

# 第 1 章

## 管理概論(緒論)

Introduction to Management

唯有當管理能創造出讓人們得以發揮績效的情境時，管理才是有效的。

— Peter F. Drucker, The New Realities

### ■ 管理的意義與本質

#### 一、定義



提出者	定義
Peter Drucker - 管理學之父	管理為組織提供指導、領導權，並決定如何利用組織資源完成目標的活動(activity) <sup>1</sup> 。
許士軍 - 台灣管理學之父	1. 管理是以「創造績效」為目的的人類活動，以一個類似有機體的「組織」(organization)做為載體，從而謀求其實現某種預期之成效。 2. 目的：群策群力，以竟事功 <sup>2</sup>
Robbins & Coulter	管理是一種經由眾人的腦力與體力使整體任務被有效率(efficiently)與有效果(effectively)地完成之「整合」(integrate)與「協調」(coordinate)的「程序」(process) <sup>3</sup> 。

#### 二、本質

- (一) 達成目標的「程序」(process)
- (二) 產生成效的「專業」(profession/professionals)
- (三) 管理是一種藝術成分大於科學成分的實務(practice)
- (四) 管理在於創造組織績效(organizational performance)

#### 三、管理的普遍性(universality of management)

不論組織的型態、規模、層級、功能或所在地，所有的企業都需要管理(Robbins)。

## ■ 組織(organization)、企業(business)

### 一、組織

(一) 定義：指一群人為了達成共同的目標，透過權責劃分與協調合作，所組成的結構性集合體。

(二) 要素：

提出者	內容
Robbins	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 明確的目的(distinctive purpose)</li> <li>2. 精心設計的安排(deliberate arrangement)</li> <li>3. 人員(people)</li> </ol>
Thompson & Anthony	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投入(input ,I)</li> <li>2. 轉換(process/transformation ,P)</li> <li>3. 產出(output ,O)</li> <li>4. 回饋(feedback ,F)</li> </ol>
Hodge & Johnson	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 共同目標(common goal)：正當性</li> <li>2. 人員(people)：主體</li> <li>3. 機器與設備(machinery &amp; equipment)：客體</li> <li>4. 責任(responsibility)：垂直聯繫</li> <li>5. 協調(coordination)：水平聯繫</li> </ol>
Peter & Waterman(7S) <sup>4</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 硬體面               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 策略(strategy)</li> <li>(2) 結構(structure)</li> <li>(3) 系統(systems)</li> </ol> </li> <li>2. 軟體面               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 員工(staff)</li> <li>(2) 風格(style)</li> <li>(3) 技能(skills)</li> <li>(4) 共享價值(share value)</li> </ol> </li> </ol>

## 二、企業

(一) 定義：是一種以營利為主要目的的經濟性組織。透過投入生產要素，產出產品或服務，以滿足顧客需求並獲取利潤。

(二) 與組織的比較：

	組織	企業
定義範圍	廣	狹
主要目的	達成共同目標	追求利潤(營利)
核心屬性	社會系統	經濟實體
包含關係	上位概念(含企業)	下位概念(屬組織)
代表實例	政府、學校、軍隊	公司、商號、行號

(三) 企業的所有權型態及比較：

1. 定義：

型態	定義
獨資 (Sole Proprietorship)	由一人單獨出資經營的企業。
合夥 (Partnership)	由二人以上互約出資，共同經營並分享損益的企業。
公司 (Corporation)	依照公司法規定設立，具有獨立法人人格的營利社團法人。

2. 比較：

	獨資	合夥	公司
責任	無限責任	連帶無限責任	有限責任
法人	無	無	有
稅負	綜所稅	綜所稅	營所稅+股利 (雙重課稅)

## ■ 管理者(manager)

### 一、定義

提出者	定義
許士軍	介於所有權者與一般僱員之間。一方面擁有原屬於資本提供者的權威，可命令和協調人員工作，一方面又屬於被僱人員，他們的權威並非建立在所有權上，而是管理才能上。
Robbins	指和一群人共事，並藉由協調(coordinate)他人的努力，來完成工作與達成組織目標的人。
Mintzberg	主掌一個組織或旗下某個單位的人，這些人獲得組織的正式授權，從正式職權，又衍伸出各種人際關係的身份地位，以及取得資訊的管道，而資訊就成為其決策的基礎。

### 二、管理者的分類

#### (一) 依「層級」分：

層級	工作性質	說明
高	策略性 (strategic)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 長期目標制定：負責公司或組織的長期發展方向，制定整體策略目標。</li> <li>2. 資源分配：決定公司資源的優先分配，確保資源被有效利用。</li> </ol>
中	戰術性 (tactical)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目標分解：將高層制定的策略目標分解為可執行的具體計劃。</li> <li>2. 團隊管理：領導團隊，協調各部門之間的合作，確保計劃順利執行。</li> </ol>
低	作業性 (operational)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 任務執行：根據中層制定的計劃，具體執行日常工作任務。</li> <li>2. 流程優化：負責優化工作流程，提高工作效率。</li> </ol>

