

企業組織與管理

(附基本範例及歷屆考題詳解)

上冊 劉家霖 主編

企業組織與管理

(附基本範例及歷屆考題詳解)

上 冊

劉家霖 主編

曉 園 出 版 社

企業組織與管理

(附基本範例及歷屆考題詳解)

下 冊

劉家霖 主編

曉 園 出 版 社

編輯大意

一、準備“企業管理”的頭痛問題

(一) 範圍廣，不知從何着手。

- 若買市面題解參考書，一則資料陳腐，二則資料雜亂，缺少系統化的整理，不易獲致學習效果。
- 若買教科書，則必須涉覽一、二十種之多，時間耗費頗巨。

(二) 無法應付新命題趨勢

- 管理觀念日新月異，不斷演進，故一般少與外文書接觸者，必望題而興嘆。

二、本書以下列四作法，解決上述二問題

(一) 摒除死背誦習，建立觀念構架。

- 有人以為“管理”是可以死背的學科，此觀念為極端的錯誤，因為管理所牽涉的對象包括人、物、財、事，均頗具不定性，常因時因地而變化無常，此所以管理各派觀念互有出入之。故欲了解“管理”，非從各個角度去觀察，去分析，無以致之。基於此，本書乃廣羅資料，加以整理，相類者則融之，不相容者則比較之，期建立讀者觀念構架，使讀者對任何試題均能得心應手，能充分論述發揮。

(二) 本書雖然採取題解方式，但用系統化的科學編排方法，使讀者能速收奇效。而且篇與篇之間，甚或章與章之間，必要時均附有學習提示，使讀者易於融會貫通，而建立系統化的觀念構架。

(三) 為複習之便，重要題目及歷屆考題，均予註記。

(四) 分由數位研究生，參酌下列書目，精解編纂而成。

(五) 本書參考書目

- | | |
|-------------|-------|
| 1 企業組織與管理 | (任維均) |
| 2 現代工商管理 | (王德馨) |
| 3 工業管理學 | (蘇在山) |
| 4 工商企業與科學管理 | (鹿揚波) |
| 5 企業組織與管理 | (李少藩) |
| 6 企業管理 | (彭作舟) |
| 7 企業組織與管理 | (盧宗漢) |
| 8 企業管理 | (王崑山) |
| 9 現代企業管理 | (龔平邦) |
| 10 工商管理 | (潘正芳) |
| 11 企業組織與管理 | (李廣仁) |

12. 管理：規劃與創新 (許士軍)
13. 財務管理 (黃柱權)
14. 現代行銷管理 (許士軍)
15. 多國性企業管理 (陳定國)
16. Management : Tasks, Responsibilities, Practice
(Peter F. Drucker)
17. Management (H. Koontz & C. O'Donnell)
18. Management (W. Warren Haynes, Joseph L.
Massie and Marc J. Wallace, JR.)
19. Readings in Basic Management
(A. Thomas Hollingsworth and
Richard M. Hodgetts)
20. The Theory and Management of System
(Richard A. Johnson
Fremont E. Kast, and James E.
Rosenzweig)
21. The Process of Management
(William H. Newman, Charles E.
Summer and E. Kirby Warren)
22. Marketing Management (Philip Kotler) .
23. Introduction to O.R. (Frederick S. Hillier,
Gerald J. Lieberman)
24. System Analysis (Richard de Neufville and
Joseph H. Stafford)

三、本書的用法

本書主要分成兩大部份：

* 一般管理觀念 (第一篇至第三篇)

* 功能管理 (第四篇至第九篇)

讀者應先從第一篇至第三篇先細心看一遍不必死背，不要停滯於某一看不懂的小地方，等到回頭看第二遍時，必可整然貫通。第三遍則可用心記下重要的題目（註有※號者），至於第四篇至第九篇讀法一樣。

企業組織與管理

(上 冊 目 錄)

第一篇 導論

第一章 企業的意義及其發展	5
第二章 近代企業的特質	13
第三章 近代企業組織的類型及結合	23
第四章 企業管理的意義及其目的	47
第五章 企業管理產生的時代背景及其發展	51
第六章 近代企業管理的特徵	55
第七章 企業從業人員	63
第八章 企業管理的學派及企業管理的對象	67

