



管理者的工作事项

一谈到管理，总是强调管理别人，很少有人谈到管理自己。不过，管理别人总是令人怀疑的，难以确定的。管理真的能起作用吗？然而，管理自己倒是可以办得到的，至少是可以努力去做

的。

管理别人最有效的途径是示范——拿出榜样来；而不是靠什么说教或提出什么方针政策。没有榜样，再动人的说教，再高明的政策也难以奏效。局外人、顾问们挂在嘴边的话常常是“照我说的去做”。而管理得法的行政管理人员都知道下面的人会照老板的样子干，而不见得会按老板说的办。

正因为如此，本书在第一部分就首先讨论行政管理者本人，其所作所为，其任务和作用。又由于行政管理人员是受雇的，拿了薪水的，其任务是保证把该办的事办好，我们在第二篇论文里把基调定在管理行为及其量度上，定在管理人员为了继续学习和自我发展需要听取来自各方面的反馈上。

1

保障公司不受通货膨胀影响

看起来，似乎每星期都有一本书问世，声称找到了足以保护个人及个人的金钱免受通货膨胀影响的万全之策，但是却没有哪一本书对保护工商企业免受通货膨胀影响的问题给予多少关注。而除非一个国家的创造财富的资产，即工商企业，保持其生产能力，否则，个人的财富是不大可能保得住的。这种生产能力常常受到长期通货膨胀的严重威胁——更何况全世界范围内现阶段都在遭受持续高通货膨胀率的影响。这些威胁和影响已是人所共知的事实，就连受通货膨胀影响最小的“进步的”经济学家们也都承认这一点。

一个工商企业乃至一个个人要想绝对不受通货膨胀的危害是不可能的。但是，保护工商企业使之具有一定的抵御通货膨胀传染病的能力和恢复机体功能的能力却是可能的，而且可以做到所花的代价并不大。

首先要做的是把所有的事实搞清楚，这是绝对必要的前提。企业如果不考虑通货膨胀因素，不对其各类数据作相应调整，就无法对付通货膨胀而只能成为通货膨胀的牺牲品。很遗憾，在美

国只有一些大公司在这方面作了相应的调整。不作调整，企业就免不了会做出大大加剧通货膨胀造成的危害的事情来。道理很简单：因为它的各种决定都是依据错误的信息自欺欺人地作出的。没有这种调整，企业就一定会自认为其销售额上升了——而其实其销售额及市场地位均已下降；企业一定会自认为其赢利创了高纪录——而其实其赢利能力在下降或已完全不能赢利；企业一定会自认为经济实力很强——而其实已经濒临破产，已经无力抵御“信用危机”（credit crunch）和“流动资金危机”（liquidity crisis）这两种通货膨胀时期的流行病。要想使企业免受通货膨胀的影响，就必须对企业的销售额（应收额和库存额）与市场地位、折旧、资本、债务利息要求以及利润等项数字比照通货膨胀率不断作出相应的调整。

第二要做的是对货币进行系统化管理。通货膨胀时期不可避免地会有种种扭曲的现象，其中之一是过分强调财政。如果利率达到 17%，那么，对货币的管理就显得比生产和销售商品或提供服务更为重要，因为在这个时候，一位不称职的或缺乏经验的财务主管一星期里给公司造成的经济损失会大于三个月里销售可能取得的收益。但是，要使公司不受通货膨胀影响，光靠巧妙地操纵现金和对利率进行投机还远远不够，尽管这两者在通货膨胀时期是必要的，企业还得设法同时满足两个从根本上说是不相容的要求：企业要尽量避免因货币贬值而造成的损失，也就是尽量减少现金的拥有量以及尽量增大短期债务；与此同时，通货膨胀时期又要求具有较多的流动资金。在通货膨胀时期，“流动资金危机”和“信用危机”常常不期而至，而且在通货膨胀结束后并不会出现所有的政客们所许诺的“软着陆”——至少在 16 世纪出现的持续了 100 余年的全球范围严重的通货膨胀以来，在现代经济史上还没有哪一次通货膨胀以后出现过“软着

