

第一篇

管理學

## 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)。

#### 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，都可稱為規劃。

組

組織是公司的內部結構，包括流程、規章及制度，使人員能適應地分工合作、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。

織

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得產物。

領  
(指揮、協調)  
導

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。

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
2. 下列何者不是管理的功能？ (A) 控制 (B) 領導 (C) 組織 (D) 訓練

B

D

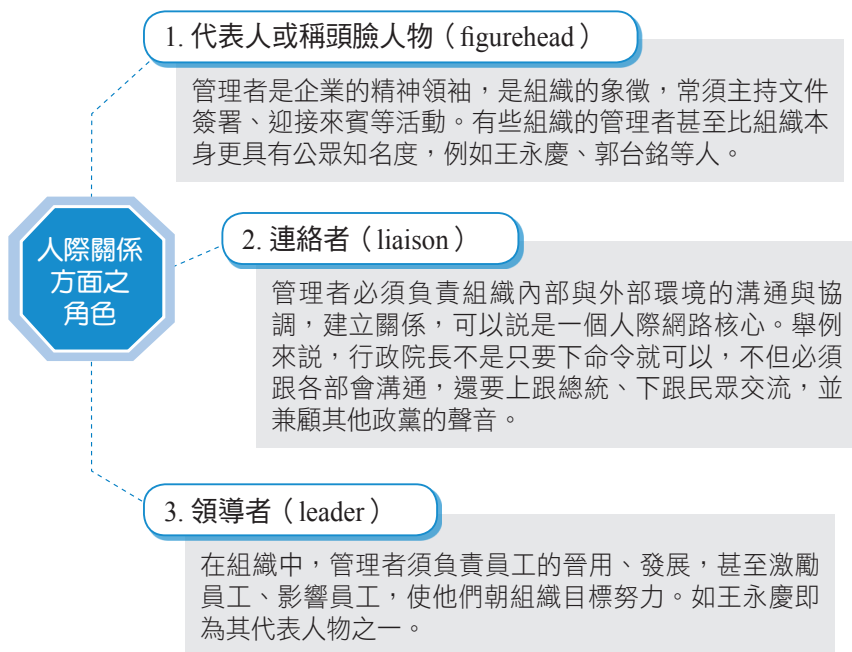
- |   |   |
|---|---|
| 3. 管理四大功能之一為下列何項？ (A) 控制 (B) 行銷 (C) 財務 (D) 設計                                       | A |
| 4. 請問下列何者不屬於「管理功能」(Management Function)？ (A) 規劃 (B) 組織 (C) 科技管理 (D) 控制              | C |
| 5. 根據組織不同的功能，將組織分成若干部門，並賦予適當的權責與分派適當的人員及資源，是管理功能中的何種功能？ (A) 組織 (B) 控制 (C) 規劃 (D) 考核 | A |

## 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)<sup>1</sup> 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。



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

### 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。

### 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)

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)

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>B</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 | <b>A</b> |
| 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  | <b>C</b> |
| 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>B</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         | <b>D</b> |

## 二、管理者的技能

(一) 卡茲 (Katz) 一能力三分法

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。



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或是醫師的醫學專業等。

人際性  
技能

即領導、組織的能力

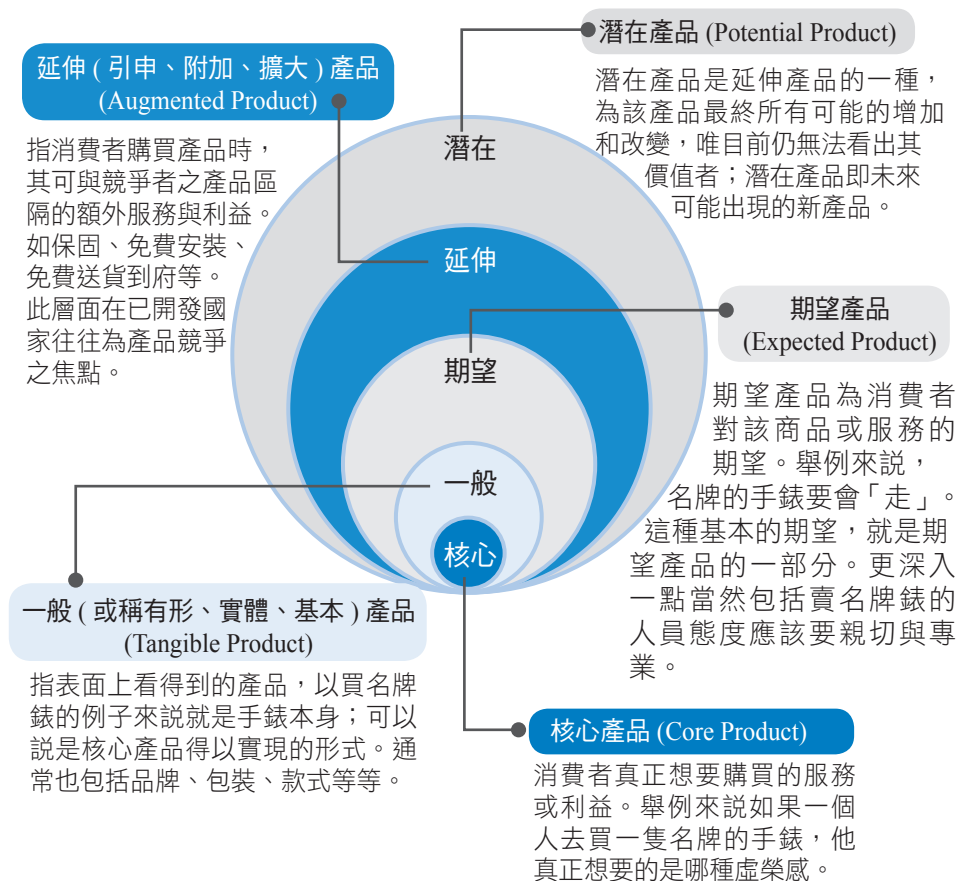
這種能力包括溝通、協調、團隊運作、領導能力等。

## 產品規劃 (Product)



### 一、產品的五個層次

什麼是產品。你在星巴克喝咖啡時，你在買產品還是在消費「感受」？是咖啡好喝，還是感覺很棒。你在抽煙時，是煙的味道很讚，還是拿著煙感覺很帥？行銷人員必須清楚一件事，顧客要買的往往不是有形產品而已。





## 嚴選試題

- |   |   |
|---|---|
| 1. 產品能帶給消費者的利益是屬於何種層次？ (A) 核心產品 (B) 實體產品 (C) 引申產品 (D) 擴大產品  | A |
| 2. 近來許多奶粉業者打出「每天攝取低脂高鈣奶粉，不但可以維持苗條的身材，同時又可預防骨質疏鬆症」的口號，其最主要所強調的產品訴求為下列何者？ (A) 核心產品 (B) 有形產品 (C) 引伸產品 (D) 包裝產品 | A |
| 3. 化妝品滿足愛美女士們追求美麗的期望，所指的是產品的那一種層次？ (A) 核心產品 (B) 實體產品 (C) 擴張產品 (D) 潛在產品                                      | A |
| 4. 一個完整的產品規劃包含了哪三個層次？ (A) 核心產品、有形產品、無形產品 (B) 核心產品、有形產品、延伸產品 (C) 核心產品、無形產品、延伸產品 (D) 有形產品、無形產品、延伸產品           | B |
| 5. 就產品之內涵而言，消費者購買化妝品之主要原因在美麗、清新、高貴、美白、抗老……等，此為下列何者？ (A) 有形產品 (B) 核心利益 (C) 擴大產品 (D) 潛在產品                     | B |

## 二、產品的分類－以使用時間區分

### (一) 耐久財 (Durable Goods)

耐久財是指**不易耗損的財貨**，如汽車、飛機等重工業產品和製造業資本財，其他諸如電器用品等也是。耐久財通常具有高的短期價格彈性及低的長期價格彈性。

### (二) 非耐久財 (Nondurable Goods)

非耐久財是指**經過使用後，即被消耗掉的產品**，包含工業訂單、家計部門所消費的耐久財與服務類財貨之外的商品。

### (三) 服務 (Services)

是指**非製造業者而是由服務業者提供的勞務**，可做為一國人民的支出水準。如理髮、汽車修護。



3. 下列 SWOT 分析之敘述中何者為非？ (A)S：銷售 (B)W：缺點 (C)O：機會 (D)T：威脅

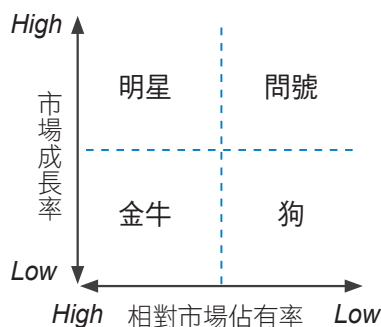
A

### 三、BCG 矩陣

#### (一) 基本概念

美國波士頓顧問團 (Boston Consulting Group) 在西元 1960 年代將有關經驗曲線的概念，發展成具體的投資組合評估模式，稱之為「成長率對佔有率矩陣 (Grow/Share Matrix)」。

BCG 的成長佔有率矩陣，縱座標是該產品市場的成長率，橫座標則是相對於最大競爭者的佔有率。市場成長率，即銷售產品的市場年度成長率，用以衡量市場擴張的速度；相對市場佔有率，用以衡量企業在市場上的強度。



成長佔有率可分為四個方格，每一個方格代表不同類型的事業：

#### 1. 問號事業 (question marks)

問號事業並非有問題的事業，只是前途未卜的事業。該企業屬於中高成長率，但相對市場佔有率較低的事業。落在這個區域的產品，通常在市場選擇上是對的，但是目前成績不好，前途未卜。

在策略上，處於問號事業的企業或其企業群，應該要加速成長，挑戰對手，設法向明星事業移動；不然就會變成苟延殘喘事業。

因此，問號事業應選出少數有發展潛力者，投注資金提升佔有率，設法使之成為明星事業甚至是金牛事業。

#### 2. 明星事業 (stars)

問號事業若成功了，很快就變成明星事業 – 市場成長快、佔有率又大的產品。在策略上，應繼續保持成長、投資，並注意挑戰者的威脅。相關做法請參考市場領導者的策略。

### 3. 金牛事業 (cash cow)

當市場年成長率降至 10% 以下，而公司仍擁有最大的相對市場佔有率，則該明星事業將變成金牛事業。在市場成長率不高下，企業的獲利不需要拿來做擴充之用，因此它能夠為公司產生許多現金。在策略上，企業應避免資本投入，著重在利潤的賺取上，而不是再投資成長。企業應該善用金牛事業產生的資金，致力於研發新的事業，並改善問號事業的癥結點，使其晉升為明星事業。

### 4. 狗 (苟延殘喘) 事業 (dogs)

係指事業處於**成長率低且相對市場佔有率低**的市場。公司應考慮是否有好的理由去繼續此苟延殘喘事業。策略上請參考退出市場策略的做法。

企業對問號事業及苟延殘喘事業應加以衡量評估，挑選出有發展潛力的事業加以改良、投資，對於**已無發展空間的事業**，則該選擇**清算或出售**，別再投入資金。



## 嚴選試題

- |  |   |
|--|---|
| 1. 分析 SBU 在個別市場中的地位常使用之分析法為？ (A)ABC (B)SWOT (C)BBC (D)BCG          | D |
| 2. BCG 矩陣分析中，若產品屬於「低市場成長率、高市場佔有率」則稱之為？ (A) 問題 (B) 明星 (C) 金牛 (D) 鱗狗 | C |
| 3. 有問題之問題事業應採 _____ 策略？ (A) 奠基 (B) 收穫 (C) 維持 (D) 集中                | B |
| 4. BCG 矩陣分析中，若產品屬於「高市場成長率、低市場佔有率」則稱之為？ (A) 問題 (B) 明星 (C) 金牛 (D) 鱗狗 | A |
| 5. 波士頓顧問團的 BCG 矩陣中，屬於高成長、高相對市場佔有率是何種產品？ (A) 金牛 (B) 明星 (C) 問題 (D) 狗 | B |

## 四、奇異電器矩陣

奇異電器矩陣是由奇異公司所發展出來的一種分析方式，以市場吸引力及企業本身的優勢將企業的狀況作區分，其重點在於除了考慮外在的市場吸引力外，也考慮到自身的優勢。在綜合考慮後，我們將企業分為三個等級，並且針對不同的狀態下，發展不同的策略選擇：