

台灣製造業中階管理者管理才能特質與其變遷之探討

學生：陳腕純

指導教授：劉仁傑教授

張書文教授

胡坤德教授

東海大學工業工程與經營資訊研究所

摘要

隨著外在環境競爭日益激烈及全球化、國際化、資訊化的衝擊下，近年來我國產業結構丕變，勞動力結構亦呈現急遽變化。無論是傳統產業的升級或知識經濟的發展，都需要充分運用人力資源，方能維持企業生存。其中組織結構以中階管理者最為攸關，在確保組織能掌握珍貴、稀有、無法取代、無法完全模仿的資源與才能，中階管理者之管理才能與其特質發展，確實影響組織有效運作。

本研究嘗試以中階管理者特質出發，解析中階管理者在產業變遷時，其管理才能與勞動力結構的發展特質。首先，本研究以產業環境變遷、勞動力市場現況與管理才能為基礎，根據相關研究，建構中階管理者發展特質的命題。其次，以既有資料及個案進行實證研究，並藉此釐清中階管理者在產業變遷下呈現的管理才能與特質趨勢。

本研究發現，中階管理者之特質，歷經產業結構發展變遷的考驗，及自我競爭價值的提升，已逐漸擺脫早期「落後」、「停頓」及「拒絕改變」等無附加價值的印象，取而代之的是「決策推動」、「聯繫介面」與「持續創新」之重要管理者。其次，不同部門之中階管理者在管理才能上的表現與需求亦有所不同。本研究釐清的事實不僅充實現有研究的不足，對台灣製造業及其中階管理者的未來發展，亦具有參考價值。

關鍵詞：中階管理者、管理才能、產業結構

A Research on the Managerial Competencies Characteristics and Evolution of the Middle managers in the Taiwan Manufacturing Industry

Student: Wan-Chun Chen

Advisor: Prof. Ren-Jye Liu
Prof. Shu-Wen Chang
Prof. Kun-Te Hu

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

With the impact of globalization, internationalization, and informationalization, industrial structure change dramatically along with the labor force structure. Fully utilizing human resources is the only niche to be survival with respect to either traditional industry upgrade or knowledge economy. Within the organizational structure, the middle managers are the ones that matter the most to the organizations which are valuable, rare, non-substitutable, with which whose competencies and resources are not imitable and in fact do affect the organizational effectiveness in operations.

We started out with the characteristics of the middle managers in analyzing their managerial competencies and that of the labor structure development. First, we began and take base with the evolution of the industrial environment, present situation of the labor markets, and the managerial competencies, studying the relevant researches to construct the proposition of the characteristics of the middle managers. Then having our case study proceeded with the existing data collected, in order to verify the managerial competencies and their characteristics pattern.

The result showed that the characteristics of the middle managers which have been through the examinations of the evolution of the industrial structural development, whereas with their self-competitive value upgraded, for long have already got rid of the “left behind”, “getting nowhere”, and refusing to change”, etc., all kinds of non-added value images from early stage. Instead they have become as “decision promoter”, “communication interface”, and “continuing innovator”. However within different departments, managerial competencies for performance and requirements varies for the middle managers. The fact we have learned from our research has not only been supplement to the existing research, but also referential to the future development of Taiwan manufacturing industry and their middle managers.

Keywords: Middle managers, Managerial Competencies, Industrial Structure

目錄

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究方法.....	3
1.4 研究範圍與限制.....	3
1.5 研究架構.....	5
第二章 台灣產業變遷與管理才能相關文獻.....	6
2.1 產業結構變遷.....	6
2.2 管理才能相關文獻.....	13
2.3 中階管理者管理才能相關文獻.....	19
2.4 產業變遷下中階管理者管理才能特質研究之意義.....	26
第三章 中階管理者管理才能特質.....	27
3.1 中階管理者管理才能特質的內涵探討.....	27
3.2 知識經濟與知識工作者.....	32
3.3 台灣勞動力結構.....	38
3.4 研究命題之建構.....	49
第四章 研究命題之驗證.....	55
4.1 實證研究的目的、方法及對象.....	55
4.2 資料分析.....	57
4.3 個案研究.....	63
4.4 討論.....	76

第五章 結論與未來研究課題	81
5.1 結論.....	82
5.2 對企業與中階管理者發展的涵義.....	84
5.3 未來研究課題.....	85
參考文獻.....	87

圖目錄

圖 1.1 研究架構圖	5
圖 2.1 台灣產業發展過程.....	8
圖 2.2 組織層級.....	13
圖 2.3 不同管理階層所需管理才能	16
圖 3.1 管理才能的互動關係.....	28
圖 3.2 知識經濟的演進.....	32
圖 3.3 白領人員統計.....	33
圖 3.4 知識工作者的特質.....	35
圖 3.5 就業者性別.....	40
圖 3.6 就業者教育程度.....	42
圖 3.7 知識輸入-轉換-輸出的循環過程.....	50
圖 3.8 管理層決策之階段.....	50
圖 3.9 中間管理階層角色變遷.....	51
圖 3.10 中階管理者內外關係.....	52
圖 3.11 中階管理者的創新.....	54
圖 4.1 提升知識與創新能力培訓人次	61

表目錄

表 2.1	產業分類原則.....	7
表 2.2	台灣產業發展之重要政策措施.....	9
表 2.3	台灣產業發展階段.....	12
表 2.4	管理才能的定義.....	15
表 2.5	管理者管理才能之彙總.....	18
表 2.6	中階管理者所扮演的角色.....	20
表 2.7	中階管理者的定義與內容.....	21
表 2.8	中階管理者能力程度與構成經營管理能力領域關係.....	23
表 2.9	中階管理者應具備的關鍵才能.....	25
表 2.10	各層管理者需具備的資質.....	26
表 3.1	中階管理者應具備之管理才能歸納.....	28
表 3.2	管理才能之內涵.....	29
表 3.3	中階管理者差異.....	30
表 3.4	中階管理者特質比較.....	31
表 3.5	知識工作者之特質、內涵與工作特性.....	34
表 3.6	傳統經濟與知識經濟的差異.....	36
表 3.7	中階管理者與知識工作者之特質內涵.....	37
表 3.8	就業者性別.....	39
表 3.9	就業者年齡.....	40
表 3.10	就業者教育程度.....	41
表 3.11	就業者教育程度成長百分比.....	42
表 3.12	受雇員工職類結構.....	43
表 3.13	製造業受雇員工職類結構.....	45
表 3.14	機械業管理階層雇用人數.....	46
表 3.15	台灣勞動力參與狀況.....	47
表 4.1	各種實證研究方法的使用時機.....	56
表 4.2	中小企業教育訓練調查結果.....	60
表 4.3	受訪者的背景資料.....	63
表 4.4	各部門之命題分析.....	78

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

近年來，在全球化、國際化與資訊化的衝擊下，台灣產業結構由技術密集轉向高科技。然而，外在環境的轉變，企業也因環境進行變革。企業的競爭優勢基準由原先著重競爭對手的分析，轉變為企業內部資源的反思與內省，焦點由「產品」轉向掌握珍貴、稀有、無法取代、無法完全模仿的「資源與才能」上（Barney, 1991）。

台灣產業發展階段的重點，從戰後工業重建時期（1945-1952）勞力密集輕工業時期（1953-1972）重化工業時期（1973-1983）策略性工業及高科技產業時期（1984-1998），至今邁入知識經濟著重在發展知識密集產業時期（經濟部，2002）而在勞動力結構方面，無論是就業者性別、年齡、職業、教育程度亦隨之調整。受全球化的影響，在已開發國家或較快速開發中國家之勞動力市場上，高技術勞動力的需求將上升，低技術勞動力需求則相對下降，勞動力結構旋即改變（張靜云，2001）。勞動力的變遷是一項新的環境影響因素，也是主要的人力資源影響因素（Randall, 1997）。面對未來產業發展趨勢，無論是傳統產業的升級或新興科技產業的發展都需要充分運用人力資源。

資訊科技應用、速度經濟的重視、以及伴隨而來的企業組織網路化，中間管理者的角色正面臨劇烈的變化（劉仁傑，1998）。中階管理者已無法以以往的任務與角色，因應這詭譎多變的環境。中階管理者須轉變自己的定位，提高自我競爭優勢。事實證明，企業面臨巨大變革時，中階管理者貢獻是功不可沒：1.中階管理者通常具備企業思考模式的附加價值；2.在非正式溝通網絡中，中階管理者比高階管理者自主性更高；3.中階管理者可以理解並協調部屬的心理狀態與情感需求；4.中階管理者能管理持續改變的局勢，維持組織免於陷入極端惰性或是極端混亂中（Quy, 2001）。

無論在執行變革的活動、從事新策略方針、善用創新的洞察力及解決問題等管理程序，中階管理者具有攸關性（Carolyn, 1998）。從 Nonaka 提出「由中而上而下」管理方式的論點，中階管理者的觀念性架構不同於高階管理者的方向性架構。中階管理者解決高階管理者在夢想與現實之間的衝突，試圖創造基層人員所容易瞭解、較具體的觀念（楊子江、王美音譯，

1997) 對於策略規劃，中階管理者的參與可改善公司績效，並且是執行成功策略的關鍵所在 (Adelaide, Sally and Carl, 2001)。由此可知，中階管理者對企業的價值舉足輕重。

中階管理者所扮演的角色正在迅速轉變，中階管理者其實是個完全迥異之工作者 (Franzen and Hardaker, 1994)。在變遷的環境下，中階管理者需發展新才能與技能 (Dopson, 1992)。才能應不僅於「有能力執行」的簡單層次中，而應是「知識、特質、動機、自我概念與人際技巧」等組合，進而產生卓越的績效 (Hayes, 1979)。而管理才能是形成組織持續性競爭力的重要一環 (Lado and Wilson, 1994)。企業各項業務之執行與目標之達成，皆有賴中階管理者戮力與共，方能完成。中階管理者乃企業之中流砥柱，為確保組織於各種內外環境與經營需求下能有效運作，中階管理者之管理才能確實對企業事業發展最具關鍵因素。

面對全球化、國際化，中階管理者需具備國際觀與創新能力；資訊科技的迅捷擴展影響中階管理者應具備的專業能力。如今勞動力結構與管理才能已和過去有很大的不同。外在環境的變化影響了企業，組織的基礎不在於金錢、資產或是科技，而是其擁有的知識，以及人力資本 (Drucker, 2000)。因此，企業對產業變遷與勞動力結構的整體瞭解，有助於人力資源的配適與調整，尤其是中階管理者。

另外，檢視過內外相關文獻，管理才能的探討多數著重於整體管理階層如何運用管理才能以達成組織績效為主。長期以來，無論是學界或專業企業顧問，甚至媒體傳播及商業書籍著作，一直都忽略企業中階管理者的才能探討 (林鴻榮, 2001)。更極少談及中階管理者之管理才能類型與特質。台灣經濟的發展，自 50 年代以來，歷經勞力密集、資本密集、技術密集到目前，因應時代潮流朝向知識密集是必然趨勢。在知識經濟中，勞動力結構起了根本的改變。中階管理者是勞動力結構的核心，也是企業最重要的資源，本研究經由瞭解產業環境的變遷與勞動力市場的現況，探討中階管理者管理才能的特質與變遷。因此，以質量並進的方式探討，讓企業面對外在環境，可提昇對應外在環境改變的調適力；面對人力資源，有助於不同中階管理者人才培育的工作，以增進其管理才能發展，為本研究主要課題。

1.2 研究目的

鎖定台灣產業結構的現況與發展，從質變與量變觀點分析知識經濟與勞動力結構，以及中階管理者管理才能探討。試圖歸納中階管理者管理才能的特質，並解析其必要的發展趨勢，進而以實證結果驗證理論與命題，以其達到下列幾個目的：

1. 相關理論文獻完整收集與探討。透過台灣產業結構變遷與管理者管理才能需求相關文獻的探討與分析，以釐清台灣產業現況與中階管理者管理才能。
2. 以知識經濟發展之質的變化為基礎，搭配勞動力結構之量的變化，釐清中階管理者之管理才能與特質變遷。
3. 針對既有資料與個案訪談，進行實證研究，以驗證和充實理論不足。期望能呈現台灣中階管理者管理才能的特質，亦希冀有助於企業參考之價值。

1.3 研究方法

本研究旨在探討台灣製造業中階管理者在產業結構轉變下之管理才能特質與其變遷，研究過程將採取歸納法、演繹法與個案研究法進行研究。研究可概分為理論與命題建構，以及實證研究兩部份，理論建構部份，採歸納法與演繹法，以推導出實證研究之理論性依據。首先，藉由文獻探討，解析台灣產業變遷與現況。其次從管理者的管理才能出發，探討中階管理者之管理才能，並建立其管理才能類型與發展特質。

在實證研究部分，以歸納所得之理論與命題採取資料分析及個案訪談方式。本研究所指中階管理者依行政院主計處所分類之職務，深入探討管理才能特質，以釐清中階管理者管理才能特質之變遷，並進一步補充與驗證理論與命題。

1.4 研究範圍與限制

1.4.1 研究範圍

1. 影響企業之外在因素非常多，無法一一敘述，本研究僅針對產業結構與勞動市場加以探討。由產業結構的觀點，觀察中階管理者現況，配合管

理才能理論，建立中階管理者管理才能，分析其特質。對於市場顧客、利害關係人與競爭對手分析、組織文化等，不在本研究範圍內。

2. 製造業為一國的命脈，台灣的經濟目前仍以製造業為主（趙文衡，2000），從 2002 年國民所得資料顯示，製造業佔國民生產毛額 25.9%，仍為所有產業中最高。而機械工業素有「工業之母」或「產業之母」之稱，是製造業中的基礎工業。台灣機械產業歷經五十餘年的發展，人力資源已由初期勞力密集階段逐漸邁向技術密集。另一方面，機械產業組織結構具有層級特性，有助於中階管理者的紀錄分析。有鑑於此，本研究以台灣機械產業為實證研究對象。製造業包含民生工業金屬製品業、一般機械業、電器機械業、運輸工具業以及精密機械業等五個分業（李煥仁，1995），本研究針對廣義的機械業進行探討。
3. 由於各企業對職稱的分類不同。依據行政院主計處所分類之管理階層以及組織規模大小差異，本研究中階管理者乃指經理、副理、襄理、(副)廠長、課長等職務。

1.4.2 研究限制

本研究雖力求完備嚴謹，但因能力、時間、研究環境與企業配合度等因素，研究成果仍有許多限制。

1. 本研究針對台灣製造業進行實證研究。如其他金融、服務業等，為不在本研究探討之列。
2. 本研究所提「管理才能」理論，是一概括性理論，涉及領域相當廣泛，難以歸類出量化指標。實證研究內容較著重具體事實之陳述，而非量化數據之收集，因此量化的數據收集採以資料分析。
3. 實證方面，本研究資料分析利用經濟部中小企業處與行政院經建會之調查，作為分析依據；個案僅選取經理、副理、襄理、(副)廠長、課長五種職務進行研究，以上在普遍性的考量上，略嫌不足。本研究所呈現結果，僅止於說明各類型管理才能確有存在的事實，以及各有其特質。

1.5 研究架構

本研究主要的研究架構如圖 1.1 所示。首先在第二章引述相關文獻，說明台灣產業變遷，以及釐清中階管理者管理才能定義與特質。第三章中，以適質適量的因素考量，依知識經濟、勞動力現況與中階管理者之管理才能，建構其發展趨勢與管理才能三大類型。並進一步探討三大類型的特質，進而推導出研究命題。

第四章為實證研究，針對文獻推導出理論進行實證研究，以既有資料與個案研究驗證命題與補充不足之處。最後，第五章根據相關理論與實證發現，提出本研究的結論與未來研究課題。

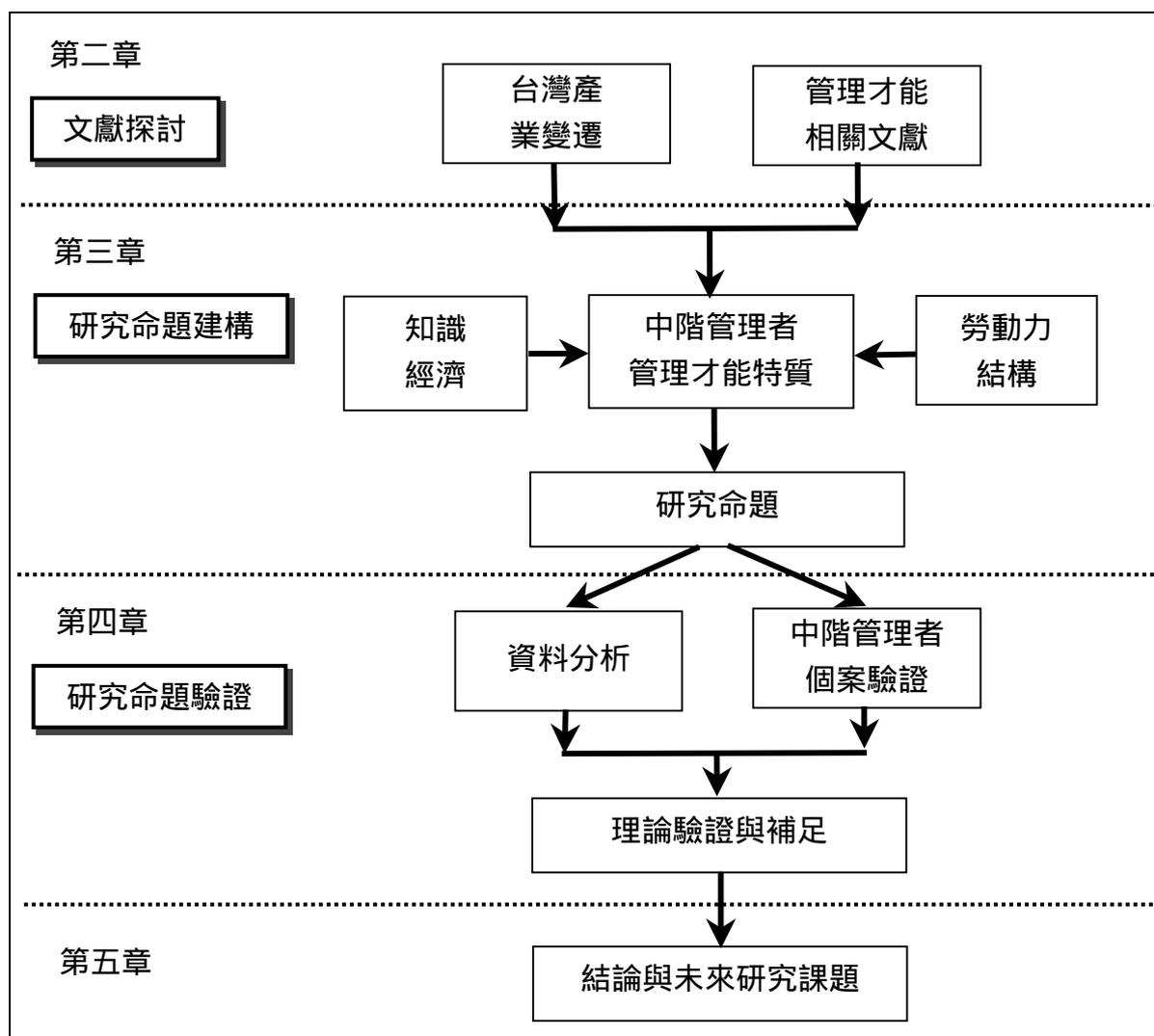


圖 1.1 研究架構圖

第二章 台灣產業變遷與管理才能相關文獻

本章內容主要在彙整與本研究相關之文獻。首先回顧過去有關台灣產業變遷及現況；其次探討管理才能的定義與管理者應具備的管理才能，同時針對中階管理者的部分，分析其所應具備的管理才能；最後將文獻彙總整理，引出本研究的意義。

2.1 產業結構變遷

2.1.1 產業結構

產業結構 (Structure of Industry) 係一經濟體系中，按照其經濟活動範圍分為不同產業的各種生產活動 (陳景美, 2001)。一般來說，所謂產業結構可以有列不同的分類方式 (劉進慶, 1988)：

1. 農業、工業、服務業等三種產業之結構分類。
2. 農業、輕工業、重工業等三類產業之結構分類。
3. 大企業與小企業之結構分類，或上游產業與下游產業之結構分類。
4. 勞力密集/資本節約型產業、勞力節約/資本密集型產業、以及資本/技術均密集型之產業結構。
5. 公營企業與民營企業之產業結構。

龔明鑫、陳昭君 (2000) 認為單一分類較為狹隘，可利用多重分類方式，來滿足不同觀察的目的，因此，產業分類原則有：

1. 就衡量產業升級的觀察目的，產業結構分類的原則除具有互斥性外，應力求概念明確與界線劃分清楚。
2. 就衡量產品群或行業分佈情形的觀察目的，細分類產業的命名應避免令人產生褒或貶、好或壞的聯想。
3. 在分類後的產業數目方面，製造業區分為三至四類，似乎較為恰當；若分類多於五類，亦造成使用上的不便。

若按照上列分類原則來作為產業分類的依據，其分類如表 2.1 所示：

表 2.1 產業分類原則

目的	分類項目	內 容
產業升 級目的	勞力密集度	將製造業為勞力密集度高、中、低
	資本密集度	將製造業為勞資本密集度高、中、低
	技術人力密集度	將製造業為技術人力密集度高、中、低
	能源密集度	將製造業為能源密集度高、中、低
	高科技產品分類	將製造業產品分為高科技產品與非高科技產品
	用途別分類	將製造業產品分為最終需要財與生產財
衡量行 業群/產 品群分 佈目的	四大行業	將製造業分為金屬機械工業、資訊電子工業、化學工業、民生工業
	輕重工業	將製造業分為輕工業與重工業
	公民營	將製造業分為公營工業與民營工業
	沿用現行分類方式	為了資料的延續性，將二十二大行業為基礎之三分法，分成「傳統」、「基礎」、「技術密集」工業

資料來源：本研究整理自龔明鑫、陳昭君（2000）

有些產業結構依其性質、規模大小或產業連結關係來分類。因此，產業結構會隨著經濟結構變化，因其相對重要性的改變，而將其重心轉移。產業結構不僅能反映一國的產業組成與分佈，長期的變化亦隱含著產業結構變遷及產業升級成效重要的訊息（龔明鑫、陳昭君，2000）。所以產業結構對國家而言，意味這整體經濟發展的參考指標，產業結構的變遷是產業結構發展的必然過程。

2.1.2 台灣產業結構變遷

台灣經濟發展自民國四十年以來，經歷不同時期的產業結構變化，從早期農業經濟，進入目前的知識經濟。承如經濟學家 Simon Kuznes 指出，產業結構的改變是一國經濟發展過程中的必要條件，藉著產業結構不斷地轉變與調整，才能達到一國經濟的持續成長與發展（陳慧澄，1997）。台灣產業發展的主軸，由民國三十年代的農業、四十及五十年代的輕工業、六十年代的重化工業、到七十年代的以後的高科技工業，產業政策從保護、獎勵到以市場競爭政策為主（圖 2.1）。無論是勞力及工業進口替代時期、勞力密集工業出口擴張及重化工業進口替代時期、高科技工業萌芽時期以及最後階段的高科技工業出口擴張時期，產業政策的重點也從生產轉為研

