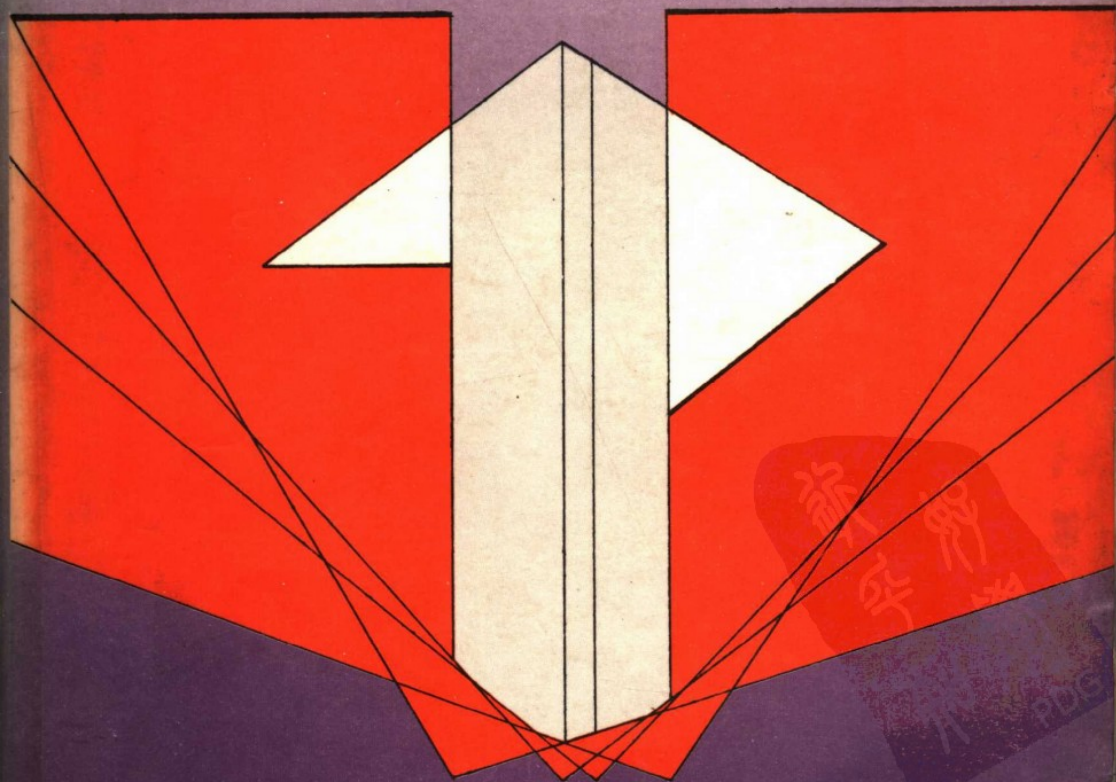


無 謬 管 理

—— 總經理的啓蒙書

蕭瑞洋

理查·S 史羅馬著



巨浪出版社印行

無 謬 管 理

定價新台幣 100 元

編 者：蕭 瑞 洋 譯

出版者：巨浪出版社

總經銷：巨浪商業圖書公司

地址：台北市重慶南路一段52號 2F

電話：3712850 • 3120648

劃撥帳號：102452號

出版證：版台業製第0158號

版權所有 翻印必究

歡迎
光臨
PDG

杜 序

「無謬管理」一書，初看標題，很容易令人以為這大概是一本普通管理叢書之類，而其譯者為標新立異乃用此新名辭；實則不然，這是一本對管理哲學相當有震撼力的好書。

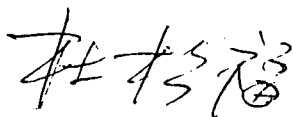
近代之管理哲學，多偏重於如何使組織內之成員發揮潛力，如何接受人們既有缺點而發揮其優點。此書立論，會給許多管理階層者當頭一棒；於此，暫且賣個關子，由讀者自己細細體會。

我們國家由開發中國家，要進入已開發國家尚有一段距離。有效的管理方式，便為不可或缺之學問。而我中華文化傳統的管理方式，若以「情理法」三字來衡量，便偏重於「情」。讀了此書之后，相信會有所改變的。概因於一工業社會中，使組織能真正發揮功能的，必須能不囿於傳統而正視問題癥結，以拋棄傳統中居第一優先的「情」的心理負擔。他人的第一個反應，會覺得那是一種殘酷。但以長遠的眼光來看，這乃是物競天擇，會使每一個有奮鬥力的人因此吸取教訓而避免失敗。

此書對管理階層人士是一金科玉律，而對未實際負擔管理責任之工作階層人士，亦提供許多寶貴之想法，管理者與被管理者，能因之而有共同的體認；如此，相信管理的基礎已經穩固了。

譯者蕭君，係交通大學工科畢業後轉攻企業管理，如今更實際負

担管理工作，平時對管理叢書的譯作極具熱忱，相信此書對我國之企業界會有甚多貢獻。謹此希望讀者中若有因此書而獲益者，請不吝與譯者多所獎勵切磋；若有對此書反感存疑者，也不妨多加指正以提攜後輩。



識於台北市

瑞典商

維昌股份有限公司

執行副總經理

譯 序

言簡意賅，爲原書之特色；每於閱後反芻咀嚼，益有柳暗花明之同感。本書之精髓，固有待於讀者多加品嚐者，不容譯者置喙，且譯者深信，只要開卷閱讀第一章，則必興置此書於案頭之欲望。

但於書名之破題，誠有譯者必欲一吐爲快者。書名「無謬」，乃因戰後「人性管理」之興起後，經營者在關懷部屬之餘，多已走火入魔，而表現出缺乏決斷之勇氣；此種被譏爲「婦人之仁」似的哲學，不僅產生組織中的姑息氣氛，亦常使得人們迷戀於其並不適合之職位，此即管理之「謬」(Nonsense)；所以名「無謬管理」(No-nonsense Management)者，乃在祛除此種誤人誤己之謬誤而已——在企業言，是物競天擇；在各人言，是天生我材必有用。

本書付梓之前，承維昌公司楊協理百成之琢磨印證，多所推敲而後定稿。而杜副總百忙之中一篇序言，更是畫龍點睛；積多年之經驗以實務對本書之立論作了肯定。至於本書之內容，則有待讀者諸君之評斷。

蕭 瑞 洋

庚 申 年 臘 月

無謬管理

NO-NONSENSE MANAGEMENT

——總經理之啓蒙書

理查·S·史羅馬

最高管理者屬於勇者——屬於那些技能卓越、敢承諾、而邁向成功的人們；屬於那些瞭解「基礎」的重要性，並因而激勵自己的人們。如同每位成功的經理所知，「世界上並沒有用來鼓勵工作努力的賞酬；所有的賞酬，都只是被用以酬庸工作成果的」。

如果你夢想成為總經理，就請立即開始以總經理的方式去工作吧。要說服別人賞識你的能力，最有效的辦法就是，表演給他們看。如果你學會一些基本通則並照著去做的話，這並不是高不可攀的。史羅馬先生在本書內，清楚地描述了七十條原則，並闡明了如何達成之方法；如果一位「準總經理」想達到成果卓著、足證契合高階層工作之需——如果他想做一位「成功的總經理」而不只是一位具有潛力的「未來的總經理」——的話，他必須恪遵這些規則。作者提出了許多堅確可靠、毫不荒謬的忠告，以：

- 避免因人際關係而惑亂了管理行為。（憐憫與同情，實在太容易了）。
- 善用你的時間。（時間，是你最重要的資產）。

- 充分授權下去——同時，避免跌入某些「陷阱」。
- 果敢地處理員工的「失敗」……與「平庸」。
- 尋找出確可信賴、敢於承諾的罕見人材，並賦予應有的良好環境。
- 取得真正能告訴你所有應知事物的財務報告。
- 果決。（它的確有些冒險——但即使是不成熟或不必要的決策，也勝於胎死腹中的策略）。

今日企業中，似乎大多數的經理經常覺得，他們必須深懷愧咎地從事他們所以支薪的工作——領導。但是，領袖的天職，就是領導；「無謬管理」這本書，就是要告訴這些人如何領導。

作者簡介

理查·S·史羅馬 (Richard S. Sloma, M.B.A.)

