

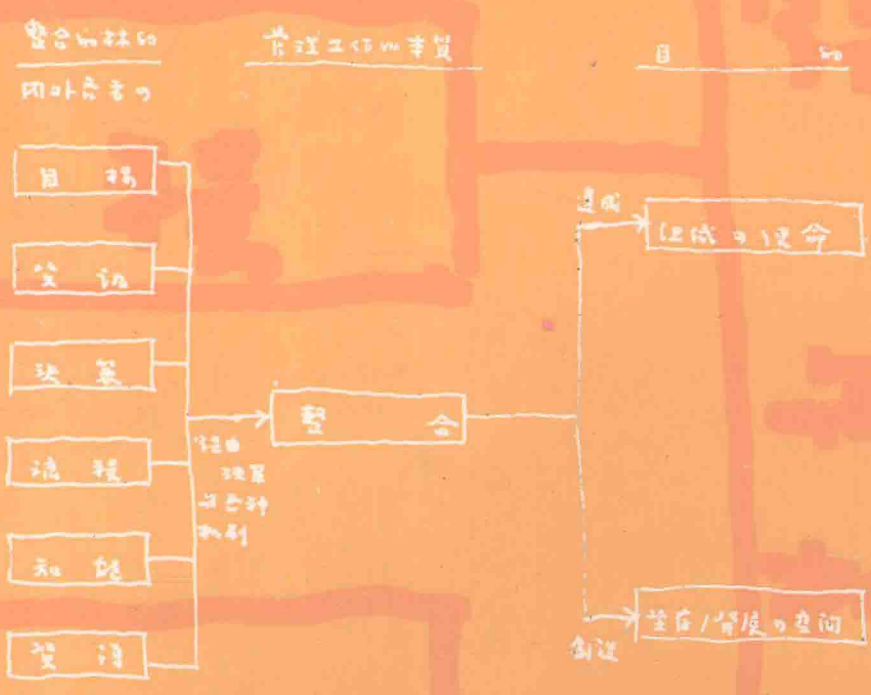


高點研究所考試入圍用書

管理學 組織概論 與理論篇

分章題型解析

管仲 編著



高點

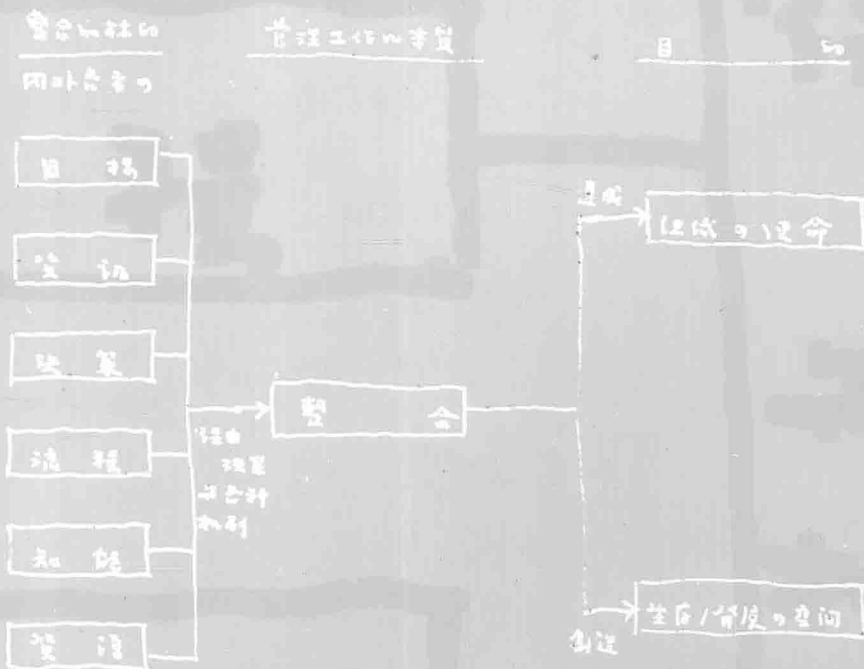
Management



高點研究所考試入圍用書

管理學 組織概論 與理論篇 分章題型解析

管仲 編著



高
點

Management

《高點致勝叢書系列》

 **管理學**分章題型解析

編著者：管 仲

出版者：高點文化事業有限公司

郵 撥：15834067高點文化事業有限公司

電 話：(02)2381-5766

傳 真：(02)2388-0876

網 址：www.get.com.tw

E-mail：publish@mail.get.com.tw

中華民國94年12月初版

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第4833號

建議售價 450 元

著作權所有·翻印必究

M825A ISBN 957-814-685-X

一種從相信發展而來的關係

當你翻開這本書，開始體會高點的用心與誠懇，
你就已走進高點的大門，成為我們的朋友……
從這一刻起，我們的未來已經緊緊結合在一起。

不是對自己的未來深思熟慮的人，不會選擇報考研究所；同樣的，不是具備獨立思考判斷能力的人，不會選擇高點。因為“高點”的成立，不僅打破了補習班市場原本寡佔壟斷的局面，更在同業之間引起不小的震撼！我們扭轉了過去補習班「生產者導向」的觀念，由「消費者導向」的理念出發，提供這個市場一項完全嶄新的產品，從每一間教室桌椅的安排、燈光的規劃、空間及音效的設計，到每一套課程的排定、每一本書籍的編印，甚至字體大小、清楚的選擇，都是以「你的權益」為主要的考慮。我們最大的期望，便是這個市場中的消費者——考生們，能夠擺脫過去受制、忍氣吞聲的狀況，真正找到一個可以托付未來、並肩作戰的伙伴。

所以，只要你稍作觀察，一定不難體會：高點的每一個細節，都只有一個目的——讓你的努力發揮最大的效率。這套叢書，也是如此！！

●關於這套叢書

如何準備競爭激烈的研究所考試，每個人都有不同的意見，有人偏好考古題的歸納、整理，有人著重各科整體內容的研讀；高點以為，只有兼重理論基礎與實戰演練，才是最適當的方法，這套叢書從各科重要定理的整理說明，到近年重要考題的詳解以及未來命題趨勢的分析，鉅細靡遺，循序漸進的安排方式，讓你輕鬆著手，有系統地學習，我們相信，它會是你準備考試的最佳工具。

