

企 業 管 理

理 論 · 程 序 · 實 務

R. M. Hodgetts 原 著

許 是 祥 譯

陳 振 銑 校 訂

企 業 管 理

理 論 · 程 序 · 實 務

R. M. Hodgetts 原 著

許 是 祥 譯

陳 振 銑 校 訂



中華企業管理發展中心

原 序

本世紀內人類的進步，可以用技術及科學的進步來測度。但是如果缺少了管理，則技術及科學也將無進步之可言。假如沒有厘訂目標的能力，沒有研擬計劃的能力，沒有協調人力與物力的能力，則亨利福特（Henry Ford）必將建立不起他的生產線，阿姆斯壯（Neil Armstrong）的脚步也必將踏不上月球。故而在諸般天下大事之中，所謂管理——經由他人之努力及成就以完成任務的管理，實為成敗之鑰。

本書的目的，在介紹現代管理的各項要義，並介紹此一學問的現在狀況和展望。本書係以初學管理的人士，或未受充分正規管理教育的現職經理人為對象。因之，本書可作為大專學院管理課程的理想教科書。也可以作為工商界企管訓練的教材，以協助從事實務工作的主管人員吸收最新的管理知識。

為使讀者閱讀本書不致過於枯燥乏味，本書特以易讀易懂的文字，來介紹現代管理的概念。因此，本書特地作了下列各項安排：

◆ 本書的組織

本書共分為三篇。第一篇介紹管理思想的歷史，俾讀者能對現代管理的演進過程獲有一個基本的認識。第二篇討論現代管理的理論與實務，並對與管理從業人士較為重要的概念特別予以強調。第三篇則在於介紹管理領域中的新發展；自電子計算機技術以至於現代組織結構原理，自行為學上之所謂“交流分析”（transactional analysis）以至於所謂“行為修正”（behavior modification）等，均將一一納入。

◆ 圖表

本書採用了甚多表解及圖解，以強調各項概念之重要性，並使閱讀時更易於瞭解。

◆ 人物照片及小傳

在本書第一篇中，若干早期管理思想方面卓有貢獻的專家學者均曾盡可能予以介紹。為增加讀者對這些早期的管理學先驅人士的認識計，本書採用了他們的照片，並各附有一簡單的小傳。

◆ 管理名詞彙編

本書篇末，附有管理名詞彙編，對本書介紹的許多重要概念均盡量列入。此項管理名詞彙編，堪與任何其他基本管理書刊所列者媲美，且可稱為猶有過之。讀者憑此彙編，對本書各項重要管理課題的意義，當能一目瞭然。

（原序以下為有關謝詞，從略。）

著者 Richard M. Hodgetts

目 錄

陳 序

中文版序

原 序

第一篇 早期管理思想的發展

第 一 章 從古代到產業革命

一、閃族人的管理·····	4
二、巴比倫人的管理·····	5
三、古代中國的管理·····	8
四、羅馬人的管理·····	9
五、羅馬天主教的管理·····	10
六、產業革命·····	14

第 二 章 科學管理運動

一、早期的科學管理·····	22
二、科學管理運動·····	32

第 三 章 早期管理理論的功臣

一、亨利費堯·····	46
二、莫尼及雷列·····	58
三、歐威克·····	62

四、巴納德·····	68
------------	----

第 四 章 工作場上的人性面：早期的研究

一、孟斯特堡·····	74
二、梅育·····	80
三、霍桑研究·····	83

第 五 章 早期管理思想的透視

一、科學管理的缺失·····	98
二、傳統管理理論的缺失·····	101
三、人羣關係路線的缺失·····	104
四、各項管理思想積極的一面·····	108

第二篇 現代管理的理論與實務

第一部份：現代管理理論的發展

第 六 章 現代管理思想的學派

一、管理程序學派·····	117
二、計量學派·····	123
三、行為學派·····	127
四、有無一項綜合的理論·····	131
五、各學派的缺失·····	132
六、一項概念的架構·····	136