陆”。

因此，要想使企业不受通货膨胀影响，就需要有一项仔细考虑的、原则性的长期的政策，以便对流动资金过多造成的损失和流动资金过少带来的灾难的风险作出权衡。从本公司具体的财务状况出发，公司得付出多高的风险费才能渡过流动资金危机和信用危机？通货膨胀时期的金融大恐慌可以比作加勒比海 9 月份的飓风 通常 飓风是一刮而过的，但是如果船在飓风刚刮过来时就翻沉入海，那就难办了。

最后，要使企业不受通货膨胀影响，要做的事情是需要不慌不忙地对付通货膨胀的“疯狂”这在通货膨胀时期 被视为“头脑清醒”。“疯狂”集中表现在很短的、眼前的一个阶段。这种集中在通货膨胀时期是“合理的”。这是因为如果利率保持在 17% 左右 持续时间超过 4 年，则就根本不存在任何现值了——而且如果有什么风险的话，则投资以后现值缩成零的时间甚至缩短至 2 年左右。这意味着在通货膨胀时期摒弃一切支出额的回报变得“合理”了 因为这种回报是不“确定的”是几年以后才能看出来的。抢劫将来变得“合理”了。但是 数年前的环境危机提醒我们 这并非“合理”而是“疯狂”是最最浪费、最最昂贵的东西。

16 世纪以来 每次通货膨胀中都是“聪明者”在短期内称王称霸。他们总是“创奇迹者”总是“快枪”。但一旦通货膨胀结束或暂停 他们又总是折戟沉沙。例如 本世纪 20 年代德国恶性通货膨胀时期有一位名叫雨果·施廷内斯的 他魔术般地发迹 在短短 3 年里竟然建起了当时欧洲最大的、实力似乎最强的“联合大企业”。然而好景不长，1923 年 10 月德国马克稳定后刚过 6 个月 施廷内斯便破了产 他的帝国土崩瓦解。

能够得以渡过通货膨胀难关的是那些为将来做着准备的

“愚笨”者。这方面最好的例子是西门子公司，这也是一家德国公司。德国大通货膨胀时期，西门子公司被视为“无可救药”。但是，通货膨胀过去后，西门子公司崛起了，成了世界排名第二的电气巨人（仅次于美国的通用电气公司）。而其昔日在欧洲的竞争对手——德国通用电力公司，在大通货膨胀时期“聪明”得很，发展“很快”，一时间成了证券分析家和金融专栏作家笔下的“红人儿”；然而，通货膨胀过后至今，它不但没有恢复其竞争力，而且排名越来越落后。西门子的招数说来很简单，它的日常运作，包括对资金的管理都是比照通货膨胀时期的现实进行的。每件与将来事业有关的事情都是我行我素地处理的，就好像通货膨胀根本不存在似的。

为了使企业不受通货膨胀的影响，各种旨在将来发展的活动，如科技研究，产品与工艺的革新与开发，工厂及设备的维修保养，市场的开发，产品的售后服务，专业人员、管理人员、技术工人的招聘与培训均应正常进行，就好像年息是 3% 似的，也就是说，不去考虑通货膨胀的负担。这些活动所花费的支出在任何企业中至少要占总支出的十分之一，在有的企业中还应高出许多。但是，为使企业不受通货膨胀的影响，必须把这些活动放在优先的地位，除了为了不使企业陷于流动资金危机而必须保留的现金流量之外。

顺便要提及的是，对个人来说，免受通货膨胀影响的最好的办法可能是保持自己“创造财富的能力”，即知识和技能。当今的畅销书给人们开出了种种对付通货膨胀的妙方：投资房地产，购买钻石，购买日用品，购买黄金，购买古玩，等等，等等。历史使人们对这些妙方的灵验程度持怀疑态度。政府总是能找到对策来对付各人的各种妙法的。但是在 1920 至 1923 年的通货膨胀过去十年以后，德国的农民、店主、实业家尚未恢复元气，当然，主

