

漫谈企业管理

〔英〕罗杰·福尔克著

新华出版社



漫谈企业管理

——管理是艺术还是技巧？

〔英〕罗杰·福尔克 著

巴 丁 译

刘 允 宾 校



新华出版社



2 018 4652 9

漫谈企业管理
——管理是艺术还是技巧？

〔英〕罗杰·福尔克 著

巴丁 译 刘允宾 校

•
新华出版社出版

新华书店北京发行所发行

京安印刷厂印刷

•
787×1092毫米 32开本 7印张 150,000字
1982年7月第一版 1984年6月北京第二次印刷
统一书号:4203·009 定价:0.56元

Good 8

译者的话

本书论述了企业管理中一些带有普遍性的问题——管理人员必须具备哪些素质，管理工作与领导工作的关系，管理的任务是什么，怎样最大限度地调动被管理者的积极性以及如何培养管理人员，等等。作者认为，管理的本质是人的问题，一个企业的经营状况，是“该企业中的人的状况的反映”；管理人员的最高职能，是要设法最好地使用企业中的人力资源，保证使企业中的每个雇员都具有“参与感”和“责任感”，从而使他们对企业“忠心耿耿”，“自愿献身”。而要达到这个目的，就必须关心被管理者的各个方面的情况，特别是他们的“精神状态”。作者指出：“一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上，他才可能干得最好，这一点应该成为一个经理坚定不移的信念。”作者还反复强调，企业管理中的规章制度问题，必须始终受人事问题这个更大的问题的制约，只有兼顾人事和技术，才可能在管理者与被管理者之间创造最良好的关系，在企业内部形成协调一致的局面。这些观点，对我国各行业担负领导和管理工作的同志，无疑都有一定的参考价值。

当然，作者是站在资产阶级立场上谈资本主义企业的管理，有些看法不可避免地带有资产阶级的烙印，这是需要加

以分析的。

本书作者罗杰·福尔克曾长期担任英国一家有名望的国际企业管理咨询公司主席。一九六九年，英国王室授予他爵士称号，以表彰他在企业管理方面所作出的贡献。本书于一九六一年首次出版后，曾先后八次再版或重印。

由于译者水平所限，本书从内容到文字讹误之处在所难免，望读者教正。

原书第七章因内容对我国读者参考价值不大，予以删掉，特此说明。

· 1982年5月

引 言

十五年前，当本书作者坐下来撰写初版文稿时，第二次世界大战结束后在英国初次出现、苏伊士危机后又再度出现的动荡不安的气氛，已不显得那么强烈。那是1960年，人们好象变得比较明智，似乎看出英国的当务之急就是确保经济稳定，并把这件事同探索英国在世界事务中的新作用联系起来。苏伊士事件的惨痛教训已经最生动不过地说明这种探索的必要性。随着技术的进步，管理已成为关系到英国生死存亡的重要因素。当时看来确实如此，而且作者至今一直这样看。“生死存亡”也许是过于激烈的言词，但是对英国来说，若要立于不败之地和求得工、农、商各业的发展，特别是若要用一些崭新的而又可以不朽的价值观念来取代原有的领属关系（这些观念可能不同于传统的价值观念），那么管理就是关键的因素。这是一个问题很多而又错综复杂的领域，英国在这个领域里是可以作很多贡献的。

这些年来本书一版再版。广大读者对它的内容发生极大的兴趣，作者深受鼓舞并深为感激；但同时作者也深知，本书仍有大量内容有待补充。世上没有一本研究管理的著作敢于声称自己的看法是最后的定论。本书作者修订文稿和补充最新实例时始终牢记：管理总是不断向前发展的。自一九六

一年本书初版问世以来，管理方面最重要的发展就是科学管理的方法日新月异，大量涌现。本书这次再版的主要目的也就是为了说明这一事实。

本书既非指南，也不是教科书。妄图以这些名目自诩，未免不自量力。读者打开本书将会了解，作者在多年的“管理与被管理”的经历中最重要的体会就是：管理中的“规章制度”问题必须始终受人事问题这个更大的问题所制约。换句话说，管理部门只有它兼顾人事和技术，做到在两方面都正当有效时，才有可能在管理者和被管理者之间创造最良好的关系。作者眼前的工作是令人望而生畏的阐述性工作，他了解他将面临什么样的困难。“人事”？“技术”？这两个词究竟是什么意思？谁有资格来判断某一种管理状况是不是合乎“人事”的原则呢？苏联和中国目前所运用的管理思想是同西方的观念相对立的，但是，考虑到本世纪这两个国家在商业、农业和政治的发展中所遇到的种种问题以及有关的历史背景，能不能说，这些管理思想在不同的程度上还是合乎“人事”的原则呢？“技术”这个词基本上属于现代词汇，它有上百种不同的含义。在技术问题上信口开河，或者贸然认为某一管理行为必定正确，往往要跟事实相距十万八千里。

无论是高度发达的社会还是原始社会，特别是新兴的社会，总是有人管理，有人被管理，这仍然是必须承认的事实。凡人似乎都有一个不渝的愿望，就是追随愿意尽责的（也就是愿意进行管理的）领袖人物。领袖人物的存在——随便举例来说：一位非洲部落的首长、一位政治家、一位总经理、一位领班、一位校长——就说明了这一点。

今天，人们给予管理的艺术（或技术）以如此巨大的关注，

过去那些曾经使管理实践得以蓬勃发展的稳定的条件，现在已不适用；而且，同其他研究管理的大量论著最相似的是产生本书的背景条件，现在大部分也已不复存在。

因此，今天的管理究竟包含哪些内容，就成了人们深思的问题。前面所说的那位非洲酋长可能发现自己正被蛊惑的宣传卷着走；那位政治家可能正遭到“自由”报界的攻击；那位总经理可能听说利润动机（在过去是良好的动机）在目前已具有反社会的性质；那位领班的工作可能已受到工会的约束；那位校长则可能已遭到学生家长们的恫吓。

这些并不是胡思乱想。在这个自由发表意见的时代里，我们可以发现周围有许多价值观念在改变中。这使管理者进退两难：究竟是继续按自己所接受和理解的标准去干自己熟知的工作，还是努力去对付瞬息万变的环境所提出的明显的挑战？

写一本探讨管理工作各个领域的书，这是一个颇有吸引力的想法。假如领导者和被领导者的存在确实是必然的现象，那么对这个问题进行研究并把它同人类的各种形态的活动联系起来，将是一项十分有趣的工作。但是本书不打算这样做，它将从“经营”这个范围较小但十分迫切和重要的角度去研究管理，并试图启发读者思考一种能使众人（他们的数量与日俱增）都感到自己的要求可以从中得到满足的管理制度。

在对这个问题进行周密研究之前，还有必要先弄清“经营”的含义。托因比说得对：不要过于笼统地认为“经营”就是为谋生而工作，因为世界上大多数人都是不得不为谋生而工作的。他认为，经营就是从事贸易、金融和工业；在工

业中，人们通常所说的经营者并不是工厂里的工人，而是坐在办公室里对工业进行管理的人员。但是这里也有自相矛盾之处。从传统的意义来说，经营就是以营利为业，经营者不是为了从雇主那里领取工资或薪金报酬而工作，而是通过自己的努力和主动性来赚取利润。但是事实上，今天只有极少数经营者真正为利润而工作。托因比问道：今天大多数从事经营的人员难道不是受雇于人，因而处于和工厂中的工人同等的地位吗？

他无疑是说得对的。由于经营职能的扩大（“管理革命”就是一个引人注目的后果），要想在提出什么“结论和建议”方面寻找捷径已不可能。现在经营之网十分宽阔，里面既有大鱼，如经营规模大得出奇的金融家，也有小鱼，如织布女工以及在奶油夹心巧克力上添加巴马紫罗兰的男女工人。它还包括人数日渐减少、但数量依然可观的个体经营者，以及可能很快转向为利润而生产的小型企业。

研究企业管理问题，还得要留意企业的规模。象尤尼莱弗公司或帝国化学公司这样一些大型工业综合企业遇到的问题，必然跟中型工厂、百货商店或小型家庭企业遇到的问题不同。显然，无论研究经营管理的哪一个方面，都必须顾及企业的规模、特点、企业本身的性质以及它随着技术时代的发展而将发生的变化。有关企业管理的书籍容易犯的一个通病，就是书中阐述的原则和理论，其应用范围十分狭窄。

然而，阐述一些原则和理论总比完全不阐述要好些。管理实践的发展往往带有很大的偶然性；尤其在英国，一个从本质上说已经触及社会行为的核心问题竟然很少引起公众的注意，这是十分奇怪的事。

只是在最近一个时期，英国才在培训经营管理人才方面出现了高潮。这集中表现在伦敦和曼彻斯特两所工商管理学院的成立；而经营管理日益“职业化”也说明目前一些英国人的思想倾向。这就给本书提出了相当大的难题。本书作者当然主要是在英国和英联邦地区取得经营管理的经验的，那么要不要研究这些范围以外的经营管理工作呢？北美洲（那里且不说别的，光是哈佛大学的工商管理研究院就颇负盛名）和自由世界其他地区之间的差别是不是如此之大，以致各地区都必须处处保留自己的看法呢？

值得庆幸的是，现在有很多商讨经营管理问题的会晤。现在大体上可以有把握地说，就西欧和北美而言，他们在管理实践上的差别正在缩小。人们还记得，从一九四九年到一九五三年，英美生产率委员会曾经先后安排英方六十七个小组对美国进行了很有启发意义的访问，由此产生的连锁反应性的影响，至今仍在起着作用。但是，可以肯定地说，本书对英国情况的探讨要比起对其邻国的探讨更为深入。总之，英国全国已经万众一心为实现充分就业这一公开宣布过的目标而奋斗，这就使管理问题变得十分重要，也使研究我们英国的情况变得更为迫切。

当代最紧迫的任务就是要回答一个令人十分头痛的问题：人与人怎样才能共同生活和工作而又不致使人类毁灭；不论读者怎样看管理（是艺术，还是技术、技能、科学、美德，或是兼而有之），在管理工作中实行开明的领导就能对解决这个有关人类生死存亡的问题起决定性的作用。

一九七八年再版附言

一九七三年元旦，英国成为扩大了欧洲经济共同体的九个成员国之一。政局的变幻使英国有必要在一九七五年六月举行公民投票，以决定是否继续留在共同体内。投票结果是以二对一的多数肯定了继续留在共同体内的愿望。对于英国的经营管理工作来说，这个明确的抉择（连同有关的后果）当然具有相当重大的意义。本书读者不妨把书中许多内容同英国经济正同西欧经济日益结合这一事实联系起来进行观察。

还有一点是目前的修订本所不能避免的：本书一九七三年版在第八章（即本书第七章——译注）末尾处提到通货膨胀的情况，但是现在通货膨胀的严重程度已经大大加剧。这个世界性的问题，使全世界有关管理的理论和计划大受影响，并且给管理工作的各个方面都增添了新的复杂性。

目 录

引 言

第一章	企业的职能	1
第二章	管理人员的素质	11
第三章	管理与领导	25
第四章	管理的业务	33
第五章	为谁管理?	51
第六章	管理什么?	75
第七章	人尽其才	114
第八章	管理人员的培养	136
第九章	成功的管理	156
第十章	失败的因素	184
第十一章	明天的管理	203

第一章 企业的职能

十七年前，在哈佛大学工商管理研究院成立五十周年之际，大约二千名企业界人士集会讨论管理怎样跟上时代的问题。会后，约有二十个富于启发性的讲话以及一部分讨论发言被汇集成一本好书：《管理在新社会的使命》，特别有意思的是，该书开宗明义的第一篇讲话的作者，是会上发言的唯一的英国人，现在已故的阿诺德·托因比，他的讲题是：《我们的经验和今后的展望》。自第二次世界大战以来，欧洲，尤其是英国，在管理方面遇到了许多闻所未闻的问题（本书在稍后一章的开头部分有说明）。在哈佛，与会的企业界领袖、政界人物、教授以及观察家们对国家安全、企业的权力和道德等一系列问题都深为关心。他们探讨的问题并不是关于管理的日常实践，而是关于管理的原理这样复杂、困难得多的问题，比如：什么是企业的职能？它究竟是怎么回事？研究管理的书籍对于这类问题的论述无论怎样抽象、谨慎，总得要设法给以解释。

会议在一九五八年开了两天，那是意义重大的两天。会上人们纷纷发言，洋洋达数百万言；其中有一个富于启发意义的定义值得在这里加以介绍，因为它几乎已经被人们毫无保留地接受了。这个定义是：企业的存在是为了创造并提供

在价值上满足需要的东西，以赚取利润。不管这个定义有多少处可以进行争论或修改，它却包含了经营问题的核心。企业存在的目的必须是而且将永远是为了能够在创造市场（而市场就是人）的活动中赚取利润。虽然“赚取利润”被置于这句定义的末尾，它显然同生产和分配商品或劳务完全一样，是企业职能的一个组成部分；只是在当今的贸易条件下，利润同整个企业活动的关系已经发生很大的变化。本章在稍后部分将对这个新的关系进行研究，但是在这里可以补充一句：在经营思想中“利润动机”已经不再占统治的地位。当然，任何企业做初步规划时都是以利润为动力的，要它们放弃利润动机未免过于天真。但是，如果仔细研究一个企业得以降生于世的全部因素，就可以看出，“创造欲”可能跟赚取利润的欲望一样强烈，只是后一欲望表现得较为明显罢了。总之，本章研究经营的目的，因为利润究竟是不是象许多统计学家和经济学家企图使全世界相信的那样是经营的目的，是可以争论的。另一个跟利润问题有关的因素是经营活动中公共部分的增长。国有化企业，除极少数外，早已忘掉“利润”这个词了。

这里不妨把创造顾客的问题分析得深一些，因为我们必须承认，英国人认识到创造顾客是经营的一个目的，只是最近的事。市场并不是偶然出现的。它是预料到某种需求的存在从而进行经营活动的结果。这并不是说，凡是需求没有得到满足都可能是因为人们事先没有发觉它。但是除非有人通过企业活动去满足需求，否则需求的存在往往无从表现，或者只有含糊的表现。此外，一项经营活动也可能从零开始，创造需求。几年前在英国，有谁梦想到卡那比大街竟然会成为国

际性的象征呢？

既要使那些迄今只是被隐约地发觉但未得到满足的需求得到满足，又要创造需求——有一个很好的例子可以说明这个问题，那就是向所谓不发达国家提供消费品。对从事经济作物生产的非洲农民（如种植咖啡和棉花的小自耕农）的需求进行一点调查，是很有意思的。由于全世界对棉花和咖啡的需要量的正常增长，这些农民不再终日为勉强维持生计而劳动。他们有钱花了，但是只有商业企业（不管是当地人搞的，还是远在数千英里之外的伦敦、曼彻斯特或纽约的那些富有想象力的人搞的）能够把他们手中的钱转化为定义中称为“在价值上满足需求的东西”。顺便提一下，在这些商业领域中，英国正不断地失去许多宝贵的机会。

让最时髦的青年人上卡那比大街，让非洲农场主购买小汽车或收音机。这些做法只不过是小小的信号。标志着一个更大的问题的存在。企业负责人打算生产什么东西——无论是商品或是劳务——倒没有消费者想要消费什么东西重要，他们只有认识到这一点才能使企业生存下去。一个企业能不能兴旺发达取决于它能不能“在价值上满足（顾客的）需求”。在后面《成功的管理》一章中所记述的朗特里一例生动地说明了这一点。

在稍后的一章中，将有一节研究销售管理的详细内容，并研究销售管理最后如何同生产管理和财务管理相结合，构成“三位一体”的经营手段，这就是经营管理赖以达到其目标的三项主要手段。在这里，销售管理具有更广泛的意义。如果说经营的目的在于创造顾客，那么它就以其特有的销售活动和创造性活动（一些美国作者称为“革新”活动）而有别于

人类所从事的其它事业性活动。只要有商品或劳务被生产、被分配、被销售，这就意味着一个企业的诞生。也许有人会说，他们过去没人把有些活动同“经营活动”等量齐观，现在却发现这些活动只有越来越依靠这种广义的销售活动才能取得成功。以教堂为例，可以说它是在推销劳务，而且现在它可能比以往任何时候都更为迫切地感到有必要努力推销自己。或者以陆军为例，可以说它是为了招募更多新兵而竭力设法改进自己在公众中的形象。再以国有化工业企业为例，可以说它们正为争取更多的职工和顾客而同私营企业展开竞争。总之，一些常用的销售领域的手法，比如对市场情况进行调查和分析，肯定都适用于以创造和提供“在价值上满足需求的东西”（不管是物质上的东西还是精神上的东西）为目的的任何单位。

这样讨论企业的职能也许有点离题。从根本上说，企业的任务必须同用以满足物质需要的商品和劳务相关联；凡是把真正积极的销售活动和创造性活动当做多余的活动，就很难被称为企业。

人们（至少在英国）经过了很长的时间才认识到销售的职能是企业的两项主要职能之一。这毫不奇怪，因为几十年来，销售工作在英国被打上了不光彩的印记。“张三会把什么坏的东西都卖给你，可得要提防他！”“货物出门，概不退换！”这些几乎都成为全国的口号了。长期以来，生产活动和财务活动是备受尊重的，但是销售活动却不知怎的被看作是下贱的活动。

当然，这种状况正在迅速改变。“出售产品是营业部的事”——这种老话越来越不中用了。但是，即使如此，我们

仍可以毫不夸大地说，一个企业除非在开始计划从事某一种产品或劳务的生产时就有一个明确的销售观念（即创造顾客）作为经营的方针，否则这个企业不可能有健全的经营活动。在英国，尽管情况正在好转，但是，具有市场眼光、把销售看作是企业的特有的和中心的职能的人还是聊胜于无。正因为销售工作具有不可少的重要性，这一职能终于在管理的体制中占据最高的地位。把销售工作放在“营业部”工作的后头，这样做再也不够了；销售的职能必须贯穿于经营活动的全过程；销售工作者不仅要向营业员和推销员，而且也要向研究、计划、设计、工程技术等方面的人员提出要求。如果在一开始就没有把顾客（也就是市场）的需要放在计划工作的首位，那么怎样才能创造出顾客来呢？

由此可见，如果经济上是个真空状态，那么销售工作即便活跃，也没有价值。只有经济前进了，商业才能繁荣。因此，必须把创造性（或革新）看作是企业的第二个基本的职能。什么叫做创造性或革新呢？概括地说，企业的职能不仅在于创造顾客，而且还在于提供更好的（或者更好、更经济的）商品和劳务。且不管这是不是属于创造性或革新的问题，它的意思是清楚的：企业的每一个部门都必须随时注意发现改进、改变或充实整个经营活动的方法。“改进”、“改变”、“充实”——这些词都说明企业工作具有内在的活力。跟销售活动一样，这种预见性工作不应局限于企业活动的某一个方面。一种产品究竟给了顾客什么好处，这个问题要经常地从设计到制造、分配和价格等方面反复检查。劳务同商品一样，不能说它在什么情况下都是完满无缺的，因为情况本身就是不断变化的。例如，保险业必须随时准备采用新的保证金形