

第二版

大專教材・考試用書

學科概要叢書

企業管理 概要

王德順 博士 著

Business Management

兼具知識學習與考試演練功能

本書特色

- ・ 整體架構脈絡清晰，迅速掌握管理概念。
- ・ 統合企業管理重點，管理知識快速上手。
- ・ 透過公職試題與練習題的演練，讓您成為箇中高手。
- ・ 包含管理實務與個案分析，啟發讀者思考與分析能力。
- ・ 本書不僅是大專院校相關課程的教科書，
也推薦給有志學習企業管理基礎知識的讀者，
更是企業界教育訓練的優質教材。

港台書

Business Management

企業管理概要

第2版

○ 王德順 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

企業管理概要／王德順著．——二版．——臺

北市：五南，2011.04

面：公分

ISBN 978-957-11-6184-6（平裝）

1.企業管理

494

99024676



1FG9

企業管理概要

作 者 — 王德順

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 劉芸蓁

封面設計 — 童安安

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 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2005年1月初版一刷

2007年8月初版三刷

2011年4月二版一刷

定 價 新臺幣650元

序

企業管理（Business Management）主要結合了社會學、社會心理學、心理學、自然科學、人類學和政治科學等相關理論，發展成一綜合性的管理學科。無論在企業或政府機關皆須應用相關管理知識與技能，管理眾人，並擬訂目標與方針，以有效分配資源，讓員工能發揮潛能及專長，達成最終之營運目標，不但使利害關係人能獲益，也間接對社會善盡一份責任，進而促進社會成長茁壯，經濟繁榮進步。

本書係由「管理功能」與「企業功能」兩大層面加以探討，共分十九章，各章之內容概述如下：

第1章：新經濟的挑戰

主要探討知識的種類與形式、新經濟、知識經濟與國家競爭力的意義。

第2章：管理學導論

包括管理與管理功能及企業功能之意義、管理主管的角色與能力、五力分析、SWOT分析等。

第3章：管理思想的演進

主要內容係將管理思想的演進依時間前後區分為古典管理理論時期（包括科學管理學派、管理程序學派、科層體制學派）、新古典管理理論時期（包括行為科學學派、管理科學學派）、整合管理理論時期（包括系統學派、權變學派）等三個時期。

第4章：決策

針對決策的意義、程序、狀態、風格、類型加以探討。

第5章：目標管理

主要探討設定目標，MBO的意義、程序與優缺點。

第6章：策略管理

內容包括策略的意義、規劃、規劃程序、管理、管理程序、層級等。

第7章：規劃

探討規劃的意義、類型、程序、工具與技術，組織的環境、整體規劃等內容。

第8章：組織結構

針對組織構成的要素、組織設計的程序、原則與模式、組織結構的構面與權變因素、各類型的組織結構等內容加以探討。

第9章：組織行為

內容包括組織行為的內涵、個人行為模式、群體行為等。

第10章：組織文化

主要探討文化與組織文化之意義、組織文化之形式與形成、組織文化的構面、組織公民行為、國家文化等內容。

第11章：領導

探討領導者與管理者之區別、領導之意義與種類、各種領導理論等內容。

第12章：激勵

主要內容包括激勵的涵義與過程、各種激勵理論。

第13章：人力資源管理

探討人力資源管理的定義、目標、程序，人力資源規劃與策略、工作分析、招募、裁員、遴選、訓練及發展、績效評估、獎酬、勞資關係等內容。

第14章：溝通與衝突

主要探討溝通的意義、程序、類型、障礙，以及衝突的意義、類型，與衝突管理之意義與程序等。

第15章：行銷管理

內容包括行銷的意義、程序、觀念，行銷組合、行銷管理之意義與程序、產品生命週期等。

第16章：生產與作業管理

主要探討生產作業管理之意義、生產／作業策略、生產型態與系統、整體規劃、作業控制系統、全面品質管理、企業流程再造、及時生產管理、六個標準差等內容。

序

第17章：財務管理

內容包括財務管理概論、資本預算評估方法、投資案之執行、企業槓桿作用、公司治理等。

第18章：電子商務

主要內容有電子商務概述、類型、現代商業四流等。

第19章：國際企業管理

包括國際企業之類型與策略、海外直接投資、出口模式、授權約定、合資、策略聯盟、併購等內容。

本書特色除了探討相關管理理論之外，實為啟發讀者管理思考、管理知識、管理技能之有用工具，並在課程內容與習題中提供一些管理實務或個案分析之演練，期能開啟讀者分析思考之能力，藉由企業管理理論而獲得實務之經驗。另外，在每章節內之重要名詞與觀念處，列出英文名詞對照，使讀者能無障礙的學習，以養成閱讀原文資料之能力。

