

學術著作 大專用書

企業組織與管理

(工商管理)

楊 蓉 昌 著



五南圖書出版公司 印行

大 專 用 書

企業組織與管理

(工 商 管 理)

楊 蓉 昌 著

亞洲管理學院管理研究所
淡江大學管理科學研究所碩士

五南圖書出版公司印行

序

近年來，企業經營環境由於能源危機、通貨膨脹、工資上漲，導致成本增加與利潤減少等困境，短期內勢將難以改善；加以社會大眾對消費權益、生態環境，以及社會福祉的重視，隨生活與教育水準的提高，聲勢日漸壯大，形成不可抗拒的潮流；又由於科技的突飛猛進，勞力密集工業已不再具有優勢，資本與技術密集工業勢必擡頭，造成投資額與風險均隨之增高。企業經營面對這一連串問題，有賴「專業企業知識與人才，迎接經濟轉型期挑戰」。因而，有遠見的決策主管，必須要能鑑往知來、與時並進，才能「運籌帷幄，決勝千里」，俾能吸收管理新知，提高管理品質與效率，而為其所領導的企業組織或機構謀生存、求發展。

筆者從事管理課程教學工作多年，現遵照教育部頒「課程標準」以及教學經驗，並參閱有關管理學術著作，將教學講稿與研究心得，彙編成書，以簡明的文句，介紹企業管理

的理論與應用方法。本書共分二大篇，第一篇介紹企業的基本概念、企業環境，以及人事、財務、生產、行銷、研究發展等「企業五功能」；第二篇介紹計劃、組織、領導（含任用、指導）、控制等「管理五功能」，除可供大專院校「企業組織與管理」、「企業管理」、「企業概論」、「管理概論」等課程的理想教材外，亦可提供企業組織與機構，作為經營管理或管理訓練的參考書籍。

本書倉促付梓，疏誤之處在所難免，尚祈管理學者，企業先進，不吝賜教，多所匡正是幸。

楊 蓉 昌 謹誌

一九八四年九月

企業組織與管理

(工商管理)

目 錄

第一篇 企業概論

第一章 企業的基本概念	3
第一節 企業的涵義	3
第二節 企業的發展	4
第三節 現代企業的特質	6
第四節 企業的組織型態	8
第五節 現代企業經營的要領	17
第六節 企業的功能	19
本章習題	20
第二章 企業的環境	21
第一節 概 述	21
第二節 企業的經濟環境	22
第三節 企業的政治法律環境	26

2 目 錄

第四節 企業的社會文化環境·····	27
第五節 企業的教育環境·····	29
第六節 企業的國際環境·····	30
第七節 國際管理的策略·····	32
本章習題·····	33
 第三章 企業的人事·····	 35
第一節 企業人事的基本概念·····	35
第二節 企業人事的重要性·····	38
第三節 企業人事的基本功能·····	39
第四節 工作分析與工作評價·····	40
第五節 職位分類·····	50
第六節 員工的甄選與訓練·····	51
第七節 員工考核與調遷·····	58
第八節 員工待遇·····	72
第九節 公共關係·····	84
第十節 勞資關係與員工福利·····	85
第十一節 企業的衛生·····	89
第十二節 事務與庶務·····	90
第十三節 文書與檔案·····	94
本章習題·····	95
 第四章 企業的財務·····	 99
第一節 企業財務的基本概念·····	99
第二節 企業財務的重要性·····	100

第三節 企業財務的基本功能·····	100
第四節 財務規劃·····	101
第五節 預 算·····	106
第六節 資金的籌措·····	109
第七節 資產的管理·····	113
第八節 財務控制·····	121
第九節 盈餘處理·····	132
第十節 出納與會計·····	133
本章習題·····	135
 第五章 企業的生產·····	 139
第一節 企業生產的基本概念·····	139
第二節 企業生產的重要性·····	142
第三節 企業生產的基本功能·····	142
第四節 工廠佈置·····	144
第五節 生產規劃·····	153
第六節 物料管理·····	175
第七節 存貨管制·····	184
第八節 生產管制·····	195
第九節 品質管制·····	205
本章習題·····	221
 第六章 企業的行銷·····	 223
第一節 企業行銷的基本概念·····	223
第二節 企業行銷的重要性·····	224

4 目 錄

第三節 企業的行銷的基本功能·····	225
第四節 產品研究與設計·····	227
第五節 產品訂價·····	241
第六節 產品配銷途徑·····	250
第七節 行銷促進·····	265
本章習題·····	272

第七章 研究與發展

第一節 研究與發展的基本概念·····	275
第二節 研究與發展的重要性·····	275
第三節 研究與發展的基本功能·····	276
本章習題·····	279

第八章 企業的未來趨勢

第一節 企業組織結構的變動·····	281
第二節 企業環境的變動·····	287
第三節 企業未來的機會與挑戰·····	290
本章習題·····	292

第二篇 管理概論

第九章 管理的一般概念

第一節 管理的涵義·····	295
第二節 管理的發展·····	299
第三節 現代管理的理論·····	318

第四節 管理的功能（機能）	320
第五節 現代管理者的工作角色	323
本章習題	324

第十章 計 劃

第一節 計劃的基本概念	325
第二節 計劃的前提——預測	331
第三節 計劃的核心——決策	334
第四節 計劃的產物——計畫	338
第五節 整體計劃	339
第六節 計量決策方法	344
本章習題	373

第十一章 組 織

第一節 組織的基本概念	377
第二節 工作劃分	380
第三節 部門劃分	381
第四節 組織結構	384
第五節 授權與分權	392
第六節 組織的社會性	395
第七節 組織的協調	398
第八節 組織的發展	400
第九節 組織的變遷	402
本章習題	404

第十二章 領 導

第一節 領導的基本概念	407
第二節 人員任用	422
第三節 指 導	426
第四節 溝 通	427
第五節 激 勵	433
第六節 組織氣候與士氣	443
本章習題	446

第十三章 控 制

第一節 控制的基本概念	449
第二節 控制的程序	452
第三節 控制方法與運用	453
本章習題	467

第十四章 管理的發展與未來

第一節 概 述	469
第二節 系統化的管理與分析	470
第三節 計量方法與管理科學	472
第四節 管理情報系統與電腦	473
第五節 企業診斷	476
第六節 管理的未來	478
本章習題	479
個案研究	481

一、百模工程公司（組織）	
二、欣欣餐廳股份有限公司（組織）	
三、主管職位的三位候選人（人事）	
四、海鷗印刷公司（人事）	
五、海利牌自行車（財務）	
六、偉利電子公司（財務）	
七、永毅公司（生產）	
八、羅生製造公司（生產）	
九、泰德成衣銷售行（行銷）	
十、百齡食品公司（行銷）	
十一、王永慶的空中花園（研究發展）	
十二、麥當勞速食店進軍臺灣（綜合實例研究）	
十三、聯合商業銀行（計劃）	
十四、西門儀器公司（組織）	
十五、海頓機械公司（領導）	
十六、海飛音響公司（控制）	
參考文獻與書籍	501
中英文名詞對照表及索引	503
附錄：歷年高普考、各種考試「企業管理」試題	535
• 高考試題 • 普考試題 • 高檢試題 • 電信特考試題	
• 郵政特考試題 • 國防特考試題 • 退伍轉任特考試題	
• 公路特考試題 • 鐵路特考試題 • 基層特考考試	
• 臺省公務員升等特考試題 • 交通事業水運特考試題	
• 省農會考試	

● 第一篇 ●
企 業 概 論

2 企業組織與管理

企業的基本概念

第一節 企業的涵義

一、企業的定義

企業 (Business, Enterprise) 一詞，學術界或企界業尚無統一的定義，較爲人所接受的企業定義如下：「企業乃是經由人們的智慧和努力，結合土地、資本、勞力等不同的資源 (Resources)，在以營利爲目的和承擔風險的情況下，有計劃、有組織、講求效率的經營，並提供產品 (Goods) 或勞務 (Service) 以供市場需求的經濟個體之謂。」

二、企業的構成要素

任何企業在基本上，應包括以下各種構成要素：

1. 生產要素 指土地、資本、勞力等生產要素而言。其中資本包括資金以及工作所需的設備、工具及場所等。

2. 管理要素 指企業經營必須有目標、有責任分配、有計劃、有組織以及能有效溝通和協調。

3. 效率要素 指企業經營必須講求效率。

4. 利潤要素 指企業經營必須能創造利潤。

5.風險要素 指企業經營必須有承擔風險的能力。

第二節 企業的發展

工商企業型態的發展（演進），從經營的觀點而言，可以分爲以下五個時期：

一、家庭生產時期

家庭生產時期爲人類最早的生產型態，是以家庭爲基本生產單位，生產活動以農業爲主，其產品以供家人溫飽消費爲主要目的，若有多餘，則與鄰人進行物物交換。此一時期的生產活動不以銷售亦不以賺取利潤爲目標，故無生產效率觀念，純憑經驗摸索，產量十分有限。

二、手工製造時期

人類早期的家庭生產時期，逐漸演變成手工製造時期，一切產品的生產動力，均賴於人力，所用工具亦爲最簡單的原始工具，產品除了供本身使用以外，並於固定時日，在固定地區集中交易或銷售，俗稱「趕集」或「趕場」。此一時期的生產活動，開始以銷售和賺取利潤爲目標，產品多屬專業技術的手工產品，講求實用與精美，以吸引購買者。生產單位乃屬家庭，均憑家長的經驗處理一切生產事務。

三、茅舍生產時期

茅舍生產時期又稱代產包銷時期，生產單位不再以家庭爲主，而由商人出資將家庭內的生產成員聚集於一個簡單的「茅舍」從事集中

生產，而獲其名。此一時期的生產活動係由商人出資購買原料及生產工具，委託工人生產加工，然後由商人收購，提供市場銷售。工人因而變成按件計酬的勞工，勞資形象因而產生，有了企業及工廠生產制度的雛形，產量開始增加，品質與生產成本亦漸受重視，市場價格競爭亦不可避免。

四、工廠生產時期

企業型態演進到了十八世紀末葉，由於英國發明了蒸氣機、紡紗機、水力和動力的紡織機，生產方式大為改進，因而產生了「工業革命」，進入了工廠生產時期，機器代替人工，資本家紛紛購買生產機器，設立工廠，招募大量勞工，從事大規模生產活動，工廠林立，產品漸多，企業規模及市場日漸擴大，競爭亦日趨劇烈。此一時期的生產活動風行科學管理運動，開始重視生產效率的提高、生產成本的降低、產品品質的改良；講求工作方法、力行專業分工、提倡科學管理方法，一切生產動作及生產時間均實施標準化。此一時期，由於生產力的提高，資本家因而致富，工人的所得和生活水準因而提高，人類的經濟活動益加活躍，進入了一個革命性的時期。

五、現代企業時期

企業型態如今演變成大規模的現代化企業，管理問題越來越複雜，又由於科技的突飛猛進，生產技術隨之精進，品質更好、成本更低的新產品不斷出現，產品壽命週期亦漸縮短，促使產品競爭更加劇烈，造成投資風險隨之增高，企業開始重視決策分析方法。現代企業面對這一連串的問題，經營管理顯現以下幾項特質：(1)分工專業化，(2)營運標準化，(3)製造機械化，(4)控制自動化，(5)產品多元化，(6)經營簡

單化，(7)規模擴大化，(8)同業集中化，(9)資金大眾化，(10)決策民主化，(11)管理合理化，(12)經營國際化。

第三節 現代企業的特質

一、現代企業的特質

現代工商企業的特質（特徵）有以下幾點：

1.專業化 現代企業對於職責、工作、機器工具，均採分工專業化，使每一個工作人員僅擔任一部份工作，以求專精，提高效率。專業化的觀念，導源於古典經濟學家亞當史密斯（Adam Smith）的分工理論。

2.標準化 現代企業對於產品的原料、型式、尺寸、品質、產銷程序、工作方法、工作時間，均建立固定標準規格，俾便於管理，以獲大量產銷的經濟效益。

3.機械化 現代企業的各项生產操作，以機器代替人工，降低生產成本，並建立生產線，從事連續性生產作業。

4.自動化 現代企業紛紛採用各種電子自動控制設備或電腦，從事生產控制，增加工作效率。

5.多角化（多元化） 現代企業逐漸走向產銷不同類型產品的多目標經營，增加產品的新型式、新用途，以分散風險，並滿足不同愛好的消費者，擴大企業的利潤。

6.簡單化（單純化） 現代企業經營力求簡化生產程序、生產方法、管理制度，以提高工作效率，降低成本。

7.擴大化 現代企業組織的規模，無論投資額、員工數，均有