

F27-61
H2:2
:2

企業管理百科全書

(下冊)

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. 資訊業卷的管理——存著去蕪·····	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
----------------------	-----

第三章 一般管理

促進中小企業合作以求經濟發展

當前處境

民主國家實施自由經濟制度，對內市場開放，容許生產與銷售事業自由競爭，使能提供最佳品質，最低單位生產成本，以及最佳的銷售服務，藉以達到自由經濟制度最高的理想。不過就戰後三十餘年來各民主國家中小企業發展的實際情況言，尤其是若干開發中國家經濟發展幅度較大者，大企業（包括國際性企業）紛紛創立，結成集團的關係企業，對於中小企業構成強大的壓力；另一方面中小企業盲目的創立與擴建設備，對於內銷市場或外銷市場缺乏精確的估計，每形成生產力超過購買力的情況，即在經濟發展的過程中，產生兩輪速度高低不一偏頗的不良副作用，這些可能發生的不利情況，却因一九七三年以前一段國際市場繼續拓展，不斷擴大商品實銷數量，而完全被隱藏着，反之，在開發中國家輸出貿易成長幅度較大者，中小企業在外國訂單紛至沓來，日夜趕工尚且供不應求，而且客戶需求量又呈穩定增加趨勢，受到此項事實的鼓勵乃相率向金融業借貸資金，進行擴充生產設備，增加生產數量，以滿足國內外市場迫切需求。由於中小企業多從事加工業，興建廠房，增添設備（若干機器多國內能自行製造者），每數個月，或未滿一年，即可開工生產，獲取較高利潤，（由於管理費用增加無多）遂形成中小企業爭相擴充生產設備的風氣，至一九七三年隨國際經濟繁榮而達頂峯狀態。不幸是高價石油的無情衝擊，致國際物價紊亂，生產與貿易乃陷於停頓狀態。處此情況之下，若干中小企業資本結構脆弱，擴充幅度過大者，無法渡過此項風暴，面臨倒閉的厄運，形成社會投資的浪費，影響人民就業與國民生產總額，則不但是投資者及從業人員的損失，也是國家社會的無法補償的損失，甚至對於人類不斷改善生活的進度，也產生了不利的影響。

一九七四、七五年國際經濟風暴消逝後，一九七六年起國際經濟趨向復甦，雖然祇限於原有生產機器設備恢復全面開工，對於擴充機器設備當無迫切需要，而且謹慎從事，因此，一九七六年國際及我生產事業的新投資均呈顯呆滯狀態，顯示於我輸入機器設備均告減退，惟輸出數量雖未見增加，而以售價提高，故輸出值仍保持增加趨勢，雖然幅度不大，仍顯示我機械製造工業的成長，而在國際市場上已逐漸提高競爭能力。同時，我輸出值再創下八十二億零六百四十五萬六千美元的高紀錄，較上年增加二十四億三千八百八十六萬美元，或為百分之四二·二有奇，而當年我物價回復穩定，僅較上年升高百分之二·七。扣除物價因素後，我輸出貿易實質成長率接近百分之四十，顯然是動員國內原有生產機器設備，已不足應付國際市場所增加的需要，這又刺激國內生產事業的新投資及擴充原有生產設備，據經濟部工業局發表的工廠登記資料，一九七七年我新設立工廠共三千九百五十一家，連同增資擴充原有設備者，合計新投資總額高達新臺幣九百七十八億餘元。平均每家投資金額達新臺幣二千七十五萬三千餘元，其規模較目前中小企業為大，將對現有中小企業構成壓力，或且說這僅僅是一項平均投資額，除少數大企業外，多數仍將是中小型企業，則亦不免增加同業間之競爭，將導致加速淘汰之形勢，換句話說是新工廠代替舊工廠，新設備取代舊設備，亦無異於社會投資的一種浪費。不但我如此，其他民主國家亦不免有此損失，這是當前我中小企業艱難的處境。

推動合作生產與銷售

如何化解中小企業相互間惡性競爭，使之在合作互助之下，能發揮每一份生產力，以增加生產，

供應國內外市場需要，既可以提高品質（毋需再循偷工減料方式競爭），又可使現有設備能充分利用發揮，節省盲目的投資浪費。我 主管合作事業的內政部已擬訂「中小企業合作推動辦法」，以爲今後推動中小企業合作產銷的依據。其內容要點如次：

