

中興經營管理叢書

企 業 管 理

WARREN R. PLUNKETT

RAYMOND F. ATTNER

許 是 祥

原著

譯

中興管理顧問公司 發行

1-27
7112

中興經營管理叢書



企 業 管 理

INTRODUCTION TO MANAGEMENT

WARREN R. PLUNKETT
RAYMOND F. ATTNER

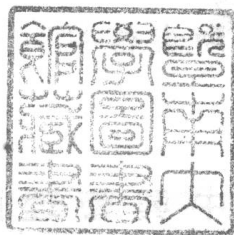
原著

許

是

祥

譯



中興管理顧問公司

發 行

版權所有
翻印必究

中華民國七十六年八月初版

中興經營管理叢書

企業管理

高級精裝本售價新台幣二百九十四元 (含稅)

WARREN R. PLUNKETT

RAYMOND F. ATTNER

許

是

祥

原著

譯

發行者：中興管理顧問公司

台北市10443民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：(02) 561-6356 • (02) 561-6357

郵政劃撥儲金戶第0100952-2號

印製者：新格裝訂有限公司

地址：台北市11170社子街22巷2號

電話：(02) 812-0283 • (02) 812-0287

中興經營管理叢書

出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也
遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成
敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希
望能為國內管理知識的普及與企業經營的
現代化貢獻一份心力，也深願能帶給讀者
更佳的智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司 敬 啓

台北市10443民生東路66號 新力大樓五樓

電話：(02)561-6356-7・541-4484

郵政劃撥儲金戶第0100952-2號

原 序

本書旨在介紹現代管理學之各項概念、原理、和理論。所謂管理學，雖稱為現代，事實上則自有人類以來，人皆有管理的基本技能。人生在世，莫不需要管理：管理我們的人生，管理我們的事業，和管理我們的家庭。我們之中，部分人士之稱為管理人者，必須管理他人的工作，則尤其需要管理。我們管理自己的人生、事業、和家庭，以及管理他人的工作，其管理的良窳，每影響我們自己及他人的生活品質。管理人執行管理作業，包括各項基本管理職能的行使，及各項管理技能的運用；是即為本書討論的範圍。

本書的編撰，計有下列要點：

- 全書共分十五章，劃分為六個部分。
- 本書附有圖表甚多，俾便於各項重要概念的瞭解。
- 各章之首，列有本章重要內容項目，俾讀者瞭解研閱本章後所能產生的“收穫”。
- 各章均列有本章重要名詞一覽。
- 各章結束時，均備有本章提要一節，俾便於掌握全章要點。
- 各章之末備有複習問題數則，俾供讀者使用。
- 各章尚列有研討個案一則或二則，俾使讀者讀畢全章後，得以將重要原則理論等應用於實務。

全書內容簡介

本書第一部份，為有關管理學的概論，計包括三章。其中第一章，旨在說明何謂管理？管理人處理何事？管理人扮演何項角色？管理

人應具有何項技能？以及管理學如何演進等等。

第二章係設身處地，討論讀者應如何管理自己，及如何管理自己一生的事業生涯。本章建議讀者應為自己所具的各項技能、性態、志趣、激勵等，作一自省的檢討，俾瞭解本身的優點和弱點之所在。本章並建議讀者應自行規劃個人未來事業的發展，俾供逐步向成功的依循。

第三章討論有關人際活動中最基本的一項課題：溝通。本章討論溝通的程序，溝通程序的各項內涵及其障礙等，以作為茲後開展管理事業的起步。

第二部份討論計畫作業，也分為三章。第四章討論何以需要計畫、及計畫的重要性，以及計畫作業對其他管理職能的影響。我們從事任何工作或事業，均以計畫作業為第一步。計畫作業能臻於完善，則其各項後續作業當可減輕不少浪費、稽延和困擾。

