

管理學論文集

選自「哈佛商業評論」 唐範文譯

(English Title)

FOURTEEN ARTICLES SELECTED FROM
HARVARD BUSINESS REVIEW—ON MANAGEMENT

管理學論文集

FOURTEEN ARTICLES SELECTED FROM HARVARD
BUSINESS REVIEW—ON MANAGEMENT

選自「哈佛商業評論」

唐範文譯

FOURTEEN ARTICLES SELECTED FROM
HARVARD BUSINESS REVIEW — ON
MANAGEMENT. Copyright © 1968, 1969, 1971, 1972,
1973, 1974, 1976 by The President and Fellows of Harvard
College. All rights reserved. Chinese edition published by
World Today Press, Hong Kong. Illustrations adapted
from the original text.

First Edition
First Printing

October 1982

管理學論文集

選自「哈佛商業評論」
唐範文譯

今日世界出版社出版

香港郵政總局信箱66號
(登記證內版僑台誌字0066號)

港澳總代理：張輝記書報社

香港利源東街四號二樓

台灣總代理：新亞圖書股份有限公司

香港九龍上海街450號永華商業大廈十樓A2室

1982年10月第一版第一次印刷

封面設計：蔡浩泉

目 錄

1. 好經理不作決策	1
H・愛德華・賴普(H. Edward Wrapp)	
2. 一個能幹管理人的技能	19
羅伯特・L・凱司(Robert L. Katz)	
3. 制定小型公司的策略	45
弗蘭克・F・吉爾摩(Frank F. Gilmore)	
4. 工業產品的銷售計劃	65
B・查爾斯・艾美斯(B. Charles Ames)	
5. 充分運用推銷人員	85
德里克・A・牛頓(Derek A. Newton)	
6. 處理客戶與推銷管理並重	115
本森・P・夏皮羅(Benson P. Shapiro)	
7. 財務決策的體制	131
威廉・W・西勒(William W. Sihler)	
8. 改善職業生活的素質	157
理查德・E・沃爾頓(Richard E. Walton)	

9. 你需要哪一種管理控制？	
理查德・F・萬斯爾 (Richard F. Vancil)	161
10. 製造部門——公司策略所缺少的環節	
威克姆・斯金納 (Wickham Skinner)	183
11. 生產計劃與管制的結合	
威廉・K・霍爾斯坦 (William K. Holstein)	203
12. 生產綫方法在服務業中的應用	
西奧多・李維特 (Theodore Levitt)	241
13. 如何使僱員悉力以赴？	
道格拉斯・S・舍溫 (Douglas S. Sherwin)	263
14. 最好的公司可以有道德嗎？	
肯尼斯・R・安德魯斯 (Kenneth R. Andrews)	287

1. 好經理不作決策*

H·愛德華·賴普

本文作者認為，成功的總經理不為其機構說明詳細目標，也不作全盤計劃，他鮮作平鋪直叙的政策聲明。他是一個機會主義者，他喜歡用敷衍了事的方式來解決問題——不過他敷衍了事是另有圖謀的。在許多實際事務上，他都置身其中，並不局限自己在「重要事務」方面。

管理的高層是一個神秘和計謀多端的領域。很少人曾涉足其間，而那裏的人時常傳返的訊息，對於其他管理階層以及對一般人士而言都是不易理解的。這可能是由於管理文獻中充滿神話、幻象和諷刺——例如，以下是大眾所持的見解：

- ☐ 當一位經理到達金字塔的頂端後，生活就變得不太複雜。
- ☐ 在最高層的經理因為知悉機構內所進行的一切事務，能支配他所需的任何資源，因此對許多事情更能作出決策。
- ☐ 總經理的一天時間是花費在作出廣泛決策和制定精確目標等事項上。
- ☐ 高層總經理的基本活動是構想長遠的計劃。
- ☐ 在一間大公司裏，我們可以看到高層總經理正在沉思他的機構在社會上所擔當的任務。

