

10個小丑 無法組成1個 馬戲團

250個由小致勝
的管理技巧

10 Clowns Don't Make a Circus

Steven Schragis & Rick Frishman◎著 莊惠晶◎譯

管理之難，難在管好小事；事業有成，成在正確的觀念與態度！

「史蒂芬·蘇拉吉斯是我所認識最聰明的人。只要是跟『企業』有關的事情，——
即使小到什麼時候該說什麼話、該怎麼說——他幾乎都無所不知！」

——美國紐約房地產大亨 唐納·川普 (Donald Trump)



10個小丑 無法組成1個 馬戲團

250個由小致勝
的管理技巧

10 Clowns Don't Make a Circus

Steven Schragis & Rick Frishman◎著 莊惠晶◎譯



10 Clowns Don't Make a Circus: And 249 Other Critical Management Success Strategies
Copyright © 2006 by Steven Schragis and Rick Frishman
Published by arrangement with Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation
Through Bardonia-Chinese Media Agency
Complex Chinese translation copyright © 2007 by Faces Publications,
a division of Cité Publishing Ltd.
All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2154

10個小丑無法組成一個馬戲團

250個由小致勝的管理技巧

作者	Steven Schragis and Rick Frishman
譯者	莊惠晶
副總編輯	劉麗真
主編	陳逸瑛、顧立平
發行人	涂玉雲
出版	臉譜出版 城邦文化事業股份有限公司 台北市中正區信義路二段213號11樓 電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100
發行	英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司 台北市中山區民生東路二段141號2樓 客服服務專線：886-2-25007718；25007719 24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991 服務時間：週一至週五上午09:00~12:00；下午13:00~17:00 劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司 讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw 城邦花園網址：http://www.cite.com.tw
香港發行所	城邦（香港）出版集團有限公司 香港灣仔軒尼詩道235號3樓 電話：852-25086231 傳真：852-25789337 E-mail：hkcite@biznetvigator.com
馬新發行所	城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U) 11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia 電話：603-90563833 傳真：603-90562833
初版一刷	2007年5月20日

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 978-986-7058-85-0

定價：280元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

簡介

如何創立一個企業、管理一個企業，乃至讓企業成長、茁壯，並不是件容易的事。因此任何人只要一聽說你打算自立門戶開公司，都會七嘴八舌地提供你各式各樣的意見和忠告。書店裡成千上萬本的商業管理叢書、報章雜誌裡的各種分析報導、坊間的培訓課程及研討會等等，個個都標榜自己擁有這些問題的解答。其中有的略嫌膚淺、有的十分理論；有些相當實用、有些則含糊不清。

過去幾年來，我們有幸認識各行各業中許多令人推崇、敬重的成功企業家，甚至和這些企業家共事、共處了一段相當長的時間。這些響叮噠的人物，每一位都在他們的戰場中努力打拚，解決了各種不同的難題，穩紮穩打地攀爬到最高峰，並創造了記錄輝煌的利潤。因此，這些企業家後來便成為我們的良師益友及同事。我們近距離地觀察他們的經營模式，與他們一同管理企業，過程之中更不時得到他們諸多的建議，獲益無窮。

於是，我們開始經常請這些企業家與我們分享他們的見解與心得——也許是一些基本常規、慣例作法，或是幫助他們邁向成功的重要信念。有些相當基本，是我們早就知道的一些看法；有些觀點卻令人驚訝得瞠目結舌，讓我們不得不常常靜下心來，好好思考一番。

誠如美國紐約洋基隊一九五〇年代的明星球員約吉·貝拉（Yogi Berra）所說的，只要你願意看，你就可以觀察到許多事。所以，我們把企業家分享給我們的金科玉律謄寫下來，並花時間逐一檢視這些觀



點與角度是否對我們也適用、如何發揮效用。最後，我們決定把這些制勝的絕招套用在我們的企業、職業生涯，以及日常生活的各個層面裡。

史蒂芬·蘇拉吉斯 (Steven Schragis)

瑞克·費雪曼 (Rick Frishman)

二〇〇六年一月，紐約市





目次

簡介／11

招式001 只有丑角的馬戲團沒看頭／13

招式002 實現超預期的承諾／14

招式003 用對方能夠理解的語言來溝通／15

招式004 送禮送進心坎裡／16

招式005 打破「墨菲定律」不是神話／17

招式006 金錢萬能，但買不到尊重與肯定／18

招式007 勇於雇用和你意見相左的人／19

招式008 如果技術是兔子，員工就是烏龜／20

招式009 不要為「公司」忙，要為「對公司有意義之事」而忙／21

招式010 不溝通，注定要失敗／22

招式011 企業要考慮形象問題，不是個性問題／23

招式012 把競爭者當作學習對象／24

招式013 把錯誤變成學習機會／25

招式014 別在倉卒中做出決定／26

招式015 不論是上場表現或是台下練習，都是你的成果績效／27

招式016 讓客戶教你使用產品／28

招式017 透過面對面方式，從眼神觀察一個人／30

招式018 K.I.S.S.，讓自己保持簡單、集中焦點／31

招式019 別讓自己變成電子郵件的奴隸／31

招式020 明天又是全新的一天／32

招式021 每個人都可以成為超級銷售員／34

招式022 讓可信賴度成為你的金字招牌／35

招式023 廣告固然好，公共關係更優秀／36

招式024 別讓過去糾纏著你／37

招式025 讓所有成員都對計畫有共識／38

招式026 成長可以選擇，改變卻是必要的／40

招式027 謹慎處理公司財務／41

- 招式028 時間永遠不和你站在同一陣線／42
- 招式029 不能主導趨勢，至少必須掌握趨勢／43
- 招式030 學習做個公司願意拔擢的員工／44
- 招式031 把數據解碼成文字／46
- 招式032 沒什麼事比保守秘密重要／47
- 招式033 要聰明地做事，不要辛苦地做事／48
- 招式034 請到外地進行充電之旅／49
- 招式035 用完整的記錄追蹤過去／50
- 招式036 創造值得追求的目標／51
- 招式037 寵愛你的客戶／52
- 招式038 用「通訊錄」打開「門路」／54
- 招式039 雇用比你有天分的人／55
- 招式040 承擔責任，別管結果／56
- 招式041 成為眾人注目的焦點／58
- 招式042 拿到帳單，多看兩眼／59
- 招式043 破除工作陋習／61
- 招式044 多多運用企業常識／62
- 招式045 不限管道主動發掘資訊／64
- 招式046 不想後悔就立刻備份資料／65
- 招式047 外在形象讓你立見真章／66
- 招式048 運用「電梯演說」建立深刻印象／68
- 招式049 抱持一顆正直誠實的心／69
- 招式050 真心傾聽別人的意見／71
- 招式051 別忽略了自己的健康／72
- 招式052 排除障礙，進入新市場／73
- 招式053 把頂級客戶當作超級大明星／74
- 招式054 了解自己的長處與優點／76
- 招式055 別帶著情緒去上班／77
- 招式056 說話要簡潔明確、切中要點／78
- 招式057 創意急轉彎——向左轉？向右轉？／80
- 招式058 批評要有建設性／81
- 招式059 隨時準備做個和事老／82

- 招式060 全新的一天，全新的答案／84
- 招式061 做個識多見廣的新聞消費者／85
- 招式062 別為了規則而制訂規則／86
- 招式063 找出公司的未來幹部／87
- 招式064 壟斷無人競爭的市場／88
- 招式065 別忘了你的幽默感／89
- 招式066 直接說出你的要求與期待／91
- 招式067 提供消費者更多的選擇／92
- 招式068 早起的鳥兒有蟲吃／93
- 招式069 善用「黃金律」／95
- 招式070 打造人性化的工作環境／96
- 招式071 做通才，更要做專才／97
- 招式072 機會藏在業界的小發明裡／98
- 招式073 找對人比很快找到人重要／100
- 招式074 幫助新進員工有個好的開始／101
- 招式075 說話技巧決定成敗／102
- 招式076 你做的承諾等於你打的契約／103
- 招式077 偶爾閒話家常，讓公司更有人情味／104
- 招式078 別對客戶「有求必應」／105
- 招式079 測試你的預感或直覺／106
- 招式080 遠離「輸」的負面思維／108
- 招式081 在名片盒裡存放最新的聯絡資料／109
- 招式082 走出過去，面向未來／110
- 招式083 把自我意識與自負放在辦公室外／112
- 招式084 客戶不一定永遠是對的／113
- 招式085 領導員工，請先以身作則／114
- 招式086 寫信給企業偶像／115
- 招式087 堅持多做一點，可以積小益、創大利／117
- 招式088 迎面正視所有不愉快的工作／118
- 招式089 備齊必要工具／119
- 招式090 切中核心要點、切忌曖昧不明／120
- 招式091 眼界拉長、視野放寬／121

- 招式092 適度釋放挫折感／122
- 招式093 設法營造「我們一起」的氛圍／124
- 招式094 重視細節，更要洞悉全局／125
- 招式095 用創造力打造成功路／126
- 招式096 了解客戶的「熱鈕」，別用猜的／127
- 招式097 創新產品也會老／128
- 招式098 快速找出問題，解決問題／129
- 招式099 記得每個人的姓名，向他們打招呼／130
- 招式100 解釋不需要計算字數？誰說的！／131
- 招式101 指望奇蹟，不如指望自己／132
- 招式102 賺得愈多，欲望就愈多／133
- 招式103 破壞老闆形象只會損人不利己／134
- 招式104 客戶嫌少不嫌多／135
- 招式105 保護品牌，為品牌服務／136
- 招式106 找出消費者需求，滿足消費者需求／138
- 招式107 加強客戶服務／139
- 招式108 要有企業家風範／141
- 招式109 把創意的能量轉化為實質的成果／142
- 招式110 尋找你的人生顧問／143
- 招式111 選擇快樂工作，不要痛苦坐牢！／145
- 招式112 能夠評量的工作，就是能夠管理及實現的工作／146
- 招式113 讓自己常常看見目標／147
- 招式114 做事半吊子，成果也是半吊子／148
- 招式115 充分運用空檔時間／150
- 招式116 確保消息的可信度／151
- 招式117 準時開會、準時散會／152
- 招式118 事前準備工作馬虎不得／154
- 招式119 在不完美的計畫下也能展開行動／155
- 招式120 如何通過把關的守門員／156
- 招式121 蓄積你的信用，以備不時之需／158
- 招式122 學習分派工作，而不是放棄工作／159
- 招式123 展現與眾不同、令人讚賞的創舉／160

- 招式124 白紙黑字寫清楚／162
- 招式125 立即回覆所有的來信或來電／164
- 招式126 相信你的直覺／165
- 招式127 主動獎勵值得獎勵的人／166
- 招式128 參加會議不能「兩手空空」／167
- 招式129 請提出更好的選擇方案／168
- 招式130 做個慷慨的人——把少量留給自己／169
- 招式131 做星探挖掘人才／171
- 招式132 領導必須要有熱誠／172
- 招式133 重視「你將會使人感到憤怒」的問題／173
- 招式134 迅速回覆是一種禮貌／174
- 招式135 讓每位成員隨時掌握最新情況／175
- 招式136 定期檢視、更新你的履歷表／176
- 招式137 永遠不要滿足現狀／177
- 招式138 打電話前先確認雙方的對話重點／178
- 招式139 確認沒有遺漏重要物品／179
- 招式140 找專家替你應付國稅局／180
- 招式141 在團隊中增添生力軍——實習人員／181
- 招式142 每個人都是獨一無二的／182
- 招式143 不斷給員工新的挑戰／183
- 招式144 老闆也要學會拍員工馬屁／184
- 招式145 休假和工作不能混為一談／185
- 招式146 放出測試風向球／186
- 招式147 和對方確認預約行程／187
- 招式148 企業必須不斷追求成長和進步／188
- 招式149 大量閱讀各種資訊／189
- 招式150 請務必準時赴約／190
- 招式151 採取法律訴訟行動並非上策／191
- 招式152 一肩扛起，收拾殘局／192
- 招式153 獎賞好員工，留住好人才／193
- 招式154 了解你的觀點與角度／194
- 招式155 凡事量力而為／195

- 招式156 勇於承認錯誤／196
- 招式157 從父母的期望檢視自己／197
- 招式158 誠實是順利協商的第一步／198
- 招式159 列出情緒管理清單／199
- 招式160 不要增加員工額外負擔／200
- 招式161 每一個人的時間都很寶貴／201
- 招式162 弄清楚遊戲規則再進場／203
- 招式163 付出多一點，得到的就更多／204
- 招式164 放手追求能夠激勵你的事／205
- 招式165 讓每位員工都能參與團隊工作／206
- 招式166 找出自己的弱點／207
- 招式167 見產品如見人／208
- 招式168 化危機為轉機／209
- 招式169 沒有比名聲和口碑更重要的事／210
- 招式170 這是一場馬拉松，不是百米短跑／211
- 招式171 改變才有機會／212
- 招式172 隨時隨地保持高度警覺／213
- 招式173 從事必躬親到充分授權／214
- 招式174 為員工開創生涯大道／215
- 招式175 血濃於水，任用親人必須慎重其事／216
- 招式176 相信工作夥伴，但保留監督控管權／217
- 招式177 訂出一個合理的試用期／218
- 招式178 「永不放棄」的精神／219
- 招式179 午餐不只是填飽肚子而已／220
- 招式180 領導力是可以培養的／221
- 招式181 發掘每個人的長處／222
- 招式182 學習「閒談」的藝術／223
- 招式183 勇於嘗試新事物／224
- 招式184 充分了解自己獨有的「價值主張」／225
- 招式185 建立信用以備不時之需／226
- 招式186 在公司內設置員工意見箱／227
- 招式187 為自己設定退場機制／228

- 招式 188 為企業身價做好準備／229
- 招式 189 挪出時間做跟進的工作／230
- 招式 190 確認你的願景／231
- 招式 191 做出艱巨或不受歡迎的決策／232
- 招式 192 一馬當先，身先士卒／233
- 招式 193 持續保持公司機器的最佳狀態／234
- 招式 194 充分掌握公司每個領域的最新現況／235
- 招式 195 大量採購好處多／236
- 招式 196 不斷檢視公司的收支情況／237
- 招式 197 拓展你的人際網絡／238
- 招式 198 「七的守則」／239
- 招式 199 每個人都需要向別人推銷／240
- 招式 200 慎用「行話」／241
- 招式 201 記得回家，與家人共享天倫之樂／241
- 招式 202 重視誠信／242
- 招式 203 「好」，不是一個壞字眼／243
- 招式 204 心動不如行動／244
- 招式 205 「魔法程式」並不存在／245
- 招式 206 時間管理和金錢管理同樣重要／246
- 招式 207 回過頭重新思考，再去解決問題／247
- 招式 208 不要怕做大／248
- 招式 209 做好準備等機會來敲門／249
- 招式 210 讓客戶投下神聖的一票／250
- 招式 211 慎選戰場／251
- 招式 212 準備工作清單確認進度／252
- 招式 213 學會「丟」的藝術／253
- 招式 214 誇讚自己一下，也不為過／254
- 招式 215 向卓越領袖學習／255
- 招式 216 離開辦公桌，走出自己的房間／256
- 招式 217 做決策時眼光要放遠／256
- 招式 218 先抓住機會，再做深入評估／257
- 招式 219 不盡是金錢的問題／258

- 招式 220 把自己視為一個獨立工作者／ 259
- 招式 221 不管做什麼，都要與眾不同／ 260
- 招式 222 多結交臭味相投的朋友／ 261
- 招式 223 讓其他人也有粉墨登場的機會／ 262
- 招式 224 鼓勵員工說出真話／ 263
- 招式 225 傾聽反對者的聲音／ 264
- 招式 226 挑戰你的每一個假設／ 265
- 招式 227 要一鼓作氣，不要停下腳步／ 266
- 招式 228 密切注意競爭對手的最新動態／ 267
- 招式 229 接下艱巨任務／ 268
- 招式 230 不要獨斷獨行，多聽聽不同的聲音／ 269
- 招式 231 了解員工專長，做出適才適所的最好決策／ 270
- 招式 232 了解商品的真正價值才能賺大錢／ 271
- 招式 233 常常主動打探新機會／ 272
- 招式 234 沒有任何人是不能取代的／ 273
- 招式 235 從失敗中學會教訓／ 274
- 招式 236 推銷自己要靠自己／ 275
- 招式 237 果斷直言但不偏激／ 276
- 招式 238 先找出合適的目標市場，再開發新戰場／ 277
- 招式 239 家家都得面對景氣好壞／ 278
- 招式 240 利用套裝產品增加品牌價值／ 280
- 招式 241 時時檢查網站的實用性／ 281
- 招式 242 善用網路力量／ 282
- 招式 243 有系統的尋找推薦人選／ 284
- 招式 244 不要盲目跟進最新趨勢／ 285
- 招式 245 走對自己的路／ 286
- 招式 246 提前展開新工作／ 288
- 招式 247 保護商業機密避免受到傷害／ 289
- 招式 248 隨時更新公司的正式文件／ 290
- 招式 249 力求成本精簡，才能跑得快、賺得多／ 292
- 招式 250 勇敢地說：「我不知道」／ 293

10個小丑 無法組成1個 馬戲團

250個由小致勝
的管理技巧

10 Clowns Don't Make a Circus

Steven Schragis & Rick Frishman◎著 莊惠晶◎譯



10 Clowns Don't Make a Circus: And 249 Other Critical Management Success Strategies
Copyright © 2006 by Steven Schragis and Rick Frishman
Published by arrangement with Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation
Through Bardonia-Chinese Media Agency
Complex Chinese translation copyright © 2007 by Faces Publications,
a division of Cité Publishing Ltd.
All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2154

10個小丑無法組成一個馬戲團

250個由小致勝的管理技巧

作者	Steven Schragis and Rick Frishman
譯者	莊惠晶
副總編輯	劉麗真
主編	陳逸瑛、顧立平
發行人	涂玉雲
出版	臉譜出版 城邦文化事業股份有限公司 台北市中正區信義路二段213號11樓 電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100
發行	英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司 台北市中山區民生東路二段141號2樓 客服服務專線：886-2-25007718；25007719 24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991 服務時間：週一至週五上午09:00~12:00；下午13:00~17:00 劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司 讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw 城邦花園網址：http://www.cite.com.tw
香港發行所	城邦（香港）出版集團有限公司 香港灣仔軒尼詩道235號3樓 電話：852-25086231 傳真：852-25789337 E-mail：hkcite@biznetvigator.com
馬新發行所	城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U) 11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia 電話：603-90563833 傳真：603-90562833
初版一刷	2007年5月20日

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 978-986-7058-85-0

定價：280元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）



簡介／11

招式001 只有丑角的馬戲團沒看頭／13

招式002 實現超預期的承諾／14

招式003 用對方能夠理解的語言來溝通／15

招式004 送禮送進心坎裡／16

招式005 打破「墨菲定律」不是神話／17

招式006 金錢萬能，但買不到尊重與肯定／18

招式007 勇於雇用和你意見相左的人／19

招式008 如果技術是兔子，員工就是烏龜／20

招式009 不要為「公司」忙，要為「對公司有意義之事」而忙／21

招式010 不溝通，注定要失敗／22

招式011 企業要考慮形象問題，不是個性問題／23

招式012 把競爭者當作學習對象／24

招式013 把錯誤變成學習機會／25

招式014 別在倉卒中做出決定／26

招式015 不論是上場表現或是台下練習，都是你的成果績效／27

招式016 讓客戶教你使用產品／28

招式017 透過面對面方式，從眼神觀察一個人／30

招式018 K.I.S.S.，讓自己保持簡單、集中焦點／31

招式019 別讓自己變成電子郵件的奴隸／31

招式020 明天又是全新的一天／32

招式021 每個人都可以成為超級銷售員／34

招式022 讓可信賴度成為你的金字招牌／35

招式023 廣告固然好，公共關係更優秀／36

招式024 別讓過去糾纏著你／37

招式025 讓所有成員都對計畫有共識／38

招式026 成長可以選擇，改變卻是必要的／40

招式027 謹慎處理公司財務／41

- 招式028 時間永遠不和你站在同一陣線／42
- 招式029 不能主導趨勢，至少必須掌握趨勢／43
- 招式030 學習做個公司願意拔擢的員工／44
- 招式031 把數據解碼成文字／46
- 招式032 沒什麼事比保守秘密重要／47
- 招式033 要聰明地做事，不要辛苦地做事／48
- 招式034 請到外地進行充電之旅／49
- 招式035 用完整的記錄追蹤過去／50
- 招式036 創造值得追求的目標／51
- 招式037 寵愛你的客戶／52
- 招式038 用「通訊錄」打開「門路」／54
- 招式039 雇用比你有天分的人／55
- 招式040 承擔責任，別管結果／56
- 招式041 成為眾人注目的焦點／58
- 招式042 拿到帳單，多看兩眼／59
- 招式043 破除工作陋習／61
- 招式044 多多運用企業常識／62
- 招式045 不限管道主動發掘資訊／64
- 招式046 不想後悔就立刻備份資料／65
- 招式047 外在形象讓你立見真章／66
- 招式048 運用「電梯演說」建立深刻印象／68
- 招式049 抱持一顆正直誠實的心／69
- 招式050 真心傾聽別人的意見／71
- 招式051 別忽略了自己的健康／72
- 招式052 排除障礙，進入新市場／73
- 招式053 把頂級客戶當作超級大明星／74
- 招式054 了解自己的長處與優點／76
- 招式055 別帶著情緒去上班／77
- 招式056 說話要簡潔明確、切中要點／78
- 招式057 創意急轉彎——向左轉？向右轉？／80
- 招式058 批評要有建設性／81
- 招式059 隨時準備做個和事老／82