

◎梁鴻民 著



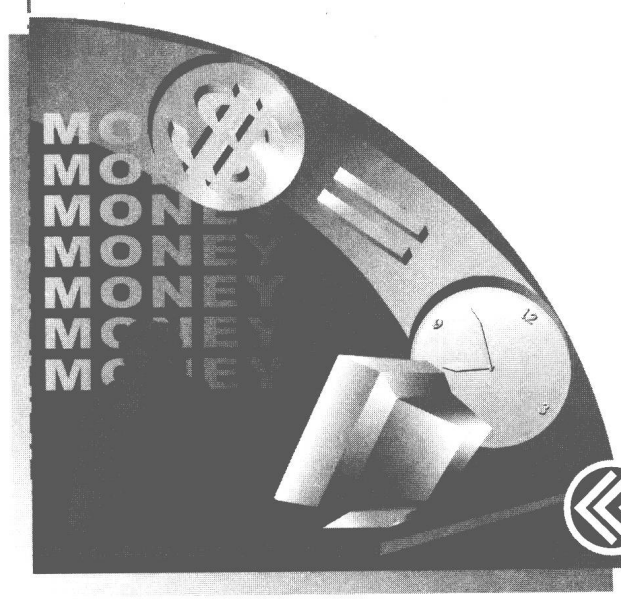
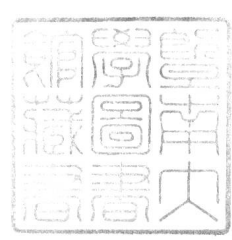
中小企業

經營管理

7279.243
2008.4

中小企業經營管理

◎ 梁鴻民 編著



高立圖書有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

中小企業經營管理 / 梁鴻民編著， -- 四版修訂， -- 臺北縣五股鄉：高立，民 96.07

面： 公分

含索引

ISBN 978-986-412-498-5 (平裝)



1. 中小企業管理

553.712

96013110

中小企業經營管理 (書號：510126)

中華民國 96 年 8 月 10 日四版修訂

編 著：梁 鴻 民

發行人：楊 明 德

出版者：高 立 圖 書 有 限 公 司

電 話：(02)22900318 郵撥：01056147

網 址：w w w . g a u - l i h . c o m . t w

住 址：台北縣五股工業區五工三路116巷3號

登記證：行政院新聞局局版臺業字第1423號

有著作權・翻印必究

定價：540 元整

ISBN：978-986-412-498-5

¥ 164.00
148.00



序言

舉世聞名的台灣經濟奇蹟一直為世人所樂道，而創此奇蹟者要歸功於無數之企業，其中又以中小企業為最。台灣所有企業中，中小企業佔 98% 以上，規模雖小，卻是活動力最強，彈性最好，貢獻最大者；但正由於其規模小，難與其他大企業相抗衡，故其所面臨之經營環境也較差，因而使得人才、資金、技術等也難聚集，其經營管理知識多為自我學習，雖本土性強，但缺乏學理之指導與觀念之釐清。

因此，實在需要有一理論與實務兼備之導航者為中小企業指引，本書著者正是此中翹楚。非但有理論與實務之素養，且具多年之實戰與教學經驗，此種能橫跨產學二界者實為數不多，而願現身說法以為傳承者更是寥寥可數，足見著者之熱誠。

本書之內容主要架構係以概述為引，進而以創業、管理及中小企業未來之發展為探索方向，逐一論證與舉例，一貫性高；更值得一提的是，目前坊間之業書多較生澀，不易做全面性之推廣，本書之著者有鑑於此，以極口語化的方式，在理論與實務間穿針引線，以深入淺出的方式細加闡述，深具本土性，非常適合中小企業業主、創業者、專業理論及大專「中小企業經營」課程之教材。

