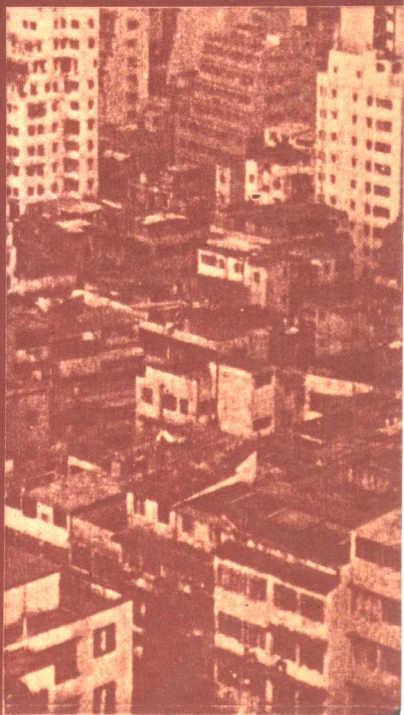
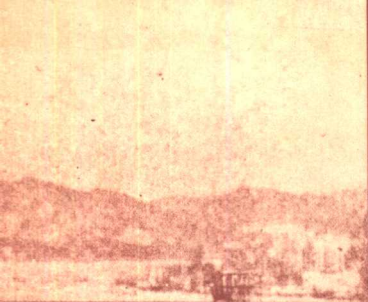


中小型企業經營與管理

曹子介 編著

現代書版公司出版



中小型企業經營與管理

曹子介 編著

現代書版公司出版

中小型企業經營與管理

出版者：現代書版公司

香港七姊妹道196號十一樓

承印者：志豪印刷公司

柴灣祥利街七號十二樓A座

中小型企業經營與管理

目 錄

企業經營原理

經管的能力從何而來·····	1
經營上的遠見·····	4
改善的重要·····	6
協調組合·····	10
勞資關係·····	12
經營要訣·····	14

企業規劃

企劃工作的重要·····	18
計劃評核·····	23

人事管理

培養人才的方式·····	28
建立良好的人羣關係·····	32
領導人才的差距·····	34
一位好的企業經理·····	37
做一個優秀經理的條件·····	44

財務管理

創造利潤·····	48
調頭寸與調財務·····	52

財務控制.....	55
預算控制.....	58
績效預算控制.....	62
接受投資抑或使用專利.....	66

設備與器材

「環境衛生學」之發展.....	70
工廠設在哪裏.....	73

銷售方式

太空船推銷控制法.....	77
S A T I 組織.....	78
推銷前的檢討.....	81
即刻送到.....	84
加強服務.....	85
外銷必須注重設計.....	86
善用客戶意見調查卡.....	87
強化經銷關係.....	88
改進推銷術.....	89

經營的運用

企業的多角化經營.....	92
現代企業的經營統計.....	95
當前企業經營的病例.....	103
年度報告的改進.....	106

決策分析

「決策樹」分析之原理與應用.....	110
--------------------	-----

工業決策分析.....	113
-------------	-----

管理科學

管理科學的「人」化.....	125
怎樣才能使員工情願出力.....	132
讓員工輪流處理事務.....	136
讓績優員工當董事.....	138
工場督導輪流制.....	140
員工提案制度.....	142
細胞分裂與事務分工.....	144
工廠的時間浪費問題.....	147
有效管理時間的十大原則.....	151
從舊式經營到科學管理.....	155
實施動態管理.....	157
運用數量管理.....	159
電子計算機與管理.....	162
品質改善運動.....	165
利潤中心制.....	166
營業研究與管理.....	168
如何統一制度的矛盾.....	173

