



經濟部中小企業協會

經濟部中小企業聯合服務中心

推薦

邱惺編著



中小企業經營手冊

邱 憬編譯

出版家叢書①⑦
中小企業經營手冊

定價100元

編譯者：邱

憬

出版者：出版家文化事業有限公司出版部

發行人：蔡 錦 堂

登記證：局版臺業字第1572號

總經銷：出版家文化事業有限公司

臺北市金門街11巷7弄5號

電話：3917873 • 3919497

郵撥：18750 出版家帳號

總經理：王 國 華

印刷者：三源印刷事業有限公司

臺北市三元街56巷12號

初 版：中華民國六十五年十一月二十日

二 版：中華民國六十六年九月十日

三 版：中華民國六十七年五月十日

◎ 如發現本書有破損、缺頁請寄回本社調換 ◎

序

中小企業無論在已開發國家或開發中國家的經濟與社會活動中都佔有極大的比重，對於一國的經濟社會發展有卓越的貢獻，更對國家經濟與社會安定頗具影響。近二十年來，各國的工商業在政府積極輔導發展下，企業規模已普遍壯大，但是從企業家數、就業人數與產值等各方面看，中小企業仍是居極大比例。尤其是開發中國家，中小企業更是經濟與社會活動的中堅份子，是經濟發展與社會繁榮的主動力。

中小企業主要可歸納為兩類：一類是傳統的手工藝業，另一類則是生產各種不同之日用品、簡單工業製品以及大企業所需之零組件。這些企業在發展上其所存在的問題很多，其主要者概述於後：

(一) 財務上的困難

獲得信用之困難，是中小企業發展上最主要之障礙。

(二) 機械設備與原材料取得上之困難

由於資金的缺乏，中小企業每無力購置適當與足夠之設備與機器以改善其生產方法，提高生產力，改善產品品質以及降低生產成本。

(三) 廠房與設備配置問題

中小企業由於無法提高資本性支出，因此中小企業之廠房往往無法配合其生產線之配置，不是太小，就是因發展而分散數處，不但減低了生產效率，危及工作安全，亦且增加運送與處理成本。

(四) 人力問題

為中小企業所能支付之工資往往較大企業為低，而其工作亦無大企業因分工較細而單純，因此不容易獲得良好技術工人。

(五) 技術與管理知識之缺乏

中小企業一般都缺乏良好的技術與管理知識，中小企業的經理人常常要擔負管理上的責任，然而往往在許多方面缺乏經驗。

(六) 市場問題

中小企業經理人，對企業的一切事務都是直接辦理，因此在市場問題上，企業方面每每缺乏可靠的資料來源，對於市場動態與趨勢，都不够明瞭，在生產項目上常不能適合市場的需求。其產品常經過多層中間商剝削，售價低廉，減少應獲的利潤，一切交易都處於被動。

(七) 品質與標準問題

中小企業經營者一般都忽略了品質的重要性，更缺乏標準的觀念，一方面由於其對這方面知

識的不足，一方面因為機器設備的陳舊、精度不夠，檢驗設備欠缺，未實施品質管制，因而所生產之產品不但品質不良，且每批品質不能劃一，其零件更難做到互換性，減低了銷貨信用。

(八) 經營人之觀念問題

在開發中國家中小企業往往是家族經營形態。在組織上，經營者每有不讓外資摻入的觀念，事業本身也就難達企業化，中小企業經營人並無全能處理企業的一切事務，然而經營人往往只信賴自己有限之經驗，忽略或不重視專家之意見。

本書所有的案例與研討都是針對以上的幾大病對症下藥，表現方式更是深入淺出，兼以簡易圖片輔助說明，堪稱對中小企業者頗具實際效益的手冊書。

本書原載中小企業月刊，後轉載「創業與就業」週刊，曾獲得讀者熱烈反應。本書之成，要感謝中小企業協會、經濟部中小企業聯合服務中心提供的資料，尤其要謝謝中小企業銀行的張鈞先生，他的鼓勵及提供的大量資料，使這本書得以順利付梓。

目 錄

一、怎樣做一個優良的管理員·····	一
二、如何給予部屬指示·····	九
三、如何領導員工·····	一七
四、如何訓練勞工·····	二六
五、如何讚揚員工·····	五九
六、如何使員工對他的工作滿意·····	七九
七、如何指導新工人·····	九八
八、如何訓練新雇員工·····	一〇六
九、如何防止缺勤·····	一一六
十、如何選用優良職工·····	一二五
十一、如何減少員工轉業·····	一三六
十二、如何做好羣體工作·····	一四五
十三、如何減少浪費·····	一五三

十四、如何減少時間浪費·····	一七五
十五、如何節省人力·····	一八六
十六、如何減少設備浪費·····	一九八
十七、如何節省材料·····	二〇九
十八、如何惜用公共設施·····	二一九
十九、如何節省空間·····	二三〇
二十、如何提高生產力·····	二四一
二十一、如何減低成本·····	二五一
二十二、如何管制品質·····	二六〇
二十三、如何提高生產量·····	二六九

怎樣做一個優良的管理員

• 1 • 怎樣做一個優良的管理員

美國的工業管理制度，在改進機器與原料上，已化費了數十億以上的美元和無數的人力。現在，我們開始研究以同樣的時間與精力來用於改進企業人事的問題，因為經驗告訴我們，不良的人事關係，正和不良的生產方法與設施一樣，能够使公司關門大吉。

這就是說作為一位管理員，假如能解決工業上最大的問題，即人的問題的話，將是你一生最大的發展機會。因為目前能够做好這件工作的管理



徵求管理員



要獲得員工們的合作

人才十分缺乏。

管理人員要如何才能合乎條件呢？

美國國家事務局研究這個問題已經多年，曾徵詢過五百位以上的工業專家來回答這個問題，下面是他們的六點結論：

一、要獲得員工們的合作

工業上最大的問題是什麼？簡單的說，是如何管理員工。

國家事務局的專家們發現，一位成功的管理員，最重要的是要在他的單位裏，獲得員工們的合作。

人類的真正領導人物承認這個事實；即他的成功，是靠着他能與他人合作的能力，以及從他人處獲取合作的能力。

要做到這一地步，首先他必須做一個好榜樣，他應該是友好的和彬彬有禮的，他也應該是熱誠的。他對工作做得好的人，予以獎勵。對有些事情為什麼必須照某一途徑做的理由，他詳予解釋。他向員工們說明，合作對他們自己也有好處。

總之，他徵詢他的工作夥伴們的意見，並對他們所提出的新觀點或新



以客觀態度檢查人事管理問題



應平心靜氣和施付人事方面不愉快的事

意見，予以仔細考慮。他知道詢問每一位屬員的意見是一種最真摯的獎勵方式。同時他也了解，部屬們如參與決定某些問題的話，將會促使他們加倍努力工作，以求證明那個決定是對的。

二、要老練穩健

成功的管理員是從容的、穩健的，他不發脾氣，遭遇人力不可抗禦情事，既不怨天，也不尤人。即使有時有些不愉快的人事問題，也會面對現實，從容應付。

「這些人不合作」，「有太多的搗蛋者」，「他們對於工作一點都不在乎」，「他們不聽話」，「對公司不忠誠」，「他們幹得不像往日那樣起勁了」。

上面都是那些幼稚的管理員們為掩飾他們的失敗所用的典型辯解。

老練的管理員雖亦不免會有這些看法，但是他會對這些辯解加以研究與理解：為什



員屬的你重器



員屬的你解瞭

麼部屬們會不合作？為什麼會有搗蛋者？為什麼他們不聽話？為什麼他們不忠誠？老練的管理員不希望時間白費，他應以應付將來機械上問題的同樣態度來面對未來的人事問題。

三、要有客觀的態度

客觀的意義，並非指管理員對於他所面臨的人事問題毫無主見或漠不關心。員工們不是機器，但客觀的管理員會用處理技術問題的同樣技巧及了解來應付員工們的各項問題。

我們都知道，事情之所以照某一路線進行，總有其原因存在。一部機器的故障，可以追求其原因的所在，而予以修理校正。第一流的管理員也能體會到屬下們之所以如此行動，總也有其原因存在，一旦發現了，通常是可以補救的。

韋氏大字典，注釋客觀的意義是：「超然的，不是主觀的和偏見的。一位客觀的管理員有約



要隨時與屬員討論商榷

束其情緒和偏見的能力，以避免影響他對管理問題沉着而合理的估量，不論這些問題是牽涉到部屬們的人事問題，抑是機器上及工作方法上的機械問題。

四、要了解你的屬員們

一位管理員如欲解決人事問題，必須要了解你的屬員們，不僅僅是他們的姓名而已。你必須知道他們的個性。什麼使他們感到不滿，你必須有將你自己置身於屬員們地位的能力，去領導人家，必需要澈底了解被領導的人有何感想。

