

科學圖書大庫

管 理 學

編譯者 盛 元 清

徐氏基金會出版

科學圖書大庫

管 理 學

編譯者 盛 元 清

公元一九八一年初版
版權所有 不許翻印

徐氏基金會出版

編 譯 序

吾國遠自古代帝王統治迄今數千年歷史，統治範圍起自部落以至設立州郡都城，爲建立政治組織最早的國家，治國之道無論是王道成霸權，所具綱要制度，與管理學說相去甚遠，少數名相大臣施行法治制度。較爲接近管理組織系統，而有計畫的執行細則足爲後世奉行的整體方法，迄未發現，按近代的說法是略備原理而缺少細則的制度而已。至於工商事業，一則固重土輕商輕工，及重義而輕利的觀念，迄無輝煌的成就。

歐美人士較重實利，然而悉心致力於事業的範圍亦不大，迄本世紀前後經過一連串的發明與創造，工業革命巨浪發動在先，商業蓬勃繁榮繼之於後，科學技術工程漁農礦等各方面的發展，形成近代政治規模，經濟系統，及工商業社會。管理學說及方法，相應日漸發揚，成爲完整獨立的學科，前後不過數十年而已。

吾國管理學識先天既然不足，在此競爭世界必須急起直追。方可不落人後。

本書初編於1953年，迄1972廿年間，已增修改版六次，六版問世後迄今加印達八次之多。全書將管理學理及方法，分作四大任務，論說不遺巨細，辨別學理、方法之優點、弱點，極盡詳細確實之至。所推重之成果管理法，確屬最有效最契合各方面運用之方法，作者獨特高見，使本書成爲企業領袖及從業人員所難得之巨著，此實值得推介者一也。

本書編排次序異常緊湊，所舉事例與問題討論，既可供研究參考資料，更能啓發原理精義，最合學校教材之用，譯者認爲值得推介者二也。

方今舉國上下致力各項經建，振興工商企業，管理知識確爲基本要素。爲國家社會作有意義的貢獻，充實發展事業才能，舍此莫屬，於此寄予莫大的厚望。

譯者 盛 元 清

目 錄

譯 序

原 序

第一篇 研究管理學的方法

第一章 基本概念

管理是什麼？	2
人員、思想、資源、目標	3
管理的職務與重要性	4
管理的變化	5
管理的機會	6
管理的原則	6
管理原則的應用	7
管理的特點	7
管理的專門術語	10

第二章 影響管理範圍的要點

管理的密集外貌	13
管理的原因與方法	14
管理的哲學	14
管理哲學的用法	14
管理哲學的重大變化	15
價值與價值系統	16
價值與管理	18
環境因素與管理	18
社會責任與管理	20

管理科學	21
管理藝術	21
管理的科學與藝術	22

第三章 管理的目標

管理目標的定義	26
目標的重要性	26
良好目標的考驗	27
目標的型式與分類	28
目標的調和	29
目標的層系	31
利潤與目標	32
成果管理法	33
采氏效能	33
決定成果管理的目標	34

第四章 管理思想的學派

管理思想的早期發展	38
管理思想的近代發展	39
管理思想的學派	40
傳統管理學派	41
科學管理學派	41
行為管理學派	43
社會制度管理學派	44
系統管理學派	45
決策管理學派	47
數量管理學派	48

數學模式的解釋	49	個人決策	86
模式與管理	51	團體決策	87
管理程序學派	51	決策的執行	88
		決策者的協調	89
第五章 修正的程序管理方法		第八章 管理的決策(續)	
管理的基本任務	54	決策的基本	94
管理程序	55	直覺	96
管理任務的相互關係	57	事實	96
管理程序的普遍性	57	經驗	97
管理程序的附帶考慮	58	經過考慮的意見	98
管理學派所提供的優點	59	定量技術的決策	98
本書所推薦的修正管理程序學派	60	作業研究	99
		綫型規畫	100
第二篇 管理的輔助活動		綫型規畫的矩陣代數例解	100
第六章 分析管理問題		近似法綫型規畫	103
經理們的共同問題	66	綫型規畫的圖表例解	103
問題分析	67	綫型規畫的代數例解	106
問題分析與管理程序	68	模擬法	107
管理問題與控制	70	蒙地卡羅法	108
問題的解決方法	70	排列法	109
實例研究	71	競賽理論激	109
潛在問題的分析	73	第九章 意見交流	
第七章 管理的決策		意見交流與管理	112
決策的意義	77	與衆共知	113
決策與抉擇	77	管理的意義交流型式	113
抉擇方法的觀察	78	意見交流的程序	114
判斷與決策	79	意見交流的剖解	114
決策的型式	81	語言與意見交流	115
機率與決策	82	藍圖	116
決策樹	83	意見交流的主要障礙	116
誰應作決策	85	改進意見交流	118

正式意見交流的媒介·····	119	政策的形成·····	147
媒介的選擇·····	120	經理們為何須用政策·····	148
第三篇 計 畫		政策的型式與事例·····	149
第十章 管理計畫		成文及不成文的政策·····	150
計畫與修正的管理程序·····	126	評估政策·····	151
計畫的意義與特點·····	126	程 序·····	152
計畫與時間·····	127	程序的理想特性·····	152
計畫的模型·····	128	方 法·····	154
計畫的優點·····	129	方法的改進·····	154
計畫的缺點·····	130	方法的工作簡化·····	154
計畫的可行範圍·····	131	程序的工作簡化·····	155
資料與計畫·····	132	標 準·····	156
事實與計畫·····	132	標準的建立·····	156
計畫前提·····	132	標準的伸縮性·····	157
計畫前提的不同類型·····	133	標準化·····	158
經濟預測·····	133	預 算·····	158
技術預測·····	134	計畫方案·····	159
社會因素·····	134	技術因素·····	159
政府管制與財政措施·····	135	第十二章 長短期計畫	
工業需要·····	135	長期與短期計畫·····	165
大眾態度與行為·····	136	任務決定計畫的期間·····	165
私人企業的資料·····	137	長短期計畫的整合·····	166
研 究·····	137	長短期計畫的特徵·····	166
道德與計畫·····	139	長短期計畫的優點·····	167
內部外部的道德概念·····	140	長短期計畫的運用·····	168
倫理的原則·····	140	獲取資料、決策與行動·····	169
第十一章 管理計畫的分類		計畫的證實·····	169
管理的主要分類·····	144	產品計畫·····	170
計畫的平衡與整合·····	146	企業的成长計畫·····	170
政 策·····	147	利潤計畫·····	173
		第十三章 執行管理計畫	
		計畫的主要步驟·····	177

計畫的基本問題	179
執行路線的範圍	180
動態規畫	180
策略計畫與技術計畫	181
計畫的策略	182
誰執行計畫工作	183
參與計畫工作	184
計畫與作業	184
管理計畫部門	185
計畫運用的要點	187
計畫運用的附帶考慮	188

第四篇 組 織

第十四章 管理組織

組織的意義	194
組織的優點	194
組織的重要性	195
正式組織	195
組織的核心為職務或人員	196
正式組織的特點	196
正式組織的成文工具	197
管理的工作要求	197
經理的資格	200
現代正式組織的狀態	201
修正正式組織的潛在理由	202
其他組織理論	204
無形式的組織	205
非正式的組織	205
行為觀點	206
社會需要與組織	207
組織圖表	208
職位名銜	211

第十五章 管理的職權

職權的概念	215
心理與社會對職權的影響	216
職權的限度	217
責任的定義	218
職權與責任同等	218
責任的來源	219
固定責任的重要性	219
職權的授予	220
職權的重要性	220
授權的方法	221
經理們為何不授權	221
如何使經理授權	223
明確的組織途徑	225

第十六章 組織關係

直線職權	229
幕僚職權	229
直線與幕僚的組織	230
何謂直線？	230
何謂幕僚？	230
直線與幕僚的衝突	232
改善組織關係	233
幕僚職權的類型	234
顧問幕僚的職權	234
服務幕僚的職權	235
控制幕僚的職權	235
專職幕僚的職權	236
助理	237
副經理	238
組織關係的圖表	239
常務人員	239

活動圖表	241
組織表與作業流程圖	242

改變組織的成員	275
招募及甄選管理人員	277

第十七章 組織結構與分部

集權與分權	246
集權與分權的補充意義	248
評估集權與分權	248
普通基本的組織單位	250
附屬組織單位	250
分部	251
分部的方法	251
職權的幅度 (亦稱控制的幅度)	254
職權的數量幅度	255
分部的附帶考慮	256
組織的團體機能	257
委員會	257
委員會的評估	258
獲取委員會效果	259
多頭行政	260
董事會	260

第十八章 組織的動力

組織的動力	266
誰計畫與執行組織變動	267
何時該變動	268
組織變動的基本考慮	270
有利運用組織動力	270
組織的成長模型	271
組織結構的平面成長	272
由分職至分部的成長	272
改進組織的效力	273
評估現存的整體組織	273
實行組織稽核	275

第五篇 推 動

第十九章 管理的推動

推動對管理的挑戰	284
人的慾望	285
推動的原則	285
推動的前提	286
推動工作的重要性	288
工作內容與工作環境	288
推動與變動	289
推動與態度	289
可用的推動方法	291
團體影響力	294
團體行為	295

第二十章 領 導

領導的意義	299
影響力與領導	300
互相作用與領導	300
管理領導的基本	300
領導的理論	302
專制理論	303
心理理論	303
社會理論	304
支助理論	304
放任理論	304
個人行為理論	305
特性理論	306
情況理論	308
領導的其他要素	308

第二十一章 創造與革新思想

由誰擔任創造與革新工作……	313
鼓勵創造……	314
思想的類型……	314
創造的過程……	315
啓發性電腦程式……	320
革新的過程……	320
革新的反抗……	321
建議制度……	322

第二十二章 考績、發展、與 酬報

經理的考績……	327
考績的目標……	327
考績的準則……	328
考績會談……	329
發展經理人員……	330
管理發展的現代觀念……	331
管理發展的基本考慮……	331
管理發展的工具……	333
酬報……	336
酬報的基本考慮……	337
基本薪資……	338
獎金與佣金……	338
利潤分享……	339
遞延的酬報……	339
績效獎金……	340
非經濟的獎勵……	341
員工福利……	341

第六篇 控 制

第二十三章 管理控制

控制的定義……	348
控制與管理程序……	348
控制程序……	349
成效的衡量……	350
成效與標準的比較……	351
採用補救行動修正偏差……	352
獲取實際成效的資料……	353
個人觀察……	353
口頭報告……	354
書面報告……	354
成果管理與控制……	356
控制與人性因素……	356
有效控制的主要指導……	357

第二十四章 整體管理控制

與審核

控制整體作業……	363
整體控制的主要範圍……	364
資產負債比較表……	364
營業損益表……	364
控制報告……	367
全部活動的關鍵性比率……	368
比率分析的例證……	368
機械投資的酬報……	372
會計審核……	374
管理審核……	374
確定審核範圍……	375
審核所應用的條件……	375
依四大公眾的審核……	377
美國管理協會審核法……	377

第二十五章 數量與品質控制

數量控制	382
銷貨與數量控制	383
銷貨的數量控制	383
銷貨控制的基本	383
銷貨控制單位	383
銷貨潛力	385
銷路的特點	386
銷貨績效的衡量	386
競爭者的活動	388
銷貨績效與標準的比較	388
銷貨偏差的修正	388
品質控制	388
檢驗控制	389
統計品質控制	389
統計品質控制的基本	390
控制圖	391

