

859736

4984-32

7/203

G 理 論

美國經營之神所述的經營聖典



著者：哈洛德·季寧

譯者：陳延元
黃孝如

③ G 理論

譯者：陳延元、黃孝如

出版者：榮泰出版社

地址：北市杭州南路一段145號3樓

電話：(〇二)三九三一六八三

三九五—四七一

發行人：陳榮貴

郵政劃撥帳號：一〇六八九四四一七

初版：一九八六年

印刷：三文印刷廠

地址：台北市西園路二段279之2號

登記證：局版臺業字第叁陸貳捌號

特價新台幣一五〇元

(如有缺頁、破損請寄回調換)

4986-32

4984-32

7/203

目錄

譯序

導言

第一章 G理論的管理.....

二四

G理論：企業經營者不能依賴理論來經營事業

第二章 如何經營一個企業.....

四一

企業管理的三句箴言：

目錄

讀書要從頭讀起

經營企業正好相反

經營者要從「結尾開始，然後盡力達成」。

第三章 經驗與財富

.....

六〇

企業人士所得到的是財富與經驗兩者：

先得到經驗，財富才接踵而至。

第四章 兩個組織結構

.....

九六

每家公司都有兩個組織結構：

其一是正式的組織結構圖；

另一是組織中男女成員間的日常動態關係。

第五章 管理階層必須負責管理

.....

一二二

管理階層必須負責管理

第六章 領導統御……………一四八

領導統御是一種無法傳授而只能學習的能力。

第七章 辦公桌凌亂的主管……………一七一

可從一個人的辦公桌來瞭解其人。

第八章 酒精中毒與自我中毒……………一八七

影響企業主管工作績效最嚴重的病根，不是一般人所說的「酒精中毒」，而是「自我中毒」。

第九章 數字（財務數字的魅力）……………二〇三

枯燥乏味的數字，可以使經營者駕輕就熟。

第十章 收購與成長……………二二一

何謂複合企業。

第十一章 創業精神……………二五二

大公司內的創業家何在？

第十二章 董事會的角色功能……………二七六

董事會應扮演何種角色。

第十三章 結語：關心（全力投入）你的事業……………二九八

感情動力是優良企管的一個關鍵因素。

第十四章 後記……………三一四

譯序

G 理論就是季寧理論 (Theory of Geneen)，也是當代美國經營之神的理論，惟此一理論的第一個前提却是：企業不能依賴理論來經營事業，其理由是：「企業並不是科學。」

在人事安排方面，季寧表示其判斷人事的方式，唯有看其工作績效，其他則屬次要。這是一種最實際的人事標準，否則企業人員的判斷力、行為、態度、敬業精神等，都缺乏客觀的評價基準，只有工作績效才是人員最實際的表現。

G 理論最基本的論點是：企業成功或生活成功的秘訣就是沒有秘訣，而且根本不需要秘訣、不需要公式、也不需要理論。這是 G 理論最具挑戰性的看法，也是譯者欣然翻譯本書的動機所在。

事實上，本書不僅可說是季寧本人經營理念的陳述，更可視之為國際電話電報公司 (I

TT) 成長與經營的軌跡。因此，詳閱本書，自可收一石二鳥之效。

本書作者一再強調：管理階層必須負責管理的觀念，這是季寧認為企業接近成功的秘訣。管理的目的，在於面對問題並尋求解決之道，從而獲致可見的「績效」——企業經營上最重要的基本目標。

世間的事物，都有其存在的價值。本書的內容，能使讀者諸君在閱讀過程中，對企業經營的理論與實務有更進一步的檢討與反省，這是其價值所在。

導言

季寧 (Geneen) ！

這個名字在現代企業界馳名遐邇，範圍遠超過美國的疆界，因為他已被譽為繼阿佛列德·史隆 (Alfred P. Sloan, Jr.) 之後最偉大的企業管理者；史隆是一位管理天才，曾經重整並改組通用汽車公司，使之重獲新生，以迄今日的局面。

曾經有十七年之久，哈洛德·季寧 (Harold Sydney Geneen) 一直是國際電話電報公司 (International Telephone and Telegraph Company, 簡稱 I T T) 的掌門人；全世界最複雜公司的最高指揮官；在鐵幕國家外的每一個重要的國家境內經營業務，最巔峯時曾僱用三十七萬五千名男女員工，包括了地球上所有種族及宗教信仰者在內；其所提供產品及服務項目的多樣性，遠超過一般人所能想像的範圍。

從某個角度來說，他所完成的正是史隆五十年前所完成的事，只不過他所處的時代更爲複雜，所遭遇的處境也更爲艱困。季寧使 I T T 得以復興。當他一九五九年應聘爲總裁及最高主管時，I T T（國際電話電報公司）已是一個有三十九年歷史的大眾公司，製造電話及電報裝備，在拉丁美洲設有數家電話公司，並爲美國國防部建立通訊網。由於大部份事業均在海外，以致該公司在二次大戰時受到很大的打擊。戰後期間，I T T 拚命重建海外事業，並在美國剛萌芽的經濟社會中尋找新的立足之地，然而，它却全盤失敗了。一九五七年六月時，該公司創始人索忍尼斯·培恩（Colonel Sothenes Behn）含恨去世。以現代的標準來看，該公司似乎已老舊過時，蕭條不振了。

兩年之後，當季寧走馬上任時，I T T 的營業總額爲七億六千五百六十萬美元，只有二千九百萬微薄的利潤，其中尚有一千五百萬美元係來自非營業收入，包括出售位於低曼哈頓區公司總部大樓的三百萬美元在內。一九七七年當季寧從 I T T 最高主管的職位下來時，I T T 每年的營業額已高達一百六十七億美元，盈餘爲五億六千二百萬美元。他在八十個國家內分別購進、合併或吸收了三百五十個不同的企業，並全部納入二百五十個不同的利潤中心

季寧把這種創設形容爲「一個管理統一化，產品多樣化的公司」。在他的指揮之下，ITT不僅建立了高度複雜的電話電報裝備，經營電話公司，同時它也烘焙西點、出租汽車、建造房屋、經營旅館、辦理保險、出版書籍、製造幫浦及真空管、汽車零件、草坪用品、電氣裝備……等。然而，ITT並不是將一些規模很小微不足道的公司拼湊在一起，組成一個規模龐大的公司。事實上，這些公司原本都是資產上億的公司，有ITT爲後盾時則變得更爲龐大、更爲賺錢。大陸麪包公司（Continental Baking）推出的驚奇麪包和夾心蛋糕，在麪包業就是首屈一指的，艾維斯租車公司（Avis Rent-A-Car）則在該行業中名列第二，喜來登旅館（Sheraton Hotel）是排名第二的最大連鎖旅館，哈特佛保險公司（Hartford Insurance Company）在意外保險業躍升到第四名。此外，沒有一家公司生產的幫浦和真空管比ITT的數量更多。季寧稱之爲管理統一化，產品多樣化的公司，別人則稱它是一家複合企業（Conglomerate）——全世界最大、最賺錢的國際性複合企業。

在顛峯時期，ITT是財星五百家中名列第九的最大工業公司。一九七七年當他離開最高主管職位時，便被二家著名的石油公司超前，以致ITT變成排名十一。然而在領先ITT的前十家大公司中，有六家是擁有龐大油源的石油公司，二家是汽車業的巨人——通用公

司及福特公司。因此在前面真正領先 I T T 的對手是奇異電子 (General Electric) 以及萬國商業機器 (International Business Machines) 二家公司。接下去被 I T T 所凌駕的公司名單中，有許多大家所熟悉的名字，諸如美國鋼鐵公司、寶鹹公司、陶氏化學公司、永備公司、柯達公司、R C A、以及西屋電氣公司。

無可置疑的，哈洛德·季寧促使這一切得以實現。他大刀濶斧的作風以及在如此短促的時間內有此成就，以致引起人們許多的猜忌及關切。美國人普遍的看法——至少大部份人的看法——是在如此快速成功的背後，一定有某些醜惡的故事。小說、電影以及電視劇中，把這個國際性大公司的頭子描繪成一個有權力狂的惡魔，爲了統治其王朝而邪惡無耻地瘋狂工作。國會曾經調查 I T T 複合企業所運用的權力，攻擊它抵觸反托辣斯法，也有各種控訴及指責指向哈洛德·季寧本人。結果並沒有任何糾正性的行動產生，因爲在那些大肆宣揚的控訴後，顯示出並無可糾正的情事。雖然如此，由於 I T T 一直高踞公司盈餘持續成長的首位，使他仍然成爲許多人抨擊的衆矢之的，因爲那些人堅信一切完美事情的背後，總會有某種瑕疵。

