

管理的藝術

The Art of Administration

Ordway Tead 著

鍾 振 華 譯



管理的藝術

The Art of Administration

Ordway Tead 原著

鍾振華 譯

巨流圖書公司印行

1974, 5, 6 H

管理的藝術

The Art of Administration

著者：Ordway Tead
譯者：鍾振華
發行人：熊嶺
印行者：巨流圖書公司
臺北市中華商場五棟2樓
電話：三七一〇三一
郵政劃撥帳戶100232號

中華民國六十二年四月初版
中華民國六十三年二月再版
內政部登記證：內版臺業字第2177號

特價新臺幣：30元

譯者序

「管理」是不是藝術呢？關於這問題，學者們見仁見智。作者在本書第一章，固然提出了他的觀點，可是仍有許多學者持相反的意見。這或許是導源於對「管理」或「藝術」的觀念不同。

例如：「企業的人性面」(The Human Side of Enterprise)的作者麥理格先生(Douglas McGregor)認為：「堅持管理是一種藝術，實為錯誤的觀念，他說：「這樣僅憑直覺與感受，無從嚴格評定管理所引以為據的理論假設；直覺與感受，顧名思義，就是不中肯之意。……堅持管理是一種藝術，無異否認其與系統

的、實證的知識有關。」很顯然的，麥理格的這種看法，是把「藝術」視為「直覺與感受」的產物，如呆換了另一個觀點，可能會有不同的結果呢。例如：佛洛姆（E. Fromm）認為：「學習藝術的程序有二，一為精於理論，一為精於實踐，而摻合上述二者，成為直覺即為藝術也。」在這種觀念下，視管理為藝術，當不致否認其與系統的、實證的知識有關，亦不致不中肯吧！

管理的發展，不管是技術革新，或是制度方法的改善，一切動力均應歸結於人，換言之，人的管理才是所有管理活動的核心；但這並不意味着，將管理局囿於狹義的「人事管理」或「人羣關係」，而是以人為中心，探討人與人、人與物、人與一切人所創造的組織、制度等的多邊關係，探討其有效運用的途徑，以尋求完美的人類社會。

從本書，我們可以發現作者在這方面的努力。本書雖分為可獨立的十三篇，但從頭至尾，我們仍可尋得其脈絡。在討論過「管理是否為藝術」之後，作者首先揭櫫「組織是共同目標的具體化」，討論組織與目標的本質，然後從這個前提，討論

如何協調達成組織的目標，（兼而達成組織成員的個人目標）。其次探討人類的行為本質，而作者認為民主的管理，乃是最佳的管理，所以他討論了民主的本質，及其可能的難題，乃至於權力、權威與管理的關係。後面幾章則側重於討論管理與組織成員人格成長的關係，（對自我成長或人格成長的聲求，乃是民主社會的必然現象）。

本書不宜以單純的「管理教科書」視之，它本身就是藝術與哲學的作品。可惜，譯者匱乏學養，不能以生花妙筆譯好此書，俾讓讀者得到「文學上的享受」。不過，如同「金剛經」所說的，「如筏喻者」，文字乃渡筏也，既登彼岸，則筏棄之可也，「須知紙上皆糟粕，獨耀靈光始脫塵」，讀者若能不「執着」於文字，體會作者的本意，加上自己的觀點，兩相挹注，精於理論、精於實踐，亦可臻於「藝術」之境了。

本書之得以譯成及出版，除了感謝親友的激勵與巨流圖書公司的幫忙外，還得感謝自己，多少夜晚，伴着孤燈，咀嚼着字句，這過程雖然「美麗」，可是，精神

享受的另一面，就得忍受身體上的折磨，我真感謝自己的「執着」與「優勁」。

鍾振華

民國六十二年一月於臺大

著者簡介

奧德威·狄德 (Ordway Tead) 是美國當代管理學、心理學、及教育方面的知名人物之一。

他是將心理學引進管理學的第一人，為「工業心理學」、「管理行為學」等，奠下了良好的基礎，也為「人羣關係」、「人事管理」等，開了新的紀元。

著者簡介

狄德早期的著作偏重於人性的探討，對於人類行為的本質、環境對行為的影響、人格的成長等心理學的原理，均有獨到的見解。他晚近的著作，則多重於將理論應用於實際，如工廠管理、人事管理等。近年來，工業心理學所探討的，如人類

• 1 •

工作的心理特徵，人員的選用（心理測驗、智力測驗、性向測驗等）、士氣的激勵、員工的適應與滿足、效率的提高、潛能的發揮、乃至於組織對人格成長的影響等等，都或多或少的，得自狄德學說的啓示。

狄德對民主的思想與制度極爲推崇；他強調：任何組織均應提供其成員一個「民主生活」的環境，使他們能獲致健全的人格成長，（民主是人格成長的最大保障），所以，他極力主張民主領導與民主管理，如員工參與、工人與管理者的合作等，都有助於員工潛能的發揮，也是對員工人格的尊重。

狄德的重要著作有：

工業之本能

人類與和平

人事管理的理論與實務

人性本質與管理

領導的藝術

介 簡 著

民主的個案研究

民主的新探討

民主的管理

中等教育與校外教育機會的均衡

大學的教與學

管理的藝術

目 錄

譯者序·····	一
著者簡介·····	一
管理是藝術嗎？·····	一
組織目標的本質·····	七
目標的協調·····	二一
人類行爲的本質·····	三三
民主社會之行爲·····	五五

