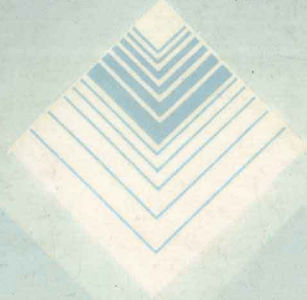


大專教材 考試用書

企業管理概要

范 光 陵 著



五南圖書出版公司 印行

大 專 用 書

企 業 管 理 概 要

范 光 陵 著

美國猶他州立大學哲學博士
美國加州大學院士
國立中興大學企管系教授
中華民國工商管理學會理事長

五南圖書出版公司印行

企 業 管 理 概 要

中華民國73年 7月初版

著作者 范 光 陵

發行人 楊 榮 川

發行所 五南圖書出版公司

局版臺業字第0598號

臺北市銅山街1~1號

電 話：3916542號

郵政劃撥：106895號

基本定價： 4.00元

印刷所 明 文 印 刷 廠

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

序

由於第三波之衝擊及第五代電腦之降臨，使得文化脫節之現象日益顯著——而如何以「管理」之鞭來控制「科技」之馬，遂成了今日求新（新方向、新方法、新方略）之課題。

研究管理學之書甚多，亦俱各有見解。惟一般或只重「管理之機能」；或偏於「管理之範圍」。二者俱備者殊不多觀。而本書即包羅此諸端，或可勉稱全豹。

本書可為大專教材，且若增加「個案研究」及「小組討論」，即可作研究所教材；若略簡化之，亦可作商職優秀班級之用。至若管理人員引為參考書亦稱適宜；用作考試準備及自修之用亦頗允當。

本書編著承美國加州大學及成大、台大、興大、逢大、文大、銘傳諸生之助，至為感激。為引用管理權威言論，亦間有錄用名言儻論者，惟均儘量註明其出處，萬一有疏漏之處，一經發見當即校正。

管理之學無涯，而個人所知有限，敬以本書就教諸君子。

范 光 陵 謹識

民國73年6月

凡 例

企業管理是經濟發展及創業成功的基礎，其教授之方法日新月異。目前最新之方式厥為程式教學法（*PLA-Programmed Learning Aid*）。

本書即採用此一新方式加以修訂，其功效如下：

- 一、讀者可主動學習並增加瞭解。
- 二、讀書進度可配合個人之偏好。
- 三、讀書之方式近乎遊戲，可提高興趣。
- 四、讀者之錯誤瞭解可立即被改正。
- 五、讀者之正確瞭解可被再度肯定及強化。

因此，本書特配備了一套研究指南，供教師及有志人士使用。並希望這種新方法能被廣大的社會所接受，使我國企業管理早日更上一層樓。

范 光 陵 謹識

民國73年6月20日

企業管理概要

目 錄

序

凡例

第 一 章 管理本論

第 一 節	管理思想	1
第 二 節	開發之展望	3
第 三 節	十大成功要素	5
第 四 節	方向重於努力	6

第 二 章 企業形態

第 一 節	比較企業形態	9
第 二 節	個人企業	10
第 三 節	合夥企業	11
第 四 節	合作社	12
第 五 節	無限公司	12
第 六 節	股份有限公司	13
第 七 節	有限公司	14
第 八 節	兩合公司	15
第 九 節	股份兩合公司	16
第 十 節	外國公司	16
第十一節	企業聯合型態	17
第十二節	形態影響經營	25