第二部份：管理程序學派

第七章 計畫的程序

一、綜合計畫·····	139
二、策略計畫·····	142
三、開發適當的“利基”·····	155
四、長程目標及中程目標·····	157
五、作業計畫·····	158
六、企畫組織的運用·····	168
七、計畫有些甚麼利益·····	171
八、徒有計畫仍不能保證成功·····	172

第八章 組織的程序

一、由策略到組織結構·····	176
二、部門劃分的常用方式·····	177
三、“委員會”的組織·····	185
四、管轄幅度·····	189
五、職權與責任的關係·····	192
六、職權的分散化·····	202
七、授權的藝術·····	207
八、非正式組織·····	208

第九章 控制的程序

一、基本控制程序·····	213
二、有效的控制系統的要件·····	218
三、傳統的控制技術·····	220
四、專門性的控制技術·····	228
五、全面績效的控制·····	237

第三部份：計量學派

第十章 決策的基礎

一、決策程序·····	248
二、理性和方法目的的層級·····	250
三、個人價值與決策·····	251
四、決策的類別·····	254
五、決策的情況·····	258
六、決策的技術·····	266

第十一章 近代計量決策工具與程序

一、作業研究·····	279
二、存量管制·····	280
三、線型規劃·····	283
四、競賽理論·····	291
五、等候線理論·····	299
六、蒙地卡羅技術·····	300

七、決策樹.....	301
八、啓發性規劃.....	303

第四部份：行為學派

第十二章 人際溝通及組織溝通

一、人際溝通.....	308
二、有效溝通常見的障礙.....	312
三、溝通徑路.....	322
四、溝通的媒介.....	330
五、有效的溝通.....	332

第十三章 現代的激勵理論

一、需要與行為.....	344
二、馬斯洛的需要層級論.....	345
三、麥葛瑞哥的假定.....	353
四、艾奇利斯的“成熟理論”.....	359
五、赫茲伯格的兩因素激勵理論.....	360
六、期望理論與習得行為.....	365
七、佛羅母的理論.....	367
八、波特爾及羅勒爾的模式.....	370
九、公平理論或社會比較理論.....	372

第十四章 領導的效能

一、領導的性質.....	376
二、領導行為.....	380
三、適應性的領導人.....	399

第五部份：管理理論的未來

第十五章 管理理論：

當前的情勢及未來的方向

一、系統學派.....	405
二、組織是一個開放式的系統.....	411
三、整體適應性的組織系統.....	416
四、管理系統.....	419
五、系統的觀點.....	424
六、管理理論的未來.....	426

第三篇 管理的最新發展

第十六章 管理情報系統及電腦

一、管理情報系統.....	432
二、電腦的角色及其衝擊.....	443

第十七章 技術，管理，及組織

一、技術：歷史的回顧.....	461
二、現代技術發展：機會和挑戰.....	463

三、技術預測.....	468
四、技術對人員的衝擊.....	474
五、技術和結構.....	480

第十八章 現代組織結構

一、官銜結構的衰微.....	487
二、專案組織.....	488
三、矩陣式結構.....	492
四、自由形式的組織.....	500
五、權變的組織設計.....	506

第十九章 人力資產的管理：工具及技術

一、幾項愚昧的錯誤.....	513
二、人力資源的會計.....	514
三、工作豐富化.....	522
四、目標管理.....	527
五、感受性訓練.....	529
六、交流分析.....	531
七、組織行為修正.....	537

第二十章 社會責任：一項新興的挑戰

一、開明的自利.....	544
二、機會均等問題.....	546

三、生態平衡問題·····	556
四、消費者運動·····	567
第二十一章 國際管理：機會與挑戰	
一、進入國外市場·····	577
二、國外業務的管理·····	589
三、多國性公司·····	598
第二十二章 管理的未來	
一、管理的鑑往知來·····	605
二、現代管理理論的未來·····	607
三、其他的新興發展·····	611
四、今天只是一個開始·····	624
附錄：管理名詞彙編·····	627

