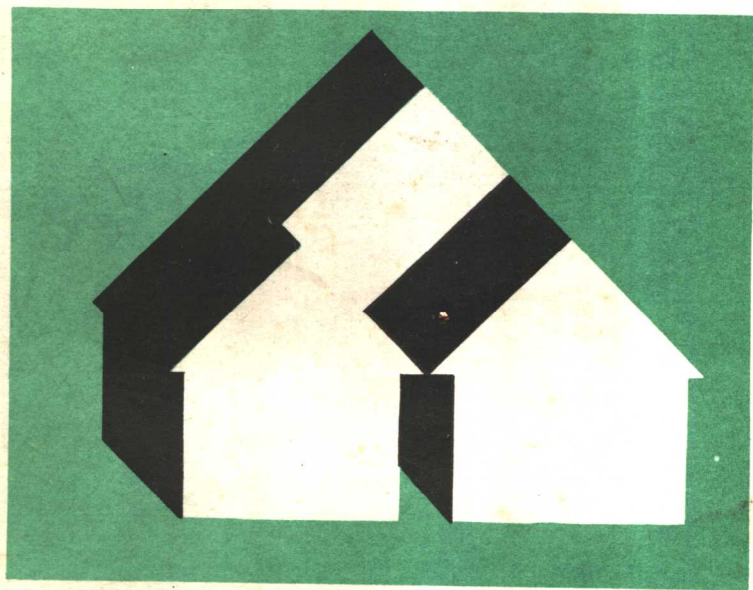


企業經營叢書

中小企業 的經營

郝明義編著



企業經營叢書

中小企業的經營

郝明義編著

版權所有・請勿翻印

中小企業的經營

著者：郝明義

出版：學益出版社

地址：九龍興業街美興工廈8字

承印：學益出版社印刷部

地址：九龍興業街美興工廈8字

定價：港幣 H.K.\$22.00

目錄

序：商人	1
第一章 緒論	3
第二章 管理	9
第三章 市場、營業區域及市場研究	43
第四章 行銷、生產及銷貨	127
第五章 會計	197
第六章 這本書說明了什麼？	253

序 商人

小公司在經濟體系中扮演著吃重的角色。

身為僱主、其他公司的客戶及納稅人，並扮演著發展社區、提供服務、促進自由企業制度的角色，無數的小公司在許多方面都是民主體系的基石——他們證明了人只要想成功，並願意付出辛勞的代價，就有成功的機會。

製造商、供應商、經銷商、批發商、服務業、修理業，還有其他技術行業全都從小公司身上獲得可觀的利益，在許多方面都倚賴小公司的成敗。

然而，這些小公司的老闆如果垮掉，却只能轉向至親密友求得慰藉。商場是處陰惡的密林，適者生存。

儘管小公司有那麼多的貢獻，他們各自却是孤獨的，必得盡可能地屏護自己的利益。

公司成敗與否，往往端看對營業有沒有透澈的了解——

注意公司內外的變動、趨勢和需要，還有管理技巧。

小公司都背負著重擔。他們爲了成功會做出許多非比尋常的犧牲。賺到利潤的公司自然上下皆大歡喜。但另一方面，如果營業萎縮，員工就會另尋工作，來往的公司也會另尋客戶。

小公司的老闆不但會失去投下的資本，及經營公司所花費的時間，東山再起的機會，也可能付之厥如。他們垮掉的時候可能會負上一屁股的債。

大家得敬重背負著這些重擔的他們。從商要有勇氣。

你現在的營業是不是茫無頭緒？會不會覺得和營業脫了節？把握不住市場？控制不住生產？支配不了員工？公司內部發生變動，或是外界的問題影響到營業，你是不是都能馬上了解情況？你知不知道這些內在、外在的變動對營業到底有什麼影響？

你可以主動支配公司內部的一切，但是如果外在因素發生變動，你却只能處在被動的立場，那麼，應該採取那些應變措施呢？

一個企業是否成功，可以由對內外變動和需要的反應測知。一旦發生變動，只要能採取迅速正確的應變措施，就可能成功。反過來說，如果沒有注意到周遭的變動，或是注意到變動卻沒能及時應變，就可能遭到嚴重打擊，一蹶不振。

大部份商界人士都了解這個道理，但是他們被日積月累的呆板需要和工作限制住，沒有時間來注意是否有新的變動、新的需要，當然更談不到籌謀應變的策略。通常，他們都



你共戴了幾頂帽子？
你又能有幾個腦袋？
老闆也是人，沒有三頭六臂，
硬要把採購、生產、推銷、
會計、管理等工作一把抓，
恐怕誰都要摔得懵懂的。

在出了毛病以後才正視問題。這時候再想補救就太晚了，或者就要花上極大代價。此外，如果競爭對手採取行動佔到上風，市場很可能馬上就被掠奪。

成功的個人必須兼備企業家和經理人員的特長，只是哪一點比較重要，却因時而異。有時候的確應該大刀闊斧，發揮勇往直前的魄力。但是每個企業都有一段茁壯的時期，這時候就該比較注重妥善的經營管理，不要一味快速擴展，盡量避免風險。

被人家稱作「好」企業家是不夠的，「好」有時可不能解決事情，必須「靈敏」才行。企業家一定要了解自己的行業、自己公司經營的情形，其他同行的營業狀況、市場情況，還要把握住總體經濟情勢，千萬不可閉門造車。除此以外，要時時注意問題，小心各種變動，徹底了解商場上應該遵守的各種原則。現在，請問你做到了哪幾點？

如果公司有完善的管理經營，一旦發生變動，就可以迅

速取得正確資料，分析重點，決定應該採取哪一種應變方法；評估本身的能力以後，確立行動方案，切實執行到底。這都需要淵博的商業知識，也需要豐富的經驗。

大部份商人都不可能集各種專業學識於一身。通常，他們不可能是經濟學家兼財務分析家，或成本會計學家兼採購專家，甚至生產管理專家兼設計制度專家。

大規模企業都會僱用大批專家，憑藉他們的專門才識發現新的需要、新的變動，樹立策略，以求利用資源達到最大效率。一旦有變動，可以馬上應付，並且把握有利機會。

但是，一般企業大多屬小規模經營，這些小公司沒有能力僱用專業參謀人員，實際上却十分需要這種人才，更期望能獲得專業情報。

因此，如果你想獲得專業資料，就得向提供這些專業資料的人購買，或者想辦法充實自己，滿足自己的需要。你要學習去發掘問題，探察新的需要，仔細地評估、研究，盡量運用資源達到最高效率，想辦法把握住瞬間有利的機會。要不停地學習，然後才能知道正確的行動方向。

企業發揮整體操作機能，有賴許多單位的合作，管理階層、生產部門、採購部門、銷貨部門、行銷部門及財務部門都要相互配合。每個部門的行動都會影響整體作業。聰明的企業人士不斷調整各部門的作業，那麼如果發生變動，可以迅速消除不利的影響，更甚至創造有利的機會，使營業能安穩發展下去。

經營企業時，一定要採購原料，經由人工製造成產品，再銷售出去。假設現在產品原料或機械設備的價格上漲，這就是表示產品的成本提高，如果你相對地提高銷售價格，消費者很可能無法適應，於是就可能失去市場，銷售額和利潤都會下跌。同樣地，一旦產品原料供給不足，就造成成本上漲，生產量減少的情形，這時，銷售額下跌，利潤減少。

利率上升，相對地使貨幣價值提高，財務融通發生困難，可以運用的資金比較短缺。外債當然不容易收回，生產和銷貨的能力也減低。

如果發生變動，影响到生產、銷貨、市場，甚或財務，你就一定要採取行動，使營業重新恢復穩定。這時要想辦法減縮成本，提高利潤，擴展潛力，以求適應變動，並且盡力把握住企業有利的機會。

商人應該充實自己的專業知識，才能認清變動，知道自己需要的是些什麼，了解變動對企業的影響，並且調整作業情形，依據自己擁有的資財在競爭市場上扮演適當角色。

商人每天都戰戰兢兢像踏鋼索的一樣。企業內外不斷發生各種變動，應變措施一定要切實有效。成功沒有秘訣，不想在激烈的競爭中被淘汰，便要對營業有充分的了解。

不論內外發生變動，如果能了解公司內部各部門個別作業機能、相互的關係及應負的責任，那就可以定出正確的調

整策略，發揮效能，重新恢復公司穩定，自然也提高利潤。

經營企業，內部很容易出差錯，想成功，就要有精明、負責的管理階層。管理階層要具備有效的管理方法，明白管理的重點所在，設計一套制度，控制整個企業，不使營業逾規，保證長期營業下有利可圖。

開始計劃的時候，不論是長期或短期計劃，都要考慮到本身資財、營業情形、財務狀況，更要注意目前或將來可能影响到企業的變動和需要。

本書的目的在幫助所有經營企業的人士，使他們了解企業運營的機能、各部門相互間的關係，學習經營的策略、技巧、資料，一旦發生變動，可以反應敏捷，馬上認清變動的原因，採取有效的應變措施。

大多數小公司都是從獨行俠（ Entrepreneur ）開始起步的。所謂「獨行俠」，指有點商業知識或技巧的人，因為有點資金，只要看上某一行業，不管有沒有週全準備就冒然投進。通常，這些獨行俠都是獨來獨往，工商界人士不怎麼相信他們，也不喜歡和他們來往，所以他們從選擇行業開始，一直到實際經營，遭受挫折打擊，很少有人會支持他們，安慰他們。

他們的事情都自己解決，不但親自下決策，更肩挑一切營業責任。通常，他們把手下的員工只看作執行命令的工具，不給屬下參予意見的機會。獨行俠都容易流於武斷獨裁。

大多數獨行俠因為自信心過強，無法客觀、理智地考慮事情。他們以為對自己的行業已經有透澈的了解，一切都很有內行。這正是最要命的一點，太多人犯了這個錯誤失敗。

很多獨行俠確實有相當豐富的工作經驗，他們或是幹過推銷員，或是業務監督，甚至是生產工人（ Production Worker ），總之，都負責過整體作業的某一環節。但是他

們頂多只了解自己工作過的部門，對其他部門則沒注意過。而經營企業，却不是只憑自己想要營業，就能了解各種專門知識，明白各部門的作業情形。如果獨行俠想澈底地整頓一下公司內部，達到完善的管理、控制，那麼就一定要向同行和下屬虛心求教，學習一些其他必要的知識和手段。

某人以前一直侷限在單一工作環境裏，如果一下子面臨企業裏千頭萬緒的難題，很可能無法處理妥當。過去做推銷員的人現在自己成了一家公司的老闆，他可能會把公司的銷貨業務搞得有聲有色，但是如果他無法控制生產方面的成本問題，那麼儘管銷貨額驚人，他還是賺不了錢，甚至要賠錢。

如果獨行俠肯承認自己的能力確實不足，無法應付所有問題，聘任一些人才，解決他自己無法解決的難題，對這些人付出信心，相信他們必會認真負責，為公司的前途努力，自己則退居督導的地位，那他就可以往成功的路途邁進。

企業在逐漸成長的時期，妥善的管理要比奮勇前進的魄力重要。在一家具備管理制度的企業裏，業主會聘任一些專家，迎合作業需要，透過公司的聯絡控制制度（System of Communication and Control），善用人才，使每名員工都能分配到最適當的工作崗位上。

即使老闆請不起重要部門的專業人才，仍然可以想辦法從其他方面滿足需要。

管理階層聘用的員工不但要做各自部門裏該做的工作，更要直接對管理階層負責，把自己負責的部門裏每件工作和直接、間接的影響都報告管理階層。

如此，不同部門有不同的人員在貢獻專門知識和經驗，大家各自在崗位上集中精力分工合作，從各方面匯集的力量遠比獨行俠一人為大。

透過公司的聯絡控制系統，最高管理階層和中間管理階層直接聯繫，然後，中間管理階層和員工直接聯繫，掌握每天的作業情形。

上下階層的消息可以透過聯絡控制系統相互傳達，這便構成連鎖命令（Chain of Command）了。如此，老闆就不必天天都要實地參予營業，更不必決定各個部門的瑣碎雜事。透過公司的聯絡控制系統，最高管理階層可以有充裕的時間搜集公司內外的資料、消息，這樣就能掌握住可能影響公司的變動和需要，籌劃因變的策略。

即使公司的員工人數不多，「連鎖命令」仍然不可缺。管理部門應該劃分每個人應負的責任，設計一套實用有效的控制和聯絡系統，管理階層這樣才能有充分的時間進行商業分析，設定計劃，執行監督工作。

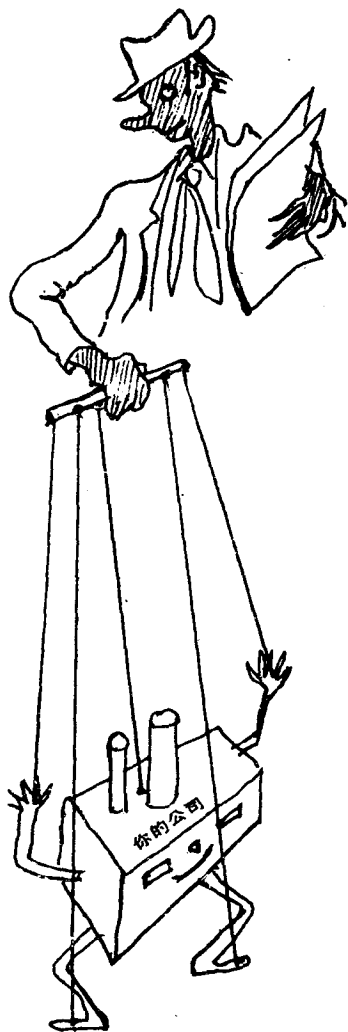
企業的內部管理制度必須健全，不然，即使短期內可以生存，長期還是會被淘汰。

管理控制

企業想成功，管理階層就必須和所有的作業單位保持直接聯繫，同時可以直接控制。

我在前面也談過，管理階層一定要隨時注意企業內外發生的新變動，新需要，馬上調整各部門的作業以便配合。調整各部門作業的時候，有一點很重要：必須注意各個部門會受到什麼影響，並且各個部門相互間會發生什麼影響。如果管理階層沒有能力適當地調配內部各個作業單位，那麼公司的作業就不協調，往往會喪失許多大好機會。

管理階層對公司內部的聯絡控制工作，必須有一套有系統的組織。不但需要劃分清楚各個作業單位的責任（各作業單位直接對管理階層負責），還要分配一些專門人員，叫他們搜集改善作業的資料，整理出來以後再報告管理階層，並執行管理階層指定的調整作業工作。



管理階層不可能三頭六臂，同時處理太多事情。這就有賴其他各個作業單位合作，把每天的作業情形向管理階層詳細報告，如此，管理階層才能藉著這些詳細的作業資料控制住內部，以免出差錯。

管理階層必須隨時注意公司內部的情形。公司人員隨時都想和管理階層溝通，有時候他們會通知一些好消息，有時候却是壞消息。管理階層要聽好的，也要聽壞的。

管理階層必須隨時注意公司內部的情形。管理階層可以利用內部聯絡控制系統做到這一點。如此，如果生產部門在抱怨，說生產原料不足，生產量減少，或者生產原料的價格上漲，管理階層就可以知道。或是銷貨部門訴苦，說對手削價競爭，客戶減少很多，管理階層也可能知道。甚至員工懈怠，生產不振的消息也可以傳到管理階層。如果公司人員在抱怨，他一定有他的理由，必是出了什麼差錯。這時如果管理階層相應不理，情況會更惡化，影響到整個營業。所以，如果管理階層能和公司人員彼此傾訴，互相溝通，那麼公司就極可能維持穩定的營業，並且錢也賺得更多。

正因為公司是一個很複雜的組織，所以要聯絡、控制並不容易。一定要樹立某個制度，使所有的作業單位都能彼此溝通。

管理階層要和公司內部人員溝通，同樣地，也要和同行溝通，和市場溝通，和整個經濟體系溝通。企業必須靈敏地