PART I

管理基礎

第一章　組織、管理與管理者

第二章　管理環境

第三章　組織文化、企業道德與社會責任

Introduction to Management

CHAPTER 1

組織、管理與管理者

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？

Introduction to Management

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（大立光前董事長，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，後人乘涼的「好命子」。

不過，看在外資（目前持有 40% 股權）眼中，大立光過去五年屢創巔峰的關鍵，不單只是「基礎穩固」這個原因。瑞銀（UBS）證券高科技分析師謝宗文指出：「光學領域這五年來技術進化神速，從三百萬畫素、五百萬、八百萬、一千二百萬，2015 年將邁入二千萬畫素的手機照相鏡頭時代，功能還有防手震、數位變焦、自動對焦等。」「如果兩兄弟只懂得守成防禦，



大立光在棄醫從商的林恩平領導之下，不斷成長，股價也不斷攀高，成為台灣有史以來股價最高的股王。（照片由謝文峯提供）

不懂得擴張攻擊，大立光不可能有今天這種成績！」

2010 年，也就是林恩平擔任執行長的第一年，音圈馬達（VCM，控制照相鏡頭的一種磁性零組件）是林恩平第一個試金石。在林耀英與陳世卿掌權的時代，大立光對於音圈馬達躍躍欲試，但考量風險及上下游供應商與客戶（鏡頭模組組裝客戶）的觀感，只能採迂迴前進策略，與日本 TDK 以及光寶科技合組宏翔光電。然而，這個由三強合組的新公司，量產進度與製造良率卻遠不如預期。

於是，林恩平決定快刀斬亂麻，先把父執輩的人情擺一邊，決定對宏翔光電撤資，另起爐灶，找尋新合資夥伴，整軍重新進軍音圈馬達。

撤資宏翔，另起爐灶的決定，一方面讓父執輩顏面掛不住，另一方面更是讓負責客戶關係、一向與光寶集團交好的哥哥林恩舟左右為難；但是站在一個「理」字上頭，大立光四人決策小組（林耀英當召集人，其他三位成員為陳世卿、林恩舟與林恩平）不得不讓步。堅持對的、有理的事情，儘管在員工眼中溫和沉默的林恩平，卻不經意露出霸氣。

但與林恩平共事多年的大立光財務主管黃印嘉指出：「沒有看過執行長罵人，甚至對員工嚴辭以對過。」事實上，林恩平霸氣的地方不在言語或是肢體語言，而是遇到問題，只問是非與對錯，把人情世故先擺一邊的果決判斷力；以及把問題想清楚後，雷厲風行的執行力。因此，才會有大立光的員工透露：「在老董（林耀英）時代，最可怕的是他（指林耀英）走動管理與突擊隨堂抽考；林恩平當家後，雖然不採走動管理，但他形塑的企業文化，有如一支紀律嚴明的軍隊，令所有員工戰戰兢兢。」

大立光的資深工程師透露，林恩平把生產良率視為大立光最重要的獲利健康指標。「在產線管理上，執行長不喜歡坐在會議室開會，任何產線的問題，直接拉人到生產線上討論、解決。」「所以，這幾年來，大立光的會議室已經變成稀少空間，能多擺機台就盡量多擺機台；就連高階主管的辦公室空間也遭到壓縮，他們的辦公空間不但狹窄，裡面就一張桌子、一張椅子，沒有多餘擺設。更不可思議的是，連員工休息室也沒有，休息時間大家只能席地而坐，或靠著牆邊小憩片刻，極度克難，員工私下抱怨連連。」

林恩平雖然敢挑戰父親的想法，並尋求既有版圖的突破，卻依舊秉持林耀英、陳世卿時代心無旁騖、專注經營的精神。坐在全球智慧型手機照相鏡頭龍頭寶座上的林恩平，心中無我，甚至也無對手，這樣的境界或許是來自長期打坐的影響。記者問他大立光手機照相鏡頭市占率多少，他直率地回答：「市占率數字已經好幾年沒有 update（更新）了，因為我們捨不得花好幾千美元買產業報告！」即使心中沒有市占率，卻總認為對手在背後急起直追，時時刻刻不敢鬆懈。

資料來源：謝富旭，〈科技業的柯 P 一個小兒科醫生，為何能變成台灣最強 CEO ？〉，《今周刊》，950 期，2015/03/05。

1.1 組織與組織的目標

1.1.1 組織

要瞭解管理與管理者，我們要先瞭解組織。**組織**（Organization）是指一群人為了追求某種共同目標而形成的集合體。例如，企業便是一種以追求最大利潤為主要目標之組織。當然，組織並不僅侷限於企業而已。學校是一種組織，政府是一種組織，甚至家庭也是一種組織。各類組織的差別只是在所追求的目標不同而已。

組織是指一群人為了追求某種共同目標而形成的集合體。

儘管目標不同，但組織具有某些共同的特徵。第一、組織是由一群人所構成，單一的個人不是組織。透過人的結合，組織才能運作，以發揮單一個人所無法達成的功能或目標。其次，每一個組織都有其獨特的目標，這些目標往往反映出組織存在的目的，以及組織成員所共同追求的標的。缺乏共同的目標，便是一群「烏合之眾」，而不是一個組織。最後，組織必須將其成員結合在一起，以發揮群體的力量。因此，組織會發展出一套系統化的結構，來界定和規範成員的角色和行為，其包括工作規則、規範、職權、職責，以及組織成員間的從屬關係。總結來說，組織是指一個具有特定目標，而由一群人透過系統化的結構所組成的群體。

依據組織所追求的目標，我們可以簡單地將組織區分為營利性組織與非營利性組織。企業便是一種最為典型的營利性組織，而非營利性組織則是指不以營利為主要目標，而汲汲於追求其他非利潤性目標的組織。例如，醫院、公益群體、學校，與政府機構。

1.1.2 效能與效率

組織的目標是組織成員所共同努力的方向，但是在追求目標的過程中，組織會面臨兩個問題：「目標本身是否恰當？」，以及「目標追求的相關成本效益」。前一個問題與**效能**（Effectiveness）相關，也就是杜拉克（Peter F. Drucker）所說的：「做對的事情（Do the Right Thing）」。例如，對一個政府機構而言，到底是一個養老院比較重要？還是一條

