



陳定國主編／桂冠管理叢書

經理人系列④

# 經理人的聖經

海耶 原著

馮斯明 譯



陳定國教授主編

桂冠管理叢書 ■ 經理人系列 4

# 經理人的聖經

原著・海耶  
譯者・馮斯明

桂冠管理叢書・經理人系列 四

## 經理人的聖經

原著 卡爾·海耶

譯者 馮斯明

發行人 賴阿勝

出版者 桂冠圖書股份有限公司

局版臺業字第一一六六號

地址：臺北市新生南路三段96-4號

郵撥：一〇四五七九

電話：三四一六九四九・三九一一四〇七

發行 桂冠圖書股份有限公司

印刷 海王印刷廠有限公司

地址：臺北縣中和市民有街35號

電話：九五二二九一・九五二二九二

初版 中華民國七十二年五月二十五日

・本書如有缺頁或破損請寄回更換・

定價 新臺幣 175 元

## 桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其肇因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家（如印度、中國大陸），國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」（Labor）、「土地」（Land）、「資金」（Capital）三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕、（如瑞士、瑞典等西歐國家），其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員（Managers）的管理才能（Management Ability）。

一九五五年，名社會人類學家哈比生（Harbison）及麥兒斯（Myers），在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

（一）「企管才能之運用密度」（Intensity of Management）。。

(一)「管理權威之發揮程度」(Exercise of Management)。

(二)「管理人員之社會地位」(Social Status of Management)。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並能在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華(Management Elite)的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

回顧臺灣地區管理知識的推廣，雖早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外；成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導至國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困

境，有效經營管理也就成爲我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門爲最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成爲我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可指追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是 國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施國父遺教最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營管理技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因爲它能「化無爲有」、「化小爲大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五機能。綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企

業五機能之活動，提供讓廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務爲目的」，先總統 蔣公說：「生活的目的在增進人類全體之生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚爲廣濶，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於

國立臺灣大學商學研究所

中華民國七十二年三月三十一日

## 「聖經」的由來

——卡爾·海耶 Carl Heyel

多年以前，有位來自蘇格蘭的名神父，曾在筆者家鄉主日學校低年級學生的聚會中，發表過一篇演講。

他舉起一個紅蘋果，說要講一個關於蘋果與蘇格蘭境內十字蘋果鎮的故事，他對大家說：這個古老的小鎮，最早只是西元六七三年建造的一所修道院，當時為蘇格蘭古基督教的據點之一，同時該修道院亦以其修士所栽植的甘美蘋果而聞名。事實上，附近各鄉鎮所生產的蘋果都頗有名氣，因此，修士們就必須在市場上與其它蘋果業者競爭。

修士們認為自己栽種的蘋果較諸其他業者的產品，祇有過之而無不及，因此沒多久他們就瞭解，他們所需要的乃是如何以一種明顯的特點來標示其產品，而能使「準」買主一眼就分辨出何者是產自該修道院的極品，而嚐過這種蘋果的人，無論購自何處，也都知道他們嘴裏的蘋果產自

何地。修士們絞盡腦汁終於想出一招妙法，他們在蘋果尚未被陽光晒紅以前，就將一些剪好的紙十字架黏着於樹枝的青蘋果上，等到收成時，他們再撕掉蘋果上的紙十字架，每個紅蘋果上就留下了一個青色的十字，也就是該修道院產品的「商標」，而小鎮亦因此而得名——十字蘋果鎮。

「年輕朋友們」神父說，「這個蘋果上的標記，這個蘋果上的十字架，就是我希望你們要牢記於心的，當修士們在蘋果未成熟前，就將代表他們的印信留在蘋果上，而此地教導你們的老師，在各位成長的過程中，也企圖將他們的表記留在你們的身上，師長們的表記就是篤行。」

