

經濟日報叢書

中小企業經營實例

經 濟 日 報 叢 書

中小企業經營實例

工商實務集刊之七

印翻禁・權版有

經濟日報叢書工商實務集刊之七

中小企業經營實例

著者 楊宏志等

譯者 黃必沙

發行人 王立社

出版者 經濟日報社

總經理

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六八三七〇八

定價新臺幣二五元

中華民國六十一年四月初版

中華民國六十六年十二月第二次印行

經濟、出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有
一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各業作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

三合一.....	楊宏志	一
我的薪資是向顧客拿的.....	楊宏志	五
太空船控制法.....	楊宏志	九
殺敵(SATI).....	楊宏志	三
讓員工輪流做庶務課長.....	楊宏志	七
二好球以後.....	楊宏志	二
三顆心.....	楊宏志	三

企鵝牌打火機·····	楊宏志	三
一年搬三次家·····	鮑永建	七
五合一·····	鮑永建	四
褚營忠的故事·····	鮑永建	四
向螞蟻學習·····	鮑永建	五
攻其不備·····	鮑永建	五
企業部利潤中心制·····	徐桂生	五
自己培養人才·····	陳榕生	六
十塊錢運動·····	黃渝洲	七
起生回生有妙方·····	魏登全	七
白基飯店多目標·····	張秉正	七
成功四字經·····	許可	八

中小企業經營實例

張鈞

• 小公司也要有遠見·····	八
• 讓績優員工當董事·····	三
• 從傳統式經營到科學管理·····	七
• 實施動態管理·····	二
• 運用數量管理·····	五
• 實施長程計劃能減低成本一半·····	九
• 改善組織結構·····	三
• 勞資雙方互信互讓·····	七
• 專案小組·····	三
• 建立良好的人羣關係·····	三
• 工場督導員一年一任·····	五

●員工提案制度.....	一三
●品質改善運動.....	一三
●員工的健康.....	一三
●實施安全管制.....	一四
●給員工以「人」的待遇.....	一四
●即時送達.....	一五
●加強服務.....	一五
●外銷需注重設計.....	一五
●善用客戶意見調查卡.....	一五
●強化與經銷商的關係.....	一五
●改進推銷術.....	一五
●批發商的做法.....	一六

三合一

楊宏志

企劃部門、生產部門、財務部門，在現行的一般公司組織裏，被視為「當然的」三個獨立單位。

於是，三個單位各行其事，相互埋怨指責，無法配合就成了這「當然的」組織裏的弊病，很多公司就因受到這些弊病而影響到業務的良好發展，然而却仍「莫名其妙」的受這種毫無彈性組織的束縛。

剛成立不久的台灣史谷脫 (Scott) 紙業公司爲了能真正符合所謂 Marketing 概念，乃創新一種將企劃、生產與財務合併爲一個市場部門的組織。

據該市場部門負責人洪良浩說，實際上，他們這種「三合一」的組織，乃是整個市場活動（Marketing）的策動力，換句話說，有了這種組織乃有利於市場活動的進行。

但是，目前一般企業裏對市場活動有所了解的不過兩三個人，却沒有一個「瞭解」市場活動的組織，以致影響到企業的營運，這就像一個球隊只有三兩個身手不凡的隊員，却沒有一個強而有力的隊型，一旦身手不凡的球員失常即兵敗如山倒一樣。

洪良浩說，經過他們將企業、生產、財務三個部門合併組成市場部門後，它便具有幾種功能：①訂定產品發展計劃，②廣告宣傳，③銷售促進，④市場研究、調查，⑤銷售控制、分析，⑥銷售預測（費用），⑦銷售地區的劃分，⑧存貨的控制。

在這個市場部門裏的企劃人員，每天收集各地經銷商、零售店的「日報表」（日報表由負責銷貨的人員填寫送繳，遠地則用限時掛號寄回）。

這樣能夠了解他們公司的產品每天賣了多少，賣給什麼人，並進一步的作每週銷售

比較並加以分析，同時擴及每月、每季、每年都可作這種比較分析，然後據以訂定銷售計劃。

很快的，這種銷售計劃可以派司給同屬一個部門裏的生產小組，他們就依企劃人員的資料作明確的生產計劃，他們能夠知道，那種產品要生產多少，某種產品應生產多少。同時，他們還有每週存貨週報表的配合，俾達到完整無缺的生產作業。

在這個市場部門裏，他們還有一個內銷組與外銷組的配合單位。內銷組與各地所設的營業所保持密切的關係，一方面與企劃人員密切配合；外銷組則專辦市場的開發與出口業務，這兩個配合小組並與生產組有直接連繫的義務。

