It's Your Career

工作萬花筒：管理時間的 ABC 架構

你很忙嗎？你是否總是看似有很多事要做，而且看起來沒有完成的一天，或從未準時完成，或在很大的壓力下，直到最後一刻才完成？如果你像大部份的人一樣，答案是「沒錯」，那麼或許在管理學教科書中，我們需要關注某個對你很有用的管理面向——時間管理！時間是一項獨特的資源，也是你最有價值的資源之一。時間同時也是一種有限的資源，首先，如果時間被浪費了，它就無法回復。人們說要節省時間，但時間從來無法被實際地儲存。第二，不像金錢或才能等資源，它們在世界上的分配是不平等的，而時間是一種機會均等的資源，我們當中的每一個人都擁有等量的時間：每天 24 小時，或每週 168 小時。但如同你過去的觀察，許多人在時間分配上更有效率，我們常聽見其他的人說他們需要額外的時間來完成件事，但那只是妄想。承諾於改善管理那 168 小時的能力，你就能在生涯以及個人生活中，變得更有效率與效能！這裡有一些建議可以幫助你更佳地利用時間：

1. **製作表單並且將所有最新、即將面臨和例行的目標都寫在上面**：了解自己每天、每星期和每個月所要做的事情。
2. **依據重要性排定目標的優先順序**：不是所有的目標都一樣重要，設定時間限制，你必須確認優先處理最重要的目標。
3. **列出必要的活動與工作，以達成你的目標**：哪些特定的活動是你必須參加的，以便讓你達到目標？
4. **將這些活動與工作分成 A、B、C 三類**：A類是既重要又緊急的；B類則是可能重要或可能緊急，但不是二者皆是；C類則是例行公事——既不重要也不緊急，但是還是必須完成。
5. **將活動與工作按照排定的優先順序安排好**：準備好「每日計畫」。每天早上或前一個工作日結束前，列出第二天最重要的五件事，然後按照重要性與緊迫性排定優先順序。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

6. **製作你的「待辦清單」，包括A、B、C類的活動與工作：**最好要把這三類事項打散到全天之中，這樣就不會把需要完成的工作全部混成一團了。而且，要認清實際情況，看你是否能在指定時間內完成。
7. **切記科技太容易讓你與外界保持聯繫，受到干擾：**想想看，每一天的一時片刻之間會有多少電話、電子郵件、簡訊、社群媒體上的貼文和不速之客找上你。有些對你手邊的工作是不可或缺的，但是，有些並不是急需關注的事情，只是徒然令人分心罷了。你也要安排這些科技資訊的優先順序。
8. **新的資訊可能隨著時間過去，而改變工作的重要性與緊迫性：**依據你所獲得的新資訊，重新評估清單的優先順序，按照情況做出反應。
9. **切記你的目標是要設法盡可能有效率地完成工作：**目標並非成為製作「待辦清單」的專家，找出最有效的方法，並好好的利用它吧！

就像許多學生一樣，你一邊攻讀學位時，可能一邊工作過。不管你的工作經驗來自於哪種工作，那些經驗可能受到管理者的技能和能力所影響。如今成功的管理者是什麼樣子？他們需要什麼樣的技能，來面對21世紀的管理問題及挑戰？這本書是探討管理者所做的重要工作。如今的管理者所面對的是一個瞬息萬變的世界，而這裡所指的管理者也許包括不遠將來的你。在所有類型的工作環境中——辦公室、商店、研究室、餐廳、工廠等——管理者必須因應不斷改變的期待，以及管理員工和組織工作的新方法。在這個章節中，我們會審視以下五點，將你帶入管理者和管理學的世界：(1)管理者是誰，以及他們的工作場域；(2)為什麼管理者很重要；(3)管理者做些什麼；(4)重塑與重新定義管理工作的因素；(5)討論為什麼學習管理很重要。

1.1 誰是管理者，以及他們在何處工作？

管理者可能不是你想像的那樣！管理者的年齡可能介於18～80歲之間。他們經營著大型公司，中小企業或新創公司。他們可能是在政府部門、醫院、非營利機構、美術館、學校，或甚至是非傳統的組織內任職，像是競選總部和巡迴表演樂團。在全球各國都可以看到管理者做管理工作。此外，有些管理者是高階管理者，有些是基層管理