相信你是經過自己的判斷，才決定相信高點，

我們也歡迎你提醒你的好朋友，讓他們自己來親眼看看，親身體會，然後，再自己決定要不要相信高點！

著作權／不容侵犯

下列文字為著作權法之部分條文，仁人君子敬請自重，凡侵犯著作權者，必依法究辦。

《著作權法》第六章 權利侵害之救濟

■第八十七條

有下列情形之一者，除本法另有規定外，視為侵害著作權或製版權：

- 一 以侵害著作人名譽之方法利用其著作。
- 二 明知為侵害製版權之物而散布或意圖散布而公開陳列或持有者。
- 三 輸入未經著作財產權人或製版權人授權重製之重製物或製版物者。
- 四 未經著作財產權人同意而輸入著作原件或其重製物者。
- 五 以侵害電腦程式著作財產權之重製物作為營業之使用者。
- 六 明知為侵害著作財產權之物而以移轉所有權或出租以外之方式散布者，或明知為侵害著作財產權之物意圖散布而公開陳列或持有者。

《著作權法》第七章 罰 則

■第九十一條

擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新臺幣七十五萬元以下罰金。

意圖銷售或出租而擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處六月以上五年以下有期徒刑，得併科新臺幣二十萬元以上二百萬元以下罰金。

以重製於光碟之方法犯前項之罪者，處六月以上五年以下有期徒刑，得併科新臺幣五十萬元以上五百萬元以下罰金。

著作僅供個人參考或合理使用者，不構成著作權侵害。

■第九十二條

擅自以公開口述、公開播送、公開上映、公開演出、公開傳輸、公開展示、改作、編輯、出租之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新臺幣七十五萬元以下罰金。

自序

讀書不僅是應付考試，更要自我提升！

◎打破學習管理的迷思

有鑑於長期以來，《管理學》的學習方式與準備考試上的許多迷思，甚至是誤解如：管理學是「背多分」的科目，管理學沒有標準答案，進去試場「耍嘴皮子」便是！這些主張與思維對學習管理學，或準備應試非但沒有幫助，而且可能進一步造成莫大的傷害。因此，本書目的即為提供一部正確研習管理學的書籍或題本。

◎好題目與壞題目的分野

筆者研究了成千上萬的研究所入學試題之後，深深地感受到「好題目」與「壞題目」的關鍵分野：所謂的好題目是，每一位對基本學理有所認識與修為的同學都有能力對問題進行解析；但是，程度愈好的同學，其侃侃而談的深度與廣度，遠遠地勝過只對「問題表面」（沒有深度）、「問題本身」（沒有廣度）提出解答的考生。這種題目具有「效度」，因為程度好的同學的得分一定會比較高。而且，不論老師的偏好，心情如何，這些同學也總是能得高分，這不就是有「信度」嗎？作者當年考研究所時即發現：同學們面對題目總是埋頭苦幹，振筆疾書，直至考試時間終止方休，有趣的是，考管理學的同學未經口試，各個口若懸河、才思敏捷，事後，筆者請教司徒老師（以往命題老師為司徒老師），為何未經口試，同學們的邏輯清晰、思路完整，觀點又具見地？司徒老師笑而答曰：「因為我的題目“wise”啊！」真是一語驚醒夢中人。吾人可以由「畫素描」的比喻來瞭解上面現象的道理。每一個都會畫圖，但是一位藝術家與一個平凡人的素描作品擺在一起，任誰都能分出高下。再者，兩位藝術家的作品要分出個高下，恐怕就不是一般人可以區辨的了！不過，若是請兩位畫家去「拉小提琴」（壞題目），恐怕兩位都要荒腔走板、丟人現眼了！

◎考試的本質與決勝的關鍵

進一步深究考試的本質：「相對標準」（績效評估的方法之一），即分數相對於其他考生者勝出，因此，某些題目根本沒有作用：如大家都會的題目（過於基本、呆板的考題）與大家都不會的題目（過於冷僻與艱深的考題）。以研究所入學考試的錄取率視之，若想上榜：

- 大家都會的題目，一定得做對。
- 大家都不會的題目，不會也沒關係。
- 只有少數人會，大多數人沒能力看出題目的精神者，必須設法做對。

由上可知，關鍵的決戰問題在上述的第三類問題，依筆者的經驗，此種問題具有以下特性：

- 大多數人無法切中本題的核心與要點。
- 先要能判別出此題涉及的主題與內容。
- 進一步要能將看似不相干的觀念或論點加以排序、並組織。
- 它不只考一個觀念，一個原則或一個主張。
- 必須綜合分析、取捨拿捏並形成看法或見解。

◎沒有實力，別談技巧

準此，如何在準備考試期間，不斷地內化知識與原理、深化管理觀念與架構、進一步地形成自己的思想體系；使自己的這一套知識體系相較於他人更完整、更有條理、更精緻、準確同時又有效……便是此階段的努力方向。因此，我們必須針對每一個考題，進行深入而精緻的分析，抽絲剝繭，逼近問題的核心，再做合理且有意義的聯想，才能充分地運用每一題的練習機會來修鍊自己的解題能力。

◎配合時程的考試準備

思索如何配合同學的準備時程，來提供同學在準備考試上的需求，高點在各個科目上推出了一系列《經典題型解析》，這系列的書籍對同學的考試有著莫大的幫助，筆者早也在五年前，從事《管理學經典題型解析》一書的編審任務。但是在第一步「挑題」時，即遭逢困境：「如何定義經典？」「會不會過於“經典”，而造成不夠“全面”；最後形成“僵固”

的思維？」等問題皆是筆者遲遲無法下筆之苦處與難處。管理學與其他科目不同之處在於：辨識該題屬於那一類的問題乃是考試中重要的測試重點；故若是我們直接「分類」該題於適當章節中豈不失去了「練習“類化”能力」的機會？又管理學相較於其他科目有其「實務的特質」，因此問題可能不只涉及特定一個章節或一個主題的問題，故刻意將其歸類為特定的章節或主題的作法便是一種危險。種種的思考，使筆者在某個程度上相當排斥繼續再進行此書的編審工作，而讓出版時程延宕多時。但在教學過程中，又發現：同學在各個章節中，由於缺乏適當題目的演練，而疏於記誦，而難以進一步提升對管理學學理的認識與體會。而直接以《歷屆試題詳解》作為練習的基礎又嫌太早。

◎題題皆經典！弱水三千，只取一瓢

爲了兼顧同學「內化各個章節的內容」與「考試趨勢的掌握」，筆者找出了另一種定義「經典」的方式：不以主觀的方式來判定該題的「經典程度」，而是客觀的臚列一段期間的考題。藉由100%解析91~93年度的所有試題來獲取考情的趨勢與特性，並且藉由每一種題型的數量，來指出該類問題的「經典性」。此外，筆者再以更「前瞻的」（proactive）的預測來標定「完整的學習應涵蓋的內容」。也就是不只以這三年題目的內容爲滿足，進一步地以「更完整的架構」去補充學習上的可能盲點。如此，方能對自己與同學們有所交代。因爲：「生也有涯，學也無涯！」我們希望自己能由100%的三年的題型解析中，萃鍊出對一個完全陌生的題目的膽識、信心、直覺與見解。這才是「真正的管理實力」：知識與資訊處理能力（Knowledge and Information Processing Ability；KIPA；司徒達賢，民91年）（註1）。因此，我們可以「弱水三千，只取一瓢」。

