

第二章 管理理論的演進

請尊重智慧財產權

學習目標

閱讀和學完本章後，你應該能夠：

- 說明研究管理史的意義
- 確認20世紀以前的管理的主要貢獻者
- 概述科學管理倡導者的貢獻
- 描述一般行政管理理論的貢獻
- 概述管理的數量方法
- 描述早期組織行為倡導者的貢獻
- 解釋霍桑研究對管理的重要性
- 描述正在影響管理實踐的趨勢
 - 全球化、工作場所多樣化、創業精神、電子企業應用、對創新和柔性的需要、質量管理、學習型組織和知識管理，以及工作場所精神境界

前言

- 管理演進的知識，可以幫助我們了解當代管理理論與實務
- 介紹過去、當代管理觀念的起源，以及這些管理觀念如何因應組織和社會的變革需求而演進

請尊重智慧財產權

管理思想的演進圖

1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000

學派 (科學管理 & 一般行政理論)

新古典學派

行為學派

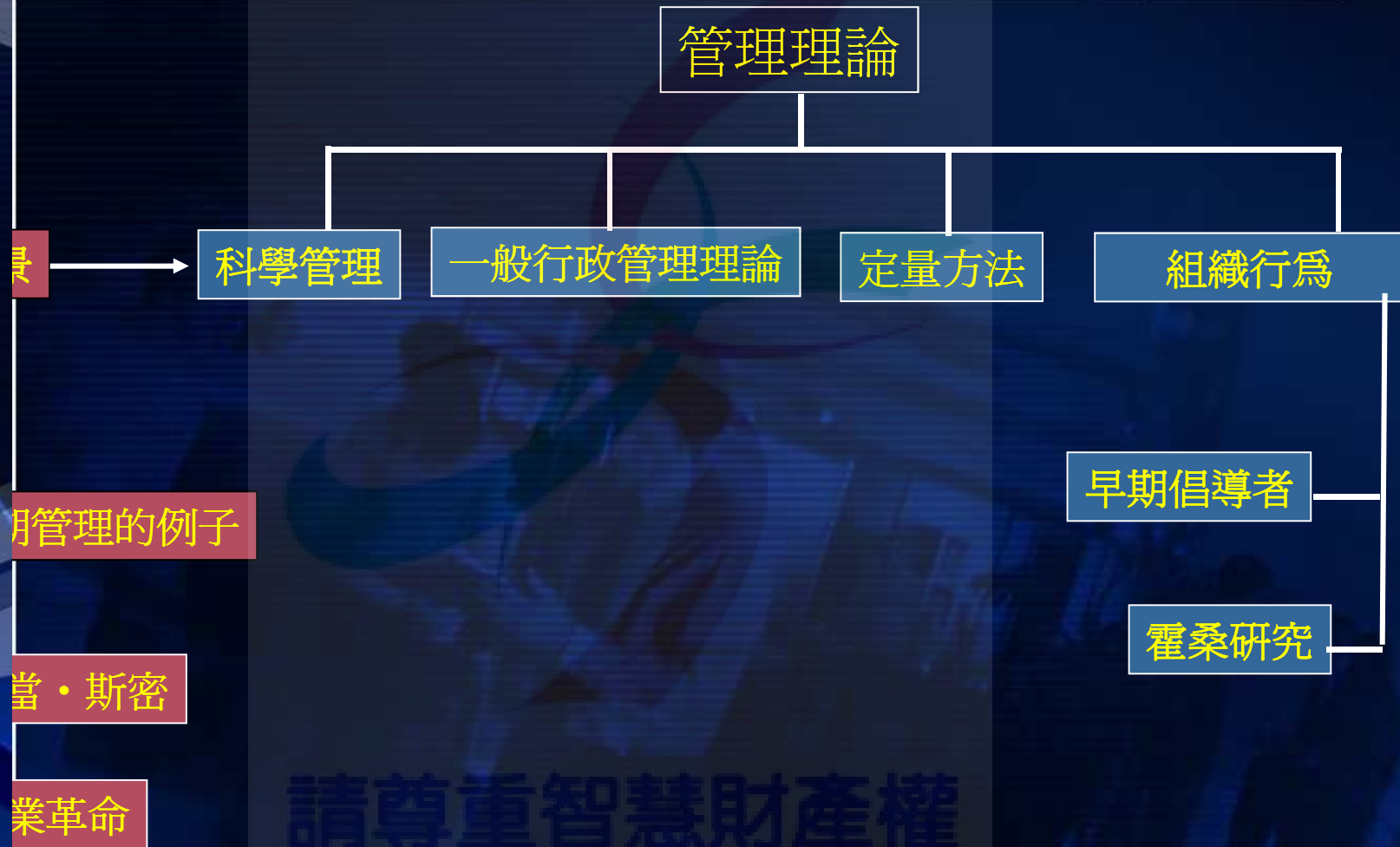
計量學派

系統理論

權變理論

請尊重智慧財產權

主要管理理論的發展



管理的歷史背景

存在了千年

管理存在的明

金字塔、中的城

以前生的事件的重大意

- • 斯密

工 - 工作分解 窄的、重性的任，得

命

力代替了人力

需要正式的管理

管理的歷史背景

- 組織已經存在了幾千年
 - 早期管理實踐存在的證明-建造金字塔、中國的長城
- 世紀以前發生的事件的重大意義
 - 國富論 - 亞當·斯密
 - 勞動分工 - 將工作分解為狹窄的、重複性的任務，獲得經濟利益
