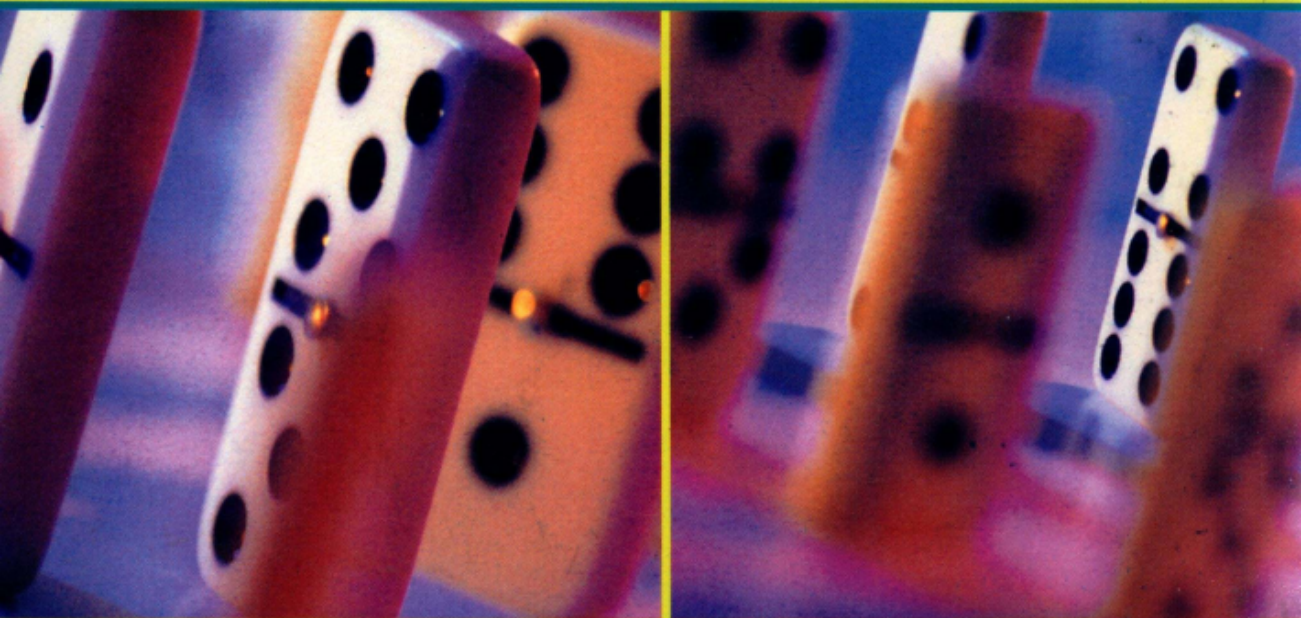


第4版

黃營杉 譯

管理學



Fundamentals of Management

Griffin

東華書局

第4版

管理學

黃營杉 譯



Fundamentals of Management



www.bookcake.com.tw
e-mail: service@bookcake.com.tw

ISBN 978-957-483-388-7



9 789574 833887

FUNDAMENTALS OF

management

4th edition

管理學

著者

Ricky W. Griffin

譯者

黃營杉

東華書局



数据加载失败，请稍后重试！

第四版譯者序

管理學必須隨著時代潮流與時俱進，一本好的教科書，自然也需要隨時掌握環境變化與脈動。本書原作者 Griffin 為使讀者能夠學習到最新管理知識，在第四版中對全書的內容進行了增刪與修正，並更換許多章節的章首案例與章節結尾的章尾案例，使讀者得以從當下最新的企業運作個案中，瞭解管理的本質內涵。

另外，為配合新議題的出現，第四版增加企業倫理、技術工具及今日管理要件的討論，這是本版一項重要特色，在高度技術化的社會，新技術隨時衝擊傳統的管理典範，經理人需要更多的創新與權變，方能洞察機先。

本書英文第四版在 2006 年初上市，中文版能在同一年即已完成改版，特別感謝東華書局對管理知識的投入，使得臺灣的讀者能夠在最快時間內獲得最新管理新知，這確屬管理教育的福音。面對東華書局的熱忱，筆者能做的，便是迅速而有效率地完成翻譯，以饗讀者。此外，本書改版翻修，由本人指導學生汪志堅博士偏勞，在此一併感謝。

黃營杉 2006.08.08

臺灣菸酒公司董事長

前國立臺北大學商學院長

目錄

譯者序 iii

PART ONE

管理導論

2

1

認識經理人之工作

4

■管理導論 6

經理人類型 6

企業倫理：當好的執行長變壞 9

基本管理功能 10

基本管理技能 11

管理的科學與藝術 13

■管理的演進 14

理論與歷史的重要性 14

管理的歷史背景 15

古典管理學派 16

行為管理學派 19

計量管理學派 23

■現代管理學派 25

系統學派 25

權變學派 26

現代管理挑戰與機會 27

重點摘要 30

問題研討 30

建立有效的時間管理技能 31

建立有效的概念性技能 32

建立有效的決策制定技能 33

自我評量技能工具 33

經驗練習 34

章尾案例：西南航空仍舊高飛 35

本章註釋 37

2

組織與經理人之環境

40

■組織的環境 42

一般環境 42

任務環境 44

內部環境 47

■管理的倫理與社會環境 49

組織中的個人倫理 49

企業倫理：不保證好行為 53

組織的社會責任 55

管理社會責任 56

■管理的國際環境 59

國際企業的趨勢 59

國際企業活動的程度 60

國際企業的情境 62

■組織文化 66

組織文化的重要性 66

組織文化的決定因素 67

管理組織文化 68

重點摘要 69

問題研討 70

建立有效的診斷與決策制定技能 70

建立有效的人際關係技能 71

建立有效的溝通技能 72

自我評量技能工具 73

經驗練習 74

章尾案例：最後的新領域？ 75

本章註釋 77

PART TWO

規劃 80

3 規劃與策略管理 82

■ 規劃與組織目標 84

組織目標 85

計畫類型 87

■ 策略管理本質 87

策略的構成要素 88

策略選案的類型 88

■ 運用 SWOT 分析以形成策略 89

評估組織的優勢 89

評估組織的劣勢 90

評估組織的機會與威脅 91

■ 形成事業層級的策略 91

波特的一般性策略 91

技術工具：電子商務成長 92

以產品生命週期為基礎的策略 93

■ 公司層級策略的形成 95

單一產品策略 95

相關多角化 96

非相關多角化 96

多角化的管理 98

■ 戰術性計畫 101

戰術性計畫的制定 101

戰術性計畫的執行 103

■ 作業性計畫 103

單一用途計畫 103

準則計畫 104

權變規劃與危機管理 106

重點摘要 108

問題研討 109

建立有效的決策制定技能 110

建立有效的概念性技能 110

建立有效的診斷技能 111

自我評量技能工具 112

經驗練習 113

章尾案例：Toyota 在美國的銷售加速

成長 116

本章註釋 117

4 管理的決策制定 120

■ 決策制定的本質 122

決策制定的定義 122

決策的類型 123

決策制定的情境 124

■ 決策制定的理性層面	126	■ 創業在社會中的角色	155
決策制定的古典模型	126	工作機會的創造	156
理性決策制定的步驟	127	創新	158
■ 決策制定的行為面	132	對大型企業的重要性	159
決策制定的行政模型	133	■ 創業型組織的策略	160
決策制定的政治因素	134	選定一個產業	160
直覺與承諾堅持	135	重視獨特能力	165
技術工具：低科技的解決方式對上		擬定營運計畫	167
高科技的難題	136	創業和國際化管理	168
風險傾向與決策制定	137	■ 創業型組織的結構	168
倫理與決策制定	138	創立新的企業	169
■ 組織中的群體與團隊的決策制定	138	新企業的資金來源	170
群體與團隊決策制定的型態	138	管理建議的來源	173
群體與團隊決策制定的優點	140	授權加盟	176
群體與團隊決策制定的缺點	141	■ 創業型組織的績效	177
群體與團隊決策制定程序的管理	141	新企業成立的趨勢	178
重點摘要	142	企業倫理：倫理的電子郵件寄送	180
問題研討	143	失敗的原因	183
建立有效的概念性技能	144	成功的原因	184
建立有效的決策制定技能	145	重點摘要	185
建立有效的技術性技能	146	問題研討	185
自我評量技能工具	146	建立有效的診斷技能	186
經驗練習	147	建立有效的人際關係技能	187
章尾案例：戳穿超級英雄 CEO 的神話	148	建立有效的概念性技能	188
本章註釋	150	自我評量技能工具	188
		經驗練習	190
		章尾案例：一路嘲笑到銀行	190
		本章註釋	192

