Part I

管理學概論

Introduction to Management

Chapter 1 管理與組織概論

Chapter 2 組織文化與環境的限制

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

Chapter 1

管理與組織概論

學習大綱 *Learning Outcomes*

1.1 管理者對組織為何很重要？

1.2 管理者是誰以及他們在哪裡工作？

1.3 管理者的功能、角色及能力。

1.4 管理者的工作受哪些因素影響，而需重新塑造與定義？

1.5 學習管理的重要性。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

SPOTLIGHT

管理聚焦：管理者的工作 *Manager at Work*



Mark Pincus於2007創立Zynga公司，該公司搭上網路蓬勃發展的順風車，開發出一系列的線上遊戲，並成為網路遊戲的先驅廠商。Zynga的員工多半年輕、聰明、有創意，並有優異的電腦技術能力。雖然在Zynga工作的壓力非常大，但該公司歷年的員工離職率只有3%——遠低於矽谷同業的14%。是什麼因素讓員工願意留在Zynga？在Zynga內部的管理者會是什麼樣的情況？這是一個很好的例子，來說明今日管理者所面臨的多元挑戰！



版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

Zynga的低離職率是一個很好的例子，來說明二十一世紀成功的管理者像什麼樣子，以及他們應具備哪些能力來處理各種問題與挑戰。

本書的重點即在討論管理者所需處理的各項工作，在辦公室、零售店、餐廳或工廠等各場所中，管理者時時都需面對新的期望、新的管理方式，和新的工法。今日管理者所面臨瞬息萬變的考驗，在不久的將來您也會碰到。本章，我們將探討管理者的重要性、管理者是誰、他們在何處工作，以及管理者的工作，並藉此瞭解管理者與管理的意義。最後，我們將討論哪些因素會重新塑造及定義管理者的工作，以及學習管理的重要性。

1.1 管理者的重要性？
Why Are Managers Important?

「一個好的老闆能改變你的一生。他能幫你創造個人及工作成就的高峰，並激勵你及團隊克服艱難的挑戰[1]。」若您遇到這樣的管理者，您很幸運。這樣的管理者能使工作愉快而且有很高的生產力。然而，即使您遇到的管理者沒這麼「好」，他們對組織仍是十分重要的。理由有三。

第一，在現今這種不確定、複雜而混亂的環境中，組織比過去任何時代都更需要管理者。當組織面臨全球經濟變動、日新月異的科技、全球化等挑戰時，管理者扮演很重要的角色，他們必須認清問題並迅速處理。如在奧克拉荷馬擁有多家汽車代理權的John Zapp，和其他許多汽車業者一樣，在困難的經濟環境中，仍須努力維持生意[2]。Zapp在汽車業超過四十年，他知道他必須集中於二手車的銷售；他讓公司有很高的存貨周轉率；他利用績效獎金來鼓勵績優的銷售員。身為管理者，他的管理技巧與能力對組織營運是非常重要的。

第二，管理者對組織任務的達成非常關鍵。以本章開頭故事為例，Mark Pincus並不須構思網路遊戲的虛擬場景或主題、寫程式碼、分析顧客資料或處理客訴等問題，但他卻必須創造並協調工作環境，使員工能完成公司的任務。身為管理者，他的主要工作是確保所有員工都順利完成工作。只有這樣，Zynga才能完成公司的經營目標。若

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

工作無法順利進行或完成，Mark也是必須找出問題所在，並想辦法讓公司重新回到軌道的人。

第三，管理者對組織真的是很重要！根據蓋洛普對數百萬名員工及數萬名管理者的調查顯示：影響員工生產力與向心力最重要的因素，不是薪水、福利或工作環境，而是員工和直屬長官的關係是否良好[3]。此外，Towers Watson全球顧問公司也發現，公司的管理方式，和其財務績效間有很密切的關係[4]。令人訝異的是，Towers Watson的另一項研究顯示，僅42%的受訪者認為，他們的主管有做到好的管理[5]。其他的研究顯示，44%的受訪者認為好主管大幅提升他們的工作意願[6]；有41%表示不好的主管嚴重降低他們的工作意願。由此我們可瞭解，管理者的確會給員工與公司帶來正面或負面的影響。最後，關於組織績效的一項研究顯示，管理能力對創造組織價值有重要的影響[7]。這類研究的結論指出：管理者的確很重要！

