

- 390857

大專・考試・TV・管理界用書

# 工商管理學

BUSINESS MANAGEMENT

范光陵 編著 (下冊)

中華民國工商管理協會叢書

# 工商管理學

(增訂版)

**BUSINESS MANAGEMENT**

范光陵 編著

Kenneth K.L. Fan, Ph.D

版  
權  
所  
有

中華民國六十六年五月初版

中華民國六十六年十一月再版

內政部著作權執照字號 台內著字第9731號

中華民國工商管理學會叢書

編著及發行者：范光陵

郵政劃撥：35596 帳號

工本費上，下冊各87元 郵寄手續費10元

## 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）
- 第廿一章 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

## 第二十八章 財務管理 (二)

### 第一節 企業資金的來源

如上一講次所敘述的資金的來源，不外有下列兩方面，一是自有資金，另一方面是借入資金，在此講次吾人希望能更深入的探討各資金來源執行的細節，故分為企業創立資金的來源和企業長期資金的來源、企業短期資金的來源、流動資金的來源，四大要項，茲分別敘述如下：

(一)企業創立資金的來源：(註1及註2)

企業的資本額一經決定之後，次一步驟即應研究如何去籌措資本。籌集資本在獨資企業中最簡單，蓋個人的全部財富即為企業的全部資本，在公司組織的企業中，則較為複雜，但其募集資金的方法，不外發行股票，分由發起人認股或向外公開募集。發起人認股時不一定全付現金、土地、房屋、生財器具、機器和專利權等，與企業有實用者，亦可抵充為資本。茲分述募股的方法如下：

①發起人認繳 我國公司法規定發起人所認股份不得少於發行股份之四分之一。

②發行人公開發行 發起人如不能募足全部股本，可向公眾募集，其方法有二：

①登報徵求

①委託發行機關 ( Issuing House )

③承攬人 ( Underwriter ) 經募 其形式類似發行機關，但大

公司發行股票，常在發行機關以下，再尋求承攬機關。

④證券交易所出售 證券交易所多半限於舊股票之買賣。

(二)企業長期資金之來源：

長期資金募集的方法有三：

①抵押借款 抵押借款 ( Mortgage ) 乃以企業的財產或貨物為擔保，向銀行申請借款。承辦此種長期抵押放款，一般均由國家銀行，投資銀行或工礦銀行辦理。

②發行公司債 公司債 ( Debenture Bond ) 乃以公司信用及資產擔保，發行一種有價證券，委託信託投資公司或承攬機關 ( Underwriter ) 發行，或直接在證券市場上公開發售。

③發行新股 公司為擴充營業、添增設備、需要長期資金時，可以發行新股票募集之，發行新股除准用舊股認股外，不足之數可公開出售，向外界徵集新股。

(三)企業短期資金的來源：

企業短期資金募集的方法如下：

①信用借款 借款人全憑公司之信譽，無物品或有價證券之擔保，其限期多半不超過一年，其利息比抵押放款高。

②抵押借款 借款人應提出相當之抵押品，借款到期無法償還時，貸款人可將抵押品變賣清償。

③票據貼現 為今日企業得到短期資金最常見的方法。將未到期的期票、匯票及其他票據等，向銀行請求貼現，銀行按日預扣利息，貸出款額。

④銀行透支 公司企業與往來銀行訂有契約，許在存款用罄後，在約定範圍內，得繼續開發支票者。

⑤賒帳進貨 企業購買貨物，不立即付現，而以記帳的方式賒

入，俟有現金時再付，或付給期票，則可獲得短期資金。

⑥處理不必要的資金 例如土地或房屋權之剩餘部份，已淘汰之機器，都可將之出售或拍賣，以求資金之活用。

⑦預收定金或實行現銷 此法亦即對顧客實行信用緊縮之法。

⑧利用 ( Factoring ) 所謂 Factoring 係將應收票據售與應收票據之購買者，此種組織有專門人員調查公司之信用，公司出售貨物可從 Factoring 處取得現金，而應收帳款則歸 Factor-ing 收取，將來是否有呆帳之危險，本公司完全不負責，並可節省許多徵信之費用。[ 註 3 ]

#### (四) 企業流動資金的來源：

企業之流動資金即為企業之週轉資金或稱之為循環資金，其來源有三：

①積儲盈餘 即自企業歷年盈餘中，作適當的提存，以供日常週轉之需。

②發行證券 發行何種證券，須根據企業之資本結構，盈餘能力及金融市場之客觀情況來決定。

③出賣廠產 倘企業不使用之固定或流動資產均可出售。

## 第二節 企業籌措資金之基本原則

企業籌措資金的原則有五：

①資金的來源和應用，必須相互配合。

②資金的結構。必須保持平衡。

③資金之收回，不可危害企業之生存。

④資金的權屬，不可危害企業之自主。

⑤借貸資本不宜過多。

(一) 企業創立時籌措資金應注意之原則：

創立一個新企業究竟需要多少資金，一方面固然要看它業務性質與規模的大小，同時亦要視其所處之地區和經營的方式。茲分述如下：

①企業的性質：

一般性的企業，其創立資金較小，特殊性企業，其創立資金較多。

②經營的對象：

工、礦、交通等業，所需創立資金較多，金融、貿易、等業所需的創立資金較少。

③企業的規模：

規模大者創立資金需要多，規模小者，創立資金較少。

④經營的方式：

凡自建房屋或一次付款購置機器設備者，其所需創立資金數量必較多，凡租用房屋或分期付款購置機器設備者，其所需創立資金則較少。

⑤擴張之速度：

如企業擴張的速度快者，則需大量之流動資金，反之流動資金，需要較少。

⑥資產之週轉率：

如週轉率高，則需要之資金較少，週轉率慢者需要的資金多。

⑦創設的地區：

創設於市區融資方便之地區，所需創立資金少，反之則創立資金需要多。

⑧營利的能力：

一般而言營利能力高者，所需創立資金少，營利能力低者，所

需創立資金多。

(二)企業短期資金籌措的原則：

①進貨的方式：

採用現金進貨者，所需要的短期資金較多，反之，採用賒帳進貨者，則少。

②銷貨的條件：

採用現金銷貨方式者，所需要的短期資金較少，採賒欠銷售方式者，所需流動資金較多。

③存貨週轉率：

凡存貨之易於變現者，所需短期資金較少，凡存貨之不易變現者，所需短期資金較多。

④製造的過程：

產品之製造過程繁複者所需短期資金較多，反之產品之製造過程簡單者，所需短期資金較少。

⑤商業的循環當經濟趨向繁榮時，則企業的產銷業務發達，所需短期資金較多，當經濟趨向萎縮時，則企業的產銷業務呈清淡，所需短期流動的資金較少。

### 第三節 財務管理發展的方向

隨著管理科學的進展，時代的演變，生活水準的提高和經濟社會的進步，工商企業的經營日趨複雜，管理在企業界所佔的角色也就日益重要，財務管理也因前者之演變而日新月異，至於財務管理的發展方向可歸納為：

①財務分析的利用以明瞭企業所處的情況，提示管理當局做應變的措施。

- ②利潤規劃的重視，事業部、利潤中心（ Profit Center ）的設計以追求企業的較高利潤。
- ③財務結構的平衡與財務槓桿的操作，一方面使企業之資本結構健全，另一方面使用他人的資本，以利本企業之發展，假設某企業其營業利潤超過舉債成本很多時則可考慮以財務槓桿的方式來舉債經營。
- ④財務管理的範圍日趨擴大，與其他各管理功能相互協調控制，以發揮企業的整體效益，達到企業的目標，更由於管理情報系統（ Managemat information System ）的建立以適應大規模企業的需要，使企業在穩健中求發展，步步邁向大企業的整体目標。

#### 第四節 結 論

企業的資金就如同人體的血液一樣的重要，而各種資金的籌集方式各有不同，蓋防止短期資金的來源，應用於長期資金的需要上，而造成本末倒置，週轉不靈的現象，或長期資金的來源，應用於短期資金的需要上，造成資金的浪費，故當企業籌措資金時應盡量與事實配合，以符合資金的最佳調配，最後談及財務管理發展的方向，計量方法的導入，使決策者有一評核的標準，以下達最佳的決策。

註釋及參考文獻：

1. J. Fred Weston Eugene F. Brigham 著 Managerial Finance 4th edition 雙葉圖書公司，1973 年出版。
2. James C. Van Horne 原著樓鈞穗、康欽龍、林坤禧、孫自韻合譯財務管理，中興管理顧問公司發行，1975 年 5 月出版。
3. 任維均著企業組織與管理，三民書局出版，民 60 年 4 月。

## 第二十九章 物料管理(一)

### 第一節 緒 論

物料管理是以經濟合理的方法計劃、協調和控制物料供需的管理活動。其目的是以最低費用及最迅速合理之方法與程序，適時、適量、適質、適地供應生產所需之物料（註一），以免物料供應不繼而發生停工待料的現象，影響生產活動之正常進行，或因物料儲存過多，積壓了大量資金，增加生產成本，並影響營運資金的運轉。因此可知在一個生產工廠裏，物料管理之得失，對於營運的成敗，具有決定性的因素，同時也是生產管理活動中重要的一環。當前更由於各種生產成本與費用有不斷增加之趨勢，對於產品品質之要求，又無不力求提高，因此在一個生產工廠，為適應現實環境並謀求生存與發展，就必須設法降低成本，而如有健全的物料管理，實為降低成本、爭取利潤而領先競爭的最有效途徑之一。所以，採行一健全之物料管理，實為任何生產工廠之重要課題。

