

解决管理难题

刘茂俭主编

135问答



科学技术文献出版社

解决管理难题 135 问答

刘 茂 俭 主 编

科学技术文献出版社

内 容 简 介

本书收入台湾《经济日报》连载的解决管理难题 135 问答,编写成八章:第一章创业·经营;第二章领导艺术;第三章善用良才;第四章讲求效益;第五章合理安排;第六章会议·演讲·写作;第七章谈判·公关;第八章办公室。

本书采用问答形式,文字简练、流畅,寓有哲理,科学性、逻辑性强。适合各级领导干部、经营管理人员和社会各界人士阅读。

解决管理难题 135 问答

刘茂俭 主编

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号)

北京印刷二厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092毫米 32开本 3.625印张 72千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数:1—14500册

社科新书目:248—096

ISBN 7-5023-1232-3/F·129

定价:2.00元

目 录

第一章 创业·经营	(1)
1. 创业计划	(1)
2. 策略准则	(2)
3. 成功经理人	(2)
4. 扩张计划	(3)
5. 计算成本	(4)
6. 边际成本	(5)
7. 着手编预算	(5)
8. 执行预算	(6)
9. 超出预算	(7)
10. 估算周转金	(7)
11. 阅读公司年报	(8)
12. 优良经理人	(9)
13. 参与式管理	(10)
14. 直觉与决策	(10)
15. 决策须客观	(11)
16. 恐惧失败	(12)
17. 扩大营业	(12)
18. 买别家公司	(13)
19. 永续经营的关键	(14)
20. 薪资与佣金	(15)

21. 员工福利	(15)
22. 减少纸张浪费	(16)
23. 主管迟到	(17)
24. 迟到早退	(17)
25. 派系倾轧	(18)
26. 旧式经理人	(20)
27. 倒闭恶兆	(20)
28. 罗掘俱穷	(21)
29. 公司被合并	(22)
30. 不安于位	(22)
31. 保密防谍	(23)
32. 员工通敌	(24)
33. 吃里扒外	(25)
第二章 领导艺术	(27)
34. 主管的资源	(27)
35. 提升自我	(27)
36. 领导艺术	(29)
37. 主管的年龄	(30)
38. 大事难决	(30)
39. 决策执行	(32)
40. 倾听部属意见	(32)
41. 祛除弱点	(33)
42. 年少得志	(34)
43. 新官新问题	(34)
44. 合理的授权	(35)
45. 授权方式	(36)

46. 授权不足	(37)
47. 颁授头衔	(37)
48. 四处巡视	(38)
49. 激励员工	(39)
50. 举办晚会、餐会	(39)
51. 完成任务	(40)
52. 萧规曹随乎?	(41)
53. 孰能无过?	(42)
54. 人情包袱	(43)
55. 明争暗斗	(44)
56. 说话不实	(44)
57. 公司内耳语	(45)
第三章 善用良才	(46)
58. 用人之道	(46)
59. 善用良才	(46)
60. 用人失当	(47)
61. 招考新人	(48)
62. 给新人打分数	(49)
63. 面谈不是审问	(50)
64. 低薪延揽人才	(51)
65. 随时考评员工	(52)
66. 破坏体制	(52)
67. 开除员工	(53)
68. 事先了解公司	(54)
第四章 讲求效益	(55)
69. 善用“A时段”	(55)

70. 三类工作·····	(56)
71. 排定工作顺序·····	(57)
72. 忙中不乱·····	(57)
73. 备忘录·····	(58)
74. 不知从何下手·····	(58)
75. 资讯爆炸·····	(59)
76. 筛选资料·····	(60)
77. 整理零乱文件·····	(60)
78. 弹性时间·····	(61)
79. 晋升带来酸味·····	(62)
第五章 合理安排 ·····	(63)
80. 工作负荷太重·····	(63)
81. 工作压力太重·····	(64)
82. 压力何处来? ·····	(65)
83. 平衡工作量·····	(66)
84. 休息, 为走更长的路·····	(66)
85. 利用通勤 放松自己·····	(67)
86. 克服时差·····	(68)
87. 家庭事业间·····	(69)
88. 事业婚姻兼顾·····	(70)
第六章 会议·演讲·写作 ·····	(71)
89. 开会目的·····	(71)
90. 掌握与会人员·····	(72)
91. 会议主席·····	(73)
92. 会场布置·····	(74)
93. 开会时间·····	(74)

94. 开会迟到·····	(75)
95. 开会拖时间·····	(76)
96. 开会态度·····	(76)
97. 开会宜三思·····	(77)
98. 沉默不是金·····	(78)
99. 蹩脚会议·····	(78)
附：不想开会·····	(79)
100. 脑力激荡·····	(79)
101. 演讲前的准备·····	(80)
附：临场恐惧·····	(82)
102. 吸引听众·····	(82)
103. 台下众生相·····	(83)
104. 写作八要点·····	(83)
105. 下笔千斤重·····	(84)
106. 含混指数·····	(85)
107. 商业信件写作·····	(86)
108. 写作技巧欠佳·····	(87)
第七章 谈判·公关·····	(88)
109. 谈判10点要领·····	(88)
110. 记不住名字·····	(89)
111. 电话干扰·····	(90)
112. 断线的电话·····	(91)
113. 过犹不及·····	(91)
114. 过滤会客·····	(92)
115. 摆脱不速之客·····	(93)
116. 接待访客·····	(93)

117. 招待客户用餐	(94)
118. 难吃的商业午餐	(95)
119. 与秘书沟通不良	(95)
120. 高处不胜寒	(96)
121. 了解上司的想法	(97)
122. 外行上司	(98)
123. 不喜欢上司	(98)
第八章 办公室	(100)
124. 大办公室	(100)
125. 隔间式办公室	(100)
126. 办公室空间	(101)
127. 温度与亮度	(102)
128. 办公桌	(102)
129. 桌面摆设	(103)
130. 办公室乱糟糟	(104)
131. 恼人的噪音	(104)
132. 改善工作环境	(105)
133. 办公室静悄悄	(106)
134. 布置办公室	(106)
135. 不当举止	(107)

第一章 创业·经营

1. 创业计划

问：由于手头上有些资金，我很想自己创办一点小事业，请问创业时应该注意哪些事情呢？

答：在创业之前，你最好先拟定长达3至5年的营业计划，其内容大致如下：

- (1) 你的营业目标为何？
- (2) 市场的一般情况如何？
- (3) 有哪些竞争对手存在，它们的优缺点如何？
- (4) 产品定价是多少？和一般行情相比如何？
- (5) 产品的规格、特性为何？
- (6) 你是否已拥有专利？
- (7) 产品的制造需要怎样的技术或专长？
- (8) 产品的销售渠道如何？
- (9) 创业资本需要多少？
- (10) 将来什么时候需要增资？又如何能筹到资金？
- (11) 将来需要什么样的员工及营业场所？
- (12) 营业场所应设在哪里？
- (13) 在往后的各个时期，需要多少周转金？
- (14) 在往后的各个时期，损益将是多少？
- (15) 企业所有权应如何分配，以后会有怎样的变化？

2. 策略准则

问：在管理策略方面，经理人有哪些应遵循的事项？

答：若干专家在研究美国企业倒闭的前因后果时发现，如果他们能做到以下几点，将不致失败。

（1）能够定出一套完整的策略，并定出一个明确方向供全体员工遵循。

（2）无论拟出何种计划、方案或政策，一定要做好整体控制及成本控制。

（3）慎选董事会成员，或高阶层管理人员，并让他们积极参与管理。

（4）避免个人独断独行。

（5）管理需有水准，有深度。

（6）要能察知各种变化，并针对变化及时做出因应措施。

（7）对于顾客的需求及利益要有明确了解。

（8）公司的组织结构须合理，须能迎合一般员工的需要。

（9）善于利用自动化设施——如电脑等来进行管理。

3. 成功经理人

问：怎样才算是一名成功的经理人？

答：美国有篇有关主管水准的报告说，主管必须具有15项特质：判断力、前导能力、远大眼光、鉴别力、充沛活力、适度的能力、人际关系技巧、决断力、情绪稳定、忠诚可靠、公平、事业心、奉献心、客观、合作等。

这些特质讲起来都很抽象，其中若干项目很难举出具体的实例。但通常一个经理人可以做如下的自我要求：

（1）试着和所有的人保持和谐圆润的关系。

（2）要有新的观念，随着科学文明的进步，不断充实自己。

（3）能够看得懂财务报表，并能加以分析。

（4）随时能够在极短的时间内将精神意志集中起来。

（5）为人机敏却又不失幽默感。

自私自利、只顾自己的经理人，自然会发现：自己将处于孤立地位。但另一方面，能够讨好每一个人，也未必表示你是成功的经理人。

有一句管理的名言说：“成功的秘诀在于，你能让别人觉得，你是在为他们着想——虽然你也在为自己着想。”

4. 扩张计划

问：如果我们想扩大公司的营业规模，哪些因素必须考虑到？

答：你必须考虑到：

（1）市场形势及你公司在市场中的地位，而且该市场是否有成长的可能？

（2）有哪些竞争对手存在？如果你扩大营业，他们会采取什么步骤？

（3）是否会产生技术上的变化，而你必须预先作好准备？

（4）是否另外有新的市场可以介入？你得仔细评估你打进新市场的能力。

(5) 应采取什么样的途径？是完全自力扩张呢，还是与人合作，还是合并或买下其他企业？

(6) 外部因素：外部因素包括一般政治、经济形势，但这些因素通常不是你能控制的。

其次，你还得拟定一些计划，例如：

(1) 做出一份详细及涵盖面甚广的财务计划，检讨各种有利、不利的后果。

(2) 扩张是否会影响到公司的核心事业？

(3) 公司的各级员工能否应付扩张后的挑战？

(4) 扩张所需的资金能否筹措到，除了短期资金外，长期资金的来源亦须妥当。

(5) 扩张之后，不免会增加新的单位。那么，新的主管是否可以从内部人员调升，还是须从外界敦聘？

最后，在扩张过程当中，须多与员工磋商，让他们有较强的参与感。

5. 计算成本

问：现在我所属的部门已制出一种新产品，我觉得它在市场中相当有前途，但我想好好地计算一下它的成本，以确定生产它是划得来的，请问我应该从何处下手？

答：你应该从以下这些方面着手：

(1) 看看生产这种产品时，是否会发生额外的固定成本（例如房租、办公及管理费用，或是增添机器设备等），如果现在已有多余的产能，额外开支将不致太大。

(2) 计算一下有多少直接成本。

(3) 估计出损益平衡点——即你应生产及销售多少数

量，才能支付成本。超过损益平衡点的销货量，扣除边际成本之后，就是利润。

要估计出损益平衡点，就必须查问销售及行销人员，看能卖出多少及决定最低销售数量。当然，你也必须把额外增加的销售及行销成本算进去。

6. 边际成本

问：我常听到公司的会计在谈“边际成本”。请问，“边际成本”是什么意思？

答：“边际成本”是表示增产一单位产品所增加的成本。边际成本是属于变动成本，生产该一单位产品的材料、人工及管理费用都包括在里面。产品售价与边际成本的差额则为利润及分担固定成本的部分。如果固定成本已经分摊完毕，则表示损益平衡点已经达成，在这之后，每生产一单位产品的售价减掉边际成本，即为利润。

边际成本并未将固定的管理费用包括进去，因此，成为生产决策的重要考虑因素。

7. 着手编预算

问：我必须为我的部门编制预算，请问我应该如何着手呢？

答：编制预算时，首先应了解你们有什么“限制因素”，例如，销售预算自然是以所预测的销货额为基准来编制的，销货额的预测就成为销售预算的限制因素。

还有些预算是基于公司的财务状况来编制的，公司的财力就成了限制因素。而制造公司预算的编制则多半以生产设

备为限制因素。

一旦知道了贵部门的限制因素及其他的参考变数之后，就可以估算出各种活动所需耗费的成本，然后：

(1) 将贵部门的预算和公司总预算作一比较对照，然后确定贵部门的目标及预定成果和公司的整体目标、整体成果是否一致。

(2) 尽量找出会影响到预算执行的参考变数，并估计它们对预算的影响程度。

(3) 各部分预算执行时，必须找出执行的负责人，以利预算的控制。

(4) 将编制好的预算交给有关人员讨论、修正。

8. 执行预算

问：我在公司里负责销售预算的编制及控制，我应该怎样检查预算的执行成果呢？

答：控制预算是需要明确的策略、既定的目标、严密的监督、能迅速采取矫正措施及有旺盛的求知欲。

编制销售预算时，必须估计可能的销货额及可能的成本。而预算数字与实际数字通常都有所差异。你必须尽快了解差异的原因，通知有关部门及人员采取因应措施。

综合起来，你的预算执行程序如下：

(1) 订立公司的目标。

(2) 查核各种成本资料，然后编定各种分类预算。

(3) 将各种预算综合起来，加以检讨，看彼此是否不相符或有冲突。

(4) 将全部预算呈报上级单位，俟其核准后再通知各

有关人员或单位。

(5) 查核各种预算执行情形。

(6) 调查预算数字与实际数字发生差异的原因。

(7) 采取矫正的措施。

(8) 将上述经验运用到以后编制预算。

9. 超出预算

问：我发现，我所主管的部门最近开支已超出预算很多。试问：有什么办法能节省开支？

答：你应该针对问题的核心来处理这件事，你可以考虑：

(1) 增加雇用兼职人员来取代专职人员。

(2) 如果可能，缩减办公室空间，例如，迁移到较小的办公室，以节省房租。

(3) 认真检讨各种作业的效率，看看他们是否太浪费空间或太浪费能源？

(4) 如果工作期间有循环性，那么工作忙碌期间，最好只雇用临时人员，避免雇用专职人员。

(5) 可以将部分工作转包，如果别的公司、厂房有特殊的设备或专业人员，且转包给别人还划算的话，可以考虑转包。

(6) 如果引进新技术，可以降低成本的话，可以考虑引进，只不过短期内的功效可能不明显。

10. 估算周转金

问：我们已争取到一笔很大的电子零件订单，但我怀疑

我们是否有足够的周转金来供货。请问，应怎样才能确定我们有能力接单？

答：第一，你应要求客户预付些定金，最好要求他随着生产进度分期付款。你也可以凭有关单据向银行申请贷款。

第二，制作一部分简单的现金流量预测表，列示出生产期间现金进出数量，再算出每个月可能短缺的金额，如果连续3个月都发生严重的现金短绌现象，最好不要考虑接单。

第三，生产期间，注意防范以下影响到现金周转的事件发生：

（1）成本上升。

（2）利率调升。

（3）原料供应或生产进度发生延误，使得分段收款亦遭到延搁。

（4）客户要求延期交货。

（5）客户延迟付款。

11.. 阅读公司年报

问：最近，有家公司愿意提供一份工作给我，并附上一份他们的年报供我参考，我也确实很想知道这家公司的情况，请问，怎样才能由年报当中知道这家公司经营得好不好？

答：通常，一家公司的年报都会将该公司上一年度的经营情况做一概括介绍，其中所涵盖的资料大致如下：

（1）损益表：损益表系用来表示该公司上一年度的获利情况，它的主要科目为营业收入、营业成本、营业费用等，最后的税后净利则表示该公司去年的盈余。