



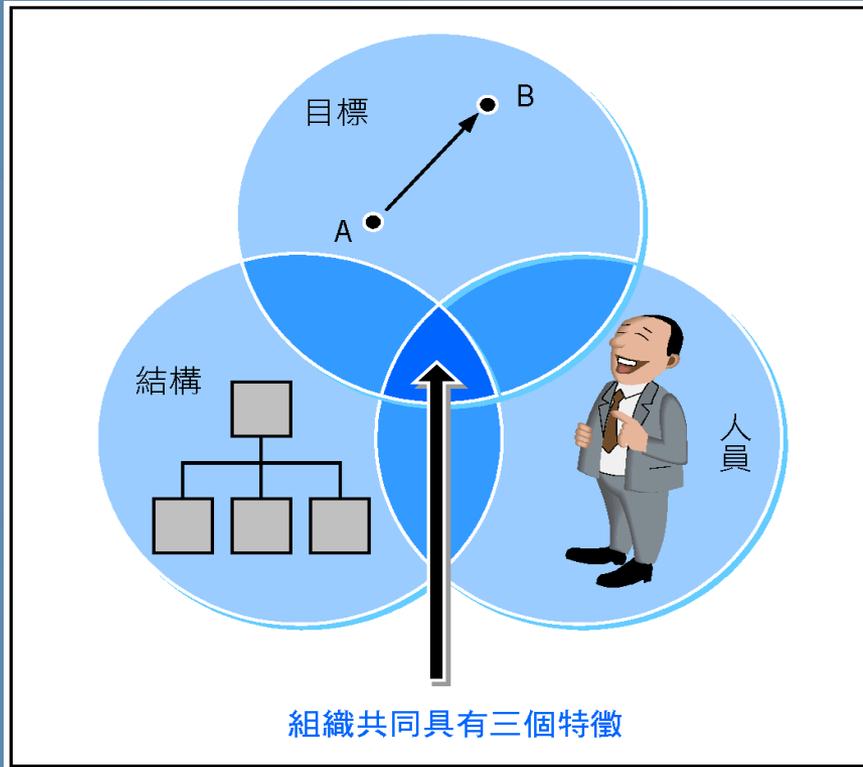
CHAPTER 1

組織與管理概論

- 第一節 組織與管理者
- 第二節 管理的意義
- 第三節 管理的重要性
- 第四節 管理者角色
- 第五節 管理工作的差異性
- 第六節 管理能力
- 第七節 我們為何要學習管理學
- 第八節 本書架構及內容

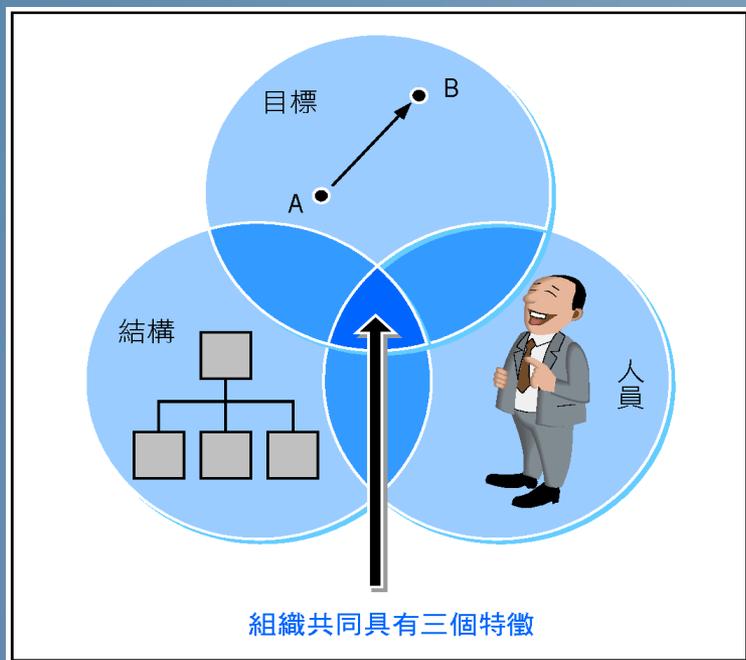


組織



為達成某種特定的
目的，人們有系統
的結合。

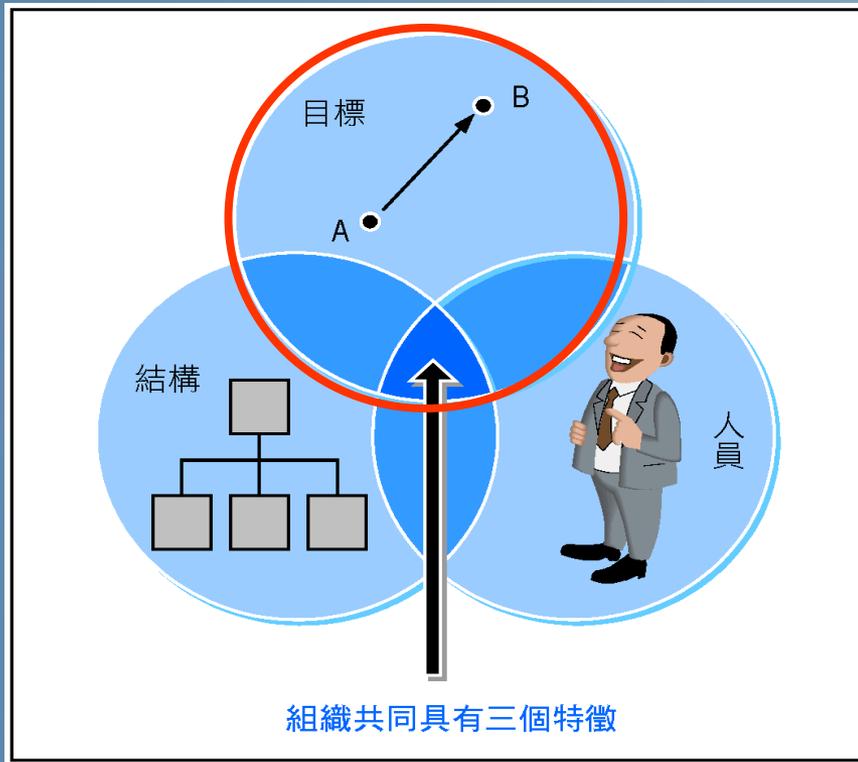
組織



- 學校、企業、協會、基金會、合作社、農會、醫院、政府機構、軍隊、教會、寺廟、棒球隊、扶輪社等都是組織。雖組織從事的業務性質、規模大小、組成分子各不相同，但基本上，同時都具有目標、人員及結構等特徵。

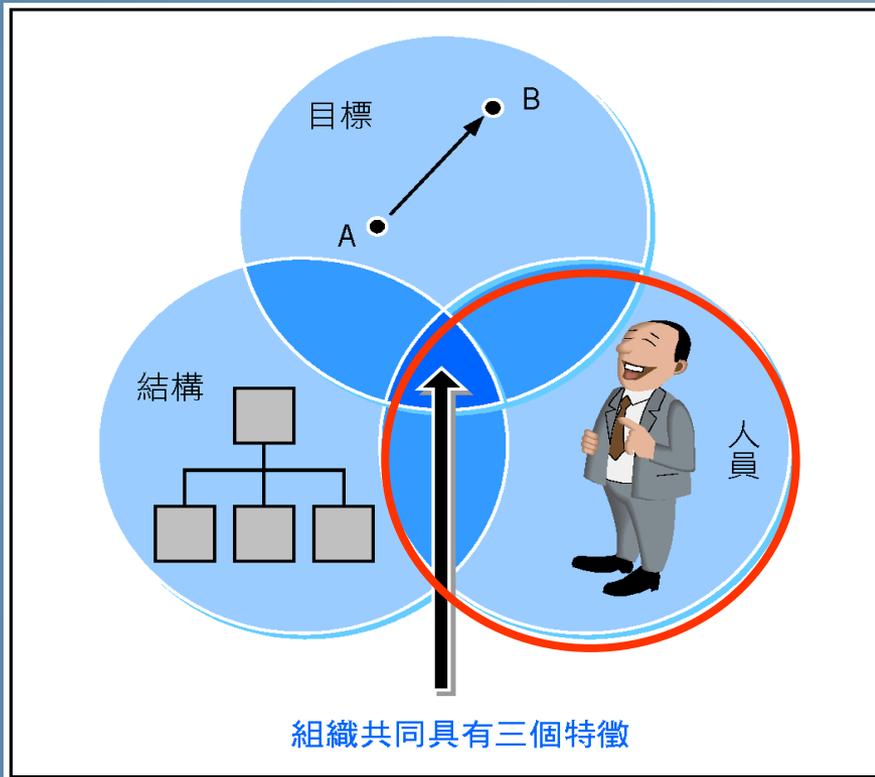


目 標



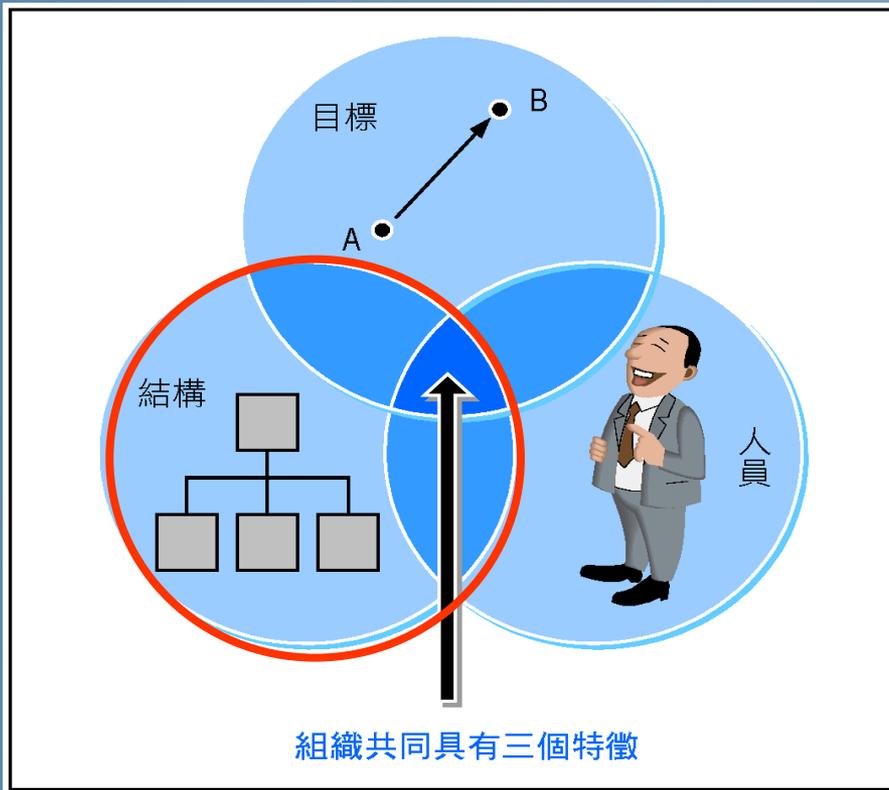
- 每一個組織都有不同的目的，這些目的大多是以一個目標或一組目標來表示。
- 目標代表組織所要追求達成的境界或努力的方向，是一個組織存在的理由，也是結合組織成員的主要力量。

人員



- 每一個組織都是由若干人員所組成，雖然其人數少者僅兩、三人，多者達數萬人。
- 若無人員，則不可能有任何組織。

結構



- 所有的組織都發展出一套系統化的結構來釐清並限制其成員的行為，例如，制定各種政策。



組織的重要性

Organizations exist to do the following:

組織是基於下列因素而存在：

1. *Bring together resources to achieve desired goals and outcomes*
結合各類資源以達成特定目標或產出
2. *Produce goods and services efficiently*
有效率地生產物品或提供服務
3. *Facilitate innovation*
有助於創新
4. *Use modern manufacturing and information technologies*
使用現代化的生產與資訊技術
5. *Adapt to and influence a changing environment*
適應與影響一個充滿變化的環境
6. *Create value for owners, customers, and employees*
為組織所有者、顧客與員工創造價值
7. *Accommodate ongoing challenges of diversity, ethics, and the motivation and coordination of employees*
適應各種接踵而至的挑戰及議題，如：員工多樣化、企業倫理、激勵及協調員工等

管理者 & 作業員

● 管理者

- 未親自執行各項工作或任務，在組織中指揮他人工作的個人。

● 作業員

- 是指直接作業且沒有監督他人工作責任的人員。

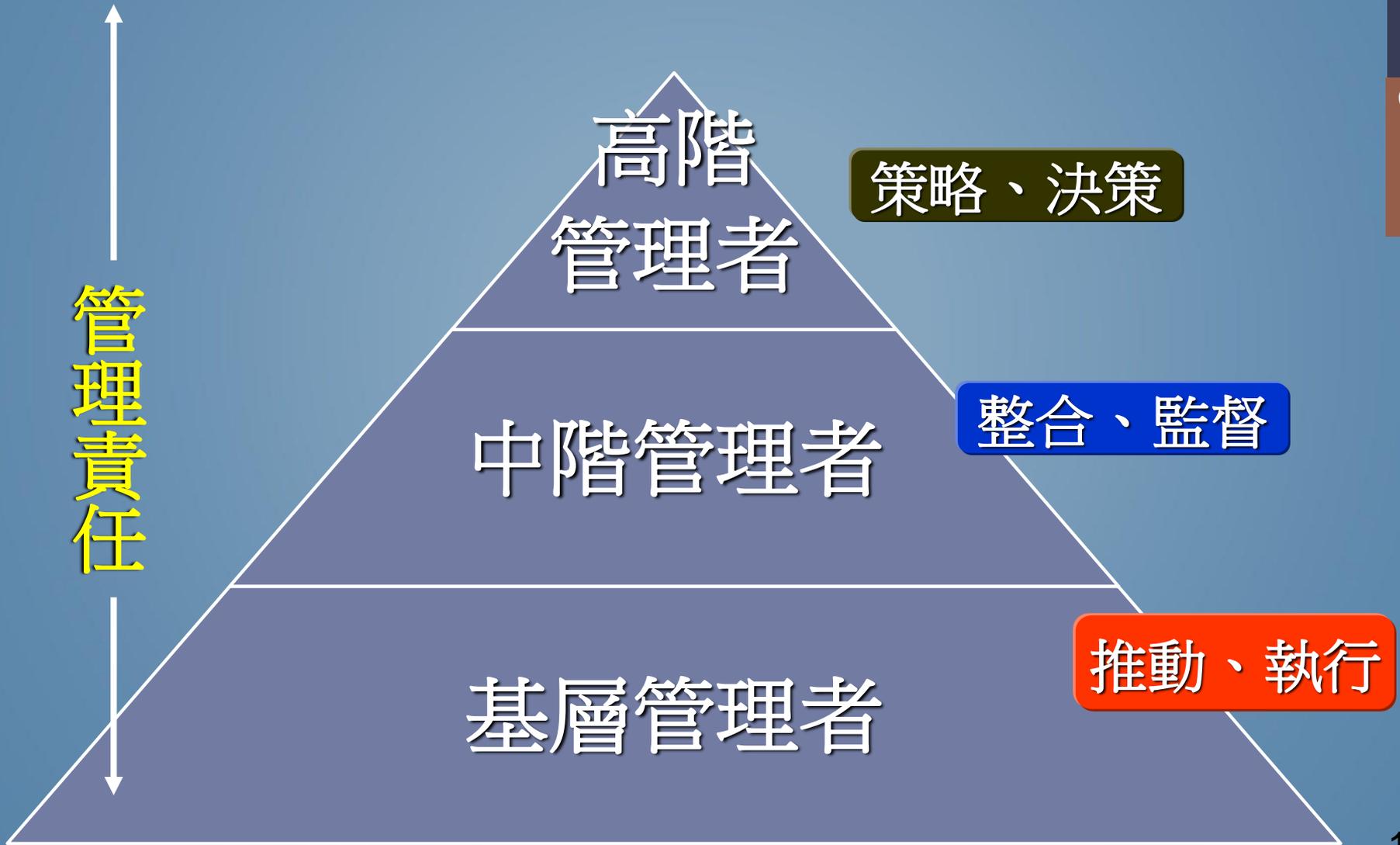


管理者的類型

按層級區分	按職位區分	按職銜區分
高階管理者	總經理、副總經理、 協理	總經理、副總經理（生產）、副總經理（行銷）、副總經理（人力資源）
中階管理者	經理、副理	生產經理、行銷經理、人力資源經理、財務經理
基層管理者	課長、班長	人事課長、生產領班、區主任、連鎖店店長、副店長



管理階層的責任





高階管理者

- 高階主管的角色是藉由策略和控制資源來設定組織整體的方向。
- 現代高階主管不僅制定策略，也要成為組織真正的領導者，努力創造一個使人們願意奉獻屬於他們的組織之工作環境。

按層級區分	按職位區分	按職銜區分
高階管理者	總經理、副總經理、協理	總經理、副總經理（生產）、副總經理（行銷）、副總經理（人力資源）
中階管理者	經理、副理	生產經理、行銷經理、人力資源經理、財務經理
基層管理者	課長、班長	人事課長、生產領班、區主任、連鎖店店長、副店長



中階管理者

- 中階管理者諸如生產、行銷、人力資源、研究發展及財務經理有時也稱為戰術管理者，他們負責將由策略管理者所發展出來的總目標和計畫，轉變成更細部的目標和活動。
- 傳統上，中階管理者的角色是作為高階和基層管理者之間橋樑的管理控制者。中階管理者承受公司的總目標，再轉換成事業單位目標，並將其所屬單位或部門的計畫結合在一起，呈報給高階管理者審查。

按層級區分	按職位區分	按職銜區分
高階管理者	總經理、副總經理、 協理	總經理、副總經理（生產）、副總經理（行銷）、副總經理（人力資源）
中階管理者	經理、副理	生產經理、行銷經理、人力資源經理、財務經理
基層管理者	課長、班長	人事課長、生產領班、區主任、連鎖店店長、副店長



第一線管理者

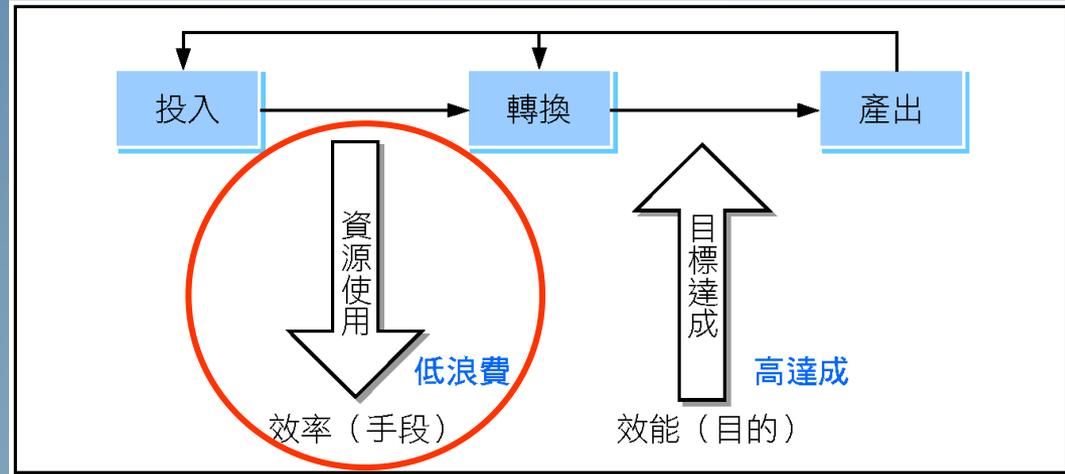
- 基層管理者或稱第一線管理者乃是指監督組織營運或作業的低階管理者，在工廠裡通常稱為領班，連鎖店的店長、運動球隊的教練職位等亦是。
- 基層管理者又稱為作業管理者，他們直接接觸非管理者，執行戰術管理者所訂的特定計畫，因此，在組織中具有舉足輕重的地位。
- 傳統上，基層管理者接受中階管理者的引導和控制，以確定他們能成功的執行及支援組織的策略。但是在現代的組織中，這個角色已由過去作業執行者改變成為積極的創業家，藉由強調基層單位的生產力、創新和成長，來驅動企業的績效。

