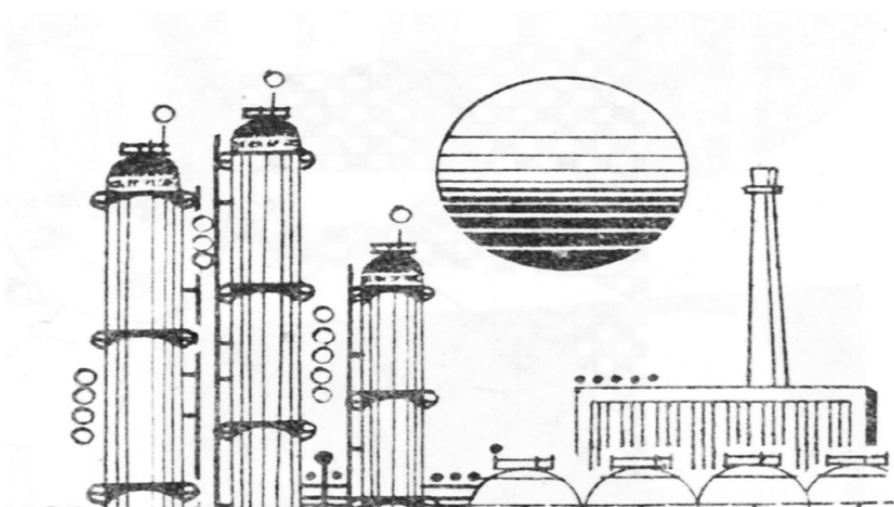


现代经理手册（二十一）

马敏 主编



目 录

经理的最高智慧	1
一、现代经理理论领导.....	1
二、现代经理理论授权与沟通	15
三、企业结构与组织.....	22
四、企业民主和参与.....	30
五、劳资关系与就业.....	40
六、决策与风险	50
七、目标与职责	58
八、政策与计划	66
九、经营管理哲学	79
十、改革与发展	89
六、处理危机的能力.....	116
七、企业家特质	116
八、正直而诚实的情操.....	117
十二、营销和生产力.....	131
四、工作期间继续作短期进修	140

经理的最高智慧

一、现代经理论领导

彼得·派克爵士

——英国铁路局局长

就我个人的看法，经营管理是个具有三种层面的立体空间——包括经济、企业家和社会三方面。经济层面的涵义是众所周知的：是一种为达营利目的而结合了经商交易、企业管理和从业技术的过程行为。企业家层面就难以确切地制定其真义了，因而法国经济学家瑟依于公元 1800 年创立了 entrepreneur(企业家)这个字眼来描绘介于资产和顾客之间的人们。这个交接点中的层面，是一个充满了创意想象和精力、承担风险和制造风险、掌握他人错失的机遇、洞悉未来、掌握未来的层面。我认为，一个优秀的企业家必须具有洞穿迷雾、观察前景的能耐。由于面临社会层面之际使得我们备感不适、无所适从，因此处身于现今社会，必须能使企业本身与外在社会得以充分的调和。

(1981 年于英国)

默尔福德

——柯达公司总裁

管理一词应该是兼具多方面利益的——譬如象顾客、股份持有人、雇员和公众的利润，并且为公司制定出作业政策和目标。董事会的各个成员——也就是管理

阶层——是公司的领导分子，具有率先倡导的责任，并引导企业发展的方向。当然，经理也具有管理的职责。

我认为，所谓的经营管理，是指确保公司的业务进行能够符合公司既定策略，并致力实现其既有的目标。

即使经理本身并非董事会的成员，他们也可以有助于企业政策和目标的制定。这种形态可谓具有参与性的经营管理法。就我个人认为，时值现今的时代，这种形态是必要的。

(1981年2月于英国)

泰伦斯·莱温爵士

——舰队司令兼国防参谋长

人群是最主要的问题所在。不论置身于多么庞大的企业中，每一个人都是单一的个体，具有其自我的需求、恐惧、抱负、烦恼和信仰。这种种人类的情绪必然显著地影响了每一个人的观念和做法。我并不是建议大家一定得将全部的时间精力用在有关的积极性上，以求充分发挥人力运用以及调度；然而，人事问题还是整个企业机构运转当务之急。我不知道该如何告诉大家，应该花上多少时间和升降机操作工友善地交谈、或是亲切地询问沏茶女佣的假日生活，但是，就我个人的经验，这些举动都是必要而且值得的。不仅如此，这种种亲切的探询关怀也会使得自己精神愉悦、增长见闻。

(1981年10月于英国)

彼得·派尔

——布默证券公司总裁

经营管理法在于促使人群共同量力工作，以谋求共同的目标。但是，处身于20世纪的今天，两大要素改变了以往经营管理既有的光景：私人以及公家机构日益扩

大其组织，操作技术也趋于精密复杂。

此种改变导致所谓“科学化经营管理”的发展，致力于企业合理化和规章制度的制定成文，即使在运转复杂的工业情势下，仍然可以达到既定目标。

不幸的是，科学化经营管理并未能解决另一项改变所产生的问题：那就是丧失了原有的强制性工作诱因。以往，恐惧是促使大众勤奋工作的主因——对于失业和贫穷的恐惧——20世纪中期以前，这种恐惧成分使得经营管理法较偏重于强制性，而并非一味的说服劝导。

今天，工作诱因已步入了真空的状态，处于此种困境的各企业和国家机构逐渐认识到症结所在。意欲推进企业和社会运转的脚步，我们就必须要认清问题的来龙去脉。如果无法再挽回以往工作所具有的“强制性”，我们就必须以一种对于工作的热衷情绪来取代，凭着某种刺激因素，激励个人以及群体的工作情绪。

(1981年1月于英国)

艾瑞克·莫里

——贝尔哈芬啤酒酿造厂总裁

经营管理的经验是要靠多年的勤勉工作和金钱投资累积而得来的。或许有人会问，既然我目前从事于企业管理工作，为什么我愿意平白无故地将这些宝贵的意见、知识提供给大家？

等到我年届退休之时，或许想法就不同了。如果时间允许的话，或许我也可能出版一本书，不过老实说，在那种情况下，下笔还真的是不容易呢！

(1980年12月于英国)

彼得·杜鲁克

——经营管理法作家·学者及顾问

总有人不断地问我，希望我能提出现今存在的最优秀的经营实例，他们总也希望我的答案是：艾尔福德·史劳恩经营下的通用汽车厂；或是乔治·西门所创立的德国银行，或是雷金诺德·琼斯掌理的美国奇异电器等等。以上所述的确是有很好的企业经营实例，也值得我们去学习。可是，就我所知，于19世纪早期英国所时兴的经营法则堪称为最卓越的经营例子，也给了我最多可资学习的经验。那个时候，英国人挑选出年轻小伙子送往印度工作，再不然就是派往海外的分支机构任职。就我们的观点来看，那些外放的地域性委员助理们根本还是群孩子。他们不曾接受过经营管理方面的训练课程，对他们而言，复式簿记都相当艰深了。人选的挑定主要是依据应试者的个性作为准则。一旦得到出任资格，就立刻担负起那道简明而要求严厉的使命。只要他们任务进展顺利，他们都能自主自立而得到充分的信赖。若是工作失败，将得不到丝毫宽恕……就我调查得知，尽管外放人员遭受的意外变故率相当高，但多数都是死于疾病、梅毒、酒精中毒，因为工作不当和欺瞒行为遭受制裁的例子反而较少。我承认这种制度太过残酷，缺乏人类应有的宽恕和怜悯。可是，它毕竟成功了，称得上是有史以来最辉煌的经营管理例子。

——(1981年7月于美国)

山姆·托伊

——英国福特汽车公司总裁

名作家兼美国总统顾问的史勒辛格博士曾经提出他小孩考试问卷中的一个题目，题目是这么问的：试探讨二次世界大战的前因和后果，并附上有意义的诚语(反面也可用于作答)。

起初我总认为，要我写上两三项有关企业经营的看法简直是难上加难，就好像回答上面那个问题一般。可是事后回想起来，这又不失为一种锻炼方法。它迫使我不得不细细回溯过去三十年中点滴的经验累积，并找出自我认为最重要的层面。

