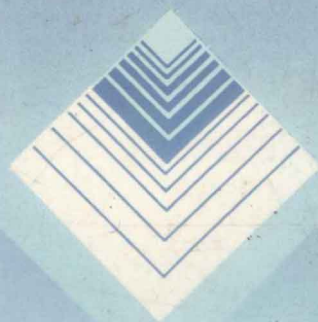


學術著作

大專用書

企 業 管 理

謝 安 田 著



五南圖書出版公司印行

大 專 用 書

企 業 管 理

謝 安 田 著

美 國 哈 佛 大 學 博 士
國 立 臺 灣 大 學 商 學 研 究 所 副 教 授
國 立 政 治 大 學 企 管 研 究 所 副 教 授
大 同 工 學 院 事 業 經 營 研 究 所 副 教 授

五 南 圖 書 出 版 公 司 印 行

序

近年來企業管理知識的發展甚速，對這門學問引起興趣的人也愈來愈多，且企業管理範疇甚廣，教學途徑亦異，有系統方法者、有行為途徑者、有權宜觀點者，使讀者不知如何着手。本書旨在提供讀者對企業管理的整體概念，尤其是初學者入門的基本知識，故本書在撰寫時力求對管理的基本理論加以整合，以期讀者能應用於管理工作上。因本書之主旨在此，故在編排上則以管理者之角色及職責為中心，如計劃、領導、組織、人力運用、控制、組織變革及決策。此外並對管理者常用的企業管理理論加以介紹，以期讀者能有效應用於管理實務上。故全書共分十二章，以經營管理的本質為本書的開始，而以國際企業管理一章為其結束。適用於專科學校企管科及大學部企業管理之入門教科書。

本書之能順利出版，應感謝羅纘綺、林士喬、洪

順慶、李延平、胡庭禮及蕭正輝等諸位先生提供部份寶貴意見及資料；洪順慶先生並詳閱全稿，一併在此誌謝。

謝 安 田

民國七十一年十月二十日

企 業 管 理

目 次

第一章 經營管理之本質及其重要性	1
壹、引 言	1
貳、經營管理者之功能別工作	5
參、經營管理的發展及其學派	11
肆、管理者的工作特色及其扮演之角色	15
伍、經營管理者的發展	17
陸、經營管理是科學還是藝術	18
柒、展望經營管理的未來	22
捌、結 語	24
註 解	24
參考書目	26
第二章 組織概說	29
壹、引 言	29
貳、組織的本質	30
參、組織的概念	34
肆、組織設計的傳統理論	40
伍、組織設計的權變研究	47
陸、結 語	52

2 企 業 管 理

註 解.....	52
參考書目.....	54
第三章 計 劃	57
壹、引 言.....	57
貳、計劃之意義及性質.....	57
叁、創造力與計劃.....	61
肆、計劃之步驟.....	62
伍、計劃的種類.....	65
陸、決 策.....	69
柒、結 語.....	72
註 解.....	73
參考書目.....	73
第四章 領 導	75
壹、引 言.....	75
貳、領導之本質.....	76
叁、意見溝通.....	82
肆、激 勵.....	93
伍、領導統御.....	110
陸、專職人員的管理.....	128
柒、組織發展.....	132
捌、結 語.....	139
註 解.....	140
參考書目.....	142
第五章 人力運用	145

壹、引言.....	145
貳、人力運用.....	146
參、企業內人力資源.....	160
肆、績效評核與協談.....	171
伍、訓練與發展.....	176
陸、結語.....	178
註解.....	179
參考書目.....	180
第六章 控 制	183
壹、引 言.....	183
貳、控制之定義.....	184
參、控制程序.....	185
肆、有效控制之條件及原則.....	188
伍、控制系統之類型.....	194
陸、控制與型態之關係.....	198
柒、控制之方法及技術.....	199
捌、控制與組織行為人性因素的關係.....	205
玖、結語.....	208
註解.....	208
參考書目.....	210
第七章 組織變革的過程	213
壹、引 言.....	213
貳、組織變革的意義與原因.....	215
參、對組織變革的抗拒分析.....	217

