

## 第二章 管理演進

### ▲管理演進的三階段：

#### 一、早期（1930年前）：

- (一)整合科學管理學派，ex：泰勒。
- (二)開創管理程序學派，ex：費堯。
- (三)倡導科層體制理論，ex：韋伯。

#### 二、中期（1930～1945年）：

- (一)行為科學學派，ex：巴納德。
- (二)管理科學學派。

#### 三、近代（1945年後）：

- (一)系統學派，ex：鮑爾定。
- (二)權變理論，ex：費德勒、伏隆。

### ▲泰勒（Frederick W. Taylor）：

美國管理技術學派代表，提出科學管理四大原則。他是最先提出科學管理構想的人，同時也是非常有成就的科學管理家，由於他的成就，人們尊稱他為「科學管理之父」。

### ▲動素（Therblig）：

科學管理學者吉伯斯（Gilbreth）以科學方法研究作業員的細微動作，並加以去除多餘的動作以提高效率，其細微的必要作業動作便以吉伯斯的倒拼命名為動素。

### ▲亨利費堯（Henri Fayol）：

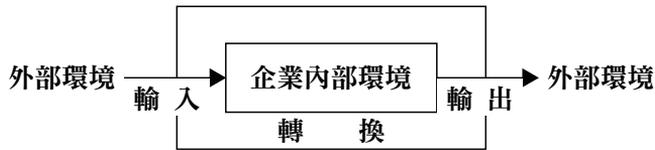
一般管理理論（General Management Theory）學派代表，提出五項基本管理功能：規劃、組織、指揮、協調、控制。另外對管理階層人員提出十四項管理原則，被尊稱為「管理程序學派之父」。

### ▲費堯（Henri Fayol）的十四項管理原則：

## 第四章 企業環境

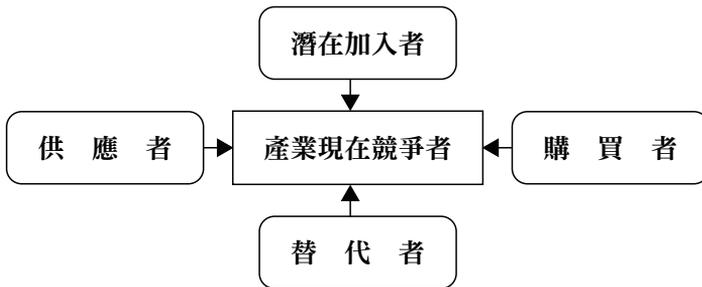
### ▲企業開放系統：

將企業視為一個「開放系統」，組織的一切運作完全受內部與外部環境交互影響，主管必須瞭解組織面臨各種環境所產生的影響，才能有效的執行管理功能。



### ▲麥克波特（Michael Porter）之五力分析：

- 一潛在加入者的威脅。
  - 二來自替代品的威脅。
  - 三購買者的談判能力。
  - 四供應者的談判能力。
  - 五產業現在競爭者的對抗。
- 這五種力量直接影響產業的獲利性。



### ▲企業環境（Business Environment）：

是指影響企業營運行為的有關因素，可分為外在的環境與內在的環境。外在的環境可分為特定環境及一般環境，特定環境指供應商、顧客、競

## 第六章 組織設計

### ▲組織（Organization）：

從靜態觀點，組織是由許多人為共同的目標，相互配合以達到目的的團體；從動態觀點，組織為管理程序之一。組織對人與事作有效的組合，亦即決定及編配一個機構內各部門之職掌，且表示其相互關係，並考慮各個份子之需要與願望，以趨向於共同目標。

就管理機能而言，組織是指企業可用資源分配之結構，用心達成「計劃」過程所設定之目標與策略，故「組織」是達成目標及策略之手段。

### ▲企業組織之要素：

一共同目的：即組織構成之道義與精神條件，為其他要素之基礎，缺乏此要素，則分工、合作、配合、活動皆無所依據。工商企業組織是以追求共同經濟利益為主要目的。理想之組織境界，為精神信仰與物質利益相同，個人動機與組織目的一致。

二自動自發的精神：理想組織乃是內部的份子皆能自動自發在組織努力。

三意志之溝通：組織內各份子之意志能相互溝通，而後分工合作配合活動之組織行動始有可能。

四活動的協調：組織之最具體的表現為活動之協調，亦即組織構成的基礎。

### ▲現代企業組織之原理：

一分工原理：分工即專業化，由於分工使組織每一職位各司其職，效率自然提升。

二管理幅度原理：居於溝通與協調中心的領導或管理人員，並不能無所限制地管理太多的部屬，故組織得分層管理及負責。

三協調管理：工商企業雖有組織，若不能協調亦不能達成目的，如分工

## 第八章 領導與溝通

### ▲領導（Leadership）：

依照社會科學字典的解釋：「領導是團體中一部分人對其他部分人所可有的社會影響。如果該團體中的一份子，對其他份子具有某種權力，那麼他對他們便有某種程度的領導作用。」簡言之，領導乃是影響他人以達成某項共同目標的一項活動。

### ▲領導者：

區別是否為領導者的方式有：

一、特徵理論。

二、行為理論。

前者只靠領導人物的特徵，而忽略了情境因素，目前研究主要轉向對行為理論的研究。

### ▲領導者屬性理論（Trait Theory）：

又稱為偉人理論，認為一個人的特質特徵（例如：智力、果斷力、熱誠、自信、勇敢等）會影響一個領導者是否成為一位優秀有效率的領導者。

Ghiselli認為成功的領導者具有下列六種特質：

一、過人的智力。

二、強烈的自信力。

三、決斷力強。

四、高的成就慾望。

五、整合管理能力。

六、自我實現能力。

### ▲領導的歸因理論：

領導的優劣只是人們對他人行為的一些歸因罷了。

## 第十章 生產管理

### ▲生產（Production）：

泛指提供「效用」之活動，而效用係指能「滿足消費需求」之能力，具體而言，即將一切可用之資源組合起來，製作有形的產品或無形的勞務，以滿足消費的需求。

### ▲間歇性生產（Intermittent production）：

又稱訂貨生產（order production），係指一次機器工具的籌備裝置，其使用時間十分短暫，若要製造下一批的訂貨，機器工具就得重新籌備裝置。

### ▲連續性生產（Continuous Production）：

又稱存貨生產（Inventory Production），係指生產設備不斷地利用、作業，周而復始，其生產目標是維持一定存量水準，在此方式之下，產品品質穩定，生產設備固定，製造程序不變，產品設計經過標準化。

### ▲生產系統（Production System）：

生產系統是由「投入」、「轉變程序」、「產出」三部分所構成，所以生產管理亦應對此三大組成因素、實施計劃、執行與控制。生產之目的在滿足市場的需要。因此，生產系統應能以最低之成本，依照計劃提供適質、適量的產出。

### ▲生產管理（Production Management）：

按照預定數量、期限、品質、運用科學方法、週密的計劃與佈置，並經過一定的製造程序，完成一定標準的成品。

【註：生產管理（Production Management）／作業管理（Operations Management）：生產管理亦稱作業管理，係指管理整體企業對生產物品或提供服務所需的直接生產資源，這些生產資源包括一、人員（People）、二、零件（Parts）、三、工廠（Plants）、四、製程

## 第十二章 人力資源管理

### ▲人力資源管理（Human Resource Management, HRM）：

此乃近代所衍生的觀念，認為企業組織的生存與發展有賴於不斷的研發及組織成員的不斷發習，故員工的素質成為企業成長的重要關鍵，除了一般的人事管理外，亦應促使員工在組織中獲得成長、滿足、適才適所，進而使組織獲得最大效益與成長。

### ▲人事管理（Personnel Management）：

是研究一個企業機構在工作過程中，如何計劃、監督、指揮與協調，期以合作精神、最少的人力、科學管理的方法，來處理一個組織內之一切人事活動，俾實現該企業所期望的目的。

簡言之，即以科學管理方法來處理一個組織內之一切人事活動。

### ▲人力規劃（Manpower Planning）：

是預測未來人力供需情勢，以便據以適時培育所需人力，以保持各類人才的供應無缺，減少人力投資的浪費，使各項人力目標在有計劃、有步驟之前提下適時、適量、適質的補充。

簡言之，係一種將「企業目標與營運需要及計劃」轉變為「未來需要」，並提供經由有效之人力利用，達成此等需要之規劃。

### ▲人事流動率：

指一定期限、離職員工數與薪工冊平均人數之比率，其計算公式如下：

$$\text{人事流動率} = \frac{\text{補充人數}}{\text{薪工冊平均人數}} \times 100\%$$

### ▲管理發展（Management Development）：

即改善目前管理工作績效所做的努力，例如改變工作態度、增加工作技能、增加專業知識等。

管理發展的方法有下列幾種：



## 全真模擬試題 第一回

是非題

- (○) ▲庶務及文書管理可使用動作及時間研究管理技術來提高效率。
- (○) ▲運用「計劃評核術」(PERT)時，必需從整個完成工作的眾多路線中，找出一條累積工時最長者，此路線稱為要徑路線。
- (○) ▲購買過程之五階段模式為：喚起需要→搜集情報→評估行為→購買決策→購後感覺。
- (×) ▲所謂「科學管理」與「管理科學」，二者只是次序顛倒，意義完全相同。  
【註：管理科學乃是科學管理的延伸。】
- (×) ▲工作的變化性愈大、重要性愈大，且業務種類愈繁雜，則管理控制幅度應愈擴大。
- (○) ▲管理跨距 (Span of control) 又稱掌握限度、控制幅度。
- (○) ▲廠商可能決定推出數種產品和行銷組合，分別迎合不同之市場區隔，我們稱為差異行銷。
- (○) ▲長期而言，因為「競爭」因素的存在，使得有能力滿足顧客需求的組織，會較缺乏這類能力的組織有更成功的表現。
- (○) ▲泰勒 (Taylor) 研究出最佳的人與機器之配合方式，提倡工人的科學化遴選與訓練，此種理論在管理發展過程中屬於管理科學階段。
- (○) ▲EOS是指電子訂貨系統。



到法律之保障。

- (○) ▲命令統一、權責分明、系統分明、辦事便捷，此為直線式組織的優點。

## 選擇題

- (C) ▲在Hersey-Blanchard 的情境領導理論中，當部屬「有能力」但「無意願」去工作時，應採用哪種領導風格？(A)告知型 (B)推銷型 (C)參與型 (D)授權型。
- (B) ▲學者Mintzberg認為管理者扮演的角色在有關資訊(informational)方面者為：(A)談判者(Negotiator) (B)監測者(Monitor) (C)聯絡者(Liaison) (D)領導者(Leader)。
- (B) ▲比較產品的完全競爭市場、獨佔市場，以及獨佔性競爭市場相似之處，下列何者錯誤？(A)獨佔性競爭廠商與完全競爭廠商達長期均衡時，利潤皆為零 (B)完全競爭廠商與獨佔廠商短期的供給曲線，皆為大於平均變動成本之邊際成本線 (C)三個市場的廠商達短期均衡時發生虧損，只要價格大於平均變動成本，皆不必歇業 (D)獨佔性競爭廠商與獨佔廠商所面對的市場需求曲線，斜率皆為負值。
- (C) ▲計時與計件之混合制的獎工制是：(A)泰勒獎工制 (B)甘特之獎工制 (C)艾未生獎工制。
- (B) ▲直線式組織的優點，何者為非？(A)指揮統一 (B)適宜範圍廣大的企業 (C)權責分明 (D)系統明確。
- (A) ▲消費者快速定期消費，價格低，購買時不需花太多的時間和精神，此種產品為：(A)便利品 (B)選購品 (C)特殊品



替董事會獲取最大利益的經營理念，董事會則負責督導管理階層是否符合公司的目標。

## 填充題

▲激勵是三種需求的函數，三種需求指\_\_\_\_①\_\_\_\_、權力需求及親和需求。

答：①成就需求。

▲David McClelland當代激勵裡提出三需求理論分別為：\_\_\_\_①\_\_\_\_需求、\_\_\_\_②\_\_\_\_需求及\_\_\_\_③\_\_\_\_需求。

答：①成就、②權力、③歸屬。

## 問答題

▲試述控制的意義、本質及目的。

答：一意義：控制又稱管制，乃針對計劃將各項工作處理的結果加以評核，然後採取必要的改正措施，促使工作的結果能照計劃而達成。簡言之，即根據計劃與標準衡量實施成果，並依據計劃改正偏差，確保目標的達成。

二控制的本質：

(一)確保目標：

控制在於指出工作是否符合計劃及其與原計劃潛在的與實際的偏差的程度，以及時採取行動而期確保目標之達成。

(二)以最經濟方法為之：

將實際的或潛在的對計劃的偏差，以最低成本且無其他不可預見的後果發生的情況下加以偵出與究明。

▲試述霍桑實驗（Hawthorne Experiments）之經過及內容結果。

答：一、「霍桑研究」又被稱為「第二次工業革命」的研究，是由「人群關係之父」梅爾（Elton Mayo）所領導，他和美國哈佛大學的一群教授在美國芝加哥西方電器公司的霍桑工廠進行，從一九二七年至一九三九年達十年的實驗，奠定了「人群關係運動」的基礎。由工作的物質環境變遷對生產力之影響，作了很多實驗比較，從成噸的研究報告中獲得「影響員工生產力的因素中，社會變數較之物質變數重要得多」的結論，馬育氏認為「一個組織為一社會系統，其成功與否，有賴於應用行為科學的原則」此為人性管理運動的開始，揭開了行為科學的奧秘。

二霍桑研究是人群關係的首次實驗，其內容可分：

- (一)第一次試驗：「疲勞研究」，是研究工作環境與人力的工作效果，此研究開啟了二種新奇的見識：其一是工作中有人群組織的事實，另一為研究的技巧。
- (二)第二次試驗：「面談研究」，儘管進行面談時能維持高昂的士氣，而其面談的內容從廣泛的要求變為深度的強調，研究人員由員工在工廠工作環境內社會組織而獲得新的見識：「1.公司視同為人群組織、2.公司有人群組織的存在」，促使研究人員建立廣泛的概念架構，以了解對工作「滿意」或「不滿意」的因素。
- (三)第三次試驗：「觀察研究」，它使我們了解在公司正式結構下運行的非正式社會組織的真象。包括：1.言辭行為。2.小組。3.管理人員的認識。4.社會情境。5.人群的主要問題。6.社會結構的改變。7.溝通。8.個體的反應。9.具體的個案。10.人事部門的角色等。

▲扼要說明理性決策的程序。