要原因是希特勒上了台，而医生、律师、工程师们在马克稳定 6 个月后便恢复了昔日的收入水平。现在大批投向行政管理领域以及复修工程学、会计学、法学、医学的专业人士很可能最终成为唯一能够抗得住通货膨胀影响的一类人。

(1981 年)

2

如何衡量管理的优劣

近日来，企业的支持者、评论者、企业的管理机构在有关管理的研讨会上和期刊上就“管理审计”问题辩论得热火朝天。赞成者认为应该对各种基本的管理素质——管理道德和信义、管理的创造力、管理的“社会价值”、管理的感召力等等——进行深入细致的调查。而反对者却嗤之以鼻，说：“简直是胡说八道。唯一起作用的是绩效，绩效是优是劣，看一看最终财务结果便知。”

可以十分明确地说，双方都错了。诚然，有必要对管理水平进行评估，而且，董事会过不了多久就会赋予他们以合法的责任对公众持股的公司的管理状况进行评估；但是唯一能够评估的是绩效，这也同样是事实。那些赞成对管理进行审计的人所谈到的方方面面，例如信义、创造力，最好还是留给小说家们去做文章吧。

然而，“最终财务结果”并非管理绩效的恰当量度。最终财务结果度量的是企业绩效而不是管理绩效。一个企业今天的绩效大体上说是前几年管理绩效的结果。

今天的主管人员当然根本不必照抄照搬往日管理人员的做法。他们可以而且完全应该修正前任的决定。确实，修正乃至完全放弃前任的有关未来的错误决定乃是现任主管人员最困难却又是最重要的责任之一（将来的主管人员也会这样做）。但是，今天的主管人员还负有为企业将来的发展着想的责任——这种提前考虑的时间正变得越来越早，有些领域已早到提前十年左右。

由此可见，管理绩效大体上说，指的是企业为了将来的发展而在眼前所做的工作，而且这是量度管理绩效，至少是在评估管理绩效时最需要考虑的方面。

对今日的管理绩效进行准确量度只能是事后即将来的事，但是对其进行高概率的评估今日就可能办到。这是因为一个企业的未来大体上是由 4 个方面的管理绩效所构成的，其中每个方面的平均得分数都是可以确知的，而且管理层在了解了以往的成败情况以后，每个方面的绩效都是可以改进的。

一、使用资金的绩效

几乎每个公司都有详尽的资金使用程序。即使在有些公司里部门经理几乎享有完全的自主权，公司主管仍牢牢控制着资金划拨权，就连数额不大的投资，也要由公司主管最后定夺。大多数公司的主管人员在资金如何使用方面要投入大量的时间；但是投资拨出以后，却极少有主管人员对于后面的进展情况给予较多的关注。在许多公司里，他们甚至无法知道此后的情况。可以断言，如果一个耗资千百万美元的工厂没有如期完工或实际耗资大大超出原定预算，每个人都会知道；但一旦工厂“投入生产”，则不会有哪个主管去花太大精力对其实际绩效与当初促

使这项投资的期望值进行比较。对于一些数额较小的投资——尽管加在一起投资额相当于一个大的项目，因而应该是同等重要的——决定作出以后，便基本上不再过问。

然而，要衡量一个管理部门的管理能力和绩效，很少有比衡量其资金使用的绩效更好的标准了，即对照它的实际投资情况与原先的期望值的大小。通用汽车公司 60 年前就明白了这一点 早在 1927 年就首次公布了它检测管理人员资本投资决策绩效的制度。

从那时起，我们就知道必须进行两种比较：一是投资本身的实际回报率与当初作出投资决策时预期的回报率，二是投资决策对整个公司的回报和赢利的实际影响与当初决策时预期的影响。整理出资金使用决策所产生的结果的反馈材料是相当简单的事，除了最大型及最复杂的公司以外，不必使用计算机，从办公桌底下的抽屉里取出一张纸即可进行。在这方面，真正需要的是愿意承认当初的预期，敢于诚实地面对实际结果而不是故意回避事实。

