

超值管理成功學

ADDING VALUE

作者 ☆ GERARD EGAN

譯者 ☆ 王建開



實用企戰叢書⑬

超值管理成功學

ADDING VALUE

—A Systematic Guide to Business-Driven
Management and Leadership.

.....

GERARD EGAN◎著

王建開◎譯

超值管理成功學 / Gerard Egan 著 ; 王建開譯.

--初版. --臺北市 : 業強, 1998[民 87]

面 ; 公分. --(實用企戰叢書 ; 18)

譯自 : Adding value: a systematic guide to business-driven management and leadership

ISBN 957-683-505-4(平裝)

1. 決策管理

494.1

87003537

ISBN 957-683-505-4



實用企戰叢書 ⑱

超值管理成功學

著者 : GERARD EGAN

譯者 : 王建開

出版者 : 業強出版社

發行人 : 陳春雄

執行主編 : 湯皓全

責任編輯 : 湯皓全

美編 : 潘俊傑、王月霞

地址 : 台北市中華路二段103巷6號2樓

電話 : (02) 2330 4311 (代表號)

傳真 : (02) 2330 4311

郵撥 : 0743 8111 九 業強出版社

訂購專線 : (02) 2330 4311 (代表號)

發行中心

地址 : 台北縣新店市民權路100巷6號2樓

電話 : (02) 2218 3565 (代表號)

傳真 : (02) 2218 3619

排版 : 上統電腦排版股份有限公司

印刷 : 永美印刷公司

新聞局登記局版台業字第三三二〇號

一九九八年四月初版

定價 : 新台幣二〇〇元整

■版權所有，翻印必究■

(如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換)

原著書名：ADDING VALUE
Copyright © 1996 by Jossey-Bass Inc., Publishers
Chinese translation Copyright © 1998 by
Yeh-Chyang Publishing Company
Copyright licensed by Cribb-Wang-Chen, Inc. /
Bardon-Chinese Media Agency
博達著作權代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED



作者簡介

GERARD EGAN

芝加哥羅耀拉大學組織開發中心
心理學教授及計畫主任。一九八
九年曾因對人力資源開發有傑出
貢獻而獲頒「大學協會獎」。曾
為英國國家廣播公司、英國航空
公司及世界銀行等各大機構作過
諮詢，著述甚豐。

序

沒有人說得出商業經營的發展前景——之所以沒有人能說得出是因為「商業經營」被不斷革新，尤其是當今，多數行業正經歷一個節奏迅疾而又秩序混亂的時代。杰拉德·伊格恩在《超值管理成功學》一書中描述的統籌及系統式管理方法，為經理提供了一個統一的途徑去了解及對待廣義的經營，蒙哥馬利公司也使用了這一方法。杰拉德使我們蒙哥馬利公司懂得了創造性戰略過程所包含的系統性，這是成功的經營必不可少的。作者的經營管理方法並不是那種投機取巧、全盤肯定或全盤否定的概念和手段，而是一種活生生的方法，能夠使公司加以適用。

《超值管理成功學》從統籌及系統的角度論述經營、組織機構、管理和領導等方面的效率。我們充分利用了這些概念，建立起蒙哥馬利公司的「戰略領導三角圖」，用以指導本公司的經營。在此三角圖中，戰略居於首位。杰拉德使我們認識到，每個經理都必須是戰略家。戰略一旦制訂出來，必須加以檢驗，逐級下達、傳遞給所有當事人並加以執行和修改，這是一個無盡的循環過程。三角圖中位於戰略之後的第二點是客户服務，包括內部的和外部的兩種，這是具體實施的主要動力。每個經理必須是客户服務的能手。最後，即三角圖中的第三點，是人員開發，我們稱之為員工開發。人員開發是組織機構的關鍵動力，每個經理必須做

員工的開發工作。

經理——所有經理——在推動此一戰略領導三角圖實施中起著關鍵作用。戰略必須促進組織的所有方面，由此組織才能有效地服務於經營。杰拉德的系統式管理方法已使我們公司的總戰略成功地滲入公司的各個部門。在蒙哥馬利公司，各主要經營項目及各支援小組都有其使命和戰略，這些使命和戰略來自並緊扣公司總戰略的原則。

經理不但要做戰略家，還必須是領導者。除了執行部門，整個公司的其他各級部門都需要領導者。杰拉德提出的管理開發方式使我們懂得，確定蒙哥馬利公司自己的領導風格十分重要，這一任務同經營一樣艱難，但有現實意義。我們公司的經理現已明白，領導不只要完成任務指標，而是追求效果、追求「超常實施」。各個執行部門行使領導的方式各不相同，其差異明顯高於第一線經營。但只要要有領導行為的地方，「超常實施」就是一種要求。如果一位銷售人員協調好客戶服務與補充存貨之間的矛盾並設法不斷改善這二者，他就成為一位領導者，這時他對戰略的重要性不亞於負責尋找新經營點的經理。我們正是在杰拉德的幫助下懂得了，在組織的各個層面都要有相當數量的領導者群體，沒有這些領導者，任何經營都無法在其行業內取得領導地位。

每個經理還必須是變革的發起者。讀者將在書中看到，杰拉德在《超值管理成功學》中提出了一個系統式的統一模式，用以發起和管理變革。這個模式是用以思考變革的框架，同時又是實施變革的工具。該模式還規定了一種共同用語，供討論變革問題和改進經營及為經

營服務的組織之用，並且提供了一個實用模式供讀者在百忙中使用。我們已在蒙哥馬利公司運用了杰拉德的變革模式。當我們公司開始轉變局面走向發展壯大之際，杰拉德的模式使我們的經理發揮出創造性思維，不斷激發員工提出妙計良策。

本書的框架中還有一個重要模式，即營造一個有利於戰略的公司文化環境。誠如本書所說，文化不單是組織圖表上的一個組成部分，文化浸透在整個經營當中。在蒙哥馬利公司面臨重大轉機時，我們沒來得及思考自身的文化。現在，我們必須建立一種文化，以支持我們發展壯大的目標。杰拉德針對文化——尤其是文化的「隱面」——提出對策，我們公司正在運用此一對策克服公司內部束縛經營的各種設想、態度、信念、價值觀和規則。此外，我們把學習機構的概念引入公司的文化，以此保持並提高自身的創造力。

應當承認，要求每個經理既是戰略家又是客戶服務的能手和人員開發者，這只是一種理想，但我們決心為這個理想而努力，無論什麼障礙都擋不住。同樣，要求每個員工既是合作者又是學習者也是一種理想。但與玩世不恭者不同，這一理想已經使得許多公司發展壯大，同樣也使得本公司繁榮興旺。我們必須繼續努力，培養足夠的領導者群體和員工群體，不懈地走向這一理想。

蒙哥馬利公司董事長兼總經理伯納德·F·布列南

於芝加哥，伊利諾州

前言

一九八二年，彼得斯和沃特曼二人合作出版了《追求完美》一書，開創了一個進一步認識經營及組織完美的時代。如同二十世紀六十年代探索人類潛能的運動一樣，論述經營的完美的文獻迎來了「經營及組織潛能」的一場運動。二者的基本前提都是一致的：大多數公司和機構的潛能通常只有很小部分得到利用。如果這些公司發揮更多的創造力並改善其管理，將會取得更佳效益。

論述改善管理的專著汗牛充棟，其中一些涉及根本問題，另一些則提供流行之策——最新的觀念、最好的技藝和最新的權威人士。這不是說這些觀念多有不實者，也不意味著這些技藝不適用，或者說那些權威提出的見解無法證明假如公司將其實施會產生的結果。的確，經理面臨信息過多的煩惱，他們的難題是：這些概念中哪些適合於實施？

各種管理模式、力法、技術和技巧名目繁多，使人無所適從。儘管如此，許多研究成果（以及簡單的觀察和常識）都表明，經理的管理工作不盡如人意。管理不善常被當作經營失利的一個重要原因。管理不善也被認為是公用事業機構資源浪費驚人的原因。如果有如此之多現成的改善管理良策，經理為何不多多加以利用呢？主要過錯不在經理而在整個管理系統。經理不是過失者，相反，他們是公司選拔和任用經理方式不當的受害者。請看：

● 經理被選拔擔任管理工作常常是因為他們另有專長——會計學、金融、工程學和推銷。

● 公司和機構很少向經理提供管理模式或管理系統。

● 公司缺乏一套系統來幫助即將上任的經理熟悉其未來的角色。工商管理碩士課程或許可以有效地幫助經理了解經營的某些層面——會計、金融、市場銷售或其他，卻不能使經理候選人作好管理工作的準備。

● 經理選拔出來之後很少甚至得不到有關管理定向、開發或培訓的指示。

● 管理角色本身以及與之伴隨的期望常遭曲解。

● 經理得不到事先提醒，不了解日常管理的雜亂性質。他們實際接受的培訓無非是參加一個個的專題討論會，討論諸如時間管理之類的題目，而且十分有限，不夠及時。

● 雖然經理有責任與其團隊成員共事和共處，以此取得工作成效，但他們常常缺乏人際交流技巧而且不採取措施克服這些缺陷。因此他們的下屬抱怨他們是「討厭的經理」就不足為怪了。

