

中階主管管理訓練平台

指導編輯：黎 守 明

編 著：蓋登氏編輯委員會

<序>

全球網際網路的蓬勃發展，大量資訊能瞬間取得，在這種資訊環境中，「蓋登氏 GUIDANCE®」將扮演更積極的角色及提供更豐富的服務，協助您成爲經營、管理、行銷、訓練……等領域的專家（experts）。

爲讓您進入最有效的學習環境，我們堅持以四個導向編輯「**蓋登氏訓練指引**」及「**蓋登氏實作指引**」。

- **體系導向**——

每個學習主題都提供一個完整的系統（system），讓您能系統地建構您專業領域的 know how。

- **思考導向**——

引導您細膩的思考，讓您從思考過程中，回顧以往的得失，而察覺、領悟成敗的原由。

- **實用導向**——

提供經過證實的有效方法，引導您跨越「knowing」到「doing」的落差。

- **以 Work Sheet、Check Points、Step by Step 及範例引導學習。**

生活在 e 世代中，我們要以下面這句話和您共勉：

「專家（expert）要能成爲知識的活用者，不要成爲知識的儲存者。」

蓋登氏管理諮詢

總經理 黎守明

<編者引言>

編撰這本管理訓練平台，是我們確信績效卓越的管理者，可以經由訓練產生。

學習什麼及如何將學習的內容，立即應用在您實際的管理工作上，使您親身體驗到管理發揮的價值，對管理產生自信，是本訓練平台的目的。

「**Knowing Is Not Doing**」，因此配合您管理工作的實際需要，管理實務平台支援您，將您學習的 knowing，簡單地轉換成您的 doing。

《中階主管管理訓練平台》是企業內管理訓練的最佳教案，是配合環境變動、掌握 new management way 的最新管理教材，透過這個學習的介面，您能進入一個最好的學習環境，預祝您成功。

蓋登氏編輯委員會

中階主管管理訓練平台

<序>

<編者引言>

PHASE I New Management Way	21
課程 1 New Management 的原點—回應環境的變化	24
1-1 New Management Way 須回應工作本質的變化	26
• 事務性工作及專業性工作	
• 管理性工作	
• 策略性工作	
• 電腦化、自動化的影響	
• 經營環境的變化	
1-2 面對受過更好教育、更多技能、更多資訊、 及跨國企業的部屬	29
1-3 管理者的二個新評價基準	31
• 客戶滿意度的提昇	
• 競爭優勢的贏取	
課程 2 中階主管的 New Management Way	37
2-1 什麼是 New Management Way	39
管理者溯源	

管理是什麼	
管理與領導	
2-2 管理與改變	57
2-3 中階主管的角色與任務	62
2-4 管理者的管理工作實況	67
PHASE II 經營您的部門—完成年度工作計畫	77
課程 3 計畫您的部門年度重點工作項目及目標	80
3-1 部門的產生及價值	82
3-2 瞭解您部門的任務及業務內容	84
瞭解上級主管對您部門的期待	
瞭解客戶（後手）對您的期待	
訂出每項業務的目標與流程	
3-3 完成部門的年度工作計畫	91
決定年度重點工作項目	
• 來自實現上級單位的方針策略	
• 來自達成部門任務的重點工作項目	
決定日常管理的改善項目	
決定各項工作的目標	
課程 4 計畫的技巧	101
4-1 計畫—管理五大功能的第一項	103
• 計畫、組織、領導、管制、協調	
• P→D→C→A	

4-2 計畫是什麼.....	105
4-3 計畫的類型.....	110
• 長期計畫	
• 年度計畫	
• 功能性計畫	
• 專案計畫	
• ACTION PLAN	
• SCHEDULE	
4-4 工作類型與計畫手順.....	117
• 工作類型 1—達成目標的工作	
• 工作類型 2—解決問題的工作	
• 工作類型 3—例行性工作	
4-5 達成目標型工作的計畫手順.....	120
STEP 1. 現狀把握	
• 區分客觀的事實與主觀的臆測	
• 部份的事實還是全部的事實	
步驟 ① 確定主題	
步驟 ② 蒐集情報、資料	
步驟 ③ 要因分析	
環境要素	
系統要素	
人的要素	
步驟 ④ 掌握關鍵要素	

STEP 2. 設定目標

瞭解目的與目標的差別

目的和目標有上下的關係

步驟 ① 訂定明確的目的

步驟 ② 訂出您的目標

STEP 3. 研擬手段方法

• 確定達成目標的必要要素

• 要表具有層級化的關係

• 目標達成有不同的手順及代案

步驟 ① 系統化構想作成

步驟 ② 推進計畫作成

4-6 解決問題型工作的計畫手順.....

• 發生型問題、謀求改善型問題、潛在型問題 134

• 問題解決思考上的注意點

找出問題的真正原因

找出解決問題的真正原因

訂出問題解決的行動計畫

• 解決問題的手順

STEP 1. 明確的目標、標準

STEP 2. 發現問題點

STEP 3. 要因分析

STEP 4. 確定要解決的課題

STEP 5. 擬定對策

STEP 6. 做出行動計畫	
STEP 7. 執行行動計畫	
STEP 8. 效果確認	
STEP 9. 標準化	
4-7 例行性的工作的基準計畫手順……………	
• 規劃基準思考上的注意點	140
• 基準的作業計畫手順	
STEP 1. 確定制訂基準的作業對象	
STEP 2. 工作內容分析	
STEP 3. 設定目標	
STEP 4. 決定基準	
STEP 5. 通知及訓練有關人員	
PHASE III 經營您的部門 — 執行您的計畫……………	
課程 5 啓發部屬良好的工作態度……………	151
5-1 態度決定一切……………	154
5-2 影響部屬的態度……………	156
• 五個影響部屬態度的方法	159
• 積極的傾聽	
基本原則	
六個進行技巧	
課程 6 帶動您部門的行動力……………	
6-1 八個方法帶動部門的行動力……………	167

讓部屬知道他扮演角色的重要性	169
讓部屬嘗試行動成功的經驗	
給部屬清晰的目標及標準	
讓部屬參與並告訴部屬為什麼？	
告訴部屬他做得如何？	
激勵	
課程 7 組織原則與職務分配原則	
7-1 瞭解組織.....	175
• 規劃組織至少考慮的七個事項	177
• 五個基本型態的組織	
職能別組織	
事業部別組織	
矩陣式組織	
行銷通路別組織	
地區別部門劃分的組織	
7-2 規劃您的部門組織.....	
• 規劃部門組織的八步驟	188
STEP 1. 決定部門任務及服務的對象（客戶或後手）	
STEP 2. 決定部門的須有的職掌及人數	
STEP 3. 工作劃分及職務說明	
STEP 4. 訂出職位規範	
STEP 5. 訂出與它部門協調的方式	
STEP 6. 決定管理幅度	

STEP 7. 決定授權程度	
STEP 8. 繪出部門的組織圖	
7-3 指令系統統一原則.....	
7-4 管理幅度適中原則.....	193
7-5 組織協調原則.....	196
• 協調的含意	200
• 組織內協調的五個手段	
• 協調進行的六個步驟	
• 協調過程的五個注意點	
7-6 授權原則.....	
• 決定授權程度的七原則	209
• 七個步驟授權下的工作正確進行	
7-7 職務分配原則.....	
• 部屬對工作的期待	216
• 主管對職務分配的期待	
• 職務分配與充實的五個實作步驟	
課程 8 下達命令的技巧	
8-1 用溝通替代命令.....	231
• 九個傳達命令的溝通技巧	233
8-2 命令、授權與狀況共有.....	
8-3 下達命令的八個注意點.....	237
課程 9 溝通互動的技巧	239
9-1 溝通與管理者必需建立的溝通管道.....	243

• 溝通與有效地溝通	245
• 有效溝通的五個重點	
• 建立溝通管道	
您的部屬	
您的上司	
您與其它部門	
您與外部接觸	
9-2 溝通的禁忌.....	
• 溝通的十個禁忌	252
9-3 指責部屬的技巧.....	
• 指責部屬的十個技巧	255
9-4 讚揚部屬的技巧.....	
• 讚揚部屬的四個技巧	258
9-5 與部屬溝通的技巧.....	
• 與部屬溝通的九個步驟	260
9-6 解決部門間衝突的技巧.....	
STEP 1. 瞭解雙方立場及優先順序	263
STEP 2. 權衡優先順序，找出共同目標	
STEP 3. 注意維持充分自由的環境	
STEP 4. 重新思考優先順序	
STEP 5. 做出協議	
STEP 6. 追蹤協議	
9-7 會議的技巧.....	

	266
PHASE IV 經營您的部門—管制部門的執行活動	
課程 10 管制的含意與方法	275
10-1 管制的含意.....	278
• 什麼是管制	280
• 管制的難處	
• 自我管制	
• 管制的原則	
• 管制與修正	
10-2 企業的整體系統管制.....	
公司政策	287
年度預算	
成本管理	
品質管制	
10-3 部門業務的管制.....	
• 時間上的管制	290
• 成本費用上的管制	
• 績效的管制	
• 部門業務的管制手冊	
課程 11 管制的工具	
11-1 管制的工具.....	296
計畫與實績的差異管理圖	298
標準與實績的管制管理圖	

進度管制
 利用客戶回饋訊息管制
 透過報告系統管制
 透過有效溝通建立標準
 其它管制工具

PHASE V 經營您的部門—修正您的計畫、標準……

課程 12 異常處置與修正計畫	315
12-1 異常處置	318
12-2 修正的時點.....	320
• 外在環境變動時	322
• 現行手段無法達成目標時	
• 資源取得變動時	
12-3 如何修正您的計畫.....	
• 修正計畫的三個方向	325
修正目標	
修正達成目標的手段	
同時修正目標及手段	
課程 13 修正您的標準	
13-1 修正標準的時點.....	328
• 現行標準不合理時	330
• 現行標準不能滿足客戶需求時	
• 現行標準已失去意義時	

- 現行標準和公司的政策抵觸時
- 現行標準達不到公司的品質要求水準時
- 現行標準比競爭者實際影響競爭時
- 現行基準會給其它部門帶來困擾時
- 引進新的設備、工具、方法時
- 部屬有了好提案時

13-2 如何修正您的標準.....

- 修正標準的三個注意點 332
- 修正標準的五個步驟

PHASE VI 經營您的部門—部門的自我超越

課程 14 部門自我超越 —培養做出好決策的能力..... 335

14-1 決策的本質..... 338

14-2 策略性決策的流程..... 340

STEP 1. 外在環境分析 344

STEP 2. 內在環境分析

STEP 3. 指出企業該走的方向

STEP 4. 指出企業能走的方向

STEP 5. 確定企業想要達成的目標

STEP 6. 決定執行的方案

14-3 例行性的決策.....

