



# 管理學 12<sup>EDITION</sup> MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



# Chapter 1

## 管理與組織概論

- 1.1 管理者對組織為何很重要？
- 1.2 管理者是誰以及他們在哪裡工作？
- 1.3 管理者的功能、角色及能力。
- 1.4 管理者的工作受哪些因素影響，而需重新塑造與定義？
- 1.5 學習管理的重要性。



## 管理聚焦：管理者的工作



- ▶ Mark Pincus於2007創立Zynga公司，該公司搭上網路蓬勃發展的順風車，開發出一系列的線上遊戲，並成為網路遊戲的先驅廠商。



Zynga的員工多半年輕、聰明、有創意，並有優異的電腦技術能力。雖然在Zynga工作的壓力非常大，但該公司歷年的員工離職率只有3% - - 遠低於矽谷同業的14%。是什麼因素讓員工願意留在Zynga？在Zynga內部的管理者會是什麼樣的情況？這是一個很好的例子，來說明今日管理者所面臨的多元挑戰！

- 本書的重點即在討論管理者所需處理的各項工作，管理者時時都需面對新的期望、新的管理方式，和新的工法。今日管理者所面臨瞬息萬變的考驗，在不久的將來您也會碰到。本章，我們將探討管理者的重要性、管理者是誰、他們在何處工作，以及管理者的工作，並藉此瞭解管理者與管理的意義。
- 最後，我們將討論哪些因素會重新塑造及定義管理者的工作，以及學習管理的重要性。

# 1.1 管理者的重要性？

- 管理者對組織十分重要，理由有三：
  1. 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。
  2. 管理者對組織任務的達成非常關鍵。
  3. 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。



# 統計數字

*Data Points*



- ▶ **28%**的員工表示，他們可以做得比老闆更好。
- ▶ **76%**的員工表示，他們並不想做管理者的工作。
- ▶ **27%**的成人表示，他們可以擔任部分時間的管理職工作。
- ▶ **45%**的員工表示，他們的主管會爭功。
- ▶ **34%**的員工表示，他們的主管會推諉塞責。
- ▶ **27%**的員工表示，他們的主管自認為是萬事通。
- ▶ **25%**的員工表示，他們的主管連雞毛蒜皮的事也管。
- ▶ **12%**的員工表示，他們的主管有傾聽下屬聲音，並真正在乎員工的感受。

## 1.2 管理者是誰、在何處工作？

- 管理者：
  - 可能負責大型企業，或經營一家剛起步的小公司；他們可能是在政府部門、醫院...，甚至是競選總部或巡迴表演樂團等非傳統組織裡工作。
  - 管理者也存在於組織內較高階或基層的職位中。
  - 女性管理者與男性管理者一樣普遍，但高階的女性主管仍屬少數。
  - 管理者的工作是很刺激而具挑戰性的。



## 1.2.1 管理者是誰？

- **管理者 (manager)** 是協調並監督他人工作，來達成組織目標的人。管理者的工作並不是要凸顯個人的成就 - 而是要幫員工完成他們的工作。
- 其職責可能是協調整個部門、或監督單一員工等。管理者也可能須協調跨部門的工作，甚至包括組織外的人員，如臨時工或供應商等。別忘了，除了這些協調工作外，管理者還有自己分內的事要做。



## 1.2.1 管理者是誰？

- 組織內的管理階層
  - **基層管理者**(first-line managers)：是管理的最基層，負責有關產品製造或顧客服務的管理。
  - **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。
  - **高階管理者**(top managers)：負責制定組織全面性的決策，並決定組織的計畫與目標。