究發，如表 2.2 所示（經建會，2000）。

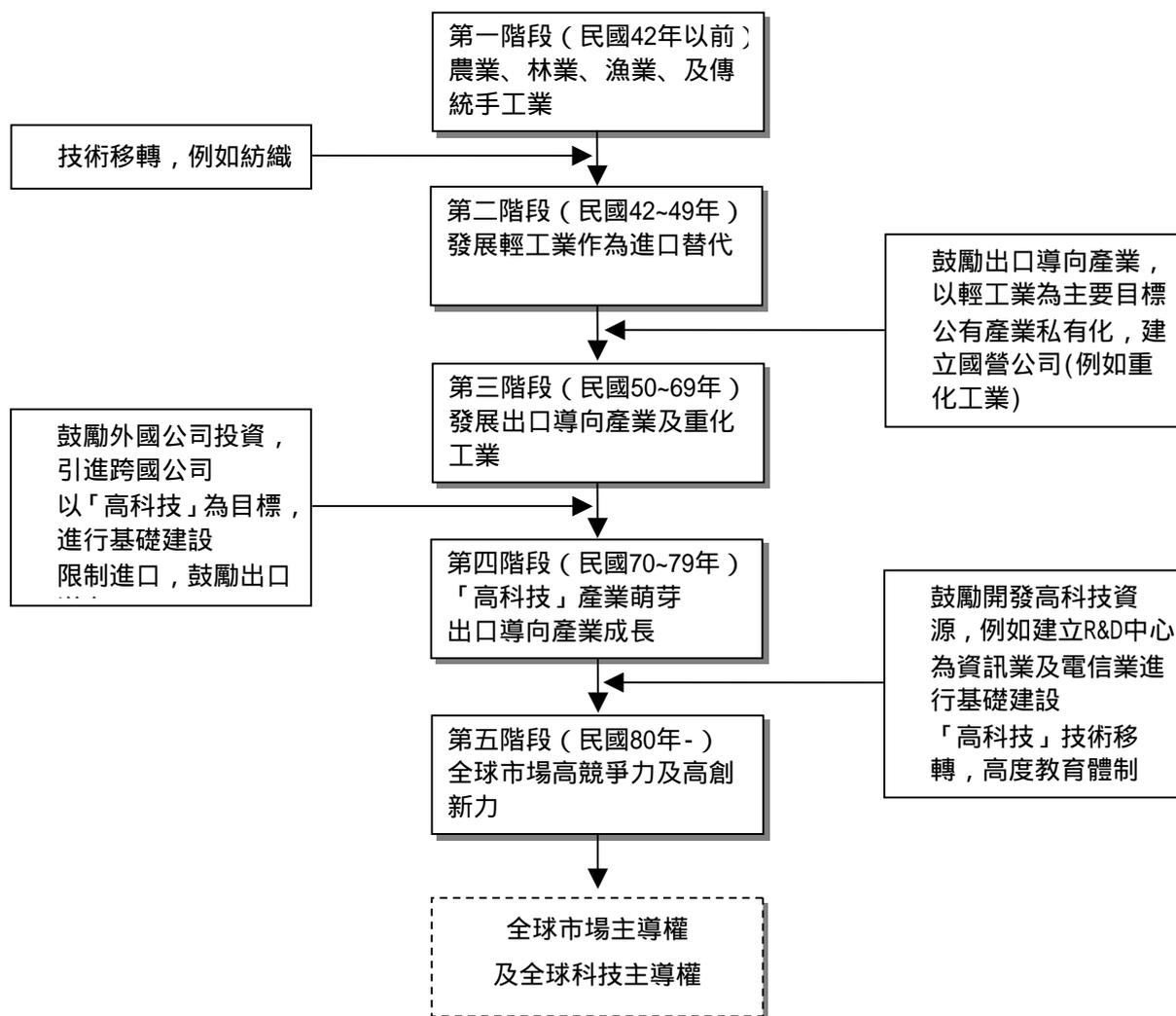


圖 2.1 台灣產業發展過程

資料來源：行政院經濟建設委員會（2000）

表 2.2 台灣產業發展之重要政策措施

階 段	重要政策措施
勞力密集工業進口替代時期 (民國 42 年 - 49 年)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關稅保護 2. 管制進口 3. 外銷退稅：實施「外銷品退稅辦法」(44 年) 4. 獎勵投資：實施「外國人投資條例」(43 年)、「華僑回國投資條例」(44 年)、「獎勵投資條例」(49 年)，對特定產業給予五年免稅、投資抵減之優惠。 5. 台幣對美元貶值：47 年由 15.45 : 1 貶為 24.5 : 1 ; 48 年貶為 36.4 : 1 ; 52 年貶為 40.0 : 1。
勞力密集工業出口擴張及重化工業進口替代時期 (民國 50 年 - 69 年)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設立高雄(55 年)、楠梓(60 年)、台中(60 年)加工出口區 2. 推動十大建設：完成中鋼、中油、中船建廠 3. 發展產業技術：設置工業技術研究院(62 年)、資訊工業策進會(68 年)、生物技術開發中心(73 年)執行科技專案計畫
高科技工業萌芽時期 (民國 70 年 - 79 年)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設立新竹科學園區(70) 2. 獎勵創業投資事業：「獎勵投資條例」給予租稅減免(73 年) 3. 推動自由化：解除外匯管制、開放民間設立銀行、保險公司、證券公司 4. 加強環保：成立「行政院環境保護署」(76 年)
高科技工業出口擴張時期 (民國 80 年 -)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動十大新興工業：「促進產業升級條例」(80 年)給予五年免稅或投資抵減 2. 補助產品研發：實施「主導性新產品開發輔導辦法」(80 年)，最高補助研發費用 50% 3. 補助技術研發：民間參與科技專案計畫(86 年) 4. 推動 NII (國家通訊與資訊基礎建設)(85 年) 5. 在大學及研究機構設立創業育成中心(87 年) 6. 研究單位可擁有政府資助之研發成果：「科學技術基本法」(88 年)

資料來源：行政院經濟建設委員會(2000)

台灣經濟發展自 1951 年以來，由早期以農業為主的經濟，經過工業為主的歷程，進入目前以服務業為主的經濟時代。此外，我國產業發展與人力培育政策息息相關，透過人力培育所得之人才，投入經濟活動而產生價值，為台灣創造經濟奇蹟的榮景。歷年來的產業結構變化與人才培育政策如下(經濟部，2001)：

1. 1950 年以前的戰後重建及發展民生工業時期：

在重建階段，為考量當時有限的人力與物力條件及經濟需要，以優先發展工業動力來源的電力，農業生產必需的肥料工業，以及民生必需且耗用大量外匯的紡織工業為主，此三項工業的優先發展，奠定農工生產基礎，對日後台灣整體發展貢獻至大。

2. 1950 及 60 年代發展輕工業(第一次進口替代及出口擴張)時期：

自 1953 年起，著手推動第一期四年經建計畫，優先發展「所需資金不多、技術不高、建廠期間短，及能提供較多就業機會」的輕工業。一方面以國內生產替代進口，供應國內需要，紓解超額需求之壓力，穩定國內物價，並節省外匯支出；另一方面，創造更多的就業機會，減輕失業的壓力。在人力培育方面，推行計畫教育，以供應基層人力與延長義務教育。

3. 1970 年代發展重工業(第二次進口替代)時期：

從 1971 年到 1985 年間，是製造業升級的黃金時期。在 1970 年代進行的第二次進口替代產業，即替代重化工業原料及零組件之進口。人力培育方面，主要著重於建立職教完整體系，充實技術人力。

4. 1981 年代發展策略性工業時期：

此時期受能源危機影響，政府選擇以「市場潛力大、關聯效果大、附加價值高、技術密集度高、能源係數低及污染程度低」的工業，如機械、資訊、電子、汽車零組件及生物技術等產業，作為策略性發展對象，給予財務支持，並在技術、管理及市場等方面予以輔導，逐漸發揮促進產業升級，改善產業結構的功能。在人力培育方面，為啟動終身學習時期，作為提供高級技術人才的基礎。

5. 1991 年代發展高科技工業（十大新興工業）時期：

1990 年代開始為產業結構調整期，透過如「促進產業升級條例」等產業政策，全面促進技術升級，鼓勵發展高資本密集、高技術密集型產業。期間推動之國家建設六年計畫，除了加速傳統勞力密集產業升級，以維持國際競爭力之外，並選擇十項高科技產業，作為發展的重點，以期作為未來工業發展的主力。人力培育方面，為多元發展時期，建構知識化勞動市場，提升整體勞動力素質。

陳景美（2001）從探討台灣後工業時期產業結構變動，將台灣近五十

年來的經濟與產業發展，依工業化的程度分為：

1. 工業化時期（1951 年~1988 年）：主要將此時期劃分為三個階段。工業化第一階段（1951~1972），其主導產業為民生輕工業；工業化第二階段（1973~1980），其主導產業為石化重工業；工業化第三階段（1981~1988），其主導產業為策略性工業。
2. 後工業化時期（1989 年~）：其主導產業為服務業與高科技產業。在後工業時期，主要的特徵是由服務業引導工業的發展，在性質上已有別於工業化階段。

因此，後工業化產業結構與工業化時期截然不同。其一就是「知識」的廣泛運用，為了因應產業的知識化，就業條件也不得不跟著「知識」起來；其二，就是資訊科技與產業的充分結合，亦即產業「e 化」以爭取「快速」的服務，捷足先登搶得商機。在此一階段，特別著重於教育與訓練，人力資源的開發與運用更是產業發展的重要條件

行政院更於 2000 年 8 月提出「知識經濟發展方案」規劃執行項目及各項措施，以因應時代潮流朝向知識密集的趨勢，並於 2001 年 5 月召開科技會議，定出我國產業未來發展方向如下（楊其祥，2001）：

1. 邁入高附加價值經營活動：未來企業經營，朝向以掌握設計研發能力、創立自有品牌、加強技術創新能力等。
2. 結合資訊科技與網際發展：在企業的生產及行銷等方面加強資訊科技與網路技術的應用，以強化產業競爭力。
3. 科技產業加強整合：除資訊、通訊業的 C 整合與生物科技等整合外，也應運用資訊電子技術，加強與機械業的結合，以帶動機械業的技術水準及附加價值。
4. 製造與服務結合提升附加價值：推動知識密集服務業促成製造與服務緊密互動以形成附加價值，促進產業升級。
5. 科技資源充分掌握與運用：運用策略聯盟方式強化競爭力及加強高科技人才的延攬及培育。

在回顧有關台灣的產業結構、政策措施後，可以知道台灣過去 50 年的發展過程中，共歷經了五個轉變階段，最後是知識經濟時期的到來（表 2.3）。知識已漸漸取代資本、土地及原料等等生產要素，知識亦成為促進

經濟的重要因素，其重要涵意如下：(1)強調以知識為生產及創造財富的創造要素或基礎；(2)強調要能有效的利用、創造、生產、分配及分享知識方能產生效用；(3)強調人力資源的重要；(4)強調人力需求導向知識工作者型態；(5)強調學習、創新及資訊科技應用的重要和全球化的影響（楊其祥，2001）。因此，當產業結構的改變，尤其是邁入知識經濟之際，人力資源的特性似乎也是重要因素之一。對企業而言，在人力資源的應用，必須透過中階管理者的調適，尤其是管理才能的轉變，以增進企業順應外界環境的調適力。

表 2.3 台灣產業發展階段

階段	產業政策	教育制度	備註
輕工業 1953-1972	<ul style="list-style-type: none"> *穩定物價 *賺取外匯 *拓展國外市場 *改善投資環境 *吸引僑外人投資 *創造就業機會 	<ul style="list-style-type: none"> *推行計畫教育 *全力發展高職教育，並普遍興辦專科學校 *私立五專相繼成立 *實施九年國民教育 	以出口農產品 加工品為主，純以賺取外匯
重化工業 1973 -1983	<ul style="list-style-type: none"> *改善產業結構，開發電子工業 *成立新竹科學園區 *發展上、中游產品 	<ul style="list-style-type: none"> *充實技術人力 *專科學校已達 72 所 *第一所技術學院成立(台灣工業技術學院) 	出口持續擴張，鼓勵工業消費品外銷以創造外匯
策略性工業 1984-1990	<ul style="list-style-type: none"> *發展策略性工業，獎勵創投 *改善產業結構，設置生物技術開發中心 *推動經濟自由化 	<ul style="list-style-type: none"> *啟動終身學習 *第一所私立技術學院成立(朝陽技術學院) 	推動傳統產業轉型，解決經濟成長遲緩發展高科技產業
高科技 1990-1997	<ul style="list-style-type: none"> *發展十大新興工業，加速產業升級 *鼓勵研發 	<ul style="list-style-type: none"> *多元發展 *第一所科技大學成立(台灣科技大學) 	改善產業結構，提昇產業國際競爭力 以亞太營運中心為主，製造高度自由化、國際化的總體環境
知識經濟 1998-	<ul style="list-style-type: none"> *以研發為主之高附加價值經營活動 *科技產業整合 *製造業與服務業整合 *加強人力資源的運用 	<ul style="list-style-type: none"> *建構知識化勞動市場 *與大學院校設立創業育成中心 	以投資人才、研發創新 全球運籌通路及生活環境等四項主軸為主

資料來源：本研究整理

2.2 管理才能相關文獻

2.2.1 管理者角色

Koontz and O' Donnel 從科學管理、行為科學及程序三種不同觀點來說明管理者的意義：管理者是決策制定者，更是影響組織成員互動及支配組織資源以達成目標的人（呂華棣，2001）。組織是各種不同專業者的整合，每個專業者在組織都有其職務、工作與權責，就組織的觀點來看，管理者可分成三個層級（Robbins, 1995；洪明洲，1997；陳明璋，1999），如圖 2.2 所示。

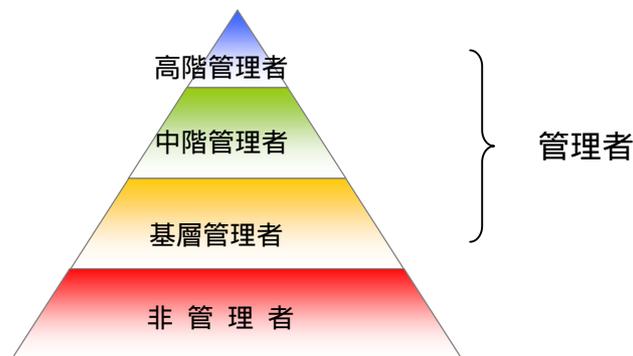


圖 2.2 組織層級

資料來源：本研究整理

1. 高階管理者

此層的管理者總管一切、總覽全局，掌控全公司業務，為全公司績效負責，工作性質屬複雜多變化的，常隨著環境的變化而面臨新的挑戰。一般由董事長、執行長、總經理、副總經理所組成。

2. 中階管理者

此層管理者通常只對掌管的業務負責。在多數組織中，中階管理者所佔的比例較多，一方面協助高階管理者擬定策略；另一方面監督與協調，是高階管理者與基層管理者之間的溝通橋樑。一般由部門經理、副理、處長、襄理、課長、廠長或類似職位所組成。

3. 基層管理者

此層管理者直接面對「做事」的員工，指導或監控這些員工做哪些事、如何做，主要職責在於提高員工工作效率並維持工作目標。一般由組長、

領班或類似職位所組成。

Mintzberg(1973)經由觀察CEO的實際作業，進而歸納出十種角色，並將此十種角色加以分類為人際關係、資訊與決策三大類角色：

1. 人際角色(Interpersonal roles)：

包括代表者(figurehead)、領導者(leader)、聯絡者(liaison)等角色。

2. 資訊角色(Information roles)：

包括偵察者(monitor)、傳播者(disseminator)、發言人(spokesperson)等角色。

3. 決策角色(Decisional roles)：

包括企業家(entrepreneur)、問題解決者(disturbance-handler)、資源分配者(resource-allocator)、協商者(negotiator)等角色。

Paolillo(1981)就以上十種角色，搭配基層管理者、中階管理者、高階管理者三大階層，加以分析研究指出：基層管理者而言，以狀況處理者的決策角色最重要，而談判角色最不重要；對中階管理者而言，激勵、指揮、與培育部屬、協調工作等領導者與聯絡者之角色最重要，而資訊性角色如發言人及傳播者則較不重要；此外，對高階經理人而言，發言人、偵察者及傳播者之資訊性角色最為重要，而問題解決者之角色則最為不重要。

然而在一個企業之中，管理者的任務到底是扮演了什麼樣的角色，往往會依組織的大小不同，管理者的工作內容會有所不同，其角色也會因此而轉換。且隨著專案團隊的盛行，管理者需扮演多重角色，來應付不同的狀況。

2.2.2 管理才能的定義

有關才能(competency)的概念，始於拉丁文原意是適切(Suitable)的意思(Nordhaug, 1993)。隨著心理學、社會學發展成熟，管理學逐漸形成，「才能」在管理學的領域中，才由學者定義為對工作績效有影響的相關能力特質(McClelland, 1973; Hayes, 1979; Klemp, 1980; Fagan, 1984; Boyatzis, 1982; Hornby and Thomas, 1989; Woodruffe, 1992)。

有關管理才能的定義，學者有不同的論述，Ghiselli(1971)認為管理才能為所有不同管理工作所需能力(Competency)和特質(Trait)的總合；後來管理才能也曾被定義為管理者之個人動機、特性、技能、自我形象(Self-Image)

與社會角色和所應用之知識的有效整合(Boyatzis, 1982)。Miborrow(1988)和 Constable(1988)同樣針對管理才能展開研究，但其定義則不盡相同。Miborrow(1988)將管理才能定義為經驗、責任、知識和技能的混合，一方面指管理者履行任務的能力，另一方面，亦是評斷管理者是否適任其工作的準則、條件。

Constable(1988)所定義的管理才能則為有效扮演管理角色所需運用的知識和技能的能力，其所謂技能乃指管理者為達成績效目標之功能，所展現出之順序和系統化行為的表現。Klemp (1980)認為管理才能乃指管理者可有效的、優異的執行任務所具備的特質。有的則將重點放在知識和技能。Quinn、Faerman、Thomposn and Mcgrath (2002) 也提出管理才能係指主管人員執行特定職務或角色所需具備的知識和技能。茲就不同的特點，將管理才能的定義歸納如表 2.4 所示：

表 2.4 管理才能的定義

特點	學者之定義與看法
具備的特質	Ghiselli(1971)：所有不同管理工作所需能力(Competency)和特質(Trait)的總合
	Klemp (1980)：可有效的、優異的執行任務所具備的特質。
知識與技能	Constable (1988)：有效的扮演管理者角色所運用的知識與技能。
	Quinn et al. (2002)：執行特定職務或角色所需具備的知識和技能。
其他	Miborrow (1988)：是經驗、責任、知識與技能的混合
	Boyatzis (1982)：個人動機、特性、技能、自我形象(Self-Image)與社會角色和所應用之知識的有效整合。

資料來源：本研究整理

根據上列文獻，本研究茲將管理才能定義為：管理者執行特定職務或角色所需具備的知識、技能與態度，它是經驗、責任、知識與技能的混合，可有效的、優異的執行任務，達成績效目標。許多組織已經開始重視到管理才能的重要，透過管理才能的發展，使得組織能培養出優秀的管理者（Wexley and Baldwin, 1986）。所以在瞭解中階管理者管理才能之前，我們必須先瞭解管理才能的內涵為何。

2.2.3 管理才能之內涵

管理才能的內涵最著名之研究學者為 Katz (1955)。Katz 認為一位優秀管理者能夠承擔責任、引導部屬達成目標，應具備三種不同的管理才能，而這三種不同的才能因各管理階層的任務性質不同有所差異（圖 2.3）。

1. 技術性才能：指對於某項專業活動之瞭解程度與操作熟練度，尤其指涉及方法、程序、過程或技能之專業事務處理能力。技術性才能包括：專業性知識、對專業性問題的分析能力以及專業工具及專業技術的運用。
2. 人際關係才能：指管理者於群體中，有效建立人際關係與協調、團隊合作的技能。其重點在於怎樣和「人」合作，促使組織產生積極的工作態度，例如協調、溝通、合作、開發潛能、和諧、激勵等。
3. 概念性才能：指管理者從組織整體的角度來解決問題，檢視組織各單位功能的相依性及企業與外界互動關係及環境變動趨勢，以做為公司整體最有利的決策。



圖 2.3 不同管理階層所需管理才能

資料來源：整理自 Katz (1955)

Anthony(1981)提出管理者應具備九項管理才能：目標設定、政策制定、政治技巧、溝通、領導、教導與諮商、變革與衝突管理、評估與獎賞、時間管理。

O'neal(1985)認為管理者應具備技術、人際關係、觀念性、基礎才能。基礎或基本管理才能係指組織中每個人與其他人互動時所應具備的能力，包括口頭溝通與敘述事物、數字計算、時間管理、瞭解組織成規與判斷倫理道德規範的能力。

Lowden (1988) 從管理機能角度探討管理者應具的管理才能有：

1. 分析才能：包括設立目標、制定決策分配資源、擬定備選方案。
2. 行政才能：包括組織結構設計、衝突與變遷管理、授權、各部門協調。
3. 影響才能：影響才能：包括執行政策、溝通、培育部屬、營造良好的組織氣氛。
4. 支配才能：包括設立標準、評估績效、採取行動、帶動部屬自我控制。

Ivancevich、Donnelly、Gibson (1989) 三人表示管理者應具備之管理才能有：

1. 決策才能：在各方案中擇取一較佳的方案的能力。
2. 分析才能：運用科學方法或技巧而解決問題的能力。
3. 技術才能：為執行業務而運用特定之知識、技巧、資源的能力。
4. 電腦能力：對電腦具有概念性的了解，且執行業務時能應用電腦軟、硬體的能力。
5. 人際關係才能：與他人一起工作、溝通認識他人的能力。
6. 溝通才能：透過文字和口頭傳達訊息讓他人了解你想表達的意思，並且尋求和運用回饋以確認他人了解你想表達的意思能力。

Moulton (1993) 認為管理者應具有的才能有：

1. 對環境的認知：係指全球觀、不同文化差異的了解、政治素養、流利外語能力。
2. 領導：係指主動的領導取向、價值觀及倫理觀的瞭解、革新和創造力、經由使命感之意識去激勵他人的能力。
3. 管理：係指整合能力、技術能力、兼顧知識之深廣度、彈性和適應性行為。
4. 人際關係：係指協調和溝通能力、心理和生理調合。
5. 完成工作之才能：係指策略擬定和政策發展、功能性取向、具個體經濟之知識。

各學者對於管理才能的看法不同，不過大多承襲 Katz 所分類之三大管理才能架構。彙總其他有關管理者管理才能之研究，各學者說法整理如表 2.5 所示。

表 2.5 管理者管理才能之彙總

學 者	管理者之管理才能		
	概念性才能	人際關係才能	技術性才能
Katz (1955, 1974)	概念性才能	人際關係才能	技術性才能
Mintzberg (1973)	決策能力 資源分配能力、內省能力	同儕相處能力 解決衝突能力 領導能力	資訊處理能力
Kirdpatrick (1977)	問題解決與政策之制定、規劃	瞭解與激勵部屬 督導技能、溝通技能、訓練新進人員 文字溝通、紀律	自我發展 交易分析
Braun (1979)	規劃、問題解決、政策制定	領導、溝通	訓練、雇用、績效檢視
Mitchell & Dhyde (1979)	工作規劃 問題分析	人際溝通、工作協調、領導	
Authony (1981)	目標設定、政策制定、變革管理、政治技巧	溝通、領導、教導與諮商、衝突管理、評估與獎賞	時間管理
PDI (1982, 1990)	認知才能	行政才能、領導才能、溝通才能、個人適應力、動機與承諾	職業與技能知識
Boyatzis (1982)	目標及行動管理集群	領導集群 人力資源管理集群 指揮部屬集群	專業知識集群
Dakin & Hamilton (1985)	面對 處理高工作負荷量的能力、抗壓力 先前擔任重要任務的經驗	先前之領導經驗 團隊工作的能力	排定工作優先順序之能力 達成組織目標的能力
O'Neal (1985)	觀念才能	人際關係才能 基礎才能	技術性才能
Ivnancevich, Donnelly & Disbson (1989)	分析才能 決策才能	人際關係才能	技術性才能 電腦能力
Moulton (1993)	對環境的認知	領導、人際關係	管理 完成工作之能力
Gorsline (1996)	概念性思考、影響	建立並維持信任	專業知識的運用
Hilrop (1998)	願景、規劃、影響、變革管理	團隊運作、領導	資訊處理才能
Lowden (1998)	分析才能	行政才能 影響才能	支配才能
陳明章 (1990)	概念性才能 診斷性才能	人際性才能	技術性才能
黃英忠 (1991)	觀念性才能	人際與溝通才能	技術性才能

資料來源：郭佳宜(2003)，鍾司倩(2003)，本研究整理

根據英國人力資源服務協會（Manpower Services Commission）對於管理才能的界定如下（林惠霞，1996）：1.管理者在專業領域內，為達成績效水準而執行各種活動的能力；2.管理者在專業領域內，轉換知識和技能至新狀況之能力；3.具工作計劃創新、處理例行性活動的能力；4.在工作相關活動的範圍內管理者執行業務之能力包含技能與知識。Drucker 在「管理實務」（The practice of Management）提到在競爭激烈的環境中，管理者的素質和表現等決定企業的成敗（呂華棣，2001）。換言之，管理者是否具備優良的管理才能是企業能否成功與永續經營的關鍵因素之一。

2.3 中階管理者管理才能相關文獻

2.3.1 中階管理者角色

中階管理者所扮演的角色不再是單純的承上啟下，而是多變的。Quy（2001）針對 200 名中階管理者及高階管理者實的觀察與訪談，對中階管理者提出了四個重要的角色：

1. 企業家(Entrepreneur)

在組織全體中，中階管理者比高階管理者更豐富化，例如來自於不同功能部門、不同企業、以及不同經驗、性別與種族上的差異，導致中階管理者具備多樣化的洞察力。事實上中階管理者的想法通常比他們的主管表現更好，因此，中階管理者具有豐富的創造力以促進及改變企業經營模式。

2. 傳播者(Communicator)

中階管理者能夠傳播任何資訊，是企業社會網路中的最佳推動者。多數的中階管理者是從基層及工程師做起，隨著時間歷經各種工作項目，從中會建立自己的網絡關係。

3. 治療師(Therapist)

環境快速轉變會提高員工害怕程度，變化的不確定會降低工作士氣，引起焦慮，因而使員工會產生意志消沈與停頓。一旦員工開始沮喪，會停止學習或阻礙整體的行動。在激烈變化的期間，中階管理者需要創造一安定的工作環境，以安撫、鼓勵員工。

4. 應變藝術家(Tightrope Artist)

中階管理者是問題解決者，能輕易解決問題，使企業在混亂的局勢能持續運行，並且在動亂中找動焦點，迅速、正確地斷定問題所在。

吳凱琳（2003）認為中階管理者必須因應組織新的需求，轉變自己的角色定位，創造附加價值，因此中階管理者應具備下列 6 種逆境求生的角色：

1. 策略執行者：策略執行成功與否載於中階管理者是否有發揮應有角色的功能
2. 創新的啟動者：善用組織中的特殊優勢，貢獻自己的價值
3. 組織情緒的管理師：變動的推動者外，重要的是確保任何的改變能順利進行，並增進基層員工對於中階管理者了信任與信賴
4. 促成部門合作的潤滑劑：部門間的橫向的溝通與整合
5. 組織內外的資訊轉運站：關於客戶、供應商、與競爭者的訊息以及市場趨勢，主動回饋給組織內部
6. 為組織內部服務的領導者：從過去「命令與控制」的管理模式轉變為服務領導者

中階管理者的角色和過去有很大的差異。過去傳統的角色著重於對內部的管理與控制，只接受上層主管的單向指令，管理部屬的進度，向上回報。但如今，中階管理者必須從被動的配合角色，轉換成具有策略性的角色。（如表 2.6）

