

大學用書

企業管理

蔣靜一著

三民書局印行

企 業 管 理

蔣 靜 一 著

三 民 書 局 印 行

行政院新聞局登記證 局版臺業字第〇二〇號

中華民國六十二年九月初版
中華民國七十二年三月四版

企業管理

基本定價叁元叁角叁分

版權所有
翻印必究

著者 蔣 靜
發行人 劉 振 強
出版者 三民書局股份有限公司
印刷所 三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號
郵政劃撥九九九八號

前 言

近二十年來，企業管理工作，正以加速程度，不斷地向前轉變！轉變的力量，摧毀了舊的制度同舊的方法。正如伍理斯(Auren Uris)在他所著 *Mastery of Management* 一書中開章明義就說：

『有没有人能夠寫一本書，幫忙現職管理人員，以及將來可能擔任管理工作的人士，在急劇轉變的企業管理世界裡，趕上新的時代，認識新的環境？』

伍氏在該書最後一章「二十一世紀的企業管理人員」裡，還提到企業管理人員的社會意識，他引述某些時評意見：

『在企業界人士同高級管理人員認真地討論社會責任的時候，若干公司已經主動地變成「良好的企業公民」。結果，很多城市裡，企業管理人員的時間與才能——外加公司的資金，出現了新的結合型態，來解決社會問題。』

的確，企業管理工作這一轉變，速度非常的快！研究管理課程的人們和實際負責管理工作的人員，對企業管理的基本理論與實踐，須要新的評價，新的認識和新的指導。

我們知道，自從泰勒氏于十九世紀末提倡科學管理以來，企業經營掀起了一連串的革新高潮。自「動作研究」，「時間研究」，「存量管制」，「工廠佈置」，「生產管制」，「品質管制」以至人事管理，財務管理，市場研究等，企業經營所有各種機能都有驚人的發展。時至今日，自動化，自制化，合理化，電腦化以及設計暨決策事項中的數學概念，進一步地改變了企業管理工作的本質。繼之而起者，是行為學家(Behavioral scientist)的發現，粉碎了傳統的觀念。今後企業管理人員的智能，可能向兩個極端發展；一方面是物理，化學，生物學，

數學一類的硬性科學，另一方面是心理學，社會學，政治學一類的社會科學。這些知識，會成為推動企業管理人員不斷上進的刺激力量。知識的壽命越來越短，管理人員需要接受的教育，可能永遠沒有結束的一天！使「伍落」的陰影，無法闖入他們的工作環境！伍理斯在他所著 *Mastery of Management* 最後一小段稱：

『政治地位和社會地位，還有金錢收入，大概是未來企業管理人員無法忘懷的事情。有人預料，就美國情形而言，企業界高級領袖的重要，將來會與美國總統相等。有一天，這兩種責任可能落到一個人的身上。』

證之今日美國若干大公司的董事長，總經理做了美國的國防部長，財政部長，州長，似非虛語誇大！

本書共分為十六章，從第一章到第五章泛論現代企業管理及組織之理論及趨勢，偏重企業的「人性」關係，闡揚以「人」為中心的「管理循環論」。第六章後分別檢討生產管理，財務管理，電腦管理，銷售管理，利潤管理各實際問題，其中有關線型調配及計劃評核術，暨品質管理和存量管理，都各自成專章，以科技為中心；深入淺出，承先啓後，將現代企業管理的新技術，與仍有使用價值的舊資料，互相結合，成為一個整體，並加以分析與濃縮，庶可作為企業管理人員思想行動的指南！

在本書第一章第二節「管理在企業經營中的比重」指出，企管人員須備具技術能力，管理能力，合羣能力；前者愈低級人員愈重要，後兩者愈高級人員愈重要。我國目前大專教育是紮根教育；一方面須要有專家們一般技藝常識，另一方面也須備具通才的素養。二者不可偏廢。無論這一類的從業人員，將來工作繼續專門化，或繼續一般化，事前似應樹立一幅通盤概念和遠景。本書編輯主旨，意在使專門技術一般化，一般技術專門化。庶幾技術鴻溝與管理鴻溝得逐漸縮

