

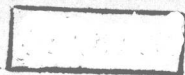
# 現代工商管理

(企業組織與管理)

雷 動 天 著

 大林出版社印行

27  
8017



150041

港台書室

# 現代工商管理

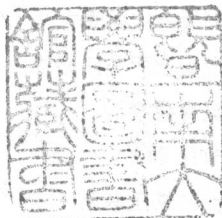
(企業組織與管理)

美國企業管理碩士

雷動天 著

MODERN

BUSINESS ADMINISTRATION



TONY TUNG-TIEN LEI, M. B. A.

PEPPERDINE UNIVERSITY

Investigator, C. I. E. C. D.

Lecturer on Business Administration

National Taiwan University

National Chengchi University

National Chungsin University

Fujen University



90053587

**Modern  
Business Administration**

By

**Tony Tung-tien Lei, M. B. A.**

© 1973 By Darling Co.

Taipei, Taiwan, China

**現代工商管理  
大林學術叢刊 8**

---

|     |   |   |   |
|-----|---|---|---|
| 著作人 | 雷 | 動 | 天 |
| 發行人 | 彭 | 杏 | 南 |

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| 出版者 | 大 | 林 | 出 | 版 | 社 |
| 發行者 | 大 | 林 | 出 | 版 | 社 |

臺北市杭州南路1段143巷48號  
郵政劃撥賬戶第19235號

**特價 新台幣150元**

---

有版權 行政院登記證：局版台業字第0030號

作者簡介

**雷動天 先生**

1937 年生

福建寧化人

東海大學第一屆經濟學學系法學士

美國杜蘭大學企業管理研究院研究

美國斐柏坦大學企業管理研究院企業管理碩士

聯合國亞經研究所經濟發展研究人

**經歷：**美國斐柏坦大學兼任教席

美國威廉奧爾公司會計師

美國執行保險公司會計師

美國漢堡石油公司研究人

美國紐奧良聯合中國同學會主席團主席

國立政治大學企業管理研究所兼任教席

**任職：**國際經濟合作發展委員會視察

國立臺灣大學商學系兼任教席

國立政治大學企業管理系兼任教席

國立中興大學企業管理系兼任教席

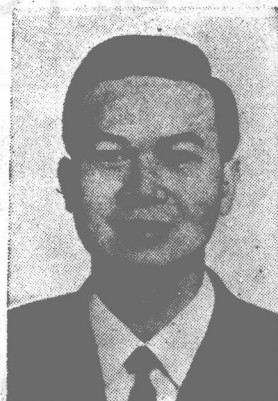
輔仁大學企業管理系兼任教席

**社團：**臺北市市場研究學會發起人

聯合企業管理顧問公司顧問

商品市場調查中心公司顧問

中國革新企業顧問公司顧問



## 序

一九七〇年春作者應邀第二度自美返國前後，曾連續在美國、我國、及泰國等地各大學及研究所發表專論及演講，強調現代工商管理以數量分析、實驗研究、電子計算、行為探討為工具，已邁向組織的綜合化與國際化，及管理的科學化與現代化。由於科學發展的日新月異，技術進步的一日千里，企業的組織與管理，也就隨以有着豐碩的創新發現，以往的固舊觀念也在受着時代的潮流而告落伍與淘汰，工商企業單純經濟動機的醒覺，電子計算與科學技術工具的運用，工商領袖與管理人員職業化的趨向，以及其他各種觀念的革新，都會使到今日的經理們，面臨着與往昔截然不同的問題。工商管理在現代的發展，有着二條相輔相行的坦途，一則為管理科學發明之進步神速，一則為行為科學創見之蓬勃熱烈。因此，一位現代出色的企業經理人，應該同時既是卓越的管理科學家，又是能幹的行為學家。而一位企業管理的讀者，也要能兼顧在這二方面的科學與藝術之了解。譬如今日科學工具應用之普遍結果，已使不少工商企業與政府機關的從業人員，因不諳科學工具而遭受到技術性地淘汰；而行為科學在管理上之應用，也已被列為大學商、法、工等院系的重要課程。

作者於一九六四年，獲美國杜蘭大學企業管理研究院獎學金，赴美深造，以二年時間利用其全校圖書館及研究院圖書館，收集大量資料，並與 Dr. Eric W. Vetter, Dr. Philip G. Carlson, Dr. Charles J. Grayson, Dr. Howard W. Wissner 等教授研究討論。一九六八年秋在美國斐柏坦大學企業管理研究院繼續研究，以全部最優異成績於一九六九年四月廿日獲企業管理碩士，研究期間經 Dr. Donald R.

Simie 院長指導著有 *A Research of Resistance to Change in Business*, 及 *A Research of the Relationship between Motivation, Work Performance, and Management* 等研究論文, 今均以中文予以收入本書, 此外又嘗從 Dr. Donald S. Bibbero, Dr. Thomas J. Dudley 等教授研究討論作成 *A Research of the Conglomeration of the International Harvester Company*, 及 *A Research on Linear Correlation* 等專題研究。作者在美曾服務於 Humble Oil Company 公司, 畢業後, 並在加州洛杉磯應聘任職於 William O'Neil Company, Executive Life Insurance Company 等公司, 實際從事工商管理工作的經驗, 吸取美國工商界之現代管理經驗。本書有關重要資料, 均由於作者在美期間之學術研究與實際工作經驗所累積。

一九七一年一月作者赴泰國參加聯合國亞經研究所經濟發展研究, 曾數次演講報告我國工商發達, 經濟繁榮實況, 並與各國學者專家共同探討科學方法與管制考核, 著有 *Performance Evaluation of the World Food Programme in China* 論文, 經完滿通過, 獲聯合國亞經研究所研究人榮譽。

作者曾在美國斐柏坦大學兼任講授「研究方法」課程, 一九七〇年應國科會及青輔會之推薦邀請, 返國任國際經濟合作發展委員會視察, 並在國立臺灣大學商學系, 國立政治大學企業管理研究所, 國立政治大學企業管理系, 國立中興大學企業管理系, 輔仁大學企業管理系兼授「人羣關係」「管理行為學」「人事管理」「人事管理研究」「經濟與企業發展」課程, 以美國著名大學最新教學方法: 教課講授、個案討論、及摹擬演習, 三者綜合運行, 同學選課情形極為踴躍, 一班人數即高達一百八十五人之多, 本書部分資料亦取材自教學經驗之中。

本書之誕生，應歸功於作者長官、師友、同仁、與同學之指導及鼓勵，特此致謝。

時代的巨輪不斷地在邁進，人類的文明迅速地在發展，祇有革新的現代管理，才能迎合企業界實際的需要，唯有精確的科學方法，始可促進學術界有效的探討。願拋磚引玉、本書能為我國工商管理的教學與應用，帶向創新發現、實踐力行、與美滿成功之境地！

## 雷 動 天

於經合會、台大、政大、興大、輔大。

## 增訂版序

一九七三年作者第三度赴美，對企業管理作更深層的研究考察，發現近年來美國工商企業發展迅速，視其變動革新中，值得注意的特徵有下列數點：（一）鉅型的綜合公司，（二）快速的電子計算，（三）精密的管理科學，（四）權力的分野確定，（五）實際的行為科學，（六）開展的人群關係，（七）複雜的外在環境，（八）優良的管理訓練，（九）豐富的管理技術，（十）蓬勃的顧問公司。這些特徵正構畫出一張現代企業管理的藍圖，為企業與學術等探討管理問題的中心。

「現代工商管理」出版後不久，企業機構，社會團體，與大專學校競相採用，一時暢銷全國，為應廣大讀者要求，大林出版社特邀再版，茲就在美所搜集資料與研究心得，予以全盤增訂與修正，尤以其中「科學管理的企業」一節，深論現代企業管理的發展與特徵，「中小企業的經營管理」一章，是因我國中小企業單位為數眾多，就業人數又極大，在整個企業與經濟結構中，中小企業均居於舉足輕重的地位，所以在這方面的討論，有切合社會時代需要的意義。

企業管理為一門新興科學，無論在組織行為，管理功能，與管理技術上，都是日新月異，進步神速。企業管理的學術與技術，最發達的國家當首推美國，其在組織與管理上的創新發現，如不能迎頭趕上，即有使人江河日下之感，因此作者在一九六四年起大約每隔二年，即出國作深層研究與考察，俾能使在組織與管理上的認識與立論，迎合時代潮流與適應社會需要。在此紐約大學研究院高樓上遠眺，祇見車水馬龍，大廈矗立，加以燈光燦爛，五光十色，構成一幅

繁榮發達的美景，飲水思源，企業管理之功也！

## 雷動天

於美國紐約

# 現代工商管理 目錄

## 第一部 現代工商管理之潮流

### 第一章 行爲科學之發展 ..... 1

第一節 行爲科學之梗概..... 1

第二節 人羣關係之意義..... 2

第三節 行爲科學之精神..... 4

第四節 人羣關係之促進..... 5

第五節 行爲科學之貢獻..... 7

### 第二章 管理科學之演進.....13

第一節 管理科學之來源.....13

第二節 電子計算之應用.....14

第三節 管理科學之貢獻.....15

第四節 電子計算與管理科學.....16

第五節 管理科學之進展.....18

### 第三章 現代觀念——系統探討 .....21

第一節 系統的觀念.....21

第二節 管理的系統.....23

|     |       |    |
|-----|-------|----|
| 第三節 | 機能的存在 | 24 |
|-----|-------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第四節 | 電子計算與系統觀念 | 25 |
|-----|-----------|----|

## 第二部 組織行為

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第四章 | 個人與個人間之行爲 | 29 |
|-----|-----------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第一節 | 潛在意識與個人行爲 | 29 |
|-----|-----------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第二節 | 個別感覺與個人反應 | 31 |
|-----|-----------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第三節 | 朋友之間的自我約束 | 34 |
|-----|-----------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第四節 | 猴子的感情生活系統 | 38 |
|-----|-----------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第五節 | 知覺——從裏望外看 | 43 |
|-----|-----------|----|

|     |       |    |
|-----|-------|----|
| 第六節 | 侵略的反射 | 56 |
|-----|-------|----|

|     |                       |    |
|-----|-----------------------|----|
| 第七節 | 個案討論——1. 與大學生談留學美國之準備 | 59 |
|-----|-----------------------|----|

|     |                        |    |
|-----|------------------------|----|
| 第八節 | 個案討論——2. 留美學生應如何適應在美生活 | 61 |
|-----|------------------------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第五章 | 小組與小組間之行爲 | 66 |
|-----|-----------|----|

|     |       |    |
|-----|-------|----|
| 第一節 | 組織之意義 | 66 |
|-----|-------|----|

|     |             |    |
|-----|-------------|----|
| 第二節 | 小組之成長與個人之發展 | 68 |
|-----|-------------|----|

|     |         |    |
|-----|---------|----|
| 第三節 | 工作小組之形成 | 70 |
|-----|---------|----|

|     |         |    |
|-----|---------|----|
| 第四節 | 工作小組之型式 | 72 |
|-----|---------|----|

|     |                |    |
|-----|----------------|----|
| 第五節 | 小組會員權，滿足感，與生產力 | 74 |
|-----|----------------|----|

|     |            |    |
|-----|------------|----|
| 第六節 | 工作小組間的個別行爲 | 76 |
|-----|------------|----|

|     |             |    |
|-----|-------------|----|
| 第七節 | 小組的生產力與社交行爲 | 77 |
|-----|-------------|----|

|     |             |    |
|-----|-------------|----|
| 第八節 | 個案討論——變換的籠子 | 79 |
|-----|-------------|----|

|            |                        |     |
|------------|------------------------|-----|
| <b>第六章</b> | <b>領導指揮與屬從向心</b> ..... | 84  |
| 第一節        | 領導人士之特質.....           | 84  |
| 第二節        | 領導方法之型式.....           | 86  |
| 第三節        | 管理哲學之演進.....           | 88  |
| 第四節        | 管理哲學之運用.....           | 90  |
| 第五節        | 促進努力之原則.....           | 91  |
| 第六節        | 生產力與領導權.....           | 92  |
| 第七節        | 個案討論與摹擬演習.....         | 94  |
| <b>第七章</b> | <b>管理的人事</b> .....     | 96  |
| 第一節        | 執行人員.....              | 96  |
| 第二節        | 專門人員.....              | 101 |
| 第三節        | 監督人員.....              | 105 |
| 第四節        | 人事人員的職責.....           | 113 |
| 第五節        | 約談.....                | 117 |
| <b>第八章</b> | <b>管理的關係</b> .....     | 122 |
| 第一節        | 權力.....                | 122 |
| 第二節        | 權威.....                | 124 |
| 第三節        | 地位.....                | 128 |
| 第四節        | 給付待遇中社會地位的一環.....      | 132 |
| 第五節        | 個人與組織.....             | 136 |
| <b>第九章</b> | <b>工商變革之抗拒</b> .....   | 141 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 第一節 目的.....                | 141        |
| 一、分析管理革新之抗拒.....           | 141        |
| 二、研究處理抗拒之方法.....           | 141        |
| 第二節 方法論.....               | 142        |
| 一、分析員工們對於變革之抗拒.....        | 142        |
| 二、分析管理部門如何避免抗拒之原因.....     | 147        |
| 第三節 限制.....                | 153        |
| 一、憂慮.....                  | 153        |
| 二、安全.....                  | 153        |
| 第四節 發現.....                | 154        |
| 一、以小組作變革之媒介.....           | 154        |
| 二、讓員工們親自參加.....            | 154        |
| 第五節 結論.....                | 155        |
| <b>第十章 領導能力的測驗</b> .....   | <b>160</b> |
| 第一節 認識自己的重要.....           | 160        |
| 第二節 你是否客觀而無偏見.....         | 160        |
| 第三節 你能了解人們的神祕嗎？.....       | 162        |
| 第四節 你是否能夠應付裕餘？.....        | 163        |
| 第五節 你知道意見溝通的常識嗎？.....      | 165        |
| 第六節 你是否能夠控掌握住動態的人事權力？..... | 166        |
| 第七節 正確的答案.....             | 168        |

## 第三部 管理功能

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第十一章 組織發展與創新發現</b> ..... | 173 |
| 第一節 創造力的意義 .....            | 173 |
| 第二節 創造的過程 .....             | 174 |
| 第三節 創造力與組織 .....            | 178 |
| 第四節 個案討論——熱力物理研究小組 .....    | 179 |
| <b>第十二章 整體目標與計劃組織</b> ..... | 181 |
| 第一節 計劃的意義與目的 .....          | 181 |
| 第二節 計劃的特性 .....             | 182 |
| 第三節 目標的建立 .....             | 183 |
| 第四節 合作、憂慮、與生產力 .....        | 184 |
| 第五節 西亞斯百貨公司之研究 .....        | 186 |
| 第六節 結構設計之實驗 .....           | 188 |
| <b>第十三章 管理運行與意見溝通</b> ..... | 191 |
| 第一節 意見溝通之意義與要素 .....        | 191 |
| 第二節 意見溝通之重要 .....           | 192 |
| 第三節 意見溝通之障礙 .....           | 192 |
| 第四節 意見溝通之利用 .....           | 193 |
| 第五節 意見溝通與符號 .....           | 197 |

|             |                    |            |
|-------------|--------------------|------------|
| 第六節         | 意見溝通之原則            | 198        |
| 第七節         | 個案討論與摹擬演習          | 199        |
| <b>第十四章</b> | <b>成果估評與管制考核</b>   | <b>201</b> |
| 第一節         | 管制考核之意義            | 201        |
| 第二節         | 嚴密監督與處罰監督之影響       | 202        |
| 第三節         | 領導型式與小組表現          | 203        |
| 第四節         | 組間衝突之減除            | 207        |
| 第五節         | 經濟發展與管制考核          | 211        |
| 第六節         | 國家建設與管制考核          | 216        |
| <b>第十五章</b> | <b>工作績效與管理激勵</b>   | <b>225</b> |
| 第一節         | 目的                 | 225        |
| 一、          | 分析需要分類對於員工行為之重要    | 225        |
| 二、          | 研討如何利用激勵以促進工作績效    | 225        |
| 三、          | 研究管理、激勵、與工作績效之關係   | 225        |
| 第二節         | 方法論                | 226        |
| 一、          | 需要與工作績效之分析         | 226        |
| 二、          | 獎勵與工作績效之分析         | 231        |
| 三、          | 管理、激勵、與工作績效三者關係之特性 | 235        |
| 第三節         | 限制                 | 245        |
| 一、          | 在稱讚方面              | 245        |
| 二、          | 在競爭方面              | 246        |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第四節 發現           | 247 |
| 一、需要的特性          | 247 |
| 二、有效工作績效之激勵的決定因素 | 248 |
| 第五節 結論           | 248 |

## 第四部 管理技術

### 第十六章 作業研究與數量方法 ..... 255

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第一節 數量方法與電子計算   | 255 |
| 第二節 數量技術之實例     | 262 |
| 第三節 經濟批量的數學解決方法 | 271 |
| 第四節 線型規劃的圖解說明   | 274 |

### 第十七章 管理會計之基本觀念 ..... 278

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一節 引言            | 278 |
| 第二節 財務會計與管理會計     | 278 |
| 第三節 管理會計之意義       | 280 |
| 第四節 幾個一般性的考慮      | 285 |
| 第五節 基本的會計觀念：資產負債表 | 290 |
| 第六節 基本的會計觀念：收益表   | 298 |
| 第七節 結語            | 306 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第十八章 所得消費與貨幣利息</b> ..... | 308 |
| 第一節 消費、儲蓄、與投資.....          | 308 |
| 第二節 國民所得之意義及分析.....         | 322 |
| 第三節 保護政策之利幣.....            | 337 |
| 第四節 比較成本理論之梗概及批評.....       | 346 |
| 第五節 貨幣學說之分析.....            | 352 |
| 第六節 利息理論之分析.....            | 364 |
| <b>第十九章 市場研究與營銷開拓</b> ..... | 377 |
| 第一節 市場研究之意義.....            | 377 |
| 第二節 市場研究之程序.....            | 378 |
| 第三節 市場研究之應用.....            | 384 |
| 第四節 國際市場之調查.....            | 386 |
| 第五節 個案討論——美人談外人投資.....      | 387 |
| <b>第廿章 電子計算與情報系統</b> .....  | 391 |
| 第一節 電子計算時代的到來.....          | 391 |
| 第二節 電子計算機的特性.....           | 392 |
| 第三節 電子計算的操作.....            | 393 |
| 第四節 電子計算機對現代的影響.....        | 394 |
| <b>第廿一章 生產管理與工業發展</b> ..... | 398 |
| 第一節 生產問題的歷史背景.....          | 398 |