

1 管理與管理者

本章學習課題

1. 思考為什麼需要學管理。
2. 說明管理的概念為何，並解釋組織與管理者的關係。希望能讓學習者瞭解為什麼需要學管理。
3. 描述管理者的層級、應具備的能力、角色，希望學習者能瞭解組織中有哪些人是管理者以及他們的管理工作內容為何，並思考管理工作可能會隨著時代而有什麼樣的改變。
4. 瞭解今日社會有哪些重大趨勢或改變會對管理者的工作造成衝擊。

啟動管理

為什麼需要學管理？讓高校棒球女子經理告訴你！

近年來日本有一本「青春小說」竟在「企管」領域受到注目。這本《如果，高校棒球女子經理讀了彼得·杜拉克》的封面上有一個由知名「萌系」畫家所畫的女高中生插圖，一眼望去就像是以學生族群和御宅族為取向的輕小說，情節也不出日本常見的簡單熱血成功故事：東京郊區一所高中的弱小棒球隊，以一位高校棒球女子經理的行動作為開端，開始提高實力，為參加「甲子園」全國比賽奮鬥。然而，到底女高中生和「現代管理學之父」彼得·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）之間有什麼關聯呢？

小說主人翁一川島南這位女高中生在面對社員參與程度不高，表現也不是很好的棒球社時，一開始無法對社團進行重大的改變。有一天她誤打誤撞買到杜拉克的《管理的使命、實務、責任》，還以為是棒球隊管理指南。起先看得很吃力、百思不得其解的她開始找同伴討論，沒想到竟一步一步踏進管理的世界。

川島南首先思考棒球社做為一個「組織」的定義，思考「棒球社的顧客是誰？」，棒球社追求的目標是什麼？接著，她再透過與社員們溝通、改進每個社員對於社團的看法並透過改善訓練內容，以「創新」的方法提昇棒球社的實力。例如，她運用行銷知識，與



如果高中棒球隊經理，誤以為球隊管理和企業經理人作的事是一樣的，把管理學當作球隊指導原則，會發生什麼事？（圖片來源：博客來網頁）

每位球員個別面談，把大家的心聲納入球隊運作中。她重整編制，打破價值認定的成見、不浪費任何一位球員的強項。她解決教練的溝通障礙與心結，研擬新戰術，用毫不起眼的方式打出精采的比賽。甚至，她透過與其他社團結盟，把榮譽感與團隊精神推向球隊的高峰。在一連串的管理行動下，居然讓「打進甲子園」變成指日可待之事……

有趣的是，作者岩崎夏海最初想看杜拉克的《管理》是為線上遊戲破關而讀的！當時他因為熱中線上遊戲，有一關的怪獸必須

要一群玩家集體攻擊才能破關。但隊友都是在線上結識的，都不認識彼此，要大家同心協力合作破關真的很難，結果就一直卡在那一關。有次他看到某玩家的心得裡引用了彼得·杜拉克的名言，還分享如何應用這些名言而破關。讓他當下就衝去書店把書買回家了，從而啟發了寫這本小說的點子。

資料來源：岩崎夏海著，加藤嘉一譯（2011），《如果，高校棒球女子經理讀了彼得·杜拉克》，台北：新經典圖文傳播有限公司。

為什麼需要學管理？這真是一個大哉問，《如果，高校棒球女子經理讀了彼得·杜拉克》是一個非常深入淺出運用管理概念的例子，許多高中生藉由這本書深刻體認企業經營這些「大人世界」與自己竟是如此相近，而作者本身因為要破關而讀管理學更是讓人覺得，「管理」原來無處不在。

其實，管理的普遍性在我們生活中無所不在，像是政府單位如何設定目標、編列預算、人員管理；寺廟如何安排慶典活動、動員與組織信徒；早餐店如何進貨、需有多少人手幫忙、要如何能不浪費食材……這些俯拾即是例子隨處可見，不是只有企業才需要管理知識。甚至，管理的知識可用在個人與家庭管理之上，以學生準備大學指考為例，想要考上哪所學校、要準備到什麼程度、要如何安排讀書時間、要如何確認自己的準備是否充足，這些問題每一個都隱含著管理的意涵。

大部分的時間，我們既是一個管理者也是一個被管理者；別人的管理是否良好會影響到我們，批評別人的管理之前先學會管理。至於管理的內容到底是什麼，第 1.1 節先從說明組織與管理的關係來切入管理的意義及管理的程序。第 1.2 節談從事管理活動要追求的目標為何，以及管理者要作些什麼才能達成這些目標。第 1.3 節則進一步說明依管理活動的內容不同而有哪些不同類型的管理者，他們各自需要具備哪些管理技能，還有身為一個管理者從事的工作或行為是什麼。最後則說明組織管理在未來十年將出現的重大變化，以及本書整體的章節架構。本章架構請參閱圖 1-1。

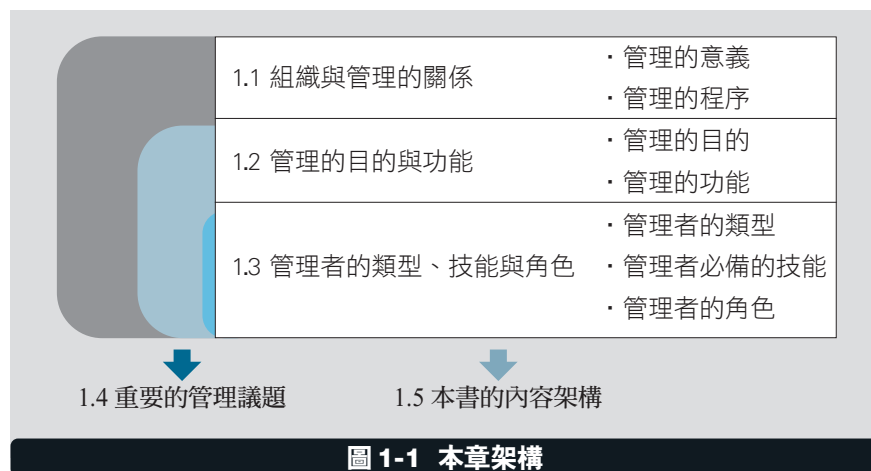


圖 1-1 本章架構

1.1 組織與管理的關係

本書所介紹的各項管理議題皆是針對組織，因此，在瞭解「管理」的內涵前，要先知曉「組織」是什麼。人類自古就已經學會群體生活，並漸漸形成原始部落，這便是「組織」形式的呈現。現今，組織的形式越來越多元化，大至國家、政府機關、公司行號，小至學校班級、商店，甚至是宗教團體、佛寺廟宇，凡是為了達成特定目的（purpose）而聚在一起並協調彼此行動的一群人就可稱為組織（organization）。

