

1199

改裝

管理學叢書

企業管理學導論

饒美蛟 陳纘揚 鄭偉楠 著

商務印書館出版

工商管理學叢書

企業管理學導論

饒美蛟 陳繼揚 鄭偉楠著
商務印書館

工商管理學叢書

企業管理學叢書

作者：饒美蛟 陳繼揚 鄭偉楠

第一版（一九八二年）

（上海）商務印書館出版

（上海）商務印書館發行

（上海）商務印書館

（上海）商務印書館

（上海）商務印書館

（上海）商務印書館

（上海）商務印書館

工商管理學叢書

企業管理學導論

黃美蛟 謝偉楠 謝偉楠 謝偉楠

謝偉楠 謝偉楠

工商管理學叢書

企業管理學導論

著者——黃美蛟 陳繼揚 鄭偉楠

出版者——商務印書館香港分館

香港鰂魚涌芬尼街2號D僑英大廈五樓

印刷者——中華商務聯合印刷(香港)有限公司

香港九龍炮仗街75號

版次——1981年8月初版

1984年3月重印

© 1981 1984 商務印書館香港分館

ISBN 962 07 6002 6

總序

“工商管理”這一門學問，源於美國。要曉得它的來龍去脈，不得不註出這個名詞的原文。總括來說，“工商管理”原來叫做“商科”或“商學”（Commercial Science），當時許多美國大學都設有商學院（College of Commerce）；紐約大學設有“商學博士”學位，我國國人也有不少獲得這個銜頭。後來，因為工業發展奇速，大家認為在學問上應該工商業並重，祇研究“商學”便不成了。可是工業內容有許多是工程方面的問題，不屬於行政或管理上的；於是產生一個新名詞“工商行政管理”（Business Administration），簡名之曰“工商管理”。各大學的商學院大都改為“工商管理學院”（School of Business Administration或簡稱School of Business）。香港中文大學也同樣地設有工商管理學院和研究所。

第二次世界大戰之後，西方國家，尤其美國的經濟組織和生產能力有很大的變化，其中最主要的一個原因是應用科學的“管理方法”——不僅在工商企業方面，而在一般事業方面，如醫院、學校、研究所、國防、政府機構等等。因此，“工商管理”這個名詞又不適用了。新的名詞是Management；它的學問叫做Management Science；它的研究叫做Management Studies。從來不以“工商管理學”為大學課程的英國，在一九六〇年代也開始在大學裏成立Management學系和研究所。現全世界最熱的一門社會科學要算Management Science了。

很奇怪的，這個新名詞，到了今天，在英語之外的文字都沒有恰當的翻譯：中文仍援用“工商管理”或“管理”的舊稱。我們既要“迎頭趕上”“現代化”，便應找出一個適當名稱，俾名正言順，使大家，尤其青年學生及一般民衆，不致有誤解的危險。

我們細考Management這門學問的內容，便曉得“管理”不過是其中的一小部分。舉例來說，無論哪一個事業或企業，沒有健全組織，怎樣能釐定各級的權力和責任？怎樣可以談到管理？又如興辦旅遊業，其關鍵不是在計劃，組織，聯繫其他有關的交通事業、衛生事業、飲食企業、旅館企業等等麼？難道祇在“管理”麼？Management則把這些各方面都包括在內了。

經過許多考慮，我以為Management可譯作“治理”，其中“治”字的含義與“治國平天下”的“治”字很相近。“治理”比“管理”範圍廣多了，並且符合民主精神，不會使人發生無須有的反感。Management Science或Studies可作“治理學”，包括“企業治理”和“事業治理”兩大類。Managers在商場上通稱“經理”，但在學術上則應譯為“治理者”或“治理人士”；Top Management和Middle Management則為“上層治理”和“中層治理”。

