

大專用書

# 企業組織與管理

閻瑞彥編著



國立空中進修學院

## 企業組織與管理

登 記 證／局版北市業字第862號

編 著 者／閻 瑞 彥

發 行 人／陳 正 然

編 輯 人／陳 榮 燦

發 行 所／中華電視股份有限公司

地 址／台北市光復南路100號

電 話／(02)27756858

郵 政 劃 撥／第19573381號

華視全球資訊網

定 價／新臺幣 400 元

電 腦 排 版／慧明印刷企業有限公司

承 印 廠／久福事業有限公司

出 版 日 期／中華民國九十七年八月 三版

若本書有缺頁、倒裝、整頁漏印、嚴重污損等情形，請將書包妥寄回，我們將迅速為您更換。

版 權 所 有 翻 印 必 究

7222.9  
201220.3

# 作者簡歷

閻 瑞 彥

學歷：國立臺北大學商學博士

經歷：國立臺北商業技術學院

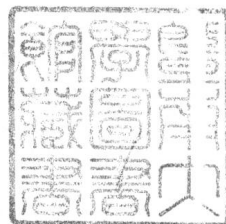
附設空中進修學院校務主任

國立臺北商業技術學院

附設專科進修學校校務主任

現職：國立臺北商業技術學院

企業管理系副教授兼系主任



# 空中教學大專課程

## 企業組織與管理電視廣播播授計劃表

| 播出週次 | 主 題              | 內 容                                    | 講次      | 頁次  |
|------|------------------|----------------------------------------|---------|-----|
| 一    | 導論篇——<br>管理與管理思維 | 管理的概念、管理者的角色與技能、管理思維的演進、本書的架構          | 一       | 5   |
| 二    | 企業與環境            | 總體環境分析、產業環境分析、企業的內部環境、WTO對企業的衝擊        | 二       | 21  |
| 三    | 企業倫理與文化          | 企業倫理、倫理原則、企業文化、文化的改變                   | 三       | 37  |
| 四    | 組織篇——<br>組織設計    | 組織的意涵、影響組織設計的因素、組織結構的類型                | 四       | 55  |
| 五    | 團隊的建立            | 團體的涵義、團隊與團體、團隊的類型、高績效的團隊               | 五       | 73  |
| 六    | 組織效能             | 組織效能的涵義、衡量組織效能的方法、競值途徑法、競值途徑的應用        | 六       | 88  |
| 七    | 規劃篇——<br>規 劃     | 規劃的涵義、規劃的程序、規劃的工具、目標管理                 | 七       | 111 |
| 八    | 策略規劃             | 策略的概念、競爭優勢的建立、策略的層次、事業競爭策略             | 八<br>九  | 132 |
| 九    | 領導篇——<br>領 導     | 領導的意涵、領導的特質理論、領導的行為理論、領導的權變理論、東方的家長式領導 | 十<br>十一 | 150 |



2 企業組織與管理

|    |               |                                         |    |     |
|----|---------------|-----------------------------------------|----|-----|
| 十  | 激 勵           | 激勵的義涵、激勵的內容理論、激勵的過程理論、激勵的增強理論、激勵計劃與作法   | 十二 | 173 |
| 十一 | 組織的決策         | 組織決策的意涵、團體迷思與偏移、組織決策的模式、組織決策的技術、決策的評估準則 | 十三 | 194 |
| 十二 | 控制篇——<br>控 制  | 控制的概念、基本控制的程序、控制的類型、控制的失能               | 十四 | 215 |
| 十三 | 溝通與衝突         | 溝通的意涵、有效的溝通、衝突、協商                       | 十五 | 234 |
| 十四 | 創新篇——<br>虛擬組織 | 網路組織、組織的e化、虛擬組織、虛擬組織的經營                 | 十六 | 253 |
| 十五 | 組織變革          | 啟動組織變革、變革的內容與類型、執行變革、變革績效評估             | 十七 | 274 |
| 十六 | 學習型組織         | 學習的意涵、學習型組織、學習型組織的建構、學習型組織的修練           | 十八 | 292 |