多年以來，筆者經常想到這個蘋果故事，並誠信當我回憶任何一件往事，都可說絕未辜負那些曾指導我的人們在我身上所留下的表記。

現在我為何要在本書之前提及這個故事，乍看之下，它與一個管理人的職責根本就是風馬牛兩回事，因此敘述本故事的目的乃在明示一個重點、一項事實，那就是如果那位蘇格蘭神父直接告誡學生應服從師長的教誨，努力讀書做一個乖孩子的話，效果將如何？他的嚴令能在孩子們的腦海中留存多久？而筆者事隔多年又是否能如此清晰記得他的「說教」？太難太難了。

我要說明的重點就是——我記得這個故事，所以我記得故事中所包涵的啓示，同時也察覺到即使以那些學生的年齡而言，都能確切瞭解神父所欲傳達的訊息，而遵從師長的教誨。但是，神父以故事所表達的——運用故事中的修道院與蘋果園，以及修士們用紙十字架所做的，在於給予

年輕學生們一種瞭解，即對師長所付出的一種新認識，是希望與責任建立的一種關係，是老師欲將表記留在學生身上的希望，以及學生應以篤行的態度來面對師長所付出的努力的責任。

筆者認為這個重點應適用於任何一種需要溝通的情況，譬如在管理研討會上，如果有人認為重視不必要的浪費與散漫的作業程序是不值得注意的話，那麼只要告訴他或她下則故事，相信要比其它任何說教都來得有效。美國蓋迪石油公司董事長J·保羅·蓋迪，一生被譽為世界首富，他從艱苦中奮鬥成功，在油田中忙碌，操作油鑽，對自己的事業瞭若掌指，至始便本着盡力降低成本的原則經營，在其「致富之道」(How to be Rich)一書中曾說過一則有趣的故事：

在蓋迪先生的某一個關係企業中，似乎有三位主管經常惹惱這位大董事長，每次蓋迪經過他們主管的部門時，都會發現許多不必要的常規以及作業散漫的跡象，他每次都會提醒對方注意，但却不見改進。

有一天，忍無可忍的蓋迪終於下條子給該公司負責人，吩咐從這三人的薪水袋裏，每人扣留五塊錢，如果他們查問原因，會計部門可以請他們去見他。

到了發餉的日子，蓋迪先生的董事長辦公室當然來了三位訪客，他先給每個人短少的五塊錢，然後告訴這三個人，他們能夠馬上發現薪水袋裏短了五塊錢，對他而言實在很意外，尤其當他們所主管的部門每個星期都在做數百元的浪費時，更令他驚訝於他們如此迅速的反應，而那些浪

費掉的鈔票，都得由蓋迪先生掏腰包。

「其中兩人立刻瞭解了我的意思，」蓋迪先生說：「他們牢記於心，並立即改進，但另一位則我行我素，沒多久，我就讓他到其它地方另找工作了。」

如果管理人在會議上，希望對員工的態度與動機有所說明時，有一個現成的故事必能確切表達其基本論點。

管理員傑姆·布萊克下班在家休息，想看看報紙却被小女兒不斷打岔。

「爸爸」，她說：「看看我給娃娃穿的新衣服。」再不然就是：「爸爸，來看看她戴的新帽子！」

最後他受不了了，把小女兒拉過來：「來，這是妳姐姐的拼圖版，看看妳能不能拼在一起。」「他想這總可以讓小丫頭不開口的忙一會兒了，因為圖案是幅世界地圖，藍色的海洋部份將使圖案不易拼湊，很意外，沒幾分鐘小女兒又在扯他的衣袖，要他看拼好的地圖。」

「妳怎麼拼得這麼快？」他很驚訝。

「唔，你看，」小丫頭解釋：「這反面是個人的圖案，先在盒蓋上拼人的圖案，然後再翻轉過來，如果有人拼對了，地圖自然也就對了。」

「真棒！拿去給妳媽看。」傑姆對小女兒說完自己又加了一句：「多聰明的娃娃，簡直就跟

她老子一模一樣。」忽然間他獲得了一個啓示，在這段家庭生活的小插曲中，獲得了一個對他個人以及工作的啓示——如果每個員工都能稱職，各個部門乃至整個公司自然就會健全，如果他與其他管理員不能使各自部門的員工正確作業的話，那麼他的上級主管必然無法將「世界地圖」正確拼湊起來。

