

嘉義縣人力發展所 99年度管理 學程

策略管理相關議題
(向下管理、向上管理、策略執行力)

講師：侯嘉政 博士
(國立嘉義大學研發長)

任課教授簡介

- ❖ 現職：國立嘉義大學企管系教授兼研發長
- ❖ 學歷：國立台灣大學企管博士(經營策略、行銷管理)
- ❖ 經歷：國立嘉義大學主秘、進修推廣部主任、企管系系主任、中原大學企管系副教授兼校務發展組組長、交通大學經營管理研究所兼任副教授、中央大學企管系兼任副教授、工研院化工所產業分析副研究員
- ❖ 社會服務兼職(現任)：
嘉義市政府市政顧問、嘉義縣政府都市計畫委員、財團法人台灣省立暨嘉義濟美仁愛之家董事、財團法人國川美妙教育事務基金會常務董事、嘉義市永續發展委員會委員、嘉義市工商發展策進會委員、嘉義市工業會顧問、嘉義市政府文化局兩性平等委員會委員、嘉義市政府第三屆公益彩券委員會、行政院公共工程委員會採購評選委員、多家公益團體顧問。

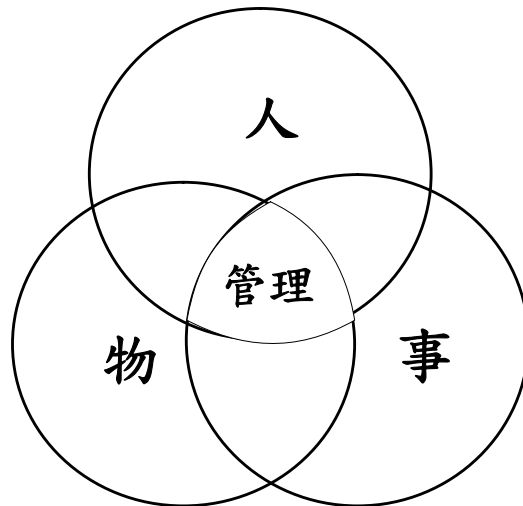
任課教授簡介

- ❖ 企業在職訓練與專題演講：中油、鴻海科技、裕隆汽車、世大積體電路、遠東集團、中華電信、山葉機車、嬌聯工業、高銀化工、工研院、CPC外聘講師、經濟部中小企業處講師、政府機關、.....。
- ❖ 多家企業輔導與診斷顧問。
- ❖ 聯絡方式：電話：(05)271-7160、0918-434355、jjhou@mail.ncyu.edu.tw

上課大綱

- ❖ 單元一：如何成為一個好的領導者？
「向下管理」的精華—用人與領導
- ❖ 單元二：如何成為一個好的部屬？
「向上管理」的精華—忠誠與要權
- ❖ 個案討論~~由三國演義的「三顧茅廬」(中國大陸的DVD)談有效的管理
- ❖ 單元三：如何完成一份好的計畫書？
策略規劃的技巧
- ❖ 單元四：如何確保計畫書之落實？
策略執行力

有效率的組織(營利或非營利)



管理是什麼？

- 管理(management)之涵義是：
 - 管理是一個組織有效運用其資源以達成目標的過程
 - 管理者為達成組織目標，所從事一連串「管事理人」的工作。
 - 藉由他人之努力，來達成組織目標之過程。
 - 「管理」是有效能地 (effectively) 與有效率地 (efficiently) 與跟他人共同完成任務的過程 (process)。
 - 「管理」是點點滴滴追求企業合理化運作的過程
- 管理者(主管、專業經理人，manager)是在組織內設定目標、提出可行方案，並協調、指揮與領導其他員工以完成組織目標，預估工作成果並提出改進方案的人。

管理的目標

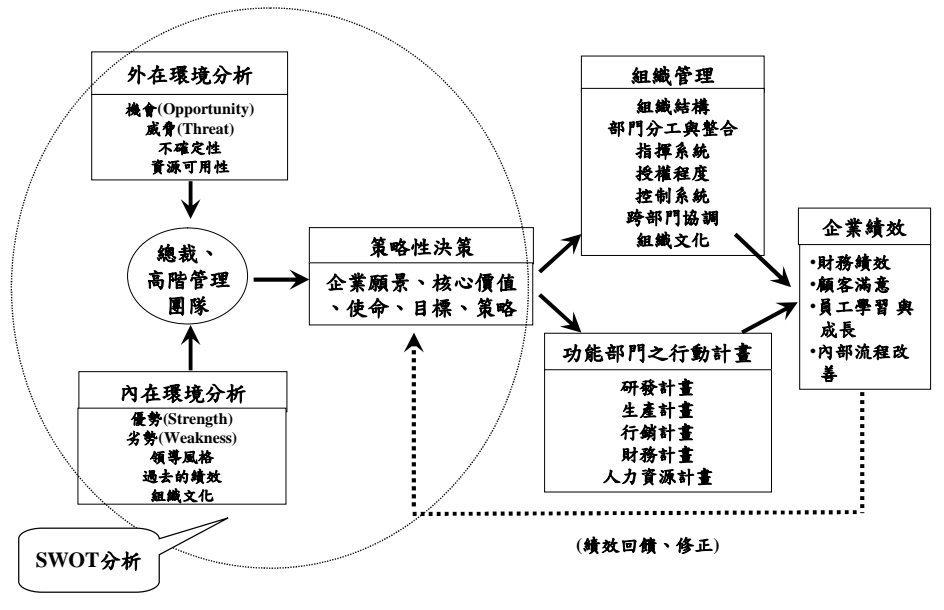
- 提昇組織產出的效能
 - 做對的事(do the right thing)
 - 決定組織應該做什麼事(排定事情的輕重緩急)是組織中各級管理者之要務與責任。
 - 方向、目標、策略(資源分配與未來行動計畫)之選擇
 - 提昇組織營運的效率
 - 把事情做對(do the thing right)
 - 組織之投入資源與產出比
 - 方法(執行計畫)之選擇
- 組織效率 = $\frac{\text{組織的產出量}}{\text{組織的投入量}}$
- 彼得·杜拉克：「作對的事比把事情作對更重要」
(Peter Drucker: “Do the right things is better than do the things right.”)

管理功能與內涵 (管理者的管理工作)

- 規劃(planning)：為組織設立一個目標以及如何達到目標的策略與方法。
- 組織(organizing)：思考組織架構設計、團隊組成與合作、招募人員以執行組織規劃的方案，以達成目標。
- 領導(leading)：指導並激勵部屬以促進組織內各部門、各層級的溝通與合作。
- 控制(controlling)：根據事先訂定的標準，評估日後執行的成果是否有偏差。

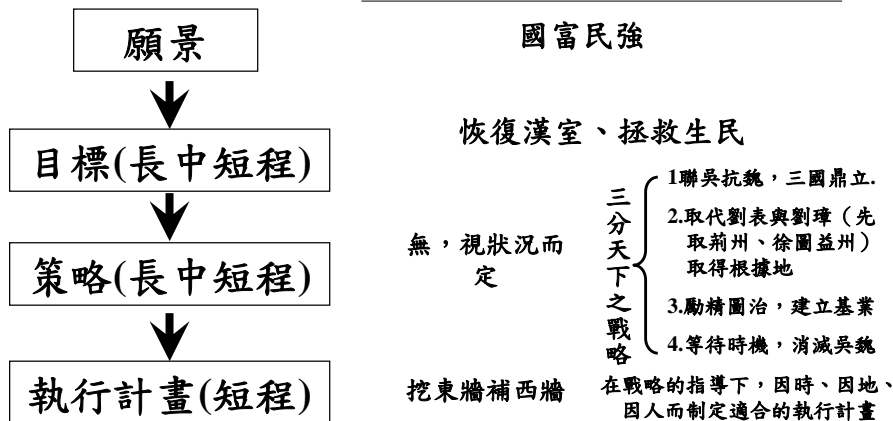
個案討論：
 由三國演義的「三顧茅廬」篇(中國大陸的DVD)探討管理的核心問題
 (決策、領導與用人)

