

# 工業管理講義

## 第一回

305600-1



社團  
法人  
考試  
證照  
考試  
升學  
考試  
檢定  
考試

考友社

出版  
發行  
考試  
證照  
考試  
升學  
考試  
檢定  
考試

# 工業工程管理實務講義 第一回

## 目錄

### 第一回 (1/2)

第一講 緒論.....	1
命題重點.....	1
重點整理.....	2
一、基本概念.....	2
二、工業組織.....	16
精選試題.....	41

### 第一回 (2/2)

第二講 管理功能.....	1
命題重點.....	1
重點整理.....	2
一、計劃.....	2
二、組織.....	7
三、領導.....	11
四、控制.....	19
五、激勵.....	23
六、溝通.....	30
精選試題.....	37

# 第一講 緒論



- 一、基本概念
  - (一)工業
  - (二)管理
  - (三)工業管理
  - (四)我國工業之概況
- 二、工業組織
  - (一)組織
  - (二)職權－授權與分權
  - (三)企業的組織型態
  - (四)現代適應性的組織結構
  - (五)衝突管理

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
**重點整理**  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

## 一、基本概念

### (一)工業：

1. 定義：所謂工業（**Industry**），從技術上來說，工業就是將原料或自然物質加工，變更其形狀或性質，或增加其效用，藉以滿足人類慾望或需要的一種經營。依此定義，工業一般是指製造業而言。
2. 分類：
  - (1) 依使用材料或製品性質為標準的分類，如電子工業、鋼鐵工業、紡織工業、食品工業…等。
  - (2) 依產製品的使用目的為標準的分類，如工業用品工業、日常用品工業。
  - (3) 依加工程度為標準的分類，如半製品工業、精製品工業。
  - (4) 依加工方式為標準的分類，如工廠工業、手工業。
  - (5) 依規模或組織大小為標準的分類，如大型工業、中小型工業。
  - (6) 依加工時期為標準的分類，如季節性工業、平時性工業。
3. 工業的演進歷史：
  - (1) 手工業時期：
    - ① 所謂手工業時期，顧名思義，加工產製方式是以手工勞力為主。
    - ② 由於貨幣制度尚未建立，仍處於以物易物時期，因而，這個時期的最大特徵是，以家庭為單位，只求自給自足，並非生產供銷售之用，自然談不上品質與成本概念的建立了。
  - (2) 家庭工業時期（**Domestic System**）：
    - ① 基本原因：
      - A. 織布機或紡織機價格不高，有助於此種生產作業制度的建立，而且打進市場，並不是一件難事。
      - B. 由於運輸系統尚未完整建立，使得外界競爭對手不易進入本地來。
    - ② 這種家庭生產制度，基本上乃是一種由家庭主持營運的工業生產，雖然已經有類似同業公會的組織出現，對於交易及工作條件皆有規定，但管理技能與實務，並未受到重視。
  - (3) 代產包銷制度時期（**Putting Out System**）：
    - ① 由於家庭生產制度效率低落，一些有眼光的企業家，便供應家庭生產單位原料，再以一定價格收購他們所生產的產品，擔負起供

銷任務之「中間商」角色，代產包銷制度因而產生。

②這種生產制度有兩個特點：

A. 家庭裏從事工作的勞工，不必再為原料採購及其成品的出售而操心。

B. 擔任供銷任務的中間商力量逐漸龐大，控制了生產與銷售。

③隨著需要的增加，較高效率的機械陸續發明使用，勞工與中間商之間卻存在著下面的不協調現象：由於在代產包銷制度下，勞工的計件工資率偏低，辛勤的勞工心有不甘，將節用下來的原料暗中出售圖利。

④當時因為原料耗用標準尚未訂出，因此，在原料控制很難正確掌握的情形下，為解決此問題，工廠生產制度便應運而生了。

(4)工廠生產制度時期（**Factory Production System**）：

①為配合代產包銷制度缺失的改進，將機械集中裝設於一處，工人也集中到同一個地方來工作，這就是工廠生產制度，已完全取代了代產包銷制度。雖然在這個時期，管理方面的技能仍未成熟，但較諸代產包銷時期，產量已大為提高了。

②各式機器的發明，有利實行專業分工；工人之工作範圍縮小，便於技術的專精；加以機器運轉迅速，生產力大為提高，產量增加，成本降低，銷售市場亦迅速擴大。

③雖然工廠已能集合多數人共同來從事生產工作，而且也有領導指揮人，但是為了達到快速大量生產的目的，除了生產程序必須能適合機械操作外，還必須將產品的生產方法分為若干過程，由專人來作固定的過程。其目的是為了對某一過程所必需使用的機器之操作方法熟練，如此，可使每一部份之生產成果提高，品質提高，而實現大量生產的目的。

④由於工作的分工，雖然工作效率提高，但是事業的組織由簡單變為複雜。過去由一個領班可以管理的工作已經無法再勝任，加以工廠因為配合社會的需要，規模漸漸的由小而大，因此，管理者已非為領班一人，而由管理組織的形成，分成各個管理階層，各階層負責各階層的職責，發揮不同的功能。

(5)工廠標準化及自動化生產時期：

①工業的進步，配合其他人類的文明進展，諸如交通快速進展，造成市場之流通更形便捷，消費大眾有更多的機會來選擇自己滿意的物品，要求較低的價格，及要求高品質的產品。

②企業之間競爭更形激烈，為了滿足客戶高品質及自身低成本的生產效果，企業界必需有突破性的生產方式，因而導致標準化生產方式及自動化機器設備的誕生。更由於光電技術的突飛猛進，工業設計家配合超精密的機械設計，使工廠自動化造成一個獨特的



**精選試題**

一、何謂傳統管理理論？其有何缺失？近代工業發展迅速，經營環境變化甚大，使得傳統管理難以適應，這些變遷最主要的有那些？試論述之。

答：(一)一般將科學管理、管理程序及層級組織三種理論稱為傳統管理理論。綜合來說，這些理論隱含有下列假設：

1. 他們假設人是純然理性的，只要是合乎理性或效率的辦法或措施，都可以被組織及成員所接納；亦即，人與組織都是理性的。只要從組織設計中，考慮工作的邏輯和需要，設置職位和部門，選擇適當人員擺放於職位上，一切運作便可以順利進行。除非工作設計及組織結構不合邏輯，否則，不應該會發生問題。
2. 傳統管理理論簡化人們之所以會到組織內工作，目的在追求經濟報酬。其他報酬的工作動機，均可藉由提供適當的物質或金錢激勵獲得解決。其次，在正式組織內，只要主管能夠適當地運用組織所賦予的權責，部屬也會服從他的領導和命令，不致於會有組織運作不順暢情形發生。

(二)這些假設顯然地存在下面幾項缺失：

1. 傳統管理理論未將外界環境因素對於組織與管理的影響納入理論；亦即，探究範圍均屬組織內部問題。以為只要力求組織嚴密，效率提高，就可以達到組織目的，這明顯地將組織如何求變以適應外在環境變化的觀念予以忽視。
2. 傳統管理理論將人的行為過份簡化，認為人的工作動機，只是為了求取報酬。並且，依賴結構化組織的建立，訂定嚴密的規章制度，藉由詳盡的計劃和嚴密的監督制度，就可以要求組織成員為組織目的而努力。然而證明諸多事實發展，並不盡符合。
3. 大多數傳統管理理論未經科學方法驗證，可行性如何，值得懷疑。

(三)近代工業發展迅速，經營環境變化甚大，使得傳統管理理論難以適應，這些變遷最主要的有：

1. 隨著組織規模的成長、擴大與複雜化，涉及地理範圍、產品種類、科技、資金籌措……等，皆非原來高度結構化組織設計和一成不變的例行性管理所可以掌握。
2. 由於各式各樣的科技引入生產，從以往大量生產，裝配線，到全面自動化小批量生產，不僅組織結構要更具彈性，工作人員素質要加以提高，連工作方式也經常要加以改變，這顯然也非原先結構化組織方式

所能應付。

3. 社會結構改變，使得人們追求的不僅是金錢滿足，心理需要的滿足也應顧及。
4. 傳統管理理論是建立在威權體制之下，但由於社會結構改變，價值觀念亦隨之而變，再加上行為科學發展，數量方法如統計學、作業研究的引用，使得傳統管理理論必須做適切的調整。

二、費堯 (H. Fayol) 將管理區分為那五個程序？在這五種基本程序之下，費堯提出了那些原則，強調彈性與適應性？

答：(一)基本程序：

1. 計劃：良好計劃之一般特性應包括整體性、持續性、彈性及精確性。
2. 組織：組織的形式主要依員工人數而定，相同規模企業中之人事，多以同樣形式組成。因此，大致上處於相同擴充階段之組織，其型式也是相似的，此種相似性由同型企業中功能之一致性可以看出。
3. 指揮：組織組成之後，則必須使之持續運行，此即指揮之任務。每位經理人擁有使員工順從之職權，經理人也應進行定期檢查組織，利用會議方式召集各重要員工，激勵員工發揮團結、進取、忠誠與活力，使員工工作配合其職位與能力，貢獻其心力。
4. 協調：在具有良好協調的企業中，須各部門、各單位了解所應負擔之任務，並使每個部門的工作與其他部門和諧一致。各部門主管每週有定期協調會議，旨在使管理階層瞭解企業之經營狀況並相互交換意見。如果此種會議行不通，則儘可能利用協調人員在會議中居中調解，以彌補彼此間觀念之差距。
5. 控制：企業中，控制功能包括利用各種方式，以驗證、說明每件事是否均能配合計劃進行、依循指示與原則行事。因此控制乃指用以提示缺失、錯誤及改正、預防之措施，對人、事及行動均可適用。

(二)原則：

1. 分工原則：工作應該予以細分，工人與管理人員各有所司，藉由專業提高效率，增加生產量。
2. 權責原則：職權為指揮他人服從之權力，一個人有權力時也必須同時負起責任。職權與職責必須相當，不可有權無責，也不可有責無權。
3. 紀律原則：一企業要順利經營與發展，必須建立及維持相當的紀律。
4. 指揮統一原則：一個人不能同時接受一人以上主管的命令指揮。
5. 目標一致原則：一組活動任務應根據同一目標同一計劃而行動。
6. 個人利益應服從共同利益原則：企業組織的利益應超越一個人或一群人的利益。
7. 酬勞公平原則：酬勞應根據公平原則，且儘可能使個人及組織均感滿意。