

四版

管理學

邱繼智 編著

建立知識經濟時代的競爭優勢

Management

Creating Competitive
Advantage

in the Knowledge
Economy Era

管理學

四版

建立知識經濟時代的競爭優勢



Management

Creating Competitive Advantage in the Knowledge Economy Era

邱繼智 編著

國家圖書館出版品預行編目資料

管理學：建立知識經濟時代的競爭優勢

Management : creating competitive advantage in the knowledge economy era /

邱繼智編著. --四版. -- 臺北縣：華立圖書，2008.05

面： 公分

參考書目：面

含索引

ISBN 978-957-784-255-8 (精裝)

1. 管理科學

494

97008340

管 理 學 四 版

Management

《建立知識經濟時代的競爭優勢》

作 者：邱繼智

圖書編號：5016

責任編輯：林玉香

封面設計：呂弋軒

出 版 者：華立圖書股份有限公司

地 址：台北縣土城市忠義路 21 號 5 樓

訂書專線：(02) 2221-7375

購書地址：台北縣中和市立德街 210 巷 3 號

帳 戶：華立圖書股份有限公司

郵撥帳號：15575863

建議售價：720 元

四版二刷：2009 年 6 月

網 址：www.jolihi.com.tw

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換，退書請寄：台北縣中和市立德街 210 巷 3 號
行政院新聞局核准登記局版臺業字第四五三二號

有著作權

侵害必究

～歡迎蒞臨 www.jolihi.com.tw 網站，我們會隨時提供新的資訊與您分享～



作者簡介

邱繼智

現 職

- 國立台北商業技術學院企業管理系 副教授
- 國立台北商業技術學院 教務長 (2005/08 至今)

經 歷

- 國立台北商業技術學院附設專科進修學校 校務主任 (2005/02 至 2007/07)
- 國立台北商業技術學院 圖書館館長 (2003/08 至 2005/07)
- 國立台北商業技術學院 校長特別助理 (2002/08 至 2003/07)
- 國立台北商業技術學院 總務長 (2001/08 至 2002/07)
- 國立台北商業專科學校 總務主任 (1999/8 至 2001/07)
- 國立台北商業專科學校 企業管理科主任 (1997/08 至 1999/07)
- 國立台北商業專科學校 註冊組長 (1995/08 至 1997/07)
- 國立台北商業專科學校 課務組長 (1989/08 至 1995/07)
- 國立台北商業專科學校 就業輔導組長 (1985/08 至 1989/07)

專長領域

- 組織理論與管理
- 學習型組織
- 人力資源管理
- 流通管理

相關著作

- 《流通管理》 (華立圖書)
- 《門市營運管理》 (華立圖書)
- 《連鎖企業管理》 (華立圖書)
- 《建構學習型組織》 (華立圖書)

序言

preface

近

年來，台灣由於政治、經濟、社會文化及科技的巨幅變動，使企業經營環境起了重大的變化，20 世紀以追求效率為目標的傳統組織已無法適應當今快速變動又競爭的環境；而 21 世紀新出現的組織都是步調快速、全球化、知識型、以網路為中心的組織，它們都能持續改進、吸取新概念及學習新知識。因此，今後將由「適者生存」變成了「適應學習者生存」的時代，身為管理者必須要能鑑往知來，除了從經驗或行動中學習之外，更須要持續不斷地吸取管理新知，與時代的脈動相結合，才能提高決策的品質和效率。

本書將有系統地介紹一些管理觀念和工具及管理者的工作內容及行為，目標是幫助您成為一位有效的管理者。是以本書旨在提供讀者對管理學的完整概念。全書共分六篇，第一篇先是系統化地介紹本書各章將要面臨到的議題，包括組織與管理的意義、管理者所扮演的角色及管理者應具備的能力、管理理論的演進、管理環境及決策等；第二至五篇分別介紹本書的基本架構包括規劃、組織、領導及控制等管理功能和技巧；第六篇則是探討在知識經濟時代組織所共同面臨的創新與變革管理課題。

本書係以服務業管理為導向，在文中探討相關的管理理論之後，大多以台灣流通業實例說明之。各章末都有「內容摘要」、「重要觀念」及「自我檢測」單元，供讀者複習所學過的理論與觀念；「問題與討論」單元內的所有題目都是具有挑戰思考能力的問題，均非單純背誦或死記理論就可以解答，用來幫助讀者了解管理理論如何運用於實務上，供教師於課堂上帶領學生討論、學生課後分組或個別書面報告；「個案研究」單元，可以有效幫助讀者將所學過的管理理論應用在現實生活中。此外，本書亦將管理學的最新發展趨勢包括高績效團隊、平衡計分卡、知識管理及學習型組織等議題在相關章節中詳細討論，筆者相信針對這些主題的介紹，在所有管理學教科書中是相當具有特色的。

本書經多次改版，內容亦不斷更新，在撰寫過程中，雖已力求文字通暢，觀念清晰表達，但因個人才疏學淺，謬誤之處在所難免，尚祈各位先進與讀者不吝指正。

邱繼智

謹識

於國立臺北商業技術學院企業管理系
2008 年 5 月

目錄

CONTENTS



作者簡介	ii
序 言	iii
圖表目錄	xiii

第一篇 導 論

1

Chapter

1



組織與管理概論

2

實務觀測站 全家就是你家 零售達人潘進丁

2

- 第一節 組織與管理者 / 4
- 第二節 管理的意義 / 7
- 第三節 管理的重要性 / 11
- 第四節 管理者角色 / 12
- 第五節 管理工作的差異性 / 15
- 第六節 管理能力 / 18
- 第七節 我們為何要學習管理 / 19
- 第八節 本書內容及架構 / 20
- 《本章回顧》 / 24
- 《問題與討論》 / 26

個案研究 台北健康休閒俱樂部

29

Chapter

2



管理理論的演進

32

實務觀測站 OK 智慧型商店 創新營運模式

32

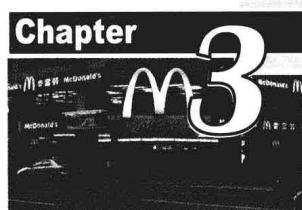
- 第一節 科學管理 / 34
- 第二節 管理程序 / 39
- 第三節 官僚組織理論 / 43



第四節	行為科學	/ 45
第五節	管理科學	/ 51
第六節	系統理論	/ 52
第七節	權變理論	/ 55
第八節	當前管理新思潮	/ 56
	《本章回顧》	/ 70
	《問題與討論》	/ 72

個案研究 全統物流公司

73



管理與環境的關係

76

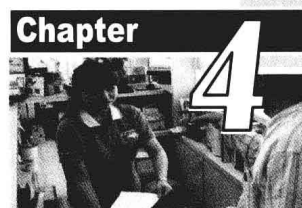
實務觀測站 新光三越百貨 北京逐夢

76

第一節	組織的環境	/ 78
第二節	一般環境	/ 82
第三節	任務環境	/ 87
第四節	內部環境	/ 90
	《本章回顧》	/ 102
	《問題與討論》	/ 104

個案研究 國立技術學院

105



管理決策

108

實務觀測站 全家便利商店 現場主義創佳績

108

第一節	決策與解決問題	/ 110
第二節	問題與決策的類型	/ 111
第三節	制定決策的情境	/ 114
第四節	理性決策過程	/ 118
第五節	有限理性決策過程	/ 123
第六節	群體決策	/ 126

目錄

CONTENTS



《本章回顧》 / 133
《問題與討論》 / 135

個案研究 旗艦店

137

第二篇 規 劃

139

Chapter

5



規劃的基礎

140

實務觀測站 阿瘦皮鞋 構築 101 願景

140

- 第一節 規劃的重要性 / 142
- 第二節 計畫的類型 / 144
- 第三節 計畫的層次 / 148
- 第四節 規劃的程序 / 153
- 第五節 目標管理 / 155

《本章回顧》 / 159

《問題與討論》 / 161

個案研究 健康生活藥粧店

162

Chapter

6



策略管理

164

實務觀測站 85 度 C 獲利 100 度 C

164

- 第一節 策略管理的重要性 / 166
- 第二節 策略的層級 / 167
- 第三節 策略管理程序 / 183

《本章回顧》 / 188

《問題與討論》 / 190

個案研究 發展個人生涯計畫

191



Chapter 7

規劃的工具與方法

192

實務觀測站 禮客時尚館 打造精品暢貨中心

192

第一節 預測 / 194

第二節 預算 / 198

第三節 決策與規劃作業的工具 / 202

《本章回顧》 / 217

《問題與討論》 / 219

個案研究 中式餐廳

221

第三篇 組織

223

Chapter 8

組織的基礎

224

實務觀測站 統一超商 策略管理高手謝健南

224

第一節 組織的意義與程序 / 226

第二節 組織結構與設計 / 228

第三節 工作設計 / 235

第四節 部門劃分 / 239

第五節 協調 / 247

第六節 控制幅度 / 252

第七節 職權與權力 / 254

第八節 授權與分權 / 258

《本章回顧》 / 264

《問題與討論》 / 266

個案研究 康和傢俱公司

267

目錄

CONTENTS



Chapter

9



組織理論及設計

268

實務觀測站 陳志鴻整合資源 打造「新劍湖山」

268

第一節 組織理論 / 270

第二節 組織設計的決策 / 275

第三節 組織設計的應用 / 285

《本章回顧》 / 295

《問題與討論》 / 297

個案研究 三商行外食部（三商巧福）

298

Chapter

10



團隊的建立與運用

300

實務觀測站 統一星巴克跨國經營團隊 提升品牌戰力

300

第一節 建立團隊組織 / 302

第二節 團隊發展的步驟 / 308

第三節 團隊學習 / 315

第四節 團隊績效評估 / 319

第五節 平衡計分卡 / 323

《本章回顧》 / 329

《問題與討論》 / 331

個案研究 亞利桑那大學圖書館

332

Chapter

11



人力資源管理

334

實務觀測站 頂好 Wellcome 超市 完善人才培訓體系

334

第一節 人力資源管理程序 / 336

第二節 人力資源規劃 / 337



第三節	人員招募與裁員	/340
第四節	甄 選	/344
第五節	新進人員指導	/349
第六節	訓練及發展	/352
第七節	績效評估	/360
第八節	生涯發展	/365
第九節	勞資關係	/371
	《本章回顧》	/372
	《問題與討論》	/374

個案研究 富全超商

375

第四篇 領 導

377

Chapter

12

激 勵

378

實務觀測站 台灣連鎖暨加盟協會 壯大連鎖加盟業 378

第一節	激勵的本質	/380
第二節	需求理論	/382
第三節	公平理論	/390
第四節	期望理論	/392
第五節	激勵和工作滿足	/394
第六節	整合激勵理論	/396
第七節	激勵的原則	/397
	《本章回顧》	/399
	《問題與討論》	/401

個案研究 三商巧福

402

目錄

CONTENTS



Chapter

13



領 導

404

實務觀測站 榮耀曼都 40 盛世 賴孝義培育人才鼓勵創業 404

- 第一節 領導的本質 / 406
- 第二節 領導特質理論 / 408
- 第三節 領導行為理論 / 410
- 第四節 領導權變理論 / 414
- 第五節 有效領導的策略 / 429
- 《本章回顧》 / 430
- 《問題與討論》 / 432

個案研究 童裝連鎖店

433

Chapter

14



溝 通

434

實務觀測站 OK 數位學習平台 溝通零障礙 434

- 第一節 溝通的意義與程序 / 436
- 第二節 組織溝通 / 438
- 第三節 溝通的方法 / 444
- 第四節 溝通的障礙 / 447
- 第五節 如何克服溝通的障礙 / 449
- 《本章回顧》 / 452
- 《問題與討論》 / 454

個案研究 未來世界電腦公司

455



第五篇 控制

457

Chapter

15

控制

458

實務觀測站 展圓細膩訓練 成就精緻服務

458

- 第一節 控制的意義 / 460
- 第二節 控制程序 / 462
- 第三節 控制的類型 / 466
- 第四節 控制的焦點 / 468
- 第五節 控制的反功能問題 / 473
- 第六節 有效控制系統的品質 / 475
- 《本章回顧》 / 478
- 《問題與討論》 / 480

個案研究 中和傢俱公司

481

第六篇 變革與創新

483

Chapter

16

知識管理

484

實務觀測站 統一超商 知識管理領航者

484

- 第一節 資料、資訊、知識與智慧 / 486
- 第二節 知識管理的意義 / 492
- 第三節 知識管理與組織學習 / 496
- 第四節 知識的取得 / 500
- 第五節 知識的創造 / 506
- 第六節 知識的整理和儲存 / 513
- 第七節 知識的移轉及利用 / 521
- 第八節 知識管理人員 / 525

目錄

CONTENTS



《本章回顧》 / 530
《問題與討論》 / 532

個案研究 麥當勞

533

Chapter

17



邁向學習型組織

536

實務觀測站 王品導入學習科技 建立學習型組織

536

第一節 學習型組織的意義 / 538
第二節 系統學習型組織模式 / 540
第三節 建構學習型組織的策略 / 557
第四節 尋找一個起始點 / 569
《本章回顧》 / 571
《問題與討論》 / 573

個案研究 百略企業

575

參考文獻 / 578

中英索引 / 586

英中索引 / 598

第一章

圖 1-1	組織的共同特徵	4
表 1-1	管理者的類型	6
圖 1-2	管理者同時追求效率與效能	8
圖 1-3	管理的效率和效能的不同組合	9
圖 1-4	管理程序	10
表 1-2	明茲伯格的管理者角色	13
表 1-3	不同階層管理者在各項管理功能上花費時間百分比	15
圖 1-5	大企業與小企業中管理角色的重要性	16
表 1-4	成功與有效管理者在管理工作時間分配（百分比）的差異	17
圖 1-6	管理者所應具備的能力	18
圖 1-7	本書內容及架構	21

第二章

表 2-1	X 理論與 Y 理論之比較	49
圖 2-1	開放系統及其次系統	53
圖 2-2	組織的權變理論	55
圖 2-3	管理理論的演進	57
表 2-2	學習型組織與一般傳統組織的比較	65

第三章

圖 3-1	組織的環境	79
圖 3-2	環境的特性	81
圖 3-3	組織文化的類型	99

第四章

圖 4-1	管理決策的特性	111
圖 4-2	問題類型、決策類型與管理階層的關係	114
圖 4-3	制定決策的情境	115
圖 4-4	理性決策的假設	119

圖 4-5	理性的決策過程	119
表 4-1	影印機採購決策可行方案的分析	122
表 4-2	影印機採購決策可行方案加權得分與總分	122
圖 4-6	有限理性決策過程	124
表 4-3	理性決策模式與有限理性決策模式的差異	126
表 4-4	群體決策的優缺點	127
圖 4-7	腦力激盪過程	130
圖 4-8	名目群體技術進行的步驟	131
圖 4-9	德爾菲法進行步驟	132

第五章

表 5-1	計畫的類型	145
圖 5-1	經常性計畫和單一用途計畫	148
圖 5-2	規劃的程序	153
圖 5-3	傳統目標設定	156
圖 5-4	目標的層級	157
圖 5-5	目標管理的實施步驟	157

第六章

圖 6-1	策略與願景的關係	168
圖 6-2	策略的層級	168
圖 6-3	組織的成長策略	170
圖 6-4	BCG 矩陣	172
圖 6-5	資源基礎理論之策略分析架構	176
圖 6-6	產業分析的五力模式	178
圖 6-7	事業競爭策略類型	180
圖 6-8	策略管理程序	183
圖 6-9	SWOT 分析：界定組織的利基	186

第七章

表 7-1	建造一棟大樓的 PERT 網路表	204
圖 7-1	建造一棟辦公大樓的 PERT 網路圖	205
表 7-2	產品及可用資源資料表	206

CHART CONTENTS

圖 7-2	線性規劃問題圖解	207
圖 7-3	總成本最低的服務產能決策	209
圖 7-4	決策樹的形式	210
圖 7-5	損益平衡分析示例圖	211
圖 7-6	總成本最低的經濟訂購量	214
圖 7-7	每一存貨週期變動情形	214

第八章

圖 8-1	組織的垂直分化與水平分化	231
圖 8-2	組織設計的挑戰	234
圖 8-3	工作特性模式	237
圖 8-4	功能別劃分之組織圖	239
圖 8-5	產品別劃分之組織圖	240
圖 8-6	地區別劃分之組織圖	241
圖 8-7	顧客別劃分之組織圖	242
圖 8-8	行銷通路別劃分之組織圖	243
圖 8-9	矩陣式組織	244
圖 8-10	部門依存關係與協調機制	248
圖 8-11	管理工作的複雜度與控制幅度的關係	252
表 8-1	控制幅度之比較	253
圖 8-12	直線與幕僚的職權	256
圖 8-13	職權 vs. 權力	257
圖 8-14	有效授權的步驟	259

第九章

圖 9-1	組織設計的結構和權變因素	273
圖 9-2	學習型組織的特性	275
表 9-1	機械式和有機式組織特性比較	277
圖 9-3	Alfred Chandler 的策略引導結構 (一)	278
圖 9-4	Alfred Chandler 的策略引導結構 (二)	278
圖 9-5	組織規模與結構分化的關係	279
表 9-2	不同生產技術與組織特性之比較	281
圖 9-6	環境的不確定性與組織回應	282
表 9-3	不同組織部門在目標與結構的	

差異	283
組織五個基本部分	286
簡單式組織結構	288
機械式官僚組織結構	289
專案式組織結構	293
五種組織形態的結構特性	294

第十章

圖 10-1	團隊的三個構面	309
表 10-1	團隊發展的步驟	310
圖 10-2	平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構	324
圖 10-3	常見的平衡計分卡衡量指標	327

第十一章

圖 11-1	人力資源管理程序	337
表 11-1	裁員的選擇方案	343
表 11-2	員工績效評估方法	361
表 11-3	行為依據的評等尺度法 —— 收銀作業	364

第十二章

圖 12-1	激勵過程	381
圖 12-2	馬斯洛的需求層級理論	383
圖 12-3	滿足 —— 不滿足觀點的對照	386
表 12-1	公平理論	390
圖 12-4	簡化的期望理論模型	393
圖 12-5	整合激勵模型	397

第十三章

圖 13-1	兩構面理論的領導行為分類	411
圖 13-2	李克特的四種領導行為	412
圖 13-3	管理方格	413
圖 13-4	領導行為的連續向度	416
表 13-1	最不喜歡的同事 (LPC) 量表	417

圖表目錄

表 13-2	費德勒在領導風格與效能關係之發現	419
圖 13-5	情境領導模式	420
表 13-3	部屬的成熟度與領導風格之配合	423
圖 13-6	路徑——目標理論	424
圖 13-7	領導者——參與模式	428

第十四章

圖 14-1	溝程序	437
圖 14-2	溝通網路	439
表 14-1	五種網路溝通和群體的效率	440
圖 14-3	組織溝通管道	441
圖 14-4	非正式溝通網路	443

第十五章

圖 15-1	控制程序	462
圖 15-2	控制的類型	466

第十六章

圖 16-1	資料、資訊與知識關係圖	488
--------	-------------	-----

圖 16-2	智慧資本類型	491
圖 16-3	知識管理與組織學習之關係	496
圖 16-4	四種知識轉換模式所創造的知識內容	509
表 16-1	知識移轉的阻力及解決方法	525

第十七章

圖 17-1	系統學習型組織模式	540
圖 17-2	學習次系統	541
圖 17-3	組織次系統	550
圖 17-4	人員次系統	552
圖 17-5	知識次系統	554
圖 17-6	科技次系統	555
圖 17-7	持續的學習機會	558
表 17-1	訓練與學習的差異	558
圖 17-8	百略企業學習型組織導入步驟與途徑	576
圖 17-9	百略共同願景三大構面	577