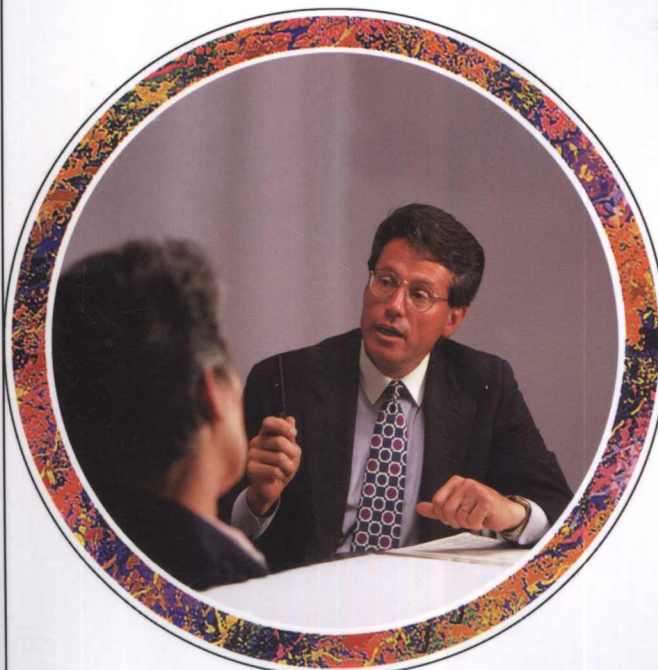


新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

管理赢家技巧 100 则



曾文旭 著

1.

完善管理细节
塑造个人成功管理风格
本书在台湾再版 30 余次
被誉为企业飞越竞争的圣经

南方日报出版社

新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

7270
222d1

管理赢家技巧 100 则



曾文旭 著

1.

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理赢家大事典 I：管理赢家技巧 100 则 / 曾文旭 著. —广州：南方日报出版社，2002

ISBN 7-80652-198-4

I. 新... II. 曾... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 106917 号

本书中文简体字版由台湾凯信企业管理顾问有限公司
授权独家出版

新管理赢家大事典 I：管理赢家技巧 100 则

曾文旭 著

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

电 话：(020) 87373998-8502

经 销：广东新华发行集团股份有限公司

印 刷：广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 16开

印 张：15.75

字 数：150 千字

印 数：6000 册

版 次：2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：36.80 元

投稿热线：(020) 87373998-8503 读者热线：(020) 87373998-8502

网址：<http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

前言

进入 21 世纪，一般的企业若想要在激烈竞争中求生存发展，本着长期经营方针，持续不断地进行经营结构的更新改善，乃是不可或缺的。在此之前，经营结构的改善一般被认为是高层管理者的职责，但是从今以后此项工作将不再是经营管理阶层所能单独胜任的了。

外部经营环境、顾客意识、新技术、竞争关系、经营等无时无刻不在变化着，这种现象促使经营组织内的各部门随时都得面对经营上的新课题与新挑战。

企业组织内部同样如此。随着经营规模的扩大，呈现不停的变化：中层管理者参与的增加，产品、事业的扩展，物料、信息和员工之培训等管理内容的拓展和复杂化，工厂设立分支机构等地域性的扩充等因素，使得经营管理阶层对第一线之掌握，越来越感到力不从心。

改善以上现象只靠经营管理者对中层管理者下达指示的经营方式已不再适用。今后中层管理者、基层管理者、一般从业员工等各司其职，自主参与企业经营的“全员参与”的经营方式，乃是企业生存发展的不二法门。

在全员参与的经营管理时代，中层管理者掌管生产、行销、开发等部门的大局掌控，一般从业员工则经由 TQC（全员品管运动）、ZD（无缺点运动）等方法来改善工作绩效。简言之，即企业全体员工各在其工作岗位上分担改革责任是也（各在其位，各司其责）。为了达成上述任务，对经营管理实务的全盘了解乃至具备综合性的经营判断能力，是现代企业人所必备的素质。

本书宗旨，在于运用有系统、简明易懂的图解或步骤分解方式，将经营全盘知识介绍给有心学习的读者。纵使非企管学系出身者，如果能熟读本书，将可成为引领时代潮流的经营管理行家。

凯信企业管理顾问有限公司 曾文旭谨识

2003 年 1 月简体字版付梓之际

◇管理目的

- 1.1 最强管理者应有的认识 (2)
- 1.2 管理功能通述 (6)

◇管理模式

- 1.3 管理成功方程式 (7)
- 1.4 担任管理工作应有的心理准备 (8)

◇管理特质

- 1.5 管理者的 13 项缺失 (9)
- 1.6 成功管理者应具备的管理特质 (10)

◇自我分析

- 1.7 管理者应具备的实务能力 (13)
- 1.8 您有担任经营管理者的能力吗 (14)
- 1.9 失职管理者检查表 (15)
- 1.10 管理者自我考核评估检查表 (16)
- 1.11 血型的参考价值 (19)

◇管理新法

- 1.12 记住“80/20 的原则” (21)
- 1.13 管理技巧：利用图解 (22)
- 1.14 成功管理者的座右铭 (23)



管理者应具备的能力

◇领导统御

- 2.1 提高员工士气的有效步骤…………… (26)
- 2.2 激励部属的方法…………… (29)
- 2.3 管理者必须具备的沟通能力…………… (31)

◇时间管理

- 2.4 时间管理模式…………… (32)
- 2.5 时间管理小秘诀…………… (34)

◇授权须知

- 2.6 新人类的特征…………… (35)

◇谈判技巧

- 2.7 谈判要诀…………… (36)
- 2.8 谈判的方法和顺序…………… (38)

◇会议简报

- 2.9 完美的会议简报技巧…………… (42)
- 2.10 报告书的制作方法…………… (46)

◇传真技巧

- 2.11 实用 FAX 秘诀…………… (49)



管理图表的制作方法

◇制表重点

- 3.1 管理图表的制作重点与流程…………… (54)
- 3.2 管理图表的种类与特性…………… (56)

◇经营图表

- 3.3 掌握经营概况的图表制作原理…………… (61)

◇企划图表

- 3.4 评估经营计划的管理图表制作原理…………… (65)

◇生产图表

- 3.5 生产单位适用的管理图表制作原理…………… (70)

◇营业图表

- 3.6 适合行销部门的图表…………… (73)

管理者必备——

提高利益策略图表

4

◇目标设定

- 4.1 经营计划表的目标 (78)

◇财务分析

- 4.2 财务结构改善计划 (80)

◇损益分析

- 4.3 损益分析（表格范例） (82)

◇经营企划

- 4.4 经营计划的基础资料表 (89)

◇产品开发

- 4.5 新产品开发计划书 (91)
4.6 提高产品附加价值的方法 (92)

◇行销企划

- 4.7 企划部门检查表 (93)

◇绩效检讨

- 4.8 企业经营检核表 (97)

◇改善计划

- 4.9 解决问题检查表 (103)

◇管理规则

- 5.1 管理者应遵守的原则 (108)

◇创意管理

- 5.2 如何激发员工创意 (109)
5.3 如何做好人的管理 (110)
5.4 如何培养创意 (113)

◇培养专业

- 5.5 女性树立个人专业形象的方法 (114)
5.6 树立个人管理专业形象的方法 (115)

◇规划方向

- 5.7 健康管理检核表 (116)
5.8 管理者必须具备的魅力 (119)
5.9 管理者必须培养的能力 (120)

◇教育训练

- 5.10 将人才变为人财 (122)
5.11 开发人力资源应采用何种方法 (124)

管理赢家的秘诀—— 生产管理

◇效率原理

- 6.1 何谓效率 (126)

◇成本控制

- 6.2 熟记必要的数字 (127)
6.3 人事费用检核表 (128)
6.4 计算每一单位的薪资成本 (130)

◇生产效率

- 6.5 生产合理化的改善方向 (131)

◇生产流程

- 6.6 实用标准生产管理流程 (134)
6.7 生产安全的维护与控制 (136)

◇委外加工

- 6.8 委外加工的管理重点 (141)
6.9 委外加工的评估方法 (144)

◇行政管理

- 7.1 管理的对象和事项 (148)
- 7.2 办公室电脑化的推动 (149)

◇绩效检查

- 7.3 事务管理检查表 (153)
- 7.4 有效会议检查表 (155)

◇节约改善

- 7.5 作业流程的改善 (157)
- 7.6 运用改善原则（检查表） (161)
- 7.7 行政主管应如何做好节流 (162)

◇采购原则

- 7.8 订货管理 (164)
- 7.9 库存费运送费用检查表 (167)
- 7.10 设备投资的计算方式 (170)

管理赢家的秘诀—— 业务管理

◇业务管理

- 8.1 提高员工工作绩效的方法 (174)
- 8.2 如何才能提升士气 (175)
- 8.3 提高士气的检查表 (176)

◇提升业绩

- 8.4 提高业绩检查表 (180)

◇管理技巧

- 8.5 数字管理的重要性 (183)
- 8.6 营业部门检查表 (185)

◇收款管理

- 8.7 资金的收款流程应如何设计 (189)



管理者应具备的经营常识

◇组织规则

- 9.1 综合经营计划 (192)
- 9.2 公司组织的检查表 (194)
- 9.3 经营计划的构造体系 (195)
- 9.4 归纳 5 年的经营计划 (197)

◇企业品质

- 9.5 企业如何塑造成功的服务品质 (199)

◇利润控制

- 9.6 固定费用的计划 (200)
- 9.7 旅费交通费检核表 (202)
- 9.8 何谓劳资纠纷 (204)
- 9.9 薪资结构的改善 (205)
- 9.10 人事管理检查表 (206)
- 9.11 联络费用检核表 (207)
- 9.12 事务用品费检核表 (211)
- 9.13 水电煤气费用检核表 (213)
- 9.14 交际费用检核表 (216)
- 9.15 促销及其他费用检核表 (219)

◇管理品质

- 9.16 管理者应考虑的经营管理项目 (223)
- 9.17 管理者应具备的企划力 (225)



管理者应具备的经营常识

9.18	管理者应具备的判断力	(227)
------	------------------	-------

◇企业稽核

9.19	整体经营的检查表	(230)
9.20	财务会的评估方向	(233)
9.21	创造利润的评估方向	(235)

第



章

管理赢家的基本概念

• 管理目的 •	
①最强管理者应有的认识	2
②管理功能通述	6
• 管理模式 •	
③管理成功方程式	7
④担任管理工作应有的心理准备	8
• 管理特质 •	
⑤管理者的 13 项缺失	9
⑥成功管理者应具备的管理特质	10
• 自我分析 •	
⑦管理者应具备的实务能力	13
⑧您有担任经营管理者的能力吗	14
⑨失职管理者检查表	15
⑩管理者自我考核评估检查表	16
⑪血型的参考价值	19
• 管理新法 •	
⑫记住“80/20 的原则”	21
⑬管理技巧：利用图解	22
⑭成功管理者的座右铭	23

管理者的首要课题就是提升自己部门的利润，经营的最大目的在于营利，追求高利润并不单是增加销售业务就能达到，管理的目的在于“节流”，增加公司企业的“管理财”。

（一）提高利润的五种方法

1. 增加销售数量
2. 提高商品附加价值
3. 降低变动费用
4. 降低固定成本
5. 提高资金周转率

大多数的管理者往往偏重于提高销售数量、资本周转以期能按时收回货款，其中又特别注意销售数量的多少。事实上要达到管理的目标，以上五点缺一不可，因此一位优秀的管理者必须拟定一套具体有效的管理策略，方能完成目标。

（二）设定管理行动的重点

1. 思考提高营业额的方法

- （1）制定符合顾客需求的销售条件
- （2）确实掌握畅销商品
- （3）妥善定出价格政策
- （4）谨慎选择顾客
- （5）拟定战胜竞争对手的策略
- （6）积极培养员工

2. 制定提高商品附加价值的政策

- （1）简单型商品转变成加工复杂的商品
- （2）高价位的商品（名牌商品）
- （3）重视顾客的需求，例如将商品在设定时间内送至一定地点，像比萨店的外送服务即是提高商品附加价值的一种方式
- （4）利用包装提高附加价值
- （5）利用商品流通率来提高附加价值

3. 降低变动费用的方法

想要控制变动费用比率，当务之急就要节约经费。例如生产工厂的变动费

用，其构成要素大多是在机械上，所以比较容易被发现，如以提高个人的生产效率为目标，将工作时间由三小时缩短为两小时，这样就提高了一小时的工作效率，同时也降低了人事费用。

而营业单位的变动费用主要为：①计算在变动费用内的人事费；②库存管理费用；③一般的管理费用，如复印费、电费、水费等。想要降低营业单位的变动费用，首先必须使营业人员的工作绩效达到优良，这样才不会影响到全体人员的销售业绩。此外，在库存管理上若妥善控制也能节省许多管理费用。

4. 降低固定费用

这种做法和前面所谈到的降低变动费用是大同小异的，如提高营业人员的素质有助于降低人事费用，而无库存管理则可降低仓库管理费用。

5. 提高资金周转率

加速货款回收可以更有效地运用资金，虽然就目前一般交易习惯来看，票据往来是必然方式，但如何加速货款回收，则需要管理者多用心。（见图 1）

实施无库存销售可以加速资金周转，借助无库存使得资金运用更灵活。

如何做一位称职的管理者呢？以下三点可供参考。