

CPPH
China Prospect Publishing House



世界杰出企业家金言

雷伊·威尔德 编 陈卫平 译



展望文库

世界杰出企业家金言

雷伊·威尔德 编

周连飞 整理

*

中国图书出版社 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

北京新华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本787×1092毫米 1/32 印张8.25 字数185千字

1989年1月北京第1版 1989年1月第1次印刷

印数1—13000册

ISBN7-5050 0308 9/F·161

定价：2.50元

《展望文库》顾问

(以姓氏笔画为序)

于光远	马 宾	王子野	冯之浚	边春光	伍 杰
江泽民	许力以	孙维本	余也鲁	李铁映	严文井
何 康	汪道涵	郑拓彬	费孝通	钱伟长	徐铸成
唐 克	高扬文	陶大镛	梅 益	童大林	曾宪林
魏玉明					

展望文库

《展望文库》编委

名誉主编：	费孝通	钱伟长			
主 编：	阮 波	冯之浚			
副 主 编：	阎达寅	张念椿			
编 委：	王万荪	王林魁	冯 凭	冯之浚	冯正虎
	冯郑州	冯连惠	刘 吉	阮 波	李 蓬
	何庆华	林 超	张又庚	张念椿	张 溥
	杨牧之	陈越光	赵含坤	贾宗谊	聂 平
	阎达寅	顾作华	魏龙泉		

展望文库

·编者献辞·

《展望文库》，这套大型丛书面世了。

她将以新颖的选题，追求真理的气质，探索人类未来的道路，记述一代新人对祖国的热爱……希望能推出一本本闪光夺目的新书。她，凝聚着我们的希望和心血。

20世纪的80年代，展现着自然科学与社会科学飞跃出新面貌，第四次产业革命的浪潮汹涌而来，一个崭新的信息时代的出现，引起了当今世界人们的瞩目。在迎接这场世界技术革命和信息时代的挑战中，中国展望出版社不失时机地邀请学术界、科技界、经济界的知名人士来探讨编选出版这套大型丛书，实在是非常适时的。

经过半年多的反复推敲、选读、评议、终于将选题方向明确了下来。初步定为四大类：

（一）经济学类：拟组编世界性经济问题论著，如预测学与未来学方面的名著；宏观经济技术的战略研究论著；当代国际经济、人口、资源等问题以及改革方面的论著；系统工程及管理科学方向的论著。

（二）社会学类：有关领导科学方面的论著；精神文明建设方面的论著；意识形态、上层建筑改革方面的论著；社会信息化和社会心理学方面的论著。

·编者献辞·

(三) 人文科学类：从全民族宏观出发，振兴中华民族优秀文化，激发人民的爱国热情，唤起海外炎黄子孙热爱祖国。与此同时引进世界优秀文化，传播新思想，引导观念改革方面的名著。

(四) 科学技术类：国际新技术方面重点精选出版：超导体研究、微电子革命、计算机新技术、生物工程、光和激光技术、光纤通讯、新能源技术、新材料技术、生态平衡、海洋开发动向等重大著作。

《文库》力求以新颖的思想、重大的题材、严肃的学风、活泼的文采来吸引读者，以使广大读者开阔视野，得到新知识，去探索中国的改革、开放、搞活和中国特色的社会主义道路。……

《文库》的构想得到了学术界前辈们的赞赏与支持，也得到了中青年知识界的关注与期待。

我们竭诚希望编者、作者、读者携起手来共同来办好《展望文库》，使她成为时代的召唤！

阮 波 冯之浚

1988年5月 北京

目 录

第 一 章	序论·····	(1)
第 二 章	经营的目标和职责·····	(11)
第 三 章	管理的技术、能力及其发展·····	(27)
第 四 章	经营管理哲学·····	(48)
第 五 章	风险与决策·····	(61)
第 六 章	人事管理与领导·····	(74)
第 七 章	管理团体、授权和沟通·····	(90)
第 八 章	政策与计划·····	(107)
第 九 章	企业的结构与组织·····	(136)
第 十 章	参与感与企业民主·····	(156)
第十一章	劳资关系、工作与就业·····	(171)
第十二章	企业家、改革与改变·····	(194)
第十三章	行销与生产力·····	(228)
第十四章	自我管理·····	(244)

