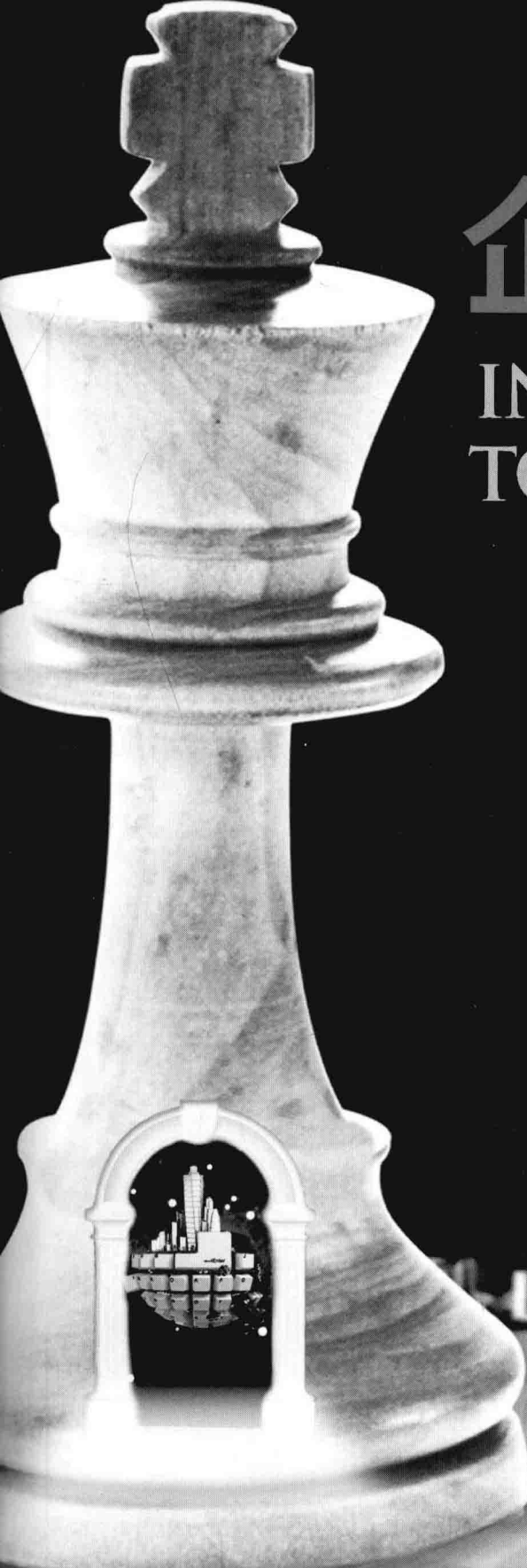


企業概論 三版

INTRODUCTION
TO BUSINESS 林建煌 著



© 華泰文化
since 1974



企業概論

INTRODUCTION
TO BUSINESS

林建煌 著

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

企業概論

作者：林建煌

出版者：林建煌

版面編輯：威豐企業有限公司

封面設計：徐智勇

總經銷：華泰文化事業股份有限公司

地址：台北市 11494 內湖區新湖二路 201 號

電話：(02)2162-1217

傳真：(02)8791-0757

網址：www.hwatai.com.tw

E-mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第 282 號

出版：西元 2013 年 5 月 三版

I S B N：978-957-43-0432-5

基本定價：壹拾貳元

國家圖書館出版品預行編目資料

企業概論／林建煌著．-- 三版．-- [桃園縣中壢市]：林建煌發行；

臺北市：華泰總經銷，2013.05

面：公分

ISBN 978-957-43-0432-5（平裝）

1.企業管理

494

102007601

著作權所有 翻印必究

（本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。）

感謝您的開明，
在家計艱困中，
您讓我選擇了就學。

——獻給我的父親林永進先生

三十多年前的一個小故事

三十多年前，一位小男生拿著簡單的行囊，從三峽搭客運到鶯歌火車站，再轉搭上往台中的火車，準備開始他的大學生涯。臨行前，他的父親問他：「企管系是念什麼的？」突如其來的一問，小男生不知如何回答。想了半天擠出一句：「可能是教人如何去管一個企業的吧！」父親似懂非懂地說了一聲「喔」。三十多年來，從學士、碩士，到博士，這位小男生沒離開過企管的領域，一直到在企管系擔任教職，成為一位大學教授。但父親也從來沒有再問起這個問題。三十多年後，他寫了這本書「企業概論」，來回應當初這段奇妙的因緣，算是對於父親早先的問題遲來的完整答案。

