

578248

467

30381

T. 2

企 業 管 理

(下 冊)

經濟學技術

基本

467 578248

80381

T. 2

57

企 業 管 理

(下 冊)

下 冊 目 錄

第七部 領導與激勵……723

第六十章 領導源泉……723

第一節 時代的領導……723

第二節 與員工意見溝通……725

第三節 激勵員工……726

第四節 保持紀律……726

主要參考資料……727

第六十一章 領導有方與 部屬向心……729

第一節 領導人士之特質……729

第二節 領導方法之型式……731

第三節 管理哲學之演進……733

第四節 管理哲學之進

用……734

第五節 促進努力之原則……736

第六節 生產力與領導權……737

第七節 個案討論與摹擬演習……738

主要參考資料……740

第六十二章 管理的理論 與實際……741

第一節 x 理論與 y 理論……741

第二節 有關學者的看法……743

第三節 管理人的實際……745

第四節 胡蘿蔔的作用……749

第五節 胡蘿蔔與棒子的代替……754

主要參考資料……………757

第六十三章 激勵、績效

、與管理…759

第一節 目的……………759

第二節 方法論……………760

第三節 限制……………780

第四節 發現……………782

第五節 結論……………783

第六十四章 有效決策的

獲致……………792

第一節 東方的法寶…792

第二節 大惑不解的美
國人……………794

第三節 利益在何處？795

第四節 不同主意的歸
納……………798

第五節 必須有決策…801

第六節 是誰的責任…802

主要參考資料……………806

第六十五章 激勵的奧妙807

第一節 快樂上船…807

第二節 進步的誕生…808

第三節 衝突的微妙…810

第四節 目標管理…812

第五節 衝突的秘密…813

第六節 爲目標而努力816

主要參考資料……………817

第六十六章 管理的時代

呼聲……………818

第一節 管理發展的需
要……………818

第二節 經理發展的需
要……………819

第三節 管理發展的內
容……………821

第四節 經理發展的內
容……………822

第五節 時代潮流之所
向……………824

主要參考資料……………825

第六十七章 領導風雲人物

的畫像……………826

第一節 領導人物的一
帆風順……………826

第二節 時代創造英雄
，英雄創造時
代……………826

第三節 領導潛能，成
功礎石……………827

第四節 領導人士的白

我畫像.....829	第七十章 管理的方向盤 849
第五節 結 論.....831	第一節 真正的經理...849
主要參考資料.....831	第二節 以技藝爲目標850
第六十八章 企業主管的	第三節 做實際的人...851
專業化.....833	第四節 盲人的故事...852
第一節 企業領袖專業	第五節 報酬的結構...853
化.....833	主要參考資料.....855
第二節 第一線監督，	第七十一章 目標管理 ...856
向上性影響，	第一節 目標何在？...856
與工作小組滿	第二節 平衡的強調...857
足.....837	第三節 目標的訂定...858
第三節 管理訓練計劃	第四節 自我的控制...860
之結果.....838	第五節 目標管理的流
主要參考資料.....841	行.....862
第六十九章 領導秘訣 ...842	主要參考資料.....863
第一節 領導得失之感	第七十二章 組織的革新 864
受.....842	第一節 公共關係的重
第二節 領導方式實驗844	要.....864
第三節 領導名詞之認	第二節 它都從何處開
識.....845	始.....865
第四節 領導技術之運	第三節 美國電話電報
用.....846	公司：一個模
第五節 領導成功之坦	範的例子.....868
途.....847	第四節 企業的更新...869
主要參考資料.....848	主要參考資料.....882

第七十三章 知識管理的

興起……………883

第一節 死亡的預期…883

第二節 實際上的成長884

第三節 知識專家……886

第四節 決策的影響…887

第五節 新興的產物…889

第六節 決策權威的明
確……………890

第七節 高層管理的扮
演……………891

主要參考資料……………894

第七十四章 監督紅燈與

動態領導…895

第一節 贏取屬從還是
招致打擊？…895

第二節 伯樂與千里馬
……………897

第三節 領袖英明組織
燦爛……………898

第四節 增加組織的生
產力……………900

第五節 豐碩的成果與
領導的估計…902

主要參考資料……………903

第七十五章 領導能力的

測驗……………905

第一節 認識自己的重
要……………905

第二節 你是否能客觀
而無偏見？905

第三節 你能了解人們
的神祕嗎？…907

第四節 你是否能夠應
付裕如？……908

第五節 你知道意見溝
通的常識嗎？910

第六節 你是否能夠掌
握住動態的人
事權力？……911

第七節 正確的答案…913

主要參考資料……………916

第八部 管理的技術…917

第七十六章 數量技術與

作業研究…917

第一節 數量方法與電
子計算……………917

第二節 數量技術之實
例……………924

第三節 經濟批量的數學解決方法 ... 933	理會計 956
第四節 線性規劃的圖解說明 936	第三節 管理會計之意義 957
附 註 939	第四節 幾個一般性的考慮 962
主要參考資料 939	第五節 基本的會計觀念：資產負債表 967
第七十七章 管理科學的應用 941	第六節 基本的會計觀念：收益表 ... 975
第一節 管理科學是工具 941	第七節 結 語 983
第二節 由喜極而至冷漠 942	附 註 984
第三節 績效付缺的理由 943	主要參考資料 984
第四節 承擔正確的風險 947	第七十九章 功能結構 ... 985
第五節 經理人士的願望 949	第一節 組織工作的方法 985
第六節 有生產力的關鍵 953	第二節 功能結構的面目 986
主要參考資料 954	第三節 冲銷限制與弱點 989
第七十八章 管理會計的任務 955	第四節 功能組織的範圍 991
第一節 引言 955	第五節 醫院公司的團隊 992
第二節 財務會計與管	第六節 團隊設計的教

訓.....	995	組織.....	1078
第七節 團隊的力量範		第二節 有力的聯邦	
圍.....	997	分權.....	1080
第八節 貢獻在知識工		第三節 嚴格的條件	1084
作.....	999	第四節 聯邦分權的	
主要參考資料.....	1002	型式.....	1088
第八十章 消費投資與		主要參考資料.....	1090
貨幣利率...	1003	第八十二章 注意結果	
第一節 消費、儲蓄		的設計... ..	1091
、與投資... ..	1003	第一節 分權單位的	
第二節 國民所得之		大小... ..	1091
意義及分析	1019	第二節 企業的真實	
第三節 保護貿易政		性... ..	1093
策之利弊... ..	1034	第三節 摹擬分權... ..	1096
第四節 比較成本理		第四節 問題處處在	1100
論及梗概及		第五節 最後的手段	1102
批評... ..	1043	主要參考資料.....	1104
第五節 貨幣學說之		第八十三章 行銷開展	
分析... ..	1050	與市場研	
第六節 利息理論之		究... ..	1105
分析... ..	1062	第一節 市場研究的	
附 註.....	1071	意義... ..	1105
第八十一章 分權的奧		第二節 市場研究的	
妙... ..	1078	程序... ..	1106
第一節 分權與功能		第三節 市場研究的	

應用……………	1112	第三節 電子計算機	
第四節 國際市場之		的操作……………	1130
調查……………	1114	第四節 電子計算對	
第五節 個案討論—		現代的影響	1131
美人談外人		附 註……………	1133
投資……………	1115	主要參考資料……………	1134
附 註……………	1117	第八十六章 以績效爲	
參考書籍……………	1117	目的……………	1135
第八十四章 系統結構		第一節 理想組織抑	
的展開…	1119	實驗主義…	1135
第一節 國家航空與		第二節 簡潔與明確	1137
太空行政…	1119	主要參考資料……………	1139
第二節 各種不同文		第八十七章 生產管理	
化與價值的		與工業開	
集結……………	1121	拓……………	1140
第三節 困難問題之		第一節 生產問題的	
所在……………	1123	歷史背景…	1140
主要參考資料……………	1127	第二節 工業發展的	
第八十五章 電腦技術		效果與熱產	
與情報系		管理問題…	1141
統……………	1128	第三節 生產的機能	1143
第一節 電子計算時		第四節 生產管理上	
代的到來…	1128	主要的經濟	
第二節 電子計算機		問題……………	1145
的特性……………	1129	主要參考資料……………	1146

第八十八章 虎臂熊腰	特性 ……	1155
豈管用：	第二節 中小企業成	
中小企業	功的因素…	1157
的開創問	第三節 中小企業發	
題 ……	展的技術…	1159
第一節 你想開一家	附 註……………	1160
企業嗎？ …	主要參考資料…………	1161
第二節 你適合於開	第九十章 中小企業的	
一家企業嗎	經營管理…	1162
第三節 如何選擇適	第一節 中小企業的	
當的企業？	管理…………	1162
第四節 如何決定所	第二節 中小企業的	
需的資本？	控制…………	1167
第五節 如何選擇適	主要參考資料…………	1171
當的地點？	第九十一章 中小企業	
第六節 如何選擇所	的輔導發	
有權的方式	展…………	1173
？…………	第一節 我國的輔導	
附 註…………	策略…………	1173
主要參考資料…………	第二節 美國小企業	
第八十九章 孔明借東	管理局…	1177
風：中小	主要參考資料…………	1188
企業的賽	第九部 企業管理的	
前體操 …	展望…………	1189
第一節 中小企業的	第九十二章 革新何的	

管理術…	1189	第四節	瑞典的萊恩 計劃………	1240
主要參考資料	……… 1198	第五節	工作的安排	1241
第九十三章 企業管理		第六節	利潤與福利	1244
的起飛…	1199	第七節	福利的求取	1248
第一節	美國工商業 變革中的特 徵………	第八節	福利的本質	1250
	1199	主要參考資料………		1254
第二節	工商經濟的 基本因素…	第九十五章 組織與管 理的科學 化………		1255
	1203	第一節	科學管理的 展望………	1255
第三節	企業界所需 要的青年才 俊………	第二節	人類需要與 科學管理…	1260
	1211	第三節	企業革新與 科學管理…	1265
第四節	管理人才之 訓練發展…	第四節	科學工具與 管理運用……	1270
	1213	第五節	管理科學與 電腦………	1275
第五節	需要之分類 及其修正…	第六節	為組織的革 新而行管理	1287
	1220	主要參考資料………		1294
第六節	我國的企管 書籍………	第九十六章 巍峨巨人 ：美國企		
	1227			
主要參考資料………	1231			
第九十四章 福利探勝	1233			
第一節	工作安全與 收入………			
	1233			
第二節	工作與收入 的穩定……			
	1234			
第三節	嚴重的缺點			
	1238			

業的特徵	1292
第一節 科學的管理	
時代	1292
第二節 管理的康莊	
大道	1292
第三節 現代卓越的	
經理人	1293
第四節 美國工商企	
業的時代特	
徵	1293
主要參考資料	1297
第九十七章 系統探討	
的新觀念	1298
第一節 系統的觀念	1298
第二節 管理的系統	1300
第三節 機能觀念的	
存在	1301
第四節 電子計算機	
與系統觀念	1303
主要參考資料	1304

第九十八章 將來中的	
管理	1306
第一節 瞻前顧後以	
推測	1306
第二節 管理功能的	
趨向	1307
第三節 展望遼闊的	
前程	1309
主要參考資料	1311
附 錄	1312
壹、六十三年普通考	
試「企業管理概	
要」試題	1312
貳、六十三年高等考	
試「企業管理」	
試題	1312
叁、雷動大先生論文	
目錄	1313
肆、雷動天先生專書	
著作目錄	1316

第七部 領導與激勵

第六十章 領導源泉

第一節 時代的領導

我們時代中最大的需要之一，就是動態的、積極的管理的領導（managerial leadership）。如果我們想要在國際間保持競爭的能力，我們就有需要在我們的企業組織之上，有着這種型式的領導。

晚近的史密斯博士（Dr. Charles E. Smith），將在人事管理（personnel management）範圍中，對於這種管理的領導的需要，摘要如下：

你的人事管理是一個重要的範圍。作為一個歷史學學生的我，對我來說似乎是工業革命（Industrial Revolution）最大的特徵是，我們這個時代與工業變得愈機械化，則對人們的技術也就需求得愈多。機械並沒有代替人，它祇是更加需要他而已。在你們的範圍裏，人們已經發展成一個責任，這是一個可以定義為人類對於現代技術（modern technology）了解的責任。我們對於資源

的浪費已經有着了好幾年，尤其是對於人力資源（human resources），因為它是如此地稀有貴昂而又易於忽略。如果你有一個人，在一個職位上能力過多或能力過低，那麼你最好換上一個人。我想這該是在你範圍中，一個值得注意的主題。（註一）

動態領導（dynamic leadership）需要面臨，加在現代組織上的一些嚴重問題。由於經濟的變革（economic changes），包括着技術發展（technological development）以及擴展的國際企業經營（international business operation）；由於社會的變革（sociological changes），包括控制性少數團體的關係；以及由於政治的變革（political changes），包括在企業環境上日益增加的政府協助、管理、與控制；將來的管理職位行將更加複雜與需要。為準備迎接與實際處理這些變革的最佳方法，就是經由開明的管理的領導。

一位經理如何表現他的領導功能？一旦有關公司政策的決策，已經被製作之後，必須在那些將決策變成實際工作表現（job performance）的人們之間，建立起意見溝通（communication）。監督部屬工作的經理，接收到而且評估着這些決策，並且在執行上做着他自己的決策。部屬則承擔命令與作業。經理的命令，配合着如何去執行的指示，就交與特定的職員，或是那些必須實際執行工作的職員們。然後，經由激勵程序，就會對執行的人員，提供鼓勵、協助、與指導。最後就有管制的運行，以確保紀律，達成任務。

將領導與激勵程序絡合在一起的原因，是由於事實上有些員工需要額外的支持，因為特殊問題如身體疾病、精神與情緒問題、酒精中毒等等。同時，對於少數團體份子，也需要有特殊的領導與激勵技巧。

第二節 與員工意見溝通

很多管理的學者們以為，在企業組織中人際關係（interpersonal relationships）上，主要的問題就是意見溝通。這種看法的正確性不容否認，因為一般都已經同意，社會中各層次的大問題所在，就是缺少人們之間的適當了解。意見溝通如此重要之主要原因，就是因為它是各種感覺、信仰、情緒、秩序、指示、批評、與紀律之交換所在。換言之，它是在一個組織中所有人們之間交換意思，得以完成的方法。

因此經理工作的一部分，是經由向上系統的意見溝通，將部屬的需要慾望、與態度與其溝通。相反的，有需要向向下通路的意見溝通，以滿足員工的期望，同時使上層的指示得以以下及於組織的較低階層。

於是可以推斷到，一個組織的有效性，將會因其意見溝通系統（communication system）之改善，而得以加強。然而，要去實行遠比要去談論難得多，因為據實際的個案顯示，即使是最好的組織，也會有意見溝通的問題。這種問題由於現代企業的形式與複雜之極端成長，而受到刺激因以滋生。在一種改善意見溝通的努力中，情報通路（information channels）常會被人有意地切斷。這種情形常常起源於經理們不肯停下來去聽聽他們的部屬。同時，員工們也常常關閉管理部門為製造明智的決策，所需要的情報，以致於阻礙了意見溝通的暢流。終至上情不能下及，下情不能上達。

現代意見溝通系統的一個困難所在，就是當直線員工保持着雙線交流的信息（two-way flow of message）時，有着一種明顯的趨勢，那就是人們祇有在沒有被要求與沒有被說服之下，才肯自由地意見溝通，也就是說當一個人處於要討好或有求於另外一個人時，他就

會關閉所有具體的資料，而使人不能了解真正的實況。在這種情況之下，意見溝通之基礎就告喪失，也就是說真正的意思與意向並沒有被交換。

第三節 激勵員工

在行使領導之際，經理常常會激勵其部屬。這不是一個激勵與不激勵的問題，因為經理從其所接觸的人之中，所得到的不是正面的反應，就是反面的反應。當他得到的是正面的反應之時，結果就會產生生產；當其反應是反面的時候，生產力（productivity）就會被壓制住。

結果所及，一項結論就可以被達成，那就是以為管理就是激勵。問題之真實處應該是，何種型式的激勵，能夠被用來刺激員工，以達成增加生產力的目的。

激勵的理論是簡單的，但是它對實際情況之運用却是困難的。其假設是在每一個人的潛在內心中，都是以自我為中心的，以期企求自我滿足（self-satisfaction）。這種說法並不像該字為一般人所接受的意義，表示每一個人都是自私的。它所要表示的是在說，因為每一個人都是以自我為中心的，他就會趨向於以自己的名義來設想，即使是當他想到別人時，也是如此。一個人都是自內而推及於外的，不可以有相反的推展。尤有進者，這個說法以為一個人是一個尋找、搜索、與開創的人格（personality），他經常在尋找最大其自我滿足，以達成一種以自我為中心的感覺。

因此，激勵的程序（process of motivation）包括着下列幾種分別的方面：

- (1) 管理需要一種有效率與有效力的工作績效方法，以達成為服務

顧客與增加業主利潤的企業目的。

(2)經理認識了所有的人們都是以自我爲中心的、尋求滿足的人們，而這種滿足可以在允許充實每一個員工的各種需要中，予以達成。

(3)經理估計着在當時佔有着員工內心的是什麼需要，以及那一種必須予以滿足，以達成工作滿足（job satisfaction）。

(4)經理選擇着獎勵方法，這些方法足以滿足員工的需要，因此而成爲引起員工行動的一種外在的激勵（an outside stimulus）。

(5)員工表現其所被指定的工作任務，以期能獲得獎勵，這些獎勵足以滿足其慾望以及提供他一點的滿足（momentary satisfaction）。

這個完成了立即的激勵情況；當然，這種程序必須在卜一次這種情況發生時，予以重覆，

第四節 保持紀律

當工業的性質變得更加複雜之時，在管理的與非管理的階級中，就更須要一種較大程度的紀律。不過，晚近以工業民主（industrial democracy）的態度，却直接地反對管理部門使用武斷控制（autocratic control）；結果所致，很顯明地在現代工作環境中，內在地與外在地都缺乏着紀律。

現在，從一個生產的觀點來看，有一個很大的需要來強調，每一個人對他自己與他的工作，有一個相當程度的紀律。如果這種方式的紀律得以出現，則生產力之增加，就會表現在一個人努力的積極力量與正確方向之上。與這種需要相輔相行的是，企業組織對於規則、條例、政策之選擇與公佈，以及一種更大力量的實現要求。

基本上，紀律與控制的問題包括着：(1)爲組織的份子建立起經營的規則與條例，(2)制訂好一個有秩序的生產系統，它可以使到有可能