

現代企業管理

雷動天 教授譯

INTRODUCTION TO BUSINESS

PAUL G. HASTINGS

SECOND EDITION

五洲出版社印行

譯著序

這本書的原名是「對企業的介紹」(*Introduction to Business*)，由保羅·G·哈斯丁斯(Paul G. Hastings) 所著。因內容包括企業與管理，而取材着重新穎與實際，所以譯名為「現代企業管理」。

本書英文版已由海內外大專院校採用為教科書，為了便利讀者研讀查對，所以採取直釋方式，可以保存原書精華，而重要名詞均附原文，更有利於學習。

為存真起見，書中有些圖表都以原形出現，其中有關名詞與說明，均釋於書中，可助讀者了解。

因配合出版計劃，部分章節為節譯，原有章次，依然完整。

譯著者在美國加州洛杉磯，曾為美國國際耕耘機公司主持專題研究，並兼任教於美國斐柏坦大學。一九六四年至一九七六年間，三度應邀自美返國，在國立政治大學企業管理研究所、國立台灣大學商學系、國立政治大學企業管理系等，講授「企業管理」、「中小企業管理」、「人群關係」、「人事管理」等課程，

這是一本富有彈性的教科書，書中提綱結領，條理分明，而習題作業，關鍵要旨，更有助於教學與自修。

雷 動 天
於政大企管系

原 亨

在企業上的介紹課程，大多數由大專一年級與二年級同學所修讀，有些人計劃主修企業，其他的人計劃非企業的主修，而仍然還有些人不能確定他們的主修將會是什麼。這本教科書的目的在求，對所有三種團體的人都有用。爲了這項目的，書中呈現着將良好的管理應用在人類的活動上，從一位大專同學利用預算以控制其財務，到世界資源的明智管理，都有說明。企業的學習與數學的學習一樣有用，而其技術的應用幾乎是世界性的。

這本書在一個肯定的要點上開始——企業已往爲社會做了什麼。它以暴露所留下要做的是什麼爲結束——社會現在以及將來所面臨的需要，以及企業爲接受這種挑戰所能做的是什麼。

爲保證同學在這個課程裏從頭到尾有興趣，主題與其日常生活所關連的都被注意到。在每一主題範圍都被呈現之際，它對日常生活的影響也被表示了出來。在可能的地方，企業經營與家政經營之間的相似處，有所敘述。

「企業介紹」(*Introduction to Business*) 提供了在企業上的一個廣泛但是鞏固的基礎，在它之上可以建築更多的高等企業課程。它是以非技術性的語言所寫成的，而希望從企業世界中引進一些例子。這本書瞄準下列各項目標：

- 1 爲幫助同學了解企業世界，以及它如何在發揮功能。
- 2 爲同學分清企業的各方面，諸如管理、組織、生產、勞工、會計、資料處理、行銷、財務、與倫理。
- 3 爲同學作企業的哲學、目標、與責任，與其對環境關係的綱要。
- 4 爲幫助同學獲得一項良好的了解，以認識自由企業制度如何自我實現，在對其本身有利之際，而又能服務社會。
- 5 爲使同學熟悉企業字彙，於是鼓勵他在這範圍中作一步的閱讀——與從報紙與電視收集情報——而以此種方法繼續增加他的知識與

加深他的了解。

6 爲簡明地將統計、存貨系統、預測、研究、與行政介紹給同學——所有進入決策過程的技巧。

7 爲給予同學在儘可能聰明地作職業選擇的指導與激勵。’

在以一種對同學有意義的方法，來追尋這些目標，這本教科書研究所有企業世界中豐富的複雜性。但是它並不單單強調企業的某一方面。而是它企圖輕快地與簡潔地研究這個範圍。尤有進者，每一章是自我包括的，以使教師能依同學的需要，來組織他的課程，同時提供他以其知識與經驗來充實本書的機會。然而，如果他跟着所結構的這本教科書的話，這位教師將提供他的同學一個完整的、邏輯的、與一般的，對企業世界以及其一切有關的認識，而不致有過簡或過份之感。

大多數在一個企業介紹課程的同學，都沒有修讀經濟學。在了解企業時，對經濟學有些了解是需要的。雖然並不想取代經濟學原理的教科書，可是這本書要比其它介紹性企業書籍，在經濟學上有更堅強的基礎。

小型企業管理的難題與小型企業經營的特性，與大型企業有關的在程度上有很大的不同。有大量比例的同學在往後幾年中，要致力他們的技能在小型企業之上。爲了這項理由所以這本書出現了有關小型企業管理的一章。

在這一版裏租賃的重要功能，在財務的一部中有所解析。除了短期與長期財務的討論外，流動資產管理的財務方面也有處理。

企業是動態的。這用二種方法予以強調。最早出現的一章，追溯企業的發展至到如今。同時，在適合的地方，都有着對企業在將來的可能趨勢的討論。這本書強調想要爲管理受訓練的同學，不但應該爲企業準備在今日的經營，而且也應該爲企業準備在二十年以後的經營。

由於對企業較大結構性的增加認識（社會作爲一個整體而不是股東、顧客、與員工），最後一章包括二個部分：(1)對個人與團體的責

任，(2)對社會作為一個整體的責任。這後者發展出在一個擁擠的世界中的相互依賴，同時強調着對於地球資源明智管理的重要。

在每一章後面的練習，幫忙着同學掌握主題，同時提供了一個班上討論的基礎。同學可以利用這些作為溫習的目的。作為一種選擇，教師以個人選擇問題與難題的方法，可以給予這個課程他可能覺得為其某些特殊班級需要的不同的強調。此種附屬資料提供着一個彈性，以使這本書能夠以廣泛而不同的教學型式，予以使用。

我欠着許多以無數方法幫助實現本版的人。對他們我願表示我最深的感激。

哈 斯 丁 斯

致讀者

在每一章末了的資料，是想要幫助你了解主題事物，同時更堅固地把它深印在你的腦海裏。每一章的教科書的學習資料，都彼此互相充實。尤有進者，你應該將你從經驗中所學習的，加到你從教科書上所學習之中。你的企業活動並不自你離開學校或大專後，你的第一件專任工作開始。大多數同學都已經借過錢，做過貨品同時出售它們，與為薪資而工作過。顯然的，大多數同學的企業經驗，在他們剛進入大專之時，是十分有限的。但是無疑地你已經有了些經驗，可以引用來對在本書中的資料與觀念，作一個更好的了解。

請遵照所給予你在班上的各種指導，如有關章節作業、應繳書面資料、與課外閱讀等。你的教師將會告訴你如何利用這個學習資料。在做完作業時，填上姓名、年級、與日期、並將它們交給教師。

然而，如果你是「靠你自己」的話，這裏有此建議可資幫助。

1 讀一讀在每一章開始時的名詞，以獲得有關重要要素是什麼的一個大概觀念。

2 讀一讀各章。要確信你能了解你所遇到的每一個生字。你可能不熟悉的企業名詞，都在本書中有所解釋，但是對於任何一位用心的同學來說，在這個或任何其它課程的學習中，一本字典是不可缺少的。將每一部分的要點，詳註在書邊或當你閱讀時任何其他方便的地方。

3 一個時間中做一個完成句子。填上空白的字以後繼續做下面一個。當你完成這個部分時，查核一下你所填上的字與教科書中的字。如果你寫下了一個同義的正確的字，這是可以接受的。在這上面用着你的判斷。現在加一下你做對的數目。它是不是全部的百分之八十？百分之九十？你的目標是什麼？請記住你從企業的學習中所得到的，要看你所投下的時間與努力。對於那些你做得不對的句子，請再溫習一下在這章裏的相關部分。

4 現在完成正誤部分然後也就做好了這個練習。每章結尾的溫

習問題，也有所提供。

哈 斯 丁 斯

現代企業管理

上 冊

目 錄

譯 著 序

原 序

致 讀 者

第一部 企業的背景

第一章	在美國的企業的特性·····	3
第二章	美國企業的發展·····	26
第三章	企業的經濟基本原則·····	50

第二部 組織與管理

第四章	企業組織的形式·····	91
第五章	小型企業——一個你自己的企業·····	119
第六章	組織與內部結構·····	152
第七章	管理的原則·····	184
第八章	辦公管理·····	210

第三部 生 產

第九章	位置、佈置、與存貨管理·····	231
第十章	生產管理與採購·····	267

現代企業管理

下 冊

目 錄

第四部 人力資源

第十一章	勞工組織在美國的經濟中·····	283
第十二章	員工的甄選與訓練·····	290
第十三章	員工的報酬與激勵·····	319

第五部 控制與管理的情報

第十四章	會計與預算·····	332
第十五章	統 計·····	375
第十六章	研究與預測·····	418
第十七章	電子資料處理·····	426

第六部 行 銷

第十八章	行銷的性質·····	438
第十九章	價 格·····	441
第二十章	零售與批發·····	445
第二十一章	廣告與拓銷·····	452
第二十二章	實物配銷與交通·····	477
第二十三章	國際貿易與多國企業·····	482

第七部 財 務

第二十四章	短期財務·····	495
第二十五章	長期財務·····	518
第二十六章	證券交易與其它的財務機構·····	523
第二十七章	風險管理·····	529

第八部 企業社會

第二十八章	企業法律·····	539
第二十九章	政府與企業·····	542
第三十章	倫理、社會、責任與將來的挑戰·····	547

第一部

企業的背景

第一章 在美國的企業的特性

通常一本書的第一章都是介紹性的。這一章可以使你以一種廣泛的方法，來認識企業活動（business activity）。請注意企業管理與經濟學的分別，二種密切相關的研究。請注意企業管理的學習強調企業活動的更加實際方面。相反的，經濟學則強調理論。在讀本章以及接着的各章時，這種分別應該保留在腦海中。在修讀經濟學的課程時，也應該保留在腦海中。

第一章包括着一些可能是不熟悉的字，如「企業精神」（“entrepreneurship”）。其它的，諸如「土地」（“land”）、「勞工」（“labor”）、與「資本」（“capital”），是熟悉的，但是却以一種特殊的意義，出現在企業管理與經濟學上。你應該了解你所讀到的每一個字的意義，而且應該以一本字典來定義那些不熟悉的。

雖然很多經濟制度（economic systems）已經出現在歷史上，現在存在的有二種形式的不同：資本主義與社會主義（socialism）。在本章中這二者是相對的。請確信你知道這每一種的特性。

人不祇是生活在世界上，而却是在社會中；不是孤立的，而是一個團體的一份子。他的需要（needs）是超過情緒的；它們也是物質的。真的，在一個人能夠做任何其它事情之前，他首先必需要能生還。在我們的複雜社會中的生還（survival），有賴於企業提供一個人，他所想要的或需要的東西。如果沒有企業，則我們所經驗到的生活，將是不可思議的。

大部份我們在這地球上簡潔的生存，是用在做東西之上的，直接地或間接地，或是在提供服務上，諸如宴會（entertainment）、運輸（transportation）、與教育（education）。我們不但生產，我們也在消費；而且在每十年之中我們大量的消費。我們繼續不斷地為改進生產（production）的工具而努力，正像我們在研究支出（

expenditures for research) 的上升所顯示的。我們也繼續不斷地在刺激消費 (consumption) 的增加，正像我們在廣告支出 (expenditures for advertising) 的上升所顯示的。在這二方面我們都已經相當地成功。假如企業的功能 (function of business) 是去生產與刺激消費的話，我們比我們的父執輩要來得是較好的企業人士；而且我們也要加上一點，那就本我們的孩子們又將比我們更好。

什麼是企業？它是有關物質東西 (material things) 的人類活動 (human activity) ——製造飛機，建立房屋，與生產紙盒；借用金錢、交易股票、與出售保險政策；經營鐵道，管理鞋店，與配售貨品。企業對文明 (civilization) 是不可或缺的。除了最為原始的以外，它可以在所有的社會中被見到。於是，企業 (Business) 是生產與配銷貨品及服務的活動。經濟學 (Economics) 是研究貨品及服務的生產 (production)、配銷 (distribution)、與消費 (consumption) 的科學。它與企業在探討主題事物上，有所不同。經濟學強調理論 (theory)。企業強調實際 (practice)。每一項對彼此都是有用的，而且事實上，也是必須的。

在企業上的一些基本因素

在我們的企業學習中，正如在經濟學的學習上一樣，有需要了解生產的四項基本因素：土地 (land)、勞工 (labor)、資本 (capital)、與企業精神 (entrepreneurship)。

土 地

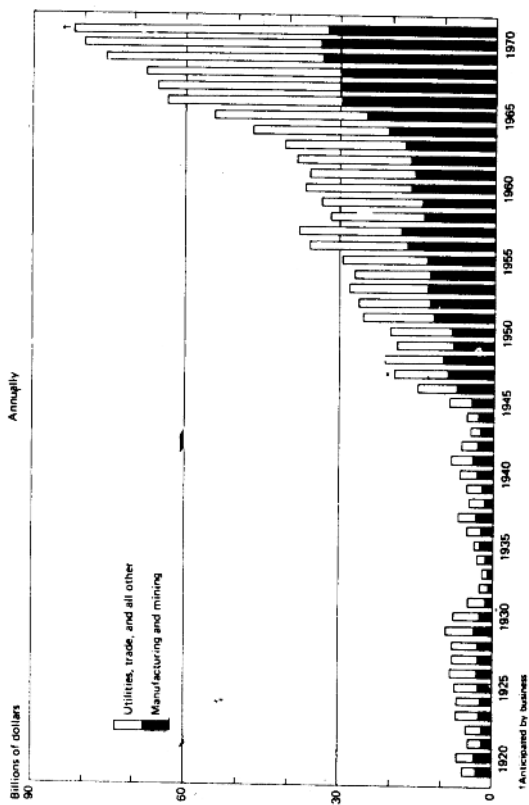
東西的生產有需要利用土地。土地 (land) 在這裏被用作為其最廣泛的意義，以包括土地的表面、每一項在表面之下的東西、與每一項在上面的東西。所有生產的原料 (raw materials)，都來自

地上、空中、與海洋。經濟學家（economists）愈來愈煩惱，一般原料的不斷稀少（growing scarcity）。企業人士（businessmen）則煩惱，某些特殊原料的稀少。世界人口（world population）在穩定的增加中，而地球又不是在變得更大。對於各種原料的需要，正在增加得比人口都還要快速。

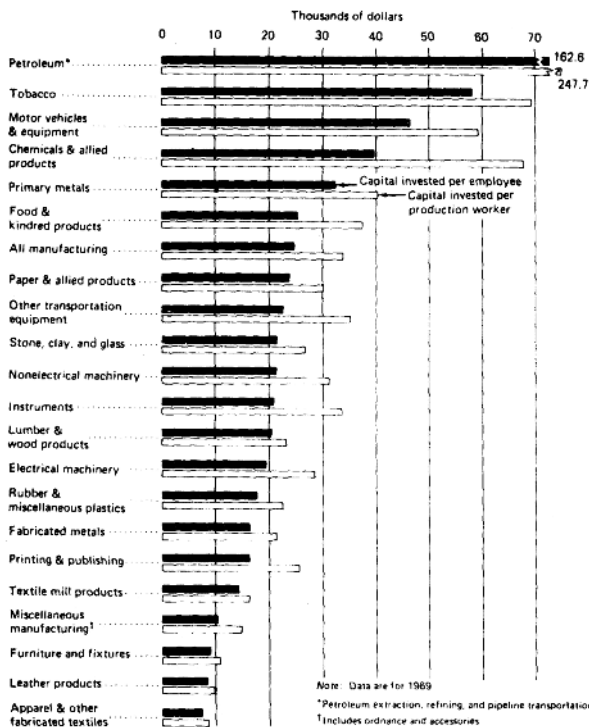
我們能夠繼續發現我們所需要的物料（materials）嗎？也許我們能夠，但是我們必須在沒有被開闢的地方去尋找。企業正在投注更多的努力，以尋找新的物料的來源（sources of materials）。油井（oil wells）已經被掘到地面之下三萬多呎，正如海岸上的水道到海底那麼的深。加拿大（Canada）的冰凍區域（frozen areas），與巴西（Brazil）的溪流叢林（steaming jungles），都正在被開採各種的木料。從墨西哥海灣（Gulf of Mexico）的海水中正在蒸餾鎂（magnesium），從海水（ocean water）中正在製造食鹽。機器正在被設計以探測海洋。人們已經走上了月球，而研究機體也已登陸了火星。一百年以後，我們將從地球上帶回稀有的原料，同時將危險的廢物送到那裏去，可能嗎？

勞 工

勞工（labor）就是在東西生產上腦力或肌肉的使用。大多數勞工將原料轉變為成品（finished goods），而將這些產品配銷給消費者。在美國與在其它的工業國家（industrial countries）中，是在用較多的精神努力（mental effort）與較少的肉體努力（physical effort）。機器更加更加地取代了以前非技術工人（unskilled workers）的落後工作，同時也做着以前技術工人（skilled workers）所做的許多工作。這種趨勢無疑地可以繼續，但是勞工將會總是被需要的。人類智慧（human intelligence）創造了這些機器，而人類智慧也會帶領它們，不管它們變成如何地複雜。機器沒有想像力（imagination），而靈感來源（source of



第 1 — 1 圖 在新工廠與設備上的企業支出



第 1 - 2 圖 每單位工人的投資

inspiration)，對進步不可或缺的，仍然是人類的腦海（human mind）。

資 本

資本在日常的語言中，有各種不同的意義。然而，作為生產的一項基本的因素，資本（capital）是工作人員用在生產與配銷上的一切東西：工具、機器、倉庫（warehouses）、工廠、貨車、以及任何其它由人們所做好用來幫助生產與配銷的東西。

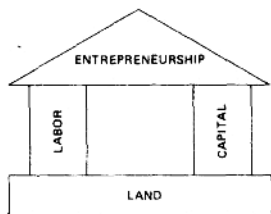
在美國（United States），每一個過去的十年，都可以見到比以前更多的資本，正如所可以從第 1 - 1 圖中見到的一樣。

在有些工業裏每單位工人的投資是十分高的，正如在第 1 - 2 圖中所示。

企業精神

頭三項因素，土地、勞工、與資本，必須被聯合在此種方法之下，以生產一些有價值的東西（something of value）。控制與指導其它三項因素的是企業精神（entrepreneurship）。

表示這種關係的一種方法，就是描述在第 1 - 3 圖中的說明。



第 1 - 3 圖 經濟系統