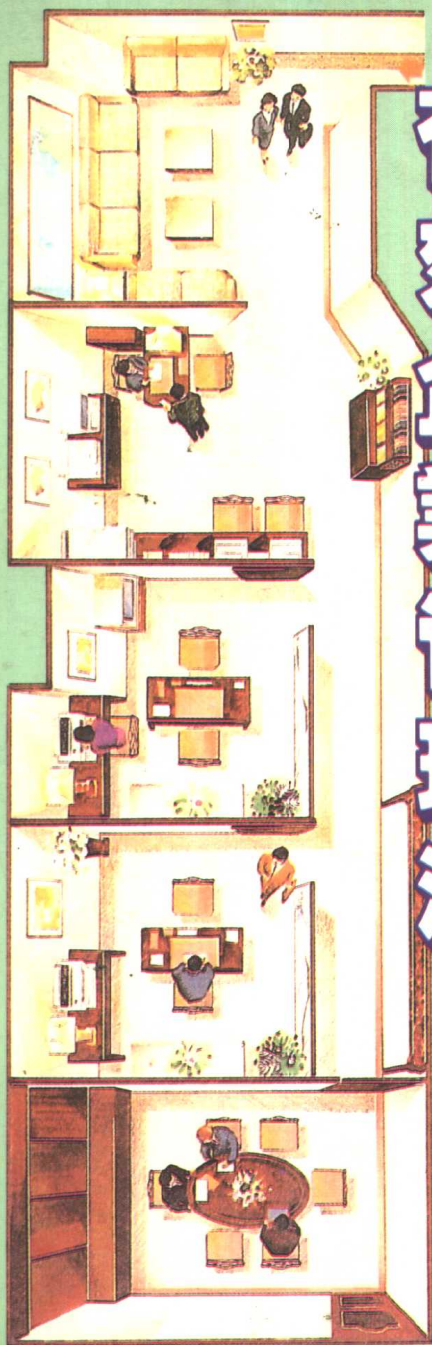


# 有效企業管理法



劉福遠編著

欣公司

# 有效企業管理法

劉福遠編著

廣角鏡出版社有限公司

---

**書名：**有效企業管理法

**編著：**劉福遠編著

**出版：**廣角鏡出版社有限公司

Wide Angle Press Ltd.

香港灣仔莊士敦道195-197號八樓 電話：5-753877

圖文傳真機：(852) 5-8381079

195-197, Johnston Rd., 7/F. Wanchai, Hong Kong.

Fax：(852) 5-8381079

**發行：**華風書局有限公司

香港灣仔莊士敦道195-197號七樓 電話：5-749495

**承印：**友利印刷有限公司

**版次：**1988年8月初版

**定價：**港幣30元

**書號：**ISBN 962-226-255-4

---

## 目 錄

你會是一個成功主管嗎？	1
如何達致預定目標	4
主管人精力應用在那裡	8
創業者應有的能力	10
注意企業發展過速	12
時間管理的藝術	15
如何製訂工作規劃	21
人際關係也要有計劃	26
公關，是行銷的另一隻手臂	29
企業家如何吸引人才	35
如何賺到第一個百萬？	41
懂得借錢，是一門學問	46
如何發掘領導人才	49
善於考核部下	52
主管應如何面試新人	55
更上層樓有捷徑	62
善待下屬	64
主管應站在那一邊？	66
主管要善於傾聽	69
下屬犯錯，主管不應視若無睹	74
最高主管要重視培訓員工	77
主管人如何應付壞消息	80
企業家如何應付失敗？	84
如何管理好心情？	92

辦公室的問題 .....	98
把握機會 .....	101
人到中年，事業停頓怎辦？ .....	110
如何面對傳媒訪問 .....	124
如何應付咄咄迫人的問話 .....	127
女性企業家的出路 .....	132
女人如何創業？ .....	140
[附]成功個案	
香港傑出女工業家蔣麗芸 .....	張婷婷151
企業家的行銷策略	
——兼論海峽兩岸值得注意的問題 .....	165

