

新思潮叢書27

管理經驗談

——ITT的經營成功之道

Managing

哈勒·塞寧·莫斯科 著 鍾鳴 譯



F2/O
新思潮叢書27

管理經驗談

——ITT的經營成功之道

Managing

哈勒·基寧、艾爾文·莫斯科 著 陳鳴 譯



作者簡介

哈勒·基寧(Harold Geneen) 當代著名管理學的權威，一九五九年出任「國際電話電報公司」董事及總裁，一九六四年晉升擔任董事長，在管理實際及理論方面具有充分豐富的經驗，此書是他現身說法的實得心得及心路歷程。艾爾文·莫斯科(Alvin Moscow) 在美國管理學界，聲譽卓著，著作等身，其中尤以『衝突的過程』(Collision Course)及『洛克斐勒的遺產』(The Rockefeller Inheritance)二書最膾炙人口，口碑評價最好。

譯者簡介：陳鳴 臺灣省雲林縣人，文化大學哲學系畢業，曾留學加拿大，主修行銷學，現任職管理顧問公司，譯有『管理的藝術』、『M型社會的時代』等多種。

本書簡介

「管理經驗談」一書由美國管理學界名家哈勒·基寧與艾爾文·莫斯科兩人携手合著。二位作者不但對管理學具備精湛的學養，而且對公司的實際參與和第一線工作都擁有切身的經驗，因此本書的寫作不同於一般理論的陳述或「紙上談兵」的空論，而是寶貴、深具卓見的務實之論，有助於掌握管理學竅門及運作的精髓。從這本書中，我們可以得窺這位擔任過全世界最複雜公司的總司令——「國際電話電報公司」的主腦，如何運用戰略，調兵遣將，領導這家員工曾多達三十七萬五千人，分布全球各地的龐大公司。全書共計十四章，論析精密，切中肯綮，實在是一本實用、彈無虛發的經驗之談。所謂用兵之妙，成乎一心，能深得個中三昧者，自可運籌帷幄，決勝千里之外。欲窺管理學之鑰，這是一本不容錯過的好書。

目錄

導言	一
企業奇蹟的創造者	四
本書的緣起	七
第一章 管理的G理論	一七
「X、Y、Z」企業理論之評估	一九
我的「企業經驗」理論	二六
如何用人？	二八
企業經營是一種藝術	二九
第二章 如何管理企業	三四
我如何整頓ITT（國際電話電報公司）	四二
第三章 經驗與金錢	五三
豪威爾公司的管理經驗	七六
我在勞芙林公司	八〇
第四章 兩種組織結構	九二

初進國際電話電報公司……………九六

管理者自行負責……………一〇五

我們的管理政策……………一〇九

第五章 管理階層必須去管理！……………一二〇

第六章 領導統御……………一四六

開除線……………一五七

我個人的管理作風……………一六一

企業領導者的作風……………一六七

第七章 辦公桌雜亂無章的主管……………一六八

三乘五卡的大主管……………一七一

來福槍射擊的管理方式……………一七四

精打細算的經營者……………一八〇

第八章 最頭痛的問題——不是酒精中毒，而是狂妄自大……………一八三

酒精中毒在工業界所造成的傷害……………一八五

狂妄自大之危害……………一八七

第九章 數字之效用……………一九七

是否有借貸的必要？……………二〇八

如何正確地掌握數字·····	二二一
第十章 購併與成長·····	二二五
首創複合企業·····	二二一
盲目投資的後果·····	二二二
複合企業與多角化經營·····	二二三
購併行動的挫折·····	二二七
官司纏身·····	二二九
複合企業時代的來臨·····	二四五
第十一章 創業精神·····	二四七
何謂公司內部的創業家？·····	二四八
我如何重振ITT的創業精神·····	二五三
重振美國創業精神·····	二五三
新創業時代的來臨·····	二六一
第十二章 董事會·····	二六八
高高在上的「董事會」·····	二六八
冷清清的董事會·····	二七〇
有名無實的董事會·····	二七一