擁有西北大學 (Northwestern Univ) 商業管理 (Business Management) 之理學士 (ScB) 學位, 及芝加哥大學 (Univ of Chicago) 商學研究所 (Graduate School of Business) 管理科學之商學碩士 (M.B.A.) 學位。

史羅馬氏曾任國際電話電報公司 (ITT) 之分部總裁; 拔布烈公司 (Bastian-Blessing, Inc.) 之分部總裁、執行副總、總經理。他同時出任六個多國公司之總經理、副總、或董事等職位。

史羅馬氏著有許多有關商學與管理之文章論述。並兼任西北大學、羅耀拉大學 (Loyola Univ) 與森湖高等管理學院 (Lake Forest's Advanced Management Institute) 等學府之講座教授。他同時為管理科學學會 (Institute of Management Science) 與美國管理協會董事長協會 (Presidents Association of the AMA) 等之會員。

譯者簡介

蕭瑞洋 (Rayon R.Y. Shaw, M.B.A.)

學歷：國立交通大學電信工程系畢業，電機工程學士 (B.S.E.E.)

國立台灣大學商業研究所商學碩士 (M.B.A.)

曾任：台北房屋關係企業董事長特別助理、亞東化纖公司國外業務處專員、及富隆音響電器公司銷售副理。

現任：瑞典維昌公司 (EKMAN & Co, LTD) 工業設備部經理。

譯著有：

「創造性管理」(Creative Management)，1976年，哈佛企業管理顧問公司出版。

「行銷管理」(Marketing Management)，1978年，中興管理顧問公司出版。

「管理會計——企業經營之規劃與控制」(Management Accounting)，1980年，協志工業叢書出版社出版。

目 錄

引言.....	1
作者簡介.....	3
譯者簡介.....	4
目錄.....	5
1 歡迎加入總經理俱樂部！.....	1
2 欲為總經理，請即開始以總經理的方式去做.....	7
3 切勿容忍平庸之輩.....	9
4 「可返決策」，儘速去作；——「不可返決策」，稍候無妨。.....	11
5 別妄想一次解決所有問題——先將問題逐條列出。.....	13
6 切勿在小問題上浪費時間。.....	15
7 勿理會未標出完成時間之任何計劃——不管是多重要的計劃.....	17
8 先求得效果，再設法求效率。.....	19
9 尋找出確可信賴、敢於承諾之罕見人才，並賦予應有的環境。.....	21
10 人事決策之延擱，絕不值得。.....	23
11 寧可控制稍嚴，切勿控制失靈。.....	25
12 取消（或減輕）現有的控制，比添加控制，要容易得多...	26
13 控制週期愈短，愈見成效。.....	27
14 無人能永遠保持 100 %之貢獻。.....	29
15 經常而主動地衡量其負責任，為改進其工作成果之保證...	30

