

# 關鍵 考點

● 出題熱度：★★★★ ●

## 3. 管理功能與管理矩陣

管理功能最早由亨利·費堯 (Henri Fayol) 在 1916 年所提出的五項基本管理功能：規劃、組織、命令、協調與控制。

目前學界普遍把管理的功能精簡為四大項：規劃、組織、領導與控制。



楊鈞老師特別提醒，管理的功能「不包括」創新、預測、激勵，千萬不要掉入陷阱。



### 進階挑戰

內部創業：由企業員工發起，在企業的支持下承擔企業內部某些業務內容或工作項目，進行創業並與企業分享成果的創業模式。

### 一 管理功能

管理的功能是指管理者為達成目標，所採取的一系列管理活動，包括規劃、組織、領導及控制。管理功能是動態的，周而復始，又稱管理循環 (management cycle)。

規劃 (planning)	設定組織目標，研擬策略，以及發展一套有系統的統計劃，以整合與協調企業的各项活動。
組織 (organizing)	管理者需要安排工作來達成組織目標，包括決定任務的指派、任務的部門化、資源的分派、工作執掌、執行人選、任務編組等。
領導 (leading)	管理者運用影響力來激勵、指揮與協調員工的活動。
控制 (controlling)	監督活動的進度，對於偏離原先目標所設定之活動加以修正，確保所有工作均按計畫執行，以達成目標。

### 二 管理矩陣 (Management matrix)

將管理功能與企業功能視為具有交叉關係的正方形相對關係，藉以表達企業任一之企業功能均需利用管理功能來達成。

	生產	行銷	人力資源	研究發展	財務
規劃	✓	✓	✓	✓	✓
組織	✓	✓	✓	✓	✓
領導	✓	✓	✓	✓	✓
控制	✓	✓	✓	✓	✓

# 關鍵考點

● 出題熱度：★★★★●

## 1. 管理與管理者

何謂管理者？



管理者 (manager) 是指和一群人共事，並藉由協調他人的努力，來完成工作與達成組織目標的人。



管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 認為：在效率與效能無法兼得時，我們應先著眼於效能，再設法提高效率。



### 一 管理者

管理就是經由他人有效完成活動的過程，這個過程代表了規劃、組織、領導與控制的主要活動。

組織中從事管理的工作的人就是管理者，管理者可分為基層管理者（或稱第一線管理者）、中階管理者、高階管理者。

#### 基層管理者

1. 大部分時間在指揮現場員工、監督員工每天的作業活動，並完成上級交付之任務。
2. 基層管理者是最接近員工的管理者。

#### 中階管理者

1. 負責將高階管理者所要求的組織目標轉化為基層管理者可以執行的明確作業活動。
2. 介於高階管理者與基層管理者之間。

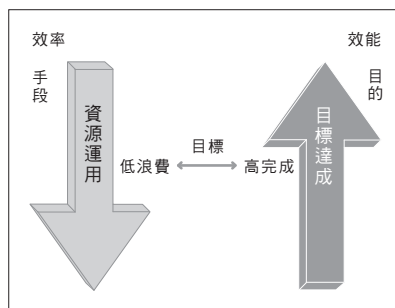
#### 高階管理者

1. 負責有關組織營運方向的決策制定，必須為管理階層的所有決策負責。
2. 通常由董事會所派任。

### 二 效率vs.效能

管理者在達到目標的過程，必須同時關心效率與效能，兩者比較如下：

	效率 (Efficiency)	效能 (Effectiveness)
意涵	投入與產出的過程中，以最少的資源投入，而獲得最大的產出。	是達成組織的目標，關心目標達成程度。
公式	效率 = 產出 ÷ 投入	效能 = 實際產出 ÷ 計畫產出
重點	資源的有效運用	目標的達成度
關心	手段、方法、過程	結果、目的
聚焦	產出導向	目標導向
Drucker 的觀點	<b>效率是把事情做對</b> (Do the Thing Right)	<b>效能是做對的事</b> (Do the Right Thing)



chapter

2

管理者技能與角色

## 1. 古典學派

管理理論的發展可概分為古典學派、行為學派、系統學派與權變學派。

年代	1900	1950	1960	1970
學派	古典學派	行為學派 (人群關係學派)	系統學派	權變學派
理論	1. 科學管理理論 2. 行政管理理論 3. 官僚組織理論	1. 新古典學派 2. 行為學派 3. 計量學派		
重點	標準化 效率	人性激發 小團體影響	組織與環境互動	<u>組織適應力</u>

