



目錄

Contents

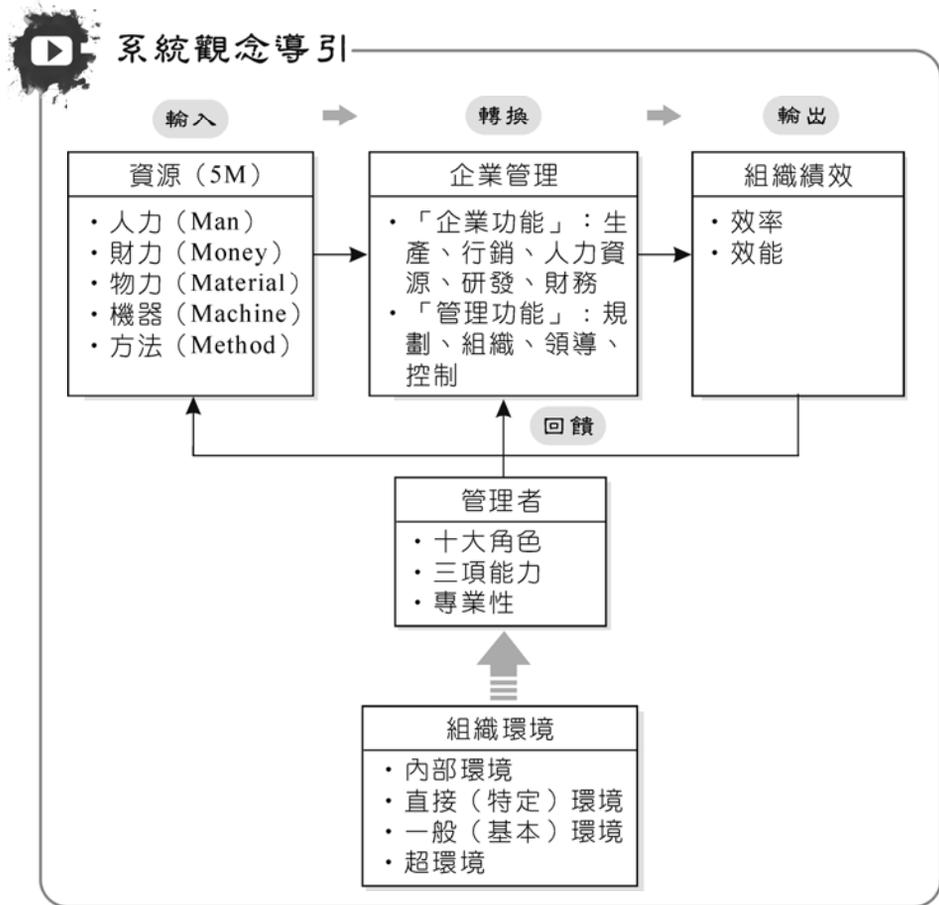


第一章 ■ 管理概論	1-1
第二章 ■ 三大管理學派的演進	2-1
第三章 ■ 預測與決策	3-1
第四章 ■ 規 劃	4-1
第五章 ■ 組 織	5-1
第六章 ■ 職權、授權和工作設計	6-1
第七章 ■ 組織行為與激勵	7-1
第八章 ■ 溝通、衝突與風險管理	8-1
第九章 ■ 領 導	9-1
第十章 ■ 控 制	10-1
第十一章 ■ 組織成長、組織變革與組織文化	11-1
第十二章 ■ 企業概論	12-1
第十三章 ■ 社會責任與倫理	13-1
第十四章 ■ 組織效能之衡量	14-1
第十五章 ■ 行銷管理	15-1
第十六章 ■ 生產作業管理	16-1
第十七章 ■ 人力資源管理	17-1
第十八章 ■ 財務管理	18-1
第十九章 ■ 資訊管理（含電子商務）	19-1