## 目 錄

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第一篇 導論篇 .....          | 1  |
| 第一章 管理與管理思維 .....      | 3  |
| 1-1 管理的概念 .....        | 5  |
| 1-2 管理者的角色與技能 .....    | 6  |
| 1-3 管理思維的演進 .....      | 8  |
| 1-4 本書的架構 .....        | 12 |
| 1-5 3M 的管理思維案例 .....   | 13 |
| 第二章 企業與環境 .....        | 19 |
| 2-1 總體環境分析 .....       | 21 |
| 2-2 產業環境分析 .....       | 23 |
| 2-3 企業的內部環境 .....      | 26 |
| 2-4 WTO 對企業的衝擊 .....   | 28 |
| 2-5 台商在大陸所處的市場環境 ..... | 29 |
| 第三章 企業倫理與文化 .....      | 35 |
| 3-1 企業倫理 .....         | 37 |
| 3-2 倫理原則 .....         | 38 |
| 3-3 企業文化 .....         | 40 |
| 3-4 文化的改變 .....        | 43 |
| 3-5 台塑企業文化的案例 .....    | 45 |
| 第二篇 組織篇 .....          | 51 |
| 第四章 組織設計 .....         | 53 |
| 4-1 組織的意涵 .....        | 55 |

## 2 企業組織與管理

|       |                 |     |
|-------|-----------------|-----|
| 4-2   | 影響組織設計的因素 ..... | 59  |
| 4-3   | 組織結構的類型 .....   | 60  |
| 4-4   | 頂新集團的組織設計 ..... | 66  |
| 第 五 章 | 團隊的建立 .....     | 71  |
| 5-1   | 團體的涵義 .....     | 73  |
| 5-2   | 團隊與團體 .....     | 76  |
| 5-3   | 團隊的類型 .....     | 78  |
| 5-4   | 高績效的團隊 .....    | 80  |
| 5-5   | 台積電的團隊案例 .....  | 81  |
| 第 六 章 | 組織效能 .....      | 86  |
| 6-1   | 組織效能的涵義 .....   | 88  |
| 6-2   | 衡量組織效能的方法 ..... | 91  |
| 6-3   | 競值途徑法 .....     | 97  |
| 6-4   | 連鎖門市的案例 .....   | 102 |
| 第三篇   | 規劃篇 .....       | 107 |
| 第 七 章 | 規 劃 .....       | 109 |
| 7-1   | 規劃的涵義 .....     | 111 |
| 7-2   | 規劃的程序 .....     | 114 |
| 7-3   | 規劃的工具 .....     | 115 |
| 7-4   | 目標管理 .....      | 120 |
| 7-5   | 大同公司的規劃案例 ..... | 124 |
| 第 八 章 | 策略規劃 .....      | 130 |
| 8-1   | 策略的概念 .....     | 132 |
| 8-2   | 競爭優勢的建立 .....   | 133 |
| 8-3   | 策略的層次 .....     | 136 |
| 8-4   | 事業競爭策略 .....    | 137 |
| 8-5   | 頂新康師傅的案例 .....  | 143 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第九章 領 導 .....        | 148 |
| 9-1 領導的意涵 .....      | 150 |
| 9-2 領導的特質理論 .....    | 152 |
| 9-3 領導的行為理論 .....    | 156 |
| 9-4 領導的權變理論 .....    | 160 |
| 9-5 東方的家長式領導 .....   | 165 |
| 9-6 郭台銘領導風格的案例 ..... | 167 |
| 第十章 激 勵 .....        | 171 |
| 10-1 激勵的義涵 .....     | 173 |
| 10-2 激勵的內容理論 .....   | 174 |
| 10-3 激勵的過程理論 .....   | 178 |
| 10-4 激勵的增強理論 .....   | 183 |
| 10-5 激勵個案與作法 .....   | 185 |
| 第十一章 組織決策 .....      | 192 |
| 11-1 組織決策的意涵 .....   | 194 |
| 11-2 團體迷思與偏移 .....   | 196 |
| 11-3 組織決策的模式 .....   | 198 |
| 11-4 組織決策的技術 .....   | 201 |
| 11-5 決策的評估準則 .....   | 203 |
| 11-6 明碁的決策案例 .....   | 205 |
| 第四篇 控制篇 .....        | 211 |
| 第十二章 控 制 .....       | 213 |
| 12-1 控制的概念 .....     | 215 |
| 12-2 基本控制的程序 .....   | 216 |
| 12-3 控制的類型 .....     | 219 |
| 12-4 控制的失能 .....     | 225 |
| 12-5 白木屋的控制案例 .....  | 227 |



