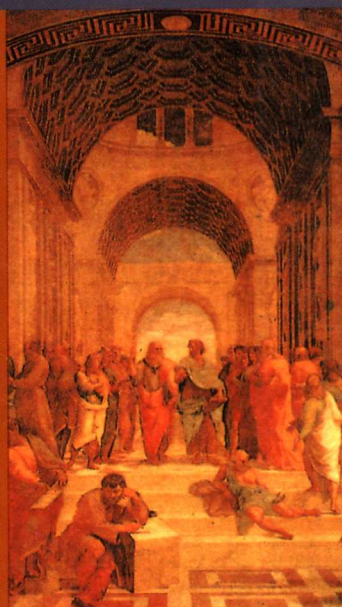


學術著作◆大專用書

企業管理

王士峯 著
王士紘

五南圖書出版公司



企業管理

王士峯 著
王士紘

五南圖書出版公司 印行

企 業 管 理

作 者 / 王 士 峯・王 士 紘

責任編輯 / 劉 素 娟

校 對 者 / 施 志 學

出 版 者 / 五南圖書出版有限公司

登 記 號：局版台業字第 0598 號

地 址：台北市和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：27055066（代表號）

傳 真：27066100

劃 撥：0106895-3

網 址：[//www.wunan.com.tw](http://www.wunan.com.tw)

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

發 行 人 / 楊 榮 川

中部門市 / 五南文化廣場

地 址：台中市中山路 2 號

電 話：(04)2260330

排 版 / 正豐電腦排版有限公司

製 版 / 申豐實業有限公司

印 刷 / 容大印刷事業有限公司

裝 訂 / 華台裝訂企業股份有限公司

中華民國 82 年 9 月初版一刷

中華民國 87 年 7 月初版六刷

ISBN 957-11-0699-2

基本定價 7 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

序

企業管理學一向為大專院校管理科系之最重要最基礎之學科。坊間有關之著作甚多，然綜觀這些中外著作，內容上不論在廣度及深度上都頗為可觀，而根據作者多年任教大專院校之經驗，以一學期二至三個學分之「企業管理概要」、「企業組織與管理」、「管理學」及「企業管理」等學科而言，這些教材很難予以全部介紹，對學生與教授都造成了一項負擔。因此，作者乃參酌國內外有關之著作與上課的教學講義，精簡而編成本書，以滿足這些課程在質與量之需求。

本書內容共分七章，第一章介紹概論與管理思想之演進。第二章至第六章則分別探討管理學之五大機能——規劃、組織、用人、領導與控制等。而第七章則以目前日益重要的資訊資源管理作為結束。每章並附習題以供習作。