這本書是寫給初入商管領域，想對「企業」這樣的機構和其運作的內涵，有一初步認識的人。做為企管系學生，當初就讀時，「企業概論」便是我的第一門專業必修課。還記得那時的教科書是一本橘色、厚重、大開本的英文書，老師並沒有認真地教完它（可能也因為份量太大），自己則似懂非懂地看完一部份內容。書中的很多範例，由於陌生因此顯得相當遙遠，也沒在此書中看見任何一家台灣公司的名字。那時感覺企業好像不存在台灣，也好像只有 Sears Roebuck（希爾斯百貨公司，美國的郵購零售業巨擘）才是企業。同學還向老師抗議為何選擇一本昂貴但卻沒有教完的精裝本英文厚書。老師的回答很妙：「擺在書架上也很氣派、很好看啊」。

三十多年後，我自己構思要給學生一本什麼樣的「企業概論」教科書。這本書便是我對於這門課的看法：精簡、本土、親近，與易讀。

本書主要是以精簡的方式來介紹「企業」的內涵、職能活動，以及企業的運作。本書的介紹內容可以作為未來進一步修習「管理學」或是後續商管課程的基礎。本書主要是以國內本土的觀點來介紹相關理論，並在全書內穿插很多相關的本土案例和照片來幫助學生學習。因此，能夠相當程度地反映國內的企業現實，並有效地將實務與理論相結合。

本書的每一章除了在校內文中所提及的實務例證外，並在每章至少安排六個以上的詳細案例，包括一個章首的「風華初起」，一個章末的「蕩氣迴腸」（可做為課堂內的

個案討論之用)，以及四個或五個以上在內文中穿插出現的案例「企業大現場」，以供佐證相關的理論。除此之外，為了使內文更加活潑起見，並不時穿插與內文相關的國內實務照片，以助讀者能將所介紹的理論與台灣的商業實務產生關聯。此外，每章後面均附有練習題和觀念應用題。練習題主要在幫助讀者複習書中的重要理論。觀念應用題則有別於練習題，學生要回答這些觀念應用題，必須將理論與實務結合，因此其並非是單純的記憶題目。觀念應用題也適合供作課堂討論或課後的書面報告練習之用。

本書共有 13 章，份量適當，教師與學生的負擔均不重，應可使學習更加順暢。本書係走『小而美』的路線，對於想在有限時間內能夠精確掌握「企業概論」的內涵，本書特別適合。

父親一生勞累，所從事的屬於典型的微型事業，也應該算是管理失敗的典型範例。他大概從來也沒想過他在管理實務上面臨失敗，但他的兒子卻是教企業管理。父親生前一直以嚴父的角色來對待自己的孩子，父子互動有限。但年歲愈大，卻愈來愈懷念起以前和父親相處的時光，特別是父親晚年的時候。那時父親臥病在床，父子反而才能有父親年輕時所沒有的親密互動。這本書緣起於三十多年前和父親的一段對話，如今類似的對話已經不可能。就當這本書是種因於父親的啟發，僅將本書獻給在天之靈的父親，感謝他的一生教誨，也感謝他能夠開明地允許他的兒子走上一條他並不十分瞭解的路。

