

# 管理者經驗集

RAY WILD 原著

陳天明譯



36

---

# 管理者經驗集

---

RAY WILD 原著

陳天明譯

萬源財經資訊公司

DN44/15

---

出版  萬源財經資訊公司 香港益富商業大廈十八樓

---

印刷  大永利印刷公司 澳門白馬士巷二八號地下

---

© 1985, M. Y. E. (BOOKS) CO.

有版權 · 勿翻印

---

# 目錄

第一章	序 論	一
第二章	經營的目標和職責	一七
第三章	管理技術、能力及其發展	三一
第四章	經營哲學	七一
第五章	風險與決策	八九
第六章	人事管理與領導	一〇九
第七章	管理團體、授權和溝通	一三三
第八章	政策與計畫	一五七
第九章	企業的結構與組織	一九七
第十章	參與感與企業民主	二二五
第十一章	勞資關係、工作與就業	二四九
第十二章	企業家、改革與改變	二八一

第十三章	行銷和生產力	三二九
第十四章	自我管理	三五—

# 第一章 序論

本書集合了世界各地許多企業中一百二十三位傑出經理人才金言，堪稱企管書籍之最。總計撰稿人的資歷已超過了三千年的經營體驗。

本書的目的在於將此種累積經驗傳播給意欲學習經營管理之道的人士。我的職責則在攝取精華呈現給大眾。本書所錄之言皆是投稿人自身的想法，筆者則是擔任資料整理和編排的工作。其中所刊登的觀點和意見皆是各投稿人衷心提供給社會大眾參考的。

凡是想要學習如何經營管理之道的人士，意欲聽取他人經驗的朋友，本書是最適合了。此書發行的對象並非校園學子，而是針對各行各業的經理者以及意欲學習此道的人士。

## 草案

此書中我收錄了各個經營層面裏資深而富經驗的經理人物之言，我延請他們發表出自我的觀感論述。時值西元一九八〇、八一年此種經濟情勢之下，我曾經非常誠心採訪工作不易

推展。但事實上並不完全如我所料。當然，工作的進行過程中難免會遭遇到一些阻礙，處身於時勢壓力下的從業人士往往不能暢言已見，甚至回絕我的請求。然而，大體上來說，時代的問題使得各界的批評論調愈發尖銳，也鼓勵了「如何經營管理」之問題的探討，激發出各種相關的評論觀點。

## 何謂經營管理？

這是一個我既不願意提出也不願意回覆的問題。要求各投稿人士爲此用語下個定義顯然是不必要的。本書的旨意非常簡單，那就是鼓勵人們基於自我的立論點，抒發自我對於經營管理的意見和忠告。本書所收錄的層面廣及各種情況，採納了許多人士的想法，範圍並不只侷限於工商企業中冠以經營名家的少數人士。其所探討的方向極其廣泛，皆是經由自身體驗所發之言，實在值得我們去詳讀深思。

要求撰稿人詳述經營管理的確切涵義儘管不是件很適切的事，卻還是有少數人士提供了這方面的資料。現就以此作爲本書的序幕。

## 彼得·派克爵士

——英國鐵路局局長

就我個人的看法，經營管理是個具有三種層面的立體空間——包括了經濟、企業家和社會三方面。經濟層面的涵義是衆所周知的：是一種為達營利目的而結合了通商交易、企業管理和從業技術的過程行為。企業家層面就難以確切地訂定其真義了，因而法國經濟家瑟依於西元一八〇〇年創立了entrepreneur（企業家）這個字眼來描繪介於資產和顧客之間的人們。這個交接點中的層面，是一個充滿了創意思像和精力、承擔風險和製造風險、掌握他人錯失之機運、洞悉未來、掌握未來的層面。我認為，一個優秀的企業家必須具有洞穿迷霧、評察前景的能耐。由於面臨社會層面之際使得我們備感不適、無所適從，因此處身於現今社會的企業經理，必須能使企業本身與外在社會得以充分的調和。

〔一九八一—一九八〇〕於英國〕

一些撰稿人士將管理（Direction）和經營管理（Management）予以劃分。他們認為管理是企業執行董事的職責所在，經營管理卻是關係著企業的運轉實施。



## 默爾福德

——柯達公司總裁

管理一詞應該是兼具多方面利益的——譬如像顧客、股份持有人、雇員和公眾的利潤，並且為公司訂定出作業政策和目標。董事會的各個成員——也就是管理階層——是公司的領導分子，具有率先倡導的責任，並帶領企業發展的方向。當然，經理也具有管理的職責。

