

# 管理學

## 理論與實務-概論篇

羅凱揚

Peter 老師

# 前言



# 第三章 管理思想演進

Peter 老師



# 第三章 管理思想演進

本章重點：

3.1 管理的歷史背景

3.2 傳統理論時期

3.3 修正理論時期

3.4 當代管理理論時期

3.5 跨世紀理論時期

3.6 中國式管理

3.7 未來管理趨勢

# 3.1 管理的歷史背景

- 埃及人利用許多複雜的技術，由中央組織進行控制，花了20年建造一座金字塔。
- 中國萬里長城的興建亦為管理功能展現的證明。
- 這些過去的例子，使我們知道有組織的活動和管理，在工業革命之前已和人類並存，但是，管理這門學問卻是在20世紀時才成為系統性的研究。



資料來源: All Gizah Pyramids

作者 Ricardo Liberato



資料來源: Flickr

作者 Hao Wei from China

# 總經理Blog-不蓋金字塔，為何

## 還須要學習管理？

同學來信問到，並不是每個人都想蓋金字塔或萬里長城，為何我們還須要學習管理？(這個同學很不錯，因為我第一次被問到這樣的問題。在管理學中談到金字塔或萬里長城，這個章節的這個部分太過簡單，簡單到大家不太會去思索該段文字背後的意義。)

在管理學的課本裡，有個章節叫做「管理思想的演進」，在該章節中，一般都會提到早在幾千年前，人類就能建造出金字塔與萬里長城，當時就有了「管理」的存在。這樣的論述本身並沒有問題，放在這個章節也很適合，畢竟它講的是管理的歷史。不過，如果老師能夠藉由金字塔與萬里長城的故事，協助同學進一步思考管理存在背後的價值，這樣將有助於同學了解為何要學習管理學。



# 總經理Blog-不蓋金字塔，為何

## 還須要學習管理？

要建造出金字塔與萬里長城，背後需要動員數十萬名以上的人力，沒有管理，過程中將無法有效率地進行。最後，也可能無法達成目標，做出有效果的事。這個概念背後有一個很重要的關鍵，那就是許多事情的完成，需要將一群人聚在一起，以達到某些單靠一己之力，而無法達成的目標。

從這樣的觀點出發，我們可以試想一下，生活裡確實存在著太多，單靠一己之力而無法達成的事情。就拿我現在正「坐在書房的電腦前面撰寫文章以及po文」這件事為例，我無法一個人建造房子；我無法一個人生產出電腦、鍵盤、滑鼠、與螢幕；我無法一個人產生電；我無法一個人鋪設網路...。為了完成「坐在書房的電腦前面撰寫文章以及po文」這件事，背後需要建築公司、電腦硬體公司、電腦軟體公司、電力公司、電信公司...等機構的配合，才有機會達成。而這些公司或機構，都是由「眾人」所組成。

# 總經理Blog-不蓋金字塔，為何 還須要學習管理？

「管理」將這些「眾人」聚在一起，進而完成了某些單靠一己之力，而無法完成的事情。

當我們將思考的重心，由「金字塔與萬里長城」，轉換到「單靠一己之力而無法達成的事情」，這時就會發現管理的必要性。

畢竟，雖然不是每個人都想蓋金字塔或是萬里長城，但是，也的確有很多人想要吃好、穿好、住好...，讓自己的生活更加豐富以及更多采多姿。為了讓大家實現這樣的目標，所以我們須要學習管理。

加油！



# 各學派介紹

## ■ 傳統理論時期

- 科學管理學派：Taylor
- 官僚理論學派：Weber
- 管理程序學派：Fayol

## ■ 修正理論時期

- 行為學派：Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor
- 管理科學學派：McNamara

## ■ 當代理論時期

- 系統學派：Simon
- 權變學派：Burns & Stalker

## 3.2 傳統理論時期

- 科學管理學派：Taylor
- 管理程序學派：Fayol
- 官僚理論學派：Weber

## 3.2.1 科學管理學派



科學管理之父  
Frederick Winslow Taylor

- 泰勒
- 1856年出生，人稱科學管理之父
- 1878年在密得瓦鋼鐵公司由領班升遷至總工程師
- 1890年離職擔任顧問諮詢
- 1898年進入伯利恆鋼鐵公司



# 泰勒主要論點

## 一、「銑鐵實驗」(Pig iron experiment)

- Taylor在伯利恆鋼鐵公司做了一個「銑鐵實驗」，針對二十五位工人的工作（用運鐵的鐵軌車載運每塊九十二磅重的鐵條），進行觀察與實驗，他估計一個工人在工作分割後，工作量可以由原來的12.5噸增加到47.5噸。
- 然後，他挑選了一位工人，告知其如何工作，若能達到每日45噸的工作量，則可獲得比平時所得高出60%的薪資。過不久，其他工人也運用Taylor的工作方法，以求取得更多的報酬。

# 泰勒主要論點

## 二、鏟煤科學(Science of shoveling)

- Taylor的第二項研究是鏟煤科學(science of shoveling)的研究。研究焦點在於鏟子大小和鏟子負荷量。
- 此研究發現，當鏟子所鏟重量為21.5磅時效果最好，鏟重的用小號鏟子，鏟輕的用大號鏟子，結果每日產量由16噸增加至59噸，員工人數由600人減至140人，鏟煤成本由每噸7分降至3分，員工工資也由1.15美元增至1.85美元。
- Taylor確信透過科學管理的技巧，將有助於達成有效率的分工。