表 2.6 中階管理者所扮演的角色

角 色	特 色
傳播者	高階管理者的策略，外部的資訊的取得，傳達至組織內部
協商者	協調組織內部上下及水平關係，負起溝通及解決問題；建立組織外部顧客及供應商的關係
執行家	推動落實組織策略目標，並領導團隊成員完成任務
創意家	具有深入的洞察力發展新的產品或是開發新市場，以及有豐富的創造力，改變企業經營型態及提升競爭優勢
資源分配者	顧客與供應商、組織內部及高階與基層員工間資源的取得，有效的運用與分配資源
知識工程師	創造知識新知，並整合多項知識及知識的轉換

資料來源：本研究整理

2.3.2 中階管理者的定義

企業的中階管理者處於行政系統的中間位置，一方面協助主管擬定政策與經營決策，另一方面監督與協調基層管理者及員工的活動（郭佳宜，2003）。多數學者認為中階管理者主要在將主管設定的政策與目標傳達至組織內部讓部屬去完成它。在組織中，中階管理者往往扮演著溝通協調的角色，是高階與基層管理者的橋樑。茲將各學者之定義與內容彙整如表 2.7：

表 2.7 中階管理者的定義與內容

學者	定義與內容
Staehle & Schirmer, 1992	中階管理者位於階層式中倒數第二階層之上的員工，且負責所有人員管理的職務。
Ireland, 1992	中階管理者其職權介於組織的基層管理者與高階管理者之間，負責整合高階管理者的策略，以指示基層管理者日常的運作。
Nonaka, 1997	中間經理人扮演著促進組織知識發展的關鍵角色，他們是結合高階和基層人員的策略的「結」(knot)，他們是高階理想世界和基層混沌而真實世界的橋樑
Robbins, 2001	中階管理者是介於高階管理者與基層管理者之間，負責將高階管理者所要求的組織目標轉化為基層管理者可以執行的明確作業活動；實際處理組織的活動與部門運作，落實高階管理者的目標和決策，並遵從高階管理者的指示和指導，對高階管理者負責。
李麗雪，1999	一個公司的中階管理者所擔任的工作，是將高階管理者所擬訂的策略、目標轉換成執行方案，讓基層幹部去執行，在公司居於承上啟下的地位。

資料來源：本研究整理

本研究所探討之對象為中階管理者其定義為：介於高階管理者與基層管理者之間，落實高階管理的目標，制定策略，並徹底執行於各部門；其關係跨越不同部門或不同企業，整合組織內外部資訊，完成組織任務。由於各企業職稱的不同，因此，在本研究中階管理者乃指經理、副理、襄理、廠長、副廠長、課長等。

2.3.3 中階管理者之管理才能

近十年來，中階管理者歷經了組織扁平化與裁員的影響，許多的企業體認到中階管理者在組織中所創造的價值，有了極大的變化（Carolyn,

1998) Nonaka 也提出在動不動就解僱中階管理者的西方公司,「中階管理者」似乎已成為「落後」、「停頓」和「拒絕改變」等令人鄙視的代名詞。西方企業對中階管理者的重視日趨下降,但在由中而上而下的管理模式中,高階管理者創造願景或夢想,中階管理者則發展一般員工所容易瞭解、較具體的目標與任務。從此一角度出發,中階管理者所具備的條件在於:(楊子江、王美音,1997)

1. 具備專案協調和管理的高度能力
2. 創造新知識必備能提出假設的技巧
3. 整合多項知識創新方法的能力
4. 擅長使用比喻,以協助他人創造和表達想像
5. 能夠引發成員之間的互信
6. 有鑑賞知來的眼光

梶原 豐(1998)重新定義不同的管理階層:負責全面經營管理的人,稱為高階管理者(又稱經營者);擔任生產及營業第一線的管理職的人,叫做基層管理者(又稱督導人員);介於上述二者之間的負責人稱為中階管理者(又稱管理者)。就組織而言,中階管理者通常是在高階管理者的指揮下,擔任部門業務的營運者,如經副理、課長、所長、店長等職位的幹部。

中階管理者所負責的工作及任務管理整理分類如下:

1. 高階管理者的想法與方針要徹底在部門內完成,並適時地向上司報告實施狀況。
2. 積極輔佐高階管理者做決定。
3. 工作方針、策略的展開要與相關部門協調,積極行動以解決問題。
4. 部屬的能力、績效要給予公正的評價,並積極開發部屬的能力,培育接班人才。
5. 為達成部門目標,要擬定完成該目標的計畫,並活用人才及對全盤業務的革新與改善。

就工作內容而言,中階管理者具備「多方面」的能力。他必須考慮各種不同工作並付之實現,另一方面,在工作進行時須隨時和相關部門取得協調。因此,管理者應具備的管理能力為:專門業務的管理能力、經營管理力、人性管理等。

梶原 豐 (1998) 更進一步用能力水準的考核步驟，說明中階管理者在管理能力領域的關係，如表 2.8 所示。步驟 I：從不同職務基本能力領域，就整體勞動力市場提出對人才的考核水準；步驟 II：從基本的能力及考核水準，管理者提升經營管理的基本知識；步驟 III：保有管理者基本的能力與考核，擴大至擬定課題、發揮領導能力與人性管理的能力。

表 2.8 中階管理者能力程度與構成經營管理能力領域關係

能力水準		構成經營管理能力的領域												
步 驟 (III)	步 驟 (II)	◎部門、工作崗位的管理者具體擬定課題能力、發揮強力領導力的能力(戰略目標達成力、人際關係能力、組織活性力)、人性管理												
		◎經營管理的基本知識 經營管理的原則、經營管理機能、部屬評價培育、團隊管理、目標管理、解決問題、領導能力												
		◎管理者的耐力、領導力、說服力、柔軟性、感受性 溝通能力、問題分析力、判斷力、計劃、組織力												
步 驟 (I)	步 驟 (I)	構成完成職務能力的領域(例)												
		開 發 人 事 、 勞 務 能 力	法 務 、 總 務	財 務 、 監 察	營 業 、 行 銷	生 產 管 理	文 宣 、 廣 告	物 流 管 理	資 訊 、 事 物 管 理	經 營 企 畫	國 際 業 務	人 員 相 關	各 領 域 的 技 術 與 技 術 人 員 相 關	各 領 域 的 技 能 與 技 能 人 員 相 關
		企業人的活力、壓力的耐性、柔軟性、感受性、溝通能力(文字、口頭表現力)												
		企業人的判斷力、常識、教養、倫理感、國際觀 市民的判斷力、常識、教養、倫理感、國際觀												

資料來源：梶原 豐 (1998)

在企業進行組織再造和創新變革過程中，若忽略中階管理者的關鍵影響，或輕率列為優先裁撤的對象，將對企業長期的競爭力帶來難以衡量的傷害 (林鴻榮，2001)。企業的為了永續生存，必須重新認知中階管理者的價值。林鴻榮認為 (2001) 中階管理者的重要價值在於：

1. 與員工溝通的中間介面

中階管理者往往扮演著企業決策的執行者與營運管理者角色。這讓他

們處於公司高階經營層與基層同仁中間，經常擔起溝通協調和化解阻力、解決問題的重責大任。

2. 落實企業目標的實際推動者

當經營層選定企業發展方向，並擬定決策及策略，真正在內部推動落實及帶領團隊全力達成各項目標與任務的，就是中階管理者。

3. 企業文化網絡的樞紐

企業文化必須有計劃的傳播和溝通，既然中階管理者是企業與員工溝通的中間介面，更是內部任務團隊與功能部門的主導者，自然的就成為企業文化網絡的中間樞紐。

4. 團隊力量的驅動者

團隊，在企業的角色將日益重要。尤其當企業必須走向全球化，面對複雜多變的競爭環境，靈活運用實體與虛擬的任務團隊，絕對是必然趨勢。如何驅動團隊成員的動機，發揮團隊的優勢，端賴團隊領導者的領導和管理能力。這個角色，常是中階管理者來擔任。

5. 經驗知識的傳承者

中階管理者由於經驗和專業的累積，擁有非常珍貴的知識和技能，企業要能將原屬於中階管理者個人的內隱知識轉化為外顯知識，進而推動組織知識分享和傳承的目的。

6. 企業決策的情報資訊提供者

中階管理者由於工作角色的關係，常能掌握企業內外部重要的資訊情報。企業在進行重要決策前，其實可以藉由諮詢會議讓中階管理者參與決策過程，讓決策品質提高。研究發現，如果高階層不重視中階管理者的意見，他們通常也不會主動提供必要的資訊和才智。

7. 組織的實質影響力中心

組織分為正式和非正式兩種。在正式組織結構上，中階管理者主導實際任務的推動和人員的管理；在非正式的人際溝通網絡上，中階管理者更是累積了豐沛的人脈和成為意見領袖。如果他們受到重視的話，他們知道如何協助公司推動改革減少阻力。有些中階管理者配合度不高，不代表他們能力不足或不認同變革，只是他們一直未受到應有的尊重，當然就談不到積極的熱忱，他們畢竟也有情緒和受重視的慾望。

根據上述，進一步提出中階管理者應具備的關鍵才能，如表 2.9：

表 2.9 中階管理者應具備的關鍵才能

管 理 才 能	內 涵
領導力	在不確定性及挑戰性高的環境下，有限資源下做出正確的判斷
管理技巧	活用管理技巧來帶領團隊、制定與執行策略及推動專案
集體合作的意願與能力	藉由集體的智慧，發揮最大的優勢力量
管理環境的能力	塑造與管理環境，讓不同專長、不同特質的人願意攜手合作，貢獻知識力量，有系統、有效率的達成目標

資料來源：本研究整理自林鴻榮（2001）

日本經營教育學會曾依據基層管理者、中階管理者及高階管理者列出需具備的資質能力條件，如表 2.10。包括：

1. 技術性方面的能力：有專業之能項目的「業務知識、技能、管理知識、能力」；業務執行能力的「管理實踐能力、企劃力、積極性（行動力）」；個人基本特質的「個人魅力」等項。
2. 人際關係方面的能力：有與人相處能力的「交涉、調整能力、折衝力」；人才培育能力的「指導統率力、部屬的指導養成能力」。
3. 概念化方面的能力；有應變能力的「發現問題、解決問題」；決策能力的「判斷力、先見性、理解」；業務拓展能力的「組織革新力、創造力」。

中階管理者應具備的能力為指導統率力、企劃力、業務知識與技能、折衝力、先見性、判斷力、創造力、積極性、交涉與調整力、個人的魅力等。

表 2.10 各層管理者需具備的資質

順位	基層管理者	中階管理者	高階管理者
1	業務知識、技能	指導統率力	指導統率力
2	統率力	企劃力	先見性
3	積極性(行動力)	業務知識、技能	折衝力
4	交涉力	折衝力	個人的魅力
5	企劃力	先見性	企劃力
6	部屬的指導養成能力	判斷力	決斷力(決策能力)
7	創造力	創造力	創造力
8	理解、判斷力	積極性	管理知識、能力
9	管理實務能力	交涉、調整力	組織革新力
10	發現問題、解決問題	個人的魅力	判斷力

資料來源：江潘良平（1989），頁47

2.4 產業變遷下中階管理者管理才能特質研究之意義

由文獻回顧可發現人力資源已然成為產業核心資源，在一連串的產業結構轉變回顧後，不難發現產業環境的改變與勞動力結構，息息相關。從勞力密集時期，主要勞動者為工人，而知識經濟將由知識專業人員主導。換言之，企業在面臨不同時期對於人力資源的運用，幾乎暗示了中階管理者成為主要的核心角色。因此，似有必要以產業結構的變遷為基礎，對中階管理者做進一步探討。

綜觀國內外對管理才能的研究，發現已有豐厚的累積，針對體整管理者之概念性才能、人際關係才能及技術性才能皆有為數眾多的研究。然而在文獻回顧的過程中，卻鮮少發現對特定中階管理者進行管理才能特質之研究。同時根據管理才能相關文獻，亦發現中階管理者管理才能是影響組織提高競爭優勢的重要因素，更甚者，將影響企業執行策略的成敗。

基於上述原因，本研究欲針對產業變遷與中階管理者管理才能做進一步探討，試圖建立中階管理者管理才能的特質。另一方面，本研究以台灣製造業為研究對象，藉由釐清不同時期的中階管理者，所呈現管理才能的特質。除對此領域做出貢獻外，同時提供企業評估中階管理者管理才能之參考。

第三章 中階管理者管理才能特質

本研究針對「中階管理者管理才能」三大類型之文獻探討的概念推演，以及知識經濟質變的客觀因素與勞動力結構現況量變的主觀因素，提出三個研究命題。本章先說明管理才能的特質涵義，其次藉由知識經濟與勞動力結構背景的理解，針對三大類型的管理才能與中階管理者勞動力提出命題深入探討。

3.1 中階管理者管理才能特質的內涵探討

3.1.1 中階管理者管理才能特質

Quinn (1985) 是第一位認定中階管理者在企業裡的貢獻價值及重要角色。Quinn 強調中階管理者重要的角色，可以促進溝通，尤其在協調企業使命、目標及攸關事項時更顯重要。

Bartlett and Ghoshal (1993) 描述中階管理者在整合程序中，能連結不同的技能、資源及知識，追趕著高階管理者所訂定的策略目標；在創新程序，中階管理者會重新檢視自己的事業單位，積極開發並給予充分支援。換言之，中階管理者會隨著不同工作型態而具備不同管理才能。中階管理者具備管理才能特質，不僅能有助於組織的發展，更有助於開發自我生涯規劃 (Deepak, 1999)。

組織中，中階管理者為核心角色，其管理才能特質也顯得非常重要。在第二章文獻探討中，對中階管理者管理才能已做詳盡介紹。因此，「才能」具備的是高層次「特質統合」的概念，涵蓋多元的面向，而非侷限於個之知識與技術 (劉岡憬, 1998)。本節進一步針對不同的特質將中階管理者所具備之管理才能歸納成承上啟下、協調管理以及專業能力三大類型 (表 3.1、圖 3.1)。

表 3.1 中階管理者應具備之管理才能歸納

類型	管理能力	江潘良平	梶原 豐	Nonaka	Carolyn	林鴻榮
承 上 啟 下	執行能力		◎		◎	◎
	決策能力	◎	◎			◎
	傳遞能力		◎			
	領導能力	◎				◎
協 調 管 理	整合能力			◎	◎	
	協調能力	◎	◎	◎		
	團隊能力			◎	◎	◎
	解決問題能力		◎			
專 業 能 力	創新能力	◎	◎	◎	◎	
	開發能力	◎	◎	◎	◎	
	塑造能力			◎		◎
	持續更新能力				◎	

資料來源：本研究整理

每一項管理才能都息息相關，中階管理者應具備此十二項管理才能。透過承上啟下，依據組織的任務、目標來制定決策，並徹底執行於部門內，將相關資訊傳遞至組織內部，並判斷整合成有效知識；經由不斷的協調管理，維持與建立企業良好的關係，促進整體發展；專業能力對中階管理者而言非常重要，在激烈的環境下，要保有自身的價值，唯有不斷學習與創新。但創新不單只針對個人，對於組織內成員創新亦顯重要，而中階管理者有如引導者，要能開發部屬的潛能。

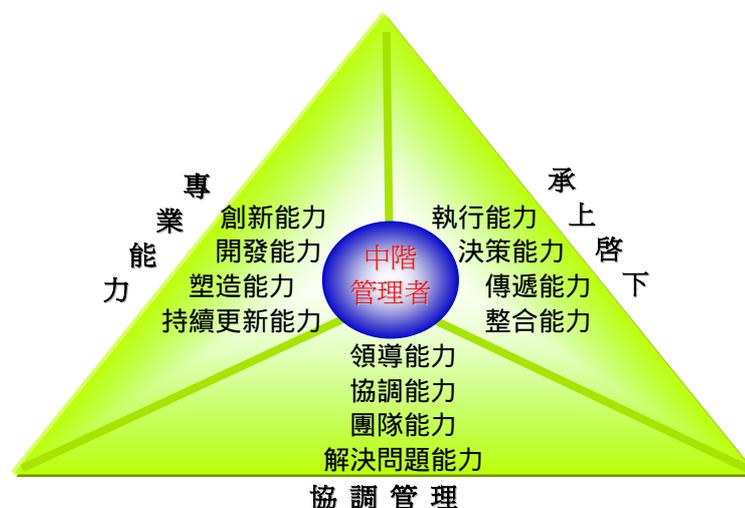


圖 3.1 管理才能的互動關係

資料來源：本研究整理

根據相關學者看法，茲將十二項管理才能之內涵整理如表 3.2。

表 3.2 管理才能之內涵

類型	項目	內涵	參考學者
承上啟下	執行能力	將組織或高階管理者的策略方針，徹底執行於部門或團隊，並確保策略的發展。	梶原 豐、Carolyn、林鴻榮
	決策能力	充分利用資源，做出正確判斷、制定有效決策，具備承當風險的能力。	江潘良平、梶原 豐、林鴻榮
	傳遞能力	將高階管理者所下達之策略及外部資訊，適當及正確地傳遞至部門。	梶原 豐
	領導能力	擁有專業的領導統禦能力，能訓練、培育及引導部屬，達成部門及組織目標。	江潘良平、林鴻榮
協調管理	整合能力	整合多項知識及組織內外部資訊，促進組織發展。	Nonaka、Carolyn
	協調能力	能建立工作所需之人際關係，管理與協調組織內部、供應商及顧客間不同的意見，建立良好的溝通管道。	梶原 豐、Nonaka、林鴻榮
	團隊能力	具備專案協調及專案管理能力，發展團隊合作關係，引導團隊完成專案任務，達成組織目標。	Nonaka、Carolyn
	解決問題能力	警覺性高、具備危機處理能力，知道問題癥結點，能夠提出辦法，積極行動解決問題。	梶原 豐
專業能力	創新能力	能接受新觀念、創造新知，對整體業務的革新與改善，提升組織效益。	江潘良平、梶原 豐、Nonaka、Carolyn
	開發能力	鑑賞之來眼光，協助組織開發新市場，開發部屬潛能，發展部屬自我能力。	江潘良平、梶原 豐、Nonaka、Carolyn
	塑造能力	塑造及管理環境，提供一個能安撫部屬、提昇士氣的環境，並讓不同專長、特質的部屬發揮所長。	Nonaka、林鴻榮
	持續更新能力	不斷提昇專業能力、更新自己有價值的技能，並朝多元化發展，加強自我彈性，提昇競爭優勢。	Carolyn

資料來源：本研究整理

3.1.2 中階管理者管理才能的內涵比較

在面對外在環境的變遷時，中階管理者須發展新才能與技能，涵蓋策略性思考、市場意識、以顧客為導向的思考、最適判斷、人力資產管理、

及不同功能別管理技巧 (Dopson, 1992)。隨著環境的轉變，管理才能亦會有新的需求，尤其對中階管理者而言，格外重要，不能再依傳統的管理模式。

Carolyn (1998) 認為傳統模式，中階管理者位中間地帶，組織上下資訊的傳達者，並且確保在自己的控制幅度內從事規劃、管理及監控。現階段中階管理者：1.將攸關的資源轉換成資訊帶入組織及執行；2.在組織中如同一介面，跨越不同單位及不同企業；3.連結高階管理者與基層管理者日常運作之策略規劃 (如表 3.3)。傳統的中階管理者必須由新思維、更具策略性思考的中階管理者所取代。

表 3.3 中階管理者差異

傳統管理者	策略管理者
資訊傳達	資訊執行
協調企業規劃	執行策略規劃
反應需求	會決定事情的優先順序
監督事業單位活動	積極促進事業單位活動
垂直管理	垂直與水平管理
事業單位內協調	跨事業單位間協調
從事例行性工作	從事非例行性及新工作
獲取基本的管理訓練	參與全面性管理開發
單一升遷機會	多元就業機會

資料來源：整理自 Carolyn R.Farquha(1998)

如今中階管理者不同於十年前著重於報告與控制為主的傳統管理者 (Carolyn, 1998)，取而代之是著重於領導、建立關係及尋求新方法以解決問題的管理者。早期中階管理者工作內容傾向於例行性工作，隨著工作困難度提高，工作型態也由簡單轉變為複雜，甚至隨時要有接受新任務的心態。技術的進步徹底改變中階管理者的工作型態 (Carolyn, 1998)，也造就中階管理者地位的提升。在此同時，承擔企業承上啟下功能的中階管理者，面臨了不同以往的挑戰。現在中階管理者挑戰的是決策壓力及創造企業之附加價值。如何在極短時間內，中階管理者要做出最準確的決策，取決於對資訊的掌控以及運用，不單只是將主管的指令傳遞給部屬。當中階管理者獲得資訊時，應嘗試著從不同角度去思考。對上協助企業整體運作，對下以部屬能理解的方式傳達訊息。

現今的中階管理者是組織策略成功的關鍵因素，不僅從事管理，亦兼具促進組織達成績效的主導者（Deepak, 1999）。因此，新思維的中階管理者要建立策略性思考框架，例如提高自主性、培養專案管理，以增強整合能力、授權賦能、培訓人才、團隊工作、建立跨越部門與跨企業的協調等能力。十年前的中階管理者似乎是高階管理者用來隔絕與避免職權轉移至基層管理者所設置的職務。然而，現階段中階管理者應從配合企業規劃提升為決策的化身。在尚未採取實際行動之前，先確認所要追求的目標。一方面考慮組織本身所要達成的基本任務；另一方面基於內外資源條件，從事制定策略規劃與促進組織活動。中階管理者不能以舊式的定義來看待自己的定位，終將提高自己被替代的機率，遭到淘汰。

鑑於變遷中的世界經濟，以資訊為基礎的組織降臨，及將創新與企業精神系統化的需要，一位管理者要具備什麼樣的技能與才能，才足以在未來具有效能呢？舊的才能當然重要，不過有些新的才能很可能更重要（Durcker, 2003）。因此，要成為跟得上時代的管理者，中階管理者需轉變自己的定位、增進人際關係、以及提高創新與學習的需求，進而改變管理才能的特質。茲將中階管理者轉變的特質列如表 3.4 所示。

表 3.4 中階管理者特質比較

類型	項目	一般管理者	新思維管理者
承上 啟下	工作型態	簡單 從事例行性工作	複雜 從事非例行性及新工作
	資訊	傳達	判斷/整合
	行為態度	消極/被動	積極/主動
	規劃	配合企業規劃	制定策略規劃
協調 管理	組織活動	監督組織活動	促進組織活動
	管理幅度	垂直管理	垂直與水平管理
專業 能力	人際關係	部門內協調	跨部門間與企業協調
	對創新的需求程度	程度低	程度高
	教育訓練	基本訓練(缺少計劃)	全面性訓練(有計劃)
	專業知識	單一/單一晉升管道	多樣化/多元晉升管道

資料來源：本研究整理

3.2 知識經濟與知識工作者

3.2.1 知識經濟的到來

人類經濟發展型態和生產技術、資源等因素有著密切的關係。在農業經濟中，只要掌握了土地資源，就能擁有財富，即所謂的「土地斯有財」。生產方式則依賴密集的勞力，為當時農業社會的關鍵因素。到了十八世紀的工業革命之後，經濟的發展進入了工業社會或資本社會。機械的力量逐漸取代手工生產方式，使得效率大為提昇。資本、土地、機器、廠房、設備等成為當時經濟生產的要素。二十世紀的後期，高科技產業成為經濟的主體，財富之象徵由有形的機械轉為無形的知識。而創造知識和應用知識的能力和效率，凌駕了土地、資本等傳統生產要素。此種經濟型態建立在知識與資訊的生產、儲存、使用和消費之上，知識成為經濟發展的核心，促使人類的經濟發展邁入所謂的「知識經濟」(knowledge based economy) 時代。



圖 3.2 知識經濟的演進

資料來源：本研究整理

OECD (1996) 首次公開知識經濟一名詞，認為在知識經濟主要的特徵包括：1.科學和技術的研究開發是知識經濟的重要基礎；2.資訊和通訊技術在知識經濟的發展過程中處於核心地位；3.服務業在知識經濟中扮演主要角色；4.人力素質和技能實現是知識經濟的先決條件。

在知識經濟時代，啟動革命的重要因素已由「e」的思維移轉到「i」(創新)的思維 (Hamel, 2000)，知識經濟著重於資訊科技的普及與人力資本的養成 (王仁癸, 2001)。因此，知識經濟時代象徵知識決定未來經濟運作的

模式，創造、應用知識的能力以及人力資源，其更成為組織績效的關鍵所在。

進一步從職業類別統計資料中顯示(如圖 3.4)，白領人員(涵蓋民意代表、企業主管及經理人員、專業人員、技術員及助理專業人員、事務工作人員)所佔的比例逐年增加。由此可知，工作者隨著產業結構的變遷，運用知識的工作者有明顯增加的趨勢，實不容忽視。現代的組織所面對的是一群具有專長的知識工作者，自主性高、持續學習與創新；相對而言，中階管理者的特質也隨之轉變。

