

B 企業人動腦系列 BUSINESS 104

診治 企業經營弊病

田邊升一／原著
方世榮／編譯



書泉出版社

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗滙聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，

避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

（本書內容係根據作者多年教學經驗，精心編纂而成，內容豐富）

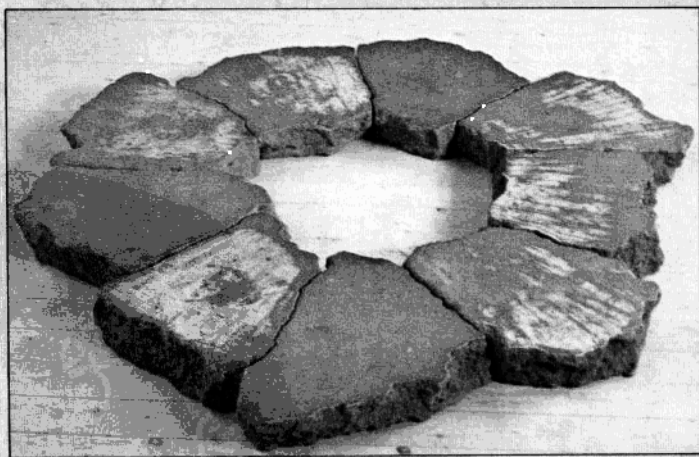
推介本書

如何有效地掌握機會與處理危機

本書作者田邊升一，早年畢業於日本東北帝國大學，戰後曾出任田邊經營公司董事長，並擔任過五十幾家公司的經營顧問。在多年的實務經驗中，田邊曾成功地使一些企業改善了經營管理，而享有不錯的聲譽。近年田邊將其豐富的實務經驗和獨特的經營理論加以歸納整理，寫成了這本《診治企業經營弊病》。該書一出版，便博得了企業界的廣泛好評，一直暢銷不衰，自出版以來，在日本已先後再版了 56 次。

目前，隨着我國經濟開放的改變，經營環境企業也將擁有更多的機會與威脅。如何有效地掌握機會與處理危機是我國企業界面臨的一個重要課題。本書詳細地闡述了經營管理的各個細節，並附有不少實例，使我們有機會吸取日本企業經營管理的成功經驗，對於經營管理實務工作者，尤其是中小企業經營者，必有極大的參考價值。

泉涓涓而流，終成大海；
書縣縣而讀，必成智者。
讓知識的一流清淺，浸潤我們底心田；
讓書籍的一尾方舟，涉渡我們人生底迷航。



診治企業經營弊病

目 錄

1 章

診斷病情的五個秘訣..... 1

- ① 生命是短暫的 [3]
- ② 第一個秘訣——利息及票據貼現費用 [7]
- ③ 第二個秘訣——查閱三個月資金周轉表 [10]
- ④ 第三個秘訣——票據融通 [18]
- ⑤ 第四個秘訣——企業的血壓如何？ [18]
- ⑥ 第五個秘訣——舊症是否痊癒？ [19]

2 章

自有資本過小的病情..... 35

- ① 心存僥倖，未免太天真 [37]

- ② 影響利息、票據貼現費用的三個因素
[38]
- ③ 一家外來資本高達自有資本一百倍的公司 [41]
- ④ 生產、銷售、財務三者需要保持平衡
[43]
- ⑤ 該不該借？ [46]
- ⑥ 經營者需要具備的三種性格 [48]
- ⑦ 周轉率與自有資本是否平衡？
[50]
- ⑧ 資本不足——如何克服？ [51]

3 章

固定資產過大的病情..... 55

- ① 輕率的設備投資是盈餘倒閉的原因之一 [57]
- ② 利潤圖表的威力 [59]
- ③ Z公司是怎樣重建起來的？ [63]
- ④ 表現在利潤圖表上的中小企業和大企業之間的差異 [65]
- ⑤ 一家成功地實現設備現代化的公司
[69]
- ⑥ 減少成本的具體辦法 [76]

