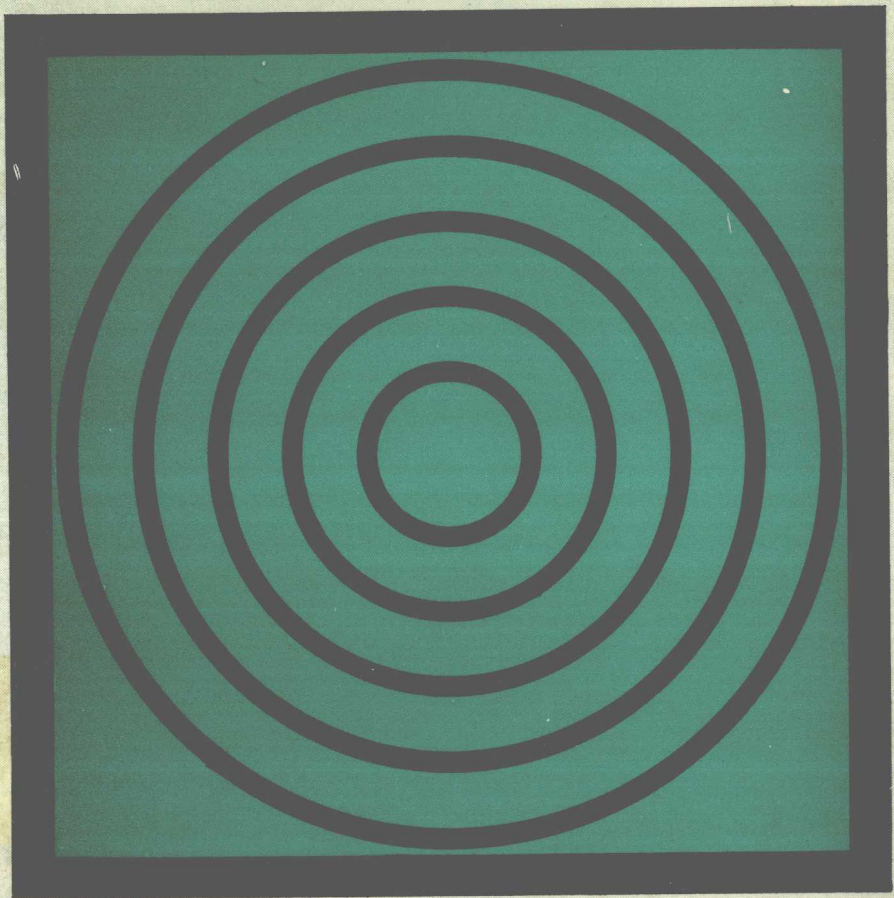


成文經緯叢書11
工商管理類第②號

組織的自我分析

Seymour L. Rosenberg 著
林 煥 郎 譯



成文出版社印行

組織的自我分析

Seymour L. Rosenberg 著

林 煥 郎 譯

政大企管研究所所長

許士軍博士主編

成文經緯叢書11

工商管理類第②號

版
權
所
有



翻
印
必
究

組織的自我分析

Self-Analysis of Your Organization

成文經緯叢書11 工商管理類第②號

著 者 賽蒙·羅森堡 (Seymour L. Rosenberg)

譯 者 林 煥 郎

發行人 黃 成 助

出版者 成文出版社有限公司

發行所 成文出版社有限公司

臺北市羅斯福路三段240巷5號

電話：3931641-2,3410132

郵政劃撥帳號14447 (全省通用)

定 價 新臺幣70元整

初 版 中華民國六十六年三月

登 記 證 行政院新聞局局版臺業字第1143號

• 本書如有缺頁、破損或裝釘錯誤，請寄回本社調換。•

經緯弁言

人生最大的快樂莫過於讀書。愛情是快樂的，時有失戀與心碎的痛苦；飲酒是快樂的，時有泥醉與昏沉的痛苦；奕遊是快樂的，時有勝負與得失的痛苦；而所有這些快樂的追求，都有待他人的合作。只有讀書的快樂永遠常新，它能默化氣質、安慰孤寂、開竅心靈、發掘自我。它是惠而不費的良伴，可以讓我們無待於外，自由自在地隨意攝取。