* Translated from Harvard Business Review, H. Edward Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decisions," September — October 1976, Copyright © 1976 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

我認為上述任何一種見解或數種見解加在一起，都不足以準確說明總經理所做的事務。也許，研究管理程序的學者都過於熱心於發展一套理論和學科。我所認識的一位總經理這樣說：「我猜我已做了一部份書和文章所敘述的事，但這些描述了無生氣，而我的工作則不然。」

然則，成功的總經理在現實世界裏表現出哪些共同特徵呢？我根據我的經驗，確定了五種看來特別重要的技能或才幹。

保持消息靈通

首先，我筆下的每一位人物都有特別才能，通曉公司內每一不同階層所作的各種不同的決策。他自下而上晉升時，在不同部門發展一個消息網。不管他在機構內升至多高，他都培養這些消息來源，並保持其開放。在需要時，他能越過機構組織圖的界限，為某種情況尋求超過一種的解釋。

在某些情形中，特別當人們懷疑他對他們的決定不完全同意時，他的下屬會在他們宣佈決定之前，預先通知他。在這種情形下，他大可延遲決定，或改變決定的方向，或甚至能阻止進一步的行動。然而，他並不堅持這一程序。通常他任由機構內的成員決定在什麼階段才通知他。

高層經理常被作家、顧問和低層的管理人員批評，認為他們升級至高層後，仍然置身於日常業務的處理，而不把自己局限在「重大事務」上。毫無疑問，有些經理的確注重瑣碎事務，而且堅持作出太多決定。表面上，好經理似乎也犯了同樣錯誤——但他是另有目標的。他知道唯有對已作的決定保持消息靈通，才能避免那些孤立於工作程序的人常有的效率不高的情形。倘若他使自己的地位超然於工作程序之外，他很快就會發現，他所獲得的消息，要靠下屬來選擇和提供。正如肯尼斯·博爾丁 (Kenneth Boulding) 所描述：「一個等級制度的目的，就是防止把消息傳

達給上層。這個等級制度可作為一個消息過濾器，沿途很少有廢紙箱。」（註1）

一位成功的主管人應該採取哪一種行動才能保持消息靈通而準確呢？這裏是一個例子：

□我曾工作過的某公司，其總裁感到，他的副總裁在下層討論過的一些主要事項上曾侮辱他。他接受了一項舉辦正式管理發展計劃的提議，主要因為這可使他有機會跟較為低級的中級經理們討論公司的問題。在一個有學術氣氛的環境下跟這一小批人員相會，他便知道了很多他們的成見以及各副總裁的成見。同時他在沒有貶低各部門經理的權力之下達到了目的。

集中時間和精力

一位優秀經理的第二種技能，就是他知道怎樣對那些自己應該關心的少數事項、決策和難題，節省精力和時間。他了解到，對於工作方面的決策保持消息靈通，是與這個機構迫使他參與決策或甚至制定決策是有區別的。他認識到他只能施展其特別才能於有限的事務上，因此他只選擇那些他相信會對本公司產生最長期性的影響的事項，讓其特別才能可以盡量發揮。在普通情形下，在任何一個持久的活動中，他將局限自己於三個或四個主要目標。

他決定不參與決策的那些事項又如何呢？他須確知（運用上面的第一項技能）其機構能夠使他在每一個不同階段保持消息靈通；他不想被指責對這些事項漠不關心。他訓練其下屬不要把那些事情交給他作出決策。下屬向他提出的報告主要是這樣的：「這些就是我們的估計，而這些就是我們打算要做的。」對機構的整體策略極可望有所貢獻的那些計劃，他表示衷心的鼓勵，至

註1：摘自紐約高威爾·哥尼亞成人教育學院舉辦的會議演說。

於對其他事項，他只要收到有關的消息就行了。當他發覺機構有一個難題需他協助解決時，他會找方法傳達他的技能而不會發號施令——通常是提出一些有助理解的問題。

玩弄權力遊戲

成功的高層主管人通過其機構，能夠把他們的主意與意見推行到哪一個程度？一般認為「主要推動者」透過新的計劃繼續創新，就像自由國會裏勢力龐大的大黨領袖一樣。但據我看來，這是非常使人誤解的意見。

成功的經理對機構的權力結構是很敏感的。在考慮任何現時的主要建議時，他可將機構內各個別人員和單位的立場用尺度標繪出來，從完全和毫無保留的支持，到堅決、毫不容情及往往是不動聲色的反對。在這兩種立場之間，則是較為冷淡的態度。通常一項建議的幾方面都會遭遇這種態度，而這正是他可以利用自己的才能起作用的地方。他評估組織內各個集團的深度及本質。他的洞察力使他穿過我所謂態度較冷淡的「走廊」前進，但當這條走廊受到阻塞時，他很少會向它挑戰，他寧願稍作停留直至走廊開放為止。

與此特別技能相關的，是他能夠知道在其機構內需要有幾位人員負責試探輿論。他知道其機構只能忍受從金字塔頂（權力最高峯）所提出的一定數目的建議。無論他是多麼地想採用自己的計劃來激勵機構的發展，他也知道要使計劃實現，必須通過機構內各個不同部門的人員。他研究各小組和主要人員對試探輿論的反應，就能夠作出較佳的評價，知道如何改進各項建議內容的貧乏；他很少會找到一項能獲整個機構所有部門都支持的建議。有些建議雖然得到機構內某些部門的熱烈支持，但也會惹來其他部門的強烈反對。

選擇時機的重要

像目前這種環境，對高層經理而言，良好的時機選擇觀念是無價之寶。我舉例言之：

□一位副總裁有個時候深信他的公司缺乏方向的認識，需要一個正式的長期活動計劃去填補真空。直到考慮之時，他向其他高層經理提出的溫和建議都受到漠視。跟着他找到一個辦法展開活動。

一個管理發展委員會提議，為該公司第二階層的職員舉行一連串的週末聚會。經過廣泛爭辯後，總裁不宣佈理由便推翻此項提議。委員會各委員對這種近乎專橫的否決公開表示不滿。

副總裁覺察到一個緊張的局面，遂向總裁提議把那些曾參加過週末管理發展研習會的職員組織起來，成立一個長期計劃委員會。提出此建議的時間是最恰當的，總裁正要尋找一個平息各委員的藉口之際，立刻接受這個建議，而管理發展委員會在其下次集會時對這個想法衷心支持。

這個副總裁曾進行過一種持續的市場研究，以便發現如何說服別人接納他那長期計劃建議。他從先前進行的「市場」調查知道，那總裁早先拒絕他的建議並不是一成不變的定論，不會阻礙筆者前面說過的那種態度冷淡走廊裏的最後轉變。

副總裁使委員會處於一種和解的氣氛裏，而他的建議卒告大獲全勝。

一位好經理能抓住一個重要時刻，就能認清他深感興趣的一套目標，雖然這套目標的大綱可能是十分模糊的。他的時間表也是同樣十分模糊，只不過建議某些目標須較其他一些更快完成，而某些則毫無問題可以延擱幾個月或幾年。他還有一個更為模糊的概念是有關如何完成這些目標。他對主要人員和各小組加以評估，他知悉他們都有其自己的一套目標。他們這些目標，有些他

能充分理解，但有些他只能加以推測。他也知道這些人員和各小組，是一些方案或預定計劃的障礙，但也不能不加以考慮。由於他每日在推行事務時要作出決策，同時由於他的建議已得到這些人員和各小組的反應，因此他就能更清楚地察覺態度較冷淡的走廊在甚麼地方，跟着就採取行動。

