CHAPTER

02

管理思想的發展與演進

著作權所有 侵害必究

學習目標

本章將為您解答下列問題

- 管理思想的發展與演進的脈絡為何？
- 古典管理理論的主要觀點為何？
- 科學管理的觀點為何？行政管理的觀點為何？
- 新古典管理理論有哪些主要觀點？
- 什麼是行為管理理論的主要觀點？
- 人群關係的觀點為何？人力資源的觀點為何？
- 什麼是決策管理理論的主要觀點？
- 行為決策的內涵為何？數量決策的內涵為何？
- 什麼是整合管理理論？
- 系統觀點的主張為何？權變觀點的主張為何？

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

靠一套「收放哲學」，大象靈活的舞動

「有任何問題都可以打電話給我，」全球行李箱龍頭新秀麗（Samsonite）亞太及中東區總裁杜塔（Subrata Dutta）不只名片上有他的手機號碼，網路上也查得到，他笑說，產品有款防盜設計就是來自顧客給他的建議。做為一個布局超過一百個國家，且營收上千億的百年企業，卻仍如此貼近市場，為新秀麗帶來亮眼表現。

你可能認為，該集團做為市場龍頭，自然是一帆風順。不過，若重溫這家公司過往歷史，就會發現，他們經營權幾度易手，金融風暴後，2009 年還曾進行大規模財務重組。

為什麼面對危機，新秀麗可以華麗轉身？答案是：彈性。

透過授權，保持跨國企業在地經營的靈活，是他們度過景氣挑戰的親身示範。

以 Crown 等自有品牌，打開中國行李箱市場的皇冠集團總經理江錫毅觀察，新秀麗自有一套收放哲學，願意授權給當地團隊，這讓他們能靈活的不像百年企業。

舉例來說，自從中國解封後，小紅書、抖音這類社群開始流行「圓夢型旅遊」的話題。新秀麗也快速跟進拍短影音，由女主角拉著馬卡龍色系的行李箱，帶著觀眾跋山涉水，也帶大家認識行李箱滾輪抗震效果。「這麼大的一隻大象都願意轉身起來跳舞了，更何況是我們，對吧？」江錫毅說。

新秀麗台灣區總經理林福平也透露，因為每一塊市場都有不同的競爭者組合、



◆ 一個百年老品牌，靠著「放任哲學」，新秀麗讓他們能夠保持經營上的彈性。（林影拍攝）

消費者偏好，所以他們團隊不僅能根據台灣需求進貨，也可自製行銷素材，對比其他同業彈性得多。

何況，當企業面臨大環境挑戰時，更需要因地制宜。新秀麗台灣區行銷總監林淑娟回憶，疫情剛開始時，公司也曾瀰漫不安氛圍，有人臆測人員去留，甚至是公司存亡。但持續沒幾天，比海外國家更快，他們就已經自主開展新對策。

「靠著包包活下去，」林福平補充，他們等於是把配角當主角來賣。過去，包袋營收占比約三成左右，不是銷售重點，但在疫情間，民眾出不了國卻要分流上班、甚至流行起登山健行，所以包袋成了策略首選。

他們一週內就調動商品陳列，主角換人當，把原本占專櫃約七成的行李箱展示空間都讓給包袋，並重新進行員工培訓，而這也是最難的一環。林福平坦言，即便公司很早開始提倡行李箱和包袋業績要各

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

半，「但以前店員都推（單價比較高的）箱，因為馬上業績就跳上來，所以思維是百分百逆轉。」

他們不只發文宣，也鼓勵門市店員自己錄製短影音，練習怎麼介紹。倘若短影音被入選為社群素材，還有機會得到萬元起跳的品牌行李箱。

新秀麗北區資深店長黃志聖舉例，因為行李箱是剛性需求，所以過往店員介紹尺寸說幾吋就好，但賣包，要賣的是情境，例如要介紹容量，得直接把保溫瓶、行動電源這類生活用品放進包包，幫消費者更快理解不同款式的用途。

