

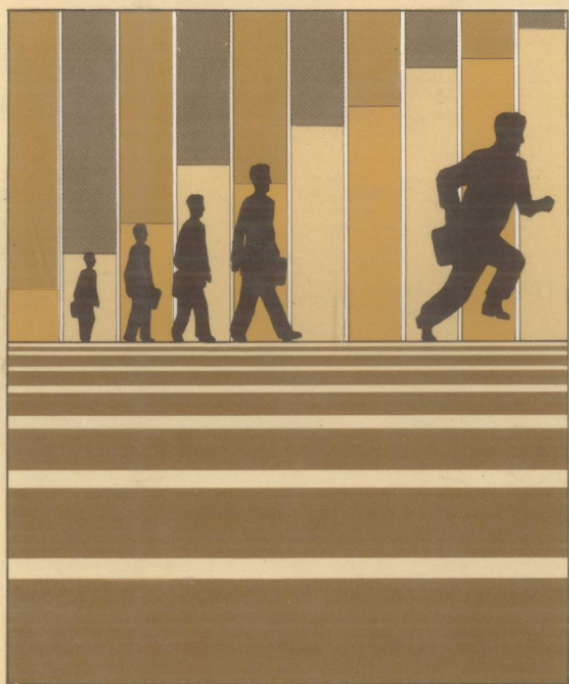
工商青年研修叢書

89.10.5

中小企業管理實務

傅 電 著





幼獅文化事業公司

印行

中小企業管理實務

傅 電 著

幼獅文化事業公司印行



中小企業管理實務

行政院新聞局核准登記證局版臺業字第〇一四三號

著 者：傅 電

校 對：謝 美 玉 · 王 琬 玲

發行人：胡 軌

出版者：幼獅文化事業股份有限公司

臺北市重慶南路一段66-1號三樓

臺北市漢中街五十一號

電話 (02) 3112832 ~ 9

郵政劃撥 0002737-3 號

印刷者：坤記印刷有限公司

臺北市雅江街七十九巷十一號

基本定價：四 元 零 角 零 分

中 華 民 國 七 十 五 年 十 月 出 版

版權所有・翻印必究

緣 起

在目前工商業競爭激烈的時代，工商青年除需具有勤奮努力堅苦卓絕的精神之外，更需具備最先進的現代管理及技術知識，方能使企業的經營管理紮根及技術升級，進而促進經濟蓬勃發展。「工商青年研修叢書」即在此一前提下策畫編寫而成。首批包括企管叢書五種（「管理科學理論與應用」、「中小企業管理實務」、「工廠管理實務」、「投資分析」、「成本分析」）及電腦叢書（「計算機概論」、「邏輯設計」、「程式語言——COBOL」、「程式語言——FORTRAN」、「程式語言——BASIC」），理論與實務並重，旨在提供企管及電腦方面最基本而重要的觀念，以便在職青年自我充實進修，或高職以上在學學生輔助教材之用，祈對國家整體工商發展有所助益，敬請讀者不吝賜教。

幼獅文化事業公司編譯部 謹啓

序 言

所謂中小企業，基本上是相對於大型企業而言。由於中小企業在整體經濟結構中所占之比例極大，其發展之良莠對國家整體經濟之發展具有極大的影響，因此，政府對中小企業之經營與發展莫不投以相當的關注。

商場如戰場，中小企業經營者，除配合政府各種策略並善用各項輔導措施外，其本身必須努力發揮傳統的創業美德與自立自強的精神。無論企業大小，如果要經營成功，就必須要深思熟慮，把握正確的經營方針，訂立周詳的經營計劃，設立簡單有效的制度，鍥而不捨地去貫徹實施。而對計劃內容、制度優劣、執行方法及執行後的成果等，更需要不斷地加以檢討、修正及改進。良好的企業管理，在經濟景氣時，可以使企業創造更多的利潤；而在不景氣時，最少也可使企業立於不敗之地或使虧損減至最小。

本書內容以實務為主，不僅可作為中小企業經營者的自我診斷，亦可供有關教學與訓練參考之用。由於時間匆促，錯誤難免，尚祈方家好友多予賜教。

傅 電

謹識於東海大學企業管理學系
中華民國七十五年三月

參考資料

書	名	作	者
1.	Small Business Management fundamentals	Dan Steinhaff, D. S. S. C	
2.	Entrepreneurship and Small Business Management	Hans Schollhammer	
3.	Effective Small Business Management	Arthur H. Kuriloff	
4.	Principles of Small Business Management	Richard M. Holgetts.	
5.	Management Theory and Application	William N. Macfarlane	
6.	中小企業經營法	Rue and Byars	
7.	中小企業基本管理制度	傅 和 彥	
8.	現代管理學：理論、程序、技術	經濟部中小企業處	
9.	系統分析與政策計劃作為	傅 電	
10.	系統分析在我國的發展與應用	傅 電	
11.	企業研究與設計導論	傅 電	
12.	中小企業管理：理論與實務	傅 電	

目 錄

第一章 中小企業概論	1
1.1 概述	1
1.2 中小企業之定義與範圍	2
1.3 我國中小企業概況及其發展之經濟背景	5
1.4 我國之經濟發展與中小企業	8
1.5 當前我國中小企業之問題及未來發展趨向	9
第二章 中小企業管理者的任務	19
2.1 概述	19
2.2 管理者的機能	20
2.3 管理程序	22
2.4 規劃對經營成功的影響	25
2.5 組織的目的	30
2.6 激勵的重要	40
2.7 控制的功能	45
2.8 中小企業管理的基本層次	49
第三章 中小企業管理者如何開創自己的企業	53
3.1 概述	53

(2)	中小企業管理實務	
3.2	如何開創自己的企業	54
3.3	別人創業的經驗	57
3.4	企業法定型態的決定	61

第四章 中小企業的組織與職能67

4.1	概述	67
4.2	中小企業的組織設計及運用原則	69
4.3	中小企業在業務方面的職能	71
4.4	中小企業在製造方面的職能	72
4.5	中小企業在管理方面的職能	76
4.6	中小企業組織設立的原則	78
4.7	中小企業組織範例	79

第五章 中小企業的人事管理81

5.1	概述	81
5.2	人事任用與升遷	83
5.3	員工訓練	85
5.4	領導方式與意見溝通	87
5.5	薪資制度與員工福利	91

第六章 中小企業的生產管理99

6.1	概述	99
6.2	生產計劃及管理	100
6.3	工廠佈置	108

第七章 中小企業的行銷管理 117

7.1	概述.....	117
7.2	銷售計劃及預算.....	117
7.3	市場分析及調查.....	118
7.4	顧客特性.....	120
7.5	產品定價.....	121
7.6	推廣活動.....	122
7.7	推銷人員.....	124
7.8	配銷通路.....	125
7.9	運輸與售後服務.....	128

第八章 中小企業的財務管理..... 131

8.1	概述.....	131
8.2	會計制度之建立.....	131
8.3	資金預算管理與調度.....	136
8.4	成本控制.....	143
8.5	財務分析.....	147
8.6	稅捐規劃.....	151

第一章 中小企業概論

1.1 概 述

不論在已開發國家或開發中國家，中小企業均普遍存在。雖然各國國情及特性有所不同，中小企業之發展方向亦有所差異，但因中小企業在整體經濟結構中所占之比例極大，其發展之良莠對各國整體經濟之發展具有極大的影響力，因此，各國政府對於中小企業之經營與發展莫不相當重視。

就實施民生主義經濟制度的我國而言，由於一般企業之設立或經營並無特殊身分及類別之規定或限制，國人復皆有獨立創業的精神，因此，在政府刻意推行各項都市、社區發展，逐漸增加新社區及工業區計劃，與鼓勵青年創業政策之下，各種創辦費用較低，一些較富於機動性及創造性經營的中型或小型企業乃相繼設立，遍布於城市與鄉村之內。這不但增強了國家生產力，亦使我國農業經濟結構轉變成工業經濟結構，也使工業就業人口大為增加。

綜觀我國之經濟發展歷程，此類中小型企業無論在總家數、全國總生產量以及所僱用之員工等各方面，始終在整個經濟活動中占有極重要的地位。根據統計，中小企業在全國企業總家數中占 99.5%，在總生產量中占 55%，所僱用之員工亦占就業人數之 70%。而目前大多數的大企業，尤其是民營企業，例如臺灣塑膠公司、新光紡織公司等，亦均係自中小企業發展成長而來，此即日本企業家所稱「做老

子者必須經過做兒子的階段」一樣的道理。許多大型中心工廠的生產與發展要靠各種中小型衛星工廠的支援，由此足見，我國中小企業與我國經濟發展實具有唇齒相依之密切關係，其發展之快慢或正常與否，將成為決定我國經濟發展前途之重要因素。尤其在此經濟結構轉型階段，工商企業界本身的自強、政府機構積極的輔導中小企業實已成為一項不容忽視的重要問題。

1.2 中小企業之定義與範圍

一、中小企業之定義

何種型態、資本額、員工數、營業額之企業應屬於中小企業？在實質上甚難以數字化硬性規定且一成不變，尤其對經濟不斷成長之我國而言更是如此。基本上，中小型企業的概念是相對於大型企業而言，因此，就世界各國來看，其標準或定義應隨各國之國民所得、經濟發展情形及經濟環境有所不同，若就單一國家來看，應隨其所處之經濟發展階段有所改變。

為積極輔導、扶植中小企業的發展，行政院早於民國五十六年（1967年）即公佈了「中小企業輔導準則」，其後並隨經濟環境之轉變及事實需要陸續修訂了五次。其中關於中小企業之定義亦屢有改變，茲將最近一次修訂（七十一年七月十四日修訂）前及修訂後之定義分述如下：

1. 修訂前中小企業之定義

凡依法辦理登記、獨立經營、合於下列標準之一的企業均屬中小企業。

- （1）製造業、加工業及手工業，實收資本額在新臺幣 2,000 萬

元以下，而其資產總值不超過新臺幣 6,000 萬或常僱員工不超過 300 人者。

- (2) 商業、運輸業及其他服務業，每年營業額在新臺幣 2,000 萬元以下及常僱用員工在 50 人以內者。
- (3) 礦業，實收資本額在新臺幣 2,000 萬元以下及其常僱員工在 500 人以內者。
- (4) 中小企業經輔導擴充或合併後，其規模超過以上標準者，三年內視同中小企業。
- (5) 辦理集體輔導時，有部分企業超過前條標準者，在集體輔導期間內，視同中小企業。

2. 修訂後中小企業之定義

凡依法辦理登記、獨立經營、合於下列標準之一的企業均屬中小企業。

- (1) 製造業、加工業及手工業，實收資本額在新臺幣 4,000 萬元以下，而其資產總值不超過新臺幣 12,000 萬元者。
- (2) 礦業，實收資本額在新臺幣 4,000 萬元以下者。
- (3) 進口或出口貿易業、商業、運輸業及其他服務業，每年營業額在新臺幣 4,000 萬元以下者。
- (4) 中小企業經輔導擴充後其規模超過前條標準者，自擴充之日起二年內視同中小企業。
- (5) 中小企業經輔導合併後其規模超過前條標準者，自合併之日起三年內視同中小企業。
- (6) 輔導機關辦理中小企業集體輔導，其中部分企業超過前條標準者，輔導機關認為有合併輔導之必要時，在集體輔導期間內視同中小企業。

前項第一款之中小企業係以外銷為主者，應符合政府規定之設廠

標準及安全衛生標準。

由此可見，關於中小企業定義修訂前後之主要差異是在資本額、營業額、資產總值標準之提高以及刪除員工人數之規定，其主要原因如下：

- (1) 物價之持續上漲及經濟成長，使得原訂標準在實質上已大幅降低。
- (2) 絕大多數資本額在 2,000 萬元至 4,000 萬元之企業，無論在經營制度、經營效率等各方面似非屬合乎經濟規模原則之大型企業。
- (3) 若干企業（尤其是資本及技術密集產業）所僱員工雖少，但資產總值甚高，已非屬於中小規模。

二、中小企業之範圍

一般而言，由於中小企業之規模較小，所需要之人力、財力較小，業務經營項目較單純，因此其設立較為容易，可選擇經營之業務範圍及營業（或工廠）地點亦較大型企業有彈性，可進行專業性或獨立性之生產，亦可成為大型企業之補助性企業。就我國之中小企業來看，可以發現其業務範圍遠較大型企業為多，其分佈地區亦遠較大型企業普遍。

在業務範圍方面，計包括下列各種：

1. 可以大規模經營的行業 如紡織、塑膠、機械業者（發展初期亦多為小規模經營）。
2. 以中小規模方式經營較有利的行業 如精密手工業（如雕刻、古玩仿製）、精細的加工產品生產業等（如製鞋業、編織加工業）。
3. 以個人特定的專業知識及技術為主的服務業 如醫師、會計

師、美容師業等。

4. **勞動密集產業** 如商業（包括雜貨店、書店、各種批發零售業、貿易公司等）、初級製造業（包括金屬製品、電器零件、合金加工、模具、鑄造等）、手工業、加工業、服務業等。

在地區分佈方面，由於設立容易、市場占有率不高，因此在全省鄉村及城市各角落均有中小企業散佈，其中以具有穩定的市場及便利交通的地區為多。目前中小型工業以臺北縣最多，其次是彰化縣、新竹縣、臺中縣；中小型商業及服務業以臺北市、高雄市、臺中市最多；中小型礦業則以臺北縣最多，其次為花蓮縣、宜蘭縣、苗栗縣、新竹縣。

1.3 我國中小企業概況及其發展之經濟背景

一、我國中小企業概況

根據財政部的統計資料顯示，民國七十二年我國中小企業資本額在新臺幣 2,000 萬元以下者計 664,317 家，占總營利事業 670,034 家的 99.15%；如以行業區別，中小企業所占比例最大的是社會團體及個人服務業，計 58,817 家，占該業總家數 58,913 家的 99.84%；其次是商業，中小企業共有 409,000 家，占該業總數 410,549 家的 99.6%；第三是農林漁牧狩獵，中小企業計有 12,921 家，占該業總數 13,017 家的 99.3%；第四是運輸倉儲通信，中小企業計有 23,517 家，占該業總數 23,846 家的 98.6%；第五是礦業及土石採取業，中小企業計有 1,542 家，占該業總數 1,570 家的 98.2%；第六是營造業，中小企業有 17,346 家，占該業總數 17,693 家的 98%；第七是製造業，中小企業共有 117,759 家，占該業總數 120,217 家的 97.9%；

第八是金融保險不動產及工商服務業，中小企業計有 23,350 家，占該業總數 24,159 家的 96.7%；最後是水電煤氣業，中小企業有 65 家，占該業總數 70 家的 92.9%。如純就經營各行業之中小企業家數來看，則以經營商業者居最多（計 409,000 家），製造業第二（計 117,759 家），社會團體及個人服務業第三（計 58,817 家），水電煤氣業最少。此項中小型企業與大企業資本額及家數資料比較結果，充分印證了前述中小企業主要業務範圍之說明。

在對外貿易方面，我國中小企業外銷額占全國總外銷額之比重始終在 60% 以上。民國六十七年，中小企業之出口額計 8,098.32 百萬美元，占全國總出口額 12,687.14 百萬美元之 63.8%；民國六十八年，中小企業出口額計 10,337.87 百萬美元，占全國總出口額 16,103.43 百萬美元之 64.2%；民國六十九年，中小企業出口額占 12,876 百萬美元，占出口總額 19,810.62 百萬美元之 65.5%；民國七十二年計約 14,400 百萬美元，約占總出口額 65%。是故，中小企業對我國在出口方面的貢獻是極為重要的，而出口為我國經濟發展之基礎，因此，中小企業實乃我國經濟發展最重要的因素之一。

二、我國中小企業發展之經濟背景

我國中小企業之所以能夠蓬勃發展，並在整個經濟中占有舉足輕重之地位，自有其發展之特殊經濟背景，其原因如下：

1. 政府積極改善傳統生產區域，推動各項都市及區域發展計劃，使各地條件良好、規劃完整之新社區及工業區快速增加，降低了創辦事業或投資設廠的成本，提高了小額資本擁有者的投資意願。
2. 大多數企業發展初期，受到財力、技術、經驗的限制，即使有意經營大企業，亦必須以中小企業為經營基礎，再謀逐漸

成長。

3. 許多企業具有較適中小規模型態經營之特性，如精密手工業、服務業以及加工業等。
4. 我國傳統薪傳精神在於世代共同維持祖業，爲了使企業保持獨立性、易於控制內部管理及自享利潤，在不歡迎外來資本支援下，企業規模多僅能維持在中小型及家族或家庭之型態。
5. 我國採取自由經濟制度，各企業極易自由加入或退出市場，並易於發揮個別經營優點，有利於中小型企業之活動，故造成中小企業之創立及蓬勃發展。
6. 政府在租稅及資金方面，爲了鼓勵民間投資，有各種不同項目的優待，尤其是對新創之事業爲最多，許多企業或投資人爲享受此種優待乃另行創設一獨立事業，而新創立之企業規模亦多屬於中小型企业。

三、我國中小企業發展因素

我國中小企業之發展大致基於下列幾點因素：

1. 固定設備投資金額小，投入的人力、物力均不大，具有因需要而迅速調整其業務及生產的應變能力。
2. 大多屬於勞力密集性產業，較易利用地區性之特點。
3. 成爲中心工廠（大企業）之衛星工廠，與大企業結合，相輔相成，共同發展。
4. 大多以生產或經營可迅速收回資本或資本不需太多之事業，（如日常生活用品生產業、貿易業等），容易生存，危險性亦較小。