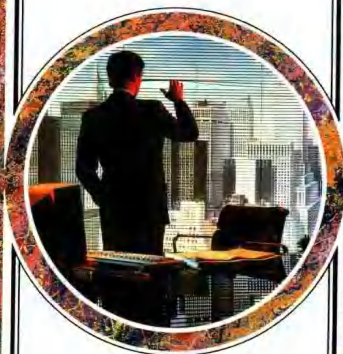


新

管理贏家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEDIA



2.

管理贏家技巧100則

凱信叢書

新

管理贏家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEDIA

華僑
學圖
館藏



2.

管理贏家技巧100則

凱信叢書

F276
218K

新 管理贏家大事典

2. 管理贏家技巧100則

總經銷：凱信企業管理顧問有限公司

地址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

電話：(02)27736571(代表號)

傳真：(02)27736577・27773817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出版者：凱信出版事業有限公司

地址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

發行人：溫雲珠 編 著：曾文旭

法律顧問：蕭雄淋 律師

印刷：一國印刷事業有限公司 (02)22251983~5

定價：每冊新台幣2,200元

中華民國八十二年四月三日初版

中華民國八十三年五月二日二版

中華民國八十四年七月八日三版

中華民國八十五年一月五日四版

中華民國八十六年四月六日五版

中華民國八十七年五月十六日六版

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

ISBN 957-8709-25-0 版權所有・翻印必究

前 言

在邁向21世紀的過程中，一般的企業若想要在激烈競爭中求生存發展，本著長期經營方針，持續不斷的從事經營結構之更新改善，乃是不可或缺的。在此之前，經營結構之改善一般被認為是高階管理者的職責，但是從今以後此項工作將不再是經營管理階層所能單獨勝任的了。

外部經營環境、顧客意識、新技術、競爭關係、政治、經濟等無時無刻不在變化著，此現象促使經營組織內之各部門隨時都得面對經營上的新課題與挑戰。

企業組織內部亦復如此，隨著經營規模之擴大，呈現不停的變化：中階管理者參與的增加，產品、事業的擴展，工廠分支機構等地域性的擴充等因素，使得經營管理階層對第一線之掌握，越來越感力不從心。

改善以上現象單只靠經營管理者對中階管理者下達指示的經營方式已不再適用。今後中階管理者、基層管理者、一般從業員工等各司其職，自主性參與企業經營的“全員參與”其經營方式乃是企業生存發展的不二法門。

在全公司之經營策略中，中階管理者掌管生產、行銷、開發等部門之結構改革。對一般從業員工則經由TQC（全員品管運動）、ZD（無缺點運動）等方法來改善工作績效。要言之，即企業全體員工各在其工作崗位上分擔改革責任是也（各在其位，各司其責）。為了達成上述任務，對經營管理實務之全盤了解乃至具備綜合性的經營判斷能力，是現代企業人所必備的要件。

本書宗旨，在於運用有系統、簡明易懂的圖解方式，將經營全盤知識介紹給有心學習的讀者諸君。縱使非企管學系出身者，若能熟讀本書，亦將能使您成為時代潮流先趨的經營管理行家。

HwL342/02

1

管理贏家的基本概念

◇ 管理目的

- 1.1 最強管理者應有的體認..... 2
- 1.2 管理功能通過..... 6

◇ 管理模式

- 1.3 管理成功方程式..... 7
- 1.4 擔任管理工作應有的心理準備..... 9

◇ 管理特質

- 1.5 管理者的13項缺失..... 10
- 1.6 成功管理者應具備的管理特質..... 11

◇ 自我分析

- 1.7 管理者應具備的實務能力..... 14
- 1.8 您有擔任經營管理者的能力嗎..... 15
- 1.9 失職管理者檢查表..... 16
- 1.10 管理者自我考核評估檢查表..... 17
- 1.11 血型的參考價值..... 20

