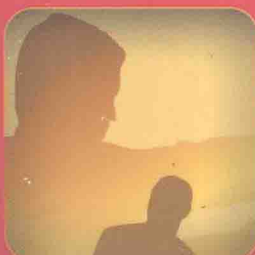




管理學

重·點·整·理

▶▶▶ 完整詳述各校商管所、系必考重點，複習衝刺必讀



管 仲 編著





管理學

重·點·整·理

▶▶▶ 完整詳述各校商管所、系必考重點，複習衝刺必讀



管仲編著



《高點致勝叢書系列》

 管理學重點整理

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

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400元

著作權所有・翻印必究

51MM022201

ICP  814-728-7

2006.06.01

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
我們也歡迎你提醒你的好朋友，讓他們
然後，再自己決定要不要相信高點！

自序

歸根曰靜，是謂復命。復命曰常，知常曰明，
不知常，妄作，凶。

《老子·上篇，16章》

一、十餘年教學的洗禮

截至目前為止，MBA入學考試管理學這個科目，前前後後筆者已經講授了數十遍了。而這本書其實就是十多年來筆者教授的學生與本人共同研習管理學的見證。

二、以簡馭繁，返璞歸真，吉

本書雖只是一本「考試書」，但它也可以作為同學學習管理的「入門書」。由於管理學這個科目在各校入學考試的命題內容與趨勢上呈現出相當「多元性」與「動態性」的情勢，以致使得同學們在準備這個科目常略顯疲態。再加上面對這個科目的錯誤態度，如：「背多分」，更使得同學對這個關鍵科目變得敬而遠之了。其實，以近二十年的研究所考題分析之，雖然有些考題在某一、兩年內出現頻率相當高，令人咋舌。如「知識管理」；或是某些「趕流行的考題」，如：金鑄四國，讓人目不暇給等等。但是，這些考題要不是曇花一現，就是如過眼雲煙般地不再受到命題教授的青睞。相反地，某些研習管理所需具備的基本觀念或知識卻是一而再，再而三被命題，這些內容與題材應該才是同學們一定得準備妥當的「必考題」。再者，不論從考試或是學習的立場觀之，這些觀念與知識若是不瞭解，如何面對許多的新知識、新觀念？這些觀念若是沒“內化”，怎能面對許許多多衍生自這些核心觀念的「應用問題」呢？

三、學習應先建立認知基模的骨架

於：「重構主義」（reconstructionist）的觀點或理論（姑且稱它為“理論”）。若是我們不瞭解「結構主義」（structuralist）、「S-C-P理論」等基本知識，而只是不問青紅皂白的高舉藍海大旗，而把源自於「產業組織論」結構主義中的策略主張視為「紅海策略」並將其打入「基本惡」，使它陷入萬劫不復的境界，試問：這種心態對嗎？

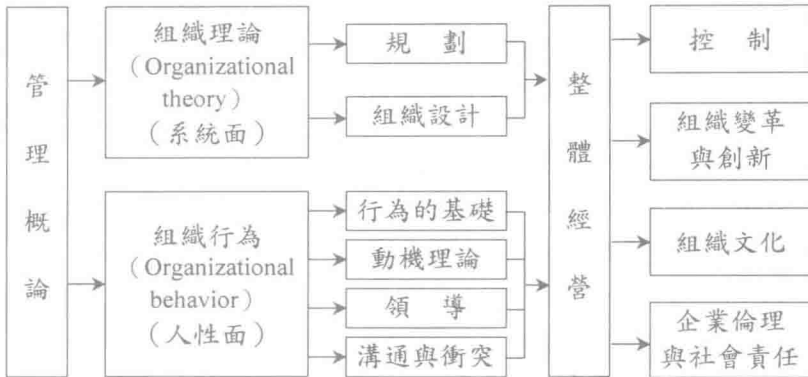
平心而論，評論上面兩種觀點的背景知識其實不少：如什麼是「策略」、「事業策略」、「結構—行為—績效」、「價值創造」、「競爭優勢」、「差異化」、「產業吸引力」等。而本書的內容即是針對同學準備考試、學習管理學所有必備的「背景知識」從事有系統的摘要整理的結果。它是濃縮精簡後的「綱要」，不是「百科全書」！同學不必有太高的期待，因為，它無法鉅細靡遺、無所不包；但將本書視為體檢本身學習成果的依據則是相當適合的，因為，本書內容若能精熟，一切足具。

