

企業管理二百題

S19/2 (中 1-18/28)
企业管理二百题
T000080

目錄

一	近代企業管理學派有幾派？各派重要作者爲誰？試申述之。	一
二	試述「科學管理方法」之步驟。	二
三	何謂所有與管理之分離？	三
四	試述泰勒 (F. W. Taylor) 與吉爾博斯夫婦 (Mr. & Mrs. Gilbreth) 夫婦對於工商管理之貢獻。	三
五	試述費堯 (Fayol) 之科學管理基本原理。	四
六	科學管理推行之結果，將對資方、勞方和社會三方面皆有利，然施行之初，往往不得勞方之諒解，社會亦未感關係，試舉其兼利於三方面之實證以闡明之。	五
七	何謂管理幅度 (Span of control)？其理想之幅度爲何？	五
八	何謂工業民主化？其利益安在？如何才能達到工業民主化。	五
九	何謂高級管理 (Top management)？高級管理之要點如何？其原因安在？試申論之。	六
一〇	試述「生產計劃及控制」 (Production Planning and Control) 之方法及程序？	六
一一	如何達成有效之決策？試述之。	七
一二	擬定政策時之基本條件爲何？試述之。	八
一三	試詳述企業擴張之優點及劣點？	九
一四	何謂企業？企業經營以獲取利潤爲目標，自屬無可諱言之理，但是否以獲取利潤爲惟一目標？有無其他目標仍須追求？若有，究爲何種目標？試論之。	一〇
一五	試略述企業組織之基本原理。	一一

- 一六 試述直線幕僚式 (Line and staff organization) 組織結構之利弊。……………一三
- 一七 說明直線 (Line) 人員與幕僚 (Staff) 人員所負之責任，及其工作上之關係。……………一三
- 一八 企業有幾種聯合經營方式？試擇要說明之。……………一四
- 一九 試述現代工商企業之特徵？……………一四
- 二〇 現代企業管理之特點如何？……………一五
- 二一 企業分幾大類？其不同之點何在？……………一六
- 二二 企業之大小應依何種標準度量？並按何種條件以推測企業之合理限度？試列述之。……………一七
- 二三 論企業管理人員在資歷、能力、個性、處事方面，應具備之基本條件。……………一八
- 二四 在企業中，促使「管理顧問」這一行業產生之原因何在？……………一八
- 二五 試述領導者應具有之性格修養及態度？……………一九
- 二六 何謂經營管理之機能？試簡述之。……………二一
- 二七 何謂計劃？試詳述之。……………二一
- 二八 何謂長期計劃？對於企業單位而言，具有長期計劃，究有何種利益？……………二二
- 二九 試略述計劃程序 (Planning process)。……………二二
- 三〇 何謂組織？試申述之。……………二三
- 三一 何謂組織構成之四項有形要素？……………二四
- 三二 組織結構上之單位分類，依據何種標準？……………二五
- 三三 有效組織對於管理上之利益及良好組織之維持原則為何？……………二六
- 三四 一個公司或機關之組織結構，何以需要作定期性檢討？又改良一個組織結構，應該採取那幾個步驟？……………二六
- 三五 試述企業組織之趨勢？……………二七

三六	何謂授權 (Delegation of authority)？並述授權之理由。	二八
三七	試述達成有效授權之方法？	二九
三八	授權的態度與方法為何？試述之。	三〇
三九	何謂「直線式組織」？並述其優劣。	三一
四〇	何謂職能組織與委員會組織？並述其優劣。	三一
四一	試述企業在組織上，應共同遵守之基本原則？	三三
四二	一個企業組織結構若是不健全，將使員工之工作士氣，遭受嚴重影響，其故何在？試說明之。	三四
四三	試述建立有效組織的步驟？	三五
四四	組織 (Organizing) 與人事 (Staffing) 有何不同？	三五
四五	何謂協調？其與決策之關係如何？	三五
四六	試述協調與管理程序之關係？	三六
四七	試述企業與外部關係之協調？	三七
四八	何謂控制？並說明其重要性。	三八
四九	試述控制之適用範圍？	三八
五〇	企業之控制方法有幾？如何實施，其控制機能才能有效發揮？試略述之。	三九
五一	試論造成實際成果與計劃目標未能相符之主要原因？並詳述可能採取矯正之措施？	四〇
五二	何謂工業民主及工業工程？	四〇
五三	何謂作業研究 (Operation research)？	四一
五四	試述作業研究之特點，及其所用之重要方法？	四二
五五	試述作業研究之步驟？	四三

