

中小型企業 經營管理實務

劉軒鳴 編著



大中國圖書公司 印行
中國企業經營研究社 策劃

中國企業經營研究叢書之二

中小型企業 經營管理實務

大專・企業參考用書

劉軒鳴

經營管理顧問師

大學企管、營銷、廣告教授

大中國圖書公司印行

革新企業管理顧問公司・中國企業經營研究社

中國企業經營研究叢書之②

中小型企業經營管理實務

作者／劉軒鳴（益民）

策劃／革新企業管理顧問公司

中國企業經營研究社 TEL: 7311565

發行人／薛瑜

出版者／大中國圖書公司

印刷者
台北市重慶南路一段66號
電話／3111487 郵撥／2619號

登記證／局版台業字第0653號

中華民國七十一年三月初版 基本定價／三元正

版權所有・翻印必究 編號：216

任 序

中小企業的數量，不論在已開發、開發中、或未開發的國家或地區，都在日益增多。不僅如此，如果查查高度開發國家中，若干歷史悠久的大型企業的經營過程，我們更不難發現他們中，有大部份也是由小而大，逐漸擴充和成長，才有目前這樣龐大的規模和輝煌的業績的。中小企業對經濟開發和國民生計方面的貢獻和重要，已不言可喻。因此在許多高度開發的國家，不但政府十分重視對中小企業的輔導工作，學術界對中小企業經營和管理方面的理論和實務的研究與發展，也都不遺餘力。

以美國為例，不獨在一九五三年，即已制定了SMALL BUSINESS ACT，加強對小型企業的輔導。就我最近兩年（1979-81）前往訪問考察所知，各大專院校亦多開設有關中小企業經營管理課程，供有志研習者的學習。而圖書館陳列有關此方面的書刊，更多到不勝枚舉。

我國政府近年來，亦頗重視對中小企業的輔導。如經濟部中小企業處之設置，中小企業銀行的成立，都是這方面的主要措施。大專院校開設這方面有關課程的，也為數不少。可惜有系統編撰適合國情的有關書刊和課本的，仍屬鳳毛麟角。

劉益民君為政大企管系早期畢業的高材生，畢業後，曾經營中小企業有年，業績輝煌。亦曾從事管理顧問工作，推介管理新知，協助中小企業之經營，卓著成效。早在十年前，即曾就其豐富經驗與研究心得，為「中華民國企業經理協進會」撰寫有關中

小企業經營管理文章，實用可讀，傳誦一時。近年來，應中原大學之聘，主講「中小企業型經營」課程，因其內容新穎實用，敘述精闢詳明，經常座無虛席。茲將前書重行整編印行，全文分爲二十章，理論與實務兼容併蓄，確爲一本可作教材，並供參考的優良讀物。爲了表示我對作者的推重，及對本書的介紹之意，所以在前面寫幾句話，作爲序言。

任維均 民國七十一年三月
於政大化南新村

許 序

恐怕在世界上所有市場經濟的國家，中小企業——不管根據什麼定義——都是佔了企業家數之絕大多數；而且不管經濟發展處於那一階段，中小企業在整個產業結構中，都擔當了極為重要的功能。儘管人們常感慨中小企業在許多方面顯得落後，不能和大型企業相提並論，但對上述基本事實，却無人能加否認。

從歷史發展的縱斷面來看，許多大型企業乃是最先以中小企業面貌出現，然後隨著經營成功，不斷擴大，遂能脫胎換骨，成為組織齊備和產品衆多的大企業。假如當初沒有中小企業的開端，也就不會有日後舉足輕重的大企業，這代表了一條——雖非唯一的——企業成長的正常途徑。

不過，在這種觀點下，似乎只將中小企業視為企業成長的一個過度階段，可能忽略了中小企業在整個產業結構中所扮演的持久而積極的角色。如我人所知，產業結構的基礎，乃建立在規模和專精兩項因素上。就規模因素而言，一般固認為經營業務愈大愈有利，但事實上，也有許多業務乃適合小規模經營；實在說來，我們所追求的，並非最大規模。就專精而言，固有需要大量資金，昂貴設備者，但也有一些情況下，所需要的，乃是經營者之專業精神、獻身熱情和集中注意；這些乃是屬於人的因素，對於能否專精，具有安定性作用。

中小企業之所以能擔當其積極功能，正因為在整體產業結構中，它屬於某些業務之最適規模，而又能發揮專精精神。譬如我

IV

國目前所要積極發展的汽車工業衛星工廠，就是最佳事例。汽車所用之成千上萬零組件，最適合由專業化之中小企業分別生產，所謂汽車中心工廠所做的，不過是最後裝配階段而已。一國汽車工業是否健全和具有國際競爭力，最重要的，並非這最後裝配，而是數以千百計的衛星工廠，能否如期提供品質優良而價格合理的零組件。

值此我國產業結構正處於改變階段，身為重要一環之中小企業，毫無疑問地，也要隨着改變，以資配合。產品和業務項目之選擇，應屬重要考慮。但是在經營管理方面，尤應亟求改進，然後，不管從事那種業務，才能發揮中小企業所擁有的特殊優點。

從理論觀點，個人認為，中小企業之經營管理和大型企業並無何基本差異。所以一般認為二者間極大不同者，乃在於實務上；由於中小企業在所面臨外在環境和本身資源等方面，和大型企業迥異，因此同樣原理原則應用於中小企業時，必須加以極大的調整和適用，俾免扞格不入。亦因此故，對於中小企業經營管理實務之整理與介紹，必須能組合基本理論與實際狀況不為功，非賴有豐富實際經驗難以勝任。

本書作者劉益民先生，早年在校專攻企業管理，極能融會貫通。服務社會以來，在企業界中，自基層、中層、高層以至本身創業，歷經各種艱難考驗，對於我國中小企業所面臨之問題，可說有親身感受，有極深刻的瞭解。今編撰為書，自必言之有物，可供業界參考採用。聞本書出版在即，深為劉君賀，特綴數言以示推介之意。

許士軍 於新加坡國立大學
民國七十一年三月

劉益民先生鉅著

中小型企業經營管理實務

論述精實

企業典範

中華民國
中小企業協會
理事長劉今程



自序

中小型企业經營管理實務，是著者個人過去幾年從事企管顧問講學及經營中小型企业的一些研究與體驗心得。這裡面不高談深奧的理論，只談實際操作的原則和技巧；許多導源於西方的企管原理，業已經過消化，再參酌我國國情及管理環境，介紹給大家，希望能帶給讀者一些實益及效用。

目前，坊間所售企管書籍，有國人所著，亦多日美翻印者，可稱得上琳琅滿目，也常常給人們對企管理論有浩瀚無邊，難窺堂奧的感覺。特別是對那些從事中小型企业經營管理，而又不曾習過企管的人，更是敬而生畏。

實則，著者以爲企業經營和管理，雖屬專門領域，但其所重視的應該是「觀念」與「運用」兩者；捨此，除了爲研究而研究者外，再高深的企管著作，亦有被束諸高閣的危險。

本書的目的，就是在於增進經營理念及提示管理科學之應用方法。全書各篇獨立，就一些重點題目加以闡析，而不做章節式的傳統敘述，這是有別於一般教科書的地方。

國立政治大學任師維均教授，新加坡國立大學許師士軍教授及中華民國中小企業協會劉理事長今程，賜序或賜題，鼓勵良多；中原大學阮校長、張主任對印行多所指導；內子聆靈，於本書撰編付梓期間，裡外分勞分憂，終能克成；在此一併致最高之謝忱！

劉軒鳴

識於民國七十一年三月
台北天母煦廬

目 錄

任序 許序 劉題

自序

1 廠址的設定或遷移..... 1

1.1 謹防個人偏好(1)

1.2 設廠考慮因素(2)

1.3 評估設廠因素(4)

1.4 利用評分表(4)

1.5 被過分強調的因素(5)

1.6 購置抑或租賃(6)

1.7 廠址何時應遷移(7)

2 員工手冊編印要點..... 9

2.1 員工手冊的內容(9)

II

- 2.2大主題言簡意賅(12)
- 2.3共存共榮的利潤觀念(14)
- 2.4寫作方式要一致(15)
- 2.5風格要新穎美觀(15)
- 2.6廣泛的利用價值(15)
- 2.7必須恪守奉行(16)

3 高級經理人員之薪酬問題..... 17

- 3.1 薪酬計劃的型態(18)
- 3.2 競爭性的待遇(18)
- 3.3 應否採行分紅制度(19)
- 3.4 薪資標準的建立(20)
- 3.5 蒐集薪資情報(21)
- 3.6 如何利用調查資料(22)

4 經理人助手之選任與管理 25

- 4.1 你需要一位助手嗎?(25)
- 4.2 選任助手之考慮(26)
- 4.3 助手工作之安排(27)
- 4.4 對待助手之道(28)
- 4.5 未來的關係(30)

5 員工退休計劃之認識 31

- 5.1 非正式及正式退休計劃(32)

- 5.2 為何需要退休計劃 (33)
- 5.3 退休計劃的種類 (33)
- 5.4 何時訂定退休計劃 (35)
- 5.5 稅捐與管理問題 (38)
- 5.6 影響退休計劃之法規 (39)

6 生產管理之類型 41

- 6.1 基本組織型態 (42)
- 6.2 製造機能 (43)
- 6.3 工程機能 (44)
- 6.4 控制機能 (45)
- 6.5 輔助機能 (46)
- 6.6 控制工具 (46)

7 存貨管制實務淺談 49

- 7.1 存貨管制之基本問題 (50)
- 7.2 具備必要表單紀錄 (50)
- 7.3 標準存貨清冊與管制 (51)
- 7.4 清查存貨與盤點銷貨 (52)
- 7.5 定期清查存貨 (52)
- 7.6 盤點銷貨的方法 (53)
- 7.7 如何防止存貨過多 (54)

8 排訂生產日程要則 57

IV

8.1 五個「排程」背景因素 (57)

8.2 顧客和供應者兼顧 (59)

8.3 產品及程序之說明 (61)

8.4 排程的幾項工具 (61)

8.5 排程計劃及其執行 (62)

9 利用銷售代理商推銷產品 67

9.1 成本與控制的考慮 (68)

9.2 檢查公司推銷工作 (69)

9.3 比較兩者之優劣 (70)

9.4 銷售代理商的選擇 (73)

9.5 銷售代理商的來源 (73)

10 檢討產品及經銷線路的方法 75

10.1 檢視過去的紀錄 (76)

10.2 矯正產品銷售弱點 (77)

10.3 檢討經銷路線 (79)

10.4 改變的事例 (80)

10.5 尋求新的線路 (82)

11 送貨服務 85

11.1 幾種送貨的方法 (86)

11.2 考慮送貨工具的成本 (87)

11.3 妥善安排送貨路程 (87)

11.4 送貨費用的償付(90)

11.5 比較費用決定方法(90)

12 分析客戶以擴大產業銷售..... 93

12.1 簡單的分析例子(93)

12.2 檢討現有市場(96)

12.3 尋求隱藏的銷售趨勢(96)

12.4 擴大收益的來源(97)

12.5 滲透你的現有市場(98)

12.6 打進新市場(99)

12.7 開發潛在市場(99)

13 推銷費用資料分析.....101

13.1 建立客戶分類標準(101)

13.2 計算每年銷售量(102)

13.3 推銷訪問次數分配(103)

13.4 推銷費用項目之分類(103)

13.5 費用分類與銷售機能(104)

13.6 推銷費用資料歸屬(105)

13.7 分配費用予各客戶(107)

13.8 確定推銷費用比例(107)

14 銷售人員業績之測定.....111

14.1 老闆常犯的錯誤(112)

14.2 需要具體數字 (114)

14.3 適當的矯正措施 (119)

15 辦公室作業程序之改善121

15.1 作業程序為何需要改善 (122)

15.2 利用一般工具及技巧 (122)

15.3 妥善運用辦公室人員 (125)

15.4 定期調查和檢討報告 (126)

15.5 改良及控制表格單據 (128)

15.6 其他改善方法 (129)

16 作業流程分析與辦公室佈置131

16.1 調查各種單元作業 (131)

16.2 分析單元作業流程 (134)

16.3 進行佈置改善設計 (135)

16.4 應用流程分析之限制 (137)

17 文書控制與檔案管理139

17.1 文檔管理之四大目標 (139)

17.2 表格之設計與控制 (140)

17.3 檔案管理基本要求 (143)

17.4 紀錄檔案之分類法 (143)

17.5 訂定檔案保存期限 (144)

17.6 資料處理新趨勢 (145)

18 損益平衡分析與決策.....149

- 18.1 損益平衡點分析簡介(149)
- 18.2 平衡點分析與產品計劃(153)
- 18.3 平衡點分析與定價(155)
- 18.4 平衡點分析與機器選擇更新(156)
- 18.5 平衡點分析與推銷手段組合(157)
- 18.6 限制及應注意事項(158)

19 提案制度.....161

- 19.1 始作俑者N C R(161)
- 19.2 提案制度的目的(162)
- 19.3 孰可接受孰不可接受(163)
- 19.4 實施提案七主題(164)
- 19.5 防止失敗的因素(168)

20 家族企業的管理問題.....171

- 20.1 蜚短流長感情用事(172)
- 20.2 家族企業的經理人(172)
- 20.3 平庸親族安插工作(174)
- 20.4 非親族員工的流動率(175)
- 20.5 該花錢而親族反對時(176)
- 20.6 守成親族阻碍發展(177)
- 20.7 親族份子的報酬問題(177)

20.8 汲取他人寶貴經驗 (178)

附 錄

(一) 中小企業自我診斷要項.....181

壹、經營基礎 (181)

貳、人事 (182)

叁、財務 (184)

肆、生產 (185)

伍、採購 (187)

陸、營銷 (189)

(二) 利用分析測度表檢查你的企業.....211

本書主要參考書目.....219