此外，他們也趁此機會更認識在地市場，甚至要做到不同縣市的在地化。當時，櫃位人流大幅減少，店員有更多時間可以和顧客交流，於是讓店員每服務完一組消費者後，填表記錄消費者樣貌，優化人員配置與產品採購。

當基本功打好，疫後 2023 年，台灣營收年成長 110%，更勝疫情前表現。只不過，在收跟放之間，總部仍有清楚的原則。杜塔強調，授權的同時，「也要確保不會犧牲掉品牌本身價值，」所以他們每週、每月與各區負責人開會、檢核專案執行。在疫情期間，他甚至從七人為單位的會議，都改成一對一溝通，以了解員工看法。

不僅如此，新秀麗內部還有一本國際通用的品牌手冊，明確標記：什麼事情可以做、不可以做？例如，你在他們的海報上，不會看到代言人坐著和行李箱合照，只會看見他們拖著行李箱移動的畫面，因為品牌的核心理念是：旅程和人生一樣，都是持續前進的。

這是一個布局上百國而秉持「收放哲學」的產業巨頭，靠著這個哲學能夠讓大象如此靈活的舞動。

著作權所有 侵害必究

資料來源：陳盈螢，〈靠一套「收放哲學」授權百國經營，行李箱王新秀麗營收翻身勝疫前〉，《商業周刊》，第 1916 期，2024/08/01。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

要瞭解管理理論，首先要學習管理思想的發展歷史。為什麼要學習管理思想的發展歷史呢？一個最普通的答案便是「鑑往知來」。而「鑑往知來」是根基於「歷史重演」的假設上。然而，「歷史是否會重演呢」？這是我們常問的一個問題。事實上，歷史只對懂歷史的人重演。因為，不懂歷史的人縱使面對歷史重演，也渾然不知。對他們而言，歷史是沒意義的。因此，作為一位管理知識的學習者，瞭解管理思想與知識的演進是相當重要的。本章的主要目的就在介紹管理思想發展史上一些重要的觀點、思想與理論，透過對於過去管理思想與歷史的介紹，可以幫助您認識現今管理理論的內涵，以及許多當代管理觀念的歷史根源。

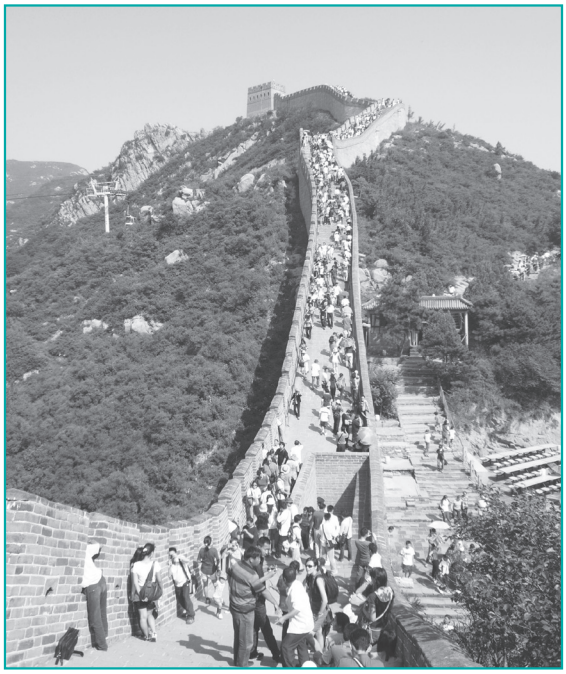
2.1 管理思想的史前時代

當人類開始在這地球上出現，首先便面臨生存的壓力。他們必須與環境中的各種力量搏鬥，舉凡大自然的變化、野獸，以及各種其他力量都帶給人類生存的壓力。當人類發現群體遠比個人單打獨鬥更容易生存時，組織便在人類中出現。當然有些組織是自然形成的，例如，家庭和宗族；但也有些組織是後天，由人為力量所形成的，例如，部落與國家。早期的組織並沒有很明顯的強制約束力量，但隨著組織的發展，組織便逐漸對其成員發展出一些人為的強制約束力量。因為有了組織，也產生了管理者，而管理活動也應運而生，在管理活動的背後則隱含著某種管理思想。早期的管理思想既缺乏系統性的架構，也沒有具體表述，因此儘管有管理活動，也有管理思想，但整個管理思想歷史的起源卻因為缺乏系統性的表述或研究，而遲遲未能開始。

