

企業管理

李廣仁編著

大中國圖書公司印行

企業管理

李康仁 編著

大中國圖書公司發行

企 業 管 理

李 廣 仁 編 著

大中國圖書公司印行

版權所有
翻印必究

企 業 管 理

編著者：李 廣 仁

發行人：薛 永 成

出版者：大 中 國 圖 書 公 司
印刷者

台北市重慶南路一段66號

電 話：3 3 1 1 4 3 3

郵政劃撥：0002619-7號

登記證：局版台業字第0653號

中華民國七十七年十月初版

中華民國八十一年三月再版

平裝：一六〇元

編號：168

序 言

企業管理(**Enterprise Management**)，為現代科學理論、方法、技術之應用。社會經濟愈繁榮，企業管理的觀念愈要進步、企業方法愈要新穎、企業技術愈要創新。

一個國家隨著國民所得之增加，消費者的生活水準，亦愈來愈提高，而「管理觀念」(**Management Concept**)也在改變中。從前「以生產為中心的觀念」(**Production-Oriented Concept**)，改變為今日的「以消費為中心的觀念」(**Consumption-Oriented Concept**)。

今天的世界充滿了挑戰的呼聲，企業管理也無時無刻不在迎接新的挑戰。因此，現代的企業管理，除了本著過去的企业管理基本原理、原則與方法而外，必須隨著注重新的趨勢、新的發展、新的介入，迎接戰鬪，解決企業經營問題。并引導消費者消費、滿足消費者需要；同時，研究降低成本，創造利潤，分享員工與顧客。

企業管理，為社會科學之一，企業管理本身就是科學，同時，也不斷的吸收新技術、新方法。因此，我們為了研究更深入起見，例如將最近企管新方法、新知識添加有「例外管理」(**Management by Exception**)、「變易管理」(**Management of Uncertainty**)、「危機管理」(**Risk Management**)、「自動管理」(**Automatic Management**)、「動態管理」(**Dynamic Management**)、「契約管理」(**Agreement Management**)等。本書內容包括：「企業

2 企業管理

組織」、「企業經營」、「企業管理」、「企業創新管理」四大種類，內容充實廣泛。本書編著依據教育部公佈專科學校新課程標準，內容新穎適合於大專院校教學及授課需要，以及社會企業界參考。

最後，本書出版倉促之間，難免有所錯誤，尚祈學者專家及企業界先進給予我們賜正。

李廣仁

民國77年10月

國立台北商專

再 版 序 言

「企業管理」(Enterprise Management)一書，自77年10月出版，未及一年二千冊已全部售完，今再版在即，心中有些感言，願與同好共同研商。

我自由中國台灣經濟發展，不僅是全亞洲地區繁榮範模，亦是全世界經濟奇蹟。證明了三民主義民生主義理想之實現，而我們過着最自由、最幸福之生活。其中推動最有力量的基礎因素，乃是企業有了規劃、有了制度的管理所致。

本書是一本研究企管簡淺之基礎書籍，對象是初學企管之大專院校學生及社會一般青年，希望有志從事企管之人，都能多熟習研讀，獲有心得，投入社會開拓自己錦繡人生，服務於社會，回饋國家。

書中部份錯字及須附有圖表已有修改，惟難免還有遺漏之處，尚希先進及讀者賜教。

李 廣 仁 謹 於

國立台北商專企管科

78年10月10日

企 業 管 理

目 錄

第一章 企業管理概況	1
第一節 企業的意義	1
第二節 企業的功能	2
第三節 企業經營要素	3
第四節 管理的涵意	5
第五節 管理的性質	6
第六節 管理的功能發揮	8
第七節 管理思想	11
 第二章 企業組織	17
第一節 組織的意義	17
第二節 組織類別	18
第三節 組織原理	25
第四節 組織理論依據	26
第五節 企業組織大型化	31
第六節 建立企業內部組織	35
第七節 企業聯合組織	36
 第三章 企業組織的類型	39
第一節 企業組織的重要性	39
第二節 獨資企業	43
第三節 合夥企業	45
第四節 公司組織	48
第五節 多國公司	52

2 企業管理

第六節 合作社	61
第七節 連鎖企業經營	65

第四章 企業登記與工廠設立

69

第一節 商業登記的意義與重要性	69
第二節 商業登記	69
第三節 工廠登記	70
第四節 公司登記	72
第五節 納稅登記	74
第六節 商品檢驗登記	75
第七節 工廠設立	77

第五章 人事管理

85

第一節 人事管理之意義、原則、目標	85
第二節 人事管理之發展與趨勢	86
第三節 組織管理與人事管理	88
第四節 人事管理之基礎	92
第五節 人事管理之範疇	95
第六節 人事方案、人力計劃與人力發展	100

