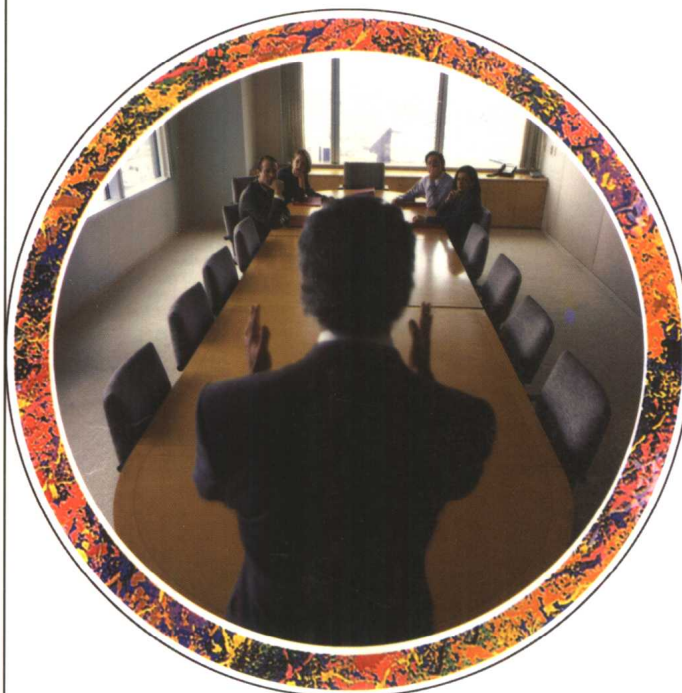


新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

最新管理方法 200 节



曾文旭 著

2.

应对变化的新理念
帮助企业从优秀迈向卓越
本书在台湾再版 30 余次
被誉为令企业不断飞跃的圣经

南方日报出版社

新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

最新管理方法 200 节



曾文旭 著

2.

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理赢家大事典Ⅱ：最新管理方法 200 节 / 曾文旭 著. — 广州：南方日报出版社，2002

ISBN 7-80652-199-2

I. 新... II. 曾... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 106916 号

本书中文简体字版由台湾凯信企业管理顾问有限公司
授权独家出版

新管理赢家大事典Ⅱ：最新管理方法 200 节

曾文旭 著

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

电 话：(020) 87373998-8502

经 销：广东新华发行集团股份有限公司

印 刷：广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 16开

印 张：17.25

字 数：180 千字

印 数：6000 册

版 次：2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：40.00 元

投稿热线：(020) 87373998-8503 读者热线：(020) 87373998-8502

网址：<http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

前言

进入 21 世纪，一般的企业若想要在激烈竞争中求生存发展，本着长期经营方针，持续不断地进行经营结构的更新改善，乃是不可或缺的。在此之前，经营结构的改善一般被认为是高层管理者的职责，但是从今以后此项工作将不再是经营管理阶层所能单独胜任的了。

外部经营环境、顾客意识、新技术、竞争关系、经营等无时无刻不在变化着，这种现象促使经营组织内的各部门随时都得面对经营上的新课题与新挑战。

企业组织内部同样如此。随着经营规模的扩大，呈现不停的变化：中层管理者参与的增加，产品、事业的扩展，物料、信息和员工之培训等管理内容的拓展和复杂化，工厂设立分支机构等地域性的扩充等因素，使得经营管理阶层对第一线之掌握，越来越感到力不从心。

改善以上现象只靠经营管理者对中层管理者下达指示的经营方式已不再适用。今后中层管理者、基层管理者、一般从业员工等各司其职，自主参与企业经营的“全员参与”的经营方式，乃是企业生存发展的不二法门。

在全员参与的经营管理时代，中层管理者掌管生产、行销、开发等部门的大局掌控，一般从业员工则经由 TQC（全员品管运动）、ZD（无缺点运动）等方法来改善工作绩效。简言之，即企业全体员工各在其工作岗位上分担改革责任是也（各在其位，各司其责）。为了达成上述任务，对经营管理实务的全盘了解乃至具备综合性的经营判断能力，是现代企业人所必备的素质。

本书宗旨，在于运用有系统、简明易懂的图解或步骤分解方式，将经营全盘知识介绍给有心学习的读者。纵使非企管学系出身者，如果能熟读本书，将可成为引领时代潮流的经营管理行家。

