



第二版

# 管理學

Management : A Practical Introduction, 2e

Kinicki / Williams 著

榮泰生 編譯



美商麥格羅·希爾  
管理 系列叢書

C93  
200733.2

華台

# 管理學

*Management: A Practical Introduction, 2e*

第二版

Angelo Kinicki  
Brian K. Williams

著

榮泰生

編譯



**Mc  
Graw  
Hill** Education

US

Boston Burr Ridge, IL Dubuque, IA Madison, WI New York  
San Francisco St. Louis

International

Bangkok Bogotá Caracas Kuala Lumpur Lisbon London  
Madrid Mexico City Milan Montreal New Delhi Santiago  
Seoul Singapore Sydney Taipei Toronto

管理學 /Angelo Kinicki, Brian K. Williams 著；榮泰生

編譯. -- 二版. -- 臺北市：麥格羅希爾，2007[民96]

面；公分. -- (管理叢書；M044)

含索引

譯自 : Management : a practical introduction, 2nd ed.

ISBN 978-986-157-365-6(平裝)

1. 管理科學

494

95024136

管理叢書 M044

## 管理學 第二版

作　　者 Angelo Kinicki, Brian K. Williams

編　　譯 榮泰生

業 務 行 銷 林鎮業 沈清平 曾時杏 李本鈞

出 版 經 理 張景怡

企 劃 編 輯 林妙秋

教科書編輯 林芸郁

出 版 者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀 者 服 務 E-mail: [tw\\_edu\\_service@mcgraw-hill.com](mailto:tw_edu_service@mcgraw-hill.com)

TEL: (02) 2311-3000 FAX: (02) 2388-8822

法 律 顧 問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師

出 版 日 期 2007 年 1 月 (二版一刷)

Original: Management: A Practical Introduction, 2e ISBN: 0-07-292037-8

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

Chinese Copyright© 2007 by McGraw-Hill Education (Taiwan). All rights reserved.

ISBN : 978-986-157-365-6

※著作權所有，侵害必究 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回退換

# 尊重智慧財產權！

依據我國著作權法第九十一條：「擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新台幣七十五萬元以下罰金。」



# 編譯序

《管理學》二版將引導學習者進入令人振奮的、充滿新知的管理殿堂，目的在於幫助讀者以快樂學習、講求實效的方式，掌握現代管理的基本觀念和實務。要達成這個目的，管理學教科書的撰寫必須不斷地在理論與觀念、實務與應用以及教學內容這三個支柱上保持平衡。在美國學術界、企業界享譽盛名的 Angelo Kinicki 教授充分地做到這些。

近年來，企業環境的急遽變化，著實令人震撼不已。政治的動盪、經濟的不振、科技發展的一日千里、社會文化的變遷，使得企業面臨前所未有的挑戰。在這種環境下，企業唯有透過有效的管理才能夠生存及成長。本書的撰寫充分地體會到環境對企業的衝擊，以及有效管理對於因應環境的重要性。有效的管理涉及到規劃、組織、領導與控制。管理是集合數人的力量以完成單獨個人所不能完成的活動，進而有效地達成目標。要想成為一位成功的管理者，就必須要對影響企業有效運作的因素加以了解，並熟悉各種管理技術，有效地加以運用。本書的目的在於提供未來的管理者各種必要的管理觀念與知識。不管是哪種行業，任何有效的管理者都必須發揮規劃、組織、領導與控制功能。本書將以這些功能為主軸來說明相關課題。

本書原文共有 16 章。為了配合台灣各大專院校每學期 18 週的上課時間，特別精選其中的 14 章。本書共分六篇。第一篇為導論，共有 2 章，介紹管理與管理者、管理理論。第二篇為管理環境，共有 2 章，包括企業環境與管理者責任、全球管理。第三篇是規劃，共有 3 章，說明規劃、策略管理、決策。第四篇為組織化，共有 2 章，介紹組織文化、結構與設計，以及組織變革與創新。第五篇是領導，共有 4 章，介紹員工激勵、團體與工作團隊、權力、影響力與領導力，以及個人與組織溝通。第六篇為控制，有 1 章，說明生產力管理、控制與全面品管。

《管理學》中文二版得以完成，要感謝 McGraw-Hill 台灣分公司的支持與鼓勵。筆者在波士頓大學的恩師 Ronald Curhan 及 Kevin Clancy 教授，以及政治大學的師友，在觀念的啟發與知識的傳授方面使筆者銘感五內。父母的養育之恩、家人的支持與鼓勵，更是我由衷感謝的。