何謂泰勒 (F. Taylor) 的科學管理原則？



1. 動作科學化原則
2. 科學選擇工人原則
3. 誠心合作原則
4. 責任劃分原則



### 一 科學管理理論

科學管理理論強調以科學的方法，找出最佳的工作方式，改善工人生產力與效率，以達成組織的生產任務。

主要代表人物：

(一) 泰勒 (Frederick W. Taylor)

1. 被譽為「科學管理之父」、「時間研究之父」。
2. 出版《科學管理原則》一書，提倡使用科學方法來找出完成工作的最佳方式，用科學化方法來改善現場工作。
3. 提出「科學管理四原則」：

動作科學化原則	尋找最具 <u>效率</u> 或高產出的工作方法。
科學選用原則	在一開始選用工人時就用科學化的方法。
職責劃分原則 (最大效率原則)	管理者或是工人都應該有明確的權責，以發揮最大 <u>效率</u> 。
合作和諧原則	管理者與員工之間應誠心對待、相互合作，勞資和諧才能產生團隊力量，提高生產力。

何謂管理科學？



管理科學是運用計量方法或數學分析方法等科學工具來解決管理問題，使資源有效利用。主要基礎包含數學、機率、統計等。



#### 4. 科學管理、管理科學之差異比較：

	科學管理	管理科學
年代	1900	1950
對象	現場作業人員	決策者
範圍	個別階層	組織整體
內容	動作研究、時間研究	PERT、線性規劃等
目的	效率	效能

#### (二) 甘特 (Henry L. Gantt)

1. 被譽為「人道主義之父」，提倡人道主義思想及任務獎金制度。
2. 為管理者設計一種規劃與控制的條形圖，即所謂的甘特圖 (Gantt Chart)。甘特圖的橫軸表示時間，縱軸表示工作計畫及目前進度。

系統規劃	1月	2月	3月	4月	5月	6月
系統分析	■					
系統設計		■				
系統建置			■			
系統運作與支援					■	



#### 進階挑戰

科學管理的研究以英國劍橋大學數學教授巴拜治最為突出，他在1832出版《論機器業和手工業的經濟》，提出許多應用科學方法於工業管理的原則。強調生產效率的重要性，呼籲管理者多利用平時生產與銷售紀錄，來建立工作研究、成本分析、獎勵制度等科學管理制度。

3. 甘特也提出「任務與獎金制度」，給予提前完工者工作獎金。同時，為領班設計一項獎勵制度，只要其所屬的員工在規定時間內完成，則領班就有紅利。

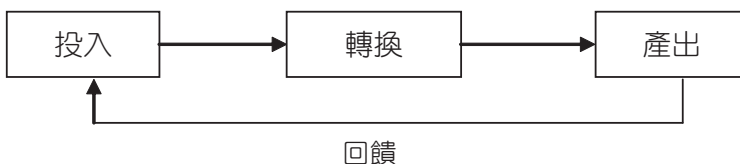
#### (三) 吉爾伯斯 (F. B. Gilbreth)

1. 被尊稱為「動作研究之父」，其最有名的研究是砌磚工作的研究。
2. 設計一套基本手部動作的分類系統，例如，將拿工具的動作分解成「尋找」、「選擇」、「抓取」、「移動」、「定位」等，稱之為動素 (therbligs)。
3. 他的方法是透過動作研究使工人可以用更有生產力卻更輕鬆的方法，來完成每日的工作。

## 3. 系統理論與權變理論

### 一 系統理論

- (一) 組織並非獨立存在的，組織須仰賴環境提供必要的資源作為其投入，同時也要仰賴環境來接受它的產出。
- (二) 系統是由許多彼此相關又相互依存的個體，所組合成的整體。
- (三) 組織從環境中得到資源的投入，然後將這些資源轉變為產出項目，再將其產出分配到組織外的環境。



系統觀點與權變觀點運用在組織的建議？



- (四) 系統的類型：

封閉式系統	不受外在環境的影響，和外在環境間沒有互動。
開放式系統	企業受外在環境影響很大。

- (五) 由系統觀點觀之，管理必須協調組織內的各個不同部門，確保它們能有良好的互動，並確認與瞭解外在的影響因素。

### 二 權變理論

- (一) 又稱為情境理論，強調組織在面對不同情境時，應採取不同的管理方式。
- (二) 每個組織甚至是同一組織內的不同部門，其規模、目標、工作等都不同，很難找到放諸四海皆可行的管理原則。
- (三) 目前被認為最重要且最常被引用的權變項目有：組織規模大小、技術的例行性、環境的不確定性、個人差異。
- (四) 代表人物：柏恩斯（Burns）、史塔克（Stalke）
  1. 主張世界上沒有「一種最好的方法」可解決所有的問題，管理概念須針對現實面隨時修正。

MBO的四大組成要素為何？



MBO四大基本目標：

- (1)目標明確化：清楚的陳述目標。
- (2)參與決策：管理者與部屬共同設定目標。
- (3)明確的期限：明確的時間期限，讓員工瞭解具有時間急迫性的目標。
- (4)績效回饋：要求員工瞭解自己的目標，有能力針對目標來衡量自己的績效與成果。

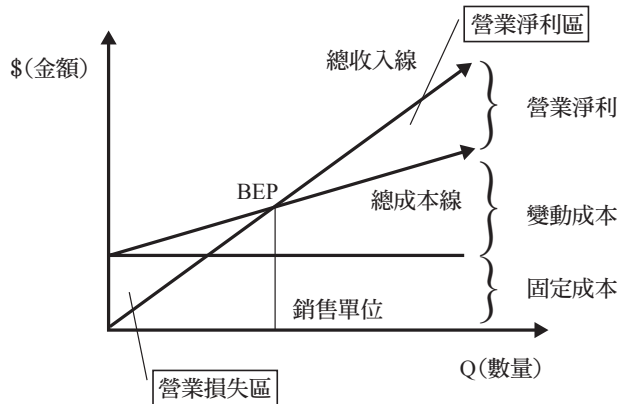


傳統目標設定法	傳統目標設定法 (Traditional Goal Setting)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 由高級主管設定一個目標，再分為組織各階層的目標。</li><li>2. 認為最高管理者具有宏觀，清楚什麼是對組織最好的。</li><li>3. 但高階主管所設定的目標雖有指導性，卻也有可能牽制，在層層轉述中，也容易失去了目標的明確性與整合性。</li></ol>
	方法目標鏈 (Means-Ends Chain)	若組織的目標定義得很清楚，從最高階到最基層的架構都很清楚，則這種由上到下的組織目標，可以形成一種整合性的目標網，讓組織上下層級間目標環環相扣，共同創造成就。
目標管理法 (Management by Objective ; MBO)		<ol style="list-style-type: none"><li>1. 由員工和管理者一起訂定明確的目標，定期檢視目標進度，並根據進度給予獎賞。</li><li>2. MBO包含四項元素：<u>清楚的目標、參與式的決策制定、明確的期限、成果的檢視（績效回饋）</u>。</li></ol>

### 三 目標管理的特性

目標管理具有以下的特性：

- (一)以人員為中心，對人性假設為Y理論。
- (二)維護人格尊嚴。
- (三)主管與部屬共同參與決定。
- (四)注重整體目標。
- (五)將組織目標與個人目標結合。
- (六)強調自我控制。
- (七)充分發揮分權。
- (八)使用激勵與民主方式。
- (九)是一種參與式管理。



(二) 損益平衡點的計算式推導

$$\text{總收益} = \text{總成本}$$

$$\text{單位售價}(P) \times \text{銷售量}(Q)$$

$$= \text{總固定成本}(TFC) + [ \text{變動成本}(VC) \times \text{銷售量}(Q) ]$$

$$P \times Q = TFC + VC \times Q$$

$$P \times Q - VC \times Q = TFC$$

$$(P - VC) \times Q = TFC$$

$$Q = TFC \div (P - VC)$$

$$\text{損益平衡點} = \text{總固定成本} \div (\text{單位售價} - \text{單位變動成本})$$

「總固定成本」係指短期不改變的成本，沒有營業也必須支付成本，包含租金、薪資、攤提成本等。

「變動成本」會隨著季節改變，包含食材、原料成本、進貨成本等。

## 五 線性規劃

線性規劃 (linear programming) 係在資源分配有限的狀況下，運用數學技術，求取資源最佳分配的一種技術。

例如某公司僅生產番茄汁與胡蘿蔔汁兩種飲料，該公司一直想要瞭解如何分配兩種飲料的生產量，才能使企業利潤最大。此時就可應用線性規劃為工具，來解決資源分配的問題。

## 1. 策略管理程序

何謂願景 (vision)、使命 (mission)、目標 (goal)？



願景：對未來的憧憬，亦即企業長期發展的藍圖。  
使命：組織存在的理由，用以描述組織的價值觀、未來的方向、及存在的責任。  
目標：明確指出組織在中長期所希望達到的狀態。



SWOT分析用於分析企業本身的優勢 (Strengths) 與劣勢 (Weaknesses)；企業外在環境的機會 (Opportunity) 與威脅 (Threats)，協助企業經理人在充分掌握資訊的情境下，進行最適當的決策。  
楊鈞老師記憶口訣由內而外「優劣機威」，SWOT前二個字母代表內部，後二個字母代表外部。

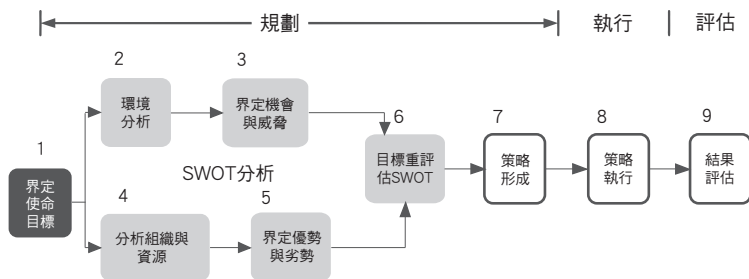


策略管理是企業經營管理的首要工作，策略管理的主要內涵包括決定公司經營的範疇，及如何經營才可以獲利。策略金三角的核心是策略，三個角分別是：環境、資源與企業目標。

### 一 策略管理之階段

就程序而言，策略管理包括兩大階段：策略規劃、策略執行與評估。

策略規劃	涉及公司使命、目標，分析公司所面臨的內、外在環境，並依此決定適當的策略行動方案。
策略執行與評估	包括組織結構的調整因應，及其他為順利推動策略行動方案所進行的相關業務，以追求在最適當環境下推動並與檢視方案的執行。



### 二 策略管理之過程

策略管理的過程分為六步驟：

- (一) 界定組織目前的使命、目標與策略。
- (二) 分析外部環境，亦即找出機會(O)與威脅(T)。
- (三) 分析內部環境，從組織的資源與能力中，找出組織的優勢(S)與弱勢(W)。
- (四) 形成策略，可分為公司總體、各事業單位及各功能層次的策略。
- (五) 執行策略，必須仰賴各功能部份價值活動的配合。
- (六) 評估結果，以確認策略的效率。



## 2. 內外環境分析

環境分析是制定策略的一項重要前提，企業必須對經營環境監控，並掌握其可能的變化。

### 一 分析內部環境

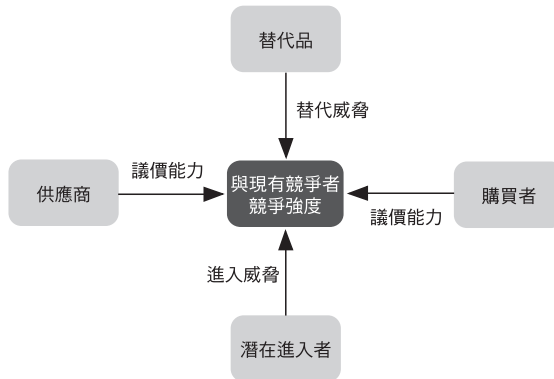
從組織的資源與能力中，找出組織的優勢與弱勢。價值鏈（value chain）最早是由麥可·波特（Michael Porter）在1985年提出，指企業從原料投入到產品產出，再到運送產品至最終顧客的手中，所必須經歷的各種價值活動。

價值鏈分為主要活動（primary activities）與支援活動（support activities），如下圖所示：



(一)價值鏈的主要活動：

進料後勤	生產資源的接收、儲存與傳遞的活動。又稱「向內運籌」或「內部後勤」。
生產作業	原料投入、轉換成最終產品的過程。
出貨後勤	將最終產品或服務提供給消費者或客戶。出貨後勤又稱「向外運籌」或「倉儲運輸」。
行銷及銷售	使消費者或客戶得知產品或服務特性與創造價值，包括廣告、促銷、定價及通路管理等。
服務	提供顧客售後服務以維繫和買方的關係，例如：安裝、維修、運送等。



資料來源：Porter M.E. Competitive Strategy, 1980.

### (三) 產業競爭結構

產業競爭結構又可分為獨占結構、寡占結構、獨占競爭結構和完全競爭結構。獨占性競爭市場與寡占市場，是介於完全競爭與完全獨占二極端之間。在現實經濟社會中，絕大多數產業均屬獨占性競爭市場或寡占市場。

特徵 / 類型	獨占結構	寡占結構	獨占競爭結構	完全競爭結構
廠商家數	一家廠商	少數廠商	很多廠商	眾多廠商
產品差異度	只有一種產品	相同的或有差異性產品	類似但非同質的產品	同質性的產品
對價格控制力	有很大的控制力	均有控制價格的力量	有少許控制力	對價格沒有控制力
進出市場障礙	非常困難	相當困難	相當容易	十分容易
資訊流通性	極端缺乏	市場資訊不完全	不是完全流通	完全流通
實例	公用事業	油品、電信業	餐廳、理髮店	早餐店、夜市攤販

### (四) 鑽石體系

有別於先前的五力分析，Porter認為：產業的蓬勃發展和國家的各種結構與優勢息息相關。所以提出「鑽石模型」或「菱形理論」(Michael Porter diamond Model)，用國家視野來分析國家競爭優勢。