

企業管理

理論・方法・實務

MANAGEMENT

THEORY, PROCESS AND PRACTICE

—SECOND EDITION—

R. M. HODGETTS 原著

許 是 祥 譯

陳 振 銑 校訂



中華企業管理發展中心

T27
6826(20)

S 000015

企 業 管 理

理 論 · 方 法 · 實 務

(新版本)



S9001334



香 港

香

港

人 行

企業管理：理論・方法・實務

(新版本)

版權所有・翻印必究

中華民國七十年九月初版・七十二年三月四版

原著書名	MANAGEMENT: theory, process and practice (Second Edition)
原著者	Richard M. Hodgetts
譯者	許 是 祥
校訂	陳 振 銑
發行人	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第14232號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印刷裝訂	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每冊新台幣500元正

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。但是這項進步應歸功於管理。假如沒有釐訂目標的能力，沒有研擬計畫的能力，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——經由他人之努力以完成任務的程序，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。也可以作為工商界管理訓練的教材，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編撰，並且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認識。第二篇討論現代管理的理論與實務，並特別強調對管理從業人士較為重要的各項概念。第三篇則在於介紹管理領域中的新發展，由產業技術對於人性的衝擊，以至於近代組織結構的發展；由企業機構的各式社會責任方案，以至於多國性公司如何執行其國外業務等，均經一一納入。

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。

簡單個案

常見學生研究理論，往往不知理論的實際應用。因此，本書特地在各章之末附刊四則簡單個案，俾使讀者得以應用各章討論的原理、程序和實務，因此加深讀者的認識。

綜合個案

本書並列有四則綜合個案，分置於重要篇章之後。此項個案的目的，在使讀者能有機會綜合前各章所得的概念，融會於實際情況中。

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，且可稱為獨有過之。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，譯文從略。)

著者 Richard M. Hodgetts

企業管理：理論・方法・實務（新版）

目 錄

序

第一篇 早期管理思想的發展

第一章 從古代到工業社會

本章內容要點	3
一 閃族人的管理	4
二 羅馬人的管理	5
三 羅馬天主教會	6
• 職能式的組織 • 幕僚原理的應用 • 馬基維利	
四 產業革命	10
• 家庭生產制度 • 代產包銷制度 • 工廠生產制度	
五 科學管理運動	12
• 鮑頓和瓦特的鑄造廠 • 泰勒 • 季伯萊茲 • 甘特	
• 艾默森	
本章提要	25
複習及研究問題	26

個案一 龐大的陵墓	27
個案二 白領員工的產出	28
個案三 消弭工作效率的阻礙	30
個案四 管理的老問題	31

第二章 早期的理論及行為學派的貢獻

本章內容要點	33
一 早期的管理理論家	34
• 亨利費堯 • 莫尼及雷列 • 歐威克	
二 行為學派的興起	49
• 孟斯特堡	
三 梅育的紡紗機問題	53
• 休息時間的排定 • 試驗結果的分析	
四 霍桑研究	55
• 工場照明試驗 • 繼電器裝配試驗室試驗	
• 全面性員工面談計畫 • 接線板接線工作室的觀察	
• 霍桑研究的結果及其意義	
五 巴納德的貢獻	65
• 執行人的職能 • 職權的理論 • 巴納德的貢獻	
本章提要	69
複習及研究問題	70
個案一 技術人員和經理人	71
個案二 正規的管理教育	72

個案三 救火惹來的麻煩	74
個案四 究竟該由誰管	76

第三章 早期管理思想的透視

本章內容要點	79
一 科學管理的缺失	79
• 經濟人 • 理性主義的遺理性 • 黑箱的概念	
二 傳統管理理論的缺失	82
• 指揮統一 • 管轄幅度 • “原則”本身的問題	
三 人羣關係途徑的缺失	85
• 科學方法與霍桑研究 • 人羣關係的哲學	
四 各項管理思想積極的一面	87
• 梅育哲學的再檢討 • 研究方法的進步	
本章提要	92
複習及研究問題	93
個案一 誰願意多賺幾塊錢？	94
個案二 我的老闆不瞭解我	96
個案三 善用部屬的才幹	97
個案四 管理的挑戰	99

