

创新经营管理六十六计

▲中▼

台湾日本企业经营诀窍资料——二



台灣日本企業經營訣竅資料

創新經營管理66大計

蔡弘文 策劃校訂

北京新聞出版局准印證88487號



海峽知識信息服務社

宰相獻策——說在前面的話

在當今知識爆發的時代，和經濟活動受到許多動盪因素的影響，墨守成規的經營管理，顯已落伍。同時，企業經營日益感受到更多的困難和威脅，競爭力愈來愈強，使得企業經營者大有力不從心之嘆！如何以突出、超人一等的經營手法來打破企業經營困境，這是大家所關心的問題。因此，企業界和有關方面的專家學者，莫不為經營管理的各項問題，極力的去創新、突破和改進，使企業的經營管理，能成為新的一門學問。

本社有鑒於此，特由「實業世界」總編輯蔡弘文先生精心策劃校訂，聘請數十位具實務經驗的經營管理專家學者聯合執筆，保證篇篇皆是上乘之作。讀者可以由裏面得到企業經營管理知識的種種精髓，是一本不受時間和環境限制，可以永久參考運用和珍藏的經營管理好書。

「沿途播種比沿途拾果更為有福」，希望本書的出版，能使我國的企業經營管理，更加茁壯，開出更結實、更豐碩的經濟果實。

第二十計 主管何事該管何事不該管？

主管人員隨時都有問題發生

很多資深的主管人員，弄不清楚他的部下應該呈報那些事情，而就一個主管而言，他又必須時時注意整個組織的動態。他不要在問題開始醞釀時，把他蒙在鼓裏，等到擴大後讓他措手不及，終至不可收拾；但另一方面，高級主管們都過着忙碌的生活，他們也不願意所有低階層管理人員就可逕行決定的芝麻小事都呈報上來。最令他們不悅的事，就成為層層朝上報告的犧牲者。

因為高級主管們尚未能對此問題作有效地處理，以致使他的部下在前述兩種互相矛盾的情況下，感到進退兩難。在某一情況下，他誇張一位屬下的經理，因為他把某事呈報上來了，但下一次，同一位經理把類似的情況報告上來時，這位主管却咆哮道：「爲什麼連這點小事都要來煩我，你當然可以自行解決！」這類不一致的反應，使得擅於察言觀色的部下易於得寵，而衡量事情輕重後再決定是否呈報的部下反而不受歡迎，因為他們不會考慮到上級主管當時的心情如何。

主管對那些問題不該干涉？

很明顯的，我們無法找到一套絕對正確的公式，來決定做為一個高階主管應親自處理那一類問題，應把那些問題授權屬下人員解決。每一位主管都有一種最適合自己脾氣和性情的領導方式，但底下的一些指導原則，却有助於決定你的部下，是否在某些重要事情上，和你保持密切的聯繫，或者只是以一些次要的事情來占用你的時間。下列幾項是做為主管者無須干涉的：

①部下只是向你抱怨某事，想博得你的同情。

部下應爭取的是你的尊重而不是同情，你不應把你的時間花來聆聽無謂而瑣碎的抱怨，例如因一位難以應付的顧客而擾亂了營業的秩序等等。如果部下偶爾因工作上的困擾而受到壓力，你不必因對方的哀求，而給予任何同情。

②某一問題可由另一個人輕易解決。

首先，你必須承認，就是因為你是老板，所以你不必事事精通。機敏的幹部也應該瞭解，遇事尋求有地位的人不如尋求專家。所以你必须能隨時引介一位可以解決部下問題的人。一個聰明的主管周圍常會環繞着一羣專家，他們能隨時提供專業方面的技術指導，因此主管本身不須在各種精細的技術上鑽牛角尖。你的部下必須學着利用這些組織效力的專家，而不能把你當作一切智慧的泉源。

③問題只是出在某一部門而非全面性的問題。

部門經理是受僱來控制自己的工作集團的，沒有理由把你也捲入部門的問題中。因此，對於辦公室規條的微小變化或各部門工作方法和程序的改變，你應保持瞭解，但不必提供任何意見。

④部下多下點功夫就可解決問題。

若部屬將自己理應能應付的問題求助於你，那就表示他們沒有盡力去做與自己能力相當的工作。同樣的，某些資料或情報在其他地方是現成的，部下却來向你索取時，即表示他們不是偷懶就是以之爲藉口，來向你提出難以啓齒的事情。

⑤ 部下求見你的目的只是向你嘮叨。

即使是最有效率的主管，有時也須別人提醒某些重要的日期。但當你已明白的告訴某一屬員完成某一事情後再和你接洽時，你就不應讓他在尚未完成時就向你嘮叨。或者，你會答應在某一時間以前做成決定，若期限未到，你不必接受任何暗示或再度要求保證。

⑥ 部屬求見你的目的純粹出於自衛。

只有懦弱無安全感的經理會事先提醒其上級，認爲即將做的決定會使他們陷於危機。主管對這一類進言應不予理會，除非那危機確實很重要。如果引起糾紛，屬員更無理由來向你提出他們不應受責備的證據，因爲這些問題是他們可以自行處理的。

⑦ 部下求見你的理由只是和你閒言閒語。

在一個動態的組織裏，流言和人事爭端乃在所難免。但這並不意味着你的經理必須請你爲這些爭執評理。聽取誰不喜歡誰、誰和誰好這類的閒話，這是一種浪費時間的行爲，也許這也正透露出這位向你傳送謠言的經理有不務正業的跡象。

你應鼓勵你的部下在下列情況下向你報告，並徵求你的意見。

① 問題本身足以影響整個組織。

經理們對組織負有終極的責任，此責任的一部分就是要察覺及傳播組織潛在的利益或威脅。部下提出組織的弊病及壞消息，應和提出好消息一樣受到鼓勵，而非懲罰。主管應明示各部門經理，說明你對他們提出警告的謝意，例如對一項可能不安全的製造程序，或對公司不利的政策，提出改正的建議。

② 問題最後的解決端賴主管的權威。

若解決問題須靠權力和地位，主管就是經理們應找的對象。也許有些部下起草的信件，需要你簽名才有作用。也有許多跨越兩個以上部門的問題，唯有藉着你的超然地位，才能做成決策。這些事情都該正確無誤地置於你桌上。

③ 決策包含高階管理政策的改變。

例如某一工作集團提出一個可能影響整個產品線的新構想時，主管們必須與之諮商。同樣地，若有經理想從事政治活動，也必須先徵求你的意見，否則可能會使整個組織感到尷尬。

④ 屬員要向你報告某一員工或工作團隊的卓越成就，領導的作用之一，是承認並鼓勵優秀的表現。

因為做主管的無法處處在場，事事親自監督，你的經理向你報告特殊成就、貢獻或創造，這是正確的做法，你也必須曉得各人的成功、團隊間的共同研究，及突出的產出紀錄。

⑤ 所要報告的資料內容是從其他來源獲得，較不一致。

一位經理向你警告一項可能危機，也許嚴格地說對此報告他並不負任何責任，但他的確是你最忠實的盟友。所以對於那些向你報告你直接下屬傾軋不合，或有不道德行為的人，你應予重視，因為愈早知道問題，會使你在產生危機時，能迅速予以解決。

⑥問題的解決需仰賴你的獨特才能或技術。

除了前述的權力和權威外，你必須尚具備某些特殊的能力，而這能力是組織中其他地方難以獲得的。你的屬下洞悉你特殊才華之所在，在發展組織目標時借用你的才華，並無不當之處。例如，因你文筆流暢，你就是審查公司發展史的適當人選，雖然這也許是你某一屬下之責任。再者也許你的分析能力對解析公司艱難的行銷低成長問題是無價之寶，這時你就應義不容辭地給予協助，雖然這並不屬於高階主管的工作範圍。

劃分界線加以指導，使管理上軌道

以上這些指導原則，可幫助主管判斷應如何分派自己珍貴的時間。但只有當主管在兩類事情間，劃出明顯的界線給屬下知曉，這些指導原則才能對屬下有影響。而且你必須以一致的態度，來處置擺在你面前的事情，才能達到最大效果。屬下向你報告你應知道或應參與的事件時，不要吝於表示嘉許和謝意。對不應打擾你的事情儘可置於不理，或以一句簡單的話應對來人：「我不認為這件事情非我莫屬。」讓你的屬下曉得你接見他們的條件和限制，這樣做最大的作用便是使你能更有效地運用你的時間。其次，對組織而言，大家以你的作法為模範，中下層管理人員會競相仿效，個個妥善支配自己的時間，如此沿着管理直線往下延伸，你的整個組織就能管理更完善。

第二十一計 中小企業的求勝秘策和發展絕招

開發中國家的企業，十分之九都屬於中小型，但這十分之九的中小企業，却是社會經濟的骨幹，因為它是決定就業與資本形成的基本結構。現代景氣循環理論家指出一項事實，景氣變動雖以大企業的生產與銷售為對象，但大企業不是真空地存在，它只是中小企業金字塔的尖端，如果大企業發生危機，那一定是中小企業蕭條的延長。反之，大企業的發展，則以中小企業的繁榮為前提。所以，一般而言，中小企業雖對大型企業有依存的關係，但中小企業對於大型企業的作用，則有如泥土之對花木。

中小企業具彈性·經營得法如中天

在臺灣，我們已面臨一項經濟發展的問題，即是中小企業的經營，對近代企業的科學組織與管理，究竟應採取何種的態度？人們常以「家庭企業」來形容中小企業的落後，但是，中小企業與大型企業之間，在經營方式上究應作何種區別，換句話說，中小企業是否應無條件的仿效，與採納大型企業的經營方法？在回答這一問題前，讓我們先看看美國的情形。

美國全國工業聯合理事會，是一個對企業經濟及企業管理作科學研究的機構，它曾根據美國及加拿大一百七十三位中小型製造業、礦業、建築業及批發業的高級經理人，檢討中小企業經營的優缺點。該會的調查報告指出：中小企業的經營，在與大型企業的競爭中，有如下的優點：

第一、中小企業比較接近市場與顧客，具有較大彈性的適應力，它與顧客的關係，不只是業務上的，同時也有感情的因素。

第二、中小企業在生產、推銷與服務各方面，有較大的通融性，沒有大型企業的各种制度，與手續的約束。

第三、中小企業擁有產品與市場單一化的優點，對於本身業務能集中力量經之營之，而有更深入的瞭解。

第三項優點，可以簡化為一句淺顯的說法：中小企業可以指揮裕如，隨機應變，人盡其才而與顧客打成一片，把這些優點印證於我們的中小企業，亦可見許多中小企業即使不是「家庭企業」，也對於所謂科學組織與管理那一套不感到興趣的原因。我們中小企業的老板，覺得憑自己的經驗與才智，加上一、二得力的夥計，便可闖市場了。

但是，中小企業的優點，是否足於作為求企業進一步發展的憑藉呢？並不，讓我們再看美國的情形。

守成有餘難放膽·進取不足成癥結

美國全國工業聯合理事會的調查指出：中小企業與大型企業競爭，相形之下，上述的各項優點，仍無法與大型企業一較短長。因為中小企業同樣的有許多缺點。

首先，在推銷上，中小企業不能與大型企業龐大的，與無遠不屈的「推銷勢力」相抗衡。大型企業的①廣告攻勢，②巨額的推銷費用，③產品的多樣化與整套設備的製造，都非中小企業力所能及。而且，大型企業在應付風險與「錯誤決定」的力量大於中小企業。大型企業的負責人，雖不比中小企業老板的接近市場與顧客，但他們在大量交易時，較有影響力量。

更重要的是，大型企業不只生產能力可以適應市場需要，其產品價格亦低於中小企業，且尚能獲利，大型企業所擁有的龐大資金，亦使其能發展新產品與從事研究發展工作。

大型企業的組織與原理，雖不免發生手續周折的弊病，但亦有其發現缺點，提高效率與減小浪費之功。最重要的是，大型企業是「法治」的企業，而中小企業則往往是「人治」。人治的好處固如上述，但不免「人亡政息」的缺點，且老板一人的聰明才智有限，組織與管理的「自動智慧」無窮，缺乏制度的市場調查，與新產品的研究，中小企業只能永遠在利潤上搶大企業的唾餘。

中小企業經營的優缺點並不是相對的，而是絕對的，亦即優點止於斯，缺點則難以克服。這不是人的問題，而是企業性質，使優點與缺點都成了定型，因而要發揮優點，克服缺點，必須先能打破中小企業經營的藩籬，要向大企業的經營方式看齊。當然，在人力、財力的限制下，套用大型企業的一套組織與管理方法，可能畫虎不成反類犬。但取其精神，用其長處，則是中小企業老板應有的抱負。取法乎上，便可不停滯於中下的階段。

吸收新知真難陀·日新又新永長青

因此，有若干做法是中小企業老板應該注意的，吸收新觀念、新技術、新管理知識是其中最重要的一項。日本的許多中小企業，現在盛行一種自我教育與職工訓練的運動，我們此間生產力與貿易中心、經合會、實業世界陞士會……等機構，亦常舉辦講習與考察活動，中小企業主持人及高級幹部，應多把握機會參加；然後再回過來在本身企業中展開訓練。

至於新的組織與管理方法，亦是可簡可繁、可大可小，宜視本身的業務需要，擇其較具急功進利的先予採行。譬如財務分析、品質管制，便是最基本的作法。在企業經營方面，由獨資、合夥走向公司組織，並不一定與家庭或家族企業的利益相衝突，所有權與管理權，也並不是非合一不可的。美國中小企業最可效法之處，即在於股權與管理權的分開，此所以人家的家族企業源遠流長，而我們的家族企業，則往往有「傳不及三代」之痛。因此，我們中小企業經營的何去何從，應不難以解答了。

第二十二計 成功的人事管理秘策

決定權操在老板手裏

對於資歷未滿五年的職員，可容許他們提出建議，但絕不能允許他們遽下判斷，因為，那是高級幹部的職份。

高級幹部可以下判斷，但不能讓他們做決定，決定權是操在做老板的手中。

曾經有一個職員向我一位做老板的朋友發牢騷，他們說：「照你這麼一說，我們就像是被養來捕魚的魚鷹囉。」

我朋友的答覆：「正是如此。」

如果說最後的一切責任是由經營者肩負，那麼，最後的決定權也應該是由負責人來享有。容許職員們越俎代庖，無非是促成他們好大喜功，最後，公司還能不一團糟？

無心之過是獨斷

只要是見過世面的，一定都看到過那些犯了業務過失，或者是所負責的業務出了漏子的職員，每會

理直氣壯的爲自己辯護，他們所常用來的藉口是：「當初我以爲這麼做，對公司是有幫助的。」

這種藉口，我不知是聽了多少遍了，而到了那個時候，那些以和事佬自居的人，就會從旁插嘴說：「他一心是爲了公司，所以才會出了錯誤，你就原諒他的無心之過吧。」

可是，我可不認爲這是無心之過，因爲依我看來，這不是爲公司好，而是擅自作主。

在有意義的公司工作

以前曾有一段時候，各公司的經營者都流行一種「活得有意義的勞動管理論」。這種理論完全是扯淡，而且根本不屑一談。所謂活得有意義，純粹是藏之於個人內心深處的一種秘密。人不能控制它，它也不能控制人。職員們真正尋求的，而且認爲非此不可的，並不是要什麼「活得有意義」，而是希望創造出一個工作做得特別有意義的公司。

「爲了證明自己並沒有白活一場，但願能够在一個工作得特別有意義的公司中，竭盡所能的工作。」

考績有妙方

觀察一個人的工作能力有三種方法。

一、處理事務是否迅捷？處理事務足夠快捷的話，便有足夠的時間詳盡檢討事務的得失，如果發現有錯誤，也充有充分的時間加以補救，這是優點。

二、處理事務是否節約？處理事務能够充分節約，便能以節餘的金錢，另雇它人予以協助，以彌補

遲緩和不正確的差失。

三、處理事務是否正確？處理事務正確無誤，任何工作當能在原定預算的範圍內，按照預定進度完成。

新進職員要具備三個條件中的一個，才算是及格。進來公司已二、三年的職員，要是不能具備有三個條件中的兩個，便不能算是能幹的職員。中級幹部及資深職員，就必須具備上述三個條件，一身而兼具上述三特長者，正是公司邁向成功的第一步。

自掏腰包是陷阱

不論那一家公司，總會有幾個遇事喜歡自掏腰包的職員，有些公司對這些自掏腰包的職員總是讚不絕口。我認為這是危險的想法。

目前物價騰漲，以微薄的薪水，誰有那種捨己為人的美德，替公司服務還自掏腰包的？上司也不應該自掏腰包，宴請部屬，聯絡感情。因為受到上司款待而衷心表示感激的並不多。別看他們表面顯得如此得意、感激，說不定心中正在怒罵：「有什麼稀罕！還不是剝削來的。」

善觀臉色

當你發現早上來公司上班的職員，居然有人忘記說早安，這就要特別的小心了。無疑的，他不是在工作正遭遇了問題，就是與人發生了什麼糾葛，再不，他正為私人的某些難題所困擾。

對於那些深陷苦悶之中的員工，主管或經營者就必須主動與之接近，若無其事的探尋對方苦悶的原因。然後以家長的身分爲之解惑、濟困。

要是認爲這純粹是私人問題而袖手旁觀的話，保險他工作時會錯誤百出。嚴重時，也會使公司受到損害。既使單是爲了避免公司蒙受損失，身爲主管者也有責任施以援手。

人的臉色可以反映出主人當時的身心狀態。作爲一個主管或經營者，如果把「早安」這句話視同單純的應酬語，而以耳邊風的態度對之，他根本就沒有資格擔任主管或經營者。

主管的待遇所以優厚，並不單是爲了他主管而已。

時常發掘問題

人們應該養成一種觀念：業務無止境。所謂無止境，乃是經常發掘問題、解答問題。不時發掘問題，通常都能誘發出較之現狀更爲理想的新構想。

和學問無止境一樣，業務也就是賺錢，也是沒有止境的，所以說，賺錢也是一門大學問。一個成功的經營者，應該常常以兩個問題來鞭策自己。

「今後應該做些什麼？」

「如果發生某種情況，我該怎麼辦？」

強韌而非禪讓

人們經常說：「培植一個能擔當大任的後繼者，正是身為經營者的一項重要的工作。」這是一種要不得的想法。

一個繼任者，要是他卓越的話，他是絕不能忍受像絲瓜或蕃薯般地為人所培植的。一般說來，經過他人栽培或扶植而登上後繼者寶座的，都是些不堪大用的庸才。

總之，主管或經營者的職務，絕不能以「禪讓」的方式輕易移之，而應該是由最具實力的人來奪取的。另一方面，懷有壯志雄心，希望將來能出任經營者的人們，可千萬別存着以禪讓的方式獲得經營者的念頭。主管的職位也好，經營者的寶座也好，都應該憑藉真才實學去奪取。

注意挖角

外界有意向公司挖角時，對公司來說，算是一則以喜，一則以懼。喜的是被挖角的員工，具有突出的才華，同時也證明出公司也能培育出最佳的員工。

當然，別家公司起意向公司挖角，不妨視為偶然的現象，不過，可不能掉以輕心，以免楚材晉用。要是這麼一個員工，在別人的挖角下跳槽了，這就表示那名員工已經看透了自己原來的老板，認為此地不能長留。反過來說，也證明了經營者沒有知人之明，竟未在事先發現那位絕袖而去的員工，所具有的真實才幹和潛能。

萬一有員工被挖角，第一位該反省的正是老板。