

# 企業管理重點

## (企業概論 + 管理學)

筆記

<https://shopee.tw/product/206122863/6610112794/>



## 財務管理

財務報表分析：指企業的財務報表，選擇與經營、投資或授信等決策有關的資料，進行整理與分析，以導出所需的資訊。

財務報表：

1. 資產負債表：企業在某特定日期財務狀況的報表。
2. 損益表：某一期間內經營成果的報表。
3. 現金流量表：企業在特定期間內，其經營、投資及融資活動的現金流入與流出的相關資訊。

1. 管理基本的功能(程序)  
規劃、組織、領導、控制

2. 企業的功能(定義)  
生產、行銷、人事、財務、研發(產銷人發財)

3. 行銷組合 4P  
產品 (Product) 價格(Price) 推廣(Promotion) 通路與配銷(Place)

4. 行銷策略 STP 流程

S 為”市場區隔化” ( Segmentation )

T 為”選擇目標市場” ( Market Targeting )

P 為”市場定位” ( Positioning ) 等

5. 4C

顧客價值(customer value)、顧客成本(cost to the customer)、便利性  
(convenience)溝通(communication)

6. 對於企業經營型態的分類

(1) 按投資者型態：獨資、合夥、公司

(2) 按型態：國營、民營

(3) 按註冊地：本土化企業、外國企業、國外分公司

(4) 按市場競爭性：獨占企業、寡占企業、完全競爭企業

(5) 按利潤型態：營利企業、非營利企業

7. 規劃：決定目標，並且評估這些目標如何完善達成的一種程序

規劃的前提：預測

規劃的基礎：目標

規劃的核心：決策

規劃的結果：計畫

8. 異業合併：完全不屬於同一產業的企業之結合

9. 水平合併：同業間的合併

10. 垂直合併：產業上下游的合併

## 效率 vs 效能

	效率 efficiency	效能 effectiveness
意義	投入與產出的比率	達成目標的程度
杜拉克	Do the thing right 把事情做對	Do the right thing 做對的事情
公式	產出/投入	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
優點	1.都是管理者所追求的績效之一 2.是衡量一個企業在管理上是否有效的指標	

其他領導理論補充	
僕人領導	採用服侍方法關心、授權員工。

交易型領導	個人利益、 <u>交換互惠</u> 。
轉換型領導	<u>組織利益</u> 、激勵員工、共同分享願景。
魅力型領導	熱情、自信的領導者，能說清楚願景、冒險達成願景。

## 三者比較

交易型	轉換型	魅力型
獎勵交換勞務和績效	以願景和使命感獲取尊敬支持	個人能力和特質吸引他人

	說明
第五級領導	第一級：有高度才幹的人。 第二級：有所貢獻的團隊成員。 第三級：勝任愉快的經理人。 第四級：有效能的領導者。 第五級：謙虛的個性和專業的堅持。(謙虛、專業)
團隊型領導 Team Leadership	相信團隊，權力下放。 ★ 衝突管理者：處理衝突。 ★ 問題解決者：解決問題。 ★ 教練：釐清期望和角色。 ★ 外部相關人員聯繫者：確保資源和外界觀點。
領導者與成員交換理論 Leader-member exchange (LMX) theory	領導者與成員發展不同程度關係。(圈內人、圈外人)
火線領導	率先力行

## 需求

- ◇ 無需求：無興趣→刺激性行銷，例如百科全書。
- ◇ 負需求：排斥心態→扭轉性行銷。
- ◇ 病態需求：負面影響→反行銷，例如毒品、菸、酒。
- ◇ 衰退需求：需求遞減→再行銷，例如對第二台電腦需求下降。
- ◇ 飽和需求：已飽和→維持性行銷，例如便利商店。
- ◇ 過度需求：超越飽和→低行銷。
- ◇ 潛在需求：無法滿足→開發行銷，例如油電車。
- ◇ 不規則需求：需求不同調→調和性行銷：依時段調整，例如平日價格較低。

歸因理論：把行為歸於某個原因。

- (1) 個體在判斷他人行為時，若是用不同角度解釋，則會對於他產生不同見解。  
內部因素：自己造成的因素；外部因素：非個人所能掌控的因素，結果是不可控制的外在因素。
- (2) 三個構面：情況特殊性、團體共通性、個體一致性
- (3) 歸因理論的謬誤
  - ★ 基本歸因謬誤：當判斷他人行為表現時，低估外在因素，高估內在因素
  - ★ 自利偏差：成功歸因於自己，失敗歸因於外部因素。

## 文化

1. 孤島文化(或稱個人英雄主義)：充滿個人主義色彩、認同工作而不是組織
2. 傭兵文化：專注於目標達成、強烈的使命感、不但要達成目標更要打倒競爭者。
3. 自治文化：組織成員重視同事情誼也重視績效、成員有歸屬感、領導者有魅力又能啟發同仁。
4. 網路文化：組織成員相互幫忙、公開分享資訊。

決策：可行替代方案中進行選擇的過程。

承諾升高：知道先前的決策有錯，仍堅持投資。

結構化問題：直接、熟悉、SOP

非結構問題：不常見、模糊

規劃的定義：1.設定組織目標 2.擬定採取行動方案 3.內部資源分配

Porter 提出競爭策略：成本領導、差異化、集中化策略。

供應鏈：產品由最初的原料至銷售商品給消費者間所有活動之環節。

## 鑽石競爭模型

- (1) 定義：是一個競爭分析模型，強調國家層級，指某國產業與其他國家相比之下有無競爭優勢。
- (2) 構面：生產要素、需求條件、企業策略與競爭、相關支援產業、機會、政府。

組織圖：將個體、群體以及部門間的關係以圖形方式呈現。

組織規模大小對組織結構的影響是遞減的。

控制幅度：主管能直接控管的員工人數，控制幅度大，管的員工多。

控制幅度和組織層級數成反比。

領導：指**影響**他人或團體達成領導者要求目標的一種**人際關係互動**程序。(focus: 效能)

★ BCG 矩陣

構面：市場成長率、市場佔有率



問題：要大量資源投注。

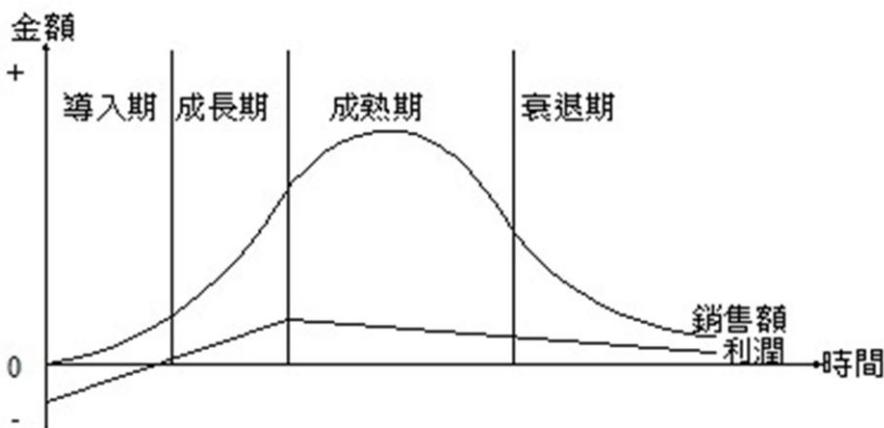
明星：需花費大量資金抵擋競爭者攻擊。

金牛：為組織帶來許多現金，是市場領導廠商。

狗：沒前景，應裁撤。

市場相對佔有率

★ 產品生命週期：導入期、成長期、成熟期、衰退期



	導入期	成長	成熟	衰退
消費者	最少	↑	最多	↓
競爭者	最少	↑	最多	↓
銷售量	最少	↑	最多	↓
利潤	負或零	↑	最多	↓
BCG	問題	明星	金牛	狗
總體層次	混合	成長	穩定	總體更新 (總體縮減)

↑：遞增。 ↓：遞減。

## 計算題 (必考!)

### 1. 損益平衡分析

(1) 損益平衡點：TR=TC (總收入=總成本)

(2) 損益平衡銷售量(不賺不賠的數量) $=\frac{TFC}{P-VC}$  , VC=單位變動成本,  
TFC=總固定成本,  
P=價格

### 2. PERT 計畫評核術

(1) 管控專案計畫，用以描繪作業順序之網路圖。

(2) 估計時間(期望時間) $=\frac{(1*樂觀+4*可能+1*悲觀)}{6}$

● 信度 vs 效度

**信度**：衡量同樣事物，是否有一致性的結果。

效度：測量方向的正確程度，是否符合想要測量的標的。

● **服務的特性**：(要背！)

1. 無形性(Intangibility)
2. 不可分割性(Inseparability)：服務的生產、消費需同時進行。
3. 變動性(Variability)：服務水準會因提供者本身而受影響。
4. 易消逝性(Perishability)：無法儲存。

管理名詞	
1. 長尾理論	因網際網路的發達，冷門產品也有機會賣得比暢銷品好，打破 80/20 法則。 ★ 生產工具大眾化(生產者)→尾巴變長。 ★ 配銷工具大眾化(整合者)→尾巴變粗。 ★ 連結供給和需求(篩選器)→整條曲線變平坦，重心右移。
2. 帕金森定律 (Parkinson Law)	冗員漸增。
3. 蝴蝶效應(混沌理論)	指微小的變動，長期也會造成劇烈的影響。
4. 80/20 法則(柏拉圖法則)	重要的事物只占全部 20%，但價值佔全部 80%。
5. 長鞭效應	供應鏈從下游到上游對產量的預測變異會愈來愈大。
6. 彼得原理	不斷升遷，最終將晉升到一個超出其能力所及的職位上。

★ BU(Business Unit)：事業單位

1. 又稱 **SBU(Strategic Business Unit)**，指以產品或市場所組成之事業區隔單位。
2. 特性：**(1)**有自己的競爭者。**(2)**有專責管理負責整個事業的績效考核、策略制定。**(3)**明確跟公司其他單位劃分。
3. 績效考核：使用「**責任中心**」。

★ 競爭策略(一般性策略)

1. **成本領導(Cost Leadership Strategy)**：比競爭者更低的成本。
2. **差異化策略(Differentiation Strategy)**：**與競爭者不同的產品與服務**。例產品設計、品牌形象、配銷通路或顧客服務來達成。
3. **集中策略(Focus Strategy)**：又稱**利基策略(Niche Strategy)**，集中資源在某一特殊的區隔市場。

補充：

- 營運模式 **Business Model**：指公司賺錢的方法。
- 先行者 **First mover**：第一個在市場推出新商品或使用新流程的組織。

優點	缺點
✓ 聲譽。	● 無法確定科技和市場的發展方向。
✓ 成本和學習利益。	● 被競爭者模仿的風險。
✓ 控制稀有資源。	● 財務風險
✓ <b>維繫和客戶的關係，與建立顧客忠誠度。</b>	● 昂貴的研發成本。

更多內容請參考以下連結。

[筆記](#)

<https://shopee.tw/product/206122863/6610112794/>

