

《哈佛学不到》作者 世界头号体育商业巨人

★★★★★★★★★★★★

**麦考梅克**

**MARK H. McCORMACK**

# 经营学教程

【美】马克·H·麦考梅克 著

谨以此书献给  
所有挣扎在商业社会中的人们

他是从理论到实践向哈佛传统教义发起勇敢挑战，  
并且取得非凡成就的第一人，哈佛商学院将他成功的事  
迹列入经典案例之中。

经济日报出版社

# 麦考梅克经营学教程

(下)

[美] 马克·H·麦考梅克 著

经济日报出版社

卷 三

# 大智慧管理的真谛



## 导 言

### 这里没有口号

我不是一个管理权威，起码在特定意义上，我还没有能够提出一个无所不包、能够包治公司各种病症的理论。当然，即使我提出了这样一个理论，我也是一个反管理权威论者。当我听到诸如“范例”、“重构”以及“下放权力”之类权威似的口号时，我的大脑都麻木了。

这并不是说我反对在现实生活中使用口号。在现实生活中，口号是有其存在的价值的——但是，我们都有这样的经历，即使你记住了每个口号，无论这些口号多么巧妙或多么吸引人，它们最终必然为人们所甄别。换句话说，如果人们不能准确理解其含义，任何管理口号都是毫无意义的。

譬如“领导权”，这是一个几年前人们常挂嘴边的一句管理用语。理想的管理者应该是无所不知的领导人，他（或她）应该具有丘吉尔式的精神力量和人格魅力，他（或她）可以使人们服从于他（或她）的设想。

不久，“领导权”这个口号就被“下放权力”取代了。霎时间，经理们要做的工作不仅仅是领导工作本身了，他们必须能够使他们下面的人也成为同样能干的领导人。他们通

过下放越来越多的权力达到了这个目的。在这个过程中，他们培养了大批优秀的管理人员，并建立起一个强有力的公司管理基础。

当然，就这个问题进行争论是很困难的。培养优秀管理人员的价值是不言而喻的。虽然使我感兴趣的是“权力下放”这个新口号本身，但是实际上，“权力下放”就是“授权”的代名词，只不过前者显得更加别致一些而已，而后者则一下子就道出了管理的精髓。

但是我对口号怀有很大的疑问，因为在绝大部分管理问题上，它往往故意忽视了人这个基本要素。杜撰一个新口号来描述管理人员应该做些什么，这个行为本身，只是一个漂亮的包装而已。新的包装可能很吸引人，但包装术本身则不可能引起人们的注意。总会有新的和改进过的包装来迎合人们的兴趣。但是，能够存在下去的理论，并不需要频繁变换口号，也依然能够存在下去。因为其内容的合理性决定了它们能够存在下去。之所以这样，是因为有人们的认同。

当谈到“权力下放”这个概念时，你只要观察一下周围的情况，就不难明白人性这个东西——人为的因素——是怎样把原本可以简单化的问题复杂化的。老板们可以找到种种理由来说明他们为什么不向下属们下放权力，而所有这些理由归结为一点就是人的自我中心意识在作怪。

我还记得，不久前，我与一家欧洲广播公司的总经理举行了一次会晤。一位20岁左右的先生陪着这位已经60岁的总经理。这位总经理介绍说这个年轻人是他公司的“第二号人物”。这位总经理很明显是在栽培他的副手，因为他花了好几分钟的时间来介绍这个小伙子是如何如何的聪明，而他

又是怎样千方百计地把这个年轻人从一个竞争对手变成他的助手的。我有点不相信这位总经理对他副手的评价，因为在我们的会晤中，没有任何迹象表明这个年轻人是十分出类拔萃的。除了“你好”和“再见”外，这位总经理没有让他的副手再说一句话。

会晤结束后，我一直很纳闷，为什么他那么费心把那个年轻人带来呢？这位总经理为什么不坐在幕后进行指挥，而让这个明显是他的继承人的年轻人来进行整个谈判呢？难道这位总经理会损失些什么吗？这位总经理当然不会损失什么。相反，在生意谈成的同时，这个年轻人还将会得到锻炼。这将会提高他在我心目中的地位和可信度。最重要的是，这将会使总经理的工作更加富有效率。既然已经把他的副手都介绍给我了，他以后就可以不用亲自跟我们会晤，而可以利用这些时间到别的地方去寻找新的商业机会。这也是一种放权。如果是这样，那么事情该是多令人难以置信的简单和富有成效啊！但是，事实却是恰恰相反的。原因可以归结为一点，那就是那位总经理先生的自我中心意识在作怪。

