

中国友谊出版公司

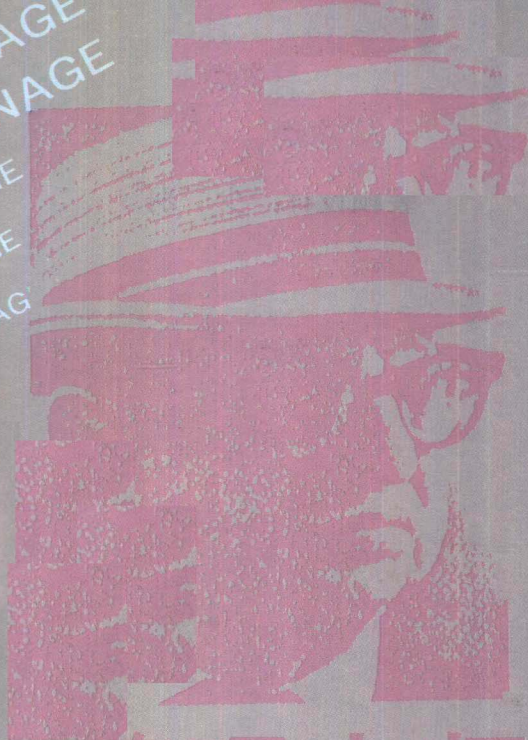


〔美〕雷·怀尔德 著

台湾 陈卫平 译

管理大师如是说

HOW TO MANAGE
HOW TO MANAGE
HOW TO MANAGE
HOW TO MANAGE
HOW TO MANAGE



管理大师 如是说

●〔美〕雷·怀尔德 著

●台湾陈卫平 译

中国友谊出版公司

管理大师如是说 雷·怀尔德著 台湾 陈卫平译

中国友谊出版公司出版

新华书店北京发行所发行

百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 7 $\frac{1}{2}$ · 156,000

1986年1月第1版

1986年1月第1次印刷

社目: 137-163

书号: 4309·3

定价: 1.70元

目 录

第一章	序 论	(1)
第二章	经营管理的目标与职责	(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	(49)
第五章	风险与决策	(61)
第六章	人事管理与领导	(75)
第七章	管理团体、授权与沟通	(91)
第八章	政策与计划	(109)
第九章	企业的结构与组织	(139)
第十章	参与感与企业民主	(159)
第十一章	企业家、改革与改变	(175)
第十二章	行销与生产力	(211)
第十三章	自我管理	(227)

第一章 序 论

弁 言

本书集合了世界各地许多企业中一百二十三位杰出经理人才金言，堪称企业管理书籍之最。总计撰稿人的资历已超过了三千年的经营管理体验。

本书的目的在于将此种累积经验传播给意欲学习经营管理之道的人士。我的职责则在撷取精华呈献给大众。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学子，而是针对各行各业的经营管理者以及意欲学习此道的人士。

草 案

此书中我收录了各个经营管理方面资深而富经验的经理人物之言，我延请他们发表出自我的观感论述。时值公

元一九八〇、一九八一年这种经济形势之下，我曾经非常担心采访工作不易开展。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遭遇到一些阻碍，处身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，时代的问题使得各界的批评论调愈发尖锐，也鼓励了“如何经营管理”之问题的探讨，激发出各种相关的评论观点。

何谓经营管理？

这是一个我既不愿意提出也不愿意回答的问题。要求各投稿人士为此用语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。本书所收录的内容广及各种情况，采纳了许多人士的想法，范围并不只局限于工商企业中冠以经营名家的少数人士。其所探讨的方向极其广泛，皆是经由自身体验所发之言，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恰当的事，却还是有少数人士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，经营管理是个三维的立体空间——包括了经济、企业家和社会三方面。经济方面的含义是众所

周知的：是一种为达营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。企业家方面就难以确切地确定其真义了，因而法国经济学家瑟依于公元一八〇〇年创立了entrepreneur(企业家)这个字眼来描绘介于资产和顾客之间的人们。这个交点所在的面，是一个充满了创意想象和精力、承担风险和制造风险、掌握他人错失之机运、洞悉未来、掌握未来的面。我认为，一个优秀的企业家必须具有洞穿迷雾、评察前景的能耐。由于面临社会方面之际使得我们备感不适、无所适从，因此处身于现今社会的企业经理，必须能使企业本身与外在社会得以充分的调和。