我認為，所謂的經營管理，是指確保公司的業務進行能夠符合公司既訂之策略，並致力達成其既有的目標。

即使經理本身並非董事會的成員，他們也可以有助於企業政策和目標之訂定。這種形態可謂是具有參與性的經營管理法。就我個人認為，時值現今的時代，這種形態是必要的。

〔一九八一年二月於英國〕

本書許多投稿人皆是位居各企業之董事要職。基於上述之定義劃分，他們有些是談論管

理法 (Direction)，有些則是涉及了經營管理法 (Management)。同樣的是，他們皆是依著本身的經驗，站在自我的觀點而談。

此處我還要再次強調，所有投稿人皆是精選出特定的主題，再就本身的經歷予以發揮。他們所涉獵的事物都是他們自認為極具重要性的，對於我們有著顯著的助益。

多數撰稿人士或隱或現都表明了一致的觀感，此即經營管理與人羣之間具有極其密切的關聯性。就資深的經理階層認為，經營管理最主要的針對方向就是「人羣」。他們探討的結論一致認為，一位成功的經理人材必須具有充分的處事應對能力，當然這並不僅僅意謂著「應付」人羣，其擔負的職責是相當艱難的！

### 泰倫斯·萊溫爵士

——艦隊司令兼國防參謀長

人羣是最主要的問題所在。不論置身於多麼龐大的企業之中，每一個人都是單一的個體，具有其自我的需求、恐懼、抱負、煩惱和信仰。這種種人類的情緒必然顯著地影響了每一個人的觀念和作法。我並不是建議大家一定得將全部的時間精力用在有關的

職工性向上，以求充分發揮人力運用以及調度；然而，人事問題還是整個企業機構運轉最先決之要務。我不知道該如何告訴大家，應該花上多少時間和昇降機操作工友善的交談、或是親切地詢問沏茶女傭的假日生活，但是，就我個人的經驗，這些舉動都是必要而且值得的。不僅如此，這種種親切的探詢關懷也會使得自己精神愉悅、增長見聞。

〔一九八一年十月於英國〕

派德森

——RTZ公司執行總裁

經營管理法則是與人羣息息相關、密不可分。必須知用人之道、委派任務，並不時地鼓勵職工，與他們懇切地交談、促進情誼。就我個人而言，我至少利用百分之八〇的時間來建立完善的人際關係。

## 彼得·派爾

——布默證券公司總裁

經營管理法在於促使人羣共同量力工作，以謀求共同的目標。但是，處身於二十世紀的今天，兩大要素改變了以往經營管理既有的光景：私人以及公家機構日益擴大其組織，操作技術也趨於精密複雜。

此種改變導致所謂「科學化經營管理」的發展，致力於企業合理化和管理規章之訂定成文，即使在運轉複雜的工業情勢之下，仍然可以達到既訂之目標。

不幸的是，科學化經營管理法並未能解決另一項改變所產生的問題：那就是喪失了原有的強制性工作誘因。以往，恐懼是促使大衆勤奮工作的主因——對於失業和貧窮的恐懼——二十世紀中期之前，這種恐懼成分使得經營管理法較偏重於強制性，而非非一味的說服勸導。

今天，工作誘因已步入了真空的狀態，處於此種困境的各企業和公家機構逐漸體認出癥結所在。意欲推進企業和社會運轉的脚步，我們就必須要認清問題的來龍去脈。如

果無法再挽回以往工作所具有之「強制性」，我們就必須以一種對於工作的熱中情緒來取代，藉著某種刺激因素，激勵個人以及羣體的工作情緒。

〔一九八一年一月於英國〕

## 稿件

若是能確切地提出一個典型的經理人物模式的確是蠻吸引人的，可是這並不實際，因為國情、工作等等因素皆有差異。這麼做或許能使得本書內容顯得豐盛，但在實質上不具有多大的效益。因此，我著手於搜集廣大人羣的意見，收錄於本書之中的人物皆是具有充分資格談論經營管理法之士。我相信，凡是意欲學習如何經營管理之道的人士，必然可以從這羣已經躋身於經管行列人士的論調中獲益良多。

此書出版的過程完全是靠頻繁的通信，說服有關人士投稿，表達出他們各人的觀感。書中刊載的大部分稿件皆是經由長時間的聯繫、頻繁的拜訪和電話邀約所得來的成果。下面刊列一封徵求稿件的信函。

傑克林先生台啓：

首先請恕在下冒昧請教台端，有關於您對企業經營、組織和管理等情事。我的目的是想將您的經驗傳播給意欲學習此道的人士，使他們能成為優秀的經理人才。我希望您能為我們所籌劃之書——暫名為「管理大師如是說」——提供一些您個人的意見。

希望您能了解，我是誠心請教的。為了讓您能確認我們籌劃一書並非虛構，我特於此處附上幾位熱心人士投寄的稿件給您參考。您的意見或許和附件所列截然不同，這一點就是我們探求的重點所在。此信最主要的目的是懇請您站在自身的企業形態上，抒發您個人獨特的見解和看法。

「管理大師如是說」一書的旨意在於收錄世界各地許許多多卓越經理人才提供的寶貴經驗，呈現給目前就職於經理之位的人士、企管系的學子、和熱中學習此道的朋友，讓他們能自此書中得到指引。

我竭誠希望您能參與本書的行列。若是您能首肯此舉，請擇一特定主題或是就您本身從事的工作提出您的看法和意見，內容以二至三張為限。若是時間不允許，即使是隻字片語，概述您個人的基本經營法則，我們都將感激不盡。

至於其他細節問題已在附件上詳述，供您參考。我能了解您業務繁忙吃重，以簡短

幾字盡述數年之從業經驗也不是件容易的事，但我衷心地懇請台端能夠回應我的請求，贊助此書的出版工作。

最後，佔用您寶貴的時間務必見諒，並期盼您的來信。

頌安

雷伊·威爾德教授敬書

威爾德教授台啓：

我個人認為，完善的經營管理最先決的條件必須要用恰當！

傑克林 敬書

一九八一年八月六日

這種探求徵稿的舉動往往並不能一舉奏效，多半要經過多次的說服、央請，才能收到回音。本書之中並不能將收到的稿件一一刊載，我們編輯小組經過挑選後，做適當的修整工作才予以登錄。其目的在於避免相同觀點重覆出現，形同累贅，並將合宜的稿件經由編排符合本書的格局。我要聲明一點，本人絕未私自竄改稿件實質內容，刊登之文全屬執筆人所書，我們只是稍加編排印刷出版。

艾瑞克·莫里

——貝爾哈芬啤酒釀造廠總裁

經營管理的經驗是要靠多年的勤勉工作和金錢投資累積而得來的。或許有人會問，既然我目前尚從事於企業管理工作，為什麼我願意平白無故地將這些寶貴的意見、知識提供給大家？

等到我年屆退休之時，或許想法就不同了。如果時間允許的話，或許我也可能出版一書，不過老實說，在那種情況下，下筆還真是不容易呢！

〔一九八〇年十二月於英國〕

## 本書格局

對於此書的編纂格局，我力求清晰明確，將可資應用的資料做最明顯的分派。然而，這麼多劃分的章節中尚容納不下所有的稿件，因為稿件的含蓋內容甚廣，涉獵的範圍也不同。



因此我將內容設了一個索引，以供大家方便查尋有關資料。

稿件內容相似者皆編入同一章節之中，使得閱讀起來比較有系統。可是這些顯著劃分也可能使得某些文章喪失其實質真意，基於此點，我特別設立了「專欄」一則貫穿於章節之間，專門收錄內容複雜、涉獵廣泛的文章。「專欄」皆是獨立的，與上下章節無關。還有些稿件刊登於各章節之末，作為範例。

在每一段稿件之後都會詳列日期，標明收稿之日。尚有一些資料是投稿人自其原有的出版物或演講稿中節錄提供的，這類稿件都將標明兩個日期，先前是收稿日，括弧內的則是資料原始發行日。撰稿人的國籍、住處或是工作也與日期一併顯示。

在附錄之中會將所有資料提供人士作大略的生平介紹，稿件收到日期也刊列註解之後。我衷心祈盼所有登錄之日期和註解誠屬無誤，也希望值一九八二年展開序幕之際，各投稿人士的工作職責皆屬原樣，不要有所變動才好。