

管理學

一、管理學思維與架構

(一) 閔茲伯格管理者腳色(人掌握資訊做決策)

1. 人際關係

- (1) 對外：頭臉人物
- (2) 對內：領導者
- (3) 雙向：連絡者

2. 資訊

- (1) 對外：發言人
- (2) 對內：傳播者
- (3) 內外雙向：監視者

3. 決策

- (1) 企業家
- (2) 資源分配者
- (3) 協商者
- (4) 障礙排除者

(二) 卡茲能力三分法

高階管理者 人際關係能力
中階管理者
低階管理者

技術能力 概念化能力

(三) 管理學派

1. 科學管理學派：由泰勒提出科學管理四原則

- (1) 工人選擇原則
- (2) 動作科學化原則
- (3) 誠心合作原則
- (4) 責任劃分原則

2. 管理程序學派：費堯 14 點管理原則

- (1) 權責分明
- (2) 統一指揮
- (3) 集權化
- (4) 分責公平
- (5) 職位安定
- (6) 分工
- (7) 階層分明
- (8) 遵守紀律
- (9) 守秩序
- (10) 目標一致

(11) 共同利益 > 個人利益

(12) 獎酬公平

(13) 主動原則

(14) 團隊精神

3. 層級結構學派(韋伯)(官僚體制)：過於重視制度，只會想到遵守法規，而失去創新能力

4. 行為科學學派：梅堯的霍桑實驗

(1) 霍桑實驗：將實驗分為4階段，前兩階段為效率研究，第三階段為訪談研究，第四階段為觀察研究。一開始為探討照明度對工作表現的影響，發現各種實驗使被觀察者效率提高

(2) 霍桑效應：受試者效率提升不是因為實驗操作造成，而是由於實驗本身

(3) 霍桑效應延伸：人們會因為受到重視而改變自己，大大提高生產力，並非是為了獲得好處

二、規劃

(一) 規劃架構

1. 設定目標
2. SWOT 分析
3. 選定執行方法
 - (1) 決策(短期)
 - (2) 策略(長期)

規劃

4. 組織
5. 領導
6. 控制

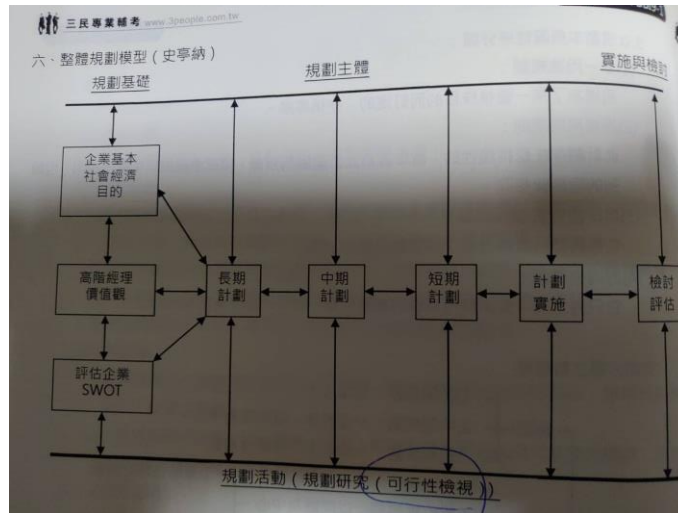
(二) 規劃程序

1. 設定明確目標
2. 評估內外環境
3. 擬訂可行方案
4. 評估方案
5. 選定方案
6. 擬定行動計畫
7. 計畫的督導與執行

(三) 規劃分類

1. 依時間劃分
 - (1) 長期：5 年以上
 - (2) 中期：1-5 年
 - (3) 短期：1 年以內
2. 依層次劃分
 - (1) 策略性規劃：以組織目標、高階人員的價值觀、組織內外環境危機處擬定的長期目標，並擬定策略來達成長期規劃
 - ① 以組織使命等來擬定長期目標
 - ② 擬定策略來達成長期目標
 - (2) 功能性規劃：各部門如何發揮各自功能以滿足企業需求
 - (3) 作業性規劃：針對中期規劃訂定目標與策略，訂出短期目標、戰術計畫、實施程序與實施計畫
3. 依屬性劃分
 - (1) 單一用途規劃
 - (2) 經常用途規劃
 - (3) 特定性規劃
 - (4) 方向性規劃

