

第一章 組織與管理概論

一、管理定義

說法 1: 用有效能有效率的方式, 來好好運用組織的資源, 使得企業達到組織目標的一套活動與程序

說法 2: 管理為運用資源已達成組織目標的過程

說法 3: 人類社會中, 採取的一些應具有特定性質和意義的活動, 其目的在藉由群體合作達成某些共同的任務和目標

說法 4: 管理領域非常廣泛, 包含了人類生活的各個層面

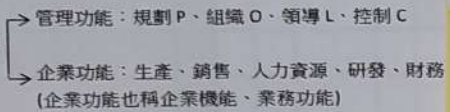
說法 5: 運用規劃、組織、領導、協調、控制等管理功能, 使人力、物力、財力等做最佳之配合, 以達組織目標的活動

說法 6: 管理是利用規劃、組織、指揮及控制企業各項資源(如財務、人力及資訊等), 以達成組織目標的程序

說法 7: 管理是一種科學面>藝術面

管理功能
 計劃, 組織, 領導, 控制
 生產, 銷售, 研發, 財務
 企業功能也稱企業機能、業務功能

二、企業管理



三、Robbins 提出組織的特性、構成

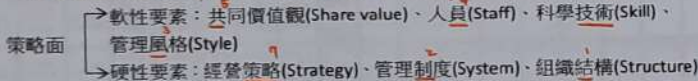
明確的目的、特定的結構、人員

四、團體 VS 團隊

團體: 是指為了要達成某一特定的目標, 由兩個以上的個人所組合而成, 互動且互賴的一群人
 團隊: 當團體的成員發展出一種對團體的高度認同時, 群體便可稱為是一種團隊



五、麥肯錫顧問公司提出組織七要素(7S)



六、組織要素結構面

結構面 → 設備工具、共同的目標、協調的功能、人員責任分配

	團體	團隊
定義	一群集結者	共有
責任	各自負責	共同負責
技能	隨需而變	互補
運作	彼此合作	效能
組織關係	鬆散	緊密
	個人目標	共同目標

共同目標, 共同負責, 共同合作, 共同進步
 (共同) 共同, 共同, 共同, 共同

	效率	效能
定義	產出投入換取產出	達成原訂的目標
記	多不省, 快不快	好不好 (健全否)
焦點	追求最低資源浪費	目標達成與否
重點	過程、方法	目的、目標、結果
目的	把事情做對	做對的事情

組織績效衡量

$$\text{效率} = \frac{\text{產出}}{\text{投入}} \quad \text{效能} = \frac{\text{實際產出}}{\text{預定產出}}$$

八、組織的資源(5M)

人力(Man) · 資金(Money) · 原物料(Material) · 設備(Machine) · 方法(Method)

↓
最重要

團體 為了共同目標 追求效能
 團隊 為了共同目標 追求效能

九、組織的系統觀(IPOF)



十、組織面臨的環境

1. 超環境: 自然生態, 天然災害
2. 基本環境又稱一般環境: 政治層面、經濟層面、社會層面、技術層面 (簡稱 PEST 分析)
3. 直接環境又稱特定環境、任務環境: 競爭者、政府、供應商、顧客
4. 內部環境: 組織文化、組織氣候、組織結構

十一、亨利·明茲伯格 Henry Mintzberg 提出十種管理角色

1. 人際角色: 代表人物又稱頭臉人物、領導者、聯絡人
2. 資訊角色: 監視者、傳播者、發言人
3. 決策角色: 企業家、危機處理者、資源分配者、談判者

十二、羅伯·凱茲提出三種管理者能力



十三、有效管理者 vs 成功管理者

有效管理者: 管理之有效與否是指管理者是否能做好管理工作, 使做事有效率又有效能, 能在有限資源下完成組織的使命, 並能讓部屬信服
 成功管理者: 管理者是否成功, 以在組織中升遷速度與薪資所得來衡量

第二章 管理的演進

一、管理理論叢林

傳統理論時期 (古典)	修正理論時期 (新古典)	整合理論時期	當代新興理論
-屬於 X 理論 -主張人性本惡	-屬於 Y 理論 -主張人性本善	-屬於 Z 理論 -主張人有差異	-知識管理 -對中次師 -學習型組織 -彼得聖吉
-科學管理學派 (泰勒、吉爾伯斯夫姆、愛默生、甘特)	-計量學派 -前人群學派 (傅麗德)	-系統學派 -權變學派	
-一般行政學派 (亨利費堯、葛尼奧雷尼、古力克與北偉克)	-行為學派 (梅歐、亞斯特巴納德、馬斯洛、赫茲伯格、道格拉斯、瑪格瑞戈、阿爾德佛、費蒙)		
-官僚體系學派 韋伯			
-新古典學派 羅伯歐文、雨果			

二、各學派重點

科學管理學派

泰勒 科學管理之父、時間研究之父、工業工程之父 (1911)

- ✓ 人性本惡 **效率專家**
 - ✓ **計件論酬制**
 - ✓ 不依標準方法工作者予以解雇
 - ✓ **建立 SOP** 標準工廠管理
 - ✓ 著重於經理人的命令和控制，**微觀**的研究個人的工作效率
 - ✓ 三大實驗：鐵鏈實驗、生鐵實驗、切銷金屬實驗
 - ✓ 提出**科學管理四原則**
1. 用**碼表**計算工作時間，對每一個**工人**的每一工作進行科學分析，尋求最佳工作方法，來替代原有的經驗法則
 2. 以科學方法去挑選、訓練與發展工人能力，而不是消極地放任工作訓練自己
 3. 提供詳細地教導與**監控**每位工人的工作表現
 4. 在管理階層與工人之間平均分配工作任務，管理階層著重在科學管理原則運用，工人則依科學管理原則來達成任務

吉爾伯斯-動作研究之父、吉爾伯斯之妻-管理第一夫人

- ✓ 使用照片來研究人類最細微、無法分割的動作-動素 Therbligs

愛默生 Emerson

- ✓ 效率的教長
- ✓ 提出十二點效率原則

差別計件率
標準 good
6-8

時間研究
動作研究

人道主義之父

甘特 Gantt **過勞作為完成任務或專案的進度控制**

- ✓ 甘特圖
- ✓ 底薪獎金制
- ✓ 勞工制度

	時間
資源	錢

進度
- 給新工 標準

一般行政學派 - 一般管理學派

亨利費堯 Henry Fayol - 管理程序學派之父、法國科學管理之父、現代管理理論之父

- ✓ **巨觀**的研究整個的組織 **偏重中高层層的管理**
- ✓ 提出管理五機能：規劃 P、組織 O、命令 C、協調 C、控制 C、**管理功能**
- ✓ 提出十四項基本的管理原則：分工原則、紀律原則、統一方向原則、員工薪酬原則、階層連鎖原則(骨幹、跳板)、公正原則、創新原則、團隊精神原則、員工穩定原則、秩序原則、集權化原則、個人利益小於團體利益原則、統一指揮原則、職權與職責對等原則

莫尼 Mooney 和雷尼 Reiley

- ✓ 歸納宗教、政府組織運作和費堯十四項基本的管理原則
- ✓ 提出四項管理原則：功能原則、協調原則、層級原則、幕僚原則(指各司其職、組織中的單位有的是實作，有的是輔助，兩者應明確劃分)

古力克 Gulick 和尤偉克 Urwick

- ✓ 在《行政科學論文集》提出 POSDCORB 之行政管理七字箴
- ✓ 規劃 Planning、組織 Organizing、用人 Staffing、指揮 Directing、協調 Coordinating、報告 Reporting、預算 Budgeting

官僚體系學派又稱科層學派 - 組織學之父

馬克思·韋伯 Max Weber - **進行層級結構化的社會學家**

- ✓ 認為理想型的官制制度建立在傳統(世襲)權威、超人(魅力)權威、合法(理性)權威上
- ✓ 提出一種專業分工、層級明確、具有詳細規範，而不講私人關係的組織
- ✓ 官僚體制嘗試為組織設計提供一個理想的藍圖
- ✓ 官僚化六個構面：專業化、正式化、**法制化**、**層級化**、**功績制**、**無人情味**

~~官僚化六個構面~~

新古典學派 - 開始注重人性

羅伯歐文 Robert Owen

- ✓ 提倡烏托邦式工作場所
- ✓ 限制童工雇用
- ✓ 固定工作時間
- ✓ 推展公共教育
- ✓ 公司提供伙食和企業對社會回饋

雨果

- ✓ 建議以心理學測驗來改進新進員工遴選
- ✓ 運用學習理論在訓練中，以及對於人類的行為觀察以了解對員工激勵最佳工具

計量學派又稱作業研究或管理科學 **系統分析**

- ✓ 導入數學模式尋求最佳解
- ✓ 由軍用用途轉移至企業中
- ✓ **線性規劃**: 是在一組線性的限制之下, 尋找極大化或極小化一個特定的目標函數。可用於資源分配政策的改進。 **含變日與每種**
- ✓ **要徑法 CPM 與計畫評核術 PERT**: 是一種用規劃專案生產的一種排程和規劃技術。可使排成效率大增
- ✓ 經濟訂購批量 **EOQ** **有管理制**

前人群關係學派又稱動態管理學派

傅麗德 Follett

- 團體額外價值論
- 團體中之衝突與調和
- 協調的原則: 直接交涉、早期原則、互惠原則、連續原則
- 對權威的看法: 情勢法則、最後決定

行為學派

梅歐 Mayo-人際關係學派之父 **人性**

- ✓ 美國西方電器公司的霍桑實驗 **人的績效改善, 被鼓勵, 不是來自外在的改變**
- ✓ 當人們知道自己成為觀察對象, 而改變行為的傾向。 **梅歐**
- ✓ 關心 **員工情緒**, 有助於提高勞動生產率 **團隊合作**