人類歷史上許多大的建築、大的活動，甚至大的戰爭，都是一種集體的行為，我們在這些集體行為的背後看到了一種條理。這種條理的存在，使得人類更有效率和更有效能，我們由此可得知人類早已有管理活動。很多古文明遺跡和偉大建築都顯示了這種管理活動的軌跡。例如，埃及的金字塔、中美洲的馬雅文明，與中國的萬里長城都使用相當多

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



◆ 中國的萬里長城耗費相當多的人力、物力和時間，故背後存在著很複雜的管理活動。（林影拍攝）

的人力和物力，並耗費了相當多的時間，所以我們可以合理地推論，這些巨型計畫的背後一定牽連著很複雜的規劃、組織、領導，及控制等活動。以萬里長城的修築來看，秦始皇雖是僅將原先六國的既有長城連接在一起，但仍是相當龐大的工程。這其中牽涉到複雜的任務分工、物料配送，以及工作人員基本生活安置等問題。由於工程的浩大，每一項問題都不單純，若沒有一些進步的管理思想是無法解決這類問題的。此外，古代的中國和羅馬帝國能夠擁有並統治那麼龐大的版圖，如果沒有一套完善的管理系統與制度，也是無法達成的。

羅馬天主教會也常被視為是一個典型的管理範例。例如，羅馬天主教會以一個建立於西元二世紀的簡單教會結構，可以羅馬為中心，有條不紊地統治龐大的天主教會將近二千年，顯示其中存在著相當豐富的管理知識。

這些人類過去的活動紀錄告訴我們：有人類的活動就有組織的活動，有組織的活動就有管理的活動，而有管理的活動就有管理的思想。以中國的古典管理思想來看，研究中國式管理的學者便從古聖先賢的著作中，去尋找他們的管理思想。例如，司馬光所編撰的歷史長編《資治通鑑》中便是華人古典管理思想的精華[1]。而韓非的著作《韓非子》五十五篇中便呈現了中國的領導思想，不但整個領導思想的架構非常完整，也有很多獨特創新的觀念[2]。另外，中國古典兵家的代表性人物孫武的著作《孫子》，更是策略管理思想的精華[3,4]，不但為中國人所自傲，更受到國際管理學者的重視；此外，儒家的很多思想也被企業界人士認為，對現代的管理具有相當高的啟發性[5]。

不過，雖然早已有管理的活動和思想，我們還是認為現代管理思想的歷史應該從二十世紀初起算，因為從二十世紀初，人類才開始對管理

著作權所有 違者必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

進行一系列有系統的科學研究，並逐漸形成管理的系統知識。而管理也是從二十世紀初才成為一門正式的學問。

在管理思想發展史正式展開之前，我們不可忽視一個對管理影響深遠的重大事件，那就是工業革命。工業革命起源於十八世紀的英國，卻對後來的社會存在著持續、顯著的影響。工業革命造成機器力快速地取代了人力與獸力，也促成資本的快速累積。隨著資本的累積，企業的規模也日益增大。而大型企業組織的發展，產生了對於提昇效率與效能的管理思想、技術，與工具的需求，也直接促使了管理理論的發展。

到了廿世紀初，一個劃時代的管理理論開啟了管理的學科，也成為管理學科的第一個理論，我們稱其為古典管理理論。

著作權所有 侵害必究

2.2 古典管理理論的觀點

古典管理理論起源於廿世紀初，奠定了管理學科的理論基礎。古典管理理論的出現，正值大型企業的出現與發展之際，其分為科學管理（Scientific Management）與行政管理（Administrative Management）兩種主要的觀點。科學管理係從如何改善作業人員生產力的觀點，來看管理的領域；行政管理則較關心組織整體，以及著重如何使組織更具效能。