編譯工作實在是一項挑戰，既要精確地掌握作者的原意，又要讓讀者讀起來不像翻譯書。本書的編譯雖懷著戒慎恐懼的心態，力求嚴謹，在理論觀念的詮釋上，力求清晰及「口語化」，然而「吃燒餅哪有不掉芝麻的」，各位，歡迎檢芝麻！

榮泰生 (Tyson Jung)

謹識於輔仁大學國際貿易與金融系 2007 年 1 月

# 編譯者簡介



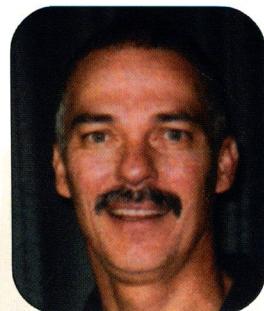
**榮泰生** 大同工學院事業經營碩士，美國波士頓大學(Boston University)企業管理碩士，國立政治大學企業管理學博士。曾任政治大學企管系兼任講師、哈佛企管顧問公司顧問、華得廣告公司資訊顧問、士林紡織公司資訊顧問。現任輔仁大學國際貿易與金融系、管理學研究所副教授，並任輔仁婦女大學、推廣部碩士學分班講座。

教科書著作甚豐，包括：《國際行銷學》、《管理資訊系統》、《資訊管理學》、《行銷資訊系統》、《電子計算機概論》、《電子計算機概論—實習教材》（以上華泰書局出版）、《管理學》、《行銷管理學》、《資料處理》、《廣告策略》、《企業研究方法》、《行銷研究》、《消費者行為》、《計算機概論》、《企業管理概論》、《企業管理概論問題解答》、《現代行銷管理》、《網路行銷—電子商務實務》、《活用 Excel 精通行銷研究》、《SPSS 與研究方法》（以上五南圖書出版公司出版）、《管理資訊系統》、《全球行銷管理》（以上滄海書局出版）；《管理學》、《策略管理學》（以上三民書局出版）教科書。

譯作有：《動腦成金》（遠流出版公司，1986 年）、《商場霸術》（中國生產力中心，1986 年）、《掌握權勢》（長河出版社，1986 年）、《如何在三十五歲前財務獨立》（中國生產力中心，1987 年）、《企業不倒翁》（中國生產力中心，1988 年）、《網路零售》（五南出版公司，2000 年），及《行銷學》（麥格羅·希爾公司，2006 年）。

# 作者介紹

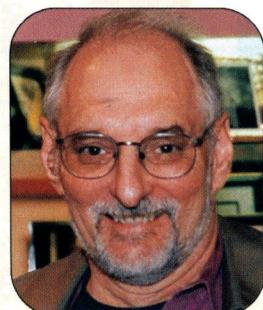
**Angelo Kinicki** 美國亞利桑納州立大學教授，且是該校院務會議選出的 100 位傑出學者之一。1982 年，榮獲肯特州立大學企管博士學位之後，隨即在亞利桑納州立大學任教。他的專長領域是組織行為學。



Kinicki 教授研究著作等身。他在著名的學術及專業期刊上發表過 80 篇以上的論文，並與人合寫 5 本教科書（如果加上再版，總共是 10 本）。由於在學術研究上的成就，他被聘為許多著名期刊的主編，如《管理學術期刊》（*Academy of Management Journal*）、「職業行為期刊」（*Journal of Vocational Behavior*）、「管理期刊」（*Journal of Management*）。在 1996~1999 年間，並榮獲《管理學術期刊》所頒發的最佳評審人獎（All-Time Best Reviewer Reward）。

Kinicki 教授在教學上的傑出表現，使他榮獲亞利桑納州立大學商學院所頒發的研究所年度最佳教學獎、大學部年度最佳教學獎。同時，他也榮獲亞利桑納州立大學「高級主管養成中心」所頒發的「年度最佳高級主管教育獎」。Kinicki 教授的長處之一，就是他能夠因才施教。他利用互動式的教學環境來提升學生對管理學、組織行為學的了解。Kinicki 教授也擔任許多財富前 500 大企業的顧問。他的顧問工作著重於如何透過組織變革，以提升組織的效能與獲利能力。將管理、組織行為的知識運用到實務上，是他最重要也是最享受的工作。

**Brian Williams** 曾擔任教科書出版商 Harper & Row / Canfield Press（位於舊金山）的總編輯；非小說類出版公司 J. P. Tarcher（位於洛杉磯）的主編；加州大學（位於柏克萊）的出版與傳播經理。他也是獨立的作家與書籍出版商（位於舊金山、大浩湖區域）。他擁有史丹福大學的英語學士學位、傳播碩士學位，而且是 20 本書的共同作者（如果加上改版，總共是 47 本），其中包括與其妻子所寫的大學暢銷教科書《活用資訊科技》（*Using Information Technology*），現在已由麥格羅·希爾公司發行第 7 版。此外，他也撰寫過許多有關資訊科技的書籍、暢銷的大學教科書，並發表過有關健康與社會科學的文章。