第二篇 現代管理理論與實務

第二篇第一部份 現代管理理論的發展

第四章 現代管理思想的學派

本章內容要點	103
一 管理程序學派	105
• 一項持續發展的架構 • 視管理為一項程序 • 管理的原則 • 管理職能的普遍性 • 是一種管理哲學	
二 計量學派	111
• 最適化與次適化 • 數學模式 • 計量學派的貢獻	
三 行為學派	115
• 人際行為支派 • 羣體行為支派 • 行為學派的貢獻	
四 能否有一項統合的理論	119
五 各學派的缺失	120
• 管理程序學派的缺失 • 計量學派的缺失 • 行為學派的缺失	
六 一項概念的架構	124
本章提要	124
複習及研究問題	126
個案一 主管的職務	126
個案二 廣告的預算	127
個案三 一種混亂狀態	129
個案四 主管職位的三位候選人	131

第二篇第二部份 管理程序學派

第五章 計畫的程序

本章內容要點	135
--------------	-----

一 綜合規劃	135
--------------	-----

二 策略規劃	137
--------------	-----

• 基本的社會經濟目的 • 管理階層的價值 • 企業
環境的評估

三 開發適當的「利基」	150
-------------------	-----

四 長程目標及中程目標	154
-------------------	-----

五 作業規劃	155
--------------	-----

• 行銷計畫 • 生產計畫 • 財務計畫 • 各項職能
計畫的調和

六 企業部門的運用	160
-----------------	-----

• 企劃部門的蛻變

七 規劃有些甚麼利益	163
------------------	-----

八 計畫不是成功的保證	166
-------------------	-----

本章提要	167
------------	-----

複習及研究問題	168
---------------	-----

個案一 一次成功的撤退	169
-------------------	-----

個案二 新型的捕鼠機	170
------------------	-----

個案三 不用替未來操心	172
-------------------	-----

個案四 請將我們放手	175
------------------	-----

第六章 組織的程序

本章內容要點	179
--------------	-----

一 由策略到結構	179
二 部門劃分的常用方式	180
• 職能別部門劃分 • 產品別部門劃分 • 地區別部門劃分 • 部門劃分的其他型別	
三 委員會的組織	187
• 委員會的優點 • 委員會的缺點 • 委員會的有效運用	
四 管轄幅度	191
• 高架結構與扁平結構	
五 職權與責任的關係	194
• 職權的來源	
六 職權的類別	197
• 直線職權 • 幕僚職權 • 直線與幕僚的問題	
• 直線幕僚關係的改善 • 職能職權 • 職能職權的困難	
七 職權的分散化	204
• 分權制的決定因素	
八 授權的藝術	208
九 非正式組織	209
• 權力與職權 • 正式組織與非正式組織的關係	
本章提要	213
複習及研究問題	214
個案一 改組的方案	215

個案二 各人看法的問題	217
個案三 我一向這樣辦	219
個案四 收回分權	221

第七章 控制的程序

本章內容要點	223
一 基本控制程序	223
• 標準的建立 • 績效對標準的比較 • 偏差的矯正	
• 建立有效的回饋	
二 有效的控制系統的要件	228
• 能提供有用及能够瞭解的資料 • 適時性 • 彈性	
• 經濟性 • 能指引矯正措施的方向	
三 傳統的控制技術	230
• 預算 • 損益平衡點 • 親身觀察	
四 專門性的控制技術	238
• 資料設計 • 時間及事件的分析	
五 全面績效的控制	245
• 損益計算 • 投資報酬率 • 要項控制 • 審核	
本章提要	251
複習及研究問題	252
個案一 預算的“安全邊際”	253
個案二 投資報酬率的困擾	255
個案三 公司內部設置管理顧問室	257