科學管理係從如何改善作業人員生產力的觀點，來看管理的領域；**行政管理**則較關心組織整體，以及著重如何使組織更具效能。

2.2.1 科學管理的觀點

在廿世紀初，企業快速擴張，資本也隨之快速累積，但是勞工的供給速度卻比不上前兩者的速度，因此勞工短缺成為一項嚴重的問題。所以，如何能提高勞工生產力，便成為當時企業主要關注的焦點。而就是在這樣的時代背景下，一個專注於改善作業效率的科學管理觀點出現了，其早期的代表性人物當推佛德烈・泰勒。

1. 泰勒的貢獻

佛德烈・泰勒（Frederick Winslow Taylor, 1856-1915）是賓州費城的密得威（Midvale）與伯利恆（Bethlehem）兩家鋼鐵公司的機械工程

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



◆ 泰勒利用科學方法來找出每一項工作的最佳方法。

師，他首先觀察到員工缺乏效率，且產出往往只達到其潛能的三分之一。因此，他開始利用科學的方法來研究工廠中的工作，試圖找出每一項工作的「最佳方法」，然後選擇一個適合該工作的工人，並訓練他依此最佳方法來工作。此外，泰勒設計了按件計酬的獎工制度，不僅改變了過去固定薪資的方式，並開始對表現傑出與優異的工人支付較高的薪資，也將管理者與作業人員的工作做了明確區分。在當時，作業人員與管理者的職責並未清楚區分，兩者是混雜在一起的。泰勒認為管理者的工作在於計畫與控制，而作業人員的職責則是依管理者的指示而動作。這樣的區分，使得管理脫離了過去一直被視為是根據直覺或靈感來工作的認知。

泰勒利用科學的方法來研究工廠中的工作，試圖找出每一項工作的「最佳方法」，然後選擇一個適合該工作的工人，並訓練他依此最佳方法來工作。

泰勒的改善造成較高的品質、較大的數量與較高的士氣。泰勒提出了「管理四原則」[6]，他認為這四項原則會為管理者與工人帶來好處。因為此種改善，工人會得到更多的報酬，而管理者也得到更多的利潤。

泰勒的管理四原則係：

1. 為每個人的每一工作細節發展出一套科學的方法，以取代傳統的經驗法則。
2. 利用科學化的方法來選拔、訓練、教育，與發展員工（早先員工自己選擇工作，且各自進行自我訓練與發展）。
3. 誠摯地與工人合作，以確定工作是在符合所發展出的科學方法下完成。
4. 將工作與責任平均分攤在管理階層與工人之間。管理階層應負責執行某些比工人更適合擔當的工作（以往幾乎所有的工作與責任都交由工人負擔）。

科學管理的觀點強調專業化，並且主張專業化是職權的唯一來源。由於任何一位領班都不可能熟悉所有的專業，因此每位領班所特別擅長的專業就變成其職權的領域。他們提出了**職能領班制**（Functional

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

Foremanship）的概念，在每一工作領域中設立了八個領班，其中四位領班負責規劃、生產排程、時間動作研究，與紀律。另外四位領班負責機器維護、機器速度、機器送料，和現場生產。

1911 年，泰勒根據他過去的研究發現，出版了《科學管理的原理》（Principles of Scientific Management）一書。這本書討論了科學管理的理論——使用科學的方法來尋求一項工作的「最佳作法」，並隨即為全世界的管理學者所普遍接受；這本書奠定了科學管理的理論基礎，並使泰勒獲得了「科學管理之父」的尊稱。而管理學此一學門也因《科學管理的原理》一書的出版而正式確立，同時，1911 年也被當作管理學的元年。

著作權所有 侵害必究

亮點講義

靠著標準作業流程，都能品嚐到一樣的美味

有牛排教父之稱的鄧有癸，今年已經六十七歲。縱橫台灣餐飲業五十年，以教父牛排餐廳連續六年拿下米其林一星殊榮的他，和多數創業者一樣，從二十多歲開始就一心想要闖出一片天地。

