

第一講 管理導論

壹、管理概論

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、管理者的重要性

管理者對組織十分重要，理由有三：

- (一)在現今這種不確定、複雜而混亂的環境中，組織比過去任何時代都更需要管理者。
- (二)管理者對組織任務的達成非常關鍵。
- (三)根據蓋洛普對數百萬名員工及數萬名管理者的調查顯示：影響員工生產力與向心力最重要的因素，不是薪水、福利或工作環境，而是員工和直屬長官的關係是否良好。另外的調查也發現公司的管理方式，和其財務績效間有很密切的關係。

四、管理學者發展出三種架構，來說明管理者的工作：功能、角色與能力。

五、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。

六、組織層級

(一)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。

(二)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。

(三)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。

(四)作業人員(operatives)

七、所有組織的三項共同特徵

- (一)目標(明確的目的)
- (二)結構(特定的結構)
- (三)人員

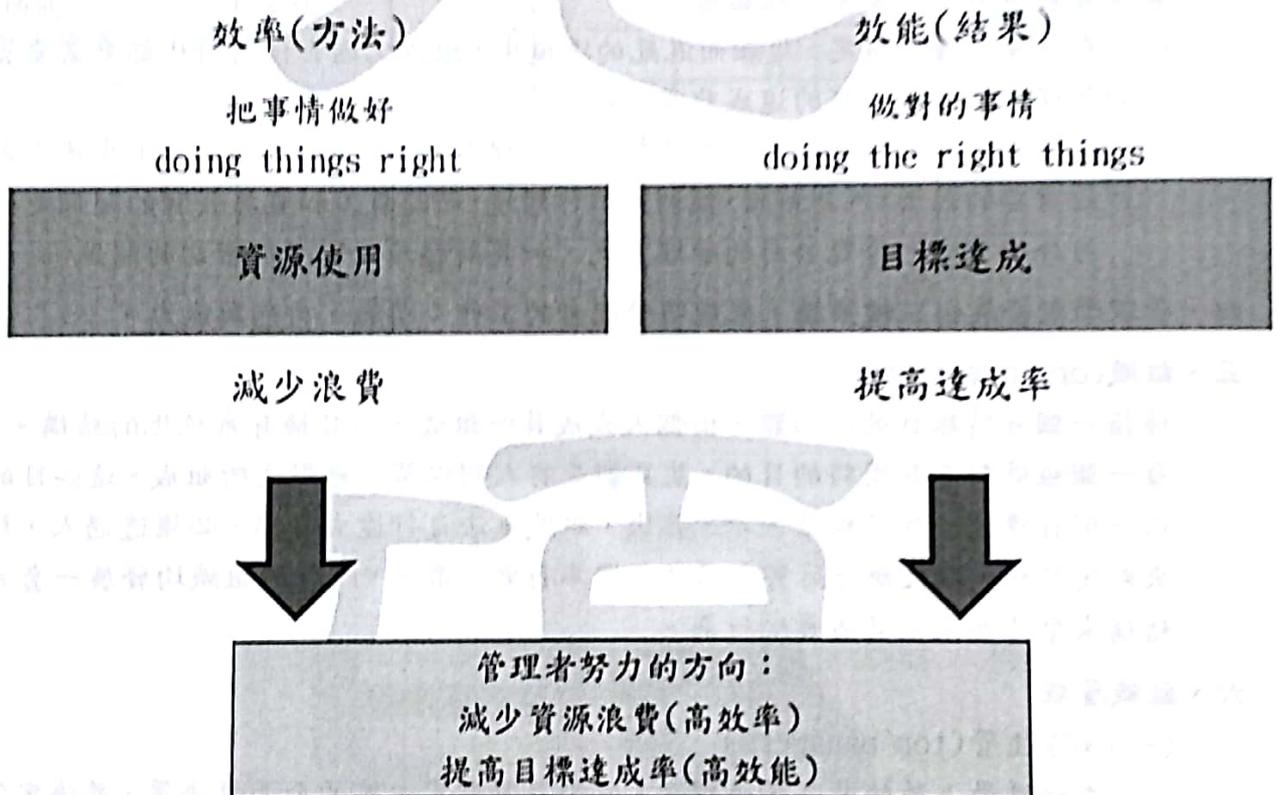
八、效率與效能(果)

(一)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。【Hint：產出/投入】

(二)效能(果)(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。【Hint：預期 v. s. 實際】



九、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。

十、管理功能(management functions)

(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)

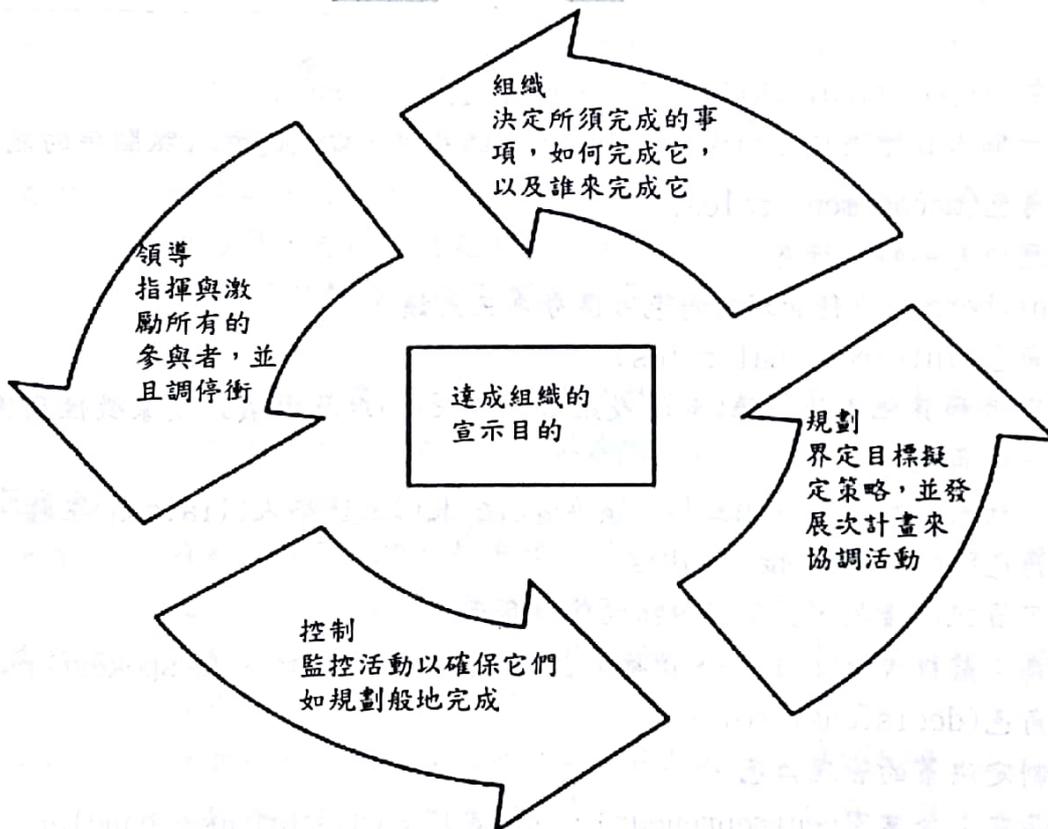
透過組織內的人來達成組織的目標。當管理者在激勵部屬士氣、影響個人或團隊、選擇最有效的溝通管道，或解決組織內部紛爭時，他就是在執行領導的功能。

(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。

說明：亨利·費堯 (Henri Fayol) 提出的五項管理功能為「規劃、組織、命令(指揮)、協調、控制」。

十一、管理循環



十二、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	概念能力	人際技巧	技術能力
第一線主管			
非管理職(個人工作成員)			

(四)政治能力(political skills)【其他學者提出】

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。

十三、管理者角色(management roles)

指管理者應該有的特定行為。

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)【又稱清道夫】、資源分配者(resources allocator)與談判者(negotiator)四種角色。

許多實證研究，不同管理階層所重視的角色不盡相同。對高階主管而言，擔任「代表人物、連絡人、傳播者、發言人及談判者」等角色是比較重要的；但對於基層管理者而言，扮演好「領導者」的角色可能是比較重要的。

Mintzberg 認為：「基本上，管理就是要影響他人的行動；管理就是要幫助組織或部門透過行動來完成工作。」

他的觀察指出管理者影響行動的三種方法為：

- (一)直接管理行動(如合約談判、管理專案等)；
- (二)管理擔任行動的員工(如激勵團隊、建立團隊、注重組織文化等)；
- (三)管理驅使員工行動的資訊(如預算、目標、任務分派等)。

角色	說明	供辨認的行為
人際角色		
代表人物	象徵領導人：有義務執行一些法定的或社交的例行性任務。	歡迎訪客；簽署法律文件。
領導者	負責激勵、動員部屬；負責用人、訓練與其他相關的任務	執行所有與部屬有關的事務。
聯絡人	維持自行開發的外在人際網絡接觸，以便獲得協助與資訊。	感謝信函；執行外界董事工作；其他涉外活動。
資訊角色		
監控者	尋求和蒐集各種特殊消息(多半為即時的)，以發展對組織與環境的全面瞭解；有如組織內外情報中心。	閱讀期刊及報告；維持與人的接觸。
傳播者	將從其他部屬那裡收到的資訊轉達給組織成員，有些訊息是事實，有些則牽涉到解釋與整合組織影響者的各種價值觀。	主持發表會；打電話傳達訊息。
發言人	將組織的計畫、政策、作為及結果傳達給外界；對外代表本組織的產業專家。	主持董事會議，發布新聞給媒體。
決策角色		
創業家	在組織及環境中尋找機會，以及發起改進專案促進改革；負責某些專案設計。	籌組策略與評估會議以發展新的方案。
危機處理者	組織面臨重要與未預期的困擾時，負責提出修正行動。	籌組策略與評估會議以處理危機。
資源分配者	負責組織所有資源的分配；事實上制定或核准所有重要的組織決策。	排定日程；要求授權；執行任何與部屬工作的預算或規畫有關的活動。
談判者	負責在主要的談判中代表組織。	參與工會協約的談判。