

香港中文大學校外進修部主編

管理與承擔



港台書室

管理與承擔

C93

9611



760965

**報紙課程系列——
管理與承擔**

策劃者——香港中文大學校外進修部

責任編輯——黎有玲

插圖——鍾偉強

出版者——商務印書館(香港)有限公司

香港鰂魚涌芬尼街2號D僑英大廈

印刷者——美雅印刷製本有限公司

九龍官塘榮業街6號海濱工業大廈4樓B1

版次——1990年9月第1版

1991年8月第2次印刷

© 1982 香港中文大學校外進修部

© 1990 1991 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 962 07 6081 6

管理與承擔



出版說明

在知識趨於繁富的年代，學問之分越來越細，學科之間鮮有互通。香港中文大學校外課程部舉辦「報紙課程」，以現代讀者關心的專題廣邀各領域中之有成者，寫成專文，頗能收互相闡發之效。文章曾刊於香港各大報章，頗有影響，至今讀者需求仍殷。現在精選部分再加整理，或由作者修改，刊印成書，將這種不囿礙於一種學問的精神傳揚下去。

每篇末所註作者任職機構或職銜乃該篇文章寫成時資料，意在闡明文章與作者專業之關係，之後雖有升遷，未作更改。

商務印書館編輯部

總序

一九八九年十月份的《未來主義者》(Futurist)雜誌指出：英國十八世紀六十年代開始的工業革命着重體能，而當代「訊息革命」則憑藉智能，以探索太空、處理資料、拓展通訊系統、市場和服務行業。同時，善用海洋，重建城市，保護環境，再造能源，以免人類飢餓病痛之苦。

面對劃時代之變，未來主義者羅伯特·西奧博爾德(Robert Theobald)說：「行為與思想要公平端正，不可自欺欺人；對一己的行為，必須承擔，應有義務必須履行，不要自以為是，卻要謙遜，並盡量成全他人，兼善天下；對不可思議事物，尤要留有餘地，懷點敬意。」

一九七九年春，香港中文大學校外進修部主任賴恬昌先生依據科技發展、知識銳進、信息流通與人類息息相關之旨，認為美國加州大學聖地牙哥

分校首創「報紙課程」計劃，必有助於拓展成人教育領域。蓋香港報業發展普及每一階層，廣大渴求知識人士均可得而學之。於是徵得各大報鼎力協助，撥出寶貴篇幅刊出。十年之間，先由南華早報及大公報，其後擴及明報、星島日報、華僑日報、文滙報和虎報聯合刊出下列課程：

一九七九年

OCEANS: Our Continuing Frontier

道德與社會

一九八一年

家庭與社會

職業面面觀

一九八〇年

科技與人生

普通心理學

生與死

一九八二年

管理與擔負

領導與改革（一）

一九八三年

領導與改革（二）

思想與行動（一）

一九八六年

中國法律

禪與藝術

一九八四年

思想與行動（二）

中國藝術

一九八七年

談自欺（欺人）

禮：情理的表達

一九八五年

中國古典建築與園林

美國大眾文化

一九八八——八九年

癡情與智慧

精神壓力：成因與消除

課程皆與人類社會須臾不離，由學有專精作者闡明中外古今人文、社會、科學的動向與思潮，莫不態度客觀，直證心源，稽古稽天，結合現實而

以系統出之。

大體上，「報紙課程」刊出諸文，均本於理，說以情，情理兼備，約繁歸簡，以便讀者自字裏行間，領悟不言之教，自覺覺他，祛除恐懼，提高自信，平衡身心。

戴梁椿兒 報紙課程策劃人

香港中文大學校外進修部

一九九〇年二月一日

目錄

52	47	40	34	27	17	8	1	ii	i
領導風格面面觀	有效的人事管理實務	職權與責任承擔	權、力與效率	管理理論與實踐	管理學概念的演進	管理原則與管理	管理是什麼	總序	出版說明
高李碧彤	John P. Cragin	衛理欽	陳華碩	黃祐怡	Steven Scherling	饒美蛟	張澤霖	戴梁椿兒	

144	135	126	118	109	99	91	84	76	70	61
服務機構的管理	管理稽核	應付壓力	輕重與緩急孰要？	人力資源會計	策略管理與市場定律	會議程序與方法	進程輔導	機構行為與有效管理	屬員的發展	授權
洪 燦	J. A. Harrison	顧修全	鄧東濱	戴玉光	饒美蛟	陳佐舜	潘偉強	陳嘉年	關禮雄	方展雄

167 160 152

服務業的特質與管理

段 樵

經驗學習——演變與應用

Ken Waldie

管理與責任交代

戴梁椿兒

管理是什麼

張澤霖*

管理二字，照中文的解釋，管是鎖鑰，理是治理。周禮：「司門掌授管鍵以啟閉國門」；說文解字：「治不如理」。因此，簡單來說，管是主事，理是治事，管理就是主管和治理人和事。

英文 *manage* 一詞，源出意大利文 *maneggiare* 和法文 *manager*，是指訓練和駕馭馬匹。事實上，管理企業和駕馭馬匹有很多相同的地方，二者也需要運用靈活的技巧和方法。

*香港中文大學企業管理與人事管理系

至於管理一詞在管理學上的定義，則不同學者有不同的見解和主張：管理就是藉着他人之力把事情辦好——瑪麗·佛烈特（Mary P. Follett）。

管理就是協調一個團體的活動以達成其共同目標——西蒙（H.A. Simon）。

管理就是正確地運用人力、物料及資金——喬治（C.S. George）。

以上幾個定義都不完整。事實上，管理學大師杜魯克（Peter F. Drucker）也承認，管理一詞是個特別難解釋的詞彙，因為它既代表一種功能、一門學科與研究，也同時代表一項要完成的使命。無論怎樣，現代大多數管理學者也把管理看作達成組織目標的一種程序，因此一個較全面的定義便是：管理是計劃、組織、選任、指揮和控制員工及運用組織資源來達成既定目標的程序。



所謂計劃，是指管理者參照過去和當前的事實環境，明瞭動向和目標，籌謀一有效又可行的方案，及確定完成任務的日期。傳統農業社會向來不著重計劃，一切作業方法也是世代相傳，蕭規曹隨。然而，法國著名管理學家費堯（Henri Fayol）早在二十世紀初期已說：「計劃是管理者的思想成果，是員工行動的準則和指南。」

管理者的第二項功能——組織——是把員工的工作和職責聯繫起來，使它能發揮高度的力量，達成一致之目標。完善的組織具有下列特徵：其成員的職責工作均有明確的安排；每一員工也有直接之主管；工作的聯繫和協調均透過正式權力系統來節制；結構簡化，權責分明。管理者通過組織活動，把員工的個人力量結合在特定的目標下，為達成這目標而共同奮鬥。管理學家路易士·愛倫（Louis Allen）說得好：「精明的管理者是一個好的組織家。」

第三項功能——選任——是指替組織找尋適當的工作人員，目的是人盡其才、事竟其功，使人與事適當配合。人是一切事業的基礎，機器再新穎，設備再完善，若沒有了人去操作管理，一切也只是徒然。人事功能包括下列幾點：甄選員工，分配職務；規定待遇；考核獎懲及升調；訓練和管理發展。

指揮或領導則指促使員工履行職務以達成組織的目標。範圍包括：維繫和促進員工的團結精神和士氣；激勵員工發揮工作潛力；令工作關係更和諧及協調；還有改善溝通，以提高組織效率。管理者通過有效的領導行為，一方面可以盡量發揮員工的長處，另一方面盡量抵銷員工的短處。正如管理學者麥理覺（D. McGregor）說：「管理者的主要責任在於指導員工實踐組織目標時，同時完成個人目標。」

管理者的最後一項功能是控制。管理者根據計劃與預定標準，衡量工

作結果，比較和分析差異，然後作出修正和改善，務求達成組織之預期目標。海爾（H. Hicks）的話充分表現控制功能的重要性：「在責任範圍內，若你不能控制事情，就會被事情所控制。」

要使管理獲得預期的成績，管理者執行各項功能時，要留意二點重要的管理學概念。它們是有效性和承擔責任。

根據杜魯克的解釋，有效性是指做「對」的事，這與效率，即把事情做對的概念不同。雖然效率和有效性也是用來測定管理者的效績表現，對企業來說，有效性比效率更為重要。杜魯克在他的著作《企業管理之實效》（*The Practice of Management*）內說：產生實效的主要方法是創造機會，因此對企業來說，有效性比效率更為重要。管理者不該問怎樣把事情做好，而該問如何找適當的事來做，並集中組織內的全部資源，全力以赴。