



第一篇 導論



第1章 管理是什麼

第2章 管理思想的演進

第1章 管理是什麼

學習目標

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

話說 管理

統一化身雲端超商，打造虛實經濟圈

成立於1978年的統一超商（7-Eleven）幾十年來深耕台灣市場，遍佈大街小巷的門市據點，加上天天配送的物流與情報、後勤等支援體系，形成難以撼動的通路優勢。不僅如此，7-Eleven在台灣人心中也早已建立了一份深厚的情感，國人出國時最常有的心情就是「唉，要是7-Eleven就好了」。台灣便利商店密度是全球第一，全台一萬多間便利商店中，7-Eleven就佔了近5000間。此外也因不斷革新便利商店的形態，大大小小的生活瑣事都可以在7-Eleven解決，可以說7-Eleven是生活中最親密的朋友。

2005年7-Eleven推出史上第一次全店整合式行銷活動——只要購物滿77元，就可以換一只Hello Kitty磁鐵，當時造成廣大的搜集熱潮，成功地提高營收。然而與其說7-Eleven很懂得運用行銷手法，不如說她非常懂得抓住消費者的心，不論是御飯糰、速食、甜點，還是配合節令的預購DM，母親節預購蛋糕、春節年菜，季節限定等都致力差異化；此外還有代收業務、電子商務、ATM等都希望能讓消費者滿足全方位需求，亦即教導消費者如何便利的過生活，哪些生活瑣事7-Eleven可以幫忙解決，就是統一超商成功的重要關鍵因素！

7-Eleven 不只看眼前的鈔票，還會規劃未來，這就是盈收不斷成長的祕訣。例如 2010 年時 7net 正式轉成電子商務網站，開始大賺雲端商機財。7-Eleven 認為門市陳列的商品有限，但虛擬世界卻是無限，而將兩者合而為一就可以在創造出一個虛實經濟圈。7-Eleven 佈局雲端商機 11 年來共砸下 400 億，靠著按部就班的計畫與執行，經過物流、金流、資訊流等系統建置、全台 4800 家店面、二十幾個物流中心、加上黑貓宅急便，至少要三千台貨車、四千個司機等種種佈局，統一超商才成功架起雲端超商：透過一臺小機器，串起上萬項的服務及資訊流，包括電影票、棒球票、加上虛擬商店 7net，二十萬種民生消費商品都可以購足，就好像是把所有網購放進了 7-Eleven，而人潮也因為虛擬商店的無限擴張而帶動上升。當初 7-Eleven 僅希望取代傳統雜貨店，而如今已成為隨時隨地為您服務的雲端超商。

資料來源：劉致昕，架好三道雲梯 統一超連 21 個月成長，商業周刊，第 1241 期，2011.9。



▲ 統一化身雲端超商，搶佔網路購物商機，成功的經營模式為營收成長屢創奇蹟。（照片由聯合報系提供）

在章首統一超商的個案中，我們可以瞭解其成功主要是奠基在提供多樣化且契合消費者的需求，使其業績扶搖直上。細究其原因，我們可以瞭解統一超商的經營者必須充分瞭解顧客需求特質（如隨時隨地可以買到新鮮的飯糰與咖啡），且要以高效率的方式滿足這需求（如建構物流、金流、資訊系統以及時服務顧客）。然而這些成就是如何達成的？關鍵就在於企業必須具備卓越的管理能力，為企業設定目標、規劃可行的策略以及戮力地執行，在企業面臨危機時，能果斷、正確地決策。因此在當今企業環境日趨複雜、變遷也日趨快速之際，唯有透過良好的「管理」才能達成企業目標；而身為企業管理者，在面臨龐大壓力之下，也必須依靠有效的「管理」，方能讓企業永續生存。管理究竟是什麼？會有如此高的效果，此即本書所要闡述的議題。

好的管理與不善的管理，相同的資源創造出完全不同的價值。《管理是什麼》一書的作者 Joan Magretta 認為管理就是在幫顧客創造價值，幫股東創造價值。除了企業，其他組織，例如政府機關、學校、非營利組織，都可以經由好的管理來創造價值。科技發展快速，甚至形成不連續的時代，國際化的程度越來越高，競爭將更加劇烈，環境的複雜度更高，管理的重要性也更高，因為好的管理會使一家企業或一個機構更能夠掌握環境的機會與威脅，也能有效的運用組織內的資源，提升產出價值。

約三十年前，Peter Drucker 出版《管理的使命》、《管理的實務》及《管理的責任》三書至今，管理學各項主題的研究已經更臻完整。管理相關理論的產生，多半來自於實證性的科學研究設計。能夠融會貫通這些管理原則，對於一名管理者在執行管理工作、進行決策時，絕對有助於提升其正確性。

1.1 管理的普遍性與重要性

Management

A cluster of tasks involving “affairs managing and people administrating” coordinated by the managers to accomplish organizational goals. The context of management is management functions.

雖然在章首個案中我們以統一超商（7-Eleven）的例子說明管理的重要性，但管理並不是只存在於像統一超商等營利企業，事實上，我們可以說任何型態的組織皆需要管理；然而什麼是「管理」（management）呢？簡單地說就是管理者為達成組織目標，所從事一連串「管事理人」的工作，因為管理的對象不外乎人與事，其內涵則在於管理的功能。

實務 檔案

專業管理者的典範—台積電張忠謀董事長

近年來台灣最受矚目的企業非台積電莫屬，2013年台積電在全球晶圓代工的市佔率接近50%，遙遙領先其他競爭者；而其市值也逼近全球半導體巨擘—英特爾。台積電有今日之成績，董事長張忠謀居功厥偉，而我們亦可以從張忠謀董事長身上瞭解一個管理者角色之多樣性。首先他是一位創業者（決策角色），在1987年首創半導體專業代工模式，使得許多企業可以專精於IC設計，不用投資於金額龐大的半導體廠房；他亦是一位問題處理者（決策角色），當2008～2009年金融海嘯致使台積電營運面臨困難之際，他毅然回任總執行者，將台積電帶至另一高峰。而對內他是一位監督者與傳播者（資訊角色），如他時常強調誠信、承諾、創新與信賴是為台積電所需遵循的價值。最後他更是擔負企業代表者與領導者的職責（人際角色），例如在運動會帶領大家呼喊「我愛台積電，再創奇蹟」；對外他更是台積電唯一的代表人物。而帶領與經營台積電多年，張忠謀也深以專業經理人自許。近年來張忠謀多次獲得許多榮耀，包括2011年獲得有科技界諾貝爾獎的IEEE榮譽獎章、2012年獲選富比士亞洲版之亞洲最佳企業家。

