

企業管理

- 資料廣博精約
- 科學方法編撰
- 掌握考試趨勢

張右軍 編著

復文書局

企 業 管 理

張右軍 編著

復 文 書 局

企 業 管 理

著作權執照台內著字第 號

版 權 所 有 翻 印 必 究

中華民國七十一年十二月初版發行

平裝特價 140 元

編 著 者： 張 右 軍

發 行 者： 吳 主 和

發 行 所： 復 文 書 局

地址：臺南市東門路421巷28號

門市部住址：台南市林森路二段 63 號

電話：(062)370003・386937

郵政劃撥帳戶 32104號

No.28. LANE421 DONG-MEN
ROAD TAINAN TAIWAN REPUBLIC
OF CHINA

TEL:(062)370003・386937

本書局經行政院新聞局核准登記發給
出版事業登記證局版台業字第0370號

本書三大特色

一、資料廣博精約

參加高普特考、電信特考同學，每感於企管一科之有關教科書內容過於繁複，長篇大論，不知如何去蕪存菁，而一般坊間參考書又皆為問答式，各題之間無甚關連，研讀之後，不易獲得完整及有系統之概念，作者有鑒於此，乃將此一「廣博」之各重要教科書內容，加以「精約」，使能專攻考試，省時省力。

二、科學方法編撰

(一) 系統研究法 (Systematic Approaches)

各章本文之前皆以系統圖說明該章內容，讀者閱之，不獨能對該章之主要內容一目瞭然，更能藉圖作為該章研習之邏輯思維程序，事半功倍。

(二) 科學助憶法 (Mnemonic Method)

過去本科歷屆高普特考及電信特考試題皆為申論問答題，應試者如對各該問題之主要內容無法記熟，欲求完整答題，不啻緣木求魚，針對上情，作者特採用目前流行歐美之助憶法，於各章末編製「精編助憶資料」乙節，讀者如能善用，實為答題一大利器也。

三、掌握考試趨勢

本書之內容，皆取材典試委員著作，用以答題，實具最佳效果，此外，作者將高普特考60年迄70年，電信特考54至69年間試題附於本書附錄二及三，供作參考，復將試題分析及答題技巧附於附錄四，務必先行參閱，以瞭解趨勢，掌握考情。此外，為配合讀者研習，復於各章末編撰習題，各題題目後均附歷屆考過年度及試別，讀者除可利用練習作自我測驗外，更可掌握重點，一擊成功！

作者曾留美獲企管碩士學位，除任大專教職外，復於台中、新營、台南、高雄、屏東各職業補習班任教，本書乃就作者教學經驗，掌握最新考情，針對應試需要編撰而成。

預祝

榮登金榜

張右軍 謹識

七十一，十二，一

目 錄

第一章 現代管理概述 1

第一節 一般概念.....	2
第二節 管理思想之沿革.....	4
第三節 學說及思想比較.....	12
第四節 現代企業發展趨勢及未來展望.....	13
第五節 現代企業的責任.....	19
精編助憶資料.....	20
考古及模擬試題.....	21

第二章 現代管理程序概論 23

第一節 計劃.....	24
第二節 組織.....	35
第三節 領導.....	59
第四節 協調.....	66
第五節 控制.....	68
精編助憶資料.....	71
考古及模擬試題.....	72

第三章 財務管理 75

第一節 一般概念.....	75
第二節 資金管理.....	78
第三節 預算管理.....	93
第四節 成本及成本控制.....	100
第五節 財務報表分析.....	108
考古及模擬試題.....	113

2 目 錄

第四章 物料管理..... 116

第一節	一般概念.....	117
第二節	物料分類與編號.....	120
第三節	物料採購.....	122
第四節	驗收.....	126
第五節	存量控制（庫存控制）.....	129
第六節	倉儲管理.....	133
第七節	呆廢料處理.....	138
第八節	物料計價.....	140
第九節	物料搬運.....	140
精編助憶資料.....		143
考古及模擬試題.....		143

