

Managing Practical Book

管理实用全书

一本书读通管理学

司徒达贤◎著

以“整合”重新诠释管理的意义，并发展出管理矩阵的架构，
以图像化方式协助读者有效吸纳、灵活运用，
并有系统地累积各种管理理论的观点以及实务上的做法。



江西教育出版社
JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

Managing
Practical Book

管理实用全书

一本书读通管理学

司徒达贤◎著



江西教育出版社
JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

2019年 版 序

司徒达贤

在有利的大环境下，经营管理可以善用形势，顺水行舟，大开大阖。当外部环境挑战性升高时，管理上就需要走向细致，针对每一项管理议题，仔细推敲其前因后果，谋定而后动。

本书以“整合”的观念来诠释管理的意义，并以六大管理元素及六大层级所建构而成的“管理矩阵”来统整管理上多元而纷杂的理论与实务，熟悉这个观念架构后，在管理思维上就更能全面观照而且条理分明。

所谓六大管理元素，包括“目标与价值前提”“环境认知与事实前提”“决策与行动”“创价流程”“知识与能力”以及“有形与无形资源”，基本上已涵盖了管理者需要关心以及能够采取行动的范围。而本书也依这些元素，逐章介绍了管理理论中相对应的重要学理。

而六大层级则包括了从总体大环境到组织内部的基层人员，他们的“六大管理元素”，加上“阴阳两面”，足以解释大部分的管理思维、道理以及实务上的现象与做法。

有了这样的完整架构，我们在主持讨论、吸收新知、整合各方观念时就能如虎添翼，在决策后也更能累积经验及反省检讨。

这是本书期望能为各位读者做出的贡献。

2013 年 版 序

司徒达贤

本书初版距今已经八年。在这八年间，经过无数次公开讲解、提问讨论、案例分析，我（以及曾经深入阅读、思考与操作过的使用者）更加深信本书所介绍的管理矩阵是十分实用的思维架构与编码系统。“目、环、决、流、能、资”这“六大管理元素”也是管理理论与观念极佳的分类体系，不仅周延而互斥，而且它们彼此间的各种相互关联，也可以用来描述绝大部分管理实务现象。此编码系统当然无法创造理论，但肯定可以深入解析各种管理理论背后的逻辑以及理论形成中对各项因果关系的认知。

本书第三章及第十四章已列举了许多管理矩阵可以应用的实例，这几年的实际操作不仅使此编码系统的运用更加成熟，同时在思考讨论任何管理议题时也可以使用此一图像思考工具来澄清思路、整合观点、扩大考虑层面。

例如，在深入研究“组织创新”“组织惯性”“权力冲突”这些学术议题时，发现所有的理论回顾及实务访谈结果，竟然都能落入管理矩阵的七十二栏中，无一例外。可见复杂的理论，只要读者能试着将它套入管理矩阵，或用管理矩阵的语法结构去解读这些理论，就能深化对此理论的理解，并可以与其他相关理论快速进行整合累积。

甚至也有硕士论文以长篇幅的方式，运用管理矩阵的方法详细分析“韦小宝”“课长岛耕作”“胡雪岩”等小说或漫画中的人物在故事中的种种作为，以及思维与行动上“阴阳两面的目标与价值前提”“上下阶层的流程互动”“任务环境中无形资源对各级人员环境认知的影响”等现象与道理。这些都足以证明

管理矩阵分析的确能大幅深化我们对管理现象的观察与诠释，并使参与分析者拥有共同的架构与沟通语言，大幅提高思想交流的效率。

此次修订，除了在编排方面力求提高版面美观与清爽程度之外，在内容或文字方面也进行了数百项修订或补充，使本书的论述更为完整合理。

2005 年 版 序

司 徒 达 贤

“管理”的重要性不待多言，世界愈来愈多元开放，组织所面对的问题也愈来愈复杂，管理能力在组织的成效与发展中，扮演着日益关键的角色。全球的企业、非营利组织，乃至政府机构，无不求才若渴，希望能网罗和培养更多、更优秀的管理人才。而管理能力的高下，也高度影响了个人事业前程的发展。

