

最新世界名著

# 管 理 學

Harold Koontz 原著  
Cyril O'Donnell

國立編譯館譯

國家科學委員會補助

國立編譯館出版  
正中書局印行

最新世界名著  
管 理 學  
(下 冊)

HAROLD KOONTZ 原著  
CYRIL O'DONNELL

國立編譯館譯

本書承美國新聞處代向原出版商取得中文譯權謹此致謝

Copyright © 1955, 1959, 1964, 1968 by Mc Graw-Hill  
Inc, The Chinese language rights granted to National  
Institute for Compilation and Translation.

國家科學委員會補助

國立編譯館出版  
正中書局印行

版權所有



翻印必究

中華民國六十一年十月臺初版

中華民國六十三年六月臺五版

最新世界名著

管理學 (全二冊)

(Principles of Management)

下冊 基本定價 平三元九角  
精五元四角

(外埠酌加運費滙費)

|       |                 |  |  |  |  |
|-------|-----------------|--|--|--|--|
| 著者    | Harold Koontz   |  |  |  |  |
|       | Cyril O'Donnell |  |  |  |  |
| 譯者    | 國立編譯館           |  |  |  |  |
| 譯權所有人 | 國立編譯館           |  |  |  |  |
| 補助機關  | 國家科學委員會         |  |  |  |  |
| 發行人   | 李正              |  |  |  |  |
| 發行印刷  | 正中書局            |  |  |  |  |

(臺灣臺北市衡陽路二十號)

暫遷臺北市南昌路一段十二號

海外總經銷 集成圖書公司

(香港九龍旺角洗衣街一五三號地下)

海風書店

(日本東京都千代田區神田神保町一丁目五六番地)

東海書店

(日本京都市左京區田中門前町九八番地)

內政部登記證 內版臺業字第〇六七八號 (6527) 維  
(1000)

## 原 序

這本書的目的是對管理的基本知識，做有系統的陳述，以便讀者能得到具體的概念。作者以實務程序來做述說的，他們把管理知識以規劃、組織、人員調派、指揮、控制各種功能來分述，此外也採用了其他能與管理作業清晰概念的一詞解說方法。雖然他們已盡力想使此書在各方面都有實用價值，但是我們也了解實務的最好支柱仍是穩固的理論基礎；在這基礎上，重要的管理知識才能組合起來。作者認為爲了發展一項科學及使之有用，最重要的是：應將科學實用化，使在實際環境中工作的人員，真正能加以引用。

某些管理知識的精華，已擬成了主要原則；這些原則是按管理程序來分述的。作者做這些工作時，曾大量的引用管理工作者和研究各種不同問題的學者已有的發現公式和研究結果，雖然作者他們也由自己長期的管理經驗與觀察及研究中推論出許多原則，但是他們心裡十分感激在管理問題上，有所貢獻的人士。

起初，作者想像前幾版書一樣，把他們立論的某些觀點予以澄清。我們了解，管理者，很少會花費了他們全部的時間與精力去從事管理；他們相信，管理者的功能大部份相同，不論是基層主管亦或是企業中的高級主管。於是，讀者會發現，管理者、主管、行政主管、經理、基本上，本來並未予以區分。的確，這些人管理的環境會有所不同，權限各有大小，所處理的問題，迥然有異，而一位管理者，也可能同時是一位銷售商，或是工程師，或是財務人員。然而，事實上，只要是管理者，他們的成就全要建立能適於團體工作的環境，使團體成員，都能有效用，有效率的工作，以共同發揮某一項功能。

更且，凡與管理工作有關的原則，都能施用於各種不同的企業中，目標雖因企業之不同而有所變化，可是所有的企業，不論他們的宗

## 2 管理學（下冊）

旨爲何，都依賴有效的羣體作業，以期有效地達成工作目的。這本書中用到的許多實例和技術，雖然都取自各種不同的商業機構，但是作者絕無忽視管理基本真理之可適用於任何行業。

