



英国首相布莱尔  
前世界银行总裁麦克纳马拉  
壳牌石油公司总裁菲力普  
郑重推荐

# 管理者

## 手册

● 倪志伟 杨会计师事务所 著

● 内蒙古文化出版社



## 管理者手册

The Handbook of Manager

Ernst & Young International(ed s.)

---

原作版权归恩斯特·扬会计师事务所所有,经台湾大苹果股份有限公司代理,内蒙古文化出版社拥有  
该书中文简体字版独家出版发行权

### 管理者手册

---

|      |                         |
|------|-------------------------|
| 著 者  | [英]恩斯特·扬会计师事务所哲学博士      |
| 译 者  | 本书翻译组                   |
| 责任编辑 | 文 奇                     |
| 装帧设计 | 王晓宽                     |
| 出版发行 | 内蒙古文化出版社<br>(海拉尔市河东新巷路) |
| 印 刷  | 内蒙古农牧学院印刷厂              |
| 开 本  | 850×1168 毫米 1/32        |
| 印 张  | 17.25                   |
| 字 数  | 380 千字                  |
|      | 1998 年 3 月第一版           |
|      | 1998 年 3 月第一次印刷         |
|      | 印 数: 1—5000 册           |

---

ISBN7—80506—558—6/F·12

定 价:24.80 元

---

# 目 录

|                            |    |
|----------------------------|----|
| <b>认识你自己</b> .....         | 1  |
| 自我了解 .....                 | 1  |
| 个性分析 .....                 | 6  |
| 价值观的探讨 .....               | 10 |
| 面对人生 .....                 | 15 |
| <br><b>认识你的公司</b> .....    | 19 |
| 社会形象 .....                 | 19 |
| 初步了解 .....                 | 23 |
| 规模与性质 .....                | 27 |
| 企业文化 .....                 | 31 |
| 权力结构 .....                 | 36 |
| 不同部门的习性 .....              | 40 |
| 制度规章的运作 .....              | 44 |
| 赢的队伍 .....                 | 50 |
| 核心的业务 .....                | 55 |
| 经营作风 .....                 | 59 |
| 正确的选择 .....                | 64 |
| <br><b>企业经营的主要功能</b> ..... | 69 |
| 企业的使命 .....                | 69 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 企业的生态 .....          | 73  |
| 企业的构造 .....          | 76  |
| <b>策略规划</b> .....    | 79  |
| 未来方向的规划 .....        | 79  |
| 当前处境的分析 .....        | 84  |
| 策略计划书的撰写 .....       | 88  |
| <b>组织结构</b> .....    | 91  |
| 基本特征 .....           | 91  |
| 组织结构的选择 .....        | 96  |
| <b>资金管理</b> .....    | 100 |
| 股东权益与长期负债 .....      | 100 |
| 营运资金的管理 .....        | 104 |
| 现金流量的预测 .....        | 108 |
| <b>经营绩效之衡量</b> ..... | 112 |
| 损益表 .....            | 112 |
| 资产负债表 .....          | 116 |
| 现金流量表 .....          | 120 |
| 公司价值的评估 .....        | 125 |
| 财务比率分析 .....         | 129 |
| <b>管理资讯之提供</b> ..... | 134 |
| 管理会计 .....           | 134 |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| 预算控制.....            | 138        |
| <b>管理资讯之运用 .....</b> | <b>143</b> |
| 成本与订价.....           | 143        |
| 投资效益评估.....          | 147        |
| 财务危机之征候.....         | 151        |
| <b>人事 .....</b>      | <b>155</b> |
| 人力资源发展.....          | 155        |
| 支援与谘商.....           | 159        |
| 成功的运作.....           | 162        |
| <b>新科技 .....</b>     | <b>166</b> |
| 个人的策略.....           | 166        |
| 业务上的需求.....          | 170        |
| 借重专家.....            | 175        |
| 科技之管理.....           | 180        |
| <b>行销 .....</b>      | <b>184</b> |
| 顾客关系.....            | 184        |
| 行销策略.....            | 189        |
| 行销计划.....            | 195        |
| 行销组织.....            | 200        |
| 开发新客户的方法.....        | 204        |
| 推广活动.....            | 209        |
| 销售管理.....            | 213        |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 产品配销.....           | 218 |
| <b>制造</b> .....     | 222 |
| 物料管理.....           | 222 |
| 采购管理.....           | 227 |
| 收料、仓储与库存管制 .....    | 232 |
| 生产计划.....           | 236 |
| 生产控制.....           | 241 |
| 厂务管理.....           | 245 |
| 制造策略.....           | 248 |
| 研究发展.....           | 252 |
| <b>管理者的角色</b> ..... | 256 |
| 维持均衡.....           | 256 |
| 领导你的团队.....         | 261 |
| <b>沟通</b> .....     | 265 |
| 信息的有效传达.....        | 265 |
| 当面沟通的技巧.....        | 270 |
| 书面沟通的技巧.....        | 275 |
| 有效的阅读技巧.....        | 280 |
| 有效的简报技巧.....        | 284 |
| 非正式沟通管道.....        | 289 |
| <b>开会</b> .....     | 294 |
| 会议的准备与主持.....       | 294 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 会议的运作技巧.....         | 298 |
| <b>谘商</b> .....      | 302 |
| 利用内部资源.....          | 302 |
| 借重外界顾问.....          | 308 |
| <b>谈判</b> .....      | 313 |
| 正式的谈判技巧.....         | 313 |
| 内部的谈判.....           | 317 |
| <b>人才的培育</b> .....   | 321 |
| 甄选与面谈技巧.....         | 321 |
| 接班人的储备.....          | 325 |
| 发掘训练的需求.....         | 330 |
| 训练技巧.....            | 334 |
| <b>工作团队的管理</b> ..... | 338 |
| 成员的选任.....           | 338 |
| 达成任务的步骤方法.....       | 342 |
| 激励因素.....            | 346 |
| 激励方法.....            | 350 |
| 授权的准备.....           | 354 |
| 有效的授权.....           | 358 |
| 部属的考评与升迁.....        | 361 |
| 问题员工之处理.....         | 365 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>因应变化</b> ..... | 369 |
| 发掘机会 .....        | 369 |
| 危机管理 .....        | 373 |
| <b>时间管理</b> ..... | 377 |
| 压力之纾解 .....       | 377 |
| 时间之规划 .....       | 381 |
| 时间之运用 .....       | 386 |
| <b>控制</b> .....   | 391 |
| 专案管理 .....        | 391 |
| 解决问题的方法 .....     | 395 |
| 如何做决策 .....       | 398 |
| 如何管理你的上司 .....    | 402 |
| <b>前程管理</b> ..... | 407 |
| 规划你的未来 .....      | 407 |
| 建立良好形象 .....      | 413 |
| 更换工作 .....        | 417 |
| 晋升高级 .....        | 424 |
| 居高不坠 .....        | 429 |
| 灿烂的生涯 .....       | 434 |

## 认识你自己

# 自我了解

自我认识对于一个想要慎重选择正确人生方向的人，具有极大的价值。身为一个管理者，你如果不了解自己的话，就可能对自己的人生与事业做出错误的决定，而误入歧途，甚至无法自拔。

当然，“认识自己”并不是成功的唯一关键，要想成为一位优秀的管理者，你需要许多由工作经验获得的管理技能，你需要不断磨练、接受劝告、动用别人所长，你也需要努力工作。但是，当你考虑如何选择合适的职业，或考虑如何做好目前工作时，就应该先做好自我省察，以便认识自己。这是很重要的事，可惜一般人往往忽略了它。

大部分的人很少认真地静下来自问：我究竟是不是真想干这一行？大多数的人从学校毕业后，都面临需要立即投入工作的压力，诸如：必须赶快赚钱生活；希望成为社会的一份子，不希望做无业游民；缺乏耐心寻找好的工作，以及希望开始储蓄等等。

如果你仅为了及早就业，或世俗的名利，或好胜心，或虚荣的成就感等所驱使，而汲汲营营，以致在职业上夺抑了自己天生的兴趣志向，就可能产生工作不适合的现象。目前许多企业机构，为了使人力得以适才适用，都采用性向测验、评估中心、职业谘询等方法，以期充分运用人力资源，用心良苦。试想，倘若未能适才适所，公司损失固然很大，员工个人的损失，更是无法估计了。

如果你无法从目前的工作中得到兴趣，而尽想着过去美好时光及成就，这表示你可能已步入歧途了。你应该设法重新调整工作，找回往日的乐趣，如此，将会使你与公司双蒙其利。

### 我是否适合目前的工作？

一个人的价值观与兴趣是会改变的。因此你应该常用下列的问题来问问自己，并且诚实作答，借以确定自己对目前的工作是否满意。

- 你在晚上的时刻，对第二天即将来临的工作，会不会感到焦虑？
- 与上司或同事谈论公事时，你是否会漫不经心或觉得无话可说？
- 你是否因为想博取好感，或因为工作负荷太重，而经常加班或没有午休时间？
- 你对部属的态度是否很随便或容易发怒？
- 你是否真心喜欢自己的工作，并且清楚地知道它为什么令你着迷？
- 是否总觉得你的主管不够能干？而认为自己可取而代之？
- 当你听到朋友谈论他们的工作时，会不会因羡慕而感到不快？你羡慕他们什么？自由？权利？出国机会？还是薪水？
- 你是否厌倦被别人指使或指使别人去做事？
- 你是否感到很疲累或压力很重？
- 你是否因为工作的关系，而被迫必须放弃自己的嗜好或兴趣？

### 目前的工作是否适合我？

假如你对目前的工作不满意，就该问问自己要的是什么：

- 更高的薪水
- 更多的休假
- 更好的工作条件与福利
- 自己的工作表现能受到更多的肯定
- 有较多的时间从事自己有兴趣的活动
- 个人的办公室
- 私人的助理
- 更多具有挑战性的任务
- 担负更多的职责
- 工作更富于变化，更多采多姿
- 额外的津贴
- 减少出差的次数
- 较好的休闲设施

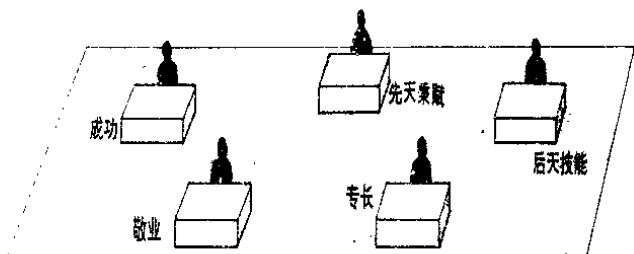
或许你现在的工作无法令你满意，例如：无法给你更多的薪水或更多的职责；但是，分析一下你自己的需要，可以帮助你认识自己。

### 分析自己的需求

在1950年代中期,管理心理学的先驱马斯洛(A. H. Maslow)教授提出一项“需求理论”,他将人类的需求分为下列五个层级:

1. 生理的需求:对食、衣、住、行等的基本需求。
2. 安全的需求:对安全、安定以及保护的需求,以避免有秩序的生活环境遭受威胁。
3. 社会的需求:希望归属于社会,并为社会所接受的需求。
4. 被尊重的需求:希望拥有身分地位及受他人尊重的需求。
5. 自我实现的需求:希望有效发挥自己先天的禀赋及后天的技能,以达成自我实现之境界的需求。

每一个人的满足需求是不同的,而你的满足需求也会改变。你不妨试问自己目前的工作究竟满足了你上列那几项需求?满足的程度如何。



### 你的专长是什么？

如果你从事目前的工作，并没有带给你快乐，请你仔细想想看，自己所感兴趣的是什么，你擅长的是什么？你应该问自己有那些天赋的才能？设法列举这些天赋才能并加以分析，然后再问自己是否已充分发挥了最重要的天赋。也许这不是一件容易的事，但是却很值得去做。

我们每个人生来具有某些天赋的才能（譬如音乐、美术、语文、运动等），如果你能将之充分发挥，一定能够培养出自己的特长，这些特长可能是某种技术，例如机械修护、美术设计、乐器演奏等；也可能是某种专长，如善于言词、交际，或善于领导等能力。

无论是那一类，顺应自己的兴趣去发挥，你必然可以从工作中快乐与成就感，而很自然地迈向成功。

## 认识你自己

### 个性分析

你了解自己在办公室中所扮演的角色吗？你的优点与弱点是什么呢？这些都是认识自己的先决条件。有些管理者与人相处能够不卑不亢，恰到好处；他们对待部属既细心又圆满，公私兼顾，又能使大家同心协力，达成任务，而且让每个人都能获益。有些管理者虽善于思考解决问题，却不知道如何处理人际关系。管理者有种种不同的类型，而你究竟是属于那一种类型的管理者呢？

卡尔·乔恩(Carl Jung)在本世纪初即致力于人格特质的研究，他认为人基本上可分为内向型及外向型两种性向：

内向型的人(Introverts)，乐于独处一室，做自己的事，不喜欢从事社交活动，在社交场合中常感到不能适应。

外向型的人(Extroverts)，从与人交往中领略人生的意义；当他独处一室时，则会感到怅然若失。

人类是复杂的动物，很难加以硬性地区分，但乔恩的理论提供了良好的起点，帮助我们进行自我分析工作。

乔恩认为人类经由下列四种机能来接收及处理信息；思考、直觉、感情、理智。这四种机能的发达程度因人而异，一个人可能其中的一种机能最发达，另两种次之，而另一种机能却最弱。

“思考型”的人，思路较清晰而合于逻辑，做事情有条不紊，善于分析问题。“直觉型”的人有丰富的想像力，创意较多，且善于出点子。“感情型”的人，是以人性的价值观来处理事情，比较不够冷静客观；此类型的人热情而好交际，善于社交活动。“理智型”的人精力旺盛，做事实在，是注重行动与实际成果而不喜欢空谈的人。

### 发挥你的长处

- 认识你自己的基本性向。这会使你对自己产生信心，激发干劲。
- 找出你的优点——是善于规划？善于分析？善于执行？或善于……，设法避免去做自己不适合的工作。
- 取他人之长以补自己之短。不管你是不是单位主管，你都应该弄清楚组织中有那些人的优点，可以弥补你的弱点。
- 避免去接触可能会持续暴露你自己弱点的情境。
- 万一被派担任一项势必会使自己暴露短处或受窘的任务时，你应先与同事们商讨对策，或是将该任务授权给足可胜任的部属去执行。
- 尽管如此，你也要知道，任何人都无法永远避免自己的弱点接受考验；有时候你必须全力以赴去面对它，或设法去改进自己的弱点。
- 如果你一直备受工作的压力，又无法发挥优点，这时你可能需要变换职位了。
- 如果你确定自己的工作毫无挑战性或正迈向错误的方向，这时唯一的可行之道就是辞职，另谋发展了。但在下决定之前，最好多听听别人的意见，审慎考虑，不宜轻举妄动。

## 了解自己的类型

身为管理者，若能了解自己是属于内向型或者是外向型的人，以及了解自己哪一种机能较强而哪一种机能较弱的话，对自己必有很大的助益。假如你能更进一步了解你部属的优点和缺点，使他们适才适用，将可协助你建立一个强而有力的工作团队。

### 思考型的人 (Thinker)

- 喜欢以逻辑的方式处理问题。
- 善于分析，但执行力较弱。
- 讲究方法。
- 除非有确实且合理的论据，否则对于新的方案，抱持怀疑的态度。

适合的工作：

适合从事研究调查、系统分析、会计、财务管理等方面的工作。

### 理智型的人 (Sensor)

- 善于把事情完成，执行力较强，对于规划阶段的工作常感到不耐烦。
- 处理例行工作得心应手。
- 有丰富的常识且注重实际。
- 工作努力，处理事情有条理。
- 具有活力与专注精神。

适合的工作：

适合从事发动计划、交涉、谈判、解决问题，将构想转化为行动方面的工作。

### 直觉型的人 (Intuitior)

- 喜欢处理观念性和理论性的问题。
- 善于掌握大方向，但忽略细节部分。
- 富创造力和想像力。
- 经常在事情未来临前有正确的预感。

适合的工作：

适合从事长程计划、创作、创造性思考、脑力激荡方面的工作。

### 感情型的人 (Feeler)

- 合群。
- 评估事情时常注重人性面，较忽略技术面。
- 热情且富同情心。
- 能感受到他人的心情、感觉和反应。
- 有时宁可相信自己的感觉，而忽略一些明显的事实。

适合的工作：

适合从事辅导、谘询、仲裁、公共关系等方面的工作；此类型的人，可与高级主管或基层员工有良好的沟通。