

管理概論

理論與實務

原著者 Stephen P. Robbins

譯著者 李 茂 興

曉園出版社

論 概 理 管

務 實 與 論 理

原著者 Stephen P. Robbins

譯著者 李 茂 興

曉 園 出 版 社

版權所有・翻印必究

初 版

1989 年 3 月第二次印刷發行

管 理 概 論

定價：新臺幣 300 元 港幣 90 元

原著者：Stephen P. Robbins

譯著者：李 茂 興

發行人：黃 旭 政

發行所：曉園出版社有限公司

HSIAO-YUAN PUBLICATION COMPANY LIMITED

臺北市青田街 7 巷 5 號

電話：(02) 394-9931 (六線)

郵撥：1075734-4 號

臺大店：臺北市新生南路三段 96 號之三

電話：(02) 3637012 • 3627375

重南店：臺北市重慶南路一段 115 號

電話：(02) 3313360 • 3149580

工專店：臺北市新生南路一段 6 之 9 號

電話：(02) 3968664

逢甲店：臺中市西屯區文華路 113 號

電話：(04) 2512759 • 2546663

淡江店：臺北縣淡水鎮英專路 71 號

電話：(02) 6217840

香港所：九龍又一村達之路 30 號地下後座

電話：3-805807 3-805705

印刷所：復大印刷廠

臺北市武成街 36 巷 16 弄 15 號

出版登記：局版臺業字第 1244 號

著作執照：臺內著字第 號

50.00

譯 序

管理學是目前受到相當重視，也是相當新穎的學科。許多專家學者致力於研究各種管理領域中的課題；大專院校各科系，也紛紛規定管理學是必修課程。管理學在目前日益複雜的社會中顯得非常重要，這其中不乏兩個原因：第一，管理學力求舊觀念的突破，我們的視野才能夠更加寬廣與清晰。第二，管理學講究把握重點，也就是用刀用在關鍵處，使努力的方向不致偏差。

在這種情形下，各種管理學方面的書籍，紛紛出籠。如何選擇一本優良的入門書，用最少的時間與精力達到最大的學習效果，乃不容等閒視之！

本書作者史蒂芬·羅賓斯（Stephen P. Robbins）是位享譽美加的名教授，不論講學或著作均極嚴謹。本書除了適合專科學生做為入門課程的教科書之外，其中有關實務運作的情形敘述，也頗值得商界從業人員借鏡參考。譯事惟艱，而筆者才疏學淺，若有疏漏之處，尚祈專家學者不吝來函指正，則幸甚！

譯者謹識

原 序

本書經過很長一段時間的淬澀與修改。「管理概論」這門課，就記憶所及，所在美國與加拿大教過的學生至少有6,000位。書中有許多學生課堂中所提供的觀念、實例、與邏輯推理來自於我課前的準備，以及課外所討論的。我想，讀者可以發現這是一本「內容齊全」、「資料新穎」的管理學入門書，而感到有趣與實用。

本書結構

本書分成七個單元，本質上是以「程序學派」的架構來編排——也就是以規劃、組織、領導、與控制等管理功能為架構。但是我特別注意管理決策，並把它當做整合管理理論與管理實務的論題。以下簡略介紹各個單元的內容。

第一單元：簡介 第一章讓讀者瞭解何謂「管理」以及經理人做些什麼事情，同時說明研讀管理學的價值所在。第二章俯瞰管理思潮的演進過程，目的在於幫助讀者瞭解目前管理概念之來龍去脈。本章中心論題是說明本世紀的前半期有各種管理學派的崛起，以及近三十年來的趨於整合。第三章旨在推翻有效能的經理人能控制所有影響組織績效的因素之說法。事實上，經理人是受到限制的。組織的「外在環境」形成外在限制，而組織內部的文化則形成內在限制。不瞭解這些限制的話，也就無從理解那些因素是經理人可以掌握的。

第二單元：決策 管理的本質在於決策。第四及第五章都把焦點放在經理人的決策角色上。第四章介紹決策在規範上的基礎。第五章則指出實務上的決策常偏離規範模式，並說明原因。

大部分的教科書把決策視為規劃中的一部分，這樣不但會引起混淆，而且會導入歧途。在第四章裏，我闡明決策滲透在規劃、組織、領導、與控制等管理功能裏面的道理。在第五章裏，指出實務上的決策之做成很難解釋為什麼實務經理人並不廣泛接受管理理論與管理技巧的原因。