# 泰勒主要論點

## 三、科學管理原則(The Principle of Science Management)

### ■ (一)動作科學化原則(Principle of scientific movement)

- 每個人要用科學方法來研究，以取代過去工人只憑經驗工作。

### ■ (二)甄選科學化原則(Principle of scientific worker selection)

- 拔擢具有工作所需之技術與能力的工人，並加以訓練教導，以代替工人自由工作的方法。



# 泰勒主要論點

- **(三)合作和諧原則(Principle of cooperation and harmony)**
  - 管理人員與工人密切合作，建立完成工作所需的標準，若工人超過此標準，則以獎金做為酬勞。
- **(四)最大效率與成功原則(Principle of greatest efficiency and prosperity)**
  - 將工作區分為管理者和工作者，訂定之間的職責，並採分工制，以矯正過去大部分加在工人身上的錯誤。

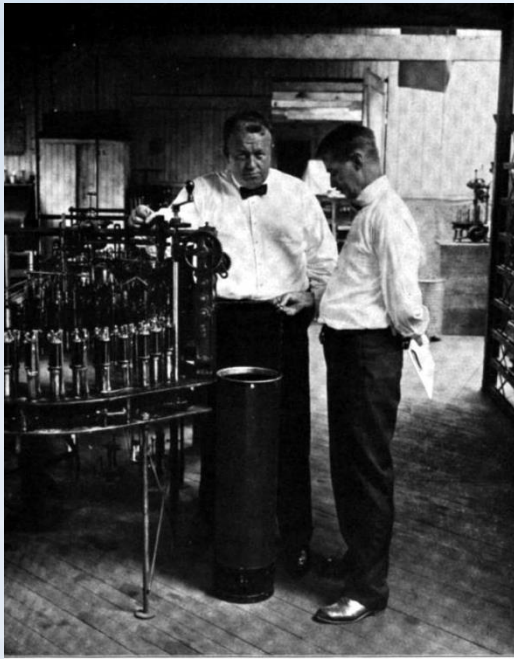
# 泰勒主要論點

## 四、Taylor科學管理的影響

- Gilbreth夫婦主要貢獻在於動作研究(motion study)、疲勞研究與細微動作研究等。
- 他們把所有工作的動作，依照人體結構劃分成細微的動作，並將它們稱為動素(therblig)。而將這些動素加以組合，可以獲取最經濟和有效的作業方法。
- Gantt(Henry L. Gantt, 1861-1919)的論點為：若工作者的工作成果能達到當日的配額量，便可獲得額外的獎金。反之，若無達到標準，就只能領取規定的日薪，但不會被處罰。而Gantt最大的貢獻在於長條圖的介紹，一般稱之為Gantt圖，目的為列出生產的時間表，並控制生產進度。

