

現代企業管理

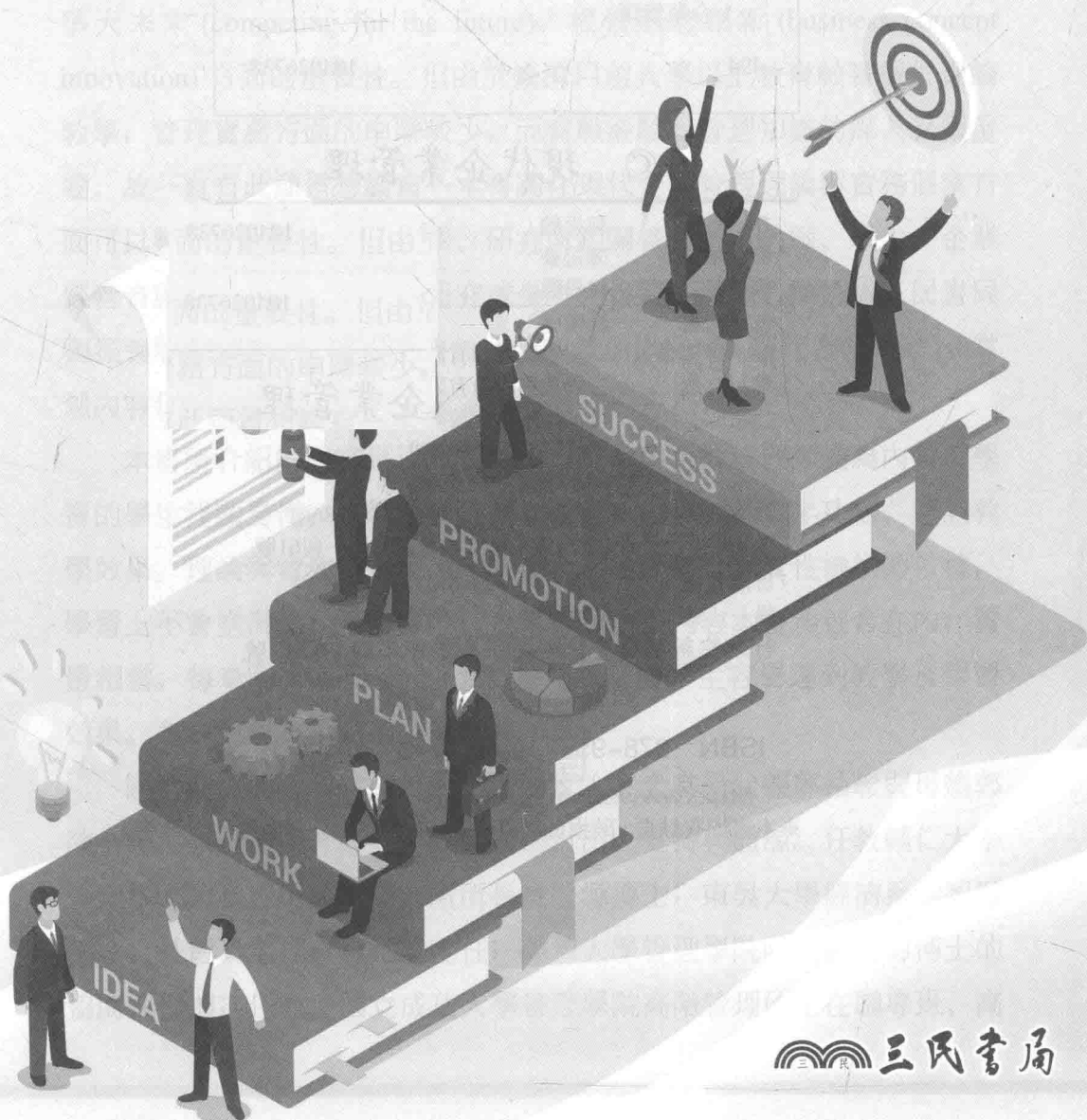
郭振鶴 著



三民書局

現代企業管理

郭振鶴 著



三民書局

國家圖書館出版品預行編目資料

現代企業管理 / 郭振鶴著. — 初版一刷. — 臺
北市: 三民, 2016

面; 公分

ISBN 978-957-14-6111-3 (平裝)

1. 企業管理

494

104026738

◎ 現代企業管理

著 作 人 郭振鶴
責任編輯 陳冠豪
美術設計 林易儒

發 行 人 劉振強
著作財產權人 三民書局股份有限公司
發 行 所 三民書局股份有限公司
地址 臺北市復興北路386號
電話 (02)25006600
郵撥帳號 0009998-5
門市部 (復北店) 臺北市復興北路386號
(重南店) 臺北市重慶南路一段61號

