



企管・商管所、高普特考

Management Glossary

管理學名詞彙編

賀文編著



高
點

 《高點致勝叢書系列》
管理學名詞彙編

編著者：賀文

出版者：高點文化事業有限公司

郵 撥：15834067高點文化事業有限公司

電 話：(02)2381-5766

傳 真：(02)2388-0876

網 址：www.get.com.tw

E-mail：publish@mail.get.com.tw

2007年6月初版

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第4833號

建議售價200元

著作權所有・翻印必究

51MT200201 ISBN 978-957-814-789-8

目錄



本書精華要點導引

管理學名詞彙編準備要領

組織與管理概論	1-1
管理時空—管理環境與演進	2-1
規劃、決策與策略	3-1
組織結構與設計	4-1
領導理論	5-1
控制功能與技術	6-1
組織行為與激勵	7-1
組織成長與發展	8-1
企業功能概論	9-1
綜合性管理議題	10-1
新近管理名詞	11-1
索引	12-1

組織與管理概論

Management



六～十畫

走動管理 (management by walking around) ⑨③嘉大管理
指經理人平常多在公司走動、接觸員工、親自瞭解公司狀況，而不是藉由報表、報告來瞭解公司。實施「走動管理」的經理人，將更能瞭解公司的文化、人力資源、組織結構等，在策略規劃時，亦更能瞭解組織的狀況。而經理人也可藉此表達對員工及工作的關心，以提高士氣幫助策略的落實與執行。

知識 (knowledge) ⑨③、⑨②交大科管、⑨①中原企管

1. Spiegler (2000)：知識是知道如何 (knowing how)，並且是資訊處理過後的結果，其過程包括重新整理、量化、質化、分群、學習以及散佈等。
2. 劉長勇 (2000)：所謂知識是一種有價值的智慧結晶，並可以資訊、經驗心得、抽象的觀念、標準作業程序、系統化的文件、具體的技術等方式呈現，幫助人們把資訊轉換成決策和行動，且本質上都必須具備「創造附加價值」的效果，否則就不能稱為知識。
3. Davenport & DeLong & Beers (1998)：知識是結合資訊、經驗、文書、說明及其所引起之反應。

持久性競爭優勢 (sustainable competitive advantage)

⑨⑥高雄亞太工管、⑨②淡江企管

為一九八〇年Michael Porter所提出，認為策略的目的在創造SCA。意指該企業所擁有的成功關鍵因素乃不易為其他企業所模仿的獨特能力，Porter更提出企業可以原生競爭策略 (generic competency) 來獲取持久性的競爭策略。

科技 (technology) ⑨②交大科管

「科技」乃扮演將投入轉換為產出的重要因素，如同加速投入與產出間的觸媒。根據韋氏字典，係指「達成某一實用目的之技術方法」。在徐序江、許志義、陳澤義所著「科技管理導

論」一書中，將科技定義為「在人類各種活動領域中，為達成目的而具有合理性與效率性的各種方法」。

效能 (effectiveness) ⑨⑥台科大科管、⑨⑤淡江國貿、⑨④成大企管、⑨②朝陽企管、⑨①淡江企管、⑨⑦中原企管

「做對的事情」(do the right things)，所做的事情必須能幫助組織達成目標。

效率 (efficiency) ⑨⑥台科大科管、⑨⑤淡江國貿、⑨④成大企管、⑨②朝陽企管、⑨①淡江企管、⑨⑦、⑨⑧中原企管

「把事情做對」(do the things right)，以最少的投入得到最大的產出，不浪費資源。

◎名詞比較—效率vs.效能

	效率 (efficiency)	效能 (effectiveness)
重 點	資源使用率	目標達成率
基 礎	手段	目標
追 求	最低資源耗費	最高目標達成
公 式	效率 = 產出 / 投入 衡量內部轉換效率。	效能 = 實際成果 - 預期目標 衡量目標達成度。
重視學派	古典學派	行為學派
Peter Drucker 說 法	do the things right.	do the right things.
相同點	1. 皆為管理者追求之目標。 2. 皆為衡量管理績效之指標。	

核心能力 (core capability) ⑨②中興企管

指企業配置資源的能力，又可分成「組織能力」與「個人能力」兩部分：

1. 個人能力：一企業能取得較佳的競爭優勢，往往是其擁有某些關鍵人物。這些人（及其擁有的能力）都是企業的重要資源。個人能力若再加以區分，可再分成三大類：(1)與特定產業（或產品）有關的創新能力；(2)管理能力；(3)人際網絡能

