

第一篇

資訊部門管理



就像任何企業功能管理者一樣，資訊管理者必須了解及執行管理功能，也就是規劃、組織化、領導、控制，才能夠提升資訊部門管理的效能與效率。本篇共六章，分別說明資訊規劃（第1章）、資訊系統規劃（第2章）、組織化—組織結構（第3章）、組織化—組織設計（第4章）、領導資訊人員（第5章）、控制—資訊系統的績效評估（第6章）。

Chapter

01

資訊規劃

壹、規畫的基本觀念

管理者的工作就是協助組織善用資源以達成目標，但他們究竟要如何達成目標呢？答案是藉由履行四個重要的管理功能：規畫、組織化、領導與控制。20世紀，法國管理學者費堯（Henri Fayol）在其巨著《一般與工業管理》（*General and Industrial Management*）中，首度勾勒出這些管理活動的本質，此書至今仍是闡述管理者應從事什麼活動以創造高績效組織的經典之作。¹不論在小型或大型組織、營利或非營利機構、國內或多國公司，各階層與各部門的管理者都必須負責履行這四個管理功能。管理者如何執行這些功能將決定組織經營的效率與效能。

規畫（*planning*）就是管理者確認與選擇適當目標與行動方案的程序。規畫程序所包括的三個步驟是：(1)決定組織所要追求的目標；(2)決定達成這些目標的行動方案；(3)決定如何分配組織資源以達成目標。管理者規畫的有效性決定了組織的效率與效能（也就是績效水準）。²易言之，規畫是現在決定未來的事情，如果你在採取行動之前，先花時間想一想哪一種方法最能達成你的目標，你就是在規畫。做了規畫之後，你達成目標的機率就會增加。一個正式的計畫必然是行動的指導方針。

□ 規畫的好處

你可以永遠希望下次當颶風、地震、龍捲風或其他天災來襲時，你能夠逃過一劫而倖免於難。當然你也可以事先準備好手電筒的電池、罐頭、餅乾等以備不時之需。哪一種做法比較好？如果你是管理者，以後也可能碰到許多突如其來的商業危機，你的做法和上述的一樣，是「希望」還是「事先準備好」。顯然，事先有一套周密的因應商業危機計畫，可在真正發生危機時，從容不破地迎刃而解。規畫有四個好處：可讓你檢查你的進度、協調各種行動、事先思考及應付不確定性。

¹ H. Fayol, *General and Industrial Management* (New York: IEEE Press, 1984). 費堯實際上提出了五個不同的管理者任務，但是今日大多數的學者認為這四個管理功能就可充分掌握費堯觀點的精髓。

² P. F. Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974).

(一) 可讓你檢查你的進度

你在打十八洞高爾夫球的時候，會有一張已經印好的計分卡，在卡上顯示了每一洞的標準桿數，也就是從球座到球洞的標準桿數。計分卡就是比賽的計畫，每一個洞都有一個目標。你在打進每一個球洞之後，將你的桿數加以記錄，最後你將所有的桿數加起來，然後再和標準總桿數做比較，看看你的表現如何。

你在組織內表現得如何？除非有一套制度檢查你的進度，否則你是不會知道的。這就是為什麼你對於你應該做的事情要有某種程度的預期（就樣高爾夫選手的標準桿數），換句話說，就是計畫。

(二) 協調各種行動

「右手不知道左手在做什麼」常常用來描述當危機發生時，組織內的公關部門、法律部門、高級主管辦公室向新聞媒體發表互相矛盾聲名時的情形。如果該組織有一套計畫，清楚地說明當碰到危機時如何應付媒體的行事準則（或方法），就可避免這個窘境。計畫界定了每個部門的責任，並協調各部門的活動以達成共同的目標（這個目標至少是：在危機時，不要顯得手足無措、毫無章法）。

(三) 事先思考

戴爾電腦公司的創始人、前執行長麥可戴爾（Michael Dell）說過：「在我們這個行業，產品生命週期是六個月，所以人有兩種：反應快的生存者、坐以待斃的」。³戴爾公司永遠是放眼未來，思考在以後微電腦的可能變化。

同樣的，你所從事的產品或服務的生命週期（有關產品生命週期，將在第6章說明），可能已達成熟階段（銷售成疲軟狀況），你就要未雨綢繆、預見預謀，要成為反應快的生存者，不要坐以待斃。

(四) 應付不確定性

你不喜歡令人不愉快的意外吧？！大多數人都不喜歡（令人愉快的意外或驚喜，當然人人喜歡）。為令人不愉快的意外而未雨綢繆，是有必要的。規劃可讓你應付不確定性。

³ M. Dell, quoted in C. Farkas and P. DeBacker, *Maximum Leadership: The World's Leading CEOs Share Their Five Strategies for Success* (New York: Henry Holt, 1996).

