chapter

01

管理今日的世界

著作權所有 侵害必究

學習目標

1-1 指出誰是管理者，以及他們的工作場域。

1-2 定義何謂管理。

1-3 描述管理者的工作。

1-4 解釋為何學習管理學是很重要的。

1-5 描述正在重塑與重新定義管理的因素。

1-6 除了主修的專業差異之外，試描述你從管理學中所獲得，且適用於未來職涯的關鍵就業技能。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

即使我們會認為所有的管理者都很擅長於他們的工作，然而，你也許已透過自己的工作經驗發現，管理者可能會在他們的工作上表現良好，但也可能表現得差強人意，又或者在某天表現很好，但在下次又表現不佳！有件事你必須瞭解，所有的管理者都有重要的工作要執行，無論表現好或不好的管理者都是如此。本書談論的即是關於管理者的工作活動。在本章中，我們為你介紹管理者與管理：誰是管理者，以及他們在哪裡工作？什麼是管理？管理者在做什麼？以及你為何應該花時間學習管理？包括你如何發展重要的就業技能 (employability skills)。最後，我們會審視一些正在重塑及重新定義組織及管理方式的關鍵元素來總結本章。

1.1 誰是管理者以及他們在哪裡工作？

1-1
指出誰是管理者，以及他們的工作場域。

我們並沒有一定的模式或標準的準則，來判別誰可以稱得上是一名管理者。今日的管理者可以是 18 歲以下的年輕人，或是 80 歲以上的長者。管理者也可以是女性，與男性具同等地位，女性管理者在所有產業與所有國家皆可見到。他們管理新創事業、大型公司、政府機關、醫院、博物館、學校，以及非營利事業。他們有些是主掌高階的管理工作，而有些則是監督者或團隊領導者。然而，所有管理者都有一個共同的元素，即他們都在組織的架構下工作。**組織** (organization) 是為達成某些特定目的，對人們所進行的精心安排。舉例來說，你的學院或大學就是一個組織。同理，聯合勸募 (United Way)、你家鄰近的便利商店、紐奧良聖徒 (New Orleans Saints) 職業足球隊、兄弟會 (fraternities) 與姐妹會 (sororities)、克理夫蘭醫學中心 (Cleveland Clinic) 和一些全球公司，例如，阿里巴巴集團 (Alibaba Group)、樂高 (Lego) 和星巴克 (Starbucks)，這些公司和所有組織都有三個共同的特徵（參見圖表 1.1）。

圖表 1.1 組織的三個特徵



著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

1.1.1 所有組織的三個共同特點為何？

組織的第一個特點是它具有獨特的目的，並且常以一個目標或一套目標來呈現。例如，臉書 (Facebook) 的執行長馬克・祖克柏 (Mark Zuckerberg) 在面對公眾對其公司在保護用戶社群及全球社區方面的作為與日俱增的監督時，他表示臉書的目標是解決這些重要的問題，並回到其初衷，即是提供家庭和朋友間有意義的互動。組織的第二個共同特點，是透過組織中的人員來達成這些目標。如何做呢？藉由制定決策與執行工作活動來實現他們渴望的目標。舉例來說，在臉書有許多員工致力於創建對公司業務至關重要的程式設計和演算法。其他員工則透過監控內容或解決使用者問題來提供支援服務。最後，第三個共同特點是組織會以某方式建構起來，而此一特定方式同時也定義並限制其成員的行為。如同大部分大型的組織一般，臉書也有包含許多不同的事業、部門與功能領域的結構。在這個結構中，規則與規範可以引導人員瞭解什麼是可以做的或什麼是不能做的，某些成員將監督其他成員，數個工作團隊可能被建立起來或解散，或工作說明書也可能被創建或改變，因此，組織成員便可知道他們應做的職責內容。此結構就是管理者進行管理的背景環境。

