

審圖本

WATCH

YOUR FIGURES

掌握管理數字

譯者 / 莫 慧



作者 / 帕金森 (C. Northcote Parkinson)
拉托米 (M. K. Rustomji)

業強出版社 發行

WATCH YOUR FIGURES

掌握管理數字

譯 者 / 莫 慧

作 者 / C. Northcote Parkinson
M. K. Rustomii

繪圖者 / V. B. Halbe

業強出版社

現代企管新知 109

掌握管理數字

原 著：帕金森、拉托米

譯 者：莫 慧

主 編：陳希芳

編 輯：李文茹、龔銘釗、許淑敏

美 編：江正義、郭國堂

發行部：崔湘山

發行人：陳春雄

出版者：業強出版社

地 址：台北市中華路2段163巷6號5樓

電 話：(02)3041312・3041313

郵 撥：0743812-9

承印者：永美印刷公司

定 價：新台幣100元整

新聞局登記證版台業字第3220號

1985年1月初版

(如有缺頁或破損，請寄回本社更換)

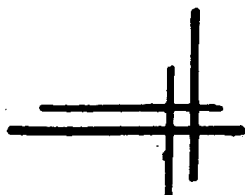
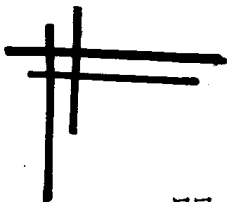
■版權所有・翻印必究■

關於作者：



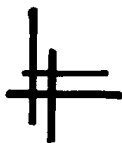
帕金森(C. Northcote Parkinson)，
因諷刺官僚式管理而馳名國際，他的代表
作「帕金森律」出版之後，更是聲名大噪
。

拉托米(M. K. Rustomji)，管理顧問
兼作家，他的著作曾獲管理大師彼得·杜
魯克的讚揚，並多次獲得年度最佳管理叢
書獎。



關於譯者：

莫慧，原名王慧玲，民國四十七年生
，國立台灣大學夜間部外文系畢業。



HWT329/14

原 序

本書可以說是帕金森（「帕金森律」的作者）和拉托米的所有著作中，最富有建設性的一本。

書中每頁都有降低成本、增加利潤、訂立預算、和簡化程序的建議，不但十分實際，而且對大小公司組織而言，也都非常有用。書中幽默的漫畫對了解或處理各種管理數字很有幫助，充分表現出作者經過長時間的經驗和思考，而過濾出來對這些問題的精闢見解。

帕金森(C. N. Parkinson)
拉托米(M. K. Rustomji)

譯 序

現代工商社會，講求步調穩健，實事求是。身爲大齒輪的一份子，不論你是生產線的一員、中上階層，或決策級人物，如何盡一己之力，帶動整座機器的運轉，是人人必備的共識。

儘管科技日新月異，經營原則也迭有革新，基本上，勞資雙方都能以廠或以公司爲家，一份基業便不容易動搖。本書深入淺出，爲您條列出精簡的經營原則，並從一些容易爲人忽視的小地方，提醒您積沙成塔的成本意識。

希望這本圖文並茂的小書，能成爲工商業界的一股清流，在這經濟起飛的時候，略盡綿薄之力。

莫 慧

謹識

74.1.2.

現代企管新知

101 領導指揮訓練

102 商業創意

103 經營者指引

104 一分鐘銷售員

105 圖解管理思考200則

106 一秒之差

107 人際關係／晉升高位

108 至善至美的管理

109 如何掌握管理數字

110 如何掌握收支平衡

目 錄

何謂控制？.....	1
何謂成本？.....	18
降低成本.....	24
無所事事地耗費時間成本.....	33
由減少耗費來降低開支.....	35
現金支出.....	38
看不見的成本.....	41
以花錢來省錢.....	52
成本：主管的責任.....	58
如何降低成本.....	67
經由預算控制.....	72

一般成本及其收益·····	91
巨妖·····	95
控制的哲學·····	97
何謂利益率？·····	114
未來與支出·····	118
帕金森定律·····	119
「人」的因素：關鍵所在·····	123
卓越的馬克史賓賽公司·····	128
電腦的功能·····	131
以運作研析來協助決策·····	138
降低成本的最有效途徑：提高產量·····	140

