



成功经理启示录

(香港) 何顺文 饶美蛟

72.91

领导艺术

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术：成功经理启示录／何顺文，饶美蛟编著．－北京：中国友谊出版公司，1997.10

ISBN 7-5057-1336-1

I.领… II.①何… ②饶… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第19327号

原版：© 1995商务印书馆香港有限公司

中国友谊出版公司取得在中国大陆地区的出版发行权

书名	领导艺术—成功经理启示录
编著	何顺文 饶美蛟
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市丰华印刷厂
规格	850×1168毫米 32开本 5.5 印张 110000字
版次	1998年1月第1版
印次	1998年1月北京第1次印刷
印数	1—5000册
书号	ISBN 7-5057-1336-1 / F·22
定价	10.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028 电话 (010) 64668676 合同登记号：图字01-96-1021

编者序

本书的出版可追溯至 1994 年初。当时的《Recruit》总编辑张珪于小姐主动联络香港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》内开设一个介绍现代管理知识的专栏，对象是该报广大的年轻读者，后者的求知欲极强。此项计划得到李院长的支持，继由张珪于小姐及本书第二编辑共同策划，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 1994 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。良好的反应启发了编者把刊出的文章辑录成书的意念。后承蒙香港商务印书馆同意出版此单行本，并定名为《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等问题；第三部分着重介绍现时很多年轻经理所欠缺的领导、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轻经理人及督导人员，因此行文力求浅白精简，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。

在编写本书的过程中，难免有所错漏，尚祈读者不吝指正。

何顺文

饶美蛟 谨识

目 录

1 企管概念与新思潮

1.1 企业之本质	1
1.2 管理概念与经理人角色	5
1.3 管理环境及未来挑战	11
1.4 建立远见和企业使命声明	16
1.5 “企业文化”有何用处?	22
1.6 创意文化的迷惑	27
1.7 顾客服务的管理	31
1.8 求取顾客意见	35
1.9 全面品质管理	39
1.10 再生工程与企业革新	44
1.11 危机管理	49
1.12 企业的道德责任	54

2 组织行为与人事管理

2.1 人事管理还是管理人事?	59
-----------------------	----

2.2	香港劳资关系的发展·····	63
2.3	三重角色观念·····	66
2.4	工作间的人权问题·····	71
2.5	不一样的同事·····	74
2.6	个人与组织的契合·····	79
2.7	人事组合·····	83
2.8	队工是管理神话? ·····	87
2.9	处理雇员的不满·····	91
3	个人管理与自我发展	
3.1	计划你的前途! ·····	95
3.2	候任经理,您好! ·····	99
3.3	另类经理 ·····	104
3.4	优质领导的艺术 ·····	108
3.5	学习领导能力 ·····	111
3.6	卓越能力 ·····	115
3.7	善用你的权力 ·····	120
3.8	权威权威 ·····	124
3.9	开会成功的要诀 ·····	128
3.10	资讯焦虑的烦恼·····	133
3.11	发问的艺术·····	137
3.12	办公室用电话基本法·····	141
3.13	如何提高谈判优势? ·····	145

3.14	“环境设计”营造谈判优势·····	149
3.15	成功推销员对时间的看法·····	153
4	企管培训教育	
4.1	革新中的 MBA 课程 ·····	158
4.2	MBA 教育趋势 ·····	162
4.3	培训未来的管理人才 ·····	167

第 1 章

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、高素质的管理人员和富于进取创新的企业精神等。虽然“九七”临近,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。

现今大部分香港年轻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,参与制定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 and 产品。当局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,以达到资源的最优分配。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),一般统称为“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,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供自给,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，或超越对手所能提供的质素，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、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头或投资证券市场，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、拉近人与人之间的互信关系,及改善本地和世界人民生活质素等。

(何顺文)

1.2 管理概念与 经理人角色

优良的管理是一组知识、技巧和经验的混合体。

任何企业机构要达到其目标,就必须有良好结构和作出有效管理。本文将简略介绍管理的一些基本概念,作为余下各章的讨论基础。

在过去数十年,企业不断发展扩充,股东及企业家已逐渐

趋向雇用一班专业经理来全盘负责管理公司业务。大型企业股东一般只视自己为投资者,而部分公司管理人员也会拥有企业股份。由于现代企业活动已变得越来越复杂庞大,因此管理工作已渐发展成为一个专业,也有人叫 20 世纪为“经理的年代”。

何为“管理”

不同人对“管理”(management)一词有不同的理解。因应不同情况和目的。管理一般可分为以下两个概念来理解:

(1)制造一适当环境以能有效地结合和运用各项资源,并带领有关员工奋力以达到单位目标之过程。

(2)指进行上述活动的人,即指经理或管理人员。亦有人称管理人员就是决策者。

事实上,这两个概念是分不开的,因此有时可以互相交换来使用。管理人员向 4 类人负责:对股东而言,管理人员要保障股东的权益;对员工来说,管理人员负责制造一个环境令各员工可以达到自己的目标(包括薪金、福利、发展机会、工作环境和满足感等);对顾客及外间机构而言,他们需要保持良好关系及平衡双方利益;最后,管理人员亦对大众有一社会责任,确保有效运用资源之余,也能合乎法律和商业道德标准。

在自由市场经济制度下,管理过程和活动颇具一般性。管理人员会发现一般管理原理在很多不同情况环境下皆可以合用,而大部分管理技巧也可以在不同企业机构间作转移运用。

从传统的管理过程来分析,不论行业、机构,或商业活动性质,一般管理活动都包含以下 5 类功能:

- (1)规划
- (2)组织
- (3)人力资源调配
- (4)统筹及领导
- (5)控制

因应个别管理人员的不同层次,其所负责上列管理工作之比例也会有异。一般来说,越高阶层的管理人员,亦越要多花时间在规划和组织活动上。

管理人三种角色

另外,根据著名管理学者闵滋伯(Henry Mintzberg)的研究,管理人员通常扮演 3 类较上述为广泛的不同角色:

- (1)人际角色:包括作为单位首脑、领导人和对外联络人;
- (2)资讯角色:包括作为监察者、资讯发放者和发言人;
- (3)决策角色:包括作为企业家、纠纷处理者、资源调配

者,和谈判代表。

这个模式主要强调一个管理人员是在一个多变不定的环境内运作。管理人员很多时需要在短时间对很多突发的事情作出迅速回应和转换上述不同角色。事实上,一个经理的工作十分繁复。由于大部分重要决策资料都以非形式方法储存在个人脑内,因此不能随便授权他人代行职务。简短、片断性,及口语沟通为大多管理工作之特色。

一个良好经理的绩效表现必须同时具有效能和效率。效能是指选择正确适当的目标、决策和工作方法,而效率是指能以最低成本或最快时间完成工作。明显地,越高层和越具策略性的决策工作,将会更重视效能表现。在实际环境内,也会有一些不能避免的限制,影响着管理人员在这两方面的表现。

管理技巧

在有效从事上述各项不同管理活动和角色时,一个管理人员必须拥有一些基本管理技巧。管理学者加斯(R. Katz)将这些技巧分成3类:技术性、人际性和概念性。技术性技巧是指该经理需要用来完成专门性工作的知识、工具、程序或方法。人际性技巧是指与其他人相处及领导和激励其他员工的能力。概念性技巧则指能洞悉组织全盘运作和各单位间的关

系,并可以配合统筹有关策略决策之能力。一般来说。技术性和人际性技巧对较低层的管理人员比较重要,因他们有较多机会与下属相处。相对来说,较高阶层的管理人员也就需要具备较佳的概念性技巧。

主流管理学说

管理为一门跨科际的学科和应用技术,涉及其他如经济学、心理学、社会学、政治科学、统计学等知识。现今主流的管理思想可分为3大派别:古典学派、行为学派,和计量学派。不同学派在不同情况下各有其用处,没有一个学说永远是对或合用的。另外还有很多其他不同的管理原理、技术和模式。但要留意,并不是每一个学理研究结果或理论都可应用在每一个机构内,特别是文化及其他社经环境差异的考虑。

现代的管理学者一般都认为较新的系统及权宜理论,可提供一个更完整综合的模式来解决管理问题。一个系统可界定为由一组相互依存的元素所组成的一个整体。作为一个开放系统,企业在其环境内运作,也从其环境获取所需输入和交换其他讯息和资源,然后以最有效率方法处理和生产,以达到组织原来的订立目标。因此管理人员必须充分掌握组织之目标和懂得联结各有关单位的合作,及对环境转变作出迅速适

当的回应。

权变管理理论更进一步综合各管理学说和理论,它认为并没有一个在任何情况下都为最适合的管理方法或方案,必须考虑实际情况和因宜制订(contingencybased)。因此管理人员必须了解每一决策的主要权宜因素,包括外在环境、内在组织、决策结构和特征,及决策者的个人特征风格等。

虽然管理经常被视为一门科学来作学习研究,但在实务上就较接近一门艺术,需要个人判断来补充现存理论知识的不足。但不等于管理工作不能有效地学习掌握,一个良好的教育基础可协助管理人员避免忽略一些重要的决策考虑因素。由是观之,优良的管理可视为一组知识、技巧和经验的混合体。

(何顺文)