# Gilbreth 夫婦

- 被尊稱為:動作研究之父
- 使用照片，來研究身體與四肢動作
- 動素(therbligs)：歸納出17種手部基本動作的分類系統。



Frank Bunker Gilbreth

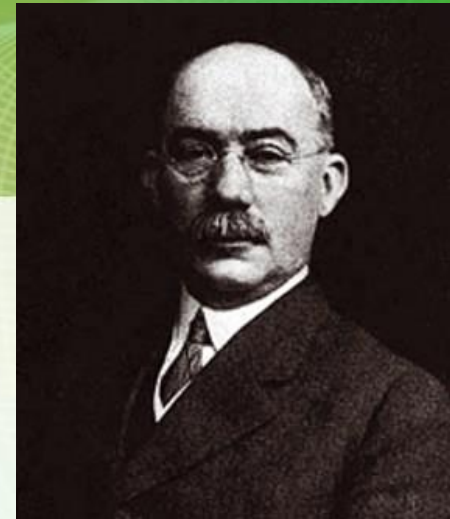


Lillian Moller Gilbreth

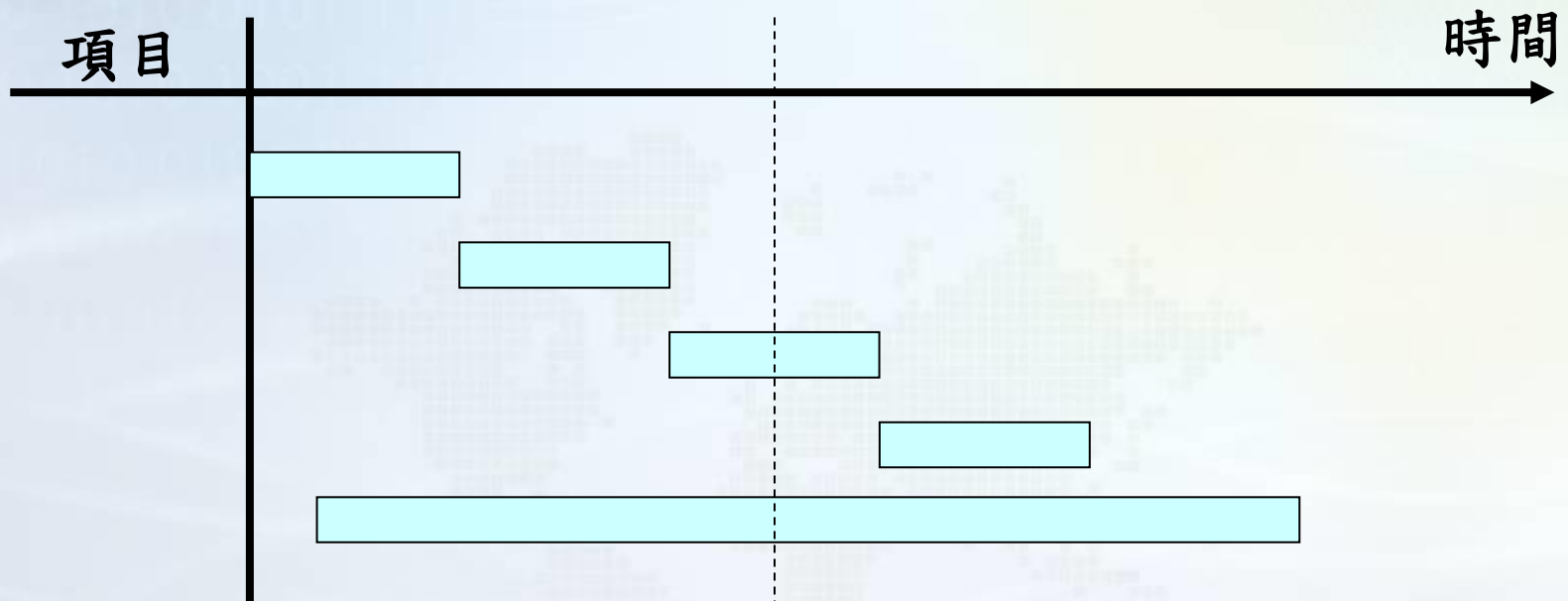


# 甘特圖

- 專案管理
- 軟體Microsoft Office Project



Henry L.  
Gantt



## 3.2.2 科學管理學派

### 五、對科學管理的批評

- 部分學者認為Taylor過份重視經濟誘因，並將員工視為生產的因素，並沒有真正考量員工的需求及差異。
- 在1890年代初期，美國工會擔心若工人生產力增加，將會導致每件工作酬勞減低，同時可能會使得工人被解雇。
- 但對於上述的批評，並不全然客觀，第一、當時美國工人較不富裕，且工作較無保障，所以容易接受直接的經濟誘因。第二、Taylor理性人的觀念合乎當時的社會常規。
- 今日各大學的工業工程和生產管理科系的產生，將有部分的原因是拜科學管理所賜。

# 總經理Blog-UPS的司機

一位同學來信問到，「科學管理學派已經100年了，現代的環境跟100年前有很大的落差，...，姑且不論未開發或是開發中國家的人們，因為環境的壓迫，不得被當作「機器人」來看待。但在已開發國家裡，人們教育程度變高，難道這種「不考慮人性」的管理方式，還會有用嗎？」(原問題順過)

在回信的過程裡，我舉了一個故事。

UPS優比速國際股份有限公司的總部，在美國喬治亞州亞特蘭大市，2010年全球員工超過40萬人(美國就有34萬人)，2009年平均每天將1510 萬件包裹和文件，發送到全世界超過200個國家及地區(2009年全球貨運量：38億件包裹和文件；UPS噴氣式飛機隊：212架提供服務(總共有267架)；全球第9大航空公司，資料來源：UPS網站)。



# 總經理Blog-UPS的司機

爲了完成運送使命，UPS有系統地培訓員工，使他們盡可能提高工作效率。以送貨司機爲例，UPS的生產管理專家，對每一位司機的開車行為進行研究。他們記錄了啟動、行駛、遇到紅燈、重新啟動、停車、下車、走路、送貨、按門鈴、上下樓梯、中間休息、甚至是上廁所的時間，並將這些數據輸入電腦，進而設計出每一位司機，每天工作中每項動作的詳細時間標準，並對每種送貨、取貨的動作設立規範。

舉例來說，司機們必須嚴格遵循工程師所設定的標準化作業程序，當他們開車接近顧客處時，他們會先鬆開安全帶，然後按喇叭、熄火、拉起手煞車、將排檔排到1擋上。然後，司機下車，左手拿包裹、右手拿車鑰匙、右臂夾著文件夾，並瞄一下包裹上的地址，同時以每秒3英尺的速度，快步走向顧客門前。

# 總經理Blog-UPS的司機

抵達門口時，先敲門，找到門鈴後再按門鈴。送貨完畢後，司機會在回到卡車的過程中，完成貨物登錄的工作。這種讓人按標準化作業程序工作的做法，使得UPS成為世界上效率最高的公司之一。

以上UPS的例子，證明了縱使Taylor提出科學管理的原則已經百年，但在已開發國家裡這些原則至今依然有效。至於在已開發國家裡，為何還有人願意被當「機器」來看待，這部分就牽涉到每個人的「需求層級」不同、興趣不同，以及所面臨的生活環境不同。

還有，如果同學知道在美國，年資10年以上的UPS司機，其年薪可能高達8萬美元以上，這樣，大概也就能體會，為何他們會願意配合標準化作業程序來工作了。

加油！

## 3.2.2 管理程序學派

- 管理程序學派有別於科學管理學派，此學派的理論被廣泛應用於較為高層的管理工作。
- 管理程序學派由法國Henri Fayol所提出。



Henri Fayol

- Fayol於1841年生於法國一個貴族家庭，1888年晉升到公司的管理者。當時，公司正瀕臨破產的邊緣，而在他的管理之下，在1918年退休的前夕，該公司已成為歐洲最大的採礦和冶金公司。



# Fayol 四大管理主張

## 一、管理普遍性(Universality of management)

- Fayol認為一個基本的管理理論是可以發展的，並在所有的各種企業、各種階層均適用之，甚至延伸到社會中的每一個部分。

## 二、提出管理14原則

- 他認為，原則並不是嚴格的規定，而是一種有彈性，能作為良好管理決策的指導，了解這些原則的使用情境是很重要的，因為即使在相同的情況下，我們也很少運用相同的原則。

# 費堯的十四管理原則

原則	定義/說明
分工原則 (Division of Labor)	專業化和分工可以熟能生巧增加工作效率。
權威原則 (Authority and Responsibility)	有了職責，必須有相對等之職權；同時，有了職權，也必須負有職責，權責對等。
紀律原則 (Discipline)	員工願意接受組織領導並遵守規則。
指揮統一原則 (Unity of Command)	員工僅接受一位監督者的命令。
目標統一原則 (Unity of Direction)	指引員工的法則應該只有一套。
共同利益優先原則 (Subordination of Individual Interests to General Interests)	為顧全大我而犧牲小我。身為管理者，以身作則。