4 企 業 管 理

肆、組織變革的程序.....	222
伍、結語.....	235
註解.....	236
參考書目.....	236

第八章 決 策 239

壹、引言.....	239
貳、決策的意義與本質.....	240
參、決策的理論基礎.....	245
肆、決策過程之評論.....	251
伍、組織中的決策工作.....	252
陸、日本人的特殊決策過程.....	254
柒、決策的類型.....	255
捌、數量方法與決策.....	257
玖、電腦與決策.....	258
拾、管理決策之技術.....	259
拾壹、結語.....	265
註解.....	267
參考書目.....	268

第九章 管理資訊系統..... 271

壹、引言.....	271
貳、管理資訊系統之意義.....	271
參、管理資訊系統之發展方案.....	572
肆、企業管理經營策略與管理資訊系統.....	278
伍、組織的資訊需求.....	282

陸、管理資訊系統的成功因素·····	284
柒、管理資訊系統對管理工作的影響·····	290
捌、結語·····	293
參考書目·····	294
第十章 管理會計 ·····	297
壹、引言·····	297
貳、基本財務會計·····	301
參、成本會計·····	309
肆、差異會計·····	315
伍、責任會計·····	328
陸、結語·····	334
註解·····	335
參考書目·····	336
第十一章 管理經濟 ·····	337
壹、引言·····	337
貳、廠商理論·····	338
參、管理決策·····	348
肆、決策的收益面兼論需求預測·····	355
伍、決策的成本與代價兼論生產與成本之關係·····	359
陸、結語·····	364
註解·····	365
參考書目·····	367
第十二章 國際企業管理 ·····	369
壹、引言·····	369

貳、國際企業之範疇.....	371
叁、國際環境.....	374
肆、國際公司所面臨的挑戰與相對的反應.....	378
伍、多國公司的各項活動.....	382
陸、結 語.....	391
註 解.....	392
參考書目.....	393

第一章 經營管理之本質及其重要性

壹、引言

經營管理是什麼？由於觀點不同，學者對經營管理之闡釋頗不一致。但從不同的定義中，却可瞭解經營管理的本質。經營管理的領域是非常廣泛的，從廣義的觀點討論，經營管理是一種文化活動，也就是人類一種有意義的、具有目的的行動。自有人類以來，人們就懂得不斷的尋求滿足各種需要的方法，他們爲了要在敵對的環境之中，尋求生活與安全，老早就學會了結合團體，形成組織，以便有效的運用資源，達成共同目標。組織與文化可以說是同義字，沒有組織，文化就不可能產生。有成功的組織管理活動，始能創造人類福祉的和諧世界。

(一) Ordway Tead 的觀點

現代經營管理學者 Ordway Tead 在其著作「經營管理的藝術」中說過：「經營管理是以有限的智力與資源來追求人類生活的充實與幸福。」因此，經營管理是以人爲出發點，而終歸結於人。人類的前途與命運，也完全取決於經營管理的發揮。這項廣泛的經營管理含義，是以人類組織所追求的全人類福祉爲出發點的。

(二) George R. Terry 的觀點

2 企 業 管 理

管理學家 *George R. Terry* 認為：「經營管理 是包括規劃、組織、激勵與控制的明確程序，以便有效地運用人力與其它資源，而確立與達成既定的目標。」¹上述定義可圖解如下：

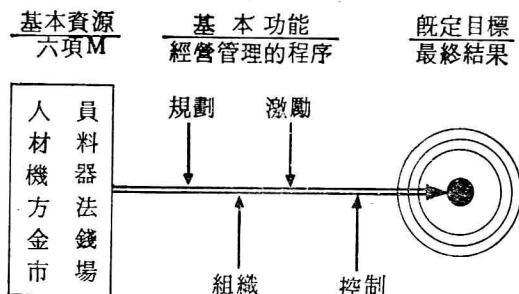


圖 1—1 經營管理的基本概念

這項定義強調人員 (*people*)、觀念 (*ideas*)、資源 (*resources*) 與目標 (*objectives*)。

對經營管理者而言，人員是最重要的資源，一切管理措施係以人員為主體，一切工作經由人員來達成，最後的成果由人員來分享。因此管理人員想要達成既定的目標，需要審慎甄選並培植人員，且予以鼓勵、溝通和領導，使他們都能樂業盡能。

觀念是管理人員最寶貴的財富，無論是何種目標要達成，何種資源要調配，何種工作應予以優先，何種時機要遵循，以及何種問題要分析等，都需運用管理人員的觀念性的思考。

除了人員以外，資源對管理人員的成功與否，也是必不可少的。管理人員必須詳細說明聯絡線路 (*liaison lines*) 來加速資源調配和建立資源間適當的、最新的關係。

管理人員通常都是「目標導向」 (*goal-oriented*)，因為管理

人員運用人員、觀念和資源的目的，是要求目標的達成，或任務的實現。所以管理人員要經常評估並調整現在的目標，解決目標的衝突，並將目標予以整合。

(三)Howard M. Carlisle 的觀點

Howard M. Carlisle 認為：「經營管理是一種程序，經由此種過程，對團體的各種要素予以整合、協調和利用，俾有效果和有效率地達成組織目標。」²

這項定義具有下列五種含義：

1. 管理是一種程序 經營管理係由各級主管處理組織事務的許多活動或程序所組成，因此，管理是一種程序管理。規劃、組織、用人、指揮和控制，雖然不同的理論家或作者使用名詞略有不同，但以上五項功能已被廣泛接受，為構成經營管理過程的基本要素。

2. 經營管理是對人類組織的指揮活動 經營管理所處理的僅限於人類組織，動物訓練師並非管理人員。管理人員要從事組織的種種活動，以達成目標。為此，他必須對人員之種種活動加以指導和協調，所以管理人員須能與主管溝通，並處處照顧其屬員。

3. 有效果的經營管理是達成所欲求結果，並作適當的決策 效果 (effectiveness) 的含義，是依照所欲求的結果作正確的決策。它包括實現組織目標，以及提出適當的替代方案。

4. 有效率的經營管理是謹慎明智的調配及使用資源 效率 (efficiency) 是指達成組織目標或執行決策而適當的運用資源。它包括以資源的最少花費或最大的節省而達成目標。在企業裡，效率也是管理人員的主要責任之一。

5. 經營管理的着眼點在於目標導向的活動 經營管理是否有成效，係由是否達成組織目標而定。組織是為目標而存在，雖然組織目

標不一定與員工個人的目標一樣，但兩者是相互依存的，管理人員必須予協調，以謀求組織目標、個人目標與社會目標的同時達成。

(四) Harbison & Myers 的觀點

Harbison & Myers³ 提出三重觀念來強調經營管理的觀點更廣泛的範圍。他們認為經營管理是：(1)一項經濟資源 (*an economic resource*)，(2)一個職權系統 (*a system of authority*)，(3)一個階級或秀異份子 (*a class or elite*)。

(五) 經濟學家的觀點

經濟學家認為經營管理是生產因素之一（與土地、勞動、資本等稱為四個生產因素）。當一個國家的工業化程度提高，對於經營管理的需要增加，以代替資本和勞動。一般而言，一個公司的管理資源決定了其生產力和利潤率。在創新中的工業，對於經營管理必須更密集地應用。因此，對於那些在急速進步之動態工業的企業，管理人員的培養是非常重要的。

(六) 組織和行政部門專家的觀點

組織和行政部門的專家認為：經營管理是一個職權系統。起初經營管理所發展的是少數高級主管決定所有人的行動之專制哲學。後來，人道主義觀念 (*humanitarian concepts*) 使得經營管理發展到感情主義方向。命令式的經營管理消失，其特徵是在處理工作群體時，有明確的、一致的政策和程序。更多的部屬接受較高教育後，經營管理趨勢則朝向民主的、參與的方向。現代的經營管理是上述各方向的整合。

(七) 社會學家的觀點

社會學家認為，經營管理是階級和地位系統。由於現代社會關係複雜，管理人員需要具有良好教育和靈活頭腦。進入此管理階層須

有賴於更多的教育與知識，而不是家庭或政治關係。一些學者認為此一發展形成「管用的革命」——專業管理階級的人能夠獲得更多權力，且勢將成為自主階層。

貳、經營管理者之功能別工作

經營管理之功能大致可分為規劃、組織、人事、指揮與控制五種，當然並非所有的經營管理功能恰可劃分至五項中之任一項，只是為了便於解釋與分析，所以我們作如此之劃分。就功能之先後次序而言，理論上是規劃在先，其次為組織、人事、指揮與控制；但並沒有一定之順序，因為有時可同時進行幾項功能，有時應隨時修正舊計劃，以產生有用之資料。

