

成功經理 啟示錄

何順文博士 饒美蛟教授 主編

內文啟示：

- 現代優質的領導藝術
- MBA課程的改革及最新發展



商務印書館

成功經理 啟示錄

何順文博士 饒美蛟教授 主編

商務印書館

成功經理啟示錄

- 出 版 人 …… 陳萬雄
主 編 …… 何順文 饒美蛟
策 劃 …… 廖劍雲
責任編輯 …… 黎彩玉
封面設計 …… 梁兆康
插 圖 …… 余朝安
出 版 …… 商務印書館（香港）有限公司
 香港鯉魚涌芬尼街2號D僑英大廈
印 刷 …… 美雅印刷製本有限公司
 九龍官塘榮業街6號海濱工業大廈4樓A
版 次 …… 1995年7月第1版
 1995年10月第2次印刷
 © 1995 商務印書館（香港）有限公司
 ISBN 962 07 6209 6
 Printed in Hong Kong
 版權所有 不准翻印

總序

“走出象牙塔！”這是若干學者口中常喊的一句口號。對從事工商管理教育工作的人士來說，這句話具有更重要的現實意義。工商管理這門學科的知識，都是從現實工商管理實務中，經過有關實務人員和學者的綜合、分析而推論或演繹出來的，因此實用性很強，當然它也有一定的時空局限性。

近年來，世界各地的企業面對許多新的問題，而新的問題需要新的解決方法。經過管理學者及實務人員的努力，新管理技術的出現可說層出不窮。為了推廣新管理知識，從而走出“象牙塔”，一羣在香港中文大學工商管理學院的學者特別為《信報》及《Recruit》分別策劃了兩個專欄，前者的專欄名稱是“商管啟示錄”，後者則稱為“管理舞台”，同在每週五刊出一篇論述有關管理的文章。“商管啟示錄”於1993年9月10日開始面世，而“管理舞台”則於1994年3月25日第一次刊出。前者的主要對象是一般性讀者，特別是一些業者及企業主管人員，而後者則針對企業的年輕經理或督導人員而撰述。因此，兩個專欄刊出的文章內容，多少反映出不同讀者所關注的企管問題。

值得我們欣慰的是，兩個專欄的文章刊出後，一直受到讀者的好評和歡迎，有的讀者甚至來信詢問是否會

出單行本。這興起了我們出單行本系列的這個念頭。把文章結集成單行本，除了給原作者把文章重看一遍並作技術性的修訂之外，更重要的是把有關的管理知識向各界作更廣泛的傳播。

兩個專欄文章得以編輯成專書出版，我們要特別感謝下列人士：《信報》總編輯**沈鑒治**博士同意在該報撥出版位開闢“商管啟示錄”這一專欄，使香港中文大學工商管理學院的一些學者有機會“舞文弄墨”，暢所欲言。我們要特別感謝他一直給我們的鼓勵和支持。《Recruit》前總編輯**張詔于**小姐是“管理舞台”專欄的總策劃人，她的精益求精的專業精神，令人非常佩服，我們感謝她所作的整個策劃工作。

我們在此亦感謝香港商務印書館同意把兩個專欄的文章結集成單行本出版，並以【啟示錄】系列命名。首三本系列的專書分別訂名為《商業管理啟示錄》、《市場營銷啟示錄》及《成功經理啟示錄》。商務印書館總編輯**陳萬雄**博士在出版上協助尤多，謹此致謝。

版權方面，承蒙《信報》及《Recruit》同意讓出版權，謹致以謝意。

最後，筆者要感謝所有參與執筆的學者。沒有他們撰寫的作品，【啟示錄】系列便沒有問世的機會。

香港中文大學
管理學系講座教授
饒美蛟 謹識

編者序

本書的出版可追溯至 1994 年初。當時的《Recruit》總編輯張詔于小姐主動聯絡中大商學院院長李金漢教授，希望能與中大商學院合作在《Recruit》內開設一介紹現代管理知識的專欄，對象是該報廣大的年青讀者，後者的求知欲極強。此項計劃得到李院長的支持，繼由張詔于小姐及本書第二編輯共同策劃，並決定採用“管理舞台”作者專欄的名稱，期望能透過深入淺出的文字和活潑的插圖，向讀者介紹及分享一般成功經理具有的管理技巧和經驗，以期達到如在舞台上表演給觀眾觀賞的效果。

專欄的第 1 篇文章於 1994 年 3 月 25 日正式刊出，以後逢星期五與讀者見面，由 8 位中大商學院同仁輪流執筆撰寫。其後得悉此專欄頗受讀者歡迎，一些公司機構更將有關文章在部門內作傳閱或告示。良好的反應啟發了編者把刊出的文章輯錄成書的意念。後承蒙香港商務印書館同意出版此單行本，並定名為《成功經理啟示錄》。

全書共收集 41 篇文章。內容環繞機構、羣體及個人三個不同的管理層面作分析討論。第一部分介紹企業策略管理一些宏觀概念和近年備受工商界人士關注的熱門課題；第二部分討論員工在機構內經常遇到的組織行

為與人事管理等問題；第三部分着重介紹現時很多年青經理所欠缺的領導、決策和溝通技巧；第四部分則針對近年在香港興起的一股進修 MBA 課程的熱潮，為青年讀者撰文分析企管教育的最新形勢和發展方向。

由於本書的主要對象為年青經理人及督導人員，因此行文力求淺白精簡，理論與實際相結合，並配合香港的企業實例和管理經驗。基於文章並非屬於學術性著作，因此內容一概不加附註，特此說明。

本書能順利出版，有賴多方面的配合和支持。我們要特別感謝《Recruit》前總編輯張珧于小姐對專欄的細心策劃，專欄編輯吳惠玲小姐為版權事宜諸多費力，以及《Recruit》與設計師余朝安先生借出文字和插圖版權。我們也要感激商務印書館總編輯陳萬雄博士、編輯部廖劍雲先生與黎彩玉小姐在編輯及出版方面的鼎力協助。中大李金漢院長對同仁等所作的管理知識推廣工作不斷給予鼓勵和支持，謹此致以衷心謝忱。最後，我們要向近年來積極用中文寫作的同仁致敬，使本書可以有出版面世的機會。

在編寫本書的過程中，難免有所錯漏，尚祈讀者不吝指正。

何順文

饒美蛟 謹識

目錄

總序 · 饒美蛟	i
----------------	---

編者序 · 何順文 饒美蛟	iii
---------------------	-----

1 企管概念與新思潮	2
------------------	---

1.1 企業之本質	4
· 何順文	

1.2 管理概念與經理人角色	8
· 何順文	

1.3 管理環境及未來挑戰	14
· 何順文	

1.4 建立遠見和企業使命聲明	19
· 何順文	

1.5 “企業文化”有何用處	24
· 劉忠明	

1.6 創意文化的迷惑	29
· 劉忠明	

1.7 顧客服務的管理	33
· 敖恒宇	

1.8 求取顧客意見	37
· 何順文	

1.9 全面品質管理	41
· 何順文	

1.10	再生工程與企業革新	46
	· 李天生	
1.11	危機管理	51
	· 饒美蛟	
1.12	企業的道德責任	56
	· 何順文	
2	組織行為與人事管理	60
2.1	人事管理還是管理人事？	62
	· 劉忠明	
2.2	香港勞資關係的發展	66
	· 敖恒宇	
2.3	3重角色觀念	70
	· 溫振昌	
2.4	工作間的人權問題	75
	· 敖恒宇	
2.5	不一樣的同事	79
	· 劉忠明	
2.6	個人與組織的契合	84
	· 敖恒宇	
2.7	人事組合	88
	· 敖恒宇	
2.8	隊工是管理神話？	92
	· 溫振昌	
2.9	處理僱員的不滿	96
	· 敖恒宇	

3 個人管理與自我發展	100
3.1 計劃你的前途	102
· 劉忠明	
3.2 候任經理，您好！	106
· 溫振昌	
3.3 另類經理	111
· 劉忠明	
3.4 優質領導的藝術	115
· 劉忠明	
3.5 學習領導能力	119
· 溫振昌	
3.6 卓越能力	123
· 溫振昌	
3.7 善用你的權力	127
· 何順文	
3.8 權威權威	131
· 謝清標	
3.9 開會成功的要訣	135
· 何順文	
3.10 資訊焦慮的煩惱	140
· 何順文	
3.11 發問的藝術	144
· 何順文	
3.12 辦公室用電話基本法	148
· 何順文	

3.13	如何提高談判優勢？	153
	· 謝清標	
3.14	“環境設計”營造談判優勢	157
	· 謝清標	
3.15	成功推銷員對時間的看法	161
	· 謝清標	
4	企管培訓教育	166
4.1	革新中的 MBA 課程	168
	· 饒美蛟	
4.2	MBA 教育的新形勢	173
	· 饒美蛟	
4.3	培訓未來的管理人材	178
	· 何順文	
4.4	遙距 MBA 課程的疑惑	182
	· 何順文	
4.5	美加 MBA 排名榜的風波	187
	· 饒美蛟	

