

經營管理數字 100訣

日本現代經營研究所 編著
柯 三 元 譯

EMC

現代企業經營管理公司

經營管理數字 100訣

日本現代經營研究所 編著
柯 三 元 譯



現代企業經營管理公司

現代企業經營管理實務選書 27

經營管理數字100訣

每冊實價新台幣 300 元

版權所有
翻印必究

編著者：日本現代經營研究所

譯者：柯 三 元

發行人：紀 經 紹

發行所：現代企業經營管理公司

臺北市永康街十七巷二十號現代大樓

電話總機：321-5646

郵政劃撥帳戶5869號

排版者：藝林照相排版有限公司

印刷所：金氏裝訂有限公司

中華民國七十年六月初版

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0638號

原著者序言

愈來愈複雜的現代化經營，經營數字之重要，與日俱增。有人視經營數字為「企業社會之語言」，此說甚為適切，更非過言。

既然，企業的經營管理當中，絕對不能缺少經營數字此一溝通的工具，則實際從事企業經營的人，或服務於企業界的人，應如何熟習經營數字並妥加利用，乃成為絕對必要的日常工作之一部份。

然而，就實際的情況而言，許多人認為經營數字極為難懂，亦不易瞭解。本所有鑑於此，特聘實務上的若干專家，彙總切實可用之經營數字於茲，除了摘要經營管理上所必要的最低限度之重要數據之外，並對此加以深入淺出之解釋，俾讀者一目瞭然。本書所涉範圍至廣，大凡企業之綜合經營以及各部門營運上所需要之數字均羅致於此。

對經營數字已有良好基礎的人，可以藉本書溫故知新，使自己熟能生巧；不擅於經營數字的人，可將之視為手冊，裝在公事包，或置於辦公桌上隨時備用。

現代經營研究所

所長 竹山正憲 謹識 1978年冬

目 錄

I 綜合經營 7 要點

I—1	資產負債表之數字	11
I—2	損益表之數字	12
I—3	製造成本表之數字	14
I—4	利潤分配表之數字	16
I—5	附加價值之數字	17
I—6	損益分歧點之數字	19
I—7	公司發展力之數字	21

II 銷售業務 7 要點

II—1	銷售計劃之數字	25
II—2	銷貨分配之數字	26
II—3	競爭力之數字	28
II—4	接受訂貨之數字	30
II—5	回收款項之數字	31
II—6	顧客管理之數字	34
II—7	推銷員行動管理之數字	36

III 市場開發 7 要點

Ⅲ—1	市場調查之數字·····	41
Ⅲ—2	潛在市場之數字·····	42
Ⅲ—3	顧客深耕之數字·····	44
Ⅲ—4	配銷路徑之數字·····	45
Ⅲ—5	廣告或促銷之數字·····	47
Ⅲ—6	推銷員之市場開發力之數字·····	48
Ⅲ—7	新商品的市場引進之數字·····	50

IV 商品開發 7 要點

IV—1	新開發的商品構成之數字·····	55
IV—2	商品生命週期之數字·····	56
IV—3	商品附加價值之數字·····	58
IV—4	著想力之數字·····	59
IV—5	工業所有權申請件數之數字·····	61
IV—6	商品開發成本之數字·····	62
IV—7	評價商品開發之數字·····	64

V 發現「問題顧客」 7 要點

V—1	膨脹經營之顧客的數字·····	69
V—2	過大投資之顧客的數字·····	70
V—3	銷貨數量趨低之顧客的數字·····	72
V—4	票據期間長期化之顧客的數字·····	73
V—5	進貨激增之顧客的數字·····	75

V—6	獲利率年年降低之顧客的數字·····	76
V—7	存貨過大傾向之顧客的數字·····	77

VI 材料・採購 7 要點

VI—1	資材區分之數字·····	83
VI—2	安全庫存量之數字·····	84
VI—3	訂貨量之數字·····	86
VI—4	採購時期之數字·····	87
VI—5	採購方式（集中・分散）之數字·····	89
VI—6	庫存費用之數字·····	91
VI—7	庫存週轉之數字·····	93

VII 生產業務 7 要點

VII—1	生產計劃之數字·····	97
VII—2	開工度（操作率・實動率）之數字·····	99
VII—3	進度管理之數字·····	100
VII—4	製造成果（製成）之數字·····	101
VII—5	品質管理之數字·····	103
VII—6	生產力之數字·····	104
VII—7	設備投資之數字·····	106

VIII 外包管理 7 要點

VIII—1	外包估計之數字·····	111
--------	--------------	-----

VII—2	驗貨之數字·····	112
VII—3	交貨時期之數字·····	114
VII—4	供料之數字·····	116
VII—5	成本表之數字·····	118
VII—6	外包比率之數字·····	119
VII—7	外包評價之數字·····	121

IX 財務・會計7要點

IX—1	財務結構之數字·····	127
IX—2	資本運用之數字·····	129
IX—3	資金調度之數字·····	132
IX—4	記帳之數字·····	135
IX—5	借款之數字·····	136
IX—6	授信管理之數字·····	140
IX—7	獨立盈虧制之數字·····	142

X 人事・勞務管理7要點

X—1	員工雇用之數字·····	149
X—2	教育訓練之數字·····	150
X—3	人事考績之數字·····	152
X—4	勞動時間之數字·····	154
X—5	出勤管理之數字·····	155
X—6	安全・衛生之數字·····	156

X-7	工作意願（士氣）之數字·····	158
-----	------------------	-----

XI 經營計劃7要點

XI-1	自己公司實力之數字·····	165
XI-2	競爭對象或行業界之數字·····	166
XI-3	經濟或景氣預測之數字·····	168
XI-4	利潤計劃之數字·····	169
XI-5	損益計劃之數字·····	171
XI-6	資產負債表之數字·····	173
XI-7	執行計劃之數字·····	175

XII 績效評價7要點

XII-1	利潤貢獻度之數字·····	179
XII-2	銷貨貢獻度之數字·····	181
XII-3	回收貢獻度之數字·····	182
XII-4	新開拓顧客之數字·····	184
XII-5	成本抑低之數字·····	185
XII-6	不良・退貨・抱怨減少之數字·····	187
XII-7	生產力提高之數字·····	189

XIII 薪資管理7要點

XIII-1	勞動分配率之數字·····	193
XIII-2	用人費增加率之數字·····	194

XII—3	薪資水準之數字·····	196
XII—4	基本薪給之數字·····	197
XII—5	職務給・職能給之數字·····	199
XII—6	獎金之數字·····	200
XII—7	退職金之數字·····	202

XV 情報管理7要點

XV—1	直接間接人員比率之數字·····	207
XV—2	事務環境之數字·····	208
XV—3	電腦成本之數字·····	210
XV—4	來自電腦的情報成本之數字·····	212
XV—5	事務成本之數字·····	213
XV—6	電腦實際利用情形之數字·····	215
XV—7	文件利用度低減曲線之數字·····	217

I 綜合經營 7 要點

I — 1 資產負債表之數字

「資產負債表」係用於觀察某一特定期日之財產狀況者。故可視之爲“資金之籌措方法與其用途一覽表”。以〔表I—1〕來看，總資本的構成是表示資金的籌措方法，而總資產是在表示這一些資金的用途。其要點如下：

1. 對總資本(等於總資產)產生了幾%的利潤爲經營的最終成果。稅前利潤達總資本的10%以上爲良。15%以上爲優。5%以下爲差。
2. 固定資產要低於自有資本+固定負債+各項準備之合計，否則即爲固定資產之過大症。
3. 資產額應設法做到在自有資本+無利息他人資本之合計的範圍內。
4. 正確掌握正項(例如土地、股票)

及負項（如折舊準備），隨時瞭解資產、負債之實況，至為重要。

〔表 I - 1〕 資產負債表之構成

總 資 產		總 資 本	
流動資產	速 動 資 產	他人資本	購 貨 債 務
	銷 貨 債 權		短 期 借 款
	存 貨		短 期 債 務
	雜 項 資 產		固 定 債 務
固定資產	有形固定資產	自有資本	準 備
	無形固定資產		股 本
	投 資		資 本 公 積
遞 延 資 產			未 分 配 盈 餘

I — 2 損益表之數字

「損益表」或「損益計算表」如〔表I—2〕所示，係用於觀察一定期間內事業活動之成果者。簡言之，計算了經過一定期間的活動之後，究竟賺了多少或虧了多少。企業之經營務必確保「銷貨毛利」、「營業利益」、「稅後利潤」三種必要的利益。閱

I — 3 製造成本表之數字

心得割記

「製造成本表」或「工程成本表」為「損益表」之「成本明細表」。其構成如〔表 I — 3〕所示，閱讀之要點如下：

〔表 I - 3〕 製造(工程)成本明細表

製 造(工程)成本	材料費	期初(月初)存料			
		本期(本月)進料(+)			
		期末(月末)存料(-)			
	用人費	薪		資	
		獎		金	
		福		利 費	
	製 造 費 用	變動費用	外 包 費		
			動力、燃料費		
			消 耗 品		
		固定費用	折		舊
			維 護 費 等		
			其 他 費 用		
	在 製 品 餘 額				

1. 材料費、用人費、製造費用等之成本構成是否適當？