資料來源：賴琬莉、楊卓翰、林宏文，張忠謀81歲的雄心，今週刊835期，2012.12.24。

任何營利的企業都需要管理，包括街頭巷尾的一家小麵包店，亦必須如同宏碁（Acer）、豐田汽車（Toyota）與花旗銀行（CitiBank）一般，決定產品特色、掌控品質、雇用盡職的員工、維持顧客滿意等；此外，非營利組織亦需要良好的管理，例如證嚴法師所創立的慈濟，其志業遍及慈善、醫療、教育、文化領域，試想若是沒有良好的管理機制去處理眾多民眾所捐助的資源，就無法達成行善的目的了。再者，雖然大學是非營利事業，但目前台灣有超過160所大專院校，競爭非常激烈，每年七月各大學就經常上演搶學生的戲碼。試想若沒有良好的管理，使學校對外能夠提供符合時代趨勢的科系、課程、師資以吸引學生，對內做好行政支援與節流工作，想必大專院校的營運會更加困難。

因此我們可以說，只要是組織，不論小至個人創業者（如在夜市擺地攤、在網路上經營個人商店）、微型與中小企業（如麵包店、書局、市郊的小工廠等），大至跨國企業（如IBM、宏碁電腦）、製造業（如鴻海精密與台塑石化）或服務業（如中信金控、



▲ 慈濟建立的管理體系，得即時處理民眾的救助需要，達到非營利組織行善的目的。（照片由聯合報系提供）

Organization

Under the mutual granted goal, a group of people (usually refers to three or more) are deliberately structured and directed by internal leaders. The members of the group aim to accomplish the organizational goals via labor division, cooperation, integration, and coordination.

新光三越百貨與 7-Eleven)，甚或非營利組織（如大學或各種基金會等）等，皆需要良好的管理以達成組織的目標。當然，對營利組織（企業）而言，不論大小，其目標是生存與獲利；對非營利組織而言，目標在於服務人群或是達到當初組織設立的各種目標（如救助貧童與失智老人等）。

本章所介紹的各項管理議題皆針對組織。而組織（organization）的意義乃指在一個共同的目標之下，結合一群人之團體（通常指三人以上），經由組織內部領導人指

揮各成員，彼此間分工、合作、整合、協調，以達成組織所設定的目標。因此，組織之成立必須包括特定的目標、組織成員、以及分工合作體系（或結構）三大要素。基本上，組織可以分成營利組織（企業）與非營利組織兩大類型。營利組織（企業）是以獲取利潤為目標，提供產品與服務，以滿足消費者之需求，例如台塑、鴻海、麥當勞皆屬營利組織；非營利組織通常具有特定之使命，以達成服務某些群體之需求為目標，並不以獲利為主要目的，例如慈善組織、學校、醫院等皆屬於非營利組織。必須注意的是不論是營利的企業或是非營利組織，皆需要具備「管理」的功能以及優秀的「管理者」以達成組織所設定的目標。

1.2 管理的目標與功能

由章首個案統一超商（7-Eleven）的例子，我們可以瞭解管理能力對企業成敗具有關鍵的影響。因此，每一位組織的工作者（以下我們稱為管理者）必須瞭解如何做好管理的工作以達成組織目標。以下將介紹管理者從事管理工作的目標以及管理工作的內涵，即管理功能。

1.2.1 管理的目標

雖然不同的組織有不同的目標，但是管理的目標一般而言分為兩大類，第一是提升組織產出的效能；第二是提升組織營運的效率。兩者皆是管理者必須注重的的工作，分別說明如下：

1. 組織效能：效能（effectiveness）表示一個組織所呈現的產出（output）是否符合組織的利害關係人之要求，亦即組織是否做對的事（do the right thing）。例如，運動鞋品牌商（如耐吉、愛迪達）所推出的運動鞋外型與品質是否符合顧客的需求；而運動鞋代工製造廠商（如寶成、豐泰）所設計生產的鞋款是否符合品牌大廠之品質與成本要求；製造廠商生產是否能夠降低成本，以及生產過程所排放的廢棄物是否符合政府法規與環保團體的要求；大學四年所訓練出來的學生是否具有一定的就業技能（如是否通過英文檢定等）；慈善團體是否援助到需要營養午餐補助的兒童等。因此組織效能的評估在於組織營運的成果是否達到當初所設定的目標或是達成比率，例如產品品質達到 90% 的顧客滿意度、年度降低成本 10%、廢棄物排放低於政府標準 20%、英文檢定或證照通過率為 80%、幫助此地區 70% 需要補助營養午餐的學童等。因此組織目標達成率越高，管理的效能也越高。

組織利害關係人（stakeholder）的意義為與組織營運具有密切關係的個人、團體或其他組織。組織運作的過程與結果會影響這些利害關係人的利益。一般企業營運的利害關係人為顧客、供應商、通路商、競爭者、社區居民、各種利益團體（如消費者保護團體、環保團體）以及政府機構等。這些利害關係人非常重視企業營運對他們利益的影響，所以企業也必須要重視利害關係人的意見。

2. 組織效率：效能關注的是組織營運的結果，而效率（efficiency）強調的是達成此一結果過程中，組織投入與產出的比例高低，亦即組織效率可以下列公式表示：

$$\text{組織效率} = \text{組織的產出} / \text{組織的投入}$$

以效率的概念而言，管理者可以透過在一定投入量下，提高組織產出或在一定產出量下，降低組織投入，以提升組織效

Effectiveness

Whether if the performance presented by the organization meets the requirement of its stakeholders; namely whether if the organization has done the right thing.

