

第四版



管理學導論

王志剛博士譯

華泰書局

第四版

管理學導論

王志剛博士譯

華泰書局

版權所有
翻印必究

管理學導論

著者：王 志 剛

發行者：吳 茂 根

發行所：華 泰 書 局

總經銷：華泰圖書文物公司

台北市金華街181-1號

電話：3934221~三線

登記證：局版台業字第1201號

印刷者：瑞明彩色印刷有限公司

電話：3089616

中華民國七十六年二月初版

中華民國七十七年九月二刷

定價380元

譯者序

「管理」一詞最簡明之定義乃「經由他人之努力，以完成任務」。然而企業經理人，欲經由他人之努力而完成任務，並達成企業之整體目標，依然應領導部屬擬訂工作計畫，設計組織，選用適當之工作人員，此外亦應於推動計畫時負起協調激勵之責，並於工作告一段落後檢討缺失，歸屬責任，此乃「計劃（Planning）」、「組織（Organizing）」、「用人（Staffing）」、「領導（Leading）」、「控制（Controlling）」等管理程序也。

管理學者蓋瑞·狄斯洛於1977年依前述程序，並融合近代行為學派、系統學派及權變學派等管理理論撰成「Management Fundamentals」一書，出版後以其條理分明、深入淺出，甚受美國學術界及企業界重視，咸認該書為研習企業管理最佳之入門書籍之一。譯者亦曾採用本書作為國立台灣大學商學系及農業經濟學系企業管理課程基本教材，亦廣受好評，為便於同學閱讀及企業界人士參考，特於七十二年八月將該書第三版（1982年版）譯成中文。出版後，國內多所大專院校採為教科書，顯見該譯本尚符大眾需求。今該書第四版再度問世，經詳閱後以該書較前數版本更為精簡，並增列「國際化管理」及「追求卓越」等配合我國當前經濟環境、企業環境等管理觀念，特再編譯，以饗讀者。

本書編譯工作多承台大商學研究所碩士楊曉莉、胡哲生、宋炎本、鄭銓泰等協助完成，惟譯者及工作同學能力有限，謬誤之處在所難免，尚祈學者先進不吝指正。

王志剛 識於 國立台灣大學

民國七十五年十二月

HWT/96/59

原 序

「管理學導論」一書係以生動有趣的筆法，讓讀者對管理的程序有一深入的瞭解。

當我著手寫這本「管理學導論」時，心中有三個基本目標，這三個目標決定本書之題材及風格。第一，我希望這本書能強調管理的實務面及基本的管理機能，即「計劃」、「組織」、「用人」、「領導」與「控制」。因此讀者可以發現本書特別著重實用的題材，經常作提示與原則性探討，及強調基本的管理機能。

第二，我希望這本書能對管理程序作具體而微的介紹，能涵蓋一般管理書籍所探討之範疇，但較之更直接、更節省篇幅。我希望那些亟欲將長篇大論的管理書籍濃縮教學的老師們，能夠因本書而如願以償；而那些從事實際工作的管理者，也能夠因本書而增加其見聞及技巧。

第三，我希望本書筆觸生動，可讀性高，本書的寫作風格及各種幫助學習的內容，其目的也在於此。本書每章均有一引導性個案，採用直述式的寫作方式，並包含學習目標、重要語辭、本章摘要及討論作業等內容。

「管理學導論」第四版有幾項重要的改變。本版比第三版少了一章，頁數減少約五十頁，但並未犧牲任何重要的主題。「國際化管理」是新增的，「組織理論」、「溝通」、「領導統御」等章增加許多更新、更實用的資料。有關「計劃」之章節由四章濃縮成三章，以「計劃與目標」一章總其成。同樣地，有關「用人」之章節由三章濃縮成二章，減低三版讀者認為本書偏重人事管理的感覺。每章之首均有附問題的引導性個案，許多新題材包括公司文化、Peters及Waterman的追求卓越，Mintzberg的組織設計新論等均是第三版所沒有的。

GARY DESSLER

目 錄

譯者序

原序

1 管理概論	1
管理者工作內容的深入探討	5
管理思想的演進：管理思想學派	11
本書撰寫計畫	21
本章摘要	23
討論作業	25
總結個案：大通銀行的轉變	26

第一篇 計 劃

2 計劃與目標	29
計劃的性質與目的	32
將計劃付諸行動：策略性計劃	39
設定有效的目標	47
有效計劃的原則	50
本章摘要	55
討論作業	57
總結個案一：新的書籍部門	58
總結個案二：制定行動方案	59

3 預測：發展計劃的前提	63
為何要預測	66
經濟預測	67
時間序列預測技術	73
因果預測技術	75
定性預測技術	77
提高預測的有效性	83
本章摘要	85
討論作業	86
總結個案：家庭傢俱公司	87
4 管理決策	91
決策過程	95
確認問題的核心	96
尋找可行方案	97
分析可行方案的技術	102
做成決策	111
本章摘要	115
討論作業	115
總結個案：鎖與生命	117
附錄：如何使用線性規劃的圖例	121

第二篇 組織

5 組織導論	127
組織活動的界定	131

部門劃分.....	136
協 調.....	150
控制幅度.....	155
本章摘要.....	158
討論作業.....	160
總結個案一：瘋狂的 Ludwig	161
總結個案二：第一聯美銀行.....	163

6 授權與分權 167

職權、直線主管與幕僚的觀念.....	169
職權的授予.....	178
分權.....	180
本章摘要.....	187
討論作業.....	188
總結個案：Clearfield 州立銀行的組織.....	189

7 現代組織理論：組織設計..... 193

組織理論.....	196
組織設計.....	203
單純結構的組織.....	205
機械式科層組織.....	206
專業性科層組織.....	209
事業部型式的組織.....	212
統協式組織.....	213
本章摘要.....	219
討論作業.....	220
總結個案一：一個全國性的容器公司.....	221

總結個案二：花旗銀行的組織重整.....	221
----------------------	-----

第三篇 用 人

8 招募與甄選	225
用人機能的性質.....	227
準備工作說明書.....	230
人力規劃與招募.....	235
員工甄選技術.....	239
本章摘要.....	249
討論作業.....	251
總結個案：Phillips 公司.....	251
9 績效評估與管理發展	257
評估績效的工具.....	260
管理訓練與發展.....	267
職業前程計劃與組織發展.....	278
本章摘要.....	282
討論作業.....	283
總結個案：評估 Sweetwater 大學的行政人員.....	284

第四篇 領 導

10 管理與人性因素	291
引言：人性因素與績效.....	294
認知作用.....	296
個人因素：人格與能力如何影響績效.....	298
工作群體與員工績效.....	302

本章摘要.....	310
討論作業.....	311
總結個案：一個認知作用的問題.....	312
11 激勵	317
引言.....	319
人性需求與激勵.....	321
公平報酬與人性激勵.....	327
工作上的行為調整與正面增強作用.....	329
激勵：總論.....	333
本章摘要.....	336
討論作業.....	337
總結個案：Hawkins 公司的 Nob Hill 工廠.....	338
12 領導統御	345
引言：什麼是領導統御.....	349
有效領導者的特質.....	351
人員導向和工作導向的領導風格.....	353
參與式領導.....	359
領導統御與文化：建立企業的價值體系.....	364
本章摘要.....	368
討論作業.....	369
總結個案：Farney 國立銀行.....	370
13 溝通	373
溝通之本質.....	376
如何做一個 O. K. 主管：交感分析.....	380
主動聽取.....	385

組織溝通	387
本章摘要	392
討論作業	394
總結個案：不是我的日子	394

第五篇 控制

14 控制的原則 397

什麼是控制	399
控制的人性面問題	402
有效控制的原則	406
本章摘要	412
討論作業	413
總結個案：Massive 公司	414

15 作業控制 419

生產計劃與控制	422
存貨控制	432
品質管制	435
本章摘要	437
討論作業	439
總結個案：使 Brady 夫婦順利上班	440
附錄：如何繪製品質管制圖——範例	443

16 預算控制與管理資訊系統 449

預算計劃與控制	452
彈性預算	458

運用比率分析與投資報酬率遂行控制.....	460
電腦與管理資訊系統.....	468
本章摘要.....	476
討論作業.....	477
總結個案：Milestone 工程公司的參與式計劃.....	478

