

企 業 管 理

(上 冊)

目 錄

第一部 企業管理的今昔

第一章 夕陽無限好 ... 1

第一節 現代管理的前
驅 1

第二節 現代管理的背
景 3

主要參考資料 6

第二章 行為科學的勃興 7

第一節 科學內容的梗
概 7

第二節 人群關係的認
識 8

第三節 研究實踐的精
神 10

第四節 人群關係的促
進 11

第五節 創新發現的貢

獻 13

主要參考資料 18

第三章 管理科學的變革 19

第一節 科學發展的來
源 19

第二節 電子計算的推
介 20

第三節 重大意義的成
就 21

第四節 電子計算的應
用 22

第五節 技能技術的進
步 24

主要參考資料 26

第四章 科學管理與經濟

發展 27

第一節 科學管理對經
濟發展的影響 27

第一部 企業管理的今昔

第一章 夕陽無限好

第一節 現代管理的前驅

雖然對管理有系統的研究，把它作為人類知識的一個門類，乃是近年的事，可是管理的實際行使，都與人類社會的歷史，有一樣悠久的時間。以往在管理上的思潮與實績，日積月累，終乃成為泰勒（Frederick W. Taylor）、費堯（Henri Fayol）、梅諾（Elton Mayo）、與巴納（Chester I. Barnard）等人作品的根源。人類學家已經證驗，過去的文明也反應出細密的組織成就，祇是現代的科技突飛猛進，與現代的企業蓬勃發展，使到往日的成就，相對失色。

一、羅馬帝國 羅馬帝國的成就在當時是輝煌的，統有遼闊的地域與最文明的人類。這樣龐大的版圖有着完善而細密的道路，由羅馬通達在外的各省市。加上馬匹與器具的精良，使到各地消息溝通靈活而快速，有似昔日美國西部的限時郵車。在首都的不遠，有奧斯帝亞（Ostia）大港，可以由船隻通往在地中海以外的省分。商業往來

繁盛，海運航行便利，甚至亞洲的豐富資源，也可以供應羅馬。這些技術的成就，必須歸功於羅馬的組織人士。尤有進者，羅馬的行政與管理人士，將小小城市擴張而為龐大帝國，其在變革上的措施與適應，更可大書特書。現代的企業如想飛黃騰達，其所處的情況，也是如此。羅馬人所解決的許多問題，對今日的主管人員來說，並不是一無關聊的東西。他們對分權、授權、與協調等，都有着清晰的了解。他們對於這些問題解決的成功，終使羅馬共和國及後來的羅馬帝國，擴張發展達幾世紀之久。

二、羅馬教會 遠在今日的工業巨人出現之前，羅馬天主教會就已經解決過許多大型的組織問題。它發展着其組織的實務，以致於有可能密切地控制着分佈在世界各個角落，為數達五千萬的人們。羅馬教會中央的行政組織名為羅馬拉元老院（Curia Romana），相當於複雜的政府與軍事組織的頂峯階層。有二位從通用汽車（General Motor.）與雷明頓蘭德（Remington Rand）來的美國企業主管人員，在經過對組織歷史性的研究之後，作了一個結論：「羅馬拉元老院是一個有效分權（efficient departmentalization）與主管協調（executive coordination）的例子，其它組織中尚無出其右者。」羅馬教會在其基本的分權上，依循地理分區，但也有其高度的有效功能探討，以使在這方面能有更好的執行基礎。在羅馬教會組織中，幕僚觀念在各階層中均有所建立，以允許特殊的與部屬的參與活動，進入決策程序之中，但却並不損及命令的統一性。

三、威尼斯兵工廠 現代科學管理（scientific management）的拓荒者們，所應用的許多主意，都可以在威尼斯兵工廠（Arsenal of Venice）中予以發現。這個兵工廠預測到現代的肉類包裝與汽車裝配工廠的直接生產線路，使到生產裝配迅速而完善。

在十五世紀時，這個兵工廠可能是最大的工業建設，雇用着一千到二千之間數目的工人。在其造船過程中，分工而有步驟。由於各部門的通力合作，經常可以在很短的時間內，完成一項產品。有一次在一五七四年，法蘭斯國王（King of France）亨利第三（Henry III）參觀該廠，竟能在一小時之內，有效而完善地裝置、發射、瞄準一個船隻。

