

現代企業管理

—理論、實務—

葉瑞昌・陳萬淇 合著

南宏書局 印行

版權所有
不准翻印

現代企業管理 —理論・實務—

作者：葉瑞昌・陳萬淇

發行者：陳 炳 楠

發行所：南 宏 書 局

台北市汀州路七五一之三號

電話：3418132

總經銷：南宏圖書有限公司

台北市汀州路七五一之三號

電話：3921889

郵政劃撥106858號

印刷者：實踐印刷有限公司

登記證：局版台業字第1379號

中華民國六十八年玖月

中華民國七十年玖月再版

定 價 320

現代企業管理

目 錄

序

第一篇 企業的組織與環境

第一章 自由經濟體系下的企業..... 1

第一節 企業之意義..... 1

第二節 企業生產要素..... 2

第三節 企業之特性..... 2

第四節 企業的演進..... 6

第五節 企業的目標..... 9

第六節 我國企業經營管理哲學之演進..... 10

第二章 企業組織型態(一)..... 14

第一節 組織之意義..... 14

第二節 企業的組織型態與組織原理..... 14

第三節 獨資企業..... 17

第四節 合夥企業..... 21

第三章 企業組織型態(二)..... 29

第一節 公司企業..... 29

2 現代企業管理

第二節 企業組織型態—特殊型態的企業·····	37
-------------------------	----

第四章 企業環境·····	44
---------------	----

第一節 前言·····	44
-------------	----

第二節 經濟環境·····	48
---------------	----

第三節 社會環境·····	51
---------------	----

第四節 實體（物質）環境·····	54
-------------------	----

第五節 政治與法律環境·····	59
------------------	----

第六節 國際情勢環境·····	62
-----------------	----

第五章 自動資料處理·····	66
-----------------	----

第一節 何謂資料處理·····	66
-----------------	----

第二節 如何從事自動資料處理·····	66
---------------------	----

第三節 電腦及其功能·····	69
-----------------	----

第四節 電子資料處理作業·····	76
-------------------	----

第二篇 企業的財務

第六章 短期資金的籌措與管理·····	81
---------------------	----

第一章 前言·····	81
-------------	----

第二節 短期資金的來源·····	81
------------------	----

第三節 短期資金運用之方式·····	89
--------------------	----

第四節 短期資金之管理·····	93
------------------	----

第七章 長期資金的籌措與管理·····	103
---------------------	-----

第一節 長期資金的來源·····	103
------------------	-----

第二節 長期資金籌集的方式·····	108
--------------------	-----

第三節 資本結構的衡量因素.....	116
第四節 負債的優點與缺點.....	120
第五節 普通股與優先股之比較.....	129
第八章 風險管理	128
第一節 企業風險.....	128
第二節 企業失敗.....	132
第三節 企業風險的預防與對抗.....	135
第四節 風險的轉移分散——保險.....	137
第九章 企業管理	149
第一節 前言.....	149
第二節 管理理論.....	151
第三節 管理功能.....	153
第四節 目標管理.....	161
第五節 目標管理的特性.....	164
第三篇 企業的生產	
第十章 辦公室管理	167
第一節 辦公室工作內容與性質.....	167
第二節 辦公室工作的成長.....	169
第三節 辦公室管理功能.....	170
第四節 辦公室的排列佈置.....	173
第五節 辦公室佈置的限制因素.....	175
第六節 辦公室的管理.....	176
第七節 辦公室集中與分散的利弊.....	178

第十一章	工廠佈置	181
第一節	工廠廠址之選擇	181
第二節	工廠佈置	190
第十二章	物料搬運與管理	204
第一節	物料管理意義與目的	204
第二節	物料管理的範圍	206
第三節	物料管理的組織	207
第四節	採購與物料管理	211
第五節	存貨管制	217
第六節	物料運輸	221
第十三章	生產管理	228
第一節	生產管理之起源	228
第二節	工業革命與現代生產	231
第三節	生產管理的定義	235
第四節	生產管理組織及其影響	237
第五節	生產管理之任務與角色	238
第六節	生產的層次與型態	241
第七節	生產管理的程序	246
第八節	生產計劃與管制的工具	250
第十四章	品質管制	257
第一節	品質管制的歷史與觀念	257
第二節	品質管制系統	263
第三節	品質管制工作的推行	273

