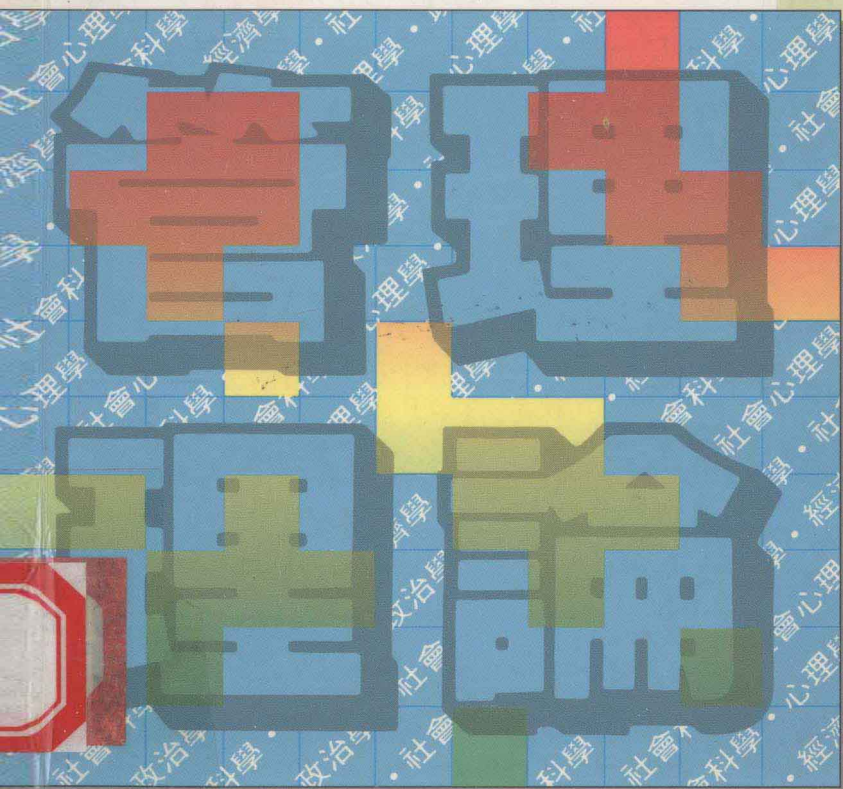


管理理論和應用

■ 周敬偉



中文大學出版社

管理理論和應用

周敬偉



中文大學出版社

©香港中文大學 1989

本書版權為香港中文大學所有。除獲香港中文大學書面允許外，不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖片。

國際統一書號 (ISBN) : 962-201-471-2

出版：中文大學出版社

香港中文大學・香港 新界 沙田

承印：高雅印刷有限公司

沙田火炭山尾街宇宙工業中心

獻 給

母親、外公、打打
和
公務員

序

筆者於一九八四年完成博士課程後，便從事大學教育工作。個人在學術研究的興趣是行政管理學；數年來，致力研究中國的國家行政，並曾於國際學術雜誌上發表研究成果。近年，筆者有見香港人才外流的問題日趨嚴重，若港人在這個問題上不共同努力解決，香港的前景就難以叫人樂觀了。鑑此情況，筆者遂決定走出象牙塔，運用深入淺出的方法和簡易淺白的文字，闡釋現時在行政管理學上主要的二十二條理論，冀能協助那些努力向上、有志為香港前途作出貢獻的青年，掌握主要管理理論的要旨，俾能有效地解決日常工作上所遇到的困難，提高辦事效率，成為出色的管理人才，承接移民外地的行政人員遺下的工作和任務。

廣義而言，行政管理是個社會現象。因此，管理理論也適用於解決日常生活中所遇到的問題。為了使廣大的讀者都能分享行政管理學的研究成果，在各個理論中都加入社會應用的例子，使讀者易於掌握理論要旨，並能以輕鬆的方法解決私人問題。