出版日期 初版一刷 2016年1月
編 號 S 493770

行政院新聞局登記證局版臺業字第〇二〇〇號

有著作權·不准侵害

ISBN 978-957-14-6111-3 (平裝)

<http://www.sanmin.com.tw> 三民網路書店

※本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

序 言

Preface

筆者多年來一方面在研究所與大學教授企業管理、行銷管理相關課程，一方面成立顛覆行銷管理顧問公司輔導臺灣本土化企業，如中國石油、臺鹽、卜蜂、郭元益、萬益等，深刻體認企業管理知識對企業在競爭大未來 (competing for the future)、經營觀念創新 (business concept innovation) 方面的重要性。但由於臺灣目前大學以上教育較著重於理論教學，管理實務方面的串聯較少，而實戰經驗對管理知識的深入又很重要，故一直有此願景想編寫一本有關在現代企業管理理論與實務個案方面可以整合的書籍，以利大學、研究所相關管理科系教師、學生、企業經營者與管理者可做系統性研究或參考之書籍。這個心願透過三民書局劉振強發行人的支持，後學終於將此願景加以完成《現代企業管理》，當然內容仍有不盡完善之處，希望各方先進不吝指教。

本書所介紹的內容是可以實踐的。行動的企業管理知識為內容使學習的學生淺顯易懂、化繁為簡、產生興趣；授課教師事半功倍、達到教學效果。理論與實務結合使老師教授、學生學習有真實性檢視的依據，學習上不會空洞化、不切實際。企業管理重要內容本書均包含在內，質量相當，每章附有 case study 主題，使教師與學生容易達到教學及學習效果。各章並附有重點摘要及習題。

關於此書的順利完成，特別感謝家人，尤其是父親郭祐彰與母親郭陳金轉，以及親朋、好友等對後學的付出、支持與體諒。任教輔仁大學管理學院院長應用統計研究所所長黃登源博士；東吳大學經濟系謝智源主任、黃瓊玲主任、林沁雄主任；銘傳大學管理學院院長黃旭男博士的協助與提攜；任教之國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班、高

階管理班講座主任、師長之指導教誨。任教之輔仁、東吳、銘傳大學所指導之學生熱心投入專題研究報告提供相關資料，並對於曾服務與輔導過的公司所提供之實戰工作經驗體認，特至謝意。

特別感謝三民書局與劉振強發行人，秉持優良出版文化所提供之機會與編輯部余幼華協助。當然，書中若有謬誤或遺漏之處，懇請海內外先進與讀者隨時匡正，俾使日後得以補正。

2015 年 12 月 30 日

於 東吳大學商學院經濟系

電子信箱：kmarket@ms34.hinet.net

網址：www.disruption.com.tw

現代企業管理

contents

第 1 章 企業管理的基本概論

一、何謂企業？	3
二、企業的演進	5
三、企業的目標	8
四、何謂管理？	9
五、科學管理運動以前	9
六、科學管理運動	10
七、管理的理論家	18
八、行為學派的興起	27
九、管理是否為一門科學？	36
十、管理的挑戰	38

第 2 章 現代管理思想學派

一、管理程序學派	51
二、計量管理學派	56
三、行為學派	59
四、能否有一項統合的理論？	62

第 3 章 管理理論的當前情況以及未來方向

一、系統學派	72
二、組織是一個開放系統	76
三、整體適應性的組織系統	80
四、管理系統	81
五、系統的觀點	85
六、管理理論的未來	86

第4章 何謂管理者

一、管理者及其工作領域	95
二、管理者工作的面面觀	99
三、評估管理者的效能	109
四、管理者在多變環境下所須具備的勝任能力	116

第5章 組織設計

一、何謂組織結構？	125
二、權變方式的組織設計	133
三、組織設計的其他選擇	139

第6章 計畫程序

一、策略計畫	157
二、開發適當的利基	166
三、長程目標及中程目標	171
四、作業計畫	172
五、計畫部門的運用	177
六、計畫有些什麼利益？	179
七、計畫不是成功的保證	179

第7章 規劃制度

一、什麼是規劃？	191
二、計畫的種類	191
三、不確定環境下的規劃	193
四、規劃由哪開始：定義組織目標	196
五、建立策略	196

六、策略的執行	203
七、專案管理	206
八、企業家精神	208
九、目標：在規劃中的善用與誤用	214
十、個人規劃：建立時間管理技巧	219

第 8 章 人力資源管理

一、管理者與人力資源部門	232
二、人力資源管理程序	232
三、法律環境：什麼法規影響 HRM 之執行？	233
四、人力資源規劃：我們的 HRM 需求是什麼？	237
五、招募：管理者要在何處找到合格的工作人選？	238
六、甄選：管理者如何選出最合適的工作人選？	240
七、訓練：管理者如何確定員工具備所需技能？	245
八、績效評量：什麼是評量員工績效最好的方法？	251
九、裁員：人員過剩有哪些解決方式？	257
十、人力資源當代議題	258

第 9 章 工作的獎勵與激勵

一、獎勵與激勵常見的錯誤觀念	271
二、激勵的定義	273

三、獎勵與激勵的基本議題	274
四、激勵理論的整合	293
五、當代的應用	294

第 10 章 決策概論

一、決策的程序	309
二、理性和方法與目的	309
三、個人價值與決策	310
四、決策的類別	313
五、決策的情況	316
六、決策的技術	322
七、技術因素與非技術因素	331
八、策略規範路線	333

第 1 章

企業管理的基本概論

- 一、何謂企業？
- 二、企業的演進
- 三、企業的目標
- 四、何謂管理？
- 五、科學管理運動以前
- 六、科學管理運動
- 七、管理的理論家
- 八、行為學派的興起
- 九、管理是否為一門科學？
- 十、管理的挑戰

前言

所謂的企業，乃是人們運用聰明才智與努力，配合各種不同的資源，來提供某些財貨或勞務，進而營運獲利的經濟個體。然而，人們如何促使企業營運獲利呢？在此過程即是運用了「管理」來達成目標。進一步說，所有對企業資源作最佳運用的各種行動，都屬於管理工作的範疇。

所謂管理即是因人成事 (getting things done through people)，這充分顯示管理者的工作並非一成不變。管理者的工作包括了善用那些企業所雇用的員工，所以管理者要能夠與員工溝通、激勵他們，以讓他們發揮潛力。管理者的其他工作還包括策劃、決策、組織、控制等，以使企業的財力、物力作有效的運用。在此章節裡，我們將介紹早期一些著名管理學者的研究結果與其貢獻，以讓各位讀者更瞭解管理的定義及其重要性。

企業管理既是科學也是技術，它需要運用各種科學方法，然而管理方法會因各種因素之改變而有所影響。隨著時代的變遷與進步，企業經營管理哲學也已經由產品導向演變至銷售導向、行銷導向，最後轉為社會行銷導向，強調成為對個人、社會、國家盡責的經濟體。本書提供了讓企業能造福社會的相關知識，希望讀者掌握本書的知識後，有機會擔任管理者時，能努力打造一個造福社會的經濟體。

一、何謂企業？

近幾世紀以來，企業成為推動經濟成長與提高人民生活水準之主要原動力，它是經濟活動之主體，以美國為例，企業提供了七到八成的就業機會與產值，其功能與貢獻甚大。然而什麼是企業？企業經營又有何特性呢？在此分述如下：

(一)企業的定義

企業 (business) 的定義眾說紛紜，沒有一個絕對權威或統一的定義。不過，在此我們根據企業的活動與性質，給予「企業」一詞下個定義：「企業乃是人們運用聰明才智與努力，配合各種不同的資源 (resource)，來提供某些財貨 (goods) 或勞務 (services)，進而營運獲利的經濟個體。」上述定義中，所謂的「運用聰明才智與努力」便是一般所說的管理 (management)；除此之外，尚要配合運用土地、資本、勞力等各種不同資源，來生產財貨（即有形的產品 (tangible product)，如衣服）及勞務（即無形的產品 (intangible product)，如電影院提供的娛樂），藉此來營業、銷售，進而獲利。

(二)企業經營的特性

現今自由經濟體系中的企業經營具有以下特性：

1. 自由選擇

對於生產者而言，有選擇投資行業、地點、金額以及如何生產等的自由。生產者從事產業之投資，其目的乃在於追求利潤，因此有利可圖的產業當然成為選擇投資的對象。自由選擇之於消費者而言亦同樣存在，消費者可根據自身習性、所得水準等因素，自由選擇購買哪個品牌之產品、數量，或是何時購買等。