你的部屬們的希望夢想和抱負是什麼？他們的問題和困難又是什麼？

要了解上述各點，管理員必須與每一位屬員友好相處，當他們要發表意見時，你應虛心聽取，當你發覺屬下們有不滿或煩惱的跡象時，你應該鼓勵他們開誠佈公。

管理員如欠缺將自己處身於屬員們地位的能力，將永遠不會成爲一位領導者，因爲他將永遠不會知道他的屬員們對某一情況有什麼反應，等到發覺了，爲時已晚。換句話說，即等到他採取什麼行動時，已被那些不合作者所搞垮了。

五、要精明果敢

精明的管理員知道要維持業務，他的公司必須以低廉的費用出產更多的貨物及勞務，他絕對

不會忽視這個目的，他要達到他的部門或單位所預定的目標——即品質、數量和價格，他不驕縱他的部屬，但是，也不使用老式工頭所用的策略。

他相信屬員們在恐懼與威脅之下，不能夠也不願意有效的工作，他知道假使他們恨他，他們不會將他們的工作做得最好，他了解紀律不能單靠武力來維持。

他相信同樣的民主原則，可應用到屬員們的工作上，正如這些原則應用到我們國家的公民身上一樣，他也相信對個人自由的尊重，對上進機會的尊重，對自我表現的尊重，對品格的尊重，以及對管理事務有發言機會的尊重，這些尊重應用到他的單位上，正如將「尊重」運用在我們的民主政治上一樣。

此外，精明的管理員知道，優良的屬員寧願在紀律嚴明的部門工作。對全體屬員們絕對的公平，是駕馭頑強份子所必需的態度。

六、要繼續不斷的學習

的確，經驗是最好的導師，但是，有時候我們却從經驗中學到錯誤的事情，管理員在他的單位裏發現了一位小偷，從這件事可以「學到」的是「你不能信任屬員們」。但是他已學到了嗎？或者他僅學到你不能夠信任某些屬員嗎？

「他們不會教我任何事的」。說這句話的管理員，可說已停止上進。事實上，他在這個日新

月異的世界上，正在向後退。

現代的管理員知道，他必須從他自己的經驗中及從別人的經驗中繼續不斷地學習。當某些事情發生時，他要研究它，看一看有什麼道理，還須隨時和他人討論磋商，說不定會從不同的角度中引出新的和不同的見解。

此外，他須隨時注意周圍景物和外在的變化，他研讀書刊，他出席會議，他接受有用的訓練課程。他做這些工作，並不是勉強或被動的，而是自願的與虛心的，關於管理屬員的工作，他絕不裝作完全了解，他絕不停止學習。

管理員的報酬

國家事務局發現，符合上述條件的管理員，正是全國進步的管理制度所要尋求的典型管理員，這樣的管理員才能够期望他在他們的工作中有新的威信與尊嚴，他們可望被管理當局的其他人員所堅決支持，獲得他們的更多協助，同時他們也有希望得到更多的報酬。

！烈來高興以所，了升高近最他



勵獎當過員理管良優予給



管理管的梯階理管高前上就能日明
如人理管何如習學夠能日今是必

約翰，洛克菲勒不是一個亂花錢的人。有一次他說：「我要付給那些有管理羣衆才能的人的酬報，較之世上其他任何才能的人多」。當洛克菲勒在從前這樣說的時候，人們還以爲是他一時感情衝動的話，但在今天，你可以發現任何一位優秀的總經理，莫不對此具有同感。因爲一位管理員，如具有與其屬下在工作上和好相處的能力，這位管理員將被董事會認爲是公司裏一項最重
要最貴重的資產。

如何給予部屬指示

「你必須澈底的閱讀這本小冊子。」

當然，你不會高興這樣的命令的，爲什麼？因爲這是一個「命令」——你被命令。

「必須」澈底的閱讀這本小冊子。

討厭！這是一般的反應。

正如一個乞丐，當他被警察趕走時，他說：「我會走的……但我並不願意。」

我們大多數的人，都有同樣的感覺，我們不願意被命令。雖然我們會依照命令去做，但是我們之如此做，是勉強的，而非真心願意的。

假使，這本小冊子的開頭一段是像下面這樣，而不是命令別人來讀它：

爲完成我們的工作，我們擔任監理員的人，應該透過並且要指揮其他的人工作即我們的屬員們工作。我們每天所做的工作，就是怎樣才能教導和指揮屬員們工作得好，這一點在最後的評判中可以決定我們是不是一個成功的監理員。這本小冊子所討論的技術，是很成功的監理員，在給予部屬指示時所應用的，它可概括爲幾點意見，這些意見對於我們的工作，是很有價值的，因此，