

电子图书



信息技术的结晶

人类文明的载体

网络的基本资源

《卡耐基成功全集之二：经营管理方略》

一个企业家，要想长期立于不败之地，做永远的赢家，经营管理断不可忽视。而经营管理是一门十分高深的专门学问，它既需借助于理论知识，又要凭藉于实践经验。倘若不知深浅，象无头苍蝇到处乱撞，必将碰壁。

卡耐基集渊博的理论和丰富的实践经验于一身，在强手如林的企业界纵横驰骋，攻无不克，战无不胜，最终成就为一位声名显著的优秀企业家，其卓越的经营才能和管理艺术令每一位企业家神往。卡耐基，成为他们崇拜的偶像。

我们通过阅读《卡耐基成功全集（第二卷）·经营管理方略》，能对经营管理理念有更深更透的了解，还能掌握自我管理原则、艺术和理念，加强自我管理，提高自身素质，并自觉担负管理者应尽的职责。而且，你将越来越热爱自己的工作，在愉快轻松的心境中尽情“享受”，提高效率。同时，卡耐基将与你娓娓而谈：告诉你有效地利用时间，做时间的主人；并告诉你妥善地处理信息，以应付时代的瞬息万变。领会这些经营管理方面的知识，并努力地付诸实践，你将获益终生。

前 言

一个企业家，要想长期立于不败之地，做永远的赢家，经营管理断不可忽视。而经营管理是一门十分高深的专门学问。它既需借助于理论知识，又要凭藉于实践经验。倘若不知深浅，象无头苍蝇到处乱撞，必将碰壁。

戴尔·卡耐基集渊博的理论和丰富的实践经验于一身，在强手如林的企业界纵横驰骋，攻无不克，战无不胜，最终成就为一位声名显著的优秀企业家，其卓越的经营才能和管理艺术令每一位企业家神往。卡耐基，成为他们崇拜的偶像。

我们通过阅读《卡耐基成功全集（第二卷）·经营管理方略》，能对经营管理理念有更深更透的了解，还能掌握自我管理原则、艺术和理念，加强自我管理，提高自身素质，并自觉担负起管理者应尽的职责。而且，你将越来越热爱自己的工作，在愉快轻松的心境中尽情“享受”，提高效率。同时，卡耐基将与你娓娓而谈：告诉你有效地利用时间，做时间的主人；并告诉你妥善地处理信息，以应付时代的瞬息万变。领会这些经营管理方面的知识，并努力地付诸实践，你将获益终生。

一九九八年六月

卡耐基成功全集[第二卷]——经营管理方略

第一章 经营管理理念

一、经营管理的有关概念

凡事皆非自然衍生，而是使其产生。

——赫兹

何谓经营管理

组织化活动的成功，无论是公司、医院、公会或政府机关，皆为指导者的管理技术所左右，无一例外，而管理技术则非与生俱备。而是广泛阅读有关文献，参加解决管理者问题之研究班及讨论会，或密切观察其他优秀管理者的行事等积极培养而成。

大企业对管理者的培养投注巨额的预算，只要是管理者，不问男女都让他们参加学校或研究班的训练，多方学习具有效果的经营管理技术与方法。

何事会导致管理者的成功或失败呢？成功的管理者是多才多艺，而失败的管理者则一无所长吗？回答这个问题之前，必须先分析管理者的职务。

所谓经营管理，其定义是：组织部门具备能够充分有效地运用一切可资利用的资源，使其达到预期成果的能力，管理者可资利用的基本资源有以下5M：

Money（资金）

Material（资材）

Machinery（机械设备）

Methods（方法）

Manpower（人的资源）

(1) 资金。经营管理的资金，包括设备资金与周转资金。管理者对于自己负责的部门所分配到的资金，必须做最有效的应用，而且知晓今日用度是否可为将来的取度，也就是必须充分预期利益的回收。金钱是经济界的润滑油，是维系企业所有层面的公分母。资金管理在经营管理方面极具重要意义，犹如血液循环之于人体。