本書可作為大專院校「企業管理學」、「企業管理概論」、「管理學」等科目之教科書，並可提供企業與政府機關從事管理的人員管理應用與訓練之用，亦可作為升學、高普考及各項特考之有用工具。

本書得以付梓，要感謝五南圖書出版公司的大力支持與鼓勵、張副總編輯之鼎力協助與建言。尤其在此期間，內人馨以及家母的體諒與支持，照顧幼小的婷兒，使我能無後顧之憂，才得以完成著作。

本書內容雖再三斟酌，力求文字通暢，惟疏漏之處在所難免，敬祈各位先進與讀者不吝指正與賜教。

王德順

謹識於國立台北商業技術學院

2004.仲夏

e-mail:man.leader@msa.hinet.net

目錄

序 I

第 1 章 新經濟的挑戰 001

- 1.1 新經濟與知識經濟的意義 003
- 1.2 新經濟的特色 007
- 1.3 新經濟的範疇 008
- 1.4 第三波產業革命 009
- 1.5 新經濟與傳統經濟的比較 009
- 1.6 知識經濟的特徵 010
- 1.7 工業經濟與知識經濟之比較 011
- 1.8 知識經濟發展的迷思 012
- 1.9 國家競爭力的涵義 013
- 1.10 為何要發展知識經濟 015
- 自我測驗 016

第 2 章 管理學導論 019

- 2.1 管理的意義 021
- 2.2 管理功能 (Management Functions) 021
- 2.3 管理矩陣 (Management Matrix) 023
- 2.4 管理主管的角色 025
- 2.5 五種競爭力分析 (五力分析) 026
- 2.6 管理主管應具備的能力 028
- 2.7 SWOT分析 029
- 自我測驗 031

第 3 章 管理思想的演進 041

- 3.1 前言 043
- 3.2 科學管理學派 (Scientific Management) 046
- 3.3 泰勒的四原則 047
- 3.4 吉爾布斯的動素論 (Therbligs) 048
- 3.5 甘特圖 (Gantt Chart) 050
- 3.6 管理程序學派 (Management Process) 051
- 3.7 科層體制管理學派 (Bureaucratic Management) 054

目
錄

- 3.8 行為科學學派 (Behavior Science Management) 055
- 3.9 管理科學學派 (Management Science) 059
- 3.10 整合管理理論時期 (Integrated Management) 060
- 自我測驗 065

第4章 決 策 075

- 4.1 決策的意義 077
- 4.2 決策的程序 077
- 4.3 決策的狀態 082
- 4.4 決策的模式 084
- 4.5 理性決策、有限理性決策與政治決策 085
- 4.6 程式化決策與非程式化決策 086
- 4.7 決策風格 087
- 4.8 群體決策 089
- 自我測驗 091

第5章 目 標 管 理 099

- 5.1 設定目標 101
- 5.2 目的與目標 102
- 5.3 目標管理 (MBO) 的意義 103
- 5.4 目標管理的程序 104
- 5.5 目標管理的優缺點 105
- 自我測驗 106

第6章 策 略 管 理 109

- 6.1 策略的意義 111
- 6.2 策略規劃 111
- 6.3 策略規劃程序 112
- 6.4 策略管理 113
- 6.5 策略管理程序 114
- 6.6 組織策略的層級 115
- 6.7 BCG模式 118
- 6.8 一般性競爭策略 120
- 6.9 適應性策略 124

目
錄

自我測驗 125

第7章 規 劃 139

- 7.1 規劃的意義 141
- 7.2 規劃與計畫 141
- 7.3 規劃的類型 142
- 7.4 計畫的類型 144
- 7.5 規劃的程序 145
- 7.6 組織的環境 147
- 7.7 規劃的工具與技術 149
- 7.8 整體規劃 151

自我測驗 153

第8章 組織結構 163

- 8.1 組織構成的要素 165
- 8.2 組織設計的程序 165
- 8.3 組織設計的原則 166
- 8.4 組織結構的構面 173
- 8.5 組織設計的模式 174
- 8.6 組織部門化的基礎 175
- 8.7 組織結構的權變因素 181
- 8.8 部門劃分的組織結構 183
- 8.9 未來的組織型態 192

