

企業人動腦系列
BBUSINESS 65



書泉出版社

葉文倩 編譯
尤 金 校閱

決策、目標 與經營理念

——
智力的挑戰



680976



書泉出版社

企業人動腦系列
B BUSINESS 65

葉文倩 編譯

決策、目標與經營理念

——智力的挑戰

決策、目標與經營理念

定價：一二〇元

——智力的挑戰

中華民國 77 年 8 月初版

編譯者	葉	文	倩
發行人	楊	榮	川
發行所	書	泉	出 版 社
	局	版	臺 業 字 第 1848 號
	臺	北 市	銅 山 街 1 號
	電	話：	3 9 1 6 5 4 2
	郵政劃撥：	0 1 3 0 3 8 5 - 3	
印刷所	茂	榮	印 刷 事 業 有 限 公 司
	板	橋 市 雙 十 路 2 段 4 6 巷 2 2 弄 1 1 號	
	電	話：	2 5 1 3 5 2 9

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

在幾年以前，經營管理被稱之為「智力的挑戰」，並將為風氣。所謂「智力的挑戰」，直截了當的說，就是在做組織與資源的經營管理時，需要很多的思考；更深一層地說，研究思想會開啓新的思路，也會自此提出一些從未探索過的行動方向。有時，研究會使以往暗中指引經營管理行動的思想彰顯出來，同時也因為這些思想被公開，而予以重新考慮。

任何種類的書均占有其一席之地，但關鍵點也許是經營管理者必須實地操作經營管理；結果，他們特別對那些能與經營管理環境相關聯的研究和理論感興趣。他們也許打算避免「理論家的教訓」，然而，智力的挑戰並不只是智力的操練。經營管理的書籍，很少有不被大多數經營管理者認為是太沈悶或太理論而無法閱讀的。本書針對商業界和其他組織服務的經營管理者與行政管理者需要，澄清觀念，適度剖析，使您輕易的贏得「智力的挑戰」。

好書推薦!!

目標管理實務

呂山海 編譯 / 定價一二〇元

最近許多企業計劃的「目標管理」是一種以新經營觀念為基礎的企業管理制度。此制度可使企業的業績明顯提升，並帶動人力的完全發揮。本書就目標管理的引進及推展方法，加以具體的說明，俾助各企業的成長。