人生最有益的活動乃是讀書。培根說：「知識即權力。」伏爾泰補充道：「書本統治世界。」我國有句名言：「學問為濟世之本。」人類的一切寶藏盡在書頁中，我們的思考實際上是順着所認知的文詞，所以讀書就是將前人的智慧、經驗、技術、發明等，擁為己有，以賢者的思想情操砥礪自己的心智。它厚植生活的潛力，奠定謀職的技能，提昇生命的境界。它使我們瞭解自己，認識他人，透視社會，觀察世界，領悟自然界的奧秘。

讀一本好書勝過讀百本泛著。生活在知識爆發的時代，不讀書的後果常是渺小與乏味；要讀書却又因各類書籍的不斷出現，以及個人的工作與匆忙，而感到難以辨選。出版與印刷的蓬勃，造成人人可為撰者的現象，聰敏的讀者應已警惕到選書的重要性。站在讀者的立場，我們以為：(-)能够大量增加資料，使您原已

所知的更形豐盛，使您在講求專攻的社會裡，邁向專家風範的，就是好書。(二)能够逐步提升理解力，使您從一種思想領域登入他種思想領域，從一種生命情調躍入他種生命情調的，更是好書。經緯叢書的出刊原則，是知性與感性並重。凡能饒益身心、啓發智能、開拓胸襟，增加現代人「現代感」的作品，均行收納。

我們的理想，是要提供讀者們一套代表人類智慧結晶，囊括各門學科成就，確屬「開卷有益」的書籍。我們的抱負，是要幫助讀者們，以最少量的時間，獲取大量的收益。我們的信念，是文化人應該懷抱開創文化新氣象的使命感。我們擔心力有未逮，但我們執持這份理想，熱愛這份抱負，渴望各方支持與指導。

成文出版社 何光謨謹識

許 序

重視管理與講求管理，恐怕乃是現代社會的一大特色。

從個人立場來說，生活在現代社會中，一個人在他一生大部份時間中，一方面可能是某一單位或機構的主管，另一方面也可能又是他人的下屬，這都和組織及管理脫離不了關係。在這情況下，如何使人與己合作，或與人合作，以有效達成共同任務，乃成爲現代人生活的一重要部份，也是他必須瞭解與學習的一種能力。

從社會整體立場來說，已開發國家的重要特徵之一，並不在於其資源如何豐富、財力如何雄厚，而在於其是否能有效利用各種資源——包括人力、資金、科技、資訊等等——以創造更大財富。這種能力，推到最後，往往也在於這一社會中組織與管理的效能。譬如，常常有人批評我們國內的交道、金融、運銷、品質、醫療各方面的服務，不够理想，自某種觀點來說，這都和提供這些服務的機構的組織與管理效能有關。

一般談管理，總是離不開企業，這乃由於企業組織，最早、也最成功，應用管理以創造其成效的緣故。事實上，管理問題發生於任何性質的機構，大多管理方法也可以普遍應用於各種類型的機構。所謂這種機構要求「企業化」，那種機構要求「企業化」，實際上，所要求的，就是這些機構能够取法企業，重視和應用管理的原則和方法而已。

美國管理學會所屬出版公司近年來曾選擇許多在管理實務上所遭遇的重要問題，分別邀請專家學者撰寫專書，討論有效之解決方法，以供企業及其他機構管理者參考。由於撰述者幾無例外地都擁有豐富的實務經驗，所以在書中都能將理論與實務融於一爐；並且這一系列書籍都是專門寫供實務工作者閱讀的，所以在表達方式上，也都儘力求其深入淺出，簡單扼要。因此，它們都是值得推薦的好書。

成文出版社本於其服務社會以求發展的宗旨，鑒於國內對於管理的迫切需要，特在上述管理實務叢書中，再加精選，予以逐譯為本國文字，以便利國內讀者之利用。擔任翻譯者，主要為國立政治大學企業管理研究所高年級研究生，但譯稿再經出版社內編輯人員之文字潤飾。由於翻譯者本身所主修者，即係管理學科，希望他們能在體會原義及用詞方面，比較切實統一，成文出版社此種努力與用心，深值欽佩。

