

企業管理百科全書

(下冊)

哈佛企業管理叢書

企業管理百科全書

(下冊)

企業管理百科全書

編者：哈佛企業管理叢書編纂委員會

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

發行人：洪良浩

地址：台北市松江路 127-1 號六樓

電話：5115266 ~ 7-5628189-5110991

中華民國六十八年十二月出版

中華民國七十年二月再版

實價：上下兩冊計新臺幣肆仟伍佰元整

購買辦法：1 請將書款以支票或滙票，抬頭開「哈佛企業管理顧問公司」，

寄台北市松江路 127-1 號六樓。

2 請利用郵政劃撥一〇〇一一〇號「哈佛企業管理顧問公司」儲金戶。

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第 0174 號

版權所有・翻印必究

哈佛企業管理叢書序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

企業管理百科全書序

在經濟急速成長的環境下，企業經營需要在結構上加以調整，來適應新時代的來臨。今天，台灣企業界面臨着能源危機的衝擊，不但要克服危機所生的管理障礙，而且還要順應時代的巨變；因此，肩負經營責任的高階層管理人員，不得不追求高效率的經營、和有效的管理技巧，以獲致企業的利潤，從而在穩定中求成長。

企業管理的範疇包羅萬象，從事企業管理的經理人員在日理萬機的情況下，總是覺得時間不夠支配，要吸收企管新知，採行最新管理技巧，往往不能遂其心願。但是企業的競爭是劇烈的，做為一位高階層管理人員，假若您放棄了吸收新知的機會，那麼，您便會在歲月漸增的事實之下，很快的老化，這種現象對於一個企業的損失實在太大了。

哈佛企業管理顧問公司有鑑於此，乃發起編纂企業管理百科全書之議；將全部企業管理理論、管理功能、與管理技巧之最新資料彙編成冊。這些資料散佈於各處，取其精華，分門別類，編印於二巨冊之中，一方面為求其範圍涵蓋面之廣濶，另方面亦力求內容之深入，在內容取捨之間，頗費推敲與斟酌，費時二年餘始告完成，此二巨冊將給繁忙的企業經營者節省無數的時間，並提供新穎的經營技巧。

本書的出版要特別感謝企業管理學界諸專家的提供資料，希望藉本書的出版，加速台灣企業結構的轉變，而朝高效率經營的目標邁進。

哈佛企業管理叢書
編纂委員會 洪良浩 謹識

民國六十八年十二月

目 錄

第一冊

第一篇 企業管理理論

第一章 緒 論

第一節 企業的經營理論

1. 現代化企業的導向·····	1
2. 經營企業的三大要務·····	3
3. 經營哲學·····	5
4. 均衡的經營策略·····	7
5. 經營管理有因果關係嗎？·····	9
6. 企業的制度化—追求經營的績效·····	11
7. 管制制度—企業的準繩·····	14
8. 企業的分類·····	17
9. 企業資源知多少·····	19
10. 競爭與合作·····	21
11. 合併經營與政府角色·····	24
12. 縱橫全球—多國性企業·····	26
13. 投資海外—多國籍企業的經營·····	31
14. 企業的法律—管理規章·····	40
15. 企業管理規章的效力·····	44
16. 經營策略宜書面化·····	45
17. 管理規章訂立與修廢·····	47
18. 如何運用管理報表·····	50
19. 取之於社會，用之於社會—企業的社會責任·····	52
20. 企業的人性化—建立良好的公共關係·····	58
21. 公共關係對業績的影響·····	59
22. 勞資合一—增加公司發展的阻力·····	61
23. 以為借鏡—美國中小企業經營不善的原因·····	63
24. 經濟低度成長時期中小企業經營的法則·····	65
25. 家族式企業管理的現代化·····	67

第二節 管理哲學的探討

1. 現代企業管理的特徵—革新求進·····	69
2. 管理的功能—達成組織目標·····	74
3. 企業的原動力—管理與領導·····	78
4. 管理哲學的探討·····	84
5. 中外管理哲學的探討·····	87
6. 中外管理哲學的比較·····	89
7. 權變方法論·····	91
8. 培育管理人才—企管教育的特性·····	94
9. 避免重蹈失敗的覆轍—學習曲線在管理上的應用·····	97

第三節 管理的新趨勢

1. 未來企業管理的挑戰·····	102
2. 管理新趨勢·····	104
3. 參考美日二國的企管方式·····	121
4. 管理科學新觀念—系統管理·····	123
5. 行為科學對傳統管理的革新·····	126
6. 組織的新理論—超Y理論·····	129

