

現代管理學

龔平邦著

學歷：國立復旦大學經濟學系

泰國法政大學經濟研究院、美國哈佛大學企業
管理學院、德州理工大學管理學院研究

經歷：國立成功大學商學院教授兼企業管理系主任

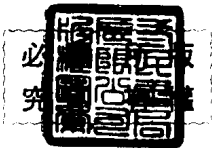
現職：逢甲工商學院教授兼國際貿易學系主任

三民書局印行

中華民國六十七年六月初版

現代管理學

行政院新聞局登記證版業字第二〇〇〇號



著者 龔 平 邦
 發行人 劉 振 强
 出版者 三民書局股份有限公司
 印刷所 三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號
 郵政劃撥九九九八號

現代管理學 目錄

序 言

第一篇 導論

第一章 管理學導論

第一節	組織的意義及其基本要素·····	1
第二節	管理的意義·····	3
第三節	管理思想的基本結構·····	4
第四節	管理程序哲學·····	11

第二章 企業與管理

第一節	企業組織與社會·····	15
第二節	企業的經濟性·····	17
第三節	企業與管理·····	18
第四節	管理的藝術·····	22

第三章 組織管理與人類文化

第一節	幼發拉底人的貢獻·····	25
第二節	巴比倫人的貢獻·····	26
第三節	中國人的貢獻·····	27
第四節	羅馬人的貢獻·····	30

2 現代管理學

第五節 工業革命的衝擊·····	33
------------------	----

第二篇 管理思想發展

第四章 管理思想發展

第一節 科學管理·····	35
第二節 管理科學的發展·····	41
第三節 霍桑研究的新見解·····	45
第四節 管理先驅學者的貢獻·····	48

第五章 管理思想模式

第一節 管理程序學派·····	52
第二節 計量學派·····	56
第三節 行為學派·····	57

第六章 行為科學原理的應用

第一節 行為科學應用的目的·方法·與範圍·····	59
第二節 行為科學的結構·····	62
第三節 行為科學的進展·····	71

第七章 管理科學原理的應用

第一節 管理科學應用的目的·方法·與範圍·····	75
第二節 管理科學的結構·····	78

第八章 現代管理思想新導向： 系統觀念與權變管理

第一節 系統觀念·····	85
第二節 權變管理·····	91

第三篇 組織的要素

第九章 動機的挑戰

第一節 激勵的重要性·····	103
第二節 需要層次理論·····	105
第三節 工作滿足·····	114
第四節 麥格雷葛的管理哲學·····	117
第五節 霍滋伯的激勵—維持模式·····	122
第六節 期望模式·····	127

第十章 團體行爲：團體力學的研究

第一節 團體行爲的重要性·····	129
第二節 團體的要素·····	130
第三節 人際交互關係分析·····	132
第四節 組織行爲的修正·····	133

第十一章 組織發展

第一節 組織發展的意義·····	143
第二節 組織發展的目標·假設·與特性·····	146

4 現代管理學

第三節	發展個人	148
第四節	發展團體	153
第五節	發展組織	157

第十二章 工作與科技

第一節	組織的工作系統	161
第二節	科技的型態	166
第三節	科技對人員與社會的衝擊	167
第四節	科技對管理的衝擊	169

第四篇 管理程序：規劃

第十三章 管理哲學

第一節	管理哲學的重要性	174
第二節	管理哲學的建立	175
第三節	管理哲學的特性	177
第四節	管理哲學發展的步驟	178
第五節	管理哲學形成的因素	179