# 費堯的十四管理原則

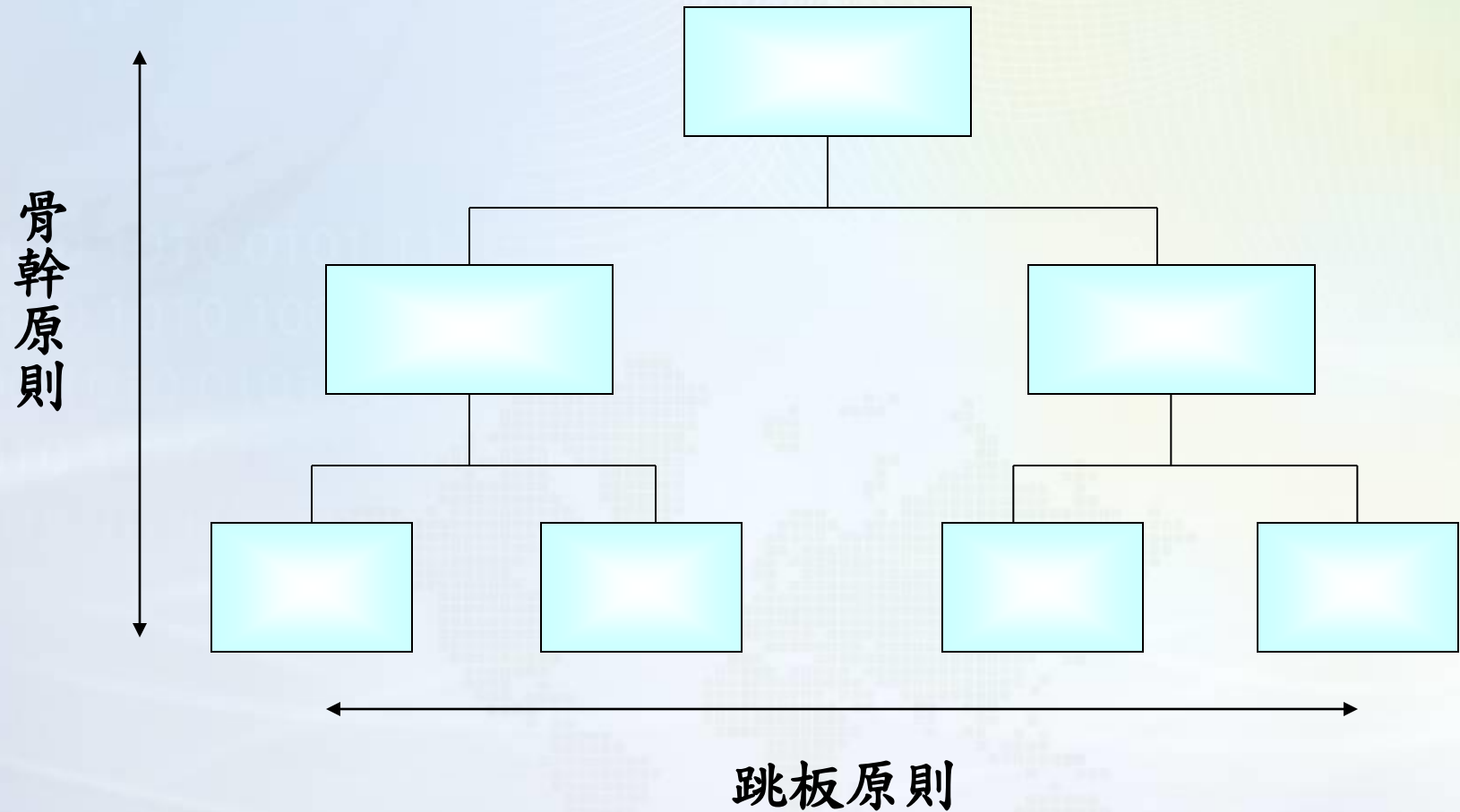
獎酬原則 (Remuneration of personnel)	員工的薪資酬勞應公平合理，且特殊情況須給付特別報酬。
集權原則 (Centralization)	權力應集中於命令系統的上層階級。
指揮鏈原則 (Scalar Chain)	<p>組織權限由組織最高到最低層的命令鏈鎖，層層負責。</p> <p>「<b>骨幹</b>」原則(Skeleton Principle)：任何組織體，須有明確之階層劃分及鏈鎖關係（垂直），以利命令下達及意見溝通。</p> <p>「<b>跳板</b>」原則(Gangplank)：水平單位間之協調，不同部門同階層單位，可互相自行協調，不必經由垂直鍊鎖關係傳達。</p>



# 費堯的十四管理原則

秩序原則 (Order)	人員物品不可混亂放置。工廠秩序原則演進成佈置原則與生產原則。
公平原則 (Equity)	組織成員皆受到公平的對待。
穩定的人事 (Stability of Tenure of Personnel)	員工需要時間學習如何做好工作，可採長期雇用制確保員工工作安定。
主動原則 (Initiative)	管理者留下空間讓部屬參與計畫的提出與執行。
團隊精神 (Spirit of Corps)	管理者鼓勵成員分享同事間的情誼並強化合作精神。

# 「階層鏈鎖」原則



# Fayol 四大管理主張

## 三、產業活動分成2大類6大項

### ■ 第一大類：企業機能活動

- 技術性：包括製造生產活動(如：品質、物管、生管、維護)。
- 商業性：包括採購、銷售、交換行為……等。
- 財務性：包括資金取得及控制……等。
- 安全性：包括商品及人員保護……等。
- 會計性：包括會計報表、成本核計……等。

### ■ 第二大類：管理功能別之活動

- 管理性：包括**規劃**(planning)、**組織**(organizing)、**命令**(commanding)、**協調**(coordinating)、**控制**(controlling)。



# Fayol 四大管理主張

## 四、管理為一種程序或功能

- 提出管理要素，也就是現今所稱的管理功能－規劃、組織、命令、協調、控制。
- 此即為程序觀點的概念，有別於Minzberg的角色觀點。
- 管理功能是Fayol理論中最持久的部分，並提供未來管理程序學派的發展基礎，許多管理學的課本架構便是由此而來。

