

第一章 管理是什麼



管理學：整合觀點與創新思維 2/e



學習目標

- ✧ 瞭解管理的普遍性與重要性
- ✧ 瞭解管理工作的目標、功能以及管理程序與循環
- ✧ 瞭解管理者的工作特質與管理階層的分類
- ✧ 瞭解管理者所需的三大技能以及管理者扮演的十項角色
- ✧ 瞭解管理的情境觀點

在火線壓力之下有一顆冷靜的心－
企業管理者的最佳寫照



管理的普遍性與重要性

- ✧ 管理是管理者為達成組織目標，所從事一連串「管事理人」的工作
- ✧ 管理的對象不外乎人與事，其內涵則在於管理的功能
- ✧ 只要是組織皆需要良好的管理以達成組織的目標

管理的目標

✧ 管理的目標

✧ 提升組織產出的效能與營運的效率

✧ 組織效能

✧ 組織呈現的產出是否符合組織的利益關係人之要求，即組織是否做對的事

✧ 組織效率

✧ 組織達成營運結果的過程中，組織投入與產出的比例高低，即組織是否把事情做對

✧ 組織效率 = 組織產出 / 組織投入

組織效能與組織效率



圖 1-1 組織效能與組織效率

管理的功能 (1/2)

✧ 規劃

✧ 為組織設立一個目標，以及如何達到目標的策略與方案

✧ 組織

✧ 透過組織架構設計、團隊組成與合作及人員招募，以執行組織規劃的方案

管理的功能 (2/2)