董事會的職能·····	二七三
董事會的目標·····	二七九
雙向溝通·····	二八三
董事會的超然獨立地位·····	二八五
第十三章 總結：論關心 ·····	二八七
關懷的態度·····	二八七
驅策力·····	二八九
管理的力學·····	二九〇
過來人的獻言·····	二九二
真正管理者的工作態度·····	二九四
工作與休閒活動·····	二九六
樂在工作·····	二九七
第十四章 最後的話 ·····	二九九

導言

艾爾文·莫斯科 (Alvin Moscow)

基寧

提起這名字，在現代企業世界裏，幾乎人盡皆知，他不僅聞名於美國，甚至馳名於全世界，他被公認為是史洛安 (Alfred P. Sloan, Jr.) ——這位重組、重構，及重振「通用汽車公司」(General Motors)，將之塑造成今日規模的管理天才——以來，最偉大的企業經營者。

哈勒·辛得尼·基寧 (Harold Sydney Geneen) 曾在「國際電話電報公司」王國裏，擔任了十七年的主腦，他是全世界最複雜公司的總司令，該公司在鐵幕之外的每一主要國家裏皆有其營運活動，該公司雇用員工最多曾達到卅七萬五千人，員工分佈遍及全球各地，而其生產的產品與服務往往超乎常人所能想像。

就某種意義上來說，他可以說是完成了史洛安五十年前的豐功偉業，但是他是在一個更形複雜的時代及更為艱險的環境下，達到如此成就的。基寧的成就乃是「國際電話電報公司」(International Telephone and Telegraph 簡稱 ITT)。當基寧在一九五九年出任公司總裁及最高主管時，國際電話電報公司是一所成立卅九年，專門製造電話與電報設備的公司，當時該公司已存在拉丁美洲經營幾家電話公司，並為美國國防部建立通訊網。由於大部分的營運活動皆在海外，因此在二次大戰期間，該公司曾受到相當的打擊。戰後，國際電話電報公司力圖重建其海外

事業，冀圖在蓬勃的美國經濟情況，尋求一個新據點。大體說來，這種嘗試並未獲得成功。貝恩（Colonel Sosthenes Behn），即該公司創辦人，在一九五七年六月間含恨而死。以現代的標準來看，當時這家公司顯然失之老式、過時、遲滯、舉棋不定。

兩年之後，當基寧由海外歸國時，國際電話電報公司的總營業額僅七億六千五百六十萬美元，淨利僅有區區兩千九百萬美元，而且，其中一千五百萬美元係得自非營運所得，包括變賣其設於「下曼哈頓」（Lower Manhattan）的公司總部所得三百萬美元。一九七七年，當基寧由最高主管的職位退休時，國際電話電報公司的營業額已高達一百六十七億美元，盈餘達五億六千兩百萬美元。在他擔任最高主管的十七年間，曾先後在八十個國家裏，購下、兼併，或吸收了三百五十種不同企業，並將之塑造成兩百五十種不同的「利潤中心」^①。

基寧將此種新創造描述為一種「統一化管理、多產品公司」（unified-management, multi-product company）。在他的領導下，國際電話電報公司不僅製造了高度精密性的電話與電報設備、經營了許多電話公司，它同時亦兼事烘焙麵包、糕餅、出租汽車、營建房屋、經營旅館、從事保險業務、出版書籍、製造抽水機、活塞、汽車零件、除草用具、電器設備……。而這些並

① 利潤中心（profit center）乃是一種控制財務責任的型態。根據此種組織型態，企業分設的各單位部門，被當作一個自主性的經營單位，如事業部、生產部等個別計算盈虧的單位。利潤中心的主管基於權責關係，既擁有控制成本的任務，也被賦予產品定價之權，其任務在求取利潤極大化。

不是由許多微不足道的小公司串成一家大公司。它們在自身領域裏皆屬營收數以億萬美元計的大公司，在國際電話電報公司的支持下，亦日益壯大，日趨獲利的。「大陸烘焙奇異麵包」(Continental Baking's Wonder bread and Twinkies) 在其同行中名列前茅，「艾維斯租車公司」(Avis Rent-A-Car) 在租車業裏名列第一，「喜來登大飯店」(Sheraton Hotels) 是全球第二大的連鎖飯店，「哈特福保險公司」(Hartford Insurance Company) 在意外保險業裏排名第四，此外，國際電話電報公司企業集團出產的抽水機與活塞產量，更居全球之冠。基寧將此種企業型態稱為「統一化管理，多產品公司」。一般則稱之為「企業集團」②——而國際電話電報公司正是全球規模最大、獲利最高的國際性企業集團。

國際電話電報公司的全盛時期，在「財星雜誌」所列全美五百家大公司中，名列第九。一九七七年，當他辭去最高主管職位時，兩家大石油公司自後超前，而使國際電話電報公司名列第十一。但是，在國際電話電報公司之前的十家公司中，有六家是擁有龐大資源的石油公司，還包括通用汽車公司與福特汽車公司兩家。這使國際電話電報公司搖盪於奇異電氣公司與國際商業事務機器公司(IBM)之間。而在國際電話電報公司之後則有人人所熟知的「美國鋼鐵公司」(U. S. Steel)，「普勒特公司」(Procter & Gamble)，「道氏化學公司」(Dow Chem-

② 企業集團 (conglomerate) 即由多角合併所形成。是一種公司間並不生產同類產品，同時亦非他方實際或供應者之合併。

「聯合碳化公司」(Union Carbide)、「柯達公司」(Eastman Kodak)、「美國無線電公司」(RCA)以及「西屋電氣公司」(Westinghouse Electric)。

企業奇蹟的創造者

毫無疑問地，哈勒·基寧創造了企業奇蹟。他在極短的時間內，以一種大膽果敢而深具魄力的方式，創造了這項奇蹟，因此各界人士皆以疑慮的眼光看待他。美國的一般看法或至少是絕大部分人的看法皆認為，此種快速的成就背後必然存有某種惡毒的東西。一般小說、電影，及電視劇每每將大型國際性公司的首腦刻劃成瘋狂追逐權勢的惡魔，他們窮凶惡極、厚顏無恥、處心積慮地要接管世界。美國國會曾對企業集團所支使的權力展開調查，美國電話電報公司曾被提出反托辣斯控訴，而哈勒·基寧本人則曾遭致種種不同的控訴與指控。但是，所有這一切法律行動並沒有導致任何糾正行動，因為所有的控訴經過公開辯論的結果顯示，基寧的經營方式並無不當之處。然而，由於身居一家利潤不斷增大的公司之最高寶座，他乃變成許多人交相攻擊的箭靶，這些人堅信，任何甲冑皆必然有其罅縫。

哈勒·基寧是街頭街尾的一個謎樣人物。他很少在公開場合露面，也很少發表演講；他從不加入任何委員會。即使是在企業界裏，他亦被視為一個特立獨行的人，有點像是工業界裏的「巴頓將軍」之類的人物。而他本人亦以此自認，他敢於從事任何難以逆料的事情。然而，在歐洲，一般對企業成功的猜忌心理遠較美國淡薄，而美國電話電報公司幾乎有一半的業務是在歐洲展開

的，由於企業氣氛不同，哈勒·基寧在歐洲却受到無比的敬畏。在西歐國家裏，他經常被推崇爲「管理上的米開蘭基羅」(Michelangelo of management)。

幾乎所有曾跟他密切共事過的人皆將他目爲天才——對於此一稱謂，他本人往往甚表厭惡地予以否認——以及專業企業管理界的真正導師——而對於此一稱謂，他本人則予以默認。在處於企業階梯最低層的無數青年男女心目中，哈勒·基寧往往被視爲超凡的巨人，一個大家爭相模仿的大人物。他是憑其一己之力出人頭地的，並不是什麼發明家或創業家，也沒有發現什麼石油、電腦微晶片或什麼「拍立得」攝影機。他並未在一個紀元之始推出一種新產品，因而乘勢而起，發財致富。他甚至未曾擁有一家自己的公司。他本人祇是一個單純的管理者——祇是接掌了一家經營不善、營運遲滯的電話公司，將之扭轉過來，重新塑造它，將之重建爲全世界規模最大、組織最複雜、最新型且多角化經營的多國籍公司。雖然他一度曾爲全美薪水最高的主管，但是他仍然祇是一個受雇於人的工作人員——他必須對雇用他的董事會負責。