一、規 劃

經營管理最重要的功能是規劃，規劃為企業及其中每一部門，在許多可行之方案中，選擇其一。每一經理皆須規劃，而他的其他功能皆視其規劃能否發揮完善，以決定其成敗。規劃包括對企業目標之選擇、各部門之目的及步驟之擬定，以及為達成上述目標與目的所應採用之各種方法。亦即規劃是就預先選好之目標，提供達成目標的合理途徑之業務，所以規劃可說是一種明智的方法，事前對各可行方案作有意義有原則之抉擇，考慮到事實，也對未來予以估計。⁴規劃之工作。包括：

1. 認識問題 真正了解待解決之問題是什麼。

2. 收集資料 應收集現有資料，了解現行之辦法。目前之困難、缺點或症狀，若沒有具體資料，只是憑空推想，雖然有時亦能提出

一套很好看之計劃，但往往不切實際，實施時亦不能針對問題，故無成功之確切把握。

3. 分析資料 就所獲資料加以有系統的分析，並檢討與衡量所獲資料之價值及用途。

4. 擬定方案 就企業之人力、財力、物力等項環境許可情況，用科學方法來擬定各種解決問題之方案，並列出各項方案之步驟與方法，以備選擇一項實施。

5. 選擇方案 運用客觀之方法，選擇最佳之方案，近年來，常用數量方法，作為比較之手段。

6. 考慮計劃之前提 所謂計劃之前提，就是實現此項計劃所須具備的企業內部與外界之客觀環境因素。忽視實現計劃方案所需之環境因素，將影響計劃之實施。⁵

二、組 織

組織就是根據不同之業務，將一個機構內分為若干部門，各賦予適當之權責，以收分工合作之效果，使大家能夠愉快而且有效率的在一起工作。所以組織機能不但要將企業內部各項業務予以分工，同時又要使各工作崗位上之員工合作無間。組織為一有機體，或可謂組織化，是為了達成企業的目標，實現計劃方案，而使人們能有效的共同合作。組織應注意下列各項：

1. 分工 宜將企業之各項活動，作合理之劃分與分配，如將企業各部門，依銷售、財務、生產、人事、會計等區分，或依產品別而區分。當然分工時盡可能將各項職務規定得很清楚，尤其不能因分工而失去了協調與合作。

2. 統一指揮 同一工作，只有一位主管，避免指揮太多人，而

無所適從。

3. 配合權責 執行某項職務之工作人員，必須有適當之權力，配合所負之責任，如此工作才能有效率。

4. 非正式組織 上述所論皆為正式組織型態，惟事實上常有不完全依照正式組織之情形發生。非正式組織對整體，常有非常重要之影響力。⁶

三、人 事

人事就是指派適當的工作人員，去執行既定之方案，並且大家能相互合作，以執行工作，推動組織。雖然已經設立之企業，其每個職位皆已安置了工作人員，但是組織不是靜態的，為了應付市場環境之變遷、技術之新發展或經濟環境之變化，企業一方面應適時調整其組織，另一方面應訓練及教育其員工，配合實施各項計劃方案所需之工作及技能，如此方能促進企業之適應環境能力。

由於管理教育之缺乏，及高階管理者之不確定性，以致管理人員非常缺乏。現在我們就來討論管理人員之來源：

1. 由內部晉升 由內部晉升之方法，不僅對公司之士氣與聲譽有積極性的影響，並且能使一些好主管留在公司繼續服務。但一成不變之內部晉升政策會造成公司一脈相承之氣息，致蕭規曹隨。當然如果所承的是最好之方法、慣例及觀念，則尚可為之，但這是一個無法達到之理想，為了培養競爭力量，企業需要新血輪及從外面而來的新觀念與新作風。

2. 公開競爭之政策 管理人員考慮職位出缺或新職位任命時，應取得一份企業內部合格候選人之名單，以與外人同時競爭。

3. 主要之主管由外界選用 這些職位多設於組織結構之高階層，