14-4 一般性決策的流程..... 346

STEP 1. 設定明確的目標 347

	STEP 2. 設定評擬決策的關鍵因素	
	STEP 3. 提出代案	
	STEP 4. 比較代案	
	STEP 5. 做出決定	
	STEP 6. 決定可能的因應備案	
	14-5 團隊決策.....	
	14-6 如何讓您做出更正確的決策.....	352
課程 15	部門的自我超越 一發揮激勵部屬的技巧.....	355
	15-1 激勵與績效.....	363
	15-2 激勵的四個挑戰.....	365
	• 激勵 A 的方法不見得能激勵 B	370
	• 相同的人，也需改變不同的激勵方式	
	• 有限資源下激勵	
	• 相部屬感到不平，即抵消了激勵的作用	
	15-3 您的激勵策略.....	
	• 六個有效的激勵策略	372
課程 16	部門的自我超越 一學習「管理人的問題」的技巧...	
	16-1 還有比做好每個管理動作更好的方法嗎？	379
	16-2 處理人的問題.....	381
	• 處理人的七類問題	383
	• 處理人的問題的步驟	
課程 17	部門的自我超越 一發揮團隊的力量.....	
	17-1 團隊力量來自何處.....	397

17-2 熟悉帶動團隊的技能.....	389
• 建立一個工作團隊	401
Step 1 邀請高層主管宣示 team 的目的及目標	
Step 2. 給予團隊一個特殊的命名	
Step 3. 選擇適當的組員	
Step 4. 清楚界定每位成員扮演的角色	
Step 5. 清楚界定每位成員的責任	
Step 6 選擇工作團隊的領導人及授予權限範圍	
Step 7 建立團隊外部及內部的互動途徑	
Step 8. 定期檢查進度	
Step 9 評鑑工作團隊的績效	
• 帶動一個績效卓越的團隊	
對應團隊四階段的發展	
帶動團隊的自尊	
建立良好的規範	
給予適當的獎勵	
授權及支持	
關懷	
協助建立有效的管理流程	
17-3 建立一個團隊導向的部門.....	
課程 18 部門的自我超越 — 培育您的部屬.....	407
18-1 您培育了部屬嗎？.....	412
18-2 訓練的需求在那裏？.....	414

• 提升業務遵行能力（知識、技巧）	417
• 配合新業務導入（知識、技巧）	
• 推行公司合理化活動（知識、技巧）	
• 提升士氣（態度）	
18-3 部屬培育的有效進行方法.....	
Step 1. 明確角色部屬的培訓需求	421
Step 2. 做出培育計畫預定日程表	
Step 3. 執行部屬培訓計畫	
Step 4. 管制您的執行步驟	
Step 5. 檢討及評價	
PHASE VII 經營您自己.....	
課程 19 培養您的領導力.....	429
19-1 您有領導力嗎？.....	432
19-2 影響力來自何處.....	434
19-3 發揮部門的領導力.....	437
• 領導力的四個要件	
要求性	439
同理心	
狀況共享	
信賴性	
19-4 透過期望增進您的領導力.....	
Step 1. 觀察您要期望的對象	

Step 2. 說出那個人所做的事實	444
Step 3. 描述您對他所做的事情的態度	
Step 4. 告訴他您對他未來的期望	
Step 5. 讓對方感受到您對他的信心	
19-5 調整您的領導風格.....	
• 領導的五個類型	
放任型	449
溫情型	
專制型	
中庸型	
整合型	
• 權變領導	
課程 20 自我啓發	
20-1 自我啓發—培育高階主管的能力.....	
• 高階主管的任務	456
• 培育高階主管的能力	458
指引方向的能力	
綜合判斷力	
培養找出關鍵因素的能力	
培養全面影響力的能力	
培養因應變動的態度	
建立您的企業觀及人生觀	

PHASE VIII 54 個管理理論平台	
1 科學管理.....	
2 費堯的管理程序理論.....	467
3 韋伯的科層組織理論.....	470
4 梅耶行為科學理論.....	471
5 霍桑效應.....	472
6 X理論及 Y理論.....	473
7 保健要因及激勵要因.....	474
8 馬斯洛的需求理論.....	475
9 管理科學原則.....	476
10 系統管理理論.....	477
11 權變管理.....	478
12 分權化多事業部.....	479
13 目標管理.....	480
14 手錶定理.....	481
15 彼得原理.....	481
16 帕金森定律.....	482
17 學習曲線.....	482
18 80/20 法則.....	483
19 零和遊戲定律.....	483
20 煮蛙現象.....	484
21 木桶定律.....	485
	485

22 不值得定律.....	486
23 蝴蝶效應.....	487
24 酒與污水定律.....	488
25 10%淘汰法則.....	489
26 鯨魚效應.....	489
27 海因裡希法則	490
28 賽局理論.....	490
29 競和理論.....	491
30 建設性衝突原理	491
31 卓越組織八大屬性	492
32 行銷短視症.....	493
33 競爭策略理論	493
34 參與式管理	494
35 洛伯定理.....	495
36 360°的評價回饋.....	497
37 戴明的品質管理	497
38 朱蘭的品質改善步驟	498
39 葛洛士比的品質步驟	499
40 TQM	500
41 管理矩陣.....	501
42 企業流程再造	502
43 委外處理.....	504

44 標竿學習.....	505
45 六標準差.....	507
46 組織變革.....	507
47 核心能力與競爭優勢	508
48 學習型組織	510
49 知識管理.....	511
50 平衡計分卡	513
51 無國界組織	514
52 全球化	516
53 智慧資本.....	518
54 公司治理.....	518
	519
	520

