



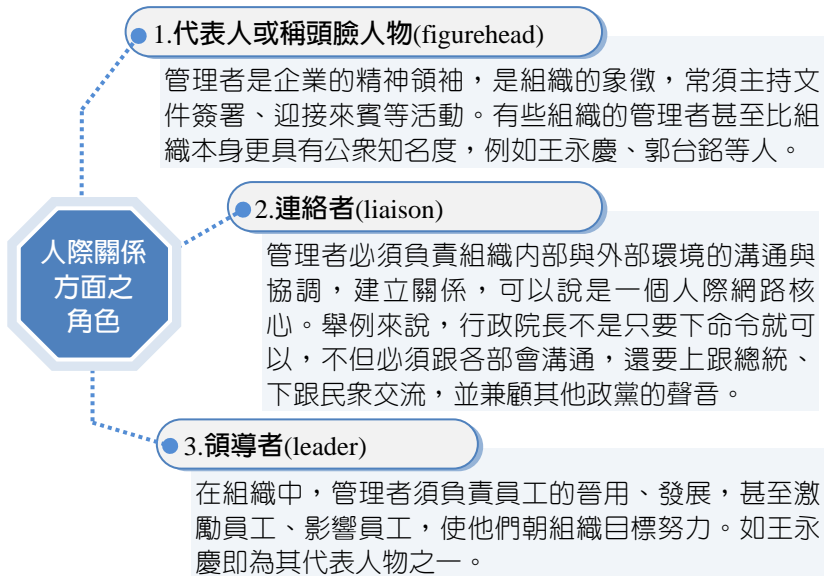
### 嚴選試題

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**

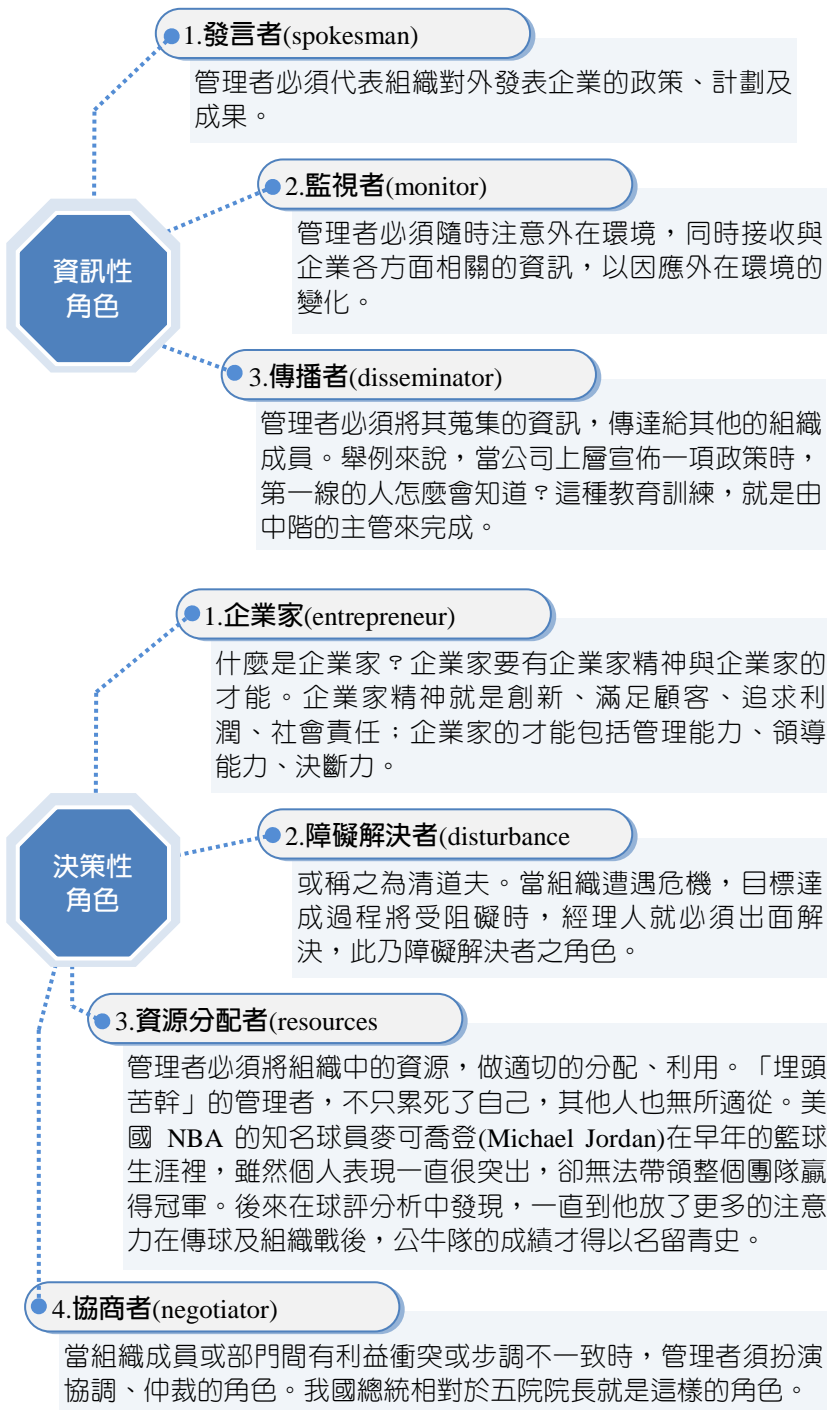
## 貳、管理者的角色與技能

### 一、管理者的十大角色(Mintzberg 1975) **常考**

閔茲伯格(Mintzberg,1975)<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.





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



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能力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。

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。



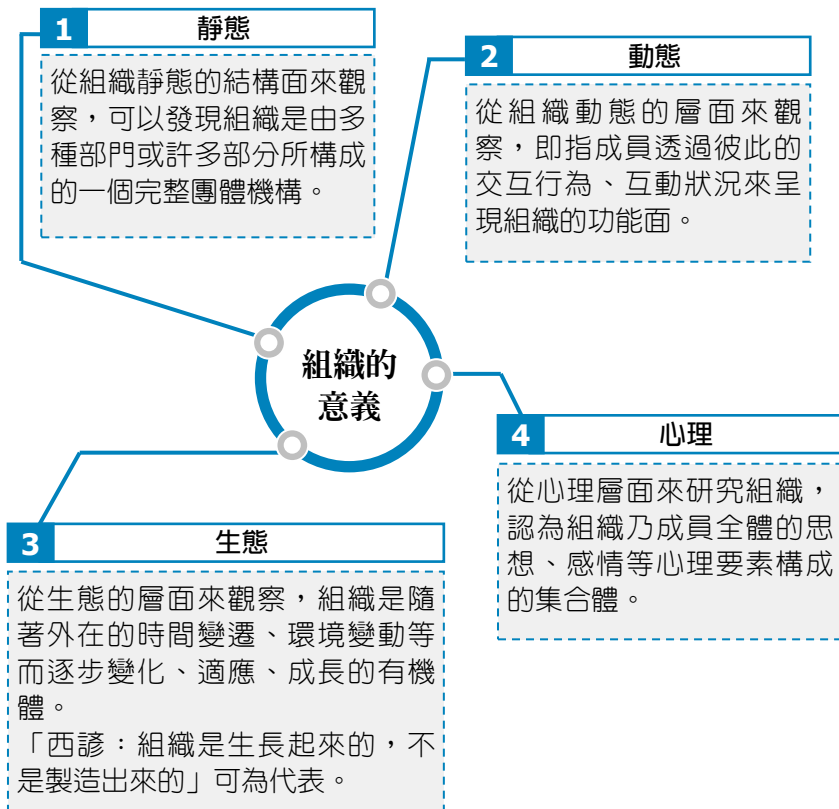
## 參、組織概論

### 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：





## 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)。

## 第二章

# 管理理論與學派

本章重要度



### 壹、管理思想的演進

管理思想的演進大致上可分為三個階段：

#### 1900

傳統理論時期  
(1900~1940)

傳統理論發展於工業革命之後，商業活動的核心仍是以「物」為主，以生產導向為主要的經營模式，藉由科學方法及技術來解決企業組織的問題，分析焦點偏重於生產技術層面。

- (一)科學管理學派(scientific management school)。
- (二)管理程序學派(management process school)。
- (三)官僚學派(bureaucracy school)。

#### 1940

修正理論時期  
(1940~1960)

隨著時代的變遷，學者發現專業分工造成工作枯燥、無趣，引發員工心生不滿，反而影響效率；另外因為社會水準的提高，單純以「金錢」來激勵員工已經不符合需要，因此學者開始研究客觀環境跟員工心態的轉變。此時的研究重點轉向員工的心理層面，是對「人」研究。

- (一)行為學派(behavioral school)。
- (二)管理科學學派(management science school)。

#### 1960

新近理論時期  
(1960~)

管理學者整合了不同的管理理論，發展出一套綜合性的理論，於是產生了「系統取向」和「權變取向」兩種研究方式，此時也被稱為「整合理論時期」。

- (一)系統學派(systems school)。
- (二)權變學派(contingency school)。



## 嚴選試題

1. 有關組織的授權與分權，下列敘述何者不正確？ (A)授權代表主管放棄權力並完全轉授責任 (B)授權後，部屬承擔的責任不能超出其擁有的權力，也不可少於其職權 (C)分權式組織可使各部門的主管人員擁有限度的自主權 (D)分權式組織可以增加部屬的責任感。 **A**
2. 如果你的主管授權給你，你又授權給你的部屬，則你和你的上司及部屬是依循什麼原則在運作 (A)控制 (B)指揮統一 (C)領導 (D)例外原則。 **B**
3. 下列何項因素並非造成主管不願授與太多權力給部屬的原因？ (A)下屬的經驗或能力不足 (B)主管的權力慾望 (C)缺乏適當的激勵 (D)環境變動速度太快。 **D**
4. 下列有關有效授權的原則，何者錯誤？ (A)授權和責任要相符 (B)部屬必須擔負授權的最終責任 (C)儘量給予部屬鼓勵 (D)確實訂出部屬工作範圍及內容以便授權。 **B**
5. 下列對授權原則的敘述，何者有誤？ (A)授權應完整 (B)授權是逐級往下授出去的 (C)授權要顧及指揮統一 (D)責任隨著主管的授權，完全移轉予部屬。 **D**

## 參、組織成長

由葛林納(Greiner)提出，他主張在組織成長的過程中，將面臨五個階段，而每個階段都有其成長的動力並面臨不同危機。

階段	成長的動力	成長的危機
1	創造力	領導
2	命令	自主
3	授權	控制
4	協調	硬化
5	合作	





第一階段

■ 創造創業階段

此階段的組織處於創始期，重視建立新市場發拓，發展許多的組織學習，調整組織的各項活動以維持擴張。然而，創業家不見得是很好的管理者。在開拓利基之後，組織成員漸多，業務也日漸複雜，企業創始人開始面臨管理組織的挑戰，因此此時期後期會產生領導危機。

第二階段

■ 找人經營階段

當組織有了強而有力的管理團隊後，管理階層仍為以集權式管理方式。高階管理團隊負責組織策略，而基層管理者則承擔功能責任。採用正式的、標準化的規定與程序，有助於每一個功能監督與控制其各項活動。然而，當組織的規模漸大後，集權式領導與正式化決策造成反應慢、員工參與不足等問題，稱為自主性危機。

第三階段

■ 授權管理階段

為解決自主性危機，組織必須授權基層主管，並且將控制權下放。但伴隨著組織的發展，另一個危機隨之而來：授權無形中提升了基層主管的權利，出現各單位不協調的現象，形成了控制危機。

第四階段

■ 協調管理階段

★ 常考

過度的極權或分權都不利於組織成長所須，因此組織開始制定各種規章，以制度來協調組織的行為。初期讓組織變得更一致，但久了以後，這些正式化的流程卻造成冗長及呆板的作業程序、造成組織僵化，僵化危機（硬化危機）於焉產生。

第五階段

■ 團隊合作與自我控制階段

最後，組織進入成熟期。由於繁文縟節導致組織僵化，組織開始瞭解到必須藉由人與人之間的合作來兼顧制度與彈性，唯有透過團隊精神的培養，促成管理上的自發性活動，組織方能長久。