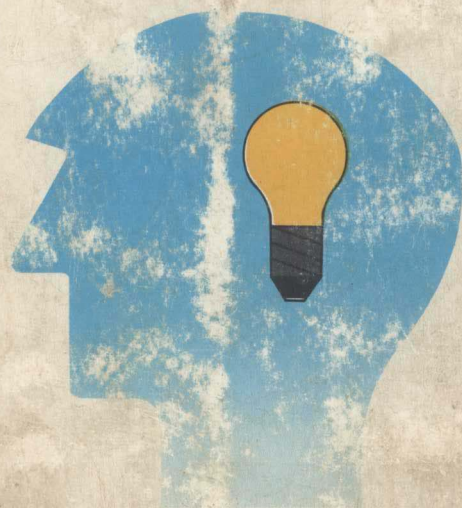




企 業 管 理 學

中華民國七十三年九月出版

著 者：張子建 邱志健 合著
李廣仁 江斌玉

台北縣新店市文化路21巷10弄8號

郵政劃撥帳戶第0017729-9號(李廣仁)

電話：911-5460(H)

3214530—財稅科(O)

出 版 者：國立台北商業專科學校財稅科

總 經 銷：大中國圖書公司

台北市重慶南路1段66號

電話：311-1487、331-0579

郵政劃撥0002619-7

承 印 者：合衆彩色照相製版印刷公司

台北市愛國西路9號3樓之3

電話：381-5758、371-3761

基本定價：陸元

出版登記：內政部著作權登記臺內著字第3925號

～ 版 權 所 有 · 翻 印 必 究 ～

目 錄

第一篇 企業管理概論	1
第一章 企業管理概念	1
第一節 企業的涵義	1
第二節 企業的發展	2
第三節 現代企業的特質	9
第四節 現代企業經營的要領	16
第五節 企業的功能	20
第六節 企業經營要素	21
第二章 企業的經營環境	25
第一節 概 述	25
第二節 經濟環境	26
第三節 政治與法律環境	29
第四節 社會文化與教育環境	30
第五節 國際環境	31
第六節 國際管理的策略	31
第三章 生 產 管 理	35
第一節 生產的基本概念	35
第二節 生產的重要性	36
第三節 生產的基本功能	37
第四節 工廠廠址之選擇	37
第五節 工廠佈置	44
第六節 生產計劃	46

第七節	生產控制	49
第四章	行銷管理	55
第一節	行銷的基本概念	55
第二節	行銷的重要性	56
第三節	行銷的基本功能	56
第四節	市場分析與研究	57
第五節	產品設計	60
第六節	廣告與銷售	64
第七節	市場行銷新觀念	65
第五章	財務管理	67
第一節	財務管理的基本概念	67
第二節	財務管理的重要性	67
第三節	財務管理的基本功能	69
第四節	資金節籌措與分配	71
第五節	財務規劃與預算	73
第六節	財務控制	74
第七節	盈餘處理	77
第八節	出納與會計	81
第六章	人事管理	83
第一節	人事管理的基本概念	83
第二節	人事管理的重要性	84
第三節	人事管理的基本功能	86
第四節	工作分析與職位分類	87
第五節	員工的甄選與訓練	95
第六節	員工的待遇與福利	104

第七節	員工的考核與調遷·····	110
第八節	工資管理·····	116
第七章	物 料 管 理·····	125
第一節	物料管理的意義與範圍·····	125
第二節	物料管理的目的·····	126
第三節	物料分類與編號·····	127
第四節	物料調查與採購·····	129
第五節	物料驗收與領發·····	135
第六節	物料儲存與保養·····	137
第七節	物料庫存控制·····	142
第八章	事 務 管 理·····	151
第一節	事務管理的基本概念·····	151
第二節	事務管理的意義·····	152
第三節	事務管理的原則·····	153
第四節	文書處理·····	154
第五節	檔案管理·····	157
第六節	安全管理·····	160
第七節	衛生管理·····	162
第九章	企 業 診 斷·····	171
第一節	企業診斷的意義·····	171
第二節	企業診斷的目的·····	173
第三節	企業診斷的任務·····	173
第四節	企業診斷的對象·····	174
第五節	企業診斷的態度·····	178
第六節	綜合診斷·····	180