本書之撰寫乃利用課餘而成，疏陋之處尚盼博雅君子匡正是幸。

王 士 峰

王 士 紘

謹誌於德和居

八十二年八月

HAE 341/06

目錄

序

第1章 導 論—————1

第一節 管理的意義／3

第二節 管理活動的資源／9

第三節 科學管理理論／11

第四節 管理程序理論／16

第五節 行為科學理論／21

第六節 計量學派理論／27

第七節 管理學的各種研究路線／40

習 題／49

第2章 規劃機能—————51

第一節 規劃的性質與型態／53

第二節 規劃的程序／59

第三節 整體規劃之架構與程序／64

第四節 目標管理／71

第五節 目標管理之應用——一頁管理法／84

第六節 預測技術／90

第七節 管理決策／93

習 題／107

第3章 組織機能—————109

第一節 職權與分權／111

第二節 管理幅度／123

第三節 部門劃分／128

第四節 專案組織與矩陣式組織／135

習 題／143

第4章 用人機能——人力資源管理——145

第一節 用人機能的意義／147

第二節 工作分析／151

第三節 人力資源預測／166

第四節 員工甄選／172

第五節 引導與訓練／182

第六節 員工績效評估／194

習題／200

第5章 領導機能——激勵理論與領導風格——201

第一節 何謂激勵／203

第二節 需求層級理論／204

第三節 兩因子激勵理論／207

第四節 X，Y與超Y理論／211

第五節 激勵的期望理論／213

第六節 行為調整與正面增強／214

第七節 領導風格理論／218

第八節 參與式領導／226

習題／232

第6章 控制機能—————233

第一節 控制之意義與目的／235

第二節 控制之程序／237

第三節 控制程度之考量／242

第四節 有效的控制之條件／247

第五節 控制系統之分類／250

第六節 控制技術／255

習題／274

第7章 資訊資源管理—————275

第一節 資訊資源管理的挑戰／277

第二節 資訊與企業競爭優勢／279

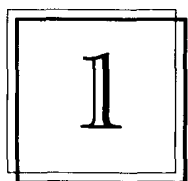
第三節 資訊系統之演進及應用／282

第四節 資訊系統開發程序——系統分析方法／290

第五節 資訊系統阻力之管理／308

習題／312

附 錄 腦力激盪法簡介／315



.....

導 論



第一節 管理的意義

爲達到某種目的而結合資源的一個有系統的安排，就是一個組織（Organization）。例如企業、學校、醫院、社團、基金會……等等皆是。一個組織的成敗取決於取得資源及使用資源的有效程度。而如何結合及指揮資源的使用，應該就是管理人員的責任。本書的目的即在於說明一個成功的管理者應具備的管理技能。

從系統的觀點而言，一個組織可視爲一個系統，而組織裡面又有許多小組織，稱爲子系統。例如公司中有生產部門、行銷部門、財務部門等，這些部門稱爲子系統。這些子系統必須加以整合（Integrate），使得整個系統發揮其目的。而整合的工作就是管理（Management），因此從系統的觀點而言，我們將「管理」定義爲：「所謂管理就是一種程序，藉以導引由許多人組織成的群体，邁向組織的目的或目標」。如果採取較簡單的說法，管理就是透過多人共同完成工作。事實上，對「管理」這個名詞到目前爲止，並沒有一個定義爲所有人接受。我們可以分別由三個層面來探討管理的意義：



〈一〉管理之功能層面

從管理之功能而言，管理的工作就是規劃、組織、用人、領導及控制。分別說明如下：

(1)規劃工作 包括訂定目標、策略及方案等。

(2)組織工作 包括建立適當的組織系統、協調組織內的人力物力等資源，指派人員，並授予職權等。

(3)用人工作 包括人力資源需求之決定、人員甄選、任用、訓練及發展等。

(4)領導工作 包括人員之激勵與領導等。

(5)控制工作 包括員工績效衡量、差異分析改正行動之採行等。

〈二〉管理之角色層面

從管理之功能而言，一個管理人員其實就是一個規劃者、組織者、主管、領袖與控制者。從管理之角色層面而言，有些學者認為管理者扮演了十種角色，可分為三大類：一為人際層面之角色，二為資訊層面之角色，三為決策層面之角色。分別敘述如下：



1. 人際層面角色

(1)代表人 管理人在各項業務方面，為其所處組織部門或單位之代表。

(2)連絡人 管理人對其所處組織部門或單位以外的其他同事及人員，應保持互動關係，以期獲致所需的資訊及利益。

(3)領導人 管理人對其所屬之工作群體或員，應提供指導及激勵，並應為其所處部門或單位創造一個適於工作的環境或氣氛。

2. 資訊層面角色

(1)監視人 管理人應為有關資訊的接收人，及蒐集人。

(2)傳送人 管理人應將有關特定資訊，負責於組織內部傳送。

(3)發言人 管理人亦應負責將有關特定資訊，對組織外界的環境傳送。

3. 決策層面角色

(1)事業開創人 管理人應擔任發動創新及改革的任務。



(2)問題處理人 凡於組織遭遇威脅情勢時，例如內部員工間出現衝突、某一重要部屬突然離職、或某一重要客戶突然失去時，管理人應擔任處理的任務。

(3)資源分配人 管理人應對組織擁有的資源，決定如何分配。

(4)談判人 凡於組織面對必須與其他組織或個人，舉行重要的及非例行性的談判時，管理人應擔當此項談判的任務。

綜合上述之角色，可以說明管理人員的工作極為廣泛。至於如何衡量管理人員是否扮好角色，則可以用二項概念來測定：效益 (Effectiveness) 與效率 (Efficiency)。效益是指「做正確的事」(Doing the right things)，亦即選擇適當的方法或手段以達到一定目標的能力。而效率是指「正確的做事」(Doing things right)，亦即用最少成本或時間以達到某一特定目標的能力。