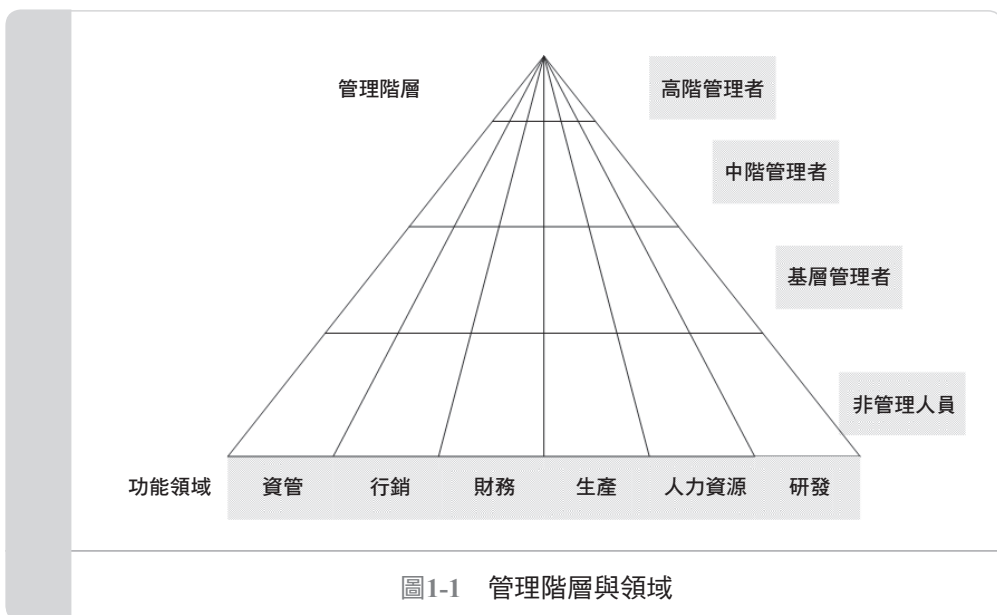
企業若無妥善的規劃，則在任何策略的應用上（包括推出新產品或滲透競爭者的市場）將會窒礙難行。在大多數的情況下，企業的成敗存亡決定於它是否有妥善的規劃。無庸置疑的，規劃是企業主管的主要責任。

貳、管理階層、規劃層次與時間幅度

為了要有效率、效能地執行管理功能，組織首先會以職權層級來將管理者分成各階層。這三個類型的管理者是：第一線管理者（基層主管）、中階管理者（中級主管）及高階管理者（高級主管）。這些管理者會有一定的階層。一般而言，第一線管理者會向中階管理者報告，中階管理者會向高階管理者報告。

一、管理階層

在矽谷的一家新興公司，裡面工作的盡是穿著拖鞋及短衫的年輕人，這個公司規模很小，結構很鬆散，只有一、二位稱得上是經理的人。相形之下，通用汽車公司或是美國陸軍，有數千名經理，各自從事數千種不同的工作。我們可用什麼合理的方式來比較這些不同類型的組織？有的，管理階層與領域，如圖1-1所示。並不是在組織內工作的都稱為管理者，但是稱為管理者的人可分為三個階層：高階、中階及基層。



(一) 高階管理者

高階管理者 (top managers) 的辦公室可能有昂貴的皮椅、極佳的視野。或者，像某一家網路服務公司 (Internet service provider, ISP) 一樣，其高級主管辦公室有人工草坪躺椅，接待室有用壞了的家具。不論裝潢、氣派如何，一個公司的高階管理者大都有這樣的頭銜：執行長 (chief executive officer, CEO)、營運長 (chief operating officer, COO)、總經理、副總經理。