二、人事安排的绩效

对管理人员及其他专业人员的培养和任用是控制任何一个组织的最根本的问题，这一点大家都会同意。其实，这也是确保今天的各种决策开花结果的唯一保证。从本质上看，与将来有关的决策，即把今天的经济资源托交给充满不确定性的未来的那种管理决策可能会遇到严重的麻烦，届时就得全靠将来的管理者的能力来对今天的管理者的决策进行修正或扬弃。然而，尽管人事决策至关重要，这一问题却又常被认为是难以确定，不可捉摸的。而任用某个人时对该人绩效的期盼以及该任命产生的影

响却并非难以确定，不可捉摸。也许，这种期盼和影响无法量化，但肯定是可以判断的，而且作出判断并不困难。

如果一个任命并没有产生预期的结果，那么，有一点可以肯定，那就是，作出这一决定以及挑选和任命该人的主管人作出的决定错了 或 这也是常有的 决定的方式错了。指责当初把不该提升的人提升了——常常听到这种指责——就如同指责结果是一无所获的投资一样，都是不合事理的。实际上，懂得如何进行人事安排以及进行人事安排工作的企业主管并不同意拿经常被人们引用的“彼得原则”^①往他们所任用的人身上套。他们提升的人员中只有极个别的工作不称职。他们从不认为好的人事安排是由“伯乐”们作出的。他们知道好的人事安排是由那些虽然并不知道怎样识人但却在人事安排上工作十分努力的主管人员——尤其是那些着力于检查他们所作出的人事安排在实践中是否产生了好的结果的主管人员作出的。

老实说，判断一个组织的活力大小及其人员的发展前景是不可能的，至少是很困难的，更不用说对其活力及发展进行检测了。但是，对其活力及发展的结果进行检测却是相当容易的事，也就是说，对人事安排行为带来的结果与定下人事安排决心时的期盼进行对照比较却并不困难。

三、创新绩效

人们期望能从科学研究、开发产品、新建一个企业、新创一个产品中带来什么结果呢？一年、两年、三年、五年之后实际结果

彼得原则：20 世纪美国教育家劳伦斯·彼得提出的讽刺官僚制度的原则，认为在等级制度下所有人均能级级晋升直至与其能力不相称的级别。——译者

又怎样呢？人们总是说，科学研究会有什么结果是无法预料或预先设想的。但是，科学研究所取得的结果却当然是可以量度——至少是可以评估的，而且是能够与当初的设想和期望进行比较的。对于产品开发 新建一个企业 新创一个产品 乃至开辟一个市场，同样也是如此。创新也是一样。

在创新方面，即使是最能干的管理人员，其成功率最高也只能达到 0.300 左右。创新能否成功是不确定的。这中间固然有运气的因素，但除了运气以外，肯定还有别的原因，否则有些企业——例如普洛克特-甘布尔公司和 3M 公司——怎能和产品开发和产品引进方面总是比其他大多数企业成功得多呢？原因之一在于所有的成功率高的企业都对其创新绩效对照当初的期望值进行系统性的评估和鉴定，这样就能获得改进；更重要的是，就能知道本企业擅长什么。大多数企业管理创新事宜是看是否有可能成功，而能干的创新者是看其结果。

四、计划绩效

最后一个方面，管理的绩效能够而且应该从企业的计划上来量度。这又是一个拿实际的结果与当初的期望值相比较的问题。当初计划中预期的事情是否发生了？那些事情是否真的很重要？从实际进展情况看，当初计划中提出的目标在企业内部，在市场上，在经济方面，在社会方面是否恰当？那些目标是否已经实现？

用不着经常提醒的是：制订计划并不是为了预测将来，更不是为了控制将来，而是为了将来着想作出今天的决策。因而，无论计划是经过系统性的周密考虑作出的，还是随意作出的，都包含有对将来的某些预期，而这些预期与后来的实际情况相符还

是相悖则是对主管人员计划绩效的严峻考验。这就要求对预期的情况划出范围，有个清楚的解释，而且还要求有组织的反馈，以便弄清这些预期是否符合后来的实际。与创新方面的情况一样，最好的企业在计划方面的成功率也并不是特别高，我觉得也就是在 0.300 左右。但是，这些企业的主管人员至少是知道何时可以得分，尤其是知道自己哪方面强，哪方面需要改进。

