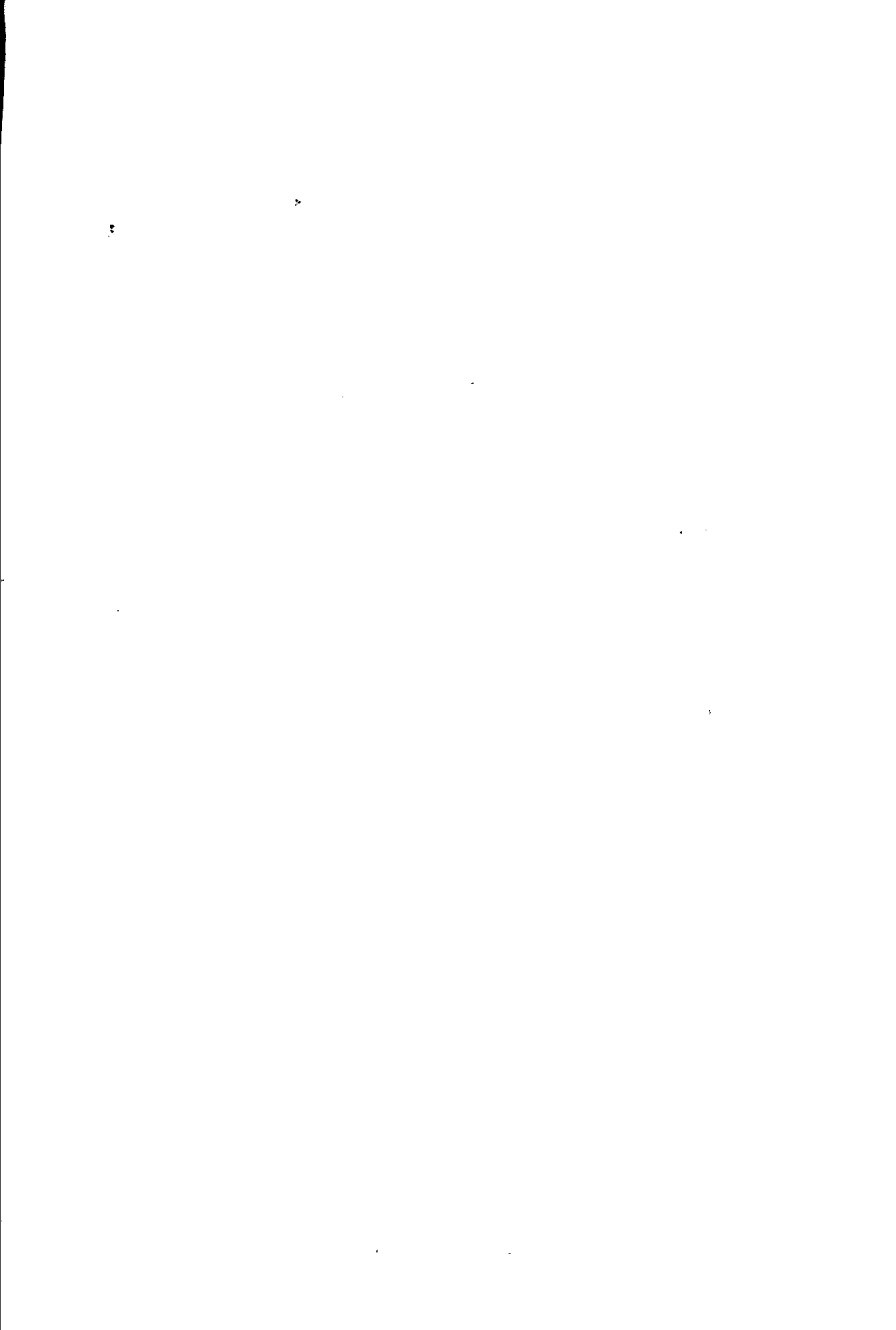


管理精粹

哈佛管理叢書編纂委員會



哈佛管理叢書



管理精粹

哈佛管理叢書編纂委員會



哈佛管理叢書

序言

處於瞬息萬變的經營環境，企業唯一的因應之道，便是求新求變。

公司必須求新求變，才能生存成長，員工更須追求新知，才能配合公司成長的步調。相信您一定汲汲於新知的吸收，然而日理萬機，您或許沒有充分的時間，閱遍國外有關的專業性刊物，難免有滄海遺珠之憾。