主要內容

●緒論

- 什麼是經營管理
- 決策與「做」決定
- 逐步製作的決策
- 決策者是否真正合乎理性
- 創新的經營管理者

- 組織的政治：商業界就像一個統治系統
- 策略與規劃：法人組織的規劃者發生了什麼事

- 商業性法人組織的規劃
- 非市場組織的情形如何
- 未來的主題

HW 103

決策、目標與經營理念 目次

• 目 次 •

第一章 緒 論.....	1
--------------	---

縱 觀 4
透視與指南 8

第二章 什麼是經營管理.....	11
------------------	----

經營管理的定義 12
經營管理者工作的一天 19
經營管理的概念 24
含意與結論 27

第三章 決策與「做」決定.....	33
-------------------	----

決策的理念：一些普通命題 34

第四章

「做」決策的理念	37
經營管理第一個含意	42
決策的類別	48
一些關於決策方法的評論	51
逐步製作的決策	五七

第五章

決策者是否真正合乎理性？	七五
通向有限理性的第一步	76
進一步考慮受限的理性與滿意的行為	81
規則與例行工作	84
關於目標的問題	88

理性死了嗎？ 92

第六章 創新的經營管理者……………九五

創新的重要性 98

一個企業的創新來源 103

專業與技術人員 110

創新的種類，成功與失敗 113

組織與組織創新 116

對大規模創新與其不可預測性的結論 118

第七章 組織的政治：商業界就像一個統治系統……………一二二

組織是什麼？ 124

組織與目標 130

目的、情報與組織 136

組織與情報 139

業務責任、報告責任與控制 146

第八章

組織與統治 151

策略與規劃：法人組織的規劃者發生了什麼事……一五七

策略的意義 158

政策、策略與策略性決定的重要性 163

做策略性決策 167

策略與組織 173

策略是如何產生？ 179

第九章

商業性法人組織的規劃……一八五

廠商是個規劃系統 186

細看定義 189

規劃、整齊與系統 194

目標與計劃：計劃與目標 201

規劃與批評 204

規劃過程的用途與策略 209

第十章 非市場組織的情形如何？……………二二三

事實抑或原則的不同？……………216

評斷標準的衝突……………218

看看醫院經營管理……………225

大學與經營管理……………231

結 論……………236

第十一章 未來的主題……………二三七

它是全面性的嗎？……………239

選擇與經營管理規劃……………242

第一章 緒論

由於一般教科書所陳述的經營管理主題，如公司策略、公司決策及公司規劃等太過教條化，以致與經營管理者所處繁複世界之實務產生了很大的出入，本書之目的乃在於縮短這些差距。管理學所立基的一些概念將於本書探討。這些觀念有些是傳統的，有些卻非為人所知的。坊間有些書告訴讀者，經營管理者做了些什麼？或經營管理者應該做些什麼？這裡所說「應該」(Should) 隱含著「能夠」(Can) 的意思；但是經營管理者並不常常遵從書上所說的方法做。不過這並不表示他們拒絕使用書上所說的方法，而是這些方法不可行。然而這個事實卻非為大眾所完全體認。以致於一方面，衆所公認經營管理者並非具有全知，同時往往處在不確定的情況下去運作；但另一方面，教科書卻又建議經營管理者須滿懷自信地去評斷及執行各類方案。

當然，並非所有管理學術文獻皆是如此，仍有許多作家著重於經營管理實務的探討，例如，羅絲瑪麗·史都華 (Rosemary Stewart) 的經營管理實務 (The reality of management) · 查理·韓迪 (Charles Handy) 的組織瞭解 (Understanding organisations) · 都直接探討實務問題。至於管理技巧方面也有很多基本讀物，例如最新出版的：羅伯遜 (Robertson) 和古柏 (Cooper) 所合著的組織下的人類行為 (Human behaviour in organizations) 和大偉·雷斯 (W. David Rees) 所著的經營管理技巧 (The skill of mangement)。但是在經營管理「理念」這方面，卻仍有很嚴重的歧異。現在讓我們來看看以下的例子。

近幾年來企業界做了相當多策略設立的研究，同時對於決策過程愈來愈感興趣。若要新建一

個工廠或公司開發新市場，須經過那些步驟才能達成最後結果？誰做決定？如何做成決定？在此讓我們借用維特（Witte）所研究的一個案例：假設，有一些企業組織決定購買電子資料處理系統，經營管理者們如何做這決策？為何他們的決策方式各有不同？

這種例子不只存在於企業界。舉例來說，一所大學設立一所新的醫學院或制定新學位計劃，為使其決策意願成為事實，須用那些步驟？換言之，如何操作程序？我們以此方法來談這些問題，只是想告訴大家，決策程序的運作是肯定而活潑地。企業機構並不是一部自動化機器，而是一群有決策有意識者所組成的有機體。但這又引發另一個問題，有機體由那些人組成？他們在決策運作中扮演何種角色？有些作家著重於「通盤策略規劃」（*Comprehensive strategic planning*）的探討；另些作者，如凌伯倫（Lindblom）和昆恩（Quinn），卻強調「逐步逐漸增法」（*Incrementalism*）（將於本書第四章討論），認為經營管理是一個步步為營地政治程序。所以，經營管理有如政治，是一門追求意見合一與化不能為可能的藝術。

這些問題在實務上非常重要，因為牽涉到我們對經營管理者的期望是什麼？以及經營管理教育當如何發展。舉例來說，若昆恩和凌伯倫所言不差，那麼學習一些政治學將對經營者有意想不到的效用。在這些問題中，有很多是關於企業內部的運作，即所謂「黑盒子的內部」（*The interior of the black box*）。假若，經營管理者必須在日復一日的壓力及非全知的情況下工作，那麼有一件事對他們來說非常重要——就是研究以何種方法來找出並運用對他們有用的經營

管理理念。這就是為何本書著重於經營管理觀念而非經營管理技巧的探討，同時本書強調誘發讀者去思考經營管理概念而非只是獲取一些特殊知識。

縱觀

本書的主要進行方式是在每章討論一個主題或概念，而這些主題或概念對瞭解經營管理及經營管理者的任務是非常重要的。現今有不少關於經營管理的定義，雖然它們都從特性上來界定經營管理是一組功能性的活動或關係，而且這樣定義也非常有幫助，但卻未觸及其神髓。每一個人都是由很多特質所組成的，而每個經營管理者所從事的工作也非常多；但是，現在在做的工作究竟是什麼？經營管理者的生活中那一部分可以特別歸類於經營管理，而非會計、研究或是其他工作？就如本書所要提議的，經營管理主要是將各類不同知識予以適當地協調配合，那麼成爲一個經營管理者所必備的訓練與品質就非常有意義了。來自不同學門與接受不同訓練專家們的觀念間存有某些關係，而本書所採用的探討方式，打從一開始就隱含對這類關係的瞭解，而這種瞭解也是行爲分析與決策科學的基礎所在。

引介「決策」一詞即明白指出經營管理的一個重要層面；經營管理者即決策者。而「決策」這個新名詞現在已爲經營管理叢書所接受。本書所強調的是「做」決策而非「接受」決策。同時