

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) 摒除死背陋習，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，等到四頭看第二遍時，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

緒 言

行銷(marketing)乃泛指人類社會中，為解決供需配合問題所採之各種活動。其與市場(market)截然不同。

行銷乃以市場為其所要滿足的對象。

基於上述觀點，我們可知行銷管理(marketing management)與“市場管理”，“銷售管理”是有其範圍大小之不同的。

第二十章 現代的行銷觀念

視行銷為一種解決供需配合的程序，則其配合方式，至少在理論上說，可以由生產去配合消費，也可以由消費去配合生產。

惟在二次大戰之後，支配企業行銷的主流，乃是以供給去配合需要，此即認為：市場需要應為企業一切規劃、政策及作業之出發點。一般稱這種觀念為“行銷觀念”(Marketing concept)，代表一種新的企業經營哲學，其影響不限於行銷，而是遍及於整個企業活動。

0561. 何謂“行銷”(Marketing)? 試說明其意義及其功能。

答：(一) 行銷(Marketing)的意義——

站在企業的立場，所謂解決生產和消費的配合，乃是如何以所提供的產品和服務，去滿足消費者的需要問題。

故消費者屬於“問題產生者”，而企業屬於“問題解決者”。

企業行銷(Marketing)即代表一種“解決問題之程序”(Problem-solving Process)。

簡言之，行銷乃是解決生產與消費的配合問題。

(二) 行銷(Marketing)的功能——

企業行銷任務，是希望以最低成本在最適當的時間和地點，以最適當的形態，提供足以滿足顧客需要的產品或服務。

要做到此一步，有賴於下列諸項企業行銷功能：

(1) 產品發展及規劃功能——

即如何調整供給以配合需要內容。

(2) 交換功能——

包括銷售、採購及所有權的轉移。

(3) 運籌功能——

即調節生產和消費在時間和空間方面的阻隔。

(4) 附屬功能——

包括融通、擔負風險，以及行銷情報溝通等功能。

*0562. 過去的銷售活動，強調銷售導向(Sales-Orientation)，而現在的市場活動，則強調行銷導向(Marketing-Orientation)，二者有何不同？

答：(一) 過去所謂的銷售，乃始於經濟社會的既存商品，為達到有利的銷售額所推行的各種銷售活動與各項銷售促進，既以生產者為本位，產品生產之

後，才考慮如何銷售出去，為求增加銷售量，所採用的方法僅止於改良產品品質與提高廣告費，並未考慮到消費者的需求。

- (二) 今日的所謂市場導向却始於經濟社會的顯在顧客與潛在顧客，透過顧客的滿足來達成企業的營利目的，在決定生產為何種性質的產品前，要先作市場調查，以明瞭顧客心理、消費形態，也就是將顧客的意見反映到產品上去，至於其促銷方式，除了價格政策與推銷廣告外，還包括了產品的多樣化與配銷通路的研究，也就是在各方面滿足消費者的需求，透過消費者需求的滿足來達公司的最大利潤。

※0563. 有人謂：現代市場學乃研究生產者如何將產品或勞務推銷給消費者的一門學問，你是否同意之？（63普）

答：「現代市場學乃研究生產者如何將產品或勞務推銷給消費者的一門學問」，這是一種錯誤的觀念，現代的市場學並非以生產者為本位而是顧客為本位，在推出產品之前，先要了解消費者的需要、偏好，再根據消費者的需要來製造，以求做出來的產品能滿足消費者的需要，也就是將顧客的意見反映到產品上去，故可說市場營運是始於顧客。

0564. 為何目前一般學者均認為「行銷管理」(Marketing Management)乃今日企業成敗的重要關鍵？試說明之。（63普）

答：目前一般學者，均認為「行銷管理」(Marketing Management)乃今日企業成敗的重要關鍵，其所持理由，可分述如下：

- (一) 銷售對廠商的生存與發展，較生產更為重要——

早期的社會，財貨與勞務之生產不足，因此供給欠缺，而需求甚殷，只要有生產，不怕賣不出去，我們稱其為「貧乏的社會」，而屬於生產導向的時期，生產問題為企業的重心，只要能大量生產夠品質的產品，企業便能永續長存，並能快速發展。

今天的社會，財貨與勞務相當豐盛，人們對衣、食、住、行的基本需要不虞匱乏，今天的人們講究美、好，並滿足其心理上的炫耀性需求，如安全、尊嚴、情愛與成就等諸多心理上的高層次需求。由於大量生產，競爭激烈，因此產品的銷售已成為複雜而嚴重的問題，市場的開拓與發展，產品設計與產品組合，廣告與推銷，分配與倉儲及價格政策的確定，皆影響到產品的銷售，並大大影響了廠商的生存與發展，因此行銷管理成為企業的成敗關鍵。

- (二) 行銷成本大幅增加——

工業革命以後人類走向工藝科學的文明，技術知識爆發，生產技術不斷改進，生產成本大幅下降，而生產量急速增加，同時新產品層出不窮，

以致市場競爭激烈，行銷活動頻繁，廠商也為推銷其產品或研究發展新產品，必須投入龐大的行銷管理費用，因此生產成本與行銷成本在產品的單位成本比例上起了很大的變化，早期成品中佔極高比例的生產成本，現在反佔次要地位，而由行銷成本取代其重要的地位，食品罐頭業、健康保健藥品業、飲料業、化妝品業的行銷成本比例都在百分之六十以上。因此如何有效的控制與運用行銷方面的花費，成為企業降低成本，增加產品市場競爭能力及擴大利潤的重要課題。由於市場競爭激烈，新產品不斷出現，廠商如何發展新產品，以配合市場的需要，滿足消費者的慾望。如何選擇正確的產品發展方針，不致龐大的研究發展投資浪費，已為行銷專家的重要任務之一。