第四節 企業化的要件

1. 何謂事業經營企業化·····	132
2. 企業化第一要件—現代管理知識·····	134
3. 企業化第二要件—整體化管理制度·····	137
4. 企業化第三要件—理智化決策過程·····	139
5. 企業化第四要件—合理經營目標的設定·····	141
6. 企業化第五要件—有效行動方案及控制制度·····	143

第二章 計 劃

第一節 企劃的要義

1. 企劃新趨勢·····	146
2. 企劃的重要層面·····	148
3. 策畫—針對未來所作的決策·····	151
4. 規劃—影響重要決策的連續過程·····	157

5. 規劃與控制—對於管理功能的一種新看法	159
6. 面臨多變時代的權變規劃	162
7. 內外並重的規劃銜	166
8. 戰略計劃系統—將計劃活動有系統的組織和配合	168
9. 企業計劃的可行性分析	171

第二節 PPBS

1. 企業的長久之計—企劃預算制度 PPBS	173
2. 專業計劃和預算制度	175

第三節 整體規劃

1. 整體計劃—針對未來、概括全體、綿延不斷的管理過程	180
2. 兼具效率與效向—整體規劃的觀念模型哲學	183
3. 集體規劃—加強公司的團隊精神	204
4. 企業整體計劃的真義	208
5. 長期計劃—企業未來的目標及發展方向	211
6. 完成長期目標的具體計劃—整體規劃	217

第四節 線型規劃

1. 資源的調配分析—線型規劃	228
-----------------	-----

第三章 組 織

第一節 原 理

1. 發揮團隊精神—組織的原理	239
2. 組織設計原則	242
3. 產業的結構分析	263
4. 對於組織結構的探討	266
5. 慎重選擇公司的經營規模	272
6. 大規模組織的運用	274
7. 如何擴大產業規模	281
8. 組織變革的管理	283
9. 減量經營的策略與其診斷	296
10. 實例研討組織的計劃與改善	300
11. 工業工程師在組織改革中的工作	311

第二節 類 型

1. 各式各樣的組織型態	313
2. 功能型組織、任務型組織的探討	316
3. 專業計劃組織型態的選擇	319
4. 組織內直線與幕僚的關係	325
5. 雙道命令系統—矩陣式組織的缺點與防患	331

第三節 溝通與聯繫

1. 上司與部屬間不斷迴旋的過程—溝通	336
2. 加強內部聯繫，促成意見溝通	339
3. 組織間的意見交流	345
4. 大規模組織的內部聯繫	349
5. 啓發員工的創造力—創造性的組織氣候	355

第四章 用 人

1. 企業要的是健談者或領導者	357
2. 得人者昌，失人者亡—選拔合適的人才	360
3. 企業的失兵—銷售人員的選用	364
4. 用人的方法—人力發展而非事務指導	367
5. 談中層幹部的流動	369
6. 降低員工流動的治本之道—培養員工信心	371
7. 工廠人事管理	372
8. 用才尚需養才—中、低階層經理人員的管理	375
9. 企業的幕後英雄—幕僚人員	377
10. 企業人員管理訓練的趨勢	380
11. 管制業務人員的費用—不可失之太嚴或太寬	383

第五章 領 導

1. 激發員工潛能—發揮統御的功能	388
2. 權變式的領導術	390
3. 領導個案研究	393
4. 減輕主管負擔，訓練員工能力—授權	400
5. 適當的授權—任務式的命令	404
6. 授權是藝術也是科學	406

第六章 控制

1. 管理控制—有效執行組織策略的必備工具..... 408

第七章 經營管理者

第一節 任務及工作

1. 企業的總指揮—經營者..... 412
2. 經營者的工作—指導企業的活動..... 416
3. 經營者的任務—接受未來的挑戰..... 421
4. 身負重任—主管的任務及基本能力..... 424
5. 高級主管的工作重點..... 427
6. 高階管理者的任務..... 429
7. 管理者必備的技能..... 444
8. 高階層經營工作之新趨勢..... 446
9. 成功的管理人員..... 449
10. 主管人員需知—如何才是一個成功的領導人..... 451
11. 經理人員的職責..... 455
12. 「經理人的職責」新論..... 462
13. 經理在公司中所扮演的角色..... 464
14. 分身有術—經理需扮演的十個角色..... 466

