

環球研究報告⑨

營業管理 與 營業效益分析



環球經濟社
香港印書館

環境研究報告 ⑨

營業管理 與 營業效益分析



環球經濟社
香略印書館

環境研究報告 ⑨

營業管理與營業效益分析

實價 新台幣500元

版權所有・翻印必究

策劃編輯

環球經濟社

發行人／陶子厚

社長兼總經理／林建山

行政院新聞局登記證局版臺誌字第2218號

台北市信義路四段1～128號

電話：7075908 (總機)

郵政副撥帳戶第152669號

印製發行

香略印書館

發行人／林建山

行政院新聞局登記證局版臺業字第1597號

台北市郵政第39—618號信箱

郵政副撥帳戶第111091號

中華民國七十一年十二月

出版弁言

自從歐美及日本等工業先進國家管理觀念引進國內後，政府及企業界莫不積極追求理性管理，在推動「投資大眾化」、「管理專業化」、「規模大型化」、「技術精密化」、「品質高級化」及「生產自動化」等方面不遺餘力，因而企業界在精進管理效益上亦頗具成效。

近年來，在飽受世界經濟不景氣衝擊及工資成本快速上漲壓力之下，市場拓展不易，國內企業經營業績普遍下落，正是各企業研究如何節流及提振經營效益的時刻，我們認為在現階段下，亦唯有運用有效的降低成本，精進管理，提高生產力，以及注重品質，方能突破逆境，創造佳績。

有效節流與提高經營效益，端賴內部嚴格的控制稽核，以及正確的營業方針與營業部門的有效管理；而稽核與管理的重點又在於經營效益的分析與評估。本社為服務業界乃派員實地訪問各類型企業，蒐集整理其「減量經營」的觀念形成及實際做法，以及內部稽核控制、營業管理與經營效益分析方法，再配合理論基礎，編製成兩本甚具實效的節流叢書——「內部稽核與經營效益分析」及「營業管理與營業效益分析」，堪稱極具決策參考價值的管理實務寶典。

這兩冊研究報告之能順利出版，承國立政治大學會計系

應屆畢業同學黃佩莉與李智敏，參與調查、訪問，配合本社研究人員研究、整理及分析等工作，致使本項研究能如期完成，研究期間並承乏，各學者專家的指導，以及接受訪問之各企業高階主管充分合作，提供寶貴資料，使內容更臻完美，併致最誠摯謝意。

環球經濟社

社長 **林建山** 謹識

中華民國七十一年十二月

營業管理與營業效益分析

目 錄

壹、緒 論	1
一、研究目的及研究動機	1
二、研究方法	2
三、研究範圍及樣本取決	3
四、研究限制	5
貳、營業單位組織結構	7
一、行銷性質	7
二、行銷觀念	8
三、行銷組織基礎	9
四、營業組織	18
五、營業組織實例	20
叁、營業單位管理	35
一、行銷管理系統	35
二、行銷規劃	38
三、行銷控制	43
四、行銷稽查	46
五、行銷情報系統	55
肆、營業目標訂立	57
一、目標訂立概說	57

(一)、營業目標形成步驟.....	57
(二)、營業目標訂立原則.....	59
(三)、營業目標體系層次.....	61
二、目標訂立方式和項目內容.....	63
(一)、目標訂立時距.....	63
(二)、目標訂立方法.....	64
(三)、目標訂立程序.....	68
(四)、營業目標之選擇.....	70
(五)、營業目標訂立項目.....	70
三、銷售預測.....	78
四、營業目標設立實例.....	83
伍、營業人員激勵.....	93
一、激勵的重要性及特質.....	93
二、激勵的類型.....	95
三、激勵計劃.....	97
四、激勵實例.....	98
陸、營業人員薪酬管理.....	101
一、薪酬制度要件.....	101
二、薪酬制度趨勢.....	103
三、薪酬制度程序.....	105
(一)、營業人員工作職務分析.....	105
(二)、決定報酬計劃之目標.....	105
(三)、樹立薪酬水準.....	106

(四)、支付薪酬方式	111
四、獎金制度	118
五、薪酬制度實例	121
柒、營業效益分析	127
一、營業人員分析模型的應用及評估標準	127
二、營業人員業績生命循環四階段	130
三、配額	134
(一)、制定配額理由	135
(二)、配額型態	136
四、營業人員之考核	142
(一)、營業人員考核的基準	144
(二)、營業人員績效之衡量方法	144
(三)、建立考核業績的指標	147
(四)、考核的依據及範例	153
(五)、實例	154
五、實際業績之記錄	160
六、車馬費的管理辦法	166
七、貨款的回收	168
八、營業分析實例	186
附 錄：	
一、談科學經營管理體制之建立	262
二、營業管理規章範例	270

壹、緒 論

一、研究目的及研究分析

企業的成功決非倖至，豐富的資源，優秀的員工，最好的產品或服務等等都是不可或缺的因素，而企業的營運更與整個企業的優勝衰敗、興亡榮辱，有著不可抹却的深遠關係。在公司的經營體系中，營業部門工作乃是最重要的一環，而基層的營業人員或者縮小範圍稱其為業務人員更具扮演著舉足輕重的角色。

近年來，國際經濟式微，國內的正業也受到波及，在這層層困危之下，一個企業首重之點，乃在求生存，達爾文的進化論：「優勝劣敗，適者存生」在此時更愈歷歷可見，惟有能在環境中立足之後，始能言成長，乃至於利潤。而一個企業憑甚麼在社會中立足，業務營運的情形更是息息相關。

營業人員是關係著整個企業營運勝衰的第一線，所以現今企業對於業務人員的運籌帷幄都要謹慎密慮，而對於業務的營運更要有一定的營業目標為前題，以鞏固的組織為後盾。這些都是現階段企業方針上首要的徵結所在。

企業欲獲到良好績效。必須將整個業務的營運活動，向全體營業人員提供至為明確的目標及方向；如此一來，員工了解企業業務未來的發展方向，也清楚企業業務勝衰與自己的密切關係，並能努力致力於業務的拓展。

為了贏得優秀的企業人員，無論在薪酬、激勵方面或是在考核制度上，各企業都有自己的一套因應法規。本研究的目的就是藉著理論與實際的配合，希望能發展出有助於各公司、各行業參考的有用資料。

本研究秉承著研討的一貫精神，作關於業務分析深入的討論，主要企盼能藉著理論學說的因循，對各種行業的業務營運，作有系統的分析，並提供有關資料，茲作為業者相互比較之參考。並研判出營業單位的組織、管理、目標、業務人員薪酬、激勵、考核諸項制度結構上，互相間與企業業務績效、公司營運的因果關係，及影響力。

二、研究方法

(一)研究對象

以國內民營企業之營業單位為主體。

(二)問卷設計及資料收集

本研究資料來源，可從次級資料及原始資料分別說明之：原則上以原始資料為主，次級資料為輔。

1 次級資料

本研究係參考有關行銷管理、銷售管理、銷售技術、營業管理等中英文書籍及有關刊物。

2 原始資料

本研究對於原始資料的蒐集，以郵寄問卷法及人員訪問並行之。我們可將有關資料蒐集的方法，從兩個階段分及說明之。

(1)第一階段的調查：

本階段的調查係採郵寄調查方法，首先述明郵寄問卷的設計，問卷分成二大部分，其一為企業各項基本經營資料，如資本額、營業項目、員工人數等等；其二是有關企業業務方面的分析，如營業組織、營業管理系統、營業目標、營業人員的薪酬、激勵、考核等等。（問卷詳見附錄）

有關問卷內容之設計，係根據從書本所獲營業、業務知識，及近年來專家學者所發表的專論，歸納為若干具體分析企業業務的相關因素，而設計成問卷。

為使問卷回收率提高，且配合本階段資料處理方式，問卷採用多項選擇式問題方式設計。

本階段問卷調查以台灣地區之三百家頗具規模民營企業為調查樣本。問卷自民國七十一年七月二十三日寄出，於同年八月二十日停止收件，計寄出問卷三百份。自收回郵件中，根據所填資料及各類組織企業予以歸類，並提出具有代表性者。

(2)第二階段的調查：

本階段的調查係採人員訪問調查法。

以問卷內容為主要訪問主題，再據以發揮；當問卷收回約一週後，本階段調查係將已歸類之各企業，由其中擇取較具代表性，填寫較詳盡，並以在台北市內為主要範疇。以填表人為主要的訪問對象，首先有以電話調查樣本，說明此次訪問調查之目的，並約定訪問時間，派員親自訪問，以確實瞭解實際情況。

在訪問了每一家不同類型的樣本戶之後，根據所訪列成資料，列於各章之後的實例中。

三、研究範圍及樣本取決

茲將本研究之範圍，謫述於下：

本研究所指的企業，乃指我國製造業而言。因為製造業的組織結構中，營業與業務是操縱整個企業營運的主要

誘因。而營業人員、業務人員又是與客戶最直接的接觸者，也可說是對公司的營運活動最關鍵性的人物。

“營業”一詞，在商場上俗稱業務，早期有稱之為外交或推銷，較學術化之名詞稱之為銷售，到目前則屬於行銷內的一環。

在前兩章，我們先針對行銷觀念、性質、稽核、組織等管理系統作初步性的了解，稍後再對營業範圍、活動作更深一步的了解。

第四章，我們研討營業目標的訂立，並分成五小節，茲將目標訂立概說，訂立方式、項目和內容，銷售預測及擬訂目標的依據及方法做一探究主題，並於最末一節舉以實例。

第五章、第六章及第七章都是配合著前面幾章而發展出來。關於營業單位的基層人員，無論是營業人員或是業務人員，他們的薪酬的制度及考核的制度，他們的經過程序或是如何激勵他們、評估他們的準則、依據，都做了詳盡的說明。

本研究大自行銷，小至營業，都是以銷售為主要研究前題。所以行銷、營業或業務人員，所負的責任，在此我們視為相同。

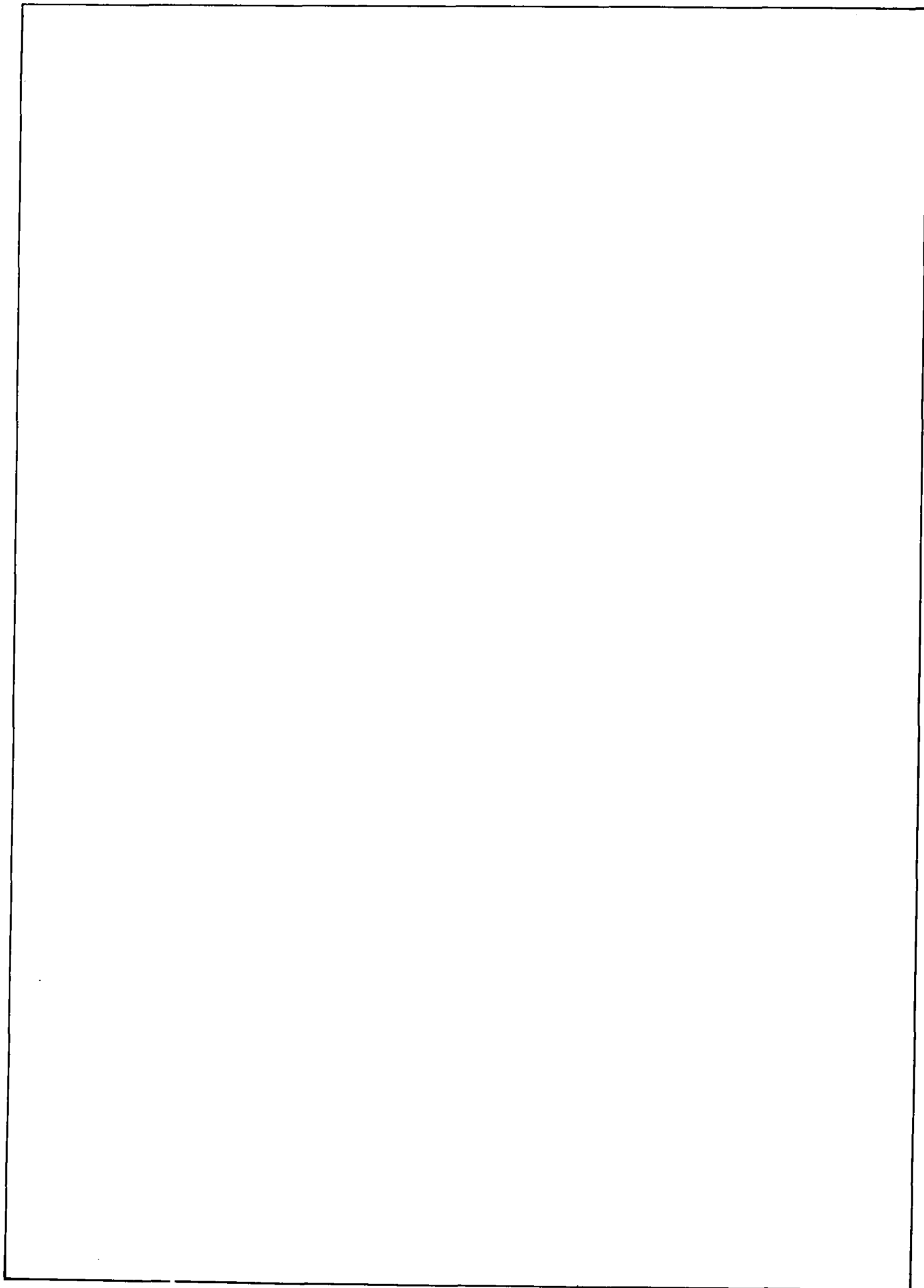
至於樣本的取決，在上一章我們已提過是以台灣地區三百家頗具規模企業為研究對象，經營的型態衆多，諸如化工、化學、美髮用品系列、紡織、針織毛衣、水泥、機械、奶粉、鋼鐵、麵粉、汽艇、影印機、印刷機、油脂類、洗滌、化粧品等等，在所列舉的實例中，可以做為各公司業務分析的參考之用。

四、研究限制

本公司因為正是要探討各企業的業務營運，而研究的對象是以中型企業為主，因為大型企業的規模繁複，對衆多企業而言，並不一定適用，所以我們拜訪的實例中，亦是集中於中型企業界。但因人力、財力的限制，我們不能一一的去拜訪所有問卷對象，只能以台北地區為造訪地域限界。

因為有些不可控制因素，可能使本研究不能括含所有可能變數。而且在造訪的資料中，我們可以得到，一般企業控制業務營運方式並不澈底，而且各類型企業所遭遇的問題，及公司本身的特質都有不同，不能一概而論，以偏概全，所以難免會有疏漏之處，不足以對企業營運管理與分析做完整的解釋。

部分受訪問公司，因為在回答有關實際作業的數量化文字或多少有些許顧慮，因而有所保留。



貳、營業單位組織結構

絕大部份企業對於公司營運業績與銷售業務都付諸著極大的注意力。而營業與行銷其實是同一結構體系，不過是行銷被及著更廣大的範圍，我們可以這麼說，營業就是行銷的重心指標，在對營業分析有深一層認識之前，我們就行銷性質、行銷觀念先予概括性的說明，在本章最後一節，我們再從行銷組織推及營業組織的範疇。

一、行銷性質

行銷是經由交易過程以滿足需要和慾望的人類活動。

自行銷之基本意義而言，除了供給者，消費者也負擔了或多或少的行銷功能。在某些情況下，為使得交易活動得以完成，消費者或顧客也同樣可負擔行銷活動。於此我們不難看出，行銷活動內容以及由那些機構擔負，不是一成不變的，而是受當時外界環境的影響。但，不容否認的，這些機構及其發揮的行銷功能，構成了整個社會的行銷制度、行銷系統。

完整的系統，無論規模大小，都應至少具備下列幾要素：1 功能或目的：亦即其對於更大系統的貢獻或作用；為的是使一企業所提供的產品或勞務，配合市場最大需要。

2 績效標準：指達成上述功能或目的之效能，基本上，為一定成本所能獲得之顧客滿足程度，實際上，可能是行銷活動對於利潤之貢獻大小之類。

3 投入：預期一系統以一定之績效標準，達成一定之目的，亦賴以一定之投入或資源條件。投入之質與量，將影響一系統之運行。就行銷系統而言，需要各種人力及財力等投入條件。

4. 限制條件：任何系統其投入及運行必不能見於遭受各種環境因素之影響。此對於系統之運行及目的之達成，都有顯著的影響。例如未能如期取得銷售媒介或同業競爭之強大壓力。

我們要了解一系統要充分運用一系統，都必須澈底了解上述四點，加以靈活運用和相互配合。

二、行銷觀念

行銷觀念是一種管理導向，持這種觀念的人認為組織的任務是：決定目標市場的需要和慾望，並設法調整其組織，使其能以較競爭者更有效率、更合乎效能地將滿足帶給目標市場。

行銷觀念所隱含的前題為：

1. 根據消費者不同的需要和慾望，可以將他們區分的許多種不同的市場區隔。
2. 任何市場區隔裏的消費者，將會特別偏愛那些較能滿足其特殊需要和慾望的組織所提供的產品。
3. 組織的任務是研究，選擇合適的市場區隔，並對它研擬系列的行銷方案，提供有效率的產品和服務，以作為組織招徠顧客的主要手段。在本質上，行銷觀念是一種以顧客的需要和慾望的導向，經由整合性行銷，來達成視消費者滿足與否為成敗之關鍵的組織目標。

理論上，行銷為解決供需配合的程序，其配合的方式，可以由生產去配合消費，即供給者主動去配合需求者；亦可以由消費去配合生產，即需求者主動去配合供給者。在供過於求的情況下，企業若能針對顧客或市場之迫切需要，提供所需產品或服務，俾使有限之資源獲得最大的利

用，對於整個社會及企業本身仍然有利。所以所謂的行銷觀念是供需雙方的情況兼而有之。

行銷觀念包含下列九點具體涵義：

- 1 市場導向：行銷觀念之演進已由生產導向而推銷導向再進而市場導向。市場導向著眼於市場之潛在需要；重視行銷研究，根據顧客需要以發展新產品；並重視產品外觀及特徵，利用行銷手段，一般產品線較寬；市場導向多傾向於分權式組織，重視分工及授權。為求滿足顧客之需要，必須先行確定以那一類客戶為目標，進而以不斷發掘其他產品或服務，期以更低的成本或更高的效能，滿足此等需要。
- 2 利潤目標：利潤目標所追求的，乃是獲利之銷售，而非銷售量本身。因為銷售量的指標，可能必須藉由高昂的成本或相當的代價以達成。對企業本身而言，固是一種損失，對於整個社會而言，無論是企業採行手段不當，抑或是供需失調，都反映出對於珍貴資源的不當利用。這點是我們必須注意的重大課題。
- 3 整體努力：為達於行銷活動的目的，各個企業所能控制的行銷手段或功能必須加以運用發揮。至於定價、策略手段、推銷溝通手段、產品本身具有之實體功能等等，都必須彼此間相互配合，發揮一致的功效，方能有效滿足對於顧客需要。

三、行銷組織基礎

在早期，行銷組織很簡單，主要指有關銷售人員之管理，內部結構並不健全。隨著行銷觀念之普遍，行銷活動在組織上逐漸統合於一行銷部門之內。亦即將如產品規劃