# 如何使用本書

譯者在編譯本書時，覺得作者的用字非常淺顯易懂，因此讀者不妨中英對照閱讀，一方面可增加管理知識，另一方面可提升自己的英文閱讀能力。

## 本章摘要

作者在每章的「摘要」部分整理得非常好，詳實而不累贅，精簡而不失重點，是讀者了解、複習重要觀念，甚至是準備各類考試的寶典。

The screenshot shows the first page of Chapter 1, titled 'Management and Managers'. It features a sidebar with the chapter title 'chapter 1' and a section titled 'Management and Managers' with the following topics:

- 1.1 管理：意義與效益**  
主要問題：在職場上成為一位出類拔萃的管理者有什麼秘訣？
- 1.2 管理者的六大挑戰**  
主要問題：既務會使從人有考慮，做為一位管理者，我預期會遇到哪六個挑戰？
- 1.3 管理者的軟掌：四個管理功能**  
主要問題：我在實際上做些什麼——也就是說，做為一位管理者，我的主要角色是什麼？
- 1.4 權力金字塔：管理階層與領域**  
主要問題：我必須要了解的管理階層與領域是什麼？以便向上、向下、平行移動？
- 1.5 管理者的角色**  
主要問題：做為一位成功無誤的管理者，我必須成功地扮演哪些角色？
- 1.6 管理者技術**  
主要問題：要成為一位明星管理者，我要培養哪些技術？

### 本章摘要

本章將描述做為一位管理者所預期的報酬、收益與特權。同時，說明今日管理者所面對的六大大挑戰——不僅是先鋒管理者，而且要對差異性、全球化、資訊科技、倫理議題、以及個人幸福與人生目標有效管理。接著，則是向讀者介紹管理者的四大功能——規劃、組織、領導與控制，以及管理階層與範圍。此外，我們也將描述管理者所應扮演的三種角色（人際角色、資訊角色、決策角色），以及所需的三種技術（技術性技術、觀念化技術、人際技術）。

## 學習加油站

在各章中，譯者會適當地補充「學習加油站」，以幫助讀者做更進一步的了解。

This screenshot shows the 'Learning加油站' feature from Chapter 1. It contains the following text and graphics:

人們常問的問題是：「管理者到底在做什麼？」或者更明確地說：「管理者應該做什麼？」任何一位管理者，不論他（她）所管理的是企業、機構、家庭或學校等，或者不論他（她）處於公司中的哪一個管理階層，都需要具備規劃、組織、領導、控制這些管理功能。這些管理功能又稱為管理程序，因為管理者必須有系統地、有次序地去實現這些活動。<sup>12</sup> 值得一提的是，有些管理功能與某特定的管理階層特別有關，例如規劃是高級主管的主要活動，在今日大多數的組織中，所有的員工都或多或少執行某些管理功能。四個管理功能是緊密結合在一起的。例如，在控制及規劃方面，控制機能可在計劃與決策發生衝突時提出警訊。在組織及領導方面，如果員工不知道自己的角色是什麼（不知道自己該做什麼），或者沒有足夠可資遵循，則管理者的領導也無法發揮功能。至於組織與規劃方面，在員工集結成各群體時，如果缺乏整體規劃（如規劃如何集結活動），則群體必成一盤散沙。

## 管理者工具箱

本書在每章一開始就會有一個「管理者工具箱」，勾勒出該章所要闡述的重點，或是提供與該章有關的最新資料。

The screenshot shows the 'Manager's Toolkit' feature from Chapter 1. It contains the following text and a title bar:

**如果要成為一位明星管理者，你需要一位專屬的教師**

也許有一天你才是腳的經濟能力勝過一位私人教師，就像運動明星一樣，職業界大王或商界名流將私人教師一樣，根據一位過來人的說法：「這些個人教師不僅能教導我們如何成為一位出色的高級主管，還告訴我們在行動、談判上的許多技巧。更重要的是，他們會幫助我們做好事業生涯規劃，建立商業人脈……以及塑造形象。」

在今日社會中，要做得好事業生涯規劃是相當難的事。但請放心，本書就是你最好的私人教師。我們有充分的信心和抱負，能夠以確實的態度來扮演好教師的角色。例如，第一章開頭的「管理工具箱」（manager's toolbox）都提供了許多寶貴的、務實的建議，讓你能充分地掌握該章所闡述的重要課題。

**■ 主導你的事業，避免認錯路線**  
本書的目的，在於幫助你成為一位優秀的管理者，也就是明星管理者（star manager）或出類拔萃的管理者（exceptional manager）。出類拔萃的管理者的特徵超過一般管理者，因此，明星管理者所要學習的第一件事，就是如何在事業生涯中領先群倫。

在明星職業中，要成為佼佼者必須把握一些原則，以下所列的原則是根據自事業生涯訓練公司的總經理Richard L. Knowldell所發表的文章。Knowldell是一位專業的事業生涯規劃師，他所提供的原則如下：

**■ 預測、適應，甚至攤開雙腳** 我們要學習如何分析、預測及適應新環境、新生活。例如，科進逐步一日千里，它改變了既有的行事規則，你的生活應該毫無變遷？這些新規則是否在接下來路上派得上用場，以及評估一下，你是否能接下來的新技術。如果是，你就可以升修一級高級課程。

**■ 身體學習** 活到老，學到老。你可以每星期花一、二天進修新課程。了解一下，這些新技術是否在接下來路上派得上用場，以及評估一下，你是否能接下來的新技術。如果是，你就可以升修一級高級課程。

**■ 發展個人問題解決能力與溝通能力** 不論職場上用的多麼久遠的道術技術，建立聯絡網便是永遠需要的，特別是學習如何傾聽。

### 管理者工具箱

# 重要術語、摘要

每章的結尾部分有重要術語及摘要，方便讀者複習本章重點。

**重要術語**

collaborative computing 協同式運算 13	Internet 網際網路 12
competitive advantage 競爭優勢 9	interpersonal roles 人際角色 25
conceptual skills 觀念化技術 27	knowledge management 知識管理 13
controlling 控制 17	leading 領導 17
database 資料庫 12	management 管理 5
decisional roles 決策角色 25	management function 管理功能 15
e-business 電子商業 12	management process 管理程序 15
e-commerce 電子商務 12	middle manager 中階管理者 20
e-mail 電子郵件 12	organization 組織 5
effective 效能 5	organizing 組織化 16
efficient 品質 5	planning 規劃 16
first-line manager 第一線管理者 20	project management software 專案管理軟體 12
functional manager 功能經理 21	technical skills 技術性技術 27
general manager 總經理 21	telecommuting 電子通勤 12
human skills 人際技術 27	top manager 高階管理者 20
informational roles 資訊角色 25	videoconferencing 視訊會議 13
innovation 創新 9	

**摘要**

**1.1 管理：意義與效益**

■ 管理的定義是：(1)有效率、有效地達成組織目標；(2)透過規範、組織、領導及控制組織資源，來整合、眞的工作、效率是達成組織目標的手段。做事有效率是指以有智慧的、合乎成本效用的方式利用資源（包括人力資源、金錢、時間、原物料等）。效能是組織的目標。做事有效率指達成或、效正確的決策，及成功地實現決策，以達成組織目標。

**1.2 管理者的六大挑戰**

■ 挑戰一：為獲勝競爭優勢——領先競爭者——很有必要的管理。包括競爭、組織會在以下四個領域超級競爭力：顧客反應、創新、品質及效率。

■ 挑戰二：為有效的差異化管理——贏取管理版圖。

■ 挑戰三：全球化的管理——擴張管理版圖。

■ 挑戰四：資訊科技的管理。

■ 挑戰五：傳統標準的管理。

**第1章 管理與管理者 29  
MANAGEMENT**

## 練習題

練習題則是請學生從某個產業中，找出一家國內外著名的大型企業，並就選定的公司做每章相關的練習。此練習題的目的，是讓學生實際去進行訪談或上網找資料，以訓練學生實作能力。老師可要求學生分組回答這些問題。

**練習題**

從某個產業中（如半導體業、消費性電子業、汽車業、電腦硬體業、電腦軟體業、工具業、醫療器材業、航空業、生化業、醫藥業、酒類系統業、高級影像處理業、光纖業）中，找出一家國內外著名的大型企業，通過企業須具備以下的條件：(1)具有多個事業部（如大公司之電視廠、營運部、或美其公公司之電動機事業部）；(2)是全球公司（如從事國際行銷，在國外設有子公司）；(3)從事電子商務，利用網際網路從事網路行銷）。

就選定的公司，做以下的練習。

挑選某一個位的管理者：

- 說明此管理者所面臨的挑戰。
- 說明說明此管理者執行的職務（所執行的管理功能）。
- 描述此公司的營運結構。
- 描述此管理者所扮演的角色。
- 描述此管理者所面臨的困境。

請注意：這幾個題目有重複性，以下各項都會要求你研究與這個公司有關的問題（除非有特別說明）。在學術上講，可以將全班分成若干小組，由每個小組進行討論並提出報告（文獻或口頭報告）。也可到網站（[www.fortune.com](http://www.fortune.com)）來對各大企業做基本了解。如果研究台灣企業，在搜尋引擎Google.com.tw 寫入「台灣企業排名」，就有許多網站可供參考。