四、工業革命 對於在英國與美國工業革命（industrial revolution）的技術創新（technological innovations），歷史書籍頗多記載。相對地極少提到過程進步之可能，是由於管理方法與技術之賜。烏維克（L. Uwick）與巴來齊（E.F.L. Brech）在研究科學管理發展中指出，如果沒有成功管理的基礎，十九世紀大不列顛就不可能在工業上有那樣大的進步。

第二節 現代管理的背景

一、工廠制度 工業革命之後，工廠林立，規模日趨龐大，工廠制度（Factory System）因此建立。工廠制度下的生產與其它形式的生產，其不同之處約有三點：（一）、工人們、原料、機器、與設備集中在一個建築物或一群建築物之下。在以往的生產活動，多集中在一個家庭屋子裏，祇有着一個或少數的技藝工人。（二）、工廠制度帶來對原料、生產、與出產的集中控制。以往的商人雇主缺乏此種單一的控制，商人提供原料與市場，生產則多由技藝工人們把持。（三）、工廠制度的最後發展，造成雇主與雇員的清晰分序。在早日的技藝組織形式下，雇主更是一個雇員，雇主與雇員之間，由複雜的習慣與傳統所管制。

工廠需要的小型與簡單的生產單位，更多的計劃與監督。分工的

功能因之變得更加地重要與複雜。雇主與工人之間愈形非人情化，而激勵也就變得更加困難。在工廠組織中，對於達成合作的難題，由科學管理的創始者所提出了改進的薪資制度。

二、管理階級的興起 現代工業與商業的組織，大多數以公司形態出現。公司組織的股東們，同為數目很龐大，每人的握有權力也就相對地來得較小，而公司生命無限，可以連綿不斷。

資本主義的發展結果，使財產的所有權集中在資本主義手中，但是形式所趨，這些權力的真正操作人，就要完全歸屬於經理人了。資本主義時代終將演變成爲經理人時代。公司企業的控制權，已逐漸從財產所有人的手中，轉移到非財主的管理階級（managerial class）手中。這種演變可以用「管理的革命」（the managerial revolution）與「管理主義」（managerialism）等名詞象徵其特性。正如杜拉克（Peter F. Drucker）所言，我們現在所讀的是「管理的責任」（responsibilities of management），而不是「資本的責任」（responsibilities of capital）。在字典裏「資本與勞工」（capital and labor）的名詞，已普遍地被「管理與勞工」（management and labor）所取代。

大公司的興起帶來了一個很大階級的雇用經理人。財產所有人祇能擔當極少的高層管理職位，而中層與低層的管理，就充滿着那些級雇用的職業經理人。

三、工會主義 美國的職業工會的發展，不在乎想摧毀資本主義的基本機構，而在於企求在公司企業身上，謀取較高的薪資與較好的工作條件。美國的職業工會已經普遍地接受着一種哲學，以爲替工人改進福利的最佳方法，就是經由集體商議（collective bargaining），來與業主爭取工資、工時、與工作條件的改善。集體商議的本質

包括着對管理控制的一個工會挑戰。集體商議是對於某些事情，工會與管理的聯合行動。雙方常有爭執：管理部門以爲它們祇有充分自由，才能行使業主所交予的使命；工會領袖則以爲他們所代表着工人，應該對凡是關係到工人的事，都有一個發言的權力。無論如何，工會的發展已經影響到企業管理的運行。

四、第二次工業革命 在第一次工業革命中，機器代替了人力作爲一種力量的來源。但是，正如維納（Norbert Wiener）所指出，它並沒有很大地影響到其他的人類功能。第二次工業革命（the second industrial revolution）代表着一個重要的躍進，因爲它使到以機器來從事精神的操作。這個革命最重要的器具就是電子計算機（electronic computer），它在一個很短的時間內，大大地影響了人類生活的各方面。