第三單元：規劃 第六章介紹規劃的基礎，包括重要的術語與觀念；同時把目標設定與目標管理做一完整的討論。第七章指出策略規劃日益增加的重要性，介紹策略規劃的過程，並討論當代策略規劃的工具，例如成長率／佔有率矩陣、生命週期階段、一般策略、及新BCG矩陣。

第四單元：組織 組織功能涵蓋著組織結構的建立，職位空缺的填補、以及工作設計，使能刺激員工生產力並導致其滿足感。第八章界定組織結構，並指出最佳組織設計的決定因素。第九章介紹各種結構形式，並說明何種時機使用那一種最好。第十章說明「職權」是結合組織的水泥土，但也說明「權力」常為人忽略，却是組織中另一種重要的影響力來源。第十一章討論各種與「人」有關的論題，諸如人力資源規劃、招募、選才、導引、訓練、以及前程發展。第十二章把重點放在各種工作設計上，使經理人瞭解各種工作設計對於員工的生產力、士氣狀態、與滿足感有何不同的影響。

第五單元：領導 第十三章簡略介紹「個體行為」與「群體行為」。第十四章與第十五章分別針對「激勵」與「領導風格」的主題。第十五章並討論第一線經理人在領導上所面臨的獨特問題與挑戰。第十六章介紹「人際溝通與組織溝通」，內容中討論到有效溝通的各種障礙以及說明如何一一克服。第十七章則說明「管理變革、衝突、與員工壓力」的重要性。

第六單元：控制 第十八章介紹控制的基礎。第十九章、二十章、二十一章則依次討論行為控制、財務控制、與作業控制。第二十二章則尋求回答：「經理人怎樣才算有效能呢」、「組織怎樣才算有效能呢」。這些重要問題常為一般的管理學入門書所忽略。由第二十二章，讀者可以瞭解各種評估管理效能與組織效能的方法。

第七單元：國際管理及未來 第二十三章介紹國際管理，討論美國和世界其它國家在管理實務上的差異處，並說明本書中的各種觀念；因為大部分以美國為主體，若應用到不同的文化中，可能要做那些修正。第二十四章以「管理的目前趨勢」與「管理事業」為主題。本書末了幫助讀者瞭解自己是否適合從事管理工作。

本書特色

我相信本書有四種特色足以傲視群書。

寫作風格 最好的內容如果不為讀者瞭解也等於是空洞。瀏覽全書內容之後，我想本書在寫作風格上有下列等特點：清楚、簡潔、合乎邏輯、如同會話一般。

深度與廣度均勻搭配 一般的管理學入門書有兩種毛病。第一種是內容狹窄而艱深；第二種是內容眾多却如蜻蜓點水。我想本書已經能做到兼顧深度與廣度搭配的要求。

實用 今日的學生需要的是實際而有用的知識，本書以各種方式達到這個要求。首先是廣泛採用真實世界中的實際例子，使讀者瞭解如何應用書中學到的觀念。其次是個案研討，使管理的理論與實務能聯結起來。而每章之後則討論目前的管理實務，也就說，將管理理論和實務界經理人實際從事的，兩者之間做一比較。

通用 管理觀念可以應用在營利企業和非營利組織上。讀者將可以發現本書的內容不僅可以用在大小企業公司上，也可以用在政府、教育、醫療、慈善等機構上。

導向更有效的學習

一本好的教科書除了介紹各種觀念之外，還要具有教導的實效。爲了達到這項要求，本書有下列特點：

明示每章的目標 實際閱讀每章內容之前，各章之前都把內容要點簡潔地列示出來，如果是你已經熟悉的東西，則可以略去不看；若是你尚未瞭解的內容，則這樣的安排能讓你學習得更快、更好。

實例 本書中採用的實例有三個功能：第一使內容更有趣味；第二幫助澄清內容中的觀念；第三將理論與實務串聯起來。

圖表 圖形與列表的穿插有助於內容的瞭解。本書裏面的圖表均經過作者精心挑選，務必使它們有助於學習，而不致於佔據篇幅而已。

每章摘要 每章後面都做簡略的摘要，讓讀者有個更清晰的輪廓。

複習問題 每章都有複習問題，若讀者閱讀後瞭解書中內容的話，則必然可以直接回答出來。

討論問題 除了複習問題之外，尚有超越書中內容的討論問題，需要讀者去整合各種管理概念。因此討論問題使讀者能以書中內容所學習到的東西做基礎，進一步探討更複雜的問題。

個案研討 每章最後都有一篇個案研討，使讀者實際去應用書中的一種或多種觀念。每個個案在挑選上都以實際與書中內容可以應用得上爲着眼點。

致謝辭

本書得以誕生，歸功於團隊的努力。作者本人只是團隊中的一份子而已，在此感謝所有參與其事的同仁與朋友。



STEPHEN P. ROBBINS
San Diego, California

目 錄

1 經理人與管理 1

那些是經理人 3 何謂管理？經理人做些什麼？ 4 經理人如何
影響產出？ 12 為什麼研讀管理 14 摘要 15 重要名詞 15
複習問題 15 討論問題 16 個案研討 16

