

管理學概論

鄭華清◎編著



Introduction to Management

管理學概論

鄭華清◎編著



Introduction to Management

國家圖書館出版品預行編目資料

管理學概論 / 鄭華清編著. - 初版. -- 臺北縣中和市 : 新文京開發, 2006 (民 95) 面 ; 公分

ISBN 986-150-377-3 (平裝)

1. 管理科學

494

95007079

管理學概論

(書號 : H126)

編著者	鄭華清
出版者	新文京開發出版股份有限公司
地址	台北縣中和市中山路二段 362 號 8 樓 (9 樓)
電話	(02) 2244-8188 (代表號)
F A X	(02) 2244-8189
郵撥	1958730-2
初版	西元 2006 年 5 月 25 日

有著作權 不准翻印

建議售價 : 560 元

法律顧問 : 蕭雄淋律師

ISBN 986-150-377-3

978-986-150-377-6



NEW
WORLD

新文京開發出版股份有限公司

新世紀 · 新視野 · 新文京 — 精選教科書 · 考試用書 · 專業參考書

源



NEW
WCDP

New Wun Ching Developmental Publishing Co., Ltd.

New Age · New Choice · The Best Selected Educational Publications — NEW WCDP

感謝全國各大專院校使用本書的老師與學生，因為你們的支持，才能讓這本書有了豐富的生命！

這一版的產生，主要是因為有老師反應新版管理學，教起來稍嫌深了一些，希望能夠有一本較為淺顯易懂的版本，作為初學者的教材。因此，感謝文京出版機構的支持，給我機會重新修改。在這一版內，刪去教學上比較深澀的部分，務求淺顯流暢，易教易學易懂，因此改寫了一些。

能夠給學生們，老師們，一本好的管理學書籍，一直是我的心願。教學以來，深深覺得管理學常用國外的書籍，學生知道的，全部都是國外的概念，學的都是國外的管理，學生對自己國家的企業，對本地的管理卻是一無所知。對這種情形，我深以為憾！所以，我編寫的管理學，除了站在全球觀點外，覺得還應該站在本地的角度，來看一看台灣的企業，看一看台灣的管理。所以我盡可能用台灣當地的個案，介紹我們的企業家，以台灣的角度看世界。

根據這樣的想法，每次編書都務求錯字少，編寫文章，讓錯別字不再發生，使文章都有閱讀性；編寫高水準的教科書，內容要能充實，豐富，架構清楚，敘述簡潔，理論實務兼具；管理教育的使命感，我們應該給現代的年輕人什麼樣的管理知識，建立什麼樣的企業經營管理理念，為將來的台灣培養什麼樣的管理人才。

因為有這樣的信念，我重新審視我的編寫。希望將來使用我的書的學子，都能夠具有前瞻性，創新性的管理理念，了解台灣的企業，了解我們的管理方式，為台灣培養一群具有國際觀，能掌握趨勢脈動的管理人才。

這本書許多重要章節都重新改寫。加入新的數據，新的解說，充實原有的內容，使教學的老師易於說明，學生易於吸收，如社會倫理，社會責任，全球化經營，中小企業經營，策略形成等等。新理論的發展，也作一些陳述，像平衡計分卡，資源基礎理論，第五級領導。有新發展的，如 6σ、知識管理、線上學習、都作了補充。

這次還有幾個特色，(1)儘可能加入圖片，讓學習豐富化；(2)我將上課用的 PowerPoint 檔，給學生的測驗考試，提供給老師們參考。這些考題，我考過多次，多次修正，都具有相當可靠的信度與效度。

