

【企業管理①～②】講義

【單元一】管理學導論與企業本質

一、管理（Management）的定義

1. 指以一種有效率和效能的方式，透過群體的努力、運用資源以達成群體目標的一套活動和程序。

(1) 效率面：透過管理功能(規劃、組織、領導、控制)有效率地運用人員與資源。

◎效率 (Efficiency)：

※實體資源—機器、設備、廠房、建築物、資金、原物料、產品等有形項目，屬之。

※非實體資源—技術、資訊、商譽、專利、經營能力等無形項目，屬之。

(2) 效能面：達成群體或組織目標與效果。

◎效能/效果 (Effectiveness)：

(3) 群體面：集合眾人力量，重視團隊合作以發揮綜效。

◎綜效 (Synergy)：

(4) 本質面：是一門兼具科學與藝術的學問。

◎科學→用理性的、邏輯的、客觀的技術性、診斷性及系統性的方法來處理管理問題。

◎藝術→依據其個人的直覺、經驗、本能，以概念性、溝通、人際性技能解決問題。

(5) 任務面：

(6) 藉力面：

2. 效率與效能(衡量管理績效的指標)

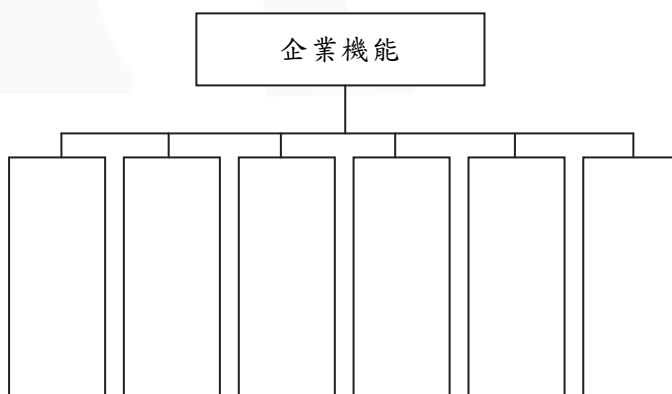
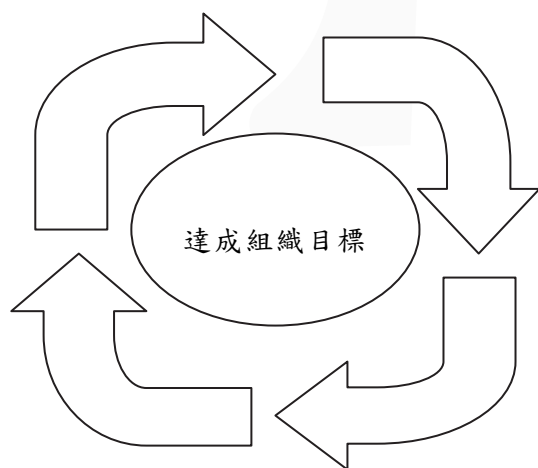
	效率	效能
意義	把事做對 (do the thing right) 指投入與產出的關係	做對的事 (do the right thing) 指達成組織目標
衡量指標	投入產出比 = $\frac{\text{產出}}{\text{投入}}$	目標達成率 = $\frac{\text{達成目標數}}{\text{目標總數}}$
強調重點	資源的使用率 (如何用最少投入換取最大產出) 例：	目標的達成率 (如何提高目標的達成) 例：

◎組織應該同時追求高效能和高效率，若兩者無法兼顧時，應以效能為重，否則一味追求效率卻達不到預計效果，只會造成資源的浪費。

3. 管理功能 (Management function) (又稱管理程序)

管理功能最早由亨利·費堯 (Henri Fayol) 在1916年所提出的五項基本管理功能：規劃、組織、命令、協調與控制。目前普遍把管理的功能濃縮為四大項：規劃、組織、領導與控制。

- (1) 規劃 (Planning)：設定組織目標 (Goal)、發展一套有系統的計畫與研擬達成目標的策略 (Strategy)。
- (2) 組織 (Organizing)：決定任務的指派、任務的部門化、資源的分派、工作執掌、執行人選、任務編組等。
- (3) 領導 (Leading)：管理者運用影響力來激勵、指揮與協調員工的活動。
- (4) 控制 (Controlling)：監督活動的進度，對於偏離原先目標所設定之活動加以修正，確保所有工作均按計畫執行以達成目標。



4. 企業功能 (Business function) (又稱企業機能)

企業功能是指一個企業的活動種類與範圍分為五種功能：

- (1) 生產 (Production) 功能
- (2) 行銷 (Marketing) 功能
- (3) 人力資源 (Human Resource) 功能
- (4) 研究發展 (Research and Development) 功能
- (5) 財務 (Finance) 功能

◎亦有人主張企業功能為六種功能：

—生產與作業功能、行銷功能、人力資源功能、研發功能、財務功能、資訊功能

◎屬直線功能—生產、行銷

◎屬幕僚功能—財務、人力、研發

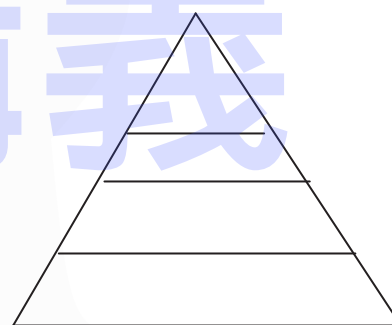
5. 管理矩陣 (Management matrix)

將管理功能與企業功能視為具有交叉關係的矩形相對關係，藉以表達企業任一之企業功能均需利用管理功能來達成。

	生產	行銷	人力資源	研究發展	財務
規劃	✓	✓	✓	✓	✓
組織	✓	✓	✓	✓	✓
領導	✓	✓	✓	✓	✓
控制	✓	✓	✓	✓	✓

二、管理者的層級

1. 高階管理者—位於組織的最上層，為組織的整體營運負責。工作內容是設定組織目標，制訂出達成目標的策略方法，監督並詮釋外部環境的變化，並制定會影響整個公司的決策。例如：總裁、總經理。
2. 中階管理者—是負責特定的事業部或主要的功能部門。關心的是最近的未來，並且重視和組織內其他單位建立良好的關係、鼓勵團隊合作、解決內部紛爭。例如：各部門經理。



- ◎中階主管減少趨勢—因資訊科技與管理系統的進步、工作性質的轉變、扁平化 (flattening)。
3. 基層管理者—基層管理者是直接負責產品和服務的製造的管理者，通常是組織中第一階主管。例如：領班、主任。
 4. 作業人員—直接從事特定的工作或任務，而無需擔負監督別人工作之人員。

三、管理技能(管理才能、管理技巧、管理能力)

1. 羅伯·凱茲 (Rober L. Katz) 認為，成功的管理者必須具備三項核心技能：

(1) 概念性能力 (Conceptua skills) —

工作比重：高階管理者>中階管理者>基層管理者

(2) 人際關係能力 (Human skills) —

工作比重：中階管理者>高階管理者>基層管理者

(3) 技術化能力 (Technical skills) —

工作比重：基層管理者>中階管理者>高階管理

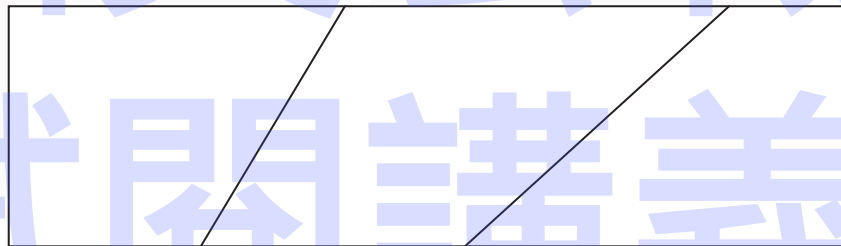
◎新增—政治能力(Political skills)：增進自己的權力並建立權力的基礎，以及建立人脈關係以解決問題的能力。

◎不同管理階層所需具備的管理技能

高階管理者

中階管理者

基層管理者



2. 管理者應俱備的其他能力

(1) 控制組織的環境與其資源

(2) 組織與協調

(3) 處理資訊

(4) 提供成長與發展

(5) 激勵員工與處理衝突

(6) 策略性的問題解決

四、管理者的角色

亨利·明茲伯格 (Henry Mintzberg) 將管理者角色分成三大類，共十種角色。

1. 人際角色 (Interpersonal roles) —和組織內外其他成員維持關係的活動。

(1) 形象人物(頭臉人物，代表人，Figurehead) —社交禮儀的代表，如開球、致詞，或簽署法律文件。

- (2) 領導人 (Leader) — 負責與部屬有關的聘雇、訓練、激勵、獎懲和指揮員工。
- (3) 聯絡人 (Liaison) — 與外部組織的成員互動，以獲取資訊或資源。
- 2. 資訊角色 (Information roles) — 指收集、發展與傳播資訊的工作。
 - (1) 監督者 (Monitor) — 收集外部資訊，隨時留意顧客喜好的改變和競爭對手的計畫。
 - (2) 傳播者 (Disseminator) — 將資訊傳播給組織內的員工。
 - (3) 發言人 (Spokesperson) — 代表組織向外發布資訊，並與組織外部的群體溝通。
- 3. 決策角色 (Decisional roles) — 做出決定及實際執行的活動。
 - (1) 創業家 (企業家, Entrepreneur) — 擬定計畫促成組織改革與創新，以提升組織績效。
 - (2) 危機處理者 (問題處理者, Disturbance handler) — 採取行動以因應及解決危急事件。
 - (3) 資源分配者 (Resource allocator) — 負責組織內人力、設備、財務資源的配置。
 - (4) 談判者 (協商者, Negotiator) — 代表組織和他人 (供應商、顧客、工會) 談判協商。

五、組織 (organization) 的定義

- 1. 定義：由一群人經系統化所組成的有機體，為了達成某特定的目標而形成有系統的結合。

◎ 組織的共同特徵

- (1) 由一群人所組成。
- (2) 有系統化的結構來釐清並限制其成員行為。
- (3) 組織有明確的目標。

- 2. 組織的構成要素

— 彼得斯 (Peters) 與瓦特曼 (Waterman) 在追求卓越提及麥肯錫顧問公司 (Mckinsey) 的7'S架構：

- 共識的價值觀 (Shared Value)
- 管理風格 (Style)
- 人員 (Staff)
- 技術 (Skill)
- 策略 (Strategy)
- 管理制度 (System)
- 組織架構 (Structure)

以上七要素以共識的價值觀為中樞，與其他六項因素相互關聯，連貫影響。

六、企業(enterprise)的本質

- 1. enterprise 原意乃指「進取」與「冒險」精神。一群具有共同目標的個人共同參與，透過基本的經營邏輯、與有效的營運管理運作，結合由要素市場購得的各式資源，為實現目標而持續努力與創造價值的組織。
- 2. 企業的生產資源 (Productive Resource)
 - 是指企業用來製造與提供產品與服務所運用到的資源，包括：

- (1)人力資源：是指實質提供體力與貢獻智慧的一群人。
- (2)資金：是指為了使企業順利營運所需要的財務資源。
- (3)實體資源：包括機器設備、原物料、廠房、電腦設備、運輸設備，以及其他相關的硬體設施等。
- (4)資訊資源：企業的經營活動，必須藉助很多資訊，才能順暢運作。
- (5)創業家精神(Entrepreneurship)：

◎熊彼得所提企業四大生產要素：(1)_____—使用的代價是工資。(2)_____—使用的代價是地租。(3)_____—使用的代價是利息。(4)_____—使用的代價是利潤。

3. 投入—轉換—產出 (ITO) 觀點

◎投入—轉換—產出 (ITO) 觀點

- (1)投入 (Input) —指企業為營運而投入各種類型的要素：人力 (Manpower)、資金 (Money)、材料 (Materials)、設備 (Machinery)、方法 (Methods) 與管理 (Management)。
- (2)轉換 (Transformation) —運用所投入的各項資源要素、創造出各項產出的所有過程。
- (3)產出 (Output) —指企業為了滿足消費者不同的需求而提供的產品或服務。

◎ITO示意圖形

4. 創業家意義：透過創新的經營觀念或邏輯，運用創新的經營方法或手段，創造出社會大眾所需的新產品或新服務形態，據以創造出新產業形態或引發其他廠商跟進經營的事業家 (entrepreneur)。

◎創業家的特質 (Fromartz; Wagstaff)

- (1)自我引導 (Self-directed)
- (2)自我激勵 (Self-nurturing)
- (3)行動導向 (Action-oriented)
- (4)高度的精力 (Highly Energetic)

(5)容忍不確定性 (Tolerant of Uncertainty)

◎內部創業 (Intrapreneurship) —

◎育成中心 (Incubators)：是某些機構為了輔助創業，特別提供技術、管理、人才，或是空間的協助，使得一些新創事業可以在最少成本下獲得創業的成功。他們提供新企業相當便宜的辦公室，並提供一些諸如會計、法律諮詢、文書服務等企業服務。

七、企業功能 (Business function) (又稱企業機能)

—指企業的活動種類與範圍，共分為五種功能，其中生產、行銷屬直線功能，財務、人力、研發屬幕僚功能

1. 生產 (Production) 功能—企業將投入的生產資源，透過特定製程轉化為市場所需的產品或服務的作業程序。
2. 行銷 (Marketing) 功能—指商品由生產者到消費者之間的移轉、分配及服務的一切活動，包括 4P：
3. 人力資源 (Human Resource) 功能—企業針對吸引、獲取、發展與維持一個有效工作人力的一套組織活動，包括：選才(徵才)、用才、育才、晉才及留才等。
4. 研究發展 (Research and Development) 功能—透過研究與發展開發符合顧客需求的產品或新製程，以維持企業競爭優勢與利潤來源。
5. 財務 (Finance) 功能—指企業對財務資源的規劃、組織、引導及控制，使其有效的執行企業之財務功能。

八、企業的型態

1. 以資本的型態來區分

- (1)獨資企業 (Sole proprietorship) —指完全由單一個人出資所擁有的非公司型態的企業，為最簡單之企業型態。
- (2)合夥企業 (Partnership) —指同時具有兩位或以上所有權人的一種企業所有權型態。
- (3)公司 (Corporation) —指一種以股份方式，由股東所擁有的有限清償責任之企業型態。依據公司法的規定，公司可以分為：
 - a. 有限公司：一人以上股東所組織，就其出資額為限，對公司負其責任之公司。
 - b. 無限公司：二人以上股東所組織，對公司債務負連帶無限清償責任之公司。
 - c. 兩合公司：一人以上有限責任股東與一人以上無限責任股東所組織，其有限責任股東對公司債務就其出資額為限，無限責任股東對公司債務負連帶無限清償責任，對

公司負其責任之公司。

d. 股份有限公司：指二人以上股東或政府、法人股東一人所組織，全部資本分為股份；股東就其所認股份，對公司負其責任之公司。

◎三種企業型態的優缺點比較：

	優點	缺點
獨資	(1)事業開始及結束容易 (2)決策與管理機動性高 (3)所有權與經營權合一 (4)利潤獨享	(1)無限的債務清償責任(風險高) (2)有限的資金來源 (3)缺乏專業管理 (4)有限的成長、擴充不易
合夥	(1)更多資金來源 (2)管理的分享及知識的聚集 (3)較久的存活率	(1)無限的債務清償責任 (2)利潤分派 (3)夥伴間的不協調
公司	(1)易於募資 (2)有限的債務清償責任(風險低) (3)永續經營 (4)所有權容易轉換 (5)專業化管理	(1)初始成本高 (2)決策與管理機動性低 (3)與董事會的潛在衝突 (4)經營權及所有權分離(易產生代理問題) (5)利潤與股東分享

2. 以規模的大小來區

(1)大型企業 (Large scale enterprises)。

(2)中小企業 (Small-medium enterprises, SMEs)

—定義：

①製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬以下，或經常僱用員工數未滿二百人者。

②除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿一百人者。

◎中小企業的特質

- 資源有限與高經營風險—以創業者擁有之資源為主，缺乏系統化、制度化運作，有限人力投入、專業不足，獨到服務模式，取信顧客，專注特定領域、風險偏高。
- 創新活力與應變彈性—經營者直接參與決策快速、靈活應變，掌握市場機會，創新作為、佔有獨特利基，眾多大廠夾縫中創造新機，堅持特定領域服務而存活。
- 謹守本業、專業經營—集中有限資源、專業經營，易於取信客戶而持續營運，堅持本業、建構專業形象，專業服務、發展優質關係，可能失去成長發展機會。

(3)小規模企業 (Small enterprises) 定義：

—係指中小企業中，經常僱用員工數未滿五人之事業。

3. 以所有權類型來區分

(1)私營(民營)企業：民間持有企業資本股份比例超過 50%者，例：

(2)公營事業：政府持有企業資本股份比例超過 50%者，例：

◎公營事業經營績效低落的原因(公營事業民營化的原因)

- ①官僚組織體制、所有權與管理權分離(代理問題)所造成的生產效率(技術效率)低落
- ②市場缺乏競爭(獨占)造成的經濟效率(配置效率)低落
- ③經濟性目標(利潤極大)與民生性目標(社會福利極大)存在本質上的矛盾
- ◎民營化類型：委外經營、公私合營、BOT(興建—營運—移轉)、完全私有化

4. 以市場競爭形態來區分(市場結構型態)

- (1)獨佔 (Monopoly) 廠商
- (2)寡佔 (Oligopoly) 廠商
- (3)獨佔性競爭 (Monopolistic competition) 廠商
- (4)完全競爭 (Perfect competition) 廠商

※市場競爭形態之比較：

	獨佔	寡佔	獨佔性競爭	完全競爭
廠商家數				
進入障礙				
同質/異質產品				
對價格的影響力				
例子				

5. 以經營業種來區分

- (1)服務業
- (2)買賣業(批發與零售)
- (3)製造業

6. 以經營目標來區分

- (1)營利組織 (Profit organizations)：整合生產資源並透過交換活動，以不同效用類型來提供滿足顧客需求之商品 (Goods) 或服務 (Service)，以獲取利潤的主體。
- (2)非營利組織 (Nonprofit organizations, NPO)：非營利組織可界定為具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的；組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。

九、公司治理 (Corporate governess)

1. 董事會之形成

所有出資股東，都是公司的所有權人；其擁有的所有權比例，就是其出資比例。所有出資股東，都依據其出資比例行使所有權，包括分配經營利得、選任董監事、或承擔該企業之債務清償責任。股份有限公司的全體所有權人，藉由股東大會之定期集會（股東會），參

與公司經營重大事項之決議（依出資比例之所有權比例，進行投票表決為之）。董事，係由股東互選，代表所有股東定期集會（董事會）討論各項重大經營事項、與作成決議。董事長，係由董事互選，代表全體股東執行決策權；董事長為公司的法定負責人。

2. 董事會責任

- (1) 檢查與指引公司策略、重大行動計畫、風險管理政策、年度預算與業務計畫
- (2) 對高階管理者的遴選、獎酬、監督
- (3) 審查高階管理者與董事的薪酬
- (4) 監督管理者、董事會的成員與股東可能的利益衝突
- (5) 確保公司會計與財務報告系統的真實性
- (6) 監督公司治理實務運作的有效性
- (7) 監督資訊揭露及溝通的程序

3. 公司治理指一種指導及管理企業的機制，以落實企業經理人的責任，並保障股東的合法權益，兼顧其他利害關係人的利益。簡言之，公司治理是確保管高階管理當局的作為與決策，和企業關係人的利益相互一致（Hitt, Ireland & Hoskisson）。

4. _____問題—指主理人（股東，握有所有權）與代理人（CEO 管理階級，握有經營權）因目標不一致，導致企業產生偏離主理人利益最大之行為。

◎代理成本—指因高階管理當局負責制定決策，但卻由股東來承擔風險的成本，或避免風險所付代價。

①激勵成本（Incentive cost）—

②監控成本（Monitoring cost）—

③強制成本（Enforcement cost）—

④股東個人財務損失（Individual financial loss）—

5. 公司治理的機制

(1) 公司內部治理機制

①所有權集中度（Ownership concentration）

②董事會組成結構—包括內部董事以及外部董事。

③高階管理當局的報償機制（Executive compensation）

④採用多事業部的組織結構—多事業部的組織結構比能有效控制高階管理當局，以防止偏離股東利益的行為出現（Williamson）。

(2) 公司外部治理機制—常見的外部治理機制為公司接管（Take over）。

◎外部董事：為協助提升董事會決策品質，與避免董事運用公司資源謀取私利，而邀請具有專業知識經驗之人士參與董事會，協助制定各項決策與提升決策品質，維護