

企
管
人
文
化
丛
书

管仲连

著

亚洲企管人

外文出版社

图书在版编目(CIP)数据

亚洲企管人/管仲连著. - 北京:外文出版社,1999.1

(企管人文化丛书)

ISBN 7-119-02315-2

I.亚… II.管… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35399 号

外文出版社网址:

<http://www.flp.com.cn>

外文出版社电子信箱:

info@flp.com.cn

sales@flp.com.cn

著作权合同登记图字:01-98-2781

企管人文化丛书

亚洲企管人

作 者 管仲连

责任编辑 曾惠杰

封面设计 王 志

出版发行 外文出版社

社 址 北京市百万庄大街 24 号 邮政编码 100037

电 话 (010)68320579(总编室)
(010)68329514/68327211(推广发行部)

印 刷 煤炭工业出版社印刷厂

经 销 新华书店/外文书店

开 本 大 32 开(203×140 毫米) 字 数 170 千字

印 数 0001-5000 册 印 张 7.5

版 次 1999 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

装 别 平

书 号 ISBN 7-119-02315-2/G·214

定 价 16.00 元

版权所有 侵权必究

风雨中舞剑，
不是为舞而舞，
不是为掌声而舞，
不是无奈地舞，
而是内在生意的自然流露。

管仲连

序

林 行 止

管仲连先生在《信报》发表的有关企管的文章，广受读者欢迎，现在结集出版，要我写序，作为“每日必读”而且读得津津有味的读者，我是乐于从命的。

管仲连这个笔名，很容易令人联想到管仲。管仲受知于齐桓公，大胆改革，鼓吹“尊王攘夷”，造就齐桓公成为春秋第一霸王。管仲连先生通过对这位历史人物才略的肯定，把我国传统智谋与西方企业知识连结，写出极富启发性的现代企管思潮。《管子·禁藏》有云：“故利之所在，虽千仞之山，无所不止；深潭之下，无所不入焉。”把这几句话用来形容企管人员多方寻求突破，以提高工作效能，亦非常贴切。

事实上，世界上没有一套企业理论，可以放诸四海而皆准，精明的企管手法，必定源自不断追求提高经营效率的任何机会，而机会往往来自实践与理论的配合。

管仲连先生的文章不仅展示中外古今经营实例的外观世界，还结合人伦明乎心性的内观天地，在管仲连先生笔下，我们

看到着眼文化而胸襟气度学识俱佳的新一代企管人员的修持,这对香港和香港以外的华人社会的企业文化的形成,饶具意义。当前世界经济前景黯淡,因通货收缩导致经济萧条的可能性极高,这种艰苦环境,正是企管人员的最大考验,亦是他们学以致用用的机会。换句话说,如何使企业安度难关,开创新气象,企管人员应负起一定责任。

若干年前,曾有人误译科学管理鼻祖泰莱(F. W. Taylor, 1865~1915)为裁缝(Tailor),但此谬误饶具深意,因为衣服剪裁讲求称身得体,企管手法则要根据业务性质、员工文化、财力厚薄以至经济气候盛衰始能裁夺。管仲连先生的文章难能可贵处,是通过自己的博学慎思、博思通今,为读者提供多元的企管见闻,加上可读性高而又写得寓意深远,企管人员人手一册,以书中传达的信息,结合实际情况,对于制定最适合本身需要的企管策略,必有助益。

自序

管仲连

习武需无心,修文却不可以目中无人。

这本小书收录的文字都是笔者目中有人的文字。即如堂上演讲,总要有个对象在前面,方能有所集中,有所取舍。

这些文字与笔者已出版的几本书一样,皆是发表在《信报》上的专栏文章,笔者处身不同环境、不同时候,或茶余饭后,或限时冲刺,或午夜灯下,或云淡风清,或彤云密布,或春雨绵绵;心情状态亦时而轻松活泼,时而沉郁感怀,时而慷慨激昂,时而透支苦撑;行文之际,自亦时畅时涩,有春郊试马之快,亦间有牵牛上树之滞。

虽则如此,但每一篇都是笔者目中有人之作。若目中无对象,我简直不知如何下笔,如何铺阵。必须目中有人,才能有所感受,有所反应。

写文章如此,办企业又何尝不是一样?

