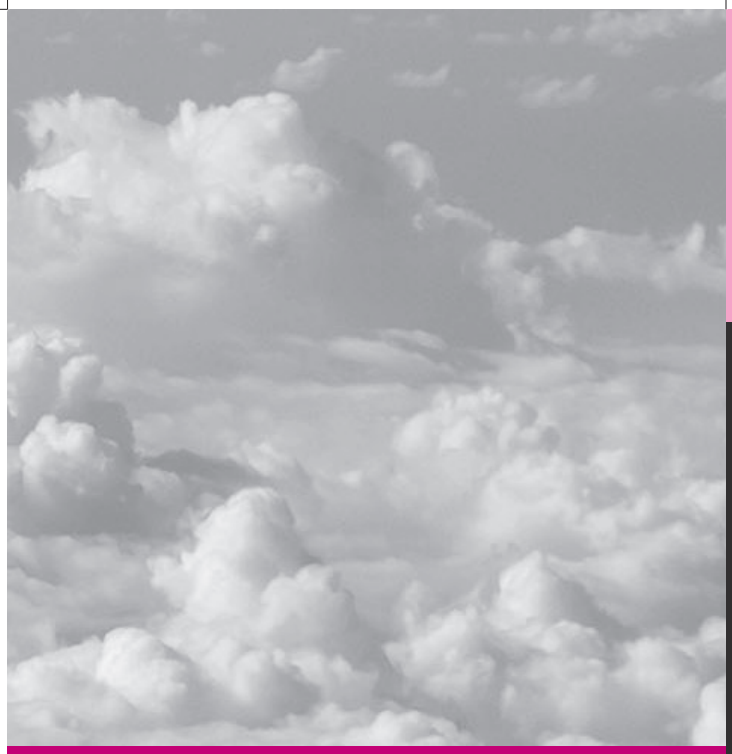


管理概論

1

學習目標

1. 了解管理者。
2. 說明管理的意義，以及管理對組織的重要性。
3. 描述管理的功能。
4. 了解管理者所扮演的角色。
5. 描述管理者所需具備的能力。
6. 分別由程序、系統、權變觀點來解釋管理者的任務。
7. 說明學習管理的好處。
8. 了解管理學新的發展趨勢（全球化的管理、多樣化的工作團隊、學習型組織與知識管理、電子商業、商業模式）。

著作權所有 盜用必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

章首個案 台灣面膜女王的品牌之路

堪稱為台灣第一醫美品牌的「寵愛之名」(For Beloved One) 創下 2014 年年營收逾 23 億元的好成績，年成長率超過三成，在中國的業績甚至贏過 SK-II。創辦人吳蓓薇在 35 歲時轉行，她曾在時尚雜誌《美麗佳人》擔任編輯，目前擔任拜耳迪笙董事長暨總經理。寵愛之名一片面膜要價近 400 元，這個價位可媲美知名品牌 SK-II，而且近三年來至少兩度超越了香奈兒 (Chanel)、雅詩蘭黛 (Estée Lauder) 等品牌，創下台北 101 保養品類母親節檔期銷售業績第一。



（本照片由劉瑋珍提供）

自創品牌，不走開架路線

吳蓓薇熱衷於研究各種美妝保養品成分，創業契機是某次到先生服務的亞洲最大蔬果汁代工廠佳美越南廠參觀時，把原設計用在保護燒燙傷肌膚的生物纖維醫材試敷在手上，移除後發現皮膚竟變得光滑透亮，因此她決定以醫美品牌創業。過去在報導美容產業時，吳蓓薇經常到世界各國採訪品牌商，她驚訝地發現歐洲女性多數不會去百貨公司而是到藥房買保養品，原因是醫美品牌價格比百貨專櫃低，而且有效。故而她決定放棄因為有價格上限而無法添加許多有效成分的低單價產品，初期只鎖定了專業皮膚科診所來切入市場，而且靠獨家材質與美白、抗皺等原料配方開發，做出了市場的好口碑。這個決策讓寵愛之名避開了低單價保養品的紅海市場，彌補了當時台灣市場的缺口。