◎《管理學分章題型解析》所具備的模組與元件

1. 解碼：那麼，一本好的考試書籍應該有那些「元件」或「模組」方能提供上述的修鍊？上面問題的解答與終身學習的基礎：知識與資訊處理的能力（Knowledge and Information Processing Ability；KIPA）有高度的關聯。意即一本好的考試輔助書籍應能夠使應試者「篩選」、「類化」問題，而破解問題的核心（資訊處理）；再者，它又必須讓

考生可以培養如何「排序」、「組合」自己論述的能力（知識處理）。以「問題解決」（problem-solving）的階段觀之，前者為「問題確認」（problem identification），而後者為「問題解答」（problem solution）。因此，本書對於「問題確認」的階段，提供「解碼」（decoding）的模組來指出本題之「考點」或「問題核心」為何？如下例：

• 2.3.1.1.1 價值的意義(一)



企業經營的最終目標在創造價值；(一)何謂價值？(二)創造什麼價值？以及(三)如何創造價值？分別詳述之。

詳細剖析本題的「血統」是重要的。同學在研究一個題目時，必須先確認出「該問題屬於課本中的那一個章節或標題」？如本題屬於：組織與管理概論／機構性社會與組織／組織績效／價值／價值的意義。其次，同學還需瞭解「該題需要以那一個觀念與工具切入，方能精準地啟動論述」？

【解碼】

Michael Porter的「價值說」－「創造價值」是組織之所以生存的關鍵。

2. 編碼：再者，同學在啟動論述後，得具備另一項KIPA的能力：「編碼」（encoding），此即：排序、組合本題的觀念、變數與邏輯以形成一套完整的論述。如本題解答的關鍵要素為「成交價格」、「保留價格」與「機會成本」。因此，「編碼」的說明與提示為：

【編碼】

釐清：「成交價格」、「保留價格」（reserve price）與「機會成本」的關係。

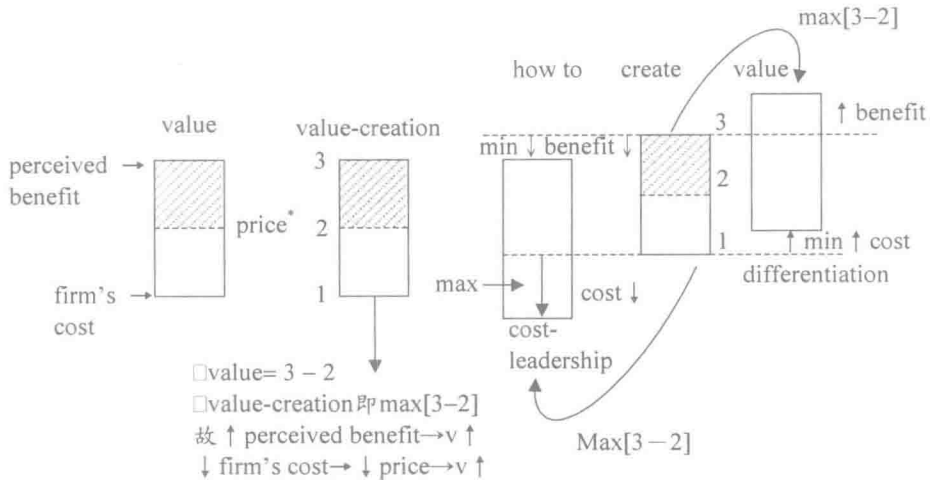


3. 參考答案：當讀者掌握了「解碼」（知道本題考什麼？）與「編碼」（知道如何組織答案）之後，接下來當然是依「切入點」來「排序」、「組織」出一篇論述。此即「參考解答」（answer for reference），同學應謹記“for reference”就是“for reference”！因為論述是「自己的見解」才有價值，且關鍵之素的組織方式也未必只有一種，再者，不同的「解碼」即造成不同的「編碼」。故第三個模組稱之為「參考解答」！如本題的例子：

