

問答題每題 20%

一、管理的四大功能為何？

管理的四大功能為

1. 規劃: 管理者決定組織目標並訂定達成目標的方法的一系列過程。
2. 組織: 管理者需要設計出一個合適的組織結構，協調人員、原物料、資金、資訊等，將計畫予以付諸實行。
3. 領導: 管理者需要帶出員工的努力與承諾，以完成所交付的工作任務，達成組織目標。
4. 控制: 管理者必須做到有效的控制，藉以獲致組織預期的績效水準。

二、請問學者羅賓斯和庫爾特二人對正式規劃的批評為何？

正式規劃對企業經營而言，有其不可取代性，正式規劃缺乏彈性，忽略因應環境變異的必要性，可能反而會造成企業經營的困境。羅賓斯和庫爾特(2002)二人對正式規劃的批評如下：

1. 規劃常常帶來僵化。正式規劃均期許在規劃環境不變下，組織能在規劃時間內完成特定目標，但在環境常常產生變化，如果計畫前提已經改變，死守計畫往往會為組織帶來障礙。
2. 計畫無法運用於動態環境。我們所處的環境絕對不可能靜止不變，因此組織將可能隨時得面對無法預測的情境，因此正式計畫適用於各種情境的可能性幾乎不存在。而且，正式規劃常會陷於以既有思考模式或以現存的環境進行規劃的迷思，而可能忽略新的機會。
3. 正式計畫不能取代直覺與創造力。成功的組織通常來自於高階管理人創新的遠見，但是正式規劃卻往往會斷傷具創意的遠見，因為正式規劃必須伴隨機械性的分析工作。
4. 規劃常使經理人專注於今天的競爭，而非明日的存亡。正式規劃常著重於攫取產業中的既存機會，通常不允許經理人創造或改變產業環境，因此常使其他的競爭者取得領先地位。
5. 企業過去既有的正式計畫執行得很成功，卻可能導致企業未來的失敗。既有計畫的順利完成，常經歷一段艱苦的過程，但若經理人未察覺環境的變異而執著於過去成功的經驗，將使原先的成功變成未來發展的絆腳石。

三、何謂組織的垂直結構？構成垂直層級運作的有哪些重要特質？

組織設計的本質就是將組織任務有系統地分散到不同的職務上，當任務委派給各階層的中線管理者以及基層員工時，就形成了組織的垂直結構，而構成垂直層級運作的幾個重要特質：指揮鏈、管理幅度，以及集權與分權。

1. 指揮鏈

每個職務之間都有一條權力階層線連接彼此的指揮報告關係，這些功能群之下的各部門主管，又向各功能群的副總經理報告……。一層一層延續下去，直到我們看到員工向營業所裡的主管報告為止。這種指揮報告關係呈現出組織的指揮鏈。

2. 管理幅度

管理幅度是指一位管理者在正式權責範圍內所直接管轄的員工人數，因為管理幅度決定了一位管理者與其管控的部屬間的緊密程度，傳統管理理論認為一個管理者的管理幅度最好介於 5~7 個人，否則管理者沒有辦法掌控到所有直屬下屬的工作表現，但是許多現代組織的管理幅度有時會高達數十人以上，甚至更多。

3. 集權與分權

集權(centralization)是指決策權掌握在組織的某一些或少數人手中，例如在許多製造業工廠中，決策權通常掌握在廠長與少數經理人手中，是典型的集權式組織；反之，分權(decentralization)則是將組織的決策權分散在許多個體，或者下放到較低層級。

四、請問葛立克認為有哪幾項領導之權力來源或基礎？

葛立克(Glueck, 1977)認為，領導之權力來源或基礎有下列數項：

1. 法定權力: 一位主管經由組織正式任命，因擔任組織正式職位而取得權力，此權力是該職位所規範的職權。部屬若因主管擁有該職位所賦予指揮或命令的權力，因而接受主管的領導，此時領導權力的基礎即為法定權力。
2. 獎賞權力: 一個人在組織中如果有可給予他人獎勵、酬勞或賞賜的權力(如加薪或升遷等)，則可透過此種權力的發揮，經由滿足他人生理、社會或成就上的動機而影響他人的行為，此種領導的權力基

礎即為獎賞權力。

3. 強制權力: 一個人在組織中如果有可對他人施予脅迫或懲罰的權力(如降職、取消休假等), 則他人將因長懼而接受此人的命令或影響, 此種領導權力的基礎即為強制權力。
4. 專家權力: 一個人如果因為擁有某些專業的知識、技術、特長或才能, 而在該領域享有相當的聲望與地位, 則其可因此專技能影響他人接受其建議或指揮, 並贏得他人的尊敬與信從, 此種領導的權力基礎即為專家權力。
5. 參考權力: 一個人如果因擁有某些獨特的魅力或特質(如自信、熱誠、溫暖、堅強勇敢等), 而能獲得他人的喜愛、佩服、尊敬與認同, 進而願意跟從或接受其影響與指揮, 此種領導權力的基礎即為參考權力。

五、請問組織若欲有效運作, 必須妥善規劃哪四個層級的控制系統?

以組織的體系而言, 控制機制可分為作業控制、財務控制、結構性控制以及策略性控制四個控制層級。

1. 作業控制

焦點在於有效地將資源轉化成產品或服務的流程。作業控制包含預先控制、審查控制以及事後控制三個部分。它們分別發生在轉換過程之不同階段。另一種貫穿整個轉換過程的控制方式為社會化/調適性控制, 與傳統控制方法並行不悖。

2. 財務控制

目的是在控制組織中的財務資源流動, 以確保企業的財務健全。公司須從內部或外部取得營運所需的資金, 並將其分配至不同的用途。管理者應有效規劃、運用、管理公司的資金, 以追求最大的公司利益。

3. 結構性控制

這兩種控制方式分處於連續帶的兩個極端, 有些企業的控制方式較偏向某一極端, 有些則介於這兩種極端方式的中間。這兩種控制方式的差異主要表現在六個構面上: 控制的目標、正式化的程度、對績效的期望、組織設計、報酬制度以及參與程度。

4. 策略性控制

目的是要讓組織和其所處的環境維持在一種協調、有效率的境界, 並讓組織朝其策略性目標前進。策略性控制通常專注在組織的五個層面: 結構、領導、科技、人力資源以及資訊和作業控制系統。組織必須定期檢視這五個層面是否協調得當, 若某個層面發生異動時, 其他層面應予以調整配合, 否則將無法控制而失去平衡。