這套叢書的編纂，是由商務印書館香港分館特約學人而進行的。人選及揀擇題目等工作，則由香港中文大學幾位教師負責：最先推動的是商學博士潘光迥先生；他退休後，由工商管

理學教授鍾安民博士主持；鍾氏離港後，則由工商管理學院院長張健民先生和嶺南工商管理研究所所長及工商管理學博士鍾汝滔教授擔任。撰稿人主要是中文大學工商管理學院和它的嶺南工商管理研究所的教授和講師們。

無疑地，這套“工商管理學”叢書，雖祇着重於企業治理方面，將會增進國人對於治理學的認識和運用。

李卓敏

一九八一年一月於加州

序

管理學是一門極富有挑戰性的學科，一個組織機構是否能夠達到其目標，與管理之有效與否有密切的關係。管理學的應用範圍極廣，任何組織機構如企業，學校，政府，醫院等都有管理的問題。各機構的性質與目的雖不一樣，但許多管理的原則與方法却有共同的適用性。本書的重點是在一個企業性的組織。

管理學的發展極其迅速，新的理論與材料不斷呈現。科學管理，功能或過程管理，人際關係運動，行為學派，數量學派以及發展中的系統與權變理論等管理思潮，均對管理學有重大的貢獻。本書是一本企業管理學的入門性書籍，由於管理學的材料極其豐富且複雜，因此不可能將所有管理學者及其理論詳細介紹與討論，只能就一些較重要的材料作比較全面的與概略性的探討。

本書共分五篇，第一篇解釋管理學的意義與重要性（第一章），敘述企業的性质及其外部環境（第二章），以及企業的內部環境（第三章）。第二篇則對企業管理理論的演變與發展作一較完整的介紹，分別探討古典管理理論與人際關係運動（第四章）以及近代管理學思潮，如行為學派，數量學派，以及系統與權變理論（第五章）。第三篇則根據古典管理理論的架構，分別闡述管理過程，如計劃，組織，人力，指揮，協調與控制（第六章至第十一章）。這種管理模式是在十九世紀末發展起來的，迄今仍有許多管理學者與從事管理實務的人採用，證明有它的實用性。此外，這種管理架構可以令初學者容易處理有關材料與投入管理領域，並提供了所有管理學派一個共同的組織架構。有關各章分別對各管理功能作理論上與實務上的探討，並將最新的管理技術予以介紹。在整個管理過程中，管理人員須作決策，故特闢一章分析決策本身（第十二章）。

各管理功能的原理與技術有助於分析企業的營運或操作功能。基此，第四篇分述各營運或操作功能，如市場管理，生產管理，人事管理與財務管理（第十三章至十六章）。最後一篇則分別探討管理系統（第十七章）與企業管理學的未來發展方向（第十八章），作為總結。

本書的內容較為廣泛，適於作大專院校企業管理學基本教科書或參考之用，亦可作企業機構內管理培訓課程的教材。此外，現職管理人員如欲增強其管理技能與管理知識，本書亦不無裨益。其他有興趣人士或未來的企業管理人員亦會發現本書的內容有助於了解企業管理。本書的某些章節亦可作香港高級程度與高等程度會考“企業概論”一科參考之用。

本書的編寫採分工合作方式，饒美蛟負責編撰第一，二，四，五，八，十二，十五，十七與十八共九章，陳繼揚編撰第三，六，七，十，十三，十四與十六共七章，鄭偉楠編撰第九與十一共兩章。在編寫過程中，中大企業管理學系陳栢鴻，梁淑芬，鄧燕芬助教以及唐成，

蕭詠琴，陸甦彬，麥志東與關善榮諸同學協助謄寫部分初稿，特此致謝。由於編撰者學識水平所限，舛誤之處在所難免，尚祈讀者不吝指正。

饒美蛟
陳纘揚謹識
鄭偉楠

香港中文大學企業管理學系，
一九八一年四月

目 錄

總序	i
序	iii

第一篇 導 論

第一章 導言	3
第一節 管理的定義	3
第二節 管理人員之工作與擔任的角色	4
第三節 管理人員的類別	6
第四節 管理的重要性	7
第五節 本書之結構	7

第二章 企業之性質及其外部環境	9
第一節 人類之需要與社會機構	9
第二節 企業與社會制度	10
第三節 企業之性質	11
第四節 企業之外部環境	12
第五節 企業組織與外部環境之配合	14
第六節 社會責任觀念	15