Stakeholder

Stakeholders refer to individuals, groups or other organizations that have close relationship with the organization operation. Generally, the stakeholders of business operation include customers, suppliers, distributors, competitors, community residents, various interested parties (such as consumer protection parties and environment protection parties), and government agencies.

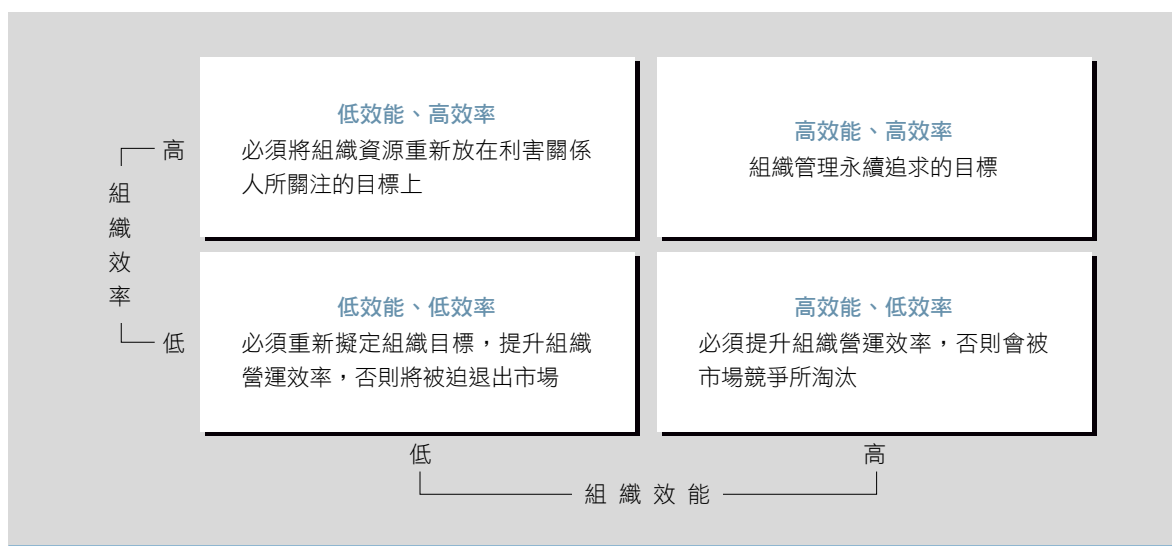
Efficiency

The level of organizational input-output ratio in the process of accomplishing desired results; implying whether if the organization has done the right thing.

率。因此組織效率表示組織是否把事情做對（do the thing right）。組織效率強調組織營運的過程是否具有精簡、不浪費的意涵，亦即組織能夠用更少的資源，包括人力、物力、財力達到當初設定的目標（或是相同資源產出更多）。例如，在其他條件不變下，家電廠用 100 名員工即可達成原先 200 位員工的生產量，即表示組織效率之提升。因此組織效率提升表示組織單位營運成本降低，利潤更高。就非營利組織而言，組織效率提升表示組織可使用相同的總成本去服務更多人，例如，幫助更多弱勢團體。

因此，管理的效能目標即透過管理使組織運作結果更能達到原先設定的目標；管理的效率目標為透過管理以提升營運的效率。管理者因此將面臨以下四種管理情境，如圖 1-1 所示。

在圖 1-1 中，右上角表示既有效能又有效率，組織能夠以最高效率達成組織所設定目標，例如以市場最低成本生產出消費者所需要的電視機。右下角表示雖然組織達到當初設定的目標，但是效率卻不高，例如家電廠生產出消費者所需要的電視機，但是單位生產成本為同業的 1.5 倍，因此，雖然製造出顧客所需的產品，但顧客卻不會購買，必須盡快提升組織效率。左上角表示組織營運的效率雖高，但是組織產出卻不符顧客需求，例如家電廠能夠很有效率生產出電視，但是此種電視卻不符合顧客需要，即使賣得再便宜也無人購買，在此情況下，廠商必須重新思考消費者所要的電視機特色



▲ 圖 1-1 組織效能與組織效率

為何（例如超高解析度、3D、連網功能等），才能以組織原先具有高效率的管理優勢達到目標。最後，左下角的組織管理效率與效能皆不佳，除非組織能夠重新擬定目標以符合利益關係者的需求，並透過組織變革提升組織效率，否則只有退出市場一途。

在全球競爭激烈之今日，企業唯有追求高效能與高效率才有生存與獲利的可能。效能高但效率低，勢必無法因應競爭壓力（因為其他競爭者效能與你差不多，但效率更高、成本更低）；而效率高卻效能低勢必無法獲得最主要利害關係人，即顧客之青睞，因此亦無法存活；而低效能、低效率的企業則一點機會也沒有。因此，就管理者而言，必須同時達到「做對的事」與「把事情做對」，兩者缺一不可。

1.2.2 管理的功能與內涵

管理者的目標為提高組織的效能與效率，但是管理者要做些什麼才能達到這些目標？這問題的答案即為管理工作的內涵，也就是**管理功能（management function）**。古典管理理論學者Fayol曾經將管理工作的內涵分成規劃、組織、命令、協調與控制；而目前大多數的學者將管理功能分成規劃、組織、領導與控制四大項，分別說明如下：

1. 規劃：管理的功能始於規劃。**規劃（planning）**是為組織設立一個目標，以及如何達到目標的策略與方案，因此規劃為組織提供一個方向及達到目標的方法。例如，管理者為企業設定明年營業額提升30%，獲利率提升5%的目標，並擬定出透過提升產品創新、顧客滿意，以及減少不必要支出等方案以達到此目標。
2. 組織：經過規劃程序後，組織有了目標以及達成目標的方法，此時管理者必須思考如何達到這些目標，包括組織架構設計（部門劃分與整合）、團隊組成與合作，以及招募哪些人員以執行組織規劃的方案，最後才能達到目標，這就是**組織（organizing）**。例如，為了提升產品創新，特別設立研發部門，並聘請碩士級以上研發人員。
3. 領導：不論組織有再好的策略、方案或組織架構，仍必須透過「人」才能執行方案以達成目標。因此，管理的第三大功能為如何領導組織員工以分工合作、群策群力達成目標。**領導（leading）**的工作包括如何領導部屬、如何激勵部屬、如

Management Function

Management function is the context of the managerial tasks. Currently, most scholars divide management function into four items: planning, organizing, leading, and controlling.

Planning

Set up a goal and prepare the strategies and alternatives used to accomplish that goal for the organization.

Organizing

Along with the goals and the methods for goals fulfillment, the managers must consider how to achieve these goals.

Leading

Behaviors and course of actions for influencing the organizational members to implement the goals through division of work and teamwork.

Controlling

While implementing goals, evaluate the deviations of outcome according to pre-formulated standards.

何促進組織內各部門、各層級的溝通、以及如何領導團隊等。例如，管理者必須思考以怎樣的方式領導與激勵上述研發部門的員工，才能提升產品創新。

4. 控制：管理的最後一個工作為控制。控制（controlling）的意義為根據事先訂定的標準，評估日後執行的成果是否有偏差。管理者在歷經規劃、組織與領導後，仍必須就管理的成果與原先設定目標做比較，找出造成偏差的可能原因，並加以修正。例如，前述提升組織營業額30%，並透過產品創新（每個月推出一款全新產品）以達成目標，但最後評估發現營業額只提升15%，並發現原因可能在於無法每月推出新產品，因此，可能的解決方式為招募新研發人員。要注意的是，組織無法達到當初設定目標的原因很多，若從管理工作的角度來看，也可能是規劃不良、組織設計不佳、領導方式有問題、甚至是控制方式不對等。

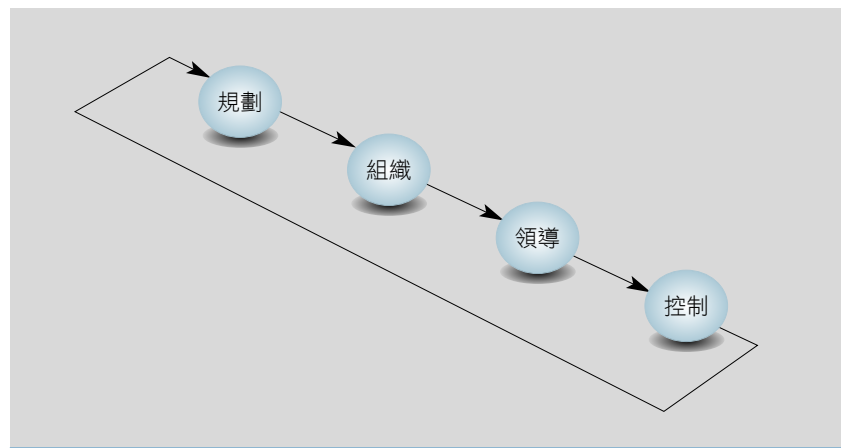
1.2.3 管理程序

管理工作的內涵雖然分為四項不同功能，然而組織運作時，並不是全然可以區分為四個獨立執行的階段，而是彼此相互關聯，如圖1-2所示。

Management Process

Treat each management function as a consecutive process. This indicates that management function is an ongoing process rather than four independent steps.

管理程序（management process）是將各個管理功能看成是一個連續過程，表示管理的功能是隨時隨地在進行，而非四個獨立的步驟，事實上管理者無時無刻都在執行這四大功能。例如，在今日高度變動與競爭的經營環境中，管理者必須隨時吸收外界資訊，為



▲ 圖 1-2 管理程序

組織擬定新的目標，隨時調整組織架構與領導方式，時時刻刻評估組織績效並加以檢討，以達到控制的功能。因此，今日的管理必須注意到管理是一個動態程序，必須隨時關注此四大功能。

目前為止已經瞭解管理的目的以及管理的四大功能，但是管理的工作畢竟是經由「人」去執行，因此在1.3節將介紹執行組織管理功能的員工，統稱為管理者，包括管理者的工作特質與分類、管理者的技能以及管理者的角色。

1.3 管理者的角色與技能

1.3.1 管理者的工作特質與分類

管理者（manager）顧名思義就是在組織內部執行管理工作的人。更詳細地說，管理者是在組織內設定目標與提出可行方案，並協調、指揮與領導其他員工以完成組織目標，評估工作成果並提出改進方案的人。因此管理者與一般員工（employee）是不同的，一般基層員工只是接受管理者之指揮，各司其職以完成份內工作。管理者的工作具有下列的特質：

1. 必須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，因此，管理者必須面對環境的不確定性、大量蒐集各種資訊以及發揮創意。
2. 必須溝通、協調與領導其他員工以順利執行方案，包括溝通協調不同員工的意見、指引員工如何完成、以及給予適當獎懲。因此，管理者有許多時間是花費在與「人」溝通的工作上。
3. 對於執行成果與原先設定目標之間的落差必須提出可行的修正方案。因此，管理者對於績效、成效非常重視，因為他直接承擔方案成敗之職責。

綜上所述，管理者的工作具有「面對不確定性」、「大量蒐集資訊」、「發揮創意」、「與人溝通」以及「承擔績效壓力」之特質。因此，培養一位好的管理者是不容易的，而好的管理者往往會為組織帶來相當大的利益。例如，專欄中台積電張忠謀董事長就是很好的例證。

雖然組織內管理者的工作皆具有上述特質，但是由於許多組織規模相當龐大，例如台塑、國泰金控等大企業，光是在台灣的員工就超過上萬名，因此這些組織必定有相當多的管理者。在此情況下，一般組織皆會將員工與管理者區分為幾個層級，如表 1-1 所示。

由表 1-1 可知，雖然高階管理者、中階管理者與基層管理者皆從事管理工作，亦即他們都必須執行規劃、組織、領導與控制的工作，本質雖類似，但是實際內容有差異。就規劃的內容而言，高階管理者所關心的是組織長期的遠景、目標與策略，而中階、基層管理者重視的是如何將上一層管理者所規劃的策略轉為可行的方案，並加以執行；就組織與領導而言，高、中階管理者面對的直接部屬較少（因其直接領導的員工為中階或基層管理者），而基層管理者所面對的是數目較多的基層員工，因此高階、中階、基層管理者的領導方式應會有差異。例如，高、中階管理者可能會傾向使用民主式領導，而基層管理者傾向使用權威式領導。在控制方面，對基層員工、基層管理者可以使用較為量化的指標加以衡量，例如產品的不良率、顧客滿意度；但對高、中階管理者而言，對部屬控制與績效指標可能無法精確量化，例如很難評估某位中階管理者的領導績效好不好。

▼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	- 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	- 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	- 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	- 完成上司所交待的工作 - 迅速反應第一線所發生的問題

*：管理者的職稱與層級分類可能會因為組織形態的不同（例如營利與否、公營與否、規模大小、產業別）而有所差異。

管理 智庫

從專業職到管理職的轉變

白 領族夢想遞交名片時，職稱上面印個「理」或「長」字，象徵著一種榮耀或地位。管理者給人的印象總比員工來得多幾分智慧。多數人對於管理者有著許多美好的期盼，躍躍欲試，但往往在成為一位管理者時才發現管理原來沒那麼簡單。當從「專業職」轉變為「管理職」時需要一段磨合期與適應期，畢竟從「事的管理」轉變到「人」、「事」與全方位的管理時，許多沒遇過的難題會一一冒出。首先，人際關係與溝通關卡，以前只需要對上司交代業績，現在管理者要管理整個team，凝結團隊向心力；第二關，自我情緒管理，沒有員工會喜歡亂罵人的主管，用適當的方式溝通而非擺出傲人的架子，往後這些下屬都會是自己的得力助手，也就是「人前留一線，日後好相見」。此外對一位管理者而言，光注重員工的效率、績效是不對的，應要關注到員工的心理健康，管理要更人性化。當管理位階越高時，統籌的事務就會更加繁複。以往企業在升遷考量人選為專業表現優異者，但現代管理者必須能夠處世圓融，帶領團隊一同齊心達成企業目標，所以現代求職者與在職者要深知培養管理的知識與能力十分重要。現代的管理者要能夠不斷吸收管理新知，懂得靈活變通與員工良好溝通，就可以開創與經營屬於自己的成功管理之路。

資料來源：呂愛麗，70.4%重提升績效，66.7%憂人才培育，遠見雜誌，第287期，2010.05.01。

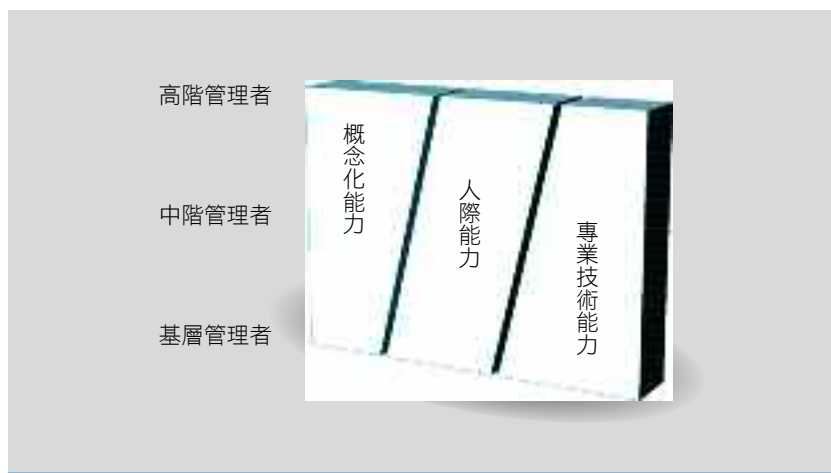
1.3.2 管理者的技能

由於管理者的工作相當繁重，因此，身為一個管理者必須具備相當高的能力以因應各種挑戰。管理學者Robert Katz提出，一個管理者需要具備以下三種管理技能（management skills）：

1. 專業技術能力：專業技術能力（technical skill）指的是管理者必須對其工作的產業領域具備專業知識與能力。例如，在金融業的工作者就必須具備財金與會計相關知識，而在資訊產業的工作者就必須具備資訊電子相關知識。在許多情況下，專業技術能力不但是進入某一產業工作的基本要件，而且當有朝一日成為一位管理者時，具備專業技術能力將使下屬更信服其領導能力。

2. 人際能力：除了具備專業技術能力，一位好的管理者亦必須具備優良的**人際能力（human skill）**，否則徒具專業技術能力只能當一位優秀的員工而已。所謂人際能力指的是能夠與他人相處、順利進行溝通與協調的能力。因為管理者的工作包括組織、領導與控制，皆必須與其他人進行大量的溝通、協調、說服、折衝的工作，因此一位優良的管理者必須具備好的人際能力。
3. 概念化能力：除了專業技術與人際能力外，一位好的管理者亦必須具備優良的**概念化能力（conceptual skill）**。因為在環境變動益趨激烈之今日，管理者必須要能夠具備快速蒐集、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，此即管理規劃能力。例如，今日資訊產業變動如此迅速，技術的發展、產品創新、全球競爭激烈遠非二、三十年前的管理者所能想像，因此，一位好的管理者必須能夠具備概念化能力來處理複雜的環境資訊，提供組織可行的策略與未來發展的藍圖。

雖然Katz將管理者所需的技能區分為專業技術、人際與概念化三種能力，但不同層級的管理者所須具備的管理技能比重是不同的，如圖1-3所示。高階管理最需要的是概念化的能力；中階管理者最需要的是人際能力；而基層管理者最需要的是專業技術能力。必須說明的是，其中人際能力對於每一個層級管理者皆很重要（所以人際能力在三個不同層級管理者的重要性相似），不過以比例而言，對中階管理者的比重最大。



▲圖 1-3 不同層級管理者所需管理技能之差異

1.3.3 管理者的角色

到底組織的管理者平時都在做什麼？我們可以從管理學者 Henry Mintzberg 對於管理者所擔負的十個角色加以瞭解。Mintzberg 將管理者的角色分成人際角色、資訊角色與決策角色。分別說明如下：

