

工商實務集刊之六

中小企業管理實務

書叢報日濟經

中小企業管理實務

六之刊集務實商工

印翻禁・權版有

經濟日報叢書・工商實務集刊之六

中小企業管理實務

著者 高 希 均 等

發行人 王 必 立

出版者 經 濟 日 報 社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經銷 聯 經 出 版 事 業 公 司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六八三七〇八

印刷者 中興印刷有限公司

定價 新臺幣二十五元

中華民國六十一年四月初版

中華民國六十八年三月第三次印行

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各業作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

中小企業管理上的實際問題·····	際平一
企業主管如何有效領導·····	曾玉三
企業主持人如何處理日常事務·····	際平三
企業人才的十一種訓練法·····	曾玉三
怎樣計劃營業研究·····	曾玉三
生產管理實務·····	郭玉珍三
產品計劃三要點·····	曾玉亮

商店的賒售管理·····	曾玉苓
注意倉庫管理的存料損失·····	程子長 五
如何建立成本會計制度·····	際平 八
會計基層工作應該注意的事項·····	際平 壹
年終決算工作要點·····	際平 二〇
「百音」牌的市場細分化戰略·····	廖慶洲 二七
發掘潛在的顧客·····	曾玉三
利用收貨款·強化顧客關係·····	王昌傳 三九
順從消費者意志的推銷·····	曾玉 三三
如何考核推銷員·····	際平 六二
超級市場營業情況診斷·····	王國光 一五
超級市場財務狀況診斷·····	王國光 一八

超級市場商店陳列診斷·····	王國光	二〇二
超級市場從業員管理診斷·····	王國光	二三

中小企業管理上的實際問題

際 平

企業管理學術上的許多理論與方法，對於現在我國的中小型企業，都有「用不上」之感。而事實上中小型企業在管理上的缺陷，以及因缺乏良好的管理所受的損失，又是十分明顯。我在本報四週年紀念徵文「由從業經驗談經營改革」一文中，對本人服務的這家公司的情形，以及改革的經過，曾作坦白的描述。結語中曾說：「任何事可用一個亂字概括」，因亂而「物費」「人忙」這是目下一般中小型企業所犯的通病。因此特就管見所及，提出一些具體的原則，以供參考。茲就工作、材料、人員、財務四方面，分述如次。

工作管理：本節所指大致爲非買賣業與非製造業，所謂工作乃指一筆業務，譬如電影院放映一部影片，傳播公司承辦一件宣傳業務，訓練機構辦理一個訓練班等，均爲一件工作。每件工作從開始到結束，必經若干複雜的過程，有的與銀錢出入有關，有的涉及處理方法，故須由頭至尾，隨時有詳細紀錄。因此，對於工作的管理，以開設「工作單」爲最妥善的辦法。工作單以一件工作或業務開設一單，其格式可就登記需要而定。譬如電影院的工作單，內容應記：片名，承租公司名稱，放映天數，票價，收入金額，片租金額，其他費用，（指專因放映本片之費用，如運費等）。稅捐，捐益，其他記事（指放映本片所發生的各種事項）。下片時，結束工作單，可以了解放映本片的盈虧，以及一切有關資料。其他行業可以類推。有此一單，無論何人要了解工作詳情，均可就工作單之登記獲得。如果一個公司經營數種不同的業務，可以分門別類填開工作單，這種方法甚爲簡易，隨時填寫，並不會覺得耗費人力。其效用有下列數項：

○由於每一工作均分別有其紀錄，對於工作進行不會祇有最高負責人，或經管人員

知其全貌。而且在同時進行若干工作時，亦可免最高負責人或經管人員遺忘許多重要事項，其作用與記日記相似。

③工作結束立即結算工作單，立刻可以發現這件工作的毛利或毛損，遂可從而獲取對以後工作的改進經驗。

④如有須向客戶收帳情形，結束工作單，立即可以開始收帳。不致因收帳遲延而增加財務負擔，甚至發生呆帳損失。

總之，中小型企業的確是很亂，業務愈好，亂的情形愈嚴重。工作單乃是從頭緒紛繁中加以整理，使工作進行達於有條不紊之境的不二法門。因此，任何非買賣業及非製造業，均可採用這種簡易的方法，以管理工作。

材料管理：材料管理對大型企業，原是極為簡單的事。因大型企業有倉庫組織，材料收發結存均易控制。而中小型企業，談不上設置專管材料的組織及人員，材料購入及使用猶如家庭的柴米油鹽，等到年末結算，發現材料浪費，為時已晚。而有材料問題的

企業並非僅限製造業，如印刷業、傳播業、冷飲業等，均有相當數額的材料出入。對於中小型企業乃成爲一項極爲嚴重的問題。一般實際情形，大都購料送到時既無登記，使用時由用料人隨便取用。此中如有浪費、偷竊等情形，均無法知道。而中小型企業又不能爲某一工作輕言增加人員，因此必須在不增加人員與其他開支情形下，作適當的管理。茲提出下列幾點辦法：

①材料放置處所，應隣接辦公室，坐在辦公室內即可看到材料存放處所的一切，屋內裝設貨架，將各種不同材料分別放置。

②每種材料設一卡片，懸掛該材料放置之處，收料時由辦公室之內勤人員登記，用料時由使用者登記。因辦公室內人員隨時可以看到材料放置處所，登記可不致遺漏。

③貴重材料訂定一項標準用量，如無法訂出標準用量，則在開填工作單時，將估計用量填入。將來可根據工作單統計貴重材料估計用量，以核對與實際用量差額。如實際用量超出太多，應考查原因。