統計數字 Data Points [8]

28%的員工表示，他們可以做得比老闆更好。

76%的員工表示，他們並不想做管理者的工作。

27%的成人表示，他們可以擔任部分時間的管理職工作。

45%的員工表示，他們的主管會爭功。

34%的員工表示，他們的主管會推諉塞責。

27%的員工表示，他們的主管自認為是萬事通。

25%的員工表示，他們的主管連雞毛蒜皮的事也管。

12%的員工表示，他們的主管有傾聽下屬聲音，並真正在乎員工的感受。

版權所有

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

1.2 管理者是誰、在何處工作？
Who Are Managers and Where Do They Work?

管理者可能和您所想像的不太一樣，他們也許未滿 18 歲，也許大於 80 歲；他們可能負責大型企業、中型企業或經營一家剛起步的小公司；他們可能是在政府部門、醫院、小企業、非營利機構、博物館、學校，甚至是競選總部，或巡迴表演樂團等非傳統組織裡工作。在世界各地，隨處都可看到管理者努力於管理的工作。此外，管理者也存在於組織內較高階或基層的職位中。在今天，女性管理者與男性管理者一樣普遍，只是，高階的女性主管仍屬少數。如 2012 年美國各大型企業的總裁中僅有 35 位是女性[9]。但不論工作場所或性別為何，可以確定的是，管理者的工作是很刺激而具挑戰性的。

1.2.1 管理者是誰？// Who is a Manager?

我們可簡單定義管理者為：組織內分配並指導他人進行工作的人。過去，要分辨**管理者**與**一般員工**是很容易的，但現在不同了。許多組織的工作不斷改變，管理者與員工之間的界線不再那麼清楚。在今天，許多非管理性的職位也包含了管理工作[10]。如位於加拿大 Moose Jaw 的通用電纜公司，其管理責任就是由管理者與所有員工共同分擔。Moose Jaw 的員工都受過很多訓練，並擁有多項技能。在輪班中，員工可能需擔任團隊領導者、設備操作員、維修機師、品管員，甚至也需提出工作改善計畫[11]。又如在全世界最大的番茄加工廠——晨星公司 (Morning Star Company)，整個公司沒有任何員工是管理者，只有 400 位盡職並「管理」工作責任、薪資決策及預算決策的員工[12]。這樣的體制聽起來很不可思議，但對該企業而言，卻是行之有年。

歐盟｜The European Union

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凸顯**個人**的成就——而是要幫員工完成他們的工作。其職責可能是協調整個部門、或監督單一員工等。管理者也可能須協調跨部門的工作，甚至包括組織外的人員，如臨時工或供應商等。別忘了，除了這些協調工

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

作外，管理者還有自己分內的事要做。如一位保險理賠經理，除幫屬下的理賠員做好客戶服務外，他自己也需經手各項理賠作業。

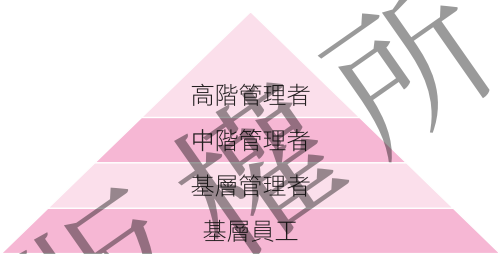
要如何分辨組織內的管理階層？在傳統組織中（因為員工數目遠大於管理者人數，這種組織常是金字塔型），我們常將管理者分為基層、中階及高階三種，如圖表 1-1 所示。**基層管理者**(first-line managers)是管理的最基層，負責有關產品製造或顧客服務的管理，他們通常被稱為領班、襄理、值班經理、分區經理或辦公室主任等。**中階管理者**(middle managers)介於基層管理者與高階管理者之間，他們的工作是管理基層管理者，他們常被稱為區經理、專案經理、店經理或部門經理等。在組織最上層的是**高階管理者**(top managers)，他們負責制定組織全面性的決策，並決定組織的計畫與目標。高階管理者常見的頭銜有：執行副總、總裁、總經理、營運長、執行長或董事長等。