企业的命运与企业人的命运分不开,而企业人的脉动,自亦是企业的脉动了。谈企业管理不可不谈人,谈人不可不谈心性

修养,现代企业人更不可不注重内心的秩序。

古之事功,今之企管,皆形之于外的表现;所谓发之于内则形之于外,未有内心秩序混乱而外在表现条理之可能也。这本书以亚洲企管人为名,收集的亦尽是以亚洲,尤其是香港的企业中人为中心的文章。虽是有感而发,亦与笔者向来抱持的原则及信念一脉相承,人始终最重要。一群人之相聚共处固然重要,但每一个独立个人的安心立命亦不容忽视。

不能安而立,又焉能发挥才干,尽展才华呢!

过去一年来,笔者不断透过文章、演讲及讨论来推广中西结合、事功心性、内外兼修的重要性及可行渠道。初期固然听到一些冷言冷语,批评此学自鸣清高,空谈理想,不切实际等等;幸亦有不少志同道合之士呼应合作,而笔者又是一个惯于忙人所闲的人,便大伙儿一鼓劲的成立了汉之略企管顾问公司及出版社,抱着留意足下,做妥手上事的平常心,把日子作砖头,一块一块地砌上去。

勤快大半年之后,更进一步举办了一系列的“汉之略作坊”,在公开的 Workshop 形式下,把过去文字中所表达的概念落实于参加者的日常生活中。而“汉之略”亦同时以东西结合、人事互济的原则提供企管顾问服务。

事实证明“汉之略”走对了路,立定了脚,因为香港的企管人并不是卡通化的样板市侩之徒。今天的企业人与古代书生的从政本质相同,而企业江湖中,亦时见豪杰之士。

事业心、诗画情,古今通用。

目 录

希腊神庙乌龟阵

大老爷开恩与接体传功·····	(2)
重振雄风大笨象学跳舞·····	(11)
垂直管理按本子行企·····	(20)
希腊神庙乌龟阵·····	(26)
看似平凡最绝奇·····	(33)
企管学与皇帝新衣·····	(39)
高层主管与软性思考·····	(47)
自重自尊发挥潜能·····	(55)
促进企业文化的醒觉·····	(63)
拨开整体品管的云雾·····	(72)

领导新气象

撵走管理培育领袖·····	(82)
为组织描绘清晰的前景·····	(91)
企管训练百花齐放·····	(99)
培育明天的企管领袖·····	(108)
动荡不安中的领袖·····	(117)
治大国如营小店·····	(126)

亚洲企管人

中式企管学初探	(134)
---------------	-------

亚洲企管人

企管人才众生相	(143)
披上战袍的男人	(152)
好书喝破枷头锁	(161)
知机乘势天地宽	(170)
企业大漠行	(178)
男女都怕入错行	(186)
现代企业男士	(194)
营役形役? 商场伤场?	(202)
古书今用·活水源头	(210)
为生命留出空白	(217)

希
腊
神
庙
白
龟
阵

大老爷开恩与接体传功

旧貌——企业衙门、权威至上、阶级分明

常在古装粤语“残”片上听到这二句对白：“先打三十大板”及“大老爷开恩”。画面所见是大大的公堂，明镜高悬，后有青龙白虎，左右如狼似虎的衙差和行刑处罚的器具，而一脸威严看似公正严明的青天大老爷则坐在正中，坐的是大大的太师椅，据的是大大的公案，上面放着官印、令箭、笔墨、卷宗及惊堂木，堂前地上伏着一个面青唇白的小民或差役！

在新时代的商场同样有很多大老爷。在公司里职位愈高，办公室便愈大，墙上挂满了公司哲学、经营原则，各国各洲的地图、各式各样的图表，两旁少不了各种先进的科技产品，坐着的当然是大班椅，据着的当然是大班桌；桌上放满了电话、笔座和文件档案。商场大老爷是一脸精明干练，桌前站着或半坐着的下属一脸诚惶诚恐。

旧一代大老爷首重官威，一切的摆设陈列都是为了立威，而立威是为了保障自己的地位，是为了维持那个支撑着他的制度。



“立威”说穿了是为了自保,但为了要“立”得名正言顺和心安理得,便要自以为是地自认公正严明和明镜高悬,而堂前小民为刁民或愚民,需要大老爷运用他那十年寒窗和多载官场的超人智慧来审、来判、来罚了。中国以往的法律精神是要疑犯证明自己无罪的。从制度来说,阶级分明和长幼有序是维持现状的要素,大就是大,小就是小。沟通形式是由上而下的指令和由下而上的请示。两级之间总要保持安全的距离,互相交往有明文规定的方式,“有例不可减”及“无例不可加”是当太平官的不二法门。至于开恩与否,则可能后堂密议,因人而异了。