總代理逾 20 個國際香水、化妝品品牌的中國美緹 (ADE China) 總裁張玫觀察，一般進駐中國的亞洲品牌多走平價路線，而吳蓓薇則首創生物纖維面膜，一開始創業即走高單價路線，不只面膜的產品力道強，也成功地塑造出國際精品美妝的品牌定位。張玫說：「吳蓓薇面膜女王的稱號，當之無愧。」

原料把關比同業嚴

除了大膽走高價品牌路線外，吳蓓薇更是聚焦在產品力，「產品力一定是最優先！」吳蓓薇認為，任何品牌第一次能用行銷吸引消費者買單，但消費者買了一次之後，願不願

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

意再買第二次就是產品力的責任。一位熟悉台灣保養品代工的業者指出，代工生產因為很重視成本，因此美白、抗皺等保養功效的關鍵成分，時常劑量少到有如只添加一滴香精。寵愛之名則堅持產品效果，添加的劑量至少是其他同業產品的五倍。又例如同樣是玻尿酸，其實來源和純度都不同，價差可能將近一倍，吳蓓薇則堅持由德國默克 (Merck) 等歐美大廠提供，避免參雜有害物質。

寵愛之名的成功，除了產品力之外，其實還有幸運成分。吳蓓薇首創生物纖維面膜的第一年，就獲廖苑利、吳敏綺等知名皮膚科醫師駐診的診所採用，隔年藝人徐熙媛更在新書中免費主動推薦，形容該產品讓她「從衛生紙進階到日光燈」，意味皮膚除了白還會發亮，從此一夕爆紅。

從兩岸走向國際

逐漸累積的品牌效益，讓 LVHM 旗下頂級美妝通路絲芙蘭 (Sephora) 在六年前主動找上吳蓓薇進入中國市場，又成就了另一個品牌成長曲線。目前生物纖維面膜全球賣逾 800 萬片，回購率高達九成。不過，在 2014 年初，為擴大品牌能量，吳蓓薇正式終止與絲芙蘭在中國市場通路的獨家合作，開放全通路合作的機會。解除獨家合作的風險很大，如果其他通路業績來不及補上，品牌很可能陷入十年來首次衰退。吳蓓薇坦言，雖有風險，但「我如果只是讓一個通路獨家囊括全部銷售權，前面幾年的確很棒，如果永遠這樣下去太沒志氣！」為控制風險，寵愛之名一方面加速中國通路布局，也擴張中國以外的全球市場。寵愛之名在 2014 年首度進駐阿里巴巴天貓網購平台，首日業績新台幣 1,000 萬元，其中生物纖維面膜更打敗 2 萬 7,000 個品牌，摘下最受歡迎國際單品獎。2015 年更找到中國百貨專櫃總代理美緹，計畫一年後在中國拓點 120 家專櫃。除了中國，寵愛之名計畫在其他亞太地區擴點。雙管齊下策略彌補了絲芙蘭中國通路的損失，讓寵愛之名維持年營收成長逾三成的成長曲線，而且也加速了品牌國際化的進程。

一開始就以首創生物纖維面膜開創競爭藍海的寵愛之名，下一階段的挑戰即是朝向國際品牌發展，而且更重要的是，寵愛之名必須設法持續維繫其研發競爭力，畢竟面膜產品的品項眾多、市場競爭十分激烈，消費者一旦發現功效更好的產品，他們很快就會轉移。

資料來源：節錄自萬年生 (2015)，〈台灣面膜女王在中國賣贏 SK-II 的秘密〉，《商業周刊》，第 1441 期，6 月 25 日，頁 60-61。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

管理者深深地影響一個組織的成敗。成功的管理者可能在大企業、小公司，也可能在政府機構、醫院、博物館或學校。到目前為止，並沒有一個普遍被接受的模式可以用來描繪成功的管理者。因此，在學習管理之前，就讓我們先來認識管理者、管理者的任務，以及其所擔負的角色。