效能就是做對的事情，其牽涉到目標正確與否的問題。

公路比較重要？對一個企業而言，是利潤率比較重要？還是市場占有率比較重要？因此，效能是牽涉到目標正確與否的問題。而後一個問題則有關**效率**（Efficiency），也就是杜拉克所說的：「把事情做對（Do the Thing Right）」，而這也就是如何做的問題。效率是指投入與產出的關係。例如，若從相同的投入可以得到更多的產出，或者使用較少的資源，卻能得到相同產出，都表示效率的增加。例如，每件產品的單位成本高低便是效率問題。

效率就是把事情做對，也就是如何做的問題。效率是指投入與產出的關係。

面對效能與效率的相關問題，組織必須有人來進行判斷與決策，而這種人我們稱為**管理者**（Manager），其所做的工作便是**管理**（Management）。管理者是執行管理工作的人。管理者的主要職責便是執行管理程序，其不但會關切組織的目標是否達成（效能），同時因為組織的資源並非無限，所以管理者也會關切是否能夠有效地運用資源（效率）。

管理者所做的工作便是**管理**，主要職責便是執行管理程序。

效率與效能是相關的。如果不管效率的話，很容易就可達到效能；而如果不管效能的話，往往也可以很有效率。例如，民主國家因為要考慮社會上多元的不同意見，往往效能較佳，但效率較差；而專制國家則因為獨裁、專斷，以致於效率很好，但效能卻可能很差。企業也一樣。企業如果不考慮材料及人工的生產成本，便可以慢工出細活，生產出非常完美的產品，但卻可能因為價格太高而乏人問津；反之，如果只是一味偷工減料，雖然產品的利潤很高，但產品可能無法發揮其效益。因此，正確的管理不僅應關心效能，也應關心效率。成功的管理者會要求高效率與高效能相結合，而失敗的管理者則常既無效率且無效能，或是為達效能而犧牲效率，抑或為達效率而犧牲效能。



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）

根據上述，我們可以發現管理與管理者不單單只存在於營利性組

織（例如，企業），也絕對不是營利性組織的專利，非營利性組織也需要管理與管理者，也必須進行管理工作。基本上，可以說任何的組織都存在著管理問題，也都需要管理和管理者，而管理的知識、技能與技術也適用於所有的組織。各類組織之間的最大不同不是管理方式，而是在於其所追求的目標（營利目標或非營利目標）、他們所負責的對象（股東、一般公眾或人民），以及所受的規範（法律規範與道德規範）。

1.2 管理者的定義與分類

1.2.1 管理者與作業人員

幾乎所有的組織都有管理者，但並非組織內所有的人員都是管理者。依據工作內容，我們可以將組織內的成員分為二類：作業人員（Operatives）與管理者。作業人員係指直接從事工作或任務，並不負有監督其他人工作責任的個人。例如，電子工廠中第一線的作業人員、餐廳中接受點餐和實際製作餐點的人員，或是在戶政事務所中處理民眾申辦案件的辦事人員等。而管理者則是指在組織中負責分派、指揮與監督他人工作的個人。一般而言，管理者的轄下往往有若干名必須直接向其報告的部屬。因此，管理者與作業人員的一個最大分野，在於管理者必須對他人（指其所直接管轄的部屬）工作的成敗負責，而作業人員則只需做好自己份內的工作即可。

作業人員係指直接從事工作或任務，並不負有監督其他人工作責任的個人。

管理者是指在組織中負責分派、指揮與監督他人工作的個人。

亮點講義

在 16 樓修行的禪師企業家

華碩董事長施崇棠，究竟是什麼樣的人？

「他不能自己開車，」一位華碩高階主管說，「因為他會把車開到不見！」車怎麼可能開到不見？他解釋，施崇棠以前經常在開車時想事情，以致常常開到迷路，即使開到了，也經常忘記自己是開車來，事情辦完，跳上計程車，走了！

緯創董事長林憲銘講的故事更誇張，他說，「有一次 Johnny（施崇棠英文名）忙到很晚才從公司走下樓，但沒有五分鐘又走了回去，原來他以為自己吃過飯，所以回頭，其實他根本沒吃！」

走進施崇棠的辦公室，辦公桌旁的長桌上，堆滿了書，不是一層、兩層，而是堆疊了七、八層，最上層有七、八本書，每一本書都攤開，貼上各式標籤；另一張長桌上，則是堆上了十幾層的雜誌，每一本都是打開的，似乎是每看完一本，就向上再疊一本。他讀書的方式，是一次讀七、八本書，同時比較不同思考模式的優劣。

書疊成兩座「書山」，因為他經常在辦公室裡踱步、思考，走到一半，就停下來站著讀書，讀資料。公文呢？他管理一家年營業額四千多億元台幣的公司，桌上卻幾乎沒有任何公文，「我們這裡，公文是零庫存，隨到隨簽。」財務長張偉明說。

施崇棠的身價至少超過一百五十億元，但他的物質生活卻像一位儉樸的老僧，他吃素，開福斯汽車，長年穿著襯衫和西裝褲，套上一件鬆鬆的羊毛衫，還是住在天母的老別墅裡，為了解設計，他會與同事相約研究超級跑車，「要不要考慮買一輛？」施崇棠連忙搖手，「看看就好。」最近，他開始換上一套三十萬元的西裝，但發表會上穿完，下台，就馬上收起來，施崇棠家近年來多了一套高級音響，但他承認，「這也是為了工作。」他在宏碁時，曾經因為工作多次胃出血，是什麼樣的力量驅使他這樣瘋狂工作？

「我早期的夢想，是要開一家小而美的公司，證明自己的技術獨步全球。」施崇棠說，問他認為自己是什麼樣的人，「我是一個修行者。」施崇棠說。技術狂人、修行者，這兩個看來毫不相關的角色，在他身上交錯出現，解釋他為何特立獨行。

「他讀書的時候，家裡沒什麼錢，他的參考書，是站在書店看完的。」他的好友，觀樹基金會執行長洪粹然說，施崇棠還記得，他站在彰化的書局裡，就自己想通了數學的數論，他看漫畫的方法，是先在書店裡看完漫畫後，再回家畫給弟弟們看。

就讀台大電機系時，施崇棠也並不算特別耀眼的學生，下課後，當其他同學收拾書包起身的時候，他還在教室裡推敲老師上課的內容，別人以準備考試為第一優先，他卻反覆讀同一本書，要求自己徹底讀通。高中時，老師出題，別的同學忙著答題的時候，施崇棠卻直接問老師，「題目為什麼這樣出？」因為，問題的方向，可能就已經錯了。