梁兄撰稿期間，筆者有幸得以事先拜讀，除感佩其著作之勤外，更對其務實之深入剖析，平日傳授之真誠，心存學習之心，故樂予為序，推薦給有志於中小企業經營或研究者。

靜宜大學管理學院院長

詹宏志



自序

服役後進入工商業界 30 餘年，自行經營中小企業也有 20 餘年之久，後有機會躋身大專院校教授「中小企業經營」課程。在期間遍訪各大書局，想找一本授課教材或在實務經營上想找一本參考資料相當不易，所找到的常是外國學者所撰「中小企業經營」之書籍，引述外國人的經營方式、週遭環境、法律條文規定、管理觀念等。中小企業經營地域性差異極大，歐美的那一套方式，甚至日本、新加坡的經營，對台灣而言皆僅能參考而無法全盤接受；在台灣坊間相關書籍或有完全實務口語化敘述，或僅偏重在某一方面，在完整性、嚴謹性稍有欠缺，多年來蒐集各方資訊，加上授課教材及實務經營彙總而著此書。

自台灣光復以來，經濟發展神速，締造「台灣經濟奇蹟」，國民所得成長數十倍，其最大功臣——中小企業遍佈全國各角落，無數「無名英雄」辛勤耕耘，前仆後繼的代價。惟近年來內外環境急遽改變，匯率由早期一美元對四十元台幣升值為一美元對三十三元台幣，工資由平均月薪五千元升到四萬多元；對中小企業頗有助益的「獎勵投資條例」已於民國 80 年廢除；工運、環保興起，企業倫理淪喪；傳統外銷市場漸被大陸、東南亞各國瓜分；兩岸關係忽冷忽熱；國際外貿保護主義興起（區域聯盟、301 條款等）國內兩黨惡鬥景氣下滑，種種跡象顯示內外經營環境正惡化中，各項利基（NICHE）正在消失中；過去景氣好、工資低而人員素質佳，又有國人勤儉的美德，雖然管理不上軌道、成本浪費，中小企業仍有相當生存的空間，在供不應求的賣方市場中，品質差一點只要價格低，客戶還是可接受；但在目前內憂外患的環境中，如果仍秉持過去低效率高成本的經營方式，這不只是能否獲利的問題而已，而是「能不能活下去」、「生死攸關」的大事。

本書共分四大部分：第一部分首先描述台灣中小企業過去發展過程及現在面對的問題，知己知彼才能百戰百勝，並與其他國家比較，瞭解本身的優劣條件及特質。第二部分針對在校學生或有志創業的社會人士，說明創業者的心路歷程，應有的自我覺醒，及自我評估；在廣泛的商場中如何選擇最適合自己的行業，把握創業原則及創業時機，對內部、外部、總體環境分析、創業計畫的編擬、經營地點選擇、營運資金之籌措。本篇的重點由 0 到 1 的創始階段，是一生事業中最難取捨，

最難踏出的第一步。

第三部分旨在說明已擁有自己事業的中小企業者，應如何經營自己的事業。從人事、行銷、生產、財務方面分別說明，以理論為基礎，實務應用為目標，並將台灣中小企業在這四大方面所遭遇的問題及提出個人看法，亦可做為企業主管在管理決策上的參考。第四部分預測台灣中小企業未來發展，對能在競爭市場存活下來的中小企業，或可脫胎換骨躋身大企業（今日之巨、大企業，過去也是中、小企業；今日之中、小企業，也可能是未來的巨、大企業）。或可聯合許多中小企業，以策略聯盟的方式，在競爭市場狂流中，覓得一席之地，以集體共榮方式永續經營。當然絕大多數中小企業仍堅持自己的方式單兵攻擊，在這種狀況下對危及經營的危機管理及被淘汰的企業失敗需特別防範，就像人體的小毛病未及時治療亦有可能演變成致命惡疾，提醒台灣各中小企業經營過程中特別注意的小徵兆，在萬不得已情況下如何退出中小企業之行列。每篇最後均附錄相關資料以供參考。

擁有自己的事業，按自己的藍圖追求自己的理想，大多數人皆有這種期望，其耕耘過程的艱辛，患得患失的壓迫感只有身歷其境者才能體會，這是一條無怨無悔的路，就算企業失敗，灰頭土臉也可以「只在乎曾經擁有，不在乎天長地久」的缺陷美來安慰自己。無論是毫無經營經驗的學生族，懷有創業憧憬的上班族，或已經進入中小企業載浮載沉經營中的企業主，甚至已經淘汰出局，期望東山再起的「故中小企業」的過氣企業主，在閱讀本文時，祈替能獲取一絲靈感，得到一點助益實為作者之最大期望。經營事業是一種藝術，沒有公式定理，再好的時機、再好的行業也有人倒閉；再不景氣的行業也有人賺錢。