同時，他在事業起步時亦未曾擁有異於他人的優勢。他從小就經驗過險惡的環境，開始時會充當僮僕，在獲得學位之前，曾上過八年的夜校，大學畢業後，開始從事會計師的工作。基寧的早年故事對你我的未來企業成就，實有着深遠意味：如果基寧辦得到，那麼你我也應該辦得到。就這個意義上來說，基寧無異是個英雄人物。他可以說是他當時代裏的一個傳奇性人物。英雄在今日是難得一求的人物，而在企業界裏，英雄人物更屬鳳毛麟角。如果你細讀「財星雜誌」所列全美五百家大公司的名單時，將很難認識這些公司的領導人，更不用說他們的成就了。

在金融圈內及華爾街裏，一般往往以複雜的情感去看待基寧。起初，當基寧開始重新塑造及建立國際電話電報公司時，某些分析家即曾斷言，他根本是辦不到的。他們認為，他公司及產品的複雜混合勢將全面崩塌下來。其他企業集團的確崩塌下去了，但是國際電話電報公司却得以成長，興旺。最令華爾街嘆服的明確統計乃是，這家複雜公司的穩定成長。在基寧的領導之下，國際電話電報公司曾在連續五十八個季裏，盈餘超於前一年。五十八個季合為十四年半。在美國的公司裏，此項記錄是無可比擬的。

於是，企業界開始稱國際電話電報公司為「基寧機器」(the Geneen Machine)。的確，國際電話電報公司賺了一大筆錢。在基寧十七年的領導期間，國際電話電報公司的盈餘僅有兩次未達到超於前一年百分之十一的情況——即一九七四年與一九七五年，而這大部分是受了石油禁運、能源危機，及美元外匯波動基鉅的影響。

基寧是如何創造這種奇蹟的呢？擁有兩百個以上不同「利潤中心」及產品的國際電話電報公司，何以能不受景氣衰退、銀根緊縮、經濟震盪及政情起伏的影響，而每年增加百分之十至百分之十五的利潤呢？當同樣規模的其他公司在沒有通貨膨脹的壓力之下，每年能增加百分之一、二、三或五的盈餘時，基寧何以能創造這種企業奇蹟呢？國際電話電報公司的管理方式，在「財星雜誌」所列全美五百家大公司裏，可能比其他任何公司受到更多的注目與分析。某些人將這種管理方式描述為「目標管理」③，有些人則將之稱為「開會管理」(management by meeting)；其他人則特別強調它高度集權化的財務控制，而另外有些人則祇認為，國際電話電報公司

的非凡成就應歸功於基寧這個人；但是，另有其他人則根本拒絕相信國際電話電報公司的營運數據。但是，光是字面上的解釋是無濟於事的。其他公司似乎也極力要模仿國際電話電報公司；他們有自己的一套「目標管理」、「定期開會」、「審核與分析程序」及「集權化」的財務控制。據稱，有些公司亦擁有作風悉如基寧之類的強硬、幹練老闖。然而，不知為何，它們總未能獲致國際電話電報公司年復一年所達到的穩定「基準線成效」(bottom-line results)。在這種情況下，我們祇能認定，國際電話電報公司的圈外人是無法真正領略到它內部作業的奧妙；因此，我們祇好求教於圈內的靈魂人物：基寧。

