

企業組織與管理

李少藩編著

大中國書公司印行

27
8-31



港台書室

276835

李少藩編著

企業組織與管理



大中國圖書公司印行



90053676

編輯大意

各大專學校所設之「企業組織與管理」、「工業組織與管理」、「企業管理」、「工業管理」等課程，如不加以嚴格之區別，似無顯著之差異。坊間以上列名稱出版之教本，其內容亦多類似。本書爲配合上列課程之需要，並爲教學應用之普遍起見，定名爲「企業組織與管理」。

本書所涉內容廣泛，取材多係歐美及日本之著述，觀念偶有未合我國目前情況者，但管理之學問，其原理原則應屬相同，他山之石，可以攻錯。因此，本書除可供作大專學校之教材外，亦可供企業界人士之參考。

筆者自維學識淺陋，本書編著時間倉促，謬誤之處，在所難免，尙祈 賢達，不吝賜教。

企業組織與管理 目錄

第一章 總述

第一節 企業的目的	一
第二節 企業的龐大化與公平競爭及其對社會的責任	二
第三節 所有與管理的分離	四
第四節 企業的民主化	七
第五節 企業組織的意義與原理	九
第六節 企業管理的意義	一四
第七節 企業管理的基本觀念	一四
第八節 企業管理的體系	一五
第九節 企業管理的職能	一八
第十節 企業管理的發展	一九
第十一節 企業管理者的目的	二〇
第十二節 高階層管理者	二二
第十三節 中階層管理者	二三

第十四節 現場管理者	二四
------------	----

第二章 工業工程	二九
----------	----

第一節 工業工程的定義	二九
-------------	----

第二節 工業工程的發展	三一
-------------	----

第三節 工業工程的體系	三四
-------------	----

第四節 工業工程的教育	三六
-------------	----

第五節 現行企業管理的會計制度與工業工程	三七
----------------------	----

第六節 作業研究與工業工程	三八
---------------	----

第七節 標準化與工業工程	四〇
--------------	----

第八節 情報制度的設計與工業工程	四二
------------------	----

第九節 品質管制與工業工程	四三
---------------	----

第十節 市場研究與工業工程	四五
---------------	----

第三章 工廠計劃	四七
----------	----

第一節 工廠所在地	四七
-----------	----

第二節 工廠設計	五〇
----------	----

第三節	工廠佈置	五四
-----	------	----

第四章	生產管理	五九
-----	------	----

第一節	生產方式的分類	五九
-----	---------	----

第二節	生產管理與工廠組織	六一
-----	-----------	----

第三節	生產管理與系統分析	六二
-----	-----------	----

第四節	工作抽樣	六四
-----	------	----

第五節	三S運動	六九
-----	------	----

第六節	爲標準化而作的作業改善	七一
-----	-------------	----

第七節	企業內部規格	七二
-----	--------	----

第八節	工程分析	七三
-----	------	----

第九節	生產設計與工業設計	七五
-----	-----------	----

第五章	品質管制	七八
-----	------	----

第一節	品質管制的意義	七八
-----	---------	----

第二節	品質管制的目的	八〇
-----	---------	----

第三節	品質管理的優點	八一
-----	---------	----

第四節	實施品質管理的步驟	八三
第五節	品質管制的方針	八三
第六節	品質的標準與管制	八五
第七節	品質管制部門	八六
第八節	統計方法在品質管制上的應用	八七
第九節	品質的檢查	八八
第六章	動作與時間研究	九〇
第一節	動作研究	九〇
第二節	時間研究	九四
第三節	動作時間標準法	九六
第七章	人事管理	一〇〇
第一節	人事管理的意義	一〇〇
第二節	勞務管理的成立及其本質	一〇五
第三節	人力管理的意義	一一一

第四節	人力與組織·····	一一三
第五節	人力與長期計劃·····	一一五
第六節	勞動力與其費用·····	一一八
第七節	勞動力與餘裕·····	一二〇
第八節	定期人事異動制度·····	一二三
第九節	人事的異動·····	一二五
第十節	選用員工的技術·····	一二六
第十一節	昇級制度·····	一二九
第十二節	昇級系統管理圖表·····	一三一
第十三節	人事考核·····	一三二
第十四節	退休金制度·····	一三四
第十五節	強迫退休制度·····	一三六
第十六節	退休金制度與強迫退休制度的關係·····	一三七
第八章	人羣關係·····	一三九
第一節	人羣關係的技術·····	一三九
第二節	人羣關係管理的目的·····	一四〇

第三節	訓練的必要性與目的所在	一四三
第四節	教育訓練的組織與方法	一四四
第五節	員工雇用計劃	一四七
第六節	接談	一四九
第七節	參與觀察法	一五一
第八節	社會學測定法	一五二
第九節	集體動力	一五三
第十節	意志集中	一五五
第十一節	溝通意見的技術	一五六
第九章	獎工制度	一六〇
第一節	獎勵工資制度	一六〇
第二節	職務分析的方法	一六二
第三節	職務評價	一六七
第四節	職務工資	一七〇
第十章	成本控制	一七三

第一節	成本控制的意義	一七三
第二節	成本會計制度	一七五
第三節	成本的概念	一七八
第四節	管理會計的意義	一八一
第五節	成本會計與成本控制	一八三
第六節	成本控制的方式	一八五
第七節	成本中心點	一八八
第八節	成本差異的處理	一八九
第九節	直接成本法	一九一
第十節	成本報告書制度	一九六
第十一章	財務管理	一九八
第一節	財務管理的領域	一九八
第二節	財務管理的課題	二〇二
第三節	財務管理的體系	二〇三
第四節	財務與會計的結合關係	二〇五
第五節	財務與購買、製造及銷售的關係	二〇八

第六節	資本與財產的意義	二一〇
第七節	預算控制與利益計劃	二一一
第八節	預算控制的意義	二一四
第九節	預算的體系	二一六
第十節	預算的編製	二一八
第十一節	變動預算	二二二
第十二節	由於預算來的控制	二二三
第十二章	市場研究	二二七
第一節	市場研究的重要	二二七
第二節	市場與產品發展	二二九
第三節	商品與觀念的內容	二三五
第四節	商品的设计	二三九
第五節	商品的流行問題	二四一
第六節	商品的包裝問題	二四五
第七節	商品計劃	二四七

第十三章 工程經濟……………二五六

第一節 工程經濟與工程處理……………二五六

第二節 有助於經濟分析的若干概念……………二六五

第三節 現在經濟的比較……………二六九

第十四章 企業管理的相關學科……………二八四

第一節 會計學……………二八四

第二節 經營社會學……………三一二

第三節 經營心理學……………三一七

第四節 勞動科學……………三二一

第五節 人體工程學……………三二四

第六節 經濟法學……………三二六

第七節 工業工程學……………三二九

第八節 管理數學……………三三三

第九節 商業統計學……………三三四

第十節 行為科學……………三三六

企業組織與管理

第一章 總 述

第一節 企業的目的

企業在已往皆以營利的追求爲目的，即在追求最大利潤的獲得，這乃是以舊式資本主義經濟背景下所形成的見解。然在大企業發展後，「所有」與「管理」的分離漸趨明顯，個別資本形態在企業裡融合，而漸成爲整體形態出現後，企業的目的亦漸改變其原來面貌。

在現階段裡企業的目的已不單純爲利潤的追求，企業本身的存續發展逐漸成爲企業的真正目的。此一目的乃是「人」、「物」、「金錢」所結合的企業構成體，而以「人」爲主體。全面所促成的問題在求企業的維持存續。因此對自己資本求其最大利潤的目的僅成爲目的之一，並非居於主要地位，已居於企業本身存續與發展之大目的之下。個別資本存在於使用總資本之中，利潤率乃是總資本利潤率下的一部份。利潤本身是使用總資本的企業爲追求本身存續發展的手段。爲了企業維持發展的目的，並非否定利潤的追求，事實上在資本主義經濟下亦屬不可能。只不過利潤的追求必須由使用總資本的立場來着想，

而在求企業本身的維持與發展下所必要的手段而已。

企業的目的是要經過生產及銷售等過程來滿足社會的需要，此乃企業所負的社會使命。因此企業乃是社會之一機構，故其目的亦應受社會的支配，並配合社會的需要，以創造顧客。在企業尚未生產物品以滿足要求與允諾之前，只不過是一種潛在的需要，企業必需將其變為有效需要後才有市場與顧客的發生。爲了滿足顧客的需求，社會則將責任委託給企業，期待其對資源的活用。由於企業的目的爲創造顧客，故無論任何企業都具有此基本機能（即市場活動及資源的生產利用）。企業愈是成爲社會性的必需而存在，本身愈應認清其對社會所負的使命。其所得利潤則成爲企業爲了滿足社會的需求而獲得的報酬。在企業的影響趨向裡，如上述利潤的追求已不是其真正的目的，而是達成目的的手段，也是目的達成後的產物，既是如此，利潤的追求已不再是企業家的主要目的，倒成爲資本主義法則下制度化的存在形態。企業爲了達成本身的目的，順應該制度化的法則來努力推行。爲保障本身的危機，或確保其維持與發展，乃不得不設法獲得適當的報酬，利潤的追求僅此而已。

第二節 企業的龐大化與公平競爭及其對社會的責任

企業的發展除「所有」與「管理」有分離的趨向外，同時亦有趨於大規模化、集中化、寡占化及獨占化的傾向。在過去自由經濟形態裡，只是代表著規模較小，而大小相若的多數企業。爲了確保在自由經濟下的競爭效果，致有產生否定超大企業的見解。