不明確的藝術

成功經理的第四種技術是知道怎樣去滿足其機構，使之感覺已有一個方向的認識，而無須要他自己再公開承擔整套明確的目標。這並不是說他不需要一個目標——個人的和公司的，長期的和短期的。它們都是他思想上的主要指導，並且由於他更了解他所用的資源、面對的競爭和轉變中的市場需求，他須不斷更改其目標。但由於其機構需要有一些目標聲明，因此他也得作出一些聲明，例子如下：

「我們的公司打算在同業中名列前茅。」

「我們的目標是成長並獲取利潤。」

「我們謀求投資的最大利潤。」

「管理當局的目標是對股東、僱員和大眾負責。」

以我看來，這類聲明對不同的管理階層幾乎沒有提供任何指導。但它們却很容易被大多數有識之士接納作為目標。

保持活力

何以好經理不為機構明確說明他的目標？主要理由是，他認為不可能定下對將來任何合理期限都有關的明確目標。商業的環境迅速和不斷地轉變，而公司的策略也就必須斟酌這種轉變加以修正，策略的聲明越是明確，就越難於需要和環境轉變時說服其機構轉向不同的目標。

當然，公眾人士和股東一定會覺察到其機構有一套意義明確

的方針及清楚的方向認識。然而事實上優良的高層經理很少確知他應採取的方向。他比任何其他人都更會覺察到對他公司的許多威脅——這些威脅就存在於經濟制度裏，在競爭者的行動中，以及在他自己機構裏。

他也知道不可能把目標清楚說明，使到機構內每一個人都明白它的意思。這些目標只有在實施決策時，通過持續不斷的推行才能加以傳達。這些決策較諸語言更有意義。在那些要說明目標的情形中，機構將目標加以解釋，使到它們合乎機構本身的需求。

那些急於要求有更明確目標的下屬們，實際上他們的做法違背了他們自己的最佳利益。每次將這些目標更明確地加以說明時，一個下層的工作範圍便可能會大為縮小。範圍越狹隘，就意味着在機構內容納下層意見的空間越小。

避開政策的束縛

成功的經理不願作明確表示的那種態度也伸展到決策領域。他絕少作出直截了當的政策聲明。他可能知道，在一些公司裏，有一些管理人員將時間花費於仲裁對政策的爭論，而不推動公司的發展。管理學課本則認為，意義明確的政策是管理良善的公司所不可或缺的先決條件。我的研究並沒有支持這個論點。例如：

□我熟悉的某公司總裁，有意指派一些模糊不清的任務給屬下的高層人員，並且拒絕為他們界定政策。他在指派新任務的時候，似乎毫無法則可言，但其實有意造成下屬之間的競爭。他的方法，雖然不容於傳統的組織計劃家，但這是深思熟慮和相當有效的方法。

既然能幹的經理不作決策，然則這是否意味着管理良好的公司，是在沒有政策的情形下經營的呢？當然不是。其政策却是長久以來，在經營業務作出決定，經過一種難以形容的融合所演

變的。任何一項單獨的決定，對機構的政策可能是微不足道的；但如果是一連串的決定，則會對機構的不同階層形成一些指導原則的模式。

有技能的經理極不願意寫下公司的信條，或編訂一本政策手冊。專心致力於詳細說明公司方針和部門目標，並擬定周詳的組織圖表及工作說明——這通常是一個機構衰退初期的第一個跡象。

近年來大受讚揚的「按目標管理」學派認為：應該在機構內各階層釋明詳細目標。這個方法在較低階層的管理是適用的，但對高層而言，就無用武之地。高層經理必須詳細想出各種目標，但有些目標通常不予發表，或者至少須以謹慎的方式向機構傳達。爲了準備讓機構從現時的努力方向作根本的改變，需要有一個適應的過程，這個過程可能會繼續數月或數年之久。

例如，假設總裁認為其公司必須逐漸結束過去三十五年來的主要業務。雖然作出這一改變是他的目標之一，但他可能覺得，這個主意甚至不能對公司目前那項業務駕輕就熟的副總裁提及。對公司大部分職員來說，直截了當地宣佈公司改變業務會使他們大爲震驚。於是他開始朝這個目標進行工作，但沒有向他手下那批管理階層的人員充分透露這項改變。

把目標加以詳盡說明，可能只會使工作的完成更加複雜化。明確而詳盡的聲明給與反對派一個防備的機會。

有目的的糊塗

我將說明的第五種技能，是最爲重要的，但這種技能與管理上所要求的那種綜合性、系統性、合乎邏輯和極有計劃性的法則並無多大關連。在本文的所有異論中，這一條可能最令教條主義者感到討厭。

依我的觀察，成功的經理都會明白，在機構中把整套計劃推

行是徒勞無功的。爲了對達成目標獲致適度的進展，他願意接受對計劃的部分接納。他避免在原則問題上引起爭論，他努力把看來是附帶的小事合併在計劃裏面，至少使完成目標獲致部分進展。他的態度是基於樂觀與毅力。他不斷對自己說：「這個建議一定有某些部分我們能夠加以利用。」

每當他把面前各種建議的關係分辨清楚後，他就知道這些建議有合併和重組的機會。因此我們可以推論，他是一個有廣泛興趣和好奇心的人。他知道的东西愈多，他就愈有機會來發掘有關的部分。這種程序無須大智大慧或非凡創造力的人才能進行。他的興趣越廣，他就愈能夠把一些無關連的建議結合起來。他像分析家那樣熟練，但更像一位思想家那樣富有天賦。

倘若管理人員已建立或已繼承一間穩固的機構，他就很難想到一個該公司內沒有人想過的主意。他最重要的貢獻，可能是他能夠看到別人從來沒有察覺的關係。這是一個例子：

□一個分區經理在一年開始之際，已確定他的目標之一是改良產品的品質。年終檢討這個目標的進展情形時，他可指出三個重要事件帶來了明顯的改進。

首先，品質管制組的主管人是一位老資格的管理人，工作表現只算差強人意，他於年初時要求分派到一個新的研究部門去。這個機會使分區經理得以聘任一位有前途的年輕工程師負責這個重要崗位。

數月之後，第二個機會來了。人事部建議一個計劃，要不斷考查爲新僱員而設的訓練方法的效能。生產組願意接納這個建議。分區經理的唯一貢獻，是建議這項計劃應該包括重視僱員對品質的態度。

然後第三個機會來了，那分區的一位最佳顧客發現大部分貨品用錯了材料。這個投訴所產生的重大壓力，使到一個檢查和檢定原料的全新制度得以設立。

分區經理檢討一年來產品品質的進展情形，以上這三項便是最重要的發展。這三項最重要的發展，沒有一項能在年初可以預料得到，但這些事從日常工作中突然出現，他便很快看出每項發展的潛力。

善於利用變化

好經理只能在不斷變化的環境中，才可有效地產生作用。這個概念是「星期六評論」一位漫畫家於描繪一位總經理坐在一張大辦公桌前指示其秘書時獲得的：「送一宗交易來，我想有工作表現。」唯有工作中常有轉變，經理才能發現到各種機會的新的組合和打開比較不受注意的新途徑。他企圖將擺在他面前的建議或意見加以利用，從而刺激其創造力。他會嘗試使策略性的改變成為機構內的一種生活方式，而且即使當前的成果很好，他仍要不斷檢討這種策略。

查爾斯·林布隆 (Charles Lindblom) 曾經寫過一篇題目很吸引人的文章：「糊裏糊塗成功術」(註2)。在這篇文章中，他描述所謂「合理綜合法」的決策方法，這個方法的精義在於決策者為他的每一個難題，小心謹慎，按步就班地處理，收集完整資料；把資料透徹分析，研究許多種可行的途徑，每一程序本身都有其冒險性和後果；到最後，才制定一個詳盡的行動方針。但林布隆不考慮「合理綜合法」，而更贊成他所稱的「連續有限比較。」他認為決策者應該把可供他選擇的可能途徑加以比較，藉以知道何者最為適合他心目中的目標。由於這種方法與其說是合理程序，不如說是機會主義，因此他認為經理是一個糊裏糊塗成

註2：「管理心理學文獻」(Readings in Managerial Psychology) 萊維特及龐蒂 (Harold J. Leavitt and Louis R. Pondy) 主編，芝加哥大學出版社出版。

功的人，但在糊塗中却有目的。

艾戈·安素夫(H. Igor Ansoff)，在他寫的那本「公司策略」(註3)一書中，描述他所稱的「級聯方法」(Cascade Approach)時表示支持類似的概念。他的見解是，當一個解決辦法正要出現時，便形成粗略的決策法則，且相繼地在數個階段中改良。這個程序在解決難題的過程中出現好幾次，但每次的結果愈來愈精確。

林布隆與安素夫已使我們更了解經理的真正想法。這個程序並非極為深奧，不過是經理在尋找一種方法，使一間成長中公司日常工作裏數以千計的事件，納入一個模式裏去。

不同的寫照

幾位管理學學者的作品值得注意之處，就是產生了一個概念，認為領導人的主要工作，不是作出決策，而是維持那些讓不同決策體系可有效地發生作用的經營條件。支持這個理論的人，依我看來，似乎忽略了領導人能夠巧妙地改變方針。如果他對下屬的決定只是不經審查就加以批准，他就不能對他們提出的均衡判斷另外賦予意義。領導人必須衡量問題和達致自己的決定。

理查德·施爾特(Richard M. Cyert)和詹姆斯·馬奇(James G. March)堅認在現實生活中，經理們並不考慮所有可能的途徑，只要他們找到一種滿意的方法，他們就止步不再探求下去。在我的例子中，好經理們不會犯這種短視想法的毛病。除非他們對廣泛的可能性加以仔細考慮，否則他們不可能提出富有想像力的綜合意見，而這正是他們的工作特色。

很多關於成功總經理的文章，都把他們描述為偉大的思想

註3：紐約麥格勞希爾書店出版，1965年。

家，他們在辦公室中為公司設計整個行動計劃。我曾見過的成功高層總經理，其作風並不如此。他們不是製造一棵已長大可作決定的樹，而是從細枝開始，協助它長大，在他們試驗過大樹枝能承受多少重量後，才對大樹枝感到安心。

根據我的構想，總經理處身於不斷出現的業務問題中。他的機構為應付這些難題而提出一連串的建議，這些建議有些是洋洋大觀的正式報告；有些猶如一位下屬匆匆闖進來那麼短暫，而這些下屬的最新靈感，無非來自上午喝咖啡的時間。經理們都知道，像「這是一個財務問題」或「那是一個傳訊問題」這類話並無意義，因此感到沒有必要將問題分類。事實上，他並不怕那些難以分門別類的問題。正如已故的加里·斯坦納（Gary Steiner）在他所寫的一篇文章裏所說的：「對模糊不清的問題，他有高度的忍耐能力。」

在考慮每一項建議時，總經理最低限度以三種標準來試驗：

1. 整個建議——或往往是建議的某一部分——是否會推動機構朝向他心中的目標發展？

2. 機構裏各集團和小集團對整個建議或一部分建議的接納情況如何？最有力的反對會來自何方，哪一個集團會給予最強大的支持，而哪一個集團會保持中立或漠不關心？

3. 這個建議與已經在進行中或現時提出的計劃有何關連？在考慮中的某一部分建議可否加到正在進行的計劃中，或者這些建議能否與其他建議配合，成為一整套能夠在機構裏推行的建議？

作出決定

現再舉一個總經理如何推行工作的例子，說明一連串的事件導致母公司總裁試圖將屬下兩個部門合併的決策：

□我們稱該位總經理為布朗先生。有一天，A部門的經理向