PART 1

管理基礎

著作權所有 侵權必究

Chapter 01 組織、管理與管理者
Chapter 02 管理思想的發展與演進
Chapter 03 管理環境
Chapter 04 組織文化、企業道德與社會責任

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

CHAPTER

01

組織、管理與管理者

著作權所有 侵害必究

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？
- 管理是藝術還是科學？
- 管理者應該具備哪些能力？
- 組織的未來將面臨哪些變遷與管理者的新挑戰？

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

K 董的豪語，要成為台灣的護國神山

2022 年，星宇航空董事長張國煒曾發下豪語，要讓星宇比肩台積電，成為台灣的另一座護國神山。兩年過後，張國煒朝著遠大目標，跨出重要的一步。2024 年 8 月，證交所正式核准星宇的上市申請，星宇航空將能正式掛牌交易。

從興櫃轉上市，對張國煒別具意義，身為長榮家族老么，創業不到七年就能上市，這是他獻給天上父親張榮發最好的禮物，而且，「上市有利於公司，對公司好。」張國煒表示。

「無論如何，星宇都已經是不能忽視的第三勢力！」一名航空業退休高層，在星宇上市前夕，給予正面評價。

但這位航空業老將也不諱言，星宇是因為疫情期間航線全面停擺，才能不斷創造話題、快速拓展品牌知名度，「如果不是疫情，當初這個還沒長大的小孩，鐵定被兩個老大哥打得頭破血流。」

「如果沒有疫情這段時間去準備、緩衝，飛機一直交機、航線一直開，我們可能第一年就把好不容易建立起的品牌形象，全部砸鍋。」星宇策略長劉允富的說法，與同業觀察不謀而合。

飛不上天的那段日子，星宇鴨子划水尋找合作夥伴，且不惜砸下重本，才能在疫後復航立刻端出胡同燒肉，接著又陸續讓台南蜷尾家冰淇淋上機、與米其林一星餐酒館 LONGTAIL、三星法式餐廳態芮合作，以凸顯有別於老牌國航的「精品航空」定位。



◆ 星宇航空張國煒董事長誇下豪語，要成為台灣的護國神山。壯志可嘉，但前面也充滿挑戰。（照片取自 ETtoday，係由星宇提供）

星宇客艙服務品處副總張麗莉透露，任何星宇員工只要在生活中看到好東西，都可以向服務品處同仁「許願」將它搬上飛機，三十人的產品開發團隊，就會想盡辦法與品牌接觸、提出共創雙贏的企畫書，完成許多「不可能任務」。

近期最讓星宇全公司上下自豪的合作案，是 2024 年 7 月在台北飛東京班機商務艙提供的「人形町今半」壽喜燒懷石料理。

歷史超過百年的人形町今半，憑著品質極佳的黑毛和牛與祕製醬汁，每年吸引無數觀光客朝聖，張國煒就是其中之一，2023 年底，他主動表達想把今半壽喜燒搬上飛機，與旅客分享。

2024 年 1 月主動向今半提案；恰好百年老店也想顛覆傳統，透過星宇將料理帶往世界各地，雙方一拍即合，很快敲定食材由今半供應，星宇合作空廚負責製作，上機後再經空服員覆熱出餐。

著作權所有 盜用必究

敲定合作意向後，艱難的挑戰才剛開始。

為求最佳效果，馬亦君多次飛往日本試菜，還曾與今半副總料理長坂本孝關在廚房整整兩天反覆操作，才終於找到滿意配方：需要入味的大蔥和蒟蒻放在盤子底部、易煮爛的青江菜放在最上層、壽喜燒的靈魂生雞蛋帶上飛機恐有食安問題，改由口感相似的溫泉蛋代替。

今半餐點上機後，不只張國煒品嘗後給了「相當滿意」的回饋，旅客也大感驚豔，團隊才終於鬆了口氣。

勇於創新，是星宇最大的優勢，但一名與張國煒共事多年的長榮主管不諱言，合作容易被仿效，想在激烈競爭中突圍，還是得在基本功上決勝負。

然而，現實情況是，目前星宇航線數僅華航七分之一、市占率約7%上下，相較於華航、長榮各占逾兩成，還有很大一段差距。

「我當初就跟張國煒說，你必須在夾縫中求生存。」交通部次長林國顯分析，不容易搶到好航線，是新進者的先天劣勢，但星宇願意爭取任何可能，例如疫情間有航空公司不飛越南，星宇馬上補位，先生存下來。

但在美好願景實現前，規模，仍舊是星宇必須克服的劣勢。

但對張國煒來說，現有兩大一小的格局裡，星宇的規模、航線都比不上華航、長榮，但比服務、行銷與商品創新，他有十足信心，唯一擔心，未來機隊擴充後，「人員招募、訓練能不能跟上來。」

專長航空業的投資銀行家、TIH Investment Management Pte Ltd 執行長王亞倫分析，國際上認定的精品航空如新航、阿聯酋，除了服務品質為人稱道，也擁有根據地為轉機樞紐、機隊航線完整等優勢，才能擁有高於同業的定價能力；星宇如何創造自身價值，讓旅客甘願付出較高票價，將是決定未來發展的關鍵。

資料來源：曹悅華，〈疫情間撿別人不飛的航線 鴨子划水把米其林搬上機 星宇轉盈上市 張國煒 1700 天突圍戰記〉，《今周刊》，第 1449 期，2024/09/25。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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。