2 管理思潮的演進 19

歷史背景 22 百家爭鳴時期 24 近年來趨於整合 34
如今我們何去何從？ 38 摘要 40 重要名詞 40
複習問題 41 討論問題 41 個案研討 41

3 經理人所受的限制：組織文化與外在環境 45

組織文化 46 經理人的社會責任 63 摘要 66 重要名詞 66
複習問題 66 討論問題 67 個案研討 67

4 決策之基礎 71

何謂決策？ 72 決策之普遍性 72 理性的決策程序 73
問題與決策：權變方法 78 有效決策之個人條件 82
群體決策 87 摘要 90 重要名詞 91 複習問題 91
討論問題 91 個案研討 92

5 實務上之決策 95

找尋一個描述性的決策模式 97 管理決策的真實世界 97
經理人如何實際做決策 99 再次檢視有效決策之個人條件 104
實務上之個人決策：總結 105 實務上之群體決策 106

摘要 108 重要名詞 109 複習問題 109 討論問題 109
個案研討 110

6 規劃之基礎 113

規劃之定義 114 規劃之目的 115 規劃與績效的關係 116
有關規劃的一些錯覺 117 計畫的種類 118 規劃中之權變因素
120 目標：規劃之基礎 123 實務上的規劃 131 摘要 133
重要名詞 133 複習問題 134 討論問題 134 個案研討 134

7 策略性規劃 137

策略規劃日益受到重視 138 策略規劃程序 139 策略的類型
144 策略規劃的觀念性工具 147 小企業的策略規劃 151 實
務上之策略規劃 152 摘要 153 重要名詞 153 複習問題
154 個案研討 154

8 組織設計之基礎 159

一些重要名詞的定義 160 組織設計之古典原則 162 古典的解
決之道：層級組織 168 組織設計的權變觀 168 實務上之組織設
計 176 摘要 176 重要名詞 177 複習問題 177
討論問題 178 個案研討 178

9 組織設計之選取 181

簡單型結構 182 功能性結構 183 分部式結構 184 矩陣式
結構 186 事業部結構 188 複合式結構 190 Z理論的組織
191 有機性的組織配件 193 結構設計指南 194 實務上結構
設計之選取 196 摘要 196 重要名詞 197 複習問題 197
討論問題 198 個案研討 198

10 職權與權力 201

何謂職權？ 202 職權的來源 203 職權的類型 204 幕僚職
權 205 授權 208 權力：被忽視的影響力來源 212 實務上

的職權與權力 220 摘要 221 重要名詞 221 複習問題
222 討論問題 222 個案研討 222

11 組織人力資源 225

組織人力資源的程序 226 重要的環境考慮因素 226 人力資源
規劃 230 招募人才 232 選用 235 職前引導 240 員工
訓練 241 前程發展 242 組織人力資源之實務情形 244
摘要 245 重要名詞 246 複習問題 246 討論問題 246
個案研討 247

12 工作設計 251

術語的澄清 252 個人工作之再設計 253 群體工作之再設計
258 上班排程的設計 261 工作特性模式 262 執行方案時的
情境因素 266 實務上的工作設計 267 摘要 269
重要名詞 269 複習問題 270 討論問題 270 個案研討 271

13 組織行為之基礎 275

如何解釋和預測行為 277 個體行為 278 群體行為 284
摘要 291 重要名詞 291 複習問題 292 討論問題 292
個案研討 292

14 激勵員工 295

何謂激勵作用？ 296 早期的激勵理論 297 當代的激勵理論 301
對於激勵員工的一些建議 309 實務上對於員工的激勵 311
摘要 313 重要名詞 313 複習問題 314 討論問題 314
個案研討 314

15 領導 319

經理人/領導者 320 特徵理論 321 行為理論 322 權變理
論 325 尋求共通性：所有的理論蘊涵些什麼？ 331 實務上的
領導 332 補遺：監督者是領導上的一個特殊個案 333