基層管理者
是管理的最基層，負責有關產品製造或顧客服務的管理。

中階管理者
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。

高階管理者
負責制定組織全面性的決策，並決定組織的計畫與目標。

圖表 1-1　組織的層級



版權所有

但是，並非所有組織都是傳統的金字塔型。有些組織較為彈性或鬆散，員工可能隨任務的需要，而在不同任務團隊間轉換工作。在這樣的組織裡，要指出哪一位是管理者並不容易。雖然如此，任何團隊都還是有管理者的存在，他可能不具備管理者的頭銜、他可能會隨任務的不同而輪調，但總是會有這麼一個人，由他負責協調與監督他人的工作。

1.2.2 管理者在何處工作？ // Where Do Managers Work?

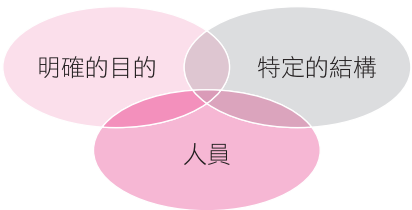
顯然，管理者在組織中工作，但何謂組織呢？**組織**(organization)是將人員做刻意的安排，以達成某些特定的目標。您就讀的大學就是一個組織，其他如兄弟會、婦聯會、政府機關、教會、Zynga 公司、您家附近的雜貨店、聯合勸募協會、St. Louis Cardinals 棒球隊以及梅約

組織
將人員做刻意的安排，以達成某些特定的目標。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

診所等，都是一種組織，因為他們都同樣擁有三個特性，如圖表 1-2 所示。

圖表 1-2　組織的特性



首先，每個組織都有明確的目的，亦即組織所希望達成的目標。其次，每個組織都是由一群人所組成，這些人會執行某些工作，以達成組織的目標。第三，所有組織都有特定的結構，並安置其成員於此結構下工作。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[13]。組織結構也可能是比較傳統的，如 P&G 或 GE 等大企業，這類組織通常有明確的組織規範與工作說明，也會有一些被稱為「老闆」的管理者，而管理者的權力很明顯是大於其他員工。

今天，許多組織的結構已逐漸轉型為類似 Google 的型態——彈性的工作團隊、開放的溝通系統及與供應商結盟等。在這類組織中，所謂的「工作」是指待完成的任務，至於「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，不管採取傳統或彈性的方式，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。

1.3 管理者的工作？
What Do Managers Do?

管理

協調並監督他人的工作，使工作能藉由他人之力，有效率及有效能地完成。

簡單說，管理者的工作就是管理，但這樣的定義等於沒有定義。在詳細討論管理者的工作前，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，使工作能藉由他人之力，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，

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

在於管理者的職責是協調他人的工作，但這並不是說管理者可以任意而為。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。

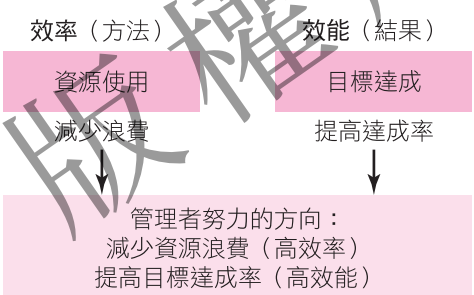
效率 (efficiency) 是指以最少的投入，得到最大的產出。管理者所擁有的人力、財力與設備是有限的，因此他必須注意資源的使用效率。效率常被認為是「把事情做好」(doing things right)，亦即不浪費資源。如辦公室家具製造商 HON 位於喬治亞州 Cedartown 的工廠，為了提高生產效率，而將製程切割，以縮短生產時間並降低退貨率。在短短一年內，他們的努力就幫公司省下 700 萬美元的成本[14]。