本書為您精選近年內國外商業性刊物上經理人不可不看的文章。

我們從 Fortune、Business Week、International Management、Forbes、World Executive Digest、Harvard Business Review、Business Horizon、Advanced Management Report、supervisory 等國外經理人常看的專業性刊物當中。為您精選出可讀性較高的文章，並以最精簡的文字呈現給您，讓您在最短的時間內，吸收到最新的管理知識，而與國外的經理人同步。

目錄

一、管理新趨勢

彼得杜拉克談今日的管理	9
美國企業學習跨越文化鴻溝	13
日本企業內的權力移轉	17
學習日本利益團體的競爭	21

二、策略規劃

情勢評估	25
策略性思考的七項致命假設	37
新業務開發	42
經濟生產力	47
資訊處理如何與企業策略整合	52

三、組織發展

如何保持組織的「苗條」？	57
維持欣欣向榮的要訣	61
公司的新看門狗——問題經理	69
總經理不再擔當整合的角色	73
Global manager 成了搶手貨	77
把職員外調擔任顧問	81

催辦員的運用.....	86
-------------	----

四、領導統御

快樂的員工才有生產力.....	91
如何讓人才眷戀公司.....	101
重要員工的替代問題.....	107
讓員工代替你思考、做事 ——一位經營者的授權經驗談.....	109
創造健康的競爭.....	121
化攻擊為建設性.....	128
以期望激發員工的努力.....	135
讓訓練費用創造更多的價值.....	140
如何管理不稱職的主管.....	146
管理問題員工.....	153
員工推薦制度 ——一種具有成本效益的甄選法.....	157
揭開員工績效低落的奧秘.....	159
懲戒也需應用目標管理.....	165

五、自我管理

明天的價值高過於今天 ——管理者如何提昇自己的效能.....	172
有效的時間管理.....	178
開會的秘訣.....	186

不要成為電話的受害者·····	191
如何打聽應徵者·····	196
講究批評的藝術·····	203
如何接受批評·····	210
文書管理的12個妙方·····	212
自我教育的投資·····	218
如何管理你的老闆·····	223
你是那種風格的經理人·····	234
為什麼他不更像我·····	239
自我測驗：你對權力的態度·····	245
你的工作團隊是否有參與感·····	247

六、生產管理

美國企業如何提高生產力·····	252
訂購多少？·····	256
何時訂購？·····	259
消除浪費	
——日本豐田汽車提高生產力的方法·····	265
無存貨生產·····	270
策略性採購·····	276

七、行銷管理

留意您的行銷生產力·····	281
使喪家狗成為贏家·····	284

企業廣告.....	289
展示會也是一種行銷工具.....	292
模擬試銷.....	297

八、財務管理

投資決策的風險分析.....	301
大於2.99的公司可以高枕無憂 ——預測企業破產的Z分數.....	308
預算程序中的重要課題.....	315
你有多大的成長能耐.....	321
現金流量有不同的時間價值 ——如何計算與應用淨現值.....	323
如何加速帳款的回收.....	330
如何分攤共同成本.....	335

一、管理新趨勢

彼得杜拉克 談今日的管理

多年來我一直要求把員工當作一項資源來運用——透過責任的授與，以創造更富責任的員工。但是他們仍只被視為一項成本負擔而已。

您有許多相當激進的觀念都已獲得接受。但是您最大的挫敗是什麼？

我最大的挫敗是，花了那麼長的時間，才讓管理階層採用那麼多的基本管理原則。現在每一個人都熱衷於採行品質圈，但我早自1946年起就開始鼓吹這項觀念。三十到三十五年來，我一直要求把員工當作一項資源來運用——透過責任的授與，以創造更富責任感的員工。但是他們仍只被視為一項成本負擔而已。

在這些方面，我在日本的影響力較大。我在美國發生影響力的學說，對我來講，全都是比較不重要的，例如：時間管理、管理效能、量、由績效中學習、目標管理、提高整體管理意識。

目前是否要發生悲劇，才有可能推動管理的變革？

美國的管理階層需要面對危機，才能發揮其作用。你很難想

像美國的管理階層是多麼歡迎工會，因為工會的存在可以減輕他們的責任。你只要坐靠在椅背上，讓工會去管理你的工人就可以了。大家都敵視工會，唯獨管理階層歡迎他們。管理階層因此就可以不必承擔，「如何讓人力資源發揮生產力」這個責任。

這種想法過去便存在著，目前也尚未消失。個中原因部分是，我們是一個沒有階級制度的社會。在日本，工人絕不會構成威脅。沒有大學文憑的人，終其一生，除了當工人外，沒有其他出路。

當大家都在風靡採用目標管理時，您似乎對其運用方式不太滿意。您能否說明該觀念的演進？

目標管理(MBO)的歷史，比大部分人想像的要長。目標管理首先為杜邦(Du Pont)所採用，後來通用汽車(GM)於1920年代中也採用，但當時的名稱還不叫MBO。而MBO在政府部門比在民間企業流行。

過去我曾把這個觀念加以具體化並闡釋。我所強調的是目標，而非過程。我非常不滿目前的做法——基本上是指政府，因為他們認為他們知道目標是什麼。

您曾說過，設定目標的一個重要步驟乃是捨棄舊有的目標。您能加以說明嗎？

成長策略的第一個步驟，不是決定往何處成長以及如何成長，而是決定那些東西該捨棄。要成長，企業得擺脫落伍和無生產力的東西。

成長策略的基本工作是把資源運用在新的機會上面。意思是說，將不再獲有成效的產品、服務、市場和技術所運用的資源撤回。

每隔兩三年你就要檢討一次：「如果我們不曾生產這種產品或進入這個市場，現在我們已具備這方面的知識，是否要着手去嚐試？」如果答案是否定的，你不必問是否應放棄該領域，而應問：「我們多快可以退出？」大型機構的最大危險在於它們搞不清楚「肥肉與肌肉、行動與績效」是兩回事。

目前研究所的熱門科系是商學系。以前討厭唸商的人現在都在追求企管碩士(MBA)學位。對商科新興的興趣是否能改進管理的品質？

我比較贊成已有工作經驗的人重回學校唸書。大學一畢業就進到商學院是項錯誤。如果不把所學立即運用到工作上，可說是浪費掉你大學中所學到的東西。許多年輕人想學的管理技巧，都是十年後才用得著的東西。

正當有如此多的西方人努力於模仿日本模式的時候，您却似乎感到日本正陷於嚴重的困難中。

日本朋友告訴我說，四到五年內我們就會談論「日本病」，正如我們過去談「英國病」，然後是「美國病」一樣。「日本病」的罪魁禍首不是國防支出（仍低於國民生產毛額的1%）或移轉性支付。它是國營的日本國鐵，佔日本預算的18%。

每個人都認為日本國鐵是個成功的範例，但它却是我們所能

想像的最糟失敗案例。每旅客哩數它的虧損是其他任何鐵路的五倍之多。

它的冗員浮濫、勞工關係糟糕，而費率又比私營鐵路多50%。它的貨運量微不足道，佔全日本的8%不到，且遠低於美國的40%左右。此外，它的旅客數也在急劇地減少當中。最近我曾搭乘一列私營火車，車上旅客都坐滿了，而國營鐵路却空空如也。

您不是指日本奇蹟已過去了吧？

從她整個歷史來看，日本顯現了勇敢面對現實的能力。七十五年來，西方一直低估了日本人。如果再這樣的話，那會非常危險的。日本已成為一具科技引擎，這具引擎尚未開始讓全球經濟感覺到它的衝勁。她的最大力量是她的人民——由工友到企業領袖，他們是該國唯一的真正資源。目前每個人都在努力模仿品管圈，其目的是要讓昨天的生產工人更有生產力。但我在日本所開的研討會中，大部分人所想要知道的是，如何讓明天的知識工人更有生產力？日本人性格中是否有某種東西，使他們願意接受需要犧牲的困難決定？

(取材自 Across the Board)

美國企業 學習跨越文化鴻溝

過去兩年，美國企業對文化差異的研究，趨之若鶩，認為這是拓展國際業務的必需要素，正如外國語文的訓練一樣重要。

美國某一電子公司花了幾個月的時間，才跟一家日本買主談妥一筆大生意。

在東京的簽約儀式上，美國公司的總裁一直面帶著笑容。等到日方總裁坐下來開始專心地審視合約內容時，他的笑容便逐漸消失了。這位美國公司總裁感到十分光火，最後竟衝口而出：「好吧，每一項目我們都降價一百美元。」日本公司總裁雖有點錯愕，但並不反對。

講述這個故事的克拉喀(Clifford H. Clarke)說，那位美國公司總裁顯然誤解了對方的舉動。「那家日本公司正準備要在那筆交易上簽字。」日本公司總裁在簽字之前審閱文件內容，「只不過是要當眾炫耀他的職權地位。」

顧問業務興起

克拉喀聽過許多這種故事。他的公司——加州的 Intercultural Relations Institute，專門研究文化衝突如何導致美國企業

在海外馬失前蹄。該公司的業務最近十分鼎盛。

美國企業，不管是大公司還是小公司，愈來愈願意向這種「跨界文化」(Cross cultural)顧問討教，免得在海外作生意時吃虧。他們希望吸收一些經驗，以便和亞洲和歐洲的國際商場老手看齊。亞、歐因市場小、資源缺乏，企業界早就不得不去嫻熟國際商場的交際習慣。

這件事說起來簡單，做起來並不容易。有時努力想要跨越文化鴻溝，結果却會弄巧成拙。例如，幾年前美國某商業銀行要在東京僱用一名招待員，該銀行錄取了一位英語流利、與西方人士相處得來的日本女性。幾個月後，美國商銀才發現她有意規避該行的主要日本客戶，原因是她害怕自己講的日本話不登大雅之堂。

許多美國人正汲汲於擺脫「醜陋的美國人」的形象。至少有三家跨國公司——通用汽車、寶齡和艾克森化學——各撥列五十萬美元，訓練員工如何跨越文化鴻溝。這些公司想要讓員工瞭解：其他文化的人士是怎麼作決策？他們的員工關係如何？他們如何進行磋商？非語言的溝通方式又如何？

較小的公司也如法炮製。明尼蘇達州的紅翼鞋業(Red Wing Shoe)公司去年派了二十一名主管級人員參加為期三天，有關中東的跨界文化訓練課程，希望有助於打開中東工作鞋的銷路。紅翼公司西非區域經理金波說：「如果我們要在他們的棒球場打球，最好能知道那邊的規定。我認為這是時勢所趨，所有美國企業若要在海外做生意，就得瞭解這一點。」

過去兩年，美國企業對文化差異的研究趨之若鶩。一位顧問業高級主管說：「民間企業終於開始接受它，認為那是拓展國際

業務的必需要素，正如外國語文的訓練一樣重要。」

不只是生活禮儀

不瞭解其他國家的風土人情，結局常常會弄得不愉快。例如：某電子公司由美國中西部選派一對信教的夫婦前往瑞典工作。有一個週末，他們被邀請到鄉下，在一處閑無人跡的海灘上，瑞典主人脫掉了身上的衣服。那對美國夫婦受驚之餘，以為瑞典主人的舉動表示要交換配偶作樂。

他們感到迷惑並且耽心，終於導致彼此間的信賴——以及商業關係——破裂。很明顯地，挑選這對夫婦以及他們離國前的訓練，似乎都不太妥當。

最重要的文化差異不僅僅是「你用手拿東西吃？還是用刀叉拿東西吃？」而已。

阿拉伯人在談價錢時，一開始總是獅子大開口，提出遠超過自己實際希望獲得的價格。挪威或瑞典人則不如此，他們提出的都是對雙方非常合理公平的價格。這兩種人碰在一起，就有文化衝突產生。挪威或瑞典人會覺得中東人不夠誠實，而阿拉伯人則會認為挪威或瑞典人太過天真。

同樣地，法國人遵奉笛卡兒的邏輯：先提出自己的意見，再來作結論。美國人則喜歡先傾聽最基本的事實，然後再來爭論。法國人因此覺得美國人粗魯無禮；美國人則覺得法國人爭辯起來無休無止。

角色扮演模擬學習

典型的跨界文化訓練課程，內容包括比較美國和外國管理人員在規劃、組織、領導、用人及控制等工作上的異同。學員必須在模擬外國企業的情境中表演，然後大家一起評論。

這種作法讓學員有機會在離國前，先接受一點文化衝擊的況味。學員們有時會拿自己公司在海外的遭遇做例子彼此討論。

最近逐漸被廣泛採用的一個教材，是一部「走向國際化」(Going International)的影片。其中有一段情節描述中東某醫院工程計劃的美國經理人，因詢問沙烏地主人有關他妻子的事情，婉拒對方喝咖啡的建議，用左手把紙張遞過去，鞋底朝天，因而無意中觸怒對方。上面這些行為，在回教社會中都是不禮貌的。

製作這部影片的公司，從去年秋天到現在已售出六百五十餘捲。然而美國人的舉止仍常有失禮之處。

泛美航空公司今年五月為推廣東京飛航服務，不得不撤換舊金山一座看板廣告。該廣告上頭以一名穿著和服、橫臥的藝妓為主題，被泛美的日籍員工發現有觸怒日本旅客之虞。

加州南部兩位商人建議美國廠商把「美國製」的標誌印在產品上。但他們所建議的符號——「完美」(A-OK)的手勢——大姆指與食指圍成一個圓圈，其他三指上揚——在歐洲幾個國家內被認為帶有侮辱的意味，在另外幾個國家內則代表「性的邀請」。

即使美國名流也會在海外鬧笑話。美國總統雷根四月間前往中國大陸訪問期間，曾到一家商店購買紀念品。他買的東西總價五塊人民幣，但遞給店員十塊人民幣。「不必找零，」他說，然後轉身就走。受到屈辱的店員追上雷根，把零錢用力塞到他手中。中國大陸不允許接受小費，而且給小費也被許多人認為是侮辱的行為。

(取材自亞洲華爾街日報)

日本企業內的權力移轉

日本人在汽車、鋼鐵與消費電子工業取得勝利的過程中，田工人、產品經理參與規劃的共識管理運作得相當成功。如今他們發現，高級主管在作策略規劃時必須扮演較強有力的角色。

在美國企業界主管想要學習日本式的策略規劃時，不免會深感震驚，因為他們發現日本主管也在努力探求如何進行策略規劃。

對於策略規劃這項工作，很多多角經營的美國企業正在進行分權化，他們加強直線經理的責任，可是往相反方向走的日本公司却越來越多。

新日本製鐵公司目前決定關閉工廠時，並未讓廠長參與決策。

大商社日商岩井公司最近設立一個由副總裁領導的委員會，就新事業與降低成本的衡量方法提出建議，而各部門過去顯然在這些方面是不會提出建議的。

東芝公司正在合併若干部門，成立範圍比較廣泛的集團，並由較高階層作策略規劃，以便推動涉足通訊與工廠自動化的任務

這些行動所代表的，是背離日本企業的特質，也就是在制定企業目標時，不再採用涵蓋工人與產品經理在內的共識管理法。

日本人在汽車、鋼鐵與消費電子工業取得勝利的過程中，共