# 你會是一個成功主管嗎？

## 量力而後當主管

在事業生涯的階梯上，似乎人人都在夢想有朝一日能爬上管理者的職位。管理者在組織裏不僅位高權重、領有高薪，而且能夠嘗到權力的滋味、享有特殊資訊的權利，但是，是否每個爬上管理階梯的人都能勝任愉快呢？

## 主管高處不勝寒

根據筆者觀察與研究所得，發現有些人可能不適合當主管。譬如，對人不容易產生興趣而只對事發生興趣的人，就不太適合做管理者。一般而言，管理者面對問題時，遇到事務上的問題，可透過許多管理技術（如存貨管理、線性規劃等）來解決，因此，事務性的問題比較穩定而且容易解決；唯有碰到有關人的問題時，解決方式便不一，其過程煩雜且撲朔迷離，

因此，難於徹底解決。而管理上有關事的問題又經常涉及到人爲因素，有時甚至爲了要把事情做好，先要安撫「人」的問題。所以一個人如果對事比對人有興趣，最好別擔任主管。

## 健康問題

其次，要做一個有效的主管，身體狀況良好是必備的一項條件。主管的工作繁重，雖說不必事事躬親，但身爲企業發展使命的託付人，仍然必須魂縈夢繫；況且屬下人數衆多，他得時時輔以眼觀四面、耳聽八方的特殊技巧，才能不致於敗事。由於主管任務甚巨，久而久之，壓力接踵而止，容易對健康產生影響。在美國，一般的研究統計顯示，在任何組織裏，愈是位高權重者，其壽命亦愈相對降低，真是應驗了「高處不勝寒」的說法。

另外，主管人必須要以熱忱的態度處事，否則容易影響到工作場合的氣氛。傳統上高高在上、表情冷漠，以「管」人心態來擔任工作的管理者，已經不符合時代的要求了。現代化的企業經營講求合作精神，否則容易喪失競爭優勢，因此需要啦啦隊長式的主管來替屬下加油鼓勵；再說，爲人冷淡不夠熱忱，則組織氣氛易陷於僵持乃至出現低潮暗湧的局面，如此循環下去，員工士氣低落，工作效率也將大爲減低。

## 人際溝通、解決問題、專業技巧

當然，學習欲望不強烈的人也不適合出任管理工作。一般而言，理想的管理者要具備人際溝通、解決問題與專業技巧的能力。但隨着時代的變遷，日新月

異的管理知識紛紛出籠，而時下年青職工們的心態也正在蛻變，爲了有效解決管理難題，主管應該力爭上游，抱着捷足先登的態度來多方學習，否則迷眩於位高權重的聲勢，將心靈閉封，屆時只會碰壁，甚至可能將自己淘汰出局而已。

## 爲而不有，成功不居

最後，主管應具備爲而不有的心懷和承擔錯誤的勇氣。美國管理學者拉伯夫曾建議主管要多講下面三句話：「如果有什麼事變糟了，那一定是我做的。」「如果有什麼事差強人意，那是我們一起做的。」「如果有什麼事做得很好，那一定是你做的。」此外，也要經常使用下面的字眼來與員工溝通：「我承認我做錯了」、「大家一起努力」、「你幹得不錯」、「有何高見」、「謝謝您」與「我們」。多講這幾句話，自然而然能夠造成部屬對組織的向心力，主管也能藉此顯示個人開明謙虛的修養。

上述特質是邁向有效主管的奧秘，主管應時時將它們掛在心上，並且付諸行動，才能爲組織與員工造福。



# 如何達致預定目標

在業務員追求事業成功的過程中，充滿着無數的挑戰，有人在經歷不斷的壓力與刺激之後，因為挫折而失望厭倦；相對的，有人則愈戰愈勇，每次出擊都贏得漂亮，這中間的差異在那裏？