為了讓一群人能彼此協調、分工合作，便需要有「管理」。管理（management）是一種對組織所擁有之資源，進行規劃、組織、領導和控制動作的程序（process），以便有效率且有效能地達成組織既定的任務或目的，相關概念參閱圖 1-1。此一定義包含了幾項重點概念：

- 1.組織的存在是為了實現特定的任務或目的，要達成此任務或目的，需要執行管理程序。換句話說，有組織的存在，就需要管理；沒有組織的存在，管理也失去其作用。
- 2.組織必須擁有資源（resources），才能達成特定任務或目的，而一個企業擁有的資源包括人力、財力、物力、技術、市場資源等。
- 3.為了達成組織既定的任務或目的，管理者必須有效率且有效能地運用所有組織資源，而這必須仰賴一個好的管理程序，包含了規劃、組織、領導和控制等四種性質不同的功能（function）。
- 4.組織中負責妥善運用組織資源以達成組織目的的人便是管理者（manager）。為了善用組織資源，管理者必須運用許多技能以順利執行四種管理功能。

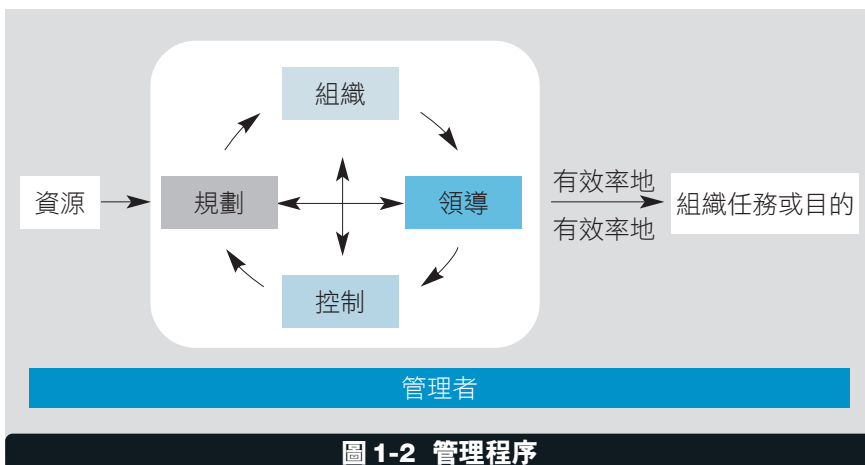


圖 1-2 管理程序



杜拉克怎麼說

究竟「管理」是什麼？

杜拉克因為對組織管理進行了極為嚴謹且有系統的分析，因此被人們稱為「現代管理學之父」。在他眼裡，究竟管理是什麼？他認為「管理」有三項同等重要但本質不同的任務，管理階層必須執行這些任務，使機構能運作並有所貢獻。

1. 執行機構的特定目的與使命

一個機構的存在是為了特定的目的與使命，為了特定的社會功能；對商業企業而言，這指的是經濟績效。如果管理的結果不能使消費者願意花錢賺取商品與服務，就是失敗的管理。不論企業的政經結構或意識型態為何，企業都有獲利的責任。因此企業管理的第一個定義是它是一種經濟機制，特別對工業化社會來說，管理的每一個決策、每一個思考都應以經濟績效為首要考量。

2. 使工作有生產力並讓員工有成就感

企業（或任何其他機構）有一項重要的資源：人。唯有使人力資源具生產力，企業才能運作。因此，使工作具有生產力，是管理的一個基本功能。使員工具有成就感成為另一項重要課題，也是評量機構績效指標之一。使員工有成就感，意指把人們當成具有獨特生理與心理特性、能力以及限制的生物，並且具有獨特的行動模式；不像其他資源，人具有個性、公民權、對工作有自主權，因此需要責任、激勵、參加、滿足、誘因、獎勵、領導、身份地位及職責。而管理就是讓企業動起來的機制。

3. 經營社會影響力及社會責任

每個機構都是社會的組織，企業只能以對社會有益做為其生存的合理性，而不是商業利益。為執行工作以生產經濟性商品與服務，企業必須對人們、社區及社會產生影響。它必須對員工有權力與威信，因員工自身的目標與企業不同；也必須對社區有所影響，因為它是社區的鄰居、工作與稅收的來源，同時也是廢棄物與污染的製造者。

大多數的時候，這三項使命必須同時在相同的管理行動中完成。但有一個複雜的因素永遠存在於每個管理問題、每個決策、每個行動中，說它是管理的第四個使命並不恰當，但它的確是管理的另一個重要考量：時間。

管理必須同時考慮現在與未來、短期與長期。為了冠冕堂皇的未來而冒今年失敗之險的管理決策，是一個不負責任的決策。速食的經濟成果通常都是膚淺的。管理階層必須保持企業目前的績效，也必須保證企業在未來有績效、成長與變革。

資料來源：彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）著、李芳齡譯（2002），《杜拉克－管理的使命》。台北：天下雜誌。

1.2 管理的目的與功能

1.2.1 管理的目的

不同的組織有不同的任務或目的，例如企業以提供顧客需要的產品或服務為目的；大學以提供學生需要的教育服務為目的；慈善團體以幫助弱勢族群為目的。管理的目的便是讓組織能有效率且有效地達成目的、完成任務。效率（efficiency）係指以最少的投入（資源）得到最大的產出，關注的焦點在於以什麼方法作事能最有效地運用組織資源，因此，組織效率是指組織是否以正確的方式做事（do the thing right）。效能（effectiveness）係指達成組織目的或任務的程度，關注的焦點在作哪些事能幫助組織達成目的，因此，組織效能是指組織是否做正確的事（do the right thing）^{註1}。以龍舟競賽為例，參賽隊伍的目的是贏得冠軍，管理好這支隊伍便是希望讓所有的人皆能以最快的速度（效率）朝向正確的終點方向（效能）前進，以贏得冠軍。