此書所用的原則一詞，係指能適用於某一特定環境，並能預測成果值的一些基本真理而言。在校訂此書時，想嘗試改寫大部份的基本真理爲自變數與因變數的條例。原則不過是一項概念，而在其他的情況下，概念與一些基本真理是以綜合的提供出來，而沒有加以昇華，使之成爲原則。總之，不管所用陳述方式是那一種，我們都了解，在科學探討中，概念是一項最基本的出發點。主要的原則引用於在能反應基本事理的範疇中，可以增加其份量，而稱之爲原理——組有關的原則，能用以有系統的說明某項問題。雖然在本書中，我們不斷的使用原則與原理兩個名詞，讀者却不宜儘爲只是一些空談。如果原則與原理能正確的與以引證，再加以運用；則它們一定有其實用價值，只有在實際體驗中，才能衡量原則與原理的正確性。

有些人反對用「原則」這名詞來代表未經仔細地、徹底地證明其準確性的基本真理。他們寧可用「假說」一詞，也許直率的說，許多人都有這種觀念。可是縱使在所謂正確的科學領域中引用統計技術而予以證實了的原則，也被認爲都有待作進一步證實的必要！作者認爲，在本書中所提出的許多原則的大綱，只是代表一種嘗試：即將許多真理整理起來，將它們作相當合理的排列，期望能由此，逐漸發展成爲管理原理。這只是一種起步性的工作，我們並不論爲它們已成爲管理理論最終的方案，它們只是一種將經驗與研究心得和具有高度正確性與預測性的真理，綜合而成的一種最簡明，最具有實用價值的陳述方式。

在此一版中，正如其他各版一樣，著者都外界的兩種協助，也盡力予以適應；其中之一，來自一些在各大學，各企業中，客氣地採用

本書前幾版為教本的教師與學者們，在教導時，所提供的一些透澈的見解。另一方面，來自數量龐大的研究結果，新觀念與起步的技術，特別是自然科學與行為科學中的技術。自第一種來源中，我們改進了以往的概念，調整了先後的順序，也增加了本書的內容。第二種來源，使我加添新的材料，對於新發現、加以強調、陳述，仍然引用原有結構，未予改變。

在本版中，我們根據讀者們提供的寶貴意見，已盡力把概念與技術的陳述方式加以修正，這項工作尚不理想。我們已經把不少重要的原則，改用條件方式提出，在作此種工作時，我們也知道這些原則之引用于實務時，會被視為標準情況。因此我們就提出來在達成目標的過程中，減去了成本以及其他投入的資源之後，所得的淨成果可以引為衡量標準。第二種修正，是在人員調配與指揮兩章中，我們由於想加入晚近行為科學的研究結論，所以這兩章都已大加修改。第三項改正，是比以前更特別強調管理工作中的系統觀點，也把這種觀點更深入的融合於陳述之中；我們盡量不用太多的數學公式使人迷惘，這是與一般自然科學所用方式不同之處。

在本版中，第一項重大的修正是增加了「管理者與變動中的環境」一章，這是由於不少讀者批評我們在以往幾版太忽略了外在環境的影響力。這一意見十分正確，在以往幾版中，我們的注意力集中于加在企業內部，去建立一個能使成員們有效用，有效率的多達成企業目標而提出貢獻的環境，所涉及的原則與技術。但是在本版以及前幾版中，我們確實也已經一再提到了外在環境的重要性。就管理工作的任何一方面來看，這都是不能忽視的事實。由於外在環境影響到管理者的一切作為，事實上他們的許多作為只是對外在影響力的一種反應。