即使有上述種種事端，哈洛德·季寧仍然是一位神秘的人物。他不常在公開場合露面，也很少發表演講。他不參加任何社團，即使在企業組織內，他也被視爲特立獨行的人，行事

爲人就像「工業界的巴頓將軍」。他專注於自己的事情，敢做出人意表的事。然而在歐洲，人們對於企業成功所投射的猜疑眼光遠比美國少得多。由於ITT幾乎有一半的事業在歐洲，因此哈洛德·季寧在當地頗受人敬畏。在西歐國家中，他經常被人稱爲「企業管理的米開蘭基羅」。

幾乎所有曾與他很接近地一起工作的人，都把他形容爲一個天才，對於這一點他一直竭力否認，然而形容他是一位專業企業管理的真正大師，他却不予否認。對於無數尚處於企業組織底層的年輕男女而言，哈洛德·季寧是仰之彌高的巨人，大家觀相模仿的對象。他完全用自己的方式闖出天下。他不是一個發明家或創業家。他並未發現石油、電腦晶片、或拍立得攝影技術。他並未在某一時代之初推出某種新產品，然後趁勢循序致富。他甚至沒有屬於自己的公司。他只不過只是一個管理者，當初接下了一個經營不善、停滯不進的電話公司，然後大肆整頓，改組重建，使該公司成爲全世界最大、最複雜、最現代化的多角化經營跨國公司。雖然他一度曾是全美國薪酬最高的最高主管，然而他仍然只是一個花錢請來的人，必須對雇用他的董事會負責。

他的嶄露頭角也並沒有比別人優越的條件。開始時他只是一個跑腿的小弟，嘗過逆境的滋味，讀了八年的夜校才拿到大學學位，然後去做一名會計。這樣的背景對其他希望成功的

人有很明顯的暗示：如果季寧能成功，你也能成功。在這種意義之下，他變成了一個英雄，一個現身說法的傳奇人物。今日英雄已不復多見，在企業界更是絕無僅有。如果你屈指計算美國排名前五百家大工業公司的名單，你會發現自己甚至說不出這些公司負責人的名字，更不用談知道他們有什麼特殊的成就了。

在金融界及華爾街的圈子裡，大家對季寧懷著複雜的感覺。最初當他改造並重建ITT時，有些分析家曾表示那是不可能做到的事。並認為他那產品複雜且由許多公司混合組成的企業，將會全盤垮下來。其他的複合企業確實垮了，但ITT却日益蓬勃成長。令華爾街印象最深刻的事，莫過於這家複雜公司穩定成長的統計數字，想否認都不行。在季寧的領導之下，ITT創造了前所未有的紀錄，盈餘不斷地提高，一直持續了五十八季之久，也就是總計十四年半的時間。在美國企業界，這是無與倫比的紀錄。

企業界開始把ITT稱為「季寧機器」，是一部賺錢的機器。在他任職的十七年期間，ITT只有二次沒有達成盈餘超過前一年百分之十一的標準。這二次分別發生在一九七四年及一九七五年內，主要的原因是石油禁運、能源危機、以及美元匯率急遽波動所致。