**註釋**

1. R. L. Knowlden, "The 10 New Rules for Strategizing Your Career," *The Futurist*, June-July, 1998, pp. 19-24.  
2. D. Krenek, quoted in M. W. Thompson, "In the Maelstrom," *American Journalism Review*, December 1998, pp. 38-44.  
3. M. P. Follin, quoted in J. T. Steiner and R. E. Freeman, *Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 6.  
4. 這些奇蹟包括：中國的萬里長城、埃及的金字塔、秘魯的馬丘比丘 (Machu Picchu)、希臘雅典的神殿裡神殿 (Acropolis)、羅馬的競技場 (the Coliseum)、泰王陵墓、法國的艾凡舟鐵塔、英國的布雷尼森林大橋、美國的科羅拉多大峽谷，及南美 Frank Lloyd Wright 的 Falling Water 差等。  
5. Patrick McGrath, "Pay Came to \$111,000 a Day for Ex-Chief at Citigroup," *New York Times*, March 17, 2004, pp. C1, C13.

**第1章 練習題**

## 複習題

複習題部分是檢視讀者有沒有融會貫通該章所說明的觀念。

因為他們所處理的是模糊不清又影響深遠的問題。

■ 人際技術是最高難掌握的技術。人際技術是指與人互動、與人共事以完成事情的能力。人際技術也包括帶領別人、鼓舞士氣、有效溝通的能力。人際技術是各階層的管理者所必需的能力。由於個人的差異、工作的不四、應變的複雜性因素，培養你的人際互動技術變成是終身學習的目標。

**複習題**

1. 如果要成為一位明星管理者，你需要一些專屬的教練。為什麼？
2. 試說明在你身上或你領導的五個原則。
3. 何謂管理？何謂組織？請分別加以說明。
4. 試比較「效率」與「效能」的不四。
5. 為什麼組織會需要管理？
6. 有效的管理者會創造價值，而無效的管理者會破壞價值。試述其義。
7. 試上找資料，請明白明白管理者的財務報表。
8. 管理者的U型理論核心理論家 Mihaly Csikszentmihaly 認為，許多人所追求的最高精誠境界就是在無我與自我之間。這到底是什麼意思呢？
9. 管理者會面對哪種抗拒？
10. 何謂競爭優勢？如何獲得競爭優勢？
11. 試比較電子商務與電子商業。
12. 「如果你真的善與別人共事，樂於幫助別人成長，管理是非常棒的工作。」你同意這句話嗎？為什麼？
13. 何謂管理過程？何謂管理功能？管理功能包括哪些？管理功能與企業功能有何不同？
14. 以你所熟悉的公司組織（可以是教育機構、企業、學會等）做為例子。說明此組織如何實現其四個管理功能？基於你的觀察，本章所說明的管理功能如何有效幫助你達成四個管理功能的執行？如果有沒有這些管理技能，則管理功能的執行會受到怎樣的影響？
15. 管理泰斗麥肯齊、杜拉克曾說過，未來的組織會很難以交叉營運。試加以闡述。
16. 組織可分為哪三種階層？試分別說明各階層管理者的工作重點。
17. 功能管理與經營管理組織你其實實現的目的不四，可分為哪三類類？試分別加以說明。
18. Mintzberg 的重要發見：1960 年代末期，Henry Mintzberg 在了一週的時間，「尾隨」五位高級主管，觀察並記錄他們的工作行為。他有什麼發現呢？他的發現有何養殖？
19. 根據麥基及其他人研究，Mintzberg 整理出管理者扮演者扮演者三項角色？試分別加以說明。
20. 1970 年代中期，研究者 Robert Katz 發現，透過教育與經驗，管理者必須與擁護三種主要技術？

第1章 練習題 31  
MANAGEMENT

# 目次

## 第一篇 導論 2

### 第一章 管理與管理者 2

#### 1.1 管理：意義與效益 4

管理的定義 5

為什麼組織會重視管理者？ 5

企業實例：效率與效能：拜託，有人回話好嗎？ 6

明星管理者的財務報酬 6

管理者的心靈報酬 7

#### 1.2 管理者的六大挑戰 9

挑戰一：為獲得競爭優勢——領先競爭者——做有效的管理 9

企業實例：喪失競爭優勢：淘兒音樂城申請破產保護 10

挑戰二：做有效的差異性管理，未來絕不是過去的翻版 11

挑戰三：全球化的管理——擴展管理版圖 11

挑戰四：資訊科技的管理 12

挑戰五：倫理標準的管理 13

挑戰六：個人幸福及人生目標的管理 13

#### 1.3 管理者的執掌：四個管理功能 15

學習加油站 16

規劃：本書第三篇 16

組織化：本書第四篇 16

領導：本書第五篇 17

控制：本書第六篇 17

#### 1.4 權力金字塔：管理階層與領域 18

傳統管理的金字塔——管理階層與

領域 18

管理階層 18

管理領域：功能經理與總經理 21

組織類型：營利組織、非營利組織，以及互惠式組織 22

#### 1.5 管理者的角色 23

管理者角色：Mintzberg 的重要發現 23

管理者的三種角色 25

學習加油站：管理階層和管理角色 26

#### 1.6 管理者技術 27

技術性技術——完成特定工作的能力 27

觀念化技術——分析思考的能力 27

人際技術——與人互動的能力 27

學習加油站 28

重要術語 29 摘要 29

複習題 31 練習題 32

註釋 32

## 第二章 管理理論 34

### 2.1 演進觀點：我們如何得到今日的管理理論？ 36

管理是藝術還是科學？ 36

學習加油站 37

管理觀點與研究管理觀點的理由  
理由 37

企業實例：了解管理理論對你的幫助：權力金字塔有用嗎？ 38

<b>2.2</b>	古典觀點：科學管理與行政 管理 39	<b>2.8</b>	學習型組織 61 學習型組織：管理知識與調整 行為 61
	學習加油站：早期的管理思想 40		如何建立學習型組織？ 62
	科學管理：泰勒及 Frank and Lillian Gilbreth 40		重要術語 63 摘要 63
	學習加油站 43		複習題 66 練習題 67
	行政管理：費堯與韋伯 43		註釋 67
	古典觀點的問題：太過機械化 44		
<b>2.3</b>	行為觀點：行為主義、人際關係與 行為科學 45		
	早期行為主義：Munsterberg、Follett 及 Mayo 45	<b>第二篇</b>	<b>管理環境 70</b>
	人際關係學派：馬斯洛與 Mc- Gregor 47		
	行為科學派 48	<b>第三章</b>	<b>企業環境與管理者 責任 70</b>
	企業實例：行為科學派的運用—— 競爭與合作哪個比較好？ 49		
<b>2.4</b>	數量觀點：管理科學與作業 研究 50	<b>3.1</b>	組織內的利益關係者 72 內部及外部利益關係者 73
	管理科學：利用數學來解決管理 問題 50		內部利益關係者 73
	作業管理 51	<b>3.2</b>	組織外的利益關係者 77 任務環境 77
<b>2.5</b>	系統觀點 52		總體環境 80
	系統觀點 52	<b>3.3</b>	管理者的倫理責任 83 倫理與價值觀的定義 83
	學習加油站：巴納德的早期系統 觀點 53		倫理行為的四種主義（方式） 84
	系統的四個組成要素 54		組織如何促進倫理行為？ 85
<b>2.6</b>	權變觀點 56	<b>3.4</b>	管理者的社會責任 88 學習加油站：善盡社會責任的 公司 88
	企業實例：開放式工作場：善待 員工 57		「履行社會責任值得嗎？」的正反 看法 90
<b>2.7</b>	品管觀點 58		履行社會責任的四種方式 90
	品質控制與品質保證 58		學習加油站：社會責任的四種 類型 91
	全面品管 59		履行社會責任的報酬 92
		<b>3.5</b>	多元化的工作職場 93

## contents

多元化的來源 93	促進國際貿易的組織 133
工作職場多元化的趨勢 95	主要的貿易集團 135
多元化障礙 98	最惠國待遇 136
<b>3.6 創業家精神 100</b>	<b>4.6 了解文化差異的重要性 137</b>
創業家的定義 100	一國文化的重要性 137
重要術語 103 摘要 104	文化內涵 138
複習題 106 練習題 107	重要術語 143 摘要 144
註釋 108	複習題 147 練習題 147
註釋 148	
<b>第四章 全球管理 110</b>	
<b>第三篇 規劃 150</b>	
<b>4.1 全球化 112</b>	<b>第五章 規劃 150</b>
全球村與電子商務的興起 112	<b>5.1 規劃與不確定性 152</b>
學習加油站：全球資訊網 114	為什麼不規劃？ 152
單一大市場的出現 114	規劃的好處 153
大型企業與網路公司的全球	不確定性的類型 154
營運 115	組織如何因應不確定性？ 155
學習加油站：網際網路的由來 113	再論探勘者與防衛者 156
<b>4.2 國際管理與你 117</b>	<b>5.2 規劃的基礎 159</b>
為什麼要學習國際管理？ 117	使命及願景陳述 159
學習加油站：海外工作：增添事業	規劃的類型 160
生涯光彩 118	目標與行動計畫 162
成功的國際管理者 119	SMART目標 162
<b>4.3 國際化的理由與作法 121</b>	<b>5.3 規劃／控制循環 164</b>
為什麼公司要擴展到國際	
市場？ 121	<b>5.4 目標設定：目標管理 165</b>
公司如何向全球擴展？ 123	何謂目標管理？ 165
<b>4.4 經濟與政治法律差異 127</b>	由上而下目標設定 167
經濟差異 127	<b>5.5 專案規劃 168</b>
政治差異 130	專案規劃的重要 169
<b>4.5 自由貿易的世界：地區性經濟</b>	專案生命週期 169
合作 132	專案截止日的重要 171
自由貿易的障礙 132	

學習加油站：專案規劃時蒐集資訊  
的風格 172  
重要術語 174 摘要 174  
複習題 176 練習題 177  
註釋 178

## 第六章 策略規劃 180

### 6.1 動態策略規劃 182

策略、策略管理與策略規劃 183  
為什麼策略管理與策略規劃如此  
重要？ 184

策略管理與企業規模 185

### 6.2 策略管理程序 186

策略管理程序的五個步驟 186

### 6.3 擬定主要策略 191

SWOT 分析 191

預測 192

### 6.4 策略形成 194

波特的四個競爭策略 194

四階段的產品生命週期策略 196

多角化與綜效 198

競爭情報 200

### 6.5 策略執行與控制 201

平衡計分卡 201

考評式管理 203

回饋圈 205

重要術語 206 摘要 206

複習題 208 練習題 209

註釋 210

## 第七章 決策 212

### 7.1 決策的本質 214

「決策」的定義 214

決策類型 215

決策風格 216

### 7.2 決策的類型：理性與非理性 219

理性決策模式 219

步驟 1：確認問題或機會 220

步驟 2：思考備選方案 220

步驟 3：評估並選擇解決方案 220

步驟 4：實施並評估所選的解決  
方案 221

理性決策的缺點 222

非理性決策模式 222

知識管理 223

### 7.3 倫理決策 225

如何做倫理決策？ 225

倫理決策樹的應用 227

倫理的一般原則 227

### 7.4 群體決策 229

群體決策的優點與缺點 229

對於決策管理者需要知道些

什麼？ 230

參與式管理 231

群體問題解決技術 233

群體問題解決的其他技術 233

### 7.5 克服決策的障礙 236

有效及無效反應 236

決策偏差 238

重要術語 240 摘要 240

複習題 243 練習題 244

註釋 244

**contents**

## 第四篇 組織化 248

### 第八章 組織文化、結構與設計 248

#### 8.1 組織文化 250

- 何謂組織文化？ 250
- 文化的兩個層次 251
- 文化的重要性 253

#### 8.2 何謂組織？ 255

- 組織類型 255
- 組織圖 256

#### 8.3 組織的主要元素 258

- Edgar Schein 所提出的四個組織共同元素 258
- 大多數權威人士所認定的三個元素 259
- 學習加油站：授權之例 261

#### 8.4 組織結構的基本類型 264

- 簡單結構 264
- 功能結構 265
- 事業部結構 265
- 集團結構 267
- 混合結構 267
- 矩陣結構 267
- 團隊結構 268
- 網路結構 269

#### 8.5 權變設計 271

- 環境——機械式還是有機式 272
- 環境——差異化還是整合 273
- 規模 274
- 技術 275
- 組織生命週期 276

#### 8.6 學習型組織 278

- 為什麼組織會抗拒學習？ 279
- 新典範——「我們都是利益關係者」 280
- 重要術語 281
- 摘要 281
- 複習題 284
- 練習題 285
- 註釋 285

## 第九章 組織變革與創新 288

#### 9.1 組織變革的本質 290

- 基本改變 290
- 變革類型 290
- 變革的動力 291

#### 9.2 變革的威脅與抗拒 294

- 員工受威脅的程度 294
- 抗拒變革的原因 295
- 減少變革的阻力 296
- Lewin 的三階段變革模式 297
- Kotter 的八階段組織變革 298

#### 9.3 組織發展 299

- OD 的功用 299
- OD 的特性 300
- OD 的步驟 300
- OD 的有效性 301

#### 9.4 組織創新 303

- 創新的類型 304
- 創新的特性 306
- 鼓勵創新的方法 307
- 創新的實現 308
- 創新擴散 309
- 重要術語 311
- 摘要 311

複習題 313 練習題 314  
註釋 315

## 第五篇 領導 316

### 第十章 員工激勵 316

#### 10.1 激勵的意義與觀點 318

何謂激勵？它的重要性為何？ 318  
激勵的觀點 319

#### 10.2 需求導向觀點 320

馬斯洛的需求層次論 320  
Herzberg 的雙因素論 322  
McClelland 的後天需求論 324

#### 10.3 過程觀點 326

期望論 326  
公平論 328  
目標設定論 330

#### 10.4 增強觀點 332

增強的四種類型 332  
利用增強論來激勵員工 334

#### 10.5 激勵與工作設計 336

工作配合人 336  
工作特性模式 337  
激勵與報酬的關係 340  
**學習加油站：其他的誘因報酬計畫** 342

非貨幣誘因與員工激勵 342  
重要術語 345 摘要 345  
複習題 348 練習題 349  
註釋 350

## 第十一章 團體與工作團隊 352

### 11.1 衝突管理 354

衝突的本質 354  
過多或過少衝突會影響組織績效嗎？ 355

衝突的七種原因 355  
如何激發建設性衝突？ 357

### 11.2 團隊合作 359

三個臭皮匠勝過一個諸葛亮 359  
為什麼團隊合作如此重要？ 360

### 11.3 團體與工作團隊 362

團體與工作團隊的差別 362  
正式與非正式團體 363  
工作團隊的目的 363  
工作團隊運作的方式 365

### 11.4 團體與工作團隊發展階段 367

階段 1：形成階段 367  
階段 2：震盪階段 368  
階段 3：規範階段 368  
階段 4：績效階段 369  
階段 5：終止階段 369

### 11.5 建立有效的工作團隊 370

績效目標與回饋 370  
透過互相負責來發揮激勵作用 371  
規模 371  
角色 372  
規範 373  
凝聚力 374  
群體盲思 374  
重要術語 377 摘要 377  
複習題 379 練習題 380  
註釋 380

## 第十二章 權力、影響力與領導力 382

### 12.1 領導的本質 384

- 管理者與領導者 384
- 權力的五種來源 386
- 領導力與影響力 387
- 研究領導的五種方法 388

### 12.2 特質論 390

- 三種特質觀點——Kouzes & Posner、Brossidy 與 Goleman 390
- Judge的研究：個性比智慧重要？393
- 性別研究 393

### 12.3 行為論 395

- 密西根大學領導模式 395
- 俄亥俄州立大學領導模式 396
- Blake 與 Mouton 的管理／領導格矩模式 396

### 12.4 權變論 398

- Fiedler 的權變領導模式 398
- House 的路徑—目標領導模式 400
- Hersey 與 Blanchard 的情境領導模式 403

### 12.5 全方位領導論：交換型領導與變換型領導 405

- 交換型領導與變換型領導 405
- 好的領導者既是交換型領導者亦是變換型領導者 406
- 變換型領導者的四個特色 406
- 變換型領導對管理者的意涵 407

### 12.6 其他觀點 409

- 分享式領導模式 409
- 僕人領導模式 409

忠誠領導模式 410

層級 5 領導模式 410

e 化領導模式 411

重要術語 413 摘要 413

複習題 416 練習題 417

註釋 417

## 第十三章 個人與組織溝通 422

### 13.1 溝過程 424

- 何謂溝通？ 424
- 溝過程 425
- 選擇適當的媒介 426

### 13.2 溝障礙 428

- 實體障礙：聲音、時間、地點 428
- 語意障礙：用字要精準 429
- 個人障礙：阻礙溝通的個人屬性 430
- 非語言溝通 432
- 與性別有關的溝通差異 433

### 13.3 管理者與溝過程 435

- 正式溝通管道 435
- 非正式溝通管道 437

### 13.4 資訊時代的溝通 439

- 利用資訊科技的溝通工具 439
- 應付資訊超載 442

### 13.5 改善溝效能 444

- 有效的傾聽者 444
- 有效的閱讀者 445
- 有效的寫作者 446
- 有效的演說者 447
- 重要術語 450 摘要 450
- 複習題 452 練習題 453

註釋 453

## 第六篇 控制 456

### 第十四章 生產力管理、控制與全 面品管 456

#### 14.1 生產力管理 458

生產力是什麼？ 459

為什麼提升生產力如此重要？ 459

#### 14.2 何謂控制？ 461

為什麼需要控制？ 461

控制過程的步驟 463

控制類型 466

#### 14.3 控制的階層、範圍與理念 468

控制階層 468

控制範圍 469

控制理念 470

#### 14.4 財務控制工具 472

預算 472

財務報表 473

比率分析 474

稽核 475

#### 14.5 全面品管 476

全面品管的核心原則 476

改善品質的一些技術 478

#### 14.6 有效控制之道 482

有效控制的關鍵因素 482

有效控制的障礙 483

重要術語 485 摘要 485

複習題 488 練習題 489

註釋 489

中文索引 492

英文索引 501

**contents**