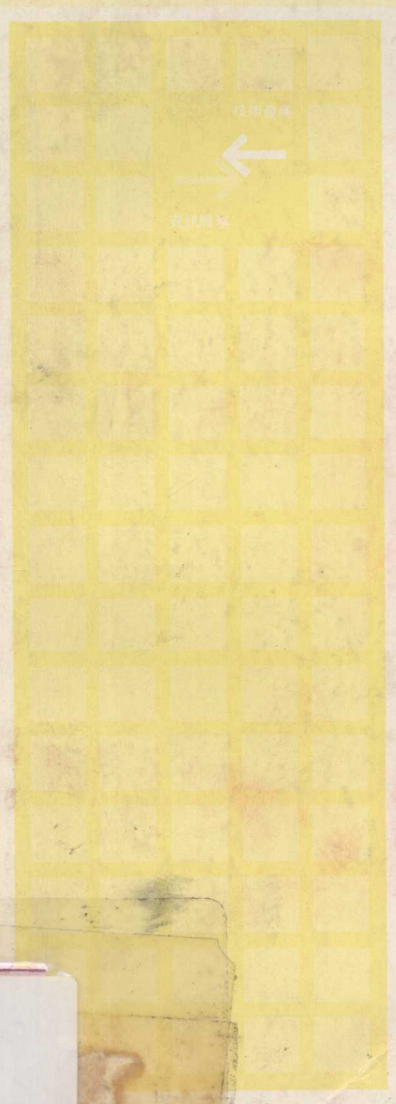


S 1752

中小企業經營參考資料 (第二輯)

# 人 事 管 理



行政院科學技術資料中心 編印  
 國家科學委員會

F272.9<sup>1</sup>

2

8315

S 001752

人事管理參考資料 (第二輯)

# 人事管理



S9001162



石景雲先生  
惠贈

行政院科學技術資料中心編印  
國家科學委員會

版權所有  
請勿翻印

人事管理參考資料（第二輯）

## 人事管理

發行人：方 同 生

編輯者：行政院國家科學委員會科學技術資料中心

出版者：行政院國家科學委員會科學技術資料中心

地 址：臺北市南港研究院路二段128號之1 (115)

電話：7618124-6782183-5

印刷者：達 昌 印 刷 有 限 公 司

地 址：臺 北 市 廣 州 街 45 號

電話：3066505 • 3065492 • 3064551

中 華 民 國 六 十 八 年 八 月

定價：新台幣伍拾元

## 第二輯序

「管理」是一種連續活動，是觀念，組織與行動的綜合運用。歐美各國因首先承受了產業革命的直接影響，故工商業界對有關管理的各項基本觀念與方法，久已從事研究。我國由於近幾年經濟的飛速成長，各類各業漸具規模，從而漸次體驗到管理的重要性。最近數年來，我國經濟受到外界因素的衝擊，於是對經營管理新觀念，新知識的渴求，更期望能在現有經濟發展過程中有所突破。

本中心秉持配合國家經建發展，服務社會及工商企業的宗旨，特自六十七年起發行「中小企業經營參考資料」叢書，希望能給工商業界帶來實質效益，使國家經濟政策，企業界的經營策略，與學術界的理論相配合，以改變我國經濟，產業體質，近而使之升格升級。

「中小企業經營參考資料」自第一輯出版以來，深蒙各界贊譽與支持，茲為擴大服務，特於七月間編纂完成第二輯付印出版，提供各界參考利用，並希各界繼續支持指正！

國家科學委員會科學技術資料中心

主任 方同生 謹識

中華民國六十八年三月

# 人 事 管 理

(第二輯)

## 目 次

人力規劃	1
談高階管理者之責任、組織與工作	5
談如何培育明日的經理人	36
小型企業如何尋求及僱用合適的員工	42
如何管理試用期的新雇員	48
工頭——工業界最被濫用的人	52
工人新扮演的角色——外國的「工作充實化」方法	55
員工獎勵與工作充實化實驗	62
創造工程師之屬性	71
員工創意提案制度	80
承諾的管理	94
激勵	102
為你制定的自我發展計劃	112

## 人力規劃

關於人力規劃，使每位員工在每一禮拜中，有連續兩天的不工作天，已因一九七四年三月，公正勞工標準法案公佈每禮拜工作超過40小時者須給加班費後更形重要。此法案由於新聞的採訪而延伸到幾乎三百萬的另外與地方員工，及超過一百五十萬的其它聯邦職員，使影響人數超過公眾雇員的兩倍。