1. **人際角色 (interpersonal roles)**：表示管理者主要的工作是與他人（包括組織內、外）建立關係，並做好溝通與領導的角色。人際角色包括組織的代表者、領導者與聯絡者三種角色。
2. **資訊角色 (informational roles)**：表示管理者主要的工作是在蒐集各種外在環境與組織內部的資訊，並且傳播與處理這些資訊以供利益相關人士參考，包括組織外部人士，如供應商、顧客與政府等；以及組織內部人士，包括上司、其他管理者與員工。資訊角色包括監督者、傳播者與發言人三種角色。
3. **決策角色 (decisional roles)**：表示管理者主要的工作是在制定各種決策。只要是管理者，不論職位高低，皆必須依照資訊做出各種決策，上至整個組織大方向的策略決策，小至某個部門人員任用的決策。決策角色包括創業者、問題處理者、資源分配者與談判者四種角色。茲將 Mintzberg 所提出十種管理者角色之說明列於表 1-2。

事實上，如同前述管理者所需三種技能一般，一個組織的管理者多多少少皆擔負 Mintzberg 所提之十種管理者角色。在某種程度上，高階管理者在決策角色的份量較重，而且亦常擔任代表者、領導者與聯絡者的角色；中階管理者常擔任領導者、監督者、傳播者與問題處理者的角色；而基層管理者擔任的是領導者、監督者與問題處理者的角色。

1.4 管理的情境觀點

成功企業之管理模式必定為人稱道與仿效，然而當我們看到「成功的管理模式」一詞時必須非常謹慎，例如 1990 年代，日本電子大廠（如 SONY、Panasonic）的聲勢如日中天，但今日已被韓國三星與 LG 大幅超越；而 21 世紀初期芬蘭手機大廠 Nokia 的全球市佔率

▼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

資料來源：改編自 Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 1973。

曾在四成以上，然而至今排名節節敗退，如今（2013年）已不到20%，取而代之的反而不是以手機起家的蘋果電腦與三星。所以可見任何企業在某一時期獲致成功的管理模式未必能夠適用於後續的營運，因為環境會變、技術會變、顧客偏好會變、競爭者策略會變，在在使過去成功所憑藉的管理模式不再適合今日情境。因此，沒有一種管理方式或是管理者會適用於所有的環境或組織，也就是沒有一個放諸四海皆有效的管理模式。郭台銘、施振榮、張忠謀、嚴長壽都是極為成功的企業家，但若將他們交換經營彼此的企業，卻未必能夠保證有今日的成就。

因此，尋找一種「最佳的管理模式」或是「最佳的企業領導者」可能是徒勞無功的。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。此種觀點即為管理理論所主張的**情境觀點**

(contingency perspective)。情境觀點表示最好的管理方式必須視「情境因素」而定，在不同情境因素下，必須要有不同的規劃決策方式、組織架構型態、領導方式與控制方式。在本書往後的各章節，許多管理理論皆隱含著情境因素之觀點，這也是我們在學習管理理論或管理者在使用各種管理技巧時所必須注意之處。

此外，在管理理論或實務發展過程中，我們也常聽到所謂的「日式管理」與「美式管理」模式，這些管理模式本身並無優劣之分。例如，日式管理所強調的團隊精神、終身雇用、年資主義、集體決策、全面品質管理、即時生產等管理方式，可能適用於某些個人主義較低、權力距離較高的國家或企業文化的組織（請參閱本書第18章國際管理）。如果因為看到報章雜誌報導日式管理的成功而硬將日本式的管理模式套在任何一個組織，可能會招致失敗結果。同樣地，美國的管理模式，例如鼓勵高度競爭、價格導向、績效導向、民主式領導等管理方式亦不見得適用於其他組織。

因此，若想成為一個優秀的管理者，或在學習管理學相關知識時，必須要有下列的認知：

1. 全世界沒有最佳的管理模式：因此，在學習各種管理知識時，必須特別注意此種管理模式成功的先決條件以及各種情境因素。例如，引進這套管理模式需要多少花費？組織必須做多少變動？員工是否會抗拒？是否有跨文化的差異存在？組織領導者的態度為何？……。
2. 重要的情境因素：因為沒有最佳的管理模式或管理者存在，因此學習管理的學生或是管理者必須要注意各種情境因素。一般而言，較重要的情境因素有以下幾項：
 - (1)環境特質：包括環境豐裕程度（提供成長的機會，如產業平均成長率）、競爭激烈的程度、環境的不確定性（包括考量因素的多寡與考量因素的變動程度）、產業生命週期等。
 - (2)策略因素：包括策略型態（如實行低成本策略或是差異化策略）、創新程度以及國際化策略特質（國際策略型態、進入模式）等。
 - (3)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。
 - (4)領導人特質：領導風格與激勵方式、領導者的年齡或性格等。

當然，上述所列無法涵蓋所有情境因素，管理者在使用管理技巧時，必須重視這些情境因素，並且思考還有哪些因素尚未考量。

3. 管理工作具高度複雜性與不確定性，管理能力需要與時俱進：由於管理所要面對的「情境因素」是如此之多，而這些情境因素又會隨著時間變化，例如組織規模可能越來越大、技術越來越複雜、競爭越來越激烈等，因此，過去成功管理模式不見得適用下一階段，管理者必須時時刻刻體察情境要素的變化，擬定出相對適合的管理模式。
4. 效能與效率是管理者永續追求的目標：不管管理技術如何日新月異，不論情境因素如何變動，管理者要謹記在心的是，管理的目的在於提高組織效能與組織效率。當然，必須要注意的是，組織效能不完全是營收成長率、市場佔有率、各種獲利率指標，不同組織有不同重視的效能指標，而在不同時期，社會亦對組織效能有不同看法。例如，近年來越來越重視環保績效或公司治理成效等。組織管理者只要謹記效能與效率的提升是管理者永續追求的目標，而透過各種管理技術、技巧、觀念來提升組織的效能與效率，就是學習管理學的最高目標。

1.5 本書的內容架構

本書是以管理的四大功能為基礎，擬定各章的架構。分別說明如下：

1. 導論篇：介紹管理與管理者的意涵以及管理思想的演進，使讀者對於管理學的基本意涵與管理學理論發展的整體歷程有所認識。
2. 環境篇：介紹管理者所面臨的環境特質，包括國際環境與競爭環境，以及近年來相當重要的議題——管理道德、社會倫理與社會責任。
3. 規劃篇：規劃為管理功能之首要，本篇的目的在於說明管理者如何做好決策與規劃，本篇包括規劃的基本概念、策略管理與管理者的決策模式。
4. 組織篇：組織說明一個管理者如何去執行所擬定的規劃方

