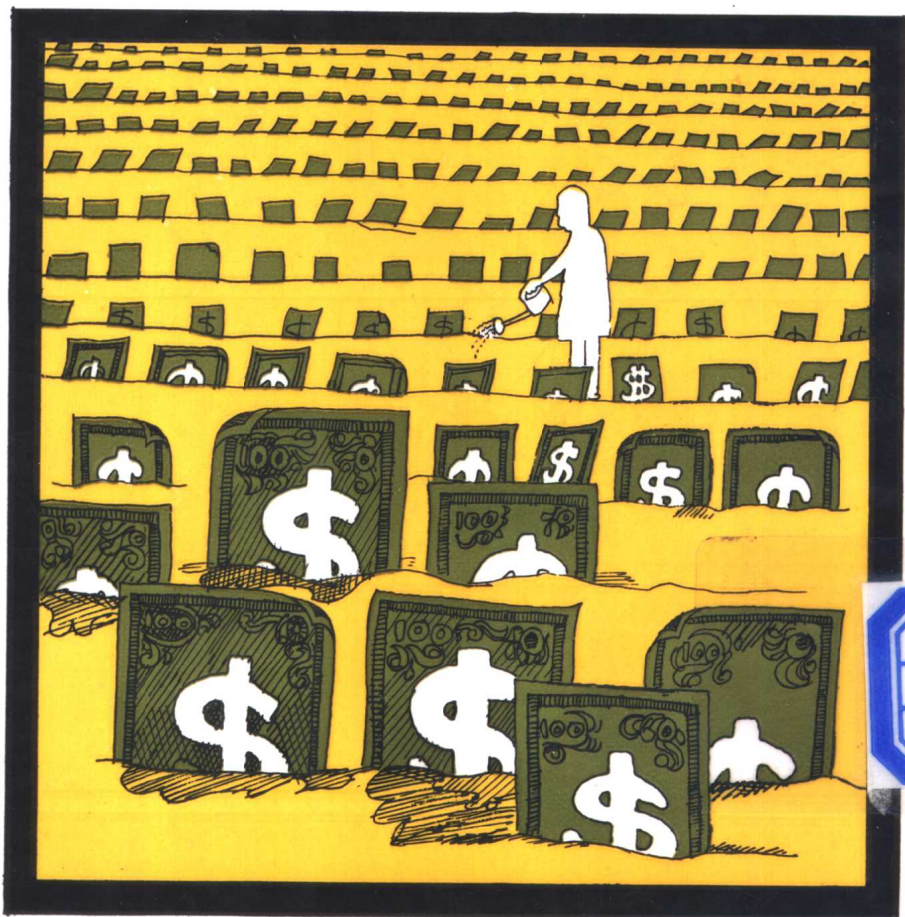


生意人叢刊 ⑥

經營管理論叢

曾 玉 著



生意人叢刊 6

曾 玉 著

經 營 管 理 論 叢

國 家 出 版 社 印 行

行政院新聞局出版業字第零陸叁號

生意人叢刊 6

特價：新台幣壹佰貳拾元正

經營管理論叢

著者：曾

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一

大

洋

出

版

社

慈

坤

玉

號

公司：臺北市新生南路一段三六之六號三樓

電話：三九一二四二五·三九一四二六一

發行：臺北市濟南路二段三十一之六號

電話：三九一七九一八·三九二六七八

中華民國七十年三月再版

印刷所：三

文

印

書

館

「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，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成爲舉足輕重的角色了。

古人會說：「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

自序

效際工商業競爭劇烈時代，從事企業者除應把握產品品質至上，服務顧客第一為主旨外，同時非具備現代化的頭腦，對公司的經營管理力求革新不可。現代化之主要目的，是要使企業的經營方式跟上時代潮流。時代巨輪在不斷往前邁進，所以企業的革新也是永無止境。

世界經營管理學權威杜拉克教授曾說，一個現代化的企業，需要思考企業本身的條件及市場情況，作最適當管理的配合。倘若我們的經營管理比不上人家，如何能建立現代化的企業呢？資金可向外籌集，技術可向外購買，但經營管理却必須是自己的。

本書係以推介最新之企業經營管理的理論、實務、技術、方法及趨勢為內容，期能有助於工商界人士參考，邁向現代企業經營的幾點主要特徵如下：1. 資本與勞工的社會化，2. 工作專業化，3. 生產標準化，4. 經營集中化，5. 經營競爭化，6. 各業關係緊密化。

因此，現代化的企業經營管理應具備左列各項條件：

(一)組織簡明，層次合理；權責分明，授權分權；分工合作，勞資一體。

(二)人羣關係原則，重視個別差異及人性尊嚴，提倡交互作用及激勵方法，使用參預、諮商及意見交流。

(三)有生產、財務、市場、人事、成本、採購……等管理技巧，來結合人力、資本、資源、設備、技術、機器。

(四)具備且善用管理科學工具如作業研究、電腦整體計劃、數理分析等。

伍)有遠大眼光，創造未來，領導後進。

撰寫本書所採取之有關書籍及期刊專文，資料來源良多。尤其是從「銷售管理」(Sales Management)、「管理評論」(Management Review)、「商業與管理」(Business & Management)、「國際管理文摘」(International Management Digest)、及「哈佛商業評論」(Harvard Business Review)等書刊中所獲得的啓示。書中一部分作品曾先後在「工商實務週刊」及「生產力季刊」內發表。茲承經濟日報社與中國生產力中心慨允併入集刊，謹在此表示由衷謝忱。

目 錄

自序	一
營業研究與管理	七
營業研究方案的設計	一三
怎樣計劃營業研究	一九
簡介營業研究的抽樣程序	二九
可供借鏡的企業經營法	三五
企業的領導才能與科學管理	四一
企業成功與「人」的管理	四五
企業經營的新趨勢	五二
企業人員訓練的趨勢	五七
企業員工管理三要訣	六三
企業主管如何有效領導	六九
企業人才的十一種訓練法	七

企業內部的檢查與考核	七五
企業資本的分配和運用	八三
中小型企业行號的經營診斷	八九
中小企業經營應檢討革新	九七
營銷活動中的目標管理	一〇三
讓心理學家看看你的公司	一一一
以目標克服惡運	一二五
複合管理的創始與發展	一三九
管理情報系統概觀	一四一
成本管制	一四七
物料管理的一般方法	一五五
材料的存量控制	一六一
貨物產銷預測的要素	一六九
銷售經理如何分配工時	一七七
員工自決立場的商號	一八五
革新購料工作四要項	一八九
籌措流動資金與票據貼現	一九三

也談全面品質管制·····	一九九
機器設備的預防保養·····	二〇七
工業心理的研究運用·····	二一三
工廠的設備保養·····	二二一
動作分析與時間研究·····	二二九
工作適應學·····	二三五

營業研究與管理

所謂營業研究，乃有系統地蒐集記錄與分析關於商品從生產者轉到消費者之間所有問題的一切事項，其廣泛之目的係為營業決策及訂定銷售計劃提供事實資料。簡言之，營業研究是以科學方法解決營業的問題。「市場調查」及「銷售研究」這兩個名詞常和「營業研究」混淆不清。嚴格地說，市場調查僅僅是市場情況的衡量，而銷售研究則僅就內部的記錄與報告予以分析。可是一般業務人員往往會把市場調查作為營業研究。事實上營業研究係根據內部的和外來的資料而研究。

營業管理一般可分為四方面：計劃、組織、協調、與控制。計劃為管理循環的第一面，必須儘可能的有效和正確。否則其他三方面均將淪于浪費與無效。過去，計劃大多憑藉揣測及幻想。如果銷售計劃按照下列六個步驟進行，當更較明智而切合實際。

認清問題

在開始計劃前，主管必須認清所要解決的問題。換言之，在營業研究開始之前，須知從何起點。對於生手，這個步驟似甚簡單而無須提及，實則認清問題乃所有負責人工作最難者之一。每個工商企業都不可能沒有需要負責人注意的情況——這就是問題，雖然真實的性質可能尚不明確。幹練的負責人是瞭解其組織中之營業問題不可能全部解決的。當似乎無問題存在時，常須實行營業研究以發掘問題。通常負責人至少應懷疑總有某些問題的存在。依管理當局所需回答的問題出給營業研究單位去研究。

如營業主管兼做營業研究，則這一步驟加倍重要。因為營業研究專家們最主要的工作就是儘量設法發現問題，并予以說明。在缺乏專家時，營業主管必須自我訓練擔任此項工作。必要時應請其他部門的主管協助發掘并認清問題。

確定範圍

第二步為決定在決策時需有什麼事實，應如何詳細？倘若問題已如前述很清晰的列出，這一步驟的工作就非常方便，并可避免很多不必要的浪費行動。若問題只是一個待回答的疑問或欲達成的目標，則此步驟就很單純。例如，有一問題為「在推銷中那一種擬議之購買處所的陳設將最有效？」或「研究之目的在衡量擬議的購買處所的陳設效率。」當接受此項任務後，研究人員將搜集各項有關該產品，在各擬議陳設中銷量的資料，如產品之銷量係隨季節而變化，則尚須收集波動性質的資料。據此，研究的計劃將可迅速地訂定。上述舉例中，應于仔細選擇的若干試驗商店與「控制」商店內，陳設各

種不同的陳列。根據觀察或銷售檢核，比較每種典型的陳列在試驗商店及「控制」商店中的銷量（控制商店內不用試驗性的展覽），利用試驗與控制兩種商店的原因，是爲了可考慮究竟銷售率的變化，係由於陳列方式的改變，或因其他的因素。此項結果可用以消除季節性銷售變化的影響。

管理階層在指派工作前，須充分說明其所需要的是什麼？及其精確性如何？資料搜集的詳細程度，主要因所要求之準確度而異。高度精確的營業研究必須花費大量的金錢與長久的時間。如管理階層對精確度的要求爲百分之十，則精確度定爲百分之五便屬浪費。精確度的規定影響試驗及控制商店數量及地點的需要，試驗的期限，必須衡量不同陳列方式的數量，以及將資料應用於校正季節性銷售時的態度。

收集資料

在銷售計劃過程的資料收集階段，作業通常非由專家擔任調查、觀察、并實施試驗。這是在營業研究中可以見到的工作，搜集事實資料以便分析。如前所解釋，營業研究在較早階段，對於幫助發掘問題及決定解決問題極有用。不能忽略的事實是：一旦研究的計劃進行後，時常會產生新的各種問題，表示需要作更進一步的研究。

分析資料

當事實資料收集到手後，必須經過分析始能發現其重要性。分析時所採用的方法，隨問題的性質

而有所不同，且須能適合特殊情況。通常這些統計技巧諸如：相互關係分析，時間系列分析，或圖示法，都是用來發掘被掩藏着的關係。統計技巧很容易鑽入牛角尖，研究者應常在分析過程中試用非數學的推理。有時研究的資料並不適用於統計技巧，則應完全用邏輯的推理方法。分析的最後結果必須是具有選擇性的方案，以供決策階層選擇。

擬訂計劃

即使在報告中已列有數種方案，銷售負責人自己仍須分析。他該決定是否所有可行之方案均已包括無遺。如果報告中並未列出可供選擇的方案時，主管就必須自己設法找出。當他確信所有可行的計劃都已包括，則應從對公司的營業狀況是否切合實際的觀點，逐一予以評估。所選擇的方案是計劃的大綱，必須填入細節後計劃方告完成。

推行計劃

計劃是一回事，使計劃可行又是另外一回事。執行的技巧與計劃的好壞是同樣重要的。一個計劃推行後效果的好壞，部分取決于計劃的本身是否完善，另一部分則靠負責執行人員的管理能力。推行計劃要提供必需的設備，以及將決策付諸實施。所需任何專業人員，工具設備，均應適時適地的取得並予安排。執行各項計劃的順序須先決定——何時開始，何時結束。指派負責計劃中各部分的人員，對各參加人員須予以指示，並應經常保持聯繫。最後建立控制制度，俾主管隨時瞭解計劃進行的情況

，使其必要時將計劃及執行的方法予以修正。

營業研究的結果

適當地應用營業研究及其結果，對銷售部門助益良多。如上所述，銷售計劃可以更合理而符合實際，從而提高營業效率，並降低營運費用。營業研究亦可導致與各市場間溝通消息。如果缺乏這些研究，許多公司尤其是那些具有錯綜複雜之配銷途徑的公司，對其最終顧客及市場，只有模糊的意念。一旦經研究而認明公司產品之使用人，則銷售計劃者所必需的事實資料即可吸取而得。

營業研究在經濟上的最大好處，從銷售負責人的立場看來，在於發掘新方法以增加銷量、毛利、與淨利。例如，管理階層可以獲悉：①新產品的需求；②舊產品的新用途；③產品的新市場（包括推銷產品的新對象和應開拓的新地區）；④應停止發售的舊產品；⑤應改進的產品；⑥更有效的廣告和銷售活動；以及⑦更有效地利用配銷制度的方法等。

營業研究的結果，對於營業管理方面也有更大的幫助。其研究所得常常能用來擬訂推廣計劃，發展廣告方式，與激勵推銷人員。



營業研究方案的設計

正式研究方案的設計乃營業研究程序中最重要的一步驟。整個研究的成敗，多半繫於執行設計之步驟是否認真，而籌劃後的一切活動，應以籌劃時的技巧為依據。小心地按照有條不紊的和合理的程序，來準備研究計劃，則研究指導人可避免許多錯誤。

設計正式的研究方案時，有下列幾個步驟：

- 一、決定研究之具體目的。
- 二、決定獲取資料的種類和來源。
- 三、準備收集資料應用的表格。
- 四、設計樣本。
- 五、舉行測驗研究。
- 六、決定作業計劃與費用。

附表格可作設計正式研究方案之用。該表指出管理顧問公司或營業研究企業或部分管理當局，在設計正式研究程序時，需要考慮的各項作業。表內作業的大部分，乃正式市場研究所要做的。

公司名稱 _____ 工作種類 _____
 作業名稱 _____ 等級姓名 _____

經營管理叢書

A、研究進展	③ 樣本設計	共付費用 訪問 雜費
① 背景研究	④ 顧客諮詢	
② 研究設計		
B、調查表		卡片打孔
① 擬草稿		
② 事前測驗		資料處理 文書費用
③ 最後定案		
④ 說明及附件		
⑤ 印刷資料		
C、實地作業		旅費
① 選擇	⑥ 現場控制	
② 徵聘	⑦ 實地考查	
③ 郵寄資料	⑧ 核對正確	
④ 簡報	⑨ 行政管理	
⑤ 訓練	⑩ 實地旅行	
D、資料處理		
① 籌劃與組織	⑨ 複合表格	
② 整編	⑩ 記入工作單	
③ 擴展編號制度	⑪ 列舉項目	
④ 編號	⑫ 計算 (%)	
⑤ 轉編號碼	⑬ 加權	
⑥ 人工製表	⑭ 列表	
⑦ 卡片打孔	⑮ 製圖	
⑧ 機器製表		
E、報告		
① 分析	④ 印刷報告	
② 撰寫報告	⑤ 提出報告	
③ 準備圖片		
共計日數		合計費用