

現代企業經營管理 實務範典

林建山 審校

戴國良 編著



環球經濟社
香略印書館

現代企業經營管理 實務範典

F370
L012

林建山 審校

戴國良 撰著



環球經濟社
香略印書館

現代企業經營管理實務範典

林建山 審校

實價新台幣 4500 元

戴國良 撰著

版權所有・翻印必究

策劃編輯

印製發行

環球經濟社

商略印書館

社長兼總經理／林建山

發行人／林建山

行政院新聞局登記證局版臺字第 2218 號
台北市 10657

行政院新聞局登記證局版臺業字第 1597 號
郵撥帳號：01526694 環球經濟社

信義路四段 199 巷 2 號國泰信義大廈 9A
電話：(02) 7075908 (八線自動跳號)

01170915 商略印書館

中華民國七十六年七月

緒

言

這一本特集是聚集著者多年的工作經驗及學術菁華而成。著者認為這本著作具有下列幾點特色：

- 第一、它特別適用於國內的中小型企业。
- 第二、它的內容涵蓋範圍，不僅僅只有辦法規章而已，而更包括了事務的合理流程、應填的表格、分析企劃範例以及經驗結晶的陳述。
- 第三、它是坊間不易看到的一本「全餐彙總書」，因為本書的領域，從財務管理、生產管理、營業管理、人事總務管理到電腦化管理、貿易實務等均包括在內。
- 第四、本特集的任何一項管理辦法，均力求簡易、周全、易行、合理為最高原則。絕對沒有繁複、高調、理論化的陰影，因此，它對中小企業的適用性、機動性、及效率性是絕對可以肯定的。
- 第五、本特集的每一個字，著者以為均是歲月的痕跡、智慧的結晶、金錢的代價，因此，它的意義性是無法加以衡量及評估的。

著者自在台大商研所企管碩士班研習以來，即投身奔波於中小企業實務界。其間涉及了企管顧問業、電子業、化工業、行銷顧問業等，所擔任過的職務包括了企劃、管理、營業（內、外銷）、生管及特別助理等多項。透過這些行業及職務的閱歷，再加上著者在政大企管系、台大商研所的學術思考涵養，使著者能完成夙願，撰成本特集，藉供有需要者參考研究之用。

本書之所以成，著者內心深處最感謝吾師林建山教授（環球經濟社社長）自大學時代起，即給予著者不斷地鼓勵、指導與啓發。此外，著者也感謝政大企研所所長司徒達賢博士、台大國貿系系主任王志剛博士、全城電子公司董事長王敏烈先生、哈佛企管總經理洪良浩先生等之鼓勵與愛護。

沒有他們，本特集實無以成。

在應用本書時，應視各企業不同的組織結構、組織職稱、組織氣候及企業特性加以做必要性的小幅度修正，如此才會更發揮本特集的功力，此點應特別加以注意。

希望這本特集可為我國中小企業界帶來一定程度的協助，並且祈盼透過本特集而使中小企業經營管理能得以升級。著者並誠摯歡迎各企業經營主持人或各界朋友，若有經營管理上的任何疑問、困擾、意見、新解，均可以來函或電話與著者聯絡，著者樂於與各界先進人士共同研討、解決難題，進而分享成功的喜悅。

電話：(H) (02) 771-5717

住址：台北市光復南路 72 巷 23 弄 12 號 4 F

最後，再次感謝吾師林建山社長、著者雙親及知友徐麗雲小姐之無限鼓勵與關愛，他們將閃爍在我一生的心坎裡。

——·——江淮奉使千餘里

敢告雲山從始此——·——

～唐 詩～

目

錄

第一篇 整體經營

1-1	經營管理診斷析論	3
1-2	中小企業缺失與成長秘訣	13
1-3	實務上常見的組織結構	17
1-4	組織表及職掌細則	25
1-5	公司英文簡介範例	37
1-6	策略規劃流程圖示	45
1-7	責任利潤中心實施辦法	51
1-8	電腦化管理實務	63
1-9	經營檢討會辦法	75
1-10	年度經營計劃細則	79
1-11	員工提案辦法	91