PART THREE
組 織 194

6 | **組織結構與設計** 196

■ **組織的基本要素** 198

工作專門化 198

專門化的替代方案 199

分類工作：部門化 202

建立呈報的關係 204

分配職權 205

協調活動 206

■ **組織設計的官僚模型** 209

■ **影響組織設計的情境因素** 210

核心技術 211

技術工具：有彈性的 FedEx 212

環境 213

組織的規模與生命週期 214

■ **組織設計的基本形式** 215

功能性（U 形）設計 216

集團式（H 形）設計 217

事業部（M 形）設計 218

矩陣式設計 219

混合式設計 221

新形式的組織設計 222

團隊式組織 222

虛擬式組織 222

學習型組織 223

重點摘要 224

問題研討 224

建立有效的概念性技能 225

建立有效的技術性技能 226

建立有效的決策制定技能 226

自我評量技能工具 227

經驗練習 229

章尾案例：顧客說“YUM!” 230

本章註釋 232

7 | **組織變革與創新** 234

■ **組織變革的本質** 236

變革的力量 236

計畫性與反應性變革 238

■ **管理組織中的變革** 239

變革過程的步驟 239

瞭解變革所引發的抗拒 241

克服變革所引發的抗拒 242

■ **組織變革的領域** 244

組織結構與設計的變革 244

技術與作業的變革 245

人為、態度與行為的變革 246

企業流程的變革 246

組織發展 248

■ **組織的創新** 251

創新的程序 251

創新的形式 254

創新的失敗 255

在組織中提倡創新	256
今日管理要件：不正常驅動改變嗎？	257
重點摘要	259
問題研討	260
建立有效的時間管理技能	261
建立有效的決策制定技能	262
建立有效的診斷技能	262
自我評量技能工具	263
經驗練習	264
章尾案例：變革中的 Cargill	265
本章註釋	267

8

管理人力資源

270

■ 人力資源管理的環境背景	272
人力資源管理策略的重要性	272
人力資源管理的法律環境	273
今日管理要件：每日的工作是否擁有公平的日薪？	276
■ 吸引人力資源	278
人力資源規劃	278
招募人力資源	280
甄選人力資源	282
■ 發展人力資源	283
訓練與發展	283
績效評估	285
績效回饋	288
■ 組織如何留住人力資源	289

薪酬的決定	289
福利的決定	291
■ 管理多樣化勞動力	292
多樣化的意義	292
多樣化的衝擊	292
管理組織中的多樣化	293
■ 管理勞工關係	295
員工如何組織工會	295
集體式談判	296

■ 改變中勞動力的新挑戰 297

管理知識勞工	298
暫時與臨時勞工	299
重點摘要	300
問題研討	301
建立有效的決策制定技能	302
建立有效的溝通技能	303
建立有效的技術性技能	304
自我評量技能工具	305
經驗練習	306
章尾案例：退休後並沒有退休	307
本章註釋	309

PART FOUR

領導

310

9

個人行為的管理

312

■ 瞭解組織中的個人	314
心理合約	314

人員與工作的配適	316
個別差異的本質	316
■人格與個人行為	317
五大人格特質	317
Myers-Briggs 架構	319
工作中的其他人格特質	320
情緒智商	322
■態度與個人行為	323
與工作相關的態度	324
組織中的情感與情緒	325
■知覺與個人行為	326
基本的知覺過程	326
企業倫理：不再是「地球上最甜美的地方」	327
知覺與歸因	328
■壓力與個人行為	329
壓力的成因與後果	331
管理壓力	334
■組織中的創造力	336
具有創造力的個人	336
創造力的過程	337
強化組織中的創造力	339
■工作場所的行為類型	339
績效行為	339
退卻行為	340
組織公民身分	341
不正常行為	341
重點摘要	342
問題研討	343

建立有效的人際關係技能	344
建立有效的概念性技能	345
建立有效的時間管理技能	345
自我評量技能工具	346
經驗練習	347
章尾案例：太多聲譽的建立？	348
本章註釋	350

10 | 激勵員工的績效 352

■激勵的本質	354
■激勵的內容觀點	355
需要層級理論	355
今日管理要件：錢對工作有利嗎？	357
二因子理論	358
個人的人性需要	360
■激勵的過程觀點	361
期望理論	361
公平理論	364
目標設定理論	366
■激勵的增強觀點	368
組織中幾種增強形式	368
組織中增強因子的採行	369
■普遍的激勵策略	370
授權賦能及參與式管理	370
替代式工作安排	371
■利用報償系統激勵績效	372
實績報償系統	373

誘因報償系統	373
團隊與群體誘因報償系統	375
經營管理者的報酬	377
以績效為基礎的新報償方法	379
重點摘要	380
問題研討	381
建立有效的人際關係與溝通技能	381
建立有效的決策制定技能	382
建立有效的概念性與診斷技能	383
自我評量技能工具	384
經驗練習	384
章尾案例：你已經愛上這個工作	386
本章註釋	388

11 | 領導與影響力的過程 390

■ 領導的本質	392
領導的涵義	392
領導與管理	392
領導與權力	394
■ 領導的一般性研究	396
領導特質	396
領導行為	396
■ 領導的權變研究	400
LPC 理論	400
路徑-目標理論	403
Vroom 的決策樹方法	405
領導者-部屬交換方法	409

