

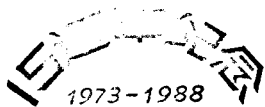
工商時報
經營叢書

001

中小企業 經營錦囊

- 中小企業信用保證基金 提供
- 工商時報經濟研究室 主編





中南圖書公司

F-27
5387
工商時報
經營叢書

001

中小企業 經營錦囊

中小企業信用保證基金

●提供

工商時報經濟研究室

主編



版權所有 翻印必究

工商時報經營叢書001

中小企業經營錦囊

編 者 工商時報經濟研究室
發行人 儲京之
出版者 時報文化出版事業有限公司
地 址 臺北市大理街132號
電 話 3066842
郵政劃撥 0103854-0
印 刷 沈氏藝術印刷股份有限公司
地 址 台北縣中和市中山路二段421號
初 版 中華民國七十年十二月一日
四 版 中華民國七十四年四月十五日
登 記 證 行政院新聞局局版臺業字第0214號
定 價 新臺幣 70 元

工商時報經營叢書

編輯緣起

報紙爲社會公器，應爲社會大眾知之權利服務，本報復爲工商專業報紙，對工商界人士的知之權利提供服務，更屬責無旁貸。鑒此，本報從創刊三週年起，將陸續編輯工商時報經營叢書，委由時報文化出版公司出版，以爲擴大服務的一部分。

工商活動經緯萬端，舉凡商情蒐集、市場拓銷、生產製造、財務規畫、投資評估，……切屬其範疇。工商叢書編纂內容，亦以此項工商活動爲規範，或講述科學管理之要旨，或闡述經營理念之新義，總以能配合工商界人士之從事創新活動，滿足社會大眾之追求管理知識爲依歸。

叢書作者羣，除本報專欄作家外，尚將網羅國內外知名的工商管理學者，以及實際從事工商活動着有聲譽之專家共同參與，希望透過這一羣學者專家之努力，將工商管理知識的學術水準提高，用以改善今日工商管理水準，進而爲明日工商管理水準的進步奠定基礎。

工商時報經營叢書將以深入淺出的文字撰寫，免除理論之艱深晦澀，同時將以成本訂價供應讀者，經濟能力薄弱者亦可享有知識，庶能普遍深入各社會階層，以迅速擴大管理人口羣，進而透過管理人口羣的互補和競爭，提升整個管理水準，全面提高社會運用資源的效率，降低浪費和缺乏效率的行為，從而促使工商更繁榮、經濟更進步、社會更和諧。

工商時報社謹識

編輯室報告

一、

本書的取材與坊間的經營書籍完全不同，所有本書談到的問題，都是由國內中小企業經營者所提供的；因此，問題本身就足以給有志於開創事業的讀者作為經營上的檢查、或籌劃事業的參考。至於問題的解答，不尚理論的排演，而儘量指出具體可行的辦法；這種方式的解答，對渴望應用所知於日常生活中的經營者而言，可以說是對症下藥。

為什麼本書能具備上述的特色呢？與資料提供單位——中小企業信用保證基金的組織特性有關；該基金係經常性與中小企業接觸，替中小企業解決融資困難的機構，由於其日常的接觸，自然很明白中小企業的需要；何種錦囊妙計是中小企業真正作得通的辦法，該基金知之甚稔，因此由該基金來解答業者的問題，自然是駕輕就熟、平實有效。

二、

進入一九八〇年代，隨著產銷方式的多元化，政府介入經濟活動的日愈深化，及一國經濟開放程度之提高，企業經營愈來愈必須仰賴對環境作良好的反應，光靠主持人的敬業精神已嫌不足；舉例而言，由於麵包連鎖店的創立，一些小型麵包店往往在同一市場上無法立足；中山北路義美分號之設立，對原本已在此路段佔穩市場的沙利文麵包店而言，遭受強勁的競爭，其產品也須趨向多角化（如兼營滷味等），可見得產銷型態之改變對經營者是一大挑戰，如果沒有適當的回應，就難逃關店的噩運。

政府介入經濟活動的影響，是現代經濟發展過程中對企業家的重大挑戰，喧騰一時的輪美鞋類配額問題，曾經因為處理方式的不當，引起中部鞋廠必須組織自救會，到處陳情爭取權益；否則彼等中小型鞋廠將因外銷窒息而結束營業；後來政府的配額辦法取消准許自由出口，才算平息風波。目前石化中間原料開放進口的措施，對中台化工等中間原料廠產生營運上的打擊，而下游加工廠則可一紓以往成本偏高的困境；再舉例而言，如果土地銀行對建商已完工或將完工住宅融資辦法能早三個月實施，華美、白宮等建設公司因週轉不靈而倒閉

的事件也可能不會發生……。諸如此類的企業問題，與政府對經濟情勢的干預息息相關。

三、

此外，由於臺灣經濟的開放程度日益提高，也使中小企業經營者帶來很多的新問題，諸如外銷報價、結匯押匯、退稅免稅等技術性作業，縱使對一個大學學府畢業的知識份子而言，還是懵然不知者居多，必須重頭學起；更何況日日忙於業務的企業老闆或企業幹部呢！於是因為不熟諳日新月異的交易技術及瞬息萬變的國際商情，所導致的浪費或錯誤也就不可避免地成為企業經營上的「頭痛問題」了。例如最近伊朗政府改採以貨易貨的交易方式，對原來慣用L/C方式接單的國內加工廠而言，立刻發生無法出貨的問題；又如第一銀行最近為配合行政院紓解工商業困境的政策，特別開辦「外銷生產企業出口週轉金貸款」，凡未接獲L/C但有訂單的企業，可由該貸款而取得資金，這個新辦法對只能以D/A、D/P方式出口的廠商而言，無異另闢籌措財源的蹊徑；再如「生產事業投資購置機器設備適用投資抵減辦法」的通過等……。企業主及企業幹部如沒有計及這些改變，則金錢上的損失將難以估計！

由於以上的問題實已成為普遍性的困擾，因此在本

報已連續刊登一年多的「中小企業經營錦囊」專欄之中，企業界向本專欄詢問財稅、融資、市場及管理方面之問題，一直有增無減，此實反映了大多數中小企業者求知若渴的意願！而中小企業業者通常缺乏專業性的技術顧問，也花不起錢設置研究部門，故要獲得經營上應具備的知識就相對困難，於是透過傳播媒體，廣泛地介紹經濟變革、法令規章及市場動態，供業界參考，乃成爲應運而生之舉；坊間各種管理書籍的有如雨後春筍，正反映了這種需要。

四、

本書的付梓，其功能當然也在於達成傳播經營訊息的任務，但編者則更費心於「如何更有效的讓經營者獲得實益？」這個問題，因此，這本書的編纂方式，實係傳達了編者的一個企圖，那就是打破傳統企業經營書籍的格式，不採一般慣用的資料堆砌式編排，而針對讀者的實際需求來設計。

編者知道本書讀者的時間受到限制，他不是專業性的研究人員，因此他不可能去熟記所謂的X、Y、Z理論，或是諸如企業策略規劃、企業政策的龐大邏輯架構；我們的讀者所希望的書籍應有三個特色：

一、是一本能抓住重點、啓發經營行動的書。

二、是一本具啓發性、讓讀者能舉一反三的書。

三、是一本易讀易記、能夠在有限的時間看完而值得反覆參考的書。

很幸運的，本書同時具有這三個特色，因為⊖本書係以問答式編纂的書，每個問題必有解答，而所有問題均是企業界自己提供的「實戰」問題，因此讀起來最易抓住重點、啓發經營行動。

⊖本書不考慮涵蓋問題的各個層面，而針對業界的問題，就某幾個關鍵性地帶予以透澈解析（本書第四章集中在中小企業共感困擾的人事問題即爲一例），因此分析最具啓發性，讀後也能有舉一反三、驅動讀者更進一步研究的效果。編者的這個看法，在「經營錦囊」連載的期間內已獲得證實，如在中小企業申請融資保證方面；讀者的來函往往是一個問題接一個問題，由工廠未開工的融資保證，問到變更行號名稱的保證問題，再回到遷建廠房之融資保證……形成愈問愈多的局面（上述問題均已收入本書第三章）；因此讀者如因閱讀本書而引發同樣的情形，歡迎逕洽中小企業信用保證基金或大理街一三二號工商時報「工商副刊」詢問。

⊖本書的編排以橫排方式爲之，便利讀者快速閱讀，內容畫分成一般問題、租稅、融資、人事管理、產銷管理、市場開拓及法律問題七部份，易查易記；在分

量上也經過特別考慮，每章均一氣呵成，可利用公餘之暇，從容看完；因此是一本短小精悍的業界兵書。

五、

最後，期盼讀者注意的是，本書由於力求應用性的提高，因此各種問題的解答，涉及現行法規之處甚多；而現行法規則是會隨時間而改變的；編者在付梓之前，已經將最新的發展納入書中（如投資抵減辦法、技術佣金之規定、普通收據列帳規定……等），讀者在看到本書時，它是一手資料固無疑問，但當您將之作爲參考書而保存經常參考時，一定要留意法令規章今後的變更，適時加以補充才不會過時。

工商時報經營叢書編輯小組

彭垂銘

鄭家鐘（執筆）

唐宏志

張武順

序言

有自由經濟的地方，就有中小企業。每一個人都可以一展抱負，爲自己取得一席之地，也爲國家經濟發展貢獻一番心力。中國人有勤儉刻苦的傳統美德，所以「白手起家」的中小企業特別多；他們兢兢業業的經營，精勤奮進，由小而中，由中而大，是經濟成長的原動力，也是經濟建設的基石；使二、三十年來自由中國經濟得以突飛猛晉，一再奇蹟式的高速度成長。因此著名的「歐洲貨幣」雜誌將我們評定爲自能源危機以來，世界各國中經濟表現第一的國家，名列其他八十七國之前，中小企業功不可沒。

在經濟上，我們是提倡均富的民主制度國家，凡百措施，在求多數人的利益，我國中小企業不僅單位多，且其經營者又多屬社會中的中產階層，故無論就社會、經濟及政治的意義而論，國家有責任解決其經營的困難，提供其發展的助力。早於民國五十四年，當局即在經合會設置了「中小企業輔導小組」，後來擴大小組爲

輔導處，現為中小企業處；另方面，除原有的基層金融機構外，八家中小企業專業銀行亦紛紛成立，復於民國六十三年成立中小企業信用保證基金，專責提供信用保證協助中小企業融資，至七十年十月經基金保證而獲得金融機構融資之案件達十萬筆，受益中小企業達二萬家，而融資額達六百八十五億元。

一般來講，中小企業所遭遇之困難固多，其中經營管理一項問題尤不可忽視。惟這些問題卻又都與融資困難有關，據資料分析，我國中小企業融資困難的原因，其中因無法提供擔保品者竟高達四十八%，中小企業信用保證基金之設立宗旨，即在解決這方面的困難，以信用保證來代替擔保品，讓沒有擔保品的中小企業也有機會得到融資挹注；但是，除了擔保品或信用保證的因素之外，企業之經營狀況也是融資的重要考慮因素。因此，中小企業信用保證基金除儘可能放寬條件、簡化手續來提供信用保證之外，亦深深體會中小企業本身自我健全之重要性，所以對於經營管理方面之輔導工作亦全力以赴。

工商時報是我國最大的經濟性報紙之一，閱文議論，對我國工商經濟發展，影響深遠，貢獻良多，對中小企業之服務更是不遺餘力，從去（六十九）年九月一日起特又增闢「中小企業經營錦囊」專欄，每週刊出一

次，而由本基金為中小企業提供諮詢服務，期以對中小企業之健全經營有所助益。

這個專欄之報導，主要在介紹有關中小企業融資、信用保證、稅務、財務與經營管理等方面的實務，並配合各種法令措施或貸款辦法之更張，適時提供業者經營所必須的資料，以促進其經營之合理化、現代化。

一年多來，該專欄已連續刊出六十多期，工商時報新決定發行單行本，以利企業參考，除樂予為序外，更願藉此機會表達對工商時報社的敬意與謝忱。

財團法人中小企業信用保證基金總經理

易所先

工商時報
經營叢書
001

封面設計：陳樹權



中小企業經營錦囊

中小企業信用保證基金提供 ● 工商時報經濟研究室主編

中小企業在經營上有許多普遍性的困擾，這些困擾包括了財稅、融資、市場、管理等專業性的技術問題。然而，中小企業業者通常缺乏專業技術顧問，也無能力設置研究部門，要獲得經營上的特殊知識就相對地困難了。