第四篇 企業的行銷

第十五章 行銷的基本概念	289
第一節 行銷的意義	290
第二節 行銷活動的歷史演進	292
第三節 行銷活動的重要性	299
第四節 行銷概念	301
第五節 行銷組合	303
第六節 行銷學的研究方法	305
第七節 結論	309
第十六章 產 品	311
第一節 產品的基本概念	311
第二節 產品計劃與產品設計	318
第三節 產品品牌	326
第四節 產品包裝	332
第十七章 產品定價	337
第一節 價格的概念	337
第二節 產品定價的目標	337
第三節 產品定價應考慮的因素	340
第四節 定價程序	343
第五節 產品定價的方法	347
第六節 產品定價策略	349
第十八章 產品分配	358

第一節	分配通路	358
第二節	代理商	367
第三節	批發商	370
第四節	零售商	375
第十九章	行銷促進	384
第一節	行銷促進的基本概念	384
第二節	人員銷售	386
第三節	廣告	394
第四節	銷售推廣	409
第二十章	行銷研究與預測	416
第一節	行銷研究之意義	416
第二節	行銷研究的類型	417
第三節	行銷研究的程序	419
第四節	行銷預測的意義與範圍	426
第五節	行銷預測的類型	427
第六節	預測的方法	429
第二十一章	新產品發展	433
第一節	產品生命週期	433
第二節	新產品的開發	441
第五篇	企業的人事	
第二十二章	企業人事的基本概念	463
第一節	人事管理的意義	463

第二節 人事管理的目標·····	464
第三節 人事管理的新趨勢·····	466
第二十三章 工作分析與評價·····	471
第一節 工作分析的意義·····	471
第二節 工作分析的方法·····	472
第三節 工作說明書與工作規範·····	473
第四節 工作評價的意義·····	477
第五節 工作評價的步驟·····	478
第六節 工作評價的方法·····	480
第二十四章 人員甄選與訓練·····	484
第一節 人力的來源·····	484
第二節 甄選的程序·····	486
第三節 測驗的種類·····	493
第四節 員工之任用·····	496
第五節 員工教育與訓練·····	497
第二十五章 考核與昇遷·····	509
第一節 考績·····	509
第二節 考績制度·····	510
第三節 晉昇·····	514
第四節 調職·····	516
第五節 降級與遣散·····	519
第二十六章 薪 工·····	521
第一節 薪工的意義·····	521

第二節 影響薪工的因素	523
第三節 薪工制度	525
第四節 獎工計劃	527

第二十七章 勞資關係與員工福利 533

第一節 勞工問題	533
第二節 勞資糾紛及其調處	535
第三節 員工福利的意義	536
第四節 安全衛生	537
第五節 員工福利措施	539

第六篇 展 論

第二十八章 企業的未來 545

第一節 內部環境	545
第二節 外在環境	546
第三節 企業資源	548
第四節 外銷機會	549

第一章 自由經濟體系下的企業

第一節 企業之意義

一、引言

18世紀以來，企業成為推動經濟成長與提高人民生活水準之主要原動力，它是經濟活動之主體，以美國而言，企業提供了77%之就業機會與84%之生產，其功能與貢獻甚大，然而什麼是企業？企業的功能又為何？分述如下：

二、企業的定義

企業的定義衆說紛紜，沒有一個絕對權威或統一定義，但由企業的活動與性質我們可以給企業定義如下：「企業乃是經由人們 (people) 運用其聰明才智與努力，配合各種不同的資源 (resources)，來提供某些產品 (goods) 或勞務 (service)，進而營運獲利的經濟個體謂之。」爲了更明瞭起見，上述定義有說明必要，所謂的聰明才智與努力亦便是一般所說的管理 (management)，除此尚要配合各種不同資源，如土地、資本、勞力，甚或管理均稱爲資源。且有人稱這些資源爲生產的四大要素 (production factors)，人們運用了這些生產資源以後，爲的是要提供有形產品 (tangible product) 如財貨，及無形之產品 (intangible product) 如勞務。藉此來營業、銷售、獲利。因此我們又可發現組成企業之主要元素爲何，及其相互間的關係。