五六	何謂等候原理 (Queuing Theory) ?	四四
五七	試說明線型調配 (Linear Programming) ?	四五
五八	工廠佈置之原則？試略述之。	四五
五九	理想工作房之環境佈置，應注意其影響工作效率之重要因素為何？試申述之。	四六
六〇	充足而良好的照明，對於工廠有何利益？又何種失當的光線，應予革除？	四七
六一	試述工廠廠址之選擇，必須根據那些條件？	四八
六二	廠房建築之現代趨勢如何？試略述之。	四九
六三	工廠中機器之佈置方式有二，一為分類佈置 (Kind of process Layout)，一為直線佈置 (Line of product Layout)；彼此互有利弊，試分別說明之。	四九
六四	理想工作房之環境佈置，應注意其影響工作效率之重要因素為何？試申述之。	五一
六五	通常利用何種工具幫助工廠佈置，試分述之。	五一
六六	試述工廠噪音之控制方法？	五二
六七	試述泰勒之工廠組織方式？	五三
六八	工廠用電可從那幾個方法取得，及各方法之優點，試詳述之。	五三
六九	試略述工業災害發生的原因？	五四
七〇	試述工廠保養與安全之重要。	五五
七一	試述保養部門之職責與其內部組織？	五六
七二	試述生產計劃的意義及其目的？	五七
七三	生產計劃部門組織的方式有幾？試述之。	五八
七四	試述生產控制之方式？	五九

七五	生產計劃何以應與製造方式配合，方為明智，試述其故。	六〇
七六	何謂生產控制及其重要性？試述之。	六一
七七	何謂標準化 (Standardization)？何謂單純化 (Simplification)？何謂專門化 (Specialization)？	六二
七八	試述標準化之種類？並分類說明其效用。	六二
七九	何謂工作簡化？試述之。	六三
八〇	試述工作簡化之原則及其內容？	六四
八一	試述品質管制的意義？其與品質檢驗有何區別？	六五
八二	品質管制圖種類甚多，試列舉最常用者三種，並說明其性質及用途。	六五
八三	品質管制的範圍通常包括些什麼？試條述之。	六六
八四	試述品質管制所用之平均數圖 (X-chart) 與組列圖 (R-chart) 之性質及其上控制限 (Upper control line) 與下控制限 (Lower control line) 之求法。	六七
八五	何謂無缺點計劃 (Zero defects program)？及其要義？	六八
八六	何謂動態管理 (Dynamic Management)？	六九
八七	何謂動態規劃 (Dynamic programming)？	六九
八八	動作研究與時間研究之區別與效用如何？試述其概要。	七〇
八九	在機械工廠中，(a) 實行動作與時間之研究時，其步驟如何？(b) 動作經濟與否，如何判斷？試申論之。	七〇
九〇	試述動作經濟定律 (Principle of efficient Motions)？並解釋之。	七一
九一	何謂計劃評核術 (PERT)？	七三
九二	何謂要徑法 (Critical Path Method)？試述之。	七四
九三	何謂競賽理論 (Theory of games)？	七四

- 九四 試述事務管理之意義？及其基本原則？……………七五
- 九五 試述現代事務管理之新觀念。……………七六
- 九六 試述辦公室集中制與分散制活動的區別？及其利弊。……………七七
- 九七 試簡述文書簡化之要點？……………七八
- 九八 何謂檔案？及良好檔案制度之要件。……………七九
- 九九 何謂物料管理？其範圍若何？……………八〇
- 一〇〇 爲達成「物料管理」之目的，應該遵守那些主要原則？試詳述之。……………八一
- 一〇一 何謂購料預算？材料預算如何執行？試分別說明之。……………八二
- 一〇二 何謂存量控制？試簡述之。……………八三
- 一〇三 試述不同物料管理組織之優劣點？……………八三
- 一〇四 試述採購工作之原則？……………八四
- 一〇五 各企業因物料儲存過多，則發生積壓浪費，過少則發生停工待料之弊端，應如何控制其存量？最經濟購買量計算公式如何？試析述之。……………八四
- 一〇六 試述物料採購之方式及呆廢料之處理方法。……………八六
- 一〇七 試述管理材料庫的要點？……………八七
- 一〇八 就公司籌集長期資金言，如何使其所發行的證券具有高度流通性，極爲重要。一公司之證券是否具有高度流通性，須依據何種基本要件？試述之。……………八八
- 一〇九 材料集中購買有其利，亦有其弊，試分別論述之。……………八九
- 一一〇 試述搬運操作之原則？……………八九
- 一一一 材料運輸與工廠佈置之關係如何？依據何種原則，選擇運輸工具，方能最大經濟？試申述之。……………九〇

一二二	試述材料運輸經濟原則？	九一
一二三	試述人事管理在工業管理中之重要性及對於員工升遷之合理辦法？	九二
一二四	政府機關之人事管理與企業組織之人事管理有何異同？試詳述之。	九三
一二五	何謂工作效率？試述之。	九三
一二六	試述提高工作效率之途徑。	九四
一二七	何謂工作規格 (job specification)？試述之。	九五
一二八	試說明工作分等時，所用等級法及點數法之辦法及其優劣？	九六
一二九	試略述工作評價之方法及其優劣？	九八
一二〇	說明「工作分析」(job analysis)、工作評價(job evaluation)及職位分類(Position classification)之性質及目的？	一〇〇
一二一	試述現代企業促進工作精神 (Industrial Morale) 之條件。	一〇一
一二二	應如何核定工資？其理由安在？試申論之。	一〇二
一二三	何謂標準薪工？其在新工控制上有何作用？	一〇三
一二四	何謂計時工資制度，其優劣點若何？	一〇四
一二五	試述制定工資制度後應注意之點，及工資計付之方法？	一〇五
一二六	試述獎工工資之利益，與制定獎工工資時，應行注意之點？	一〇六
一二七	在何種情況下，一個公司採取「高工資政策」，對於它的盈利能力，不致於發行影響及採取「低工資政策」，對於工人之招雇或羅致，不發生影響？	一〇六
一二八	公司當局擬定工資政策時，必須考慮那些內在的因素與外界因素？	一〇七
一二九	激勵員工潛在能力，為現代企業發展的主要因素，試述其所依據的激勵原則。	一〇八

- 一三〇 試述選擇工人來源的方式。……………一〇九
- 一三一 在選用職員及工人時，應依據何種條件？而後可期工作效率之良好？提升職工時，應按何種辦法？其理由安在。……………一〇九
- 一三二 考核員工時應注意些什麼？……………一一一
- 一三三 試述員工教育訓練之種類？……………一一一
- 一三四 試述「在職訓練」的意義與作用？……………一二二
- 一三五 「在職員」之升遷，可利用那幾種辦法，試略述之。……………一二三
- 一三六 作職位分類時，其步驟與方法如何？試略述之。……………一二三
- 一三七 現代工業倡導勞工福利事業觀念演進如何？及我國公民營事業之福利經費依何項法令如何提撥？試申論之。……………一二四
- 一三八 員工福利的項目通常包括些什麼？應如何辦理效果方為顯著？……………一二五
- 一三九 試述郝路斯獎金制度之要點及其優劣？……………一二七
- 一四〇 試述歐文與艾末生獎金制度之公式？並舉例以說明其計算方法。……………一二八
- 一四一 企業中職工分享紅利制與個別獎金制度，對於工作之鼓勵，何者較有效？試申論之。……………一二九
- 一四二 企業中職工工資之規定，在資方常以營業盈餘及職工成績為條件，在勞方輒希望以生活程度為依據，實則可供規定工資之條件多至十餘種，試列舉之。……………一二九
- 一四三 試比較艾末生與甘梯獎金制度之優劣？……………一二〇
- 一四四 在何種情況下，實施團體獎金制度，一定成功，又實施團體獎金制度有那些特別優點？……………一二一
- 一四五 企業推行獎金制度後，能否增加企業盈餘？其原因安在？試舉例說明之。……………一二二
- 一四六 臺灣現行的勞工保險與普通保險有何不同？試述之。……………一二三

一四七	工廠職工之衛生問題，應注意何種事項？試論之。	一二三
一四八	何謂退休？又退休之功用何在？	一二四
一四九	在十四世紀以後之「同業公會組織」(Craft guilds)與後日之「工會組織」加以比較，在會員方面與職能方面有何不同之點？	一二四
一五〇	試述工會之組織及其任務。	一二五
一五一	何謂集體協商？試詳述之。	一二五
一五二	試述勞工不安之原因？	一二六
一五三	有何方法可消除勞資糾紛，改善勞工關係？試扼要說明之。	一二七
一五四	如何建立良好的「人際關係」(human relation)，以促進企業之繁榮發展？	一二八
一五五	說明公共關係(Public relations)之要義及增進員工工作熱忱之原則？	一二八
一五六	現代企業組織對於公共關係機構，日趨重要，其理由安在？	一二九
一五七	試述實施公共關係應注意之點？	一三〇
一五八	試述成本控制的意義？	一三一
一五九	成本控制方法有幾？試詳述之。	一三一
一六〇	如何制訂標準成本？並分析實際成本與標準成本之差異。	一三三
一六一	何謂平衡點(Break-even point)？及其在管理上之用途？	一三三
一六二	預算之意義為何？試簡述之。	一三五
一六三	何謂績效預算？預算控制之要點如何？試略述之。	一三五
一六四	如何做好預算控制？試略述之。	一三六
一六五	一個公司建立了預算制度，與推行這個預算制度以後，高階層管理人員對於這個企業之經營狀況，得	

到了——個明顯的輪廓，並可據此，對整個企業作全盤性的控制。試說明其中的道理。	一三七
一六六 試述對內與對外之財務管理之區別？	一三八
一六七 何謂流動性資本，及影響流動資本需求額的各項因素？	一三八
一六八 公司盈餘的可靠及穩定性，一般言之，應就那些方面作深入之分析？	一三九
一六九 何謂天然資金與人為資金？並試述企業資金來源。	一三九
一七〇 試舉例分析資產負債平衡表之比率十種，並說明其用法。	一四〇
一七一 試述何謂資本膨脹 (over-capitalization) 及資本緊縮 (Under-capitalization)？	一四二
一七二 企業利用公司債募集資金之優點，及公司擴充之資金有何來源？試申述之。	一四三
一七三 試述股票之種類？	一四四
一七四 試述股票票面上應具之格式，及其須經何種程序始能發行？	一四四
一七五 試述公司債之特色，及公司債與股份不同之處？	一四五
一七六 試述公司債票之種類及其發行時應考慮之條件。	一四六
一七七 公司長期資金籌借之原則為何？試述之。	一四七
一七八 一個大型企業籌集資金之步驟為何？並加以扼要說明。	一四八
一七九 試述工廠籌措資金應注意之點？	一四九
一八〇 何謂銷售研究 (marketing research)？並說明其功用。	一四九
一八一 試述銷售研究之範圍？	一五〇
一八二 試論銷售研究之方法？	一五一
一八三 試述銷售研究之種類方式及其技術？	一五二
一八四 試述市場調查之程序？	一五四