查斯特·巴納德 Chester Barnard

- ✓ 提出動態平衡理論: 強調溝通、建立良好溝通系統
- ✓ 1. 互動體系論(共同目標、貢獻心力的意願、相互溝通能力)
- ✓ 2. 非正式組織(無意識、不定型、自然結合)
- ✓ 3. 貢獻與滿足的平衡
- ✓ 4. **權威接受論**: 無異區間(在可接受的範圍內, 包括已了解內容、合於組織目標、不違背下屬利益、下屬有能力執行, 以上四種範圍內, 將無條件接受命令) **命令建立交情上**
- ✓ 5. 溝通問題
- ✓ 6. 主管職能(建立溝通系統、積極取得必要努力)

馬斯洛

- ✓ 需求層級理論



赫茲伯格 **內在**

- ✓ **雙因子理論** **(沒有他不會怎樣)**
 - **激勵因素**: 成就感、賞識、升遷、責任感、**工作本身** **成長**
 - **保健因素**: 薪水報酬、工作地位、工作保障、工作環境、監督方式、公司政策、**人際關係** **(沒有他會不滿)**

道格拉斯·瑪格瑞戈 Douglas Mc Gregore

- ✓ 提出 X 理論與 Y 理論
- 阿爾德佛 Alderfer
- ✓ ERG 理論
- 賽蒙 Simon **最適合解, 有限度的理性**
- ✓ 提出理性決策理論
- ✓ 於《行政行為》強調決策理論是行政學研究的新工具

系統學派

- ✓ 系統流程論: **封閉式系統**、**開放式系統** **外在環境調整內部系統**
- ✓ 系統結構論: 超系統、系統、子系統、子系統的子系統
- ✓ 環境或開放系統理論: 一般(社會)環境、特定(任務)環境
- ✓ 社會系統理論: 帕深思 Parsons 提出適應、達成目標、模式維護、整合四個基本功能
- ✓ 生態理論: 開發中國家行政適用, 因為其有效行為取決於傳統家族、宗教的生物型態

權變學派

- ✓ If.....Then..... **動態管理** **情境**
- ✓ 強調對於人和一個產業或一家企業, 沒有最佳管理模式, 完全 **視情況** 而定
- ✓ 有三種特性: 複雜性、正式化、集權化

當代新興理論

野中次郎

- ✓ 知識管理 KM: 將內隱知識外顯化的過程
- ✓ SECI 模型



組織學習理論

彼得聖吉 Peter Senge

- ✓ 在《第五項修練》提出五要素
- ✓ 自我超越、改變心智模式、建立共同願景、**團隊學習**、**系統思考**(最重要)

阿吉里斯 Chris Argyris 和斯恩 Donald Schon **系統自適應**

✓ 單迴路學習、雙迴路學習
 雙迴路學習又稱創新性學習：除偵測並矯正組織錯誤外，還修正組織現有的規則、流程、政策，是一種高層次學習

三、典範移轉 (孔恩-科學革命的結構)：將原有事物，換個空間、角度、時間來看，會產生不同思維

第三章 企業管理概論

- 一、企業要素(經營要素)
1. 生產要素 → 人力、資本、土地
 2. 管理要素 → 規劃、組織、領導、控制
 3. 效率、效能要素
 4. 利潤要素
 5. 風險要素
- 二、企業的價值：不在為打敗競爭對手，而是提供顧客真正需求
- 三、企業功能
 產、銷、人、發、財、(資訊)
- 四、現代企業的特質
 專業化、簡單化、標準化、自動化、多角化、規模擴大化、設廠集中化 → 電子化
- 規模經濟：縱向 範疇經濟：橫向
- (泰勒提出的大量生產原則) 以及所有權大眾化、決策民主化、管理生產合理化
- 五、企業管理矩陣又稱管理矩陣

	企業功能
管理	
功能	

→ 位置可調換

六、企業組織的型態

1-3

1. 1人經營 2. 2人經營 3. 3人經營 4. 4人經營 5. 5人經營 6. 6人經營 7. 7人經營 8. 8人經營 9. 9人經營 10. 10人經營 11. 11人經營 12. 12人經營 13. 13人經營 14. 14人經營 15. 15人經營 16. 16人經營 17. 17人經營 18. 18人經營 19. 19人經營 20. 20人經營 21. 21人經營 22. 22人經營 23. 23人經營 24. 24人經營 25. 25人經營 26. 26人經營 27. 27人經營 28. 28人經營 29. 29人經營 30. 30人經營 31. 31人經營 32. 32人經營 33. 33人經營 34. 34人經營 35. 35人經營 36. 36人經營 37. 37人經營 38. 38人經營 39. 39人經營 40. 40人經營 41. 41人經營 42. 42人經營 43. 43人經營 44. 44人經營 45. 45人經營 46. 46人經營 47. 47人經營 48. 48人經營 49. 49人經營 50. 50人經營 51. 51人經營 52. 52人經營 53. 53人經營 54. 54人經營 55. 55人經營 56. 56人經營 57. 57人經營 58. 58人經營 59. 59人經營 60. 60人經營 61. 61人經營 62. 62人經營 63. 63人經營 64. 64人經營 65. 65人經營 66. 66人經營 67. 67人經營 68. 68人經營 69. 69人經營 70. 70人經營 71. 71人經營 72. 72人經營 73. 73人經營 74. 74人經營 75. 75人經營 76. 76人經營 77. 77人經營 78. 78人經營 79. 79人經營 80. 80人經營 81. 81人經營 82. 82人經營 83. 83人經營 84. 84人經營 85. 85人經營 86. 86人經營 87. 87人經營 88. 88人經營 89. 89人經營 90. 90人經營 91. 91人經營 92. 92人經營 93. 93人經營 94. 94人經營 95. 95人經營 96. 96人經營 97. 97人經營 98. 98人經營 99. 99人經營 100. 100人經營	1. 1人經營 2. 2人經營 3. 3人經營 4. 4人經營 5. 5人經營 6. 6人經營 7. 7人經營 8. 8人經營 9. 9人經營 10. 10人經營 11. 11人經營 12. 12人經營 13. 13人經營 14. 14人經營 15. 15人經營 16. 16人經營 17. 17人經營 18. 18人經營 19. 19人經營 20. 20人經營 21. 21人經營 22. 22人經營 23. 23人經營 24. 24人經營 25. 25人經營 26. 26人經營 27. 27人經營 28. 28人經營 29. 29人經營 30. 30人經營 31. 31人經營 32. 32人經營 33. 33人經營 34. 34人經營 35. 35人經營 36. 36人經營 37. 37人經營 38. 38人經營 39. 39人經營 40. 40人經營 41. 41人經營 42. 42人經營 43. 43人經營 44. 44人經營 45. 45人經營 46. 46人經營 47. 47人經營 48. 48人經營 49. 49人經營 50. 50人經營 51. 51人經營 52. 52人經營 53. 53人經營 54. 54人經營 55. 55人經營 56. 56人經營 57. 57人經營 58. 58人經營 59. 59人經營 60. 60人經營 61. 61人經營 62. 62人經營 63. 63人經營 64. 64人經營 65. 65人經營 66. 66人經營 67. 67人經營 68. 68人經營 69. 69人經營 70. 70人經營 71. 71人經營 72. 72人經營 73. 73人經營 74. 74人經營 75. 75人經營 76. 76人經營 77. 77人經營 78. 78人經營 79. 79人經營 80. 80人經營 81. 81人經營 82. 82人經營 83. 83人經營 84. 84人經營 85. 85人經營 86. 86人經營 87. 87人經營 88. 88人經營 89. 89人經營 90. 90人經營 91. 91人經營 92. 92人經營 93. 93人經營 94. 94人經營 95. 95人經營 96. 96人經營 97. 97人經營 98. 98人經營 99. 99人經營 100. 100人經營	1. 1人經營 2. 2人經營 3. 3人經營 4. 4人經營 5. 5人經營 6. 6人經營 7. 7人經營 8. 8人經營 9. 9人經營 10. 10人經營 11. 11人經營 12. 12人經營 13. 13人經營 14. 14人經營 15. 15人經營 16. 16人經營 17. 17人經營 18. 18人經營 19. 19人經營 20. 20人經營 21. 21人經營 22. 22人經營 23. 23人經營 24. 24人經營 25. 25人經營 26. 26人經營 27. 27人經營 28. 28人經營 29. 29人經營 30. 30人經營 31. 31人經營 32. 32人經營 33. 33人經營 34. 34人經營 35. 35人經營 36. 36人經營 37. 37人經營 38. 38人經營 39. 39人經營 40. 40人經營 41. 41人經營 42. 42人經營 43. 43人經營 44. 44人經營 45. 45人經營 46. 46人經營 47. 47人經營 48. 48人經營 49. 49人經營 50. 50人經營 51. 51人經營 52. 52人經營 53. 53人經營 54. 54人經營 55. 55人經營 56. 56人經營 57. 57人經營 58. 58人經營 59. 59人經營 60. 60人經營 61. 61人經營 62. 62人經營 63. 63人經營 64. 64人經營 65. 65人經營 66. 66人經營 67. 67人經營 68. 68人經營 69. 69人經營 70. 70人經營 71. 71人經營 72. 72人經營 73. 73人經營 74. 74人經營 75. 75人經營 76. 76人經營 77. 77人經營 78. 78人經營 79. 79人經營 80. 80人經營 81. 81人經營 82. 82人經營 83. 83人經營 84. 84人經營 85. 85人經營 86. 86人經營 87. 87人經營 88. 88人經營 89. 89人經營 90. 90人經營 91. 91人經營 92. 92人經營 93. 93人經營 94. 94人經營 95. 95人經營 96. 96人經營 97. 97人經營 98. 98人經營 99. 99人經營 100. 100人經營	1. 1人經營 2. 2人經營 3. 3人經營 4. 4人經營 5. 5人經營 6. 6人經營 7. 7人經營 8. 8人經營 9. 9人經營 10. 10人經營 11. 11人經營 12. 12人經營 13. 13人經營 14. 14人經營 15. 15人經營 16. 16人經營 17. 17人經營 18. 18人經營 19. 19人經營 20. 20人經營 21. 21人經營 22. 22人經營 23. 23人經營 24. 24人經營 25. 25人經營 26. 26人經營 27. 27人經營 28. 28人經營 29. 29人經營 30. 30人經營 31. 31人經營 32. 32人經營 33. 33人經營 34. 34人經營 35. 35人經營 36. 36人經營 37. 37人經營 38. 38人經營 39. 39人經營 40. 40人經營 41. 41人經營 42. 42人經營 43. 43人經營 44. 44人經營 45. 45人經營 46. 46人經營 47. 47人經營 48. 48人經營 49. 49人經營 50. 50人經營 51. 51人經營 52. 52人經營 53. 53人經營 54. 54人經營 55. 55人經營 56. 56人經營 57. 57人經營 58. 58人經營 59. 59人經營 60. 60人經營 61. 61人經營 62. 62人經營 63. 63人經營 64. 64人經營 65. 65人經營 66. 66人經營 67. 67人經營 68. 68人經營 69. 69人經營 70. 70人經營 71. 71人經營 72. 72人經營 73. 73人經營 74. 74人經營 75. 75人經營 76. 76人經營 77. 77人經營 78. 78人經營 79. 79人經營 80. 80人經營 81. 81人經營 82. 82人經營 83. 83人經營 84. 84人經營 85. 85人經營 86. 86人經營 87. 87人經營 88. 88人經營 89. 89人經營 90. 90人經營 91. 91人經營 92. 92人經營 93. 93人經營 94. 94人經營 95. 95人經營 96. 96人經營 97. 97人經營 98. 98人經營 99. 99人經營 100. 100人經營
--	--	--	--