【參考答案】

- (一)價值可以視為「利益」和「犧牲」之差。也就是「消費者所認知到的利益」和「顧客必須支付的代價」的差額。
- (二)企業所要創造的價值應是由顧客來界定。即企業應致力於增加「顧客所認知到的價值」——即提高「消費者所認知到的利益」和降低「顧客必須支付的代價」以及二者的「差額」。
- (三)以Michael Porter競爭策略（generic strategies）的概念來得，企業可藉由成本領導（cost-leadership）和差異化（differentiation）兩種基本的作為來創造價值：
1. 成本領導策略：減少某些顧客較不重視卻又占廠商成本比重很大的產品或服務功能、屬性、特色等，使成本大幅壓低，卻對顧客認知產品利益的影響不大，此時，降低售價來回饋顧客，將可使顧客認知的價值提高。
 2. 差異化策略：透過塑造產品或服務的獨特性（uniqueness），使得顧客認為該產品是為自己量身訂做的，並願意支付的價格將大幅提高，則減去反映成本而提高的售價，顧客認知到的價值仍可增加。
4. 延伸學習：但是，「準備考試」不是對考古題提出一個解答就大功告成，而是必須透過「顧後」，而能「瞻前」。意即不只對過去的試題有所學習，更要能夠「向前預測」可能的考題，並由考古題的提示，作出更進一步的學習。打個比方（總體經濟學）來說：我們要的是「理性預期」（rational expectation；Lucas），而非「適應性預

期」(adaptive expectation; Friedman)。總之，重要的是：未來的題目才是關鍵不是嗎？因此，揚棄「被動地應付過去的試題」的習性，建立「主動地預應未來的挑戰」的能力應是考試書特別應擁有的功能。故本書提出了「延伸學習」這個模組來提示同學進一步學習的必要，如本題的內容：



5. 管仲老師的叮嚀：最後，本書以「管仲老師的叮嚀」的模組來提醒同學該題除了上述四個模組之外，還需注意的觀念、內容，甚至是心態。如：

管仲老師的叮嚀

「價值」不只是一個「一般化的名詞」，而是「專門術語」。

如此，同學們便可瞭解「價值」這個觀念，不是平常吾人所常提及的「股東財富」、「公司評價」、「顧客認知的利益」等觀念，而是一種以「策略性的觀點」來界定的「專有名詞」。

6. 本書的其他單元：本書為同學準備的內容或單元不只有以上的五個模組，還包括：每個章節的「學習目標」（點出本章的“主題”）；其次為「考情氣象站」（分析出題的頻率，及題型的“經典性”）；接下來則是「本章架構圖」，（用以串起本章所有觀念與內容）；最後，每章皆有一個本章「本章題型系統表解」（使同學對本章的各種題型的系統有層次分明、綱舉目張之感）。這一切的目的無他，只是希望同學能喜歡這本書，並經由研讀本書，提升管理知能，考上心目中理想的學校。

◎一本想要留在身邊的書

由衷的企盼，本書不只是讓同學“應付考試”，而是真正地使同學“自我提升”，並進一步地典藏您學習管理的過程。畢竟，凡走過的，必留下痕跡，不僅《管理學》，怎麼會成為好的MBA呢？

管仲 2005, Oct. 31.

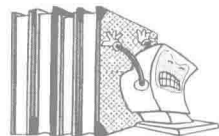
Contents 目錄



自序

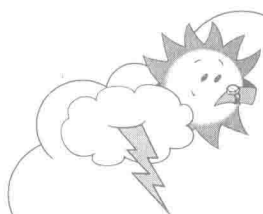
Chapter 1 組織與管理概論	1-1
主題 1 管理的意義及其本質.....	1-3
主題 2 機構性社會與組織.....	1-7
主題 3 管理者的工作.....	1-35
主題 4 專業經理人.....	1-59
Chapter 2 管理理論的演進	2-1
主題 1 管理理論與學派主張.....	2-5
主題 2 傳統管理理論時期.....	2-16
主題 3 修正理論時期.....	2-43
主題 4 新近理論時期.....	2-56
主題 5 管理理論的最新發展趨勢.....	2-70
Chapter 3 規劃的基本概念	3-1
主題 1 規劃的基本觀念.....	3-3
主題 2 規劃的程序.....	3-8
主題 3 規劃的系統觀.....	3-34
主題 4 策略規劃的基本觀念——規劃的應用.....	3-52
主題 5 規劃的有效推動.....	3-74
Chapter 4 決策理論與工具	4-1
主題 1 決策的基本觀念.....	4-3
主題 2 決策的程序.....	4-11
主題 3 決策哲學.....	4-21
主題 4 群體決策及其工具.....	4-44
主題 5 影響決策的因素.....	4-68