原則上，組織應同時追求效率和效能，兩者缺一不可。效能高但效率低的企業，勢必無法勝過競爭者，因為其他競爭者可能和你的經營方向差不多，但速度更快、成本更低；效能低但效率高的企業則無法獲得顧客的青睞，有些過度研發的企業認為自己提供了很先進的產品，卻因顧客不知道如何使用或與顧客的使用習性不合，導致產品甫推出便夭折。若效率和效能無法兼顧時，組織應先追求效能的達成，然後再設法提高效率，若是一味追求效率卻達不到預定的效能，只會造成資源的浪費。就像龍舟競賽的終點站在A地，某支船隊一直朝反方向的B地點跑，他們划得再快都無法拿到冠軍，是一樣的道理。

1.2.2 管理的功能

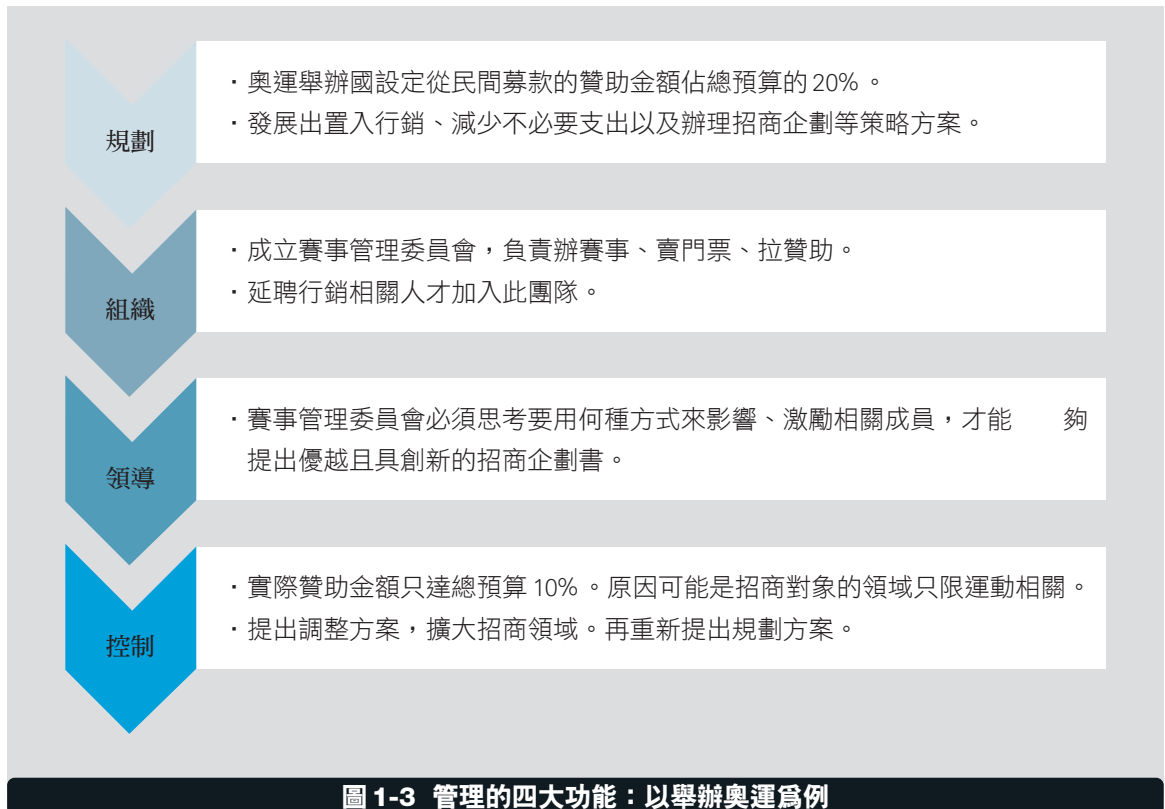
管理的目的是要提高組織運用資源的效率與效能，並透過整合組織內的各項資源以確保組織成功地達到目的。但是管理者要作些什麼才能達成這些目的？這些就是管理工作的內涵，也就是管理功能（management functions）。管理這種程序中，包含了多種性質不同的功能，普遍為眾人所接受的是亨利·費堯（Henri Fayol）提出的管理功

能觀點。他認為所有管理者，不論營利的或非營利的組織，必須發揮以下的功能：

1. 規劃（planning）：係指替未來的組織績效訂出目的（要完成什麼），並決定要達成的任務內容及需要用到的資源（如何完成）。例如總經理為企業訂出明年營業額成長 20% 的目標，生產、業務、財務等各部門就要訂出如何達成的方案（提供哪些新產品、開發哪些新客戶、減少哪些不必要的支出等）與需要投入的資源數量。規劃作得好，組織整體才能朝向正確、相同的方向一起前進，而非多頭馬車般的各行其是。
2. 組織（organizing）：係指依照規劃的結果，安排各部門的任務與職權、分派組織整體的資源及招募人員，以執行組織規劃的方案。例如為了要開發新產品，要成立新的部門執行，並招募新領域的人才加入該部門。組織作得好，組織成員之間的工作關係會有給予結構性的安排，每位成員能清楚明白知道自己在組織中擔負的角色與任務。
3. 領導（leading）：係指運用影響力來讓組織成員達成組織的目的，工作內容包括如何領導組織成員共同達成年度目標、過程中遇到問題時如何激勵士氣、跨部門之間如何溝通與協調等。領導做得好，能夠激勵組織成員、促進組織內各單位的溝通與合作，組織同仁會很有工作動力，對組織的向心力也會較高。
4. 控制（controlling）：係指監督組織成員進行的各項活動，確認其合乎預先規劃的目標或預設的績效標準。例如前述營業額成長 20% 的目標，隔年發現營業額只成長 10%，便需要找出可能的問題在哪裡，是新產品推出時程不如預期、新客戶的數量比預期低、還是投入資源過多造成的成本浪費等，都是可能的原因。控制做得好，能對成員的工作成果有明確的衡量，並能適時採取改善措施，讓組織能以更有效率、有效能的方式運作。

