

大 學 用 書

# 企 業 組 織 與 管 理

---

盧 宗 漢 著

三 民 書 局 印 行

盧宗漢 著

# 企業組織與管理

(工商管理)

三民書局印行

# 自序

一、筆者於數年前，曾編著「工商管理與組織」一書，第一版於出書一年後即行售罄，促再版者頗不乏人，此非拙著內容淵博，實緣國人本甚好學，益以近年工商業日見蓬勃，此項學術之更爲人重視勢所必然。原書內容因當時編寫倉卒，不當之處難免，本擬修訂後再版，乃因筆者赴日此事遂寢。

二、日本工商業極爲發達，有關企業組織與管理著作汗牛充棟。筆者於東京工業大學，承經營工學科主任教授磯部博士之親切指導，其他教職員之多方協力，以及東京各友好之賜助，誼厚情深，使筆者雖身處異國，而毫無不便之感。書成之日，正值彼邦柳垂金線，櫻吐丹霞，念景懷人，因記之聊示謝意。至於國人，或同事，或校友，或同鄉惠助者至多，恕難一一列舉其芳名。

三、三民書局致力於文化事業十餘年，出版皆學術性之權威著作，筆者淺疏，何敢廁身於著述之林？祇以坊間有關斯篇似覺不敷讀者之所需，若與工商業發達國家之出版界相較，則吾人實有急起直追之必要，是故就前著並參考有關資料及已見寫成是稿。因手邊書籍短缺，於各圖書館借閱，每以時間匆促，資料來源間有不及註明。至於行文則力求通俗，初學者由淺入深，可無繁難之感；應用者切合事實，易有便利之功。筆者雖濫竽大專各校有年，然自知學識一無成就，惟聞學問之道貴能切磋，其內容簡略謬誤之處，幸各方賢達惠予指正！

盧宗漢

謹識於癸卯年清明節

## 再版序

所謂「企業」(Enterprise)，就是以營利為目的而經營的一種事業，工商業既然是以營利為目的，所以目前一般稱之為企業。

筆者前寫的「工商管理」一書，出版不久便售賣一空，讀者諸君的好學精神，使筆者深為感動；同時此書對社會稍有裨益，更令筆者覺得無限榮幸。現在三民書局將要把它再版，為了適應時代潮流，所以改名為「企業組織與管理」。

感到遺憾的是：為了應急，來不及增補，筆者目前仍不停從事研讀，希望以後能完成這種心願。

# 參考書

人事與工業心理學(艾偉)

工業組織與管理(王撫洲)

工業管理學(蘇在山)

工廠管理(張創)

公共關係(施康平)

行政學(左潑生)

物料管理概論(徐通等)

科學管理(商務)

科學管理史(徐道鄰)

實用品質管制學(宋文華)

Alford Principles of Industrial Management

Andersen Industrial Management

Belcher Wage and Salary Administration

Bethel Essential Organization and Management

Brecht Office Organization and Management

Canfield Sales Administration Principles and Problems

Canfield Public Relations Principles and Problems.

Cherrington Business Organization and Finance

Cornell Organization and Management in Industry Business

Cruickshank Cases in Management

Duncan Quality Control and Industrial Statistics

Heinrich Industrial Accident Prevention

- |                   |                                           |
|-------------------|-------------------------------------------|
| Holden            | Top Management Organization and Control   |
| John              | Personnel Handbook                        |
| Kimball           | The Principles of Industrial Organization |
| Leffler           | The Stock Market                          |
| Lytle             | Job Evaluation Methods                    |
| Mundel            | Motion and Time Study Principles          |
| Otis              | Job Evaluation                            |
| Petersen          | Business Organization and Management      |
| Robinson          | Business Organization and Practice        |
| Smyth             | Job Evaluation and Employee Rating        |
| Shubin            | Business Management                       |
| Villers           | The Dynamics of Industrial Management     |
| Waite             | Personnel Administration                  |
| Wright            | Public Relations in Management            |
| 工場防火の實務(安田保険株式會社) |                                           |
| 工場改善の見方・考え方(新郷重夫) |                                           |
| 生産管理便覧(丸善)        |                                           |
| 生産工学講座(日刊工業)      |                                           |
| 安全管理(尾關守)         |                                           |
| 安全工学(山口貫一・柳内彰)    |                                           |
| 在庫管理(横山保・福場庸)     |                                           |
| 設備配置(日刊工業)        |                                           |
| 商業立地の知識(赤羽幸雄)     |                                           |
| 経営工学講座(共立出版)      |                                           |
| 購買管理の實務(南川利雄)     |                                           |

# 企業組織與管理目次

## 自序

## 第一章 緒論

### 第一節 企業的意義

..... 一

### 第二節 企業的發生和發展

..... 四

### 第三節 現代企業的特色

..... 一一

### 第四節 企業管理對於現代企業的關係

..... 一五

## 第二章 管理的原理

### 第一節 管理的意義

..... 一七

### 第二節 管理的原則

..... 一七

### 第三節 管理的功用與對象

..... 二〇

## 第三章 科學管理

### 第一節 科學管理的意義及其開端

..... 二二

### 第二節 科學管理運動的展開

..... 二三

### 第三節 科學管理的要點與原則

..... 二八

## 第四章 組織是管理的手段……………三二

## 第一節 組織的性質……………三二

## 第二節 組織的原理……………三三

## 第三節 組織的形式……………三四

## 第五章 企業的形式……………四二

## 第一節 企業所有權形式的變遷……………四二

## 第二節 個人獨有式……………四二

## 第三節 合夥式……………四四

## 第四節 公司式……………四六

## 第六章 股份有限公司的組織……………五〇

## 第一節 股東會……………五〇

## 第二節 董事及監察人……………五一

## 第三節 總管理處及各分部……………五四

## 第七章 企業的壟斷形式……………五七

## 第一節 企業的競爭與壟斷……………五七

## 第二節 企業的協約聯營組織形式……………五八

|     |                |    |
|-----|----------------|----|
| 第三節 | 企業的獨佔組織形式····· | 六〇 |
|-----|----------------|----|

|     |                |    |
|-----|----------------|----|
| 第四節 | 企業的合併組織形式····· | 六三 |
|-----|----------------|----|

|     |            |    |
|-----|------------|----|
| 第八章 | 企業的資金····· | 六五 |
|-----|------------|----|

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 第一節 | 創辦人自己投資····· | 六五 |
|-----|--------------|----|

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第二節 | 發行股票····· | 六六 |
|-----|-----------|----|

|     |            |    |
|-----|------------|----|
| 第三節 | 發行公司債····· | 七一 |
|-----|------------|----|

|     |         |    |
|-----|---------|----|
| 第四節 | 借款····· | 七六 |
|-----|---------|----|

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 第九章 | 企業地點的選擇····· | 七八 |
|-----|--------------|----|

|     |                    |    |
|-----|--------------------|----|
| 第一節 | 工業地區的形成與形成的條件····· | 七八 |
|-----|--------------------|----|

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 第二節 | 工廠地點的選擇····· | 八一 |
|-----|--------------|----|

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 第三節 | 理想的商業中心····· | 八三 |
|-----|--------------|----|

|     |                    |    |
|-----|--------------------|----|
| 第四節 | 企業在城市區域內地址的決定····· | 八三 |
|-----|--------------------|----|

|     |                  |    |
|-----|------------------|----|
| 第十章 | 廠房的建築和機械的佈置····· | 八五 |
|-----|------------------|----|

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 第一節 | 廠房建築的原則····· | 八五 |
|-----|--------------|----|

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 第二節 | 廠房建築的形式····· | 九〇 |
|-----|--------------|----|

|     |            |    |
|-----|------------|----|
| 第三節 | 機械的佈置····· | 九四 |
|-----|------------|----|

