

278263

管理學概論

施俊文編著

F278.5
803

港台書室

278263

施
俊
文
編
著

大學
書用

管

理

學

概

論

——現代管理之原則及其應用



幼獅文化事業公司印行



90055074



行政院新聞局核准登記證局版臺業字第二四號

著者：施 俊 文

印行者：幼獅文化事業公司

臺北市漢中街五十一號

臺北市延平南路七十一號

郵政劃撥二七三七號

定價：六十五元

中華民國六十四年十月出版
中華民國六十七年十月三版

序

二十多年來，筆者一直擔任公務單位的企劃與業務檢核工作，同時在若干大學兼任「企業組織與管理」、「行政管理」、「人事管理」等課程的講授；其中且曾一度主持一個赤字相當龐大的文化事業機構，由於全體同人的通力合作，得以清償債務，轉虧為盈。憑藉這些工作上與教學上的機會，使我對於有關管理方面的理論與實務，有了相當的體認與歷練。

工作之餘，雖然也間或應友人之約，就個人一得之見，撰為專文，發表於國內各大報章、雜誌，但是對於較為完整而有系統的專著，始終不敢動筆。因為當前的管理理論與技術，隨着工商企業的急速發展，變化得實在太快，不但個人吸收新知、消化新知，已感到時間相當忙碌，而且由於新事物、新理論的不斷出現，昨天的看法與作法，到今天可能又成為「明日黃花」，寫專著所費的時間較長，說不定尚

不待寫成，又覺得難以滿意，需要重加修訂了。

不過，如從另一個角度來看，儘管若干管理技術與管理工具的改進，一日千里，但仍有一貫的脈絡可尋。例如重視時間、重視數據、重視效率，為十八世紀工業革命以來管理專家研究的重點，而在今天也還是研究管理問題者所應優先考慮的因素。所以有選擇地提供一些一般性的原則，介紹根據這些原則所發展出來的若干管理方法，無論在管理學的研究或實際應用上，仍然是十分需要並且具有價值的。

尤其是自十全大會以來，總統一再指示各黨政機關，應特別重視管理的革新以促進國家的現代化，各方面對現代管理的原則及其應用，日趨重視，因此，筆者這才不揣謏陋，利用公餘、課餘一點很少的時間，將平日研究及體驗所得，撰為「管理學概論」一書，就正於海內外諸先進學者，並作為在大專院校攻讀管理科系（課程）諸位青年朋友的基礎性參考書。

本書的內容，特別着重於理論與實際的貫通，以有關現代管理最

新的理論及原則為經，以科學的實驗結果為緯，並於最後一章中，配合前此各章所闡述的原則與方法，提出了十二項管理實例，供研究者的集體研討。其中包括：

- (一) 應用科學方法解決經營問題。
- (二) 生產與人事部門的配合問題。
- (三) 組織系統與權責劃分問題。
- (四) 我國紙業聯營外銷推廣機構的運用問題。
- (五) 以財務預算作為控制方法的限度問題。
- (六) 新辦公大樓室內油漆的顏色問題。
- (七) 新產品的發展問題。
- (八) 各級首長間之關係與紀律問題。
- (九) 意見交流問題。
- (十) 用料的控制問題。
- (十一) 生產工廠對經濟產量之估計問題。
- (十二) 利用網狀圖 Network Technique 以縮短工期問題。

筆者希望透過這些實例研究，能對培養國人運用學理與集體智慧以解決實際問題的風氣，有所倡導；對當前一般大專院校教學方面重理論不重實際、重灌輸不重啓發的偏差，有所補救；對有志於革新管理技術、提高工作效率的黨政軍首長及企業主持人，有所參據。

