

目 錄

第一章 管理學思維與架構.....	2
第二章 規劃（七）.....	13
第三章 組織（八）.....	26
第四章 領導（九）.....	63
第五章 控制（十）.....	96
第六章 企業管理（十一）.....	110
第七章 生產與作業管理（十二）.....	157
第八章 行銷管理（十三）.....	162
第九章 人資源財務管理（十四）.....	167
組織結構型態.....	192

附錄：

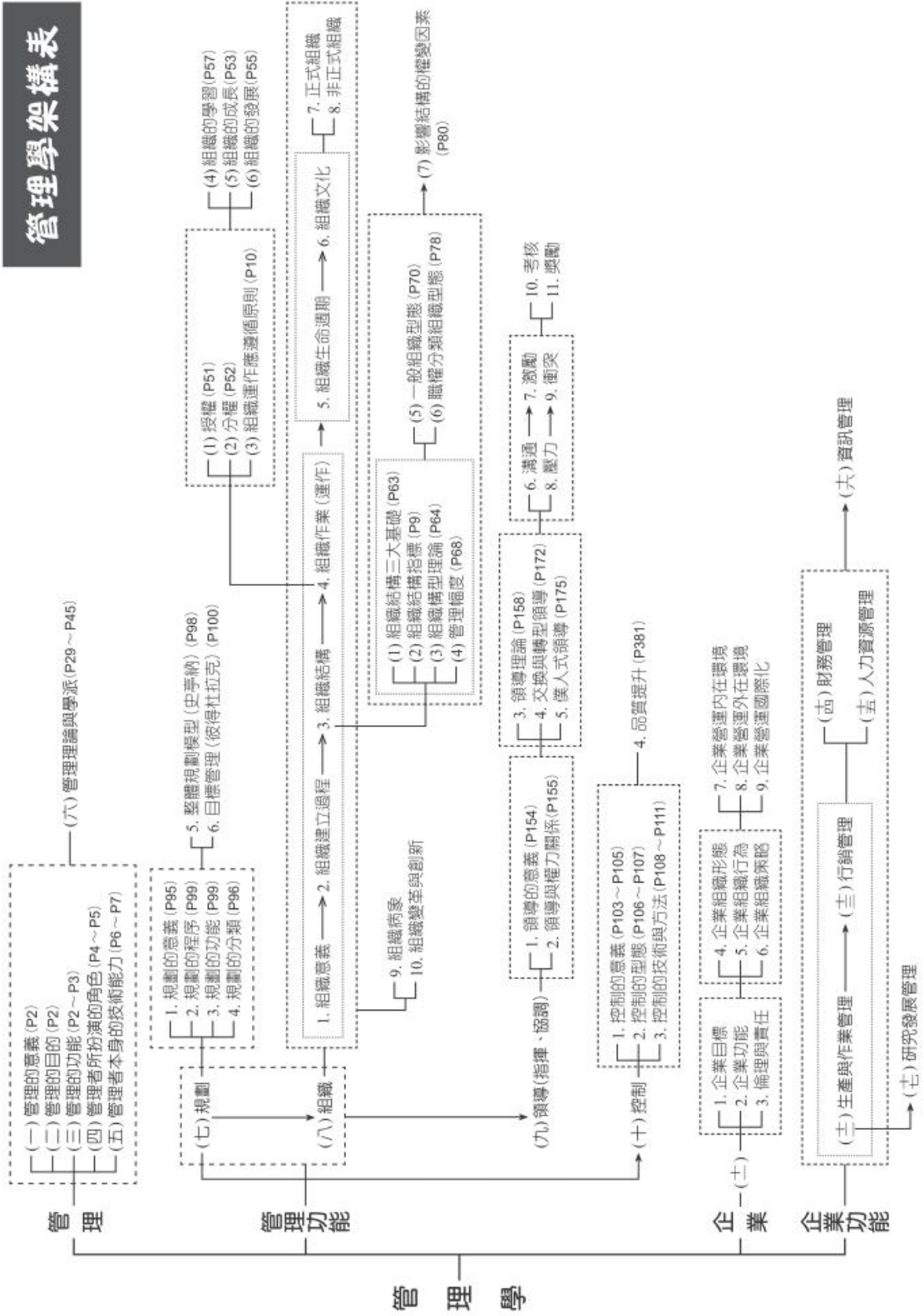
組織形態架構表

領導型態架構表

激勵理論架構表



管理學架構表



【企業管理】補充資料

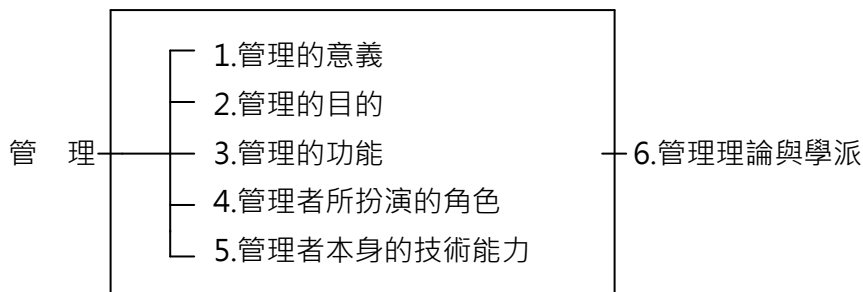
顏回 老師提供

第一章 管理學思維與架構

第一部分：緒論與規劃

一、管理

(一) 管理架構表



1. 管理的意義：

- (1) 管理是一種科學也是一種藝術。
- (2) 管理是一種人類在社會中的活動，具有某些特定的意義與性質。

2. 管理的目的：

- (1) 管理就是透過他人來完成工作。
- (2) 藉由群體合作來達到某種共同目標與任務。

3. 管理者所產生的功能：

規劃、組織、領導與控制。

4. 管理者所扮演的角色：三大方向產生十種角色。

- (1) 人際關係方面所扮演的角色：頭臉人物、領導者與連絡者。
- (2) 資訊方面所扮演的角色：發言者、傳播者與監視者。
- (3) 決策性方面所扮演的角色：企業家、資源分配者、協商者與障礙解決者。

5. 管理者本身的技術能力：卡茲能力三分法。

高階管理者	人際	技術性技能	概念性技能
中階管理者	關係		
低階管理者	技能		

6. 管理理論與學派。

二、管理理論與學派

管理理論學派架構 (一)	
學派	理論特色
工業革命以前 (萌芽)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>經營權 (所有權)</u> 與 <u>管理權</u> 是不分的，皆在 <u>同一人</u> 身上。 2. 不存在專業的管理，管理方法都以 <u>家族長老中的經驗與習慣</u> 為主。 3. 以 <u>手工生產</u> 與 <u>茅舍生產</u> 為主。
工業革命初期 (萌芽)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 還是不存在專業的管理，管理方法都以 <u>家族長老中的經驗與習慣</u> 為主。
