

容易理解，實務導向

幫助讀者理解經營管理的本質與完整概念

五南出版

MANAGEMENT

企業管理概論與實務

THEORY AND

PRACTICE

林原勗 | 曾明朗 | 鄭憶莉 著

- 從管理學基本架構出發，幫助讀者理解經營管理的本質與完整的概念。
- 切合概念的案例探討與分析，實務與理論融合運用，培養構思解決方案的能力。
- 包含大量圖片與表格，閱讀輕鬆，容易理解。

MANAGEMENT

企業管理概論與實務

THEORY AND
PRACTICE

林原勗 | 曾明朗 | 鄭憶莉 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

企業管理概論與實務 / 林原崑, 曾明朗, 鄭憶

莉著. -- 初版. -- 臺北市 : 五南, 2014.02

面 ; 公分

ISBN 978-957-11-7521-8(平裝)

1.企業管理

494.1

103001725



1FTB

企業管理概論與實務

作 者－林原崑 曾明朗 鄭憶莉

發 行 人－楊榮川

總 編 輯－王翠華

主 編－張毓芬

責任編輯－侯家嵐

文字校對－陳俐君

封面設計－盧盈良

排版設計－上驊實業有限公司

出 版 者－五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066

傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室／台中市中區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891

傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室／高雄市新興區中山一路 290 號

電 話：(07)2358-702

傳 真：(07)2350-236

法律顧問 林勝安律師事務所 林勝安律師

出版日期：2014 年 2 月初版一刷

定 價 新臺幣 350 元

序

本書在介紹基礎的管理理論與概念，包括規劃、組織、領導與控制等管理功能，使讀者瞭解組織經營管理的本質與整體的概念。同時，在教材編寫上，還設置了足夠的個案之案例探討與分析，力求做到案例實務作法與學術理論的結合，以培養讀者對管理廣泛性瞭解、基本知識體系及思考能力，將使讀者精準判斷管理理論與概念如何運用於組織經營實境中，並培養其構思解決方案的能力，更希望能兼顧完整性與創新性，使其成為管理的入門學習平台。

目次

第一章 緒論	1
第一節 企業與管理的意義／ 3	
第二節 企業管理的關鍵角色／ 6	
第三節 企業管理發展的核心要素／ 11	
第四節 創新與創業的精神與意義／ 15	
第二章 經營環境	21
第一節 企業總體環境／ 23	
第二節 企業面對的各種任務環境／ 29	
第三節 探討企業因應環境變遷及影響環境的方法／ 32	
第三章 作業管理	39
第一節 現代作業管理新觀念／ 41	
第二節 作業管理意義及功能／ 42	
第三節 服務業管理／ 64	
第四章 行銷管理	71
第一節 現代行銷管理新觀念／ 73	
第二節 市場機會分析／ 74	
第三節 行銷計畫／ 83	

第五章 人力資源管理	97
第一節 企業社會責任／	99
第二節 人力資源規劃／	100
第三節 人力資源規劃的步驟／	119
第六章 研發管理	127
第一節 企業研發的意義及重要性／	130
第二節 研發管理／	133
第三節 研發實力評估／	134
第四節 研究發展的績效評估／	140
第五節 研究發展的控管／	151
第七章 財務管理	153
第一節 財務管理的意義與目標／	155
第二節 營運資金管理／	155
第三節 財務分析／	166
第四節 財務危機管理／	174
第八章 策略管理	179
第一節 策略目標及願景／	181
第二節 策略管理程序／	181
第三節 策略規劃常用工具／	187
第四節 策略執行與評估／	195
第九章 企業危機管理	199
第一節 企業危機管理概論／	201
第二節 危機處理步驟／	204
第三節 企業危機預防／	211
第四節 危機管理客觀規律／	212

第一章

緒論

MANAGEMENT

企業管理概論與實務

THEORY AND

PRACTICE

第一節 企業與管理的意義

➤ 一、企業管理定義

何謂「企業管理」？企業管理是由兩個詞所構成的。

(一) 名詞即為「企業」

企業是指從事生產產品或提供服務給予有需求的社會大眾，以賺取利潤的組織，一般可劃分為營利事業單位及非營利事業單位。

1. 營利事業單位

通常是指企業提供商品或服務，以賺取利潤的一個事業單位，如台積電、鴻海等。



台灣積體電路股份有限公司。

圖片來源：台積電網頁。http://www.tsmc.com/chinese/aboutTSMC/company_profile.htm



鴻海科技集團。

圖片來源：鴻海集團網頁。<http://www.foxconn.com.tw/GroupProfile/GroupProfile.html>



慈濟基金會。

圖片來源：慈濟官方網頁。



世界展望會。

圖片來源：世界展望會官方網頁。

2. 非營利事業單位

宗旨在推動社會事業活動，其目的不在於追求利潤或營利的最大化，而是希冀社會事業活動能同時達成經濟與社會目標，進而解決社會問題，如慈濟基金會、世界展望會等。

（二）動詞就是「管理」

即使上述所提到的慈濟基金會雖然是非營利事業單位，但仍需要證嚴上人帶領如何達到基金會存在的志業——「教富濟貧、濟貧教富」，以及需要有管理者去規劃如何來籌措資金、管理資金、人力及設備等，才能達到事業單位存在的目的，此即為管理。