本書打破傳統企業經營書籍的格式，以問答方式編纂，介紹各種層面的實務知識；而所有問題都是業界自己提供的「實戰困惑」，因而讀起來最易抓住重點，啟發經營行動。

有成書業公司

¥20.00

目錄●

出版緣起
編輯室報告
序／易所先

第一章 一般問題 綜合考慮

1. 進口設備創建廠房的融資與減稅 ● 2
2. 確保國貿交易安全的技巧 ● 6
3. 營業擴充的兩項重點 ● 8
4. 中小企業如何技術創新？ ● 11
5. 商務糾紛的應變之道 ● 14

第二章 稅稅平安 因應有道

1. 建廠期間員工薪資及費用的處理 ● 18
2. 利息、保險費用認列的限制 ● 20
3. 以舊換新銷貨舊品列帳方法 ● 22
4. 普通收據列帳注意要點 ● 24
5. 客戶倒帳金額龐大如何善了？ ● 26
6. 災害損失認定須把握時間 ● 28
7. 預估申報不足可改正估計 ● 30
8. 技術合作報酬金應課營業稅 ● 32
9. 寄贈國外樣品處理辦法 ● 33
10. 展期外銷的申請手續 ● 34
11. 資產重估的時機與辦法 ● 36
12. 進口機械稅捐的分期繳納與保證 ● 39

第三章 爭取融資 手到擒來

1. 怎樣和銀行打交道？ ● 42
2. 利用票券市場取得資金 ● 46
3. 遷建廠房可申請融資保證 ● 48
4. 拒絕往來戶的求生之術 ● 50
5. 未開工工廠的申請信保資格 ● 51
6. 企業增資後的保證疑慮 ● 52
7. 變更行號名稱無礙營業期間計算 ● 53
8. 分店非獨立經營無法獲保 ● 54
9. 商號申請基金保證注意資格 ● 55

第四章 人事管理 洞察幾微

1. 家族企業如何人事管理？ ● 58

2. 自己人花大錢怎麼管制？ ● 61
3. 同窗好友合作間的猜疑 ● 64
4. 家族企業如何啓用自己人？ ● 67
5. 品德與業績之間如何取捨？ ● 69
6. 女性職員的管理技巧 ● 72
7. 破除窮忙的八段錦 ● 74
8. 職務考評貴在公平 ● 76
9. 小企業減少舞弊的方法 ● 79
10. 細察員工效率低落的原因 ● 81
11. 裁減員工的選擇與行動 ● 83

第五章 產銷管理 步步爲營

1. 滙率波動的成本估算 ● 86
 2. 利用租賃的利弊權衡 ● 88
 3. 即期與遠期信用狀的成本比較 ● 91
 4. 現金盤點得法可制止弊端 ● 93
 5. 週轉金管理要訣 ● 95
 6. 企業內部控制的危險點 ● 98
 7. 生產延誤的問題癥結 ● 101
 8. 如何建立良好品管制度 ● 103
 9. 工廠意外傷害的防範之道 ● 106
 10. 人機配合的基本原則 ● 109
 11. 如何控制採購的弊端 ● 112
 12. 安排製程的合理方法 ● 114
 13. 機器送往國外修理的注意事項 ● 117
 14. 年終存貨盤點注意要項 ● 118
 15. 小型企業存料控制方法 ● 120
 16. 存貨估價方法的物價考慮 ● 123
 17. 工廠存貨的內部控制 ● 125
 18. 對抗不景氣的具體戰術 ● 128
- 附：① 中小企業電腦化須知 ● 130
② 運用小型電腦作存貨會計 ● 133
③ 資料膨脹的解決方案 ● 136

第六章 開拓市場 講究戰術

1. 開發新產品有何秘訣？ ● 140
2. 客戶關係的突破技術 ● 143
3. 激勵銷售有何良策？ ● 146
4. 小型超級市場拓展之道 ● 149
5. 木工機具如何拓銷歐洲市場 ● 151