

規劃

組織

組織發展、組織創新、用人與人力資源管理

決策制定、策略管理

管理學

A FRAMEWORK FOR MANAGEMENT

Second Edition

原著 Gary Dessler

審訂 何明城

領導

激勵、群體與工作團隊、溝通與衝突管理

控制

資訊的控制、人員控制、作業控制、財務控制

PEARSON
Prentice
Hall

智勝
BEST-WISE

C93
20241

管理學

A Framework for Management

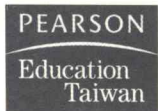
Second Edition



審訂 何明城
原著 Gary Dessler



智勝文化事業有限公司



台灣培生教育出版股份有限公司
Pearson Education Taiwan Ltd.

管理學 / Gary Dessler 原著. -- 初版 -- 台北市 :

智勝文化, 2003[民 92]

面 ; 公分

含索引

譯自 : A framework for management, 2nd ed.

ISBN 957-729-357-3 (平裝)

1. 管理科學

494

92010474

A Framework for Management

譯名：**管理學**

作者 / Gary Dessler

審訂者 / 何明城

出版者 / 台灣培生教育出版股份有限公司

地址 / 台北市重慶南路一段 147 號 5 樓

電話 / (02)2370-8168

傳真 / (02)2370-8169

網址 / www.pearsoned.com.tw

E-mail : reader@pearsoned.com.tw

發行所 / 智勝文化事業有限公司

地址 / 台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話 / (02)2388-6368

傳真 / (02)2388-0877

網址 / www.bestwise.com.tw

郵撥 / 16957009 智勝文化事業有限公司

登記證 / 局版臺業字第 5177 號

出版日期 / 2003 年 7 月初版

定價 / 580 元

Authorized translation from the English language edition, entitled A FRAMEWORK FOR MANAGEMENT, 2nd Edition, ISBN: 0130910333, by DESSLER, GARY, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, Copyright © 2002.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. CHINESE TRADITIONAL language edition published by PEARSON EDUCATION TAIWAN and BESTWISE, Copyright © 2003.

ISBN : 957-729-357-3

(英文版 ISBN : 0-13-091033-3)

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

審訂序

管理三易：變易、簡易、不易。

研究《易經》，先要瞭解「變易、簡易、不易」這三個萬事萬物的原則，而研究管理學似乎也可以由此三個觀念入手。

第一，所謂「變易」是《易經》告訴我們，世界上的事、世界上的人、乃至於宇宙萬物，沒有一樣東西是不在變動的。研究管理的大師與先進們也不斷地告誡我們：「唯一的不變就是變！」因此，「不創新，就死亡」(Innovation, or die)便成爲經理人的口頭禪，也成爲今日管理首先必須面對的課題。因此，通權達變(contingency)並追求最大的「適配度」(goodness of fit)，便成爲當代管理思潮的主流——此爲本書第一個立論的基石與努力的目標：介紹讀者管理今日新型態的組織之必備觀念與技術，以創新求變。

第二，所謂「簡易」，宇宙間萬事萬物有許多是我們的智慧與知識所沒有辦法理解的。在此即引發了另一個議題，也可以說是哲學上的一個對比：天地間「有其理，無其事」的現象，那是我們的經驗還不夠，科學實驗也尚未完成；而「有其事，不知其理」的現象，則是我們的智慧不夠而不知其理路。換言之，宇宙間的任何事物，有其事必有其理，真實存在的一件事就一定有它的運轉機制、邏輯與原理，只不過是我們的智慧不夠、經驗不足，找不到它的原理而已。而《易經》中的「簡易」即旨在言明：宇宙間無論如何奧妙的事物，當我們覺察、參透了以後，就會變得很平凡，也很簡單。學習管理時，我們必須常常接觸現實世界的實務課題——複雜多變的各種組織困局，以吸取學習的靈感及建構假說與理論的源頭活水。一旦我們習得了這些經由實務工作者所歸納的智慧結晶，或是由學術研究者抽絲剝繭而萃取的原理、原則，那麼，儘管環境多變，世事難料，一切都將無法跳脫這些基本的自然律。準此，本書即以百年來管理學者與實務工作者均認爲最能作爲放諸四海皆準的原理：即程序取向(process approach)或稱之爲功能觀點(function perspective)（主張管理是一系列的活動；即規劃、組織、領導、控制），來作爲全書行文的基本架構。

第三，不易。雖然天地萬物成、住、壞、空是必然的無常，可是卻有一項能變出萬象的東西，它是不變且永恆存在的。而那指的是什麼呢？宗教家稱它是「上帝」、是「神」、是「菩薩」，哲學家則管它叫「本體」。而管理有沒有這個亙古

常存的「道」呢？如果有，那大多數的人恐怕要說是「人（人心）」吧！管理的本體是人，如何掌握這個本體來達成「群策群力，以竟事功」的使命，將是學習管理的不二法門。因此，本書即以「人性」的討論來貫穿大多數章節，以作為大學及研究所「管理與組織行為」這一學科學習的主軸。而這個切入點正是 Gary Dessler 教授最擅長的領域。

此外，Gary Dessler 教授又將今日管理的七大主題融入全書中，來介紹最尖端的管理趨勢與觀念。這些當代管理的焦點是：

- 以網際網路為基礎的管理創新。
- 著重於人性面的理解與掌握。
- 管理者必須自詡為變革的推動者。
- 企業家精神推動了今日經濟的繁榮。
- 團隊合作是企業競爭之鑰。
- 勞力多樣化的挑戰與回應。
- 組織文化的變革成為當務之急。

而且，本書亦在各章中加入了匠心獨具的專欄來提升學習的效果，包括：

- 管理快 E 點(managing @ the speed of thought)。
- 企業家紀實(entrepreneurs in action)。
- 管理前哨站(what's ahead)。
- 網站介紹(webnote)。
- 融會貫通(tying it all together)。
- 個案研究(case study)。
- 你也可以當顧問(you be the consultant)。

透過以上七大主題與七大專欄的穿針引線，不但增進了本書的時代性，更增進了本書的活潑性，當然也就提升了本書的可讀性。真可謂：「千仞灑來寒碎玉。」

再者，還是要感恩智勝萬總經理的指導與夥伴不厭其煩的督促。畢竟一本好的翻譯書的誕生，的確不易。付梓在即，不免喜憂參半：喜的是，Gary Dessler 教授的大作終於在審訂者和智勝團隊的努力下可與讀者見面；憂的是，疏漏之處在所難免，還望先進不吝指正。

何明城

2003 年 5 月於台北

目錄

Contents

審訂序

Part I 管理的環境 1

Chapter 1 二十一世紀的管理 2

管理者的工作 4

管理快E點：E-CEO 9

為何今天的管理者會面臨持續不斷的競爭與改變？ 16

現在即未來 20

摘要 28

融會貫通 29

個案討論：與眾不同能够成功嗎？ 29

你也可以當顧問：KmitMedia 唱片蒸蒸日上 30

註釋 33

Chapter 2 國際環境中的管理 38

企業遠渡重洋 41

國際環境中的管理者 46

企業家紀實：全球衛星定位系統遇到阻礙 51

多國公司的管理團隊 55

管理快E點：使用網際網路作為全球管理工具 57

全球管理者 58

國際管理的程序	60
摘要	65
融會貫通	66
個案討論：美國書商與德國媒體鉅子合夥	66
你也可以當顧問：KnitMedia 進行全球化	68
註釋	71

Chapter 3 企業倫理與組織文化的管理 76

影響工作的倫理行爲之因素	78
培養正確的企業文化	86
管理者與社會責任	89
管理多樣性	95
摘要	100
融會貫通	101
個案討論：Allstate 決定重整組織——將裁掉四千個工作	102
你也可以當顧問：與愛迪生電力公司相關的倫理爭議	103
註釋	105

Part 2 規劃 111

Chapter 4 決策制訂 112

何謂決策制訂？	114
企業家紀實：重寫軟體銷售法則	120
管理者如何作決定	121
如何作出更好的決策？	128
管理快 E 點：知識管理	132
善用群體的力量作好決策	135
摘要	142
融會貫通	143
個案討論：BP 的股東是否應通過該交易？	143

你也可以當顧問：下一間店開在哪？ 145
註釋 147

Chapter 5 規劃與設定目標 152

規劃的本質與目標 154
規劃的程序 158
如何設定目標？ 163
規劃的假設 170
管理快 E 點：威名百貨的需求預測 172
規劃工作的執行面 175
企業家紀實：使用電腦化事業計畫軟體 176
摘要 181
融會貫通 182
個案討論：達成目標後就停止嗎？ 182
你也可以當顧問：問題是：要不要作規劃？ 184
註釋 186

Chapter 6 策略管理 190

策略管理程序 192
策略種類 197
管理快 E 點：網際網路策略 201
企業家紀實：MovieFone 建立起潛在競爭者障礙 206
選擇正確的策略規劃工具 208
策略規劃的推行 215
摘要 221
融會貫通 222
個案討論：一家公司可以成功管理幾個品牌名稱？ 222
你也可以當顧問：KnitMedia 的成長和擴張策略 224
註釋 226

Part 3 組織 231

Chapter 7 組織的基礎 232

從規劃到組織 234

設立部門 237

企業家紀實：Netscape 如何在瞬息萬變的網路時代中即時改組 240

管理快 E 點：運用網際網路達成全球溝通 247

達成協調 252

組織裡的授權 256

高塔式與扁平式組織及控制幅度 261

摘要 264

融會貫通 265

個案討論：Greenley 傳播公司的組織 265

你也可以當顧問：把 KnitMedia 加以組織 266

註釋 268

Chapter 8 不確定時代的組織設計 272

組織將朝向「有機式」的結構來設計 274

建立以團隊為基礎的結構 280

建立以網路為基礎的組織 283

無疆界組織 287

聯邦式組織 292

摘要 296

融會貫通 297

個案討論：W.L.Gore 關係企業：為持續變革進行組織設計 297

你也可以當顧問：我們應該如何設計組織才不會失敗？ 299

註釋 301

Chapter 9 組織的人事任用 306

人力資源管理——策略性夥伴 308

人力規劃與人員招募	310
管理快 E 點：JobDescription.com	312
企業家紀實：鄧肯集團有限公司	317
甄選員工	323
職前訓練與在職訓練	334
人力資源管理的其他重要議題	336
摘要	344
融會貫通	345
個案討論：MONSTER.COM——公司可以將人員招募工作外包給其他公司嗎？	345
你也可以當顧問：在 KnitMedia 推行人事任用與人力資源計畫	347
註釋	349

Part 4 領導 355

Chapter 10 成爲領導者 356

領導者的任務	358
管理快 E 點：克里斯·辛頓建置思科網站	363
領導的基礎與特質	364
領導風格與行爲	367
情境領導理論	373
成爲領導者	378
摘要	382
融會貫通	383
個案討論：讓美國驅逐艦——班佛號改頭換面	383
你也可以當顧問：Michael Dorf 領導 KnitMedia	385
註釋	387

Chapter 11 激勵員工 394

以需求爲基礎的方法	396
-----------	-----

以程序為基礎的方法	403
學習/強化理論	406
激勵的實務觀：十種激勵員工的方法	407
管理快E點：上網得獎去	410
企業家紀實：讚賞與尊重	413
結語：你該如何激勵員工？	422
摘要	424
融會貫通	424
個案討論：戴頓·哈森公司學會如何激勵女性員工	425
你也可以當顧問：KnitMedia 主張激勵	426
註釋	428

Chapter 12 組織溝通 434

溝通模式	436
人際溝通	438
組織溝通	445
改善組織溝通的技巧	448
企業家紀實：培養部門間的共鳴	454
與思考同步的溝通	456
管理快E點：透過網際網路溝通	460
摘要	463
融會貫通	464
個案討論：處理多樣性：障礙或突破？	464
你也可以當顧問：保持 KnitMedia 的溝通管道暢通	465
註釋	467

Chapter 13 團隊管理 472

團隊：員工投入之運作	474
群體動力學：群體的基石	475
公司如何運用團隊？	477

- 管理快E點：虛擬團隊 479
- 如何建立高效能團隊？ 482
- 企業家紀實：出版形象公司的團隊建立 487
- 高效能團隊的領導 491
- 摘要 496
- 融會貫通 497
- 個案討論：加拿大最大鐵路公司的團隊合併 498
- 你也可以當顧問：KnilMedia 的團隊合作 499
- 註釋 500

Chapter 14 變革管理 506

- 組織變革的挑戰 508
- 企業家紀實：Netiva 入口網站的新策略 509
- 管理快E點：企業流程再造 511
- 帶領組織變革的八大步驟 515
- 領導者在組織與文化變革中的角色 521
- 運用組織發展技術進行組織變革 526
- 衝突管理技術 530
- 摘要 535
- 融會貫通 536
- 個案討論：政府再造 537
- 你也可以當顧問：我們如何讓變革的精神長存？ 539
- 註釋 541

Part 5 控制 545

Chapter 15 控制與承諾 546

- 控制在管理程序中所扮演的角色 548
- 管理快E點：e分鐘控制 549
- 兩種控制之道 550

傳統式控制	554
管理快 E 點：UPS 利用科技來遂行其控制	560
企業家紀實：利用 ERP 系統來達成控制的目標	561
員工面對控制時的反應	564
承諾式控制法	567
摘要	576
融會貫通	577
個案討論：麗緻酒店的品質控管	578
你也可以當顧問：KnitMedia 如何掌控公司局勢？	579
註釋	581

附錄 A 作業管制工具與資訊科技 584

作業管理工具與技巧	586
存貨控制技術	593
品質與生產力的控制	596
管理資訊系統	603
你也可以當顧問：KnitMedia 內部的高科技世界	608
註釋	609

