

管理

二十一世紀創造成功的管理者

財經企管 014

二十誠

編著 李一字

很多企業在對管理的認識、了解和實際操作上，存在著諸多嚴重甚至致命的誤區。一些曾經享譽大江南北的品牌，如今在市場上已難覓昔日的芳蹤……，是什麼注定了這些企業最終走向衰落的命運？是管理。

管理者必須

規避的問題

Commandments

HAWK

管理

二十一世紀創造成功的管理者

財經企管 014

二十誠

編著 李一字

很多企業在對管理的認識、了解和實際操作上，存在著諸多嚴重甚至致命的誤區。一些曾經享譽大江南北的品牌，如今在市場上已難覓昔日的芳蹤……，是什麼注定了這些企業最終走向衰落的命運？是管理。

管理者必須

規避的問題

Commandments

HAWK

20 Commandments

about Management

財經企管 014

管理者

誤區。但不少管理者認為，只要企業有效益，管理問題無所謂。西方人認為，管理只是一種表面型態，沒有實際意義。其實這都是極其錯誤的觀念，漠視管理的誤區，會使企業遭受到毀滅性的噩運。

做為一名管理者，對以下七個問題必須要有清醒的認識，才不會走入管理的誤區：

- 一．重視管理。
- 二．瞭解管理的內涵。
- 三．管理不是出了問題時才管。
- 四．管理不是模仿。
- 五．加強品質管制。
- 六．加強人才管理。
- 七．重視財務管理。

規避
管理者必須 的問題

about

Management

91-59-7

00200



9596

有限公司 NT:200

財 經 企 管 014

二十一世紀

創造成功的管理者

PROBLEM

管理

二十一世紀創造成功的管理者

財經企管 014

二十誠

編著 李一字

很多企業在對管理的認識、了解和實際操作上，存在著諸多嚴重甚至致命的誤區。一些曾經享譽大江南北的品牌，如今在市場上已難覓昔日的芳蹤……，是什麼注定了這些企業最終走向衰落的命運？是管理。

管理者必須

規避

的問題

Commandments

HAWK

20 COMMANDMENTS ABOUT MANAGEMENT

管理二十誡 管理者必須規避的20個問題

著 作 / 李一字 編著
企 劃 / 霍克文化公司
出 版 者 / 百善書房
登 記 號 / 局版台業字第5633號
地 址 / 235 中和市員山路502號8樓之2
電 話 / (02)2223-4902
傳 真 / (02)2223-4906
劃 撥 帳 號 / 19508658水星文化事業出版社
美 術 設 計 / 漫遊設計聯合工作室

總 經 銷 / 旭昇圖書有限公司
地 址 / 235中和市中山路二段352號2樓
電 話 / (02)2245-1480
傳 真 / (02)2245-1479

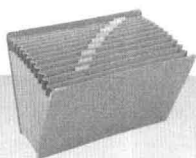
售價 / 200元

■出版日期 / 93年7月第1版第1刷
■法律顧問 / 全理法律事務所 董安丹律師
版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan
ISBN : 986-7769-59-7 (平裝)

CONTENTS

管理

二十



第一誠

關於管理的七個問題

看準方向 切忌策略失誤

失敗的教訓 巨人為什麼倒下

成功的啓迪 放眼全局深謀遠慮

第二誠

打造團隊 勿使組織渙散

失敗的教訓 貌合神離的領導團隊

成功的啓迪 團隊打天下的全錄

第三誠

商場爭霸 培養核心能力

失敗的教訓 勝家縫紉的悲劇

成功的啓迪 人無我有 人有我好

第四誠

重視情報 把握市場先機

失敗的教訓 上當受騙的波音公司

成功的啓迪 情報就是金錢

第五誠

充分授權 最忌事必躬親

失敗的教訓 喜歡大權獨攬的福特家族

成功的啓迪 資深總裁的經驗

011

016

021

024

029

032

035

039

042

045

048

053

055

057

062

067

CONTENTS

管理
二十誠

第六誠

技術領先 不做市場老二

失敗的教訓 力卡為什麼失敗

成功的啓迪 重視技術的松下公司

072

077

079

第七誠

創立品牌 切忌只作廣告

失敗的教訓 名牌戰略的誤區：造名不造實

成功的啓迪 法國名酒的做法

084

089

091

第八誠

精益求精 防範質量下滑

失敗的教訓 質量低劣栽跟斗

成功的啓迪 堅持質量第一的賓士公司

095

099

102

第九誠

價格適當 規避市場風險

失敗的教訓 大洋公司：ZMO變革

成功的啓迪 山葉機車：限量供應＋高價

105

108

112

第十誠

塑造形象 導入識別系統

失敗的教訓 「明天吃醋不要錢」

成功的啓迪 萬寶路：真正的個性牛仔

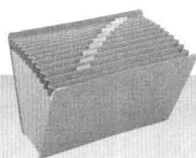
115

119

121

PROBL

009



第十一誠 管道暢通 勿使阻礙行銷

失敗的教訓 佩珀公司的失誤

1 2 5

成功的啓迪 雅倫公司的管道選擇

1 3 0

第十二誠 促銷有方 才能佔領市場

失敗的教訓 百事可樂的「聯誼會」

1 3 8

成功的啓迪 寶鹼：美髮親善大行動

1 4 0

第十三誠 優質服務 顧客才會上門

失敗的教訓 自食惡果的寶萊公司

1 4 8

成功的啓迪 麥當勞的快速服務

1 5 0

第十四誠 創新發展 切忌因循守舊

失敗的教訓 頑固的柯達

1 5 8

成功的啓迪 巨化集團的創新之路

1 5 9

第十五誠 以人為本 建設企業文化

失敗的教訓 「不滿意就退錢」的偉志集團

1 6 8

成功的啓迪 西安楊森：「鷹文化」與「雁文化」

1 7 2

CONTENTS

管理二十誠

第十六誠 作好公關 妥善處理危機

失敗的教訓 「人命官司」毀三株
成功的啓迪 詹森公司：「泰萊諾爾」事件

177
182
186

第十七誠 併購成長 務必情投意合

失敗的教訓 康恩貝併購鳳凰
成功的啓迪 TCR兼併香港陸氏

190
195
199

第十八誠 多元擴張 不得盲目進行

失敗的教訓 輕騎的「昨日帝國」
成功的啓迪 三星的多角式經營擴張策略

203
207
210

第十九誠 跨國經營 謹防文化衝突

失敗的教訓 美夢變惡夢的日本公司
成功的啓迪 廈華集團的成功之路

213
217
219

第二十誠 不斷學習 提高整體素質

失敗的教訓 原地踏步的X公司
成功的啓迪 聯想：一個成功的學習型組織

225
230
232

關於管理的七個問題

20世紀後期曾響徹我國大江南北的「太陽神」、「美加淨」、「白雲山」、「鳳凰」、「永久」、「春都」、「愛多」、「三株」、「飛龍」、「秦池」、「孔府家」等品牌，如今在市場上已難覓昔日的芳蹤，……是什麼註定了這些企業最終走向失敗的命運？當你仔細研讀這些企業的衰落史時，你會得出結論：是管理，尤其是在對管理的認識、瞭解和實際操作上，存在著諸多嚴重、甚至是致命的誤區。

管理不當帶給我們的教訓是深刻的，儘管我們對來自他人和自身的教訓經常反思，儘管我們經常學習先進的管理方法，但令管理者最頭疼的問題，依然還是管理的問題。

做為一名管理者，對以下七個問題必須要有清醒的認識，才能緩解頭疼問題，才不會走入管理的誤區。

一、重視管理

在很多企業中，都存在著管理粗放的問題。不少管理者認為只要企業有效益，管理的問題無所謂，甚至有人認為，管理只是一種表面

關於管理的七個問題

形式，並無實際意義，其實這都是極其錯誤的觀念。漠視管理，企業往往會像一盤散沙，最終會導致毀滅性的後果。

二、瞭解管理的內涵

很多人認為管理就是制訂和執行規章制度，加強制度建設就是加強管理，並認為管理是少數人的事情，而與組織的其他人員無關。實際上，管理是包括組織、決策、控制、領導、激勵等基本職能，和調研、計畫、協調、溝通、指導、執行、監督、考評、培訓、任用、選拔，及競爭、公關、廣告、營銷等主要功能相互結合、相互影響的有機體系和過程，制訂並執行規章制度只是管理的一個重要方面。另外，管理也不是組織中某幾個人的事，而是組織中全體人員的事。管理者是管理的主體，被管理者是管理的客體，只有兩者相互作用和影響，才會形成一個完整的管理過程。

三、管理不是出了問題時才管

很多人認為，管理只是階段性工作，只有在企業運轉出現問題

後，才涉及管理問題。實際上，管理工作貫穿於企業內外整體運作的全部過程，可以說，一個組織無事不涉及著管理，無處不體現著管理，無時不進行著管理。管理是「飯」而不是「藥」，藥可在有病時吃，而飯卻是一日不可或缺。

四、管理不是模仿

現代企業管理理論隨著社會經濟的進步，正出現空前的繁榮，隨手翻一種書籍或報刊，各種管理新名詞比比皆是。的確，這些管理理論和方法都各有千秋。在這繽紛色彩的管理理論和方法面前，怎樣看待管理、怎樣運用管理，是至關重要的。尺有所短、寸有所長。管理理論和方法的運用，需要根據企業的具體情況，因為單一的管理理論和方法，不能醫治企業各不相同的管理弊病。實際上，不同的管理方法有不同的定位。不管哪種管理理論和方法，只要適應本企業的實際情況和市場經濟就是好方法。管理需要的是實用、是效果，而不是模仿，模仿是對管理的一種褻瀆。

五、加強品質管制

近年來，一些企業從表面上，看靠造名迅速取勝，從而誘使了更多的企業加入了盲目造名的行列。事實證明，造名可能會產生轟動效應，但造名的成本也往往較高，況且有的企業的產品受其效用性所限，並不具備造名能產生影響的條件，因此也就不可能取得理想的效果。當然，這並非說企業就不需要造名，但更重要的是造實，造實先於造名，造實重於造名，也就是要加強品質管制。我們要始終扣緊質量這根弦，因為產品的質量始終是第一位的。

六、加強人才管理

人才是企業興衰的根本，那麼，怎樣有效地加強人才管理呢？1. 人才要少儲多用，不可閒置，運作或間歇時要充以技術與職業培訓。2. 人才結構注意匹配合理，不要一味整體求高。3. 規模化企業一定要注意崗位分工與協調，因此不宜過多提倡綜合性人才的使用，而只應做為專業人才的指導與補充。4. 人才的專業能力與其崗位工作儘量相適應，待

遇和職務不要混淆。5. 通過政策的改進，營造人才穩定的環境。

七、重視財務管理

不少企業在管理方面，尤其是財務管理方面，存在頗多隱患，令人擔憂。在很多企業內，掌握財政大權的都是高層領導的親戚、朋友或最信賴的人，這樣容易導致挪用、貪污公款的發生。重會計、輕財務，或者以會計代替財務的現象，在一些企業中也是比較普遍的，這是財務管理的一個漏洞，長此以往必將會使企業付出沉重的代價。所以，管理者對財務人員一定要嚴格要求，並定期查賬，以防範出現問題。

管理體現在具體工作中是無處不在的，有時會令人感到枯燥和煩瑣。很多管理者只是被動地、機械地將管理當成一種勞動工具，而一名優秀的管理者卻能夠把管理巧妙地化為一種快樂。那麼，你願意把管理當成一種工具還是把管理化為一種快樂？

我想這應該是關於管理的第八個問題了。

