

大學圖書大庫

中小企業經營管理原則

譯者 黃劍虹

氏基金會出版

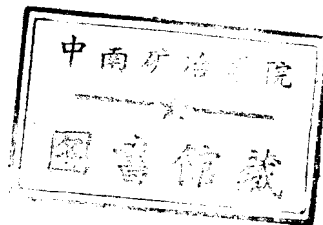
483397

科學圖書大庫
中小企業經營管理原則

譯者 黃劍虹



0017236



徐氏基金會出版

譯 序

在商業上所謂理論與實務的問題，一直困擾著許多實際上從事經營活動的人。我們常常可聽到“這只是理論”等諸如此類的話。有許多經營者認為書本上的東西離實際還有一大段距離，經驗才是最重要的。這種想法當然也有幾分正確性，但理論引導實務却也是千真萬確的事實。這種想法的產生一方面是因為有許多教科書過於偏重理論，不經深入的研究難以令人接受，另一方面是誤解了理論可以解決一切的問題，若無法解決問題就毫無作用。事實上，在目前的商業環境裏，若缺乏有系統的商业知識而想成功地經營，必然會比在逝去的年代裏要困難多了，這點可由商業教育的蓬勃發展，以及商業專才的廣泛需求而得到證明。中小企業在目前的經濟結構中仍扮演著相當重要的角色，這些企業既無力像大企業般地聘請各方面的商業專才，以補本身之不足，唯一之途就是經營者本身儘量吸收全盤商業知識，才能面對劇烈，變遷的商業環境，也才能在求得生存，站穩腳步後進而成長。

本書是譯自麥克法林(William N. Macfarlane)所著之 *Principles of Small Business Management*，原作者擔任全美工業工程協會委員多年，對中小企業所遭遇的問題有深入的見解，全書以淺近的理論來說明在實際上的運用，可謂理論與實務並重。本書最大的特點是涵蓋了實際經營的每個層面，使讀者能對經營活動有個全盤的了解。全書共分五篇，計二十章，分別闡述了財務，行銷，員工關係，創設企業……等問題。對缺乏商業知識但打算從事商業經營的人士是一本極佳的參考書。

本書之譯究承陳明秀小姐惠予校閱，在此誌謝。原著者文筆流暢，譯著雖然盡力逐譯，但疏漏與謬誤之處在所難免，尚請先進碩學不吝指正。

譯者 黃劍虹 謹識
西元一九八一年 2 月

目 錄

譯 序

第一篇 中小企業之管理

第一章 中小企業之剖面	2
第二章 管理任務綜觀	22

第二篇 創設企業

第三章 開創你自己的企業	48
第四章 決定企業的法定型態	70
第五章 中小企業的融資問題	77
第六章 尋找經營地點	98
第七章 規劃和完成一套有效的佈置	115
第八章 評估特許經營的機會	128

第三篇 財務和管理控制

第九章 企業的基本記錄	144
第十章 了解成本的性質	159
第十一章 財務報告的重要性	178
第十二章 利潤規劃與控制	193
第十三章 現金管理與預算	215
第十四章 風險管理與保險	231
第十五章 賒銷及收帳管理	244
第十六章 成本抑減之道	259

第四篇 行銷程序

第十七章 如何利用行銷研究	282
第十八章 產品和勞務的訂價問題	293
第十九章 有效的廣告和促銷活動	310

第五篇 作業管理

第二十章 員工關係方面的特殊問題	338
------------------	-----

第一篇 中小企業之管理

第一章 中小企業之剖面

學習目標

讀完本章後，你就能明瞭美國商業界包括那些各類型的企業，並評估中小企業對美國經濟的重要性，以及有那些標準可判定一企業是否屬於“中小企業”。逐項說來，你能夠：

1. 討論自 1900 年以來，中小企業的成長過程以及它和整個商業成長的關係。
2. 以僱用員工人數，銷售額、或其他具意義的標準來解釋何謂中小企業。
3. 了解美國中小企業協會（Small Business Administration，以下簡稱 SBA），為何在決定中小企業之歸類標準時，針對不同種類的企業，引用不同的標準。
4. 討論少數民族（minority）擁有的企業佔整個企業界的比例，並描述佔美國人口少數的這些民族和他們所擁有的企業之關係。
5. 判斷新企業能生存 2 年，5 年的機會有多大。
6. 透過每年新企業的成立數、倒閉數、和淨利，以了解中小企業的發展趨勢。
7. 分析並討論企業經營失敗的主要原因。
8. 分辨那一類企業生存能力較強，那一類較差。

前言

在美國每年約有 250,000 家新企業成立，無論是從它們的員工人數或每年銷售額看來，其中大部分都屬於“中小企業”。因為有許多經營者，無法克服經營困難，所以在開始經營的前五年內約有半數會倒閉。

本章探討八百五十萬家正在經營中的企業結構，並提供其規模大小的統計數字。也舉出一些新企業之所以失敗的原因。少數民族所擁有的企業在美國經濟社會上所扮演的角色亦簡短的加以介紹。

對中小企業做一綜觀，爲的是使讀者能夠對中小企業的成立、成長、及生存有個明晰的圖像，以便爲以下各章奠定基礎。以後的章節將詳細地討論應該如何創立企業並經營之。

在美國有多少中小企業？

大約有五百五十萬新“有形企業”。所謂“有形企業”是指有僱用員工或是有正式營業地點的企業。另外有3百萬家企業在非營業地點從事副業（part-time）式經營或並無僱用員工，這些無形企業常成爲人們兼職的對象。綜而言之，大約有八百五十萬家各類型的企業。

目前有多少企業屬於中小企業？

在五百五十萬家“有形企業”中，約有95%。被中小企業管理協會歸類爲中小企業。這些企業大約僱用了40%的勞力。在所有的企業中，有66%的企業每年銷貨毛額少於\$100,000，有71%僱用的人數低於10人。因此，我們可以發現中小企業在複雜的美國商業界構成了一個相當重要的環節。

新企業的創立是否和人口成長趨勢有關？

一般來說，是的。在經濟不景氣時企業的數目會因商業情況惡劣，而減至最低水準。但就長期觀察，新企業的成長率略高於人口的成長率，在1900年，共有1,660,000家企業替76,130,000人服務，每千人平均有21.8家。到了1930年，此數字增爲24。到1940年則略降爲23.8。1950年，因戰後經濟發展之故，達到26.5的最高峰。1972年，共有八百五十萬家企業爲202,837,000的人口服務，其比率爲24.6。

1969年和1970年，新企業的創立超過20,000家。近年的成長約爲每年100,000家。

中小企業一般公認的定義為何？

雖然已有一些優良的指標可做爲分類中小企業的標準，但並非毫無彈性。到底規模多小才算中小企業？美國摩托公司（American Motors）和通用公司或福特公司比起來算是小公司，可是和某些你、我常光顧的公司比起來又算大公司。大多數的人會認爲藥店（drugstore）老闆，加油站（service station）或乾洗店老闆爲小本經營者。同樣的，他們也會認爲

美國機械公司、殼牌石油、愛斯龍（Exxon）是大型企業。這三家排名於全國五百家大企業內，它們在1973年僱用了全美76%的勞工。大型企業或中小企業的界綫是難以決定的，但下列幾個標準可做劃分時的參考：如員工人數、企業類型、銷貨額、或競爭者的規模大小。雖然通常以年銷售額來表示零售商及批發商的規模大小，但最常用的標準是僱用員工數（paid employee）。

1953年，美國國會通過一項中小企業法案（Small Business Act），授權中小企業管理協會（SBA）制訂一種規模標準，判別何者屬於中小企業，以便它們能根據該法案辦理貸款。零售業和服務業佔全美企業40%以上，依其類型，如果年銷售額在一百萬到五百萬以下，便被歸類為中小企業。建築商的3年平均銷售額若低於七百五十萬也被認為是中小企業，可申請貸款。批發商年銷售額在五百萬以下，製造業所僱用員工在250人以下通常被歸類為中小企業。如果製造商的員工人數在250人到1,000人之間，可根據該行業的特定標準來判斷是否為中小企業。中小企業的定義，不斷的經由SBA覆核，因為美國企業的特質也在不斷的改變。近來的趨勢是逐漸降低中小企業的規模標準，以便能有效地對需要協助的中小企業施以援手，以提高競爭能力。同時，對實際上並不需要協助以生存的大型企業，僅給予有限度的幫助。

除了規模大小外，是否還能依其他的特徵來劃分中小企業？

是的。許多中小企業均符合中小企業法案中對中小企業的定義：“被獨立地擁有，且在行業中並非處於領導地位的企業。”這類企業的擁有者通常即為經營者，其中有許多皆未僱用員工。他們創設公司的資金通常來自本身的儲蓄，或親朋好友之借款。此類企業只對本地市場提供服務，大多數員工居住在同一地區。員工和顧客彼此之間通常都很熟悉。依此標準，我們每天惠顧的大多數企業都算是中小企業。

幾種主要行業內的企業分佈如何？

1970年，零售業在5百50萬“有形”企業中佔了40%以上，構成最大的一群。製造業所佔比例最低，僅為6.2%。表1-1列示它們和建築業，服務業，及批發業在所有行業中的分配情形。

表 1-1 1970 年各種行業的分配情形

	家數 (單位: 千)	百分比
各行業, 總和	5,480	100.0
建築業	541	9.9
製造業	340	6.2
服務業	1,115	20.3
零售業	2,255	41.2
批發業	384	7.0
其他	845	15.4

來源: U.S. small Bussiness administration, annual report
for 1970, 1971

上表之“其他”包括房地產業、運輸業、公用事業、大眾傳播業、融資金融業、及礦業。零售業的特徵是：商人或經營者向批發商、經銷商，小批發商或其他代理商購買商品，然後在消費者需要的地點提供商品給他們。零售商的功能是提供商品或勞務給顧客，使其享受到最大的方便與招待，進而使整個交易能愉快的完成。因此，許多零售商常耗費鉅資（常是不必要的）以迎合顧客對方便的需求。位於我們四週的小零售商即可找到這種例子。它們包括餐廳、書店、加油站、雜貨店、汽車修理廠、樂器行、鞋店、藥房、及其他。

服務業由於種類繁多，故難以分類。它們或在固定營業地點，或在顧客家裏，或在顧客服務的公司內提供服務。例如顧客到牙醫師處保護牙齒，但却請人到家裏清洗游泳池。許多大家所熟悉的服務之彈性頗大，通常顧客在感到必須滿足某些基本需要時才會上門。對服務業的需要和國民可支用所得（spendable income）成正比。一些大家較熟悉的服務業有：會計師事務所、廣告代理商，理髮廳、美容院、各種修理業，旅館或汽車旅館，旅行社及托兒所等。1972年共有 1,590,248 家服務業，僱用了五百三十萬員工，年銷售額達到 1130 億。

批發商的功能是大批買賣商品，或在製造商和零售商之間扮演代理或經紀商（中間商）的角色。大批銷售的對象包括零售商，其他批發商，以及工業界，商業界，專門職業機構，和政府機構。批發交易的型態包含有各類場所銷售的各種貨物，如雜貨、藥品、金屬品、水果、蔬菜及其他農產品，工業

用品及石油製品等。批發商實際上是中小型製造業的服務機構，因為他們無法經濟地儲存商品，並將商品運送到直接銷售給顧客的零售商手中。

製造業將原料製成消費者所需要的商品和工業用品。製造的過程是先獲取原料，機器和勞務，再協調它們，將商品的形式或形狀不斷的改變，直到成為可使用狀態為止。因為購買機器設備需大筆資金，所以製造業的規模較其他類型的企業要大。他們大都將製成品盤售給批發商或經銷商，只有極少數從事商品分配的工作。典型的製造業者包括機械廠、製鞋廠，玩具廠，傢俱製造廠及成衣廠等。

1972年，製造業約僱用了4百20萬人，年薪約為408億美元，其中35%的工人所服務的工廠之僱用員工人數低於10人。幾種主要製造業之員工人數的分配情形如下：

分 類	員工（單位：千）	百分比
一般建築商	1,177	28
承包大型工程建築商	840	20
專業建築商：	2,146	51
鉛管、熱力，空調系統	460	
電力系統	327	
塑膠和皮革	180	
石器	171	
屋頂和金屬薄片	160	
混凝土	154	
木工	125	
其他	569	
小型承包商	62	1
	4,225	100

何類型的零售業僱用最多員工？

人口調查局（Bureau of Census）指出，1976年，零售商所僱員工超過9百萬，1972年則超過1千1百萬。在1969年，下列三種零售業僱用的人數最多。

餐廳	2 百萬
雜貨商	1 百萬
百貨公司	1 百 10 萬

這三種零售業在 1967 年所僱人數，佔全部零售業的 44.3%。1969 年和 1972 年，零售業的年銷售額列於表 1-2。

表 1-2 全美各種零售業之銷售額

	銷售額 (單位: 10 億)	
	1969	1972
食品商	\$ 70.3	100.7
汽車經銷商	55.6	93.8
日用品商	43.5	66.7
雜貨零售店	27.3	39.1
飲食商	23.8	36.9
加油行	22.7	33.7
建築材料, 農業設備		
經銷商, 五金店	17.2	25.6
衣飾商	16.7	24.7
傢俱, 家庭傢俱	14.5	22.5
藥房	10.9	15.6

來源: U.S. Department of commerce, Bureau of the census,
Census of Business Retail 1972

依中小企業管理協會的定義，是否大多數的零售業都屬於中小企業？

如果以年銷額 1 百萬為標準，零售業有 97 % 都屬中小企業。1967 年，在 1,763,000 家中只有 50,000 家 (2.9%) 超過 1 百萬。如果以僱用員工人數為衡量標準，則只有 6,087 家所僱人數超過 100 人。表 1-3 列示美國零售業的規模大小資料。

表 1-3 1967 年全美零售業所僱員工人數

	零售商家數 百分比	銷售額 百分比	員工數 百分比
零售商所僱之員工：			
少於 4 人	70.5	21.7	14.3
4 — 19 人	24.4	31.8	36.5
20 — 49 人	3.9	21.3	21.5
50 — 99 人	0.9	11.3	10.8
100 人以上	0.3	13.9	16.9
總和	100	100	100

來源：U. S. Department of Commerce, Bureau of the Census, 1967
Census of Business, Retail

何類型的製造業僱用最多員工？

1972 年，製造業僱用了 1 千 9 百萬員工，其中 60 % 分佈在下列 7 個範圍：

	百分比
食物類產品	8.2
運輸設備	9.0
電子和電子設備	8.7
除了電機以外的機器	9.9
衣飾類產品	7.2
輕金屬工業	6.0
金屬類	7.8

有多少製造業之僱用員工人數少於 250 人？

根據製造業人口資料調查局 (Census of Manufactures) 於 1967 年的報告，幾乎絕大部分所僱人數都少於 250 人。表 1-4 顯示只有 4.5% 的製造業僱用員工數超過 250 人，但所創造的附加價值却佔 65 %。雖然比例如此懸殊，但却不可低估中小型製造業的相對重要性。他們通常供應關鍵性的原料給大製造商，並在整體經濟上扮演不可缺少的角色。少了他們，商業

界將會遭到嚴重的困難。大製造商須依靠上千家中小製造商不斷地供應零件才能存在。汽車出廠後，還需要更多的經銷商和其他零售通路（retail outlet）以利銷售。因此，只有中小企業不斷提供服務，工業巨人才能成長。

表 1-4 1967 年各種規模製造商的累積百分比以及他們所創造的附加價值

	製造商數目，%	附加價值
1— 4 人	38.4	1.1
1— 9 人	51.3	2.3
1— 19 人	64.9	5.1
1— 49 人	80.9	12.1
1— 99 人	89.0	20.1
1— 249 人	95.5	34.9
1— 499 人	98.0	48.7
1— 999 人	99.2	62.0
1— 2499 人	99.7	77.0
總和	100	100

來源：U. S. Department of Commerce, 1967 Census of manufactures

批發商有那幾種營運型態？

爲了方便起見，可依批發商的營運特徵分爲主要參類

一般商品批發商（Merchant wholesaler）

製造商的銷售分支機構（Manufacture's sales branch）

商品代理商和經紀人（Merchandise agents brokers）

表 1-5 列示此三類批發商的銷售額和數目

表 1-5 各類批發商，1972 年

營運類型	數 目	銷售額 (單位：10 億)
各類型，總和	369,791	\$ 695.2
	289,974	353.9
製造商的銷售分支機構， 經銷處	47,197	255.7
商品代理商和經紀人	32,620	85.6

來源：U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Census Business-Wholesale, 1972

無論是從銷售額或家數來看，一般商品批發商一直是最重要的營運型態。

若以每年銷售額低於 5 百萬為標準，有多少批發商屬於中小企業？

約有 90 %。銷售額在 2 千萬以上的低於 1 %，在 1 千萬到 2 千萬之間的低於 2 %。表 1-6 列示 1967 年全美批發商的銷售額。

表 1-6 1967 年全美批發商之銷售額

銷 售 額	批發商數目	百分比	銷售額 (單位：百萬)	百分比
				100.0
全美之總和：	311,464	100.0	459,476	100.0
全年營業之批發商 的年銷售額：				
\$ 20,000,000 或以上	2,663	0.9	138,612	30.2
\$ 10,000,000 到 \$ 19,999,999	3,993	1.3	54,126	11.8
\$ 5,000,000 到 \$ 9,999,999	8,564	2.7	58,843	12.8
\$ 1,000,000 到 \$ 4,999,999	59,977	19.3	125,572	27.3
\$ 500,000 到 \$ 999,999	49,611	15.9	35,189	7.7
\$ 200,000 到 \$ 499,999	73,643	23.6	23,944	5.2
少於 \$ 200,000	105,200	33.8	10,170	2.2
非全年營業批發商的年銷售額	7,873	2.5	13,020	2.8

來源：U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, 1967, Census of Business, Wholesale Trade

表 1-7 顯示 1954 年和 1967 年在銷售額和員工薪資方面的比較數字。從表中可明顯地看出，無論是銷售額或員工薪資的比例，均隨規模之加大而逐漸增加。

表 1-7 1954 年和 1974 年全美批發商的員工人數

	批發商數目，	銷售額百分比		員工薪資百分比	
		1967	1954	1967	1954
員工人數	1967	1967	1954	1967	1954
全美，總和	311,464	100.0	100.0	100.0	100.0
1 人	3,679	3.3	5.2	1.7	2.0
2—3 人	18,723	6.6	8.5	4.3	4.9
4—7	70,013	11.8	13.7	10.2	11.2
8—19	69,029	22.7	22.0	24.0	22.8
20—49	29,464	24.1	23.1	25.5	25.5
50 人或以上	10,556	31.5	27.5	34.3	33.6

來源：U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, 1967
Census of Business, Wholesale Trade

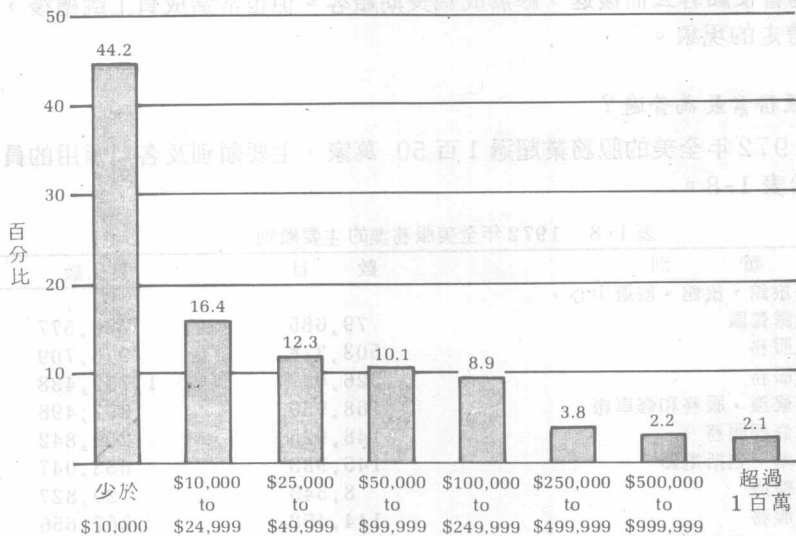


圖 1-1 建築業於 1967 年的總收入

(來源：U.S. Department of Commerce, Statistical abstract of the U.S. 1974)

是否許多建築商都是大型企業？

當外行人聯想起摩天樓、橋樑、或高速公路時，好像的確如此。圖 1-1 顯示情況正好相反，目前有許多營造商都以適度的規模經營。此外也有許多從事於特定範疇，如電力、建築圖案等、橋樑、下水道、街道等公共建築也吸引了許多建築商。依圖 1-1 所示，全美有 98% 的建築商其年收入少於 1 百萬元，這代表大多數的建築工作都是由中小企業完成的。

服務業有何特徵？

服務業者提供各式各樣的服務，兼之數目龐大，使他們名符其實地成為中小企業。翻開電話簿，你會為無數的旅館、美容院、洗衣店、修理站和其他類似的服務業而吃驚。服務業者單純地以提供服務來換取生存，他們出售的唯一商品就是服務。因此，其未來的發展完全靠迅速，可靠地提供服務。如果所提供的服務不夠標準，成功的機會就要大打折扣了。

大多數的服務業都有自己的“老主顧”。例如顧客偏好他們的理髮師、髮型設計師、汽車修理技師，都是在這個行業裏會產生老主顧的原因。優良的服務會使顧客去而復返，終於成為長期顧客。但也常造成員工跳槽後，將顧客帶走的現象。

何種服務業最為普遍？

1972 年全美的服務業超過 1 百 50 萬家，主要類別及各類僱用的員工數列於表 1-8。

表 1-8 1972 年全美服務業的主要類別

類 別	數 目	員工數
汽車旅館、旅館、旅遊中心， 及露營區	79,685	726,577
個人服務	503,378	976,709
商業服務	326,077	1,759,438
汽車修護，服務和修車廠	168,959	392,498
各種修理服務	148,925	206,842
娛樂業，包括電影	145,983	653,047
牙齒醫療	8,543	29,827
法律服務	144,452	267,656
建築，工程及土地測量服務	64,246	292,587
	1,590,248	5,305,181

來源：U.S. Department of Commerce, Bureau of Census, 1972,
Census of Selected Service Industries

是否大部分的服務業都經營得很好？

管理良好的服務業並不多見。由於創業所需資本不多，許多人都是赤手空拳地創業，因此難以突破“邊際”階段。創業者的教育程度通常不夠，並且無管理經驗，這些都是嚴重的缺點。除零售業之外，服務業在創業前5年經營失敗的案例比任何其他類型的企業都多。

是否有少數民族所擁有企業的類型和數量的統計資料？

美國商務局（U.S. Department of Commerce）於1969年發布的資料指出：少數民族擁有約322,000家企業，其中1/3屬零售業，又以餐廳和酒吧最多（27,000家）。食品店和房地產買賣其次，約有23,000家。食品店在總收入方面領先，其次是汽車經銷商和加油站。

這些少數民族所擁有的中小企業在資金籌措和語言障礙方面都造成了生存的困難。少數民族佔總人口的17%，但只擁有全國企業資產的1%，經營範圍則低於整個商業界的4%。如果要達到平等的地步，還需要700,000家，約值5百億的企業。

少數民族所擁有企業的人種分配情形如何？

依上述研究報告，約有50%的企業所有者為黑人，30%屬於西班牙語系，20%屬於其他人種，包括中國和日本。這些企業主要集中於洛杉磯，有29,000家。紐約和三藩市各有16,000和13,000家。芝加哥則接近12,000家。其他依次華盛頓，霍士頓（Houston），底特律，聖安東尼奧，和邁阿密。

新創設的企業有多少成功機會？

新創立企業的失敗率是非常驚人的，尤其是在頭兩年。1950年代末期布朗大學（Brown University）發表了一篇揭發性的報告。他們選擇了81家位於普文頓斯（Providence）的中小企業，自其開幕以來即不斷的蒐集資料，從事24個月的研究。中小企業協會（SBA）依其研究結果所發布的報告顯示幾乎有一半新成立的企業在頭兩年倒閉。在40個倒閉個案中，約有一半的經營時間未超過半年。

美國商務局以數年時間，針對企業從創設到倒閉的研究指出，歷史較短的企業有較先倒閉的傾向。在所有新創設的企業中有1/3在一年內倒閉，兩