四、瓜熟蒂落、水到渠成

幾乎每年都有同學指教：「為什麼不把這些內容集結成書呢？」這個提醒，本人一直銘記於心，只不過，總覺得內容、時機都還不夠成熟。不過，隨著近幾年來筆者以歷屆考題來測試這些內容的「可靠度」時，欣喜地發現：以歷屆試題出現頻率兩次以上的背景知識來作為準備考試的教材，它的內涵與分量都是經得起考驗的。再者，由近三年來高點為同學開設了「題庫班」，筆者與同學們共同解題的過程中，我們也體認到：除了冷僻、刁鑽的無厘頭考題外，幾乎大多數的考題，皆能從正課的教學過程與即將呈現在讀者眼前的本書內容得到啟發、指引與解決。但是，歷年來管理學的考題不下上萬題，如何「以簡馭繁」應該才是在教材彙整的挑戰。本書即以上述的挑戰為努力的方向，企圖整合不同題材，包含各種版本教科書菁華，又能使同學獲得對這個科目應有的瞭解與準備。

五、本書架構與章節內容

本書的內容大致可分為以下幾個部分，如下圖所示：



由上圖觀之，本書將由四個方面展開，其中：

(一)第一部分為「管理概論篇」，它包含以下兩個章節，分別是：

第一章：管理與組織概論；與第二章：管理學派的演進。

這兩個章節是研習管理學這個科目的基礎知識。尚須說明的是：第一章的內容尚包括教科書所討論的「組織環境」(organizational environment)；而第二章包括了管理在70年以後的「最新發展趨勢」的“提要”。

(二)第二部分為「組織理論篇」，它包括「管理功能」中的「規劃」與「組織」兩個章節。本書將以第三章、第五章與第六章的篇幅來介紹。其中，規劃一章除涉及目標、計畫的觀念外，尚包括了教科書「策略管理」(strategic management)的內容。第五章則先討論「組織設計的基本觀念」，而「當代組織設計」的議題則留待第六章再行說明。此外，本篇中以第四章來談：「規劃的核心」—決策(decision-making)的基本觀念與工具。

(三)第三部分，本書介紹管理學的另一個模組：「組織行為」。它包括了五個章節(第七章～第十一章)：即組織行為的基礎、人性假定與工作設計、領導、溝通和衝突管理。

(四)第四部分則為「整體經營」。許多的教科書將這些主題安置於較前面的章節來介紹，筆者認為並不恰當。因為，本篇的學習必須建立在學習者對「組織理論」與「組織行為」已有相當的體認後，方能收效。故本書將這些內容收錄於最後一篇來介紹，應較符合「路徑相依」(path dependence)的學習精神。

六、少即是多；小就是美

不過，值得一提的是：同學們千萬別抱著本書生吞活剝的猛背，這絕非研習管理學之道！因為，在知識社會中的學習並不是「記憶」，而是「內化」；不是「不斷的“背誦”」，而是「培養“學習的能力”」。畢竟，背誦是讀死書、不尊重知識的有機性，充其量這只不過是「應付考試」罷了！

學習的成就本來就不是以「知道多少」來決定的；而是以「消化多少」、「應用多少」來判別的。準研究生們，千萬別忽視任何增進本身「知識與資訊處理的能力」(司徒；民91)的機會。因此，擁有兩本以上的教科書是必要的投資，參加補習，接受名師的指導可能也是一種捷徑也說不定。

除此之外，同學們也需多多研習有關「最新發展趨勢」如BSC(本書第二章最後一節)的相關主題，因為，這部分的考題分量是很重的。但是，不管您對管理學的內容有多瞭解，甚至您索性地將本書與教科書全部背起來，也不能保證您一定考得上台大、政大。因為，「將知識轉化，並應用在解決問題」的能力，與「作榜首的準備」的心態也是考試中主宰勝負的必要條件。所以，筆者認為：多做考題、恆心、毅力或許才是真正決定勝負的「關鍵成功因素」。在此，筆者以Michael Porter(1985)的價值鏈(value chain)為架構，整合同學欲高分上榜所需具備的元素，提供給同學作參考。