Chapter One

管理概論



01 組織 (Organization) 概述

一、何謂組織？其重要性為何？

組織是為了完成某特定目標，一群以系統化方式加以安排的人們。吾人可將其定義為：兩個或兩個以上的人，有共同目標所形成分工協調體系，其特性如下：

- (一) 有自己獨特的目標：組織存在的理由及努力的方向 (目標)。
- (二) 是由人所組成：二個或二個以上的人 (成員)。



(三)都能發展出某種系統化的結構規範以界定並限制成員的行為：透過結構、制度，約束成員活動（結構、制度）。

二、組織構成要素

(一)結構面：Hodge & Johnson 提出，其架構角度如下：

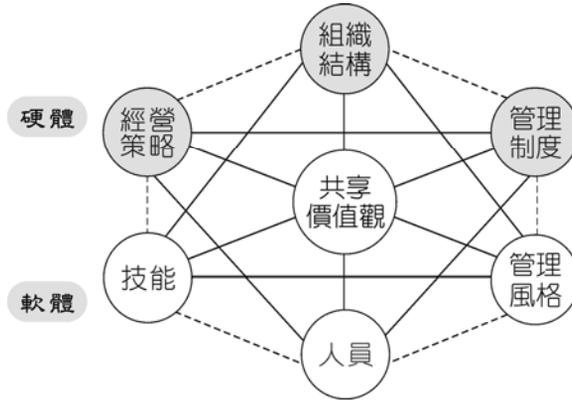
1. 人員：組織必然由人組合而成；然其人數，可能少僅兩三人，多達數千、數萬人。
2. 設備與工具：「工欲善其事，必先利其器」，要使組織成員有效擔負責任，某些工作上所必須的設備、工具和場所，是不可缺少的。
3. 共同的目標：代表一組織所追求達成的目的或努力的方向，它們是一組織存在的理由或宗旨，也是結合組織成員的主要力量。
4. 責任分配：透過責任分配，才能根據組織目標，將所要採取的活動範圍及具體工作，分配給各組織成員。使後者知道，自己應如何努力及作為，以有助於組織目標之達成。
5. 協調的功能：要使以上所列各種要素之間，獲得良好配合，發揮最大效果，有賴在組織內建立各種政策、程序、職權、溝通途徑等，俾組織工作得以有條不紊地進行。

(二)策略面：麥肯錫（Mckinsey）顧問公司的 Peters & Waterman 以麥肯錫顧問公司研究中心設計的企業組織七要素（簡稱 7S 模型）為研究的框架，總結了這些成功企業的一些共同特點寫了《追求卓越》（In Search of Excellence）一書：

1. 在本書中提出所謂的「7S」觀念架構：指出組織的構成要素可分為七項，為了確保成功貫徹執行企業戰略，管理人員必須通盤考慮這七項要素，它們互為依賴，其中的任何一個要素缺少足夠的關注，都會對其他要素產生不利影響。其可歸納為硬性要素與軟性要素兩類：
 - (1) 硬性要素：①經營策略（Strategy）；②管理制度（System）；③組織結構（Structure）。
 - (2) 軟性要素：①共享價值觀（Shared Value）；②管理風格（Management Style）；③人員（Staff）；④技能（Skill）。
2. 7S 觀念架構在管理上的涵義：
 - (1) 以共享價值觀（組織文化）為中樞，要素間彼此互動作用。
 - (2) 配合假說（Congruence Hypothesis）：組織各構成要素的「配合



」程度愈大，則該組織的效能必愈大。例如：速食業龍頭麥當勞。



三、組織所面臨的（環境）挑戰

●組織（企業）的環境可分類如下：

1. 超環境：超脫於以下三層環境之外的環境界面，企業根本無法控制。例如：自然生態、天災。
2. 基本環境：又稱「一般環境」，企業本身無法改變，且與企業特性無關，只能適應的環境。一般將其簡化為「PEST」分析—即政治、經濟、社會文化及技術等層面。例如銀行 PEST 分析：
 - (1) P 政治：
 - ① 金控加速整併，增加整合綜效，促進財富管理業務發展。
 - ② 資產管理相關法制環境已經成熟，提供金融商品及服務轉型的契機。
 - (2) E 經濟：
 - ① 國民所得穩定增加。
 - ② 微利時代來臨，理財風氣日盛。
 - ③ 國內所得差距擴大。
 - (3) S 社會文化：
 - ① 消費者意識抬頭，交易安全和服務品質愈顯重要。
 - ② 人口結構轉變，高齡化社會來臨。
 - (4) T 科技：科技進步，可提供企業大量即時的資訊。
3. 直接環境：又稱「特定環境」，企業本身直接面對，且可以加以改變者。例如：競爭者、供應商、顧客、政府法令；以上項目隨著「利基」（Niche）而加以變動。



4. 內部環境：員工所面臨的環境。例如：企業本身的組織結構、企業文化、組織氣候等。

● 各環境之層次關係 ●

<p>內部環境：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司規模 2. 所有權類型 3. 高階管理哲學 4. 高階人性看法 5. 高階人生目標 6. 組織部門結構及領導中心 7. 公司之配銷通路 8. 公司之代理商 	<p>直接環境—外在：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客類型 2. 顧客數目 3. 顧客購買力 4. 顧客需求與慾望 5. 顧客購買行為 6. 同業競爭者行為 7. 上游供應商行為 	<p>基本環境—外在：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 經濟 2. 技術 3. 政府與法律 4. 社會與教育文化 	<p>超環境—外在：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自然生態 2. 地理位置
--	---	--	---

知識

補給站 | 零工經濟、國際協議（定）介紹：

(1) 零工經濟：現在的工作可以是臨時的、定期的、季節性的、以項目為基礎的、兼職的、簽訂零時合同（Zero-hour Contract）的、非正式的、代理的、自由職業的、外圍的、偶然的、外部的、非典型的、以平臺為基礎的、外包的、分包的、未申報的、無保障的、邊緣的或不穩定的。「平臺經濟」（Platform Economy）、「零工經濟」（Gig Economy）、「隨選經濟」（On-demand Economy）、「群眾外包」（Crowdsourcing）等等。係新科技的發展，帶來新的經濟與勞動樣態，例如智慧型手機的普及，透過網路平臺的立即資料傳輸與即時定位，能快速媒合服務提供者與需求者，進而影響傳統勞動的樣態。零工經濟是由工作量不多的自由職業者構成的經濟領域，利用互聯網和移動技術快速匹配供需方。零工經濟業已成為世界各國有志者自主創業的主基調。

(2) 國際協議（定）：

① TPP 是亞太經合會（APEC）旗下的多邊自由貿易協定，全文是「跨太平洋夥伴協議」（Trans-pacific Partnership）。目前的 TPP 是在美國主導下，把原先由新加坡、智利、汶萊、紐西蘭等四小國所組成的「泛太平洋戰略經濟夥伴協定」（TPSEP，簡稱 P4）加以擴大，TPP 成員總計 12 國，包括：新加坡、紐西蘭、汶萊、智利、美國、澳洲、秘魯、越南、馬來西亞、墨西哥、加拿大及日本，12 個成員國在 2016 年 2 月簽署正式文本，TPP 將會是一個高標準的 FTA 集團，除大幅調降關稅外，其所涵蓋的自由化議題中，包含服務業及外資開放、國營事業規範、法規透明及調和等，都是朝高

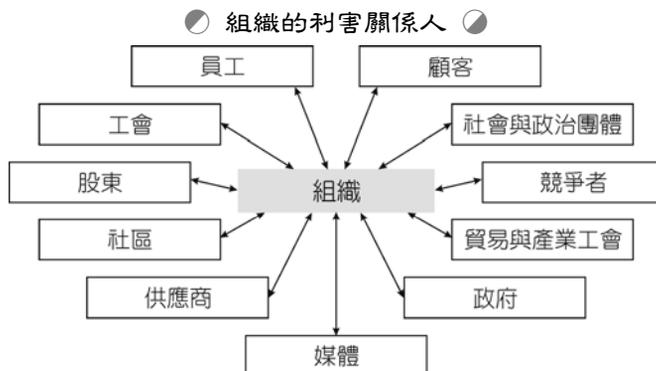


度自由的水平發展，泛太平洋夥伴關係整合亞太的三大經濟區域合作組織，亦即亞太經濟合作會議和東南亞國協重疊的主要成員國，成為亞太區域內的小型世界貿易組織。2017年1月23日，美國總統川普簽署行政命令，美國正式退出 TPP 協議。

- ② 區域全面性經濟夥伴關係協定 (RCEP)：RCEP 成員除東南亞國家協會 (ASEAN) 10 個會員國 (印尼、馬來西亞、新加坡、菲律賓、泰國、汶萊、越南、緬甸、寮國、柬埔寨) 之外，尚包括中國大陸、日本、韓國、紐西蘭、澳洲及印度等 6 國。爾後，RCEP 致力於促進東協和該區域伙伴之間的貿易關係，主要聚焦是在商品、服務和投資的貿易，RCEP 亦被認為是全球繼 TPP 後下一個最重要的貿易協定，當前有 16 國參與，涵蓋人口約 34 億人，占全球貿易總額高達 30%，將成為全球最大的區域經貿組織。
- ③ 跨太平洋夥伴全面進展協定 (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership；CPTPP)，2017年1月23日，美國總統川普簽署行政命令，美國正式退出 TPP。美國確定退出跨太平洋夥伴協定 (TPP) 後，由日本主導，與其他 10 個成員國以 TPP 為基底，推出跨太平洋夥伴全面進步協定 (CPTPP)，2017年11月11日，改組為跨太平洋夥伴全面進展協定 (CPTPP)。2018年1月25日，美國總統川普表示，在歐巴馬時代所達成的跨太平洋夥伴全面進展協定 TPP，內容實在太糟，他才會在上臺後第二天，履行競選承諾簽字退出，但若美國談判代表，能達成更優渥條件，美國不排除重新加入 CPTPP。

四、管理與利害關係人的關係

(一) 誰是利害關係人？利害關係人 (Stakeholders) 是指組織外部環境中，會受組織決策和行動影響的人或團體；相對的，他們也會影響組織的運作。



(二) 如何管理這些關係？管理企業和外部利害關係人之間的關係，主要有



三大步驟。首先，要釐清組織的利害關係人有那些；第二，管理者必須了解，利害關係人所在意的是什麼—即產品品質、財務問題、工作安全及環境保護等；第三，管理者必須了解每一位利害關係人對組織決策的影響程度。

知識

補給站 | 利害關係人分析矩陣、群體類型：

(1)利害關係人分析矩陣：

- ①權力：是指那些利害關係人群體較具有影響決策的能力。
- ②興趣程度：則是指那些利害關係人群體對於公司的決策較為關心。

(2)利害關係人群體分成四種類型：

- ①最小的努力（興趣低，權力低）。
- ②保持告知義務（興趣高，權力低）。
- ③保持滿意（興趣低，權力高）。
- ④主要參與者（興趣高，權力高）。

最後，一旦上述諸點都釐清後，接著就是該如何與各個利害關係人打交道或「管理」他們了。如何管理？就決定於利害關係人的重要性以及環境的不確定性了。當利害關係人很重要而環境的不確定性很高時，管理者就可能需採取合夥（Stakeholder Partnerships）的方式，而不只是單純關心利害關係人的存在而已。

02 企業概述

一、企業（Business Enterprise）之定義與要素

(一)企業乃是經由人們智慧和努力，結合「土地、資本、勞力、企業家精神」等各種資源（Resources），在以營利為目的和承擔風險的情況下，有計畫、組織講求效率的經營，並提供產品或勞務，以供市場需求的經濟個體。簡言之，即甘冒「風險」企圖獲取「利潤」的經濟個體（王永慶：不賺錢的企業是種罪惡）。

(二)企業家（Entrepreneur）、企業家精神（Entrepreneurship）及內部創業精神（Intrapreneurship）、育成中心（Incubators）：

1. 企業家：一般認為企業家為私人公司的持有者，熊彼得（Schumpeter）則認為企業家是一個創新者，能夠發現新的機會、推動創新，且願意承擔風險的人（創新乃是將科學上的創造或發現加以商業化，



並獲致成功)。哈佛大學商學院教授麥可波特 (Michael Porter) 的經典名言之一說,「壟斷才有超額利潤」。壟斷力從何而來呢?不外乎:①有特權(包括特許的執證,或是政商勾結所帶來的特權);②市場領導者的規模經濟與網路外部性優勢;③創新所帶來的技術壟斷或是差異化能力。歸納企業家特徵如下:

(1)自我控制。

► 企業家與傳統管理者之比較 ◀

(2)精力過人。

(3)高度成就感。

(4)能忍受不確定性。

(5)自信。

(6)行動導向。

(7)期望獨立。

2.企業家精神:由企業家來決定到底企業

	傳統管理者	企業家
原始動機	升遷與其他傳統公司的報酬	獨立性、創造的機會、財務報酬
時間幅度	短期目標的達成	達成長期的企業成長
活動	授權的監督	直接參與
風險傾向	低度	中度
對失敗及錯誤的看法	避免	接受

該產銷何種產品,何種產品才能滿足他人的需求,並使企業獲取適當利潤。彼得·杜拉克指出企業家在外部環境中所可以尋求的七個可能機會來源,這包括「非預期的、不協調的、程序需要、產業與市場結構、人口統計、知覺的變遷,以及新知識」。

知識

補給站 | 智慧財產權 (Intellectual Property Right) :

(1)意義:指的是人類用腦力所創造的智慧產物,此種精神活動的成果,能產生財產上的價值,形成一種權利,而由法律規定保護的制度。

我國智慧財產權 = 商標權 + 專利權 + 著作權

(2)企業常以專利作為保護創新的方式,專利權是一種排除他人未經其同意而製造、為販賣之要約、販賣、使用、或為上述目的進口之權利,而非專有製造的權利。依我國「專利法」第2條規定,專利種類可分為以下3種:發明專利、新型專利、設計專利。

種類	發明	新型	設計
要件	(1)新穎性 (2)進步性 (3)產業利用性	(1)新穎性 (2)進步性 (3)產業利用性	(1)新穎性 (2)進步性 (3)產業利用性
標的	物(物品、物質) 方法	物品之形狀、構造 或組合	物品之全部或部分 之形狀、花紋、色彩 或其結合之創作



權利期間	20 年（醫藥品、農藥或其製造方法得延長 5 年）	10 年	12 年
審查方式	實體審查	形式審查	實體審查

3. 內部創業（Intrapreneurship）：這個名詞代表了兩個概念的結合。一個是「創業家精神」，其中包含極度的獨立性格，以及不照既有觀點和傳統想法行事的作風；另一個則是企業的資源。內部創業多發生在大型組織中，企業主為了留住具有創業家精神的經理人，及為了達到快速擴充的目的，而設立內部創業制度，其特色為：

- (1) 所有財務風險由母公司承擔，但需受限於母公司加諸的政策、規則等。
- (2) 內部創業成功的報酬，並非財務的獨立，而是職位的晉升。另採用分紅與入股的雙重獎勵制度，來激勵內部創業行為。
- (3) 例如：統一超商也提供了員工內部創業的優惠，特別設立委託加盟店申請優惠辦法，使員工自己有機會當老闆，開店經營 7-11，而不會讓員工永遠是薪水階級。

知識

補給站 | 商業模式（Business Model）：

係指企業如何運用資源，來創造有價值的產品以取得競爭優勢。

4. 育成中心：某些機構為了輔助創業，特別提供技術、管理、人才，或是空間的協助，使得一些新創事業可以在最少成本下獲得創業的成功。他們提供新企業相當便宜的辦公室，並提供一些諸如會計、法律諮詢、文書服務等企業服務。

二、企業管理之定義、範疇與目的

(一) 企業管理（Business Management）：企業管理即運用規劃、組織、領導、控制等管理功能，來提升行銷、人事、生產、財務與研究發展等業務功能之績效（Performance）的過程或活動。費堯主張利用五大基本程序來進行管理工作，包括規畫、組織（Organization）、命令、協調（Coordination）與控制（Control）。

(二) 範疇：

1. 依據國內企業管理者陳定國先生的看法，即由業務功能與管理功能



所構成的「管理矩陣」，就是企業管理之範疇。

2. 管理矩陣：

- (1) 企業必須仰賴企業各個功能的有效發揮，才能達成其目標，而要有效的發揮企業的各项功能，則必須透過有效的管理過程。換言之，企業管理乃是藉由規劃、組織、領導、控制的管理功能，將行銷、人事、生產、財務與研究發展等業務順利完成。
- (2) 若將企業功能置於橫軸，管理功能置於縱軸，之間的交錯關係變成一個矩陣，稱之為管理矩陣（Management Matrix），如下表：

	行	銷	人	事	生	產	R&D	財	務
規	*		*		*		*		*
組	*		*		*		*		*
領	*		*		*		*		*
控	*		*		*		*		*

- (3) 其意涵如下：

- ① 每一方格代表要求目標：整體／部門／個人目標。
- ② 精神：決策、協調及資源分配。
- ③ 素材：計量及非計量工具及技術。

- ② 管理者工作有管理性工作與業務性工作。

(三) 目的：企業管理之目的即為提升企業之績效。所謂績效，包括二大構面：一為效率（Efficiency），即以正確的方法做事（Do the Thing Right），或以最少的投入獲得最大的產出；一為效能（Effectiveness，或譯效果），即做正確的事（Do the Right Thing），或達成預期的成果目標。組織應該同時追求高效能和高效率，若兩者無法兼顧時，應以效能為重，否則一味追求效率卻達不到預計效果，只會造成資源的浪費。簡言之，效率著重於手段，而效能則著重於目的，一般所謂「有效的管理」，就是指同時符合效率與效能兩方面的要求。

► 效率（Efficiency）與效能（Effectiveness）比較 ◀

異同分析	效	率	效	能
相同之處	(1) 皆是管理者最終追求的績效之一 (2) 皆是衡量一個企業或管理有效與否的主要指標			
重點	資源的使用率（省不省）		目標的達成率（對不對）	
基礎	著重於手段（Means）		著重於目標（Ends）	
追求結果	最低的資源浪費 Do the Thing Right.		最高的目標達成率 Do the Right Thing.	



公 式	產出／投入	期望目標—實際目標
重視學派	古典學派	行為學派

● 組合關係 ●

	高效率	低效率
高 效 果	(1)高效率／高效果 (2)管理者選擇正確的目標，資源使用亦佳 (3)結果：生產客戶所要的品質，以及可以負擔的價格	(1)低效率／高效果 (2)管理者選擇正確的目標並且致力達成，但是資源使用不佳 (3)結果：生產客戶想要的產品，價格卻太高
低 效 果	(1)高效率／低效果 (2)管理者選擇錯誤的目標，資源的利用卻相當良好 (3)結果：客戶不要的高品質產品	(1)低效率／低效果 (2)管理者選擇錯誤的目標，資源的利用亦不佳 (3)結果：客戶不要的低品質產品

03 管理概述

●何謂管理？其功能（工作內涵）為何？何謂管理循環？企業功能為何？

(一)管理之定義：

- 1.彼得·杜拉克（Peter Drucker）：管理是一種功能、專業、科學。
 - 2.孔茲（Koontz）：經由他人的努力，而達成任務（Getting Things Done through Others）。
 - 3.羅賓斯（Robbins）：藉由他人的力量，有效率且有效能的達成組織目標。
 - 4.傅麗德（Follett）：管理是經由他人完成工作的一種藝術。
- 綜上所述，管理定義為透過他人的努力，達成組織目標。

(二)管理程序（功能）：

- 1.定義：管理本身可視為一種持續不斷的程序（Process）。經由這種程序，組織得以運用其資源，有效的達成其組織目標。
- 2.對於管理的程序，學者之間並不一致，普遍採用 Newman、Hampton、Sisk 等人之四項程序，以下予以簡單說明：
 - (1)規畫（Planning）：針對未來擬定行動方案，所進行的分析與選擇過程，主要包括分析、評估環境狀況與本身條件，界定其目標及預定達成目標計畫（Plan）方案之過程。
 - (2)組織（Organizing）：乃是一種任務分派、權責界定與指揮系統設計的過程，包含決定有那些工作該做、由誰去做、如何分工、