■ 領導的相關研究	410
替代領導	410
魅力領導	411
轉型領導	411

■ 新興的領導研究	412
策略性領導	412
跨文化領導	413
倫理領導	413
企業倫理：「媽媽們，別讓你的小孩長大後 成為執行長」	414

■ 組織中的政治行為	415
常見的政治行為	415
形象管理	416
管理政治行為	417

重點摘要	418
問題研討	419
建立有效的診斷技能	420
建立有效的決策制定技能	421
建立有效的概念性技能	421
自我評量技能工具	422
經驗練習	423
章尾案例：「新的及改進的」 Proter & Gamble	424
本章註釋	426

12 | 組織溝通 428

■ 溝通與經理人的工作	430
溝通的定義	430

有用資訊的特徵	431
溝通程序	433
今日管理要件：「抱歉」似乎是最難的 字眼	434
■組織溝通的形式	435
人際溝通	435
網路溝通與工作團隊溝通	437
組織溝通	438
■電子通訊	440
資訊系統	440
個人電子技術	444
■組織中非正式的溝通	445
秘密情報網	446
走動管理	447
非語言溝通	448
組織溝通的管理	449
溝通的障礙	449
改善溝通的效果	451
重點摘要	454
問題研討	455
建立有效的技術性技能	456
建立有效的人際關係技能	456
建立有效的溝通技能	457
自我評量技能工具	458
經驗練習	459
章尾案例：溝通有關抽煙的真相	459
本章註釋	461

13

群體與團隊之管理

464

■組織中的群體與團隊	466
群體與團隊的類型	466
技術工具：虛擬團隊的真實性	470
為何人們會參與群體與團隊	471
群體與團隊發展的階段	472
■群體與團隊的特徵	474
角色結構	475
行為規範	477
凝聚力	480
正式與非正式的領導	482
■人際之間與群體之間的衝突	483
衝突的本質	483
衝突的原因	485
■組織內衝突的管理	488
激發衝突	488
控制衝突	489
解決與消除衝突	490
重點摘要	492
問題研討	492
建立有效的決策制定技能	493
建立有效的概念性技能	495
建立有效的溝通技能	496
自我評量技能工具	497
經驗練習	497
章尾案例：Disney 沒有團隊合作？	499
本章註釋	501

PART FIVE

控 制 504

14

控制程序之管理 506

■ 控制的本質 508

控制的目的 509

今日管理要件：「最無效率的組織之一
就在聯邦政府」 510

控制的類型 512

控制程序的步驟 514

■ 作業控制 517

啟始的控制 517

甄篩的控制 518

行動後的控制 518

■ 財務控制 519

預算的控制 519

其他財務控制的工具 523

■ 結構控制 526

官僚式控制 526

分權式控制 527

■ 策略控制 528

整合策略與控制 528

國際性策略控制 528

■ 組織中的控制管理 529

有效控制的特徵 529

對控制的抗拒 531

克服對控制的抗拒 533

重點摘要 534

問題研討 535

建立有效的時間管理技能 535

建立有效的決策制定與診斷技能 536

建立有效的技術性技能 537

自我評量技能工具 538

經驗練習 539

章尾案例：醒來吧！「笨公司」 540

本章註釋 541

15

作業、品質和生產力
之管理

544

■ 作業管理的本質 546

作業的重要性 546

製造與生產作業 547

服務作業 548

作業在組織策略所扮演的角色 548

■ 設計作業系統 549

決定產品-服務組合 549

產能決策 549

設施決策 550

■ 組織的技術 552

製造技術 552

服務技術 556

■ 透過供應鏈管理來執行作業系統 557

以控制為目的的作業管理 557

採購管理 558

存貨管理 559

■管理全面品質 560

- 品質的意義 560
- 品質的重要性 561
- 全面品質管理 563
- TQM 的工具與技術 564
- 技術工具：一盎司的預防真的值一磅的照顧嗎？ 565

■生產力的管理 568

- 生產力的意義 568
- 生產力的重要性 570
- 生產力的趨勢 570
- 生產力的改善 572

- 重點摘要 573
- 問題研討 574
- 建立有效的溝通技能 574
- 建立有效的診斷技能 575
- 建立有效的概念性技能 576
- 自我評量技能工具 576
- 經驗練習 577
- 章尾案例：美國的（國民）軍隊 578
- 本章註釋 580

附 錄

- 自我評量技能工具的解釋 582

PART one

管理導論

第一章

認識經理人之工作

第二章

組織與經理人之環境

