

管理 不求人



團隊決勝關鍵

沒有兵的將軍是無法打仗的，
同樣地，精明的領導者若是不懂得管理之術，也是無法成就大事業！
如何成為善於調兵遣將的管理者？
書中生動的實例教您如何帶領公司團隊縱橫商場！

文光、寧川 編

SUPER S3

管理不求人～團隊決勝關鍵

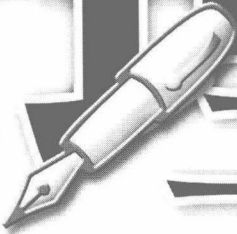
編者／文光、寧川
編輯／王蓓齡
發行人／王聖毅
出版者／新苗文化事業有限公司
 台北市和平西路一段 150 號 4F 之 4
電話／(02)2332-0430 (代表號)
傳真／(02)2332-9817
劃撥／18324544
E-mail／shinmiao@ms59.hinet.net
排版／全凱印前廣告設計有限公司
印刷／久裕印刷事業股份有限公司
版次／2005 年 12 月一版一刷
出版登記／局版台業字第 6017 號

定價／210 元
ISBN 957-451-244-4

(本書如有缺頁破損請寄回更換)

本書由中國中央編譯出版社授權出版，
原書名為《管理的 100 條黃金法則》

管理 不求人



團隊決勝關鍵

文光、寧川 編

目錄

第一章 決策

正確決策是企業的命脈／009

健全的企業資訊系統是成功決策的依據／017

敢於做出不確定性決策／024

做出果斷的決策，並勇於堅持／031

群策群力，鼓勵全員參與公司決策／036

洞悉未來，敢於大膽決策／044

識別關鍵問題，選擇最簡單有效的方法／050

第二章 創新

不斷尋求新的創新起點／059

加速「自我淘汰」／063

保持比競爭對手領先兩步的創新速度／068

營造創新環境，保護創新鬥士／071

推行建議制度，使員工找到創新的樂趣／078

在發展變化中及時進行組織創新／082

把握意外事件所帶來的機運／086

走動管理，以最小投入獲得最大回報／090

第三章 效率

簡化組織形式，實施「零管理層」／099

實施靈活的彈性工作制／104

將複雜的問題簡單化／108

借助網際網路贏得工作的高效率／111

從小處入手，創造高效率的企業環境／117

第四章 變革

變革先從思想或觀念的轉變開始／	123
在新舊取捨中使公司煥發出新的活力／	128
克服變革中的抵制因素，及時變革／	133
改革不適應人事管理的陳舊制度／	139
擺脫被動局面從關鍵問題入手／	142
主動變革以適應發展的需要／	146
發掘組織弊端，重組組織機構／	151
進行全面變革使企業重現生機／	156
危機時刻起用大膽變革的領導人／	163
技術革新是推進變革的重要力量／	169
破除僵化的生產方式／	174
巧妙運用意外事件扭轉不利局勢／	179
利用「壞事」化危機為轉機／	183

第五章 團隊

以提高榮譽感來培育「團隊精神」／189

加強合作與溝通使團隊成員間的智力共用／195

選擇個性、專長互不相同的人組成互補團隊／198

打造高效率的隊伍，發揮不同成員的作用／206

發掘團隊中每位成員的潛力／213

第六章 文化

提倡企業如家的企業精神／219

以人為本，真誠地關心和尊重員工／222

企業領導人要能成為精神領袖／227

確立卓越不群的服務文化／234

建立明確的價值觀，引導並約束員工的行為／239

重塑煥然一新的企業文化／245

第一章 決策

正確決策是企業的命脈

美國著名決策大師赫伯·西蒙（Herbert Simon）說過：「決策是管理的心臟；管理是由一系列決策組成的；管理就是決策。」

決策是企業的命脈所在。在關鍵時刻，一個正確的決策，能使公司起死回生，而一個錯誤、不切實際的決策，會使公司瀕於破產。很多情況下，決策者需要具有真知卓見的能力，而這種能力取決於決策者長期的經驗累積。

案例解析

二十世紀初，出任美國貝爾電話公司（Bell Telephone Company）總裁的費爾先生，是美國企業史上不為人所熟知的企業家，也是最有效率的決策人。他

在擔任貝爾公司總裁的近二十年中，非常正確地做出了四項重大決策，使該公司成為世界上最具規模、成長最快的民營企業。

一開始，費爾就十分清楚這一點：一個電話公司欲保持其民營形態、自主經營，就必須具有突出並且與眾不同的管理方式。因此費爾有了第一個重要觀念：貝爾公司雖是民營企業，但應比任何政府機構都更加關注社會大眾的利益，並且要更為積極。為此，他做出了第一個正確的決策：貝爾電話公司必須預測社會大眾的服務需求，並滿足社會大眾的服務需求。

不久，費爾又提出「本公司以服務為目的」的口號。這一口號在二十世紀初很難為人接受。但是，費爾卻沒有因此止步，他看出了企業應有判斷管理者及其作業的標準，用以衡量服務的程度，而不是衡量盈利的績效。也就是說，服務的成果是管理者的責任。公司高層的職責在於組織及調度財源，力求使公司能提供最佳的服務，並能獲得適當的收益。

緊接著，費爾做出了第二個正確的決策：實施「公眾管制」。費爾認為，一個全國性的電訊事業，絕不能以傳統的「自由」企業來看待，也就是說，絕不能是無所節制的事業。要避免政府收購，惟一的方法就是「公眾管制」。所

以，一項有效的、誠摯的並有原則的「公眾管制」誕生了，它符合貝爾公司的利益，並關係著貝爾公司的存亡。

在當時的美國，「公眾管制」雖不是生疏的名詞，但在費爾提出這項結論時，仍然引起了企業界的眾多非議，法院方面也不支持這一觀點，所以「公眾管制」沒有發揮任何效果。公眾管制委員會的人數既少、經費也不足，因而委員一職成了無所事事的閒差。

但費爾卻決定將促成「公眾管制」的實施作為貝爾公司的目標。他將此目標交付給於各地區子公司的總經理，責成各子公司努力恢復各管制機構的活力，以期能有公平合理的「公眾管制」確保公眾利益，同時又能使貝爾公司順利經營。由於貝爾公司的高層管理成員，包括各子公司的總經理的支持，所以整個公司全力為此目標而努力。

費爾的第三個正確決策是：建立貝爾電話實驗室（Bell Telephone Laboratories），並使其成為企業界最成功的科學研究機構之一。這項決策是以一個獨佔性的民營企業，必須生生不息、保持活力的觀念為出發點。在做這一決策時，他曾經自問：「像貝爾公司這樣的獨佔性企業，如何才能永保雄厚的競爭

力？」當然，他所謂的「競爭力」，並不是一般有同業競爭情況下的競爭力，而是一個獨佔性的企業如果缺乏競爭力，就將停滯不前，不能進一步成長與革新。

在費爾看來，獨佔性的企業在現階段同行業中雖然沒有「對手」，但應該以「將來」為「對手」。對電訊事業來說，技術最為重要，企業有無前途完全取決於其技術能否時時更新。貝爾電話實驗室就是基於此觀念而成立的。貝爾電話實驗室雖不是企業界所設立的第一個研究機構，但卻是第一個有意識著眼於未來發展的研究機構。

貝爾電話實驗室的正式成立，是當時企業界很難理解的創新。如今，事實證明費爾的觀念是正確的。貝爾電話實驗室第一步發展的通訊技術，已使整個北美洲聯成巨無霸的自動通訊網。

後來更發展到當初連費爾本人也沒有想到的領域，例如電視節目的轉播、電腦資料的傳送，都是成長最快的通訊技術，另外還有通訊衛星等等。

二十世紀二〇年代初，費爾做出了他的第四項正確決策：開創一個資金市場。這項決策的著眼點，依然是確保貝爾公司能夠以民營形態繼續生存。

許多企業之所以被政府接管，大都是由於無法取得需要的資金。在一八六〇～一九二〇年間，歐洲許多鐵路公司最終都由政府接管，主要也是由於上述原因；第一次世界大戰後的通貨膨脹期間，歐洲大陸許多電力公司也是以同樣的原因被政府接管。當時各公司處於貨幣貶值的情勢，卻又不能提高電費，結果不少公司雖有心改善經營，卻無法籌措足夠的資金。

費爾在做這項決策時，瞭解到貝爾公司需要大量資金的供應，而這些資金又不能從當時的資金市場獲取。他的構想是發行美國電話電報公司（AT&T）普通股。他設計的這種股票，與當時的投機性股票完全不同，其對象是社會大眾，尤其是當時所謂「莎莉姑媽」的中產階層的主婦。

「莎莉姑媽」手頭擁有大量的游資，卻苦於找不到投資出路，擔不起風險。而費爾設計的普通股，不僅能享有資產增值，還可免受通貨膨脹的威脅，很受一些「莎莉姑媽」的青睞。嚴格說來，當時「莎莉姑媽」型的投資人還沒有完全形成，擁有資金購股能力的中產階層才剛剛出現，他們大多仍沿襲傳統的習慣：將餘錢都存入銀行或購買保險。只有敢於冒風險者才用於投機股票市場。當然，這並不是說費爾「創造」了「莎莉姑媽」，他只是誘導當時的「莎

莉姑媽」成為投資人，動員她們的儲蓄，這樣做不僅符合她們的利益，同時也符合貝爾公司的利益。

正是由於他的這一設計，才使得貝爾公司在近五十年來，一直擁有充裕的資金來源。直至今日，美國電話電報公司的普通股仍是美國和加拿大中產階層投資的對象。

費爾的四項決策都與當時一般人的想法不同，但正是這四項正確決策使貝爾公司獲得了空前的成功。

深度研討：做出正確決策必備的五種能力

1. 提出問題的能力

及時發現現實生產管理活動中所存在的問題，並運用各種理論知識和科學方法，做出判斷，並指出這些問題，哪些應由上層解決，哪些應由中層解決，哪些應由下層解決。

2. 分析問題的能力

從全局出發，以戰略眼光對問題加以分析，依據其緊迫性、嚴重性、擴散性，加以分類、排序、篩選，從中挑選對全局有嚴重影響的問題，作為重點決策問題。

3. 解決問題的能力

＊優化能力：即從多個可行方案中選擇最優方案的能力。

＊適應能力：決策問題往往涉及許多專業知識，有些管理者的專業知識可能不夠廣博，這時應組織和依靠有關專家共同探討解決問題的途徑，運用組織能力彌補技術能力的不足。

4. 檢查決策實施的能力

決策實施時，主客觀條件在不斷地發展與變化。如出現新的工藝技術變化，或市場環境的變化，就可能會引起生產管理上的某種突變。為保證決策能力能在現實中運用自如，管理者應不斷對決策進行檢驗，並及時調整或修正，以保證決策的正確實施。