而財務小組在市場部門的範疇裏，能夠儘快地獲知企劃與生產計劃的內容，而作適當的配合。亦即對資金的融通有一個準備。

洪良浩認為：這種摒棄了三個本位主義的缺點的組織，可以在縱的連繫上做到「天衣無縫」的境界。



該公司爲進一步的達到產銷一體化的原則，還特地在市場部門與生產工廠之間設立一個協調單位，實際上也是一位協調人，其職位相當於一個部門的經理，這位協調人對生產的技能與知識都須相當的了解，而他也就直肩負了與工廠及市場部門互通聲息的責任，其實，這也無形中達成了橫的連繫。

洪良浩認爲，該公司這種組織的「精簡化」，對他們來講並不絲毫有人力不足的感覺，相反的，它革除了企劃與業務（生產、財務）兩個分開部門的一個只看將來，一個只重眼前的衝突，而實際影響到公司業務的推展。因此，「三合一」在功能的發揮上，等於增加了三倍的力量。

我的薪資是向顧客拿的

楊宏志

將品管圈活動有效運用於「小羣」管理上，並進一步配合「週管理」，這是東洋培林公司目前掀起Q.C.C.活動高潮的現況。

東洋培林公司是一家由董事長開始直接參與Q.C.C.活動的廠商，因此，雖然實施的時間僅有一年多，但是已收到很大的效果。

昨天，該公司董事長陳泮瀛應邀在中華企管中心品管圈推廣委員會第二次委員會上，就品管圈實施的看法作了一番解說。

面對着許多早已實施Q.C.C.活動的廠商代表，他說：「我今日來工廠上班，是來我的薪資是向顧客拿的

追求改善我自己理想的生活」，是他送給每一位員工的工作信條，也是實施品管圈活動的「強力支柱」。

他向員工們表示：大家都應當有一個認識——他的薪資是向顧客拿的，而不是老板給我的，所以我必須做出符合顧客滿意的品質的貨品。爲達到這樣的要求，我必須「平心靜氣」地在崗位上工作，而力求產品品質的提高。

有了這樣的認識，才能使品管圈在推展上獲得順利。

陳泮瀛說，他們係於去年二月開始，先施以四個月的品管教育，公司上下下全員參加，這是奠定基礎的工作。並於去年五月開始正式在實施品管圈情況下生產精密軸承，至五月底其生產量即由十五萬個增加到三十萬個，不良率也由3.67%降低至0.65%。在這樣的「驚人」效果裏，這位看來六十開外的董事長表示：他深深的體會到：用「命令式」的方法來辦事是行不通的，尤其是年輕人，應該啓發「自動自發」的精神，讓他們在「小圈圈」裏有充份的表現機會。

在品管圈之下，對他們的要求只是「目標」與「結果」，而他們呢，則是針對目標，提出詳盡的計劃，送至圈內的輔導中心，由各輔導中心來考核與審查成果。至於這些年輕人用什麼方法來達成目標，那是他們自己的事。

這些方法包括：將橫線責任制改為直線責任制，也就是說，以前是把製造過程責任分開。

他們將這種直線管理又稱為「小羣管理」——負有責任者，須從寬度研磨開始，一直到裝配包裝完成，才能算責任完了，並把各線上工程，分別固定各種「型番」，這麼一來，到了交貨期即不能推萎責任，品質有差異時，也無法責怪他人。

這種直線管理亦即小羣管理的好處是：①現場主任的責任加重，而且職責分明，②品質安定，由於權責明確，無法推萎塞責，自開始至結尾品質都由一個人負責，品質也較安定，③交貨期提早。以前從開箱材料投入研磨工場，至裝配包裝入庫，須要三星期甚至到一個月，現在只要一星期即可，④產量增加。自實施小羣管理後，生產量又由三

我的薪資是向顧客拿的

十萬個增加到四十萬個，⑤人工減少。員工由過去的一九七人減至目前的一六七人。

除了這種小羣管理方式外，他們又進一步的實施「週管理」制度，陳泮瀛說，過去工廠都是實施月產量報表制，作業人員往往在月初呈現懶散的工作情緒，至月底時爲了達到目標，又開始拚命「加班」，而形成「不正常」的工作情況。

因此，將以前二百四十小時的工作時，縮短爲四十八小時，這樣工作人員對於品質，交貨期，產量才能提高警覺，達到目標。

總之Q.C.C.活動對員工來講是一種「榮譽制度」，它以「鼓勵」爲重心，並讓員工們生活於「在樂趣中學習，在樂趣中工作」的環境裏。這也是他們將Q.C.C.稱之爲「樂業圈」的道理。

太空船控制法

楊宏志

一種新的「推銷術」，正由地球綜合工業公司積極的運用中，他們稱之爲「太空船控制」方法。

所謂「太空船控制」推銷法，就是將公司內所有的業務員分成若干組，每組即爲一太空船，目前地球綜合工業公司的每一「太空船」內約有「太空人」四至六位，而每一組配合一位小姐（Sales lady）而爲控制中心。

組員與「控制中心」合作無間，互通有無，因此雖然是四、五個「大男人」，但是他們在外的情形，遭遇的問題等等，則已完全「納入」一位小姐的「控制」之中。

太空船控制法