作者投入一整年的写作时间，终于完成了这本《管理实务全书》。本书的主要目的是希望发展完整的观念架构，将管理的基本道理平实而有系统地阐释清楚，期望能对读者的管理能力有所增益，或至少建议一些提升管理知能的有效途径。

本书的写作，系基于一些背景与想法，想借由这一篇自序来说明。同时也必须在此表达对许多人的感谢。

管理学在教学上未得到应有的重视

“管理”（management）应该是管理教育的核心，然而在学校教育中，“管理学”却未得到应有的重视。目前大多数“管理学”课本的内容是由几部分组成的：一部分是组织行为，例如：领导、激励与沟通；一部分是策略与环境；一部分是组织设计。各部分在论述上自成一格，分别摘录整理相关的理论或实务。其内容往往与“组织行为”“策略管理”等更深入的课程有高度的重叠。因此许多负责“管理学”的教师，对前后课程间的分工，以及“管理学”的定位，常常产生一些困惑。上焉者设法经由个案教学或项目实习的方式，让学生自行

体会“管理”的意义，下焉者则索性取消这门课程，或仅列为选修，例如：有些大学 MBA 或 EMBA 课程中，已无“管理学”（或“组织理论与管理”“企业组织与管理”等）这门课，核心课程中只剩下财务、营销、组织行为、策略管理、数量方法、管理会计以及法律等科目。

此趋势反映出在多数管理学研究者的认知中，“管理学”似无独立存在的价值。然而，“管理”本身在实务界其实极为重要，各级人员普遍感到提升管理知能的迫切性，而管理教育却不能有效予以回应。其主要原因，或许正是因为缺乏合用的课本或专书。因为现有课本中的组织行为、策略、组织设计等，并不等同于“管理”，而只是管理工作延伸出来的一环。学习者若未能掌握管理的核心，只是片段研习各个议题中的各种学说与理论，则对管理知能的提升终究有限。

本书以“整合”为主轴来阐释管理的意义，举凡策略、结构、管理制度、决策、执行、沟通、激励、谈判等重要的管理议题，皆被“整合”到此观念体系之下，并希望读者可以借由此整合的观念体系，掌握管理工作的本质。无论其本身在组织中所居职级之高低，皆可针对本身的管理工作思考可以改进的方向。各章论述之后，所列的“管理工作的自我检核”单元，即试图协助读者将各章中的观念具体“操作化”，对本身的管理工作产生直接的检视、反省与提升的作用。

本书试图整合分歧的知识体系

本书作者在过去三十几年间，从不同的知识体系，深浅不一地接触到不同的管理学知识，其各自内容皆十分丰富，但彼此间似乎并无明显的联结，代表了尚有可以整合的潜在空间。

第一种知识体系是管理学的教科书。世界上已有不少被广泛使用的管理学教科书，写作结构已相当成熟，内容也不断随时代而更新。但可惜的是，有如前述，这些内容似乎更着重组织行为或策略、组织设计等专题方面的理论介绍与研究成果呈现，而与实际的管理工作始终存在一段距离。

第二种知识体系是组织理论的经典名著。过去数十年，在组织理论的领域

中，有许多经典名著对组织的运作以及管理工作的内容，都曾分别提出极为精辟的见解。一般人阅读经典的困难在于：这些经典因其原创性，在观念的表达上，往往稍嫌零散甚至艰涩。

第三种知识体系是新兴的学术研究成果。管理学观念的全面进步，有赖众多学者不断进行研究，但由于每一项研究成果只追求单点突破，在面对复杂实务问题时，难免挂一漏万，或令人不易掌握其实际应用的方法与价值。

第四种知识体系是实务界或管理顾问对实务经验的报道或归纳，其内涵主要为先进国家的管理实务。这些作品可以使读者涉猎许多实务上的创意，也有相当高的应用价值，其缺点是故事或案例虽然极具说服力，但背后的道理却往往未能与前述几种知识体系相互衔接，而且各家所建议的做法，其实各有其适用范围，读者却不易自行从其中发掘或掌握原则，因而难以灵活运用。