一本書要讀幾遍才夠？施崇棠的答案是，「三十遍！」最基礎的電磁學，要讀到電路板拿在手上，就能感覺電流會怎麼跑！

專注，改變了他的一生。他生平的得意之作，是在電腦三八六時代，首次設計出一台台灣設計的電腦，效能超越了美國所有的主流電腦公司設計。

施崇棠還記得，當時台灣沒有技術，只能用逆向工程，從零開始，自己拆解矽谷最先進的技術，「這是一段磨劍的過程。」他說，把一本書讀通，一項技術練精，躍上世界舞台，就會發光發熱。那一天，他告訴宏碁董事長施振榮，「我們有機會在技術上，超越美國所有的老大。」施振榮聽了，還不太相信。

那一年，施崇棠設計的三八六電腦，打敗對手 Compaq，效能高出 8%，拿到「年度風雲產

品」，這是過去從未發生過的事。

他曾經跟 Intel 比技術，「Intel 的板子要一千個零件，我只要五百個零件，我跑得比它快，Dell 測一個星期，最後是它當（機），不是我當（機）。」他得意地說。

只是，愈想挑戰困難的高峰，壓力愈大，他在宏碁曾多次胃出血，加入華碩之後，不止要搞定技術，複雜的經營策略，團隊培養都是難題。

「你是 lead 大家的人，所以那個方向跟策略是無比重要，因為大家都跟著你往那個方向跑時，萬一錯了怎麼辦？萬一那個浪錯了怎麼辦？」施崇棠略顯激動，「尤其是在這個很苦的時候，很容易的，心就把持不住，可能就會做出錯誤的決定。」要面對經營策略、團隊領導的複雜壓力，他連自己的心性都要改變，逐漸變成一位修行者。他每天打坐，傾聽自己的聲音，「你的心智會更清明，決斷更圓熟。」施崇棠認同密宗的概念，超越痛苦最好的方法，就是直接面對痛苦，每天在商場上面對難題和挑戰，就是一種修行，「真正的快樂，其實是來自你的內心。」施崇棠說。

儉樸，是為追求單純的快樂，2014 年施崇棠娶媳婦，只席開二十幾桌，喜帖怎麼發？「他們決定，只邀請認識孩子的朋友，一起為這對新人祝福。」洪粹然說，回到最基本的初衷，難解的人情世故，當下也簡單起來。

這幾年，施崇棠也變了，他關心的不只是技術和商戰，很少人知道，他關心在地文化和產業，他所設立的觀樹基金會，推動在地產業升級發展。休閒時，他會戴著斗笠下田收割，教老農夫用電腦；還在嘉義地層下陷地區，設計高腳屋，幫助當地漁民發展新型的養殖漁業；還有保護日治時代的鐵道資產，苗栗的龍騰斷橋就是他帶頭做的……。

施崇棠像是在華碩十六樓上班的「禪師企業家」，每天沉思、打坐，他傾盡全力，一切都拋諸身外，活得像個老僧，是為了做出心智最清明的決策。他說，「我是用這樣的方式來要求自己做出正確的判斷。」施崇棠說，「不問前途吉凶，但求落幕無悔。」

資料來源：林宏達、何佩珊，〈身價上百億富豪 在 16 樓修行的禪師企業家 他的成功心法〉，《今周刊》，956 期，2015/04/16。

1.2.2 管理者的分類

管理者依據在組織中的職位層級高低，可分為高階管理者、中階管理者與第一線管理者（參見圖 1-1）。一般而言，**第一線管理者**（First-line Managers）負責直接指揮作業人員的日常作業，例如，工廠中的領班、組長，或是辦公室中的課長、股長。**中階管理者**（Middle Managers）則是介於第一線管理者與高階管理者之間，例如，經理、局處長、專案主管，或事業部負責人等，其工作主要在管理其他管理者，並負責將高階

管理者依據在組織中的職位層級高低，可分為高階管理者、中階管理者與第一線管理者。



課長或組長負責直接指揮第一線員工的日常作業，是第一線管理者。

管理當局所訂定的目標轉換成其他較低階管理者可以執行的細部目標。最後，**高階管理者**（Top Managers）則位居組織的最高層級，主要負責制定攸關組織方向的決策，以及制定影響全體組織成員的重大政策。例如，總經理、行政院長、校長，或是董事長。

當然，我們不一定要完全依照組織的層級來對管理者分類，我們也可以依照其他的方式來進行分類。舉例來說，我們可以依照組織的分工領域來歸類管理者，依此標準，可將管理者分為生產管理者（負責維護與運作組織的產品製造系統）、行銷管理者（負責如何爭取和吸引顧客來購買組織的產品）、財務管理者（負責如何處理和運用組織的財務資源）、人力資源管理者（負責人員的聘僱、發展與考核等工作）、研發管理者（負責新產品或新技術的開發工作）、行政管理者（負責組織日常庶務與一般業務的執行）、企劃管理者（負責組織未來發展與現有業務改善的擬議），以及其他類型的管理者。

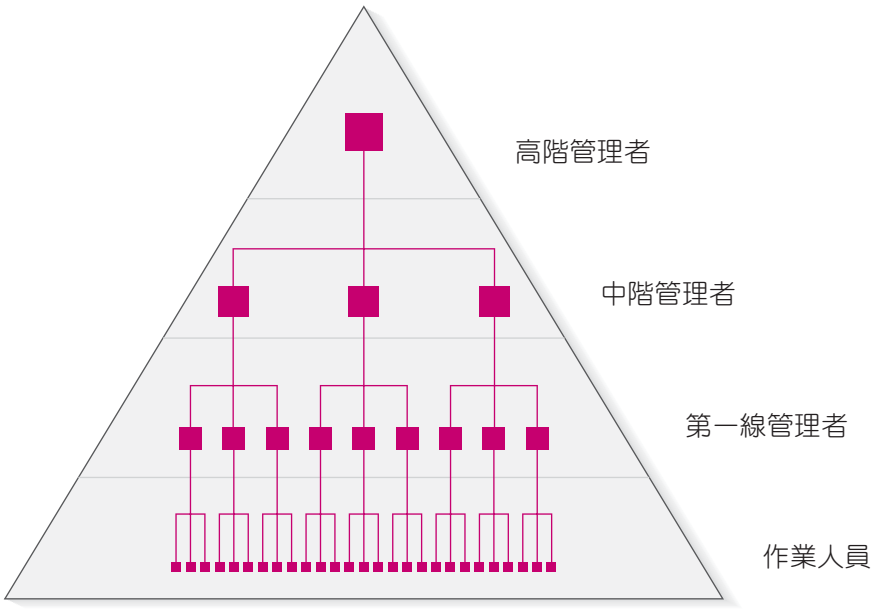


圖 1-1　組織層級與管理者

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！」因此有機會應往龍頭、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，亦需要自己的人馬，所以人脈不只要向上經營，更要往下扎根。