第五章 生產管理..... 145

第一節	工廠廠址.....	146
第二節	生產管理.....	153
第三節	品質管制.....	177
第四節	品質檢驗.....	184
精編助憶資料.....		187
考古及模擬試題.....		187

第六章 市場管理..... 190

第一節	行銷及行銷管理.....	191
第二節	市場管理.....	197
第三節	市場管理之四P.....	204
第四節	產品——市場策略.....	219
精編助憶資料.....		220
考古及模擬試題.....		221

第七章 人事管理..... 223

- 第一節 概說.....224
- 第二節 人事管理之基石.....228
- 第三節 人事程序.....241
- 第四節 人事業務.....248
- 精編助憶資料.....264
- 考古及模擬試題.....264

第八章 人群關係..... 268

- 第一節 一般概念.....269
- 第二節 理論背景.....271
- 第三節 人性化及民主化.....282
- 第四節 工作精神與工作效率.....284
- 第五節 公共關係.....287
- 第六節 勞資關係.....288
- 第七節 人際溝通.....290
- 第八節 管理風格.....291
- 精編助憶資料.....294
- 考古及模擬試題.....294

第九章 管理之現代技術及觀念..... 296

- 第一節 企業創新.....297
- 第二節 管理技術.....299
- 第三節 現代管理觀念.....317
- 第四節 生產力與技術升級.....328
- 考古及模擬試題.....331

