

經營者手冊

現代企業經營管理公司編輯部 編著

EMC

現代企業經營管理公司

内部交流

S63/13 经营者手册

(现代企管实务手册1)

(穗)(中1-18/108)

D0065

現代企管實務手冊

-
- ① 經營者手冊
 - ② 管理督導人員手冊
 - ③ 企業從業人員手冊
 - ④ 物料採購管理手冊
 - ⑤ 營業人員手冊
 - ⑥ 總務及勞務管理手冊
 - ⑦ 行銷管理手冊
 - ⑧ 生產管理手冊
-

現代企管實務手冊 1

經營者手冊

編著者 現代企業經營管理公司編輯部

主編人 紀經紹

發行人 紀經紹

發行所 現代企業經營管理公司

台北市永康街十七巷二十號現代大樓
電話總機・3215646

郵政劃撥帳戶第5869號

印製者 群傑綜合事業有限公司

（版權所有・翻印必究）

行政院新聞局出版事業登記證版台業字第0638號

中華民國69年7月初版

經營者手冊

現代企業經營管理公司編輯部 編著

現代企業經營管理公司

目 錄

page

1	現代企業經營者的職責與任務	4
2	現代企業經營之發展原則	8
3	經營者對行業情形及商品之應查核事項	10
4	受人歡迎的經營者有何資質	12
5	何種經營者不受歡迎	14
6	現代企業經營者應具備何種特性	16
7	企業營運之組織原則	18
8	企業營運與組織發展	20
9	組織的四原則	22
10	組織的三大型態	24
11	輔助組織營運的會議制度	26
12	輔助經營者之各種機構	28
13	企業組織之四大層次與職能	30
14	經營者必須掌握之經營成果報表	32
15	如何閱讀資產負債表	34
16	如何閱讀損益表	36
17	如何閱讀製造成本表	38
18	不可疏忽資金調度表	40
19	從資金運用表瞭解所需資金	42
20	綜合性查核企業經營的要點	44
21	生產方面之查核要點(一)	46
22	生產方面之查核要點(二)	48

目 錄

23	銷售方面之查核要點	50
24	財務會計方面之查核要點	52
25	人事管理方面之查核要點	54
26	如何來規酬、實施、控制企業	56
27	如何培養經營者的創新能力	58
28	經營者的想法、計畫與規則之間的關係	60
29	現代企業經營者必備的條件	62
30	查核經營者自身的要點	64
31	經營者經營活動內容	66
32	經營者應明示之方向(政策)為何	68
33	如何培養企業的接棒人	70
34	如何設定利潤目標	72
35	何謂附加價值	74
36	附加價值之提高是今後經營者的新課題	76
37	企業經營利潤的來源	78
38	現代企業經營者的工作方法	80
39	重視員工士氣	82
40	經營的良窳取決於“人”	84
41	員工的教育與訓練	86
42	如何提高員工的工作效率	88
43	典型的失敗經營者	90

1. 現代企業經營者的職責 與任務

(1) 擬定企業方針

- ① 擬定正確的企業方針是經營者成功的第一步！
- ② 方針之一就是要確定企業提供的是何種商品和勞務
- ③ 方針之二就是要確定企業將獲得多少利潤
- ④ 方針之三就是要確定行銷方針、生產方針、資金運用方針、人事方針……
- ⑤ 將企業方針明示同時予以貫徹！

(2) 妥為計劃、實施、評價、控制

- ① 有了企業方針後，接著就設定目標，開始規劃，訂定計畫，以謀方針早日實現
- ② 計劃訂定實施後
- ③ 時時要追查計劃實施之情形，同時評核其績效！
- ④ 依據計劃實施之情形及績效評核的結果，隨時採取必要的對策
- ⑤ 經營者必須透過部下才能完成上述的工作，因此經營者要有靈活運用組織的能力

(3) 組織發展與人才的培養

- ① 組織發展與人才培養是經營者重要的任務！
- ② 不去培養人才的企業主持人，只能算是事業家而非經營者！

2. 現代企業經營之發展原則

(1) 穩健經營原則

- ① 不斷謀求企業自我能力的提高！
- ② 在貫徹自有資本經營時可縮減總資本
- ③ 企業內部保留盈餘之增加率大於總資本增加率

(2) 成長經營原則

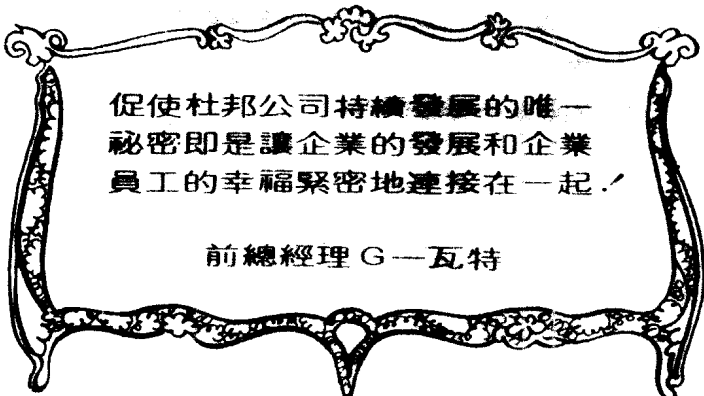
- ① 銷貨增加率要大於人員增加率及總資本增加率
- ② 附加價值之增加率要大於銷貨增加率
- ③ 利潤增加率要大於銷貨增加率

(3) 持續發展經營原則

- ① 任何企業不可遠離穩健與成長原則！
- ② 培養接棒人是企業持續的根本！！
- ③ 確立經營者和部下間的相互信賴

(4) 穩健→成長→持續發展經營原則

- ① 不斷謀取企業最高利潤！
- ② 只能將利潤用在企業的穩健、成長與持續發展上
- ③ 果敢地實施各種經營革新向變化的環境挑戰



促使杜邦公司持續發展的唯一
祕密即是讓企業的發展和企業
員工的幸福緊密地連接在一起。

前總經理 G—瓦特

3.

經營者對行業情形及商品之應查核事項

(1) 對成長中的行業

- ① 競爭將愈來愈激烈！
- ② 努力提高邊際收益（銷貨－變動成本及變動費用）與邊際收益率（邊際收益／銷貨）
- ③ 不要只顧著增加生產和增加銷售，注意！千萬不可讓企業做不具實質內容之規模擴大！

(2) 對衰退中的行業

- ① 考慮改變行業或多角化經營
- ② 徹底推行經營合理化與成本最低化，求創新、專業化或執業界之牛耳！
- ③ 開發新市場刻不容緩！

(3) 對所經銷的商品

- ① 有無判斷商品之壽命週期（開發期、成長期、成熟期或衰退期）？
- ② 有無按商品類別、顧客別來計算邊際收益、附加價值或毛利以判斷商品之收益力？
- ③ 有無按商品種類來計算各種商品之市場佔有率與成長率，藉以和同行或競爭者的平均率作比較與檢討？

商品是經營者的生命！

竹山正憲

4。

受人歡迎的經營者有何資質

(1) 在迫不及待引進管理技術之前，
經營者是否捫心自問：

- ① 是否真正尊重員工、顧客及股東？
- ② 是否將企業利益置於自身利益之前？
- ③ 是否拘泥於眼前的零碎事務而忽略了企業綜合性的長期規劃重責？

(2) 果斷、創新、實踐、容忍

- ① 儘速評核部下工作績效和成果，不吝給予獎賞
- ② 經營者的真本領是取決於有無先見之明、果斷力、創新力及實踐的決心，而非是如何指示部下或下達命令
- ③ 能容忍部下直言或批評之經營者才能成大事

(3) 自我啓示與發展

- ① 簡言之：對所有的人與事務要以高超的吸收力和領悟力來充實自己！

-
- (2) 應學習現代化企業經營管理法，不可過份依賴自己的經驗與第六感
 - (3) 經常以第三者的眼光來評估自己

5. 何種經營者不受歡迎

(1) 過份自信

- ① 過份自信的經營者比缺乏自信的經營者更不受人歡迎
- ② 喜歡誇耀自己的事業、經歷、家族、地位、財富、與名人為友……的經營者不受人歡迎
- ③ 與部下談話冷嘲熱諷的經營者不受歡迎
- ④ 只許成功、不許失敗的經營者不受歡迎

(2) 重派系、徇私、專制

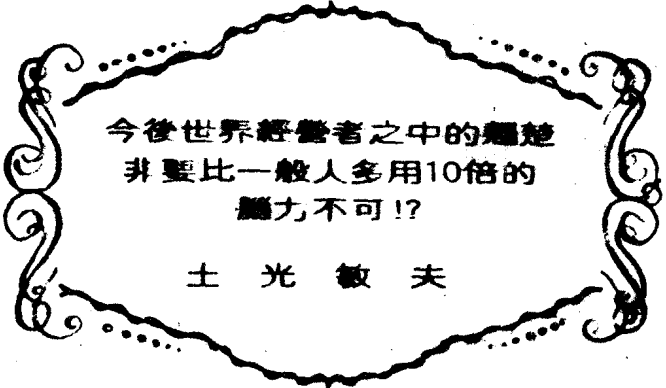
- ① 受地方派系、學校派系、家族派系所左右而盲目的經營者
- ② 將企業私有化之經營者
- ③ 自以為是的專制型經營者

(3) 任企業自然發展的優柔寡斷型經營者

(4) 對員工壓榨的冷酷型經營者

(5) 對科學管理漫不經心的經營者

-
- (6) 認為「管理萬能」的經營者
 - (7) 喋喋不休的嘮叨型經營者
 - (8) 朝令夕改的經營者
 - (9) 表現出強烈虛榮心的經營者



今後世界經營者之中的翹楚
非要比一般人多用10倍的
腦力不可!?

土 光 敏 夫