第五种知识体系是作者从事个案教学的经验。在当今这一充满变化与竞争的经营环境下，本土企业家与高层经理人在不断解决问题的过程中，累积了极为丰富而独特的管理经验与智慧，这些经验与智慧不易外显为具体的知识，即使经由公开演讲或访问，也未必能展现其精髓，只有经由深入的个案研讨，才能激荡或引导出智慧的火花。二十余年来，作者有幸长期与高层管理人员互动研讨，甚有收获。然而这些内容并无系统性，若不经由整理，纳入完整的思想架构，亦不易转述传承。

以上这些知识体系，主题皆针对“管理”，各有其独特的价值，然而彼此间似乎关联不大。本书的努力方向即是致力这些知识体系间的整合。

管理学术研究的专精化与学派观点的分歧

由于管理问题无所不在，因此，可以从许多不同的学科领域来观察分析管理的现象与课题。经济学、社会学、心理学、政治学这些历史悠久、博大精深的社会科学，挟其强大的观念工具与研究能量，纷纷投入管理学的研究。而年轻的管理学者，也不得不依附于某一个学派之下，方可充分掌握其既有体系内的知识内容与研究脉络。

此一发展的结果是：各个学派皆有其独到而深入的见解，然而习惯从事严谨学术研究的学者们，通常由于一门深入，而无法或无暇去吸收或欣赏其他学

派的观点。换言之，学术研究使得管理理论日益专精，也日益“分化”，需要有人将这些进行一些“整合”。

本书的论点不属于任何学派，但是却努力博采各家之长，即是基于以上的认识。

本书企图整合各方的知识

本书认为管理最重要的本质是“整合”，而本书的写作也在试图“整合”各方面的管理知识与思想。作者的整合功力当然尚有太多可以改进的空间，但以开放的态度来吸纳各方的论述与观点，则是一贯努力的方向。

简言之，本书希望能整合管理学中的各个议题（例如：策略、领导、激励等）、整合过去的经典与近代的研究、整合理论观点与实务经验，并尽可能吸纳各个学派的学术研究精华。而六大管理元素的“阴阳表里”，也是将东方的思维模式与西方的管理架构相结合的尝试。

本书原创的观念与架构

本书有几项与过去各种“管理学”书籍不同的观点，也提出了一个整合性的观念架构，皆有某些程度的原创性，兹简单介绍如下（详见导读）。

第一是将管理的核心本质界定为“整合”，并以“整合”的观念来解析各种管理行为，甚至策略、组织等等，进而利用“整合”来诠释营销、财务、人事等功能领域在组织中的作用与角色。经由此分析，即可将各种管理活动的意义，纳入完整而互有关联的思想体系中。

第二是提出“六大管理元素”，将它们视为整合的标的，也是整合的工具。不同的经典、不同的学派、不同的研究，曾分别对这些观念提出深入的论述，但本书将它们整理分类成为相当“周延且互斥”的管理元素，不仅可以依各元素来介绍有关学理与观念，而且也将它们发展成为管理矩阵的构面，用来描述与解析更多的观念。

第三是将整合对象分为六大层级，并以“对局”的观点来观察“整合”与“被整合”。提醒大家“人人都是整合者”，人人也都是别人整合棋局中的潜在整合对象。

第四是设计“管理矩阵”，作为每位管理者检视本身管理工作的工具，以及用于终身累积管理知识与经验的观念架构。而管理矩阵中的“编码系统”，也可以进一步发展成描述管理观念与现象的“语法结构”。

第五是提出“阴阳表里”的观念，使六大管理元素及管理矩阵的内容更为丰富，也为许多西方学理未曾深入探讨的实务现象与课题，做出解释。而本书也试图从阴阳的角度来解释“个人”与“组织”的相对关系。

其他重要观念尚有：以“整合平台”的观念来分析正式组织、组织外的网络，以及组织内的派系。在组织设计上，则以“轴线”的方式来分析组织设计的原理，并指出“轴线”中流通与传达的是“六大管理元素”，而组织设计的用意则在协助基层成员顺利地进行创价活动，亦即为基层的创价成员提供及时、正确而有效的“六大管理元素”。

此外，本书特别强调：组织中大部分的人都可以分担一部分管理与整合的工作，若大家都能积极主动地负起一部分整合的责任，则组织的运作必然更为顺畅。因而本书预期的潜在读者，并不限于高层主管，而是基层干部以上所有可以从事整合工作的人。基于同样的道理，组织中所谓“授权”与“分权”，其标的其实即是“整合”的权责，谁负责更多的整合工作，谁的权力，以及所能发挥的作用就愈大。