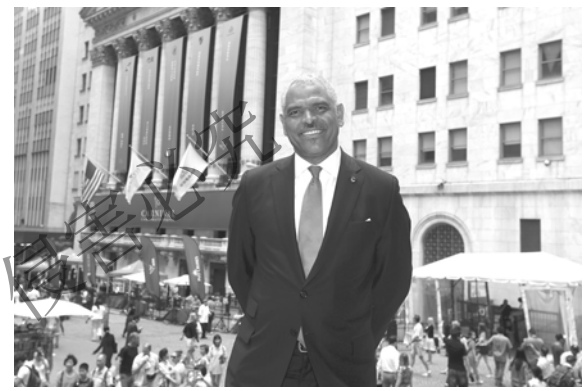
著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

者。如今，女性管理者與男性管理者一樣普遍，然而，擔任高階管理者的女性仍是少數。2014 年美國財星五百大企業 (Fortune 500 companies) 的 CEO 中，只有 24 名女性 (4%)、以及 20 名少數族群 (4%)[1]。即使是政府的領導角色，美國的參議員和眾議員中，男性的人數也是遠多於女性，女性議員只佔總數的 20%[2]。但無論管理者的工作地點在何處，或性別和人種為何，管理者的工作都是刺激且充滿挑戰性的！

1.1.1 誰是管理者？

管理者經常被簡單定義為：分配並指導他人進行工作的組織成員。過去，要區別**管理者**與**非管理職的員工**很容易，但現在就不是那麼容易了。在許多組織中，工作的本質不斷改變，管理者與員工之間的界線不再那麼清楚。現在，許多傳統的非管理性職位也包含了管理活動[3]。例如，遊戲公司 Valve 不提供職銜，幾乎沒有正式的監督。只要員工可以取得資金及組成專案團隊，幾乎每個員工都可以自由地啟動專案[4]。又比如全世界最大的番茄加工廠 —— 晨星公司 (Morning Star Company)，整個公司裡沒有人掛「管理者」的職銜，只有 400 位克盡職責的員工，他們一起「管理」工作職責、薪資決策、預算決策等議題[5]。這樣的體制看起來不是很不可思議嗎？但是對該組織而言，卻是可行的體制。



嘉年華遊輪集團 (Carnival Corporation) 執行長 Arnold Donald 是全球最大郵輪公司的最高管理者，管理著來自不同文化和國家的 10 萬多名員工、10 個郵輪品牌和 100 艘船隻。他最具挑戰的工作是做決策及制定計畫，幫助嘉年華公司實現其「將帶來回憶的快樂呈現給貴賓的目標」。

圖片來源：Jason DeCrow/AP Images for Carnival Corporation

既然如此，我們**該**如何定義管理者呢？**管理者** (manager) 是協調並監督他人工作，來達成組織目標的人。管理者的工作並不是要突顯**個人成就** —— 而是要協助員工進行他們的工作。那可能是協調一個部門群體的工作，或是指監督單一員工。管理工作也可能涉及協調跨部門團隊的內部工作活動，或甚至包括組織外的人員，如臨時員工或組織的供應商。別忘了，管理者或許也有協調和監督他人之外的工作職責。如一位保險理賠經理，除了幫其他理賠員協調工作活動之外，他自己也可能需要經手各項理賠作業。

管理者

協調並監督他人工作，來達成組織目標的人。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

基層管理者

管理的最基層，負責管理非管理職的員工。

中階管理者

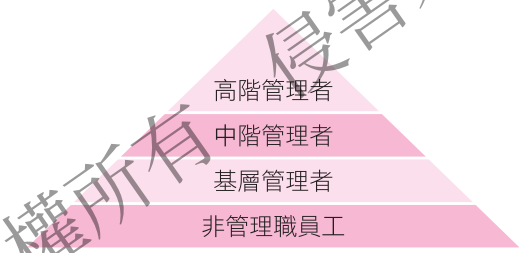
介於基層管理者與高階管理者之間，工作是管理基層管理者。

高階管理者

位於組織上層，負責制定組織全面性的決策，並建立組織的計畫與目標。

要如何分辨組織內的管理階層（參閱圖表 1-1）？在傳統結構的組織中（因為組織基層的員工比組織較上層的員工人數還多，我們常以金字塔型來圖示），管理者可分為基層、中階及高階三種。**基層管理者**(first-line managers)是管理的最基層，負責管理非管理職員工的工作，其工作通常與產品製造或顧客服務有關。這些管理者通常被稱為**領班、襄理、值班經理、分區經理**或**辦公室主任**等。**中階管理者**(middle managers)介於基層管理者與高階管理者之間，他們的工作是管理基層管理者，他們也許是**區經理、專案領導人、店經理**或**部門經理**。中階管理者主要是負責將公司策略化為行動。在組織較上層的是**高階管理者**(top managers)，他們負責制定組織全面性的決策，並建立組織的計畫與目標。高階管理者常見的頭銜有：**執行副總、總裁、總經理、營運長、執行長**。

圖表 1-1　管理階層



著作權所有　侵害必究

然而，並非所有的組織都是以傳統的金字塔型為結構。例如，有些組織的組成較為鬆散，員工可能隨任務的需要，而在不同的任務團隊間轉換工作。例如，總部位於澳洲的 Atlassian 軟體公司，是根據每個工作專案所需的技能和經驗來組織員工團隊。專案完成後，團隊隨即解散，成員又組成新的團隊。由於團隊成員可能身處在不同的建築中、甚至在不同的國家，Atlassian 特別重視清楚和持續的溝通[6]。在這樣的組織裡，要指出哪一位是管理者並不容易，但我們確信一定有「某個人」扮演這個角色，即使「這個人」會因為工作任務或專案改變而改變，或這個人不一定具有管理者的頭銜。

1.1.2 管理者在何處工作？

組織

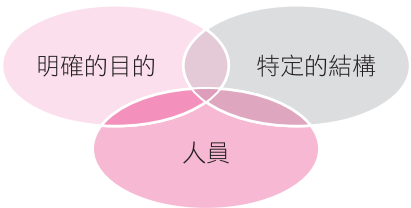
為達成某些特定的目標，將人員結合而產生的精心安排。

顯然，管理者是在組織中工作，但何謂**組織**(organization)呢？它是為達成某些特定的目標，將人員結合而產生的精心安排。你就讀的大

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

學是一個組織，其他如兄弟會、婦聯會、政府機關、教會、Google、你家附近的雜貨店、聯合勸募協會、聖路易紅雀隊以及梅約診所，都是一種組織，因為它們都同樣擁有三個特點（參閱圖表 1-2）。

圖表 1-2　組織的特點



首先，每個組織都有明確的目的，通常會以組織所希望達成的目標來闡釋。其次，每個組織都是由一群人所組成，組織會帶著這些人執行組織為達成目標所需要做的工作。第三，所有組織都會發展出精心考量的結構，讓成員在其中工作。此結構也許是開放而彈性的，亦即沒有明確的工作職責或工作安排。如在 Google 的重要專案（通常都有數百件細項工作需同時進行），大部分是由少數人組成的精簡團隊來執行，而這些團隊的組成及完成任務都是非常迅速的[7]。組織結構也可能比較傳統，如 P&G 或奇異 (GE) 或其他大企業，這類組織通常有明確的組織規則與法規和工作說明，也會有一些被稱為「老闆」的管理者，而管理者的權力很明顯地大於其他員工。軍隊裡有明確定義的階層，例如，在美國空軍中，空軍上將是最高位階的軍官，少尉是最低位階的軍官，兩者之間有九層官階。

今天，許多組織的結構比較類似 Google —— 彈性的工作安排、採用工作團隊的方式、開放的溝通系統，以及與供應商結盟等。在這類組織中，所謂的「工作」是指待完成的任務。而「工作時間」則沒有一定的限制，因為工作在任何時地都可以進行。然而，不管組織使用什麼樣的方式，組織必定可歸屬到某種特定的結構，也一定有管理者負責監督及協調，使工作得以完成。

1.2 為什麼管理者很重要

好的老闆可以做些什麼？

- 在專業和個人層面激勵你。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

- 使你和共事者更有活力，一起完成你無法獨力完成的事情。
- 針對問題提供訓練和指導方針。
- 針對你目前所做的事情給予回饋。
- 幫助你改善績效。
- 讓你隨時知道組織的變化。
- 改變你的生活[8]。

若你遇到這樣的管理者，你很幸運。這樣的管理者可以使上班變得更愉悅、也提高生產力。然而，即使管理者無法達到崇高的理想和預期，他們對組織還是很重要。理由有三：

管理者如此重要的第一個原因是，在現今這種不確定、複雜而混亂的時代中，**組織比過去任何時代都更需要管理者的技能**。當組織面對今日的挑戰，包括：變化中的職場動態，全球經濟變動、日新月異的科技、全球化等，管理者在定義問題和迅速回應上，扮演很重要的角色。例如，黑莓公司 (BlackBerry Limited) 為自動車推出軟體。該公司的「車對車」軟體將使汽車能夠互相溝通，以防止碰撞及改善車流[9]。有才華的科學家和工程師團隊開發軟硬體，以促成這種功能。但這種功能的成功，還要把焦點放在商業潛力上。例如，維珍銀河公司 (Virgin Galactic) 和 Xcor 航太公司 (Xcor Aerospace) 正在開創一個新的產業：平民太空旅遊。這些公司擁有實現這個目標的技術及科學知識和資源。然而，環繞地球次軌道的太空飛行費用，預計每人約 10 萬美元[10]，多數人並沒有那麼多的可支配所得來支應這種旅行。所以，幕後需要一群管理團隊，仔細地檢視想法及鎖定問題：**這是一個持久存在的市場嗎？**這些管理者知道成功的關鍵。相反「類型」的管理者一起工作，創造出一個成功的事業[11]。

管理者對於組織相當重要的第二個原因，是因為**管理者對組織任務的達成非常關鍵**。例如，飛利浦 (Philips) 有數千名管理者監督全球 11.3 萬名員工的工作[12]。這些管理者在公司進行無數任務時，負責處理各種問題。他們創造及協調工作環境和工作系統，好讓其他人執行那些任務。或者，如果工作沒有完成，或不是以該完成的方式完成，他們會去找出原因，使事情回歸正軌。這些管理者是領導公司邁向未來的關鍵。

最後，管理者對於組織**真的相當重要！**我們怎麼知道呢？蓋洛普 (Gallup Organization) 對數百萬名員工及數萬名管理者的調查顯示：

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

影響員工生產力與忠誠度的最重要因素，不是薪水、福利或工作環境，而是員工和直屬長官的關係品質[13]。此外，全球顧問公司 Towers Watson 也發現，公司管理和激勵員工的方式，會顯著地影響其財務績效[14]。根據才能來雇用管理者的公司，獲利提升 48%、生產力提升 22%、員工參與度得分提高 30%、客戶參與度得分提高 17%、員工流動率降低 19%[15]。另一項蓋洛普的調查顯示，領導力對員工參與度的影響最大，由此可見管理者有多重要[16]。其他研究者所做的另一項研究顯示， 44% 的受訪者表示，上司明顯提升了他們的參與度[17]；但同一項研究也顯示， 41% 的受訪者表示，上司明顯降低了他們的參與度。最後，另一份關於組織績效的研究顯示，管理能力對於創造組織價值很重要[18]。所以，如你所見，管理者的確會帶來正面或負面的影響，我們能由這些研究得出什麼結論呢？管理者的確很重要！

1.3 管理者做哪些事情？

簡單來說，管理就是管理者的工作。但是這樣簡單的陳述並沒有告訴我們太多的資訊，不是嗎？在詳細討論管理者的工作之前，讓我們先釐清管理是什麼。

管理 (management) 是協調並監督他人的工作活動，使工作能有效率及有效能地完成。我們知道管理者與非管理者的區別，在於管理者的職責是協調和監視他人的工作，然而，這並不表示管理者和他們的員工可以任意而為。他們必須確保所有人員都能以有效率及效能的方式，來完成組織的工作。

管理
協調並監督他人的工作活動，使工作能有效率及有效能地完成。

效率 (efficiency) 是指以最少的投入，得到最大的產出。管理者面對有限的資源，包括：人員、金錢與設備，也必須有效率地使用這些資源。效率常被認為是「把事情做好」(doing things right)，亦即不浪費資源。例如，西南航空公司 (Southwest Airlines) 透過各種實務，達到營運效率，像是整個機隊都使用單一型號的飛機（波音 737），可以簡化調度、操作、維修，以及飛行員、地勤人員、機師的訓練成本，因為他們只需要學習一種飛機[19]。這些提高效率的實務為西南航空帶來很多效益，他們已經連續 42 年都有盈利[20]！

效率
把事情做好，或以最少的投入，得到最大的產出。

然而，光有效率還不夠，管理也必須考慮員工效能。**效能** (effectiveness) 常被描述為「做對的事情」(doing the right things)——亦即做能幫助組織達成目標的工作活動。除了效率高以外，西南航空公司的

效能
做對的事情，或做能幫助組織達成目標的工作活動。

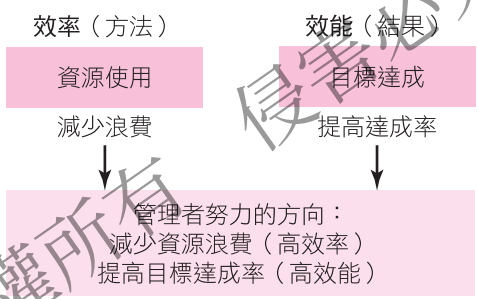
著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