第五章介紹若干項計畫作業的工具和技術，並說明各項工具的適用情況。其後第六章，則係以決策為重點；介紹管理人決策的理性程序，逐步說明其相關的步驟。

第三部份，討論組織作業的大要。其中第七章，說明所謂組織作業，本身也是一項程序；並特別強調不同的機構，各有其不同的組織作業的步驟。

第八章則與第七章不同。前章的討論，係以所謂“正式組織”為重點；本章則在於探究所謂“非正式組織”。本章研究非正式組織所具的性質，及其對正式組織可能產生的影響。

第四部份，討論有關用人作業及領導作業的課題。其中第九章，研究管理人應如何用人，包括人力資源的規劃、人才的羅致、遴用、

訓練、考核等等。

第十章研究員工激勵，介紹有關激勵的重要理論。身為管理人者，不但必須瞭解其本身的激勵，且必須瞭解部屬員工的激勵。此一課題，實為後文第十一章“領導”的基礎。

第五部份，討論控制作業，共分兩章。第十二章，係視控制作業為管理職能之一，討論此一管理職能的程序，及有關的原則和理論。而其後的第十三章，則以若干項控制作業的重要工具為討論的重點。其中包括：整體性的管理控制、財務控制、生產控制等等。

本書最後第六部份，討論現代管理方面的若干特殊課題。第十四章討論管理與今日社會的關係。今天的管理人，所處的內外環境均遠較以往複雜。管理人處身於此一複雜的環境中，自有其無可規避的社會責任、和道德責任。本章的討論，便是以類此的社會責任、道德、倫理等問題為主。

第十五章，為全書最後一章，特別討論近年間新興的國際管理。今天的管理人，腳步踏入於國際舞台後，則其各項管理職能，均必然深受影響。

以上所論，便是本書全書的大要。本書著者，謹以誠心，敬祝讀者成功，深盼讀者於研閱本書後，不但能瞭解管理學的內容，而尤能應用於實務。

著者：

Warren Plunkett

Ray Attner

譯者序

近年來從國外引進的管理概論教科書，爲數甚多；筆者經手譯介者也已有多冊。每一書均各有其特色，均係原著者積多年教學及實務經驗所精心編著的結晶。譯者去年，甫爲中興管理顧問公司譯介孔茲博士主稿的“管理精論（新三版）”；皇皇巨著，讀者莫不震憾於該書結構的嚴謹、和敘述的條理。今又續應中興管理顧問公司之約，再爲譯介本書；前後歷時五個月，殊不能無感。

普倫克特及阿特涅兩位教授編著的本書，論篇幅，與管理精論（新三版）互爲伯仲之間。但內容編排則頗有差異。以譯者看來，本書似更適合個別讀者自修、及管理學分較少的大專學院教科書之用。易言之，本書似重於實用導向。試請看本書的“導論篇”第一、二、三章，論及個人事業者甚多；且將人際溝通也編列於此，足徵原著者的用心。

從而，本書後續的“計畫篇”、“組織篇”、“用人篇”、“控制篇”，及“前瞻篇”等，皆較爲精簡實用。兩相比較，顯見孔茲博士的管理精論（新三版）以管理思想的啓發爲重；而本書則強調在管理實務上的處理。

本書譯畢，譯者竊然心喜。個別讀者之欲自修管理之學者，以及大專院學之欲選定一部適當教材者，均將多了一項選擇。

譯者

民國七十六年七月 台北
眼疾入院動手術之前

目次

第一章 管理：個人與群體的事業..... 1

管理學的意義.....	1	管理的層次：管理的金字塔	4
管理的職能.....	5	管理人扮演的角色.....	11
管理人應具的才能.....	13	管理績效的評估.....	15
管理理論概述.....	16	管理是藝術？還是科學？...	24
本章提要.....	26	本章重要名詞一覽.....	27
複習問題.....	28	研討個案.....	28

第二章 個人事業的管理..... 33

認識你自己.....	33	避免自己的落伍.....	38
追求上進的計畫.....	39	規畫你的事業生涯.....	45
個人事業生涯的階段.....	49	配合僱主，調整自己.....	52
自己掌握自己的前程.....	57	本章提要.....	57
本章重要名詞一覽.....	58	複習問題.....	59
研討個案.....	59		