減！

本書承各方 友好專家提供資料，並惠予解答問題，母任感佩。
謹此致謝。尚盼不吝
賜教為幸！

一九七三年五月于新竹靜園

企業管理 目錄

前 言

第一章 緒論

- 第一節 近代企業經營上的兩道鴻溝..... 1
技術與管理鴻溝愈來愈大；世界各國可以買空美國全部黃金，却無法托跨美國生產技術與管理技術。
- 第二節 管理在企業經營中的比重..... 2
企業管理人員須俱備技術能力，管理能力及合羣能力；前者愈低級人員愈重要；後兩者愈高級人員愈重要。
- 第三節 企業管理的內涵..... 4
計劃再計劃，組織再組織，輔導再輔導，形成管理循環圈，組成企業管理網：一以貫之，「人」而已矣！
- 第四節 兩個成功的管理故事..... 9
美國西爾斯·羅伯克公司和國際商業機器公司，樹立起企業管理楷模。
- 附 問題研究.....13

第二章 科學管理

- 第一節 科學管理運動的發軔.....14
泰勒氏四大原則，啓發管理人員與工人誠心合作，推行科學卡管理設施。
- 第二節 科學管理的宏揚.....15

三個階段，組成一幕管理網；達成組織化，合理化，制度化，人性化。

第三節 科學管理學派的分析.....18

科學管理學派，行為學派，社會制度學派，數學學派，決策理論學派，經濟分析及會計學派，不斷加以調整，適應環境演變。

第四節 座標管理與團體精神.....21

由純科學管理過渡到行為科學的管理：劃分為「一九管理區」，「九一管理區」，「一一管理區」，「九九管理區」，對生產工作有「九分」的要求，對員工必須同樣有「九分」的滿足。

附 問題研究.....24

第三章 人性關係與管理

第一節 X與Y的理論.....25

前者強調督導與管制，後者重視人們的創造力與潛在力；美國產業界年來遭受到勞動效率的降低，顯示危機，史堪隆計劃于是形成。

第二節 人性關係研究在實驗室中.....28

美西屋電氣公司的荷桑實驗，南加利福尼飛機工廠勞工移動研究，威吉尼亞製衣工廠士氣調查，強調社會性合作及有效的意志交流，對企業組織中的人性行為，得到新的瞭解。

第三節 人羣關係的管理方法.....32

人事咨商計劃，個人指導計劃，建議計劃，集團羣性調查，好惡測定，確為洞悉員工之欲求及動向，或為啟發員工創造潛力不二法門。

附 問題研究.....35

第四章 現代企業發展及其趨勢

第一節	工業革命之影響.....	36
	工業經濟發展史觀；發軔時期，成熟時期，大眾化消費時期；各種產業工會成立，勞資情勢對立，管理問題，日益嚴重。	
第二節	現代企業的特質.....	39
	機械自動化，自制化，合理化；經營多角化，獨佔化；資本與經營分離，招致經理人革命；股份有限公司抬頭，資本民主化，提高管理人員對社會的責任感。	
第三節	今後發展的新趨勢.....	43
	世界企業合併浪潮的衝擊，多國籍公司的發展，分包作業制度的形成，國營公營企業的抬頭，引起了劃時代的變遷！	
附	問題研究.....	46

第五章 現代企業組織

第一節	組織類型.....	48
	分為個人企業，合夥企業，公司企業，合作社；由人合組織到資合組織，由獨資經營到資本大眾化，民主化經營；由以營利為唯一目的的公司組織到以實踐民主課室的合作社。	
第二節	組織原則.....	56
	包括分工原則，控制限度原則，配合原則，效果原則；在縱的方面如何授權，在橫的方面如何聯繫；格列恩斯氏指出集團和相互關係；費堯教授重視上下及平行意見的交流；柏德爾教授指出企業組織要透過的三道防線。	

第三節 組織的形式.....67

直線式的，職能式的，幕僚式的以及委員會式的各種組織優劣之比較；如何調和指揮命令和職能分工？如何確保主管指揮權統一，並促使企業管理專業化。

第四節 組織單位設置的原則.....72

從客觀立場上看如何健全作業組織，達成區域分工，產品分工；從效率觀點上看如何把某種有限度的決定權，授予工作部門，達成民主控制，保證預期目標之實施。

附 問題研究.....76

第六章 工廠建設及安全

第一節 廠址的選擇.....77

影響廠址選擇的各種因素；三角區位分析法，等費線分析法，計點分析法，成本分析法，經濟分析法；因時代進步，廠址選擇原則，也引起縱橫兩方面的變遷。

第二節 廠房的佈置.....84

一般原則：製造程序與廠房佈置；機器設備與廠房佈置；流動作業與自動化佈置。

第三節 工廠安全.....91

一般災害預防及消除；工作環境管制三E理論；機器安全設施的檢查制；人體保護用具的設計；照明與色彩的設計；聲響與通風的設計。

附 問題研究..... 101

第七章 生產管理

第一節 生產計劃..... 104

生產管理者首先應做到的幾項工作；生產計劃與銷售預

測調協；在製造工作未承攬或尚未開工前的準備工作。

第二節 經濟產量及品質的決定..... 106

依據製造能量及標準的經濟產量的決定法；依據產品價值，安全性，耐久性及適合性的經濟品質的決定法；大衛教授最經濟產量公式之運用。

第三節 製造程序..... 109

程序安排六個步驟；日程控制三種辦法；各種圖表之設計，工作之分派；最後催查與控制。

附 問題研究..... 122

第八章 線型調配之運用

第一節 圖解分析法..... 123

在固定的能量設備及有限的資源局限下，如何完成指定工作，獲致最經濟成果；二元線型調配圖解法；三元線型調配圖解法。

第二節 簡捷計算法..... 127

矩陣原理及方式之運用；如何解決各種生產因素的組合問題；如何控制各種產品數量的時效問題；如何製訂多目標的採購問題。

第三節 運輸調配法..... 137

相互優惠比較法；西北角法；擇優分配法；逐步改進，最後求得最經濟的分配，達成適地適量最低成本的供需。

附 問題研究..... 148

第九章 計劃評核術之運用

第一節 計評術的概念..... 150

最新的計劃管理技術，以關鍵網狀方法規劃作業時間，提供工作情報，追查進度成果，彌補各階段意外之發生，達成資源之有效利用。

第二節 計評術網路圖時間之計算..... 152

網路圖繪製法；網路圖時間的計算；如何運用機率，作三時估計；如何運用浮時及自由浮時，作工時調配；如何運用關鍵路線，作工期縮短。

第三節 計評術網路圖成本之計算..... 165

網路圖成本計算的特質；網路圖成本控制的繪製；如何擬訂經濟趕工計劃；如何選擇關鍵路線配合工期縮短要求。

第四節 計評術網路追查或控制..... 171

已完成作業的檢查，未完成作業的核計；搜集更切合實際的資料，更準確有效的工作時間；人和機器的負荷，是否過輕過重。

附 問題研究..... 173

第十章 存量管理

第一節 存量管理的概念..... 174

因企業類型而不同；存量會吸收銷售的變動，會實現流型製造內部經濟，會使各製造部門橫的聯繫放寬，富有獨立自主之權；依性質可分為早期存儲與晚期存儲；前者可使每階段製造費縮退，後者純從服務觀點出發，適應市場變遷，糾正預測漏洞。

第二節 存量管理的方法..... 177

訂貨點制；週期檢查制；各有優劣，前者固定存量及領先時間，後者固定採購時間；販賣商按期契約供應。

第三節	經濟存量及經濟批量之決定	179
	美國材料試驗學會的計算法；我國企業界所採用的存量控制法；ABC 材料分類法；經濟批量的分析；訂貨點的決定；缺貨機率的防護，安全因子的運用。	
附	問題研究	197

第十一章 品質管理

第一節	品質管理的概念	198
	應用統一數理的法則，製成實用而暢銷的產品；牠包括八個扇形，合成一個車軸；牠在工廠組織系統上的地位；實施不當遭致失敗的原因之分析。	
第二節	品質管理全面化運動	201
	日本式的品管特質；我國「品管圈」成果發表會的建樹；企業家要想保證他們的產品品質，必須注意的各方面；美國經常慣用的 TQC 三字已成爲今日品管運動的核心。	
第三節	品質管理的方法	207
	品質管理圖的構成：平均值與全距管理圖；平均值與標準差管理圖；不良率管理圖；不良數管理圖；缺點管理圖；錯綜複雜的化學工業對於推論統計學在品管上之運用。	
附	問題研究	222

第十二章 財務管理

第一節	現代企業財務管理新趨勢	224
	PPBS 制度的普遍實施；財務管理三大特質；財務管理理論的演進；財務管理的調整作用。	
第二節	企業資金的運用	227
	企業資金循環流程圖；財務設計與贏利計劃的雙重目的；	

資金的動態管理與靜態的保管之特質；財務的槓桿作用；
預算控制與財務調節的功能。

第三節 財務病症的診斷..... 231

企業財務病的根源；財務健康檢查與潛力檢查的方式—
第一從保健觀點分析，第二從經營效率分析，第三從同
業間競爭能力分析。

附 問題研究..... 239

第十三章 電腦管理

第一節 電腦管理的概念..... 241

中國算盤是電腦的始祖；電腦運用與經濟發展成正比例；
電腦就是機械人類學，研究人腦與電腦的交通方式；研
究人類與電腦的模擬工作；研究人機緊密結合的合作關
係；研究企業管理決策分析，線型調配，數學模式等自
動化系統。