民主的難題	六七
管理工作的內容	七九
權力、權威與管理	九五
民主領導與管理	一〇七
人事管理的藝術	一一五
合作與管理	一三五
協調管理	一四九
教育與管理	一六一

管理是藝術嗎？

管理是藝術嗎？

人類的生活，是一個追求真善美的過程，而在這過程中，最重要的，却是人類本身。

人類的本質，並非由模式塑造成的機器，更非專用以完成某些工作的工具。人像一棵樹，不僅須要向外發展，更須內在成長，使成爲一個生動的個體。

管理的藝術，不僅要聯繫人與科學、配合人與環境，更要調和人與人的關係，如此始可充分利用科學與環境，使人類生活臻於真善美之境。

在想像中，我們飛過紐約城的上空，把林立的高樓大廈的屋頂掀去，你將發現

什麼？

你可以看到，成千成萬的人，正在忙碌地工作；高級主管們，正在思考、計劃、磋商、簽訂單等等，這些活動，可及於千里之外的分公司或工廠。你可以看到，董事會正在聽取簡報，決定政策，這些又可能影響到阿克朗、底特律、匹茲堡等地的就業水準呢！你可以看到，百貨公司的負責人，正在跟他的銷貨經理商討着；保險公司、銀行、投資公司的鉅子們，正在指揮、調度他們的龐大部屬。規模龐大的醫院裏，醫師、護士、助理人員等，正在為恢復人們健康而努力。學校裏，弦歌誦誦；政府機構裏，官員們正在為公共福利謀思……。

在各種大小組織裏，有人在管理，也有人被管理，却都是在追求着某些目標的達成。

早上出門，有交通工具運送你，在餐館有僮僕侍候你，你還可以去電影、聽歌劇、收聽廣播，到處都有人為你服務。

這些都是組織人員所帶來的利益。紐約市不過是一個較大的樣本而已，在世界

其他地方，如果你高與去「掀屋頂」的話，你將會看到相同的景象。

組織作業的龐大，是人類文明的新景象，當然。在歷史上，我們也可以找到一些組織作業的例子，像軍隊、教會等均是。

我們甚至可以這麼說：所有人類文明，都是組織活動的結果。任何組織活動，均具有一共同之特性，那就是「人們結合在一個特定的目標之下，為達成這目標而共同奮鬥」。有了這個前提，才有所謂管理者與被管理者、主管與部屬等人事關係。

這些乍看之下，似是老生常談，但必須注意的是，幾乎所有組織的人羣關係，都不能生而調和融洽，也不是生而富於生產力的。人們並非生來就喜歡與人併肩工作，人與人、人與羣體、羣體與羣體之間，充滿了緊張、誤解、甚至衝突，我們甚至可以說，人類的結合，多是「對立的結合」(antagonistic cooperation)：一種相互需求、以致相互裨益的過程，有賴於人們之不斷地調整自己，以適應組織。有了這種「調整」，組織活動方得以進行，組織目標方能達成。

除了組織成員的自我調整外，另一重要因素則是管理者的活動。他的思想與計劃及對人力的組合與領導，均是組織活動遂行的動力。

更具體地說，組織中的主管，爲了達成組織的特定目標，所做出的有關人力之組合與策進的活動，就叫做「管理」。

顯然，假如這人力的組合，是和諧而具生產力，則可稱爲「成功的」或「好的一管理」。

任何組織，要有成功的管理活動，不僅須對原理、原則適切的分析與充分的瞭解，更重要者，乃在於這些原理、原則的「應用」。如何在種種特殊情況下，進行「應用」，則涉及適度、士氣、價值等技巧性問題，凡此皆爲「藝術」。

音樂是音響的組合，美術、雕塑是線條、色彩的組合，文學是語句與思想的組合；而管理的藝術，則是人與人、人與羣體、人與資源、以及理想目標的組合。這種不同形態的組合，對於人類的生活與文化，是具有同等重要性的。

誠如懷海德 (Whitehead) 所說：「藝術是人類以有限的意識與能力，去追求

無限的完美與滿足的歷程。」

同樣的，管理是以有限的智力與資源，來追求人類生活的完美與幸福。所以，無庸置疑的，「管理」乃是一種高度的藝術。

但是，管理也可能帶來人類的不幸。制式化、規律化、單調、枯燥無味、權利鬭爭、誇張虛偽等，不僅醜陋，而且是毀滅人性的，這些都是管理活動可能導致之後果。

可不是嗎？計時系統的壓迫、速度的要求、強制性的模仿等等，帶來了人員的緊張，破壞了人際關係的祥和；爲了大量生產，人不僅成了機器的奴隸，而且，人本身也成了機器。工作上的要求，生活空間的制度規章，破壞了人們的生活情趣，人們幾乎可說是自由社會裏的「難民」了。

但是，這些可能的事實，並不足以否定管理的價值，反而更增加了管理藝術的重要性。即管理者應更妥善地運用組織與人員，將固有之社會文化環境，創造出「民主的社會」，亦即創造一個肯定人性價值、人類福利的和諧世界。