

經營管理之診斷與改善指針

現代企業管理實務選書 4



現代企業經營管理公司 編著

EPOCH MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD



經營管理之診斷與改善指針

版權所有
翻印必究

實價新臺幣 30 元

編著者：現代企業經營管理公司編輯部

發行人：紀 經 紹

發行所：現代企業經營管理公司附設出版部

臺北市永康街十七巷二十號 現代大樓

電話：3 2 5 6 4 6

郵政劃撥帳戶第 5 8 6 9 號

印刷所：鴻昌彩色印刷有限公司

中華民國五十九年三月初版

中華民國六十一年十一月再版

內政部出版登記證內版臺業字第 1826 號

1. 本指針的目的.....	1
2. 本教材的活用法.....	1
3. 調查內容.....	2

《診斷着眼事項》

1. 企業概要.....	3
2. 經營方針.....	3
3. 經營組織.....	4
4. 經營規模.....	4
5. 技術研究・新製品開發.....	5
6. 訂貨的接納.....	5
7. 銷售管理・銷售組織.....	6
8. 購料管理.....	7
9. 工程管理及其他關聯事項.....	7
10. 品質管制及其他關聯事項.....	8
11. 財務管理.....	9
12. 人事管理.....	10
13. 附屬調查.....	11
14. 綜 合.....	12

經營診斷指針

1 本指針的目的

本指針旨在於有系統而重點地把握企業經營的問題所在俾可使經營診斷的進行獲有成效，尤使其有助於提供適切的勸告，指導改善企業經營管理。

（對於簡易診斷・預備診斷而言，本指針可作為其實施要領，且就精密診斷・部門診斷而言，可作為其基礎資料。）

2 本教材的活用法

- 實施診斷時，應依據着眼事項的提示，進行觀察、面談、分析、並將其結果整理記入「**經營管理之診斷與改善調查表**」（現代企業管理實務選書 5），進而把握受診企業的實態。
- 診斷擔當人員，根據調查表及所收集的資料，進行互相討論，調整意見，摘出問題所在，決定改善方針。
- 根據這些結果，進行更具體的調查分析，指導該企業達成改善，並且具體提出改進建議內容及其可能效果。

3 調查內容

(1) 企業概要與 企業沿革	調查表	1~ 3
	"	4
(2) 經營方針		
(3) 經營組織	"	5~ 7
(4) 經營規模 (設備)	"	8~ 9
(5) 技術研究 新製品開發	"	10
(6) 訂貨的接納	"	11~12
(7) 銷售管理 銷售組織	"	13~14
(8) 購料管理	"	15~16
(9) 工程管理	"	17~18
(10) 品質管制	"	19~20
(11) 財務管理	"	21~29
(12) 人事管理	"	30~32
(13) 附屬調查	"	33
(14) 綜 合	"	34~35

《 診 斷 着 眼 事 項 》

1 企業概要

- (1) 資本、員工人數
- (2) 設立年月日
- (3) 生產品項目
- (4) 生產額
- (5) 生產形態
- (6) 其他必要事項

記入於 經營管理之診斷與改善調查表：〔1〕、〔2〕、〔3〕

- (7) 企業沿革

記入於 調查表〔4〕

2 經營方針

- 經營方針有否確立？
- 有否具體地寫成明文，加以發表？
- 有否力促經營方針的貫徹普及？
- 有否根據經營方針，擬訂具體且可實施的經營計劃？
- 長期計劃，抑或短期計劃？
- 僅有綜合計劃，抑或尚兼訂部份計劃？
- 經營環境與經營計劃的差距，是否過大？
- 對於生產變動、操作程度的高低，有無擬訂對策？
- 對於將來之主力商品或新製品開發計劃，有否採取何種措施？
- 是否充分留意人力資源之開發、培養計劃？

- 經營計劃是否考慮到資金計劃的配合？ 在資金的籌集運用方面是否可行？
- 企業經營者對於合理化的意欲是否強烈積極？

在此，可供分析的直接資料，有「企業概況、簡介」「製品目錄」「將經營方針、經營計劃寫成明文的資料」等，並應盡量收集。

3 經 組 織

- 組織狀況如何？
- 有否作成組織圖？公司員工是否徹底瞭解其內容？
- 經營方針與組織，是否適切配合？
- 企業的特性，是否充分反映於組織？有否極富成效的表現？
- 在營運此一組織時，成為隘路的地方或最大的困難是什麼？
- 組織有否與人不同的地方？其特異性如何？用意何在？
- 有關組織營運的規定、手續等項，其內容如何？

調查表：〔5〕、〔6〕、〔7〕

收集資料：各種規定、報告書、格式、組織圖、人員配置一覽表

4 經營規模（設備）

- 現有設備能力與該企業所接受的訂購量、銷售量、市場規模比較，是否適正？
- 是否過大投資？ 有否過份超過需要或能力？
- 有否謀求設備的革新或近代化？
- 土地、建物等不動產的情況如何？（個人、公司）
- 同一系統的企業，有否向該公司提供或借貸設備等？ 情形如何？
- 在不久的將來，有否擴增或更新設備的計劃？ 內容如何？

調查表：〔8〕、〔9〕

5 技術研究・新製品開發

- 有否進行以降低成本、提高品質為目的之技術研究工作？
- 有否進行以達成積極經營為旨之新製品的研究開發工作？
- 過去在這些領域所做的努力，是否獲得有效的成果？
- 在組織方面，是否為此採取適當的配合措施？
- 有否為研究開發積極採取適當的預算措施？
- 確立技術標準所必需的各項規定，有否妥予整備？

調查表：〔10〕

收集資料：新製品目錄、研究・開發計劃書、（這些資料，如屬極機密文件時，當可以可供公開的過去資料所代補。）

6 訂貨的接納

- 該企業接受訂貨的狀態如何？ 是否安定？（集中、變動的狀況如何？）
- 訂貨的變動有否過大情形？
- 有否為減少變動幅度而在接受訂貨方面注下很大的工夫，或為促進新製品的訂貨而用心努力？
- 訂單的接納及交貨等手續有否加以簡略化？
- 有否力求交貨日期的適正化？
- 緊急訂貨的接納情況如何？
- 負荷率與消化率的關係如何？
- 訂購價格如何決定？
- 估計方法是否適切？
- 交貨與驗收的時間是否相差很久？ 有否過份情況？

調查表：〔11〕、〔12〕

收集資料：有關價格決定、估計等方式及其參考例。

7 銷售管理 • 銷售組織

- 銷售計劃，是否當做經營計劃的中樞部份而予以處理？
- 銷售計劃，是否基於客觀的資料與正確的根據而擬訂？
- 銷售與製造兩部門間的調整、協調是否經常圓滑順利地進行？
- 有否實施銷售計劃與銷售實績間的差異分析？
- 有否根據此一結果而採取適切的措施？
- 有否為推行合理的銷售活動而積極實施需要預測或市場調查？
- 市場調查、銷售分析等，係由那一部門擔當處理？
- 有否充分活用推銷員的報告？ 是否力促推銷員積極把握市場情報？
- 銷售額的變動如何？
- 其各項製品在各有關業界內的地位、競爭狀況及展望如何？
- 價格政策是否適切？ 所訂價格是否可順利維持？ 維持情況如何？
- 有否適切運用交易條件、回扣、佣金等？
- 宣傳廣告的實情如何？
- 推銷員活動是否有組織、有計劃地進行？
- 推銷員的職務內容是否明確？ 考核制度、獎勵制度等有否確立？
- 配銷徑路，推銷方法是否適切？
- 是否努力促成銷售組織的現代化、合理化（對外、對內組織均有）？
- 據點別擔當地域、營業劃分是否適切明確？
- 顧客管理是否充分徹底？

調查表：〔13〕、〔14〕

收集資料：交易對象一覽表、銷售計劃書、推銷員報告表用紙、格式、
推銷員考核表、宣傳廣告內容或有關廣告物品的參考資料、
市場統計（特別可供參考者）

8 購料管理

- 購料計劃是否與生產計劃適切配合？
- 常備品與非常備品，係根據何種基準而區分？
- 選定採購對象的方法，是否依據品質、交貨期限、價格等條件的調查結果而做？
- 集中購買抑或分散購買？
- 有否實施購買檢查、市況價格調查、供需情況調查？
- 有否實行估價？
- 購買單價在何處，如何決定？
- 訂購對象如何選定？ 訂購基準如何決定？ 向外訂購比率佔多少？
- 在決定購買數量時，有否明確把握庫存量及週轉率？
- 庫存管理是否適切？
- 盤點存貨的方法如何？
- 盤存誤差多少？ 對此有否採取適當對策或改進方法？
- 現品管理是否良好？保持井然有序？
- 有無久藏積壓的死貨？ 其程度及處分方法如何？

調查表：〔15〕、〔16〕

收集資料：有關入出庫、驗收、向外訂貨等的用紙格式，與盤存手續、庫存管理有關的用紙、格式。

9 工程管理及其他關聯事項

- 工程計劃、日程計劃如何？
- 程序計劃、工數計劃是否適切？

（大日程、中日程、小日程）或（主要日程、作業日程、細密日程）

- 管理組織、命令系統是否明確？
- 進度控制人員及其擔當情況如何？
（按製品別抑或按工程別）
（現場配置抑或企劃配置）
- 進度控制部門與搬運部門的關聯是否密切？
- 交貨期限管理是否良好？
（誤期原因及其對策如何）
- 有否謀求作業的標準化？
- 有否注意作業的改善？ 由那一部門負責？
- 爲提高材料留存率或減少材料消耗率，有否採取對策？

調查表：〔17〕、〔18〕

收集資料：工程管理所用的方式、用紙、作業標準資料。

10 品質管制及其他關聯事項

- 以品質管制爲目的之組織是否確立？
- 有否導入統計方法？
- 品質水準、檢查基準（方法、檢查用具）是否適切？
- 有無檢查責任者？ 是否專任？ 其責任、權限如何？
- 不良率的狀況及其對策如何？
- 爲提高品質，採取怎樣的具體方法？
- 半製品、在製品的管理是否適切？
- 設備、補助工具，檢查用具的檢查、整備、保管狀況如何？
- 向外訂購物品的管理如何？

(進度管理、交貨指示、驗收、記錄)

- 作業指示書，分發圖樣的管理狀況如何（包含向外訂貨部分、不必要圖樣等）？

調查表：〔19〕、〔20〕

收集資料：品質管制所需用的資料（如方法、圖表、管理帳單、品質基準、不良率發生狀況等），其他參考用紙格式。

11 財務管理

- 經營計劃是否根據利益計劃所提供的各項數字而切實擬訂？
- 為達成利益計劃，如何實施預算管制？
- 自有資本的構成比率是否適切？
- 有否謀求各項公積的充實，減少資金外流？
- 有無增資計劃？在資金方面是否可行？展望如何？
- 借款的管理狀況，是否適切？

(利率・期間長短的區分、轉期、換借、償還計劃等)

- 有否實施預算差異分析？經費的管理區分是否適切？

(可控制費用與不可控制費用)

- 對於必要經費的充實及應節省經費的削減兩項要求，其處理情況如何？
是否善予運用以達最大效果？

- 有否實施成本計算？

(綜合、個別：差異分析如何)

- 對於資金週轉、資金運用等，有否採取適切的管理手段？
- 有否算出經營分析比率，供用於經營管理上？

- 有無特別成問題的比率？
- 改善這些問題比率的方法是否已指明？
- 會計組織是否適合其經營規模或特性？
- 事務簡略化或機器化進行到如何程度？
- 財務計數可否迅速把握？
- 現金、支票、本票、滙票等的管理，是否適切？
- 如何實施內部牽制或稽核等事？
- 有否適切管理賒售帳款或應收款項餘額，使其有助於提高收回速度。
- 稅務對策及帳單類的整備、分類、保管是否適切？

調查表：〔21〕、〔22〕、〔23〕、〔24〕、〔25〕、〔26〕、〔27〕
、〔28〕、〔29〕

收集資料：資產負債表、損益計算表（3 期份）、利益計劃、預算管制
資料、資金運用表（抄表）成本計算基準及其格式、帳單格
式、會計手續概要圖表、賒售帳款管理的式樣、增資計劃書
、借入款一覽表。

12 人事管理

- 有否編訂人員採用計劃、運用分配計劃？
- 有否訂立服務規則？ 其內容如何？ 有否報備？
- 出勤率、加班、實際工作率、定着率各為如何？
- 人力充足率如何？ 其對策是否充分？
- 薪資體系及其運用方法如何？
- 平均年齡、平均薪資大約有多少？

- 員工是否充分瞭解薪資規定？發給薪資時，其內容明細是否明確表示？
- 退休金制度或內容如何？
- 獎金的計算基準或考核方法是否適切？
- 對於採光、照明、通風、防音、除塵等工作環境的改善，有無充分的熱誠與意欲？
- 對於溫度、濕度、色彩、音響、安全對策等事，是否亦努力採取改善措施？
- 員工的健康管理是否充分？
- 有否謀求 Communication 之圓滑進行，達成上下左右意見的溝通？
(命令系統、對員工的 PR、會議、報告制度、建議制度、面談計劃)
- 福利設施，互助制度如何？
- 如何處理勞資間的各項問題？
- 如何實施員工的教育訓練？
- 員工以怎樣的方式參與經營活動？

調查表：〔30〕、〔31〕、〔32〕

收集資料：服務規則、薪資規定、對內發行刊物如報紙、雜誌等，建議制度資料、員工訓練計劃、考核表式樣、有關福利設施內容資料、互助辦法制度等資料、員工男女・年齡區分一覽表。

13 附屬調查

- 受診企業的希望要項是什麼？
- 往來客戶的風評、看法如何？
- 往來銀行的評估、看法如何？
- 有關企業經營者或最高經營階層的人格、見識、性格上的長短處等個人特性如何？

- 企業所面對的經濟環境、社會環境、業界情況、市場環境及將來性如何？

調查表：〔33〕

收集資料：業界團體的報告資料，有關業界狀況的參考資料。

4 綜 合

- 各部門調查內容的綜合整理、改善事項、對策措施的綜合把握與調整。
- 根據以上綜合性的把握，由受託經營管理顧問師互相間並又與受診企業經營者，進行意見交換。
- 整理診斷結果，做成勸告意見或建議，如有需要則進一步實施部門別精密診斷。

調查表：〔34〕、〔35〕