## 第十一章 工業專門化與標準化

.....九九

第一節 工業專門化的形成

.....九九

第二節 工業專門化的利弊

.....一〇〇

第三節 工業標準化的意義

.....一〇一

第四節 應用標準化的原則

.....一〇二

第五節 標準化的利弊

.....一〇三

## 第十二章 分類和符號

.....一〇五

第一節 分類和符號的意義與功用

.....一〇五

第二節 符號的種類

.....一〇六

## 第十三章 生產管理

.....一〇九

第一節 生產的方式與程序

.....一〇九

第二節 設計與執行的分工

.....一一二

第三節 產量的決定

.....一一三

## 第十四章 工作分析

.....一一六

第一節 工作分析的意義及其目的

.....一一六

第二節 動作研究

.....一一八

|          |     |
|----------|-----|
| 第三節 時間研究 | 一二〇 |
|----------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第十五章 品質控制 | 一二三 |
|-----------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 第一節 品質觀念的建立 | 一二三 |
|-------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 第二節 品質控制的意義與要點 | 一二三 |
|----------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 第三節 品質控制的方法 | 一二六 |
|-------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第四節 品質管制圖 | 一二七 |
|-----------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第十六章 工業安全與職業病的預防 | 一三四 |
|------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 第一節 工業災害的意義與分類 | 一三四 |
|----------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 第二節 工業災害發生的原因 | 一三八 |
|---------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第三節 防止的方法 | 一四一 |
|-----------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 第四節 職業病其及預防 | 一四三 |
|-------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第十七章 工場防火 | 一四六 |
|-----------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第一節 工場的火災 | 一四六 |
|-----------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 第二節 普通起火原因與對策 | 一四七 |
|---------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第十八章 材料管理 | 一五一 |
|-----------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 第一節 材料的意義與分類 | 一五一 |
|--------------|-----|

|      |                  |     |
|------|------------------|-----|
| 第二節  | 材料名稱規格與單位·····   | 一五一 |
| 第三節  | 材料預算·····        | 一五二 |
| 第四節  | 材料預算的執行·····     | 一五四 |
| 第五節  | 存量的控制·····       | 一五五 |
| 第六節  | 材料的採購·····       | 一五六 |
| 第七節  | 材料的收發·····       | 一六二 |
| 第八節  | 材料庫的設計與管理·····   | 一六四 |
| 第九節  | 廢料的處理·····       | 一六六 |
| 第十九章 | 製品的銷售·····       | 一六八 |
| 第一節  | 銷售是工商業的主要業務····· | 一六八 |
| 第二節  | 銷售前應有的市場調查·····  | 一六八 |
| 第三節  | 銷售的原則與方式·····    | 一七〇 |
| 第四節  | 擴大銷售的方法·····     | 一七五 |
| 第二十章 | 公共關係·····        | 一七九 |
| 第一節  | 公共關係的意義·····     | 一七九 |
| 第二節  | 美國公共關係演進情況·····  | 一八〇 |

第三節 公共關係的原理……………一八二

第四節 與各方面取得密切的關係……………一八三

第五節 推行公共關係的方法……………一八六

## 第二十一章 人事管理……………一八八

第一節 員工的選用與訓練……………一八八

第二節 員工的出勤與考核……………一九一

第三節 員工的獎懲與調動……………一九三

第四節 職位分類……………一九五

## 第二十二章 工作品評……………一九八

第一節 工作品評的意義……………一九八

第二節 工作品評的方法……………一九九

## 第二十三章 工作報酬……………二〇三

第一節 報酬數額的決定……………二〇三

第二節 不附獎金的工資支付辦法……………二〇四

第三節 附有獎金的工資支付辦法……………二〇七

第四節 差別計件工資支付辦法……………二一七

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第五節 團體獎金品質獎金及分紅·····  | 二一八 |
| 第二十四章 員工福利·····       | 二二〇 |
| 第一節 員工福利的起源及其重要性····· | 二二〇 |
| 第二節 企業中可舉辦的福利事項·····  | 二二一 |
| 第三節 勞工保險·····         | 二二三 |
| 第二十五章 文書與檔案·····      | 二二五 |
| 第一節 文書的處理·····        | 二二五 |
| 第二節 檔案的保管·····        | 二二六 |
| 第二十六章 企業應有權利的取得·····  | 二二九 |
| 第一節 專利權的取得·····       | 二二九 |
| 第二節 商標的保護·····        | 二三〇 |
| 第三節 其他權利的取得·····      | 二三二 |

# 企業組織與管理

盧宗漢著

## 第一章 緒論

### 第一節 企業的意義

什麼是工業呢？學者對於工業的簡單解釋：從技術上說，工業就是將原料或自然物加工，使其變更性質或形狀的一種經營；從經濟上說，工業是構成經濟生活的一單位，它是由土地、資本、與勞動結合而成的。日人伊藤氏認為「工業是由自然界供給材料，經物理的或化學的變化與活動的一種持續的組織」。川西氏認為「工業是一種為着經濟的目標，對原料加工使其變形或變質的職業」（註一）。關於工業的種類：

一、以使用的材料或製品的性質為標準可分 1 纖維工業，2 金屬工業，3 機械工業，4 交通工業，5 電氣工業，6 窯業，7 紙業，8 木材工業，9 食品工業，10 製藥工業等。

二、以製品的使用目的為標準可分 1 生活必需品工業，2 奢侈品工業，3 生產器材工業，4 軍火工業等。

三、以加工的程度為標準可分 1 半製品工業，2 精製品工業。

四、以加工的時期為標準可分 1 常時工業，2 季節工業。

五、以工場的規模或組織爲標準可分 1 小規模工業，2 中規模工業，3 大規模工業。或分爲：1 手工業，2 家庭工業，3 工廠工業。

其次，我們再討論什麼叫做商業，所謂商業就是懋遷有無，或買賣商品的業務。漢書中所說的通財鬻貨，便是這個意義。

我們知道，工商業和人類的經濟生活，是有着密不可分的關係，因此在古代或現在的落後地區，人類的經濟生活比較幼稚的範圍內，工商業也比較幼稚與單純。隨着人類經濟生活的進步，工商業的深度與廣度，也就跟着變遷。例如在古代或落後地方，工業的任務，祇不過是變更原料的形態，而不變更其性質。以棉麻織成棉布或麻布；以木料製成椅子或桌子；以鋼鐵打成鋤頭或斧頭等等。布與棉麻，椅桌與木料，鋤頭斧頭與鋼鐵，都祇有形態上的不同，而無性質上的變更。到了後來，由於工業技術的進步，有若干工業不但使製成品與原料形態不同，並且使其性質也互相差異，像化學工業便是如此。再看商業，在起初祇是一種以貨物作有償移轉爲目的的營業，它是向生產者買進貨物，儲運轉賣給消費者。後來商業範圍也不限於買賣了，於是凡以營利爲目的，直接或間接供應別人貨物或勞務，以滿足其需要的都叫做商業。所謂貨物包括原料、半製品、或製成品；所謂勞務乃指直接或間接爲滿足他人的需要而所從事的一種服務，因此現代商業的範圍相當廣濶，不但直接從事買賣業務的叫作商業；即間接促進買賣業務的如銀行業、保險業、堆棧業、運送業、以及加工製造等都可說是商業。

按民國二十六年六月二十八日國民政府公布施行的商業登記法第三條規定，商業分爲下列十六項：

一、買賣業 普通販賣貨品的大小商店。

二、賃貸業 出租場屋器具用品，如出租禮堂，出租汽車，三輪車等。

三、製造或加工業 前者如紡織廠，肥皂廠；後者如漂染廠，油漆廠等。

四、印刷業 印刷圖書文件等。

五、出版業 如書局報館，發行書報雜誌等。

六、技術業 具有專門技術的營業如雕刻、刺繡、攝影、裱畫等。

七、兌換金錢或貸金業 如銀行錢莊等。

八、擔承信託業 代人管理財產，或代人經營事業的信託公司，及代人分擔危險的保險公司等

是。

九、作業或勞務的承攬業 作業是小規模的勞動組織，如洗衣作，包飯作等；勞務承攬業乃大規模的工程包攬事業，如營造廠，鑿井工程行等。

十、設場屋以集客業 如旅館、飲食店、戲院、舞廳等。

十一、倉庫業 設堆棧讓人儲存貨物的行業。

十二、典當業 如當店。

十三、運送業及承攬運送業 前者自己備有交通工具，如鐵路局、輪船公司；後者自己沒有交通工具，祇在顧客與運送業間，負介紹代辦的任務。

十四、經紀業 自設行號專事代人買賣，抽取佣金，如現在的證券商。

十五、居間業 也是從事介紹買賣或其他勞務的供求的，從中抽收佣金，俗稱掮客。