## 4 企業組織與管理

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第十三章 溝通與衝突 .....      | 232 |
| 13-1 溝通的意涵 .....      | 234 |
| 13-2 有效的溝通 .....      | 236 |
| 13-3 衝突 .....         | 238 |
| 13-4 協商 .....         | 241 |
| 13-5 東元集團的溝通案例 .....  | 243 |
| 第五篇 創新篇 .....         | 249 |
| 第十四章 虛擬組織 .....       | 251 |
| 14-1 網絡組織 .....       | 253 |
| 14-2 組織的e化 .....      | 256 |
| 14-3 虛擬組織 .....       | 260 |
| 14-4 虛擬組織的經營 .....    | 265 |
| 14-5 亞馬遜網路書店的案例 ..... | 267 |
| 第十五章 組織變革 .....       | 272 |
| 15-1 啟動組織變革 .....     | 275 |
| 15-2 變革的內容與類型 .....   | 277 |
| 15-3 執行變革 .....       | 282 |
| 15-4 變革績效評估 .....     | 285 |
| 15-5 IBM 變革的案例 .....  | 286 |
| 第十六章 學習型組織 .....      | 290 |
| 16-1 學習的意涵 .....      | 292 |
| 16-2 學習型組織 .....      | 295 |
| 16-3 學習型組織的建構 .....   | 296 |
| 16-4 學習型組織的修練 .....   | 299 |
| 16-5 奇異的學習型組織案例 ..... | 302 |
| 參考文獻 .....            | 307 |
| 索引 .....              | 315 |

# 第一篇 導論篇

第一章 管理與管理思維

第二章 企業與環境

第三章 企業倫理與文化



# 第一章 管理與管理思維

## 單元目標

- ◆ 瞭解管理的概念
- ◆ 分析管理者所扮演的角色與其技能
- ◆ 管理思維歷史演進的過程
- ◆ 企業組織與管理的內容架構

### 摘 要

---

管理的定義簡單的說，即是「透過其他人將事情做好」，管理的目標是做好事情、而其中是透過其他的人來完成，所以管理是兼顧了「事」和「人」。企業中的主管不論是在那個階層，除了必須扮演好不同角色外，還需具備多元化的才能，方足以因應環境和工作的需要。高層的主管要目光遠大能結合各方人際關係、組織資源，為公司塑造一個有利的經營環境。中階幹部則是擔任各部門的主管，他們必須能貫徹上層的指示，統領部門的員工共同打拚。而基層主管則是在第一線，首重的是技術能解決員工處理不了的問題，同時也須調解員工間的紛爭和對公司政策的宣達。

管理的理論和思維不是一蹴即成、而是經過長時間的演進而來，不同學派思想產生的時代背景、主張內容，也可讓我們瞭解當時情境並鑑往知來。管理思維的演進一般可分為：科學管理學派、行政管理學派、人群關係學派、管理科學學派和權變學派等。



## Chapter

## 1

## 管理與管理思維

## 第 1 講

管理是什麼？有人說管理是一種科學、也有人說管理是一門藝術、是一種修練。在本章中將先闡釋管理的義涵、所應具備的功能，以及管理者在組織中所扮演的角色。現今的管理理論也非一蹴即成，而是經過長久的演進而來，所以管理思維的演變，亦是本章探討的重點！