摘要 337 重要名詞 338 複習問題 338 討論問題 339
個案研討 339

16 溝通 343

什麼是溝通？ 344 人際之間的溝通 344 組織溝通 348
有效溝通的障礙 353 溝通管理：克服障礙 356 實務上的溝通
360 摘要 360 重要名詞 361 複習問題 361 討論問題
361 個案研討 362

17 管理變革、衝突與壓力 365

管理上的變革 366 衝突管理 373 壓力的管理 381 管理變
革、衝突、壓力在實務上的應用 385 摘要 386 重要名詞 386
複習問題 387 討論問題 387 個案研討 387

18 控制的基礎 393

何謂控制 394 控制的重要性 395 控制程序 395 控制的類
型 400 管理資訊系統——資訊的控制 402 有效控制系統的特
質 404 控制系統的反功能效果 406 控制程序的情境因素 408
控制在實務上的運用 409 摘要 410 重要名詞 410
複習問題 410 討論問題 411 個案研討 411

19 行為控制 415

績效評估 416 直接的管理控制 419 直接控制的替代物 421
評估員工態度 423 實務上的行為控制 424 摘要 424
重要名詞 425 複習問題 425 討論問題 425 個案研討 425

20 財務控制 429

預算 430 財務分析 435 稽核 442 成本效益分析 442
財務控制在實務上之應用 444 摘要 444 重要名詞 445
複習問題 446 討論問題 446 個案研討 446

21 作業控制 449

轉換過程的定義 450 轉換過程的分類 451 作業模擬：製造資源規劃 452 生產控制 458 經濟定購量模式 460 網路模式 465 維護控制 468 品質控制 469 作業控制在實務上之應用 470 摘要 471 重要名詞 472 複習問題 472 討論問題 473 個案研討 473

22 評估管理效能與組織效能 477

管理效能 479 組織效能 484 實務上的效能評估 490 摘要 490 重要名詞 491 複習問題 491 個案研討 492

23 國際管理 495

國際管理的重要性 496 國際環境 497 文化分析 499 對於管理程序的涵義 502 如何在美國以外的國度從事管理工作：診斷的方法 505 摘要 506 重要名詞 507 複習問題 507 討論問題 507 個案研討 508

24 眺望未來 511

目前趨勢以及對於管理的涵義 512 管理事業 517 摘要 521 重要名詞 521 複習問題 522 討論問題 522 個案研討 522

索引 525

1

經理人與管理

本章閱讀後，你應能夠：

1. 界定何謂組織。
2. 敘述管理的定義。
3. 描述經理人所為何事。
4. 指出經理人所執行的四種主要功能。
5. 列舉通常能代表管理工作的職位頭銜。
6. 區別效率與效能二者的差異。
7. 說明經理人的工作是否具有一般性。
8. 總結經理人如何影響組織的產出。
9. 指出限制管理當局恣意發揮之因素。
10. 說明研讀管理的價值為何。

2 管理概論

密古·葛西是阿拉巴馬州伯明罕一家大鋼鐵工廠的廠長。此時，在他的辦公室裡聚集有金屬鑄造部門和品質管制部門的負責人，密古先生召開這次集會的目的在於解決這兩個部門之間的衝突。鑄造部門負責人向密古抱怨說，上個禮拜裡被品質檢驗員驗退的項目中，有一半以上符合生產規定應該被接受的，並控訴品質部門負責人故意扭曲鑄造部門的工作績效。

吉兒康威在麻薩諸塞州一所極有名的女子大學任校長之職。上個月裡，她大部分的時間花費在擬訂學校未來 10 年的計畫草案上。此一計畫一旦定案的話，在內容上需含有對於未來 10 年教育趨勢的預估，學校情勢的估量，通貨膨脹率的估計；編列年度收支方案，核定建築物起造計畫，以及學校得爭取到多少基金等等。

隆漢·寇克是 CNW 公司總經理，他的責任之一是檢視月份銷售報告。他在每月的第二個星期一做這件事情，他會將實際的銷售數字和 6 個月前與銷售經理一起估計的數字做一比較，如果發現有嚴重差距時，他會立刻與銷售經理討論。

德州的 San Antonio 是一家相當新的公司，雖然設立不滿一年，却很有發展潛力。這家公司已雇有 15 位員工，而公司總經理瑪夫·羅森認為下個年度裡，公司在銷售額、利潤，以及他所需要花費的時間精力會增至三倍。不久後的一個早晨，我們觀察到瑪夫·羅森有了實際行動，他把大部分的時間用來與應徵者晤談，因為若干個設計工程師的新職位需要補滿。

蒂安妮·范斯坦是三藩市市長，她典型的日子就是忙碌加上忙碌。我們觀察到她一天的工作情形如下：一大早就她出席了幾個會議；中午以前，由於助理作成的報告送得太晚，給她叱責了一會兒。對於部屬的績效她是相當重視的。下午的大部分時間裡，她致力於擬訂幾天後就要上場的演講稿。演講的題目是關於如何控制犯罪，根據她的立場她認為擁有手槍是非法的。

上面我們描述的這幾個人有個共通點。雖然他們工作在差異頗大的組織裡——有企業公司，也有政府機構，有小公司也有大機構；某些人身居高職，有些人相當接近作業現場——他們的共通點就是他們都是經理人。在我們的描述當中，他們所

從事的活動都與管理有關。

本書所寫的就是數以百萬計像密古·葛西，吉兒·康威，隆漢·寇克，瑪夫·羅森及蒂安妮·范斯坦一樣的人們及其所作的工作。本書是關於經理人與管理的一本書。在本章裡，介紹在你面前的，就是回答下列問題：那些是經理人？何謂管理？經理人做些什麼？經理人如何影響組織的產生？以及為什麼您應該花一點時間去研讀管理呢？

那些是經理人

經理人在我們稱為組織的地方工作。因此，在確認那些人是經理人之前先澄清所謂組織的涵義是相當重要的。

組織 「組織」是爲了完成某特定目標，一群以系統化方式加以安排的人們。你就讀的學院或大學是一個組織；同理，社團、政府機關、教堂、全錄公司、你家附近的加油站、美國醫療協會、紐約洋基(Yankees)棒球隊等等都是。理由是它們都具有三項共通的特性。第一，都有自己獨特的目標。目標可以只有一個，也可以有好幾個。第二，都是由人所組成的。第三，都能發展出某種系統化的結構規範以界定並限制組織成員的行爲。例如，樹立規定章程，確認那些人是「上司」，對於其它組織成員可行使何種職權；或者印製工作說明書，使組織成員瞭解自己該去做些什麼。因此，當我們使用到「組織」這個名詞時，也就意味著這個團體有其獨特的目標，由人員組成，並且具有某類型的系統化結構。

作業人員，經理人 經理人在組織中工作，但不是說組織中的每個人都是經理人。爲了簡化起見，我們可以將組織成員劃分爲二大類——作業人員及經理人。「作業人員」指那些直接從事某項工作或任務的人員，其它人的工作他們不必負監督的責任。例如汽車裝配線上負責安裝擋泥板的人，麥當勞速食店裡爲你調理漢堡的人，監理處替你審理換發駕照的人等等都是作業人員。兩相對照之下，「經理人」之所以有別於「作業人員」，是因為經理人的工作在於督導其它成員的活動。圖 1-1 中深顏色部分都是屬於經理人。不過，經理人也可能同時負有某些作業性的責任。例如打字室主任，除了得監督打字室的其它三位打字員外，他同時也得分攤一些打字工作。不管情形是那一種，我們定義出來的「經理人」必然有其部屬。在典型的情形之下，如圖 1-1 所示，我們又將經理人區分成高階、中階及第一線經理人。