我不得不在一开头就说这些在广告中才说的话。我想郑重提醒各位：如果你意在搜集那些最新的被巧妙包装过的口号，这些口号可能刚刚被某些周游世界的专家或美国商学院的学者杜撰出来，他们太能说会道了，那么我要告诉你，你在我这本书里是找不到的。

在这里，你所能得到的是我在管理方面多年辛苦积累的经验。我认为，一个富有成效的经营管理人员，应该具备这样一些基本素质：树立威信，作出英明的决定，雇用（和留住）好的雇员，控制成本，预测并处理危机，主持富有成效

的会议和维持经济增长。

当我开始独立创业时，我很快就意识到，若想在生意场上立于不败之地，就必须考虑如何管理好我的公司。

在我从商的35年间，我想我已经历过许多困难的考验，这些困难对其他任何管理人员而言都同样是挑战（如果不是困扰的话）。

就本卷而言，你们在书中读到的有关管理案例都是个人案例。这些案例和我或我们公司都有着这样或那样的关系。换句话说，它们都是真实的。在某些案例中，我们表现出了杰出的商业天赋，并且取得了巨大的成功；在另外一些案例中，我们就不是这么风光了。我之所以援引那些成功的案例，是为了让您能够透彻理解成功管理的全部内涵；而我引用那些失败案例的目的，则是为了提醒您不要重蹈覆辙。

另外，我还想说明一下，管理入门包括基础、中级和高级三部分。我有时把我以前的书描述成“爆米花”。因为这类书就象爆米花，你可以随时拿起一粒来嚼。但是，本卷则不同。它在一开始为每个管理人员提供了必须掌握的基础知识，并领着你逐步学会如何面对更加复杂的商业环境和如何掌握并运用更加高超的技巧来解决有关问题。也就是说，你应该从头到尾读完本卷，因为只有这样，你才能更好地理解和掌握经营管理的真谛。

好啦，就说这些。让我们开始学习吧。



# 第一章 什么样的人适合 做我的老板

有关经营管理的原则有很多，但是，从本质上来讲，最根本的原则只有一个：要以你希望别人对待你的方式来对待别人。这是一条金科玉律。当我们还是孩子的时候，这个原则就已经被深深地注入了我们的脑海。但是，不幸的是，我们当中很少有人能够象该原则所说的那样去实践。

我认为，这其中的主要原因是，我们很少有人能够采取退一步的做法，去认真考虑一个问题，即我们自己究竟希望别人怎样来管理我们。而且，即使我们确实能够把理想的管理行为表列出来，我仍然认为，在我们希望老板对待我们的方式和我们自己作老板去管理别人的方式之间，是存在很大差别的。我曾经愚蠢地认为我可以 100% 地奉行这条原则。但是，我们都不是圣人，不是十全十美的。如果你想知道如何成为一名永不失败的经理，你最好仔细想一想你希望被别人怎样管理，以及你将如何去管理别人。如果你想成为一名成功的经理，那么，在你管理别人之前，你一定要弄明白你希望别人怎样管理你。

下面我想谈一下我希望别人怎样管理我。

## 言行一致

老板们都希望他们的下属能够言行一致并且值得信赖。当老板们作出决策时，他们必然希望有关决定将会得到执行，而不是被下属忘掉或者被拖延。即使他们不明确表示出这种期望，但是这种期望也会以其它方式表现出来。这种期望是一个老板向下属作出指示的基础。与此同时，下属们也希望他们的老板能够言行一致值得信赖。也就是说，只有在老板和公司员工之间形成一种互相信赖的关系，一个公司才有可能搞好。

譬如，认识我的人都知道我最害怕浪费时间。有些人是以天或者小时来安排日程的，他们可能会对你说：我会周四给你打电话。而我则是以分或者秒来安排日程的，如果与我约会，我会告诉你：请于 11:20 来见我，那么你就千万不要提前赴约或迟到。

我一直以为，对我来说，作经理是一件很不错的事。一方面，这会促使我提高工作效率；另一方面，这也会使我有权力迫使别人赶上我的工作节奏。但是，有些时候，我也会遭到挫折，尤其当我不得不与那些随便浪费时间的人打交道的时候，就更是如此。因为他们与我的时间观念不一样。对于这种人，我有时会极其苛刻甚至是极不公平地斥责他们。

