

管理與組織概論

低重要

高重要

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
重	要	程	度	指	示	條			

壹、管理的定義與功能

一、何謂管理—科學與藝術

管理是一種科學也是一種藝術。心理學、組織行為、社會學、經濟學、乃至統計學、數學都可以算是管理理論的基礎，所以有其科學的一面，但是並非所有管理問題都保證可以解決，太過複雜及多變化的環境仍有賴管理者的實務經驗與智慧技巧的運用，因此也可以說是一門藝術。

管理的目的是什麼？我們為什麼要學管理？Robbins 認為：「管理就是透過他人來完成工作。」

許士軍認為：「管理是一種人類在社會中的活動。」具有一些特定的意義和性質。其目的為藉由群體合作來達到某種共同的任務和目標，亦即是群策群力、以竟事功。孔茲(Koontz)亦說：「管理是透過別人來完成事情 (getting things done with and through others)」。

二、管理的主要功能 常考

管理者制定決策、分派資源，以及引導他人的活動以達成目標。為了要透過他人來完成工作，管理者必須做到費堯(Fayol,1916)等學者所說的五大功能(費堯實際上將之分為五大類，將領導換成指揮、協調，但是多數學者認為是四大功能)。



(一) 規劃

所謂的規劃，即針對未來所追求的目標和將要採取的行動，進行資料分析並加以選擇的過程。規劃的主要功能在於決定目標方向與執行的過程，進而達到預期的結果。上至高層次的策略規劃，下至基層人員對工作細節的進行，都可以稱為規劃。

(二) 組織

組織是公司的內部結構，包括流程、規章及制度，使人員能適當地分工合作、工作內容與權責能清楚劃分，以利公司各種業務與管理工作的進行。**錢德勒曾說「組織追隨策略；策略決定組織」。**公司未來的目標及採行的策略決定了它的組織，而組織決定了公司內的人事結構。

單獨個體是否能夠組成一個有效的全體，取決於它的體制。舉例來說，一樣的人民，放在共產制度下與民主制度下，就會有不同的發展。多數的民主國家發展得比較好，並非民主國家中的人民比較聰明，而是體制改變了發展結果。同理，如果我們的組織與流程設計是讓業務部門與財務部門不需要有任何交集，結果就會是業務部門每天抱怨財務部門在成本控制上太苛刻，以致業務部門沒有足夠的資源來拓展業務；財務部門則會覺得業務部門每天造成許多客戶的問題，留給他們來解決。相互推諉的工作氣氛，就是許多不良組織設計的產物。

(三) 領導(指揮、協調)

領導是藉由影響力來激發工作人員努力的意願，引導其努力方向，提高他們所能發揮的生產力並增加對組織的貢獻。基本上，領導跟管理都是為了達成某一目的，但是管理不等於領導；管理重規則，領導重影響。管理是用「規則」要求別人，領導是用「方法」感化別人。當一個人能夠善用組織資源及權責來達成任務，我們說他是一個好的管理者；當一個人的理念影響我們、感動我們或是讓人產生不得不追隨他的衝動時，我們說這個人是一個領導者。真正的領導者，未必擁有命令的權力，但卻能讓人追隨他的理念、服膺他的決策。

(四) 控制

控制就是觀察、比較和改正。除了隨時掌控工作情形，還要建立回饋系統，迅速將實際狀況反應給組織，適時加以修正改進，以確保工作如規劃般順利完成，如此才能發揮控制的**最大作用**。



嚴選試題

1.	規劃、組織、領導、控制等功能稱為：(A)企業功能 (B)管理功能 (C)控制功能 (D)決策功能。	B
2.	下列何者不是管理的功能 (A)控制 (B)領導 (C)組織 (D)訓練	D
3.	管理四大功能之一為下列何項？ (A)控制 (B)行銷 (C)財務 (D)設計	A
4.	請問下列何者不屬於「管理功能」(Management Function)？ (A)規劃 (B)組織 (C)科技管理 (D)控制。	C
5.	根據組織不同的功能，將組織分成若干部門，並賦予適當的權責與分派適當的人員及資源，是管理功能中的何種功能？ (A)組織 (B)控制 (C)規劃 (D)考核。	A

貳、管理者的角色與技能

一、管理者的十大角色(Mintzberg 1975) 常考

閔茲伯格(Mintzberg,1975)¹ 針對五名主管進行了十分詳盡的研究後，歸納出管理者所扮演的十種角色。

(一)人際關係方面之角色

1. 代表人或稱頭臉人物(figurehead)：

管理者是企業的精神領袖，是組織的象徵，常須主持文件簽署、迎接來賓等活動。有些組織的管理者甚至比組織本身更具有公眾知名度，例如王永慶、郭台銘等人。

2. 連絡者(liaison)：

管理者必須負責組織內部與外部環境的溝通與協調，建立關係，可以說是一個人際網路核心。舉例來說，行政院長不是只要下命令就可以，不但必須跟各部會溝通，還要上跟總統、下跟民眾交流，並兼顧其他政黨的聲音。

3. 領導者(leader)：

在組織中，管理者須負責員工的晉用、發展，甚至激勵員工、影響員工，使他們朝組織目標努力。如王永慶即為其代表人物之一。

¹ Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harpe & Row. Pub., 1973), PP. 93-94.



(二)資訊性角色

1. 發言者(spokesman)：

管理者必須代表組織對外發表企業的政策、計劃及成果。

2. 監視者(monitor)：

管理者必須隨時注意外在環境，同時接收與企業各方面相關的資訊，以因應外在環境的變化。

3. 傳播者(disseminator)：

管理者必須將其蒐集的資訊，傳達給其他的組織成員。舉例來說，當公司上層宣佈一項政策時，第一線的人怎麼會知道？這種教育訓練，就是由中階的主管來完成。

(三)決策性角色

1. 企業家(entrepreneur)：

什麼是企業家？企業家要有企業家精神與企業家的才能。企業家精神就是創新、滿足顧客、追求利潤、社會責任；企業家的才能包括管理能力、領導能力、決斷力。

2. 障礙解決者(disturbance handler)：

或稱之為清道夫。當組織遭遇危機，目標達成過程將受阻礙時，經理人就必須出面解決，此乃障礙解決者之角色。

3. 資源分配者(resources allocator)：

管理者必須將組織中的資源，做適切的分配、利用。「埋頭苦幹」的管理者，不只累死了自己，其他人也無所適從。美國 NBA 的知名球員麥可喬登(Michael Jordan)在早年的籃球生涯裡，雖然個人表現一直很突出，卻無法帶領整個團隊贏得冠軍。後來在球評分析中發現，一直到他放了更多的注意力在傳球及組織戰後，公牛隊的成績才得以名留青史。

4. 協商者(negotiator)：

當組織成員或部門間有利益衝突或步調不一致時，管理者須扮演協調、仲裁的角色。我國總統相對於五院院長就是這樣的角色。



嚴選試題

1. 下列何者不屬於管理人所扮演的「資訊角色」？ (A) 傳播者 (Disseminator) (B) 頭臉人物 (Figurehead) (C) 發言人 (Spokeman) (D) 偵察者 (Monitor)。

B

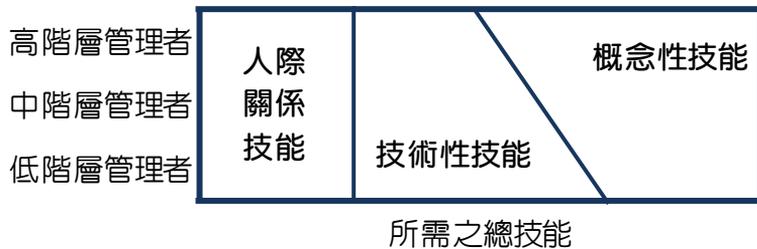


2.	Mintzberg指出管理者在其日常生活中扮演十種不同的角色，試問這些角色可分為以下哪三類： (A)人際、資訊及決策角色 (B)決策、爭論及實踐角色 (C)半私人、資訊及公眾角色 (D)個人、私人及公眾角色。	A
3.	下列何者是屬於管理者扮演的人際性角色 (A)發言人 (B)協商談判者 (C)領導者 (D)傳訊者	C
4.	Mintzberg認為管理者因為工作的不同而會扮演不同的角色，其中尋找及接受資訊以了解組織及環境，是管理者所扮演的哪一種角色？ (A)人際角色 (B)資訊角色 (C)溝通角色 (D)決策角色	B
5.	下列那一位管理者的角色分類為人際角色、資訊角色與決策角色？ (A)Robert Katz (B)Henri Fayol (C)Michael Porter (D)Henry Mintzberg。	D

二、管理者的技能

(一)卡茲(Katz) - 能力三分法 🔍 常考

卡茲(1974)認為管理者的基本技能有三類：技術性技能、人際關係技能及概念性技能。



1. **技術性技能**即工作上所須之專業能力：
這些能力包括資訊公司內的程式設計能力或是醫師的醫學專業等。
2. **人際性技能**即領導、組織的能力：
這種能力包括溝通、協調、團隊運作、領導能力等。
3. **概念性技能**即分析及診斷問題的能力：
這種能力即創新、企業家精神、解決問題、綜合分析的能力。
其重要性隨著管理者的位階會有不同。愈是高階的主管其概念性的技能愈重要，技術性的技能愈不重要，人際關係則都很重要。



嚴選試題

1.	對企業高階管理者應特別加強何種能力的訓練 (A)技術性 (B)溝通 (C)觀念性 (D)協調能力。	C
2.	Katz認為管理者應具備的三大技能為技術能力、人際關係能力及 (A)規劃能力 (B)觀念化能力 (C)獲利能力 (D)業務能力。	B
3.	管理者如何從混亂中發掘關鍵問題及因素，權衡各種方案之優劣與風險之大小之能力，是為： (A)概念化的能力 (B)整合的能力 (C)技術性的能力 (D)溝通協調的能力	A
4.	管理者面臨動態多變的環境，經過用新思過、探討及研判，進而能了解與洞察抽象、複雜的現象，且能將其具體化表現出來得能力，此為： (A)觀念化 (B)人際關係 (C)技術 (D)智商能力。	A
5.	在管理者應具備的基本能力中，何者對高、中、低階管理者都是一樣重要？ (A)技術能力 (B)人際關係能力 (C)理念能力 (D)學位與經歷。	B

(二)海默維茲(Hymowitz, 1988)

海默維茲在分析財星前五百大企業後，發現管理失敗最大的原因是人際技巧不好。因為管理者最重要的能力是人際關係的能力。

(三)魯深思(Luthans, 1988)

魯深思把好的管理者分為兩種：成功的管理者(能夠晉升者)通常把時間花在人際網路活動上，而有效率的管理者(工作成果較好者)通常把時間花在溝通上，傳統的管理活動，如規劃、決策及控制等，反而不是這麼重要。事實上，我們也常會聽到別人說，如果一個老闆不用出現，組織仍然能夠運作，這樣的老闆才算是成功。好的管理者不見得自己動手做事，而是將心思放在協調及溝通。

參、組織概論

一、什麼是組織

組織是為了協調及控制成員以達成目的而創設出的結構。組織決定及編配一個機構內各部門之職掌，且表明其相互關係，並使其中各個分子的努力與工作合理化，以趨向共同的目標。



組織常被我們視為一個個體。但是組織的行為其實並不像是一個人的行為，也不像是一群人的加總。這就好像你可以瞭解每一個分子在特定環境下的行為，你可以觀察一個生物細胞接受外界刺激時的反應，但是這並不代表你對一個人的每一個分子及細胞都瞭解後，你就能預測這個人的行為。

組織的意義可以由下列四個面向來討探：

(一)靜態

從組織靜態的結構面來觀察，可以發現組織是由多種部門或許多部分所構成的一個完整團體機構。

(二)動態

從組織動態的層面來觀察，即指成員透過彼此的交互行為、互動狀況來呈現組織的功能面。

(三)生態

從生態的層面來觀察，組織是隨著外在的時間變遷、環境變動等而逐步變化、適應、成長的有機體。

「西諺：組織是生長起來的，不是製造出來的」可為代表。

(四)心理

從心理層面來研究組織，認為組織乃成員全體的思想、感情等心理要素構成的集合體。

二、組織基本的要素

組織形成的要素，可以用麥肯錫公司的 7S 來表示：策略、結構、系統、作風、人員、共同願景、技能。

三、組織的特質

組織通常具有下列特質：

(一)共同的目標

組織成員需有共同的目標，每個人都要為達成目標而努力。

(二)統一的領導

組織為群體有效之結合，係各個成員為實現其共同目標所組成的「有機體」，若無最高權力來負責領導，成員們將是各行其事，行動不能一致，組織也就無法形成。



(三)溝通的意志

組織成員彼此願意溝通協調是組織運作的重要基礎。組織結構本身則是溝通意志、齊一步調、達成活動目標之工具。

(四)職務的劃分

良好的組織，應該將工作做妥善的劃分，讓各部門可以各司其職，又能充分配合，進而達成組織的整體目標。

四、組織結構指標

(一)複雜化

即組織分工的繁細。愈是分工多元的組織，複雜度愈高。以生物來類比，愈是高等的動物，其功能愈複雜，而低等的生物，可能就沒有這麼多分工了。但是在組織中，並不見得愈好的組織其複雜度愈高；不過存在愈久的組織，通常會見到其複雜度提高。

(二)正式化

組織的各項程序、手續，是否有詳細的規定，組織成員是否有行為的準則。當組織的一切行為活動都依循較制度化的規範時，正式化的程度較高。

(三)集權化

組織中的決策權是集中在高階的管理者或是下放至基層管理者。

(四)控制幅度

管理者所能「有效」管理的部屬人數。

五、組織的基本原則

企業組織若要發揮功效，應遵循下列原則：

(一)目標一致原則

組織成員都應該致力於組織目標的達成。

(二)工作配合原則

組織內組織的個人及部門都必須在工作任務上彼此協調，相互配合，才能建立良好組織系統。

(三)部門分工原則

組織內各部門必須透過分工合作，以最有效率的方式完成組織任務。



(四)權責平衡原則

組織成員的權責必須相稱且劃分明確。其組織設計必須維持內在與外在因素的均衡與穩定。

(五)管理幅度原則

組織內每一個管理者必須直接管轄的人數應該有所限制，且每一位工作人員也只向一位主管負責。以往的學者認為管理幅度不要超過六個人會比較好。

六、組織過程(organizing process)

組織的管理功能，是包含一連續性的活動，透過此過程，最後可建立完整之組織系統結構。主要包含下列步驟：

- (一)確定組織目標，劃分完成目標之業務計劃範圍與內容。
- (二)從事部門劃分(Departmentalization)。
- (三)設計協調之方式。
- (四)適當的控制幅度(Span of Control)。
- (五)明確劃分各階層及各部門間的權責。
- (六)建立組織結構圖(Organization Chart or Organization Structure)。

七、組織的生命週期(the organizational life of cycle)

組織就像人一樣，必定會經歷從出生到死亡各個階段。

(一)創造階段

在創業時期組織最重要的是追求「短期生存」和「建立生存利基」，主要的特徵是創新、創造力及資源的調配。

(二)成長階段

在這個階段，組織要求業績快速成長及市場範圍的擴充。此時組織重視人力資源發展、士氣凝聚力、員工滿足等。

(三)成熟期

在這個階段，重點在於產品項目的多角化擴張及維持穩定的利潤。此時的特徵是組織的穩定性、生產效率、規章制度與比較保守的作風。