電子計算對管理的哲學與實務，有着很大的影響。它使到公司企業的情報程序與問題解決，有了快速而有效的處理，對於管理知識的推展，也有其實際而廣泛的貢獻。

電子計算的應用不祇在於節省書記的與執行的時間，這當然也是節省金錢之一種貢獻，而在其它方面也常能產製收穫。譬如，有着一架電子計算機，一家銀行發現它可以計算放款利息，以半日爲基礎，竟能在一年之中節省下美金二十二萬元。另外一個例子是，由於電子計算之運用，一家公司在其產品運銷外國的策劃上，一年也可省下美金四十元的預算。

電子計算技術近年來日新月異，突飛猛進，除了在節省成本，加強效率上，有着不可磨滅的貢獻外，工商企業界的中層管理與下層管理，也受其衝擊，有則人員減少，有則工作變更，影響廣大而深遠。

主要參考資料

1. Burck, *The Computer Age*, Harper & Row, New York, 1965.
2. Dale, E., *Management: Theory and Practice*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1969.
3. Koontz, H., and O'Donnel, C., *Principle of Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1971.
4. Simon, H.A., *The Shape of Automation*, Harper & Row, New York, 1965.

第二章 行爲科學的勃興

第一節 科學內容的梗概

企業管理的科學化，爲二十世紀各國帶來了經濟繁榮，是人類文明發展成功的里程碑。現代企業管理以科學管理（scientific management）爲精神。科學管理的革新與發展包含了二個重心：第一是行爲科學（behavioral sciences）的研究創新，第二是管理科學（management science）的突飛猛進。行爲科學的發展以人群關係（human relations）應用在企業管理爲主題，是目前美國學術研究的時代寵兒。管理科學的發展以電子計算（electronic computer）應用到企業管理爲代表，已經成爲科學時代進步的標誌。在今天管理科學技術之進步，一日千里的情勢下，祇有迅速推展行爲科學研究之運用，科學管理始能在兩者相輔相行，靈活運用之中，成爲將來世界文明的精華。

行爲科學可說是智慧而新穎的學問。行爲科學包括人類學（anthropology）、心理學（psychology）、與社會學（sociology）。其中尚可除去生理心理學（physiological psychology）、考古學（archeology）、技術語言學（technical linguistics），以及大部分的生理人類學（physical anthropology），再加上社會地理學（social geography）、精神學（psychiatry），以及經濟學（economics），政治學（political science）、與法學（law）上的行爲部

分。

在行爲科學方面的努力，起碼要達到兩項標準：第一是行爲科學必須與人類行爲有關，第二是行爲科學應該利用科學方法。行爲科學研究組織與管理時，強調心理社會系統（psycho-social system）與人性組合成分（human components）之重要。着重人們實際生活在管理方面的探討，而不去追求常態模式的構想。在企業管理方面，行爲科學的應用，以人群關係之發展，最後有效而具體。人羣關係利用統計分析與科學實驗，來促進組織的從業人員獲致需要的滿足與整體的目標。

第二節 人羣關係的認識

人群關係（Human Relations）來自哈佛大學（Harvard University）的梅諾（Elton Mayo）教授等，在1920至30年間的研究。他們以爲人群關係是一門研究、講授、和實際的學問，正如醫學一樣。有組織的人們常爲達成共同的目標而努力，人群關係專家們在這方面經過具體而詳盡的研究結果，認爲他們能夠尋求有效合作的決定因素，能夠找出爲什麼人們本想一起工作，而最後却發生糾紛與磨擦，而且還能夠發現現代工商企業界之擾亂與破壞的因素。

最近科學管理（scientific management）發展的結果，人群關係應運而生。人群關係的研究，屬於一種行爲科學（behavioral sciences），爲現代美國學術研究的熱衷主題。近年來行爲科學的研究，着重實現調查與個案分析，並利用統計分析、數量模型，與電子計算等科學工具。人羣關係是一種實際的管理工作，就是結合許多人類的每個整體，而鼓勵他們共同從事有效的、合作的工作，並使其獲得經濟的、社會的、和心理的滿足。

對於人群關係我們應有二項重要的認識，藉以了解其真正的意義：

一、傳統的管理方法 尤其是在工業方面，忽略了人類天性與團體合作的重要。我們並不否認經濟力量、技術水準、與邏輯行動對於組織目標的貢獻。主管們當然應該重視計劃決策與分析判斷，並且注意成本、生產力、利潤等，這些工作的好壞，也決定了在這競爭社會中，工商企業的成敗。

然而，合作的程序是否能夠有效，員工是否能發揮最大的智慧與才能為公司目標努力，全體工作人員在為整體合作努力之時，是否仍能不失其個人的尊嚴，這些都不是傳統的管理方式可能給予滿意的答覆。

我們要想了解組織行為，便必須認識它是一種人類感情、一般行為、個人的希望與靈感、習俗、傳統等的產物。行為包括人們的思想、感情、及慾望在行動上的表現。管理的作用在於使人們因措施的刺激，而產生一種行為的動機。如以 S 代表刺激的 (stimulation)，O 代表機體 (organization)，B 代表行為 (behavior)，A 代表成就 (accomplishment)，那麼我們可以下列方式表示其間的關係：

$$S \rightarrow O \rightarrow B = A$$

這就是說人們可因刺激而發生行為，以致產生成就。

二、對於組織的技術、經濟、與邏輯等問題 我們要有各種不同的方法予以研究與分析。人群關係中我們有所謂診斷方法，正如醫生對於人體組織的診斷一樣。這種診斷方法有助於人們對於團體行為的了解，解析機關裏發生問題的原因，並可找出達成有效工作的方法。診斷方法是幫助工商企業人士，獲得解決問題的有效方法。人群關係的專家們認為，如果一個當權的人，能夠利用診斷的方式，以探討其技術上、經濟上、與目標上的領導法則，至少有二種良好結果會發

生：

(一)、在他所處的團體中，合作的行為將易於推行，人們之間的了解程度將告改善，不必要的衝突將形減少，以及無用的阻撓將告消除。

(二)、團體中的個人將更能為團體目標効力，而不失其個人的尊嚴，同時祇有最低限度的衝突，而不失個人需要與團體目標的協調。

人群關係是將現代科學處理應用到工商企業的管理實務。人事管理的活動，很多都是利用人群關係的研究結果與法則。當醫生知道他的病人感到什麼地方生痛時，他便知道這個病人一定有什麼地方不對勁了。同樣地，當人群關係專家知道一家公司的新措施遭受到抵抗時，他也知道這個公司的新計劃一定也有什麼地方不對勁了。醫生找出了病人的病源，可以對症下藥，人群關係專家對於公司的難題，也可以尋求合理的解決方法。因此，我們相信，人群關係對於組織目標的達成，與經濟利益的獲致，具有很大的貢獻。

第三節 研究實踐的精神

行為科學被應用於管理學術上時，在研究方法（research method）上與有些社會科學頗有不同之處。社會科學家，或許可能以邏輯的抽象模式（abstract model）來分析人類行為，這種情況以經濟學家為最。行為科學則著重由控制觀察中所獲得的經驗資料，因此行為科學可以當作是提取經驗的豐富源泉，足以用來直接改善管理方法之運行。現代行為科學發展的趨勢顯示，已由於在管理理論上的研究，推及到管理實際上的應用。

現代行為科學對於管理上的探討焦點，集中於將人類看成一個社會的整體，而非單獨的個人。行為科學的貢獻，最重要的是在將企業視為一個社會制度（social system），雖然這種組織之目的在於追

求經濟利潤 (economic profit) 但是這種將組織視同社會制度的進步觀念，將會使主管們在原來有限的狹窄眼光中，對於實際問題有着新穎的看法。企業組織當其為技術、經濟、管理、領導、以及人事等要素所組合形成之時，其中重要的變數應該是個人的活動、交往、與情緒。在公司廠商中，個人的活動、交往、與情緒三者交互影響，就產生了真正的行為，可以決定組織的生產力，促使參與人員的成長與發展，以及影響他們的滿意與情緒。這種觀念提供了一個有系統的方法，足以分析組織中各種複雜行為的類型，而經由此種觀念，推行管理決策 (managerial decision) 時的行為效果，也將可望得預測。

現代行為科學家們重視人性價值，因此主張管理上民主和參與的重要。此種觀念已經強烈地影響了組織理論 (organization theory) 與管理實務 (management practices)。由於他們除了在理論上尋求管理問題的解決外，現在又進而參與到管理的決策與執行之中，將來情勢所趨，他們就要成為工商企業組織裏，潤滑策略變革所需要的人物——變革經手人 (change agents)。

第四節 人羣關係的促進

以往一般工業界雇主將雇員視為是一種生產工具，完全忽視人類精神需要，固然金錢或可買到一人的工作與努力，但是不一定就能獲得人們的全部智慧與努力之發揮。人羣關係開始發展以來，使管理界對於鼓舞士氣，激勵員工有了革新而有效的觀念，人羣關係對於工商業的貢獻也因之而有增無已。為促進各種組織的良好人羣關係，一般可有下列五種方法：

一、正確的主管遴選觀念 以往多以對於某項行業經驗之豐富與技術之高超，為選擇主管之首要條件，而不知主管之成敗有繫於其

管理能力之優劣。學者研究結果，以爲工作技術的好壞並不能決定其主管能力之成敗，因爲主管者必須由他人而完成工作，因此主管要能具備組織、計劃、協調、控制、與考核的能力，以發揮其個人的精力而達成組織的目標。因此，主管最大的責任在乎如何發揮其管理知識與能力，以達成組織最高的效能

二、良好的組織結構 組織爲劃分職權，分配工作，並協調團體的努力，以達成公司目標之有利工具，其健全與否，影響到機關與個人效率之高低，以往組織觀念，多爲層層監督，下屬對於上級唯命是從，毫無自動自發，努力奮鬥的精神，即所謂之高組織。其後，學者以爲，此項組織缺點重重，因此主張減少層次分差，主管加大了控制的幅度，而屬員也就較有機會發展自我創造的能力，並能運思創見，貢獻公司，即所謂之平組織（flat organization），並經由美國西亞斯百貨公司（Sears, Roebuck and Company）採用，效果卓著。

三、適當的員工參與制度 員工參與（employee participation）給予了員工精神的鼓勵，使人易於接受變革的措施，而減少抵抗之阻力。主管每當提出一項變革措施之前，如果廣泛地徵求和接納屬員的意見，並予以充分採用，將來新措施推行時，員工因其自己曾參與意見，因此易於予以接受。暴力抵抗，罷工破壞之事便不易發生。此種作用，非但能藉以達成員工共同改善機構各項措施之目的，還能激發全體員工的向上心，與提高個人工作的滿足感。

四、完善的意見溝通 意見溝通（communication）是機關管理與員工表現之間的一種有效的潤滑劑。爲使組織中各種措施與目標能獲得屬員充分的了解，意見溝通之有效建立，乃屬極爲重要之工作。如果上下溝通方法不得其道，員工誤解叢生，謠言四起，不但影響工作效率，而且將減低組織的效能。意見溝通必須有往返程序（two-

ways process)，以獲取下屬對上級主管的反應。意見溝通必須使人有較多自由表達思想的機會，以暢通上下之意見交流。

五、合理的態度調查 據學者研究結果認為，人類行爲深受態度之影響。態度之形成，人們雖不易了解其如何之獲得，但多半來自平常的經驗。態度常有隱藏性，人們會因自己的態度而消極抵制管理的某種措施或主張。現代工商業界，為了解員工的願望與困難，時常舉辦各種態度的調查與統計，以使調查員工內心真象，作為製訂措施時之參考，而改進公司的員工關係。

第五節 創新發現的貢獻

美國福特基金會於 1953 年，邀請了哈佛大學、史丹佛大學、芝加哥大學、密西根大學、及北加羅林納大學的著名學者聚集一堂，首次採用「行爲科學」(‘behavioral sciences’)的名稱，且於 1956 年正式刊行「行爲科學月刊」。自此行爲科學之研究，風起雲湧，成為學術界的寵兒。今日各門科學更以行爲科學為主題，學術界邁進了「行爲科學時代」。由於行爲科學研究的進步，將使人類於其本身的知識命運，包括神經學、生理學、心理學、以及發生學等方面之發現，且有更大的控制力。尤其自人類於 1970 年七月首次登陸月球以後，在電子計算機及通訊技術使用之下，物理學及化學亦將成為研究行爲科學的補助。

研究人類的行爲，是行爲科學的對象，以期從新的理論中，發現新的觀念，其目的在於建立有關人類行爲的原理原則，以發揮個人潛力，改善人與人的關係，促進人群關係。為達到這個目的，首先便要普遍而深入地研究人類行爲。

什麼叫做行爲：簡言之，人類日常生活所表現的一切動作，統稱

之曰行爲。人類行爲之定義曾由心理學家寇特·李文（Kurt Lewin）作成公式：

$$B = f(P \cdot E)$$

上式表示行爲（B）是個人（P）與環境（E）交互作用所生之函數或結果。換言之，人類行爲之發生，乃起源於腦神經的複射，形成精神狀態，亦即所謂意識，由意識表現之於動作時，便成了行爲，而意識之本身，則爲一種內在行爲。

行爲之種類極多，其重要者包括下列六項：（一）、個人行爲——包括個人之生長、發育、適應、人格、動機、期望、志願、學習、意見等。（二）、政治行爲——包括選舉、公務、行政、民族團結、國際關係等。（三）、經濟行爲——包括物質、工資、成本、利潤等。（四）、社會行爲——包括社會控制、社會變遷、社會問題、與社會要求等。（五）、文化行爲——包括文化概念、學術研究、思想體系等。（六）、戰爭行爲——包括思想戰、心理戰、情報戰、謀略戰、群眾戰、宣傳戰、軍事戰等。

今日社會科學研究上新的趨勢，爲從事行爲的動態研究。往日之社會科學，多偏重於歷史的推敲，法制的探索，對人類社會、政治、經濟、文化、戰爭等行爲，僅爲一種靜態之說明，缺乏趣味。此所以有以爲現代文化失調之重要原因，乃由於自然科學發展過速，而社會科學發展緩慢，竟至造成現代文化之失調與社會之不安。行爲科學之研究，從人類行爲之內在因素，提出動態之分析，並以客觀的態度，研討人類行爲過程之各種原因，及其所造成之結果。這樣的研究當然所探討的問題極其錯綜複雜，然其來龍去脈，條理分明，絕非墨守成規，抱殘守缺，而是生動活潑，創見發現。

美國社會學家龍得堡（George A. Lundberg）在其名著「社會學基礎」一書中指出：「一切自然與社會的現象，都是宇宙中能轉變

的過程，任何運動都是在同一『磁場』系統之內，受一個共同法則所支配。」因此，研究行為科學時，便需要運用函數、公式、矩陣、曲線等自然科學的數量方法，以研究人類行為。行為科學之研究方法，包括觀察法、調查法、測驗法、實驗法、統計法、邏輯法、與假設法等。調查法中有個人調查、社會調查、團體調查、國勢調查等。測驗法中有人格測驗、心理測驗、價值測驗等。實驗法中有試誤實驗、追溯實驗、靜態實驗、動態實驗等。統計法注重數量性材料之蒐集、分類、比較、以求得分析統計及標準之確立。邏輯法則依照邏輯之原理予以推論，視其是否合乎思維之法則。假設法乃由合理之假設，進而小心地求證。

上述各種方法，在電子計算推展之今日，都可以利用電子計算機儲藏及分析各類大量資料，以求出複雜的模擬模式，使人類行為之動態分析，成為非常正確之有效控制。

行為科學高級研究中心之勞虎泰勒（Ralph Taylor）教授，首提示行為科學突起之後之許多成就，茲予列舉分析如下：

一、個人之意義 行為科學重新估價了個人的意義，以為每個人均有主動性的人格，歐洲自文藝復興以後，引申出人文主義，從而產生個人主義思潮。盧梭的民約論，因襲洛克的自然權利論，提倡天賦人權說，助長了個人主義的瀰漫。現代社會心理學的角色原理，已經分析了個人在社會的地位。這方面的學者們使用角色原理，解釋了人類在社會中的複雜行為。而行為科學則進而尋出每個人均有主動性的人格，人人均可以充分發揮其潛力。果真如此，則世界景象亦必為之改觀，托爾斯泰曾說：「宇宙的進化，在發揮生命之潛力。」然生命之潛力如何始能發揮，則論者首先應認定每一個人均有主動性的人格，而予以適當的鼓勵與培育，使個人生命的潛力，光輝燦爛，開花