這是個資訊爆炸的時代，各層級人員無法僅研讀單一書籍，就能獲取所需資訊，故本書儘量精簡，引述理論只說觀念，重點在實務方法的應用；內容以廣泛而淺顯為主，易於理解為目標，沒有純理論教科書之艱澀，也不像純實務的雜誌，說故事方式之引述。其目標在擷取二者之優點，有理論根據且易於瞭解，以便實際運用。惟囿於個人才學有限，且二十幾年來一直從事單一行業，故以偏概全，井蛙之見在所難免。僅以「野人獻曝」呈現個人看法，掛一漏萬、觀念偏誤之處，尚請先進海涵指正是幸。

本書編寫期間承蒙靜宜大學管理學院院長詹定宇博士，多方指引，提供寶貴意見及資料並輯序文，謹致謝忱。

梁 鴻 民



第一篇 緒論 —— 台灣中小企業之現況

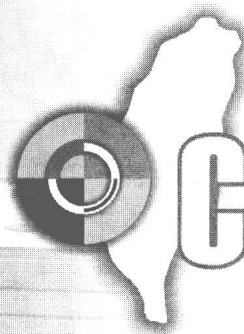
第一章 台灣中小企業概述 /3

第一節	台灣中小企業之定義與特質	3
第二節	台灣中小企業現況簡介	6
第三節	中小企業存在之理論	8
第四節	台灣中小企業與其他國家之比較	11
第五節	台灣中小企業發展史	16
第六節	台灣中小企業不利因素分析	30
附錄 1-1	中小企業主要相關法令	32
附錄 1-2	中小企業相關統計資料	43
附錄 1-3	中小企業定義之演變	53

第二篇 如何擁有自己的中小企業 —— 創業

第二章 創業前之評估 /63

第一節	創業動機分析	63
第二節	創業者自我評價	68
第三節	SWOT 分析	73
第四節	行業別選擇	76
附錄 2-1	創業 —— 贏家告訴你成功秘訣	83
附錄 2-2	女老闆當家 —— 佔中小企業 3 成，用小資本賺大錢	85



CONTENTS

附錄 2-3	創業不要有太多憧憬	86
附錄 2-4	中小企業相關聯絡網	88
附錄 2-5	不景氣，自己當老闆行不行？	90

第三章 經營環境分析 /93

第一節	內部經營環境分析	93
第二節	外部經營環境分析	98
第三節	總體經營環境分析	108
附錄 3-1	台灣經濟景氣對策訊號及編製說明	115
附錄 3-2	善用資源、創業致勝	116
附錄 3-3	經濟部協助中小企業參與政府採購服務中心	120
附錄 3-4	行政院開發基金及中小企業發展基金	121

第四章 創業計畫 /123

第一節	進入中小企業的第一步	123
第二節	經營地點的選擇	130
第三節	經營資金之籌措	136
第四節	目前台灣最適合創業之行業介紹	144
第五節	創業計畫書之編寫	149
附錄 4-1	開店前的準備工作	152
附錄 4-2	小故事大啟發	153
附錄 4-3	台灣中小企業營利事業設立及申請須知	155
附錄 4-4	國內創業相關資料來源	161
附錄 4-5	中小企業適用之各種專業低利貸款	162

附錄 4-6	哈佛企管研究所成功中小企業創業調查節錄	166
附錄 4-7	青年創業貸款	169
附錄 4-8	輔導中小企業升級貸款第八期貸款要點	172
附錄 4-9	少年當頭家找誰助一幣之力	175
附錄 4-10	94 年由政府出資之中小企業專案貸款	178