第二節 企業生產要素

前已提及企業乃是要藉著運用生產要素來提供產品或勞務，但企業運用生產要素不是無償或免費，是要有租金代價的，亦即表示使用這些因素是要付成本的，例如使用資金的代價是利息 (interest) 不論這些資金是自己所有或借來，若不將它從事企業投資經營，便可省去利息支付，或可收取利息。相同的，使用土地的代價是地租 (rent) 使用勞工的代價是要付工資 (wage)，投資者投入他的心血時間從事企業之經營與管理，乃是希望有利可圖，亦即希望能獲利 (profit)，這些均是企業投資者從事企業之經營所要付出之代價，企業經營者之所以要使用這些有代價的生產因素來生產，乃表示企業投資者希望從事企業經營後所獲得之利益會高於這些，亦因為使用這些因素是有成本的，因此企業之經營者無不努力減少企業生產成本來增加獲利。

第三節 企業之特性

在講求資本主義自由經濟體系下的現代化企業，有其顯著之特性，主要有下列幾點：

一、自由選擇之特性

對於生產者與消費者而言，均有自由選擇之特性，以生產者而言，有選擇投資某一行業之選擇自由，有選定何地設廠？有決定投資多少？有選定何時生產的自由。生產者從事企業之投資，其目的乃在於追求利潤，因此有利可圖的企業當然成為企業選擇投資之對象。然而在共產國家，生產者所要生產的東西，數量，均在政府計畫與管制之下，便談不上有什麼選擇的自由因此我們說在自由經濟體制下企業有

選擇的自由。相同的這種選擇的自由在消費者而言亦同樣存在，消費者有自由選擇購買那個廠牌之產品、多少數量，或何時購買？…等。這些可依消費者之習性，所得水準…等來決定選擇。反觀在共產國家，消費者所要消費的東西，均經配給管制，消費者便談不上有選擇之自由。

然而這種選擇之自由，並非完全或無限度的，往往在戰爭時期爲了國家整體利益或支援戰爭起見，生產者要配合國家需要，指定生產某些軍需產品，一般消費者亦得接受配給管制，但這些均是屬於非常或臨時性之措施而已。

二、承認私有財產之特性

承認私有財產，亦就表示允許個人有權利來享用或處分其財產。承認私有財產成爲民主國家與共產國家一個很顯明之對立特性，亦成爲企業經營者從事企業活動之原動力，倘不承認私有財產，則生產者所努力從事企業的收入不能爲個人享有時，便不會鼓勵生產者花下心血去經營企業。然而在共產國家如蘇俄或中國大陸，僅允許人民擁有少量的私有財產，因爲生產因素全部爲國家所有，因此所生產的產品全部由國家所有，使得企業經營者從事企業的經營意願減低。因此承認私有財產是自由經濟體系的顯著特性。

三、有獎勵個人之特性 (Personal Incentive)

企業之經營者從事企業活動所獲得的利益，成爲鼓勵投資企業之主因，當一個企業家發現擴充廠房、增添設備、增聘員工對其有利的話，他會立即採取行動，因此我們說自由經濟體系的企業經營，具有獎勵個人的特性。

四、獲利動機 (Profit Motive) 的特性

有利可圖成爲企業家投資企業、經營企業之原動力，假設一個企業家發現那邊有獲利的機會，他將提供產品或勞務，來獲取利益。獲利的動機亦使得許多公司肯花費好幾千萬來從事研究，希望藉此獲得更大的利潤。甚至我們可說：一個成功的企業是一個會找尋那些是顧客所需要，而可獲利的產品的企業。因此企業經營者無不從事研究來如何迎合客戶需要，瞭解消費者心理進而滿足顧客。著名的管理學者彼得杜拉克 (Peter Drucker) 教授曾說：「企業所銷售給顧客的是「滿足」，而不是產品。消費者所購買的是透過產品而得滿足。」因此透過滿足消費者而有利可圖，成爲企業經營的推動力。

五、競爭的特性

在自由經濟體系下的企業是具有競爭性的，除非是由國家所管制或獨家所經營的企業，一般而言，凡是有利可圖的企業，一定會有許多人加入而形成競爭。競爭之情形有兩種。一爲完全競爭 (perfect competition) 一爲不完全競爭 (imperfect competition)。在完全競爭之市場裏有下列幾點顯著之特性。諸如：提供產品的廠商很多、消費者亦很多、生產者所提供之產品相似或具有替代性 (substitute)、生產廠商要加入或退出均很容易、廠商之間的消息非常清楚與公開、且廠商間因數目衆多不易達到勾結 (collusion)。台北市的計程車市場可以說是屬於近似完全競爭之一種。計程車數目有近三萬輛，每部計程車宛如一個企業，消費者很多，以台北市而言有近300萬的人口，均很可能是消費者，其產品均爲勞務可互相替代，且因車輛數目多，車輛不易達成妥協，合於完全競爭的特性。至於不完全競爭與完全競爭最主要之區別乃在於不完全競爭下之廠商，均試圖使其產品與其他廠商產品有差異 (discrimination) 從設計、包裝、顏色……或其他方面來相互競爭，這種情形可以目前家電市場爲例。如三洋電視所標榜的黑色基座、國際牌之五極三鎗、新力牌之特麗寬虹，大同的 Audio color

……等，各業均強調其廠牌之獨特優點，如黑色基座之不發熱，五極三鏡之投射準確，特麗霓虹之鮮明度……等。一般而言，廠商間之競爭大部份是屬於不完全的競爭。

六、自由市場的特性

自由市場之存在成為自由經濟體系下一個很普遍之特色，透過自由市場來決定企業的存在或成長，在市場裏生產者可以將其產品推銷至市場上，供消費者選購，相同的，消費者亦可透過自由市場來選購其需要之東西。因此自由市場成為生產者與消費者達成交易 (trade) 的場所，若沒有市場則生產者與消費者便無法達成溝通 (communication)。反觀在共產國家，生產者所生產的均經國家管制與計畫，其產品由國家收購，便不需要有什麼市場之類的場所，消費者所要的東西亦經由配給，便沒有什麼市場存在之必要性。因此自由市場成為自由經濟體系一個很顯著之特性。

七、價格機能 (Price Mechanism) 之特性

正如前述自由市場成為生產者與消費者之橋樑，然而價格成為左右市場活動之主要因素，生產者是否願意提供更多產品到市場，端視其產品在市場之價格如何？相同的，消費者是否願意購買更多之產品，亦全視產品價格高低與其個人所得水準而定。經濟學價格理論對影響價格之因素為供給與需求，供給超過需求則價格下跌，反之供給少於需求，則價格上漲。供給等於需求時之價格達成平衡 (equilibrium)，因此價格成為左右市場之主要機能，著名的經濟學者亞當史密斯 (Adam Smith) 曾說：「價格是一隻看不見的手」 (price is an invisible hand)，這隻看不見的手，卻是成為左右市場之手。在自由經濟體系下之企業，價格機能成為企業優勝劣敗的淘汰工具，透過價格機能來決定企業之生存與成長；反觀在共產國家，價格亦在管制之內，不能

真正顯示市場供需情況，不能發揮價格的真正機能與功用。

第四節 企業的演進

企業之所以有今日之型態與特性，不是一日造成，有其演變的過程，就經營的觀點而言，企業的演進可分為五個時期：

一、家庭生產時期

此一時期，生產大部分以家庭為單位，由家中成員擔任，採取自給自足的方式，倘有剩餘才與鄰人分享或交換，本身不是以銷售為目標，此時的企業體系很簡單，甚至談不上組織。在管理上，純憑家長之意見，此外管理與生產純憑經驗，談不上科學方法，更談不上品質管制與成本控制。相同的，其產量亦微不足道，這些是家庭生產時期之特色。

二、手工業時期

手工業時期是家庭生產時期的進一步演進，此時的生產已經有以銷售為目標，不只專供自己需要而已，其交易行為日漸發達，生產技術方面也開始有了專業的技術，其產品亦較家庭生產時期要來得精良。但是在品管方面仍未有一定的標準，在手工業時期，歐洲盛行一種基爾特(Guild)制度，凡同一地方之同業者，均要加入該組織，對於工作條件、交易行情、以及待遇，均有一定的規定，與今日的同業工會性質相似，具有強迫性質，是為十六世紀歐洲企業經營管理的一大特色。

三、茅舍生產時期

茅舍生產時期是手工業生產又一次的大進步，茅舍生產時期的