

第1章 導論：管理、管理功能、管理者



「完整版PPT」版權聲明及使用說明

- 本PPT為《管理學—理論與應用》一書之「完整版PPT」（編號：978-957-729-933-8-P1），本版之授權範圍僅限智勝文化之教師資源專區及指定用書之教師個人使用，遂不得任意將本版內容上傳非智勝文化之教師資源專區，或以任何形式重製（舉凡複製、掃描檔案等行爲）、公開散佈、傳播給他人（含學生等），以免觸犯著作權法而受有刑事責任，請尊重本書作者之智慧財產權，切勿以身試法。



本章大綱

- 1.1 何謂管理？
- 1.2 管理功能
- 1.3 管理者
- 1.4 管理者的新挑戰



課前案例：強達汽車電器面對管理改善的挑戰

- 強達汽車電器有限公司是一家生產汽車車窗、把手、雨刷等零配件的公司。公司計劃明年提供客戶更多的產品選擇，以滿足客戶少量多樣的需求。
- 目標未能完成，除了人員技術不熟練之外，生產過程中也出現不少瓶頸，這些瓶頸使得有些員工忙得團團轉。
- 組長針對一些績效差的員工進行工作中的訓練，並重新合理化分配生產線產能，達成生產線平衡。



何謂管理？

- 管理是一種透過他人有效完成活動的過程也就是管理者利用企業或組織各種資源，透過管理功能，有效果及有效率地達到企業或組織目標的過程。
- 組織的資源
- 組織績效
- 組織目標
- 管理系統



圖1-1 管理過程



組織的資源

- 組織的任務是投入有限資源，並透過生產產品與提供服務來創造附加價值，使消費者能獲得最大的滿足。
- 經濟學上所提到的四項生產要素，包括土地(Land)、人力(Labor)、資本(Capital)與企業家精神(Entrepreneurs)，它們分別賺取租金(Rent)、工資(Wage)、利息(Interest)與利潤(Profit)。
- 有學者將資源歸納為七個M，分別是人力(Man)、資金(Money)、原物料(Material)、設備(Machine)、方法(Method)、時間(Time)與資訊(Information)。

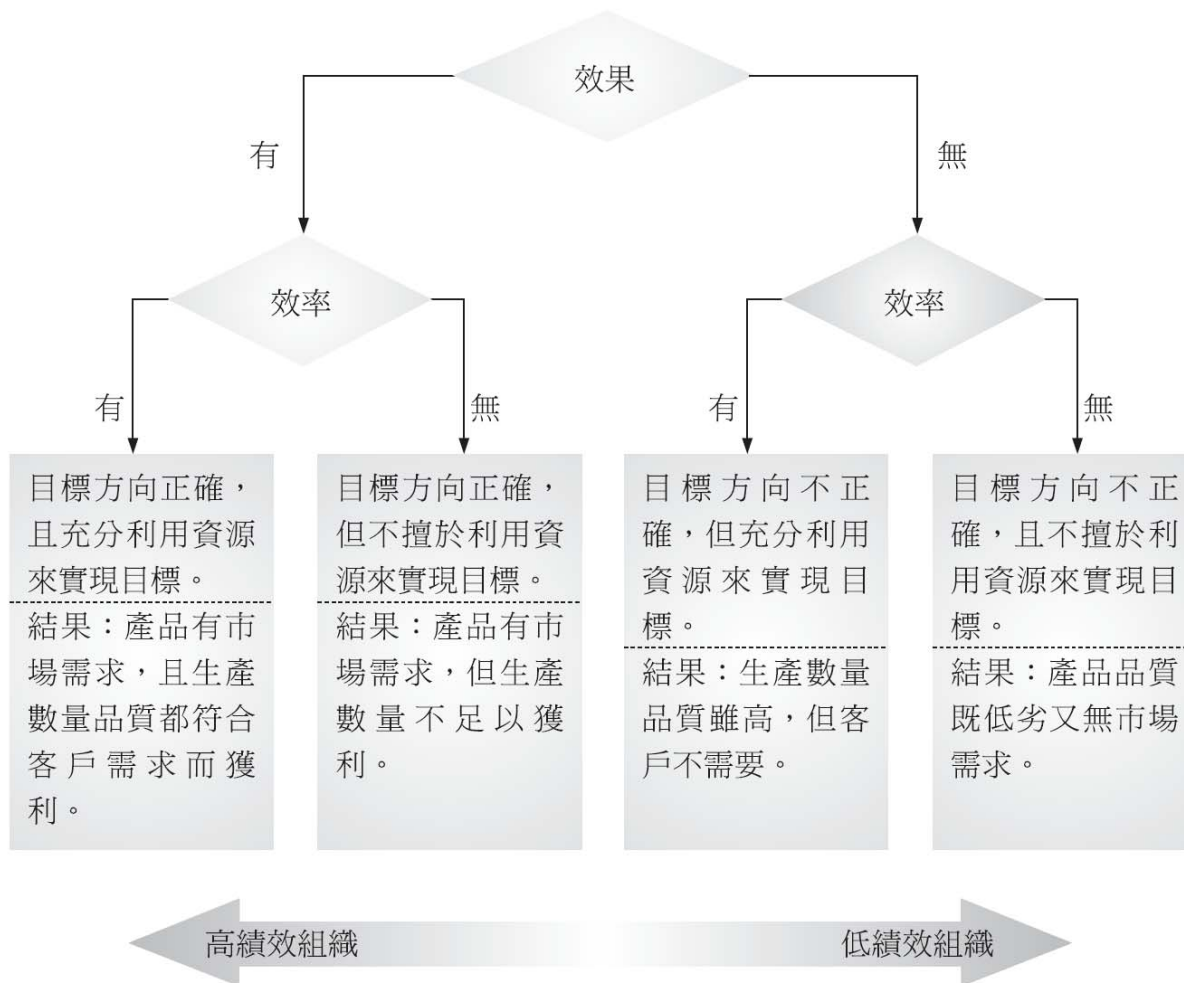


組織績效

- 從管理學的角度來看，績效(Performance)是組織期望的結果，是組織為實現其目標而展現在不同層面上的有效產出。
- 效率是指以最小的資源獲得最大的產出，可以產出除以投入資源的比例來表示（效率＝產出／投入資源）。
- 管理現場：企業獲利的關鍵—有效果及有效率



圖1-2 效果與效率的組織績效流程



管理功能

- 規劃
- 組織
- 用人
- 領導
- 控制
- 管理現場：管理功能的發揮—金字塔



規劃

- 規劃(Planning)在管理流程中，主要是明確界定任務目標與方向，並且設計如何完成目標，以及決定完成目標所需要的資源。
- 「規劃」(Planning)與「計畫」(Plan)常被混淆，「規劃」是一種過程，
- 但「計畫」指的是規劃後的結果與產物，計畫內容的回答包含以下問題；(1)何事(What)；(2)何人(Who)；(3)何時(When)；(4)何處(Where)；(5)如何(How)；(6)為何(Why)；(7)數量(How many/How much)。
- 規劃意味著企業將資源集中於投入的重點，俾以完成企業目標。



組織

- 組織(Organizing)的工作就是規範生產資源之間的分配與關係，以達到企業設定目標的過程。
- 最明顯的例子是組織圖，它規範了各職位垂直水準的指揮與協調關係，並劃分部門職責與分工，以及在部門下設置職位，企業就是依據組織圖配置人力資源。



用人

- 人力資源與其他資源不同的是，它的產出呈現非線性的規則，不像機器設備的每小時產出是固定的。尤其是愈高職位的管理者或技術研發人員，他們所提出的一個小小改善建議，可能使公司的獲利大幅提升，相對地，他們的一個小小過錯也可能使公司蒙受重大損失。
- 人力資源是會流動的，員工隨時都有可能離開，因此如何保持人力資源的穩定，也是在用人當中要考慮的問題。



領導

- 多數領導者仍由管理者所扮演，他們在日常工作中，鼓勵員工承擔責任、解決問題，並協助部門內員工完成任務。公司最高領導人的行爲處事，會影響下級管理者與員工，而形成企業文化。
- 有效的領導者必須知曉如何與員工溝通，如何激勵員工，如何幫助員工設定目標、執行目標管理，確保員工達成工作目標並獲得個人滿足。



控制

- 控制是最後檢查與確保規劃目標被執行的過程。
- 在目前強調授權的管理模式中，由上而下的管理控制已逐漸被淡化，員工在工作中的自主性逐漸提升，控制的重點轉而成爲重視員工的教育訓練，提升員工敬業素質，讓員工進行自我管理。但是，有些發展中國家的員工素質與敬業意識因爲還不夠成熟，故仍應強調由上而下的管理控制。



管理者

- 管理者的劃分
- 管理者所需具備的技能
- 管理者扮演的角色



管理者的劃分

□ 垂直來分

- 依不同管理階層(Level of Management)的劃分，分爲高階、中階與低階管理者。
- 高階管理者
- 中階管理者
- 基層管理者

□ 水平來分

- 各職能別的管理者，包括生產、行銷、人力資源、財務與研發等。



表1-1 職系職等表

職等	職系				
	生產	行銷	財務	研發	人力資源
總經理					
副總經理					
處長					
經理					
課長					
組長					
班長					



管理者所需具備的技能

□ 觀念性技能(Conceptual Skill)

- 係指管理者能發現及歸納一個組織與另一個組織之間關係的能力。

□ 人際性技能(Interpersonal Skill)

- 係指管理者能成功地與員工及他人互動、溝通、瞭解及和睦相處，並建立良好關係的能力。

□ 技術性技能(Technical Skill)

- 係指完成某一特定管理工作所需的技術能力，即指管理者在工作時，必須具備的專業知識及工作技巧。



圖1-3 不同管理技能在管理階層的重要性

管理階層	管理技能		
高階管理者	觀念的	人際的	技術的
中階管理者			
基層管理者			



管理者扮演的角色(1/2)

- 人際性角色：人際性角色是透過人員來進行管理
 - 代表人
 - 領導者
 - 聯絡者
- 資訊性角色：資訊性角色是透過資訊訊息來進行管理
 - 偵察者
 - 傳播者
 - 發言人

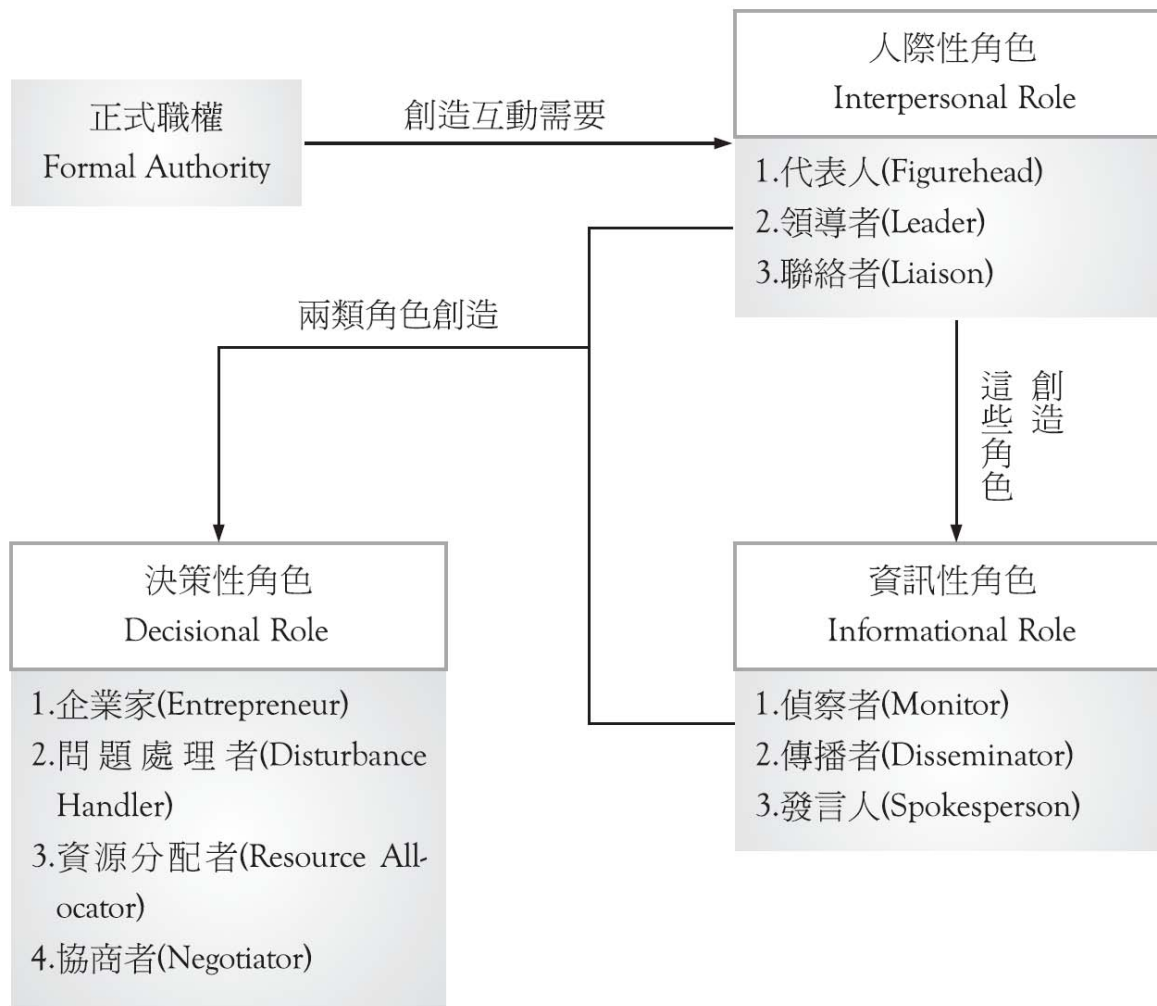


管理者扮演的角色(2/2)

- 決策性角色：決策性角色是透過行動來進行管理
 - 企業家
 - 問題處理者
 - 資源分配者
 - 協商者



圖1-4 管理者角色



管理者的新挑戰(1/2)

□ 未來國際管理者需具備之特質

- 持續學習
- 全球視野
- 直覺預測
- 關心個體與組織
- 集思廣議
- 恩威並施
- 重視程序
- 團隊精神
- 適應渾沌多元



管理者的新挑戰(2/2)

- 語言能力
- 重視利害關係人



表1-2 現在與未來經理人員的特質比較

序	現在	未來
1	無所不曉	領導者是學習者
2	國內視野	全球視野
3	由過去預測未來	憑直覺預測未來
4	關心個體	關心個體與組織
5	獨斷專行	集思廣益
6	使用權力	恩威並施
7	規定目標與方法	詳細規定過程
8	高高在上	最高管理階層團隊
9	循規蹈矩	接受的指令是混亂且矛盾的
10	單一文化	多元文化
11	重視董事會及股東信任	重視公司所有者、客戶及其員工的信任

