

企業管理百科全書

(上冊)

企業管理百科全書

(上冊)

哈佛企業管理叢書序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

企業管理百科全書序

在經濟急速成長的環境下，企業經營需要在結構上加以調整，來適應新時代的來臨。今天，台灣企業界面臨着能源危機的衝擊，不但要克服危機所生的管理障礙，而且還要順應時代的巨變；因此，肩負經營責任的高階層管理人員，不得不追求高效率的經營、和有效的管理技巧，以獲致企業的利潤，從而在穩定中求成長。

企業管理的範疇包羅萬象，從事企業管理的經理人員在日理萬機的情況下，總是覺得時間不夠支配，要吸收企管新知，採行最新管理技巧，往往不能遂其心願。但是企業的競爭是劇烈的，做為一位高階層管理人員，假若您放棄了吸收新知的機會，那麼，您便會在歲月漸增的事實之下，很快的老化，這種現象對於一個企業的損失實在太大了。

哈佛企業管理顧問公司有鑑於此，乃發起編纂企業管理百科全書之議；將全部企業管理理論、管理功能、與管理技巧之最新資料彙編成冊。這些資料散佈於各處，取其精華，分門別類，編印於二巨冊之中，一方面為求其範圍涵蓋面之廣濶，另方面亦力求內容之深入，在內容取捨之間，頗費推敲與斟酌，費時二年餘始告完成，此二巨冊將給繁忙的企業經營者節省無數的時間，並提供新穎的經營技巧。

哈佛企業管理叢書
編纂委員會 洪良浩 謹識

一九七九年十二月

目 錄

第一冊

第一篇 企業管理理論

第一章 緒 論

第一節 企業的經管理論

1. 現代化企業的導向·····	1
2. 經營企業的三大要務·····	3
3. 經營哲學·····	5
4. 均衡的經營策略·····	7
5. 經營管理有因果關係嗎?·····	9
6. 企業的制度化—追求經營的績效·····	11
7. 管制制度—企業的準繩·····	14
8. 企業的分類·····	17
9. 企業資源知多少·····	19
10. 競爭與合作·····	21
11. 合併經營與政府角色·····	24
12. 縱橫全球—多國性企業·····	26
13. 投資海外—多國籍企業的經營·····	31
14. 企業的法律—管理規章·····	40
15. 企業管理規章的效力·····	44
16. 經營策略宜書面化·····	45
17. 管理規章訂立與修廢·····	47
18. 如何運用管理報表·····	50
19. 取之於社會，用之於社會—企業的社會責任·····	52
20. 企業的人性化—建立良好的公共關係·····	58
21. 公共關係對業績的影響·····	59
22. 勞資合一增加公司發展的阻力·····	61
23. 以爲借鏡—美國中小企業經營不善的原因·····	63
24. 經濟低度成長時期中小企業經營的法則·····	65
25. 家族式企業管理的現代化·····	67

第二節 管理哲學的探討

1. 現代企業管理的特徵—革新求進·····	69
2. 管理的功能—達成組織目標·····	74
3. 企業的原動力—管理與領導·····	78
4. 管理哲學的探討·····	84
5. 中外管理哲學的探討·····	87
6. 中外管理哲學的比較·····	89
7. 權變方法論·····	91
8. 培育管理人才—企管教育的特性·····	94
9. 避免重蹈失敗的覆轍—學習曲線在管理上的應用·····	97

第三節 管理的新趨勢

1. 未來企業管理的挑戰·····	102
2. 管理新趨勢·····	104
3. 參考美日二國的企管方式·····	121
4. 管理科學新觀念—系統管理·····	123
5. 行為科學對傳統管理的革新·····	126
6. 組織的新理論—超Y理論·····	129

第四節 企業化的要件

1. 何謂事業經營企業化·····	132
2. 企業化第一要件—現代管理知識·····	134
3. 企業化第二要件—整體化管理制度·····	137
4. 企業化第三要件—理智化決策過程·····	139
5. 企業化第四要件—合理經營目標的設定·····	141
6. 企業化第五要件—有效行動方案及控制制度·····	143

第二章 計 劃

第一節 企劃的要義

1. 企劃新趨勢·····	146
2. 企劃的重要層面·····	148
3. 策畫—針對未來所作的決策·····	151
4. 規劃—影響重要決策的連續過程·····	157

5. 規劃與控制—對於管理功能的一種新看法	159
6. 面臨多變時代的權變規劃	162
7. 內外並重的規劃術	166
8. 戰略計劃系統—將計劃活動有系統的組織和配合	168
9. 企業計劃的可行性分析	171

第二節 PPBS

1. 企業的長久之計—企劃預算制度 PPBS	173
2. 專案計劃和預算制度	175

第三節 整體規劃

1. 整體計劃—針對未來、概括全體、綿延不斷的管理過程	180
2. 兼具效率與效向—整體規劃的觀念模型哲學	183
3. 集體規劃—加強公司的團隊精神	204
4. 企業整體計劃的真義	208
5. 長期計劃—企業未來的目標及發展方向	211
6. 完成長期目標的具體計劃—整體規劃	217

第四節 線型規劃

1. 資源的調配分析—線型規劃	228
-----------------	-----

第三章 組 織

第一節 原 理

1. 發揮團隊精神—組織的原理	239
2. 組織設計原則	242
3. 產業的結構分析	263
4. 對於組織結構的探討	266
5. 慎重選擇公司的經營規模	272
6. 大規模組織的運用	274
7. 如何擴大產業規模	281
8. 組織變革的管理	283
9. 減量經營的策略與其診斷	296
10. 實例研討組織的計劃與改善	300
11. 工業工程師在組織改革中的工作	311

第二節 類 型

1. 各式各樣的組織型態	313
2. 功能型組織、任務型組織的探討	316
3. 專案計劃組織型態的選擇	319
4. 組織內直線與幕僚的關係	325
5. 雙道命令系統—矩陣式組織的缺點與防患	331

第三節 溝通與聯繫

1. 上司與部屬間不斷迴旋的過程—溝通	336
2. 加強內部聯繫，促成意見溝通	339
3. 組織間的意見交流	345
4. 大規模組織的內部聯繫	349
5. 啟發員工的創造力—創造性的組織氣候	355

第四章 用 人

1. 企業要的是健談者或領導者	357
2. 得人者昌，失人者亡—選拔合適的人才	360
3. 企業的尖兵—銷售人員的選用	364
4. 用人的方法—人力發展而非事務指導	367
5. 談中層幹部的流動	369
6. 降低員工流動的治本之道—培養員工信心	371
7. 工廠人事管理	372
8. 用才尚需養才—中、低階層經理人員的管理	375
9. 企業的幕後英雄—幕僚人員	377
10. 企業人員管理訓練的趨勢	380
11. 管制業務人員的費用—不可失之太嚴或太寬	383

第五章 領 導

1. 激發員工潛能—發揮統御的功能	388
2. 權變式的領導術	390
3. 領導個案研究	393
4. 減輕主管負擔，訓練員工能力—授權	400
5. 適當的授權—任務式的命令	404
6. 授權是藝術也是科學	406

第六章 控制

1. 管理控制—有效執行組織策略的必備工具..... 408

第七章 經營管理者

第一節 任務及工作

1. 企業的總指揮—經營者..... 412
 2. 經營者的工作—指導企業的活動..... 416
 3. 經營者的任務—接受未來的挑戰..... 421
 4. 身負重任—主管的任務及基本能力..... 424
 5. 高級主管的工作重點..... 427
 6. 高階管理者的任務..... 429
 7. 管理者必備的技能..... 444
 8. 高階層經營工作之新趨勢..... 446
 9. 成功的管理人員..... 449
 10. 主管人員需知—如何才是一個成功的領導人..... 451
 11. 經理人員的職責..... 455
 12. 「經理人的職責」新論..... 462
 13. 經理在公司中所扮演的角色..... 464
 14. 分身有術—經理需扮演的十個角色..... 466

第二節 管理的要領

1. 管理的訣竅..... 469
 2. 增進管理技能的八個技巧..... 473
 3. 掌握組織氣候，引發員工工作動機..... 475
 4. 集思廣益—建議改善制度..... 479
 5. 處理企業內非正式溝通—傳言的秘訣..... 482
 6. 激發員工創造力—以發問取代命令..... 484
 7. 爭取信賴—主動和部屬合作..... 486
 8. 有效的運用小報告..... 489
 9. 幫助員工解決難題—認識員工的心理挫折..... 491
 10. 指導部下成功的法則—請多了解您的部屬..... 494
 11. 人群關係—研究人在工作中的行為..... 499
 12. 女性員工的管理—分析其心理和特性..... 507
 13. 女性員工的管理才能..... 508

14. 使員工全神灌注於工作—參與權..... 510

第三節 自我發展

1. 瞭解你的領導方式—極權？放任？民主？..... 514
 2. 應用管理座標衡量您的管理方式..... 518
 3. 您是那一種類型的領導者..... 521
 4. 您是不是成熟的管理者..... 523
 5. 測驗一下您是否夠格當經理？..... 525
 6. 企業主管如何設定經營目標..... 528
 7. 知己知彼，以求和諧相處—人際交往的分析..... 535
 8. 寸金寸陰—支配時間的方法..... 545
 9. 時間管理..... 548
 10. 日理萬機—老闆需要有優越的記憶力..... 550
 11. 主管需要有豐富的創造力..... 555
 12. 您是一位有創造力的主管嗎！..... 557
 13. 啓發創造力的步驟..... 562
 14. 企業家的信條—批評是為建設鋪路..... 564
 15. 經理人應拋棄優越感..... 568
 16. 主管的庸妒症..... 570
 17. 靈活運用辦事方法..... 572
 18. 高階經理應否擔任實際作業..... 575
 19. 主管切忌事必躬親..... 576
 20. 人群關係實驗室 T Group —幫助您了解部屬的需要..... 578
 21. 如何推銷自己..... 580
 22. 婚姻與事業..... 583
 23. 克服變遷的恐懼感—勇於面對現實..... 585
 24. 安享餘年—如何安排退休計劃..... 587
 25. 經理人自我發展方案..... 589
 26. 如何訂立管理發展方案..... 594

第二篇 企業管理功能及技巧

第一章 目標管理

1. 企業的導航——目標體系的設定..... 599
 2. 目標至上——目標管理的理論及實行..... 602
 3. 經由目標網設定目標..... 616
 4. 建立目標體系的原則..... 620
 5. 目標管理與預算合一..... 625

6.目標管理應於組織發展相互為用·····	627
7.合作的目標管理·····	629
8.目標管理推行的困難·····	634
9.目標管理的先天不足·····	638
10.流於形式的目標管理·····	641
11.目標管理能在八十年代盛行嗎？·····	643

第二章 系統分析

1.系統的類別及特性·····	646
2.系統分析的特性與進行程序·····	649
3.系統分析如何應用於研究發展·····	653

第三章 管理資訊系統

1.提供管理當局所需的知識、資訊情報·····	658
2.管理資訊系統的設計·····	662
3.系統設計→計畫控制→完善的管理資訊系統·····	665
4.管理階層的利器——電腦·····	674
5.電腦在企業經營管理上的應用·····	679
6.電腦在生產管制上的經濟效益·····	681
7.電腦在生產管制的應用·····	683
8.電腦應用於系統分析及設計·····	685
9.電腦統計品質管制系統·····	708
10.分散制電腦作業·····	711
11.電腦分時作業與遠地成批作業·····	713
12.如何踏出「電腦化」的第一步·····	716
13.電算模擬——人力規劃·····	718
14.員工技能資料的儲存·····	723

第四章 決策分析

1.決策分析的重要性·····	724
2.選擇最正確的決策——科學的決策過程·····	726
3.制定決策之道·····	728
4.幫助您下決策——系統模擬·····	731
5.群策群力——決策群·····	734
6.化複雜為簡單的決策方法——多階段決策程序·····	736
7.投資決策的經濟分析方法·····	739
8.統計檢定與曲線配合·····	743
9.戰略性決策·····	747
10.商場如戰場——競賽與競爭策略·····	750

第五章 價值分析

1.生產力提高與利潤的保證——價值分析·····	771
2.價值分析——獲得高價值產品和降低成本的技術·····	776
3.如何使設計部門大幅降低成本——價值分析的應用·····	782
4.價值工程——追求產品的物美價廉·····	788
5.價值工程——消除不必要的成本和過剩的品質·····	798

第六章 各種分析方法

1.相關分析——由已知預測未來·····	815
2.一分努力可達八分效果的分析方法——ABC分析法·····	819
3.由投入到產出——程序分析·····	826
4.內部診斷與財務分析的工具——平衡分析·····	832

第七章 企業診斷

1.了解現況、策劃未來——企業診斷·····	838
2.維持企業成長的健康——成長力衰退症之診斷與治療·····	844
3.自我檢討——企業衰敗的四類特徵·····	849
4.台灣企業經營的病態分析·····	856
5.檢討得失——企業管理要素的評價·····	858
6.經營績效的評價·····	863
7.存量管制的績效評價·····	868
8.管理顧問的功能·····	871
9.管理顧問的運用與濫用·····	874
10.有病自己醫——企業的內部顧問·····	876

第八章 預測分析

1.經營計畫的指標——預測資料·····	878
2.預測分析——主觀估計的方法·····	886
3.做預測時應參考的因素·····	891
4.線型規劃在人力預測的應用·····	898

第九章 計劃評核術

1. 計畫後實施前的工作重心——計畫評核
術..... 900
2. 計畫評核技術的應用..... 913
3. 學習PERT 速成法..... 929

第十章 無缺點計畫

1. 不容許錯誤的發生——無缺點計畫..... 933

第十一章 有效的管理方法

1. 變動管理——開發中國家的企業經營之
道..... 943
2. 零基管理方法..... 945
3. 美國最新盛行的風險管理..... 947
4. 危機管理..... 950
5. 專案管理..... 952
6. 專案分析與管制制度..... 956

第二冊

第二篇 企業管理功能及技巧

第十二章 一般管理

1. 促進中小企業合作以求經濟發展	1
2. 中小企業管理要務——建立系統化的管理	4
3. 中小企業的經營法寶	7
4. 改進中小企業的經營——把握優點、加強弱點	9
5. 中小企業如何擬定營業計劃	13
6. 維護中小企業的生存——其困難與輔導	17
7. 中小企業貸款	19
8. 中小企業融資問題	21
9. 不得其門而入——影響中小企業融資的若干觀念	24
10. 關係企業與集團企業的管理	26

第十三章 銷售管理

第一節 銷售管理的功能

1. 維持企業的生命力——銷售管理	29
2. 國際行銷在開發經濟中的重要性	32
3. 引導產品流向消費者——行銷系統的建立	36
4. 動態的行銷管理，洞察市場需求變化	41
5. 實踐行銷經營哲學	43
6. 滿足顧客，公司賺錢——銷售業務的探討	45
7. 行銷的近視病	50
8. 業務部門的目標——銷售責任額	52
9. 行情上漲——銷售人員社會地位的演變	55
10. 搜集情報——銷售人員的品質責任	56
11. 信用——銷售者與購買者之間的合作功能	57

第二節 市場分析

a. 消費者行為研究

1. 消費者行為	60
2. 如何賺顧客的錢——消費者行為研究	63
3. 不同的社會階層，不同的消費行為	70
4. 品質與消費者	75
5. 消費者的運動潮流	78

b. 產品分析

1. 新產品發展決策之研究	81
2. 產品要素與產品組合	92
3. 如何減少產品上市的風險	96
4. 如何決定具有競爭性的價格	100
5. 合併行銷使產品相得益彰	104

c. 市場調查

1. 市場調查——以科學方法調查消費者的需要	106
2. 整體系統觀念下的市場活動——從市場需要到消費者滿足	112
3. 市場研究與經濟評估	117
4. 務求正確、客觀——市場調查應慎防的錯誤	119
5. 如何擴展世界市場	122
6. 外國市場的研究——國際行銷	125
7. 拓展外銷市場，不可忽視品質問題	137
8. 國際市場對商品品質的要求	140
9. 進軍海外——海外事業活動的特性	143
10. 外銷事業應積極推行高級產品研究發展工作	146

d. 市場預測

1. 經營計畫的指針——銷售預測	148
2. 銷售預測的方法——是技巧，也是藝術	156
3. 注意市場動態——推銷成果的預測	175
4. 掌握先機——產品銷售與預測工作的關係	178

第三節 行銷活動

a. 上市決策

1. 投資新產品的條件	179
2. 開路先鋒——市場試銷	181
3. 隆重推出——新產品的上市決策	197
4. 產與銷	205

b. 推銷作業

1. 開拓顧客的方法	210
2. 事半功倍——有效的推銷作業	212
3. 如何選擇最經濟的分配通路	214

4. 如何向工業界推銷新產品	216
5. 如何作好推銷時的面談——推銷面談的設計	221
6. 三呎的影響圈	227
7. 不可不慎防——推銷員作弊大全	229
8. 美國超級市場的創新——UPC	232
c. 廣告推廣	
1. 打開產品的知名度——廣告的功能及發展	234
2. 隱藏的說服者——廣告活動	238
3. 如何選擇廣告公司	243

第四節 國際貿易實務

1. 報價與承諾	246
2. 貿易契約	258
3. 從事國際貿易需知——信用狀	283
4. 進出口報關實務	314
5. 輸出保險——協助拓展貿易的成功制度	321
6. 海上貨物保險——核保與理賠	324
7. 外銷品沖退稅實務	333

第十四章 生產管理

第一節 生產管理的功能

1. 生產管理的一般功能	339
2. 如何提高生產力與利潤	344
3. 一目了然的圖表資料——生產管理圖表體制的應用	347

第二節 工廠管理

1. 相輔相成——中心與衛星工廠	384
2. 線型決策法則應用於生產及雇工計劃	388
3. 標準製程管理——求生產過程的穩定和改善	403
4. 工作現場的檢討	407
5. 安全第一——工廠的安全措施	410
6. 讓機器去操勞吧！——自動化生產的應用	419

第三節 品質管制

1. 加強品質管制，提高生產力	422
2. 確保產品品質——檢驗的功能	424
3. 品質管制計劃實例討論	427

4. 統計在品質管制中的應用	433
5. 當前政府的品質管措施	436
6. 我國品質管制現況	439
7. 日本與西方生產品質的比較	442
8. 產品壽命的保證——壽命試驗與可靠度分析	447
9. 由指數模式分析產品的可靠度與壽命	458
10. UL——電器產品的權威標幟	464

第四節 物料管理

1. 互求共存——與供應商十大原則	468
2. 採購管理——適時、適量、適質物料的取得	473
3. 物料管理——籌供物料，支援產銷活動	476
4. 存量管制——以經濟合理的成本供應材料	480
5. 存量的有效管制——總體存量管理	489
6. 訂貨生產企業適用的一套生管表格	504

第五節 動作與時間研究

1. 工作改善法	508
2. 認識工作簡化	513
3. 工作抽樣的研究	515
4. 突破裝配線的瓶頸	521
5. 使生產過程通暢無阻——裝配線之平衡分析	523
6. 人與機器都需要休息——如何建立寬放時間	542
7. 一種簡便的測時技術——GTT	545
8. 追求人工成本的經濟——工時研究實例	548
9. 維持正常操作的潤滑劑——寬放時間的研究	555

第六節 工業工程

1. 促進工業發展加速技術引進	559
2. 工業工程的工作——研究與發展	562
3. 以要徑方法論為核心的工程管理	564

第十五章 人事管理

第一節 人事管理的意義

1. 轉變中的人事管理功能	586
2. 聊備一格——民營企業的人事管理	588

3. 應受重視的工廠人事管理……………591
4. 功不可沒——領班應受重視……………594

第二節 人事任用

1. 得人者昌，失人者亡——求才之道……………596
2. 發掘真才——主持應徵面試的秘訣……………599
3. 最重要的人事決策——高級主管人員的選用……………601
4. 如何進行最有效的晤談……………605
5. 人才儲備——如何培育明日的經理人……………608
6. 後繼有人——繼承人的培植……………611

第三節 員工訓練

1. 引導新進人員進入狀況——職前訓練……………613
2. 不斷的求進步——員工的再職訓練……………615
3. 提高效率就是降低成本——在職教育訓練……………617
4. 培養人才——基層幹部的訓練……………619
5. 員工教育訓練的方法……………621

第四節 管理的技巧

1. 讓員工參與管理——民主的管理……………623
2. 使公司目標與個人目標相結合——活用參與管理術……………626
3. 員工自主的管理方式——工作充實……………631
4. 工作簡化——讓員工參與本身工作的改進……………632
5. 工作豐富化——使員工對工作保持新鮮感……………635
6. 如何創造忠於企業的組織人……………637
7. 知識勞動者的管理——使其適才適所……………639
8. 根據員工個別差異來管理——心理人的管理……………641
9. 讓員工為公司的目標賣命——利潤中心制度……………643
10. 激勵管理人員的方法……………650
11. 如何發揮女性員工的才能……………653
12. 如何管理工作不力的人……………655
13. 諄諄善誘——如何糾正員工……………656
14. 如何瞭解並解決員工的問題……………660
15. 工作指導的四項基本步驟……………662
16. 人盡其才——如何使員工發揮才能……………665
17. 老而不廢——如何訓練年長工人……………668
18. 激勵員工的新手法……………669

19. 如何提高員工的生產力……………672

第五節 薪資制度與社會福利

1. 員工最關心的問題——薪資制度……………674
2. 什麼樣的薪資才能稱為合理——合理薪資的計算……………683
3. 人力資源開支的保障——如何決定合理的用人費……………687
4. 勞資互利的支出——獎工制度的建立……………689
5. 提高效率增進生產——獎工制度的特性與時間研究的關係……………692
6. 公司利潤分享員工——紅利制度的建立……………697
7. 員工福利——並非資方施捨，勞方坐享……………702

第六節 工作評價

1. 謹慎處理員工績效考核——不可失之過嚴或過寬……………704
2. 評定員工的工作績效——員工考績制度……………705
3. 評定工作價值的方法——計點法……………714
4. 衡量員工對工作滿意程度——加權評估法……………729
5. 充分運用人力的基礎工作——人力發展的調查……………732
6. 升遷的依據——管理人才的清查與儲備……………737
7. 結合個人需要與職務特質——職務加強……………742

第十六章 財務管理

第一節 財務管理的功能

1. 公司的理財——財務管理……………746
2. 財務目標的選擇——五種責任中心制……………750
3. 財務槓桿作用——利用外資，提高普通股收益……………756
4. 衡量公司的標準——投資報酬率……………759
5. 為企業作節流的工作——成本管理……………762
6. 預算對管理行動的影響……………768

第二節 資金管理

1. 自資、負債經營——企業的財務結構分析……………770
2. 企業與資金——籌集、運用、貸款……………775
3. 事關企業存亡——運用資金的計算……………777
4. 現款供應……………779

5. 流動資金——公司的償債能力·····	782
6. 設備資金的籌措——中長期貸款·····	785
7. 測驗一下——貴公司徵信管理的理想程度·····	788
8. 當心受騙——防止呆帳與確保債權·····	792
9. 談分期付款調查·····	797
10. 存貨的計價·····	799

第三節 投資決策

1. 租賃或購置·····	802
2. 汰舊換新——資產設備的更換·····	805
3. 孤注一擲——投資計劃分析實例·····	806
4. 備選方案的比較——經濟評估實例·····	811
5. 投資購買現成工廠的評估·····	816

第四節 成本分析

1. 實施成本控制·····	818
2. 控制人工成本的目的——維持成本與效益的適當關係·····	820
3. 工程成本控制說·····	822
4. 成本管理新觀念——由事後的控制到事前前的計劃·····	825
5. 成本計劃與成本責任·····	828
6. 常用的成本概念·····	831
7. 綜合成本降低計劃 ICRP ·····	838
8. 品質總成本分析·····	845
9. 顧客成本分析·····	849
10. 如何使收支平衡——成本、數量、利益分析·····	855
11. 損益分岐點預測·····	861
12. 成本的分攤——折舊政策·····	866
13. 附加價值——透過生產過程所新增加的價值·····	870
14. 如何提高精密工業的附加價值·····	875
15. 存貨亦為企業的重要資產·····	878

第五節 預算

1. 企業的全盤計劃——預算制度分析·····	881
2. 往者已矣，來者可追——零基預算的實施·····	884

第六節 會計實務

1. 管理會計的重要性·····	887
2. 中小企業建立會計制度的障礙·····	890

3. 謹防經濟犯罪——票據應有的基本常識·····	893
4. 臨危不亂——支票退票的緊急處理·····	896
5. 帳款催收——收帳的三個時期·····	898
6. 我國營利事業所得稅概述·····	900
7. 營利事業所得稅結算申報·····	906

第十七章 事務管理

第一節 主持會議

1. 使會議發揮功能——開會的要領·····	913
2. 主持銷售會議的十大原則·····	919
3. 會而有議，議而有決——成功的會議·····	921

第二節 資訊處理

1. 化大為小——文件縮影的功能·····	923
2. 資訊案卷的管理——存菁去蕪·····	924

第三節 環境佈置

1. 工廠的位置與佈置——亦為企業的重要一環·····	927
2. 愉快的工作環境可以提高工作效率·····	934
3. 安靜、整潔的工作環境——辦公廳佈置·····	938

第四節 申請專利

確保本身的權益——如何申請專利·····	939
----------------------	-----

第一章 緒論

第一節 企業經營的理論

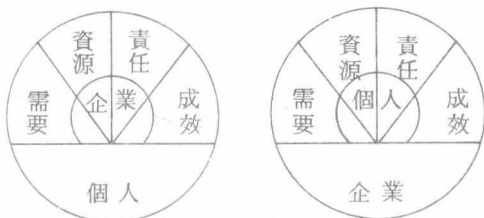
現代化企業的導向

要瞭解現代企業未來的導向，可從兩方面來探討，一是企業及個人的正確關係，一是企業組織型態未來的演變。

企業及個人

企業及個人是互存互榮的，企業必須能滿足個人的需要，同時也對個人有所要求，從下面兩個分析圖，我們從需要、資源、責任、成效等四導向，來看他們之間的正確關係：

個人與企業的關係



個人對企業的要求

先看看個人如何與企業產生關係

一、需要導向：個人對企業的基本要求是：

- 1 待遇
- 2 地位
- 3 機會

二、資源導向：個人能提供給企業的是：

- 1 智力
- 2 想像力
- 3 創造力

三、責任導向：個人對企業的責任是：

- 1 主動力
- 2 影響力
- 3 組織力

四、成效導向：個人希望從企業獲得：

- 1 升遷機會
- 2 領導力
- 3 成就感

企業對個人的影響

反過來看看企業如何對個人產生關係

一、需要導向：企業對個人的要求是：

- 1 確保公司適當利潤
- 2 以行動對公司有所貢獻
- 3 無利於公司者便淘汰之

二、資源導向：企業能夠給個人的是

- 1 工作環境，滿足個人社會性要求。
- 2 以企業利潤，提供個人報酬。
- 3 協助個人長成。

三、責任導向：企業希望個人能夠作的是：

- 1 發揮領導力，推動工作。
- 2 有效地運用企業資源。
- 3 負起權力範圍內之一切責任，使權責平衡。

四、成效導向：企業希望個人在團體中能夠

- 1 使公司不斷成長。
- 2 為公司獲得最大利潤。
- 3 與公司共同成長。

我們將這些導向，一一對照，將可明確劃定企業及個人之正確關係。

未來企業的導向

從企業的組織型態來看，未來企業有五個導向

一、巨大化：

集中力量，才能在競爭劇烈的國際市場上，建立合理的地位。分散的組織，容易被個個擊破，祇有集中的巨型企業，才能獲取利潤，目前流行的公司合併即在於此。

二、專業化：

今後企業經營將是專家的事，不懂的人不可從事此行業，有錢的人應聘請專家來爲他經營，專家的任務在獲取適當的利潤，祇有出資老闆及實際經營負責人分開，才能作到權能劃分嚴加監督，使企業導向不致偏差。否則老闆及經營算同一人，作錯了也無從知道。

三、多國化：

像我國市場百分之七十在美國，這就是單國化市場的弊病，一旦此市場發生問題，企業生存便受威脅，是以現代企業的市場必須多國化，用以能平衡風險。並且單國化市場，容易造成傾銷現象，不但影響該市場成長，也破壞本身應有的利潤。

四、資金大衆化：

朋友及家族資金到底有限，專業化後必會有資金大衆化的現象，專家設計企業經營計劃，保證利潤之獲得，使出資者能安心投資，何愁資金不足。這樣也才能使國家財富得以充分利用，否則錢放在銀行內，實在可惜。在美國，銀行看不到現金，台灣則銀行內現金比白紙還多，這就是資金不能大衆化所造成的現象。

五、自由競爭化：

現代的經濟不應有保護狀態，因一有保護則不公平，反而使資源無法充分利用，對整體經濟的發展沒有好處。自由競爭下，才能使商品品質更好，價格更低。

以上是現代企業組織未來發展，所應依循的五個導向，企業能否成功，就看它能否合乎此導向之要求。

經營企業的三大要務

經營者的任務

企業經營者本身必須做一個「新觀念的提倡者」，這嶄新的結合觀念，必須充滿了「創造精神」。

領導一個單位，要蔚成風氣，使人人能進取，人人有強烈的責任感與榮譽感，並要兼顧「企業全體的目標」和「員工們的目標」完全融洽一致，企業的經營才能帶來無比的活力，業務也才能蒸蒸日上。

保持現狀，便是落伍。主管者不能墨守成規，要有靈活的機動力，勇於向困難挑戰，勇於突破事實的癥結，求變求新，不畏艱難，坦承自己犯的過失，採納屬下優良可行的建議。

人不是機械，個人的人格，興趣和意志都應當受到合理的尊重。對屬下要賦予信任，授權給你的部屬，但並非全權放任，還應保留相當的職權，才不會受屬下的矇蔽，而致有不軌、貪污等情事發生。

不可否認，在技術競爭日趨尖銳化的今天，專家對企業所能有的貢獻已非昔可比擬。因此，要在「寧缺毋濫」的工作原則下，去發掘和培養出最優良的幹員，賦予高位與重任，激發其為組織效力的潛能，才能更快更有效的去拓展公司的業務。

人人都有長處，亦難免有或多或少的缺點，如果能用人之長，補己之短，恩威並重，賞罰分明，不主觀，也不憑私人的好惡意氣行事，這樣必能贏得屬下的敬重，能得幹部熱忱的支持，組織也就會變得強固，大家能同心協力為「理想」而奮鬥。

領導工作可依次分為籌劃——實施——檢討和改進。計劃之先，必須要高瞻遠矚，是創新，而不是盲從，是躍進，而不是模倣，依據既有的事實，作深入大膽的分析，假設尚未確定的因素，收集

各種資料，制定完善有系統的計劃，最後才以知識、經驗及毅力去決定；一旦有了目標，就該勇往直前，百折不撓，愈挫愈堅的態度，半途而廢不是一位領導者該有的懦弱精神。在完成一件計劃之後，不管成敗與否，都要冷靜地檢討得失，不能推諉職責，前車之鑑可作為後事之師。培養毅力和信心，要活到老，學到老，愈挫折愈奮發，失敗了，再從頭幹，要自己經得起考驗，同時亦要考驗別人，唯有這種精神，才能成為成功的領導者。

勞資間的糾紛往往是影響公司業務阻滯的重大因素，因此，作為一個領導者，要有禍患與共，有福同享的開明心胸，關心員工的精神，時時關懷屬下的安危，使他們獲得慰安和鼓勵，不能一味想增加生產，就濫用廉價的勞力，驅使員工發生內心的反感，形成無形的怠工。

組織的企劃

事是機械的，要用科學的方法來管理，把繁冗的工作分成若干類、若干部門，加以有系統的組合，使得整個組織成為一體，而不相混淆，各部門有各部門的職責，嚴格的確定該盡的責任和義務，像個蜘蛛網，緊密的聯繫，避免鬆懈，領導者居中指揮提調，使組織變得合理化，科學化、系統化、機動化。

徹底的合理化運動應從革新做起，革新不能只是片面的進展，而是整體以嶄新的姿態向目標邁進，化理想為事實，不斷地要求現狀的改善。

身為企業的一員，需經常研究，不斷增強組織的力量，以及擴張企業的活動領域。專門的技術人員不只對自己部門的知識有所擅長，還要廣泛深入地學習別種知識，以自己所學為主，瞭解有關部門的工作，除了專業化外，縱的專攻並顧及橫的擴展

，橫的擴展又作縱的深入，相輔相成，才能促進彼此間的合作，增加常識和經驗。如此，不但對自己的事業工作有所幫助，對整個組織活動亦將有莫大的裨益。

生產部門是企業中的主體，所以技術，管理及操作各項人才的培養便不容忽視。技術員的工作不能與管理員的工作混雜不清，應該彼此各司所職，才能各展所長，兢兢業業，同為組織的理想而奮鬥，造成綜合協調的目標，利用組織分工發揮制衡的作用。

企業的領域，過去的變化，只是算術級數的；但現在的變化却成幾何級數的增加。所以能「機敏地適應變化」去行事，是件非常重要的事情，也就是我們說為什麼變更組織不如活用組織的道理。人事的關係，沒有尊卑之分，各組織體以圓為中心，彼此互相吸引與互相依靠的引力關係，各組織體順着軌道繞着中心點運轉不息，這才是理想的組織。

組織間的糾紛是難免的，糾紛如果是發生在互相敵對的時候，則組織之間必產生溝壑，甚至因而分裂，組織間之所以會分裂，都是起於「互相信賴」程度的不足，如能消除彼此間的猜疑，反而能產生激勵的作用，使派系觀念遁形，組織體的活力也會變得蓬勃起來。所以如何強化組織，使組織發揮最大的效能，就是科學經營者一直追求的目標。

電波的傳達，常常會遇到電離層而發生折射，同樣地，組織內的命令或意志的傳達，也很容易遇到這種電離層似的障礙而被歪曲。假如每個人都能把這種障礙，認作是本身的一種職責，研究它的成因，經常保持避免的自覺，「意志的傳達」便能暢通無阻，也能排除萬般的艱難了，不管是內部的，外在的。

企業中，規則、守則、法令實在太繁複了，總讓人有無所適從之感，因此，制定組織的規章時必要切合實際情況，力求簡化，別讓規章成為進步的絆腳石。規章法令常因時代潮流或環境變遷而失去其合理性時，也必須毫不躊躇地打破傳統而加以修改。

一個企業的日漸衰頹，究其根源，往往都是不能正視問題的結果。因此，一有了摩擦，組織的連繫產生動搖，決不能息事寧人，以姑息的方式苟且敷衍了事，諱疾忌醫，只有使原有的病態益趨嚴重，要能透視癥結所在，當機立斷，一件事情的決定，不能由多數人來表決，他們的意見只可做為決定者的參考，最後的決定應該基於多方面考慮後，只

能讓一個人來裁奪，所以裁決者需有勇氣和魄力。

產品的經營

要能推出最受消費者歡迎的產品，不外乎品質優越，價格公道和符合實用三個原則。

品質要優越，就要延攬一流的技術人才、計劃、研究要不惜花費鉅資，在產品的形態上、構造上、效能上不斷求改進、求創新，不只要符合時代，還要創造時代，衝破傳統觀念的束縛，「日新又新」，才能革新你的品質，走在別人的前面。

價格要公道，雖薄利而多銷，公司的利潤才能源源湧來。要能受廣大市場消費者的支持，就必須在宣傳和推銷術方面勤下功夫，不能把事實過加渲染，以免顧客在購進產品之後有受騙之感，致使信譽喪失，公司或產品的信用一掃地，業務便發生嚴重的動搖。

不但如此，還應常常派員至國外考察，接受各種新觀念和技術，力求充實和改進，要求變、求新，再配以資金的有效週轉運用，在消費市場上，必可一枝獨秀。 龍 飛