◇ 管理新法

- 1.12 記住「80.20的原則」..... 22
- 1.13 管理技巧：利用圖解..... 23
- 1.14 成功管理者的座右銘..... 24

2

管理者應具備的能力

◇ 領導統禦

2.1	提高員工士氣的有效步驟.....	26
2.2	激勵部屬的方法.....	29
2.3	管理者必須具備的溝通能力.....	31

◇ 時間管理

2.4	時間管理模式.....	32
2.5	時間管理小秘訣.....	34

◇ 授權需知

2.6	新人類的特徵.....	35
-----	-------------	----

◇ 談判技巧

2.7	談判要訣.....	36
2.8	談判的方法和順序.....	38

◇ 會議簡報

2.9	完美的會議簡報技巧.....	42
2.10	報告書的製作方法.....	46

◇ 傳真技巧

2.11	實用FAX秘訣.....	49
------	--------------	----

3

管理圖表的製作方法

◇ 製表重點

- 3.1 管理圖表的製作重點與流程..... 54
- 3.2 管理圖表的種類與特性..... 57

◇ 經營圖表

- 3.3 掌握經營概況的圖表製作原理..... 62

◇ 企劃圖表

- 3.4 評估經營計劃的管理圖表製作原理..... 67

◇ 生產圖表

- 3.5 生產單位適用的管理圖表製作原理..... 73

◇ 營業圖表

- 3.6 適合行銷部門的圖表..... 77

管理者必備——

提高利益策略圖表

4

◇ 目標設定

- 4.1 經營計劃表的目標..... 84

◇ 財務分析

- 4.2 財務結構改善計劃..... 86

◇ 損益分析

- 4.3 損益分析（表格範例）..... 88

◇ 經營企劃

- 4.4 經營計劃的基礎資料表..... 95

◇ 產品開發

- 4.5 新產品開發計劃書..... 97

- 4.6 提高產品附加價值的方法..... 98

◇ 行銷企劃

- 4.7 企劃部門檢查表..... 99

◇ 績效檢討

- 4.8 企業經營檢核表..... 103

◇ 改善計劃

- 4.9 解決問題檢查表..... 109

◇ 管理規則

- 5.1 管理者應遵守的原則..... 114

◇ 創意管理

- 5.2 如何激發員工創意..... 115
5.3 如何做好人的管理..... 116
5.4 如何培養創意..... 119

◇ 培養專業

- 5.5 女性樹立個人專業形象的方法..... 121
5.6 樹立個人管理專業形象..... 122

◇ 規劃方向

- 5.7 健康管理檢核表..... 123
5.8 管理者必須具備的魅力..... 126
5.9 管理者必須培養的能力..... 127

◇ 教育訓練

- 5.10 將人材變為人財..... 129
5.11 開發人力資源應採何種方法..... 131

6

管理贏家的祕訣——生產管理

◇ 效率原理

- 6.1 何謂效率..... 134

◇ 成本控制

- 6.2 熟記必要數字..... 135
- 6.3 人事費用檢核表..... 136
- 6.4 計算每一單位的薪資成本..... 138

◇ 生產效率

- 6.5 生產合理化的改善方向..... 139

◇ 生產流程

- 6.6 實用標準生產管理流程..... 142
- 6.7 生產安全的維護與控制..... 144

◇ 委外加工

- 6.8 委外加工的管理重點..... 149
- 6.9 委外加工的評估方法..... 152

7

管理贏家的祕訣——行政管理

◇ 行政管理

- 7.1 管理的對項和事項..... 156
- 7.2 辦公室電腦化的推動..... 157

◇ 績效檢查

- 7.3 事務管理檢查表..... 161
- 7.4 有效會議檢查表..... 163

◇ 節約改善

- 7.5 作業流程的改善..... 165
- 7.6 運用改善原則（檢查表）..... 169
- 7.7 行政主管應如何做好節流..... 170

◇ 採購原理

- 7.8 訂貨管理..... 172
- 7.9 庫存費運送費用檢查表..... 175
- 7.10 設備投資的計算方式..... 178

8

管理贏家的祕訣——業務管理

◇ 業務管理

- 8.1 提高員工工作績效的方法..... 182
- 8.2 如何才能提升士氣..... 184
- 8.3 提高士氣的檢查表..... 185

◇ 提昇業績

- 8.4 提高業績檢查表..... 189

◇ 管理技巧

- 8.5 數字管理的重要..... 192
- 8.6 營業部門檢查表..... 194

◇ 收款管理

- 8.7 資金的收款流程應如何設計..... 198

◇ 組織規劃

9.1	綜合經營計劃	202
9.2	公司組織的檢查表	204
9.3	經營計劃的構造體系	205
9.4	歸納 5 年的經營計劃	207

◇ 企業品質

9.5	企業如何塑造成功的服務品質	210
-----	---------------	-----

◇ 利潤控制

9.6	固定費用的計劃	211
9.7	旅費交通費檢核表	213
9.8	何謂勞資糾紛	215
9.9	薪資結構的改善	216
9.10	人事管理檢查表	217
9.11	聯絡費用檢核表	218
9.12	事務用品費檢核表	222
9.13	水電瓦斯費用檢核表	224
9.14	交際費用檢核表	227
9.15	促銷及其他費用檢核表	230