最近由泰柏樂瓦樂，菲律普與百靈三人合寫在管理科學期刊上的一篇報告中有處理人力規劃的問題，並提出只靠手計算就能找出最佳解答的方法。這篇文章已把此種方法簡略，以一種非常容易的方法來得到最佳答案。

### 處理過程

進度安排的過程是一種重覆的程序，它不斷地給雇員個別工作日期與不工作日期，並在每一段落適當地減少人力需要。每一雇員以下列三步驟為基礎可指定兩天不工作天。

#### 步驟一：

找出每一禮拜中最高的人力需求，再找出第二高需求量，第三高等等；一直到能看出有單獨一對不工作天，它不包含任何已被找出的人力需求值。

#### 步驟二：

在分不出高低的情況下，則選擇與最低需求相鄰的一天。

#### 步驟三：

假如仍然找不出來，則選擇可供利用的日子中最前面的一對。

經過這三步驟，必可選出一種不工作天，然後指派給一位雇員，叫他在其

## 2 人事管理

餘五天內上班，這五天的需求也就少了一單位。如此再由前面三步驟找出另一雇員的不工作天，一直重覆到人力需求減至零為止。

### 例子：

以一數學的例子就能很容易地了解上述三步驟之方法。設一禮拜中人力需求量分佈如下：

需求\禮拜	一	二	三	四	五	六	日
$R_1$	8	7	7	7	9	5	3

其最高需求為9，則在9的旁邊劃一“×”記號，表示不予考慮。再其次是8，也劃“×”，再其次是7，有三天，把其劃掉，加“×”，則剛好剩5、3，可當不工作天，此即表示指派第一人從禮拜一到禮拜五工作，禮拜六與禮拜天休息。

如前面所說，禮拜一到禮拜五已指派一人工作，那五天中的需求量應減1，需求分佈如下：

需求\禮拜	一	二	三	四	五	六	日
$R_2$	7	6	6	6	8	5	3

如前一段所述步驟，依次把8、7、6旁加“×”表示不予考慮，剛好剩5、3兩天的最低需求，所以指派第二人的不工作天為禮拜六與禮拜日。又把禮拜一到禮拜五的需求減1，需求分佈如下：

需求\禮拜	一	二	三	四	五	六	日
$R_1$	8	7	7	7	9	5	3
$R_2$	7	6	6	6	8	5	3
$R_3$	6	5	5	5	7	5	3

從步驟一，把7、6、5劃“×”，則只剩3，所以步驟一不能找出兩連續的不工作天。依步驟二，當分不出高低時選最佳需求相鄰的一天為兩不工作

天，即禮拜六的5與3相鄰，故選禮拜六與禮拜天為不工作天，如此需求分佈變成：

$R_4 \setminus$ 禮拜	一	二	三	四	五	六	日
	5	4	4	4	6	5	3

最高需求量在6、5，因此在6、5旁劃“×”。再來最高需求是4，有三天，當劃掉時只剩3一天。故步驟一不能用，又用步驟二時，其最低需求3的鄰近却設4，故步驟二亦不能解決問題，只好以步驟三，選可供利用的日子中最前面一對，這表示禮拜二與禮拜三的4可選為不工作天，即需求分佈變成：

需求 \ 禮拜	一	二	三	四	五	六	日
$R_5$	4	4	4	3	5	4	2

又由三步驟尋找不工作天，我們可得下列的分配表：

需求 \ 禮拜	一	二	三	四	五	六	日	步驟
$R_1$	8	7	7	7	9	5	3	1
$R_2$	7	6	6	6	8	5	3	1
$R_3$	6	5	5	5	7	5	3	2
$R_4$	5	4	4	4	6	5	3	3
$R_5$	4	4	4	3	5	4	2	2
$R_6$	3	3	3	2	4	4	2	2
$R_7$	2	2	3	2	3	3	1	2
$R_8$	2	1	2	1	2	2	1	3
$R_9$	1	0	1	0	1	2	1	3
$R_{10}$	1	0	0	0	0	1	0	3
$R_{11}$	0	0	0	0	0	0	0	0

因此這答案是要十個工作者，其中一工作者（#9）的不工作天是禮拜一與禮拜二，二工作者（#4與#10）的不工作天是禮拜二跟禮拜三，一工作者（#6）



# 4 人事管理

的不工作天是禮拜三及禮拜四，五工作者 (#1, #2, #3, #5與#8) 的不工作天是禮拜六跟禮拜天，及一工作者 (#7) 的不工作是禮拜天跟禮拜一。這個答案是最佳的，不明顯但却很容易得到，用此三步驟可找出任何一組七天的工作需求最佳解答。

首先，求出每位工作者的工作天，並將工作天以表格表示如下：

其次，將每位工作者的工作天以表格表示如下：

工作者	日	六	五	四	三	二	一	休息/未帶
R <sub>1</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>2</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>3</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>4</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>5</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>6</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>7</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>8</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>9</sub>	1	1	1	1	1	1	1	
R <sub>10</sub>	1	1	1	1	1	1	1	

與一... (9) 著... (10) 著...