最後，本書得以順利完稿與付印，承張教授建邦兄、謝教授君韜兄、周教授道濟兄、劉總經理錫銘兄之支持甚多，並經內子葉麗容扶病為本書校閱，均誌此申謝。

中華民國五十八年九月施俊文於臺北市

管理學概論 目錄

施俊文編著

——現代管理之原則及其應用

第一章 緒論

第一節 現代管理的演進及其發展……………一

第二節 現代管理在企業中的地位及其新趨向……………一五

第二章 現代管理的基本原則……………二五

第一節 泰勒與費堯的管理原則……………二五

第二節 白朗與麥遜斯的管理原則……………三二

第三節 加藤高明的增加效率原則……………三三

第四節 申論現代管理的原則……………三四

第三章 現代管理的要素……………三七

第一節 計劃——管理成功的基石……………三七

第二節 組織——工作推行的工具……………四一

第三節 指揮——遂行任務的藝術……………五二

第四節 協調——業務成敗的關鍵……………五六

第五節 控制——促進績效的方法……………六二

第四章 現代管理方法的實際應用……………六九

第一節 企業組織方面的應用研究……………六九

第二節 人事管理方面的應用研究……………七七

第三節 薪工制度方面的應用研究……………八四

第四節 預算財務方面的應用研究……………九二

第五節 物料採購方面的應用研究 九七

第六節 機關管理方面的應用研究 一〇三

第五章 現代管理的重心——研究與發展 一一三

第一節 研究與發展的目的及分類 一二三

第二節 研究與發展的組織及人員 一二六

第三節 研究與發展的關係 一二〇

第四節 研究發展與現代管理 一二三

第五節 研究發展與系統分析 一二六

第六章 談領導——現代管理人員的藝術修養 一三一

第一節 基本能力 一三一

第二節 領導作風 一二四

第三節 執行態度	一三七
第四節 人羣關係	一四二
第七章 管理績效評價之研究	一五一
第一節 管理績效評價的內容	一五一
第二節 管理績效評價的標準及分析	一五八
第八章 實例研究	一六三
第一節 「實例研究」的目的及功能	一六三
第二節 「實例研究」的特點與步驟	一六五
第三節 「實例研究」舉隅	一六七
附錄：主要參考書	二〇〇

管理學概論

施俊文編著

——現代管理之原則及其應用

第一章 緒論

第一節 現代管理的演進及其發展

西諺說：人是政治的動物。

國父說：管理衆人的事便是政治。

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，達到了家國合一、政教合一、天人合一的政治目的。就當時的文化水準衡量，可說是一套有關政治方面最完整、最進步的管理制度。周代能夠維持其統治局面達八百年之久，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。

人類社會不斷的趨向於繁榮與進步，管理的方法也隨着需要而日新又新。分類愈多，分工愈細。每一種行業，每一項工作，均由於性質的不同，其管理方法也基於特定的目標，因事、因時、因地、因人而有所不同。所謂「科學管理」Scientific Management，即是對於特定目標及其有關工作，採用論理的科學方法，加以有系統的研究，並根據其他相關學科，如心理學、生理學、社會學、經濟學、統計學等所獲得的知識為基礎，加以綜合、比較、研究與實驗，歸納為若干有關管理方面可資共同遵循的原理、原則和方法，以達到提高效率的目的。

科學管理的導源

科學管理雖然在目前已廣泛地應用到各部門，但其最早的開端，則導源於企業發展的需要。因為：

(一)在高度工業化的社會，工廠規模擴大，漫無標準的人治主義管理方式，已不能適應於時代的需要。企業家不能不研究採用基於科學方法的管理制度，以提高績效。

(二)爲了調和勞資的衝突與糾紛，科學管理的研究者不得不致力於發掘如何可使勞動者節省體力、增加收益、提高福利、安定生活的途徑；另一方面，並須顧及投資者在競爭日烈的市場中，使其能減低成本、改良品質、增加產量、擴展銷路，以獲致更爲優厚的利潤。

(一)爲了促進社會的繁榮與提高人類的生活水準，科學管理須研究如何以最經濟的方式，對人力、金錢、原料或工具作最佳的運用，俾創造最高的工作效率或最豐碩的工作成果。

科學管理的演進

科學管理的演進，大致可分爲四個時期：

(一)啓蒙時期（一八三二—一九〇三）

遠在一八三二年，英國劍橋大學教授巴拜治在其所著「論機器業與手工業經濟」一書中，認爲科學方法可應用於工業管理，其內容重點包括了組織的一般原則、生產、人的關係、財務與銷售等五個部份，這部討論科學管理起源的名著，開創了工廠製造過程時間節約研究的先河。當時雖不爲一般企業家所注意，但已經引起了學術界的重視。當此書出版後五十年，陶恩 H. R. Towne 再度發揮巴拜治的思想，主張將工業管理作爲一項專門的科學去研究。賓州大學工程學教授戴爾·第墨 Hugo Diemer 更於一九〇〇年著論讚揚巴氏之作，爲「檢討製造業問題最早和在若干方面最了不起的一部著作」。由於歐美各大學教授在學理上的探討與闡揚，使科學管理的思想進入了啓蒙時期。

(二)試誤時期（一九〇三—一九二二）

十九世紀末葉，美國泰勒氏 Frederick Winslow Taylor 爲了想建立公正的件工工資制度，開始對車床邊的工友，做個別的觀察與比較，對於每一工作所需的時間，加以詳細研究

