

管理學講義

第一回

30516A-1



社團法 人 考友社 出版發行

管理學講義 第一回



第一講 緒論.....	1
命題大綱.....	1
重點整理.....	3
一、管理之基本概念.....	3
二、管理理論的演進過程.....	12
三、傳統理論與學派.....	13
四、修正理論與學派.....	20
五、近代管理理論與學派.....	26
六、傳統學派、行為學派、權變學派綜合論.....	29
七、管理實務的近代演進.....	29
精選試題.....	31

第一講 緒論



- 一、管理之基本概念
 - (一)管理的意義
 - (二)管理的特性
 - (三)管理的功能
 - (四)管理的績效
 - (五)管理者與管理工作
 - (六)管理之科學性
- 二、管理理論的演進過程
 - (一)傳統理論時期
 - (二)修正理論時期
 - (三)新近發展理論時期
- 三、傳統理論與學派
 - (一)早期管理理論的形成
 - (二)科學管理學派
 - (三)管理程序學派
 - (四)官僚學派
 - (五)傳統學派的批評與討論
- 四、修正理論與學派
 - (一)導致傳統理論改變因素
 - (二)行為科學學派
 - (三)管理科學學派
- 五、近代管理理論與學派
 - (一)系統學派
 - (二)權變學派
- 六、傳統學派、行為學派、權變學派綜合論
- 七、管理實務的近代演進
 - (一)全球化
 - (二)勞動力之多樣化

30516A-1

- (三)企業道德
- (四)激發創新與改變
- (五)全面品質管理
- (六)賦權
- (七)雙型的勞力



一、管理之基本概念

(一)管理的意義：

1. 管理學者弗雷特（Follett）：「管理是一門經由他人，而使各項事情能夠圓滿完成的藝術。」
2. 許士軍：「管理是一種人類在社會中的活動。」具有一些特定的意義和性質。其目的為藉由群體合作來達到某種共同的任務和目標，亦即是群策群力、以竟事功。
3. 孔茲（Koontz）：透過別人來完成事情。
4. 哈格斯（Hodgetts）：管理是一種程序，包括目標的制訂、組織各項資源、以達成此目標，最後衡量成果並作為訂定未來行動的依據。
5. 羅賓斯（Robbins）：管理者有效地透過他人完成事務的功能程序，這些功能有一套通俗的說法，即規劃、組織、領導與控制。
6. 綜合而言，管理就是運用規劃、組織、人事、指揮、協調與控制等項基本活動，以期有效的運用某一組織內的人員、金錢、物料、機器與方法，務使能夠相互密切配合，綜合與協調眾人的努力，以順利達成此組織的任務與實現其目標。

(二)管理的特性：

1. 目標：管理從事的是完成某一種特定的目標，其成功與否，是以達成目標的程度作為衡量標準。因此，其存在是為了完成目標。
2. 一連串的組織活動：管理此一名詞通常用作管理人員、管理階級或是管理工作、管理活動等。事實上以管理代表管理人員或管理階層雖然常通用，確屬錯誤。因為執行工作的人是管理者，且管理應是一種判別分明的活動，管理智識可以學習研究而獲得，管理技術可以經由應用而得到。
3. 管理者不等於企業主：管理者並非是所有者，雖然有些事業的管理者就是企業主，但是在今日的社會裡，多數管理者是完全不相關的團隊，而企業主只擁有事業的名目或財富而已。

4. 管理對人類生活有重大的影響：只要每一位管理者希望能藉管理影響環境，必能改善其本身及工作夥伴的環境，更可鼓勵工作人員採取行動改善情況。
5. 可由電腦輔助但不可取代：在現代管理的發展上，電腦之貢獻大於任何其他的實物，但電腦主要是執行命令及設立目標，對假設作抉擇仍是使用者的任務，電腦發回的答案更有待使用者的譯釋。
6. 是事務進行的主力：管理者集中精力推行各種的活動，其深知如何開始，如何持續進行，如何追蹤到底；一位優良的管理者時時都會激勵自己完成任務。
7. 管理的效率需要專門知識、實務及技術：進入管理工作之後，非常需要專門知識，來達成有效管理；也需要專門的技術，用以解決特殊的任務，俾提高工作的績效。
8. 其成就有賴於他人的努力：管理是經由他人來完成工作，所以置身於管理必須棄置事必躬親的觀念，而隨時與眾人一起努力。
9. 需與團體努力相結合：一旦人們為了滿足個人需要，必定會感受到參與團體的收穫多於損失。因此，個人可將管理其私人之事的方法，用於團體之中則更形顯著，效率將大為提高。
10. 其為無形資產：如熱心的員工、奮發向上的工作精神、優良的工作產出等皆屬之，但是大部分是覺察不出來的。

(三) 管理的功能：

管理的功能是指管理者為達成目標，所採取的一系列管理活動，包括下列程序：

1. 規劃（Planning）：

(1) 規劃是指對於未來擬採取的行動，事先進行分析及選擇的程序。

(2) 規劃的步驟為：

- ① 認識問題所在。
- ② 蒐集並分析資料。
- ③ 擬定及評估各種可行方案。
- ④ 確定行動方案。
- ⑤ 擬定完整行動計畫（Plans）。

(3) 由上述步驟可知，規劃是一種過程、步驟、程序；而計畫（Plan）乃是規劃（Planning）下的產物或結果。

2. 組織（Organizing）：

(1)是指依據不同的業務，將一個具有共同目標的工作群體分爲若干部門，並賦予適當權責的程序。

(2)組織之主要工作有：

- ①部門劃分。
- ②指派工作與協調。
- ③授權。

3.用人（Staffing）：

(1)係指針對組織內各項職位，選用能勝任的人員，擔任並且發展其能力的程序。

(2)用人之主要工作有：

- ①員工甄選。
- ②發展及訓練。
- ③任用及考核。
- ④陞遷及報償。

4.領導（Leading）：

(1)係指管理者影響其部屬完成任務之程序。

(2)領導之主要工作有：

- ①意見溝通。
- ②激勵部屬。
- ③監督與輔導部屬。

5.控制（Controlling）：

(1)係指一種偵察、比較及改正之程序。

(2)控制之主要工作有：

- ①提示明確的計畫。
- ②設立標準。
- ③衡量實績。
- ④採取改善措施。

(四)管理的績效：

管理績效可分爲效率（Efficiency）與效能（Effectiveness）。

- 1.效率：係指企業以最少的資源投入獲得最大的產出。
- 2.效能：又稱效果，是指企業目標實際上達成的程度。
- 3.效率與效能之比較：

比較項目		效率	效能
相同點		(1)兩者均為企業績效的重要指標 (2)兩者均為管理者所追求的最終目標	
相異點	重點	資源使用率	目標達成度
	注重	注重達成手段	注重目標、結果
	追求	最少的資源浪費	最高的目標達成
	衡量方法	(產出/投入)	(實際-目標)
	學者杜拉克 (Drucker) 認為	把事情做對 (Do the Thing Right)	做對的事情 (Do the Right Thing)

(五) 管理者與管理工作：

1. 一個好的管理者，既會「做事」，更會「做人」：「管理」泛指經由他人力量去完成工作目標的系列活動；是「管」人去「理」事的方法。能「管人」去處理事務的人，就必須是眾人之上的領導者（Leader），就必須會「做人」，得到部屬服從。處理事務就是「做事」，聽從指揮命令去做事的人，就必須擁有操作管理技術（Technical Skills）。

(1) 管理最終目的，在發揮群體力量：

①「管理」是講求凝聚「群力」（group power）的方法，是「人上人」的才能；「技術」是講求提高「個力」（individual power）的方法，是「人下人」的才能。群力的發揮必須有好的個力為基礎，但是好的個力，不一定自然形成好的群力，若無好的管理，可能成爲一盤散沙，或是互相對抗的力量。

②一個好的管理者，其本身必須先是一個會「做事」的技術擁有者，同時也必須是一個會團結眾人力量的會「做人」的人。先有「技術」（有一技之長），會「做事」，再會「做人」（會處理上級、平行及下級人際關係），才能成爲好的「管理」者。

(2) 好的管理者要有三種能力：依據心理學家凱茲（Katz）認爲管理者應具備下列三種基本能力：

①技術性能力（Technical Skills）：係指應用於業務工作上所需的知識、經驗及技巧。例如生產主管應具有機械知識、業務經理熟練推銷技巧；財務經理懂會計、成本分析及投資理財。

②人際關係能力（Human Skills）：管理人是組織的中心，對內有投資人、上級、部屬；對外，上至政府官員及一般的社會大眾等

，都是他參與交涉的對象。他必須與這些不同背景的關係人相處融洽，才能順利推展他的工作。人際關係是管理人達成任務的潤滑劑，任何一位卓越的管理人，莫不都具有良好的人際關係，所以人際關係能力是管理人必備的。其包括：

- A. 領導能力：領導能力是管理能力的試金石，評鑑一位管理人成功與否，往往是依據管理人是否能作有效的領導。
- B. 表達能力：管理人對上陳述意見，對下發布命令都要表達明確清楚，無論是口頭或書面的方式，須簡明扼要，條理分明，讓所有接受訊息的人能完全了解，所以一位管理人必須具有良好的表達能力。

③觀念化能力（Conceptual Skills）：

- A. 組織能力：管理人要對人員、事務各方面的安排與調派權衡輕重，將他們組織起來，使其和諧進行工作。組織能力是領導工作的基礎，組織和管理是一體的兩面，因此管理人不可缺少組織能力。
- B. 決策能力：管理人要對企業的經營政策及各種規劃作抉擇，對各項例外危機，要明辨得失、當機立斷。管理人決策能力高低和企業的經營成果成正比。
- C. 創新能力：管理學家杜拉克（Drucker）曾說：「今後管理的基本精神是：運用新知識、發揮更多生產作用。七十年代的管理工作者，應多負起責任，他們用在工作上的是新的觀念、新的理想及新的理論。」由此可見，創新能力對維繫管理成功，企業成長的重要性。

綜上可知，管理人所需具備之能力程度，因階層重要性程度不相同。一般而言，基層管理者需要較多的技術性能力，以便督導現場作業人員；而許多重大決策係由高層管理者作決定，因此高層人員需要更多的觀念化能力。因管理係透過他人完成工作，因此人際關係能力對每一階層管理者都很重要。

- (3)不同年齡就業階段，有不同的技能需求：當一個人漸漸從「人下人」的技術操作員往上升等，成為「人上人」的管理人員時，他「做人」的才能漸重；「做事」的才能漸輕。但無論如何，企業有效經營的管理者，既要會「做人」（管眾人去做事），又要會「做事」（眾人會做事以賺錢）。企業有效經營，既要「技術」，更要「管



精選試題

一、好的管理者要有那三種能力？

答：依據心理學家凱茲（Katz）認為管理者應具備下列三項基本能力：

- (一)技術性能力（Technical Skills）：係指應用於業務工作上所需的知識、經驗及技巧。例如生產主管應具有機械知識、業務經理熟練推銷技巧；財務經理懂會計、成本分析及投資理財。
- (二)人際關係能力（Human Skills）：管理人是組織的中心，對內有投資人、上級、部屬；對外，上至政府官員及一般的社會大眾等，都是他參與交涉的對象，他必須與這些不同背景的關係人相處融洽，才能順利推展他的工作。人際關係是管理人達成任務的潤滑劑，任何一位卓越的管理人，莫不都具有良好的人際關係，所以人際關係能力是管理人必備的。其包括：
 1. 領導能力：領導能力是管理能力的試金石，評鑑一位管理人成功與否，往往是依據管理人是否能作有效的領導。
 2. 表達能力：管理人對上陳述意見，對下發布命令都要表達明確清楚，無論是口頭或書面的方式，須簡明扼要，條理分明，讓所有接受訊息的人能完全了解，所以一位管理人必須具有良好的表達能力。
- (三)觀念化能力（Conceptual Skills）：
 1. 組織能力：管理人要對人員、事務各方面的安排與調派權衡輕重，將他們組織起來，使其和諧進行工作。組織能力是領導工作的基礎，組織和管理是一體的兩面，因此管理人不可缺少組織能力。
 2. 決策能力：管理人要對企業的經營政策及各種規劃作抉擇，對各項例外危機，要明辨得失、當機立斷。管理人決策能力高低和企業的經營成果成正比。
 3. 創新能力：管理學家杜拉克（Drucker）曾說：「今後管理的基本精神是：運用新知識、發揮更多生產作用。七十年代的管理工作者，應多負起責任，他們用在工作上的是新的觀念、新的理想及新的理論。」由此可見，創新能力對維繫管理成功、企業成長的重要性。

綜上可知，管理人所需具備之能力程度，因階層重要性程度不相同。一

般而言，基層管理者需要較多的技術性能力，以便督導現場作業人員；而許多重大決策係由高層管理者作決定，因此高層人員需要更多的觀念化能力。因管理係透過他人完成工作，因此人際關係能力對每一階層管理者都很重要。

二、試述管理的特點。

答：管理具備了十大特點如下：

- (一)目標：管理從事的是完成某一種特定的目標，其成功與否，是以達成目標的程度作為衡量標準。因此，其存在是為了完成目標。
- (二)一連串的組織活動：管理此一名詞通常用作管理人員、管理階級、或是管理工作、管理活動等。事實上以管理代表管理人員或管理階層雖然常通用，確屬錯誤。因為執行工作的人是管理者，且管理應是一種判別分明的活動，管理智識可以學習研究而獲得，管理技術可以經由應用而得到。
- (三)管理者不等於企業主：管理者並非是所有者；雖然有些事業的管理者就是企業主，但是在今日的社會裡，多數管理者是完全不相關的團隊，而企業主只擁有事業的名目或財富而已。
- (四)管理對人類生活有突出的影響：只要每一位管理者希望能藉管理影響環境，必能改善其本身及工作夥伴的環境，更可鼓勵工作人員採取行動改善情況。
- (五)可由電腦輔助但不可取代：在現代管理的發展上，電腦之貢獻大於任何其他實物，但電腦主要是執行命令及設立目標，對假設作抉擇仍是使用者的任務，電腦發回的答案更有待使用者的譯釋。
- (六)是事務進行的主力：管理者集中精力推行各種的活動，其深知如何開始，如何持續進行，如何追蹤到底；一位優良的管理者時時都會激勵自己完成任務。
- (七)管理的效率需要專門知識、實務及技術：進入管理工作之後，非常需要專門知識，來達成有效管理；也需要專門的技術，用以解決特殊的任務，俾提高工作的績效。
- (八)其成就有賴於他人的努力：管理是經由他人來完成工作，所以置身於管理必須棄置事必躬親的觀念，而隨時與眾人一起努力。
- (九)需與團體努力的結合：一旦人們為了滿足個人需要，必定會感受到參與團體的收穫多於損失。因此，個人可將管理其私人之事的方法，用於團體之中則更形顯著，效率將大為提高。