第三章 人際溝通..... 65

溝通是什麼.....	65	溝通的定義.....	66
溝通的程序.....	66	溝通的責任.....	69
溝通的障礙.....	74	良好溝通的十誠.....	81
本章提要.....	83	本章重要名詞一覽.....	84
複習問題.....	85	研討個案.....	85

第四章 計畫作業：管理的第一職能..... 87

為什麼要訂定計畫？.....	87	計畫作業的重要性.....	88
計畫作業的定義.....	91	計畫的種類及用途.....	93
計畫作業的程序.....	100	如何增大計畫作業的效能...	109
本章提要.....	112	本章重要名詞一覽.....	113
複習問題.....	115	研討個案.....	115

第五章 計畫作業的工具和方法.....119

計畫作業的“確定性”程度.....	119	預測.....	122
計畫作業的環境.....	126	計畫的規畫工具和方法.....	127
概括的規劃工具和方法.....	137	本章提要.....	140
本章重要名詞一覽.....	141	複習問題.....	142
研討個案.....	143		

第六章 決策.....147

管理人對決策應有的瞭解.....	147	決策的意義.....	148
決策的程序.....	149	決策的環境.....	154
管理人本身決策作風的影響.....	161	良好決策的“輔助”事項.....	163
本章提要.....	168	決策效能的評估.....	168
複習問題.....	170	本章重要名詞一覽.....	169
		研討個案.....	171

第七章 組織作業：正式組織.....175

一個機構由誰來主持.....	175	組織作業的定義.....	176
組織作業的程序.....	180	組織劃分的方式.....	186
組織作業的幾項重要概念.....	196	本章提要.....	208
本章重要名詞一覽.....	209	複習問題.....	211

研討個案	212
------	-----

第八章 組織作業：非正式組織 217

組織系統圖的限度	217	非正式組織的定義	219
非正式組織的功能	222	非正式組織的結構	226
非正式組織的特性	232	非正式組織的影響	236
非正式組織的溝通：風傳系統	238		
管理人因應非正式組織的策略	241		
本章提要	242	本章重要名詞一覽	243
複習問題	244	研討個案	245

第九章 用人 249

用人作業的適才適位	249	用人作業的定義	250
用人作業的法律層面	252	人力資源規劃	253
人才的羅致	257	人才的遴選	261
概況介紹及職前訓練	267	訓練和發展	268
員工的績效考核	270	人事動態的決策	276
本章提要	277	本章重要名詞一覽	279
複習問題	280	研討個案	281

第十章 激勵 285

組織員工對其職位的眼光	285	激勵的意義	286
以需要為中心的激勵理論	289	以行為為中心的激勵理論	300
組織激勵的管理	308	本章提要	314
本章重要名詞一覽	315	複習問題	317
研討個案	317		