在管理概論中，企業通常是以營利事業單位為主。營利事業單位為了追求利潤，透過管理功能，有效的去管理企業中的資源，包含資金、人力以及設備等，讓資源運用達到最大效率，因此無論在制定任何決策、採取任何行動時，企業都必須把利潤擺在第一位。

簡單來說，管理就是在特定的環境下，管理者善用企業或組織所擁有的各種資源，進行有效的計畫、組織、領導和控制，以達成組織目標，而採行的活動及方法。管理的首要之務，便是管理企業，而企業管理也就是目標管理。



圖 1-1 管理程序圖

➤ 二、企業管理的功能

所謂「企業管理」，乃是管理者運用規劃、組織、領導以及控制等四大基本功能，來達成企業所訂定的目標，這四大功能統稱為管理程序（Management Process），如圖 1-1 所示。

（一）規劃

建立組織的目標和標準、建立達成目標之整體策略、擬定計畫來整合與協調組織的活動。由此可知，規劃不僅重視目的（要完成什麼，what），也重視達成目的之方法（如何完成，how）。

規劃的主要目的是要讓企業成員瞭解為何而戰，以降低不確定性對組織的衝擊，並且可從計畫中去協調組織資源，減少資源重置與浪費，並可提供控制所需的標準。

（二）組織

設立部門將人員做刻意的安排，並且分配部屬間的工作職掌、分配資源、建立職權與溝通協調的管道，以便工作能按照計畫完成。確認安排好組織的工作權責後，接下來就是決定適當人選、招募具有潛力的員工、遴選員工、設定工作績效標準、建立員工報酬制度、績效評核、輔導員工、員工的訓練和發展。因此，任用部分也含括在組織部分。

案例 1 黑莓裁減人力

黑莓公司（BlackBerry）的前身為 Research in Motion，黑莓曾風光一時，但自從 iPhone 與搭載 Android 平台的手機崛起後，黑莓就屢屢錯失良機，導致市占率大幅萎縮，營收遽降，由於財政吃緊，最終淪落到如今被迫裁員 40%，折合 5,000 名員工。



圖片來源：Kyle McInnes, <http://www.blackberrycool.com/2008/10/21/rim-updates-blackberry-developer-tools/>

（三）領導

設定企業長遠的願景、策略以及目標，並能說服員工致力於組織目標實現的程序，

驅使企業員工並能促使各部門相互溝通與解決衝突。

案例 2 鴻海董事長郭○○先生 (個資法要求，不得公告全名) 長遠規劃

2010 年，郭○○先生，立下了未來這十年目標，要做四件事情：做好經驗傳承、帶領鴻海度過景氣波濤、協助臺灣科技轉型以及練身體。郭董事長規劃的新事業布局，還包括 LED、太陽能、無人化工廠、機械人、自動化、網路化，以便加速全球化。

(四) 控制

是管理功能的最後一個環節，在一剛開始企業就為產品或者服務設定標準，在整個生產流程當中，企業必須常檢驗產品是否合乎標準，若實際情況與計畫有所差異時，則必要時採取補救的行動。換言之，控制就是提供由結果到回饋之間的必要連結。提供管理者組織的目標，是否有達到預期規劃目標。

案例 3 MAZDA 致力開發 SKYACTIV 節能技術

MAZDA 近年來致力開發 SKYACTIV 節能技術，此車體結構的重點在於使用鋼性提升 30 ~ 40% 以及重量減輕 8 ~ 10% 的先進鋼材，再設計出能符合各國家車輛撞擊測試標準的車體架構，使車輛擁有高鋼性、輕量化且保有駕駛樂趣、節能高效率的多元優勢。MAZDA 出貨前，都會將車輛進行國家車輛撞擊測試，確認符合各個國家的安全標準。



圖片來源：汽車日報官網。

第二節 企業管理的關鍵角色

管理大師 Henry Mintzberg (亨利·明茲柏格) 在 1960 年代末期，曾將管理者的角色分為三大類、十種角色。

➤ 一、人際關係類角色

（一）頭銜角色 (Figurehead)

企業對外象徵性的領導人，此人是須執行法律、名目的例行工作，參加各種集會、接見重要訪客和簽署文件等，亦是社交禮儀的代表，如臺灣現任總統馬英九先生。不過，管理者如果只能扮演好頭銜角色，充其量也只能算是個傀儡人物。

案例4 英國王室伊麗莎白二世

從十九世紀起，依照英國政治慣例，政權由首相、內閣及由上議院及下議院組成的英國國會完全掌控，而英國國王或者女王則為國會無黨派成員。因此，現代英國是奉行虛位君主制的，雖然英國王室沒有政權實權，但在英國人民心中，英國王室是國家象徵與精神支柱的重要角色。

圖片來源：http://tupian.baik.com/a2_61_35_01300000164456121707353118646_jpg.htm



（二）領導者 (Leader)

但所謂的領導者卻是要「做對的事」，那什麼才是「對的事」，就要靠領導者平日不斷的逆思考來找企業遠景，並透過溝通、激勵以及其領導人的影響力，來引導成員方向。

案例5 臺灣與南韓領導人差異

與臺灣經濟發展程度較為相似的南韓政府，由於其制定國家政策的大方向明確，且正確擬定產業政策及工業管理體制。在 2009 年，臺灣的 GDP 約 3,700 億，是世界第 25 大經濟國，而南韓則超過 9,200 億，成為世界第 15 大經濟國。

臺灣與南韓最大差異，就是在過去幾十年裡，南韓實行的是以「大企業集團」為主導的經濟發展模式，用政策手段扶植了數十個超大型企業集團，如：三星集團、現代汽車等。待集團成長為一個巨人後，因為組織太過龐大，造成內部組織管理不彰，企業競爭力下降。此時，南韓政府開始對企業進行了結構調整，利用企業之間合併、分離、出售等產業置換，迅速淘汰集團所屬的劣質企業，使這些大企業集團把主要力量放在原先已確定的經營重點領域上。在這當中的三星集團也清理 23 家所屬的子企業，將主要經營領域集中於半導體、信息通信等占優勢的行業。

為了更進一步提高南韓的國際競爭力，南韓政府全力扶持高科技產業，投資「最高附加價值產業」，為了完成此一國家目標，實施了「21 世紀精英工程」，即從 1999 年至 2005 年七年間，每年投資 2,000 億韓圓興建研究生院和大學，以信息通信網路、電腦、人文科學等為重點，且在漢城大學等高校內興建具有世界一流水平的研究中心。

反觀臺灣的總體經濟表現落後於南韓，成為亞洲四小龍之末，李登輝前總統 2013 年 6 月 1 日提及，主要是臺灣的國家領導有問題，身為領導者既沒有國家目標，讓人民對未來也沒信心，臺灣經濟發展持續低迷不振，造成人民的薪資無法提高，社會貧富差距愈來愈大。

企業除了領導者外，還需要高階、中階或者基層管理者來協助組織運作，身為管理者主要重點是「把事情做對」，因此，管理者會透過聘僱、獎懲、激勵、指導、協調、調查等手段，來幫助員工瞭解組織或部門的目標，進而利用溝通以及協調功能來激勵員工，使其達成組織的目標。

但無論是領導者或者是管理者，其都需要透過所謂的溝通技巧，來達成組織一致共識，也讓企業全體員工瞭解組織目標以及如何達成工作目標。

案例 6 王品董事長戴○○先生 (個資法要求，不得公告全名) 的書信激勵學

在講求快速的年代，現在人人都是使用電腦打字、e-mail、手機講話、留言、簡訊和社交媒體即時進行人際間溝通，但王品董事長戴○○先生則維持使用傳統手寫書信來與他人溝通，表達自己對人的真誠感謝，這是他所謂的書信激勵學。

圖片來源：王品官網。http://www.wangsteak.com.tw/cultural_steve.htm



(三) 聯絡者 (Liaison)

《孫子兵法》曰：「知己知彼，百戰百勝；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必敗。」暗喻著，對一個優秀的企業領導者而言，絕不會故步自封，而願意維持和外界建立良好人際關係溝通網絡管道，這才能接收外界信息，以獲取新知，掌握周圍環境動態及其變化，主要是要謹慎觀察競爭對手的作為，把握任何商業機會。

(四) 監視者 (Monitor)

管理者要掌握企業周圍環境動態及其變化，對足以影響組織成效的資訊來源隨時監測，並加以過濾、審視，如顧客喜好的改變和競爭對手的計畫。

案例 7 智慧型手機開發業者

宏達電的競爭對手並不是 APPLE 蘋果，宏達電真正的競爭對手是三星，主因是蘋果使用的是 IOS 系統，而宏達電與三星是使用 Android 系統，以用戶轉移成本來說，消費者在自行轉換不同手機時，並沒有付出多大的成本，因此，宏達電與三星競爭也持續激烈化。宏達電參考並且去瞭解競爭對手三星產品藍圖規劃，宏達電 2013 年下半年推出代號為 M4 的新 HTC One 迷你版，其對手三星 Galaxy S4 迷你版也計畫從 7 月初起上市，宏達電、三星之間的戰火不會在新 HTC One、Galaxy S4 熱潮過後稍歇，而是會繼續至第三季，尤其宏達電也公布下半年還有一款主打超大螢幕的 6 吋機種，以及一款 5 吋螢幕蝴蝶機二代，都是衝著三星 Galaxy Note 3 而來，也讓兩強之爭繼續延燒至 2013 年底。

➤ 二、資訊類角色

（一）傳播者 (Disseminator)

管理者必須將適當的情報、資訊傳播給合適的部屬或他人，通常是不易且耗時的事情。

（二）發言人 (Spokesperson)

在公開場合中，管理者必須以官方立場代表組織傳達資訊給外界，與組織外部的群體溝通。甚至，也要負責遊說他人，尤其是企業的利益關係人，要隨時讓他們知道企業的績效和策略。

（三）企業家 (Entrepreneur)

管理者必須以企業家的精神，隨時為組織尋找機會，並且創造擬定改革的計畫，設計新方案、推展或監督專案，以提升組織效能，促使組織發展。

➤ 三、決策角色

（一）危機處理者 (Disturbance Handler)

當組織面臨重大問題或困難時，管理者須負責協調統合的工作，面對並解決無法及時控制的危機與困難。

案例 8 富士康跳樓危機處理

臺灣鴻海集團董事長郭○○先生（個資法要求，不得公告全名），附屬大陸富士康工廠由於不限制工人加班時間，再加上當時大陸工人工資低廉，工人只有挑戰生理極限拼命加班來獲取希望的報酬，造成部分工人的情緒壓抑無處發洩，在情緒低落情況下，導致員工跳樓危機，在郭董事長大幅加薪下，增加工人的薪資，減少工人的加班時間，也進而化解深圳富士康工人跳樓負面影響。

（二）資源分配者 (Resource Distributor)

負責將組織的財務、設備、人員、時間等各種資源做最適當分配，以因應組織內各部門的需求，可有效推行組織目標。臺灣教育資源通常在分配上較為不均，就以臺灣教育部於 2011 年通過十年千億的頂尖大學計畫而言，此計畫將在五年內補助 222 名少數頂尖大學學生，每位學生每年可獲得 5 萬美元，攻讀哈佛、麻省理工學院……五所頂尖國外大學博士學位；相對於私立大學學生即使能申請到這五所所謂的頂尖大學，卻不能同樣的獲得公費補助。因此，少許學者要求教育部得重新審慎規劃與運用有限的教育資源分配。

（三）談判者 (Negotiator)

管理者為求工作之順利推展，常常經由會議或洽談，為企業的整體利益與部屬、團體組織和外界關係人進行討論、協商談判，以達成協定或默契，或者簽訂正式合約。

以上這十大分類中，並非每位主管都需要扮演每個角色，而是依照主管的位階來決定。在組織架構中，主管有其先天的定位分工：基層主管是以執行層為主，中階主管則是以運作層為主，相對的企業高階主管則是經營層，各自需要不同的能力以及需扮演不同的角色（如表 1-1）。

在 2012 年 104 人力銀行的調查資料中，在不同階級下主管所需人才的能力調查，以初階／中階主管來說，溝通力占了 68.1%、抗壓力 54.6%、態度力 52%、專業力 32.6%、反應力 19%；對高階主管來說，則是溝通力 68.4%、專業力 53.6%、抗壓力 31.2%、態度力 23%、創意力 22.7%。由 104 人力銀行的調查資料可得知，基層主管工作仍以專業、工作績效為主，對於規劃策略、描述未來等概念性能力的要求較少；在中階主管的工作中，專業的部分減少，但以跨部門和一般員工之間的協調與溝通能力（人際溝通、激勵部屬等）、概念性能力占的比重增加；至於高階主管，工作中牽涉專業的部分縮到最少，以提出組織的願景、策略等概念性能力最重要。

第三節 企業管理發展的核心要素

歐洲戰神拿破崙曾有一句經典名言：「一頭獅子帶領一群綿羊，可以打敗一隻綿