第六篇 管理的環境

17 管理：國際化的挑戰 481

引言.....	483
國際商業的演進.....	484
文化差異的因應.....	487
國際化的管理.....	496
本章摘要.....	502
討論作業.....	504
總結個案：標緻汽車公司的關鍵時刻.....	504

18 管理的環境、道德與社會責任 507

環境對管理的影響.....	510
管理的道德及價值觀.....	519
社會責任.....	523
跋：你適合管理工作嗎？.....	527
本章摘要.....	530
討論作業.....	531
總結個案：國際暖氣公司.....	532

索引

1 管理概論

管理者工作內容的深入探討

- 管理的功能
- 管理者的區分方式
- 管理者工作的其他特性

管理思想的演進：

管理思想學派

- 古典管理理論
- 行為觀點的管理理論
- 近代管理思想

本書撰寫計畫

- 提供研讀管理的系統架構

研讀本章後你將能夠：

1. 闡釋管理者在做什麼；
2. 討論管理的功能；
3. 討論管理理論的三個學派；
4. 比較並對照機械式與有機式管理；
5. 闡釋何謂系統；
6. 陳述本書架構的理論基礎；

重要語辭

管理者(Manager)	X理論, Y理論
管理程序(Management process)	(Theory X, Theory Y)
管理學派	環境(Enviroment)
(School of management)	機械式取向
科學管理	(Mechanistic approach)
(Scientific management)	霍桑研究(Hawthorne studies)
管理原則	系統取向(Systems approach)
(Principles of management)	

Brunswick 公司經營的轉變¹

1982 年的時候, Brunswick 公司面臨了將來應當朝何處發展的痛苦經營抉擇, 以避免公司遭到被外界接管的命運; 在此之前, 公司已經被迫賣掉一個原本頗有遠景的醫療器材事業, 而外界的投資銀行仍對這個已趨成熟, 而且易受到景氣循環影響的企業的管理能力, 持悲觀的看法, 他們認為挽救公司的唯一希望, 就是轉移公司主要資產的經營方向。

當時公司得到的建議是: 放棄自從 1960 年代即為公司熱門業務的遊樂事業, 並賣掉保齡球、撞球、船外馬達等多項事業, 將出售所得的資金用以支持 Shokie 公司正在萌芽發展的軍事防衛與技術等業務(目前該事業部所創造的銷貨收入佔公司整個收入的 30%, 產品項目從軍用偽裝網到過濾系統均有)。

華爾街的銀行家們所作有關公司的以上評估, 對 Brunswick 公司總裁 Jack F. Reichert 而言似乎是對他個人的侮辱, 他回憶說: 「我當時非常憤怒, 直到凌晨三點我都無法入睡; 我在便條紙上寫下了自己將來的目標, 同時誓言我們仍然要專注於目前的事業, 絕不嘗試

去做任何我們並不專精的其他業務。」，從那時開始，這位長老會的神職長者即著手從事改革，試圖證明錯誤並不出在公司的產品線，而是公司過去的管理取向不正確；事實證明，經過這次劇烈的轉變，他終於讓所有直線部門經理相信了他自己的信條：「公司的財富是由所有作業部門及各階層所創造出來的，並不是僅由總公司階層事業部門的投資選擇即可得到的」。

Reichert裁掉了總作業經理(chief operating officer)的工作(此為他先前的工作職稱)及四個工作群經理(group executive)職位，並將原先11個事業部減縮為8個，隨之刪滅的還有公司三架飛機中的兩架、經理用餐室及相當美金二千萬元的管理費用支出；同時，由於將總公司約三分之二零散的辦公處所予以出租，省下每年將近二百萬元與不動產有關的成本；但是最令Reichert引以自豪的是他將公司職員從560位減少到230位，公司的呈報體系反而變得更有效率，使他和最基層的職員間只有五個管理層級。

由於各個部門經理能夠直接向總裁呈報，過去需要幾個星期或幾個月才能作成的決策，現在只需幾小時或幾天便可作成；例如，當掌管全國200個保齡球中心的經理James G. Buick想在隔日就得到是否要花費40萬元裝設自動計分器，以抗拒各地區之競爭的答覆時，他直接與Reichert電話溝通即可，Buick告訴我們：「我們在電話中討論，然後他說『好！就這麼做。』，這種情形在先前的環境中是不可能發生的」。