個案四 大學教授的考核	259
-------------------	-----

綜合個案：崎嶇的成功之路	261
--------------------	-----

第二篇第三部份 計量學派

第八章 決策概論

本章內容要點	269
--------------	-----

一 決策的程序	270
---------------	-----

二 理性和方法與目的	271
------------------	-----

三 個人價格與決策	272
-----------------	-----

四 決策的類別	275
---------------	-----

- 組織決策與個人決策 • 基本決策與例行決策
- 程式決策與非程式決策

五 決策的情況	279
---------------	-----

- 確定情況 • 風險情況 • 不定情況

六 決策技術概述	287
----------------	-----

- 邊際分析 • 利潤的考慮 • 財務分析

本章提要	296
------------	-----

複習及研究問題	297
---------------	-----

個案一 從雪橇到網球拍	297
-------------------	-----

個案二 三項策略的抉擇	299
-------------------	-----

個案三 新型簽字筆的產銷	301
--------------------	-----

個案四 汽車代理商的困擾	302
--------------------	-----

第九章 現代計量決策工具及程序

本章內容要點	305
一 作業研究	306
二 線型規劃	307
• 圖解法	
三 存量管制	315
• 存量問題的解決	
四 競賽理論	319
• 鞍點及零和競賽 • 非零和混合策略之競賽	
五 等候線理論	325
六 蒙地卡羅技術	326
七 決策樹	327
八 啓發性規劃	334
本章提要	338
複習及研究問題	340
個案一 兩型機器的產銷	341
個案二 經濟的原則	342
個案三 糖餅和凍餅	343
個案四 競賽的矩陣	346

第十章 資訊系統及決策

本章內容要點	349
--------------	-----

一 資訊系統的設計	350
• 資訊系統設計的要點 • 資訊系統的藍圖	
二 資訊系統和計量學派	354
三 資訊系統和電腦	356
• 現代的電腦 • 電腦的程式 • 電腦的用途 • 使 用電腦的缺失	
四 資訊系統對人的影響	367
五 資訊系統及改變的衝擊	368
• 造成行為失常的因素 • 挫折的反應 • 資訊系統 對組織的影響	
本章提要	374
複習及研究問題	375
個案一 電腦找人麻煩	376
個案二 新不如舊	378
個案三 一項電腦軟體	379
個案四 不用現金的社會	381
綜合個案：微電腦和舞弊案件	382

第二篇第四部份 行為學派

第十一章 人際溝通和組織溝通

本章內容要點	389
一 人際溝通	390
• 溝通的程序 • 溝通程序的步驟	

二 有效溝通常見的障礙393

- 知覺的障礙
- 語言、邏輯、及抽象作用
- 個人地位
- 對改革的抗拒

三 溝通管道402

- 正式溝通管道
- 非正式溝通管道

四 溝通的媒介410

- 書面的溝通
- 口頭的溝通

五 怎樣使溝通有效413

- 感受性的培養
- 運用能懂和複述的語言
- 信任度
- 良好溝通的十誠
- 不良聆聽習慣的避免

本章提要421

複習及研究問題422

個案一 對部屬的誇獎423

個案二 多聽部屬的意見424

個案三 双向溝通的試驗426

個案四 速度和瞭解429

第十二章 現代激勵理論

本章內容要點435

一 需要和行為434

二 馬斯洛的需要層級論435

- 生理需要
- 安全需要
- 社會需要
- 自尊需要
- 自我實現的需要
- 需要層級和個人

三 麥葛瑞哥的假定	443
• 理論X的假定 • 理論Y的假定	
四 艾奇利斯的成熟理論	449
五 赫茲伯格的兩因素激勵理論	450
• 衛生因素 • 激勵因素 • 兩因素理論受到的攻擊	
• 需要層級論和兩因素理論的關係	
六 期望理論與習得行為	454
七 佛羅姆的期望理論	456
八 波特爾及羅勒爾的模式	459
九 公平理論或社會比較理論	462
本章提要	464
複習及研究問題	465
個案一 金錢和激勵的關係	466
個案二 工人享有職員的待遇	467
個案三 彈性上班時間	469
個案四 成敗握在主管手裏	471

第十三章 領導的效能

本章內容要點	473
一 領導的性質	474
• 性格理論 • 情勢理論	
二 領導行為	477
• 領導行為的連續帶	