閱讀指南 Reading Guide

學習重點

於章首勾勒各章主要的學習目標與重點，讓讀者對於本章核心議題能先有概略的瞭解。

學習目標

本章將為您解答下列問題

什麼是組織？組織具有哪些共通的特徵？
什麼是效能？什麼是效率？兩者有何差別？
管理者與作業人員有何差別？以及各層級管理者的內涵為何？
管理者可以如何分類？
管理與管理者工作的內涵為何？
管理程序的四項管理職能為何？
管理者所扮演的角色有哪些？
管理者應該具備哪些能力？

現場掃描

一個小兒科醫生，成為台灣最強 CEO

如果你不小心闖進這家公司的年終尾牙，可能會誤以為這是一家遭遇嚴重虧損，抑或財務危機陰霾罩頂的公司。但這場寒酸的尾牙是股王大立光所舉辦的年終旺年會。2014 年，這家公司的稅後 EPS（每股純益）是 144.8 元，平均每個月就賺超過一個股本，股價突破「國壽障礙」、最高來到二千八百元。而上台致詞的集團大家長，就是現任執行長林恩平。

一位大立光的資深員工私下指出：「公司獲利愈來愈紅火，但尾牙卻愈來愈悶。2014 年雖悶，至少還有國樂正妹的笛子演奏；2013 年雖請到一位連聽都沒聽過的魔術師來表演，卻被許多員工視為是最『活潑』的一年。2015 年卻什麼表演都沒有，而且最大獎仍是五萬元，連名額都沒增加！」

這是林恩平自 2010 年 6 月以來，擔任開場致詞大家長的第五場尾牙。他從大立光創辦人，也是他的父親林耀英手中接下經營棒子的這一千六百多天以來，交出一張即使嚴厲如林耀英，也難以挑剔的成績單。因為這一千六百天以來，大立光營收成長了 270%，稅後純益激增了 380%，稅後 EPS 則從 30 元暴增至 144 元。

可能會有不少人質疑，林恩平與林恩舟（林恩平之兄，目前擔任董事長）兩兄弟接班四年多來，經營成績之所以亮眼，是因為父親林耀英，以及世伯陳世卿（董事長，負責技術與製造）把基礎打得太穩固之故，兩兄弟只是前人種樹，

現場掃描

精選與本章主題相關的有趣實務案例做為前導，來揭示該章相關的理論，期能引發讀者的學習動機。

聚光燈下

管理者的抉擇不同，企業的命運迥異

1983 年到 2000 年，堪稱是美國服飾品牌 Gap 的輝煌時期；公司營收由 4.7 億美元暴漲到 137 億美元，成為全球服飾龍頭。2000 年當時，H&M 營收只有它的三成，Zara 母公司 Inditex 營收也只有其兩成。

當時 Gap 服飾與可口可樂、吉列刮鬍刀並列為美國人日常生活必需品，《財星》（Fortune）這樣描述：「誰家裡完全沒有 Gap ？我不認識這樣的人。」

但，2002 年初，Gap 卻發布三十年來最糟財報：同店銷售額下滑 13%，同年底營收連二十九個月衰退。就連一向大膽果敢的執行長德克斯勒（Millard Drexler）也對《紐約雜誌》說：「我非常緊張……，我一直在想，我們必須解決問題。媒體跟市場快把我們殺了。」

原來，1995 年之後，大量年輕潮牌紛紛冒出頭，連老牌服飾 A&F 也轉型性感風，1998 年營收暴增 56%。1999 年，小甜甜布蘭妮（Britney Jean Spears）發行音樂專輯《愛的初告白》，以不到十八歲年紀，成為史上專輯銷量最高的青少年歌手。

這期間，Gap 核心顧客——嬰兒潮世代，已從年輕人邁入中年，它不再引領年輕時尚。當時年輕女性偏愛的潮流也從休閒轉向豔俗，新興的千禧世代不愛傳統的無聊打扮。

德克斯勒當時，做了一個多數人也會做的抉擇：把行銷資源轉向，迎合新顧客需求，不讓小品牌有長大空間。服裝也從休閒基本款，轉向小甜甜布蘭妮會穿的衣服。

但這決定，竟變成《華盛頓時報》口中的一場時尚災難。青少年不想走進 Gap，那是出社會以後才逛的地方；而忠實客戶走進店裡，還沒看到想買的卡其褲，就被剪破的 T 恤、大膽的配色、鉚釘裝飾的低腰褲給嚇跑了。造成其股價與營收陷入史上新低。

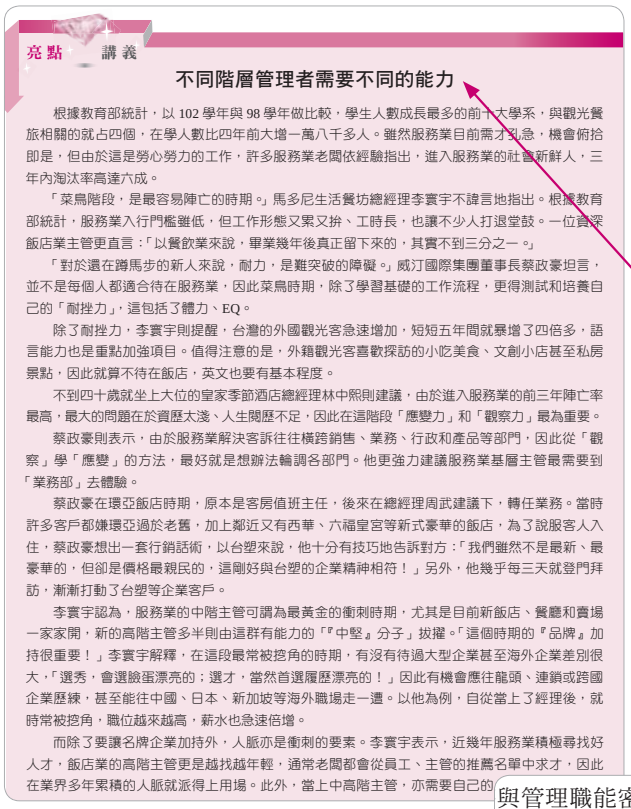
定位不明，價值與其他品牌差異不大，是 Gap 品牌由盛轉衰的原因。

一個想討好所有人的舉動，卻讓自己最動人的品牌初衷：「以休閒的氣質，讓年輕人可以享受自然舒適的生活。」消失了。最後，Gap 因此失去一個曾經功績彪炳的執行長，還有零售服飾世界第一的寶座。

而反觀耐吉能讓粉絲繼續死忠的關鍵就是，專注在自己專長與靈魂上：所有設計都

聚光燈下

每一章章末都放入一篇與該章相關的案例，作者並針對案例設計數個問題，除了可供課堂討論之外，也可做為讀者自行練習的題材。



亮點講義

不同階層管理者需要不同的能力

根據教育部統計，以 102 學年與 98 學年做比較，學生人數成長最多的前十大學系，與觀光餐旅相關的就占四個，在學人數比四年前大增一萬八千多人。雖然服務業目前需才孔急，機會俯拾即是，但由於這是勞心勞力的工作，許多服務業老闆依經驗指出，進入服務業的社會新鮮人，三年內淘汰率高達六成。

「菜鳥階段，是最容易陣亡的時期。」馬多尼生活餐坊總經理李寰宇不諱言地指出。根據教育部統計，服務業入行門檻雖低，但工作形態又累又拚、工時長，也讓不少人打退堂鼓。一位資深飯店業主管更直言：「以餐飲業來說，畢業幾年後真正留下來的，其實不到三分之一。」

「對於還在蹲馬步的新人來說，耐力，是難突破的障礙。」威汀國際集團董事長蔡政豪坦言，並不是每個人都適合待在服務業，因此菜鳥時期，除了學習基礎的工作流程，更得測試和培養自己的「耐挫力」，這包括了體力、EQ。

除了耐挫力，李寰宇則提醒，台灣的外國觀光客急速增加，短短五年間就暴增了四倍多，語言能力也是重點加強項目。值得注意的是，外籍觀光客喜歡探訪的小吃美食、文創小店甚至私房景點，因此就算不待在飯店，英文也要有基本程度。

不到四十歲就坐上大位的皇家季節酒店總經理林中熙則建議，由於進入服務業的前三年陣亡率最高，最大的問題在於資歷太淺、人生閱歷不足，因此在這階段「應變力」和「觀察力」最為重要。

蔡政豪則表示，由於服務業解決客訴往往橫跨銷售、業務、行政和產品等部門，因此從「觀察」學「應變」的方法，最好就是想辦法輪調各部門。他更強力建議服務業基層主管最需要到「業務部」去體驗。

蔡政豪在環亞飯店時期，原本是客房值班主任，後來在總經理周武建議下，轉任業務。當時許多客戶都嫌環亞過於老舊，加上鄰近又有西華、六福皇宮等新式豪華的飯店，為了說服客人入住，蔡政豪想出一套行銷話術，以台塑來說，他十分有技巧地告訴對方：「我們雖然不是最新、最豪華的，但卻是價格最親民的，這剛好與台塑的企業精神相符！」另外，他幾乎每三天就登門拜訪，漸漸打動了台塑等企業客戶。

李寰宇認為，服務業的中階主管可謂為最黃金的衝刺時期，尤其是目前新飯店、餐廳和賣場一家家開，新的高階主管多半則由這群有能力的「『中堅』分子」拔擢。「這個時期的『品牌』加持很重要！」李寰宇解釋，在這段最常被挖角的時期，有沒有待過大型企業甚至海外企業差別很大，「選秀，會選臉蛋漂亮的；選才，當然首選履歷漂亮的！」因此有機會應徵龍頭、連鎖或跨國企業歷練，甚至能往中國、日本、新加坡等海外職場走一遭。以他為例，自從當上了經理後，就時常被挖角，職位越來越高，薪水也急速倍增。

而除了要讓名牌企業加持外，人脈亦是衝刺的要素。李寰宇表示，近幾年服務業積極尋找好人才，飯店業的高階主管更是越找越年輕，通常老闆都會從員工、主管的推薦名單中求才，因此在業界多年累積的人脈就派得上用場。此外，當上中高階主管，亦需要自己的

亮點講義

本專欄包含與內文相關的管理實務與話題。輕鬆閱讀完此專欄後，讀者對於相關理論，將更易心領神會。

與管理職能密切相關。亨利．費堯（Henry Fayol）首先（Management Functions）的觀念，他認為管理者有五項能：規劃、組織、命令、協調，與控制[2]。但正式從管理介紹管理內涵的，則是 Koontz 和 O'Donnell[3]。他們提出、用人、指揮，與控制等作為管理程序的架構，自此，管成管理程序的內涵。不過，目前普遍為學界和業界所接受能，大致上可分為四項：規劃、組織、領導，與控制（見職能彼此間具有相關性，並且互相影響。管理職能已經理工作的內涵。以下我們將分別針對每項管理職能加以介

理論出處

書中重要觀念與理論內容盡皆詳細標示出處，讀者可依此標示，參照書末之參考文獻以查詢相關文獻資料，以供讀者未來深度閱讀或研究之需。

例如信義房屋導入 ERP 系統後，讓各店的業務員在查詢客戶資料時，可以連上總公司的系統。此外，各公司主管的簽單仁的請假單等作業流程都可在系統上掌握進度，大大地提升對決策分析效率、內部考核的精確度，以及作業流成的速度，相了信義房屋的營運績效。

內文實務例證

內文之中穿插諸多國內外相關實務例證，以協助讀者理解文中理論之精髓。

練習題

主要是針對書中所介紹的內容，藉由這些練習題來引導讀者複習所學過的理論與觀念。

➡ 練習題

一、日常營運資訊系統與管理者支援系統有何不同？
二、管理者支援系統包括哪些種類？
三、管理者如何增強員工對組織的承諾？
四、說明作業基礎成本制的內涵。
五、說明 ABC 存貨管理制度的內涵。
六、解釋經濟訂購量模型。
七、何謂全面品管？
八、何謂持續製程改善計畫？
九、說明甘特圖的內涵。
十、何謂計畫評核術？

