 200 |

## 第十三章 組織之變革

|                |     |
|----------------|-----|
| 13-1 學習目的..... | 203 |
| 13-2 概 述.....  | 203 |

## 6 管 理 新 論

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 13-3 電力局個案概述..... | 207 |
| 13-4 演練程序.....    | 214 |
| 13-5 結 論.....     | 215 |
| 參考文獻.....         | 217 |

# 第一章 個人與組織的關連性

## 1-1 學習目的

1. 重視我們日常生活周圍的一些重要組織。
2. 決定組織中主要而突出的特性。
3. 描述組織中一些重要的管理職能。
4. 了解組織所存在的問題。

## 1-2 概 述

每一個人在日常生活上都必須和許多組織發生關係，請回想一下並寫出一些你所熟悉的組織。這些組織並不一定要限於像大學、銀行、大公司等大型機構，最好你能考慮像路邊的汽車修理場、雜貨商店、醫生的診所、餐廳、飲食店、戲院……等，列為研究組織的對象。因此，學習的第一部份——列舉日常生活中常接觸的組織名稱，應該沒有困難。本章的第二部份可能較為費時，希望你能將所列舉組織的主要特性一一

## 2 管理新論

描述出來，這種決定「什麼是組織的重要特性與因素」是研究組織的主要關鍵。下面舉出一些分析組織時，常常要考慮到的特性來幫助你進行第二部份的工作：

- (1) 組織的大小（由小到大）
- (2) 組織結構的程度（由簡單到高度組織化）
- (3) 複雜的程度（由簡單到複雜）
- (4) 目標本質（組織企求些什麼？）
- (5) 主要活動（組織執行些什麼工作？）
- (6) 包括的成員如何（年齡、技術、教育程度……等）
- (7) 活動地點（組織所包含單位的數目多寡及地點分佈位置）

根據以上各點，你應當可以將所列舉的各個組織分別寫出它們的特性。

第三部份的工作，較為困難，在這一部份，希望你能深入的考慮分析各組織的管理行為與管理現象。例如：它們的管理者執行那些職能？那些管理技能是成功管理者所必備？在這些組織中，你希望成為它們的管理者嗎？為什麼？

這個個案演練，希望你能依照上述的方式進行，考慮最近和你關連到的組織，用你自己的觀念去描述它們的特性，並考慮每個組織的管理職能。這樣一來，你將會發現，你對許多組織及它們的管理所了解的程度比你想像的還多。這個個案對你的思路整合將會有所助益。

### 1-3 演練步驟

1. 上課之前，列舉 10 個組織（如：工廠、同學會），不過，你所列舉的組織都應該是你最近曾接觸過的組織。

2. 從你列舉的組織名單中，挑出五個組織，依照下述「組織素描」的步驟逐項進行：

- (a) 寫好組織名稱，
- (b) 對每一組織大略寫下你所認為最重要的特性，
- (c) 描述各該組織的管理職能，
- (d) 列舉各該組織所存在或面臨的主要困難及問題。

3. 上課期間與其他同學互相研究組織之特性、職能，並找出各組織的相同與相異處。

4. 將你選擇的組織列舉，並就分析討論的結果資料寫於黑板並分發給其他同學，以便共同討論。

#### 1-4 演練範例

1. 組織名稱：某國立大學<sup>六十六學年度</sup><sub>第三十九屆</sub>畢業生工作委員會

(1) 組織結構：

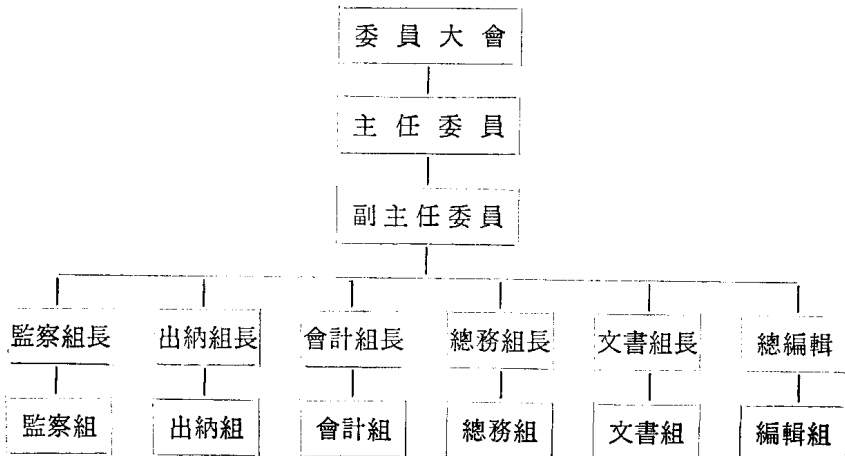


圖 1-1 某大學畢業生工作委員會組織結構

(2) 組織特性：

- a. 組織大小：規模小，全部委員共25名。
- b. 組織成員：由全校應屆畢業班中，每班遴選一位委員共同組成，年齡20~25歲，範圍上涵蓋文、理、法、商各科，教育程度皆達大學程度。
- c. 組織結構：體制簡單。
  - 主任委員 1 人：負責平常會務之推行事宜，並召開及主持會議。
  - 副主任委員 1 人：協助主任委員推行會務事宜。
  - 總務組 6 人：負責畢業同學錄、畢業紀念品之接洽等總務事宜。
  - 編輯組 8 人：負責畢業同學錄之編輯事宜。
  - 文書組 3 人：負責會議記錄、海報宣傳及印刷通知單等文書事宜。
  - 會計組 2 人：負責一切收支記錄等會計事宜。
  - 出納組 2 人：負責一切收支等出納事宜。
  - 監察組 2 人：負責一切活動之監察事宜。
- d. 複雜的程度：組織層級簡單，結構分明，單純。
- e. 目標本質：促進畢業生的聯誼互助，溝通學校與畢業生的關係。
- f. 主要活動：
  - ①編輯畢業同學錄。
  - ②訂購畢業生紀念品。
  - ③安排畢業班團體照。
  - ④選贈母校紀念品。
  - ⑤籌備畢業典禮。
- g. 活動地點：服務對象為全校畢業班學生，共約1400人，服務地點主要在該大學校區。