在本版中，我們特別加強此一問題的敘述，這似乎是比較聰明的方法。所以在本書中，我們增加了一篇：其中有「企業主管與其社會

的。明智而正確的決策對企業有重大的影響，甚至影響到我們的生活方式。

一般小規模公司中的管理工作也是很複雜的。由於管理問題的複雜性和特殊性，至今我們尚無法自實驗室中求得企業問題的解答，也不可能發現兩個企業的各種情況完全相符。工程師、物理學家、化學學家可以利用實驗室的設備控制試驗，以求得某一種「力」或某一「元素」的性質。科學家可以除去若干暫時不宜研究因素的影響，或是在不含這些因素的環境下作試驗，或是設法在試驗中使這些因素的影響程度固定不變。而管理者却無法如法泡製，他們沒有一定的公式可資利用，所有有關因素都必須在作決策時加以考慮，如商業循環的階級與趨勢、政治經濟因素、政府國內外的社會政策、以及市場狀況、目前與將來的競爭趨勢等。管理者應個別分析每一項因素，而後綜合衡量，尋求各因素間相互的影響，最後才能作決策。作為一個管理者絕不可存有「其他因素不變」的觀念，因為就管理者的立場而言，每一項有關管理問題的因素都是變數，只是變化幅度不同而已。

一個企業的社會職責足以影響管理人員所需的素質。就長期而言，沒有任何一家公司可以永遠存在，除非此公司對大眾福利有絕對的貢獻，故民主社會的人民有權決定他們應致力於那些活動而放棄其他無益於社會的活動。一般私人企業提供產品和勞務以提高大眾的生活水準，可以說或多或少對社會有所貢獻，而除了提供產品與勞務，更極力改善員工關係，努力於社會目標的達成。管理者必須同時重視企業的社會責任和責任與利潤的平衡，利潤有助於企業發展，因而對社會也能多貢獻一份力量，能有此觀念，管理者才可採行適當的政策以滿足以上所述的兩項要求。

**經理的定義** 當吾人自問：「何謂經理？」時，我們可以說遭遇了語文上的難題，常使管理學家不知如何作答。通常經理人員是團體活

防部，Mr. W. Sidney Taylor 強調在複雜的世界上，創出簡單性之優點致謝意。最後，作者感謝有誠意的 Miss. Judy Finer，她擔任準備將令人發昏的手稿付梓的工作。

## 管理學

孔 茲 (Koontz, Harold, 1908- ) 奧唐納 (O' Donnell Cyril, 1900- ) 同撰 國立編譯館譯 民國60年 (1971) 臺北市 正中書局印行

2冊 有圖表及摺表 21.5公分

(最新世界名著)

英文書名: Principles of management.

I. 孔 茲撰 II 奧唐納撰 III 國立編譯館編 (最新世界名著)

Kuan li hsüeh

Kuo li pien i kuan, tr.

494

基\$ 5.40

61-0982

852

國立中央圖書館

# 目次

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第 四 篇 人員調配 .....       | 1   |
| 第二十章 管理工作.....         | 2   |
| 第二十一章 管理人員的選用.....     | 31  |
| 第二十二章 管理者的評價.....      | 54  |
| 第二十三章 主管人員的啓發與訓練.....  | 82  |
| 第 五 篇 指揮.....          | 117 |
| 第二十四章 指揮的本質.....       | 119 |
| 第二十五章 激勵.....          | 155 |
| 第二十六章 意見傳達.....        | 184 |
| 第二十七章 領導力.....         | 209 |
| 第 六 篇 控制.....          | 237 |
| 第二十八章 控制的程序.....       | 240 |
| 第二十九章 晚近的新控制技術.....    | 270 |
| 第三十章 全盤工作情況的控制.....    | 307 |
| 第三十一章 管理水準的控制.....     | 331 |
| 第 七 篇 管理人與變動中的環境 ..... | 359 |
| 第三十二章 在社會條件下的企業主管..... | 361 |
| 第三十三章 比較管理學.....       | 390 |
| 第三十四章 管理與未來.....       | 415 |

譯 後 記

## 第四篇 人員調配

每一企業對其管理者的水準均應特別予以重視，具有優良的管理者可以說是企業目標能否達成的重要條件，至少有了這種人才可確信能以最大的努力致力於追尋目標。擁有良好從業員的組織能使其他四項管理功能有效的施行。

由本篇以一章討論人員的評價，另三章則論及人員的啓發與訓練問題看來，現代企業高階層管理人員的人員調配工作已不僅限於人才的選拔而已，更應在人員選用時有整體的計劃。應當爲公司的職位儲備管理人員，事先加以適當的訓練與啓發。最重要的關鍵在於正確的職位評價，有了評價所得結果才能決定需要何等的訓練與啓發。