一八五	試述購買動機 (<i>Buying motive</i>) 之種類及其與廣告之關係。	一五五
一八六	何謂廣告？及其功用，試述之。	一五五
一八七	試述近代銷售管理之趨勢？	一五六
一八八	試述產品推銷之原則與方式？	一五七
一八九	試述考核推銷費用之方法。	一五九
一九〇	試述推銷員之任務及其應具備條件與推銷之技巧？	一五九
一九一	推銷費用是否有報酬遞減律之時，應如何測定之。	一六一
一九二	試述推銷員報酬之擬訂要點？及推銷員之報酬方式？	一六二
一九三	試述決定新產品價格之方法？	一六三
一九四	出售產品時，應參考何種條件，以核定其售價，方為合理？	一六三
一九五	工廠如何決定其產量？並試述經濟產量公式。	一六四
一九六	試述預測商業循環之方法？	一六五
一九七	企業發展過程中，產品種類一般皆有增加之趨勢，此所謂「產品分歧化」(<i>Product Discrepification</i>)	一六六
	試說明企業當局採此政策之可能理由。	一六六
一九八	何謂 <i>Information</i> (情報、資料) 之意義及重要性？	一六六
一九九	情報之蒐集必須依據科學方法，試述其科學方法之要件。	一六七
二〇〇	試述企業建立情報管理系統應注意之要點？	一六七

企業管理二百題

(一) 近代企業管理學派有幾派？各派重要作者爲誰？試申述之。

近代企業管理有下列諸學派：

(一) 管理程序學派 (*the operational or management process school*)：這一學派認爲「管理」是由管理人員所實施的某些活動或基本的管理功能。這些基本的功能的實施，構成了一定的程序，它分析這個程序，爲這個程序建立了觀念上的體系，並認清了這一程序的應用原則。這一學派着重在有組織的團體中，人是完成工作的主體；同時也着重目標的決定以及設法保證目標的達成。其重要作者：

Koontz and O'Donnel: *principles of management* 1968.

(二) 管理經驗學派 (*the empirical or case school*)：這一派着重管理上的成功或錯誤的研究。因根據管理上的實際資料，可以使管理者了解如何有效的去經營企業。不過，這一方法的應用價值，就要看過去的資料，對於現在和未來所須採取行動的某些問題之適應性如何必須考慮。其重要作者：

Dale, Ernest: *The Great Organizer*. 1961

(三) 人爲行爲學派 (*the human behavior school*)：這一學派所着重的，就是管理的行動爲人的行爲的表現。單單改善工作環境，增加休息時間甚或改善待遇並不一定同生產效率呈直接關係。故重視對人的處理方法。其重要作者：

Litterer: *The Analysis of Organization*. 1965

(四) 社會制度學派 (*the social system school*)：這一學派重視管理爲一種社會制度，更明確些說，視爲一種文化相互關係的制度。它着重各社會團體以及它們的文化相互關係，而且，更進而結合這些社會團體而成爲一個完善的社會制度。其重要作者：

Barnard, C. I: *The Function of Executive*. 1938

(四)數量學派 (the mathematical school) : 主張這一學派的人認為管理係一種邏輯程序，可以利用數學符號及其關係式表示出來，即通常創造數學模式。其重要作者：

Mc Closkey and Trefethen: *Operation Research of mangement*. 1954

(六)決策理論學派 (the decision theory school) : 這一派着重管理上的決策，他們認為決策為管理者的實際工作。決定所達成的，以及如何達成它，就成為管理者經常所面臨的問題。其重要作者：

Luce and Raiffa: *Games and Decision*. 1957

(七)經濟分析及會計學派 (*Managerial Economics and accounting*) : 無可懷疑的，工業生產脫不了要談經濟。從廣處而言，國際市場價格，政府貿易條例，企業循環，稅金等都要考慮。狹義而言，生產成本常為管理上最重要之着眼點。近代會計已從帳房先生的時代走到管理會計的應用上。故經濟分析與管理會計併行不悖為現代企業管理重要的工具。其重要作者：

Dean, Joel: *Managerial Economics*. 1957

(一) 試述「科學管理方法」之步驟。

- (1) 確立目標：用簡明的文字，說明待研究之目標。
- (2) 蒐集資料：搜集與本問題有關資料，即是應用所搜集的最新的資料與統計資料——如各種財務報告，製造程序流程圖，工作分析，抽樣檢驗及統計相關研究等資料。
- (3) 整理分析：將搜集之有關資料，予以整理分類，並作詳盡的分析，以期能發現一項可以實行的計劃或制度。
- (4) 策訂方案：根據上述事實分析所得，審慎地擬定新方案、標準作業程序、或生產技術。
- (5) 實施方案：將上述新方案先予試用與追縱，俟滿意後，則予以實施，直至另有更好的方案時，始予廢止。

實際說來，科學管理之內容，並不是固定的，而其內容的所有特點，亦非到處可以適用。因此我們不如說，科學管理乃為一種研究和解決管理問題的制度。有了這一個制度，就可以研究出某些管理上的方法，適用於某種情況。

(三) 何謂所有與管理之分離？

近代企業之新趨向是規模之日益龐大，在企業之規模愈來愈大及企業管理愈來愈複雜之情況下，企業所有者欲直接管理其投資企業，逐漸發生困難，因而形成專門管理者之階級。所謂專門管理者亦即受雇之管理者。所有者在可能範圍內，將其管理權委諸管理者，使其擔負企業管理之責任，因此遂形成所有者與管理者之各自獨立，亦即所有者僅以獲得經營之利潤為目的，而對企業放棄其管理權，此即所謂所有與管理之分離。

(四) 試述泰勒 (F. W. Taylor) 與吉爾博斯夫婦 (Mr. & Mrs. Gilbreth) 夫婦對於工商管理之貢獻。

泰氏係美國賓夕法尼亞人，小時受過良好的教育，一八七五年進一工廠當學徒，一八七八年轉入米地威鋼廠工作。由於工作勤奮，在短短六年內，由工人而工頭而總工程師。當時泰氏嚴厲指責傳統的管理方法，並認為應該用科學的分析，規定出各種更好的管理方法，他在早期（一八八〇——一八九〇）所作的幾點結論，終於導致成為「管理的科學」，因此，他被人們公認為「科學管理之父」。他當時的思想，就是下列所述的四項基本原理，泰氏本人稱之為「管理者的職責」：

(1) 管理人員，應該研究出一種學問，以決定工人每一個步驟的工作，應該如何做，而以代替純粹靠工人的經驗所得的工作方法。

(2) 管理人員，應該用科學方法，選擇人員，予以訓練指導，成為適合於某一種工作的人，而代替以往由工人自己盲目選擇工作，和儘可能地自己訓練的老辦法。

(3) 管理人員，應與工人充分合作，以確保實施之工作，能符合研究所得之科學原理，順利完成。

(4) 工廠中的全部工作（指做工與管理），應該由管理人員和工人分別擔任。也就是說，任何工作凡是認為由管理者擔任比較適當的話，皆由管理者擔任，而以代替以往工廠中屬於管理方面的工作，幾乎全由工人擔任的習慣。

以上的幾項原理，以及當時被泰氏所作的一部份的運用，僅僅是推翻傳統的企業管理方法的開始。吉氏夫婦之貢獻為動作研究（*Motion study*），疲勞分析，細微動作研究，人羣心理等。

（五）試述費堯（Fayol）之科學管理基本原理。

費堯是法國科學管理之開山鼻祖。他係礦業工程出身，其著作「一般管理與工業管理」為世人所重視。費堯氏並指出科學管理不但可以用於工商企業。他如礦業，政府機關和軍隊一樣可適用。他重視直線與幕僚組織（*line and staff organization*）及工程經濟問題。其所倡之十四項基本原理為：

- (一) 須厲行分工與合作。
- (二) 權力與責任應相配合。
- (三) 集權與分權須恰到機宜。
- (四) 應注意命令統一，以免形成雙層命令。
- (五) 應注意指揮統一，以期一個首腦和一個方案控制有關的動作。
- (六) 須維持組織上階層次序的嚴整，但對於迅速動作的必要應有變通的辦法。
- (七) 應維持良好的物質與人事秩序，俾物有所定，人有定職。
- (八) 應重視紀律，不僅消極的制裁，更須積極的獎勵。
- (九) 應使員工的任期能有合理的安定，俾能發揮其所長。
- (十) 應使公眾利益先於私人利益。