## 1-1 管理的概念

### 1-1-1 管理的意涵

我們常看到「管理」(management)的定義是「透過其他人將事情做好」，這個簡單的定義說明了，管理的目標是做好事情、而其中是透過其他的人來完成，所以管理是兼顧了「事」和「人」。如果要詳加敘述，則可謂：管理是經由計劃、組織、領導和控制等程序，以兼具效果和效率的方式，達成組織目標的過程！

### 1-1-2 管理的功能

管理理論學者費堯曾將管理的工作分成：規劃、組織、命令、協調和控制等項，而今日大多數學者將管理工作區分成：規劃、組織、領導和控制四項。分別說明如后：

1. 規劃 (planning)：設定組織目標及為了達成目標所執行的策略或方案，並能有效的協調、整合組織內的各種資源。
2. 組織 (organizing)：設計及建構最佳的組織型態，從人員的招募、培訓到各種團隊的組成，以創造出一個高績效的機構。

3. 領導（leading）：指導及影響內部成員、建立組織的願景、激發同仁努力的意願、並能在適當時機做出正確的決策。
4. 控制（controlling）：依據事先制定的標準，監控衡量各項方案的進行、並糾正其中發生的偏差與缺失，以確保朝既定的目標前進。

### 1-2 管理者的角色與技能

組織裡的管理者隨著環境和任務的不同，而須扮演不同角色、擁有相異的技能。角色可區分為三大類，分別是「人際性角色」、「資訊性角色」和「決策性角色」；所需的技能則是有「技術化」、「人際化」和「概念化」三種能力，今分述如下：

#### 1-2-1 管理者的角色

管理者在實務上所要扮演的角色，一般而言最常被引用的是由亨瑞·明茲伯格（Henry Mintzberg）所提出的模式，他將管理者所扮演的角色區分為三大類十小項：

1. 人際性角色（interpersonal roles）：這是著重在人際關係上，管理者所要扮演的角色，如「代表人」（figurehead）能代表機構組織簽訂文件、接見訪客或頒獎致詞等。「領導者」（leader）指領導和激勵部屬的各項事宜，也包括了甄選、訓練和任務的指派等。另外是「聯絡人」（liaison）代表組織出席活動、參加宴會，乃至召集各項會議等。
2. 資訊性角色（informational roles）：這是著眼在資訊上的傳達，可以分為監視者、傳訊者和發言人。「監視者」（monitor）主要是針對組織所呈現的各種資訊，均能充份的掌控。「傳播者」（disseminator）是指將組織內外的各項重要訊息，傳遞給相關的人仕。「發言人」（spokesperson）管理者須代表組織對外發言，將組織的現狀向外界作說明。
3. 決策性角色（decisional roles）：指管理者必須作決策及實際執行事件，可再細分為四類，「興業家」（entrepreneur）提出改進組織績效的方案，使公司能發展的更健全並提高獲利。「危機處理者」（disturbance handler）管理者須要有能力排除各項的衝突和危機，並化解其中的歧見，使能

產生共識。「資源分配者」(resources allocator)組織內的人力、財力、物力和時間皆是有限，管理者必須將其調配適當，使能做到最有效率的發揮。「談判者」(negotiator)當組織要與其他機構或部門協調時，管理者即須進行談判以爭取自身的利益。

所以「管理」它即是藝術也是科學，是藝術因為必須用心來體會執行，每個人都是依循公司規章制度，但所作的過程和結果卻是大不相同。管理它也是科學，因為各項議題在大量的實證下，都能顯現出一定的軌則，和依據的理論。

## 1-2-2 管理者的技能

企業的主管不論是在那個階層，除了必須扮演不同的角色外，還需具備多元化的才能，方足以因應環境和工作的需要。高層的主管要目光遠大能結合各方人際關係、組織資源，為公司塑造一個有利的經營環境。中階幹部則是擔任各部門的主管，他們必須能貫徹上層的指示，統領部門的員工共同打拚，同時也要具備一定部門中的技能。而基層主管則是在第一線，首重的是技術能解決員工處理不了的問題，同時也須調解員工間的紛爭和對公司政策的宣達。他們所需具備的核心才能如圖 1-1 所示：