何謂控制？

這是本有關理財的書，而理財原來是種家庭管理的技巧。身為家庭主婦，很容易便能掌有經濟權，並且把理財的敏銳意識，傳達給丈夫和子女。常聽家庭主婦說：「別把那個

超級市場裏有些東西是比較便宜，可是得算上車錢啊。



倒掉，可以餵貓」；或者是：「把燈關了，夠亮啦」；「某牌子比另一種牌子貴一點，可是耐用，划得來」；「水燒那麼熱幹嘛，溫的就成了，電費貴得很。」

還有，「不要兩個人都擠在水槽邊，礙手礙腳的，一個先去鋪床」；「如果老是打破碗盤，可就沒錢買冰淇淋了」；「留著包裝紙跟繩子，總會用得著」，以及「騎腳踏車比較省錢啊」；結論是「積少成多。」

當然是節省
開銷比較妥當。



我寧可另闢財源
來縮減收支差距。

家庭主婦會把諸如此類的理財原則，廣泛應用到家中大大小小的事情上，不過有可能遭到男性成員的反對。到了某一限度，便開始發生爭執。如：「留著殘羹剩餚也叫節省嗎？搞得冰箱一團糟！」；「補破碗盤根本划不來」；「關了燈會傷視力，結果是得買眼鏡。」等等。如果收支不平衡，女人的本能是節省開銷，男人則會努力於增加收入。

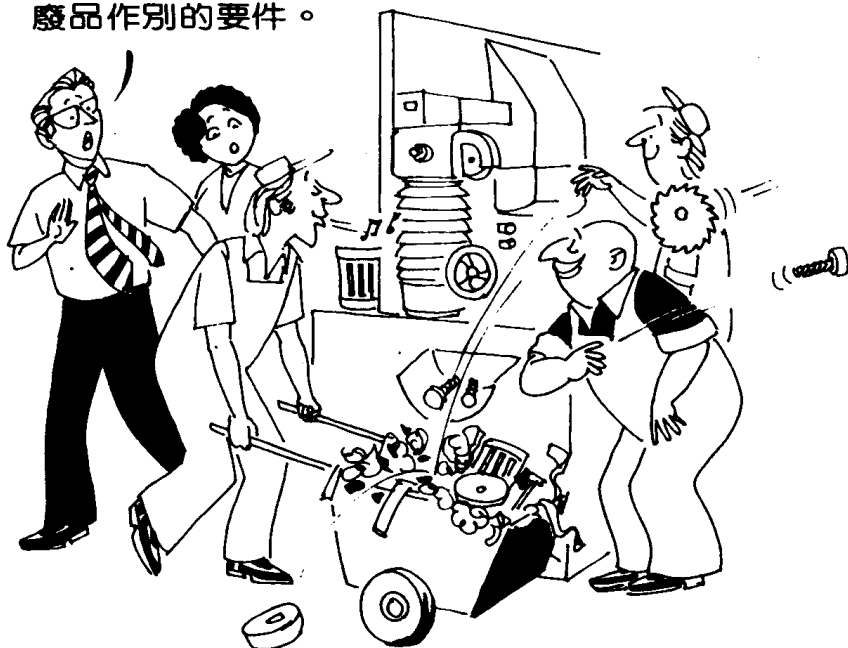
家庭主婦持家不易，她們會從各個可能方面，考慮錢到底是怎麼花出去的。男人（可簡單得多了）則只會想如何去賺錢。這種原則上的差距，很難說誰對誰錯。在某種範圍內，節儉當然是明智之舉；超過那一限度，可能就會帶來反效果。節約是一回事，吝嗇又是另一回事。廉價買來的衣服，也許不合身；便宜的傢俱不經久；省了車錢，或許磨破鞋子。不合理的節儉，畢竟是愚蠢而不足取的行徑。總結地說，浪費和吝嗇其實是兩個極端，也就是都犯了不知適可而止的毛病。

從家庭走向工廠或辦公室，便進入了一個由男人所統馭的世界，其中也有浪費與節約的對立，以及眼光是否看得長遠的分別。大致上說，以男性為主的世界時尚是朝向浪費，男人的這種本性和心態，會隨事業的擴展而加強。