第六章 財務管理

103

第一節 財務管理的基本觀念	103
第二節 財務表報及報表分析	105
第三節 營運資金管理	111
第四節 長期投資決策	119
第五節 長期融資決策	121

第七章 行銷管理	127
第一節 行銷管理之基本觀念	127
第二節 行銷環境與行銷機會	132
第三節 行銷策劃、行銷組織與行銷資訊	137
第四節 產品策略	139
第五節 價格策略	141
第六節 通路策略	143
第七節 推廣策略	146
 第八章 國際行銷	149
第一節 國內行銷與國際行銷	149
第二節 國際行銷環境	150
第三節 國際行銷決策與市場選擇決策	154
第四節 進入國外市場與營運決策	155
第五節 國際行銷組合決策	160
第六節 國際行銷組織	162
 第九章 辦公室管理	165
第一節 辦公室管理的意義	165
第二節 辦公室自動化	167
第三節 辦公室系統的發展	172
第四節 未來辦公室管理的展望	174
第五節 企業環境美化與綠化	177

4 企業管理

第十章 企業管理未來發展	183
第一節 系統管理	183
第二節 資訊與管理	186
第三節 數量方法與管理科學	190
第四節 管理情報系統與電腦	194
第五節 管理的未來	203
 第十一章 企業創新管理	205
第一節 企業創新管理的基本	205
第二節 例外管理	207
第三節 變易管理	209
第四節 契約管理	210
第五節 危機管理	211
第六節 自動管理	212
第七節 動態管理	213

第一章 企業管理概說

第一節 企業的意義

什麼叫做企業呢？企業的英文字是 Enterprise 它是指農業（Agriculture）、工業（Industry）、商業（Business）、服務業（Service）的工廠、公司各種生產（Production）、銷售（Selling）組織活動的總稱。

分開來說，企業：

企 業	{	農 業——講求科學耕耘，要求機械化
		工 業——講求科學生產，要求自動化
		商 業——講求科學經營，要求品質化
		服務業——講求美學管理，要求親切化

我們知道，農工業是將原料加工，使其變更形狀、性質，進而以科學方法生產，開拓市場，達到銷售目的。商業就是以經營為手段，直接或間接提供產品，以滿足消費者的需要。服務業就是以勞務來滿足消費者需要，使消費者在精神與心理得到滿足的一種服務。

企業的貢獻在於開拓市場（Market）及服務社會（Society），提高消費者（Consumer）生活水準為目的，企業始終結合勞動（Labor）、資本（Capital）、土地（Land），在承擔風險（Risk）下，創造出利潤（Profit）增加經濟價值（Economic Value）的有組織力的活動體。

從範圍上講，企業分廣義與狹義兩種意義，廣義的企業所指凡可提供產品或服務足可滿足社會消費者的事業均可視為企業。以營利為

2 企業管理

目的事業亦可稱企業。狹義的企業，則單指工商企業而言。本講義所指的企業就是指狹義的企業而言；也就是以營利為目的工商企業。

第二節 企業的功能

企業公司為社會上一單元，因銷售產品、服務消費者，對社會貢獻良多，而企業歸納起來可發揮以下幾種功能：

一、提高消費者生活水準

企業以銷售為主，企業無不以生產新產品，改進品質以提高消費者生活水準為其目的。在進入 21 世紀的今天，科技如此的進步，廠商均在計劃如何推出品質優良，物美價廉產品，擴張市場，銷售促進；而消費者因此得到實惠有用的產品，改進生活水準。

二、創造流行增加享受

世界上某種產品流行，可藉着企業活動而逐漸流行我們的社會來，這是現在的趨勢。例如美國的牛仔褲、T 恤衫、家庭電腦、電動玩具等無不由企業活動而流行到我們的社會，使年青的消費者穿着流行衣裳增加快樂感。使我們家庭因為會使用電腦而擴大科學領域。

三、增進社會教育知識

由於企業銷售產品，而增加消費者社會教育知識，如銷售電子手錶而附有的計算機，可告訴我們使用方法。推銷汽車，附送交通通路駕駛規則，銷售電腦更增進社會教育知識。

四、促進國家經濟繁榮進步

企業使命在於創造更高的國家利益，因為不管內銷外銷都在爭取金錢的收入，納稅的結果使國家稅收允裕，而國家用這些錢來建設各種措施，例如我國十大建設、十二建設、台北鐵路地下化、捷運系統交通等。而日本的彈頭高速火車、美國的太空梭等都在使國家經濟繁榮進步，而這些最大的貢獻是企業界所創造出來的結果。

第三節 企業經營要素

企業經營要素，有人稱為企業管理要素。普通將此經營八 M，所屬科學經營管理範圍，茲分析如下：

一、用人

在用人（Men）方面，我們知道，「人」是企業經營發展的最重要的推動力。「用人」是否適當，關係到整個企業。美國鋼鐵大王卡尼基（Canazed）說過：「將我所有的工廠、設備、市場、錢全部奪走，沒有關係，只留下我的組織及人員，在四年後，我將再是一個鋼鐵大王」。我國古諺說「得人則昌，失人則亡」。也就是說「一切管理歸功於人」，由此可見古今中外對用人的重視了。