✧ 領導

✧ 帶領組織成員分工合作、群策群力達成目標

✧ 控制

✧ 根據事先訂定的標準，評估執行的成果是否有偏差

管理程序與管理循環

✧ 管理工作的內涵雖然分為四項不同功能，然而組織運作時是彼此相互關連的

✧ 管理程序

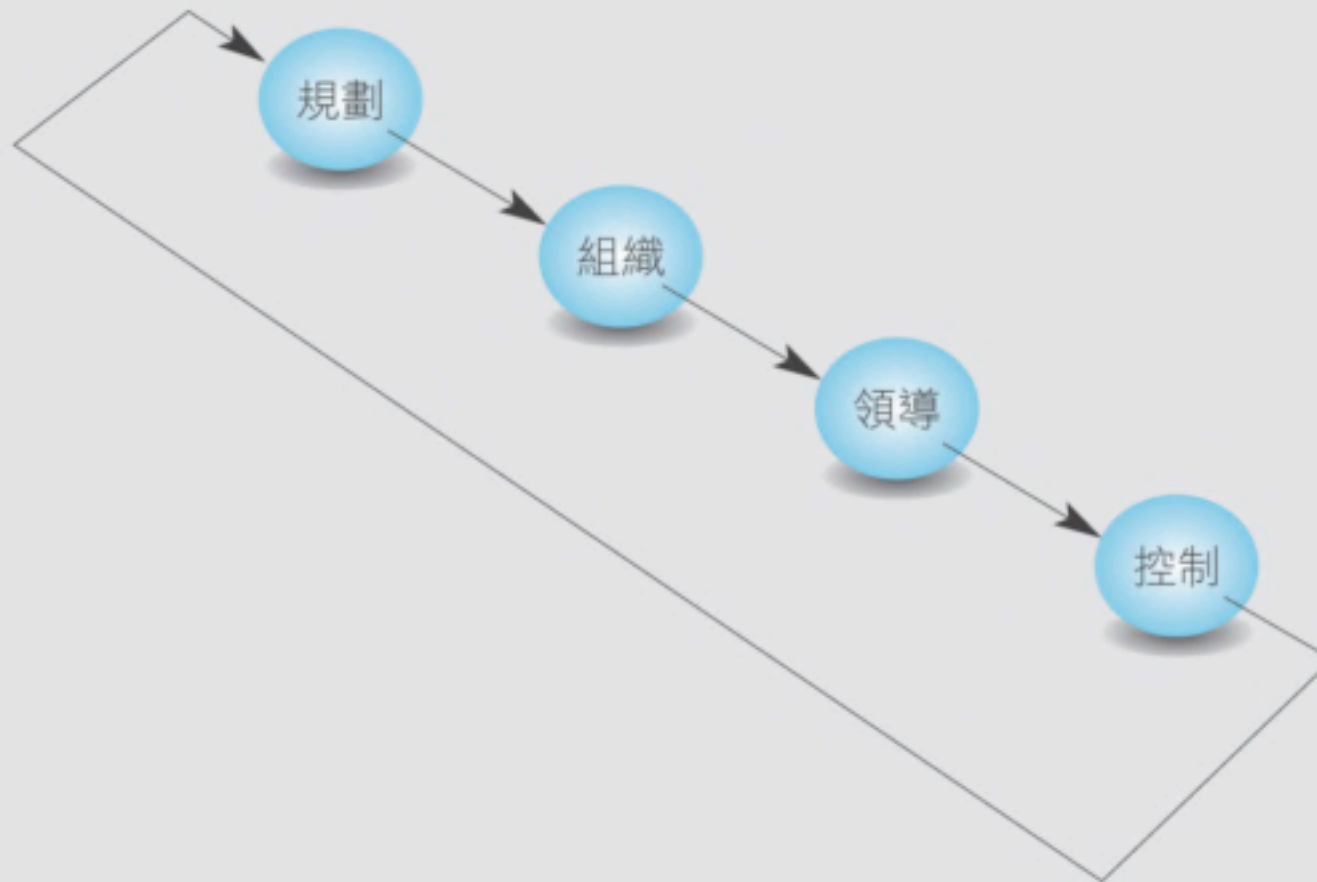
✧ 將各個管理功能看成是一個連續過程，而非四個獨立的步驟

✧ 管理循環

✧ 與管理程序類似

✧ 強調整個管理程序完成後必須將結果回饋，以再次投入新的管理循環

管理程序與管理循環



▲圖 1-2 管理程序與管理循環

管理者的工作特質

✧ 管理者

✧ 在組織內部執行管理工作的人

✧ 管理者具有的特質

✧ 在複雜與變動的環境中與有限的組織資源下擬定可行方案

✧ 溝通、協調與領導其他員工以順利執行方案

✧ 對於執行成果與原先設定目標之間的落差提出可行的修正方案

組織員工與管理者層級分類

表 1-1 組織員工與管理者層級分類

員工層級	職稱*	工作內容
高階管理者	董事長、總經理、執行長、 副總經理、院長、校長、總監	<ul style="list-style-type: none">設定組織遠景與長期目標規劃長期策略組織的代表者領導與監督中階管理者
中階管理者	協理、襄理、經理、局長、 處長、主任	<ul style="list-style-type: none">將高階管理者擬定的策略發展為具體可行方案領導與監督基層管理者
基層管理者	課長、科長、組長、股長、 領班	<ul style="list-style-type: none">執行中階管理者擬定的方案領導與監督基層員工
基層員工	無	<ul style="list-style-type: none">完成上司所交待的工作迅速反應第一線所發生的問題

*：管理者的職稱可能會因為組織形態的不同（例如營利與否、公民營與否、規模大小、產業別）而有所差異。

管理者的技能 (1/2)

✧ Robert Katz提出管理者需具備以下管理技能

✧ 專業技術能力

✧ 人際能力

✧ 概念化能力

✧ 不同層級的管理者所須具備的管理技能比重不同

管理者的技能 (2/2)

✧ 專業技術能力

☞ 對其作的產業領域具備專業知識與能力

✧ 人際能力

☞ 能夠與他人相處、順利進行溝通與協調等能力

✧ 概念化能力

☞ 快速蒐集、處理資訊以及迅速做出結論的能力

不同層級管理者管理技能之差異



▲圖 1-3 不同層級管理者所需管理技能之差異

管理者的角色

✧ Mintzberg將管理者的角色分成：

✧ 人際角色

✧ 資訊角色

✧ 決策角色

管理者的角色

✿ 人際角色

- ✿ 與他人建立關係，並做好溝通與領導的角色
- ✿ 包括組織代表者、領導者與聯絡者三種角色

✿ 資訊角色

- ✿ 蒐集各種內、外部資訊，並且傳播與處理這些資訊以供利益相關人士參考
- ✿ 包括監督者、傳播者與發言人三種角色

✿ 決策角色

- ✿ 制定各種決策
- ✿ 包括創業者、問題處理者、資源分配者與談判者四種角色

表 1-2 Mintzberg 十種管理者角色

角色	說明	例子
人際角色		
代表者	組織象徵性的領導者，擔任一些法律所賦予形式上的任務	出席各種儀式、接待訪客、簽署各種重要文件等
領導者	激勵、引導與訓練部屬	領導部屬完成組織所交付的任務
聯絡者	發展對外人際網絡，以獲取更多資源，積極建立組織與外界的連結	參與外界各種活動，如同業公會；促使組織與外界合作，如策略聯盟
資訊角色		
監督者	觀察與蒐集外部環境與組織內部的各種資訊	閱讀各種期刊、雜誌、政府與業界資訊，透過各種關係以獲取資訊
傳播者	將外部環境與組織內部資訊傳達給組織內需要的人	透過各種方式傳遞訊息，如電話、信函、公文、電子郵件、會議等
發言人	將組織的政策、計畫與執行成果等訊息傳播給外界	主持股東會議、新產品發表、開記者會等
決策角色		
創業者	在環境中找尋各種機會，並促使組織利用這些機會	負責新產品、技術、市場開發專案、組織內部變革方案等
問題處理者	解決組織所面臨的問題，並且提出可行的解決方案	負責危機處理小組；成立跨部門的專案團隊解決問題
資源分配者	進行組織內部資源的分配，包括人力、資金與設備，並制定重要決策	分配年度預算於每一個組織部門，決定組織內部計畫時程與相關決策
談判者	代表組織參與各種重大的談判	與政府、工會、消費者等利益團體談判

管理的情境觀點 (1/2)

✧ 情境觀點

✧ 不同的環境需要不同的管理方式，不同的組織需要不同的領導者

✧ 優秀的管理者須有的認知

✧ 全世界沒有最佳的管理模式

✧ 管理工作具高度複雜性與不確定性，管理能力需與時俱進

✧ 效能與效率是管理者永續追求的目標

管理的情境觀點 (2/2)

✧ 幾項重要的情境因素：

✧ 環境特質

✧ 包括環境豐裕程度、競爭激烈的程度、環境的不確定性、產業生命週期等

✧ 策略因素

✧ 包括策略型態、創新程度以及國際化策略特質等

✧ 組織因素

✧ 包括組織規模、組織生命週期、組織技術層次與類型、組織文化特質等

✧ 領導人特質

✧ 領導風格與激勵方式、領導者的年齡或性格等

崇本務實的企業精神-華碩電腦



精選案例 問題研討

- ✧ 在上述華碩經營的例子中，有哪些提到「效能」與「效率」的概念？
- ✧ 請以華碩的例子說明管理的四大功能。
- ✧ 您認為華碩董事長施崇棠先生扮演著管理者的哪些角色？
- ✧ 請你根據本章內容，說明華碩營運相當成功的原因。