总而言之，本书所呈现的整体架构，与传统的管理学也大不相同。本书可谓“管理学的新世界”，一方面也是因为内容及架构皆有其原创性之故。

本书定位

本书强调观念架构的建立，着重于读者在管理工作上的实用价值，而未对一般的基本观念或名词，进行学术性的严谨定义与介绍。因此对初次接触管理学的年轻学生，本书似乎应是“第二本”管理学，换言之，本书并非初阶入门的教科书。而对略具实务经验甚至是社团经验者，则可以从阅读本书中快速产生共鸣，使过去的经验在本书的架构中有系统地被唤起、整理及活化，并达到心领神会的效果。

熟悉初级管理学的人，若对管理学的实用价值有更深一层的兴趣，则本书

可提供极佳的架构，协助读者掌握管理学中更深层的思想与内涵，或提供进行个案分析时的切入角度。

事实上，本书的主要价值应在于思想架构的建立以及分析方法的强化。管理实务的做法变化万千，管理学术的研究日新月异，然而只要拥有完整的架构与良好的方法，则无论未来实务与理论如何创新变化，我们都能很快地掌握其中的精髓，并将它们不断地累积到自己的思想体系之中。

本书作者的学习历程

作者从大学部到硕士、博士，算是经过相当完整的学校管理学教育，尤其博士教育中特别强调经典文献的阅读及思想方面的启发，对日后的教学与写作极有帮助。而且在近三十年的教学生涯中，由于几乎完全运用交互式的个案研讨进行教学，因此有机会（或有必要）不断聆听、整合各方的观点与意见，不同班级甚至不同届别的学生或学员，针对同一议题，也可能出现完全不同的看法。使作者每次课后，也不得不再三回忆、思考讨论的内容，并试图将之整合在自己的思想体系之中。

在过去近三十年中，作者曾指导过一百余篇的硕士论文，六七十篇的博士论文，因而有机会与这些优秀的年轻人进行深入的互动与思想交流，其中博士论文所参考的学理通常较为专精新颖，对作者的想法更有多方的冲击。然而，各种学理之间、学理与实务之间、各种实务做法之间，既有互相呼应之处，也常存在着各种差异，因此，不得不发展出各式各样的观念架构来整合它们。十年前所发展出来的“策略矩阵”，以及本书的“管理矩阵”，都是作者在面对来自四面八方的“观念洪流”时，不得不发展出来的整合架构。

以上是本书作者学习管理以及累积知识、形成架构的途径。

此外，在学生时代，作者因深受西北大学师长的影响，接受了两项信念，而这两项信念对作者的写作产生了极大的作用。

信念之一是：相聚在课堂上，应尽量投入更多的时间来进行互动与讨论，单向的“讲课”应以课前阅读来替代。教师对某一主题若有较完整的想法，应书之于文字，让学生事前研读后再来课堂讨论，如此则教师的思想表达将更慎

重而精确，学生的学习过程也更深入而完整。基于此一信念，作者多年来始终运用个案教学的方法，鲜少从事单向的讲授，而近年来则致力于写作，希望学生能以阅读来替代听讲，同时也用以弥补讲授之不足。

信念之二是：写作不应过于强调“别人曾讲过什么”，而应以更多的篇幅陈述“我自己的想法是什么”。换言之，**努力形成自己的想法、提出自己的见解，比转述他人的论点更重要。**作者的著作，一向秉持此一原则，本书亦然。本书观点无法周延，疏漏错误也在所难免，但却是作者自己现阶段对“管理”的认识与想法，在此毫无保留地呈现，与读者进行交流，也敦请各方先进指正，作为作者未来再进步的依循。而读者若对其他学者的论述与意见有兴趣，可以参考的书籍很多，无须在此重复引述。