第二篇 一般管理的學說

第九章 傳統(經驗)管理	79
第十章 科學管理	85
第十一章 行爲學派	101
第十二章 管理科學	119

第十三章	管理的最近發展與趨勢	151
------	------------------	-----

第三篇 管理程序

第十四章	管理程序概論	189
------	--------------	-----

第十五章	組織	195
------	----------	-----

第十六章	計劃	255
------	----------	-----

第十七章	領導	301
------	----------	-----

第十八章	控制	313
------	----------	-----

第十九章	管理程序(活動)的統合	325
------	-------------------	-----

企業組織與管理

(下 冊 目 錄)

第四篇 行銷管理

第二十章	現代的行銷觀念	353
第二十一章	需要分析	371
第二十二章	產品策略	395
第二十三章	定價策略	415
第二十四章	配銷策略	429
第二十五章	推銷策略	449
第二十六章	行銷規劃與控制	467

第五篇 財務管理

第二十七章	基本概念	483
第二十八章	資金的取得	487
第二十九章	資金的應用	505
第三十章	預算	513
第三十一章	成本控制	523
第三十二章	財務分析	539

第六篇 人事管理

第三十三章	基本概念	559
-------	------	-----

第三十四章	工作分析.....	569
第三十五章	職位分類.....	575
第三十六章	工作評價.....	583
第三十七章	員工之待遇及福利.....	589
第三十八章	員工的招募及考選.....	623
第三十九章	員工訓練、教育與分派.....	629
第四十章	員工之考核與獎懲、調遷.....	635

第七篇 物料管理

第四十一章	物料管理的基本概念.....	651
第四十二章	存量控制與物料預算.....	657
第四十三章	物料的採購.....	667
第四十四章	物料的驗收.....	673
第四十五章	物料的分類與編號.....	675
第四十六章	物料的儲存與保養.....	679
第四十七章	包裝與搬運.....	685

第八篇 生產管理

第四十八章	生產管理的基本概念.....	693
第四十九章	廠址的選定.....	703
第五十章	廠房的建築與佈置.....	709
第五十一章	動作與時間研究.....	721
第五十二章	製造管理.....	733
第五十三章	品質管理.....	753
第五十四章	廠內保養及安全問題.....	773

第九篇 事務管理及企業關係管理

第五十五章	事務管理	783
第五十六章	企業關係管理	791

第一篇 導論

緒 言

本篇一則在介紹有關企業組織的基本概念以及企業的發展史；二則在介紹企業管理的基本觀念及管理思想史，並對管理的理論及實務作一分類。

本篇並非完全以“管理者”的觀點來看企業組織與管理，而是以一種較“超然的”立場來審視之，因此所得的結論並不一定符合近代的管理觀念。例如社會學者與管理學者可能對“企業的規模擴張”抱有極端相反的意見，此乃因為他們的“社會價值觀”及“個人價值觀”不同所致。

第一章 企業的意義及其發展

0001. 何謂企業 (Enterprise) ?

(企業的定義為何 ?) (47 高檢)

答：所謂企業 (Enterprise)，乃是集合生產要素：土地、資本、勞力，在創造利潤的動機，和承擔風險的準備下，對某種事業作有計劃、有組織、講求效率的經營而言。

企業 (enterprise) 包括：

- 工業 (industry)
- 商業 (business)

工業乃是將原料加工，使其變更形狀或性質；進而以科學方法生產，擴展市場達到銷售目的。

商業乃以營利為目的，直接或間接供應貨物或勞務，以滿足購買者之需要。貨物包括原料、半製品、製成品；勞務則指滿足他人的需要所作的一種服務。

綜合上述我們可將企業的意義歸納成如下幾要點：

- (1) 是個別的經濟單位，或為工業，或為商業，在一定時期內，個別計算盈虧。
- (2) 從事於經濟活動；亦即集合土地、資本、勞力等生產要素，創造貨物及勞務，以滿足顧客需要。
- (3) 企業乃是一種營利機構，它的生存立基於“利潤的創造”。

提示：近來管理原理和方法有一種趨勢，即所謂的“普通化”；“一般化”，換句話說，管理的原理和方法，實在可以擴大應用至其他人類組織機構；因此許多人認為“企業管理”一詞應予重新定義，關於此有兩種主張：

- (1) 將企業兩字去掉，只稱“管理學”一詞即可。
- (2) 對“企業”予以新定義（見下題）

0002. 近來管理觀念的發展不斷進步下，對“企業”一詞有何新觀念？

答：由於管理的問題乃是人類社會所遭遇到一種極其普通的問題，並不限於以追求利潤為目的之工商業，因此管理的對象——企業——亦應包括其他非營利機構，如政府機關、學校、慈善機構……等。尤其是在主張社會主義的國家，其經濟機構更應如此。

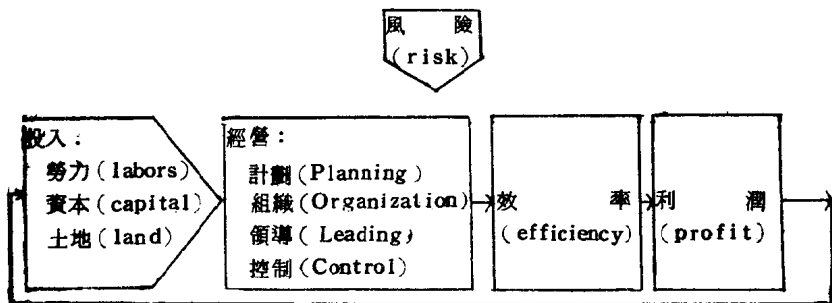
0003. 企業應具備那些要素？分別說明之

答：企業乃是集合土地、資本及勞力等生產要素，以創造貨物及勞務。為著生存它必須創造利潤；為著創造利潤，它必須承受環境的考驗，因此必須承擔風險，為著減低風險，增加利潤，它必須講求效率，要求效率高，則必須注重經營方法，亦即要有計劃，有組織，以及有效的控制制度。

故由上述分析，我們可知企業應具備如下幾點要素：

- 創造利潤
- 承擔風險
- 講求效率——所謂效率，乃是工作實際成果與工作目標（工作標準）之比。
- 必須有計劃——製訂政策；選擇工作目標；決定達成目標的方法程序和進度。
- 必須有組織——所謂組織，乃將內部劃分為若干部門，各賦予適當之職責，表明各部門之間以及各人之間的相互關係，以收分工協調之效。
- 必須有控制——所謂控制，乃是觀查實際工作成果，是否與工作目標相合，若未能達成原訂工作目標，則迅速採取矯正措施。

構成企業（可視之為有機體）的要素可圖示如下：



※9804. 何謂企業家？何謂資本家？兩者是否相同？

答：所謂企業家，乃是集合土地、資本和勞力等生產要素，從事於生產或分配的人；換句話說，乃是實際從事於企業經營的人，他利用管理的功能（組織、計劃、領導、及控制）以提高效率，增加利潤。

所謂資本家，乃是提供生產要素“資本”的人。資本之意義，即是增加收入幫助生產的蓄積之財。

資本家與企業家兩者不能混為一談。在近代，管理權與所有權漸行分離，主持企業者，不一定是出資的人，而出資的資本家，不一定實際經營企業。

0005. 企業的發展共分幾個時期？試分別說明各期之特徵？

答：企業的發展，可依各時代之經濟活動特徵，如原料取得、生產情況、銷售特徵及財務結構等，予以分成如下五期：

- (一) 家庭生產時期——此時生產活動以農業為主，其產品供家人消費為主，偶而有剩餘，也和鄰人交換。
- (二) 手工業生產時期——此時生產者都屬具有一技之長的專業勞動者，其產品以“為主顧而生產”為主。此一時期之銷售對象已遠較上期為廣。
- (三) 過渡時期——此乃進展到工廠生產時期前之一階段。此時期之特徵為：
 1. 生產與銷售漸次分離，由商人購買原料，委託生產者加工製造，然後由商人收回產品，向市場推銷。
 2. 工資報酬可能全部為商人給付之金錢；但亦有以其所製造之部份產品抵充工資者。
 3. 生產者，除由委託製造之商人供給原料外，亦有由其供給工具及設備的，因此生產者與生產工具之所有者漸次分離。
- (四) 工廠生產時期——18 世紀後期，由於工業革命的結果，生產技術均用機械從事，大規模工廠隨之發生，是為工廠生產時期。
此一時期的特徵為：
 1. 工廠資本雄厚，小型生產者不易與之抗爭
 2. 機械生產，節省人力。
 3. 手工業者失業，或陷為傭工。
 4. 工業壟斷之情形發生。
 5. 工會組織產生。
- (五) 現代企業時期——此一時期，管理權及所有權漸次分離，公司組織興起，企業的社會責任改變，管理技術更是日新月益，其特徵請詳見下章。

※ 0006. 近代企業發展的原因和條件為何？（41 特，61 特）

答：企業的發展、到近代演變得最為突出，考其原因及條件有六：