

務實業企小中

著等鈞張



S

經濟日報叢書工商實務集刊卷四

中小企業實務

張鈞·著



經濟日報叢書 工商實務集刊之三

中小企業實務

譯者 張 鈞 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

總經理 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：七〇七四一五一、三

印刷者 世 禾 印 刷 廠

定價：新臺幣七〇元

中華民國五十九年四月初版
中華民國七十年七月第七次印行

印翻禁・權版有

目錄

創辦企業一百問·····	張鈞	一
成本管制·····	允琳	三
降低成本的一般準則·····	鮑英	二
怎樣減少管理上的浪費·····	張鈞	元
如何減少生產上的浪費·····	張大鵬	七
工廠的材料節約與設備保養·····	張大鵬	三
物料管理的一般做法·····	允琳	咒
材料的存量控制·····	允琳	壹
工廠保養·····	畢成才	壹

工廠的預防保養·····	畢成才	七
發展技術的步驟·····	張鈞	壹
產品零配件應該自製嗎·····	張鈞	七
品質檢驗的新方式·····	張大鵬	七
控制品質的簡易方法·····	鮑英	一三
產品與包裝設計要務·····	穆文彬	一九
如何設計產品包裝·····	高景炎	二五
善用產品的牌子·····	允琳	三一
如何推銷新產品·····	張鈞	三九
適應顧客心理的做法·····	允琳	三五
銷售部門要做好公共關係·····	允琳	四二
工廠防止意外事件的做法·····	劉淑馨	四九
延攬和甄選推銷員的方法·····	允琳	五七

鼓勵推銷的方法·····	允琳一三
如何管理你的推銷員·····	允琳一六
如何實施員工訓練·····	張鈞一七
管理員工的廿四項要訣·····	張鈞一八
中小企業破產實例研究·····	張鈞一九

創辦企業一百問

張 鈞

在您着手創辦企業前，請仔細地考慮以下的一百個問題，事前的審慎思考，必能使您少發生錯誤，避免金錢及時間上的損失。一旦開業以後，您將忙於一切日常事務，勢必沒有時間去對以下各項重要問題逐項推敲。再者，一般創業者由於缺乏經驗，有時即使考慮再三，也不免偶有闕失。創業維艱，百事待舉，很難事先擬就週密萬全的計劃。爲了避免不必要的錯誤，爲了協助青年創業，美國小企業局擬定了一百個檢討項目，以問題方式，提起創業者的注意，希望能因而引起創業者的週密思考，完成圓滿的計劃。當然這一百個問題，絕不可能包羅創業所遭遇的全部問題，但是如果能夠圓滿回答這些問題，那麼至少已經有了良好的開始，以下就是這些問題：

你適合經營企業嗎？

業？

一、你在領導力、組織力、堅毅、強健體能等各種個人特性上是否適合經營該項企業？

二、你會否就教知己，請他們客觀考察你的個性是否適合經營該項企業？

三、如果你的個性較不宜經營該企業時，你會否設法逐步改進自己，或覓人合作，截長補短。

你應選擇那一類企業？

四、過去你有實際經營企業的經驗？是那一行業？

五、你有無特殊的技能，例如機械、電子、無線電修理等，有助於你的企業？

六、你在過去的工作中曾否從他人處獲得基本的管理經驗？

七、你會否對即將從事的企業分析其最近企業狀況之趨勢，（包括有利的或不利的）？

八、你會否在預定開業的城鎮附近，分析該項企業的情況？

九、你會否分析該一行業整個的情況？

一〇、你會否決定你計劃中的企業規模大小（每年銷貨量若干）？

一一、你會否作一詳確的計算，決定創業時需要多少資金？

一二、你會否考慮到，須要化多少時間才能達到收支平衡的地步？

一三、你會否考慮你將可獲得多少純益？

一四、投資該企業之盈賺率是否比投資其他行業爲佳？

你需要多少資本？

一五、創業最初六個月期間你合理預估之預期銷貨或服務收入若干？第一年的收入多少？第二年的收入多少？

一六、每一資本週轉期你可獲得多少收入？

一七、對於費用支出（包括你自己的固定薪津）你會否已作一保守的預估？

一八、企業的純益與你的薪金是否適當？

一九、經營企業的收入與你受僱於他人的收入比較如何？

你從那裏獲得資金？

二〇、你已有多少儲蓄可立即投資？

二一、你有無其他財產可供出售或押借現金？

三九、對於原業主所提供的企業報告你會否請會計師詳細分析並核對其數字？

四〇、你會否向供應商查詢該企業的前途？

四一、各供應商是否認為該企業發展有望？

四二、該企業的庫存物資是否有價值？（有無過時、不能銷售或無用的物資？）

四三、該企業的設備是否陳舊不良或貶值了？

四四、該企業的應收帳款是否實在？

四五、該企業的現有物資是否均與帳面所列價格相稱？

四六、你是否願承擔該企業的債務？是否已取得債權人的同意？

四七、你的法律顧問曾否代查該企業產權是否完整？有無質押權之設定？

四八、該企業有無積欠稅金？

四九、該企業之銷貨情況是否在增加中？增加之原因是否會繼續存在？

你是否已懂得監督進料與銷貨？

五〇、你會否預估需要保持多少存貨？

五一、顧客是否經常購買你的產品或需要你的服務？

三二、你會否考慮到你的企業場所內特需的光線、氣溫、通風或冷氣，以及停車場、吸塵設備等設施？

三三、在選定工廠位置時，你必須考慮：

①你應選擇鄰近於原料供應、勞動力充分、接近市場的地方，並以運費、工資、銷貨費用、電力以及其他費用，作為計算比較的標準。

②城市、近郊或鄉村在工資、運費以及電費等支出方面選擇何者較為有利？

③氣候的因素對你的生產過程是否重要？

④在交通、水電供應、燃料等方面，何處最能適合你的需要？

三四、有無足夠的空間裝置機器設備？

三五、有無足夠的空間，供企業擴充成長？

買一所現成的企業來經營是否合算？

三六、如果想買一所現成的企業來經營，你會否考慮其利弊？

三七、你想買的企業如果你自己創辦須化多少費用和設備？

三八、你是否知道原業主為甚麼要出售？

一二二、你有無可供週轉資金的朋友或其他來源？

一二三、你是否曾和銀行家商量過？他們對你的創業計劃意見如何？

一二四、銀行是否贊成你的計劃？是否肯冒險借錢給你？

一二五、你有無一筆保留資金專供意想不到的額外支出之用？

一二六、你全部的總資本是否已足以支付企業所預估的各項需要金額？

需要與他人合夥經營嗎？

一二七、你是否缺少技術或管理方面的人才？如與這方面的人才合夥經營也許可以增加企業的力量。

一二八、你是否因需要他人之資金支助而與人合夥？

一二九、你會否比較合夥、獨資、或公司三種企業的形態，而選擇最適合於你的組織形態？

你的企業應設在何處？

三〇、你的企業需要多少空間？

三一、你需用何種式樣的建築物？

五二、顧客要購買你的產品的數量如何？需要多少服務？

五三、你會否作一銷售分析以決定何項業務為主？

五四、你知道這個企業的產品需要具備那些特性？

五五、你是否已訂下一套標準的進貨制度？

五六、你是否調查比較，大批採購與隨時零星進貨二者之間何者較便宜？

五七、在接受大批訂貨前，你會否衡量在資金支出與空間方面需要增加多少成本？

五八、你是否已決定某些物資應直接向製造廠採購？

五九、爲了提高供應商的興趣，你是否已準備集中向少數幾個供應商採購？

六〇、你是否已定下一套控制計劃能使存貨經常保持一定數量，不虞斷料？

你的定價政策如何？

六一、在擬定價格時，你是否以成本加適當利潤爲計算標準？

六二、商品的價格是否足以與同業競爭？

你採用何種推銷方法？

六三、你會否研究過與你競爭的同業採用何種促進推銷的方法？

六四、你應有一套自己的促進推銷策略？

六五、爲甚麼顧客願意買你的產品？你應從服務、價格、品質、與衆不同的式樣……等各種角度去研究。

六六、你是否願在外縣市促進推銷？

六七、你在報上登廣告嗎？

六八、你願將廣告說明直接郵寄給顧客嗎？

六九、你願使用海報或宣傳單嗎？

七〇、你有無使用廣播及電視廣告之計劃？

你如何管理人事？

七一、你能否在當地聘雇合適人員，提供你所缺乏的技能？

七二、你知道何種技術是必需的？

七三、你是否已熟知目前你這一行業的一般薪資標準？

七四、你是否已有一套明確的薪資給付計劃？

七五、你曾否考慮到設法向你的競爭者挖角？

七六、向競爭者挖角利弊互見，你必須慎重，非萬不得已不宜輕易爲之，你應把目標放在訓練上？

七七、你是否已有一套完善的訓練制度？

你是否已有良好的會計制度？

七八、你是否已有合適的會計簿記制度？

七九、你有無計劃設立物料管理制度？

八〇、你是否已知道標準營運比率，以供衡量企業的指導標準。

八一、你有無設立各項附帶記錄，協助查核業務情況？

八二、你有無一套隨時查核成本的制度？

八三、你還需要其他的特別表格制度嗎？

八四、對於保持良好的會計記錄與資料你是否隨時注意，不斷研究改進？

你是否熟悉有關經營企業的法令？

八五、需要獲得那些許可或執照始能營業？

八六、你是否已查核過這個企業的業務及設施是否已符合工礦安全衛生之規定？

八七、你的從業人員是否都能注重並遵守工商法令規章？

八八、你是否經常與法律顧問商討，使你經營的企業確能恪守法令所規定的義務？

其他應注意的重要問題：

八九、你有無處理稅務的計劃？（如申報、納稅、預留繳稅資金等）

九〇、你有無適當的保險計劃？

九一、你是否挑選從業員若干人組成一個經營管理小組？

九二、你的家人認為你的創業計劃是一項健全的投資嗎？

九三、你有無足夠的資本，以便在應收帳款過多時作暫時週轉之用？

九四、你是否可採用賒售方法以推廣銷售？

九五、你經營的企業是否可實施確定期限的貨品迴轉政策？（即每隔一定期間，貨

品及原料週轉一次）

九六、你是否考慮過還有那些管理策略必須付諸實施？

九七、你對於企業內部之組織與工作職掌分配有無計劃？

九八、你對自己的工作有無完善的計劃？

你是否能永遠保持現代化？

九九、你有無研究發展計劃，俾能使企業永遠進步？

一〇〇、在你的企業內部或企業外，你是否經常有一些職員或朋友能勝任地做你的顧問，隨時協助你解決新的問題？