福利與獎勵

百元運動.....	177
員工的健康.....	179
實施安全管制.....	181
給員工以「人」的待遇.....	182

企業經營原理

經管的能力從何而來

近二十年來香港經濟發展所造成的一片工商業繁榮蓬勃，大家都感到很高興，而且也贏得各國人士的讚美，當人們目覩各處新工廠紛紛建立和舊工廠大量擴充的景象，可能會認為經濟發展似非很難之事。不過，歐洲國家經過三百多年才完成科學與工業的改革，日本的工業發展從明治維新算起，至今亦已達百年，香港於十幾二十年中已有此成就，以後的進展是否仍能維持如此快？能否更快？或可能慢將下來？這是大家都十分關心的問題。

工商業之所以繁榮，可以分為兩大原因：一個是外在的，也可稱為他力所促成的；一個是內在的，也可稱為自力所造成的。前者是因為企業環境良好，機會適當。後者卻是憑了本身的經營實力，奮鬥競爭，才使業務擴大，盈利收入增多。一個企業可以利用適當的時機來創立，以求經營初期的順利，但是環境不可能永遠不變，機會也不會永遠存在，企業的維持久遠及發揚光大，必須憑恃自己的經營實力。我們常常聽到企業界對政府措施，對銀行放款，對市場變化，以及對其他有關方面的種種表示不滿，卻很少聽到企業界對自己的經營實力表示不滿，既沒有不滿，怎能產生求進步的意念呢？這正是企業發展的嚴重障礙，應該設法速予排除才

好。

企業經營實力的組成可以用五個M來分析：

①包括技術在內的人力 (Man)

②財力 (Money)

③機器能力 (Machinery)

④銷售能力 (Market)

⑤經營管理能力 (Management)

這五種力都十分重要，缺一不可，但是前四者必須由最後的經營管理能力加以組織與運用，方能發揮功效，而且如果經營管理能力堅強，必能把前四者的力量建立或充實起來，所以經營管理能力尤為經營企業所不可缺少，並且必須不斷地予以加強。一個企業必須先加強經營管理能力再擴充業務，如果經營管理能力還不夠加強，而人力、財力、機器能力與銷售能力都很快擴充，則雖然原來經營得還不壞，而於擴充後很可能發生種種困難。

銷售能力與經營管理能力是決定企業成敗的最重要因素，法國新聞界紅人 **Servan-Schreiber** 所著的「美國的挑戰」一書，即一再強調，美國工業勢力的雄視世界，並非美國人聰明過人，而是美國人有一種「市場意識」，所以美國企業富於適應市場變化的能力。

他指出，較大的企業，在研究發展與利潤之間有直接的相互關係，不斷的革新是近代企業獲利的源泉，他認為美國與歐洲間的「技術的缺口」，是由於歐洲對於新品經營管理方法的顯然無能。

然則，美國的經營管理能力從何而來？「美國的挑戰」一書強調企業組織決策階層領導與裁決的重要性，也強調教育對於科學與技術發展的決定性，書中指出一般教育、技術教育與經營管理教育三者，乃是美國工業領先的基本因素。

上面所說到的教育，自企業經營管理的角度看，可以分兩方面來講。一方面以人的對象而言，應該先從企業內最高階層管理人員開始逐漸擴大到下層幹部。另一方面以方法而言，應該對新知識的追求與運用並重。

一家日本大公司的新社長上任，鑒於業務亟待革新與整頓，所以他自己先去接受經營管理的研修，然後派其最高級助手去研修，再推而廣之把各部門各級主管自上而下一批一批派去研修，若干年後公司業務增加了好多倍，成果斐然，這位社長很得意他當初從自己開始往下逐階層培養經營管理能力的成功。

我們應該知道一個人從兩歲開始即有「自以為是」的傾向，不願聽從別人來更改自己的意見與做事的方法，況且稍有成就的企業經營者可以說都具有堅強的意志，這項特點有助於經營者的創業，但也成為企業經營革新的障礙，除非經營者自己想求改進，別人提出任何好建議，將不會被接受或於接受後徹底實施的。因此，企業最高階層應該不斷地刺激自己原動力的源泉產生求改進的意願，這是企業發展原動力的源泉，企業主持人不求改進，等於宣告企業發展的終止。

求知知識能使人自慚見聞淺陋，有了這份慚愧心於是引起自我檢討，找出缺點來求改進。企業經營管理能力的增強應

以追求新知識為起點，先從考察、觀摩、聽演講、參加討論等以求開拓見聞，再分別參加各項專門學識的研修，由淺而深，漸漸把所需用的知識累積起來，融會貫通起來，把學識用到實際的經營管理上面去。時下一般企業經營者很多輕視書本上的學識，認為不切實用，大致是犯了這項不懂如何運用學識的毛病。

最後，我們必須在求知以後有運用知識的決心，能知而不能行，即失去了求知的意義。知識的累積等於原料的儲存，知識的運用等於原料的加工，新知識必須融合於原有的經驗中，加以適當的調整，於是成為自己所獨有的新經驗，如此，把知識消化後變成能力，把瞭解變成行動，而在求知以後力行，力行以後又勢必發生新的疑問或不滿，於是再去追求更新的知識，使企業發展的原動力不斷地加強，企業的經營實力自然日臻堅強，不論維持原有業務，或進而擴大規模，皆可立於不敗之地，這也就是「美國的挑戰」一書中所說的：將理想經由工業的過程轉變為現實，而又運用技能與組織來適應市場的變動。

經營上的遠見

任何企業，不論是大型或中小型，都必須有一個明確的經營管理政策，使員工知道公司的長遠目標，從而激發其工作意願。員工在這一方面的自願合作，必能使企業的生產能力倍增。

甲公司以製造擴音機為業，十年前由現任經理所創立，

創設初期規模極小，但是由於能始終不斷地致力於發展其獨特的技術，產製特種性能的擴音機，發展至今，目前已將其產品輸銷八十餘國，甲公司企業規模雖然頗小，但是產品研究發展部的員工卻都是能力卓著具有大專程度的優秀技術員。

由於產品之獨特性以及產品品質精美，甲公司自始即為一家大型家用電器製造公司的衛星工廠，訂立分包契約，供應擴音機零件，但是在該公司創立後之第十年，由於母公司之銷售預測所根據的資料不確實，產品滯銷，因此間接影響甲公司的生產。

由於上述經驗，甲公司經理乃深信他必須設法獨立，與他的母公司分離，自行推銷他的產品。但是這項信念欲付之實行，卻並不如此簡單，因為他首先須與母公司完全分離，可是甲公司過去又完全沒有推銷能力，推銷任何一件產品均必須取得母公司之同意。甲公司經理一再考慮，認為現在的確是獨立的最好時機了，因為如果到公司再大一點的時候，恐怕要獨立就更困難了。於是，在經過妥慎地成本分析以後，他即向母公司正式提議，要求同意其將百分之二十的產品自行推銷，並且用自己的牌子推銷。幾經洽商，終於獲得協議。

為了促進銷售，他開始組織一個銷售網，最初在東南亞廣設經銷處，急速增加推銷員，並樹立經營政策——「為滿足顧客需要而生產」，並且對於交貨方面力求迅速，任何訂單，接獲後之一個月內必然設法交貨。

由於東南亞銷售市場變動較大，甲公司決定開拓歐美外銷市場，設立對外貿易部，開始外銷。開辦以來，業務蒸蒸日上。

甲公司所以能成功之另一優點，乃在於設有研究發展部門。甲公司總能比其他同業早一步推出新型擴音機，使同業在一定期間內無法與之競爭。當同業開始生產類似產品時，甲公司即將喪失市場上之有利地位，因此必須再以其獨特技術推出他廠不易做造的新產品。甲公司之研究發展部即為此一目的而成立，並以高薪聘僱二位大學畢業專攻通訊工程的學士負責研究，以期發展新型產品。甲公司並僱用高級技術學校畢業生擔任技術員。該公司並且與歐美銷售地高級技術研究所以及科學技術中心協調，獲得其師資支持對公司內員工舉辦訓練與教育。同時與當地大學合作，聘請大學教授擔任公司技術顧問。在生產計劃方面，公司的高階層人士經常與外界接觸，搜集資料，並徵詢意見及建議。於是新型的擴音機絡繹不斷地問世，也給公司帶來了無限的發展前途。

綜觀甲公司之所以能從一間小型的電器衛星工廠發展成為外銷八十餘國之專業性小型工廠，其成功原因實由於經理具有明確之管理遠見，敢作決策，先將中心衛星工廠之附庸關係解除，獲得獨立經營，然後注重推銷與研究發展。

改善的重要

「企業的成功，主要看經營管理是否得當。」

這是一位塑膠經理從轉虧為盈的經驗中，所獲得的結

論。

這位對工廠改善問題極富經驗的經理以實際經驗為例，證明經營企業，如果經營者與全體員工，能夠瞭解公司本身追求目的何在？現況困難是什麼？即使是一家虧損累累的公司，亦能由於全體員工的同心協力而轉危為安，終能獲得良好的發展。

這位經理，十年前投資五十萬元設立公司，結果虧損累累，在短短數年內已虧本百分之七十，幾乎無法經營。

經理指出：公司虧損的主要原因，在於設廠之初，犯下一項錯誤，而以後又有人事上的糾紛終致造成始料不及的後果。

最初是機器設備投資錯誤。當初為節省機器設備費用，全部購買舊機器。採用舊機器，在產品品質與成本方面，皆不合算，最後必須全部機器汰舊換新。

公司因當初經營方針，選擇設廠地點與採用機器設備皆不理想，造成嚴重的虧損。此時，這位經理深深瞭解，該公司要想不倒閉，必須從經營與管理兩方面着手，才能轉危為安。

他改善公司的良策，首先加強人事管理。對舊有人員與新進人員的糾紛問題，設法解決，對不合作人員予以調開，使全體員工合作無間。然後將公司面臨困難，開誠佈公，讓全體員工瞭解，鼓勵員工提供意見，培養員工積極工作精神。

更進一步，吸收企業管理知識，他從一位日本工廠改善

專家那裏得到寶貴的意見，開始推行工廠改善工作。讓全體員工知道公司本身追求的目的是什麼？現狀問題如何改善？並且應用簡易的「事務流程圖」，提高工作效率，使原來的生產率從四〇%提高到六〇%，達到工作標準。

公司在這位經理再投資及積極改善下，終於起死回生，兩年後開始轉虧為盈。

企業管理並不是一門艱深的學問，而是事在人為，如全體員工共同努力，找對目標，把握現狀，必能解決問題，獲得成功。任何企業絕不能投機取巧，如果業者能以今日新觀念，好好經營管理，賺錢機會自會增加。

以改善組織方式提高營運效率，這是經營管理的世界性趨向。組織的結構區分往往牽涉到許多問題，例如各自為政，工作階級觀念，單位之間意見與情報之隔閡，以及人事處理等。為了使機構內的員工均能人盡其才，為了增加各單位內部以及單位與單位之間的協調合作，以上各項問題必須妥善解決。再者，由於經濟與技術的快速發展，組織結構又必須精簡化。

又如某織造公司，很成功地完成了組織結構的改革，使所有員工均能人盡其才，充分發揮高度營運效率。更值得稱道的是這項改革並未破壞該公司既有的依年資核薪以及職位固定的制度。

該公司所採取的第一步行動是將公司的主要業務明確地列出。進而把現有的各組分成許多小單位，每一單位均嚴格地指定其所應擔任的職務。例如人事方面的職務則另立人事

組主掌，使其脫離行政處而另成一個獨立的小單位。另外從製造部內劃分出設計組，專掌設計工作。每一單位均指定一位經理負責。經理之下視該組、處職務之重要程度而配置助理一人或數人。

經理的權力也因所掌單位職務之重要性而各有不同。有些經理的權責非常有限，僅相當於小組的主管階層，但有些經理則獲授相當廣泛的權利，均等於公司的高階層或中階層管理人員。

位列高級職員階層而現職為中級經理與督導的職員則稱為高級幹部，秉承其上級經理之命令擔任單位內之特殊職務。

這類改革必然會產生許多阻力。該公司也遭到阻力，尤其是那些因改組而失去其原有名義的職員，其反對力量更大，好在他們的反對因時間而漸漸消失。自從公司實施組織改革以後，一切都有了顯著的變動。以往各組勞逸不均的現象消失了。以往各組之間由於工作質量不均而形成的各自為政的本位主義，也在這次組織改革時打破。例如，行政事務包括人事之管理與訓練。當主管人事管理者忙於選聘新員工的時候，即可受到行政部門主管訓練者的主動支援。一變以前各自為政的觀念而為相互支援協調合作。

由於組織上的改革，使該公司每一員工及單位的工作能完全動員，因而使該公司的員工裁減一半，同時此一新的制度還可以促使每一員工發揮他們自己的潛能。復由於權責的明確劃分，即使一位年輕的女工亦能瞭解她自己應負的工

作，產生工作的興趣，努力學習改進自己的技能。同時此一改革更激發了公司全體員工的工作精神。

協 調 組 合

企業部門、生產部門、財務部門，在現行的一般公司組織裏，被視為「當然的」三個獨立單位。

於是，三個單位各行其事，相互埋怨指責，無法配合就成了這「當然的」組織裏的弊病，很多公司就因受到這些弊病而影響到業務的良好發展，然而卻仍「莫名其妙」的受這種毫無彈性組織的束縛。

剛成立不久的一家電子公司爲了能真正符合所謂Marketing的概念，乃創新一種將企劃、生產與財務合併爲一個市場部門的組織。

實際上，他們這種「三合一」的組織，乃是整個市場活動（Marketing）的策動力，換句話說，有了這種組織乃有利於市場活動的進行。

但是，目前一般企業裏對市場活動有所了解的不過兩三個人，卻沒有一個「瞭解」市場活動的組織，以致影響到企業的營運，這就像一個球隊只有三兩個身手不凡的隊員，卻沒有一個強而有力的隊型，一旦身手不凡的球員失常即兵敗如山倒一樣。

他們經過將企業、生產、財務三個部門合併組成市場部門後，它便具有幾種功能：

①訂定產品發展計劃

- ②廣告宣傳
- ③銷售促進
- ④市場研究、調查
- ⑤銷售控制、分析
- ⑥銷售預測（費用）
- ⑦銷售地區的劃分
- ⑧存貨的控制

在這個市場部門裏的企劃人員，每天收集各地經銷商、零售店的「日報表」。

這樣能夠了解他們公司的產品每天賣了多少，賣給什麼人，並進一步的作每週銷售比較並加以分析，同時擴及每月、每季、每年都可以作這種比較分析，然後據以訂定銷售計劃。

很快的，這種銷售計劃可以派司給同屬一個部門裏的生產小組，他們就依企劃人員的資料作明確的生產計劃，他們能夠知道，那種產品要生產多少，某種產品應生產多少。同時，他們還有每週存貨週報表的配合，俾達到完整無缺的生產作業。

在這個市場部門裏，他們還有一個內銷組與外銷組的配合單位。內銷組與本地所設的營業所保持密切的關係，一方面與企劃人員密切配合；外銷組則專辦市場的開發與出口業務，這兩個配合小組並與生產組有直接連繫的義務。

而財務小組在市場部門的範疇裏，能夠儘快地獲知企劃與生產計劃的內容，而作適當的配合。亦即對資金的融通有