1.1 管理者與管理

1.1.1 誰是管理者

管理者
在組織中和一群人工作，藉由協調他人，來完成任務和達成組織目標的人。

組織
將一群人有系統地組合在一起，以達成特定的目標。

管理者 (manager) 是在組織中和一群人工作，藉由協調他人，來完成任務和達成組織目標的人。那麼什麼是組織呢？組織 (organization) 是將一群人有系統地組合在一起，以達成特定的目標。所以，大學是一個組織，慈濟是一個組織，而 7-ELEVEN 便利商店也是一個組織。所有的組織都具有以下三項共通的特性：

1. 目標：是組織所希望達成的一個或一組標的。
2. 成員：每一個組織都有一群人，這群人或可稱之為員工。
3. **組織結構** (organizational structure)：工作關係的正式表述，於其中藉由工作從屬的單位與職位定義任務內容，並指出任務間如何被協調。

擁有這三樣特性之後，才能稱為組織。組織欲達成的目的稱之為組織目標，組織成員在組織結構中，為達成組織目標而奮鬥。

1.1.2 管理者的分類

以前分辨「管理者」和「一般員工」是件容易的事，員工會直接執行一份工作或任務，他並不管轄其他員工。但是現在區分管理者和員工並不容易，這是由於網路和全球化的風潮使得組織與工作的本質不斷產生改變，管理者和員工之間的分界也不像以往那麼清晰。簡單來說，組織的成員可分為兩類（如圖 1-1）：

1. 基層員工或作業人員 (operatives)：直接執行工作或任務，不必負擔監督他人工作的責任。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

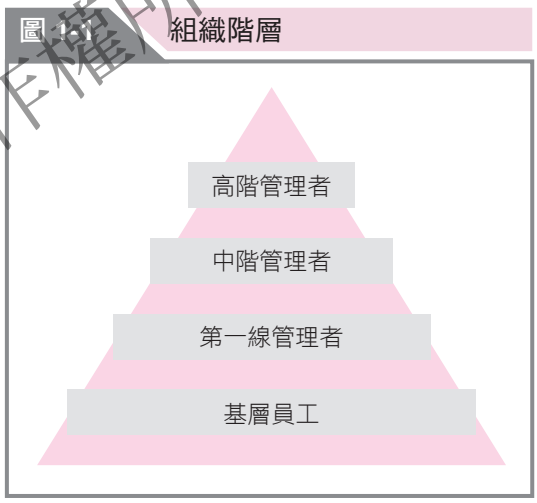
2. 管理者：督導組織中其他人的工作。管理者的等級通常可區分為高階管理者、中階管理者和第一線管理者。
   (1) **第一線管理者** (first-line managers)：主要工作為監督員工每天的作業活動，是最接近員工的管理者。他經常是一個工作群體的領導者，實際參與工作的執行，是管理者的最基層，也可稱為基層管理者。
   (2) **中階管理者** (middle managers)：介於高階管理者與第一線管理者之間，負責將高階管理者所要求的組織目標轉化為第一線管理者可以執行的明確作業活動。他必須處理組織活動與部門運作、落實高階管理者的目標與決策、遵從高階主管的指導原則，並對高階主管負責。
   (3) **高階管理者** (top managers)：負責有關組織經營與未來發展方向的決策，其所研擬的決策可能會影響組織中的所有成員。高階管理者通常由組織的董事會所指派，必須對管理階層的所有決策負責。

第一線管理者
主要工作為監督員工每天的作業活動，是最接近員工的管理者。

中階管理者
介於高階管理者與第一線管理者之間的管理者，負責將高階管理者所要求的組織目標轉化為第一線管理者可以執行的明確作業活動。

高階管理者
負責有關組織經營與未來發展方向的決策，必須對管理階層的所有決策負責。

圖 1-1 組織階層



1.1.3 管理者的任務 —— 管理

管理者的任務就是管理。儘管世界各地的組織有很大的差異，管理者的任務還是有很多共通的地方。因此，接下來我們將介紹管理的定義，並且分

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

別從管理的功能與管理者的角色來了解管理者的任務。

管理的定義

管理的活動自古即有之。長期以來，人們在不斷的實踐中認識到管理的重要性。本世紀以來的管理運動和管理熱潮得到了令人矚目的成果，其中之一就是形成了較完整的管理理論體系。但是對於管理的定義，可以從不同的角度和背景而有不同的理解。一個被普遍接受的觀點為：**管理** (management) 是協調工作活動的過程，並且透過與他人的努力，既有效率又有效能地把事情做好。

管理
協調工作活動的過程，並且透過與他人的努力，既有效率又有效能地把事情做好。

過程
是管理者所執行的管理功能，一般指的是「規劃」、「組織」、「領導」和「控制」工作。

效率
在投入與產出的過程中，以最少的資源投入，獲得最大的產出。

效能
是做對的事情，也就是達成組織的目標。

管理功能
分成四大項：規劃、組織、領導、控制。

1. **過程** (process)：是管理者所執行的管理功能，一般指的是「規劃」、「組織」、「領導」和「控制」工作。
2. **效率** (efficiency)：是把事情做對 (doing things right)。由於管理者所擁有的人力、物力是有限的，所以他必須注重資源的使用效率。在投入 (input) 與產出 (output) 的過程中，以最少的資源投入，獲得最大的產出。效率即是「以最少的資源達成既定的目標」。
3. **效能** (effectiveness)：是做對的事情 (doing the right things)，也就是達成組織的目標。

舉例來說，假如你的目標是把 20 件不同商品分別運送到 20 位客戶的手中，如果這 20 件商品都正確送達客戶手中，則具有「效能」。如果你規劃好路線，以省時又省油的方式送達，則具有「效率」。成功的管理者通常是兼顧高效能與高效率，他不僅要達成組織的目標，而且要有效率地達成。

管理的功能

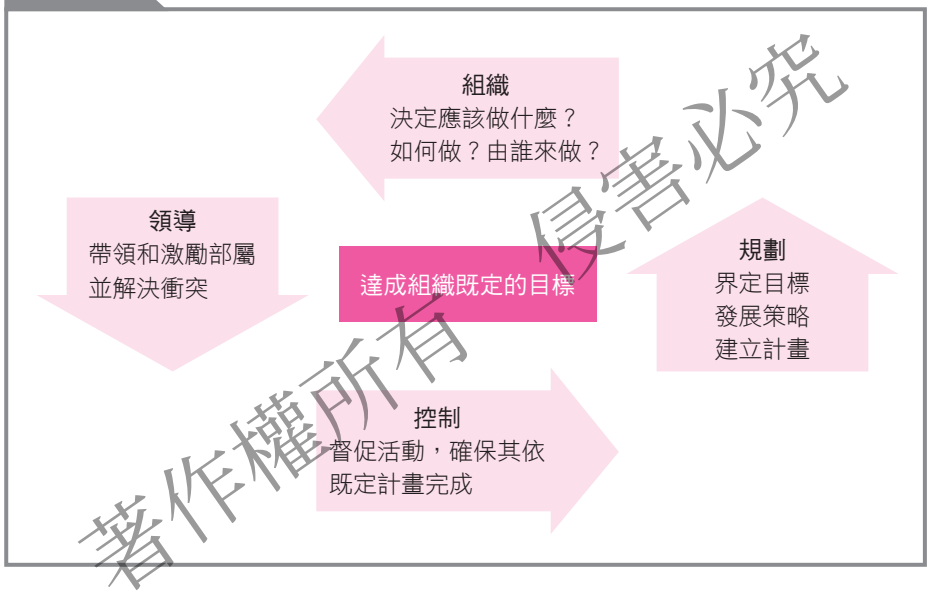
管理功能 (functions of management) 的內涵與分類主要是受到亨利．費堯 (Henri Fayol) 的影響。費堯提出五個管理要素，分別是：規劃、組織、命令、協調、控制。隨著時代的演變，漸漸地多數學者傾向於把管理的功能分成四大項：規劃、組織、領導、控制，如圖 1-2 所示。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

1. **規劃** (planning)：是設定組織的目標，研擬策略，以及發展一套有系統的計畫，以整合與協調企業的各項活動。
2. **組織** (organizing)：管理者需要安排工作來達成組織目標，包括決定必須完成的任務、執行人選、任務編組、決定報告體系等。
3. **領導** (leading)：是激勵員工，指揮與協調員工的活動。
4. **控制** (controlling)：是監督組織的績效，對於偏離原先設定之目標的活動加以修正，使組織能朝既定目標邁進。

圖 1-2 管理功能



著作權所有 侵害必究

管理與組織

管理者的責任就是管理一個「組織」，管理活動存在於組織活動中。雖然組織的類型和規模各異，但組織所身處的經營環境皆可被區分為內部環境和外部環境兩種。組織的內部環境，包含人、物、資訊、組織結構、目的等要素。一般而言，組織「內部的要素」是管理者可以掌控的。組織的外部環境，包含產業、原材料供應、財政資源、產品市場、技術、經濟形勢、政治狀況、國家法律、規章及條例、社會文化等。一般而言，組織「外部的要素」是管理者難以掌控的，管理者必須注意外部環境的改變對組織的影響，並且研擬組織適應外部經營環境變化的策略。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.1.4 管理者的角色

亨利．明茲伯格 (Henry Mintzberg) 觀察管理者所做的工作，發現每位管理者都必須扮演許多角色，這些角色可以概分為三大類：人際關係角色 (interpersonal roles)、資訊角色 (informational roles)、決策角色 (decisional roles)，以下我們將一一探討。

人際關係角色

1. 代表人 (figurehead)：管理者是社交禮儀的代表，如開球、開舞、致詞，或者簽署法律文件。
2. 領導人 (leader)：管理者必須聘雇、訓練、激勵和教養員工，幫助部屬了解組織或部門的目標。
3. 聯絡人 (liaison)：管理者必須與外部組織的成員互動，以獲取資訊或資源。

資訊角色

1. 監督者 (monitor)：管理者在部門內是主要的資訊接受者，隨時留意顧客喜好的改變和競爭對手的計畫。
2. 傳訊人 (disseminator)：管理者必須將資訊傳播給組織內的員工。
3. 發言人 (spokesperson)：管理者必須代表組織向外發布資訊，並與組織外部的群體溝通。

決策角色

1. 創業家 (entrepreneur)：管理者必須擬定計畫，促成或監督專案，以提升組織績效。
2. 危機處理者 (disturbance handler)：管理者必須採取行動，以因應預料之外的事件。
3. 資源分配者 (resource allocator)：管理者須負責人力、設備、財務與時間資源的配置。
4. 協議者 (negotiator)：管理者必須為自己單位的利益和他人（供應商、顧客、政府機構）協商。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

許多研究證實，在不同類型的組織或管理階層中，明茲伯格的角色分類法是可行的，但是不同類型的管理階層所重視的管理角色不盡相同。管理的核心是將人際關係處理好，由於管理是讓別人與自己一道去實現既定的目標，因此管理者的工作或責任中，有很大一部分是與人打交道，而這在領導職能中尤其重要。

以管理功能或管理者角色來描述管理者的任務，各有其優劣。由管理功能的角度來分析，乃是將「管理者工作」概念化的最有效方法，因為管理功能提供了清楚且易於分類的方法。而明茲伯格的管理者角色有很多是和管理功能完全一致的，例如資源分配者與創業家角色都是屬於規劃的一部分；三種人際角色則是領導功能的一部分。至於其他的角色雖也符合部分的管理功能，卻無法完全涵蓋兩種方法間的差異，畢竟管理者的任務有時並不完全是管理工作。當我們決定用管理功能來描述管理者的任務時，並不代表管理者角色的分類法是無效的。因為它提供不同的觀點，讓我們更清楚明瞭管理者的任務。

