

创新经营管理六十六大计

▲上▼

台湾日本企业经营诀窍资料——一



198946

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

北京新闻出版局准印证88487号

江南大学图书馆



91464440



海峡知识信息服务社

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，企業界和有關係方面的專家學者，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，能成爲新的一門學問。

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。

「沿途播種比沿途拾粟更爲有福」，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。

目錄

第一計	如何培養成功的企業經理？	一
第二計	主管人員自我發展的新方向	六
第三計	銷售的技巧與竅門	一七
第四計	家族企業的經營突破和前途分析	三四
第五計	如何建立以管理爲主的簡易會計制度？	三九
第六計	如何培養多角化的管理能力？	五三
第七計	怎樣激勵與領導？	六九
第八計	如何做好新產品開發的市場調查？	九二
第九計	使企業不斷成長的經營秘策	九八
第十計	如何以分紅的激勵報酬制度來帶動企業的成長？	一〇五
第十一計	廣告與市場行銷的必勝關鍵	一一一
第十二計	如何面對新的經營挑戰？	一二四
第十三計	如何把產品成功的銷售到海外市場？	一三〇
第十四計	如何管理各種規模不同的企業？	一三九
第十五計	如何降低成本和提高生產力？	一五三

第十六計	新設工廠的地點選擇與計劃	一五八
第十七計	主管如何接受命令和下達命令？	一六二
第十八計	使員工提出創意的激勵方法	一六七
第十九計	增進生產績效的工廠管理法	一七九
第二十計	主管何事該管何事不該管？	一九一
第二十一計	中小企業的求勝秘策和發展絕招	一九六
第二十二計	成功的人事管理秘策	二〇〇
第二十三計	如何改善員工的作業方法？	二〇九
第二十四計	如何應付不滿員工的反抗？	二二〇
第二十五計	使企業永遠屹立不搖的「目標管理」絕招	二二七
第二十六計	如何預防公司破產？	二三六
第二十七計	如何當一位成功的企業決策人？	二四一
第二十八計	使企業經營邁向高峰的要件	二五二
第二十九計	對商品定價的策略和運用	二五六
第三十計	如何掌握顧客的購買心理？	二六一
第三十一計	使企業管理發揮極致的有效方法	二六七
第三十二計	商品的命名方法和技巧	二七五

第三十三計	小資本經營的十大成功必要條件	二八二
第三十四計	管理者如何與員工建立良好關係？	二九二
第三十五計	如何防止員工流動？	三〇〇
第三十六計	如何有效擬定與執行企業政策？	三一〇
第三十七計	企業如何辦理員工訓練？	三一九
第三十八計	如何扮演一位具有吸引力的主管？	三二七
第三十九計	如何使工廠的安全管理步上軌道？	三三七
第四十計	企業經營的道德觀念	三四七
第四十一計	經營者如何做好財務管理？	三五二
第四十二計	合夥公司經營的成功秘帖	三六二
第四十三計	統御工廠員工的絕佳妙計	三六九
第四十四計	如何管理部屬以帶動公司的營運？	三八〇
第四十五計	如何預防優秀的員工跳槽？	三九三
第四十六計	市場開拓與非價格競爭的策略	三九八
第四十七計	建造工廠的一流規劃和設計	四〇七
第四十八計	內部控制與內部稽核的重要性及作法	四一七
第四十九計	如何從小地方看出一個公司是否有前途？	四三一

第五十計 如何當一位成功的經理人？.....四三五

第五十一計 在經營交易中觀出對方倒閉跡象的妙招.....四四一

第五十二計 經營者如何正確授權和分層負責？.....四五三

第五十三計 如何使員工主動提高工作動機？.....四六一

第五十四計 如何了解女性推銷員的心理和管理方法？.....四六五

第五十五計 推銷人員的新靈感、新創意、新作風.....四七〇

第五十六計 工廠設備的改良和處理技巧.....四七八

第五十七計 對經理幹部的選任和評定方法.....四九四

第五十八計 打出品牌印象與促進產品銷售的技巧.....四九九

第五十九計 人際關係與部屬領導的秘訣.....五〇六

第六十計 如何成功的掌握會議？.....五一八

第六十一計 事業擴展與利益成長的經營絕招.....五二四

第六十二計 如何使人際溝通達到最佳的境界？.....五三九

第六十三計 成功領導者必須具備的要件.....五四四

第六十四計 如何選擇優秀的人才做為接棒人？.....五五〇

第六十五計 如何使顧客對商品產生信任？.....五五九

第六十六計 如何使事業與家庭獲致和諧、成功幸福？.....五六五

第一計 如何培養成功的企業經理？

我們需要才能的經理

我國的經濟發展，依賴着各個企業的發展，各個企業的發展；又依賴企業經理的經營能力，因此，我們需要才能的企業經理，來作為我國經濟發展的基本動力，這是一個非常明顯的道理。可是，無可否認的，在現階段的經濟發展中，我們現有的企業，已經有缺乏才能的企業經理的事實，如果我們再瞻望將來，就會更感到惶恐，隨着經濟的發展，我們的企業在不斷擴大，也會有很多的新興企業，我們一定需要更多的企業經理，方才能够配合需要。在討論企業的經營管理問題以前，先談談培養企業經理的問題。

經理人應具備的四種能力

首先要說明，所謂才能的企業經理，究竟是應該具備什麼條件？最重要的，是要具備下列四種能力：一、計劃的能力。二、組織的能力。三、領導的能力。四、決策的能力。

經理人應具備的五種個性

計劃、組織、領導和決策這四個項目的良窳，將是任何企業成功與失敗的關鍵。具有這種行政能力的企業經理，一定能使企業健全發展，實在是一件不容置疑的事情。不過，除了企業經理應該具備上列的行政能力外，有才能的企業經理，還要具備下列五種個性，才能使一個企業有更良好的成就。這五種個性是：

一、有高度的道德水準。二、能够創造。三、能够主動。四、有勇氣。五、忠於事業。

企業經理的個性，加上行政的能力，將綜合成一位理想的企業經理。當然，在事實上很不可能得到理想的企業經理。不過，這些條件都是選擇企業經理的標準，值得我們參考；而且，其中有很多條件是可以培養和訓練出來的，所以也可以作為我們培養企業經理的目標。

經理人缺乏的六種原因

我們感覺現在缺乏企業經理，當然指的是缺乏有才能的企業經理，造成這種現象的原因很多，現在談談下列的幾種重要原因：

第一、我們是正在開發中的國家，企業的發展僅是最近一、二十年來的事情，對於企業經營還缺乏經驗，也沒有研究企業的經營方法，所以我們的企業，不能造就很多才能的企業經理。

第二、我們缺乏企業經驗的教育，我們現在的教育仍偏重於自然科學的創導，我們的大專學校中，

企業經營的課程還不能符合需要，學生也沒有受到鼓勵，去接受企業經營的教育。

第三、我們的企業大部份仍是家族的企業，企業經理都是家族中人擔任，即使是較重要的位置，也是由家族中的人擔任，並不重視才能，而只決定於關係，所以現在的企業中，不能培養出企業經理。

第四、我們的企業，尤其政府經營的企業，仍舊非常重視年資，使有才能的人受到不必要的抑制，無法鼓勵才能的發揮，因此也難培養出企業經理。

第五、我們的經濟發展速度很快，新興的企業很多，企業經理的需要增加得很快，使我們更感到企業經理的不足。

第六、由於我們現在的企業，沒有培養企業經理的環境，所以人才外流，而更增加人才的缺乏。

上面的幾個原因，造成了我們缺乏企業經理的事實，但是，我們現在需要企業經理也是一個事實，而且愈來愈為迫切。所以我們決不能坐視無睹，雖然上述的原因已經有逐漸改進的趨勢；但是速度很慢，我們一定要加速改進培養企業經理的環境，從速培養企業經理，才能配合需要。這一件工作，希望現在的企業經理能够重視，爲着企業本身的利益、爲着我們國家的經濟發展，負擔起責任來！

培養經理人五種有效的方法

至於如何來培養企業經理，其要旨就是如何發揮有才能的人的潛在能力，所以只要能達到發揮潛在能力的方法，都是可以採用的方法。現在提供幾種方法，作爲讀者的參考。

第一種方法是訓練和研討。這是一種最常用的方法，不論是企業內自行舉辦，或者是企業以外的機

構舉辦，都可以鼓勵有潛在能力的人參加。這種方法可以使參加的人，更了解自己的工作性質，更了解如何應用較好的方法來完成工作，也更可以了解努力的目標，這是發揮潛在能力很有效的方法。

第二種方法是在企業內調動工作。調動工作可以使有潛在能力的人擴大對企業的認識，了解企業內各部分的工作性質，更可以培養他對不同的職責的適應能力和創造能力，以便日後在擔任更重大責任時，有綜合經營企業的能力。這種方法也是發揮潛在能力的有效方法。

第三種方法是加重工作的責任。主管人員要鼓勵有潛在能力的人，在工作範圍內儘量作最後的決定，發揮他們的最大權力，培養他們獨立工作的能力。必要時，還可給予特別的工作，或者給予升遷，以實際加重的責任，來考驗他們的能力。

第四種方法是觀摩，企業經理對一種企業的認識，不能侷限於僅僅對自己企業的經驗，而應當對這種企業在國內；甚至在國外的發展情形，也要有全盤的了解。能如此，方才能引導企業作健全的發展，所以觀摩是培養企業經理，不可少的一件工作。

第五種方法是深造。所指的深造，是正式進學校讀書，通常都是為達到一定的目的而採用，這是一種補充的方法，以提高企業經理的素質和水準。不過，這種深造一般都是短期的，也僅是選讀所需要的課程。我國現在似乎還沒有這種便利，不過事實上是很有需要的。

現已經介紹了五種培養企業經理的方法，實際上，為着要解決我們現在已經缺乏企業經理的問題，更為着要準備適應與日俱增，需要企業經理的問題，這五種方法就是等待着我們去完成的工作。有些工作要政府來倡導，有些工作要現在的企业經理來負責，希望政府和企業經理相互合作，共同擔負起培養

企業經理的重大責任。

成功的企業經理可助經濟發展

再一次強調，我國經濟發展的成功，有賴於各個企業的成功，各個企業的成功，有賴於各個企業經理的成功。企業經理的想法和作法，足以改變國家的經濟面貌，所以希望各位能够了解責任的重大，而能努力使自己成爲一個成功的經理；同時，進一步對培養未來的企業經理，也盡一分力量。

第二計 主管人員自我發展的新方向

二十世紀的工商變化

二十世紀是一個什麼世紀？

一、就空間的意識，比較過去、現在、未來，由過去的農業社會，轉變成今天的工商社會，在基本的觀念上，有什麼變化？大家是否真實的活在現代，抑或仍然活在過去？

二、就時間的韻律來談時間觀念，你是活在過去或現在？

三、以前的人際關係，經過時空的衝擊，發生什麼變化？而現在及未來的人際關係，經過時空的變化，又將如何？身為一個企業經營者，又如何面臨這些問題？

四、經過時空、人際關係的變化，我們生命的根，又將是如何？

工商社會急遽轉變，往往讓你連佇足回顧的時間都沒有。

二十年前松山機場的馬路兩旁都是稻田，如今已是高樓林立，繁榮無比。那時人們生活的外在空間比現在大很多，有錢人都住四合院，而內在空間却小的多，記得小時候每逢大拜拜，只要聽說阿姨要來吃拜拜，差不多十天前，就興奮的不得了，但是現在還會不會為吃一頓大拜拜而興奮呢？

泥土與時空的轉變

以往小孩的把戲都與泥土有關，例如：陀螺、捏泥娃娃、甩厝仔標，現在的小孩多玩電動玩具車，相互比較之下，過去的生活顯然和宇宙的妥協性比較高，而現在我們幾乎都活在變化當中，人與人之間的距離似近又遠，似遠又近，如同兩眼之間擺近一根手指，一片模糊，即使是夫妻之間也一樣，家庭的溝通往往面對着電視機，有溝而不通，造成很深的「代溝」。雖然同住一個屋檐下，但是空間的利用往往非常疏遠，我們首先要掌握的，是事實如何？而不必談太多該不該的問題，身爲一個企業家所要面臨的倫理觀，不是談該不該的問題，而是談「是什麼」的問題。

過去的生活非常簡單，人們依照「宇宙的次序」春耕、夏耘、秋收、冬藏；假若今天尚依照宇宙的次序生活，這世界恐怕無法養這麼多人，以往的時間韻律有高度的控制感，每人按照四季的性格來發展它，「日出而作，日落而息」，時間觀念不嚴肅，目前工商社會所談的是「工作時段」，工廠工作八小時；也有時間的應用是不分晝夜，例如醫院急診室二十四小時服務。

重視時間的有效利用

空間是個大轉換，在二十世紀的變化中，人類行爲在此結構之中，發展成一個大衝擊；以往所住的四合院，空間大，時間有秩序，結婚、訂婚得配八字或擇日，由時空撮合成爲「門當戶對」，人類行爲的發展次序，大半被外在空間所控制，反觀現在乃是一個大流動的時代，凡事求快！市面上的速食麵、

電報、TELEX，一切都在搶時間，時間就是金錢。

愛因斯坦提出四度空間（長、寬、高、時間），他所以時間當作一種空間的應用，乃是我們現在所了解的時間是立體的空間。

美國作家佛格爾寫「日本第一」，也就是電視影片「日本能，為什麼我們不能」，它告訴我們日本能，乃是因為日本人很重視時間的利用，同時還表示他們把美國當成最好的老師，學會了之後再回頭打倒美國。他們不想用嘴巴談太多，而我們臺灣則剛好相反，談是談得很多，但無法有效的利用時間。

人際關係的隔閡

以往人際關係以家為中心，親密性很高，目前唯一能溝通人際關係，大概就是社區的雜貨店老板，至於深度的溝通，幾乎都被破壞，每個人都在承受着高度的冷落，一些公司的董事長、總經理，往往在被有意的空間隔離之後，人際關係被破壞無遺，所以二十世紀的企業家，有個很重要的課題，即是「如何建立良好的關係？」

二十世紀有幾本重要的文學作品，例如：「老人與海」、「荒地」，其間有許多作者，都在第一次大戰時被遣往歐洲參戰，當他們回到美國時，太太已經不是自己的了，心靈受到極大的震撼，因此他們自稱為「失落的一代」。一九二九年經濟危機，及一九六五年英鎊貶值，在步入二十世紀之後，整個社會人心漸由失落轉向於另一個動力。

二次大戰之後，很多原本是殖民地國家的人，大都反對帝國主義，新興國家如雨後春筍，紛紛宣布

「人權保護」，人們重新問自己爲何而活？這點後來也變成哲學所探討的主題之一，爾後才有存在主義的產生。

從藝術看企業經營

二十世紀的藝術有三個大變動：寫實主義→印象主義→抽象主義，三者皆與人性有關，今天在藝術的境界中，一切都顯得非常抽象，以前的農業社會藝術講求寫實主義，畫狗就是狗，不同於今天的抽象主義，將行駛於高速公路所看到印象最深的一隻牛屁股，和一張美麗的小姐臉孔，及一間茅屋，湊合成爲一張抽象圖案，西班牙抽象畫家畢卡索說：「我從來沒有畫過一張真畫」，這告訴我們人的意識變化當中，用藝術來表現，往往是代表文化的結晶，藝術乃是文化的先鋒，因此，從藝術表現的境界，可以窺探社會發展的徵象。做一個企業家不但要知道如何經營企業，同時更要了解企業永遠在社會，而社會的變動，往往影響企業的經營。

「人性管理」的重要性

現在，「人性管理」被重新提出來探討，美國有家「夢山都」公司，曾當選爲十大企業，它的經營哲學是：「在夢山都公司內，沒有任何事比發揮員工的潛力更重要。」而人的問題也被重新估計，到底經營企業的目的何在？做一個企業家最後的目的何在？經營一個企業最後能留下什麼？變成目前經營管理的邏輯，因此許多的宗教、哲學、企業各層面都紛紛的交換意見，共同探討未來的世界要走那條路。

被蘇俄集中營囚禁了很久的作家索忍尼辛，在美國公開演講說：「我發現共產國家對人性不再肯定，更讓我驚奇的是，連自由世界國家像美國一樣，也不再肯定人性。」

身為一個企業者，面對社會的急遽變化，從空間的穩定性，到時間的不穩定性；從時間的穩定性到一個大急流；從本來以親密的人際關係為中心，轉變成為以制度、結構為中心，身為一個企業者面對社會結構的大轉換，應該提出問題來自我肯定。

企業家的生命哲學

一個企業經營者不管其經營哲學如何，最重要一點，必須能够深刻的把握生命的本質：

- ①自我生命的肯定
- ②家庭生命的肯定
- ③事業生命的肯定
- ④對整個社會關懷的生命肯定

其中最重要的，就是自我生命的肯定，臺灣有句俗諺：「一個漂亮的皇帝比不上一個活乞丐」，例如臺灣某大企業家，雖有家產萬貫，但是他現在最大的願望，是希望他的半身不遂早日康復，所以我奉勸各位企業家，應該好好把握自己的生命。

談到生命，不得不談到宗教的情懷，聖經上說：「倘若我能賺得一個世界，就是賠掉一條生命又算得了什麼？」一個企業家必須經常問自己：當我倒下去之後，我能給這個世界這個歷史留下些什麼？因