(四) 史亭納規劃模型



(五) 彼得杜拉克目標管理：將整體目標透過反覆雙向溝通變成整體目標

1. 目標管理精神

- (1) 重視參與
- (2) 重視授權
- (3) 重視團隊合作
- (4) 目標明確

2. 目標 SMART 原則

- (1) Specific：目標明確
- (2) Measurable：可衡量性
- (3) Achievable：可達成性
- (4) Realistic：真實性
- (5) Timely：即時性

3. 良好目標特色

- (1) 以結果方式呈現：讓組織成員清楚知道與目標織距離
- (2) 可量化：讓成員知道現在所設定的目標
- (3) 具時間性：讓成員知道目前執行的進度與績效
- (4) 可達成性：目標可達成又具挑戰性，可以帶動組織成員成長
- (5) 可記錄性：紀錄執行過程與結果，適時給予下一個目標作為回饋
- (6) 可傳達給所有成員：讓組織成員清楚了解目標目前執行進度與績效

三、組織

(一) 組織基本要素

1. 麥肯錫公司 7S

- (1) 人員
- (2) 技術
- (3) 結構
- (4) 系統
- (5) 策略
- (6) 作用
- (7) 共同願景

(二) 組織建立過程

1. 確定目標
2. 部門劃分
3. 劃分權責
4. 設計協調
5. 控制幅度

(三) 組織結構

1. 職權：管理者在職位上的權力，使其可以發布命令，並預期命令會被遵守

- (1) 直線職權：賦予管理者指揮部屬的權利
- (2) 幕僚職權：直線管理者的時間、知識、資源有限，因此需要幕僚職權來支援；單純協助工作者為個人幕僚，提供專業知識者為專業幕僚
- (3) 功能職權：管理者給幕僚人員某些特定專業業務可自行決定並要求各部門配合

2. 職責：被賦予職權時也要相對負擔職責

3. 負責：管理者履行應負職權與職責，並定時向上級報告

4. 閔茲伯格構型結構理論：組織由構成要素與情境要素所組成

(1) 構成要素

- ① 策略層峰：組織的最高決策者，其功能為制定組織策略、執行狀況、控制組織方向
- ② 中階直線：組織的各階主管，扮演上下溝通協調的腳色
- ③ 支援性幕僚：不同領域的專家，當組織面臨問題時，提出相關諮詢與協助
- ④ 技術性幕僚：提供專業能力的單位，負則專業技術分析與操作
- ⑤ 作業核心：業務的執行人員，如醫生、護士
- ⑥ 意識型態：組織長期運作下的共同信念與價值觀

(2) 情境要素(權變因素)

- ① 策略：組織結構是策略的執行方式，策略改變，結構也隨之改變

- ② 技術：不同的技術條件將影響工作劃分與工作程序
- ③ 規模：組織規模擴大、專業程度提高時，組織結構從有機式變為機械式
- ④ 環境：環境穩定適合機械式，動盪適合有機式
- ⑤ 人員：人員能力高適合有機式，反之適合機械式

(3) 組織結構型態

- ① 簡單式結構：以策略層峰為主，常見於新創企業
- ② 機械式結構：以功能別作為部門劃分，為最傳統的組織型態
- ③ 專業層級結構(醫院、大學)：權力主要由作業核心掌握，作業核心擁有組織的核心能力
- ④ 事業部結構：以中階直線為主，追求產業標準化
- ⑤ 統協組織：以問題為導向，即為專案小組
- ⑥ 使命型組織(宗教團體)：以意識型態控制成員的行為

(四) 組織運作的基本原則

1. 工作配合原則
2. 部門分工原則
3. 權責平衡原則
4. 管理幅度原則
5. 目標一致原則

(五) 組織學習：透過持續且有效的個人、團隊、整體學習提升組織創新與應變能力，進而有效解決組織面臨的問題

1. a.假設→b.擬定問題→c.行動→d.結果→e.評估→f.修正
2. 單環式學習：a→b→c→d→e→f→c
3. 雙環式學習：a→b→c→d→e→f→c(a→b→c)
4. 彼得聖吉學習型組織

(1) 系統思考

- ① 系統思考式學習型組織的核心，指強化每一項的修練，幫助組織能有效掌握外在環境變化
- ② 組織學習能帶動個人學習，個人學習不一定能帶動組織學習
- ③ 代表一種心靈的覺醒，重新認識自己和世界是一體的

(2) 改善心智模式：改變傳統認知及思考模式，已開放的心靈表達自己的意見並接納他人

(3) 自我超越：個人的自我學習有機會帶動組織學習

(4) 團隊學習：藉由上述自我突破，讓自己不斷自我突破並使組織成員能力趨於一致，已達成團隊目標

(5) 建立共同願景

5. 葛林納組織成長五階段

階段	成長動力	成長危機
一	創造力	領導危機
二	命令(集權式領導)	自主性危機
三	授權	控制危機
四	以制度協調	僵化危機
五	團隊合作	

(六) 組織文化：組織成員+組織行為+組織準則+組織價值觀

(七) 組織病象

1. 帕金森定理

- (1) 領導者喜歡增加用人彰顯自己權力
- (2) 領導者不喜歡能力強於自己的人
- (3) 不重要的提案花大量時間討論；重要提案卻快速通過

2. 寡頭制鐵律：領導者權力越大，被領導者的權力越小

3. 木桶原理：組織各部門優劣不齊，但劣質部門卻決定組織整體水準

4. 80/20 法則：80%的成果歸功於 20%的努力，努力與收穫不平衡

5. 手錶定律：企業運作時有兩種管理方法或目標

(八) 組織變革

1. 變革的途徑：行為改變→科技改變→結構改變

2. 變革的步驟：解凍→改變→再凍結

3. 抗拒變革的原因

- (1) 變革帶來的不便
- (2) 工作與技術
- (3) 經濟利益
- (4) 權力結構
- (5) 群體關係改變
- (6) 外界壓力造成

4. 如何減少抗拒

(1) 柔性溝通

- ① 教育訓練：透過教育訓練傳達組織變革的理念，以此獲得認同
- ② 彼此協商：透過協商，開放部分條件軟化抵抗

(2) 轉化觀念

- ① 參與投入：讓成員參與投入決策以降低他們的不安
- ② 提升與支持：管理者協助組織成員降低變革所帶來的不安

(3) 強硬作風

- ① 拉攏與操縱：散播抵抗者的領導人已被拉攏的謠言，以分化抗拒團體
- ② 暗示性強迫與明示性強迫：先由暗示性強迫掌控其行動再以明示性強迫來逼迫其接受變革

四、領導

(一) 領導理論

1. 領導行為論

(1) 管理方格 5 理論：X 軸為對生產關心；Y 軸為對人關心的領導方式分為 5 種領導型態

- ① (1,1)→放任式管理
- ② (1,9)→俱樂部式管理
- ③ (9,1)→任務式管理
- ④ (9,9)→團隊管理
- ⑤ (5,5)→中庸管理

(2) 俄亥俄州大學兩構面管理：只考慮決策無法表達領導的分類，不應該只觀察權力是否集中

- ① 定規：工作傾向的構面，即從組織結構、流程、規章來觀察
- ② 關懷：人際傾向的構面，即從領導者對部屬的尊重、關懷來觀察

2. 權變領導理論

(1) 赫賽-布蘭察德情境領導：領導風格應取決於被領導者的成熟度，將成熟度分為 M1~M4

- ① M1：無能力、無意願負責→高工作、低關係→告知式
- ② M2：無能力、有意願負責→高工作、高關係→推銷式
- ③ M3：有能力、無意願負責→低工作、高關係→參與式
- ④ M4：有能力、有意願負責→低工作、低關係→授權式

(2) 路徑-目標理論：建構在期望理論上，指領導者找出最適路徑帶領下屬達成目標

- ① 指導型：領導者對於下屬如何完成工作給予明確指導並訂定工作標準
- ② 支持型：領導者對下屬表達友好與關切
- ③ 參與型：領導者邀請下屬一起參與決策
- ④ 成就取向型：領導者鼓勵下屬訂下有挑戰性的目標，並激勵下屬盡其所能達成目標

(二) 溝通

1. 正式組織的溝通

- (1) 上行溝通：下級人員對上級的意見反映
- (2) 下行溝通：上級人員對下級的命令
- (3) 平行溝通：地位相當的人員溝通
- (4) 斜行溝通：不同層級部門的溝通

2. 非正式組織間的溝通(葡萄藤式的溝通)

- (1) 單線連鎖：即一對一的溝通
- (2) 群眾連鎖：由數個中心人物獎訊息傳遞出去

(3) 閒談連鎖：又名密語連鎖，由一個人在閒談中將訊息傳遞出去

(4) 機遇連鎖：訊息發送者尋找不特定人士，遇到誰就跟誰說

(三) 激勵

1. 兩因素理論(保健因子理論)：人們不滿意工作多半與工作環境有關；滿意工作多半與工作本身有關

(1) 保健因素：員工不會因為這些因素而感受到激勵，卻會因為這些因素消失而不滿

(2) 激勵因素：員工會因為這些因素而感到激勵，這些因素消失也不會感到不滿

2. ERG 理論：將馬斯洛的需求層次簡化為三層

(1) 生存(E)：相當於馬斯洛的生理與安全需求

(2) 關係(R)：相當於馬斯洛的愛與隸屬與尊重需求

(3) 成長(G)：相當於馬斯洛的自我實現需求

3. 期望理論：努力工作是因為預期努力工作獲得的效果和心中所期望的相同。激勵→努力→績效→報酬→個人需求

(1) 期望：相信透過努力達成的績效會得到報酬且可以滿足個人需求

(2) 價值：又稱效價，即所獲得的報酬是否有達到期望

(3) 過程：又稱手段，在員工達成績效後應該如何給予報酬，使員工相信他的努力有達到回報，因此公司必須重視獎賞的信用

4. 操作性制約：當特定行為發生後產生令人愉悅的結果則該行為頻率增加

5. 行為強化方法

(1) 正強化：當員工達成預期目標時予以獎勵

(2) 負強化：當員工達成預期目標便減少對其不利的因子

(3) 懲罰：當員工出現組織不希望出現的行為時，予以懲罰，阻止該行為發生

(4) 消弱：員工以錯誤行為吸引注意時主管故意忽視，以弱化該行為

6. 工作特性理論：員工偏好複雜且具挑戰性的工作，當必要任務屬性越高時，工作滿足感與參與感便會增加

(1) 必要任務屬性

① 必要知識與技能

② 自主性

③ 變化性

④ 責任

⑤ 必要的互動

⑥ 隨意的互動

(2) 工作特性

① 自主性

- ② 變化性
- ③ 工作完整性
- ④ 合作性
- ⑤ 回饋性
- ⑥ 友誼性

(3) 工作五個核心構面

- ① 自主性
- ② 完整性
- ③ 重要性
- ④ 多樣性
- ⑤ 回饋性

(四) 衝突

1. 衝突的形式

(1) 個人衝突

- ① 雙趨衝突
- ② 雙避衝突
- ③ 趨避衝突

(2) 人際衝突

(3) 組織衝突

2. 衝突的應對

- (1) 規避：低堅持、低合作，逃避，造成雙輸
- (2) 競爭：高堅持、低合作，只有一方能贏
- (3) 妥協：中堅持、中合作，雙方各退一步
- (4) 合作：高堅持、高合作，雙贏
- (5) 順應：低堅持、高合作，犧牲小我，完成大我

3. 衝突的解決方式

- (1) 支配：由上級主管處理，分為個人支配、聯合支配(雙方長官)、多人支配
 - ① 個人支配：管理者依自己所有的職權進行調職、革職等
 - ② 聯合支配：由一個環繞權力中心的聯合小組來維持組織運作，以避免決策遲緩與過多人際衝突
 - ③ 多數人支配：即少數服從多數，管理者說服多數人的看法一致來使不一致的少數群體失去影響力
- (2) 層級決策：由雙方共同的高階主管裁決
- (3) 談判或調停
 - ① 談判：綜合各方不同意見，以求得一致同意
 - ② 調停：雙方真誠溝通，了解彼此傷害無益
- (4) 申訴：彌補管理者不公正

(5) 制度重建：管理者以簡化對角色的要求或工作輪調等方式來減少衝突

(五) 績效考核

1. 書面評語：用文字說明員工的優缺點
2. 重要事件評估法：只在乎員工重要事件的有效工作表現，忽略員工平時表現與個人特質
3. 評定量表法：列出影響績效的因素，並在這些因素上給予評分，再把所有因素得分加總
4. 行為依據平等尺度法：結合(2)、(3)，按員工在工作上的實質作為進行評量
5. 排列法：將個人與他人績效比較進行排列

五、控制

(一) 有效控制的程序(PDCA)

1. Plan(設立績效的標準)：設定項目與標準
2. Do(執行、運作)：依規劃時所設定的目標，以此目標進行實際運作
3. Check(檢驗績效)：依規劃時所設定的目標，以此目標進行績效的評估
4. Action(計算偏差並改正)：實際績效與預期目標差距進行對比並予以修正

(二) 有效控制的原則與特性

原則	特性
易讀、易懂、易溝通	反應性
保持與目標相關	相關性
數量化	數量性
預警系統	安全性
保持彈性	效率性
修正與回饋	

(三) 控制的技術與方法

1. 甘特圖：以縱軸為工作，橫軸為時間，虛線為準備期，實線為執行其，以此控制作業時程
2. 計畫評核術：列出所有工作及其所需時間，並畫出所有工作路徑以此做為控制標準
3. 要徑法：以上述計畫評核術所畫之工作流程圖，找出最費時的工作流程，以此做為控制標準

(四) 品質管理的演進

1. 統計品質管理(SQC)：以統計分析技術為主，因技術受限，對品質只能進行事後補救
2. 全面品質管理(TQC)：包含企業所有部門，從生產、行銷與售後服務，也包含品質開發、品質維持、品質改進結合在一起
3. 全面品質管理(TQM)：1+2，由企業全員參與，以經濟的方式達成客戶對品質的要求
4. 全面品質保證(TQA)：訓練→個人態度改變→個人行為改變→團體行為改變→全面品質保證

六、企業

(一) 企業倫理與社會義務

1. 企業倫理：又稱企業道德，面對各種情況時應正確判斷是非對錯

2. 企業倫理範圍

(1) 個人層面：企業中主管、員工、消費者之道德取向

(2) 企業層面

① 企業與勞工的勞資倫理

② 企業與費者關係

③ 企業間競爭倫理

(3) 社會層面

① 企業與政府的政商倫理

② 企業與社會間的社會責任

3. 企業的社會責任

(1) 社會義務：企業的行為符合經濟與法律上的義務

(2) 社會責任：企業在法律規範下達到經濟目的後，積極追求基本的道德真理，自發性的回饋社會讓社會有更好的環境生態，以追求永續經營

(3) 社會回應：企業在法規定下達到經濟目標後，消極應對社會要求所做的一種調適，即是消即追求社會目標，消極的滿足利害關係人的需求

	社會義務	社會責任	社會回應
依據標準	法律要求	道德真理	社會偏好
關注點	企業本身	企業與社會	企業與社會
積極性	基本	積極	消極
考慮的時間幅度	短期	長期	中短期
社會領先性	落後	領先	同步

4. 綠色企業

(1) 各國政府環保單位與公益團體積極推動的環保觀念

(2) 生產銷售以環保為考量，進行綠的設計、綠的採購、綠的生產、綠的行銷

(3) 符合 3E(Economic、Equitable、Ecological)、4R(Reduce、Recycle、Reuse、Regeneration)

(二) 管理者的決策與策略

1. 決策(短期規劃)

(1) 完全理性(資訊充足、客觀、長期、經濟人)→最適、最佳

① 目標明確

② 資訊充足

③ 偏好順序明確

④ 偏好不變

⑤ 無時間成本、限制

⑥ 追求最大報酬

(2) 不完全理性(有限理性)(資訊不足、主觀、短期、行政人)→最滿意

(3) 垃圾桶決策：資訊不明、目標不明確，根據隨機應變所做的決策

(4) 個人決策的盲點

① 月暈效果：一個人如果有正向特質，則觀測者會假設他有其他正向特質

② 刻板印象：人們對某些事物會有先入為主的觀念，在有限的知覺中便以過去習慣去認定可能的原因

③ 自利偏差：成功是自己的功勞；失敗是別人的過錯

④ 容易取得領先(近期偏差、近因誤差)：人對於剛發生的事比較容易記得，並作為決定的判斷指標

⑤ 投射作用：將自己的文化價值套用在他人身上

⑥ 下錨偏差：決策時容易受先前資訊誤導，就像船隻下錨後便不再移動一樣

(5) 群體決策：兩個或以上的人討論後採取行動

(6) 群體思考：由群體中少數人決定，其他人無發語權

(7) 避免群體思考的方法

① 腦力激盪法：意見越多越好，鼓勵成員發揮創意

② 名目群體技術：成員各自寫下答案，將答案貼在牆上由大家票選出最好的方式

③ 魔鬼代言人：會議中一人負責唱反調，以正當心態提出批評，以刺激群眾激發出更有創意的方案

④ 逐步領袖法：逐步透過新成員的加入來降低團體思考的盲點

⑤ 德爾非法：又名專家預測法，由專家們以問卷表達看法，每次結果都以不具名數據的方式在彼此間傳閱，專家間彼此不見面

(8) 決策方法

① 不確定下的決策

● 小中取大

● 大中取小

● 大中取大

② 經濟訂購量： $[(2 \times \text{全年需求} \times \text{每次訂購成本}) / \text{每單位倉儲成本}]^{1/2}$

③ 損益平衡分析： $\pi = TR - TC = PQ - TFC(\text{固定成本}) - Q \times AVC(\text{平均成本})$

2. 策略管理

(1) BCG：將企業分為成長與市占

① 低市占、低成長：狗

② 高市佔、低成長：金牛

③ 低市占、高成長：問題

④ 高市佔、高成長：明星

(2) STP 流程分析

① 市場區隔(Segmentation)

- 依照顧客差異性區分市場
- 依人口、心理、行為做區隔

② 目標市場(Targeting)：對區隔市場進行分析評估，並選定目標市場

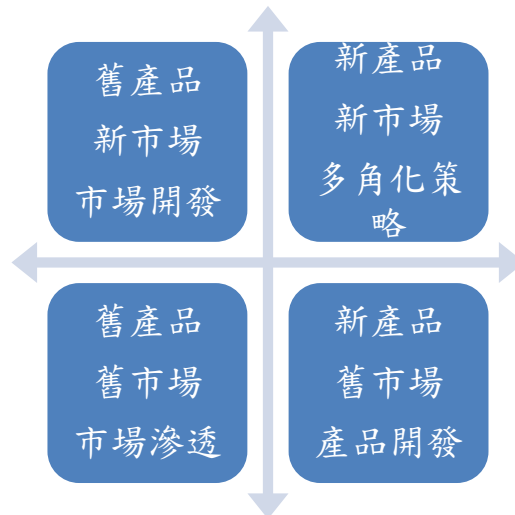
③ 市場定位(Position)

- 重視顧客對產品、競爭產品的屬性與偏好
- 建立產品、市場空間
- 從產品、市場空間中開發商品

(3) 藍海策略

- ① 強調價值重塑：非在傳統技術上創新或技術上突破
- ② 研究非顧客群的需求
- ③ 開創沒有競爭的市場空間
- ④ 打破價值與成本抵換的觀念
- ⑤ 創造實質有效的需求

(4) 多角化



① 多角化策略

- 集中(同心)多角化：技術相同、不同產品、同類、新市場
- 水平多角化：技術不同、產品不同、不同類、原市場
- 垂直多角化：技術不同、產品不同、上下游、原市場
- 集成(複合)多角化：多角化、非現有技術、市場

② 整合式成長策略

- 水平整合：合併或併購同業達規模經濟
- 垂直整合：降低生產成本達規模經濟

(5) 閔茲伯格策略 5P

① Position 定位

- ② Perspective 視野
- ③ Plan 計畫
- ④ Ploy 戰略
- ⑤ Pattern 模式
- (6) Porter 價值鏈管理
 - ① 一般競爭策略
 - 所有市場
 - i. 成本領導策略
 - 技術進步
 - 規模經濟
 - 範疇經濟
 - ii. 差異化策略
 - 創新
 - 高品質
 - 行銷
 - 售後服務
 - 單一市場
 - i. 焦點集中成本領導策略
 - 技術進步
 - 規模經濟
 - 範疇經濟
 - ii. 焦點集中差異化市場
 - 創新
 - 高品質
 - 行銷
 - 售後服務
 - ② 價值鏈管理：將企業經營模式轉化為依下列價值創造的過程，在研發→生產→行銷→售後服務等過程中的每一步都會增加附加價值
 - 外部：產業價值鏈(價值系統)
 - i. 供應商→企業→通路→消費者
 - 內部：企業價值鏈→企業經營模式→價值創造過程
 - i. 主要活動
 - 研發→生產→行銷→售後服務
 - 投入→產出
 - ii. 次要活動：財會、人資、採購
 - ③ 營運
 - 國內

- i. 內部：核心優勢
 - ii. 外部：五力分析
 - 供應商議價能力
 - 現有廠商議價能力
 - 消費者議價能力
 - 替代品或勞務的威脅
 - 潛在進入者的威脅
 - 國外→國家競爭優勢
 - i. 全球化趨勢
 - 競爭力增加
 - 成本降低
 - 技術提升
 - 市場擴大
 - 政府政策
 - i. 全球化策略
 - 全球策略：高全球整合、低地區回應
 - 跨國策略：高全球整合、高地區回應
 - 多國策略：低全球整合、高地區回應
 - 國際策略：中全球整合、中地區回應
- (7) 供應鏈管理：以一連串有效率的方法整合供應商、製造商、倉庫與商店的作業流程，使生產與銷售更為穩定並應消費需求彈性應變
- ① 商業活動四流
 - 商流：商品所有權的轉移
 - 物流：實體商品的流通
 - 資訊流：透過商品或服務使相關資訊得以運作
 - 金流：交易牽涉的資金轉移
 - ② 電子商務對供應鏈之影響
 - 產業價值鏈縮短：供應商可以跳過中間的中盤商與零售商直接接觸消費者
 - 價值鏈虛擬化：減少中間商的剝削，交易直接在網路上進行
 - 價值鏈重新定義：電子商務平台的出現改變原本價值鏈的結構，消費者不再需要實體店面