對於Reichert這位從公司銷售階層做起，於1977年昇至公司總裁，有26年服務於Brunswick資歷的公司元老，外界對他稍許更動較高階的組織經營層級，便能推動他的重大計劃，給予相當高的評價；除此之外，他也改善了公司的工作士氣，在所有改善方法中他曾使用過的一個重要工具是「酬償」，在此之前的12月，在聯邦政府發起類似薪酬的員工持股計劃下，公司花費了稅後的875,000美元，加倍酬付每位員工3%股的股利；同時他更進一步擴大公司獎金計劃

，將範圍擴大了四倍，以含蓋較高階的 500 位管理人員，獎金紅利的多少主要視各事業部門的財務績效而定。

除了以上優異成績外，Reichert 在許多其他自訂的目標上也同樣收到期望效果，其包括產品品質改良及和管理工作有關的兩項個人性目標，就如同 Mercury 和 Marine 兩座工廠的廠長 Jordan 所言：「當你一旦嚐到成功的果實，就會明瞭這樣做是對的。」，事實上 Mercury 及 Marine 兩部門所生產的船外馬達在 1983 年時銷售量增加 27%，利潤也增加為 3 倍；就如同該公司主要改變係在於生產及存貨管理上的改進，公司成本與費用的邊節也主要來自於四條產品線的人員組織簡縮，例如，他們將 Mercury 及 Marine 船外馬達，Mercruiser 船尾驅動器及 Quicksilver 的船用零件，置於同一個管理系統之下，此舉不但減少了每年將近五百萬元費用支出，也使損益平衡點上的銷貨水準下降美金一億元；此外，過去每個事業單位都有自己的經理，自己的信用部門及主計人員，而所有事業部却同時依賴著公司僅有的一套生產設施，隨著各部門業務好轉各單位對生產部門服務的需索日亟，公司內某位管理者就曾說過：「當你缺乏某項物品時，你就愈易受到控制該項物品生產主管的左右。」；現在，每項製造作業都按照產品的銷售預測分配生產，這些預測數字均經過與 Mercury Marine 的銷售商密切聯繫後的修正，其一方面減少生產作業的需索壓力，一方面使產品製造與銷售配合。

Reichert 目前仍然面對著一些挑戰，亦即如何將公司原本著重避免失敗的公司文化，轉換為肯承擔風險以追求潛在利益的文化，為了促此項轉變能夠成功，他特別在各個部門成立風險性資金小組，此小組由一些小型「管理群」所組成，其主要工作就是蘊育發展各部門的新產品，由於小組的經費由總公司提供，管理者不須在自己的年終獎金或部門利潤間作一選擇，舒解了風險性計劃付諸實行的困境。

問題

1. 由以上個案中，你將如何定義管理？
2. 以Reichert的工作為例，列出一個管理者的主要職責。
3. 由於Brunswick的生產經理與Reichert同為管理者，你是否認為二人應具有相同的一般性職責？為何？

何謂管理者

由Brunswick公司的個案，我們可以體會到管理者工作的性質，其中有一件最顯而易見的，就是所謂的管理者為一種能經由他人的努力以完成工作的人(people who get things done through others)，身為管理者，你不再僅僅只依靠自己的努力來完成工作。

既然管理者的工作是運用他人的努力，自然需要新的管理技巧，例如為部屬計劃個人的工作，設定應達到的目標，同時你也要組織他們，分派每一個人職責內容，然後再隨時視其變化予以協調。

你可能也會面對一些有關人員徵募、面談、評核、培育、獎賞與訓練等方面的工作；你必須是一個領導者以激勵別人盡心工作；你會不停地比較實際與期望績效之間的差距、糾正任何可能的缺失；同時在任何時候，你都會受到持續的壓力要求生產更多、更好的產品，趕上交貨期，並對未預期到的危機加以反應及處置^{*}。

以上管理者的生活世界是否適合你？你是否擁有成為一位管理者所應具備的條件？你是否能夠透過他人完成工作？你是位有效的領導者嗎？你能夠承擔來自工作本身、生活及他人未來等的責任壓力嗎？到底那些條件才是有效管理者應具備的？這些問題在你讀完本書後，當會提供你正確的答案。

管理工作的深入剖析

管理的功能

在前述個案中闡述出一些所有管理者都必須遂行的管理功能，也就是