有別於從基層到中階主管重視的是「做事有沒有到位」，到了要統領三軍的營運總監、副總和總經理階段，致勝的要素則是「決策力」。北投麗禧酒店總裁蕭景田就直言：「我選擇的高階主管，看的是決策正不正確以及能不能創新。因此『創新力』和『決策力』就是一位高階主管的專業。」

蕭景田的論點其來有自，儘管服務業大餅越擴越大，但樣貌、格局卻也日新月異，因此身為服務業的領導分子，若無法體察市場的脈動，很容易被新進者迎頭趕上，甚至被市場淘汰。

對此，李寰宇認為，好的「決策」來自於能不能正確掌握市場情資，以及對於消費動向的嗅覺，而「創新」，則源自對產品的品味。

以蔡政豪為例，當年他被禮聘到台中商旅擔任副總時，正值全球金融海嘯，新飯店沒有蜜月期，一開張住房率就開出長黑。為了提振業績，他告訴自己，行銷一定要創新，而且不能只是在「降房價」、「登廣告」等老梗中打轉，得加入飯店以外的元素才行，因此，他一得知香奈兒正打算到台中辦產品發表會，卻未找到合作對象，他不惜成本，力邀香奈兒，除了免費出借場地，為了迎合走秀的動線，還拆掉了飯店的部分裝潢。

發表會盛大演出後，台中商旅聲名大噪，也連帶吸引各精品名牌包括海洋拉娜、迪奧、SK-II等也紛紛指名，使台中商旅迅速躍起，成為全台中住房率最高的旅館。

資料來源：李建興，〈四階段掌握八能力 總經理大位等著你大位法則》如何破除入行前三年、六成淘汰率魔咒？〉，《今周刊》，923 期，2014/08/28。

1.3 管理與管理者工作的內涵

雖然管理者的職銜五花八門，其在組織中的位階也差異很大，但所有的管理者都具有共同點，也都執行相類似的管理工作。

1.3.1 管理的內涵

管理是指以一種有效能和有效率的方式，運用組織資源來企圖達成組織目標的一套活動和程序。

要瞭解管理者的工作內容，我們要先瞭解管理的內涵。**管理**（Management）是指以一種有效能和有效率的方式，運用組織資源來企圖達成組織目標的一套活動和程序[1]。在這個定義中，管理隱含著以下幾個觀念：

1. ***管理是目標導向的：***管理不是鬆散、無目的之隨意活動，而是有組織、有目標、有方向的活動。管理追求組織目標與個人目標的同步達成，而一切管理活動的績效往往也是依其對目標達成的貢獻程度來評估。

2. ***管理是一套活動和程序：***管理的內容是一連串的活動與程序，亦即一連串按部就班的步驟。這些活動和程序通常被稱為管理職能，包括：規劃、組織、領導，與控制等。
3. ***管理是對組織資源的取得、組合與運用：***管理活動透過對組織資源的取得、組合與運用，來達成組織的目標。管理所運用的組織資源包括：人力資源與非人力資源（例如，財務資源、物力資源與資訊資源）。
4. ***管理是同時追求效能與效率：***管理不僅關心資源的有效運用（效率），也關心組織目標的正確性（效能）。只有在同步達成效能與效率下，組織才能產生績效。

1.3.2 管理程序

管理程序與管理職能密切相關。亨利．費堯（Henry Fayol）首先提出管理職能（Management Functions）的觀念，他認為管理者有五項基本的管理職能：規劃、組織、命令、協調，與控制[2]。但正式從管理程序的角度來介紹管理內涵的，則是 Koontz 和 O'Donnell[3]。他們提出了規劃、組織、用人、指揮，與控制等作為管理程序的架構，自此，管理職能便被當成管理程序的內涵。不過，目前普遍為學界和業界所接受的基本管理職能，大致上可分為四項：規劃、組織、領導，與控制（見圖 1-2）。這些職能彼此間具有相關性，並且互相影響。管理職能已經涵蓋了所有管理工作的內涵。以下我們將分別針對每項管理職能加以介紹。

管理職能分為四項：規劃、組織、領導，與控制。

管理程序的第一項管理職能是規劃（Planning），其包括兩項主要的工作：設定組織的目標（What）與擬定達成組織目標的手段（How）。設定組織的目標包括決定組織所要追求的各項標的，以及各項標的之間的相對優先順序。透過組織目標的設定，除了可促使管理的工作落實在適當的重點外，也可將整個組織成員的注意力集中於對組織最重要的事情上。此外，規劃職能還包括擬定達成組織目標的手段，這部分包含設計達成目標之整體策略，以及發展一套足以整合及協調各種活動的完整

規劃包括兩項主要的工作：設定組織的目標與擬定達成組織目標的手段。

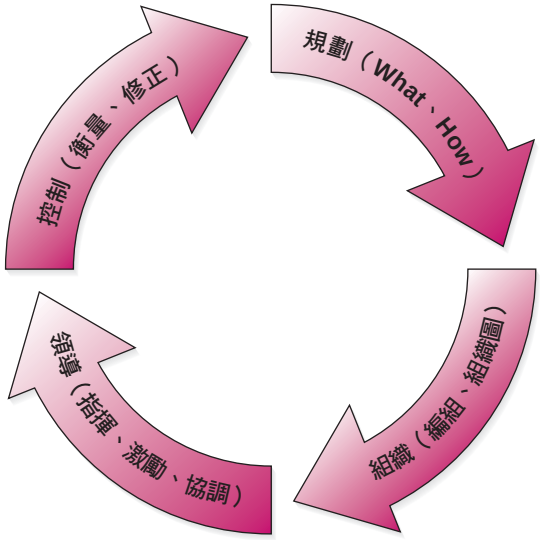


圖 1-2　基本管理職能

計畫。因此，規劃的結果是一套**計畫**（Plan）。

管理者在規劃完成後，便要將該計畫付諸實施，這也就是執行的職能。執行包括組織與指揮兩項職能。**組織**（Organizing）係根據所必須完成的任務，來決定組織內人員之間的關係。這種組織人員之間的職務關係就是所謂的**組織結構**（Organizational Structure）。組織結構說明了任務編組的安排、職位間的從屬及負責關係，以及伴隨而來的組織職位相關說明，例如，職位說明書。組織職能之所以重要，是因為它往往決定了組織內重要資源（包括：人力資源與非人力資源）的分配方式。