力，即促成良好人際關係之能力。

2. 組織能力：是一種運用管理能力持續改善公司效率與效能的能力（Collis, 1990）。這項能力從屬於組織，不會隨著人事的更迭而有太大的變動，是一項特別值得珍惜與建構的核心資源。而根據學者的研究與實務的觀察，組織能力通常可表現在以下四個層面：(1)業務運作程序；(2)技術創新與商品化能力；(3)鼓勵創新、合作的組織文化；(4)組織記憶與學習。

核心競爭力／核心資源（core competence） ④清大科管、③彰師大人管、②台大國企、②中興企管、②中山企管、②彰師大人管、②朝陽企管

學者Prahalad & Hamel（1990）在深入研究過許多多角化的大公司後發現，傳統的多角化經營理念把企業視為眾多事業綜合體，在分權的基礎上，期望各個事業為公司賺得最大的利潤。然而，這種作法從經營的觀點看，只能讓各事業單打獨鬥，無法形成團隊力量。因此，為了迎接日益激烈的全球競爭，企業應像「一棵大樹」，枝葉扶疏固然好，但最重要的是基幹必須穩固——這就是組織的「核心競爭力」。而企業擁有或創造的「核心資源」，便是形成競爭力的關鍵。故Prahalad & Hamel將其定義為一企業創造競爭優勢的共同基礎／線索（common thread）。

從實務中觀察，具有策略價值的核心資源內涵其實非常多元，品牌、通路、特殊技術、專業能力等都可能成為核心資源。歸納各個學者的看法，可以將資源分成「資產」與「能力」兩部分，前者是指企業所擁有的或可控制的可得要素存量，並可區分成「有形資產」與「無形資產」兩種；後者則是之前所述之「核心能力」（core capability）。

⑤名詞比較—核心能力vs.核心競爭力

透過上述對定義的探討，已可看出核心能力（core capability）乃構成核心資源（core competence）的重要組成份子，透過下列表格，將可更進一步釐清兩者之間的關係：

核心資源	核心資產	有形	實體資產	土地廠房、機器設備
			財務資產	現金、有價證券、其他流動資產
	核心能力	無形	品牌／商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記設計）、執照、契約、正式網路、資料庫等等	
			組織能力	業務運作程序、技術創新與商品化、組織文化、組織記憶與學習
			個人能力	專業技術能力、管理能力、人際網路

破壞性創新（destructive innovation）^{⑨⑩}中原企管

著名經濟學家熊彼得（Schumpeter）在二十世紀上半期提出「破壞性創新」的觀念，他認為帶動經濟進步的主要動力來自於一種能將現狀破壞的創新力量。所謂「破壞性創新」是運用與從前完全不同的科學技術與經營模式，以創新的產品、生產方式以及競爭型態，對市場與產業做出翻天覆地的改造。

十一～十五畫

參與式管理 (participative management) ㉓台北企管

1. 給予中低階員工有參與組織決策的機會，包括企業目標的設定，以及對進度與成果的評估。可以訓練並發展員工較高層次的管理與經營能力。
2. 李克特 (Lickert) 的「參與管理 (management by participation; MBP) 系統」：學者李克特根據六構面：領導、動機作用、溝通、決策、目標、控制所得到的結果，可獲知員工參與決策程度的高低。李克特認為可歸納為四種類型的管理系統，並認為最有效能的管理系統為第四系統，即參與式管理。

組織核心價值 (core value) ㉓台北企管

根據Collins在其著作「基業長青」所提出之看法，核心價值觀指組織持久不墜的根本信條，其為少數幾條一般性的指導原則，不能與特定的文化或作業方法混為一談、也不能為了財務利益或短期權宜性而自毀立場。核心價值是銳利而簡單的信念，可以提供企業的員工日常活動與言行舉止實質的指引。

組織創新 (organizational innovation) ㉓嘉大管理

「創新」(innovation) 指將創意轉變為一個有用的商品、服務或工作方法的過程 (Robbins)。以下綜合幾點關於創新的不同觀點：

1. 創新活動本身創造了資源：人們發現某樣東西的用途後賦予經濟價值，然後產生「資源」。
2. 「創新」是一個經濟性或社會性用語，而非科技性用語。
3. 組織應從事「系統化」創新：即有目的而且有組織的尋求改變，以及對改變本身所可能提供的經濟性或社會性創新機會，進行系統化的分析。

