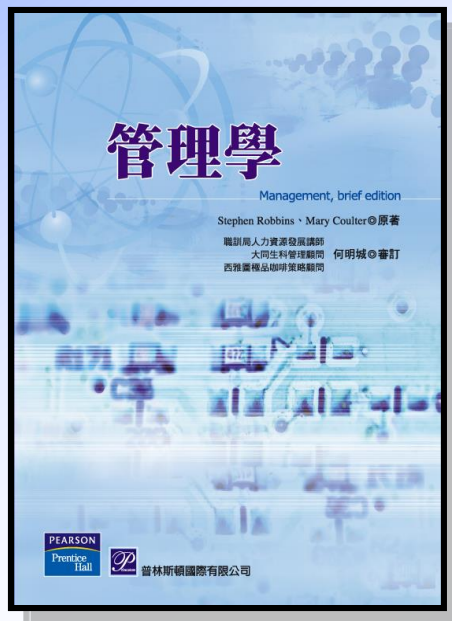


# Management

8<sup>th</sup> edition

*Steven P. Robbins*  
*Mary Coulter*



# 第1章

## 管理與組織概論



# 學習重點

1. 了解管理者的意義與角色轉變
2. 管理工作的內涵
3. 管理學派的演進
4. 當今趨勢與挑戰

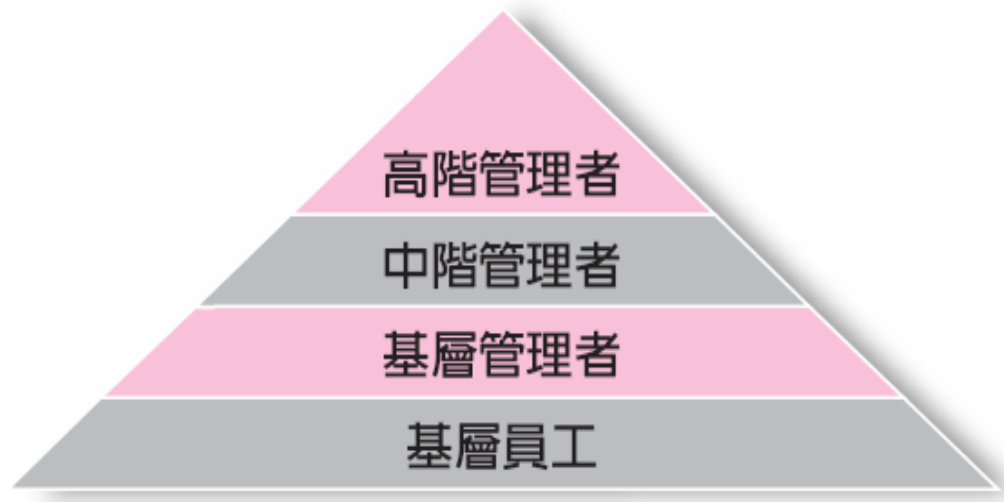
# 哪些人是管理者？

## 管理者？

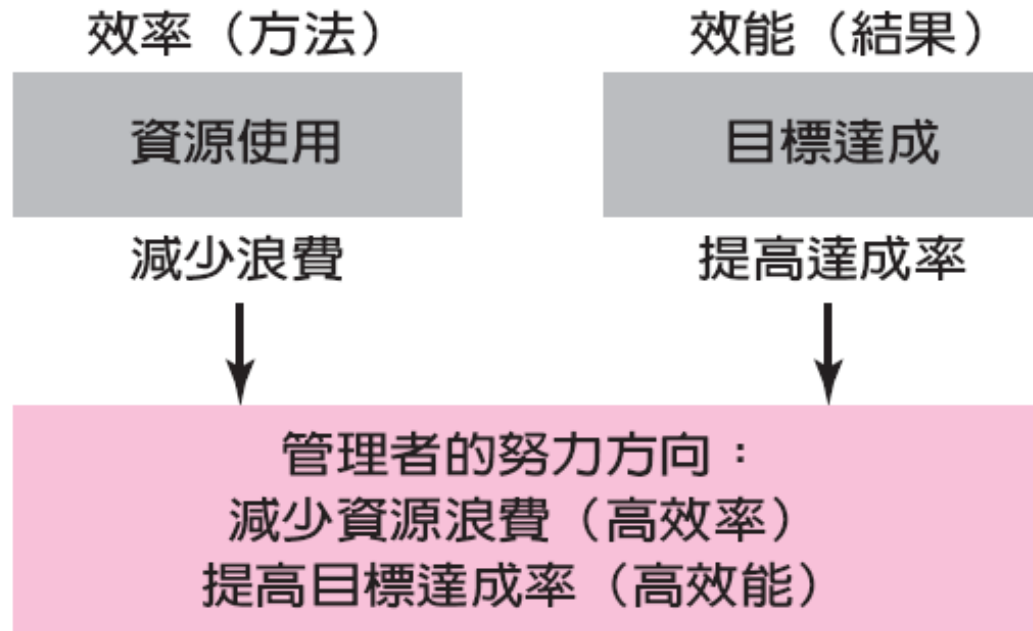
- 指和一群人工作，並藉由協調他人來完成工作，以便達成組織目標的人



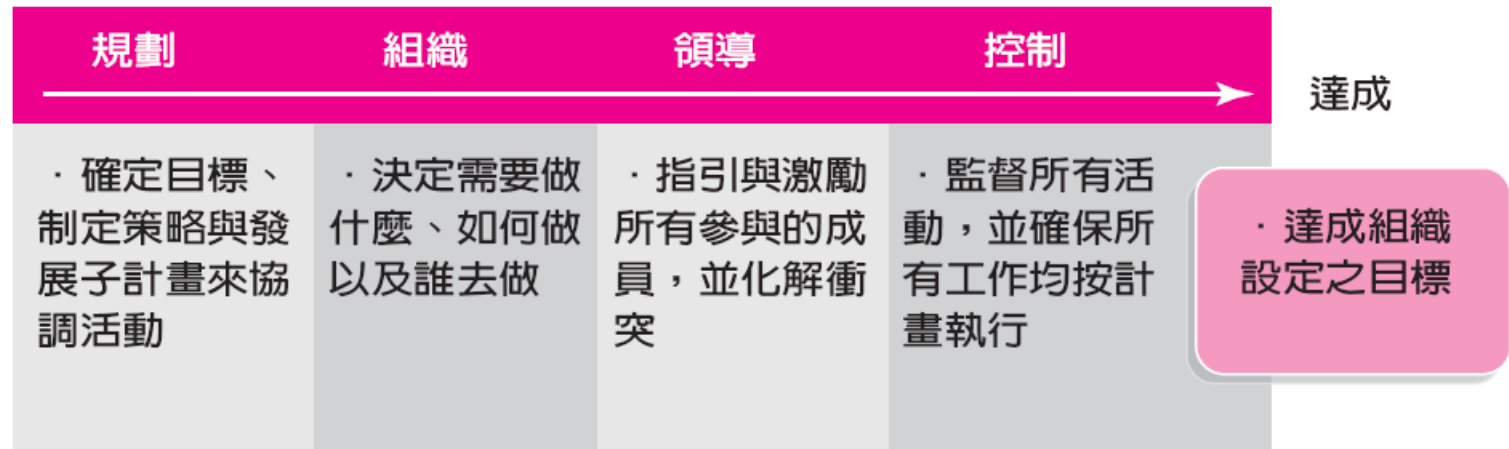
# 管理者的層級



# 管理的效率和效能



# 管理的功能



# 管理工作的內涵

## 管理者的角色

- 人際角色
  - ❖ 形象人物、領導者和聯絡人
- 資訊角色
  - ❖ 監督者、傳播者和發言人
- 決策角色
  - ❖ 危機處理者、資源分配者和談判者





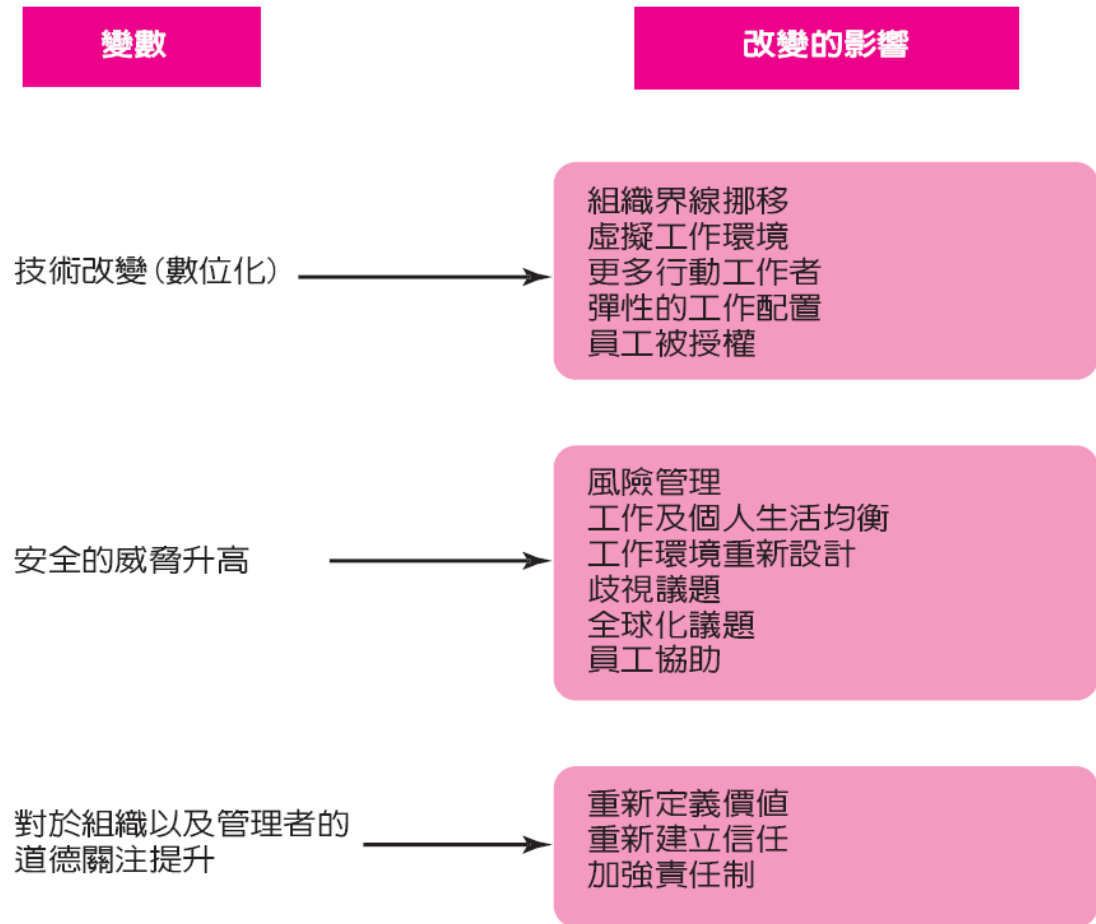
# 不同管理層級所需的技巧



# 管理技巧與管理功能矩陣

管理技巧	管理功能			
	規劃	組織	領導	控制
取得權力		√	√	
傾聽能力			√	√
編列預算	√			√
選擇有效領導風格			√	
教導能力			√	
建立有效團隊		√	√	
授權		√	√	
規劃激勵的工作		√	√	
發展信任			√	
紀律			√	√
接見、訪談		√	√	
衝突管理			√	√
抗拒變革的管理		√	√	√
諮詢			√	
談判			√	
提供回饋			√	√
了解組織文化		√	√	
審視環境	√			√
設定目標	√			√
有創意地解決問題	√	√	√	√
重視多樣性	√	√	√	√

# 影響管理者工作的變數



# 何謂組織？

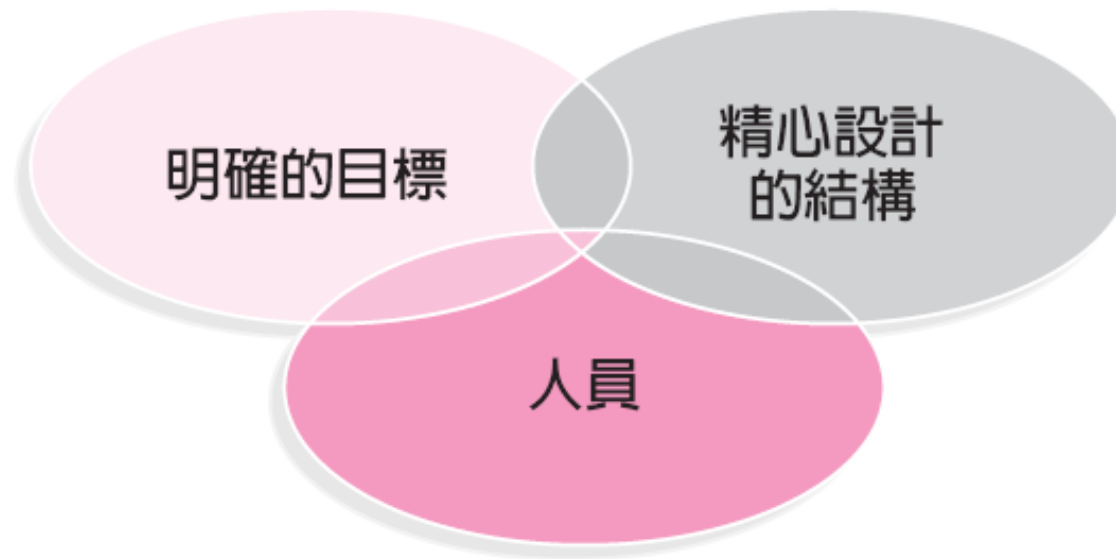
## 組織的意義

- 由成員依照特定目標所組成、擁有某種系統化結構的團體

## 組織的共通特徵

- 有明確的目的（目標）
- 由一群人所組成
- 有系統化的結構

# 組織的特性



# 組織的變化

傳統組織	新式組織
● 穩定	● 變動
● 無彈性	● 有彈性
● 以工作為重心	● 以能力為重心
● 以職位來定義工作	● 以任務定義工作
● 個人導向	● 團隊導向
● 永久性工作	● 臨時性工作
● 命令導向	● 參與導向
● 由管理者下決策	● 員工參與決策
● 個人導向	● 顧客導向
● 同質的員工	● 各式各樣的員工
● 朝九晚五的工作時間	● 無特定工作時間
● 階級式的關係	● 橫向與網路組織的關係
● 在特定時間、地點工作	● 在任何時間、地方工作

# 為什麼要學管理？

## 學習管理的重要性

### ➤ 管理的普遍性

- ❖ 所有組織都需要好的管理

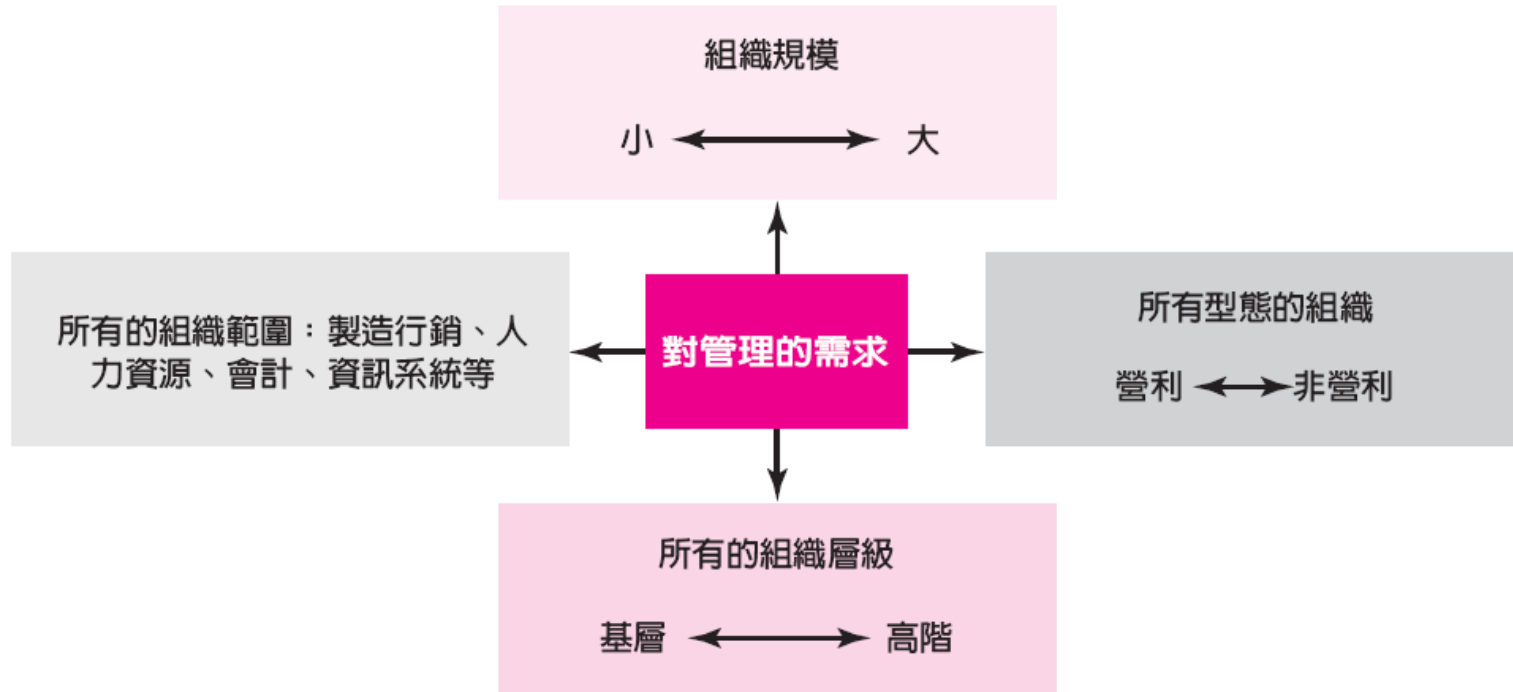
### ➤ 工作實際面

- ❖ 不管是管理者或是員工都需要

### ➤ 管理者的回報與挑戰

- ❖ 管理提供了一個能達成有意義工作的具挑戰性、刺激以及富創造力的機會
- ❖ 成功管理者的努力能獲得重要的實質報酬

# 管理的普遍性需求





# 成為一位管理者的報酬與挑戰

## 報酬

- 創造讓組織成員能夠發揮其最大能力的工作環境
- 有機會發揮你的創造力與想像力
- 幫助員工發現工作的意義及成就感
- 協助、教導及培育員工
- 與各式各樣的人員一起工作
- 得到組織與社會認可的身分與地位
- 扮演影響組織績效的角色
- 得到適當的報酬
- 任何組織都需要好的管理者

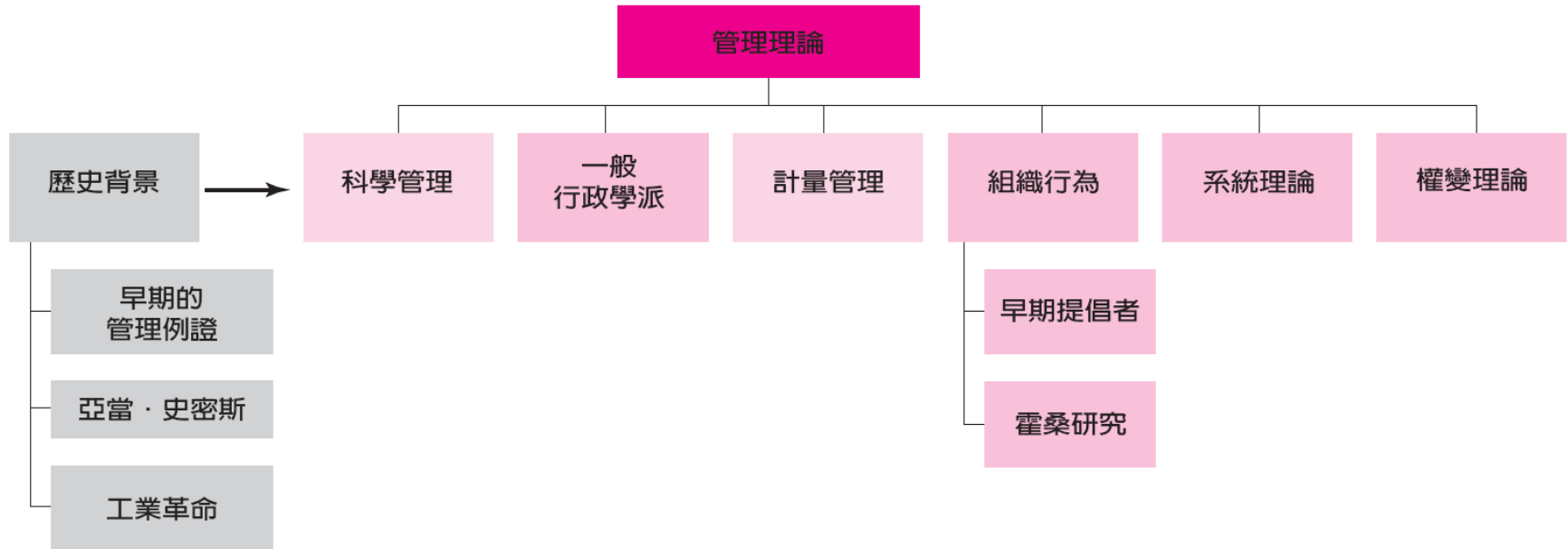
## 挑戰

- 負責艱難的任務
- 應付各式各樣的人
- 僅能使用有限的資源
- 在複雜與不確定的環境下激勵員工
- 能成功結合不同團隊的知識、能力、抱負與經驗
- 組織的成功需仰賴其他成員的績效

補充說明

管理學派的演進

# 主要管理理論的發展



# 科學管理學派

## 泰勒

- 科學管理之父
- 《科學管理原理》一書出版（1911）
  - ❖ 科學管理的理論
    - 利用科學方法定義完成工作的「最佳生產方式」
      - 讓工人適才適所，給予適當的工具
      - 訂定工作的標準化方式
      - 提供工人經濟上的報酬

# 科學管理學派（續表）

## 吉爾博斯夫婦

- 藉由減少動作以提供工人生產力
- 發展顯微計時器來記錄工人的動作及改善績效

## 科學管理學派在今日的運用

- 運用時動來增加生產力
- 雇用最符合資格的工人
- 根據產量來設計獎勵制度

# 一般行政學派

## 費堯

- 認為管理原則迥異於其他組織功能
- 發展可應用於各種組織情境的十四項基本管理原則

## 韋伯

- 根據一個理想的組織類型發展出權威理論
- (科層體制)
  - ❖ 強調合理性、預測、技術能力，以及權威主義

# 計量管理學派

## 計量管理

- 亦稱為作業研究或管理科學
- 源於第二次世界大戰期間，美國軍方以數字和統計
- 解決許多軍事和品質控制問題
- 主要是應用以下工具改善管理決策：
  - ❖ 統計、最佳化模式、資訊模型與電腦模擬

# 組織行為學派

## 組織行為

- 研究人類工作時的行為和活動；人是組織最重要的資產

## 早期倡導者

- 歐文
- 孟斯特堡
- 弗列特
- 巴納德





# 霍桑研究

由美國西方電器公司於**1927**年至**1932**年所進行的一連串的生產力實驗

## 實驗發現

- 在不利的工作環境下，生產力出乎意料地提升
- 金錢對提升產出的影響力小於預期

## 研究結論

- 社會規範、團體標準以及態度，比金錢獎勵更會影響個人產生與工作行為

# 系統理論

## 系統的定義

- 所謂系統是指許多相互依存並且相關的組成份子所組成的整體

## 系統的基本類型

- 封閉式系統
  - ❖ 與外在環境隔絕（所有系統都是內部產入及產出）
- 開放式系統
  - ❖ 與外在環境不斷互動

# 權變理論

## 權變理論的定義

- 又稱為情境理論
- 組織很難找到一套一體適用的管理原則，在所有的情境下都有效
- 每個組織都不同、面臨不同的情境（權變變數），因此需要不同的管理方式

# 當今的趨勢與挑戰

## 全球化

- 國際組織的管理
- 全球市場中政治及文化的挑戰

## 道德議題

- 在高等教育中道德教育更受重視
- 企業創造及運用更多的道德規範

# 當今的趨勢與挑戰（續表）

## 工作團隊多樣化

- 多樣化的工作團隊
  - ❖ 不同性別、種族、民族特性和年齡

## 企業家精神

- 指一個人或一群人突破資源限制，透過組織的努力尋求創造價值的機會，並藉由創新滿足需求並達到成長

# 當今的趨勢與挑戰（續表）

## 電子商業

- 一個組織透過電子化或網際網路連結相關族群
- 電子商務：電子商業的一環，以電子交易方式進行銷售或相關服務

## 電子商業化可分為三種

- 加強型電子商業
- 能力型電子商業
- 全面型電子商業

# 當今的趨勢與挑戰（續表）

## 知識管理

- 包含培養學習的文化，讓成員有系統地獲得知識，並與他人分享，以提升工作績效

## 學習型組織

- 是具備不斷學習、適應與改變能力的組織

# 當今的趨勢與挑戰（續表）

## 品質管理

- 是種管理哲學，其驅動力在於不斷地改進，以回應顧客的需求和期望
- 由幾位品管專家所帶動，其中最著名是美國的戴明和朱蘭
- 品質並非與成本直接相關