有些高階管理者已儼然成為該事業領域的明星，他們的照片常出現在雜誌的封面上，例如惠普公司的Carly Fiorina，她的玉照登在2003年中期的《富士比》雜誌封面；蘋果電腦及Pixar動畫公司的Steve Jobs，他的照片出現在2004年初期的《商業週刊》封面。中小型美國公司執行長及總經理的平均年收入為二十九萬美元，而大型公司高級主管的收入更是令人「嘆為觀止」——他們的年收入超過一百萬美元。⁴

高階管理者負責有關於組織整體方向的長期決策，並訂定這些決策的目標、政策及策略。他們必須注意組織外部的環境，對於機會及問題（威脅）要保持警覺，並設計策略來因應環境的變化。因此，在此階層的管理者必須是未來導向的，並善於在高度不確定的、競爭性的環境下處理問題。

這些人位居高津，站在組織金字塔的頂端。愈往組織頂端，職位愈少。這就是為什麼有些汲汲營營於組織上層職位的人，很難爬到頂端的原因之一，但這並不表示你要放棄爭取。也許在小公司，晉升機會比較多，爬到金字塔頂端的機會比較大，你說不定來樂在其中呢！

(二) 中階管理者

中階管理者 (middle managers) 負責落實高級主管所訂定的政策及計畫，並監督及協調基層主管的工作。在非營利組織中，中階管理者的頭銜有診所主任、學生服務處主任等。在營利組織中，中階管理者的頭銜有事業部經理、廠長、分公司經理等。

有時候中階管理者的頭銜還滿有創意的，有些還跟著社會的脈動走。例如位

⁴ Quentin Hardy, "We Did It," *Forbes*, August 8, 2003; www.forbes.com/forbes/2003/0811/076_print.html (accessed March 18, 2004); Peter Burrows, "Showtime," *Business Week*, February 2, 2004, pp. 56-64.

於加州的軟體公司Intuit，就有所謂「偉大人員主任」的頭銜，擁有這個頭銜的芭比·卡林（Barb Karlin）也不是浪得虛名，她要替公司負責招募及留住頂尖的程式設計師及高科技人員。她說道：「我做了19年的行銷，天天想辦法吸引新顧客、留住老顧客。現在我做的事情是針對員工，而不是顧客。賭注還滿高的，因為留不住『偉大人員』，企業就別想成功。就是這麼簡單。」⁵

(三) 基層管理者

在管理金字塔最底端的職位頭銜有課長、領班、工作小組組長等。監督者（supervisor）是基層管理者的頭銜總稱。基層管理者，又稱第一線管理者（first-line managers），會依照中階管理者、高階管理者的計畫，來擬定短期的作業計畫，並監督非管理者的每日工作。非管理者顧名思義就是顧好自己的工作，而不會去監督別人工作的員工。

你踏入職場的第一個工作也許就是做基層管理者。這將是一個非常有價值的工作經驗，因為它是你管理理念及能力的試金石。

二、規劃層次

我們可將費堯的規劃觀念加以延伸，使得規劃能夠反應出層次及時間幅度的問題。在層次上，我們可以將規劃分為策略性規劃、戰術性規劃與作業性規劃。

(一) 策略性規劃

策略性規劃（strategic planning，或簡稱策略規劃）是界定組織的使命，評估社會、法律、經濟及技術發展的情況、市場情況、顧客需要、本身的強處及弱點，使得企業能夠以強處掌握環境的機會，並且避免環境的威脅、⁶界定目標，形成政策以引導組織達成目標，並做有效的控制。⁷策略性規劃的時間幅度較長，通常是三年以上。

⁵ B. Karlin, quoted in S. Spring, "Job Titles of the Future: Director of Great People," *Fast Company*, February-March, 1999, p. 46.

⁶ Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five P's for Strategy," *California Management Review*, Fall 1977, pp/11-24.; Henry Mintzberg, "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies," *California Management Review*, Fall 1987, pp. 25-32.

⁷ Robert Anthony, *Planning and Control System: A Framework for Analysis* (Boston, Mass.: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965).