兩合公司：一人無限+一人有限
 股份有限公司：二人以上
 私有+民營=新式民營事業

- 七、中小企業認定
1. 營造業、製造業、礦業、土石採取業 → 實收資本額新台幣 8000 萬以下或經常僱用員工未滿 200 人
 2. 農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸倉儲通信業、金融保險不動產業、工商服務業、社會服務和個人服務業 → 前年銷售額新台幣 1 億以下或經常僱用員工未滿 50 人

八、連鎖企業

特性	經營方式
經營理念一致	直營式連鎖 RC(Regular Chain)
企業識別標誌 CIS 一致	自願式連鎖 VC(Voluntary Chain)
管理制度一致	特許式連鎖 FC(Franchise Chain)
商品陳列一致	又稱授權加盟
人員服務一致	

- 九、企業聯合組織 Compound Organization
1. 卡特爾組織：石油輸出國家 OPEC (合法)
 2. 辛迪加組織：在生產和法律上有自己的獨立性，但商業上無 (違法)
 3. 康比納特組織：企業集結在同一地區，有效利用同一原料，相互利用副產品，以消除生產上之浪費，形成技術的、地域的且多角的企业結合型態 (合法)
 4. 托拉斯組織：為獨佔企業的一種型態，以相關縱向企業和類似性質企業(橫向企業)相互結合而組成，藉以獨占市場 (違法)
 5. 握股公司：即母公司
 6. 聯股 Community：兩家以上公司互買對方的股票
 7. 購併 Merger & Acquisition
 8. 合併 Amalgamation
 9. 策略聯盟：建教合作、工會、OEM 原廠委託製造、ODM 原廠委託設計及製造

第四章 組織文化與環境限制

- 一、文化定義：指人類活動的模式以及給予這些模式符號化結構
- 二、文化的定義三要素
 文化是一種認知、文化是一種描述性的用語、以類似的語詞來描述組織文化、即共有性
- 三、文化的四種內涵
 孤島文化：個人主義色彩，例如美商

傭兵文化：日商
 自治文化：台灣
 網路文化

四、組織文化的建立

組織創辦人的信念和願景、高階主管的言行示範、績效評估和獎賞、招募和甄選

五、組織文化的形成

故事 Stories：包括 1.對故事的描述 2.有關過去的經驗

儀式 Rituals：用來表達及強化組織的價值，一系列重複的活動，例如口號

物質表徵 Material Symbols：用來表達誰是重要員工、高低階層差異程度及
 哪些行為是公司所預期與接受的

語言 Language：藉由語言的使用來認出某一文化成員

(六) 組織文化的分類 - Camerm and Quina 提出

(內部) 官僚文化 Bureaucratic Culture (一貫性、科層文化)：低彈性、著重內部環境、重視程序

(內部) 派閥文化 Clan Culture (涉入型、部落文化)：強調關心同事之間

(外部) 市場文化(成就型文化)：在外部市場上穩定中求進步→所以低彈性

(外部) 適應性文化 Adhocracy Culture：強調創新、勇敢冒險

七、Tones 提出

第一種文化：生產文化

第二種文化：官僚文化

第三種文化：專業文化

八、組織文化三層次 - Edgar H.Schein 提出

第一層：人造器物即文化表象

第二層：信奉的價值觀又稱制度文化

第三層：基本概念又稱精神文化

(補)第四層：行為模式

(九) 組織氣候：成員對組織環境的察覺，會影響到成員的行為

十、組織發展：

✓ 是行為科學的應用

✓ 以經驗為基礎

✓ 計畫性變遷

(十) 組織發展 OD：利用行為科學，系統性地改變組織成員態度、行為，以及組織成員與組織之間關係，進而達成組織目標並增進組織效能。

敏感度訓練：藉由非結構性團體互動方式，改變個人行為的方法。藉此提昇參與者對自我行為的意識以及提昇對他人行為反應的理解。→最常用角色扮演

✓ 調查回饋：透過問卷，評估組織成員對某一問題的態度和認知，以

控制手段
 控制技巧
 團隊
 績效
 創新標準

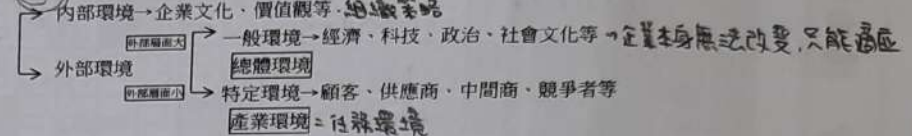
及確認彼此間差異性的一種技巧。

- ✓ 程序諮詢：透過外部顧問協助，使管理者瞭解人際互動如何影響工作完成。
- ✓ 團隊建立：藉由團隊建立，使成員互動中瞭解彼此想法與工作。
- ✓ 團隊發展：透過不同團體互動，降低彼此之間偏見及刻板印象。又稱組織映像法
- ✓ 優能探尋：探尋個人、團體過去經驗或者特殊優勢的過程。
- ✓ 管理方格訓練：來自領導理論之管理方格論

十二、組織發展的程序

診斷→變革規劃→介入與教育→評估

(十三) 組織經營環境



十四、環境景氣信號 - 張國雄整理

景氣對策燈號：紅燈、黃紅燈、綠燈、黃藍燈、藍燈

↓
 熱絡 是否轉向 穩定 是否轉向 低迷

景氣指標：領先指標、同時指標

十五、環境不確定性

環境穩定	政府	製藥公司
	流行服飾	電子公司
	0 環境複雜	

外在環境的各個構面，複雜變化

十六、全球態度分為三類

本國取向態度、多國取向態度、全球取向態度

↓
 派母國人員 用當地人員 不限

十七、全球組織形成

多元本土化企業、全球企業、跨國組織或無疆界組織

分權

集權

10



十八 地區貿易結盟 RTA (Regional Trading Alliance) NAFTA
 歐盟(規模最大因為成員最多)、北美自由貿易協定(經濟最強)、東南亞國際組織 ASEAN、非洲聯盟等

墨西哥、加拿大、美國
 歐盟的演變順序：荷比盧關稅聯盟→歐洲煤鋼共同體→歐洲經濟共同體→歐洲共同體→歐洲聯盟

十九 組織走向全球化(多國籍企業)方法
 全球委外作業、出口、進口、授權 Licensing、加盟 Franchising、策略聯盟 Strategic Alliance、合資、海外子公司

二十 霍夫斯泰德 Hofstede 評估文化的五個構面
 個人主義與集體主義 → 權力的距離、不確定的避免性、陽剛性與陰柔性、長程導向短程導向
 距離高→主管獨裁、距離低→員工自主權高
 社會取向構面
 風險取向構面 目標取向構面 時間取向構面
 力量與和諧程度

第五章 社會責任、管理道德與企業倫理

一 道德責任範圍：社會責任 > 社會回應 > 社會義務

主動 有需要才幫助，被動 只負經濟與法律責任
 二 社會責任內容
 企業經濟責任、企業法律責任、企業倫理責任、企業自我裁量責任

企業社會責任
 Corporate Social Responsibility

社會責任的種類 4-8-4-1

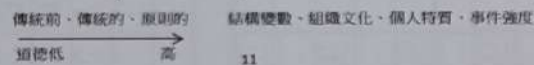
自由意志	慈善責任	非社會目的，非法律要求，強調自我奉獻，企業主動積極地參與社會公益。
道德	倫理責任	社會目的，非法律要求，善盡社會公民的責任，ex: 提供員工教育訓練。
	法律責任	法律要求，必須遵守的法律原則，ex: 依法納稅，不違法。
	經濟責任	基礎，以合理且公平的價格銷售獲利，俾企業成長並回饋投資人。

ex: 捐贈獎品券

尊重社區居民意願

五、影響道德因素

道德的兩難→道德發展階段→干擾變數→道德或非道德行為



- 六 道德功利觀點：景氣不佳解聘員工 以高個人利益為利益
 道德權利觀點：員工依法休假，但行為會影響到組織生產力 隱私
 道德正義觀點：政府對於國立大學教師升遷及薪資過度保障導致生產力降低
- 七、正義
 - 分配正義：依貢獻度而分配多少報酬
 - 程序正義：受影響人應有被告知的義務
 - 補償正義：前兩項未被滿足，受損的一方應受到補償
- 八、倫理守則四種觀點
 功利主義原則、個人權利原則、公平原則、整合的社會契約論
- 九 解決企業倫理困境的原則
 有用性原則、個人主義原則、道德權力原則、正義原則

十、道德 VS 倫理
 ↓ ↓
 主觀 客觀

第六章 規劃、策略 (複邊)

- 一、決策種類
 - 結構化 規則性決策：所面對的決策是例行的
 - 非結構化 非規則性決策：所面對的決策是非例行的
- 二、決策困難度 非結構化 非例性決策
 資訊模糊性、風險、不確定性→不可機率化
 ↓
 可機率化，介於 0~1 之間

- 三 決策過程：
 確認問題→確認決策的標準→決定標準的權重→發展解決方案→分析解決方案→選擇解決方案→執行→評估
- 四、決策中的管理者
 理性、有限度理性、直覺所扮演的角色
 ↓
 得最佳解(不太可能) 資訊有限下，得滿意解 簡是基於非理性模型
 滿意解 可增解
- 五、決策模式
 古典模式、行政模式
 ↓
 理性 有限度理性和直覺決策

適性決策的干擾假設

- 目標單一
- 明確的優先順序
- 前後的目的不變
- 無時間或成本限制
- 所有相關訊息已知
- 追求最大報酬

六、決策方法

確定情況下→直接決定
 風險情況下→期望值定理
 不確定情況下→五種決策法則

報復矩陣

- 樂觀準則：大中取大，小中取大
- 悲觀準則又稱華德準則：小中取小，大中小取大
- 拉普拉斯準則 Laplace：採平均值 (依等理由原則)
- 赫威斯準則 Hurwitz： $\alpha \cdot$ 最大值 + $(1-\alpha) \cdot$ 最小值
- 遺憾準則：大減小→大中取小 (依後悔值原則)

七、決策風格分類

直線型思考模式：蒐集外部資料

非直線型思考模式：運用內部資料

八

群體決策問題解決技術

腦裡激盪、名義團體又稱名目團體：獨立思考不鼓勵互動、德菲法、參與式管理、電子會議、焦點團體、辯證資訊、逐步領袖技術、魔鬼辯證法

九、規劃與績效之間的關係

- ✓ 績效受到規劃時程的影響
- ✓ 規劃外在環境是影響績效的原因所在。(內在環境可控制)
- ✓ 規劃的程序的品質好壞與計畫適當執行，是影響績效極重要的因素
- ✓ 規劃與利潤、資產報酬及其他財務指標有極大關聯性

十、設立目標的方法

- ✓ (傳統)目標設定法：由高階主管制定
- ✓ 方法目標鍊：共同制定目標，同時也有清楚的執行手段來達成目標

目標管理法 MBO：清楚的目標、參與式的決策制定、明確的期限、成果的檢視、無清楚達成目標的方法

十一、目標設定步驟

回顧組織使命或目的→衡量現有資源→獨自或參考他人的意見來設定目標
 →列出目標並傳達給所有相關人員→檢查結果再次確認目標是否達成

十二

目標設定的標準原則—SMART

- S→Specific 特定的，**具體明確的**
- M→Measurable 可測量的
- A→Agreed upon 一致同意的，**可達成的**
- R→Realistic 可行的，**成果導向的**
- T→Time related 時間性

十三、規劃的基本特性

基要性、理性、時間性、連續性

POLC 首要步驟 有限理性 有限時間 結果回饋到規劃並繼續執行

十四、規劃的構面—Kast and Rosenzweig 提出

- ✓ 高階管理者-策略規劃、中階管理者-戰略規劃、低階管理者-作業規劃
- ✓ 即時規劃、短期規劃-1年以內、中期規劃-1~5年、長期規劃-5年以上

十五、規劃的構面—Robbins 提出

- ✓ 高階&中階管理者-策略性規劃、低階管理者-操作性規劃
- ✓ 高階管理者-方向性規劃、低階管理者-特定性規劃
- ✓ 短期規劃-1年、中期規劃-1~3年、長期規劃-3年以上
- ✓ 規劃缺口 Planning Gap：規劃與執行人員認知不同

十六、規劃的工具 **獲益兩平 售臨 銷量均飽足**

預算編列、排程 **損益平衡分析**、線性規劃

十七、整體規劃—George A. Steiner 提出

規劃基礎：經營使命、高階主管價值觀、態勢分析 SWOT

↓
 規劃主體：策略規劃→以問題為主、中期規劃→以時間為主、短期規劃→以作業為主

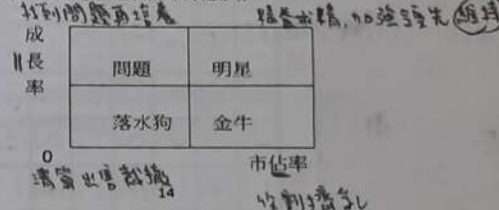
↓
 實施與檢討：陳德烈 Chandler 提出結構(組織)追隨策略→組織應配合計畫調整，而非以計畫遷就不合宜的組織

十八、策略扮演的角色—司徒達賢提出

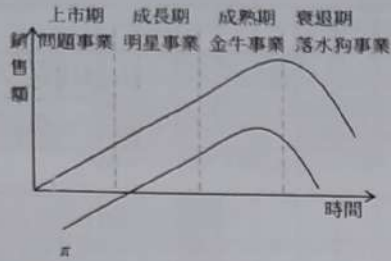
- ✓ 策略代表重點的選擇
- ✓ 策略界定了企業在環境中的生存空間
- ✓ 策略指導功能性政策的取向
- ✓ 策略建立長期之競爭優勢
- ✓ 策略運作要維持與外界資源提供者的平衡和不平衡關係
- ✓ 策略是對資源與行動的長期承諾
- ✓ 策略雄心與落實是執行的必要條件
- ✓ 策略制定是企業主持人實無旁貸的工作

十九、公司層次策略類型

- ✓ 成長策略、穩定策略、更新策略
 →相當於明星事業(成長期)、金牛事業(維持)、金牛事業(防止衰退)
- ✓ 策略事業單位 SBU(Strategic Business Unit)：當一個組織有很多事業單位，各事業單位間彼此獨立且可單獨制定發展策略策略
- ✓ BCG 矩陣(only 內部融資成分無外部融資)



二十、 BCG 矩陣與 PLC 產品生命週期的關係



二十一、 策略規劃程序

願景(理想)→任務(現實、公司在做什麼的?)→目標→外部環境分析(又稱環境掃描(看看別人)→內部環境分析(想想自己)→企業策略形成(未來如何做)→功能性策略→戰術→評估
補充外部環境分析工具(五力分析) - 麥可波特 Michael Porter 提出
供應商的議價能力、購買者的議價能力、新進入者的威脅、替代性產品或服務的威脅、現有廠商的競爭強度→五個若越高則對企業越不利

二十二、 競爭策略工具

五力分析、態勢分析(SWOT 分析)、價值鏈分析

波特提出 韋里克提出

二十三、 競爭策略三要素

策略定位、差異化、競爭態勢

二十四、 波特 Porter 企業三項基本競爭策略

成本領導策略：學習曲線、規模經濟、專業化經營
差異化策略：先佔優勢又稱首動利益，然後建立品牌行銷
集中化策略又稱利基策略：集中資源使用、避開強大對手、集中於較小的市場上、清楚市場定位、邊陲市場

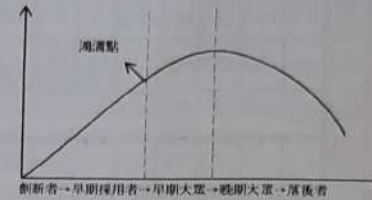
二十五、 安索夫 Ansoff 產品與市場組合

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透策略 Market Penetration	產品發展策略 Product Development
新市場	市場發展策略 Market Development	多角化策略 Diversification

二十六、 策略價值資源 口訣 獨、專、模、難

獨特性、模糊性(使別人不容易模仿)、專屬性

二十七、 技術採用生命週期 - 莫爾 Moore 和麥可肯納 McKenna 提出



二十八、 捷思又稱直覺

- ✓ 可得性捷思：是傾向於將判斷奠基於容易獲得的資訊之上。例如評估員工一年來的表現時，近幾個月表現的影響會比較大
- ✓ 代表性捷思：使人們根據事件的熟悉性來判斷發生的可能性。例如最近雇用的畢業生表現不佳，容易臆斷同校其他畢業生的水準都不好
- ✓ 定錨(anchoring)捷思：受到初始狀態或第一印象的影響。例如第一次在 A 店看到 Apple 手機 1 萬元，到 B 店看到同機型賣 2 萬元，會覺得貴

二十九、 決策風格 - Rowe 提出

直覺高	行為型	觀念型
	指示型	分析型
0	模糊高	

第七章 組織 - 結構

一、組織的定義

- ✓ 為達成目標所建立的任務與職權關係
- ✓ 有意識地加以協調兩個或兩個以上的人活動或力量的協作系統
- ✓ 為一種程序，經過這種程序後所得到的某種任務、職權、職責的組織結構

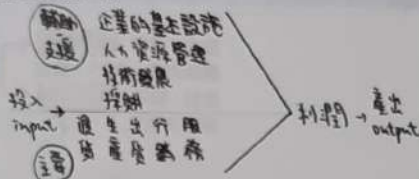
二、組織活動的程序

工作分析 Job Evaluation → 部門劃分 Departmentalization → 協調 Coordination
→ 決定控制幅度 Span of Control → 決定授權的程度 Delegation → 組織圖
Organization Chart → 工作說明書 Job Description



價值策略要素
1. 協同合作 (alliances)
2. 技術投資
3. 員工人力發展
4. 組織程序
5. 組織文化 組織體
6. 直力的發展
企業人成為文化領導

強調創新與彈性
以團隊為基礎的訓練
強調個人表現的薪酬



三、職權的來源

- Barnard 接受論
 - 人非權力的來源，而是權力的歸屬，即命令部是由管理者發出即生效，須等到部屬接受該命令時才生效
 - 四大要件：須符合組織目的、要讓下屬清楚明瞭、不能與部屬有利益衝突、在部屬心智範圍內
 - 無異區間：符合上述無條件接受
- Follett 情勢論：部屬接受了命令的內容，此命令部一定會被部屬執行，需視該命令的條件時機是否存在或成熟

四、職權的種類

- 直線職權：主管對下屬擁有指揮的職權
- 幕僚職權：提供建議及協助他人執行職務的權利
- 功能性職權：對例行性事務，組織已有明文規定，管理者授權給相關人員，在限定範圍內執行事務的權力

五、權利 vs 權力

- 權利 → 天賦人權，自然產生
- 權力 → 由職權引發

六、組織承諾

1. 價值承諾、努力承諾、留職承諾
2. 規範承諾、情感承諾、持續承諾

七、組織設計的程序

目標的確立 → 功能的分化 → 授權協調 → 建立架構

↓
水平分化、垂直分化、空間分化

八、組織設計的六個關鍵因素

- 專業分工
- 部門劃分：功能別、地理區域、產品別、程序別、客戶別
- 指揮鏈：職權、職責、指揮統一原則
- 控制幅度又稱管理幅度、管理跨距
- 中央集權與地方分權
- 制式化

九、管理幅度公式： $n(\frac{2^n}{2} - 1)$

※註：主管能力越高 → 能管越多人 → 控制幅度越大
下屬能力越高 → 分權 → 控制幅度越大

十、古典學派組織設計觀點

分工原則、部門化原則、管理幅度原則、單一隸屬原則

↓
工作深度 + 工作範圍

十一、明茲伯格 Henry Mintzberg 五個構成組織型態的要素

- 高階策略層峰
- 中階主管
- 技術幕僚
- 支援幕僚
- 作業核心

十二、現代化的組織設計

團隊結構、無疆界組織(虛擬組織、網路組織)、學習型組織、管理全球性組織、厚基組織、扁平式組織、變形蟲組織

十三、A 組織與 Z 組織

美國 A 型組織	日本 Z 理論組織
威廉大內	
短期雇用契約	長期雇用契約
個人決策	集體決策
專才	通才

十四、Robbins 之組織結構三構面

複雜化程度、正式化程度、集權化程度

↓
垂直分化 + 水平分化

十五、影響組織結構的四個因素

策略、規模、技術、環境

十六、組織結構表現方式

組織圖、工作說明書、工作規範

十七、組織結構設計的模式

瘦高型 vs 扁平型

機械式 vs 有機式

直線 vs 幕僚

十八、組織結構基本類型

簡單型、直線型又稱軍隊式結構、功能型又稱 U 型組織、直線功能型(用於大多數企業、機關、醫院)、事業部門型又稱 M 型組織、矩陣型又稱任務型組織、區段式 Strategy Business Unit

	有利此種行為	不利此種行為
專業	專業、團隊能力強	效率、專業高
半專業	效率、專業較低	專業、團隊能力弱
分工	去中心化	中央集權
極標準化	跨功能團隊	跨組
資訊流通	低度標準化	高度標準化
控制幅度	自由流通	嚴格的指揮鏈
	絕對控制	相對標準化設計

扁平式 = 簡單式
分工、正式化程度低、集權程度高

簡單式的組織結構
須有專業部門和專業主管
專業式的組織
須有專業部門、專業主管和技術

十九、人力資源的策略

累積型策略	利用型策略	幫助型策略
Z型組織設計	A型組織設計	介於Z型和A型之間
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以長期觀點考量 ✓ 較重視對文化認同，不強調技能 ✓ 強調終身雇用關係 ✓ 薪資是以職位層級及年資為準 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以短期觀點考量 ✓ 隨意僱用制度 ✓ 較不重視員工的訓練和發展 ✓ 以個人為基礎的薪酬 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以長期觀點考量 ✓ 不提供終身僱用

二十、先→適得其人，人盡其才→人力資源管理 HR
後→人盡其才，才盡其用→人才管理 TM

二十一、傳統人事管理 VS 現代人力資源管理



二十二、人力資源管理活動

A.人才招募與選用 B.訓練與管理發展 C.績效評估 D.補償 E.勞工關係

二十三、A.人力需求預測方法

德爾菲法、統計預測法、工作負荷分析法

用過去的人力資料來預測需要幾人 用銷售量來預測需要幾人

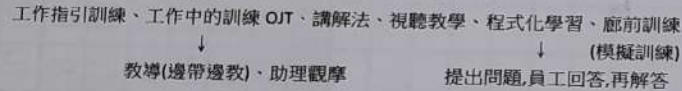
二十四、A.與人力資源管理相關的概念

彼得原理→彼得很厲害、呆伯特原理→最差的放到最高、帕金森定律→裝忙、月暈效應→第一眼印象、刻板印象→團體中的某一員

二十五、A.效度 Validity：如用在校成績高→認為此人工作認真努力，反之則之

A.信度 Reliability：第1次90分、第2次90分、第3次90分→信度高 (是負一致性)

二十六、B.訓練員工方式



二十七、B.管理發展

工作中發展	工作外發展
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 授權 ✓ 教導 ✓ 職位輪調 ✓ 特別指導(非經常或突發性的工作) ✓ 工作小組 ✓ 接替計畫 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 講解法 ✓ 討論法 ✓ 個案研究法 ✓ 角色扮演法 ✓ 收文監演習法(相互比較) ✓ 管理競賽 ✓ 現場實習法

工作績效影響因素

$$P = F(SOME) + B$$

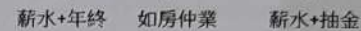
績效 = F(知識、技能、經驗、機會) + 行為

二十八、C. 績效評估

360度績效評估

二十九、D.補償

純粹薪俸、純粹佣金、薪資與獎金混和制



三十、E.勞工關係

軍公教人員不得組織工會

三十一、兩種變革過程的觀點

靜水行船：認為原組織結構是對的，僅需緩和的改善。解凍→改變→再解凍

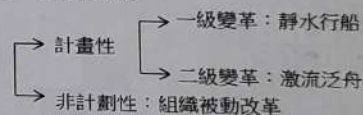
激流泛舟：認為原組織結構是錯的，需激烈的改造

三十二、組織變革種類

結構變革、技術變革、人員變革

組織結構調整、組織精簡、企業再造
(靜水行船) (靜水行船) (激流泛舟)

三十三、變革的種類



三十四、領導者扮演的角色

魅力型領導、工具型領導、傳教式領導(如教會)

李維(Lewin)組織變革
解凍、改變、再凍結

- 三十五、變革>創新>創業精神>創意
- ✓ 創新→亦為一種組織變革，企業可以提供新產品與服務，替顧客創造價值，提高企業獲利能力
 - 創新就是改變資源的產出
 - 創新就是改變資源所給予消費者的價值與滿足
 - 熊彼得將創新與創業精神視為影響經濟成長重大因素之一
 - ✓ 創業精神→指創業者將新事物帶入目前的市場活動中
 - 包含創意、承擔風險、接受改變三個元素
 - ✓ 創意→產生一種新事物的想法
- 三十六、創新的程度、創新的內容

漸進式 VS 突破性 產品或服務創新、製程創新、組織結構創新

第八章 領導、溝通

一、領導議題



Robbins 提出領導四大理論

領導四大理論	
屬性理論 又稱偉人理論、特質理論	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 內驅力 ✓ 領導慾 ✓ 自信 ✓ 智力 ✓ 與任務相關的知識 ✓ 正直誠實 ✓ 外向力
行為理論	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 專業型、民主型、放任型 ✓ 體恤(關係導向)、體制結構(任務導向) ✓ 員工導向、生產導向 ✓ 管理座標
權變理論	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fiedler 權變模型 ✓ Paul Hersey & Ken Blanchard 情境領導理論 ✓ House 路徑-目標理論

- 激勵者
- 溝通者
- 領導者 (品質因素)
- 團隊領袖的4個階段
- 隊外影響者
- 問題解決者
- 教學者

魅力型領導：魅力型領導人具有強大魅力，能激發員工的熱情與創造力，使員工自願為其工作。

變革型領導：變革型領導人具有遠大的理想與願景，能激發員工的熱情與創造力，使員工自願為其工作。

道德型領導：道德型領導人具有高尚的道德品質，能激發員工的熱情與創造力，使員工自願為其工作。

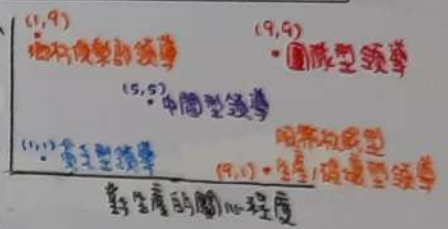
權人型領導：權人型領導人具有強大的權力，能激發員工的熱情與創造力，使員工自願為其工作。

當代領導理論

魅力型與願景型	✓
彭斯 Burns JM 交易型與轉換型	✓
道德領導與僕人式領導	✓
團隊領導	✓

二、管理座標、領導風格 - Blake & Mouton

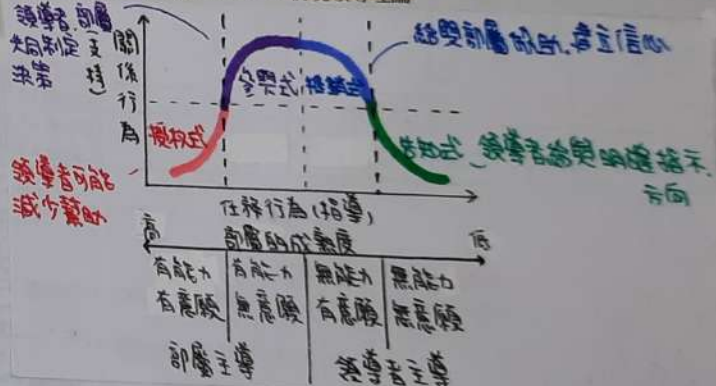
高關懷、低任務
高關懷、高任務
低關懷、低任務



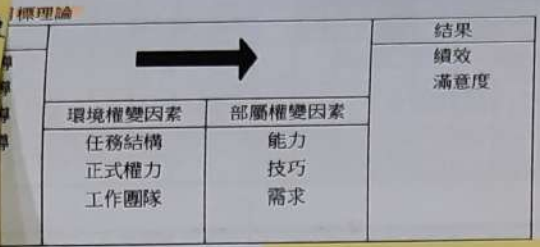
四、Fiedler 權變模型

關係	任務結構	權力	情境	領導風格
好	高	強	非常有利	任務導向
		弱		
壞	低	強	適中	關係導向
		弱		
好	低	強	非常不利	任務導向
		弱		

五、Paul Hersey & Ken Blanchard 情境領導理論



此種權力的來源
 正式職權、指揮鍵
 非正式職權、地位、權威
 專家權、懲罰權、參考權
 環境權變因素
 部屬權變因素



下此種權力的來源
 正式職權、指揮鍵
 非正式職權、地位、權威
 專家權、懲罰權、參考權
 環境權變因素
 部屬權變因素

內容觀點	強調激勵員工時要讓員工內心感到滿足	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 需求 ✓ 雙因 ✓ ERG ✓ X與 ✓ 三需 (nAc) ✓ (nAff)
程序觀點	強調激勵員工的程序要符合員工期望、公平、設定具有挑戰性的目標	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 期望 ✓ 公平 ✓ 目標 → 明
學習觀點	強調以獎勵或懲罰方式來激勵員工	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 增強 <p>結果</p> <ul style="list-style-type: none"> 好 → 強化行為 → 正強化 壞 → 減少行為 → 負強化 懲罰 消除風暴
工作設計觀點	強調將任務集成一個完整工作方法	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 工作擴大化 水平 → 工作輪調、工作調節 ✓ 工作豐富化 垂直 → 責任擴大、讓員工參與 ✓ 工作特性模型 (JCM) 技術多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性、回饋性

權力來源 = key word

- 參考權力: 領導人因個人特質而獲
- 專家權力: 領導者本身擁有的專業知識, 使他人
- 法定權力: 所謂的職權、法權, 如: 經理
- 獎賞權力: 獎賞、獎勵
- 懲罰權力: 懲罰

獎賞權、懲罰權、專家權、參考權
 基礎

九 組織行為 OB



- 態度三要素: 認知要素、情感要素、行為要素
- 十、**認知失調** 前後態度與行為不一致
 影響因素 → 重要性、影響程度、報酬
 - 十一、**人格特質五大模型 (五大人格)**
 外向性、親和性、勤勉審慎性(又稱誠懇性、盡責型)、情緒穩定性(又稱神經質)、開放性又稱感受度
 - 十二、**Myers-Briggs 型人格特質指示法 (MBTI)**
 社會互動 → 外向 VS 內向
 對蒐集資料的喜好 → 理性 VS 直覺
 對決策的偏好 → 感覺 VS 思考
 作決策的方式 → 認知型 VS 判斷型
 - 十三、**John Holland 六種基本類型人格**
 務實型、研究型、社會型、傳統型、進取型、藝術型
 - 十四、**歸因理論** → 影響內外歸因的因素
 團體共識性、個體一致性、情況特殊性
 - 十五、**溝通**
 Berlo 提出: 發訊者 → 編碼 → 媒介 → 解碼 → 收訊者 → 回饋
 葡萄藤為非正式溝通, 適用於全方面通路
 - 十六、**衝突管理**
 範圍: 組織間衝突 > 部門間衝突 > 部門內衝突 > 人際衝突
 策略:

	堅持己見	合作
競爭	高	低
規避	中	低
合作	高	高
妥協	中	中
遷就	低	高

多退一步
 廣成共識

注意自身利益
 配合他人

領導方式	環境權變因素		結果
支持型領導	<div style="text-align: center;"> </div>		績效 滿意度
指揮型領導			
成就型領導	任務結構	能力	
參與型領導	正式權力 工作團隊	技巧 需求	

七、權力來源

法定權、獎賞權、懲罰權、專家權、

八、激勵理論基礎

激勵理論		
內容觀點	強調激勵員工時要讓員工內心感到滿足	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 需求層級理論-Maslow ✓ 雙因子理論-Frederick Herzberg ✓ ERG 理論-Clayton Alderfer ✓ X 與 Y 理論-Douglas Mc Gregore ✓ 三需求理論-McClelland → 成功需求 (nAch)、權力需求 (nPow)、歸屬需求 (nAff)
程序觀點	強調激勵員工的程序要符合員工期望、公平、設定具有挑戰性的目標	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 期望理論-Victor Vroom ✓ 公平理論-J.S. Adams ✓ 目標設定理論-E.A.Locke & G.Latham → 明確性、挑戰性、可接受、回饋
學習觀點	強調以獎勵或懲罰方式來激勵員工	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 增強理論 <ul style="list-style-type: none"> 好 → 強化行為 → 正強化 壞 → 減少行為 → 懲罰 消除 (果斷)
工作設計觀點	強調將任務集合成一個完整工作方法	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 工作擴大化 水平 → 工作輪調、工作調節 ✓ 工作豐富化 垂直 → 責任擴大、讓員工參與 ✓ 工作特性模型 (JCM) 技術多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性、回饋性

九、組織行為 OB



態度三要素：認知要素、情感要素、行為要素

十、認知失調：前後態度與行為不一致

影響因素 → 重要性、影響程度、報酬

十一、人格特質五大模型 (五大人格)

外向性、親和性、勤勉審慎性(又稱誠懇性、盡責型)、情緒穩定性(又稱神經質)、開放性又稱感受度

十二、Myers-Briggs 型人格特質指示法 (MBTI)

社會互動 → 外向 VS 內向
對蒐集資料的喜好 → 理性 VS 直覺
對決策的偏好 → 感覺 VS 思考
作決策的方式 → 認知型 VS 判斷型

十三、John Holland 六種基本類型人格

務實型、研究型、社會型、傳統型、進取型、藝術型

十四、歸因理論 → 影響內外歸因的因素

團體共識性、個體一致性、情況特殊性

十五、溝通

Berlo 提出：發訊者 → 編碼 → 媒介 → 解碼 → 收訊者 → 回饋
葡萄藤為非正式溝通，適用於全方面通路

十六、衝突管理

範圍：組織間衝突 > 部門間衝突 > 部門內衝突 > 人際衝突
策略：

	堅持己見	合作
競爭	高	低
規避	中	低
合作	高	高
妥協	中	中
遷就	低	高

考慮一步
應於考慮

注意自身利益
應於他人

第九章 控制

控制程序步驟

1. 建立績效標準
2. 衡量實際績效
3. 比較實際與標準績效
4. 修正

控制程序

- 一、目標：質化，如成為最厲害的老師
標準：量化
- 二、權變情況因素：
組織規模大小、組織設計、任務重要性、層級、組織文化、業務性質
- 三、控制時點：
事前控制
事中控制又稱同步控制
事後控制又稱回饋控制
- 四、控制類型：
直接控制→對人
間接控制→對制度
管理控制→高階
作業控制→低階 → 有效也將資源轉化成產品/服務的過程

五、組織控制類型—威廉大內提出

官僚控制=層級控制策略	建立在「規範」上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 層級結構 ✓ 例行性決策方式 ✓ 重視規則及規章
市場控制=市場控制策略	建立在「交易」上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 價格機能 ✓ 明確產出 ✓ 半自主經營 ✓ 交換關係 ✓ 責任明確
派閥控制=族群控制策略	建立在「共同意識」上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個人承諾 ✓ 價值觀共享 ✓ 互信 ✓ 團體規範

六、目標的種類

- 早期：生產力、產量、服務、士氣等(著重於組織內部)
- 現代：組織的生存性、適應性、成長性

七、組織績效衡量指標

1. 組織生產力 = $\frac{\text{產出}}{\text{投入}}$
2. 組織效能
3. 關鍵績效指標 KPI—對 20%的關鍵原則進行重點量化
4. 產業與企業排名