## 談高階管理者之責任、組織與工作

### 一、高階管理的本質

企業組織是一羣人貢獻其資源而共同從事活動的結合。爲了企業生存及成長，組織必需要有對外界環境交換資源的能力；對內部成長與分配時，必須公平到使成員認爲值得留在組織裏繼續效力。爲提高成員士氣維持組織生存以達到目標，任何組織均須依賴一個或若干位優秀的領導人來規劃並引領組織活動。就企業而言，一個企業的最高領導人或最高領導階層的最重要功能之一，便是爲企業訂立正確的目標。當然，隨目標而來的；尙有計劃、組織、用人、導向和控制等管理程序，藉以結合全體員工的力量，引導企業的努力方向。這裏所謂的最高領導人或最高領導階層亦即企業界慣稱的「高階管理者」。

「高階管理者」是指「負責整個公司資源運用及經營成效的高級人員」。管理學大師彼得杜拉克 (Peter F. Drucker) 在其鉅著 "Management: Responsibility Practices" 中之第三部份 "Top Management: Tasks Organization, Strategies" 的引言中說：「高階管理是機構內負責指引領導 (Directing)、提供境界、設立標準的器官。因爲它擔負着特殊的任務，所以須有自己的組織。同時，它面臨着有關規模與複雜性、歧異和多角化、成長、改變以及創新等挑戰，這些挑戰顯然不同於組織內其它部門或階層所受到的挑戰。因爲高階管理者所負擔的責任特殊，面臨的挑戰艱巨，所以負責高階管理工作的人必須握有權威 (Authority)。權威源自組織的正式授與。依照海因斯 (Haynes) 的說法，擁有權威即擁有某種權力。權力是對他人的影響力，權威則爲正式組織中各職位對各項資源 (包括人力資源) 的管理權。權威是領導權

## 6 人 事 管 理 實 效 考 察 與 管 理 策 略

力的基礎。有人誤解權威即為「強制」，事實不然，領導者或高階管理人員使用權威的目的仍在維持組織的正常營運，換句話說，可以使用權威來激發、維持、導引和禁止組織成員的行為。強制是權威的一部份而非全部，是手段而非目的。

如果從企業整體來看，高階管理者所扮演的角色中，領導的成分無疑較之中、下階層更為濃厚。有人按領導行為對組織結構的影響，將其分為三類，第一類是「創造組織」，即創設、改變或消除結構以保持對環境需求的適應。第二類是「調整結構」，即訂定政策以應付當前問題。第三類是「運用結構，或按常規運用既定方法解決所有可以預料的問題」。塞尼克茲 (Selznik) 認為機構領導者的工作包括確定組織之任務與目標、創造組織結構。上述這些其實都是任何組織裏高階管理者的最重要任務。任何人都看得出來，高階管理者不論想完成三種「影響」中的那一種，他都必需使用兩項工具，其一是經由權威而取得的權力；其二便是透過再向下授權，使本身的權力影響範圍更大，程度更深。

在目前的文化價值體系下，「權力」一詞給人的印象可說罪大惡極。不但權力的使用者自己會產生罪惡感，一般人聽到「權力」將加諸自己身上時，也會立即產生抗拒心理。由於大家對權力的誤解，造成管理上的一大障礙。因為今天的組織愈來愈大而複雜，有效的管理工作，有賴於管理者熟識權力的取得與運用。這種說法放之於高階管理者——企業營運權力系統的中樞——身上，更具說服力。換句話說，管理者是依賴別人而工作的人，階層越高，依賴性越重。這種依賴性源自於兩個，組織上的特性：分工和有限的資源。由於分工和技術、知識的專精，高階管理者必須直接或間接依賴部屬所提供的情報、支持與合作。由於資源有限，高階層管理者須依賴外在環境——如供應商、工會、政府、社區和顧客等——的支持，否則便無法維持組織生存及達成目標。如何處理這種依賴性及由而引起的在弱性，是高階管理者最困難也最重要的工作。高階管理者常會發現，許多人或事並非他們所能控制，甚至常常不合作，但却是他們要依賴的對象，這是最令人頭痛的問題。然而，純粹以權威為基礎，或以直接指揮的方式去控制別人，是行不通的，因為高階管理者對他所依賴的某些人並不一定具備絕對的權威或權力。純粹以說服的方式來影響別人，也不可

能行得通；不管說服者如何賣力，只要聽的人故意不聽或不仔細聽，說服者便無法達到目的。這並不是說，權力和說服方法不是領導的重要方法；事實上，成功的領導者經常利用這兩種方法，只不過還需要加上一些別的方法罷了。正由於需要依賴別人，所以高階管理者的當務之急就是要設法消除或避免不必要的依賴，並建立某種程度的權威，運用權力來從事計畫、組織、用人、預算和評估等工作。

到此，我們必需再澄清權威和權力之間的差異所在。權威是由職位所產生，其所擁有的權力乃是組織系統的授予，這種權力是強制性的，是控制／獎勵的權力，屬正統權力的一種。但高階管理者還有許多其它的權力可資運用，例如他可透過有形的成就或貢獻以取得「專家權力」，由於他在某方面的專門技術、知識或輝煌事蹟，所有組織成員都願意接受他的領導和影響。另外一種權力則來自認同或崇拜，高階管理者可用個人的力量施惠予人，使組織成員因感激而願意追隨他；他也可以用許多方法宣傳自己的道德觀點和領導能力，使組織成員愈覺得高階管理者是個完人，便愈會服從其領導。

## 二、高階管理者的責任

到底那些關鍵性活動才算是高階管理者的責任所在，只有針對個別企業或組織來分析才行。因為行業不同、規模不同、技術水準不同和生存環境不同，在管理實務上，每個高階管理者所負擔的責任也就有所不同。正因為這樣，所以如果就組織體系上的層級作為劃分高、中、下階層的話，很可能犯了把所有總經理歸為高階管理者，而將所有非總經理或常務董事等人都排除在外。事實上，高階管理工作非一人之力所能完成，而是一個團隊在有效的作業活動下才能達到。所謂「高階管理者的責任」，即以功能而不以正式組織內的層級來定義「高階管理」，並就其功能反推出其應負之責任。

除了高階管理器官外，其它單位之設立均為了達成某項特定的重要任務。換句話說，組織內各部門均以其所發揮的特殊貢獻來界說其部門名稱和職責範圍。高階管理機構則屬唯一的例外，其任務是多方面的。彼得杜拉克曾說：「高階管理者所關心的是組織體的經濟績效和經濟結果」。其任務是執行、管理

## 8 人 人 管 理

組織體所必需進行的經濟活動，並引導組織達到預期的目標。高階管理者只關心整個組織，而不將其精力花在個別部門或功能性的事務上。

根據杜拉克的解釋，高階管理者的一項重要責任就是界說其本身「所應扮演的角色」——即所應負起的責任。如下：

1. 探求企業使命。
2. 為企業機構設定標準及設定型態。
3. 建立和維繫企業機構為「人」的組織。培營未來的人力資源（尤其是高階人力資源）。慎思企業的組織結構和組織設計。
4. 與外界建立並維持良好關係。
5. 參加各種「儀典」。
6. 是遭遇重大危機時的一套備用器官。

上述六項責任，只有能綜攬並瞭解企業全貌的高階管理者才辦得到和承擔得起。每個企業在實務上都需要有一個能負起上述六項責任的高階管理者。要發展具體的高階管理任務，須先對組織的使命、目標、策略和主要活動作一詳細之分析。

以企業「領導中心」的觀點看高階管理者的責任時，毫無疑問，其主要責任有三：一為「替企業提供一個理想，指引一個前進的方向」，其次為「使企業內各成員信服其所選擇的策略態勢」，第三為「調和各部門的衝突和偏見」。

到此，我們可以更具體的說明責任和任務的關係。所謂責任，可以說是個人或團體由於接受某項任務而必須完成某些工作的義務。因此責任和任務實際上是一物之二面，任務是從工作內容上來觀察，責任則從心理上來觀察，因為責任的描述很困難，所以一般均以描述任務的內容來代替責任的內涵。

### 三、高階管理者的組織

由前述得知高階管理是一種團隊工作，而非一個人的工作。幾乎沒有任何人能一身兼具此一工作所需要的各種不同性格。過去及現在獨夫式的高階管理所以會導致不良後果，除上述原因外，還有就是由於高階管理人員的繼承問題

。每發生一次繼承問題，就會帶來一次危機和冒險的賭博，因為除了原來的數位高階經理人外，沒有任何人有高階管理的經驗，並且從工作中表現其為合格的高階管理者。

高階管理工作必須交給那些能綜攬全局並且能就整個企業進行決策的人，而不一定是交給職級高的人。高階管理工作團也隊也不一定只有一個，可能一個企業會擁有許多個這種團隊。以下，我們要討論的就是有關這方面的三個課題。其一是如何建立有效的高階管理團隊，其二為高階管理團隊的型態為何，其三是董事會究竟和高階管理團隊間有何關係。

如何建立有效的高階管理團隊：

高階管理工作之所以不易組織，是因為其每一項任務幾乎都不連續，但是在出現時，却都是決定企業生死亡亡的關鍵。高階管理工作的特性是需要各種不同的能力，例如分析、思考、調和歧見、迅速果敢、堅強、計算精確等等。此外，若干高階管理工作和「人羣」關係密切，因此還需要有代表的的能力，以及保持沉默即可創造良好印象的本事。更具體的說，高階管理團隊至少需要四種不同類型的人：有思想的人、行動者、善處人事的人以及八面玲瓏的人。然而這四種性格幾乎不可能同時出現在同一個人身上。

工作的不連續性，使得一般人誤認高階管理工作只有在「發生需要時」，臨時找個人去辦就可以。平時身居高位的人便專注於功能性，連續性的例行工作。加上前述一般人很少同時具備四種高階管理工作所需的性格，所以「高階管理者」往往便只看到工作中較適合他個人特性的一部份，進而誤認自己已經做了整個高階管理工作。這種誤認很可能將企業引導至危險的地步。尤其在中小企業中，由於真正的高階管理者往往就是業主本人，就更容易發生這種危險——整個企業的活動都偏向業主的專長。

下列幾點是建立有效的高階管理團隊的基本條件：

1. 應以「分析高階管理任務」作為建立團隊的起點；
2. 將每一項高階層任務明確地指派給一位負有直接與完全責任的人員；
3. 要配合團隊各成員之人格、資格及性格來分派責任；
4. 不論職銜為何，任何人即經指派負責某項高階管理活動就屬於「高階管理者」；

5.除非是在小而簡單的企業中，任何負有高階管理責任的人將不負責任何不屬於高階層的管理工作；

6.在較複雜的企業內，需要一個以上的高階管理團隊，每一團隊均需依照前述要點來組織；

根據彼得杜拉克的見解，高階管理團隊中成員是否互相投契或相處融洽並非這個團隊能否發生「效果」的關鍵所在。問題在於「團隊」必須是個獨立而持久的工作組織，所以應該不受成員間的私人關係影響才行。也就是說，我們寄望於高階管理團隊的是公事上的合作無間，而不是私人感情的融洽投契。下述幾點是促使高階管理團隊能夠「發生效果」的幾項條件：

1.任何人在某一方面負有基本責任，即表示他在這一方面有最後決定權。每一高階管理團隊成員所做的決定，就等於整個團隊所做的決定。如果不能做到這點，而致成員間互相干預，無疑鼓勵他們搞政治鬭爭，結果必然瓦解整個管理團隊的權威。

2.不許可任何人對本身並不負基本責任的事項有所決定。如果這種事降臨到他身上時，他應將之交付給負此責任的成員。對高階管理團隊的成員而言，最明智的方法是對不關本人責任範圍內的事情，連個人的意見都不表示。

3.高階管理團隊成員之間並不需要互相喜歡或互相尊重，但也決不可以有互相傾軋的事情。在高階管理會議室之外，他們彼此間不能互相責備、批評或蔑視，也不能互相標榜。高階管理團隊的「領隊」應切實執行這條律令，不管個人的脾氣如何，只要身為高階管理團隊的一員，就不准公開批評，嫌惡或藐視其他成員。

4.高階管理團隊不是一個委員會而是一個團隊，這個團隊需要一位「領隊」。領隊並非「老闆」，而是一位領袖。這個領隊通常握有最後的決定權或否決權。

5.每一成員，都應就其所負責範圍內作成決策。但有若干事情是整個團隊才能做決策的，或是他在做決策前必須和其他成員會商。譬如「我們經營的是什麼業務？它又應當是什麼？」顯然就屬於這個範圍。再如放棄某些主要產品線或增加新的產品線，也和巨額的資本投資計畫