不過，我們不可以拘泥於組織的外在型態來區分營利性組織與非營利性組織。有些組織雖然表面上是以典型的非營利性組織型態出現（例如，財團法人、醫院，和學會），但卻是「掛羊頭賣狗肉」，在實質上卻是以追求最大利潤為主要目的，則其和一般的企業並沒有什麼不同。這類組織在名目上是非營利組織的型態，但實質上卻是營利性組織的性質。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

另外，有不少的非營利組織經常強調「企業化經營」。這指的是什麼？「企業化經營」是指非營利組織要像營利組織一樣重視成本效益，也就是要學習企業的經營手段，但卻仍然保有非營利組織的目標。由此可見，非營利組織和營利組織一樣，都可以利用相同手段來追求目標，唯一不同的是他們的目標。這個手段就是「管理」——管理的精神、管理的方法，以及管理的工具。

談到管理，便不可不先談到效能與效率。

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。

效能就是做對的事情，其牽涉到目標正確與否的問題。

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

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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。

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）。



◆ 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。照片為台大的兒童醫院。（洪家慧拍攝）

版權所有 侵害必究

1.2 管理者的定義與分類

1.2.1 管理者與作業人員

一提到管理者，對很多人而言，浮上腦海的是身穿高級三件式西裝，打著絲質領帶，提著真皮公事包，出門有高級轎車代步，在公司裡昂首闊步，而部屬卑躬屈膝的企業經理人。但是管理者只存在於企業中嗎？只有企業經理人才是管理者嗎？只有大公司才有管理者嗎？

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

事實上，如前所述，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。

著作權所有 侵害必究

亮點講義 主廚大名掛連鎖店，但經營者不是他

在全台大街小巷迅速竄起的便當店，「梁社漢」真有其人。從五星飯店「下凡」到八方雲集當研發主廚，他如何收服庶民口味，5 年做到店數第一？

一場牛肉麵比賽，讓遍布台灣街巷的便當店「梁社漢排骨」背後本尊一夕爆紅。其實，梁社漢是 2016、2019 年拿下兩岸十大名廚的粵菜主廚。他 1966 年生於澳門，與來自台灣的太太相戀，36 歲結婚後，就在台灣落地生根。

他曾在好樂迪 KTV 擔任中餐主廚，後來進入五星級飯店體系，曾在台北喜來登大飯店工作，師承現任与玥樓行政總主廚許文光，擔任過君品酒店中餐副主廚、雲品溫泉酒店主廚，直到 2017 年進入八方雲集擔任研發主廚。為什麼五星飯店主廚會「下凡」到連鎖餐飲品牌當廚師？

時序回到大約 2015 年。當時，八方雲集創辦人林家鈺感覺店數日漸飽和，想開發第二品牌。他們做了市調發現，市面上便當店眾多，其中又以排骨便當賣最好，想要以排骨飯為主打、切入便當市場。

但林家鈺認為，過去八方雲集的研發團隊做法傾向土法煉鋼，缺乏堅實的專業基礎，因此想聘用主廚，協助調整口味，以利標準化。

身為雲品溫泉酒店的常客，林家鈺認識梁社漢後，一直想挖角。但，要堂堂五星級飯店主廚從做高級料理，跨到做客單價 1、200 元的庶民餐飲，仍有不小的心理門檻，遊說之路並不順利。花了一年多，林家鈺好不容易才讓梁社漢點頭。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

五星級主廚做庶民料理，成功率應該很高？實則不然。當時擔任八方雲集顧問、台灣服務業發展協會總顧問李培芬笑著回憶，2019 年她將第一版排骨飯帶回家給她認為「最準的市調大隊」——正值高中、大學年紀的三個小孩吃，沒想到被狠狠吐槽不好吃。

「台灣人對於排骨飯，十之八九都會被鐵路便當的口味校準過，」李培芬說明，「梁主廚一開始有強烈的企圖心，想重新定義排骨飯的味道。」

為了做出差異化，梁社漢一開始採用「輕滷」做法，或許是受到過去飯店經驗影響，希望顧客能細細品嚐出食物的風味層次，「連鎖店客群的口味愛恨分明，酸甜苦辣一定要明確，」李培芬指出。

梁社漢排骨初期難以擄獲顧客的心，最初主要靠八方雲集 250 位加盟主先行加盟、快速展店，沒有外部新加盟主。但，梁社漢並沒有因為過去五星級大廚的身分自視甚高，反而聆聽建議後進行調整。2021 年，李培芬再試吃排骨，「他已經抓到台灣人很喜歡的滷香。」

網友對梁社漢排骨品牌反應兩極，有人說排骨很難吃，又怎麼說？「真的一定要好吃才有商機嗎？只要夠好吃就好，以這個餐點的價格沒得挑了，」李培芬指出。

這也反映在實績上。截至 2024 年第一季，梁社漢排骨店數已經達到 219 家，超越台灣便當龍頭悟饕的 217 家。據了解，梁社漢單店營收已從原本跟八方雲集品牌差不多，成長至平均月營收 150 萬，並有不少新加盟主加入，推估加盟和直營一起估算，末端營收達 39 億。

資料來源：張方毓，〈梁社漢本尊是他！八方雲集挖角的五星飯店主廚，催生全台最大便當店〉，《天下雜誌》，2024/10/31，https://tw.news.yahoo.com/ 梁社漢本尊是他！八方雲集挖角的五星飯店主廚，催生全台最大便當店 -012506891.html。

著作權所有 盜用必究

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，並負責將高階管理當局所訂定的目標轉換成其他較低階管理者可以執行

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。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING