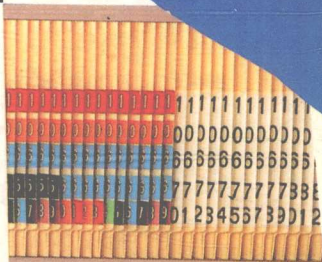


現代

# 中小企業管理法

勞萬均編



# 現代 中小企業管理法

勞萬均編





## 現代中小企業管理法

編者：勞 萬 均

出版：星 聯 出 版 社

香港上環新街28號地下

印刷：星 聯 出 版 社 印 刷 部

香港上環新街28號地下

總經銷：星 輝 圖 書 公 司

香港上環差館上街22號地下

5 - 4 8 3 1 4 8 ( 四 綫 )

出版日期：1987 年 9 月 1 日 初 版

版權所有 · 翻印必究 H.K.\$22.00

# 序

不論先進國或是較落後國家，中小企業均都普遍存在。雖然各國情況及特性均有不同；中小企業的發展方向亦有差異，但是，中小企業的存在在整個國家經濟體系中佔有相當大的位置；對其也具有極大的影響力，因此上中小企業都受到各個國家的重視和輔助。

所謂中小企業，是相對於大型企業而言，中小企業是我們具有獨立創業的開始，因此，中小企業的經營者更應該發揮本身才能、傳統的創業美德；更要樹立自立自強的創業精神。

商場如戰場，無論企業大小，要經營成功，就要有正確的經營管理，制定有效制度，實事求是去貫徹實施。不斷地修正、改進。注意好企業的管理，在經濟好景時，會對企業帶來了更多利潤；就是碰到不景時，起碼也可使企業立於不敗之地或使虧損減至最小，因此上，中小企業的管理是一個很關鍵的課題。

本書的內容以管理實務為主，提供了中小企業管理上切實可行的方法，以作為中小企業經營者自我診斷、充實進修的教材，助你達成辦好中小企業的目標。

# 目 錄

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 〈一〉中小企業的創辦 .....     | 9                   |
| 一、創辦中小企業的目的 .....    | 9                   |
| 二、成功地創辦自己的企業 .....   | 10                  |
| 〈1〉. 創業規劃            | 〈5〉. 精選員工           |
| 〈2〉. 了解市場            | 〈6〉. 籌措資金           |
| 〈3〉. 生產設施            | 〈7〉. 完整記錄           |
| 〈4〉. 經驗知識            |                     |
| 三、虛心研討別人的創業經驗 .....  | 13                  |
| 〈1〉. 學習社會上的創業經驗      | 〈2〉. 參照成功企業的經營法     |
| 四、企業的組織結構型態 .....    | 17                  |
| 〈1〉. 企業組織結構的類別       | 〈4〉. 各類組織結構的管理問題    |
| 〈2〉. 如何選擇最適合的組織結構    | 〈5〉. 各類企業組織結構的差異    |
| 〈3〉. 最容易創辦的組織型態      |                     |
| 〈二〉中小企業的組織 .....     | 23                  |
| 一、建立組織系統、分工合作 .....  | 23                  |
| 二、企業的組織系統設計及運用 ..... | 25                  |
| 〈1〉. 明確規定組織系統        | 〈4〉. 工作的安排與人員運用要有彈性 |
| 〈2〉. 設立分層負責制度        | 〈5〉. 組織架構要簡單        |
| 〈3〉. 制定管理制度及工作目標     | 〈6〉. 如何對待家族員工       |
| 三、企業營業部門的組織 .....    | 27                  |
| 〈1〉. 對其他有關企業的行銷法     | 〈2〉. 直接對消費者的行銷法     |
| 四、企業生產部門的組織 .....    | 28                  |
| 〈1〉. 產品工程的設計         | 〈5〉. 生產的妥善管理        |
| 〈2〉. 生產工程的安排         | 〈6〉. 生產原料, 物料的管制    |
| 〈3〉. 生產機械裝置          | 〈7〉. 生產目標的制定        |
| 〈4〉. 訂定品質管制措施        |                     |

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 五、企業的行政管理組織 .....   | 32                 |
| 〈1〉. 財務管理職能         | 〈3〉. 進出口管理職能       |
| 〈2〉. 人事管理職能         |                    |
| 六、企業組織設立的四個原則 ..... | 34                 |
| 七、中小企業的組織架構模式 ..... | 35                 |
| 〈1〉. 小型企業的組織模式      | 〈2〉. 中型企業的組織模式     |
| 〈三〉中小企業的管理者 .....   | 37                 |
| 一、企業管理人員的任務目的 ..... | 37                 |
| 二、企業管理者的領導藝術 .....  | 38                 |
| 三、企業管理的程序 .....     | 40                 |
| 〈1〉. 管理者的規劃措施       | 〈4〉. 管理者的控制功能      |
| 〈2〉. 管理者的領導能力       | 〈5〉. 管理是科學也是藝術     |
| 〈3〉. 管理者如何激勵士氣      |                    |
| 四、企業要有完善的規劃 .....   | 43                 |
| 〈1〉. 制定規劃前應注意事項     | 〈4〉. 制定規劃要隨企業不同而異  |
| 〈2〉. 制定規劃所需的時間      | 〈5〉. 制定規劃所遇到的障礙    |
| 〈3〉. 制定規劃要注意事實      | 〈6〉. 制定規劃所需要的步驟    |
| 五、企業管理者的組織措施 .....  | 48                 |
| 〈1〉. 管理者組織企業的步驟     | 〈2〉. 管理者組織企業應注意的事項 |
| 六、企業管理者要激勵士氣 .....  | 58                 |
| 〈1〉. 激勵士氣的行動過程      | 〈3〉. 激勵士氣的原則和有效方法  |
| 〈2〉. 困境中提高員工的積極法    |                    |
| 七、企業管理者的控制功能 .....  | 63                 |
| 〈1〉. 控制手段的步驟        | 〈3〉. 有效力的控制系統      |
| 〈2〉. 建立控制系統應注意事項    |                    |
| 八、企業管理者的主要職責 .....  | 67                 |
| 〈1〉. 了解企業所需的資金      | 〈3〉. 掌握企業生產的運作     |
| 〈2〉. 如何有計劃使用資金      | 〈4〉. 注重企業的行銷管理     |

## 〈四〉中小企業的人事管理法 .....71

### 一、成功人事管理是企業的動力 .....71

- 〈1〉. 企業人事管理的範圍
- 〈2〉. 企業人事管理的要求

### 二、企業人事的任用與升遷 .....73

- 〈1〉. 企業人事任用的原則
- 〈2〉. 對任用的人事要時常檢討
- 〈3〉. 企業人事升遷應注意事項
- 〈4〉. 對升遷的人事要時常檢討

### 三、企業的員工訓練制度 .....75

- 〈1〉. 員工訓練對企業的作用
- 〈2〉. 使員工訓練獲取成功的要點
- 〈3〉. 員工訓練的檢討與改進

### 四、對企業員工的領導方式 .....77

- 〈1〉. 提高管理者的領導能力
- 〈2〉. 成功的員工領導方法
- 〈3〉. 員工領導應注意的事項
- 〈4〉. 注意上下意見的溝通
- 〈5〉. 意見溝通應注意事項

### 五、企業員工的薪資及福利 ..... 81

- 〈1〉. 建立完善的薪資制度
- 〈2〉. 對薪資制度要不斷檢討與改進
- 〈3〉. 企業的員工福利制度
- 〈4〉. 福利制度建立應注意的事項
- 〈5〉. 企業管理中的獎勵與懲罰
- 〈6〉. 對企業中獎勵與懲罰措施的檢討

## 〈五〉中小企業的生產管理法 .....89

### 一、企業生產管理的實質 .....89

### 二、企業的生產計劃與管理 .....90

- 〈1〉. 認真對投資的產品進行分析
- 〈2〉. 選擇最有效又經濟的生產設備
- 〈3〉. 對生產的施工要有計劃
- 〈4〉. 蒐集資料及制定生產標準
- 〈5〉. 準備好生產中所需的工具
- 〈6〉. 認真周全的做好生產數量預測
- 〈7〉. 有計劃的安排好生產過程
- 〈8〉. 有計劃的安排好生產日期
- 〈9〉. 建立良好生產檢查制度

### 三、企業生產環境的裝飾佈置 ..... 98

- 〈1〉. 檢查生產環境
- 〈2〉. 改善及佈置生產環境的原則
- 〈3〉. 搜集好生產環境佈置所需的資料
- 〈4〉. 擬訂好生產環境佈置的計劃
- 〈5〉. 良好的生產環境與生產力的關係

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| 〈六〉 中小企業的銷售管理 .....    | 107              |
| 一、企業銷售管理的目的 .....      | 107              |
| 二、企業銷售計劃的制定及預算 .....   | 107              |
| 〈1〉. 預算銷售計劃的時間         | 〈3〉. 訂好銷售計劃的目標   |
| 〈2〉. 銷售計劃的分類           | 〈4〉. 對銷售計劃及預算的檢討 |
| 三、做好市場的調查及分析 .....     | 108              |
| 四、調查了解銷售對象的特性及需要 ..... | 110              |
| 〈1〉. 了解直接消費者的特性        | 〈2〉. 了解企業用戶的特性   |
| 五、如何訂出產品的合理定價 .....    | 111              |
| 〈1〉. 對產品的成本, 銷量及利潤的估計  | 〈3〉. 產品定價與利潤的關係  |
| 〈2〉. 產品定價與壽量的關係        | 〈4〉. 產品價格的策略及合理性 |
| 六、促進產品銷售的推廣活動 .....    | 112              |
| 〈1〉. 進行推銷活動應注意的事項      | 〈2〉. 認真做好推銷實務工作  |
| 七、提高推銷人員的人際關係 .....    | 114              |
| 〈1〉. 推銷人員的資格及選擇        | 〈3〉. 搞好對推銷人員的管理  |
| 〈2〉. 推銷人員應擔當的任務        |                  |
| 八、配銷路綫的安排及制定 .....     | 115              |
| 〈1〉. 配銷路綫的選擇因素         | 〈3〉. 直接推銷中商店的選擇  |
| 〈2〉. 選擇配銷路綫中的中間商       |                  |
| 九、企業的運輸與售後服務 .....     | 118              |
| 〈1〉. 有效安排運輸工作          | 〈2〉. 認真做好售後服務工作  |
| 〈七〉 中小企業的財務管理 .....    | 121              |
| 一、企業財務管理的重要性 .....     | 121              |
| 二、如何建立良好的會計制度 .....    | 121              |
| 〈1〉. 會計制度建立的功能         | 〈4〉. 會計報告應注意事項   |
| 〈2〉. 會計憑證的檢討           | 〈5〉. 會計科目的分類     |
| 〈3〉. 會計簿籍的設立           | 〈6〉. 會計處理程序的規定   |

- 〈7〉. 做好會計的結帳工作

### 三、企業資金的預算、管理及調度 .....126

- 〈1〉. 企業資金的預算與管理應注意事項
- 〈2〉. 要隨時掌握好企業的財務資料
- 〈3〉. 加強現金的管理和運用
- 〈4〉. 如何改善現金周轉的低落
- 〈5〉. 企業要很好的充實自有資本
- 〈6〉. 企業資金要合理運用，力求節省
- 〈7〉. 如何加強與銀行的往來

### 四、企業要注意成本的控制 .....133

- 〈1〉. 材料成本控制方法
- 〈2〉. 人工成本控制方法
- 〈3〉. 企業費用的控制方法
- 〈4〉. 做好生產管制的紀錄
- 〈5〉. 製造成本的彙計法
- 〈6〉. 成本實際與標準差異的分析
- 〈7〉. 應用成本資料的檢討

### 五、企業的財務分析 .....137

- 〈1〉. 營業獲利能力的分析
- 〈2〉. 財務安定性的分析
- 〈3〉. 財務週轉性的分析
- 〈4〉. 對損益平衡點的分析
- 〈5〉. 對附加價值的分析

### 六、企業的稅損規劃 .....141

## 〈八〉台灣地區中小企業的興起 .....143

### 一、中小企業的概論 .....143

### 二、怎麼才是屬於中小企業 .....144

- 〈1〉. 中小企業定義是什麼
- 〈2〉. 中小企業範圍是什麼

### 三、台灣地區中小企業發展的概況及背景 .....147

- 〈1〉. 台灣地區中小企業的概況
- 〈2〉. 台灣地區中小企業發展的經濟背景
- 〈3〉. 台灣地區中小企業發展的因素

### 四、中小企業促使台灣地區經濟的發展 .....150

### 五、台灣地區中小企業的發展趨向 .....151

- 〈1〉. 當前台灣地區中小企業存在的問題
- 〈2〉. 當前台灣地區中小企業發展的困難
- 〈3〉. 台灣地區政府對中小企業的輔導
- 〈4〉. 台灣地區中小企業應努力的方向

## 〈一〉中小企業的創辦

### 一、創辦中小企業的目的

創業之目的很多，但在基本上可歸為兩大類：一為追求生存(survival)，一為追求成長(growth)。而生存是成長的前提，任何企業若不能賺取相當收入，以維持開支及支付資金成本，則必先遭淘汰，那能再期望成長。相同地，成長常是生存的後果，因為企業若祇能維持目前的生存局面，不再另謀發展，則在其他同業力謀成長之競爭潮流中，必被拋在後面，成為落伍的孤鳥，終至迷途而消滅。所以，不投身於企業經營之行列便罷，凡是投身其中者，便須以維持生存及再求成長為使命，此種現代的挑戰觀念必須貫注於每位成員的腦中，革除過去有賺就好的落伍觀念，而代之以「有賺最好但應賺更多」的積極觀念。「有賺就好」乃是指不管企業資源是否已經充分運用，成本是否已努力下降，浪費是否已經完全去除，祇要有一些利潤存在我們就可以停下來休息，不必再掛心努力與否的問題。「有賺最好但應賺最多」的觀念乃是指企業即使已有利潤存在，但我們不能就此即感滿足，不再理會是否還有浪費、不合理等現象。反之，企業應視不能賺錢為罪惡，若能賺錢最好，不過尚應積極把握可以改進及成長的機會，以便賺更多，為更廣大的顧客提供服務，增進他們的生活享受水準。

## 二、成功地創辦自己的企業

對大多數的人來說，創業是前所未有的重大決定，他們可能要投入終身的儲蓄，並向永不寬恕錯誤與弱點的世界挑戰。本部分係提供創業者一套有系統的創業方法，同時也舉出前人創業失敗的經驗，以免重蹈覆轍。根據前人創業成功的經驗，須遵循下列幾個程序進行。

### 〈1〉 創業規劃

規劃包括目的、達成目的之程序、進度時刻表，並列出任何可能會影響到規劃的狀況。銷售規劃係考慮每個月期望的銷售額。財務規劃可讓你明白什麼時候需要若干資金。利潤規劃可強迫你注意到一切支出，並將所有的支出和每個月期望的銷售額做比較。有了明晰的目標，再加上勤奮地去追求，會使你的努力得到應有的報償。除非以書面表示出目標，並時常覆核以指出行動方向，否則就會把精力和資源耗費在許多無關緊要的事情上，造成極大的風險。

### 〈2〉 了解市場

任何新企業的成立都須以謹慎的市場分析為基礎。在決定製造某種產品以前，必須先對可能會購買的顧客有充分的了解，獲悉到底有多少潛在顧客，誰會是第一個顧客，何種廣告方法能發揮最大的功效，以及希望如何使產品到達顧客手中等，都是頗具價值的。創業者必然也會關心企業在未來五年或十年的遠景如何，所以要試着去預測需求方面的可能變化，因為處於下坡行業的公司會發現有許多不利的影響因素。根據統計資料顯示，在經濟不景氣時，首先遭到經營困難的公司大都是老態的邊際公司（old marginal firm）和還不能適應競

爭激勵的年輕公司。

創業者必須相信自己的公司必能發揮高度效率，以保持高度的競爭力。當然要有理由來支持這種說法，你的產品必須能符合競爭品質，並盡可能更好。所以，要盡量了解競爭對手的優、劣勢。對你的對手來說，同樣地你也是一股潛在的競爭力量，所以他們同樣也不會坐視你侵入市場而不加反擊。

### 〈3〉 生產設施

生產的方法必須管用，也要有足數使用的生產設施，在能力範圍內要購買效率最高的設備。因為完成任何工作都不祇有一種方法，所以創業者在製造方面的經驗和能力非常重要。如果本身缺乏規劃及佈置高效率生產線的投巧，可能就需要聘請專家協助。

如能策略性地選擇設廠地點，常可占盡競爭優勢。許多設廠的原因祇單純地出於有這個地點存在，而且租金或售價又很便宜。但此因素並不足以支持選擇廠址的決策。有些其他因素也同樣重要，如市場的接近性（market accessibility）、原料和員工的來源、電力的供應、廠房設備的成本以及當地的稅法等，甚至較其他各種因素更為重要。

### 〈4〉 經驗知識

在創業時缺乏經驗的公司中，祇有少數的幸運者能及時克服此困難，而挽救其所經驗的企業。所有的企業經營者都需要充分的知識和經驗，以了解全盤的經營管理和企業的特殊需要。有些專家認為，在自行創業以前，最好具有五年至十年的工作經驗。也有些專家則認為，應先替他人工作，以獲取經驗來充實專業知識。依企業類別之不同，獲取最新生產技巧和商業實務等知識的方法也有許多。重要的關

鍵是經營者本身必須具有所需的技術知識，或是僱用具有此種技術知識的員工，才能確定在此重要問題上已無漏洞。任何人都可能擠身企業界，但是如果不能透徹了解其所置身的行業，必然會立即發生困難。

## 〈5〉．精選員工

企業的成敗幾乎常受到人的影響，除非你是商業方面的通才，而且決定是獨自經營企業，否則必然需要一些人手，以協助推展業務。若員工皆為無能之輩，則成功的機會幾乎是不可能的。因此，你應該仔細地規劃如何彌補本身在經驗和能力方面的不足。

忠誠、精力充沛和經驗豐富的員工是一種資產。無論打算僱用多少員工，必須確定有許多具備技巧、知識以及志同道合的員工，並能適合公司的業務。除了能幹的員工之外，還需一位值得信任的助手，能替你分優，並能彌補你的缺點。如果管理者要自己注意一切重要的細節，新企業的成長就要受到限制了。

## 〈6〉．籌措資金

部分創業者顯然低估了財務上的需求，他們往往在沒有足夠的金錢以前就冒然創業。有些人可能成功了，但資金不充裕使風險大增。首先遭到的挫敗通常是無償能力。因此，必須要提列預備基金，以應付偶發事件，使企業能具有適應力。雖然偶發事件具不可測性，但它們幾乎必然會發生。

在創業以前，必須確定有充裕的財務來源。因為在企業能夠自行創造資金以前，除了要購買廠房設備，還需要一筆錢以支應剛開始的營運。財務來源必須十分確定，因為等到事態急迫時，再希望仰賴曖昧的計劃以籌措資金，已經太遲了。

## 〈7〉．完整記錄

許多中小企業管理者往往因為太專注於眼前的經營問題，以致遺忘了應該對現金餘額、存貨或應收帳款等的趨勢加以記錄，或是缺乏控制費用的指標，等到事情已無法補救才明瞭遭到了麻煩已經來不及了。聘請一位能幹的會計員定期分析帳簿非常重要。此外，對於生產進度、銷售配額、成本目標及投資報酬等也應該記錄下來，如此才能知道是否一切都朝向預定的目標進行。雖然這些工作祇能算是一種規則性的紙上作業，但其重要性卻不可忽視，因為關鍵性的決策常根據所記錄的資料而做成。因此，完整的記錄消除許多試運氣方式的決策，並便於下達正確的決策。

## 三、虛心研討別人的創業經驗

許多創業者在經營初期幾乎都犯了同樣的錯誤，每個創業者從萌發創業觀念到開始實際經營此段時間內，任何錯誤都可能是致命傷。有些企業也許在營業許久以後才倒閉，但問題往往在規劃階段就出現了，下列各項是新創業者應該特別注意的。

### 〈1〉．學習社會上的創業經驗

#### 1. 對所需的管理技巧方面

最常見的往往是後悔當初不了解企業經營的複雜性，等到開張經營時才發現，他們無法在缺乏經驗的情況下作決策。例如，雖然他們對銷售很熟悉，但並不了解如何管理員工，如何與供應商議價，如何計算現金的流出、流入等。