林建煌

寫於國立中央大學企管系

2013 年初夏

本章將為您解答以下問題：

- 什麼是企業？企業的定義為何？
- 企業利潤目標的內涵為何？
- 企業的生產資源包括哪五種？
- 何謂商業模式？
- 何謂企業職能？

學習目標

於每章章首勾勒本章主要學習目標與重點，讓讀者對本章核心議題有概略的瞭解。

風華初起

精選與本章主題相關的國內外案例作為前導，運用一篇生動有趣的實務個案來揭示該章相關理論，期能藉此引發讀者的學習動機。



一碗泡麵闖出千億帝國

每年的歲末年終，都會有一件事受到全台矚目，那是每年跨年夜的台北 101 大樓煙火秀。

2009 年，頂新魏家入股台北 101 大樓 37% 股權，成為最大民股股東。2012 年台北 101 大樓跨年煙火，頂新首度與全球知名煙火團隊法國廠商 Group F 合作，展現法式浪漫。

根據《富比世》(Forbes) 雜誌財富排行，頂新魏家四兄弟資產淨值六十六億美元，排名台灣第二富豪。



◎ 頂新魏家善用生意頭腦，用一碗泡麵闖出千億的王國。目前在大陸正積極拓展連鎖牛肉麵店（林攝）

的工作？企業的工作是否符合你的期待？對於一些即將踏入企業的新鮮人而言，應該先瞭解企業的本質，才能瞭解企業中的工作特性，也才能避免產生期望的落差。

基本上，企業具有以下五種本質^{3,4}：

令人興奮的

企業是充滿著樂趣，並且令人興奮的 (exciting)。在企業中，產品與服務的創造、行銷，以及價值的傳達是一種充滿樂趣並且令人興奮的過

理論出處

書中重要觀念與理論內容盡皆詳細標示出處，讀者可依此標示，參照書末之參考文獻以查詢相關資料，以作為未來深度閱讀或研究之需。

企業大現場

針對讀者對於理論理解的需要，特於內文段落間穿插數個相關實務案例作為呼應。



十年不吃年夜飯，法律系女生創立遊戲股

一家成立三年的小公司，一登上興櫃就成為遊戲類股股王，打敗原來股王新股王就是靠代理中國〈英雄遠征〉、〈遠古封神〉等網頁遊戲走紅的育駿科技特爾投資的好玩家與酷玩等網頁遊戲同業，一舉成為台灣最大網頁遊戲公司，第五大遊戲公司。

這家遊戲業新秀的背後推手是育駿創辦人蕭伊婷。三十六歲的她，眼睛戴孔放大片，加上長長的睫毛，身穿蕾絲邊東洋學生短裙，指甲塗著粉紅色指甲，來帶有可愛娃娃音，就像日本漫畫裡會出現的夢幻萌系人物。

說起創業過程，蕭伊婷眼睛睜得大大地說，「我從小就對程式設計充滿興趣，高中時就會寫程式，但大學卻故意不選資工，「我已經會寫程式了，為什麼還要學西？」於是選擇台大法律系，畢業後在元大證券的國際法法務部工作。在元大法忘懷對程式設計的熱愛，一年多後離開元大，進入軟體公司，從助理程式設計在六年內做到架構工程師，奠定程式設計的扎實基礎。

相對於可愛的裝扮，她對工作的堅持也令人印象深刻。「從第一份工作開始，工作時數就超過一百小時，自從工作以後，過年就再也沒回家吃過年夜飯，現三小時。」蕭伊婷自信地說，她每天都用跑百米的速度衝刺事業。

頁側重點提示

本書將相關的重要觀念與內容，在內文頁側做成重點提示，可幫助讀者複習和學習各章節的重點。

經濟制度

世界主要存在三種經濟制度：資本主義、社會主義，與混合型制度。

資本主義制度

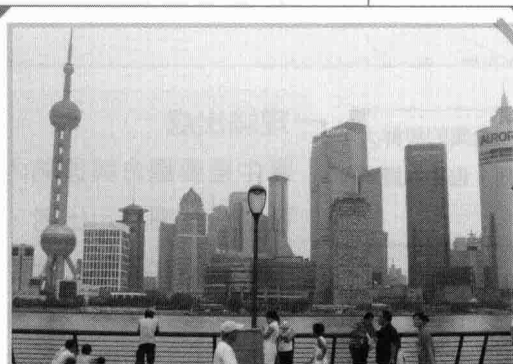
資源的分配主要是由市場來決定，也就是市場中的消費者需要什麼，生產體系也就生產什麼。

1.3 經濟制度與商業活動的發展

1.3.1 經濟制度

要瞭解企業的運作，我們必須先瞭解企業所在社會的經濟。企業的經營活動會受到經濟制度的影響。當今世界主要存在三種經濟制度：資本主義、社會主義，與混合型制度。對於應該如何在經濟活動中進行資源的分配，這三種經濟制度存在著很大歧異。

資本主義制度 (capitalist system) 主要是屬於市場分配 (market allocation)。在這個制度下，資源的分配主要是由市場來決定。市場中的消費者需要什麼，生產體系也就生產什麼。因此，市場



◎ 中國過去是一典型的社會主義國家，但正逐漸往資本主義移動 (林影拍攝)。

照片

生動活潑的照片及說明強化學生學習效果。

蕩氣迴腸

容易複製，餐飲集團搶賣火鍋

餐飲業競爭最激烈的戰場。但是，當市場已經極度擁擠時，大型連鎖品牌進入，他們看到了什麼？燒肉界老大哥「乾杯」，繼 2012 年引進自創品牌跨足火鍋領域。

年底專賣咖啡、蛋糕的 85 度 C 也進軍火鍋業，成立「這一鍋」，超商前營運長謝健南，負責管理原事業，自己就是要專心衝刺

蕩氣迴腸

作者於章末特闢一相關個案研討，讓學生透過實務的討論互動，啟發思考，強化學習效果。

觀念應用題

作者精心設計的應用題具有相當大的深思討論空間。題目本身皆切合台灣的現實狀況，主要在活化讀者學習理論的效果，非單純背誦或死記理論就能解答，可說提供了將理論應用至實務的良好介面。

練習題

- 一、何謂企業？其與非營利組織有何不同？
- 二、企業的運作需要哪些生產資源？
- 三、何謂商業模式？

觀念應用題

- 一、請各訪問一位在企業和非營利組織（例如，舉出兩者在工作上的五點差異。
- 二、試分析以下兩個企業的商業模式：
(一) 博客來網路書店 (二) 85 度 C 咖啡店

練習題

每章章末均附有練習題，可供複習該章相關重要理論。

圖表

重要觀念搭配圖表詳加說明，期能有助於讀者掌握深奧的理論。



圖 1-3 企業的主要關係人

表 1-1 三種經濟制度的比較

經濟制度的類型	生產什麼	如何生產	為誰生產
資本主義制度	個人與私人公司基於消費者的需要與慾求來制定生產決策。	個人與私人公司決定生產方法。焦點放在效率與獲利率上。	個人的所得最終主宰著購買決策。
社會主義制度	政府或其他集權團體決定生產內容。	政府或其他集權團體決定與控制生產資源與方法。	政府或其他集權團體決定工資與制定價格，同時並決定如何分配資源與產品給大眾群體。
混合型制度	在政府某種程度的干預下，個人決定生產的內容。	個人和政府控制資源與決定生產方法。	政府透過其所選擇的社會方案來分配某些商品與服務。而其他商品與服務的購買決策則由個人所得來決定。

資料來源：Mary Anne Poatsy and Kendall Martin (2010). *Better Business*. Pearson Educational International, p.32。

