



# contents



## 第 1 部分 | 管理學 · 001

### 第壹篇：企業管理基本概論 / 003

第一章 企業管理導論	004
第二章 管理理論的發展演進	018
第三章 企業與環境	049
第四章 組織文化	056
第五章 全球化組織與環境	061
第六章 企業社會責任與倫理道德	069

### 第貳篇：規劃 / 079

第七章 規 劃	080
第八章 決 策	094
第九章 策略管理概要	109
第十章 企業預測的方法	122

### 第參篇：組織 / 131

第十一章 組織結構與設計	132
第十二章 組織變革與創新	156
第十三章 群體行為與團隊管理	172



# contents



## 第肆篇：領導／185

第十四章 領 導-----	186
第十五章 激 勵-----	201
第十六章 組織行為-----	226
第十七章 溝 通-----	237

## 第伍篇：控制／249

第十八章 控 制-----	250
---------------	-----

## 第 2 部分 企業概論。259

第十九章 生產及作業管理-----	260
第二十章 人力資源管理-----	289
第二十一章 財務管理-----	315
第二十二章 行銷管理-----	363
第二十三章 企業整體經營與管理-----	480

# 企業管理導論



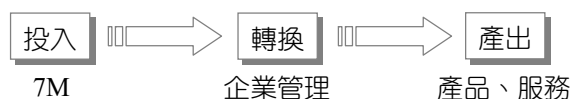
## 壹 企業

### 一、企業基本意涵

- (一) 企業是一個經濟個體 (Economic Entity)，亦即以營利為目的，從事經濟活動的事業單位。
- (二) 企業是透過人們的智慧及努力 (企業家的精神)，結合土地、資本、勞動等生產要素，及運用計劃、組織、用人、領導、控制等管理功能，在以營利為目的和承擔風險的情況下，提供產品 (Products) 和服務 (Services)，來滿足市場需求的經濟個體。

### 二、企業系統：從投入、轉換及產出的過程來看企業

企業投入金錢 (Money)、人力 (Man)、機器 (Machine)、市場 (Market)、士氣 (Morale)、物料 (Material)、技術方法 (Method) 等各種基本資源，並透過管理功能的轉換及運作，提供市場所需的產品 (Products) 和服務 (Services) 的過程。如下圖所示：



### 三、企業功能 (Business Function)

從生產與作業、行銷、人力資源、研究發展及財務等功能來看企業。企業功能是指運用生產要素轉換成產品、服務，以滿足顧客需求的功能。

茲說明如下：

生產與作業功能 (Production and Operation)	是指運用原料、設備、技術、方法以製造商品，提供服務功能。生產活動如：產品設計、廠址選擇、工廠佈置、製程安排、品質管制、存貨管理、生產型態、生產的規劃與控制等
	針對目標市場的顧客需求，並透過行銷組合策略來滿足顧客需求，進而創造企業利潤的功能

行銷功能 (Marketing)	行銷組合 (Marketing Mix)	又稱行銷 4P's，指產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、推廣 (Promotion)
	行銷活動	如：行銷研究與計畫、行銷組合 (即 4P's：如產品、價格、通路、推廣)、廣告、國際行銷、人員銷售、售後服務、市場調查、市場區隔、目標市場等
人力資源功能 (Human Resource)	透過選才、訓 (育) 才、用才、留才的的活動來達成組織目標的功能。如員工招募、甄選、工作分析、任用、訓練、考核、薪資、福利等	
研究發展功能 (Research and Development)	力求創新以解決企業管理問題的功能。如新產品開發、市場開發、生產製造技術研究與開發、產品配方研發、生產技術提升、產品技術創新、基本研究等	
財務功能 (Finance)	是指資金籌措及運用，使公司長期資產最大及股東獲利最大化的功能。如帳務、普通會計、成本會計、預算控制、稅務、資金融通、金融商品與工具、財務管理、股利政策與股務、財務槓桿、財務比率分析、各類財務報表 (如資產負債表、損益表、現金流量表) 之管理運用及分析等	



## 管理 (Management)

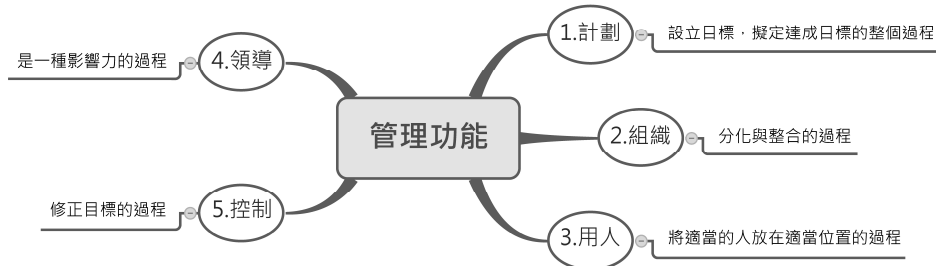
### 一、管理基本意涵

對管理的觀點，眾說紛紜，東西方國家對管理之觀點亦有差異。有人說它是一種程序，是由各項管理功能所組成的一種程序或步驟；有人說它是一些活動，是一種經由他人努力而完成工作或任務的活動。不論由學術或實務的觀點來看，管理的意涵為：

- (一) 透過他人來完成事情的一系列活動。即群策群力，完成目標的過程。
- (二) 運用計劃、組織、用人、領導、控制等管理功能，使人力、物力、財力等作最佳的配合，以達成企業目標的活動。
- (三) 協調他人之業務，有效率及有效能地完成工作的過程或程序。
- (四) 管理是指主管人員運用計畫、組織、領導、控制等程序，以期有效利用組織內所有人力、原料、機器、金錢、方法等資源，並促進其相互密切配合，使之有效率和有效果達成組織最終目標的過程。

### 二、管理功能 (Management Function)

管理功能，是指管理活動所表現的功能。管理的基本功能是，計劃、組織、用人、領導、控制的過程。茲將管理功能說明如下：



計 劃 (Planning)	即設定目標，擬定策略，並透過組織來執行策略，最後評估是否達成目標的整個過程
組 織 (Organizing)	即透過水平分工形成不同的部門及垂直分工形成不同的層級，並以溝通、領導、監督及協調來整合的過程
用 人 (Staffing)	任用必須決定完成工作所需的人力，同時儲備、甄選、訓練、評估及發展人力資源
領 導 (Leading)	即在某一特定情境下，影響他人之行為，使其朝向於達成某種目標之過程。包括指揮、監督、溝通和激勵等功能
控 制 (Controlling)	控制就是將預期目標與實際績效比較，以判斷是否達成預期目標，並進而決定是否採取修正行動的過程

### 三、管理循環（程序）

管理活動是由計劃、組織、用人、領導、控制等功能所構成的一連串步驟，週而復始，循環不已（有順序），稱為管理循環。

### 四、管理的重要性

一般而言，可將管理的重要性歸納為下列幾點來說明之：

企業經營的成敗與管理好壞有重要的關連性	根據調查，失敗的事業中有 90% 是因為管理能力欠缺所致，如果僅憑資金及技術是無法促成事業的成功，管理者是否具有管理能力，才是關鍵所在
組織內各階層都有管理的問題存在	企業要有績效，必須依賴各層級人員的能力充分發揮，而各層級在推動業務的過程中，皆會有其問題點存在。這些問題點的解決，必須透過管理功能的發揮
管理原理可適用任何一個組織	不論營利組織，非營利組織、政府機構，甚至家庭都會運用到管理

整合目標差異	組織是人的結合，人與人之間或個人與組織之間可能有不同的目標，這些差異都有賴管理來整合
整合資源	透過管理的運用，可以整合不同資源，達成目標



## 企業管理

### 一、企業管理的意涵

企業管理者運用管理功能（計劃、組織、用人、領導、控制），並結合各種資源，以達成企業目標的過程。

### 二、企業管理的目的

企業管理的目的係在追求績效，績效包含效率（Efficiency）與效能（Effectiveness）。茲說明如下：

效率 (Efficiency)	係指投入與產出的比率關係，即強調提升資源的運用率。Peter Drucker 指出：效率是「Do the thing right」，也就是用正確的方法做事
效能 / 效果 (Effectiveness)	係指達成目標的程度，即強調提升目標的達成率。Peter Drucker 指出：效能是「Do the right thing」，也就是做對的事情

#### ◎效率與效能之異同點：

		效率 (Efficiency)	效能 (Effectiveness)
相 異 點	意 義	投入與產出的比率	達成目標的程度
	公 式	效率 = 產出 / 投入	效能 = 實際產出 / 預期目標
	強 調	資源的運用率	目標的達成率
	追 求	最高的資源運用率	最高的目標達成率
	Peter Drucker 的 觀 點	(Do the thing right) 用正確的方法做事 (即手段或方法要正確)	(Do the right thing) 做對的事情 (即目的或目標要對)
相 同 點		1. 皆是管理者所追求的績效之一 2. 皆為衡量一個企業在管理上是否有效的主要指標	

◎效率與效能的應用：

有效能／無效率  
(指達成了目標，但是無效率)

有效能／有效率  
(追求目標正確，並達成高效率)

無效能／無效率  
(又稱「第三類錯誤」，指執行的效率很低，且沒有達成目標)

無效能／有效率  
(指雖達高效率，但沒有達成目標)

**重點** 報知

⇒效能與效率的評估方法：

(一)效能：

1. 目標法：先確認產出，再評估目標達成的程度。
2. 資源基礎法：以資源投入切入，成功獲取稀少性資源者，則為效能。
3. 內部程序法：以組織內部運作的健全與否，衡量效能。
4. 競值途徑：Quinn and McGrath (1985) 根據人類的認知體系建立一個整體性的研究架構—競爭價值途徑 (Competing Values Approach, CVA; 簡稱競值途徑)。在競值途徑中，縱軸表示「從強調完全的彈性，變化至完全的秩序與控制」；橫軸則表示「從完全以內部觀點為焦點，至完全以外部觀點為焦點」；縱、橫軸交織形成四種模式。即以「焦點 (內部／外部)」與「結構 (彈性／控制)」兩構面，形成人群關係 (內部／彈性)、開放系統 (外部／彈性)、內部過程 (內部／控制)、理性目標 (外部／控制) 等模式，檢視組織於該四象限的效能。

(二)效率：

1. 指數法：以比率型態的方式，可分為單一比率及多項加權指數比率，例如多要素生產力。
2. 計量經濟模型：以迴歸分析了解多項投入及單項產出的關係。
3. 線性規劃法 (LP)：收納多種產出及投入要素，以計算效率之高低。

三、企業管理的對象

(一)管理矩陣 (Managerial Matrix) 的意義：

「管理矩陣」是由企業功能與管理功能所構成的一種交叉關係。企業如欲發揮經營績效，各「企業功能」的主管人員，必須運用「管理功能」的計畫、組織、用人、領導、控制等功能，在他們所負責的業務工作上（如人力資源工作、生產工作、財務工作、行銷工作、研發工作等），兩者之間因而形成一種矩陣的關係，稱為管理矩陣(Managerial Matrix)，亦即構成企業管理的範圍。企業功能與管理功能的關係，如以圖表來表示，則形成如下表所示之「管理矩陣」：

企業功能 管理功能		人力資源	財 務	生 產	行 銷	研究發展
		計 劃				
組 織						
用 人						
領 導						
控 制						

#### (二)管理矩陣的特徵：

1. 「企業功能」係隨企業性質而異，「管理功能」則可完全應用於各種不同的企業性質。
2. 任何企業功能，均可透過管理功能的運用，而增加績效。
3. 可讓管理者瞭解整體組織工作內容。

#### 四、企業管理的性質：管理是科學也是藝術

管理  
是一種科學

因為管理的原則是基於學者的研究、分析、實驗、衡量等科學方法而得，可適用於解決管理所遭遇的問題。因此，管理原理原則的探討方法，如同一般科學的研究方法；所以說，管理是一種科學

管理  
亦是一種藝術

因為管理的原理原則，雖然已發展出堅實的理論基礎，但並非包羅萬象，對於所有管理問題亦非保證可以解決，尚有賴管理者的實務經驗與智慧技巧的運用；所以說，管理亦是一種藝術

#### 五、企業管理者應具備的能力 (Skills)

管理者應具備那些能力，眾說紛紜。羅伯·凱茲 (Rober L. Katz) 認為成功的管理者，應具備下列三項能力，茲說明如下：

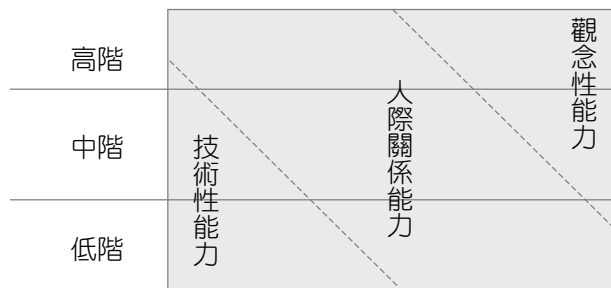


觀念性／概念性能力 (Conceptual Skills)	(1)就是一種直觀、概念性、系統性或整合的能力。也就是從錯綜複雜的狀況中，發掘關鍵問題與因素，並權衡各種方案之優劣與風險大小的能力。例如：洞悉市場環境變化的能力 (2)管理階層愈高者，面臨之問題愈複雜與抽象，需要的觀念性能力也愈高
人際關係能力 (Human Skills)	(1)指與他人或團隊融洽相處的能力，因為管理者必須直接面對人員。即能與人共事、溝通、協調及領導的能力，亦即與人互動的能力 (2)人際關係能力對每一階層管理者都必要，而且是同樣重要。因為管理者必須藉由他人完成任務，所以管理者必須有能力去建立信任與合作的人際關係
技術／專業技術能力 (Technical Skills)	(1)指精通特定的專業領域，並擁有相關的專業知識。亦即「做事」的能力 (2)一般而言，基層管理者需要之技術能力程度較高，而高階管理者在技術能力方面只要具備一般概念就可以

●管理能力與管理階層的關係：

1. 一個好的管理者必須同時具備以上三種能力，才算具有管理能力。而這三種能力的重要性，隨著管理階層高低而有不同，愈低的管理階層，技術性能力愈重要，愈高的管理階層，觀念性能力愈重要，人際關係能力對各階層管理者幾乎同等重要。

2. 如下圖所示：





⇒**管理者四項關鍵能力：**

包括觀念化能力、人際關係能力、技術能力以及政治能力。

(一)觀念化能力：管理者的抽象思考能力。

(二)人際關係能力：管理者與他人溝通、領導與激勵他人的能力。

(三)技術能力：完成某一特別技術領域的工作，所需具備的能力。

(四)政治能力：一個人增進自己的權力、建立權力的基礎的能力。

**六、企業管理者的角色**

管理學者 H. Mintzberg，透過觀察管理者的日常工作活動，將管理者執行管理功能所扮演的角色，分為三大類，十種角色，管理者角色的扮演，會因為在組織中不同層級，而有所差異。茲整理如下表說明之。

(一)人際角色 (Interpersonal Roles)：

和他人互動或因儀式或象徵性的原因，所扮演的角色。

角 色	描 述	可 確 認 的 活 動
代 表 人 (頭臉人物) (Figurehead)	象徵性的頭頭，必須去執行一些含有法律或社會意味的例行性責任	各種社交、慶典儀式的執行、主持宴會、簽署文件、接見客戶
領 導 者 (Leader)	激勵員工，使員工投入工作；負責任用、訓練以及相關的工作	與部屬有關的所有管理活動
連 絡 者 (Liaison)	維持自己和外界所建立的資訊網	書面文件之收領、外部商務方面的工作、其它與外界人士有關聯的活動

(二)資訊角色 (Information Roles)：

資訊接收、蒐集與傳播的角色。

角 色	描 述	可 確 認 的 活 動
偵 察 者 (監視者／監督者) (Monitor)	搜尋及接收資訊，以澈底瞭解組織及其環境，成為組織內部和外部資訊的中樞	為接收資訊所做的各種書面文件的批閱或做各種接觸

傳播者 (Disseminator)	將外界接收到的資訊或從其他部屬處所得的訊息傳給組織中的其他成員，這些資訊有的屬於事實，有的屬於自己瞭解吸收後所做的研判	為了資訊上的目的傳達書面文件，或以口頭方式告知其部屬
發言人 (Spokesman)	將組織的計畫、政策、行動成果等資訊傳達給外界人士	董事會議與外界人士之間的文件往來或面對面的接觸

### (三)決策角色 (Decisional Roles)：

制定決策的角色。

角 色	描 述	可 確 認 的 活 動
企 業 家 (Entrepreneur)	為組織尋求機會，擬訂「改善方案」，並審核某些方案計畫的構想	針對改善方案的構思或設計舉行會議，並做成結論
障 礙 處 理 者 (危機處理者) (Disturbance Handler)	當組織碰到重要且非預期性的困難時，負責解決	針對困難與危機舉行檢討會議，並做成對策
資 源 分 配 者 (Resources Allocator)	分配組織中的資源，做組織重大的決策	任何牽涉到預算的工作以及設計部屬工作等有關的活動
協 商 者 (談判者) (Negotiator)	負責重要的協商事件	協商，談判角色

資料來源：Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, p.93-94

## 七、管理者的階層

### (一)管理階層：

組織的管理者，因職權大小、職位高低，有所不同。不同層級的管理者，執行的功能、角色及所需的技能，也會有所不同。一般可將組織內的管理者，分為三個層級，茲說明如下：

高 層 管 理 者 (Top Managers)	負責有關組織營運發展方向的決策，研擬影響組織所有成員的決策。通常由組織的董事會所指派或選擇，例如：董事長、總經理、副總經理
-----------------------------	---

中層管理者 (Middle Managers)	介於高階管理者與第一線管理者之間，他們通常管理第一線管理者。公司通常將業務細分，由不同的中層主管各掌管一部分，他們只對掌理業務負責，並扮演高層管理者與基層管理者之間的溝通橋樑。例如：各功能部門的經理
基層管理者 (第一線管理者) (Front-line Managers)	負責生產性或作業性員工的管理工作。第一線主管負責將公司業務工作再細分，直接面對做事的員工進行指導或監控。例如：領班、組長，或是辦公室中的課長、股長

### (二)各階層管理者的差異：

以下針對不同層次的管理者，在管理功能、角色及技能的差異說明：

#### 1. 功能差異：

高層管理者	決定企業的目標、方向、願景，所以花費較多的時間從事環境偵測，組織本身狀況的瞭解、設定長程目標，即花費較多的時間在規劃上
中層管理者	負責執行高層決定的目標、計畫，居於承上啟下的位置，須花費較多的時間在組織、領導上
基層管理者	負責各項工作的實際運作，所以花費較多的時間在對工作人員的督導與控制上

2. 角色差異：管理階層愈高，管理者在組織中扮演的角色愈多，而且各種角色的替換也愈頻繁，也就是說，高層管理者經常要扮演十大角色的任一種，而且因不同的場合要扮演不同的角色。例如：對外代表公司參加慶典儀式，扮演「代表人」，回到公司開會時，立即換為「資源分配者」。

3. 技能差異：高層管理者需要較多觀念性的能力與人際關係的能力，較少的專業技術能力；而低管理階層者需要較多的技術性能力，較少的觀念性技能。

### 八、企業管理的目標

管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 認為，企業的目標有下列八項：

市場地位 (Market Standing)	是企業相對於競爭者的地位。例如：最常用的市場地位指標是市場佔有率
---------------------------	----------------------------------