〔一九八一(一九八〇)于英国〕

一些撰稿人士将管理(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，经营管理却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利益的——譬如象顾客、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，并引导企业发展的方向。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定之策略，并致力达到其既有的目标。

即使经理本身并非董事会的成员，他们也可以有助于企

业政策和目标之制订。这种形态可谓是具有参与性的经营管理法。就我个人认为，时值现今的时代，这种形态是必要的。

〔一九八一年二月于英国〕

本书许多投稿人皆是位居各企业之董事要职。基于上述之定义划分，他们有些是谈论管理法(Direction)，有些则是涉及了经营管理法(Management)。同样的是，他们皆是依着本身的经验，站在自我的观点而谈。

此处我还要再次强调，所有投稿人皆是精选出特定的主题，再就本身的经历予以发挥。他们所涉猎的事物都是他们自认为极具重要性的，对于我们有着显著的帮助。

多数撰稿人士或隐或现都表明了一致的观感，此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变能力，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。这种种人类的情绪必然显著地影响着每一个人的观念和做法。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性向上，以求充分发挥人力运用以及调度。然而，人事问题还是整个企业机构运转

最先决之要务。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地交谈，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。

〔一九八一年十月于英国〕

派德森

——R T Z 公司执行总裁

经营管理法则是与人群息息相关、密不可分。必须知用人之道，委派任务，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，我至少利用百分之八十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群共同量力工作，以谋求共同的目标。但是，处身于二十世纪的今天，两大要素改变了以往经营管理既有的光景：私人以及公家机构日益扩大其组织，操作技术也趋于精密复杂。

此种改变导致所谓“科学化经营管理”的发展，致力于企业合理化管理规章之制定成文，即使在运转复杂的工业情势之下，仍然可以达到既定之目标。

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，二十世纪中期之前，这种恐惧成分使得经营管理法较偏重于强制性，而并非一味的说服劝导。

今天，工作诱因已步入了真空的状态，处于此种困境的各企业和公家机构逐渐体会出症结所在。意欲推进企业和社会运转的脚步，我们就必须要认清问题的来龙去脉。如果无法再挽回以往工作所具有之“强制性”，我们就必须以一种对于工作的热衷情绪来取代，借着某种刺激因素，激励个人以及群体的工作情绪。

〔一九八一年一月于英国〕

稿 件

若是能确切地提出一个典型的经理人物模式的确是满吸引人的，可是这并不实际，因为国情、工作等等因素皆有差异。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，凡是意欲学习如何经营管理之道的人士，必然可以从这群已经跻身于经营管理行列人士的论调中获益良多。

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经由长时间的联系、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：

首先请恕在下冒昧请教台端，有关您对企业经营、组

织和管理等情事，我的目的是想将您的经验传播给意欲学习此道的人士，使他们能成为优秀的经理人才。我希望您能为我们所筹划之书——暂名为《管理大师如是说》，提供一些您个人的意见。

希望您能理解，我是诚心请教的。为了让您能确认我们筹划此书并非虚构，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自身的企业形态上，抒发您个人独特的见解和看法。

《管理大师如是说》一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，呈献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，让他们能自此书中得到指引。

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，内容以二至三页为限。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。我能理解您业务繁忙吃重，以简短文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。

雷·怀尔德教授

怀尔德教授：

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

一九八一年八月六日

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，形同累赘，并将合宜的稿件经由编排符合本书的格局。我要声明一点，本人绝未私自窜改稿件实质内容，刊登之文全属执笔人所书，我们只是稍加编排后印刷出版。

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累积而得来的。或许有人会问，既然我目前尚从事于企业管理工作，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！

〔一九八〇年十二月于英国〕

本书格局

对于此书的编纂格局，我力求清晰明确，将可资应用

的资料做最明显的分派。然而，这么多划分的章节中尚容纳不下所有的稿件，因为稿件涉及的内容甚广，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，使得阅读起来比较有系统。可是这些显著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，标明收稿之日。尚有一些资料是投稿人自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、住址或是工作也与日期一并显示。

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都能无误，也希望在一九八二年展开序幕之际，各投稿人士的工作职责皆属原样，不要有所变动才好。

专 栏

彼得·杜鲁克

——经营管理法之作家、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实例，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厂，或是乔治·西门所创立的德国银行，或是亚诺·温斯道格掌舵之英国奇异电器，或是雷金诺德·琼斯掌理的美国通用电器等等。以上所述的确是好的企业经营实例，也值得我们去学习。可是，就我所知，于十九世纪早期英国所时兴的经营法则堪称为最卓越的经营例子，也给了我最多可供学习的经验。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，那些外放之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，对他们而言，复式簿记都相当艰深了。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，就立刻担负起那个简明而要求严厉的使命。只要他们任务进展顺利，他们都能自主自立而得到充分的信赖。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。