第三章 企業及其內部環境	17
第一節 獨資企業	17
第二節 合夥企業	19
第三節 公司企業	21
第四節 企業之資源	24

第二篇 管理思想之演變過程

第四章 古典理論與人際關係運動	29
第一節 工業革命與管理	29
第二節 科學管理	30
第三節 “功能”或“過程”管理	32
第四節 人際關係運動	35

第五章 近代之管理思潮	38
第一節 行為科學學派	38
第二節 數量學派	39
第三節 系統理論與權變理論	40

第三篇 管理功能

第六章 計劃	47
第一節 計劃的重要性	47
第二節 制訂計劃之程序	47
第三節 企業之目標	49
第四節 企業預測	50
第五節 計劃之內容	52
第六節 計劃的原則	53
第七節 計劃之種類	53
第八節 企業之總預算	54
第七章 組織	55
第一節 組織程序	55
第二節 常見的組織架構形態	55
第三節 組織圖	60
第四節 活動組織之標準	61
第五節 權力與授權	62
第六節 直線與幕僚關係	65
第七節 委員會組織	68
第八節 組織的原則	70
第九節 組織架構欠佳的表徵	71
第十節 組織之擴展	71
第十一節 非正式組織	72
第八章 人力	75
第一節 工作分析	75
第二節 招募工作候選人	77
第三節 選用適當的人員	78
第四節 員工考績	80
第五節 調動與晉升	82
第六節 訓練與管理發展	83
第九章 指揮	88
第一節 指揮的範圍	88

第二節	傳統的指揮觀念——科學管理時代	88
第三節	領導的要義	89
第四節	近代領導理論的發展	90
第五節	路徑目標理論	92
第六節	現代企業指揮	93
第七節	動機的要義	95
第八節	動機理論及應用	95
第十章	訊息聯繫與協調	101
第一節	訊息聯繫之程序	101
第二節	訊息聯繫面對之問題	102
第三節	訊息聯繫制度	103
第四節	有效訊息聯繫之原則	103
第五節	訊息聯繫之媒介	104
第六節	協調之原則	105
第七節	協調之工具	106
第十一章	控制	108
第一節	控制的意義	108
第二節	控制的步驟	109
第三節	時間控制	113
第四節	成本控制	117
第五節	有效的控制制度	121
第十二章	決策	123
第一節	決策過程	123
第二節	決策之類型	124
第三節	數量方法與定型化決策	125
第四節	羣體決策	131
第四篇	營運功能	
第十三章	市場管理	137
第一節	市場活動之重要性	137
第二節	市場觀念	138
第三節	市場策略	138
第四節	市場環境分析	139
第五節	市場組合	141
第六節	市場研究	146
第七節	市場活動成本分析	147

第十四章	生產管理	148
第一節	近代生產之特性	148
第二節	生產管理	149
第十五章	人事管理	153
第一節	人事經理與人事行政人員的工作	153
第二節	薪酬管理	154
第三節	薪津支付方法	157
第四節	額外利益	157
第五節	工業衛生與安全	158
第六節	勞資關係	159
第十六章	財務管理	161
第一節	企業資金之來源	161
第二節	長期資金來源	162
第三節	短期資金來源	165
第四節	財務管理	165
第五篇	總 結	
第十七章	管理系統	171
第一節	何謂管理系統？	171
第二節	官僚主義管理系統	171
第三節	不定型之管理系統	172
第四節	權變方法選擇管理系統	173
第五節	人與管理系統	174
第六節	改變之結果	175
第七節	系統性的管理	176
第十八章	企業管理學之未來發展方向	178
第一節	民意之改變	178
第二節	政府與企業關係之改變	179
第三節	社會責任觀念之改變	179
第四節	組織與管理之改變	180
第五節	勞力組成的改變	182
附錄	參考書目	187