凯信企业管理顾问有限公司 曾文旭谨识

2003 年 1 月简体字版付梓之际

1

企业经营的架构

- 1.1 企业经营的意义 (2)
运用资源,使之与顾客的需求相结合,并经由专业知识与技术创造出新价值。
- 1.2 企业经营的基本业务 (3)
制造业的基本业务可分为研究开发、采购、生产、行销及财务等五项。
- 1.3 企业经营的后勤支援业务 (4)
包括支援基本业务的财务、人事、劳务、资讯系统、经营企划等业务。
- 1.4 企业经营组织的发展架构 (5)
经营组织的发展依序为:组织的诞生→分工化•专门化→部门化•阶层化。
- 1.5 组织化原则 (6)
组织化应具备部门化、指挥范围、命令统一性、阶层化、授权等五项原则。
- 1.6 企业经营组织图与职务说明 (7)
图示业务体系与命令指挥系统者谓之组织图,将业务内容以文字叙述者谓之职务说明。
- 1.7 直线部门与幕僚部门 (8)
直线部门在于直接执行企业设定的目标,幕僚部门则有辅佐的功能。
- 1.8 经营管理活动的架构 (9)
拟定经营计划并付诸实施、评估计划与绩效差异分析,并进行管理等一系列活动。

1.9 公司的定义 (10)

以营利为目的的社团法人,具有法人、社团、营利目的等特征。

1.10 公司的种类与特征 (11)

公司可分为无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司等四种。

1.11 股份有限公司的特征 (12)

股份有限公司的特征在于将全部资本分为股份,股东仅就其所认股份对公司负责。

1.12 股份有限公司的设立 (13)

依公司法规定,有完全行为能力之五人以上为发起人时,得设立股份有限公司。

1.13 股份有限公司的营运机构 (14)

股份有限公司的营运机构可分为股东大会、董事和董事会、监察人或检查人等。

1.14 股东大会 (15)

股东大会分为每年定期召开的股东常会及必要时召集的临时股东会。

1.15 董事会 (16)

董事会是由全体董事所组成的会议体,为公司的业务执行机关。

1.16 董事的责任与义务 (17)

董事依民法委任和公司法规定,负有几项责任与义务。

1.17 监察人 (18)

监察人是由股东会在有行为能力的股东中选任,通常任期为三年,可连选连任。



何为经营策略

2.1 经营策略体系	(22)
经营策略包括经营的基本方针定位及策略的实施计划。	
2.2 何谓经营理念?	(23)
企业从事经营活动的基本价值观。	
2.3 事业领域的定义	(24)
定义事业活动的基本方向,谓之事业领域。	
2.4 何谓经营目标?	(25)
以定量表示在某时点所必须达到的经营成果与水准。	
2.5 何谓事业组合策略?	(26)
决定何种事业及其组合方式的基本架构称为事业组合策略。	
2.6 程序组合策略	(27)
公司的业务范围应涵盖哪些程序。	
2.7 新事业开发策略的三种形态	(28)
新市场开发、新技术开发、资金开发。	
2.8 产品组合管理(PPM)	(29)
由市场未来性和竞争力决定产品与事业策略的方向。	
2.9 资源分配方法	(30)
依据对未来成果的贡献度区分等级,以分配资金及人力资源。	

2.10 何谓事业的重新结构化(re-structure)? (31)

改造事业基本架构,革新公司经营。

2.11 企业文化的变革 (32)

近年来,由于经营环境的变化,导致企业文化亦不能故步自封。

2.12 何谓策略经营? (33)

对于环境变化具有策略性对应的组织能力之经营

2.13 策略管理系统 (34)

事业分析·策略构想→基本策略构想·拟定→策略计划的设计→推动实施。

2.14 中长期计划 (36)

长期计划明示长期经营方针,中期计划则为实现长期经营方针的具体化计划。

2.15 波特(Michel E. Porter)的三大竞争策略 (37)

致胜之基本策略:低成本策略、差异化策略、专门化策略。

2.16 经验曲线 (38)

随产量增加及经验的累积,成本亦随之降低。

2.17 兰吉斯德竞争策略 (39)

市场占有率致胜三原理。

2.18 产品生命周期与经营策略 (40)

依据生命周期位置的不同,经营策略亦随之改变。

3 了解经营组织

- 3.1 何谓功能别组织? (46)
公司的营运中,依各必要功能编成各部门的组织形态。
- 3.2 何谓事业部组织? (47)
拥有事业单位各相关经营活动决策权限的组织形态。
- 3.3 事业部组织的各种方式 (48)
有由营业部门来统一销售的方式和委托工厂从事生产的方式等多种。
- 3.4 最高经营组织的职掌 (49)
全公司之最高经营层,掌管公司的经营管理事务。
- 3.5 何谓策略性幕僚? (50)
全盘辅佐最高经营管理层的幕僚部门。
- 3.6 何谓项目推动小组? (51)
为解决特定问题,由不同部门筛选人员编成的跨部门临时性任务组织。
- 3.7 何谓矩阵式组织? (52)
兼具事业部组织形态与功能别组织形态两者所长,而互补其短的组织形态。
- 3.8 产品经理(PM, Product Manager)制度 (53)
在横向的功能别组织里采用纵向的商品别组织,借以管理商品利益。
- 3.9 何谓策略事业单位(SBU) (54)
从既有的产品事业群中将具有策略性重要分野共通部分统合起来的组织。

3.10 公司内部创业 (55)

将新事业由既有事业的管理体系中分离,采取独立营运的方式。

3.11 何谓集团企业经营? (56)

母公司的事业部门与关系企业采取完全相同的经营管理方式来从事营运。

3.12 子公司经营系统 (58)

母公司与子公司的财务及事业责任独立分权经营方式。

3.13 组织活性化方法 (59)

引进策略管理系统以从事组织、人事系统改革及投资新事业。

3.14 由规模庞大的总公司转换为小型总公司 (60)

通过分离本部业务,移管执行业务的事业部门等方式,使总公司的业务略化、简单化。

3.15 利润中心 (61)

利润责任单位。依据损益计算原理,成立可以计算利润的组织单位。

3.16 绩效责任制与计算体系 (62)

利润中心的绩效为利益贡献,其绩效责任以直接利益来表现。

3.17 事业所·部·科别的绩效责任制 (63)

准事业部制营运之方法。

4

管理的方法有哪些？

- 4.1 工业工程学(IE, Industrial Engineering) (68)
整合人、设备、材料等要素设计出最具经济性之生产制度。
- 4.2 价值分析(VA, Value Analysis) (69)
以最低成本达成必要的产品功能组织研究。
- 4.3 作业研究(OR, Operations Research) (70)
将问题转换为数字模式,以求得最佳解答的科学性研究。
- 4.4 ABC 分析 (71)
分析影响多数结果(如 90%以上)之少数投入因素,以实现重点管理之方法。
- 4.5 KJ 法 (72)
日本川喜田二郎氏所开发之解决问题的方法。
- 4.6 计划评核术 PERT (73)
使工作更快、更经济、更顺利进行的管理方法。
- 4.7 德菲法(DELPHI)法 (74)
以问卷调查专家的直觉,统筹整理后,以进行预测的方法。
- 4.8 情境法 (75)
组合某种现象的所有相关要素,以预测将来。
- 4.9 整体品质管理(TQC, Totoal Quality Control) (76)
面向公司全员的品质管理活动。



- 4.10 自主性团队活动 (78)
由公司内少数人组成团体,自主性地进行业务改善活动。
- 4.11 零缺点运动(ZD, Zero Defects) (79)
从开始即以排除一切可能的作业失误来达到零缺点的方法。
- 4.12 经常性管理费的价值分析(OVA)..... (80)
经由间接业务的价值分析来达成效率化及资源的再分配。
- 4.13 目标管理(MBO, Managemant By Objectives) (82)
经由对经营的自主参与,来设定管理目标的方法。
- 4.14 职业前程发展规划(CDP) (83)
达到将来的目标职位的能力开发计划。
- 4.15 满足顾客的管理 CS 经营 (84)
提高顾客满意度的经营。
- 4.16 销售规划/绩效评估与诊断系统(SPECS) (85)
(Salas Planning/Performance Evaluation & Clinic System)
有计划、有效率地执行处理顾客购买力的销售管理系统。
- 4.17 公司识别系统(CI) (86)
由单纯的形象别策略转换为企业经营的全盘改革系统。
- 4.18 策略资讯系统(SIS, Strategic Information System) (87)
为取得竞争优势,以策略为依归所建立的资讯系统。

5

管理会计的做法

5.1 预算管理的程序.....	(92)
年度目标·政策设定→编列预算→执行→管理。	
5.2 预算体系	(93)
各部门预算的构成内容、相互关系及部门预算和整体预算的关系等。	
5.3 预算管理组织	(94)
包括预算委员会、预算负责人员、预算负责部门等。	
5.4 损益两平点的计算方法	(95)
损益两平点即损益互抵等于零时的销货收入。	
5.5 利益计划表的制作方法	(96)
横轴为销货收入,纵轴为成本、费用。	
5.6 利益计划的利益改善对策评估	(97)
运用损益两平图模拟弥补利益差额的改善方案。	
5.7 标准成本的计算方法	(98)
比较标准成本和实际成本,并设法使差异降低,以达成本管理的目的。	
5.8 直接(变动)成本法损益的计算	(99)
仅变动成本(费用)归属于直接成本,固定成本(费用)为间接成本不包括在内。	
5.9 产品组合的试算分析	(100)
分析利益达到最大之产品组合。	

5.10 采特殊成本分析时所用的成本概念 (101)

计有差异成本、机会成本、沉没成本、应计成本、付现成本、重置成本。

5.11 机会成本和机会损失 (102)

两备选方案选择时,丧失选择他案可能产生的利益应视为选择此案的成本,此称为机会成本,两案的利益差额称为机会损失。

5.12 沉没成本 (103)

选择替代方案时,与决策无关、不予考虑的成本。

5.13 资金周转计划 (104)

特定期间内现金收入与支出的情形及与其他资金相互搭配的计划。

5.14 资金调度 (105)

在支付红利、税捐、股利、设备等费用时,若所需资金不足,所采用的应对措施。

5.15 营运资金 (106)

与营业活动相结合的营运周转资金。

5.16 健全的资金调度、运用方法 (107)

运用流动性较高的资金,调度安全性较高的资金。

5.17 不健全的资金调度、运用方法 (108)

运用短期资金支应固定资产或以流动资产弥补损失等方式。

5.18 长期资金的调度方法 (109)

分内部资金调度(保留盈余、折旧费用)和外部资金调度(增资、长期借款、公司债等)。



财务经营分析的方法

6.1 财务会计与管理会计	(114)
财务会计系对外提供资讯,管理会计系对内提供资讯。	
6.2 日常会计的作业处理方法	(115)
将每笔交易事项做成会计分录,汇总后登入总账的方法。	
6.3 成本的计算方法	(116)
成本计算系针对原料成本在加工时所增加的必要费用之计算。	
6.4 结算手续.....	(117)
总账→试算表→结算表→资产负债表、损益表。	
6.5 资产负债表	(118)
将资产和负债、资本相互对照,表示在某一特定时点之财务状况。	
6.6 损益表	(119)
分为收入、利益与费用和损失等,表示一定期间的经营成果。	
6.7 财务报表的种类	(120)
系公司对利害关系者报告经营成果及财务状况的报表。	
6.8 合并财务报表	(121)
由两个以上从属公司整体的财务状况和经营成果所编制之财务报表。	
6.9 税前纯益和课税所得的不同	(122)
财务会计的税前纯益经依法自行加减调整后即为税务会计的课税所得。	

- 
- 6.10 经营分析的重点 (123)
创造合理利润,预防恶性倒闭。
- 6.11 经营力分析——能创造合理的利润吗? (124)
注意销货收入的税前纯益率和总资本周转率指标。
- 6.12 收益力分析——评估利润创造能力 (125)
各项利益占销货收入的比率分析。
- 6.13 活动力分析——评估资本使用效率 (126)
分析影响总资本周转率的各项资产和与销货收入的关系。
- 6.14 安定力分析(1)——判断目前的偿债能力 (127)
现金的偿债能力充裕吗? 资金调度情形如何?
- 6.15 安定力分析(2)——判断将来的偿债能力 (128)
公司的自有资本越大则公司越长久安定。公司自有资本的多寡与长期安定性息息相关。
- 6.17 提升自有资本比率的方法 (129)
增加自有资本或减少总资本。
- 6.18 附加价值分析 (130)
在此所谓的附加价值系指公司营业收入的净额。

7

何谓办公室自动化 资讯系统

- 7.1 何谓办公室自动化(OA) (134)
引进以电脑为中心的事务机器及通信设备促使办公室的活动更加效率化。
- 7.2 办公室业务之改善重点..... (135)
重复业务的排除、简单化,业务处理及文书的标准化、书面化。
- 7.3 推动 OA 化的机器设备..... (136)
分成电脑、传统的事务机器,以及两者的结合体。
- 7.4 电脑的基本功能 (137)
输入、输出、记忆(内部、外部)、计算、控制五种。
- 7.5 电脑的形式 (138)
从个人电脑到大电脑、超级电脑。
- 7.6 何谓人工智慧(AI) (139)
具有学习能力的电脑,又称人工智能。
- 7.7 OA 化所带来的效果 (140)
提高生产力、节省经费、减少人员等。
- 7.8 OA 化的推动方法 (141)
从资料产生的地方直接输入,直接进行个人的事务处理等。
- 7.9 何谓销售点的资讯管理系统(POS) (142)
在销售之时点即时处理资讯,活用于经营管理。