

大 學 用 書

工
商
管
理

馬
駿
編
著

世
界
書
局
印
行

大 學 用 書

馬 駿 編 著

工 商 管 理

世界書局印行

中華民國六十六年四月初版

大學
用書
工
商
管
理

(全一冊) 基本定價 貳圓叁角整

版權
所有
翻印
必究

編著者：馬

出版者：世界書局

地址：臺北市重慶南路一段九十九號

電話：三一〇一八三

本局登記證字號：行政院新聞局局版臺業字第〇九三一號

發行人：蕭宗謀

印刷者：世界書局

張 序

好友馬駿兄字遇樂河南宜陽人，秉性謙和坦直，雍容大度，具熱忱，講義氣；作事認真負責，廉介自持，成績卓著；治學博學審問，慎思明辨，學有專精，近就其多年研究及教授心得，寫成『工商（企業）管理』鉅著一部，其一至八章論述工商企業經營及組織的理論與實際；九至十六章論述工商管理業務推行時所適用的科學方法。資料豐富，內容充實，構想新穎，立論正確，為坊間不可多見的佳構，對促進工商發展及推動經濟繁榮，實有重大的貢獻，讀而樂之，至為欽佩，故願於篇首略綴數語，以為之序。

本人習行政管理，行政管理研究的對象為政府機關。工商管理的研究對象為企業組織，二者的研究對象雖有不同，然其管理理論與方法則多有可以通用者；乃是無可置疑的定論。所以美國有不少大學則將行政管理與工商管理併為一個學系或一個研究所。二者的主旨與涵義都是研究如何運用科學方法，主持機關業務，領導衆人辦事，使人盡其才，財宏其效，物當其用，事竟其功。

成功的工商管理應遵守以下的理論與原則：（一）組織合理化——事權集中，指揮統一，權責確實，系統分明，完整協調動行一致。（二）經營計劃化——確立目標，決定實施步驟與方法，萃全力以赴之，謀定而後動，三思而後行；頭腦冷靜，態度客觀，決不感情用事，更無魯莽行動。（三）管理科學化——有條不

案，系統分明，憑真知灼見以決策，用科學技術以辦事，方法有效，運用靈活。(四)產品標準化——所有產品都要完全合乎國際的，國家的或預定的規格與標準，既不偷工減料，亦不粗製濫造，準確精當，絲毫不爽。(五)服務大衆化——工商組織雖以賺錢爲目的，然賺錢的基本則由於能爲大衆服務。服務能大衆化，產品合乎人民需要，始能生意興隆，財源茂盛。(六)交易誠信化——工商經營以信用爲第一，故西諺曰：『誠信爲最佳政策』。工商交易要正當競爭，公平合理，童叟無欺，貨真價實。

本書對前述的工商管理的主旨、涵義、理論與原則皆能把握其重點，作有系統有計劃的闡述，理論與實際並重，制度與方法兼顧，文以載道，言之有物，無論對學術研究或經營實用，皆爲良好的研習用書，嘉惠工商，裨益士林，厥功甚偉。

中華民國六十五年十月十八日

中原古稀教授張金鑑序於臺北縣

工商(企業)管理目錄

第一章 緒論	一
第一節 行政與管理	一
第二節 企業的涵意	三
第三節 企業的發展	五
第四節 現代企業的特質及影響	六
第五節 促成企業現代化的主因	九
第六節 企業的經營要領	一〇
第二章 企業組織	一三
第一節 組織與管理的意義及關係	一三
第二節 組織與管理對企業的重要性	一五
第三節 組織的原則	一六
第四節 組織的任務及其目標	一八
第五節 組織的步驟	二〇

第六節	組織的類型	二二
第七節	近代企業組織的特質	二七
第八節	內部組織的區分	二九
第九節	企業的結合	三〇
第十節	企業組織擴張的趨向	三四
第三章	企業的創設	四一
第一節	產品設計	四一
第二節	資本籌措	四三
第三節	位置選擇	四五
第四節	廠廠佈置	四八
第四章	企業風險	五三
第一節	企業風險的起源	五三
第二節	經濟分析及預測	五四
第三節	市場調查與研判	五五
第四節	風險損害之減少	五七
第五章	企業管理	六一

第一節	企業管理的意義及科學精神與方法	六
第二節	科學管理的課目	六三
第三節	有背科學管理的措施	六五
第四節	企業管理的基本活動要項	六七
第五節	管理原則	六九
第六節	管理目的	七一
第六章	科學管理的演進與發展	七三
第一節	科學管理的演進	七三
第二節	科學管理家簡介	七六
第三節	企業管理的階段	七八
第四節	管理科學的方法與工具	八〇
第五節	管理科學的發展條件	八三
第七章	管理工作應具備的條件與精神	八五
第一節	高級主管應具備的條件	八五
第二節	一般管理人員應有的基本條件	八六
第八章	企業家應具有的精神與責任	八九

第一節 企業家應具有的精神	八九
第二節 企業家的社會責任	九一
第九章 工作簡化	九五
第一節 工作簡化的意義與目的	九五
第二節 工作簡化的步驟	九六
第三節 工作簡化的手段(一)——工作分配	九七
第四節 工作簡化的手段(二)——作業程序	九八
第五節 工作簡化的手段(三)——價值工程	一〇一
第六節 工作簡化的手段(四)——表格設計	一〇四
第七節 工作簡化的手段(五)——動作研究	一〇七
第八節 工作簡化的手段(六)——廠佈置	一〇九
第九節 工作簡化的手段(七)——標準管制——標準化	一一一
第十章 方略研究	一一五
第一節 方略研究的意義	一一五
第二節 方略研究的起源與簡史	一一五
第三節 方略研究的組織與特性	一一七

第四節	方略研究的步驟·····	一二一
第五節	方略研究的模式·····	一二三
第十一章	計劃評核術·····	一三三
第一節	計劃評核術與緊要路線法的意義·····	一三三
第二節	計劃評核術的發展簡史·····	一三五
第三節	計劃評核術舉例與說明·····	一三六
第四節	網狀圖之繪製·····	一三八
第五節	評核成本的換算·····	一四二
第六節	計劃評核術的功用及限制·····	一四四
第七節	計劃評核術在行政上之應用·····	一四五
第十二章	無缺點計劃·····	一四七
第一節	無缺點計劃的意義·····	一四七
第二節	無缺點計劃的演進及發展·····	一四八
第三節	無缺點計劃的實施·····	一四九
第四節	無缺點計劃的實施效果·····	一五〇
第十三章	目標管理·····	一五五

第一節	目標管理的基本概念·····	一五五
第二節	目標管理的意義·····	一五六
第三節	目標設定的步驟·····	一五八
第四節	目標設定的原則·····	一六一
第五節	實施「目標」的有效途徑·····	一六二
第十四章	系統分析·····	一六七
第一節	系統分析的意義·····	一六七
第二節	系統分析的作業原則·····	一六八
第三節	系統分析的建立要領·····	一六九
第四節	系統分析作業的注意事項·····	一七〇
第十五章	人性研究·····	一七三
第一節	何謂「人性」與「人性研究」的重要·····	一七三
第二節	人性的不變部份·····	一七四
第三節	不變性的特點及其價值·····	一七五
第四節	人性的可變部份及其價值·····	一七六
第五節	人性啓導的重要性·····	一七八

第六節	人性與企業特性的協調	一七九
第十六章	財務管理	一八七
第一節	概述	一八七
第二節	資金類別	一九〇
第三節	發行股票	一九五
第四節	發行公司債	二〇〇
第五節	運用票據及告貸銀行	二〇七
第六節	資金運用與控制	二一二
第七節	財務分析	二三七
第八節	盈餘處理	二五七

工商管理

第一章 緒論

第一節 行政與管理

壹、行政與管理的關係

所有企業的行政機能應包括兩大因素：

一、政策：是確定整個事業內某些部門所應達到的目的。

二、管理：是達到上項目的之手段。

在確定政策與目的時，必須依據技術的經驗，如此方不致政策落空，至管理技術的運用，則絕不應與政策相脫節，只有循著政策的指示，方能達到所賦予的任務，如以公式表示則：行政等於政策加管理，也就是管理應包含在行政之內，僅為循著政策推動工作的一種技術。但兩者必須配合無間，彼此影響，相需而成。

貳、行政與管理的異同

一、行政與管理相同點：

(一)組織精神相同：無論機構大小，員工多少，要成功的達到任務，都必需依「權能區分」的原理，分工而合作，分層而負責，儘求「單純而有效」。

(二)目的相同：行政與管理都在求效率的提高，藉以達成成本的降低。

(三)過程的相同：兩者均為計劃、執行、考核的循環繼續不斷，精益求精。

(四)對象的相同：二者的對象，則同為在一定的環境下，達到人、財、物、事、時、地等所謂八M，即Man, Money, Material, Machines, Method, Management, Market, Moral 的最佳的管理與運用。