第十四章 目 標

第一節	目標的意義	183
第二節	目標多重性	184
第三節	目標網路系統	187
第四節	目標管理：設定目標的方法	188

第十五章 規劃程序

第一節	規劃程序概念	193
第二節	規劃的重要性·普通性·與繼續性	194
第三節	長程規劃與短程規劃	196
第四節	規劃資訊	199

第十六章 政策·程序·預算·與時序

第一節	政策	201
第二節	業務計劃—程序	206
第三節	業務計劃—預算	212
第四節	業務計劃—時序	216

第十七章 管理決策

第一節	管理決策的意義	225
第二節	決策程序	226
第三節	決策評價與限制	228
第四節	決策方式與種類	230

第十八章 計量決策方法

第一節	業務研究	233
第二節	數學的技術	239
第三節	線性調配	241

第十九章 啓發創造力

6 現代管理學

第一節	創新觀念與思考方法	253
第二節	創新觀念的重要性	255
第三節	創新觀念的阻力	256
第四節	創新觀念的培育與激發	257
第五節	創造思考程序	258
第六節	建議系統與創新	262
第七節	管理智慧語言	264

第五篇 管理程序：組織

第二十章 組織功能觀念

第一節	組織的意義	267
第二節	組織構成的四項要素	268
第三節	建立組織的步驟與功能	269
第四節	增進組織效能的因素·原則·與措施	270
第五節	組織動態性	274

第二十一章 組織結構

第一節	劃分組織單位活動	277
第二節	劃分組織單位原則	281
第三節	組織縱向與橫向成長	283
第四節	管理幅度與主管部屬交互關係	285
第五節	權力的基本觀念	288
第六節	授權與分權	289

第二十二章 直線與幕僚關係

第一節	直線權力與幕僚功能·····	295
第二節	直線與幕僚組織·····	296
第三節	委員會與董事會·····	302

第二十三章 協 調

第一節	協調的意義·····	307
第二節	協調的性質·····	308
第三節	協調與管理程序·····	310
第四節	協調的種類·····	312

第二十四章 組織的社會性

第一節	組織社會系統·····	317
第二節	地位與角色·····	318
第三節	非正式組織功能·····	320
第四節	非正式組織的表達·····	322

第二十五章 組織設計理論模式

第一節	組織理論模式現況·····	325
第二節	組織的傳統模式·····	330
第三節	參與模式·····	333
第四節	社會技術模式·····	338
第五節	認知模式·····	342

第六篇 管理程序：領導

第二十六章 領導行爲

第一節	領導的理論基礎	347
第二節	研究領導的途徑	349
第三節	領導行爲的形態	351
第四節	領導權變模式與三因次領導者效能模式	353

第二十七章 管理聯繫

第一節	聯繫的基本觀念	357
第二節	聯繫的重要性	359
第三節	聯繫程序與語意學	361
第四節	聯繫的方式	364
第五節	非正式聯繫	366
第六節	聯繫網路	369
第七節	增進有效的聯繫	371

第七篇 管理程序：控制

第二十八章 控 制

第一節	控制程序的一般概念	375
第二節	控制系統的重要性	377
第三節	基本的控制程序	380
第四節	控制程序中的員工行爲反應	386

第一篇 導 論

第一章 管理學導論

第一節 組織的意義及其基本要素

現代社會主要特性之一，就是運用組織 (organization) 以謀求增進人類社會福祉。由於社會的變遷，組織規模不斷擴大，組織功能更形複雜。我們的社會已不再是一個單一的企業組織 (business organization)，而是一個繁複的多重性組織社會。

由於現代組織在人類社會中所扮演的重要角色，社會科學家對於組織性質的探討，更具有明確的分析。他們認為組織應具備五個基本要素：(註一)

人員——進行工作的組織成員

科技——進行工作所需的科學知識與技術

資訊——進行工作所需的資訊知識

結構——達成組織目標的工作結構

目標——進行工作的原因與動機

這五個基本要素，我們可以把它構成爲一個有意義的組合，那就

註一 (a) William A. Shrode, Dan Voich, Jr., *Organization and Management*, 1974.

(b) R. H. Guest (*Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*) 認為：組織包含有四個要素：結構·技術·工作·人員。它們彼此間具有密切複雜關係，只要變動一個要素，其他將隨着改變。

2 現代管理學

是：組織成員在協力合作的工作結構中，運用科技與資訊知識，始克達成共同目標。

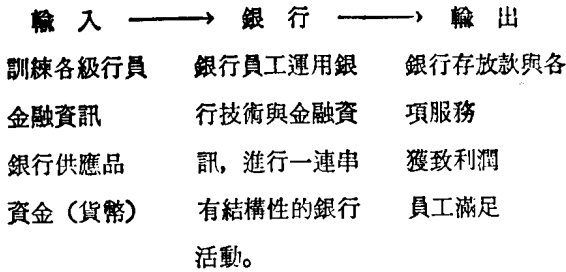
例如一個銀行組織，其主要構成分子為各級行員，他們在有結構性的安排各項活動中，運用銀行知識技術與財務訊息資料，為顧客提供服務，為銀行獲取利潤。

就社會意識而言，人員（組織成員）為最重要的組織要素。特別是達成組織生產力的分工，與組織成員之間協力合作的意願，態度，與行為，對於組織更具有重要意義。科技是為了解決問題與制定決策所必需。同樣的，聯繫與協調所需的資訊，為進行“有組織的活動”之重要基礎。結構是有關於組織成員及其活動相互關係的安排，以便有效的進行工作。目標為激勵成員參與組織活動的共同要素。組織的主要目標不外是生產力與滿足，或是兩者的結合，須視組織的性質而定。例如，一個汽車裝配工廠的主要目標是生產力，一個高爾夫俱樂部的主要目標是會員的滿足，而一所大學的主要目標是生產力（教導）與滿足（學習）兩者的結合。

同樣的，Hampton 教授認為：組織是有系統的安排人員與科技，以實現共同目標。所以，組織至少應包括：人員、工作、與管理三項基本要素。（註二）

現代組織更應該是作為一個系統看待。那就是有效的結合相互有關的部份，以達成整體的目標。組織成員、科技與資訊，在有結構的活動中，是相互關連的以達成組織共同目標。現在我們以一個銀行組織系統來說明：

註二 David R. Hampton, Contemporary Management, 1977.

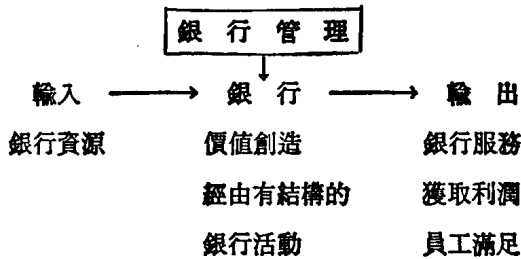


第二節 管理的意義

組織是為人類社會謀求福祉而形成的。社會福祉須要經由分工與合作的努力而獲致。企業組織供應社會所需的產品與勞務，是經由全體員工及有關團體在充分協力合作的努力下，進行特定工作所獲得的成果。可是合作的努力必然是和衝突並行的。因為組織成員不一定遵循進行活動的方式，或是同意所追求的目標。例如增加輸出（產出量）與延長工作休息時間的對立；提高價格與降低價格的對立；增加存貨與減少存貨的對立；借方與貸方的對立。組織雖是意味着個人或小團體活動的整合與協調，但上述一類的衝突是不可避免的。傳統的管理，就是為了要建立職權，以解決衝突。所以，管理（management）的主要責任應該是要協調組織的各種基本要素，使這些活動與目標衝突減至最低。

一般來說，管理活動實在承擔了組織的創造、成長與生存的責任。所以管理的主要責任，就是分配與運用資源，以創造價值或效用。我們仍以銀行組織為例，銀行管理就是要有有效的分配與運用人力、金融資訊，及其他資源，以創造價值，亦即提供銀行服務，獲取利潤，使銀行員工獲致滿足。這種輸入與輸出關係，可以簡單圖示表達出來。

4 現代管理學



這樣，我們很清楚的瞭解管理的雙重目標，就是將資源轉變為價值，以滿足組織輸出的使用者與組織成員的需要。因此，我們可以把管理視為一組活動或程序，在有組織的結構之中，由組織成員應用技術與資訊，以協調與整合資源的運用，而達成組織的共同目標（生產力與滿足）。