● 一旦開始工作，經理極少得到關於其工作實施情況的指導和反饋。

以上這樣的管理系統缺乏效率。儘管每家公司都有自己的一套管理經驗供新任經理運用，但沒有採取措施改進此一管理系統。經理個人的不足之處容易看到，而管理系統的缺陷——或者更確切的說管理系統的空缺——卻難以發現。此外，由於鄰近的其他公司或鄰近城市的競爭對手使用的系統與自己公司相同，所以也難以認識到，改革這一管理系統將會形成

明顯的競爭優勢。

低效率的管理系統導致不如意的結果，應設法改革這一狀況，是時候了。多數經理有改進自己工作的願望，需要有一個新型系統幫助他們實現這一願望。

本書的主旨

儘管有關改善管理的良策數量很多，綜合及統籌性的管理系統卻少有。《超值管理成功學》一書提供的正是這樣一個少有的系統，由A、B、C三個模式構成。當前，關於挖掘經營及組織潛能的討論方興未艾，經理可用A、B、C三個模式作為工具去識別、組織及利用從這場討論中湧現的高見。更重要的是，這三個模式提供了一個藍圖或叫啟動系統，用作管理及管理開發的共有模式基礎。

《超值管理成功學》提出的管理系統有獨到之處，因為它開篇伊始就指出了經營的綜合需求，由此引申到實現這些需求所必需的人際關係、技能和管理角色等方面。這一系統不僅提出了理論建構，也提供了一個可供讀者作為實用工具使用的模式。此一系統的獨到之處還在於作出了如下區分：以經營需求為依據的管理原則，以及一些變化多端的規則，這些規則必須由經理不斷加以建立和修訂以適合經營的具體需求。最後，本書描述的這一系統與眾不同，因為它將隱面現實化解進公司或機構的日常運作之中。

（簡要說明：筆者頻繁使用公司和機構這一詞組是由於此處論述的框架和模式既適用於營利性企業，也適用於非營利性企業。如果只使用公司一詞，後者將被忽略。此外，筆者使用組織一詞時不是指公司或機構。在論述模式A時筆者指出，在任何企業都存在以下兩個不同方面：經營——指企業的規定、目標以及戰略動力；另一個是組織——指企業在構建自身，部署人力資源為經營服務時所依據的方式。這正是筆者使用組織一詞的確切含義，只有極少數的例外。）

本書的內容梗概

《超值管理成功學》提出的管理系統有助於經營者取得更佳成效。本書考察了建立在經營需求之上的三種模式，對其中每一種都作了簡要的舉例說明，首先是模式A，它基於以下各個方面對經營需求作了確定：戰略、實施、結構、人力資源管理系統、管理與監督，以及領導。模式B從革新和變革的角度細描了經營需求，並為變革的發起和管理鉤畫了一個共有過程。模式C瀏覽了模式A和模式B的「隱面」，指出在策畫、操作、評估和改革一項經營過程中出現的主要「非理性」因素。模式C還提出一些方法用以克服系統中存在的隱面，如組織的文化環境。A、B、C三種共有模式構成了一個管理系統。

第一章講述共有模式這種方法的基本論據。第二章概述模式A及其首要任務。第三章討

論模式A的經營層面，即戰略和實施。第四章探討模式A的組織層面，即結構和人力資源管理系統，並論證組織應當為經營服務的理由。第五章涉及模式A的管理和領導層面，介紹了一些必要的系統方法，用以促進有效管理和監督以及全局式領導。第六章回顧模式A並預述模式B，對實施及改變經營過程中存在的隱面現實作了概覽，並就如何克服這些隱面現實提出一些初步建議。公司和機構都要隨時代的變化而實行變革，第七章簡要介紹了用以發起和管理變革的一個共有模式，並提出一些建議，用以克服變革中存在的隱面問題。經營者的角色包括把握組織的文化環境，第八章推薦一種學習機構的示例，著重持續改進和深化改進，作為公司或機構建立期望文化的一部分。最後，第九章提供了一些方法，公司或機構可依此開始建立自己的一套綜合及統籌性的管理系統。

讀者

《超值管理成功學》首先是為經理而寫的，他們可以採納書中陳述的部分觀點並加以使用而不必徵得任何人的許可。他們也可以運用本書的論點為一項更有效的管理系統造聲勢。第二，本書也是為高層管理者而寫的，這些人的職責是創立一項管理系統為經營服務並提供一個競爭優勢。第三，管理開發及培訓專家，包括本單位的和外單位的，可用書中介紹的這一系統對整體管理開發方案加以組織，並對員工個人提出的方案作修改，以適應經理的需要。

第四，本書提出的系統可供一般管理諮詢人員用作經營藍圖。例如，諮詢人員可用模式A作工具，幫助經理給公司或機構「診脈」，而用模式B幫助公司實行和把握變革。第五，書中所述論點旨在向大學商學院的大學及研究生課程提出挑戰。此外，本書提出的系統對課程改革及開發具有啓示作用。第六，以管理爲主題的著作、刊物和雜誌的出版者和撰寫人能夠從本書所述系統中，找到組織甚至推銷其文字材料的訣竅。

此外，筆者相信，《超值管理成功學》一書尤其適合從事實際工作的人員在其服務性行業中使用——諮詢人員、護理人員、心理學家和社會工作者——這些人或是樂於在實踐中運用諮詢，或是樂於投身於諮詢領域。由於筆者的職業生涯始於臨床心理學，上述後一種方法正是本人所採用的。筆者在實踐中發現，人們生活的社會背景與其心理問題有很大關係，於是加強了對社區、公司和機構的注意和研究。因此，本書對上述專業人員是很好的出發點，它指出了更廣的範圍——模式、方法和技能——這是有潛力的諮詢人員起步所必需的。比如說模式B，這是對一個輔助性模式從組織上加以修改後形成的。這個輔助性模式見於拙著《精明的助手》，此書已爲許多從事服務工作的專業人員所使用。再者，服務行業的工作者只習慣於處理個人的「隱面」問題，如要轉而處理組織的隱面問題，尋求專業人員的幫助是再自然不過的事了。

甚至還有更廣泛的潛在社會效益。《超值管理成功學》旨在激起一場討論，其結果可使營利性和非營利性機構大幅度提高工作效率。當管理不善構成工作效率的主要障礙時，假如

綜合統籌或管理系統在經改動後符合經營或機構的需求，並有可能提高經理的工作效率，則實施該系統會使物質及人力資本大幅度增加。

重要聲明

身為諮詢人員，筆者常依據這樣一個設想與一些公司和機構合作：全面改善管理系統的良策就在其組織內部。筆者的任務是幫助這些公司和機構發現和利用此一良策。因此，此處的目標要放在幫助公司和機構利用本身已具有的力量，而不僅僅是放權給員工，同時要掃除阻礙運用這一力量的因素。同理，凡有必要改進管理效率的人員，其處境便是一種所需的動力，可促使其建立一套更有效的管理系統。這些人只須澄清自身的需求並努力去實現即可。《超值管理成功學》無意指定一個確切無疑的答案，其意圖在於激起一場討論，澄清有效管理系統應包含的內容。

有效管理系統的框架和模式屬開放系統，必須接受挑戰、補充、變革、修訂和潛挖，方能滿足公司和機構的需求變化。也必須考慮大學商學院研究成果的精華以及來自第一線員工的有利於改善經營的意見。本書採取的這一「開放式構造」有助於探索更佳計策及改進已有的觀點。

本書使用了大量例證。例證有利於說明論點，但其自身不會自動具有說明力。例證只是

手段，用以展示見解在實際使用中的狀況以及在具體的公司或機構的運用效果。例證的用意不在於提供任何許諾。此外，提供有利於實踐的例證不同於識別典型——即業績出眾的、經營某一業務的公司或具有某一工作重點的機構。這二者有區別，但不等於說識別典型無用。筆者身為諮詢人員常提這樣一個普通問題：「你所在的行業裡哪一家公司業績最佳？」對此，業者與之合作的經理通常只是低聲說：「這個問題提得好。」正如最近的情形所示，例證也有問題，它們可能被濫用。這一問題將在書中探討，它使我們得以看清經營及組織的最佳境界以及如何加以實施。

致謝

許多當事人應允與筆者一起探討並驗證書中涉及的許多見解，對此筆者表示感謝。不少經理不僅把他們的成功，困惑還把親身教訓坦率地告訴筆者，使本人獲益匪淺。經理隨處都會遇到阻力——來自下屬、同伴、上司、行業輿論甚至他們自己的阻力。筆者希望《超值管理成功學》將有助於克服這些阻力，迎來一個管理和領導的嶄新時代。

杰拉德·伊格思 伊利諾州，芝加哥市

作者簡介

本書作者杰拉德·伊格恩現在芝加哥羅耀拉大學組織開發中心任職，擔任組織研究及心理學教授和計畫主任。他於一九八九年榮獲「大學同學獎」，獎項名稱為「人力資源開發傑出貢獻者」。他曾為世界各國的公司和機構作過諮詢，如埃莫克公司、英國廣播公司、英國航空公司、蒙哥馬利公司和世界銀行。伊格恩著述其豐，其中《精明的助手》（The Skilled Helper）一九九〇年出了第四版，極為暢銷，已有中文、荷蘭文、法文、德文、日本和西班牙文的譯本。