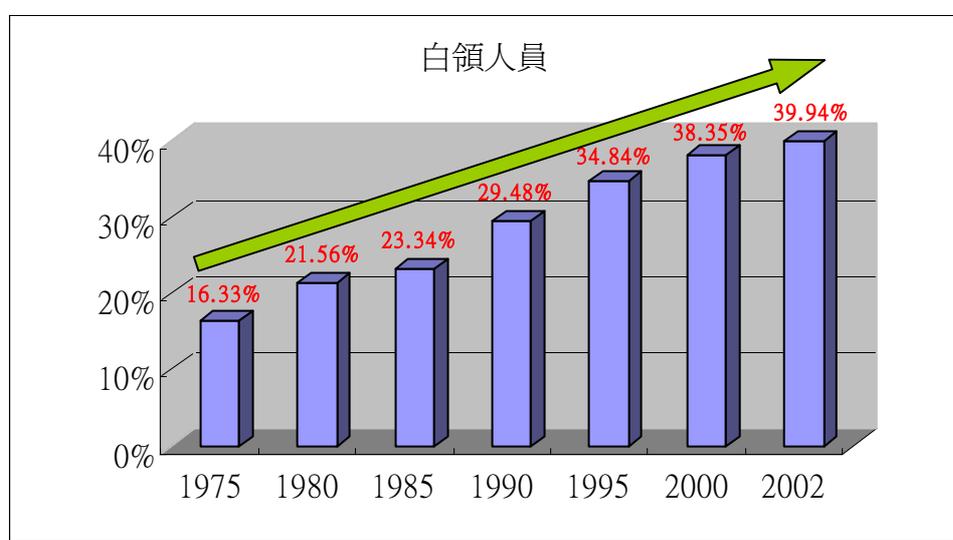


圖 3.3 白領人員統計

資料來源：本研究整理自行政院統計處「人力資源調查」

3.2.2 知識工作者的特質

由於知識經濟潮流的驅使，使得知識工作者的時代來臨，造就了知識密集產業及知識社會的快速發展。以往勞動工作者生產力為「勞動力」，工作內容為細部分工的例行性事務；現今知識工作者其生產力來源莫過於「創造力」，工作內容為自己所擁有的專業知識與持續創新。知識工作者雖然在工作上擁有專業知識與創新，但為保有本身價值，知識工作者必須明確瞭解自己在組織的定位與核心能力。

知識工作者廣泛存在各領域中，並且集中在某些已改變的工作本質，或者現在的職業類別，但其扮演的角色功能已經有了變化(Scarborough,

1999)。在跨入知識型社會的同時，操作性工作正大量減少，取而代之是愈來愈多專業性工作，在這些知識密集產業中，主要工作人員，即為「知識工作者」(Drucker, 1997)。

知識工作者特質有別於傳統的工作者，茲將有關知識工作者所具備之特質、內涵與工作特性彙整如表 3.5：

表 3.5 知識工作者之特質、內涵與工作特性

學者	特質與內涵	工作特性
Trevor, 1990	<ul style="list-style-type: none"> ✓接受高等教育與訓練 ✓彈性的工作環境和工作條件 ✓持續的訓練 ✓不斷更新知識和技能 ✓對專業領域的忠誠度遠高於對雇主的忠誠度 	
Scarborough, 1999	<ul style="list-style-type: none"> ✓具有獨佔性知識 ✓仰賴資訊科技最為互動的媒介 ✓相互工作關係依賴度高，規範少 	
Drucker, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ✓教育程度高，且具有不斷學習與教導能力 	<ul style="list-style-type: none"> ✓視自己的才能與智慧為最有價值資產 ✓對專業知識與技能的忠誠度高於對組織的忠誠度 ✓持續創新為其工作內容
阮愛寬， 1996 陳彥融， 1999	<ul style="list-style-type: none"> ✓年齡可能較長 ✓教育程度高 ✓需持續接受在職訓練，不斷地學習 ✓曾受過專業訓練 ✓對專業領域的忠誠遠勝過對雇主的忠誠 ✓流動性高 ✓視自己的才能與智慧為最有價值的資產 ✓偏好自我管理，工作上自我負責 ✓具專業性與獨佔性知識 ✓偏好激勵與引導的管理風格。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓非重複性、複雜度高 ✓智力型任務 ✓創新需求高 ✓需要專業知識或技術 ✓團隊、專案型態工作 ✓運用科技與資訊系統 ✓解決問題的特性高 ✓來自上級的監督程度低 ✓工作彈性高（工作安排、工時） ✓特殊性程度高，常利用外部資源

表 3.5 知識工作者之特質、內涵與工作特性 (續)

學者	特質與內涵	工作特性
許士軍， 1996	<ul style="list-style-type: none"> ✓在本身領域內都是專家，自主性高 ✓對於組織忠程度較低 ✓為了保持其能力與價值，須不斷地學習 	
陳怡靜， 2000	<ul style="list-style-type: none"> ✓持續學習的特質 ✓流動性高 ✓忠於自我的專業勝於組織 ✓企求自我專業持續學習與成長 ✓自我管理 ✓當任教導者的角色 	<ul style="list-style-type: none"> ✓自主性高 ✓彈性工時 ✓工作地點不定 ✓有挑戰性，而非例行性工作 ✓持續創新的特性 ✓工作型態多樣化
王政彥， 2001	<ul style="list-style-type: none"> ✓擁有特定領域的專業知識與技能 ✓具有相當的教育程度 ✓從事傾向有創意與決策的工作，而非重複性與例行性工作 	

資料來源：本研究整理

從知識工作者的特質整體發展來看，發現其特質朝向決策制定、持續創新、不斷學習、自主性高、專於特定專業領域與技能、相互依賴的工作關係、引導與激勵的管理風格、工作型態多樣化、仰賴資訊科技、年紀較長、教育程度高、忠誠度低等。

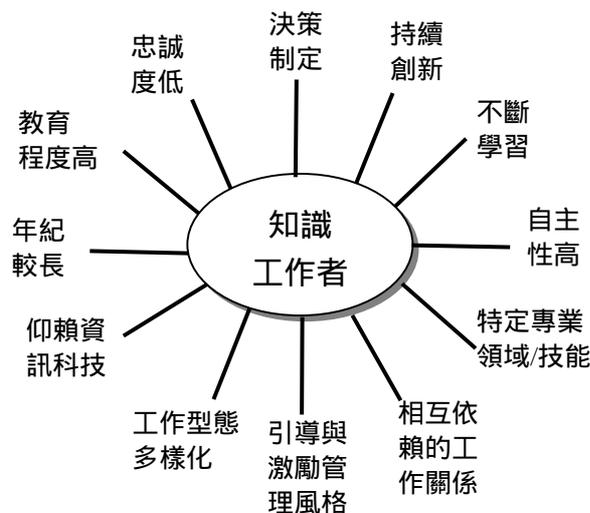


圖 3.4 知識工作者的特質

資料來源：本研究整理

3.2.3 中階管理者與知識工作者

過去傳統經濟時代下在產業經營模式下，大都採用大量生產，比較不重視研發創新；在勞動市場對勞動者的要求不高，只要單一技能就能獲得安定的工作。但進入知識經濟時代後，不僅要變更產業的經營模式，也改變勞動市場趨勢。如表 3.6，可以看到許多差異與改變，諸如工作方式強調學習與工作是一體的；生產效益則強調創新的重要；在生產因素則強調知識的重要等；在生產組織及互動關係的改變強調彈性、客製化生產及聯盟共同合作的重要。在勞動結構方面，知識工作者逐漸成為主流，教育訓練愈來愈重視彈性、多樣化、以及跨領域與終生學習的重要等等。而這些改變可瞭解勞動市場特性變動快速，如在專業知識與技能認為持續與跨領域學習的重要、在產業的生產要素中則強調創新與知識已成為關鍵因素。

表 3.6 傳統經濟與知識經濟的差異

	項目	傳統經濟	知識經濟
產 業	生產組織	大量生產	彈性生產、客製化生產
	主要生產因素	資本、勞力	創新、知識
	競爭優勢來源	規模經濟、降低成本	創新與品質、進入市場時機與速度
	研發創新之重要性	中等	高度
	與其他廠商關係	單打獨鬥	策略聯盟、共同研發
勞 動 市 場	學習之重要性	中等	高度
	工作技能	專業技術	廣泛技術、跨業訓練
	教育訓練	單一技術	彈性、多樣化與跨領域學習、終身學習
	雇主關係	勞資對抗	合作共存
	就業特性	穩定	變動速度快、充滿風險與機會
	知識工作者之需求	中等、不明顯	高度、明顯

資料來源：整理自 Atkinson, Court & Ward,1999；周文賢，2000；陳尚蓉，2001

在前述許多探討中可知，知識工作者將成為知識經濟時代的主角，也是企業重要的人力資源。同時，中階管理者為企業的核心人物，其特質的發展隨著產業環境的變化轉型。中階管理者必須因應組織新的需求，轉變

自己的管理才能創造附加價值。表 3.7 彙整了中階管理者與知識工作者之內涵。

表 3.7 中階管理者與知識工作者之特質內涵

類型	項目	知識工作者	新思維中階管理者
承上啟下	工作型態	✓有挑戰性、非重複性與例行性工作 ✓彈性的工作環境和工作條件 ✓多樣化	複雜 從事非例行性及新工作
	資訊	✓仰賴資訊科技最為互動的媒介	判斷/整合
	行為態度	✓偏好自我管理 ✓工作上自我負責	積極/主動
	規劃	✓從事傾向有創意與決策的工作 ✓解決問題的特性高	制定策略規劃
	組織活動		促進組織活動
協調管理	管理幅度	✓團隊、專案型態工作	垂直與水平管理
	人際關係	✓相互工作關係依賴度高 ✓特殊性程度高，常利用外部資源	跨部門間與企業協調
專業能力	創新的需求程度	✓持續創新為其工作內容 ✓智力型任務	程度高
	教育訓練	✓持續接受在職訓練	全面性訓練(有計劃)
	專業知識	✓不斷學習 ✓不斷更新知識和技能	多樣化/多元晉升管道

資料來源：本研究整理

檢視兩表的特質內涵，我們發現，新思維的中階管理者正朝向知識工作者邁進。我們從三個管理才能類型，做進一步的說明。

1. 承上啟下觀點

知識工作者偏向於富有挑戰性、非重複性與例行性的工作型態；對於工作環境的要求強調彈性的工作環境，例如非固定的工作場所及彈性的工

作時間；在資訊的應用上，仰賴資訊科技做為傳遞的媒介；在工作上的態度以自我管理為主；在規劃方面傾向決策性的工作，以及解決問題的特性。承如 Drucker (2001) 所認為，決策行動不再侷限於為數極少的管理高層，組織中知識工作者如果不是自己必須成為決策者，也至少要能在決策過程中積極扮演理性自主的角色。在當今多數的企業，以往一直由少部分特定單位負責，其他單位只需依慣例配合。其實中階管理者能否發揮效能，逐漸取決於他們是否有能力做出有效決策。因此，就承上啟下而言，中階管理者應具備知識工作者的特質能制定決策並徹底執行。

2. 協調管理觀點

知識工作者多數以團隊及專案的型態工作，對於相互的工作關係依賴度高，在特殊的狀況下會採外部資源的方式，增加工作績效，其接觸的範圍會在不同部門或跨企業進行溝通協調。而在強調團隊合作的組織型態，溝通成為必要條件，不論是部門內及部門間的協調，更強調維持顧客的關係與建立供應商、協力廠的互動。因此，就協調管理而言，中階管理者應具備知識工作者的特質由內部的溝通協調擴展至外部利益關係團體。

3. 專業能力觀點

進入知識經濟之際，資訊科技發達及技術不斷進步同時，其所強調的是創新能力與學習能力。然知識工作者視持續創新為其工作內容，傾向於從事智力型任務，會不斷地接受教育訓練，並且不斷學習與更新知識和技能，以保有本身價值。因此，就專業能力而言，中階管理者應具備知識工作者的特質能持續提高創新與學習的需求程度。

3.3 台灣勞動力結構

Sheng-jang Sheu (2001) 將全職工作者 (Full-time and Fullyear workers) 代表勞動者，認為人口結構影響著勞動參與狀況。人口結構是重要的生產因素，也是一項很特殊的資源。而人力資源的開發與運用是產業升級的重要投資 (陳景美, 2001)。Drucker (2000) 在「21 世紀的管理挑戰」一書中認為任何策略的改變一定要先考慮到人口結構的改變。

由此可知，瞭解人口結構的變動，尤其是勞動力市場，可以讓企業更

充分掌握勞動力市場。同樣地，企業善加運用人力資源，不但有助於提高勞動力的品質，而且有助於產業升級與結構調整。Theodore W. Schultz 實際調查：美國生產力的增加，僅有五分之一，係得益於工廠設備之改良；而其餘五分之四應歸於生產方法、管理技術（管理才能）與勞動力素質之改進（吳永猛，1996）。因此，勞動力結構會影響產業結構的變化，我們必須先瞭解目前勞動力市場結構，才能開發與運用人力資源。

3.3.1 勞動力市場結構

1. 就業者之性別

就業者之性別而言，民國 67 年男性為 67.13%，女性為 32.87%，兩性就業比例差距較大。民國 91 年男性為 58.68%，女性為 41.32%，就業比例的差異逐漸縮小（如表 3.8）。

表 3.8 就業者性別

單位:千人

年	總計	男		女	
67 年 1978	6231	4183	67.13%	2048	32.87%
70 年 1981	6672	4448	66.67%	2224	33.33%
75 年 1986	7733	4821	62.34%	2912	37.66%
80 年 1991	8439	5274	62.50%	3165	37.50%
81 年 1992	8632	5380	62.32%	3252	37.68%
82 年 1993	8745	5422	62.00%	3323	38.00%
83 年 1994	8939	5511	61.65%	3428	38.35%
84 年 1995	9045	5558	61.45%	3487	38.55%
85 年 1996	9068	5508	60.74%	3560	39.26%
86 年 1997	9176	5562	60.62%	3613	39.38%
87 年 1998	9289	5610	60.4%	3679	39.60%
88 年 1999	9385	5624	59.92%	3761	40.08%
89 年 2000	9491	5670	59.74%	3821	40.26%
90 年 2001	9383	5553	59.18%	3830	40.82%
91 年 2002	9454	5547	58.68%	3907	41.32%

資料來源：整理自行政院統計處「人力資源調查」

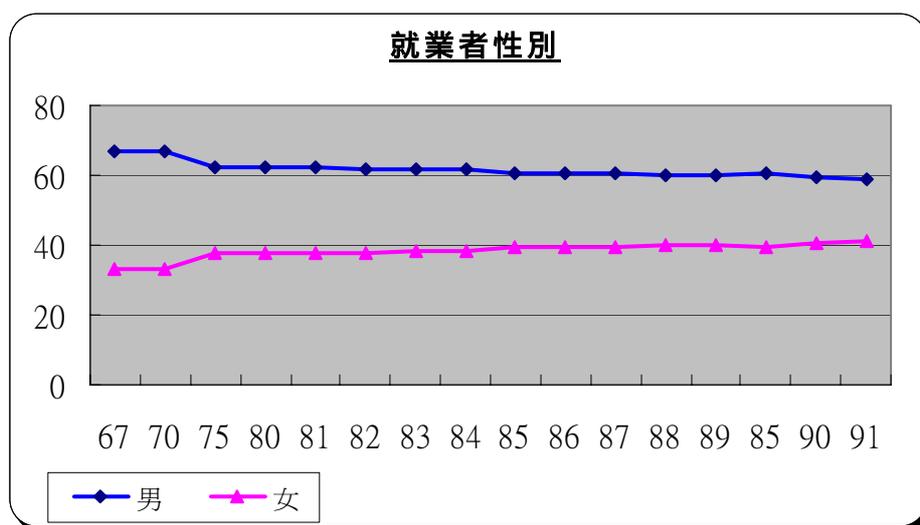


圖 3.5 就業者性別

2. 就業者之年齡

台灣的就業者多數集中在 25-44 歲年齡層，平均約為 56.35%。民國 67 年以 25-29 歲居多佔 16.21%，其次為 20-24 歲佔 10.45%。民國 91 年以 35-39 歲居多佔 15.44%，其次為 30-34 歲佔 14.88%（如表 3.9）。年齡上升趨勢顯著。

表 3.9 就業者年齡

單位：%

年	67 年 1978	70 年 1981	75 年 1986	80 年 1991	85 年 1996	90 年 2001	91 年 2002
15-24 歲	28.45	25.49	20.53	15.94	13.27	11.9	11.31
15-19 歲	13.51	11.22	7.48	4.56	3.73	2.27	2.01
20-24 歲	14.94	14.27	13.06	11.38	9.54	9.64	9.3
25-44 歲	46.29	49.19	54.52	59.92	61.49	59.63	59.4
25-29 歲	16.21	17.51	17.35	17.22	15.3	14.23	14.37
30-34 歲	10.3	12.36	16.42	16.51	16.25	15.06	14.88
35-39 歲	10.45	9.94	12.18	15.24	15.7	15.71	15.44
40-44 歲	9.33	9.39	8.57	10.95	14.24	14.63	14.71
45-64 歲	24.25	24.31	23.58	22.61	23.6	26.94	27.65
45-49 歲	8.74	8.17	8.1	7.38	9.65	12.48	12.43
50-54 歲	7.53	7.74	6.59	6.61	5.93	7.56	8.36
55-59 歲	5.1	5.52	5.73	5.02	4.93	4.12	4.06
60-64 歲	2.89	2.89	3.16	3.61	3.1	2.79	2.8
65 歲以上	1.01	1.01	1.36	1.53	1.64	1.52	1.64
總計	100						

資料來源：整理自行政院統計處「人力資源調查」

3. 就業者之教育程度

台灣地區積極投資教育建設，從民國五十七年九年國民教育制度，與近幾年不斷改變學校體制，許多專科改制為技術學院，技術學院改制為科技大學，同時增設了多所大學院校，提昇全國國民教育水準。由就業人口之教育程度觀之，67年國小程度之就業人口佔達45.67%，專科與大學及以上各僅4.25%。而91年國小程度之就業人口已降至14.65%，專科與大學及以上升至16.72%與12.46%（如表3.10），顯示就業者之教育水準提升非常快；另一方面，由於專科以上程度就業人口之增加，亦相當地提高勞動力品質。

表 3.10 就業者教育程度

單位: %

年	總計	不識字 及自修	國小	國中	高中	高職	專科	大學及 以上
67年 1978	100	11.78	45.64	17.35	6.10	10.61	4.25	4.25
70年 1981	100	9.38	40.20	19.20	7.12	13.23	5.64	5.25
75年 1986	100	7.94	33.71	19.91	7.24	18.25	7.09	5.85
80年 1991	100	4.56	28.06	20.23	8.83	21.64	9.46	7.22
81年 1992	100	4.16	26.60	20.39	8.63	22.54	10.24	5.38
82年 1993	100	3.76	25.01	20.01	8.68	23.60	10.91	5.39
83年 1994	100	3.52	23.96	20.18	8.66	24.06	11.40	5.67
84年 1995	100	3.28	22.82	20.11	8.48	24.68	11.79	5.84
85年 1996	100	2.96	21.24	19.40	8.67	25.46	12.81	6.26
86年 1997	100	2.80	20.22	19.23	8.77	25.11	13.62	6.58
87年 1998	100	2.56	18.81	19.14	9.19	25.40	14.08	6.90
88年 1999	100	2.07	17.27	19.12	9.31	26.03	14.85	7.13
89年 2000	100	1.88	16.28	18.93	9.24	26.32	15.52	7.29
90年 2001	100	1.63	15.44	18.29	9.15	26.77	16.25	11.83
91年 2002	100	1.54	14.65	17.42	9.06	27.15	16.72	12.46

資料來源：整理自行政院統計處「人力資源調查」

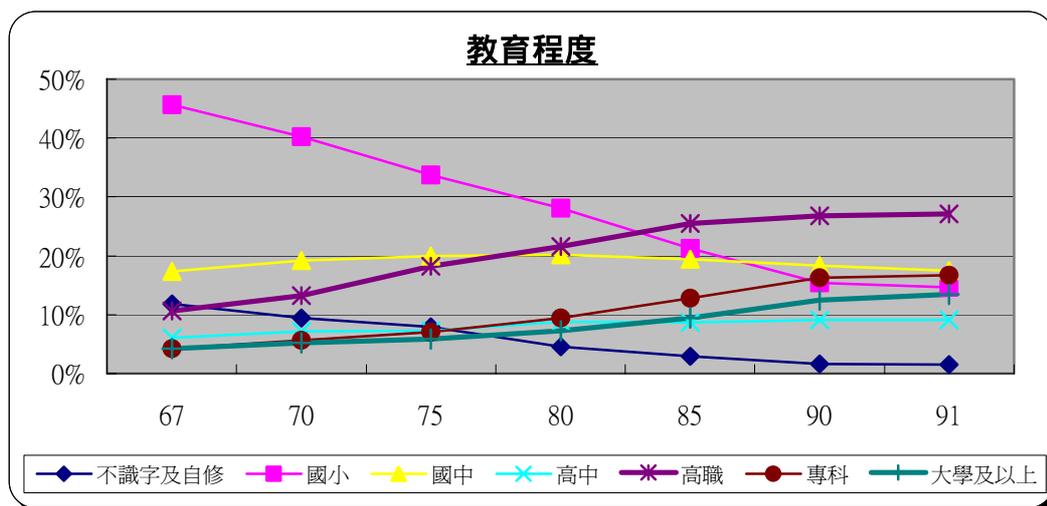


圖 3.6 就業者教育程度

從成長百分比分析，以民國 85 年為基年，其中不識字及自修、國小與國中就業人口逐年減少；高中、高職、專科與大學及以上就業人口逐年增加，民國 91 年成長的百分比以大學及以上最多，成長 42%（如表 3.11）。

表 3.11 就業者教育程度成長百分比

單位：%

年	不識字及自修	國小	國中	高中	高職	專科	大學及以上
80 年 1991	155	132	104	102	85	74	76
81 年 1992	141	125	105	100	89	80	79
82 年 1993	127	118	103	100	93	85	85
83 年 1994	120	113	104	100	94	89	87
84 年 1995	111	107	104	98	97	92	94
85 年 1996	100						
86 年 1997	95	95	99	101	99	106	108
87 年 1998	87	89	99	106	100	110	114
88 年 1999	70	81	99	107	102	116	120
89 年 2000	64	77	98	107	103	121	125
90 年 2001	55	73	94	106	105	127	132
91 年 2002	53	69	90	105	107	131	142

資料來源：整理自行政院統計處「人力資源調查」

4. 受雇員工職類結構

由表中，我們可以觀察出（如表 3.12）：

- (1) 白領人員的就業結構比呈上升的變動趨勢，民國 67 年其就業結構比為 19.39% 逐年遞增至最高點民國 91 年的 36.95%，年平均為 29.45%。
- (2) 買賣及服務工作人員結構比呈下降再上升的變動趨勢，其從民國 67 年的 13.99% 下降至最低點民國 82 年的 16.06%，後又上升至最高點民國 91 年的 18.94%，年平均為 16.47%。
- (3) 農林漁牧工作人員的就業結構比呈下降的變動趨勢，其從最高點民國 67 年的 24.58%，逐年遞減至最低點民國 91 年的 7.14%，年平均為 10.59%。
- (4) 藍領人員的就業結構比大致呈下降的變動趨勢，其從最高點民國 70 年的 44.01% 下降至民國 82 年的 38.67%，再微增 0.33% 至民國 83 年的 39%，之後除民國 86 年稍回升 0.15% 之外，則逐年遞減至最低點民國 88 年的 35.94%，民國 89 年再微增 0.02%，年平均為 40.40%。

表 3.12 受雇員工職類結構

單位：%

年	總計	白領人員	買賣及 服務人員	農林漁牧 工作人員	藍領人員
67 年 1978	100	19.39	13.99	24.58	42.04
70 年 1981	100	22.12	15.33	18.55	44.01
75 年 1986	100	23.80	16.35	16.87	42.98
80 年 1991	100	30.34	16.71	12.82	40.14
81 年 1992	100	31.43	16.68	12.22	39.66
82 年 1993	100	33.88	16.06	11.38	38.67
83 年 1994	100	34.12	16.09	10.80	39.00
84 年 1995	100	34.84	16.35	10.41	38.40
85 年 1996	100	36.06	16.87	10.00	37.08
86 年 1997	100	36.44	16.89	9.43	37.23
87 年 1998	100	37.2	17.2	8.72	36.88
88 年 1999	100	38.18	17.76	8.14	35.94
89 年 2000	100	38.36	18.04	7.65	35.96
90 年 2001	100	39.03	18.59	7.41	34.97
91 年 2002	100	36.95	18.94	7.14	33.73

白領人員：民意代表、企業主管及經理人員、專業人員、技術員及助理專業人員、事務工作人員

藍領人員：生產及有關工人、機械設備操作工及體力工

資料來源：整理自行政院統計處「人力資源調查」

5. 製造業受雇員工職類結構

由表中，我們可以觀察出（如表 3.13）：

- (1) 企業主管及監督人員的就業結構比呈上升的變動趨勢，其從最低點民國 81 年 10.40% 逐年遞增至最高點民國 91 年的 14.07%，年平均為 12.31%
- (2) 事務工作人員的就業結構呈上升又下降的變動趨勢，其最低點民國 82 年的 15.43%，最高點為民國 90 年的 20.24%，年平均為 17.37%。
- (3) 專技人員的就業結構比呈下降又上升的變動趨勢，其從最低點民國 83 年的 11.79%，逐年遞增至最高點民國 88 年的 14.29%，後下降至 89 年的 12.55%，則逐年遞增至民國 91 年的 12.87%，年平均為 12.58%。
- (4) 助理專業人員的就業結構比大致呈上升的變動趨勢，其從最低點民國 82 年的 6.02%，逐年遞增至最高點民國 87 年的 8.62%，後下降至民國 89 年的 7.12%，則逐年遞增至民國 91 年的 7.98%，年平均為 7.76%。
- (5) 買賣與服務工作人員就業結構比呈上升又下降的變動趨勢，其最低點民國 81 年的 5.91%，最高點為民國 84 年的 10.23%，年平均為 8.68%。
- (6) 技術工的就業結構比大致呈下降的變動趨勢，其從最高點民國 81 的 25.60% 下降至最低點民國 88 年的 20.69%，再增 2.99% 至民國 89 年的 23.68%，則逐年遞減至民國 91 年的 22.34%，年平均為 23.01%。
- (7) 非技術工及體力工的就業結構比大致呈下降的變動趨勢，其從最高點民國 81 的 21.99% 下降至最低點民國 90 年的 15.18%，再增 0.68% 至民國 91 年的 16.16%，年平均為 18.30%。