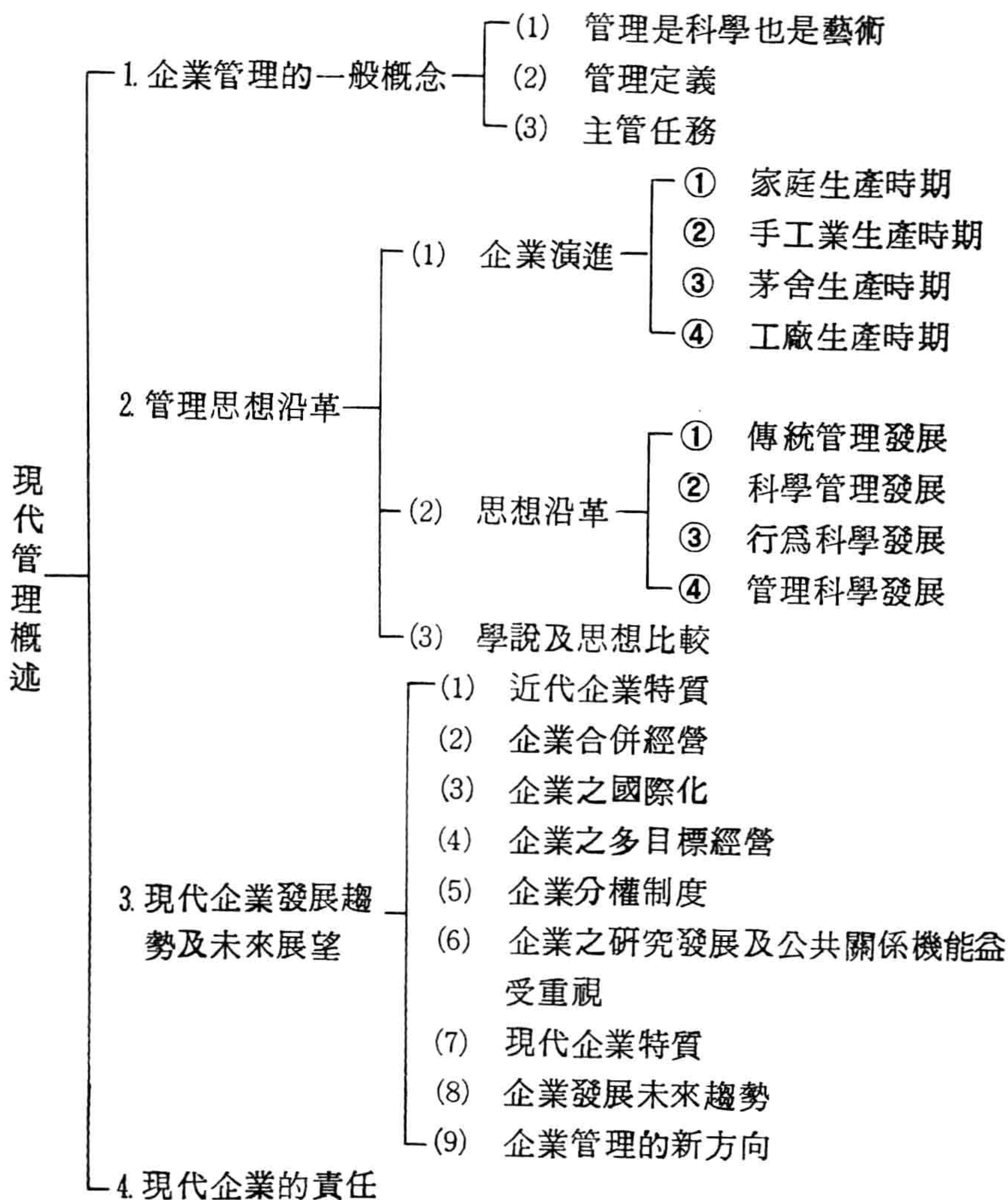
附錄一 重要名詞解釋..... 334

4 目 錄

附錄二	歷年電信特考「企業管理」試題·····	350
附錄三	六十年以後各類考試「企業管理」試題·····	360
附錄四	電信及高普特考「企業管理」試題分析及答題技巧···	382

第一章 現代管理概述

系統圖



第一節 一般概念

一、管理是科學也是藝術

管理是一種科學，也是一種藝術。所謂科學，是因為管理是基於以往學者和從事實際管理工作之管理者所得之研究及所獲知識，加以整理成一套的知識體系——科學，按一定的程序，合理地、有效地運用，以處理企業所發生的問題。

所謂藝術，是因為企業所發生的問題錯綜複雜，包羅萬象，無法推出一套適合於所有情況之方法，無法全部適用一定的程序來處理。因此，死記一套有組織的知識絕無法在複雜的社會中運用自如，無法切合實際的要求，必需因時、因地、因人之不同之變化來運用不同的技巧。所以，管理也是一種藝術。

二、企業管理之意義

(一) 企業的意義

企業乃指結合原料、資本、勞力及組織管理四要素，在創新經營和承擔風險情況下，對某種事業作有目標、有計劃、有組織的高效率發揮的經營而言。企業不只是經濟生活上的基本單位以充實人類的經濟需求，同時，又是社會生活上的基本單位，以滿足人類社會需求。彼得杜魯克在其所著“管理學”一書中說「要知道企業是什麼，我們必須從目的開始，企業的目的僅有一個有效的定義——創造顧客。」顧客是企業的基礎，並使企業生存，爲了對顧客提供其想要和需要的東西，社會將生產財富的資源，付託給企業。

(二) 管理的意義

管理者，乃運用規劃、組織、協調、指導、控制等基本活動，以期有效利用組織內所有人員、金錢、物料、機器、方法等構成要素，並促進其相互密切配合，以順利達成組織特定任務，與實現其目標之謂。

(三) 企業管理的意義

所謂企業管理就是將管理的原則應用在企業組織上。運用規劃、

組織、協調、指導、控制等基本活動，以期有效利用企業內所有人員、金錢、物料、機器、方法等構成要素，並促進其相互密切配合，以順利達成企業之特定任務，實現企業之目標。

三、管理循環與行政三聯制

(一) 管理循環

所謂管理循環，即指管理進行中，有關計劃、執行、控制等一連串的活動，所具有的循環作用。計劃乃是根據既定目標所訂，其在管理中所佔地位重要，因為良好的計劃，往往為事業成功的基礎。有了計劃後即可據以執行，執行乃利用現有的組織，採取適當的行動，施以正確的領導，去完成所該作的一切工作。控制則為執行的監督、考核，事後的檢討、分析，其目的則在正確的執行計劃；並作再計劃的參考。此等一連串繼續不斷，首尾相銜的活動，即形成管理循環。

(二) 行政三聯制

行政三聯制，乃總統 蔣公於民國二十九年十二月在重慶中央訓練團所講述，即將行政上之設計、執行、與考核三項工作，相互配合聯成一貫，期以增進行政工作的效率，進一步加強政治功能的一種制度。

四、管理主管的任務

(一) 組織的任務

1. 主管：企業組織各部門管理主管的正式地位，係其主管地位，並負擔組織規章及有關法令的主管責任，對外則擔負代表該組織或部門的任務。

2. 領導人：管理主管必須能輔導及激勵其部屬努力工作，達成組織目標。

3. 連絡人：管理主管於組織結構中的水平關係，擔任連絡人的任務，負責與組織中的其他單位，進行連絡工作。企業組織內各部門或單位間的連絡，必需通過各部門或單位的管理主管，方能有效。

(二) 資訊任務

1. 資訊蒐集：管理主管必須適當的收取有關外界環境及內部作

4 企業管理

業的資訊，並加以分析，冀能瞭解現狀及未來可能發展，達成「知」的任務。

2 資訊散佈：管理主管於獲得有關外界環境及內部作業的重要資訊，若認為有讓其工作同仁瞭解的需要時，應當將此項資訊，轉達其同仁。由於管理主管往往係為該單位的主要資訊蒐集人，故其資訊散佈與轉達的任務亦不可忽視。

3 發言人：管理主管不但代表其組織或部門發言，而且亦擔負將該組織部門的資訊，傳送至其外界環境，負擔與其外界環境資訊交流的工作。

(三) 決策任務

1 企業家精神：管理主管雖未必就是企業主，但其必須擁有企業家的精神，則係無可否認的事實。此項精神的主要發揮，係為管理主管的主動精神，努力於開拓新局面，求實求新，追求工作成就。

2 解決紛爭或困難：管理主管的重要職責，係為處理非經常性的例外事件，尤其應具有解決困難，處理紛爭的能力，應付意外的問題。

3 資源分配：管理主管負責有效的運用該組織或部門的有限資源，以達成任務。所以，管理主管的主要任務，係如何經濟有效的調配其資金、時間、設備的運用。例如對於預算的核定，工作人員時間的調配，則係此方面的工作。

4 調和及談判任務：管理主管必須能設法調和企業主、顧客、工作同仁、工人、管理主管、社會大眾等多方面的利益，設法謀各方面的福祉。此項任務的達成，往往有賴於與人談判的能力。

第二節 管理思想之沿革

一、企業發展時期

(一) 家庭生產時期

此時生產活動以農業為主，其出品以供家人消費為主，偶而有剩餘，也只與鄰人交換。

(二) 手工業生產時期

此時期生產者都屬具有一技之長的專業勞動者，而其生產品以「為主顧而生產」為主。

(三) 茅舍生產時期：其主要特徵為：

1. 茅舍生產使生產與銷售漸次分離。
2. 茅舍生產者由委託製造的商人給付報酬，成為完全依賴工資收入為生之勞動者。
3. 茅舍生產者除由委託製造之商人供給原料外，亦有由其供給工具及設備的，遂使生產者與生產工具逐漸分離。

(四) 工廠生產時期

十八世紀後期工業革命後進入工廠生產時期，其主要特徵如下：

1. 利用機械代替手工，生產力大。
2. 原來手工業者淪為傭工。
3. 發生工業壟斷情形。
4. 工會組織產生。

二、思想沿革

(一) 傳統管理

亦可稱之為經驗管理，是一種直接控制，可以說在一九一一年泰勒創倡科學管理以前是在傳統的社會中，企業管理人就是企業所有人，其能管理企業並非有管理才能，而因其具有企業所有人的身份，其經營目標是維護和擴大企業所有人的權益，其方法均按成規，其性質為「私人導向」。

(二) 科學管理學派

1. 意義：所謂科學管理，就是以科學的方法去研究管理問題，以科學原則，應用於管理工作，適當的配合各生產要素，以增加效率，降低產品的成本。科學管理之父泰勒氏（F.W. Taylor）在其「科學管理原理」一書中言：「科學管理之要素為用科學的原則來判斷事務，以代替個人的隨意判斷；用科學方法選擇工人、訓練工人，以代替工人自由隨意工作的辦法。故其效率增高，成本降低。」簡言之

