第一節 組織與組織的目標

一、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。各類組織的最大差別是在於其所追求的目標不同。

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，但組織則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，其中包括工作規則、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。

二、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

效能就是做對的事情，其牽涉到目標正確與否的問題。

2102-管理學6-C01n.indd 5 2018/12/11 下午 05:15:31

如，對一個政府機構而言，到底是一間養老院比較重要？還是一條公路比較重要？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。

亮點講義　鎖定目標市場，把小商品做出大市場

肉乾是農曆過年一到，單月銷售業績就能暴衝至少兩倍到三倍的高人氣年貨零食，根據食品業者推估，全台肉乾市場的年產值上看二十億元。然而肉乾雖是商機龐大的國民美食，但卻也是個小到傳統市場的攤商，大到 2017 年營收近三十四億元的食品大廠新東陽，幾乎人人能會做的紅海市場。

但是其中，只有一家業者能拿下全台傳統市場約三成、電商品牌約五成的肉乾代工訂單，在彰化的全興工業區中，打造出一座年營收超過兩億元的全台最大肉乾代工廠。

他就是十七歲棄學創業、今年僅四十六歲的軒記集團董事長姚琦揚。他發現一般市場攤商多是家庭工廠式的經營肉乾生意，而且眾多經營者都已經五、六十歲，但卻普遍遇上二代不願意接班的問題，委外代工是必然趨勢，因此他鎖定傳統市場，發展委外訂單，也知道技術差異有限下，誰願意犧牲自己的獲利，用較好的原料來做肉乾，就有機會勝出，並確立「買部位好的肉，去筋去油比別人乾淨，不用增量劑」的產品策略。

抓準時機又有一定品質，讓他約從 1994 年起，靠著撿市場小單，撐出約一千萬元的年營收並

2102-管理學6-C01n.indd 6　2018/12/11 下午 05:15:32

開始賺錢，但不久後，肉乾吃來吃去都一樣，無法吸引更多消費者的問題就浮現，因此開始開發各種不同口味的肉乾。

就像長期占據軒記銷售排行第一名的泰式檸檬香茅肉乾，就是詢問工廠內一位女性泰國員工，聽到一句「有泰式香茅口味，就想吃」的建議，之後不到三個月就推出上市。

近年很受年輕人喜歡的杏仁脆片肉乾，姚琦揚其實早在 1996 年就已經做出產品並發送給客戶試吃，原本只是想發展少糖、少鹽且口感不同的健康型產品，「做厚，是 Q 彈、有咬勁，那麼就往做薄嘗試，」只可惜後來遇上運送易碎問題無法解決，而且有客戶質疑：「肉比較貴，麵粉比較便宜，怎麼可以把肉做成餅，方向完全搞錯，」因此沒有搶先推出。

一直到他看見同業委託醬油配送廠商專門運送，克服了薄片肉乾易碎的問題之後，他才推出這類產品，但也因為當時還沒有自有品牌，所以儘管用料實在，市場知名度仍低，這也促使他在十二年前，開始做自有品牌。

也就這樣，姚琦揚包含代工與品牌，累積已經開發出近五十種肉乾，口味比一般肉乾店至少多一倍以上，也靠著多樣化的口味滿足消費者需求，加上五年前投資鮮食廠等級新工廠，讓軒記在傳統市場外，又獲得食品廠、電商品牌等新訂單，在 2014 年前，連續十多年的營收都有二位數的成長，蛻變成億元級企業。

近年肉乾事業雖然因為民眾消費縮手、陸客來台人數銳減等衝擊，難以再向上突破，營收成長趨緩，但他又找到寵物商機，發展「寶貝餌子」的寵物食品牌，複製肉乾技術到貓、狗吃的肉條食品上，另闢新戰場來支撐營運繼續成長。

資料來源：林洧楨，〈肉乾博士　棄學小子，拚出兩億代工帝國〉，《商業周刊》，1579-1580 期，2018/02/13。

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。



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。（蔡霓拍攝）

2102-管理學6-C01n.indd 7　2018/12/11 下午 05:15:32

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。

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）。

第二節 管理者的定義與分類

一、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。例如，電子工廠中的生產線領班、餐廳中的廚房總監，以及戶政事務所中的課長。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。

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。

二、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

2102-管理學6-C01n.indd 8 2018/12/11 下午 05:15:32

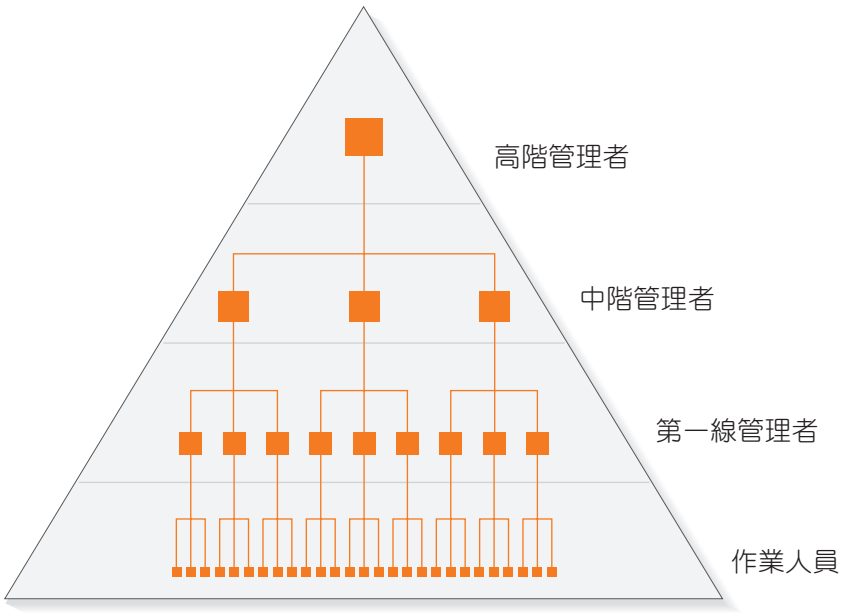


圖 1-1　組織層級與管理者

（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整體方向的決策，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。



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。（蔡霓拍攝）

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

2102-管理學6-C01n.indd 9　2018/12/11 下午 05:15:33

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。

亮點講義

一位女頭家，撐起一千運將家庭

做錯事要罰抄心經四小時；賺錢要拿回家交給老婆，如果沒有，下一次公司會請他老婆親自來公司領薪水；公司有三個內規，不准抽菸、不嚼檳榔、不罵髒話；公司甚至定下不成文的底線，每個人月收入至少七萬五千元……。

一大堆規定，你可能會以為來到一家上市櫃的大型企業，其實，這是位於高雄的中華衛星大車隊；而立下這些規矩和福利的，是一位女頭家，管理著約一千名且多為男性的計程車司機。

成為司機口中的「董仔」，是說話輕柔、臉上總掛著和藹笑容的王冠懿，從沒想過的人生。

和一般婦女大同小異，王冠懿年輕時在職場結識先生，婚後兩人創業，做二手車買賣與維修保養。但兩人共事，大小爭執不斷，一次機緣，有朋友找上王冠懿，希望她能頂下計程車行。她雖是門外漢，但心想，夫妻倆在事業上各做各的，或許能減少爭端，便一口答應，成為高雄第一位沒開過計程車，就經營車行的老闆。

當時，王冠懿就在高雄首開先河，規定旗下司機有三不：不抽菸、不嚼檳榔、不罵髒話。一個婦女，如何去改變習慣養成多年的大男人？ 王冠懿是用巧勁做事的人。首先，她把辦公室窗戶封起來，每天開冷氣，讓司機不好意思在密閉空間抽菸；桌上隨時擺放餅乾糖果，讓司機嚼零嘴、不嚼檳榔；公司內清一色聘請女性員工，讓她有理由跟司機說：「你譙髒話，我們的小姐會不舒服。」三不政策一路從車行延續到車隊，成為中華衛星強打服務品質的基底。

車隊成立初期缺乏知名度，沒有客人叫車，她選擇司機做突破點，司機每趟載客後，只要沒客訴，就能領取二十元獎勵金；同時她每天更親自檢視客訴案件，輔導司機如何與客人應對，也定下嚴厲懲罰規則，藉由服務打響車隊口碑。

計程車這一行，看天吃飯，加上長年開車總有怠惰，所以司機收入起起伏伏。王冠懿則認

2102-管理學6-C01n.indd 10 2018/12/11 下午 05:15:33

為，收入不穩，心情也會隨著不穩定，對車隊管理就會是變數。於是，她定下旗下司機月薪至少七萬五千元的保證，若未達標，就派專人輔導。「我們中華有一本『葵花寶典』，」在中華衛星超過十年的司機鄭祥田表示，公司會把每個排班站點每小時的成功派車數公開給司機，司機從中詳讀，便能知道什麼時間去什麼地方，最能載到客人，「我們司機一個月賺十五萬的也有耶……，現在外面的司機想進來中華，要排隊。」

但她的賞罰也分明，司機如果繞路、服務態度差，公司會暫停派客，並將司機「降級」，罰司機不能到高級住宅、飯店等叫車量較多的排班點排班。有趣的是，司機可以透過抄寫心經、做公益，折抵處罰「刑期」，她清楚：「懲處是手段，不是目的，我目的是希望駕駛朋友能發自內心把服務做好。」

現在，中華衛星是高雄在地車輛數、市占率最高的計程車隊，並連續三年拿到高雄市計程車服務品質評鑑特優，左營高鐵站、高雄展覽館的計程車排班站點也都由其拿下。

當初從單純為了累積財富而跨入計程車產業，到現在，她認為自己的使命，是讓這一千位司機有能力照顧好他們的家庭。

資料來源：吳中傑，〈計程車女董 撐起一千運將家庭〉，《商業周刊》，1579-1580 期，2018/02/13。

第三節 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。

一、管理的內涵

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：

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。

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。

2102-管理學6-C01n.indd 11 2018/12/11 下午 05:15:33