2. 承認私有財產

自由經濟承認私有財產，允許個人擁有享用或處分其財產的權利。承認私有財產亦成為企業經營從事生產活動之原動力；倘若不承認私有財產，則生產者經營企業的收入不能為個人所享有，便不會樂意花費心血賣力經營。例如，共產國家僅允許人民擁有少量的私有財產，其他大部分生產出來的產品都歸國家所有，最後使得人民努力生產的意願低落。

3. 具獎勵功能（無論獎勵對象是股東或員工）

企業之經營者從事企業活動所獲得之利益，成為鼓勵投資企業之主因。當經營者發現擴充廠房、增添設備、增聘員工對其有利，他會立即採取行動，因此我們說自由經濟體系會以利潤獎勵經營企業的個人。

4. 可獲取正當利益的動機

有利可圖成為企業經營者經營企業之原動力，假設一個經營者發現哪邊有獲利的機會，他將提供產品或服務來獲取利益。獲利動機亦使得許多企業肯花費幾千萬來從事研究，希望藉此獲得更大的利潤；甚至我們可說：「成功的企業，乃是找尋顧客所需要且可獲利的產品之企業。」因此，企業經營者時常會研究如何迎合顧客需要，透過瞭解消費者心理進而滿足顧客。著名的管理顧問彼得·杜拉克 (Peter Drucker, 1909～2005) 曾說：「企業所銷售給顧客的是『滿足』，而不是產品。消費者所購買的是透過產品而獲得的滿足。」

5. 競爭

在自由經濟體系下，除非是由國家所管制或獨家所經營的企業，否則一般而言，凡是有利可圖的事業，一定會有很多人加入而形成競爭。競爭之情形有兩種：

(1) 完全競爭

完全競爭 (perfect competition) 的市場有下列幾點顯著之特性，如：提供產品的廠商很多，不易勾結；各廠商所提供之產品相似或具有替代性；廠商要加入或退出生產均很容易；廠商之間的資訊非常清楚與公開；消費者數目眾多。

(2) 不完全競爭

不完全競爭 (imperfect competition) 與完全競爭最主要之區別乃在於不完全競爭下之廠商，均試圖使其產品與其他廠商的產品有差異，從設計、包裝、顏色或其他方面來相互競爭。一般而言，廠商間之競爭大部分屬於不完全競爭。

6. 自由市場

自由市場之存在是自由經濟體系下一個很普遍的特色，它是生產者與消費者達成交易的場所。生產者可以將其產品推銷至市場上，供消費者選購；相同地，消費者亦可透過自由市場來選購其需要之東西，進而決定企業的存在與成長。因此，若沒有市場，則生產者與消費者便無法達成溝通。

7. 價格機能

正如前述，自由市場是生產者與消費者間的橋樑，而價格則成為左右市場活動之主要因素。當其他條件不變時，生產者是否願意提供更多產品到市場上，端視其產品在市場之價格如何；相同地，消費者是否願意購買更多之產品，亦端視產品價格高低與其個人所得水準而定。經濟學價格理論對影響價格之因素為供給與需求，供過於求則價格下跌；反之，供不應求則價格上漲，價格將引導供需趨向均衡 (equilibrium)，著名經濟學者亞當·斯密 (Adam Smith, 1723~1790) 便曾說：「價格是一隻看不見的手」。

二、企業的演進

企業之所以有今日之型態與特性，並非一日造成的，有其演變的過程，而企業的演進大致可分為 4 個時期：

(一) 18 世紀家庭生產制度

18 世紀為所謂家庭生產制度的極盛期。一個擁有勞力、能自給自足的家庭，必將在某一專業領域中多加生產，以供銷售。舉例來說，此一

家庭可以購進一臺織布機或紡紗機，再購進所需的原料，從事紡織品的織造，於當地市場或任何其他能力可及的市場銷售。此制度曾經極為成功，且存在了一段相當長的時期。其基本原因有二：第一，織布機或紡紗機價格不高，易於展開作業；第二，當時的運輸系統頗為不便，因此外界競爭對手不易進入本地。此種家庭生產制度，基本上是由家庭主持營運的企業制度，且營運也以非正式及非精緻的水準為主。此時並不重視所謂有效的管理實務或管理技能。

(二) 19 世紀代產包銷制度

家庭生產制度的效率低落，注定了其不能長久存在的命運。代產包銷則是一項新的生產制度，主要是由廠商供應各家庭所需的原料，再以一定價格收購產品。自此之後，家庭不再是一種生產單位，家庭的成員則是在計件工資的基礎上成為勞工的身分。

代產包銷制度對參與雙方均屬有利，從一方面來說，在家庭工作的勞工，不必再為購進原料及售出成品而操心；另一方面，擔任供銷任務的「中間商」，能夠從多數「代產商」手中取得貨物，故而也能滿足多數買主的需要。在此同時又產生了另一種新的需要：速度及效率更高的生產工具；其促使紡織機與動力織布機等接連問世。

(三) 20 世紀初工廠生產制度

動力機械的問世，使整個生產程序發生了劇烈的變化。主要是因為新發明的機械價格高昂，遠非一般勞工所能負擔，因而形成了「工廠生產制度」。在這個時期，機械均集中設置於一處，工人也集中到同一個地方集體工作。

在工廠生產制度下，管理上主要以「作業的嚴格控制」為特徵。企業主最關切者莫過於如何藉由投資獲得最大的利潤。因此，工廠生產制度著重於讓作業順利進行、消除浪費，以及鼓勵勞工（多為金錢鼓勵），以期提高勞工的產出。這幾項發展，遂促成了科學管理運動的興起。

(四)現代企業時期

隨著生產技術演進，企業規模擴大至某一階段後，組織更複雜、分工更精密，演變至今天現代化的企業。現代化的企業有幾項顯著的特性，分述如下：

1.資本大眾化 (capital popularization)

企業規模日漸擴大，所需資金甚鉅，並非昔日個人或家族資本所能負擔，為此企業藉由發售債券或發行股票來向外界籌資。發行股票後，股東人數增加，企業不再是由少數幾個人所獨占。

2.專業化 (specialization)

職業、個人工作、機器工具等均作精密的分工，可以各司其事、各安其業，促使技術更為專精熟練，達到改進品質、提高效率之目的。

3.標準化 (standardization)

作業方面對於機器、工具、產品設計、原料，及工作方法等方面達成齊一。產品之標準尤其重要，在規格、品質方面達成標準規格時，可使交易方便，甚至可達成全國性，甚至全球性的交換。

4.機械化 (mechanization)

在生產過程中以機械代替人力，以提高效率。在現代化的廠房中是一系列的機械在運轉，只有少數工作人員在管制室內控制其生產作業情況。

5.連續性 (continuous process)

生產作業採連續不斷的處理方式。換言之，原料由一端進場開始製造，順序而下，經過連續交替動作，直到最後產品出廠。這種情形常見於一般電子零件裝配工廠，裝配生產線藉著傳送帶構成連續作業。

6.自動化 (automatic control)

生產作業的輸入、輸出均由機械本身所控制，使產品合乎預期目標。例如，室內溫度採自動化調節，當氣溫低於設定之溫度時，冷氣機便停止運轉；反之，則促使暖氣機開始運轉。

7. 企業合併 (merge)

競爭激烈是現代化企業的一大特色，在資本、技術、產品、市場等方面無所不在。企業為因應競爭、追求生存發展，需要更多的資金、更精良的技術及設備，因此不再是昔日小企業所能承擔，為此企業紛紛合併，由中、小企業合併為大企業，這種情形尤以二次大戰後的英國、日本為甚。

三、企業的目標

企業應訂有目標，沒有目標便沒有努力的方向，但什麼才是企業的目標？有人說：「賺錢營利是企業的目標」，雖然我們不能否認這點，因為賺錢營利是企業求生存、求成長的必要條件，但它不是唯一目標。假使企業純粹為求私利而忽略了其他目標，那麼這個企業很可能會危害社會、危害人民，甚至危及自身的生存。一般而言，現代的企業應有下列主要目標：

表 1-1 現代企業的主要目標

生產目標	生產數量的多寡與品質好壞，與企業生存有很大關係，因此企業如何以現有能量、資源作最好的安排，使其產量達成最經濟、合理的程度，且產品品質最優良，是企業所要努力的目標之一
市場目標	企業若徒有優良的產品品質、極高的生產效率，卻沒有市場，則無法完成企業活動來獲得利潤。因此，企業要從事市場調查、消費者心理研究，並藉產品品質、價格、售後服務等各種方式來有效取得市場，並予以穩定保持
獲利目標	獲利是企業經營所要努力的一項重要目標。企業若徒有銷售卻無利可圖，則不足以生存或成長，因此企業應設法降低成本、開拓市場，以賺取利潤，才有能力再擴充、再成長
社會目標	企業是社會群體的一份子，不應只是圖謀私利，更應盡其社會責任。例如要考慮自身的廢水、廢棄物、廢氣是否嚴重造成社