

1.7 和現代管理學之父學管理

彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）親自撰寫之「管理聖經」一書中，其為當代管理學注入嶄新的思維，其探討「管理」，既不同於泰勒的科學管理，係針對作業性工作，講求分工的效率，近乎解剖學的處理；也不同於費堯，為了發展原理原則的需要，而將完整的管理區分為規劃、組織、指揮、協調及控制等不同性質的功能。杜拉克係以追求整體績效為目標將管理應用到企業、經理人、員工及其工作三個層次上。

2.3.1 霍桑研究

霍桑研究共進行了四項實驗，其中有一項在於測試工作環境中的物理條件改變對生產能量的影響，操弄的變化即是照明度。在實驗初期，照明度愈強，生產能量愈高，此點合乎預期，可是當照明度調暗後，光線愈暗，生產量反而同樣同樣增加，一直到光線如同月光一般昏暗後，生產量才大幅下降。研究人員對此現象百思不得其解，後來學者進行大規模訪談後，才發現原來加入實驗的工人每人心中均有被選入實驗的榮譽感。因此當實驗開始時，工人完全不考慮工作環境中惡化的條件而拼命工作。此種發現突顯了「對人尊重」的重要性和功效。

4. 正義原則

正義原則（justice approach）指管理者在做道德決策時，要考量公平、正義等原則。若以管理者與組織內部利害關係人員工為例，管理者絕對不可以有「虐待勞工」的情形，且要讓員工知覺受到組織之公平對待，像是薪資水準要公平，不可有歧視；制訂績效考核辦法要重視員工意見，不能只圖利某些人；要尊重員工並立即解決員工問題等。當管理者能公平對待員工，員工就會以更好的業績、信任及忠誠作為回報。

4.3.2 企業道德教育與訓練

5. 組織文化的概念包括個人、團體以及組織階層系統。自主性指的是個人變項；體恤和衝突是團體層面的特徵；結構及獎勵取向則是組織系統的向度。

6.6.2 派閥文化

派閥文化（clan culture）與官僚文化很雷同，注意力焦點也是集中在組織的內部作業，但是派閥文化對成員的控制是採取較微妙的控制工具，例如傳統、忠誠、承諾、社會化等。而不是正式規章或標準作業程序。在派閥文化中，組織成員普遍以成為組織的一員為榮，他們對組織有高度的認同感，並且認為所有成員應該其心協力完成工作。他們認為，奉獻勞力的目的不是只為了換取薪資，對組織的貢獻也應超越明文化的工作契約。成員都能夠清楚地認知道組織的歷史與價值觀，並且一代一代傳頌下去。

6.8 組織文化與績效的關係

組織文化對組織績效的影響，可以從組織文化的種類與強度來看，然而許多實證研究的結果都說明了組織文化對組織績效的影響力並沒有定論，這是因為組織文化可能是資產，也可能是負債。

規劃（Planning）可被區分為正式規劃與非正式規劃兩大類，因應環境變化與組織目標，經理人必須要制定正式計畫，決定未來發展的目標並設計出可行的方案，並經由組織內部不斷的溝通與協調，使所有成員了解未來發展的方針，以建立共同的目標。

承諾。花時間過長或過短，皆可能產生全無效用與無效率的情形。

10.4 組織基本型式

「跨功能團隊」的目的就是希望將不同單位的工作視為集中在組織的整體利益上，降低各組織的本位主義，許多企業定期舉行「核心團隊」、「高階主管會議」，都含有「跨功能團隊」的意涵在內。不論是組織結構的六大基本元件，或者組織分工與協調的本質，都是從現實世界的組織中抽離出來的概念，閔茲伯格運用這些概念，組合出幾種常見企業組織型態的理想型（ideal form）。

13.2 領導的權力來源

領導代表一種對組織其他人的影響作用，此影響作用的程度與好壞必然是基於在某些力量或權力（power）之上，而這些力量或權力即為領導的權力來源，或謂領導的權力基礎。學者古立克（Glueck, 1977）認為，領導之權力來源或基礎有下列數項：

4. 專家權力（expert power）：

一個人如果因為擁有某些專業知識、特長或技術，而在該領域享有相當的威望，則其可因此專技能影響他人接受其建議或指揮，並贏得他人的尊敬與信從，此種領導的權力基礎即專家權力。