➡ 應用題

一、您認為應該如何評估一位教授「管理學」的老師？試設計一些評估管理學老師的績效指標，並說明每一指標的背後涵義。
二、說明您在個人自身事務的控制上所常使用的控制工具與技術為何？
三、試就您對「麥當勞」的瞭解，或實際拜訪「麥當勞」，來探討其所使用的「作業控制」方式。
四、有人說「企劃人員的工作很難控制」，試就四種控制領域分別探討應該如何來對一位企劃人員進行控制。
五、資訊產業是一個人員流動率很高的產業，您認為可以用什麼樣的「人員控制」方式來留住人才？

應用題

作者精心設計的題目，除了切合台灣現實的狀況外，所有題目均非單純背誦或死記理論就能解答。所有題目都是針對實務問題而設計，期能激發讀者的理論思維，可說是提供了將理論應用至實務的良好介面。

表 1-1　明茲伯格的管理角色

角　色	說　明	典型的行為
人際角色		
頭臉人物	組織的象徵與代表性人物；具有義務去執行一些法定的或社交性的例行性任務。	歡迎訪問者；代表組織簽署法律文件。
領導者	激勵部屬、用人、訓練，與提昇部屬績效。	執行所有與部屬有關事務。
連絡人	建立自己的外在人脈與溝通管道，以便獲得協助與資訊。	撰寫感謝信函；執行外活動。



醫院雖然是非營利性組織，但也需要管理與管理者，也必須進行管理工作。（林影拍攝）

圖表照片

重要觀念搭配圖表詳加說明，有助於讀者掌握相關的理論，且於內文中穿插照片，不但能佐證書中的理論與觀點，也可讓讀者感受管理理論的活潑與趣味 。

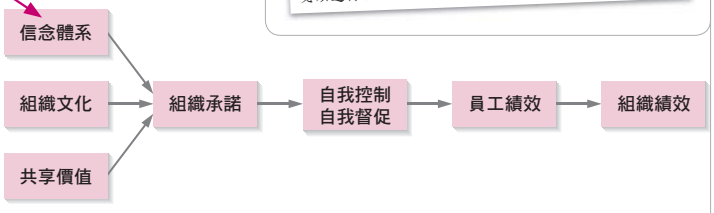
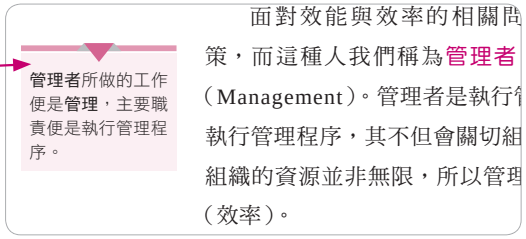


圖 14-1　人員控制的基本概念

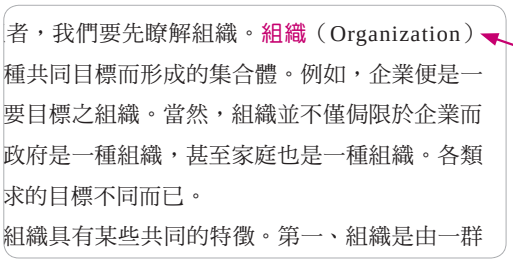
頁側重點提示

將各章最關鍵的內容摘錄至頁側，幫助讀者迅速複習重點。



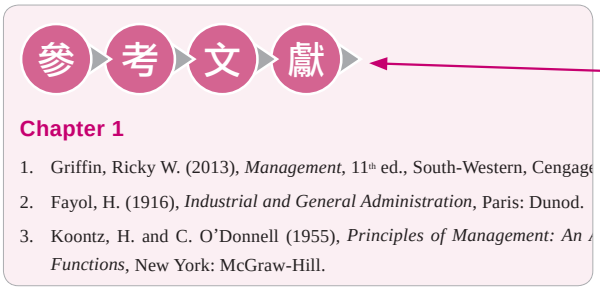
重要名詞中英參照

書中重要名詞均加附英文，期能有助於讀者研讀相關英文專業書籍，並與國際接軌。



參考文獻

書中理論與內容均翔實註明出處。眾多的參考文獻足見作者旁徵博引、著述嚴謹，也是本書內容紮實的明證。



中英文索引

全書重要的字詞，分別依筆劃和字母順序，編製成中英文索引，以方便讀者檢索或查考。

