

智高

BEST-WISE



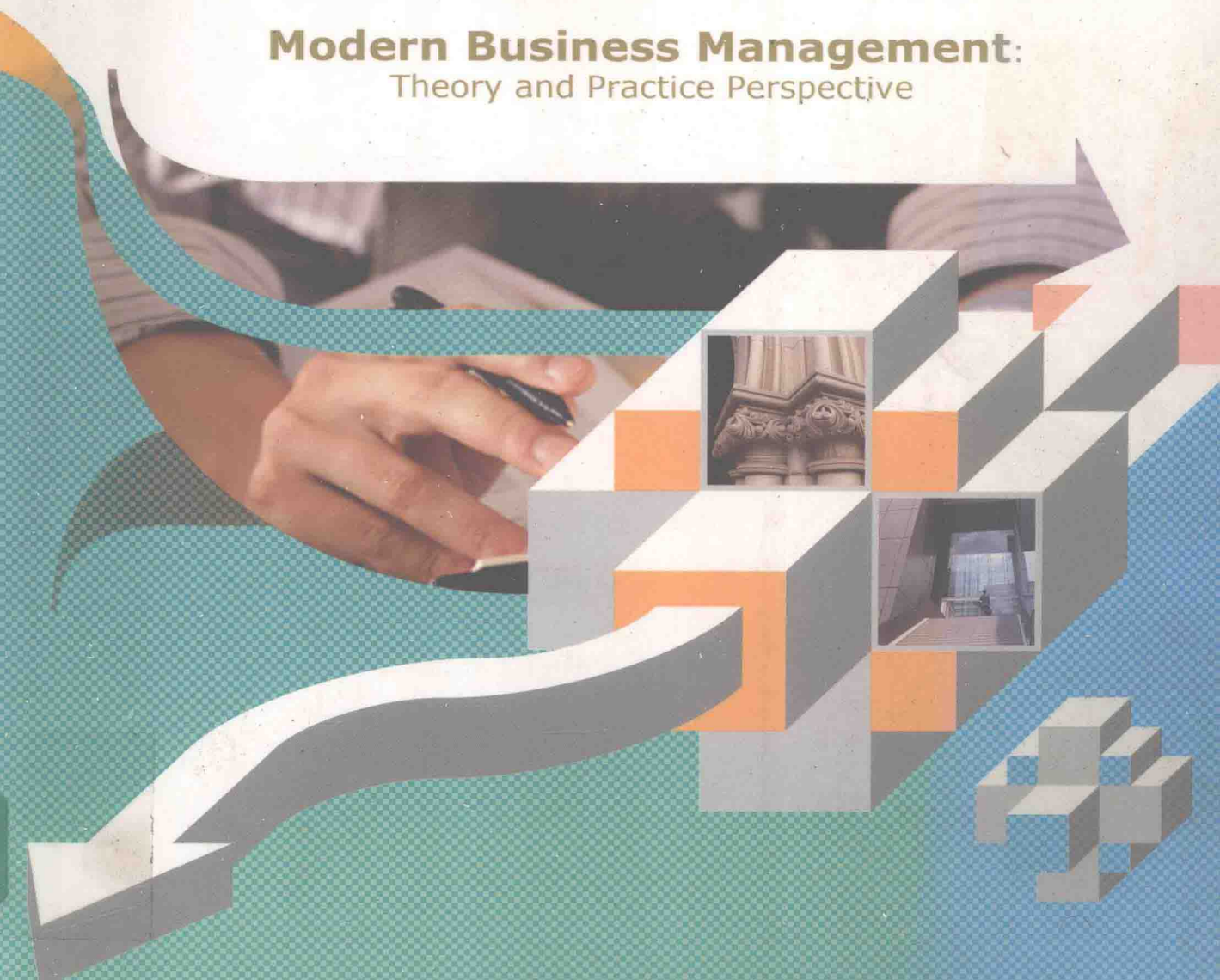
李正綱 · 陳基旭 · 張盛華 著

現代企業管理



理論與實務導向

Modern Business Management:
Theory and Practice Perspective



Modern Business Management: Theory and Practice Perspective

現代企業管理

理論與實務導向

李正綱・陳基旭・張盛華 著

智高文化

現代企業管理理論與實務導向

Modern Business Management: Theory and Practice Perspective

國家圖書館出版品預行編目資料

現代企業管理：理論與實務導向＝ Modern
business management：theory and
practice perspective / 李正綱，陳基旭，
張盛華著．-- 初版．-- 臺北市：智高文
化，2006[民95]
面；公分
含索引
ISBN 986-7839-17-X（平裝）．

1. 企業管理

494

95011613

作者/李正綱、陳基旭、張盛華
發行人/紀秋鳳
出版/智高文化事業有限公司
地址/台北市100館前路26號6樓
電話/(02)2388-6368
傳真/(02)2388-0877
郵撥/19681327 智高文化事業有限公司
登記證/局版臺業字第5177號

總經銷/元照出版公司
傳真/(02)2389-2500

出版日期/2006年7月初版
定價/480元（平裝）
ISBN 986-7839-17-X（平裝）



海
外
用
書

Modern Business Management: Theory and Practice Perspective
by Cheng-Kang Lee, Chi-Hsu Chen & Sheng-Hua Chang
Copyright 2006 by Cheng-Kang Lee, Chi-Hsu Chen & Sheng-Hsu Chang
Published by BestWise Co., Ltd.
智勝網址: <http://www.bestwise.com.tw>

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

序

掌握經營方向，做對的事並把它做好，是企業管理最重要的精神，即所謂 Do the right things all right。企業管理水準的提升，確實可提高企業生產力，降低企業成本，提升企業競爭優勢，增加企業獲利能力，進而使企業員工工作獲得滿足。

近年來，企業受到許多內外環境的影響及衝擊，也面臨了管理上的新挑戰，雖然市場上有一些管理叢書可以指引一些方向，但管理理論基礎較為欠缺，也有一些教科書，不是太過理論，就是歐美學者原著，不一定適合亞洲地區及台灣的讀者。為求使理論與實務並重，學界及業界皆能適用，筆者以敬業發憤之心，盡全力貢獻綿薄之力，撰寫「現代企業管理」乙書。本書內容豐富實用、理論實務並重、生動活潑有趣，深受學界業界愛護，是現代走在時代潮流前端的一本管理之書。

本書作者們在企業界的實務工作經驗達十多年，教授企業管理的教學經驗也超過十年，故以內容豐富、淺顯易懂及實用為考量來撰寫本書，希望讀者能夠輕鬆快樂地學習管理，而教師能在管理教學上充份發揮專業所長。

本書在撰寫其間，可謂集思廣益，總是站在學習者與教學者的角度反覆思考，除舊佈新、掌握時代脈動、深入企業核心，終底而成。本書能夠順利完成，實賴許多學界、業界專家的協助，文中也引用或提及多家知名企業的名號及相關資料，在此由衷致上感謝，尤其智勝及智高文化事業有限公司做事要求盡善盡美的原則、追求品質及效率的精神、體諒及耐心解決所有問題，實在功不可沒。本書若尚有不盡周到之處，還望各界先進賢達不另指正，批評指教。

