

⑤ 書叢專大

論概學理管代現

著 書國王

大學用書
王國書編著

現代管理學概論

黎明文化事業公司印行

592.6 (25—211)

論 概 學 理 管 代 現

書 國 王：者作著

司公限有份股業事化文明黎：者版出

公司限有份股業事化文明黎：銷經總

號一二二段二路義信市北臺

號九十四段一路南慶重市北臺

號七〇一路南森林市北臺

司公限有刷印苑漢：者刷印

號二十五路生民市橋板北台：址 地

一三二四六九：話 電

版 出 月 三 年 三 十 六 國 民 華 中

元 拾 陸 幣 台 新：價 定

號一六〇八一戶帳撥劃政郵

號九七九一第字臺版內記登業事版出部政內

究 必 印 翻 • 有 所 權 版

現代管理學概論

第一篇 通論

第一章 管理緒論.....一

第一節 管理涵意.....一

第二節 管理演進.....三

第三節 管理原則與理論.....一

第四節 管理原則的重要性.....一三

第五節 管理人之職能.....一五

第六節 管理的社會責任.....一九

第二章 現代管理組織.....二〇

第一節 組織體系理論.....二〇

第二節	組織型態·····	二八
第三節	組織要素·····	三〇
第三章	行為科學與現代管理·····	三一
第一節	行為科學家與他的工作·····	三一
第二節	幾項重要行為科學名詞·····	三六
第三節	人類動機·····	三九
第四節	團體標準·····	四九
第五節	得失心理影響團體·····	五三
第四章	管理工程新趨勢·····	六一
第一節	管理工程的意義·····	六一
第二節	管理工程新趨向·····	七〇
第二篇	現代管理方法與技術·····	
第一章	問題分析與決策·····	七三

第一節	問題分析法·····	七七
第二節	決策分析法·····	八一
第三節	潛在問題分析法·····	八五
第二章	作業研究 ·····	九四
第一節	作業研究之意義·····	九四
第二節	作業研究之程序·····	九六
第三節	作業研究之作用·····	九七
第四節	作業研究的特性與技術·····	九七
第五節	使用作業研究之時機與方法·····	九八
第三章	成本效益分析 ·····	一〇〇
第一節	成本效益分析意義·····	一〇〇
第二節	分析程序·····	一〇二
第三節	成本與效益之變化·····	一〇五
第四章	長期規劃 ·····	一〇六

第一節	計劃功能	一〇六
第二節	長期計劃之型態	一〇八
第三節	長期計劃之重要性	一一二
第四節	策略性長期計劃之程序	一一三
第五節	長期計劃之工作由誰擔任	一一九
第六節	長期計劃之價值衡量	一二四

第三篇 管理革新

第一章	電腦管理之應用	一二七
-----	---------	-----

第一節	電腦之意義	一二七
第二節	電腦與自動資料處理系統	一二七
第三節	電腦之演進	一二八
第四節	電腦之分類	一三〇
第五節	電腦之用途	一三二

第二章 計劃評核術 (TREP) 一三四

第一節 何謂計劃評核術 一三四

第二節 計劃評核術之緣起與發展 一三五

第三節 計劃評核術的功能 一三六

第四節 計劃評核術的限制 一三七

第五節 計劃評核術之展望 一三八

第四篇 一般管理

第一章 財務管理 一四〇

第一節 財務主管的任務 一四一

第二節 完成財務管理職能的組織程序 一五四

第三節 政府與企業界的財務管理 一六五

第二章 生產管理 一六九

第一節	生產能量與產量	一七〇
第二節	生產程序佈置與方式	一七三
第三節	生產計劃與控制	一七九
第四節	生產成本與資產折舊	一八一
第五節	近代生產管理之趨勢	一八七

第三章	工作簡化	一八八
-----	------	-----

第一節	概說	一八八
第二節	工作簡化的進行步驟	一九〇
第三節	工作分配表	一九四
第四節	工作進程表	二〇一
第五節	工作計算	二〇八
第六節	結語	二一二

第四章	科學技術管理	二二三
-----	--------	-----

第一節	科學在現代社會中的地位	二一四
-----	-------------	-----

第二節	管理的重要性	二一五
第三節	科學管理的統合	二一八
第四節	方案管理概念	二一九

現代管理學概論

第一篇 通論

第一章 管理緒論

現代管理學這項名稱，雖然是二十世紀的產物，但「管理」這一項事實，却是與人類生而俱來，在氏族社會開始時就已經存在了。

羅馬帝國的興起、擴張，乃至於後來的衰落、崩潰，其關鍵即在於缺乏一套完善的管理制度。我國周朝的統治方式，即建立在宗法、封建、婚姻三項制度上，透過這些制度規章，達到了國家合一、政治合一、天人合一的政治目的。就當時的文化水準衡量，可以說是一套有關政治方面最完整、最進步的管理制度。因而，周代能夠維持其統一局面達八百年之久，成為古今中外歷史上立國最久的一個朝代，就是靠了當時那套完整的管理制度。