僅僅將人員安排在適當的職位上，尚不足以成事，如何讓這些人員發揮應有作用才更為重要，而這就牽涉到**領導**（Leading）的職能。領導的職能是指管理者如何指揮、激勵以及協調組織內的人員。

管理者所承擔的最後一項管理職能是**控制**（Controlling）。控制的目的是為了確保組織目標的達成。因此在計畫實際執行後，管理當局必須衡量組織的績效，並將實際績效與先前所設定的目標進行比較。如果兩者有顯著的差異時，管理者就應採取必要的修正行動。這種衡量、比較，以及修正的過程，便是所謂的控制職能。

執行包括：
1. 組織　2. 指揮

組織係根據所必須完成的任務，來決定組織內人員之間的關係。

組織結構說明了任務編組的安排、職位間的從屬及負責關係。

領導是指管理者如何指揮、激勵以及協調組織內的人員。

控制的目的是為了確保組織目標的達成。

1.3.3 管理者角色

另外一種用來說明管理內涵的方式，則是從管理者所扮演的角色出發。亨利・明茲伯格（Henry Mintzberg）[4]藉由實際密切地觀察一群高階主管的日常活動，提出了一個分類架構，來界定管理者的行為和其角色。明茲伯格認為，管理者表現出十種不同但是卻高度相關的角色，即所謂的**管理者角色**（Managerial Roles）。如表 1-1 和圖 1-3 所示，這十種角色可以分為三大類：人際角色、資訊角色，以及決策角色。

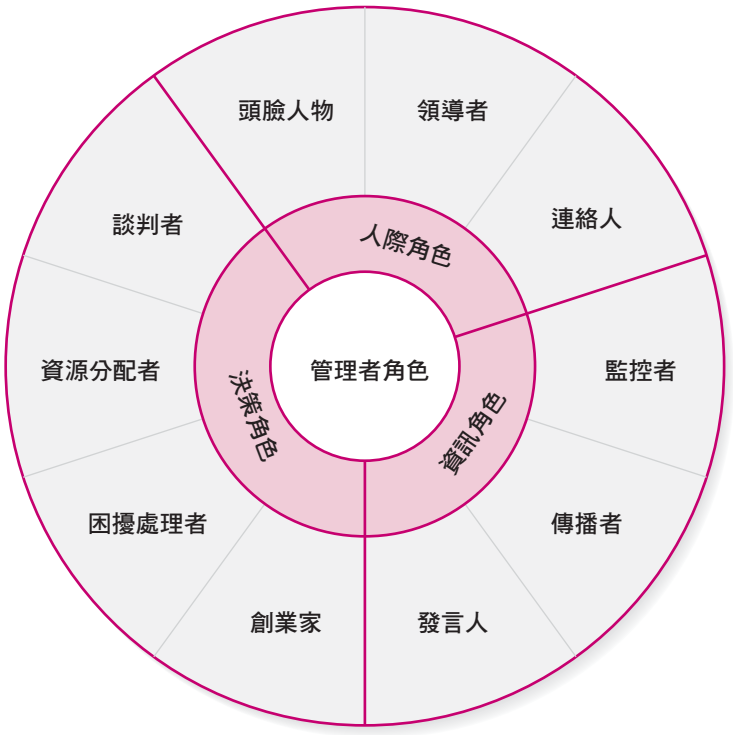


圖 1-3　管理者角色

1.3.3.1 人際角色

大部分的**人際角色**（Interpersonal Roles）都附隨在職務上。管理者常因是組織的代表性人物，而需要執行某些具有儀式或象徵意涵的任務。例如，代表組織參加典禮並致詞，或是以組織領導者的身分來參加宴會，

頭臉人物是指管理者常因是組織的代表性人物，而需要執行某些具有儀式或象徵意涵的任務。

領導者包括了聘用、訓練、激勵，及指揮員工等行為。



當公司的高階主管代表企業來接待外賓時，則其所扮演的是頭臉人物角色。（照片由華碩公司提供）

以及接待和歡迎來訪賓客等。這時，管理人員所扮演的是**頭臉人物**（Figurehead Role）角色。

管理者也常被要求扮演**領導者**（Leader）角色，而這個角色包括了聘用、訓練、激勵，及指揮員工等行為。舉例來說，管理者必須正式或非正式地指導部屬如何執行其工作，並實際影響與帶領部屬來達成組織的目標。

亮點講義

他能引領三星帝國嗎？還是只是門面而已？

2015 年 1 月 19 日，在韓國首爾新羅酒店，三星集團副會長李在鎔宴請新上任的高階主管與家屬。自 2014 年 5 月，會長李健熙因心臟病入院，三星集團取消數個例行的公司晚宴後，這是第一個未被取消的場合。每年一月，三星集團都要舉辦宴請新任高階主管的晚宴，過去幾年都是李健熙主持，而這次則由李在鎔出面，算是對外宣告，李在鎔以「三星集團新掌門人」的姿態，正式登場！李在鎔帶著兩位妹妹一同出席，韓國媒體報導，這是歷史性的一刻。

截至目前，世人對李在鎔行事風格的認知，幾乎是一片空白，很少在媒體上曝光的他，讓外界覺得十分神祕。雖然韓國人對他的評價不一，但多數認為他是個「扶不起的阿斗」。

抱持這種看法的人，主要是不滿這位銜著金湯匙長大的世襲財閥，並不是靠自己的努力而擁有今天的財富，他是靠著父親的庇蔭與贈與，才能夠持有那麼多的三星集團股份。但是，父親的贈與並未合法申報與繳稅，以至於他領導三星的合法性與正當性，受到社會的強烈質疑。於是，對他負面評價的韓國人，也因為對他的無知，而做出「富不過三代」、「扶不起的阿斗」的評斷。

今年四十七歲的李在鎔，其實從 1991 年首爾大學東亞歷史系畢業後，就進入三星總務部歷練。隨後還分別取得日本慶應大學 MBA 與哈佛大學商學博士。

1999 年，留學回國又進入三星工作，從那時候開始，已經在三星集團歷練十五年之久。而這十五年，李在鎔唯一廣為人知的鮮明角色，是 2000 年「ｅ三星」計畫的主導人。他在三個月內主導成立十四家公司，是三星集團投入網路領域的大型新興事業，但一年後就慘敗收場。這也成為他現在經營能力備受質疑的原因。