## 3.2.2 管理程序學派

### 對管理程序的批評

- Henry Mintzberg批判管理程序無法真正說明一位企業經理人所為何事。同時管理原則太過於抽象、模糊。
- 不過，雖然它的概念抽象，但是能將原本無法描述的概念呈現出來，所以受到許多實際管理者的好評。
- 現今學者普遍認同管理程序為管理學的基礎理論架構，藉以延伸為近代的教科書之架構。

## 3.2.3 官僚體制學派

- 「**官僚模式**」(bureaucratic model)（或稱科層結構模式），此學派的管理理論強調以制度取代人治，管理者藉由其所在地位，依法取得某種權威，而憑此發號施令，形成一種層級式結構(hierarchy)。
- 此學派以Weber(Max Weber, 1864-1920) 為代表
- 該理論是Weber對於普魯士政府部門所觀察而來，他認為此型態為一最理想的組織結構，若組織愈接近此種型態，則將愈有效率。



## 3.2.3 官僚體制學派

### ■ Weber的主張包含下列六項：

#### ● 權利階級：

每個職位的權利和責任，與組織中其他工作職位的關係，都應該加以明文規定，且每一層級逐級向上報告。

#### ● 不徇私：

在此制度之下，人們的職位是依照工作表現，而非社會地位或個人關係而來。執行規定時，都是非個人化的，沒人可以享受特別待遇，一切秉公處理。



Max Weber

## 3.2.3 官僚體制學派

### ● 正式法規：

所有的規定和作業程序，均有正式的規範，以作為行為指導和記錄保存之用。

### ● 分工：

所有的工作皆可以清楚的分工，將工作定義清楚後，讓員工可以熟練的執行。

### ● 工作導向：

管理者是專業經理人，而非事業所有人。

### ● 正式遴選：

以技術水準作為挑選員工的基礎，並依照成就或年資，來作為升遷的考量。

## 3.3 修正理論時期

- 行為科學學派：Mayo、Maslow、Herzberg、McGregory
- 管理科學學派：McNamara

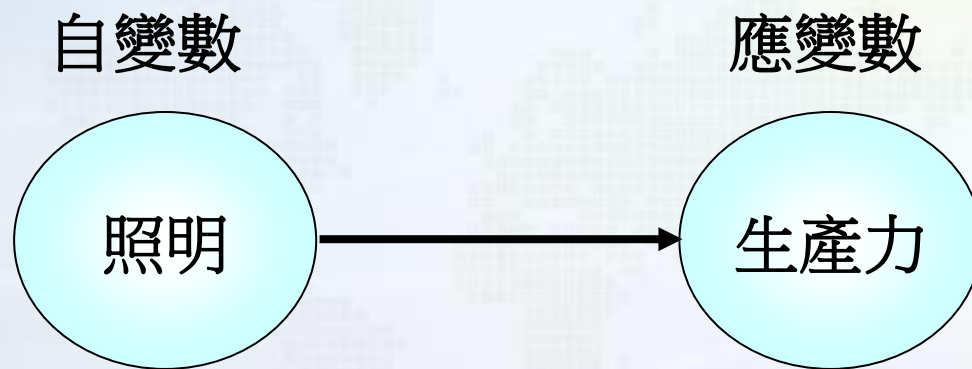
## 3.3.1 行為科學學派

- 運用社會學，心理學，探討管理問題
- 提出群體行為與生產效率之關係
- 又稱人際關係學派
- 開啟組織行為學的研究



# 霍桑實驗

- 霍桑實驗(Howthorne Experiments)由西方電氣公司(Western Electric Co.)和美國國科會研究委員會(National Research Council of the National Academy of Science)合作，從事一項關於工廠照明度和工人生產效率間關係之研究。
- 此項研究持續了二年半，但是無法顯示出照明和效率間的必然關係。當研究人員反過來將實驗組照明減低，生產力反而增加。



# 霍桑實驗

- 公司請哈佛大學教授Mayo、Roethlis Berger和Whitehead等人協助研究。
- Mayo研究共耗時五年(1924年至1932)，主要包括三項內容：
  - 繼電器裝配工作實驗(relay assembly test room experiment)
  - 面談計畫(interviewing program)
  - 配電器捲線作業觀察(bank wiring observation room)

# 霍桑實驗

- 第一項實驗以6位未婚女工為對象，研究工作條件和生產效率間的關係。
- 變數包括工作天數、休息時間的次數與長短...等其他因素。
- 結果發現不論這些條件如何變化，生產都在增加，而且即使將這些女工回復至其原先的工作條件，生產仍然增加。
- 這項實驗使Mayo開始研究社會和心理因素與生產力之間的關係。

# 霍桑實驗

- 第二階段研究者在三年多的時間中訪談了將近二萬一千多名的員工，由此研究結果得知下列結果：（許士軍，2006）：
  - 員工之個人情況是由各種關係所綜合決定，包括其個人情緒、慾望、利益、過去與現在的人際關係等因素。
  - 員工所面對的工作意義與工作價值，會受到他在組織中所處的地位所影響。
  - 員工的社會需求，會受到在組織內外之群體生活經驗所影響。
  - 員工所面對的人、事、物是否有社會意涵，會與個人之滿足情況有關。



# 霍桑實驗

- 第三階段捲線作業觀察研究計畫，其目的是有系統地觀察和分析非正式小組的行為，此實驗獲得兩個重要的結論：
  - 若由小組自行決定一天的工作量時，則所擬定的標準將低於管理者的標準。
  - 捲線實驗的工作者並非是一個和諧的小組，其分成兩個派別，有著各自的地盤，且同派系之人參與相同的活動，拒絕非該派之成員加入。