 - 產業革命
 - 機械力代替了人力
 - 大型組織需要正式的管理

科學管理

得力克· 斯洛· 泰 - 《科 管理原理》

完成的工作 用科 方法，定 “最佳方法

生 力和 力工人效率的

工作中 用科 方法

布雷斯夫

如何消除多 的手和身 的 作

置

系 - 分析了17 基本的手的 作

科學管理

- 泰勒-《科學管理原理》

- 對即將完成的工作運用科學方法，定義為“最佳方法”。
- 提高生產力和體力工人效率的觀點
- 在車間工作中運用科學方法

- 吉爾佈雷斯夫婦

- 研究如何消除多餘的手和身體的動作
- 精密計時裝置
- 分類體系 - 分析了17種基本的手的動作

表2.2: 泰勒的四條管理原則

工人工作的每一個要素開發出一種科學方法，用替換老的經驗方法

科學地挑選工人，並對他們進行培養訓練、教育和成長（而在過去，則是由工人自己挑選工作，並自己可能進行自我培養訓練）

工人們衷心地合作，以保證一切工作都按已形成科學原則去辦

管理當局與工人在工作和職責的劃分上幾乎是相等
管理當局把自己比工人更勝任的各種工作都承攬（而在過去，幾乎所有的工作和大部分責任都推給工人頭上）

泰勒的四條管理原則

- 對工人工作的每一個要素開發出一種科學方法，用以代替老的經驗方法。
- 科學地挑選工人，並對他們進行培訓、教育和使之成長（而在過去，則是由工人自己挑選工作，並盡自己的可能進行自我培訓）
- 與工人們衷心地合作，以保證一切工作都按已形成的科學原則去辦。
- 管理當局與工人在工作和職責的劃分上幾乎是相等的，管理當局把自己比工人更勝任的各種工作都承攬下來。

智慧財產權

一般行政管理理論

- 亨利·費堯
- 考慮如何使全部組織更有效
- 發展優良管理實踐組成的理論
 - 提出一系列管理功能
 - 管理原則
 - 管理的基本的可教的原理

請尊重智慧財產權

表2.3: 法約爾的14條管理原則

分工專業化透過使雇員的工作更有效率，從而提升了工作的產出
權管理者必須有命令下級的權力，職權賦予管理者的就是這種權力。

凡行使職權的地方，都應當建立責任

雇員必須遵守和尊重統治組織的規則

一指揮每一個雇員應當只接受來自一位上司的命令

一方向組織應當具有單一的行動計畫指導管理者和工人

利益服

利益任何雇員個人或雇員群體的利益不應置於組織的整體利益之上7

對工人提供的服務必須付給公平的工資

集中是指下級參與決策製定的程度

鏈從最高層管理到最低層管理的直線職權是一個等級鏈

序人員和物料應當在恰當的時間處在恰當的位置上

平管理者應當和藹和公平地對待下屬

員的穩定

局應當提供有規則的人事計畫，並保證有合適的人選接替職位的空

創精神允許雇員發起和實施計畫將會調動他們的極大熱情

結精神鼓勵團隊精神將會在組織中建立起和諧與團結

亨利·費堯的14條管理原則

- 工作分工專業化通過使雇員的工作更有效率，從而提高了工作的產出
- 職權管理者必須有命令下級的權力，職權賦予管理者的就是這種權力。但是，凡行使職權的地方，都應當建立責任
- 紀律雇員必須遵守和尊重統治組織的規則
- 統一指揮每一個雇員應當只接受來自一位上司的命令
- 統一方向組織應當具有單一的行動計畫指導管理者和工人
- 個人利益服從整體利益任何雇員個人或雇員群體的利益不應置於組織的整體利益之上
- 報酬對工人提供的服務必須付給公平的工資

亨利·費堯的14條管理原則

- 集中是指下級參與決策制定的程度
- 層級鏈-從最高層管理到最低層管理的直線職權
- 秩序人員和物料應當在恰當的時間處在恰當的位置上
- 公平管理者應當和藹和公平地對待下屬
- 人員的穩定-管理當局應當提供有規則的人事計畫，並保證有合適的人選接替職位的空缺
- 首創精神允許雇員發起和實施計畫將會調動他們的極大熱情
- 團結精神-鼓勵團隊精神將會在組織中建立起和諧與團結

