

Intel
创始人

彼得·德鲁克
《纽约时报》
《华尔街日报》

强力
推介

格鲁夫

给经理人的第一课

英特尔创始人亲授管理世界第一流公司的经验
各行各业都适用的高杠杆管理理念

「美」安迪·格鲁夫 著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

F-270
800

Intel
创始人

格鲁夫

给经理人的第一课

[美] 安迪·格鲁夫 著
巫宗融 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

格鲁夫给经理人的第一课 / (美) 格鲁夫著; 巫宗融译. —北京: 中信出版社, 2007.1

书名原文: High Output Management

ISBN 978-7-5086-0766-5

I. 格… II. ①格… ②巫… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第147772号

High Output Management by Andrew S. Grove

Original edition copyright © 1983, 1995 by Andrew S. Grove

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by China CITIC Press (CITIC Publishing House)

ALL RIGHTS RESERVED

格鲁夫给经理人的第一课

GELUFU GEI JINGLIREN DE DIYIKE

著 者: [美] 安迪·格鲁夫

译 者: 巫宗融

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.5 字 数: 115 千字

版 次: 2007年1月第1版 印 次: 2007年1月第1次印刷

京权图字: 01-2006-1492

书 号: ISBN 978-7-5086-0766-5/F · 1085

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



格鲁夫教你高产出管理

李仁芳

大部分顶尖商学院的课程设计都是用来培训高层经理人的。但是对身负承上启下职责、成为组织的中流砥柱的中层经理人而言，却很少能看到像《格鲁夫给经理人的第一课》这样的经典著作，这是一本能带给中层经理人无穷教益的实例教案，是一本处处闪烁着格鲁夫实战管理智慧与洞见的实战手册。

英特尔虽是DRAM（动态随机存储内存）半导体领先开发的始祖，但后来不敌日本的东芝、NEC等后起之秀的进攻，因此格鲁夫曾在1984年召开记者会，挥泪宣布英特尔退出DRAM业务竞争。产业史家称此役为第二次世界大战后的美日太平洋工业大战，日本大胜的第二役。（第一役是以电视机为母舰的消费性电子产业联合舰队大对决，美国以RCA无线电公司为首的联合舰队全军覆没，迄今北美无任何消费性电子大品牌幸存。）

正因为20世纪80年代经历过如此惨烈、如此惊心动魄的太平洋工业大决战，英特尔此后在产品技术的研发创新上才不遗余力，以多系列多层次的创新特遣队推出一个又一个的“X86 CPU”（指X86架构的计算机中央处理器）核心产品系列，配合绵密强韧的产品创

新开发能力，以绝不留情的强悍的多系列产品攻击，用“产品海”战术淹没整个战场平原，占领每一个市场空隙，瓦解敌人的战斗意志，使敌人几乎没有喘息的空间。

除了竭力创新，开发了多系列产品外，80年代以后，英特尔对管理与组织流程的变革也不敢掉以轻心。德鲁克曾经说：“管理可以学习，但很难教导。”意思是经理人的自我启发是非常重要的。“管理”不像“营销”、“财务”……等具体性工作，其本身的原则与观念相当抽象。

但格鲁夫本身有着深厚的经营管理实战经验，又是从基层工程师做起，所以他不但“用脑思考”，还实事求是，懂得“用手思考”。在此书中讨论“会议技巧”、“激励”、“培训之道”、“招人与留人”等攸关中层经理人事业绩表现的实战技巧，格鲁夫成竹在胸，娓娓道来，而且是具体（案例）的分析与抽象（概念）的分析交错并行。

本书的论述行文，“理中有事，事中有理，即事言理，理必在事”，虽然格鲁夫也在斯坦福大学与罗伯特·伯格曼（Robert Burgelman）教授合开战略管理课程，本身是地地道道的一流名校大牌教授。夫子论道，自然是有板有眼。但更值得读者珍视的，是他数十年在英特尔这种世界一流公司的管理实战经验所淬炼出来的管理智慧，不时在书中字里行间闪烁。

像他所提出的“混血型组织”与“双重报告”体制，都不是一般缺乏组织实践工作经验的人讲得出来的观点，而是一位睿智的工程技术人才与科技博士20年组织管理经验的心得。

而提到高科技事业在“科技人才”管理方面的棘手问题，格鲁夫的见解与做法，事实上已被台湾的IC制造双雄——台积电与联电完全照单接纳学习。他说：“这群科技人才可以解决他们的上司无法协助解决的问题，技术方面的管理并不一定要设一位‘科技总经理’，

通过‘同级群体’的合作也可以有同样的效果。这群制造经理们在双重报告的架构中，便需要向其‘个别事业群总经理’以及以同级员工为主组成的‘科技制造委员会’报告。”（请见本书《双重报告》部分。）

明眼的读者到此，自然会恍然大悟。原来台积电、联电在组织体制上，跨越各厂间的“黄光”、“扩散”、“炉管”、“侵蚀”等技术委员会（Technical Boards）就是这么来的。

“侵蚀”技术委员会中各厂的侵蚀制程专家定时聚会，“讨论一些最近发生的技术问题，并发现这些问题其实有很多相似之处”。相关侵蚀制程的创新性配方就在此技术委员会讨论验证，并上传到公司的“工程技术知识管理系统”。今天管理界流行的“知识管理”，格鲁夫早在1983年此书出版前就在英特尔大力推动了！

总之，格鲁夫这本书里的论述，领先潮流风向，管理观念极为前瞻。他的许多做法，也极符合后来发展的管理理论。如他在本书第五章《不挥舞权杖的决策》里宣扬的：“我们希望决策是由离问题最近，而且最了解问题的人来做出。”这完全是后来“管理双权理论——知识产权与管理权合一”的领先实务先声。

而在本书的新版中，格鲁夫也为“后e-mail”时代的组织管理实务提供了敏锐精准的洞见。他说，“后e-mail”时代将更是一个“时间竞争”（Time-Based Competition，或称基于时间的竞争）的时代，竞争的频率与步调将“化天为秒”、“化繁为简”。他又说，日本企业在20世纪80年代势如破竹、锐不可当，其快速应变能力与其办公室的“配置”——经理、部属围大方桌而坐，不费力气就可加速信息传递的速度有关。但是今天，美国企业却靠着更普及的电子邮件，在信息传输与组织沟通协调方面战胜了日本的大方桌！

格鲁夫在本书中一开场就提出一项提纲挈领并发人深省的管理者首要重点，那就是“管理活动组合与管理杠杆率的管理”。

特别是对中层经理人而言，承上启下，事情永远做不完。经理人永远有忙不完的事——永远有更多事情要做，永远有更多事情应该做，也永远是超负荷运转。也因为这项工作的特性，中层经理人必须有同时处理数个管理活动的的能力。另外，他还得知道何时该转移注意力，把精力用在最能促进整个组织产出的活动上。

格鲁夫启发中层经理人：“一个经理人的产出，就等于他直接管辖和间接影响力所及的组织产出加总：经理人的产出 = 组织产出加总 = $a \times A + b \times B + c \times C + \dots$ ”（a、b、c……代表管理杠杆率，A、B、C……代表各种管理活动。）

有了这样清晰的概念，中层经理人即得以凭此提升本身的生产力（每单位时间的产出），而具体的方法就是：

- 加速每一项管理活动执行的速度；
- 提升每一项管理活动的杠杆率；
- 调整管理活动组合，剔除低杠杆率活动，代之以高杠杆率的活动！

今天，处在人生中场的中年中层干部，失业的可能性大约是十年前的两倍。我观察身边的EMBA朋友们的职场动态，状况还可能越来越糟。其实我们不是任何“老板”的员工，我们每个人都是自己职业生涯的员工。没人欠我们一个饭碗，你必须自己当家。认清只有你自己（不是你的“老板”）才是自己的主人。为打赢越来越激烈的“保职战”，我们得好好提升自己的“产能”，增加自己的附加价值与生产力，不能有丝毫懈怠。一天24小时我们都该竭尽全力追求进步。

追求进步的方法众多，但是最重要的一个就是如本书告诉我们的：好好管理你的活动组合与杠杆率！



从20世纪80年代的巨变谈起

本书是我在管理工作上20年的心血结晶，通过这些年的工作与总结，我学会了更有效率地处理事情。

全球化浪潮

我学习到的多属于中层经理人的管理招数。虽然一晃10多年过去了，但我发现这些招数历久弥新，大部分并没有因时间的变迁而降低了重要性。

20世纪80年代发生的两件事，改变了企业经理人的工作方式，这也令我想为本书写一篇新的序言。这两件事就是日本在计算机内存产业上的崛起与电子邮件开始盛行。

让我在此先解释一下：80年代中期，制造DRAM（Dynamic Random Access Memories，是一种可适用于各种计算机内的内存，故又常被称为标准型内存）的日本厂商，于技术上已足以超越当初创造此项产品的美国制造商，而美国公司在这块市场上当时已独领风骚达15年之久。

80年代中期也正逢个人计算机兴起。由于个人计算机里需要使用大量的内存，日本的DRAM厂商遂趁机大举入侵美国市场。英特

尔也在这场商战中受到波及。

事实上，英特尔是制造DRAM的始祖之一，甚至曾经是市场上的领导者。但面对美国同业以及日本厂商越来越强的竞争，我们的市场占有率逐渐下滑。由于日本产品物美价廉，我们只好削价竞争，结果便导致这项产品开始亏损。最后英特尔决定壮士断腕，离开了它这项立业的产品另起炉灶，并转战微处理器市场。

虽然这样的调整理论上看来既迫切又合逻辑，但是在调整过程中，我们必须重新部署员工，辞掉一些人，并关掉为数不少的工厂。

那时我们很清楚，在这么剧烈的冲击下，唯有自立自强方能救亡图存。在日益艰难的环境里，就算你“成为市场里的老二”也还不够。

最后，包括英特尔在内的整个美国半导体产业战胜了日本厂商的入侵。英特尔成为了世界上最大的半导体制造商，而美国的半导体产值也超过了日本。现在回头看这段历史，其实不过就是全球化大潮来袭前的一个先头浪。

全球化简言之就是“商业无国界”。资本及工作可以在世界各地到处转移，而你随时随地都可以做生意。美国至今仍是世界上最大的市场，大部分需求都可由本土产业供给，但许多市场正以超过美国市场的速度飞速成长，且美国本土市场的需求亦可由其他各国供给。

我曾买了一件巴塔哥尼亚（Patagonia）牌的Gore-tex（一种特殊的防水但透气的布料）夹克，然后我发现它是在中国大陆制造的——虽然它是不折不扣的美国品牌、美国科技，但制造却是依经销商的要求在国外完成。

这种现象带来的结果非常简单。整个世界将被视为一个单一市场，每个人都必须与世界上其他具有同样能力的人竞争，而不再局限于与一家公司或本土厂商竞争。因此，竞争者将无以计数，且绝

大部分“来者不善”。

全球化还有另外一个影响：随着产品和服务的品质差别越来越小，“时间”就成为了唯一的竞争优势。因此带动了80年代的另一个重要工具——电子邮件的发展。

就像日本的DRAM入侵如大浪前的微波，预示了全球化的到来，电子邮件也对信息流通及新式管理的革命敲下了第一记战鼓。

电子邮件的灵活使用带来了一项极为基本但又重要的暗示。它“化天为秒”，“化繁为简”，原先需要较长的时间方能传递的信息，现在不仅时间大幅缩减，而且一封邮件可同时发给许多人。因此，如果你的公司使用电子邮件，许多人将得以更快速地向你做生意。

这里我忍不住要讲一件有点讽刺意味的事。当日本企业在80年代势如破竹、锐不可当时，有一些人认为日本的快速应变能力与其办公室“配置”有关。因为在日本公司里，经理和他的部属通常是绕着一张大大的长形桌子而坐。平时每个人埋首于自己的工作，各司其职，但如有需要，他们可以随时互通信息，如此便不费气力地加速了信息传递的速度。但也正因如此，日本在电子邮件的运用上明显地慢了一步。

这大概可以说是风水轮流转。随着现今企业的触角越伸越广，时间变成了制胜关键，而美国企业反而更能应对局势。道理何在？只因为美国的电子邮件战胜了日本的大方桌！

电子邮件还只是第一波。紧接着，声光、影视、书籍，甚至理财服务都将数字化，信息传送的速度将是一秒千里。

这些都只是未来25年大趋势的开端而已。信息革命的狂澜席卷而来，我们这群经理人以及所身处的企业该如何应对？这才是问题的核心。

顺应新环境

我特别希望这本书能够获得中层经理人的青睐。相较于第一线的主管或是位高权重的高层领导者，中层经理人最容易被忽视。

一方面，很多课程传授给一线管理者不少妙方，另一方面，大部分顶尖商学院的课程都是为培训高层经理人设计的。而这两者之间还有一大群人，他们便是中层经理人。

他们之中有的是工头、领班的上司，有的是工程师、会计师或业务代表。中层经理人是组织的骨干，不论组织多么扁平或多么松散，然而，他们对整个社会以及经济的贡献却往往受到忽视。

中层经理人不只存在于大型企业。事实上，几乎各种类型的企业都设置了中层经理人。如果你负责一家律师事务所的税务部门，你便是中层经理人，以此尚可类推至学校校长、经销厂商或是小镇的保险办事处负责人。这些人对此书第一版的反应印证了我当初的推论，因为英特尔是从非常小型的企业开始成长为跨国大企业的，因而这之中的管理技巧可被各界广泛运用。

另外有一群人也应该被包括在中层经理人的范围内，这群人不直接管理别人，但却对别人的工作产生影响。我称这群人为“技术支持经理人” (know-how manager)。这些人了解工作上所需的知识、技能，以及周围的人。他们是组织中的专家且经常扮演顾问的角色，事实上他们亦是信息网络中的节点。老师、市场研究人员以及公司中的信息管理人员都可归为此类。他们虽不运用传统经理人的管理权威，但他们掌握的技术以及知识，同样对别人的工作产生着影响，因此我亦称他们为中层经理人。实际上，技术支持经理人的重要性，将随着这个世界朝着信息化以及服务业的迅速发展而加强。总之，这群人也应该读这本书。

不管你是技术支持经理人还是传统经理人，你身处的企业都已

经别无选择地卷入了全球化及信息革命的洪流。今天，你的公司只有两条路可走：一是调整自己的脚步，一是坐以待毙。

我们已目睹某些企业走向衰亡，而某些企业正挣扎着转型，并发现它们当初的制胜武器已经不合时代所需。某些公司以前从来不解雇员工，但今天也只是一纸令下让成千上万的人顿失收入。这种不幸的景象即源自于转型的阵痛。

现在，所有经理人都该想办法让自己适应新环境。新环境的规则是：第一，事情的发生速度越来越快；第二，事情总有人能做——如果你不干，我们就另请高明。话说得明白一点便是：这些改变将会催生一个竞争激烈且难以预期的工作环境。

一个身处当前险境的经理人，必须培养出对“失序”更高的容忍力，但这并不表示你就向失序举白旗，相反，你应该想办法控制周围的一切。在这本书中，我将把早餐店里的厨房比喻成生产线，与大家分享一些管理心得，这些心得从这本书第一次付梓至今仍然管用。并且我要特别强调：今天的经理人不管身在何方，都必须将自己武装起来，以应付层出不穷的企业兼并，或者是突然面世的新科技。

你需要完成不可能的任务，并预测未知的未来。而当非预期的状况发生时，便是你要加倍努力去调整它们的时候。有句我奉为圭臬的话在本书开头先送给你：“让混沌丛生，然后掌控混沌。”

另外，我也知道你在读这本书时一定会犯嘀咕：“你这一套只对英特尔管用吧！你又没在我们公司待过，我们公司的的问题只有老板自己才能解决。”但我相信，这本书中大部分的招数你都能派上用场。不管你是哪一类的中层经理人，事实上你都是一个组织的领导者。不要老是等你的顶头上司发出指令。你身为一个小组织的领导者，应该设法提高你这个组织的业绩和产能。

认识你的组织

本书涵盖三个基本的概念。第一个是“产出导向管理”(output-oriented approach to management)，我会列出一些准则并应用在有形的制造流程和无形的管理工作上。

以英特尔为例，英特尔是一家制造高科技芯片以及相关计算机周边产品的公司。我们有两万多名员工，其中约有25%是在生产线上工作，另有25%是主管、维修人员及工程师，还有25%是负责管理诸如安排生产时间、人事以及进出款项的，最后的25%才是负责产品研发、营销、销售以及售后服务的。

我在英特尔即发现，无论这些员工身在哪个部门，他们都有各自不同的“产出”。有些人制造芯片，有些人准备催收账单，有些人设计软件或广告文案。我在英特尔便是将这个“产出”的概念谨记在心，使整个公司管理更上轨道的。这些概念其实和我们评估及管理各种投资的财务观念很接近。

第二点是“团队意识”。不论政府还是公私企业，大部分的人类活动都是靠团队才能成事。我从这个概念出发得出了本书中我自认为最重要的一点：“一个经理人的产出，便是他所管理或影响所及的部属工作的成效总合。”经理人该如何促进部属的工作效率？换句话说，每天的工作堆积如山，而时间又有限，到底有哪些特别的事得先解决呢？为解决这个问题，我提出了“管理杠杆率”(managerial leverage)这个概念，它是用来衡量各种管理活动对提高团队产能的指标。高杠杆率的管理活动才能带来高产能。

团队中的每一个体都各尽所能，这个团队才会有最高的产能。这是本书中的第三个主要概念。我相信企业应该能像训练运动员一般，随时激励员工力求最佳表现。在书中我也将以运动竞赛为例子，讨论如何以“回馈”来维持企业团队的高产能。

我们必须认清“无法预测未来”这个事实，但这并不等于“我们应该就此放弃计划”。首先，我们应该像消防队训练消防员一样地训练员工。因为消防队永远不知道下一场火灾发生在何时何地，所以他们平时就保持警戒，随时整装待发。

其次，公司应该减少管理层级以加强应变能力。随着电子邮件盛行使信息互动更便利，管理者过去需传递信息的任务将由计算机来承担。减少管理层级的结果，是每一个经理人必须管理更多的人。在英特尔的管理哲学中，主管和部属间的例行性一对一会议是基本功课之一。它的主要目的在于彼此传授技能及交流信息。通过对特定的问题或状况的讨论，主管传授给部属所需的技能并教他们如何切入。与此同时，部属也提供给主管所需的信息，让主管了解他们如何开展手头的工作。

因为时间有限，一对一会议便不免会占去经理人这项有限的资源。那我们为什么还要坚持举行一对一会议呢？因为你管理的部属虽然变多了，但一对一会议仍可以降低召开整体会议的频率。

大部分员工可通过网络实时了解他们需要的信息，过去通过会议来“传达政令”的做法已经没有必要。而你也不是靠一对一会议来了解部属的进度，因为他们也能通过计算机屏幕向你报告。

回头看看我所举的“日本大方桌”的例子。部属无须离座便可接受上级的指示，但有时领导还是得另外找个房间同个别部属面对面地谈些事情。不管是日本传统式的还是电子邮件式的办公室，一对一会议还是有必要的，但会议的目的将会越来越单纯，因此虽然你需要管理更多的部属，但会议的频率和所需的时间都会减少。

经营你的职业生涯

如果你既得扮演经理人又得扮演员工的角色，那该怎么办？

我读过的一篇报道指出，目前中年人失业的可能性大约是80年

代初的两倍，而且状况会越来越糟。

总而言之，无论你从事哪一行，你都不只是别人的员工——你还是自己职业生涯的员工。你随时都在和上百万和你一样在经营着职业生涯的人竞争，有些人也许还比你强，或是更热衷于此。但你先不要把矛头指向你的同事——他们只是沧海一粟。这些竞争者还隐藏在公司的竞争对手那里。所以，如果你想打赢这场“保职战”，就得好好维持你的竞争优势。

