



許士軍口述
林正誼筆錄



進入管理學的園地

網要

- 1 什麼叫「管理」
- 2 「管理學」的發現

- 3 「管理教育」

管理，英文叫「Management」，在中文中却往往代表不同的意義，譬如我們常聽到「攤販管理」，「宿舍管理」，「計程車管理」等等有關管理的詞句，其意義多數是指按照一些規則嚴格執行，或者是制定一些規則讓別人遵守，但其目的並非在有效而積極地達成特定任務。譬如以一般「宿舍管理」而言，住宿舍住宿的目的是什麼，並不是宿舍管理員所關心的，他所關心的是，或是說他任內的事，乃是晚上十一點鐘必須準時熄燈，不准留宿外人，不准吵鬧喧嘩，諸如此類意義下的管理，實際上乃是偏於消極的管制。因此我們首先要辨別管制和 Management 是不同的，Management 的意義乃是如何有效利用各種資源，尤其是人的資源來達成一個共同的目標，所謂：「羣策羣力以竟事功」，就比較接近管理的真正意義，在這意義下管理者並非高高在上，可以隨心所欲訂定規則，或是照規則「嚴格」管制，而是追求事功（績效）；為

了績效目的，有時候不但不要嚴格管制，反而要放鬆讓大家自由發揮。

由於「管理」兩字所可能帶來的誤解，所以在國內有些機構和學者認為可以和日本的用法一樣將「Management」稱為「經營」，不過經營在中文用在工商業比較適當，如果用在非營利事業，如學校或文化機構的「經營」，似乎又不太適合了，這又是一個問題。

「管理」還有一種意義，它可以指一種專業，擔任這種專業的工作者，稱為「管理者」或「經理人」，在機構裏擔任規劃、組織、用人、指導、控制等功能，透過這些功能使得作業工作者能够有效貢獻智慧和力量，齊力來達成任務。這種管理者有別於作業工作者，例如各級行政主管是管理者，而教師，圖書館管理員，技工等是作業人員，這不是地位高低的問題，而是工作性質的問題。以學校為例，管理者負責這所學校之規劃、組織、溝通、控制方面的工作，使得作業工作者有一個最能發揮其能力之環境及工具配備，管理者並不一定要上堂教課，他們的貢獻就是發揮這些管理的功能。

「管理」一詞也可以指一種知識 (Knowledge)，我們要做好一件事，不能完全靠直覺、主觀判斷和嘗試錯誤，希望能利用科學方法尋出一套原理或方法以為幫助，於是這些原理和方法就逐漸發展出一門學問來，一般稱為「管理學」。固然如何才算是良好的管理，或如何方可獲得良好的管理，恐怕還沒有定論，甚致管理究竟是一門科學或是藝術，亦是衆說紛紜，但是我們可以認定一點，所有管理的原則，方法都應該是根據科學方法所發展，或歸納出來的。因此根據這些原則和方法來管理一個企業，至少可以代替昔日那種主觀的，盲目的方法，管理並不能消除企業所面臨的風險，但它企圖將風險置於一定的範圍之內，成為所謂「計算的風險」(Calculated Risk)。

「管理學的發展」

儘管在本世紀以前，研究管理問題者已大有人在，但一般認為「管理學」的發展應溯源於二十世紀初期的「科學管理運動」，西方社會自工業革命後，直到本世紀初期，工商業和科學已甚發達，有許多學者開始關心如何提高生產力的方法，其中尤以被尊稱為「科學管理之父」的美人泰勒最為有名，泰勒為一工人出身的工程師，他發現若他改進工作程序和工作器具，即能大量提高工作效率，於是提倡「科學管理運動」，主張以「時間與動作研究」來簡化工作程序，設立工作標準，並主張將計劃與執行嚴格劃分，由專家研究最佳工作方法，然後訓練工人採行，廢除由工人自行決定工作方法的舊方式，同時配合「獎金制度」來激勵員工，提高工作效率。