參考文獻

References

Chapter 1

1. Jones, Gareth R. (2007), *Introduction to Business: How Companies Create Value for People*, McGraw-Hill Companies, Inc.
2. Nickels, William G., James M. McHugh, and Susan M. McHugh (2012), *Understanding Business*, McGraw-Hill Companies, Inc.
3. Fry, Fred L., Charles R. Stoner, and Richard E. Hattwick (2004), *Business: An Integrative Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc.
4. Jones, Gareth R. (2007), *Introduction to Business: How Companies Create Value for People*, McGraw-Hill Companies, Inc.
5. Keegan, Warren J. (2013), *Global Marketing Management*, 8th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Inc.
6. Jones, Gareth R. (2007), *Introduction to Business: How Companies Create Value for People*, McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Ebert, Ronald J., and Ricky W. Griffin (2012), *Business Essentials*, 9th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
8. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
9. Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones (2009), *Strategic Management: An Integrated Approach*, South-Western.
10. Hill, C. W. L. and T. M. Jones (1992), "Stakeholder-Agency Theory," *Journal of Management* 18:131-154.

參考文獻

書中理論與內容均翔實註明出處。眾多詳細的參考文獻足見作者旁徵博引、著述嚴謹，也是本書內容紮實的明證。

英文索引

Index

360-degree appraisal (360 度評估) 293

A

accommodative stance (調適) 83
accounting (會計) 305
accounting cycle (會計循環) 305
accounting system (會計制度) 305
accurate (準確性) 358
acquisition (收購) 103
action-oriented (行動導向) 126
affordable method (量力而為法) 267
agency cost (代理成本) 115
agency relationship (代理關係) 115
allowances (折讓) 257
antidumping penalties (反傾銷罰款) 49
apprenticeship (導師學徒制) 291
artificial intelligence (人工智慧) 364
assembly line (組裝線) 198
assessment centers (評量中心) 285
assets (資產) 311
auditing (稽核) 307
authoritarianism (威權主義) 50
autocratic (專制型態) 171
autonomy (自主) 65

business functions

business model (商業模型)

business occupation

business strategy (商業策略)

C

cafeteria benefit plan

capabilities (能耐)

capacity (產能)

capacity planning (產能規劃)