案，沒有良好的組織系統，再好的策略與方案皆會失敗，本篇包括組織的基本概念、組織設計與組織文化以及人力資源管理與團隊等議題。

5. 領導篇：領導說明管理的一個根本議題，即如何帶領他人完成組織的目標。本篇包括領導基本概念、動機與激勵、溝通與人際互動以及群體與團隊。
6. 控制篇：控制說明管理者實行任何策略、方案皆必須加以評估、控制，才能真正落實管理。本篇包括控制的基本概念、控制的工具與技術。
7. 跨功能管理篇：最後有三個重要議題與上述章節皆相關，因此獨立為三章說明。第一部分為有關組織變革的部分。雖然許多學者提出許多管理理論以供組織營運管理之參考，但是外在環境隨時在變動，組織唯有不斷的變革才得以生存；第二部分為近年來管理者必須更加重視的國際管理議題，其重點為多國籍企業的策略與組織；第三部分為創業家精神與創新管理議題，強調管理者唯有積極創新才得以存活。

跨越兩岸

隨著人類及其組織尤其是企業的誕生，管理也隨之出現，幾百年來，人們對於管理的探索、研究以至總結出的種種方法、模式等，無不是為了追求管理的境界和效益。

有一個企業，幾十年裡，無論是興，還是遇到困難，從中層幹部到普通員工，卻很少有離開的，當記者採訪員工時，他們說，老闆待我們就像兄弟、孩子那樣傾心的愛，我們捨不得、不忍心離開；當問及老闆時，他說：管理其實沒什麼高深的，沒有先進與落後之分，只有有效與無效的差別，作為管理者，要想盡辦法使管理最大有效化。

在一些企業，只要一講管理，首先想到和強調的就是要「嚴」，似乎缺了「嚴格」、「約束」、「限制」就不是管理似的，好像管理就是把人管的嚴嚴實實，只許老老實實不許亂說亂動。

曾經名噪一時的亞細亞集團，其有名的軍事化管理，為企業制定了一系列鋼釘鐵鉗般的規章制度。全體員工都要接受軍訓，統一春夏秋冬服裝，並按技術等級在肩章上星星標誌顯示出來，全體職工按連、排、班進行編組。在經營理念上，他們提出「上帝（顧客）是永遠正確的」，要求員工進行微笑服務，注重儀表儀容、禮貌禮節，要做到打不還手、罵不還口，甚至公開要求員工要拋棄個人的個性，培養出亞細亞的個性，員工

對商場制度要絕對服從。因此，在服務中，當一些營業員被顧客指著鼻子大罵，兩眼含淚，但仍然微笑以待，問她為何不還嘴，回答是「不敢拿自己的飯碗開玩笑」。這種只尊重顧客不尊重員工，不惜以犧牲員工人格和尊嚴為代價去順從、取悅顧客的管理方法，帶來的結果是磨滅了員工的尊嚴，抹煞了員工積極性，沒有了自豪，增添了自卑，最終與企業離心離德。

管理學家講管理是一門科學，也是一門藝術。其科學體現的是要嚴而有序，嚴而有據，嚴而有度。有一套行之有效的管理制度，使管理工作有「法」可依。不是沒有根據的「瞎嚴」，也不是管理人員的主觀隨意性的「亂嚴」。其藝術體現在管中有情，情理交融。嚴格管理不是冷酷無情，不是把員工當作生產工具和機器，一味地依靠制度來控制員工，而是要從關心和愛護員工出發，通過尊重員工的人格，理解員工的感情，維護員工的利益，保證員工的人身安全，來激發員工遵章守紀、服從嚴格管理的熱情。就如同法約爾所說：「在管理方面沒有什麼死板和絕對的東西，這裡全都是尺度問題」，因此在嚴格管理上，一定要掌握好「度」，而不是越嚴越好，也不是越詳盡越好。

從字面上看，「管」者，是制約，是指對嚴格執行制度、絲毫不許偏差的監督、檢查，其表現狀態則呈「剛性」；「理」者，是梳理，是按照人的情感、思路及價值取向等對人和事進行號脈治理，其表現狀態呈柔性。「管」和「理」的結合，就是剛柔相濟的結合。說的直白一點，管理就是嚴肅的愛，是一種對每個人負責任的真愛。就如同父母對待孩子。父母愛孩子，發自內心，從骨髓裡迸發出來，但在管教上，每個父母對孩子又都是嚴格要求不放鬆。作為孩子，開始時總是不理解父母的行為，有的埋怨，有的逆反，當長大懂事後，才明白當初父母嚴格其實也是一種愛，是一種嚴肅的愛。因此，無論是管理者還是被管者，如果能夠站在「愛」與「嚴肅」的角度去管和理解管，對企業、對個人發展，都能受益匪淺，都將生出正能量。

精選
案例

淘寶網－亞洲第一網購平台

換季時，想要添購秋冬大衣或是家用小電風扇的時候，你選擇上街逛逛還是打開電腦在網路上購物呢？根據2013年中國電子商務市場研究報告指出，去年光是大陸的網路購物市場規模就達到1.3兆元人民幣，預估到2015年的時候，每年市場規模會以32%的速度快速成長，大幅地超過美國網購市場的成長力道。舉凡3C產品、男女服飾配件、家電、汽機車甚至是虛擬遊戲貨幣交易區，只要你想得到的，現今的網購平台上一定找得到。

提到大陸的網路購物平台，不可不提淘寶網(taobao.com)，「沒有淘不到的寶貝，沒有賣不出的寶貝」這一句淘寶網的標語，印證了整間公司希望建立出來的目標，目前身為全中國最受歡迎的網購平台，每天線上的商品數已經超過了8億件，平均每分鐘售出4.8萬件商品，擁有超過5億的會員數量，從總體經濟來看，更替中國創造了超過270.8萬直接或間接的就業機會。

由於淘寶網在中國的驚人成績，鄰近的台灣當然也成為淘寶網拓展海外的進軍目標之一。2013年10月16日，淘寶網正式宣布與全家便利商店合作，推出網購者可以在全家便利商店取貨的服務；此外為了解決交易安全問題，淘寶網也預計在2014年會將自有的第三方支付系統「支付寶」引進台灣。



▲ 對於未來趨勢的掌握是馬雲在科技產業大幅波動下保持競爭優勢的最大原因。
(圖片來源：維基共享資源)

馬雲－未來全球領袖，中國獲獎第一人

1995年，馬雲在一次訪問美國的過程中第一次接觸了網際網路，回國後辭去工作，創立了當時中國第一個企業服務網路模式。在1999年時，馬雲創立阿里巴巴(淘寶網母公司)，他以「東方的智慧，西方的運作，全球的大市場」的經營管理理念，迅速招攬國際人才及招募私人資金投入，在拓展全球市場的同時也建立國內電子商務的基礎。而在2003年，馬雲更將觸角由B2B轉向C2C，淘寶網正式開始營運。

快速的成功擴張，除了包含管理階層的經營效率及高效能的領導決策之外，對於未來趨勢的掌握也是馬雲在近幾年科技產業大幅波動下保持競爭優勢的最大原因。身為一個領導者，馬雲肩負了阿里巴巴集團發展的重要角色，馬雲頻繁地出現在媒體上，除了積極引領企業發展之外，也積極參與各大國際產業相關論壇，扮演對外的發

言角色，並代表組織向外發布資訊媒體溝通並建立良好企業形象，同時帶領整個集團在穩定提升的時候持續保有創業家的精神以創建更成功的事業。

誠信－網路購物成功的關鍵因素

從2002年阿里巴巴集團還在從事企業服務的相關業務時，馬雲就提倡建立一個幫助企業建立網路上的誠信檔案，通過認證、評價、記錄、檢索、反饋等信用體系，以提高網上交易的安全性及效率。在成立淘寶網之後，也建立如「阿里旺旺」網路訊息平台及「支付寶」第三方支付系統，完全保障買賣家雙方的訊息及提供透明的溝通管道及法律保障。此兩大相關系統大幅降低在淘寶網上的非法交易及惡劣買賣家出現的機會。而且完善淘寶網的服務，並更進一步成為其餘網路平台的協作系統，目前部分阿里巴巴集團的服務項目也已經使用阿里旺旺及支付寶作為品質擔保。

從登入網頁點選自己有興趣的商品開始，淘寶網集結各式各樣你可能需要的服務在同一個頁面供你選擇，查詢評價、詢問賣家、選擇物品寄送方式，各種功能皆以透明公開為原則，降低收到商品後與網頁上產品出現大相逕庭的風險。而且從下單到收到商品，儘管是從國外寄送，你也可以在一週內輕鬆拿到貨品。

進軍台灣－對於現有台灣網購市場造成威脅？

台灣現有的網購市場由PChome領軍，雅虎YAHOO!與露天商場(ruten.com)尾隨在後。面對台灣會員高達50萬的淘寶網強勢進入，國內賣場無不關注這強大對手的一舉一動。儘管網路世界無遠弗屆，外來的賣場與國內原有的賣場處在相同的利基點，但淘寶網的快速且完整的服務，可能是與國內原有賣場相較之下的競爭優勢。為此，淘寶網的海外業務部總監李芃君也表示，未來網路服務都會加強服務這個區塊，希望透過優質的服務帶給購買者良好的消費體驗，提升商品的購買價值，並依此擴大服務業務範圍。

事實上台灣只是淘寶網拓展海外市場的第一步。先將台灣、香港的市場立足後，淘寶網未來將會考慮進軍美國、日本，挑戰更大的市場並投資與開發更多服務。除了網路購物之外，目前的淘寶網也逐漸增加其餘生活周遭常利用到的服務，包含了休閒平台、社群分享、銀行保險等不同的服務，每一種不同的服務皆是遵循淘寶網的概念，希望透過消費者來主動驅動各種不同服務平台的建構與運行，進而取代傳統的商業模式。

未來的淘寶網會如何發展，沒有人能確定。在如此動盪的市場中，淘寶網對於市場動向的掌握度及快速的決策過程，塑造出整間公司重視效能的企業文化，我們唯一可以確定的是未來幾年網購消費模式必將持續地擴張，而各家網購平台如何掌握先機以獨特的服務創新模式留住消費者與增加其購買意願，並進而推動各種加值服務，是國內外各大網購平台的必修課題。

資料來源：

1. 淘寶網官方網站。
2. 曾如瑩、顏瓊玉，淘寶襲台！接管台灣地攤，商業周刊，第1321期，2013.3。
3. 洪嘉蓮，專訪淘寶網海外業務總監李芄君，30雜誌，2013.9。
4. 蔡茹涵，淘寶來了！4大網拍平台全解析，Cheers雜誌，第148期，2013.1。

問題研討

1. 請說明在淘寶網發展的案例中，所提及組織效能的概念。
2. 淘寶網的成功是否來自於其高效能與高效率的營運，請解釋之。
3. 馬雲在阿里巴巴集團中扮演了怎麼樣的管理角色。

實力檢閱

基礎測試

1. 請說明管理工作的兩大目標。
2. 請說明管理工作的四大功能。
3. 請說明管理程序與循環的意義。
4. 請說明管理階層的分類。
5. 請說明各層級管理者所需管理技能之差異。

進階討論

1. 管理的兩大目標：效能與效率有沒有衝突？
2. 為何學習管理學知識是重要的？
3. 你認為 Mintzberg 所提的管理者十大角色，哪三項最為重要？
4. 你認為管理者所須具備的三種技能，哪一種最重要？
5. 你認為管理的四大功能中，哪一個功能最重要或是最困難？

實作報告

1. 請舉例說明你所最欣賞的管理者，為什麼？
2. 請舉例說明你所最欣賞的組織（或企業），為什麼？

DISCUSSION QUESTIONS

1. According to Robert Katz management skills are important for managers to success in business. Identify the management skills and give an example for each skill.
2. What are the four management functions? How are they related to one another?