著作權所有 侵害必究

1.1.5 管理者須具備的核心能力

由之前的討論，我們可以知道管理者的任務是相當多樣且複雜的，因此管理者需要某些能力來執行這些任務。到底管理者需要具備哪些能力呢？羅伯．卡茲 (Robert L. Katz) 認為成功的管理者必須具備三項核心能力：

1. **技術能力** (technical competencies)：精通特定的專業領域，並擁有相關的專業知識，例如電機、工程、業務或會計。此項能力對第一線管理人員特別重要。
2. **人際關係能力** (human competencies)：以領導、激勵和溝通來達成組織目標的能力。管理者必須有良好的人際能力，才可以得到他人的幫助；他必須擅長於溝通、激勵、領導、喚起熱忱和建立信任。此項能力對中階管理人員特別重要。
3. **概念化能力** (conceptual competencies)：管理者必須思考如何將複雜的情境概念化，並且由整體的觀點來看組織，使組織能因應外在環境的變

技術能力
精通特定的專業領域，並擁有相關的專業知識。

人際關係能力
以領導、激勵和溝通來達成組織目標的能力。

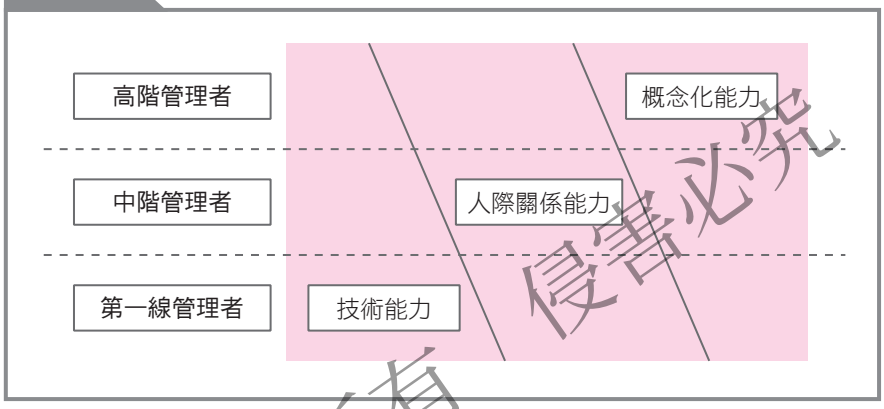
概念化能力
將複雜的情境概念化的能力。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

化。概念化能力也是指能夠運籌帷幄、提供策略概念的能力。此項能力對高階管理人員特別重要。

圖 1-3 顯示這些能力與管理階層的關係。除了上述的核心能力之外，管理者還必須培養能夠監控組織的環境與資源、組織與協調、處理資訊、創造成長與發展、激勵員工、處理衝突、解決問題、決策制定、時間管理、談判協商、授權、發展創意等管理能力。

圖 1-3 不同管理階層所需具備的能力



著作權所有 侵害必究

管理個案 準備好讓 IT 部門消失吧！

以往的公司部門存在不可忽略的階級制度，讓部屬取得可遵循的方向與目標，但近年興起一股管理的新趨勢是等同於「企業公社」(corporate commune) 或「無主管公司」(holacracy) 的企業經營模式。自發性和分權是「無主管公司」最大的特徵，員工依照自身的興趣、熱情，各自組成一個小團體；小團體會因為不同的工作計畫而產生，或為了追求其他目標而離開。員工互相接受意見，而非命



為了改善管理方式，Zappos 將 IT 部門重組，希望能讓員工體會不同團體之中的文化特色，並且為公司帶來變化。（照片來源：360b / Shutterstock.com）

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING