

1. 長 ⇒ 長期規劃。
2. 短 ⇒ 短期規劃。

### 三、規劃的組織問題

(⇒) issue 1 : Who ? ( 規劃由誰來承擔 ? )

planning ∈ managerial function ⇒ 故 manager 應負起責任來。

(⇒) issue 2 : how ? 管理者的兩大可行性的問題 :

1. time : 時間不夠用
  2. profession : 專業可能不足
- 必須有人代勞  
因而產生 → 規劃幕僚 ( planning staff )

(⇒) issue 3 : Where ? 管理者的職責何在 ? ⇒ decision-making ( 決策 ) 。

(⇒) issue 4 : CEO 的職責又何在 ? ⇒ 協調、整合不同部門的計畫。

(⇒) issue 5 : 直線人員與幕僚間存在的衝突 ( 衝突如何化解 ? 留待第 5 章再討論 ) 。

### 四、規劃工作的有效推行 : 目標管理 ( management by objective ; MBO )

(⇒) 前言 : MBO 乃是在 1954 年 , 由 Peter Drucker 於《管理實務》一書中 , 所提出之「以目標為基礎的管理理念與工具」。它的本質為一個「規劃——控制系統」。

(⇒) 意義 : A management system in which specific performance goals are jointly determined by employees and their managers, progress toward accomplishing those goals is periodically reviewed and rewards are allocated on the basis of the progress.

(⇒) 精神 :

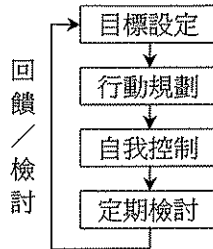
1. 成果管理 ( managing for results ) 。
2. 參與管理 ( management by participation ) 。

(⇒) MBO 的要素 :

1. 參與決策 ( participative decision making ) 。
2. 目標的特定性 ( goal specificity ) 。
3. 明確的期限 ( explicit time period ) 。

4. 績效回饋 (performance feedback)。

(五) MBO 的程序：



試題觀摩

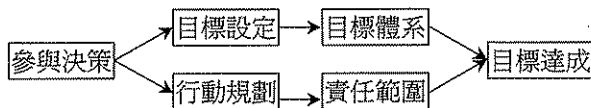
企業策略與目標管理，何者是規劃？何者是控制？如果是規劃，請述明理由為何？如果是控制，請述明理由為何？ (嘉義)

【參考答案】

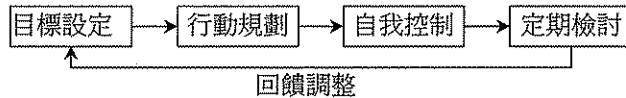
(一) 企業策略 (Strategy)：在永續經營的思考前提下，為達到整個組織的全面性目標，及在所處環境中的定位，所需進行的經營方式或手段，管理者進一步更可依據企業策略指引各部門功能性政策等，簡言之，策略可說為組織經營的形貌與軌跡。

(二) 目標管理 (Management by Object; MBO)：彼得杜拉克先生於管理實務中提出以目標為基礎的管理概念，強調目標應該是在績效、成果上直接影響企業生存發展所需追求的內涵與方向，後演變為一系統與技術，由員工與經理人共同訂定明確目標，定期檢視並給予獎勵，將目標作為控制的工具，並作為激勵的標準。目標管理主要包含四個元素：清楚的目標、參與決策、明確期限與成果的回饋。主要程序可見下圖：

1. Odiorne 之程序：



## 2. Robbins之程序：



(⇒)規劃與控制：「規劃」是個連續不斷的程序，使管理者可以設定組織未來發展方向與目標，並進一步擬定策略、政策與更為詳盡的行動方案，透過規劃的程序，不僅可以指引組織成員努力的方向、減少重複浪費的行為外，更提供的控制時所需的標準；依據 Koontz & O'Donnell 定義，「控制」是為確保組織活動得以按計畫實現，而採取監視及校正重大偏差的程序。由「規劃」與「控制」的定義我們可以得知企業策略應為規劃程序之一，而組織透過目標管理，凝聚內部成員工作方向與績效評估，較偏向控制的概念，在本質上則為一規劃控制系統。

	概念	說明
企業策略	規劃。	管理者透過策略的制訂，釐清組織如何達成目標的整理計畫體系、手段，並據之指導下層的功能性政策與行動計畫。
目標管理	控制。	透過共同目標的制訂凝聚共識與統一方向，並作為控制過程中的檢視標準，視結果賦予獎勵與修正。



## 試題觀摩

甲：做每件事皆需「週全規劃」。

乙：規劃不易，有「策略」可也。

丙：環境瞬息萬變，很難前瞻性精確「定位」，Just do it！

試評論之。

(輔大)

## 【參考答案】

規劃乃是最重要的管理功能，經由規劃，可以指引成員努力的方向，提升績效。不過在動態的環境當中，規劃無法鉅細靡遺，甚至有時根本無法進行。由甲、乙、丙三人的主張中吾人可以看出「環境對於規劃的影響」，即：