第二節 電腦的主要功能..... 244

電腦對情報處理帶來革命性的進步；具有管理、記憶、
演算、輸入輸出五大功能；凡農工商以及軍事國防諸
問題，都能遵照主人命令，尋求結論。

第三節 電腦的主要結構及運行..... 248

電腦類型；主要結構—硬體系統，軟體系統；計劃語言
的設計；系統流行圖的編訂，基本符號的規定。

第四節 電腦管理作業..... 253

電腦類型的選擇；電腦系統的設計；電腦作業的組織系
統；裝置電腦設備前，管理中心應注意的事項。

附 問題研究..... 262

第十四章 銷售管理

第一節	市場調查與研究·····	263
	瞭解顧客對產品的反應；建立市場推銷組織——機能定向，產品定向，地區定向，顧客定向；擬定推銷價格，差別價格，多種產品銷售價格，聯合銷售或分區銷售價格。	
第二節	銷售預測與控制·····	273
	銷售預測三大有關因素；銷售型態的分析；銷售品目的控制；銷售預測的方法——數學平均法，需要量有穩定上升趨勢的預測法，需要量有循環趨勢的預測法，需要量有循環趨勢但變異不諸的預測法。	
第三節	消費者心理研究·····	285
	主宰市場的消費者心理分析；大量推銷廣告效果的檢討；銷售與服務組織；對消費者的服務工作，對經銷商的服務工作。	
附	問題研究·····	291

第十五章 利潤管理

第一節	利潤計劃·····	292
	近代柯貝爾革命性的利潤新公式——預期利潤；廣義的利潤計劃與狹義的利潤計劃；影響利潤的各種因素。	
第二節	損益平衡表的應用·····	295
	柯貝爾損益平衡點的分析；目標利潤與安全邊際；損益平衡點的計算法。	
附	問題研究·····	306

第十六章 我國企業經營與管理

第一節	我國經濟成長與企業經營管理·····	308
	臺灣企管現代化的成果：工資年來雖提高了兩三倍，却	

為提高的生產力所吸收；目前公民企業的瓶頸。

第二節	美國國際企業管理服務團的提供.....	317
	直接提供科技及管理經驗；在臺灣七年間完成了一百二十餘個計劃；利潤的增加，成本的降低，國際市場的開拓，堅定了我國以工立國的信心。	
第三節	臺灣企業管理現代化實例.....	320
	臺灣鋁業公司，大同公司，菸酒公賣局，春雨工廠，金剛工廠，中華電線電纜公司等，先後樹立起企管現代化模楷。	
第四節	臺灣企業顧問服業務之發展.....	328
	類分為技術顧問與管理顧問，共九十五家；並舉辦研究會，座談會，專題開班授訓。	
附	問題研究.....	331

第一章 緒 論

第一節 近代企業經營上的兩道鴻溝

一九六七年歐洲發生貨幣危機，在巴黎倫敦等地搶購黃金風潮如火如荼；當時經濟專家及一般輿論都一致報導，他們認為：

『現在歐洲常聽得人談起技術鴻溝（Technological gap），指的是歐美之間的生產技術距離。在生產技術方面，美國遙遙領先，歐洲蹉乎其後。這鴻溝愈來愈大。也許歐洲人可以買空美國全部黃金，却無法拖跨美國的生產技術。根據統計，一個美國工人比一個法國工人的生產力高出五倍。以一個美國通用汽車公司為例，這公司雇用了七十三萬人，如由法國人來經營，起碼要用三百五十萬工人。過去五年間，美國在六國共同市場的投資，比六國投資的總額還多，在法國自己國家裡，單是農業機械工業，就有百分之七十五，握在美國人手中。』

『歐洲有識之士，現在正研究這一問題，為什麼美國的技術如此高超？為什麼美國的管理如此周密？為什麼美國生產速率如此之快？他們認為部份的原因，是他們「人」的教育水準高。美國大學生佔其全國人口百分之四十三，蘇俄佔百分之二十四，法國佔百分之十六，德國佔百分之七點五，義大利佔百分之六點九，英國最少，大學生有如鳳毛麟角，祇佔百分之四點八。』

（五六年十二月八日中央日報）

美國新聞及世界報導，（U.S. News and World Report）雜誌于一九六七年六月份也有同樣的報導，題為「美國工業何以滲透入歐洲」（How U. S. Industry is Penetrating Europe），其中有一段這樣說：