通常，雇用十二到五十名員工的小廠，只能算是家庭企業。在這個階段，節儉觀念可能佔優勢。

一旦擴張——成功的企業必然擴張，超出家庭式的規模，員工便開始認為，施行控制的是「他們」，很少顧及「我們」。

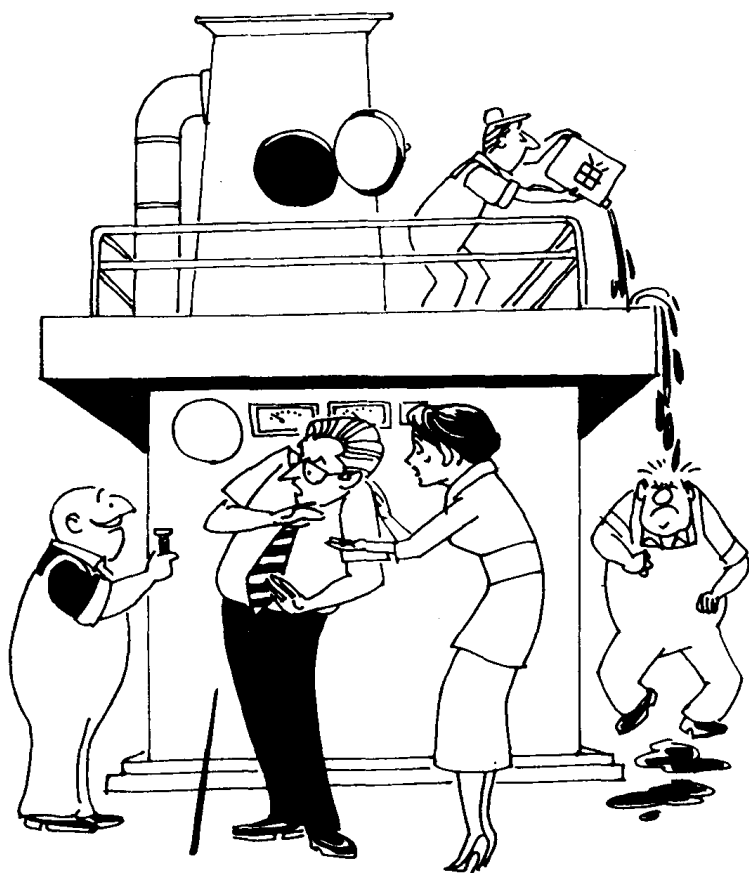
我們還要用這些報廢品作別的要件。



而經營原則隨規模和複雜性也有所改變。腦子裡只有「百萬」、「千萬」的大老闆，那裏在乎區區的五毛錢？他們認為，工廠以整潔為重，於是到處只聽到領班在說：「倒掉」、「燒掉」或是「扔到河裏去」。

經營者不注重廢物利用，結果是，工商業者不自覺地製造著空氣及水的污染。

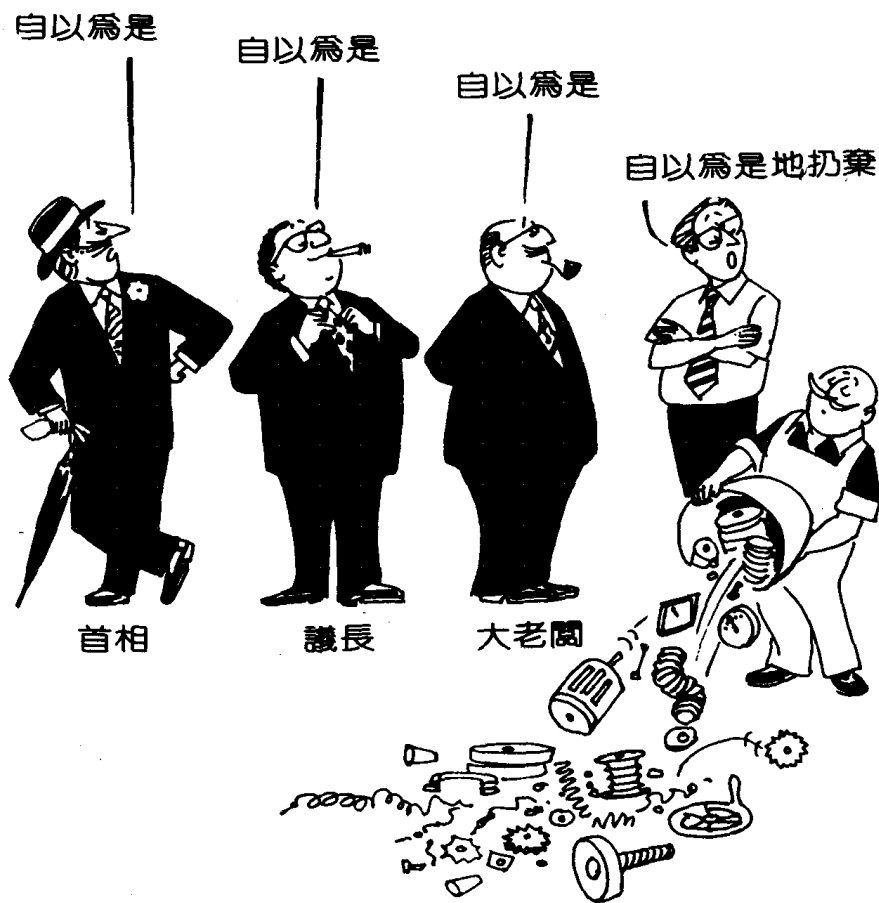
大公司的行徑若是，國營企業和政府部門更不用說了。如果某大公司認為五毛錢算不了什麼，首相更不會把它看在



