

季寧 談管理

ITT前總裁 哈羅·季寧 著 / 尉騰蛟 譯

●季寧擔任ITT總裁十七年，被尊稱為「管理界的米開朗基羅」，這是他對「追根究底的管理」的首度現身說法



季寧談管理

著 者：哈羅·季寧

譯 者：尉騰蛟

發行人：蘇拾瑩

出版者：長河出版社

行政院新聞局台業字第1535號

台北市八德路四段351號3樓

電話：(02)7636907 7666864

郵 撥：0165123—3號

印刷者：啓示照相製版有限公司

初 版：中華民國75年1月

版權所有・請勿翻印

定價 平裝150元

(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)



哈羅·季寧 Harold Geneen

一九五九年擔任——T——企業集團總裁兼最高主管，一九六四年又兼董事長，一九七七年退休，目前是一位創業投資家。

尉薩校

輔大企管系畢業，美國通用家用品公司商務代表。譯有一分鐘經理人、追求卓越、第五代、創業十誠、創造卓越、內部創業等書。

MANAGING

季寧 談管理

ITT前總裁 哈羅・季寧 著 / 尉騰蛟 譯

出版序

在美國，甚至在整個世界的企業史上，季寧都是一個傳奇性的傑出人物！

季寧管理ITT企業集團將近二十年，一九七九年他退休時，已成為美國企業界的名人。他常常被形容為天才、野心、倔強、權威、獨裁和成功；紐約先鋒報說「他被大眾肯定為最佳的企業經理人」；有人說他是繼通用汽車公司的史隆以來最偉大的管理者；有人稱他為「企業界的巴頓將軍」；歐洲人則尊稱他為「管理界的米開朗基羅」；他是近代最引人爭議的管理奇才，商業雜誌和報刊報導他的篇幅最多；在「日本的管理藝術」一書中，哈佛大學教授艾索思和史丹福大學教授巴斯克，則將他與日本的經營之神松下幸之助對比。他到底有什麼非凡之處？

一九五九年，當季寧剛接任ITT總裁兼最高主管時，該公司的情況極差，營業額七億六千萬美元，利潤只有二千九百萬美元。十七年後，當他退休時，ITT的營業額達到了一百六十億美元，利潤高達五億六千萬美元，兩者都大約成長了二十倍。他曾創下了連續五十

八季的成長紀錄，也就是連續十四年半的時間，每年成長超過百分之十。這是一項極為驚人的成就！在ITT集團的顛峯狀態時，季寧手下擁有二百五十個利潤中心（由三百五十家公司合併而成），遍及世界四大洲，行業無所不包，從麵包、租車、旅館、保險到銀行，員工總人數達到三十七萬五千人，他是怎麼達到的？他又是如何管理如此龐大的企業帝國？

本書是季寧從事管理工作五十年來的首度現身說法，可能也是唯一的一次。他首先提出管理的G理論，告訴人們不能只靠一種理論來管理一家企業；接著指出企業管理的三句箴言；解釋為何要追求「不可搖撼的事實」；強調「管理階層必須管理」……他的哲學是：「先決定你想做的事，然後就開始做。」

本書原著一九八四年底在美國出版，一個最引人爭議的管理奇才，他的書依然引人爭議。他對人、對事都有自己獨特的看法，譬如他對創新和內部創業的看法，就完全與最近的流行趨勢背道而馳。但不論如何，本書都是一本迷人的書。五十年的管理心得，加上季寧個人如何從生活的逆境中（半工半讀的大學夜校畢業生）努力的奮鬥歷程，都在本書中顯現出來。權威的哈佛企管評論即將本書與「艾科卡傳」（即中譯本「反敗為勝」）相提並論。

我國的名企業家王永慶先生，不論個人的奮鬥或經營的理念（台塑模式中的「追根究底的管理」），都與季寧頗為神似。我們相信，王永慶先生如果親自閱讀本書，一定會有深獲我心之感。我們也相信，讀者研讀本書一定能獲益匪淺。

原著序

企業千頭萬緒，但却可用平衡表（balance sheet）來表示。企業是一個變化多端的生命體，有時候巍然聳立，有時候揉成一團。企業的靈魂是由需求、慾望、貪婪和喜悅，再摻合自私、犧牲和超越物質報酬的個人貢獻所煉製而成的。它能滿足許多男男女女的抱負，並且是我們獲取物質的安全感與享受的來源。

對我個人來說，經營企業是一種迷人的、不斷自我要求的，並帶有創造性的過程，值得列為高層次的藝術，也值得為了自我和社會，以及為了產生最大的滿足感，把一切完全投入。我經歷了所有這一切——而且我也十分瞭解。