有前瞻性的主管皆是以策略性規劃來因應多變的企業環境。而經驗也顯示：組織如能有效地擬定策略性規劃，才能適應詭譎多變的環境。策略性規劃的目的在於：界定或重新界定公司的產品／市場，以獲得預期的利潤及成長。

策略性規劃能讓組織掌握重大的問題，並發揮本身的強處以掌握契機。除此之外，策略性規劃還可以：(1)整合企業內的各個政策及企業功能；(2)能事先知道要做什麼、何時要做完、以及如何去做；(3)能預先了解決策的可能結果。

史坦納（G. Steiner, 1983）曾對於影響策略性規劃的因素做過相當深入的研究。⁸影響策略性規劃績效的因素如表1-1所示。表中顯示，對於不確定性做實際的評估、整體管理程序都採用策略規劃、高級主管的認可及支持等因素是相對的影響策略規劃績效的因素。

表1-1 策略性規劃優劣評分表

標準	評分
1. 整體管理程序都採用策略性規劃	8.0
2. 最高主管的認可及支持	8.0
3. 策略規劃有明確的目的；系統都經過詳細的規劃	5.0
4. 能兼顧直覺、判斷、價值觀及計量分析	8.0
5. 有融洽的規劃氣氛	6.0
6. 管理者的觀念化能力；了解並能使用分析工具	5.0
策略性思考	5.0
有創意的程序	7.0
了解用於分析的技術	8.0
使用複雜的數量模式	8.0
7. 對於不確定性做有實際的評估	9.0
8. 直線主管的接受及參與程度	8.0
高階主管	5.0
中階主管	5.0
9. 重視策略的制定	8.0
10. 專注於策略執行的有效性	7.0
11. 將預算分配到策略性計畫的程度	5.0
12. 有無適當的獎勵制度	4.0
13. 負責規劃的主管在組織的階層及其影響力	7.0
14. 規劃具有簡單性、彈性	7.0

資料來源：G. A. Steiner, *The New CEO* (New York: Macmillan Publishing, 1983), p. 13.

⁸ G. A. Steiner, *The New CEO* (New York: Macmillan Publishing, 1983), p. 6.

(二) 戰術性規劃

戰術性規劃 (tactical planning) 是發展能夠達到事業單位標的 (goal) 的各種目標及策略，時間幅度通常是一到五年。

(三) 作業性規劃

作業性規劃 (operational planning) 是發展部門或個別營運單位 (individual operating unit) 的目標及策略的過程，時間幅度通常是在一年之內。

三、時間幅度

我們也可以用時間幅度來將規劃加以分類。在時間幅度上，我們可以將之分為長期 (long-term) 規劃、短期 (short-term) 規劃。

(一) 長期規劃

長期規劃的結果會產生主計畫 (master plan)，在此計畫中列出了一到五年後組織必須執行的行動。它通常包括了：(1)各種專案或方案的優先次序；(2)當預算緊縮或市場機會湧現時的應變方案；(3)明確的 (specific)、可衡量 (measurable)、可達成的 (achievable)、合理的 (reasonable)、具有時間幅度的 (time bound) 目標；⁹(4)各方案的成本／效益的一般性評估；(5)資本支出；(6)達成目標的責任。對長期計畫的控制是比較明確的，通常會對各專案做成本／效益分析。在實務上，許多企業將策略規劃與長期規劃並列在同一計畫書中；有些公司甚至不分別擬定。

(二) 短期規劃

短期計畫說明了要在下一季或一年內要完成的專案細節。它包括了：人員的條件、設備利用、需求及使用上的預測，以及詳細的費用預算。短期規劃一經付諸實施之後，會比長期計畫、策略計畫更無彈性。對短期計畫的控制要靠營運預算 (operating budget)。

⁹ 這些目標特性的英文開頭字合起來就成了SMART。

參、策略性規劃程序

策略性規劃的步驟包括了從環境偵察到績效評估的所有活動。策略規劃者應偵察企業的外部環境，以發現環境的機會與威脅，並且偵察企業的內部環境，以了解本身的強處與弱點。這些攸關企業成敗的因素稱為策略因素（strategic factors），並且可以SWOT 這四個英文字母來表示：

S	代表	Strengths	（強處）
W	代表	Weaknesses	（弱點）
O	代表	Opportunities	（機會）
T	代表	Threats	（威脅）

策略規劃者在確認了這些因素之後，便可評估策略因素，並且訂定企業的使命。使命陳述（mission statement）可使企業的目標、策略及政策得以確立，而這些策略及政策是透過方案、預算及程序來加以落實的。最後，企業應對績效進行評估，並將評估的結果回饋到「策略形成」及「策略執行」這二個步驟之中，以便採取適當的矯正措施。圖1-2是企業規劃在結構及程序上的觀念性模型。