# 霍桑實驗

## ■ 其發現如下：

- 非正式團體所建立的生產規範常和公司管理當局所設立不同。
- 工作團體決定各個工人的生產量，個人生產量大多受社會因素，而非生理和能力等個人因素所影響。因此，雖然組織推行論件計酬計畫，但每一工人會自己限制生產，減少收入。
- 除了生產標準外，工作團體設立了許多的社會規範。

# 霍桑實驗

階段 項目	第一階段	第二階段	第三階段
研究目的	工作條件的變化與生產效率間關係。	心理因素、社會因素，對生產效率間關係。	非正式組織之影響效果。
研究對象	6位女工	21000名員工	14名男工
研究方法	實驗設計	深度訪談	深度觀察
研究發現	社會因素與心理因素是否會影響工作效率。	員工生產力的高低似乎與個體與群體間互動關係有關連。	員工會受到這些社會規範的影響。

# 霍桑研究之貢獻

- 霍桑研究強調管理者為員工提供社會需求的重要性，而導致管理產生了革命性的轉變。
- 但其因太過重視工作者心情愉快而使生產量降低，結果受到嚴厲的批評。
- 行為科學學派有兩項重要的主張：
  - 一派以個人為主體，除了研究工作群體，也同時研究個人，稱為**人性行為派**；
  - 另一派以組織為研究主體，企圖了解正式和非正式組織的運作，稱為**社會系統派**。



# 霍桑研究之批判

- 行為學派主張滿足的員工其生產量較高。但後續的研究卻指出這項假說未必總是對的。
- 員工除了社會需求的滿足之外，應有許多因素都可以提高工作者的生產量。
- 最後，行為學派理論過份重視社會及心理因素，而忽略了經濟、科技或政治等因素對組織目的的影響。因此出現了「**系統**」學派。

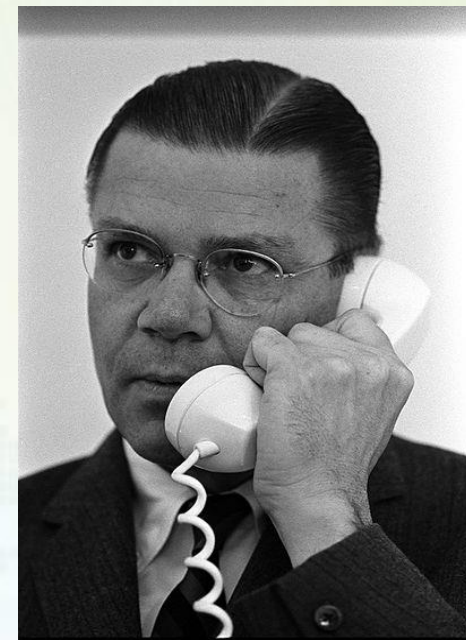
## 3.3.2 管理科學學派

- 管理科學著重於數量模型、作業研究(Operation Research, OR)和電腦來進行管理，所以又稱之為**數量管理學派**(quantitative management school)。以本質來看管理科學，可以說是科學管理的現代延伸。
- 二次大戰期間，作業研究小組從事於各種問題的研究，在美國成為非常重要的角色。大戰結束以後，大量被使用在企業、政府、大學等機構。

## 3.3.2 管理科學學派

- 管理科學學派認為，管理是一種邏輯，可以建立數學模型，得到最佳的決策方案，此一學派有下列之主張：(許士軍，2006)

- 強調利用資訊科技的科學方法來獲取最佳決策
- 建立數量模型，利用數理與統計技巧求得解答
- 強調在封閉系統中的整體系統觀點
- 關切經濟與技術因素，較忽略心理與社會因素



Robert McNamara於1961年到1968年間擔任美國第八任國防部長

## 3.3.2 管理科學學派

管理科學有許多的分支，每個分支均有著不同的思考角度。

### 一、數量分析(Quantitative Analysis)

- 一般較為人知的分析工具，如：成本效益分析、計畫評核術、等候線理論、混沌理論等。

### 二、管理資訊系統(Management Information System)

- 協助管理者設計資訊系統，以有助於決策的制定。

### 三、作業管理(Operation Management)

- 提供管理者有關公司生產的方法，協助提高生產效率。



# 科學管理與管理科學之比較

	科學管理	管理科學
時期	·傳統理論時期	·修正理論時期
代表人物	·Taylor	·McNamara
分析方法	·動作研究	·作業研究
分析工具	·馬錶	·電腦應用
重點	·生產管理	·決策程序
強調	·現場效率提升	·資源有效分配
應用面	·工作的動作與時間	·應用面較廣
共同點	·強調科學方法，並透過數量方式解決問題 ·環境型態均為穩定、封閉	

