



第一章 緒論

焦點統整

▲企業管理之定義（Business Administration／Enterprise Management）：

又稱「企業組織與管理」或「工商管理」，乃是運用【企業家的才能，結合【土地、勞力、資本】等生產要素，進行【規劃（Planning）、組織（Organizing）、任用（Staffing）、領導（Leading）、控制（Controlling）】等管理功能，以順利進行有關【人事、財務、生產、行銷、研究發展】等各項企業功能工作，達成企業的預期目標。

▲企業經營管理之要領：

- 一【目標明確】：朝著目標前進，而且作為控制之手段，始能確保企業之生存。
- 二【社會責任】：企業之經營得配合社會群眾之步驟，並企求貢獻社會，否則易為社會所唾棄。
- 三【分工合作】：今日的企業管理，規模日鉅，事務日繁，必須分工合作，始克完成。
- 四【權責分明】：一個企業單位裡，所掌理的職務與責任，都應分清楚，明白規定。
- 五【人盡其才】：科學管理一面要注意量才為用，切不可因人遷就事務，或以事遷就個人。



4 新編農會考企業管理精粹

六【物盡其用】：必須充分利用物質，使發揮最高的效用和價值。

▲企業（Enterprise）：

一定義：以【營利為目的】之事業組織，運用企業家的才能，結合土地、勞力、資本以及企業家才能等要素，在創造利潤的動機，和承擔風險的情況下，對某種事業作有計劃、有組織、講求效率的經營而言。

二、企業功能（Business Functions）：又稱企業機能或企業職能，是指一個企業機構要能達到生存與成長二大基本目標，所必須具有的基本技術功能。其基本職能（主要活動）包括：

(一)【生產機能】：從原料入廠到成品出廠為止的整個過程，皆屬生產活動之範圍，是企業最基本的活動，包括生產、規劃與控制、品質管制、原物料採購等事宜。

(二)【行銷機能】：企業之命運決定於「市場」而不是在「工廠」。故應謀求如何打開市場、擴大銷售，一方面創造利潤，一方面滿足顧客需要。包括產品規劃、訂定價格、建立通路、推廣活動等。

(三)【財務機能】：企業必須要籌集資本，並作有效之運用以創造利潤，財務功能乃處理資本籌集及運用的工作。包括帳務處理、成本會計、財務分析等。

(四)【人事機能】：人是企業之最重要資產，有了適當人才，企業方能有所作為，不斷發展。人事功能包括員工之甄選、訓練、考核、薪酬等工作。

(五)【研究發展機能】：是現代企業之重心，是社會進步之動



力。無論是成本之降低或新產品之推出，皆可提高生活品質。企業若不因應各種社會變遷而推陳出新，則易於被淘汰。

這5項工作，通常稱之為「做事」的工作。

▲企業之相關定義：

一【企業家（Enterpriser）】：即為企業之負責人。管理大師彼得杜拉克（Peter. Drucker）認為企業家是充滿自信、掌握機會、懂得創新、能適度承擔並利用風險的人。熊彼德（J. Schumpeter）所稱之企業家則是一個創新者，是能發現創新機會、推動創新，並願意承擔風險的人。

二【企業家精神（Entrepreneurship）】：係指能評估及接受開創新事業風險的創業家，例如世界公認產業創新冠軍的美國3M總裁歐伯與日本SONY的社長井深大等人，便有高度的企業家精神。

三【企業文化（Corporate Culture）】：又稱為【組織文化】，其乃MIT教授Schein所提出，係指組織的傳統習慣、價值觀、信仰體系等長期累積所形成的組織風格與價值系統，可使新進的員工遇到問題或困難時，能依循正確方式去知覺及思考解決問題，而正向的組織文化往往強調個人活力與成長，例如臺積電以誠信第一、堅持代工本業等即為其企業文化。

 組織文化又有強勢、弱勢之分，通常強勢的組織文化會伴隨著極佳的【組織承諾（Organizational Commitment）】，組織承諾（Organizational Commitment）指的是組織成員對組織的忠誠度，而組織承諾（Organizational Commitment）的主要成分又分為3種：〈105農九職等〉



第一章 規劃與決策

焦點統整

▲規劃（Planning）：

一定義：規劃係決定目標，評定達成目標之最佳途徑的一種程序，即決定結果及方法的一個程序，前者（決定目標）為有關要做什么，後者（達成目標）為有關要如何做的問題。

二作用：

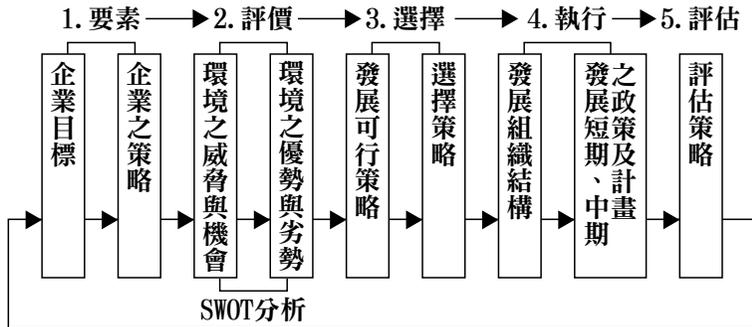
(一)【提供組織努力的方向】：透過規劃所決定的目標，可幫助組織成員了解組織之未來發展方向，及其本身在組織達成目標的過程中所擔任的角色。

(二)【降低不確定程度】：規劃雖無法消除環境的變動，但在規劃過程中，管理者必須預期未來的可能變動，考慮各種變動組織的衝擊，並發展出對變動的適當反應。

(三)【減少重複及多餘的行動】：透過規劃，能事先了解各種反應所必須的行動為何，並加以協調配合，因此可避免重複及多餘的行動發生。

(四)【作為控制之基礎】：規劃決定了組織的目標或標準，組織成員可據以比較、衡量實際成效，並據之採取改進措施。

三【策略性規劃】：高階主管制定企業的使命、組織目標、基本政策及策略，以規範達成組織目標所需的資源管理。Chandler認為「組織追隨策略」其程序為：



四【線性規劃 (Linear Programming, LP)】：又稱線性調配，它是一種計量的決策工作，主要是用於研究經濟資源的分配問題，藉以決定如何將有限的經濟資源作有效調配與運用，以求發揮資源的最高效能，俾能以最低的代價，獲得最高效益。簡言之，線性規劃是應用數學的方法，來研究企業中如人力、物力、財力、機器、市場等有限資源，在各種限制條件下，作最適當的調配，使整體計畫能夠得到最佳的效果。

五【動態規劃 (Dynamic Programming)】：是一種計量的運算技巧，用以分析各種複雜的多階段決策程序，以尋求最有利的策略來解決連續性的決策問題。

▲計畫 (Plan)：

一乃係規劃的產物。

二定義：計畫是管理的一項基本功能，是決定企業組織未來目標，以及達成此種目標所需步驟的一種程序。一個良好的計畫至少應能回答以下的問題：What (做何事)、Why (為何做)、When (何時做)、Who (何人做)、How (如何做)、How Much (做多少)。



第六章 生產管理

焦點統整

▲生產 (Production) :

一、生產之定義：泛指提供「效用」之活動，而效用係指能「滿足消費需求」之能力，具體而言，即將一切可用之資源組合起來，製作有形的產品或無形的勞務，以滿足消費的需求。

二【生產力】：

(一) 定義：就是指投入生產資源的數量，與所產出最終產品的數量，二者之間的關係。即一個企業對於其擁有的生產資源的運用能力。

(二) 生產力的計算公式：生產力的表示方法是以產出量與資源投入量的比率表示之。

$$\text{生產力} = \frac{\text{產出量 (Output)}}{\text{投入量 (Input)}}$$

三【生產管理 (Production Management)】：

(一) 定義：亦可稱為作業管理 (Operations Management)，係指管理整體企業對生產物品或提供服務所需的直接生產資源。按照預定數量、期限、品質、運用科學方法、周密的計畫與布置，並經過一定的製造程序，完成一定標準的成品。

 一、生產管理 (Production Management) 和服務管理 (Service Operations Management) 的差異僅在於，【組織的產出為服務而非產品】。



二服務具有4個特性：〈105農九職等〉

- (一)無形性 (Intangibility)。
- (二)不可分離性 (Inseparability)。
- (三)易變性 (Variability)。
- (四)易消逝性 (Perishability)。

三參王德順，2011，《企業管理概要》，五南，頁387。

(二)生產資源 (5P)：

- 1.人員 (People)。
- 2.零件 (Parts)。
- 3.工廠 (Plants)。
- 4.製程 (Processes)。
- 5.規劃與控制 (Planning and Control)。

(三)原則：

- 1.簡單化：即是產品的種類、規格，應求精求簡，化複雜為簡單，使工廠能集中於少數產品的製造，期能大量生產，降低生產成本。
- 2.專業化：即是分工精細，以收熟能生巧的效果，增加生產效率。分工專業化包括個人分工、機器分工、產品分工等。
- 3.標準化：即是從原料到製成品的各個階段，均建立一定的標準規範。
- 4.多元化：即是產品應不斷地研究創新，發展新產品、新用途、新式樣，淘汰不合時尚的產品，以滿足消費者的新奇和愛好。



(四)特徵：

- 1.專業化：包括產品生產或勞務提供的專業化、工人技術專業化及管理人員專業化。
- 2.機械化：以機械化代替體力及部分心力，並逐漸走向自動化。
- 3.工業化：運用工業工程的技術與原理，以消除浪費與無效率，降低成本，提高生產力。
- 4.電腦化：電腦與資料處理設備的使用日漸普遍，有了電腦的應用才能處理大量的生產數據，迅速解決複雜的數學問題，建立有效的管理資訊系統。
- 5.系統設計：生產系統之設計重視與社會環境的配合。
- 6.系統分析：在設計一個生產系統或改善已存在的生產系統之前，先作系統分析是有其必要的。
- 7.理論實務並重：生產管理重視科學也重視經驗，生產管理不僅涉及理論，本身也是一種藝術。

(五)四大步驟：

- 1.排列製造途程（Routing）：此工作的基本任務，即為擬定一個經濟合理及有效可行的施工程序，編製一份詳實具體的生產途程或作業表。
- 2.排列製造日程（Scheduling）：乃根據實際情況，預計每次操作所需要的準確時間，然後依操作的先後順序，排定一份全部製造工作時間表。如此非但可使對於預定的生產情形一目瞭然，且可幫助控制人員將緊急的工作提前排列，並據以調查全廠之產量及估計交貨日期，故編表為確定製造日程之基礎。



第九章 財務管理

焦點統整

▲財務管理（Financial Management）：

一定義：財務管理乃是依據企業之性質與規模，配合生產與銷售等業務之開展，估計所需資金數量，參酌金融市場之情勢，對於募集之資金，將分配、運用與控制等項問題，事先予以縝密周詳規劃，配合產銷過程，以獲得公司整體的、統合的經營效果，並促成公司價值之長期極大化。

二目的：如何以最有效的理財方式，配合產銷過程，以獲得公司整體的、統合的經營效果，並促成公司價值之長期極大化。

三功能：

- (一)【財務計畫與控制】：財務計畫為財務管理最重要的功能，財務人員必須維持適當的資本結構，又必須使日常資金運用靈活。
- (二)【募集資金】：當財務計畫編製完成後，財務人員可根據計畫預知企業何時將發生資金不足之現象，須運用何種方法去募集資金。
- (三)【運用資金】：資金之運用，必須兼顧資金的流動性及企業之獲利力。
- (四)【流動資金管理】。



四原則：

- (一)充裕原則。
- (二)適時原則。
- (三)經濟原則。

舉凡影響公司價值之財務決策與行動，均為財務管理研討的範疇，在本質上，公司的財務管理是支援「產」、「銷」前線活動的後方幕僚活動；事實上，財務管理是揉合經濟、會計、投資學……等學問，而以企業投資學的理論為基礎，會計學為工具，再配合經濟學的概念，所發展出來的一套學問。

五現金之管理：

- (一)【現金數量之決定】。
- (二)【現金收支之處理手續】。
- (三)【銀行往來之調節表】。
- (四)【需注意支票之時效】。

六應收帳款之管理：

- (一)【應收帳款最大餘額之控制】。
- (二)【銷貨條件寬嚴之決定】。
- (三)【催收工作之管理】。
- (四)【信用保險之利用】。

七財務運用的經濟原則：增加流動資金的周轉率，勿使資金閒置，節省不必要的開支。

- (一)【加速存貨周轉率】：存貨周轉率愈高，愈有助於流動資金之靈活運用。

$$\text{存貨周轉率} = \frac{\text{銷貨成本}}{\text{平均存貨}}$$