使命是「以溫馨、友善、有尊嚴、符合公司精神的方式，致力提供最高品質的顧客服務」。西南航空之所以效能高，有很多原因[21]。其中兩個原因是允許乘客攜帶兩個免費的托運行李，以及允許乘客修改行程，並不收取費用[22]。效率跟完成事情的**方法**有關；效能則和**目的**或組織目標的達成有關（見圖表 1-3）。成功的組織裡，效率與效能通常是相輔相成的，管理不善（導致不良的績效表現）通常是無效率且無效能，或是有效能卻無效率。

接著，我們詳細地討論管理者的工作。要精確地描述管理者的工作並不容易，因為任兩個組織都不一樣，任兩個管理工作也不相同。然而，經過多年的研究後，管理學者發展出三種方法，來說明管理者的工作：功能、角色與能力。

圖表 1-3　管理的效率與效能



著作權所有　侵害必究



領導是 The Container 商店的經理 Jaimie Moeller（左）的一項重要職能。她在每天開始工作前，會透過晨會來影響員工的行為。引導員工在商店的團隊銷售環境中取得成功，有助於 Moeller 實現商店的銷售業績和顧客服務目標。

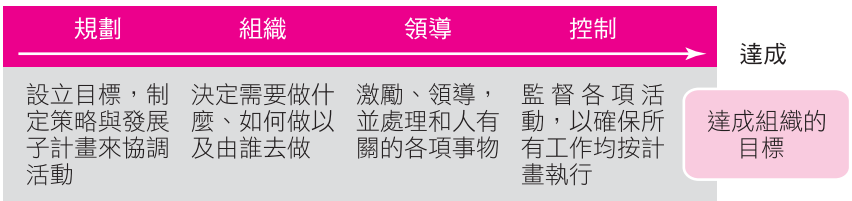
圖片來源：ZUMA Press Inc/Alamy

1.3.1 管理功能

以功能來看，管理者透過某些活動或功能，來有效率與有效能地協調他人的工作。這些功能到底是什麼呢？在 20 世紀初，法國企業家 Henri Fayol 首先提出，所有的管理者都是在執行五種功能：規劃、組織、命令、協調與控制。今天，我們以四大管理功能來描述管理者的工作：規劃、組織、領導與控制四項[23]（見圖表 1-4）。現在，讓我們簡要地審視每一個管理功能。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

圖表 1-4 四大管理功能



如果心中沒有特定的目的地，那你隨便走哪條路都沒關係。但是，如果你要去一個特定的地點，那你就需規劃到達該目的地的最佳路徑。由於組織的存在是為了達成某些特定目標，因此必須有人定義目標與訂定達成目標的方法，而管理者就是那個人。當管理者開始進行**規劃**(planning)時，他們即著手訂定目標、建立達成目標的策略，並發展整合及協調企業各項活動的計畫。

管理者也負責安排員工的工作，並使其結構化，以達成組織目標，此項功能稱為**組織**(organizing)。當管理者在進行組織這項功能時，他們會決定哪些是需完成的任務、執行人選、任務編組、誰該向誰報告，以及在什麼情況下該做決策等。

組織是由人員組成，而管理者的工作，就是與組織內的人共事，並透過他們來達成目標，這就是**領導**(leading)。當管理者在激勵部屬士氣、排解工作群體的衝突、影響個人或團隊作為、選擇最有效的溝通管道，或處理員工行為時，他就是在執行領導的功能。

最後一項管理功能是**控制**(controlling)。在設定目標和計畫（規劃）；各項任務和結構安排就緒（組織）；完成人員聘用、訓練與激勵（領導）之後，對於事情是否如計畫般進行，仍要進行評估。為了確保目標達成，工作按計畫進行，管理者必須追蹤及評估績效，並比較實際的績效與預設的目標。若目標未達成，管理者需要讓工作重回正軌。這種追蹤、比較、修正的過程，就是控制功能。功能途徑是否有精確地描述出管理者的工作呢？管理者是否總是在做規劃、組織、領導與控制的工作？事實上未必如此。管理者的工作不見得總是按上述的邏輯或次序，但不管這些功能的次序為何，重要的是，管理者的日常工作總少不了規劃、組織、領導與控制。

雖然，按「功能」來看，是描述管理者工作的熱門方法，但有人覺得這種方式不太恰當[24]，所以我們來看另一種觀點。

規劃

訂定目標、建立達成目標的策略，並發展整合及協調企業各項活動。

組織

安排員工的工作，並使其結構化，以達成組織目標。

領導

與組織內的人共事，並透過他們來達成目標。

控制

針對工作績效追蹤、比較、修正的過程。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING