

成功的领导者,您须要

管理的智慧与艺术

福建科学技术出版社

成功的领导者，您须要
管理的智慧与艺术

詹炳发

福建科学技术出版社

一九八五年·福州

管理的智慧与艺术

詹炳发

•

福建科学技术出版社出版

(福州得贵巷27号)

福建省新华书店发行

福建省闽北印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 3.25印张 50千字

1985年8月第1版

1985年8月第1次印刷

印数：1—60,100

书号：17211·47 定价：0.61元

序

有一首古老的民谣说：

提一灯，暗夜行

勿忧夜暗，唯赖一灯

经营企业，就象在暗夜中行路，每一位经营者都要有一套属于自己的经营理念——一盏智慧的灯，来做为暗夜行路的指引，否则就难免会把握不住方向，在黑夜中迷失自己。

这一盏智慧的灯，我们可以在古圣先贤所留给我们的典籍箴言中找到，也可以从前辈企业家的经验中获得。

古圣先贤在他们立功立德的心路历程中，有很多洞烛人性、明察人心的心得，这些心得借着一些传说或典籍传诸后世，成为我们在事业经营上最佳的懿范。

台湾近三十年来的经济发展，一些前辈企业家的贡献居功厥伟，这些前辈企业家们从岁月中淬炼出许多宝贵的经验，这些经验也成为我们在事业经营上最佳的借

镜。

身为一个从事管理顾问工作的人，我试图从这些心得与经验中抽离出智慧、濡染成艺术、幻化成一盏明灯，做为我们在暗夜中前进的指标，也使我们在经营事业的途程中，不忧不惧。

本书搜集了25篇文章，这些文章除了一部分发表于综合月刊、经济日报等报刊外，大部分都发表于哈佛企业管理顾问公司所出版的《管理杂志》。这25篇文章的写作时间虽然有先后，但都是环绕在同样一个主题之上，那就是——为高层经理人员提供一些纯中国式的经营观念。

感谢哈佛企业管理顾问公司将这本书列为哈佛管理丛书，更感谢哈佛企业管理顾问公司全体同仁，他们为这一本书的出版，做了最好的催生与接生的工作。

（台湾）詹炳发

一九八〇年元月一日

目 录

“经理人的职责”新论	
——一个改变传统观念的见解	(1)
怎样当经理	(5)
诸葛武侯的授权思想	(8)
将在外，君命有所不受	(14)
临危不乱乃大将之风	(20)
书生拜大将，胸中千万兵	(23)
宽和与严猛	(26)
企业经理人爱面子的弊病	(28)
把商业手段搬上政治舞台的吕不韦	(32)
群策群力的经营策略	(38)
智囊团的重要性——一个历史见证	(43)
经营的珍宝——人才	(46)
“鸡鸣狗盗”也是人才	(50)
忠良之辨	(54)
另一个忠臣的影子	(57)
维持人事管理的畅通	(60)

降低员工流动率的治本之道·····	(63)
如何使棒子接下去·····	(66)
“小报告”的利弊·····	(70)
如何处理部属阿谀奉承·····	(75)
补锅匠的手法·····	(79)
• 人性的照妖镜·····	(83)
婚姻与事业·····	(87)
三国的五色棒和西方的热炉法则·····	(91)
爱之深，何必责之切·····	(95)

“经理人的职责”新论

一个改变传统观念的见解

自从管理学鼻祖费尧在1916年提出管理四大职责之说以后，大家都把“计划、组织、协调、控制”奉为经理人员的主要任务。六十年来，管理学界大抵以这四大职能为训练经理人员的依据和方针，认为经理人员是整个组织的中心，很精密地控制着整个组织中的每一部分。

这种说法最近被加拿大麦克吉尔大学管理学教授明兹伯所推翻。明兹伯教授最近就英、美、加三国企业组织做了一次广泛而又深入的研究后发现，企业经理人真正的工作并不在此。几乎没有一位经理人员是如一般管理学书上所说的“以很科学的方法，很专业的知识，根据所谓管理情报系统所提供的资料来做精密的决策。”换句话说，经理人在企业组织中所扮演的角色并不是一个科学家，也不是一个象会计师、工程师一样的专业人员，而是一个集各种错综复杂任务于一身的艺术家。

根据明兹伯教授的研究，他把现代企业组织中的经

理人所负的职责分成三种：

一、人际关系的职责：处理人与人之间的关系是经理人的最重要职责，在这方面经理人扮演着三个重要的角色：

①他是名义上的组织之首，对外必须代表整个组织参加各种重要的庆典集会，接待重要来宾，对内必须参加员工的婚丧喜庆或主持内部的集会。

②他是整个组织的“领袖”，必须对本单位的所有工作负责。所谓“负责”，包括人员的雇用、训练、职位的分派、员工士气的激励、个人需要与组织目标的调合，人际冲突的协调等等。

③他是一座联系的桥梁，必须负责整个组织结构的对外联系；根据明兹伯教授的研究，大部分的经理人花在与外界及平行单位联络的时间很多，花在与部属联系的时间也不少，这些联系主要的目的是在于搜集情报和联络感情，建立彼此间的密切关系。

二、情报性职责：经理人是整个组织的神经中枢，他对每一件事情的了解虽然未必深入，但必须很广泛，公司内的大小事情无所不知，要做到这一点，必须透过各种正式以及非正式的沟通网来搜集情报。在这方面，他又扮演了三个角色：

①他是一个监听者：透过对各种沟通网路的“监

听”，他能够搜集到广泛的资料。这些网络有正式的，也有非正式。非正式沟通网络是指小报告、眼线、流言等等，在管理学理上，这些非正式沟通网络虽然没有什么地位，但是往往能发挥很大的情报功能。

②他是一个传播者：做为一个经理人，他经常须要传播所搜集到的资料给组织内的部属或同僚，做为工作的参考。

③他是一个发言人：经理也经常扮演发言人的角色，把组织内的意见传播给顾客、同业、供应商或其他有关人士。例如业务经理向公会报告产销情形，工厂厂长向供应商说明零件的规格，销售部主管向顾客发表新产品上市的消息等等均属之。

三、决策的职责：搜集情报的目的是要做好决策的参考，因此，决策亦为经理人的职责之一。诚如前面所言，经理人是组织的神经中枢，因此只有他才有足够的资料来做好决策的依据。况且经理人又必须对组织内的所有员工负责，因此，也只有他才能做最符合全体利益的决策。由此观之，决策职责，舍经理人其谁？在决策方面，他所扮演的角色如下：

①他是一个兴业家：经理人随时随地都得考量如何使组织发挥最大的效益，使组织更为茁壮，更为成长。此外，他还要引导组织，使之能够适应变化中的社会，

这些都有赖于经理人做最明智的判断和最适切的选择。

②他是一个障碍的排除者：有很多外在和内在环境的变化可能会影响到组织的发展，但又无法去适应它，经理人必须设法去排除这些障碍，或防犯其发生于未然。

③他是一个资源的配置者：企业的资源不外乎人力、资金、机器、厂房、物料等等，如何将这些资源做最有效的配置，投向最有利的目标，这也是经理人的职责。

从费尧的时代到今天已经有六十多年，外在的经济环境与内在的企业结构已经有了激烈的改变，1916年提出的“计划、组织、协调与控制”等四大职责已不再能涵盖现代企业结构中经理人的职责，明兹伯教授的新分类方法正是六十多年来传统管理观念的大革新，既能切合实际情况，又能补费尧所提出的“四大职责”的不足，令人耳目一新。

怎样当经理

一位有相当成就的老企业家勉励年轻的经理人要“眼高”“手低”，这是他毕生奋斗体会出的原则。

经理人员是否应该担任实际作业？这个问题一直令企业经理人感到困惑。

现代的企业讲究授权，因此一般人的观念总认为经理人的职责只是分派工作给部属，以及做一些属于决策性的工作，而不应该再接触实际作业；换句话说，经理人只要坐在公司里发号施令就算功德圆满，实际的作业是基层员工的责任。

总经理招待客人

这种截然划分职掌的方法往往带来许多问题，最主要的一个问题是经理人无法掌握实际作业的状况，因此在拟定计划或作决策时也就无法把握住重点，使得所定出的计划或所作的决策往往变成空中楼阁。

有一家颇有规模的贸易公司近年来业务鼎盛，在前

几年经济最不景气的时候，该公司还是保持着相当不错的业绩。有人问该公司总经理是不是有什么开拓业务的诀窍，那位总经理回答说：“我的诀窍就是亲自招待每一位客人。”这家拥有近百员工的大型贸易公司的总经理居然亲自接待客人，似乎有点违反管理常规。但事实上却不然，正因为他能够亲自与每一个顾客交谈，他才会了解顾客的需要；了解了顾客的需要，才能够根据这种需要迅速改变公司的经营策略，开发某些新的产品线或放弃某些已经无利可图的产品线，保持高度的市场适应力。这种亲自接待顾客的做法正是他成功的基础。

“眼高”和“手低”

对一个负责生产管理的经理人而言，他也不应完全放弃现场工作。一个当厂长的人，惟有经常与现场保持接触才能够迅速发现问题。很多担任工厂管理的高级主管常慨叹不能达成预定的绩效标准，究其原因，大都是因为不了解现场的问题，而把标准订得太高。

因此，高层经理人除授权之外，还要设法与作业性工作保持相当的接触。美国管理学家杜拉克博士，曾经指出企业高阶层经理人应该具备有下列四种性格：

（一）深谋远虑；（二）实事求是；（三）亲民爱民；（四）高瞻远瞩。其中“实事求是”一项即是勉励企业

经理人要对作业性的工作有相当的了解与体验。

有一位在事业上有相当成就的老企业家，应邀在一次年轻经理人的聚会上演讲，他提出“眼高”和“手低”来勉励年轻的经理人。他所说的“眼高”就是要能高瞻远瞩，对于经济环境的变化与企业的发展方向有敏锐的观察力，对于自己的成功和发展要有绝对的信心；但是在做事时却又必须“手低”，也就是说要脚踏实地，从最小的事情做起，才能掌握全盘概况，解决各种问题。

这位资深的企业家从毕生奋斗的过程中体会出这个原则，正可以矫正现代经理人过分迷信授权与分工的偏失。一个成功的行销经理应该与顾客保持密切的接触，而不是坐在办公室里批阅推销员的日报表；一位成功的厂长应该经常在现场与工人打成一片，而不是坐在冷气机办公室中编制那些不切实际的管制表；一位成功的广告公司经理人更应该与客户经常保持联系，而不应该只坐在办公室中发号施令，闭门造车。惟有这样，才能避免走入管理的死胡同，才能掌握全盘的状况，才能适切地解决各种问题。

诸葛武侯的授权思想

诸葛孔明曰：“夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之要势而临群下，譬如猛虎，加之羽翼，而翱翔四海，随所遇而施之。若将失权，不操兵事，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，奔滔戏浪，何可得也？”企业授权之道，亦复如此。

话说三国时代有一位诸葛亮先生，此公于公元181年生于琅邪阳都。根据《三国演义》的描述，诸葛亮的父亲早卒，他跟着叔叔诸葛玄过活，诸葛玄与荆州太守刘景升有旧交，因此就投靠刘景升，把家搬到襄阳。诸葛玄死后，诸葛亮跟弟弟诸葛均躬耕于南阳。徐庶说他是“绝代奇才”，“有经天纬地之才，盖天下一人也。”司马徽说他“可比兴周八百年之姜子牙，旺汉四百年之张子房。”他自己也常自比于管仲，乐毅等春秋战国名人。

但是从另外一方面来看，他又是一个只求“苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯”的隐士，平日“只乐于耕

锄，懒于应世”，后来经刘备三顾茅庐，才勉为其难地答应出来辅佐刘备，时年27岁。

此后，他帮刘备打赢了赤壁之战，取得了荆州，公元214年，他又协助刘备占领了巴蜀。7年之后，刘备建国于蜀，任命他为丞相；刘备死后，他转佐后主六出岐山，北伐中原，最后于公元234年8月23日死于五丈原。其间共为刘备父子效命了27年，占去了他生命的一半。

孔明胸藏机谋，腹暗韬略，奇计用兵，严法治国，能言善辩，谨慎治事，上知天文，下晓地理，是中国历史上少见的伟大军事家和政治家，因此他所留下来的经国济世的言论，都蕴含着相当的哲理，本文将就其授权思想作一个广泛的介绍。

孔明曾经说过：“夫兵权者，是三军之司命，主将之威势，将能执兵之权，操兵之要势而临群下，譬如猛虎加之羽翼，而翱翔四海，随所遇而施之。若将失权，不操兵事，亦如鱼龙脱于江湖。欲求游洋之势，奔涛戏浪，何可得也？”

这段话的主旨是在说明“兵权”是将帅建立威信的基础，将帅如果没有“兵权”就好象鱼龙离开河海一样，毫无威势。但是将帅的威权是来自于君王的授予，君王为了使将帅能为他统帅三军，因此乃将“兵权”授予将帅；换句话说，就是把直接的领导统御权授予将

帅，让他们分层负责。

企业组织结构中的授权道理跟兵权的授受一样。企业经营者不可能以一人之身兼顾全公司大小琐事，因此必须授权于干部，分层领导。干部若失权，则也会如“鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪，何可得也？”

古代的君主在授兵权给将帅时，都有一定的仪式，以示隆重，并制造出一种威势，迅速建立起将帅的威权。对于这种授权的仪式，诸葛先生有一段话描述：

古者国有危难，君简贤能而任之。斋三日，入太庙，南面而立。将北面，太师进钺于君。君持钺柄以授将曰：“从此至军，将军其裁之。”

这一段话对授权的布达仪式描述得很清楚，当国家有危难时，国王就任命贤能的人为将军。在举行授权仪式前，国王要斋戒三天以示隆重，然后在太庙举行典礼。国王向南面站立，被授权的将帅则向北面站立，然后太师将一把“钺”交给国王。国王就把这一把象征“兵权”的“钺”授给将帅，然后明白昭告他以及其他臣民说：“从此至军，将军其裁之。”

当今企业界的授权大都相当马虎，小企业经理人员的任命大都是口头声明一下就算数，大型企业顶多也只