中英文索引 613

Part I

管理的環境

The Environment of Managing

- ◆ Chapter 1 二十一世紀的管理
- ◆ Chapter 2 國際環境中的管理
- ◆ Chapter 3 企業倫理與組織文化的管理

A Framework
for Management

Chapter 1

二十一世紀的 管理

Objectives 目標

研讀本章後，你應可：

- 舉例說明管理者的工作為何。
- 說明為何管理工作中，人的因素如此重要。
- 討論現代組織管理工作的潮流為何。

What's Ahead? 管理前哨站

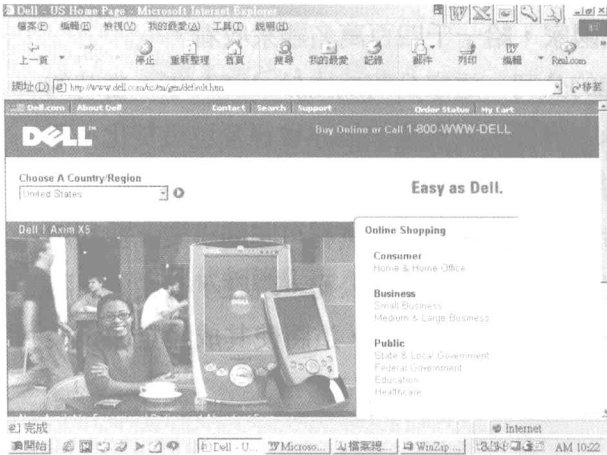
在巴黎郊外的一棟大建築物中，梅希爾(Jean-Marie Messier)和他的五十位資深管理者正計劃進行公司有史以來規模最大的併購案^①。在近幾天之內，他們將會公布與加拿大施格蘭公司(Seagram)的合併計畫，包括施格蘭公司旗下的環球影城(Universal Studio)及多家音樂品牌。在此同時，梅希爾自己的公司 Vivendi 也計劃要併購法國的第四台頻道 Canal + (歐洲最大的衛星付費電視公司)，並將環球影城的娛樂節目播送至十一個國家，給一千四百萬名觀眾收看。

梅希爾在短短四年內就改變了他的公司。這家公司成立於 1853 年，當時的名稱為 Compagne Generale des Eaux，專營水利事業，但亦曾經營垃圾焚化、不動產與輸水事業。1996 年，39 歲的梅希爾被任命為董事與 CEO，當時該公司正瀕臨破產邊緣。然而在四年內，梅希爾以低價售出一些無利可圖的事業，並利用售得之現金及其他較成功事業之利潤，購進多家多媒體公司。現在，梅希爾又將併購環球影城與環球音樂集團(Universal Music Group)，這將使其成為全球娛樂事業的巨人。

管理者的工作

管理者對組織的貢獻是最值得注目的。IBM 在 1980 年代與 1990 年代早期可說是迭遭艱難。在這段期間，他們不但失去許多市場，更眼看成本上漲及股票從每股 180 美元跌至幾乎 50 美元不到。然而在三年內，新的執行長葛斯納(Louis Gerstner)將 IBM 的產品線改頭換面，並大幅降低成本、改變公司內部文化，使該公司的股價往上翻升了四倍²。透過建立一個世界上最複雜的直接銷售的運作模式(direct-sales operations)、削減經銷商的漲價與存貨的需求，以及緊盯住成本，戴爾電腦(Dell)的執行長麥可·戴爾(Michael Dell)在十三年內建立了一家價值 120 億美元的公司³。另外，梅希爾在幾乎四年不到的時間內，就完全振興了 Viendi 的事業。

「管理者」的搶眼表現並不只在大公司才看得見。當你在閱讀本章的同時，



也有許多管理者成功地經營著許許多多的小事業，例如小餐館、乾洗店、汽車旅館等。他們提供親切、快速與頂級的服務，且員工士氣高昂，並將諸如「我的晚餐冷了」或「你沒有燙好我的褲子」等問題減到最少。若是這些能幹的管理者離開公司，代之以缺乏訓練或缺乏技巧者，那將會出現什麼狀況呢？答案想必是非常清楚的，因為你本身

網站介紹

戴爾公司建立了一個精緻豐富的網站，並透過此網站直接與其顧客及供應商溝通。

www.dell.com

資料來源：Copyright 1999 Dell Computer Corp. All rights reserved.

或許就曾親眼目睹一家公司的工作人員訓練不足或準備不全、工作無法如期完成、無法提供良好的預定服務，或是房間髒污未清的類似經驗。在去(2002)年成立的新公司中，約有 90%會在五年內宣告失敗，鄧白商業資料有限公司(Dun & Bradstreet)認為其原因通常是管理不當所致。無

論公司的規模或大或小，管理者所扮演的角色都同樣重要。

事實上，好的管理所產生的效果是非常驚人的。將一名優秀的管理者放在一