這四大功能彼此間具有銜接與回饋的特性，因為四大功能是一個連續的過程，是隨時隨地在進行，而非四個獨立的步驟，因此管理不只是一種程序，甚至可以形成一個循環。第四個功能——控制，必須將修正的結果回饋給最初的管理功能——規劃，就像每次舉辦完活

動，總是要有檢討意見的回饋，才能在下次舉辦活動時作為改善的依據。四大管理的連續應用過程，參見圖 1-3 的例子說明。



台灣之光

微風集團透過收買米蘭裁縫，打入時尚管理圈核心！

微風廣場精品時尚形象深植市場，負責經營的執行常董廖鎮漢更在 2011 年投資 5 億台幣買下義大利高級時裝品牌 Giuliano Fujiwara，為的是要規劃微風下一個十年的成長。

然而，台灣人要讓一個義大利時尚品牌重生，可不是件容易的事。抓好管理，是第一步。廖鎮漢在 2011 年 5 月親自面試，找來曾任職 Dolce & Gabbana、後在凡賽斯 (Versace) 擔任主設計師的達利伽洛，擔任新的設計總監；更換掉一半以上的設計團隊，重新組織一支創意與效率兼具的隊伍。



微風廣場以堅強的國際名品陣容，成為台灣領導流行時尚的購物中心。（圖片來源：維基共享資源）

買下 Giuliano Fujiwara 是否正確，短期尚未有定論，但這個義大利品牌，已開始帶來預料之外的品牌效益。例如，運用品牌授權來設計、生產家具的福米托 (Formitalia) 企業來找廖鎮漢，希望能為 Giuliano Fujiwara 設計家具。在紐約、東京大受歡迎的義大利冰淇淋連鎖品牌 Grom 想進軍大中華市場，聽聞一個台灣人買下 Giuliano Fujiwara 後也想找廖鎮漢

洽談雙方合作事宜；無論是否能同時拿下 Grom 在中國和台灣的代理權，廖鎮漢都要讓 Grom 在大中華區的第一家冰淇淋店開在微風。不僅如此。迪士尼正在拍攝的新版《睡美人》，大明星安潔莉娜裘莉在劇中飾演邪惡女巫。未來電影上映時，迪士尼將與 Giuliano Fujiwara 聯名發行邪惡女巫的 T 恤，由 Giuliano Fujiwara 設計，在全球迪士尼通路銷售。一個成功的時尚品牌，就像是一把開啟多角化發展的鑰匙，邊際效益可以不斷延伸。

微風之前代理過不少國外品牌，都是轉手之間聽總公司或合作伙伴說未來的流行趨勢是什麼。但透過併購 Giuliano Fujiwara，等於獲得進入全球時尚圈的門票，可以直接了解義大利時裝協會的內部資訊，能讓微風第一手獲得最前端的流行時尚資訊，也能一年兩季在米蘭時裝週辦走秀、做展示會。

買下 Giuliano Fujiwara 這個擁有 26 年歷史的義大利設計師品牌，廖鎮漢再也不只是個台灣精品百貨公司的經營者，或美國潮牌的代理商，而是義大利時裝協會的成員之一。

資料來源：馬岳琳，收買米蘭裁縫訂製時尚帝國，天下雜誌，第 509 期，2012.10.31。

1.3 管理者的類型、技能與角色

管理者與非管理者最大的差別是，管理者具有一定的職位，都要運用和行使相應的職權讓他可以從事管理活動，同時也要承擔一定的責任。如果一個管理者處在某一職位上，卻沒有相應的職權，那麼他是無法進行管理工作的；反過來說，管理者的職位越高，其職權越大。責任則是對管理者的基本要求，管理者不同於非管理者之處，正因為他是一位責任者。管理者被授予職權的同時，應該對組織負有相應的責任。如果管理者沒有盡到自己的責任，就意味著失職，等於放棄了管理。

在本節中，將說明不同職位上所對應出的管理者類型有哪些，身為管理者需要具備哪些素質或管理技能，以及身為一個管理者從事的工作或行為是什麼。

1.3.1 管理者的類型

依組織需要不同的管理者，他們各自肩負不同的工作內容。若以垂直的角度來看，不同的組織層級會對應出位階不同的管理者；若以水平的角度來看，組織裡的平行單位間，因為部門的目標與功能有所差異會對應出不同類型的管理者。以下將從這兩個角度來介紹不同類型的管理者。

1.3.1.1 垂直階層

以組織的垂直層級來看，管理者因為在組織內的位階不同，而有不同的職責與職權，對應出的管理者類型可大致分為三類，參閱表 1-1。第一線管理者（first-line managers）如組長、課長、領班之類的，是組織內最小單位的管理者，直接負責產品和服務的製造與提供的管理者，關心的是運用既定的流程達成有效生產的目標；此類管理者在每天的運作中提供組織成員必要的協助與支持，以確保生產過程的順利和效率。中階管理者（middle managers）如主任、協理、襄理、經理、局長、處長之類的，是組織內特定部門的管理者，負責使用組織資源以達成目標及管理第一線管理者；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

表 1-1 管理者的垂直階層

階層	職稱	工作內容
高階管理者	董事長、總經理、執行長、院長、校長	<ul style="list-style-type: none"> · 制定公司使命與願景 · 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	主任、協理、襄理、經理、局長、處長	<ul style="list-style-type: none"> · 將高階管理者擬定的策略發展為具體可行的方案 · 領導與監督第一線管理者
第一線管理者	組長、課長、領班、股長	<ul style="list-style-type: none"> · 執行中階管理者擬定的方案 · 領導與監督基層成員
基層成員 (非管理者)		<ul style="list-style-type: none"> · 完成上司所交待的工作 · 迅速回饋第一線所發生的問題

資料來源：中山大學企業管理學系（2009），*管理學：整合觀點與創新思維*，第三版，台北：前程文化。

爭。高階管理者（top managers）如董事長、總經理、執行長、院長、校長之類的，是組織最上層的管理者，負責組織的整體營運及跨部門的協調，並決定組織的計畫與目標；此類管理者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。

由表 1-1 可知，雖然不同階層的管理者都在從事管理工作，亦即他們都必須從事規劃、組織、領導、控制的工作，本質雖類似，但是實際內容有差別。以規劃為例，高階管理者關心的是組織長期的願景、目標與策略，中階、第一線管理者關心的是將上一層主管所擬定策略予以落實執行。