养成节约时间的习惯，是有很多好处的。今年年初的一个星期天，按计划我应该早上 7:30 在家里给我公司的一名行政人员打电话，而我晚了 10 分钟。我知道在类似情况下，绝大多数人可能会在他们方便的时候简单地打一个电话。把

计划只不过拖延 10 分钟是完全可以迁就的。但是，我不知道这个年轻人在 7:30 以后会不会已经安排了什么活动。我多少感到有点不安，就好象我的时间观念已经极端到了令人感到可笑的地步。但是，这个小伙子在电话中说，他对我的道歉表示感谢，并且告诉我说，我的时间观念太强了，如果没有什么特殊情况，我是不会误约的；而他是做不到这一点的——因为，他知道，只要我说过要去做某件事情，我一定会去做的。也就是说，除非有什么特殊的情况，我的言行是一致的，这已经成为公司员工的共识。

从某种意义上讲，为我这样的人工作，要比为另外一种人工作好得多。因为后者往往会笼统地告诉你，要在几点钟与你谈话，而后，你就可能整天都听不到他的声音。也许，他可能会在两天以后打电话过来，傲慢地道歉说：“啊，对不起，我忘了给你打那个电话。其实也没有什么重要的事。”但是，这个电话又有什么用呢？不愉快和不信任的种子已经由此播下了，要想消除这种影响，就得付出更大的努力。与其如此，还不如一开始就克守诺言的好。

我知道我欣赏什么样的老板。一个能够克守诺言并且能够坚持做他说过他要做的事情的人，可以作我的老板。

## 为员工制定明确的具体目标

当然，我的老板除了应该为我制定明确的具体目标以外，还应该告诉我这些目标的实现对我有什么好处。

许多经理都试图养成一种明确果断的工作作风，力求避免说话含含糊糊模棱两可。他们通常只圈定题目，然后让下

属们从自己的立场出发去思考如何做好文章。这比较有利于有关问题的解决，而且可以培养员工独立思考的能力。但是，如果你只为你的下属订立一个远期目标，并希望通过他们发挥主观能动性去实现这些目标，那么结果可能是一团糟。下属们对那些不够明确的计划是不会感兴趣的，你必须把这些远期目标具体化，把它们制定成为比较具体的中期目标和短期目标。只有这样，你的下属们才会感兴趣。

如果某个人不仅能够明确告诉我应该做什么，而且能够给我一种只要我做了就可以得到某种好处的感觉（如涨工资、提升或者多给一星期的休假等），这个人就可以做我的老板。

## **能够告诉我一定时期内的工作前景**

如果老板告诉我说，只要我按他要求的去做，10年后我可以得到很高的职位，那么我想说，这些话我是不想听的。因为10年太漫长了。在这10年里，什么事情都可能会发生。但是，我会很乐意地希望老板能够告诉我一两年内我会得到什么样的回报，当然，前提是我必须做得不错。如果他不能告诉我一两年内的工作前景，就等于是告诉我，我必须靠我自己去创造美好前程。这种人是不适合做我的老板的。

## **能够给我多一些帮助**

作为经理，许多人往往走向两个极端。一种是控制狂，

这种人希望支配员工的一切行为。他们关心的是你一天工作了几个小时、跟哪些人谈了话、写信用的是什么方式，甚至连你的穿着打扮也要过问。这种军队的风格有时是很管用的。另一种是自由放任型的老板，他们重视的是结果，只要达到了预期目的，他们是不会过问其它任何事情的。他们会给你很大的回旋余地施展本领。

我比较喜欢老板给我较大的回旋余地，但是，这样做往往会由于员工缺少兴趣或办法而产生始料不及的后果。如果我的老板对我说：“我并不打算过问你每天早上几点上班，只要你在工作，晚点来也是可以的。但是，我希望你能够告诉我你准备跟哪些人取得联系，当然要在事前告诉我，而不是事后。我或许能够给你提供一些帮助。”对此，我会十分感激的。但是，我更担心的是，老板这样说过之后就忘了。这就好象有人在你处于绝境的时候给了你一条绳子，然后又把这条绳子扔掉一样，让你白欢喜一场。如果真是这样，我拒绝这样的人当我的老板。