自「ｅ三星」計畫失敗後，李在鎔在媒體前就幾乎消失無蹤，外人完全沒有新的資料來更新對他的印象。但是，就像北韓的領導人金正恩一樣，在他正式掌權之前，沒有人知道他的作風。因為在強人父親的影子底下，接班人絕不可能展現自己的風格。

當年，李健熙也是一樣。李健熙也一直到 2002 年權力鞏固之後，才正式宣佈「第二創業宣言」，大聲疾呼：「除了老婆，全都給我換掉！」要求三星員工揚棄舊觀念、舊作風，一切重新開始。這是李健熙強勢領導的開始，是他 1987 年接班的十五年之後。以李健熙的接班狀況來看，李在鎔要真正「做自己」，恐怕要在第一線操練十年以上，才會進入真正的「李在鎔時代」。

外界對李在鎔的嚴厲批評，其實不算公平。這十多年，他在三星集團內部歷練不同管理職務，從經營企畫到消費者需求部門，後來逐漸把重心放在全球各大科技公司的合作談判上。2011 年，蘋果創辦人賈伯斯的追悼會，李在鎔是唯一受邀的亞洲企業領袖，那時候，他與蘋果的賈伯斯、庫克 (蘋果執行長) 的深厚交情才曝光。李在鎔說，他曾受邀到賈伯斯家中作客，「雖然他是我的競爭對手，但每次我面臨困難，他都是最先打電話來給我安慰的人。」外界從這些蛛絲馬跡才知道，三星與蘋果、谷歌的合作關係，李在鎔扮演關鍵角色。

事實上，李在鎔平和的外表下，有豐厚的國際人脈與長期的戰略思考，這是他經營上的重要資產。這一年來，李在鎔頻頻在國際場合曝光，除了與蘋果、谷歌談判合作外，也與中國國家主席習近平見面。看得出來，他正積極扮演三星集團對外合作的「門面」。即使李在鎔的能力並非外界想像的弱，但不可否認的事實是，李在鎔現在面臨的接班挑戰相當嚴峻。

由於李健熙向來利用「高槓桿」的方式來控制三星集團，雖然李氏家族在三星集團的持股僅 1.53%，卻握有 49.7% 的控制權；三星電子的最大股東是三星生命保險，持股 7.7%。三星生命保險的最大股東則是三星愛寶樂園 (後改名為第一毛織)，透過層層交叉持股，維繫掌控力。

李在鎔對三星的控制權，在於他個人持有三星愛寶樂園 25% 的股份，這些股份是李健熙以低於行情價格，以可轉換公司債賣給李在鎔。這引來外界抨擊李家逃漏稅，也讓李在鎔領導三星的正當性受到質疑。

另一個大挑戰，三星的營運狀況持續惡化。雖然從三星集團公佈的財報來看，2014 年前三季集團營收達 153.5 兆韓元，對比 2013 年同期的 169.5 兆韓元，下滑幅度約 10%，但集團獲利的衰退幅度卻達 22%。其中，導致集團營收驟減的主因，消費電子事業群與面板事業群，如今獲利能力大打折，更慘的是至今還看不到止血。集團重要成長引擎的手機事業群儼然熄火，獲利能力不停下滑，找到「下一個三星電子」，成了李在鎔最頭痛的課題。2015 年，李在鎔將三星集團發展主軸設定為「新挑戰、重新開始」，擺脫舊桎梏、迎戰業績衰退的沉屙，放手一搏的企圖心不在話下。特別是在手機事業未有轉機前，面板事業也是拖油瓶，就連三星提款機的電信事業也力有未逮，只剩半導體事業有亮眼表現。要撐起整個「三星共和國」，對於這位第三代經營者，絕對是世紀大挑戰。

未來，李在鎔接掌父親的會長職位之後，將帶領三星何去何從，世人與投資人只能在好奇與

忐忑不安的心情之中，寄予關切與同情。畢竟，領導這個比小型國家總預算還更龐大的企業帝國，不是只靠一位世襲太子的才智與決斷，就能夠定生死的。

資料來源：朱立熙、賴筱凡，〈李在鎔驚險接班 他是阿斗，還是強人？台灣最強敵手 三星帝國正式換人當家〉，《今周刊》，947/948 期，2015/02/12。

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的管理事務。
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；執行其他涉外活動。
資訊角色		
監控者	尋求和蒐集各種特殊消息（多半為即時的）以發展對組織與環境的全面瞭解；有時成為組織內外情報中心。	閱讀期刊及報告；維持個人的人脈接觸。
傳播者	將由組織內外部所收到的資訊轉達給組織成員——有些訊息是事實，有些則是針對影響組織成員所具有的價值觀而進行的解讀與整理。	主持資訊相關會議；發送信函來傳達訊息。
發言人	將組織的計畫、政策、作為，及成果傳達給外界；對外代表本組織所在產業的專家。	主持董事會；發布新聞給媒體。
決策角色		
創業家	在組織及環境中尋找機會及起動改善專案，以引發變革；負責某些專案的設計。	擬定策略與評估會議以尋求改善的方案。
困擾處理者	組織面臨重要與未預期的困擾時，負責提出修正行動。	擬定策略與評估會議以處理困擾與危機。
資源分配者	負責組織所有資源的分配——事實上制定或核可所有重要的組織決策。	排定日程；要求認可；執行任何與部屬工作相關的預算或安排活動。
談判者	在主要的談判中代表組織。	參與和工會組織的談判。

資料來源：Henry Mintzberg (1973), *The Nature of Managerial Work, New York*: Harper & Row, pp. 92-93.