如果你是在一个成长缓慢或几乎无成长的公司里，你就得小心一群野心勃勃急着往上爬的新同事了。他们可能已经万事俱备，只是有你这个老臣挡在路中间。对此，你的上司迟早要做出留下你或是请你走人的决定，而如何避免这种状况完全在于你。

在20世纪60年代、70年代，甚至80年代，经理人成功的秘诀就是：看准一家好公司，进去后好好干，而公司也会有所回馈，但现在可不同了。

全球化和信息革命对每个人的生涯规划都有致命的影响。没人欠你一个饭碗，你必须自己当家。你每天都得和上百万的人竞争，得想办法提升自己的对工作的贡献，加强自己的竞争优势。你需要随时学习并适应新环境，必要时可能还得从这家公司跳到那家公司，或是从一个产业跳到另一个产业……关键就在于你要认清，只有你是自己的主人，如此你才不会成为这场硬仗的牺牲者。

在我提供一些制胜绝招之前，有些事先请你想一想：

1. 你在公司里是真有贡献还是只是个传话筒？你如何增加附加价值——这唯有靠你不断地设法增加你的产能。你是个经理人，而这本书的中心思想便是“公司的产能是经理人个别产能的总和”。理论上，一天24小时你都该竭尽全力追求进步，提高产能。

2. 你的工作是不是无关紧要？或者你老是要等你的上司或别人来解释你该做什么？你是不是组织中的重要人物？或者你只是在一旁悠哉游哉？

3. 你是不是总在追求新知识或是尝试新科技？（只是看看书可不算。）或者你是在一旁看戏等人来重整你的企业？（这就叫“坐以待毙”。）

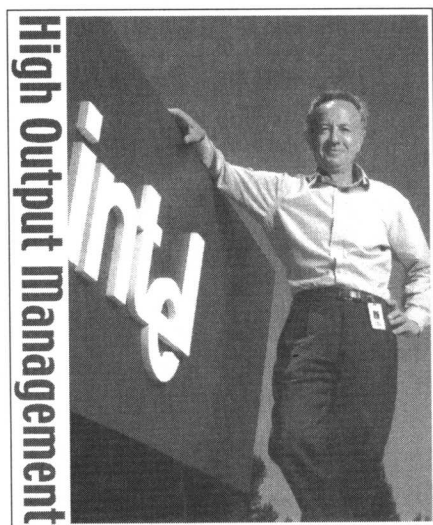
我的背景是工程师，而现在是高科技公司的经理人。但同时我也和你一样，是我自己职业生涯的老板，每天都得提高自己的产能，提供更好的产品和服务以满足我的客户。

我是个乐观主义者，我相信每个人都有能力做发财梦并让美梦成真。但有时候我认为人们并没有搞清该如何应对周围的变化，这又让我得知自己是现实主义者——只有能在变化中生存的人才会对未来抱持乐观的态度。我写此书的动机就是要提出能增加你的价值的方法，提高你的“存活率”。

以我在英特尔的经验，我相信我归纳出的生产法则、管理杠杆率和如何激励员工超越巅峰等秘诀，一定能够帮助各行各业的人——包括律师、老师、工程师、主管，甚至编辑……简言之，即帮助所有的中层经理人提升生产力。

就让我们从参观“早餐店的生产线”开始吧。

安德鲁·格鲁夫



目 录

Contents

导读	格鲁夫教你高产出管理	V
序言	从20世纪80年代的巨变谈起	IX
第一篇	早餐店的生产线	1
	1 “生产”包含什么?	3
	2 从早餐店的库存谈起	13
第二篇	打好团体战	31
	3 管理杠杆率	33
	4 管理的必经之路：开会	59
	5 不挥舞权杖的决策	73
	6 规划是为了明天	84