自我測驗 194

第9章 組織行為 211

- 9.1 前言 213
 - 9.2 個人行為模式 214
 - 9.3 群體行為 (Group Behavior) 217
- 自我測驗 219

第10章 組織文化 225

- 10.1 文化 227
- 10.2 組織文化 229

目 錄

10.3 國家文化 232

自我測驗 233

第 11 章 領 導 237

11.1 領導者與管理者 239

11.2 領導之意義與種類 239

11.3 領導理論 240

11.4 特質領導理論 (Trait Leadership Theory) 243

11.5 愛俄華 (Iowa) 大學的研究 244

11.6 雙構面領導理論 245

11.7 新雙構面領導理論 245

11.8 管理方格領導理論 247

11.9 LMX領導理論 248

11.10 領導行為連續帶領導理論 249

11.11 權變領導模式理論 251

11.12 路徑—目標領導理論 254

11.13 生命週期領導理論 257

11.14 三構面領導理論 259

11.15 魅力型領導理論 260

11.16 轉換型領導理論 260

11.17 願景型領導 261

11.18 交易型領導 261

11.19 領導理論之比較 261

自我測驗 262

第 12 章 激 勵 273

12.1 激勵的涵義 275

12.2 激勵的過程 275

12.3 激勵理論類型 276

12.4 需求層級理論 277

12.5 雙因子理論 279

12.6 ERG理論 281

12.7 X, Y理論 281

12.8 成熟理論 282

目 錄

- 12.9 三需求理論 283
- 12.10 期望理論 284
- 12.11 公平理論 287
- 12.12 目標設定理論 289
- 12.13 增強理論 291
- 12.14 效果理論 292
- 12.15 整合理論 293
- 自我測驗 295

第 13 章 人力資源管理 307

- 13.1 人力資源管理的涵義 309
- 13.2 人力資源管理程序 312
- 13.3 人力資源規劃 313
- 13.4 工作分析 315
- 13.5 工作說明書 318
- 13.6 工作規範書 320
- 13.7 招募 320
- 13.8 裁員 322
- 13.9 遴選 322
- 13.10 訓練及發展 325
- 13.11 績效評估 329
- 13.12 獎酬 332
- 13.13 勞資關係 335
- 自我測驗 336

第 14 章 溝通與衝突 345

- 14.1 溝通的意義 347
- 14.2 溝通的程序 347
- 14.3 溝通的類型 349
- 14.4 溝通的障礙 351
- 14.5 衝突 353
- 14.6 衝突管理 357
- 自我測驗 358

目 錄

第 15 章 行銷管理 363

- 15.1 行銷的意義 365
- 15.2 行銷的程序 365
- 15.3 行銷管理程序 366
- 15.4 目標行銷 366
- 15.5 行銷觀念 367
- 15.6 市場 369
- 15.7 市場區隔 370
- 15.8 選擇目標市場 372
- 15.9 行銷組合 373
- 15.10 產品生命週期 376
- 自我測驗 377

第 16 章 生產與作業管理 385

- 16.1 生產作業管理之意義 387
- 16.2 生產／作業策略 388
- 16.3 生產的型態 388
- 16.4 生產系統 391
- 16.5 產能規劃 391
- 16.6 設施規劃 396
- 16.7 整體規劃 400
- 16.8 作業控制系統 402
- 16.9 主生產排程 402
- 16.10 物料需求規劃 403
- 16.11 製造資源規劃 406
- 16.12 存量管理 407
- 16.13 企業資源規劃 410
- 16.14 專案管理 411
- 16.15 全面品質管理 412
- 16.16 企業流程再造 414
- 16.17 及時生產管理 415
- 16.18 六個標準差 417
- 自我測驗 419

目 錄

第 17 章 財務管理 433

- 17.1 財務管理概論 435
- 17.2 資本預算評估方法 435
- 17.3 投資案之執行 441
- 17.4 企業槓桿作用 443
- 17.5 公司治理 444
- 自我測驗 444