16	計劃與控制之成果，與其執行者在組織層次中之地位成反比。.....	31
17	切勿接受「只有數字」的財務報表；必須堅持編製報表者加上文句說明：「良好—差劣」之評述與診斷。.....	33
18	管理存貨及帳款，不只計其數額，亦應查其背景.....	35
19	以各項工作對利潤之影響程度，排定你的時間及計劃之優先順序.....	37
20	管理行為，求其自然：(1)不憐憫，不抱怨；(2)填補因職權及工作之死角所造成的真空。.....	39
21	經營者對員工之責任，乃在創造一個環境，以使每一個人都能獲得發展之機會，並：(1)協助能夠掌握機會的人；(2)儘速撤換無法掌握機會的人——不論其原因為何。...	41
22	有計劃地改善作業環境，以求各項方案之同時進展。.....	43
23	「時間」才是你的真正敵人——其他如競爭環境、律法規章、或經濟因素等，都不是。.....	44
24	過度耗時於事前計劃之冒險，遠勝於對不可預測問題之盲目安排的過度依賴。.....	45
25	計劃雖並不見得太過繁雜，但却是沉悶乏味的，——此乃所以我們逃避計劃工作的誘惑力會如此大之原因。...	47
26	「能量不減定律」亦適用於企業組織上：必須不斷有能量投入該系統內以貯存、維持、或增加其秩序。若無能量之持續投入，則該系統必將隨其混亂之增加，而日漸變質腐敗。.....	49
27	成果乃源自條件——即其作業環境。在條件沒有改變以前，不要奢望成果會有何改變。.....	51
28	掌握時間！.....	53
29	企業失敗或決策失誤，很少是由於計劃過多的結果；其錯失的原因，幾乎都由於經營者之自我及自負思想——誘惑其跌入「我不需要計劃，我確知我可以應付任何情況」的陷穽。.....	54

- 30 當管理行為落於企業發展之後時，即警鐘響起之時。最佳的經營者，應能預測發展之方向，並因而引導公司之未來。..... 55
- 31 管理控制之於組織，如同維他命之於人體，——你必須天天補充，才能維持健康；它不可能無中生有。..... 57
- 32 學習去適應「易受害性」。..... 59
- 33 進入球場，揮起球棒！貝比魯斯比任何人遭到更多的三振，但也比任何人得到更多的全壘打——在漢克艾隆出道以前。..... 61
- 34 切勿自滿於目前的成果。經常地，獲利的公司常逐漸變成爲安逸的公司——然後他們就不再獲利了。..... 63
- 35 企業常可容忍大量的的小錯誤——如果掌舵者尚能把握住適當而正確的策略方向的話。..... 64
- 36 旁觀者的姓名，永遠爬不到比賽的計分板上。..... 66
- 37 只有經由公司成長而獲得的「收益率」（ROI）之改善，才是真正而有意義的進步。..... 68
- 38 切勿爲他人的問題負責——你自己的問題，已足夠令你操心了。..... 69
- 39 一個問題的解決，常會牽導出更多的問題。..... 70
- 40 在對過去事項完全了解以前，不要跳到下一個事項。..... 71
- 41 企業之首先與首要的目標就是——賺取利潤。..... 73
- 42 維持足夠而穩定的壓力，以逐漸擴張你的職權球域。..... 75
- 43 沒有任何上司可能賦予你權力。正確地說，你的職權範圍，乃來自你的同輩及下屬。..... 76
- 44 數字絕不可能完全正確。..... 78
- 45 勿將時間浪費在小冒險上。..... 80
- 46 如果某件事值得去做，則他必值得「不完美地」去做。... 82
- 47 要以雄心著稱，——切勿以野心聞名。..... 84
- 48 果斷者常可獲勝——只因爲幾乎每個人都是優柔寡斷的。... 86

49	一位有效的總經理，就是一位擅變戲法的專家。……	88
50	切勿提出「單向量策略」之計劃……	90
51	一個希望生存下去的公司，其利潤計劃之擬訂，必須以高於銷貨率之進貨率為基礎。……	92
52	如果數字分析與常識矛盾，則丟棄那些數字。……	93
53	決策愈大，則決策之過程就愈主觀。……	95
54	數量分析，充其量，乃是對一個「正確」決策的證明而已。…	97
55	「管理」常是一場意志力之競賽——因此，堅持到底者，常是贏家。……	98
56	切勿只是「參加」會議——你必須在會議中「獲勝」。……	100
57	產生能對「鑽牛角尖」病症免疫之抗體。……	102
58	要求愈多補充或分析資料的人，對該問題愈不入行。……	104
59	公司內部意見溝通之「阻滯因素含量」，與其組織層次之數目成正比。……	106
60	除非必要，不作決策。……	108
61	最有效的作為，莫過於計劃妥善而發諸自然的演示。……	110
62	任何活動，都需有核准之簽署。……	112
63	沒有比數字更一針見血了。……	114
64	每一位新任總經理都有一個蜜月期，但也只有這麼一個——善加利用吧！……	116
65	在企業內，不要涉入別人的私生活裏。……	118
66	管型計劃為一個二段式的程序：(1)分解——詳盡地定義出其目標及達成該目標所必需之工作；(2)結合——將這些工作以其優先順序分級分派而後合成。……	120
67	時機不對的正確解答，常反成為不良的決策。……	122
68	真正的問題只有兩種：成長問題與清算問題。其中，以成長問題對公司較佳。……	124
69	經常檢測對計劃內各項行動之優先順序排列，是否妥切…	126
70	當再無他法可想時……	128