鄧有癸 2022 年底在林口開設新品牌 AMBER HILL，主打多元分享型料理，從國產牛排到義大利麵都有供應，積極搶攻新北、桃園的家庭、商務客群，光是 2023 年，單店業績就突破七千萬元。

從鐵板燒學徒做起，他直言，早年鐵板燒界有句名言：「my table is your kitchen」，主廚必須觀察、掌握客人喜好，才能累積一票死忠消費者上門。

只是，這種商業模式畢竟建立在客戶對主廚的情誼上，兼具經營者和廚師身分的鄧有癸深知，若自己休假，客人就不願上門用餐，形同失去一個個賺錢機會，長久下來也難以擴張品牌版圖。

因此，鄧有癸決心要突破這個瓶頸。他的作法，就是盤點所有料理、上菜環節，並將每個步驟分成工作站，交由不同廚師負責。而鄧有癸作為主廚和經營者，則扮演整合和營運的角色。

「美牛二十分鐘、和牛三分鐘、牛排斜切一．五公分、廚房到餐桌距離不能超過二十公尺才能維持溫度。」鄧有癸隨口說的數字，都是他五十年累積的牛排美味心法。

如今，靠著這套標準作業流程，消費者無論在鄧有癸旗下哪家餐廳，都能品嚐到一樣的美味。

資料來源：陳葦庭，〈教父牛排 鄧有癸 50 年火候煎出完美熟度 他的事業心法是顧家〉，《今周刊》，第 1416-1417 期，2024/02/05。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

2. 其他的貢獻者

除了泰勒外，科學管理觀點的主要貢獻者，以法蘭克與莉莉恩・吉爾布里斯（Frank and Lillian Gilbreth），以及亨利・甘特（Henry L. Gantt）最為著名。

法蘭克・吉爾布里斯（Frank Gilbreth, 1868-1924）與莉莉恩・吉爾布里斯（Lillian Gilbreth, 1878-1972）是一對夫妻檔，他們最有名的研究是「砌磚」研究。他們透過對動作的研究來消除砌磚時不必要的手部與身體動作，從而提高效率；他們以電影影片來研究手部與身體的動作，可精確計時到 1/2000 秒的時間。透過時間動作的研究，他們可以得到每一位員工在每一動作上所花費的時間。此外，法蘭克與莉莉恩・吉爾布里斯也是發明動素（Therbligs）（這是 Gilbreth 倒拼的新字）的人，他們根據對動作的分析，設計了一套包括七項基本手部動作的分類及命名系統——諸如「尋找」、「抓住」、「握住」等。動素使我們能夠以更科學、更精確的方式來分析工人的手部動作。此外，莉莉恩・吉爾布里斯在工業心理學上也做出了很多傑出的貢獻。

動素是根據對動作的分析，設計了一套包括七項基本手部動作的分類及命名系統。

亨利・甘特（Henry L. Gantt，1861-1919）是泰勒在賓州密得威與伯利恆兩家鋼鐵公司的同事。甘特與泰勒、吉爾布里斯夫婦一樣，希望以科學的方法來增進工作的效率，其最著名的貢獻應該是甘特圖（Gantt Chart）。這是一種條形圖，其中一軸表示時間，另外一軸表示工作計畫及目前進度，主要用在工作排程規劃上。

甘特圖是一種條形圖，其中一軸表示時間，另外一軸表示工作計畫及目前進度，主要用在工作排程規劃上。

除此之外，他也修改了泰勒的按件計酬法。甘特將泰勒原本適用在獎勵作業人員的按件計酬法，更進一步擴展至領班。例如，只要領班所轄的任一員工在規定時間內完工，則領班也有紅利；如果領班手下的所有員工都按時完工，則領班另有一份額外的獎勵。甘特將科學管理的領域從作業面上的應用，更擴及至管理者的工作。

3. 對科學管理觀點的評價

科學管理開啟了人們對於管理進行科學探索的序幕。對於早期科學管理的努力，也許現在大多數人並不覺得有何特別之處。例如，甘特圖

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING