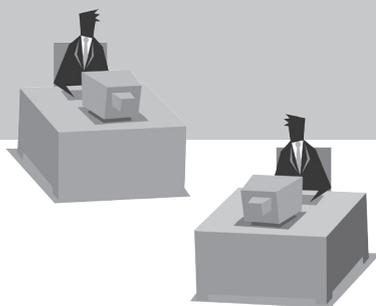


第二部分 管理學

11



管理概論





重點整理

第一節 管理概念

一、管理涵義 (Definition of Management)

1. 以方法而言：管理乃是「經由他人的努力，以完成工作」之一系列活動。(Getting things done through people)。簡言之，管理乃是「群策群力，以竟事功」。
2. 管理學家費堯 (Fayol) 認為管理活動包括：(1) 計畫 (2) 組織 (3) 指揮 (4) 協調 (5) 控制。
3. 管理是藉由群體合作的組織力以達成某些任務或目標的一種人類社會活動。管理可視為一種程序 (process)，經由這種程序，組織得以運用其資源以求達成其既定目標。在此程序中，包括有性質不同的若干功能：(許士軍)
 - (1) 規劃：規劃乃針對未來擬採取的行動，進行分析與選擇的過程。規劃的內容包括目標的設定以及達成目標的策略、方法及步驟。
 - (2) 組織：組織 (organizing) 乃將組織 (organization) 任務及職權予以適當之分組及協調，以達成組織目標。
 - (3) 領導：領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人的行為，使其趨向於達成某種群體目標的人際互動程序。
 - (4) 控制：控制是一種檢視程序，以確保各項活動能按計畫達成，並矯正任何顯著偏離。
4. 管理即在於運用組織的資源，透過合理的程序，以求達到組織的目標。(朱建民)

二、管理的功能

管理的功能是指管理者為達成目標，所採取的一系列管理活動，包括下列程序：規劃、組織、用人、領導及控制。

1. 規劃 (Planning)：

規劃是指對於未來擬採取的行動，事先進行分析及選擇的程序；也稱為計畫。規劃的步驟為：

- (1) 認識問題所在。
- (2) 蒐集並分析資料。
- (3) 擬定及評估各種可行方案。
- (4) 確定行動方案。
- (5) 擬定完整行動計畫 (plans)。

2. 組織 (Organizing) :

是指依據不同的業務，將一個具有共同目標的工作群體分為若干部門，並賦予適當權責的程序。組織之主要工作有：

- (1) 部門劃分。
- (2) 指派工作與協調。
- (3) 授權。

3. 用人 (Staffing) :

係指針對組織內各項職位，選用能勝任的人員，擔任並且發展其能力的程序。其主要工作有：

- (1) 員工甄選。
- (2) 發展及訓練。
- (3) 任用及考核。
- (4) 升遷及報償。

4. 領導 (Leading) :

係指管理者影響其部屬完成任務之程序。其主要工作有：

- (1) 意見溝通。
- (2) 激勵部屬。
- (3) 監督與輔導部屬。

5. 控制 (Controlling) :

係指一種檢視、比較及改正之程序。其主要工作有：

- (1) 提示明確的計畫。
- (2) 設立標準。
- (3) 衡量實績。
- (4) 採取改善措施。





三、管理的績效 (Performance)

管理績效可分為效率 (Efficiency) 與效能 (Effectiveness)。茲將兩者比較如表 11-1。

1. 效率係指企業以最少的資源投入獲得最大的產出。
2. 效能又稱效果，是指企業目標實際上達成的多寡程度。

表 11-1 效率與效能之比較

	比較項目	效率	效能
相同點	1. 兩者均為企業績效的重要指標 2. 兩者均為管理者所追求的最終目標		
相異點	重點	資源使用程度	目標達成度
	注重	注重達成「手段」	注重「目標、結果」
	追求	最少的資源浪費	最高的目標達成
相異點	衡量方法	(產出/投入)	(實際-目標)
	學者杜拉克認為 (Drucker)	把事情做對 (Do the Thing Right)	做對的事情 (Do the Right Thing)

第二節 管理者與管理工作

一、管理者的工作角色

管理學家明茲伯格 (Mintzberg) 針對管理人每天的活動加以分析歸納，得出管理人的工作角色為三大類、十種基本的工作角色。

1. 人際關係角色：

- (1) 領導者 (Leadership)：領導與監督部屬完成工作任務，訓練、激勵部屬。身為領導者，必須要求部屬和組織的目標相互一致。
- (2) 交際者 (Figurehead)：又稱頭臉人物，管理人因職務和地位的需要，必須執行各項社交法律及典禮的儀式，同時在非正式場合，要參與部屬的娛樂活動、迎接來訪的貴賓、簽署各項合約，並且不定時與部屬面談。
- (3) 連絡者 (Liaison)：管理者不僅是協調各單位、部屬之間的工作，更重要的是必須經常保持與外界接觸，瞭解外界的變化，在外界有新情況時能適時設法應付解決。

2. 資訊的角色：

- (1) 偵察者（Monitor）：管理人不斷的收集有關組織內外的各種情報，以便全盤瞭解周圍的環境；使主管能廣泛、迅速的得到具機密性質的情報。
- (2) 傳訊者（Disseminator）：管理者就是企業的傳訊者，能將得自外部的資訊及內部的消息，藉其居間的位置承上啟下，使企業的資訊正確無誤的傳達。
- (3) 發言人（Spokesman）：管理者由企業賦予特殊的地位及權力，尤其是高階層的管理者，在許多的合對外代表公司，取得各項發言的資格。如代表企業進行商務及法律上談判；管理者成為發言人，對外能將企業的資訊代表發佈，對內則充作上級主管的代言人。

3. 決策的角色：

- (1) 企業家（Entrepreneur）：管理者會企圖引發並掌握足以改進組織績效的變革。這些變革往往會脫離日常之例行決策，並企圖開發新的機會或展開新的計畫。
- (2) 困擾處理者（Disturbance Handler）：指管理人在企業內必須扮演清道夫的角色，對組織上的不合理、管理上的障礙，加以清除，避免細小問題惡化影響組織績效。
- (3) 資源分配者（Resource Allocator）：主管人員在管理中往往需要支用龐大的資源，而成為資源的分配者，即由管理人分配人力、物力、財力、時間等資源。
- (4) 談判者（Negotiator）：當主管下定決策後，管理者便以組織代表的身份和其他組織或組織內的成員進行談判，以爭取組織的最大利益，如勞資雙方的談判。

二、管理階層（Management Level）：

1. 第一線管理者（Front-Line Managers）

大部分時間在指揮現場員工完成上級交付之任務。監督員工每天的作業活動，是最接近員工的管理者，經常是一工作群體的領導者，實際參與工作的執行。

2. 中階管理者（Middle Managers）

介於高階管理者與第一線管理者之間，負責將高階管理者所要求的組





織目標轉譯為第一線管理者可以執行的明確作業活動；實際處理組織的活動與部門運作，落實高階管理的目標與決策；遵從高階主管的指示和指導，並對高階主管負責。

3. 高階管理者（Top Managers）：

負責做有關組織營運發展方向的決策，研擬影響組織所有成員的決策；關心組織整體營運發展方向以及相關決策，所定決策會影響組織的所有員工，必須為管理階層的所有決策負責；通常由組織的董事會所指派或選擇，例如國立大學的校長是選舉產生，但私立大學則由董事會任命。

第三節 管理者與企業機能

一、企業機能與管理機能彙總比較

1. 企業機能：

企業機能可大略分為五種，即生產機能（Production Function）、行銷機能（Marketing Function）、財務機能（Finance Function）、人事機能（Personnel Function）及研究發展機能（Research & Development Function），這些機能係依專業技能而分。每一個基本機能下又可分為若干次級機能，譬如「生產」可再分為現場製造、工作研究、品質管制、物料管理、採購、儲運等等。企業機能乃是專業技術性的非管理工作，通常稱之為「做事的工作」。

2. 管理機能：

管理機能乃指由主管人員（管理人員）從事計畫、組織、用人、指導與控制等管理性工作，使部屬能如期完成各項業務工作，故又稱之為「管人的工作」。

3. 管理矩陣（Management Matrix）：

管理功能是企業功能欲發揮經營績效之必要條件，而各企業功能乃是管理功能所應用的不同領域。兩者之關係，構成了以下之管理矩陣。

企業機能 管理機能	行銷	生產	財務	人事	研究發展	(MIS)
計畫						
組織						
用人						
指導						
控制						

上述任一方格皆含下列要義：

- (1) 目標：達成組織單位、個人及社會目標。
- (2) 精神：決策、協調、資源運用。
- (3) 素材：數量性與非數量性之專業性與管理性知識。

二、成功的管理者 VS. 有效的管理者

Luthans 在研究了 450 位的管理者後發現，管理者所執行的活動可以分為四大類：

- (1) 傳統管理：決策、規劃和控制等。
- (2) 溝通：交換日常資訊和處理公文等。
- (3) 人力資源管理：激勵、教養、聘僱和訓練等。
- (4) 人際網絡 (Networking)：社會化、政治化，並與外界互動。

Luthans 的研究發現，不同的管理者在不同的管理活動中所花費的時間有很明顯的差異。

1. 成功的管理者：指那些升遷快又頻的管理者花費較多的時間在人際網絡上，而花在人力資源管理的時間較少。
2. 效能的管理者 (Effective Managers)：指那些工作表現質量俱佳，工作關係良好的管理者——則是花在溝通上的時間多，而花在人際網絡的時間少。(圖 11-1)



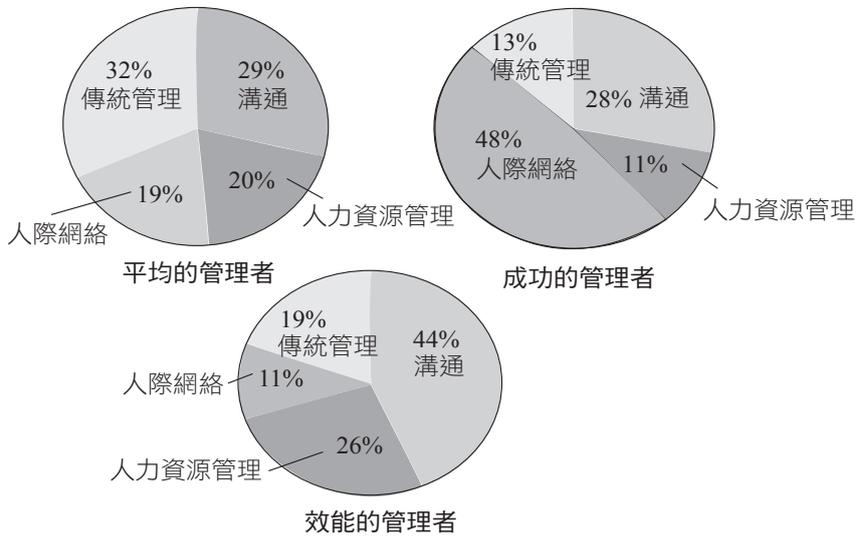


圖 11-1 管理者的時間分配

三、管理者應具有的四價值七能力

(張忠謀以「新世紀的新人才」為題發表演講重點摘要)

(一) 四個價值：

1. 正直與誠信
2. 大我：團隊或國家利益應大於個人利益
3. 勤奮
4. 長期耕耘

(二) 七個能力

1. 獨立思考的能力
2. 創新的能力
3. 專業訓練加上商業知識
4. 自動自發、積極進取的精神
5. 溝通的能力
6. 英文能力
7. 國際觀

四、管理者所需具備之技能：（Robbins）

Robert L. Katz 認為成功的管理者必須具備四項核心能力：

1. 概念能力（Conceptual Competencies）：掌握和協調組織的整體利益和活動。
2. 人際關係能力（Human Competencies）：以領導、激勵和溝通來達成組織或部門的目標。
3. 技術能力（Technical Competencies）：利用特殊的工具、程序和技術，以完成特定管理任務。
4. 政治能力（Political Competencies）：建立正確的關係或權力基礎。