第 18 章 電子商務 451

- 18.1 電子商務概述 453
- 18.2 電子商務類型 454
- 18.3 現代商業四流 456
- 自我測驗 458

第 19 章 國際企業管理 459

- 19.1 國際企業之策略 461
- 19.2 海外直接投資 462
- 自我測驗 464

參考書目 469

索引 471

附錄：歷屆試題 485

第 1 章 •

新經濟的挑戰

本章學習重點

1. 了解知識的意涵、種類與形式
2. 了解新經濟與傳統經濟的差異比較
3. 介紹知識經濟的意涵與特色
4. 國家競爭力的涵義



1.1 新經濟與知識經濟的意義

何謂「知識」(Knowledge)？

知識是文化脈絡、經驗與資訊的組合。其中，文化脈絡指人類看待事情的觀念，常受到社會價值觀、宗教信仰、個性與性別的影響；經驗則是指個人由以前經歷過程中所獲得的知識；而資訊則是資料經儲存、分析與解釋後藉以傳遞訊息的結果，因此，資訊包含確實的實質內容與目的。

知識包括結構化的經驗、價值、文化的資訊，以及專家獨特的見解。知識不僅存在於組織的文件儲存系統中，也蘊藏於組織的例行性工作與規範當中。故知識有正式結構，也是直覺的，難以用文字形容，或完全透過邏輯思考來理解其精神涵義。

知識需要獲取、累積、擴散、激盪、應用與修正。知識的演進分別由資料或數據、資訊、知識、創新。創新是組織永續經營的基礎，欲在產業中居於領導地位，創新、品質、速度、服務就將成為企業競爭的關鍵要素。

有關知識的四個基本操作及成就目標，如圖1-1的說明。

1. 知識發展：

確保新知識得以改善既有知識，且知識能夠兼具效率（Efficiency）及效能（Effectiveness）的發展。

2. 知識流通及轉移：

確保新知識能夠在跨部門間流通，並使新知識轉移給新進人員或組織中需要的成員。

3. 知識保存與存取：

確保知識能有效地保存，且使所有組織成員都易於在第一時間存取其所需的知識。

4. 知識組合：

確保將可用的知識有效地組合及運用。

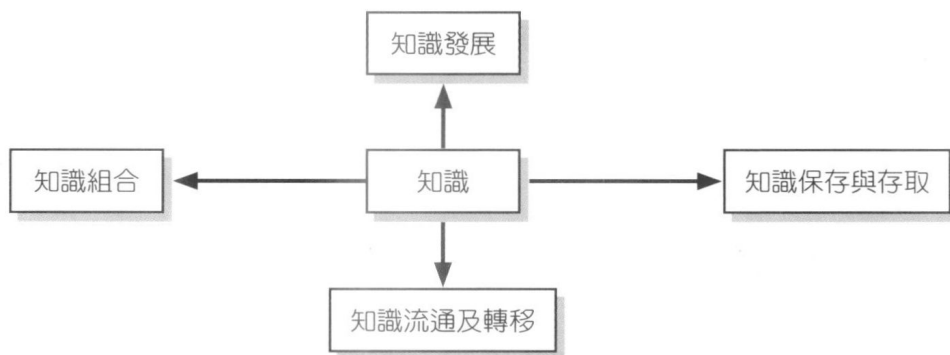


圖1-1 知識的基本操作

經濟合作與發展組織（OECD）認為知識有下列四種型態：

- (1)事實性知識（Know-What）
- (2)原理性知識（Know-Why）
- (3)技能性知識（Know-How）
- (4)人力性知識（Know-Who）

◎「知識」需要獲取、累積、擴散、激盪、應用、修正。

知識的種類與形式（依Natarajan & Shekhar, 2000）

1. 隱性知識（Tacit Knowledge）與顯性知識（Explicit Knowledge）：

(1)隱性知識：

隱性知識又稱內隱知識，是一種屬於個人的、直覺的、無法明確描述的知識，例如洞察力、靈感、預感均屬之。此種知識具有三種特性：

- ①隱性知識的獲取與轉移是經由非正式學習行為與程序，或非結構化或半結構化學習的結果。
- ②隱性知識是內嵌在個人身上的一種知識，它是經由直接體驗和實際行動後發展而成的知識，難以口語化與形式化，且不易與人分享。此一知識多半是透過學徒訓練方式轉移，或透過說故事、頻繁的互動溝通方式取得。
- ③隱性知識屬於複雜、無法書面化與標準化的獨特性知識，經由人際互動才能產生共識的組織知識。