按層級區分	按職位區分	按職銜區分
高階管理者	總經理、副總經理、協理	總經理、副總經理（生產）、副總經理（行銷）、副總經理（人力資源）
中階管理者	經理、副理	生產經理、行銷經理、人力資源經理、財務經理
<u>基層管理者</u>	課長、班長	<u>人事課長、生產領班、區主任、連鎖店店長、副店長</u>

管理的意義

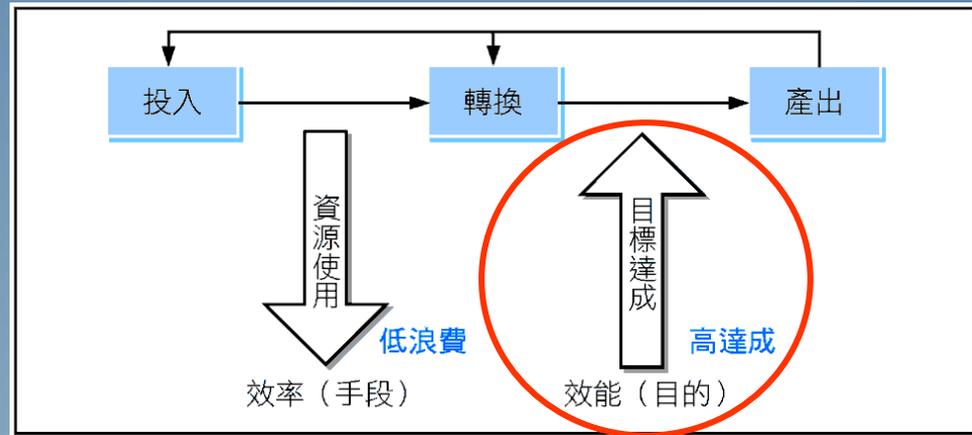
- 管理最簡單也最常被人引用的定義是：一種經由他人的努力使事情作好的程序。
- 事實上，管理涉及一系列相當複雜的程序，並非如前述的定義那麼簡單。管理(management)大致包括「資源」、「程序」、「目標」三個中心要素。
- 由管理者運用規劃、組織、激勵、溝通、領導、控制等程序，有效率地利用組織內人力、資金、原物料、機器設備、方法、資訊等資源，並促其整體搭配和密切配合，使其發揮效能以完成組織的目標。

效率



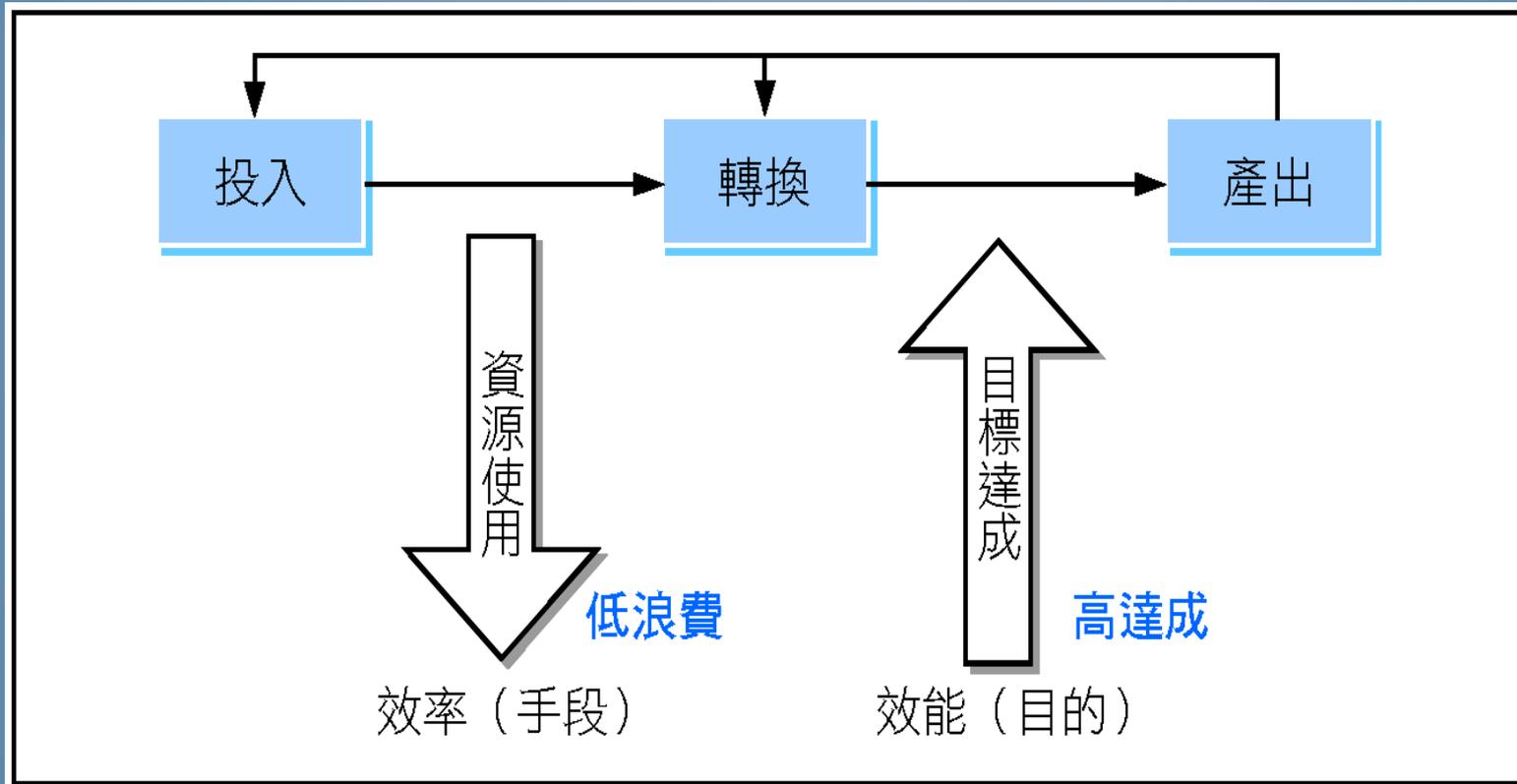
- 效率是指產出成果與投入資源的比值，因為管理者所處理的是有限的資源 - 金錢、人力、機器設備等，他們自然關切這些資源的有效使用，故投入減少、產出不變或投入不變、產出增加，都代表效率或生產力提高。
- 組織效率強調的是在營運過程中是否具有精簡、不浪費的意涵，亦即組織能夠用更少的資源，包括人力、物力、財力等來達成當初設定的目標。

效能

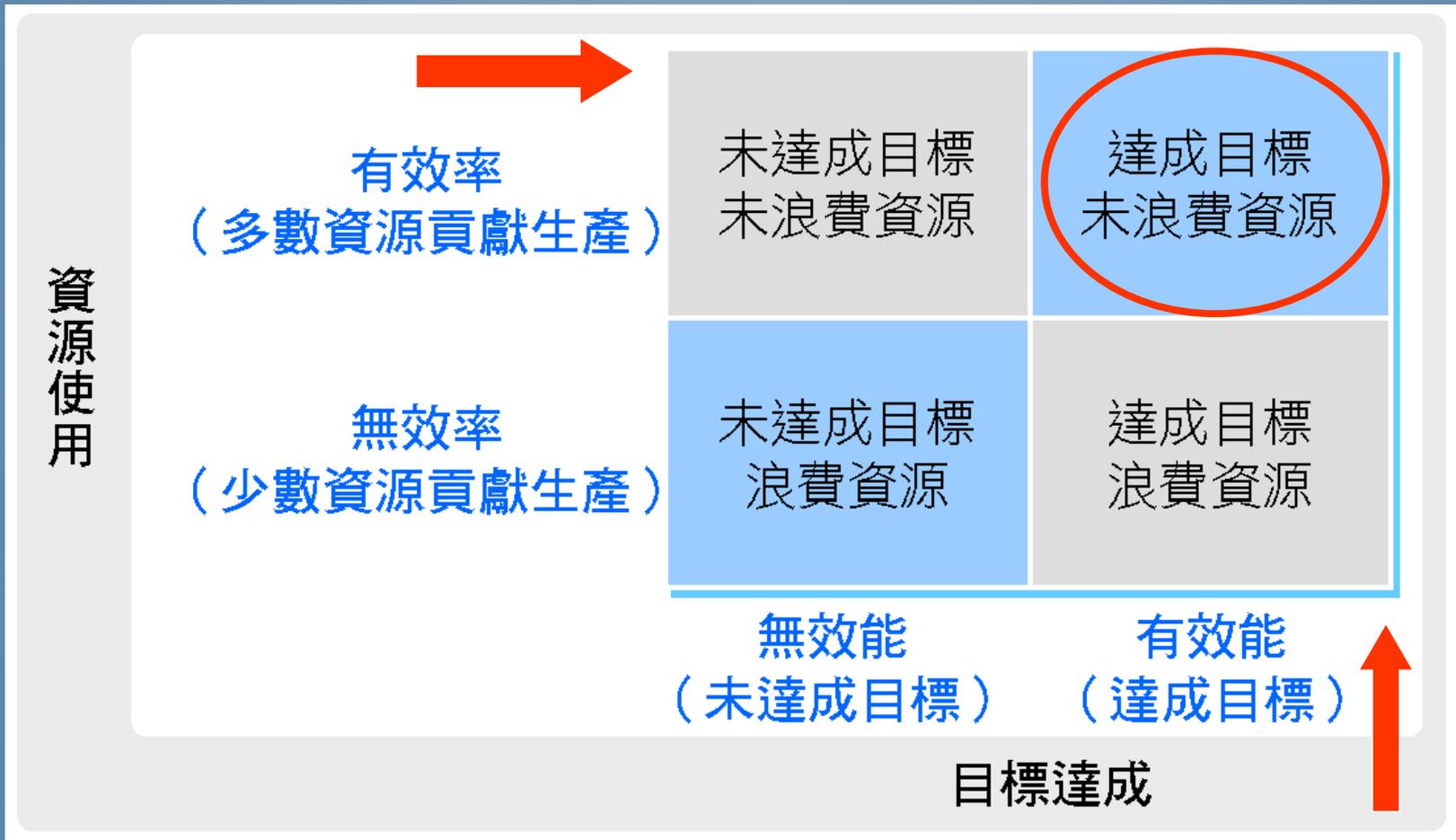


- 效能是指一個組織所呈現的成果或產出是否符合組織利害關係人的要求，亦即組織是否做對的事。例如，速食店所販賣的產品口味及品質是否符合顧客的要求，所排放的氣味是否符合環保規定；大學畢業是否具備一定的就業力、語文應用能力等。
- 因此組織效能的評估在於組織營運的成果是否達到當初所設定的目標之達成比率，倘成果符合目標或超越目標則表示效能佳，如前述例子，顧客滿意度達95%、證照或英文檢定通過率達90%等，目標達成率越高，管理效能也相對較高。

管理者同時追求效率與效能



管理的效率和效能的不同組合



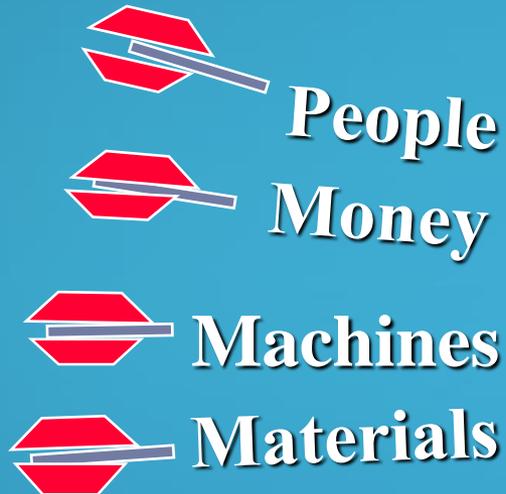
效率與效能的取捨



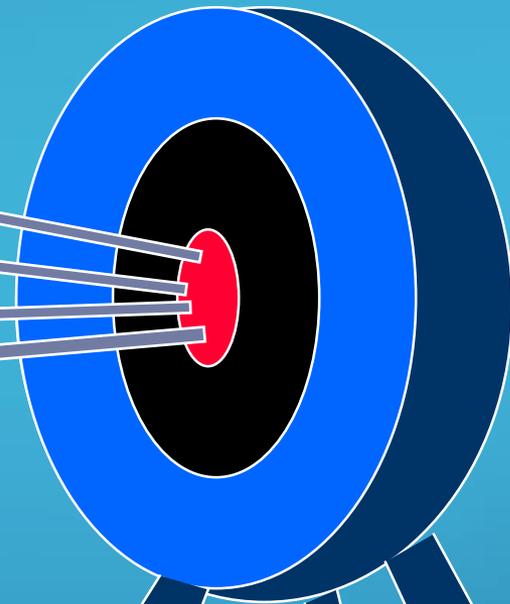
若兩者無法兼顧時，應以效能為重，否則一味追求效率卻達不到預計效能，只會造成資源的浪費。

TWO PERFORMANCE DIMENSIONS

Efficiency=
making best use
of resources
in achieving goals



Effectiveness=
choosing effective
goals and achieving
them

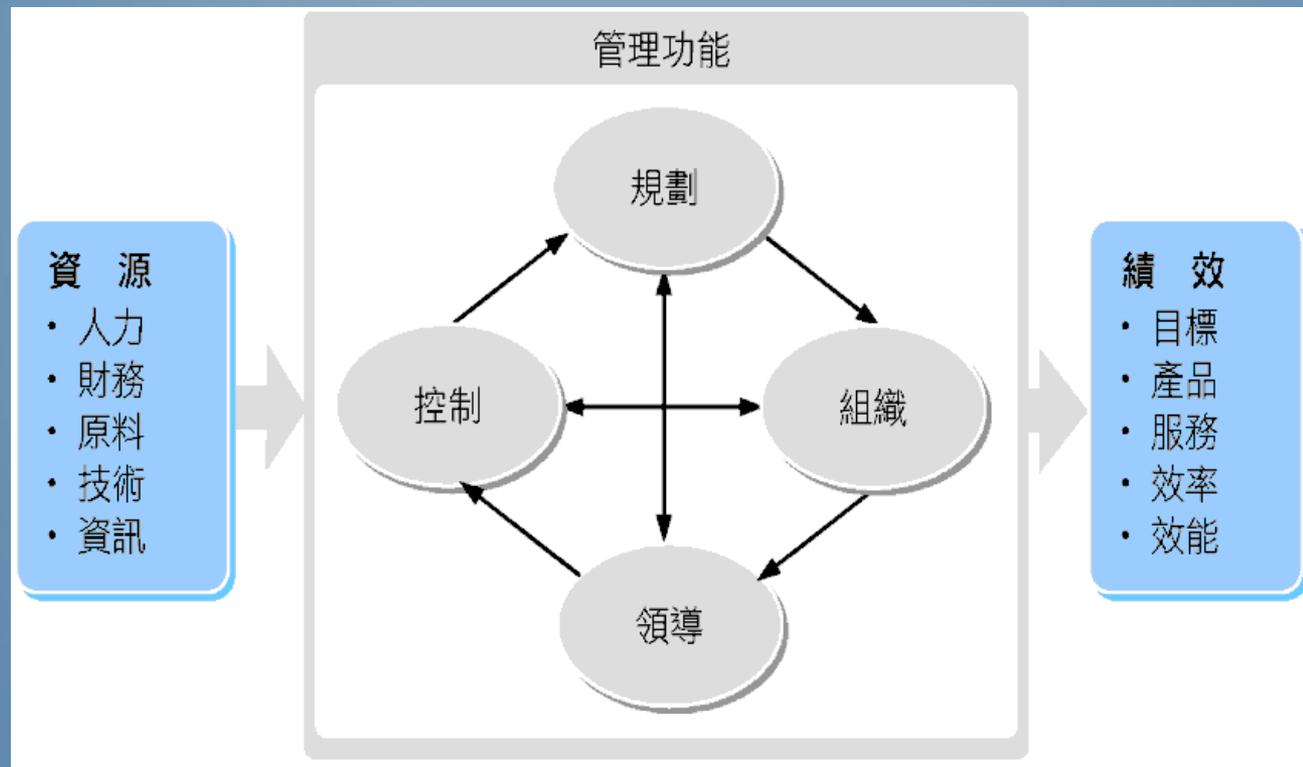


Doing things right

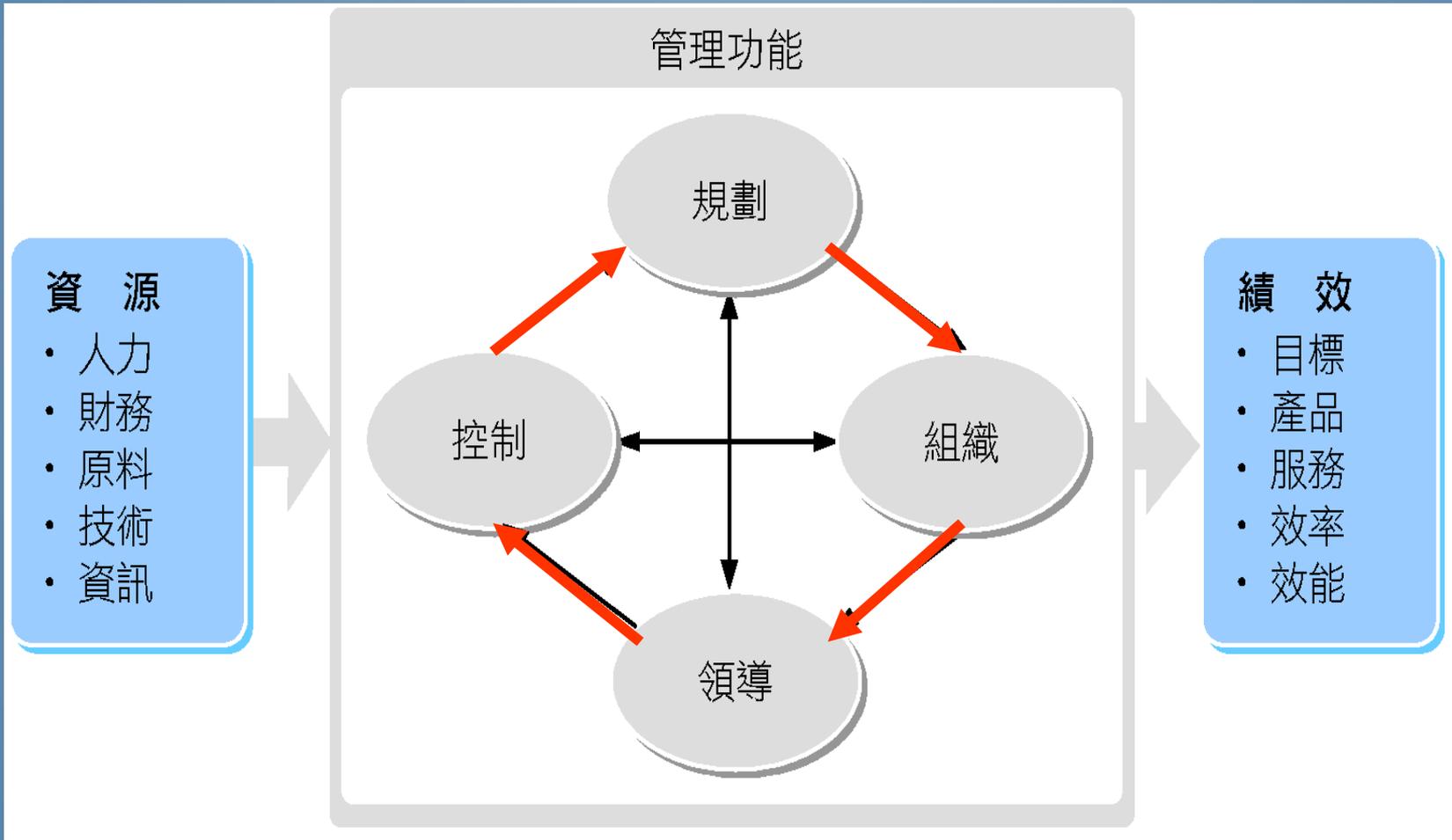
Doing the right things

管理功能

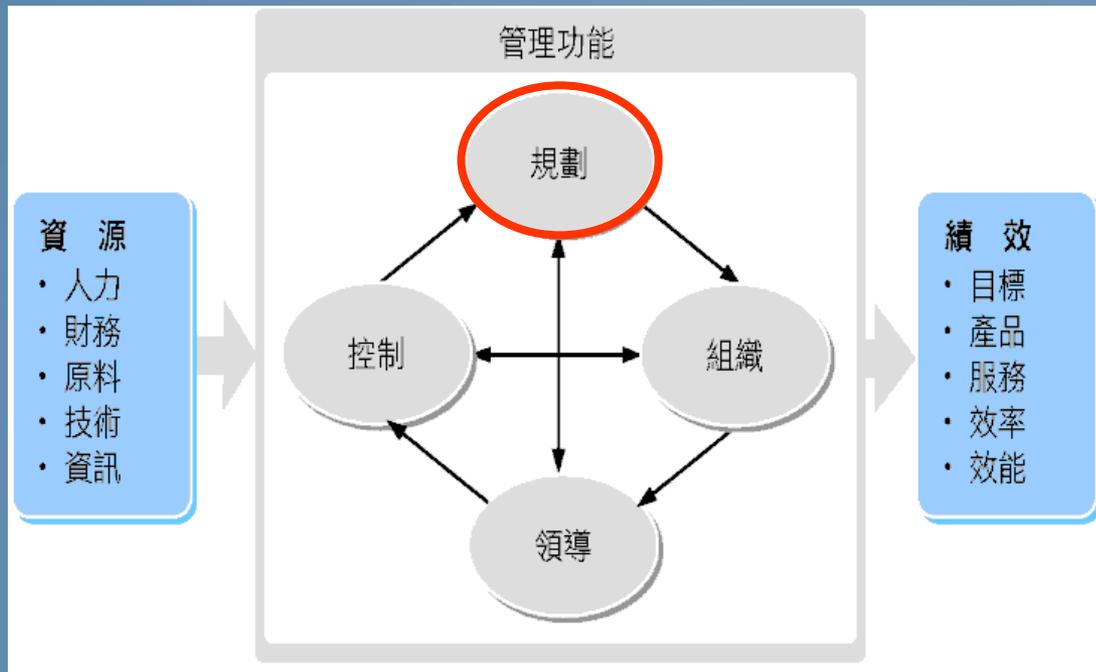
- 由規劃、組織、領導、控制等一連串步驟的循環作用，因此又稱為管理循環。



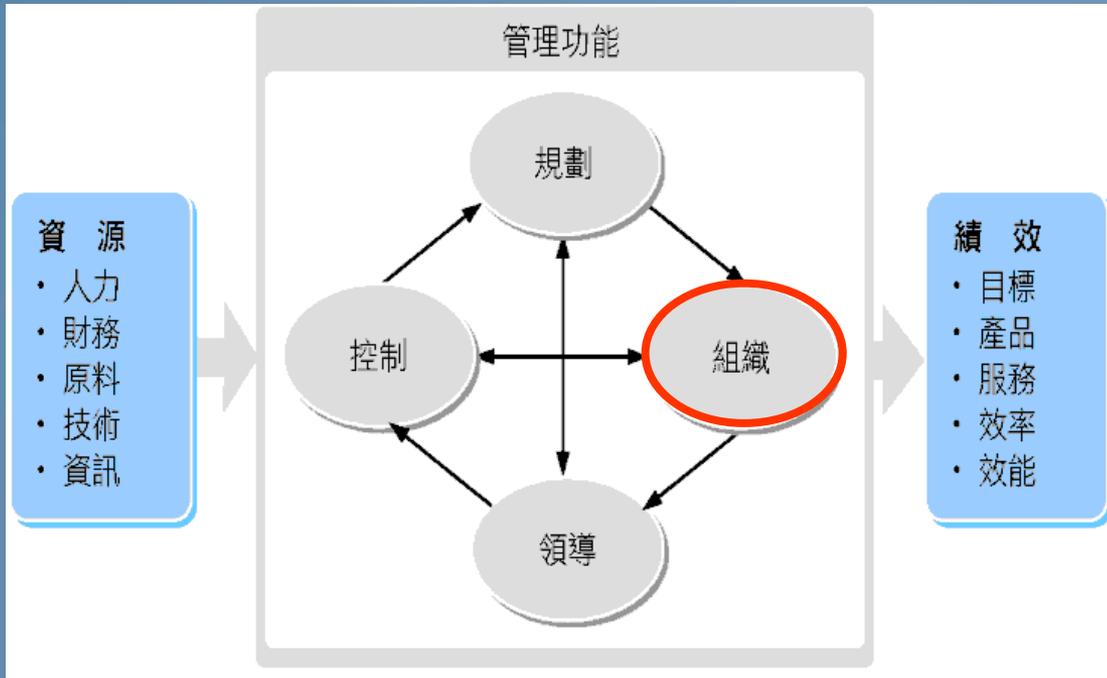
管理程序



規 劃

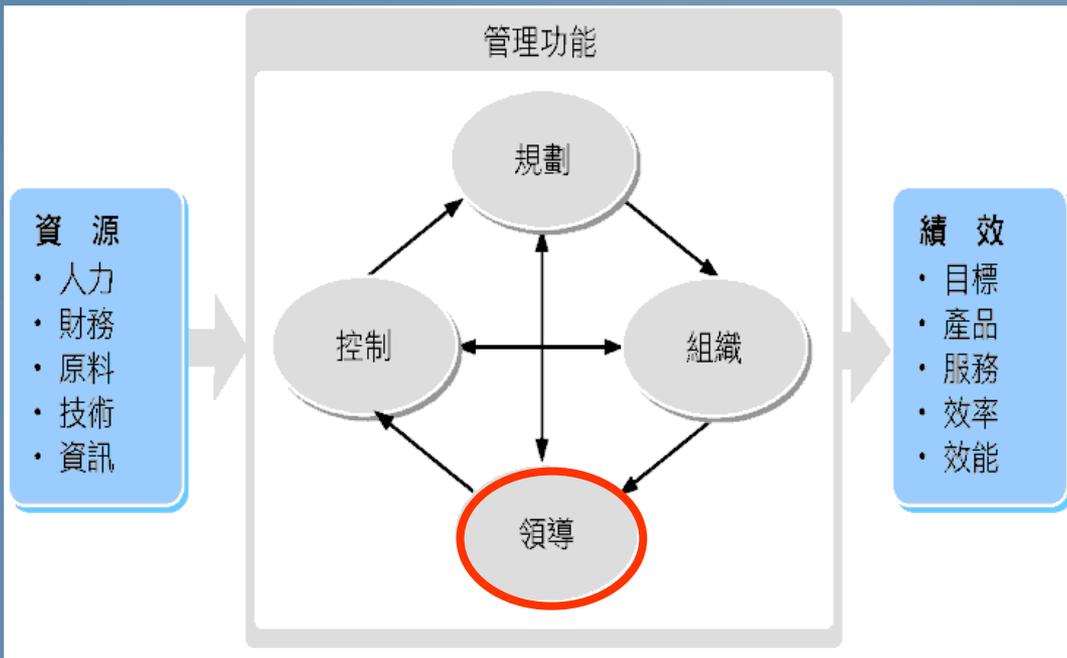


- 設定組織目標及形成為達成目標、因應未來環境變化之策略，發展一套有系統的計畫和行動方案來整合及協調各種活動的程序。



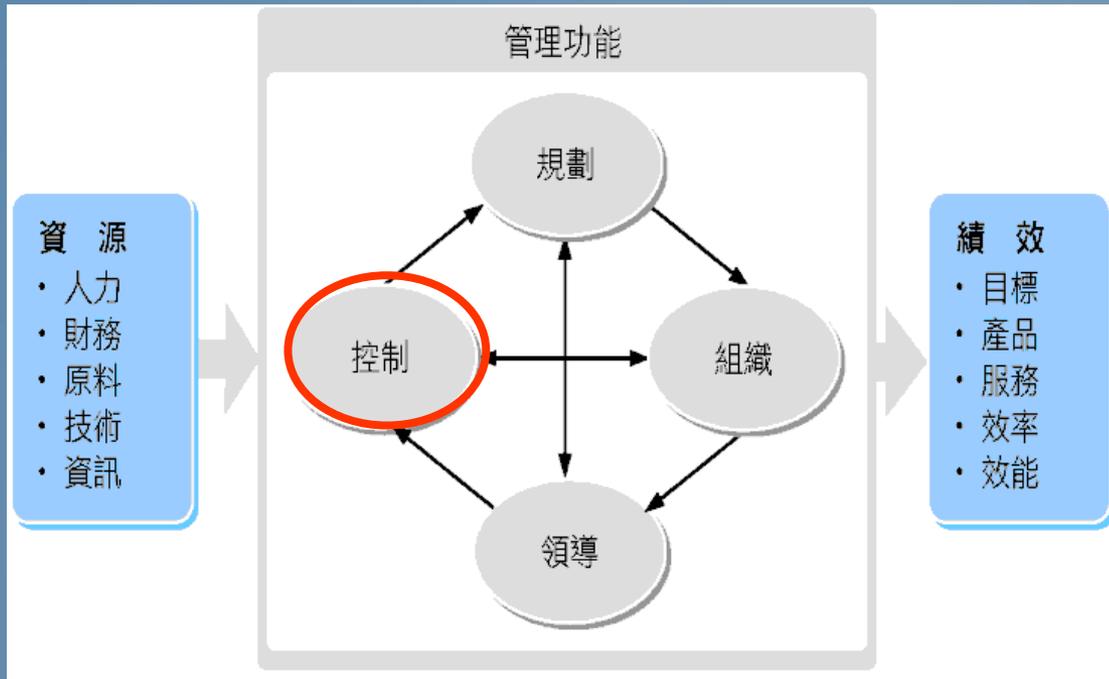
組 織

- 設計及建立為完成組織目標使得人員、任務、命令系統與權責之間，能產生適當的分工與合作關係的組織結構和工作結構的程序。



領導

- 指導及影響組織成員，激發其努力工作的意願，選擇有效的溝通管道或是完成組織目標的程序。



控 制

- 監控及衡量組織成員的實際成效，並糾正任何缺失，以確保實際活動和組織目標或計畫一致的程序。

企 業

- ◎以營利為目的之組織，運用創業家的才能，結合土地、勞力、資本及組織管理等要素，在創新經營和承擔風險情況下，對某種事業作有目標、有計畫、有組織的高效率經營。
- ◎企業的成敗，管理絕對是成功關鍵要素，也是組織存亡的關鍵所在。

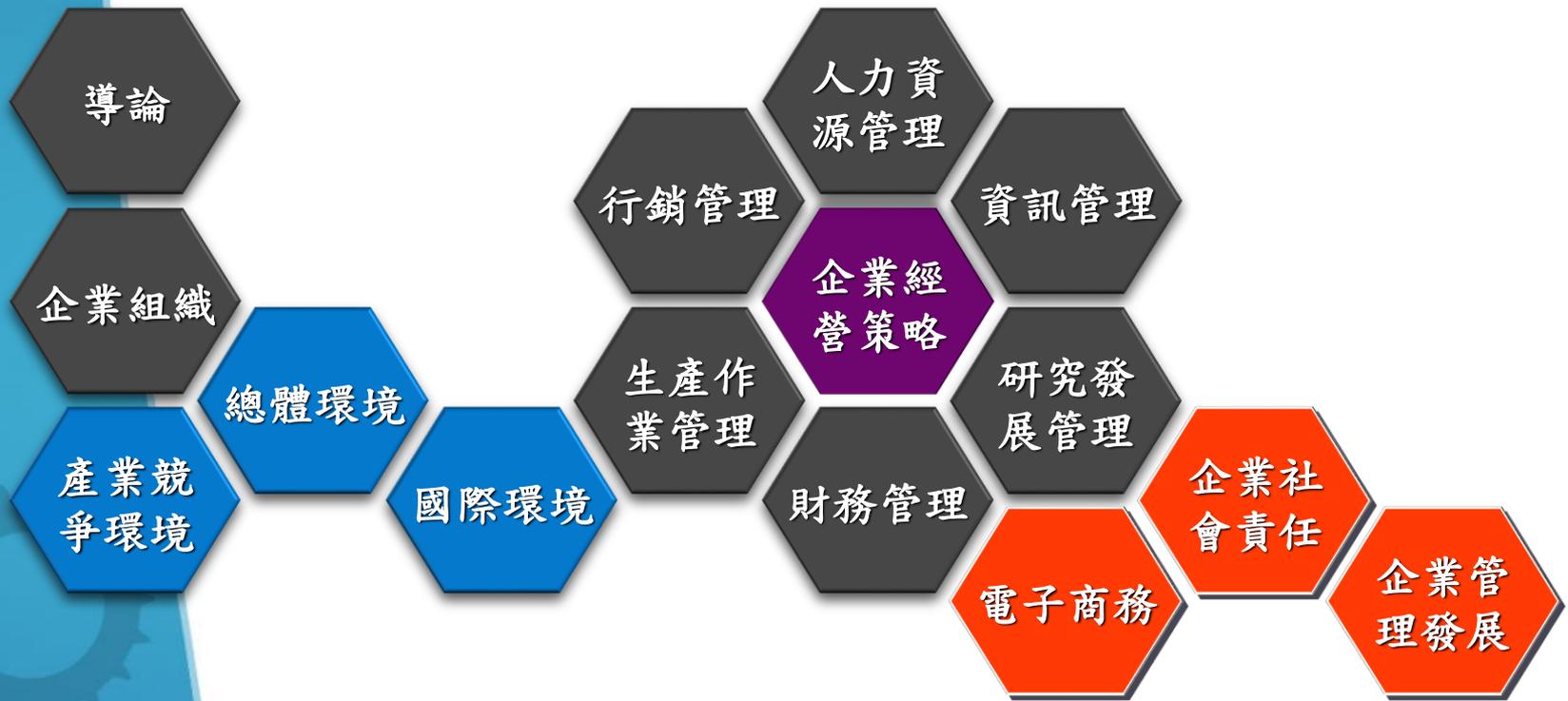
企業管理

- 運用創業家的才能，結合人力、財務、資訊等資源，以規劃、組織、領導、控制等管理功能，執行有關生產、行銷、人力資源、財務及研究發展等企業功能，俾達成企業的預期績效。

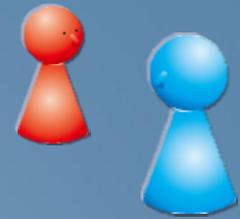
企業管理矩陣

企業功能 管理功能	行銷	人力 資源	生產	財務	研究 發展	其他