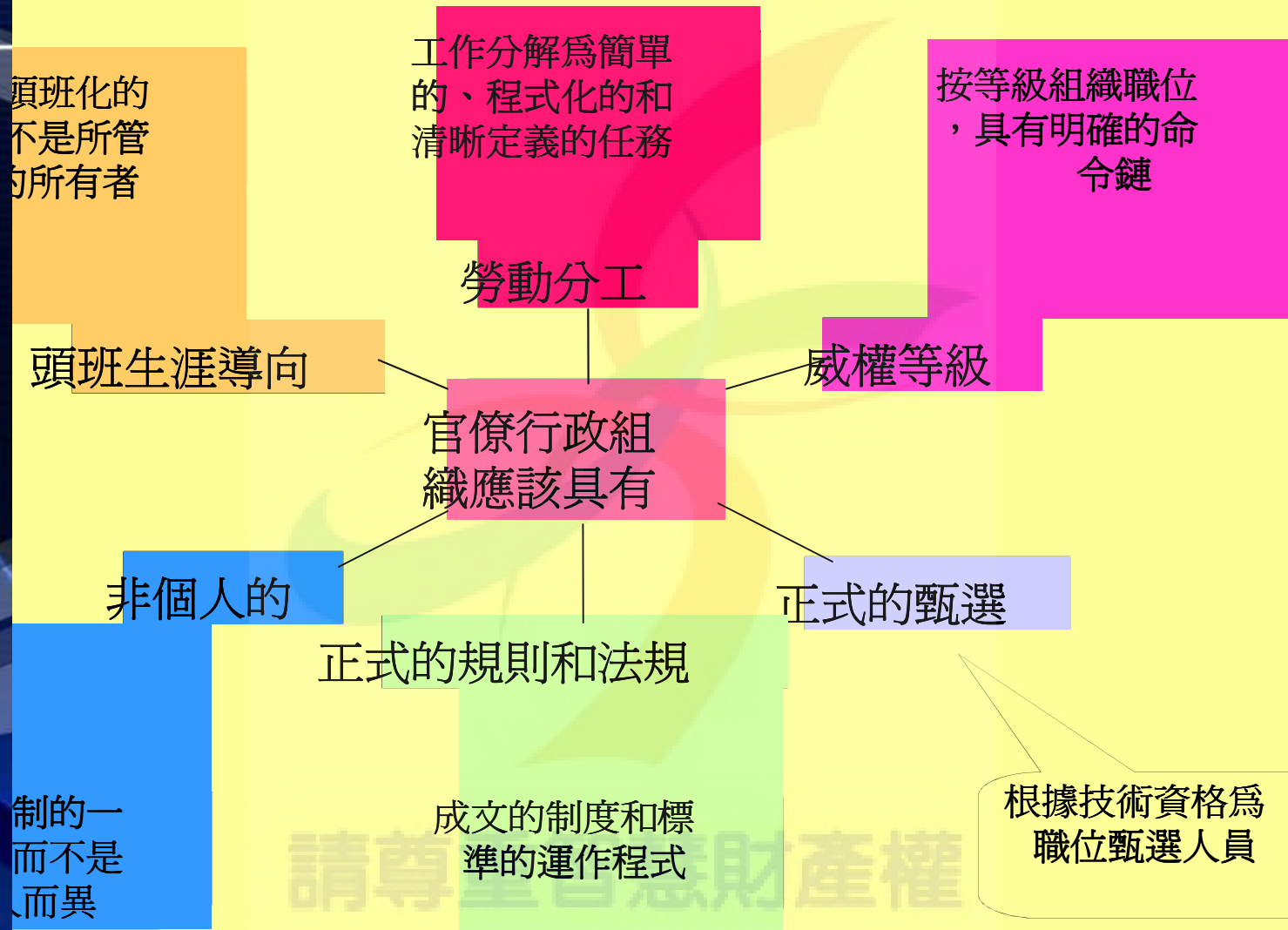
一般行政管理理論（續）

- 馬克斯·韋伯

- 發展了權威的結構與關係理論
- 官僚行政組織 - 一種理想的組織形式
- 勞動分工
- 清楚定義的層次
- 詳細的規則和規章制度
- 非個人的關係

請尊重智慧財產權

韋伯理想的官僚行政組織



管理的數量方法

- 運籌學 (管理科學)
 - 採用定量技術改進決策製定
 - 統計的運用
 - 最優化模型
 - 管理行為的計算機類比
- 線性規劃 - 改進資源的分發決策
- 關鍵路線進度分析 - 使作業計畫更有效

請尊重智慧財產權

理解組織的行爲

- 組織行爲

- 研究工作中人的行爲
- 早期貢獻

- 19世紀晚期和20世紀早期
- 有這樣的信念，人是組織最重要的資產
- 思想爲多種人力資源管理提供了基礎
 - 雇員的甄選程式
 - 雇員的激勵計畫

請尊重智慧財產權

圖 2. 組織行為的早期貢獻

將組織看
作的社會

工作是溝
通出更大

是一個開

關注惡劣的工作條件
提供理想的工作場所
主張花錢改善工作條件是
最明智的選擇

羅伯特 歐恩
世紀晚期

創立了工業心理學領
域 對人的工作的科
學研究
建議將心理測試用於
人員甄選，將學習理論
的概念用於雇員培養訓練，
以及將人的行為的研究
用於雇員激勵

賈斯特 巴納德
20世紀 30年代

組織行為早
期的倡導者

雨果 斯特伯格
20世紀早期

瑪麗 福萊特
20世紀早期

最早認識到應該用個人和群體行為
觀點來看待組織的學人之一
比科學管理的追隨者更進一步提出
人員導向的思想
認為組織應該遵循群體道德原則

組織行為（續）

- 霍桑研究

- 研究始於1924年，西方電氣公司

- 始於照明研究

- 照明強度與生產率無關

- 愛爾頓·梅奧 - 作業設計的研究

- 研究顯示社會規範是對個人工作行為的關鍵的決定因素

- 改變了占主導地位的觀點：雇員與組織所使用的機器沒有什麼太大的差別

請尊重智慧財產權

當前的趨勢和問題

- 全球化

- 所有組織在世界範圍內都面臨全球市場經營機會和挑戰
- 管理不再局限於某個國家的邊界

- 勞動力多元化

- 員工隊伍在性別、種族、民族、年齡方面更加多樣化
 - 勞動力老齡化
 - 亞洲和拉丁美洲的勞動力增長比例很大
- “溶化鍋”的假設與多元化的差異性

當前的趨勢和問題（續）

- 創業精神

- 三個重要的主題

- 對機會的追求 - 資本在變化的環境中以創造價值
- 創新 - 引進新方法以滿足未實現的市場需求
- 增長 - 不滿足於停留在小規模

- 將繼續是一股重要的社會力量

- 將影響營利性組織和非營利性組織

請尊重智慧財產權

當前的趨勢和問題（續）

電子企業領域中進行管理

商務 - 企業與其利益方透過電子模式進行交換與交
任何形式

企業 - 是含義廣泛的術語，描述了一個組織透過電
告與他的關鍵利益相關者開展工作的模式

電子商務

企業進入的三個領域

網 - 一種組織內部的交流系統，利用互聯網技術但
許組織內部成員進入該網路

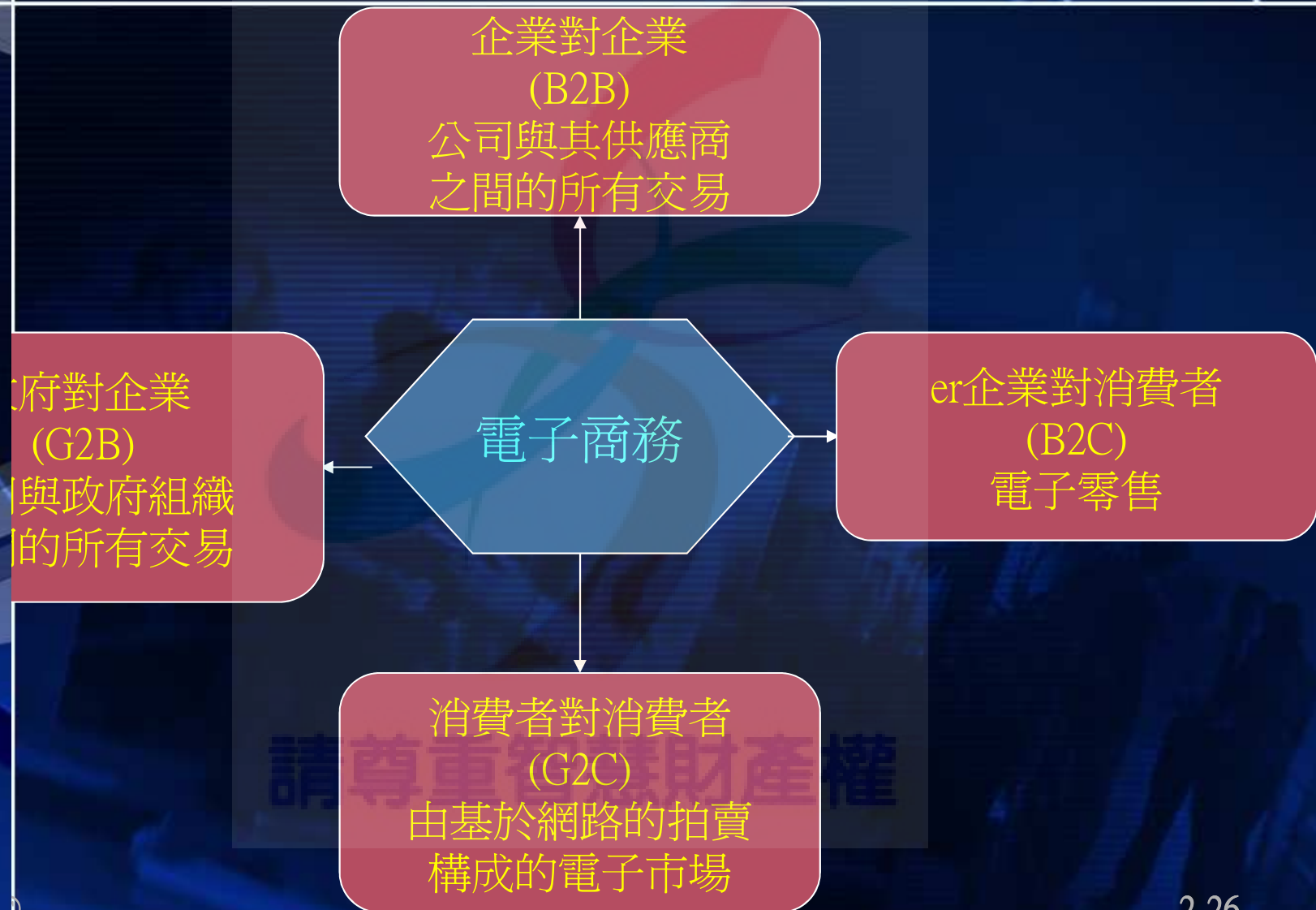
請尊重智慧財產權

當前的趨勢和問題

- 在電子企業領域中進行管理

- 電子商務 - 企業與其利益方通過電子方式進行交換與交易的任何形式
- 電子企業 - 是含義廣泛的術語，描述了一個組織通過電子聯結與他的關鍵利益相關者開展工作的方式
 - 包括電子商務
 - 電子企業進入的三個領域
- 內部網 - 一種組織內部的交流系統，利用網際技術但只允許組織內部成員進入該網路

電子商務交易的類型



電子企業介入的領域

電子企業增強型組織

在傳統組織中
立電子企業單元

電子企業驅動的組織

在傳統組織中
用電子企業工具

全部電子企業組織
組織的全部工作流程
圍繞電子企業模型運轉

尊重智慧財產權

當前的趨勢和問題

- 對創新與彈性的需要

- 沒有新思想的湧現，一個組織注定會過時，甚至會失敗
- 必須靈活面對調節變化著的消費者的需求，新競爭對手的出現以及雇員在不同項目之間轉換的問題

- 品質管理

- 全面品質管理 - 是一種管理哲學，它受到不斷改進和附應顧客需求與期望的驅動
- 顧客 - 與組織的產品服務發生相互作用的內部和外部的任何人

什麼是TQM

- 高度關注顧客。
 - 顧客的含義不僅包括購買企業產品或服務的外部個人或機構，還包括企業內部相互提供服務的部門
- 堅持持續改進。
 - TQM是一種永不滿足的承諾。即使已經是“非常好”了還不夠，品質總還能改進
- 關注過程。
 - 商品和服務品質的不斷改進要求關注工作過程
- 改進組織各項工作的品質。
 - TQM採用廣泛的品質定義，它不僅涉及最終產品的品質，而且涉及企業如何進行產品運輸，如何對顧客抱怨作出迅速回應

什麼是TQM

- 精確測量。

- TQM採用統計技術度量組織運營的每一個關鍵變數，並與標準或業界最佳基準進行比較。

- 向雇員授權。

- TQM吸收一線工人參與改進過程，團隊作為授權的載體以及發現和解決問題的有效組織形式被廣泛採用

請尊重智慧財產權

當前的趨勢和問題（續）

型組織和知識管理

型組織 - 具有發展持續學習和適應變革能力的組織

整個組織的學習能力

知識是一種重要的資源

管理 - 包括培育一種學習文化，在這種文化中組織能夠系統地收集知識和與其他組織成員共享它，以得更好的績效

者應將自己的角色從上司轉變為團隊的領導者

傾聽、激勵、指導和培養

請尊重智慧財產權

當前的趨勢和問題

- 學習型組織和知識管理

- 學習型組織 - 具有發展持續學習和適應變革能力的組織
- 建立整個組織的學習能力
 - 理解知識是一種重要的資源
- 知識管理 - 包括培育一種學習文化，在這種文化中組織成員能夠系統地收集知識和與其他組織成員共享它，以便取得更好的績效
- 管理者應將自己的角色從上司轉變為團隊的領導者
 - 學會傾聽、激勵、指導和培養

學習型組織與傳統組織

	傳統組織	學習型組織
對變革的態度	只要事情還能運轉就不要改變它	如果不能改變它，則運轉不了多久
對新思想的態度	如果不能付諸實踐，則不要理它	如果一再為實踐所證明，就算不上什麼新思想
誰對創新負責	研究和開發部門	組織中的每一個人
主要的擔心	犯錯誤	不學習、不改進
競爭優勢	產品和服務	學習能力、知識和專業技能
管理者的職責	控制其他人	推展和支援其他人

當前的趨勢和問題

- 工作場所精神境界

- 對生命內在意義的認識，這種認識培育了團契環境下工作的意義，同時也受到後者的滋養
- 對於工作的精神境界的興趣正在日益增長，它涉及組織各個層次和各個領域的雇員
 - 雇員透過他們的工作和他們的工作場所尋求他們存在的意義、目的和社會群體的歸屬感
- 不確定性使人們感到焦慮，故而他們選擇從事一些精神或信仰活動。