他是如何做到的？ITT如何能夠在擁有超過二百個不同的利潤中心及繁雜產品的結構之下，無論景氣的好壞，仍然年年提高百分之十到十五的盈餘，儘管其間發生過經濟衰退、

銀根緊縮、經濟動盪、以及政治變遷？當其他與ITT規模不相上下的公司，在沒有通貨膨脹的助力時，只能提高百分之一、二、三或五的盈餘之際，同時期內他如何使ITT的盈餘提高那麼多？在財星排名五百家大公司中，ITT的管理方式所受到的重視及分析，可能比其他任何一家都多。有人把它形容為「目標管理」，有人稱之為「會議管理」，有人指其係一種嚴格的財務集中控制，也有人說其中的奧妙只在一個人身上，就是季寧；當然，也有人根本拒絕相信那些標示盈餘的數字。然而這些解釋都不夠充分。其他的公司看來也在做與ITT相同的事；他們有自己的管理方式，同樣藉助於目標管理、例行會議、覆查及分析程序，以及集中化的財務控制。有些公司甚至有一個嚴厲且對屬下要求嚴格的老闆，所說的話與季寧也並無二致。然而，無論怎麼說，他們却沒有建立穩定的績效水平，一如ITT年復一年所做到的績效。因此，我們只能下結論說，ITT公司外的人是無法真正瞭解哈洛德·季寧這個人的。

我在一九八〇年春天，透過理查·柯提斯（Richard Curtis）的介紹與季寧會面；柯提斯是一位藝文代理，我與季寧合著此書的構想就是他提出來的。季寧於一九七七年交出I

IT最高主管的棒子，一九七九年由董事會退休，可是他在退休後仍然非常活躍。他繼續做他在ITT時所做的事情：購買公司、重新改組、整頓財務、重建公司。然而這一次他的身份却是一個獨立的冒險投資者。我們連續四天晚上在白天正常的工作結束後會面，一起討論可能成爲這本書主題的有關題材。我們大略地回顧他的一生，他的教育，早期經驗對他的影響，ITT的歷史，他對管理的看法，在他五十年的事業生涯期間，美國經濟及政治的演變史，以及其他各種題材。然後我們同意在我完成另外一本書之前，讓一切主題自然地「孵化」出來。

一年之後，也就是一九八一年的三月，我們開始一起工作。根據手邊的資料，我們同意不採取傳記或回憶錄的型式，而以他過去的經驗心得、所作所爲、以及成就建樹作爲基礎，嘗試寫一本企業管理的書。這一段合作的經驗非常愉快，總共花了二年半的時間。我們的工作型態一直保持不變。我們在他白天正常的工作之後碰面，從六點工作到十一點，有時直到半夜，有時在週末工作。我們的錄音部份——一定有數百萬言之多——都經由他的行政助理法朗奇以及秘書錫瑞歐謹慎地謄寫，兩人都工作到深夜。

這段期間內，我實在獲益匪淺。我對周遭一切事物的思考及感受方式，都有很大的轉變。開始時，我很震驚哈洛德·季寧所說的關於企業管理的話，竟然能夠如此適用於人生各方

面——譬如一個人應該用各種方式去解決問題；一個人應該追求目標——無論那是什麼目標；一個人應該學習與他人相處等等。至於季寧自己，他則藉此機會追溯過去之際會，探索自己企業思想及人生哲學的起源。譬如他再三提及他在I T T的所作所為，借助本能及直覺之處不遜於憑藉邏輯及經驗，而這一點形成的原因，係得自於他母親的影響，在沙費爾德學院（Suffield Academy）求學時期的教育，以及過去與他共事的老闆及同儕的濡染。我們嘗試把這一切盡收於本書之內。在寫書的過程中，他發現自己遠比以往更能清晰地描述終其一生的所作所為。就像大部份活得非常積極活躍的人一樣，以往他從來沒有時間回顧過去，或者是沒有這種回顧的意向。

本書的核心是季寧的觀念，這些觀念可能看似簡單，却祇是表面上簡單。我認為這些觀念將會在你的人生中得到反響，就像我本人以及其他看過手稿的人一樣。這些觀念我以前就曾聽過或看過，但是從來沒有從哈洛德·季寧所提供的角度去看它們所呈現的面貌，並且如此深受感動。本書寫成的方式也要拜這些觀念之賜。「確定你想做的事，然後立刻開始去做」，這就是季寧哲學。事實證明它絲毫不假。一旦我們決定要撰寫一本怎樣的書之後，必須採取的步驟就自然而然的呈現出來，然後逐步朝目標邁進。我們知道自己的方向。由於撰寫本書時必須經常花費極長的時間工作，我因此而能逐漸瞭解他在I T T時所召開的那些冗長的