## 如果你不高兴，就说出来

如果我的老板不高兴，我希望立刻知道这种情况及其原因。而且，我希望他能够直截了当地告诉我，不要让我费尽心思去猜测他此时此刻是否高兴。

不幸的是，有些老板不愿意表露他们的不愉快。他们把不愉快压抑在心里，希望它们过一会儿能够自动烟消云散。或者，他们只对下属们作一些轻微的暗示，并想当然地认为他的下属们已经知道了他的心情。其实不然，在绝大多数情

况下，这些暗示是没有效果的。除非把不愉快发泄出来，这种心情只会逐渐恶化并且膨胀起来，直至更加激烈地爆发出来。

如果我做错了什么事情，我希望我的老板能够尽快告诉我。如果老板不对我指出我的失误，而让我继续错下去，直到多次重复之后，我自己都意识到我的错误是多么的愚蠢，那么我会极其愤怒的。

如果我在别人面前出丑的话，那么实际上出丑的人将不仅仅是我自己，我的老板也将跟着出丑。这种人是适合做我的老板的。

## 给我一种主人翁的感觉

并不是每个人都能成为企业的股东。有些企业本身就是独资企业，其所有权是外人所分享不到的。但是，即使我成不了企业的主人，我还是一直希望能够体会到那种做主人翁的感觉。

对许多经理来说，这个问题是很容易解决的。譬如，当公司一切业务发展顺利并有盈利时，付给员工的报酬就可以高一些，福利也可以好一些。只要公司承担得起，就应尽可能也让员工共同分享一下成功的喜悦。

有福同享是不难做到的。对一个经理人员来说，真正难做的是，当公司效益不太好时，作为公司领导者的经理，该怎样对待他的下属和他自己。譬如，由于效益问题，公司不得不作出降低职工工资待遇和福利水平、削减公司预算以及延长工作时间的决定时，经理人员（包括老板本人）是否也

同样如此呢？如果老板宣布说要削减 10% 的外部费用和内部管理费用，这个规定是不是只对下属有效，而老板本人仍然可以我行我素呢？也许，这个老板会坚持与员工同进同退，不搞特殊化，尽管他有权利和正当的理由不这样做。

如果一个人能够和员工同甘共苦，那么我认为，这个人可以做我的老板。

## 第二章 处理问题的方法

### 领导权源于几条基本的原则

过去的老板每天只需要为 3 件事操心：向他汇报工作的人、员工完成的工作量和财务收支状况。当然，你也可以再加上一个第四项——效益增长。但是，一般说来，只要公司的财务收入大于支出，效益增长是不成问题的。

现在，问题已经不再象过去那么简单了。老板们不仅需要掌握管理专业和相关学科的精髓，而且需要具备更高的素质。

仅仅成为处理员工事务的法官和调解人是远远不够的。今天的经理还需要有工业管理专家的理论支持、人力资源专业管理人员的气质和律师的辩论技巧。

但是，无论过去还是现在，老板们一天到晚离不开的还是钱。有了钱，银行业务、资金筹措、会计核算和缴税问题的解决就轻松多了。

至于工作本身，好象现代社会的每项工作都要求老板能



够熟练操作个人电脑。

在现代社会中，工作的复杂性和专业化程度都有极大的提高，对一个公司管理人员来说，要精通一切成为全才是不大可能的。但是，每个老板都需要掌握并运用一套基本的经营管理规则。这些规则是很基本的，它们可以帮助老板们客观地审视自己并找出自己工作的动力源泉。在这样做的时候，他们将会感悟到哪些管理方法是比较令人乐意接受的，哪些管理方法是可以舍弃的。如果你不能在所有的人面前成为万事通，那么你最起码也应该成为你所从事专业的内行。作为一个老板，我的管理信条有以下几点：

### 1. 工作要比别人更努力

我可以早上 5:30 在家里给我的工作人员打电话把他叫醒，或者叫大家在周末到办公室开会，对此我并没有一种十分强烈的歉疚感。因为大家都知道我也做出了同样的牺牲。我早上跟他们起床起得一样早（许多情况下，我是在世界各地的不同时区给他们打电话的，在外地，我通常是老早就起床了），而且我在周末也和他们一样要参加会议。我并没有偷懒或者搞特殊化，我工作一样是十分努力的，所以，正是由于这个原因，我不用感到不好意思。

比雇员更加努力（至少是一样努力）地工作，会使老板在雇员心目中建立很高的信誉。没有信誉，你就不可能带领大家展开工作。没有信誉，任何人都不会追随和拥戴你。