

大專・考試・TV・管理界用書

工商管理學

BUSINESS MANAGEMENT

范光陵 編著 (上册)

中華民國工商管理協會叢書

序

由於科學技術之衝擊，使得文化脫節之現象日益顯著——而如何以「管理」之糧來控制「科技」之馬，遂成了今日最新之課題。

研究管理學之書甚夥，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。進而探討及企業模擬學，企業診斷學，中小企業管理，企業社會學，比較管理學，未來管理學及開發經濟學與論及我國經濟建設者更屬鮮見。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」，即可用作研究所教材；若刪去第三十九章至第四十九章，並略簡化之，亦可作商職優秀班級之用。至若管理人員引為參考書亦頗適宜；用作考試準備及電視廣播之用尤頗允當。

本書編著工作承成大工業管理研究所諸位研究生之助，至為感激。為引用管理權威言論諸生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，敬以本書就教管理界諸君子。

范光陵 謹識

民國66年5月

目

錄

工商管理學 (上册)

第一章 管理導論

第二章 企業形態

第三章 管理五大機能

第四章 管理五大範圍

第五章 科學管理

第六章 費堯的管理理論

第七章 管理科學

第八章 企業管理理論之發展

第九章 計劃的性質與重要性

第十章 計劃的環境與進行步驟

第十一章 企業整體計劃與決策形成

第十二章 組織 (一)

第十三章 組織 (二) 組織理論

第十四章 組織 (三)

組織結構中權力劃分及動態

第十五章 用人 (一) 管理人員

第十六章 用人 (二) 人員規劃及制度

第十七章 領導 (一) 領導功能

第十八章 領導 (二) 領導理論及原則

第十九章 控制 (一)

第二十章 控制 (二)

第二十一章 市場管理 (一)

- 第廿二章 市場管理（二）
第廿三章 市場管理（三）零售引力定律
第廿四章 生產管理（一）
第廿五章 生產管理（二）
第廿六章 生產管理（三）品質管制
第廿七章 財務管理（一）

工商管理學（下冊）

- 第廿八章 財務管理（二）
第廿九章 物料管理（一）
第三十章 物料管理（二）
第卅一章 行政管理（一）
第卅二章 行政管理（二）
第卅三章 電腦與管理
第卅四章 系統分析
第卅五章 管理數量方法（一）
第卅六章 管理數量方法（二）
第卅七章 企業自動化（一）
第卅八章 企業自動化（二）
第卅九章 企業模擬學
第四十章 企業政策
第四十一章 企業診斷學
第四十二章 企業社會學
第四十三章 中小型企業管理
第四十四章 比較管理學

- 第四十五章 國際貿易學
- 第四十六章 未來管理學
- 第四十七章 企業與開發經濟學
- 第四十八章 我國企管現況
- 第四十九章 蔣院長經濟建設構想體系研究
- 第五十章 結論及我國企業管理前瞻

第一章 管理導論

第一節 緒 論

十八世紀由於機器之發明而形成了第一次工業革命，而由此，企業也就發生了。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)生產力的路線，(2)行為科學的路線，(3)理性模式的路線，(4)制度化的路線。

所謂生產力的路線，主要的注意力，在如何「多產」，其中有兩項重要的觀念：一、一樁「生產性的活動」，必能產生「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，應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，許多公司的種種相關業務，例如採購、生產、倉儲、及銷售等，也都靠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。

行為科學的路線以行為科學為基礎，此一路線的依據在於「研究」。最有名的則是西方電器公司（Western Electric Company）在1927至1932年，在伊利諾州霍桑工廠（Hawthorne, Illinois）進行一項試驗，研究女工裝配之生產率問題，證明行為科學之重要。

理性模式的路線或理性模式之觀點，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為已先有若干基本的假定；因此，經濟學家便需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。

制度化之路線則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慣例、習慣、及法令等等。

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別（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 未來之展望

這五類國家之未來如何呢？

四年前，一群西方的經濟學家、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，此書已售出三百萬本，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（註五）。

那麼開發中國家又如何呢？由於此類國家缺乏羅斯陶（W.W. Ro-

stow) 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四十億人口中, 其中十二億在已開發國家, 九億五千二百萬在共產國家, 十億在落後國家, 八億五千萬在上進國家 (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, 學習開發國家之管理技術, 縮短管理差距。

2. 文化彈性

經濟發展必須有隨伴之文化與社會基礎方得持續穩固。

3. 人力投資

教育訓練人力的方向必須配合經濟發展之前提。

4. 技術差距 要加速研究，學習及進口新技術。

5. 投資方式 儘量利用資源作最有效之運用。

第三節 成功之要素

由此可見企業管理之重要性。但是要使企業經營成功還是要做到下列幾點重要因素：

1. 有明確的企業目標與計劃，一個企業若無明確之目標與計劃，就不知從何處去經營，必然會遭到失敗。
2. 正確之組織形態，依企業之需要訂立直線式、幕僚式之類組織。
3. 忠誠和旺盛的工作力，將全付精神投入工作之中，不屈不撓。
4. 幹練的指揮和魄力，遇事明確果斷。
5. 適當的控制預算制度。
6. 了解市場動態、環境、知識及判斷、創新與機會。
7. 供應被需求之產品及服務。
8. 籌備足夠的資金與財務。
9. 合乎經濟原則之物料。
10. 人事與事務之妥善管理。

我們將這十項加以研究歸納成兩大領域：

前五項可列爲：企業五大機能

1. 計劃
2. 組織
3. 用人
4. 領導

5. 控制

後五項可歸納爲：企業五大範圍

1. 市場管理

2. 生產管理

3. 財務管理

4. 物料管理

5. 行政管理

第四節 結 論

管理自泰勒氏提倡科學管理以來已有長足的進步，迄今研究方向已分爲四方面：①生產力路線②行爲學路線③理性模式之路線④制度式的路線。各方面之研究均相輔相成，對於管理之發展非常有貢獻。且由哈德遜研究院充滿信心之遠矚，世界是十分光明的，凡是學習管理之諸君宜針對企業五大機能及企業五大範圍勤加研習，方能學以致用，對國家有所貢獻。

註釋：

（註一）William H. Newman, Charles E. Summer, E. Kirby Warren, 「The process of Management」, Prentice - Hall Inc, 1974. P 21。

（註二）黃美序譯 「紀元二千年」驚聲文物供應公司 民國60年元月 P 50。

（註三）目前尚無此類國家，公元2001年時或可出現。

（註四）見義大利羅馬俱樂部發行「成長的極限」一書。

- (註五) 見 Time Magazine 1976. 11. 1. 。
- (註六) W.W. Rostow, 「The take - off into Self - sustained, Growth」 Economic Journal, March, 1956
- (註七) H. Myint, 「An interpretation of Economic Backwardness」 Oxford Economic - papers, June 1954 。
- (註八) Herman Kahn, 「The next 200 years - A Scenario for American and the world」 Hudson Institute 1970
- (註九) 茅及詮譯, 「美國人之挑戰」, 中華企管中心台北 民國 58年 。

參考文獻：

- 1 Newman, Summer, Warren 「The Process of Management」 Prentice - Hall Inc. 1974 。
- 2 W.W. Rostow, 「The take-off into Self - sustained Growth」 Economic Journal, March, 1956 。
- 3 H. Myint, 「An interpretation of Economic Backwardness」 Oxford Economic - papers, June. 1954 。
- 4 倪成彬譯 「低度開發國家經濟學」 幼獅書局 民國 61年 6月

第二章 企業形態

企業的型態決定了其內部之組織，而組織與管理則是企業成長一事的兩面。組織的目的是確立各個份子間相互的關係，管理的目的則在組織的範型中，求得各個份子活動的協調。組織等於一個人的身體構造，管理則是人的生理狀態。兩者可互相參證，提攜發展。因此，我們在此先對企業的形態做一番認識與了解的功夫。

現代各國企業的形態，約有下列幾種：

- 1 個人企業
- 2 合夥企業
- 3 合作社—根據合作法，作企業行為



第一節 個人企業

個人企業（Individual Proprietorship）或稱獨資企業。此種企業之形態最為單純。出資者為一人，經營者亦為此入。即使出資者委託他人經營，但在法律上負責者仍為出資人，所有權與支配權合而為壹。凡零售商、手工業、家庭工業、農業、林業、沿海漁業，多採用此一形態之經營方式。

個人企業之經營形態亦為最早之企業形態。自埃及、羅馬時代即

已有之。可以說是通行於中外古今。目前美國雖有許多大公司，但個人企業仍佔了 $\frac{3}{4}$ 。

個人企業之優缺點如下：

優點：(1)企業主持人因單獨負全部責任，自然努力經營，效率高。

(2)沒有對立分歧的意見，可迅速處理業務。

(3)能適應地域上分散的小量需要，迎合顧客心理，容易發揮獨有的服務。

(4)企業組織簡單，創設、轉移、變更、廢止得隨機應變。

(5)繳付之稅額較低。

(6)容易保住企業獨有的經營秘密。

缺點：(1)責任重，經營失敗時，須負完全賠償責任。

(2)個人資本，經營能力都屬有限，難期大規模之發展。

(3)會計制度不完備，難以衡量經營成果。

(4)企業隨主持人的信用、能力、健康、死亡而存續或發展，壽命有限。

第二節 合夥企業

合夥 (Partnership) 是基于商法上的契約，沒有法人資格的企業。由二人以上共同出資、共同經營、共同負無限保證責任。但有些合夥人只出資不出名，並不執行業務，這種形態的合夥稱之為「隱名合夥」。出外負交易契約上責任是為「出名合夥人」。隱名合夥人僅有參加紅利分配權、監察權，解散時剩餘財產分配權，企業有損失時，僅以出資額為限度，不負其他責任。

合夥企業為在公元前 2000 年即有的企業形態，也是一種古今中外皆有的企業形態，其優缺點如下：

優點：(1)設立容易，僅須二人以上志趣相同者，即可合夥集資經營。

(2)資才合作。合夥人可不出資，得以信用或勞務替代，擁有資本而無經驗能力者，與有能力而無資本者互相為用，可收合作之效。

(3)合夥組織之表決權不以出資多寡分，各人僅有一表決權，重要事務常須合夥人全體同意方得執行，小股東之權益獲得保障。

(4)合夥係由出資人之約定而成立，倘合約有限，或僅為一目的而成立，則期滿或目的達到後，即可解散。可專業化亦可隨機應變。

(5)可報繳較低之所得稅。

缺點：(1)牽制太大：因合夥重要事務之進行，須經全體股東同意，未能當機立斷。

(2)資本有限：因合夥人多屬親族好友，其中尚有以勞務或信用作為出資者，籌集之資金有限。

(3)責任太重：合夥人對於債務均屬無限連帶責任。

(4)事權分散：合夥人均可以店主資格對外。

(5)權益難以轉讓：合夥人之股份若係讓給企業內之其他合夥人尚屬自由決定，倘若為組織以外的人須經全體同意。否則不得轉讓。

第三節 合作社

合作社 (Cooperative Association) 是依平等原則在互助合作之基礎上，以共同經營方法，謀社員經濟之利益，與生活之改善，而其社員人數及股金總額均可變動的團體。(註一)。因此，合作社之

業務雖不免於營利，但其營利係建築於平等互助之基礎上，同時最終之目的亦在於謀取社員生活之改善，此為與公司不同之處。合作社的形態創始於 1844 年英格蘭之羅奇達爾（ Rochdale ），以消費合作社開始，旨在消除中間利益之剝削。（註二）。合作社之特點如下所示：

- (1) 非營利組織。且投資人與利用人合一。
- (2) 每一社員多為一股，至多不得超過總股之百分之二十。
- (3) 社員享有同等投票權，與股份多寡無關。
- (4) 盈餘分配視社員與該社購買額多少而決定。
- (5) 由全體社員選出董事、組織董事會、僱聘有經驗之經理主持業務。
- (6) 較缺少追求利潤之原動力。

第四節 無限公司

無限公司（ Unlimited Company ）至少須由股東二人所組織，多則不加限制。又無限公司之股東須為自然人，公司不得充之，股東中須半數在國內有住所。同時，無限公司之股東須對於公司之債務須負連帶無限清償責任。此種公司盛行於十七、十八世紀，或稱股份公司。

無限公司之起源尚難確考，有謂濫觴於羅馬之合夥者，有謂起源於家族共同企業團體者。無限公司之優缺點如下所示：

優點：(1) 具有法人資格，為一獨立體。

(2) 不因股東爭執，而使企業生命的中斷。

(3) 股權可以轉讓，股東退股不影響公司之存在。

缺點：(1) 成立手續較繁。

(2) 債務不能清償時，全體股東仍負連帶無限賠償責任。

第五節 股份有限公司

股份有限公司 (Company limited by shares, stock Corporations) 乃七人以上之股東所組織者，全部資本為股份，股東就其所認股份對公司負其責任。因此，股東所謂對公司負責者，並不對公司之債權人直接負責。而股份乃股份有限公司之最重要條件，股東之出資，股利之分派，表決權之行使皆以此為標準。

股份有限公司之優缺點如下所示：

優點：(1)吸收小資本，集成大資本而興辦大事業，有裕民富國，造福人群之大功能。其重要性等於蒸氣機之發明。

(2)貫徹「所有權與經營權分離」之原則，股東個人之生死存亡對公司並無影響。

(3)因資本證券化，故股東可將股票隨時轉讓。

(4)可發行無記名股票，及無選舉權之股票，以及優先股。

(5)公司之壽命不受股東影響，可長期存在。

(6)公司之較具彈性，可增資或減資。

(7)賠償責任為有限。

缺點：(1)債權人之保障較弱。

(2)小股東對於公司之業務事實上無法過問。

(3)內部機構複雜，行動緩慢，費用又多。

(4)負擔之稅捐較多。

第六節 有限公司

有限公司乃二人以上，二十人以下之股東所組織之公司，具有社團法人之資格。其股東之責任屬於量的有限責任，只對公司負責。其與股份有限公司不同者，股份有限公司就其所認股份對公司負責，而