註:McNamara曾任福特公司總裁、美國國防部長、世界銀行總裁。善於利用成本-效益分析(cost-benefit analysis)做決策。

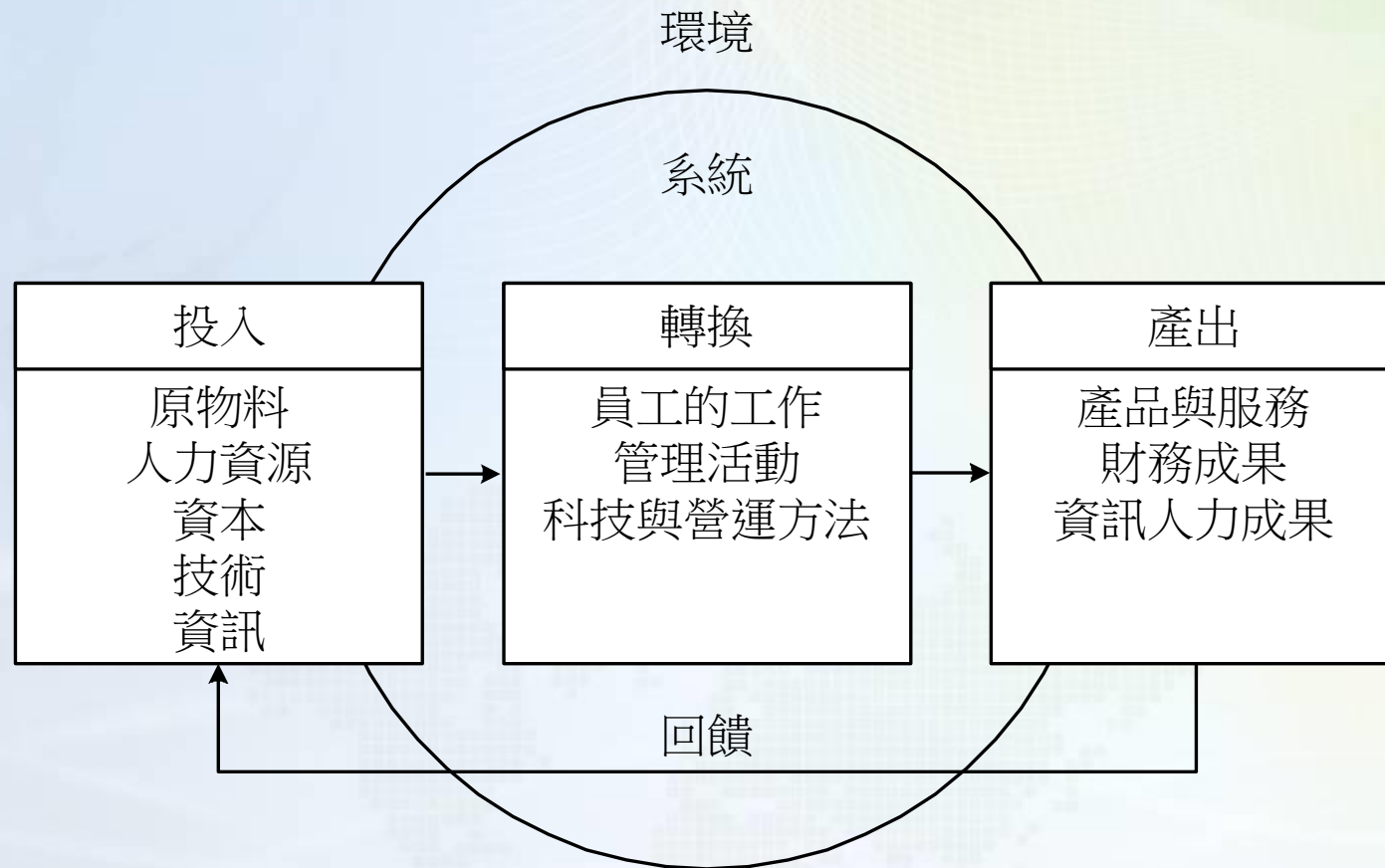
## 3.4 當代管理理論時期

- 系統學派：Simon
- 權變學派：Burns & Stalker

# 系統學派

- 系統學派的概念是從Simon的決策理論而來
- 在1960及1970年代初期，一般系統理論成為管理研究的主流，強調系統是由一個部分所結合的整體，每個系統都可分成多個子系統，而子系統又可分成許多小系統，系統彼此之間層次分明。
- 一個企業由外部環境獲得資源，經過企業內部的轉換，並產出各種實體產品或無形的服務。

# 管理系統



資料來源：林孟彥譯(2006)，「管理學」，華泰文化事業公司。譯自Robbins, Stephen P. and Mary Coulter (2005), "Management" 8th ed., Prentice Hall, Pearson Education, Inc.



# 系統學派

- 一般系統理論，將系統分為封閉系統(Closed System)和開放系統(Open System)。實際上幾乎所有的系統，都是開放的，故系統的開放與否，需視其開放程度而定。
- 系統學派的學者認為，各部分相加之後，會大於全部的總合，而這也就是所謂的**綜效**(Synergy)。
- 目前以跨部門團隊為主軸的組織體系，目的正是為了創造綜效，增加企業的效率 and 效能。
- 系統觀點強調管理必須協調組織內的各個不同部門，確保它們能有良好的互動，確認並了解外在影響因素。
- 系統觀點看管理者的工作，意味著在組織內某一部分的決定和行動，會影響到其它部分。也就是說管理者要以宏觀的角度思考，避免掉入本位主義。

# 權變學派

- 隨著外在環境的快速變化，傳統的組織理論已無法作為管理者決策的參考。管理者所選擇的企業結構和管理方法是一種權宜的結果，必須視當時的企業外在環境而定。
- **權變觀點(contingency perspective)**：強調的是不同組織面對不同情境時，應採取不同的管理方式。
- **權變理論**是基於「在管理的領域中並無任何放諸四海皆準的法則」，也就是說，沒有所謂的單一最佳管理方法。

## 3.5 跨世紀理論時期

- Peters and Waterman(1993)，於「**追求卓越**」(In Search of Excellence)一書指出，美國六十二家企業表現最佳的原因。
- 之後，陸續有學者提出規模更大、研究過程更嚴謹的研究（例如：從**A到A+**、**4+2成功方程式**...等），企圖找出企業成功背後的真相。不過到目前為止，還沒有一項研究或是理論能夠真正提出企業成功的永恆特質與法則。

# 3.6 未來管理趨勢

## 1. Peter Drucker 談未來管理

- 管理者必須是具有願景和道德責任的人
- 知識工作者所主導的企業
- 企業主可效仿非營利組織

## 2. 典範移轉

## 3. 管理思想之整合



# 領導

- 大公司的主管被推崇為社會領袖，因此企業倫理更加重要
- 企業對領導的要求，一是領導並非代表特權而是權責，二是領導者需言行一致，符合個人操守
- 領袖魅力是領導人的致命傷，領導的本質是績效，博取信任是必要條件