例如美國的獨占禁止法雖在禁止獨占企業的存在，但其根本目的亦乃在確保自由競爭的觀念下產生。在此見解裡不難看出大企業發展的肯定性乃是必然的，同時也就有由各個新角度來解決一切問題的觀念產生。亦即大企業對於生產力的發展有不可否認的必要性，在各方面也都比中小企業優異，尤其目前對於大企業的發展擁有很多研究者。在中小企業或普通規模企業裡認為冒險太多而不易實行的事物，在大企業裡實行起來其效果宏著，由此可以看出大企業的進步性。然在自由經濟競爭下大企業在另一方面有減弱其效果的情形，因大企業愈發達，完全競爭愈是不容易實行，終於有不完全競爭的現象產生。以獨占禁止法來禁止獨占競爭雖有必要，但在這種場合裡，超大企業的競爭形態成爲寡占競爭，而自成爲異於舊式經濟競爭形態之不完全競爭。對於此問題形成平衡力或以提高大企業對社會責任的自覺來加以解決乃爲重要的觀念。所謂平衡力乃承認大企業的進步性而允其新形態競爭的存在，然後造成平衡力對於大企業加以牽制，使其實現公平競爭的平衡關係。也就是說使大企業與大企業競爭，寡占與寡占競爭，同時亦形成對抗大企業的勞工工會的對抗勢力。再者亦可以由消費者形成對抗勢力，由消費關係自身的力量加以結合。在美國有消費者團體來鑑別確定商品的優劣。

這種現象已成爲一種各國公認的定論，使企業家無法不考慮消費者的利益，政府亦可站在客觀的立場來作爲一種平衡力來對抗大企業，尤其獨占禁止法的制定與運用，或公營企業的設立是爲明顯的例子。由以上各種手段的建立，舊式的競爭在現實裡無法存在，這種競爭關係乃是爲避免單方力量過強，儘量使其双方力量均衡。在平衡競爭之下，乃以技術競爭爲中心，則其生產效率之提高自不待言，成果定

必相當可觀。由此大企業則被置於平衡力之下從事競爭。然同時不可忽視在大企業裡亦正在形成龐大經濟力量，大企業本身要慎用其經濟能力，應有考慮防止亂用其經濟力量的必要。

在美國的通用汽車公司（General Motor Co.）對於是否取銷代理商的契約一事，營業部門則不能擅自決定。該公司裡專設有審查機構，此類事務必須經過該機構的詳細調查後始能決完究竟是否要取銷其契約。

由於以上的情形看來，大企業在平衡力牽制之下公平競爭，同時企業本身亦為避免濫用其經濟能力而設有防止機構，在此會使人意識到企業對社會責任的重要，愈是大企業對社會之經濟影響愈大，其本身亦成為社會的一體。同時企業本身在其經營活動過程中必須時常自覺其對社會所負的責任，尤其是在平衡力之下組織與組織的競爭乃難免常有政治色彩。企業經營管理者，對於社會的責任愈見其重要，愈要有以國家及國民利益為先的政治家抱負。

第三節 所有與管理的分離

「所有」與「管理」的分離，乃是近代企業的新趨向。在企業的規模愈來愈大，與企業管理愈來愈複雜的情況下，企業所有者欲直接加以管理其投資的企業，逐漸成為不可能，因而形成有獨立專門管理者的需要。

所謂專門管理者，乃是受雇的管理者（employed manager）。投資者（也就是所有者）在可能範

園內，將其管理權委諸管理者，使其負擔企業管理的責任，因此形成所有者與管理者的各自獨立。

投資者與管理者的分離與股份有限公司的發展有相當的關係。因為雖然股東以企業所有者的身份持有支配企業的權限，但大多數股東，以握有股份，並以獲得股紅爲目的，而對企業放棄其管理權。

股份有限公司的資本與管理可分爲以下數種形態：

一、個人或少數人握其公司大部分或全部的股份。在這種情形下，該企業雖名爲股份有限公司，實則與個人企業無異，亦即所謂「家族公司」，此種公司之資本與管理多數是合而爲一。

二、握有多數股份的支配權。例如握有百分之五十至百分之八十的股份所形成的支配權。在這種情況下，投資者與管理者有形成部份分離的可能。

三、握有少數股份的支配權。例如握有百分之二十至百分之五十股份的支配權。由於股份有限公司規模漸趨龐大，大衆資本投入企業，於是形成多數不要求管理支配權的股東，股份有限公司的營業作用在此種情形之下，能發揮其特色，也最能促成投資與管理者的分離。

四、發行特別股，經由法定程序之支配權。因股份有限公司組織的發達，持有少數股份之股東，依法控制支配公司之可能性愈來愈大。上述法律手續的發達，當然亦使大股東支配權大爲增加，但亦使更多股東的支配權與直接管理權分離。

五、完全由管理者直接管理。大多股份有限公司如股東中並無人持有超過公司總資本額百分之五，通常採取由非股東支配企業，而由非資本付出人加以經營管理，這是近代龐大股份有限公司的趨向。在