除了上述三類不同層級的管理者外，1990 年代初興起組織重整、組織扁平化的熱潮，許多公司認為減少中階主管的數目可以使傳統金字塔型的組織扁平化，資訊能更快速地傳遞，並確保組織的決策流程能夠更快速，以配合快速變化的競爭環境，這也讓許多專案經理（project manager）應運而生。一般管理是在既定的系統、組織、程序、資源及能力下運作，執行例行性重複性及連續性之管理；而專案管理則是在一定時間、一定金額、希望達到預先設定目標而進行工作，以極

為彈性的原則在臨時性的組織下運作，具特殊性與時程及有限資源使用的壓迫性。負責策劃與執行專案的人就是專案經理，他必須管理許多層級相同但分屬不同部門的人員。例如，中華電信當初要設立 Hami 書城電子書創新服務時，便成立了一個平台研發專案；專案經理的工作便包括釐清專案目標與資源、研擬創新的方向與主軸、專案組織成員的分工、任務的時程管理與成本管理等。

1.3.1.2 水平功能

以組織的水平層級來看，組織裡的平行單位間，因為部門的功能或目標不同而對應出不同的管理者。例如，企業內有許多功能性經理，包括了廣告、銷售、行銷、財務、人力資源、製造和會計部門經理；若以學校為例，學校各學院有不同的院長。這些經理或院長各自領導一般功能性業務的部門，領導具有類似工作技能和訓練的成員，為達成部門目標而努力。

功能性經理在組織內屬於平行單位，又可分直線經理和幕僚經理。直線經理（line manager）的工作內容和公司最終產品和服務的產出有密切關係，透過直線職權關係在高階主管與基層作業人員之間承上啟下，像是研發、生產、銷售等部門的主管均屬此類。不在直線職權層級之內但卻執行某些管理功能則是幕僚經理（staff manager），他們工作的目的是為要支援直線部門的工作，因此又稱間接部門，像是會計財務、資訊管理等部門的主管均屬此類。

1.3.2 管理者必備的技能

管理者要執行不同的管理功能時，必須有不同的技能。管理學者羅伯·凱茲（Robert L. Katz）提出管理者在不同位階時應具備的三項管理技能（management skills）[註2](#)：

1. 專業技術技能（technical skills）指的是管理者對其工作產業領域所具備之專業知識與能力，包括具有特定的知識、分析技能以及熟悉使用特定工具和科技來解決問題的程度，也包括像財務工程或銷售技能等現代化企業所需技能。例如醫院的管理者就必須具備醫療領域的相關知識。在現代強調專業分工的時

代，專業技術能力不但是進入某一產業的基本要件，有朝一日升為主管時，具備一定程度的專業技術能力將使下屬更信服其領導力。例如，一個資訊部門主管若既不會寫程式，又不懂硬體設備的架構，如何帶領其他下屬？

2. 人際技能（human skills）指的是管理者能夠與他人相處、順利進行溝通與協調的能力。這一類的技能通常都和與人際之間的接觸有關，包括激勵、協調、領導、溝通和解決紛爭的技能。一位管理者不能只專業技術能力，因為他還必須帶領部屬、與其他部門主管或上級主管溝通，在某些狀況下，良好的人際技能比專業能力更有助於任務的推展。
3. 概念化技能（conceptual skills）指的是管理者具備快速蒐集、處理資訊以及迅速做出結論，以提供組織未來發展的方向與做法的能力。包括管理者思考、資訊處理和規劃的技能，或是將抽象或複雜的情境予以概念化，包括瞭解其主管部門如何配合公司整體的營運。在今日資訊發展的社會中，許多產品或服務的創新速度已非二、三十年前能夠想像，具備概念化能力的管理者能處理複雜的資訊，為組織發展出未來可行的策略與藍圖。

隨著管理者在組織層級職位上的變遷，所需要使用到這三種技能的比例及重要性便會改變，如圖 1-4 所示。第一線管理者較常需要使用專業技術技能來解決在工作上碰到的問題；而高階管理者較需要運用概念技能來為企業進行規劃及制定方向。而人際技能則是所管理者永遠都需要具備的能力，所以在各階層管理者的比重都相似。

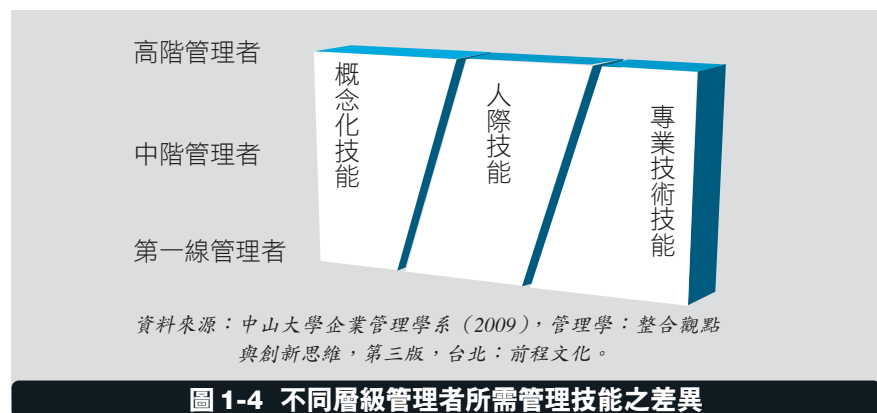


圖 1-4 不同層級管理者所需管理技能之差異

全球亮點

平衡多重技能於一身的德盛安聯資產管理（AGI）全球執行長

小說家與基金管理專家，一個著重文字、一個著重數字，乍看之下八竿子打不著，沒想到，這麼截然不同的角色卻同時由一位伊莉莎白·寇利（Elizabeth Corley）所扮演著！

在白天，她統領著超過五百位全球基金管理專家，總管理資產2,790億歐元，相當於台灣所有基金資產的六倍。她帶領公司走過金融危機，稅前純益連三年成長；2011年營收規模比大幅領先主要競爭對手摩根資產管理與貝萊德基金。到了週末，她化身為主人翁芬威探長，試圖抽絲剝繭地找到犯罪者的動機與幕後主使者，扮演著英國知名的犯罪驚悚小說家，已經連續出版四本犯罪小說。到底要具備什麼的能力才能做到這麼令人驚豔的成績？