第三章 管理五大機能

第一節	管理是社會連續程序	27
第二節	管理機能	28
第三節	協調亦管理重心	31

第四章 管理五大範圍

第一節	管理八M	35
第二節	管理範圍	37
第三節	現代化之基礎在管理	42

第五章 科學管理

第一節	泰勒之管理	45
第二節	泰勒遭遇之困難與批判	47
第三節	科學管理運動之發展	48
第四節	科學管理改進效率	50

第六章 費堯的管理

第一節	費堯小史	51
第二節	費堯十四管理原則	52
第三節	費堯理論有普遍性	53

第七章 管理科學

第一節	管理科學的興起	55
第二節	管理科學的研究方式	57
第三節	管理科學的內容	59
第四節	善選適當的方法	70

第八章 企業管理理論之發展

第一節	早期管理理論之發展	73
-----	-----------	----

第 二 節	近代管理理論之發展	76
-------	-----------	----

第 三 節	自經驗走向科學化	78
-------	----------	----

第 九 章 計劃的性質

第 一 節	計劃的性質	81
-------	-------	----

第 二 節	計劃的類型	82
-------	-------	----

第 三 節	計劃的重要性	87
-------	--------	----

第 四 節	計劃掌握機會	87
-------	--------	----

第 十 章 計劃環境與進行步驟

第 一 節	計劃的環境	91
-------	-------	----

第 二 節	計劃的進行步驟	97
-------	---------	----

第 三 節	計劃應具適應性	98
-------	---------	----

第 十 一 章 企業整體計劃與決策形成

第 一 節	現代整體計劃之發展	101
-------	-----------	-----

第 二 節	整體計劃之模型	103
-------	---------	-----

第 三 節	決策的形成	105
-------	-------	-----

第 四 節	以整體計劃達總體目標	108
-------	------------	-----

第 十 二 章 組織(一):現代企業的組織理念

第 一 節	組織的意義及構成因素	111
-------	------------	-----

第 二 節	組織表	112
-------	-----	-----

第 三 節	組織的設計	116
-------	-------	-----

第 四 節	組織乃管理之骨幹	119
-------	----------	-----

第 十 三 章 組織(二):組織理論

第 一 節	傳統的組織理論	121
-------	---------	-----

第 二 節	近代的組織理論	123
-------	---------	-----

第 三 節	組織須有系統觀念	128
-------	----------	-----

第十四章 組織(三)：組織結構中權力劃分及動態

第一節	企業的組織結構·····	131
第二節	權力的劃分·····	137
第三節	彈性組織日益流行·····	143

第十五章 用人(一)：管理人員

第一節	管理人員應具備的條件·····	145
第二節	管理人員的來源·····	147
第三節	管理人員的評價·····	149
第四節	報酬·····	151
第五節	企管以人才爲本·····	153

第十六章 用人(二)：人員規劃及制度

第一節	人員需求的短程規劃·····	155
第二節	人員需求的長程規劃·····	157
第三節	人員的啓發和培育·····	159
第四節	建立合理的人事制度·····	160
第五節	鼓勵人才留任·····	161

第十七章 領導(一)：領導功能

第一節	執行有待領導·····	163
第二節	領導的定義·····	163
第三節	X及Y理論·····	164
第四節	非正式的社會羣體·····	165
第五節	領導的兩大職能·····	165
第六節	領導人應該具有的特質·····	166
第七節	有效領導以減少問題·····	167

第十八章 領導(二)：領導理論及原則

第 一 節	合作與制裁·····	169
第 二 節	自動合作在組織結構中的基本條件·····	169
第 三 節	主管應如何促進部屬的自動合作·····	170
第 四 節	制裁之原則·····	171
第 五 節	領導無所不在·····	172
第 十 九 章 控 制 (一)		
第 一 節	控制的含義·····	175
第 二 節	控制的基本程序·····	176
第 三 節	模控系統·····	179
第 四 節	控制即反饋·····	180
第 二 十 章 控 制 (二)		
第 一 節	有效控制系統的需要·····	183
第 二 節	傳統的控制工具·····	187
第 三 節	晚近的控制工具·····	190
第 四 節	新控制方法流行·····	194
第 二 十 一 章 市 場 管 理 (一)		
第 一 節	市場策略·····	197
第 二 節	產品計劃與新產品之開發·····	199
第 三 節	市場第一·····	203
第 二 十 二 章 市 場 管 理 (二)		
第 一 節	經濟學價格政策基礎·····	205
第 二 節	推廣活動與銷售促進·····	208
第 三 節	銷售路線的抉擇·····	211
第 四 節	市場調查與潛在市場·····	212
第 五 節	形像重於實質之市場·····	213

第二十三章	市場管理(三)：零售引力定律	
第一節	零售引力定律之理論體系·····	215
第二節	引力引導零售·····	222
第二十四章	生產管理(一)	
第一節	生產特質·····	227
第二節	生產計劃與控制·····	231
第三節	生產宜協調·····	233
第二十五章	生產管理(二)	
第一節	生產管理的六大基本功能·····	235
第二節	生產管理是串聯的整體·····	242
第二十六章	生產管理(三)：品質管制	
第一節	品質管制的基礎·····	244
第二節	品質管制的效果·····	245
第三節	統計學與品質管制應用·····	245
第四節	品質管制的新發展·····	250
第五節	品管在求最適當之品質·····	251
第二十七章	財務管理(一)	
第一節	財務管理的意義·····	253
第二節	財務管理之特質·····	254
第三節	財務管理的型態·····	255
第四節	企業資本的循環·····	256
第五節	財務宜有流動性·····	258
第二十八章	財務管理(二)	
第一節	企業資金的來源·····	261

第 二 節	企業籌措資金之基本原則·····	264
第 三 節	財務管理發展的方向·····	265
第 四 節	獲利能力及財務指標·····	266
第二十九章	物料管理（一）	
第 一 節	物料管理之特質·····	269
第 二 節	物料管理的範圍·····	270
第 三 節	物料管理的原則·····	271
第 四 節	物料耗用價值分析與重點管理·····	273
第 五 節	存貨控制·····	274
第 六 節	物料應經濟有效·····	275
第三十章	物料管理（二）	
第 一 節	物料之分類及編號·····	277
第 二 節	物料預算·····	279
第 三 節	物料採購·····	280
第 四 節	倉儲管理·····	281
第 五 節	物料搬運·····	282
第 六 節	盤 存·····	283
第 七 節	呆廢料處理·····	283
第 八 節	生產基於物料·····	284
第三十一章	行政管理（一）	
第 一 節	現代行政管理的理念·····	287
第 二 節	行政管理的法則·····	288
第 三 節	行政管理的計劃工作及行政領導·····	289
第 四 節	激勵法則在行政領導上的運用·····	291
第 五 節	行政決策·····	291
第 六 節	人事管理及辦公室管理·····	292

第七節	辦公室自動化是新方向·····	294
第三十二章	行政管理(二)	
第一節	行政溝通與行政協調·····	297
第二節	行政授權與行政監督·····	299
第三章	行政控制與行政參與·····	301
附錄	PLA研究指南、教學測驗題及標準 答案	
	PLA研究指南 ·····	
	PLA教學測驗題 ·····	
	PLA標準答案 ·····	
	用人個案研究 ·····	
	新控制方法個案研究 ·····	
	市場發展個案研究 ·····	
	生產管理個案研究 ·····	
	資本投資評核個案研究 ·····	
	物料管理個案研究 ·····	
	模擬學期考試之一 ·····	
	模擬學期考試之二 ·····	

管理本論

第一節 管理思想

十八世紀由於機器之發明而形成了第一次工業革命，而使企業更加複雜化。什麼叫做企業？甘冒風險，企圖獲取利潤之工商業謂之企業；且欲企業蓬勃發展就必須有良好之管理，故應研究企業管理。

近代管理思想可以大致歸併為四項基本路線（註一）：

1. 生產力路線 主要的注意力，在如何「多產」，其中有兩項重要的觀念：第一、一樁「生產性的活動」，必須產生「成果」，第二項觀念是：一樁生產性的活動，應是「有效率」的活動，由此滋生了從成果及效率研究之管理方式：(1)科學管理，乃由泰勒（Frederick W. Taylor）所倡，他指出了工廠之效率低落，乃是管理階層的過失。產出未達標準之前，泰勒主張應先為工人提供最適當的工作環境，並決定工作應如何實施。科學管理有兩大貢獻：第一是他們設計和發展了種種提高工廠有關生產力的方法。第二是他們從基本上改變了我們對管理問題的思想方式。(2)人事管理，人事管理是先假定有關方法及

技術；從而建立一支優秀的人力。今之所謂人事工作，包括有任用、升遷、解雇；有各階層的訓練和人事發展；有待遇政策，例如基本給付及各項獎金制度；有工作時間、休假及工作環境的課題；有種種有關員工服務的項目，例如養老、病假、餐廳、娛樂等等，還有工會關係的課題。(3)內部財務管理、預算及成本分析即對現代管理實務具有重大影響的許多公司的種種相關業務，例如採購、生產、倉儲、及銷售等，全都用預算來作為一項重要的協調工具，同時也根據詳審的分析，作成種種成本估計，以供選擇。

2.行為科學路線 以行為科學為基礎，其依據在於「研究」。最有名的則是美國西方電器公司(Western Electric Company) 1927至1932年在伊利諾州霍桑工廠(Hawthorne, Illinois)進行一項試驗，發現女工之生產率高低與情緒、環境成正比。

3.理性模式路線 主要的特徵在於邏輯的思考，大約有三種分析方式：(1)個體經濟學(2)作業研究(3)系統工程。經濟學原以研究廣泛的社會課題為主要目的，例如財富分配、國貿收支平衡、租稅等等，但是對於個別企業的行爲必須有若干基本的假定；因此，經濟學家因而構築另一套觀念體系，說明企業機構應如何尋求其最大的利潤，謂之「個體經濟學」。作業研究的概念，始於二次世界大戰期間，在今天的實務應用上，作業研究其實不宜稱為一門新知識，而是選定行動途徑的一門技術，其與一般決策方式之主要區別，大致有下列三點：(1)有關問題均用數學符號來表示。因此，問題的說明較為簡明，而且能用數學方法來處理。(2)對每一個問題，均各有一套數學方程式，是謂之「模式」。(3)問題中的每一個變數，均需計量，且應各有其適當的機率數字。第三種則是「系統工程」，其研究重點，一在於組成元素之間的相互關係，一在整體系統中的投入與產出。

4.系統化路線 研究企業機構受環境之影響，故主張必需密切注意環境，尤其是變動中的環境，必需了解已經定型的文化慣例、習慣、及法令、科技變化等等。

由於企業管理快速發展，就經濟與社會發展而言，世界各國劃分成不同的五個類例（註二）：

- 1.工業化以前國家：非洲、亞洲、南美及部份阿拉伯國家。
- 2.過渡國家：印度、巴西、印尼、南非、中華民國、韓國、越南、泰國及星加坡。
- 3.工業化國家：英國、蘇俄、義大利、奧地利、以色列、澳洲、紐西蘭。
- 4.大量消費國家：美國、德國、日本、加拿大、瑞典、瑞士。
- 5.工業化後國家：???（註三）

第二節 開發之展望

這五類國家之未來如何呢？

十餘年前，一羣西方的經濟學家、科學家、社會學家及工商企業鉅子認為以目前民主社會的經濟發展方式，將會面臨悲慘的前途；儘管科技發展迅速，但始終無法遏止人口膨脹、污染及糧食資源之枯竭，最後會引起世界之大動亂，他們引用1968在美國所作之卡罕白鼠試驗及用電腦總體經濟模式計算之結果來支持其論點，前者是以一對白鼠在二年後繁殖成二千二百隻，由於缺乏食物以致互相吞食，孤立結黨，並有性、暴力等劣行發生；後者計算之結果乃是富者更富、窮者更窮，貧富過份不均，將會造成世界大混亂（註四），因此他們以「羅馬俱樂部」的名義，出版了一本書叫做「成長之極限」（*Limits to*

Growth) 來闡釋該論點，此書已售出五百萬本，全世界乃一時陷入「新馬爾薩斯理論」的悲慘經濟思潮中。

但諾貝爾經濟學得獎人密爾頓·弗利德曼(Milton Friedman)頗不贊同此種論調，認為西方之經濟可以緩慢而持續的成長，因此發展出新亞當·史密斯理論，並曾對本書作者面談此觀點(註五)。

至於開發中國家又如何呢？由於此類國家缺乏羅斯陶(W. W. Rostow)所說的自生過程(Automatic Generating Process)(註六)，因此必須朝多元性、特殊性的方向去努力，這是緬甸經濟學家敏特(H. Myint)倡言之理論(註七)；但是持樂觀看法者大有人在，當中主流則是美國北部之哈德遜研究院(Hudson Institute)，他們出版了一本「未來的200年」提出高度成長理論(註八)認為知識之增加將會使人類自動自發地控制人口之增加，同時由於科技之發展，將會發現新能源、新食物，使人類生活不致堪慮，已開發中國家和開發中國家中間之差距，正是一種「刺激力」，這種力量會使窮者更加奮發努力，刺激起開發國家的經濟繁榮。

哈德遜研究院又指出全世界近五十億人口中，其中十餘億在已開發國家，九億五千二百萬在共產國家，十餘億在落後國家，八億五十萬在上進國家(Coping Country)，包含我國、韓國、巴西、墨西哥，這些國家吸取了開發國家的經驗，加上刺激力，會相當快地接近已開發國家的水準。如此又留下更多發展餘地給其他落後國家發展。同時，他們也強調，發展經濟，也就要利用有效的管理技術及有效的教育，以加速經濟發展。

想邁向開發國家之途，應如何作為？法國名學者史萊坡(J. J. Sevan Schreiber)提出五要項(註九)：

1. 管理差距：欲求迅速發展，必須加強管理教育，學習開發國家