

109

企业管理学

[台湾] 林永顺 著



A0965762

经济管理出版社

著作权合同登记号：图字：01-2002-0852号

责任编辑 顾 佳

版式设计 晓 成

责任校对 孟赤平

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/林永顺著. - 北京: 经济管理出版社, 2002
ISBN 7-80162-355-X

I. 企... II. 林... III. 企业管理—经济理论 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 002627 号

企业管理学
[台湾] 林永顺 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条胡同8号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京交通印务实业公司

787×960 毫米 1/16 30.25 印张 548 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月北京第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

ISBN 7-80162-355-X/F·340

定价: 45.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

自序

写一本有趣、实用又简单易学的企业管理学课本，帮助学习者能够轻松地学习管理；写一本活泼生动又对管理有实际帮助的书，使读者不再面对枯燥无味、充满理论与名词解释的、无聊的管理书本，是作者热切追求的目标，本书即是基于此基础，全心全力努力下的结晶。

十多年在企业界的实务工作及近十年的教授企业管理经验，令我深切了解管理工作要做得好，主要是靠独立思考、经验及努力。管理学即是成功学，没上过管理课程，并不影响你成为一个成功的经理人，但若有机会学习他人的管理经验及理论，则可缩短很多学习及摸索的时间。

本书以实际可用为考虑的中心，希望读者能够轻松快乐地学管理。本书不敢说具有如仙丹般的妙用，但对经理人不无补神养气之效，就算看看二百多则企业管理学说明，应已值得购买了。本书适用于管理学、企业管理学、企业组织与管理、企业概论、企业经营管理等课程，可依需要而选择必要章节来上。如一学期管理学的课，可教跨功能管理及管理功能两部分；一学期企业管理学的课，可教跨功能管理及企业功能两部分，可依需要做适当调整。

中国人把 Management 一字习惯上分为经营及管理两部分：一是经营层是高层经理人，是中国圣贤一直努力研究帝王哲学的“老大哲学”，重点在教导皇帝如何才能做好经营的工作？怎样的表现才算是好的经营者？二是管理层则是属于中、下层经理人的“老二哲学”，如何做好臣子的辅佐功能工作，依法管理。经营及管理两部分，本书合称之为“经理”，此字也比较符合事实，合于企业内惯用的各级经理人称呼，如总经理、副总经理、生产经理、营销经理、财务经理、人事经理、副经理等。

一般管理书大部分谈的是高层经理人的经营工作哲学，大部分教科书写的是老大哲学，且太多管理书本深奥难懂，念懂后也没多少实际可用之处，

因其内容大部分是专有名词解释或说明，与管理实务往往是风、牛、马不相及。本书强调实用哲学，不能用、不好用就舍而不用。尽量找浅显的故事、典故来启发对管理观念的正确认识，读者可轻松地读，进而能利用于工作上及生活上而发挥功效。前人的经验及理论可成为你的经验，减少学习者摸索的时间，增大竞争力及成功的机会。

本人用最大努力及尝试，以深入了解中国、日本及欧美管理理论及实际运作，且到欧美各国读书及工作，读过数千册各式管理书籍，迄今尚保持每日读书 10 小时以上的习惯；历经士、农、工、商、军、公、教各行业，十多年在企业界担任过分公司经理、业务经理、总务经理、财务经理、副总经理、总经理等各项专业经理人职务，以此经验及认知作为写本书的基础。

经理人要为成功找方法，不要为失败找理由，此方法即是“企业管理学”，相信本书是现今为经理人或有志成为经理人者必读的书籍。本书以在企业界的专业经理人必须懂的 18 个重点目标分为 18 章（见图 1.1）。正如武侠小说上说练就十八般武艺才能下山入江湖一样，一招半式走江湖的日子已远去，有实力的专业经理人才是企业的最爱。

台湾地区过去数十年的经济发展，其经济结构是以中小企业为主，甚少或没有够国际水准的大企业集团，这与美、日、韩是以大企业集团为主要经济结构体的模式不同；而我们企业管理方面的教科书是以美、日译本为主，并以此来传授上课，使学术界与企业界的需要严重背离；本人才疏学浅，不妄自菲薄，尝试写下对管理的浅见，希望简单、有趣、实用的企业管理学一书对你的企业经营管理能力的提升有助益。且希望能起到抛砖引玉作用，未来有更多具有实际工作经验及对理论有深入认知的专业经理人投入，来撰写企业管理相关书籍，则企业界幸甚，社会幸甚，中国幸甚！

谢 志

本书得以完成，要感谢多年来许多贵人的提拔及协助。首先要感谢前瑞典怡乐智公司台湾地区分公司杜松福总经理，他由数百位应征者中，挑中我为该公司在台的第一批先锋创业人员，让我有机会进入企业界；马来西亚籍的营销高手怡乐智公司的业务经理 Frankie Kiew（丘锦云，马来西亚籍，现为美国如新集团派驻于中国大陆的总经理）带我去敲门，做挨家挨户的直接销售吸尘器工作近两个月，打开了我从事业务开朗的心及培养出不怕挫折的工作信念，后为了开拓国际市场及放大国际视野而离职。

金信股份有限公司董事长李文鸿接受我，并派我到美国开设 Santa International 公司，开启了我的国际观及了解国际贸易实务。

美国 M. S. A. 公司的 Rick Bennette 董事长接受我为台湾地区企业申请 UL 及 CSA 的在台合伙人，此工作使我扩大并深入了解美国及加拿大在质量标准方面的要求。同期间，兼职于中腾公司，以了解运动鞋的质量管制。

美国运通（台湾地区）股份有限公司赵福厚总经理接受我为美国运通信用卡中区业务负责人，负责台中区的经营管理工作，让我对整体的公司运作有一较深入了解。后因与公司高层发展理念不同而离职，因为新任的外籍总经理，在台湾地区经济一片欣欣向荣的情况下，竟然因国际不景气因素而要求我裁减一半以上的员工，且不愿支付遣资费。

前正丰化学股份有限公司董事长刘澄洁令我当总经理特别助理，负责所有正丰投资子公司的联系及掌控工作，并与董事长、总经理三人为公司决策小组成员，使我有机会更深入地了解公司的政治权力及资源运作。最后却在市场派以拥有 0.03% 股票，然用收购委托书方式入主正丰公司，我是傻傻的带头领导公司全体员工绑白布条抗议；抗争落幕，市场派正式入主正丰，我也就难逃被扫地出门的命运。

后为嘉音股份有限公司（瑞士 Strapex 台湾地区分公司）的房江汉董事长接受我为副总经理兼财务经理，让我有机会深入了解财务运作调度，并对财务报表制作及会计实务有深入了解。后因协助拥有 49% 股权的本国籍股东，以完全合公司法的手段，成功地保有房董在嘉音公司的经营权，使占有 51% 的外资对我恨之入骨，在政治力的运作下，再次难逃被扫地出门的命运。

大陆顶新企业集团的康莲股份有限公司董事长魏应行接受我为特别助理，有机会深入了解中国大陆的生产工厂设厂的各项事宜，如签地皮、工厂设计、流程安排、设备及原物料采购、人员安排等生产管理事宜，这也是我离开时惟一在心底深感抱歉的公司，在有负魏董期望下离职。

在工作上，我要感谢屏東科技大学农业企业管理系全体老师，让我有机会来教授企业经营策略、管理学、企业组织与管理、采购技术、食品营销及财务会计等管理科目，令我能深入了解管理理论架构；校长刘显达博士指派我为教育推广组组长，才有机会参与并了解台湾地区公务人员如何地执行行政业务工作。

本书的完成及数次的修正，感谢廖雅琴同学由始至终的协助打字，另有部分篇幅是李金霞、廖智如、黄琼玉、黄琼仪、赵倩慧等同学帮忙打字，特此致谢。

本书得以出版，感谢鼎隆书局的梁方中经理的全力支持，谢琼慧及农企系二技二 A 同学的仔细校稿，及其董事长陈展维的肯定，方得以与读者见面，作者于此致最大感谢。

写书期间，爱妻俊耀及两位宝贝林冠儒及林冠维，陪伴我度过祖母过世、父亲车祸受伤住院，日夜照顾的两年多艰辛日子，愿辛苦耕耘终能得收获，感谢家人的相伴相随。

最后感谢您的阅读，使本人在管理方面的浅见有机会与您结缘，如有不同观点，于此先感谢您的指教。

目 录

第一章 基本理论

第一节 管理的定义及资源	(4)
第二节 三阶层经理人	(7)
第三节 跨功能管理	(9)
第四节 管理功能	(10)
第五节 企业功能	(16)
第六节 经理人的技能及角色	(18)
第七节 管理是真善美	(22)

第一部分 跨功能管理

第二章 理性决策与问题分析

第一节 理性决策的定义与分类	(32)
第二节 理性决策的步骤	(36)
第三节 如何做决策	(48)
第四节 其他重要决策工具	(52)
第五节 问题分析	(55)
第六节 潜在问题分析	(59)

第三章 沟 通

第一节 沟通的定义与目的	(66)
第二节 人际沟通的过程	(67)
第三节 人际沟通——口语文字的沟通方式	(69)
第四节 人际沟通——非口语文字的沟通方式	(79)

第五节 组织沟通	(83)
第四章 质量与改善	
第一节 质量的定义及影响质量的因素	(92)
第二节 质量控制的执行	(96)
第三节 质量成本	(100)
第四节 改善	(103)
第五节 规格与标准	(108)
第六节 国际标准	(110)
第五章 成 本	
第一节 一般成本的分类	(121)
第二节 单位成本计算方法	(129)
第三节 损益平衡分析	(131)
第四节 成本分析	(140)
第五节 降低成本的管理技术	(142)
第六章 及时交货	
第一节 及时化管理	(156)
第二节 物料实施计划	(160)
第三节 80/20 法则及 ABC 管理法	(162)
第七章 策略管理	
第一节 策略的定义及分类	(173)
第二节 SWOT 分析	(180)
第三节 公司策略	(185)
第四节 事业部策略	(191)
第五节 功能层级策略	(192)
第八章 企业文化	
第一节 企业文化的前提特色及作用	(200)
第二节 企业文化的类型	(205)
第三节 员工如何学习企业文化	(207)
第四节 企业文化的重新塑造	(210)

第二部分 管理功能

第九章 规 划

第一节 规划的内涵	(223)
第二节 企业组织的使命	(227)
第三节 企业组织的目标	(228)
第四节 企业组织的策略及政策	(235)
第五节 企业组织的程序、规定及预算	(236)

第十章 企业组织与权力

第一节 企业组织的意义	(249)
第二节 正式企业组织的结构及分类	(252)
第三节 控制幅度	(259)
第四节 权力	(262)
第五节 授权	(266)

第十一章 激励及惩罚

第一节 激励的意义	(278)
第二节 激励理论	(280)
第三节 惩罚——负面情况的激励	(293)

第十二章 领 导

第一节 领导与领导者定义	(301)
第二节 人性假设及领导理论分类	(304)
第三节 领导者行为理论	(309)
第四节 领导的权变理论	(311)
第五节 奇魅型领导理论	(320)

第十三章 控 制

第一节 控制程序与分类	(330)
第二节 设立标准	(336)
第三节 衡量实际绩效	(338)
第四节 比较实际绩效与标准	(341)
第五节 修正行动	(343)

第三部分 企业功能

第十四章 生产及作业管理

第一节	生产及作业管理的分类与目标	(351)
第二节	生产及作业计划	(353)
第三节	生产及作业执行	(356)
第四节	生产及作业控制	(358)

第十五章 营销管理

第一节	营销研究	(371)
第二节	产品	(373)
第三节	价格	(376)
第四节	营销通路与实体配送	(378)
第五节	促销	(384)
第六节	营销控制	(387)

第十六章 人力资源管理

第一节	人力资源规划	(397)
第二节	征才及选才	(402)
第三节	育才	(406)
第四节	用才与留才	(410)
第五节	人力资源控制	(415)