新一代的企业大老爷又怎样呢?三件头的西服和先进科技产品是否用来吓唬人或仅是彰显、衬托本身的精明能干?整个办公室里挂着、摆着的又有多少是实用、多少是装饰甚至是为了增加自己的信心呢?他们需要确定自己较别人强,或至少是攀得比别人快;他们需要假定下属是懒惰和庸碌的,以便他们把自己据高位的价值建立在监督和责罚上。这可以说是管理,也可说是控制,而控制也可能是为了维持制度和一众小班、中班、大班的地位。

但控制是否相等于经营管理呢?在太平盛世的日子里,巩固的制度支持着官位的稳定;但在今日这个急剧变化的商业环境中,立威是否可以应付每日不同的挑战呢?

整天躲在办公室里和大班桌后是否安全呢?硬化了的公司又能否生存呢?这些企业大老爷又能否从大班桌后走出来?这些问题,且看下文分解!





新颜——经营武林、真诚合作、互助共力

在武侠小说或武侠片中,我们经常看到一位高手经多年的修练,积聚一身充沛的内功,既可透过有形的招式发放出排山倒海的力量,也能以“接体传功”的方法,把内力注入别人的身内,助其疗伤解毒或增长功力。更进一步者,甚至可以数人连成一体,凝聚数人的功力给对手以致命一击;又或排成互为连紧的阵势,对手击首则尾应,击尾则首应,击中则首尾合围,威力又较众人内功相加为大。

细看之下,这些武林高手之所以能接体传功,主要是因为真诚合作,互助共力。彼此之间没有距离,双方沟通无碍;功力深厚者,乐意助人,功力稍逊者,乐意受助。合力结阵者,则百无禁忌,共对外敌。由信任和默契产生灵敏的反应及巨大的力量。

上文笔者问企业大老爷能否从大班桌后走出来,以本来真面目与人相交。在过去数年,有很多企业衙门被摧毁,也有很多(幸而很多)企业衙门对环境急骤变化所带来的冲击作出反应,一种痛定思痛、知耻近乎勇的反应;一种基本的、彻底的反省和检讨;一种由反省所带来的醒悟,和由新的心性所产生的行动反应。这些企业高手,他们深切体验到,权威和控制不能把摇摇欲坠的企业号安全地驶过波涛汹涌的经济海洋,泰坦尼克号就是在自以为不可能沉没的情况下首航没顶。事事讲求立威和阶级的结果,是人才流失,管理硬化和经营脱节。他们毅然丢掉大老爷的心态,由大班桌后走出来,摇身一变为企业武林高手,以本身的真正实

力与环境搏斗,以本来的面目与人相往还。他们凭着真正属于自己的能力而得以肯定自己,无须依靠身份名位来支撑自己的信心。他们成为有血有肉的真正企业武林高手。

这些腹中有火(Fire in the belly)的企业高手由自我醒觉到自我建立之余,更明白“大老爷”和“独行侠”都是不合潮流不切时局的;要在今时今日的经济战中打天下、建根基的话,便需要共同进退的战友兄弟。公司内不分彼此,跨越阶级,认定各个成员都是队伍中的队友,大家分担责任,共享成果。在共同目标的大前提下,功力高深者协助力有未逮者,神定气足者协助受创未愈者;大敌在前则联手退敌,四面受敌则结阵呼应。每一位企业高手都把他们的苦修多年的内功,加上久历战阵的经验,恰当地、随时地传授他人,激励士气。能够领导群雄的企业高手,他们已不单止是高手而是豪杰了。下一节我们看一位美国的高手豪杰如何临危受命扭转残局。



美国企业高手

1970年嘉尔信接手美国联合航空公司时正面临46年来最大的一次亏损——年亏4600万美元。

当时的联合航空有雇员4.7万人,约380架飞机,每天飞行约190万公里,公司于经营航空业务外,亦经营酒店及饮食业。嘉尔信接掌时已届退休之龄,而他以往所经营的是酒店,不是航空。

6年之后,公司已步入稳定状况,该年总收入为30亿美元,且获利不差,雇员增至6.5万人。



联合航空曾是一个叠床架屋的官僚组合,僵硬蹒跚、摇摇欲倒。一切决策由高高在上的顶层制订,透过长长的垂直指挥系统传到下面的行政人员。“公司是极度中央集权的,”一个客户服务经理说,“请示批准时间甚长,来的时候已是太迟。”

嘉尔信决心攻破这个行政乌龟壳,把活力重新激发出来。他的原则主要是以人为本,前线接触,地方分权,重视资讯以及参与式的策划和控制。以下逐点解释。

以人为本 嘉尔信心目中的的人包括顾客和员工。主管人员必须视下属为可信任及应尊重的独立个人,主管的权威是由员工付与,而所谓授权是由下向上。他说:“在服务行业里,若得不到员工的支持,不论你如何严密地控制监管他们,工作总是做不好。”

前线接触 他坚信主管人员应与前线各层员工多方接触,争取面对面谈业务的机会。他 65% 的时间是用于在前线接触上,在服务业里,前线接触以鼓励士气,是极有效的提高效率方法。

地方分权 他把公司分为三个相当独立自主的地域业务中心,飞行调动及若干关键运作则以矩阵方式处理,中央与地方保持和谐而灵活的关系。

重视资讯 对高层主管人员来说,及时和正确的资讯是不可或缺的管理要素,但嘉尔信同时重视统计数据及亲身视察,而改善资讯质量的方法亦是由中央幕僚与地方人员共同研究及执行。

参与式的策划和控制 嘉尔信组成若干任务小组,成员从不同层面的人员中产生;小组的任务是策划和控制,而嘉尔信经常参加不同的小组会议。

嘉尔信这种推动高层人员由办公室走出来,与别人前线接触的管理方法是成功的。今天的联合航空是最好的证明。



香港豪杰

介绍过美国高手，现在谈谈一位香港企业武林中的豪杰。但基于人际理由，只合剪影，不宜直表其名。

上节说的是挽狂澜于将倒、转危为安的大企业救星，本节说的是白手起家，独力创业的小公司老板；两者都是经营服务业，前者是航空，后者是教育。新时代的教育事业实际上是颇有可为的生意。

主角郑校长在 70 年代把一家只有 200 多学生的私立中学接过来，五六年间增至 8000 学生，五处校址，员工有 300 人。从企管角度来看，经营学校与经营其他服务行业没有基本的分别，况且私校目的在牟利，而是否有利可图的关键是办得好不好、服务水准及校誉是否维持高水平。无论怎样说，郑校长的确是一位企管高手。

70 年代办私校的状况与现在经营服务行业大体一样，主要是问题相似——市场竞争性大、员工流失率高、政府管制紧及前途不明朗等。相同地，经营学校最难的地方是员工表面素质的改善和提高，生产与消费是同时进行的。品质控制是大问题，又不能先检查、后出厂。那么郑校长是如何能够在短短数年间由创立而壮大，但又有维持服务素质呢？

他的原则是先激发热情后讲求程序、中央协调、各校分立、资料统一、实践灵活、以身作则、沟通推动、确立原则及重视气氛。

郑校长非常重视基本的原则，也可说是公司价值和哲学，他



不但明文确立这些原则,并且以不同方式贯穿全校,造成一种统一的气氛。在教育来说,是校风;在企管来说,是文化管理,也是总体管理。

说到以身作则来沟通推动,郑校长极重视各层面的会议,也经常往各校走动,与教职员及学生交谈,亦要求各校行政人员依样进行,并规定行政人员兼若干节课,用企管术语则是前线接触和接近顾客,既能鼓励士气,也取实地了解之效。

为要确保各校制度统一,资料的处理必须中央统筹,但校务的推动却是灵活的。资料的统一是方便中央了解整体状况,然而绝不能为了解而窒息活力。

中央协调的是对外协商和整体策划,各校是颇为自主地处理本身事务和设法配合其独特情况的提高素质方法;各分校的负责人有极高的人事和业务管理权,但聘请解雇则由中央执行。

热情与程序若能平等共存当然最佳,但若要分轻重缓急,则首重热情,因为热情是由投入和活力产生的;公司由有活力、愿投入的员工组成,自然无往不利。但热情是要由人与人的真诚接触才能激发出来的。



踏浪而进的新时代企管风格

上文写的这两位东西方企管高手的共同点,就是他们都不愿意当企业大老爷;不但自己不当企业大老爷,也不许下属管理人员当中老爷、小老爷。他们带头由大班桌后、办公室中走出来,以身作则地与各层面的员工接触,和他们交谈沟通,参与他

