

實戰智慧叢書

High Output Management

英代爾 管理之道



Andrew S. Grove 著

巫宗融 譯

□ 李仁芳策劃／高登第主編 □

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

High Output Management

Original English language Copyright © 1983, 1984, 1995 by Andrew S. Grove

Standard Chinese characters edition arranged with William Morris Agency, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Chinese Copyright © 1997 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.

實戰智慧叢書⁽¹¹⁾

英代爾管理之道

原 書／High Output Management

作 者／Andrew S. Grove

譯 者／巫 宗 融

策 劃／李 仁 芳 博士

主 編／高 登 第

責任編輯／楊 素 真

發 行 人／王 榮 文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1997 年 7 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究(Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-3279-0 (英文版 ISBN 0-679-76288-4)

實戰智慧叢書 ②11

英代爾管理之道

巫宗融／譯

High Output Management

by Andrew S. Grove

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不

可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上升精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的

羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-11 E L E V E N 統一超商縱橫台灣》等書。

序

一九八三年之後

我在一九八三年時撰寫此書。這是我在管理工作上二十年的心血結晶，而在此工作過程中，我也學得如何更有效率地處理公務。我學得的是屬於中階經理人的管理招數。一晃眼十多年已過，但我發現這些招數歷久彌新，大部分並不因時間變遷而改變其重要性。

然而，在八〇年代發生了二件事，改變了經理人的工作方式，也令我想寫一篇新的序言。這二件事就是日本在電腦記憶體的發展與電子郵件(e-mail)的盛行。

讓我在此解釋它們的涵義。

八〇年代中期，製造動態隨機存取記憶體(Dynamic Random Access Memory，簡稱爲DRAM——一種使用於各種電腦內的記憶體設備)的日本廠商在此方面的技術，已足以超越創造此項產品且領導市場長達十五年的美國製造商。八〇年代中期也正逢個人電腦革命的興起。因爲個人電腦市場需要大量的記憶體，日本的動態隨機存取記憶體廠商遂能對美國市場大舉入侵。

英代爾也在這場商戰中受波及。事實上英代爾是動態隨機存取記憶體的早期製造商之一，它甚至曾經是市場上的領導者。但由於美國本土廠商以及愈來愈強的日本廠商的競爭，削弱了我們的市場佔有率。日本產品物美價廉，使我們必須削價競爭，而至造成此項產品的虧損。最後英代爾決定壯士斷腕，離開了它植基的產品而另起爐灶，開始了微處理器(microprocessor)的事業。

雖然這樣的調整在理論上看來明顯又合乎邏輯，但是在調整過程中，我們必須重新部署員工，讓一些人走路且關掉爲數不少的廠。我們知道在此衝擊之下，惟有善用我們的力量方能求生存。在此艱困的環境中當個老二是不夠的。

最後，我們——包括英代爾以及美國整個半導體產業——戰勝了日本的入侵。英代爾成爲舉世最大的半導體製造商，而美國的半導體產值也在最近超過了日本。回頭看這段過去，這不過就是全球國際化的一個先兆。

全球國際化簡言之就是商業無國境。資本及工作可以在世界各地到處移轉，而你隨時隨地都

可以做生意。

我們之中有些人有幸生活在美國，享受高水準的生活品質。美國至今仍為世界最大的市場，且大部分需求可由本土的產業供給。

然而，許多市場正以超過美國市場的速度飛快成長，且美國本土市場的需求亦可由其他各國供給。我最近買了一件巴塔哥尼亞(Patagonia)牌的Gore-tex(一種特殊布料)西裝上衣，然後我發現這件衣服是在中國大陸製造——美國品牌，美國科技，依經銷商的要求在國外拼裝。

如以上的現象所造成的結果非常簡單。整個世界將被視為一個單一的市場，每一個人必須與世界上其他具有同樣能力的人競爭，而不再局限於與一家公司或本土廠商競爭。因此，競爭者將無以計數，且絕大部分虎視眈眈。

還有另外一個結果。當產品的同質性愈來愈高，「時間」將成為唯一的競爭優勢。因此帶到了八〇年代的另一重要發展——電子郵件。

就像日本的動態隨機存取記憶體如大浪前的微波，預示了全球國際化的到來，電子郵件也對資訊流通及管理的這一場革命敲了第一記戰鼓。

電子郵件的使用暗喻了一件極為基本但又重要的警訊。它「化天為秒」，「化繁為簡」，原先需要較長的時間方能傳遞資訊，現在不僅時間大幅縮減，而且一封郵件可同時發給許多人。由是，

如果你的公司使用電子郵件，許多人將得以更快的速度與你做生意。

在此插播一件有點諷刺的事。當日本企業在八〇年代形成勢如破竹銳不可當的局面時，有一派人認為日本的快速應變能力與其辦公室配置有關。在日本公司裡，經理和他的部屬通常是繞著一張大大的長形桌子而坐。平時每人埋首各司其職，但如有需要，則易於互通資訊有無，如此便不費氣力地加速了資訊傳遞的速度。但也正因如此，日本在電子郵件的運用上便明顯地慢了一步。

所以，「風水輪流轉」。當現今企業的觸角愈伸愈廣，而時間變成了致勝關鍵，美國企業反而較能因應局勢。道理何在？只因爲美國的電子郵件戰勝了日本的大方桌！

而電子郵件只是第一波。緊接著聲光影視、書籍、甚或理財服務都將數位化，資訊傳送的速度將是一秒千里。舉一個小例子來解釋這件事情的驚人之處。據我所知，郵局有百分之九十的郵件能經由自動化設備處理，而剩下的百分之十必須由人工來鍵入。近來，爲降低成本，郵局採用了一套新系統。以一台數位攝影機將潦草、電腦難辨的字跡傳給薪資較低的專門人員，此人立即辨識辦理且輸入郵遞區號，這封信便可被發送至它該去的地方。

這些都只是未來二十五年趨勢的開始。資訊革命的狂瀾席捲而來，我們這群經理人以及所處的企業該如何因應？這便是問題核心。

因應新局

我特別希望這本書能夠獲取中階經理人的青睞。相對於第一線的管理者或是位高权重的高階經理人來說，中階經理人最容易被忽視。很多課程傳授第一線管理人一些秘笈，另一方面，大部分頂尖商學院的課程設計都是用來訓練高階經理人。但在這二者之間還有一大群人，他們便是中階經理人。他們之中有的管工頭領班，有的是工程師、會計師或是業務代表。中階經理人是組織的骨幹，不論這組織是多扁平或多鬆散。但他們對整個社會以及經濟的貢獻往往受到忽視。

中階經理人不只存在於大型企業。事實上，幾乎在各型企業體中都可以發現他們的存在。如果你負責一家律師事務所的稅法部門，你便是中階經理人，以此尚可類推至學校校長、經銷廠商或是小鎮的保險辦事處負責人。這些人對此書第一版的反應印證了我當初的推論，因為英代爾是從非常小型的企業開始成長而成跨國大企業，這之中的管理技巧因而可被各界廣泛運用。

另有一群人也應該被包括在中階經理人的範圍，這群人直接管理別人，但卻對別人的工作產生影響。我稱這群人為技術支援經理人(know-how manager)。這些人了解工作上所需的知識、技能，以及周遭的人。他們是組織中的專家且經常扮演顧問的角色，事實上他們亦是資訊網路中的關節。老師、市調人員以及公司中的資訊管理人員都可歸為此類。他們雖不運用傳統經理人的管

理權威，但經由他們的技術以及知識，同樣地對別人的工作產生影響。因此我亦稱他們為中階經理人。實際上，技術支援經理人的重要性，將隨著這個世界朝向資訊化以及服務業的急遽發展而加強。總歸一句，這群人也應該讀這本書。

不管你是技術支援經理人或是傳統經理人，你所身處的企業都已經別無選擇地捲入全球化以及資訊革命的洪流。今天，你的公司只有兩條路可走：一是調整自己的腳步；一是坐以待斃。我們已目睹某些企業的衰亡，而有些企業正在掙扎轉型。那些正掙扎轉型的公司則發現當初的一些致勝武器已不合時代所需。某些公司從來不解僱員工，事到如今也只要一紙令下讓成千上萬的人露宿街頭。不幸地，這便是轉型的陣痛期。

所有的經理人都要想辦法讓自己適應新環境。而以下便是新環境的門規：第一，事情的發生速度愈來愈快；第二，事情總有人能做——如果你不幹，我們另請高明。話說得明白一點便是：這些改變將會導致一個激烈競爭且難以預期的工作環境。

必須再次強調的是，做為一個當此厄境的經理人，你必須培養出對「失序」更高的容忍力；但這並不表示你就向失序舉白旗；相反地，你應該想辦法控制周遭一切。在這本書中，我將以早餐廚房做比喻來與大家分享一些管理心得，而這些心得從這本書第一次付梓至今仍然管用。身為今日經理人的你，不管身在何方，都必須將自己武裝起來，以應付層出不窮的企業兼併，及突然

宣告的新科技。

你必須要達成不可能的任務，去預測不可期的未來。而當非預期的狀況發生時，便是你要加倍努力去調整他們的時候。有句話我奉為圭臬：「讓混沌叢生，然後掌控混沌」(Let chaos reign, then rein in chaos)與大家共勉之。

另外，我也確信你在讀這本書的同時，一定會發出這樣的疑問：「你這一套只對英代爾管用啦！你沒待過我們公司，我們公司的問題只有老闆自己才能了斷。」但我相信這本書中大部分的招數你都能派上用場。不管你是哪一類的中階經理人，事實上你都是一個組織的頭頭。不要老是等你的頂頭上司派令下來。你身為一個小組組織的頭，便應該設法增進你這個組織的業績和產能。

本書涵蓋三個基本的概念。第一個是「產出導向管理」(output-oriented approach to management)，我將列出一些準則並將之應用在有形的製造流程和無形的管理工作上。以英代爾為例，英代爾是一家製造高科技晶片以及相關電腦周邊產品的公司。我們現有超過二萬名員工，其中約有二五％是在生產線上工作，另有二五％是領班、維修人員及工程師，再來的二五％是負責管理諸如排定生產時間、人事以及進出款項，最後的二五％才是負責產品研發、行銷、銷售以及售後服務。我在英代爾的發現是，無論這些員工身在哪個部門，他們各都有不同的「產出」。有些人製造催收帳單，而有些人設計軟體或是廣告文案。我在英代爾便是將這個「產出」的概念謹記在心，

使整個公司的管理更有系統。這觀念其實和我們衡量投資報酬率等財務管理觀念很像。

第二點是「團隊意識」。不論政府或是公私企業，大部分的人類活動都是靠團隊才能成事。這個概念便帶出我認為本書中最重要的一句話：「一個經理人的產出，便是他所管理或影響所及的部屬工作成效的累積。」經理人該如何促進部屬的工作效率？換句話說，每天公事堆積如山；而時間有限，到底有哪些特別的事得先解決？為解決這個問題，我提出了「管理槓桿率」(managerial leverage)的觀念，這是用來衡量各種管理活動對提高團隊產能所發生的影響力。高槓桿率的管理活動才能帶來高產能。

唯有團隊中每一個體都盡其所能，這個團隊才會有最高產能。這是本書中第三點主要概念。我相信企業應該能像訓練運動員一般，隨時激勵員工求其最佳表現。在書中我也將以運動競賽為例，並討論如何以回饋來維持企業團隊的高產能。

我們必須釐清我們無法預測未來的這個現實，並不表示我們應該就此放棄計畫。首先，我們應該像消防隊訓練消防隊員一樣地訓練我們的員工。消防隊因為永遠不知道下一場火災發生在何時何地，所以他們平時就保持警戒，整裝待發。

其次，公司應該減少管理層級以加強應變力。隨著電子郵件的盛行帶動資訊互動的便利，這個觀念應會被接受，因為管理人過去傳遞資訊的任務將被電腦取代。這個減少管理層級的結果，