如何使產品適應消費者的需要，如何使行銷成本投資於正途，乃行銷管理的主要課題，也是今日企業成敗的重要關鍵。

註：行銷管理（marketing management），有譯為市場管理者，下為52年之升等考試試題。

0565. 試述近代銷售管理（市場管理）之趨勢。（52升）

答：近代銷售管理之趨勢有九，分述如下：

(一) 特別重視調查 ——

昔日之管理人，多憑個人直覺及經驗決定一切，但今日之主管則已發現調查所得之事實資料，更有助於銷售任務的達成。

(二) 注重業務計劃 ——

銷貨經理為自事實所顯示之缺點，發現改進機會。故常編定業務時間表，以計劃銷貨業務。

(三) 重視成本及利潤 ——

不僅重視銷貨量之增加，更則重視減低成本增加利潤。

(四) 重視產品之改進及設計 ——

產品之改進，不僅開拓新市場，增加銷量及利潤，同時並克服季節性之蕭條。

(五) 趨向於地方分權 ——

現銷貨管理有一顯著趨勢，即趨向於地方分權之管理方式。

(六) 管理職務趨專業化 ——

現銷貨職務已更高度的專業化，將員工甄選、貿易關係、市場調查、銷貨計劃、產品檢驗等以及成本預算問題，各委專家掌理。

(七) 注重與其他部門之協調 ——

近代之企業無不重視，銷貨部之人員能與其他部門之協調，以收分工合

作之效。

(八) 注重銷貨員效能之提高——

今日之銷貨員均經嚴格甄選，灌輸以更多之有關產品及服務之知識，予以合理之監督與指導。

(九) 注重管理人員與銷貨員關係之改進——

現市場管理人員已意識到應與銷貨員維持良好關係。今為消除銷貨員不滿，乃以大公態度百般籠絡銷貨員，以謀關係之改善，提高其工作精神，促進銷售之增加。

***0566. 現代行銷觀念 (Marketing Concept) 包含那些意義，其與過去的銷售觀念 (Sales Concept) 有何區別？試說明之。**

答：一般認為，行銷觀念包含有三項具體涵義，此與過去的銷售觀念大有區別所在。茲分述如下：

(一) 市場導向 (Market Orientation) ——

即著眼於顧客需要的滿足，從而發展足以滿足此種需要之產品。

而過去的銷售觀念，則是一種生產導向 (Production Orientation)，即著眼於現有產品，設法使顧客接受。

(二) 利潤目標 (Profit Target) ——

利潤目標所追求的，乃是獲利的銷售，而非過去銷售觀念之只求銷售量本身的增加。銷售量每可藉由高昂成本或代價以達成，但這對於企業而言，可能得不償失。

(三) 整體努力——

此乃與過去銷售觀念下的“個別運用”相對而言。

為能充分滿足目標市場之需要，必須運用所有各種企業所能控制之行銷手段或功能，以期配合需要所具有之多方面性質。

0567. 名詞解釋：

(1) Macro-marketing

(2) Micro-marketing

答：(一) 總體行銷 (Macro-marketing) ——

以整個社會觀念，產品生產後，即必須分配與消費者。

在一社會中，存在有許許多多的機構與活動，都能解決這一分配問題，例如製造者、中間商、運輸業、倉儲業、銀行、廣告公司以及各種政府機構在內。

故從整個社會來看，這種種機構及其所發揮的行銷功能，即構成這個社會的行銷制度或系統 (Marketing System)。因為這是以整個社會

為範圍，所以謂之為“總體行銷”(Macro-marketing)。

(二) 個人行銷(Micro-marketing)——

在整個大社會系統中，企業負擔了最重要的行銷任務，因為究竟生產什麼，生產多少，何時何地生產，以何種價格供應，如何供應之類問題，都要透過個別企業的決策和行動，才產生具體的意義，企業以外的機構，主要是擔任了支援協助的功用，對於企業的行銷，產生一種調節或便利作用。

因此，一般研究個別機構的行銷活動，都是以企業為中心。這個站在個別企業立場探討生產和消費配合問題的，謂之為“個體行銷”(Micro-marketing)。

※0568. 何謂“行銷系統”(Marketing System)? 試說明之。

答：所謂“行銷系統”(Marketing System)，依行銷管理觀點，即係指一企業內部之某一些組織、活動、程序或設備等，係為達成此企業之行銷目的所必須者所結合而成的整體。

此等構成部份或子系統之選擇與結合，係配合前項所稱之規格條件而來。

換句話說，係配合“系統功能或目的、績效標準、投入及限制條件”。

提示：關於行銷系統之子系統(Subsystem)的構成，茲舉兩學者之觀點如下：

0569. 依艾德勒(Lee Adler)的分析，行銷系統包括有那些子系統？試說明之。

答：依艾德勒(Lee Adler)的分析，行銷系統(Marketing System)包括有以下十個子系統(Subsystem)：

(一) 產品功能(Product functions)——

例如：包裝、定價、品牌方面的活動。

(二) 新產品發展(New Product Development)。

(三) 分配通路(Distribution Channels)。

(四) 實體分配(Physical Distribution)。

(五) 實地銷售(Field Sales)。

(六) 行銷情報(Marketing Intelligence)。

(七) 行銷行政(Marketing Administration)——

如規劃、預算、控制與評估。

(八) 廣告(Advertising)。

(九) 促銷(Sales Promotion and Merchandising)。

(十) 公共關係(Publicity and Public Relations)。