

摘譯本

# 管理簡則

Further Up the Organization

Robert Townsend / 原著

張子偉 梁麗蓉 等 / 譯



2001 雜誌叢書

摘譯本

# 管理簡則

摘譯本

# 管理簡則

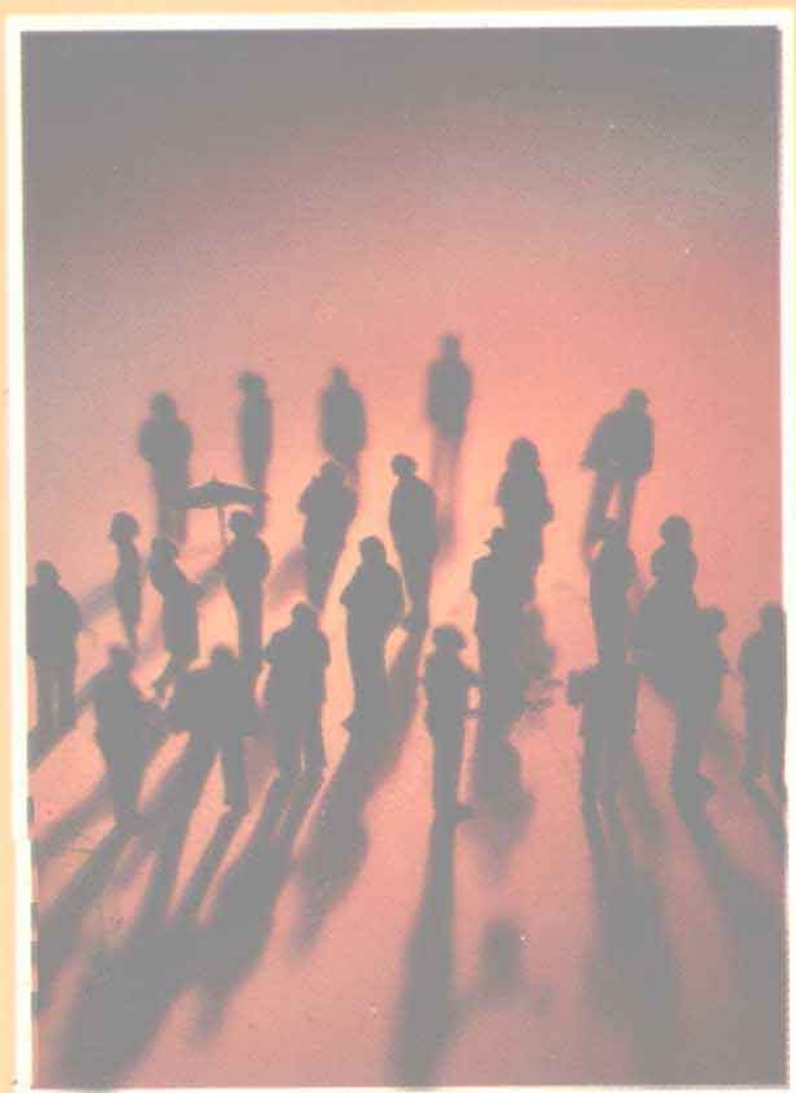
Further Up the Organization

Robert Townsend / 原著

張子偉 梁麗蓉 等 / 譯



2001 雜誌叢書



摘譯本

# 管理簡則



# **Further Up the Organization**

**Robert Townsend**

**張子偉 梁麗蓉 等／摘譯**



# 「管理簡則」原書簡介

「管理簡則」是一本很特別的書。

它不像市面上可以看到的許多有關經營的書籍，大談各種管理理論、組織理論，或是以一些不見實用價值的噱頭取勝。

這是一個美國商場上的傳奇人物，羅勃·湯森，根據他自己經營、管理企業的經驗與心得，以一件件極為實際的例子，把管理的哲學做了清楚又動人的闡述。

羅勃·湯森經營過許多企業。振衰起弊，化腐朽為神奇，是他在管理、經營上最大的特色。在他領導下大放異采的各個企業中，最爲膾炙人口的就是租車市場上的「艾維斯公司」(Avis)。艾維斯原先只是一個沒沒無聞的小公司，但是在羅勃·湯森做總裁的任內，却一躍而上美

國租車行業的第二把交椅，僅次於歷史遠較悠久的「赫茲公司」(

8

Hertz)。

其實，早在一九七〇年，羅勃·湯森就已推出一本暢銷全美的「管理初步」(Up the Organization)；而「管理簡則」則是他在十三年後，就這本書修改了一些章節，再新加了三十章內容的修訂版。

「管理簡則」要談的是什麼？

## 個案討論的實務

這本書共分一百三十五章，以英文字母的排列順序，從第一章談「Accounting and Reporting」(會計與報表)，到最後一章談「Workers Should Own Company Stock」(員工也應該是股東)，像一本字典一樣，把管理經營一個企業或組織所可能牽扯到的各種觀念、方法，都以作者本身獨特的見解加以詮釋或駁斥。