第十一章 領導.....321

怎樣纔能完成所負任務.....321

領導人扮演的角色.....323

領導的作風.....330

本章提要.....339

複習問題.....341

領導的定義.....322

領導的性質.....324

領導的理論.....337

本章重要名詞一覽.....340

研討個案.....342

第十二章 控制作業的概述.....347

控制作業的重要性.....347

控制的程序.....350

控制的特性.....359

本章提要.....363

複習問題.....365

控制的意義.....348

控制的類別.....355

怎樣保持控制的效能.....361

本章重要名詞一覽.....364

研討個案.....365

第十三章 控制作業的方法.....369

應採用怎樣的控制方法.....369

財務方面的各項控制.....381

本章提要.....399

複習問題.....401

總體管理的各項控制.....369

生產方面的各項控制.....393

本章重要名詞一覽.....400

研討個案.....402

第十四章 管理學和社會.....405

管理人應對何人負責.....405

管理人的道德及倫理觀.....411

本章提要.....420

複習問題.....422

管理的社會責任的演進.....406

社會責任的管理.....415

本章重要名詞一覽.....421

研討個案.....422

第十五章 國際管理.....425

國際管理的概述.....425

國際管理人面對的環境... 428

國際管理和組織作業.....435

國際管理和領導作業.....440

本章提要.....446

複習問題.....448

國際管理人.....426

國際管理和計畫作業.....432

國際管理和用人作業.....439

國際管理和控制作業.....443

本章重要名詞一覽.....447

研討個案.....448

第一章 管理：個人與群體的事業

讀者讀畢本章，應能瞭解下列各項：

1. 瞭解本章各重要名詞的意義。
2. 瞭解組織中何以必須有管理人。
3. 瞭解管理作業的五項基本職能。
4. 瞭解一位管理人在組織中扮演的角色。
5. 瞭解管理作業的普通適用性。
6. 瞭解一位管理人所應具備的各項才能。
7. 瞭解管理學的五個思想學派，及各學派與現代管理的關係。

管理學的意義

管理學是否是一門必要的學問？爲甚麼？所謂管理人究竟做些甚麼？管理學討論的課題，有些甚麼特性？初接觸管理學的人，皆不免心中會有此類問題。其實，欲瞭解這類問題，讀者只須回頭對自己作一省思。任何人都可稱之爲一位管理人；讀者也不例外。至少，讀者得管理你自己的時間，管理你自己的能力，管理你自己的才幹。你每天都得作許多有關時間方面、能力方面、和才幹方面的決定。你的每一項決定，都可能影響你自己的未來事業、影響你自己的生活、甚至影響別人。

試從每天清晨起床開始。起床後你必然首須決定：這一天該做些甚麼；該怎樣動員你自己擁有的“資源”，來實現你當天的計畫；該如何隨時檢查這一天的活動，檢討是否能實現你這一天的計畫。——

而就在你如此不知不覺之中，你就已經在進行管理作業上的三項職能了；那就是 計畫作業、組織作業、和控制作業。

讀者個人如此，其他的所謂“管理人”，也完全如此。管理人在組織中享有一定的職權，也完全與你一樣，必須動用他們擁有的資源，加上別人的資源，作出種種決策，以求實現組織的目標。

本書討論的內容，正是這類課題；包括管理人怎樣決策，怎樣將工作完成。本書討論的課題，可供讀者管理你自己的人生、家庭、事業、工作、和部屬的參考。本書討論的各項管理學上的知識，有稱之為“概念”者，有稱之為“原則”者；也有來自於其他先進的管理人彙集的經驗者。讀者研閱本書，當可發現原來所謂“管理”，並沒有一種可視為“最佳管理方式”的管理。管理人執行他們的工作，受到各方面形形色色的影響，有各方面形形色色的要求。因此讀者研讀本書，務請切記：你必須由本書的討論之中，自己發展出一套你自己的管理思想來。必如是，你管理你自己，和你管理別人，纔能更有效率、和更有效能。

那麼管理學究竟是什麼呢？管理人究竟應做些甚麼呢？在回答此一問題之前，我們要先分析一下管理人在執行工作時所處的“環境”。管理人執行他的工作，是處在某一個組織之內；或處在某一家公司內。我們的世界，真是充滿了各式各樣的組織。我們就讀的學校，工作的單位，隔壁的一家商店，對面的一家銀行，我們參加的工會，等等之類，皆為“組織”。這些組織，規模不同，結構不同，資源不同，人員不同，目的也不同。然而，在這許許多多的“不同”之中，卻有某些“共同”之處。 *共同之處*

基本上說來，凡是由兩個或兩人以上形成的群體，共同生存和作業，以求達成一定的、明確的、和共認的目標者，便是“組織”。凡

是組織，必有“目標”。所謂目標，是指組織經由各項計畫和行動，以求實現的一種狀況、或到達的一種境地。一般說來，一個組織的目標，例須為該組織內部的成員、或組織以外的他人，提供一定的商品和服務。在組織之內，每一位成員例皆須分擔某一部分的工作項目。各成員的工作項目，例皆必有所貢獻於整個組織的目標；但是實際上各成員的工作之間卻不無互相衝突和抵消的可能。因此，這就是一個組織亟應避免的現象；換言之，組織成員之間，必須有切實的“協調”。組織中之所以需要管理人，正是為了這項協調工作。組織的管理人，也許是該組織的創辦人；也許是該組織的業主；也許是某一位作業人員。還可能是組織外聘的某一專責管理作業的人員。組織的管理人，是組織中的一枝連桿，是組織中的一帖觸媒劑，是引發組織動力的火花塞、原動力，指引組織的變動、協調、和控制。