没有任何一种企业可以归诸于单一个人，管理功用的精髓则在于知人善任，激励优秀人才。企业最重要的促成因素就是群体；健全而稳固的组织结构要比实效的经管法则重要多了。

因此，上层主管人员必须不断留意各阶层经理人员的培植与发展。

审慎选择适当人选也是非常重要的，而这必须靠平日不断的观察，留意每个人的发展动态。在检视的过程中，不仅要发掘能干的部属，并且还要剔除办事不力的员工。挑选出的部属能完美完成任务的比率若是达到七至八成，这项评选工作就算是相当成功的了。

在人才发展上必须注意的事项是，不管派任的职务轻重，都应赋予其全权处理的职权。一个人必须先能果断地拟定决策，再由失败或成功的经验中吸取教训，如此方能愈发干练。然而，赋予各经理人员独立作业这件事说起来很简单，做起来就不是这么回事了。当你发现部属处事方针有所偏失时，抑制干涉的冲动实在不是件容易的事。

希望塑造杰出的经理人才，首先必须能独当一面，再由自我的体验中获取精华。维文恩·弗契斯曾说过：“完善的判断是来自经验的累积……而经验则是经错误而取得。”

在研判事务时，除了需要“勇气”之外，经验是必

备的条件。在发展的过程中，经验不仅珍贵而且是无法取代的，它可以使得你处事客观、冷静，不会因为自我的情绪和外在的压力影响抉择。

最后我要谈的是，培养卓越经理人中最重要的是，你必须能坦诚相对。在本公司里，我们极度重视年度效益的回顾与检查，各部门主管都将与部属逐一交谈，讨论得失。完全的坦诚是相当重要的。如果你能在起步之初即纠正他人的错失，事态可以立刻改正扭转，总比到了最后共尝苦果要好得多。同时，还可以讨论的机会，鼓励属下发挥全力。

一个大型企业当然需要具有其章程及组织结构法，然而，若是能使员工皆有归属之心，此种精神力量将胜于一切。只有靠整体作业人员彻底的向心力，以企业的盛衰为己任，才能使企业臻于成功之境。

(1981年2月于英国)

理查·杜伯森

——B.A.T(1970—1976)BritishLeyland(1976—1977)总裁

调升部属的确是件让人欣喜的事，解雇职工却是让人忧心忡忡，此二者都必须经由慎重的思维，不可鲁莽行事。董事会重要职责之一就是在于聘雇杰出的领导人才，面对繁多的抉择，可供查询依据的资料却往往不敷使用。能够做好某一项工作的人选却又无法胜任其它事务；在学校成绩卓越的人又未必具有勇气胆识。事实上，一个人必须亲身经历一切，才能看出端倪的。因此很多大型企业都先将新人安置于次要的职务上，做为进步的起点，让时间来考验他的能力。罗马历史家泰西塔斯曾经说过：“只有在登上皇帝宝座之后，一个人才会逐渐

怀疑自己的能力。”

同样地，解雇办事不力的领导人员也是相当重要的。可是，具有下列三项者，你可重新评估予以留用：

1. 你钟爱的部属；
2. 办事尽力者；
3. 他的离去可能影响其他作业人员士气者。

约翰·马斯特说过：“军队的先决条件就是要有高昂的士气。”大家势必谨记，不要让错误一再延续，它的害处只会日益加重。

(1981年1月于英国)

约翰·锡尔

——英国原子能管理局局长(1967—1981)

只有顾问和职工之间能够全心相系、彻底合作的企业，才能发挥高效益。就我个人的观感，我非常不喜欢顾问与职工这种划分的方式，他们应该全部归属于同一类，全是顾问，再不然就全是职工。然而，这种划分观念仍然泛滥于英国企业界之中，因而造成了“我们和他们”的差别。这种分离式的员工餐厅和福利是要不得的。经理人员必须与门市部或厂房的作业保持密切的联系。企业的生产与效益完全系于全体作业人员，秉着忠诚做事和只着眼于工资袋的心态实在有着天壤之别。只要稍微调查就不难发现一项结论，若是员工具有高度的工作热忱，许多因病缺席的事项将可大幅度减少。