際此我國正面臨自開發中國家邁向已開發國家的途中，如何能縮短與先進國家在「管理」方面的差距，已成為大家共同的願望與努力的方向，成文出版社能針對此種需要，有計畫、有系統地將本套叢書介紹到國內，他山之石可以攻錯，無疑將是一件及時的貢獻。個人承社方諸君子開始時以選書及推介譯者相托，故曾參預其事，值此本叢書問世前夕，特綴數語，以表示內心欣喜之情，並以為賀。

許 士 軍

于國立政治大學企業管理研究所
民國六六年二月

緒論

一個經營成功的商業機構最重要的要求條件，莫過於它的經營者對於這個企業的特性，有精闢深入的認識。因為每一個企業有它自己獨特的性質，而這些實質上的特性與各種行為，決定這個企業目前的營運績效和未來的展望。

然而，却有明顯的趨勢顯示，高階層經營者對於他們的組織之基本性質了解不深；公司的快速成長，技術的不斷更新，和日漸增加的多角化，乃是造成此一趨勢的主要原因。而且，一個現代化的公司由於其內部之改革或外在社會環境的改變，本身必須不斷地因應變化，亦使這個問題日趨嚴重。

公司為因應成長、複雜化和多角化的挑戰，而實施授權管理 (Management by delegation)，將職權和責任下授給幹練的部門主管，各部門主管再視本單位工作複雜的程度，亦進行授權。如此，職權與責任層層下授，貫徹整個組織。

儘管權責下授的程序煩瑣異常，到目前為止沒有更有效的辦法來管理這類複雜的組織。因此，公司不斷進行檢討和規劃，企圖改善「授權管理」或「成果管理」(Management by results) 的程序，授予各階層主管更多更有力的職權，然後根據他們的經營成果，而評定其績效。

• 2 • 組織的自我分析

但是，我們必須認清，這一系列的管理思想，可能會產生極為危險的結果。高階層管理者將責任授給較低的管理階層，並不表示一切問題都可依賴這些低層部門主管去解決。如果高階層管理者僅汲汲營營於各作業部門績效的衡量，置整個組織之動態趨勢於不顧，則高階層管理者所扮演的角色並非「經營者」而僅是「法官」或「審判者」而已了。在這種情形下，祇要部門經理績效表現良好，一切相安無事，一旦績效表現不佳，隨時會因而遭到撤職或調職的命運。因此，高階層管理者有絕對的權力決定各部門主管的命運，但是却沒有運用其應有的權力，控制整個機構的命運，事實上，後者才是他所應擔負的責任。

高階層管理者如果完全信任作業主管，祇坐待評估他們的績效，事實上已蹈入授權管理之陷阱，未能履行其管理責任而不自知。歷史已為我們提供一種授權管理的極端例子，我們可稱之為「總督式管理」(Management by proconsul)。在古羅馬時代，帝國的疆域全部交給各殖民地總督全權治理，這種統治技巧，實質上是授權管理的原始形態。祇要殖民地保持和平，賦稅徵收順利，政令通達遂行，總督便能安坐其位；一旦這些標準未能達成，總督會因而丟官，現代的授權管理如果發展到極端，高層管理者完全依賴作業主管，在事實上與「總督式管理」沒有兩樣。例如，部門績效之衡量，完全由財務報表、作業報表與計畫目標之比較結果來決定，如財務報表顯示的和預期目標相符合，這個作業主管能夠安坐其位，否則他會發現他的地位搖搖欲墜，隨時有被炒魷魚的可能。

上述之管理思想缺失在那裡？假如它不是完美無瑕的話，我

們又有何更佳的方式來管理這日漸龐大、複雜的現代化公司或分支機構？第一，財務報表所顯示的結果，通常是反映過去數個會計期間經營成果的累積績效，而不能正確顯示當期的營運狀況或公司未來的展望。第二，假使報告顯示的營運成果不佳，懲罰或將責任推諉給部門主管，並未實際解決問題。第三，欲有效地經營企業，經營者應該在問題發生的初期，就將問題診斷出來並予以妥善解決，而不是待問題已經嚴重地顯示在財務報表上，才思另謀對策。更糟糕的情形是，高層管理團隊又通常懷有個人的偏見，不能認清實際的情勢，一旦出現不良的績效，無法找出問題的真正原因所在。