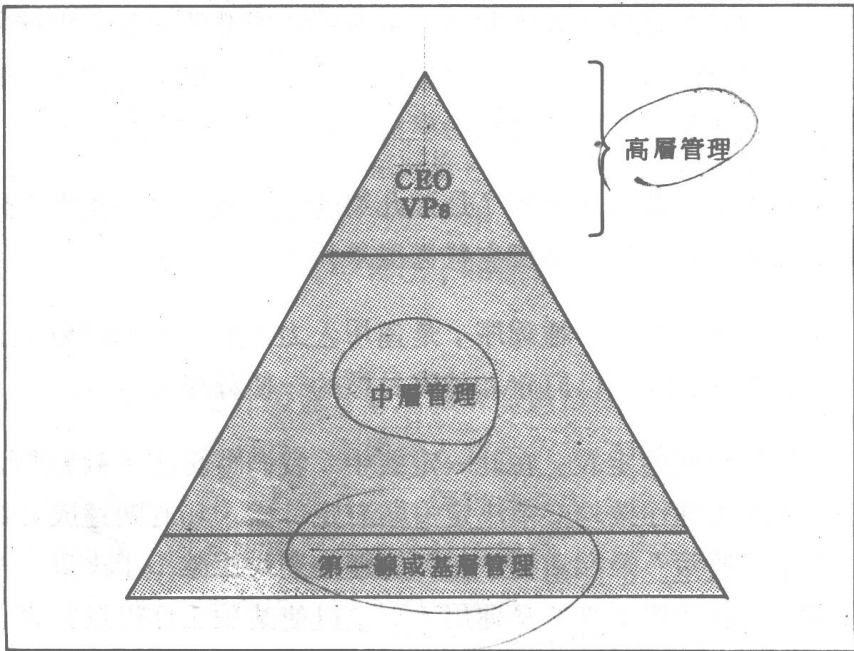
管理人究竟做些甚麼呢？是否凡屬管理作業，沒有類別之分，均屬相同？如果有差異，那麼有些甚麼差異？

所謂管理，乃是一種程序，是運用人力、物力、和財力，透過五種基本職能的行使，以訂定和達成目標的一種程序。

是即為管理的定義。在此一定義中，我們應記住下列數點。第一，管理人和管理作業均必須決定有關訂定目標、和有關達成目標的決策。其中“決策”最關重要；任何管理作業均脫離不了決策。第二，這定義還告訴我們：管理是運用人力，以使某項工作得以完成。管理人一旦替組織爭取了所須的財力和物力之後，便必須靠組織中的成員，來達成既定的目標。第三，管理人為了達成其所訂定的目標，每必須行使五項基本的職能。那就是：計畫作業的職能、組織作業的職能、用人作業的職能、指導作業的職能，和控制作業的職能。這五項基本職能，正是本書全書討論的主要內容。

管理的層次：管理的金字塔

管理和管理人的意義，我們已有了大致的討論。接下來的問題是：在一個組織中，是否凡是管理工作均屬相同呢？答案是肯定的，也是否定的。那是因為，凡是管理人，均必須遂行完全相同的管理職能；可是由於管理人在組織中的地位有別，因而地位不同的管理人，其各項管理職能將有不同的重點。一般說來，在一個組織裏，管理人通常均可劃分為若干不同的層次，如附圖 1.1 所示。管理人的職銜，因組織的任務、及因管理人實際擔任的職務之不同而有不同。因此，在



附圖1.1 管理階層金字塔形的結構

政府機構，有部長、處長、科長、和主任。在企業機構，有總經理、經理、課長、和領班。但是這類職銜，只有在組織之內纔有意義；離開組織，便恐不能表示甚麼了。例如某一公司之稱為“地區經理”者，於另一公司，則也許相當於一位股長。