capital (資金) 7

capital budget (資本預算) 336, 344

capital investment (資本投資) 341

capital stock invested (資本股投資) 313

capital structure (資本結構) 341

capitalism (資本主義) 18

capitalist system (資本主義制度) 14

capitalists (資本家) 18

cash budget (現金預算) 336

casualty (因果性) 351

cellular layouts (單元佈置) 197

channel captain (通路領袖) 260

code of ethics (道德規範書) 71

command allocation (命令分配型) 15

中文索引

Index

360 度評估 (360-degree appraisal) 293

一劃

一致性 (consistency) 248

二劃

人力資源 (human resource) 7

人力資源規劃 (human resource planning) 278

人力資源管理 (human resource management, HRM) 277

人力資源盤點 (human resource inventory) 278

人工智慧 (artificial intelligence) 364

人際 (interpersonal) 68

人際關係能力 (interpersonal skills) 160

三劃

大量生產 (mass production) 193

小批量生產 (small-batch production) 193

工作中心的領導行為 (job-centered leader behavior) 170

工作分析 (job analysis) 278

工作抽樣 (work sampling) 285

工作站 (job shop) 197

公司治理 (corporate governance) 114

公司接管 (take over) 118

公眾網路 (public internet) 370

反傾銷罰款 (antidumping penalties) 49

手段 (how) 158

文化調適 (cultural adaptation) 52

木馬程式 (Trojan horses) 376

比率分析 (ratio analysis) 319

水平併購 (horizontal M&A) 104

水平整合 (horizontal integration) 142

五劃

世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO) 49

主要生產排程 (master production schedule) 362

主管支援系統 (executive support systems, ESS) 362

代理成本 (agency cost) 115

代理關係 (agency relationship) 115

功利主義的觀點 (utilitarian approach) 64

加盟 (franchising) 109

可預測性 (predictability) 350

可證明性 (verifiability) 351

中英文索引

全書重要的字詞，分別依筆畫和字母順序，編製成中英文索引，方便讀者檢索或查找。

PART · 1 企業本質 1

Chapter 1 企業的內涵與本質 2



風華初起 一碗泡麵闖出千億帝國 3

1.1 企業的內涵 5

1.2 企業的本質 11

企業大現場 十年不吃年夜飯，法律系女生創立遊戲股王 13

1.3 經濟制度與商業活動的發展 14

企業大現場 萬種生物當賣點，但抉擇卻不同 16

1.4 企業與價值創造 19

企業大現場 價值在於提供一個最貼心的家 22

蕩氣迴腸 因為容易複製，餐飲集團搶賣火鍋 25

PART · 2 企業與環境 29

Chapter 2 企業環境與全球化 30



風華初起 環保開鋤，中國騰籠換鳥 31

2.1 企業環境 33

企業大現場 單身熟女捨得花錢寵自己 37

2.2 全球化的驅力與歷程 39

企業大現場 一件潮 T 賣全球 42

企業大現場 星巴克被拒於義式咖啡文化之外 45

2.3 全球環境的經濟障礙與紓解 46

2.4 全球的文化環境 50

2.5 全球的政治環境	53
企業大現場 大型網路攻擊，百餘起攻擊事件	54
蕩氣迴腸 珍珠奶茶已成為國際化飲品！	57

Chapter 3



企業道德與社會責任 60

風華初起 難敵輿論壓力，鬍鬚張老董為漲價道歉 61

3.1 企業道德的內涵 63

企業大現場 用消費力要求公平正義 66

3.2 企業道德的落實 69

3.3 社會責任的內涵 74

企業大現場 Levi's 為牛仔褲添「綠」意 77

企業大現場 良心值多少錢？ 80

企業大現場 公司全員用心做公益 82

3.4 社會責任的管理 85

蕩氣迴腸 批著公益外衣的救國團？ 87

PART · 3 企業的創立 91

Chapter 4



企業所有權與公司治理 92

風華初起 呂東英高標準 林蔚山夫婦吃不消 93

4.1 企業的所有權類型 95

企業大現場 合夥要靠制度維繫 97

4.2 我國公司法的規定 99

4.3 微型企業 100

企業大現場 小鞋攤發展成全台最大鞋集團 102

4.4 企業的成长與延伸 103

企業大現場	中國併購大王郭廣昌的 20% 獵物學.....	105
企業大現場	台南小攤變身全國最大冷飲加盟店.....	110
4.5	企業的主宰.....	111
4.6	公司治理.....	114
企業大現場	資訊不透明，股東終遭殃.....	115
蕩氣迴腸	五對富豪夫妻合夥在一級戰區開店.....	119

Chapter 5



創業精神與創業 122

風華初起	天氣是一門好生意.....	123
5.1	創業精神.....	125
企業大現場	叛逆搖滾小子 走出布袋戲新局.....	127
企業大現場	魚鱗做出眼角膜，廚餘變黃金.....	131
5.2	創業的過程與輔助.....	133
企業大現場	如何讓 App 成名超過 15 分鐘？.....	138
5.3	創業的策略思維.....	139
企業大現場	誠品擴大多角化，走向旅館業.....	143
企業大現場	獨家供應，小廠變飲料罐包裝王.....	145
蕩氣迴腸	阿姨網上熱賣內衣.....	149

PART · 4 企業的管理活動 153

Chapter 6 管理的內涵 154



風華初起	懂得授權，戴勝益「分身有術」.....	155
6.1	管理的內涵.....	157
企業大現場	熱誠與堅持是賈伯斯的不減魅力.....	160
6.2	規劃的基本概念.....	162

企業大現場	不僅是直覺，而是「有準備的直覺」.....	165
6.3	組織的意義	166
6.4	領導	170
企業大現場	郭台銘的強悍與威權領導	171
6.5	控制	175
企業大現場	在蘋果，洩密會被律師告到死.....	176
蕩氣迴腸	走自己路的「鴻海模式」.....	181

