

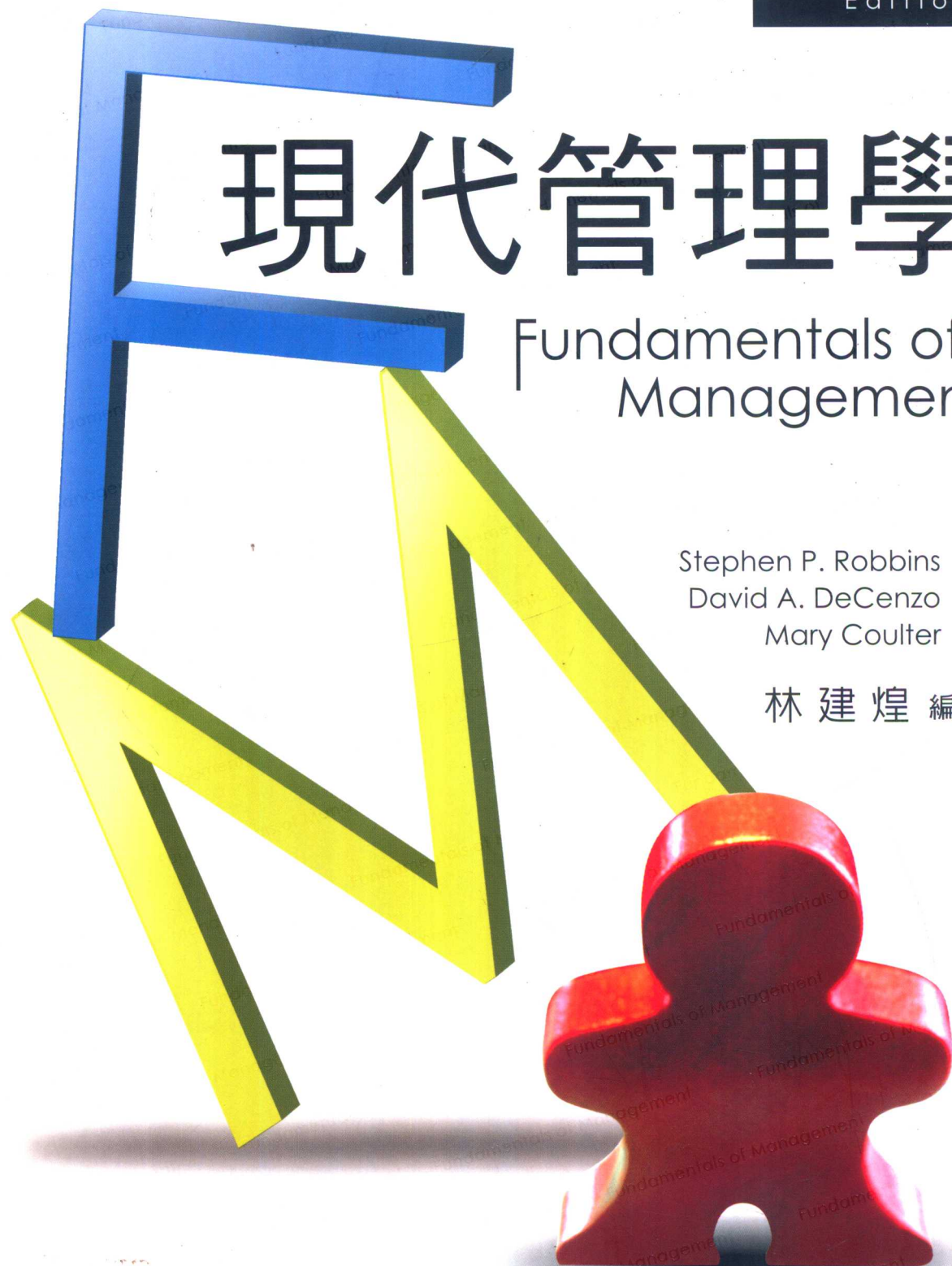
Edition 7

現代管理學

Fundamentals of
Management

Stephen P. Robbins
David A. DeCenzo
Mary Coulter 著

林建煌 編譯



PEARSON

◎ 華泰文化
since 1974

現代管理學

Fundamentals of
Management

Stephen P. Robbins
David A. DeCenzo
Mary Coulter 著

林建煌 編譯

◎ 華泰文化
since 1974

PEARSON

台灣培生教育出版股份有限公司
Pearson Education Taiwan Ltd.