李正綱、陳基旭、張盛華

謹誌於台北

2006 年 7 月

目錄

序

Chapter 1

企業管理概論

- 第一節 企業與管理的意義 3
- 第二節 企業與管理的功能 10
- 第三節 管理者的角色與技能 19
- 第四節 企業管理的重要性 24

Chapter 2

企業環境

- 第一節 企業環境的意義與範圍 31
- 第二節 內在環境 33
- 第三節 產業環境 36
- 第四節 總體環境 41
- 第五節 國際環境 47

Chapter 3

企業文化與倫理道德

- 第一節 企業文化 57

第二節 倫理道德 64

第三節 社會責任 74

預測、規劃與決策

第一節 規劃的意義、重要性與步驟 82

第二節 預測與規劃 88

第三節 規劃與決策 92

第四節 規劃與計劃 97

第五節 整體規劃模式 100

組織設計

第一節 組織與組織結構 109

第二節 組織結構的具體設計 112

第三節 控制幅度與葛萊卡納斯理論 120

第四節 職務與職權的劃分 123

第五節 非正式組織與團體的相互關係 125

Chapter 6

領導與激勵

- 第一節 管理者的權力來源 131
- 第二節 領導理論 136
- 第三節 激勵與激勵理論 148
- 第四節 有效和成功的領導者 155

Chapter 7

溝通與人際關係

- 第一節 溝通 163
- 第二節 溝通的類型 166
- 第三節 有效溝通的障礙與原則 172
- 第四節 人際關係 178
- 第五節 溝通與人際關係的關聯性 186

Chapter 8

控制與品質管制

- 第一節 控制的意義 192
- 第二節 控制的類型與步驟 195
- 第三節 控制的標準與技術 199
- 第四節 品質管制的整體概念 207

Chapter 9

人力資源管理

- 第一節 人力資源管理的意義與目的 215
- 第二節 人力資源管理的功能 218
- 第三節 國際人力資源管理 234
- 第四節 數位化人力資源管理 238

Chapter 10

行銷管理

- 第一節 行銷的意義與觀念演進 247
- 第二節 購買者購買決策與市場調查 253
- 第三節 目標市場與行銷組合 260

Chapter 11

生產與作業管理

- 第一節 生產與作業管理的本質 273
- 第二節 生產力與產能規劃 279
- 第三節 地點選擇與設施佈置 285
- 第四節 物料需求規劃與存貨管理 289
- 第五節 品質管理與剛好及時系統 296

onten

Chapter 12

會計概論

- 第一節 會計的起源、意義與目標 311
- 第二節 會計範疇與分類 313
- 第三節 會計角色與會計資訊的使用者 316
- 第四節 會計依據 319
- 第五節 會計流程 325
- 第六節 會計要素 333

Chapter 13

財務管理

- 第一節 財務管理之緣起及其目標 345
- 第二節 財務的普遍原則 347
- 第三節 財務管理的對象、範圍 356
- 第四節 財務環境 361

Chapter 14

資訊管理

- 第一節 定義、演進與發展 376
- 第二節 系統 378
- 第三節 電腦硬體 379
- 第四節 通訊設備 385
- 第五節 電腦軟體 390

中英文索引 397

CHAPTER

1

企業管理概論

學習目標

- 了解企業的意義。
- 了解管理的意義。
- 知道企業管理矩陣內容。
- 了解企業功能與管理功能。
- 了解管理者所扮演的十種角色。
- 知道管理者所需具備的三種技能。
- 了解企業管理的重要性。

章首

案例 ETC 爭議不斷



台灣的BOT計劃有很多，但是，高速公路電子收費 ETC 確定將歷史留名，因為 2002 年啟動的高速公路電子收費系統的招商程序，在 2004 年 2 月由遠通電收獲選為最優申請人，2006 年 2 月 10 日核准上路營運，但結果卻招徠了社會民怨、官司纏身及政府的壓力。其來龍去脈重點說明如下：

