

經營顧問系列——

經理人如何提昇更精湛的管理技巧？

本世紀末，
需要怎樣的
經理人員？

2000年 的經理人

作者／威廉·紐曼

譯者／段宗聖

by
William
H. Newman

Manager for
the year 2000



經理人如何提昇更精湛的管理技巧

二〇〇〇年的經理人

編著 威廉·紐曼

譯者 段宗聖

♠ 旺文經營顧問系列 V

二〇〇〇年的經理人

總策劃／蔡焜霖

譯著／段宗聖

主編／黃崧

編輯組長／陳月凰

編輯／林怡妙

陳鳳儀

助理編輯／林怡旭

美術組長／萬月卿

美術編輯／陳安綺

施秀麗

副總經理／李禮記

企劃襄理／鄭婉坤

發行襄理／陳純純

發行專員／陳伯祥

會計／張碧桂

發行人／李錫敏

出版者／旺文社股份有限公司

地址／台北市新生南路一段 126-6 號四樓

電話／(02)3211434・3218340

郵撥帳號／1131222-2

登記證／行政院新聞局版台業字第 3835 號

打字／陽明電腦排版股份有限公司

電話／(02)7995667・7996527~8

印刷裝訂／崇豐企業有限公司

電話／(02)3013340

初版／中華民國七十八年三月

總經銷／久博圖書公司

地址／台北市敦化南路 385 號 601 室

電話／(02)7115545

封面設計／國華廣告公司 郭瑞燦

出版權・發行權

台灣／旺文社股份有限公司 TEL：3211437 FAX：3415614

港澳／順揚投資有限公司 TEL：(5)8383112

香港軒尼詩道 245-251 號守時商業大廈 19 F A 座

定價／新台幣 120 元

版權所有・翻印必究

譯者簡介

段宗聖

一九五九年生。美國費爾萊狄更生大學企管碩士。曾任中華徵信所市場分析師。美商開利冷氣行銷企劃主任。美商 IMPAC 管理顧問。現任某電腦公司派駐德國、美國業務代表。譯有「BASIC 程式設計」等書。

作者簡介

威廉·紐曼

WILLIAM H. NEWMAN

在哥倫比亞大學商學研究所中擔任布朗夫曼獎學金的自由商業企管的教授。他開創了哥倫比亞大學的阿登機構培養高級管理人員的計劃，且積極從事於國內外許多的發展活動。所著作有關管理方面的書籍已譯成八國語言而廣泛被使用。

譯者序

人類在經歷了農業革命、工業革命兩次文明的浪潮之後，一個依據全新的技術、開發新的能源和新的材料的第三波（有人稱之為新的世界產業革命），將衝擊舊的生產方式和社會傳統。在本世紀末、下世紀初，已經和將要突破的新技術運用於生產，將帶來社會生產力的新發展，相應地也會帶來社會生活的新變化。在這樣一個複雜多變的世界裏，本世紀末需要什麼樣的經理人員呢？

美國哥倫比亞大學的著名學者就「二〇〇〇年的經理」這個問題，從「二〇〇〇年世界的情況」、「二〇〇〇年經理應具有的特性」、「二〇〇〇年管理人才的來源」、「為二〇〇〇年作準備，我們應當作些什麼？」四個方面進行了論述，提出了經理將面臨的環境，在主要輪廓上草擬出兩千年時需要經理具備的條件，以及為了培養未來世界的企業經理，學校和公司現在應該作些什麼準備工作。

我們編譯本書的目的，是爲了便於大家了解國外的一些動向，吸取他人之所長，

避免他人之所短，根據我們的實際情況，從中借鏡有益的東西，作為我們培養未來企業管理人才的參考。

在編譯過程中有不當和錯誤之處，歡迎批評指正。

一九八八年十二月於台北 段宗聖

前言

研究目的和結構

世界大事正在以令人難以想像的速度發展著。在遙遠的村莊居住的農民現在透過電視看到紐約和東京的豪華飯店和貧民窟。幾乎在一夜之間，弱國可變成強國，而帝國卻崩潰了。技術進步給我們帶來了新的工業，同時，也破壞了一些東西。然而更基本的變化在於人們的價值觀和道德觀。雖然我們懷疑我們的民主機構是否能明智地回應，可是我們還是越來越多地轉向於政府的干預。我們生活在一個變化迅速的世界中，這麼說可能是老生常談了，但是確實是這樣，而且對我們是非常重要的。

把實際的貨物生產和提供服務與變化迅速的環境聯繫起來的主要手段是各種企業，包括公司、小企業以及各種非營利事業部門。他們充當我們每個人做的工作成果和聚集的各種資源市場及分配產品的市場之間的仲介人。他們是創造力及行動的中

心。除非把這些企業和事業明智地管理好，而適應這個變化迅速的環境，否則這個複雜的、多元化的體系就會崩潰。

本書中提出的問題是：爲了培養未來世界企業經理，我們現在應該做些什麼？在我們的學院和公司裏，我們是否能提供未來經理的條件，而這些基本素質正是未來的經理掌權時所必須具備的。

「二〇〇〇年的經理」聽起來似乎還很遙遠。對許多人來說本世紀來似乎太渺茫而用不著作準備。但是經由簡單的計算我們就可以發現，現在在大學裏就讀的男女學生在兩千年時將處於他們事業的全盛期。所以在管理教育範圍中現在已是考慮下一個世紀需要的時候了。各個公司是把重點放在較短的計劃水準上。然而，我們所要觀察的大多數勢力是不會等待時日的，它們已經出現了。

爲了透徹地進行討論，本書分成了四部分：

- (一) 二〇〇〇年世界的情況
- (二) 二〇〇〇年經理應具有的特性
- (三) 二〇〇〇年管理人才的來源

(四) 爲二〇〇〇年該做什麼準備

按照這四個方面的問題，哥倫比亞大學舉行了一次學術討論會。著名學者們就每一個題目都提出了論文。這些論文經過了討論，後來還做出了補充的建議。本書就向讀者提供這些論文以及由這些論文引出的深入的討論。

這次學術討論會是在哥倫比亞大學商學研究所的民主管理企業的布朗夫曼講座設立二十五周年之際舉行的。自從布朗夫曼獎設立以來，每年有五名優秀學生獲得撒姆爾、布朗夫曼獎學金。這些男女學生現在在各種不同的組織中擔任領導職務。我們就請他們來作爲這次學術討論會的成員。

在第一部分中討論的二〇〇〇年時的世界情況決不是悲觀的。但是如果預測是正確的，經理們將面臨一個非常棘手的環境，各種風險非常之大，各種變化頻繁出現而且很難預料，外界干涉更加不好對付。儘管有這些困難，羣衆還是期望獲得更高層次的管理成果。

如此這般的世界需要什麼樣的經理呢？儘管預計在數量方面沒有突破，然而在本書第二部分的分析中確實指出了在質量方面會發生重大變化。爲了在這即將來到的環

境中取勝，經理們需要有更多外交上的能力、對新價值更高的敏感性、激勵沒有抱負的職工的技能以及對付各種新情況的高度敏捷性。重點將是各種複雜的社交技能，但是對各種技術能力的要求一點也不能減弱。

令人吃驚的是，在這種情況下經理的供給更可能導致經理流動的顯著變化，第三部分舉出了變化的理由。水準不高且有雄心的經理的過剩將造成對經理職位的激烈競爭。一些人以一般合法性途徑來取得職位，而另一些人則透過在職進修和專業活動來尋求一種更積極的「品質差異」，另一小羣令人不滿意的人將被淘汰或遭受抱怨。這種對職位的競爭將給雇主增加新的負擔和對教育者提出新的要求。