Chapter 5	正式組織結構及其設計	5-1
主題 1	組織設計的基本觀念	5-4
主題 2	組織設計中心議題——分化	5-26
主題 3	組織的運作及其型態	5-42
主題 4	組織設計的權變觀	5-72
主題 5	當代組織設計的方案與趨勢	5-92



Chapter 1

組織與管理概論

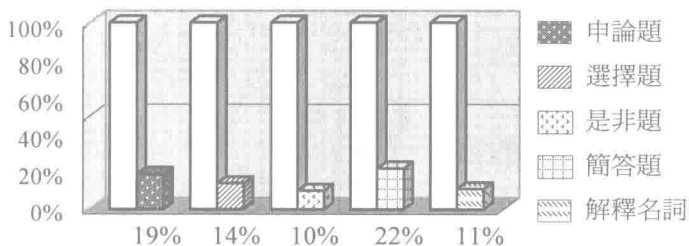


考情氣象站

◎本章在《組織概論與理論篇》的重要性：



◎各題型在《組織概論與理論篇》的比重：

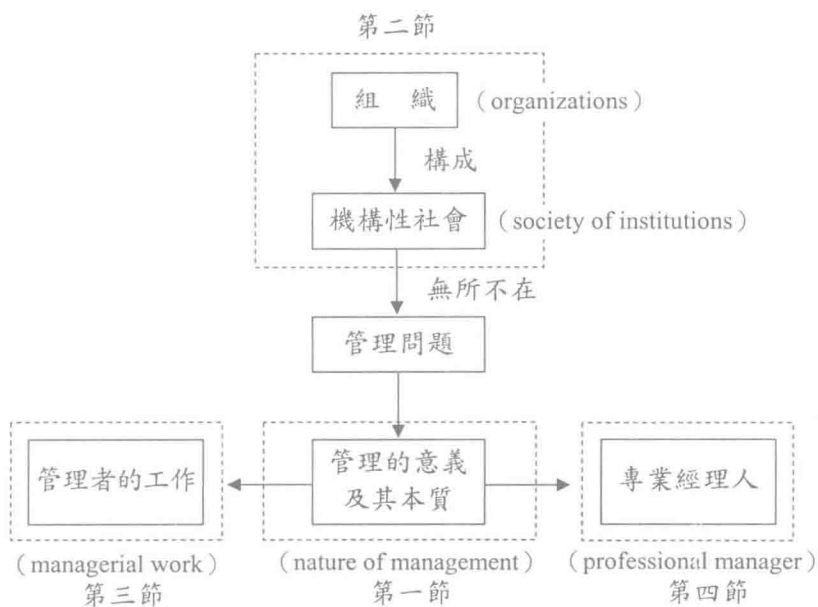


本章學習目標



- 管理的意義及其本質
- 機構性社會與組織
- 管理者的工作
- 專業經理人

本章架構圖





主題 1 管理的意義及其本質

本主題的考題集中在「管理的定義」上。同學需體認管理的「本質」、「手段」及其「目的」的意義，才能有效地去「申論」看似“不痛不癢”的考題。

1.1 管理的意義



「管理是有效地透過他人力量以達成組織目標的過程」試論之。

(93年輔大；25%)

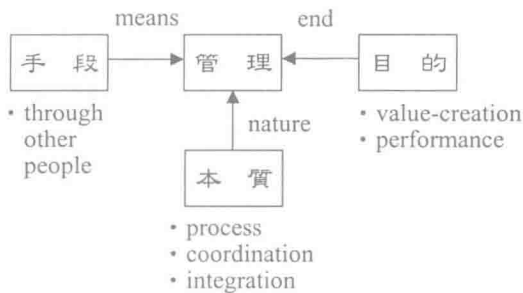
【解碼】

本題考：「管理的意義」。

【編碼】

可由「管理的定義」的三個面向切入，展開申論。

即：



【參考答案】

「管理」為協調、整合他人，有效率及有效能的完成工作的程序（Robbins）；以及如題目所述，管理是有效的透過他人力量以達成組織目標的過程，從以上兩個對於管理定義的描述，可以得知管理具有以下的特徵：

(一)管理為一種運用群體力量的過程、方法；依據許士軍老師對於管理所下的定義：管理指的是人類社會中的一種活動，其目的在「群策群