第一篇 早期管理思想的發展

本書的目的，在對現代管理作一有系統的介紹。全書共分三篇；本篇爲第一篇，討論早期的管理思想，期使讀者對於現代管理理論的演進，得以有一個背景的瞭解。我們認爲，倘不能瞭解管理之學的過去，則何以言管理之學的現在與未來？

第一章爲管理的簡史，自古代閃族人開始，以迄於產業革命的時期爲止。許多所謂“現代的”管理原則與實務，推究起來，只不過是古代的機構中早已應用過的概念的另一形式而已。當然，時至今日，這些概念已有了更有系統的分析；過去之僅憑“嘗試與錯誤”的簡單方法學習管理者，今天已更爲重視教育與訓練了。不過，究其實，所謂管理，人類早已經行之數千年了。

第二章討論所謂科學管理運動。自產業革命的時期起，工廠制度即已誕生。工廠制度誕生後，各項促進員工生產力的工具與技術也隨之而來。就個別工作人員而言，有所謂時間與動作研究，有所謂工作分析與激勵工資制度，在在均足以提高效率。這些都是科學管理人士耳熟能詳之事。關於他們所持的基本觀念和貢獻，均將在第二章中一一介紹。

第三章的討論，以早期的管理理論家爲重點。在員工的生產力提高後，組織機構乃發現他們需要更多的經理人，始足以處理他們日增的事務。換言之，過去的科學管理運動，已使得“經理人對員工”的

人數比提高了。而人數比的提高，又令人轉而研究經理人所扮的角色；從而對下列種種問題均掀起了探究的興趣：管理究竟是甚麼？經理人究應有些甚麼職能？經理人有效遂行其任務，應該遵循怎樣的原則？凡此種種，均為熱烈研究的課題。於是那些研究人士，孜孜不懈，終而奠定了現代管理思想的基礎。他們便是早期的管理理論家。他們的貢獻，將在第三章內介紹。

第四章將討論早期的有關人性行為方面的研究。在此以前，倡導科學管理的人士及早期的管理理論家，大致只是對“工作”的管理深感興趣。但是，無可避免地，“人”的管理也必然非予以注意不可。工作人員自己所同意的標準是甚麼？他們的價值又是甚麼？工作人員為甚麼難免會發牢騷？凡此種種，應如何加以利用，始能有利於組織，也復能有利於工作人員？研究這方面的課題的人士，今天我們稱之為人羣關係學者。他們確實給了我們許多重要的貢獻。

最後，第五章將是一個綜合。前數章介紹了科學管理學者，管理理論學者，以及人羣關係學者；這一章則將綜合檢討他們對早期管理思想的貢獻。事實上他們的貢獻殊多。但是，他們的研究，確也有若干非常嚴重的缺失。故而在衡量他們的貢獻之餘，自也宜分析他們的缺點。

總之，第一篇的目的，乃在於提供讀者有關早期的管理上的重大發展。時至今天，管理的領域日在擴張。但是，所有各項新興的管理概念，大抵均能從早期的管理思想中找到根苗。為了確實瞭解管理的近期發展，我們無疑地需要能够掌握過去。

第一章 從古代到產業革命

本章內容要點

“經由他人的努力及成就而將事情做好，謂之管理”。這是普遍爲人們一向共認的定義；也是千百年來個人成功和文明成就的秘鑰。美國之所以能在本世紀中躍居於世界強國的地位，也正是由於有效的管理實務的緣故。美國的許多巨型公司，例如通用汽車、美國電話電報公司、以及 IBM 等等，之所以能有其成功和發展，也是由於他們的有效的管理。試檢討今天世界上的各項重大成就，無論是公司的成長還是國際的和平，我們都無法忽略管理的因素。