(二) 依「能力」分 - 管理技能/管理才能(Robert Katz)<sup>5</sup>



1. 定義：

能力	定義
觀念化 (conceptual)	指將抽象或複雜的情境予以一般化的能力，由整體的觀點來看組織，瞭解不同部門間的關係，並構思如何調整組織以適應外在環境。
人際性 (human/interpersonal)	與他人或團隊融洽相處所需具備信任與合作之能力。
技術性 (technical)	指順利完成工作所需的專業知識、技能與經驗。

2. 結論：

(1) 每個層級的管理者都需要這三種技能，只是比例不同而已。



(2) 對整個組織的管理者而言，概念化能力最重要。

(3) 人際關係能力對各層級而言，同等重要。

(4) 管理者不需要成為技術專家，但一位管理者必須具備某種程度的技術能力。

(5) 階層越高者，所面臨的問題越趨複雜、抽象，且非例行性質居多，故概念化能力需求越高。

(6) 人際性能力、概念化能力無法授權他人替代。

## 第 1 章 | 經濟部所屬事業機構 · 歷屆試題

### ■ 知識點 1：組織績效(效率與效能)

---

1. 對於效能(Effectiveness)與效率(Efficiency)的敘述，下列何者有誤？  
(A)彼得杜拉克將效能定義為「Do the Things Right」(B)某工廠的排污符合政府的規定是屬於組織的效能(C)食品廠每小時原本生產 1,000 單位，提升為 1,100 單位是屬於效率提升(D)效率是指投入和產出的相對衡量  

【企管】
2. 企業組織的績效包含「效率」與「效能」，所謂「效能」指的是下列何者？  
(A)「投入—產出」的比例觀念(B)以最少費用獲致最多收益(C)以最短時間生產最多產品(D) Do the right thing  

【人資】
3. 對於效率(efficiency)之敘述，下列何者有誤？  
(A)效率係追求以最少資源投入來獲得最大產出(B)效率是做對的事情(doing the right things)(C)效率是把事情做對(doing the things right)(D)效率在資源有限的狀況下顯得特別重要  

【人資】
4. 下列何者敘述有誤？  
(A)效能指的是投入與產出的比例(B)組織效能指的是組織呈現的產出是否符合組織的利益關係人之要求(C)效能指的是作對的事(D)效率關注的是組織營運的投入與產出的比例  

【人資】
5. 下列對效率與效能的敘述何者有誤？  
(A)效率著重資源的使用率(B)效能=產出/投入(C)效率與效能皆為績效的衡量指標(D)效能追求最高的目標達成  

【企管/人資】

## ■ 知識點 2：管理者的角色(Mintzberg)

---

6. 亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)將管理者的角色分為 10 種，下列敘述何者最接近明茲伯格所謂的「領導者(Leader)」？
- (A)企業的精神領袖，是組織的象徵，常須主持文件簽署、迎接來賓等活動。有些組織的管理者甚至比組織本身更具有公眾知名度 (B)當組織遭遇瓶頸時，這個角色必須主導變革計畫、擬定策略、監督執行，以解決問題，確保組織獲得更好的成績 (C)為了正確決策，完成目標，這個角色必須蒐集大量與組織或產業相關資訊，也必須監督團隊的生產力及福祉 (D)這個角色必須訂定組織的目標，下達指令，並且掌握進度，以順利達成績效，同時也必須激勵和指導部屬，擔任教練的工作
- 【人資】**
7. 亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)將管理者的十種角色分成三大類：人際關係、資訊傳遞、以及做決策，下列何者非屬人際關係？
- (A)代表人物(figurehead) (B)領導者(leader) (C)聯絡人(liaison) (D)發言人(spokesperson)
- 【人資】**
8. 亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)將管理者的角色分成人際關係、決策、資訊等 3 種類別，請問下列哪個角色與其他 3 個角色不屬於同一類別？
- (A)資源分配者(resource allocator) (B)領導者(leader) (C)創業家(entrepreneur) (D)談判者(negotiator)
- 【人資】**
9. 學者 Mintzberg 提出管理者角色主要包含 3 大類角色，其中不包含下列何者？
- (A)資訊角色 (B)決策角色 (C)創新角色 (D)人際角色
- 【人資】**
10. 企業家(Entrepreneur)在 Mintzberg 所提出的管理角色屬於何種類型？
- (A)人際型 (B)決策型 (C)資訊型 (D)政治型
- 【企管】**
11. 明茲伯格(Mintzberg)的管理者角色分類中，危機處理者(disturbance handler)被歸類為下列哪一種角色？
- (A)人際角色 (B)資訊角色 (C)決策角色 (D)傳播角色
- 【人資】**