一個隨波逐流於各分支機構上的高層管理團隊，他們與各分支部門僅靠瑣碎、細微的財務報告互相聯繫，最後可能產生的結果，是逐漸形成缺乏固定方向、盲目發展的企業。因為，不論任何階層之管理團隊，若不能充分了解影響分支機構生存的基本暗流，它就無法使組織目標充分被了解，亦無力阻止整個組織之逐漸喪失生命力。欲使企業組織生存於急劇變化的環境，高階層管理者必須集中注意力於影響公司績效的一些重要因素。

在一個擁有許多分支機構的複雜公司內，如何才能做到這一點呢？答案在於，即使是最龐大的組織內，決定各利潤中心部門目前績效，或未來展望的主要因素，亦不過少數幾個而已。各管理階層，不論是公司總裁也好，或是最小的利潤中心經理也好，都可能將重要因素從次要因素中分離出來，然後集中全力於這些重要的基本因素。

一般來說，這些基本的主要因素可以列示如下：

• 4 • 組織的自我分析

- (1) 應付一般性或地方性變局之管理才能。
- (2) 用來決定有效目標之一些方法和記錄。
- (3) 達成重大的更新性決策其過程之特性和有效性。
- (4) 用以執行這些決策的機能之效率如何？
- (5) 公司內一般性決策結構之優點和缺點何在？
- (6) 公司內溝通網路之情況和各種溝通型式之特性如何？
- (7) 公司員工之素質和對維持或改善員工素質之努力程度？

還有一項因素與前述因素多少有關聯，但也可視之為獨立因素，那就是整個組織和它的分支組織之營運活力——幹勁和創新力——鞭策公司求進步的生命力。

上述各項因素係決定企業當前的情勢，和未來展望的重要指標。它們均易於分析和評估，忽略了這些因素，它們會腐蝕並破壞公司的地位，而流於動盪、蕭條的情勢。考慮這些因素，它們將提供公司勇往直前的助力。任一階層的管理職務，便是去了解並控制這些因素，阻止腐化的趨勢，激勵、培育建設性的機運。

我們無法提出一般化的公式，來幫助企業領導者了解他們企業之基本特性，因為每個企業有其不同的經驗背景。在這種情況下，自我認識成為成功經營企業最重要的條件。但是自我認識並非一蹴可及，它必須經歷一連串訓練有素的自我評估始能獲得。在這兒所謂的「自我」，包括兩方面：公司內之各個個別的經理人，和公司整體的自我。

在這本書裡，我們嘗試幫助經營管理者，發展一套有系統的企業自我分析程序。從這一套程序所產生的認識，適用於各管理階層，對於解決經營現代複雜企業之各項難題，有莫大的助益。

以下各章所討論的觀念，並不能直接告訴喪失了方向和衝勁的公司，應該要如何；但是它們提供經營者一種新方式，如何檢討自己 and 如何了解所控制的企業之處境。

目 錄

緒 論

- 1 授權管理——展望企業未來的問題..... 1
通才與專才／外行領導內行之困擾／授權與倚賴／有效
管理的手段——控制基要因素／一些腐蝕企業的因素—
—與企業對立的力量／自我分析評估之困難
- 2 企業的目標.....23
猶疑不決的企業／目標的評估／面對徬徨的企業方針這
個難題
- 3 更新性決策之抉擇.....53
決策者的使命／誰是企業決策者／更新性的決策：藝術
與科學／有效決策所需要的協助
- 4 更新性決策之執行.....81

