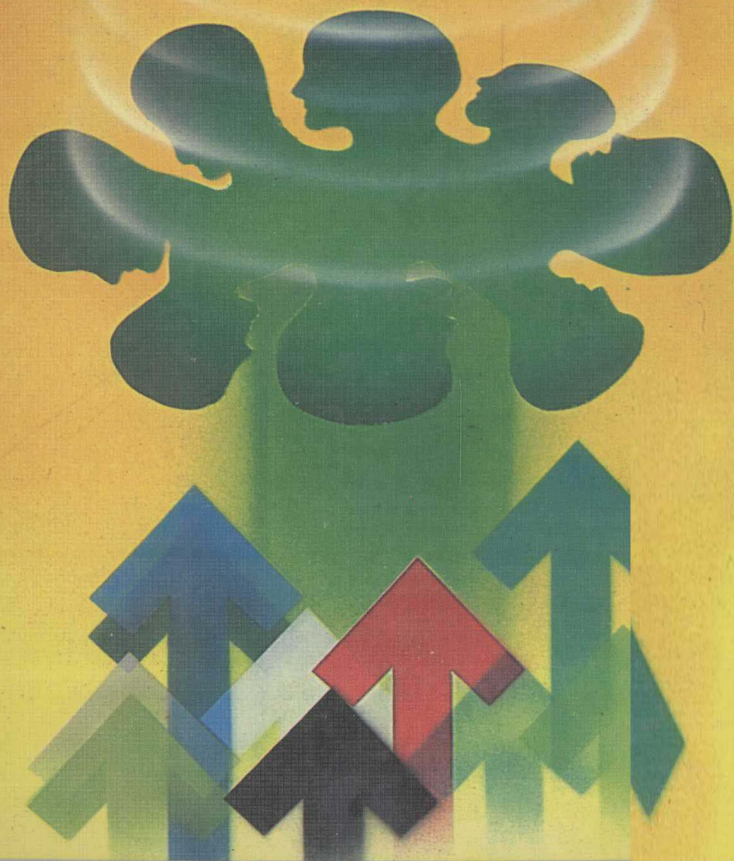


商場經營與創業階梯 8

中小企業的經營



李幸模 校訂

商場經營與創業階梯⑧

中小企業的經營

校訂：李幸模

主編：精英企管顧問公司
財鑫企管顧問公司

著作權登記

翻印必究

定價：80元

商場經營與
創業階梯⑧

中小企業的經營

主編：精英企管顧問公司
財鑫企管顧問公司

校訂：李幸模

出版者：聯亞出版社

台北 59609 號信箱

發行人：張文宗

發行址：台北市廈門街147巷3號

郵撥帳號18745 電話：392-5296

法律顧問：陳培豪律師

印刷者：其宗印刷有限公司

地址：台北市環河南街二段113巷7弄16號

局版台業字第1356號 1981年10月5日出版

總序

潘仰山

企業經營可以說是一門青年的科學，也是一門相當深奧的學問。特別是在此經濟急遽變化的經濟社會，對於想獨立創業的人，更是需要時時刻刻地面臨一切的衝擊與挑戰。因此，經營的優劣便是企業成敗的關鍵因素。

由於科學與技術不斷的進步，企業之間的競爭今非昔比。加上經濟環境錯綜複雜，市場景況的變化莫測，因此，身為企業經營者，更需要具有深遠的眼光、有膽識的前進魄力、及創造的精神，在經營管理上求新求變。

基於為社會青年及欲於創業的人，歸納一套有系統的創業意念，茲有本套書的編成。

這套書共有十本，經審閱計分：①激發潛能——為激發每個人潛在的才能，以應對多變的企業經營 ②培養創造力——啟發每個人求知的慾望 ③商場觀人術——身為經營者應知如何識人與用人。 ④商場交涉術——在商場上如何運用巧妙的交涉方法，打敗競爭對手 ⑤成功的管理者——主管應該如何駕馭部屬，使能心悅誠服 ⑥自我創業——提供你創業的各種技巧、方法

⑦中小企業的經營——重點在於使創業者了解各中、小企業的經營方法 ⑧經營決斷——身為經營者、或是欲於創業的青年應如何運用果斷的能力投身於企業之中 ⑨強力推銷術——說明推銷的各種技巧及如何掌握顧客的心理。 ⑩賺錢的副業——是創業的最後階段，同時副業也是一項豐虞的收入。

從國內書籍中，扼要的歸納了九個階段，累積了許多專家的經營方法，並採合了最進步的企業經營精髓，每本書皆能切中綽要，其卓越的見地，為創業者最佳的經營藍圖。

同時，在編此套書的過程中，聯亞出版社的同仁們，盡了很大的努力，意使這套書達到完美，這是我感到敬佩的。我並盼望由這套「商場經營與創業階梯」的產生，能為商場培植更多的新秀，光明磊落的在社會上奮鬥，也希望在商場上的同業們，能因此套書更上一層樓。

編者序

由於世界性的能源危機，企業的活動大受打擊，這種突變的衝擊，迫使許多公司不得不傾全力節約能源。經營方式進入了新的時代——資材節約型的經營，如此一來規模不大的中小企業，則大受影響。

企業成長通常可劃分為三個階段。

首先即是白手起家、筚路藍縷、胼手胝足的「開拓階段」。此時，所有權與經營者尚未分離，規模較受限制，固然尚未脫離中小企業的範疇。

其次，憑藉既有的基礎，招聘優秀人才，巧妙的運用他們的才能，創造出市場業績的「發展階段」。此際，為開拓廣大經營的境界，當然必須借用外在經營才能指導者的助力。

再者為將略具規模的企業，力求改善為大規模的企業組織的「安定階段」。在這階段，必須有高度專門知識的「職業經營者」類型的指導者，來幫助推動公司的各項業務。

這麼多的開拓期的中小企業，每個公司均具有不斷高漲的熱情，為迎接即將來臨的「發展期」而孜孜努力經營。這種汲汲營營的態度是現今產業社會發展的根源，這點，大概誰也不能否認。

的。

然而，進一步去觀察這些「開拓期」的中小企業，將發現：滿足現狀或萎縮於維持型的企業，竟然為數不少呢！

當然，現實環境對中小企業確實苛刻些，將中小企業發展的構想，給予無情的打擊。

希望愈高，失望也將愈大，當打擊太多時，難免會陷入「冷靜觀察型」、「退而求其次型」、「合理化型」、「代替型」等。一連串的欲求不達，自然傾向事與願違的「現狀維持型」的經營方式。

成長發展是不達目的絕不罷休的。「開拓階段」必須向「發展階段」邁進，更進一步的直達「安定階段」。處在「開拓階段」的中小企業，如果一味滿足於現實的廉價妥協，在不久的將來勢必遭逢企業存亡的挑戰，這是顯而易見的事實。

這幾年中，曾經擔任過中小企業經營顧問的，有相當多的人數。他們一致感到痛心煩惱的是：無論那一家企業，儘管經營、規模各異，但經營上的錯誤却是相同的。

本書是針對中小企業的經營者，講述多位成功者的經驗。同時，為了避免業者重蹈覆轍，也儘量舉出一些實例，加以詳細解說，以利經營者採行。

校訂序

中小企業一向是爲人所詬病的、家庭色彩的濃厚、規模的不經濟、人謀不臧，可是中小企業在任何國家却佔百分之九十以上，絕大部份的企業皆是由小而大，這是必經的歷程，但這一切並不代表中小企業就無法生存或無績效的，相反的，經營得當的話，她反而有活力、高績效、富有彈性、盈利高，和大型企業相比，毫不遜色。

中小企業若要繁榮的話，她必須要能不斷的成長、設定目標及經營計劃、實施精兵主義和目標管理、並能持續開發新產品，爲了迎接成長更要儲訓人才，穩定員工、良好的薪資制度及組織用人方法。

中小企業一定要強調經營管理、由零亂走向組織系統化、由個人走向團隊制度化，未雨綢繆，以準備迎接茁長的來臨，本書即是：告訴中小企業經營者如何去經營的書，頗富可讀性。

目錄

總序

編者序

校訂序

第一章 家族企業所面臨的問題

1 何謂家族公司.....二

2 家族公司是問題的集合體.....三

3 家族公司的優點.....八

4 將來究竟有何演變？.....一二

目錄
第二 家族公司的成長戰略

1 應具備何種對策？.....一二

第三章

家族公司的目標及長程經營計劃

2	針對公司的經營技術來加以思考.....	二四
3	成長條件是什麼？.....	二七
4	成長策略：首在革心.....	三〇
5	發揮物力論的思想.....	三一
6	軍事戰略活用於成長策略.....	三八
7	李利爾·哈特的戰略.....	四二
8	參·同·契與成長戰略.....	四五
1	你是否具備經營哲學？.....	五〇
2	公司的「基本政策」、「信條」範例.....	五八
3	經營的態度正確嗎？.....	六二
4	經營方針是為達到經營目的之引導者.....	六四
5	S公司的經營方針.....	六六
	家族公司的目標及長程經營計劃.....	四九

3 錄 目

第四章

精英主義戰略的展開

6	長期經營計劃完成了嗎？	七三
7	長期經營的計劃方法	七五
8	描繪出未來的藍圖	八二

第五章

給家族公司注入活力的「目標管理計劃」

1	何謂目標管理？	一〇五
2	目標體系和組織	一〇七
3	行動的方式	一一〇
4	銷售額提高百分之十六，即可產生二點二倍利益的實例	一〇一
3	利益和產品混合的結果	九七
2	利益計劃是精英主義的出發點	九〇
1	精神不能銷售物品	八八

第六章

新製品之開發——家族公司成長的金鑰

4	人想追求什麼？.....	一一一
5	目標的條件.....	一一三
6	目標管理的實踐基準.....	一一四
1	無自製品公司的悲慘.....	一二二
2	什麼人創造成功的企業呢？.....	一二四
3	顧客不買商標，只買製品.....	一二五
4	舒彼德的動態利潤說.....	一二六
5	製品壽命曲線的探討.....	一二七
6	以製品計劃為武器.....	一三一
7	新製品開發要點.....	一三九
8	認識理想的推移、力求製品計劃之組織化.....	一四三

第七章

接棒人才儲訓之方法

5 目錄

第九章

1	薪資的管理法……………	一六九
	薪資制度是是禍亂的根源……………	一七〇

第八章

勞動力的採用與穩定法

1	不要奢望求才的特效藥……………	一五八
2	怎麼樣的公司才能吸引人？……………	一五九
3	為了將來，確立儲訓人才的計劃吧！……………	一六二
4	求人的啓蒙運動……………	一六四
1	是經營者成功？抑是經營成功？……………	一四六
2	企業的長興法……………	一四八
3	家族經營後起之秀……………	一四九
4	兒子不一定能繼承父志……………	一五三
5	認定家族公司的長期構想……………	一五四
6	培養後繼者的要旨……………	一五五

第十章

組織細胞的活用法

2	實行過時制度而失敗的例子	一七一
3	如何把握新實原則	一七三
4	調和職務給與和生活津貼	一七五
5	薪資制度合理化的進行法	一七七
6	實行新計算方法	一八三
1	人才穩定法	一八九
2	勞資的「共存共榮」感	一九二
3	從行動之圖式考慮從業員工	一九五
4	學習麥格雷格的員工士氣提高法	一九六
5	目標的管理和理論	一九八
6	附加價值的意義	二〇〇
7	生產分配制之歸納	二〇二

第一章 家族企業所面臨的問題

1 何謂家族公司

家族公司一般的特性是「方針」和「真心話」有所不同的經營，此乃由於「經營權」和「所有權」不可分所引起的。為何會如此呢？

經營的原理是將「所有」和「經營」予以分離為方針。換句話說，所有者充其量只不過是股東而已，而經營者則儘量採用專門人才，亦即所謂「權能區分」的制度。

為此，經營諸原理中，股東濫用權勢並不足掛慮。這正是家族公司所以必須輸入管理經營之故。

①家族公司在稅法上的定義：

依商事法：「股東在三人以下，彼此之間有法律上特殊關係之個人或法人，其所擁有股票總額或資本，相當於公司發行股票之總數及資本百分之五十以上的公司謂之家族公司。」

由法定的規定，是不足明確說明現實的家族公司的概念。

②家族公司的一般定義：

「所謂家族公司就是經營的實權者，或其宗族，直接、間接的支配着公司資本的大半，事實上經營者均依其指示而為之的公司」，這乃是所有權與經營權，未能實質的予以劃分之故。

2 家族公司是問題的集合體

工作者、管理者不分明

家族公司大都是中小企業，從業員工為數甚少。所以難行分工制和專業化，故每個從業員工都需要擔負數項工作。

因此，公司往往只重視印象和經驗的工作，而忽略了高度調查或計劃及管制等理性活動，而且連經營者的眼光都變得短淺，被眼前的繁忙銷售活動所迷惑。當然，不可否認的；這也是勤奮的工作態度，但經營者完全忘却了自身根本的職務。

司令官並非本身去工作，而是指導士官、士兵工作。所以經營者應站在從業員工的先鋒，但亦千萬不可忘却戰略。

家族企業的用人之痛

企業組織爲了充分發揮體系的功能和效果，所擇用之人才是舉足輕重的。如果由不適當的人