

中小型企業管理叢書

小型企業之創辦



**HK
MA**

香港管理專業協會

1113
153
366

中小型企业管理叢書

小型企業之創辦

**HK
MA**

香港管理專業協會

HS 1985, 3, 5

小型企業之創辦

版權所有・翻印必究

- 出 版** 香港管理專業協會
香港堅拿道西廿六號三樓
- 發 行** 商務印書館香港分館
香港皇后大道中三十五號
- 印 刷** 中華商務聯合印刷(香港)有限公司
香港九龍炮仗街七十五號
- 版 次** 1984年8月香港第二次版第一次印刷
- 書 價** 港幣十五元
- 國際書號** ISBN 962-7085-01-4
-

序 言

香港近二三十年來，經濟發展有長足的進步，主因是居民在經濟活動中，既能勤勞刻苦，又能靈活應變。如所週知，中小型企業是香港經濟的支柱，不但與大型企業互相輔助，供應價廉質優的產品與服務，滿足海外顧客的需要，亦令本地的經濟生活，更多姿采。中小企業又具有很强的適應性，無論對市場的轉移，款式的變換，新產品的出現等變動，多能用較短的時間去適應，一方面減少不利的影響，另一方面掌握新的機會，從事發展。香港一向對經濟不景氣都能較工業先進的國家容易渡過，中小企業在經濟中的適應能力，可說是主要原因之一。在提供就業機會，改善生活質素而言，中小企業的貢獻更是功不可沒。

香港有良好的創業環境，無論法例、稅制、金融、交通、運輸、水電供應等種種便利，與及社會風氣等，都能令創業者獲得甚多的鼓勵，居民因而亦具有極強的創業精神，若我們細察企業單位每年增加的數字，即可明白自行創業的風氣一直都在增強，而我們更可找到不少例子，看見小本經營的單位在十數年內發展為知名的大企業。

在述說中小型企業經營發展美好的一面時，却亦不應忘記辛酸的另一面。不但在香港，就算在工業先進的國家，小型企業的生命均很脆弱，在每次不景氣中，中小工商單位的倒閉率都很高。企業倒閉的連鎖影響很大，令很多人受到痛苦和不便。小本經營一旦受到重大打擊，因財力薄弱，往往很難翻身，致被迫倒閉，這是先天的弱點。但許多小型企業的失敗，全因經營者個人計劃不週，管理不完善所引致。許多創業者都有創業的勇氣，願意冒風險，但對企業應如何創辦經營，並無週詳的考慮。他們雖有工商業的經驗，却往往由於在管理工作的部分，善於理財的未必知道市場推銷，有市場推銷經驗的却不諳生產管理，一開始營業，就發覺千頭萬緒，一遇逆境即容易面臨失敗。

有意創業人士及小型企業的東主實在應檢討自己的管理知識與技能，若對某一種企業功能的管理並不熟習，則應儘快進修。良好的管理知識及技巧可助管理人在時機良好時獲得更好的收益與發展，在不景時則可穩守或減少損失。香港管理專業協會為在職管理人的組織，主要的活動之一是提供進修課程，介紹現代管理知識。協會一向就中小型企業管理的有關課題，開辦不少進修課程，且特別因應多數中小型企業東主的習慣，

課程之開設亦以用中文為主，為此歷年所作之貢獻至多，成效卓著。

現時喜聞該會設立中小型企业管理發展中心，對中小型企业之服務又邁進一步。該中心旨在提供更實質的服務給中小型企业，俾令本港的經濟基層，更為穩固。最首先的服務，就是用中文編撰中小型企业管理的讀物，以供管理人參閱及進修，計劃中擬出版一套中小型企业管理叢書，而此書則為該叢書的第一本。

此書由香港管理專業協會的管理專家所編著，內容包括創立及管理小型企業所應注意的各方面問題，加入不少本港的實際情況以作討論的例證，又設計不少問題幫助讀者檢討，以增強對本身的了解，為一冊適宜在本港創業及小本經營人士參閱的讀物，加以此書內容不求深奧而以簡明扼要為主，文字不求華麗典雅而儘量淺易與口語化，即甚忙碌的管理人亦不難抽暇閱讀。

現時以中文撰寫有關中小型企业管理的書籍不多，能兼用香港資料專為香港人閱讀的，以本人所知，此書為第一本。足見香港管理專業協會對中小型企业管理支持的決心。此書篇幅有限，對個別管理問題或未能一一滿足讀者個別的需要。

讀者對某項問題若有作進一步探討的興趣，可繼續進修，例如閱讀適當的書籍或參加該會所開設的有關課程。本人深盼中小型企業管理中心今後的出版計劃能加速進行，令中文的管理參考資料更充足，此舉對本港中小型企業管理技術的發展與提高，將必會發揮一定的影響力。

張健民

一九八三年三月

於香港中文大學

出版說明

「小型企業之創辦」是香港管理專業協會編寫的一本自修書籍，是「中小型企业管理叢書」的第一本。

此叢書乃香港管理專業協會屬下中小型企业管理發展中心的服務項目之一，旨在協助本港的中小型企业，使它們在管理概念及技巧上，更趨成熟。該中心其他服務將包括資料研究、研討會、訓練課程及顧問服務等。

叢書的讀者，可以是有志於自己創辦小型企業的人士，也可以是已經有了自己的生意，而想取得更大成功的東主或管理人員。

叢書的第一本——「小型企業之創辦」主要論及中小型公司在創業時期可能遇到的問題。而計劃中推出的幾本將會論到財務、推銷、採購、製造及人事等問題，務求予讀者實用而完備的管理知識。

叢書文字力求簡明，內容則理論與實踐並重，間中輔以本港的調查資料，使之更為充實。

引用有關資料時，務求準確、合時，使讀者對所論述的事情，有更深入之了解。

香港管理專業協會

一九八三年五月

目 錄

一、小本生意	1
二、開始經營	23
三、承頂經營中的生意	39
四、有關法例	49
五、經營之道	59
六、千里之行始於足下	79

一、小本生意

自己做生意有很多好處。一方面，你不必再聽命於人；另一方面，你又可一展自己的抱負。在自己的公司裏，你不會再怕被解僱，因為你自己就是老闆；除了固有的薪金以外，你還可以得到投資的利潤，因而你的入息可能會更加豐厚；你還會因為擁有自己的公司而感到自豪。除此之外，當投資有所盈利時，你更可得到巨大的滿足感。

你不應輕看小本生意，因為它不單止可能發展成為大企業，而且它有一個很大的優點，就是靈活。在公司裏，你就是最高決策人，可在最短時間內作出決定，令公司不會錯失良機。倘若決定並不合乎理想，你又可以立即放棄，令公司避免無謂損失。

以上所說，都是自己做生意的好處。但事情有利就必有弊，下面就是一些不可不知的缺點。

首先，如果你聘用一些員工的話，你每個月都要給他們發薪；你要出錢買貨、購置設備、裝修、交租、供分期、賣廣告、交稅等等；你又是獨擔大旗的人，在處理員工、債務及顧客等問題時，你是責無旁貸的。還有，遇上經濟衰退或劇烈競爭時，你得冒經營失利以至倒閉的風險。

爲了應付以上的種種問題，你必須長時間工作（此點，在生意開始階段尤爲重要）。事實上，自己當老闆並不表示你可以少做工作，多些享受；反而，你要加倍辛勞，努力耕耘，方有所成。

最後，你應知道無論你做的是製造業也好，服務業也好，顧客永遠是對的。實際上，他們就是你的僱主，而你的工作就是爲他們服務。生意一旦開始，諸般的法例就會加在你的身上，有稅務的、勞工的、安全的，林林種種，不一而足，令你有不勝負荷之感。

你適宜做生意嗎？

所以，當知道了自己做生意的種種利弊以後，你應問一問自己：「我適合嗎？」

你要知道，在你的公司裏，你比任何人都重要。所以，你首先要正確地估計自己，從做生意的角度去衡量自己的長處和短處，然後採取適當的措施，去彌補自己的不足。例如，若你性格內向，不善推銷，你就要想辦法聘請有能之士，去助你打開市場。

研究指出，成功的小商家一般都具有一些過人的才幹。請注意，這裏所說的「成功」並非只指「賺大錢」，而是指對自己、社會、政府、顧客、供應商、競爭者，債權人以至員工，都能做到面面俱圓。換言之，不能指一爲十，以偏概全。例如，衡量東主的滿足感就不只要看他的盈利總額、投資報酬率、每小時收入，而且要拿這些成績與同行比較。此外，還應考慮他的安全感及其他精神上的報酬。一般來說，凡是經營成功的人士都具備五種條件：事業心、思考力、交際手腕、談話技巧及技術知識。

事業心——指一個人的責任心、魄力、幹勁、毅力及健康情況。

思考力——這裏包念了構思、創造、批判及分析能力。

交際手腕——是指一個人是否能與人合作、善氣迎人、廣爲結交、爲人着想、作風謹慎、圓滑而又執着。

表達能力——包括理解能力、口頭及書面的表達技巧。

技術知識——就是你對你的工廠或服務的認識與及運用有關資料的能力。

自古以來，幹勁和魄力都是取得成功的要素。現代心理學家指出，個人的魄力（或稱事業心）是可以提高的。這即是說，只要你有心，你就有可能提高你的幹勁和魄力，從而增加成功的機會。所謂「有志者事竟成」，就是這個道理。但在爭取成功的過程中，又須注意為自己立下合適的目標，此點我們會在後面作較詳細的討論。

現在你就來看看自己是否「適當人選」吧！

表一所列的十個問題，你大可依次作答，也可另加一些你認為關係重大的問題，但應力求客觀，誠實地衡量自己，否則你就是拿自己的金錢和時間去冒無謂的風險。當然，你不應把這表看成是絕對精確的心理測驗，它祇不過為了便於你認識自己而已。做完之後，你最好託你朋友把這問卷以不記名的方式交給一些你所認識的人，請他們客觀地對你作出評估，以求更加準確。

若你是個適合搞生意的人，你所選的答案應靠近左邊（亦即以甲、乙為多），但要小心再檢查一遍，看看是否有出於願望（而非基於事實）才選中左側答案的情況。如果你發覺測驗結果很不理想（亦即以丙為多），那麼你最好還是打消做生意的念頭。

做甚麼生意好呢？

對很多人來說，選擇生意不是一個人問題。

首先，你可以拿出一張紙，寫下自己的背景和經驗，這會包括你的工作經驗、學歷及嗜好等等。然後，你再記下你所想做的生意，並將此二者比對一下。記住，一定要是你所想做的生意，因為如果連你自己都感到乏味的話，那檔生意就凶多吉少了。所謂不熟不做，你越是對所選的生意有知識和經驗，你成功的機會就越大。

因此，你應選擇一門你最在行的生意。要獲得一門生意的知識，最好就是親身經歷它；如果你已知識充足，却苦無經驗，你大可暫時寄人籬下，投身於有關的公司（最好是成功的公司），去吸取別人的管理經驗。

吸取經驗時，你要分秒必爭。到底要吸取多少才夠呢？那就要視乎你所選的生意及你自己的商業知識了。吸取別人的經驗，是一種十分實際的做法，它可以幫助你製訂經營策略和手法。

當然，由於你是打算自己做老闆，學歷深淺已不再是你能否「受僱」的條件，但你却切不可

忽視學術知識，因為你學歷越深，你的創業「本錢」就越大。例如，你應知道如何計算利率及貼現，如何做檔案和處理書信往來等，而此等有用的學識都可在學校教育中得到。

除此之外，你還得要盡力調查一下，你想做的生意或想提供的服務是否為顧客所歡迎。你的生意應該追上潮流，因此，你應多方查詢，以期選做一種能夠與時俱進的生意。

總之，你應選一門你較為熟悉的生意。你應如何準備呢？人們會否歡迎你所提供的服務呢？這些服務是否符合現時的潮流呢？都是必須考慮的問題。

你的成功機會

你一定想知道，如果你做生意，成功機會將有多大。就香港來說，公司的數量逐年增加。如表二（甲）所示，在一九七六年，全港共有四萬三千八百七十七間公司，到了一九八三年十二月，公司的數量已增至十一萬八千六百七十八間。在短短的七年中，公司的密度由平均每一百人才有一間，升至每四十五人就有一間。這不是說，公司

的數量是穩定地增加的；事實上，當經濟不景時，公司倒閉的數字便會大幅增加。反過來，市道回順，公司的數目就會激增。一般來說，公司的數字往往跟着人口與及國民生產總值的增長而增長。至於表二（乙）及（丙），則顯示出大部分公司的僱員人數都是低於十人的。

所謂有人辭官歸故里，有人漏夜趕科場。多少時候，有公司開張，就有公司關門。有些公司關門，是由於生意失敗，有些是想避免更大損失，有些是由於老闆退休或離世，又有一些是由於手上的生意已經轉手，總之，千變萬化，不能一概而論。

一間新成立的公司就像一個剛剛學步的小孩，一不小心就會摔倒。隨着公司年歲的增長，倒閉的可能性往往相對減少。一旦公司學會走路，站穩腳跟，成功的機會也就增加。

公司倒閉的原因有很多，其中有不少是非小公司所能控制的，例如人口遷徙、款式突變、經濟衰退及勞工情況等。但是，這些因素一方面令到不少公司關門，一方面則向另一些公司提供了發展機會。人口遷移令到新市鎮如沙田及大埔等區域內的購物中心不斷興起；款式的突變令到新