用人是否得當要從下邊三方面着手：

1. 培養能力——派遣進修深造，在職訓練、工作輪調、意見溝通、代理執行，都是培養能力的好方法。
2. 激勵士氣——在企業總目標需要下，個人工作需與公司目標一致。激勵賞罰分明，并能疏導善誘，使幹部潛在能力發揮出來。
3. 安定情操——企業經營中，各個幹部要因人制宜，并應採用民主領導方式，企業環境要改善，使員工安心於位，創造工作效能。

二、用財

在財力（Money）方面，應該實施會計制度，確保原料基金運用，并需要計劃生產，以最少的投資達到經濟有效的運用目的。此外，節省浪費，鼓勵儲蓄。目前在日本或台灣有的企業公司，為了倡導儲蓄，業主撥出20%儲蓄獎金，員工本身則拿出80%，安定員工工作

4 企業管理

情緒，以提高工作效果。

三方法

至於生產方法（Methods），應該有遠期、中期、近期及年度生產計劃。依各期計劃逐步實施生產。在實施生產過程中，我們要有效率的生產管制，研究省工省時法則。在時間與動作適當配合下，尋求最經濟的有效方法生產。此外，改進產品設計，簡化行政業務，研討各種管理的方法，都應作到。

四機器

機器（Machines）以配合生產銷售為主，在時間上要符合更新，淘汰陳舊設備。并注意機器的有效配置。避免浪費材料，建立最佳「製造流程」，注意廠內佈置，並對光線、色調、照明、隔音、通風、安全、保養等都應定期檢查，並作不定期檢查。

五市場

市場（Market）要講求產品之推銷，如果工廠生產過多產品堆滿地上而找不到市場，其經營一定失敗。在市場方面，我們要注意的——：

1. 擬定市場活動計劃

在實際活動與擬定市場目標，其差距要縮短，而市場目標是多項性的，應向四面八方進行，並注意時間性，也就是說要配合消費需要，注意「流行」（Fashion）產品是什麼。

2. 樹立市場銷售新觀念

市場銷售着重技術，但對消費者的需要更應重視。因為重視消費者需要是市場銷售之現象。強化市場系統銷售，各部門應加強「研究發展」，而市場調查，公共關係都應加強實施。

3. 市場調查

市場調查，可確知工廠生產之產品供給率，我們對市場調查有三

種方法，即直接調查法、抽樣調查法、測驗法，以經營目標為調查內容。

六原料

原料 (Material) 為產品的生產原動力，生產工廠應接近原料所在地，可避免缺乏或生產停頓之虞，并可減少原料庫存及運費支出。再者，改進材料分配作業，建立進出制度，以達到適時、適地、適量以配合製程效果。

七管理

管理 (Management) 首先應建立作業標準，增進作業效率，加強管理分析。樹立健全數字統計觀念，運用比較、分析、預測方法，推展經營績效。

在企業管理進行中，要注意生產計劃與目標管制，並實施品質管制及簡化行政措施，節省工作時間，杜絕浪費。

八工作精神

工作精神 (Morale)，乃一個企業全體員工所應有的精神，要想提高工作精神，必須講求人群關係。企業的本質乃創造利潤，分享顧客。工作精神之提高，乃在工作熱忱，對顧客要有禮貌，全體員工應同心協力達成目標。(註 1)

第四節 管理的涵意

管理 (Management) 是指對人、事、地、物、時、財的處理。我們所稱的管理是企業管理 (Enterprise Management)，企業管理亦即工商管理 (Industry & Business Management) 及服務業管理 (Services Management) 的各種管理。

企業管理，就是以實際的科學管理，也就是採用科學方法與科學精神的管理。對以上所指的人、事、地、物、財的管理作有效的支配

。

所謂科學的方法與科學精神，就是有條理、有組織、有系統、有目的、有計劃、實事求是，精益求精的管理。

所謂「科學」的解釋，國父說：「夫科學者，系統之學，條理之學也。凡真知特識，必從科學而來也，捨科學而外之所謂知識者，多非真知識也」。英國百科全書對科學方法解釋：「科學方法為代表若干程序的集合名詞，一切科學者皆藉其協助而建立。在廣義之下解釋，任何探究方式，可獲得科學或其他有系統的知識者，都可稱為科學方法」。

在我們中國古代周禮記載中，對管理的解釋有：「司門掌授管鍵以啓閉國門」是管理的「管」字由來。其中「管鍵」就是現在的「鎖鑰」，以前看守城門的官吏叫做管門，這是對「物」的管理，以後，將這個原意演變到對人、地、事、物、時、財的管理都稱「管」了。而「理」是什麼意義呢？在我們中國說文中：「治王治民為理」，對日理萬機的君王以及民間百姓的事物的處理，都要有一定的條理。中國易繫辭一書中：「地有山川原濕，各有條理」。自然界的河流山脈都有一定之條理，延綿流長。條理就是治理，也就是管理，簡單的說，主其事為管，治其事為理。

「管理」二字連接起來是什麼呢？管理，就是利用一切智慧去獲取、開拓、擴展、使用、利用資源，實現預期訂定的目標之科學精神與科學方法。

第五節 管理的性質

一、有組織的活動

管理主要的工作，乃為領導群體的幹部員工，結合整個組織的人力、物力、財力等資源，作有效的協調整理。管理的作為，就是將不