歡迎加入總經理俱樂部！

一個「現代的」經理，在一個街坊書店「企業用書」專櫃前瀏覽著。他可能會抽出我這本書，然後，在翻閱了幾頁後，驚歎著為何會有這種「無情」的人，有此膽量寫這種高層管理的書。

畢竟，那一種經營者會寫出類似「要憐憫與同情，實在太容易了」的這種想法呢？還有一些人，他們認為：「你必須變得無情，以駁斥像『他雖無法達成目標，但他的確已盡了力了』這種似是而非的聲音；因為，在企業領域裏，確定不移的事實是：世界上並沒有用來獎勵工作努力的賞酬；所有的賞酬，都只是被用以酬庸工作成果的」。對這種論調，你又能有什麼評論呢？

我們這位瀏覽者，可能會辯說：「這種思想已經隨著1950年代之結束而早已成為過去了！」。但是很不幸的是，他錯了。因為在這本書中的每個字、每句格言，都是根據於發生在組成現代企業組織之男女身上的、最真實的管理型態中的一部份。

但是，與這種管理型態同樣重要的是，對領導角色的瞭解與尊敬。今日企業中，似乎大多數的經理常覺得，他們必須深懷愧怍地從事他們所以支薪的工作——領導！

有效的管理——也就是，能增加企業所投入資本之持續價值的管理——相等於「開導性的管理」。領導者所要做的只是「領導」——

也就是說，他必須符合一組基本的學說和規則，恒久而果決地「做事」。

領導，並非如想像中的那麼困難。除了很少數的人以外，人們常「希望」有人來領導他們。事實上，每個人都需要一個領袖。當然，人們常有渴望自由的意志表現，但這種表現只有當他「事事都如意」時才會出現；如果在地平線上出現幾朵暴風雨的紅橙雲彩，這時大多數的人們，就開始急著尋找其領袖——就是能夠告訴他們應該作什麼、如何作、與何時作，以渡過難關的那個人。

這就是大多數人所以無法瞭解領導之本質的原因——也因此，當他們在讀到本書所說「要憐憫與同情，實在太容易了」的語句時，他們會覺得，這種哲學已跟不上時代了。他們所以會有這種感覺，乃是由於在這時代裏，有許多自詡的領導者，正試圖以對人類需求之瞭解與感激，來取代人際關係之陷穽，而產生了更危險的陷穽。

作為一個經理，你所能給予你的部屬，最重要的東西是什麼呢？其中之一，當然是一個誠正、開放，而能使他們獲得成長的環境。「此種成長的環境，當然必須有對人們成功之了解與讚賞；但同時更須有，對其錯失與缺點之率直而坦誠的評核」。太多的經理，當他們面對這句格言後半段的情況時，就百般顧忌了；他們實在無法坦然地走到部屬面前，直捷了當地告訴他說他做錯了，所以他們就開始替部屬的失敗找尋各種「解釋」或「理由」。的確，要憐憫與同情，實在太容易了；但是要坦誠公正地評核，就太難了。

你必須給你部屬的另一個東西是，一個強大的公司，使他們能在那裏面發展，並尋求長期的成功。如果當你無法果敢地面對部屬的失敗時，以「放大眼光」作藉口，替自己找個台階下，這毋寧是一件美妙的事；但是如此以後，你對你組織內的其他人怎麼辦？而在你關門閉窗，捲起鋪蓋，而使你的部屬們也因而丟掉工作以前，你又能忍受