1.1.2 管理者與非管理職的員工有何不同？

雖然管理者是在組織內工作，但並非所有在組織內工作的人都是管理者。為了簡化起見，我們將組織的成員分為兩類：**非管理職員工** (nonmanagerial employees) 與**管理者** (managers)。非管理職員工是直接從事工作與任務的人員，他們沒有監督其他人工作的責任。例如，在 Home Depot 大賣場為你結帳的收銀員、Starbucks 汽車車道點餐的店員和處理課程註冊的職員皆為非管理職員工。這些非管理職員工也許會被稱為同事 (associates)、團隊成員 (team members)、貢獻者 (contributors) 或員工夥伴 (employee partners)。另一方面，管理者 (managers) 是在組織中指揮及監督其他人工作活動，讓組織的目標得以被達成的個人。一個管理者的工作並不是關於個人的成就，而是協助他人進行他們的工作。這可以意指協調一個部門群體的工作、領導一整個組織，或者監督一個單一的個人。它也可以是涉及協調一個由來自不同部門人員，或甚至來自組織外部人員（例如，臨時員工或為組織的供應商工作的個人）所組成團隊的工作活動。然而，這個區分並非意味著管理者從不直接執行任

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

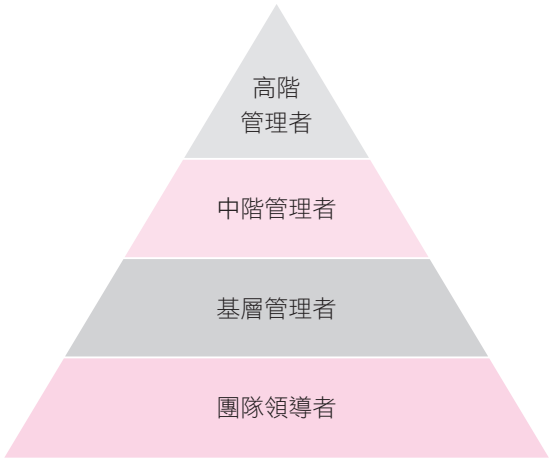
務。有些管理者也有某些與監督其他人的工作沒有直接相關的職務，例如，保險理賠主管，除了協調其他理賠員工之間的工作活動之外，自己也會處理理賠的工作。

1.1.3 管理者的職稱為何？

即使管理者可能許多不同的職稱，但在一個組織中要找出管理者來並不是一件困難的事。一般來說，管理者可分為高階、中階與基層管理者，或者團隊領導者（參見圖表 1.2）。**高階管理者** (top managers)，意指位於或接近組織頂端的管理者。他們通常負責制定關於組織方向的決策，以及建立影響全體組織成員的政策及價值觀。高階管理者通常有著像是副總經理 (vice president)、總經理 (president)、校長 (chancellor)、執行董事 (managing director)、營運長 (chief operating officer, COO)、執行長 (chief executive officer, CEO) 或是董事長 (chairperson of the board) 的職稱。**中階管理者** (middle managers)，則是位於組織最低和高階層級之間的管理者。這些管理者通常會管理其他管理者，也許還包括管理一些非管理職員工，並且負責將高階管理者所設定的目標，轉換成其他較低階的管理者可以執行的細部目標。中階管理者則有著部門經理或局長 (department or agency head)、專案領導者 (project leader)、單位主管 (unit chief)、地區經理 (district manager)、事業部經理 (division manager)、店經理 (store manager) 的職稱。**基層管理者** (first-line managers) 通常

著作權所有 侵害必究

圖表 1.2 管理層級



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

負責直接指揮非管理職員工和／或團隊領導者的日常作業。他們通常被稱為領班 (supervisors)、組長 (shift managers)、課長 (office managers)、部門經理 (department managers) 或單位協調者 (unit coordinators)。在組織已開始使用員工工作團隊來進行工作的此時，我們想要指出一個特殊且日漸普及的管理者類別，而團隊領導者 (team leaders) 是對這些人最好的描述，他們是負責領導和促進工作團隊活動的個人。

1.2 什麼是管理？

1-2
定義何謂管理。

簡單來說，管理是指管理者在做的事，但這個簡單的定義並沒有告訴我們太多內容。更好的解釋是，管理 (management) 是指一種有效能、有效率地和他人一起及透過他人完成事情的過程。我們必須更深入地探討這個定義中的一些關鍵字。

過程 (process) 乃是一連串持續進行且相互關聯的活動。在我們的管理定義中，過程指管理者執行的重要活動 (primary activities) 或功能 (functions)，下一節中，我們將會對功能這個詞進行更仔細的討論。

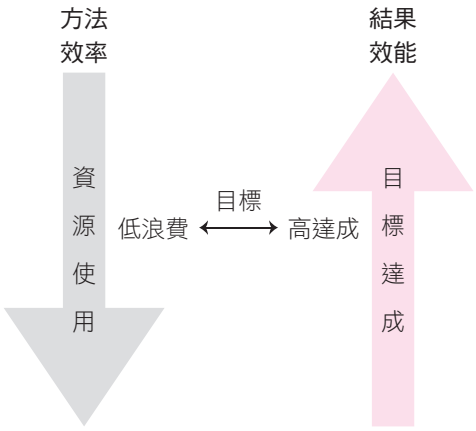
你會在亞馬遜 (Amazon) 訂購東西嗎？顯然有很多人都這樣做，因為 Amazon 每天都會寄出數百萬個包裹。它目前正在尋找創新的方法，以便使用更少的紙板來寄送更多的物品。為什麼要這樣做？這是為了更有效率、有效能地滿足熱衷於減低對環境衝擊的年輕消費者。效率 (efficiency) 和效能 (effectiveness) 與人們完成的工作以及如何將其完成有關。效率是指正確地執行任務 (doing things right)，並且以最少的投入取得最多的產出。因為管理者所處理的是稀少性的投入，包括：人、金錢、設備等資源，他們關切這些資源的有效使用。各處的管理者，像是在 Amazon 的管理者，都想要極小化資源的使用及成本。

然而，單只是有效率還是不夠的，管理者也重視完成重要的工作活動。以管理的名詞來說，我們稱之為效能 (effectiveness)，效能意指透過執行有助於達成組織目標的工作活動來做到正確的事 (doing the right things)。效率是有關於完成事情的手段，而效能則有關結果或組織目標的達成（參見圖表 1.3）。

著作權所有 侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

圖表 1.3 效率與效能



著作權所有 侵害必究

三個方式來看管理者所做的事

1-3
描述管理者的工作。

沒有組織是完全一樣的，管理者的工作也彼此不同，但管理者的工作具有某些共同的元素。以下有三種方法可用來描述管理者都在做些什麼。

1 四項管理功能

- 管理者在指揮與監督其他人的工作時，執行的某些活動、任務或功能。
- 亨利．費堯 (Henry Fayol)，首位確立管理者皆執行之五種管理活動的學者，認為管理者所做的事有：規劃 (plan)、組織 (organize)、命令 (command)、協調 (coordinate) 與控制 (control)（此即 POCCC）。
- 今日，管理功能已被濃縮成四項：**規劃** (planning)、**組織** (organizing)、**領導** (leading) 與**控制** (controlling)。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

- 圖表 1.4 列出一些當管理者進行規劃 (planning)、組織 (organizing)、領導 (leading) 與控制 (controlling) 時，他們在做的事。

圖表 1.4　四項管理功能



著作權所有 複製必究

2 管理角色

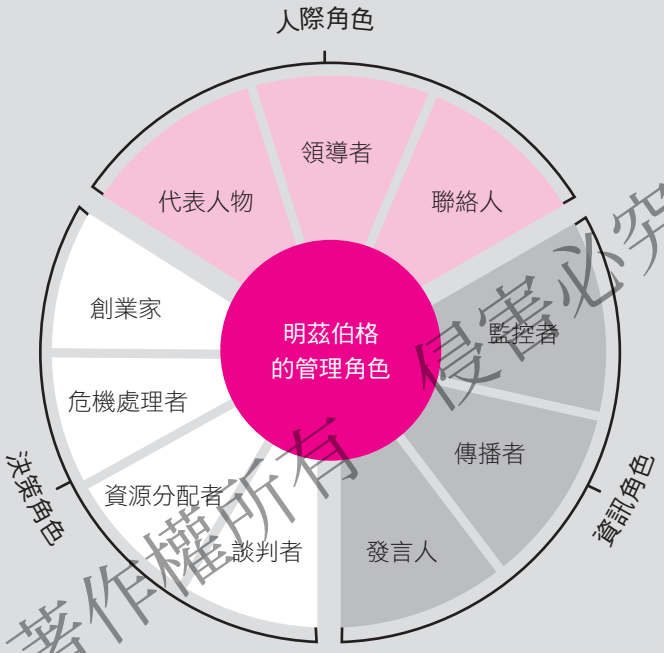
- 管理者在管理其他人時會扮演的某些角色。
- 明茲伯格 (Henry Mintzberg) 認為管理者所做的事：他發現並定義**管理角色** (managerial roles) 為一個管理者被期待的管理活動或行為之特定的角色類別。(不確定角色的意義？想想你扮演的不同角色，例如：學生、員工、志工、保齡球隊

