

大 專 用 書

企 業 管 理

陳 定 國 著

29.154
C66
C-17

企 業 管 理

(Business Management : An Introduction)

陳 定 國 (企管博士) 著

學歷：美國密西根大學企業管理博士

經歷：國立臺灣大學教授、商學研究所

所長及商學系系主任

國立政治大學企業管理研究所兼任教授

三 民 書 局 印 行

◎ 企 業 管 理

作 者 陳定國

發行人 劉振強

出版者 三民書局股份有限公司

印刷所 三民書局股份有限公司

地址／臺北市重慶南路一段六十一號

郵撥／〇〇〇九九八—五號

初版 中華民國七十年九月
五版 中華民國七十七年三月

編 號 S 49007

基本定價 玖元叁角叁分

行政院新聞局登記證局版業字第〇二〇〇號
著作權執照臺內著字第一六五五一號



自序

企業管理是「企業」與「管理」二個名詞合併而成，而「企業」(Business)的狹窄定義是指所有追求利潤(或營利)的事業，而其廣泛的定義則指所有具有「企盼」「企圖」、「企求」、「目標」的事業，而「企圖」或「企盼」的對象可以用利潤、成本、收入、品質、數量、或時間等之任何理想境界來表示，所以廣義的「企業」幾乎包括世間所有型態的機構，凡士、農、工、商皆在內。所謂「管理」(Management or Administration)泛指任何機構的主管人員(Managers)設法經由他人(即部屬)之力量(包括腦力及體力)，來完成工作目標的系列活動。換言之，主管人員是講求目標的完美達成，並且講求經由團隊(即許多種人的組合體)的力量來達成目標，而非講求以個人力量來達成目標或徒勞無功之手續選擇與堅持。

所以「企業管理」的知識乃是追求「成功」(而非「失敗」)的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因為它能化無為有，化小為大。會經營事業的人，知道運用計劃(Planning)，組織(Organizing)，用人(Staffing)，指導(Directing)，及控制(Controlling)等管理五機能(Management function)，來支配人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源、及時間資源(號稱企業「七資源」)，健全其行銷活動、生產活動、研究發展活動、人事活動、及財務活動(號稱「企業五機能」)，達成「提供滿意服務」及「賺取合理利潤」之企業成功目標，進而達成「生存」及「成長」

2 企 業 管 理

(Survival and Growth) 之終極目的。很明顯地，企業管理的精髓是「統合」(Integration)，而非「分散」(Fragementation)。

企業管理不僅可以應用於追求利潤之農、工、商、百業，亦可以應用於非營利（但講求提供滿意服務）之機構，小如地方鄉鎮公所，中如學校、縣市政府，大如部、會、省、市政府及整個國家（包括軍隊及警察等）。所以目前我們不僅要叫工業經營企業化及商業經營企業化，也要叫「農業經營企業化」，更要叫「政府經營企業化」。

企業管理的系統性學識成形於美國，傳播於歐日，再及於我國，時約在民國四十年左右。我國所用企管書籍亦由早期人士以片斷翻譯方式所構成，及至近年方有比較整本性之譯著，但是洋文味道尚濃，對初學者助益不大。筆者自民國六十二年由美國密西根大學企管博士班學成返國後，即立志在我國企管學園耕耘，陸續撰寫甚多企管文章，以中國思想及口氣著文，尚能獲得國人廣泛之接受，所以在民國六十五年完成「現代行銷學」（上、下冊），在民國六十六年完成「高階管理」，自六十六年開始撰寫本書「企業管理」，經過四年方完成，拖延甚久。

本書合四篇二十五章約七十三萬字，為兼論「管理機能」及「企業機能」之首部著作。第一篇合六章，闡釋現代管理的基本觀念。第二篇合三章，說明管理知識之演進及派別。第三篇合九章，為管理程序（即管理機能）之通論，包括企業決策與創造力、計算力及情報、企業計劃、企業組織、領導激勵與溝通、及預算與控制之整合。第四篇合八章，為企業部門之管理（即企業機能）之通論，包括行銷管理、生產管理、財務管理、人事管理、企業會計、研究發展、企業研究方法，及管理情報系統之建立等。本書約七十多萬字，涵蓋「企業機能」及「管理機能」之介紹，最適合企業界經理人員準備成為未來總經理人才自修之用，也是大專學校作為企業管理課程教科書之理想教本。

本書撰寫時間前後拖延四年，幸有三民書局董事長劉振強先生之耐心督促方能付梓，首致萬分歉意及謝意。其次應感謝臺大商學研究所應屆研究生及政大企管所博士班同學在資料蒐集及整理方面的辛勞。

筆者能有今日撰寫文章之機會，實得吾師楊必立教授（現為考試委員），金屬工業發展中心總經理齊世基先生，與母校美國密西根大學企管博士班諸位老師之指導及栽培，以及臺灣聚合公司獎學金之慷慨支助，使能完成學業，返國服務，衷心感激之情，特於此一併致謝。

陳 定 國

國立臺灣大學商學研究所

中華民國七十年九月

企業管理 目次

第一篇 現代管理的基本觀念

第一章 主管人員之任務

第一節	主管人員的基本職責.....	1
第二節	管理工作與非管理工作.....	5
第三節	企業管理之要義.....	10

第二章 經營管理因果關係

第一節	經濟發展與經營績效.....	19
第二節	經營管理因果關係模式.....	21
第三節	其他管理研究模式之檢討.....	28

第三章 企業目標及企業系統

第一節	企業意義及企業目標.....	33
第二節	企業經營系統.....	43
第三節	企業系統之特性.....	51

第四章 企業經營之總體環境

第一節	企業經營之四層環境	57
第二節	我國之經濟環境	64
第三節	技術、政治與法律環境	80
第四節	社會文化與教育環境	97

第五章 企業之所有權組織型態

第一節	所有權與管理權型態	113
第二節	企業機構與其規模	115
第三節	企業所有權之取得方式	123
第四節	企業所有權之法定型態	127
第五節	各種所有權型態企業之比較	133

第二篇 管理知識之演進及派別

第六章 管理知識之範圍

第一節	管理與齊家治國平天下之道	147
第二節	廣義管理科學之系統知識	149

第七章 早期及中期之經營管理知識

第一節	古中國之管理思想	157
第二節	工業革命後之英國管理思想	162
第三節	美國「科學管理」之正式崛起	164
第四節	法國的「一般管理」理論	171

第五節 技術與人性的衝突時代	176
第六節 工業心理學之提倡	178
第七節 人羣關係與社會學之應用	180

第八章 近期之經營管理知識

第一節 百家齊鳴的時代	185
第二節 決策行為與理論	189
第三節 正式組織理論	192
第四節 行為科學理論	200
第五節 數量方法	210
第六節 企業機能與管理機能	216

第三篇 管理程序通論

第九章 企業決策與創造力開發

第一節 決策行為的意義與管理程序	225
第二節 決策的科學分析方法	231
第三節 診斷方法——決策之第一步	236
第四節 目標之澄清——決策之第二步	244
第五節 備選決策——決策之第三步	245
第六節 創造力的培養——決策過程的靈魂	250

第十章 企業決策與理智計算力

第一節 比較備選對策之優劣——決策第四、五步	267
第二節 選定較佳對策——決策第六步	282

第三節	檢定對策之可行性——決策之第七步	305
-----	------------------------	-----

第十一章 企業決策與情報研究

第一節	企業經營之目的——生存與成長	313
第二節	企業例常營運決策範圍	316
第三節	新專案投資決策	326
第四節	企業決策所需之情報	332

第十二章 企業計劃之要義及作用

第一節	計劃之意義及作用	341
第二節	計劃的四大特性	345
第三節	「計劃」與「計畫」之種種衍生物	352
第四節	企業計劃的重要層面	357

第十三章 整體企劃制度之建立

第一節	整體企劃普遍採行之原因	373
第二節	兩種整體企劃制度	379
第三節	總經理的策劃工作 (Strategic Planning)	382
第四節	產銷經理的規劃工作 (Action Programming)	388
第五節	幕僚經理及課長的企劃工作	393

第十四章 計劃之訂定執行及評估範例

第一節	計畫之編訂	399
第二節	計畫之執行	406
第三節	計畫之評估	412

第十五章 企業組織之演變及其本質

第一節	企業組織發展之背景	429
第二節	組織之本質	433
第三節	部門分劃——橫的分工	436
第四節	權責關係——縱的連繫	453
第五節	幕僚	457
第六節	委員會	461
第七節	矩陣式組織	467
第八節	組織動態化及其發展	469
第九節	結論	473

第十六章 有效掌握部屬行爲——領導激勵與溝通

第一節	管理者與被管理者	477
第二節	管理者是領導人	481
第三節	與主管、同事建立相處關係	490
第四節	瞭解部屬的慾望	493
第五節	激勵部屬的士氣	496
第六節	各種激勵學說	501
第七節	建立有效的溝通體系	507
第八節	容納衝突因素	509

第十七章 預算與控制之整合

第一節	控制的原理	518
第二節	控制的衡量標準及技術	524

6 企 業 管 理

第三節	傳統控制工具——年度預算（利潤計劃）	528
第四節	目標導向的企劃預算制度	542
第五節	動態決策之預算制度——零基預算	549

第四篇 企業部門管理通論

第十八章 行銷管理要義

第一節	行銷管理之基本架構	561
第二節	消費市場與消費者購買行為	567
第三節	生產用戶、中間商與政府市場之購買行為	573
第四節	市場區隔策略	576
第五節	產品策略	579
第六節	價格決策	592
第七節	配銷策略	596
第八節	推廣策略	602
第九節	整體行銷策略及新觀念	606

第十九章 生產管理要義

第一節	生產支援市場行銷之觀念	611
第二節	生產與生產管理	617
第三節	生產程序設計系統	627
第四節	生產規劃	649
第五節	生產控制	664

第二十章 財務管理精要

第一節	財務管理之傳統與現代性意義	671
第二節	財務分析以及財務規劃	677
第三節	流動資金管理	684
第四節	確定性下的資本預算	688
第五節	不確定性下的資本預算(一)	695
第六節	不確定性的資本預算(二)	699
第七節	資本結構以及舉債經營	704
第八節	股利政策	710

第二十一章 人事管理要義

第一節	人事管理之意義及職能	715
第二節	人事管理之基礎	719
第三節	人事管理之範疇及職能	725
第四節	人力計畫與人力發展	741

第二十二章 企業會計入門

第一節	會計學的鳥瞰	747
第二節	財務狀況之記載	750
第三節	財務狀況之表達	765
第四節	財務分析與成本分析	781

第二十三章 企業研究發展之管理

第一節	研究發展的定義	785
-----	---------------	-----

第二節	研究發展的計劃	788
第三節	研究發展的組織	805
第四節	研究發展的經費預算	809
第五節	研究發展人員的領導與激勵	815
第六節	研究發展的聯繫與控制	817
第七節	研究發展的工作績效評估	829

第二十四章 企業研究方法簡要

第一節	企業研究之性質	836
第二節	企業研究之程序	839
第三節	研究問題及假設	841
第四節	研究方法的設計	845
第五節	抽樣設計	849
第六節	衡量與量表	858
第七節	資料分析	869
第八節	研究報告之撰寫	882

第二十五章 管理情報系統之建立

第一節	情報與管理情報系統	888
第二節	管理情報的需求	899
第三節	管理情報系統之設計	907
第四節	電子計算機與管理情報系統	913

第一篇 現代管理的基本觀念

第一章 主管人員之任務

第一節 主管人員的基本職責

一、目標導向的三類職責

所謂「主管」人員是泛指在組織結構 (Organization Structure) 上，居有某一特定職位 (Position)，並有「下屬」 (Subordinates) 供其指揮之管理人員 (Managerial people) 或「上司」 (Superior)。所以只要有組織結構 (指二人以上因共同目標而努力之集合體)，就會有主管人員的出現，而組織規模愈大者，其具有「主管」身份的人員自然就愈多。

主管人員的基本職責為運用管理知識及技能，創造良好環境氣氛，促使部屬發揮腦力或體力，來達成三種目標：(1) 組織單位的總體目標 (英文稱 Organizational Objectives) (2) 自己及所轄部屬的個人目標 (Individual Objectives) (3) 社會大眾的超然目標 (Social Objectives)。換言之，一位良好的主管人員，應是指能達成「公」目標、「私」目

標，及「社會」目標的人。「公」目標之達成是為股東之利益，因股東把財產投資之管理權授予管理人員，管理人員自應善盡職責，為其賺取利潤及保護財產。「私」目標之達成是為員工本身之利益，因員工將自己的時間及精力花於職務之執行中，必須能滿足其各種慾望 (Needs)，方能促使所執行工作產生高度效果，有益股東目標之達成。所以調和「公」、「私」兩目標為各級主管（義不容辭）的基本職責，亦為管理理論從專為股東（資本主）利益之早期學說，演進為兼顧員工人性面利益的重大轉換，為中期學說之主流。

「社會目標」之達成是為顧客及社會大眾之利益，因為任何事業機構皆生存於人羣所組成的社會裏，若該事業之活動損害顧客及社會大眾之利益，則該事業絕無繼續生存及成長之可能。

當企業的規模越大，或其產銷活動涉及廣泛大眾之生活所需時（如公用事業），則它越應重視社會責任的達成。反之，則越不用太重視。再者，在同一事業機構之內，越高職位的主管人員越應重視社會責任（Social Responsibility）之履行，如董事長或總經理總是比股長或課長應考慮社會目標之達成。主管人員除了應負責達成組織之「公」目標及個人之「私」目標外，尚須兼顧社會目標，為近期管理學說之重大進化，顯示管理學者體會近代社會經濟環境之變化，以及企業道德之形成，使古來一向被卑視之私利商人，大大提高其尊嚴及貢獻國家社會長久目標之能力，所以現代的企業經營，是社會人羣長期福祉的依賴盤石。

企業的「公」目標常以利潤 (Profit) 或成長 (Growth) 來表示；企業的「私」目標常以員工薪酬 (Compensation) 及福利 (Fringe Benefits) 來表示；企業的「社會」目標常以「不作壞事」及「多作好事」來表示。所謂「不作壞事」是指不製造空氣污染，水污染、或聲音污

染，不作虛偽廣告、假包裝、或短欠斤兩；不用有損健康之防腐藥劑、顏色等等。所謂「多作好事」是指多捐獻金錢，舉辦慈善事業及公益事業如貧苦救濟、獎助學金、體育運動、科學研究、發展教育、建設地方、醫療研究等等有益於社會大眾長期福祉的活動。

美國的大企業家在謀求組織及員工目標之後，最知道以「散財爲仁」之手段，來履行其社會目標，所以許多基金會及慈善活動充滿社會各角落，造成甚有人情味之文明。在管理學術之方面，最有名者，爲通用汽車公司（General Motor Company）之前任總裁史隆（Sloan）先生，將其鉅額財產贈與麻省理工學院（MIT）之工業管理研究院，MIT遂將工管研究院改稱爲「史隆管理研究院」（Sloan School of Management），致力於把管理學術推廣於各種行業之應用，包括農、工、商、醫、軍、政、教育等等，以感謝及效仿史隆先生之有效經營方法，因通用汽車公司之成長及領先世界各行業，皆歸功於史隆先生之現代化管理創新運動。

二、「主管」與「主官」之異同

本處之「主管」人員（Managerial People）即是等於通稱之「經理」或「管理」人員（Manager）。在我國比較古舊的說法中，有一「主官」名詞，其表面意義約與現代所稱之「主管」相似，只是「主官」是用於帝王時代或官衙（息氣）濃厚之時代，含有只會當「官」發威，剝削部屬及百姓利益，而不會主動負起「管理」創新職責爲組織及部屬謀利之落後意味，與目前「主管」人員應負責創新興利之積極含意不同。

當「主官」的人，職位越高，越會發威風，越不用大腦，所以學問