規劃	◎	◎	◎	◎	◎	◎
組織	◎	◎	◎	◎	◎	◎
領導	◎	◎	◎	◎	◎	◎
控制	◎	◎	◎	◎	◎	◎

企業管理議題



不同學者對於管理程序的區分



	Fayol	Dessler	Haimann , Scott , And Connor	Hampton	Koontz , O'Donnell , And Weihrich	Sisk	Stoner	Wren And Voich
規劃	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
組織	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
指揮	✓							
用人		✓	✓		✓			
指導					✓			
影響			✓					
推動							✓	
協調	✓							
領導		✓		✓		✓		
控制	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

管理的普遍性

- 在任何不同的國家、規模大小不同及各種型態的組織、所有工作場所都需要管理，就是管理的普通性，而執行規劃、組織、領導及控制是管理者的任務，但需視狀況調整管理方式。



管理的普遍性



Management



管理的普遍性

係指無論在任何國家、各種規模大小及型態的組織，所有工作場所都需要管理，管理者需要執行規劃、組織、領導、控制的功能，但須視狀況調整管理方式。

依據標準比較實際的績效、採取改正不當標準或實際績效的管理行動，儘管特定在各行業、各類型組織有其管理的專業特性，但任何組織都具特殊目標，以及人力、物力、財力等資源，亦力求盡可能有效率地實現其目標，並充分利用資源。因此，所謂管理的普遍性 (universality of management)，參見圖 1-5，係指無論在任何國家、各種規模大小及型態的組織、所有工作場所都需要管理，管理者需要執行規劃、組織、領導、控制的功能，但須視狀況調整管理方式⁴。



圖 1-5 管理的普遍性需求



第三節 管理的重要性



企業管理

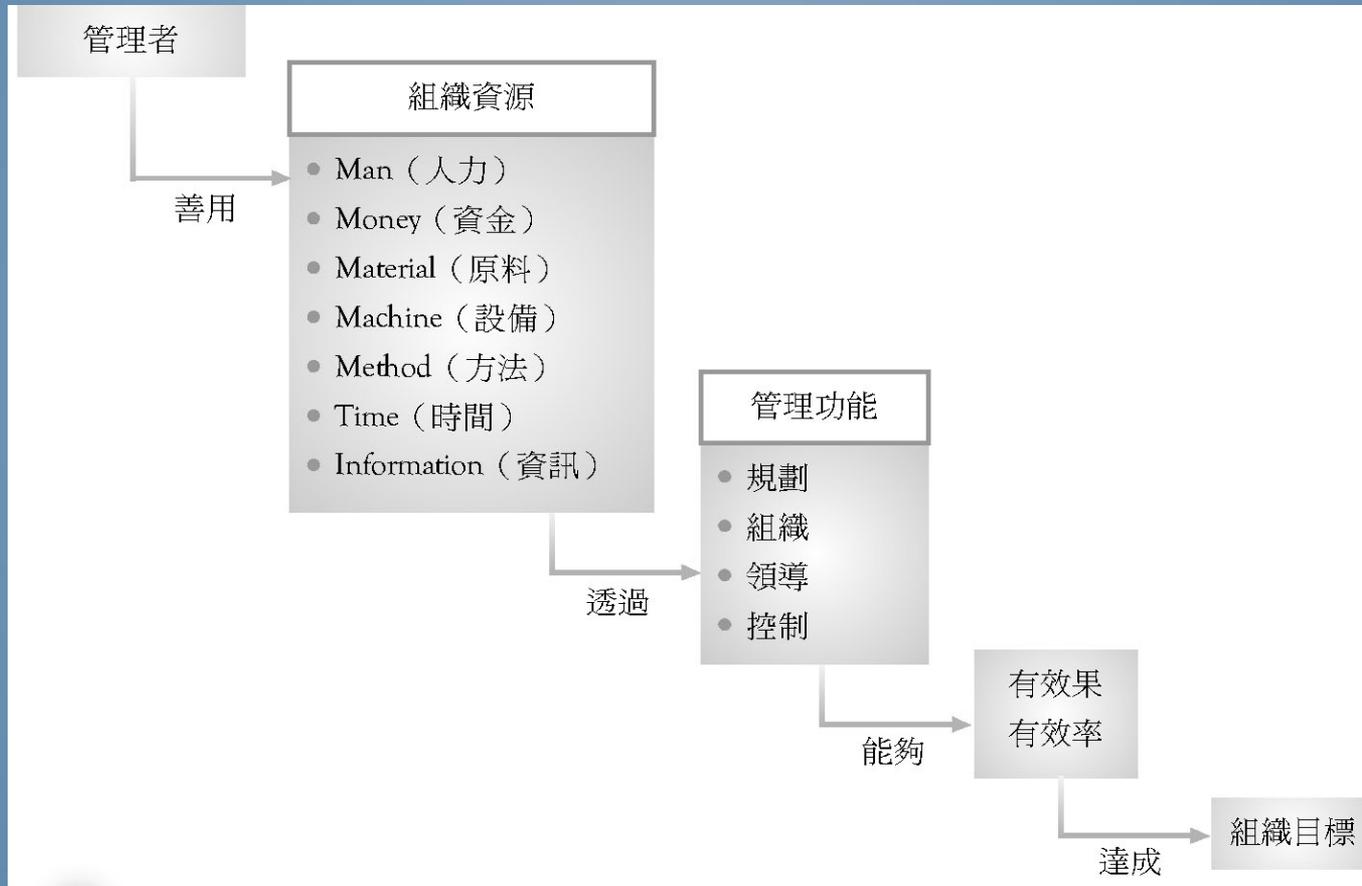
係指運用創業家的才能，結合人力、財務、原料、資訊等資源，以規劃、組織、領導、控制等管理功能，執行有關生產、行銷、人力資源、財務及研究發展等企業功能，俾達成企業的預期績效。