因此，這本書談的不是理論，不是泛論，而是個案討論的實務。作者要打破的，也是目前許多在管理上似是而非，却又爲大家相當普遍接受的觀念。

羅勃·湯森抨擊最烈的是，許多公司都存在，並且扮演角色相當吃重的一些部門和制度。

以「會計和報表」而言，他認爲會計報表的功能與影響，必須限制在相當的範圍以內，否則任憑會計人員在預算和費用上錙銖必較，後果將是一群頭腦不清的人幹出各種荒唐事。許多主管的許多工作成效，必須從長期評估，而迷信短期的會計報表，往往足以瓦解他們進行的一切努力。

公司裏設計廣告的部門、採購部門、人事部門、公關部門、顧問等等，作者也都主張全部廢除、開除。

廣告，他認爲外面第一流的廣告公司自然會設計出第一流的廣告。

委託這些專家中的專家就好了。

採購部門，他認為只會做兩種事：一種是用十元來買一元的東西；一種是你聘用了一個未來的愛迪生，採購部門却連這個愛迪生申請購買的黑板都會否決。

人事部門，他認為也只會做兩種事：一種是為省錢而低薪聘請一些才智平庸的人；一種是搞各種檔案，各種訓練，各種績效評估。而羅勃·湯森認為重要的是付高薪聘請一流的人才，再提供適當的環境與獎勵，激發他自我鞭策。

公關，他的看法是，由公司的高級主管來做才最出色；至於顧問，他認為稱職的主管自己就會和部屬溝通，知道如何發掘問題，如何解決問題，不必顧問來指點。

## 重視人性的工作環境

因此，這本書是給公司（或組織）裏的主管，或希望成爲主管的人讀的，教他們怎麼建立一個重視人性的工作環境。

我們可以看看作者對員工心理的觀察，有多麼細膩的掌握：

「一個人的體重增加，可以看出他有慾求不滿的地方。這一點，要好好留意你的手下。你幫他消掉癥結，他的體重自然會減回去。」（「

Putting On Weight」）

另外，作者對一般人眼中許多權威人士，也都提出另一套看法。

以美國炙手可熱的哈佛企管碩士來說，羅勃·湯森就坦白地建議不要聘用他們。他認爲哈佛的企管碩士只想坐三種位置：副總裁、總裁、董事長。而他們缺乏許多成功的條件，舉如謙虛、對基層員工的尊重等等，並且不論膽識、忠忱及誠實，往往都通不過考驗。

羅勃·湯森對管理者、經營者的處事手段，大自怎麼駕馭董事會、怎麼退休，小至怎麼安排午餐時間、怎麼安排公司酒會，都根據他身爲

大大小小企業總裁的經驗、見聞，提出了實際的建議。

以總裁或老闆怎麼退休為例，他拿創辦赫茲公司，同時也是美國租車業先驅人物的華特·傑各斯（Walter L. Jacobs）的故事，說明了其中的奧妙。傑各斯在實際退休之前，先用了五年的時間不斷通知所有的屬下他即將退休。這段時間，一面將權力與責任轉移給比較年輕的接班人，一面在他退休後要居住的地區開始投資不動產，消化多餘的精力，以免再回公司來妨礙其他人的運作。這樣在他真正退休的時候，沒有一個人惶惶不安，他們的業務也蒸蒸日上。

## 拋開僵硬的制度

近年來，日本的經濟成就，令全球豔羨不已，自然日本式管理也就隨之廣為風行。羅伯·湯森很不以為然。

他承認美國有弱點，不但一般大企業的管理遲鈍、無效，而且像汽

車工會、鋼鐵工會等組織，也的確只會在這些已經有問題的企業旁邊煽風點火。但是他也指出，美國有百分之八十的人力，並不隸屬於任何大工會，而且在管理上願意接受忠告的公司，也太多了。

而他在序言中表示，他寫這本書，就是希望能夠幫助有膽識、有幽默感，並且精力充沛的人，去創造一個拋開僵硬制度的公司，或是在那些制度僵硬的大公司裡，改變一些氣氛，尊重員工的人性尊嚴。

他說：他寫這本書的動機，是因為他在一家小公司的幾個朋友而起的。那些朋友告訴他，時代報團那些主管的辦公室那麼豪華、漂亮，可見小公司要成為大公司，也必得走這種路子。

因此，他希望讀者能借助他的建議，找出現存組織裡的荒謬和錯誤，能對那些足以滿足虛榮心的新聞簡報、豪華辦公室，還有帳面漂亮的財務報表，隨時抱有警惕之心。同時，他也希望讀者能夠運用想像力，創造一個理想的工作環境，使每一個員工不論在精神或物質上，都能得

到適當的回饋。

羅伯·湯森的文筆很好，尤其善用各種歷史典故，及名人軼事。因此整本書不但提供了許多寓意深遠的管理要訣，也可以當作一本輕鬆有趣的讀物來看。

取材自「二〇〇一」雜誌第九期

# 「管理簡則」摘譯本序

這是一本小巧的書，小得您可以放在口袋裡，一得空就能抽出來唸它幾段。

「管理簡則摘譯本」係凝聚原書的菁華，選擇適合國人閱讀的內容，以更有系統的編輯方式，幫助您在這分秒必爭的時代中，以最短的時間，得到最實用、最有效的管理秘訣。

至於有關原書概貌以及作者背景，已在前文「管理簡則簡介」中述明，不再贅敘。

世界地理編輯部