現代管理學

Fundamentals of Management 7E

作者：Stephen P. Robbins David A. DeCenzo
Mary Coulter

譯者：林建煌

發行人：吳昭慧

責任編輯：張筱薇

版面編輯：黃美汶 莊金桂

版面設計：王宇豪

封面設計：楊舒雅

合作出版 華泰文化事業股份有限公司

暨發行所 地址／台北市 11494 內湖區新湖二路 201 號

電話／(02)2162-1217

傳真／(02)8791-0757

網址／www.hwatai.com.tw

E-mail／business@hwatai.com.tw

臺灣培生教育出版股份有限公司

地址／台北市 10045 重慶南路一段 147 號 5 樓

電話／(02)2370-8168

傳真／(02)2370-8169

網址／www.Pearson.com.tw

E-mail／Hed.srv.TW@Pearson.com

總經銷：華泰文化事業股份有限公司

出版日期：西元 2012 年 2 月 七版

I S B N : 978-957-609-848-2

基本定價：壹拾伍元壹角貳分



華泰文化

HWA TAI PUBLISHING

since 1974

國家圖書館出版品預行編目資料

現代管理學／Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter 著；林建煌編譯。-- 七版。--

臺北市：華泰，2012.02

面：公分

譯自：Fundamentals of management: essential concepts and applications, 7th ed

ISBN 978-957-609-848-2 (平裝)

1.管理科學

494

100012440

著作權所有 翻印必究

(本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。)

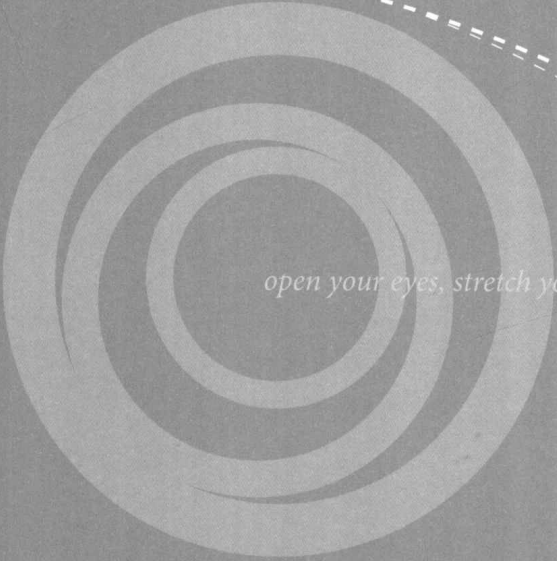
Authorized Translation from the English language edition, entitled FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT, 7th Edition, 0135095182 by ROBBINS, STEPHEN P.; DE CENZO, DAVID A.; COULTER, MARY, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2011, 2008, 2005, 2004, 1998 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE TRADITIONAL language edition published by PEARSON EDUCATION TAIWAN and HWA TAI PUBLISHING CO., Copyright © 2011.

open
your eyes, stretch your mind





open your eyes, stretch your mind

自 Frederick Taylor 在 1911 年出版《科學管理原理》以來，管理學隨即獨立為一門蓬勃發展的學科。不但許多學者紛紛投入此一研究領域，同時也提供了實務工作者不少知識與啟發。這樣的風潮使得管理學成為一門顯學。