第一章 序 论

引 言

本书汇集了世界各地众多企业中123位杰出经理人才的至理名言，可以说是企业管理书籍的最优秀之作。统计撰稿人的资历已超过了3000年的经管体验。

本书的目的在于将这些累积经验传播给意欲学习经营管理的人。我的职责则是撷取精华呈现给大众。本书所录之言皆是投稿人自身的想法，笔者则是担任资料整理和编排的工作。其中所刊登的观点和意见皆是各投稿人衷心提供给社会大众参考的。

凡是想要学习如何经营管理之道的人士，意欲听取他人经验的朋友，本书是最适合了。此书发行的对象并非校园书生，而是针对各行各业的经理者以及意欲学习此道的人士。

此书中我收录了各个经管层次里资深而富经验的经理人物之言，我总请他们畅所欲言地论述。当时，在1980、1981年的经济形势下，我曾经非常担心采访工作不易推展。但事实上并不完全如我所料。当然，工作的进行过程中难免会遇到一些阻碍，处于时势压力下的从业人士往往不能畅言己见，甚至回绝我的请求。然而，大体上来说，时代的趋势使得各界的批评论调愈发尖锐，鼓励“如何经营管理”这类的问题展开探讨，并激发出各种相关的评论。

经营管理的含义是什么？

这是一个我既不愿意提出也不愿意回答的问题。要求投稿人给这一概念下个定义显然是不必要的。本书的旨意非常简单，那就是鼓励人们基于自我的立论点，抒发自我对于经营管理的意见和忠告。本书所收录的层次广及各种情况，采纳了许多人的想法，范围并不只局限于工商企业中少数鼎鼎大名的经营家。而且，所探讨的方向极其广泛，都是从切身体验出发而言，实在值得我们去详读深思。

要求撰稿人详述经营管理的确切涵义尽管不是件很适宜的事，但还是有少数人提供了这方面的资料。现就以此作为本书的序幕。

彼得·派克爵士

——英国铁路局局长

就我个人的看法，经营管理是个具有三种层次的立体空间——包括了经济、企业家和社会三方面。经济层次的涵义是众所周知的：是一种为达到盈利目的而结合了通商交易、企业管理和从业技术的过程行为。企业家层次就难以确切地界定其真义了，因而法国经济学家萨依于1800年发明了企业家这个字眼，用于描绘介于资产和顾客之间的人。这个交接点中的层次，是一个充满了创意想像和精力、承担风险和制造风险、掌握他人错失的机运、洞悉未来、掌握未来的层次。我认为，一个优秀的企业家必须具有洞悉迷雾、判断前景的能耐。由于面对社会层次时，会使我们困惑和无所适从，因

此，处身于当今社会的企业经理，必须使企业本身与外在社会得以充分的调和。

〔1981（1980）于英国〕

一些作者将管理（Direction）和经营管理（Management）予以划分。他们认为管理是企业执行董事的职责所在，而经营管理则是关系着企业的运转实施。

默尔福德

——柯达公司总裁

管理一词应该是兼具多方面的——譬如像顾客、股份持有人、雇员和公众的利润，并且为公司制订出作业政策和目标。董事会的各个成员——也就是管理阶层——是公司的领导分子，具有率先倡导的责任，并领导着企业的发展方向。当然，经理也具有管理的职责。

我认为，所谓的经营管理，是指确保公司的业务进行能够符合公司既订的策略，并致力达到既有的目标。

即使经理本身并非董事会的成员，他们也应该有助于企业政策和目标的制订。这种形态可谓是具有参与性的经营管理法。就我个人认为，对于今天的时代，这种形态是必要的。

〔1981年2月于英国〕

本书许多作者都是各企业的董事。基于上述定义的划分，他们有些是谈论管理法（Direction），有些则涉及了经营管理法（Management）。但有一点是一致的，他们都是依据本身的经验，站在自我的观点来谈管理的。

此处我还要再次强调，所有作者皆是精选出特定的主题，再就本身的经历予以发挥。他们所涉及的事物都是他们自认为极为重要的事物，因而对于我们有着显著的助益。

多数作者或隐或现都表明了一致的观感，即经营管理与人群之间具有极其密切的关联性。就资深的经理阶层认为，经营管理最主要的针对方向就是“人群”。他们探讨的结论一致认为，一位成功的经理人才必须具有充分的处事应对能力，当然这并不仅仅意味着“应付”人群，其担负的职责是相当艰难的！

泰伦斯·莱温爵士

——舰队司令兼国防参谋长

人群是最主要的问题所在。不论置身于多么庞大的企业之中，每一个人都是单一的个体，具有其自我的需求、恐惧、抱负、烦恼和信仰。人类的种种情绪必然要影响每一个人的观念和作法。我并不是建议大家一定得将全部的时间精力用在有关的职工个人的观念和性格等问题上，来求得充分发挥人的作用以及调度人力；然而，人事问题还是整个企业机构运转的最重要的前提。我不知道该如何告诉大家，应该花上多少时间和升降机操作工友善的交谈、或是亲切地询问沏茶女佣的假日生活，但是，就我个人的经验，这些举动都是必要而且值得的。不仅如此，这种种亲切的探询关怀也会使得自己精神愉悦、增长见闻。

〔1981年10月于英国〕

派德森

——RTZ公司执行总裁

经营管理法则是与人群息息相关、密不可分的。委派任务，必须知用人之道，并不时地鼓励职工，与他们恳切地交谈、促进情谊。就我个人而言，我至少利用80%的时间来建立完善的人际关系。

彼得·派尔

——布默证券公司总裁

经营管理法在于促使人们为谋求共同的目标而共同努力工作。但是，处身于20世纪的今天，两大要素改变了以往经营管理既有的情况：私人以及公共机构日益扩大其组织，操作技术也趋于精密复杂。

这一改变导致所谓“科学化经营管理”的发展，致力于企业合理化和规章的制订成文，即使在运转复杂的情势下，工业部门仍然可以达到既定目标。

不幸的是，科学化经营管理法并未能解决另一项改变所产生的问题：那就是丧失了原有的强制性工作诱因。以往，恐惧是促使大众勤奋工作的主因——对于失业和贫穷的恐惧——20世纪中期之前，这种恐惧成分使得经营管理法较偏重于强制性，而并非一味地说服劝导。

今天，工作诱因已步入真空状态，处于此种困境的各企

业和公共机构逐渐领悟出症结所在。要想推进企业和社会运转的脚步，我们就必须弄清问题的来龙去脉。如果无法挽回以往工作所具有的“强制性”，我们就必须以那种热衷于工作的情绪来取代，凭借某种刺激因素来激励个人以及群体的工作情绪。

〔1981年1月于英国〕

稿 件

若是能确切地提出一个典型的经理人物模式，的确是挺吸引人，可这并不实际。因为环境、工作等等因素千差万别。这么做或许能使得本书内容显得丰盛，但在实质上不具有多大的效益。因此，我着手于搜集广大人群的意见，收录于本书之中的人物皆是具有充分资格谈论经营管理法之士。我相信，凡是愿意学习如何经营管理之道的人，必然可以从这些已经跻身于经管行列人士的论调中获益良好。

此书出版的过程完全是靠频繁的通信，说服有关人士投稿，表达出他们各人的观感。书中刊载的大部分稿件皆是由长时间的联系、频繁的拜访和电话邀约所得来的成果。下面刊列一封征求稿件的信函。

• 杰克林先生：

首先请允许我冒昧地向您请教，有关于您对企业经营、组织和管理等情事。我的目的是想将您的经验传播给愿意学习经营管理的人们，使他们能成为优秀的经理人才。我希望您能为我们所筹划的书——暂名为“管理大师这样说”——提供一些您个人的意见。

希望您能了解，我是诚心请教的。为了让您能确认我们筹划的书并非虚构，我特于此处附上几位热心人士投寄的稿件给您参考。您的意见或许和附件所列截然不同，这一点就是我们探求的重点所在。此信最主要的目的是恳请您站在您的企业角度，抒发您个人独特的见解和看法。

本书的旨意在于收录世界各地许许多多卓越经理人才提供的宝贵经验，呈现给目前就职于经理之位的人士、企管系的学生、和热衷学习此道的朋友，让他们能从此书中得到指引。

我竭诚希望您能参与本书的行列。若是您能首肯此举，请择一特定主题或是就您本身从事的工作提出您的看法和意见，内容以2~3页纸为限。若是时间不允许，即使是只言片语，概述您个人的基本经营法则，我们都将感激不尽。

至于其他细节问题已在附件上详述，供您参考。我能了解您业务繁重，以简短几字尽述数年之从业经验也不是件容易的事，但我衷心地恳请您能够回应我的请求，赞助此书的出版工作。

最后，占用您宝贵的时间务必见谅，并期盼您的来信。

颂 安

雷伊·威尔德教授敬书

威尔德教授：

我个人认为，完善的经营管理最先决的条件必须要用人恰当！

杰克林 敬书

1981年8月6日

这种探求征稿的举动往往并不能一举奏效，多半要经过

多次的说服、央请，才能收到回音。本书之中并不能将收到的稿件一一刊载，我们编辑小组经过挑选后，做适当的修整工作才予以登录。其目的在于避免相同观点重复出现，形成累赘，并将适宜的稿件经过编排符合本书的格局。我要声明一点，本人绝未私自篡改稿件实质内容，刊登之文全属执笔人所书，我们只是稍加编排印刷出版。

艾瑞克·莫里

——贝尔哈芬啤酒酿造厂总裁

经营管理的经验是要靠多年的勤勉工作和金钱投资积累而得来的。或许有人会问，既然我目前尚从事企业管理工作，为什么我愿意平白无故地将这些宝贵的意见、知识提供给大家？

等到我年届退休之时，或许想法就不同了。如果时间允许的话，或许我也可能出版一书，不过老实说，在那种情况下，下笔还真是不容易呢！

〔1980年12月于英国〕

本书格局

对于此书的编纂格局，我力求清晰明确，将可供应用的资料做最明显的分类。然而，这么多划分的章节中还容纳不下所有的稿件，因为稿件的含盖内容甚广，涉猎的范围也不同。因此我将内容设了一个索引，以供大家方便查寻有关资

料。

稿件内容相似者皆编入同一章节之中，这样，阅读起来比较有系统。可是这些过于细致的划分也可能使得某些文章丧失其实质真意，基于此点，我特别设立了“专栏”：一则贯穿于章节之间，专门收录内容复杂、涉猎广泛的文章。

“专栏”皆是独立的，与上下章节无关。还有些稿件刊登于各章节之末，作为范例。

在每一段稿件之后都会详列日期，标明收稿日期。还有一些资料是作者从其原有的出版刊物或演讲稿中节录提供的，这类稿件都将标明两个日期，先前是收稿日，括弧内的则是资料原始发行日。撰稿人的国籍、住处或是工作也与日期一并写明。

在附录之中会将所有资料提供人士作大略的生平介绍。稿件收到日期也刊列注解之后。我衷心祈盼所有登录之日期和注解诚属无误，也希望到1982年序幕拉开之际，各投稿人的工作岗位都是原样，不要有所变动才好。

专 栏

彼得·杜鲁克

——经营管理法的作家·学者及顾问

总有人不断地问我，希望我能提出现今存在的最优秀之经营惯例，他们总也希望我的答案是：艾尔福德·史劳恩经营下的通用汽车公司；或是乔治·西门所创立的德国银行；

或是亚诺·温斯道格掌舵的英国奇异电器；或是雷金诺德·琼斯管理的美国奇异电器等等。上述各位的确是很好的企业经营惯例，也值得我们去学习。可是，就我所知，就是19世纪早期英国所时兴的经营法则，也可说是最卓越的经营例子，也给了我最多可资学习的经验。那个时候，英国人挑选出年轻小伙子送往印度工作，再不然就是派往海外的分支机构任职。就我们的观点来看，那些外放的地域性委员助理们根本还是群孩子。他们不曾接受过经营管理方面的训练课程，对他们来讲，复式记帐都相当艰深了。人选的挑定主要是依据应试者的个性作为准则。一旦得到出任资格，就立刻担负起那道简明而要求严厉的使命。只要他们任务推展顺利，他们都能因独立自主而得到充分的信赖。若是工作失败，将得不到丝毫的宽恕。……就我调查得知，尽管外放人员遭受的意外变故率相当高，但多数都是死于疾病、梅毒、酒精中毒，因为工作不当和欺瞒行为遭受制裁的例子反而较少。我承认这种制度太过残酷，缺乏人类应有的宽恕和怜悯。可是，它毕竟成功了，称得上是有史以来最辉煌的经营管理例子。

〔1981年7月于美国〕