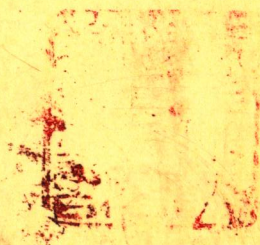


大學用書

現代管理學

龔平邦著



三民書局印行

現代管理學

龔平邦著

學歷：國立復旦大學經濟學系

泰國法政大學經濟研究院、美國哈佛大學企業
管理學院、德州理工大學管理學院研究

經歷：國立成功大學商學院教授兼企業管理系主任

現職：逢甲工商學院教授兼國際貿易學系主任



S9008986



三民書局印行

行政院新聞局登記證 臺版業字第〇〇二〇號

版權
所有
翻印
必究

著者 龔 平
發行人 劉 振
出版者 三民書局股份有限公司
印刷所 三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十二號
郵政劃撥九九九八號

中華民國六十七年六月初版
中華民國六十九年一月再版

◎ 現代管理學

基本定價肆元貳角伍分

序 言

管理是一種生活方式，係由多數人為邁向一個共同目標而努力的組織文化活動。這個概念，足以說明人類有生俱來的管理行動和人類文化的深切關係。所以管理的觀念與行動，可以說是和人類歷史一樣久遠。回顧我中華管理文化，博大精深，期望她能更進一步發展。

現代社會就是要運用組織，以謀求增進人類社會福祉。由於社會迅速變遷，人類組織規模龐大，組織功能繁複，已成為人類文化的新景象。我們的社會已不再是一個單一的企業組織，而是一系列網路系統的多重性組織的社會。

本世紀人類的進步，可以說是科技與管理雙向文化結合的成果。而人類文化孕育於組織之中，沒有組織，文化不可能產生，更不可能成長與發展。擴展組織的成長與發展，唯有深切體認和實踐管理文化。

整個人類社會不是孤立的。我們人類社會中，企業組織固然扮演了非常重要的角色，但和非企業組織（如政治組織、軍事組織、教育組織、醫療組織，與宗教組織…等）之間的互動關係也是密切關聯的。’

管理工作不祇是尋求組織中有意義的工作和協力合作行為，而且要發展組織與組織之間的互賴性。所以管理的藝術，不祇是連繫人與科學，配合人與環境，更須要調和人與人的關係，團體與團體的關係。這樣始能運用人力，充分利用科學與資源，使人類生活臻於和諧美滿。

本書目的，係在介紹現代管理的基本觀念、現況，與展望。它適合於任何組織，以及所有組織的管理人員，甚至包括非管理人員。而管理觀念的應用，更非僅限於企業組織。因為管理是在於有效運用有限智力與資源，來追求人類生活的美滿和幸福。

2 現代管理學

本書的結構，原則上係按照組織三要素：人員、工作、管理為重點而撰述的。包括七篇，共分廿八章。

第一篇導論，分為三章。討論一般管理觀念以及管理與人類文化的關係。

第二篇管理思想發展，分為五章。討論科學管理、管理思想模式，以及行為科學、管理科學的發展，與現代管理思想新導向。

第三篇組織的要素，分為四章。討論組織份子的動機、團體行為（包括組織發展），以及科技的衝擊。

第四篇至第七篇包括十六章，分別討論規劃、組織、領導、控制四項管理程序，但均以現代管理思想的系統觀念與權變方法作為立論的依據。

本書採用甚多圖表，藉以增強管理觀念的重要性，使有助於閱讀時的瞭解。

現代管理涉及全人類文化發展，包括資源的有效運用與組織和諧共存，牽涉問題廣泛，非僅某一組織或某一工廠管理問題而已。此項全面管理領域，正有待開發。但本書所討論的問題與觀念，亦有甚多非一般管理書籍所包容者，或有助於有興趣人士的參考。書中乖誤之處，尚請指正。

本書的完成，得力於內人楊光榮女士任教之餘，全力操持家務，培育兒女成長，實給予莫大鼓勵與支援，衷心銘感。同時，對於雙親教養深恩，無由報答，謹以此書，聊誌懷念。

本書出版，係應總經理劉振強先生邀約撰述，敬誌謝忱。

龔 平 邦 謹識

六十七年二月於台南

現代管理學 目錄

序 言

第一篇 導論

第一章 管理學導論

第一節	組織的意義及其基本要素·····	1
第二節	管理的意義·····	3
第三節	管理思想的基本結構·····	4
第四節	管理程序哲學·····	11

第二章 企業與管理

第一節	企業組織與社會·····	15
第二節	企業的經濟性·····	17
第三節	企業與管理·····	18
第四節	管理的藝術·····	22

第三章 組織管理與人類文化

第一節	幼發拉底人的貢獻·····	25
第二節	巴比倫人的貢獻·····	26
第三節	中國人的貢獻·····	27
第四節	羅馬人的貢獻·····	30

第五節 工業革命的衝擊·····	33
------------------	----

第二篇 管理思想發展

第四章 管理思想發展

第一節 科學管理·····	35
第二節 管理科學的發展·····	41
第三節 霍桑研究的新見解·····	45
第四節 管理先驅學者的貢獻·····	48

第五章 管理思想模式

第一節 管理程序學派·····	52
第二節 計量學派·····	56
第三節 行為學派·····	57

第六章 行為科學原理的應用

第一節 行為科學應用的目的·方法·與範圍·····	59
第二節 行為科學的結構·····	62
第三節 行為科學的進展·····	71

第七章 管理科學原理的應用

第一節 管理科學應用的目的·方法·與範圍·····	75
第二節 管理科學的結構·····	78

第八章 現代管理思想新導向：

系統觀念與權變管理

第一節 系統觀念	85
第二節 權變管理	91

第三篇 組織的要素

第九章 動機的挑戰

第一節 激勵的重要性	103
第二節 需要層次理論	105
第三節 工作滿足	114
第四節 麥格雷葛的管理哲學	117
第五節 霍滋伯的激勵—維持模式	122
第六節 期望模式	127

第十章 團體行為：團體力學的研究

第一節 團體行為的重要性	129
第二節 團體的要素	130
第三節 人際交互關係分析	132
第四節 組織行為的修正	138

第十一章 組織發展

第一節 組織發展的意義	143
第二節 組織發展的目標・假設・與特性	146

第三節	發展個人.....	148
第四節	發展團體.....	153
第五節	發展組織.....	157

第十二章 工作與科技

第一節	組織的工作系統.....	161
第二節	科技的型態.....	166
第三節	科技對人員與社會的衝擊.....	167
第四節	科技對管理的衝擊.....	169

第四篇 管理程序：規劃

第十三章 管理哲學

第一節	管理哲學的重要性.....	174
第二節	管理哲學的建立.....	175
第三節	管理哲學的特性.....	177
第四節	管理哲學發展的步驟.....	178
第五節	管理哲學形成的因素.....	179

第十四章 目 標

第一節	目標的意義.....	183
第二節	目標多重性.....	184
第三節	目標網路系統.....	187
第四節	目標管理：設定目標的方法.....	188

第十五章 規劃程序

第一節	規劃程序概念	193
第二節	規劃的重要性・普通性・與繼續性	194
第三節	長程規劃與短程規劃	196
第四節	規劃資訊	199

第十六章 政策・程序・預算・與時序

第一節	政策	201
第二節	業務計劃—程序	206
第三節	業務計劃—預算	212
第四節	業務計劃—時序	216

第十七章 管理決策

第一節	管理決策的意義	225
第二節	決策程序	226
第三節	決策評價與限制	228
第四節	決策方式與種類	230

第十八章 計量決策方法

第一節	業務研究	233
第二節	數學的技術	239
第三節	線性調配	241

第十九章 啓發創造力

第一節	創新觀念與思考方法	253
第二節	創新觀念的重要性	255
第三節	創新觀念的阻力	256
第四節	創新觀念的培育與激發	257
第五節	創造思考程序	258
第六節	建議系統與創新	262
第七節	管理智慧語言	264

第五篇 管理程序：組織

第二十章 組織功能觀念

第一節	組織的意義	267
第二節	組織構成的四項要素	268
第三節	建立組織的步驟與功能	269
第四節	增進組織效能的因素・原則・與措施	270
第五節	組織動態性	274

第二十一章 組織結構

第一節	劃分組織單位活動	277
第二節	劃分組織單位原則	281
第三節	組織縱向與橫向成長	283
第四節	管理幅度與主管部屬交互關係	285
第五節	權力的基本觀念	288
第六節	授權與分權	289

第二十二章 直線與幕僚關係

第一節	直線權力與幕僚功能·····	295
第二節	直線與幕僚組織·····	296
第三節	委員會與董事會·····	302

第二十三章 協 調

第一節	協調的意義·····	307
第二節	協調的性質·····	308
第三節	協調與管理程序·····	310
第四節	協調的種類·····	312

第二十四章 組織的社會性

第一節	組織社會系統·····	317
第二節	地位與角色·····	318
第三節	非正式組織功能·····	320
第四節	非正式組織的表達·····	322

第二十五章 組織設計理論模式

第一節	組織理論模式現況·····	325
第二節	組織的傳統模式·····	330
第三節	參與模式·····	333
第四節	社會技術模式·····	338
第五節	認知模式·····	342

第六篇 管理程序：領導

第二十六章 領導行為

第一節	領導的理論基礎·····	347
第二節	研究領導的途徑·····	349
第三節	領導行為的形態·····	351
第四節	領導權變模式與三因次領導者效能模式·····	353

第二十七章 管理聯繫

第一節	聯繫的基本觀念·····	357
第二節	聯繫的重要性·····	359
第三節	聯繫程序與語意學·····	361
第四節	聯繫的方式·····	364
第五節	非正式聯繫·····	366
第六節	聯繫網路·····	369
第七節	增進有效的聯繫·····	371

第七篇 管理程序：控制

第二十八章 控 制

第一節	控制程序的一般概念·····	375
第二節	控制系統的重要性·····	377
第三節	基本的控制程序·····	380
第四節	控制程序中的員工行為反應·····	386

第一篇 導 論

第一章 管理學導論

第一節 組織的意義及其基本要素

現代社會主要特性之一，就是運用組織 (organization) 以謀求增進人類社會福祉。由於社會的變遷，組織規模不斷擴大，組織功能更形複雜。我們的社會已不再是一個單一的企業組織 (business organization)，而是一個繁複的多重性組織社會。

由於現代組織在人類社會中所扮演的重要角色，社會科學家對於組織性質的探討，更具有明確的分析。他們認為組織應具備五個基本要素：(註一)

人員——進行工作的組織成員

科技——進行工作所需的科學知識與技術

資訊——進行工作所需的資訊知識

結構——達成組織目標的工作結構

目標——進行工作的原因與動機

這五個基本要素，我們可以把它構成為一個有意義的組合，那就

註一 (a) William A. Shrode, Dan Voich, Jr., *Organization and Management*, 1974.

(b) R. H. Guest (*Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*) 認為：組織包含有四個要素：結構・技術・工作・人員。它們彼此間具有密切複雜關係，只要變動一個要素，其他將隨着改變。

2 現代管理學

是：組織成員在協力合作的工作結構中，運用科技與資訊知識，始克達成共同目標。

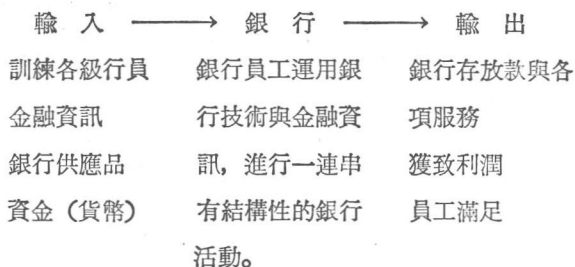
例如一個銀行組織，其主要構成分子為各級行員，他們在有結構性的安排各項活動中，運用銀行知識技術與財務訊息資料，為顧客提供服務，為銀行獲取利潤。

就社會意識而言，人員（組織成員）為最重要的組織要素。特別是達成組織生產力的分工，與組織成員之間協力合作的意願，態度，與行為，對於組織更具有重要意義。科技是為了解決問題與制定決策所必需。同樣的，聯繫與協調所需的資訊，為進行“有組織的活動”之重要基礎。結構是有關於組織成員及其活動相互關係的安排，以便有效的進行工作。目標為激勵成員參與組織活動的共同要素。組織的主要目標不外是生產力與滿足，或是兩者的結合，須視組織的性質而定。例如，一個汽車裝配工廠的主要目標是生產力，一個高爾夫俱樂部的主要目標是會員的滿足，而一所大學的主要目標是生產力（教導）與滿足（學習）兩者的結合。

同樣的，Hampton 教授認為：組織是有系統的安排人員與科技，以實現共同目標。所以，組織至少應包括：人員、工作、與管理三項基本要素。（註二）

現代組織更應該是作為一個系統看待。那就是有效的結合相互有關的部份，以達成整體的目標。組織成員、科技與資訊，在有結構的活動中，是相互關連的以達成組織共同目標。現在我們以一個銀行組織系統來說明：

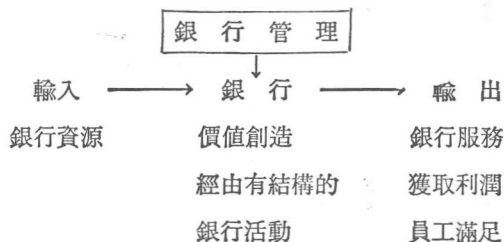
註二 David R. Hampton, Contemporary Mangement, 1977.



第二節 管理的意義

組織是為人類社會謀求福祉而形成的。社會福祉須要經由分工與合作的努力而獲致。企業組織供應社會所需的產品與勞務，是經由全體員工及有關團體在充分協力合作的努力下，進行特定工作所獲得的成果。可是合作的努力必然是和衝突並行的。因為組織成員不一定遵循進行活動的方式，或是同意所追求的目標。例如增加輸出（產出量）與延長工作休息時間的對立；提高價格與降低價格的對立；增加存貨與減少存貨的對立；借方與貸方的對立。組織雖是意味着個人或小團體活動的整合與協調，但上述一類的衝突是不可避免的。傳統的管理，就是為了要建立職權，以解決衝突。所以，管理（management）的主要責任應該是要協調組織的各種基本要素，使這些活動與目標衝突減至最低。

一般來說，管理活動實在承擔了組織的創造、成長與生存的責任。所以管理的主要責任，就是分配與運用資源，以創造價值或效用。我們仍以銀行組織為例，銀行管理就是要有效的分配與運用人力、金融資訊，及其他資源，以創造價值，亦即提供銀行服務，獲取利潤，使銀行員工獲致滿足。這種輸入與輸出關係，可以簡單圖示表達出來。



這樣，我們很清楚的瞭解管理的雙重目標，就是將資源轉變為價值，以滿足組織輸出的使用者與組織成員的需要。因此，我們可以把管理視為一組活動或程序，在有組織的結構之中，由組織成員應用技術與資訊，以協調與整合資源的運用，而達成組織的共同目標（生產力與滿足）。

近年來，由於組織外在環境迅速的改變及其不穩定性，新科技知識的革命，特別是資訊處理技術，以及由於日益增高的工作專業化所導致的協調問題，使得管理活動與責任變得更具有動態性與複雜性。這些因素的結合，影響到管理思想更趨向於接受組織的系統觀念，而重視個人與團體態度和目標的整合性。

第三節 管理思想的基本結構

研究任何學科，都必須對於“哲學”、“假說”、“原則”與“理論”有所了解，分析管理學科也是如此。哲學是探討各種學科時的整體性指示，其研究範圍綜括宇宙一切可知的事物。可以說，哲學是從實踐中對於週遭事物的一種看法，領悟，與知覺。管理哲學可以說是一種思考方法，就是管理者對於週遭環境，組織本身，以及他本身承擔管理責任之價值評估的一種看法。管理者的哲學，就構成了“假說”的基礎。他假設在這個環境中，他所具有的知識，足以承擔組織的責任。從管理者的