控制標準的種類

- 控制標準的數量標準
- 控制標準的質量標準
- 控制標準的進度標準
- 控制標準的品質標準

八、組織控制程序：

衡量實際績效→將實際績效與標準相比→由上而下或由下而上行動

九、財務控制工具

—財務比率分析

- ✓ 流動性比率→ 流動比率 = $\frac{\text{流A}}{\text{流L}}$ 、速動比率 = $\frac{\text{流A}-\text{存貨}}{\text{流L}}$
- ✓ 槓桿比率→ 負債資產比 = $\frac{\text{總負債}}{\text{總資產}}$ 、利息保障倍數 = $\frac{\text{利息費用}+\text{稅前淨利}}{\text{總利息費用}}$
- ✓ 經營效能比率→ 存貨週轉率 = $\frac{\text{銷貨收入}}{\text{存貨}}$ 、總資產週轉率 = $\frac{\text{銷貨收入}}{\text{總資產}}$
- ✓ 獲利能力比率→ 銷售毛利率 = $\frac{\text{稅後淨利}}{\text{銷貨收入}}$ 、投資報酬率 = $\frac{\text{稅後淨利}}{\text{總資產}}$ 、每股盈餘

—預算分析：是規劃工具也是控制工具

十、動盪環境下的控制方法

- ✓ 例外管理—泰勒提出
- ✓ 目標管理 MBO—彼得杜拉克提出
- ✓ 公司治理—所有權與經營權分離
- ✓ 全面品質管理 TQM—日本戴明提出，全員參與、Focus on better、著重顧客需求、運用科學知識與方法、每個人有一位顧客和供應者
- ✓ 標準學習—Xerox 公司提出，內部性標準、競爭性標準又稱外部標準、功能/通用性標杆又稱流程標杆

六個標準—Motorola 公司提出，美國 GE 發揚光大，百萬件中 < 3.4 個不良品、±1σ→68.26%、±2σ→95.44%(警界界線)、±3σ→99.73%(管制界線)

補 透過 DMAIC 提高品質：定義(Define)→檢測(Measure)→分析(Analyze)→改善(Improve)→控制(Control)

- ✓ 要徑法專案控制
- ✓ 計畫評核術專案控制
- ✓ 零基預算：任一點皆為零基礎點

降低成本
提高生產力

第十章 現代管理新概念

1. 供應鏈管理：藉由有效的資訊系統或其他機制，適時、適地、適量地提供產品給顧客，除可增加企業收入外，最佳化資產使用率，也能掌握產品推出時效
C.P 傳統作法：供應鏈上的成員各自為政，追求本身最大利益
2. 風險管理：利潤共享、風險共擔
3. 長鞭效應的原因
 - ✓ 無法反應需求
 - ✓ 產生訂單變異
 - ✓ 存在預期心理
 - ✓ 後大的訂單

四、供應鏈存貨管理

協調規劃、預測與補貨 Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment(CPFR)

供應商管理存貨 Vendor-managed inventory(VMI)

五、推式供應鏈—做好的三明治擺在架上

拉式供應鏈—現點現做的三明治

推+拉式供應鏈—客製化的沙發

六、供應鏈與產品配合的矩陣圖

不 確 定 性 高 ↓ 拉 式	電腦 (拉式)	家具 (拉+推)
	書籍 (推+拉)	食品 (推式)

0 規模經濟高→推
生產管理

第十一章

一、生產管理的目標 QCDS

提升品質 Quality

降低成本 Cost

保證交期 Delivery

安全或服務 Safety/Service

二、可替換零件—Eli Whitney 提出

將零件標準化，供可使用於任何產品上

十二個效率原則—Emerson

流水線大批量生產—Henry Ford

探討勞工疲勞—Lillian Gilbreth

三、連續性生產=生產線布置

間斷性生產=製成布置

專案性生產

小單位生產

集體布置=M 型布置

接單生產 Make to Order(MTO)

存貨生產 Make to Stock(MTS)

組裝訂單 Assemble to Order(ATO)

工程訂單 Engineer to Order(ETO)

四、預測方法

定性法：專家意見、判斷預測法(又稱由上而下預測法)、經驗式(又稱由下而上預測法)、行銷研究、歷史類比法、情境分析法、市場調查法

定量法：領先指標、簡單迴歸分析、多元迴歸分析、相關係數法、時間數列預測法

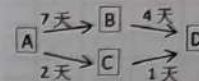
五、基礎研究：無特定商業目標的研究，如物理研究、化學研究(無法有立即效益貢獻)

應用研究：有商業目的，如晶片之研究

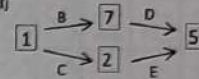
發展或開發：產出原型機

六、專案節點圖：

活動表現在節點上 Activity On Node(AON)→要徑法



活動表現在箭頭上 Activity On Arrow(AOA) →計畫評核術



七、專案完工時間的方法

要徑法：路徑中時間最長者，單-時間估計法

計畫評核術 PERT：期望時間(T_e) = $\frac{a+4m+b}{6}$ → 三時間估計法

八、存貨需求

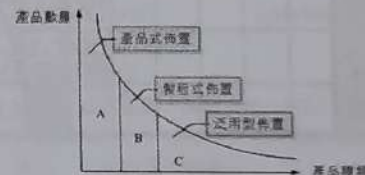
相依需求：所需數量取決於母件

獨立需求：所需數量取決於市場

九、ABC 分類法又稱八二法則，重點分類管理，選擇性庫存控制

A 類為最主要管理，價值最高，C 類為價值最低，數量最多，B 類居中

十、產品-產量分析 P-Q Analysis



十一、經濟批量模式

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

D=年需求量

S=每次訂購成本

H=持有成本

十二、持有成本

每年的持有成本 = 存貨成本 X (資金成本率 + 儲存成本率 + 風險成本率)

十三、美國福特汽車生產系統

- ✓ 以少樣多量為主，即連續性生產、規模生產
- ✓ 物料需求規劃 MRP → 設法使存貨減少
- ✓ 製造資源規劃 MRP II → 導源於戴明 PDCA，結合所有製造資源
- ✓ 企業資源規劃 ERP → 包括財務、會計、生產等

補 MRP 分三部分

1. 投入 → 主生產排成、物料清單、零組庫存量
2. 處理 → 以電腦處理以上 3 樣
3. 輸出 → 產出報表或報告

十四、日本豐田式生產系統 Toyota Production System (TPS)

- ✓ 以多樣少量為主，即間斷性生齒、客製化生產
- ✓ 及時化 JIT → 要十個生產十個
- ✓ 自動化 → 以 100% 合格品為前提
- ✓ 精實生產 Lean Production：使用比大量生產更少的資源，而能產出相當於大量生產的效果、從顧客需求面推動
- ✓ 5S 運動：整理(丟棄)、整頓(整齊)、清掃(丟垃圾)、清潔(身心儀容)、修身(修身)

十五、品質屬性

績效、美學、特性、一致性、安全性、可靠性、耐久性、被認知的品質、售後服務

十六、品質：直接因素(生產、設計、出貨等)

品質管理：直接因素 + 間接因素(組織氣候等)

十七、品質成本：

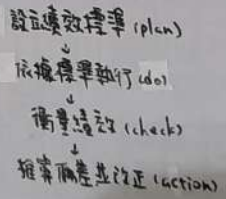
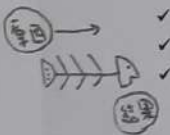
預防成本又稱事前成本、鑑定成本又稱事後成本、內部失敗成本、外部失敗成本

十八、全面品質管理 TQM

促使組織中每個人能承諾追求持續品質改善，強調全員參與、重視顧客需求，運用統計分析的技術與方法，以團隊合作達成具高品質的產品與服務

十九、改善品質工具 Better

- ✓ 戴明循環 Deming Cycle：P、D、C、A 註 Plan 為開頭 → 管理者負責
- ✓ 品管圈 Quality Control Circle (QCC)：線上作業人員定期討論
- ✓ 全公司的品質管制 Company-Wide Quality (CWQC)
- ✓ 特性要因圖又稱魚骨圖
- ✓ ISO 品質認證
- ISO 9001：涵蓋的範圍為公司之產品或服務之設計、發展、生產、安裝



與服務

ISO 9002：公司之產品或服務

ISO 9003：檢驗與測試

ISO 9004：系統之指針

註：運作三個月後才可申請，核發證書後每半年驗證一次，每三年重新評審核發

- ✓ 管制圖
- ✓ 六標準差：百萬件中 < 3.4 個不良品

二十、品質管制七大工具 Control

- ✓ 柏拉圖
- ✓ 檢核表
- ✓ 特性要因圖又稱魚骨圖
- ✓ 管制圖
- ✓ 層別法
- ✓ 散佈圖
- ✓ 直方圖

二十一、採購管理 5R

適量、適時、適質、適價、適地

第十二章 行銷管理

一、行銷功能 4P → C.P → 4C

- ✓ 產品 Product (Customer Value) 顧客價值
- ✓ 定價 Pricing (Cost to the customer) 顧客成本
- ✓ 推廣 Promotion (Communication) 溝通
- ✓ 通路 Place (Convenience) 便利性
- 補 包裝 Packing

二、行銷管理程序

分析 → 設定目標 → 擬定 STP → 設計 4P → 執行 → 控制

三、行銷溝通組合 補 銷售人銷公直(事)

- 廣告：平面廣告、看板。
- 人員推銷(有實際與人接觸)：銷售大會、試用品、展覽(同促銷)。
- 促銷：樣品、展覽、折價券、現金回饋。
- 公共關係：新聞、演說、慈善捐贈、遊說。
- 直效行銷(沒有實際與人接觸)：郵購、電視購物、型錄
- 事件/活動行銷：嘉年華會、導覽、街頭活動。

