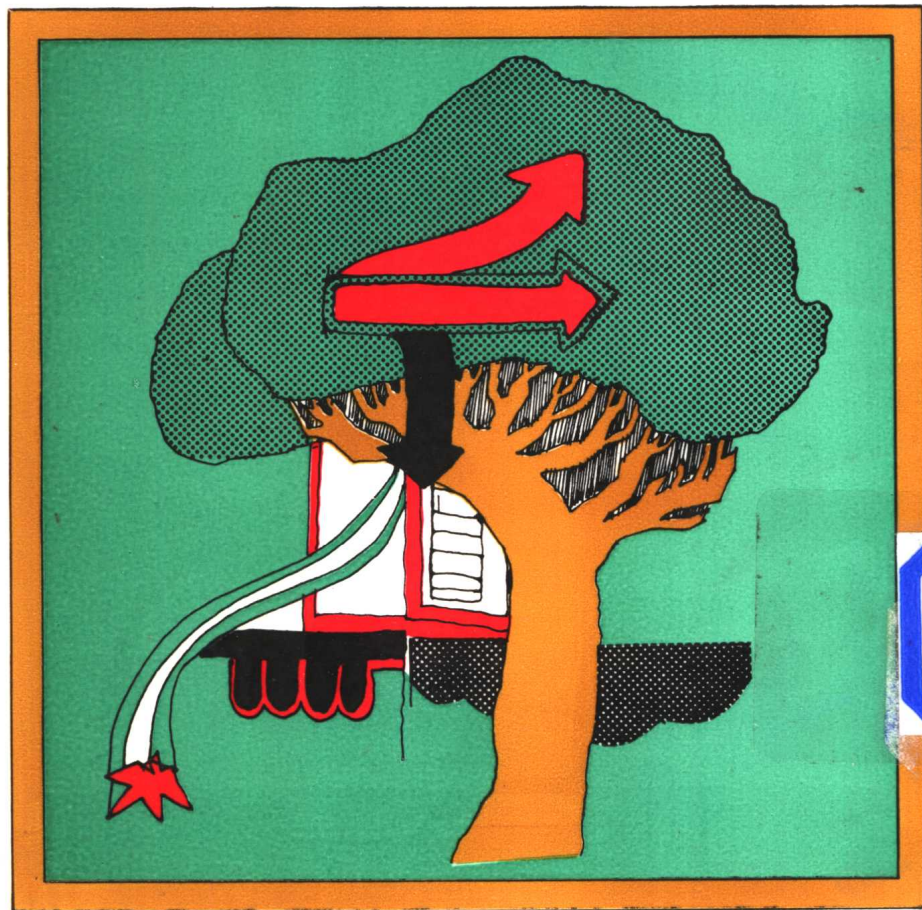


生意人叢刊 31

中小企業管理

V. A. Grieco 著 陳紀元譯



生意人叢刊 31

V.A. Grieco 著

陳紀元 譯

中小企業管理

國家出版社

¥15.40

行政院新聞局出版字號陸叁貳號

生意人叢刊 31

特價：新台幣壹佰貳拾元正

中小企業管理

原作者：(美) V. A. Grieco

翻譯者：陳

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳號：一〇四八〇一號

總公司：台北市新生南路一段二六三號三樓

電話：三九一二四二五・三九一二四二六一

發行部：台北市濟南路二段31之6號二樓

電話：三五一〇九一七・三九一七九一八

印刷所：中

興

印

刷

廠

有著作權

不准翻印

中華民國七年三月再版

封面設計：王台榮

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商業的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成爲舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政爲官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔爲大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成爲這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的脚步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是爲至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

前言

任何人開始介入企業冒險時，皆希望能順利成功，然却仍有許多失敗者。而此些失敗者的經驗却是我們步入商界最珍貴的殷鑑。目前的企業界因機會、挑戰及變遷所佔的比重愈大而更形活潑，身為中小企業經營者若能克服挑戰及因應變遷，則必可成功。

對一個中小企業的經營者而言，其最不一的使命乃在於運用有效的決策及節約使用財務資源，以經理企業。

本書主要的目的在協助①打算步入商界者、②正進行創業計劃者、③中小企業經營者。主文部份所描述的各項中小企業營運作業程序都是經過特殊的挑選而寫成，足以使中小企業經營者易於瞭解其營運重點，且筆法較同類書籍更淺顯易懂。簡而言之，即是敘明中小企業若要成功所應運作的策略。且其適用於不同業別的中小企業及各項管理能力之中小企業經營者。全書貫以客觀的論點，並著重於中小企業經營者所面臨之難題的解說。

本書第一部份每章末所附之問題分爲兩種型式，一是可以從本文中找得解答的，一種是給有實際經營經驗之教師啓發學者用的。第二部份是爲增進管理實務知識而設計的，每個問題皆無特定的答案，而經由此種見仁見智之思考引發出有趣的研討。第三部份的個案研究是選錄一些中小企業在不同環境下，所面臨不同的際遇及其處置抉擇的案例。

爲了使本書更具專門性，本書第十一章是由現任美國傳播協會副總裁及俄亥俄大學經營學教授的路西安·史培塔洛（Lucian Spataro）博士所寫，他亦曾任伊利諾、密西西比、阿肯色等大學教授與西密西根大學客座教授等職。第十二章則是由曾連獲兩屆全美最優良教學獎之俄亥俄大學管理科學助教授的懷特·柏克（Dwight Pugh）博士所撰，同時他亦是一個極其成功的中小企業經營業主。故在此須向他二人之貢獻致最大的謝意。

格 雷 哥

譯序

「中小企業非改變其經營及管理方法不可」，這是近年來最常聽到的一句話。當然，爲了應付日益被大企業蠶食的國內市場；以及競爭熾烈的海外市場。的確，中小企業已面臨生死存亡關頭了。

然而，國內的中小企業大部份仍就一秉其「蝙蝠經營哲學」，作無組織、無計劃的奮鬥，於是天天都有中小企業在前仆後繼。

※

※

※

無庸諱言的，中小企業是國內經濟發展的重心。然其却也最容易失敗，除了先天條件不足外，後天的確也是大大的失調。其後天之所以失調，不外乎以下三大要素。

一、經營業主的心態

大多數的中小企業經營業主藐視理論的基礎，低估商業理論計劃的價值。我們誠然應肯定實務經驗的重要性，但我們亦不能偏頗地否認「武林秘笈」所賦予的功力。因爲此種輕視心理的存在，使其

發展受到箝制，因而容易在競爭劇烈的市場裏被淘汰。

再者，「烏托邦信仰」普遍存在中小企業中。誠然，適度的樂觀對中小企業的經營是有助益的，但過分的樂觀却往往帶來不幸的後果。國內的中小企業經營業主往往因過分的理想化，以致無法迅速察覺並處理問題。例如，在銷售銳減或客戶取消訂單時，常認為是一種短暫現象，而不去徹查原委。或者在制訂計劃時，假定沒有生產問題、銷售問題、或收帳問題。於是當生產不順遂、產品銷路不佳、或收帳遲緩時，便手足失措。

二、管理上的漏洞

本方面最主要的關鍵乃在於其忽視了員工的培養。尤其在國內，很多中小企業皆屬家族性經營。股東或員工不是自己的家族便是親朋推介來的。因此，無法在各方面皆擁有專才，使企業的結構顯得異常脆弱。所以，在平時，公司的某些主要幹部便需具有千手如來的法力。但長期以往，勢必也要因負荷過重，而使作業決策效率下降。若遇經濟情勢有所變動，或公司主要幹部離去時，便無法即刻找到適當的員工來適應新情勢，或無適當的人選來接替。

再者，由於害怕部屬犯錯或失去全盤的控制權，因此，授權作業無法進行，結果是經營業主所負的責任愈形繁重，應行的決策拖延積壓。導致長期的發展受到嚴重的阻礙。

同時，經營業主本身的能力不足亦是主因之一。尤其是欠缺財務分析的素養，導致無法利用過去

經營的紀錄，預測將來，及安排妥善的前進路線。

三、財務方面的缺失

開創資金缺乏是國內一般中小企業最大的財務癥結，因此公司一開始便陷入苦戰的狀態，靠黑市高利貸過活，或到銀行「典當」房地產渡日。如此，便不容許有絲毫差錯，否則將落得家破人亡。因為本身能力有限，造成會計紀錄成具文，資金需求無法有效控制。再者，爲了逃稅，無所不用其極的粉飾帳冊，而忽略了節稅的合法效益。

另一方面，中小企業經營業主常常公私不分，如漫無限制的從企業中提取現金，以供私人花用。或者進行「章魚分紅」，使公司的保留盈餘化爲烏有。其結果是公司的營運資金愈形捉襟見肘，企業也就因此逐漸步入死亡之門。

※

※

※

以上所提不過是犖犖大者，中小企業若要彌補其先天不足的缺陷，凡事當要有計劃。正如本書作者所說的，只有成功的想法，並不表示成功；要成功必須有所計劃。考量樂觀、較不樂觀、甚至悲觀的種種可能發生的狀況。千萬記得跳離理想國的夢想。

本書共分十二部份。前兩章是敘起成功經營的要件。第三章爲新事業創辦所應準備的事項。第四章闡述市場決策與企業區位。第五章討論人事及設備問題。第六至第八章皆是有關財務分析方面的作

業解析。第九章論及風險及保險管理。第十章則敘述購買正在營運企業所應處理的作業。第十一及十二章則分析溝通與電腦在現階段中小企業中的運用方式。

在原著中尚有個案研究，因限於篇幅，且沒有列出處置方法，故省略之。同時，原著中一些關於美國的記載，除盡可能存真外，並酌情加註國內情形。

※

※

※

文末，望本書的推出，對國內的中小企業界及大公司的部門主管有所幫助。同時，謝謝吳豐盛及鄧中堅兩位同仁在翻譯工作上的幫忙。

陳 紀 元 謹誌

六十八年二月

目 錄

譯序

前言

第一章	基本要素	一
第二章	企業成功應具的才能	一五
第三章	新企業的創辦	三三
第四章	市場決策與企業區位	四五
第五章	人員與設施	五九
第六章	財務管理	七七
第七章	會計記錄	九三

第八章	財務報表分析·····	一一一
第九章	保險及風險管理·····	一二八
第十章	收購正在營運的中小企業·····	一四七
第十一章	實際有效的溝通·····	一六〇
第十二章	電子資料處理系統的運用·····	一八〇

第一章 基本要素

當我們研究美國過去一百年來企業發展的體系時，便會有著深刻的體認，中小企業經濟體系是大企業的父執輩，而大企業是中小企業的後代。健全的中小企業不但是提供大企業美好的開端，而且執行了我們生活方式所要的功能，這些主要的功能如下：

- 一、允許自由企業保持競爭狀態；
 - 二、提供新意識創造的機會；
 - 三、作為小區域需求的服務者；
 - 四、結合生產與分配連鎖的最後階層。
- 中小企業最佳的定義是美國中小企業管理局所制訂的，其中小企業可分為以下數種：
- 一、製造業：員工在二百五十人以下者；
 - 二、批發業：年銷售額在五百萬元以下者；

三、零售及服務業：年銷售額在一百萬元以下者。

更清楚的定義爲中小企業乃是經營地區性事業者，如停車場、汽油站、冰淇淋店、零售店、電視商店、麵包店及漢堡牛排攤等等。這些企業及許多相似的事業，所雇用的人工大多在一至三人。但難道我們可以忽視他們？這些經營業主雖然來自不同的背景，如不同的出生地，但他們却有一個共同的意願——在他們的企業冒險中維生。然他們的冒險並不一定成功，但其失敗却對後起者有所貢獻。例如有些經營業主因本身沒有受很多的正規訓練，所以失敗了；但仍有很多中小企業，因經營業主本身的創意而成功。

不幸的是雖然中小企業對社區有非常大的功能，但因其規模太小，以致於被人所忽視。一直到艾森豪總統強調中小企業的重要性之後，始得到社會上的重視。他在「中小企業利益技術及分配研究」的總統會議上說：

我以爲吾人以自己的見解來界定中小企業是一種合理的現象。坦白的說：中小企業是美國經濟的心臟；同時，也是對從事此等企業的人士、政府及全體人士等均具有急切利益的心臟。

姑且不論此種認知，但真正用於維護中小企業的工作却做得很少。大部份的經濟政策是針對大企業而制訂，大學的課程亦很少考慮到中小企業方面。但中小企業開創的風險及其失敗的頻繁，却常再

三爲人所強調、恥笑；不過仍是有中小企業脫穎而出。假如中小企業經營業主能利用科學方法來學習管理技能，諸如組織原理、人際關係及統御術等，那就有助於改善並獲致成功的機會。以前的中小企業經營業主常對用學院式理論來經營企業者抱著敵對的態度，但目前用中小企業在大學裏逐漸地被重視，而有逐漸消失的趨向。

因爲中小企業可以提供從事人員用其自己的血汗，來達到成功與作業的機會，故其在社會中的地位亦趨重要。在美國的經濟社會中，此種機會是值得雀躍的。

企業哲學的要素

假如中小企業經營業主被詢及「什麼是你的企業哲學」，那其必感到茫然，因其並不懂此名詞。假如又問到「你希望別人如何對待你」，那中小企業經營業主必會欣然的提供答案。對中小企業經營業主而言，擁有一套完整的經營計畫是非常重要的。此一計畫用以瞭解其與社會及主僱間的關係。包括此些方法在內，我們稱之爲企業哲學。

按歷史來講，中小企業各有成敗，並亦有許多原因可用來解釋其成功與失敗。然而，此些原因却都是馬後炮，它對有遠見的經營業主並不見得有幫助。一個新事業是未來的一部份，而悲觀主義及過

度的樂觀主義，對中小企業經營業主而言，並沒有任何用處。對中小企業經營業主而言，首要之務即擬定一定以企業哲學爲主的完整計劃。事實上，所採取的哲學將是解決公司及人際問題的基礎。當然，沒有任何經營哲學是一成不變的，但是經營哲學若是太過於複雜，則勢將限制其創新意識的產生。一個正確的哲學將使經營業主在不同的觀點中，擷取正確的選擇，它是提供決策思考的基礎。發展思考途徑不是件易事，它需要許多的思慮及漫長的時間才能充分的成長。經營業主若能充分的瞭解自己以及熟知其經營行爲哲學的基本概念，那他將在其所處的經濟社會中嶄露頭角。

每一個經營哲學都應包括態度、統御術及管理等基本層次，而有助於企業成功。

態 度

態度是影響個人行爲的觀念，有許多不同的因素作爲其來源。整體環境的接觸塑造一個人的感情和信仰，也形成一個人心理上預存的觀念，以便採取適當的行爲，應付某些情境、觀念和人身的批評等。對中小企業的經營業主而言，瞭解並且樂於接受態度的改變是極爲重要的；否則他將替企業和個人的成功造成許多的障礙。換言之，一個企業家只要存有消極的心理，就會給成功帶來障礙。忽視一個現狀，拒斥一個觀念與表現偏見固執都是日常工作中製造反對的一些不良態度。

有很多態度可以推介紹給中小企業經營業主。首先最重要的是要瞭解企業的管理是一門科學。它的

知識正不斷地增長。管理就是不停地尋求機會，不斷地計劃、組織和控制。唯有如此，才能做到企業的改良。它是一個永無終止而且需要技術的過程，此等技術是由學習和在不斷地小心應用當中獲得的。優秀的中小企業經營業主並不應抵制政治和經濟的變遷，他的企業必須對此等變遷做適當的調適。克服此種被動的調適行動之後，他便可獲得公眾的信仰。他要獲致企業的成功就得持有此種公眾的信任。

人際關係對中小企業而言，顯得特別重要。設若一個中小企業經營者也有時下大多數企業家那種把每個人都看做是他個人或企業之威脅的典型態度，那你就註定要招致失敗。只要他真有此種心態，包括顧客、供應商、員工及同事在內的每個人都會心裏有數的。中小企業需要和諧的人事。因此，經營業主必須發展一些與人相處的技巧。例如，如果員工對公司的忠誠是最高的目標之一的話，那麼處理員工一些未獲保障的需求時必須圓滑和公正。主動發掘員工的需求的行為並不表示公司某一部門的不良，反而更加強烈顯示出經營者處理人際關係和變動情況的能力。

此外，中小企業經營業主也必須瞭解其他被認為是威脅企業的力量。例如，他可能反對某項限制大企業，同樣也限制中小企業發展的立法。這種做法將會引起不安和招惹怨言，進而搞出許多企業問題。

還有一個小問題值得討論。態度必須改變而且可以改變，因為環境本身就是變動不居的，也是強