在人際角色中，第三個角色即是**連絡人**（Liaison Role）。連絡人是指管理者扮演與外界個人或機構之間，聯絡與協調的角色。這個角色主要是成為和外部人脈的橋樑與進行溝通的管道。這些外界的個人或機構，包括：顧客、供應商、政府機構，以及大眾媒體等。

連絡人是指管理者扮演與外界個人或機構之間，聯絡與協調的角色。

1.3.3.2 資訊角色

所有管理者或多或少都會由外界的組織或機構獲得一些資訊，而獲取資訊的活動便是資訊角色的內容。**資訊角色**（Informational Roles）包括監控者、傳播者與發言人。

監控者（Monitor）的角色是指管理者透過廣泛的資訊搜尋，獲知組織與其工作相關的最新資訊。其取得資訊的途徑，通常包括閱讀報章雜誌、相關報告，以及與他人的溝通交談。管理者再透過扮演**傳播者**（Disseminator）的角色，將資訊傳播給組織內的成員。

此外，由於管理者對外代表組織，所以有時他們也扮演著**發言人**（Spokesperson）的角色。透過發言人的角色，管理者將組織內的資訊傳達給組織外部的個人或機構。就某種程度來看，發言人與頭臉人物的角色非常相似，然而，這兩者還是有根本上的不同。當管理者扮演頭臉人物角色時，大家對管理者感到興趣的是：「他（她）是組織的代表性象徵」；一旦轉換為發言人的角色，則強調資訊與溝通的內涵。

監控者是指管理者透過廣泛的資訊搜尋，獲知組織與其工作相關的最新資訊。

傳播者將資訊傳播給組織內的成員。

發言人的角色強調資訊與溝通的內涵。

1.3.3.3 決策角色

決策可以說是管理者工作內容的基本單位，管理者每天的工作就包含了一連串的決策。**決策角色**（Decisional Roles）可以包含創業家、困擾處理者、資源分配者，與談判者等四個角色。

當管理者作為**創業家**（Entrepreneurs）時，管理者會企圖引發並掌控足以增進組織績效的變革。這些變革往往會脫離日常的例行決策，並企圖開發新的機會或展開新的計畫。透過創業家的角色，管理者可將組織帶領到一個新境界。雖然，不可避免地，創業家的角色往往具有某種程度的風險，但它卻常能使組織突破現有的瓶頸，而展開新局。

決策角色包含創業家、困擾處理者、資源分配者，與談判者等四個角色。

創業家企圖引發並掌控足以增進組織績效的變革。

困擾處理者扮演裁判、問題解決者與調停者的角色。

作為**困擾處理者**（Disturbance Handlers），管理者也扮演裁判、問題解決者與調停者的角色。困擾處理者係希望採取某些修正行動，以處理先前所未預見的問題，以免某些問題惡化成較大的問題。

資源分配者負責分配人力、物力，以及金錢方面的資源。

最後，由於組織的資源有限，面對著組織成員對資源的超額需求，管理人員必須扮演著**資源分配者**（Resource Allocators）的角色。管理者負責分配人力、物力，以及金錢方面的資源。預算的編制與核定便是一種最為典型的資源分配者範例。

談判者是以組織代表的身分和其他組織進行談判。

不可避免地，當組織必須與其他組織進行商議並談判，以爭取本身利益時，管理者便常須以組織代表的身分和其他組織進行談判，例如，和工會之間的勞動契約或勞資關係談判，或是與經銷體系之間的合作契約談判。此時，管理者乃扮演**談判者**（Negotiators）的角色。

由於管理者所扮演的角色有其共通性，不過，不同類型的管理者，其所著重的管理者角色卻有所不同。例如，在高階層的管理者，其在傳播者、頭臉人物、談判者、連絡者，以及發言者的角色上，就比低階層的管理者吃重。相對地，對低階層的管理者而言，傳播者及困擾處理者的角色則顯得重要得多。

1.4 管理者的能力

一位成功的管理者在執行管理任務時，應該具備什麼樣能力？也就是管理者所應具備的關鍵技能為何？凱茲（Katz）[5] 以及派維與羅（Pavett and Lau）[6] 都試圖回答此一問題。他們歸納發現管理者應該具備以下四項關鍵技能：觀念化能力、人際關係能力、技術能力，以及政治能力。

觀念化能力是指抽象思考的能力。

觀念化能力（Conceptual Skills）是指抽象思考的能力。由於管理者不像一般作業人員，其所面對的問題很多都沒有常規和一定的解決方式。因此，管理者如何能夠在錯綜複雜的情況中抽絲剝繭、理出頭緒，便有賴於管理者的觀念化能力。觀念化能力包含了大部分的心智能力，

例如，邏輯推理、歸納整合，以及類推衍生等能力。

由於組織是由人所組成，因此人與人之間的互動便構成組織中一項相當重要的活動。對於管理者而言，如何與組織內、外的相關人員進行有效的互動，則有賴於**人際關係能力**（Interpersonal Skills）。所謂人際關係能力，係指管理者與他人溝通、瞭解與影響他人的能力。



課堂的討論和互動對於抽象觀念的培養具有很大的裨益。（駱昱倫拍攝）

技術能力（Technical Skills）則是指完成某一特別技術領域的工作，所需具備的能力，這包括某些特定的工具、程序與技術。例如，會計人員必須懂得如何做分錄、過分類帳與編製報表；修車人員必須能夠找出汽車故障原因，並進行修理。管理者因為帶領部屬，有時也需面對技術性的問題，因此必須具備一些相關領域的技術知識。

最後，管理者應該具備**政治能力**（Political Skills）。政治能力是指一個人在增進自己的權力、建立權力的基礎，以及創造正確的利益結合上的能力。由於在任何組織中，成員之間的利益並不一定相合，因此，如何進行妥協、折衷、退讓與權衡，以便取得對於自己較為有利的情境，便端視管理者的政治能力而定。

這四項能力的重要性會隨著管理者的階層不同，而有所差異。大致上，當管理者所在的組織層級愈高，則觀念化能力的重要性愈高，但技術能力的相對重要性會下降。而人際關係能力與政治能力，則不大受管理者階層的差異所影響，大致均維持著同等重要性，如圖 1-4 所示。