髒兮兮的，把它扔了。

眼裏。政府只會對能省下百萬元的提案有反應，省下一兩萬必然興趣缺缺。同樣的，納稅人也對公共預算不甚熱心，因為數字並不在他的理解範圍之內。他只會想，某個議案裏省下的錢，必定用到其他議案裏去了。大家都不關心的結果，是每年都出現巨額的赤字和公債。

大型工商團體，舉凡簽定合約，發展就業機會等的計劃



- ・多半和政府保持密切聯繫。於是官員「自以爲是」的氣息
- ・亦感染到公司體系，把許多省錢計劃全廢棄不用。

許多組織機構中，諸如總預算過高、製造經費和產品價格貴得離譜等現象，一再出現，令人感到惋惜。這些直接可見的浪費都還好，有些揮霍却是隱伏不可見的。

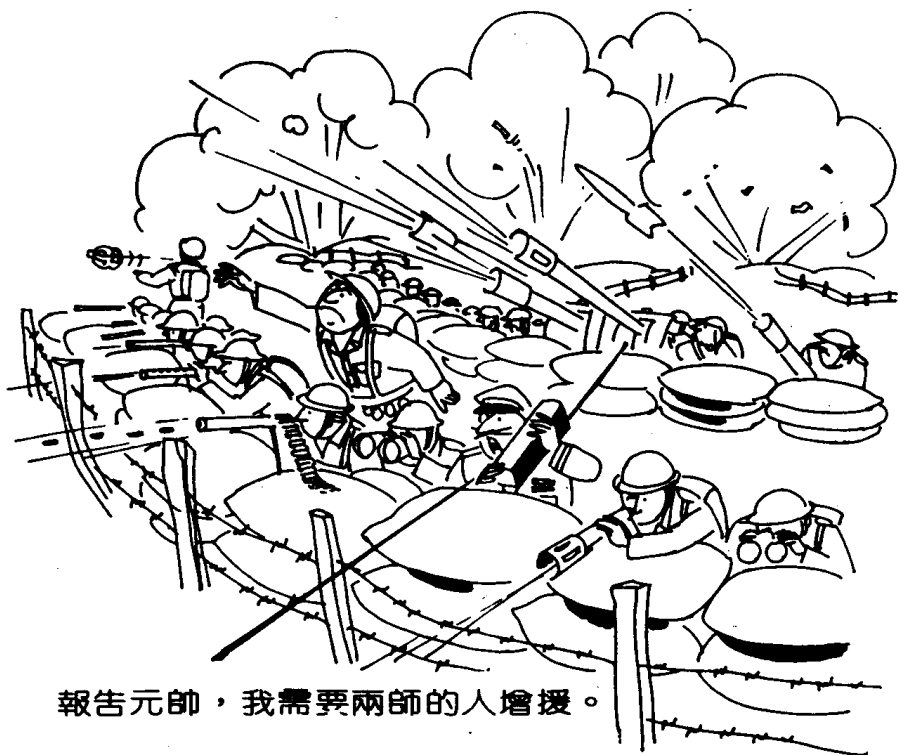
其中有三項基本原則，由於易爲人疏忽，更應注意。審

查一個揮霍無度的組織，必然會發現的偏差有：事前不經心、不注重預測，以及估計錯誤等。所有這些偏差，都會導致嚴重後果。而且可以肯定的是，程序上有這些偏差，表示在原則或表象上，都可能犯有更基本上的錯失，比如說無法作正確的抉擇等。

我們首先要明白的事實是，浪費是方法運用不當的後果。就好像陷入苦戰時，指揮官立刻會想要求增援。

或者導演孤注一擲地拍攝影片，也會要求增列預算。

通常他們會如願以償。但是假設答案為「派不出人」或



報告元帥，我需要兩師的人增援。



錢不夠用，得再
增加一兩百萬才
能把片子拍好。

「沒有錢」，指揮官和導演就得（生平頭一遭）「動動腦筋了」。要求增援固然容易，未必能夠改善戰略。況且，額外的預算並不能使情況由壞轉好。相反的，增援或增加預算才是使人無法作明智抉擇的障礙。

工商業界也是一樣，一個公司若是大量消耗資源，必然不斷急於增加資金。而某些形式的浪費容易估計，智能的耗費却無從算起。

檢討資源上的耗費時，有關人員或許說，情況並沒有那