

大 學 用 書

張在山編譯

實用企業管理學

世界書局印行

大學用書

張在山編譯

實用企業管理學

世界書局印行

中華民國七十年三月初版

大學
用書
實用企業管理學

(全一冊) 基本定價 肆圓整

編譯者：張 在 山

出版者：世 界 書 局

版權
所有
翻印
必究

地址：臺北市重慶南路一段九十九號
電話：三一〇一八三

本局登記證字號：行政院新聞局局版臺業字第〇九三一號

發行人：蕭 宗 謀

印刷者：世 界 書 局

序 言

這本書有幾個特點：

第一、本書是根據管理大師 Koontz 先生的一本 *Essentials of Management* 編寫而成。原著結構之完美，內容之豐富，可以說今世之作少有出其右者。這是世界性的權威著作，美國以及其他各國大學多採為課本，本書保留了原著的全部內容，也就是保留了原著的所有優點。

第二、本書在原著的內容之中，隨時插入有關我國的資料，因此讀者閱讀本書時，不但有親切之感，而且一切理論技術，都彷彿是針對我們自己的問題而發，不像一般看外國書籍或譯本時有隔靴抓癢的感覺。

第三、本書用純粹中文寫成，完全是我國語法和我國的思想方式，文字力求簡單明瞭，務必句句能讀，句句能懂，讀者閱讀時可望順流而下，不致有一般看直譯書籍那種拮据咬牙，艱難勞苦的情形。

如果能用我們自己國家的資料，寫一本屬於我們自己的企業管理，這當然是上上之策，但是在目前我們的學術環境之下，要這樣做實在不是一件簡單的事。這裏少有這一類的學術雜誌，無從交換意見，提煉經驗；更缺少這方面的研究論文或實驗報告可資引用。一鱗半爪的資料雖有一點，但都算不上成熟之見，少有參考價值。今天我們所能做的，只有介紹國外的著作，一步一步的摻入我們自己的東西，久而久之，我們吸收、變化、再生，最後看不出那些是外來的，那些是自己的，如此，才形成了我們自己的企業管理知識的本體，其中有世界學術的共同性，也有我們自己文化背景的特异性。

這本書是根據經理人的五種功能即規劃、組織、任用、領導，與控制寫的。它的目的是教人如何當經理，最具實用性，如果將本書稱為「經理人學」可能更為確切。編者也曾有此考慮，但唯恐有標新立異之嫌，因而作罷，故仍採用一般通用的名稱——企業管理學，不過在其上加了「實用」兩個字。

對經理人而言，本書的內容確屬實用。正如 Koontz 先生在原著序言中所說：原著的理論已具有高度的準確性及預測性，已有實用價值。

管理的理論在應用時一定會遇到權變的問題，就是管理理論在不同的環境之下，有不同的適用程度，這就難免有人懷疑管理理論的「實用」性了。其實所有應用科學理論與技術（包括工程學），都有相同的問題，都會遭遇到不同的環境，在應用時可能會發生困難，但世人並沒有懷疑過工程學的實用性。本書的理論與技術編織在邏輯的架構上，不同的環境會誘導出不同的合理結論。

我們的經濟開發成效卓著，舉世共知，如今吾人即將進入開發國家之林，技術上的差距並不成太大問題，真正落後的是管理知識。編者接觸過很多企業界人士，他們都瞭解，今天在這變動極快的時代裏，一個人可以碰運氣在一夜之間變成巨富，但運氣並不保證他一直不倒下來，要長時間立住腳根一定得靠健全的管理。如今也有很多人對經理人的職位很嚮往，我們都知道，臨淵羨魚不如退而結網，充實管理的知識，這才是達成願望的有效途徑，希望本書能對我們的工商業略盡棉薄，同時對有志於管理工作的人士能有所貢獻，這是編者寫這本書的目的，也是最大的心願。

目前我國大專院校講授企業管理，多半情形是介紹生產、行銷、財務方面一般知識，實際上，這是商業概論，不屬管理業務；也有些學校將作業研究、決策理論等技術問題作為講授的題材，當然這些都是管理的技術，但却不是管理知識的本體，把重點放在技術上而不注重本體，這就難免有捨本逐末之嫌了。

一般科系講授商業概論也好，講授管理技術也好，尙不致太成問題，真正困難的是企業管理科系的學生，他們已有生產行銷及財務方面的專業課程，再講商業概論性質的企業管理殊不相宜；至於作業研究等也都有專門課程，又未便再予重複，因此，本書用作企業管理科系的教材最爲合適。

本書於每章之後附有討論問題，以供大專同學研習之用；每篇之後附有個案討論，以供大學研究所同學討論之用，兩者均可啓發思想幫助學習，希望讀者善爲利用。

本書獻給我的父母。承我妻顧淑筠女士公餘之暇，提供意見，協助校對，特此致謝。

張在山

中華民國七十年三月一日

目錄

序言·····	一
第一篇 管理科學的基礎·····	一
第一章 管理——科學、原理及實務·····	三
第一節 何以需要管理·····	四
第二節 經理人的共同目標·····	五
第三節 管理是科學也是藝術·····	六
第四節 科學要素·····	七
第五節 管理需要運用系統分析·····	九
第六節 管理需要運用權變研究·····	一〇
討論問題·····	一二
第二章 管理的各家學說·····	一三
第一節 經驗學派·····	一四
第二節 人際行為學派·····	一五

第三節 羣體行為學派	一六
第四節 合作社會系統學派	一七
第五節 社會技術系統學派	一八
第六節 決策理論學派	一九
第七節 溝通中心學派	二〇
第八節 數學學派	二〇
第九節 行動學派	二一
第十節 系統研究、情勢研究與權變研究	二三
第十一節 行動學派與管理職能	二四
第十二節 管理職能與管理工作	二五
第十三節 經理人的職能	二六
討論問題	二九
第三章 經理人及其外界環境	三一
第一節 經濟	三一
第二節 技術	三六
第三節 社會	三八
第四節 政治	四〇
第五節 倫理	四二

第六節 經理人的社會責任	四三
討論問題	四六
第一篇個案研究	四七
第二篇 規劃	五三
第四章 規劃的本質與目的	五五
第一節 規劃的本質	五六
第二節 規劃的類型	五八
第三節 規劃的重要性	六四
第四節 規劃的步驟	六六
第五節 規劃的目的——找出行動的合理途徑	七一
第六節 規劃的期間	七二
第七節 規劃的彈性	七五
第八節 規劃應採用開放系統的方法	七六
討論問題	七七
第五章 目標	七八
第一節 企業的任務與目標	七八
第二節 目標管理的本質	八一

第三節	目標管理的程序	八四
第四節	幕僚人員的目標	八八
第五節	目標管理的優點	八九
第六節	目標管理的缺點	九〇
第七節	目標管理實施的情形	九二
討論問題		九二
第六章	決策	九四
第一節	理性與決策	九四
第二節	發掘可行性方案	九五
第三節	評估之基本程序	九六
第四節	選擇方案的基礎	一〇〇
第五節	作業研究與規劃	一〇一
第六節	不確定情況下之決策方法	一二二
第七節	如何衡量決策的重要性	一二〇
第八節	系統研究與決策	一二一
討論問題		一二一
第七章	戰略與政策	一二三
第一節	戰略與政策的來源	一二三

第二節	戰略與政策提供計劃的方向	一二六
第三節	戰略與政策的基本型態	一二七
第四節	戰略的發展	一三一
第五節	戰略與政策要則	一三二
討論問題		一三五
第八章	如何做好規劃工作	一三六
第一節	規劃失敗之原因	一三七
第二節	規劃的限制	一三九
第三節	規劃氣氛的培養	一四三
第四節	參與對規劃工作的重要性	一四七
第五節	長期計劃必須與短期計劃一致	一四八
第六節	規劃應隨時發覺變化並接受變化	一四八
第七節	規劃原則摘要	一四九
討論問題		一五一
第二篇個案研究		一五二
第三篇 組織		一六一
第九章	組織的本質與目的	一六三

第一節	正式組織	一六三
第二節	非正式組織	一六五
第三節	部門	一六五
第四節	組織階層與管理幅度	一六六
第五節	決定良好幅度的因素	一六九
第六節	組織是一種程序	一七四
討論問題		一七五
第十章	部門的劃分	一七六
第一節	單純以人數來劃分部門	一七六
第二節	按時間來劃分部門	一七七
第三節	按功能來劃分部門	一七七
第四節	按地區來劃分部門	一八三
第五節	按產品來劃分部門	一八八
第六節	按顧客來劃分部門	一九〇
第七節	按行銷通路來劃分部門	一九二
第八節	按工作程序或設備來劃分部門	一九三
第九節	服務部門	一九四
第十節	矩陣組織	一九七

第十一節 什麼樣的組織型態爲最好	二〇二
討論問題	二〇四
第十一章 直線與幕僚的職權關係	二〇五
第一節 直線與幕僚的觀念	二〇五
第二節 直線與幕僚關係的性質	二〇六
第三節 直線與幕僚的部門應如何劃分	二〇六
第四節 將直線與幕僚劃分的重要性	二〇八
第五節 功能職權	二一〇
討論問題	二二三
第十二章 分權	二二四
第一節 授權	二二五
第二節 授權的原則	二二七
第三節 授權的藝術	二三〇
第四節 決定分權程度的因素	二三四
第五節 權力的再集中	二四一
第六節 分權不一定就是參預管理	二四二
第七節 採行適度的分權	二四二
第八節 職權界限的劃清	二四四

第九節 平衡是一關鍵·····	二四九
討論問題·····	二五〇
第十三章 促進組織的功效·····	二五一
第一節 組織的若干錯誤·····	二五一
第二節 加強組織規劃以減少錯誤·····	二五六
第三節 避免組織缺乏彈性·····	二五八
第四節 組織明確可避免衝突·····	二五九
第五節 使員工瞭解組織·····	二六三
第六節 組織原則摘要·····	二六五
討論問題·····	二六八
第三篇個案研究·····	二七〇
第四篇 任用·····	二七九
第十四章 任用的性質與目的·····	二八〇
第一節 任用的功能·····	二八〇
第二節 經理人的意義·····	二八六
第三節 經理人的地位與報酬·····	二八七
第四節 經理人的缺乏·····	二八九

第五節	任用上所發生的錯誤	二九〇
討論問題		二九二
第十五章	經理人的評估	二九四
第一節	經理人評估的問題	二九四
第二節	應該衡量什麼	二九五
第三節	傳統的特質評估	二九六
第四節	以目標作為評估的標準	二九八
第五節	評估經理人的管理成績	三〇一
討論問題		三〇四
第十六章	經理人的選擇	三〇五
第一節	經理人之來源	三〇五
第二節	評估職位以決定需要之性質	三〇九
第三節	決定所需的經理人	三一—
第四節	經理人才的儲備	三一—
第五節	選擇程序	三一四
第六節	低階層經理人之選擇	三一六
第七節	中高級經理人之選擇	三一九
討論問題		三二三

第十七章 經理人的發展與訓練	三二五
第一節 經理人發展與訓練	三二六
第二節 經理人發展的本質	三二六
第三節 經理人發展的基本方法	三二七
第四節 管理訓練的行爲科學方法	三三三
第五節 正規訓練	三三五
第六節 實用訓練計劃	三三七
第七節 訓練守則	三三九
第八節 管理任用的主要原則摘要	三四一
討論問題	三四二
第四篇個案研究	三四三
第五篇 領導	三五三
第十八章 管理和人性因素	三五五
第一節 人性因素	三五五
第二節 人性因素的管理	三六三
第三節 領導功能	三六八
第四節 調和目標爲領導之關鍵	三六八

討論問題	三六九
第十九章 溝通	三七〇
第一節 溝通功能之重要性	三七〇
第二節 溝通的責任	三七〇
第三節 溝通的目的	三七一
第四節 溝通與決策程序	三七一
第五節 溝通的主要問題	三七三
討論問題	三八七
第二十章 激勵	三八八
第一節 激勵因素的重要	三八八
第二節 激勵與激勵因子	三八九
第三節 激勵——威逼利誘	三九二
第四節 需要的層次理論	三九三
第五節 激勵因子與保健因子的研究	三九五
第六節 激勵的期望理論	三九六
第七節 激勵的需要理論	三九九
第八節 Patton的管理激勵因子	四〇一
第九節 特殊的激勵技術	四〇二