

學術著作◆大專用書

企業管理 概要

楊超然 著

五南圖書出版公司印行



F07
Y241

大 專 用 書

企業管理概要

楊 超 然 著

前臺灣大學商學系主任
前臺灣大學商研所所長

五南圖書出版公司 印行

企業管理概要／楊超然著，-- 初版，-- 臺北市
：五南，民65
面； 公分
ISBN 957-11-0100-1(平裝)

1. 企業管理

494

81000436

企業管理概要

作 者／楊 超 然

出 版 者／五南圖書出版有限公司

登 記 號：局版台業字第 0598 號

地 址：台北市大安區 106

和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)27055066 (代表號)

傳 真：(02)27066100

劃 撥：0106895-3

網 址：[//www.wunan.com.tw](http://www.wunan.com.tw)

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

發 行 人／楊 榮 川

中部門市／五南文化廣場

地 址：台中市 中區 400 中山路 2 號

電 話：(04)2260330

製 版／中豐實業有限公司

印 刷／三聖印刷事業有限公司

裝 訂／華台裝訂企業股份有限公司

中華民國 65 年 6 月初版 一 刷

中華民國 88 年 7 月初版二十二刷

ISBN 957-11-0100-1

基本定價 5.6 元

(如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

自序

「企業管理概要」是一本企業管理的入門書籍，它的主要目的是提供初習者自修、參考或作為教本之用。它的範圍幾乎包羅了應有的課題，舉凡企業組織、企業管理、現代管理理論及其發展、人事管理、財務管理、利潤管理、銷售管理等，以及屬於工業管理方面的工廠綜述、生產管理、物料管理、品質管制、動作與時間研究等予以說明外，並將作業研究及管理資訊系統亦予介紹，以配合企業管理發展趨向以應用數量方法為基礎的管理科學。本書的每一章，皆附有習題，大部分係取材自歷年的各類考試有關試題，並另加以補充，以供讀者參考、練習與發揮。

企業管理是一門高深的學問，管理工作亦是一項經緯萬端的任務。筆者學驗淺陋，誤漏在所難免，尚盼不吝珠玉，惠賜指正。

楊超然

HMC 321/02

企業管理概要

目 錄

第一章	企業管理概論	1
第一節	企業	1
一、	企業的意義.....	1
二、	企業的要素.....	2
三、	企業的發展.....	5
第二節	管理	8
一、	管理的意義.....	8
二、	管理的任務.....	14
三、	管理的重要性.....	15
第三節	企業管理的含義	17
一、	企業管理的意義.....	17
二、	企業管理的目的.....	19
三、	企業管理的原則.....	20
第四節	組織與管理對於企業經營的重要	23
一、	企業組織的功能.....	23
二、	組織與管理的關係.....	25
三、	企業組織的要素.....	26
四、	組織原理.....	27
第二章	企業組織	31

第一節 企業的法律組織.....	31
一、 獨資企業.....	31
二、 合夥企業.....	32
三、 公司企業.....	32
四、 合作社.....	35
第二節 企業之聯合組織.....	36
一、 卡特爾.....	36
二、 辛迪克.....	37
三、 托辣斯.....	38
四、 握股公司.....	39
第三節 企業業務組織的方式.....	40
一、 直線式組織.....	41
二、 分職式組織.....	44
三、 直線及分職綜合式組織.....	46
四、 委員會組織.....	48
第四節 企業之內部組織.....	50
一、 股東及股東會.....	50
二、 董事會及監察人.....	51
三、 經理人.....	52
四、 企業內部各單位組織.....	54

第三章 人事管理61

第一節 現代人事管理.....	61
一、 人事管理的意義.....	61
二、 人事管理的目的.....	62

三、	人事管理的原則	63
第二節	人事管理組織	65
一、	人事管理部門的組織地位	65
二、	人事管理部門的職掌	65
第三節	工作分析與評價	68
一、	工作分析的意義	68
二、	工作分析的實施	68
三、	工作評價的意義	71
四、	工作評價的程序與方法	72
第四節	職位分類	75
一、	職位分類的意義	75
二、	職位分類的實施	77
第五節	員工選用與訓練	79
一、	員工選用	79
二、	員工訓練	81
第六節	薪酬及福利	83
一、	薪工原理	84
二、	獎工制度	84
三、	員工福利	87
第七節	考核與獎懲	88
一、	人事記錄	88
二、	員工考核	89
三、	員工獎勵與懲戒	90
第四章	財務管理	93

第一節	財務管理的意義	93
一、	財務管理的意義	93
二、	財務管理的重要性	94
第二節	資金的種類及籌集	96
一、	企業資金的週轉過程	96
二、	資金的種類	97
三、	資金籌集的方式	99
第三節	資金的運用	101
一、	意義與重要性	101
二、	財務運用的原則	102
第四節	預算編製與執行	105
一、	預算的意義	105
二、	預算的編製與執行	106
三、	預算控制與財務運用	107
第五節	財務分析	108
一、	財務運用不良現象	108
二、	財務分析常用比率	109
三、	同業的比較	112
第五章	利潤管理	115
第一節	利潤計劃	115
一、	利潤計劃的意義	115
二、	損益平衡的意義	117
第二節	損益平衡分析及利量分析	119
一、	損益平衡點分析	119

二、	邊際貢獻	120
三、	利量分析的應用	122
第六章 銷售管理		127
第一節	銷售管理的意義與內容	127
一、	銷售管理的意義	127
二、	銷售管理的內容	130
第二節	市場研究	132
一、	市場研究的意義	132
二、	市場研究的方法	133
三、	市場調查的意義與類別	138
四、	銷售預測的方法	139
第三節	推銷管理	142
一、	產品種類與市場性質	142
二、	貨價的訂定	144
三、	廣告的運用	147
四、	消費者的研究	148
五、	推銷管理的原則	149
第七章 工廠綜述		153
第一節	工廠類型	153
第二節	廠址選擇	154
一、	廠址選擇的重要性	154
二、	選擇廠址的條件	155
三、	廠址選擇的原則與方法	157

第三節	廠房與設備	158
一、	廠房建築	158
二、	工廠設備與設施	159
第四節	工廠佈置	160
一、	工廠佈置的目的	160
二、	影響工廠佈置的因素	161
三、	工廠佈置原則	162
四、	工廠佈置方式	163
第五節	工廠安全	164
一、	安全計劃	164
二、	工作環境安全	165
三、	安全檢查	165
四、	安全教育	166
第八章	生產計劃與控制	169
第一節	生產管理概念	169
一、	生產管理的意義	169
二、	生產管理的基本原則	170
第二節	生產計劃	171
一、	生產計劃的意義與目的	171
二、	生產計劃的任務	172
第三節	生產控制	173
一、	生產控制的意義	173
二、	生產控制的任務	174

第九章	物料管理	177
第一節	物料管理的意義及其重要性	177
一、	物料管理的意義	177
二、	物料管理的範圍	179
三、	物料管理的功能	180
第二節	存量控制	181
一、	存量控制的意義與目的	181
二、	實施存量控制的基礎	181
三、	存量控制的方法	183
四、	經濟批量	188
第十章	品質管制	193
第一節	統計品質管制	193
一、	品質管制的意義	193
二、	統計品質管制的內容	194
第二節	全面品質管制	198
一、	全面品質管制的意義	198
二、	全面品質管制的內容	199
三、	無缺點運動與目標管理	201
四、	品管圈	204
第十一章	動作與時間研究	207
第一節	動作研究	207
一、	動作研究的意義	207
二、	動作經濟原理	208

第二節	時間研究	209
一、	時間研究之意義	209
二、	標準時間直接測定法	210
三、	標準時間數據計算法	212
第十二章	企業管理的發展	215
第一節	科學管理與管理科學	215
一、	泰勒科學管理運動的發軔	215
二、	費堯的管理理論	217
三、	企業管理理論學派	219
四、	管理科學	221
第二節	人群關係與管理	222
一、	人群關係的研究	222
二、	意見交流	224
三、	「XY」理論	225
四、	需要層次	227
第三節	現代管理與系統方法	227
一、	現代管理的發展與特色	228
二、	現代管理與系統方法	230
三、	系統與模式	231
四、	管理循環與例外管理	234
第十三章	作業研究	239
第一節	作業研究的意義與性質	239
第二節	線性規劃	241
一、	線性規劃的意義	241

二、	線性規劃的圖解法.....	243
第三節	要徑法與計劃評核術.....	245
一、	要徑法與計劃評核術的意義與比較.....	245
二、	要徑法.....	246
三、	計劃評核術.....	249
第十四章	管理資訊系統.....	253
第一節	管理與資訊.....	253
一、	資料與資訊.....	253
二、	管理與資訊.....	255
第二節	管理資訊系統.....	256
一、	管理資訊系統的意義.....	256
二、	管理資訊系統的特質與功能.....	256
附 錄：	近年高普考、特考「企業管理概要」	
	「企業組織與管理」試題彙編	

企業管理概論

第一節 企 業

一、企業的意義

何謂企業？簡單的說，企業就是以營利為目的之產業組織，其範圍至為廣泛，舉凡工業、商業、礦業、運輸業、農業、漁業等各業皆包含在內，一般亦通稱為工商業。在今日的自由經濟體制下，企業實為構成國民經濟活動的基本單位，一般人們的日常生活的需要，如衣、食、住、行等項，莫不透過企業才能得到滿足。通過企業的經營，不但提供了為大家所需要的產品或服務等項生產活動，對於

社會有貢獻；而且亦由於參加投資的企業股東，可以經由企業的盈利，而獲得投資報酬，同時在企業內工作的員工，可以經由其提供的服務，而獲得薪給報酬；所以，企業不但是是一個生產單位，而且亦是一個分配單位。由於企業同時兼有生產與分配的功能，故一般企業雖然是以營利為其主要目的，但是一個優良的企業，還要能隨時注意到它對於社會的責任，同時兼顧消費大眾、投資人及員工的利益。

產業組織並非近代特有的組織，自有私有財產制度以來，即已有之，所不同者，在以前係因交通不便、需要不繁、交易不多，所以組織的規模亦甚小，經營工商企業的人，除了如何有效的結合人力（勞動）、物力（土地）、財力（資本）以外，所負擔的風險較小，即是有風險，亦僅為一些天然災害，如風雨失調等；或是一些簡單的生產技術上的問題，甚為單純。但是，到了近代，由於國內與國際間的交通往來頻繁；貨物的供給與需要情況，變化複雜；生產的方式與過程，迂迴精密，所以，生產者的風險亦較大。於是，企業的組成，除了土地、資本、勞力外，還要有經營企業的企業家，願冒種種的風險：例如銷售問題、成本問題、製造技術問題、管理問題……等項，負責經營。換言之，就是經營企業，固然少不了土地、資本、勞力等生產要素；而且在經營的過程中，還必須有計劃、有組織、有控制、講求效率、創造利潤、並承擔可能發生的失敗風險，而同時又能注意到對社會、對股東、對員工的應有責任。

綜合上面所說，所謂企業，就是：以營利為主要目的，由企業家結合土地、資本、勞力，並冒天然、技術和經濟上一切風險的產業組織。

二、企業的要素

企業的定義，已如上所述，為便於了解，特再將該定義中的有

關要素，分別列舉並說明如後：

(一) 企業的生產要素 過去的經濟學者，常將土地、資本、勞力三項列為生產要素，此三項生產要素皆係廣義的生產投入因素，土地除其固有含義外，尚包括所需的天然資源在內；資本亦包含機械設備等項資本財，而勞力除一般勞工外，亦可包含管理人的勞務在內，即是廣義的人力。

(二) 企業的管理要素 以上所述生產三要素，雖可於勞力項內包含管理人的勞心在內，但尚不足以充分表達其重要性，故有學者將管理一項，亦列為企業的生產要素之一。實則此項要素可以分開為計劃、組織、控制、效率等四項來說明：

(1) 計劃 經營企業必須有計劃，所謂計劃，乃指選擇工作目標，以及決定達到目標的方法、程序和進度等項。例如就經營企業言，對於選擇從事那一種行業、選擇營業的地址、決定產品的種類與規格，設計製造的程序與方法、估計生產的數量、設計銷售的方式、銷售價格，以及資金數額、籌募資金的方法等等，皆需事先妥慎的予以策劃，制定計劃。如此，方能把握住推動業務的目標與準則，才可以使各項經營的工作，按部就班，有條不紊的循序漸進。

(2) 組織 經營企業亦必須講究組織的功能，所謂組織，乃指將企業的內部，依工作的性質，劃分為若干部門，各賦予適當的職掌，並表明彼此間的相互關係，使其權責分明，以收分工合作之效。一個企業必須有精密的分工，每件工作才會有專人負責，使權責分明，便於工作的推行；同時也必須使各部門間能相互協調，通力合作，才能衆志成城，達成一致的目標。

(3) 控制 控制和計劃兩項功能，在達成企業目標的過程中，有密切的關係。企業的各项財務計劃、人事計劃、生產計劃、銷售計

劃等，可以安排企業的各项工作的程序與進度，但必須藉助控制的功能，方能確保各項有關的活動，趨於既定的目標，循序進行，不發生意外的錯誤。換言之，控制是依據既定的計劃，衡量計劃實施的成果，若遇有不合計劃與目標的情事發生，應立即採取及時的矯正措施，確保原計劃的順利進行。

(三) 企業的效率要素 經營企業亦必講求效率，所謂效率，乃指從事某項工作時所付出的「代價」，與所收獲的「成果」相互比較。例如從事某項工作時，所耗費的人力、物力、財力、時間等項成本，與完成該項工作所獲的品質、數量等項成果相比較。缺乏效率的企業，將定會造成種種的浪費，增加成本，而且將因工作不力，不能爭取商機，坐失發展業務的機會。所以，效率不但影響企業經營的成本，進而影響利潤的獲得，並將影響企業未來的發展。

(四) 企業的利潤要素 經營企業必須要創造利潤，所謂利潤，乃指就全部收益，減去各項成本及費用的餘額。企業利潤的創造，必須經由各方面的配合，舉凡投資人的投資、企業家的經營、員工的服務與努力，以及社會大眾的支持，皆對企業利潤的實現，密切相關。所以，企業必須要有適當的利潤，如此方能一方面對投資人、企業家與企業從業員工，提供適當的報酬，另一方面亦能維持企業的生存，繼續其對於社會大眾所提供的生產或服務。一個企業於短期內未獲利潤，容或尚能維持，若於長期間沒有利潤，則將無法繼續其經營，所以企業必須要能創造利潤。

(五) 企業的風險要素 經營企業必然會有風險，所謂風險，乃指企業經營時的或大或小的失敗。此項企業風險的發生原因，包括來自外在的環境因素，如政治、經濟、金融、原料、市場、競爭、天災……等項，以及來自內在的決策錯誤與管理不善等項不當措