比较来说，在企业高阶层员工中引发此种工作热忱要来得容易些。相对地，在生产线上或是修护部门却是困难多了。若是缺少密切的关注与鼓励，将很难有效保持产品的标准和工作进度。在一些企业中，往往需要耗损相当大的精力来推动业务运转，实在是因为企业的工

作效率早已陷入分崩之际。希望扭转此一劣势，则必须靠经理人员和厂房工作相互影响、共同勉力。

身为企业主管只要稍微留意，不难发现一件事，此即任意指派职工任务根本就是侮辱部属的行为。我就见过许多强健干练的人员尽做些机器就可处理的琐事，再不然就是做些什么人都能做的事。晚上回到家来，他们会对太太们怎么说呢？有多少位秘书人员每天尽做些填写表格的工作，难道真的没有别的事让他们做吗？又有多少身为经理的人员对这一切视若无睹、不闻不问呢？

企业组织最重要的莫过于全体员工忠心地参与作业。而我相信，这项目标不是参与董事会的少数员工代表所能实现的。在此所谓的参与必然是全面性的，涉及每一位职工、领导和经理人员。

(1981年2月于英国)

雷伊·荷洛克斯

——CarsGroup, BL Ltd. 总裁兼执行主管

完善的经管结构必须是架设在独立作业之上，精确一致的决策、快速的沟通，和直接而明确的责任承担。

尽管许多经理人员的业务极其复杂，然而都应该要追寻“如出一辙”的经营手法——即保持一致的思虑、言行，而这势必助长企业的运转效率。在此我们有三点建议：首尾一贯并能洞察未来的决策；二元化的责任承担；有效的沟通。

决策：

对于一名无法有效窥知未来、拟定决策的执行主管，除非他是经营所谓的一人企业，要不然他根本无法在偌大的企业中圈得一席之地。或许有些这样的人，看着部属们无所适从、忙成一团的模样，还引以为傲呢！

此处我并非强调企业的决定必须有效测知未来，而是决策的旨意和立论基础必须要明确地传知各执行单位，让大家能确切地明了其内涵。

执行部属必须先了解高级主管对于事务状况的处理方式，才能立即采取有效的对应措施。

说得明确些，就是主管人员行事的手法必须给予部属充分的信心，让大家充分了解你的处事原则。

试问，有多少主管人员不厌其烦地每天打电话四处追踪、叮咛？有多少主管人士为了一些原本可以交办他人的业务而耽搁了重要的事务？

二元化的责任承担：

通常，责任问题都是直接追究其执行单位。事实上并非如此单纯。经理人员的首要工作在于发布企业的决策并确认实施步骤的方式，他们也应该担负起同等的职责。

在英国企业界中，我们常可听到有人申诉着：“我真的不知道这究竟是怎么一回事，可是这些都是一定要办的呀！”这种现象不仅存在于领导阶层，还发生在中等阶层的管理人员身上。

为了实现统一的行动和追求目标，我们应该编纂一本公司章程作为行事参考，明确记载各种权限与工作细目。我并非主张凡事都得一成不变地遵守书上所载；而是说，一本完备的公司章法，的确可以带给经理人员处事信心，使得他们能够确认自我的立场。

沟通：

很难确切地评判出沟通所具有的影响力，然而，这不失为赢取向心力的好方法——譬如像股东们、供应商、顾客、经理人员和厂区人员等。有效地做好各阶层的联

系工作实在是太重要了。

自一九七八年，本公司更换了一批经管人员，从那个时候开始，沟通的问题才得到特别的重视。各生产线上的经理人员必须深入厂房的各个角落，并参与各项职工会议。这种现象和往常有着很大的不同。