各階層管理者的時間分配如圖 11-2 所示：

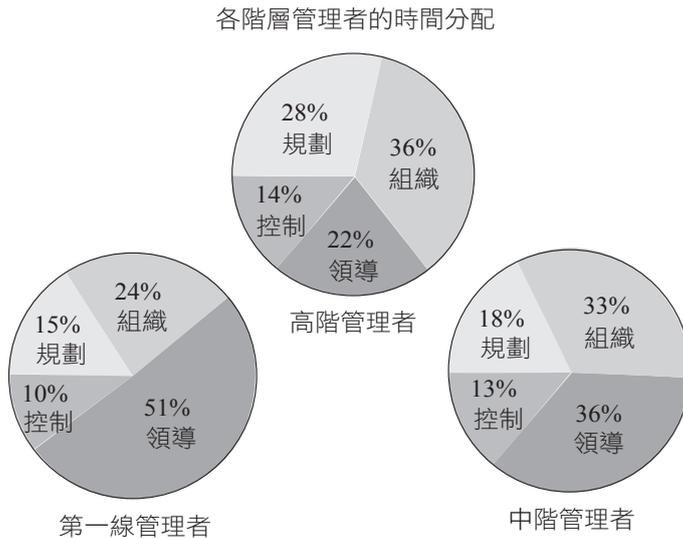


圖 11-2 各階層管理者的時間分配





貳 觀念題演練與考題觀摩

- () 1. 管理機能 (Management Functions) 不包括以下哪項？
 (A) 規劃 (Planning) (B) 領導 (Leading)
 (C) 控制 (Controlling) (D) 行銷 (Marketing)
- () 2. 在管理機能中，透過不段的監督、修正計畫執行的過程，使管理成為一個有回饋的循環，稱為
 (A) 規劃 (B) 控制
 (C) 領導 (D) 組織
- () 3. 以下何者不是管理機能 (Management Functions)？
 (A) 規劃 (B) 組織
 (C) 領導 (D) 財務
- () 4. 所謂「管理」是
 (A) 一門極其精確的科學
 (B) 現代企業管理經營不可缺少的工作，不過其本身不具生產力
 (C) 科學管理的簡稱
 (D) 隨在機構中的職位升高，其屬於管理性工作的成份會增加
- () 5. 代表者、領導者與聯絡者是屬於下列何者角色分類
 (A) 傳播角色 (B) 人際角色
 (C) 資訊角色 (D) 決策角色
- () 6. 管理功能包括計畫、組織及
 (A) 監督及改變 (B) 監督及控制
 (C) 領導及改變 (D) 領導及控制
- () 7. 基層管理者為了能帶領一線員工順利完成工作，最需要的的管理技能為
 (A) 專業技術能力 (B) 問題處理能力
 (C) 人際能力 (D) 概念化能力
- () 8. Henry Mintzberg 管理者的資訊角色，包括
 (A) 代表者 (B) 發言人
 (C) 領導者 (D) 聯絡者
- () 9. 下列何者指的是「把事情做對」(do the thing right)？
 (A) 效率 (B) 效能
 (C) 領導 (D) 中階幹部

1.(D) 2.(B) 3.(D) 4.(D) 5.(B) 6.(D) 7.(A) 8.(B) 9.(A)

- () 10. 明茲伯格 (Mintzberg, 1973) 提出管理者的十個角色，當管理者知道員工罷工或緊急災禍事故做出快速處理時，所扮演的角色為何？
(A) 創業家角色 (entrepreneur role)
(B) 困擾處理者角色 (disturbance handler role)
(C) 監控者角色 (monitor role)
(D) 發言人角色 (spokesperson role) 【97 年鐵路特考】
- () 11. 以下那一項不屬於管理程序的主要功能？
(A) 規劃 (B) 組織
(C) 協調 (D) 控制 【97 年鐵路特考】
- () 12. 依 Mintzberg 觀察管理者所扮演的角色，下列何者屬於資訊角色 (informational role)？
(A) 聯絡者 (liaison)
(B) 發言人 (spokesperson)
(C) 資源分派者 (resources allocator)
(D) 監視者 (monitor)
(E) 傳播者 (disseminator) 【95 年台電中油】

10.(B) 11.(C) 12.(B)(D)(E)