但是所謂管理，却不是一項新的觀念。所謂管理，人類早已經推行了數千年之久了。古代的閃族人（Sumerians）有過管理；其後的巴比倫人（Babylonians）有過管理；推而至於後來的羅馬人，以及其他產生過輝煌史蹟的文明，均莫不推行過管理。我們說這番話，殊不必費神去發掘那些古代的廢墟，或鑑探那些故舊的文献；我們只要看一看迄今猶存的羅馬天主教，便能知道此言之不虛了。蓋因羅馬天主教之所以能巍然存在以至於今天，其優秀的行政管理能力實不能不說是主要因素之一。

本章的主要目的，乃在於將自從人類文明顯露曙光以來，以迄於產業革命時止的有重大貢獻於管理思想的各學派和學人，作一必要的回顧。大致說來，本章將特別着重於介紹下列各項：

1. 閃族人發展的一套管理控制程序；

2. 古代漢姆拉比法典(Hammurabi's code)中所見的管理之道；
3. 中國古代的兵法對軍事管理的貢獻；
4. 羅馬帝國狄奧克利雄 (Diocletian) 大帝對羅馬帝國的大規模改組；
5. 羅馬天主教推行的管理；
6. 十五世紀時馬奇維利 (Machiavelli) 的關於“領導的四大原則”；
7. 產業革命對於管理思想發展的重要性；
8. 英國阿克萊特 (Richard Arkwright) 對於管理實務的貢獻；
9. 英國亞當史密斯 (Adam Smith) 關於“分工”的著作。

在本章的檢討中，有一項是我們應該始終記住的是：近代機構所採行的各項基本的管理觀念，其實大部份均早經前人採用過了；至多只是形態上有所不同而已。

~~~~~

## 一、閃族人的管理

閃族人的文明，實為人類最古老的文明之一。閃族人最為人所知的一項成就，是他們發明了一種文字。自從公元前三千年以來，閃族人聚居的烏爾城(Ur)中的僧侶，便已在泥塊上留下了許多有關商業、法律、和歷史的記載。在閃族人的社會裏，以僧侶具有最大的影響力；在他們留下的泥塊中，我們可以找出許多有關管理實務的記載。

閃族僧侶之所以能獲得他們在閃族人中的崇高地位，原因之一是他們對宗教的教義賦予了新的看法。舉例來說：閃族人的宗教，原要

求以活人爲祭品。但是在經歷相當時間之後，這一項規則有了修改了。閃族僧侶對大家宣布說：至高無上的上帝並不一定需要以活人作祭品，同樣也可以接受其他的供奉，例如金錢、牛、鵝、雞、乳酪、油料、煎餅等是。這樣一來，閃族僧侶便成爲閃族社會中最富有也最具權力的階級了。此外閃族僧侶還向族人收取稅賦，擁有至爲可觀的收入和財產。但是他們並沒有任意花費。他們將一切收支，全部記載下來，將他們的賬目呈獻給教長。因此，極可能他們便這樣地有了一套書寫文字，以適應他們的“管理控制程序”的需要。歷史學家杜隆特（Will Durant）說：“若干世紀以還，書寫文字一直是一種用於商業交易的工具，是有關契約和賬務的工具，轉撥和收賬的工具；此外，書寫文字也是他們的有關宗教記錄的工具，用以保有他們的宗教祕方，儀禮程序，神聖傳聞，以及禱詞和頌語等等，以免時過境遷之後發生變化。”正由於此一緣故，所以我們纔能在古老的文獻中找到若干關於管理控制的資料。

## 二、巴比倫人的管理

人類古老文明中另一個有關管理思想的例子，當推巴比倫人所作的重大貢獻。

### 漢姆拉比的法典

巴比倫人最有意義的貢獻，該數漢姆拉比法典了。那一套漢姆拉比法典，共有 285 條；其內容幾乎無所不包，有關於所有權與財產及交易者，也有關於家庭及個人事務者。茲將其中可用於企業者，摘取數例如下：