第一節 管理涵意

管理 (Management) 的涵義，有廣狹之分，有因觀點不同，時代不同，而有各種說法。

就廣義說，管理就是一種文化活動。所謂文化活動，就是一種有意識有目的之行動，而管理就是指導人類完成意願達成目的之行動。個人設定目的，以及解決達成目的等各種程序，均涉及管理範圍。但現在一般僅就社會組織或團體管理來言，如政府機構、醫院、軍事單位或企業團體等管理是。

人類慾望無窮，而個人能力有限，於是必須集合個體而成團體，綜合個人目標而形成共同目標，統合群體力量、運用有限資源，達成團體目標，這種程序便是管理功能的表現。

就管理實務言，「管理，就是經由他人完成事務」，這種說法是強調指導管制的重要性，也就是說管理者主要職責，在如何指導部屬使之充分發揮力量去完成工作。

依管理方法來看，「管理就是領導」，這種說法在強調管理者個人領導技術的重要。

從決策理論立場來說，「管理就是決策」，這種說法在強調策定政策選擇方案的重要性。決策決定組織的成敗，如果決策錯誤，管理再好也沒有用。有人主張決策與管理應該分開，但一般均認為兩者是不可分的。

有人認為管理就是為在組織團體中工作的人們建立一個有效的環境以利發揮最高工作效率達成團體目標。

綜合來說，所謂管理乃是運用組織、計劃、協調、指導、管制等基本行動，以期有效利用人員、物料、機器、方法、金錢、市場、士氣等基本要素，促進其相互密切配合，發揮最高效率，以達成機構之目標與任務之謂。

管理通常區分為三個階層，第一是經營，乃屬最高管理階層，主要在計劃與決策；第二是管理，乃屬中間管理階層，主要在計劃與管制；第三是督導，乃屬基層執行管理階層，主要在督導與執行。

現代管理，特別重視未來的預測與遠程目標之策定，有利方案之選擇，現有資源之經濟運用，與目標之有效達成。故整個過程，重點在經營，而不在管理；所涉及的學術甚為廣泛，而且不是一種純粹的科學，而是綜合哲學科學與技術的綜合藝術，故 (Management) 正確的說法是一種「經營術」，而「管理」不過是其中的一部份職能罷了。

第二節 管理演進

一、管理的演進，就思想發展階段來分，有人分為：個人管理，中心管理，組織管理，目標管理，超目標管理；就方法也有人分為：傳統管理，科學管理，管理科學，現代管理，為敘述方便根據發展年代綜合區分於下：

(一)傳統管理：自人類有家庭組織至十八世紀末葉，英人瓦特發明蒸汽機，機器代替人工大量工業生產，由個人管理至中心管理，由家庭手工業生產發展到工廠機械生產工業，其主要管理人就是企業所有權人，經營目標僅在維護與擴大所有權人的利益。

(二)科學管理：

一九〇三年至一九三〇年間，美人泰勒 (Frederick W. Taylor)，吉爾勃斯夫婦 (Frank E

and Lillian M. Gilbreth)，易默生 (Harrington Emerson) 甘第 (Henry L. Gant) 等人倡導科學管理，主張以科學方法代替以往經驗法則；發明職能式組織，倡導例外管理；提高工資以激勵工人增進生產能力；由增進生產能力而降低產品成本，由降低產品成本而增進公共福利。這種管理特注重工作方法科學化與程序標準化，因而產生了「動作與時間研究」、「工作衡量」、「工作評價」、「工作程序分析」、「表報分析」、「廳所佈置」、「人機配合」等專門技術。這一切都是把人類有機體當做一種特殊的機器，從工作者的「能量限制」、「速率」、「耐久性」等特性，尋求增進工作效率，降低生產成本的方法略。

(三) 組織管理：

一九三〇年至一九四〇年，由於組織規模日益擴大，業務範圍日趨繁複，因而產生集中管制與分層負責的組織管理方式。最高管理主管，僅保留計劃、考核、決策、重大事務的協調與保持資產之權，將權責下授至中下級各級階層管理人員。