本書的緣起

一九八〇年春，我經由李查·寇蒂斯(Richard Curtis)的介紹認識了哈勒·基寧，李查·

- ③ 目標管理 (management of objectives) 為管理方式，透過此種方式使組織中的各級管理階層能認定其應予達成的成果，據此擬訂的計畫、方案，承擔責任，且針對實際成果加以衡量管理的績效。其步驟為：(1)由最高主管設定長程性大目標，據此擬訂各項策略計畫。以期達成各層次的較低目標。(2)各層次管理人員，分別設計其支援性的短期目標。(3)各層次管理人員依短期目標擬訂各項行動計畫與方案，以達成期望效果。(4)研議衡量成果及監督控制的制度，俾使有關資料得以向上級回饋。(5)若實際成果不如預期目標，則採必要的矯正措施。

寇蒂斯是個文藝經紀人，他首先提出了我們合作撰寫一本書的構想。基寧在一九七七年自國際電話電報公司最高主管的職位退休，隨後又於一九七九年辭去了董事長職位，但他在退休之後仍然十分活躍，仍然忙於他在國際電話電報公司所從事的：買下公司，然後加以重組、再投資、重新塑造它們，但是，這一次他是以獨立性風險投資人的身分去經營的。我們連續面談了四個夜晚，詳細討論了這本書可能取用的素材。我們大略回顧一下他的事業生涯、他所受的教育、他早年所受到的影響、國際電話電報公司的歷史、他個人對管理的看法、他五十年工作生涯的美國政治與經濟史、以及其他，如體裁等。之後，我們同意在我完成另一本書期間，就這些素材慢慢去構想。

一年之後，即在一九八一年四月間，我們開始合力工作。根據手頭所有的一切材料，我們同意試着就他本人一生所學到的、所做的及所完成的，撰寫一本企業管理的書籍，而非他個人的傳記或回憶錄。結果，這本書兩年半的撰寫過程變成一種愉快的合作經驗。在這期間，我們的工作型態一直維持不變。我們通常都在他一整天的忙碌過後在夜晚見面，從晚上六點工作到十一點，有時工作到午夜，有時也在週末工作。我們的錄音談話字數總有百萬字之多，這些錄音談話後來由他的行政助理凱塞琳·法拉哥（Catherine Farago）及他的私人秘書瑪麗·賽里歐（Marie Serio）悉心加以抄錄出來，她們兩人經常工作到夜晚。

在這過程中，我領受到深刻的啓示。它改變了我對周遭事物的許多想法與看法。我很驚異地發現到，哈勒·基寧對管理企業的看法，亦同樣可以應用到我們生活上的一切——我們處理任何

一個問題的方式，我們追求目標的方式，我們對應其他人的方式……等等。而在基寧這方面，他則回想他自己的過去，探索有關他對企業與生活的思想與哲學的起源。基寧在國際電話電報公司的大部分行事方式，一方面係憑着他個人的直覺與直觀，而另一方面，則憑着他的經驗與邏輯——而這些都是他從他母親，他在蘇菲爾德學院（Suffield Academy）的學校生活，以及過去會跟他共事過的老闆與同事身上學來的。而我們便是將這一切經驗整理成書的。在這種過程中，他發現到，自己在描述自身所經歷過的種種事物上，已變得簡練得多。正像大部分生活十分活躍的人一樣，他本人以前從未有時間或心思回顧過去。

本書的核心係由基寧的概念所形成的，這些概念看似十分單純，但所含的寓意却一點也不單純。我相信它們必將在你的生活裏引起迴響，一如它們曾在我個人及其他拜讀過不少謔言宏論，但是它們無論是在內涵或是在衝擊力上，皆遠不如基寧的獨到之見。這些對本書的撰寫方式實助益良多。「先決定你要做的是什麼，然後便動身去做」——乃是基寧的哲學。而這種哲學確有其深意。

一旦我們決定好要在這本書裏寫些什麼時，我們所要採取的步驟便逐步趨於明朗，於是我們便可以上路了。我們已確知我們要走向何方了。透過撰寫這本書所經過的長時間會談，我終於領會到他在國際電話電報公司召開冗長總經理會議的氣氛。有時候，基寧跟我在忙碌了一天之後已覺得很累，但是，當我們結束了午夜的工作時，却反而覺得興奮異常、生氣盎然。當我們開始為下次會談準備議程時，經常發現我們當初未曾想到過的事情。