第十章 研究與發展.....	191
第一節 研究發展的基本概念.....	191
第二節 研究發展的重要性.....	193
第三節 研究發展的基本功能.....	194
第十一章 企業未來的發展趨勢	203
第一節 概 述.....	203
第二節 企業組織結構的變動.....	204
第三節 企業環境的變動.....	206
第四節 企業未來的機會與挑戰.....	208
第十二章 企業創新技能	211
第一節 企業創新技能的基本概念.....	211
第二節 例外管理.....	213
第三節 變易管理.....	215
第四節 契約管理.....	216
第五節 危機管理.....	217
第六節 自動管理.....	218
第七節 動態管理.....	219
第二篇 管 理 概 論	221
第十三章 管理一般概念	221
第一節 管理的涵義與重要性	221
第二節 管理的發展.....	227
第三節 現代管理的理論.....	243
第四節 管理的功能.....	248

第十四章	規 劃	255
第一節	規劃的基本概念	255
第二節	規劃的前提—預測	260
第三節	規劃的核心—決策	266
第四節	規劃的產物—計劃	274
第五節	整體規劃	279
第十五章	組 織	285
第一節	組織的基本概念	285
第二節	組織結構	292
第三節	工作劃分	296
第四節	部門劃分	299
第五節	授權與分權	308
第六節	組織類別	317
第十六章	領 導	333
第一節	領導的基本概念	333
第二節	領導的特質	338
第三節	領導行為的連續帶	341
第四節	溝通與激勵	352
第十七章	控 制	361
第一節	控制的基本概念	361
第二節	控制程序與管理循環	363
第三節	控制的方法	368
第十八章	管理的新發展	383

第一節	概述.....	383
第二節	系統管理與分析.....	387
第三節	資訊與管理.....	390
第四節	數量方法與管理科學	394
第五節	管理情報系統（MIS）與電腦.....	398
第六節	管理的未來	407
參考資料		409

第一篇 企業管理概論

第一章 企業管理概念

第一節 企業的涵義

企業（Enterprise）一語，乃指農業（Agriculture）、工業（Industry）、商業（Business）、服務業（Services）等各種生產（Production）、製造（Manufacture）銷售（Selling）之總稱。

分開來講，農工業就是將原料加工，使其變更形狀、性質；進而以科學方法生產、開拓市場，達到銷售目的。商業就是以經營為手段，直接或間接提供產品，以滿足消費者的需要。所謂服務業，就是以勞服滿足消費者需要，而不涉及產品之轉移，既有產品，亦不佔重要地位所作的一個勞服貢獻。

企業是以開拓市場（Market）及服務社會（Society），提高人民生活水準（Living Standard）為目的，結合勞動（Labor）、資本（Capital）、土地（Land），在統一企劃下承當風險（Risk）創造利潤（Profit），並增加經濟價值（Economic Value）的組織活動。

企業一詞，由英文（Enterprise）翻譯而來，原意代表冒險的精神。所以，凡生產、銷售、服務以追求利潤（Profit）為目的，負擔風險經營事業，均可稱為企業。

從範圍上講，企業的意義有廣狹之分，廣義的企業所指有提供產品或服務以供應社會人群需要的事業即為企業。其中，以營利為目的的工商業，固可稱之為企業，即其他非以營利為目的的事業，如教會

、政府機構、學校等等，亦可視為企業。至於狹義的企業，則單指工商企業而言。本書所謂的企業係指狹義的企業，亦即單指以營利為目的的工商企業而言。

第二節 企業的發展

企業的經營，就歷史的觀點分析，約可分為四個時期：第一是家庭生產，第二是手工業生產，第三是工廠生產，第四是大型工業生產。

一、家庭生產時期(1750 年～ 1800 年)

所謂家庭生產 (Family Production) 大致有下列幾個特點：

- (1)家庭生產的出品，以供家人消費為原則，而不以銷售為目的。
- (2)家庭生產活動，以農業為主，但為了解決生活上的需要，偶爾製造其他生活的必需品，視為一種家庭副業。
- (3)家庭生產品有賸餘時，用以與人作物物交換的交易行為。
- (4)家庭生產的勞動者，限於家庭的成員，在家長指導之下，各盡所能，並不向外僱用人。

在這個時期，是以家庭為單位，以求自給自足，因為工具的簡陋，談不到品質的好壞。又因為沒有貨幣作為交易的媒介，物物交換時，完全看需要情形以定交換的比較。雖然我們不能否認它是企業的起源，但如果就現代企業的涵義與標準去衡量，則顯然只能說當時僅僅具有企業的雛形。

二、手工業生產時期(1800 年～ 1900 年)

所謂手工業生產 (Handicraft Production) 大致有下列幾個特點：

- (1)手工業生產的出品，並不以專供自用為目的，也可以說是以「為主顧而生產」為主。
- (2)手工業生產者多屬於專業性的勞動者，工人都有一技之長，故技術較為熟練，產品亦較精良，但仍無一定的標準。
- (3)手工業生產者的工具雖不精良，但多屬於勞動者所自備。

