

## 焦點：規劃的技術

企業經營必須隨時掌握環境變遷，才能致勝。規劃的技術可以幫助管理者正確地預測趨勢與有效資源分配。

### 一、評估環境的技術

環境偵測	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 環境偵測指蒐集大量的資訊，以詮釋環境的變化。偵測環境技術包括閱讀報章雜誌、書籍，以及獲取競爭者情報（觀察競爭者的廣告、拆解重組競爭者的產品等）。</li> <li>2. 環境偵測可作為預測的基礎，經由偵測所得資訊可用以勾勒未來的景象。</li> </ol>
預測	<p>預測技術可分為定性預測與定量預測兩類。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定性預測又稱為質性預測，係運用具專業知識的個人或團體意見或判斷，以預測未來可能結果。</li> <li>2. 定量預測則利用數學或統計工具對過去一連串資料的運算分析，以預測未來的結果。</li> </ol>
標竿管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 標竿管理又稱標竿學習（Benchmarking），係指由競爭或非競爭者中，找出能讓組織達到優越績效的最佳作法。企業可藉由分析與模仿各領域的佼佼者，來改善品質。</li> <li>2. 標竿設定係指向參考對象或標準進行比較或學習，目的在達到最佳實務，此參考對象並不僅限於競爭者。</li> </ol>

#### ● 補充說明

標竿管理的三種學習對象：

1. **內部標竿**：假設組織內某部門的工作流程比其他部門更具績效，可以將這個部門的作法當作其他部門的規臬。
2. **外部標竿（競爭標竿）**：係在相同的產業當中，由具有類似功能或業務的同業中，挑選出其中績效表現最好的公司，當作是本公司比較與學習的對象。
3. **功能標竿**：在不同產業中，由具有類似功能或業務的其他公司中，挑選出其中績效表現最好的公司，當作是本公司比較學習的對象。

## 二、資源分配的工具

預算	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 預算係以數字表示的計畫，來分配特定資源制定活動。</li><li>2. 常見預算形式有：現金預算、收入預算、支出預算、資本支出預算、利潤預算。</li></ol>
排程	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 排程係將所需完成任務，依活動順序，完成者及所需完成時間加以表列，以追蹤其進度。</li><li>2. 常見排程工具有：<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 甘特圖 屬於一般的長條圖，<b>橫軸表示時間，縱軸則列出所需進行的各項活動及其起訖時間</b>。藉以控制整個計畫的實際活動進度。</li><li>(2) 要徑法 (CPM) 利用網狀圖將作業活動之開始，以及到最後一項作業完成之活動路線描繪出來，並<b>尋求其中需時最長之途徑</b>，以作為計畫管制要徑之一種技術。</li><li>(3) 損益平衡分析 (Break-Even Analysis) <b>企業達到損益平衡就是其總收益正好等於其總成本，亦即達到不虧不盈的狀況。</b> <math display="block">\text{損益兩平銷售量} = \frac{\text{總固定成本}}{(\text{產品單位價格} - \text{每單位變動成本})}</math></li><li>(4) 蒙地卡羅技術 利用模擬方法，創造一個環境，從而衡量各種不同決策的效果，以決定最佳決策。</li></ol></li></ol>

## 即學即測

- 1** 許多醫院向晶華飯店學習，以縮短病人的住院手續流程，是使用下列那一種績效改善工具？ 【98經濟部】  
(A)排程管理 (B)標竿管理 (C)資訊控制 (D)財務控制
- 2** F公司推出新產品，經做市場研究後，認為單價10元時，能銷出25,000件，該公司總固定成本為120,000元；產品單位變動成本為4元，該公司推出此項產品：  
(A)有盈餘 (B)有虧損 (C)固定成本太高 (D)損益平衡 【98經濟部】
- 3** 請問下列預測方法中何者為模擬法？ 【101經濟部】  
(A)市場研究 (B)草根法 (grass root) (C)迴歸分析法 (D)焦點預測法
- 4** 在不同產業中，由具有類似功能或業務的其他公司中，挑選出其中績效表現最好的公司，當作是本公司比較學習的對象，稱之為？ 【101經濟部】  
(A)內部標竿 (B)外部標竿 (C)功能標竿 (D)以上皆非
- 5** 組織以相同作業流程中的最佳者為標竿，稱為： 【102經濟部】  
(A)競爭標竿管理 (B)內部標竿管理 (C)功能標竿管理 (D)外部標竿管理
- 6** 建造機場捷運專案計畫，常用下列何種分析方法作專案排程？ 【104經濟部】  
(A)關聯分析法 (B)要徑法 (C)流程分析法 (D)工作負荷分析法
- 7** 某甲賣雞排，一塊價格60元，每塊變動成本40元，總固定成本5,000元，利潤5,000元，根據損益兩平分析，要賣多少塊雞排才能達到目標？ 【107經濟部】  
(A)300 (B)400 (C)500 (D)600



## 30秒快速理解!!

- 1 向參考對象或標準進行比較或學習之意，目的在達到最佳實務。

正解 B

- 2  $BEP = TFC \div (P - VC) = 120,000 \div (10 - 4) = 20,000$ 件

因此，賣出25,000件已超過損益平衡數量，推出此項產品有盈餘。

正解 A

- 3 常見的模擬方法有焦點預測、蒙地卡羅技術、類神經網絡模擬技術等。焦點預測法使用數種合理且容易理解的法則，分析過去的資料預測未來。這些法則均可運於電腦模擬程式進行預測，並衡量何種法則最接近真實的需求。

正解 D

- 4 選項說明：(A)假設組織內某部門的工作流程比其他部門更具績效，可以將這個部門的作法當作其他部門的規臬。

(B)或稱為競爭標竿，係在相同的產業當中，由具有類似功能或業務的同業中，挑選出其中績效表現最好的公司，當作是本公司比較與學習的對象。

正解 C

- 5 選項說明：(A)、(D)係在相同的產業當中，由具有類似功能或業務的同業中，挑選出其中績效表現最好的公司，當作是本公司比較與學習的對象。

(B)假設組織內某部門的工作流程比其他部門更具績效，可以將這個部門的作法當作其他部門的規臬。

正解 C

- 6 要徑法是利用網狀圖將作業活動之開始，以及到最後一項作業完成之活動路線描繪出來，並尋求其中需時最長途徑，可作為專案計畫的管制技術。

正解 B

- 7  $BEP(Q) = \text{總固定成本} \div (\text{售價} - \text{變動成本})$ ，若預期要獲得一定利潤則：

$BEP(Q) = (\text{總固定成本} + \text{利潤}) \div (\text{售價} - \text{變動成本}) = (5,000 + 5,000) \div (60 - 40) = 500$ 個

正解 C

# 規劃的核心：決策

## 焦點：決策

決策是管理者最主要的任務之一，決策代表的是一種選擇的過程，亦是規劃的核心。

### 一、決策之制定方式

1. 理性決策模式：又稱古典模式，係假設管理者對環境因素具有完整知識，能做出最合理、最佳的決策，為公司帶來最大利益。
2. 非理性決策模式：假設決策過程充滿不確定與風險，使管理者難以作出最好的決策。其決策模型有以下數種：
  - (1) 滿意型模式：由賽蒙（H. Simon）提出，認為管理者無法完全依照邏輯行事，其理智會受價值觀、認知、習慣、時間、金錢等因素影響限制，此即所謂「有限理性」或「限度內理性」，使管理者無法徹底探究最佳可行方案，只能追求的一種「差強人意的」或稱「滿意的」決策。
  - (2) 漸進型模式：管理者以有限度、持續漸進的方式來做決策，以減緩負面效應發生時的嚴重性。
  - (3) 垃圾桶型模式：管理者決策過程通常無法如理性決策途徑所言，在確定情境下運作，實際上是隨機組合所作成的決策。

### 二、決策之不確定性情境

決策者對替代方案如果交付執行後，到底能否得出一定的結果，既不能肯定，也無法估算機率。因應技術可採用：

1. 樂觀原則：或稱進取原則、最大報償準則，決策者對未來整體環境，抱持樂觀態度，會選擇最大報償方案。其中「小中取小原則」適用於成本決策的選擇，而「大中取大原則」則適用於利潤決策的選擇。
2. 悲觀原則：或稱保守原則、最小報償準則，決策者對未來環境，非常的悲觀，在各替選方案中，會選擇最小利益方案。其中「大中取小原則」適用於成本決策的選擇，而「小中取大原則」則適用於利潤決策的選擇。

3. 機會損失最小原則：決策者在作決策時會考慮其機會損失，亦即會在瞭解各投資方案的最大機會損失後，選取最小值方案，以免造成過多的遺憾。
4. 主觀機率原則（Laplace's principle of insufficient reason）  
又稱「拉普拉斯決策準則」、「不充分理由」，指決策者可以根據此原理，在完全不確定情況下，對每一個可能狀態賦予相同的機率，則可以進而求出每一個決策方案的期望報酬，並從中選擇期望值較大方案。
5. 博弈理論：又稱競爭模式、賽局理論，由紐曼（J. Neuman）所提出，從大中取小原則演變而來，意既當決策者面臨博弈決策情境時，於正常情況下，會選擇一個使他遭受最少損失的方案。

### 三、決策的障礙

1. 理性限制的障礙：賽蒙認為人的理性是有限的，因此實際行為不可能合於客觀理性的要求。
2. 心理上的障礙：人總是喜歡選取與本人相符的觀點，而排拒與其不合的觀點，往往導致決策時的錯誤。
3. 沉澱費用的障礙：指在決定時，受到已有設備限制影響，而不能做出合理決定。
4. 法規辦法的障礙：遵照法規來行事卻往往限制了人員的創造力與想像力。
5. 全體參與的障礙：集體決策雖可收集思廣益之效，但其行使並非毫無限制，須考量時間、經費的問題。

#### ● 補充說明

決策中常見的認知謬誤：

1. 「承諾升高」意指明知過去之決策無法解決問題，但仍執意投入更多資源執行。承諾升高是影響有效決策的因素之一。例如男女婚前就知雙方個性不合，但仍執意結婚，導致後來的離婚。原因可能是決策者害怕承擔責任、試圖掩蓋真相抑或期待奇蹟發生。承諾升高或稱升高投入。
2. 「確認偏誤」（證實偏差）是指個人選擇性地回憶、蒐集有利細節，忽略不利或矛盾的資訊，來支持自己已有的想法的片面詮釋。
3. 「自我鞏固偏差」意指決策者會刻意找出與自己過去選擇相符合的資訊，而忽視與過去判斷相左的資訊。
4. 「過度自信偏差」意指高估自己的知識，誇大自己控制事件的能力，或誇大自己對命運的控制能力。

# 公法與私法

## 01 公私有別

公法和私法的區分，雖是法律學上基本觀念之一，但要如何確立區分標準，是一極端困難的問題，向來也迭生爭議。部分學者認為，公私法區分的概念是來自於十八世紀的「國家法律觀」，國家為公、個人為私，因此在現代社會組織分工已經越趨精細的情形下，在國家組織之內，有社會團體、公共團體等之存在，其地位介於國家、個人之間，已經不是原本的「國家法律觀」可以涵蓋，故主張應廢除這種公法與私法的分類。①



名師密技

① 因為公私法之區別，在現今法律體系上仍佔重要地位，許多程序法的原則，均以公私法的區分作為理解的基礎，例如：公法事件適用行政訴訟程序、私法事件適用民事訴訟程序，因此公私法如何區分仍有研究之必要。

## 02 公私法之區分標準

茲將歷來關於公私法區分之理論，擇要介紹如下：

### 1. 權力說

此說認為，受法律規範之主體，若其彼此之間是居於**權力與服從之關係（並非居於平等地位）**，該法即為公法。例如：刑法係由國家發動公權力處罰犯罪行為人，國家與犯罪行為人之間有權力與服從之關係，因而刑法是公法。

### 2. 利益說

(1) 此說認為**保障公益為目的之法為公法，以保障私益為目的之法為私法。**

(2) 因為公益與私益並非截然二分，**有時私法也具有公益性。**

例如：民法無因管理的規定有促進人類互助精神之公益目的。

(3) **有時公法也在保障私人權利。**

例如：憲法上基本權利之規定。②

### 3. 主體說

此說以**法律關係的主體**作為區分標準，簡單的說，只要受法律規範的一方是國家，該法即為公法，反之，規範私人相互間關係的法律即為私法。

### 4. 新主體說（歸屬說、特別法說）

(1) 此說延續前述主體說的說法但加以修正。

(2) 因為事實上，即使受規範的一方為國家，該法律關係也不必然為公法關係，甚至是很單純的私法事項，例如國家機關與私人訂立桌椅的買賣契約，不涉及國家公權力的作用。



名師密技

② 因此此說顯然不足為最適當的區分標準。

(3) 因此，嗣後主體說即修正為「新主體說」，又稱為「歸屬說」，修正見解為：「僅」針對國家為其規範主體之法律，即「僅」適用在國家身上之法律，為公法；若是國家及私人都能適用的法律，則為私法。

(4) 依據此說，可以說公法就是國家的特別法，因此又稱為「特別法說」。例如：法院組織法僅適用在國家機關身上，為公法。

例如：國家機關向私人購買桌椅的買賣關係，固然可以適用民法，而私人向私人購買桌椅也可以適用民法，因此可知民法不是專門適用在國家身上，為私法。

## 5. 小結

(1) 綜上所述，可以將公法簡單理解為規範「國家與國家」或「國家與其他公法人」或「國家與個人」之間公的權利義務關係的法律。

例如：行政程序法、刑法、憲法等皆屬之；或是專為規範國家機關程序進行的法律也屬之，例如民事訴訟法、刑事訴訟法等。

(2) 所謂私法，則指規範私人與私人之間私的權利義務關係的法律。

例如：民法、商事法等皆屬之。①



### 名師密技

① 不須記太多學說，以通說的「新主體說」加以判斷即可，若仍有不足，可輔以「權力說」來思考。



### 名師密技

② 公法、私法及社會法：三分概念的出現！

## 03 社會法

1. 20世紀以後，因為現代社會權義關係更形繁雜，因應新的局勢變遷或科技發展，法規也常與時俱進，新型態的法規範常兼具公私法之性質，例如：公司法在規範私人組織（公司）之運作，屬於私法之範疇，但其中國家對於公司的罰則規定，係為促進安全的市場經濟秩序，而有公法之色彩。②

2. 因此傳統公私法二分的概念已不足以詮釋所有的法律關係，因而有學者主張應採公法、私法及社會法之三分概念。

3. 社會法：

(1) 意義：社會法即綜合公私性質之法律，係指法律規範本於社會本位，對於私法原理賦予公法性質，稱之為「私法公法化」或「法律社會化」，以保障在絕對的私法關係下可能遭受犧牲的弱勢權益，達到社會福利國之理想。

(2) 舉其要者言之，有以平均地權為目的之土地法規、以節制資本為目的之經濟法規、以扶助老弱孤貧為目的之社會救濟法規，以及保護勞工權益為目的之勞工法規等等。

例如：以維護勞工權益為目的之立法（勞動基準法、勞資爭議處理法等）、對於各種社會團體規範以保障其會員之立法（農會法、工會法、商會法、漁會法等）、為實現人人平等故不論貧富貴賤皆能享有健康保險之立法（全民健康保險法）、保障消費秩序中經濟弱勢者之立法（消費者保護法）等等。

## 04 公私法之區分實益

### 1. 訴訟管轄不同

- (1) 公法爭議，除法律別有規定外，係提起行政訴訟、由行政法院裁判（行政訴訟法第2條），注意刑事犯罪雖屬公法關係，但係透過刑事訴訟、由普通法院審判。①
- (2) 私法爭議原則上由普通法院審判。可見公私法爭議在訴訟上係走不同路徑，須加以區辨。

### 2. 損害賠償依據不同

- (1) 國家機關（包括行政機關及公務員）違法侵害人民權利，若其行為屬公法性質（行使公權力），則應適用**國家賠償法**。
- (2) 如為私法事件，則適用民法侵權行為規定請求損害賠償即可。

### 3. 適用原則不同

- (1) 公法在於節制國家之權力，故公法上有**依法行政原則**，國家之公權力行使須本於法律規定。
- (2) 私法上則注重**私法自治、契約自由原則**，著重當事人間之意思。

### 4. 強制執行之依據不同

- (1) 公法上義務之強制執行，得依行政執行法，由行政機關自力執行（例如：工廠排放廢水，行政機關可以依職權勒令停工，無須經過法院）。
- (2) 私法上義務原則上禁止自力救濟，其強制執行，依法須取得執行名義（例如確定判決）後，請求法院依強制執行法來強制執行。

### 5. 有無行政程序法之適用不同

- (1) 公法性質之行政作用始適用行政程序法。
- (2) 私法行為則非行政程序法之規範對象。



名師密技

①要聯想到我國是大陸法系司法二元主義，故公私法區分即有其重要性。

## 小試武功

1. 下列何者為私法？(A)行政程序法 (B)刑事訴訟法 (C)民法 (D)刑法

### ● 重點提示

1. 公、私法之區辨，實務上有意思說、利益說、主體說、新主體說，以及修正之新主體說等學說，目前通說採「新主體說」。依新主體說，公法係公權力主體或其機關所執行之職務法規，適用對象僅限於行政主體或其機關；而私法則無限制，對任何人皆可適用。因此，本題除民法外，其餘如行政程序法、刑事訴訟法、刑法等皆屬公法，故正確解答為(C)。

解答 1:C。

# 國際法與國內法

## 01 法律效力實行之範圍或規範之主體而分

以法律效力實行之範圍或規範之主體而分，可分為**國際法**（例如：海牙公約、聯合國憲章等）與**國內法**（例如：我國刑法、德國民法等）：

1. 國際法，係國際社會公認的法則，用以規範國際社會成員間之關係，其來源不外有二：一為**各國公認為法的慣例或原理原則**，二為**國際條約**。
2. 國內法，則為國家用以規範其內部公私生活關係之法律，效力原則上僅及於該國主權效力所及之處所。

## 02 國際私法？

1. 國際私法係對於國內法院就涉及外國因素的民事案件指示、規範應適用何國法律，譬如說英商執行長（英國籍）撞死我國黃姓送報生，究竟應該適用我國法還是英國法這樣的問題。<sup>①</sup>
2. 所以它所規範拘束的是國內法官，因而為**國內法**；又，國際私法並非用在處理私人間權利義務關係（其並不處理英商執行長要不要賠、賠多少的實體權利義務問題），而係國家處理涉外案件適用法律之準則（處理的是，我國法官究竟應該適用哪一國法律的問題），因而為**公法**。

例如：我國的「涉外民事法律適用法」對於涉及外國人、外國地等涉外民事案件提供適用法律的準則。

例如：涉及兩岸人民往來關係之法律事件，則應適用「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」。

## 03 條約的內涵

大法官釋字第329號解釋謂：「憲法所稱之條約係指中華民國與其他國家或國際組織所締結之國際書面協定，包括用條約或公約之名稱，或用協定等名稱而其內容直接涉及國家重要事項或人民之權利義務且具有法律上效力者而言。



名師密技

① 國際私法雖然冠有「國際」兩字，但是卻屬於國內法；雖冠有「私法」兩字，卻是公法。

其中名稱為條約或公約或用協定等名稱而附有批准條款者，當然應送立法院審議，其餘國際書面協定，除經法律授權或事先經立法院同意簽訂，或其內容與國內法律相同者外，亦應送立法院審議。」故大法官認為條約應具有：

1. 訂定主體：中華民國與其他國家或國際組織間。
2. 條約形式（名稱）：不論，以「條約」、「公約」或「協定」等稱之均無不可，但須為國際性質的書面協定。
3. 內容：「直接涉及國家重要事項」、「人民之權利義務」並具有法律上之效力者。
4. 條約是否生效：原則上需送立法院審議。例外者有三：
  - ① 經法律授權。
  - ② 立法院事先同意簽訂。
  - ③ 條約內容與國內法律相同，上開三者毋須再送立法院審議。
5. 條約之法位階：等同於法律（釋字第329號解釋理由書）。

## 小試武功

1. 我國與外國政府間簽署之協定，經送請立法院審議通過者，應具有下列何項效力？  
(A)法規命令 (B)行政規則 (C)法律 (D)行政契約
2. 有關國際法與國內法之敘述，下列何者有誤？  
(A)國內法的解釋方法與國際法的解釋方法在原則上相同  
(B)不遵守國際公法是很正常的國家行為  
(C)國際私法本質上是國內法  
(D)國際法的行使，通常需通過一國國內的立法過程

### ● 重點提示

1. 大法官釋字第329號解釋謂：「憲法所稱之條約係指中華民國與其他國家或國際組織所締結之國際書面協定，包括用條約或公約之名稱，或用協定等名稱而其內容直接涉及國家重要事項或人民之權利義務且具有法律上效力者而言。其中名稱為條約或公約或用協定等名稱而附有批准條款者，當然應送立法院審議，其餘國際書面協定，除經法律授權或事先經立法院同意簽訂，或其內容與國內法律相同者外，亦應送立法院審議。」本題選(C)。
2. 國際公法是各國認為在其彼此交往中具有法律約束力的習慣和條約規則的統稱，不遵守國際公法並非正常國家行為。

解答 1:C 2:B。