#### 2. 對於特定行業所需要的知識方面

大部分的經營者都會承認，他們對自己經營的行業所知有限。回顧過去，他們都希望能在多花點時間了解業務之後再行創業。

### 3. 對於投資者及放款者方面

如果公司的資本有一部分是來自外界的放款或投資機構，該機構（或人）多多少少會對企業的經營發生影響，例如，放款機構常會對公司資產的使用予以某些限制，或限制公司未來的借款，或是投資機構（或人）對董事會有某種程度的控制力。有些經營者就是因為這些原因對業務失去了控制。

### 4. 有關會計方面

不知道如何記錄公司的財務狀況比其他任何個別原因更易導致經營失敗。

### 5. 關於經營地點方面

有些經營者在了解到經營地點並不適合時，已經嫌晚了。這些地點不是位於顧客不方便前來的地方，就是相當複雜的地區，使顧客不敢上門，更難以招募員工。

### 6. 關於選擇合夥人方面

在一羣合夥人共同開業的人中，有些人後悔當初的決定，他們希望在創業之初，就了解合夥人並不同意他們對企業的目標、策略及策略的想法。

### 7. 關於所需創業資金方面

許多經營者不是低估了創業資金，就是相信他們以較少的資金創業，他們希望當初能更仔細地估計到底需要多少資金。一個資金不足的企業似乎一開始就有困難，而且會延續下去，當然，此種困難大都屬於燃眉之急之類。

### 8. 關於有關法令規章方面

許多經營者承認對這方面的了解太少，甚至連最基本的薪資扣

繳、取得營業執照以及遵照當地法律等也不清楚。

### 9. 關於自己及家庭必須付出的方面

幾乎所有已婚的經營者都希望當初能知道，有大量的工作和限制等着他們。如果事先了解這種情況，有些人可能就不會創業，其他一些人至少會警告家人必須忍受某些限制。大多數人都應該同意，如果必須由全家人共同支持的事情，做與不做也應該由全家所有的人共同考慮才對。

## 〈2〉. 參照成功企業的經營法

1. 在創業之前，要確定是否已做了萬全準備，多花點時間研究未來的方向，最優先的事情便是去了解該行業的全盤業務。
2. 與他人討論你準備成立的企業，以吸取知識和經驗。
3. 如果可能的話，在創業之前先到類似的企業去工作，以獲取經驗。
4. 要有犧牲的精神，在心理上必須要有長時間工作的準備，以及付出更多的血汗。
5. 了解若替別人工作，可能祇要較少的努力和憂慮就可賺取更多的錢。
6. 如果可能的話，先調查你的潛在顧客，看他們是否會購買，先試試看是否可能獲得一些預購的訂單和客戶。
7. 對一些「流行但不久便會過時」的產品更要小心地去投資。
8. 確定你的家人願意支持你，並能在生活上容忍某些必然會發生的問題和限制。
9. 如果有合夥人，要確定你們各負某方面的責任，而且負責的範圍分得很清楚。更要確定你們的技巧可截長補短，彼此密切配合，合夥人的興趣和目的也必須和你一致。

10. 經營地點也要謹慎地選擇，決不能來者不拒，自問顧客為什麼會來光顧以及如何來？
11. 要確定財務狀況能配合你的策略，如果財力無法支持，就須修改策略或目標。
12. 在心理上要先準備，供應商在證明你的信用良好以前，你會受到歧視待遇，所以，必須要準備用現金去購買第一批貨。
13. 創業的資金要充裕，以防業務不如想像中的那麼好。
14. 假設當地的金融機構會提供援助，試着向幾家機構申請貸款，並選擇最有利者。
15. 在接受貸款之前，要仔細查閱合約的條款及所附的各種條件。
16. 決不能接受數額不敷需要而又可能影響到其他借款的貸款。
17. 投保適當的保險。
18. 在創業之前，必須要先安排好完整的會計和簿記系統。
19. 即使由他人記帳，你也要確定你了解整個會計制度。
20. 帳單到期時就要付清欠款，尤其是各種稅捐，別讓債務累積。
21. 嚴密地注意成本，如果未達預期銷售額而費用又過高時，就須設立作業預算。
22. 僱用能幹的員工。
23. 要重視銷售工作，幾乎所有新公司的經營者都是最重視的，銷售員一定要有衝勁，決不能期望顧客會主動前來惠顧。
24. 如果仔細分析之後，成功的機會還是顯得很高時，便可放手去做。