最後，一定要再三感謝的人有：提供筆記給我的顯芙，以及高點同仁不厭其煩地耐心與督促，還有十多年來與我教學相長的同學與企業界的先進朋友們。

管仲

2006. June

著作權／不容侵犯

下列文字爲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，視爲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 明知爲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爲營業之使用者。
- 六 明知爲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，或明知爲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、公开展示、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。

Contents 目錄



自序

第一章 組織與管理概論

- 1.1 管理的意義及其本質..... 1-1
- 1.2 組織及機構性社會..... 1-3
- 1.3 管理程序..... 1-8
- 1.4 專業管理者 (Professional Manager) 1-15

第二章 管理學派的演進

- 2.1 管理的科學性..... 2-1
- 2.2 管理學派演進總論..... 2-4
- 2.3 傳統管理理論時期..... 2-6
- 2.4 修正理論時期..... 2-13
- 2.5 新近理論時期..... 2-19
- 2.6 最新的管理理論及趨勢..... 2-25

第三章 規劃 (Planning)

- 3.1 規劃的基本觀念..... 3-1
- 3.2 規劃的步驟..... 3-3
- 3.3 規劃的系統觀..... 3-6
- 3.4 規劃的工具..... 3-12
- 3.5 規劃的有效執行..... 3-20

第四章 決策 (Decision-making)

- 4.1 基本觀念..... 4-1
- 4.2 決策的步驟..... 4-3
- 4.3 決策哲學..... 4-5

4.4 決策的種類與技術	4-10
4.5 決策的有效性—影響因子	4-16

第五章 正式組織結構

5.1 基本觀念	5-1
5.2 組織分化 (Differentiation)	5-8
5.3 組織的運作	5-15
5.4 組織結構的型態	5-24

第六章 組織設計的權變理論與新趨勢

6.1 機械式與有機式組織	6-1
6.2 組織設計之權變理論	6-4
6.3 組織設計的革命性變遷及廿一世紀新趨勢	6-12

第七章 組織行為概論

7.1 組織行為的研究目標及層次	7-1
7.2 個體行為	7-3
7.3 動機 (Motive) / 激勵 (Motivation) 理論	7-13
7.4 群體行為 (Group Behavior)	7-31
7.5 組織氣候與工作滿意	7-42

第八章 人性假定與工作設計

8.1 人性假定／管理哲學	8-1
8.2 參與管理 (Management By Participation, MBP)	8-5
8.3 工作設計	8-11

第九章 領導 (Leadership)

9.1 基本概念	9-1
9.2 偉人理論 (Great Man Theory)	9-6
9.3 行為理論 (Behavior Patterns Theory)	9-9

9.4 情境理論.....	9-14
9.5 新近領導理論.....	9-22

第十章 溝 通 (Communication)

10.1 基本觀念.....	10-1
10.2 技術性模式 (Berlo)	10-2
10.3 溝通的類型.....	10-5
10.4 有效溝通的達成.....	10-13

第十一章 衝突管理

11.1 基本觀念.....	11-1
11.2 衝突之意義.....	11-3
11.3 衝突管理思想的演進.....	11-6
11.4 衝突的前提與過程.....	11-9
11.5 衝突管理.....	11-12

第十二章 控 制

12.1 基本觀念.....	12-1
12.2 控制的要素.....	12-2
12.3 控制的類型.....	12-7
12.4 組織控制系統.....	12-12
12.5 控制系統的權變因素及焦點.....	12-18
12.6 組織績效 (Organizational Performance)	12-23
12.7 績效評估的方法.....	12-25

第十三章 組織變革與創新

13.1 組織成長 (Organizational Growth)	13-1
13.2 組織變革 (Organizational Change)	13-4

第十四章 組織文化

14.1 組織文化的意義及構面	14-1
14.2 組織文化的涵義	14-4
14.3 文化的功能	14-7
14.4 組織文化的類型	14-11
14.5 組織文化的改變	14-15