为了表示对重要观念来源及原作者的敬意与肯定，本书在导读内仍然尽量将本书中重要观念的“学术根源”做一交代与说明，以供有兴趣进一步研究的读者参考。

感谢

本书之成，必须感谢许多人。

过去三十余年来师长的教诲、学生的讨论与问难，是作者形成管理学观念架构的原动力。

许多政大企研所的校友经常不吝分享他们宝贵的管理经验，例如：叶国玺、郑钦明、胡秋江、王祺、江诚荣、邱顶阳、雷辉等都是我常请教的对象。此外，校友中还有许多“整合大师”，虽然未必使用“整合”这一名词，却都经常告诉我许多经营事业及建立网络的“整合”秘诀。本书中许多实例运用，其实都是他们的亲身经验所归纳出来的精华。

在作者构思本书架构期间，政大企研所博士班学生汤宝裳首先指出“整合”作为研究主题的潜在价值，企业家班校友叶佳纹首先指出“经营管理就是整合”的观念，这些对本书的写作方向，都有极大的启发。

本书写作之前，曾向政大企研所博士班校友进行口头报告，吸收了许多见解；而在完成初稿之后，又请博士班在校生、硕士班四十一届学生、企业家班

廿四届学员等，分别详细阅读，提出了不少修正意见。此外，政大企管系副教授林淑姬亦对本书提供许多宝贵的建议，并投入许多时间就内容与文字进行修订与润饰。

对以上各位，本书作者都表示诚挚的感谢。

也必须感谢王正一、王振堂、宋文琪、汪林祥、李锡华、苗丰强、宣明智、黄河明、叶国筌、苏庆阳等企业领袖推荐本书，让更多读者能相信本书的价值。

更要感谢启蒙恩师许士军教授的赐序。许老师本身在管理学方面的造诣极深，所著《管理学》一书引领华人管理思想数十年，能得到他的肯定，作者深感荣幸之至。

目 录

导 读 管理学的新世界

本书特色	2
本书重要观念	3
本书的实用价值	12
文献说明	12

第1章 管理工作的本质与本书特色

管理工作的本质	20
回顾与比较	23
本书特色与自我期许	29

第2章 六大管理元素与整合对象及工具

管理工作观察案例	37
六大管理元素	44
整合的对象、行为与机制	51

第3章 管理矩阵

六大层级	58
管理矩阵	64
各层级的管理元素	65
案例解析—管理矩阵的运用	68
管理上的含义	85

第4章 管理元素之阴阳表里

阴阳表里 88

阴阳两面管理元素的交流与转换 97

对管理工作的含义 99

第5章 创价流程

产业价值链 108

创造组织的附加价值 111

营运流程 117

管理流程 121

创价流程与其他管理元素的关系 129

第6章 有形及无形资源

有形资源与无形资源 136

资源的相关管理议题 139

资源与其他管理元素的关系 145

第7章 知识与能力

知识与能力的基本观念 154

管理知能 160

个人层面的管理能力 164

知识与信息的处理能力（KIPA）..... 166

组织层面的知能 172

与知能有关的管理议题 175

与各管理元素的互动关系 179

第8章 决策与行动

决策的基本观念	186
决策的类型	189
决策间的关系	194
决策的分工与授权	199
决策的有限理性	205
整合导向的决策程序	210
从管理矩阵谈提升决策质量	218

第9章 目标与价值前提

组织目标与使命	226
个人的目标与价值观	231
目标和价值前提与决策的关系	236
六大层级间目标的矛盾	239
整合目标与价值前提的方法	245
管理含义	249

第10章 环境认知与事实前提

事实前提的意义及环境认知的来源	258
环境认知的涵盖范围	261
事实前提的获得与验证	264
影响与操弄	267
管理上的含义	270

第11章	整合	
	整合的基本观念	280
	整合的基本程序	284
	创造价值与维持整合关系	291
	整合对象	295
	整合标的	305
	整合机制	308
	整合的能力与原则	318
第12章	正式组织	
	合作系统与整合	328
	组织成员	333
	组织成员的类型	338
	非正式组织与派系	346
	组织均衡与组织绩效	350
	正式组织的六大管理元素	354
第13章	组织设计	
	组织设计的基本观念	360
	组织单位的设立与业务的分化	366
	分权与集权	374
	工作单位的编组及轴线的观念	377
	轴线的变化与组织设计	385
	双重主轴与轴线的简化	391
	组织再整合的方式与机制	396
	组织设计效益与成本的权衡	403