

大專教材 考試用書

企業管理

導論・功能・革新

Business Administration

INTRODUCTION. FUNCTION. IMPROVING

潘文章 編著

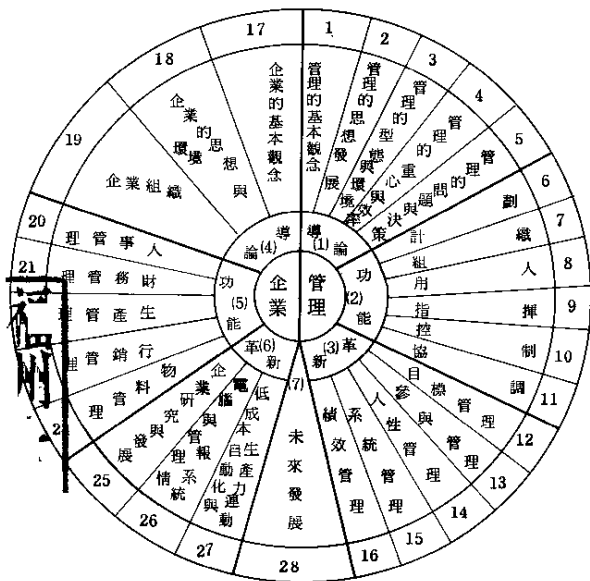
總經銷 三民書局

企業管理

—導論·功能·革新—

潘文章 編著

【本書架構（七大編廿八章）】



翻
印
必
究



版
權
所
有

企業管理：導論・功能・革新

編 著 兼 潘 文 章
發 行 人

直接訂購 地址：台中市西屯區大河里美滿
東三巷七號
台北市愛國東路31號703室
郵政劃撥儲金戶165843號
電話：(02) 3443667
(042) 550128

總 經 銷 三 民 書 局
地址：台北市重慶南路1段61號
電話：(02) 3318484

打 字 兼 珠 美 打 字 印 刷 行
印 刷 者
地址：台中市進化路199之3號
電話：(042) 322422

中 華 民 國 六 十 九 年 八 月 初 版
中 華 民 國 七 十 年 八 月 修 訂 版
中 華 民 國 七 十 一 年 三 月 三 版
定 價：新 台 幣 3 2 0 元

內政部著作權執照

年 限	字 號	執 照 人	有 權 著 作 人	著 作 人		物 作 著	
				姓 名	出生年月日	姓 名	編 冊 數
中華民國 三十九年 一月 二十日	台 內 著 字 第 壹 肆 陸 柒 伍 號	潘 文 章	潘 文 章	潘 文 章	民國 三十九年 一月 二十日	企 業 管 理 導 論 功 能 手 冊 全 臺 冊	一 冊

中華民國



月二十日

創煥

本書特點

- 本書係作者兼教大學及曾任就業補習班授課講義彙編而成；為大專教材考試用書。
- 本書蒙台灣電信工會採用為函授「企業管理」基本教材（應備書籍）及各地電信局採用為輔導員工進修及研習「企業管理」教材，深得好評。
- 本書是電信特考、升資考（含其他考試、升等考）應讀及應備之書；69年8月出版迄今，電信員工已購數千冊。
- 本書附錄中告訴您歷年（33年～迄今）各類考試企業管理試題解答、試題統計分析暨如何準備高普特考與答題技巧。

獻 給

母 親

—— 不管表現如何，觀眾多寡，我都要

全力以赴；因為

那是母親的期望。——

編著者簡歷

(一) 1950年生於台灣省台南縣

(二) 逢甲大學商學碩士（1976年）

(三) 高等考試企業管理人員、高等考試交通行政人員及電信特
考高級業務員甲組業務及管理 etc. 及格。

(四) 曾任：僑泰工商、嶺東商專、逢甲大學講師（講授品質管
制、生產管理、企業管理、保險學、統計學）

(五) 現任：交通部電信總局人事處高級業務員（專）
逢甲大學企業管理系講師（兼）

(六) 著作：1. 危險理論的數理研探（65年12月撰著）
2. 生產管理～觀念、分析、控制（67年9月出版）
3. 危險數學（壽險危險數理）（68年1月出版）
4. 生產管理個案集（68年12月出版）
5. 保險學～原理與個案（71年6月出版）

叁 版 序

對上級謙遜是本分，
對平輩謙遜是和善；
對下屬謙遜是高貴；
對人人謙遜是安全。

—— 亞里斯多德 ——

本書能夠在短期間內就再版售罄，實令拙者感到莫大安慰與鼓勵；而此期間又承蒙許多專家讀者及採用作為教本之教授先生提供更珍貴的批評與建議，拙者除萬分感激外，並在此致最深之謝忱。

藉着第三版的機會，拙者除了更正許多錯漏之外，並在內容方面多修增了一些新題材，其中包括：第五章之「決策的定義」及「決策樹淺析」、第十章之「零基預算可能遭遇的管理問題」、第十四章之「員工士氣」、「組織行為」及「人群關係與行為科學要義」、第十六章之「績效的涵義」及「管理績效」、第十八章之「企業的法律環境構成要素」、第二十章之「巴都士獎工計劃」、第廿七章之「企業自動化的影響」及第廿八章之「危機管理與MIC計劃」。

這本書只是代表着拙者的思考、研究與看法，不週妥之處必然仍多，尚望各方賢達、專家及學者能繼續惠予指正為禱。

潘 文 章 謹識

七十一年二月廿八日

再 版 序

我們要那件工作成功，

就要從失敗的方面去研究；

我們要那件工作進步，

就要從缺點的方面去檢討。

—— 蔣總統 ——

本書問世以來，在不到一年的時間裡就全部售罄（其中電信員工即購數千冊），並承蒙許多老師、先進及使用這本教科書的授課先生們指出書中許多錯誤及深具鼓舞性的建議，我謹在此表示由衷的謝意。

藉着再版的機會，拙者除了更正許多錯漏之外，並在內容方面修增了一些新題材，其中包括：第九章之「領導的基礎」、第十章之「直接控制與間接控制」、第十二章之「目標管理的觀念」及「動態管理」、第十六章之「工業工程概說」、第十七章之「企業政策」、第廿二章之「工作指派的原則」、第廿五章之「創新循環的任務」及第廿七章之「生產力的新涵義」。

「文章千古事，得失寸心知」，值茲本書修訂再版之際，略書數語以爲念，尚望讀者專家及採用作爲教本之諸先生，繼續惠予指教是幸。

潘 文 章 謹識

七十年七月廿七日

自序

「我不是為報酬而工作，
我只是想把沙漠變成綠洲。」

在缺乏綠草的地方植草，
在沒有叢林的地方種樹，
在沒有道路的地方開路，
在沒有湖泊的地方造湖，
在沒有家畜的地方養牛羊，
在沒有圍牆的地方樹立柵欄，
在沒有人煙的地方建造城市。

——威廉·泰遜——

台灣光復以來，幸賴

先總統 蔣公之英明睿知，正確領導，使社會安定進步，經濟發展繁榮，政治、文化、教育各方面，亦有輝煌的成就。但回顧我國在近半世紀之前，因中原板蕩、民生凋敝、經濟衰弱，大企業幾寥若晨星，縱有少數白手創業，或因緣時會崛起之士，然何謂人事管理、財務管理、生產管理、行銷管理以及運輸、通信……等與企業相關之各部門管理學說，大多不甚詳究，由是我國以往對工商業之管理，實較先進國家落後甚遠。

因此，吾人今後應在企業管理教育方面急起直追，迎頭趕上，在管理作業之革新方面百尺竿頭，力爭上游，方足以與先進國家的企業在國際市場上互爭短長，一決雌雄，俾推動我國管理工作的現代化，

及有效朝向共同的企業目標邁進。

尤有進者，近年科學昌明影響，工業產品發展日新月異，科技水準突飛猛進，更使企業規模日見龐大；不獨對於企業管理制度帶來重大衝擊作用，亦且在管理思想、觀念、作法上產生深遠之影響。面對此杜拉卡（P. F. Drucker）所謂「不連續時代」之挑戰，企業界乃至於管理教育界都應有一番新的準備、新的體認，以接受此挑戰之考驗，俾從新知新技之吸收與運用中，提高企業效率、科技水準與管理品質。

由於企業管理的範圍至為廣泛，絕不是本書內容所能全部網羅道盡，也不是任何一位讀者或學生，僅專攻一、二本書籍就能深入堂奧的。惟基於社會人士、在校學生及就業考試者需要；筆者乃決定以一種範圍儘量擴大，內容儘量精簡（或圖解）的方式，將本書企業管理範疇分成以下七大編計廿八章闡論；又為顧及就業考試者需要，每章均附有該章歷年各類考試企業管理試題之習題，藉供研習，以充實考試實力並獲學習績效。

第一編：為管理導論；分別介紹管理的基本觀念、管理思想的發展、管理的型態與環境、管理的重心與效率、管理的問題與決策等，共有五章。

第二編：為管理功能；分別就管理的基本活動予以討論，即闡述計劃功能、組織功能、用人功能、指揮功能、控制功能、協調功能等，共有六章。

第三編：為管理革新；分別針對要有良好管理就要不斷革新的前提，闡述現代管理革新的若干重要工具與內容；諸如目標管理、參與管理、人性管理、系統管理、績效管理等，共有五章。

第四編：為企業導論；分別介紹企業的基本觀念、企業思想與環境、企業組織及其趨勢等，共有三章。

第五編：為企業功能；分別就企業的基本營運活動予以討論，即闡述人事管理、財務管理、生產管理、行銷管理、物料管理等，共有

五章。

第六編：爲企業革新；分別就企業總體系統的觀點，闡述現代企業革新的重要方向與內容，諸如企業研究與發展、電腦與管理情報系統、低成本自動化與生產力運動等，共有三章。

第七編：爲企業管理的未來發展；係就未來深具變化及面臨挑戰之考驗，闡論八十年代的企業經營特質及吾人應有的努力方向，並預測企業與管理的未來發展。

其中第一編至第三編應屬管理學通論範疇，第四編至第六編則屬企業經營學通論範疇；如果僅屬三學分（或二學分）的企業管理概要課程，可就目錄中加註“※”者授課即可。

本書之完成，我最要感謝逢甲大學及研究所時代的啓蒙師長：高董事長倡、張前校長希哲、廖校長英鳴、馬主任鍾良、祁教授富生、徐教授鍾霖、吳教授堯峰、孫教授來發、湯教授愷之、李教授銘、劉教授漢容、詹會計師啓吉、黃講師曉輝、林講師蚌珠、江講師淑女……等；他們平時之多方指導與多年來之屢加愛護，趁本書出版之際，謹致最深謝忱。

本書係筆者利用公餘寫成，撰寫期間備受電信局長官先進陳佐人、楊伯昌、許文鉅、陳家欽、黃正雄、林廣雄、廖清河、游旺枝、林茂全、洪雲泉、陳明德、蔡初惠、黃美智、彭秋桂、莊秀子等愛顧及提供寶貴意見，摯友羅嗣宗、龔博輝、楊文戶、黃重嘉、林水生、李元秉、張宏明、賴永森、廖誼一、陳伯駿、林金源、鄭榮輝、鄭太和、江文基、王啓光、吳昇昌、曾吉明、黎萬山、劉耿熙、王秋琍……等協助良多，而內子淑萍的積極鼓勵與幫助，以及同事王淑玉、許桓祐、林阿燕等的日夜協助校稿，備極辛勞，筆者除萬分感激外，並在此致最誠摯的謝意。

筆者將平日所學、所見、所聞及研究的部份心得，彙編而成這本書，以供讀者參考；惟企業管理是一門高深的學問，管理工作亦是一項經緯萬端的任務，筆者才疏學淺，加以付梓倉促，自知掛一漏萬，

謬誤甚多。且本書章節的編排，亦係就個人體驗所作的嘗試，如有不妥之處，尚祈海內外方家碩學不吝珠玉，惠賜指正，不勝感激。

筆者幼年（七歲）喪父，幸賴慈母含辛茹苦，諄諄教誨，得以完成學業，謹以本書之編成，誠摯感謝慈母養育之恩。

潘 文 章 識於台中市逢甲大學企管系
中華民國六十九年七月二十日

企業管理

—— 導論・功能・革新 ——

＝ 目 錄 ＝

叁 版 序

再 版 序

自 序

第一編 管理導論

第一章 管理的基本觀念.....	3
第一節 管理的意義與特質.....	3
※管理的意義 管理的性質 管理的特點 管理者的工作角色	
第二節 管理的基本功能.....	12
管理活動探原 ※管理的基本功能	
第三節 管理的目標與任務.....	18
管理的目標 管理的任務	
第二章 管理思想的發展.....	23
第一節 管理思想探原.....	23
第二節 管理的發展時期.....	24
※傳統管理時期 ※科學管理時期 ※行為管理時期 ※管理科學時期	

2 企業管理

第三節 管理的主要學派.....	38
管理程序學派 管理經驗學派 人類行為學派 社會制度學派	
計量管理學派 決策理論學派	
第三章 管理的型態與環境.....	48
第一節 管理的型態.....	48
管理權責 ※管理型態	
第二節 管理的原則.....	51
管理原則的重要 ※費堯的管理原則 霍特斯的的管理原則 管理	
原則的應用	
第三節 管理的環境.....	56
※影響管理的因素 管理環境因素模式	
第四章 管理的心智與效率.....	65
第一節 管理的心智.....	65
※管理座標 ※管理的階層	
第二節 管理的風格.....	70
※管理風格的意義 管理風格的類型 成功的管理風格	
第三節 管理的效率.....	72
管理效率的特質 ※管理效率的因素 管理效率與行為科學	
第五章 管理的問題與決策.....	80
第一節 管理的問題.....	80
※管理的問題 管理者的問題 問題分析 問題的解決方法	
第二節 管理的決策.....	85
※決策的涵義及其性質 決策的環境與管理決策 決策的要點	
與方法 決策的類型與原則 決策的問題及其準則	

第三節 管理的決策（續）..... 97

※決策的方式與技術 ※計量的決策技術(→作業研究)(→線性規劃)(→動態規劃)(→蒙特卡羅法)(→等候理論)(→競賽理論)

第二編 管理功能

第六章 計 劃.....123

第一節 計劃的前提～預測..... 123

※預測的意義與類型 預測的步驟與方法 預測的功能

第二節 計劃的意義與特性.....129

※計劃的意義 ※計劃的特性 計劃的重要性 計劃的內涵

第三節 計劃的原則與類型..... 133

計劃的原則 計劃的類型

第四節 整體計劃.....135

※整體觀念 ※整體計劃 採行整體計劃因素

第五節 計劃的步驟與執行.....138

※計劃的步驟 計劃的執行過程

第六節 計劃的優點與缺點..... 144

計劃的優點 計劃的缺點 計劃的實施要領

第七章 組 織..... 150

第一節 組織的意義與要素.....150

※組織的意義 組織的功能 ※組織的基本要素

第二節 組織的原則與目標.....154

組織的原則 組織的目標

第三節 部門分劃與組織型態.....159

※部門分劃的意義 部門分劃的方式 ※組織型態 組織型態問題

4 企業管理

第四節	管理幅度.....	169
	※管理幅度的意義 ※影響管理幅度的因素 主屬交互關係理 論 洛氏公司最佳管理幅度模式 帕金森定律	
第五節	授權與分權.....	175
	※授權的意義 授權的功用 授權的原則 ※分權的意義 分 權的尺度	
第六節	現代組織理論.....	180
	組織結構空間 組織結構的六度空間 古典的組織理論 行爲 學派的組織理論 權變學派的組織理論	
第八章	用人.....	191
第一節	用人的意義與本質.....	191
	※用人的意義 用人的本質 用人的目的	
第二節	用人的原則與目標.....	193
	※用人的原則 用人的目標	
第三節	甄選與獎懲.....	195
	※員工的甄選 員工的福利 員工的獎懲	
第四節	績效評核與部屬協談.....	200
	※績效評核的意義與必要 績效評核的方法 績效評核的問題 及因應之道 ※部屬協談 有效的協談	
第五節	訓練計劃與組織發展.....	205
	※訓練的意義 ※管理發展 訓練計劃 訓練與發展的技術 組織發展的涵義	
第九章	指揮.....	218
第一節	指揮的意義與原則.....	218
	※指揮的意義 指揮的基本原則	

第二節	意見溝通.....	219
	※意見溝通的意義 意見溝通的原則	
第三節	領導的意義與基礎.....	221
	※領導的意義 領導的基礎 ※領導的法則	
第四節	領導的方式.....	225
	※以領導者對權力運用的方式分 ※以領導者的作風與態度分	
第五節	組織氣候.....	231
	※組織氣候的概念 組織氣候的要素	
第十章	控 制.....	236
第一節	控制的意義與程序.....	236
	※控制的意義 ※基本的控制程序	
第二節	控制的要領與原則.....	237
	控制的要領 控制的原則	
第三節	控制的型態與方式.....	239
	控制的型態 控制的方式	
第四節	時間控制.....	241
	網狀圖 ※計劃評核術的意義與步驟 計劃評核術的特性與功能	
	※要徑法的意義與功能 作業時間的估計 計劃成本析核術 PERT/LOB	
第五節	預算控制.....	247
	預算的意義與種類 ※預算控制的意義與效益 ※績效預算與企劃預算制 ※零基預算	
第十一章	協 調.....	255
第一節	協調的要義.....	255
	※協調的意義 ※協調的目的 協調的重要	

6 企業管理

第二節	協調的基礎	257
	協調與溝通的關係 ※協調與合作的區別 協調的來源 協調的條件	
第三節	協調的原則	259
第四節	協調的方法	261
	協調的方法 協調的保持	
第五節	協調與其他管理功能	263
	協調的活動 ※協調與計劃、組織、指揮及控制關係	

第三編 管理革新

第十二章	目標管理	271
第一節	目標管理的意義與特性	271
	※目標管理的意義 ※目標管理的觀念 ※目標管理的特性 目標管理的原則	
第二節	目標管理的實施與得失	278
	目標管理的實施 ※目標管理的得失	
第三節	綜合性與合作性目標管理	283
	目標策略聯貫制 合作性目標管理	
第四節	無缺點計劃	284
	※無缺點計劃的要義 無缺點計劃的原則 無缺點計劃的實施 ※無缺點計劃的效果	
第五節	例外管理	287
	※例外管理的意義與功效 例外管理實施的步驟	
第六節	動態管理	288
	※動態管理的意義與原則 動態管理的基本理論	
第十三章	參與管理	293