一個管理人員不但要有效益，也要有效率。顯而易見的是效益比效率更為重要。

〈三〉管理之技術層面

最後一種探討管理意義的方式就是研究管理人員在



執行管理工作時所應具備的技能。基本上，管理的技能有以下幾類：

(1)技術技能 所謂技術技能，係指管理人應具之相關專業知識、有關該專業領域之分析能力及使用工具與技術等之能力。例如：生產管理人員應具備相當之製造或工程知識；會計經理應具備會計及財務知識等。一般而言，基層管理人員需要之技術技能比高層管理人員更多。

(2)觀念性技能 所謂觀念性技能包括決策技能、規劃技能與行政技能等。決策技能係指管理人員如何從某一待決策情況下，發掘問題、審視分析可行方案及最後方案選定等之有關能力；規劃分析可行方案及最後方案選定等之有關能力。規劃技能係指管理人員對於某一未來期間內應決定何項目標、及應訂定如何達成目標之方法之有關能力。行政技能係指管理人員執行各項管理工作，包括組織、用人及控制等之有關能力。

(3)人際關係技能 所謂人際關係技能，係指管理人員對員工個人了解及如何與他人共處之有關能力，這種能力與溝通及領導技能有關。一般而言，所有的管理階層，都會和其他人接觸，因此，人際關係技能對所有階層的管理者都是非常重要的。

總而言之，管理之技能主要是用在管理人員執行其



工作時。規劃工作用到決策及規劃技能。組織、用人及控制工作則用到行政技能。領導工作則用到人際關係技能。而技術技能則用在協助管理人員執行所有之管理工作。

一般而言，上述之技能，不同階層的管理人員有不同程度之應用，如圖 1-1 所示。

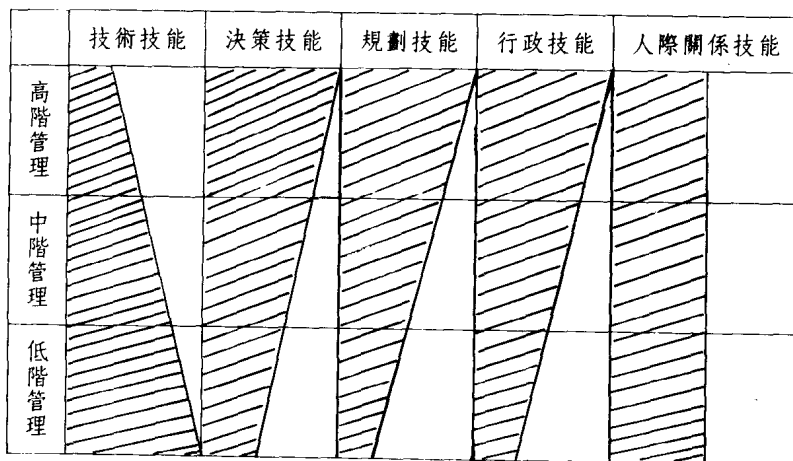


圖 1-1 不同階層管理人員之管理技能應用圖

圖中顯示，技術技能在基層管理人員應用較多，愈



到高階則較少。決策、規劃及行政技能這三種觀念性技能在高階管理人員應用較多，在基層管理人員則應用較少。而人際關係技能則在高階至低階管理人員皆應用到，其比重是差不多的。

第二節 管理活動的資源

任何一個組織的成功與否完全由領導者的管理技術所決定。而管理者最重要的任務就是能夠充分有效地運用一切可資利用的資源。一般而言，管理者可利用的資源有以下五種，稱之為五M：(1)資金 (Money) (2)資材 (Material) (3)設備 (Machinery) (4)方法 (Method) (5)人力 (Manpower)，茲分別說明如下：

1. 資 金

經營管理的資金，包括設備資金與周轉資金。管理者對於自己負責的部門所分配到的資金，必須做最有效的應用，而且必須達到充分預期利益的回收。金錢是經濟界的潤滑油，是維繫企業所有層面的最重要的因素。資金管理在經營管理方面極具重要意義，就如同血液循