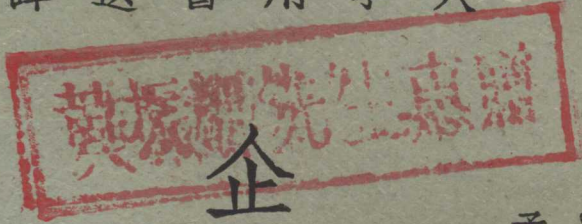


106057

大學用書選譯



企

J. A. Shubin 著  
孟德聲 譯



業

38

管

理

教育部  
世界書局  
發行

F278.5 別卡  
796

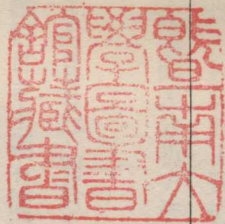
106057

港台書室

大學用書選譯

企  
業  
管  
理

J. A. Shubin 著  
孟德聲 譯



教育部出版  
世界書局發行



90054654

中華民國六十五年六月五版

大學用  
書選譯  
企業管理

平裝本 基本定價 貳圓玖角捌分整

版權所有  
翻印必究

著者：John A. Shubin

譯者：孟德書聲

出版者：世界書局

地址：臺北市重慶南路一段九十九號

電話：三一〇一八三

本局登記證字號：行政院新聞局版臺業字第〇九三一號

發行人：蕭宗謀

印刷者：世界書局

108027

世界書局

# BUSINESS MANAGEMENT

by  
**John A. Shubin**

*Copyright 1954 by  
Barnes & Noble, Inc.  
New York, U. S. A.*

Published in Chinese Translation  
by  
**COMMITTEE FOR TRANSLATION  
COMPILATION OF COLLEGE TEXTBOOKS  
MINISTRY OF EDUCATION**  
Taipei, Taiwan, China  
1960

世界書局發行



# 序

本書之目的在闡發有效率的管理方法。而其撰述則基於這前提即：欲求科學管理在企業方面運用自如，則須使科學管理之原則及其方法與對企業之各方面的分析探究結合統一，相互關聯。本書對於確立及改進企業之職能與制度，逐步提出調查與探究之程序，例如：在企業創辦之前如何進行研究設計工作？如何選擇地點及設備？如何建立必需的組織部門（銷售、生產計劃、採購等）？如何設計預算制度？凡此種種問題，本書均有詳細討論。本書將管理之原則與方法予以融會貫通，使其合於需要與實用，因此本書特指明如何基於實用的立場，應用管理原則以解決管理問題。

本書對於影響企業之計劃與經營之外在經濟勢力，亦提供應變之道。例如：如何確定或改訂價格？如何預測銷售？如何調整企業以適應季節性變化？凡此問題，本書亦有詳細解答。在「工資調查」一節中，本書特指明如何斟酌內外情況以設計工資結構；在「盈虧分析」一節中，本書對於盈虧分析圖予以解說，使讀者了解如何應用此種圖表分析方法以選擇企業計劃，及預測成本與價格變化對於利潤之影響。

本書（企業管理 Business Management）對於大學內企業組織（Business Organization）及工業管理（Industrial Management）諸科目之主題有簡明概括之討論；但除此之外，本書對於各種企業問題亦均提供解決之方針，例如：我們可應用本書所指出之程序方法，編製調查報告。因此，本書乃

一有關企業問題之良好讀物。爲供讀者測驗其學習進度，並作複習及討論之用。本書於每章之末附列若干問題，並於全書之後附有總測驗題。

史密斯博士 (Dr. Samuel Smith) 及陸汀夫人 (Mrs. Carol Ann Lutten) 對本書之出版曾有寶貴建議，作者謹此申謝。

約翰·舒賓

(John A. Shubin)

## 譯者附言

一、本書原名“Business Management”，本書所討論者爲工商企業之組織與管理問題，故中文譯名應是「工商企業之組織與管理」，爲簡明計乃定名爲「企業管理」。

二、本書又名“Efficiency Surveys and Systems”，意譯爲「效率之原理與方法」，似較妥當。

三、譯者爲遵守「信實」之基本翻譯原則，幾乎逐字逐句對譯，即連每章註解亦不例外，惟終以篇幅有限，於最末三數章中微有節略，然就全書比例而言，所節略者不及百分之一，且於原意要旨無損。

