

〔美〕 罗伯特·汤森德 著

企业·人·利润

能源出版社



2 018 7680 8

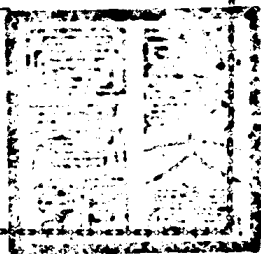
企业·人·利润

罗伯特·汤森德著

侯儒成 译
李盈安 校

能源出版社

1989





企业·人·利润

罗伯特·汤森德著

侯儒成 译

李盈安 校

能源出版社出版 新华书店北京科技发行所发行

华北有色地质勘探公司517印刷厂印刷

787×1092毫米 1/36开本 6.3印张 120千字

1986年2月第二版 1989年4月第二次印刷

印数 20001—35000

书号: 17277·12· 定价: 2.40元

内 容 简 介

本书作者系美国著名企业家。书中所述均是他在管理工作中丰富经验的总结。该书在美国出版后，曾引起强烈反响，成为最畅销书籍之一。

作者曾任国际出租汽车公司总经理职务。他任职前，该公司经营了13年，未曾获利。他上任短短三年后，就赢利900万美元，使濒临破产的公司顿时兴旺发达起来。

他的事业的成功，关键在于他高瞻远瞩，有胆有谋，对公司中存在的合理制度采取了大刀阔斧的措施。他严于律己，待人以诚，大大激发了职员们的积极性和工作热情。

为了提高工作效率，他主张总经理不设助理。他撤销了自己的秘书，亲临第一线了解情况、处理问题，结果“象是一天内又另挤出四个小时的时间”。

作者主张，当某单位出现问题需要做出处理决定时，不要由单位的最高领导做出决策，而是交给有关基层单位处理。因为这样会为人才成长创造条件，便于选拔优秀人才，充实领导班子，使公司事业后继有人，兴旺发达。

他还主张充分发挥会计师的作用，并建议把会计师选入核心领导中。

本书涉及面广，内容丰富，对我国当前正在进行的经济体制的改革、改善组织管理和提高工作效率，对提高青年企业家或年轻领导者的组织管理水平和素质，都有启迪和借鉴作用。本书可供各级领导、企事业管理干部阅读。

由于我国与美国的社会制度不同，书中有些内容望读者独立思考，批判地阅读、吸收。

献给唐纳德·皮特里

“上帝创造了组织，并赋予它支配人的权力。”

——引自《圣经》《创世纪》第八自然段30.A

序

《企业·人·利润》是一本指导公司中幸运的“游击战士”如何继续生存下去的小册子，讲的是组织机构——为一个共同目的在一起工作的一群群的人——应当如何管理自己。如果你有机会使用这本小册子，请认真考虑两个问题：

第一、有希望取得成就的大的组织机构，因其管理方法问题没有取得成就，但对此置若罔闻。过去，它们不是按照现行的做法，而是有了问题由最高领导去解决。

第二、书中讲的每句话都不是玩笑。在实践中，我曾检验过，全都奏效。但如果你想使这本小册子发挥威力，就得使它适应你的个性。不要瞻前顾后。要赋予它自己的风格。把握时机，坚持到底，不然的话，就把它丢到一边。

本书的要点在于，使你以及同你一道工作的人们发出高昂的工作热情，实现既定的目标。

切记：实现了目标不只是有点儿乐趣，而是十足的乐趣。

致 读 者

读者欲解决的问题，请查目录，只要十三秒钟就能找出任何一个题目来，读完它的内容，只需五分钟，或不到五分钟的时间。

你随便把书翻到哪一页(注)，看完内容后，如果起码都没有发出赞同的笑声，又无要求把大寄生虫们(此处指甩手掌柜等——译者)撤职的迫切心情，就干脆把书丢到一边。这表明，本书不是为你写的。一些组织机构已经给人们强加了许多正统观念，我不想帮助那些不景气的组织机构再提供一些此类观念。

在一般公司里，收发室的收发员，总经理、副总经理和秘书室的女秘书，有三个共同点：温顺驯良、心里感到厌烦和无聊。他们囿于组织机构图的框框，成为秘密和公开的永恒不变等级制度规定下的奴隶，因为谁对这种制度都无法加以改变。

长此以往，我们都变成了唯命是从的君子。一些大的机构，象通用汽车公司和国防部，已象癌细胞一样蔓延开来，几乎比比皆是。我们仿佛象安东尼·罗洛甫时代的牧师那样，仅被训练成服务于永存机构的凡人。

这并非我们的秉性。我们多数人属于地道的欧洲人血统，他们掠夺、贪婪、残酷和背信弃义的历史，都足以使人们把成吉思汗和梅哈特马·甘地等量齐观。现在，默不作声（更甭说敲桌子了），任其发展，完全不符合我们的性格特点。

摆在我们面前的解决办法有两种：

一是逃避现实

分析和判断哪些情况会必然发生；将自己的工资和津贴牢牢抓到手；把悠闲视为消遣，以此安慰自己。

二是开展非暴力“游击战”

把我们所在的组织机构解散，只将其中正在为我们服务的部门保留下来。要达到这一目的，需要成千上万的“颠覆分子”。

本书讲的就是第二种解决办法。

要把一个不大的公司，或大公司中一个不大的部门的工作蓬勃开展起来，需要依靠具有远见卓识，幽默感和精力充沛的人，一般的人是不行的。

最需要的是，要具备解决组织系统中存在着的弊端的本领。要放下行政管理人员那种热衷于管理他人的架子，热心为他们服务，这样雇员们才会兢兢业业地工作。对于那些迎合你犹豫不决的心理，或在通讯报道、发放公司津贴和提供乐

观的财会报表方面，助长你自负的伪君子，时刻投以怀疑的目光。作为公司一方，必须指出这种令人作呕的做法的实质。你获得公司的大部分股票后，要意识到你可能不是最后一个享有股份利益的人。上述做法虽然简单，但实行起来需要有一种不易坚持长久的正义感。

当我得知一家小公司的朋友们对典型的大公司的豪华设施佩服得五体投地时，便写了此书。如果时代有限公司把它的董事们都安排在富丽堂皇的办公室里，想必那就是变成大公司的办法了。参观大公司的样板，会对从事各项工作的各级人员产生极大和微妙的影响。为帮助该公司反其道而行之，我复制了这本书的初稿，然后在人们上班之前，每人桌上放了一本。

如果你了解了每节的内容，集中精力考虑如何帮助雇员们获得他们应该得到的一切，你和他们都会振奋起来，发财致富。

假如什么问题都解决不了，请不要责怪我。

〔注〕 再一想，还是先读“工作人员”一节吧——
应先从这里读起。 ——作者

目 录

广告设计.....	(1)
以英文字母先后为序.....	(5)
助理与照顾性的职务安排.....	(6)
文献目录.....	(9)
小公司里的佼佼者.....	(10)
如何安排领导退休.....	(11)
预算编制.....	(12)
给自己打电话.....	(14)
执行委员会主席.....	(15)
妥协与所罗门国王.....	(18)
计算机及其教士.....	(19)
会议委员会步人后尘.....	(21)
组织机构内不同意见的交锋.....	(23)
直接接触.....	(24)
总会计师与记帐制度.....	(25)
坚信与自负.....	(28)
决定.....	(29)
授权.....	(30)
董事会越俎代庖.....	(33)
违抗命令和它的必要性.....	(36)
过早把意见透露出去.....	(37)

为何不执行雇用合同制.....	(38)
为总经理歌功颂德.....	(39)
不干则已，干务必干得出色.....	(40)
借口.....	(41)
用X理论对付支付帐目中存在的问题带来 的弊病.....	(42)
公平，公正，云云.....	(43)
家庭的精神负担.....	(45)
人员解雇.....	(46)
合理布局.....	(49)
关系户馈送礼品.....	(50)
胆子略微放大些.....	(51)
哈佛商业学校.....	(52)
物色人才的人.....	(54)
狂妄自大的罪孽.....	(55)
补偿奖励与分红制.....	(56)
不要忽视间接处理问题.....	(64)
不要形成惯例.....	(65)
投资银行家.....	(68)
向投资者通报实情.....	(69)
工种说明——精神枷锁.....	(71)
副总经理负责把工作停顿下来.....	(72)
工会.....	(74)
律师可能会成为不利因素.....	(75)

领导艺术.....	(77)
一般管理人员和“高级”管理人员.....	(79)
管理顾问.....	(82)
商品销售.....	(83)
来自火星的人.....	(84)
会议.....	(85)
最后一份备忘录.....	(88)
合并, 联合与共同失败.....	(90)
给总经理的信.....	(93)
错误.....	(94)
情妇.....	(95)
两处兼职.....	(97)
公司总部搬家.....	(98)
裙带关系.....	(100)
十六“不”.....	(102)
目标.....	(106)
工作时间.....	(108)
怎样达到不搞一年一度公司全体职员聚会 的目的.....	(109)
组织结构图是具僵尸.....	(111)
工作人员.....	(113)
人事管理人员.....	(120)
毫无意义的长远规划.....	(122)
政策细则.....	(123)

撤销公众关系部.....	(124)
总经理工资.....	(127)
允诺.....	(131)
从内部提拔.....	(132)
会计师与审计委员会.....	(134)
采购部.....	(136)
体重增加.....	(138)
种族主义.....	(139)
改组.....	(140)
命令式的退休.....	(141)
谈心小组负责每年的工资评议.....	(142)
推销员.....	(143)
保密是产生弊端的温床.....	(145)
撤销秘书.....	(147)
小公司.....	(153)
工作人员服务部(秘书室).....	(154)
股东.....	(156)
股东的优先认股权与自由认股.....	(158)
税务咨询.....	(159)
好和差的二人负责制.....	(160)
电话员.....	(163)
致谢.....	(164)
对时间的三种看法.....	(165)
头衔是提供方便的工具.....	(166)

过多与过少.....	(167)
培训.....	(169)
工资少付.....	(171)
度假政策：日期任人选定.....	(172)
与首都华盛顿的关系.....	(173)
令人讨厌.....	(174)
附录：按照领导人的标准评价领导.....	(176)
再论《企业·人·利润》.....	(178)
“女游击战士”指南.....	(202)
罗伯特·汤森德回答问题：如果……，你 怎么办？	(207)
致谢.....	(210)

广 告 设 计

将广告设计部的所有人员解雇，撤销原有代理，然后找一家最理想的新代理。要全力以赴，让他们感到替你设计毫无夸张，给人以一种深刻印象的广告是一种乐趣。做不到这一点，情况就很可能是这样：一帮聪明人各行其是，顶多设计出个拙劣的广告来。现先从阿维斯出租汽车公司谈起。我们让该公司的人提供了一份最热门的代理名单，随后拜访了那些代理中富有创造精神的领导，让他们对租车业务发生兴趣。我们不谋而合，最后都谈到这样一个问题：怎样通过为一百万美元做广告才能得到五百万美元？（我们的竞争目标是，手中的每一美元都要变成五美元。然而，我们得为汽车、保险、房租、汽油和工作人员付出同样的代价。）

最后，比尔·伯恩巴赫听到这个问题后，回答说：“要把效益提高五倍，请给我们九十天的时间，好好了解一下你们的业务，以便进行广告设计。然后到我们推荐的地方将设计的广告刊印出来，看看设计的效果如何。但大多数客户都让他们负责广告设计、市场销售和法律的助理副经理、副经理把我们设计的广告弄得面目皆非。如

果你答应按照我们设计的广告刊印，那么我工作间里每位艺术指导又会成为撰稿人，而撰稿人也会成为艺术指导。”

对此，我们取得一致意见（注）。

九十天后，比尔·伯恩巴赫来找我。他让阿维斯出租汽车公司的人看了他推荐的广告。他说，他很抱歉，但要讲的唯一老实话是，该出租汽车公司在同行业中排居第二，设计广告时，人们做了相当的努力。伯恩巴赫说他自己的研究部门对这一广告感到不满意，连他本人也不十分喜欢——但经过很大的努力，才搞出这样一张广告，所以才加以推荐。在阿维斯出租汽车公司，我们也不大欣赏，但毕竟还是把它印了出来。

其余的事已成为历史。在以后的几年中，国内的营业额增长率从百分之十上升到百分之三十五。

教训：切莫僱位绘画大师，让他去画张杰作，然后再让学校的儿童艺术家来品头论足，提出改进意见。

〔注〕 为防止阿维斯出租汽车公司和多伊尔·丹尼·伯恩巴赫广告设计的人背离了伯恩巴赫对其理想所作的预测，我写了《阿维斯出租汽车公司广告设计