1. 技術化能力 (technical skill)：這是與各項工作攸關的專業技能，在工作上的知識與能力除了來自學校的教育外，公司內部教育訓練也是非常重要。例如倉儲部門的正確的進出貨管理、財務部門的記帳與報表分析、資訊部門的程式撰寫、業務部門的提昇績效等皆是。
2. 人際化能力 (human skill)：係指與其他人士相處的能力，主管必須與公司內外部各式各樣的人物接觸，例如與客戶洽談生意、向供應商採購原物料、或是對屬下交付任務、服從上級主管、或是與其他部門維繫良好關係等；如此方能確保工作的順利進行。
3. 概念化能力 (conceptual skill)：這是較為抽象屬於心智上的能力，主管必須能分析和診斷公司複雜的現況；平時他們要能正確的解讀各類的訊息，找出問題之所在，並擬定出不同的解決方案，在評估後作出最佳的抉擇。主管在技術能力和人際能力之外，亦須要有此概念化的能力，而且在不同階層所須份量也會有差異。

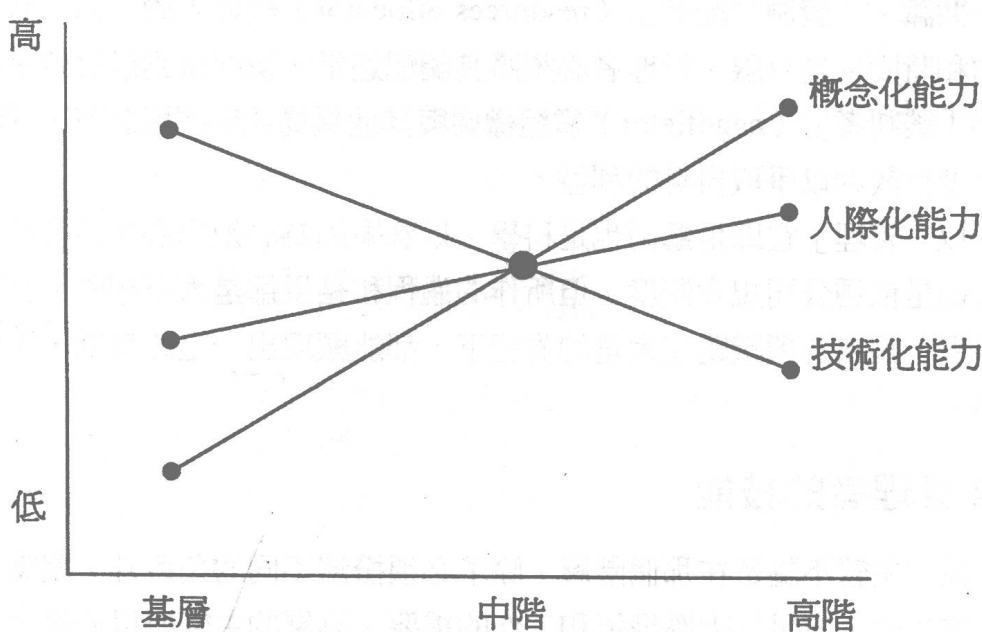


圖 1-1 管理技能與層級

資料來源：Yukl (2002:199)

### 1-3 管理思維的演進

想要瞭解管理理論和運作的模式，就先要從管理思想的發展來尋找其脈絡，而從其發展過程也可以知道，這一個學派思想產生的時代背景、主張內容，而讓我們能鑑往知來。管理思維的演進一般可分為：科學管理學派、行政管理學派、人群關係學派、管理科學學派和權變學派，今分述如下：

#### 1-3-1 科學管理的觀點

「科學管理學派」的代表人物為佛德烈·泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 他曾為賓州費城鋼鐵公司的機械工程師。他觀察到工廠的工人沒有效率，因此運用科學的方法，來找出每一項工作的「最佳方法」。泰勒認為管理者的工作在於計劃和控制，作業人員則是依照指示來工作，他的觀念使管理者脫離了過去憑藉直覺或經驗的認知。1911 年泰勒發表了「科學管理原則」 (principles of scientific management) 乙書，也提出了管理的四原則：