輔導中小企業結合其資金、人力、設備、運用合作方式經營，俾以中小企業的形態，獲得企業經營之效益爲目標。

鼓勵中小企業合作社之成立，其爲保證責任組織，各社員可就所認股金與保證倍數，獲取盈餘與分配。

中小企業合作社得採下列方式之一經營：

- ①個別生產合作經營，使在合作社整體產銷計畫下，分配社員進行個別生產，成品由合作社統一運銷。
- ②同生產合作經營，使原企業之生產工廠成爲合作社附設之合作工廠，由合作社調整生產線，實施直營。

中小企業合作之業務包括：①共同計畫生產、②共同購買原料、③共同購買設備、④共同運銷、⑤共同融通資金、⑥其他共同事業。

中小企業合作社除依照獎勵投資條例，可享優惠待遇外，工業主管機關應指導其技術、人員訓練、品管等工作。

中小企業合作社社員所需營運週轉資金，得由合作社申請行庫開設信用貸款透支戶，由各該合作社全體理監事共同擔保。

中小企業合作社可辦理社員之進口原料、機器、稅捐分期繳納。

中小企業合作社社員運交合作社之成品，於銷售後，由合作社統一繳稅，不得重複或累進課稅。

中小企業合作社所需的營運資金，由臺灣省合作金庫、中小企業銀行、各信用合作社及其他金融機構負責融通。

中小企業合作社的生產工廠登記，由主管機關另訂簡化手續及放寬設廠條件辦法，爲統一辦理社員產品外銷，得申請取得外銷合格工廠資格。

前項鼓勵辦法乃以合作方式克服中小企業艱難處境，使能抑低單位生產成本，提高品質，並盼能藉共同銷售，以穩定生產。因爲中小企業對於國外訂單每以數量較大，無力單獨承接，或且外國客戶亦認其生產設備不足，無意給予較大數量訂單，現透過合作方式，不但在購買機器，原料方面獲得便利與優惠條件，且合作金融機構將給予必要資金支

援，工業主管機關並將給予技術指導，協助人員訓練，及推行品管等工作。這些優惠條件將促進參與合作生產之中小企業能提高其營運能力，充分發揮生產力，增加對社會經濟貢獻，此項辦法頒行之後，諒必獲致中小企業全面之愛戴，相率參加合作社營運。消除無謂的競爭，強化我國中小企業對國內外市場的貢獻力量。

中小企業合作生產方式因屬理想可行，但仍將視其產品內容而定，倘不宜於進行合作社方式者，則企業合併經營或推動衛星工廠生產制度，亦均可收到經濟效益，且我 亦已推行，政府主管當局似亦不妨考慮給予較多之協助，茲分別略述如次：

（一）企業合併經營：

近年來國際間企業競爭日趨劇烈，若干國家大企業亦有合併經營，以提高其國際地位之實例，如一九六七年英國十三家鋼鐵廠合併爲英國鋼鐵公司，年產量高達二千二百十二萬公噸，僅次於美國鋼鐵公司，而躍居世界第二位。日本的八幡與富士製鋼，亦不甘示弱，進行合併，欲取英國地位而代之，（一九六七年該兩廠生產量二千二百三十二萬公噸，超達英國鋼鐵公司產量二十萬公噸，且日本鋼鐵生產增加幅度一向較大）。一九六八年西德的西深集團與西德西部奧柏赫森鋼鐵合併，法國戴溫德集團的奧沙斯廠與施德樓及戴西德樂基廠合併。這無異於國際鋼廠業進行全面的合併競爭，如不合併則顯其弱小。

前述國際鋼鐵業合併不過是一個事例，近年各國企業爲互助合作，減少同業競爭，以及提高營運能力，擴大企業規模，合併事例此起彼落，不斷在進行中。近如我 華隆等四家人造纖維原料製造業合併後，營運情況亦見好轉，我 主管當局亦鼓勵企業合併，藉使提高對外競爭能力，但是，似未見訂定鼓勵辦法，是否亦可做照前述鼓勵合作生產辦法，訂定推動生產工業合併經營辦法，俾作依據，由主管機關積極進行，以減少國內企業家數，提高其平均投資金額，而在今後機器設備汰舊換新時，能有充分資力，採購國際最新穎設備，促進我國企業加速現代化，使能早日邁入工業化國家的境地。

（二）推動衛星工廠制度：

這與前述合作生產方式雖然不同，但是精神與效果却是相同的。使中小企業在大企業領導之下，個別從事一種或數種配件，零件之生產，既可避免

同業無謂競爭，且在專業製造之情況下，可以不斷的提高品質及抑低單位生產成本。目前我企業界亦已普遍推行此項分工合作生產方式，並且亦具相當成效。不過衛星工廠組合者與製造零件者之間的關係，為使其協調均衡，方能雙方安心致力於專業生產，似為推行此項制度之癥結所在，欲期其發揮功能，似應循以下途徑努力：