名詞比較—創造力 (creativity)

1. 創造力是藉由一種特殊方法將不同的想法結合，或以不尋常

的方式連結不同概念的能力 (T. M. Amabile)。

2. 創意是指產生新的想法，創新則是指落實新的想法 (Theodore Levitt)。

◎名詞比較—創業精神／企業家精神 (entrepreneurship)

1. 一個人或一群人在不受既有資源的限制下，透過有組織的努力及方法，尋找創造價值的機會，並藉由創新、差異化來滿足消費者需求與達到成長。它包含了發現機會與找到機會來利用這些機會。內含三項重點：追求機會、創新及成長 (Robbins)。
2. 創業家都從事創新，創新是展現創業精神的特殊工具。創業活動賦予資源一種新的能力，使它能創造財富 (Drucker)。

規模經濟 (economics of scale) ㉔台科大科管、㉕中原企管

可分為兩層次加以分析：

1. 個別廠商的內部規模經濟：隨著生產規模的擴大，產量的增加，廠商內部常會出現若干有利因素，促使其生產效率提高，平均成本降低，而獲得若干經濟利益，及指長期平均成本隨產量增加而降低之現象。
2. 產業內規模經濟：廠商長期平均成本的降低並非由個別廠商本身的擴充所引起，而是由外界因素所促成或整個產業內所有廠商共同努力增產的結果所造成。整個產業行為的變動，非個別廠商內部的行為。

◎名詞比較—範疇經濟 (economies of scope)

範疇經濟主要是因為企業內部有一些剩餘資源且又無法分割，因此企業必須透過內部多角化的方式，讓資源得到充分運用，達到資源共享的目的。因此範疇經濟又可稱為多樣化經濟，即企業在生產不同的產品時，出現成本遞減的現象，例如餐廳除供應正餐外，還可以利用同樣的烹飪設備提供外燴、點心、下午茶之類的餐點型態，此即範疇經濟的表現。

創造性破壞 (creative destruction) ㉖北科大商管

創造性破壞是由經濟學大師熊彼得 (Joseph Alois Schumpeter,

1883~1950) 所提出的觀念，出現在其著作「資本主義、社會主義與民主」這本書第七章創造性破壞的過程。本書中描述了創新及創造性破壞和經濟景氣循環的關聯。熊彼得認為，所謂資本主義的合理滲透，其實是破壞了承繼於封建社會的過去傳統及制度，反而讓資本主義系統陷入機能不全的困境。

創新固然會創造利潤，但是有創新就有破壞，因為創新會破壞現有的經濟模式，但破壞之後新的取代舊的，結果更美好，這就是熊彼得著名的「創造性破壞」理論。「創造性破壞」在管理上來說，指成功的企業必須不斷從事內部改造。已經是穩占市場龍頭的大公司如果只求維持本身核心事業，很快就會被淘汰。企業必須要做出一些痛苦的決定，決定事業體的策略方向，使公司體質更健全，更能應對千變萬化的產業環境。有勇氣去改變傳統、並且排除各種障礙的公司，才能持續領先地位。

智慧 (wisdom) ⑩交大科管、⑪中原企管

智慧是知道什麼時候以及知道預測的狀況 (knowing when and if) (Spiegler, 2000)。

經驗曲線 (experience curve) ⑫中山企管、⑬中原企管

一九六六年代中期，波士頓顧問公司的布魯斯·韓德森提出了經驗曲線的觀念，並開始著手發展企業策略。

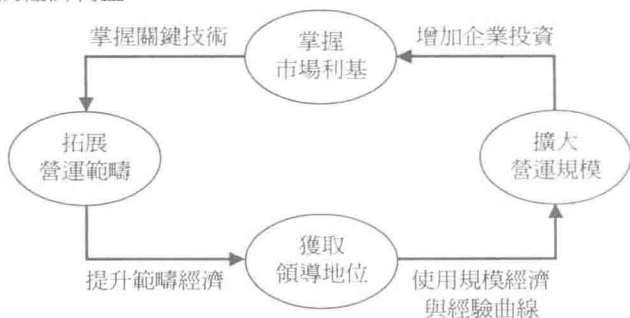
經驗曲線指當生產的累積數量增加後，相對應的平均成本下降。其成因主要有三：學習效果、科技進步與產品改善。

