

《管理學》07 管理者的限制

陳欣得

靜宜大學企管系

管理學目錄

第一篇 管理學導論

- ◆ 第1章 工作環境中的管理者與你
- ◆ 第2章 決策制定

第二篇 現今工作環境下的管理

- ◆ 第3章 全球管理
- ◆ 第4章 重視多元的工作團隊
- ◆ 第5章 社會意識管理
- ◆ 第6章 變革管理
- ◆ 第7章 管理者的限制

第三篇 規劃

- ◆ 第8章 規劃和目標設定
- ◆ 第9章 策略規劃
- ◆ 第10章 培養創業家精神

第四篇 組織

- 第11章 組織設計
- 第12章 以團隊為核心的組織方式
- 第13章 人力資源管理

第五篇 領導

- 第14章 人際及組織溝通
- 第15章 組織行為
- 第16章 領導
- 第17章 激勵

第六篇 控制

- 第18章 控制組織活動及作業

第7章 管理者的限制

§1 管理者：全能性或象徵性？

§2 外在環境的限制與挑戰

§3 組織文化：限制與挑戰

§4 當代的組織文化議題

§1 管理者：全能性或象徵性？

- 管理者對組織的整體表現究竟有多大的影響力？
 - ◆ 管理的全能性觀點(omnipotent view of management)：認為管理者應對組織的成敗負責
 - ◆ 管理的象徵性觀點(symbolic view of management)：認為組織的成敗，主要是由管理者無法控制的外部力量所造成。

全能性觀點

- ◆ 全能性觀點認為，組織表現的優劣，是由於管理者的決策與行動差異所致。
- ◆ 當組織表現不佳時，不管原因為何，總要有人負責，在現實社會裡，這個需要「負責」的人便是管理者。
- ◆ 與一般刻板印象—認為企業主管可克服任何障礙，達成組織目標—的看法不謀而合。

象徵性觀點

- ◆ 象徵性觀點認為，管理者對經營成果的掌控並非無限，還會受外部因素的影響與束縛。
- ◆ 組織績效是由管理無法控制的因素所左右，這些因素包括：經濟、顧客、政府政策、競爭者行為、產業狀況以及前任管理者的決策等。
- ◆ 管理者只是象徵性地控制和影響組織的運作。

管理決策的限制

- ◆ 管理者既非全能，也不是完全無用。他們的決策受許多內外部的限制，內部的限制主要來自組織文化，而外部的則多來自組織所處的環境。



圖表7-1 管理決策的限制

§2 外在環境的限制與挑戰

- 外部環境(external environment)：會影響組織績效的外部力量。



圖表7-2 外部環境的要素

經濟環境

- ◆ 雀巢：面對物價上漲的挑戰
 - ◇ 原物料成本只是組織要面對的許多經濟變動因子之一，管理者需要對經濟環境保持警覺，以做出最佳的決策。
- ◆ 全球經濟環境與不景氣
 - ◇ 「經濟大衰退」(Great Recession)始於美國的房貸市場，導致信貸市場的崩盤，並很快影響到許多企業。突然間，不再有足夠的貸款來支持企業活動。由於全球緊密相連，美國的經濟問題不久就擴展到其他國家。
 - ◇ 企業領袖及決策者未來10年所要面對的兩項重大風險：巨大的貧富差距與慢性財政失衡（by世界經濟論壇）。



日本壽司連鎖餐廳的老闆 Kiyoshi Kimura 擺出一隻他在東京的魚市場以 117,306 美元買到的藍鰭金槍魚，這條魚整整有 441 磅。作為壽司食材的藍鰭金槍魚和其他魚類成本不斷上漲，是壽司餐廳面臨的一個不穩定經濟因素，部分原因是壽司在世界各地日益普及，以及過度捕撈壽司所使用的魚類。

電費漲價漲多少？住家、商家、工廠1度電多少錢？

摘要

經濟部將在22日召開電價費率審議會，拍板4月電價調幅，這波電價調升平均調幅11%，工業、小商家及民生用電全面調漲。整體電價平均單價從3.11元提升到3.45元，可望挹注台電580億元的電費收入，填補長年虧損。

- [電價調漲原因](#)
- [住家用電漲幅](#)
- [商家用電漲幅](#)
- [工業用電漲幅](#)

撰文者：陳瑋鴻 整理
商周頭條 | 2024.03.22

類型	級距	調幅	影響戶數	
一般產業	用電成長	14%	5.7萬戶	
	持平，或衰退未達10%	12%	35萬戶	
	衰退10%	7%	3.4萬戶	
用電大戶	特大戶 (連2年用電成長者)	5億~50億度	15%	20家以內
		50億度~100億度	18%	—
		100億~150億度	21%	—
		150億度以上	25%	台積電
	資料中心	5000萬度	15%	1家
		1億度~2億度	18%	—
		2億度~3億度	21%	2家
		3億度以上	25%	Google、中華電信

資料來源：經濟日報

人口統計環境

- ◆ 「人口組成即命運」：一國人口的規模和特徵可能對它能達到的目標以及生活的每個面向（包括政治、經濟、文化），都有重大的影響。
 - ◇ 嬰兒潮世代、Y世代人和後千禧世代（美國）
- ◆ 各年齡族群在經歷人生不同階段時，會影響企業、政府、教育機構及企業的很多決策。
- ◆ 人口統計不只是研究當下的統計數據，也會考量資料的未來走勢。

外在環境如何影響管理者？

- ◆ 環境會影響管理者的工作與員工雇用。
- ◆ 環境的不確定性會帶來很多複雜的管理難題。
- ◆ 環境會影響組織與利害關係人間的互動。

◆ 工作與員工雇用

- ◇ 最近的全球不景氣，造成數百萬個工作消失，失業率攀升到前所未見的高峰。
- ◇ 過渡期無可避免，對管理者而言，如何維持工作的供需平衡，並找到適當人才來維持組織的運作，將是很大的挑戰。
- ◇ 外在環境影響工作的分配與管理：主管以彈性工作來因應龐大的工作量，或將工作交給約聘或臨時員工來完成。

◆ 評估環境不確定因素

- ◇ **環境不確定性** (environmental uncertainty)：組織環境的變化程度與複雜性。
- ◇ **環境複雜度** (environmental complexity)：環境不確定性的另一項構面，指組織環境的因素數目，及組織對這些因素的了解程度。
- ◇ 組織所需面對的競爭者、顧客群、供應商、政府單位等數量愈少，環境的複雜度與不確定性就愈低。

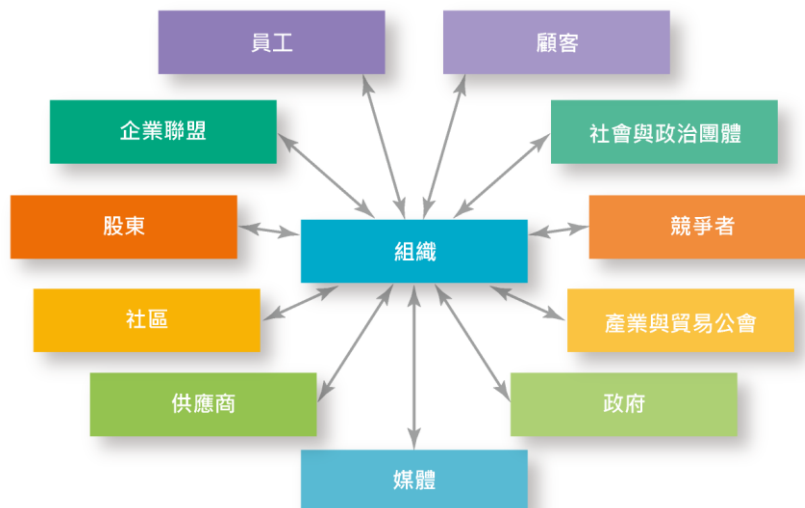
		變化程度	
		穩定	動態
環境程度	單純	方格1 穩定與可預測的環境 環境的構成因素很少 構成的因素相似，且基本上不會改變 對構成因素不需太深入瞭解	方格2 動態與不可預測的環境 環境的構成因素很少 構成的因素相似，但會不停變化 對構成因素不需太深入瞭解
	複雜	方格3 穩定與可預測的環境 環境的構成因素很多 構成因素不相似，但基本上不會改變 對構成因素需深入瞭解	方格4 動態與不可預測的環境 環境的構成因素很多 構成因素不相似，且會不停變化 對構成因素需深入瞭解

圖表7-3 環境不確定性矩陣

◆ 管理與利害關係人的關係

◇ 利害關係人 (stakeholders)

- 指組織面對的環境中，會受組織決策和行動影響的人或團體。這些團體跟組織有利害關係，會受組織的影響，也會影響組織的運作。
- 利害關係人能對組織運作帶來正面的影響，如提高對環境變化的預測能力、帶來成功的創新、增進彼此的信賴，以及較大的組織彈性以降低變化的衝擊等。
- 這些外部團體是組織投入（資源）的來源，以及產出（產品與服務）的出路，管理者在決策及採取行動時，都應該將這些因素納入考量。



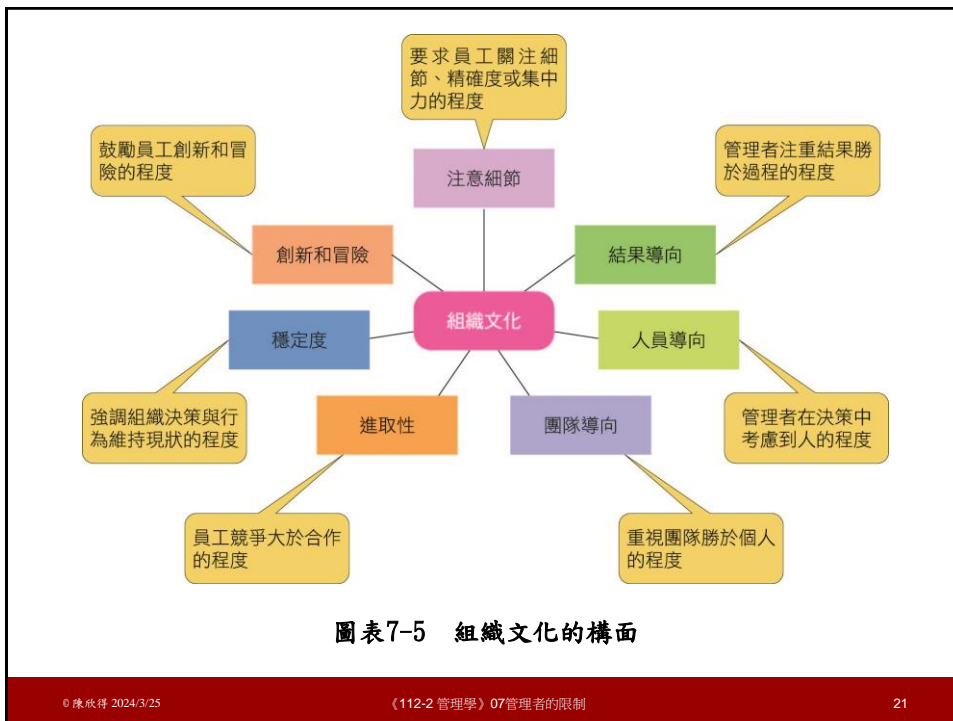
圖表7-4 組織的利害關係人

§3 組織文化：限制與挑戰

- 每個人都有其不同的人格特質－那是一種習慣和特性的集合，左右我們的行為和人際互動。每個組織也有其特定的人格特質，我們稱之為「文化」。組織文化會影響員工互動的方式。
 - ◆ 何謂組織文化？
 - ◆ 強勢文化
 - ◆ 組織文化的來源與延續
 - ◆ 文化如何影響管理者？

何謂組織文化？

- ◆ 組織文化(organizational culture)
 - ◇ 是組織成員共有的價值觀、原則、傳統及作法，它影響組織成員的行為，使組織與其他組織有所不同。
 - ◇ 大部分組織中，這些共有的價值觀及作法都是經長時間演化而成，並成為影響組織行事風格的重要因素。
- ◆ 前述對「文化」的定義，隱含三項要點：
 - ◇ 文化是一種「**認知**」，您無法實際摸到或看到它，但藉由在組織內的工作經驗，它的成員會認知到組織文化的存在。
 - ◇ 它是一種「**描述性**」的用語，它是成員所認知且能描述的特質，而無關乎成員是否喜歡該文化。
 - ◇ 即使每人的背景或階層不同，員工們會傾向於以類似的語詞來描述組織文化，此即「**共有的**」文化形式



強勢文化

- ◆ 強勢文化(strong cultures)－即重要價值觀被深植且為多數員工接納的文化－會比弱勢文化對員工有更大的影響力。

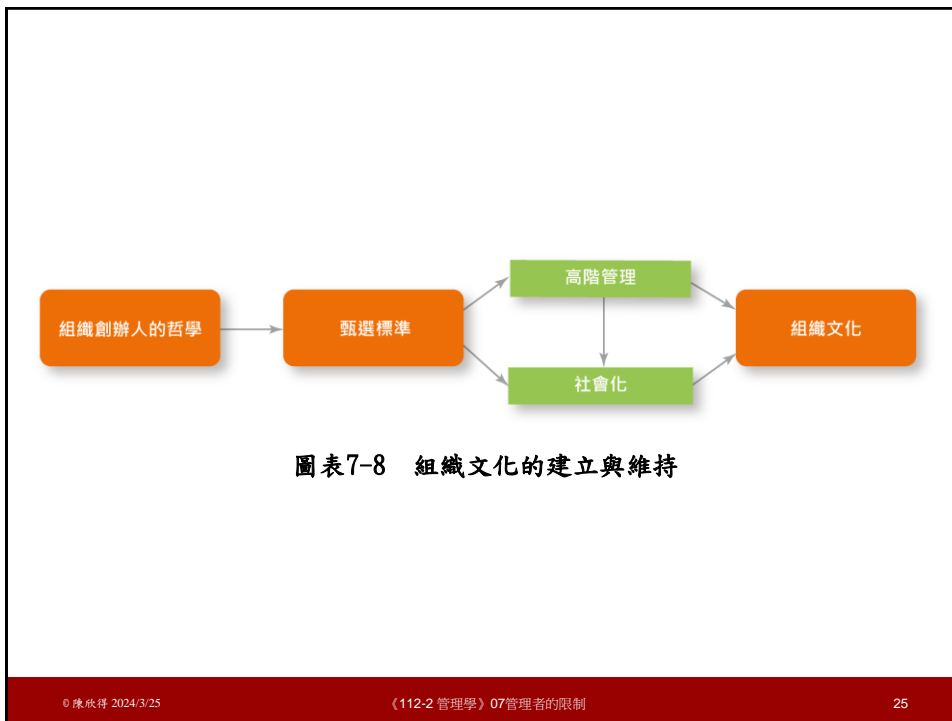
圖表7-5 組織文化的構面

強勢文化	弱勢文化
核心價值為多數員工所接納	核心價值只被小部分人接受 - 通常是高階管理層
對於「什麼是重要的」，組織文化總是傳達很一致的訊息	對於「什麼是重要的」，組織文化所傳達的訊息前後很不一致
大部分員工都講得出公司歷史或英雄人物的事蹟	員工對於公司歷史或英雄人物所知不多
員工對組織文化有強烈認同感	員工對組織文化沒什麼認同感
核心價值與員工行為間有很直接的關聯	核心價值與員工行為之間不太相關

- ◆ 員工對組織核心價值的接受度愈高，則遵守與支持該文化的程度也愈高，而組織文化便愈強勢。
- ◆ 當組織文化愈強勢時，它對於管理者規劃、組織、領導及控制的影響也就愈大。
- ◆ 強勢組織文化中的員工，會比弱勢組織文化的員工對其組織有更高的忠誠度。
- ◆ 強勢文化缺點—有時會阻礙員工嘗試新方法，尤其是處在快速變動環境的組織，這樣的缺點可能特別顯著。

組織文化的來源與延續

- ◆ 組織文化常源自創辦人的理念。
- ◆ 組織文化發展穩定後，組織就需有某些作為來維繫文化的傳承。
- ◆ 管理高層的行為對組織文化會產生重大影響。
- ◆ 管理高層可以透過言行舉止來建立常態規範，在整個組織中產生上行下效的效果，並對員工的行為產生正面的影響。
- ◆ 組織必須透過社會化(socialization)的過程，來幫助新員工適應組織的行事方式。



員工如何學習組織文化？

- ◆ 組織文化可透過很多方式傳達給其員工，其中最常見的為故事、儀式、物質表徵和語言。
- ◆ **【故事】**
 - ◇ 組織的故事包含對重大事件或人物的描述，像是組織創辦人、打破成規，或是對以往錯誤的反應等。
 - ◇ 故事以古喻今，讓員工從過去案例找到處理問題的方法與原則，並學習到組織所重視的事物，進而讓組織目標在員工心中有更清晰的刻畫。
- ◆ **【儀式】**
 - ◇ 儀式可以讓員工知道什麼是重要的。企業儀式是一系列重複的活動，以表達及強化組織的重要價值觀和目標。
 - ◇ 萬豪國際飯店集團：在地和國際儀式深深嵌入企業文化中，目的是「讓員工參與其中，並樂於上班」。

◆ 【物質表徵與符號】

- ◇ 你走進不同企業時，是否能感覺到工作環境是正式、輕鬆、有趣或嚴肅？你所察覺的這些反應，說明物質表徵及符號在塑造組織人格特質(organization's personality)時所扮演的角色。
- ◇ 物質表徵向員工傳達了誰是重要人物，以及哪些行為（如承擔風險、保守、威權、積極參與、個人化等）是組織所預期和接受的。

◆ 【語言】

- ◇ 許多組織和其內部單位會藉語言的使用，來辨識並整合某一文化的成員。經由學習該種語言，員工證明他們對於該文化的接受度，以及維持該文化的意願。
- ◇ 組織常會發展出特殊的術語，以描述和業務有關的設備、重要人物、供應商、客戶、流程或產品等。這些語言是員工之間聯繫彼此的重要橋樑。

文化如何影響管理者？

- ◆ 組織文化會影響管理者的作為，只是這些影響通常是內隱的，不是白紙黑字寫出來，甚至也很難口頭說明白，但它確實存在於公司內，而且所有的管理者都很快地學會哪些該做，哪些不該做。
- ◆ 一個組織的文化，特別是強勢文化，在規劃、組織、領導及控制等方面，都會深深影響和限制管理者的工作方式。
- ◆ 在組織的規章裡，你不會看到下列的原則，但它們都是真實的案例：
 - ◇ 即使不忙也要讓自己看起來很忙。
 - ◇ 若冒險行事卻搞砸了，將會付出很大的代價。
 - ◇ 做決定前，先呈給主管過目，別讓他們成為最後才知道的人。
 - ◇ 我們的產品只要「夠好」就夠了，不需做到「很好」。
 - ◇ 我們過去成功的方法，在未來也會成功。
 - ◇ 想出人頭地的話，一定要先與團隊相處融洽。



§4 當代的組織文化議題

- 今日管理者應注意的三項組織文化為：
 - ◆ 創新的文化
 - ◆ 回應顧客的文化
 - ◆ 永續的文化

建立創新的文化

- ◆ 不管何種產業，成功的組織都需要有能夠支持其創新的文化。
- ◆ 創新文化的特徵(瑞典學者Goran Ekvall)：
 - 挑戰和參與
 - 玩笑與幽默
 - 自主
 - 化解衝突
 - 信任與開放
 - 辯論
 - 思考時間
 - 風險承擔

建立回應顧客的文化

圖表7-10 建立回應顧客的文化

回應顧客文化的特徵	給管理者的建議
員工類型	雇用人格特質適合服務顧客的員工：友善、熱心、專注、有耐性與善於傾聽。
工作環境類型	妥善規劃工作內容，讓員工有足夠的能力來滿足顧客需求，而不需過多規範及制式化的流程。
賦權	給客服人員自由裁量權，以處理日常的決策。
角色分明	藉由增加產品知識、傾聽及其他行為的訓練，來增加客服人員對於「什麼可以做，什麼不可以做」的了解。
取悅並滿足顧客	闡明願意做任何事以滿足顧客的組織承諾，即使是員工日常業務以外的事。

建立永續文化

- ◆ 對許多公司來說，永續性已經發展變成組織的整體文化。
- ◆ 公司可以設計儀式來創造及維持永續文化。
 - ◇ Convergent Technologies 的「社會責任日」。
- ◆ 也可以使用獎勵。
 - ◇ 斯泰隆公司(Styron LLC)：員工的獎金與達成永續目標有關聯。

管理議題之思考

- 全能性和「好的」管理者之間真的有差異嗎？請說明。
- 外部環境一詞是什麼意思？哪一個外部環境因素比較重要，需要管理者特別注意？
- 同一人在相同產業的不同公司裡工作，管理者的工作有基本上的差異嗎？
- 股東與利害關係人有什麼不同？如果利害關係人沒有任何持股，或沒有任何對組織的所有權，管理者為什麼還會關心利害關係人與組織的關係？
- 區分人員導向和團體導向的組織文化有什麼差異。
- 為何強勢文化可能比弱勢文化對員工的影響更大？
- 組織通常用哪四種方法向員工溝通其文化？
- 根據Goran Ekvall的看法，創新文化有哪些特徵？

The End