• 2 • 組織的自我分析

決策執行的一些障礙／克服決策執行的障礙

5 決策主體——誰是公司真正的主宰…………… 113

一個龐大複雜企業組織面臨之困境／組織內部之傾軋鬭爭／問題的透視

6 企業內部的溝通——某些重要論題…………… 139

非正式的溝通型式／與明日的經理者溝通／做為溝通根據之一的公司計畫／管理情報系統之運用與誤用

7 精神活力水準——公司生命力指標…………… 175

定義公司的精神活力水準／公司生命力有關質的方面之指標／公司精神活力水準之數量指標／員工的激勵和公司的精神活力

結 語

1

授權管理— 展望企業未來的問題

所謂「總督式管理」，乃是從成果管理分出來的一種控制系統，在此一系統下，較高階層管理者將整個組織的有效控制權交給下層的部門經理。事實上，大規模的公衆握股企業之高層經理人，他們要想取得並保持其地位，必須具備旺盛的精力、足智多謀，勇於負責。但是我們仍然必須承認，總督式管理仍有其產生的潛力，因為它是基於一些有力的客觀因素，並凌駕於個別經理人之能力和意願之上。

現代企業組織結構之多角化趨勢，產品和勞務日漸複雜化，生產、分配、行銷諸機能日趨專業化，無一不在向高階層管理之控制能力挑戰。而此管理控制能力之喪失，對企業生存之威脅，較諸個別經理人之個性和能力，要嚴重深遠得多。

對於龐大、多角化的公司是如此，對於較單純的企業或分支

企業也是如此。例如，一個分支企業的負責人、他必須為他直屬部屬的績效負責，但是對於他們所專精的業務，他個人却無法駕御；生產、工程、財務、行銷與行銷研究，都是完全不同典型的業務，而它們又可能全部或部分與複雜的母企業有關係。它們不但是完全不同典型的機能，而且每項機能為了適應動態的環境，必須日新月異不斷力求改進。

通才與專才

現在問題可以簡化成為我們熟悉的所謂通才與專才之爭論：主管是通才，對於他轄下部屬各種不同性質之專業性工作，根本無法同時深入地了解，但是他却必須為這些專才的下屬之績效負責。此外，我們尚有定義的問題，何謂通才？何謂專才？從管理的意義上來說，所謂通才，係指一個管理者，他所負責的作業領域，相對於他所具備之學識或技術，要來得廣大來得深入。因此所謂通才與專才，變成相對的名詞，決定於他們在組織結構中的關係和地位。例如，一個多角化的企業，其下有個專門生產發展飛機引擎的專才；分公司頭子底下有數個部門向他負責，其中之一是工程部門，相對於工程部門主管而言，分公司頭子變成是通才，而工程部門主管是專才；工程部門主管底下又有氣體力學、熱力學、冶金學等各分部，如此一來，工程部門主管相對於其部屬，又扮演通才的角色了。

當然，有許多企業組織，這種角色的相對變化，並沒有如此

複雜地深入組織結構裡面。相對變化程度的大小，決定於企業的複雜性和機能專業化的程度。在一個較為簡單的企業組織，或許有可能讓高層管理者具有足夠的知識，去充分了解各項專業化的機能，但是對於複雜組織的管理，我們無可避免地，必須將責任和職權層層下授，貫徹整個企業組織不可。

但是，單單將權責下授，我們並未解決問題，我們僅僅揭露了困擾許多複雜企業的一種窘境，那就是，身為一個複雜組織的領導者，他無法深入地了解公司的資料，而這些資料却是他據以進行決策所不可或缺者。

問題還不僅於此，讓我們以美國（或可能是全世界）最複雜的組織——聯邦政府為例子。美國總統必須日以繼夜地進行有關財經、社會、國防、科學等各類決策，很顯然地，他無法擁有足夠的知識和背景，針對每一項問題，做最佳判斷。但是，在這兒暫且讓我們大膽地假設，我們擁有一位超級全能的總統；是偉大的經濟學者，又是知名的社會學家、對軍事又極有素養，同時又是諾貝爾物理獎得主，我們社會能因此改善多少？我們都了解，即使是知名的專家，在有關這方面的問題，也常出現完全不同的意見，根據相同的資料，會獲得完全相反的結果。我們並不是想降低專業知識的重要性，我們僅想讓您了解，最高管理階層所必須進行的決策裡，實在牽涉到太多的未知變數。

外行領導內行之困擾