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

成員、男朋友／女朋友、兄弟姐妹和其他角色等，你在這些角色中被期待去做不同的事。）

- 圖表 1.5 顯示明茲伯格的十種不同但彼此相關的角色。

圖表 1.5　明茲伯格的管理角色



著作權所有 侵害必究

3 技能與能力

- 管理者在管理他人時，需要的某些技能與能力。
- 許多學者認為管理者具備的四種一般管理技能如下：
  - **概念化能力** (conceptual skills)：分析與診斷複雜情境的能力，以瞭解事情是如何組成，和做出好的決策。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

- **人際關係能力** (interpersonal skills)：是指透過溝通、激勵、指導與授權等，與其他個人和群體順利共事的能力。
- **技術能力** (technical skills)：是指與執行工作相關的特定知識、專業能力或技術。（對於高階管理者來說，意指其對於產業知識與對組織的程序與產品的廣泛瞭解；而對中階和較低階的管理者來說，則是指他們的工作領域需要的特定知識，例如：財務、人力資源、行銷、電腦系統、製造、資訊科技。）
- **政治能力** (political skills)：建立權力的基礎和正確的連結關係，以取得其群體所需要的資源。

- 其他重要的管理能力：制定決策、團隊建立、果決性、果斷性、有禮、個人責任、值得信賴、忠誠、專業、包容、適應力、創造性思考、恢復力、傾聽和個人發展。

著作權所有 侵害必究

1.2.1 管理者的工作是放諸四海皆準的嗎？

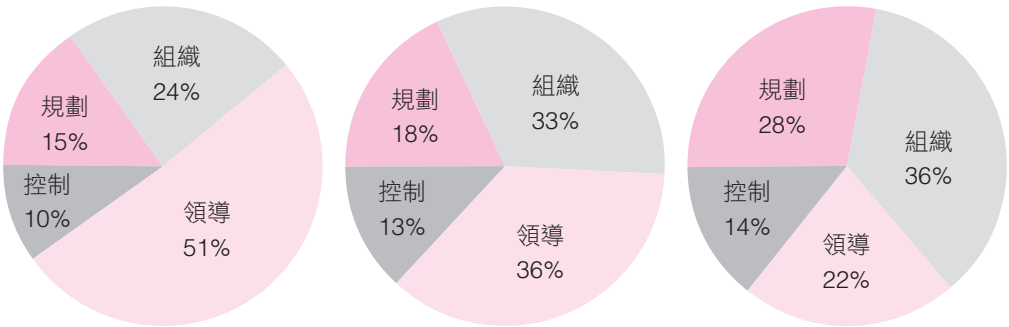
到目前為止，我們都是將管理視為一般性的活動，來討論管理者的工作。若管理真的是一個一般性的領域，那麼不管他（她）是一位高階主管或基層管理者、在產業界或政府機關、在大型公司或小型事業，或在巴黎、德州或法國，他（她）的工作應該是要相同的。真的是如此嗎？讓我們對這個議題再做進一步的審視。

↘ 組織的層級　即使是蘋果零售店 (Apple Store) 裡的 Genius Bar 的主管，他也許並不會做與 Apple 執行長 Tim Cook 完全相同的事，但這並不意指他們的工作有什麼本質上的不同。其差異乃在於程度與重點的不同，而不是活動的不同。

當管理者在組織中晉升時，他們做愈來愈多的規劃工作，而且直接監督他人的工作愈來愈少（參見圖表 1.6）。所有管理者不論層級高低都需要做決策。他們進行規劃、組織、領導以及控制等活動，但他們在每項功能上所花的時間並不必然一致。此外，他們規劃、組織、領導和控制的內容會隨著管理者的層級不同而有所改變。例如，我們將在第 7 章中所說明的，高階管理者在意的是整體組織結構的設計，而較低階的管理者則是專注於設計個人及工作群體的工作。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

圖表 1.6　各組織層級的管理活動



資料來源：Based on T. A. Mahoney, T. H. Jerdee, and S. J. Carroll, "The Job(s) of Management," *Industrial Relations* 4, no. 2 (1965), p. 103.

↘ 營利與非營利　一位在郵局、斯隆－凱特琳 (Sloan-Kettering) 紀念癌症醫學中心，或在希望護航 (Convoy of Hope) 慈善組織工作的管理者，是否和一位在 Amazon 或 Symantec 工作的管理者做著相同的事呢？亦即，管理者的工作在營利和非營利組織中是否相同？答案是大部分相同。所有管理者都制定決策、設定目標、創造可運作的組織結構、雇用並激勵員工、保持組織存在之正當性，以及發展內部的政治支援 (internal political support) 以推動計畫。當然，兩者之間最重要的差異是衡量績效的方法。利潤或底線 (bottom line)，是衡量企業組織效能最不模稜兩可的工具。非營利組織中缺乏此種普遍性的衡量工具，因此，績效衡量較為困難。但不要認為非營利組織中的管理者可以忽略財務面。即使是非營利組織也必須賺錢來維持其營運。然而，在非營利組織中，為擁有者來獲利並不是主要的焦點。

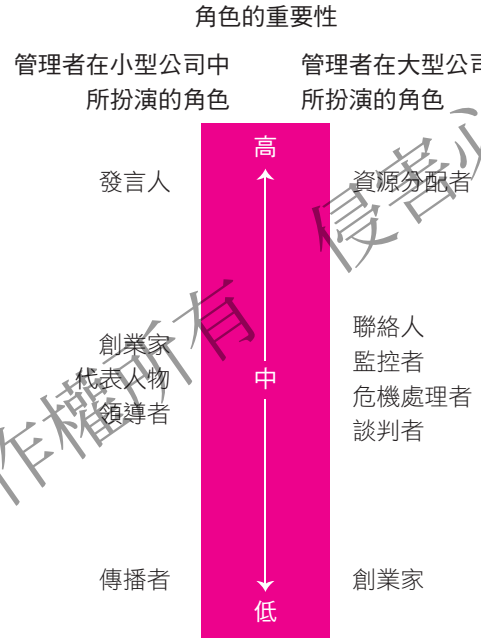
↘ 組織規模　你是否認為一位在只有 12 名員工的本土印刷廠工作的管理者，其工作是不同於為許多大型報紙提供印刷服務的 1,200 人印刷廠的管理者？此問題可由審視小公司管理者的工作，並將其與我們先前所說管理者的角色相比較，即可得到最好的解答。然而，讓我們先釐清小型企業的定義。

目前對於小型企業的定義尚無定論，因為大家使用不同的準則來定義所謂的「小型」。例如，一個組織可以用員工人數、年銷售額或資產總額等準則，將其歸類為小型企業。因應本書的目的，我們將小型企業 (small business) 定義為員工人數少於 500 人的獨立經營企業，其不必然要涉及任何全新或創新的作為，而且對其所

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

屬產業的影響力相對較小。所以，管理一個小型企業的工作是否不同於管理一家大型企業呢？是的，其實有某些差異存在的。如同圖表 1.7 所顯示，小型企業管理者的最重要角色是發言人。他（她）花很多的時間在執行對外活動上，像是與顧客討論、向銀行融資、尋找新機會與激發變革。相反地，大型組織管理者最重視的是對內的活動，即決定組織內部單位所可獲得的資源，以及可獲得之數量。因此，創業家角色為尋找商機及規劃改善績效的活動，是大型廠商管理者最不重要的工作，特別是對於基層與中階管理者來說更是如此。

圖表 1.7　管理者在小型及大型企業的管理角色



資料來源：Based on J. G. P. Paolillo, “The Manager’s Self-Assessments of Managerial Roles: Small vs. Large Firms,” *American Journal of Small Business* (January–March 1984), pp. 61-62.

和大型組織的管理者比較起來，小型企業的管理者更有可能是一個通才之士。他（她）的工作結合了大型公司高階管理者的活動，與許多第一線領班負責的日常例行工作。另外，象徵大型組織管理者工作的結構與正式化，在小公司裡都被非正式化所取代了。在小公司中，規劃較不可能以精心策劃的方式出現，組織的設計複雜與結構程度都較低。小型企業中的控制多依賴直接觀察，而較少使用精細的電腦化監視系統。與組織層級的情形一樣，我們再度發現管理者的差異乃是在於程度與

著作權所有 侵者必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

重點的不同，而非管理者所進行的活動。大型組織與小型組織的管理者基本上執行相同的活動，只是他們如何進行這些活動，以及投入在各活動的時間有所差異。

↘ 管理概念與國界 最後一項是普遍性議題，其關切的是管理概念能否跨國界轉移。如果，管理概念具有完全的普遍性，則不管在經濟、社會、政治或文化上的差異，其應可在全世界通行。然而，比較各國間管理實務的研究中，至今仍未能普遍地支持管理概念的一般性。在第 3 章中，我們將會檢視一些發生於不同國家間的差異，以及說明它們對於管理的影響。此時，有件事情相當重要，你必須瞭解到以下章節所討論的大部分概念，主要適用於美國、加拿大、英國、澳洲以及其他英語系之民主國家。管理者若要應用這些概念於印度、中國、智利，或其他在政治、經濟、社會或文化與所謂自由市場民主國家迥異的國家，可能必須要針對一些管理概念進行修正。

1.3 為什麼要學習管理？

1-4
解釋為何學習管理學是很重要的。

讀到本章的此處，你可能會想為什麼你需要選修管理學課程。尤其你若是主修會計、行銷或資訊科技，也許不會瞭解學習管理學將如何幫助你的未來生涯。讓我們來看一些可能讓你想要對管理有更多瞭解的理由。

第一，我們所有人對於改善組織的管理方式都有與生俱來的興趣。為什麼呢？因為，我們在生活中天天都與組織互動，對於管理學的理解提供了許多對於組織層面問題的洞見。當你辦理駕照換新或領取車牌時，一件看起來很簡單的任務，卻花了你很長的時間，你不會感到挫折嗎？當一家你認為絕不會失敗的知名公司破產時，你會不會驚訝？當你看到新聞報導（附有手機影片）顯示雇員在客戶服務環境中虐待顧客的不幸事件時，你是否感到震驚？當你利用得來速點餐且已準備好享用你的餐點和飲料時，卻發現少了某些餐點或送錯餐點，你會不會生氣？這些問題大部分都是管理者做了差勁管理下的結果。

有良好管理的組織，如蘋果 (Apple)、星巴克 (Starbucks)、耐吉 (Nike)、西南航空 (Southwest Airlines)，以及字母控股 (Alphabet) 等企業，都培養了忠實的員工與客戶，並且找到能在艱困的經濟條件中，仍日見成長與繁榮的方法。管理差勁的

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

組織則發現它們即使在繁榮的經濟中，顧客群仍日漸稀少、營收下滑，甚至必須申請破產保護。例如，金寶 (Gimbel's)、睿俠 (RadioShack)、格蘭特 (W. T. Grant)、好萊塢影視公司 (Hollywood Video)、電路城 (Circuit City)、東方航空公司 (Eastern Airlines)，以及安隆 (Enron) 曾經都是生意興隆的公司。他們雇用了數萬名的人員，並且每日提供商品與服務給數十萬名的顧客。你也許沒聽過這些公司名稱，因為他們已不存在了。透過選修管理學課程，你就可以開始辨認出差勁的管理，並且瞭解好的管理者應要做的事。

最後，另一個學習管理的理由是，你們大部分的人一旦從學校畢業並開始你的職涯時，你不是要去管理人，就是被人管理。對於那些計劃成為管理者的人來說，對於管理的理解奠定了將來發展管理技能與能力的基礎。對於你們當中有些不認為自己是管理者的人來說，你仍可能必須與管理者一同工作。此外，假設你將必須待在一組織內工作以維持生計，即使你不是管理者，你仍可能有一些管理責任。我們的經驗告訴我們，學習管理可使你深入瞭解老闆（以及同事）的行為，並釐清組織如何發揮功能。我們的觀點是，並非一定要立志成為一個管理者，才能從管理課程中獲得有用的資訊。

著作權所有 盜者必究

1.4 哪些因素正重新塑造與定義管理？

1-5
描述正在重塑與重新定義管理的因素。

在今日的世界，管理者正面對著變動的職場、改變中的勞動力、變化中的科技，以及全球的不確定性。例如，一家雜貨賣場持續地努力維持他們的顧客群，並力求降低成本。位於美國東南部最大的連鎖雜貨賣場 Publix Super Markets，每一位員工（包括經理）都正在尋找更好的服務顧客方式。在佛羅里達新士麥那沙灘 (New Smyrna Beach) 的 Publix 工作，且由打包雜貨開始其職涯的公司總裁 Todd Jones，正藉由保持每一位員工（包括從裝貨工到結帳員再到倉儲人員）對卓越顧客服務的注意力，來引領這家公司通過這些挑戰。隨著 Amazon 收購全食超市 (Whole Foods)，整個零售業現在面臨著完全不同的挑戰。或者，我們也可以想像一下《西雅圖郵訊報》(*Seattle Post-Intelligencer*) 所面對的管理挑戰。此報社像很多其他的報社一樣，正在尋求一個出路，讓公司能在一個快速流失讀者與收益的產業中獲得成功。此時，管理者們決定走向全數位化，而

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

《西雅圖郵訊報》變成一個僅透過網路提供新聞的媒體。當新聞人員從 165 人減至 20 人，困難隨之來到。在做為一個數位媒體的新營運模式中，這個組織面對著其他的挑戰，現在它的管理者必須在這個變化中的環境裡，進行規劃、組織、領導與控制。各處的管理者都可能須在變化的環境中進行管理，而事實上，管理者的管理方式也在變動。在本書中，我們會討論這些改變，以及它們如何影響管理者的規劃、組織、領導與控制方法。我們接著要點出四個對於各地組織及管理者很重要的特定領域：顧客、創新、社群媒體和永續性。

1.4.1 為何顧客對於管理者的工作很重要？

John Chambers 是思科系統公司 (Cisco Systems) 的執行長，他喜歡傾聽來自感到不滿意的顧客轉給他的語音訊息。因為他認為聽到顧客原本所經歷的情緒和挫折是很重要的，而他無法從閱讀電子郵件得到這些訊息。這個管理者深知顧客的重要性。MTV 電視網總裁克里斯・麥卡錫 (Chris McCarthy) 也明白客戶的重要性。他傾聽年輕觀眾的心聲，並在 MTV 上播出他們想看到的內容以做為回應，讓 MTV 的收視率節節上升。組織需要顧客。沒有顧客，大部分組織便不復存在。長期以來，專注於顧客都被認為是行銷人員的責任。然而，我們發現員工的態度與行為，在顧客滿意度上扮演很重要的角色。回想你被服務的時候，一個員工對你的服務態度極差（或極佳）時，這會如何影響你對當時情境的感受。

管理者正體認到，傳遞穩定的高品質顧客服務是在現代競爭環境中生存與成功的關鍵，而員工在此則扮演著重要角色。其涵義在於，管理者必須創造一種回應顧客的組織，在此組織中，員工是友善、有禮、易於接觸且具有知識的，同時能快速回應顧客需求，並且願意做出一些使顧客愉悅的必要動作。

1.4.2 為何創新對於管理者的工作很重要？

今日的企業需要創新以獲得成功。創新意味著以不同的方式來做事、探索新的領域，以及承擔風險。創新不僅只針對高科技或其他技術複雜的組織；所有型態、階層、領域及規模的組織也都需要創新性的投入。你會認為許多公司，像是 Amazon、Google、Uber 和 Apple，會被列在全世界最創新公司的名單中。但像是國

著作權所有 侵者必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

際冰雪皇后 (International Dairy Queen) 這樣的企業呢？儘管這家擁有 78 年歷史的連鎖餐廳並不在「最具創新力」的榜單上，但它正在嘗試用不同的形式和方法來吸引愈來愈嚴苛的市場。即便非科技事業也需要創新以成長茁壯。或者說，創造群眾募資的 Kickstarter 呢？它目前正在研究如何更有效地鼓勵潛在專案和新創企業的創造力，也在將事業從籌資擴展到出版和配銷通路領域。在現代具挑戰性的環境中，創新是相當重要的，管理者必須瞭解應有什麼樣的創新、在何時、何地且如何創新，以及為什麼創新能在整個組織中被養成與推動。在幾年前的一次演講中，一位負責沃爾瑪 (Walmart) 全球業務的經理解釋了他在個人和組織上成功的祕訣：即是不斷尋找新的方法來更好地完成工作；也就是說，要具有創新性。管理者不僅必須自己表現得更具創新性，同時也要鼓勵員工培養創新力。我們將會在本書中分享許多關於創新實務及方法的故事。

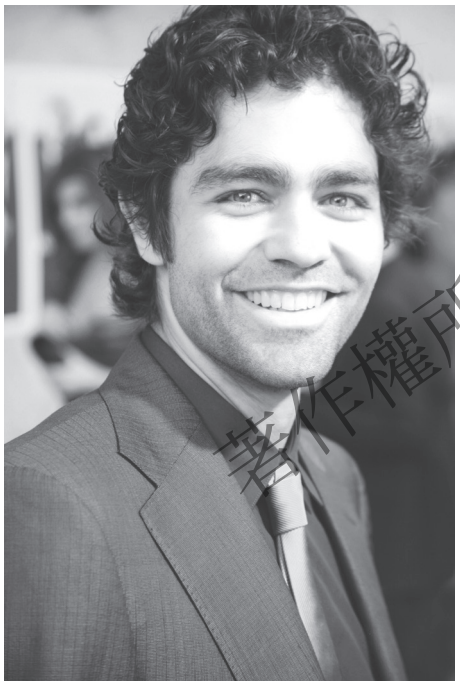
1.4.3 社群媒體對管理者工作的重要性

你或許很難想像，以前的員工是在沒有電子郵件或網路的環境下進行他們的工作。然而二十年前，這些通訊工具在職場變得愈來愈普遍，管理者則努力面對組織內使用網路及電子郵件規範的挑戰。現在最新的發展是社群媒體 (social media)，它是使用者創造線上社群，以分享想法、資訊、個人訊息和其他內容的電子溝通形式。Facebook、Twitter、LinkedIn、Tumblr、Instagram，及其他社交平台有超過 10 億的使用者使用。而員工不僅在私人時間使用這些平台，也將其用於工作目的之上。最近一項針對超過 4,000 家公司的研究顯示，有 72% 的公司使用像是 Slack、Yammer、Chatter 這類的內部社群工具，或使用內嵌式的應用程式 (embedded applications)，像是 Microsoft Teams，以協助員工的溝通。這就是管理者正努力制定員工使用準則，以試圖管理社群媒體的力量和風險的原因。舉例來說，在連鎖雜貨店 SuperValu 中，管理者體認到保持超過 13 萬 5,000 位員工的連結和參與，對於公司的持續成功是極度重要的。他們決定採用一套內部社群媒體工具，來促進營運於美國 48 州的 10 個不同零售品牌間的合作與協調。而他們並非唯一的例子，愈來愈多的企業正轉向使用社群媒體，除了做為連結顧客的方式之外，也做為管理人力資源、注入他們創新與才能的方式。這是社群媒體的潛在力量。然而，社群媒體的潛在危險則在於它被使用的方式。當社群媒體平台成為愛自誇的員工誇耀他們成就、

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

管理者發送單向訊息給員工，或員工抱怨他們不喜歡的工作或同事的方式時，這樣的平台就失去它的用處。為了避免這種狀況，管理者須記住，社群媒體是一項需要被管理，而後才能發揮效益的工具。在 SuperValu 任職的店經理與副理皆使用社群媒體系統。雖然一些消息來源認為目前做任何定論都還太早，但狀況顯示，積極善用這套系統的管理者，比未這麼做的管理者，有較好的商店銷貨收入。在此提醒，於本書的內容中，我們將會審視社群媒體正如何影響管理者的管理方式，尤其在人力資源管理、溝通、團隊與策略等領域的影響。

1.4.4 永續性對管理者工作的重要性



▶ 以永續的方式進行管理對於戴爾 (Dell) 至關重要，因此該公司邀請具有演員和環保人士雙重身分的 Adrian Grenier 做為社會公益倡導者，向其利害關係人傳達其永續性倡議活動。Dell 正將永續性的概念融入其運營的各個面向，包括從產品設計到零浪費製造，以及綠色包裝和運輸。

照片來源：Harmony Gerber/Shutterstock.com.

寶馬汽車 (BMW) 可能不是一家在談到永續性時會想到的公司，然而，BMW 身為高性能豪華汽車代表的德國製造商，正在投入巨大的賭注，為都市人打造一款環保電動車。它是一款全電動的車子，與 BMW 或任何其他車廠所生產的車子不同。這部車子採用輕量碳纖維車身，還配備了電子設備與智慧型手機應用軟體，讓生活更簡單且更有效率，也對地球環境更好。公司主管體認到須符合變化中世界的挑戰，推出相關的產品項目。這家公司的行動證明了永續性及綠色管理已經成為管理者的主流議題。

21 世紀所興起的是，以永續性方式進行管理的概念。其已產生讓企業責任擴大的效果，不僅是以有效率及效能的方式來進行管理，也要策略性地回應各種環境與社會挑戰。雖然「永續性」對不同的人有不同的意義，世界企業永續發展委員會 (World Business Council for Sustainable Development) 針對永續性提出一個想像，

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING