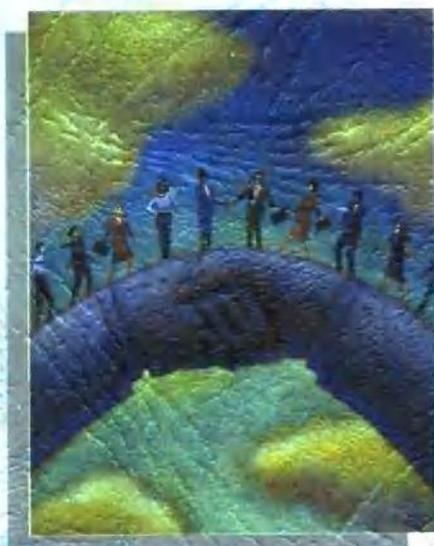


冯两努 著

1997, 成功经理启示录

1997年，中国大陆将拥有数百万下
港大军。新的环境，新的经济特点，新
的经营天地，将造就新一代的富豪。



哈尔滨出版社

(本书若遇质量问题，可直接向承印厂调换)

1997，成功经理启示录

出版者：哈尔滨出版社 (邮政编码：150013)

著作者：冯两努

责任编辑：任关怀

发行者：黑龙江省新华书店

印刷者：黑龙江省新华印刷厂

850×1168 毫米 1/32 印张 8 插页 4

字数：280,000 1997 年 4 月第 1 版印刷

标准书号：ISBN 7-80557-487-7/G·467

定 价：15.80 元

自序

本书的出版可追溯至 1996 年初。当时的《Recruit》总编辑张召于小姐主动联络中大商学院院长李金汉教授，希望能与中大商学院合作在《Recruit》内开设一介绍现代管理知识的专栏，对象是该报广大的年青读者，后者的求知欲极强。此项计划得到李院长的支持，继由张召于小姐与我共同策划，并决定采用“管理舞台”作者专栏的名称，期望能透过深入浅出的文字和活泼的插图，向读者介绍及分享一般成功经理具有的管理技巧和经验，以期达到如在舞台上表演给观众观赏的效果。

专栏的第 1 篇文章于 1996 年 3 月 25 日正式刊出，以后逢星期五与读者见面，由 8 位中大商学院同仁轮流执笔撰写。其后得悉此专栏颇受读者欢迎，一些公司机构更将有关文章在部门内作传阅或告示。“97”将至，相信有许多有志青年来港发展经济，他们急需了解香港经济管理方面的知识及特点，更加启

发了我把刊出的文章编辑成书，并定名为《1997，成功经理启示录》。

全书共收集 41 篇文章。内容环绕机构、群体及个人三个不同的管理层面作分析讨论。第一部分介绍企业策略管理一些宏观概念和近年备受工商界人士关注的热门课题；第二部分讨论员工在机构内经常遇到的组织行为与人事管理问题；第三部分着重介绍现时很多年青经理所欠缺的领导、决策和沟通技巧；第四部分则针对近年在香港兴起的一股进修 MBA 课程的热潮，为青年读者撰文分析企管教育的最新形势和发展方向。

由于本书的主要对象为年青经理人及督导人员，因此行文力求浅白清简，理论与实际相结合，并配合香港的企业实例和管理经验。基于文章并非属于学术性著作，因此内容一概不加附注，特此说明。

希望本书的出版能够起到抛砖引玉之功效，使在港多年的经验管理学者多写更加精辟的著作，以介绍给我们的年青经理，使他们在管理上少走弯路，而加快香港的经济繁荣速度。

冯两努

出版序言

“走出象牙塔!”这是若干学者口中常喊的一句口号。对从事工商管理教育工作的人士来说,这句话具有更重要的现实意义。工商管理这门学科的知识,都是从现实工商管理实务中,经过有关实务人员和学者的综合、分析而导论或演绎出来的,因此实用性很强,当然它也有一定的时空局限性。

近年来,世界各地的企业面对许多新的问题,而新的问题需要新的解决方法。经过管理学者及实务人员的努力,新管理技术的出现可说层出不穷。为了推广新管理知识,从而走出“象牙塔”,冯两努先生特别为《信报》及《Recruit》分别策划了两个专栏,前者的专栏名称是“商管启示录”,后者则称为“管理舞台”,同在每周刊出一篇论述有关管理的文章。“商管启示录”于1995年9月10日开始面世,而“管理舞台”,则于1996年3月25日第一次刊出。前者的

主要对象是一般性读者，特别是一些业者及企业主管人员，而后者则针对企业的年轻经理或督导人员而撰述。因此，两个专栏刊出的文章内容，多少反映出不同读者所关注的企管问题。

值得我们欣慰的是，两个专栏的文章刊出后，一直受到读者的好评和欢迎，有的读者甚至来信询问是否会出单行本。更因为“97”将至，一定会有不少有志于在香港发展商业的内陆管理人员到香港发展。他们急需了解香港经营管理的特点及经验，这兴趣了我们出单行本系列的这个念头，以使大陆的读者更多了解香港的情况。

两个专栏文章得以编辑成专书出版，我们要特别感谢下列人士：《信报》总编辑沈鉴治博士同意在该报拨出版位开辟“商管启示录”这一专栏，《Recruit》前编辑张召于小姐是“管理舞台”专栏的总策划人，她的精益求精的专业精神，令人非常佩服，我们感谢她所作的整个策划工作。

我们真诚希望本书可以给广大读者在经营管理方面予以启示。

目 录

出版序 (1)

自序 (3)

1 企管概念与新思潮

1. 1 企业之本质 (3)

1. 2 管理概念与经理人角色 (9)

1. 3 管理环境及未来挑战 (16)

1. 4 建立远见和企业使命声明 (22)

1. 5 “企业文化”有何用处 (29)

1. 6 创意文化的迷惑 (35)

1. 7 顾客服务的管理 (40)

1. 8 求取顾客意见 (45)

1. 9 全面品质管理 (50)

1. 10 再生工程与企业革新 (56)

1. 11 危机管理 (62)

1. 12 企业的道德责任 (68)

2 组织行为与人事管理

- 2. 1 人事管理还是管理人事? (75)
- 2. 2 香港劳资关系的发展 (80)
- 2. 3 3重角色观念..... (84)
- 2. 4 工作间的人权问题 (89)
- 2. 5 不一样的同事 (94)
- 2. 6 个人与组织的契合 (100)
- 2. 7 人事组合 (105)
- 2. 8 队工是管理神话? (110)
- 2. 9 处理雇员的不满 (115)

3 个人管理与自我发展

- 3. 1 计划你的前途 (121)
- 3. 2 候任经理,您好! (126)
- 3. 3 另类经理 (132)
- 3. 4 优质领导的艺术 (137)
- 3. 5 学习领导能力 (141)
- 3. 6 卓越能力 (147)
- 3. 7 善用你的权力..... (152)
- 3. 8 权威权威 (157)
- 3. 9 开会成功的要诀 (162)
- 3. 10 资讯焦虑的烦恼 (168)

3. 11	发问的艺术	(173)
3. 12	办公室用电话基本法	(178)
3. 13	如何提高谈判优势?	(184)
3. 14	“环境设计”营造谈判优势	(189)
3. 15	成功推销员对时间的看法	(193)

4 企管培训教育

4. 1	革新中的 MBA 课程	(201)
4. 2	MBA 教育的新形势	(207)
4. 3	培训未来的管理人材	(212)
4. 4	遥距 MBA 课程的疑惑	(217)
4. 5	美加 MBA 排名榜的风波	(223)

1 企管概念与新思潮

1. 1

企业之本质

一个企业系统由 5 个单位组成：
企业、消费者、政府、产品市场和劳动市场。

商业活动与社会息息相关，已成为人类生活不可分割的一部分。事实上，商业活动在人类古文明时代已出现。

香港基本上是一个商业社会，由 19 世纪的一个渔港逐渐发展为一个贸易港口，经过差不多一个世纪的急速发展，现已成为一个世界重要商业及金融中心。

与其他国家比较，香港天然资源贫乏，但其实质经济增长多年都维持上升，成为世界增长最快速的国家和地区之一。香港经济成功的因素很多，包括一个廉

洁和有效率的政府、完善独立的法制、优良的港口和通讯设施、简单的低税制，极少干预的经济政策、大量勤奋和富适应能力的劳工、高质素的管理人员，和富于进取创新人企业精神等。虽然“九七”将至，但在中国持续的经济开放政策下，致令大量外地资金不断涌入，再加上香港本身的基建发展，使其经济得以继续蓬勃。明显地，香港的企业管理水平也需要不断提高，以助其经济继续成长。

现今大部分香港年青人都有参与商业活动，成为企业的雇员、经理主管或雇主不等。他们都希望除了能维持生计外，也能有机会发挥自己的专长和影响力，参与制订香港未来商业活动和整个社会的发展方向。很明显，商业活动影响着我们每一个人。企业有一定的社会责任，其活动也能影响我们的生活质素。因此我们有必要了解一下商业活动的本质和运作。

创业的原动力

香港，像很多西方国家一样，奉行自由市场经济体系，原则上都给予市民完全自由去决定如何生产及分配各种资源和产品。政府一般不干预私人经济活

动；而市场作为一“无形之手”，会自动调节供应、需求和价格，以达到次源的最优分配。在这个经济制度下，个人投资如能成功，就可以为其投资赚取一笔可观的回报，而回报当然与投资计划本身的风险有关。这个追求利润的动机，也就是激励很多人愿意冒险创业之原动力。这是一个由企业家和富企业精神的商界主管去发掘和满足市场所需的商业社会。政府的角色只是确保和促进一个有利创业、投资与经商之环境架构，执行有关法例和监管，促进公平竞争，及在有需要时利用财政或金融来稳定经济。

英文 business 一字，可以是指一家公司或商业机构、一个行业、整个商业系统，或泛指商业活动（包括生产、分销和消费），一般统称“企业”。无论是指哪一个概念，所有企业都有一共同目标，就是提供个人所需的货品及服务，以满足消费者的需要和欲望；而同时间，这些在市场内的买卖交易活动也会为企业带来利润。换句话说，如果消费者没有需要或能自给自给，那么企业、市场或商业活动就不需存在。

公平竞争有利成长

要衡量一个企业是否成功或有否贡献,除了其他一些非量化目标外,最终还要看企业的利润或回报有多少。如果一家商业机构不能赚取利润,它就不能长期生存。要取得利润,企业就要提供顾客需要的货品或服务。由于顾客可以自由选择供应商,因此每一企业都要与同行竞争者进行竞争。企业间的公平竞争可确保货品以适当的价格和数量出售,也使资源能更有效率地运用。

竞争手法通常有 3 种可以选择:

- (1) 价格, 一个企业可透过改良效率及减低营运成本来减低售价, 这样既可刺激销售、也无须令盈利减少;
- (2) 品质, 就是改良产品或服务质素, 令其从对手区别出来, 或超越绎手所能提供的质素, 而很多顾客也愿意付出多一些价钱以取得更佳产品或服务;
- (3) 创新, 就是要洞察顾客口味和各种环境改变, 以能找寻市场空档开发新产品或操作方

式。当然，一个企业要考虑很多内外因素，来决定究竟采用上述哪一个或多个竞争手法。简单来说，企业要增加销售和盈利，首先就要更佳地满足顾客需要，这也是商业活动一向强调“顾客至上”的原因。

交易多福祉多

整体上来看，一个企业系统共由 5 个不同单位组成：企业、消费者、政府、产品市场，和劳动市场。企业与消费者不断以货品或服务来换取金钱，形成一个循环流程。这个流程令买卖双方都能在交易中得到好处，而社会整体福祉也得以增加。另外，这个过程亦涉及储蓄与投资活动，例如市民会把部分收入存进银行户口或投资证券市场，企业也就可以透过银行或资本市场来筹集资金，进行扩充投资。因此交易越快越多，社会整体福祉也就增加越多。这也是商业活动对社会有贡献的主要论据所在。

当然，一些有远见和使命感的企业，还会追求更高的理想和关注较高层次的人类需要，例如确保平等就业机会、保护环境生态、发展员工潜能、拉近人与

1997，成功经理启示录

人之间的互信关系，及改善本地和世界人民生活质素等。