第三篇 中小企業之經營管理

第五章 台灣中小企業人事管理 /185

第一節	求 才	187
第二節	育 才	191
第三節	用 才	193
第四節	留 才	201
第五節	政府輔導中小企業人力資源之目前作法	202
第六節	政府與中小企業業主因應人力資源結構變遷之措施	206
第七節	台灣中小企業面臨之人事問題及建議	211

第六章 台灣中小企業之行銷管理 /217

第一節	市場區隔及目標市場之選定	219
第二節	店面設計及場地佈置	221
第三節	行銷組合	225
第四節	台灣中小企業面臨之行銷問題及建議	244
附錄 6-1	國內直營加盟店數累計表	254
附錄 6-2	國內便利商店業者產品策略	255



CONTENTS

附錄 6-3	7-ELEVEN 特許加盟辦法說明	256
附錄 6-4	各 CVS 連鎖體系加盟條件比較表	257
附錄 6-5	便利商店的經營與管理	258

第七章 中小企業之生產管理 /259

第一節	中小企業的物料管理	262
第二節	中小企業的品質管制	269
第三節	中小企業之工廠佈置	276
第四節	台灣中小企業面臨之生產問題及建議	282

第八章 台灣中小企業之財務管理 /287

第一節	中小企業簡易會計制度之建立	287
第二節	中小企業之內部控制 (Internal Control)	302
第三節	中小企業財務報表編製	303
第四節	中小企業的財務報表分析	308
第五節	台灣中小企業面臨之財務問題及建議	315
附錄 8-1	中小企業融資須知	319
附錄 8-2	中小企業週轉性融資	339
附錄 8-3	中小企業財務融通輔導體系聯絡網	347
附錄 8-4	委外記帳在稅務及帳務上常見之缺失與風險 (整體性)	351
附錄 8-5	台灣中小企業帳務處理的階段	352
附錄 8-6	委外記帳在帳務上常見的缺失 — 會計科目別	353
附錄 8-7	中小企業融資項目及辦理之金融機構	355
附錄 8-8	政府對中小企業之財務與融資輔導	356

第四篇 台灣中小企業之未來

第九章 中小企業策略聯盟 /369

第一節 台灣中小企業的中心衛星體系	371
第二節 台灣中小企業的產銷合作	374
第三節 中小企業的共同研究發展	376

第十章 中小企業的供應鏈發展模式與策略 /379

第一節 中小企業進入目標市場供應鏈之意義	379
第二節 整合行銷服務	382
第三節 整合製造服務	390
第四節 整合製造行銷服務策略	398
第五節 強化中小企業供應鏈促進角色的功能	400

第十一章 台灣中小企業之永續經營 /403

第一節 台灣中小企業的危機管理	403
第二節 台灣中小企業失敗成因	414
第三節 如何退出中小企業經營	422
附錄 11-1 中小企業面臨的挑戰及因應策略	425

結 語 /433

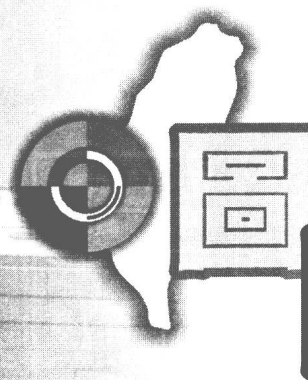
索 引 /435



表目錄

表 1-1	各國對中小企業之定義	14
表 1-2	2001 年至 2005 年台灣重要經濟指標	22
表 1-3	2001 年至 2005 年台灣對外貿易概況	24
表 1-4	2005 年台灣主要貿易國家進出口貿易值及結構	24
表 1-5	民國 92、93 年民眾年度生活回顧與展望	29
表 1-2-1	2003 年至 2005 年企業家數及銷售額行業規模別概況	43
表 1-2-2	2003 年至 2005 年企業內銷值及出口值行業規模別概況	45
表 1-2-3	2005 年企業產業部門概況	47
表 1-2-4	2005 年製造業中分業銷售值	48
表 1-2-5	2005 新設企業行業概況	49
表 1-2-6	2005 年企業行家數 —— 按組織型態	51
表 2-1	SWOT 分析的概念	73
表 2-2	台灣及主要國家的產業結構比較表	77
表 4-1	評估新創事業的標準	129
表 4-2	中小企業成長階段的財務生命週期	139
表 4-3	中小企業創立及擴廠資金來源 (複選 %)	140
表 5-1	分權與授權之差異	193
表 5-2	管理發展與組織發展之差異	194
表 5-3	工作分析工作底稿模式 (觀察面談法)	196
表 5-4	工作分析問卷表	197
表 5-5	工作說明書	198
表 5-6	工作規範	198
表 6-1	廣告媒體之比較	239
表 6-2	在行銷方面所遭遇之困難 (複選)	244

表 6-3	國際貿易條件簡要表	253
表 7-1	$\bar{X}$ -R 管制圖管制界限計算公式	271
表 7-2	P Chart 與 C Chart 管制界限計算公式	271
表 7-3	台灣的國民所得與品質要求	275
表 8-1	中小企業之傳票、帳簿、報表關係表	293
表 8-2	中小企業成本估算之步驟及說明	296
表 8-3	分批成本單	298
表 8-4	生產成本報告表	299
表 8-1-1	企業規模與融資策略	319
表 8-1-2	各類銀行的服務項目	320
表 8-1-3	財務分析比率項目	322
表 8-1-4	最佳申貸時機	325
表 8-1-5	各類建築物估價標準	331
表 8-1-6	甲種信用評等表評分項目	332
表 8-1-7	乙種信用評等表評分項目	332
表 8-1-8	企業信用評等表	333
表 8-1-9	信用評等與放款利率對照表	335
表 8-1-10	信用保證項目內容	336
表 10-1	整合製造服務的內涵與模式	391
表 10-2	協助中小企業供應鏈進入目標市場之協助機構與扮演角色	401
表 11-1	中小企業失敗原因統計表	416
表 11-2	「失敗中小企業」之生命週期（距創業年代）分布	416



圖目錄

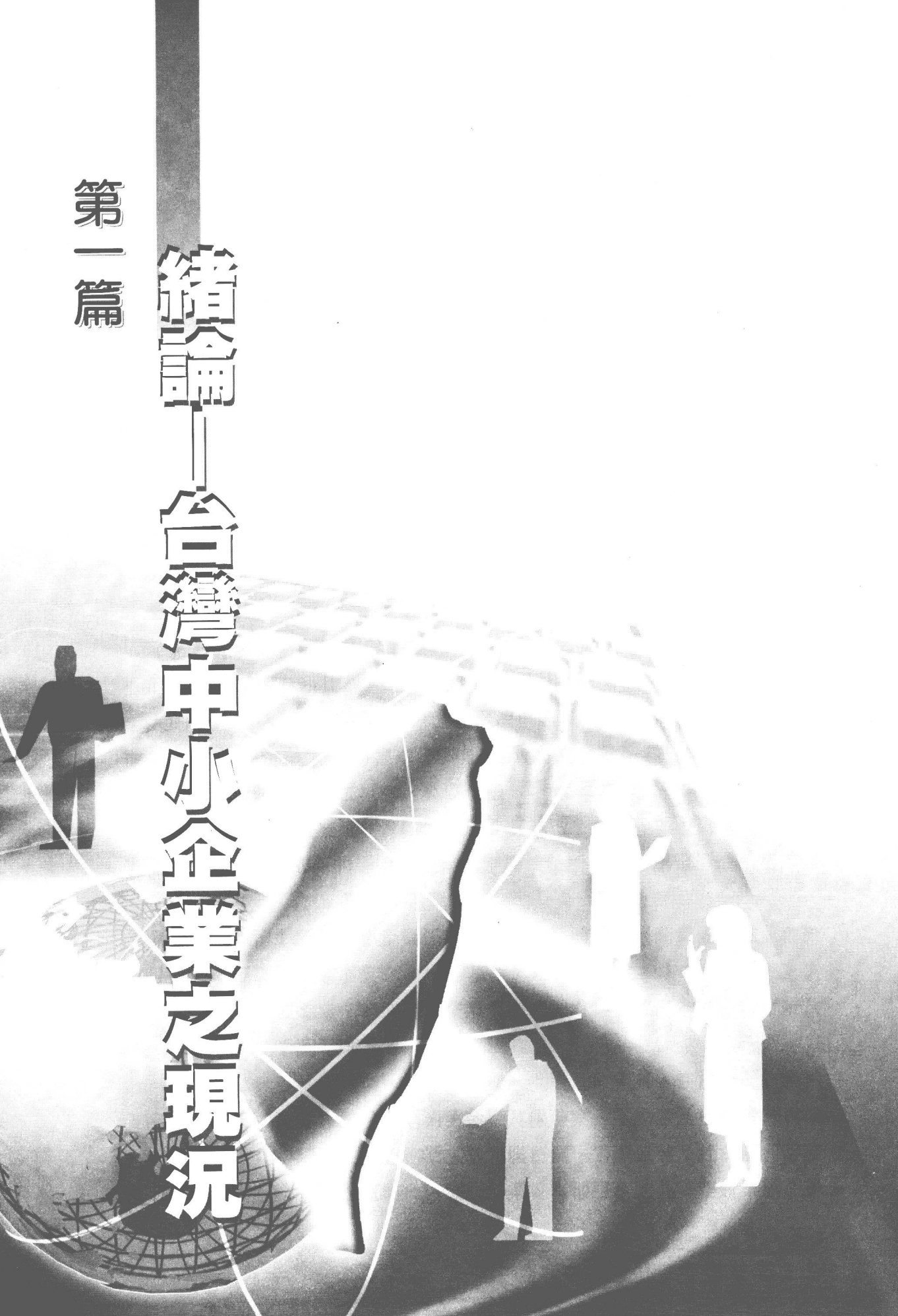
圖 1-1	2005 年中小企業家數主要縣市分布	6
圖 1-2	2000 年至 2005 年台灣地區就業人數	7
圖 1-3	台灣與其他國家中小企業之比較	13
圖 2-1	創業點子的來源	59
圖 2-2	創業者必須嚴肅面對的課題	59
圖 2-3	創業家創業動機的組成	63
圖 3-1	經濟循環圖	109
圖 5-1	甄選程序圖	190
圖 5-2	經濟部之中小企業十大輔導體系	204
圖 6-1	中小企業行銷活動圖	218
圖 7-1	ABC 曲線圖	266
圖 7-2	柏拉圖 (不良率解析圖)	273
圖 7-3	生產作業系統圖	280
圖 7-4	甘特圖	281
圖 7-5	具有旅程點的甘特圖 (里程標)	281
圖 8-1	成本要素的構成	297
圖 8-2	營運資金與企業的風險及報酬之關係	313
圖 8-1-1	銀行放款作業流程	338
圖 8-8-1	財務融通體系組成單位	357
圖 9-1	後整合式中心衛星工廠	371
圖 9-2	前整合式中心衛星工廠	372

圖 9-3	結構工程式之中心衛星工廠	372
圖 10-1	整合行銷服務公司流程圖	389
圖 10-2	從供應鏈看價值鏈	396
圖 10-3	供應鏈整合策略模式	397
圖 11-1	危機發展過程圖	407
圖 11-2	危機處理的程序圖	411
圖 11-3	危機管理的動態模式	413

第一篇

緒論

台灣中小企業之現況



台灣六十餘年來經濟等各方面發展神速，已達已開發國家之水準，至民國 96 年每人平均國民生產毛額達美金可達 16,907 元，世人稱之為「台灣奇蹟」。在這發展過程尤以中小企業前仆後繼的精神貢獻最多、犧牲最大。以民國 95 年度而言，從產業成長的角度來看中小企業家數 1,226,095 家佔 97.8%，產值佔 29.46%；從對外出口貿易角度來看中小企業佔外銷總值 17.6%，從創造就業角度來看，中小企業雇用人員佔就業人口 76.93%，且中小企業充分運用零散資源對穩定社會基層、縮短貧富差距，更是功不可沒。

因此在還沒談論如何擁有中小企業，如何經營中小企業前，先讓讀者瞭解，台灣中小企業過去發展狀況，現在經營情形及未來可能面對的問題，應有其必要性。