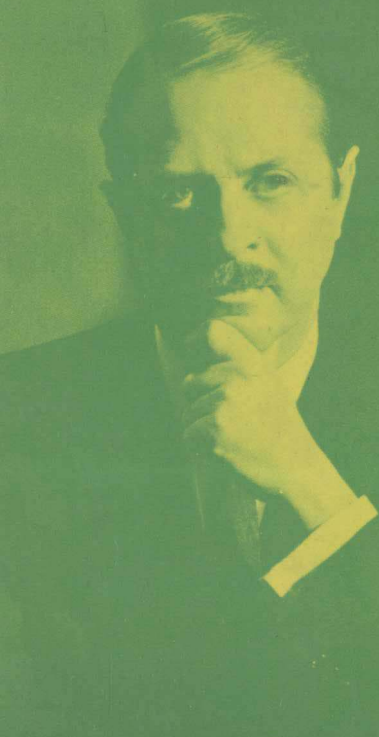


梅其純譯

給商科學院學生及
工商界的主管人員



商業結構 與管理

通常在一個商
所討論或學習的範
與現代商業不能配
市場、財務、生產
收購、合併、人事
方面。而本書以當
商業情況，深入介
理這個主題，它告
一個商業機構如何
成，並如何使其順
，在生產與人事管
提出立即可行的方

商業結構與管理

該系列叢書是依照目前歐美最新出版的企管書籍編著而

艾爾文·柯甘 著

梅其純 編譯

世界出版社出版

出版者：世 界 出 版 社

(香港七姊妹道二〇〇號地下)

印刷者：復興橡皮印刷有限公司

(香港七姊妹道二〇〇號七樓)

總代理：世 界 出 版 社

批發部：香港北角七姊妹道二〇〇號地下

Tel: 5/624260

門市部：香港銅鑼灣波斯富街一二〇號

Tel: 5/793081

星・吉・檀世界書局發行

前言

在一個商業學院中，商業總是由一門叫做什麼商業入門之類的功課程來作一個廣泛的介紹。每一章通常是討論現代商業相異的一面或機能，譬如市場、財務、生產、會計、收購、人事管理等這些事。

但這種方法與亞歷山大、漢彌頓學院的「商業結構與管理」不合。首先，因為它是教科書，每章的題材會在後面出現，它好像有些重疊。同時，大多數選修學院課程的，都已有相當的商業經驗。他們對各種商業的機能，已是相當的熟稔，早已

超過基本定義的階段。

這本書是站在一個觀點，在商業結構的方法，程序上，正式介紹商業管理這個主題，而且這觀點可能與大多數讀者的觀點不同。它告訴我們，一個人如何組織商業，及組織它們以完成他作自訂的目標。

本書的讀者假如打算開公司的話，這本書的資料就夠他用了。他會知道如何着手，選擇適當的結構達到他的目標，如何合於法律的需要，如何召開董事會議。而且他會精通最新的組織技術經營一個營利中心，來經理複雜的組織，譬如集合公司 Conlomerates，來開拓國際市場。

因為這本書對大專課程來說，是如此的重要，在付印以前，編輯部儘量抽出時間來校閱這本書。紐約大學的補習學校和補習服務中心的主任菲利普博士擔任總校閱的工作，並提供極多有建設性的建議。

但真正的功勞還是屬於編者，伊文史密斯柯根，他是伊文史密斯柯根聯合公司的總裁，這是一個以紐約為主的公共關係顧問公司。柯根先生將其二十多年，身為高級經營人員的經驗，再加上實際的經驗，提出來現身說法，怎樣創辦一個公司，怎樣培育它，從嬰兒時期到成熟。

柯根先生是哥倫比亞大學畢業，曾經受過工程和經營的訓練，他在經營方面有

個不尋常的背景，結合寫作，編輯，和推廣的經驗。他是赫克及格斯特公司的副總裁兼董事會董事，以及英孚北倫的副總裁，英孚北倫公司是遍及世界的公共關係公司，Interpublic公司的會員。自一九六四年以來，他就成爲他自己公司的總裁。也是幾個公司的指導人。

柯根先生是經營促進會金質獎章的得主，是美國公共關係協會的會員，也是海外新聞俱樂部，哥倫比亞工程系校友會的會員。他還是亞歷山大漢彌頓學院的有關公共關係教科書的編輯。

柯根先生的論文曾在「星期六觀察」、「麥迪遜大街」、「公共關係雜誌」、「公共關係季刊」等其他刊物中發表。

目錄

前言

第一章 商業的要素……………一二

利潤商業的動機和報酬／專門經營的差異／商業系統的本質／需求中的產品或服務／足夠的資本／勝任的經管／顯明的目標／戰略位置／忠誠和旺盛的工作力／適當的會計制度／有力的財務支配／組織的正確形式／複習

第二章 商業組織的形式——合夥營業……………二六

合夥營業的定義／合夥營業的形式／實體觀點／合夥營業的無限個人責任／合夥營業的優劣／經營合約的需要／經營代理／合夥人的權利／有權分享利潤／有權參加經營／有權選擇夥友／對合夥商號的財產有權／有權索回其投資／其他雜七雜八的權利／合夥人的責任／共同的代理／侵害責任／解散和結束／資產的整理／複習

第三章 商業組織的各種形式……………五一

獨資 Sole proprietorships 經營的某些特徵／獨資的利益／獨資的一些缺點／有限合夥事業／優點和缺點／股份公司／股份公司的特點／股份公司的優點／股份公司的缺點／商業組織的其他形式／短期合夥／合夥公司／礦業合夥／麻薩諸塞信託／複習

第四章 股份有限公司 The Corporation……………六八

股份有限公司的定義／有限責任的重要／股份有限公司的權利／大多數公司有永久存在性／股票持有人對公司的關係／董事會代表股票持有人／公司組織的缺點／雙重徵稅／一些其他的稅收的酌量／外州公司的稅捐／其他的公司稅／加拿大的稅捐／轉讓稅和遺產稅／公司 Incorporation 的優點和缺點／複習

第五章 組織一個公司的程序……………八八

一般公司組織法／組織公司的費用／顧問費／何處適合組織公司／在加拿大組織公司／公司註冊／自治領公司的組織／省稅／選擇公司名稱／公司組織執照內容／公司的宗旨／特別條款／超力行爲 Ultra Vires Acts／複習

第六章 股份和股份的擁有..... 一一一

資本結構／股票／經常使用的名辭／普通股／優先股／債券與信用債券／可兌換股票 Convertible Securities／票面值和非票面值 Par-Value and No-par-Value／票面值和實值／公司如何發行股票／法令規章／增加核定股／股票在交易所上市／股東的分股息／現金資產和股息／股票分股息的理由／股東會議／代理投票的用途／股東的權力／投票委託／複習

第七章 董事和高級職員..... 一三八

董事的權力／加拿大的董事職權和委員會／董事的責任／董事的義務／董事的資格／辦事處的條款／締結合約的能力／加拿大的合約行爲／董事會議／需要一個法定人數／會議的召集／家族公司的董事 Directors in closely Held Corporations／股東的訴訟 Stackholder Suits／公司的高級職員／董事和職員薪水／總裁和副總裁／秘書／會計／董事與職員／聯邦股票法／複習

第八章 公司章程和組織會議..... 一六五

公司的設備／公司章程／公司章程的例證／總裁／副總裁／秘書／會計／公司組織人的會議／公司組織人會議程序／董事的組織會議／加拿大的慣例／加拿大的董事會／解散一個公司／在加拿大解散公司／複習

第九章 商業組織的原理.....一八九

職務分類化的觀念Concept of Functionalization／組織的類別／主線的組織／增加支助（幕僚）單位的職務／主線和支助單位幕僚的合組／權限的劃分／委員會的理論／減輕執行者的負擔／經營的巡迴大使／最高管理的任務／應付變遷／複習

第十章 計劃影響組織結構.....二〇八

訂目標的經管Management by Objectives／營利中心擴張責任／營利中心的例證／美國氰胺公司的協調活動／惠而浦的協調工作／麥克柯米克公司的多種管理／Mec Cormick & Co's Multiple-Management／杜邦公司的委員會經管／孟山頭的新企業部門Mansanto's New Enterprise Division／USM的投機資本觀念／昂列威爾的分權制 Decentralization of

Honeywell／複習

第十一章 有效經營.....二三〇

作經管的決策／經管的任務／提供一個適當的環境／X學說和Y學說／工作權利的概念／經營的經理們／草擬一個公司計劃／維持管制／公司是社會機構／複習

第十二章 主要公司部門……………二四五

製造公司／新產品的重要／市場的概念 The marketing Concept／選擇市場狀況／Adopting a marketing Attitude／R&D的很多方面／會計管制 Accounting Central／工業關係部門的任務 The Rule of Industrial Relations／生產產品／部門的分組 Departmental Groupings／複習

第十三章 內部作業影響組織結構……………二六三

組織結構隨環境而變動／原料管理的重要性日漸增加／爲什麼需要一位材料管理員／產品保險的需要／採購的價值分析／設備及其維護／與市場保持接觸／產品經理的發展／產品經理制度的優點／複習

第十四章 管理資料系統……………二八一

電子計算機當作一種經管工具／電子計算機的能力／測量電子計算機効力的尺碼／運用研究的成長／生產設備的管制／測量一個電子計算機の效用／組織結構的更改／電子計算機的時間分配裝置／一個預測／複習

第十五章 公司聯合影響組織.....	二九八
兼併的六個階段／勝家公司的復甦／新的分合公司The Nonglomerates／分 合公司的創始公司德克斯特龍公司 Textvon／接管的流行／堅守服務生意／ 傳統與分合公司經管的比較／投資於不健全或不實際之事業的金錢問題 The Funny money problem／政府的參與／在兼併之後／複習	
第十六章 國際營業影響商業組織.....	三一七
多國家主義的成長／投資在國外的營業／爭奪市場／組織的類型／飛歌福特的 國際部門／卡比法聯合公司的市場政策／集中控制的需要／多國國際化的民衆 ／概要／複習	

第一章 商業的要素

我們在日常應用中，對商業 business 一辭並沒有明確的涵義。它對貿易 Commercial 和製造經營的應用也頗含混，就好像藝術和職業的區別一樣。

但藝術和職業的目，如果是爲了賺取利潤，那也可以看作一種商業行爲。

商業也像任何一種職業一樣，可下一定義，人們在各行業中，冒蝕本的危險設法賺錢，以製造產品高於成本賣出，或提供銷售服務；或買賣產品，或以一種利潤銷售服務等。

或者更簡潔的說：商業是任一種獲取的職業，利潤是其目標，但也有蝕本的危險。

利潤、商業的動機報酬

人員，原料和金錢在商業中聚在一起，經過一種協力合作，從事一種有關的努力，以增加所有的這些資源的價值，因此，整體比個別變得更有價值。工作者則以薪水，工資和邊際利益來補償，他們是受雇者，但他們生產活動的值一定要大於他們的補償。假如不是這樣，商業就不能存在。對原料和投資基金來說，也必須有同樣的價值比率。如協力合作沒有前途可言，投資者定不會讓其存款冒險。他們寧願貯藏而不會投資其金錢。因此，爲了吸引資本，一種商業必須有潛能獲取利潤，所以當人員、原料、資金有效地湊在一起，它們的價值增加了。利潤雖不需立刻獲得，但必須有清楚的徵示。甚至有長遠增長的前途也能增加投資的價值，很多投機股

票市場買賣的人都知道。那麼，獲利既成爲事實，或者有變爲事實的遠景，這就是商業活動的策動力。其重要性不能過份強調。每個新的投機和既存商業的擴充，應以可能製造利潤的觀點，嚴格審察。利潤提供一個多於投資的報酬；它們是商業的生命血液。它們也對產品和服務提供報酬。

專門經營的差異

一項企業的發動，包括希望，其組織者的野心，以及其血汗賺來的資本。但有些的結果常很悲慘。很多商業的失敗。很多變得不善以及發生嚴重虧損。這些虧損極大部分是能避免的，因爲他們未能使用現代專門經營原則來實施，以致遭到失敗。爲了使商業成功，必須不斷地仔細注意經營的重要過程。建立一個管理系統，以確保資源，產品或服務的有效分配，俾使市場能以接受。

商業系統的本質

雖然每種商業在某種範圍有其獨特的經營項目，但必須掌握某些要素，以獲至財務上的成就。下列各項即在其中：

■ 需求中的產品或服務。

■ 足夠的資本。

■ 勝任的管理。

■ 顯明的目標。

■ 戰略位置。

■ 忠誠和旺盛工作力。

■ 適當的會計制度。

■ 有力的財務支配。

■ 組織的正確形式。

需求中的產品或服務

一個成功的企業，第一要素是要有一個產品或服務，消費者會充分購買，使企業有利可圖。

這裏有一個非常流行的神話，說，假如你造出一具較好的捕鼠機，世人將趨之若鶩，會踏穿你的門檻。以這種眼光看一種產品是一種危險的方式，因為它是把產品放在顧客的前面。好像是說，假如一種產品的品質好，或者價格合式，它就是一個贏家。

在實際運用上，有些產品似乎有極大的固有優點，但却極難出賣。有些固然缺乏天然優點，但却容易脫手。沒有人會拒絕。例如，百科全書極有價值的作品了，但絕沒有好多人，會跑到發行百科全書的公司來購買，一定要有一些不平常的推銷員來推銷，才能打開市場。這些推銷員則抽取較高的佣金，以酬報其努力，因為公