近年來，由於組織外在環境迅速的改變及其不穩定性，新科技知識的革命，特別是資訊處理技術，以及由於日益增高的工作專業化所導致的協調問題，使得管理活動與責任變得更具有動態性與複雜性。這些因素的結合，影響到管理思想更趨向於接受組織的系統觀念，而重視個人與團體態度和目標的整合性。

第三節 管理思想的基本結構

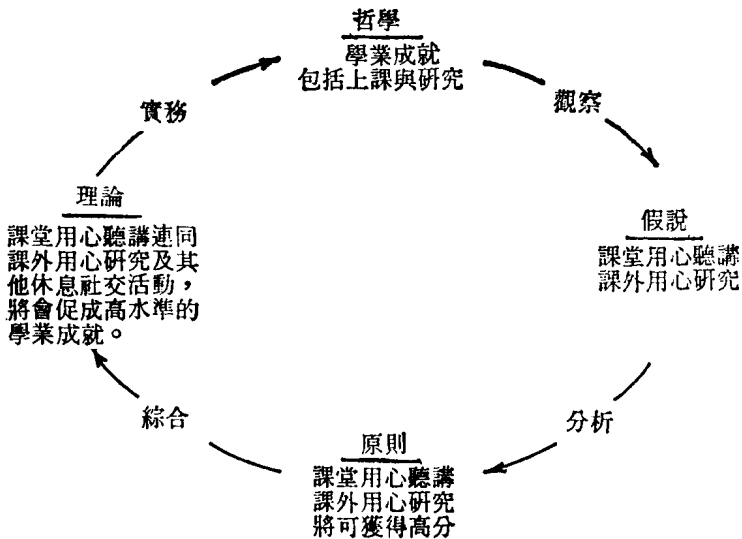
研究任何學科，都必須對於“哲學”、“假說”、“原則”與“理論”有所了解，分析管理學科也是如此。哲學是探討各種學科時的整體性指示，其研究範圍綜括宇宙一切可知的事物。可以說，哲學是從實踐中對於週遭事物的一種看法，領悟，與知覺。管理哲學可以說是一種思考方法，就是管理者對於週遭環境，組織本身，以及他本身承擔管理責任之價值評估的一種看法。管理者的哲學，就構成了“假說”的基礎。他假說在這個環境中，他所具有的知識，足以承擔組織的責任。從管理者的

假說中，發展為處人處事的“原則”。可以說，原則就是一種驗證的假說，或是一種科學上的假說，可以作為管理者採取行動的方針。一組有關的原則，經過不斷的發展與證實，而構成爲“理論”。管理學的理论，有助於管理人員瞭解管理的問題，而形成爲管理實務的哲學。所以，哲學、假說、原則與理論之間的相互關係，我們可以認爲是“觀察”、“分析”、“綜合”與“實施”的環行程序。

我們從這個環行程序結構，來看大學生的哲學，他們對學習成績的看法。例如下列圖表“大學生與學業成就哲學結構”(圖表 1-1) 所示。基於學生過去的學習經驗與觀察，他認爲在課堂上用心聽講與課外的學習研究，可以獲得好分數。爲了證實這項假說，從他所獲得分數中而導出原則，綜合有關原則，而得到了學業成績的理論。

同樣的，這種環行結構應用於管理學理與哲學方面的探討也是很有用處的。例如參與管理 (participative management) 的哲學基礎，就是

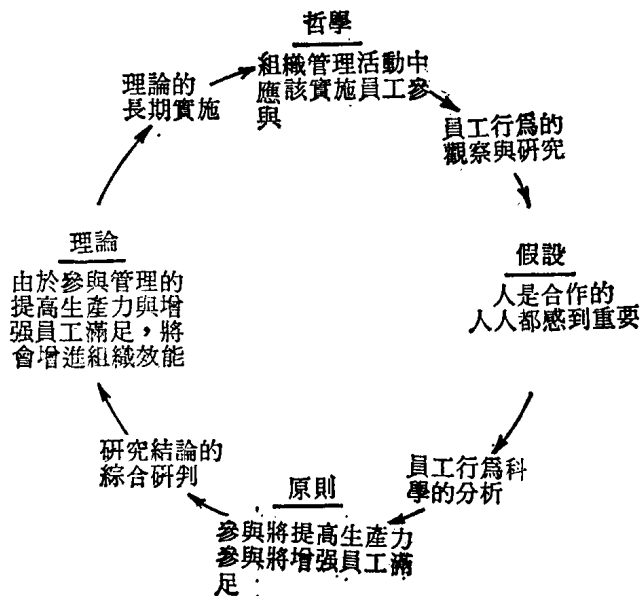
圖表 (1-1) 大學生學業成就哲學結構



6 現代管理學

管理者認為讓員工參與管理活動，將會增強他的成功性。“參與管理哲學結構”圖表（1-2）是假定組織中的人員基本上都是願意合作的，他們都希望在組織活動中扮演角色而受到重視。基於這項假設，從驗證中導出“員工參與組織活動和生產力與滿足直接相關”的原則，再加上其他相關的原則，就有助於接受管理的參與理論，進而員工參與的管理哲學基礎得以建立。

圖表（1-2） 參與管理哲學結構



• 哲學的本質

我們探討管理思想結構，首先應瞭解哲學的性質與需要。哲學的研究包括五個不同學科的範圍，那就是：美學、認識論、倫理學、邏輯、形而上學。美學是研究有關美的本質，為討論美的哲學，像倫理學一樣，已經成為獨立學科。美成為各種關係，即：音調、顏色、線條、思維與意志等關係的表象所產生，一切美皆存在於知覺與想像之中。認識論為狹義的知識論，是在探求真理，或是討論知識的來源性質等實質原

理的科學。倫理學是探討道德行為的科學，道德是關於是非善惡分辨的行為，即牽涉到道德價值的判斷，所以價值觀念為道德學（倫理學）的基本概念。邏輯可分為廣義的邏輯，即探討知識的全部、方法與內容；狹義的邏輯是討論知識的形式原理，亦即求知的方法，係傳統的形式邏輯。所以認識論（狹義的知識論）與狹義的邏輯為相互補充的學科，一為討論知識的各種內容，一為討論知識的諸般形式，兩者構成廣義的知識論。形而上學是討論“存在”的最普遍基本原則，進而謀求建立宇宙萬有的普遍理論，亦即探究宇宙問題。有些學者以形而上學為討論“實在的理論”，與“現象的理論”相分立。另有學者將形而上學分為本體論、宇宙論與心理學等三部份。

哲學的形而上學方面（普遍性的哲學）的研究，產生二種不同的思想派系，一為探求事物的終極本質，一為實用知識的最高形式，後者就更適合於管理哲學的領域。因為管理上的主要問題，就是發展實際應用的知識與方法，以達成組織的目標，所以需要管理的實用哲學。Peter Drucker 認為管理是一種實務，以績效為核心。對於管理的組織而言，管理像一種器官，賦予組織生命，而組織本身又是整個社會的一種器官，它的存在，是因為能對於社會，經濟，及個人的需要有所貢獻。

管理實務是以管理程序哲學（management process philosophy）為中心。這項思考體系認為，任何組織與不同階層的管理人員，祇要能有效實施具有普遍應用性的管理功能或活動，就可能成功的進行組織管理工作。這項管理程序的簡單形式，如：規劃、執行與控制，實具有重要意義與合理性。

第一、這些功能是表示程序的時間因次。規劃是未來導向，包括了對於不確定情況的預測，無論是對於組織型態的選定、工作的設計，以及資源的投入，都是為未來組織目標的達成所構想的。執行是處理當前