- [7] 固定資產過大的病情發生在盈利公司
[78]

4 章

庫存資產過大的病情..... 81

- [1] 在追求景氣利潤之前 [83]
- [2] 注意材料費率 [84]
- [3] 原料跳進，水聲激蕩 [87]
- [4] 拆穿導致急速毀滅的「預期交貨」
的西洋鏡 [88]
- [5] 庫存資產過大會使資金周轉陷入困
境 [89]
- [6] 原材料必須先作進貨檢查 [92]
- [7] 必須經常考慮恰當的庫存量
[95]
- [8] 有沒有使用人傳票？ [96]
- [9] 首先進行材料管理 [98]
- [10] 經營者的行動影響著材料管理的好
壞 [99]
- [11] 成品應由那個部門管理？ [102]
- [12] 要認真地核對統計數字和實際情況
[103]

5 章

除銷款過大的病情..... 105

- ① 出現巨額赤字的原因 [107]
- ② 賒銷款過大病是資金困難的主要原因 [109]
- ③ 接受訂貨管理上存在的漏洞 [114]
- ④ 如何改善帳簿？ [115]
- ⑤ 信用調查——有何良策？ [129]
- ⑥ 接受抵押應注意的問題 [132]
- ⑦ 發生拒付票據時的對策 [134]

6 章

血本無歸的判斷..... 137

- ① 病因的早期發現 [139]
- ② 分析在銷售額中退貨、減價所占的比率 [140]
- ③ 一品危險，一業危險 [142]
- ④ 營業利潤如何？ [145]
- ⑤ 利息負擔是否過重？ [146]
- ⑥ 赤字的判斷與平衡點 [146]
- ⑦ 固定成本的比率如何？ [148]
- ⑧ 不易發現的問題 [149]
- ⑨ 必須注意公司內部的氣氛 [150]
- ⑩ 蛇蛻皮乃從頭開始 [153]

7 章

銷售費用肥大症..... 157

- ① 交際費是否濫用？ [159]

- ② 應如何管理交際費？ [161]
- ③ 工業品的銷售方法 [164]
- ④ 銷售作戰指導的實例 [166]
- ⑤ 不動聲色地秘密行動 [169]
- ⑥ 現代宣傳、廣告的發展趨勢 [170]
- ⑦ 差旅費的管理方法 [172]
- ⑧ 推銷員的錄用與培養 [173]
- ⑨ 推銷員應具備的條件 [181]
- ⑩ 工作熱情第一 [181]

8 章

管理腹瀉症…………… 185

- ① 引起腹瀉的九張傳票 [187]
- ② 計量管理的「三階段法」 [188]
- ③ 組織機構是否過於複雜 [192]
- ④ 是否對標準與實績的差異進行查核？
[199]
- ⑤ 如何處理差異 [201]
- ⑥ 不要迷信數字 [202]
- ⑦ 如何醫治管理腹瀉症？ [204]
- ⑧ 管理者必須具有經營才能 [206]

9 章

缺乏管理的病症…………… 217

- ① 在勞動部門表彰的背後——只有主

帥和兵的公司 [219]

② 三種領導的類型 [220]

③ 技術再先進，也要加強管理 [225]

④ 經營能力——第一道障礙 [228]

⑤ 公司私有化——第二道障礙 [229]

⑥ 壓制型經營者和鬥爭型工會組織
[230]

⑦ 能否擺脫獨裁經營——第三道障礙
[232]

⑧ 經營者應有的風格 [234]

10 章

商品開發能力…………… 247

① 不能相信卜卦 [249]

② 景氣動向的辨別方法 [254]

③ 生活方式的變化 [259]

④ 如何開發商品？ [266]

⑤ 經費計劃制 [268]

⑥ 某印刷公司的商品開發能力 [269]

⑦ 處在商品開發時代的經營者應有什
麼樣的作為？ [270]

11 章

經營方針的滲透…………… 273

① 高工資低效率、低工資高效率的原

因 [275]

- ② 不能使員工感到疑惑 [276]
- ③ 鸚鵡科長和傳送帶科長 [278]
- ④ 首先要讓員工了解經營方針 [279]
- ⑤ 貫徹經營方針時的七個問題 [282]
- ⑥ 制定經營方針的實例 [284]
- ⑦ 「經營方針」一詞被濫用 [287]
- ⑧ 經營與管理——有何區別？ [292]
- ⑨ 松下電器公司的經營方針公佈會
[293]
- ⑩ 制定什麼方針？如何制定方針？
[295]

12
章

合理化的順序..... 331

- ① 首先需要的是收音機還是電唱機？
[333]
- ② 深奧的理論與實踐之間的橋樑
[334]
- ③ 正確判斷病情 [336]
- ④ 合理化的實施 [339]
- ⑤ 綜合診斷和合理化 [339]
- ⑥ 合理化的順序和速度 [342]
- ⑦ 經營者應有的態度 [348]

⑧ 倒閉型企業如何實施合理化？

[350]

⑨ 健全型企業合理化的實例 [351]



診斷病情的五個秘訣

• 診治企業經營弊病 •

中國國產圖書公司

生命是短暫的

有些人看上去很健康，不料却突然病倒，竟至與世長辭。如果他本人一向自以為身體硬朗，而在別人眼裡也顯得強壯結實的話，那麼發生這種情況就更加令人感到不幸。

人們常說，企業是有生命的。而嚴酷的現實告訴我們，企業的倒閉率高於幼兒的死亡率。倒閉——這是個多麼不祥而令人感到厭惡的詞語啊。

可是，切莫以為與己無關。相反地，這恰恰是和你息息相關的問題。請想想看，你的公司果真那麼太平無事嗎？

1958 年春天，東京 X 公司的常務董事來找我商量。他談了如下情況，他們公司接到的訂貨多得幾乎應接不暇，可是却生產不出優良品質的產品，而且廠外加工品又不能順利地交貨。因此，他請求我對他們公司的內部管理和廠外加工管理加以指導。

他出示了最近（1957 年九月底）的決算報告書。報告書上寫明利潤達二百萬日元之多。從資料上看，這家公司的盈利高於一般公司。

在前往東京以前，我曾要求他們寫出該公司的沿革、產品目錄、工廠佈置圖、工程圖、各種產品的劣品率、每月銷售額、員工人數、經費明細一覽表、員工姓名、職務、年齡

、服務年資、履歷、基本工資一覽表等。過了大約一星期，該公司送來了上述資料。我仔細加以研究之後，便到東京去了。

在廠裡兜了一圈，發現正如常務董事所說的那樣。由於廠外加工品不能按期送到，處處都有停工現象。又看到因為新手在操作，加上生產技術拙劣而造成重做的情況，使生產拖延，劣品層出不窮，以至無法應付紛至沓來的訂貨。常務董事的苦惱比我所想像的還大。

交貨期和產品品質取決於對原材料的管理，但這方面的情况却是一塌糊塗。倉庫極其混亂，甚至連兩三年前的滯銷產品也未清理。接著，我又走訪了幾家廠外加工單位，可是却看不出它們有什麼積極協助的態度。

在大致巡視了現場之後，我和負責人個別交談，了解到負責人的能力以及他們所述說的問題所在。

於是，我向常務董事問道：「你們每月支付多少利息和票據貼現費用？」他回答說：「大約八十萬日元。」

所謂八十萬日元的利息和票據貼現費用約占其每月銷售額一千萬日元的百分之八。根據筆者的經驗，這樣的比率表示這家公司是屬破產型的，它必將引起工資拖欠，從而急劇走向倒閉的命運。

可是該公司却沒有發生工資拖欠，這真奇怪。我立即把財務科科員叫來，查看了支票簿的存根。發現有幾張存根沒有註明日期、金額、支付單位等。追問了財務科員，才弄清