首先，她主張要大膽用比自己更有能力的人。AGI的用人之道在於重視多元背景的人才，看的是每個人不同的潛能。如果找的是基金經理人，那麼他們必須是要很有想法的人。因為顧客不是投資一張損益表，而是投資一家公司的經營團隊。如果要深入瞭解一家公司的經營模式與經營團隊，需要的不僅是財經資訊、財務報表的專業技能，也需要有識人與人際關係的能力，所以AGI會很注意經理人是否對企業有洞察力。

其次，寇利認為大多數人不是生來就會聆聽，很多業務代表因為太愛他們自己的產品了，傾向於拚命推銷，根本忘了聆聽。因此她推動德盛安聯全球同仁，學習傾聽、溝通與專業的職涯發展訓練。在AGI，全球每位同仁都必須參與聆聽課程，訓練同仁充分理解並回應客戶需求。透過聽課和角色扮演的實際演練，學習如何傾聽需求、管理雜訊、表達好奇與保持開放的心態，進而掌握談話進行。

最後，針對高階主管，則訓練他們的領導力和教導技巧。這些主管也會被要求一起合作專案，共同構思德盛安聯未來的發展方向。

寇利本身善於理解人們的需求與動機，讓她可以在白天幫助個人或政府投資未來，在週末寫小說裡創造許多鮮明的小說人物性格。同時，她也這份洞察力擴散到整個AGI，建立出一致性的團隊文化與能力。

伊莉莎白·寇利小檔案：

· 經歷

2005年加入德盛安聯資產管理，成為歐洲區執行長。

2006~2007年任歐洲資產管理人論壇主席

2009年獲選為資產管理業最有影響力女性

2011年《Financial News》推選為最佳執行長。

2012年1月成為德盛安聯資產管理全球執行長

· 著作

《安魂彌撒》、《致命的遺產》、《無辜之血》、《疑雲密布》，第五本小說已完成，正由出版商編輯中。

資料來源：林昭儀，洞察力管理學以聆聽取代推銷，天下雜誌，第498期，2012.05。

由不同的管理技能來看，當一個組織成員由非管理職升配到第一線主管、中階主管、高階主管時，他也必須不斷調整自己所具備的能力；若他學習成長的速度低於升遷後職位所需應付的工作，甚至無法適應新升任的工作時，終將停滯在其所不能承擔的工作上，產生彼得原理的現象。彼得原理（the Peter principle）意指在一個層級分明的組織中，一個在原有職位上工作表現良好而獲得升遷的人，最後將會升遷到他無法突破的職位，該職位反而變成是他無法勝任的職位，因此組織內充滿了不勝任的管理者。舉例來說，組織中一個原本專司研發設計的工程師，由於替公司開發出許多賺錢產品，不斷被拔擢，最後在研發部門已經無官可升，董事會便決定將之升為副總經理。然而，這個專長研發設計的人，其實是個不善交際、不懂領導統馭的人。當公司為了滿足組織升遷（以做為獎勵）制度的合理性，而將此員工升遷到他能力所不能及的職位上時，便注定了他將無法再升遷，無法再替組織做出貢獻，進而出現組織的無效率，從而也壓抑了該名員工的才能與價值。

彼得原理一方面非常直接的告訴我們，要隨時評估自己是否到了再也無法往上的極限；另一方面也是提醒組織管理者，員工升遷要評估其能力與個人特質，避免將員工升遷至其所無法擔任的職位上。與其讓某一個員工從事他不能勝任或不希望從事的職位，還不如多元發展組織職階、職銜，讓每一種才能的員工都能在自己的工作崗位上盡力扮演好自己的角色，並獲得相應的報酬。

**方快說**

臉書的能力，讓它成也蕭何、敗也蕭何

臉書（Facebook）在2012年5月18日上市時，以每股38美元市值創下1,040億美元高峰，比成立滿兩百年的花旗銀行還高，創下美國有史以來第三大的上市案。然而好景不常，上市後一百天，臉書的股價已經腰斬，剩下19美元，超過500億美元市值（約合新台幣15,000億元）因此蒸發。蒸發掉的市值，比九月初的鴻海集團鴻海、鴻準、奇美電等九家公司的市值總和還多。到底發生了什麼事呢？

臉書能得到超高市值，是因為它是第一家成功把社群網站從概念變成現實的公司。原本投資人以為臉書會變成超越Google的網路廣告霸主，因為臉書的技術能力讓它能比Google更瞭解用戶，你是哪個學校畢業，有幾個小孩，朋友是誰，臉書都一清二楚；有這些資訊，臉書能比Google更精確替每個廣告找到客戶。

然而，臉書太過偏重專業技術能力讓它缺乏足夠的管理機制。在一般公司，工程師只是把點子變成程式碼的工具，工程師要聽產品經理、市場人員的建議，不能任意變更開發流程或改變產品功能，連Google也不例外。但在臉書，卻是獨寵工程師創意，工程師決定自己對誰的點子有興趣、要先做哪件事，從開發流程反過來管制產品進度，產品經理一點用也沒有。此外，臉書專用高薪挖年輕工程師，但缺乏管理經驗，做出來的服務品質不見得穩定。

當初讓臉書崛起的駭客文化，現在已變成獲利的負擔。臉書雖靠工程師的創意登上高峰，但成為上市公司後，必須用更有系統的管理，才能符合投資人的期待。

資料來源：林宏達，深入臉書總部 探索股價腰斬病灶，商業周刊，第1295期，2012.09.17。

1.3.3 管理者的角色

身為一個管理者應該有的特定行動或行為是什麼，管理者角色學派的代表學者亨利·閔茲伯格（Henry Mintzberg）認為管理者從事的任務與工作內容可以透過觀察管理者在工作中所扮演的角色來描述。他的父親是一家小型製造公司的總裁，他小時候常常在想：「爸爸上班時都在做什麼？」這個問題，最後促成他寫成博士論文，並在1973年出版成《管理工作的本質》（The Nature of Managerial Work）一書。書中揭示了每位管理者都必須扮演三大類共十種的管理角色（managerial roles），這些角色是隨著時間和環境的變化而變化的。閔茲伯格這種關於管理者工作的分析，非常有助於職業經理人認清自己的價值。以下將簡單說明這十種管理角色^{註3}。

第一類是人際角色（interpersonal roles），即管理者與組織內外的成員維持關係，並負責溝通與領導的活動。這類角色又可細分為三類：

1. 頭臉人物（figurehead）：管理者因職務和地位的關係具有組織的代表頭銜，要執行儀式或象徵性的工作。例如公司董事長或總經理出席商會、頒獎典禮、各種媒體公關活動、接見重要訪客，或代表公司簽署含有法律、社會意義的文件，便是在扮演頭臉人物的角色。
2. 領導者（leader）：管理者透過給部屬明確之目標、激勵員工之士氣、培養部屬做事的能力、消除部屬間之摩擦來統合部屬，使其達成組織目標，便是在扮演領導者的角色。此一角色較強調領導和部屬之間的關係營造，較不強調工作、任務的達成，工作面向的角色為決策者的角色內容。
3. 聯絡者（liaison）：管理者連結、協調組織內外人員或群體的行動。例如企業主管參加專業的學會、協會或俱樂部，或者與地方團體代表協調共識，都是在扮演聯絡者的角色。

第二類是資訊角色（informational roles），即管理者從事各種外在環境與組織內部的資訊蒐集，並且傳播與處理這些資訊以供組織內外相關人員參考。這類角色又可細分為三類：

1. 監視者 (monitor)：從組織的內部與外部蒐集、分析資訊。例如管理者透過與長官、部屬及廠商的開會蒐集相關之資訊，就是在扮演此類角色。
2. 傳播者 (disseminator)：在組織內傳達資訊，以影響員工的態度與行為。例如管理者舉行部門會議、e-mail 上級長官的裁示方向，或找員工約談關於任務的方針想法，都屬此類角色。
3. 發言人 (spokesperson)：在公開場合中，以官方立場傳達組織的計劃、政策或績效給他人或組織。例如公司召開記者會時，會有主管出面說明公司的立場與想法。

第三類是決策角色 (decisional roles)，管理者從事做決定及實際執行行動方案的角色。這類角色又可細分為四類：

1. 企業家 (entrepreneur)：決定要推展哪些新方案或新計畫，使組織維持創新動能，同時也決定資源投入的配置方向。例如業務部門主管決定是否要開發新顧客，以及要開發哪些新顧客。
2. 危機處理者 (disturbance handler)：負責處理預期外的事件或危機。例如當工廠因為設備故障面臨停工危機時，廠長要負責決定有哪些因應方案。
3. 資源分配者 (resource distributor)：將金錢、設備、人員、時間等各種資源加以選擇分配，或為較低階的管理者設定預算條件。例如每年制定年度計畫時，管理者便需要分配下轄單位的預算、人力配置。
4. 談判者 (negotiator)：代表組織參與在其他管理者、單位、顧客、股東之間的各種重大談判，例如與政府、工會、消費者等利害關係人談判。

大量的後續研究證實了閔茲伯格角色分類的有效性。研究證據顯示，無論是在何種類型的組織中或者組織的哪一個層次上，管理者都在履行著類似的角色。然而，管理者角色的強調重點隨組織的層次不同而變化，特別是像傳播者、頭臉人物、談判者、聯絡者和發言人的角色較常出現在高階管理者身上，而領導者的角色在中低層管理者身上表現得更加濃厚。

1.4 重要的管理議題

由於組織存在的意義是「集合眾人努力，以完成共同目的」，它是「人」所組成，而不只是沒有生命的機器複合體；如何進行管理，必須從「成員和組織」、「成員和工作」、「成員和成員」之間的關係來思考。試想，若台積電欲提高生產良率，除了具備足夠的技術，關鍵應該還是在於管理者對工程師人性與製程的瞭解與安排。因此，杜拉克歸納出所有組織都會面臨的下列三種問題，若無法解決這三個問題，組織就不可能存續與成功運作^{註4}：

1. 領導問題：要讓人的組織運作良好，領導是最主要的關鍵；中國有句古語：「獅率羊群，羊亦獅；羊率獅群，獅亦羊」，由此可見領導的重要性。領導的議題中最重要關鍵在於：
 - 如何建立合法的統治規則，以及領導者的承續規則：這是指領導者是如何產生的？他的領導權力怎麼來？繼任者將來自哪一個群體？選任標準為何？誰有資格選出新領導人？這個議題在中國歷朝歷代改換統治者時均不斷重演，從君權神授、血緣繼承、民選領導等不同方式，為的都是要有系統地產生可靠的領導者，設計理性的接班制度，而不是必須一再地從戰爭、動亂中產生領導者。
 - 如何激勵成員，使他們將組織目標置於個人目標之上：組織的效率，來自於確保成員集體努力的效率。讓成員為組織貢獻才華與能力的最好方法，就是不斷利用方式激勵成員，透過提供經濟誘因、社會地位等不同條件，鼓勵成員承擔責任的意願和能力。
2. 基本政策問題：組織是由人組成，因此需要制定原則和行為準則，來限制和指導個人的行為決策，以符合組織的目的，杜拉克將其稱為政策（policy）。有了明確的政策，才能讓成員瞭解自己的行為是否符合公司利益。此外，組織還必須透過一套明確的程序或規範，傳達或告知成員組織的政策為何；輔以明確規範職責，以便執行政策。制定政策的關鍵思考點在於：

- 在秉持原則和調適環境之間，該如何取捨：組織面對的環境不斷在變，甚至組織本身正是環境改變的驅動者。若過於堅持原則或先例，勢必扼殺冒險與創新精神（這卻是組織賴以為生的能力）；若完全不顧行為準則，又可能讓投機心態凌駕長期利益之上。因此杜拉克認為，制定政策時，必須先分辨「環境的基本面改變」（藉以調整政策）與「環境過渡期的改變」（權宜應變即可）。
 - 要管理變革、不斷創新：過去大家以為只要遵守一定的行為法則，即可以永續經營下去；這種想法現在已經不合時宜了。因為大環境不斷變化，組織需要不斷變革、創新。例如近年來桌上型和筆記型電腦銷售不斷下滑，導致微軟（Microsoft）在個人電腦作業系統的傳統優勢備受威脅，如果不積極面對平板電腦的威脅，有可能會被 Google 的 Android 與蘋果的 iOS 所淘汰。在突然改變的環境、有限的資源下，管理者如何創新突破是必須不斷面對的挑戰。
3. 指標問題：為了評斷管理者的行為與決策是否合宜，需要有客觀的指標，才能知道組織是否以有效率且有效能的方式達成目的。然而，組織不能只依靠市場指標（例如股價、營收、銷售量），今日的社會，要求組織賺錢之餘，還要有社會責任、企業倫理。以金融體系的管理為例，不應只思考組織能否獲得充足資金，也要將社會責任放在心上，才能避免金融海嘯、次級風暴之類的問題重演。

1.5 本書的內容架構

本書是以管理的四大功能作為闡述的基本架構，整體架構分為六大篇：

1. 總論篇：從什麼是管理的角度談論管理的意涵，並說明管理者的類型、技能與角色，以及身為一個管理者所肩負的管理使命與責任為何。

2. 管理的環境與管理思潮的演進篇：介紹管理者所面對的環境因素有哪些，讓讀者可以瞭解進行管理活動之前，有哪些因素必須考量。然而，隨著外在環境的變化，管理理論也跟著與時俱變，我們也將介紹不同學派所關注的議題，以及其適用的背景、環境與組織。
3. 規劃與控制篇：因為管理者在每一次規劃、組織、領導、控制等管理行動時，都要做一連串的決策，因此在正式進入管理四大功能之前，先談決策。接著再分談管理功能的開始—規劃，與結束—控制，形成首尾銜接的整體觀。
4. 組織篇：有了良好的規劃方向後，還要有組織加以執行。因此本篇從硬性的組織結構、組織設計，談到軟性的組織文化。
5. 領導篇：領導品質的好壞，攸關組織的興亡，管理者必須有好的方法影響其他組織成員朝著共同的方向前進。因此本篇說明會談到管理者可以有哪些領導方式、管理者要用何種激勵方式來讓成員願意跟隨自己、如何透過團隊領導來提升績效、如何透過有效溝通強化管理者的影響力，最後再談到 1980 年以後興起的軟性領導概念。
6. 新世紀管理的挑戰篇：現在的組織面對動盪改變的環境，也有許多新的挑戰。面對外在挑戰時，組織內部必須時時調整自己的體質，因此可能需要進行變革與再造。此外，市場是有起有伏的，鴻海科技集團的董事長郭台銘便曾說過：「沒有公司可以靠股市永遠大發利市。因為到最後，產品會標準化、競爭會白熱化、需求會下降、顧客會愈來愈挑剔」，因此，管理者更必須要有創意、創新、創業。

問題與討論

1. 請以生活周遭的例子說明，你看到了哪些運用管理的例子？請試著以管理程序的架構（本章圖 1-2）分析這些管理的例子。
2. 請試著想想，凱茲提出的三項管理技能對今日的管理者是否足夠？如果不夠，你覺得應該還需要哪些能力？

- 3.請以社團中各幹部為例，說明他們扮演了哪些閔茲伯格所提的管理者角色。
- 4.管理工作是否放諸四海皆準？請想想：不同組織層級及管理者工作是否一樣？不同性質的組織其管理者工作是否一樣？不同規模的組織其管理者工作是否一樣？不同國家的組織其管理者工作是否一樣？
- 5.請問今日社會有哪些重大趨勢或改變會對管理者的工作造成衝擊？

延伸閱讀

管理大師速寫：現代管理學之父彼得·杜拉克

讀管理學院的人，在唸書期間最常聽老師們提起的管理大學就是彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）了。他一生經歷了兩次世界大戰，從事過的職業包括記者、金融分析師、作家、諮詢顧問和大學教授。豐富的人生閱歷、淵博的學識和強烈的社會責任感使他成為一位偉大的思想領袖，對世人有卓越貢獻及深遠影響。

杜拉克最大的貢獻在於，致力於管理學領域的研究，將管理學開創成為一門學科，使其奠定了其現代管理學開創者的地位。在杜拉克之前，並無真正管理學的存在，因此他被譽為「現代管理學之父」。

他於1946年出版的《企業的概念》^{註5}，是他擔任當時世界最大企業通用汽車公司的顧問時，對公司內部管理結構進行研究的成果，講述擁有不同技能和知識的人在一個大型組織裡如何分工合作。在該書中，杜拉克首次提出「組織」的概念，並且奠定了組織學的基礎。

1954年出版的《管理的實踐》（台灣出版譯為《彼得·杜拉克的管理聖經》）^{註6}，被許多管理界重要學者認為是有史以來最重要的一本管理著作，被視為現代最佳的「管理入門」手冊。開創了今天所謂的管理學門，從而奠定他管理大師的地位。在此之前的管理書籍，都只探討管理的某個層面，從未將管理視為整體加以研究及分析。

至於章首「啟發管理」中提到的《管理的使命、實務、責任》^{註7}則是他在1973年出版的巨著，是杜拉克上課時的教科書，更是史上第一套探討管理的著作，內容主要取材自杜拉克將近四十年間，以顧問身份與大小型企業、政府機關、醫院學校中各層級經理密切共事的經驗，包括了每位經理人必須知道的管理知識。是一本給企業經營者的系統化管理手冊，為

學習管理學的學生提供的系統化教科書。出版迄今三十多年來，管理上各種流行議題此起彼落，但都不出這套書的範圍。

1985年，出版《創新與創業精神》^{註8}，被譽為《管理的實踐》推出後杜拉克最重要的著作之一，全書強調目前的經濟已由「管理經濟」轉變為「創新經濟」，並把創新與創業精神視為一種實務與訓練，奠定杜拉克在創新和創業精神這個領域的地位。

杜拉克的著作相當多，但都歷久彌新。許多世界知名的企業領袖在管理思想和實踐都受到了杜拉克的影響。世界第一投資高手的華倫·巴菲特（Warren Buffet）、英特爾十倍速領導者的安迪·葛洛夫（Andrew S. Grove），甚至是被喻為廿一世紀最卓越的領導者前奇異（GE）執行長傑克·威爾許（Jack Welch）都對他推崇備至。「假如世界上果真有所謂大師中的大師，那個人的名字，必定是彼得·杜拉克」——這是著名財經雜誌《經濟學人》對杜拉克的評價。



現代管理學之父彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）有許多著作，對管理觀念與實務影響深遠。（圖片來源：維基共享資源）