第二節 管理的要領

1. 管理的訣竅..... 469
2. 增進管理技能的八個技巧..... 473
3. 掌握組織氣候，引發員工工作動機..... 475
4. 集思廣益—建議改善制度..... 479
5. 處理企業內非正式溝通—傳言的秘訣..... 482
6. 激發員工創造力—以發問取代命令..... 484
7. 爭取信賴—主動和部屬合作..... 486
8. 有效的運用小報告..... 489
9. 幫助員工解決難題—認識員工的心理挫折..... 491
10. 指導部下成功的法則—請多了解您的部屬..... 494
11. 人群關係—研究人在工作中的行為..... 499
12. 女性員工的管理—分析其心理和特性..... 507
13. 女性員工的管理才能..... 508

14. 使員工全神灌注於工作—參與權..... 510

第三節 自我發展

1. 瞭解你的領導方式—極權？放任？民主？..... 514
2. 應用管理座標衡量您的管理方式..... 518
3. 您是那一種類型的領導者..... 521
4. 您是不是成熟的管理者..... 523
5. 測驗一下您是否夠格當經理？..... 525
6. 企業主管如何設定經營目標..... 528
7. 知己知彼，以求和諧相處—人際交往的分析..... 535
8. 寸金寸陰—支配時間的方法..... 545
9. 時間管理..... 548
10. 日理萬機—老闆需要有優越的記憶力..... 550
11. 主管需要有豐富的創造力..... 555
12. 您是一位有創造力的主管嗎！..... 557
13. 啟發創造力的步驟..... 562
14. 企業家的信條—批評是為建設鋪路..... 564
15. 經理人應拋棄優越感..... 568
16. 主管的庸妒症..... 570
17. 靈活運用辦事方法..... 572
18. 高階經理應否擔任實際作業..... 575
19. 主管切忌事必躬親..... 576
20. 人群關係實驗室 T Group —幫助您了解部屬的需要..... 578
21. 如何推銷自己..... 580
22. 婚姻與事業..... 583
23. 克服變遷的恐懼感—勇於面對現實..... 585
24. 安享餘年—如何安排退休計劃..... 587
25. 經理人自我發展方案..... 589
26. 如何訂立管理發展方案..... 594

第二篇 企業管理功能及技巧

第一章 目標管理

1. 企業的導航——目標體系的設定..... 599
2. 目標至上——目標管理的理論及實行..... 602
3. 經由目標網設定目標..... 616
4. 建立目標體系的原則..... 620
5. 目標管理與預算合..... 625

6. 目標管理應於組織發展相互為用	627
7. 合作的目標管理	629
8. 目標管理推行的困難	634
9. 目標管理的先天不足	638
10. 流於形式的目標管理	641
11. 目標管理能在八十年代盛行嗎?	643

第二章 系統分析

1. 系統的類別及特性	646
2. 系統分析的特性與進程序	649
3. 系統分析如何應用於研究發展	653

第三章 管理資訊系統

1. 提供管理當局所需的知識、資訊情報	658
2. 管理資訊系統的設計	662
3. 系統設計→計畫控制→完善的管理資訊系統	665
4. 管理階層的利器——電腦	674
5. 電腦在企業經營管理上的應用	679
6. 電腦在生產管制上的經濟效益	681
7. 電腦在生產管制的應用	683
8. 電腦應用於系統分析及設計	685
9. 電腦統計品質管制系統	708
10. 分散制電腦作業	711
11. 電腦分時作業與遠地成批作業	713
12. 如何踏出「電腦化」的第一步	716
13. 電算模擬——人力規劃	718
14. 員工技能資料的儲存	723

第四章 決策分析

1. 決策分析的重要性	724
2. 選擇最正確的決策——科學的決策過程	726
3. 制定決策之道	728
4. 幫助您下決策——系統模擬	731
5. 群策群力——決策群	734
6. 化複雜為簡單的決策方法——多階段決策程序	736
7. 投資決策的經濟分析方法	739
8. 統計檢定與曲線配合	743
9. 戰略性決策	747
10. 商場如戰場——競賽與競爭策略	750

第五章 價值分析

1. 生產力提高與利潤的保證——價值分析	771
2. 價值分析——獲得高價值產品和降低成本的技術	776
3. 如何使設計部門大幅降低成本——價值分析的應用	782
4. 價值工程——追求產品的物美價廉	788
5. 價值工程——消除不必要的成本和過剩的品質	798

第六章 各種分析方法

1. 相關分析——由已知預測未來	815
2. 一分努力可達八分效果的分析方法——ABC分析法	819
3. 由投入到產出——程序分析	826
4. 內部診斷與財務分析的工具——平衡分析	832

第七章 企業診斷

1. 了解現況、策劃未來——企業診斷	838
2. 維持企業成長的健康——成長力衰退症之診斷與治療	844
3. 自我檢討——企業衰敗的四類特徵	849
4. 台灣企業經營的病態分析	856
5. 檢討得失——企業管理要素的評價	858
6. 經營績效的評價	863
7. 存量管制的績效評價	868
8. 管理顧問的功能	871
9. 管理顧問的運用與濫用	874
10. 有病自己醫——企業的內部顧問	876

第八章 預測分析

1. 經營計畫的指標——預測資料	878
2. 預測分析——主觀估計的方法	886
3. 做預測時應參考的因素	891
4. 線型規劃在人力預測的應用	898

第九章 計劃評核術

1. 計畫後實施前的工作重心——計畫評核
衡..... 900
2. 計畫評核技術的應用..... 913
3. 學習PERT 達成法..... 929

第十章 無缺點計畫

1. 不容許錯誤的發生——無缺點計畫..... 933

第十一章 有效的管理方法

1. 變動管理——開發中國家的企業經營之
道..... 943
2. 零基管理方法..... 945
3. 美國最新盛行的風險管理..... 947
4. 危機管理..... 950
5. 專業管理..... 952
6. 專業分析與管制制度..... 956

第二册

第二篇 企業管理功能及技巧

第十二章 一般管理

1. 促進中小企業合作以求經濟發展·····	1
2. 中小企業管理要務——建立系統化的管理·····	4
3. 中小企業的經營法寶·····	7
4. 改進中小企業的經營——把握優點、加強弱點·····	9
5. 中小企業如何擬定營業計劃·····	13
6. 維護中小企業的生存——其困難與輔導·····	17
7. 中小企業貸款·····	19
8. 中小企業融資問題·····	21
9. 不得其門而入——影響中小企業融資的若干觀念·····	24
10. 關係企業與集團企業的管理·····	26

第十三章 銷售管理

第一節 銷售管理的功能

1. 維持企業的生命力——銷售管理·····	29
2. 國際行銷在開發經濟中的重要性·····	32
3. 引導產品流向消費者——行銷系統的建立·····	36
4. 動態的行銷管理，洞察市場需求變化·····	41
5. 實踐行銷經營哲學·····	43
6. 滿足顧客，公司賺錢——銷售業務的探討·····	45
7. 行銷的近視病·····	50
8. 業務部門的目標——銷售責任額·····	52
9. 行情上漲——銷售人員社會地位的演變·····	55
10. 搜集情報——銷售人員的品質責任·····	56
11. 信用——銷售者與購買者之間的合作功能·····	57

第二節 市場分析

a. 消費者行為研究

1. 消費者行為·····	60
2. 如何賺顧客的錢——消費者行為研究·····	63
3. 不同的社會階層，不同的消費行為·····	70
4. 品質與消費者·····	75
5. 消費者的運動潮流·····	78

b. 產品分析

1. 新產品發展決策之研究·····	81
2. 產品要素與產品組合·····	92
3. 如何減少產品上市的風險·····	96
4. 如何決定具有競爭性的價格·····	100
5. 合併行銷使產品相得益彰·····	104

c. 市場調查

1. 市場調查——以科學方法調查消費者的需要·····	106
2. 整體系統觀念下的市場活動——從市場需要到消費者滿足·····	112
3. 市場研究與經濟評估·····	117
4. 務求正確、客觀——市場調查應慎防的錯誤·····	119
5. 如何擴展世界市場·····	122
6. 外國市場的研究——國際行銷·····	125
7. 拓展外銷市場，不可忽視品質問題·····	137
8. 國際市場對商品品質的要求·····	140
9. 進軍海外——海外事業活動的特性·····	143
10. 外銷事業應積極推行高級產品研究發展工作·····	146

d. 市場預測

1. 經營計畫的指針——銷售預測·····	148
2. 銷售預測的方法——是技巧，也是藝術·····	156
3. 注意市場動態——推銷成果的預測·····	175
4. 掌握先機——產品銷售與預測工作的關係·····	178

第三節 行銷活動

a. 上市決策

1. 投資新產品的條件·····	179
2. 開路先鋒——市場試銷·····	181
3. 隆重推出——新產品的上市決策·····	197
4. 產與銷·····	205

b. 推銷作業

1. 開拓顧客的方法·····	210
2. 事半功倍——有效的推銷作業·····	212
3. 如何選擇最經濟的分配通路·····	214

4. 如何向工業界推銷新產品	216
5. 如何作好推銷時的面談——推銷面談的設計	221
6. 三呎的影響圈	227
7. 不可不慎防——推銷員作弊大全	229
8. 美國超級市場的創新——UPC	232
c. 廣告推廣	
1. 打開產品的知名度——廣告的功能及發展	234
2. 隱藏的說服者——廣告活動	238
3. 如何選擇廣告公司	243

第四節 國際貿易實務

1. 報價與承諾	246
2. 貿易契約	258
3. 從事國際貿易需知——信用狀	283
4. 進出口報關實務	314
5. 輸出保險——協助拓展貿易的成功制度	321
6. 海上貨物保險——核保與理賠	324
7. 外銷品沖退稅實務	333

第十四章 生產管理

第一節 生產管理的功能

1. 生產管理的一般功能	339
2. 如何提高生產力與利潤	344
3. 一目了然的圖表資料——生產管理圖表體制的應用	347

第二節 工廠管理

1. 相輔相成——中心與衛星工廠	384
2. 線型決策法則應用於生產及雇工計劃	388
3. 標準製程管理——求生產過程的穩定和改善	403
4. 工作現場的檢討	407
5. 安全第一——工廠的安全措施	410
6. 讓機器去操勞吧！——自動化生產的應用	419

第三節 品質管制

1. 加強品質管制，提高生產力	422
2. 確保產品品質——檢驗的功能	424
3. 品質管制計劃實例討論	427

4. 統計在品質管制中的應用	433
5. 當前政府的品質管措施	436
6. 我國品質管制現況	439
7. 日本與西方生產品質的比較	442
8. 產品壽命的保證——壽命試驗與可靠度分析	447
9. 由指數模式分析產品的可靠度與壽命	458
10. UL——電器產品的權威標幟	464

第四節 物料管理

1. 互求共存——與供應商十大原則	468
2. 採購管理——適時、適量、適質物料的取得	473
3. 物料管理——籌供物料，支援產銷活動	476
4. 存量管制——以經濟合理的成本供應材料	480
5. 存量的有效管制——總體存量管理	489
6. 訂貨生產企業適用的一套生管表格	504

第五節 動作與時間研究

1. 工作改善法	508
2. 認識工作簡化	513
3. 工作抽樣的研究	515
4. 突破裝配線的瓶頸	521
5. 使生產過程通暢無阻——裝配線之平衡分析	523
6. 人與機器都需要休息——如何建立寬放時間	542
7. 一種簡便的測時技術——GTT	545
8. 追求人工成本的經濟——工時研究實例	548
9. 維持正常操作的潤滑劑——寬放時間的研究	555

第六節 工業工程

1. 促進工業發展加速技術引進	559
2. 工業工程的工作——研究與發展	562
3. 以要徑方法論為核心的工程管理	564

第十五章 人事管理

第一節 人事管理的意義

1. 轉變中的人事管理功能	586
2. 聊備一格——民營企業的人事管理	588

3. 應受重視的工廠人事管理.....591
4. 功不可沒——領班應受重視.....594

第二節 人事任用

1. 得人者昌，失人者亡——求才之道.....596
2. 發掘真才——主持應徵面談的秘訣.....599
3. 最重要的人事決策——高級主管人員的選用.....601
4. 如何進行最有效的晤談.....605
5. 人才儲備——如何培育明日的經理人.....608
6. 後繼有人——繼承人的培植.....611

第三節 員工訓練

1. 引導新進人員進入狀況——職前訓練.....613
2. 不斷的求進步——員工的再職訓練.....615
3. 提高效率就是降低成本——在職教育訓練.....617
4. 培養人才——基層幹部的訓練.....619
5. 員工教育訓練的方法.....621

第四節 管理的技巧

1. 讓員工參與管理——民主的管理.....623
2. 使公司目標與個人目標相結合——活用參與管理術.....626
3. 員工自主的管理方式——工作充實.....631
4. 工作簡化——讓員工參與本身工作的改進.....632
5. 工作豐富化——使員工對工作保持新鮮感.....635
6. 如何創造忠於企業的組織人.....637
7. 知識勞動者的管理——使其適才適所.....639
8. 根據員工個別差異來管理——心理人的管理.....641
9. 讓員工為公司的目標賣命——利潤中心制度.....643
10. 激勵管理人員的方法.....650
11. 如何發揮女性員工的才能.....653
12. 如何管理工作不力的人.....655
13. 諄諄善誘——如何糾正員工.....656
14. 如何瞭解並解決員工的問題.....660
15. 工作指導的四項基本步驟.....662
16. 人盡其才——如何使員工發揮才能.....665
17. 老而不廢——如何訓練年長工人.....668
18. 激勵員工的新手法.....669

19. 如何提高員工的生產力.....672

第五節 薪資制度與社會福利

1. 員工最關心的問題——薪資制度.....674
2. 什麼樣的新資才能稱為合理——合理薪資的計算.....683
3. 人力資源開支的保障——如何決定合理的用人費.....687
4. 勞資互利的支出——獎工制度的建立.....689
5. 提高效率增進生產——獎工制度的特性與時間研究的關係.....692
6. 公司利潤分享員工——紅利制度的建立.....697
7. 員工福利——並非資方施捨，勞方坐享.....702

第六節 工作評價

1. 謹慎處理員工績效考核——不可失之過嚴或過寬.....704
2. 評定員工的工作績效——員工考績制度.....705
3. 評定工作價值的方法——計點法.....714
4. 衡量員工對工作滿意程度——加權評估法.....729
5. 充分運用人力的基礎工作——人力發展的調查.....732
6. 升遷的依據——管理人才的清查與儲備.....737
7. 結合個人需要與職務特質——職務加強.....742

第十六章 財務管理

第一節 財務管理的功能

1. 公司的理財——財務管理.....746
2. 財務目標的選擇——五種責任中心制.....750
3. 財務槓桿作用——利用外資，提高普通股收益.....756
4. 衡量公司的標準——投資報酬率.....759
5. 為企業作節流的工作——成本管理.....762
6. 預算對管理行動的影響.....768

第二節 資金管理

1. 自資、負債經營——企業的財務結構分析.....770
2. 企業與資金——籌集、運用、貸款.....775
3. 事關企業存亡——運用資金的計算.....777
4. 現款供應.....779

5. 流動資金——公司的償債能力	782
6. 設備資金的籌措——中長期貸款	785
7. 測驗一下——貴公司徵信管理的理想程度	788
8. 當心受騙——防止呆帳與確保債權	792
9. 談分期付款調查	797
10. 存貨的計價	799

第三節 投資決策

1. 租賃或購置	802
2. 汰舊換新——資產設備的更換	805
3. 孤注一擲——投資計劃分析實例	806
4. 備選方案的比較——經濟評估實例	811
5. 投資購買現成工廠的評估	816

第四節 成本分析

1. 實施成本控制	818
2. 控制人工成本的目的——維持成本與效益的適當關係	820
3. 工程成本控制說	822
4. 成本管理新觀念——由事後的控制到事前前的計劃	825
5. 成本計劃與成本責任	828
6. 常用的成本概念	831
7. 綜合成本降低計劃 ICRP	838
8. 品質總成本分析	845
9. 顧客成本分析	849
10. 如何使收支平衡——成本、數量、利益分析	855
11. 損益分歧點預測	861
12. 成本的分攤——折舊政策	866
13. 附加價值——透過生產過程所新增加的價值	870
14. 如何提高精密工業的附加價值	875
15. 存貨亦為企業的重要資產	878

第五節 預算

1. 企業的全盤計劃——預算制度分析	881
2. 往者已矣，來者可追——零基預算的實施	884

第六節 會計實務

1. 管理會計的重要性	887
2. 中小企業建立會計制度的障礙	890

3. 謹防經濟犯罪——票據應有的基本常識	893
4. 臨危不亂——支票退票的緊急處理	896
5. 帳款催收——收帳的三個時期	898
6. 我國營利事業所得稅概述	900
7. 營利事業所得稅結算申報	906

第十七章 事務管理

第一節 主持會議

1. 使會議發揮功能——開會的要領	913
2. 主持銷售會議的十大原則	919
3. 會而有議，議而有決——成功的會議	921

第二節 資訊處理

1. 化大為小——文件縮影的功能	923
2. 資訊業卷的管理——存著去蕪	924

第三節 環境佈置

1. 工廠的位置與佈置——亦為企業的重要一環	927
2. 愉快的工作環境可以提高工作效率	934
3. 安靜、整潔的工作環境——辦公廳佈置	938

第四節 申請專利

確保本身的權益——如何申請專利	939
-----------------	-----

第三章 一般管理

促進中小企業合作以求經濟發展

當前處境

民主國家實施自由經濟制度，對內市場開放，容許生產與銷售事業自由競爭，使能提供最佳品質，最低單位生產成本，以及最佳的銷售服務，藉以達到自由經濟制度最高的理想。不過就戰後三十餘年來各民主國家中小企業發展的實際情況言，尤其是若干開發中國家經濟發展幅度較大者，大企業（包括國際性企業）紛紛創立，結成集團的關係企業，對於中小企業構成強大的壓力；另一方面中小企業盲目的創立與擴建設備，對於內銷市場或外銷市場缺乏精確的估計，每形成生產力超過購買力的情況，即在經濟發展的過程中，產生兩輪速度高低不一偏頗的不良副作用，這些可能發生的不利情況，却因一九七三年以前一段國際市場繼續拓展，不斷擴大商品實銷數量，而完全被隱藏着，反之，在開發中國家輸出貿易成長幅度較大者，中小企業在外國訂單紛至沓來，日夜趕工尚且供不應求，而且客戶需求量又呈穩定增加趨勢，受到此項事實的鼓勵乃相率向金融業借貸資金，進行擴充生產設備，增加生產數量，以滿足國內外市場迫切需求。由於中小企業多從事加工業，興建廠房，增添設備（若干機器多國內能自行製造者），每數個月，或未滿一年，即可開工生產，獲取較高利潤，（由於管理費用增加無多）遂形成中小企業爭相擴充生產設備的風氣，至一九七三年隨國際經濟繁榮而達頂峯狀態。不幸是高價石油的無情衝擊，致國際物價紊亂，生產與貿易乃陷於停頓狀態。處此情況之下，若干中小企業資本結構脆弱，擴充幅度過大者，無法渡過此項風暴，面臨倒閉的厄運，形成社會投資的浪費，影響人民就業與國民生產總額，則不但是投資者及從業人員的損失，也是國家社會的無法補償的損失，甚至對於人類不斷改善生活的進度，也產生了不利的影響。

一九七四、七五年國際經濟風暴消逝後，一九七六年起國際經濟趨向復甦，雖然祇限於原有生產機器設備恢復全面開工，對於擴充機器設備當無迫切需要，或且謹慎從事，因此，一九七六年國際及我國生產事業的新投資均呈顯呆滯狀態，顯示於我國輸入機器設備均告減退，惟輸出數量雖未見增加，而以售價提高，故輸出值仍保持增加趨勢，雖然幅度不大，仍顯示我國機械製造工業的成長，而在國際市場上已逐漸提高競爭能力。同時，我國輸出值再創下八十二億零六百四十五萬六千美元的高紀錄，較上年增加二十四億三千八百八十六萬美元，或為百分之四二·二有奇，而當年我國物價回復穩定，僅較上年升高百分之二·七。扣除物價因素後，我國輸出貿易實質成長率接近百分之四十，顯然是動員國內原有生產機器設備，已不足應付國際市場所增加的需要，這又刺激國內生產事業的新投資及擴充原有生產設備，據經濟部工業局發表的工廠登記資料，一九七七年我國新設立工廠共三千九百五十一家，連同增資擴充原有設備者，合計新投資總額高達新臺幣九百七十八億餘元。平均每家投資金額達新臺幣二千七十五萬三千餘元，其規模較目前中小企業為大，將對現有中小企業構成壓力，或且說這僅僅是一項平均投資額，除少數大企業外，多數仍將是中小型企業，則亦不免增加同業間之競爭，將導致加速淘汰之形勢，換句話說是新工廠代替舊工廠，新設備取代舊設備，亦無異於社會投資的一種浪費。不但我國如此，其他民主國家亦不免有此損失，這是當前我國中小企業艱難的處境。

推動合作生產與銷售

如何化解中小企業相互間惡性競爭，使之在合作互助之下，能發揮每一份生產力，以增加生產，

供應國內外市場需要，既可以提高品質（毋需再循偷工減料方式競爭），又可使現有設備能充分利用發揮，節省盲目的投資浪費。我國主管合作事業的內政部已擬訂「中小企業合作推動辦法」，以爲今後推動中小企業合作產銷的依據。其內容要點如次：

輔導中小企業結合其資金、人力、設備、運用合作方式經營，俾以中小企業的形態，獲得企業經營之效益爲目標。

鼓勵中小企業合作社之成立，其爲保證責任組織，各社員可就所認股金與保證倍數，獲取盈餘與分配。

中小企業合作社得採下列方式之一經營：

①個別生產合作經營，使在合作社整體產銷計畫下，分配社員進行個別生產，成品由合作社統一運銷。②同生產合作經營，使原企業之生產工廠成爲合作社附設之合作工廠，由合作社調整生產線，實施直營。

中小企業合作之業務包括：①共同計畫生產、②共同購買原料、③共同購買設備、④共同運銷、⑤共同融通資金、⑥其他共同事業。

中小企業合作社除依照獎勵投資條例，可享優惠待遇外，工業主管機關應指導其技術、人員訓練、品管等工作。

中小企業合作社社員所需營運週轉資金，得由合作社申請行庫開設信用貸款透支戶，由各該合作社全體理監事共同擔保。

中小企業合作社可辦理社員之進口原料、機器、稅捐分期繳納。

中小企業合作社社員運交合作社之成品，於銷售後，由合作社統一繳稅，不得重覆或累進課稅。

中小企業合作社所需的營運資金，由臺灣省合作金庫、中小企業銀行、各信用合作社及其他金融機構負責融通。

中小企業合作社的生產工廠登記，由主管機關另訂簡化手續及放寬設廠條件辦法，爲統一辦理社員產品外銷，得申請取得外銷合格工廠資格。

前項鼓勵辦法乃以合作方式克服中小企業艱難處境，使能抑低單位生產成本，提高品質，並盼能藉共同銷售，以穩定生產。因爲中小企業對於國外訂單每以數量較大，無力單獨承接，或且外國客戶亦認其生產設備不足，無意給予較大數量訂單，現透過合作方式，不但在購買機器，原料方面獲得便利與優惠條件，且合作金融機構將給予必要資金支

援，工業主管機關並將給予技術指導，協助人員訓練，及推行品管等工作。這些優惠條件將促進參與合作生產之中小企業能提高其營運能力，充分發揮生產力，增加對社會經濟貢獻，此項辦法頒行之後，諒必獲致中小企業全面之愛戴，相率參加合作社營運。消除無謂的競爭，強化我國中小企業對國內外市場的貢獻力量。

中小企業合作生產方式因屬理想可行，但仍將視其產品內容而定，倘不宜於進行合作社方式者，則企業合併經營或推動衛星工廠生產制度，亦均可收到經濟效益，且我國亦已推行，政府主管當局似亦不妨考慮給予較多之協助，茲分別略述如次：

（一）企業合併經營：

近年來國際間企業競爭日趨劇烈，若干國家大企業亦有合併經營，以提高其國際地位之實例，如一九六七年英國十三家鋼鐵廠合併爲英國鋼鐵公司，年產量高達二千二百十二萬公噸，僅次於美國鋼鐵公司，而躍居世界第二位。日本的八幡與富士製鋼，亦不甘示弱，進行合併，欲取英國地位而代之，（一九六七年該兩廠生產量二千二百三十二萬公噸，超達英國鋼鐵公司產量二十萬公噸，且日本鋼鐵生產增加幅度一向較大）。一九六八年西德的西深集團與西德西部奧柏赫森鋼鐵合併，法國戴溫德集團的奧沙斯廠與施德樓及戴西德樂基廠合併。這無異於國際鋼廠業進行全面的合併競爭，如不合併則顯其弱小。

前述國際鋼鐵業合併不過是一個事例，近年各國企業爲互助合作，減少同業競爭，以及提高營運能力，擴大企業規模，合併事例此起彼落，不斷在進行中。近如我國華隆等四家人造纖維原料製造業合併後，營運情況亦見好轉，我國主管當局亦鼓勵企業合併，藉以提高對外競爭能力，但是，似未見訂定鼓勵辦法，是否亦可仿照前述鼓勵合作生產辦法，訂定推動生產工業合併經營辦法，俾作依據，由主管機關積極進行，以減少國內企業家數，提高其平均投資金額，而在今後機器設備汰舊換新時，能有充分資力，採購國際最新穎設備，促進我國企業加速現代化，使能早日邁入工業化國家的境地。

（二）推動衛星工廠制度：

這與前述合作生產方式雖然不同，但是精神與效果却是相同的。使中小企業在大企業領導之下，個別從事一種或數種配件，零件之生產，既可避免

同業無謂競爭，且在專業製造之情況下，可以不斷的提高品質及抑低單位生產成本。目前我國企業界亦已普遍推行此項分工合作生產方式，並且亦具相當成效。不過衛星工廠組合者與製造零件者之間的關係，為使其協調均衡，方能雙方安心致力於專業生產，似為推行此項制度之癥結所在，欲期其發揮功能，似應循以下途徑努力：

(1)母體公司參與投資：大企業進行組合工作者，如能對衛星工廠投資，使利益與共，則衛星工廠方能安心專業生產零件，否則一旦母體企業不再繼續訂造零件，其他母體組合工廠之規格又不盡相同，在此情況之下，衛星工廠在業務處理上將處於不利地位，故具有獨立自主性格者，每不欲為他人衛星工廠。

(2)零件、配件製造供應中心：此項方式適用於若干製造品其零件與配件規格劃一，可以互相流行，僅僅是登記商標不同。從事零件、配件製造業可以大量生產，供應各組合工廠。此項分工合作方式與衛星工廠性質相同，但是零件製造者與成品組合者之間，能處於均等地位進行業務合作，使零件之單位成本能降低，並發揮事業生產之效益；組合製成品者則從事宜傳，推廣業務，收回資金，以利再生產。