第十五章 企業倫理與社會責任

15.1 企業倫理 (Business Ethics)	15-1
15.2 社會責任 (Social Responsibilities)	15-7



第一章

組織與管理概論

1.1 管理的意義及其本質

一、字源：Maneggiare（義大利文）

(一)意義：騎士駕馭馬匹奔向既定目標的過程。

(二)涵義：

1. 主體：騎士。
2. 客體：馬匹與相關配備。
3. 正當性（Legitimacy）：到達既定的目標。

二、管理的定義

(一)許士軍：人類社會中一種特殊的活動；其目的在於：群策群力，以竟事功。

(二)弗列特（Mary Follett）：管理乃是透過眾人之力來達成目標的一系列活動（Management is a series of activities of getting thing done through other people）。

1. A series of activities of ⇒ 本質
2. Getting thing done ⇒ 目的（End）
3. Through other people ⇒ 手段（Means）

(三)管理的本質：

1. 程序（Process）：達成目標的一系列協調、整合的活動。
2. 專業（Profession）：科學加藝術所形成的一門專業。

1-2 管理學

科 學 (Science)	+ 藝 術 (Art)	= 專 業 (Profession)
客觀 發現 分析 演繹 理性／算計 有系統的	主觀 創造 統合 歸納 感覺／直覺 天馬行空的	Andrew七大要件： (1)有系統的知識。 (2)資格考試。 (3)同業公會。 (4)行業規範。 (5)行業權威性。 (6)社會影響力。 (7)社會責任。

3. 整合 (Integration；司徒達賢)：經由決策與各種機制，整合組織內外各方的資源、目標、資訊、知能、流程、決策，以完成組織所賦予的任務，或創造組織的使命與生存空間。
4. 創造價值 (Value Creation)：對組織或個人所置身的環境做出貢獻。



試題觀摩

「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。

(輔大)

【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「群策群力，以竟事功」。由此可知，管理是透過眾人之力來達成目標之一系列的活動，也就是說，管理並非獨角戲 (one man show)，而是在眾人的努力之下，達成組織設定的目標。
- (二)管理是為了達成組織的目標：組織最基本的目標就是要對整個社會有所貢獻，也就是需要對社會有正面的影響。組織透過創造價值的方

式，來完成組織的使命。一般用來衡量管理是否有效的指標是用組織績效（organizational performance）來衡量，透過對組織運作的效率與效果的衡量，來確認組織運用資源達成目標的過程是否能夠創造最大的價值。

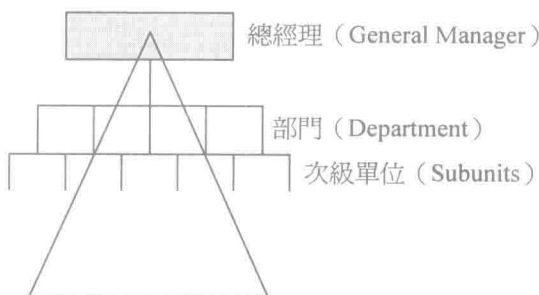
(⇒)管理是協調與整合的活動：透過眾人的努力來達成組織目標的過程中，為了確定每個人的努力方向是朝向同一目標前進，中間很重要的步驟就是透過協調與整合，協調指的是水平溝通、跨部門的聯繫，而整合指的是垂直溝通、層級間的聯繫，否則組織便會像多頭馬車，朝向不同的地方前進，而無法有效的達成目標。

現今的社會是由大大小小不同的組織所構成的，形成機構性社會（society of institutions, Peter Drucker），人類無法離開組織而生存，且組織充滿著管理問題，使得管理在現代社會更顯得重要，吾人可以透過理論的學習以及經驗的累積，擷取管理的專業知識，有效的解決組織內的管理問題，對整體社會產生貢獻。

1.2 組織及機構性社會

一、組織（Organization）

(⇒)定義：為達共同目標，兩人或兩人以上所組成之有系統的結構體。



(⇒)特徵（Robbins）：

1. 獨特的目標（Distinctive Purpose）。
2. 精心設計的安排（Deliberate Structure）。