本書共分兩部分，第一部分介紹管理理論的建立方法、問題和應用要旨，第二部分闡釋二十二條管理理論。當然，對於一些管理者來說，這二十二條理論早已耳熟能詳。然而，很多人對這些理論只是一知半解，或在學習的過程中囫圇吞棗，不求甚解，以致只能引經據典而不能學以致用。為

了提高這些讀者對該二十二條理論的學習興趣，從而專心致志、認真思考，筆者加插了不少日常生活的現象為例，輔助解釋管理的定律，期望讀者能細心咀嚼，了解管理規律，並能舉一反三，揮洒自如地解決工作困難。

筆者多年來習慣用英文寫作，因此撰寫這書時難免會文筆生硬或詞不達意，幸賴劉淑儀小姐於百忙中抽空加以修飭，並協助抄寫稿件，筆者於此謹表謝意。

周敬偉

香港大學

一九八九年十一月

目錄

序

第一部分 管理理論	1
1 何謂理論	2
2 管理理論的建立	4
3 管理理論的應用	8
第二部分 管理之道	11
4 墨菲法則	12
5 彼德原則	16
6 開放系統論	19
7 最佳辦法論	23
8 權變論	29
9 X和Y理論	33
10 上行下效論	37
11 社象創論	40
12 現存論	45
13 功績論	51
14 目標管理論	54
15 利本分析論	58
16 需要論	64
17 成就動機論	70
18 積極論	74

19	預期論	82
20	公平論	87
21	強化論	93
22	機構成員性格論	100
23	理性型性格論	109
24	順服論	113
25	領導論	122
	結語	130



第一部分 管理理論

現時每天有數以萬計的學者廢寢忘餐地研究管理現象，有數以百萬計的學生孜孜不倦地學習管理理論。然而，許多花了多年時間學習理論的年青人大歎浪費光陰，一無所得。有不少以重金禮聘管理理論專家作為顧問的大機構也大歎顧問的建議空泛，言之無物，不能解決實際問題，究竟為何會產生這種現象呢？

其實，很多人對管理理論的性質不甚了解。很多不曾學習理論的人總認為理論家才高八斗，博古通今。至於曾經學習理論的人則認為理論家着重空談，只懂得紙上談兵而往往是不能解決問題。本書講解管理理論的特質，使讀者了解管理理論的建立和應用的要旨。有了一個正確的認識，讀者便能應用這些理論，解決工作上或私人遇到的問題。

對大部分人而言，理論只是一種個人的意見或看法。例如，甲君可以有他自己一套的理論：「人生在世，『萬般皆下品，惟有讀書高』，因為『書中自有黃金屋』。」而乙君可持另一套的理論：「社會在進步中，若不努力充實自己，便會給社會淘汰。」這兩個不同的意見是不是「理論」呢？

嚴格來說，甲和乙所持的都不是「理論」，但卻具有理論的特徵。簡單而言，理論是一系列的論據。每一個論據都是事先經過研究，然後才建立為「中心意見」。把這系列的中心意見串連起來，加以邏輯推理，便能對某些現象作出解釋，甚至可以預測。例如在教育方面，甲君有七個教育理論的論據：

- (一) 讀書能提高個人的辦事能力；
- (二) 辦事能力强的人，可提高生產單位的效率；
- (三) 高效率的生產單位，才能保持其競爭能力；
- (四) 具有競爭能力的生產單位，才能繼續經營；
- (五) 繼續經營的生產單位，才能產生利潤；
- (六) 社會上辦事能力强的人並不多；
- (七) 生產單位願意付出可觀的薪金給辦事能力强的人，以保持或提高生產效率。

基於這七個論點，甲君便作出這樣的結論：「書中自有黃金屋」。

甲君的結論是有一個因果的關係，即學問和收入的關係。換言之，甲君的論點是：「若有學問，便有可觀的收入。」簡單而

言，這個論點便是一個理論，而這理論是建立在上述七個論據之上。

有了這個理論，甲君便能解釋某些現象：張三一文不值，是因為他一無所學；李四穿金戴銀，是因為他學貫中西。同樣，甲君可以預測某些現象：張三的儿子將會家境清貧，因為張三無力供書教學；李四的儿子將會吃飽穿暖，因為李四家境富裕，而且博古通今。