(四) 目標管理：

一九四〇年至一九五〇年，第二次世界大戰期間以至戰後，由於科學工藝的急劇發展，需要更迅速有效與更能自決的綜合行動，同時受到胡桑實驗 (Howthorne Plant) 的影響與人群關係的覺醒，採取行為科學的「協議或參與管理」，發展為「目標管理」，其構想是對事業的經營必須建立一個明確的目標或預期的成果，然後運用參與管理法則，使一切作為，朝所定目標合力進行，

排除障礙，及時改進偏差，以最高的效率，達成預期目標。

(五) 管理科學：

科學管理的目的是以科學的方法提高管理的效率，從人類的「最大能量」、「效率」、以及「耐久性」等等特質，尋求增進工作效率，降低生產成本的方略，可是這只能適用於勞工和辦理一般例行事務的職員，而對於決策階層的人士，他們每天遭遇不同的問題，需要自行籌謀解決的方案，科學管理方面的技術，難以圓滿解決決策者本身的決策問題，於是產生了「管理科學（Management Science）。管理科學的發展到目前不過二十年左右，而引起企業界的重視還是最近幾年的事，證以目前趨勢，能否應用管理科學於實際經營上，將是企業成敗的關鍵。就管理科學的觀點，所謂管理實際上就是明智地使用手段來達致目標。目標是「事務的未來狀態」，因為未來狀態的事務，可給人們以更多的滿足，所以要想盡方法來達致那個未來狀態，也就是要想達致那個目標。目標的實現不是偶然的，那是由於許多因素交織反應。在這些因素中，可以分成兩大類：「為『不能控制的因素』（Uncontrollable factors）」，「為『可控制的因素』（Controllable factors)」，農人耕作，以收穫某項作物為目標，種子、肥料、除草，都是可以控制的因素，可是氣候的冷暖、晴雨，則是不可控制的因素。預測未來的氣候，就可以控制的諸因素中，選取一項或數項作為手段，這便是決策問題的本質。

近年來發展中的管理科學，一方面提供了對於不可控制因素的預測方法，一方面使決策者能

以量計不同手段所可發生的效果。在這兩項新技術的應用下，決策者自可就各種手段，作最適宜的選擇。如決策理論、數理規劃、排隊理論、競賽理論、存貨理論等策略，都可經過演算，獲致正確答案。

(六) 現代管理：

近年來發現傳統管理因祇能適應傳統社會，科學管理祇能解決工作階層的工作問題，不能解決決策者的決策問題；組織管理拘泥於形式，僵化了人的創造思想，埋葬了基層工人的潛力；根據獎懲心理學，併用績效評價的目標管理方法，徒然加重了個人的壓力，造成管理自我挫敗；管理科學過份重視計量與模式，忽略了非計量因素的重要，決策固可藉種種科學方法，對備案作較佳選擇，但決策所遭遇的問題的關鍵因素，大多是不可控制的不定性變數，所以無法用科學方法精確計量，祇有憑直覺來判斷憑經驗來估計，所以有人說現代管理除了運用電子計算、管理資訊、電腦模擬、系統分析等科學技術以及運用邏輯程序以協助解決外，更注重創造思想的大膽應用，研究發展的大力推進，經營藝術的充份發揮，將人力資源作為有效的發展。

二、管理之演進，就哲學思想可分為X理論，Y理論與權變理論。

麥克理格 (Douglas Mc Gregor) 在其「企業的人性面」中，將傳統管理概念稱之為X理論，與X理論相反的Y理論，而權變理論是摩斯 (John J. Morse) 與賴斯卡 (Jay W. Lorsch) 最近由實驗所得結論，認為Y理論並不完美，所以產生權變理論又稱超Y理論，茲將三種理論要點分別

簡述於後。

(一) X理論：

傳統管理相信一般員工有以下各種特性：

1. 具有好逸惡勞的天性，故常規避工作。
2. 缺乏進取心，不願意負責，寧願聽命於別人。
3. 生來就是以自我為中心，漠視組織的要求。
4. 具有反對改變的本性。
5. 易於受騙，隨時被煽動者當作挑撥是非的對象。

由於對員工有這種看法，所以X理論主張：

1. 管理者應負責把生產事業的諸要素（資金、材料設備、人員等）組織起來，以達到經濟上有利的可圖之目的。

2. 管理者對員工的工作要加以指導督促，對員工的作業要加以管制，對員工的行為要加以改進，使之符合組織需要。

3. 如果沒有管理者這種主動干預，員工便難於自動地達成（甚或違背）組織的要求。因此他們必須加以督促、獎勵、懲罰、管制等。

由上面理論，產生了傳統的組織結構、管理的方針、與措施等，形成控制管理。