第二篇 人事管理

2-1	員工獎懲管理辦法	99
2-2	人事職務等級、加給昇遷管理細則	109
2-3	職位說明書擬訂細則	115
2-4	作業員分等核薪管理辦法	117
2-5	員工考績暨年終獎金辦法	119
2-6	年終獎金發放細則	129
2-7	優秀員工選拔審核辦法	133
2-8	個人進修申請辦法	137
2-9	員工請假細則	143
2-10	外出管理辦法	147
2-11	特別休假管理辦法	149
2-12	出差旅費細則	153

2-13 出差管理辦法	161
2-14 員工辭職規定	165
2-15 員工離職福利金實施辦法	169
2-16 勞工退休管理辦法	173

第三篇 行銷管理

3-1 營業管理辦法	177
3-2 營業檢討會議程	189
3-3 銷售作業檢核重點	191
3-4 營業人員業績獎勵辦法(之一)	195
3-5 營業人員業績獎勵辦法(之二)	201
3-6 行銷人員特別訓練—角色扮演法	205
3-7 卓越推銷六部曲	209
3-8 銷售獎金辦法	217
3-9 交際管理辦法	221
3-10 行銷企劃撰擬範例	225
3-11 市場 / 產品分析範例	239
3-12 行銷分析範例(進入市場可行性評估流程)	251
3-13 新產品開發實務過程	253
3-14 工程部新產品開發作業準則	257
3-15 銷售促進方法	269
3-16 銷售通路之建立與分析	273
3-17 甄選總經銷商範例	279
3-18 地區經銷商合約書範例	281
3-19 經銷商獎懲管理辦法	287
3-20 成品銷貨退回作業管理辦法	291
3-21 呆帳管理辦法	295
3-22 營業收入審核準則——內銷	305
3-23 零用金制度細則	309
3-24 營業收入審核準則——間接外銷	315
3-25 國外市場拓展方法	319

3-26 貿易實務	323
3-27 樣品申請作業管理辦法	355
3-28 外銷業務處理細則	359
3-29 外銷產品利潤比較 / 預估處理細則	363

第四篇 生產管理

4-1 生產績效評估與生產獎金管理辦法	371
4-2 標準成本制度	379
4-3 品質管制實務使用之表格	385
4-4 成品管理辦法	395
4-5 工廠分類帳實施細則	403
4-6 模具保管書	409
4-7 原料請購與採購管理辦法	411
4-8 原料倉儲管理辦法	419
4-9 採購品質綜合管理辦法	429
4-10 採購契約書	441
4-11 託外加工管理辦法	443
4-12 協力廠商管理辦法	447
4-13 協力廠商資料建檔細則	453

第五篇 總務管理

5-1 收件管理辦法	457
5-2 公文處理程序細則	461
5-3 固定資產管理辦法	463
5-4 車輛管理辦法	471
5-5 勞工安全衛生自動檢查計畫	477
5-6 年終盤點實施計劃	481
5-7 材料與固定資產報廢管理辦法	485

第六篇 財務管理

6-1	預算編製及控制管理辦法	495
6-2	內部稽核辦法	517
6-3	簡要式整體經營分析範例表格	521
6-4	財務部實施月結算	
6-5	暨總經理室經營分析 實施細則	525
6-6	財務報表分析	545
6-7	財務收支作業檢核重點	569
6-8	單元成本分析制度	575
6-9	損益兩平點分析	581
6-10	分批成本制度實施準則	583

第七篇 資金管理

7-1	投資分析範例表格	595
7-2	貨幣市場之認識	607
7-3	外國受益憑證	613
7-4	因應新台幣升值之方法	615
7-5	外匯操作之技巧	619
7-6	國內商業銀行貸款評核範例	625
7-7	中小企業融資指引	633
7-8	銀行存款管理辦法	643
7-9	總帳會計制度	645
7-10	客戶信用管理辦法	661

第八篇 現金管理

8-1	現金收支管理辦法	671
8-2	財務部現金預算編列細則	675
8-3	票據漫談	679
8-4	統一發票開立作業規範	691

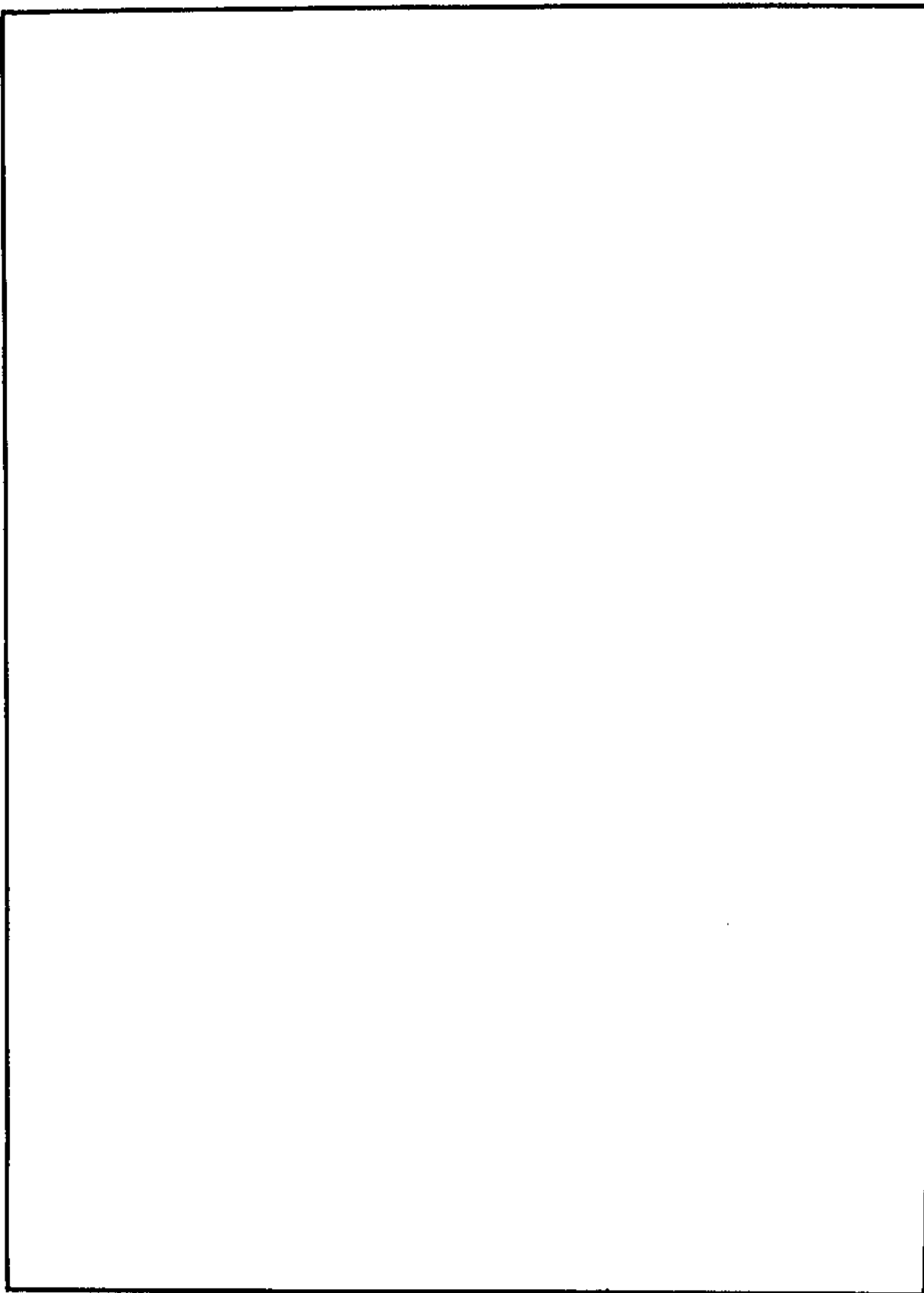
8-5	應收帳款及收款管理辦法	693
8-6	付款管理辦法	705
8-7	暫付預付款處理細則	717

第九篇 稅務管理

9-1	節稅途徑	723
9-2	稅務規則範例	753
9-3	營業稅沖退稅作業準則	755
9-4	貨物稅退稅作業準則	757

第一篇 整體經營

- 1-1 經營管理診斷析論
- 1-2 中小企業缺失與成長秘訣
- 1-3 實務上常見的組織結構
- 1-4 組織表及職掌細則
- 1-5 公司英文簡介範例
- 1-6 策略規劃流程圖示 圖
- 1-7 責任利潤中心實施辦法
- 1-8 電腦化管理實務
- 1-9 經營檢討會辦法
- 1-10 年度經營計劃細則
- 1-11 員工提案辦法



經營管理診斷析論

經營管理診斷，對企業經營來講是非常重要的事情。唯有隨時不斷找出經營管理上的問題點，才能不斷地健全、紮實企業經營管理的厚實基礎，奠定未來發展的踏腳石。

有關企業經營管理診斷流程，請參閱附表一，下面並做簡單說明：

經營管理診斷，一般來說可分內部狀況及外部狀況兩個方向，而初期的重點，可能仍著重於內部狀況。內部狀況的分析與診斷，可以從二個角度來進行。

第一是：財務報表分析與診斷（全盤概括性分析）

財務報表：包括每月比較損益表、每月比較資產負債表、未分配盈餘表、資金來源去路表及其他產銷明細表。

財務報表分析內容：包括獲利率分析、償債能力分析、營業週轉力分析、財務結構分析、成本費用分析、績效分析、生產力分析。

第二是：企業功能的分析與診斷（細節深入分析）

企業功能：包括財務管理、會計稅務管理、營業（行銷）管理、生產（物管）管理、研究開發管理等。

在問題點方面，一般來講可以歸納為五類問題點：問題點一、缺乏明確、合理、完善的各項企業功能管理制度。

問題點二、有時即使有制度，但企業仍然存有問題，這種狀況就是屬於人的問題了。

這些人可能包括：股東、企業領導人、各級幹部、員工；而這些人所引出的問題，可能基本上根源於下列因素：素質

、觀念、水準、能力、學問、忠誠感、經驗、作風、涵養、權力爭取、派系爭鬥等等。

問題點三、錢的問題，包括錢的足量力、自給力、週轉力、獲利力等。

問題點四、管制的問題，任何事務之進行，必須是計劃、執行、管制的三聯制體系，才會產生好的績效，而管制問題，在很多企業裡常沒有人去注意這些事情。

問題點五、比較性問題，諸如同業或不同業間的新資、福利、年終獎金、工作環境、工作地點遠近、產業未來發展前途……等等均屬之。

其次，在外部狀況（國內外經營環境）的分析與診斷方面，主要包括下列八項：

- 1.經濟狀況
- 2.政治狀況
- 3.法令狀況
- 4.科技狀況
- 5.競爭者狀況
- 6.供應商狀況
- 7.消費者狀況
- 8.社會文化狀況

下面，進一步就企業功能的可能問題點，分別詳列如下：

企業經營診斷與分析與對策（彙總表）

類別	已 現 在 問 題 點	解決方法／途徑	執行部門	有關部門
營業管理	(1)國際市場／產品資訊來源不足 (2)國際客戶來源資訊不足 (3)缺乏外銷業務人才 (4)產品力（設計、功能、品牌、推廣、價格）不具競爭力 (5)外銷市場太過集中 (6)客戶太過集中 (7)受困於OEM (8)透過貿易商外銷比重太大 (9)內銷行銷通路未建立 (10)內銷推廣策略不力 (11)內銷銷售獎金不盡理想 (12)市調活動不足 (13)營業主管領導不力 (14)營業組織編制不當 (15)倉儲與營業協調不佳 (16)會計與營業協調不佳 (17)忽略存貨成本之隱蔽性 (18)應收帳款週轉率偏低 (19)經銷商／客戶信用問題或呆帳問題 (20)售後服務不佳 (21)營業人員能力不足 (22)產銷配合不佳 (23)營業管理缺乏整體制度 (24)分公司財務稽核過鬆 (25)分公司管理控制過鬆			
財務	(1)自有資金不足 (2)利息成本負擔過重 (3)短期資金長期用 (4)不懂稅務規劃節稅技巧 (5)不懂外匯操作 (6)現金週轉不順暢吃緊 (7)現金收支管理不當 (8)未建立收款／付款制度			

企業整體經營診斷 & 分析 & 對策 (並總表)

類別	已 潛 在 問 題 點	解決方法/途徑	執行部門	指導部門
管 理	(9)未建立零用金制度 (10)缺乏財務利潤操作觀念 (11)會計制度未上軌道 (12)不懂財務分析 (13)缺乏財務(財物)稽核 (14)工廠點單與會計配合不佳 (15)沒做詳細的投資分析 (16)不懂財務估價原理 (17)對營業沒有審核制度 (18)不懂財務比率分析 (19)不懂國際資金調度			
生 產 、 物 料 、 採 購 、 工 業 工 程 、 R&D 管 理	(1)生產線人員士氣不振 (2)現場幹部不行 (3)能源浪費過大 (4)標準工時未建立，據以評估績效 (5)品工制度未建立或制度不當 (6)機器缺乏維修 (7)研究發展與生產配合不佳 (8)廠內、倉庫輸送配置不當 (9)倉儲管理太鬆散 (10)原料、成品庫存偏高 (11)工廠表單填列不實 (12)工作環境不佳 (13)品管人員只做好人未能克盡職責 (14)R & D人員能力不強 (15)工廠佈置缺乏整體規劃 (16)成品不良率偏高 (17)進料批退率偏高，浪費品檢成本 (18)員工無品質意識 (19)作業員、品檢員不願配合加班 (20)採購與廠商勾結或要求不嚴 (21)R & D與採購人員配合不佳 (22)採購成本偏高 (23)接單不穩影響採購成本及交購			

企業整體經營診斷 & 分析 & 對策 (彙總表)

類別	已 現 在 問 題 點	解決方法/途徑	執行部門	督導部門
	24 R & D與企劃市調配合不佳 25生產排期不佳延遲交貨 26緊急訂單搞亂生產排程 27未做生產效率評估及改善 28未建立工程→品管→生產之一套制度 29作業員福利遠比它廠為差，怨言四起			
人事 • 總務 管理	(1)薪資缺乏制度 (2)升遷缺乏制度 (3)考核缺乏制度 (4)對總務採購沒有進行稽核 (5)教育訓練不足 (6)公司福利制度不佳 (7)部門本位主義 (8)組織編組不當 (9)組織成員老化 (10)主管領導無力 (11)派系林立，勾心鬥角 (12)缺乏優良的企業文化 (13)公司員工士氣不振 (14)公司大股東無能又佔著高級職位 (15)家族味道太濃厚 (16)人員素質偏低 (17)組織間及人員間權責不清 (18)廠務管理太鬆散 (19)人力資源缺乏整體規劃及目標 (20)固定資產管理不佳 (21)人員外出管制太鬆散 (22)員工責任感太低			