四、又爲節省篇幅起見，亦因製圖排版問題，若干不重要之插圖（如第六、八、十二、三十九、五十四、五十六等）僅譯其標題而已；譯文出版時若不刪減此類插圖，則可以利用照相以解決重行製圖之困難。

五、譯文錯漏之處，恐不能免，尚祈方家指正爲感。

孟德聲謹識

# 目錄

## 第一篇 管理與工業

- 第一章 科學管理之興起…………… 二一
- 第二章 工業之成長…………… 九

## 第二篇 企業之組織與創辦

- 第三章 所有權組織與企業結合…………… 一五
- 第四章 工商企業之理財…………… 二七
- 第五章 組織之原理與方式…………… 三五
- 第六章 組織之發展與改進…………… 四七
- 第七章 企業之創辦、計劃與風險…………… 六一

## 第三篇 研究、產品與物質設備

- 第八章 企業之位置…………… 七七
- 第九章 研究與產品工程…………… 八五



第十章 標準化、多樣化與簡單化……………一〇二

第十一章 工廠設備與材料控制……………一〇七

第十二章 建築 採光與空氣調節……………一一一

第十三章 動力與熱能……………一三五

第十四章 工廠與設備之保養……………一四五

### 第四篇 生產效率

第十五章 工作簡化與動作研究……………一五五

第十六章 時間研究……………一七一

第十七章 工廠佈置……………一八三

### 第五篇 企業之經營

第十八章 品質控制與檢驗……………二〇五

第十九章 採購……………二一九

第二十章 盤存控制……………二二三

第二十一章 生產之計劃與控制……………二四五

第二十二章 市場交易……………二八九

第六篇 工業關係與報酬

第三章 工業關係……………三一

第四章 薪工行政……………三三七

第七篇 總行政與企業控制

第五章 財務與成本會計……………三七七

第六章 預算控制與盈虧分析……………三九三

# 第一篇 管理與工業

## 第十章 科學管理之興起

企業家、工程師或學者，欲習練科學管理之藝術，他必須獲有管理之識見。如欲對企業經營作豐碩的貢獻，並欲獲得相當的報償，就必須知道科學管理之如何發展，且必須嫻習其分析的方法。科學管理運動，當二十世紀前半期，因遭遇現代工商企業之有增無已的複雜的挑戰而得以發展，並由於人們承認更爲有效的經營之可能性而得以成長。

### 管理運動

工廠生產制度帶來了複雜的管理問題，此一問題旨在結合及協調人、物及機器等生產因素，它是下列事實發展之結果：工廠規模之加大，生產品額之駁雜及增多，製作程序之錯綜，及勞工之專業化。管理科學遠落於新工業時代的技術發展之後。

十八、十九世紀的管理家，通常是專斷的，強制的及自我訓練的。在管理企業方面，他依賴於直覺的判斷及「任意管理」(Rule-of-thumb)之習慣與程序。雖然有具有效能的製造技術專家，但却無訓練有素的管理專家。管理之功能與實務常是因爲遭遇問題而臨時發生。此種臨時發生的方法乃變爲固定的管理習常，以後便很少再被檢察與鑑別。但是現代企業趨於複雜，在管理與生產兩方面均需要

專家們之傾注。有如財政、工程、採購、製造、銷售及人事等部門，均待專家們作有效的指導與協調。改進企業經營之需要，若應用科學管理之分析方法，即可獲得解決。

**泰勒氏之先驅工作** 管理運動開始於十九世紀之末及本世紀之初，有泰勒氏 (Frederick W. Taylor) 其人，對於傳統束縛的管理方法深表懷疑，乃藉助科學的分析以尋求更好的管理方法。泰勒氏之初創結論 (一八八〇—一八九〇) 終導致管理科學，他遂被認為是管理科學之創始人，泰勒之思想有下列幾項基本原則，他稱其為「管理之職責」：(註一)

第一·他們(管理家)將人們的工作之每一要素發展成爲一種科學，以代替舊日的「任意管理」方法

第二·他們用科學方法以選用、訓練及教導工作人員，以代替工作者自行選擇其工作，自己訓練自己的舊方法。

第三·他們熱忱地與工人合作，運用已經發明的科學原則，以處理所有的工作。

第四·在管理者與工人之間，對於工作及責任應有一相等的劃分。管理者應將所有比較適合於他們自己的工作接收過來，以代替過去幾乎將所有的工作及大部份的責任加之於工人肩上。

上述原則，及其爲泰勒氏所作有限的應用，只不過一個開端，那是對傳統的企業方法之革命性的挑戰。在泰勒之後，日漸增多的繼起者，對於管理科學之發展，仍作不斷地努力。雖然他們的制度與方法在細節上與泰勒氏相異，但在基本原則上仍然相似，而其目的亦均相同。

**科學管理** 現今科學管理將若干原則與方法應用於企業經營方面，有如直線及幕僚式組織，方

法分析，程序之標準化，獎勵計劃，統計的品質控制，以及預算等。用科學的探討以解決企業之經營問題，及促進管理技術之發展。科學管理所應用的方法是客觀的，試驗的。因此，它開始是問題及需要，其次是收集、分類及分析材料，再形成一個假定的原則及定律，然後予以應用，以決定其有效性與有用性。科學管理在其進行程序上，尚須借助於其他科學如經濟學、統計學及工業心理學。

### 科學管理之考察程序 (Procedure for a Scientific Managerial Survey) (一) 簡明陳述

企業之問題，需要，或目的（例如建立生產控制制度或鼓舞雇工士氣）。(二) 將所有與目標相關的資料予以編輯；即應用最近的事實發現及統計程序——財務賬表，工作流徑程序圖，工作分析，樣品，統計函數。(三) 將資料分類並作徹底分析，發現行動綱領，業務制度，或技術。(四) 基於已經發現的事實關係，仔細釐定新計劃，標準程序，或方法。(五) 應用計劃與方法；跟據工作以考核所欲達到之目標；必要時，依照新的發現及不同的情況從事修正。

簡言之，科學管理並非一種具有固定範圍的制度，它所有的各種特點亦非顛撲不破；它毋寧是一種探討及解決管理問題之制度——依據此種制度以產生若干適合於特定情況的管理方法。科學管理的探究可應用於許多種類的考察：例如，制定建立組織性態的程序，佈置新工廠，設計工資制度。凡此種種考察及其他特殊目的之考察方法，將於以後各章中扼要敘述。每一種考察程序均來自上述的五個步驟。

### 「業務研究」——科學管理之擴展 經由「業務研究」，科學管理可用更謹嚴的方法解決若干

特別確定的問題。業務研究應用數學的及試驗的技術（有如在物理學及生物學中所應用者），以從事



於企業的、政治的或軍事的業務研究。(註二)因此，業務研究乃是科學管理研究之擴展，它包括高等數學技術，以企求對於某些企業問題獲致更明確的答案。

業務研究適用於具有若干特徵的問題：(一)問題不可太廣泛或不明確——即是，問題易於界定，基于顯明的軌範可忖度其結果。(二)問題必須包括確定的及可量的因素，以便收集資料作量的研究。(三)問題應提供一決定以不同的行動路線的機會，俾管理者能選擇一種最有利於公司目標的行動路線。

因此，業務研究能解決有如下列的特別問題：決定保養費之多寡或何時更換設備；依照生產所需要之最少盤存，以決定訂購材料之數量；決定何時作工廠加班工作，或何時將工作轉包出去。

在進行業務研究時，分析家(註三)概括地建立一典則(Model)——簡單的業務代表，它含有問題之最要因素。分析家常用數學方程式建立典則及理論。典則之建立，常藉經驗及觀察得來的資料。理論，在於說明業務，它必須是經常可予以試驗證實的。

分析家依據問題之型態，可運用任何數學技術。例如，利用廢品抽樣研究(Sampling Study)，即可決定廢品的容差；或藉「統計式品質控制」，即可減少廢品(見第十八章之討論)。經由「業務調配」(Linear Programming)——連結若干相依因素以獲致最佳結果——即可以對數個機器排定工作命令，以求得最少的總程序時間。分析家亦可運用下列數學方法：「定量法」(Quantifying)——影響業務的因素之數的表式；「蒙特卡洛法」(Monte Carlo Method)——一種預示結果的技術，它常用隨機抽樣(Random Sampling)——比較用數理典則(Mathematical Models)為方便；「競賽定理」

(Game Theory)——或然率之特殊應用。

## 企業管理之現狀

專業管理家之地位隨工業之成長而進展，亦由於各大公司之所有權與控制權之分離傾向，而得以提高專業管理家之地位。控制權之轉移於雇用的管理專家之手，其結果遂擴大應用科學的管理方法。今日企業管理，不僅注意於企業之創立及其內部經營，一旦環境的影響及變遷的經濟情況需要時，亦須顧及公司之適應、擴大或縮小等問題。

**管理之職能** 企業管理可概分為兩大類：(一)行政及(二)純粹管理。雖然二者各有其重心及職責，但成功的企業亦需要將全盤計劃與執行細節作緊密的連結。

**行政之職能** 工業中的行政(或「高層管理」(Top Management))有如下之職能：政策及主要目標之全盤決定，財政、生產與分配之協調。此種職能由董事會及主要職員(總裁、總經理及副總裁等)擔任。行政人員確定公司之真正意向，確立主要目標，擬定組織及程序之一般計劃，宣佈總計劃之實行，批示總計劃中之特殊主要的設計。

**純粹管理之職能** 全盤政策及計劃由「行政」(Administration)決定，而其實行則為「純粹管理」(Management Proper)之職能。擔任純粹管理之人員為各部門首長，工場主任，工頭，有時，亦有高級行政人員(常被認為是「業務行政人員」(Operating Executives))，公司職員常以行政才能制定全盤政策，亦常以其管理才能補助政策。

管理顧問之職能 管理顧問 (Management Consultant) 為外界的專家，他嫻熟於管理藝術之

一部或全部，為公司所聘雇，以解決管理問題及促成有效經營。管理顧問職業之發展原因有二：(一)少數的小型及中型企業始擁有經過訓練的許多專家，他們對於整個情形作有效地分析及估計，並作成重要的建議；(二)許多行政人員為管理責任所束縛，缺乏時間作深刻的研究，有時亦缺乏必要的公平意見，對於事實作客觀的評價。管理顧問不為傳統的觀念所束縛，以批評的態度檢視方法、計劃與設施。管理顧問因與其他組織再三接觸而獲有真知與經驗，乃能以新的立場解決每一個問題。而且，公司中有關方面的建議常陷于偏頗與成見的猜疑之中，而管理顧問則比較可以免除此種猜疑。理想的作法是，管理部門指派一公司內部的人員與管理顧問在一起工作，對於已制定之新計劃與程序，予以跟催稽查，促其實現。

### 影響管理之外在因素

作為企業單位之內在因素，如產品設計、工廠佈置、生產控制及人事行

政等，固然與企業管理發生主要的關聯，而企業之外在因素亦甚重要，它將影響企業之經營與管理。高層管理部門在決定政策時，不可忽略若干外在影響因素，其最重要者有政府法規（如公司法、捐稅徵收，公用事業機關之決策、工廠法、勞工立法等），季節性的經濟波動與商業循環的變易（市場需要與物價水準之變化），工藝學的發展，勞工組織之傾向，以及社會輿論。近來，政府與勞工團體對於工商企業之管理已多有參與。現今每一企業，均存在於不斷變化的經濟、社會與政治的體制之中，因此管理部門必須保持其組織的彈性，俾能作最有效的適應。

(註1) Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management (Part I of

Scientific Management) (New York: Harper and Bros., 1947), PP.36—37.

(註二)「業務研究」(Operations Research) 最初應用於第二次世界大戰之中，當時由政府僱聘若干科學家，為改進軍事活動業務，而從事研究設計，提供建議。

(註三)分析家可以是嫻熟高等數學技術的工業工程師或管理顧問，或是精於試驗研究的科學家。

## 問題

- 一、試討論引起科學管理的發展與成長之因素。
- 二、試區別科學管理之為「知識體」(“Body of Knowledge”)與「方法學」(Methodology)；並詳為說明。
- 三、「科學管理之考察」(Scientific Managerial Survey)之程序步驟為何？
- 四、試解釋科學管理可應用於經營醫院、農場、地方自治與政府企業。
- 五、何謂「業務研究」(Operations Research)？何種企業問題可藉業務研究以求解決？
- 六、試比較「行政」(Administration)與「純粹管理」(Management Proper)二者之職能。
- 七、企業中之何種因素引起「管理顧問」(Management Consultant)此項職業之發展？
- 八、管理職能之趨於困難，是由於現代製造企業之內在的及外在的各項因素，試將此各項因素予以討論。