

## 第 1 章 導論：管理、管理功能、管理者

### 問題與討論

1. 管理是什麼？試舉例說明管理的流程。

**Ans :**

- (1) 管理係指管理者善用企業或組織各種資源，透過管理功能（規劃、組織、用人、領導與控制），有效果(Effectiveness)及有效率(Efficiency)地達到企業或組織的目標之過程。
- (2) 例如：某公司在年底規劃明年公司某項新產品業績要達到 5,000 萬元（規劃），為此增加了銷售團隊成員（組織與用人），並指派了某位銷售主管來帶領該部門達成目標（領導），並在每季度進行業績的檢討，以改善銷售的管道與模式（控制）。

2. 管理功能有哪些？與企業功能有何不同？

**Ans :**

管理功能，即分成規劃、組織、用人、領導與控制等五種。企業功能指的是產（生產）、銷（銷售）、人（人力資源）、發（研發）、財（財務）等五大功能，兩者交會即可形成管理矩陣(Management Matrix)，可參考分析工具 1-1。

3. 管理者要具備哪些技能，隨著層級的不同會有哪些不同的重點？

**Ans :**

管理者要具備的能力包括技術能力、人際關係能力與觀念性能力。

- (1) 技術能力：愈基層的人員，技術能力要求愈高，否則很難讓下屬人員信服，更別說要領導他們。
- (2) 人際關係能力：隨著職位愈高，愈有需要，但低中高階者較為平均。

(3)觀念性能力：以高階主管為最需要，中階主管其次，最後是低階主管。

4. 管理者須扮演哪些角色？請就您觀察到的管理者進行對比，並加以歸納。

**Ans :**

就明茲柏格(Henry Mintzberg)所提出的模式分析，以慈濟功德會的證嚴法師為例，他要對外必須作為慈濟功德會的代表人物（代表人），並經常去和會眾信徒溝通理念，影響會員達成組織的目標（領導者），並不時地代表慈濟對外發言（發言人）等。

5. 全球化的時代中，管理者所需具備的特質有哪些？

**Ans :**

- (1)持續學習；
- (2)全球視野；
- (3)直覺預測；
- (4)關心個體與組織；
- (5)集思廣益；
- (6)恩威並施；
- (7)重視程序；
- (8)團隊精神；
- (9)適應渾沌多元；
- (10)語言能力；
- (11)重視利害關係人。

詳細內容請參考本書 1.4 節

6. 讀完本章後，您覺得自己適不適合當一個管理者？自己有哪些地方需要學習的？

**Ans :**

根據以上所提到的管理者所扮演的角色，以及能力需求等，再針對自己的個性、興趣與能力等進行分析，以得知是否符合。

### 分析工具 1-1：管理矩陣分析

Ans：

1. 公司於是在 10 月份召開高層會議討論此項決策①，為滿足客戶需要，公司設立一個配置 20 人的班組②，來專門負責生產汽車鎖零件，公司並要求在 1 個月內責成人力資源管理部門將員工找齊③。

Best-Wise

		企業功能				
		生產	行銷	人力資源	研發	財務
管理 功能	規劃	①				
	組織	②				
	用人	③				
	領導					
	控制					

2. 公司制定明年成本下降的 5% 的目標，總經理要求研發人員與生產人員制定成本下降目標的計畫①，並由兩部門組成專案小組②，進行改善③。

		企業功能				
		生產	行銷	人力資源	研發	財務
管理 功能	規劃	①			①	
	組織	②			②	
	用人	②			②	
	領導					
	控制	③			③	