(1)母體公司參與投資：大企業進行組合工作者，如能對衛星工廠投資，使利益與共，則衛星工廠方能安心專業生產零件，否則一旦母體企業不再繼續訂造零件，其他母體組合工廠之規格又不盡相同，在此情況之下，衛星工廠在業務處理上將處於不利地位，故具有獨立自主性格者，每不欲為他人衛星工廠。

(2)零件、配件製造供應中心：此項方式適用於若干製造品其零件與配件規格劃一，可以互相流行，僅僅是登記商標不同。從事零件、配件製造業可以大量生產，供應各組合工廠。此項分工合作方式與衛星工廠性質相同，但是零件製造者與成品組合者之間，能處於均等地位進行業務合作，使零件之單位成本能降低，並發揮事業生產之效益；組合製成品者則從事宣傳，推廣業務，收回資金，以利再生產。

中小企業管理要務——

建立系統化的管理

時代的演進，工商業的企業管理，已成了一種專門的學術，而且有它理論上的地位，實質上的功能，不但是企業界的一個重要課題，而且是工商界追求的理想。不過，企業管理學術上的許多理論與方法，不是一般企業家所能盡知、所能運用，尤其是我國現在的中小企業，企業家們固然是不厭其詳的在鑽研，但往往有「這套理論與實際有距離」的感覺，「為何處處都用不上」呢？

相對的，中小型企業在管理上的缺點事實是存在的，企業家們眼巴巴的看着自己所經營的企業，因缺乏良好管理所受的損失十分可觀，而又拿不出對策來改善，目下一般中小型企業的缺陷，我們可以用一個「亂」字來概括。因為「亂」所以「人忙」，由於「亂」而導致「浪費」，這可以說是一種「通病」，「物」的浪費、「人」的繁忙，在企業精神上來說，是極重要的毛病，也就是說「沒有企業管理」的弊端，要針對這一通病，當然要「對症下藥」，就是建立系統化的「企業管理」。

中小型企業又因制度具體而微，談到企業管理，勢難與一般組織健全的大型企業那麼容易貫徹執行，現在祇能以理論為根源，實際情形為依據，列舉幾點具體的原則，藉供中小企業管理上的參考。

材料管理

這是企業管理重要的一環，對大型企業來說，材料的管理原是極為簡單的事，因為大型企業有完整的倉庫組織，專人管理控制，收、發、消耗、結存等都有精細的報表、卡、單可憑，而且經過總務、工務、技術、保管……等各部門的事先精密核算使用，而中小企業哩？既談不上組織或專業人員控

制，更沒有直屬的倉庫儲存，對材料的購入使用，好比家庭日用的柴米油鹽，隨手要用就進貨，少了再添購，多了推到一邊去，如此一來，到了一個階段或年終結算時，再發覺材料上有所浪費，而只有嘆息的驚訝「材料太浪費了！」

所謂「材料浪費」問題，不限於製造業，諸如印刷業、冷飲業、傳播業……都有相當數量的材料出入，也都會在不知不覺之間浪費了金錢，增加了成本，在中小企業來說，實在是一項嚴重問題。

一般情形大都是購料進貨時不予登記，使用時任意所為，浪費自然難免，短少亦在意料之中。試想，還有甚麼比這嚴重？況且中小企業受預算的限制，不能輕易的增加工作人員。因此，在此也只有就不增加人員，不另加支出的情形下，提出三點辦法：

(一)材料放置處所應緊接辦公室，主持企業的負責人，坐在辦公室裡就可以看到材料的出入，也瞭解使用的情形，一切浪費當然可以減少，竊盜亦會避免。材料要放置在「貨架」上，分門別類的歸納妥當，不但對使用取存方便，而且可以保持材料的品質不致損壞耗廢。

(二)每一種主要材料設計一種卡片，就近懸掛在存放材料的地方，收料時立即記上一筆，由負責監收入簽字，提取時也立即登記實況，請提貨者或使用人簽字，辦公室既在附近，管理上當然不會感到麻煩。

(三)對於較貴重的材料，不妨訂一個「使用標準」，假若某項材料無法事先訂出標準，可由使用者在工作單上註明用量的估計數字，再與產品相對的統計，假若相差太多，可以立即查核，或者找出原因。

