

企業管理講義

第一回

305170-1



社團法 人 考友社 出版發行

企業管理講義 第一回



| | |
|-------------|----|
| 第一講 緒論..... | 1 |
| 命題重點..... | 1 |
| 重點整理..... | 2 |
| 一、企業..... | 2 |
| 二、管理..... | 3 |
| 三、企業管理..... | 18 |
| 精選試題..... | 20 |

第一講 緒論



一、企業

- (一)企業的意義
- (二)企業的要素
- (三)企業的功能
- (四)企業的發展
- (五)企業的型態

二、管理

- (一)管理的意義與內涵
- (二)管理的性質
- (三)管理功能
- (四)管理循環
- (五)管理人之角色及應具備之條件
- (六)管理者與管理工作
- (七)管理思想的演進
- (八)科學管理學派
- (九)管理程序學派
- (十)層級結構模式學派
- (十一)行為科學學派
- (十二)管理科學學派
- (十三)系統觀念學派
- (十四)權變理論

三、企業管理

- (一)企業管理的定義
- (二)企業管理的對象及目的
- (三)管理矩陣
- (四)人性管理

*
* 重點整理 *
*

一、企業

(一)企業的意義：所謂企業，乃指結合土地、資金、勞力等要素，在創造利潤的動機和承擔風險的情況下，對某種事業作有計畫、有組織、講求效率的經營而言。換言之，經營企業必須具備土地、資金、勞力等生產要素外，在經營過程中，尚須有計畫、有組織、講求效率、創造利潤，並承擔可能發生的風險。故凡農、林、漁、牧、工、礦、交通、金融、貿易等任何行業，均可稱為企業。

(二)企業的要素：

1. 生產要素：土地、人力、資金、企業家才能。
2. 管理要素：規劃、組織、協調、領導、控制。
3. 利潤要素：利潤＝收入－成本。
4. 風險要素：企業之投資與創新意願之能力。
5. 效率要素：投入\產出。

(三)企業的功能：

1. 行銷：透過行銷組合、價格、產品、推廣、配銷通路，來滿足顧客需求，以達成企業目標。
2. 人事：由人事活動之規劃、羅致、發展、維護、運用之過程。
3. 生產：將生產要素轉化成商品之過程。
4. 財務：資金之籌措、運用、規劃與控制。
5. **R**（研究）&**D**（發展）：系統化正式化的分析並解決企業的問題之過程。

(四)企業的發展：

1. 家庭生產時期：以農為主自給自足，其出品以供家人消費為主，偶而有剩餘，也只與鄰人交換。
2. 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。
3. 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。

4. 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。

5. 現代化生產時期：專業化、標準化、單純化、多角化、合理化。

(五) 企業的型態：

依所有權或集資方式區分如下：

1. 獨資企業：即僅由一人出資，通常亦由此人擔任主要經營者，或居於最高階層位置領導管理該企業，此係一種最單純之企業型態。
2. 合夥企業：是一種由二人以上之投資者，共同投資、共同經營，且共同承擔無限責任之企業型態；基本上，獨資與合夥依據之法令是民法，此有別於下列之公司組織或公司企業，公司企業係依公司法設立。
3. 公司企業：是一種依公司法設立，具有獨立法人地位之企業組織型態。公司企業依公司法規定又可分成下列四種：
 - (1) 無限公司：指二人以上股東所組織，對公司債務負連帶無限清償責任之公司。
 - (2) 有限公司：由一人以上股東所組織，就其出資額為限，對公司負其責任之公司。
 - (3) 兩合公司：指一人以上無限責任股東，與一人以上有限責任股東所組織，其無限責任股東對公司債務負連帶無限清償責任；有限責任股東就其出資額為限，對公司負其責任之公司。
 - (4) 股份有限公司：指二人以上股東或政府、法人股東一人所組織，全部資本分為股份；股東就其所認股份，對公司負其責任之公司。
4. 合作社：是一種由社員共同出資、共同經營，主要目的在消除或避免中間商剝削，營運或服務對象以社員為主的企業組織型態，包括消費合作社、生產合作社、信用合作社等。

二、管理

(一) 管理的意義與內涵：管理是運用規劃、組織、用人、領導與控制等項的基本活動，以期有效的運用某一組織內的人員、金錢、物料、機器與方法，務使能夠相互密切配合，綜合與協調眾人的努力，以順利達成此組織的任務與實現其目標。析言之，管理是指：

1. 經由他人的努力，以完成工作的一種活動。
2. 是達成組織目標的一種決策過程和技術。
3. 應用計畫、組織、用人、領導、控制等管理程序，使人力、物力、財力等作最佳配合，以達成組織目標的活動。

4. 將人力、物力、財力等資源，導入動態組織中，以達成組織的預期目標，使顧客獲得滿足，亦使提供服務者享有成就感的一系列活動。

(二)管理的性質：

1. 管理是以人為中心的：人是管理者，亦是被管理者。管理的目的在於結合各人的力量，使人人都能樂於為組織貢獻力量，群策群力，達成目標。
2. 管理是有組織的活動：管理的工作是一種有組織、有效率的群體活動。因此，如何將組織內部的人有系統的組織起來，讓他們遵守組織規則，分工合作，是管理者的主要職責。
3. 管理是有目標的：管理是為完成某些特定的目標，管理工作的成敗也是以達成目標的程度作為衡量的標準。透過明確的組織目標，才能把握組織的發展方向，促使全體員工為達成組織目標而全力以赴。
4. 管理是透過他人完成工作：組織的工作並非管理者一人所能獨力完成，管理者是組織的核心，必須經由有效的管理，運用組織成員的才能，透過分工與授權，該成員發揮特長，以圓滿達成組織的目標。
5. 管理是一門學問、一種思想：管理學是一門社會科學，依照科學方法做研究而形成的行為知識（**behavioral knowledge**）。管理活動要講求專業知識及實務才能奏效。
6. 管理的過程是科學也是藝術：管理的原理原則是基於學者的研究、分析、試行、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。然而管理的原理原則，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。

(三)管理功能（又稱管理機能、管理程序）：根據管理學者最常用的分類可分為規劃、組織、領導控制與用人五大類，說明如下：

1. 規劃：即樹立一個基本目標，並決定正確的方針，使各項工作都能有所依據，按部就班有條不紊的循序漸進。
2. 組織：即根據不同的機能，將機構內劃分為若干部門，各賦予適當的權責，分派適當的工作人員，並表明彼此間的相互關係，以收分工合作之效。
3. 領導：有效影響他人，使其趨向既定目標，並增進他們所能發揮的生產力和對組織的貢獻。
4. 控制：代表一種偵察、比較和改正的程序，是為確保目標達成所使用的手段與方法。
5. 用人：以能勝任的人擔任組織內各職位，發展各人之能力，以便將來擔任更重要之職位。用人功能的主要內容包括了：求才、育才、用才、留才等。

(四)管理循環：管理循環係就管理的內容加以動態的觀察而獲致的觀念。就管理步驟而言，科學管理可分決策、設計、準備、執行、考核等五個步驟，依序進行，循環不已，即形成管理循環。

1. 決策：握有權力的行為，是處理事務最重要的程序。
2. 設計：是在執行之前預先考慮一切應為的事項，以期順利達到目的程序。作用就是建立一個有秩序的連續過程，訂明據以執行的政策，並規定獲得所得成果之後最後處置的方法。
3. 準備：介於設計與執行間的一個程序。在此之前，均屬於理論方面的動作，從此便進於實質方面的動作。即對執行所需的人、事、物，預作籌謀，以便應用。
4. 執行：是權力連續的一個程序。決策是工作的發源，執行是工作的終結，無一不可。執行的內容，通常包括三個項目：一為實施決策，二為實行工作，三為計量成果。
5. 考核：是執行以後比較所成就者與原定目標是否符合，並為已完成的工作進行評估程序。考核的最後一步是調整，也就是使執行的工作受原決策與原設計的規律，又如認為有必要應得建議變更原設計。

(五)管理人之角色及應具備之條件：

1. 根據管理學者米茲伯格 (H. Mintzberg) 之說法，一個成功的管理者在組織中扮演的角色主要有下列三大類十種角色：

(1)人際關係方面之角色：

- ① 代表人 (Figurehead)：例如在迎訪來賓、簽署文件、慶典儀式活動時均常由其主持，其往往是企業或組織之精神領袖。
- ② 領導者 (Leadship)：在組織中，經理人須負責甄選員工、訓練員工、激勵及影響員工，使他們朝組織目標努力。
- ③ 連絡者 (Liaison)：在組織中，經理人是一個人際網路核心，他必須作內部與外部的溝通與協調。

(2)資訊方面之角色：

- ① 偵察者 (Monitor)：一個管理者必須隨時密切注意外在環境的變化，蒐集與企業或組織相關的資訊。
- ② 傳播者 (Disseminator)：管理者均是居於承上啓下之地位，故應將其蒐集之資訊上呈或下達於其上下階層，此即資訊傳播者的角色。
- ③ 發言者 (Spokesman)：管理者或經理人常常必須代表組織對外發表意見或作說明，即是發言者之角色。

(3)決策方面之角色：

- ① 企業家 (Entrepreneur)：經理人在企業中須負責提升績效、發掘問題、革新觀念、尋找創新機會，此乃企業家的角色。
- ② 障礙處理者 (Disturbance Handler)：當組織面臨危機，面臨達

成目標過程受阻時，經理人就必須出面主持解決，此乃障礙處理者之角色。

③資源分配者（**Resources Allocator**）：組織中的人力、財力與物力資源之運用與分配乃是由管理者為之，此即資源分配之角色。

④協商者（**Negotiator**）：當部屬或成員間有衝突，或部門間有利益或步調不一致時，管理者須扮演調節、仲裁的角色。

2. 具備條件：根據學者卡滋（**Katz**）的說法，一個優秀的經理人，最重要者應具備下列三方面的技能或條件：

(1) 觀念化能力：就是一種概念化、系統化或整合的能力，也就是一種從錯綜複雜的狀況中發掘關鍵問題與因素的能力。觀念化能力對於各階層管理者都重要，唯因階層愈高者，所面臨之問題愈複雜與抽象，因此所需要之觀念化能力也愈高。

(2) 人際關係能力：就是領導、溝通、協調的能力。管理工作不外乎管人與管事，尤其管人更是管理工作中最富動態性與挑戰性的工作，因此，人際關係能力對每一階層管理者而言，都屬必要，而且是同樣重要。

(3) 技術性能力：就是實際應用於作業或業務上的知識與經驗等方面的能力。例如推銷技術、廣告製作之知識與技能、會計處理之知識與技能等。一般而言，基層管理者需要之技術能力程度較高，而高層管理者則相對上需要之技術能力可以較低，也就是高階管理者，在技術能力方面只要具備一般概念就可以了。

(六) 管理者與管理工作：

1. 作業人員與管理人員：

(1) 作業人員：直接從事某些工作或任務，而無須擔負監督別人工作之責的人員。

(2) 管理人員：管理人員指揮別人工作，而且擁有部屬，也可能兼負某些作業性職責。

2. 管理工作與非管理工作：

(1) 管理工作：所謂管理性工作是指如何規劃（**Planning**）、如何組織（**Organizing**）、如何用人（**Staffing**）、如何指導（**Directing**）及如何控制（**Controlling**）部屬之體力與腦力，俾如期完成預期之目標。

(2) 非管理工作：所謂非管理性工作是指細節性之專業技術操作工作。

(3) 並非所有管理者的工作，都屬於管理性質。他們也常包括若干非管理性工作，例如一位銷售經理自行訪問客戶，推銷產品，這時他所做的，乃是銷售一種「業務功能的工作，而非管理工作；一位總經理應邀參加外界盛典，發表演講，這時他所做的，乃是公共關係，也是屬於「業務性質」的工作，而非管理工作；一位醫院院長，可