6 企業管理

，科學管理就是設法以最少的人力、物力、財力、發揮最大的效果，去完成任務的一種管理方法。

2 範圍：科學管理的要素爲人員（Men）、金錢（Money）、方法（Method）、機器（Machine）、物料（Material）、市場（Market）、工作精神（Morale），即所謂七個M。凡與此七個M有關的課題，均屬科學管理的範圍。茲就以上所述之七個M，略舉其管理項目如下：

- (1) 人員：其管理項目包括，工作評價、人事管理、人力發展、組織發展、組織模式。
- (2) 金錢：其管理項目包括，財務管理、預算控制、成本控制、設計計劃預算制（PPBS）、成本效益分析。
- (3) 方法：其管理項目包括，生產計劃、生產控制、動作時間研究、品質管制、作業研究、系統分析、工業工程。
- (4) 機器：其管理項目包括，工廠佈置、保養與安全、自動化管理。
- (5) 物料：其項目包括，物料管理、物料搬運、存量控制、倉儲管理、重點分析法（ABC Classification）。
- (6) 市場：其管理項目包括，行銷研究、行銷管理、廣告。
- (7) 工作精神：其管理項目包括，領導、人群關係、公共關係、工作效率。

3 目的：科學管理的目的綜合各家的說法可分爲下列四點：

- (1) 人盡其才，才盡其用。
- (2) 物無浪費，力無虛耗。
- (3) 增進效率，降低成本。
- (4) 分層負責，勞資合作。

4 特質：實施科學管理有效的企業，通常有若干的特點表現，此等特點即爲科學管理之特質，可作爲測驗企業實施科學管理之程度。

- (1) 權責分明：凡按組織原理組成的機構，必權責分明，平行單位或上下層級間之權責，均須明確訂定。

- (2) 計劃管制：計劃之擬定由主管核定後，必須加以管制，有關工作的程序、進度均須嚴密控制，工作細目之執行，則應分層負責。
- (3) 工作簡化：工作簡化為科學管理的一項工具，實施科學管理有效之機構，則其工作手續必為最簡，工作路線必為最短，而工作效率最高。
- (4) 選用專才：科學管理須賴專才之指導運用，始能使工作目的迅速達成。專才之選用方可使人盡其才，才盡所用。
- (5) 公共關係：公共關係注重內外協調，互相諒解，更能將機構之優點及工作概況，作有利的宣揚，俾眾週知，而對本機構產生好感，對內融洽情感，消除隔閡，使各項工作進行順利。

5. 主要學說

- (1) 泰勒：泰氏美國賓夕法尼亞人，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，應與工人充份合作，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。

(2) 愛默生效率原則

- ① 高尚的理想，明確的目標。
- ② 主管要有豐富的知識，客觀研析問題的精神，採納雅言的態度。
- ③ 合適的忠告，要選任優秀的幕僚及顧問人員，並且要使各個人及各項忠告經由集體作業方式形成有效的影響。
- ④ 嚴明的紀律。
- ⑤ 公平處事，要做到公平處事的原則，管理者應具備關心，想像力、思考力，與公正廉明的精神。
- ⑥ 要有正確有效有用的紀錄。
- ⑦ 統一的命令與執行、控制。
- ⑧ 規定標準的工作時間方法、程序。
- ⑨ 標準的工作環境。
- ⑩ 正確的指導。
- ⑪ 標準的作業。
- ⑫ 對提高效率的獎勵。

(3) 季伯萊茲（Frank Gilbreth）夫婦動作研究

季伯萊茲出生於 1868 年，早期擔任砌磚工，即開始研究砌磚的動作，以縮短砌磚時間及節省砌磚精力，研究的結果，使得每人每小時砌築速度由 120 塊增加到 350 塊。

1904 年季伯萊茲與莫勒女士結婚。莫勒女士具有管理和心理學的背景。因此他們結合了彼此的才能，共為開發更