企業是指以營利為目的之組織，運用創業家的才能，結合土地、勞力、資本及組織管理等要素，在創新經營和承擔風險情況下，對某種事業進行有目標、有計畫、有組織的高效率經營。所謂企業管理 (business administration) 係指運用創業家的才能，結合人力、財務、原料、資訊等資源，以規劃、組織、領導、控制等

⁴ 何明燾審訂，Stephen Robbins & Mary Coulter 原著，管理學，普林斯頓公司，2006，p.52；郭嘉讓，管理概論，三民書局，1991，p.14。



管理過程圖



明茲伯格的管理者角色

- Henry Mintzberg在1960年代末期觀察管理者所做的工作，發現管理者扮演許多角色，而這十餘種角色可以概分為三大類：
 - ✓ 人際角色
 - ✓ 資訊角色
 - ✓ 決策角色。

明茲伯格的管理者角色(1/3)

人際角色 (interpersonal roles) 是指所有的管理者都須要為了儀式或表徵的緣故執行一些任務，**著眼於人際關係層面**。

角 色	定 義	範 例
人 際 角 色		
代表人	組織的象徵與代表性人物；有義務執行一些法定的或社交性的例行性任務	歡迎訪問者；代表組織簽署法律文件
領導者	負責甄選、訓練、激勵部屬	執行所有與部屬有關的活動
聯絡人	建立自己的人脈與溝通管道，以便獲得協助與資訊	處理郵件、打電話；出席會議

明茲伯格的管理者角色(2/3)

資訊角色 (informational roles) 是指管理者著眼於 **資訊傳達的角色**。

資 訊 角 色

監視者	尋求和蒐集各種特殊消息（大多為即時的）以瞭解組織和環境，有如組織的情報中心	閱讀期刊及報告；保持個人的人脈接觸
傳訊者	傳播由外部取得或從內部其他人員所得的資訊給組織其他成員	主持發表會；打電話傳遞訊息
發言人	將組織的計畫、政策、行動及結果轉播給外界；對外代表本組織的產業專家	主持股東會議；發佈新聞

明茲伯格的管理者角色(3/3)

決策角色 (decisional roles) 著眼於 扮演與 決策有關的角色 。

決 策 角 色

創業家	在組織及其環境中尋求機會以及提出改進方案，以促進變革；負責某些專案的設計	主持策略會議以發展新的方案；界定新的責任和新產品主意
問題處理者	組織面臨重要與未預期的紛亂、危機時，負責提出矯正計畫	解決部屬之間的衝突，主持策略與評估會議以處理紛亂
資源分配者	負責組織所有資源的分配	制定排程；預算；給予報酬
談判者	代表組織談判	參與工會談判協商

資料來源：Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row, 1973, pp.92-93.

不同階層管理者在各項管理功能 花費時間

(%)

管理功能	高階管理者	中階管理者	基層管理者
規 劃	28	18	15
組 織	36	33	24
領 導	22	36	51
控 制	14	13	10

管理角色的重要性

小企業管理者所扮演的角色

大企業管理者所扮演的角色

高

發言人

資源分配者

創業家

聯絡人

代表人

監視者

領導者

問題處理者

協商者

低

傳訊者

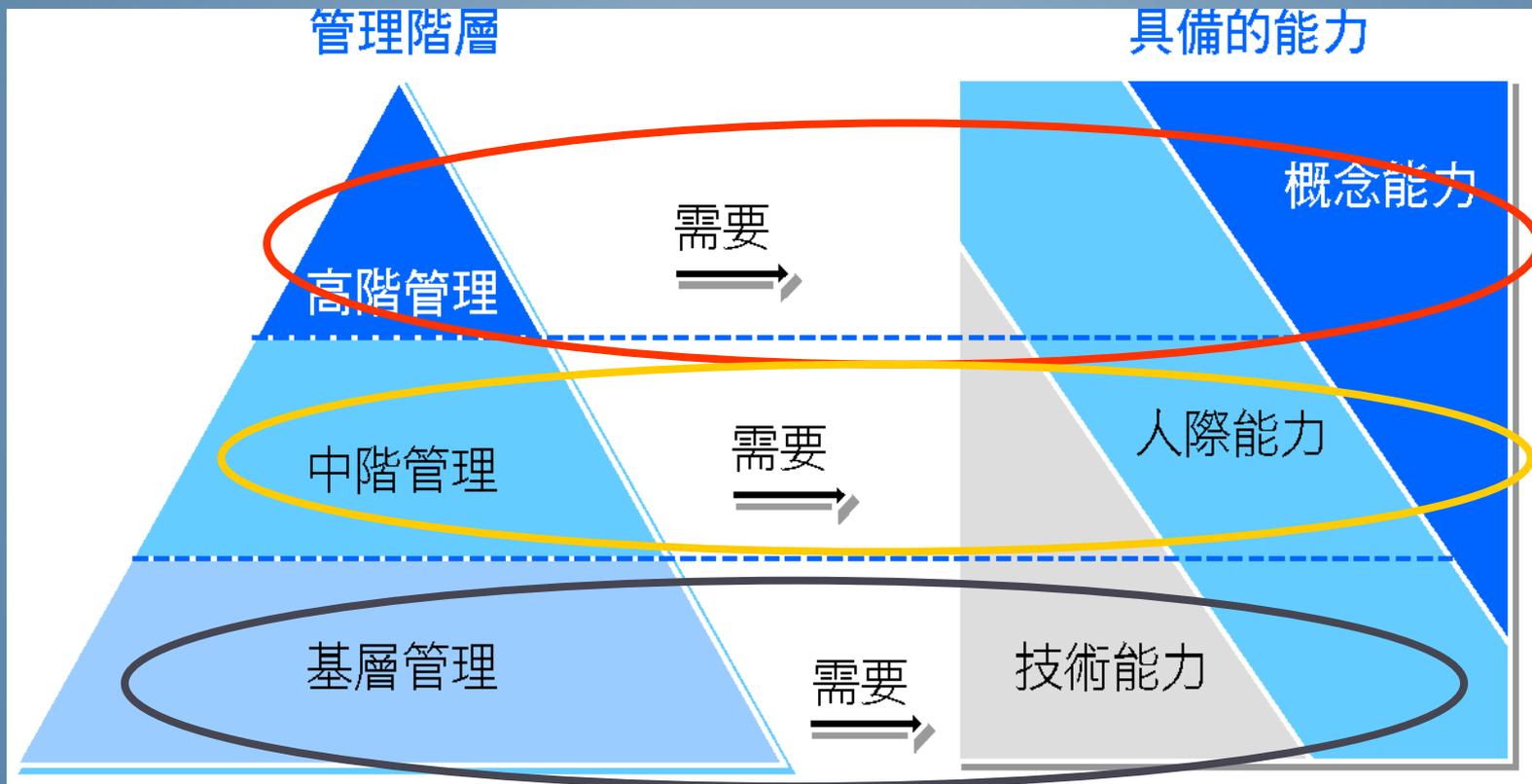
創業家

成功與有效管理者在管理工作時間分配的差異

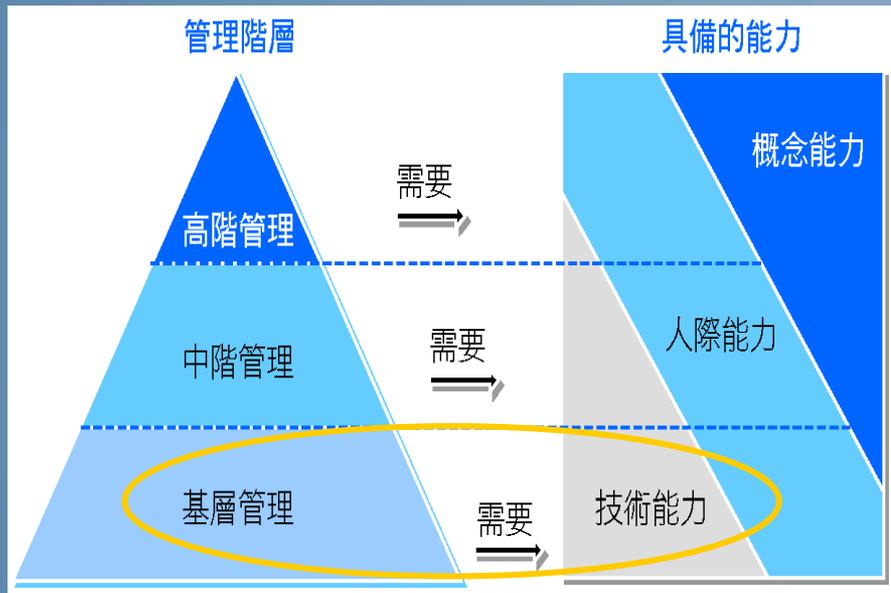
(%)