本篇討論主題不包括非管理人員的選用、訓練與啓發在內，這些問題在人事管理書籍中將另有闡述。

本篇討論的論題由於各章名稱已可以使人了解其內容大意，所以逐章詳細討論似乎太繁冗，但若讀者閱讀之後對人才選拔、人員評價、訓練啓發等問題僅有一概略而粗淺的了解則是不夠的，往往忽略了重點之所在，第二十章中將予以加強說明。一般高階層管理者常不重視人員調配的管理工作，因為他們有「較緊急的工作」——通常只是一些每天例行工作的直接指導。當某一公司發現幾乎公司中所有的重要管理人員均已年屆花甲，當時立即產生了人員調配上的危機，爲避免這種青黃不接的情況，平時的人員儲訓工作是十分重要的。

## 第二十章 管理工作

有效率的管理者可視為企業的財富之一而其價值將是無法估計的，他可使結構不良的組織有效的運行，對於目標的精闢認識足以代替正規的計劃書和管制方案，謹慎的選用幹練僚屬，激勵員工使其相互競爭，扶助其他能力較弱的管理人員，並且儘可能的改進管理工作者的素質以減輕自己的負荷。這種卓越的管理人員也就是企業成敗的關鍵，管理得當，企業因之而茁壯成長，否則會加速組織本不健全的企業的衰亡。一些管理人或幾位經理事實上是企業業務開展的支柱，他們一旦離職後，業務一落千丈終於邁向倒閉的惡運。

以下我們將舉二實例說明儲訓人員的重要性。某一著名大學欲增設商學院，首先選了一位院長，由他統籌策劃一切事宜。他第一步集中精力根據預算所定的職位來聘用人才，在人選方面，他啓用新人，即在研究院中羅致即將獲得博士學位的研究生而不聘請卓著聲譽的名教授，他給予這一羣準博士以助教的職位，擔任市場學、工業關係、生產、會計、財務、運輸等課程。當學生人數增加時，再逐漸增聘新人以協助這些教師，十年之後該院已成為全國數一數二的商學院。過了十八年，院長離職，而接任的許多位院長沒有一人能使院務重振聲威，原因只是為了不能善於用人。

第二個實例發生於洛杉磯一家公司，該公司為海軍產製一種重要的新武器，該產品發明人也就是該公司的總裁，他發覺他的產品很受顧主歡迎而大批訂單蜂湧而至。為了應付業務需要，功能主管們顯得手忙腳亂毫無頭緒，財務問題完全被忽略，預算沒有審核，缺乏成本控制，不能如期交貨。雖然現金流動很大，但利潤却令人難以捉摸。

三年後當公司已不能繼續維持時，公司爲了能有盈利而另派新的總裁。新總裁上任第一件工作即爲建立完善的財務控制，第二步工作是對他手下的管理人員予以考核，辭退在新制度下不能稱職的管理人員，另外聘用適合的人才，總共花費了兩年的時間從事整頓工作。此後銷售額擴大而能獲得利潤，員工士氣也爲之大振。這可以說是人員的調配得當挽救了公司的危機。

相類似的例子比比皆是，主要說明管理人員對企業成敗的影響，所以每一企業在管理職位的人事調配上不可不特別重視。唯有調配成功，才能奠定企業成功的基礎。

一般企業在用人之先，至少應知道該職位的本質如何，也就是管理者的工作內容爲何，Barnard對管理工作所下的定義如下：（註一）

對管理者而言，未來工作環境中將充滿了錯綜複雜的技術知識和專門技巧，除非有正規或清晰的工作程序以爲日常作業的指引，否則根本無法了解其梗概。管理者應具有正確的分辨能力、分類能力與合乎邏輯的分析窮理能力，才能了解複雜的企業組織，進而分析組織之間應有的相互關係，適當的面對關於技術、經濟、財務、社會、法律各方面因素的綜合性問題，並且能爲人詳細解說。

管理是一項艱難的工作，而管理者亦必須是有效率的決策者，他們經常須即時作種種抉擇，由於管理所牽涉的範圍很廣泛，故需要作抉擇的問題一般都相當複雜。管理者要了解所有有關問題的因素，個別權衡其重要性，寫出一些聯立方程式，並且以「依鳥可待」的態度作抉擇。這種抉擇更不能錯誤，因爲對企業的盈餘或虧損影響很大，亦牽涉到工人罷工或獲得協議、僚屬是否能有所成就、對競爭者的反應是強硬還是軟弱、是否有助於自由企業制度、是否增進文化水準或是摒棄文化價值甚至毀滅文明，以上這些在管理問題的決策上是常見

#### 4 管理學（下冊）

環境」、「比較管理學」、「管理與未來」，等三篇，在其中第一章表我們加強說明管理者的倫理與社會責任。第二章，討論在各種不同文化下，如何分析與比較管理的問題。在第三章，作者試行列舉一位典型經理所擔任的角色，會受到那些主要因素的影響而發生改變，並且也提出了一些未來的管理者應當注意那些事物，才者使其工作有效率。並且在最後一章中，我們提出一點：管理是一項對智慧有考驗性的職業，爲了能完成，以最佳方式運用人力、物力資源，以達成目標的社會性任務，管理工作是爲要以最高的智慧與創造能力才能推動的。

對於此書，正如期望的，進入了第四版，作者受惠於許多人士，如一一寫成致謝辭的話，將有百科全書那麼厚。透過註解及參考書錄，對某些管理者及學者的貢獻致謝。許多管理者、作者與之共事於商業、政府、教育及企業界，提供許多佳言良箴。在所有階層和各企業中，在管理訓練班和課堂上，成千的管理者，由於協同作者，以考驗他們的想法，而對作者有所讚許，各各不同公司的主管，作者在他們的公司，能有機會做一個管理人或以顧問身份，從事管理臨床實驗。這些都是十分應當感激的事。

前面幾版，對於此書寫著上有貢獻的人士的謝意已表示過了，他們的貢獻，使得前幾版，更爲清晰，在這一版，也同樣的重要。特別地，作者對於 Cincinnati 大學教授 Henry G. Baker 和 Bowling Green 州立大學的教授 Robert D. Henderson 和 J. A. Nordstrom, 及 Georgetown 大學教授 John Wallis Johnston, State Polytechnic 學院教授 Louis Kaufman 和 Michigan 州立大學教授 Robert M. Rompt，由於仔細地讀過這本書，而做的有關的，有益的，有時候甚至有此苛刻的批評。同時，也謝謝 Wisconsin 大學 A. John Lindemann 做的關於第三版書的指正。同樣，作者對於國

動的中心，因而他們應爲人所知，但「經理人員」有多種含意，每一個管理學方面的作者對經理人員的定義都不相同，對管理學上的名詞也不盡相同，基於這原因也形成管理學成爲一項科學的第一重障礙。

由Herbert Sonthoff 的著作（註二），不免令人想起瞎子摸象的故事：

從前有六個印度人  
他們所學各不相同  
他們一心想去看象  
然而他們都是瞎子

他們每一個人對於所摸到象的一部分都有權威性的了解，然而六個人所說的「象」絕不可能一樣。由此可見管理學者對經理的定義之各有千秋是不足爲怪的，而僅以幾句話來詳盡說明經理的定義也非易事。

有人認爲經理人員必須具有若干特質才能保證其成功。但這種推論並沒有任何科學根據，吾人僅可概略的列舉一些成功的經理人員所共同具備的特性。欲成爲成功的經理人員除應當知道自己應具有些什麼樣的基本特性外，還應由實際經驗中自我訓練。大多數的企業都將受益於其卓越的經理人員，這是不可否認的事實，但仍有不少人對經理人員水準和企業成就之間的相關性表示懷疑。舉一例：若企業內部業務已因管理不善而出現混亂的情形，則管理者能使一切重上軌道並不能表示其管理才能的卓越，因爲混亂情形的防止亦是他的責任。經理人員應如何充實自己是一項重要的問題，他們應隨時培養其技能，如果我們承認行爲與習慣是可以養成的話。不論經理的成就和企業是否有關，人類行爲習慣是否能養成，到目前爲止，自我啓發仍是經理人員應有的座右銘。

從事研究業務的企業對經理人員則有完全不同的評價。由於科學家往往只願聽命於技術水準高的人，所以有人認爲當研究經理應分出

時間從事於人事研究，此外的時間應從事於如何將屬員的創造性思想予以具體化，幫助屬下解決難題，剷除科學家們所憎惡的管理上的雜亂現象，這樣他所具有的科學實力才爲人所尊重。科學家們對實驗經理人員作如此的評價是很普遍的現象，但是上級人員與支付費用的老板則會認爲這種看法太偏窄。科學家和他們的雇主均重視成果，而後者更重視時間和成本兩項因素。若經理人員僅僅是一個技術上的觸媒則根本不能稱之經理人員。

DAVID W. EWING（註三）的「管理思想」中說明高階層管理者和中階層、基層管理者基本上的區別，中基層的工作主要是執行管理功能，而高階層管理人員的工作則一如園丁的工作，他們的責任是使企業能够生存而成長，他們應該運用自己對技術和人性的了解，適當的利用生產因素，並且順應時勢，攻守兼施。此一界說可以說對經理人員很有幫助，因爲它很清楚的說明了何類人員應以管理功能的執行爲目的，何類人員應以管理功能爲使企業健全成長的手段，但由於特別提到了高層管理的責任，而含有管理階層應當分野的意義則是一項值得商榷的問題。

看了「人員發展與交往技能」（ROLE DEVELOPMENT AND INTERPERSONAL COMPETENCE）一書（註四）後，SONT-HOFF推論作者視經理人員爲企業從業員的友人，他們強調了個人在企業整體活動中所擔任職位的重要性，經理人員必須就個人發展和能使人蛻變與學習的環境爲基礎以深切了解這些因素對人類行爲有何影響。而且更進一步希望能對這方面有所建樹，換言之，管理人員應同時具備顧問、教師、醫療師的資格。上述假定似乎指出人類交往技巧的增進不論對個人或整個企業而言都是有裨益的。當然，若認爲這些就是經理人員的全部職責，則是完全不明瞭他所說的是什麼了。

ABRAM T. COLLIER（註五）又持另一說法，他認爲經理人

員須考慮到企業的整體。他對於經理人員有五類評估方式以爲經理人員的行動指引，茲將其列示如下：

一、自我教育、勤奮工作、自覺、個人責任心、尋求真理與榮譽。

二、組織能力、銷售技術、行政才智、表達能力、身心健康。

三、專業訓練，實事求是、自律、歷史目標。

四、訓練人員的能力，以顧客爲主的銷售、服務、參預管理、以及忘我精神。

五、整體的評估因素，包括：應變能力、綜合各方觀念的能力，以及超越以上四項評估因素的其他特質。

簡而言之，COLLIER 認爲經理人員要能够對工作成果自認爲滿意，所以企業不只是一追求利潤的組織（註六），而可視爲是經理人員存在的原因。

經理人員亦曾被視爲技術人員（註七），處於開放性系統之下，在環境十分複雜的組織中追求目標。他經由不斷的決策來維護企業，他所作的決策反應土地變更的原則、市場的改變、商會、競爭對手、政治家、教育家所給予的壓力。而由評價技術上的壓力、財務能力、員工的社會關係來維持企業的內部系統。同時使企業的活動允許回饋（Feedback）和檢核（Review）。

「經理人員」這名詞雖治用已久，但其意義長久以來都被限於狹小的範圍，Sonthoff 對「經理人員」各種看法的研究不但有趣，更具有相當的價值，因爲他將各種不同的對管理二字的涵意提綱挈領的予以說明，在他之前一直沒有這樣的解說，另一方面 Sonthoff 並沒有認爲他所引述的作者能代表各學派的意見。正因爲他並未自認已將各學派的意見無遺漏的予以闡述，所以如果我們仍可舉出不少他未提到的理論，如果我們先按學派予以分類，或能提供另一種說明各種不