泰勒當時所謂的「管理」，偏重於例行性時，反覆的以及程序性的工作之管理，也就是偏重於工廠和工人的管理。但是一個企業要作更有效的經營，不能光靠提高這種工作效率，還要靠目標正確的選擇，組織靈活的調整及有效的控制等管理功能，和其他許多企業功能，如財務、行銷、人事等相互配合，而這些管理功能和企業功能並不是作業性的，使得原有種種科學管理技術應用不上。

和泰勒大約同時，法國有位實業家費堯根據他從事管理工作的經驗，將「管理」的功能劃分成為五大部份，即規劃、組織、指揮、協調和控制，並提出十四個有效管理的基本原則，如分工，權責合一，統一指揮，……等。雖然他的著作在一九一六年就以法文寫成，而直到一九四九年才有英文版在美國出售，但他對管理功能的劃分，却成為今日大多數管理著作的基本構架，而費堯便成為現代管理學中程序學派的開山祖師。

早期的管理學者，本身常是成功的企業家，根據他自己的經驗，提出一些有效管理的通則，

如費堯的十四個原則，供其他企業依循，但是現代的學者却發現，管理並沒有一種絕對最優良的方法，能適用於各種場合，他們只能尋出一些很基本的原理，留待大家去運用，例如說工人可以用獎金制度來激勵，運用思考力工作的員工就不能用行爲的管制來管理，硬性規定他幾點上班，幾點下班，每週交幾篇報告等，這些人只能激發他工作的動機，使他因工作而獲得最大的滿足。因此現代的管理學主張「權變」(Contingency)也就是管理的方法不能一成不變，必須根據當時的環境，工作性質，技術條件，組織結構，主管部屬間關係等等來決定該用何種方式。

泰勒的科學管理運動，在二十世紀的第一個十年和第二個十年間，真是風起雲湧，幾乎美國所有的工廠，都設有工業工程師，採用科學管理的方法，企業界到處籠罩在科學管理的口號下。但因科學管理將人視同機器，要求工人一切依照規則行事，忽視了金錢以外，人類還有其他需要必須滿足，而顯現得有所不足。

二十年代末期，以哈佛大學梅岳(Mayo)教授爲首的一批社會心理學家，在伊利諾州西方電子公司的霍桑工廠做了一連串的研究，這些研究以泰勒的理論爲出發點，結果却發現工人的生產力和工作條件，如照明度的改變等，並無關係，工人的行爲乃係受所屬小羣體流行標準的支配。要提高工人的生產力，除金錢外，還需注意工人的羣體和社會關係。梅岳將工人視爲「社會人」，主張管理者所需關心的，不僅是機器和工作方法，而且還須注意人的心理，行爲和人際關係等。這一思潮對現代管理有很大的影響，並演變成爲今日管理學中的行爲學派。

二次大戰後，管理學又有了一個新的發展，在二次大戰間，英國曾經成立一個「作業研究小組」，用機率理論等數學模型，來研究如何最有效地使用飛機、大砲、水雷來攻擊敵軍，或如何有效的避免敵軍的攻擊，美國國防部後來也成立了類似的組織，對作戰效果的提高，成效顯著。戰後因爲復原工作的需要，爲了使有限的資源發揮最大的效用，民間企業亦紛紛採用「作業研究

「以節省費用，提高效率，這一以數學模式求得資源「最佳化」效用的思潮，即成為現代管理學中的數量學派。

現代的管理學主要有上述程序，行為和數量之大學派，而在各大學派下復又小派林立，真可謂百家爭鳴，因此有許多人倡言整合。為什麼要做整合？因為每一科學派所發展的知識都有它的貢獻，都有它運用的價值，但也有它的限制。爲了知道在什麼情況下什麼學派的知識可以運用，也爲了把每一種知識都包含在一個構架內，並給予適當的地位，因此需要整合，以便不論在工廠，在研究發展室，都能選擇運用這個架構裏面的知識，這便是最近所謂的系統方法（Systems Approach）。在整個管理學的系統還沒有完成前，我們仍只能運用前面所述的權變方式，看情境的不同，擇取不同的理論來運用。

「管理教育」

其次我們來談談管理教育，初期所謂學管理，實質上是學作生意，作生意所憑藉的，乃是經驗和個人技巧，不能教導，也無法開課傳授。因此在歐陸一般大學不認為應該設置這種「管理」科系。最多只在學校裏開授工廠管理，商業管理（如會計）方面的課程，後來漸漸覺得工商不可分，遂有「工商管理」，「企業管理」等學科的設定，到近來大家才覺得管理的重心不是「工商」或「企業」，管理本身就是一門學問，不限於工商機構。今天愈來愈多的學校，捨棄「企業管理」的稱呼，直稱「管理」系（所、院），其應用對象除了企業外，也著重非商業性機構的管理。在國內談管理，目前仍著重於企業，許多人學企業管理，目的不在管理，而在企業，學校所用的課程也偏重於企業，如行銷管理，生產管理，人事管理，財務管理等，管理的領域還是比較窄

。拿學校來說，學校的功能是教學、研究、建教合作、就業輔導、文化交流等。拿地方政府來說，它的功能是民政、財政、建設、教育。管理的範疇應該也擴大到這些領域，如果應用在學校，即便應該是教學管理、研究管理，應用到地方政府便是民政管理、教育管理，後一範疇也就是一般所說的公共行政，事實上企業管理，或公共行政是非常接近的二個應用範疇。

當前的管理教育有兩種方式，一者是分工責成，例如由教育學院來教授學校管理，由醫學院來教授醫院管理，新聞學院教授廣播事業管理，另外一種方式是專由管理學院來訓練管理人才，他們教授的是廣泛而能普遍運用的管理知識，並不限於企業，同樣也適用於醫院、教育機構、新聞機構，等等。這種教學之下，專業知識該怎麼辦呢？譬如說學管理的學生，如果要進入醫院擔任管理工作，却對醫院有關的知識毫無瞭解，如何推展業務呢？這有兩種補救方法，一種是只設管理研究所而不設管理系，大學部各不同科系的學生都可以來研究管理，如哈佛大學、史丹福大學就是這樣。另一種方法是利用大學本身的規模，修習管理課程的同學，可以到他有興趣的學系去學習專業知識。有志於建築管理的人，可以到建築系去修課。有志於新聞管理的人，可以到新聞系去修課，再者如果大學本身的規模不足，也可以配合學生興趣和社會需要，在管理學院中自行開授專業課程，例如密西根大學的管理學院就開有醫學管理的課程。如果這樣的補救仍有不足，管理學院的畢業生，還可以在工作中學習，慢慢吸收專業知識，當然這樣的彌補是比較辛苦的，而且基礎知識要相當充足而廣泛不可。

在我國首先依照現代企業管理教育精神，辦理這種教育的，應推國立政治大學，在民國五十二年政大先後成立企業管理系和企業管理研究所，當時在美國密歇根大學協助下，設計了一套課程，並選派十餘位年青教師到美國專攻此方面課程，且經教育部專案核准。事過十餘年目前有關管理的觀念在國內已相當普及，管理的知識、方法和工具的應用也有可觀的發展。原因之一，是

由於我們企業的規模慢慢變得大了，規模愈大，愈不能靠老板一人來掌握全局，而需要制度、方法。另一原因，是由於我們的企業和國外息息相關，在交易的過程中，慢慢地受國外先進企業的影響，開始重視管理。再一個原因，是由於最近經濟不景氣的刺激，企業界感覺到經營企業不像過去那麼容易，必須講求降低成本，提高效率，以及謀求多角經營，策略規劃，這麼一來對於管理所系畢業生的需求大增，這對於國內管理教育的發展無疑提供了一個最有效的推動力量。

六月月份座談會預告

六月二十九日星期四晚上6點30分

我們將在

洪建全視聽圖書館五樓

台北市中華路一段89號之3

舉辦座談會

談

「小說改編電影的問題」

很希望大家一起來
參加 一起來關心

七月份座談會中心議題

「音樂」

書評書社主辦