事实上，有许多厂区经理人员之所以和员工交往，完全是因为职务上的因素而迫于无奈。我认为，这根本近乎是种推卸责任的举动。

企业经营不仅在于控制，同时还必须担负责任。经理人员的地位以及权威，完全建立在各种资料来源，而这需要上下级主管取得密切的沟通、有效的联系。

欧斯卡·王尔德曾经说过：“许多人总是以经验之名来诠释其行事错误。”相信，有效的沟通将可以剔除这种观念。

（一九八一年九月于英国）

布里杰特·普劳敦女士

——独立广播电台总裁（1975—1980）

对于组织经营方面，我所知道的很有限，可是就体验阶层来说还不算少。我担任过独立广播电台总裁、英国国家广播公司副总裁、信托公司理事，另外我还参与了各种不同的慈善机构，辅助高龄老妪、学前儿童、吉普赛人等。

企业经营的主要工作很明显地就是有效管理。有两项前提则是必须具备的，那就是领导力和能够造福企业的决断力。

希望臻于辉煌的成果，我们则必须充分利用各种可用资料、譬如像财力、厂房设备以及人力。相信各企业都已针对这三个方面设置了许许多多的专家顾问，除了

应该具备的学识之外，我觉得亲身体验也是相当重要的一环，上面所提到的第三种资源是人力，在这方面不仅需要许多人事以及企业关系专家参与推动，还必须靠每一位员工的配合。在从事企业管理之际，尊重人权、重视个体是相当重要的一点。不把员工当人看，一味地严苛管制是一种不合理的行为。友善地询问和关切地聆听都是必要的。

在推进业务时，当然时常要举行一些正式的协商、讨论会，可是并不能因为如此而减少了经理和职工之间的联系。

上层主管必须直接将事态的原委告知所有员工，经过多层转述可能会扭曲了事实的真相，丧失了原有本质。

有些经理人员或许是本身缺乏自信心，深怕与员工交往太过密切而暴露了自己的缺点；因而一贯地保持距离，以求命令下达的权威性。然而，这两种关系不相抵触，还需要相互补足才行。寻求共同的喜好兴趣才是建立良好人际关系的起点。

彼得·普瑞尔

——H.P.BulmerHoldings 总裁

过度专注于“科学化企业经营”者必须自我适度调整，代以对领导地位的重视。时处现今的环境，只有完全的信念才可实现共同的目标，只有通过整体性的倾注才可臻于整体的成果。我们不再主张靠着强制手段来求取成果。

1. 领导地位

“领导”一词最近似乎演变成了污秽的字眼，隐含了军权的意味。一般传统的高级公务员也都尽量避免沾惹上此一用语，只有来自工会的行动主义者照样使用。

另一个原因在于 ;各经理主管陷入繁多的章程之中 ,受制于各种先例 ,甚至偏见 ,因而无法有任何机动性的创举。连上级主管都是如此 ,更别提那些没什么权威性的监工了。各种行业的程序牵制着业务的运转 ,也腐蚀了直接授与的权威性。表现领导姿态而忽视“科学化经营”的经理人员将受到多方面的攻击 ,被指控以“越权”、或是“违反协商程序”的罪名。

人群的观念常常都在改变之中 ,新的认知已经体会到领导地位的重要性。只有通过有效的领导 ,才能达到企业的成效。

2. 直接管理或是职能管理

经理人员若想掌握实质权力 ,企业组织则必须能确定其目标以及组织结构 ,在直接管理和职能管理中任选其一。目前 ,许多公司都是采取二者并进的组织结构。

陈旧的组织结构和过时的经营法则都将牵制领导地位的确认及发挥。纵观现今英国许多企业和公共服务事业 ,皆面临着此种困境。

3. 领导的必需本质

领导人物必须是与众不同的 ,他能探究各种假定状况并能对传统持有怀疑态度。他具有追寻真理的毅力 ,拟定决策必须基于真凭实据 ,不可依据个人偏见行事。他必须积极热衷于创新。