◇ 管理品質

9.16	管理者應考慮的經營管理項目	234
9.17	管理者應具備的企劃力	236
9.18	管理者應具備的判斷力	238

◇ 企業稽核

9.19	整體經營的檢查表	241
9.20	財務會計的評估方向	244
9.21	創造利潤的評估方向	246

管理贏家的基本概念

• 管理目的 •

① 最強管理者應有的體認	2
--------------	---

② 管理功能通述	6
----------	---

• 管理模式 •

③ 管理成功方程式	7
-----------	---

④ 擔任管理工作應有的心理準備	9
-----------------	---

• 管理特質 •

⑤ 管理者的13項缺失	10
-------------	----

⑥ 成功管理者應具備的管理特質	11
-----------------	----

• 自我分析 •

⑦ 管理者應具備的實務能力	14
---------------	----

⑧ 您有擔任經營管理者的能力嗎	15
-----------------	----

⑨ 失職管理者檢查表	16
------------	----

⑩ 管理者自我考核評估檢查表	17
----------------	----

⑪ 血型的參考價值	20
-----------	----

• 管理新法 •

⑫ 記住「80.20的原則」	22
----------------	----

⑬ 管理技巧：利用圖解	23
-------------	----

⑭ 成功管理者的座右銘	24
-------------	----

管理者的首要課題就是提升自己部門的利潤，營運最大目的在於營利，追求高利潤並不單是增加銷售業務即能達到，管理的目的在“節流”；其目的在增加公司企業的“管理財”。

至於要如何有效提高利潤呢？這可由五個方向來努力：

- (1)增加銷售數量
- (2)提高商品附加價值
- (3)降低變動費用
- (4)降低固定成本
- (5)提高資金週轉率

大多數的管理者往往偏重於提高銷售數量、資本週轉以期能如期收回貨款。其中又特別注意銷售數量的多寡。事實上要達到管理的目標，以上五點缺一不可，因此一位優秀的管理者必須擬定一套具體有效的管理策略，方能完成目標。

設定管理行動的重點：

(1)思考如何提高營業額的方法

- ①訂出符合顧客需求的銷售條件
- ②確實掌握暢銷商品
- ③妥善定出價格政策
- ④謹慎選擇顧客
- ⑤擬定戰勝競爭同業策略
- ⑥積極培養人員

(2)訂定提高商品附加價值的政策

- ①簡單型商品轉變成加工複雜的商品
- ②高價位的商品（名牌商品）
- ③重視顧客的需求，例如：將商品在設定時間內送至一定地點，像披薩外送店即是提高商品的附加價值的一種方式。
- ④加強包裝

(3)降低變動費用的方法

想要控制變動費用比率，當務之急就是節約經費。例如生產工廠的變動費用其構成要素大多是在機械上，所以較容易被發現，如以提高個人的生產效率為目標，若能將工作時間由三小時縮短為二小時，這樣就提高了一小時的工作效率，同時也降低了人事費用。

而營業單位的變動費用主要為①計算在變動費用內的人事費②庫存管理費用③一般的管理費用等。如影印費、電費、水費等；……。想要降低營業單位的變動費用首先必須使營業人員的工作績效平均日優良，這樣才不會影響到全體人員的銷售業績。此外在庫存管理上若妥為控制必能節省許多管理費用。

(4)降低固定費用

這種做法和前面所談到的降低變動費用是人同小異的，如提高營業人員的素質有助於降低人事費用，而無庫存管理則可降低倉庫管理費用。

(5)提高資金週轉率

加速貸款回收可更有效運用資金，雖然就目前一般交易習慣來看，票據往來是必然方式，但是要如何維持貸款回收，則需管理者多用心。（見圖一）

實施無庫存銷售可以加速資金周轉，藉由無庫存使得資金運用更靈活。

要如何做一位稱職的管理者呢？以下三點可供參考？

圖(一)提高利潤的方法

一、提高銷售量		三、降低變動費用	
1.	訂定符合顧客需求的銷售條件	1.	降低人事費用
2.	把握暢銷商品	2.	培養高工作效率的人員
3.	妥善製定價格政策	3.	無庫存銷售
4.	選擇能提高銷售量的顧客	4.	有能培養人才的管理者
5.	擬定戰勝競爭同業的對策	四、降低固定費用	
6.	營業人員的教育訓練	1.	提高營業人員素質
		2.	無庫存
二、提高商品附加價值		五、提高資金週轉率	
1.	簡單型商品改良成高附加價值的商品	1.	加速貸款回收
2.	試圖銷售高價位商品	2.	無庫存
3.	重視顧客需求	3.	商品生產完全符合銷售
4.	利用包裝提高附加價值		
5.	利用商品流通率來提高附加價值		