採用上項辦法，可以不增加人員及其他開支。由於材料放置處所爲辦公室內人員可以看見，可免被竊或遺漏登記等事。貴重材料對用料數量有適當的考查，用料人就不致任意浪費。如果是製造業，材料品種較多，仍應派一專人管理，並照大型企業材料管理辦法建立制度，設置帳冊。雖然因而增加開支，但不加管理所造成的浪費，偷竊損失，絕比所增加的開支爲大。很多中小型企业負責人對材料管理問題異常漠視，常以爲我的工廠一共祇有如此大小的範圍，材料出入總在眼光所及之處，用不着白費精神加以管理，這種觀念亟應改正。材料的浪費包括使用時的浪費，與存儲時的浪費，雇用人員稍不注意，每日點滴之差，積年累月數額可觀，如再有偷竊情形，損失更無法估計。往往年終結算，盈餘比預計爲少，甚或以爲必不致虧本而竟然虧本，原因出在何處尙不自知。就筆者實際觀察所見，由於材料太無管理所造成者，實佔相當比例。因此特別強調材料管理工作的重要性，希望中小型企业負責人改正「材料用不着管理」的錯誤觀念。

人事管理：中小型企业人員不多，自然用不着用打卡鐘管制上下班，或作一些徒具

形式的人事管理措施。但人事管理一個基本目的，則不關企業規模大小，均屬相同。卽是如何提高工作效率與培養工作情緒。人之不同於機器是因人有思想與感情，單純的管制可以控制其外表而不能控制其情緒，因此中小型企業用人雖然不多，仍應注意於在提高工作效率與培養工作情緒原則下，作適當的管理。以下幾個原則性的意見，提供參考：

○訂出一個成文的考勤辦法，辦法中應規定以下各點：

甲、上下班時間：遲到早退時限，及請假規定。

乙、違反○項之處分規定：以及全年無遲到早退、請假之獎勵辦法。

丙、有關加班之規定：包括時間與計酬，補償休假，不得拒絕加班等。

○因過失致工作受損之處罰，及因特殊貢獻之獎勵。

○服務年資與福利享受之關係，不論員工多少，都應有福利措施。而福利享受，除一般臨時性之活動，如郊遊、聚餐等外，經常性者，皆應因服務年資而有享受多少之差

別。

④輔導進修之措施。對此，中小企業可說十九沒有肯舉辦的。對員工進修的輔導，增進其學識與技能，乃是企業本身受益。同時，也可增進員工對企業的感情。現在政府或社會團體舉辦各種補習班很多頗有實效的，企業花費不多，而獲益很大，實不可漠視。

⑤採用部份儲蓄式的薪給辦法。這必須在薪給不低的情況下才能採用。即是以一小部份薪金規定必須在服務一年以後方予一次加息發給，如在一年內離職，不予支付。這是一個雙方有利的辦法。對企業言，不但可使員工異動情形減少，亦可減少犯規行為。對員工言，由於強迫儲蓄，一年以後可以獲得一筆整數。假定以每月二百元計，一年後可得二千五百元，即使那時另就他職，也可作為赴職旅費或儲備生活費用。如入數稍多，企業還可用此儲款作短期週轉，或作員工福利週轉金。在每年加薪時，亦可以加薪之一小部份增加儲蓄薪金數額，使員工覺得服務於這個企業，離開就有損失，做下去有更

多好處。

⑥每一員工必須有一張詳表，記明家庭狀態、學歷、經歷，這張表的作用不是習慣性的形式，而是由此為起始，以後各員工在服務期間發生較為特殊的事情，應隨時記入。譬如打架、穢言罵人、賭博、喜戲謔婦女、有偷竊行為或重大嫌疑、過份不整潔等，這些不良的私人行爲，均足影響公務，甚至使公務受損。了解每一員工的情況和習性，就可取長避短，妥善安排各人工作。

⑦對員工建立信用。所謂「信賞必罰」，凡規定該罰，雖家人至親不貸，規定該賞，雖企業虧本亦不惜。

⑧維持最低限度的接觸禮貌。中小型企業常無階級上下之分，好處是感情容易融洽，而壞處則是積久居上者毫無威嚴。而且上級對下級應有教育的天職，禮貌是做人處世的一部份，太無禮貌的人，做事做人必不能完美。所以對最低限度禮貌的要求，是對員工和企業雙方有利的事，不可視為是階級觀念作祟。

以上各項原則性的辦法，實行並無困難或勞費之處。有此措施，對增加效率與提高情緒，絕對可以獲得相當成果。

財務管理：財務管理的基本條件，須有較為健全的會計工作。現在一般中小企業的會計工作，極不理想。原因很多，恐怕三五年內無顯著改善之望。於是不得不由老闆或其親信管理財務。茲就現在實際情形，提出幾項辦法：

○編製月份財務預算表，此表在上月廿五日至月底之一週間編製，應該可以有九成以上準確估計。其中估計收入部份即作為下月份收帳及推展營業的目標，即是應儘最大的力量達成收入。支出方面，應為必不可少的支出。收支相抵如尚不足，則擬訂幾個彌補辦法。如貸款，洽商到期借款延期償還，洽商應付票據更換更遠期之票據等。總之，在無法維持債信的情況下，能早日與對方洽商，必然較為有利。而有此預算，在月初即可對全月收支作妥善安排，可免臨時張惶。

○僅有月份預算，猶有不足，應再將一月分為數段，或一週、或十日為一段，另編