在管理熱潮下，每天都有許多不同的管理理論提出，不斷召開的學術研討會和新出版的學術期刊也正源源不斷地將新的觀點或見解注入這個領域。如果我們用「知識氾濫」來形容此一現象，相信並不為過。從好的角度來看，我們看到管理學科的活力與蓬勃；從壞的方面來看，五花八門的管理理論與知識，的確會讓初學管理的人感到無所適從，此時一本好的教科書便可以發揮很好的入門指導功能。

理想的教科書應該是能將過去該學門所發展出來的理論擇要篩選後呈現給讀者，並對相關知識進行完整與系統性的介紹。因此，筆者認為一本教科書應該滿足下列各點：

- 一、精要性：應專注於重要理論，捨棄枝枝節節的理論，以免捨本逐末。
- 二、穩定性：有些理論一時很風行，但或許很快就成為泡沫，因此，教科書編寫者應著重在那些穩定成熟而非尚待考驗的理論。也就是說應該和缺乏理論基礎的流行性管理論著和隨筆有所區隔。
- 三、系統性：教科書最寶貴的是呈現給讀者該學門的系統性思考架構。除了介紹單一理論外，也應展現出理論間的關聯、脈絡，以及系統性的關係，如此方能使讀者見樹又見林。
- 四、本土性：理論必須與實務相結合。為了使讀者能輕易地融入理論，一本好的教科書應該能夠列舉本土案例與該理論相印證，以使讀者能更貼近理論。

若從此觀點來看，除了本土性外，Robbins & DeCenzo & Coulter 所著的這本管理學教科書是符合此標準的。Robbins 的管理學教科書，在學界及業界素有極佳的口碑，本書歷經多次改版，全書以規劃、組織、領導，以及控制四個管理功能為主體架構，詳盡闡釋重要的理論與實務，由於對理論基礎有了明晰通徹的認識，讀者日後欲再鑽研其他管理著作，或將

理論應用至實務，相信都不會感到困難。對一位修習管理學的學生而言，好的教科書便是成功的第一步，這本教科書在這個角色的扮演上應當會有其貢獻。

本書得以完成要感謝許多人。首先感謝華泰文化公司杜啟華總經理的指導與編輯張筱薇小姐的協助。其次，特別要感謝內人謝麗慧女士的犧牲與支持，因為有她的支持，這本書才能在不影響平日的研究、教學與服務工作的情形下如期問世。

這本書編譯過程中，雖已力求文字通順與流暢，但因個人才疏學淺，疏漏不當之處定難避免，敬請各位先進與讀者不吝指正與賜教。

林建煌

謹識於國立中央大學企管系辦公室

2011年10月

目錄

譯序	II
----	----

PART I 導論

Chapter 1 管理者與管理	2
1.1 誰是管理者以及他在哪裡工作？	3
1.2 什麼是管理？	5
1.3 管理者作什麼？	6
1.4 為什麼要學習管理？	13
1.5 有哪些因素重塑與重新定義管理？	15
Chapter 2 管理環境	20
2.1 經濟體系的新模樣為何？	21
2.2 全球化是什麼以及全球化如何影響組織？	23
2.3 社會對於組織與管理者有什麼樣的期望？	30
2.4 現今的勞動力是什麼模樣及它將如何改變組織管理的方式？	34
2.5 組織如何作到以客為尊？	37

PART II 規劃

Chapter 3 決策制定的基礎	46
3.1 管理者如何制定決策？	47
3.2 管理者決策的三種方式為何？	53
3.3 管理者面對何種決策與決策情境類型？	56
3.4 如何進行群體決策？	60
3.5 管理者面對何種現代的決策議題？	64
Chapter 4 規劃的基礎	70
4.1 什麼是規劃以及管理者為何需要規劃？	71
4.2 管理者應該知道策略管理什麼？	74
4.3 管理者如何設定目標和發展計畫？	83
4.4 當代管理者面臨的規劃議題？	91

PART III 組織

Chapter 5 組織結構與文化	96
5.1 什麼是組織設計的六項關鍵因素？	97
5.2 影響結構抉擇的權變因素為何？	108
5.3 一些常見的組織設計為何？	111
5.4 什麼是組織文化以及為何它是重要的？	118
Chapter 6 管理人力資源	124
6.1 什麼是人力資源管理程序以及其影響因素為何？	125
6.2 管理者如何界定與挑選有才能的員工？	128
6.3 如何使員工具有所需的技能與知識？	137
6.4 組織如何留住有能力的高績效員工？	140
6.5 人力資源管理當前的議題為何？	145
Chapter 7 管理變革與創新	154
7.1 變革是什麼以及管理者如何去面對它？	155
7.2 管理者如何管理變革的抗拒？	160
7.3 員工對組織變革會有什麼反應？	163
7.4 管理者如何鼓勵組織的創新？	167

PART IV 領導

Chapter 8 個人行為的基礎	174
8.1 組織行為之焦點與目標為何？	175
8.2 態度在工作績效上扮演什麼角色？	177
8.3 管理者對於人格特質應該知道什麼？	182
8.4 什麼是知覺以及哪些因素會影響它？	189
8.5 學習理論如何解釋行為？	193
8.6 管理者所面對的當代OB議題為何？	196
Chapter 9 了解群體與管理工作團隊	202
9.1 團隊的風行。	203
9.2 什麼是群體行為的主要概念？	206
9.3 如何將團體變成有效能的團隊？	210
9.4 現今的經理人在管理團隊中面臨了什麼樣的議題？	219

Chapter 10	激勵與獎酬員工	224
10.1	何謂激勵？	225
10.2	早期的激勵理論。	225
10.3	當代理論如何闡釋激勵？	230
10.4	管理者面臨哪些當代的激勵議題？	239
Chapter 11	領導與信任	250
11.1	誰是領導者以及何謂領導？	251
11.2	早期領導理論告訴我們領導哪些事？	251
11.3	領導的權變理論告訴我們什麼？	257
11.4	今日的領導為何？	264
11.5	為什麼信任是領導的基礎？	270
Chapter 12	溝通與人際技巧	276
12.1	管理者如何有效溝通？	277
12.2	溝通與資訊科技。	287
12.3	管理者需要怎樣的人際技巧？	289
PART V 控制		
Chapter 13	控制的基礎	306
13.1	何謂控制以及它為什麼重要？	307
13.2	管理者應該如何進行控制？	308
13.3	管理者應該要控制什麼？	314
13.4	管理者所面對的當代控制議題為何？	319
Chapter 14	作業管理	326
14.1	為何作業管理對組織很重要？	327
14.2	何謂價值鏈管理以及其為何重要？	330
14.3	如何進行價值鏈管理？	332
14.4	作業管理的當代議題。	338
參考文獻		350
索引		396

林建煌

現職

- 中央大學企業管理系特聘教授

學歷

- 政治大學企業管理博士
- 美國加州柏克萊大學 (University of California at Berkeley) 訪問學者
- 美國維吉尼亞大學 (University of Virginia) 訪問學者
- 美國舊金山州立大學 (San Francisco State University) 訪問學者

經歷

- 中央大學企業管理系主任兼企研所所長
- 中國復旦大學管理學院客座教授
- 中國西南交通大學經管學院顧問教授
- 教育部企業管理科系及行銷流通科系評鑑委員
- 全友電腦股份有限公司OAM部門高級企劃專員
- 蘭懋化妝品股份有限公司企劃部企劃經理
- 優美鋼製家具股份有限公司企劃部企劃課長
- 台灣英文雜誌社行銷企劃

曾獲學術榮譽

- 連續二度榮獲中央大學「研究傑出獎」
- 名列Marquis 世界名人堂 (Marquis Who's Who in the World)
- 龍騰論文獎，經營管理類，博士論文佳作
- 教育部公費留考博士後研究類通過
- 二度榮獲美國 Fulbright Scholar
- 多次獲得國科會研究獎助甲等獎
- 榮獲中華民國管理科學學會八十六年度「管理科學學報年度論文獎」
- 指導多位碩士學生論文榮獲中華民國管理科學學會主辦之「全國管理碩士論文獎」，列為行銷管理類佳作獎及優等獎
- 指導多位碩士學生論文榮獲「龍騰論文經營管理類碩士佳作獎及優等獎」

專長領域

- 行銷管理、消費者行為、決策分析、策略管理

相關著作

- 《管理學》、《管理學概論》、《行銷管理》、《行銷學》、《國際行銷管理》、《消費者行為》、《消費者行為概論》、《策略管理》、《企業概論》、《行銷管理個案》等書
- 發表中、英文學術論文共九十餘篇，內含二十六篇SSCI文章 (包括Journal of Consumer Psychology、Marketing Letters、Advances in Consumer Research、Journal of Economic Psychology和Psychology & Marketing等重量級期刊)



Part ONE

1

管理者與管理

學習目標

- 誰是管理者以及他在哪裡工作？
- 什麼是管理？
- 管理者作什麼？
- 為什麼要學習管理？
- 有哪些因素重塑與重新定義管理？

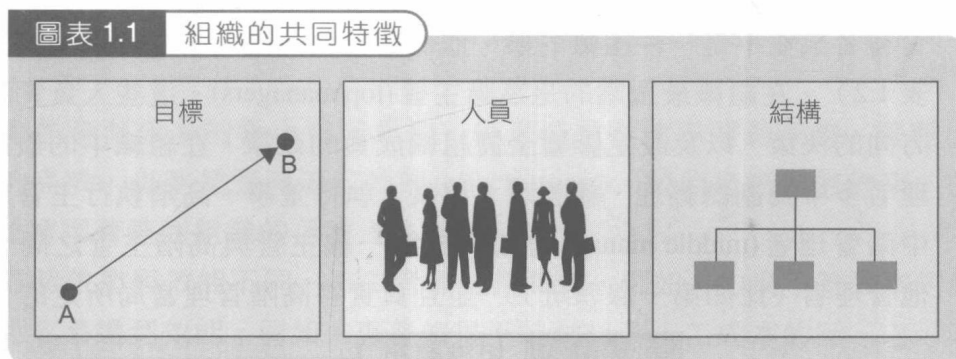
成功的管理者並沒有一定的模子。管理者的年齡，年輕可以是18歲，也可以老至80歲。時至今日，女性管理者與男性管理者等量齊觀，且涵蓋各個文化。這些管理者可能經營小型企業，或者大型公司、政府機關、醫院。

本書是有關數以千萬計管理者的工作活動。在本章中，我們試著藉由回答下列問題來為您介紹有關於管理者與管理：誰是管理者以及他們在哪裡工作？什麼是管理？管理者在作什麼？以及你為何應該花時間學習管理？最後，我們檢視重塑與重新定義管理的一些因素。

1.1 誰是管理者以及他在哪裡工作？

管理者在組織裡工作。因此，在我們界定什麼是管理者之前，我們必須先定義清楚組織這個名詞。組織(organization)是為達成某種特殊目的，對人們所作的有系統安排。你的學院或學校是一個組織；同理，學校社團、政府機構、教會、台塑公司、你家鄰近的便利商店、職籃聯盟、兄弟棒球隊，以及雛妓救援的勵馨基金會等等都是組織。這些都是組織，因為他們都具有三個共通的特徵（參見圖表 1.1）。

圖表 1.1 組織的共同特徵



1.1.1 所有組織的三項共同特徵為何？

組織的第一項共同特徵是每一個組織都有獨特的目的，並且常以一個目標或一套目標來呈現。組織必須透過人來達成目標，這是第二項共同特徵；組織的人，藉由決策與執行一連串行動來落實目標。最後，第三項共同特徵為所有組織均發展出一套系統化的結構來釐清並限制其成員的行為。在這個結構中，

• 組織

為達成某種特殊目的，對人們所作的有系統安排。

以工作規則與規範來引導員工的作為，某些人則被賦予職權來管轄其他的人，或是組成工作團隊，或是填寫工作說明書讓員工知道他們應該作什麼。

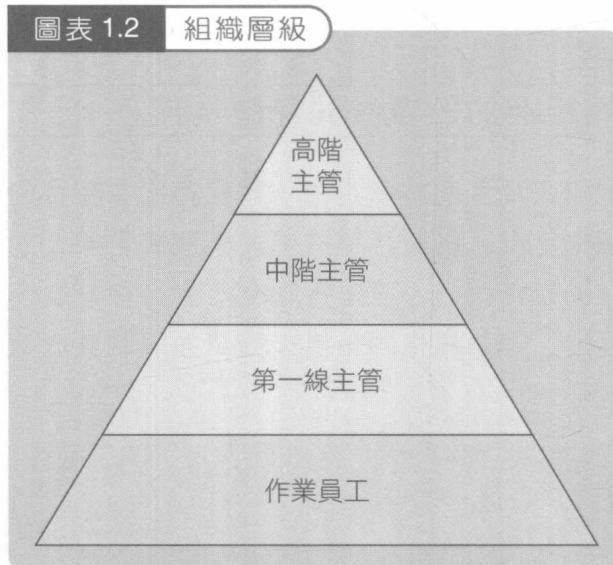
1.1.2 管理者與作業員工有何不同？

管理者在組織內工作，但並非所有在組織內工作的人都是管理者。為了簡化起見，我們可以將組織內成員分為二類：作業人員 (operatives) 與管理者 (managers)。作業人員 (nonmanagerial employees) 直接從事工作作業，並無監督其他人工作的責任。那些在汽車裝配線上裝擋泥板的、在麥當勞煎漢堡的，或是在監理所中辦理證件更新的人員都是所謂的作業員。相對而言，管理者 (managers) 是在組織中指揮他人工作的個人。然而，這樣的區分並非意味著管理者不直接執行任務，某些管理者的有些任務是和監督作業員工或較低階主管無關。例如，保險業務員的主管除了監督本部門中職員的保險理賠工作之外，自己亦有處理理賠案件的責任。

1.1.3 管理者在組織中的頭銜為何？

雖然，你會注意到管理者頂著各式各樣的頭銜，但在一個組織中要找出管理者來並不是一件困難的事。他們可分為高階、中階與第一線主管（參見圖表 1.2）。在組織最頂端的是高階主管 (top managers)。這些人負責制定攸關組織方向的決策，以及設定影響全體組織成員的政策。在組織中的最高階層裡，管理者多半為副總經理、總經理、校長、執行董事、高階執行主管或是董事長。中階管理者 (middle managers) 則介於第一線主管與高階主管之間，他們管理其他管理者（比如第一線領班），並且負責將高階管理當局所定的目標轉換成其

圖表 1.2 組織層級



他較低階管理者可以執行的細部目標。在組織中，中階管理者則頂著部門經理、局長、專案領導者、單位主管、地區經理、院長、主教、甚至事業部經理的頭銜。第一線管理者 (first-line managers) 通常被稱為領班，或是被稱為組長或課長。他們負責指揮作業性員工的日常作業。

1.2 什麼是管理？

簡單說，管理是指管理者作什麼。但如此簡單的定義並無法讓我們理解。更適切的說法應是：管理 (management) 這個名詞是指一種和他人及透過他人有效能以及有效率地完成活動的程序。在這個定義中，有三個觀念值得探討：程序、效能、效率。

程序 (process) 乃是管理者所從事的功能或所從事的主要活動。這些功能常被稱為管理功能。我們將在下節中闡述這些功能。

效能與效率則有關於我們正在作的事與我們的作事方式。效率 (efficiency) 是管理的重要部分。效率是指把事情作對。它是指投入與產出的關係。例如，如果你能從相同的投入，得到更多的產出，那麼你增加了效率；或者你用較少資源得到相同產出，也是效率。因為管理者所處理的是有限的資源，例如，金錢、人、機器，他們關切這些資源的有效使用。因而管理並關切資源成本的極小化。

雖然資源成本的極小化很重要，但是單是有效率還是不夠，管理也重視活動的完成，也就是管理追求效能 (effectiveness)。效能是指作對的事。在組織中，此意謂著達到組織的目標（見圖表 1.3）。

雖然效率與效能不同，但二者卻是相關的。例如，如果不管效率的話，一個人可容易達到效能。例如，惠普如果不計材料及人工成本的話，它可以生產出更複雜與更持久的碳粉匣。一般政府機關常被批評的就是他們雖然還算有效能，但卻是非常沒有效率；也就是說，他們會作完工作，但是必須花下非常高

• 作業人員

直接從事工作作業，並無監督其他人工作的責任。

• 中階管理者

負責將高階管理當局所定的目標轉換成其他較低階管理者可以執行的細部目標。

• 效率

是指把事情作對，以及投入與產出的關係。

• 管理者

在組織中指揮他人工作的個人。

• 第一線管理者

負責指揮作業性員工的日常作業。

• 效能

指作對的事。在組織中，此意謂著達到組織的目標。

• 高階主管

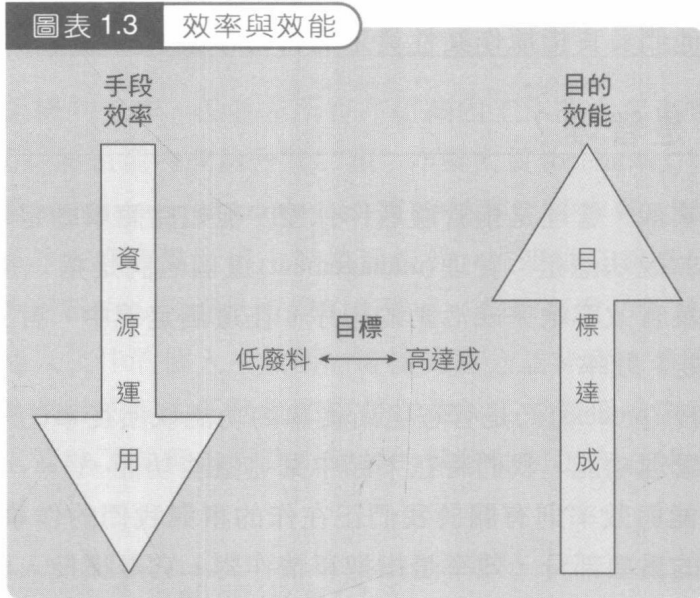
負責制定攸關組織方向的決策，以及設定影響全體組織成員的決策。

• 管理

指一種和他人及透過他人有效能以及有效率地完成活動的程序。

的代價。我們的結論是：好的管理不只關心事情完成與否（效能），也關心是否能以最有效率的方法完成之。

圖表 1.3 效率與效能



1.3 管理者作什麼？

描述管理者作什麼並不容易，因為就如同沒有組織是完全一樣般，管理者的工作也彼此不同。儘管在事實上，管理者具有某些共同工作因素，而不管其頭銜與組織上的差異。管理研究者利用三種觀點來描述管理者都作些什麼：功能、角色與技能。讓我們逐一檢視。

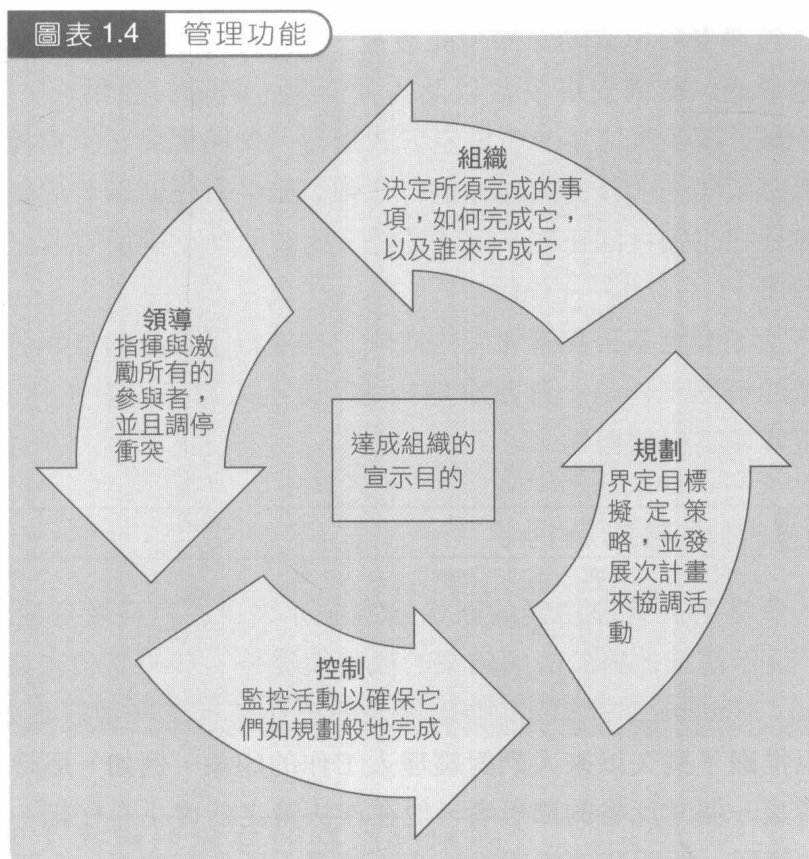
1.3.1 什麼是四種管理功能？



張榮發親自設計功能實用的手機，功能簡單實用，並強調沒有錄音、照相功能，避免偷錄音、偷拍，符合張榮發「道德」的要求。（記者李承宇攝影）

根據功能的觀點，管理者在指揮與監控其他人的工作時，管理者執行某種活動或功能。20世紀初，一位名叫亨利·費堯（Henry Fayol）的法國實業家寫道，所有的管理者都執行「管理程序」中的五種管理活動：他們規劃、組織、命令、協調與控制。¹今日，這些管理功能已被濃縮成四項基本管理程序：規劃、組織、領導與控制（見圖表 1.4）。接下來讓我們簡潔地定義這四項功能的內容。

圖表 1.4 管理功能



因為組織的存在乃為達成某種目的，所以應有人為其定義目的與達成該目的的手段，而管理者就是下此定義之人。規劃(planning)的功能即是在定義組織之目標，建立起達成目標之整體策略，以及發展一套完整的計畫來整合及協調各種活動。設定目標可使工作繞著適當的焦點來執行，並使整個組織成員集中注意於最重要的事上。

管理者也負有設計組織結構的責任。我們稱此種功能為組織(organizing)。這包括了決定所必須完成的任務、執行者人選、任務編組方式、報告體系，以及決策點位置。

我們知道每一個組織均由人所組成，而管理的工作就是要指揮及協調這些人。這就是領導(leading)的功能。當管理者在激勵部屬、指導他人的活動、選擇最有效的溝通管道或是解決紛爭時，他們就是在領導。

• 規劃

功能在於定義組織之目標，建立起達成目標之整體策略，以及發展一套完整的計畫來整合及協調各種活動。

• 組織

包括了決定所必須完成的任務、執行者人選、任務編組方式、報告體系，以及決策點位置。

• 領導

包括激勵部屬、指導他人的活動、選擇最有效的溝通管道或是解決紛爭。