### 第二節 物料管理的範圍

物料之定義分廣義與狹義兩種。廣義言之，凡一機構活動與業務所需之一切實物，皆謂物料，狹義言之，一生產機構，所需之原料、燃料、機器配件、工具備品以及呆廢器材等謂之物料。至於物料管理之範圍，可按料政與料務兩方面分述之（註二）：

(1)料政 凡有關物料政策者，謂之料政。重要項目約有下列八

端：

一、一元制或多元制物料管理之抉擇。

二、物料管理及其防止弊端之研議與實施。

三、物料最低存量之決定。

四、物料週轉金制度之釐定。

五、採購政策之決定。

六、國外採購問題之研討。

七、試驗及公證制度之建立。

八、物料名稱之統一與分類編號制度之建立。

(2) 料務 凡物料管理實際業務之執行皆屬之，重要者約有下列十點：

一、編訂預算。

二、存量控制。

三、調查與採購。

四、驗收與領發。

五、儲存與維護。

六、提運。

七、分類與編號之實施。

八、盤存。

九、呆廢料處理。

十、料賬處理。

### 第三節 物料管理的原則

物料管理的健全與否，影響企業的前途與發展甚鉅。企業如欲達到其物料管理的目標，乃有賴以下諸基本原則的建立：

#### (1)確定物料管理之權責與作業程序

建立物料管理制度之首要步驟乃是明確劃分作業之權責及確定作業方式和程序，俾便各項作業實際進行時有所依據，以致劃一管理之效果。惟權責之劃分和作業方式程序之決定，並不是任何工廠都是一成不變的，乃視工廠本身環境之實際需要而定。

#### (2)物料之合理分類與編號

物料之範圍甚廣，種類繁多，為求有效管理起見，宜按一定之標準，予以有系統的分類，分類時除應注意周延、互斥及適合目的等諸原則外，對於紛雜、實用價值較小的物料，亦應適度的予以合併或齊一規格標準，以減少物料之品類，便於進料與儲存管理，並可減少呆廢料之發生，使凍結於閑置物料之資金儘量降低。

物料於分類後，並應按其分類內容予以適當之編號，加以有次序之安排，爾後有關物料之請購、領發、儲存、帳卡、清點等各項作業，加以配合此物料編號，將可減少錯誤，提高管理效率。物料之編號除應符合完整單一及彈性等要求外，亦應避免過於繁複而力求簡單化與標準化，以便於區別與處理。

#### (3)建立完整正確之帳卡記錄

用於登記物料之收發、儲存之存量管制卡、領用登記單、料架卡等帳卡是實施存量控制的基本工具。因為對於廣泛複雜之物料管理工作，實無法憑著直覺或經驗來遽下各種決策，惟有依賴各項物料完整可靠之料帳記錄，方能了解掌握物料之動態變化情形，並以此項資料作為規劃控制與稽查各項物料管理業務之參考。因此，建立完整可靠之物料帳卡資料，實在是做好物料管理作業之重要基礎工作（註三）。

#### (4)預先釐訂合理的物料預算

物料預算為正確籌供各部門之費用，事前計算各部門需料之種類、數量與時間之一種制度，是一切物料管理活動之起點，良好之物料預算，將可發揮以下各種功用：

一、預先計劃未來一定期間之需要物料，以確保各用料部門獲得及時之供應，便利各部門生產活動之進行。

二、提供財務部門購料所需資金數，以便對資金調度做必要的準備。

三、便於各不同生產期間之相互比較，及預算與實績間之對照，以便追查差異原因，修正差誤。

#### (5)各部門間之協調與配合

物料管理部門欲使其工作得以順利進行，尚有賴各部門的相互協調與配合，生產部門預先厘訂合理的物料預算，並確實控制執行，節約物料用量，物料管理部門亦應提高物料服務水準，適時、適量、適質、適地供應生產部門需用之物料，並定期召開協調會議，檢討管理績效，以謀密切配合與改進，共為企業爭取最大效益，圓滿達成物料管理工作的目標。

### 第四節 物料耗用價值分析與重點管理

物料管理工作除了必須把握上述五項原則外，尚需運用合理的管理技術，才能發揮預期的效益。欲實施有效的管理，其首要的原則即是推行重點管理。尤其是當物料種類繁多，而其用量與價格又多寡不一時，如對全部物料皆施以相同的管制方式，與同一程度的管理，殊不合經濟而效率的科學管理原則。因此，為求掌握物料管理的重心，並予以有效管理起見，宜對各項物料之重要性加以分析，並依此分析結果實施重點管理，提高管理效果。

物料耗用價值分析即是以物料耗用價值大小來衡量物料重要性的