

博益

財經商管系列

管理真言

陳樸



管理真言

立志

創業

管理

求才

用

統領

勾心

角色

前

管理

陳樸著

博益出版集團有限公司

博益

書名：管理真言
作者：陳撲
編輯：博益編輯委員會
責任編輯：陳榕珠
美術設計：高嘉華
出版/發行：博益出版集團有限公司
香港禮頓道一號
831-9111
出版日期：一九九〇年十二月（初版）
定價：每本港幣三十元
出版書號：7 N 30023
ISBN 962-17-0856-7

版權所有·請勿翻印

© Publications (Holdings) Limited. 1990

財經商管系列·卷首語

應合時代·創造未來

我們生活在一個資訊爆炸的社會。科技發達使傳播媒體發揮更強的功能，傳播速度加快，因此人們有更廣泛的機會接收各種不同的資訊，認識社會新事物、新趨勢，配合時代前進的步調。我們需要資訊，但是正因為資訊爆炸，太多太濫，我們更須要懂得選擇。財經商管系列叢書為大家提供有關工商管理及個人經濟生活的重要資訊。

當今之世，工商業高度發展，深深地影響着人們的生活。不去了解其中種種情況，已是不可能的事情了。每個人都是經濟人、管理人和決策人。企業主腦、公司老闆或高級行政管理人員，固然時刻要在業務、人事上作重大決定，即使普羅大眾，每天也得為個人事務、財政及消費各方面費周章，不吸收各自需要的資訊營養，無以孕育明智的決策。

博益財經商管系列叢書的設計，是要讓大家各取所需。內容主要分兩類：

一類是「成功經驗」，讓大家參考各種不同經驗和成功之道，從中探取啓示和創意，其中包括出版國際知名企業人和企業集團的成功史，例如《S-O-Z之與我》、《麥當勞》、《商戰必勝術》、《日本跨國企管秘訣》、《全能商談術》、《世界首富崑義明》、《成功談吐技巧》、《從MBA到管理人》、《香港商戰錄》、《香港收購攻防戰》和《運動鞋大王創業傳奇》、《創業忠告12章》和《創富先鋒》等。

另一類是「基本知識」，涉及的範圍有管理學、經濟學、個人財務管理、投資以及小型企業的經營之方，特點是淺易有趣，比坊間一般乏味而理論性重的書籍更易理解，更爲有用，例如《財經術語精解》、《經濟學一日通》、《移民投資加拿大》、《股市陷阱88種》、《管理人必讀》、《創業七十二招》、《管理學一日通》、《亂世投資術》、《女性理財要訣》、《市場行銷策略》、《管理放權法》、《出色上班族》、《公關十八般武藝》、《漫畫管理漫談》、《羣策羣力》、《致富學一日通》、《香港億萬富豪進軍加拿大》、《活學經濟》、《廣告爆棚》、《人管管人》、《二〇〇〇年大趨勢》、《推銷人必讀》、《奇謀妙計闖商場》及《活學經濟②》等。

除了延聘本地專業人士執筆外，博益更放開眼界，全力搜羅具參考價值和閱讀趣味的外國佳作，編寫成中文。

應合時代，創造未來，願此系列與大家攜手共進！

管理真言·編輯室報告

卓越管理金鑰

機構的制度是否健全，會左右公司的發展。高層管理人員既要檢討及切實執行公司的政策，復要監管下屬及發掘其潛藏。但人的因素最難預測，管理人在日常運作中會遇到種種複雜的人事問題，如果處理不當，可能因此而影響整間機構的業務發展，可見管理的重要性。

本書因應香港的商業社會情況舉出多個例子，說明管理人的切身問題及日常所遇到的困難，全書共分七個篇章，計有立志篇、創業篇、管理篇、求才篇、用人篇、統領篇、勾心篇、角色篇及前途篇。

如果你有志成爲管理人，不可不閱本書。

立志篇教你如何確定目標、制定決策；

管理篇指出避免管理流於官僚作風的戒條；

求才篇教你解決面對目前人才嚴重流失的困境；

用人篇提供多個僱用職員的原則，告訴你在甚麼情形下要高薪挖角或加薪挽留舊人。

如果你只是中層的管理人甚或是打工一族而又想創業，為自己開拓前途——

創業篇建議你怎樣按部就班打下創業的基礎；

前途篇教你如何充實自己，為前途鋪路；

角色篇闡釋怎樣靈活應變，演好每一階段的角色。

至於勾心篇，則提供多個方法解決上司與下屬之間或同事間的衝突紛爭。

管理學無一定法則，本書的例子頗為實用，只看你能否靈活運用，領悟箇中的奧妙。

自序

記得多年前初任督導員，對上級的管理做法經常提出批評，他回答：「當你坐在我的位置時就會明白。」這句話後來果然應驗。

處於較低職位時，遇到甚麼困難可以請教前輩或上司，如果仍然無法解決，也沒有甚麼大不了，反正所負的責任不大，最多在公餘時與同事大數公司的不是，痛罵上司無能，可以消滅自己的挫折感。

但是有志成為管理者或已經身為管理者的，你有一定的使命感和責任，遇到困難不能藉發洩一番了事，而是必須理性地分析問題，學習經驗教訓，才可以進一步發展自己的潛能。

到你爬上了較高的職位以後，更不能輕易向別人示弱，何況有些難題牽涉公司的業務秘密，不便讓其他人知道得太多。同級和上司往往不是你能夠放心坦誠討論的對象，可以信任的家人和朋友也未必能夠設身處地理解你的處境。因此你更需要憑着個人的能力和意志，參考別人的經驗去自己設法解決難題。

本書整理輯錄了過去一年在《信報》發表的文章，討論筆者之見聞和對管理

問題的看法、經驗和心得。除了和大家分享管理者的苦與樂，也希望各位能夠從中獲取一點意念和體會，成爲更成功的專業管理人員。

謹在此感謝《信報》社長林行止先生的鼓勵，以及一些提供資料的朋友，特別感謝內子，她不但一手負起家務責任，而且給了不少值得探討的管理問題題材。

財經商管系列·卷首語

管理真言·編輯室報告

自序

(1) 立志篇

- | | | |
|-----|------|----|
| 一、 | 人無遠慮 | 3 |
| 二、 | 思想包袱 | 4 |
| 三、 | 滾動石頭 | 5 |
| 四、 | 忠忠直直 | 6 |
| 五、 | 當仁不讓 | 7 |
| 六、 | 不怕失望 | 8 |
| 七、 | 大夫必佳 | 9 |
| 八、 | 嚴肅工作 | 10 |
| 九、 | 安慰自己 | 11 |
| 十、 | 提早退休 | 12 |
| 十一、 | 顧慮太多 | 13 |

(2) 創業篇

- | | | |
|-----|------|----|
| 一、 | 創業特質 | 25 |
| 二、 | 成功祕訣 | 26 |
| 三、 | 偶然影響 | 27 |
| 四、 | 商業道德 | 28 |
| 五、 | 掙扎求存 | 29 |
| 六、 | 發財能力 | 30 |
| 七、 | 獲取欲強 | 31 |
| 十二、 | 短暫光輝 | 14 |
| 十三、 | 歸咎歷史 | 15 |
| 十四、 | 孩童心態 | 16 |
| 十五、 | 人可勝天 | 17 |
| 十六、 | 事在人為 | 18 |
| 十七、 | 專業任務 | 19 |
| 十八、 | 無心向學 | 20 |
| 十九、 | 脫胎換骨 | 21 |

(3) 管理篇

- | | | |
|-----|------|----|
| 八、 | 難為巧婦 | 32 |
| 九、 | 金錢手段 | 33 |
| 十、 | 資金萬能 | 34 |
| 十一、 | 觀念轉變 | 35 |
| 十二、 | 認真從事 | 36 |
| 十三、 | 互惠關係 | 37 |
| 十四、 | 外國創業 | 38 |
| 十五、 | 入場障礙 | 39 |
| 十六、 | 利用感情 | 40 |
| 十七、 | 積極進取 | 41 |

41 40 39 38 37 36 35 34 33 32

51 50 49 48 47 46 45

- | | | |
|----|------|----|
| 一、 | 小時了了 | 45 |
| 二、 | 家長管治 | 46 |
| 三、 | 管理層次 | 47 |
| 四、 | 不如無書 | 48 |
| 五、 | 理性無趣 | 49 |
| 六、 | 決策背景 | 50 |
| 七、 | 管理官僚 | 51 |

(4) 求才篇

- | | | |
|-----|------|----|
| 八、 | 理想境界 | 52 |
| 九、 | 公營效率 | 53 |
| 十、 | 商會功能 | 54 |
| 十一、 | 抱殘守缺 | 55 |
| 十二、 | 家族管理 | 56 |
| 十三、 | 跨國企業 | 57 |
| 十四、 | 權威管理 | 58 |
| 十五、 | 管理專家 | 59 |
| 十六、 | 無兵司令 | 60 |

60 59 58 57 56 55 54 53 52

- | | | |
|----|------|----|
| 一、 | 人性考慮 | 63 |
| 二、 | 求職壓力 | 64 |
| 三、 | 招聘浪費 | 65 |
| 四、 | 交易不成 | 66 |
| 五、 | 選用新人 | 67 |
| 六、 | 挽留舊人 | 68 |
| 七、 | 先入為主 | 69 |
| 八、 | 轉工遲疑 | 70 |

70 69 68 67 66 65 64 63

(5) 用人篇

- | | | | |
|-----|------|-----|------|
| 九、 | 辭職以後 | 九、 | 下屬兼職 |
| 十、 | 無故轉工 | 十、 | 人盡其材 |
| 十一、 | 辭工風潮 | 十一、 | 人緣以外 |
| 十二、 | 加薪留人 | 十二、 | 過去成就 |
| 十三、 | 一律重賞 | 十三、 | 婆婆媳婦 |
| 十四、 | 團隊精神 | 十四、 | 物以類聚 |
| 十五、 | 外籍僱員 | 十五、 | 更換主管 |
| 十六、 | 輸入勞工 | 十六、 | 逆境人才 |
| 一、 | 人力資源 | 十七、 | 如何激勵 |
| 二、 | 人力投資 | 十八、 | 小人君子 |
| 三、 | 訓練人才 | 十九、 | 小農心態 |
| 四、 | 人手短缺 | 二十、 | 小農心態 |
| 五、 | 人的潛力 | | |
| 六、 | 愈用愈多 | | |
| 七、 | 節省成本 | | |
| 八、 | 不如開源 | | |
| 九、 | 酬賚相稱 | | |

89 88 87 86 85 84 83 82 81

78 77 76 75 74 73 72 71

(6) 統領篇

- | | | | |
|----|------|-----|------|
| 一、 | 顧客服務 | 十、 | 下屬兼職 |
| 二、 | 保持警惕 | 十一、 | 人盡其材 |
| 三、 | 理性組織 | 十二、 | 人緣以外 |
| 四、 | 是否太忙 | 十三、 | 過去成就 |
| 五、 | 勤力無益 | 十四、 | 婆婆媳婦 |
| 六、 | 耐性溝通 | 十五、 | 物以類聚 |

108 107 106 105 104 103

100 99 98 97 96 95 94 93 92 91 90

(7) 勾心篇

一、	寂寞高處	127	七、	複雜結構	109
二、	深藏恐懼	128	八、	合約局限	110
三、	訴苦無益	129	九、	改革時機	111
			十、	缺乏反饋	112
			十一、	現代君子	113
			十二、	欺善怕惡	114
			十三、	監視部屬	115
			十四、	合理規章	116
			十五、	自以為是	117
			十六、	處理衝突	118
			十七、	民主空話	120
			十八、	信念以外	121
			十九、	差一點點	122
			二十、	錯失機會	123

(8) 角色篇

一、	角色轉變	147	四、	小人當道	130
二、	專家權力	148	五、	標奇立異	131
三、	太早定型	149	六、	現代雷鋒	132
			七、	珍藏關係	133
			八、	事業賭注	134
			九、	識時務者	135
			十、	職責不明	136
			十一、	消極抵抗	137
			十二、	下屬抗命	138
			十三、	國之將亡	139
			十四、	得不償失	140
			十五、	不設防禦	141
			十六、	利人利己	142
			十七、	老闆親戚	143

一、 救生故事

(9) 前途篇

- 四、 中層夾心
- 五、 自由限制
- 六、 蝕本生意
- 七、 業餘愛好
- 八、 待遇差距
- 九、 以權謀私
- 十、 傍友功能
- 十一、 讚揚上司
- 十二、 上級意向
- 十三、 長綫目標
- 十四、 靈活善變
- 十五、 父母觀點
- 十六、 推己及人
- 十七、 專家一族
- 十八、 兒童日報
- 十九、 黃袍加身

169

165 164 163 162 161 160 159 158 157 156 155 154 153 152 151 150

作者簡介

- 二、 溝通歪曲
- 三、 短期行爲
- 四、 無善可執
- 五、 精神消失
- 六、 船人治船
- 七、 等下去嗎
- 八、 從新來過
- 九、 莫爲安定
- 十、 求安得亂
- 十一、 移民讀書
- 十二、 回流問題
- 十三、 外人論港
- 十四、 一念之差
- 十五、 挑戰來臨
- 十六、 充實迎戰

164 183 182 181 180 179 178 177 176 175 174 173 172 171 170

(一)

立

志篇



人無遠慮

多年前當大部分巴士還有售票員的時期，一天在中環總站無意中聽到兩位售票員的談話。其中一位說：「我喜歡這份工，覺得很滿意。」不久以後，全部巴士都安裝了吃角子錢箱，再沒有巴士售票這一行了。

我常懷念這位滿足的售票員，他敬業樂業，勤懇地為人羣服務，結果卻要被迫離開他喜歡的工作。近來的象牙業工人也是一樣，他們自年輕時開始辛苦學習得一門手藝，現在不是因為他們自己的犯錯，也不是因為他們學藝不精或要價過高使產品失去市場，而是因為一些先進國家的某些壓力團體主張保護大象，所以要被迫放棄他們一生引以為榮的職業。

比較少受廣泛注意的同類例子更多。在你身邊不乏滿於現狀的人，認為自己「比上不足、比下有餘」，所以無謂操心繼續努力求上進。在一間機構做了多年的對工作駕輕就熟，有空不如與同道打牙較，研究「馬仔」。公餘與老友打衛生麻雀，或玩玩音響攝影，或逗弄兒孫，自得其樂。可是當他最感到滿足的時候忽然一個浪潮打來，整個行業面臨淘汰、公司撤往外地、倒閉或裁員，換了個不熟悉或向來不喜歡自己的老細、來了個很不友善的同事對他諸多欺負。