

學術著作◆大專用書

管理概論

黃孟藩
趙萃
王鳳彬
方世榮

著
校訂



管理概論

黃孟藩、趙萃、王鳳彬 著

方世榮

校訂

國立台灣大學商學博士

國立雲林技術學院企管系副教授

五南圖書出版公司 印行

管理概論

作 者 / 黃孟藩、趙萃、王鳳彬

校訂者 / 方世榮

責任編輯 / 于鳳娟

校對者 / 于鳳一

出版者 / 五南圖書出版有限公司

地 址：台北市和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：7055066（代表號）

傳 真：7066100

劃 撥：0106895-3

局版台業字第 0598 號

發行人 / 楊 榮 川

排 版 / 陽明電腦排版股份有限公司

製 版 / 申豐實業有限公司

印 刷 / 東陞印刷事業股份有限公司

裝 訂 / 信成裝訂行

中華民國 84 年 6 月初版一刷

ISBN 957-11-0991-6

基本定價 8.8 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

序

目 錄

序	1
---	---

第一篇 管理的基本概念

第一章 管理概論	3
----------	---

- 管理的含義 /3
- 管理的重要性 /6
- 管理的基本職能 /8
- 管理者與管理工作 /15

第二章 管理的發展	27
-----------	----

- 古典的管理理論 /28
- 行為學派的管理理論 /38
- 近代的管理理論 /42
- 管理理論的未來趨勢 /47
- 個案研究——提升為公司總裁後的思考 /52

第二篇 規 劃

第三章 規劃的基本概念	57
-------------	----

- 規劃的含義 /58
- 規劃的重要性 /58
- 規劃的類型 /62
- 規劃的程序 /65

第四章 目 標 ————— 71

- 目標的含義 /71
- 目標的功能 /74
- 目標體系 /76
- 企業目標 /79
- 目標管理 /81

第五章 規劃的前提——預測 ————— 87

- 規劃前提的含義 /87
- 主要的規劃前提 /89
- 主要的預測方法 /93
- 經濟預測 /101
- 銷售預測 /103

第六章 規劃的核心——決策 ————— 107

- 決策的含義 /107
- 決策的類型 /108
- 理性決策的程序 /113
- 理性決策的應用技術 /118

第七章 計 畫 ————— 131

- 計畫的類型 /131
- 策略與戰術 /136
- 政策與規則 /140
- 時序、程序、預算 /142

第八章 整體規劃 ————— 147

- 整體規劃的含義 /147
- 整體規劃的發展背景 /150
- 整體規劃的結構及程序 /152
- 個案研究——開發新產品與改進原有產品之爭 /159

第三篇 組 織

第九章 組織的基本概念 ————— 163

- 組織的含義 /164
- 組織的重要性 /166
- 組織的程序 /169

第十章 工作分析與工作劃分 ————— 175

- 工作分析的含義 /175
- 工作說明書與工作規範 /179
- 工作劃分的含義 /182

- 工作劃分的方式 /184

第十一章 部門劃分 ————— 189

- 部門劃分的含義 /189
- 部門劃分的方式 /192

第十二章 組織結構 ————— 205

- 管制幅度 /205
- 組織型態 /211
- 正式組織與非正式組織 /215

第十三章 組織運用 ————— 221

- 授權 /221
- 分權 /229
- 組織協調 /234
- 組織發展 /241
- 組織變革 /247
- 個案研究——對組織結構的選擇 /257

第四篇 領 導

第十四章 領導的基本概念 ————— 261

- 領導的含義 /262
- 領導的本質、功能和要素 /264

- 三 領導學說 /269
- 四 領導行為的型態 /284

第十五章 激 勵 ————— 291

- 一 激勵的含義 /291
- 二 人性的需求 /298
- 三 激勵的理論 /305
- 四 激勵的方法 /311

第十六章 溝 通 ————— 321

- 一 溝通的含義 /322
- 二 人際溝通 /330
- 三 組織內部溝通 /335
- 四 溝通的障礙 /344
- 五 有效溝通的重要原則和方法 /352

第十七章 組織氣候與士氣 ————— 355

- 一 組織氣候的含義 /356
- 二 組織氣候與員工士氣 /360
- 三 領導與組織氣候 /362
- 個案研究——煩惱的醫院院長 /365

第五篇 控 制

第十八章 控 制 ————— 369

- 控制的含義 /370
- 控制的型態 /372
- 控制的程序 /377
- 規劃與控制的整合 /384

第十九章 控制方法 ————— 387

- 財務的控制方法 /387
- 非財務的控制方法 /399
- 管理資訊系統與控制 /407

第二十章 控制的行為面 ————— 415

- 員工對控制的反應 /416
- 為何員工不喜歡控制 /419
- 控制對組織可能引起的不良反應 /424
- 如何激發對控制系統的積極態度 /426
- 個案研究——預算失控 /430

第六篇 管理的未來

第二十一章 管理的新發展 ————— 435

- 概述 /436
- 系統化的管理 /438
- 數量方法與管理科學 /445
- 管理資訊系統 (MIS) 與電腦 /449

□ 管理的未來 /457

個案研究——飛翔公司的問題何在？ /467

綜合實例研究——美國捷運航空公司的盛衰 /469

第一篇

管理的基本概念

原书空白

第
1
章

管 理 概 論

這一章帶有導言性質，將介紹管理的含義、性質、職能及其作用。透過本章的學習，讀者將能了解以下這些問題：什麼是管理？管理工作與業務工作（作業活動）有什麼區別？管理在一個組織中能發揮什麼作用？管理工作包含哪些內容？管理者有那些種類？一個管理者扮演什麼樣的角色？管理者需要那些技能？管理者面對的是什麼樣的內外環境以及應當承擔怎樣的社會責任？……等等。這些問題的答案，可使讀者對管理的概貌有個粗略的了解。

一 管理的含義

在讀者開始學習管理這一門課之前，大概早已從日常生活中反覆聽到「管理」這個名詞了，但讀者並不見得對它的含義有正確而深入的了解。在管理學中所講的「管理」一字是從英文的 Management

詞翻譯過來的，譯成中文「管理」這二個字是有原因的。「管」這個字在中國古代最原始的含義是指「鎖匙」；《左傳》中有一句話：「鄭人使我掌其北門之管」，說的就是掌管北門的鎖匙，後來這個字就被引伸為管轄、管束、管制之意。「理」字在古代的本意是「治玉」，《韓非子》中有一句話：「王乃使玉人理其璞而得寶焉」，意思就是讓加工玉器的人去加工處理含玉的石胚，後來引伸為加工處理或整理之意。「管」與「理」二字連用就表示對物和人的管束與處理，但外文翻譯只能做到盡量近似，因為還無法找到一個與 *Management* 的含義百分之百對應的中文用語。因此我們不要僅從中文「管理」二字的字面意義去理解，也應當從 *Management* 這個字在英美詞彙中的含義（亦即從西方的管理學中對管理一詞的含義）去理解。

在英美的管理學界和管理實務界，雖然管理一詞還沒有一個被大家完全公認的嚴格定義，但大多數人的理解基本上是大同小異的。管理通常是在某個組織（*Organization*）內進行的，是為該組織服務的。因此，為了解管理的涵義和作用，就應先了解一個組織的使命及其完成的過程，這可用圖 1-1 來說明：

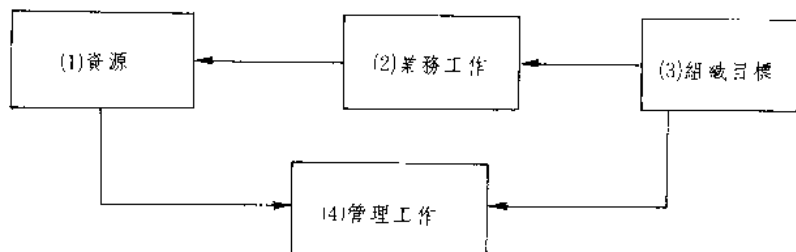


圖 1-1 組織與管理

任何一個組織都有其最終目標（*goal* 或 *purpose*），例如工廠是爲了銷售其產品以獲得利潤，學校是爲了培養出合格的人才，醫院是爲了醫治患有疾病的人等等。這是圖中的(3)；爲了達成這些目標，一方面需要開展業務工作（*Operational job*，或稱作業活動），如工廠中的生產工作，學校中的教學，醫院中的診治等等，亦即要直接透過這些業務工作或作業活動來達成組織目標，即上圖中的(2)；另一方面還需要不斷運用人力、財力、物資等資源，否則業務工作將成爲「無米之炊」，即上圖中的(1)。上圖中(1)→(2)→(3)是任何一個組織完成其使命的基本過程。但這並不等於說一個組織只要有這一過程即可，因爲同樣有這一過程的各個組織，有的組織達到了目標，有的組織卻沒有達到（如有些工廠發生虧損）；就同樣達到目標的不同組織而言，有的目標實現得好（如利潤高），有的組織目標卻實現得不好（如利潤低），其原因何在？除了業務工作本身技術水準高低不同之外，乃在於圖中的第四個方框——管理工作（*management job*）。因爲業務工作往往十分複雜，需要把許許多多資源加以規劃，組織起來協調使用。規劃得好不好，組織得好不好，協調得好不好，對業務工作的績效影響極大。規劃、組織、協調等工作就是管理工作。從上述可見，管理是有別於只爲業務工作服務的一系列活動，其目的是推動整個組織（或推動他人）的業務工作，使其得以有效地、合理地運行。

前面指出業務工作（或作業活動）與管理工作的區別，是說明它們是性質不同的兩類活動，但並不是指這兩類活動一定由截然不同的兩批人分別去做。事實上，在一個組織之內有不少人既做業務工作又做管理工作，尤其低階層的管理者往往如此。例如，一位行銷部門經理，他的主要職責是管理工作，包括對該部門一年行銷組合活動的安排、該部門人員的激勵與指揮推銷工作的組織與協調等等，但他有時

也做些推銷工作，有時也與下屬一起研究某項產品的定價，這些就屬於業務工作了。一位部門經理級的管理者參與執行業務工作並非壞事，這樣往往有利於領導者與下屬之間的溝通，但如果他把絕大部分精力用於業務工作（剛從業務人員提拔上來當管理者的人常發生這種情形），那麼他就是忘記了自己當管理者的使命，或是他還不了解管理工作與業務工作的區別，他就可能成為不稱職的管理者。

二 管理的重要性

上一節在闡明組織管理的含義時，實際上已經指出管理對組織的重要性。一個組織如果沒有管理，將很難達成它的最終目標，因此我們可以提出一項極為肯定的結論：「管理是組織存亡的關鍵因素」。早期人們僅僅認為像企業這種組織的生產要素或資源是四個 *M*，即 *manpower*（人力）、*money*（財力）、*materials*（物資）和 *machine*（機器設備），而現代人則更傾向於把 *management* 也列入，成為五個 *M*，這說明管理本身也是組織的一項重要資源。

IBM 公司的創辦人沃森曾經講述過一個小男孩要求他的奶奶把一條太長的褲子剪短的故事，藉著其隱含的意義而說明管理的重要性。由於怕奶奶沒有時間，這個男孩又依次去求他的媽媽和姊姊。結果，由於缺乏協調（這是一項重要的管理活動），奶奶、媽媽、姊姊三個人在做完事後分別都把這條褲子剪去一截，到了第二天早上這個男孩去拿褲子來穿時，其後果就可想而知了。很多知名的管理學家和經濟學家都曾強調管理對組織的重要性；例如熊彼得（*J. Schumpeter*）把