以下提出五條「贏的箴言」，讓你把「贏」培養成一種習慣。

## 一、把目標大膽的說出來

積極樂觀的業務員，應設定具有挑戰性的目標，堅定信心，相信自己一定可以克服萬難，達成目標。

大力向身旁的人宣揚自己的目標，這代表對自我的肯定，同時也是對別人的承諾，可藉助這股無形的壓力，鞭策自己，努力奮鬥。

讓周遭的人瞭解你所追求的目標，還有另一個好處是——可以獲得更多的支持及協助。家人比較能夠

體諒你每天馬不停蹄的奔波，朋友、同事也能適時提供你必要的資源，協助你達成目標。

這種必勝的信念也適用在團體組織中。例如：某大企業在一九八八年前三季的業績，只達到預期目標的60%。該公司幾乎所有的員工都不相信我們還會達成目標。甚至在最後兩個月時，總公司還安慰其部門負責人說：「連續那麼多年都超出目標很多，今年總公司在其他國家和地區業績都很好，如果香港地區業績差一點，沒什麼太大的影響。」可是該公司負責人偏偏不認輸，一再宣稱定會達到預期的業績，結果全體同仁在最後的兩個月中幾乎不眠不休地全力衝刺，終於奇蹟似的達成了艱難的目標。

## 二、肯定自己

世界上沒有十全十美的人，再偉大的人也有他的缺點。要做一個成功的業務員，首先必須充分瞭解自己，肯定自己，建立自信，做事才會積極進取、充滿希望。

缺乏自信的人容易自我設限，認為自己不可能達到預定的目標，對自己懷疑的結果，失敗是理所當然。

肯定自己可以從自己的興趣專長去建立。我認識一個業務員，平時看起來並不出色，但羽毛球打得很好，當他和別人談起羽毛球時，渾身充滿了魅力，那是一種完全的自我肯定，每當他遇到挫折時就立刻去打羽毛球，回來後又充滿了信心與鬥志。

欣賞自己，相信自己，肯定自己，才能突破自我，發揮無限的潛力。

### 三、向成功的人學習

每一個成功的人，至少都具備一種成功的特質，而且把這個特質發揮得淋漓盡致，所以才獲得成功。我們不斷從周圍不同典型的成功者去學習各種成功的特質，有助於增長自我的智慧，而更容易成功。

有一次，我參加一項職業——業餘高爾夫球混合賽，正巧和某名將編在同一組。球賽進行中，我發現他事先的準備工作非常周全，每打一球，他隨時記錄各個相關位置的距離，十八洞下來完成了滿滿一筆記本的資料與圖形，由這些小地方可以看出陳先生很有耐心的去準備，這就是一個成功的特質。

### 四、爲自己塑造「成功的形象」

一個贏家一定要看起來就像「贏家」。第一眼的印象決定了別人對你的看法與評價。成功的業務員應該永遠表現得生龍活虎的樣子，興高采烈、光鮮明亮，好像隨時要去參加慶祝酒會似的。

如果偶爾情緒低潮，寧可請一天假，好好調適自己的情緒，永遠不要讓別人看到你輸裏輸氣的樣子。

### 五、獎勵自己

業務員的工作充滿了困難和挑戰，獨自熬過許多心酸和壓力。當你覺得自己表現得不錯的時候，別忘了——好好獎勵自己，買個喜歡的禮物，爲自己喝采：「你實在幹得不錯！」

獎勵自己，再繼續努力，會更有衝勁。

當然，要做一個成功的業務員，必須具備許多條件，接受許多訓練。但人格的成熟和心態的健全靠自己多觀察、多體驗，天生贏家固然可喜，後天的學習也可讓自己成爲「贏家」。如同打勝仗是軍人的天職一樣，達到業績是業務員的基本任務。現在就開始告訴身旁的人：「我一定要達到業績。」千萬不要有一絲「輸」的念頭：要輸讓你的競爭對手去輸吧！因爲你是——永遠的贏家。

# 主管人精力應用在那裡？

## 主管人精力用在那裏？

一個企業家、行政主管、經理人員，每天要應付排山倒海的工作，精神體力消耗很大，實在已經很不容易應付，而如果還要排解內部人事糾紛，甚或下屬不加以合作，敷衍塞責，完全依賴你為他們解決困難。這樣，你還能剩下多少精力，好好思索創業致富之途呢？

或許你還年輕，活力充沛，但也不應縱容下屬推卸責任，而無形中增加你的工作量。

如果不解決好這個大問題，你就只是一部工作機器，無法集中精力，做好最重要的事情，也永遠無法開創自己的龐大事業。

早上回到公司，如果下屬向你報告工作情況時，他一臉憂疑，告訴你：「我們遇到一些問題，你知道啦……」當他把困難傾吐完畢後，你將發覺對方的心

情顯然已得到釋放，他的問題却變成你的煩惱泉源。若你不曉得怎樣處理它，人人都把他們的問題推到你身上，初時你會感到精神緊張，慢慢地，你發覺煩瑣的工作把你壓得喘不過氣來，產生孤軍作戰的無力感：一方面，你好像是公司存亡的關鍵所在，你自覺很重要；另一方面，其實你卻扮演著「打雜」的角色，事無大小，都堆到你身上，都必須要你親力親為，「食少事繁」，對你無疑具有自虐傾向，而你若然既不懂得分工合作，各就其位，又忽略個人的能力精力畢竟有限，惡性循環下去，那問題就會越來越麻煩了！

創業致富之難，在於認定目標，一鼓作氣，勇往直前，這不是單憑個人匹夫之勇能夠成就的，必須要有良好計劃、長遠眼光。既要有步驟、措施、實行辦法，還必須各職員共同奮鬥，擬好有關策略，相輔相成而達致。

## 如何幫助下屬

所以，從今日開始，一個要想達致成功的行政人員，當你發現同事或下屬沒有負起自己應盡的責任，把一切疑難向你提出，依賴你替他們尋找解決的方案時，你不要再這麼「好欺負」，你應該告訴他們一個事實：「你可以請求我給你有限度的幫助，但是你的問題始終必須由你自己解決，它不會也不宜變成是我的問題。」提供有用的參考意見，及可行的應付策略給你的下屬，才是你應盡的職責！

# 創業者應有的能力

## 創業者應有的風範

什麼是創業者應有的風範？

（一）須有勇氣面對繁雜事情，判別事物之真相。

（二）自動自覺的，把理想付諸實行，從經驗中探討營商的技巧。

（三）他一方面要有創業的理論，另一方面，他應是一名高瞻遠矚的，不人云亦云，以為理論就是事情的真相的決策者。

（四）他不斷告訴自己：我一定能夠達到目標，迸發潛能，並能根據實際，逐步實現理想。

（五）無論遇到什麼問題，他都會理性而客觀分析公司的處境，公私分明，衡量得失方面比重，少有輕舉妄動、亂搞一通、不顧後果的情形。

（六）他明白自己不是一個毫無瑕疵的人，從來不會強求自己可以轉瞬便把缺性根除。不過，作為一位領導人物，他必須養成良好的處事習慣，不能憑一時之好惡下判斷，他懂得按部就班。

（七）他讓每一位職員都曉得，屬下的工作隨時會被查看，只因重視他們付出的心血、勞力和珍惜他們的前途，而隨時檢查工作，發現問題時，損失可以少一些。



# 注意企業發展過速

## 企業快速發展也會帶來問題

一個成功的企業家不僅擔心業務成長緩慢，還應關注企業快速發展相應帶來的問題。一個有遠見的中小企業家，應該要注意：企業快速成長有那些弊病？應該如何處理？而事前的了解，有助於企業主未雨綢繆，使其經營良好的公司更上軌道。

美國哈佛大學商學院企業主管理研究所長馬歇爾指出，迅速成長中的企業應小心避免下列五個問題。

## 避免下列五個方面

一、短視近利，只注意公司內部的問題。太多的經營者把時間花在自己的產品和人事問題上，卻沒有察覺到出現的新的競爭對手，正虎視眈眈垂涎着她的市場，更忽略到有些顧客可能在日後會不上門了。

怎麼辦呢？這些經營者應該將眼光放遠些，好好