工業革命後期 (萌芽)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機器開始普遍，技術開始進步，企業開始從事大量生產。 2. 傳統管理方法已不足應付，因此出現新的管理理論與方法。
巴拜治 (萌芽)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 巴拜治於西元 1830 年著有「論機器和生產的經濟性」一書中提到「科學方法」在生產管理上的應用。 2. 巴拜治強調管理者應利用 <u>平時的生產與銷售的紀錄</u>，來建立 <u>工作時間的研究</u>、<u>強調分工</u>、<u>重視生產方法</u>、<u>成本分析</u>、與 <u>獎工制度</u> 等等。 3. 巴拜治強調 <u>管理工作與技術工作的不同</u>。 4. 由 2. 與 3. 可知，巴拜治的思維對日後美國科學管理運動產生極大影響，因此後來產生 <u>科學管理</u>、<u>管理程序</u> 與 <u>層級結構</u> 等三個傳統管理學派。
傳統理論時期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 傳統管理學派發展於工業革命後，時間為西元 1900 ~ 1940。 2. 商業活動核心以“物”為主，經營模式以“生產”為導向。 3. 以 <u>科學方法與技術</u> 解決企業組織所面對的問題，分析問題的焦點以 <u>生產技術</u> 層面為主。
修正理論時期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 修正理論學派發展時間為西元 1940 ~ 1960。 2. 因專業分工讓工作變得枯燥無趣，反而影響工作效率。 3. 因社會物質漸漸滿足，以 <u>金錢</u> 來激勵員工已經不符合需要。 4. 由 2. 與 3. 可知，因為客觀環境與員工心態的轉變，管理思維研究重點慢慢轉向以 <u>員工心理</u> 為主的層面，即是對「人」的研究。
新近理論時期	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新近理論時期發展時間為西元 1960 ~ 現在。 2. 管理學者結合了不同的管理理論，發展出一套“綜合性理論”。 3. 這綜合性理論產生了 <u>系統取向</u> 與 <u>權變取向</u> 兩種研究方式，所以也被稱為 <u>整合理論時期</u>。

