

術藝的理管

著德狄・威德奧

譯 華 振 鍾

行印司公書圖流巨月五年二十六

元四二幣臺新價定，頁〇八一

在這工商業起飛的時代，這是一本很適合需要的實用的書。它對有關管理學的一些重要的原理原則，都有廣泛而簡賅的論述，能够帶給你若干新觀念、新啓示。文字深入淺出，身爲公司、工廠、機關、團體等組織的領導人和單位主管，看看這本書，或許有許多地方可以拿來當作參考。

本書作者奧德威・狄德（Ordway Tead），是第一個將心理學引入管理學的人，爲「工業心理學」與「管理行爲學」等奠定下良好的基礎，也爲「人羣關係」「人事管理」等開了新的紀元。近年來，工業心理學所探討的，如人類工作的心理特徵、人員的選用、士氣的激勵、員工的適應與滿足、效率的提高、潛能的發揮、以及組織對人格成長的影響等等，都或多或少得自狄德學說的啓示。

全書共十三篇，可以各自獨立，但各篇之間，脈絡貫通，連結一體。第一篇「管理是藝術嗎？」作者開宗明義地指出：所謂「管理」，是一個組織中的主管，爲了達成組織的特定目標，所作的有關人力之結合與策進的活動。而成功的管理，不僅須對原理原則有適切的分析與充分的了解，更重要的

• 彬 吳 •

是在這些原理原則的「應用」。如何在種種特殊的情況下進行「應用」，這就是一種藝術。

第二篇，作者討論了「組織目標的本質」。任何組織都有其特定的目標，作爲一個管理者，要設法使每個組織成員都能接受組織的目標，而使組織活動步調齊一，則他本身首先須對組織目標充分了解，並加以分析衡量。

接下去，作者便談到「目標的協調」。作爲一個管理人，要設法使員工們接受組織的目標，必須要找出員工個人目標與組織目標相通的關係，使之協調一致，然後才能多方激勵，提高工作效率。

「人」的管理爲管理工作的核心。首先，作者從心理學來討論「人類行爲的本質」。人類的行爲，主要在尋求並實現「自我的最大滿足」。這種滿足，並不一定要獲得什麼，有時甚至是自我犧牲。

下面兩篇，作者談到了「民主社會之行爲」和「民主的難題」。廣義地說，「民主」就是共同生活在一個社會裏的人們，盡其應負之責任，享其應得之利益的生活方式。只有在民主的社會裏，人們才能受到平等的待遇，享有平等的條件，而充分利用他生活上

的種種機會，尋求「自我的滿足」。就企業組織而言，民主的管理，不僅可帶給員工們利益，使他們自我尊重、自我驅策、自我成長，且成爲最具「生產力」的工作者，更有效率地去達成組織的目標。

但「絕對民主」是不存在的。在「民主的難題」一篇中，作者列舉出了十項問題：如「多數」是否永遠是正確的？什麼場合並不適用投票決定？民主對平庸大眾是否有效？民主是否會造成「講得太多」等等。但這些「難題」並不是不能調和的，它們並不足以否定民主的價值，也不足以阻遏人們對民主的要求。

在「管理工作的內容」一篇裏，作者提出了三個問題，這正是組織管理的本質：

一、該組織是否能鼓勵並刺激個人的創造力、精力及潛力？

二、該組織是否能消除「以一御衆」的「人爲權力」？

三、該組織是否能激發每一個人在羣體工作中的個人責任感？

而在管理的工作方面，作者列舉了十項重點，都無非是講究如何結合衆力，以達成組織所特定的某些

目標。

下一篇「權威、權力與管理」，作者分析了權威與權力之間的差異。二者雖然都是推動組織作業的動力，但一位主管光憑其地位的權力，卻沒有相當的權威，在管理工作上必然會遭遇到許多困擾。一個成功的領導者，應着重於權威，而非權力。

在「民主領導與管理」一篇中，作者特別強調民主領導是管理藝術的高度發揮。因在民主領導下，每一位組織成員將更具生產力，更快樂而自動自發。

「人事管理的藝術」，作者指出了人事管理的重要性及其內容。在一個組織裏，爲了達成一共同目標，而結合了許多「異質」的人，如何去協調各個人的利害關係，如何使衆人和諧相處，如何使各個人更具創造力、生產力，如何促進組織目標的達成等等；每一地方、每一時刻，均可能有問題發生，如何去應付，並完美地解決這些問題，便是一種藝術。

「合作管理」，談到企業與工會之間合作的必要。在過去，員工與管理者常處於敵對的地位，而現在雙方已經能够真心誠意尋求合作的途徑。員工們所想的，已不再是「你能給我什麼？」而是「我們能在一

起得到什麼？」在這一篇裏，作者詳述合作的利益，以及施行的方式與條件。如何使員工與管理者建立合作關係，這就是管理藝術的高度發揮。

「協調管理」談到如何使組織的有關部門與人員，瞭解並樂意接受一項新的政策，而維持一致的步調，以順利完成政策或組織目標。這也是管理工作中極重要的一個項目。

最後一篇，作者談到「教育與管理」。每個人潛能發展的方向雖不相同，但人的天份必須以學習與研究（教育）來開發却是毫無疑問的。在這一篇裏，作者不僅討論了管理者教育員工的問題，更特別強調管理者本身教育的重要。作者認為：完美的管理，需要教育，教育本身就是管理的藝術；教育不但在促進組織作業的完成，也在於促進完美社會的實現。

這本書所討論的，都是有關管理學的重要原理原則，如何將這些原理原則實際應用到組織管理中去，就要靠身居管理階層的人之智慧與匠心。能否發揮管理的藝術，不但是對管理者才能的一大考驗，同時也是企業組織成敗的一個重要關鍵。