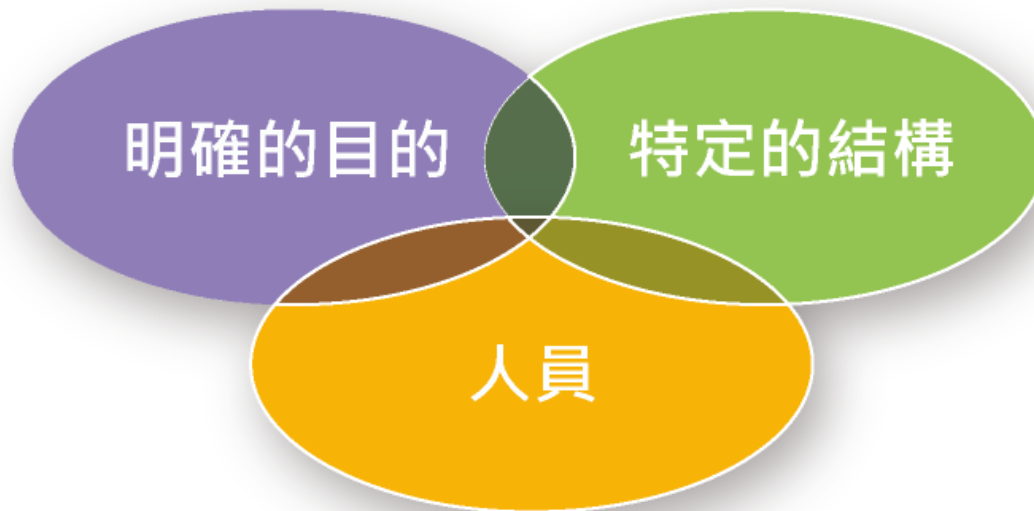
## 圖表1-1 組織的層級



- 但並非所有組織都是傳統的金字塔型。有些組織較為彈性或鬆散，員工可能隨任務的需要，而在不同任務團隊間轉換工作。在這樣的組織裡，要指出哪一位是管理者並不容易。

## 1.2.2 管理者在何處工作？

- 管理者在組織中工作，但何謂組織呢？**組織 (organization)**是將人員做刻意的安排，以達成某些特定的目標。



圖表1-2 組織的特性

## 1.2.2 管理者在何處工作？

- 今日許多組織的結構已逐漸轉型為類似**Google**的型態 - 彈性的工作團隊、開放的溝通系統及與供應商結盟等。
- 在這類組織中，「工作」是指待完成的任務，至於「工作時間」則沒有一定的限制，因為工作在任何時地都可以進行。
- 不管採取傳統或彈性的方式，組織必定可歸屬到某種特定的結構，也一定有管理者負責監督及協調，使工作得以完成。

## 1.3 管理者的工作？

- **管理(management)**

- 協調並監督他人的工作，使工作能藉由他人之力，有效率及有效能地完成。
- 管理者的職責是協調他人的工作，他們必須確保所有人員都能以有效率及效能的方式，來完成組織的工作。

## 1.3 管理者的工作？

- **效率**(efficiency)
  - 是指以最少的投入，得到最大的產出。
  - 管理者所擁有的人力、財力與設備是有限的，因此他必須注意資源的使用效率。效率常被認為是「把事情做好」(doing things right)，亦即不浪費資源。

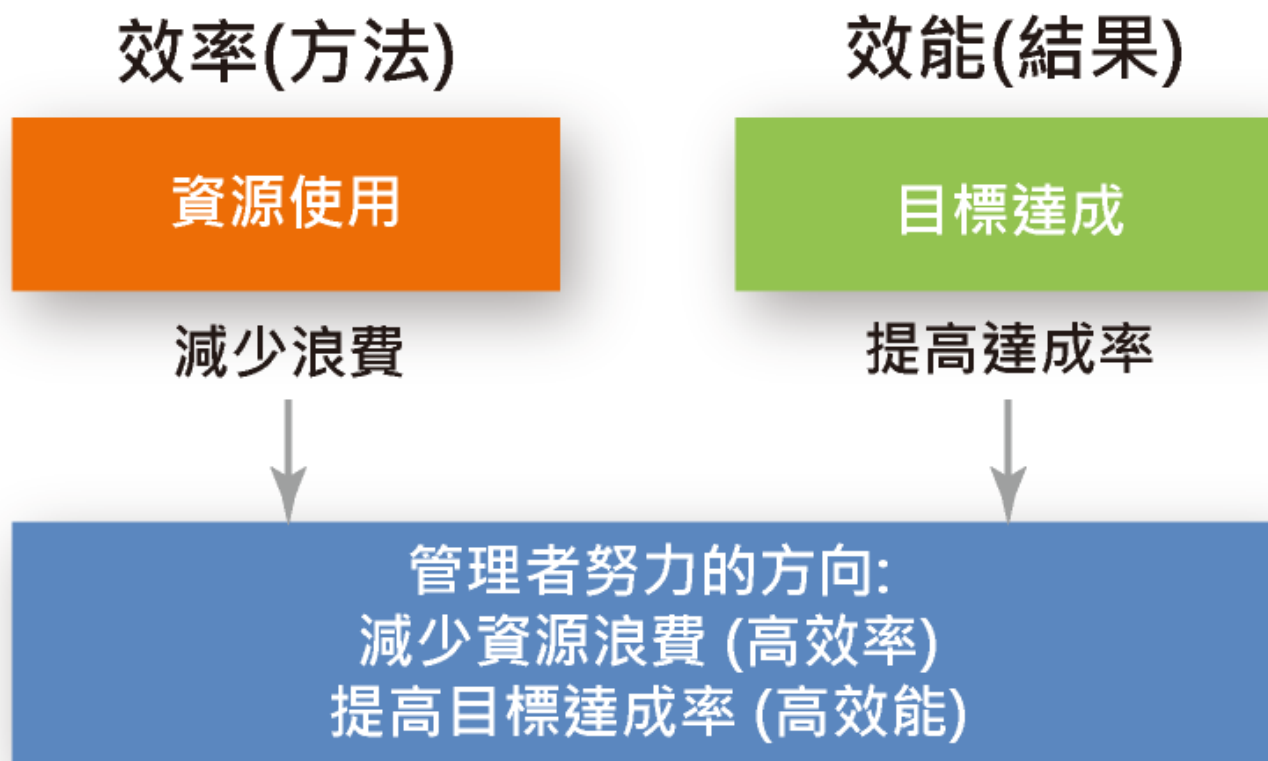
## 1.3 管理者的工作？

- 效能(effectiveness)

- 是指「做對的事情」(doing the right things) - 能幫助組織達成目標的事情。
- 效率是指辦事的「方法」，而效能是指「結果」或目標的達成（見圖表1-3）。成功的組織裡，效率與效能經常是關聯在一起。

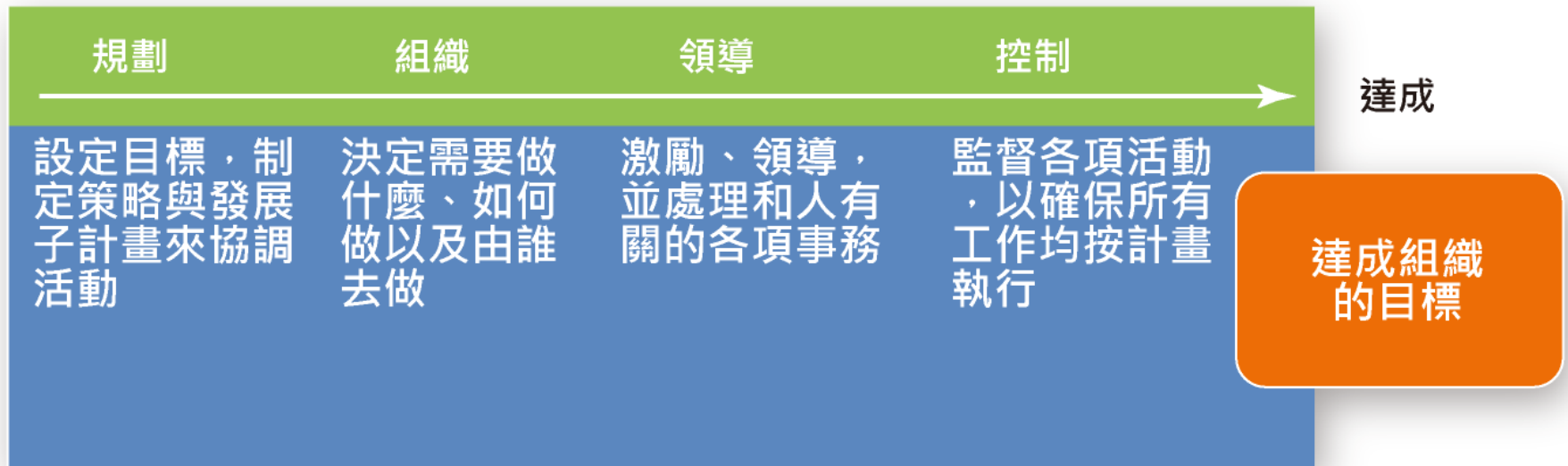


## 圖表1-3 管理的效率與效能



- 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**。

## 1.3.1 管理功能



圖表1-4 管理功能

Telsa執行長Elon Musk（中間舉手者）於那斯達克舉手歡慶該公司的股票上市。

Telsa是一家電動汽車製造商，該公司在成功推出高檔電動車後，決定透過公開上市募集資金，來發展公司第三階段的計畫 - 生產低價的普及電動汽車。



## 1.3.1 管理功能

- **規劃(planning)**是訂定目標、建立達成目標之策略，並發展一套有系統的計畫，來整合並協調企業的各项活動。
- **組織(organizing)**：安排員工的工作，以達成組織目標，它包括：決定哪些是需完成的工作、執行人選、任務編組、誰該向誰報告，以及在什麼情況下該做決策等。

## 1.3.1 管理功能

- **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、排解團隊紛爭、影響個人或團隊作為、選擇有效溝通管道，或處理員工不當行為時，他就是在執行領導的功能。
- **控制(controlling)**：為確保工作能按計畫進行，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差距，就需透過某些作為，使工作重回正軌。

## 1.3.1 管理功能

- 管理者所做的工作並不一定按上述的邏輯或次序，但不管這些功能的次序為何，重要的是，管理者的日常工作總少不了規劃、組織、領導與控制。

## 1.3.2 明茲伯格的管理者角色及當代管理模式

- **亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)**在研究管理者的日常工作時發現，可用管理者在工作中所扮演的角色，來精確描述管理者的工作。
- **管理者角色(managerial roles)**是指管理者應該有的特定行為。當我們從角色來探討管理者工作時，我們是考量「管理者」的責任及其應有的行為。
- 明茲伯格的十種管理者角色可區分為：人際、資訊和決策三大類。



## 1.3.2 明茲伯格的管理者角色及當代管理模式

- **人際角色**(interpersonal roles)是指管理者和其他人的關係（部屬或組織外的人），以及因儀式或象徵性原因而需扮演的一些角色。
- **資訊角色**(informational roles)包含資訊的接收、蒐集與傳播，分別為：監督者(monitor)、傳播者(disseminator)與發言人(spokesperson)。
- **決策角色**(decisional roles)則是制定決策，主要有：**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。

圖表1-5  
明茲伯格的管理者角色

## 明茲伯格的管理者角色

### 人際角色

- 代表人物
- 領導者
- 聯絡人



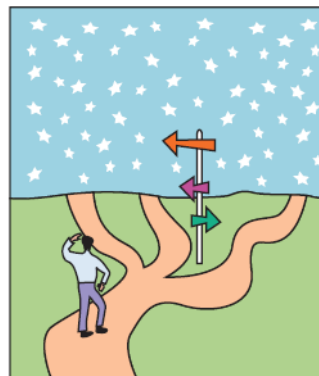
### 資訊角色

- 監督者
- 傳播者
- 發言人



### 決策角色

- 企業家
- 危機處理者
- 資源分配者
- 談判者



## 1.3.2 明茲伯格的管理者角色及當代管理模式

- 明茲伯格得到如下的結論：「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：
  - 1) 直接管理行動（如合約談判、管理專案等）；
  - 2) 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）；
  - 3) 管理驅使員工行動的資訊（如預算、目標、任務分派等）。

### 1.3.3 管理能力

- **技術能力(technical skills)**：指順利完成工作所需的專業知識及技能。擁有傑出技術能力的員工，常常會被提拔為基層管理者。
- **人際能力(human skills)**：與他人或團隊融洽相處的能力。因為所有管理者都必須與人接觸，所以此項能力對各階層管理者都是很重要的。擁有優秀人際能力的管理者，擅長溝通、激勵、領導、激發熱忱並建立信任，因此容易激發出員工的潛力。

### 1.3.3 管理能力

- **概念化能力(conceptual skills)**：指將抽象或複雜的情境予以概念化的能力。管理者必須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適應外在環境。



## 1.3.3 管理能力

- 其他重要的管理能力：

- 管理人力資本
- 鼓勵員工
- 管理變革
- 分配工作並完成任務
- 從心理與社會面來協助工作
- 妥善運用網路
- 管理決策流程
- 管理策略與創新
- 管理物流與科技

## 1.4 管理者的工作如何演化？

- 在今日的世界中，管理者隨時都要面對經濟與政治的不確定性、變動的環境、道德議題、保全問題及科技進步等。
- 未來，管理者將面臨更多艱難，而管理者的「管理方式」也將一直變動。
- 圖表**1-8**指出管理者所面臨的一些重要改變。



科技的改變(數位化)

組織疆界的改變  
虛擬的工作環境  
更彈性的工作安排  
更機動的勞動力  
更充分授權的員工  
工作與個人生活的平衡  
社群媒體的挑戰

對組織與管理道德的重視

價值的重新定義  
信任的重新建立  
漸增的互信  
永續性

愈來愈激烈的競爭

顧客服務  
創新  
全球化  
效率與生產力

安全問題的改變

風險管理  
未來的能源供應及價格穩定性  
全新架構的工作環境  
工作歧視的問題  
全球化的考量  
員工的互助  
經濟景氣的不確定性

圖表1-8  
管理者面臨  
的改變

## 1.4.1 顧客對管理工作的重要性

- 企業需要顧客，若沒有顧客，幾乎所有的企業都要關門。
- 員工的態度和行為，在顧客滿意中扮演很重要的角色。
- 管理者瞭解到，在今日激烈競爭的環境中，確保一貫而高品質的服務水準，是成敗的關鍵，而員工則扮演非常重要的角色。這表示：管理者必須建立一個能快速回應顧客的組織，並要確保所有員工都親切有禮、專業、有服務熱忱，且能迅速回應並滿足顧客的需求。

## 1.4.2 社群媒體對管理工作的重要性

- **社群媒體(social media)**：一種電子化的溝通方式，使用者藉其創造網路社群以分享意見、資訊、個人訊息及其他內容。
- 使用者透過網路社群以分享意見、資訊、個人訊息及其他內容。員工不僅在私人時間，連工作也常用到這些媒體，因此管理者需要瞭解並對社群媒體的使用有妥善的管理。
- 愈來愈多企業不僅將社群媒體視為聯繫顧客的工具，更當作人力資源管理及開發創意的途徑，這就是社群媒體的潛力。
- 社群媒體需有妥善管理才能發揮益處。觀察顯示，主動使用社群平台的管理者與不使用者相較，有較高的業績。

### 1.4.3 創新對管理工作的重要性

- 「沒有創新是企業經營最危險的一件事」。
- 創新是指採用不同的工作方法、冒險進入新的領域，並承擔風險。
- 創新不只適用於高科技或技術先進的組織，它對各類型組織都適用。



## 1.4.4 永續性對管理工作的重要性

- 永續性是指「在滿足現代人需求的同時，不剝奪未來世代滿足自我需求的能力」。
- 從企業的角度來看，**永續性 (sustainability)**指企業在達成組織目標，並增加股東長期價值時，將經濟、環保及社會機會等也都列入公司的策略考量中。
- 永續性與綠色管理已成為管理者應面對的主流議題。永續經營代表管理者需與股東澈底溝通、瞭解他們的需求，並在達成股東期望過程，加入對永續與環保議題的重視。

## 1.5 為何要學習管理？

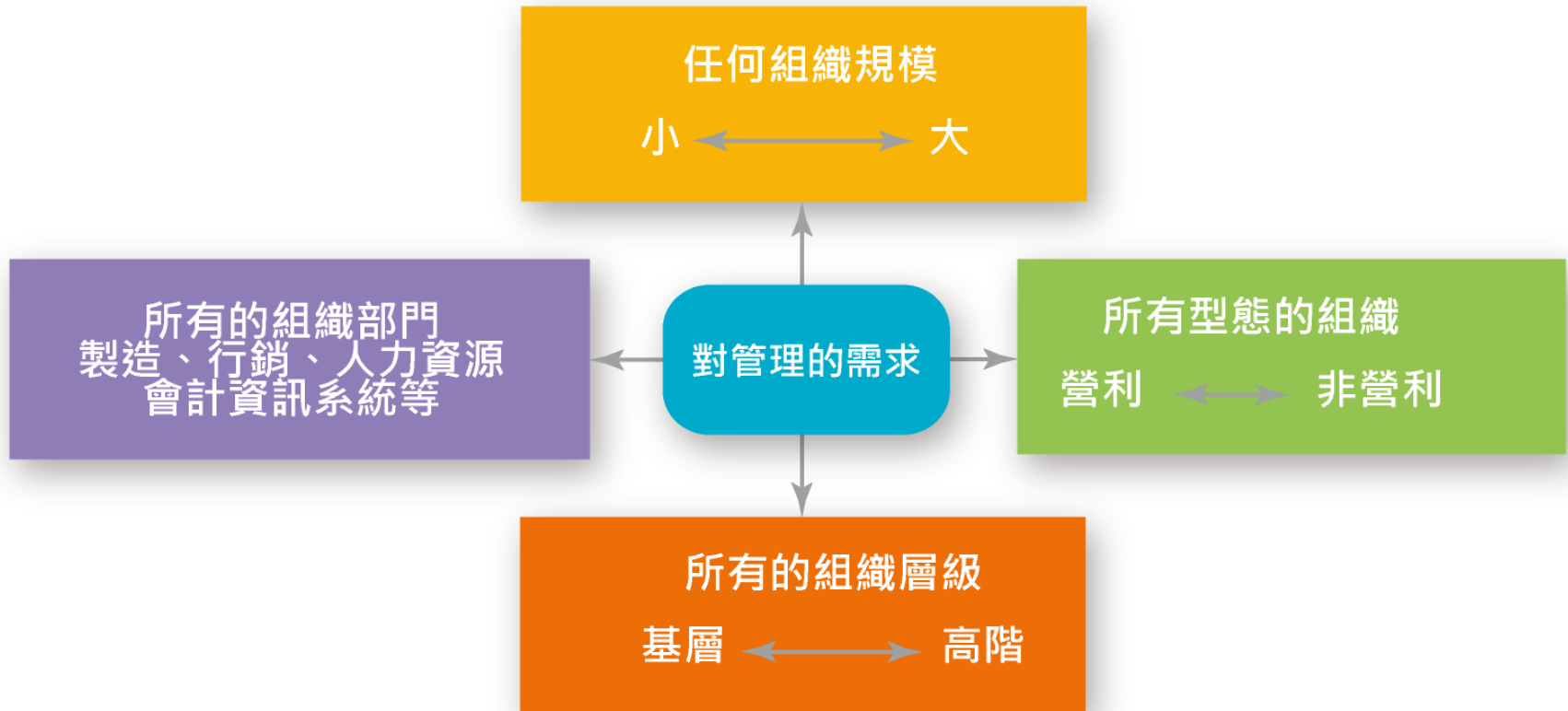
- 我們將透過管理的普遍性、工作實際情形，和成為管理者的報酬與挑戰，來說明管理的價值。



## 1.5.1 管理的普遍性

- 不論組織的型態、大小、層級或所在地，所有的企業都需要管理，此即是管理的**普遍性** (universality of management)。
- 如圖表1-9所示。所有組織的管理者都需要執行規劃、組織、領導與控制的功能，但並非所有的情境都適用相同的管理方式。

# 圖表1-9 管理的普遍需求





## 1.5.2 工作的實際情形

- 學習管理的另一個理由是，當您畢業並開始工作時，您若不是擔任管理者的工作，就是當一個被管理的員工。
- 對有志擔任管理職務的人而言，培養優秀管理能力的第一步，就是要瞭解整個管理程序。即便您不想成為管理者，您仍需與管理者互動。
- 即便您不是管理者，也很可能必須負管理責任。學好管理將使您對老闆及同事的言行舉止與組織運作，有更多瞭解。

## 1.5.3 成為管理者的報酬與挑戰

### 報酬

- 創造一個好的工作環境，讓組織成員能夠發揮其最大的能力
- 有機會發揮您的創造力與想像力
- 幫助員工發現工作的意義及成就感
- 協助、教導及培育員工
- 與各式各樣的人一起工作
- 在組織與社會上獲得認可與地位
- 扮演影響組織績效的角色
- 得到適當的薪水、紅利、股票選擇權等報酬
- 好的管理者是組織所需要的

### 挑戰

- 需擔任艱難的工作
- 有些職責可能包括較繁瑣的事務性工作
- 必須應付各式各樣的人
- 僅能使用有限的資源
- 需在複雜與不確定的環境下激勵員工
- 要能有效結合不同團隊的知識、能力、抱負與經驗
- 需仰賴其他成員的績效，來達到組織的成功



## 管理議題之思考

1. 管理者與非管理職員工，兩者間有何差別？
2. 大學教授算是管理者嗎？請試以管理功能、管理角色與能力的觀點來討論。
3. 「管理者最主要的責任，是讓員工集中精神於工作績效，來達到組織的目標」，您如何詮釋這句話呢？您同意這句話嗎？為什麼？
4. 何謂管理的普遍性？這概念現在還存在嗎？理由為何？



## 管理議題之思考

5. 企業管理是一項職業嗎？為什麼？請做些課外研究來回答此問題。
6. 對於現今組織所架構的方式（傳統或開放、彈性），您的看法為何？
7. 對組織而言，在今日的環境中，效率與效能何者較重要？為什麼呢？
8. 「管理，可說是人類最重要的一項發明」，您同意這樣的看法嗎？為什麼？