



哈佛管理叢書

管理錦囊

一些小創意和觀念上的小突破，便能創下小兵立大功的奇蹟。

哈佛管理叢書編纂委員會編譯



管理錦囊

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

發行人：洪良浩

編輯：哈佛管理叢書編纂委員會

地址：台北市復興北路166號9樓

電話：715-0471

郵政劃撥：第0107605-7管理雜誌社帳戶

實價：每本新台幣200元

國內零售總代理：台灣英文雜誌社

台北市延平南路189號6樓

電話：361-2151

中華民國七十四年六月初版

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第0174號

版權所有 翻印必究

管理錦囊

哈佛管理叢書編纂委員會



哈佛管理叢書

序 言

「不創新即死亡」，企業界不但要注重研究發展，讓產品不斷地創新，更要適應環境的變化，對既有的制度體系進行改革和創新。

然而，改革和創新並不是全面推翻舊有的東西，一些小創意和觀念上的小突破，便能創下小兵立大功的奇蹟。

本書是國內一百位企業經營者，以他們所累積的管理智慧和經驗，所提出的錦囊妙計。這些小小的創新和突破，便讓他們受益無窮。

希望透過這些錦囊妙計，企業界主管可以得到一個啓示：只要多花一些腦筋和心思，就可以把事情做得更好。

而這種「把事情做得更好」的決心，正是企業界成長發展的動力。

哈佛管理叢書編纂小組

目錄

一、規劃

停工或環球旅行..... 9

時時是好時..... 11

開源勝於節流..... 13

讓競爭者去忙碌..... 15

不景氣正是好時機..... 17

樣樣要得第一..... 19

該舉債就要舉債..... 21

二、組織發展

運用矩陣管理..... 23

由上而下..... 25

三、領導統御

站在同一陣線上..... 27

化阻力為助力..... 30

限制委員會的功能..... 33

一石二鳥的精簡政策..... 35

採購不是肥缺..... 37

不可原地踏步..... 39

風水輪流轉..... 41

彈性工作時間..... 44

單調中求變化..... 46

權責問題..... 48

上「忙」下「亂」..... 50

四、自我啓發

經理決定一切·····	52
執行到底的魄力·····	55
企業家與政治家·····	57
經營者要有精神上的耐力·····	59
知識爆發、經驗貶值·····	61
「無」的哲學·····	63
陳光甫的立命寄言·····	65
打麻將的啓示·····	67
經營者亦如政務官·····	69
松下幸之助也會出爾反爾·····	71
切莫壓制部屬的意見·····	73
模倣的智慧·····	75
研究發展像跑馬拉松·····	77
活用「醞釀階段」·····	79

五、用人與激勵

談公事不忘運動·····	81
以自己的職位爲傲·····	83
最後五分鐘的效率·····	85
不能重蹈覆轍·····	87
三·五倍的成長·····	89
廢物利用·····	93
成功主管的背後·····	95
成功主管的賢內助·····	98
第三代要競爭·····	100
妯娌不要影響兄弟·····	102
先爲自己著想·····	104
鄉親加宗親·····	106
企業不是避難所·····	108
你要用那種人·····	110

手帕與抹布·····	112
三鮮蒸魚·····	114
您會再接納他嗎？·····	116
先來個家庭拜訪·····	118
獎勵×訓練Ⅱ績效·····	120
晉升的先修班·····	123
實用不一定深奧·····	127
十年媳婦不能熬成婆·····	130
讓員工升遷像考大學·····	132
看得到才有激勵·····	135
人才在公司裡·····	137
打呵欠有傳染性·····	139
管理像拼圖·····	141
爲希望，不是爲錢·····	143
以其長補其短·····	146
開工大吉·····	148

六、溝通與協調

只是獎勵還不夠·····	150
票選廠長·····	152
薪資管理的重要性·····	155

七、控制與考核

臨去秋波·····	157
問清楚，聽清楚，講清楚·····	159
會議的目的是要解決問題·····	161
何不站著談·····	163
疏導重於一切·····	165
形象爲表，溝通爲裡·····	167
玫瑰比北投好·····	169
勇敢的提出異議·····	171
興利勝於防弊·····	173

做自己的老闆·····	176
沒消息就是好消息·····	178
效率靠制衡·····	181
隱形稽核員·····	183
一疑一問一查·····	185
沒有呆帳就是增加利潤·····	187
替企業量量體溫·····	189
梅花餐或滿漢全席·····	191
純吃飯的交際·····	193
節省電話費用的不二法門·····	195
花籃原則·····	197
多重考核的制衡作用·····	199
月月考評效果佳·····	201
給員工向上與改進的機會·····	203
保障加儲蓄·····	205

一、規劃

停工或環球旅行

公司爲了應付接連不斷的國外訂單，在三年前便進行擴廠，增加能量。終於在八個月以前，完成擴建工程，將生產能量大大的提高了。不過，在規模上，與大廠比較，還略遜一籌，但與中小廠相比，却遙遙領先。在這種大廠與小廠的夾縫中，當機器開始運轉之後，才發現整個市場有了惡化的現象。

首先，國外的競爭對手如韓國，已在品質方面趕上我們，加上他們外匯政策的配合，價格已達我們的防衛線之內。而國內同業的競爭，在訂單來源稀少的狀況下，每廠都在價格上降格以求。所以，市場一片暗流，相互廝殺，莫不令人寒心。

新廠的擴張使公司投下了將近四千萬元的資本，訂單却接不上來，在高級幹部的會議中，總經理以沈痛的心情要求大家提供突破的方法。

「節省開支，裁減人員，把人事費用降至最低」總務部李經理提出了他的構想。

「加強品質，降低生產成本，以求降低售價，來增強國內外的競爭能力」生產部沈

經理也以熱誠的口吻，提出了他的想法。

會議在不斷討論、研究、思考的過程下，一直進行著。各部門主管也都把這個會議，視爲是公司存亡關鍵的會議，所以討論得非常熱烈。

「公司擴建新廠的投資已經投下去了，只要咬緊牙根，勇往邁進，任何能增加銷售的方法都不妨一試」吳副總以銷售見長，提出了他的看法。

「以擴建的新廠投資四千萬計算，停頓一天，別的不說，光是利息的負擔以年利率百分之十六來計算，每天就高達一萬七千五百三十五元……」財務部王經理一面說，一面以計算機算著。

「對了！一天要損失利息一萬七千五百三十五元，那麼，我們何不利用這筆金額派出能增加營業額的業務代表，到國外主動去推銷。一個月的停工代價，足以派出二人做環球旅行了！」章總經理就這樣做了結論。

幾個月以來，工廠由一班生產，外加加班，就勉強可以應付，最近却有增爲二班生產的計劃了。（莊崇王）

時時是好時

今年是狗年，開年以來，收到很多版本的農民曆，有些大同小異，有些標新立異，但是，共同的地方就是讓讀者能從書上挑個黃道吉日，以便從事結婚納采、開市交易、祈福求嗣、拆卸修造動土、起基上樑，甚至沐浴治病等等。

更有甚者，一些農民曆甚至將一年之中，所謂的黃道吉日按月標示，分門別類，明明白白的寫出在那幾天之中可以做什麼事，如開市、破土、交易、結婚等等。好像一年之中，除了標示的那些黃道吉日之外，什麼事都最好不要去動。果真如此，全台灣甚或全世界的人，其行事曆不就變成一樣了嗎？所以常常會出現結婚都集中在那些所謂的黃道吉日，任何建廠的破土典禮也會集中在某些吉日上。對於任何一位主管來說，他要執行任何一件事，也非得翻翻農民曆上的黃道吉日不可了。影響所及，恐怕就如同很多人都趕在龍年生龍子龍女的，以致於全台灣的出生率突破歷年紀錄，六年後的今天，尤其是今年秋季入學的時候，很多小學都要發生容納龍子龍女的困擾，難道龍年生的人就要

比狗年生的人來得好命嗎？恐怕誰也沒把握。

道理雖然如此，但是選個黃道吉日，仍然是大家的習慣。本公司曾於上個月舉行擴廠破土典禮，仍然不能免俗，找個適合「動土」的日子，看好時辰，行禮如儀。

事後，公司的同仁有人問起，為什麼一個講求科學化的電子工廠在破土時，仍然免不了這種思想，倒是董事長有他獨特的看法。他說，建廠計劃早在好幾個月前就已開始，決定廠房規模、方向，甚或開始繪製建築圖的時候，才是真正的「開始」，他說：

「其實，時時都是好時，只要你腳踏實地去做，有週詳的計劃，那有不成功的道理？」

「但是，董事長為什麼也要選個黃道吉日去舉行破土典禮呢？」有位同事好奇的問。

「破土典禮只不過是用來鼓舞低階層人員，使他們了解工作已正式開始，同時為了確保準時完工，給他們精神上的鼓勵，要他們放心的把事情做好！只要他們能安心，舉行個破土典禮，又何妨？」

奉勸大家要進行任何計劃，隨時都可進行，只要您開始做，都是黃道吉日，假如需要更多的人參與的話，爲了大家安心，找個吉日吉時，舉行儀式，否則不必太緊張，畢竟那是「農民曆」，而不是「企業曆」呀！（陳英兒）

開源勝於節流

自從民國六十五年，在台中創立了一家小型製造工廠之後，即孜孜不倦於國際市場的開拓，從最早的方法——委託貿易公司拓展國外市場開始，到今天成立貿易部門，甚至到國外設立營業處，以推廣業務，整個過程，充滿刺激，也使我深深體會到，吸收新知的好處。

公司剛成立時，全心全意放在生產上，從產品設計、機械設計、試車，到產品順利的生產，確實花了許多時間，由於我的專注，產品的品質始終維持着既定的標準，使得貿易商及國外買主，讚不絕口。在短短的三年之中從原來的五十名員工，增加到一百五十名，產品線也由原來的五種，增加到了十二種之多。創新、開發、品質成了公司發展上不可或缺的三大要素。

由於生產力的擴大，產量的提高，因此，市場也需要相對的擴大，不得不另行發展國外市場。公司於是設立了貿易部門，積極主動的開發國外市場，參展、推銷的工作亦

隨即展開。

這些推廣工作的積極推展，却引來了貿易公司的不悅，因為國外市場的推廣，立即引發了原來買主的激烈反對，貿易公司與國外買主的雙重壓力，使得我們公司不得不重新考慮市場的開拓，當時以壯士斷腕的勇氣，決心以發展貿易部為公司發展的策略。

緊接着是經濟不景氣的來臨，很多貿易公司也遭遇了嚴重的打擊，他們也失去了國外買主的訂單，而很多國外買主也為了降低成本，紛紛轉向生產工廠直接採購，因此，依賴貿易公司拓展國外市場就此告一段落。在本公司強化貿易部門之後，却因而業績上升，市場分散到九個國家。這時候回想起來，暗自慶幸以直接開拓市場的方法，挽救了市場的頹勢，使公司的業績能維持穩定的成長率。

最近二年，由於貿易部門一直擴大，於是在國外設立了三個分支機構，專責當地市場的開發。並隨時搜集當地市場的狀況，適時由各地寄回樣本，同時蒐集客戶對商品的反應，轉交公司的產品開發部門。

由於國外情報來源多，而且有客戶反應資料，產品開發部門都能隨時反應市場狀況，設計新產品供應市場，因此，最近二年的新產品增加得很快。

每增加一種新產品，營業部門不但多了一樣東西可以賣，業績因而提高，而最重要的是因為新產品的推出，使得整個公司的狀況因而改觀，員工的士氣提昇，每個人做起事來，衝勁十足，似乎忘了景氣或不景氣的因素。（黃名義）

讓競爭者去忙碌

能源危機以來，公司爲了提高經營績效，針對公司所生產的全部產品，舉行一次檢查。

爲了確實了解每一種產品在市場上的狀況，業務部門將歷年來各產品的市場占有率一一列出，以做爲競爭狀況的了解。凡市場占有率在百分之十以下，且該產品之壽命循環屬飽和期者，給予重新評估，甚或考慮放棄，以免浪費公司資源。倘該產品係屬成長期者，則重新擬定市場戰略，給予八個月的時間以圖扭轉頹勢。

凡市場占有率在百分之廿五以上者，則認爲是有希望的產品，在景氣不能於短時間內恢復時，則該產品將成爲公司的主力產品，以圖繼續擴大市場，爭取不墜的業績。

凡產品的市場占有率在百分之七十五以上者，顯然的，該產品在市場上已呈壟斷狀況，只要細心留意市場上有無改良產品或取代產品，便可維持相當的市場。

市場占有率之外，再由會計部門提出各種產品的成本趨勢資料，配合著價格，核定