企業經營模式(Business Model)



諸葛亮之【隆中對】(策略規畫)

劉備 VS. 諸葛亮



管理的內涵及重要性(一)： 由「三顧茅廬」論決策

- 問題(Problem)、解決問題(Problem-Solving) 與做決策(Decision-Making, 以後簡稱決策)
- 管理功能(Management Function)、做決策與解決問題
- 決策是管理工作的本質：
 - 組織中每個人，無論其在那一層級或身處何處，皆需要做決策，亦即任何人常需在多個方案中做選擇，找出解決問題的最佳對策。
- 正確的決策(特別是策略性決策)是管理工作的關鍵
 - 策略決策之好壞取決於決策者的知識素養(相關的分析方法與能力)及對資訊的掌握。
 - 策略決策要有系統性、漸變性、連貫性。

管理的內涵及重要性(二)： 由「三顧茅廬」論人才(優秀的人力資源)

- 在現代管理中，從管理目標的確定、管理過程的執行，到管理目標的實現，都離不開人的活動；當今世界的競爭，就是人才的競爭；有何種層次的人才，就有何種水準的管理。
- 人才常是有識之士，有識之士自然不甘委曲求全，充當招之即來、揮之即去之物。
- 好的人才是有潛力的、有創造力的，即有高水準之解決問題的能力。
- 人才對精神層次的需求(Maslow所謂的自尊與自我實現的需求)有相對較高的要求水準，但對物質層次(Maslow所謂的生理、安全與社會歸屬的需求)之要求水準相對較低。

管理的內涵及重要性(三)： 由「三顧茅廬」論集賢用賢(用才之道)

管理的內涵及重要性(三)：
由「三顧茅廬」論集賢用賢(用才之道)

- 不拘一格地選拔、任用人才。
- 要有禮敬賢才的態度，要重視對人才的激勵(特別是尊敬與自我實現的需求)。
- 用其長，避其短(范仲淹：「多取氣節，闊略細故」，強調領導者之開闊心胸，大開大闢的氣度)
- 要識人而用，一旦任用，就應用人不疑(知而用之，用而任之，任而信之；用人不疑，疑人不用。)
- 識人用人、適才適所(知人善任)
 - 才位相宜，適當地賦予部屬一定的權力與責任。
 - 才高而任小，屈才，壓抑人才之熱情。
 - 才低而位重，雖擔當重任，遲早誤事。

管理的內涵及重要性(四)：
由「三顧茅廬」論識人用人、適才適所

- CEO(執行長)最重要的工作是：
 - 找的對人上車，並把他擺在適當的位子上。
 - 有效管理的要訣：識人用人、適才適所、分層負責、充份授權、賞罰分明。
- 每部屬都有他獨特的優缺點主管如何用人之長，而非放大部屬之缺點(天堂與地獄之差別)。

識人用人、適才適所 (天堂與地獄之差別)

| 天堂 (員工擺對地方，變人才) | 種族 (國民性格) | 地獄 (員工擺錯地方，變庸才) |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| 警察 | 英國人 (溫文儒雅／不善烹飪) | 警察 |
| 廚師 | 德國人 (謹慎紮實／不盡人情) | 廚師 |
| 修車工人 | 法國人 (精於美食／不夠細心) | 修車工人 |
| 情人 | 日本人 (團隊精神／缺乏創新) | 情人 |
| 秘書 | 義大利人 (浪漫熱情／粗心大意) | 秘書 |

用人的六個原則

- ❖揚長避短：有效的管理者在擇人任事與陞遷方面，都以一個人能做些什麼為基礎；故，用人決策不在於如何減少他人的短處，而是在如何發揮他的長處。
- ❖充分授權：用人不疑、放心授權、權責相符、專任久任。
- ❖能級原則：要才位相宜，而不要小才大用、大才小用、正才歪用、歪才正用。

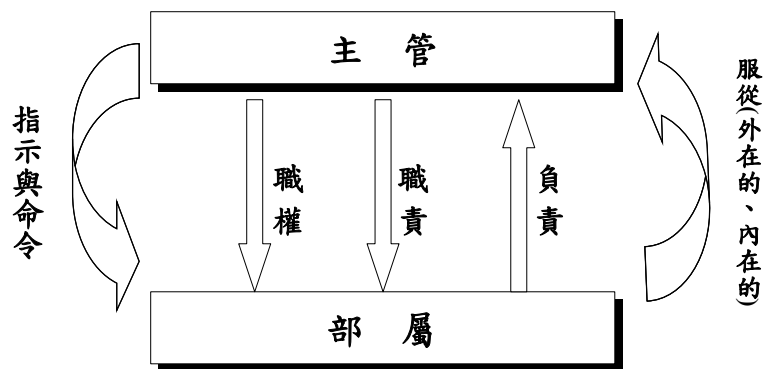
用人的六個原則(續)

- ❖ 互補原則：合理搭配各種工作人員，使他們在專業、智慧、經驗、素質、年齡等各方面相互補充，組成一個富執行力與創造力的團隊。
- ❖ 激勵原則：管理者採肯定與獎勵方式，提出更大期望的方式，激發部屬心理上的振奮，產生新動力的原則。
- ❖ 愛護原則：尊重、關心、寬容

價值基礎的領導 (Value-based Leadership)

- ❖ 「領導」是一種領導者影響追隨者的過程，在此過程中，追隨者了解什麼該做(目標)以及如何去做(達成目標的方法與手段)，領導者藉此提升個人與團隊的努力，進而達成共享的目標。
- ❖ 「價值基礎的領導」是指領導者(或主管)與部屬間的關係，是建立在共享的內化價值上，這種領導關係使得員工對領導者有內化的承諾(發自內心真誠的承諾)、對領導者與團體有強烈的認同、願意犧牲並奮力工作。

管理的內涵及重要性(五)：領導(恩威並濟、帶人要帶的心)
~~職權、職責與負責的關係



領導(恩威並濟、帶人要帶心)
~~職權、職責與負責的關係

- ❖ 影響力 (Influence) 是指一個人可以使其他人採取某些行動的能力。
- ❖ 權力 (Power) 的基礎便是影響力。當一個人有了影響力，他便擁有了權力(上司對部屬之影響力其基礎有法制權、獎賞權、強制權、專家權、參考權、資訊權)。
- ❖ 上司擁有的職權是指由組織所合法授予的權力，即上司對部屬擁有法制權，但部屬執行上司指令之程度又取決於部屬對上司之服從程度而定(外在服從 vs. 內在服從)。

管理的內涵及重要性(五)：領導(恩威
並濟、帶人要帶的心)
~~職權、職責與負責的關係

- ❖ 三國時代的趙子龍：雖然他的武功不如呂布、關羽、張飛等猛將，而智慧也遜於諸葛亮、周瑜、呂蒙，但子龍將軍因為「有為有守、進退有據」的人格特質，使得他成為三國眾英雄中最受長官【信任】之部屬。
- ❖ 【做個令人信任的人】，要【事上以忠、待人以誠、御下以德】，如能做到【信任】，那長官會委以重任，同事會樂於合作，部屬會願意效命。

管理的內涵及重要性(六)：
由「三顧茅廬」論管理之理論與實務

- 管理理論(涵蓋觀念、方法及技巧)與管理實踐要相結合。
 - 理論(Theory)來自於實踐(Implementation)，又指導實踐，並接受實踐的考驗。
 - 只有實踐缺乏理論，則管理水準會受到限制，難以有質的提昇(僅憑過去經驗執行管理的工作)。
 - 只有理論缺乏實踐，理論若不能和具體情況相結合，則容易產生照搬理論的條條框框，而造成在實務中碰釘子的情況(三國時的馬謖，孔明揮淚斬馬謖)。
- 管理是一門科學(Science, 可以學習的)，更是一門藝術(Art, 不易學習的)。
- 管理，運用之妙，在乎一心(因個人之天賦智慧、價值判斷、經驗、直覺、...而異)。

西方的領導與東方的領導之比較

- ❖ 民族性(國民性格)的差異：一般而言，西方強調「利害導向」，決策時(做選擇)所考慮是實質的利害關係，較不關心人際互動之感覺。東方強調「關係導向」，決策時(做選擇)所考慮是與當事人之間的情感關係、當事人之情緒或情感之反應，反而忽視決策後果之實質利害。
- ❖ 美商企業CEO更替速度相當快，美國的職業運動員被交易到他隊，是相當平常的事；但在台灣，則不然。我們常說：「美商企業較現實，台灣企業較有人情味。」
- ❖ 華人大型企業的最高領導者(類似國王)用人之道...

創業家白手成家的成功故事

- 臭頭和尚的朱元璋(大明王朝創建者)：
 - 孤兒的朱重八、少年的臭頭和尚、兒時玩伴湯和的信、起義軍首領郭子興的賞識(將義女馬氏許配給朱元璋)、劉伯溫的獻策、...
- 某台商大陸創業成功的經驗
 - 1986年首到北京投資、1988年2億元的創業資金血本無歸、1989春的天安門事件、1990年初的外商座談會、1990年初喬石(時任大陸人大委員長)的幫助、...
- 白手起家的成功條件？

員工在華人職場的成功條件

■ 老闆的用人哲學(老闆提拔人才的考慮因素)

員工在華人職場的成功條件(續)

❖ 員工在職場之升遷(被老闆之定位)與其在3種條件之狀況有關

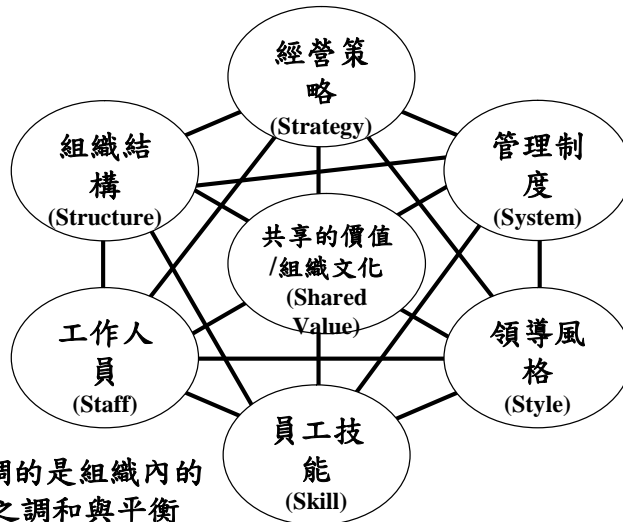
| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |

結論：華人社會成功的條件~~尋找 人生的貴人

- ❖ 貴人有兩種：提拔我們的貴人、磨練我們的貴人
- ❖ 貴人在何方？
- ❖ 在華人的社會中，做人比做事更重要
- ❖ 豁然的人生觀

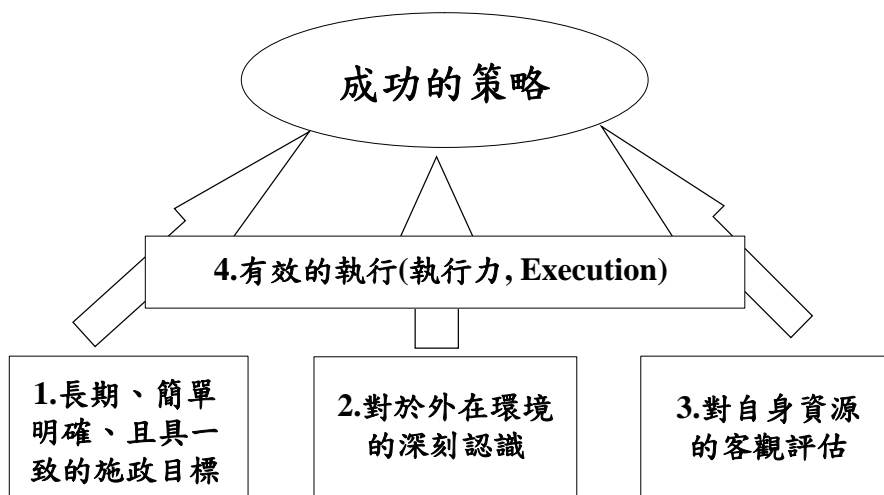
策略執行力：建構有執行 力的組織

卓越組織的要件：麥肯錫顧問公司之 7-S 架構

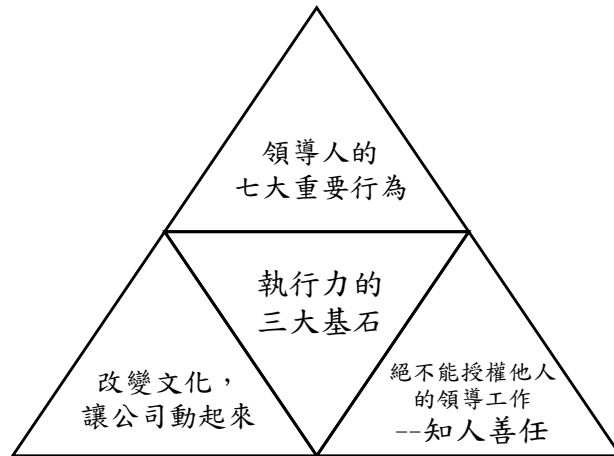


7S架構強調的是組織內的
7大元素之調和與平衡

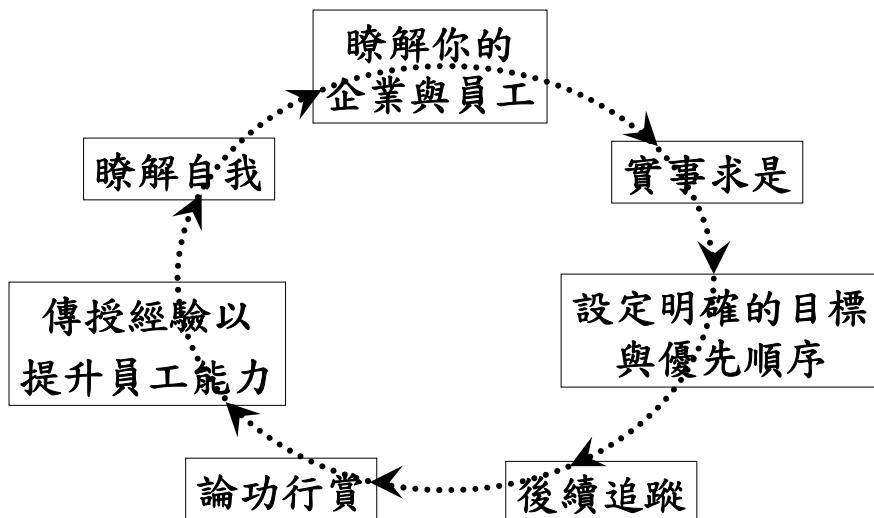
成功策略的四要素--執行力的重要



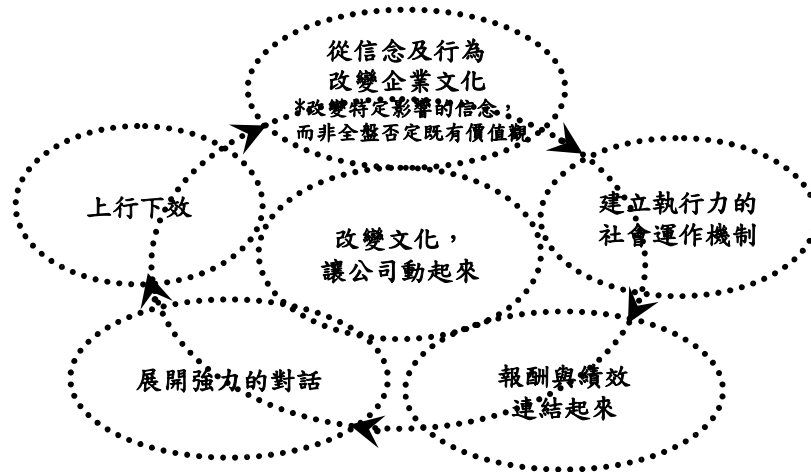
執行力的三大基石



領導人的七大重要行為



改變文化，讓公司動起來



成功主管領導統御條件

-讓部屬或是其他相關的人，由衷的和您配合

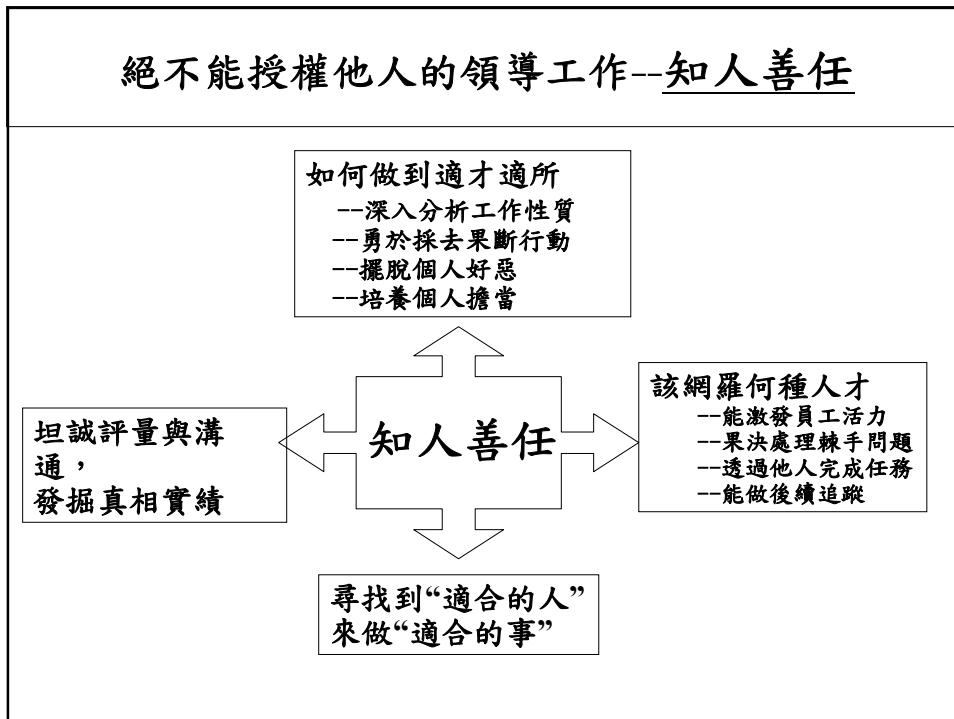
■ 在個人方面

- 個人魅力
- 專業技術

■ 在管理方面

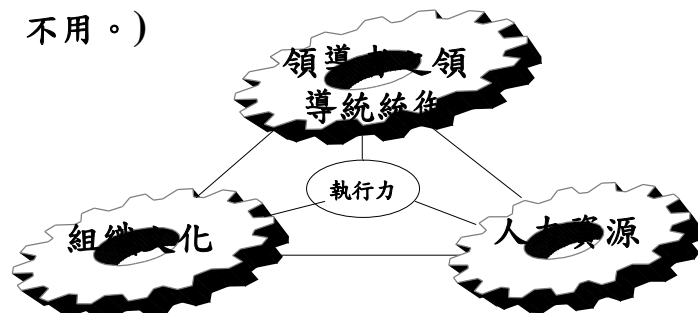
- 有目標
- 懂得授權也懂得管考
- 不搶功不推諉責任
- 會替部屬解決問題

絕不能授權他人的領導工作--知人善任



執行力的三大基石

- ❖ 領導者的七大重要行為
- ❖ 改變組織文化，讓公司動起來
- ❖ 不能授權他人的領導工作-----知人善任(知而用之，用而任之，任而信之；用人不疑，疑人不用。)



領導者的七大重要行為

❖ 了解你的企業與員工(明確的公司定位)

- ✓ 領導人必須掌握企業營運的真實情況，並多與員工互動，以培養對企業各種狀況的直覺感受力。

❖ 實事求是

- ✓ 領導人必須以務實的眼光來審視自己的企業，並和其他企業及現實情況做比較，來衡量自己的進步程度。

❖ 訂定明確的目標與優先順序

- ✓ 要讓大家的焦點集中於少數幾項應優先執行的重點，並讓大家都清楚掌握，以使企業資源的運用獲得最佳成效。

領導者的七大重要行為

❖ 後續追蹤

- ✓ 領導者必須要貫徹後續追蹤，並訂定後續追蹤的方法。

❖ 賞罰分明(獎由下起、罰由上起；賞疏罰親)

- ✓ 領導者必須要按績效來給報酬，並有勇氣對員工解釋為何他拿到的獎勵不如預期中好。

❖ 傳授經驗以提升員工能力

- ✓ 針對員工個別不同的工作方式給予適切的指導。

❖ 了解自我

- ✓ 誠實的面對自己、企業及組織的真相；容忍員工的多元觀點、思想與成長背景。

改變組織文化，讓公司動起來的五大要訣

- ❖ 從信念及行為著手
 - ✓ 人的行為模式：「觀念→態度→行為」
 - ✓ 先選才，再育才
- ❖ 將報酬與績效做連結
 - ✓ 好的管理制度不能與人性違背
 - ✓ 人性是「人不為己，天誅地滅」
- ❖ 展開坦承、公開、不拘形式的強力對話
- ❖ 領導者的以身作則

不能授權他人的領導工作--知人 (有執行力人才之要件)

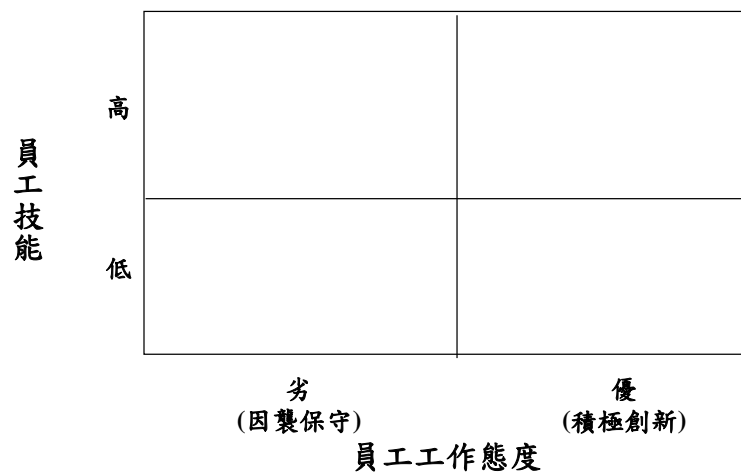
- ❖ 能夠激發員工活力
- ❖ 面對棘手問題，迅速做出正確決定
- ❖ 懂得透過他人完成任務(非事必躬親)
- ❖ 會作後續追蹤

不能授權他人的領導工作--善任 (如何讓員工適才適所)

- ❖ 深入的分析工作性質
- ❖ 勇於採取果決的態度
- ❖ 擺脫個人好惡
- ❖ 全心投入、坦承相告(對組織的忠誠度)

領導統御與執行力

- ❖ 各級主管之領導作為(員工狀態 vs. 適合的領導風格)



組織文化與執行力

■ 卓越的「組織文化」之建立

● 範例：裕隆汽車企業文化之變革

「推、拖、拉」→「快、狠、準」

● 卓越的「組織文化」

- 團隊(Team Work)：跨部門之整合、橫向連結
- 創新(Innovation)：業務之積極創新
- 服務(Service)：服務的觀念、態度與作為

謝謝聆聽，

敬請指教。

Q&A

投影片 45

u1

MOS業績, 2009/3/10