

新太經營戰略叢書 3

經營管理100表

製作／應用

長島總一郎 原著 本社編輯部 編譯

新太出版社發行

F27
2C261

新 版

經營管理100表

—製作與應用—

長島總一郎 著
本社編輯部編譯

50週年紀念
1973-1988
中南圖書公司

新太出版社

新版 經營管理100表／製作與應用

實價新臺幣300元

中華民國61年2月初版發行
中華民國62年7月新訂一版
中華民國73年9月新訂8刷

發行人：許 浦 章
著者：長 島 總 一 郎
譯者：本 社 編 輯 部
發行所：新 太 出 版 社

台北市南京東路5段250巷18弄11-1號7F

電話 (02) 7 6 9 6 2 7 5

郵撥第 0017710-1

南部服務中心：

高雄市興中一路347之15號2樓

電話 (07) 3349080 · 郵撥第43197

印刷者：三 文 印 書 館

地 址：臺北市柳州街168號之9

電 話：3611410 · 3017762

版權所有

翻印必究

新聞局出版登記證局版臺業字第0914號

F27
2C241

新 版
經營管理100表
—製作與應用—

長島總一郎 著
本社編輯部 編輯

15週年紀念
1973-1988
中南圖書公司

新太出版社



簡 介

我們不願在此替著者吹噓本書的內容。因為只要您翻一翻目錄，就可以察覺到其豐富的內容。

著者開宗明義即列出這本「經營管理 100表」的四項目的。讀者只須翻看卷首便可明瞭著作此書的宗旨。由此我們也可領略到，本書對實際應用的重要性。

自從我國開始探討經營管理的知識以來，很多人也跟著談論起「現代經營」、「目標管理」、「經營計劃」等問題。他們那種熱心學習，意圖早日趕上先進國家之經營方法的態度，確實令人欽佩。只是真正要實施科學的經營管理時，單憑一些理論或不充分的實務知識，不免會有無從著手的感覺。這是由於他們缺乏實際可資應用的工具所致。

本書出版於去年，是一部最新的經營管理用書籍，所謂「100表」，實際上就是100個計劃表的例子，也是我們實施科學經營的最佳範本。只要讀者有此一書，必然可以把往日所學的種種經營管理知識活化起來，而實際應用於您所從事的企業上。

假如您是一位主任、處長或課長，如您想在組織與人事方面應用最新的科學管理，本書第六章可以令你的才華完全發揮出來。

假如您是一位廠務人員，如廠長、生產課長或工務課長，那麼第五章與第四

章，一定有許多地方可供您來增進您自己的業績。特別是其中的一些實務要訣，絕非空闊的理論所能比擬。

又，假如您是一位營業部人員，那麼第三章與第二章就足以使您的業務蒸蒸日上。比如如何把握市場、如何管理推銷等，都可用視覺性的具體圖表作最確實的管理，依此來作您將對一切問題瞭如指掌而予以適切的解決。

上述種種也即著者在第一章中簡單地敘述的為什麼要用「經營 100表」的理由。

總之，熟讀本書便可活化我們的經營管理知識！惟有如此我們才能在自由、公平而激烈的企業競爭中穩操勝算！

本書於六十一年二月發行以來，已銷售數版，我們對於企業界的這種誠求新知的熱忱大為感動，也因此大大提高了我們服務企業界的信心，現特就本書重加精細的修改精訂，發行新版，以滿足各讀者。

新太出版社 謹識

中華民國六十二年七月

原 序

經營 100 表之目的

本書之目的可分為以下四點：

- 第 1 如何決定經營策略。
- 第 2 透視經營實況。
- 第 3 從專門化邁入綜合統一化。
- 第 4 將理論溶入實況而發揮經營技巧。

第一目的：如何決定經營策略

企業經營之策略，較諸圍棋中運子，其重要性實有過之而無不及；圍棋對奕之勝敗，決定於運子之智慧，而企業經營之成敗，經營策略之優劣，更為決定性之因素，故本書之第一目的，在於幫助讀者如何決定經營策略。

擬訂經營策略之思考程序，乃是水平思考（創造性之思考）與垂直思考（理論性之思考）之互相運用。任何天才創意之形成，均要有理論之依據，否則必流於幻想，尤其須把經營策略與經營實況結為一體，而後才能策訂一定之經營途徑。

策略之擬訂，固因業種、業態或規模之不同而有差異，然無論如何，各公司非有一定之策略不可，人類強烈的進取心，和源源產生之智慧，已使情報意識實

在在日常生活中，此一現象，在企業活動中尤為顯著；各種資料、表報到處充斥。可是，這許許多多的東西，究竟被應用了多少？運用的效率如何？實在令人懷疑！無疑的，這許多資料和表報，不是不合時宜，便是太過冗繁；不是茫無頭緒，便是隨意蒐集而來為多餘的累贅。根據筆者過去18年間為 100多家公司擔任經營顧問所得之經驗，各公司對情報知識已十分普及，但泰半缺乏統籌情報，活用情報之智慧。因此，本書之第一目的，即是幫助讀者：如何、分析各種資料，依目的之不同製作各種實用表格。在製作過程中，必能發現許多問題，然後再予以分析、檢討、研究並加以改進，最後才確定方針，完成戰略計劃，確實實施，這樣才能收到豐碩的效果。

第二目的：透視經營實況

測定企業活動結果加以評估，然後採取所需之矯正措施，其共同要點為貨幣價值與物量數字。此等價值與數字，必須與企業活動並行記載，轉帳、統計、分類、製表，最後成為傳票、帳簿、卡片、報告書等，然後由企業內之某一單位，依次傳到其他單位；由某一人員，依次傳到其他人員，而形成整體之計數資料。為此，企業內從下至上之一貫作業所作成之資料，到達最高管理單位時，最低限度，應使此項資料趨於單純而能概括綜合表示各種狀態，使最高管理單位便於判斷，決定策略。由此，最高單位之經營意志，可從各種方案中選擇最佳者而確定之。

為使最高管理單位便於正確選擇起見，中堅幹部及其幕僚，應將各種案件、

表報，妥為整理、歸納，作成一目了然之表格，並且應以專家之權威作成曲線圖及其他圖表，並加以着色以資識別，並附以像片，俾成為盡善盡美之圖表，讓最高管理單位藉此易於決定意志。

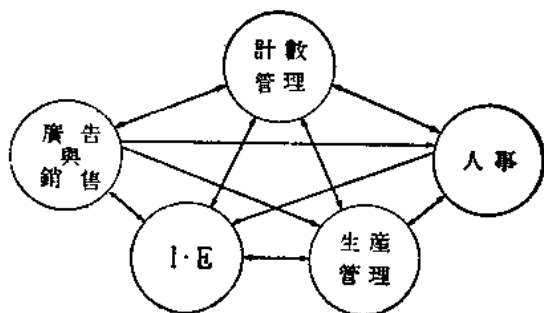
第三目的：從專門化邁入綜合統一化

所謂企業，乃是有着各種各樣錯綜複雜的事物相互關聯之活動體系。各部門之活動，好像各自獨立，其實是相互作用，相互影響，而與全體統合之組織活動。為達成本書之第三目的，必須着眼於某經營部門所用之分析手法，用之於其他之經營部門，其結果，常有非常之效益。例如：銷售與廣告兩部門，管理之技巧頗多有相同效用者，茲將運用方法舉例說明如下：

作業過程表及工程分析表，可用於貨物流通部門；用於工程管理之流動線曲線圖，可用於售貨應收款之管理；用於品質管理之特性重要因素圖及其分析表，可用於處理顧客之不滿；動作記錄，可用於調查補給單位之後勤任務狀況；Work sampling技巧可用於顧客階層之分析；PERT 法，可用於新產品之發售。諸如此類之應用範圍至為廣泛。

反之，銷售技術可以應用於工廠改善者，有如下幾種：廣告技巧可用於造成全企業機構之革新；調查購買動機之手法，及人為之促進銷售技巧，可使上司、同僚、部屬接受改善方案；推銷員推銷產品之談話技巧，轉用於企業內之作業員，可以改善作業方法；銷售季節變動之分析，可幫助工廠修訂作業政策。

圖示：各作業之互相關係，與企業經營上所有職掌之互相關係吻合。



第四目的：將理論溶入經營實況而發揮經營技巧

批評畢加索之畫者奇多，但沒有一個能成為畢加索第二；同理，精研經營學者及高明的經營顧問很多，但究有幾人能勝任實際企業經營任務？未聞畢加索在美術評論上發表過宏論，同樣地，實際經營者之中亦罕見發表其經營理論中之獨特見解，這種情形實際上也可以不必。然而，經營者必須具備第一流之見解，而做為其部屬者，為輔佐經營，則必須具備優秀的經營技術——此技術應以理論為基礎，透過實踐而發揮，故理論之價值絕不可忽視。當然，這些部屬只需完全了解基本理論，無需接近學者之理論水準。不過，彼等既係執行實務之專才，即需不愧職責！換言之，彼等必須具備實踐經營技術之全副武裝，俾所作所為皆能著有成效。經營專才之所以成為專才，全賴經營技術，故不可不勤於進修。

最後，本書之撰作，屢蒙經林書房總理不破博先生之鼓勵，謹在此致最深之謝意。

著者 長島純一郎 謹識

目 錄

簡 介.....	3
原 序.....	5
經營100表之目的.....	5
• 如何決定經營策略	
• 透視經營實況	
• 從專門化邁入綜合統一化	
• 將理論溶入經營實況而發揮經營技巧	

1 可提示戰略的經營100表

1 為提示戰略戰術而製作的圖表——不能僅是結果的報告.....	17
2 首先要有經營 100 表.....	18
3 經營 100 表的經濟性.....	19
1 系統接近法 (system approach)	19
2 報告的機能與形式.....	21
3 經營 100 表必備的性質.....	22
4 何謂經營 100 表.....	23
4 由誰製作或解析經營 100 表.....	24
1 製作經營 100 表是直屬幕僚人員的工作.....	24
5 何時使用經營 100 表.....	25
6 經營 100 表的製作能力與閱覽能力.....	26

1 麥納馬拉戰略與經營 100 表	26
2 學習經營的藝術	27
7 經營 100 表須如何製作與使用？	29
1 不要以頭撞壁，應從最容易着手的地方做起	29
2 報告類調查表與報告統制制度	30
3 經營資料簿	31

2 一般經營技術的圖表

1 一般經營技術——運用計數的經營管理之統合與 經營戰略之策訂	35
2 監察、計劃、實施	36
3 一般經營關係諸技術系統圖	36
1 損益計算圖表	41
2 資產負債圖表	43
3 經營分析表	45
4 製品別成本構成圖表	48
5 損益平衡點圖表	50
6 附加價值分配極座標圖表	52
7 資產資本週轉期間圖表	54
8 成本的帕列特線圖	56
9 降低成本與費用的特性因素圖	58
10 成本降低目標表	60
11 邊際利益圖表	62
12 經營分析雷達圖表	64

13 資本收益圖表	66
14 目標利益之設定圖表	68
15 根據損益平衡點圖表所作的利益計劃圖表	70
16 預計損益表與貸借對照表	72
17 長期經營計劃圖表	74
18 資金循環的實態分析	77
19 資金調度表	79
20 目標體系組織圖表	82
21 銷售額與毛利益的預實圖表	84
22 採購、庫存、製造、銷售流動數曲線圖	86
23 經營改善計劃甘特圖表 (Gantt Chart)	88

3 有關市場營運銷售圖表

1 發覺問題所在	91
2 市場營運概略	91
3 圓周式的銷售及市場營運計劃的循環	94
4 市場營運與銷售關係諸技術的系統圖	98
5 市場營運與推銷的加強作戰	103
1 市場調查問答卡	107
2 客層分析	113
3 傾向變動分析表 (移動平均法)	116
4 傾向變動分析表 (最小自乘法) 一次式	119
5 傾向變動分析表 (最小自乘法) 二次式	122
6 銷售季節變動分析 (月平均法)	124

7 銷售季節變動分析（連環比率法）	126
8 相關關係分析（斯匹亞曼的等級差法）	128
9 相關關係分析（匹亞松公式）	130
10 推銷效率分析	132
11 推銷員的時間活用研究	135
12 蘭泰斯達地圖	137
13 製品混合計劃圖表	139
14 銷售分配	142
15 不良特性因素圖	146
16 市場營運混合表	147
17 採購價格變動圖表	149
18 流通經路圖	152
19 市場關連圖表	154
20 具體的銷售促進活動評價表	156
21 信用調查用紙	160
22 訪問計劃表	161
23 顧客卡	163
24 推銷日報	165
25 應收帳款管理圖表	167
26 接客技術評價表	169

4 工業工程關係圖表

1 何謂工業工程	173
2 方法研究的進行方法	174

3 I E 關係方法系統圖	177
1 主要製品分類表	189
2 概略程序分析表	191
3 製品工程分析用紙	193
4 製品工程分析表	195
5 流程程序表	197
6 經路圖(線圖)	200
7 經路分析表	202
8 作業員流程分析表	204
9 搬運分析表(主要產品搬運經路圖)	206
10 佈置設計關連圖表	208
11 佈置設計圖表	210
12 多動作程序分析表	212
13 人、機械程序表	214
14 兩手作業分析表	216
15 動素符號	219
16 動素分析表	221
17 時間觀測用紙	223
18 I L O 方式寬放率表	225
19 工作抽查計劃表	227
20 工作抽查觀測巡路圖	229
21 工作抽查統計圖表	232
22 標準時間卡	234
23 生產平衡線	236

5 有關生產管制的圖表

1 何謂生產管制？	239
2 生產計劃概要	241
3 生產的形態	242
4 多種少量生產的生產改善方法——網狀計劃法與羣組工學	243
5 生產管制關係諸方法系統圖	246
1 大日程計劃表	249
2 P E R T 法與網狀計劃表	251
3 事項・活動表	254
4 經路分析及工時估計概算表	256
5 工時累積表	258
6 零件佈置號數表	260
7 生產管制表（日程管制表）——中日程	262
8 機械負荷表	264
9 作業分配板	266
10 自動督促法	268
11 工程進度表與流動數曲線圖	270

6 有關組織與人事的圖表

1 人事管理猶如栽培植物	273
2 組織與人事關係的諸方法系統圖	276
3 為提高勞動生產力的人事管理諸措施	280
1 作業表	282