



# 好書推介

## 《1%管理 99%效益》

文：啟思

### 管理要改善 其實很簡單

你今天作出的決定，會影響你今後的命運。所以，不管你的辦公室是在摩天大樓上，還是在家庭飯桌上，你都有改善自己的管理才能的必要。

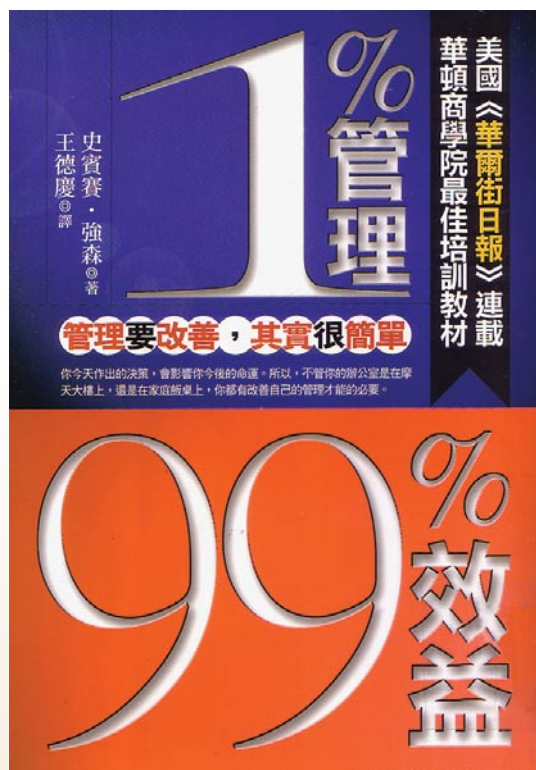
要是沒有變革，CEO們的日子顯然會過得容易得多，推行計劃將會毫無問題，因為今天和明天沒有什麼兩樣，組織設計的問題可以得到解決，因為環境不存在不確定的因素；同樣，決策制定也會大大簡化，因為每一方案的結果都可以準確地預測。不幸的是，變革已成為現實，對付變革成了每個管理者工作中不可分割的部分。



## 請看看以下的例子：

十五年前，人們都為擁有一張運通信用卡而自豪，當時運通信用卡是身份和地位的象徵，這一點廣泛地為上等商人所接受。然而，顧客日益增強的價值意識，開始對運通卡的尊貴形象產生了排斥。雖然顧客仍舊欣賞其提供的優質服務，但每年要多支付五十至三百美元的費用，讓消費者十分不情願。對手「Visa」和「Master card」提供特殊服務、折扣和其它促銷手段，吸引人們使用他們提供的信用卡，運通公司失去了大批的支持者。1991年末到1992年末，信用卡持有者的數量，以每季度五十萬人的驚人幅度在下降。曾經為公司創造利潤的信用卡業務，現在成了虧損的一大主要根源。運通公司面臨的問題，AT&T、IBM、柯達的領導們，也在為飛速變化的市場傷腦筋，甚至是學校、政府都不得不改變以往的行事方式。

二十年前，「管理最佳」的公司都設有龐大的計劃部門，這些部門產生了數不清的五年和十年計劃，而且每年都對這些計劃進行修訂。以奇異公司為例，曾經有一個三百五十人的計劃班底，這些人煞費苦心地編製出無數非常詳細的報告；但是現在，計劃正逐漸地轉交給經營單位去做，成為經營單位中層管理者職責的一個部分，正式計劃班底的人員已減少到二十人左右，而且他們的功能僅僅是向經營者們提供建議。今天，奇異公司的十三種業務領域的總經理，每年只須提交五份報告，每份報告只有一頁紙，在報告中只要求說明該業務所處產業在未來的兩



年中，可能出現的機會和可能存在的障礙。

管理是一個令人興奮的領域！為什麼美國西南航空公司會在強手林立的美國航空界突然崛起，並且擊敗了像美國航空及聯合航空公司這樣的強勁對手呢？為什麼微軟從二十年前銷售額不足一千美元的小公司，變成了今天全球市值第二的巨無霸公司呢？而寶麗來、美國運通、蘋果電腦又是如何在競爭中，被對手甩在兩百呎之後呢？雖然創新和變革歷來是管理工作的一部份，但近年來已經變得越來越頻繁了。這一切都使管理學成為一門充滿了鬥爭和對智力極具挑戰的學問。

（文字略經修改）

（以上內容摘自《1%管理 99%效益》，此書可在成人教育中心圖書室借閱）