表 3.13 製造業受雇員工職類結構

單位：%

項目 別 年	合計	主管及 監督 人員	事 務 工 人	專 技 人 員			助 理 專 業 人 員	買 賣 及 服 務 工 作 人 員	技 術 工	非 技 術 工 及 體 力 工	
				工 程 師	技 術 員	其 他					
81 年 1992	100	10.40	16.56	11.84	3.00	5.83	3.02	7.69	5.91	25.60	21.99
82 年 1993	100	10.75	15.43	12.03	2.85	5.53	3.65	6.02	8.66	25.68	21.43
83 年 1994	100	11.38	16.31	11.79	2.71	5.43	3.64	7.35	9.92	23.50	19.75
84 年 1995	100	11.77	16.63	12.07	2.74	5.52	3.81	8.01	10.22	22.70	18.60
85 年 1996	100	11.87	16.88	12.47	2.83	5.54	4.10	8.10	10.23	22.23	18.22
86 年 1997	100	12.40	16.52	12.75	2.83	5.83	4.09	8.49	9.64	21.80	18.40
87 年 1998	100	12.55	16.95	12.99	2.93	5.75	4.30	8.62	9.48	21.72	17.68
88 年 1999	100	12.38	16.65	14.29	2.93	6.40	4.96	8.61	9.80	20.69	17.58
89 年 2000	100	13.90	19.45	12.55	3.30	4.54	4.71	7.12	7.35	23.68	15.96
90 年 2001	100	13.97	20.24	12.69	3.38	4.54	4.77	7.38	7.06	23.19	15.48
91 年 2002	100	14.07	19.42	12.87	3.41	5.00	4.45	7.98	7.16	22.34	16.16

資料來源：整理自行政院統計處「事業人力雇用狀況調查」

6. 機械業管理階層比例

在民國 81 年中階管理者人數在組織中所佔比例為最高 39.25%，民國 91 年中階管理者人數在組織中所佔比例依然最高 39.48%。從統計資料可得（如表 3.14）：

- (1) 依機械業雇用人數比例比較，中階管理者所佔比例偏高，表示組織對中階管理者仍非常重視
- (2) 除中階管理者仍維持較高比例，其中高階管理者也有增加趨勢，唯獨基層管理者明顯減少

表 3.14 機械業管理階層雇用人數

年	(副)總經理、 協理		(副)廠長、處 長、經理		(襄)理、主任、 科(課、股)長	
81 年 1992	2406	25.66%	3681	39.25%	3291	35.09%
82 年 1993	3041	29.91%	3922	38.58%	3204	31.51%
83 年 1994	2979	25.71%	4577	39.50%	4031	34.79%
84 年 1995	2777	23.33%	3964	33.31%	5160	43.36%
85 年 1996	2987	26.17%	3944	34.55%	4485	39.29%
86 年 1997	2859	27.08%	3442	32.60%	4257	40.32%
87 年 1998	3093	29.46%	3901	37.16%	3504	33.38%
88 年 1999	3767	31.25%	4295	35.63%	3991	33.11%
89 年 2000	5050	31.53%	5568	34.76%	5401	33.72%
90 年 2001	4927	32.21%	5640	36.87%	4728	30.91%
91 年 2002	4551	34.13%	5264	39.48%	3518	26.39%

資料來源：整理自行政院統計處「事業人力雇用狀況調查」

3.3.2 整體分析

上述已將勞動力結構做一詳細的描述，本節將進一步整合資料做深入分析，藉由勞動力結構的資料瞭解中階管理者的勞動力市場動態(表 3.15)。

若將勞動者分為男性與女性，男性整體勞動參與中就業比率所佔的比重較高，表示男性勞動參與人口中絕大多數處於就業狀態，為主要之就業者。觀察民國 70 年後就業比率逐年下降，男性高比率的就業現象已產生變化，女性就業者卻逐年增加。

以年齡別來看，民國 70 年就業比率高低依次為 20-29 歲、30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲及 60 歲以上者，而就業比率中 20-29 歲者卻呈持續下降且其下降的程度逐漸加大，由年平均的下降 0.32% 增加為年平均下降 0.49%；而 30-39 歲與 40-49 歲者總就業比率變動呈現相反的狀況，30-39 歲男性就業者呈先升後降，但變動幅度較為穩定而 40-49 歲者就業比率變動則呈上升趨勢較為明顯。因此，我們可由此看出年齡較輕之勞動者，就業比率下降的情況較為嚴重；由此就長期變動趨勢推論，勞動結構似乎逐漸趨向中高年齡化的現象。

由教育別來看，整體而言在比率的變動上除國中以下學歷者外，高中職、專科及大學以上學歷者在民國 80 年前後均呈現上升的趨勢，但高中

職與專科學歷從民國 80 年後增加的趨勢逐漸減緩，唯獨大學以上學歷者比率持續增加，而民國 80 年後國中以下學歷者就業比率下降之幅度由 70-80 年年平均下降的 1.49% 增加至 80-91 年年平均下降的 1.75%，顯示短短二十年，國中以下學歷就業者佔就業市場比重下降三分之一以上。

職業別就業比率上，有較高比率從事「藍領人員」，也表示生產及有關工人、機械設備操作工及體力工比率較高，但民國 80 年後「藍領人員」就業比率下降之幅度由 70-80 年年平均下降的 0.39% 增加至 80-91 年年平均下降的 0.58%。「白領人員」、「服務人員」在變動上多呈上升趨勢，因此，我們可由此看出「白領人員」之勞動者，就業比率上升的情況較為明顯；由此就長期變動趨勢推論，勞動結構似乎逐漸趨向運用「知識」之勞動者現象。

表 3.15 台灣勞動力參與狀況

		70 年 1981	80 年 1991	91 年 2002	70-80 年平均變動率 ¹	80-91 年平均變動率 ¹
性別	男	66.67	62.50	58.68	-0.42	-0.35
	女	33.33	37.50	41.32	0.42	0.35
年齡別	20-29	31.78	28.6	23.67	-0.32	-0.45
	30-39	22.3	31.75	30.32	0.95	-0.13
	40-49	17.56	18.33	27.14	0.08	0.80
	50-59	13.26	11.63	11.68	-0.16	0.00
	60-	3.9	5.14	4.44	0.12	-0.06
教育別	國中以下	67.78	52.85	33.61	-1.49	-1.75
	高中職	20.35	30.47	36.21	1.01	0.52
	專科	5.64	9.46	16.72	0.38	0.66
	大學以上	5.25	7.22	12.46	0.20	0.48
職務類別	白領人員	22.12	30.34	36.95	0.82	0.60
	服務人員	15.33	16.71	18.94	0.14	0.20
	農林魚牧	18.55	12.82	7.14	-0.57	-0.52
	藍領人員	44.01	40.14	33.73	-0.39	-0.58

資料來源：本研究整理

註：

70-80 年平均變動率= (80 年各分類變數比率-70 年各分類變數比率) / 10，表其間隔 11 年間變動 10 次中每次變動的平均幅度；91-80 年平均變動率= (91 年各分類變數比率-80 年各分類變數比率) / 11，其意義同 70-80 年平均變動率。

總括而言，依整體就業市場之勞動結構觀之有下列幾點：

1. 性別：從早期就業者以男性居多，男性與女性就業人數比約為 7：3。近幾年女性意識抬頭，女性就業者逐年遞增。民國 91 年女性就業比民國 67 年成長 8.45%。
2. 就業者年齡：整體集中於 25-44 歲，就業者年齡逐年提高，早期以 25-29 歲居多，由於國人教育水平提高，相繼影響就業者年齡。民國 91 年以 35-39 歲為最高佔 15.44%。
3. 教育程度：受到教育制度的改革，國人教育普及化，受教育人數急速增加，相對提高就業者教育程度。民國 91 年就業人數以專科及以上所佔比率最高為 29.18%。
4. 職業類別：早期多以「勞力型」工作者為主，隨著產業的轉型，「知識型」工作者崛起，白領人員所佔比例逐年增加。民國 91 年為 36.95% 已佔就業人口三分之一以上。

3.4 研究命題之建構

中階管理者的重要性已被許多學者證實 (Nonaka, 1997 ; Carolyn, 1998 ; Quy, 2001 ; 林鴻榮, 2001), 但是組織往往會遺忘中階管理者的貢獻 (Quy, 2001)。當企業追求利潤的成長及因應激烈的全球化競爭同時, 中階管理者首當其衝成為最大的受害者。再加上科技的進步, 中階管理者傳統的管理能力逐漸失其效能。在環境的變遷中階管理者必須發展新的才能 (Dopson, 1992)。然而迄今, 尚未有學者針對中階管理者管理才能特質的轉變進行探討。為此, 本研究以「承上啟下」、「協調管理」及「專業能力」三大類型, 與其中執行能力、決策能力、傳遞能力、整合能力、領導能力、協調能力、團隊能力、解決問題能力、創新能力、開發能力、塑造能力、持續更新能力等分析中階管理者管理才能特質。

其次, 根據文獻探討與上述三大類型的概念推演, 本研究提出三個研究命題, 目的在於以研究命題的驗證結果, 釐清台灣製造業中階管理者管理才能特質與勞動力結構的發展特性。研究成果提供實務界參考, 同時補足相關研究的不足。三個命題與命題相關探討及涵義如下。

3.4.1 承上啟下觀點

第一線的員工通常埋首於某項科技、產品或市場的例行細節當中, 沒有人比他們更懂得公司業務的各項細節, 但儘管他們具有大量高度特殊化的資訊, 卻很難將他們轉變成有用的知識 (楊子江、王美音, 1997)。中階管理者卻能綜合及整合資訊, 將組織策略予以具體化 (Jeffery, Donald and Shaker, 2002)。傳統的組織架構中, 中階管理者角色如同傳令者將高階管理者制定的決策, 下達至基層管理者, 在資訊的處理往往只有傳遞效果。面對資訊的氾濫, 中階管理者不單只是上情下達。在資訊環境中, 中階管理者不能倚靠個人知識的保存, 而是發展自我對資訊詮釋與運用的能力。並透過資訊的循環過程, 將資訊轉換成制定決策的依據。經由資料的輸入、知識的轉換及決策的輸出過程, 其中知識輸入即蒐集組織外在環境產生的資料與資訊; 知識處理藉由判斷、權重取捨、整合, 進一步將知識轉換使用; 最後不僅成為決策的依據, 達成知識擴散及利用的目標 (Purser and Pasmore, 1992), 如圖 3.7 所示。

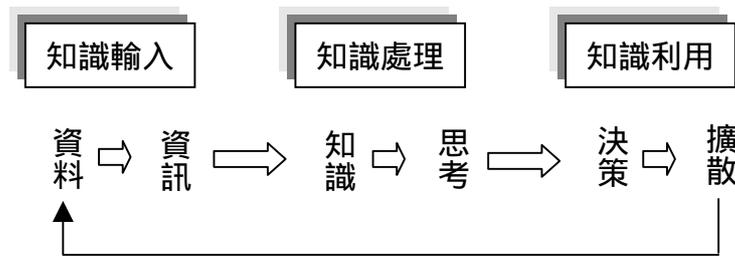


圖 3.7 知識輸入-轉換-輸出的循環過程

資料來源：本研究整理自 Purser, R. E., & Pasmore, W. A. (1992)

Albrecht (1996) 認為過去中階管理者只是行政支援的角色，接受主管的命令，然後管理部屬確實執行，然而，中階管理者應該拋棄過去「命令與控制」的管理模式。Dopson (1992) 對於中階管理者的任務認為其策略性任務要多過於例行性任務。中階管理者應該徹底執行組織策略，並提供回饋，鞭策組織未來策略性變革及再造成效 (Jeffery, Donald and Shaker, 2002)。因此，中管理者要將組織策略方針轉換成執行的計劃，在自己的營運單位中，確保策略的發展及執行，其工作權限應該向上擴展，從策略規劃、決策制定開始。

黃英忠 (1995) 在管理職層訓練規劃中，認為中階管理階層所負責的為「管理決策」，主要依據戰略性決策來訂定目標，以協調企業內部為重點，即為發揮最高效率而做具體之企業資源分配及協調的決策。

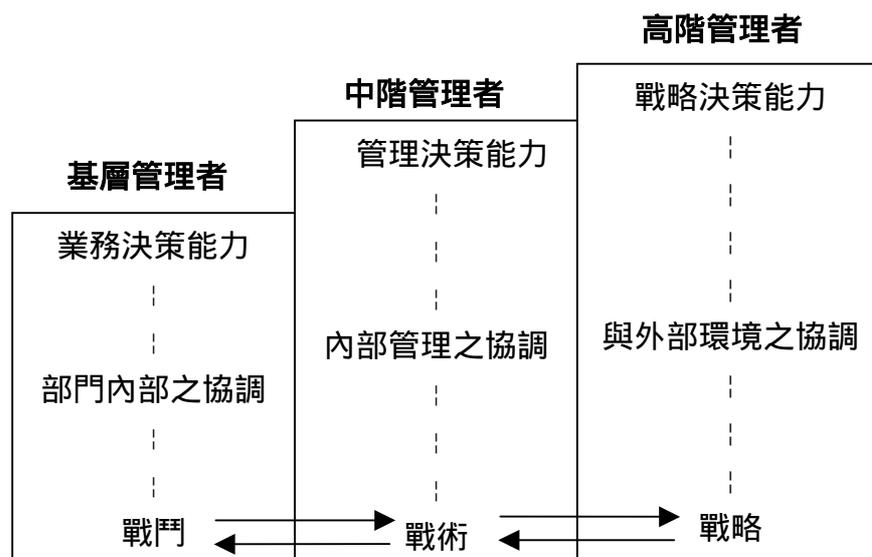


圖 3.8 管理層決策之階段

資料來源：黃英忠 (1995), 頁 150

Carolyn (1998) 強調中階管理者是執行企業經營策略的競爭優勢來源，其執行的範圍包含：1.制定完成策略目標的步驟；2.清楚知道障礙所在；3.匯集必要的資訊與資源；4.傳達計劃。中階管理應負責將組織策略轉化為具體的行動，並提出方向。最重要的是做出有效而明確的決策，避免讓部屬無所適從。當企業的經營理念從生產、效能轉變以策略、競爭為主，中階管理者對整體策略性思考能力的需求，更是與日俱增。

命題一：就承上啟下而言，中階管理者由資訊的傳達，擴展至決策的制定與執行

3.4.2 協調管理觀點

在過去的金字塔組織裡，中階管理者具有承上啟下安定角色。現在愈來愈多的中階管理者被要求成為顧客、和服務提供者（企業）的「介面」（劉仁傑，1998）。隨科技進步而改變，許多的工作型態也跟著改變，委外資源的利用變得更普及（Carolyn, 1998）。企業要清楚瞭解在組織內部，中階管理者連結不同的工作程序、管理者，並且和顧客與供應商建立關係。Nonaka (1997) 強調中階管理者與外界的關係，其能夠整合競爭對手與市場資訊，挖掘重要資訊，提出解決及尋找問題與機會所在。

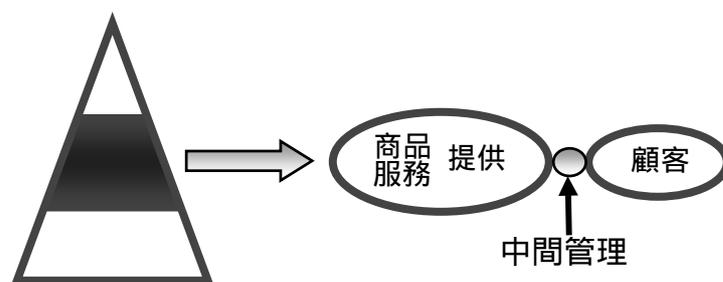


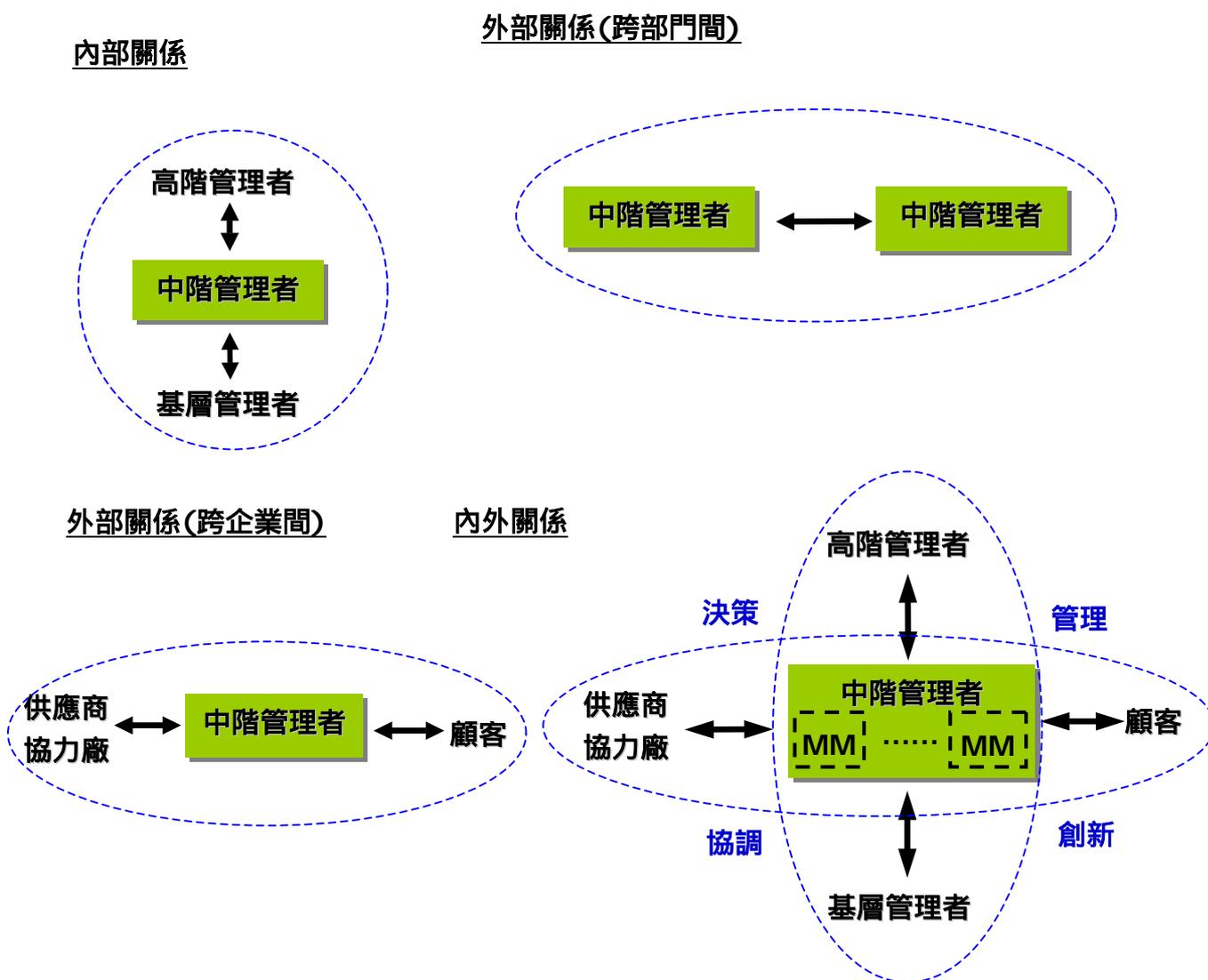
圖 3.9 中間管理階層角色變遷

資料來源：劉仁傑(1998)，頁 244

Drucker (吳凱琳，2003) 指出，未來的企業是屬於資訊型組織，在這樣的組織裡中階管理者扮演著重要的角色，為顧客、供應商與組織交流、組織內部各部門之間交流與高階及基層員工之間交流的溝通者。Lynda (1994) 提到，忘記「部門」這個概念，不要只想著「我的部門」、「我的

人手」，如果沒有其他部門的支援與協調，同樣會影響自己部門的績效。

因此，中階管理者必須跳脫組織的框架，所接觸的對象不再侷限於組織內部。從承上啟下與部門內高階管理者、基層管理者協調外，須擴展到不同部門中階管理者的接觸，進行跨部門協調；進而發展到顧客、供應商與協力廠之間等外部利益關係團體的協調。中階管理者與不同部門的管理者接觸可直接面對問題所在，迅速解決問題；與顧客的接觸來瞭解市場上的需求，達到快速回應；與供應商或協力廠的接觸以提升組織績效。因此，中階管理者在組織所扮演的角色應更加多角化。



註：MM 為中階管理者(Middle Managers)之縮寫

圖 3.10 中階管理者內外關係

資料來源：本研究整理

命題二：就協調管理而言，中階管理者由內部的協調管理，擴展至外部的協調管理(跨部門、顧客、供應商及協力廠等外部利益關係團體)

3.4.3 專業能力觀點

部分學者 (Drucker, 1985 ; Kanter, 1983 ; Peter and Waterman, 1982 ; Burgelman and Sayles, 1986 ; Woolridge and Floyd, 1990 ; Jeffery, Donald and Shaker, 2002) 從不同的觀點探討，提出中階管理者在企業創新的貢獻。Jeffery, Donald and Shaker (2002) 強調中階管理者與不同的員工接觸，可利用正式與非正式的方式鼓勵員工創新，並承擔可能的風險。中階管理者可以把自己創新的計劃與主管溝通，經思考企業整體優先策略條件，創造計劃可行的機會，

根據 Quy (2001) 的研究，認為中階管理者扮演著創業家的精神，需具備更廣的洞察力以及豐富的創造力，使其成為企業創新或變革推動的力量。中階管理者相當接近第一線作業，因此，可以及早觀察到問題所在；另一方面，中階管理者並非實際的作業人員，不會受限於細節，比較能以綜觀的角度思考問題。Carolyn (1998) 指出，企業成功的創新方案、新策略方向的制定、新觀點的激發，多半來自中階管理者。Nonaka (1997) 認為在組織中階管理者能整合基層管理者與高階管理者的內隱知識，並外顯出來，合併成新的技術、產品或系統。多數的創新是起源於中階管理者，並會進一步分析與評估呈報給高階管理者。經由主管嚴格審查後，將這些創新傳回中階管理者，再與部屬溝通。

Jeffery, Donald and Shaker (2002) 認為中階管理者要不時察覺組織管理上的支援、工作的自主權、報償、即時資訊及跨部門的溝通等因素。並且善用資源、克服障礙及不斷創新，方能完成企業策略目標。

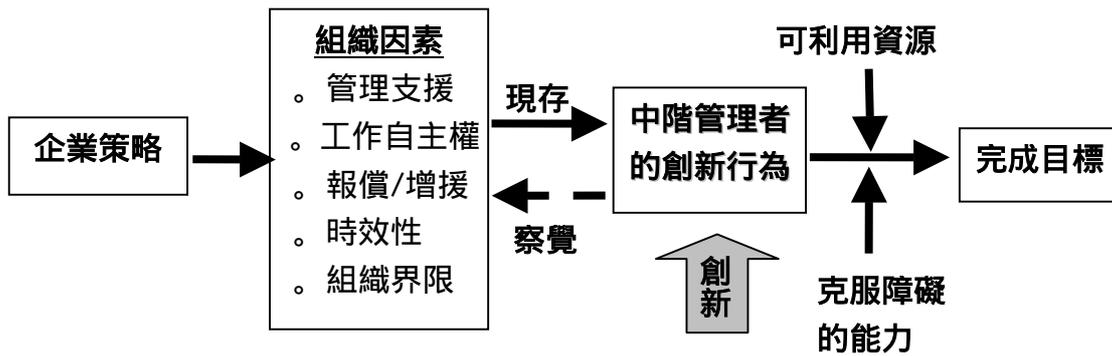


圖 3.11 中階管理者的創新

資料來源：本研究整理自 Jeffery, Donald and Shaker(2002), p.17

Realin and Cooledge (1995) 提出「學習再學習」概念，亦即專業技能若不能持續提昇和熟悉，將很快失去其效能與價值。除了創新外，專業知識對中階管理者而言也是非常重要。Dopson (1992) 認為中階管理者必須富有彈性及適應力，並且有意願學習新的技能與教育提昇的需求。在面對日新月異的時代，中階管理者專精於本身的專業領域，還須培養多能工的特性，來提昇自己的專業能力。承如 Carolyn (1998) 所認為，中階管理者跨越不同的單位及企業，必須培養跨部門的經驗及知識。中階管理者應培養多元的專業能力，如此才能保有彈性與優勢，更能適應組織變動，應付新的工作需求。

命題三：就專業能力而言，中階管理者要持續創新及增加專業知識

第四章 研究命題之驗證

本章目的在針對第三章所提之理論架構進行實證研究，以驗證與補充理論之不足。本章共分為三部分，首先說明實證研究的目的、方法與對象；其次詳細描述訪談管理者進行管理才能的背景與實際情形；最後將理論分析與實證研究的結果做一綜合性整理。

4.1 實證研究的目的、方法及對象

1.實證研究的目的

本研究在第三章中以「管理才能」特質將中階管理者管理才能歸納成三大類型，並針對各類型的特質加以說明。因此本章實證研究的目的，冀望對實證中階管理者的管理才能特質進行探討，以驗證本研究所提出之命題，並透過實證中階管理者的深入分析，歸納出其中呈現的發展趨勢與具備條件，以補足本研究所提之理論架構。

2.實證研究的方法

整體而言，對科學問題的基本研究可概分為自然科學、工程科學（亦稱應用科學）與社會科學三方面（謝章志，1997）。本研究旨在探討中階管理者管理才能特質與其變遷之探討，故隸屬社會科學領域中管理學方面的研究。

在社會科學的研究過程中，Yin（1994）提出五種研究方法，包括實驗法（experiments）、問卷調查法（survey）、檔案分析法（archival analysis）、歷史考察法（history）以及個案研究法（case study），不同的方法各有其優缺點與使用時機。其中實驗法、歷史考察法及個案研究法較適用於對實際現象的探索；問卷調查與檔案分析法則著重於資料的量化與計量性的分析（表 4.1）。

表 4.1 各種實證研究方法的使用時機

研究方法	研究問題的種類	是否需透過行動控制	核心是否為當代事件
實驗	過程、原因	是	是
問卷調查	人、地、數量化資訊	否	是
檔案分析	人、地、數量化資訊	否	不一定
歷史考察	過程、原因	否	否
個案研究	過程、原因、新探索	否	是

資料來源：Yin, R. K.(1994), p.6.