這則故事的主旨，在說明「老板」對其屬下工作人員的依賴，需要保持不斷的覺醒。下則故事摘錄自道格拉斯·麥克格里高爾(Douglas McGregor)所著 *The Human Side of Enterprise* 一書。

美國紡織工人聯盟的一位管理人很喜歡講一個故事——過去服務的一家工廠有天來了一位新經理，這位新官上任第一天巡視工廠紡織部門時，直接找到他：「你是不是貝勒克？」，當時他點了點頭，對方接着說：「我是本廠新派任的經理，我的原則是，當我管理一個工廠的時候，我要實際操縱它，這點你懂嗎？」他又點點頭，然後揮了揮手，所有的工人立刻停工，關掉織布機以觀究竟，管理人轉向經理說：「好吧，就請你實際操縱。」

以上三則故事的共同點乃在均以真實而鮮明的活動畫面，使所欲表達的主題深印人心，無論讀者或聽眾都能因其「故事」而瞭解並牢記，就像筆者前文曾說——因記得故事而記得其所包涵的啓示。

談到啓示，還有一點必需說明的是，如果能不考慮前面敘述這些故事的宗旨，而僅對故事本身從事思考，就會像在觀察一些已發事件，然後針對這些情事發表一點觀感，如此讀者必能發現它們的多層面——每個故事固然都有一個主題，但各主題也都能做不同的解釋；一切均依讀者觀察的角度而定，就像鑽石所散發的不同光彩，乃因其被觀察的角度不同而各異。

因此，石油大亨蓋迪先生的故事，從某一個觀點來看，明確的指出了成本的重點（注意到構成總成本的各項細節與消耗），但從另一個角度來看，它在人際溝通上亦不失為一頗具實效的方——爲達鞭策之目的，而將某重點戲劇化的價值。同時它也說明了人性的一面——人們如何永遠只關心自己，如何只關心從自己口袋裏出去的鈔票，而未注意到一些攸關公司盈虧的注意事項。

同樣，在傑姆·布萊克與其拼圖故事中，我們能夠立即察覺個人行為對團體的重要，但在故事結構本身也另有一種寓意，那就是我們能自最不可能有所得的對象中獲取教訓——在本故事中，它得自一個小丫頭的嘴裏。因此，我們應當儘量去從事有意義的溝通以及相關的「側面思考」。

最後，在麥克格里高爾的故事裏，除了讓我們瞭解僱傭之間相互依賴的基本理論之外，同樣也使我們考慮到有組織的勞工力量等諸般問題，以及在工作場合中忠於職責的意義究竟爲何？更

讓我們察覺個人傲慢與不懂得把握要領的後果。

上述各點將使讀者瞭解本書的內容與撰寫的方法，舉凡有關管理上的效果以及達到管理效果的方法，都由全書之故事敘述來完成，書中故事均非捏造，亦非錄自真實「檔案」或已發情事的狹意報導，而是在筆者多年的觀察與直接的經驗中精選的一些戲劇化片斷，故事裏的主角在真實生活中也都扮演著同樣的角色，「劇情」也絕非筆者「亂蓋」。

這本書應該給那些人看？筆者所欲訴求的讀者羣究竟為何？有四個主要對象，第一種是目前已為管理員或身居中級管理職位，或在管理階層中極欲往上攀升的讀者，我相信這類管理人與經理人必能在這些故事中找到真正的瞭解。故事中的各個角色，也都能代表各種工商企業作業中的任一角色，筆者曾盡力將他們的經歷、解決困難與處理緊急事件的方法，以能使讀者立即心神意會的方式撰寫，也就是使讀者能立即將故事導入自己的情況，並瞭解其寓意。

我並沒有假設本書的讀者不具備工作所需的專業知識，而企圖在本書中找尋一種基本的「如何」，比方說如何做成本計算、預算彈性、會計控制或銷售評估等問題，即使本書的故事必然牽涉到這些問題。

在有關蘇格蘭神父所講的故事中，學生們並未被告知任何他們在基本上不瞭解的情事，他們所聽到的乃是一些加強已知的情事，並且更進一步的瞭解到其所知的情事已經增加，同時也有了

新的認識，我同樣認為本書故事所提供的各種認知，將在有效運用一般所熟知的技巧方面，強化任何一個身居管理職位的讀者。再者，由於故事中包括了一些注意事項，和對研究與執行的一些補充式評論，確實已使許多故事超越了純「故事」的範圍，單就此點而言，本書的故事已突破了「十字蘋果」故事狹窄的結構。

第二種類型的讀者與第一種頗為相似，他們都是「準」管理員或「準」經理之類的人物，這些人不是還沒當上管理員，就是希望晉陞為單位主管，本書的真實故事能對他或她一旦升遷後必將面對的各種情況，預先提供一種三個層面的瞭解。

第三種類型的讀者則是與領導管理發展，以及訓練管理人才有關的人們，我相信他或她們必將發現本書對討論任何管理技巧均有極大的助益，但其範圍以不超出計劃、作業與控制，以及人際關係為原則，我相信他們必定經常找尋有效的教學方法，我想本書一定是相當受歡迎的資料。

最後一類讀者為職位較高的管理人，他們的成功與否取決於對他們負責的第一線管理人的表現，這類讀者將發現書中的故事能協助提供構想，並引導管理級的部屬。

關於本書故事的組合與編排順序原則是這樣的——如果這些小故事就像我所認定的，是在反應真實生活，我就只能以不特定的順序、毫無「章法」的形式呈現在讀者眼前，因為這就是生活經驗的方式，我們自各種情況中所領悟到的，並不像大學裏的課程一樣，是以一種井然有序的學

習步驟來呈現，通常都是緊急情況中的偶然結果，時間一長，我們就有機會去反映累積的經驗，予以分類組織，經由一種本能的「知識補充」過程，使老練的執行人遇到困難時，能迅速自動回到相關的記憶，並做正確的決定，採取正確的行動，或至少比毫無經驗的人更能選擇較佳的決定、較有效的方法，這點也因對經驗記憶的明晰，以及所受教訓程度之不同而各異。

為縮短編目的過程，並提供補充資料，我選擇了以一種涵蓋範圍較廣的標題，並按學習步驟的方式來編列故事的順序；將標題範圍訂得較廣泛，是因為顧及過度的分類反將成爲一種限制，而我所做的適度分類，能使讀者的想像超越故事本身，並在故事主題外獲致更多層面的瞭解。

本書故事分類以傳統的管理程式爲之，亦即計劃、執行與檢討等三步驟，因此本書的前三部份已包括了管理工作的各種作業狀況，但是我仍然考慮到：當管理人有心閱讀類似本書的書籍時，他或她必曾歷經不同程度的正式訓練，即使他們已具備管理方面的專業知識，但無論計劃、執行或檢討等的運用均涉及「人」，因爲人是任何管理人必須策動的媒介。因此，緊跟在前三部份之後的第四部份就是份量較多的「人員方程式」，並再分成八個小部份：統御與激勵、溝通，新進員工、訓練、命令與常規，重大事件，進出以及顧客的觀點等。最後第五部份爲向前邁進，乃針對管理人與經理人個人晉升所考量的各種情況。

上述就是「聖經」的由來，讓我們立刻鳴鑼揭幕……

# 經理人的聖經 目錄

桂冠管理叢書序.....一

「聖經」的由來.....五

第一篇 計劃.....一

## 故事

一 老周的講稿.....三

二 別做「消防隊長」.....七

三 小將能否撐大局.....一

四 安全計劃.....四

五 未雨綢繆.....八

六 業餘生力軍.....二