一樣屬於這一範圍。關鍵性人事決策既不能靠歡呼，也不能靠投票來決定，而必須由高階管理團隊嚴密的思考和週詳的討論，最後交由某一成員做成決定。

6. 高階管理團隊成員間必須有良好的溝通，才能使其它成員知道某一成員的重大決策會對整個企業構成什麼樣的影響。

高階管理團隊的型態：

高階管理團隊約略可分成下列幾種：

1. 委員會：委員會多為長期性的組織，雖可集思廣益，但却費時，甚且經常有議而不決或實行時遭到抵制的困擾，所以已較少為人使用。

2. 專案小組：在公司遭遇某項問題，且該問題足以影響公司安危時，可從各有關單位、部門或外部人員中，遴選適當的專家和關係人組成專案小組，等工作完成後即行解散。如此非但使工作具有效率，且能節省人力。每一企業均可能有若干長期性的問題存在，這些問題並非臨時設立的專案小組有能力去解決，因此在專案小組成員延續期間，委員會仍可能（甚至有必要）繼續存在。但在每遇重大問題即成立專案小組的企業中，其委員會——例如技術委員會、勞工關係委員會或市場發展委員會等——在實質上就變成一個顧問單位了。

3. 執行副總經理：史丹福大學的調查結果顯示，企業除設一位總經理外，均設有許多位副總經理，分別執掌不同的業務。這些副總經理可視為企業高階管理團隊的成員。採用多人制的副總經理羣可能產生兩種好處，其一為副總經理會因爭取為總經理的候選人而力求表現。其二為較多的副總經理來分擔企業的工作時，可縮小每個人的管轄幅度，而不致分身乏術，對大型企業而言，這點尤其重要。

4. 設置「事業部副總經理」，由其專司某特定產品類的生產計畫和管制工作，並負責與製造部門、財務部門、行銷部門等聯繫，俾生產適時、適質、適量，且成本低廉的產品。

5. 董事會：是其它高階管理團隊的督導單位，由股東大會產生。目前的趨勢是在董事會中聘有幾位「外部董事」，他們來自企業以外的專家



、學者、或其它企業（相關企業、往來客戶、金融機構等），也可能是工會領袖或社區領袖，他們可以較客觀的立場或較專門的身份提出問題和解決問題的方法。

執行秘書處：高階管理團隊成員可能分散在各處，也可能在同一處，但却無暇對其決策的施行賦予太多的時間去注意，此時就需要有一個執行秘書處，專責保持組織系統內的溝通情報和團結的任務。但「執行秘書處」的成員由何而來是件很重要的事情，因為這個單位是高階管理團隊的滋養、刺激和情報的器官，所以應由一批最具才力的青年人組成。可是這些人若一開始便加入執行秘書處，久而久之便會變成「專業幕僚」，開始與外界作業部門發生隔閡。要防止這個現象並不困難，只要遵循下述規則就可以了：除非一個人已在實務工作中表現出真正的成績，否則便不宜進入執行秘書處。派任某人擔任秘書工作，應當被視為是給年紀不大但即已顯現高度能力的人的一項重要訓練機會。其次，不可老讓一個人呆在執行秘書處中，經過一段時期，就應該將之外放有表現能力機會的作業部門中，藉以磨練其實務經驗。

利用董事會督導高階層管理團隊之工作：

對監督高階管理，輔佐高階管理，以及審核其決策和指派人選的組織，各國皆予以不同的名稱——例如董事會、監察人會、諮詢委員會等，有關成員資格，也各有不同的規定。

在股權集中的企業，董事握有的股權佔企業股本的百分比甚高和企業間的利害關係非常密切。因此董事會的成員自然十分關心企業的營運，而且因為時間有限，每一位董事都只參加極少數的董事會。近年來，尤其是在歐美各國，大公司的股權不再集中於少數人手中，董事會所代表的不一定是「業主」或某特定個人。其中還有許多「外部董事」，他們和企業間的利害關係不但不一定密切，甚至還有利害衝突的情形。因此董事會的力量和效率自然日趨下降。其次，企業的高階管理團隊成員——實力派人物——也常有意無意地排擠董事會，他們根本就不想要一個真正有效的董事會，因為强有力的「董事會」會要求高階管理人員有所作為，甚至可能趕走不稱職的經理。如此一來，董事會的功能更是日趨沒落。在國內常見的情形是董事長兼總經理，其它董事則整日無事