(4)手工業生產品多屬於顧客的定貨，且多由顧客供給原料，指定式樣，然後由手工業者負責設計製造。

在這個時期，因交易較為發達，手工業者爲了維護共同的利益，盛行一種基爾特（ Guild ）制度，與現在的同業公會性質頗爲相似，凡同地同業的手工業者，都加入基爾特，對於工作條件及交易行情，以及學徒待遇，都加以規定，以資劃一。這種基爾特制度，對企業經營的支配力極爲強大。手工業的勞動者，大都經過漫長的學徒生活才成爲正式工人，他們與僱主往往屬於師徒關係，加以手工業規模小，故彼此間接近機會多，而了解亦較深刻，因此沒有現代的勞資爭議。

這個時期裏產生了工廠系統的概念。亞當史密斯（ Adam Smith ）在 1776 年所著「富國論」（ Wealth of Nations ）中，已看出了由分工得到了基本的經濟利益。他認爲由分工可促進技術熟練思考細密、節省時間、并可促進新產品的研究與發明。史密斯在理論上發明的「分工」（ Division of Labor ）在工作上及生產上都已被應用。

此時期由查斯巴柏基（ Charles Babbage ），對生產組織與經濟性提出富於刺激的問題。在 1833 年發表了（ On the Economy of Machinery and Manufactures ）。其中他一面同意史密斯的分工優點并加以引申。他以針（ Pin ）之製造爲例提出分工新產品的利益外，對員工作爲支付工資標準的所謂「邊際技術熟練」（ Limitin Skills ）原則，做了一個顯著的說明。

三、工廠生產時期（ 1900 年～ 1970 年 ）

工廠生產（ Factory Production ）制度的建立，因然應該歸功於產業革命（ Industry Revolution ）。但在產業革命以前，十八世紀時英國紡織業的機器的發明，實在也有很大的影響。

產業革命，建立現代工廠制度，從哲學家或從社會學者的眼光來看，對社會人類的前途，究竟是禍是福？現在尚難獲得定論。但就繁榮經濟一點而言，則毫無疑問是有其不容抹殺的貢獻的。近代的社會學者，根據行爲心理學派的研究結果，認爲人類應爲社會的主宰，支

配一切事物，以滿足其心理上的需要。可是產業革命後，情形恰好背道而馳，從事生產工作的大量勞動者，因為已經無力掌握生產工具，完全聽命於少數企業主的驅使，去擔任即使是他們不樂意的工作，這些工作並不需要高度的技巧，大多單調乏味，而且要配合機器的速度，不能作息自由，人類反而受機器的支配，變成了機器的奴役，湮沒了人性的尊嚴。哲學家們更認定因產業革命而孕育出來的大規模工廠制度，除了製造各種新奇的產品，以滿足有閒階級的物慾而外，大量從事勞動的人們，不獨整天緊張勤勞的工作，仍難獲得一家溫飽，而且終身受困於枯燥無味的環境中，完全失了生活的樂趣與人生的理想，實為人類的莫大悲劇。至於經濟學者的看法，在產業革命以後，各種新機器的陸續發明與引用，使企業的規模擴大，不獨技術改進，產量增加，且管理方面，亦逐漸運用科學方法，使品質提高，成本降低，一方面增加就業機會，提高了國民平均所得，同時也改善了國民生活，可以說都是產業革命的偉大貢獻。

這個時期是在第二次世界大戰前美國泰勒（Frederich. W. Taylor）首創科學管理。他先以科學方法與科學精神，用在科學管理上，甚為成功。後來海里（F. W. Harris）將數學模型應用在庫存管理，並擴展到品質管制。現在的生產系統與生產問題因適用統一的一般知識概念上，更接近實際情形。

這個時期，生產管理隨着科學之進步而日異月新。在科學上發展有：

- 1 數學模型及一般應用。
- 2 高速電子計算機。
- 3 生產過程及模擬（Simulation）。
- 4 自動化（Automation）。
- 5 人工工學（Human Enginering）。

四、大型工業發展時期（1970——）

大型工業發展時期，由於科學的發達一日千里，各國的工業化設

備日趨完善。而美洲美國、亞洲的日本在工業方面領導各國。尤其美人哈佛大學社會學教授，佛格爾（Esra. F. Vogel）於1980年出版一本「Japan As Number 1」「日本第一」，驚動世人。在這裏充分表達了世界的大型化工業不僅在歐美建立完善，並逐漸移到亞洲地區。

日本大型工業在Vogel「日本第一」書中由幾個事實可以窺見一斑：「日本藉着現代化的技術，過去30年中在一項又一項企業中超前了歐美各國。日本的電視、音響，霸佔了美國市場，日本的鐘錶業打敗了瑞士；日本的光學儀器（照相機）擊退了德國貨。豐田、日產汽車銷美第一名。山葉鋼琴、YKK拉鍊工業泛濫了美國及其他各國市場。日本的Computer威脅了美國IBM。」而我們知道，最進步最新的科技機械人，在數量上日本也占優勢。這真是一個大型工業發展的世界。

在這個時期1980年代，美國ABC電視網提出一部「日本能，我們為什麼不能」專集。使我們對亞洲的日本更備受重視。在這裏我們提出企業管理上的問題：

一、日本式管理（哲學）

我們知道，根據Vogel研究日本，斷定日本的政治型態、社會結構、教育制度等等對處理工業時期一些難題的能力與表現已經凌駕各國之上。日本人所享受的政治自由，日本人普遍的知識水準，而驚人的經濟成長率以及應付能源環境、公害、住宅、社會福利，遏止罪犯等問題，都為研究日本式管理不可忽略。

日本人跟我們中國在19世紀同時開始受歐風美雨的洗禮，但日本由明治維新以來，短短一世紀工夫已在洋人眼中視為第一流國家。我們中國人可以斷定日本人深受我們儒家思想所影響。

日本式管理，他們着重那些內涵，分析如下：

1 團隊精神

日本人着重團隊精神，他們認為「公平分配」必然較能促進團體

利益。日本人今天在世界上的經濟地位，恐怕與戰敗後全國民心之「同仇敵愾」，「發憤圖強」有關。原子彈轟垮了日本，但沒有轟垮日本民心，反而更團結，更奮發。有人說，日本人受孔孟儒家思想之賜，這也許有很大的道理。

2 使命認同感

日本人無論在政府機關供職或在民營企業工作，他們都有使命認同感。日本政府事務官，其來源是日本最優秀的大學——東京大學占首位，（約占 75 %）。他們每天工作時間很長，而是自動的，每天晚上最早未超過 10 點返家。而星期六下午在 2～3 點以前都不下班。他們的長官、父母妻子都引以為榮。這就是日本人使命認同感。

3 日人為書香人

日本人在社會活動中，其吸收新知識或接受新教育訓練是非常驚人的。美人杜魯克（Druck）等人指出工業後期社會的主要特徵是「知識密集」（工業前期社會特徵為「勞力密集」。這些更加深了日本人求知狂。

在日本火車上、汽車上看到的日本人，10 中至少有 8 人在看自己手中的書或報紙。日本的書店每天都有人滿之患，而各類的雜誌銷售非常暢銷，書香對日本來說是肯定的。

日本的教育電視台播有五種外語課程（中、英、德、法、俄文）。此外并有專為農民、商界人士、家庭主婦的教育節目。這都提高了日本人求知進步。

二、中國式管理（哲學）

現在我們中國人有人說：「日本能，我們為什麼不能」。假使說，日本人受了孔孟儒家思想之惠，我們中國人是孔孟思想直嫡。日本人依賴的是自己的聰明才智，日本人自己也不敢說他們比中國人聰明。

1984 年前後，我們中國人重視了中國式管理這個問題，也的確使我們欣慰的事。

中國是以農立國。社會結構與政治經濟制度在百年前，中國基本

上都維持農業社會型態的組織。由於早期動亂不安，而戰後，却又快速膨脹，使當前國內企業不論公營在管理談不上經營哲學，即企業家對社會、對事業、對員工的責任，而整個產業界，也沒有建立一套適合中國民族的管理制度與模式。我們現在分成「過去中國管理上的缺陷」今後我們管理模式，來談談中國式管理哲學：

一、管理上的缺陷

1 本位主義：

我們企業中常以本單位為家，追求本單位最高的生產力及服務績效，這樣有時會忽略平行單位之間的溝通和配合，未能充分凝聚成整體力量。這種「自掃門前雪不管他人瓦上霜」的本位主義，應該澈底改正。

2 互信不夠

日本企業團體之間的互信，常被人稱道。中國人個人大多都很精明能幹，也因此總認為事情不是我的不做。甚至對其他同僚加以排斥。

3 規章太多

管理單位隨着時間的累積，在防弊又重於興革的心理之下，各種規章和單行法太多，徒增執行上的困難，并使同仁觀念保守。

4 人事阻礙

我們企業團體由於業務範圍及組織結構逐漸定型，升遷機會緩慢，人事管道不若以往流暢，影響青年才俊進升，甚至可能造成職位倦怠。

二、中國式管理模型

我國古代中國，事實上有我們中國式管理制度，例如「長工制度」，就是今天日本企業「終身僱用」制度。

所謂中國式的管理哲學，大致應包括下述精神：

(一)以身作則：中國自孔孟開始，即將領袖（領導人）的人性理想化，所謂「內聖外王」，要「其仁如天，其知如神，光被四表，使民

心親」，企業領導人一定要以身作則，才能獲得員工的尊敬和心服；反之，如果領導人言行不一致，必然上行下效，企業將難有作為。

以身作則在作法上應注意下述原則：

①主持人自己崇法守紀，員工才能養成守法精神。

②腳踏實地，不作不合理的要求，不唱高調，不打官腔。

③舉用人才，但所有自己親友，不宜在公司任職，甚至不宜有業務上的往還。家族式企業，最好要易子而教，至少亦應從基層作起，次第升遷，否則留不住真正的人才。

④虛懷若谷：主管人員胸襟要大，氣度寬厚，待人以誠，能接受屬下的建議甚至指責，希望一切措施由屬下去協調解決，主管僅在原則上作決定，以培養屬下的能力，增加彼此間之互信。

(二)重視員工：老闆投入的是資本，員工投入的則是青春，智慧和生命。資本在幾年之內可能就收回了，但是青春却一去不復返。照顧員工，使之與企業一起成長，是老闆最大的責任。至於是否實施「終身僱用制」，則因人而異，能配合企業目標而努力工作者自然留用，反之若過分保障如國營事業的人事制度，則反而造成善善而不能用，惡惡而不能去的沉重包袱。企業對員工實施「愛的管理」，鼓勵基層員工反映建設性的意見，員工才會自動自發地為企業效命。

(三)嚴明紀律：中國人的守法精神並不十分嚴謹，故在執行上一定要有打破情面的作法，嚴格執行，例如新加坡對於隨地丟煙蒂或不按規定停車者均予重罰，它使該國成為世界上最乾淨最有秩序的國家之一。企業界一方面要簡化規章，將不必要的辦法、規章及不成文規定予以整編，使得日常經營活動更富彈性，但亦應使干犯法律及投機貪瀆者絕無倖免之可能，而工作不力或涉及道德風紀者，亦予適當之處置；約法三章，徹底執行，才是激勵士氣，保障優秀同仁的最佳途徑。

(四)員工教育：一般企業對於員工的教育，常偏重於實際作業所需要的技術訓練，這是硬體（Hardware）；而對於企業經營哲學等精神層面（Software）的教育，則甚少觸及，針對中國人強調精神層

面的民族性而言，後者允宜加強。

此外，任何措施，除了掌握時間因素之外，更要講求手段，要將企業的實際情況，對員工進行充分的說服和宣導，以期建立一致的目標，進而有效地付諸執行。（註）

第三節 現代企業的特質

企業的經營，隨著科學的發達，與時代的演進，可以說在各方面都呈突飛猛進之勢。在設備和方法方面，由手工業、機械化、電子時代，而進入現在的機械人時代，在組織方面，由小型而中型，目前更發展為大型企業；在市場方面，由地區性而全國性，目前更擴大成為國際性；在管理方面，由過去的慣例管理（Conventional Management）而觀察管理（Observational Management），進於制度管理（Systematic Management），目前則更進而重視管理的「人性化」（Humanization）。

企業管理的經理人（Manager），就是將來的企業主持人，企業本身的成敗興衰，要靠他們的知識和能力，整個國家經濟的繁榮與萎縮，要看他們有無正確的觀念與理想。為了此一理由，特將現代企業對國家、社會、消費者、投資人應負的責任，分別說明如後：

一、為國家開拓財富

企業發達則經濟繁榮，經濟繁榮則國力充實，國力充實則國防鞏固，國防鞏固則民生利樂，這是大家都能體會的最淺近的道理。因此，現代國家的政策，不論在立法上、行政上，均採取各種有效的措施，以獎勵並扶植工商企業的經營，盡量造成有利的投資環境，並排除一切可能影響企業發展的障礙，使企業經營能發揮高度的效率，獲致最佳的成果。很明顯的，代表國家的政府對企業的獎勵與扶植，並不是為了滿足少數人的投機取巧心理，更不是為了造就少數自私自利的暴發戶，讓他們憑自己的不義之財去盡情享樂，及奴役他人。相反的，政府是希望企業發達之後，能有利於國計民生，才不遺餘力的對他