第二十六章 時間利用、 成本、及預算控制

經理的時間利用	395
時間利用與推介新產品	396
時間利用與生產控制	397
生產路線或製程	397
排 程	399
搬 運	399
成本控制	399
經常費	401
經費分攤方法	402
成本績效與標準的比較	403
修正成本偏差	403
成本效用方法與價值分析	403
固定與變動成本	404
解決收支平衡點問題	405
代數學解答法	405

圖表解答法	406
利用平衡點分析法	407
可變成本及固定成本與利潤潛	
力關係的原則	408
預算控制	408
預算的基本條件	408
建立預算	410
應用預算控制	411
預算的類型	412
預算期限	414
預算控制的優點與缺點	414
人性行為與預算	415

第七篇 管理的未來發展

第二十七章 管理的未來

管理思想	421
更多的關聯	422
管理為資源的一部份	422
管理範圍的擴大	423
社會環境	424
組織觀感	425
大量不按程序的任務	426
人力利用的挑戰	426
經理的淘汰問題	427
未來的經理	428

中英文名詞對照表索引 430

第一篇 研究管理學的方法

爲了刺激讀者興趣並提供充份指導，研究管理學的方法先從基本概念開始，建立起有益的背景及通常實行管理的體制。本書置重點於幾個事實：即管理的存在理由是爲了達成所指望的成果；管理受經理人員哲學思想及價值觀念的影響；管理也受到企業內外環境因素的牽制；當然也得因企業家及青年學生不同的觀念而大異其趣。

第一篇的主要目的在於奠定讀者對於管理“態度的定性”（Attitudinal fix），俾研究得以進行的更順利更愉快。

本書的中心主題將在本篇加以發揮，就是管理研究很可以成果管理法及其他衆認爲有效可行於個別管理情況或範圍的方法（或學說）所修改而成的特殊捷徑，尤其採取所謂各學派的折衷程序方法，這樣可以保存管理原則及訓練的真實性，而避免用過份簡化的通論，反而失去實際管理的本來面目。本篇按照上述要點分作五章加以申說：

- | | |
|-----|-----------|
| 第一章 | 基本概念 |
| 第二章 | 影響管理範圍的要點 |
| 第三章 | 管理的目標 |
| 第四章 | 管理思想的學派 |
| 第五章 | 修正的管理程序方法 |

第一章 基本概念

安諾特·格拉索說：教育的主要目的之一是將觀察世界之窗打開得更大些。

管理是爲了建立及達成目標，是人類利用物資與才智尋求並完成指定目的，在任何人類活動中都可以發現某種程度的管理，管理可能存在於工廠，辦公室，學校，銀行，政府，武裝部隊，教會，工會，家庭，旅社，或醫院。企業管理有其普遍性，高階層的問題都有相似之處，而基本尋求解決的方法亦大致相同。

主要目標通常由他人設定，但所設定的目標常因籠統的字句表示，非經悉心研究推敲不易爲管理人員所瞭解。倒不如經理們自設的目標，由精簡的摘要說明該解決的問題或該克服的障礙，及所該做的工作。按諸實際作業觀點確需詳述目標，列舉有關達成目標所可能遭遇的限制與困難。

爲了達成目標，無可避免的將管理學上通稱爲六 M' s 的人員 (men)，原料 (materials)，機器 (machines)，方法 (methods)，資金 (money)，及市場 (markets) 集合加以協調運用，在預定時間、工作、及成本之下完成目標。

管理是什麼？

管理的定義有多種，由於不同的觀點，信仰，及瞭解，有人解釋管理爲“經營企業並負責其成敗的力量”。另有人以爲“管理是由群衆努力利用才智與物資設想並達成預期結果。”更有人說管理只是“由人完成的事情”，亦有人主張總括爲“設計及執行”。此外還有解釋爲“管理是爲了人類，經濟，及社會而生產以滿足經濟與社會需要。”有人指陳“管理是一種任何人可以用作達成目標的資源。”以上各種定義各有其優點，均能強調管理的重要性質，本書以爲下列定義更適合吾們的目標：

管理是明確的程序包括設計，組織，推動 (Actuating) 及控制，利用人與物資決定並達成指定目標。

換句話說是不同的活動構成管理程序，這些活動是用作達成指定目標，而這些目標是由人類藉其他資源的協助所完成的。

管理是一種活動，由經理或管理人員操作的。說得更真實些，管理是一種抽象觀念，計畫將沒有組織的物資改變為有用的目標成就。管理是有效利用物資與人共同工作並鼓勵他們發揮最大的能耐，使他們享有富裕人生的夢想能成為事實。管理確是最易理解，但也要求最嚴格，最微妙的人類活動。

上述本書所選取的定義，很可以附圖 1-1 表示出來。

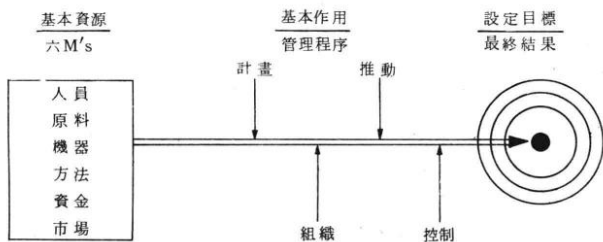


圖 1-1 管理的意義

圖示基本資源經過管理的基本作用計畫，組織，推動，及控制，達成設定目標。管理的研究方法得在第五章更充分的加以論述，所以延後的原因是將影響管理的考慮要點，不論作何定義，先予以澄清，俾使管理的全部重要性及運用方法更能體會領略。

人員、思想、資源、目標

在此先討論一下人員，思想，資源，目標將是很有益的。人員是 People，思想 Ideas，資源 Resources，目標為 Objectives，簡稱 PIRO，是管理的基本，是經理們所需要的，而並不是他們管理工作的程序和計畫，組織，推動，及控制。

人員是管理最重要的資源，管理是在於人，經由人，及為了人，存在的理由也是人。經理們明瞭要達成目標，人員需要領導，需要人加以說服與啟發，需要經常與他們溝通意見，需要有圓滿達成工作的能力。思想是經理的最寶貴的智慧，代表管理人員所必備的想像力及見解，他必需用他的思想與智慧解答所尋求的目標為何，如何發掘資源，何者優先，次序，何者追蹤查

考，及有何問題需予分析解決。資源對於經理們的成敗得失不輸於人力，須建立物資的供應路線，適時配合各種物資的調濟應用。目標提供經理運用人員，思想，資源的鵠的，經理是以目標為依歸的，這樣就有了目標與任務需要他去完成。附圖 1-2 表示 PIRO 觀念如下：

圖中心為四個基本概念的要素，每一要素各以四項活動作說明。

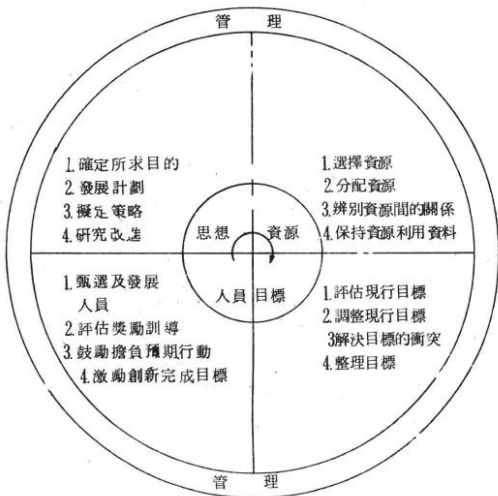


圖 1-2 圖示管理的基本人員，思想，資源，與目標。

管理的職務與重要性

很少企業能不有效利用管理而持久成功的，大部份經濟，社會，政治，目標的建立與完成，都憑經理的辛勤圖強。改善經濟生活，提高社會水準，創造高效政府也都是對現代管理能力的考驗。管理為人力增高效能，為企業增加更佳設備，工廠，辦公室，產品，服務，及人羣關係，需具遠見及想像能力，改良與進步是管理們永久的座右銘。