第十七章 研究与开发管理

第一节	研究与开发的定义与特色	(432)
第二节	研究与开发规划	(438)
第三节	研究与开发的执行	(439)
第四节	研究与开发的控制	(443)

第十八章 财务管理

第一节	预算	(453)
第二节	资金的筹措与管理	(457)
第三节	内部控制	(459)
第四节	会计报表	(460)
第五节	会计报表分析	(463)

第一章

基本观念

有理走遍天下，无理寸步难行。“管理”是“经营管理”的简称，其主旨在以“理”领导企业，实现企业利润目标。中国人人生的最高境界可以说是在追求完美无缺的圣人境界的同时，企业界在管理方面的境界，亦是在追求完美及成功；其方法应该是在实现零缺点的完美表现之前，使企业的缺点及不足之处逐渐减少的改善过程。经理人追求的“理”，不是合我的道理或合你的道理，而是合天下公认的“真理”；这个“理”在实务上是通过法令、标准、价值观等有形及无形的规范，而落实在企业管理的实践中。

现代企业处于国际竞技场上，充满着竞争的环境，竞争（Competitiveness）是一个个人、单位、公司、组织、国家在与其他的个人、单位、公司、组织、国家的比较上所处的相关地位。台湾地区公司法第一条说明公司是以营利为目标的企业组织，故经理人最基本的目标，是协助企业在充满竞争的环境中，能成功地保有赚钱能力，亦即保有竞争优势。

被誉为1999年全台湾地区最杰出企业家的王永庆曾说：“不赚钱的企业是罪恶。”企业以赚钱为最基本目的是天经地义的事，故公司能赚钱则是具有竞争力或经营成功；公司不赚钱，则企业将无法生存；公司若破产，则所有员工都失业，这将造成一路哭的不幸后果。台湾地区人常说：“说钱就没大办（大方）”。然企业的竞争优势却来自其获利能力，金钱虽非万能，但没钱万万不能，如何成功保有企业长期获利能力，是企业经理人每日思考的工作之一。

企业管理学说明 1.1 幸运一时，管理一世

1999年7月，富士比对全球亿万富翁做的调查报告显示，微软公司（Microsoft）总裁比尔·盖茨（Bill Gates）以900亿美元身价连续三年居全世界亿万富翁之首。他所拥有资产净额达900亿美元，较1998年增加了490亿美元，财富累积速度之快，全世界无人能及。微软公司创办人之一的保罗艾伦，以300亿美元身价名列全世界第三，微软公司总经理巴摩以身价195亿美元居全世界第四。同年8月，盖茨宣布将捐赠1000亿美元成立艾滋病防治基金会，是有史以来全世界最大的一笔捐款。

比尔·盖茨的发迹是来自于微软公司，而将微软公司送上软件产业中的领导地位的产品是MS-DOS，一个用于IBM公司及与IBM公司兼容的个人计算机的操作系统。然而，原始的DOS程序并不是微软公司所开发出来的，而是由一家叫西雅图计算机公司（Seattle Computer）所开发出来的，原本叫做Q-DOS。

当IBM公司正在寻找一个磁盘操作系统可以运行它的个人计算机时，它接触了一大堆软件业者，包括微软公司，是否开发出这样的一个系统。然而，IBM公司并没有接触西雅图计算机公司。此时，比尔·盖茨为西雅图计算机社区的一个玩家，只是个大学二年级学生，他知道西雅图计算机公司已开发出一个磁盘操作系统。

比尔·盖茨向他父亲借了5万美元，他的父亲是一家西雅图法律公司的资深合伙人。然后，盖茨去见西雅图计算机的首席执行官并表明要买下它的Q-DOS系统的权利。当然，他并没有告诉他们，IBM公司正在寻找一个磁盘操作系统。由于西雅图计算机公司正短缺现金，首席执行官很快便同意出售。比尔·盖茨稍将Q-DOS修改升级一点，重新将之命名为MS-DOS，然后授权给IBM公司使用。



说明

比尔·盖茨真的很幸运吗？当然是的，很幸运的，西雅图公司没有听到IBM公司的征求操作系统的消息；很幸运的，IBM公司只接触了微软；

更幸运的是，比尔·盖茨了解西雅图公司的操作系统，比尔·盖茨有个够有钱的父亲可以借他5万美元。

但从另一方面来说，将所有微软公司后续的成功都归于幸运，则是错误的。MS-DOS给微软公司带来非常好的开始，但它并不能保证微软公司继续享有如它现在所拥有的全世界性的成功，他的成功来自团队合作能不断创新、突破，来自全心全力投入及很强烈的危机意识，也来自了解市场需求，亦即是来自好的管理能力。

企业管理学说明 1.2 个人工作上的 3A 成功之道

1. 态度 (Attitude): 自动、积极、有信心的工作态度，才能换来信任及肯定。此外，加入企业界的工作者，务必熟记以下两项职场守则：职场守则一：老板永远是对的 (Boss is always right.)；职场守则二：老板有错，请参阅守则一。

2. 目标 (Aim): 集中精力于目标的达成，大部分上司是以你的工作成果，来判断你的努力程度及对公司的贡献程度。

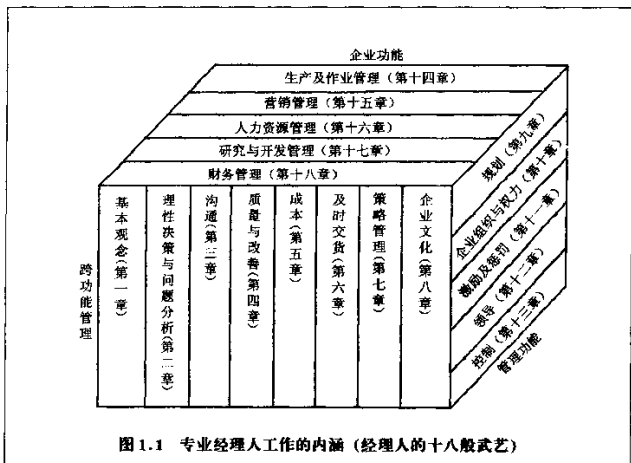
3. 行动 (Action): 有 10 万多名员工的 Asea Brown Bover 公司总裁 Percy Barnevik 说：“成功 5% 靠决策，95% 靠行动。”经理人的三现：为亲临现场、接触现人及现物、面对现实，提供经理人决策及行动的基础。



说明

3A 成功之道，每一位经理人都要随时牢记于心，才能得到“你办事，我放心！”的效果。如初入社会的应征者在面试时，你的“态度”决定你是否被录用；工作态度上，经理人的禁忌是“没办法”，部属的禁忌是“没关系”。在公司内，集中全力，面对目标的积极思考、规划及努力工作的“行动”，并克服重重困难以达成公司“目标”，是员工在公司内获得加薪及升迁的不二法门。

本书以专业经理人工作所必须拥有的技能分为跨功能管理、管理功能及企业功能三大部分，共计十八章（见图 1.1），视之为经理人的十八般武艺，期盼这些章节说明能为企业经理人扎下深厚的管理基础。第一部分在跨功能管理方面共计八章，分别说明基本观念、理性决策与问题分析、沟通、质量与改善、成本、及时交货、策略管理及企业文化。第二部分在管理功能方面共计五章，分别用规划、企业组织与权力、激励及处罚、领导、控制以说明管理循环。第三部分在企业功能方面共计五章，分别说明生产及作业管理、营销管理、人力资源管理、研究与开发管理及财务管理。图 1.1 的跨功能管理、管理功能、企业功能三个维度，形成专业经理人工作的整体。



第一节 管理的定义及资源

一、管理（Management）

迄今仍无一致为所有人同意而且统一的管理定义，兹将其较重要的定义

列于下方以供参考。一般来说，经理人的工作即管理，故以下将管理及经理人的定义同时列上。

●“Manage”字源于意大利文 *Maneggiare*，原意为“训练马匹”及“处理”的意思。此字为“man”（人）及“age”（年纪）组成，故知其重心在有经验的人。*Management* 往往被译为“管理”，实际上应该是“经营管理”更合其本意。本书用传统“管理”一词以示“经营管理”之意，另以“经理人”来代表经营管理人，亦即是传统管理书籍上的“管理者”（*Manager*）。

●“管”是锁钥，指对人、事、物的约束；“理”是处理、条理，指对人、事、物理性及逻辑的处理方式。中国传统上，高层经理人是执行“经营”工作，中、低层经理人的工作是“管理”，然现往往不再细分。

●“充分利用既有资源，以达成企业目标。”是比较普遍被接受的管理定义；管理是处理事物及对人的指导，使其循序渐进以达成目标（详见下一段企业资源说明）。

企业管理学说明 1.3 目标

二人爬山，路上，见虎来，一人立即蹲下来绑鞋带；另一人笑他：“难道说你能跑得比老虎快！”另一人说：“不，我不用跑得比老虎快，我只要跑得比你快就好了！”



许多人不知竞争“目标”何在，故不能掌握住工作或生活上的重点。不能掌握重点，则浪费时间、精力、金钱等资源，虽然努力工作，仍然“做到流汗，被骂到流涎”（台）。

- 管理工作就是在使人们具有生产力（*Peter Drucker*）。
- 管理即是一门透过他人，而使工作圆满完成的艺术（*Mary Parker Follett*）。
- 经理人就是卓越的沟通者与价值塑造者，他们是使工作进行的避雷针（*Peters & Waterman*）。

● 经理人是 指一个人或一个以上的人，从事协调其他人的活动，以达成某些成效的过程 (Donnelly, Gibson, Ivancevich)。

二、企业资源

企业可运用的主要资源是人 (Man)、机器 (Machine)、原物料 (Material)、金钱 (Money)、方法 (Method 或 Management) 等，因其英文的第一字皆为 M，故简称 5M。

1. **人力资源 (Man)**：企业内员工的学历、经历、士气、沟通及协调能力、组织结构、领导能力等，代表企业的未来发展潜力。

2. **机器 (Machine)**：指企业的机器设备及独特的制造能力或方法。

3. **原物料 (Material)**：低成本且供应无虞的原物料来源，确保企业正常运转；原物料往往占生产性企业一半以上的支出。

4. **金钱 (Money)**：以取得土地、劳力、建筑物、机器等有形资源，并用以留住人才及支付各项必要费用。

5. **方法 (Method)**：是指企业的无形资产，如管理能力、专利权、企业文化、决策方法、规划能力、营销方法及品牌等。

企业管理学说明 1.4 运用资源以创造竞争优势

一只羊站在屋顶上大骂一只走过的大野狼：“你是大坏蛋，常常吃我的伙伴！”大野狼看了看，说：“我听到了！辱骂我的不是你，是你所站的屋顶。”



说明

你个人所拥有的资源，使你高高在上，并让你充满了自信，如你父母的财富、权力、地位，或你自己所拥有的语言能力、体力、美貌、聪明才智、技术、身材、沟通能力等，运用这些资源才能创造个人的竞争优势。如果没有这些资源，你是否与非洲穷小子无异？但如果不会运用这些资源，有了也将等于没有，对资源务必要加以审慎充分的运用。

有人说个人健康是“1”，其他如名利、金钱、财富等是其后的“0”；换个角度说，经理人是企业的“1”，其他的员工、机器、原物料、金钱及方法等资源是接在此“1”之后的“0”，没有学有专精的专业经理人，再多其他企业资源的总和亦终归是“0”的命运，因此，本书是以经理人为重心，来说明企业管理功能（跨功能管理、管理功能、企业功能）及经理人应具备的技能（十八般武艺）。

第二节 三阶层经理人

所有企业组织皆可划分为基层的作业人员及负有管理功能的经理人，经理人依职务及任务之不同而又分为三阶层，进入公司的员工就成为爬阶梯的人。兹将此三阶层经理人的功能及名称（见图 1.2）分述如下：