若按照上項三點辦法實施，便勿須再增加人員

，也不會增加支出。

但是，假若這項企業是屬於「製造業」，材料品種當然會較多，原則上仍應該責成一位專人管理，按照大型企業的制度與辦法，設置帳卡、製出報表、雖然因而增加了人員與開支，無論如何，是會比「浪費」、「忙亂」、「竊盜」所受的損失要少的多了。

大部的中小型企业企業，漠視材料管理，常以爲「我的工廠只有這個小範圍」。何必「小題大作」「官樣文章」。這種觀念是要改正的，每日點滴之差，積年累月數目可觀，往往年終結算盈餘，發現比預計的利潤不足甚鉅，說不定這種意外的失望，就是由於材料管理不當所造成。

工作管理

一般企業的任何工作，也須要有系統的、有制度的管理，因爲每一件工作從開始到結束，往往要經過若干個複雜過程，這些過程由頭至尾，隨時都該有詳細的紀錄，一則可作考核成效之用，二則可以作爲下一同類工作作業之依據，中小企業因此必須要建立一項「工作單」的表冊制度，記載一切有關資料，有此一單（表）無論何人都可以從之了解工作的進度與詳情，假若某一企業經營分門別類的業務，也要設計分門別類的「工作單」，既不會「因人廢事」，也可以改進以後的方法。

這項工作單（表）填寫要忠實、設計要簡單、誰做的誰填寫、不浪費人力、也不浪費時間。而且有下列三大特點：

（一）由於有詳細記錄，對於工作進行，不會限於祇有某部份人了解，別人無法繼續。而且在同性質工作進行時不互受干擾，和「航海日記」與「記日記」有同樣的價值。

（二）工作結束時，勿須經過搜集資料檢討，立刻可以看出毛利或損益，並可以作爲爾後同類工作之最好的借鏡，實際的經驗紀錄。

（三）對客戶或成品，有立刻處理的依據，可以避免財務之損失，增加呆賬或遺漏的負擔，對處理或然發生的糾紛與責任上，也是最有力的資料。

中小型企业企業是業務欣欣向榮，愈容易造成混亂，工作單的確是以簡駁繁的良藥，也是中小企業管理的不二法門。

人事管理

中小企業的人員不是太多，有些形式上的「打卡」管理措施勿須沿用，人事管理的目的則不問企業的大小都是一個目標——提高工作效率、培養工作情緒。

人所以不同於機器的是有思想有感情，有時形式上的管理方法，反而得不到效果，這種只能提出一些原則上的建議：

（一）明訂考勤辦法：

上下班的時間，遲到、早退、請假的詳細規定，違反規定的罰則、全勤的獎勵、加班的規定與計酬，都要事先使所有工作人員瞭解，並徹底執行貫徹。

（二）明訂獎懲辦法：

因員工過失使企業受損之處罰、有特殊貢獻者的獎賞、要重賞輕罰、要合情、合理、合法。

（三）制定福利設施：

服務年資與福利，要特別重視，並經常舉辦福利性的聯誼活動。

（四）輔導進修：

這一點是中小型企业企業忽視的一項人事管理工作，其實對員工進修的輔導，也就是增進工廠技能效率的工作，何況當你培植出一個優秀的人材，他把他成就會獻給你事業，這又多麼可貴。

（五）薪給儲蓄辦法：

這項辦法要詳盡、要妥善實施。既可使員工有所期望，又可減少員工異動，企業者或可以借儲蓄作臨時週轉，員工也可以增益利益。

（六）建立員工資料：

瞭解員工才能建立感情，才能處理突發事件、判斷人事的因由。因此，不妨把每一員工製一資料表，記載他的家庭狀況、學、經歷、特徵、特長、習慣、個性、功、過、嗜好。這是非常有用的一份「寶庫」。

（七）建立威信：

「信賞必罰」不要以企業盈虧為着眼，而要以員工的條件為基礎。

(八)維持接觸與禮貌：

經常與員工接觸，不要把「勞」「資」之間劃出界線，禮貌要適度，有互相尊敬的內涵，有「雙方有利」的表示。

財務管理

財務管理的基本條件，首在建立健全的會計制度。這在一般中小企業來說，目前不十分理想，原因也很多，照情形推斷，恐非三、五年內可以改善過來。由於「老闆」在某些情形下，視金錢為自己最大的機密，或自己像「流水賬」似的「直營」，或交給「親信」執掌。這樣，對會計制度的確立，自然無法澈底，逐漸改善這種財務管理上的缺點，只有寄望於未來廠家的觀念改變，這裡僅就實際情況，提出幾項可行的辦法：

(一)編製月份財務預算：

在上月廿五到月底，把下月的收、支列一個預算表，因為時間的接近，應該有九成以上的準確性，收的方面，將下月收賬及展業的目標精確的估計，并以最大的努力達成。支出方面，列出必要的項目，假若收支不能平衡，（發現赤字）也要擬定幾個彌補的辦法，如貸款、延期、更換票據。總之事先的提早洽商，比到期急用如火或失去財務信用要高明百倍。

(二)依據逐月預算表分段處理：

一週、一句，都劃成一段，每段調度較易，數字自然小得多，張羅起來比較容易。

(三)票據收支專賬登記：

近、遠期的票據都要詳記戶名、日期、金額、用途。每天開始上班或提前一天的晚間，必要翻閱一次，免得臨時倉皇。

(四)控制現金定額週轉：

以定額之現金交付出納，作為零星支付，收入之現金每日必要存入銀行，不得任意支付，中小企業的制度，往往是會計兼出納，假若負責者有財

物調度能力當然可以信賴，否則便要注意現金之控制，尤其應注意零星支付絕不拖延。

(五)發薪定時避免借支：

逢例假只能提前不可延後，借支是有害無益的，因為容易增加運轉困難，更有養成借支的風氣。一旦不惜使員工怨對。

關於財務管理首要維護「債信」其次是「爭先」，所謂「爭先」即未雨綢繆。建立預算制度，才是企業財務管理的正當途徑。

經常進修

對一個中小型企業管理，雖不一定是全部包括在內，但能把材料、人事、工作、財務都管理得很妥善，這項企業也就可以創造輝煌的業績了。

一般中小企業家，千萬不要對「學術名詞」望而生畏，更應該抽出有限的時間去聽專家學者的講演，閱讀有關的著作，和吸收必需的知識及觀念。政府也經常的舉辦這些講習或短期專業訓練，灌輸這方面的新知識、新觀念。也應該時常參加講習，才能提高管理知能，從容應付各種難題。

中小企業的經營法寶

一、致力開發新產品、新技術、新市場

「只要生產出來任何產品，不怕推銷不出去」之時代已經過去了，當今之企業「應該生產可望推銷得出去之產品」。動腦筋，稍為改善包裝方法，有時亦可望收到相同於開發新產品之效果。生產方法之改善方面，在勞動密集型之中小企業，適宜地謀求「機械化」，就有利於降低成本，增加利益。大企業之國內市場需求似呈飽和狀態，但中小企業仍有開發國內新市場之可能性。

二、加強市場調查與顧客需求預測

為要明白顧客需求，開發新產品及新市場起見，中小企業必須加強市場調查。而且中小企業最重要的決策是根據市場調查，預測將來之顧客需求趨勢，以便決定經營方針，訂定經營計劃。中小企業之市場調查，必須著重於按商品種類、商品特性、詳細調查性別、年齡別、所得階層別、地域別之實況。中小企業預測顧客需求時，應該留意於需求多樣化、需求特性化。消費水準越上昇，消費對商品及服務之選擇態度越嚴格化，所以消費者之需求越特性化、越多樣化。

三、敏捷地適應於景氣動向

在景氣好的時期，中小企業必須充實企業體力，改善企業性質，未雨綢繆，提防適應蕭條時期之來臨。又在蕭條時期，中小企業必須檢討如何迎接景氣好的時期。在蕭條時期，設備及投資都免不了銳減，所以中小企業必須把景氣好的時期所賺的利益予以儲蓄保留，以備蕭條時期，如斯才能確保中小企業長期間之經營安定。

四、改善企業體質，加強抵抗蕭條的企業體力

在減速經濟成長時期，比高速經濟成長時期，經濟蕭條會長期化及深刻化。對蕭條之抵抗力較脆弱的中小企業必須改善企業性質。中小企業防杜倒閉之妙策是「勿過度舉債」、「勿過度擴張設備」。在經濟成長減速時期，依靠過度的借款來做不量力之過度的設備投資，非常危險。

抵抗蕭條，亦靠強有力之企業性質，此指企業富於特徵，例如：產品有特色；技術有特色；企業之信用良好；銷貨途徑可靠。

五、力求經營合理化，杜絕浪費

面臨蕭條時期，中小企業必須杜絕浪費，力求經營合理化。對開銷事宜，中小企業應該保持之態度係「該開銷的，應該開銷。不必要的浪費應該避免」。因杜絕浪費而累積下來之資金及人力應該妥善善用。理想的做法是積極地尋找「值得做之工作」，以杜絕浪費為手段，把節省下來之資金及人力來用於推行「值得做之工作」。另一方面，為要力求經營合理化，中小企業應該檢討如何採用電腦。生產、會計處理、資料整理、預測計算、存貨管理、生產工程管理等各方面之經營戰略都需要電腦效勞。

六、改善人群關係

改善組織、制度，使全體員工甘願「盡其所能」，這是中小企業之成敗之關鍵；因為「做事在人」、「經營亦在人」。假如人群關係差勁，無從提高員工士氣，更談不上改善工作效率。

七、改善公共關係

公共關係不僅包含宣傳、廣告，更重要的部分應該包括保持「與顧客間之良好的信任關係」。中小企業改善公共關係之途徑，除了改善以銷貨為目

的之公共關係以外，更重要的是必須改善銷貨以後之公共關係——即售後服務，新年及春節對顧客敬送賀年卡亦是可行辦法，其效果較大於郵送廣告宣傳單；因為賀年卡使人高興，廣告宣傳單使人討厭。

八、謀求經營多角化，撤銷不合算部門，開發合算部門

面臨蕭條時期，中小企業必須以開發新產品、新市場做手段把顧客的需求予以擴大，另一方面以謀求生產合理化做手段降低成本，以企求企業成長。

中小企業謀求經營多角化，有兩大原則：(1)第一原則：成長之可能性較大的部門才可以考慮當做新業種開發。(2)第二原則：盼望開發之新業種必須與原來之營業部門有密切關係，可望充分地善用原來之企業之人才、技術、銷貨途徑、資產等。

隨著時代潮流之演變，有些部門會變成無利可圖，有些部門會變成有利可圖，中小企業應該隨機應變地撤銷不合算部門，開發合算部門。

九、注意世界經濟演變趨勢

我 經濟依靠對外貿易之程度奇高，例如一九七七年度，我 對外輸出貿易額佔我 國民生產毛額（GNP）之四十八%，我 對外輸入貿易額佔我 國民生產毛額（GNP）之四十四%，我 對外輸出入貿易總額佔我 國民生產毛額之九十二%，這種比率目前已經高達世界之冠。既然我 經濟不能超然於世界經濟，那麼中小企業就必須敏感於世界經濟演變趨勢。

十、善用中小企業之特權

我 政府致力輔導中小企業，所以中小企業享有若干特權，這些特權是大型企業享受不到的。所以中小企業不可隨便放棄這些特權，應該多加善用。例如中小企業可以申請財團法人中小企業信用保證基金轉做信用保證，以便向金融機構借款。又中小企業可以享受經濟部工業局中小企業聯合服務中心所提供之諮詢服務，又可以享受各金融機構對中小企業之各種服務。

改進中小企業的經營—— 把握優點·加強弱點

中小企業的特色

中小企業的定義

依各國各時期之經濟發展程度而異，一般以常雇員工人數、資本額、銷售量、動力設備大小、廠房面積、管理與技術程度等為衡量標準。

我 前經合會中小企業輔導處，中小企業信用保證基金，及中華民國中小企業協會所訂定標準分別為：

1 製造業常雇員工一百人以下或資本額伍百萬元以下。

2 製造業、加工業、手工業常雇員工三百人以下或資本額壹千萬元以下。

3 常雇員工五百人以下或資本額二千萬元以下。

日本中小企業廳中小企業基本法：

1 製造業員工三百人以下或資本額五千萬日元以下（折合新臺幣約八百萬元）。

2 商業及服務業員工五十人以下或資本額一千萬日元以下。

3 小規模事業員工二十人以下或員工五人以下的商業及服務業。

美國小企業管理局小企業法：

1 該企業及其母企業員工合計五百人以下。

2 有獨立經營管理，有獨立工作能力。

3 在同業中不佔優勢地位，無絕對市場佔有率。

聯合國 ECAFE：

1 手工業：製造產品需用人工技巧的家庭工業或小工業。

2 小工業：員工五〇人以下，且未使用動力或員工二〇人以下而使用動力者。

3 家庭工業：主要工作由家庭構成份子作業者。

中小企業面臨的問題

1 原料方面：進口原料費時過久，積壓資金，國產原料往往品質參差不齊，供應數量及價格均不穩定。

2 勞工方面：工資低，加以工業環境及福利均較差，故流動率大，熟練技術人員羅致不易，素質差，工作時間長，物料損耗多，品質難以改進，因此生產效率低落。

3 管理方面：由於我 中小企業大部份屬家族型態，經營者即是創業人，而多採閉鎖式經營，缺乏現代化的管理知識和完善會計制度，不諳成本計算只注意工料，不重視推銷費用及折舊，無餘力更新設備，記錄不全以致虧損而不知。

4 生產技術方面：設備及製法陳舊落伍，無一套完善的作業流程，技術人材奇缺乏，導致生產效率偏低，又無法吸收國外新技術與新方法而創造新產品，且品管工作實施得不理想，故鮮有進步，難與人競爭。

5 銷售方面：內銷收款期間過長，削價競銷造成風氣，不重視廠牌及商譽，外銷操縱於少數國外進口商，不能深切瞭解國外市場變化情況，一味「等待顧客上門購貨」，且經銷途徑，包裝設計，廣告宣傳等

工作均缺乏經驗。

6. 財務方面：創業資金不足，難以繼續發展，此為各國中小企業之一般通病，但以我國為甚，且以短期資金作為長期投資，因此在自有資金有限的情況下，使業務無法保持進步與擴展，致使經營能力欠佳，利潤減低，信用極差，又無法提供足夠的擔保品，因此不易獲得銀行融資。

綜合而言，中小企業有三種特性，即規模過小，生產力低；信用薄弱。容易引起惡性循環，遇有風吹草動，隨時有倒閉之虞。日本企管專家高仲顯先生曾提出，開發中國家之中小型製造業大都仍停留在管理顧問稱為「管理前」階段，即：

(1) 分不清家族經濟和事業經濟的界限（即家庭開銷與公司財務混雜不清），缺乏事業基本資料和記錄，公司只有簡明的收支表，談不上健全的會計基礎。

(2) 工廠管理缺乏有秩序，有系統合理的作業習慣，內務混亂不整，存貨隨處堆積。

(3) 技術未達最低標準，自動化機器未能配合使用，以致產品無法與人競爭。

(4) 員工間或勞資間不和睦，常有對立爭吵事件發生。

(5) 主管人員不瞭解貨品成本多少？因此利潤也就無法估計。

除了上述問題外，目前能源危機以來，臺灣的企業不論大企業或中小企業均面臨下列之共通問題及處境：

- ① 廉價且豐富的資源時代已經過去。
- ② 低廉工資及充裕的勞力時代已經過去。
- ③ 高度經濟成長時代已經過去。
- ④ 貿易壁壘與保護主義抬頭，外銷市場競爭將更激烈。

中小企業的輔導措施

中小企業即使在高度開發國家，仍佔著很重要的地位，在低度開發國家的重要地位更不用說。日本雖屬經濟高度發展國家，大企業與中小企業互相依賴生存，其中小企業不如歐美中小企業具有獨立性，但過去對日本經濟成長貢獻頗大，在經濟中占

有很重要的地位，因此日本政府對中小企業的輔導列為政府施政的最重要項目之一，世界各國的中小企業輔導措施中，日本可說最為完備，很可為開發中國家的借鏡，現舉其瑣瑣大者於下：

1. 有相當完備的輔導法令，有關中小企業的法律即有五十幾種之多。

2. 遇到的中小企業融資制度，設有以中小企業為對象的政府有關金融四公庫（中小企業金融公庫、國民金融公庫、商工組合中央公庫、中小企業信用保險公庫）。

3. 中小企業信用補全制度，設有信用保證協會及中小企業信用保險公庫。

4. 中小企業投資育成制度。

5. 輔導中小企業改進體質的各種措施：

(1) 中小企業近代化。

(2) 中小企業高度化。

(3) 中小企業經營合理化。

(4) 中小企業技術向上化。

(5) 中小企業製品輸出擴大化。

今日各國發展中小企業的各種措施，大部份由政府來統籌主持，分別由有關機構負責實施，其成效的大小，固然要看各方面之配合，但是主要關鍵仍在中小企業本身。因為所有生產技術、市場推銷和資金等協助，必需透過健全的經營管理，方能發揮功效。大多數的中小企業經營者不瞭解經營管理的功能，也沒有改進經營管理的意願。因此，首先須引起中小企業經營者改進管理的自覺，逐漸協助建立新觀念及信心，方能運用其他管理技術來改善其經營。

生產力中心所採用的協助中小企業改進經營管理的方法如下：

(1) 遴選經營管理示範工廠若干家，協助並指導其改進管理，舉辦觀摩會，將其管理制度實施情形介紹給其他中小企業經營者，以資推展。

(2) 鼓勵並協助中小企業經營者，組織經營管理研討會，聘請專家或卓越的企業家參加，作不拘形式的討論及交換意見，以逐漸灌輸經營管理的新觀念。

(3) 遴選有興趣改進管理且有發展前途的中小企業經營者，資助或協助組織考察團，赴美、日參觀管理優良的中小企業，返國後召開座談會，發表考察心得。

(4) 搜集國內外對中小企業適用而有效的管理制度資料，印發給中小企業經營者參考。

(5)接受委託，提供管理顧問服務，做企業診斷，提供改善建議，協助實施管理制度。

我對中小企業過去缺少有一整套的中小企業輔導措施，在六年經建計劃中，明確指出要建立完善融資制度，加強中小企業聯合服務機構對中小企業經營之診斷及輔導、改善信用、授受徵信及保證業務，並運用租稅政策及金融措施，獎勵中小企業更新設備，合併經營，工業局亦已擬定「中小企業輔導準則」待定案後即可公佈施行。六六年工業部門發展重點中指出，繼續輔導中小企業，提高生產效率及經營績效，即推動產品標準化及實施低成本半自動化，辦理經營管理及技術講習與觀摩，加強融資，獎勵合併經營措施，並放寬中小企業標準，以利其健全發展。

改進經營管理方法

無論大企業或中小企業，其經營之目的在企求生存及成長，即企業投資者最重要的目的是獲取利潤，以確保壽命綿延，是故為了達到預定目標，企業經營必須具備下列功能。

(1)經營企業所選擇對象是一種先天性優勢的產品，可望帶來合理利潤，且能長期繼續經營之行業。

(2)採取預防措施，積極的擬訂研究發展計劃，如新產品研究、新市場的開發、人材的培養、成本的降低、利潤的提高等等措施。消極的應防止或剔除公害之發生，瀕臨不景氣時，應節省人力、物力、勿做盲目擴充，以備日後風險承擔。

(3)摒除以往的落伍觀念，採用「科學化」的經營管理，提高現在的經營效率，即提高經常工作的效率。

有了以上基本概念後始能討論以下二項改進經營管理之途徑：

對中小企業有利的行業

中小企業開發新產品，經營多角化，到底應該選擇何種行業或產品？最好選擇符合下列條件者：

- 1 能獲得專賣利潤或賣方市場的產品。
- 2 能配合國家發展政策，能享受保護或其他優惠條件者。
- 3 與現有產品有關連或能發揮其所專長的事業或產品。
- 4 所經營的產品，其壽命最好分佈在成長期、

安定期、衰退期者。

至於何種產品適合中小企業有不少研究，下列理論可供我們參考：

行業矩陣

↑ 高 投資效率	利用低工資 單純加工 高回轉型	中程度設備 技術導向型	
			高投資與大 企業競爭型
	低	中途中間型	

小 中 大
對每一從業員投資額→

1 利用低工資單純加工高回轉型：此型業種設備投資少，倘能設法提高生產力如利用低成本自動化，適合中小企業，但將與其他開發中國家競爭激烈化。譬如：衣服、電機器具。

2 中程度設備，技術導向型：最適合將來的中小企業的業種即不需大量投資的設備，利用特殊技術或特殊機械，可提高生產力者。譬如：工程顧問公司、出版印刷、藥品、農藥、化學品、照相機等。

3 高投資與大企業競爭型：不適合中小企業的業種譬如：肥料、水泥、汽車、石油化學等。

4 中途中間型：中程度設備投資，工資均較大企業稍低，無特別技術，多屬於多品種少量生產，隨工資提高漸漸不合算，且面臨其他開發中國家的競爭。譬如：木工、纖維加工品、合板、日用品等。

中小型製造企業的經營合理化

為使中小企業健全經營，最高經營階層應力求擴展視野，廣納外部的意見；屬於家族公司時，縱使是族人，亦不可把重要職業交給能力不夠的人。中小規模企業中，往往發現過度保持不必要的管理單位，其原因是只追求流行的企業管理，未能瞭解本身的需要及各種管理制度的功能所致，中小企業的經營管理合理化，最重要者為集中努力在重要事項，儘量使用簡單可行的方法，力求實際效果。

茲舉下列各項目以供參考：

1 提高銷售額

(1)根據市場調查、分析、預測、擬定銷售計劃。