人際關係能力係指管理者與他人溝通、瞭解與影響他人的能力。

技術能力是指完成某一特別技術領域的工作，所需具備的能力。

政治能力是指一個人在增進自己的權力、建立權力的基礎，以及創造正確的利益結合上的能力。

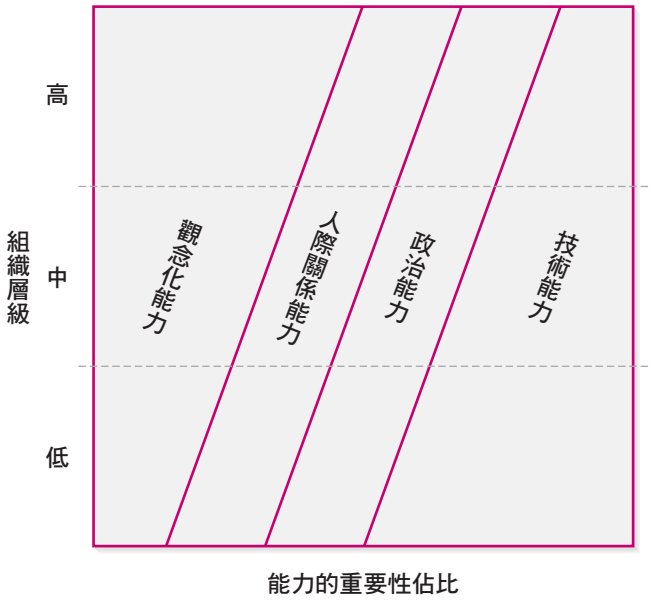


圖 1-4　管理能力與組織層級的關係

練習題

一、組織的特徵為何？

二、效能與效率有何差別？

三、管理者與作業人員有何差別？

四、管理者工作的內涵為何？

五、管理程序包括哪四項管理職能？

六、管理者所扮演的角色有哪些？

七、管理者所應具備的能力有哪些？

應用題

一、虛擬社群是不是一種組織？很多網站會針對特殊社群開設專屬聊天室（例如，專門針對科技股票投資而設的高科技聊天室），同時並常設有一名聊天室的專責負責人或主持人。該負責人或主持人享有某些獨特權力，例如刪掉某些發表言論，或將某些人踢出聊天室。有些聊天室每天上來的網友甚至高達數萬人，而有些網友甚至每天掛在聊天室十幾個小時。您覺得這樣的聊天室是一種組織嗎？您所持的理由為何？

二、您未來很可能是一位管理者（或是您現在已是一位管理者），請根據管理者所應具備的能力來評估您自身的強、弱勢？您未來計畫採取何種作為來維持您的強勢和扭轉您的弱勢？

三、台灣面臨前所未有的經濟衰退，您覺得總統、行政院長和經濟部長在經濟衰退中各自應該擔任何種管理角色？以及其所應具有的管理者能力有何不同？

四、您認為下列這些人是否是管理者？說明理由。

（一）釋證嚴法師　　（二）某大學登山社社長

（三）您的管理學老師　　（四）經營個人美容工作室的 SOHO 族

（五）一位知名的美容整形科醫師

（六）知名藝人豬哥亮

（七）在台三線上雇用兩位檳榔西施的檳榔攤老闆

五、以下是某大學企管系系主任在某年某月某日的行程表，請分析該企管系系主任所分別扮演的管理者角色：

7:00am — 8:00am	開車到校。
8:30am — 9:30am	參加「管院主管會報」。
9:40am — 10:00am	主持系上主辦的「高中企管營」開幕儀式，並致歡迎詞。
10:10am — 10:20am	指示助教有關暑期在職進修班相關招生及授課事宜。
10:30 am — 11:00am	與系上教授管理學的老師討論「有關外院選修本系開授『管理學』學生過多所衍生的問題與因應方法」。
11:00 am — 11:30am	參加系學會所主辦的「生涯規劃及企管系學生未來就業方向說明會」。
11:30 am — 12:00pm	參加學校教務會議，討論今年轉學生考試相關事宜（午餐享用會議便當）。
2:00 pm — 4:00pm	講授本系企二的「行銷管理」課程。
4:30 pm — 5:30 pm	接受某雜誌記者訪問，談「行銷未來的新趨勢」。
5:40pm — 6:20pm	編製系上五年中長程計畫（晚餐請助教外購便當）。
6:30pm — 9:30pm	講授推廣教育中心所開的企經班的「行銷管理」課程。
10:00pm — 11:00pm	與所指導二位研究生討論碩士論文內容與進度。

六、試比較一位加入統一超商連鎖體系的加盟主和統一超商股份有限公司總經理兩者的管理工作有何不同？以明茲伯格的管理角色來說，兩人所扮演的管理角色內容有何不同？

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：所有設計都以適合運動員為考量，不斷創新。無關的事，就不做。

看耐吉對自己的核心，有多專注。在耐吉的創新廚房（innovation kitchen）內，運動醫學背景的鞋類創新副總監法蘭西斯（Paul Francis），其主要的工作只有一個：只專注研究腳踝及足部如何與鞋子和諧共處這一件事，好讓運動員的表現更棒。如 2012 年推出的 Flyknit 系列鞋款，透過紗線和面料升級，要讓鞋子更輕、更合腳。

耐吉賣鞋，也經營運動社群。以讓女性擁抱慢跑運動為例，耐吉與蘋果合作開發路跑軟體 Nike+ Running，結合運動鞋及穿戴裝置，能記錄跑者速度、里程、路徑等資訊，提供數據分析，讓大家看到自己路跑的進度。甚至，還能把姊妹淘、同好拉進社群，這樣，大家就可以成為運動的好夥伴，互相激勵。

耐吉的線上社群，女性會員現在多達六千五百萬人，想像一下，當顧客向耐吉買下球鞋時，他可以去參加耐吉的初級慢跑課程，用耐吉的軟體去記錄進度，然後，參加耐吉舉辦的馬拉松大賽。當他們把資訊 Po 在臉書上，與跑友互相按讚時，大家與耐吉這個品牌，已經密不可分。我們可以隨意選擇新品牌，但要脫離一個高度融入的生活圈，並不容易。

跟多數企業高層的企管背景很不一樣，2006 年，帶領耐吉再創高峰的現任執行長帕克（Mark Parker）是創意設計師與馬拉松運動員的綜合體，多數時候，他談的不是獲利，而是對產品的熱情。

帕克擦亮品牌靈魂的方法，還是專注。2014 年 4 月，耐吉宣布退出投入四年的智慧手環市場，剝離無關的資產以更聚焦。

耐吉的故事讓我們看到，面對競爭時，你不是不能反擊，但是核心精神不能跑掉，而讓消費者混淆。就像耐吉踏入女性運動市場時，若一心只想討好女性愛美的心情，只專注在外表設計上，而不投資運動社群，就不可能掀起今日女性瘋慢跑的浪潮，贏得這麼多女性鐵粉。

專注核心，真的是個很老的學問。耐吉只想提供運動員用的商品，今日卻是讓全球四分之一的客人埋單；Gap 想討好所有人，最後卻失去江山。

資料來源：陳筱晶，〈越競爭，越不能背叛你的靈魂　Nike、Gap 成敗啟示錄〉，《商業周刊》，1427 期，2015/03/18。

討論問題

一、同樣面對環境的遽變，Gap 和 Nike 都作出了抉擇，是誰該為此抉擇負責？這是那種管理者角色？

二、Gap 和 Nike 的抉擇成敗不同，您覺得這和管理者的四種能力有關嗎？您覺得是哪一種能力扮演主要影響？為什麼？