〔一九八一年七月于美国〕

第二章 经营管理的目标与职责

所谓经营管理的目标，很明显是一种运转的动力，若是没有确切的目标方向，经理人员就无法有目的地执行业务推展。那么，目标又是些什么呢？汉克特·雷恩和约翰·希尔爵士所言皆十分明确。其中一位谈论的是经营的目标，另一位指的是企业的目标，两者的意见却是雷同的。

经营者具有完成企业目标之职责，然而，他们又是如何处理这种种肩负的责任呢？从本书刊录的文章中，很明显地看出，这份责任是错综复杂而带着少许矛盾成分。有两位撰稿人特别针对着企业对外界所应负的责任。普伦特博士讲述有关企业自由和权力的问题，爱德华·汉尼斯在范例中也强调，在外界权势的钳制下——尤其是来自政府当局，企业的权利应该受到某种程度的保护。

怀特

——康斯坦集团总裁

经营业务最基本必要的起步条件就是要有明确的目标。所谓经营不外乎是创造形势，产生变化。如果你不能决定自己意欲创造的形势是什么——如果所追寻的目标根本是

不存在、不切实际的东西，如果追寻目标所需之资源财货根本是你无法获得的，再不然，实行步骤的人们无法了解你所意欲追寻的东西是什么，以上所述种种等于根本尚未踏入经营之门。首先，你必须将既定之策略让众人知晓，如此方能不断激发出新的构想，删除考虑不周之处。接下来的步骤是要精简浓缩所要实施的方案，以最简洁明了的语言文字布于人知。再来就是要让人们确切地熟知你针对的目标是什么，再广泛地予以宣传。

〔一九八一年一月于英国〕

汉克特·雷恩爵士

——联合食品厂总裁

一个国家大量的储金不是交托于政客、公仆、学术界人士，更不是工会的领导人，而是委交于制造财富的企业经营界。数百万人民之储蓄金额纳入我们的掌握，正意味着我们必须担负起创造社会所依附之财富。

〔一九八〇年十二月于英国〕

毛里斯·雷恩爵士

——约翰·雷恩企业总裁

写作此文之际，正值一九八一年一月下旬，对于“如何经营管理”的问题我感到十分艰涩，不知从何下笔。我总觉得连我自己都需要这方面的指导。对我们许多从业人员而言，尤其是从事资产提供业务者，此一阶段实在是事业生涯中最难以处理的时刻。我们最主要的任务是储存培养企业的发展潜力，当外界形势转变之际，我们尚且能提供大

众所需之商品及劳务，使得企业经营能够持续不断。同时，我们还必须利用各种机会以营取利益，使得企业未来之发展更具竞争潜力。

我们从业之第一要务即是使得企业保持在一种强劲动态的形势之中，而成功的动力企业几乎完全依赖人群的策动。同时，经理人员还必须有效控制财务状况——尤其指现金流通，并保有一批健全、能干、有活力而忠实的部属。另一件让人伤神痛心的事是，经济萧条所导致的人力过剩问题。这不似财务上的困难，人事问题的处理往往更为棘手，也不易得到圆满的处理。

在处理人力过剩的问题时，我们不仅要按规处理，也必须要让大家觉得我们处事是公平合理的，而这个问题就必须牵扯上重复不断地“协商”。这里，我并不意味着要民主地裁决人员去留问题，而是必须首先肯定企业今后的发展方向，以经营的观点制定出往后的经营方针。当决策一旦制定，就必须尽力与大众彻底沟通，并详述决策之后的步骤。当然，事情总是说起来容易做起来难。

这里我举个例子给大家说明。我们公司中业务最萧条的部门经理告诉我，他已经裁减了部门中大部分的“中层”员工，然而，形势迫使他必须还得进行裁员工作。如今，他面临的是两大方面：一为他亲手训练出来的年轻部属，皆具有五年至十五年的资历；一为忠心耿耿的年老部属，具有高达三十年的资历。就此一问题我们很明显可以看出，裁决前者来得容易得多，所需之遣散费用也少得多。然而他却认为，为了公司企业长远的发展打算，这并非良策。试想，一个老人充斥的企业还具有什么冲劲与活力呢！因而