管理層發號施令，用管理方法將各個獨立事件，事實資料，或信仰匯合起來，辨別其間的重要關係，由這些關係指點出直接問題及未來阻礙，而協

助決定解決問題的方法。進一步說，管理已被廣泛認定是國家成長的重要因素。經濟，社會的發展有賴於管理，開發低度發展國家就非管理智識不可。低度開發國家的發展不僅將資本，技術，教育，移交給該國即可生效才，誠如智利某經理所說：

也許是該改變吾們對低度開發觀念的時候了，必需以管理的思想集中注意力於錯誤管理的範圍，改善他們的組織與智識。如若產生財富的資源被誤用，或因缺乏基本概念而遭受損害，則投資將不可能成功改善人類生活。

事實上低度開發國家就是低度管理的國家，供應資本與技術果然增加經濟財富，但供應管理更能產生及指導高效企業，管理智識最能有效利用現有資源，達成基本需要。

選擇有價值的目標除管理外別無替代品，慎選計畫，組織，推動，及控制等方法利用資源，在在均需極大勇氣及高度判斷力。不時有些小機件或輔助工具提作管理的替代品，實際上充其量只能供作旁助不能取代管理，經過嚴密考慮之後，這些輔助方法更需管理判斷與胆識加以利用，迄無任何物品可代管理的地位的。

管理的變化

另一基本管理概念值得加以討論的是不斷向經理們挑戰的變化。有些變化是沿革性的，有些是革命性的，有些爲人所承認，而有些則不爲衆人所承認。這些企業內外的力量促使經理們在直接工作環境中，主動採取行動或反應對付這些變化。

變化常使現行作業失常，目標無法在最佳情況下達成，問題接踵而來，常因時間不足而以補救方法應付一時，結果是管理徒具形式，而徹底檢討管理作業已屬必需。

變化是無可避免的，要點在於把握機會導使變化邁向人類進步。看起來似乎吾們才看到變化對社會的影響，而很少人能了解變化的步履正在加速進行，或竟不知如何對付。技術與社會變化超出了小說家的意想。起自技術與社會變化歷史迄今仍然健在的教授，工程師，及科學家，其中百分之九十五都不敢相信，他們的工作已面目全非，未來的變化更將加速進行不已。

資源的增加與變化是驚人的，比諸以往人力的變化更大，目前工作人力有較高教育水準，更年青，所接受的經濟與社會標準爲三數十年前所未聞的。至於原料呢，目前種類之多爲十五年前的二倍。新機器新方法迅速出現，已使報廢品成爲難於處理的困難問題。

管理本身的應用也產生不少變化，新概念在發展新構想在接受考驗，執行管理的形式有了極端的變更。舉例說，有人認為管理是各種成就的主要淵源，並主張廢棄傳統式“吩咐他們怎樣怎樣……的命令觀念。”換句話說，管理為一項成就的來源，而組織內每一份子都在為完成目標負擔起管理任務。這個與傳統觀點管理基本上為職權制度恰恰相反的概念，立即得到擁護。同時受決策影響的人員得以參與決策，亦受多數經理的贊許而實行，本書對於這些以及其他許多更新的觀念，都將予以論述。

管理是在變動，經理不能希望有一段不變的期間，他必須預期有變化將發生，準備在各種發展與不可預見事件的動盪經濟中執行管理。如何操作最佳方法可能要接受二點：(1)關鍵性作業保持彈性，(2)主要資源的人員具備智識。人是各種資源中最具彈性的，智識給予他洞察變化及變化後果的能力。對於變化很機警的經理，很可能吸引與當時各種事件同樣有伸縮性的同事，同具開朗的心胸而不是拘守特別學說思想，或堅持某種問題的特殊解決方式的人。當更多經理們能適應這多變的社會與經濟需要時，許多目前產生的問題將可獲得答案。到那個時候，不愁沒有正確的方法獲取合理的利潤，貧苦饑饉得以消除，求職的不愁無工作可尋，人人在工作環境中有其尊嚴。