並根據其在伯利恒鋼鐵公司 Bethlehem Steel Co. 擔任一連串職務的經驗，計劃了許多新的製造程序，取得了將近百種的專利權。從一九〇一年起退休，一直到一九一五年去世，泰勒以其全部時間與精力，用於爲實現科學管理的努力上。他在一九一一年所出版的「科學管理的原理」The Principle of Scientific Management 一書中，將其思想、經驗與累積了多年的研究心得，作了一個系統性的介紹。其友好及繼起者如基爾勃蘭斯 Frank B. Gilbreath、甘特 Henry L. Gantt、愛默生 Herrington Emerson、湯普生 Thompson 等先後創導，不遺餘力，使科學管理的概念，逐漸推廣到工業部門，引起了企業界的重視。

與此同時，法國的費堯 Henri Fayol 於一九〇八年根據其擔任科門特利煤礦公司 Commeny-Fourhabault Combine 總經理的經驗，發表其「一般管理上的原則」的論文。一九一六年，又著「一般管理與工業管理」General and Industrial management 一書出版，除了提出舉世聞名的十四項管理原則外，更將組織體系因素與人事因素分開來加以研究，創造了「職掌研究」Functional Analysis 的研究方法。當時法國的李奧特元帥 Marshall Lyautey，曾採此項原則編成手冊，發給摩洛哥軍隊供統御教材之用；法國參謀大學及海軍供應學校列爲課程，邀請費堯前往主講，惜企業界反應並不熱烈。故就科學管理的應用及推行之速而言，泰勒實較費堯更爲幸運。因爲在一九一〇年美國發生所謂「鐵路加價案」的爭

論，由於審判官伯蘭第斯 *Bradley* 宣稱：如果各鐵路採用科學方法管理，不特沒有加價必要，且反可使運費減低，工資亦可提高。復經衆議員實地調查，發現凡實行科學管理的工廠，工人待遇，普遍改善，工作時間，亦大爲減少。此一事實的發現，使美國企業界大爲矚目，羣起效法。一九一七年美國參加歐戰，龐大軍隊的運輸與補給，更需要健全的組織與密切的配合，科學管理運動遂推廣及於行政部門。

在這一階段中，科學管理在企業界日益受到重視，但因實行未久，當然發生許多缺點和偏差，如創導者泰勒，其本身即曾犯了兩項錯誤：(1)他對於管理原則的應用過於呆板，甚至於偏執不合情理。(2)他忽略了人類的天然性格以及他們對於這些原則所能發生的反應。因此，在一九〇三到一九二一年這段時期中，可說是一個試驗與糾正錯誤的階段。

(三)充實與成長時期（一九二一—一九四五年）

美國工程學會聯合會，於一九二一年出版了該會會長胡佛 *Herbert Hoover* 的工業浪費報告書 *Waste in Industry*，書中根據實際調查和研究的結果，揭發了當時在工業中所發生的而可以避免的大量浪費，並對於如何消除浪費，提供了具體的建議。這一報告發生了很大的作用，因爲大致說來，工業界非僅接受了那些事實報導，並且還採納了那些建議。這些建議的主要內容是指出科學管理方法可以普遍應用以及提出了「控制」、「計劃」與「協調」

的重要性；主張協調不僅限於企業內部，更須擴大其範圍，並應改善工業關係，着眼於將來的發展等。在它出版後的二十年中，始終成爲工業界、同業公會和政府各方面考慮各種行動的藍本。它的一切建議，不只引起人們密切注意，且十九已成爲工業政策的規範，大部份已爲企業界所採用。兼以二次世界大戰的爆發，由於參戰人數之衆，動員範圍之廣，以及軍火生產工業的空前發展，更使科學管理的原則與技術，在企業的實際應用上獲得了健全充實與成長發展的機會。

（四）革命性的轉捩時期（一九四五年迄今）

在科學管理運動的試誤時期，泰勒等一般專家們的思想，從未超越過工場管理的狹隘範圍。迨第一次世界大戰之後，工業管理漸獲推廣，不但包括了個別企業之內部的一切活動，並且注意到企業和環境的關係。第二次世界大戰期間，更進而擴展到人的關係的科學研究。一九四五年加特納教授 Professor Gardner 出版了他的著作「工業中的人事關係」"Human Relations in Industry"，在其初版的序言中，有這樣一段話：

「在分析工業問題時，技術邏輯和經濟邏輯是兩個應用最多的概念。這些概念也就是事業未來主管人們應有的訓練。人們往往認爲這種訓練，已足夠使主管人應付未來的工作，如果有人建議，他們應當再去研究人的關係時，他們便顯得十分不耐煩。因爲他們相信，