第一篇

導論

第一章 導言

人的一生，在不同的階段都會屬於某一個或一個以上組織機構的成員。組織機構，形形色式，例如中、小學或大學，或同學會，或音樂團體，或企業等等。每一個組織機構都有其不同的地方。有的組織嚴密，有的不很嚴密。但不管組織方式如何，我們所屬的組織機構一般有下列幾個共同點。

第一，每一個組織都有一個目的或目標，如果沒有了目標，一個組織機構就沒有存在的理由或價值。第二，會有一些方案或方法來達到目的，否則該組織不會有效率。最後，一定有領袖或管理人員（manager）以協助組織機構達到目的。如果沒有了管理人員，就如一艘船沒有了舵手，在海上漂泊，沒有定向。

本書乃探討組織機構如何管理，或更詳實地說，機構的管理人員應如何制訂方案以達到其目標。我們的重點是在一個企業性的組織，但偶而亦旁及其他組織機構。本章的目的在闡釋管理的要素與定義，管理人員的工作、角色與類別，以及管理的重要性。最後一節說明本書的結構。

第一節 管理的定義

正如其他與人發生關係的科目一樣，我們很難給“管理”下一個定義。事實上亦沒有一個定義為所有人接受。一些管理學者給“管理”下了下述三個不同的定義：

- 一、管理就是管理人，而不是事物。
- 二、管理是決策。
- 三、管理是組織與運用資源以達到預訂目標的過程。

這幾個定義一般都不太完整。例如，第一個定義說明一個管理人員如何叫下屬做他所要做的事。倘若他不知道下屬該做些什麼，這種能力便毫無價值了。同時管理的範疇很廣，不限於人。第二個定義則沒有闡明管理人員應該做些什麼事。而第三個定義則忽略了管理人員的工作還包括制訂目標，計劃如何達到目標以及保證工作的進行。在此，我們可以給“管理”下一個較全面的定義：

管理是計劃、組織、指揮與控制組織機構內的人員以及使用其他資源以達到組織機構所要達到的目的。

上述的定義並非針對任何管理學派（見第四、五兩章）而界定者，事實上一般管理活動都包含下述五項功能（functions）。第一個管理功能是計劃。所謂計劃是指管理人員預先思考其行動，制訂計劃、策略、方案、程序及目標等以達到組織機構的目標。第二個管理功能是組織。它指管理人員建立適當的組織系統，協調組織機構內的人力物力等資源。組織機構的力量是基於它集合資源以達到預訂目標的能力。顯然，組織機構內的工作協調得愈好，則效率愈大。如何協調是管理人員工作的一部分。第三個管理活動是人力功能（staffing functions）。人力功能是指管理人員給每一個職位找尋適當的人。一個已有基礎的機構均有一定組織，可是，由於計劃與目標的改變，組織亦需相應更改，因此人力的安排是一個持續性的工作。有時員工的離職，或死亡，空缺亦需補充，而新職位的設立亦需人員去充任。第四個管理功能是指揮。它指管理人員指揮與影響其下屬。管理人員不能單獨行動，他必須要員工來協助完成工作。管理人員也不僅僅是發號施令，他必須建立適合的環境使下屬員工愉快地工作以達到預定的目標與計劃。否則實際的績效或表現必比預期為低。第五個管理功能是控制。控制是指管理人員試圖確保組織機構正在向目標邁進。如果組織機構某一部分發生了問題，管理人員必須設法找出問題發生在何處，並加以解決。^①

第二節 管理人員之工作與擔任的角色

上文描述一個機構的管理人員是一個計劃者、組織者、領袖與控制者。其實每一個管理人員所扮演的角色較前述者為廣泛。本節說明管理人員所做某些較重要的工作，以便更清楚了解管理人員的概念。

第一，管理人員承擔責任。一個管理人員負責某項特定的工作，他必須使工作能順利地完成。評估管理人員是看他如何好好安排完成指定的工作。此外，由於管理人員須與下屬一起工作，他必須對其下屬的行動負責。下屬的成功與失敗也就是管理人員的成功與失敗。

第二，管理人員須平衡數個競爭性的目標。在某一定時間內，管理人員面臨組織機構內一系列的目標、問題與需要，因為時間與企業的資源有限，管理人員必須平衡幾個不同的目標與需要。因此，管理人員每天的工作都按順序安排，需要立即做的工作先做，可以稍為延遲的工作則後做。這樣管理人員時間的運用便較為有效。

此外，管理人員須決定何人最適合做某項工作。有時候許多僱員同時喜歡擔任某一項工作，但組織機構往往不能允許這樣做。因此，管理人員必須決定在何種情況下，下屬的願望

^① 管理學者戴爾（Ernest Dale）將管理功能列為計劃、組織、人力、指揮、控制、創新（innovation）與代表（representation）七項目。在創新方面，管理人員可以創建新的意見或想法，或者綜合舊思想成為新思想，或者從其他領域得到新思想與靈感，再把它運用在自己的機構，又或者領導激勵他人創設新思想或意見。在代表活動方面，則指管理人員的工作包括代表組織機構與外部團體（如政府、工會、民間團體、財務機構、其他商業機構、供應者、顧客與公眾等）聯繫接觸。見 Ernest Dale, "Management: Theory and Practice", 3rd ed. New York: McGraw-Hill Co., Ltd. 1973, Chapter 1.

是從屬於組織機構有效管理的目標。

第三，管理人員須能從事概念的思維。每一個管理人員要能分析性地思考事物，亦即能分析一個具體的問題，並提出可行的辦法。對一個管理人員來說，這不是一件簡單的事體，因為他不但要達到較大的組織機構目標，同時也要達到管理人員本身所屬單位的目的。

第四，管理人員與其他人共同工作。“其他人”除了指下屬外，還包括與管理人員同等職位的人。事實上，管理人員必須與協助他的各級人員共同工作，以達到組織機構的目標。此外，各管理人員提供各自的準確資料與訊息予對方，以利工作。換言之，管理人員擔任組織機構內訊息渠道（channel of information）的角色。各管理人員亦須共同合作制訂組織機構長期的目標，並計劃如何才能完成。

第五，管理人員是一個仲裁者。組織機構內，有時會有不同的意見甚至爭吵。一個單位或組織機構內的紛爭會影響士氣與生產力，甚至造成有能力的僱員離職。相信沒有管理人員喜歡看到這種情形發生，因此在紛爭沒有擴大的時候就需要加以解決，而管理人員則擔任這種排難解紛的仲裁人角色。當然，解決一項糾紛需要技能與策略，如果管理人員大意處理問題，則會使到問題更加惡化。

第六，管理人員是一個外交家。他是組織機構正式的代表，出席各種會議。當管理人員與客戶、建築商、政府官員以及其他機構的人員來往的時候，他是代表整個機構以及其所屬的單位。

第七，管理人員需有決斷力。沒有一個組織機構是永遠風平浪靜的。財務的困難、僱員的問題、對組織機構政策的不同意見等等，都可能出現。管理人員需在困難面前有決斷力，作出決定後須執行。

上述各項並不能包括管理人員所有實際工作。但是，上述的角色可以使讀者了解到管理人員常常要“換帽子”，在特定的時間與工作條件下，謹慎從事。認清自己適當的角色以及隨時改換角色是一個有效管理人員的信條。

管理人員的績效或表現可用下列兩個概念來測定：效率（efficiency）與效能（effectiveness）。這兩個概念有所不同。根據著名管理學者杜力克（Peter F. Drucker）的解釋，“效率”是指“正確地做事”（“doing things right”），而“效能”是指“做正確的事”（“doing the right things”）。

“效率”是一個投入產出（“input-output”）的概念。一個有效率的管理人員應有效地運用勞力、原料與時間等投入生產，以生產出最後產品。換言之，如果一個管理人員能用最少成本以達到某一特定目標，則管理人員的表現是有效率的。

“效能”是指選擇適當的方法或手段（means）以達到一定目標的能力。換言之，一個有效能的管理人員應該選擇值得做的事情去做。例如，當小型汽車的需求正在暴升的時候，管理人員仍堅持只生產大型汽車，顯然是一個無效能的管理人員，即使這些大型汽車的生產達到最大的效率。

一個管理人員既需要有效率，也要有效能，而效能往往居首要的地位。杜力克認為，效能是組織機構成功之鑰，而管理人員需要見機行事。杜氏寫道：“對企業來說，效能比效率

更為重要。問題不是如何正確地做事情，而是尋找正確的事情去做，並將資源及人力集中在這方面。”^①

第三節 管理人員的類別

我們將“管理人員”一詞泛稱為任何對下屬或資源負起責任的人員。事實上，管理人員因工作與責任的不同而有區分。下面討論幾類管理人員及其所擔任的工作。

管理人員可以廣義的分為兩類：第一類是根據組織機構內的層次（level）來分，如第一線的管理人員（或督導員），中級管理人員及高層管理人員。第二類根據組織活動的範圍及其所負的責任，即所謂功能管理人員（functional managers）或總經理（general managers）。

1. 第一線管理人員（first-line managers）：一個組織機構最低層的管理人員稱為第一線管理人員。（見圖1-1）第一線的管理人員只限於指揮操作的僱員（operating employees），並不督導其他的管理人員。例如，在製造行業中的工頭（foreman），研究部門的技術督導員，或大辦公室的文書督導員等是屬於第一線的管理人員。

2. 中級管理人員：中級的管理人員指揮第一線的管理人員或者是操作人員。中級管理人員主要責任之是指揮及執行組織機構政策的活動，例如，一家電子廠商的分部（subdivision）主管是屬於中級管理人員。

3. 高層管理人員：高層管理人員是一個組織機構最高層的執行人員，人數不多。高層管理是對整個的組織機構負起管理責任。它制訂組織機構的政策，指導整個機構的發展方向。高層管理人員的一般稱號有“總裁”或“總執行員”（chief executive officers）、“主席”、“高級副主席”等。各組織機構的稱號都有所不同，有時單看稱號並不能表示某管理人員是屬於高層管理人員。

除了上述按層次來分之外，管理人員亦可按功能來分，如功能管理人員。功能管理人員只負責組織機構的一部分活動，例如生產、市場、銷售或財務等，一般稱為生產經理、市場經理、銷售經理或財務經理。一個功能管理人員管轄的人員及活動都有一個共同的目標。除功能管理人員外，還有一個總經理，主要是管轄一個複雜的單位，如一間公司，或一間附屬公司或一個獨立的工作部門。總經理負起該單位的所有責任，如有關生產、銷售及財務等。

一個小型的企業可能只有一個總經理。在大的企業中則可能有數個，每人負責一個獨立的部門。例如，在一間大的食品公司，有雜貨部門，冷藏貨品部門等，各有一總經理負責主

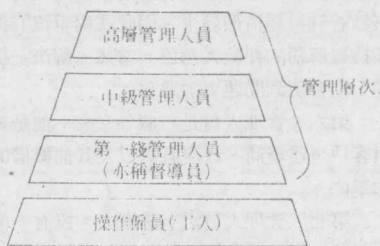


圖1-1 一個組織機構內的管理層次

^① Peter F. Drucker, "Managing for Results" (New York: Harper and Row, 1964), p. 5.