管理的機會

管理提供相當多機會，選擇就業途徑亦日益寬廣，所需要的才智能力亦更廣，幾乎每一企業需要管理人才，不論是男是女是少數民族都有佔據重要管理地位的機會。究竟怎樣能獲取管理機會呢？是的，管理能力的需求在增加，在此美國經濟成長中，政府與社會秩序在改善，只強大的國防維持就需要龐大的管理智識與能力。目前男女就業約十分之一可分類作行政或管理及官員。假定全美有一億工作機會，即有一千萬管理職務，如以工作年齡四十年計算，每年即有二十五萬個管理職缺等待遞補。

有趣的是，倘若按照調查分類，將職業與技術人員加上管理羣，足為全國勞力羣衆中最大部份，也佔有全部工商業薪資的最大宗支出，實屬成長最速的團體。

管理的原則

管理的另一基本概念是管理有原則的。有人寧願稱之為提議。原則可以解釋為基本陳述或原理可供思想或行動的指導。基本原則可應用於一系列供考慮的現象，並指示在應用之後將有什麼樣的結果。所以應用管理原則，經

理很可能在工作上避免發生基本錯誤，並可自信將合理推測其任務的效果。管理原則之於經理，猶以材料耐力表之於建築工程師，該表代表建築工程師的基本真理，經過累年經驗所測驗的統計資料，根據該表即可預計鋼筋樑柱的安全負擔，從而設計建築藍圖與規格。

事實上原則的發現是充份發展的科學產物，任何一門智識的研究過程中，些少專門學識相等於零，迅即歸於消滅，而原則是經久不變的。每一門學問都有代表鑽研出來真理的原則。管理學已有合理建立的基本原則，為衆所接受應用，管理並不是違反邏輯分析的大雜燴，卻考慮到管理問題的各方面。我們可以這麼說，管理原則因為很可靠的智識不斷增加，新的原則將浮現在我們眼前，同時修正了一些其他的原則，更有些原則因為已不能真確代表管理智識而被淘汰，所以現有的原則確屬代表目前各種管理任務的發展。

管理原則的應用

原則是基本但不是絕對的，既不是定律也不是教條，所以不必太嚴格考慮。原則是工作假設，需是(1)實用，勿論是應用在多麼遙遠的時間，均可使用，(2)依循基本而寬廣的理論適合概括在內的各種景況，及(3)適應相同的情況產生相同的結果。

原則只可描繪預測，應用者如不參用他特殊價值，將不可能表明究該如何。應用原則的困難之處多半由於誤解有關事因，及相關的重要性。這可以說是人類的謹慎，道德，及價值判斷的困難所致，也就是說應用時必須考慮到特殊及變動情況而有些伸縮性。舉個例子考慮如後原則，“為了最高管理效率，總成本須降低至最低限度。”在一般情況下這是正確無疑的，但在緊急事件或抵抗外來侵犯時，已不再考慮普通的最高管理效率，而主要問題是：原則的智識是有益的，但何時及如何應用，全觀他判斷是否正確。

管理原則是用作簡化管理工作的，近代趨勢只為掌握主題與要點，管理學研究如是而已，從事管理工作人員及學生常常希望獲得成功管理工作的關鍵，常問“那些管理原則可以牢記備用？”然而這樣的管理方法是虛偽，不健全，而過份苛求的，如予應用將危害管理的真義。原則誠然可供基本了解主要問題所在，可作指導及輔助管理的認識與應用，但只是糖衣而不是內含，可信最有效的內含還是管理智慧。

管理的特點

為了更理解管理獨特的本質，特選定十點加以檢討，小部份前經略為提