领导人物必须是观察入微的 ,对于员工具有高度的敏锐力。他能充分了解作业组员的心态 ,并培养相互的信念。

他必须能将企业目标精确地告诉大家 ,并划分作业领域以保障安全性。他应该常常鼓励赞美员工 ,而不应时刻批评指责。

他应该是谦虚、幽默而客气的，不应该表现得一本正经、自大蛮横。他必须不时地激励员工积极创新，并给予他们成功的信念。

他不仅要让员工们敬畏，还需要得到属下的敬爱。他必须具有创造财富的能力，并带给员工愉悦的生活。

（一九八一年一月于英国）

约翰·托威

——米勒豪宾馆主要赞助人

十年前米勒豪开幕之前，我曾在许多大型宾馆中任职。那段期间内，我有很多机会得以发挥自我的构想，也从中得到了管理方面的经验。

米勒豪宾馆实际上还有另外一个赞助人，但是整个企业经营都落在我的手上。我并不曾拟定任何组织章程，一切的营运都是依循我以往的经验予以推进。回顾这十年来的营业，自然而然也形成了它基本的管理哲学，这就是我此刻要呈现给大家的。

我相信有一点是相当重要的，那就是每一位在职员工必须都能有着充分的参与感、拥有团体般的敬业精神、对于企业的首要原则能彻底认知、并且能够认清自我担任的职务重点。这种种对于一个企业的成功与否实在具有相当大的影响力。

至于我是如何完成这些条件呢？下面有着概略的叙述。

团体中各重要职员都是跟随的多年同仁，几乎都待了九年。我极度重视并鼓励他们的建议，经过周详的密商后才由我来拟定决策。再谈到正式员工的录用问题，我都是尽量选择年轻的部属，严格地甄选以求得最适合企业性质并能与资深主管密切合作的人选。每一位工作

申请人都将试用两天，实地参与各项作业；再由这两天的表现来决定是否录用的问题。严格地说，我的评断标准相当高，我也要求属下一一定得达到我的要求。一经录用的员工，我则立即赋予其充分的机会，鼓励大家表现才华、发挥潜力、并同时承担职责。不管是公或私、有形或是无形，每一个企业员工都确切地分享着整个企业的成果。我还不断地鼓励部属勇于建议，以改正原有不良之处，提供卓越的构想以促进企业的效益。

自我反省批评也是相当重要的一环。如此，大家才能不断地求取进步，并了解到自我工作的重要性。

对于职务我并没有实施严格的划分制度。每一位职员，包括我自己在内，除了贡献自我的才华以外，还须有着充分的准备，以承担任何交办业务。

简单地说，我的工作成员必须是能完全地参与作业，了解自我与企业的关系，并认清自我的价值。即使当我不在的时候，大家也能够完全地担负责任，使得业务继续有效地发展。就我个人而言，我时时刻刻都留意着大家的工作效果，给予适当的奖励与指正，更深深地关切着每一位员工的福利。说得确切些，米勒豪的成功是团体辛勤作业的成果。

（一九八一年三月于英国）

葛瑞德·杜雷尔

——作家

明确地告诉人们自己所希望的事项，然后放手让其完全地自由发挥。

（一九八一年六月于纽泽西）

艾利克·贝德瑟

——英国板球协会总裁

别试图取悦每一个人。

（一九八一年十月于英国）

所谓的经管目标，很明显是一种运转的动力，若是没有确切的目标，经理人员就无法有目的地执行业务推进。那么，目标又是些什么呢？汉克特·雷思和约翰·锡尔爵士所言皆十分明确。其中一位谈论的是经营的目标，另一位指的是企业的目标，两者的意见却是雷同的。

经营者具有实现企业目标的职责，然而，他们又是如何处理这种种肩负的责任呢？从本书刊录的文章中，很明显地看出，这份责任是错综复杂而带着些许矛盾成分。有两位撰稿人特别针对着企业对外界所应负的责任。普伦特博士讲述有关企业自由和权力的问题，爱德华·汉尼斯在范例中也强调，在外界权势的钳制下——尤其是来自政府当局，企业的权利应该受到某种程度的保护。

二、现代经理论授权与沟通

布塞尔

——亚瑟·金尼森公司副总裁

选择人才是群体工作最重要的一环。一群技术超群、态度谦虚的人一起工作当然要胜过一群技术不佳又整天互相恭维的人组成的团体了。

大卫·佛恩伯格

——恩维克·尼索丝公司经理

现代信息工业的发达，已使得群体工作更为方便、容易。一位管理者在指导一个团体时，不仅可以反应灵敏、快速，而且可以更了解成员的能力与责任，而使群体中人人能各尽其才。