

臺灣學生書局印行

大學
用書
現代
管理
科學

朱承武編著

朱承武 編著

大學
用書

現代
管理
科學

臺灣
學生
書局
印行

大 學 用 書

現代管理科學 全一冊

著 者：朱 承 武

出 版 者：臺 灣 學 生 書 局

本書局登記證字號：行政院新聞局版臺業字第一一〇〇號

發 行 人：馮 愛 羣

發 行 所：臺 灣 學 生 書 局

臺北市和平東路一段一九八號

郵政劃撥帳號二四六六號

電話：三二四二、三二四六、三二〇七

定價 精裝新臺幣一六〇元
平裝新臺幣一一〇元

中華民國七十年六月再版

序言

現代管理科學不惟重在「事物的管理」，以求其「效率」；尤重於「人群的領導」，以收其「成效」。管理學說的內容與管理方術的應用，固然屬於社會科學，也涉及純科學，且兼具藝術的特質。再因，時代有別，情境互異，管理者各別需要尤復不同，是故，任何一種管理學說與管理方術皆不可能四海皆準，百世不惑，可以之解決任何時地管理上的各種問題。

就管理學說與實務發展以言，從科學管理運動興起，繼之增益以人群關係學說；而在注重數量分析之管理科學倡行之同時，以人性探討，人群領導為重心的行為科學，更深深影響及管理學說，大大改進了管理實務。由是可以證明，各家管理學派，各種管理方術，無不是現代管理科學的重要內涵。而所以有「科學管理」與「管理科學」之分；「工程管理系統」與「行為管理系統」孰重之說，以及各種管理科技方術之區分比較，要在探求其淵源，明辨其精義，瞭解其實用特性，以便於研究，有益於管理發展而已。

廿世紀五十年代以後，有「科際整合」運動的興起，因能充分發揮了科學底歸納的特性，使學者不致有「見樹不見林」之偏失，也使科學之發展應用更有其價值，裨益於人類社會。本書立論要旨，即是本諸「科際整合」觀點，將「現代管理科學」內涵，區分為四篇，各予以中心主旨。此即，第一

篇：「管理導論」，係以闡明管理學說之精義，管理方術之應用，俾有一整體而客觀的認識。第二篇：「管理方術」，此為本書重心所在，有關「事物管理」的現代各種重要管理科學底方法與技術皆以專章論述其要旨。第三篇：「管理行為」，是以上述「行為科學」為要目，並論及行為與人群領導的方法，予「治人」以「治事」有可循之原則。第四篇：「管理發展」，此為本書最大特色之一。亦即着眼於整體管理，介紹政府與企業界現代管理組織與研究發展的概況；提示現代管理科學成長發展的主要趨勢，俾能因瞭解而力求進步。如此分類，立論體系當可完整明晰，而所涵蓋內容，從「個體」的研究，而至「總體」的論證，可謂已將「現代管理科學」概述於此。惟本書內容取材標準係以已修讀行政學或行政管理學科者為主要對象。但亦力求簡明切要，俾適用於初涉現代管理科學者。

本書限於篇幅，著者學殖尤屬有限，論介所涉範圍至廣，各家見解不一的現代管理科學，既失之粗淺簡略，疏漏誤謬亦屬難免，尚祈先進諸賢，不吝賜教，是為至幸。

朱承武

敬識

六十六年五月一日
於台北市

目錄

序言

第一篇：管理導論

第一章：管理的基本概念

第一節：管理的涵義與特質

第二節：管理的實踐

第三節：結論——管理的時代使命

第二章：管理學說的發展

第一節：管理思想探源

第二節：管理學派的區分

第三節：現代管理科學之內涵

第三章：管理的原則與方法

第一節：管理的原則

第二節：管理方術的應用

第三節：管理階層及其任務

目錄

現代管理科學

第四節：管理的功能及其重心

第五節：管理的問題與途徑

第二篇：管理方術.....五五

第四章：目標管理.....五五

第一節：目標管理的涵義

第二節：目標管理的由來及其效益

第三節：目標的設定

第四節：目標管理方案的執行

第五章：決策管理.....七九

第一節：決策的涵義及其性質

第二節：決策的程序及其原則

第三節：決策的方式

第四節：決策技術

第六章：作業研究.....一〇一

第一節：作業研究的意義

第二節：作業研究的性質及其效用

第三節：作業研究的設計過程

第四節：作業研究的應用

第七章：規劃管理.....一二五

第一節：規劃的涵義及其特性

第二節：規劃的功能及其限制

第三節：規劃的步驟及其要領

第四節：規劃的實施與評核管制

第八章：計劃評核術(PERT).....一三五

第一節：計劃評核術的涵義及其特性

第二節：認識作業網圖

第三節：作業基本規則及其要領

第四節：各種計算方法

第五節：作業要領及網圖範例

第九章：系統管理.....一五五

第一節：何謂系統

第二節：系統分析

現代管理科學

四

第三節：系統與環境變遷

第四節：系統管理

第十章：管理情報系統(MIS).....一八三

第一節：概說

第二節：MIS發展過程

第三節：MIS設計準則與步驟

第四節：MIS與管理

第三篇：管理行為.....二〇七

第十一章：組織領導.....二〇七

第一節：組織的概念

第二節：組織的結構關係

第三節：現代組織結構的趨向

第四節：組織領導

第十二章：管理行為.....二二三

第一節：行為科學

第二節：行為科學與管理

第三節：人類需求及其行為

第四節：激勵的重要

第五節：理論Y的應用

第十三章：管理團隊……………二五三

第一節：個人與團體的行為

第二節：管理者的領導功能

第三節：管理團隊的建立

第四節：團隊精神的培養

第四篇：管理發展……………二八一

第十四章：綜合管理……………二八一

第一節：健全管考的途徑

第二節：科學化管理的方法

第三節：發揮創造力的技術

第十五章：研究發展……………三〇五

第一節：組織與方法單位的建立

第二節：組織與作業的強化

第三節：我國研究發展組織

第四節：研究發展的基石

第十六章：明日的挑戰——管理與未來……………三三七

第一節：影響管理的因素

第二節：明日的挑戰

第三節：結論——管理與未來

附錄：本書主要參考書刊資料……………三四五

第一篇 管理導論

第一章 管理的基本概念

第一節 管理的涵義與特質

一、管理的涵義

「世界百科全書」(The World Book Encyclopedia) 詮釋「管理」(Management) 一詞，認之爲工商企業、政府機關、人民團體、以及其他組織與行爲的指導。管理的中心思想要在使每一行爲或決策能有助於達成所慎重擇定的目標。管理一詞也用於稱謂一群從事管理指導的人，即主管(Executives)之意。①

管理大師杜魯克(Peter F. Drucker)對Management(管理)一詞則認爲是特別難於解釋的字眼，是特具美國意味的文字，幾乎不可能譯成他國的文字，甚至譯成英國式的英語都不易。杜氏解說此詞，謂其表示一種功能，但亦表示實施管理的人；它代表一種社會地位與階級，但亦代表一門學科與研究範圍。亦即管理是一種功能，一種科學，一種要完成的使命。管理人則是一些專業人員，在公教機關稱爲「行政主管」，軍中稱爲「指揮官」，工商企業其他機構稱爲「執行人」等等。他們

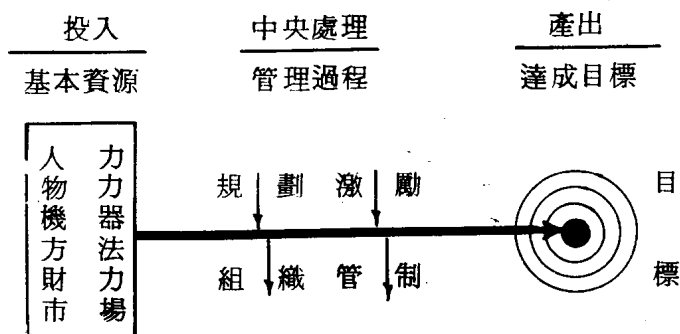
學習這種學科，實施其功能，完成其使命。②

然而，極大多管理學者對於「管理」一詞所共認的，最簡明的涵義，是為有關於目標的設定與達成的一種「過程」(Process)。其涵義可見於下列圖表一、二所示。③

成的一種「過程」(Process)。其涵義可見於下列圖表一、二所示。③

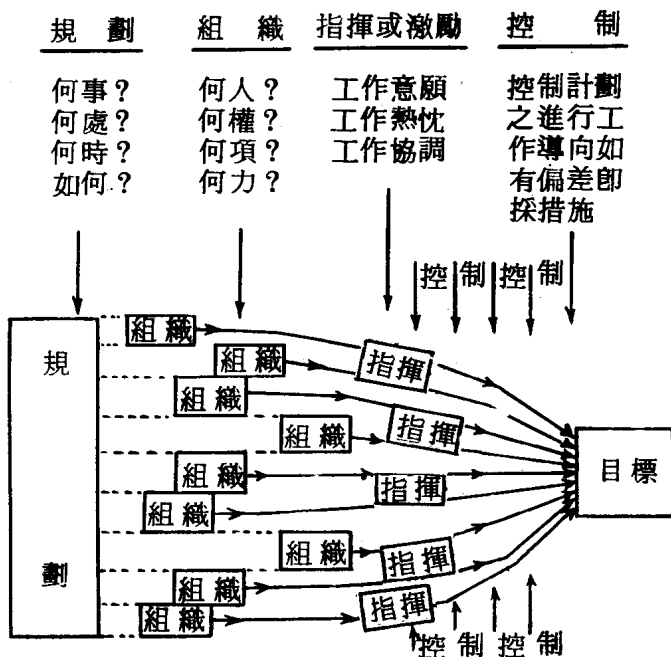
圖表一

管理涵義



圖表二

管理過程



二、管理的特質④

管理有其特定的性質。瞭解管理的特質，也更易瞭解管理的涵義。下列諸項皆為管理學者認為管理的特質：

(一)管理是目的化的——管理是為目標或任務使命的達成。

(二)管理在為成事的——管理者應竭盡智能，集中力量努力於成功的行動。管理者不在贏得聲譽，而在於獲得部屬的尊敬，善為領導部屬以成事。

(三)管理的成就是經由並有賴他人共同的努力而獲致的——管理需發揮集體的智慧和集體創造的力量，其為特定目標的達成方能有所成就。

(四)有效的管理需要運用必須的知識、技術與行動——知識技術對於任務使命的達成是極其重要的因素。然而，對於管理者而言，他未作主管以前，已具有相當的知識技術，可能是某方面的專家，但在管理實務方面，並不僅要求他作為某種專家，而重在他如何運用其知識、技術作「有效的管理」(To manage effectively)。

(五)管理是一種活動——管理並非指某個人或某團體階層，而是一種活動，猶如走路、讀書、游泳或競走。管理是一種有明確程序可循的活動，其知識可以研究，其技術可以傳授的活動。

(六)管理可應用電子計算機，但不能以之取代管理者的功能——電子計算機是一種極具權能的管理工具。它能使管理者從事人們所無法勝任的分析研究工作。這些貢獻或成就將來可能更大更佳，電子

計算機的應用因而日漸廣泛，已成為管理的特色之一。但是，電子計算機所以有此驚異的能量乃是人類智慧所賦予的，而在管理方面，即使利用了電子計算機，管理者仍須運用他的判斷力，想像力，理解力，以及鑑賞力來研讀各別不同情境中的資料，來設定目標，下定決策，尤其是在惡劣情境下其成功的可能性更非電子計算機所能想像，可以取代管理者的功能。

(七)團隊的努力通常攸關於管理目的之達成的——組織的生存發展以及目標的達成，其團隊聯合管理 (Management group association) 較之個人管理的成效為大。此因經由團隊的努力，更可有有效的運用人力及物力資源，有效利用時間空間之故。

(八)管理是真正衝擊人類生活最有效的工具——管理可以影響其所處的情境。如果管理者想望的話，他就能為他自己及其工作伙伴們，來鼓舞大眾為更美好的事物，合力奮鬥創造，因能改善生活，不斷進步。

(九)管理是一種無形作用——或稱之為無形的力量。其努力成效可以從有條理的作業，熱忱的員工，愉快的精神，以及適當的工作成果方面表現出來。縱然這些成果並不為人所注意，可是，一旦管理不善之問題叢生，就立刻使人體識其重要性。

(十)管理者乃專業人員——從事管理者與企業所有者並不必須相同一致。尤其在企業組織日益發展擴大的今天，管理者已成為一種完全與所有者分離而獨立的團體，他們祇代表所有者管理其所經營的事業或經濟財富而貢獻其專門職業的智能。

三、管理的基本功能

所謂「管理的功能」(Management Functions)是指主管人員作好所從事的管理工作——在企業界如生產、行銷、財務、人事、企劃；在軍中如人事、情報、作戰、後勤以及政戰工作——他必須克盡其管理的基本功能。管理功能的分類，管理者與管理學家每有不同的分類方法，其要如下：

(一)九程序派——阿偉克(L. Urwick)認為管理是由考察、預測、計劃、撥充、組織、協調、規章、督策和考核九項程序所構成。

(二)七程序派——古立克(Luther Gulick)的「POSDCORB」。即計劃、組織、用人、指導、協調、研究報告和預算。

(三)五功能派——費堯(Henri Fayol)所謂「計劃、組織、指揮、協調和考核。」⑤

(四)四功能派——紐曼與瑟默(W. H. Newman & C. E. Summer)劃分為組織、計劃、領導及管制四項功能。⑥

(五)三功能派——戴維斯(Ralph C. Davis)主張管理功能可簡化為計劃、組織、管制三項。

(六)二功能派——可分為：

1. 計劃功能——目標、哲學、組織、政策、程序、標準及預算、利潤計劃、資源管理。

2. 管理功能——督導、統計報告、內部審計、預算報告、利潤績效報告、良好成果研究、即時

電腦反饋。⑦

上述各種管理功能的分類，其中以費堯所分五種功能，即計劃、組織、指揮（用人或激勵），協調溝通，管制考核；以及梅納德（Maynard）的分類，即計劃、執行、考核（亦如總統 蔣公所著行政三聯制）最爲管理學家和管理者所普遍接受。^⑧

四、管理的精義^⑨

簡要言之，管理乃是爲達成某種特定的目的或目標，對團體組織中各階層人物與設施所予秩序、指導、與管制的一種方法或程序（Process）。也可稱之爲工作環境的設計（Performance environment design）。行爲的藝術（art of doing）。如從管理的觀點來解釋人的行爲，一部管理學，即是人類的歷史。雖然管理的方法或程序每因時代與情境的不同而各有異，但有其共同相關之點（Common Concern），皆是爲指導人們作有組織的努力（Organized efforts），以實現組織的總體目標。是故，管理的精義，當以杜魯克的管理論說較爲簡明，杜氏認爲管理是使命。亦即實踐成效；使工作具有生產性並使工作人員有成就感；達成對社會影響力盡其對社會責任；並在今天的要求與明天的要求之間，均衡發展地完成這些工作。約言之，管理祇是爲了發揮實踐成效而存在。

杜氏又認爲，管理是實務。它的精髓不在「知」而在「行」。它的考驗不在「邏輯」而在「成果」。它的惟一權威是實踐的成效。

杜氏更認爲管理是一種實地的應用而非純爲一種科學。不是知識，而是實踐成效。不是常識或統御術的應用，更不是財務的操縱。它的實務是以知識與責任爲基礎。