在某些產業中可發現，公司製造某一產品的經驗愈豐富，單位成本就會愈下降。成本下降的原因，一方面是由於工人改進了他們的工作方法，變得更有效率（古典的學習曲線理論）、工作場所布局改良、專業設備與流程的開發、新設備使績效更好、變更產品設計使製程簡化、評量技術及作業控制技術的進步等等。

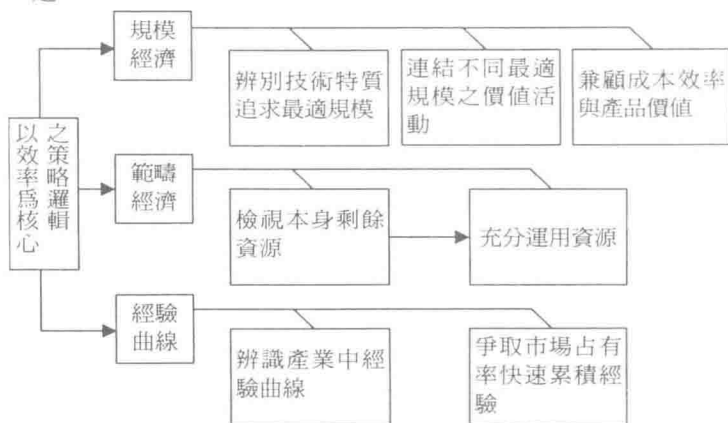
◎名詞比較—規模經濟、範疇經濟、經驗曲線三者之關係

哈佛大學教授Chandler在著作「規模與範疇」一書中，回顧歐美國家的成功企業，發現都是先以特殊技術取得市場利基，接

著增加投資，追求規模經濟效益，然後發展相關產品實現範疇經濟效益，再則開拓新產品的市場占有率，進一步實現另一個規模經濟利益：



上述以效率為核心的策略邏輯包含了三個重要的觀念，分別是：



資料來源：吳思華，「策略九說」，世界經理人文摘。

資料 (data) ⑨中原企管

1. 劉克智、董安琪 (2001)：資料是單純的信號或信息。
2. Spiegler (2000)：資料是表示記錄、儲存、保留的數據。

資訊 (information) ⑨③、⑨②交大科管、⑨①中原企管

1. 劉克智、董安琪 (2001)：資訊是指可被解讀和瞭解的資料。
2. Spiegler (2000)：資訊是瞭解 (knowing what) 以及資料處理過的結果。

管理 (management) ⑨③中原國貿、⑨③、⑨②交大管科、⑨①北科大商管

1. Mary Parker Follett: "Management is a series of activities of getting things done through other people." (管理是一種透過他人，而使事情圓滿達成的活動過程。)
2. 許士軍：「群策群力，以竟事功。」

由上述定義可看出，「管理」一辭有以下三種含意：1. 主體：人。而且是「眾人」，管理並非一單打獨鬥即可完成之任務；2. 客體：物。包括各種資源及工具，協助主體達成目標；3. 目標：管理要有目標，方能結合主體與客體而產生一系列活動。所有符合上述含意之活動均可稱為「管理」，故不限於企業內，各種組織，不論營利或非營利機構，均可從事管理工作。

◎名詞比較—管理vs.領導

	管理 (management)	領導 (leading)
本 質	一系列整合及協調的程序	人際關係程序
手 段	規劃、組織、用人、領導、控制	領導者影響力
發生情境	正式組織	正式及非正式組織

管理功能／管理程序 (management function) ⑨④第一科大行銷

管理者為達成組織目標，所進行的各項管理活動。有以下幾種觀點：

1. 費堯 (Fayol, 1916)：計劃 (planning)、組織 (organizing)、指揮 (commanding)、協調 (coordinating)、控制 (controlling)。

2. 賈力克（Gulick, 1937）：計劃（planning）、組織（organizing）、用人（staffing）、指導（directing）、協調（coordinating）、報告（reporting）、預算（budgeting），簡稱「POSDCORB」。
3. 先總統 蔣公：計劃—執行—考核。稱為「行政三聯制」。
4. 一般觀點：規劃—組織—用人—領導—控制（即「管理功能」）。

茲將最常見的管理功能說法分析如下：

1. 規劃：代表一種對未來所採取的行動，進行分析、選擇的程序。
2. 組織：建立一機構內部結構，使工作、人員、權責之間，有適當的分工和合作關係。
3. 用人：針對組織內各項工作的性質與型態，甄選適合工作的人員，並加以適當的培育與訓練。
4. 領導：由管理者透過指導、溝通等方式，激發工作人員的努力意願，引導其方向而朝組織目標前進。
5. 控制：為達到預期目標，在工作的進行過程中，隨時檢查工作成果並與原訂計畫相比較，以確保計畫能順利進行。

◎名詞比較—企業功能（business function）

企業功能（又稱「業務功能」）指企業生存所應具備之各項重要功能，一般而言包括生產作業功能、行銷功能、人力資源功能、研究與發展功能、財務功能。

管理者（manager）^{⑩嘉大行銷、⑪中山人管}

所謂管理者乃是透過規劃、組織、用人、領導、控制等管理活動，並藉由不同管理角色的扮演，以協助組織達成目標者。

◎名詞比較—管理角色

管理角色是對管理行為的特定分類，亨利·明茲伯格（Henry Mintzberg, 1973）在「管理工作之本質」（The Nature of Managerial Work）一書中，提出管理者所扮演的三大類十種角色，包括：

1. 人際關係角色（interpersonal role）：交際者（figure-

head)、領導者(leader)、聯絡者(liaison)。

2. 資訊角色(informational role)：偵察者(monitor)、傳播者(disseminator)、發言者(spokesperson)。
3. 決策角色(decisional role)：創業者(entrepreneur)、困擾處理者(disturbance handler)、資源分配者(resource allocator)、談判者(negotiator)。

管理者能力／能力三分法(three-skill approach) ⑨北科大商管

學者Katz提出管理者所應具備的能力有以下三種：

1. 技術性能力(technical skill)：技術性能力是應用於業務工作上所需的知識、經驗與技巧，是管理者達成技術性工作的能力。不同的業務功能管理者應具有不同的技術能力，如財務、推銷、資訊等；但有一些技術性能力則是所有管理者都應具備的，如基本的電腦操作等。
2. 人際關係能力(interpersonal skill)：擁有行為科學的知識及內化為人際行動時的技巧。指企業相關人員進行溝通之能力，以及能與人協調、合作的能力。可將其略分為「領導能力」和「溝通表達能力」兩種。由於管理必須透過他人的努力才能完成，因此人際關係能力便相當重要。
3. 觀念化能力(conceptual skill)：指管理者對企業寬廣長期的格局具有深刻的見解與洞察力，並擁有企業家精神及可信賴的管裡哲學。是一種能將複雜現象予以抽象化的能力、直覺與判斷，能因應組織的變化，制訂出符合組織目標的策略與政策。可將其分為「組織能力」、「決策能力」及「創新能力」，其中「組織能力」為管理工作之基礎，而管理大師彼得杜拉克(Peter Drucker)則認為今後管理的基本精神所在為「創新」。

管理矩陣(management matrix) ⑨嘉大行銷

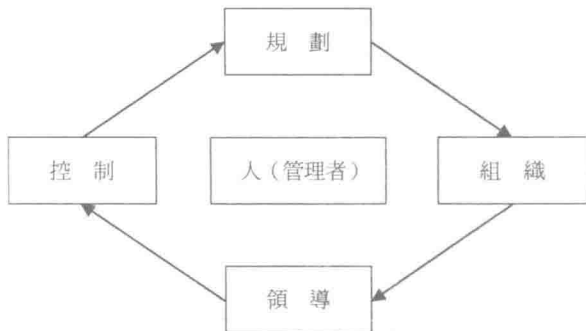
「管理矩陣」為企業功能與管理功能經緯交叉所形成之概念，完整的企業管理應同時包含此兩部分，矩陣中每一方格為企業的基本活動。企業如欲發揮組織的經營績效，管理者必須善加

利用管理功能的規劃、組織、用人、領導、控制等方法，來使其所負責的企業功能進行的更加順暢。管理矩陣概念列示如下：

企業功能 管理功能	生產功能	行銷功能	人事功能	研究發展 (R&D)	財務功能
規 劃					
組 織		基本活動			
用 人					
領 導					
控 制					

◎名詞比較—管理循環

管理活動由計劃、執行、控制等一連串的活動，週而復始，循環不息，以達成組織目標，稱為「管理循環」。



價值 (value) ㉓中興企管

1. 價值可以視為利益和犧牲之差，即「消費者所認知的利益」與「廠商提供產品或服務的成本」的差額。
2. 價值為消費者用來評估產品滿足其需要的能力。