

Hodgetts 原著

MANAGEMENT

管 理 學

李 田 樹 編 譯

天一圖書公司

管 理 學

Hodgetts 原著
李 田 樹 編譯

天一圖書公司

管 理 學

MANAGEMENT

(全一冊)

版權所有 翻摘印必究

編譯者：李 田 樹

發行者：秦 振 順

發行所：順達出版社

總經銷：天一圖書公司

地 址：台北市金華街 128 號

電 話：3513920

印刷所：順達出版社

登記證：局版台業字第 0307 號

民國七十五年八月初版

民國七十六年四月修訂再版

定價新台幣 370 元

譯者簡介

李田樹：東吳大學企管系畢業，美國東伊利諾大學企管碩士。

現任職台北自來水事業處企劃科專員、國立中興大學台北夜間部兼任講師、世界經理文摘編譯。

譯著：行銷學（天一圖書公司）

創新與創業精神、創新時代的行銷策略
、企業的重建（長河出版社）

原 著 者 序

不論規模大小，任何企業組織均面臨一項挑戰，即如何才能有效地管理其運作過程。事實上，數千年來，各類組織一直都在追求有效地管理這個目標，而且在最近的將來，此一追求熱忱也絕不會稍有衰減。不論經理人在執行某件工作或任務時多麼有效，人們總能想出更有效的方法。還好，在過去這五十多年來，管理實踐人士已體認到一個事實，即透過他人完成工作這個過程，不僅僅需要經驗、直覺，與一種真正關懷員工福祉的心，更需要對管理學基礎有一層最基本的認識。就認識此一管理學基礎而言，透過正式的學習過程，通常要比接受停職訓練還有效果。而本書的目的，就是要找出這些管理學基礎或原理，並加以研析及闡釋。爲了要達到此一目的，本書乃有以下數項特色。

本書最大的特色，乃是讀者在閱讀時會覺得既有趣，又實用，且富有挑戰性。本書的可讀性甚高，各種概念亦加以明白闡釋，使本書益發讓人覺得是「良師益友」。

全 書 架 構

經理人每天做的事情五花八門、種類繁多，而這些事情均可歸納爲規劃、組織、用人、領導及影響他人、控制等五大類，這也是本書的基本架構。

管 理 環 境

管理並非僅爲一系列的功能，也非在真空裏運作，經理人必須了解他所處的環境。準此，本書一開始的三章，先帶讀者探討管理的本質，書末再回顧管理教育爲讀者帶來哪些價值。換句話說，本書一開始先讓讀者認識經理人的工作及其所處的環境，到了書末，再將所有

的資訊化為有意義的應用技巧。

章首章節與章尾複習問題

每章開頭均列出整章的研讀順序，章末亦有可供讀者分析及討論的複習問題，兩者均針對該章內容編寫。易言之，每章開頭均有一研讀方向，章末的問題則能測驗讀者了解的程度。

圖、表及漫畫

每一位教科書作者都曾面臨過一項挑戰，即在不犧牲內容的原則下，卻能使教材生動有趣。其中一個辦法，就是採用圖、表及漫畫等作為輔助，一方面可增加文章的可讀性，一方面可使整本的架構流程更順暢。

照 片

第二章在介紹管理思想史時附上若干幀照片，都是一些著名的管理學前輩，如此可使讀者將這些大師的姓名、面貌及其貢獻串連在一起。

重要辭彙

每章章末都有重要辭彙之定義彙編，讀者可以迅速複習與文章內容相關的重要辭彙。

章末個案討論

每章章末都有兩個個案。第一個個案較為簡短，讀者可以應用章內重要觀念於現實生活中。第二個個案較長，讀者必須蒐集章內大部分的內容，並將之應用到一個較複雜，且讀者必須親自參與的情況。我稱此較長的個案為「請你當顧問」。在研討這類個案時，讀者須扮演決策者的角色，而將所學過的東西應用到現實生活中。我相信這類

個案在所有教科書中是獨一無二的。

有些讀者一開始也許不知如何分析這些個案。我建議你仔細去研讀，順便寫下筆記，然後再回過頭來讀一遍，我相信你一定能抓住個案重點與主題。如果你能複習一遍每一章的內容，將有助於你建立教材與個案資料之間的關連。到最後，你自然就能提出建議，並能解答個案所問的問題。當你持續研讀這些個案時，你的分析能力自能與日俱增。大多數的讀者將會發現，個案分析法是最有趣的成長過程，也是本書中最有價值的部分。

Richard M. Hodgetts
Coral Gables, Florida

譯者序

管理演變為一門科學，還是近數十年來的事。然而此一演變過程，不得不教人們嘆為觀止。其實，管理已行之數千年之久。古代文明對管理工具及技術的運用，均有獨到的心得。譬如埃及金字塔的建築管理，至今仍是一個謎；又如希臘人早已懂得分工的妙用，甚至懂得在工作場所播放音樂，以增加工作效率，而孫子兵法，不僅為兵家視為寶典，更闡明了現代管理理論中之規劃、指揮、用人等功能。我們不禁要問，這些適用於古代的理论，甚至數十年前流行的泰勒原則、X理論Y理論等，已在上述演變過程中遭到淘汰了嗎？那麼，新近流行的Z理論、零庫存、品管圈、權變理論，甚至「追求卓越」中所提倡的走動式管理等，又能持續活躍多久呢？

一方面，我們都得承認，管理和每一個人都有密切的關係。身為學生，你必須設定目標，擬定讀書計畫；身為家庭主婦，你必須懂得分配預算，同時還要兼顧滿足丈夫及孩子的口味；身為公司職員，你必須懂得支配時間，為工作排定優先順序，並決定是否該跳槽；身為老闆，你必須選擇目標市場，進用人才，還要處理各種業務；身為公共政策執行人，你必須妥善運用公共投資，同時還得兼顧輿情。不論你的身份為何，處於何時、何地，做任何事，你都脫離不了管理的範疇。

而另一方面，我們卻須面對五花八門、各式各樣的管理工具，再加上環境變遷迅速，各種最新理論及模式不斷出現，在在使人們感覺無所適從。我們卻認為，儘管環境在變，儘管各種學說推陳出新，然而管理之基本架構仍然存在，許多基本原理，絕不會因時空轉變而失去價值。譬如規劃、組織、用人、領導及影響他人、控制等，永遠有它們的價值存在，而這正是本書的基本架構。

基本上，本書承襲了作者前一部著作：企業管理——理論、程序

及實務之優良傳統，並增添了許多最新內容及實例。讀者將發現，這本書除了兼顧理論與實務之外，更注重文章的可讀性。換句話說，這本書的章節安排、圖表說明、照片漫畫，及個案研究等，在在以提起人們閱讀興趣為宗旨，進而吸收消化，並將之應用到實際生活中。大體而言，本書適合大學或專科一學年或一學期之用，也適合一般有志人士自修之用。

我們鄭重推薦這本管理學，除了上述諸項理由外，我們還願意點出本書的兩大特色。第一，每一章後面所附加的三個個案，實各有作用。第一個個案，內容較為簡單，所牽涉的問題只有一、兩個，適合學生自行發掘問題並提出解答。第二個個案稱為“請你當顧問”。換句話說，面對這些較複雜的情況，身為顧問的你，應該如何幫助個案主角呢？這種個案也適合學生獨立作答。第三個個案，內容更複雜，似乎還得運用讀者的生活及工作經驗，才能作一判斷。事實上，譯者在中興大學夜間部教授企業管理這一門課程時，曾經以類似個案作為小組研究內容。某組學生在講台上提出了解決方案後，其他學生總是不服氣，因此常有爭得面紅耳赤的情形發生。我們只能說，這些個案之所以被稱為個案精選，實在有它的道理。而管理之所以迷人，也是因為許多問題不只一個答案而已。這個說法，則有待讀者自行體驗了！

至於本書的第二大特色，則為第十九、二十兩章。尤其是第二十章，將人們所遭遇到的職業問題、職業前程策略、甚至工作壓力與心臟病的關係等主題，描述得非常生動。如果讀者有興趣，不妨先閱讀這一章。

本書得以翻譯完成，並順利出版，譯者對下列人士至表感激。在長達十個月的翻譯過程當中，若非內子張光文女士隨時給予鼓勵支持，本書實難出現在讀者眼前。事實上，本書第十九、二十兩章，即經過她的潤飾。此外，譯者工作上司王主任秘書啓明，也常給予精神鼓勵，同事沈明鋒兄、王雪芳女士，亦幫助譯者完成數則個案，特此一

併致謝。最後，當然要感謝天一圖書公司的秦振順先生，沒有他的鼎力相助，也不會有本書之推出。譯者才疏學淺，當初譯介本書時，完全抱持一股對管理之熱愛，其中必有遺漏、不妥、誤謬之處，還盼諸先進不吝指正是幸！

李田樹 謹識

75年7月31日於台北寓所

管 理 學

目 錄

原著者序

譯者序

第壹篇 導論	1
第一章 管理與經理人的工作	3
管理的本質.....	4
經理人的時間支配.....	13
管理與系統觀念.....	19
重要辭彙.....	24
問題討論.....	25
個案研究：偉大的工人，但.....	26
請你當顧問：工作、工作，工作.....	27
個案精選：家族企業的煩惱.....	28
第二章 現代管理的基礎	31
古代的管理思想.....	32
產業革命.....	34
科學管理.....	35
管理科學.....	39
經營管理.....	40
管理程序方法.....	45
人類行為.....	47
行為科學.....	52
現代管理思想.....	53
重要辭彙.....	55

問題討論.....	56
個案研究：品質效率.....	57
請你當顧問：公司內部訓練計畫.....	57
個案精選：犧牲小我、完成大我.....	59
第三章 現代組織的環境	63
外部環境.....	64
內部環境.....	76
重要辭彙.....	84
問題討論.....	85
個案研究：工作哲學與價值觀.....	87
請你當顧問：變動的環境.....	88
個案精選：公司的形象.....	89
第貳篇 規劃企業方向	93
第四章 規劃的基礎	95
規劃的本質.....	96
規劃程序.....	109
目標管理.....	116
重要辭彙.....	120
問題討論.....	122
個案研究：世事多變.....	123
請你當顧問：保險公司的規劃問題.....	123
個案精選：是否和老外進行合作？.....	124
第五章 策略規劃實務	127
策略規劃的本質.....	128

策略規劃的重要性	129
策略規劃的適用對象	132
策略規劃的要素	136
投資組合規劃	143
策略規劃實務	146
重要辭彙	149
問題討論	149
個案研究：投資組合規劃	151
請你當顧問：規劃的需要	151
個案精選：市場佔有率下跌	152

第六章 決策制定	155
決策制定的本質	156
合理的決策制定過程	161
受限制的合理決策制定過程	163
有效的決策制定	166
重要辭彙	177
問題討論	178
個案研究：三選一	180
請你當顧問：一千萬元的計畫	181
個案精選：進退兩難	183

第參篇 組織與用人	187
------------------	------------

第七章 組織結構的全盤性設計	189
組織設計的本質	190
內部及外部因素	191

部門劃分·····	198
控制幅度·····	204
工作專業化·····	208
重要辭彙·····	212
問題討論·····	213
個案研究：新結構的提議·····	214
請你當顧問：動態成長的對策·····	215
個案精選：組織改革方案·····	216
第八章 協調員工與工作 ·····	219
協調·····	220
職權·····	221
委員會·····	228
工作設計·····	234
重要辭彙·····	244
問題討論·····	245
個案研究：戴世然的構想·····	247
請你當顧問：公司內部的問題·····	248
個案精選：如何駕馭過分自信的上司·····	250
第九章 雇用與甄選員工 ·····	253
策略性人力資源規劃·····	254
招募程序·····	260
甄選程序·····	264
適應訓練·····	274
重要辭彙·····	277
問題討論·····	278
個案研究：徵求人才·····	280

請你當顧問：如何調整人員招募計畫.....	281
個案精選：家庭與事業.....	283
第十章 員工訓練與發展	287
訓練的本質.....	288
分析訓練需要.....	292
員工訓練.....	294
管理發展.....	298
訓練方案之評估.....	305
重要辭彙.....	311
問題討論.....	312
個案研究：殷生公司的訓練計畫.....	313
請你當顧問：確認訓練課程.....	314
個案精選：總經理應堅持經理接受測驗嗎？.....	316
第肆篇 領導及影響他人	319
第十一章 人類行為.....	321
人類行為的本質.....	322
認知.....	325
學習.....	334
性格.....	339
重要辭彙.....	344
問題討論.....	346
個案研究：他們的看法.....	347
請你當顧問：讓經理們早做準備.....	348
個案精選：別騎在我頭上.....	349

第十二章 工作激勵	353
激勵的本質.....	354
激勵內容理論.....	356
激勵程序理論.....	366
金錢做為激勵因素.....	371
價值觀與激勵.....	375
重要辭彙.....	378
問題討論.....	379
個案研究：誰會得勝？.....	381
請你當顧問：調查結果.....	382
個案精選：提高部門工作績效.....	383
第十三章 組織群體行為	387
群體的本質.....	388
人們參與群體的原因.....	391
群體特徵.....	392
權力與群體行為.....	402
群體力學.....	407
重要辭彙.....	411
問題討論.....	413
個案研究：學期報告.....	415
請你當顧問：產量降低怎麼辦？.....	416
個案精選：彈性工作時間.....	417
第十四章 領 導	421
領導的本質.....	422
領導的權變理論.....	430
領導效卑.....	436

重要辭彙	446
問題討論	446
個案研究：王大川的做事方法	448
請你當顧問：選擇新院長	449
個案精選：性騷擾	451
第十五章 管理溝通	455
溝通的基礎	456
自我溝通	458
人際溝通	462
組織溝通	476
重要辭彙	484
問題討論	485
個案研究：爭取生意	487
請你當顧問：姍杜拉的難題	488
個案精選：科學家失和	490
第伍篇 組織作業與資源之控制	493
第十六章 績效控制	495
控制的本質	496
財務控制	498
作業控制	507
全面績效控制	511
管理稽核	515
電腦化資訊系統	518
重要辭彙	522
問題討論	524