管理活動	全體管理者	成功管理者	有效管理者
傳統管理	32	13	19
溝通	29	28	44
人力資源管理	20	11	26
人脈經營	19	48	11

管理者所應具備的能力

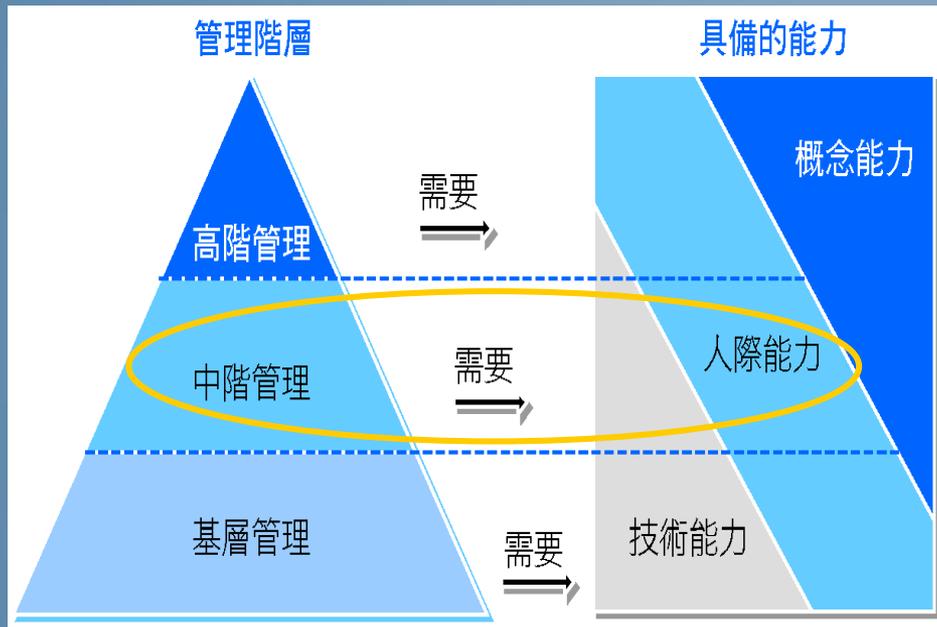


技術能力



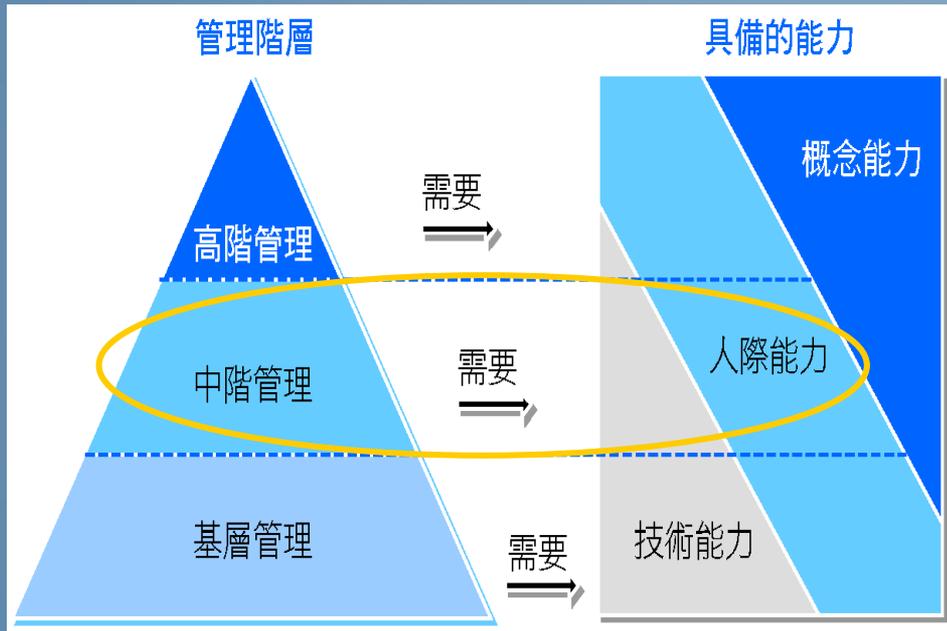
- 應用於特定作業或業務工作上的專業知識、工具和方法，例如撰寫電腦程式、編製財務報表、分析銷售統計報告等；技術能力的培養通常經由大學、技職教育體系或企業內部的教育訓練部門。

人際能力



- 與他人成功相處的能力，管理者經常須要與組織內外部各界人士接觸，並且須要領導部屬努力工作，與工作同事協調合作，對上司亦須要維持良好關係以保持工作順利進行。

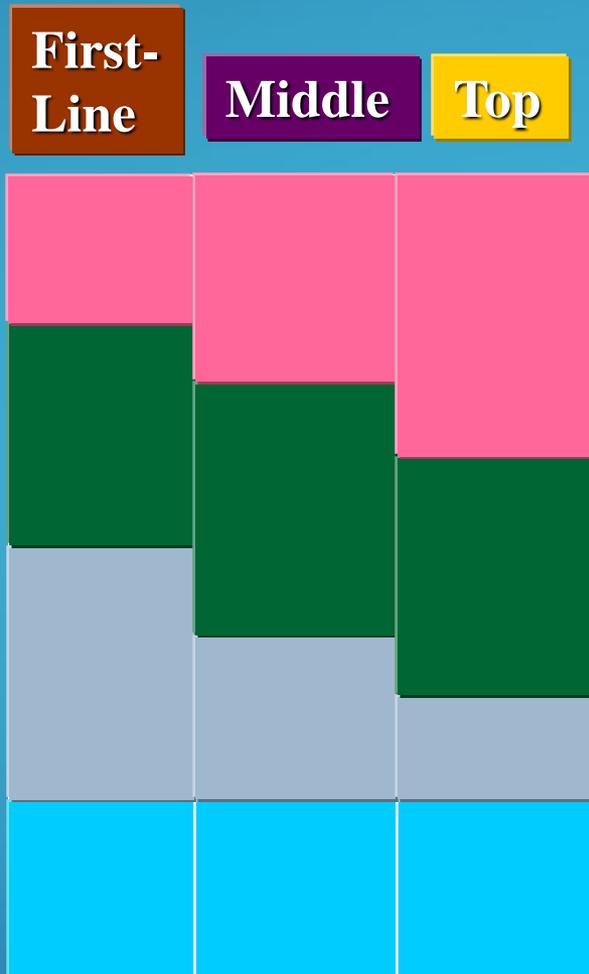
概念能力



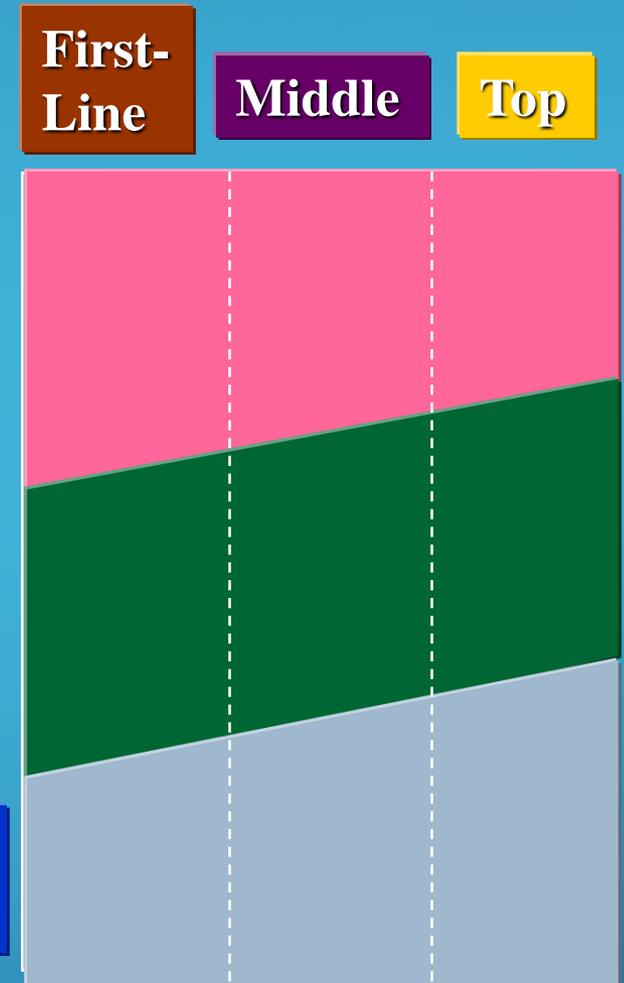
- ◇ 管理者將組織視為一個整體及互動關係的能力，其中包括了解各功能部門之間的互動關係，個別部門變化對其他部門的影響，以及組織本身與工會、社區、產業、社會、政府之間的關係等。

HIERARCHICAL BREAKDOWN: FUNCTIONS AND SKILLS

MANAGERS:



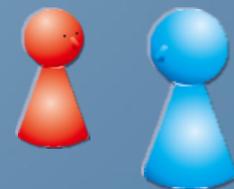
MANAGERS:





我們為何要學習管理學

- 有助於我們了解如何受到管理者決策的影響。
- 有助於我們深入了解管理者的行為和組織實際運作情形。
- 未曾受過訓練成為管理者的個人，時常會發現自己居於管理的職位上。



本書架構及內容