感謝新文京開發出版股份有限公司給我大力的支持，本書才能有很好的影響力。

目錄

CONTENTS



第一部份 變動中的世界 1



第一章 企業與管理.....2

管理的世界：IBM 與中國聯想集團合作，引發新巨變.....4

第一節 企業的本質.....9

第二節 企業的經濟基礎.....10

第三節 創業家與創業精神.....19

第四節 企業機能與管理機能.....20

第五節 本書架構.....24

管理個案：台灣高科技產業發展政策.....28



第二章 影響企業經營的相關法規、道德與責任.....34

管理的世界：IFPI 和 Kuro 之爭.....36

第一節 法律的來源與我們的法院.....40

第二節 基本商業法律規定.....42

第三節 智慧財產權.....46

第四節 企業道德.....51

第五節 社會責任.....54

管理個案：恩隆(Enron Corp.)魔術.....59



第三章 全球化的企業.....62

管理的世界：南亞海嘯.....64

第一節 企業走向全球化.....66

第二節 多變的全球企業環境.....69

第三節 國際企業的發展理論.....73

第四節 國際企業的擴張方式.....77

第五節 發展全球化企業的策略.....80

管理個案：Nike 喬丹事件與屠龍事件的省思.....86



第四章 企業的組成與中小企業.....90

管理的世界：法藍瓷(FRANZ).....92

第一節 中小企業的定義與本質.....94

第二節 中小企業的組成	99
第三節 中小企業的管理	104
第四節 中小企業的輔導	109
第五節 如何開創事業	111
管理個案：鴻海郭台銘傳奇	115



第五章 網路事業 120

管理的世界：Dell 與直接訂購模式－成功的網路企業模式	122
第一節 網路的源起	125
第二節 台灣網路的發展歷史與現況	126
第三節 網路事業的目的	129
第四節 網際網路基本群組	132
第五節 網路事業經營模式	136
第六節 網路事業的挑戰	140
管理個案：我國 2004 年各行業企業連網及資訊應用調查	143
管理個案：e-Bay 與唐先生的故事	146



第六章 服務業暨非營利組織 152

管理的世界：服務業的新趨勢	154
第一節 服務與服務業分類	156
第二節 服務業的特性	160
第三節 服務業的管理設計	162
第四節 非營利組織範圍與特色	166
第五節 非營利組織的管理問題	168
管理個案：董氏基金會	171



第二部份 變動中的管理發展 175



第七章 今日的管理 176

管理的世界：管理大師－彼得·杜拉克 (Peter Drucker; 1909~2005)	178
第一節 管理的本質	181
第二節 管理的功能	182

第三節 管理的階層	185
第四節 管理者應具備的才能	188
第五節 管理人的角色	189
管理個案：大學生最喜歡的企業家	195



第八章 管理理論的演進 198

管理的世界：霍桑研究(Hawthorne Studies)	200
第一節 傳統管理理論	201
第二節 修正管理理論	205
第三節 近代管理理論	207
管理個案：DoCoMo 的競爭優勢	214



第三部份 創造競爭優勢的管理 219



第九章 規劃是一切的開始 220

管理的世界：台積電的經營理念	222
第一節 規劃的本質	225
第二節 理性規劃程序	227
第三節 規劃的類型	231
第四節 目標管理	234
管理個案：台積電的願景與價值觀	239



第十章 策略形成與執行 242

管理的世界：宏碁公司的經營策略	244
第一節 策略的本質	246
第二節 策略管理的觀點	248
第三節 公司策略形成的方法	250
第四節 事業策略形成的方法	256
管理個案：宏碁常提及的策略	271



第十一章 經理人的決策 276

管理的世界：從決策理論來看核四存廢爭議	278
第一節 決策類型與情境	280

第二節 決策程序	282
第三節 決策模式	284
第四節 群體決策	287
第五節 有助於決策品質的作法	290
管理個案：高鐵－殷琪的決策風格	294
管理個案：日本雪印乳品危機事件	297



第四部份 組織資源的管理 299



第十二章 組織結構與設計

管理的世界：張忠謀談企業組織革新	302
第一節 組織結構的基本概念	305
第二節 情境組織理論的研究	311
第三節 Mintzberg 的挑戰	314
第四節 新近組織結構	317
第五節 組織再造	322
管理個案：網路事業的組織概念－趨勢科技	328



第十三章 科技與工作設計

管理的世界：林百里談廣達的創新設計製造	334
第一節 工作設計的科技理論	337
第二節 現代化的科技	340
第三節 工作設計理論	341
第四節 工作重設計	343
第五節 知識管理	346
管理個案：6 Sigma 之超品質策略	354



第十四章 組織變革

管理的世界：裕隆汽車持續的組織變革	360
第一節 變革理論整理	362
第二節 古典變革理論	363
第三節 組織變革的新論	366
第四節 演進式變革	368

第五節 革命式變革	373
管理個案：裕隆汽車公司	377
管理個案：曹興誠談聯電組織變革	378



第五部份 變動中組織成員的管理 387



第十五章 領導：帶人也要帶心..... 388

管理的世界：英代爾(Intel)的創新領導	390
第一節 領導的意義及性質	392
第二節 行為觀點的領導理論	394
第三節 情境觀點的領導理論	398
第四節 領導的新探討	406
管理個案：許文龍的管理成功之道	411



第十六章 激勵：讓組織成員更有成就..... 416

管理的世界：望梅止渴—最佳的激勵	418
第一節 激勵的本質	419
第二節 內容理論的激勵	419
第三節 激勵的過程理論	424
第四節 激勵的整合模式	431
管理個案：年終獎金	434



第十七章 溝通：簡單的藝術..... 438

管理的世界：韓國網路 cafe 促進網友討論交流	440
第一節 溝通的本質	443
第二節 溝通的方式	444
第三節 組織溝通的途徑	448
第四節 促進有效溝通	451
管理個案：新一代的溝通工具—行動上網	454



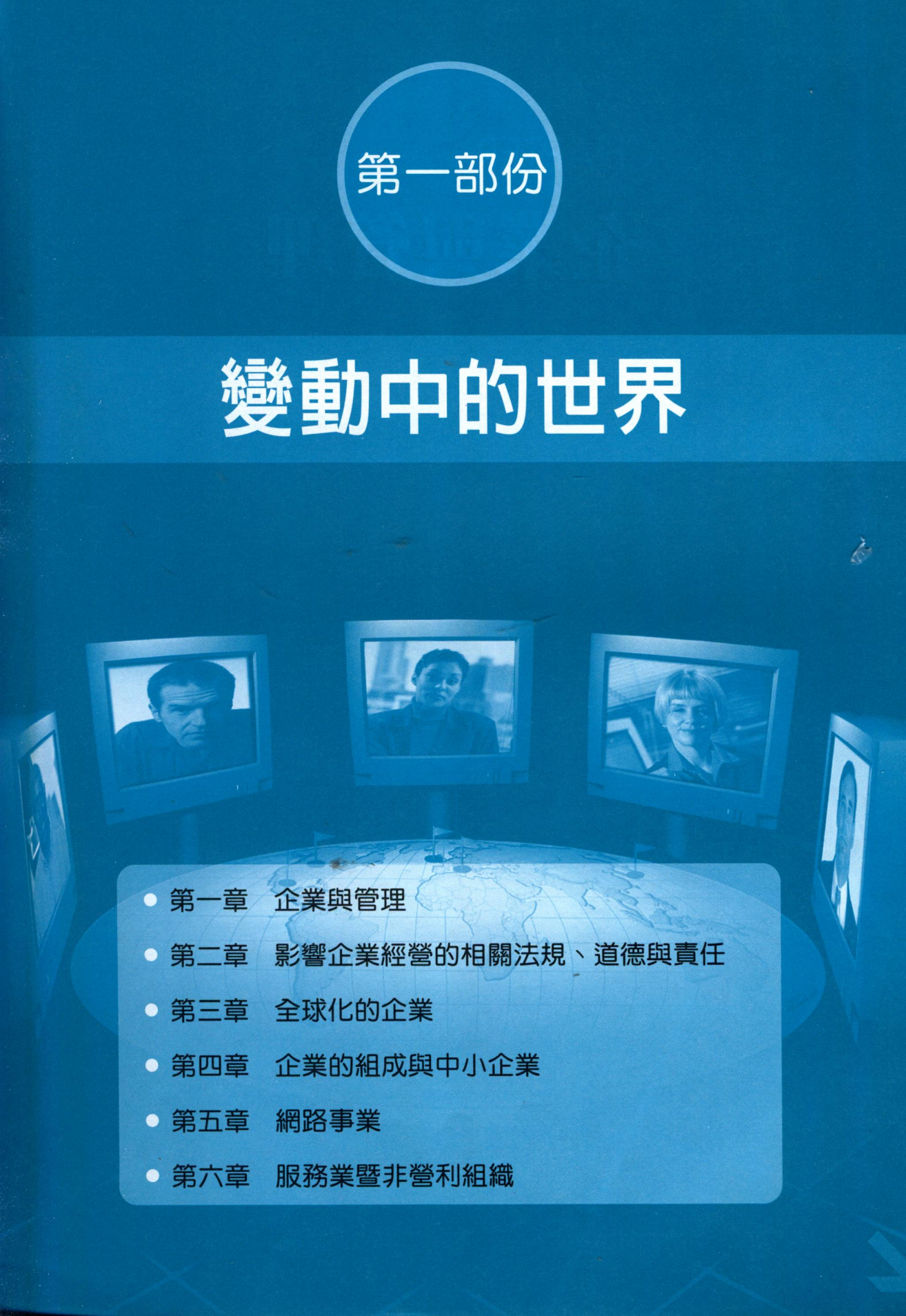
第十八章 組織的控制..... 460

管理的世界：21 世紀的策略管理利器—平衡計分卡	462
第一節 控制的意義	467

第二節 有效的控制系統應具備的特點	470
第三節 控制的實施方法	471
第四節 平衡計分卡與策略控制	477
管理個案：慧友電子導入平衡計分卡分析	483

第一部份

變動中的世界

- 
- 第一章 企業與管理
 - 第二章 影響企業經營的相關法規、道德與責任
 - 第三章 全球化的企業
 - 第四章 企業的組成與中小企業
 - 第五章 網路事業
 - 第六章 服務業暨非營利組織

1

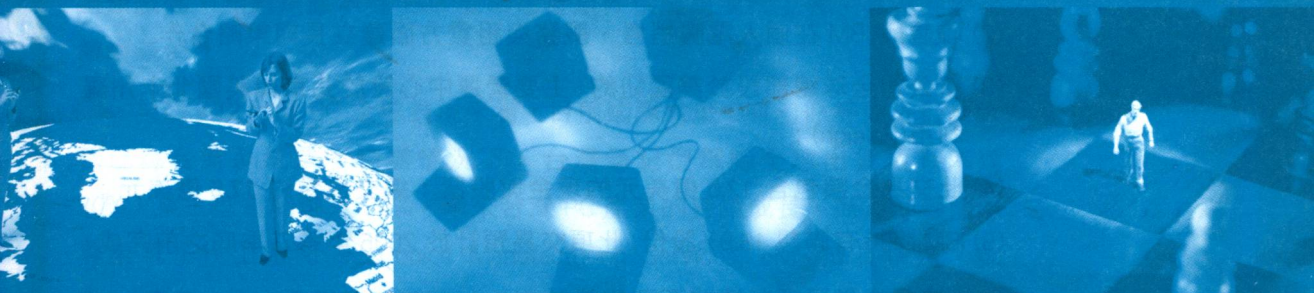
CHAPTER

企業與管理



學習 作用

1. 了解企業的本質、企業目標、為什麼要研讀企業概論與管理。
2. 明白現在我們所討論的企業，是在自由經濟制度下，自由企業的制度下，所形成的生活方式。
3. 只有不斷的創新，追求成長，有創業家精神，社會才会有不斷進步的源動力。



本 章 重 點

- 了解企業本質。
- 了解供給、需求及競爭的狀態。
- 了解創業家與創業精神。
- 企業在不同經濟制度下的比較。
- 企業的活動和管理的功能。

A WORLD of MANAGEMENT

管理的世界

IBM 與中國聯想集團合作，引發新巨變

2004 年 12 月 7 日，各大新聞媒體都刊出美國國際商業機器公司(IBM)宣佈，將以 17 億 5000 萬美元的價格把個人電腦部門出售給中國的最大電腦製造商聯想集團。這個消息引起了產業界的注意，也帶動新一波企業發展的巨變。

根據 IBM 官方網站的訊息，這樁國際購併的內容是：

- (1) 透過此一結盟，聯想新的個人電腦事業部門將取得 IBM 知名的筆記型電腦品牌「ThinkPad」，並接收 IBM 橫跨全球 160 國的經銷通路；
- (2) 聯想與 IBM 在個人電腦銷售、服務與租賃方面建立長期策略合作；
- (3) 新公司全球總部設於美國紐約，主要營運中心設於北京與美國北卡州羅利市(Raleigh)；
- (4) 此交易金額包含 12.5 億美元的現金與股票；總交易額約 17.5 億美元；
- (5) IBM 將持有聯想 18.9%股份；此項交易預計於 2005 年第二季底之前完成。

這個合併預期將達成下列的效益：

- (1) 以雙方 2003 年銷售業績合併計算，將成立年營收約 120 億美元的世界第三大 PC 廠商。僅次於戴爾(Dell)與惠普(HP)公司。
- (2) 新公司市場版圖將遍及全球，擁有強大品牌優勢、完整的產品線與引領全球的研發能力。
- (3) IBM 結合聯想在中國大陸的品牌知名度，強化對消費者和企業用戶的服務和技術支援，進而使得 IBM 在全球 IT (Information Technology)市場成長最快的中國大陸取得領先地位。
- (4) 收購完成後，聯想和 IBM 將成為長期策略聯盟夥伴，聯想將擁有領先的商用筆記型電腦產品、領先的研發和產品差異化技術、更強大的創新能力和更豐富的產品組合。
- (5) 聯想集團渴望把自己的品牌與產品邁向國際市場，象徵著中國製造商朝向與世界經濟整合跨出一大步。

這項交易意義重大，將會對台灣企業的生存發展有很大影響，很快的引起許多相關業者的反應。根據經濟部 and 工研院的中小企業升級網站評論，對台灣 PC 產業方面的影響，有下列幾點影響：

（一）代工廠商方面

第一、業界普遍認為，這項併購有助聯想的業務發展，長期而言可能會對台灣電腦業造成衝擊，但短期內聯想仍需仰賴台商供應部分產品。短期內 IBM 與聯想的合併不致影響與台灣的代工關係，但是假如兩方於磨合期間產生通路供應商及客戶流失的問題，則極有可能致使「新聯想」市場表現不如以往的 IBM，進而影響台灣代工廠商出貨及獲利。除了代工量下滑風險之外，IBM 與聯想合併後的出貨量將提供聯想更強的採購談判力。可以預見的是 2005 年中開始重新進行 2006 年產品競標之時，價格競爭將會是重頭戲碼，無論是原本為 IBM 或聯想零組件供應商或代工者，其獲利勢必繼續減少。

第二、以台灣 PC 全球表現來看，目前國際大廠 Dell、HP 等委外訂單大都已為台灣系統業者包辦情況下，台灣筆記型電腦全球出貨佔有率達 70%，桌上型電腦則近 30%。未來台灣 PC 產業的持續成長，尚須仰賴國際專業電子代工廠商(Electronics Manufacturing Services, EMS)成長快速，如 IBM、惠普、北方電訊、朗訊 EMS 的轉單及大廠內部需求(in house)訂單的釋出。在大廠方面，IBM 為目前少數 in house 比重尚高的廠商，此部分為未來台灣廠商訂單及提升全球佔有率的重要來源。未來這部分(含實驗室及研究中心)售與聯想後，聯想可能因而獲得 NB 前端技術能力，釋出至台灣的機會將大幅降低，對台灣未來發展恐形成障礙。

（二）品牌廠商方面

目前聯想「Lenovo」全球品牌知名度尚低，雖然購買 IBM 後可以獲得其全球 PC 通路管道，但因其並無全球物流(Global Logistic)的完整經驗，因此是否能順利運作仍待觀察。台灣 PC 大廠如 Acer 等目前皆將發展發展觸角延伸至歐洲，因此未來聯想即使接收 IBM 市場，影響也可能有限。另外，聯想接手後若在價格策略上進行調整，可能使得我國品牌業者在美國與大陸市場的拓展將更為不易。在大陸市場方面，目前也是我國品牌業者積極拓展的重心，聯想在加入 IBM ThinkPad 產品線後可補齊 PC 產品線的不足，所以未來我國業者對於大陸市場的佈局發展，勢必要投入更多的努力。