效率
指以最少的投入，得到最大的產出。

然而，單只有效率還不夠，管理還必須考慮效能。效能 (effectiveness) 是指「做對的事情」(doing the right things)——能幫助組織達成目標的事情。如 HON 的目標包括滿足客戶的要求、維持世界級的生產水準，並讓工作更簡單與安全。透過許多方法，他們終於達成這些目標。效率是指辦事的「方法」，而效能是指「結果」或目標的達成（見圖表 1-3）。成功的組織裡，效率與效能經常是關聯在一起。

效能
指「做對的事情」——能幫助組織達成目標的事情。

圖表 1-3　管理的效率與效能



接著，我們討論管理者的工作。要精確描述管理者的工作並不容易，因為沒有完全一樣的組織，也沒有完全一樣的管理工作。然而，經多年研究後，管理學者發展出三種架構，來說明管理者的工作：功能、角色與能力。

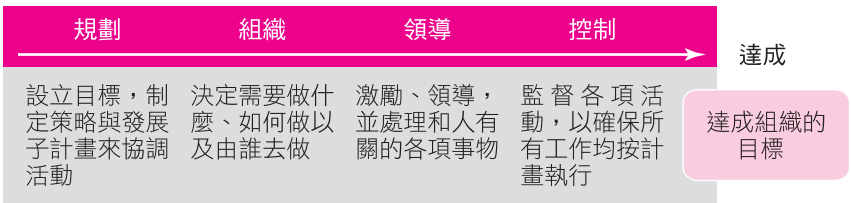
1.3.1 管理功能 // Management Functions

根據功能學派的說法，管理者透過某些行動或功能，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？在二十世紀初，法國企業家亨利・費堯 (Henri Fayol) 首先提出，所有的管理者都是在

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

執行：規劃、組織、命令、協調與控制等五項管理功能[15]。而今，管理功能被精簡為規劃、組織、領導與控制四項（見圖表 1-4）。現在，讓我們簡單介紹這些管理功能。

圖表 1-4　管理功能



如果您心中沒有特定的目的地，那您隨便走哪條路都沒關係。但是，如果您要去一個特定地點，您就需規劃到達該目的地之最佳路徑。由於組織的存在是為了達成某些特定目標，因此必須有人訂定目標與達成目標的方法，而管理者就是訂定目標的人。**規劃**(planning)是訂定目標、建立達成目標之策略，並發展一套有系統的計畫，來整合並協調企業的各項活動。

規劃

管理功能之一，包括訂定目標、建立達成目標之策略，並發展一套有系統的計畫，來整合併協調企業的各項活動。



Telsa 執行長 Elon Musk（中間舉手者）於那斯達克舉手歡慶該公司的股票上市。Telsa 是一家電動汽車製造商，該公司在成功推出高檔電動車後，決定透過公開上市募集資金，來發展公司第三階段的計畫——生產低價的普及電動汽車。

管理者也需要安排員工的工作，以達成組織目標，此項功能稱為**組織**(organizing)。它包括：決定哪些是需完成的工作、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

管理功能之一，乃指管理者安排員工的工作，以達成組織目標。

所有組織都是由人組成，管理者的工作，就是透過組織內的人來達成組織的目標，這就是**領導**(leading)。當管理者在激勵部屬士氣、排解團隊紛爭、影響個人或團隊作為、選擇有效溝通管道，或處理員工不當行為時，他就是在執行領導的功能。

領導

管理功能之一，係指透過組織內的人來達成組織的目標。

管理者的最後一項管理功能就是**控制**(controlling)。在設定目標、形成計畫（規劃）、決定任務與組織的安排（組織），以及人員聘用、

控制

管理功能之一，係指監督、評估與修正工作績效。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING