

钱可通财经系列



[香港]程君略 著

现代管理手腕

广州出版社

钱可通财经系列

现代管理手腕

〔香港〕程君略 著

广州出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理手腕/程君略著. —广州:广州出版社, 2001. 8

(钱可通财经系列)

ISBN 7 - 80655 - 254 - 5

I. 现… II. 程… III. 企业管理 - 经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 041459 号

·钱可通财经系列·

现代管理手腕

广州出版社出版发行

(地址:广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码:510121)

高要市人民印刷有限公司印刷

(地址:肇庆市端州七路 7 号 邮政编码:526020)

开本:850×1168 1/32 字数:30 万字 印张:13

印数:1 - 6000 册

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

出 品 人:黎小江 责任校对:蚁燕娟 林美生

责任编辑:高旭正 冯少贞 封面设计:刘伟建

发行专线:020 - 83781097 020 - 83793214

ISBN 7 - 80655 - 254 - 5/F·24

定价:18.00 元

本书是由香港钱可通财经出版社独家授予中文简体字版权

(版权所有 翻印必究)

前言

在商场之中，有的人一登龙门，身价百倍，在商场中因管理出众而在收入及名声上，超出无数前辈；但也有的人或浮或沉，越做越收缩，这是什么原因？我们不要说是时运所使然，积极的工商界人士是不信命运的。企业的管理人都应该尽己所能，以头脑改造自己，改造企业。

商场内有极多个案，一些本来只是小型企业，员工只得两三个的，但管理人管理手法出众，不出数年间，便已经将小企业发展为大企业，之后更发展为跨国企业，为世界所瞩目。相反，亦有一些在数十年前是大企业的，但因为管理不完善，以致现时已经烟消云散。管理人在企业经营中所产生的影响，原来是如此之大。

在商业机构，在非牟利机构，在学校，在政府机构，在私人机构，在慈善机构，在任何你可以讲得出的机构，都需要计划，都需要组织、领导、控制，也都需要有人力资源管理、财务管理、推广宣传的市场管理和制订策略的策略管理。可以说，管理在任何一种机构当中，都是需要的。

成功的管理人自有成功的潜质，我依据管理学知识和商场经验，总结了管理人成功的原因，可作为读者的借鉴，看看自己是否具备这些条件。条件具备了，就有和成功的管理人平起平坐的机会，若有欠缺，亦可以逐一改善，视其为自己追求卓越管理的行动纲领。

不论你是自己创业，或是打工，也不论你所工作的是小企业或是大企业，只要你有心想追求成功的管理，希望自己能够将机构管理得好，直至有较大的发展的话，这一本《现代管理手腕》都会对你在各方面有所启发。

成功的企业靠的是什么？原来都是靠成功的管理。这包括优良的制度，优质的计划，架构的精简，员工素质的提高，企业内有良好的激发员工机制，而且在控制成本，控制事故、危机等发生时，都有精密的预先安排，不过，最重要的还是企业的管理人要是一个出色的管理人。成功的管理人，必然会创造出成功的企业。失败的管理人，想创造出成功的企业，是绝无可能的。

成功的管理人是企业的灵魂，没有成功的管理人，企业就等于没有灵魂，只有躯壳一样，成功只不过是一种奢望。

这一本《现代管理手腕》详细地解析了作为成功管理人的必备因素。无论你是打工，或是自己创业；也无论你是身在小企业，或是大企业；更无论是工商企业，或是非牟利机构，甚至是政府机关，只要你是参与管理工作的，这一本书对你都会有深深的启发。

责任编辑: 高旭正
责任校对: 蚊燕娟
林美生
封面设计: 刘伟建

目 录

第一部分 管理成功要素

一、成功的管理原则	2
1. 有长远目标	2
2. 有计划去实现目标	5
3. 用尽所有资源去实现目标	8
4. 认识管理技巧	10
5. 懂得分析风险	13
6. 与其和对手力拼，不如和对手合作	15
7. 永远不要犯法	17
8. 不断求新	19
9. 大体和细节都有周详计划	21
10. 有效的机构组织	24
11. 组织不会臃肿	27
12. 经常检讨，不断进步	29
13. 应勇退则勇退	31
14. 重视利润	33
15. 有宏伟目标	34
16. 努力开源	37
17. 应扩张时扩张	40

18. 有自己一套成功的管理哲学	41
------------------------	----

二、成功的管理技巧

44

19. 有管理经验	44
20. 有雄心壮志	46
21. 有转嫁风险的能力	48
22. 上下沟通有效率	51
23. 重视效率与效能	53
24. 公司组织权责相称	56
25. 公司组织权责分明	58
26. 公司运作有秩序进行	60
27. 决策有基础准则	62
28. 着重成果, 也计较过程	63
29. 有防止危机措施	65
30. 存货管理完善	66
31. 卓越的管理	68
32. 与传媒建立良好关系	70
33. 重视再投资	71

三、管理人素质良好

73

34. 永不言败	73
35. 看大局, 却不会忽视小节	75
36. 肯承担责任, 遇事不会推卸	77
37. 决断明快	79
38. 高层能听忠言	81
39. 遇问题不会拖泥带水	83

40. 了解自己的竞争对手，知己知彼	84
41. 有管理策略	86
42. 绝对投入，全力以赴	88
43. 不断学习新知识，求上进	89
44. 主动预计问题	91
45. 深明商场兵法	94

四、环境因素配合

46. 把握经济大势	97
47. 把握社会演变趋势	99
48. 与科技同时进步	101
49. 明白公司的长处和短处	103
50. 每个人都知道自己的职责范围	104
51. 有智囊团	106
52. 智囊团人才济济，策略有用	108
53. 懂得成立工作小组委员会	110
54. 信息系统完善	111
55. 利用科技推动生意	113

五、优秀的企业文化

56. 重视人性	116
57. 重视制度	118
58. 不要以权谋私	119
59. 有良好的公众形象	121
60. 跨开大步，面向国际	123
61. 不会故步自封	125

62. 适当时间应当变革	126
63. 建立对企业有利的文化	128
64. 重视素质教育	130

六、成功的市场管理 132

65. 有明确的市场定位	132
66. 有成功的推广计划	134
67. 勇于开拓新市场	136
68. 主动创造新需求	137
69. 利用产品生命周期的上升期	139
70. 包装常新	141
71. 宣传符合经济效益	143

七、成功的生产管理 145

72. 完善品质控制	145
73. 生产程序完善	146
74. 经常发展新产品	148
75. 有生产规模效益	151
76. 生产方法先进	152

八、成功的财务管理 154

77. 开支有度	154
78. 有稳定收入	156
79. 财务预算精确	158
80. 有效融资	159
81. 量入为出	161

82. 赤字限制于最低限度	163
83. 控制成本兼保持质量	164

九、成功的人力资源管理

84. 尊重下属	168
85. 对下属平等	172
86. 领导有方, 下属卖力	174
87. 有功则赏, 有过则罚	176
88. 上层树立好榜样	178
89. 招揽人才	180
90. 不会有冗员	182
91. 识拣员工	183
92. 有人情, 但更重视制度	185
93. 尽量发挥员工的优点	186

十、成功的策略管理

94. 知道公司的优点缺点	188
95. 知道公司面对的风险危机和机会	190
96. 经常分析环境的影响	191
97. 有计划把握任何机会	193
98. 管理有接班人, 不会断层	194
99. 有长远的企业使命	196

第二部分 预防管理失误

一、管理原则的错误	200
-----------------	-----

1. 过于着重制度忽视人性	200
2. 重情不重法	202
3. 做犯法勾当	204
4. 不订规则	206
5. 长远计划订得过于草率	208
6. 机构过于官僚呆板	210
7. 冗员太多	212
8. 权责不相称	214

二、管理技巧有问题

9. 欠缺危机意识	217
10. 欠缺危机管理机制	219
11. 机构内各系统联系失败	221
12. 利用盗版计算机程序	223
13. 欠缺计划	226
14. 公司无既定目标	228
15. 员工不明公司政策	229
16. 欠缺清楚行政运作步骤	231
17. 存货过多	233
18. 部门责任分得不清楚	235
19. 权力过度集中, 下情不能上达	237
20. 过度放权, 高层失控	239
21. 开会浪费太多时间	241
22. 会议太少	242
23. 工作定义不清楚	244
24. 无监管制度	246
25. 没有订立准则	247

26. 没有预防失效措施	249
27. 欠缺全盘检讨	251
28. 不识决策技巧	253
29. 信息系统过时	256

三、管理人的素质有所欠缺

30. 欠缺魄力为公司渡过难关	258
31. 管理人拒绝不断学习求进步	259
32. 将行政与管理混淆	261
33. 毫无创意	262
34. 有功自己领，下属无分	264
35. 不明白自己的长处短处	266
36. 欠缺解决问题能力	268
37. 思想守旧不能进取	270
38. 欠缺应付突发事件的经验	271
39. 不尊重下属	273
40. 下属不服	275
41. 欠缺领导技巧	277
42. 太过短视，未能宏观大局	278
43. 欠缺投入感	280

四、环境因素做成管理失效

44. 竞争对手太强	283
45. 给政治因素打垮	285
46. 经济周期所致	286
47. 追不上科技发展	288

48. 社会因素未能配合	292
49. 计算机病毒严重打垮公司	293
50. 无激励奖赏计划	295
51. 公司信息混乱, 沟通混乱	298

五、企业文化构成管理失败

52. 公司文化过时或欠缺公司文化	300
53. 公司十年如一日	302
54. 员工抵制改革	303
55. 派系斗争多, 上下难一心	305
56. 太多文书工作	307
57. 产品服务有违社会道德	308
58. 欠缺为个别顾客服务之道	311
59. 未能培训接班人	314
60. 事事都管	316
61. 重视过程忽略成效	317
62. 分工太仔细	319

六、人事管理理念不正确

63. 要求员工绝对萧规曹随	322
64. 机构存在太多被动和倚赖性高的员工	323
65. 赏罚不分明	324
66. 员工滥用公司资源	326
67. 高高在上, 不听下属意见	328
68. 压制员工的创意	330
69. 架床叠屋, 太多层次	331

70. 无有效分工	334
71. 揽权不放, 不懂放权	336
72. 上下沟通存在问题	338
73. 同事之间关系不清楚	340
74. 一个下属几个上司	342
75. 用人唯亲	343
76. 不能人尽其才	345
77. 有压力无奖励	347
78. 过信 X 理论	349
79. 不鼓励员工上进	351
80. 对下属不公平	353
81. 未能恩威并济	355

七、财务管理认识不足

82. 现金周转计划不足	357
83. 未能有效筹集资金	359
84. 利息开支过大	360
85. 没做好成本控制	362
86. 没有财政预算	364

八、生产管理效率低

87. 不尝试新产品开发	366
88. 生产技术过时	368
89. 生产程序失控	370
90. 生产目标与结果出现严重偏差	372
91. 只重生产效益, 忽视市场需求	373