在第四部分中提出了二組對這些情況的建議性反應。對教育的建議包括各方面的發展：如繼續進修，頒發專業證明書，直接正視價值觀問題，政治分析和在非營利組織管理方面作有意義的訓練。如果大學和學院不為這些有關的需求服務，我們有足夠的理由相信其它機構將會提供這些服務的。

對公司來說，在第四部分裏敘述的觀點包括：為改革而進行的更加慎重的訓練和培訓，獎賞「內部企業家（internal entrepreneur）」，鼓勵經理們參與社會計劃以及

明確運用不同的管理形式。

本書明確指出；無論是工商業領導者還是商業學者都不能虧本。有些人可能不喜歡這種說法，但是它們卻不能忽視這個不祥之兆。

論述人簡介

西奧多·戈登是「未來集團」的會長。這個組織是一個為企業和政府進行技術、社會和經濟預測的諮詢組織。戈登是世界上最有經驗和以科學為基礎的未來學家之一。

馬文·鮑爾是馬金西公司的董事。在該公司以其遍佈全球的聲望為高級管理人員開展諮詢工作時，他是該公司的總經理。鮑爾個人曾為許多主要美國公司的最高層管理人員提供諮詢。

伊萊·金茲伯格是一位人力方面的國際權威。在哥倫比亞大學擔任保護人力資源項目的主任。他曾獨自創作或與人合寫了二十多本關於人力方面的書籍。在曾擔任的各項公職中，目前是擔任全國人力政策委員會的主席。

安東尼·休伯特是國家生產力中心的歐洲協會的祕書長，同時也是《發展國際管理人員》雜誌的編輯。在這些方面，他已成為精通整個歐洲發展管理人工作的重要人物。

羅伯特·格林利夫在美國電話電報公司（A.T.&T.）有一段長時期的傑出經歷。他早期曾致力於貝爾（Bell）系統發展的開發工作，而且被公認為是有關企業管理方面造詣很深的思想家之一。

艾倫·沃利斯是當前羅契斯特大學的名譽校長。他曾在芝加哥大學商學研究所擔任了六年的院長，在這期間他曾使研究所成為一個用定量方法解決大量商業問題的重要機構。

哈羅德·斯米迪過去是在拉爾夫·科迪納改組下奇異（G.E.）電氣公司的主要設

計師。在那一次改組事件中，他在公司的克羅頓維爾園區所推動執行的成果，無疑地在歷史上是一項傑出的培訓教育。他亦活躍於各管理團體組織中，擔任管理協會的會長，並榮獲泰勒鑰匙。

撒姆爾·布朗夫曼獎學金的研究生羣。自從一九五一年秋季以來，哥倫比亞大學每年授予五名商學研究所的優秀學生為布朗夫曼榮譽研究生。在研究院各種的榮譽獎中這是最有聲望的獎賞。現在已有一百多位的布朗夫曼榮譽研究生在全世界各地擔任各種職務。這些人被邀請擔任了在這次專題討論會上所宣讀的論文的評論工作。

威廉·紐曼（本書編輯）在哥倫比亞大學商學研究所中擔任布朗夫曼獎學金自由商業企管的教授。他開創了哥倫比亞大學的阿登機構培養高級管理人員的計畫，且積極從事於國內外許多的發展活動。所著有關管理方面的書籍已譯成八國語言而廣泛被使用。

目錄

第一篇 二〇〇〇年世界的情況

第一章 對二〇〇〇年世界的看法／一九

引言／一九

二〇〇〇年時世界危機的情況／二二

技術的情況／三六

公元二〇〇〇年美國的變化情況／四三

第二章 影響管理的情況／五五

第二篇 二〇〇〇年的經理應具有的特性

第一章 二〇〇〇年的公司領導者／六三

簡潔、衆所週知的人事管理過程／六四

與領導有關的管理原則／六五

領導者的素質／七〇

設定目標（小結）／八〇

將未來的領導者安置在適當的職位上／八一

對領導者發展過程的督導／八二

管理人的作風／八八