管理理論學派架構 (二)			
學派	名稱	理論特色	
傳統 理論 時期	科學 管理 學 派	<p>1.理論思維：</p> <p>(1)因工業革命後，企業組織擴大，生產方式從家庭走向工廠，所以科學管理學派在生產線上是以<u>分工與專職</u>為主要思想。</p> <p>(2)科學管理學派強調科學管理，以<u>科學精神</u>注入於<u>管理工作中</u>。</p> <p>(3)並藉由權責分工、數據分析、專業化與標準化來提升工作效率。</p> <p>(4)因為科學管理學派的形成，所以管理學在西元 1911 年後成為正式的一門學科。</p> <p>2.潛在問題：</p> <p>過於重視科學管理，把人當作機器使用，過於<u>重視數字</u>而<u>忽略人性</u>。</p> <p>3.代表人物：</p> <p>(1)泰勒，為<u>科學管理之父</u>，提出科學管理四原則。</p> <p>(2)甘特，為<u>人道主義之父</u>，提出<u>甘特圖</u>與<u>甘特獎工制</u>。</p> <p>(3)吉爾博斯，為<u>動作研究之父</u> (<u>工業工程之父</u>)，提出<u>砌磚實驗</u>。</p> <p>(4)愛默生，為<u>效率專家</u>，提出 12 項效率原則。</p>	
	西元 1900 1940	管理 程序 學 派	<p>1.理論思維：</p> <p>(1)管理程序學派認為管理是一套<u>合理與合適</u>的程序。</p> <p>(2)管理即是一種<u>程序</u>，這程序是強調把組織、指揮、協調與控制的管理程序應用在任何工作上。</p> <p>2.潛在問題：</p> <p>(1)這樣的管理程序過於僵化，無法配合動態環境的改變。</p> <p>(2)而這些管理原則中也存在若干互相矛盾的情形。</p> <p>3.代表人物：</p> <p>(1)費堯，為<u>現代管理之父</u>，首先將<u>管理功能</u>與<u>企業功能</u>分開。</p> <p>(2)費堯提出各項業務活動 (技術、商業、財務、安全、會計) 需按照一般管理程序 (規劃、組織、協調、領導、控制) 來運作。</p> <p>(3)費堯提出管理十四原則。</p>
		層 級 結 構 學 派	<p>1.理論思維：</p> <p>(1)層級結構學派又稱<u>官僚理論學派</u>，它們認為最有效的組織結構是<u>官僚組織</u>。</p> <p>(2)官僚組織是以成員所在的地位，依法取得職權，以職權發號施令，並接受上級指揮，形成一種層級結構。</p> <p>(3)並可以透過<u>明確的職權層級</u>、<u>完整規章制度</u>、<u>正式化的人員選派</u>、<u>理性化的考核升遷</u>來提升組織效率。</p>

	<p>2.潛在問題：</p> <p>(1)層級結構學派過於重視制度，不重視員工。</p> <p>(2)時間久了，常常只會想到如何遵守法規，而忘了組織真正的目標。</p> <p>(3)嚴明的階級制度易造成高層的獨裁，漸漸使組織失去了創新的能力。</p> <p>3.代表人物：</p> <p>韋伯，為科層體制的代表人物。</p>
<p>修正理論時期</p> <p>西元</p>	<p>1.理論思維：</p> <p>(1)行為科學學派又稱<u>行為管理學派</u>或是<u>人群關係學派</u>。</p> <p>(2)行為科學學派開始將注意力從組織、工作轉到以個人為主。</p> <p>(3)行為科學學派運用心理學、人類學、政治學與社會學等來探討組織中<u>人的動機</u>、<u>人的滿足與生產力之間的關係</u>，以解決組織中的管理問題。</p> <p>(4)行為科學學派認為真正良好的管理在於<u>重視員工的心理與行為</u>，使員工獲得高度的滿足，因為<u>快樂的員工就是有效率的員工</u>。</p> <p>2.潛在問題：</p> <p>行為科學學派研究對象是人，它告訴了我們對人管理時應採取什麼樣的行為，但在管理中被管理者的對象不僅僅是人，除了人性行為以外，還應具有某些方面技術知識，如果沒有這些技術知識，管理人員既使了解人性行為，也將無法應用在管理上，這正是行為科學學派的問題所在。</p> <p>3.代表人物：</p> <p>(1)梅堯，為<u>人群關係學派之父</u>，從事著名的<u>霍桑實驗</u>。</p> <p>(2)孟斯特伯，為<u>工業心理學之父</u>，建議將心理學應用到工業管理上，用科學方法分析工作，以提升工作效率。</p>
<p>1940</p> <p> </p> <p>1960</p> <p>管理科學學派</p>	<p>1.理論思維：</p> <p>(1)管理科學學派並不是科學管理學派。</p> <p>(2)管理科學學派又稱<u>計量學派</u>或是<u>作業研究學派</u>。</p> <p>(3)管理科學學派認為管理的本質是<u>可以將管理上出現的問題以數學符號或方程式的方式來表達</u>。</p> <p>(4)並運用數學、統計學與經濟學等數理工具來找到解決管理問題的方法。</p> <p>2.潛在問題：</p> <p>管理科學學派的適用範圍有限，並不是所有管理問題都是能夠以數學符號或是方程式來表達的，這就影響了它的使用範圍。</p> <p>例如：有些管理問題往往涉及許多複雜的社會因素，這些社會因素大都比較</p>

		<p>微妙，難以數學符號或是方程式來表達，當然就難以採用管理科學的方法去解決。</p> <p>3.代表人物： 蘭徹斯特，以數學定量分析法應用於軍事，發表過關於人力和火力的優勢與軍事勝利之間的理論關係的文章。</p>
<p>新近理論時期 西元 1960 現在</p>	<p>系統觀念學派</p>	<p>1.理論思維： (1)<u>封閉系統</u>，是指系統學派以前的研究皆屬於封閉系統，它是一種自我運行，不和外界交流的獨立系統，因為不和外界環境資源交流，所以當系統內部問題不斷增加時，系統即將趨於死亡或是解體。 (2)<u>開放系統</u>，系統學派將企業體視為是社會環境下的一個子系統，因此屬於開放系統。 (3)開放系統本身時常和外界保持動態關係，不斷地從外界獲得輸入，並經過轉換後，再輸出到外界環境，系統並將此種經驗作為下次的參考，這樣的參考稱為<u>回饋</u>。</p> <p>2.潛在問題： (1)抽象，系統學派在應用上沒有<u>特定範圍</u>，且考慮的問題過於廣泛，所以容易變成口號而無法實現。 (2)時效，系統學派強調管理者在制定決策時需<u>考量到整體狀況</u>，卻因此容易失去了時效性。</p> <p>3.代表人物： (1)湯普森，提出開放系統與封閉系統的概念。 (2)鮑丁，提出 GST 理論（一般系統理論），系統層次由低到高，由有機到無機。 (3)丘其曼，以計量的方法來從事系統的研究。</p>
	<p>權變學派</p>	<p>1.理論思維： (1)因為特別強調<u>權變因素</u>的重要性，所以稱為<u>權變學派</u>。 (2)權變學派是屬於<u>開放系統的觀點</u>。 (3)權變學派強調管理者應先<u>確認影響管理活動的權變因素</u>，然後再選擇適當的管理方法加以運用，管理作業方能產生效能。 (4)權變學派強調管理沒有放諸四海皆準的準則，必需因地因時選擇適合的管理原則與方法，管理者應當先<u>確定影響管理效果之權變因素</u>，當這些權變因素確認了，再依這些因素選擇適當的管理方法。</p>

	<p>2.潛在問題：</p> <p>(1)權變學派存在一個根本性的缺陷，即沒有統一的概念和標準。</p> <p>(2)權變學派採取案例研究的方法，透過對大量案例的分析，從中概括出若干基本類型，試圖為各種類型確認一種理想的管理模式，<u>但卻始終提不出統一的概念和標準</u>。</p> <p>(3)權變學派強調變化，卻否定管理的一般原則對管理實踐的指導作用，<u>又始終無法提出統一的概念和標準，將使實際從事管理的人員感到缺乏解決管理問題的能力</u>，初學者也無法適從。</p> <p>3.代表人物：</p> <p>(1)費德勒，提出領導的權變模式。</p> <p>(2)豪斯與米契爾，提出領導的路徑（目標管理）。</p> <p>(3)赫塞與布蘭查德，提出領導生命週期理論。</p> <p>(4)約翰莫爾斯，提出超Y理論。</p>
--	--

三、管理學派重點整理

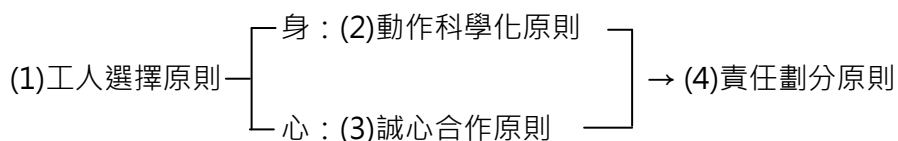
(一) 傳統理論時期 (科學管理學派)

1.代表人物：泰勒 (科學管理之父)(由下而上的管理)

2.主張：

(1)科學管理學派強調以「科學精神」注入於管理工作中，以「權責分工」、「數據分析」、「專業化」與「標準化」來提升工作效率。

3.泰勒提出「科學管理四原則」：



4.其它代表人物：

(1)甘特，為人道主義之父，提出甘特圖與甘特獎工制。

(2)吉爾博斯，為動作研究之父 (工業工程之父)，提出「砌磚實驗」。

(3)愛默生，為效率專家，提出 12 項效率原則。

(二) 傳統理論時期 (管理程序學派)

1.代表人物：

費堯 (現代管理學之父)(由上而下的管理)



2.主張：

管理是一套「合理與合適的程序」，強調把規劃、組織、領導與控制等管理程序運用在任何工作上。

3.費堯，首先將管理功能與企業功能分開。

(1)業務功能 (企業功能)：技術、商業、財務、安全、會計。

(2)管理程序 (管理功能)：規劃、組織、協調、領導、控制。

(3)費堯提出管理十四原則

其中階層原則可分為「骨幹原則」與「跳板原則」。

(三)傳統理論時期 (層級結構學派)

1.代表人物：韋伯

2.主張：

(1)層級結構學派「過於重視制度，不重視員工」，常常「只會想到如何遵守法規」，而「忘了組織真正的目標」，漸漸使組織「失去了創新的能力」。

(四)修正理論時期 (行為科學學派)

1.代表人物：梅堯 (人群關係學派之父)

2.主張：

(1)行為科學學派將注意力從組織與工作轉到以「個人為主」。

(2)行為科學學派運用心理學與社會學等來探討組織中「人的動機、人的滿足與生產力之間的關係」，以解決組織中的管理問題。

(3)行為科學學派重視「員工的心理與行為」，使員工獲得高度的滿足，因為「快樂的員工」就是「有效率的員工」。

3.梅堯提出霍桑實驗 (霍桑研究)：

(1)此研究分成四階段，前兩階段是「效率研究」，第三階段是「訪談研究」，第四階段是「觀察研究」。

(2)「一開始是探討不同的照明度對工作表現的影響」，經由實驗中而發現，照明度與工作表現關係不大，但反而因為「各種實驗」讓被觀察者的工作效率反而增加。

4.霍桑效應：

(1)被觀察者 (受試者) 對於新實驗的處理會產生正向的反應，即是受試者行為的改變是由於「環境的改變」(因為實驗出現了)，並非是實驗的操弄造成，這樣的現象我們稱為「霍桑效應」。

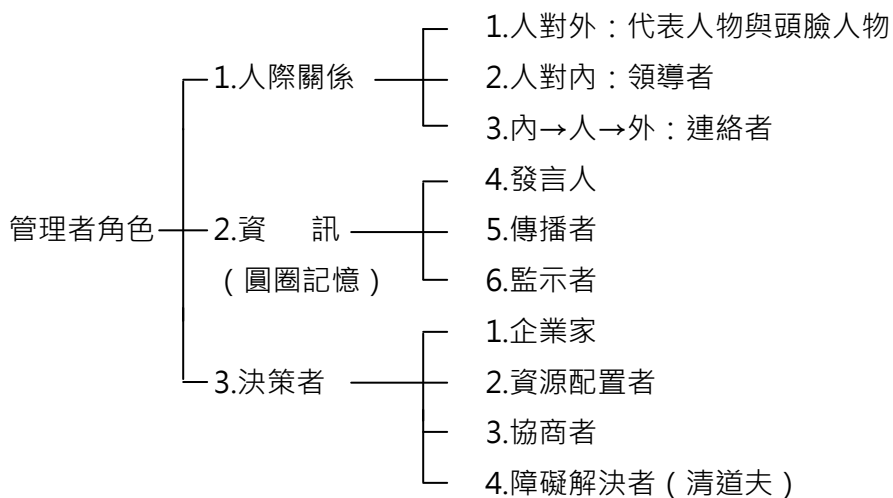
5.霍桑效應延伸：

(1)人們會因為「受到重視」而改變自己，大大提高生產力；並非是獲得好處才想提高生產力。

四、台鐵員級歷屆考題

【題 1】請說明閔茲伯格提出管理者十大角色。

【答】：



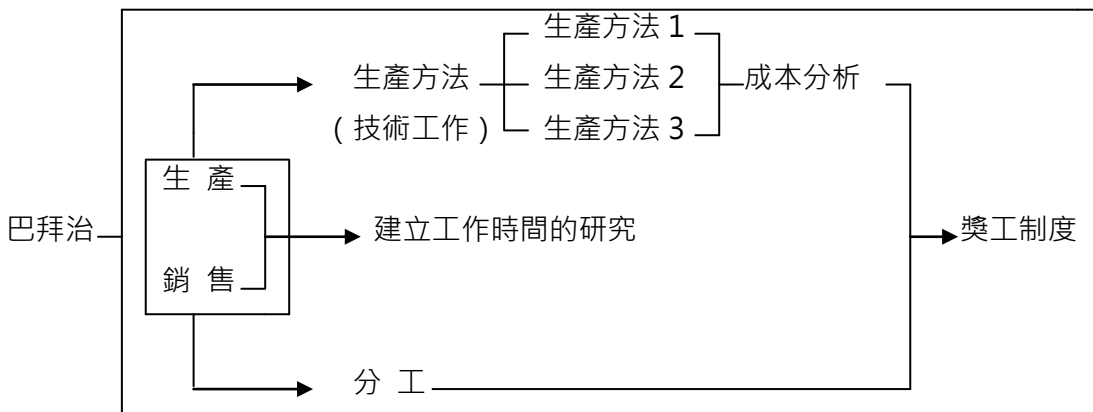
【題 2】請說明卡茲能力三分法。

【答】：

高階管理者	人際 關係 技能	技術性技能	概念性技能
中階管理者			
低階管理者			

【題 3】請說明巴拜治於西元 1830 年著有「論機器和生產的經濟性」一書中提到「科學方法」在生產管理上的應用。

【答】：



【題 4】請說明梅堯提出的霍桑實驗、霍桑效應與延伸。

【答】：

(一) 梅堯提出霍桑實驗 (霍桑研究)

1. 此研究分成四階段，前兩階段是「效率研究」，第三階段是「訪談研究」，第四階段是「觀察研究」。
2. 「一開始是探討不同的照明度對工作表現的影響」，經由實驗中而發現，照明度與工作表現關係不大，但反而因為「各種實驗」讓被觀察者的工作效率反而增加。

(二) 霍桑效應

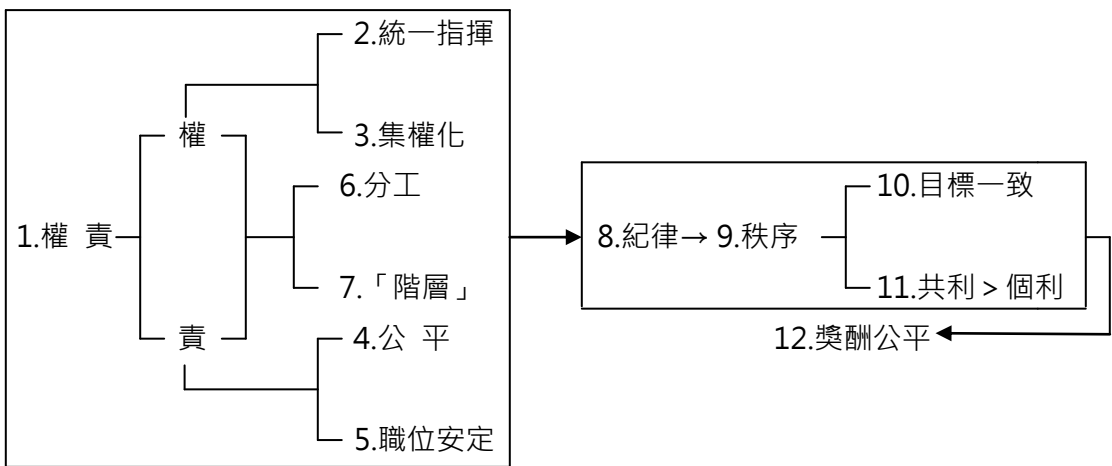
1. 被觀察者 (受試者) 對於新實驗的處理會產生正向的反應，即是受試者行為的改變是由於「環境的改變」(因為實驗出現了)，並非是實驗的操弄造成，這樣的現象我們稱為「霍桑效應」。

(三) 霍桑效應延伸

1. 人們會因為「受到重視」而改變自己，大大提高生產力；並非是獲得好處才想提高生產力。

【題 5】請說明現代管理學之父-費堯提出的管理十四原則。

【答】：



13. 主動原則 + 14. 團隊精神

階層原則可分為「骨幹原則」與「跳板原則」。

【題 6】何謂科學管理，何謂管理科學。【99 員級】

考試類別：台電新進僱用人員 架構表：管理思維與架構

- 一、學者凱茲(Katz)將管理者的能力劃分為 3 類，其中對於基層管理者而言 技術/技術性 能力極為重要，因為其時常與基層員工直接接觸，需引導部屬並發現問題。(111)
- 二、泰勒(Taylor)被譽為科學管理之父，並提出實行 例外 管理，透過日常事務充分授權部屬，可讓管理者有更多時間注意市場競爭，及處理突發或重要的事務。(111)
- 三、明茲伯格(Mintzberg)將管理者分為 10 種角色，其中代表組織對外發表企業政策、計畫及成果的角色，稱之為 發言人/spokesman/發言者。(112)

考試類別：郵局【專業職內勤】 架構表：管理思維與架構

- | | | |
|-----|--|---|
| () | 1. 有效的管理人員應該具備的管理技能中，使用某一特別領域的知識或專業的能力，為下列何者？(110) | 4 |
| | ① 觀念化能力 ② 人際關係能力 ③ 政治能力 ④ 技術能力 | |
| () | 2. 對第一線管理者而言，三項管理核心能力的重要性依序排列，下列敘述何者正確？(110) | 3 |
| | ① 技術能力 > 概念化能力 > 人際關係能力
② 概念化能力 > 人際關係能力 > 技術能力
③ 技術能力 > 人際關係能力 > 概念化能力
④ 人際關係能力 > 技術能力 > 概念化能力 | |
| () | 3. 下列哪一個管理者角色是將資訊傳播給組織內的員工？(110) | 2 |
| | ① 代表人 ② 傳訊人 ③ 發言人 ④ 聯絡人 | |
| () | 4. 對高階管理者(Top Manager)而言，最重要的管理技能(Management Skill)通常是概念化能力(Conceptual Skill)。有關概念化能力的敘述，下列何者正確？(111) | 4 |
| | ① 是指必須蒐集到所有的資訊才能作決策的能力
② 是指與企業成員融洽相處的能力
③ 是指拉攏企業成員以增加自身影響力的能力
④ 是指能將抽象或複雜的情境予以概念化的能力 | |
| () | 5. 下列何項企業活動屬於麥可波特的價值鏈(value chain)中的主要活動？(111) | 1 |
| | ① 生產製造 ② 人力資源 ③ 技術發展 ④ 採購 | |
| () | 6. 有關「科學管理理論學者」之敘述，下列何者正確？(111) | 3 |
| | ① 甘特(Henry Gant)被尊稱為科學管理之父
② 泰勒(Fredrick W. Taylor)透過影片分析提出「動素」這個概念
③ 吉爾伯斯夫婦(Frank and Lillian Gilbreth)最大的貢獻在於透過減少多餘動作來提高勞工的生產力
④ 亨利費堯(Henry Fayol)所提出的二十項管理原則至今依舊被很多管理者視為經典 | |



- () 7. 有關霍桑效應(HawthorneEffect) , 下列敘述何者正確 ? (112)
- ① 假設員工喜歡在家工作
 - ② 是指當員工相信自己受到管理階層的關注時 , 生產力會有上升的傾向
 - ③ 指出員工無論是否受到關注 , 都會努力工作
 - ④ 指出企業必須負擔社會責任
- () 8. 有「科學管理之父」之稱的管理學者是下列何者 ? (112)
- ① 馬克斯·韋伯 MaxWeber
 - ② 亨利·甘特 HenryL.Gantt
 - ③ 菲德烈·泰勒 FrederickW.Taylor
 - ④ 彼得·杜拉克 PeterF.Drucker