上述例子顯示，所謂理論其實只是一系列的論據。理論的核心是某些因果關係，其效用在於解釋及預測社會現象。

理論是科學研究的成果。科學是一種客觀、邏輯推理、有系統的分析方法。作用是在於描述、解釋及預測可以觀察到的現象。此外，科學研究有一個信條，即真理是相對的。這個信條要求所有參加科學研究的人，對任何事都要抱着懷疑的態度。因為今天的「真理」可能會在明天變為謬論，所以科學家一定要從批判的角度，縝密地鑑定理論的真確性。

同樣，我們應該明白所謂「管理理論」並不是真理，只是一系列的論據、假設而已。因此，便必須抱着懷疑的態度，才能更有效益地利用管理理論解決工作上或私人所面對的問題。

上一節以甲君的「學問——收入」理論作為例子，闡述理論的特徵。本節繼續以甲君的理論，剖釋理論建立的問題。

社會現象是非常複雜的。因此，建立理論是一件艱巨的任務。一個能滿足科學家嚴格要求的理論是極為難能可貴的。

要建立一個理論，先要對某現象加以觀察，經過不斷的研究，訂出一系列的論據以印證某種因果關係。付出了努力，並不等於必定有成果。以甲君為例，他可以作出無數的研究，證實他的七個論據都非常正確，但是這並不等於他有足夠而全面的論據支持他的「若有學問，便有可觀的收入」理論。以下的例子說明這個情況。

一個學貫中西的人可能薄視名利，願意過一些比較平淡的生活，而不願意加入大機構工作，追逐名利。換言之，個人的動機是一個先決條件。由於甲君沒有考慮到這個因素，他的理論的解釋及預測便大打折扣。同樣，在一個黑暗腐敗的社會裏，學問並不一定是飛黃騰達的導因。即如七十年代的中國，凡事要講關係，沒有熟人照顧，便沒有後門可走，有才華的人都是懷才不遇，鬱鬱不得志。這種重人事、輕才學的社會風氣是一個非常重要的因素。由於甲君的理論沒有考慮到這一點，他的理論便不能應用在中國大陸來解釋或預測學問與收入的關係。

倘若甲君接受批評，他便會修改論據，由七項增至九項。即除了上一節中列舉的七項教育理論的論據外，加上：

(八) 辦事能力强的人，都願意為金錢而努力工作；

(九) 在一個任人唯賢的社會裏，辦事能力强的人都有機會發揮所長，大顯才華。

因此，甲君的理論亦修改為「若有任人唯賢，一切向錢看的社會風氣，有學問的人便能有可觀的收入。」經修改的理論便能更準確地解釋及預測學問和收入的相關現象。這個例子說明，理論的建立，基本上是一個修改過程：某人對某現象作出觀察，定出結論，再加以驗證和修改。

同時，上述的例子又闡明了另一要點：一個簡單的現象是由很多因素所導致而成，這包括直接因素和間接因素（或社會因素和個人因素）。因此，若建立理論時忽略了某些因素，便會大大削減理論的解釋和預測的作用。

由於每一個社會現象都有「複因」（多個導因），所以，當一件事發生時，某理論未必能完滿的解釋那現象，而預測亦可能極不準確。社會科學家都明白這個道理，故他們嘗試建立的都是機率理論，即是依機率來計算某現象出現的可能性。

再以甲君的理論為例。若甲君經過多次觀察，發現每一百個博古通今的人才，便有九十九個成為富翁，這樣，甲君便可以說：「以學問和收入的因果關係而言，兩者是『正相關連』，學問愈多，收入便愈多。」此外，這個「正相關連」現象出現的機率是零點九九，即幾乎可以肯定這個現象必然會發生。

既然有關社會現象的理論只是機率理論，理論應用者就必須謹記理論的解釋和預測作用是有限的。千萬不能盲目崇拜權威，誤以為理論家的理論是「真理」。在理論的建立過程中，更要謹記社會科學家研究的是社會現象，而社會現象是涉及人的因素。這一點非常重要，因為人類並非機器，每一個人都有個人的獨特經驗及價值觀。因此，每一個人的動機和行為並不一定相同。在相同的環境之下，受到同樣的外界刺激，每一個人的反應都不一樣。此外，人類善變，同一個人可以在相似的環境下，作出不同

的行為反應。因此，社會科學家在研究人的行為時，往往很難找出行為的規律，而只能建立機率論據。

因此，理論家不斷呼籲有志之士在建立理論時必須注意「因果漏斗」的重要性。所謂「因果漏斗」，是指一件事情是由多個因素導致發生的。這些因素在不同的情況下，有不同的影響力。

再以甲君的理論作為例，某人的個人動機是直接影響到他的能力和收入的近因。由於某人覺得金錢重要，便努力學習，增強辦事能力，因此能爭取到薪金優厚的工作。此外，任人唯賢的社會風氣是遠因。社會上每一個人人都認為招聘賢才是理所當然的事，某人便覺得應該努力學習，使成為有用的人才。在這種情況下，社會風氣便間接影響到某人的學習態度。

總而言之，建立人類行為的理論是一件極為艱巨的工作。不同層次的因素會直接或間接地導致某現象出現，故社會科學家只能作出最大的努力，研究不同層次的因素之間的因果關係，建立機率理論，然後繼續研究，試圖提高理論的解釋和預測威力。

以領導理論為例，理論家察覺到一些機構的表現較其他的機構理想。這些「成功」的機構都是生機蓬勃，而且機構成員都是朝氣勃勃，努力進取，遇到困難便上下一心地解決問題。管理學者對這個現象發生興趣，於是加以反覆研究，以期尋找到一些規律。

學者認為領導者是一個機構具有高水平運作的導因。然而，是甚麼因素使到一些管理者成為成功的領導者呢？在五十年代，經過不斷的研究，一些學者指出，成功的領導者都具備一些獨特的品質，包括儀表堂堂、氣宇軒昂；卓越的辦事能力，而且有吃苦在前、享樂在後和衝鋒在前、退卻在後的傾向；為人情操高尚、大公無私；待人誠懇謙遜、寬宏大量；和人交談時對答如流、談笑風生；個人充滿信心，有極高警覺性，並有支配別人的傾向。基於這些研究成果，學者便提出領導的機率理論，指出一

個管理者若是具有上述的品質，便極有可能成為成功的領導者，能夠有效地驅使下屬投入工作，爭取出色的表現。

但是，所謂理論並非真理。理論家是有責任作出反覆的研究，驗證前人所提出的理論。六十年代的學者抱着懷疑的態度，作出新的研究，證實所謂「領導者的獨特的品質，是機構的高水平運作的導因」是不正確的論據。研究報告指出：一些缺乏「獨特品質」的管理者也是成功的領導者。而導致一個管理者成為一個成功的領導者的主因是管理者採用有效的領導行為模式。這些模式可以分為「以工作為重」模式和「以下屬為重」模式。前者是命令主義及家長制的模式；後者則是以溫情主義行事。

此外，從學者們的研究顯示，上述兩個領導行為模式和機構成員的工作表現及工作滿足感是正相關連：管理者愈以工作和下屬為重，下屬的工作表現便愈出色，而下屬亦愈感到有強烈的工作滿足感。

六十年代的理論家抱着懷疑的態度進行研究，從而推翻前人的「真理」。同樣，七十年代的學者也抱着同樣的態度，作出最大的努力，因而建立權變領導模式（詳情請參閱本書第25節「領導論」），推翻舊的領導論的論據，提高領導論的解釋和預測作用。然而，當今的權變論和領導論仍存有不少問題，現時的所謂「領導行為規律」仍然只是一些實驗、或調查報告的結論，仍有待更全面和更嚴謹的科學檢驗。

上文例子顯示，必須謹記科學研究的基本信條，即真理是相對的。由於今天的真理在明天可能會變為謬論，故對任何解釋人類行為及行政管理的論據必須抱着懷疑的態度，把理論論據視為一系列仍待證實的假定，而在應用理論時須小心謹慎，不能誤將假定當作真理，更不應生吞活剝，不求甚解便應用理論。

管理現象是社會現象，而管理理論並不是「放諸四海皆準」的真理。這些理論只是一系列的論據，仍需要去蕪存菁，才能比較準確地及全面地解釋和預測管理現象。換言之，實踐者應該掌握主要的理論論據，然後扮演理論家的角色，在實際生活裏反覆檢驗理論的測量效度，然後作出修改。同時實踐者絕不能順手拈來便加以應用，因為這樣應用理論的態度並不正確，只會使實踐者吃虧。

由此可知，理論應用者必須抱着懷疑的態度，常常考慮管理理論的毛病，認真了解「因果漏斗」的重要性。應用者要不斷的問自己：「這種因果關係在甚麼情況下才存在？」「哪些因素是必須具備的因素？」「哪些因素是近因？」「哪些因素是遠因？」

舉例來說，管理學有一個簡單理論：個人動機和工作表現是正相關連的。（即是說個人動機愈大，工作表現便會愈出色。）這個理論的主要論據是：

- (一) 動機愈大，求知慾愈強；
- (二) 求知慾愈強，學問愈淵博；
- (三) 學問愈淵博，辦事能力愈強；
- (四) 辦事能力愈強，工作表現愈出色。

由此推論，個人動機愈大，工作表現便愈出色。

作為一個管理者，若遇到下屬的工作表現不理想，便會試圖應用上文提到的「動機、工作」理論。若是管理者生吞活剝的接納這個理論，便會認為是由於下屬的動機不足夠，所以導致工作

表現不理想。因此，他便會向下屬的動機着手。然而，經過多次努力，雖然提起了下屬的積極性，但卻發覺其工作表現沒有進步。因此，便抱怨管理學者的理論不切實際，毫無效用。

其實，這是由於管理者對「動機、工作」理論不求甚解，囫圇吞棗，自然不能適當地應用這理論。正如上文所說，理論實踐者必須首先嘗試回答有關因果關係、遠因與近因等問題。實踐者應該首先決定動機和工作水平正相關連的先決條件。「動機、工作」理論只是闡述個人動機和學識、辦事能力的關係。因此，若個人可以在一定程度上控制自己的工作，那麼，「動機、工作」理論便能較準確地解釋工作上不理想的現象。

例如一個廚子負責煮菜，積極工作便能烹術高明，烹調出上等的美味佳餚。若實踐者分析下屬的工作表現時，沒有考慮到這「動機、工作」理論是一個微觀理論，不檢查下屬對自己的工作能有多大的控制，便可能作出片面的結論，採取了錯誤的行動。假如這個廚子只是專門負責炒菜，其他購物、切肉、調味等工作都是由別人負責，倘若那些負責購物的人購買了不新鮮的牛肉，切肉的人不依牛肉紋理而切片，調味的人放下過量的糖，這樣，就算工作態度積極的廚子也難以弄出一碟美味的牛肉小菜。同樣，若下屬的工作表現不好，極可能是因為他不能控制自己的工作。

再舉一個例子來說，某君在一間公共交通機構工作，負責安全運輸，但是機構所聘請的司機的質素不好，而他既沒有權力辭退不及格的司機，也沒有權力舉辦司機培訓班。在這種環境之下，即使接二連三的發生了交通事故而某君被指責為工作表現不理想，他也是無能為力。儘管他的上司應用「動機、工作」理論，加薪、發獎金來調動他的積極性，他的工作表現還是會不理想。由此可見，實踐者必須知道在哪些情況下，某種因果關係才會出現，然後再採取適當的行動。