

## 單元 1、管理概論與學派介紹

### 壹、管理概論

#### 一、企業管理的範圍是什麼？

管理矩陣 (management matrix) 是「管理功能」與「企業功能」兩大構面所組成。

(一) 管理功能：規劃、組織、領導、控制

(二) 企業功能：生產管理、行銷管理、人力資源管理、研發管理、財務管理  
(以上是常見所謂的「五管」，但並不僅限於此，可以企業的部門來思考)

企業功能 管理功能	生產 管理	行銷 管理	人力 資源 管理	研發 管理	財務 管理	
規劃						
組織						
領導						
控制						

#### 二、常見名詞的定義

(一) 管理 (management)

是指一種和他人一同工作或透過他人協助，協調工作項目，使工作能藉由他人之力，而有效能以及有效率地完成活動的程序。

(二) 管理者 (manager)

是指和一群人共事，並藉由協調他人的努力，來完成工作與達成組織目標的人。管理者的工作並不是要凸顯個人的成就—而是要幫他人完成他們的工作，亦即，管理者的職責是多元的。

(三) 組織 (organization)

係指一個有特殊目的的個體，由個人或成員所組成，而且擁有系統化的結構。每一個組織都有其獨特的目的，並且都是將人們以某一種形式所組成。這些目的大多是以一個目標或一組目標來表示。其次，組織無法自行達成目標，必須透過人，藉由決策來制定目標，以及執行落實目標的一連串行動。第三，所有的組織均發展一套系統化的結構來釐清並限制其成員的行為。

##### 1. 所有組織的三項共同特徵

- (1) 目標（明確的目的）
- (2) 結構（特定的結構）
- (3) 人員

## 2. 組織層級

### (1) 高階主管（top managers）

在組織最上層的是高階管理者，他們負責制定組織的全面性決策，並決定組織的計畫與目標。

### (2) 中階管理者（middle managers）

介於基層管理者與高階管理者之間，他們的工作是管理基層管理者。

### (3) 第一線或基層管理者（first-line managers）

是管理的最基層，負責管理一般製造產品或服務顧客的基層員工。

### (4) 作業人員（operatives）

## (四) 程序（process）

指管理者所從事的功能或所從事的主要活動。這些功能常被稱為管理功能。

## 三、效能（effectiveness）與效率（efficiency）

### (一) 效能（effectiveness）「做對的事（do the right thing）」

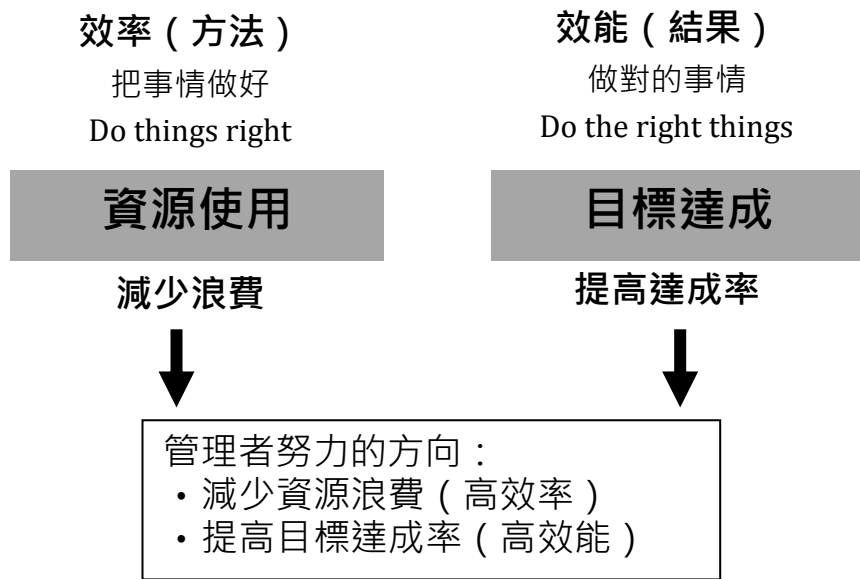
指對既定目標達成或成功的程度，具體展現於提供消費者認為具有價值的產品或服務。在組織中，此意謂著達到組織的目標。

【Hit：預期 vs. 實際】

### (二) 效率（efficiency）「把事情做對（do the thing right）」

指達成組織目標所耗用的資源總量，它是指投入與產出的關係。亦即組織效率顯示了當組織生產一既定數目的產量時，必須投入多少原料、金錢及人力。生產一項產品或服務時所使用的資源數量，可做為估算效率的基礎。

【Hit：產出／投入】



#### 四、管理程序 (management process)

##### (一) 規劃 (planning)

是訂定目標、建立達成目標之策略，以及發展一套有系統的計畫，來整合並協調企業的各项活動。

##### (二) 組織 (organizing)

安排工作以達成組織目標，它包括：決定哪些是必須完成的工作、執行的人選、任務編組、誰該向誰報告以及在什麼情況下該作決策等。

##### (三) 領導 (leading)

透過組織內的人來達成組織的目標。當管理者在激勵部屬士氣、影響個人或團隊、選擇最有效的溝通管道，或解決組織內部紛爭時，他就是在執行領導的功能。

##### (四) 控制 (controlling)

確保工作能按照計畫進行，管理者必須監督與評估組織績效，並將實際的績效與預設的目標相比較，若發現兩者間有明顯的偏差，就需藉由某些作為使工作重回正軌。



### 五、管理人員的一般管理技能 (Robert L. Katz)

#### (一) 技術能力 (technical skills)

是指一個人使用某一特別領域的知識或專業的能力。亦即指精通特定的專業知識及技能。擁有傑出技術能力的員工，常會被提拔為基層管理者。

#### (二) 人際關係能力 (interpersonal skill)

是指管理者在與他人共事、瞭解、指導與激勵他人的能力。亦即與他人或團隊融洽相處的能力。因為所有管理者都必須直接面對人員，所以此項能力對各階層的管理者都是很重要的。管理者必須長於溝通、激勵、領導、激發熱忱並建立信任。擁有優秀人際能力的管理者，才能激發出員工的潛力。

#### (三) 概念化能力 (conceptual skills)

是指一個人分析與診斷複雜情境的心智能力。管理者必須能思考，並將抽象或複雜的情境予以概念化。管理者必須由整體的觀點來看組織，瞭解不同部門間的關係，並構思如何調整組織以因應外在環境的變化。

### 管理層級

高階管理者

中階經理人

第一線主管

非管理職(個人工作成員)



(四) 政治能力 (political skills) 【其他人的研究】

述及一個人在增進自己的權力、建立權力的基礎，以及建立人脈關係的能力。

(五) 許多研究顯示，另外也有一些重要的管理能力。在今日嚴苛而多變的職場環境中，要成為公司有價值的員工，就必須不斷提昇自我能力，並願意承擔額外的工作責任。

例如：有效地授權（並確保工作能正確完成）、有效的溝通者、批判性思考、工作負荷管理及時間管理、清楚劃分員工角色、建立開放、信任及富挑戰的工作環境。

六、與管理人員成功有關的特定的技能

- (一) 控制組織的環境與其資源
- (二) 組織與協調
- (三) 處理資訊
- (四) 提供成長與發展
- (五) 激勵員工與處理衝突
- (六) 策略性的問題解決

七、管理者角色 (management roles)

指身為管理者而應該有的特定行動或行為。

Henry Mintzberg 的十種管理者角色可區分為三大類：

(一) 人際角色 (interpersonal roles)

指管理者和其他人的關係（部屬或組織外部人員）以及因儀式或象徵性原因而需扮演的一些角色。

包含：代表人物 (figurehead)、領導者 (leader) 及連絡人 (liaison) 三種。

(二) 資訊角色 (informational roles)

包含了資訊的接收、蒐集與傳播的管理角色。

分別為：監視者 (monitor)、傳播者 (disseminator) 與發言人 (spokesperson)

(三) 決策角色 (decisional roles)

負責制定決策的管理角色。

其內涵有：企業家 (entrepreneur)、危機處理者 (disturbance handler)、資源分配者 (resources allocator) 與談判者 (negotiator) 四種角色。