他們多少次的失敗？

而且，對那位犯了重大失敗而你又沒有適當處置的人，又如何呢？由於你並沒有公正評核以使他或力求挽回或另謀他就，你是否就算是照顧到他的最大利益了呢？你對他——甚或對你自己——是否夠誠實呢？

從而，這種誠實乃是將人類之平等要義濃熬而成的精髓，但我恐怕有許多經理，將對此種誠實感到不自在。其結果乃造成今日企業中，他們轉而依賴於管理的形式與陷穽，而不依存於良好管理的實質。

良好的管理，即有效的管理，意指你必須隨時準備告訴人們應該「作什麼」和「何時作」，但必須費心地避免拘泥於「如何作」的指示。否則，你將掉入其陷穽中，部屬的所有工作都將變成爲你的工作。你顯然無法授權下去；你已經將你自己從「總經理」的地位降級成爲「職員」了。

更重要的是，爲了監督部屬「如何作」的細節，所需耗的時間將吸收掉你所有的時間與精神；而這些時間與精神，原應被更佳地用來作「作什麼」與「何時作」的決策與追查的工作。因此，當你將自己投入「如何作」的細節內時，會誤以爲似乎你對自己提供了一條「安全魔毯」或一種彷彿「不可或缺」的虛假重要感；不久你將發現，你下一步應該作的「作什麼」與「何時作」的決策，都開始得太慢了。而你下一個必需作的「如何作」的行動，將必然是「如何找一個新工作」了。

你必須擔憂的另一個陷穽是：劑量太多的教育與訓練，常使一個有抱負的經理，日漸呆滯。你會逐漸變得對所有的潛在問題與所有事件的前因後果，都太瞭解了，而使得你反而被它們搞混了。你的決策將變得很溫和，因爲你「尚未收集到所有必需的資料」。但是「溫和」顯然從來不是「有效的管理」中的一個成分。

本書「列舉、定義、與描述了，總經理們必須堅守以求成效的一些法則」。本書所針對的讀者，乃那些對現況感到倦怠不滿因而不冉猶疑；那些不願再繼續被評為「頗具潛力」，而亟欲作一個「成就者」的人們。本書尤其要獻給那些總經理們與那些，由於董事會的不明不察等錯誤或愚笨的不幸原因，剛剛被或即將被提升為總經理的人們。

但究竟什麼是「總經理」的真正意義？這個職銜在不同的組織內，可能有且確實有不同的意義。如同本書內所使用的，總經理乃一個組織中最崇高的人，他負責該組織之所有功能——市場規劃、銷售促進、營運作業（如生產、採購、維護等）、工程設計、財務會計、和人事督導等。他的名銜亦多有不同，有時被稱為「執行主管」（Chief Executive Officer）、「總裁」或「董事長」（President）、「副總裁兼總經理」（Vice President-General Manager）、「廠長」（Plant Manager）、「執行副總」（Senior Vice President）、或僅稱作「總經理」（General Manager）等。相對地，當我們說到一位「功能經理」（Functional Manager，如部門主管等）時，乃指負責某一項特定功能——如市場、營銷、或其它功能——的人。

對於功能經理，坊間不乏他們可用的好書；他們當然也可以從本書中獲得助益，但這並不是作者最主要的目標。一個人發生最大的問題，乃在他突然間被標示為「總經理」的時候。他所須的行為改變，為突發性與治療性的。而在同一功能的專業範圍內的陞遷，通常只須擔負已熟悉之工作的大量增加；其處理原則在基本上是一樣的，優先順序的改變也不多，事物景況也大抵相同，只是其範圍增大了些。但是，假設在某個星期一的早晨，你踏進了（或你衷心希望如此）一個門上標有「總經理」頭銜的辦公室。你知道新官上任，你必須「作」些事，你必須有一些「表現」。但是要作些什麼事，要如何表現呢？