WORK SHEET

Work Sheet 1.	環境因素的預先回應.....	34
Work Sheet 2.	部門重點工作與客戶、競爭的關係.....	35
Work Sheet 3.	您專業能力及管理能力的貢獻	36
Work Sheet 4.	您相信的管理是什麼？.....	75
Work Sheet 5.	確定您的部門任務及業務內容.....	98
Work Sheet 6.	確定部門年度重點工作項目.....	99
Work Sheet 7.	Check 您的年度重點工作項目.....	100
Work Sheet 8.	達成目標型的計畫 form	147
Work Sheet 9	解決問題型計畫 form	148
Work Sheet 10	建立基準的計畫 form	149
Work Sheet 11	部屬態度的改變計畫表.....	166
Work Sheet 12	部屬行動評價表.....	174
Work Sheet 13.	部門組織圖.....	226
Work Sheet 14.	部屬職務表.....	227
Work Sheet 15.	協調前的準備 Check Points	228
Work Sheet 16.	授權後的工作管制表.....	229
Work Sheet 17.	下達命令的 Check Points	242
Work Sheet 18.	Review 您的溝通互動及衝突解決技巧	273

Work Sheet 19.	Review 您的部門管制辦法	295
Work Sheet 20.	管制工具的 Check Points	308
Work Sheet 21.	利用管制工具做好企業管理.....	309
Work Sheet 22.	管制部門日常業務活動(範例 ①)	310
Work Sheet 23.	管制部門日常業務活動(範例 ②)	311
Work Sheet 24.	管制部門日常業務活動(範例 ③)	312
Work Sheet 25.	管制部門日常業務活動(範例 ④)	313
Work Sheet 26.	計畫修正的原因彙總表.....	327
Work Sheet 27	現行標準的 Check Points	334
Work Sheet 28.	方向性決策彙總表.....	360
Work Sheet 29.	一般性決策彙總表.....	361
Work Sheet 30.	Review 您的激勵策略	378
Work Sheet 31.	Review 目前部門部屬的問題點	394
Work Sheet 32.	處理人的問題的解決步驟.....	395
Work Sheet 33.	團隊工作 follow 表	410
Work Sheet 34	Review 您的團隊帶動力	411
Work Sheet 35.	部屬 OJT 的需求查核表(一般 staff 範例)	427
Work Sheet 36.	部屬 OJT 的需求查核表(推管人員範例).....	428
Work Sheet 37.	透過期望影響部屬的計畫表.....	453
Work Sheet 38.	修正您的領導風格.....	454
Work Sheet 39.	建立您的人生觀及企業觀.....	466

PHASE I New Management Way

(試 讀)



課程 1

New Management 的原點
— 回應環境的變化

課程 1-1	New Management Way 須回應工作本質的變化
--------	-------------------------------

課程 1-2	面對受過更好教育、更多技能、更多資訊及跨國企業的部屬
--------	----------------------------

課程 1-3	管理者的二個新評價基準
--------	-------------

課程1-1 New Management須回應工作本質的變化

企業內的工作性質可分為三類：

1. 事務性工作及專業性的工作

事務性工作是指一些重複性、固定性的工作，如開發票、領料、登帳、出勤統計……等。

專業化的工作是指一些需要特殊專業技巧才能完成的工作，如商品設計開發、程式設計、資金調度、品質檢驗、推銷及各項制度設計等。

事務性工作及專業性工作都可委由一人獨立完成或數人合作完成，每個人都要對他自己的工作負起責任。

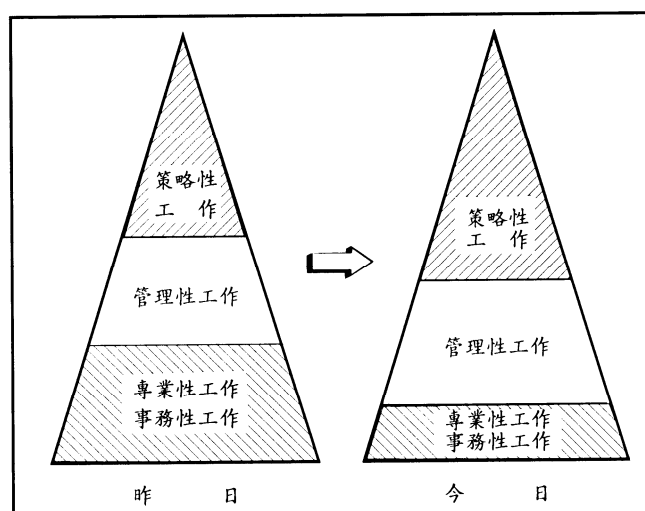
2. 管理性工作

各單位主管或部門主管所從事的工作，管理性的工作要靠計畫、組織、指令、控制、協調、激勵、領導……等完成。

3. 策略性工作

策略性工作指企業為因應環境變動或贏得競爭優勢或滿足客戶或充分發揮及維持公司核心能力（core competence）所採取的特殊手段，策略性的工作要從組織整體的視野判斷，做成對公司最有利的決定。

這三類工作已隨著時代的轉變，在比率上已有了重大的改變如圖（1-1）所示。



圖（1-1）

爲什麼會產生這些改變呢？

自動化、電腦化的影響

工廠自動化及電腦廣泛用在辦公室內，把人們從單調、反復的大量作業性及事務性的工作中解放出來，部屬們有更多的時間從事思考、創意的工作，部屬也要求從事更有意義及價值的工作，自然而然部門工作的深度加深、廣度擴大，導致管理者的管理性工作層面更加擴大。

經營環境的改變

企業所處的市場更加成熟，新產品不斷推出市場，消費者更多樣化的需求，競爭更加的激烈，均導致贏得競爭優勢的策略性工作，不再能僅憑企業內的經營者獨自決定，各部門的管理者都負有提供資訊、策略建議或參與策略的決策及執行策略。例如服務維修的主管，以往只要督導部屬做好維修服務的工作，現在他要提供客戶使用產品後的意見及期望改善點給商品開發部門，他要制定提昇客戶服務滿足度的策略。因此，管理者除了關心公司內部狀況，還要注意經濟、社會、產業環境、競爭環境的變化。

身為今日的中階管理者首先必須認清，中階管理者的工作本質已有改變，您不再可能只管理事務性及例行性的工作；您的管理工作範圍將擴大至策略的決策及執行。

課程 1-2 面對受過更好教育、更多技能、更多資訊及跨國企業的部屬

今日的企業是處在一個不斷創新、進步的環境，創意成爲經濟與社會的主導力量，企業必須更有效地結合人的腦力、科技設備及資訊，創造出有價值的商品及服務，迅速提供給客戶，才能贏得生存及成長。

因而，管理者今日及未來，需面對的是一群受過更好教育、擁有更多技能、更多知識、更多資訊及跨國企業的部屬，他們對工作具有更高的期望，「工作」不僅只是聽令而行，部屬們企圖經由工作滿足個人能力成長、人際成長及自我實現。

面對不斷創造新價值的競爭環境及高素質的人力，**績效的關鍵點不是您告訴部屬該做什麼？如何做？或不該做什麼？績效的關鍵點在於您有能力激發部屬的工作熱情與動力，有能力讓部屬發揮精采創意解決問題，有能力帶領出一個迅速因應環境改變、創造價值的高效能團隊。**

您的部門必須對企業贏得未來的最大發展機會，有明顯貢獻。

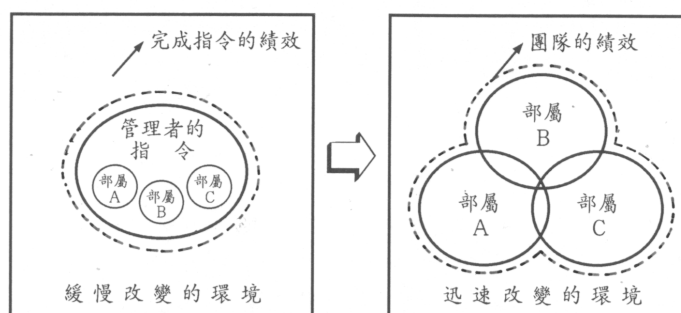


圖 (1-2)

圖 (1-2) 說明迅速改變的環境，對管理者而言，表示要面對更多、更新的挑戰，管理者若是以自己為中心下達指令所產生的績效，絕對低於透過團隊的力量，讓各個部屬發揮潛能所產生的績效。

因此，「**建構核心能力**」、「**激發工作動機**」、「**參與決策**」、「**授權**」、「**激勵**」、「**團隊學習**」、「**同儕認同**」、「**自我管理**」、「**建立良好的工作環境**」、「**創新**」、「**建設性的衝突解決**」、「**團隊合作**」、「**共存共榮**」等成為 **new management way** 的管理者必要的技能。

同時，跨國企業的管理者更要學習面對不同文化、不同宗教、不同語言及不同價值觀的部屬，除了培養國際觀的能力外，更須尊重他國文化，採取權變式的管理。

課程 1-3 管理者的二個新評價基準

「工作」是什麼？工作是對他人產生價值的一種活動。

「價值」又是什麼呢？價值是對他人產生的一種貢獻。

管理者的貢獻在那裡呢？傳統的管理理論，把管理的貢獻放在「效率」與「生產力」的提昇，我們熟知的方法如工作環境標準化，工作方法標準化，減少不同性質的工作等，都是提昇效率及生產力的方法。

效率及生產力對企業而言當然是重要的，特別是在高度成長期的量產的時代，只要您能生產出市場需求的產品，就能被廣大的市場胃納掉，但是今日的社會已達成熟期，競爭激烈，客戶需求不但多樣化也多變化，企業的勝負關鍵點已從效率轉向「客戶滿意度的提昇」及「競爭優勢的贏取」。因此，**今日衡量管理者貢獻的焦點，自然要放在管理者對「客戶滿意度」及「競爭優勢贏取」的貢獻上**，如圖（1-3）。

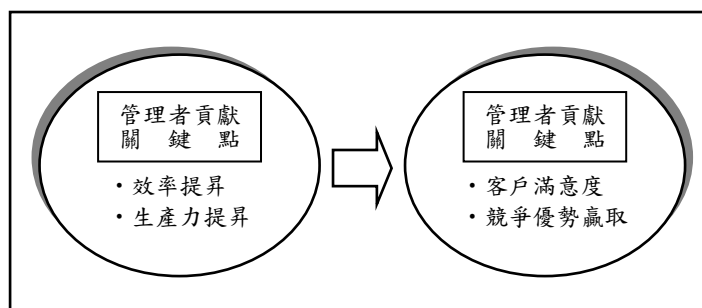


圖 (1-3)

「客戶」不限於是最終消費者（外部客戶），還代表著是您工作的後手（內部客戶），因此，每個人都有他須貢獻的客戶存在，「競爭優勢」指您在滿足客戶重要需求上，做得比競爭者好，比競爭者快。

網際網路加速了全球競爭的腳步，爲了提昇競爭力，企業積極發展核心競爭能力、合併、策略聯盟、組織縮編（downsizing）、外包、企業 e 化等，都是爲了要讓企業在生產力、品質、成本、迅速交貨、流程改善、產品創新、客戶滿意等更上一層樓，身爲管理者的您，必須要讓您的**專業能力及管理能力**，對這些關鍵點做出貢獻。

結 論

回應環境變化的 new management way 的管理趨勢，在今日一些績效卓越的企業，您已能看到一些跡象，例如企業組織的扁平化，意謂著管理者的管理範圍擴大，管理者肩負著更多策略決策的任務；導入平衡計分卡（The Balanced Scorecard）意謂著要評價管理者的策略執行績效，成立跨部門的專業團隊及由品管圈共同解決部門問題，意謂著部屬發揮團隊的力量，勝過管理者直接下達指令；以客戶滿意為起點的企業再造的流程設計，可看出企業如何全力回應客戶滿意度；企業透過精減、e 化努力於再創競爭優勢，以上種種足以說明企業為了回應環境的變化而在人員、組織、流程及科技上已進行著通盤的變革。

雖然不同產業有不同的公司文化與管理風格，回應新管理趨勢的急迫性不同，身為管理者的您，是否清楚地認知到，隨著時代的改變，管理者創造價值的方法與本質已改變了，要如何回應這種變化是您該慎重思索的課題。

New Management

實務平台 1

環境因素的預先回應

環境因素	企業的回應	部門的回應
總體經濟		
產業結構		
競爭		
政治		
社會文化		
法規		
環保		
科技		
全球化		

New Management

實務平台 2

重點工作與客戶、競爭的關係

您的重點工作	它和客戶滿足有關嗎？ 如何提昇客戶滿足？	它和提昇競爭優勢有關嗎？ 如何提昇競爭優勢？

New Management

實務平台 3

您的專業能力及管理能力的貢獻

項 目	專業能力	管理能力
品 質		
作業流程		
成 本		
迅速交貨		
生產力		
核心能力培育		
客戶滿意		

課程 2

中階主管的 New Management

什麼是 New Management Way

課程 2-1

- 管理者溯源
- 管理是什麼
- 中階主管的角色及任務

課程 2-2

管理與改變

課程 2-3

中階主管的角色及任務

課程 2-4

管理者的管理工作實況

導 言

管理大師彼得杜拉克指出：「現代的社會已成為一個組織的社會，不論是企業、公眾事務、大學、醫院都是由組織在運作，組織中執行管理功能的管理者，已成為推動社會進步、繁榮的主要動力。」

的確，管理者在現代社會，將扮演更重要的角色。課程 1 指出新管理者了解環境有了變化，工作本質、績效的關鍵因素及管理貢獻的評價基準都轉變了，本課程將進一步說明管理的意涵及新管理者的角色。

課程 2-1 什麼是 New Management Way

管理者溯源

蘋果(APPLE)電腦在1976年由Steven Jobs和Stephen Wozniak二位創立於窄小的停車房內。事業剛開始的時候可能只是憑創業者二個人的力量，但隨著營業項目、客戶及營業量的增加，員工人數也會一人、二人逐漸地增加，然後才發展成一個跨國性的大企業。

任何的企業都如蘋果電腦一樣，創業之初，只有少數人參與公司的經營，創業經營者對企業內的大小事務瞭若指掌，他有能力及時間管理公司的一切；但等到業務擴充，員工人數增加後，經營者必將分身乏術，無暇親臨所有的事務，畢竟一個人的能力及時間是有限的。

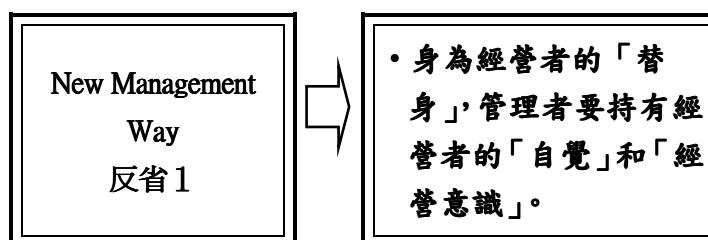
於是創業經營者必會遴選一些懂得自己經營想法的人，代替自己管理一些特定的事務，比方說生產製造的工作就交由A負責，招募訓練的工作就由B負責，客戶開拓的工作就交由C負責，計算成本的工作就交由D負責……，A、B、C、D也視工作量的多寡而帶領另一些人員完成工作，A、B、C、D就成爲了「管理者」。

創業經營者將自己部分的權力及責任委任給管理者，由管理者代替他執行自己想要進行的工作，

這就是管理者的由來。

因此，管理者也可說是創業經營者的「替身」，既然是替身，當然管理者必須站在和創業經營者同樣的立場，判斷、處理部門的事務。

創業經營者的立場是什麼呢？經營者是由公司整體經營的角度去思考公司應該如何經營，例如公司持續成長最重要的因素是什麼？公司資源有限，投入的優先順序是什麼？公司該加速擴充呢？還是減緩擴充的速度？如何提昇競爭優勢？如何滿足我們的客戶？……等，這些都是經營者由公司整體的角度思考企業該如何做，各個部門的管理者，都該共同配合以完成經營者的想法，這就是我們所說的管理者必須站在和經營者同樣的立場判斷、處理部門的事務。



管理是什麼 1**管理是透過他人達成目標**

什麼是管理？管理最初的定義是「**透過他人達成目標**」。中階主管都是某个工作單位或部門的責任者，因此我們可以說「**管理就是有效運用人力、物力、金錢、資訊、系統等資源，以達成工作單位的目標**」。因此，管理要能發揮**整合的功效**。

我們可以更具體地從管理的對象、使用的方法、目標、及有效的含意，讓您更進一步了解管理的意義。

您管理的對象

您管理的對象包括有：

- 人力** 部屬的能力、態度、情緒、士氣、部屬間的衝突、部屬的績效評價、勤奮……等，您要提昇每個人創造的附加價值。
- 物力** 生財設備、原材料、儀器工具、電腦、事務用品……等，讓這些實體資源能有效地發揮價值，提昇您產品與服務的品質。
- 金錢** 預算、成本、毛利、投資報酬率……等。
- 資訊** 市場情報、競爭狀況、經營報表、管理報表……等，您要防止資訊被扭曲。
- 系統** 生產系統、品質系統、財務系統、銷售系統……等及系統內的作業流程，您要監控及改善。

時間 各種進度時間表……等，要在時間目標內完成工作。

客戶 客戶關係建立及維持、客戶滿意度、客戶訴怨處理、客戶意見……等，您要讓每位客戶都受到全心全力的關心。

您使用的方法

您使用的方法包括有：

方法 各項規章、規定、辦法、流程、標準化、品管、品檢、作業手冊、QC 七大工具、管理圖表、品管圈、PDCA 循環、6 個 Sigma、平衡計分卡 ……等。

您的目標

您的目標包括有品質(Q)、成本(C)、期限(D)：

目標 銷售金額、銷售量、市場佔有率、客戶家數、生產力、應收帳款回收天數、呆帳率、生產量、庫存週轉率、最近庫存金額、離職率、股利、投入部屬培育的時間及金錢、拜訪客戶的次數、材料線上不良率、製品不良率、成本率、加班工時率、客戶滿意度……等。

有效的含意

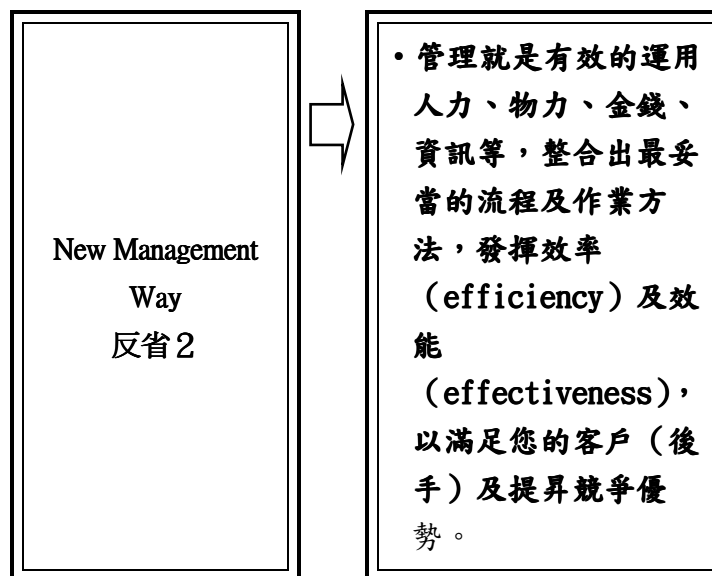
有效 運用最妥當的方法，充分發揮人力、物力、金錢、資訊等資源，以達成企業預先設定的長期目標及短期目標。

有效 = 效率（最大產出） + 效能（最大價值）

因此，**有效指得是方法有效（發揮效率 efficiency 達成目標）及目標妥當、有價值（發揮效能 effectiveness）。**

管理者必須要懂得設計及選擇正確的方法，整合各項資源以達成目標，您選擇方法，活用各項資源的進行過程是您如何更有效率地把事情做對（do thing right），但在您把事情做對之前，更重要的是您要確定您做的是對的事情（do right thing），也就是您要有能力，設定正確的目標。

什麼是正確的目標呢？**正確的目標是能帶給企業更多的價值。**彼得杜拉克曾說：「企業存在的目的不在企業本身，而在企業外部—也就是創造和滿足社會大眾的顧客。」他這句話清楚地描出，企業能存在的原點是能比競爭者更能滿足顧客。因此，您可檢查您訂的管理目標是否能提昇客戶（工作後手）滿足度及是否能創造帶給企業競爭優勢的價值。



管理是什麼

管理是用管理循環 (PDCA) 以維持及提昇績效

做出計劃我們稱為 PLAN, 也就是 P。執行計劃是 DO, 檢查執行的結果為 CHECK, 修正是 ACTION, 我們稱為 A, 詳細說明如下：

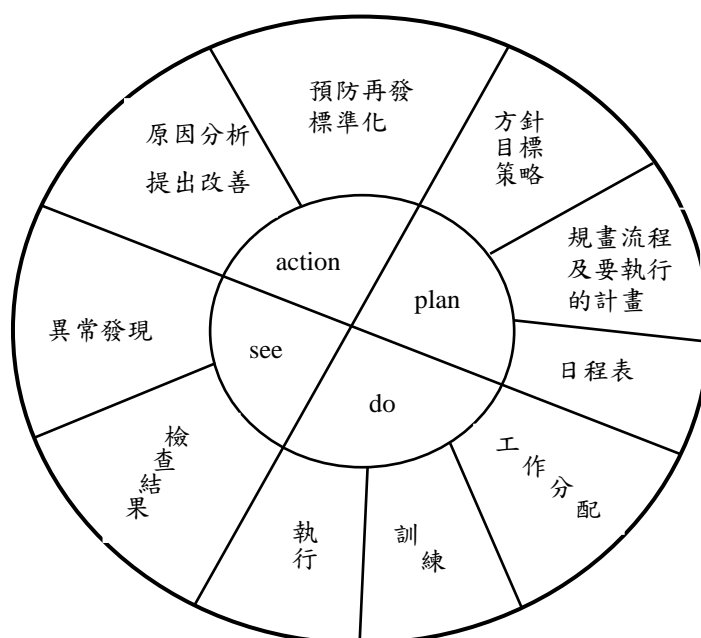


圖 (2-1) 管理循環 (management cycle)

PLAN 包括有設定方針、目標、策略及達成目標的執行流程及計畫、日程表。

DO 包括有工作分配、訓練及執行，在執行的過程中，我們要確實做到用要求的方法執行。

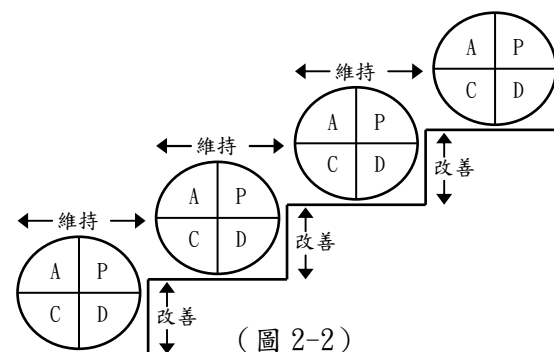
CHECK 是檢查結果是否達成目標及是否依計劃執行，找出差異的項目。

ACTION 包括有找出問題與實際的差異原因，再修正做法、預防再發、標準化及持續進行改善。

循環是什麼意思呢？**循環是重覆 P、D、C、A 的運轉**，例如營業部門每年都有做出它的年度計畫、年終會檢討（check）當年度執行（do）的狀況，將做得好的部份持續下去，將做得不好的地方修正（action），再做出明年的計畫，這個程序就是運轉了一次 PDCA。

環境每天都在不斷地變動，一年運轉一次 PDCA 恐怕緩不應急，有些管理者會每季運轉一次，甚至有的每月運轉一次。

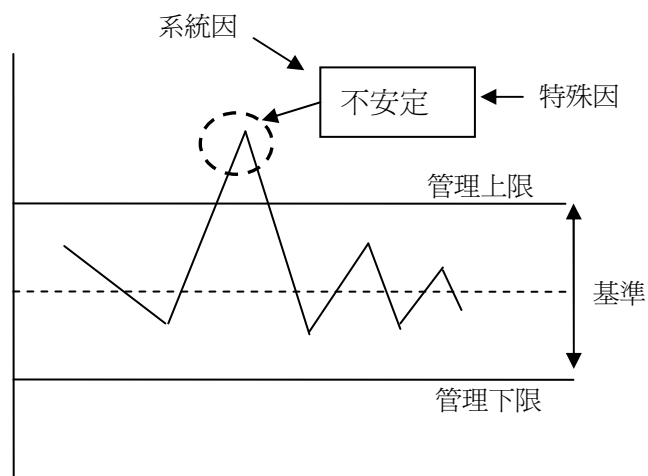
企業的進步就從徹底做好 PDCA，並透過維持與改善的程序，讓企業的管理水準逐步提昇如下圖。



運轉 PDCA 有三個重要的管理手段：

管理手段 ① 維持安定

不安定就是偏離了基準的上限或下限，造成客戶（也就是後手）的困擾，不能安定意謂著頻頻出狀況。

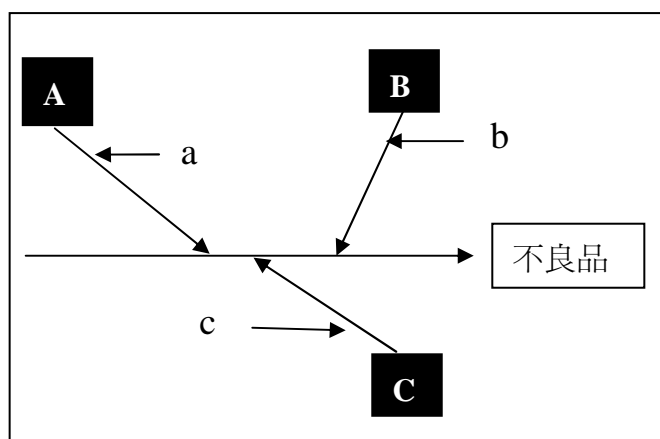


不安定可能是由**系統原因**造成或是由**特殊原因**造成，特殊原因造成只要排除原因即能恢復穩定；系統原因造成要改變系統結構，才能回到安定的狀況。

因此，**管理手段①維持安定就是排除特殊因或系統因所造成的變異；並建立基準，讓客戶（後手）得到合於標準的品質，基準是由流程（Process）、作業標準書、辦法等達成；靠訓練、查核來維持，並因逐步增加部門能力而能提昇。**

管理手段 ② 管理原因

當有不良品發生或偏離標準範圍時，一般常見到的有二種方式，一個稱為**管理結果**，另一個是**管理原因**。



管理結果是以檢查、修理等方法排除不良品，它能