PART · 5 企業的直線職能 185

Chapter 7



生產與作業管理 186

風華初起	台積電年省十六億電費	187
7.1	服務的特性及其作業差異	189
企業大現場	全程標準化，控火以秒計	192
7.2	作業管理系統的類型與程序	193
7.3	作業規劃	196
企業大現場	一包泡麵包含二萬個 SOP.....	199
7.4	作業排程	200
7.5	作業控制	202
企業大現場	全台半數早餐店咖啡靠他供應！	204
企業大現場	裝配八十五分鐘前才提出訂單.....	207
企業大現場	產銷脫節，品牌路難走.....	209
蕩氣迴腸	台灣黑手不容小覷的實力.....	211

Chapter 8

行銷管理

214



風華初起 千名 VIP，年消費逾二十億.....	215
8.1 行銷的內涵.....	217
8.2 行銷管理的程序.....	220
8.3 瞭解消費者行為.....	222
企業大現場 苦日子，買棵耶誕樹過節.....	225
8.4 市場區隔與定位策略.....	226
企業大現場 懂得區隔，內衣比電子好賺.....	230
企業大現場 抓住消費者需求的亞洲家電巨人.....	232
8.5 產品定位.....	233
8.6 產品生命週期.....	235
企業大現場 延長營業時間救營收.....	238
蕩氣迴腸 王品十一個品牌，各具特色又不衝突.....	240

Chapter 9

行銷組合

244



風華初起 《康熙來了》的產品不敗奧秘.....	245
9.1 產品策略.....	247
企業大現場 產品沒創新，消費者不買單.....	250
9.2 訂價管理.....	251
企業大現場 高價建立出品牌力.....	256
9.3 通路管理.....	257
企業大現場 日本零售業者努力開發高檔自有品牌.....	260
9.4 推廣管理.....	262
企業大現場 小心廠商所設下的消費陷阱.....	265
蕩氣迴腸 新航如何對抗廉價航空入侵？.....	269

PART · 6 企業的幕僚職能 273

Chapter 10 人力資源管理 274



【風華初起】只挑應屆怪才的用人哲學 275

10.1 人力資源規劃..... 278

10.2 員工的招募與汰減..... 280

企業大現場 美軍用 Facebook 招募新兵 282

10.3 員工甄選 283

企業大現場 臉書用駭客大賽，全球獵才 286

企業大現場 多用怪咖、少用專家！ 288

10.4 新人講習、員工訓練與發展 289

10.5 績效評估 292

10.6 敘薪與福利的設計 294

企業大現場 讓董事辭職而不是要員工走人..... 295

企業大現場 透過出讓股份來聚集人才 297

【蕩氣迴腸】如何在甄選中脫穎而出？ 299

Chapter 11 會計與財務分析 302



【風華初起】小咖啡店單坪坪效是龍頭的 1.8 倍 303

11.1 會計與會計資訊 305

11.2 預算..... 309

11.3 財務報表..... 310

企業大現場 吸收台式管理，四年 EPS 平均破七元 312

企業大現場 聚焦維修與回收，營益率翻六倍 316

11.4 財務報表的分析	319
企業大現場 超商不比市占率，改搶「皮夾占有率」.....	320
蕩氣迴腸 小廠找到利基，沒在怕鴻海	326

Chapter 12



財務管理 330

風華初起 靠著借貸和熱情，小窯廠要發光發熱.....	331
12.1 財務管理的內涵	333
12.2 進行財務規劃與編製財務預算.....	334
企業大現場 「製片人」凸顯了資本在電影中的地位	335
12.3 資金來源的規劃與籌措	336
企業大現場 不只是用錢衡量績效的創投基金	340
12.4 資金的運用	341
企業大現場 飛機故障連連，波音營運亂了套	343
12.5 企業的風險管理	348
企業大現場 捨棄避險，改買省油機型	350
蕩氣迴腸 做好預測，提前因應.....	352

Chapter 13



資訊科技與網路 354

風華初起 摸得著也聞得到的上網血拼	355
13.1 資料與資訊	357
企業大現場 有光就能上網	359
13.2 資訊系統	360
13.3 網際網路與電子商務	365
企業大現場 P 幣與口碑券讓人氣「變現」.....	366