- 2004 年 6 月 14 日，立法院刪除中華電信採購 ETC 設備的預算；8 月 9 日，交通部

拍板定案，電子收費從公營改採 BOT。

- 2003 年 8 月，高公局公告招商，計有 7 家業者參與競標；12 月 24 日，第一階段評選出遠東電子聯盟、台灣宇通、宏碁等三個團隊，並進入第二階段評選。
- 2004 年 2 月 26 日，遠通電收獲選為最優申請人，取得優先議約資格；4 月 21 日，遠通電收成為正式議約廠商；4 月 19 日，宇通公司提出申訴，認為甄選過程不公。
- 2005 年 4 月 19 日，檢調人員搜索前交通部機要宋乃午，質疑他涉入 ETC 索賄弊端；12 月 31 日，高公局通過二十二個收費站的查核。
- 2006 年 1 月 16 日，遠通電收申請測試上路，第一天烏龍事件頻傳，例如：誤闖、倒車、吵架不斷等，成功扣款者不到三分之一；2 月 10 日，ETC 正式上路，交通壅塞、狀況不斷，交通部被罵到臭頭，隨即訂出一週達成 4% 目標的門檻；2 月 24 日，高等行政法院做出判決，結果是交通部敗訴，ETC 甄選過程被評定不公；3 月 17 日，台北地檢署依貪污、洩密罪，起訴宋乃午等人；隔日，交通部要求遠通電收於 3 日內提出符合公益及消費者利益之具體承諾；3 月 24 日交通部拍板定案，遠通電收加碼，終於保住了這項 BOT 計劃。

由 ETC 的爭議始末可以看出，政府及遠通電收公司在高速公路電子收費 ETC 的規劃、組織、控制、管理與處理上，確實出現了許多的問題與缺失。ETC 這碗號稱已經加了牛肉的牛肉麵，消費者吃起來是否認為划算？而賣麵的遠通電收，以及提供場地的交通部，未來仍有許多考驗要面對，其中，「管理」恐怕才是真正的關鍵。

資料來源：參考彭群弼，ETC 爭議始末，中廣新聞網，2006 年 3 月 25 日。

章首案例雖然突顯出 ETC 有許多的爭議與問題，但關鍵還是在於管理，包括事前的規劃、組織，執行的領導、控制，以及事後的處理、改善等，在在都是管理的問題。任何一個組織體系，不論是政府、企業或非營利組織，都需要管理，因此，本書定名「現代企業管理」，既顧及企業功能面，也探討管理功能面。本章將針對企業及管理的意義、功能，管理階層，管理者扮演的角色與具備的技能做一說明，至於管理功能及企業功能則在之後逐章加以介紹。

第一節 企業與管理的意義

台灣由早期農業轉變成工業或製造業，再由工業轉型成現在以商業及服務業為主的經濟型態。在競爭日益激烈的產業環境中，各企業無不極力建立屬於自己的競爭優勢，除了在技術上不斷地提升之外，亦在企業的管理、經營與策略上不斷地求新求變。然而，在技術、產品、策略及管理制度等均有可能被模仿、學習的情況下，一個企業的管理方式及組織文化，卻是其他企業較不易全盤複製及模仿的。

企業管理的好壞決定了一個企業組織的成敗、生存與發展；換言之，企業需要管理，良好的企業經營管理可使企業順利達到企業目標，即生存、成長與獲利等，例如：台塑、台積電等公司；而經營管理不善的企業，不但缺乏競爭力，也無法提升市場佔有率，甚至造成企業虧損或倒閉，例如：做面板的彩晶在 2005 年經營虧損；美國第七

大企業恩隆公司(Enron Corp.)於 2001 年 11 月 8 日宣佈破產。

一、何謂企業？

什麼是企業 (business 或 enterprise)？是像台塑、南亞、台積電、三星電子、華碩電腦這些製造業？還是像中國信託、國泰金控、華南銀行、南山人壽這些金融公司？抑或是像 7-ELEVEN、新光三越百貨、麥當勞、星巴克咖啡、美而美早餐這些零售及服務業呢？它們其實都是企業。因為企業是可以以各種型態及規模存在的。廣義而言，企業可分為以營利為目的的營利企業及非以營利為目的的非營利事業；狹義而言，企業則指營利企業。茲分述如下：

(一) 營利企業

企業
係指一個以營利為目的，從事生產商品(goods)或提供服務(service)以滿足消費者需求或需要的組織。

一般將營利企業簡稱企業，所謂「企業」係指一個以營利為目的，從事生產商品(goods)或提供服務(service)以滿足消費者需求或需要的組織。有形的商品或無形的服務，皆可稱之為產品(product)，而企業若要生產商品及提供服務以滿足消費者的需求，則需投入生產要素或資源，包括土地、資本、勞工、原物料、設備、資訊、方法及時間等。

企業按所有權的型態，又可分為三種形式：

1. 獨資企業

係由一個人所擁有的企業，在法律上並不具備法人資格的經濟個體，但在會計上則是獨立的會計個體，仍需編製財務報表，如資產負債表、損益表等。其優點是設立容易、保有全部利潤、決策自由與彈性、解散容易等；其缺點是負擔企業無限償債責任、資金不易募集、個人管理才能有限、無法永續經營等。

2. 合夥企業

係由二人或二人以上共同出資並享有利潤的企業，亦不具法人資

格，但它是獨立的會計個體，亦要編製財務報表。其優點是擁有合夥人的才能及財力、設立容易、易吸引人才；其缺點是合夥人須負擔無限償債責任、經營理念不合、決策衝突、無法永續經營等。

3. 公司企業

係一種公司所有權與經營權分開的型態，在法律上具有獨立之人格，是一個法律個體。依公司法規定又可分為五種形式^①：

(1)無限公司：指二人以上之股東所組成的公司，所有股東個人皆對公司債務負連帶無限償債責任。

(2)二合公司：指一人以上之無限責任股東與一人以上之有限責任股東所組成的公司；無限責任股東對公司債務負連帶無限償債責任，有限責任股東就其出資額對公司負責任。

(3)有限公司：指一人以上之股東所組成的公司，各股東就其出資額為限，對公司負有限責任。

(4)股份有限公司：指二人以上之股東或政府、法人股東一人所組成的公司，全部資本分為股份，各股東就其所認股份，對公司負其責任。

(5)外國公司：係以營利為目的，依照外國法律組織登記，並經中華民國政府認可，在我國境內營業的公司。

公司企業的優點是股東負有限責任、所有權可移轉、募集資金容易、永續經營、專業管理；缺點是設立手續複雜、政府限制較多、決策較難快速且易產生衝突。

(二) 非營利事業

非營利事業並不以營利為目的，而是以公益、社會責任或某種目的而成立的，例如：捐血協會、教會社團法人、慈濟功德會、紅十字

① 林永順，管理學，十八般武藝公司，2003年，頁231-232。

會、周大觀文教基金會等。

二、何謂管理？

什麼是管理(management)? 簡單而言, 乃指一種透過他人有效完成活動的過程^②。更詳細地說明, 所謂的**管理**, 係指管理者善用組織各種資源, 透過管理功能, 有效果及有效率地達到企業或組織的目標之過程。此一管理過程如圖 1-1 所示^③。

管理

係指管理者善用組織各種資源, 透過管理功能, 有效果及有效率地達到企業或組織的目標之過程。



圖 1.1 管理過程圖

資料來源：修改自 A. J. Dubrin and R. D. Ireland, *Management & Organization*, 2nd ed., Ohio: South-Western Publishing Co., 1993, p. 5.

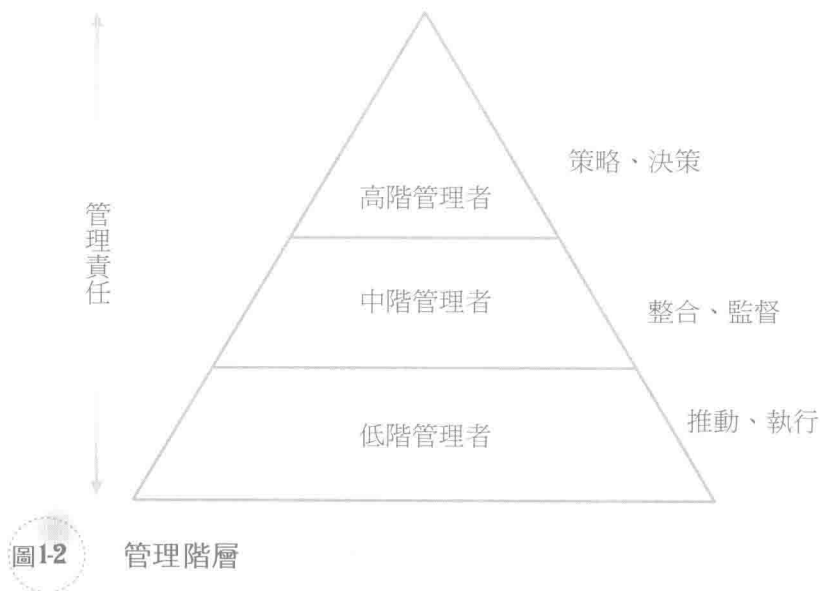
② 王秉鈞譯, Stephen P. Robbins 著, 管理學, 華泰書局, 1996 年, 頁 5。

③ 修改自 A. J. Dubrin & R. D. Ireland, *Management & Organization*, 2nd ed., Ohio: South-Western Publishing Co., 1993, pp. 4-5.

為了對管理能有更清楚的了解，茲將管理過程圖中之每一項目詳細分析說明如下：

（一）管理者(managers)

一個企業組織之管理者可分為三個管理階層，即高階管理者(top-level managers)、中階管理者(middle-level managers)及低階管理者(first-level managers)。其中，高階管理者又可稱為 CEO(Chief Executive Officer)，主要工作為定策略、做決策；中階管理者的主要工作為做整合、做監督；低階管理者主要工作則是負責推動及執行。這三者都負有管理責任，如圖 1-2 所示。



資料來源：修改自 A. J. Dubrin and R. D. Ireland, *Management & Organization*, 2nd ed., Ohio: South-Western Publishing Co., 1993, p. 5.

（二）組織資源(organization resources)

組織的資源有很多，主要有 7 M，即人力(man)、資金(money)、原

物料(material)、設備(machine)、方法(method)、時間(time)及資訊(information)。除此之外，凡有助於企業組織目標之達成的各種事物，均可視為組織資源。

(三) 管理功能(management function)

管理功能包含規劃(planning)、組織(organizing)、領導(leading)及控制(controlling)。其中，規劃係指為了達到組織目標所擬定之各種計劃或方案的過程；組織係指組織設計、組織圖、部門職掌及工作設計與分析等；領導係指主管如何帶領屬下達到組織目標的過程；而控制則是監測及確保實際的結果能達到組織期望的目標。下一節，我們將對管理功能做更詳細的說明。

(四) 有效果(effectively)及有效率(efficiently)

有效果

即指做對事(do the right things)，意指管理者要做對事、走對方向、做正確的決策。

有效率

即指把事做好(do things right)，意指在有限的資源、時間內，把事情做好、做完，而且有績效。

有效果即指做對事(do the right things)，意指管理者要做對事、走對方向、做正確的決策；**有效率**即指把事做好(do things right)，意指在有限的資源、時間內，把事情做好、做完，而且有績效。例如：台塑企業決定蓋六輕（在雲林麥寮）是正確的決策，即有效果；而在預計的時間內完成建廠，且產品量產產生效益，做得好又快，即有效率。

(五) 組織目標(organizational objectives)

一般而言，企業組織可分為營利企業組織、非營利企業組織及政府機關，各有其主要、次要及強調的組織目標。而組織目標一般包含：有獲利、生存、成長、市場佔有率、生產力、品質、商譽、社會責任、士氣、工作效率及績效等。管理雖然是一個過程，但其最終目的仍是要達到及如何達成企業組織之目標。