四、行銷近視症：只顧著怎麼生產

五、顧客終生價值：顧客終其一生所能帶給企業的總淨利

六、滿意度的形成

期望落差模式 expectation disconfirmation model

歸因理論 attribution theory

三面向 控制源 locus of control · stability · controllability

公平理論 equity theory

七、消費者購買決策：

問題察覺→資訊蒐集→方案評估→購買→購後行為

八、影響消費者購買行為的心理因素

- ✓ 動機(馬斯洛需求層級理論、赫茲伯格雙因子理論、表露動機與潛伏動機)
- ✓ 知覺：指選擇、組織與解釋資訊的過程
- ✓ 學習
- ✓ 信念與態度

競爭者分析

企業的基本特色、企業體質與策略、企業績效

- ✓ 企業使命
- ✓ 成本結構
- ✓ 成長與獲利能力
- ✓ 企業目標
- ✓ 優勢與劣勢
- ✓ 顧客滿意度
- ✓ 組織文化
- ✓ 行銷策略

目標市場行銷

劃分市場區隔 Segmentation → 選擇目標市場 Targeting → 確立定位 Positioning

- ✓ 地理變數
- ✓ 集中行銷
- ✓ 屬性 Attributes (利基市場或邊陲市場)
- ✓ 人口統計變數
- ✓ 差異行銷
- ✓ 功能 Functions
- ✓ 心理統計變數(如人格) ✓ 產品專業化
- ✓ 利益 Benefits
- ✓ 行為變數 (如忠誠度) ✓ 市場專業化
- ✓ 個性 Personality
- ✓ 購買者的基本背景
- ✓ 無差異行銷
- ✓ 使用者或競爭者 (又稱大眾市場)
- ✓ 採購及採購單位特性
- ✓ 個人化行銷

十一、產品的內涵

核心利益、基本產品、期望產品、附加產品(擴大產品)、潛在產品

肚子餓吃食物、能吃的食物、預期內、預期外

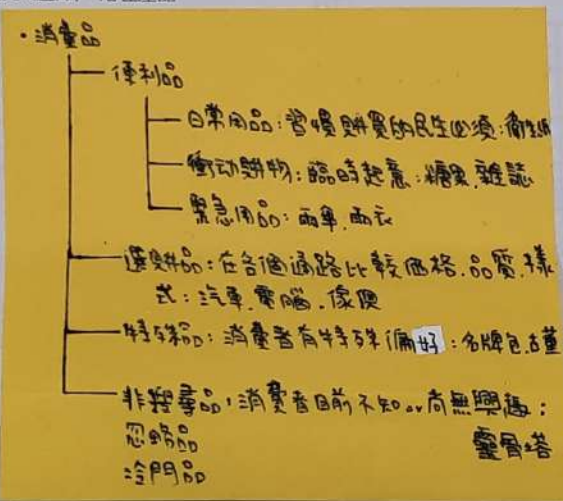
十二、產品的分類

消費品、便利品、選購品、特殊品、冷門品

個人因素
年齡、性別、生活型態、職業、經濟狀況、生活型態、人格與自我觀念

社會因素
社會階級、家庭、角色與地位、社會領袖、加音語

文化因素
文化、次文化、社會階級



十三、產品組合結構

廣度：單一生產線下有多少個產品

長度：單一產品下有多少個產品項目

深度：單一產品項目下有多少個規格或樣式

一致性

十四、產品組合的品牌決策

個別品牌、家族品牌、混合品牌

十五、品牌權益

品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想、其他專屬品牌資產

十六、定價方式

成本加成法、售價加成法、目標利潤定價法、價值定價法、現行價格定價法、競標定價法

十七、價格管理

吸脂定價、滲透定價、同類產品定價、互補產品定價(印表機的碳粉匣)、略零定價(199、399)、名望定價、習慣定價、差別訂價、促銷定價

十八、中間商三大功能

交易功能(減少交易次數)、促成交易的功能、物流功能

十九、通路的整合方式

傳統行銷系統(各自為政)、水平行銷系統、垂直行銷系統
密集式配銷、獨家式配銷、選擇式配銷

二十、通路衝突

水平通路衝突、垂直通路衝突、多重通路衝突

二十一、通路衝突的處理模式

競爭→不合作、統合→雙贏、退避→不合作、順應→遷就對方、妥協→局部合作

二十二、產品廣告

上市期→告知式廣告又稱開創式廣告、成長期與成熟期→說服式廣告、成熟期與衰退期→提醒式廣告

二十三、AIO 生活型態變數

活動 Activity、興趣 Interest、意見 Opinion

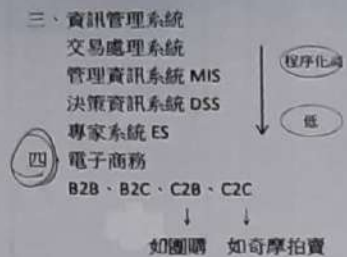
第十三章 研發管理

一、Q 分類法—Souder

將 25 種研發技術寫在卡片上，做若干等級的分類，其等級從非常符合(同意)到非常不符合(同意)，通常以九至十一個等級為宜。

二、科技生產者管理

電腦整合製造 CIM、電腦輔助設計 CAD、電腦輔助製造 CAM、電腦輔助檢驗 CAI、彈性製造系統、企業資源規劃



第十四章 財務管理

一、財務管理定義：

尋求最獲利的投資方案，創造企業最大價值以及使股東利益最大

↓

財務決策目標

- 二、現值 → 未來若想得到 100,000 元，現在應投入？
 終值 → 現在投入 100,000 元，未來能獲得？
 年金現值

- 三、資金來源
- 內部：保留盈餘
 - 外部：普通股、優先股、公司債

四、總槓桿 = 財務槓桿 × 營運槓桿

↓ ↓

借錢 → 賺錢 成本 → 賺錢

五、財務報表

資產負債表 Balance Sheet → 12/31 日
 損益表 Income Statement → 一定期間
 現金流量表 Cash Flow Statement → 一定期間
 所有者權益變動表 Statement of stockholders equity
 財務報表附註 Notes of financial statement

六、償債能力

短期償債能力

$$\text{流動比率} \rightarrow \frac{\text{流 A}}{\text{流 L}}$$

$$\text{速動比率} \rightarrow \frac{\text{流 A} - \text{存貨}}{\text{流 L}} \quad (\text{酸性測試比率})$$

$$\text{現金流動負債比率} \rightarrow \frac{\text{現金} + \text{短期投資}}{\text{流 L}}$$

長期償債能力

$$\text{資產負債率又稱負債比} \rightarrow \frac{L}{A}$$

$$\text{產權比} \rightarrow \frac{L}{C}$$

$$\text{負債與有形淨資產比} \rightarrow \frac{L}{\text{形 A}}$$

利息保障倍數：償付負債利息的能力

七、營運能力

應收款項週轉率
 存貨週轉率
 總資產週轉率
 固定資產週轉率

八、盈餘能力

主業務毛利率
 主業務利潤率

$$\text{資產淨利率} \rightarrow \frac{\text{淨利潤}}{\text{平均 A}}$$

淨資產收益率又稱淨值報酬率或權益報酬 → 核心指標

$$\frac{\text{淨利潤}}{\text{平均 A}}$$

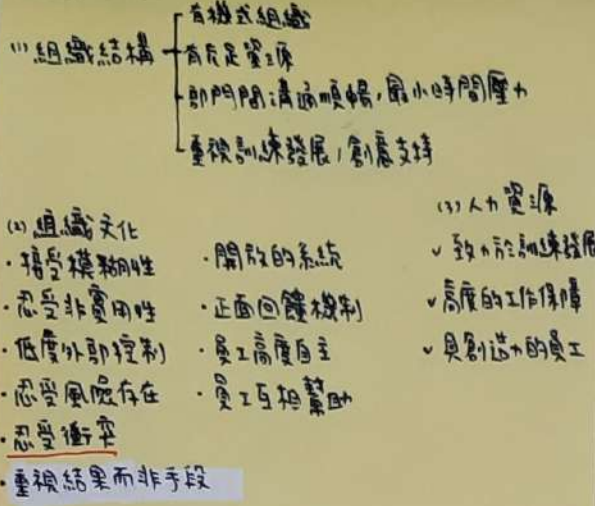
$$\text{資本保值增值率} \rightarrow \frac{\text{末 C}}{\text{初 C}}$$

《通論》(一) 08

組織的成員比增加，加上組織的個人行為的不可預測性，所以組織的行為不可預測。

1. 利用行為
2. 權力分配
3. 競爭行為
4. 成員行為
5. 組織行為

組織行為的理論



「誰在領導誰？」

卡文斯、班基、巴查

馬爾斯、維多利亞、(又維多)

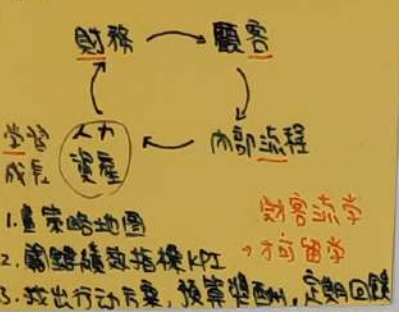
莎娜、維多利亞、(又維多)

丹巴、班基、(又班基)

羅、班基、(又班基)

維多利亞

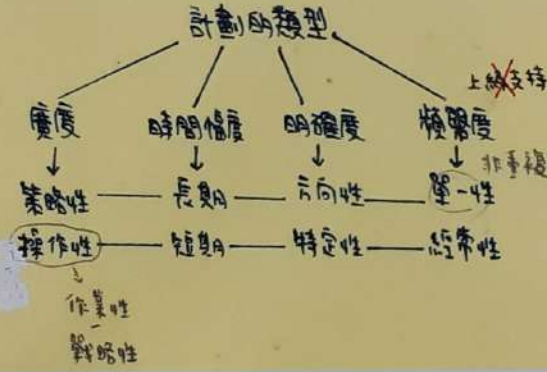
「誰在領導誰？」



「誰在領導誰？」

1. 誰在領導誰?
2. 誰在領導誰?
3. 誰在領導誰?

「誰在領導誰？」



誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?
誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?
誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?
誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?	誰在領導誰?