# 知識工作者是財富創造者

- 知識工作者以專業自許，組織認同度低，流動性大
- 獎金與股票選擇權無法留住知識型工作者
- 執行長需將他們當作非營利組織的義工看待

# 非營利機構

- 一流的非營利組織花費心思界定使命，並對職員與義工的工作設定具備明確意涵的目標
- 企業可向非營利機構學習董事會的運作——一位明確向董事會負責的執行長，同時每年由董事會來評估該執行長的表現
- 義工要求的是明確的使命以及更多的訓練

# 典範移轉

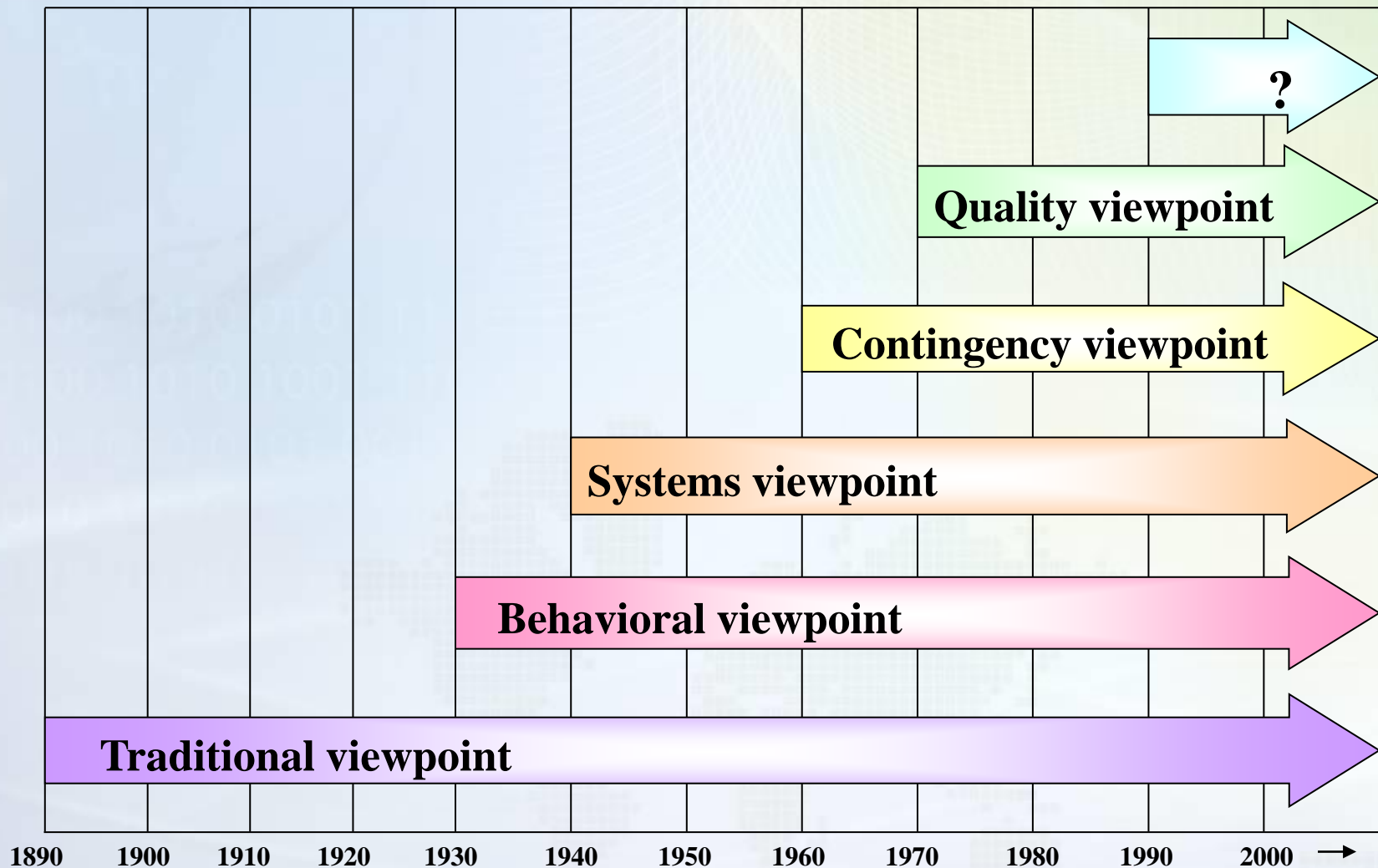
- 社會學家Kuhn(1962)於「科學革命的結構」(The Structure of Scientific Revolution)這本書所提出。
- 典範是普遍被人所接受的假定，是思考的基礎架構，人們運用此架構來了解、解釋現況和預測未來。
- 科學演進的過程是透過革命而非演化，新發明來自全新的創新思考邏輯，而非過去的發明。延伸到社會科學領域，在不同的時空背景下，環境的改變會產生新的典範。從舊典範到新典範的移轉過程，就稱為**典範移轉**(Paradigm Shift)。
- 例如:管理學的經營典範從「功能(多)」移轉到「成本(低)」、「品質(高)」、「彈性(大)」再移轉到「時效(快)」。



# 管理思想之整合

- Robbins(2005)管理思想的發展就如同瞎子摸象，沒有一個學派可以看到完整的大象。
- 司徒達賢(2005)，管理是「管理者經由決策或決策機制，整合各方面資源、目標、資訊、知能、流程、決策，以完成組織所賦予的任務，或創造組織的使命。」
- 司徒達賢(2005)，**整合**是「發掘、結合，且有創意地運用，這些來自各方面的資源、資訊、知能，並使各方的決策與流程能與我方目標配合。」
- 綜合相關學者的觀點，整合概念可以延伸至：古今、中外、內外、個人組織、策略作業、理論實務。也可以從各學術領域的整合切入，例如：數學、心理學、社會學、經濟學、人類學、政治學……等。而未來的整合概念甚至可以延伸至全球在地、科技非科技、實體虛擬。

# 管理思想之整合



# 回家作業

- 管理學院的學生，為何要學習管理思想的演進？
- 一張A4，2頁以內