我總是辯稱沒有才智不凡之士。企業裡最偉大的成就，事實上甚至生命裡所有最偉大的成就，都是由極平凡的人士完成的。沒有所謂的天才。平凡人的不平凡表現，造就了企業界

以及其他領域的領袖人物。

因此，如果天降大任於某一平凡人身上，使他得悉我們生命當中的一、兩項基本真理，他就有義務把所學到的，貢獻給別人。

我是秉持這一信念來寫這本書。深願讀者能根據我個人的經驗，而對企業之經營得到若干啓發與真理。

目錄

出版序
原著序
導言

三 五 九

第一章 管理的 G 理論
第二章 如何管理一家公司
第三章 經驗與鈔票
第四章 兩種組織結構
第五章 管理階層必須管理

二三
三九
五七
八九
一一三

第六章	領導	一三五
第七章	辦公桌雜亂無章的企業主管	一五七
第八章	自我中毒	一七一
第九章	數字	一八五
第十章	購併與成長	二〇一
第十一章	創業精神	二二九
第十二章	董事會	二四九
第十三章	論關心	二六七
第十四章	結語	二八一

導言

季寧！

這個名字傳遍了現代企業界，範圍遠超過美國的疆界，因為他被認為是繼阿佛烈德·史隆（Alfred P. Sloan, Jr.）之後最偉大的企業管理者；史隆是一位管理天才，曾改造和重振通用汽車公司，使該公司享有今天的地位。

前後十七年間，季寧一直是「國際電話電報公司」（International Telephone and Telegraph Company，簡稱ITT）的君主，也就是這個全世界最複雜公司的總司令。這家公司的業務遍及鐵幕外的每一個國家，顛峯時間曾僱有地球上各種族、各宗教的三十七萬五千餘名員工，所提供的產品與服務也遠超過一般人的想像。

就某種意義來說，他完成了史隆五十年前所完成的事，而且他是在遠為複雜的時代中完

成，面對著更強大的敵對力量。季寧的成就就是ITT。當他應聘為總裁兼最高主管時，ITT是一家已有三十九年歷史的公司，製造電話與電報設備，在拉丁美洲設有數家電話公司，並替美國國防部建造通訊網。由於大部份業務都在海外，該公司在二次大戰期間曾經遭受嚴重打擊。在戰後期間，它努力重建海外業務，並在剛萌芽的美國經濟中尋求新的市場利基。大致來說，它並未成功。該公司創辦人貝恩上校（Colonel Sothernes Behn）於一九五七年六月含恨而亡。從現代的標準看，這家公司似乎不合潮流、過時、停滯，而且隨波逐流。

兩年之後，當季寧前來掌舵時，ITT的營業額有七億六千五百六十萬美元，利潤只有微薄的二千九百萬美元，而且有一千五百萬並非自營業收入，其中包括出售位於下曼哈頓的公司總部所得的三百萬美元。到了一九七七年，當季寧走下最高主管的寶座時，ITT的年營業額到達一百六十億七千萬美元，盈餘有五億六千二百萬美元。他前後兼併八十個國家內大約三百五十家企業，然後將之改成二百五十個不同的利潤中心。

季寧把這項新創造物形容成：「統一管理的多種產品公司」。在他的指揮下，ITT不但建造極複雜的電話電報設備和經營電話業務，而且還從事烤麵包西點、租車、建築、開旅館、經營保險、出版書籍，以及製造幫泵、汽車備用零件、草坪產品、電子設備等等。ITT並非把這些微不足道的小公司串連成一家大公司。這些公司本身就是十億美元的事業，並

在ITT的底護下越來越茁壯和賺錢。大陸麵包公司（Continental Baking）的「神奇麵包」和雙層點心，都在該行業內首屈一指。艾維租車公司（Avis）則在租車行業內佔第二位。喜來登旅館公司（Sheraton）變成第二大的旅館連鎖。哈特福保險公司（Hartford）在意外險業務躍居第四位；並且沒有一家公司的工業用幫泵的產量超過ITT。季寧稱它是統一管理的多種產品公司，別人則稱它是一家「企業集團」（conglomerate）——全世界規模最大和最賺錢的公司。

ITT在巔峯狀態時，是財星五百大公司的第九大工業公司。一九七七年，當季寧讓出最高主管的寶座時，有兩家大石油公司超前，使ITT退居第十一名。但在ITT之前的十家公司中，有六家是擁有龐大油源的石油公司，以及通用與福特這兩家規模龐大的汽車公司。被ITT拋在名單後面的公司中，有我們極熟悉的名字，例如美國鋼鐵公司、寶鹼公司、陶氏化學公司、永備公司、柯達公司、RCA，以及西屋電氣公司。

這是哈羅·季寧一手促成的，一點也錯不了。他以大膽的作風，在極短的時間內達到這項成就，以致被許多人投以懷疑和關切的眼光。美國一般大眾，或至少有相當多的人都認為在這項成就之後，一定有某種不軌情事。小說、電影和電視劇，都把大型國際公司的首腦刻劃成被權力衝昏頭的惡魔，會爲了征服世界而不擇手段。美國國會對企業集團的權力進行調查，ITT受到反托辣斯控訴，而季寧也遭到各式各樣的控告和指責。其中沒有一項產生糾

正性行動，因為最後顯示無可糾正之事。雖然如此，由於I·T·T的獲利節節升高，他變成那些深信「人非聖賢，孰能無過」者喜歡爭論的對象。

但季寧依然是個神秘人物。他很少公開露面；他難得發表演說；他不參加任何社團。他在工商界甚至被認為是特立獨行的人，近似「工業界的巴頓將軍」。他只想到自己，並敢從事出人意料的。在歐洲，經商成功並不會像在美國那樣惹人懷疑；I·T·T有近一半業務都在歐洲，季寧被認為是個令人敬畏的人物。在西歐國家，季寧常被尊稱為「管理界的米開朗基羅」。

曾跟他密切共事的人，幾乎都把他形容成天才，這點他極力否認；但如果形容他是專業企業管理的真正大師，則不否認。對還處在企業基層的無數青年男女來說，季寧被視為一位巨人，一位值得師法的人物。他完全靠自己的本領打出天下；他不是發明家或創業家；他並未發現石油、電腦晶片，或是立即攝影；他並未在某一時代的起始推出某種新產品，然後循此逐漸致富；他甚至並未擁有自己的公司。他只不過是一位管理者，當初接下一家管理不善、停滯不進的電話公司，然後將之扭轉、重塑，並改造成全球規模最大、最複雜、多角經營的現代化多國公司。雖然他一度是美國薪資最高的企業主管，但他依然是位受僱者，必須聽命於聘用他的董事會。

他的出身也不比別人佔優勢。他從小生活在逆境中，最初是幹聽人使喚的小弟，讀了八

年夜校才獲得大學學位，然後從事會計工作。他的成功給別人帶來了啓示：「如果季寧能成功，你也能成功。」在這一意義下，他變成了一位英雄、一位傳奇人物。英雄在今天並不多見，尤其是在企業界。如果你用手指算算財星五百家美國最大的工業公司，你甚至說不出這些公司首腦的名字，更不用說他們的成就了。

在金融界以及華爾街圈子，大家對季寧有著複雜的感覺。最初當他重塑和改造ITT時，有些分析家認為無法成功；ITT這個由各種公司和產品所構成的複合體，必將摔得粉碎。不錯！其他企業集團確實粉身碎骨，但ITT却日漸興旺。統計數字明白顯示ITT在穩定成長中，華爾街想否認都不行。在季寧領導下，ITT的盈餘持續提高的時間超過五十八季，也就是盈餘連續十四年半的時間不斷提高。在美國企業界，這是無與倫比的記錄。

企業界開始把ITT稱做「季寧機器」(the Geneen Machine)。這部機器能印製鈔票。在他掌權的十七年期間，ITT的盈餘只在一九七四和七五這兩年未能比前一年增加百分之十一，而這主要是石油禁運、能源危機，以及美元兌換率急劇起伏所造成的。

他是如何做到的？共有二百多個不同利潤中心和產品的ITT公司，又如何不論景氣好壞，都能使獲利增加百分之十到十五，儘管其間曾發生經濟衰退、資金緊縮、經濟動盪，以及政治變化？當其他規模跟ITT不相上下的公司，在得不到通貨膨脹的助力時，只能使盈餘增加百分之一、二、三或五，它又如何能提高這麼多？在財星五百大公司當中，ITT的

管理方式所受到的檢核和分析可能最多。當有些人不相信全靠數字來管理時，有些人把它形容成「目標管理」；有些人稱它是「靠開會管理」；有些人只是指出它嚴密的集權式財務控制；還有些人認為全歸功於季寧這個人。這些解釋都不充份。其他公司顯然也採取ITT的方式——目標管理、定期開會、檢討和分析程序，以及集中財務控制。有些公司甚至有季寧這種嚴厲並絲毫不放鬆的老闆。可是，這些公司並不像ITT一樣，能每年都有穩定成長的經營績效。我們可以結論說，ITT公司外的人，絕不能真正瞭解季寧這一號人物。

我是一九八〇年春天透過柯蒂士（Richard Curtis）的介紹而首次見到季寧。柯蒂士是位寫作經紀人，認為我跟季寧應該合作寫一本書。季寧於一九七七年交出ITT最高主管的棒子，然後於一九七九年辭掉董事長職位，但他的退休生活非常活躍。他還在做當年在ITT所做的事——購買公司、進行重組、調整財務，並重新塑造——但這一次他的身份是創業投資家。我們連續四個晚上在白天正常工作後會面，一起討論這本書的題材。我們概略談過他的一生經歷、他的教育、早年受到的影響、ITT的歷史、他的管理觀、美國在他五十年工作生涯期間的經濟和政治歷史，以及其他各式各樣的課題。最後我們決定讓這本書「逐漸孕育」，而我則繼續寫完另一本書。

一年之後的一九八一年四月，我們又一起工作。由於我手中已有了資料，我們決定開始