计划工作无论是怎样组织的，都是将企业的各种资源交托给将来的过程，因而计划的绩效对于管理层在负责创造未来方面的绩效是起关键作用的。所以，计划绩效是否得当是衡量管理绩效的最后一个重要的量度因素。

即使在这四个方面有拔尖的本领，如果公司的经营方向错了，那也于事无补，不会起多大作用。如果你去生产早已闻名于世的汽车无线电天线，你的企业就不大会赢利；如果你在某个成熟的行业里经营一种老行当——例如烤面包——你的公司就不大会有什么发展。但是你在这四个方面的本领和绩效至少能够使你很快发现你的公司还是昨天的老样子，或发现你的公司并不具备使其发展所必需的经济特点。

话又说回来，经营方向对头，要达到的目的也正确，但如果在资金使用、人事安排、创新和计划方面工作做得不好或失当，那么也是不会有好结果的。这四个方面虽不是企业绩效的实质所在，但却是检测企业管理优劣的尺度。每个企业的管理都应以这四个尺度来衡量。

(1976年)

3

帮助小企业持续发展

企业发展是对工作成就的回报，应该感到高兴。但是，对许许多多中小型企业来说，发展却成了十分可怕的事情。公司眼看就要快速发展，眼看就要有可观的赢利，没想到却失去了控制，陷入了严重的麻烦之中。

即使某个企业得以渡过危机——有许多企业过不了关——也常常会失去早先的发展潜力，从此一蹶不振。即使是最好的情况，企业得到了恢复并能继续发展，那也会留下深深的、永不退去的伤疤。

现在我已经得出了五条简单的规律。运用这五条规律就能使中小型企业得到发展而又不至于失控，不至于遭受发展危机的痛苦折磨。

一、发展需要投资。这就使企业的财力总是吃紧。除非企业对现金流量控制得较好，否则发展就会给企业的清偿能力带来压力，甚至可能迫使发展中的企业资不抵债，宣布破产。在这样的企业里，利润是第二位的。其实，在迅速发展的企业里，利润是一种会计上的错觉，应该把利润视为应急储备金。

二、发展中的企业，尤其是发展中的中小型企业，需要至少提前 2 年——最好提前 3 年——预见届时所需要的金融结构及财力，需要现在就着手从外部筹措维持其发展势头所需的资金。

企业对资金的需求并不是与销售额成比例增长的，有些方面需要高于销售额比例的增长，有些方面则低于销售额比例。例如，应收款项或许得以两倍于销售额比例增长，但在销售额翻一番时应收款项也许只需增长 50% 或零增长即可。其他各个方面——生产厂家和设备；分配销售设施如仓库、运货船队等，技术服务投资或原材料库存投资——也都有类似情况。

因此，在快速发展阶段，资本结构需要经常变动。老是维持今天的结构就不能适应发展的需要，就会成为发展的桎梏。如果今天就着手去解决明天的资金需求和金融结构问题，即提前几年解决需要解决的问题，那么，好的企业就几乎总是能够以恰当的形式——股票、长期贷款、中期贷款或短期商业信贷——获得所需数量的资金。

如果企业等到需要资金时才去筹措，那就太迟了。即使能够弄到所需款项，其筹措形式也很难称得上是恰当的，而且十有八九要付出高额代价。

资金筹划问题对发展中的企业来说，没有必要详细阐述，实际上也很难详细阐述。但是，资金筹划需要及时进行，也就是说要在实际需求到来之前进行。一旦意识到发展已确定无疑、发展已经开始对财力和资金结构提出新的需求，你就得着手筹划资金。发展不只是个“多”的问题，发展向你提出了新的不同于以往的问题。

三、企业要发展而又不致陷入发展危机，还需要预见到将来对信息的需求。光有财会系统提供的信息是远远不够的，还需要本企业之外当前的信息，特别是市场方面当前的信息。