(五)方法的相同：自從第二次產業革命以來，企業家為解決市場競爭、品質管制、成本控制、大量生產等問題，都潛心於管理方法的研究。重要的首推泰勒（F.W. Taylor）的「科學管理」，繼之有梅堯（Elton Mayo）等三位哈佛大學教授在「霍桑研究」（Hawthorne studies）以後所提出的「人群關係」及晚近發展的「系統分析」（System Analysis）管理理論，而受上項管理理論的影響而相繼提出的如：「目標管理」（Management by Objectives）、「無缺點計劃」（Zero Defects Program）、「計劃評核術」（Program Evaluation and Review Technique）、「要徑法」（Critical path Method）、「工作簡化」（Work Simplification）、「作業研究」（Operations Research）等科學方法，以期減少浪費、增進效率，來完成目標。

以上而論，我們可以知道行政和管理都是根據相似的治事組織和原理，本著事實、動態、生態，直接的研究以科學的方法，循著周密的设计、貫徹的執行、確實的考核，期在一定的環境下，達到人、財

、事的最佳管理與使用，二者僅有目標大小、範圍廣狹、作業繁簡以及效果測驗的難易的區別而已。

第二節 企業的涵意

經濟學上的生產四要素是指資本、勞力、土地（自然資源）及企業（組織與管理）而言。一般的說法，企業就是工商業的廣義通稱，包括製造、販賣、服務、農業及一切以創造利潤為目的的事業，但是在此所謂企業，乃指非「私業」的，追求資本主、員工、消費者、社會大眾及各階層管理人員的利益為目的的狹義企業而言。概括該企業的目的，是「創造顧客」。

壹、企業的涵義

一、企業：乃指結合原料、資本、勞力及組織管理四要素，在創新經營和承擔風險情況下，對某種事業作有目標、有計劃、有組織的高度效率的發揮的經營而言。

二、企業乃透過有效的管理，以順利達成預期之目標。

三、企業不只是以經濟生活上的基本單位來充實人類的經濟需求，同時，又以社會生活上的基本單位，來滿足人類社會需求。

四、彼得·杜魯克在所著「管理學使命實務」說「要知道企業是什麼，我們必須從其目的開始。……企業的目的僅有一個有效的定義：『創造一位顧客。』企業是什麼，是由顧客來決定的。惟有顧客願意出錢支付貨物或服務，才會將經濟資源化為財富，將東西化為貨物。顧客所買的和認為有價值的并

不是一種產品，它始終是效用，即是一種產品或對他的用途。……顧客是企業的基礎，并使企業生存。祇有顧客能提供就業機會，爲了對顧客供應想要和需要的東西，社會將生產財富的資源付托給工商企業。『商業行爲創造出需要——利用創新、信用、廣告或推銷技術。全無例外地，商業行爲創造顧客』。

貳、企業涵義的要件

一、有目標：單位目標是集合一切力量，發揮高度效率的燈塔，任一組織必先樹立目標，方不致有所分散或浪費。

二、有計劃：就是將企業的各项活動，予以有效的結合起來，以作達成企業目標的步序。

三、有組織：爲了達成企業的目標，有效的推行計劃方案，組織是非常重要的，通常組織的形態有功能制及幕僚制。

四、講求效率：依照古立克(L. Gulick)的說法：「效率就是以最小的人力與物力完成其工作」。唯有提高效率，才可降低成本，以獲得更大利潤。

五、創新經營：創新可以說是企業的命脈，有了創新，才可以有更大的利潤，或擴充設備。改進品質，降低成本。

六、承擔風險：古典學派李嘉圖、約翰密爾及本世紀經濟學家霍富及奈特均認只有企業家甘冒風險，主動結合生產因素，加以組織運用，方能有利於社會，他們認爲企業家才是真正的主動生產者，其他

生產因素的提供都是被動的、次要的。

第三節 企業的發展

企業的發展，並沒有明的界限，爲了便於說明，茲分別列述於後：

壹、家庭生產時期：這個時期的生產品以供給自己家族使用，產品態樣，大多是農業產品，其特徵如下：

一、產品以自給爲原則。

二、農業及農業副產品爲主。

三、物物交換方式。

四、勞動者限家庭的成員。

五、無商品觀念。

貳、手工生產時期：這時期的工業生產品，以手工製造爲主，雖間有簡單的器具，亦不過是工人技藝的附屬品罷了，這時期的特徵如下：

一、爲「顧主而生產」的階級。

二、屬專業性勞動工人都有一技之長。

三、工具屬勞動者自備。

四、由顧客「指樣定製」。