就本研究的性質而言，基於下列因素，在實證研究上宜採檔案分析與個案研究。

- (1) 本研究以「管理才能」建構中階管理者管理才能發展的特質類型。其中管理才能概念的轉變受到產業結構、勞動力市場等條件因素影響，部分可採用具體客觀的量化指標；而管理才能的特質亦屬概念式指標判斷則宜採用定性研究。
- (2) 檔案分析能用於搜集大量資料，可以從一個大群體，大規模抽選個人或團體作為調查對象，實施調查以搜集大量資料是其他方法所不及的。檔案分析調查研究所搜集的資料有其正確性，而取樣的樣本具備高度代表性。再加上檔案來源為政府機關所做調查，調查表或問卷較完備，所得資料信度較被肯定。
- (3) 各實證中階管理者在所具備的管理才能均存有個別差異，採用個案研究方式較易掌握過程或歷史性的動態現象。同時藉由實際赴企業訪談，有助於取得接近事實的資料，以洞察其因果關係。

3.實證研究的對象

機械工業素有「工業之母」或「產業之母」之稱，是製造業中的基礎工業。台灣機械產業歷經五十餘年的發展，人力資源已由初期勞力密集階段逐漸邁向技術密集。另一方面，機械產業組織結構具有層級特性，有助於中階管理者的紀錄分析。有鑑於此，本研究選擇台灣機械產業為實證研究對象。廣義的機械業包含金屬製品業、一般機械業、電器機械業、運輸工具業以及精密機械業等五個分業（李煥仁，1995），本研究僅針對廣義的機械業進行探討。

在採用個案研究法進行實證研究時，由於以少數案例推論整體現象，因此可能使研究成果過於狹隘，欠缺一般性（Eisenhardt, 1989）。本研究依據下列各項原則選擇實證企業，試圖使個案研究的結果具代表性。

(1)代表性

一般機械產業的企業眾多，實證研究所選擇的企業應在機械產業中具代表性，同時所選擇的實證中階管理者也應在該企業中具代表性。本研究試圖以營業額、及市場佔有率等指標選擇具代表性的企業進行實證研究。

(2)完整性

為求對管理才能有完整且深入的說明，以及掌握企業在不同階段時可能的動態變化，在實證中階管理者的選擇上，將以部門別齊備，且中階管理者管理才能發展歷程確實可考的企業為實證對象。部分新成立的企業，或是早期中階管理者已離職的企業較不適宜做為本研究的個案對象。

4.2 資料分析

現今的企業環境中，競爭日益激烈，使得教育訓練受到企業以及員工的重視（經濟部，2002）。Goad（1983）指出透過教育訓練的學習，主要可以分成四個目的：1.增進心理的技能；2.增進實質的技能；3.增進個人資訊來源；4.改變個人態度。教育訓練可使企業的成員面對變遷，克服變遷的障礙（Mott and Watkins, 1995），進而有益於員工個人及企業。不僅可以幫助員工達到更高的成就；同時有助於企業解決現有問題，提高企業績效。因此，本研究透過教育訓練需求調查既有資料以驗證研究命題。

首先，利用經濟部中小企業處教育訓練需求調查資料（2001），執行時間為90年9月1日至90年10月31日。因為這份調查報告涵蓋北部、中部、南部、東部、大陸及其他區域的企業，其中北部佔49.72%、中部佔24.09%、及南部佔24.49%。報告之訪問對象為企業員工，採取電子問卷方式進行調查，以隨機篩選抽樣終身學習護照的學員發放問卷，剔除無效問卷後，共計1200份有效問卷。所謂「終身護照學員」由經濟部中小企業處補助辦理，這是一本給企業從業人員的學習護照，可以有系統地紀錄員工的學習課程，累積員工長期進修的成果。目前申請終身學習護照不需要支

付任何費用，只須與各區執行單位申請即可(北區/中區/南區中小企業研訓中心)。調查中所屬行業分為製造業、營建業、礦業、土石採取業、農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸倉儲通信業、金融保險不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業、其他等十二大類，以製造業所佔比例最高為 53.97%，其次為營建業為 11.09%及工商服務業為 8.86%。受訪者職級方面，高階管理者佔 15.75%、中階管理者佔 23.62%、基層管理者佔 19.72%、幕僚人員佔 26.46%、及其他佔 14.45%。管理階層方面，中階管理者所佔比較最高，符合本研究以中階管理者為主要探討對象。經營管理課程方面，其涵蓋本研究所探討之管理才能特質，故此資料具有其適用性。

其次，依行政院經濟建設委員會的職業訓練發展資料(2002)，做為本研究驗證依據。此報告主要因應知識經濟時代及全球化挑戰觀點，培訓具有產業前瞻性之優質勞動力。資料來源以 89-93 年度訓練機構針對各級人力培訓之「職業能力再提升方案」，配合市場需求逐年檢討與調整訓練內涵的調查。其中經建會所指訓練機構大致分為公共職訓公共職訓機構、公營事業附設訓練機構、民營事業附設訓練機構、政府機關附設訓練機構、民間團體附設訓練機構，以及各級學校附設訓練機構等辦理職業訓練單位。此資料從整體的勞動力觀點出現，進而討論各級人力培訓，其中包含主管與經理人。

1. 中小企業教育訓練調查

在調查資料中顯示，過去多數的企業往往忽略教育訓練的重要性，超過五成以上的企業未設有專職單位負責員工培訓計畫；甚至，無任何標準化的訓練教材或二年內未實施任何培訓活動。然而，隨著整體產業結構的變遷、與日俱增的競爭壓力，企業也開始鼓勵員工接受培訓，其主要考量是為了充實員工在工作專業知識與技能。另一方面，針對不同職級，現階段最需要加強員工培訓的調查顯示，除了各職位功能別專業員工的培訓佔 61.58%外，其次為中階管理者的培訓佔 58.08%。由此可見，中階管理者在企業所擔任的工作與任務較以往不同，一位具有競爭優勢的中階管理者需持續接受培訓，加強專業知識與技能以及培養更高層的經營管理能力，具備不同的管理才能。

由表 4.2 觀之，產業特性與產業趨勢(50.33%)以及透過知識管理制定經營規劃與決策(79.00%)，為策略管理與知識管理培訓課程名列前茅。

換言之，瞭解產業結構的轉變，可以幫助企業掌握整體趨勢需求，投入資源培養管理人才；透過知識管理著程序，使得管理者不再是資訊氾濫下的受害者，反之，應善用資訊，提高資訊的有效性最後成為制定經營規劃與決策的工具。不論是決策管理課程或知識管理課程，充分顯示決策的重要性。科技管理方面也強調技術創新與發展的重要性，表示需不斷增加創新需求的程度。資料中值得一提的是，受訪者認為應培養研發與其他管理構面的整合與專案管理的能力也是很重。因此，在組織內強調的是跨部門整合與共同合作，所以更應著重通協調能力的發展。

接著觀察目前員工最需要加強的能力或特質比例，最重要課程依序為工作專業能力（55.42%）、系統思考（50.08%）、國際觀（43.17%）、溝通協調（39.05%）及創新（39.17%）。綜觀之，工作者已由「勞力型」轉為「知識型」，由腦力代替苦力，工作者之知識與技能已成為企業考量的條件；全盤性思考能力是制定決策的基礎，任何資訊都必須經由分析、運用與思考，最後成為決策時的依據；國際觀是目前多數管理者所缺乏的，全球化衝擊下，身為管理者應以無國界的視野，展現出卓越洞察力；溝通協調是提升企業績效主要因素之一，團隊模式瓦解了部門間的隔閡，產品多樣化與客製化使得跨企業的聯繫更為重要；在講求創新的時代，如果不提高創新需求程度，中階管理者很快就會被他人所取代。

由經營管理課程與需加強的能力與特質分析，其結果符合本研究所推論之命題。也顯示出中階管理者管理才能的特質確實不同以往，應隨著環境而加強或調整自己的管理才能。

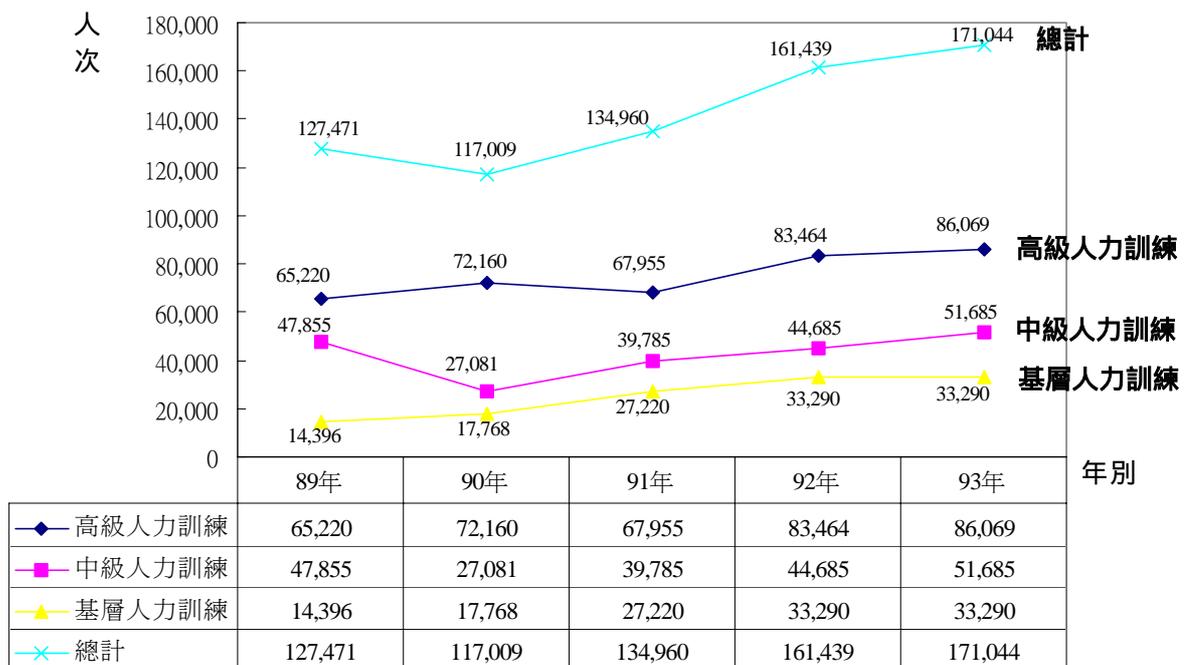
表 4.2 中小企業教育訓練調查結果

經營管理課程	受訪者認為最重要的前三項培訓課程	
策略管理	產業特性與產業趨勢	59.33%
	策略群組與競爭地位	55.42%
	功能政策與組織分工策略	47.67%
科技管理	技術創新與發展	68.25%
	研發與其他管理構面之整合	62.67%
	專案管理	43.17%
知識管理	透過知識管理制定經營規劃於決策	79.00%
	知識管理的資訊來源	59.33%
	知識管理平台的建構	59.17%
	產品設計知識庫內容的建立	56.00%
目前需加強的能力與特質	工作專業知識技能	55.42%
	系統思考	50.08%
	國際觀	43.17%
	協調溝通 創新	39.50% 39.17%

資料來源：整理自經濟部中小企業處（2001）

2. 職業訓練發展

為因應產業結構變遷，未來在職業能力提升方面將朝兩方面進行，一方面針對產業調整，提升知識與創新能力；另一方面應配合生活品質產業發展提升就業能力（經建會，2002）。從產業調整進行分析，在知識經濟發展及加入 WTO 之後，國際市場上的競爭更加激烈，我國產業結構已逐漸轉為知識經濟階段。在此份調查報告中指出，因應產業結構調整，首當其衝必須提升知識與創新能力的人力培育，預計 91 至 93 年約可培訓 467,443 人次，其中高級人力 237,488 人次，中級人力 136,155 人次，基層人力 93,800 人次（圖 4.1）。分析結果，在職業訓練發展方面亦驗證本研究所提之命題。其理由有二，第一，在培訓的人次中以高級人力最多，表示主管與經理人員在因應產業結構的調整，需不斷提升創新與專業知識技能的需求；第二，因應知識經濟、資訊科技興起，更需要專業知能以提升競爭力。透過職業訓練，加強培訓產業所需人才，使其趕上不斷創新的技術為刻不容緩的工作。



資料來源：行政院經建會（2002）

註：

1. 高級人力包括：「主管與經理人」及「專業人員」
2. 中級人力包括：「技術員及助理專業人員」、「事務工作人員」、33%「服務工作人員及售貨員」及5%「農林漁牧工作人員」。另外，「生產作業人員」由於技術層次之提升，將逐年增加中級人力之比例，由89年之0%漸增至93年之25%，93年至100年則維持25%。
3. 基層人力：包括67%「服務工作人員及售貨員」及95%「農林漁牧工作人員」，而「生產作業人員」由於技術層次之提升，將逐年減少基層人力之比例，由89年之100%漸減至93年之75%，93年至100年則維持75%。

圖 4.1 提升知識與創新能力培訓人次

根據 career 雜誌 2004 企業主管十大核心才能調查，「決策能力」與「創新求變及進行突破性思考」並列為第一，其次為「危機處理」，其餘七項照排名分別為前瞻性策略思考、凝聚團隊向心力、目標管理、規劃於執行力、啟發指導部屬的能力、邏輯分析與判斷能力、跨部門協調。這十大核心才能與中階管理者「承上起下」、「協調管理」及「專業能力」之十二項管理才能不謀而合。可以發現，愈來愈多的企業開始重視管理者管理才能的發展。中階管理者為企業重要角色，其管理才能確實深深影響到企業的成功與否。而從教育訓練調查驗證中發現，中階管理者之管理才能受到產業結構的轉型，其特質也逐漸轉變。

整體而言，中階管理者之管理才能是與時俱增，會隨著時代而改變。過去傳統的管理模式較為封閉，中階管理者只要順應主管的要求行事，就能獲得生存。然受到大環境的影響，中階管理者的角色也已變遷，其所擁有的管理才能不同以往。換言之，就承上起下而言，中階管理者要由資訊的傳達者擴展至決策的制定與執行；在人際關係方面，須由內部的協調管理擴展至外部的協調管理(跨部門、顧客、供應商及協力廠)；就專業能力而言，中階管理者要持續增加創新的需求程度及專業知識。

4.3 個案研究

個案訪談部分，每位均進行 1-2 次之訪談，每次約 30-60 分鐘。訪談對象為研發部、生產部、財務部、行銷業務部、品保部等管理者。其中企業各組織部門別名稱的差異，生產部涵蓋了製造部與廠務部；人事部的功能較少，多數企業並未獨立設置人事部或由總經理代理，所以本研究未將其納入個案分析。另外，基於競爭壓力與受訪者的承諾，實際訪談的中階管理者皆以代號區別，以維護中階管理者的權益及記錄呈現的完整性。茲將各受訪者的背景資料整理（如表 4.3）。

表 4.3 受訪者的背景資料

代號	部門/職稱	性別	年齡	教育程度	專業背景	主管年資	專業年資
A	研發部/經理	男	37	碩士	機械工程	2	3.5
B	生產部/經理	男	47	專科	機械科	5	22
C	研發部/襄理	男	43	專科	機械科	5	8
D	生產部/襄理	男	42	專科	電機	6	9
E	生產部/副廠長	男	42	高中	工科	15	22
F	財務部/副理	女	46	大學	企業	12	12
G	研發部/經理	男	40	博士	工工	7	13
H	行銷業務/經理	男	39	專科	機械科	7	16
I	研發部/經理	男	33	碩士	設計	0.5	4
J	行銷業務/副理	男	32	大學	工工	7	13
K	品保部/副理	男	34	大學	工工	7	9
L	生產部/課長	男	35	專科	工工	4	10
M	財務部/經理	女	43	大學	社會	2	6

受訪者的特性中，年齡分佈在 32-47 歲之間平均年齡 39.46 歲；性別：13 位受訪者中，男性 11 位，女性 2 位；學歷：高中職 1 位，專科 5 位，大學 4 位，碩士 2 位，博士 1 位；專業年資：受訪者投入專業領域的工作時間介於 0.5-22 年間，平均專業年資為 11.35 年。

1. A 受訪者

A 受訪者，現年 37 歲，研究所機械工程畢業，工作現職是 公司的研發部經理，擔任主管已有 2 年，於公司任職 3.5 年，曾任職工程師、研

發部副理。此外，曾經接受元智大學工業工程與管理研究所學分班與一般管理課程等管理相關課程。

A 受訪表示工作內容相關的資訊來源包括媒體 (含網頁、雜誌、報紙)、業界訊息交流 (含同業、研究單位、學界、供應商等)、各部門資訊傳遞、客戶、主管、其他。獲取資訊後會先行判斷是否為重要資訊後，依以下管道處理：1.緊急重要資訊，立即通知主管或相關單位應對；2.具有價值資訊，建立技術資料存檔，作為往後參考用；3.一般資訊，轉給相關單位參考；4.其他資訊，不予處理。資訊要先判斷是否有用，資訊的過濾是很重要的事，再決定是往下傳播或往上呈報。

對於高階管理者交代之任務，中階管理者必須經過消化轉化並展開成工作的細節與階段性的目標，至於研發部的目標主要分成二類：1.現有產品的改善：會有清楚的目標，以解決客戶滿意度、生產問題、維持效率、減少錯誤等；2.新產品開發：嚴格來講技術是分開，依市場訊息來整合產品，即整合現有的生產技術。高階管理者是整體性策略的宣布，中階管理者需將整體目標展開，解釋成部門成員能瞭解的語言，轉為可行的行動，這是很重要。

由於現在是研發部門管理者，因此多半會參與研發相關決策，如產品策略、市場定位、技術開發等。一般而言，高階管理者會深度參與討論，並無接受決策與否的問題。最後的決策應包括整體性的考量，現在重視速度，不在是上面做決策下面執行，現要有回饋機制，做為下次決策修正依據。

A 受訪者指出除了現有的專業領域外，我們主要還需要兩大類的技能，其一是跨部門的知識，這個部分主要來自於廠內的技術交流，另外研究單位 (如機械所、PMC) 也會提供相關的研討課程。而另一方面的知識主要是管理方面，這個部分除了個人的自修學習外，公司的管理部門也會依據主管需求安排訓練課程。至於學習的內容由於對中階管理者來說，主要都不是基礎的訓練課程，所以並非期望於一時之間能立刻運用，著重於觀念的建立，以利於部門未來的發展。A 受訪者現在是擔任研發部主管的角色，認為創造力當然是極為重要的一環，不但必須有創新能力，還必須能將創新的觀念深植在部門內。不過，A 受訪者表示以生產部與研發部對於創新的執行要求有明顯差異。

部門間的溝通當然非常重要，所以必須有密集的協調溝通。溝通的主要目的有資訊的傳遞、支援配合需求、工作進度查核、問題點檢討等。頻率大約每週有 3-4 次的會議、每天 3-5 通電話及每天 20-30 封 mail。至於與協力廠及供應商一定有接觸，接觸的頻率原本就很多。

2. B 受訪者

B 受訪者，現年 47 歲，專科機械科畢業，工作現職是 公司的生產部經理，擔任主管已有 5 年，於公司任職 22 年，曾任職研發部主管。對公司而言是位資深的管理者。

B 受訪者提到資訊來源不可能單一搜尋，具體的資訊如策略方針是高階所下達，外部的資訊屬於補助性較多。資訊獲取後會概要的分類，再判斷資訊的有效性。以前任職於研發部門，工作需要創新的程度較多；生產部則以例行性工作為主，如每個月要完成的產量。研發部技術以創新為重點；生產部以人員、設備、原物料的管理為重心，而且是重複性工作，這是二部門間最大差異。生產部管理的人員最多，現在部門內共有 11 課，人員皆屬於技術工。廠內組裝是人員加工，人員的訓練好壞會影響到產品品質與生產效率。這次達成績效，不表示下次再做時會達成相同的效益。生產部為技術密集的工作，人員的管理與訓練很重要。相較之下，目前的工作內容較以往複雜，管理人員與管理事物明顯複雜。策略規劃較以往多，主要以廠內生產計劃為主。

早期採購單位不隸屬於生產部，10 年前根本不會與供應商有所接觸。研發單位原本有試作單位，不太可能與生產部接觸，產品變更的機會較低，按部就班作即可，部門間互動較少，除非品質上的問題，才會詢問其他部門的意見。至於顧客方面，待驗機時才有接觸的機會，純粹只是例行工作。現在跨部門的溝通頻率增加很多，製程前端是研發部與營業部，製程後端是品保部與維修部，多數屬於支援性工作。加上產品客製化的趨勢，影響彼此間的協調次數。以往產品傾向標準化，支援性任務少；現客製化產品規格多，因而造成彼此關係越來越密切。

B 受訪者原本在研發部門，其專業領域較廣，認為中階管理者若為原單位直接晉升，則需接受較多的教育訓練。現強調分工，若要有整合能力，專業能力就要加強。例如早期工作內容單純，懂得組裝加工就能生存下去，目前除了基本技能外、對專業技術要有深度瞭解以及更強的專業知識，還

要具備管理的能力，並提高管理者的教育程度。

3. C 受訪者

C 受訪者，現年 43 歲，專科機械工程畢業，工作現職是 公司的研發部襄理，擔任主管已有 5 年，於公司任職 8 年，曾任職生產部副課長、課長。此外，曾經接受管理顧問公司課程、ISO-9000 品質系統...等一般管理課程與教育訓練等相關課程。

C 受訪者表示資訊的來源主要為主管傳遞、同仁之間互相交流以及本身興趣所蒐集。獲得資訊後先儲存，將資訊收集起來，再依經驗判斷分類。主管是訂定大方向、部屬是貢獻專業與執行，中階管理者的任務是將兩方的差異融合，如同轉換器。當然，中階管理者會考慮市場上的資訊動態、競爭力以及組織的經營方向或目標，並考量成員專業背景與專長不同，適時轉換任務與目標，分配給成員執行。

工作範圍觸及經營層面的很少甚至沒有，主要以任務推廣、專案推動、產品開發、團隊的召集、產品的定位等等。因產品推層出新，決策的比率逐年增加，範圍涵蓋產品決策、目標為主，所以目前的職務會影響到決策的制定。至於專業領域方面，從早期基層人員到管理者，從專業知識擴展到管理。在時代潮流的競爭，管理者被迫主動學習其他專業知識，從專業領域到整個產品的知識結合都得涉獵。

從產品功能面來看，有需求面也有供給面；要銷售通路所以有業務部門；產品需製造組裝，所以有生產部門；產品需設計變更改良，所以需要研發；產品需提供售後服務及維修，有服務部門。從制度流程或分工，因而產生中階管理者間的溝通，個人的專業不同就會產生溝通協調。同樣地，技術性上問題，會結合外界來完成目標，就如同協力廠、顧客之間的協調。

C 受訪者進一步指出環境的變遷、科技與同業間競爭，中階管理者須隨之調整技術、專業知識、創新要求，例行工作型態不能照以前方式，所面臨的工作不單純，需大幅調整管理才能，如自主性提高、要主動判斷，才能具有優勢。早期人才的使用是要求經歷，現在講求功勞，卻沒有效率。而團隊的運作很重要，有效率的團隊才是公司真正競爭力來源。

4. D 受訪者

D 受訪者，現年 42 歲，專科電機工程畢業，工作現職是 公司的生產部襄理，擔任主管已有 6 年，於公司任職 9 年，曾任職生產部組長、專

員、副課長、課長。此外，曾經接受 MTP 中階主管訓練...等教育訓練相關課程。

D 受訪者說明資訊的來源不外乎高階、其他部門與本身所需。至於資訊的處理基本依資訊的性質而定，與工具機有關融入工作，屬產品性質就當參考。待判斷後以新聞公布方式傳遞給其他部門與廠內外包人員，至於將資訊做為決策的參考依據比較不會，除非是與工作具有絕對關係。所有的決策來自於高階管理者，但有新的構思時會提出來與高階討論，其中包含生產、品質決策以及產品出售後之售服等問題。

專業知識除了基本外，要額外學習其他領域知識與技能，公司要求每個人都要有所涉獵。公司不定期會舉辦專業技能的教育訓練，尤其是新產品開發時。個人需加強專業知識，可向公司提出申請到外部受訓，這些專業知識的提升屬於主動學習，基本上公司只提供基礎訓練。對於創造力的需求主要以生產線的改善，不過變化不是很大，以原來生產流程為主，做部分的改善。

因專案的關係如品質問題、工作問題，會進行跨部門溝通。所有的溝通以中階管理者做為橋樑，部門內多數以電話溝通，部門間會議的方式溝通。至於協力廠、供應商的接觸以專案因素接觸機會較多。

D 受訪者特別提到，從品管部轉到生產部，工作型態上每個人都要具備了多能工，除了例行性工作，要負責其他不同性質工作，工作的複雜度確實較以往高。以前單一部門例行性工作較多，現在工作管得多又雜。除了工作內容外，行為態度一定要更主動，有問題要馬上反應。例如機台有問題，應即刻派人維修。這些短期是看不到，因此要積極提出改善的提議，以免影響往後的品質。除了監督，溝通協調、處理問題方面，在產品轉型期間，還必須安撫員工情緒，處理一些無法克服的問題。

5. E 受訪者

E 受訪者，現年 42 歲，高中畢業，工作現職是 公司的生產部副廠長，擔任主管已有 15 年，於公司任職 22 年，曾任職生產部組長、副課長、課長、副廠長。此外，曾經接受生產管理之手法與實務、生產管制與計畫、五大手法運用與分析、ISO..等教育訓練相關課程。

E 受訪者指出工作內容相關的資訊來源分成二部分，一是公司的政策資訊，多數關於工作決策；一是個人學習所獲取的資訊，以規劃個人知識

領域，擴充自有知識，並運用於本身管理者系統上。E 受訪者認為工作分工下，更突顯中階管理者重要，每一職務就如同一環節，有其歸屬工作，卻又環環相扣，分工越細，人力的負擔愈多。因此中階管理者除了能力外，需要有企圖心，規劃自己的時間主動學習。本身的工作內容主要是推動與改革，根據單位的規劃做改善。改善有助於後續工作順場，並配合公司政策，降低成本或流程改善與正確性。跟以往比較在執行面亦有所差異，不只是監督，若有缺失要馬上提出並做改善，找出最佳解決方式。

公司會提供教育訓練規劃，分成內訓與外訓。內訓由部門主管或跨單位的訓練，外訓通常以工作內容為重點。廠內外包對生產部而言，是一創新的突破，外包的員工多數是原來公司正式員工。透過廠內外包的生產模式，所有的績效由外包人員控制，以自己的產能決定所得的方式。在人力培育不易的情況，此種方式移除人力固定成本，只有機器外包的成本，算是業界所創案例。

由於外包制與協力廠的互動必然增加，至於跨部門的協調，以支援性質居多，例如產品開發時就需研發人力的支援，及產品設計的協調等。相較之下，確實現在接觸的人有明顯差異，因職位不同接觸層級就不同，範圍也越廣。因此，工作需求的改變，造就接觸的人事物會更多。

6. F 受訪者

F 受訪者，現年 46 歲，大學企業管理系畢業，工作現職是 公司的財務部副理，擔任主管已有 12 年，於公司任職 12 年。此外，曾經接受財金會計類課程、PMC 管理方面...等等教育訓練相關課程。

基本上，工作相關的資訊來源以書、雜誌為主。獲取資訊後會馬上判斷，擷取有效資訊傳遞給相關單位與人員。決策方面除了部門內決策，公司整體規劃經董事長會先徵詢意見，傾向於財會部分會尊重財務管理者的抉擇，最後由高階做最終決策。F 受訪者提到公司沒有計劃性教育訓練，主要以外面課程做為參考。在本身除了專業知識，要不斷增加管理與資訊方面的知識與技能。工作以例行性居多，工作需要創新的程度較低，不過工作內容會做改變，算是作業上的創新。

以前工作內容純粹只是會計，與其他部門接觸少。現在以公司整理利益為優先，跨部門的接觸較以往頻繁，例如業務在報價有問題，會提供具體的解決辦法，與他們協調要如何做才是最佳的辦法。其實公司依賴財務

部門的程度很高，會計不再只是記帳工作，專業領域已跨越到每個部門的應用，連零件名稱都要很清楚。F 受訪者認為這幾年變化很大，基本上部門間的協調管理很重要，必須瞭解到其他部門的專業知識。至於供應商、協力廠與顧客不會直接接觸，供應商由採購部門協調、協力廠由生產部協調、顧客由業務部協調。避免內控的問題產生，外部則會由相關單位接觸，財務部接觸的機會較少。

因為經驗累積，中階管理者會增加其他部門的知識，自主性也比以前高。對中階管理者而言，要如何從問題中提升自己的能力，才能在競爭環境立足。因此，身為中階管理者要不斷吸收專業知識與技能，除了技術工作外，更要培養管理才能。

7. G 受訪者

G 受訪者，現年 40 歲，工業工程與經營資訊學系博士班畢業，工作現職是 公司的研發部經理，擔任主管已有 7 年，於公司任職 13 年。此外，曾經接受 MTP 中階主管訓練、ISO-9000 品質系統.....等等教育訓練相關課程。

G 受訪者認為工作相關的資訊來自於上網、書局、雜誌，大部分屬自動自發搜尋。不過相關部門亦會提供資訊，不一定來自高階主管，部門間亦是資訊的來源之一。會將所獲取的資訊，做整理，並分門別類，若為書面資料會保留，經判斷後再傳遞或做為決策的相關依據。工作上例行性的管理屬定型化的管理是無法改變，不過在研發部門會不斷接觸新的需求，要求的不僅是專業上的才能還包括創新的能力。中階管理者在決策方面，會以高階管理者的角度來評估策略的可行性。首先，提供主管想要的資訊，並釐清策略的好壞，其中也涵蓋了判斷與檢測。其次，當高階管理者採納後，就是進入執行的步驟，並告知部屬決策的目標與任務。

除了本身的專業領域，會接觸與工作不相關的專業技能，如語言能力。在基層是屬於學習的階段，基層為立即可用、短期的訓練。中階管理者則晉升到教導的階段，需廣泛的瞭解，以大方向概念性觀念為主。換言之，職務愈高接觸愈廣，教育訓練為遠期的需求。當公司內部無法提供訓練時，就要主動學習來提昇自己能力。

研發單位沒有一定的作業方式，創造力的需要程度高，除了產品的創新，有時候會調整其做事方式、及不斷改變執行方法。多數以實驗性的作

法，告知大家現在的改變方式。除非要改變現況，才會採取命令的方式，此時創新會變成命令，轉以強制的手段來做改變。

在溝通方面，G 受訪者認為與不同的中階管理者接觸是必要的。部門間會有自己的立場，如生產部門喜歡穩定，以現況為主，若有改變會有所顧慮。因此要藉由溝通來協調部門間不同的想法，不過溝通方面的差異，反而是溝通的模式改變，透過不同媒介會達不同的效果，如 IT 增加了溝通的頻度。亦會與協力廠與顧客接觸，程度比較上是比過去還多，甚至過去是不用與外接觸。顧客的協調有分前段與後段，前段得到顧客的資訊，後段則是協調產品如何用、怎麼用，以符合顧客需求。現在比以前溝通的頻率多很多，早期是泛用產品，現在為特定產品，主要是在產品上的接觸，影響溝通的次數。客製化的影響會造成溝通的差異，頻度會增加、範圍變廣、媒介變多。

G 受訪者表示比較往常其實工作內容沒多大差異，但是中階管理者自主性提高、專業知識增加。換不同領域就必須補充不同的專業能力，以加強的所需的專業知識。研發傾向於瞭解整體能力，但是專業領域也是要保持。研發部會貫穿所有的部門，專案較多，身為中階管理者時，應該進一步瞭解所有流程的專業知識。

8. H 受訪者

H 受訪者，現年 39 歲，專科機械工程畢業，工作現職是 公司的行銷業務部經理，擔任主管已有 6 年，於公司任職 16 年。此外，曾經接受 MPP、行銷管理、營業主管、領導統禦... 等教育訓練相關課程。

H 受訪者表示各單位的 E-mail、總經理總裁學院每週之訊息、外部講習以及上課等皆為工作內容相關資訊來源之處。獲取資訊之後會分門別類、歸檔，再進行判斷。如果屬於重要訊息會即刻傳給代理商，或依部門不同會傳遞出去，本身非常重視歷史資料的處理與運用。至於決策，每天常常要做 yes/no 的判定，如機台要不要賣、可不可賣，case 要不要接、品質問題等。比起以往，決策的制定或工作的內容更具挑戰性。

除了本身專業領域的知識，希望增加管理與心理分析的技巧。行銷人員面對客戶比較多，要剖析顧客心裡的想法，進一步判斷此客戶能不能成為交易的對象。教育訓練方面，公司著重講座、柔性的教育課程。其他專業性的課程會事先規劃，盡量理解目前所欠缺的專業知識，作為受訓的依

據。

對於創新的需求程度，幾乎每到一個部門就會採取創新方式，當部門有問題公司就會將我調到該部門。創新每天在做，面對事情時抱著存疑的態度，一定有更好的方式改善，就要去創新。依 H 受訪者個人特性，對創造力的需求很高，如要求提高標準化、流程更新、流程再造等。早期中階管理者對於事件的看法認為這樣子做事是理所當然，不需做改變。現在要求效率、防呆，減少錯誤，因此每天都需要創新與改善。

以前在台灣的行銷方式，只要把客戶的訊息帶回，有什麼東西，客戶就要什麼東西。現在周邊要求太多（客製化），行銷人員作為廠內跟客戶的橋樑。事件的複雜度增加，溝通次數比以前多。以前任何事較單純化，現在工作複雜度增加，不能憑單一個人的腦力與工作經歷就可解決，必須集合各部，整合各部門的專業知識。專業知識不斷翻新，需請求各單位協調的次數逐漸增加，最好組成團隊方式，共同解決問題。此外，IT 也是重要因素，不僅增加溝通頻度與效率提高，還減少重複溝通的次數。用 IT 是沒有距離的，可以傳達所要傳達的訊息。

以前中階管理者比較專注於自己的部門內，例如出現問題時 80% 部門內討論，20% 與其他部門協商；現在 50% 內部討論，50% 與其他部門協調。時代趨勢不一樣，形式風格也有所差異，早期中階管理者比較不積極，溝通程度偏低，工作單純化不用創新，創新的需求程度低。以前專業能力很強，不過專注於自己部門內，現在除了本身專業能力，增加不同的專業知識是必須的，並且溝通能力要加強，才能提高自己的競爭價值。

9. I 受訪者

I 受訪者，現年 33 歲，研究所工業設計畢業，工作現職是 公司的研發部經理，擔任主管僅有 0.5 年，於公司任職 4 年，曾任職工業設計工程師。

I 受訪者表示獲取工作相關資訊可藉由以下方式：1. 閱讀相關書籍；2. 直接於市場調查；3. 由不同協力廠商所提供資料；4. 由上級主管分享。資訊的處理方式會交由群內成員共同討論、分析，再自行吸收。基本上，有關於產品的市場策略，跟設計工作本當緊密配合，故有關企業產品未來發展方向、工作流程制定、產品設計定位，皆為策略制定範圍。至於專業領域方面，I 受訪者認為，原則上同意公司應該有整體配套規劃，諸如晉升所需

課程提示等等。目前多數公司並不主動提供，端賴管理者主動學習相關課程，以提升專業知識與技能。

本身職位為設計工作，對於創造力的要求程度屬於最基本之要求，但創意的真正價值在於執行效率能否配合，以符合市場需求。創造力配合執行力且具高效率表現，才有工作績效可言。I 受訪者表示會與不同部門聯繫，其多半屬於資源分享、相互支援。至於與顧客或供應商直接溝通協調則較為頻繁。皆為公事上所需，當有專案進行時，頻繁的接觸則為達成高品質要求，亦有部分狀況是為了技術諮詢，雖較不頻繁，但仍屬於密切聯繫。

10.J 受訪者

J 受訪者，現年 32 歲，大學工業工程畢業，工作現職是 公司的行銷業務部副理，擔任主管已有 7 年，於公司任職 13 年。

因為公司有跟 CBC(中國生產力中心)合作，公司產業是屬於塑化業，跟在工業區也有一家塑膠發展中心。這兩個機構，一個是屬於管理訓練；另一個是屬於技能訓練，大部份的資訊會從這兩個機構取得，並轉為內部資料，依資訊的不同，分配給各部門，技術性的資訊由設計部接觸，管理部分由管理階層接觸。資訊的處理一定會上傳下達，部屬才會瞭解與配合。至於任務與目標會依不同的任務與工作類型分配給部屬，在部門內希望以討論的方式提出問題與目標，經由不斷的創新找出最佳途徑與作法才會進步。

J 受訪者本身為行銷業務主管，業務屬於對外接觸，如客群的回饋資訊傳給公司內部、以及搜尋外在環境的競爭動態、將產品在市場上的評價傳給廠內內部，這些都是做為決策參考的依據。在專業領域上希望瞭解更多知識與技能，總覺本身知識不足，會懷疑自我能力不夠。這些專業領域，不只是工作的運用上，還有生活上。覺得在全球化下，工作上的語言不只是英文還包括日文；IT 技術的進步永遠追趕不上，需不斷地加強。因此，最想加強的是語言與 IT 技術方面的知識。

對於創造力的需求，受訪者一直想要瞭解與突破地方。工作的環境以外部為主，若是企業內部創新比較容易，外部環境較複雜，溝通的方式不同，沒有固定的流程，希望能加強這部分的能力，包含 1.對市場的靈敏度要夠，如原物料成本；2.產品對客戶的接受度與競爭力的衡量要充分瞭解；

3.公司產品的突破、改善與創造新產品的通路，如市調，等創新需求程度的增加。

與其他部門的溝通有定期會議。一般而言，緊急的問題不會等到會議才溝通，會先直接與中階管理者做協調，之後再以書面呈報，通知相關單位。溝通的內容為以工作事務為主，如生產的進度、影響交期的部分、產品品質的穩定性，彼此的互動頻度很高。至於供應商與、協力廠很少溝通，幾乎由採購或者生產部人員協調。

J 受訪者認為早期工作內容不注重數據的呈現方式，只要完成分內的工作即可，現在不只要達到業績，還要幫公司賺錢，採數據呈現的方式是最快、最明確。管理者行為態度差異而言，以前主要將公司交付的任務完成即可。其實，不同時期的管理差別很大，現在會無時無刻改善，來提高效率與技能。早期我的經驗是這樣，這樣做就可以，例如只要生產 100 個，不會想要生產 110、120；不良率 1%就維持 1%，但現在不只是維持而是要如何達到低於 1%的不良率。專業知識方面：以往要求基本專業，不會自己突破，技術都由協力廠、供應商、內部提供，因此不會想增加其他的專業技能。早期多數中階管理者認為我的經驗比你的的理念、理論還好，不必要增加任何專業技能。然而，經驗歸經驗，如何突破自我領域才是最重要的。隨時代變遷，人的專業知識與技能也要改變，才不會被淘汰。

11.K 受訪者

K 受訪者，現年 34 歲，大學工業工程畢業，工作現職是 公司的品保部副理，擔任主管已有 7 年，於公司任職 8 年。此外，曾經接受品質工程師、田口工程師....等等教育訓練相關課程。

K 受訪者指出工作內容相關的資訊來源多半以企業內為主，如會議上的資訊交流。至於資訊的處理以判斷是否影響成本的漲價、公司利益以及採購的成本為優先，以避免衝擊到其他部門。至於決策制定方面以品質目標為主，不過由總管理處訂定較多，部門採取配合的方式。K 受訪者認為品管專業知識講求基本技術，其他為應用技巧。多數的專業知識與技能以主動學習的較多，個人傾向於經營層面的學習。至於公司的教育訓練以基本訓練為主，若有特殊需求可提出申請。創新需求的程度以產品上品管手法的改善，以求快速解決問題。因此，除了專業領域外，反應要敏靈，須透過實驗手法的創新，學習其他的改善，使得產品品質能越來越好。

至於溝通協調方面，當出現問題、意見不合時會與進行跨部門協調。當然人力資源上的支援也有，如委託其他部門的協助等。公司內所有單位以品管部門接觸的範圍最多，業務針對客戶、採購面對協力廠商、生產處理製造現場，可是品管接觸的不是單一，如進料要面對協力廠商、製程檢驗要面對現場、成品驗貨要面對到客戶。因此，所扮演的角色逐漸趨向多元化。

K 受訪者深刻體會位階不同，觀點與角度就都不同，思考層面也會有差異。以前進料以接觸供應商為主，不用面對顧客，工作單純並且例行性較高。現在除了品質改善外，還必須考慮公司的經營層面，以公司利益為出發點。因此，早期不用考慮怎麼多，現在經營決策變化大，而且公司希望培養多能工的管理者，在工作型態開始採取工作輪調的方式，以增進中階管理者專業領域與知識。

12.L 受訪者

L 受訪者，現年 35 歲，專科工業工程畢業，工作現職是 公司的研發部經理，擔任主管已有 4 年，於公司任職 10 年，曾任職技術員、收發料員。此外，曾經接受東海大學推廣部之品質、製造現場課程，及生產力中心勞安、公安、人力規劃、TPM...等教育訓練相關課程。

生產線不像開發部門要吸收很多資訊，有新的資訊或不清楚問題的會跨部門搜尋，或者利用網路找資料。大部分工作內容相關的資訊來源以內部居多，如新的開發技術，新產品構造等。目前工作的範圍上未涉獵到決策的部分，主要配合整體目標達成任務。

在專業知識方面公司會提供計劃性教育訓練，會利用外訓與內訓方式。外訓方式，學員受訓後必須寫受訓心得，交予管理處；內訓會請內部講師開課，課程結束後即做測驗，通過後會給予合格證書。工作創新的需求程度很低，目前還沒有多大改變，依職務來說大都是照本宣科。

一般來講，小衝突、工作上不明確時為主要對外協調因素。大致上工作不需與協力廠、供應商或顧客接觸，幾乎是沒有，爾而客訴或新產品導入時才會有接觸機會。以前採固定式工作型態，現在公司轉變每個人的工作能力，利用輪調的方式，除工程背景較少輪調，其餘會跨部門輪調，來增加其專業知識。早期有些主管認為自己專業知識強，不希望被挑戰，不太會接受其他的知識，甚至無法溝通。至於管理上差異，生產線其實人最

難管，只要訂目標要求部屬達成，其餘不會干涉太多事，達到績效即可。現在除了專業領域，希望增加管理能力的技巧，以提高部門內成員的互動與工作效益。

13.M 受訪者

M 受訪者，現年 43 歲，大學社會系畢業，工作現職是 公司的財務部經理，擔任主管已有 2 年，於公司任職 6 年。此外，曾經接受財務管理師、租稅課程...等等教育訓練相關課程。

M 受訪者表示，工作相關的資訊來源以書、雜誌、網路、證券公司為主。獲取資訊後會先存檔，再經判斷，傳遞給相關單位與人員。財務部非企業直接核心所在，決策方面除了部門內決策，公司整體策略由高階管理者所制定。至於教育訓練公司有年度計劃，管理者可依需求提出。本身除了集中市場與財務管理專業知識，要不斷增加語言與資訊方面的知識與技能。財務部門管理機制變化不大，工作需要創新的程度較低，不過投資活動應該算是創新的一環。

以前公司未屬於上櫃公司，工作內容較單純只是會計記帳，與其他部門接觸少。現在公司即將上櫃，跨部門的接觸較以往頻繁，例如帳務方面的對帳，整體公司的財務計畫。除了證券商外，對外的關係並不多，若出現發票金額問題才會接觸到。M 受訪者認為現在強調獨立作業，管理者自主性要高，也必須具備策劃、整合能力。因為工作較以前繁瑣，身為中階管理要不斷經驗累積，並且培養有能力的部屬，給予充分授權，才能相輔相成。

從受訪者資料與訪談內容，可發現不同部門其管理才能特質與其發展有所不同。在承上啟下方面，生產部與財務部仍以配合組織規劃為主，其他部門具有較高自主能力。另外，在創新的需求程度方面生產部與財務部亦也別於其他部門。

4.4 討論

4.4.1 驗證結果整理

1. 資料分析

在教育訓練調查資料顯示，中階管理者為企業管理者當中培育的首要對象，而培訓的課程著重於產業特性與產業趨勢、技術創新與發展、以及透過知識管理制訂經營規劃與決策。除了經營管理課程的調查，針對目前需加強的能力與特質亦指出五項重要的管理才能，包含工作專業知識技能、系統思考、國際觀、協調溝通、以及創新。其次職業訓練發展以因應產業結構調整，提出知識與創新能力為未來職業能力所具備條件之一，強調主管與經理人為主要培訓對象。

2. 個案研究

針對實地的訪談，概要整理下列分析：

(1) 提高資訊的有效性

不管是從內部或外部資訊對於每一位中階管理者而言是很重要，中階管理者往往扮演傳播者。其不再只是上傳下達的角色，面對資訊都必須做妥善的處理。從受訪當中，即表示資訊的來源大都為媒體、業界訊息交流（含同業、研究單位、學界、供應商等）各部門資訊傳遞、客戶以及主管等。獲取資訊後會先行判斷是否為重要的資訊，之後整合、分類及保存，做為往後參考與決策的相關依據。

(2) 達成企業任務與目標

多數的中階管理者會將任務與目標轉化為工作的細節與階段性的目標，讓基層管理者明確的瞭解執行方向。中階管理者就如同轉換器，考量不同部屬之背景與專長，適時傳達其任務與目標。並以討論交流的方式，共同完成目標。

(3) 組織決策制定

在訪問過程中，並非每一位中階管理者其工作權限會涵蓋到決策的制定。對組織整體決策制定而言，生產部門以配合組織整體規劃、達成組織目標為主；對研發部門需參與制定，如產品策略、市場定位、技術開發等決策制定。至於部門內的決策，只要部屬有不明確或衝突，甚至人員異動、

評鑑升遷、績效改善等等均屬中階管理者所應制定的決策範圍。

(4) 專業領域與其他技能的需求

中階管理者除了現有的專業領域外，需不斷的學習新的知識，尤其是技術不斷更新的時代，舊有的技能已不足回應新的問題。以研發部及行銷業務部管理者而言，從專業領域到整個產品結合的知識都要有所涉獵，其中包含跨部門知識，傾向於廣泛學習；品保部、生產部與財務部管理者主要專注於本身領域範圍內，會不斷加強專業領域的知識，傾向深度學習。至於公司教育訓練，部分是有計劃性規劃，會有廠內講師來提供訓練，多數是以高階管理者當任；部份端賴個人主動提出相關需求，再經由廠外訓練習得相關專業領域與技能。

(5) 對於創新的需求程度

不同部門對於創新的需求程度亦會不同。在企業裡生產部人數往往最多，從事的工作以例行性為主，傾向於安定的工作型態，對於創新的需求程度較低；財務部門以內部作業為主，只要完成規定的工作即可，對於創新的需求程度較低；行銷業務部門創新需求程度端賴個人而定，以 J 受訪者而言，認為創新為目前所缺乏，相對地，H 受訪者認為面對事情要常抱著存疑的態度，不斷的尋求創新的方式；品保部門需不斷提出產品品質改善的方針，以降低產品不良率與客訴，對於創新的需求程度偏高；研發部以開發產品、市場為主要的工作內容，工作複雜性較高，對於創新的需求程度較高。因此，如果創新無法符合執行績效，也就不具備真正的價值。

(6) 協調管理

依組織型態而言，以往只要針對部門內高階與基層管理者進行協調管理。隨著團隊及專案型態的產生，使得部門與部門間的協調頻率增加；另外，依產品型態而言，早期的產品多數為標準型態之泛用產品，只要要求產量。現在必須符合顧客的要求，多數產品採客製化生產，不論是跨部門或者是顧客、供應商及協力廠都間需密切聯繫，以達快速回應與績效提昇；依資訊科技而言，資訊的發達縮短了彼此的溝通距離，產生即時性，也使得溝通較以往容易，溝通的頻率也大幅提高。因此，中階管理者不在只是面對組織內的成員，其溝通協調的範圍已擴展至跨部門，甚至是跨企業間，做為組織與外界的聯繫介面。

茲將驗證的結果，依第三章所推導出研究命題分析如表 4.4。

表 4.4 各部門之命題分析

命題	資料分析	個案研究				
		研發部	生產部	品保部	行銷業務部	財務部
命題一 中階管理者由資訊的傳達， 擴展至決策的制定與執行	符合	符合	不符合	部份符合	部分符合	不符合
命題二 中階管理者由內部的協調管理， 擴展至外部的協調管理 (跨部門、顧客、供應商協力廠)	符合	符合	符合 (以部門間為主)	符合	符合	符合 (以部門間為主)
命題三 中階管理者要持續增加創新的 需求程度及專業知識	符合	符合	程度低 持續加強 專業領域	符合	符合	程度低 持續加強 專業領域

資料來源：本研究整理

4.4.2 研究發現

(1) 欠缺完整教育訓練需求規劃

資料分析充分顯示多項管理才能的重要，並經由教育訓練可習得相關管理才能。不過多數的企業並未有完善的教育訓練規劃，甚至沒有任何教育訓練計畫。而從受訪者中亦提到，若要學習專業知識與技能多半為管理者主動學習。無論是企業或者管理者皆認為管理才能有助於企業與個人的發展，但實際行動卻不盡理想。尤其是企業的推動，若企業無法提供管理者增進管理才能的機會，就如同喪失企業競爭優勢的機會。因此除了管理者本身對於管理才能的需求，企業應依產業趨勢提供相關的培訓，如此才能締造雙贏的機會。

(2) 中階管理者的決策程度較以往多，在決策範圍依不同部門別會有差異

早期工作內容較單純，公司所交付的任務完成即可。受訪者提到以前對於高階管理者會有畏懼，只要配合策略規劃，和諧環境下較能達成績效，無所謂的決策制定。中階管理者現在的工作傾向於規劃與執行，但部門間

會有差異。以生產部來說，主要工作為改善與推動，根據單位目標與執行規劃做改善，配合公司的政策，其決策的範圍以部門內為主，整體策略規劃較少。研發部在工作內容主要以產品開發、技術革新，決策的範圍涵蓋整體企業的策略。換言之，中階管理者對本身的決策程度較以往多，自主性較高，只是涵蓋的範圍會因部門別而有不同。除了部門間之差異，知識管理亦是影響制定決策因素，藉由之知識的有效運用，從輸入、輸出到最後利用，皆為決策的參考依據。

(3) 早期的協調以組織內部為主，現中階管理者成企業主要的溝通介面

以前多數的中階管理者較專注自己的部門內，遇到任何問題主要協調對象為部門內主管或部屬。隨著組織型態的改變，接觸的層面更廣。如受訪者即表示，10年研發部有試做單位，不用與生產部或其他部門其接觸，產品改變的機會少，生產部只要按部就班即可，無須與其他部門協調。現在因工作需求的改變，所接觸的對象不只是公司內，包括供應商、協力廠，甚至顧客有產品上需求的改變，也需與其協調。因此，中階管理者如同企業的聯繫介面，一方面整合各部門的專業領域，形成跨部門間的協調；另一面不時與顧客、供應商或協力廠接觸，建立良好關係。

(4) 除了本身的專業能力需加強，對於創新的需求程度依部門有所差異

受訪者提到以往管理者只著重於經驗，不會想增加其他的專業技能，認為我的經驗比你的理念與理論還好。但是面對日新月異的時代，中階管理者本身的專業能力要不斷的加強，經驗只是增加專業技能的來源之一。如何突破既有的知識，隨時代變遷，專業技能也需提昇，才不會被時代所淘汰。J 受訪者表示，不同時期的管理差別很大，現在會無時無刻要求改善與創新。以前只要生產 100 個，不會想要生產 110 120 個；以前不良率 1 % 維持即可，現在不只強調維持，而是要如何低於 1 %。G 受訪者也認為，公司對管理者的要求朝向多能工，跨越不同領域就需補充不同的專業能力；尤其是研發部貫穿所有的部門，專案管理較多，身為中階管理者，需進一步瞭解所有的專業知識。H 受訪者提到，以前中階管理者與現在形式風格都不同，以前中階管理者比較不積極，工作單純化，對於創新的需求程度較低。

雖然多數管理者認為創新很重要，不過不同部門對於創新的需求有所差異。以生產部要求穩定，創新的原則以不影響整體作業流程為主；研發

部要求善變，創新為每天必備工作，以創新獲得競爭優勢為主。總體而言，中階管理者除既有的專業知識與技能，為了提昇自我競爭力，需不斷學習新的知識與技能。創新是每一位管理者必備條件之一，不僅拋開昔日不變的傳統策略，對創新需求程度也應提昇。



第五章 結論與未來研究課題

面對產業結構持續的轉型，中階管理者以單一的專業能力與技能，或者倚賴高階管理者的管理模式，將面臨重大考驗。唯有不斷創造附加價值，管理者才能在轉變中掌握先機，保有立足之地。同時面對知識經濟時代挑戰時，擁有「策略規劃」、「協調溝通」、「專業能力」等方面符合企業需求的管理才能，更是影響企業競爭力的關鍵。其中中階管理者正是組織位於承上啟下提供制定策略規劃與策略、跨部門與企業做為聯繫介面、持續創新與學習的根源。諸多企業的在人力資源調配均顯示中階管理者已成為組織重要樞紐。

有鑑於產業結構轉型與中階管理者管理才能特質變遷，同時成為影響企業面臨時代轉變的重要關鍵，本研究認為除了過去對於管理階層管理才能的研究外，應進一步針對中階管理者的管理才能與其變遷進行探討。本研究根據產業結構與勞動力結構之質變與量變的內涵，發展出中階管理者應具備的管理才能，並探討管理才能特質的變遷。為驗證與補足「中階管理者管理才能特質與其變遷」，本研究以既有資料及個案訪談進行探討，以分析中階管理者管理才能發展的特質與內涵。

本章針對研究命題建構與實證研究的結果進行總結，同時提出對企業中階管理者管理才能發展的涵義。此外，基於本身時間與能力等客觀因素的限制，針對尚未完備之處與值得深入研究的課題，以未來研究課題歸納於文末。

5.1 結論

1. 中階管理者管理才能特質

本研究由相關理論文獻回顧與分析，發展出中階管理者「承上啟下」、「協調管理」與「專業能力」三大類型管理才能。經由實證研究三種類型確實存在，同時受到產業結構之影響有其發展的必要性。

(1) 「承上啟下」、「協調管理」與「專業能力」管理才能的存在

承上起下為中階管理者部門內之管理才能，著重於管理者的自主能力，此類管理才能強調中階管理者由行政支援轉變決策制定與執行之經營管理層級。在「承上」方面，原本例行性任務，在中階管理者對資訊詮釋與運用，將組織策略予以具體化，轉而成為策略性任務。在「啟下」方面，不再只是傳達指令之消極行為，取而代之，為領導、培育及教導之積極行為。進而促進組織活動，帶領部屬完成目標與任務。換言之，中階管理具備了執行能力、決策能力、傳遞能力及領導能力。

中階管理者逐漸成為部門間、顧客、供應商、協力廠與企業之間聯繫介面，在協調管理方面應扮演多角化的管理者。企業內社會網路的主導者，通常由中階管理者所擔任。其連結不同工作程序，對內的連結可直接面對問題，並迅速提出解決方法；對外的連結，可接近市場、瞭解市場需求，並維持長期穩定關係。因此，為避免因溝通障礙的牽制影響組織運作績效，中階管理者的人際關係確實是關鍵因素。換言之，中階管理者進行跨部門與跨企業溝通協調，其具備了整合能力、協調能力、團隊能力及解決問題能力。

講求創新求變的時代，維持競爭優勢，在於創新與專業知識需求程度的提高。中階管理者要提升自我價值，以及組織整體績效的改善與改革，則著重於創新的需求。專案管理型態與多元化發展就業規劃，持續的學習專業知識與技能是必備條件。此外，塑造管理環境，提升部屬士氣與開發部屬潛能更是中階管理者的責任。換言之，中階管理者要保有彈性與優勢，其具備了創新能力、開發能力、塑造能力及持續更新能力。

(2) 管理才能變遷的內涵

多數中階管理者認為將分內的事完成，甚至照著前面主管的步伐，一樣可以晉升到中階管理者，這也是為何中階管理者會成為組織變革下的犧

性者主因。面對環境的轉變，尤其是知識經濟潮流的驅動下，要讓企業變得更有競爭力，有更好的成長與發展，中階管理者是攸關角色。而中階管理者的生存條件在於所具備的管理才能，藉由瞭解管理才能的特質與變遷，進一步善用管理才能是中階管理者競爭優勢的重要因素，更攸關於企業的成敗。

綜合而言，本研究所推論的中階管理者之管理才能類型，確實存在，而每一類管理才能各有其發展特質。在實證過程中，中階管理者亦同時具備多項管理才能，並有效運用每一管理才能。對於台灣製造業而言，只要能善用中階管理者，並培訓其管理才能，以符合產業環境轉變的需求，便能創造更高的附加價值。

2. 管理上的涵義

從理論與實證交相佐證下，提供幾點管理上的涵義，作為企業與中階管理者的參考。

(1) 重新定位組織之中階管理者

在全球激烈競爭下的「微利」時代，加上「組織扁平化」已成為組織型態的潮流，許多企業不斷進行人力精簡。然而，企業成功的關鍵因素卻與中階管理者息息相關，多數的高階管理者不得不承認中階管理者存在的必要性。變革的環境下，企業要維持優勢，除了必須要重視中階管理者在組織的角色，同時也得給予授權讓其有發展的空間，有更大的自主權、決策能力與對外聯繫的機會。當環境變化快速，競爭激烈時，未來的企業非常需要給予中階管理者正面的肯定與機會。

(2) 重視管理才能的發展，規劃彈性多元的人才培訓計畫

因應全球化、資訊化的衝擊，人力資源的運用必須是開放、具有彈性的，企業應培養中階管理者彈性應變能力及提供管理才能訓練規劃，使中階管理者可以更具多元化。知識經濟時代的來臨，「知識」是組織最重要的資產，如何讓中階管理者不斷地充實自我，增進創造與專業知識技能，是人才資源的一大課題。而管理才能的發展必須符合企業需求，不是一味要求管理者學習，倘若學了之後得不到預期效果，豈不是浪費成本，又造成學習者的反效果。因此，不論是從輔導、教育或訓練，因以提升中階管理者的價值能力為主，規劃適宜的人才培訓計畫，才能為組織不斷地帶來成長與發展。

(3) 從適質適量的角度探究本身價值

不論是企業與中階管理者都會受到產業結構變遷的影響，變遷是危機也是轉機，如何洞悉先機掌握趨勢，是企業及管理者的首要工作。若企業不隨著產業變革而轉型，就算是知名企業終將會遭到淘汰；若中階管理者無法認知產業變革的重要，在管理才能方面將面臨無所適從的窘境。此外，人口結構是勞動力市場的基礎。企業若能瞭解人口結構的改變，才能掌握人力資源的來源，並妥善運用；中階管理者是人口結構的一環，應當要順應趨勢，提升自己的能力，並符合整體環境的需求。

(4) 多樣化管理模式

不同部門對於管理才能需求有所不同。從個案研究中發現，部門的工作性質、管理者的特質會影響管理者決策制定與規劃。生產部、財務部以例行性工作居多，決策的制定範圍以部門內規劃為主。研發部、品保部、行銷業務部以非例行性工作居多，以全面性規劃為主。而在專業能力亦因部門不同有所差異。因此，企業應針對部門之差異給予適當的管理模式，其涵蓋了招募、訓練及晉升，充分利用個人不同的背景、專長，使其有效發揮管理才能。例如研發部門人員傾向彈性工作，在管理上應給予充分自主權，並鼓勵與激發其創造潛能。

5.2 對企業與中階管理者發展的涵義

本研究以中階管理者管理才能為中心，藉由理論及實證研究所得的結論部分，提出企業與中階管理者發展的涵義，以供企業未來人力資源發展的參考。

1. 中階管理者必須時時掌握產業結構的變化，跟隨產業的變遷建立新管理才能。緊守單一管理才能不做任何改變，將無法抵擋一波波產業變動與技術革新帶來的風險與衝擊。以既有管理才能為基礎，累積相關管理才能，才是中階管理者保有競爭優勢之道。
2. 實證研究發現支配實證結果的重要關係在於中階管理者對於產業變遷的認知。也就是說，中階管理者要能創造出自己真正的價值，跳脫既有的格局和條件，學習「由外向內看」的眼光。依產業環境的變動趨勢來

尋找新機會，進而培養必備的管理才能與特質。目前中階管理者管理才能與企業需求仍存有相當程度的落差，唯有提昇對產業變遷的認知，才能真正突破管理才能的窘境。

3. 另一方面，中階管理者管理才能特質的發展除了管理者本身外，重要關鍵在於企業的引導。相對地，當產業結構的轉變，企業應適切地協助中階管理者成長，包括打破現有執掌區隔，讓中階管理者有機會參與高階的管理工作；增加對外接觸的機會，建立人際網絡；規劃內部教育訓練，提供概念性的啟發，以及加強專業知識與技能。對企業而言，這些具有加乘效果，有助於提昇企業整體績效。
4. 實證研究同時印證台灣製造業勞動力結構已從過去勞力密集階段轉為知識經濟階段，無論是女性就業率上升、勞動力年齡與教育程度的提高，以及白領人員的急遽增加，整體發展跟隨產業環境的變遷而行。企業來應積極朝人力資源調適方向努力，俾能在人力運用發揮更大的效益。

5.3 未來研究課題

本研究在過程中雖力求完美，但受限於時間、環境及個人能力等因素，部分課題尚待未來繼續深入探討。

1. 本研究由於時間與能力因素，僅針對 13 位中階管理者進行個案研究，是否具有普遍性，仍有待深入探討。另一方面，本研究僅針對製造業作實證研究，其他技術快速變遷與產業結構成長迅速的產業（如高科技與服務產業）是否呈現不同的特質轉變，有待進一步釐清。
2. 本研究僅對中階管理者的管理才能特質進行探討，關於企業其他層級的管理者，或者特定部門，如高階管理者、基層管理者、研發部、生產部等，都是待研究的課題。
3. 本研究透產業變遷下呈現不同管理才能特質的探討，發現資訊科技的導入似將影響企業對組織結構的設計；而在探討中階管理者與管理才能間的關係時，企業文化與管理模式似乎也扮演了重要的角色。換言之，對資訊科技的導入、企業的文化與管理才能影響的探討將使本研究更趨完

善。

4. 實證研究發現創新的需求程度依不同部門別也有其差異性；另一方面此項特質也是目前「知識工作者」的核心能力。關於創新的需求程度與知識工作者的關係，可進一步加以釐清。
5. 實證研究中，承上啟下與協調管理實際涉及企業的協助與訓練，而員工教育訓練對於持續創新與學習需求亦有一定程度的重要性。因此，員工教育訓練的需求對於管理才能特質的影響，可視為本研究之重要相關課題。
6. 近年來資訊科技蓬勃發展，使企業紛紛朝企業電子化邁進。網際網路的推行將使中階管理者與部門間、顧客、供應商、協力廠間的溝通變得更有效率、更經濟。資訊科技與中階管理者兩者互動的改變是否同時影響管理才能特質的轉變，或是對組織管理模式造成的影響為何，值得未來的研究與評估。

參考文獻

1. 王仁癸，知識經濟時代的電子學習，載於中華民國成人教育學會（主編），知識社會與成人教育，台北：師大書苑，2001年。
2. 王政彥，知識經濟職場中之知識工作者及其專業繼續教育策略，載於中正大學主編，知識經濟與人力資源發展研討會手冊，嘉義縣：中正大學，2001年。
3. 江潘良平著，顏文香譯，企業幹部培育戰略，清華管理科學圖書中心，1989年。
4. 行政院經濟建設委員會，邁向競爭優勢的產業發展，取自 <http://www.cept.gov.tw/>，2000年。
5. 行政院經濟建設委員會，職業能力提升方案民國 91 至 93 年，取自 <http://www.cept.gov.tw/>，2002年。
6. 周文賢，知識經濟與服務型政府，台北，2000年
7. 吳永猛，經濟政策，台北：國立空中大學，1996年。
8. 吳凱琳編譯，「中階主管逆境求生的 6 種角色」，CHEERS雜誌，36 期，2003年。
9. 呂華棣，「員工個人屬性與工作特性之滿意度及中階主管配適管理才能之關聯性研究 - 以台電公司總管理處員工為例」，交通大學經營管理研究所碩士論文，2001年。
10. 李煥仁，「我國機械工業總論」，中華民國機械工業年鑑/84年版，台灣經濟研究院，1995年。
11. 李麗雪，「中階幹部管理訓練內涵之研究」，彰化師範大學商業教育研究所碩士論文，1999年。
12. 阮愛寬，「知識工作者勞資關係認知之探討：以新竹科學園區為例」，政治大學勞工研究所碩士論文，1996年。
13. 林惠霞，「台北市政府主管人員管理才能發展需求評估之研究-美國聯邦管理才能架構應用於我國之分析」，中興大學公共政策研究所碩士論文，1996年。
14. 林鴻榮，「中階幹部在企業創新變革中的關鍵角色」，綜效，155 期，頁 68-73，2001年。
15. 洪明洲，管理一個案·理論·辯證，科技圖書，1997年。

16. 梶原 豐著，張文雄譯，「中階管理者應具備的武藝」，人力培訓專刊，頁 4-9，1998 年。
17. 張靜云，「全球化與台灣勞動受雇結構轉變」，經濟情勢寄評論季刊，第 6 卷，第 4 期，2001 年。
18. 許士軍，「知識社會下的管理與領導」，世界經理文摘，第 122 期，頁 44-45，1996 年。
19. 郭佳宜，「企業知識社群與中階主管管理才能相關之研究 - 以漢翔航空工業股份為例」，彰化師範大學商業教育研究所碩士論文，2003 年。
20. 陳尚蓉，「知識經濟與組織學習」，載於中華民國成人教育學會主編，知識社會與成人教育，台北市：師大書苑，頁 151-183，2001 年。
21. 陳怡靜，「知識工作者職涯發展歷程及其影響因素之研究」，師範大學工業科技教育研究所碩士論文，2000 年。
22. 陳明璋，做個有魅力的主管：中國式的管理藝術，台北：遠流，1999 年。
23. 陳彥融，「知識工作者效管理網系統建構--媒體工作機效管理之研究」，交通大學傳播研究所碩士論文，1999 年。
24. 陳景美，「台灣後工業化時期產業結構與人力結構變動之研究」，台灣師範大學三民主義研究所碩士論文，2001 年。
25. 陳慧滢，「臺灣產業結構變遷之探討」，經濟情勢暨評論，第二卷，第四期，頁 150-161，1997 年。
26. 黃英忠，現代人力資源管理，台北：華泰書局，1995 年。
27. 楊其祥，「因應知識經濟時代技術學院機械工程系學生實務能力之研究」，彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，2001 年。
28. 經濟部，台灣製造業升級情勢與策略之規劃，取自 <http://www.moea.gov.tw/>，2002 年。
29. 經濟部，新經濟發展的人力培育策略，取自 <http://www.moea.gov.tw/>，2001 年。
30. 經濟部中小企業處，中小企業教育訓練需求調查，2001 年。
31. 趙文衡，「全球化對台灣經濟的挑戰與衝擊」，台灣經濟研究月刊，第 23 卷，第 8 期，頁 24-30，2000 年。
32. 劉仁傑，企業改造，中衛發展中心，1998 年。
33. 劉岡憬，「以 360 度回饋探討主管人員自他評一致性與領導效能關係之

- 實證研究」，國立政治大學心裡學研究所碩士論文，1998年。
34. 劉進慶，陳豔紅譯，中日會診台灣-轉型期經濟，台北：故鄉出版社，1988年。
 35. 謝章志，「台灣中小型機械廠協力網路結構之探討」，東海大學工業工程研究所碩士論文，1997年。
 36. 鍾司倩，「台商企業任用大陸當地中階主管管理才能發展之研究」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2003年。
 37. 龔明鑫、陳昭君，產業分類的另類思考方向，台灣經濟研究月刊，第二十三卷第九期，頁47，2000年。
 38. Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts 著，吳忠中譯，國際企業，台北：McGraw-Hill，1999年。
 39. Drucker, P. F.著，陳琇玲譯，杜拉克精選：個人篇，天下遠見，2001年。
 40. Drucker, P. F.著，王嘉源、王柏鴻、羅耀宗譯，杜拉克談未來管理，時報文化，2003年。
 41. Hamel, G.著，李田樹、李芳齡譯，啟動革命，天下遠見，2000年。
 42. Nonaka and Takeuchi 著，楊子江、王美音譯，創新求勝，遠流，1997年。
 43. Randall S. Schuler著，吳淑華、黃曼琴譯，人力資源管理，滄海書局，1997年。
 44. Robbins, Stephen P.著，王秉鈞譯，管理學，華泰書局，1995年。
 45. Adelaide Wilcox King, W. F. Sally and P. Z. Carl (2001), "Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge", *Academy of Management Review*, 15(2), pp.95-106.
 46. Albrecht, K. (1996), Creating Leaders for Tomorrow, Productivity Press.
 47. Anthony, W. P. (1981), Management: Competencies and Incompetencies, Reading, MA: Addison-Wesley.
 48. Atkinson R. D., Court R. H. and Ward J. M. (1999), "The State of New Economy Index: Benchmarking Economic Transformation in the States," Progressive Policy Institute's Technology and New Economy Project, Washington D.C.
 49. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp.99-120.

50. Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1993), "Beyond the m-form: toward a managerial theory of the firm," *Strategic Manage, J.*, 14, pp.23–45.
51. Boyatzis, R. E. (1982), The Competence Manager: A Model for Effective Performance, New York: John Wiley & Sons Inc..
52. Burgelman, R. A. and L. R., Sayles (1986), Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills, New York: Free Press.
53. Carolyn R. Farquha (1998), "Middle Managers are back: How companies have come to value their middle managers again," A Report for the Public Service Commission of the Government of Canada.
54. Constable, J. (1988), The Making of Managers, Longman.
55. Deepak Sehti (1999), "Leading from the middle," *Human Rrsource Planning*, 22 (3), pp.9-10.
56. Dopson, Sue (1992), "Target Management Development Review," *Bradford*, Vol. 5, Iss 5, pp.8-11.
57. Drucker, P. F. (1985), "The discipline of innovation," *Harvard Business Review*, Vol. 63, May-June, pp.67–72.
58. Drucker, P. F. (1997), "My life as a knowkedge worder," *Inc*, Vol.19 (2), pp.76-82.
59. Drucker, P. F. (2000), "Knowledge Work," *Executive Excellence*, pp.11-12.
60. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550.
61. Fagan, E. R. (1984), Competence in Educational Practice: A Phetorical Perspective, In E. C. Short (Ed.), Competence: Inquires in to its Meaning and Acquisition in Educational Settings, Lanham: University Press of America.
62. Franzen H. and M. Hardaker (1994), How to Manage Managers: A Workbook for Middle Managers, McGraw-Hill.
63. Ghiselli, E. (1971), Exploration in Managerial Talent, New York : McGraw-Hill .
64. Goad, T. W. (1983), "ISD: Technology for Everyone," *Traning*, Minntapolis, 20 (11), pp.71-72.
65. Hornby, D., and Thomas, R. (1989), "Toward a Better Standard of Management," *Personnel Management*, 21 (1), pp.52-55.
66. Ireland, R. (1992), "Corporate culture is best conveyed by mid level managers," *Bayloy Business Review*, pp.18-19.
67. Ivancevich, J.M., J. H. Donnelly and Gibson, J. L. (1989), Management:

Principles and Function, Boston MA: Richard D. Irwin, Inc..

68. Jeffery S. H., F. K. Donald and A. Z. Shaker (2002), "Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, 17, pp.253-273.
69. Kanter, R. M. (1983), The Change Masters, Simon & Schuster, New York.
70. Katz, R. L. (1955), "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, Vol.33, January-February, p.33-42.
71. Klemp, G. O. (1980), The Assessment of Occupational Competence, Washington, D. C.: National Institute of Education.
72. Lado, A and M. C. Wilson (1994), "Human Resources Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19 (4), pp.699-727.
73. Lowden, J.S. (1988), "Managerial Skills for Entrepreneur," *Management Decision*, Vol.26, No.4, pp.35-37.
74. Lynda C. McDermott (1994), Caught in the Middle, Prentice Hall Trade.
75. McClland, D. C. (1973), A Guide to Job Competency Assessment, Boston: McBer & Co.
76. Miborrow, G. (1988), "Crafty Management", *Management Today*, pp.322-351.
77. Mintzberg, H. (1973), The nature of managerial work, Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
78. Mott, V. W. (1995), "Knowledge for action: A Guide for Overcoming Barriers to Organizational Change," *Human Resource Development Quarterly*, 6 (2), pp.227-230.
79. Moulton, H. W. (1993), Executive Development: Preparing for the 21st Century, N.Y: Oxford University Press.
80. Nadler, L. (1982), Designing Training Programs: The Critical Events Model, Reading MA: Addison-Wesley Publishing.
81. Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), The Knowledge Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford Univ. Press, New York.
82. OECD (1996), The Knowledge-Based Economy, Paris: OECD.
83. O'neal, M. A. (1985), "Managerial Skills and Values: For Today and Tomorrow", *Personnel*, pp.50.
84. Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), In Search of Excellence: Lessons

- from America's Best Run Companies, Harper & Row, New York.
85. Purser, R. E., and W. A. Pasmore (1992), "Organization for Learning," *Research in Organizational Change and Development*, London : JAI, pp.37-144.
 86. Quin, R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson, and M. R. McGrath (2002), Becoming a Master Manager-A competency Framework, 3rd Edition, N.Y: John Wiley & Sons.
 87. Quinn, J. B. (1985), "Managing innovation: controlled chaos," *Harvard Business Review*, Vol.63, Iss.6, pp.73–84.
 88. Quy Nhuyen Huy (2001), " In praise of middle mangers", *Harvard Business Review*, Vol.79, Iss.8 , pp.73-79
 89. Raelin, J. A. and A. S. Cooledge (1995), "From Generic to Organic Competencies," *Human Resource Planning*, 18 (3), pp.24-33.
 90. Robbins, S. P., D. Cenzo and A. David (2001), Fundamentals of Management (3rd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 91. Scarbrough, H. (1999), "Knowkedge as work: Conflicts in the management of knowledge workers," *Techonlogy Analysis & Strategic Management*, Vol. 11 (1), pp.5-16.
 92. Sheng-jang Sheu (2001), "Labor Force Participation and Employer Provided Health Insurance," *Texas A & M University at College Station*, pp.1-61.
 93. Stachle, W and F. Schirmer (1992), "Lower level and middle level managers as the recipients and actors of human resource management," *International Studies of Management and Organization*, 22 (1), pp.67-89.
 94. Trevor, B. (1990), "The Knowledge Workers," *Management Accounting*, 68 (3), pp.47-49.
 95. Wexley, K. N., and T. T. Baldwin (1986), "Performance appraisal: An update, In Rowland KM, Ferris GR (Ed.)," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greemwoj, CT: JAJ Press. 2, pp.35-79.
 96. Woodruffe, C. (1991), "Competence by any other Name," *Personnel Management*, 23, pp.30- 33.
 97. Woolridge, B. and S. W. Floyd (1990), "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance," *Strategic Manage. J.*, 11, pp.231–241.
 98. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, Second Edition, CA: Sage Publication.