第一線經理 在某個組織中要正確地辨認出那些是經理人並不困難，然而瞭解一下他們各自不同的頭銜是必須的。「第一線經理人」通常稱為監督者。在製造工

4 管理概論

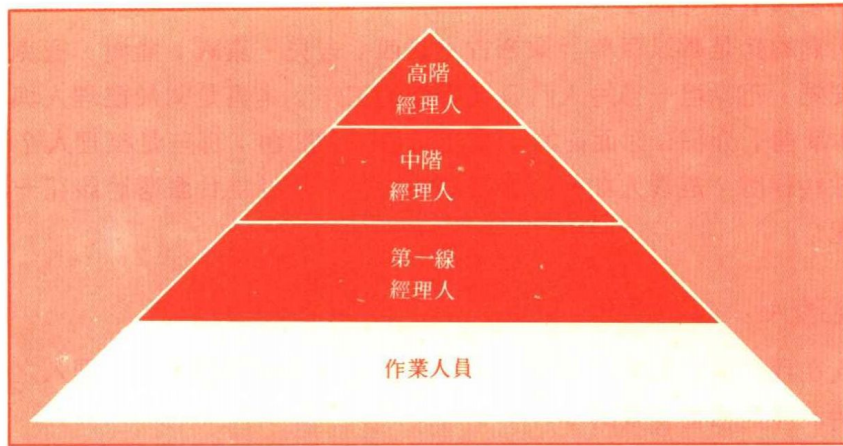


圖 1-1 組織階層

廠裡，第一線經理人也許稱為領班或工頭；在球隊中則稱為教練。中階經理人的頭銜例如部門主管、專案負責人、單位經理、地區經理、訓導長（學校）。高階經理人通常被稱為副總裁、總裁、總經理及董事長等。以一家製造公司為例，某位在公司服務達 25 年的經理人也許有下列一連串頭銜的演變：生產領班、總領班、排程經理、廠長助理、廠長、地區作業經理、東區製造經理、製造副總裁。

何謂管理？經理人做些什麼？

組織有其共通的特性，同理，經理人也有其共通的特性——也許他只是一家保險公司裡頭年薪二萬美元，監督三位職員的收發室主任；也許他是莫比爾石油公司（Mobil Oil）的董事長，年薪高達六十萬美元，屬下員工達 188,000 人，公司年銷貨額平均有六百億美元——不論頭銜相差如何懸殊，只要是經理人，其工作都有一些共通的特性。在這一節裡，我們替「管理」這個名詞下定義；列述管理學家爭論達四分之三世紀之久的問題，即經理人執行那些管理功能；檢視關於經理人的角色之最近研究，探討管理知識在應用上之普遍性如何；並指出經理人在實務上真正做的和管理理論上應該做的之間的差異。

管理的定義

管理 當我們說到「管理」這個名詞時，乃指有效地透過人們完成事務的程序。經理人的功能或主要活動也就是投入此一程序之中。這些功能有一套通俗的說法是規劃、組織、領導與控制。下一節將再詳細地討論這些功能。

效率 「效率」是管理中的重要部分，講的是投入與產出之間的關係。如果投入固定而能得到更多的產出，我們謂之效率增加；同理，如果產出固定而投入較少，效率也增加。因為經理人所能運用的投入資源——金錢、人力、機器設備——是如此有限，因此對於這些資源在使用上要有效率。管理就是設法把這些資源的使用成本降到最低。

效能 單單講求效率還不夠，管理同時還得把事務完成，這也就是說，管理還得追求「效能」。能達成組織目標的經理人，我們稱之有效能的經理人。因此效率跟手段有關，效能則涉及最後的目的。

效率和效能是相互關連的。例如說，不顧效率而只是要效能是很容易的，如果天工手錶公司不管人工與物料等投入成本的話，那麼他們是有辦法製造出既精確而又吸引人的手錶的；美國聯邦政府的有些機構常常遭人攻擊，理由是這些機構雖然有合理的效能，却非常沒有效率，也就是說工作之完成是建築在高成本的浪費上。因此，管理不僅要完成事務（有效能），而且還要儘可能講求效率。

有效率却無效能的組織能存在嗎？是的。一些學院處理學生的事務有很高的效率，例如透過電腦來輔助教學，大班上課，大量聘用兼任的教職員等等，使分攤到每一個學生身上的教育成本大大地削減，但是這些學院却受到學生、校友及外面機構的指責，說學生沒有受到良好的教育。不過在一般的情形之下，高效率通常和高效能伴隨產生。管理不良最常見的例子是既無效率也無效能，或者是無效率導致無效能。

管理功能

本世紀早期裡，法國一位實業家亨利·費堯（Henri Fayol）出了一本書，認為所有的經理人應執行五項管理功能——規劃、組織、指揮、協調及控制¹。在五〇年代中期裡，洛杉磯大學有二位教授以規劃、組織、任用、領導及控制做為管理學教科書的架構，所出版的教科書在校園裡暢銷了二十年²。這本流行最廣的教科書（本書也不例外）依然以管理功能做為書本的架構，不過那五項管理功能可以濃縮成四項基本的功能——亦即規劃、組織、領導及控制。底下我們精簡地定義這些功能的涵義。

規劃 如果你不知道該何去何從，那麼順著任何一條出現的道路走也就是了。既然組織存在的意義是為了達成某項目標，因此必須有人界定其目標以及完成此一目標的手段。「管理」就是那個人。「規劃」的功能包括：界定組織的目標，設立一套達成這些目標的全盤策略，並發展出一組完整的層級性計畫來整合協調屬下的