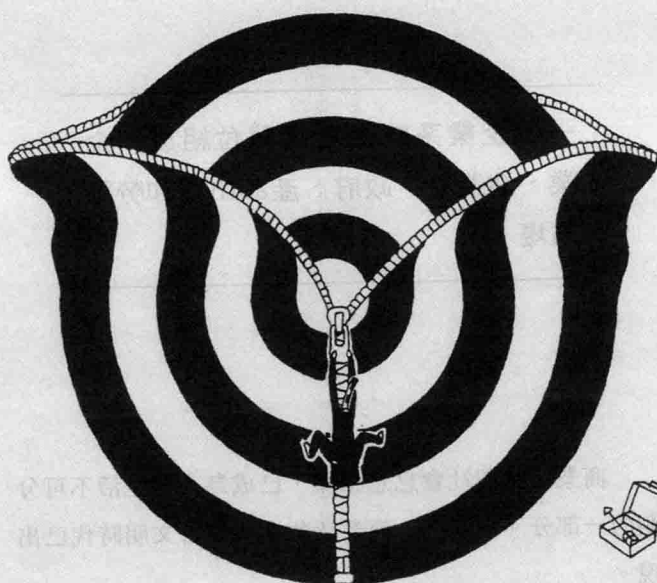


1

企管概念與新思潮

實本之業

文庫



1.1

企業之本質

何順文

一個企業系統由 5 個單位組成：企業、消費者、政府、產品市場和勞動市場。

商業活動與社會息息相關，已成為人類生活不可分割的一部分。事實上，商業活動在人類古文明時代已出現。

香港基本上是一個商業社會，由 19 世紀的一個漁港逐漸發展為一個貿易港口，經過差不多一個世紀的急速發展，現已成為一個世界重要商業及金融中心。

與其他國家比較，香港天然資源貧乏，但其實質經濟增長多年都維持上升，成為世界增長最快速的國家地區之一。香港經濟成功的因素很多，包括一個廉潔和有效率的政府、完善獨立的法制、優良的港口和通訊設

施、簡單的低稅制，極少干預的經濟政策、大量勤奮和富適應能力的勞工、高質素的管理人員，和富於進取創新的企業精神等。雖然有“九七”的陰影，但在中國持續的經濟開放政策下，致令大量外地資金不斷湧入，再加上香港本身的基建發展，使其經濟得以繼續蓬勃。明顯地，香港的企業管理水平也需要不斷提高，以助其經濟繼續成長。

現今大部分香港年青人都有參與商業活動，成為企業的僱員、經理主管或僱主不等。他們都希望除了能維持生計外，也能有機會發揮自己的專長和影響力，參與制訂香港未來商業活動和整個社會的發展方向。很明顯，商業活動影響着我們每一個人。企業有一定的社會責任，其活動也能影響我們的生活質素。因此我們有必要了解一下商業活動的本質和運作。

創業的原動力

香港，像很多西方國家一樣，奉行自由市場經濟體系，原則上都給予市民完全自由去決定如何生產及分配各種資源和產品。政府一般不干預私人經濟活動；而市場作為一“無形之手”，會自動調節供應、需求和價格，以達到資源的最優分配。在這個經濟制度下，個人投資如能成功，就可以為其投資賺取一筆可觀的回報，而回報當然與投資計劃本身的風險有關。這個追求利潤的動機，也就是激勵很多人願意冒險創業之原動力。這是一個由企業家和富企業精神的商界主管去發掘和滿足市場

所需的商業社會。政府的角色只是確保和促進一個有利創業、投資與經商之環境架構，執行有關法例和監管，促進公平競爭，及在有需要時利用財政或金融來穩定經濟。

英文 business 一字，可以是指一家公司或商業機構、一個行業、整個商業系統，或泛指商業活動（包括生產、分銷和消費），一般統稱為“企業”。無論是指哪一個概念，所有企業都有一共同目標，就是提供個人所需的貨品及服務，以滿足消費者的需要和欲望；而同時，這些在市場內的買賣交易活動也會為企業帶來利潤。換句話說，如果消費者沒有需要或能自供自給，那麼企業、市場或商業活動就不需存在。

公平競爭有利成長

要衡量一個企業是否成功或有否貢獻，除了其他一些非量化目標外，最終還要看企業的利潤或回報有多少。如果一家商業機構不能賺取利潤，它就不能長期生存。要取得利潤，企業就要提供顧客需要的貨品或服務。由於顧客可以自由選擇供應商，因此每一企業都要與同行競爭者進行競爭。企業間的公平競爭可確保貨品以適當的價格和數量出售，也使資源能更有效率地運用。

競爭手法通常有 3 種可以選擇：

- (1) 價格，一個企業可透過改良效率及減低營運成本來減低售價，這樣既可刺激銷售、也無須令盈利減少；