(2) 资材。制造业的资材，包括原料与成品。拍卖业与零售业以其库存货品为资材。服务业（其资材与制品中心相比，价格较为低廉）亦有各式各样必须管理的资材。

(3) 机械设备。以工厂和店铺所使用的设备为主，包括电脑与事务机等机械设备。其适当的选择与利用，是管理者的主要工作之一。

(4) 方法。组织其他资源，并利用其供给的组织方法，分析事业的成功与否。管理者的能力决定于适切地指示技术与方法。大多数的大公司都会开发有效的方法以处理问题，这也是公司有力的资源。

(5) 人的资源。安德鲁·卡内基（钢铁大王）认为，纵使缺乏前四项（资金、资材、机械设备、方法），只剩下从业员——人的资源。则无论如何，企业仍然可以在较短的时间内重新建立——这番话广受人们的支持。

空有前4M，而独缺人的资源，对于事业的营运毫无助益。有效地运用人的资源，可以弥补其他资源的缺乏；若是无法充分利用人的资源，纵使其他资源不虞匮乏，依然会破坏组织的力量。

经营管理端赖人的资源——人的资源不仅意指操作机械的双手，还包括

决策组织的机能，以及实施其决策的大脑。

现代最著名的经营学者彼得·德拉卡曾说，真正的经营管理就是从业员的管理。从业员是企业成功的中枢，人事管理才是企业繁荣与衰亡的关键。

经营管理的英语是 MANAGEMENT，重音节在 MAN，亦即 MANAGEMENT。

我们致力于 MAN（人材）的开发，而它则与其他资源的开发息息相关。MANPOWER（人的资源）是导致其他资源成功或失败的关键。

优秀的管理者能充分活用其他一切资源。透过第五个 M 的有力管理，以最佳的效果达到我们的目标，乃是本书的基本主张。

经营管理概念的历史

钢铁公司技术师弗烈德利克·W·泰拉，初次尝试经营管理的组织方法是在 20 世纪初，其主要目的是提高生产力。在此之前，几乎所有经营管理上的意志决策，都直接取决于监督者的专门知识与过去处理类似问题的经验。因此，管理者完全仰赖自己有限的知识及前任管理者的惯例。“以前亦是如此”经常是决定之际的根据。

泰拉将其全面改变，分析、调查各类工作，再确定最具效果的处理方法，详细指示各阶段工作所采用的方法，正确分配完工前的时间比例以及圆滑运作具有任何可行性的制度以处理资材，都在他的计划范围之内。

泰拉提出的“科学的经营管理”迅速为人所理解，许多团体和各种类型的公司，也纷纷采用这种思想方式与方法。结果，这些公司在时间与资材方面节省了无以估计的经费，而且避免了劳动者不必要的劳力浪费。这是因为泰拉等一群管理者，为了达成生产目标，开发了节省必要能量的方法之故。

泰拉的许多生意，都是经由“工业技术”新领域后继者的琢磨，变成更加洗炼的方法而付诸实行的。最著名的后续者是住在佛兰克里昂的基尔普烈斯夫妇，他们曾研究发表“时间/行动”调查的结果。此调查首先是用时间精确地测量行动，将工作详细分门别类，然后再以最少的劳力和时间来完成，使工作单纯化。基尔普烈斯的调查结果，“唯一最佳的方法”是——科学的经营管理——此成为不朽的座右铭。

解决生产问题的组织方法，可以达到提高生产力的目标，但方法的本身并非毫无问题。对于劳动者与工作的一切效率，专家们所采用的非人性处理方式，往往招致怨声载道。劳动公会以工业技术是要谋求“提高效率”为借口，用“唯一最佳的方法”分析，将已经决定的基准大幅度提高，并设定未达水准的生产力之最高基准，因而妨碍了计划。管理者往往忘却在机械背后之人，面对任何问题，都要使用“科学的”技术来图谋解决。的确，当我们充分运用此分析方法后，往往会有万事俱备只欠东风的缺憾。

此缺憾部分在本世纪 20 年代末到 30 年代初，经由爱弥顿·梅约及弗利兹·雷斯里斯法葛两人的实验才加以弥补，当时他们服务于威斯坦·埃雷克特里的赫松工厂。其实验是调查组合环境的物理性变化，会为劳动者的生产力带来什么影响。首先他们将所有男女受测者安置在一间房子里，然后改变室内的温度，调节各种照明度。结果令人惊讶的是，尽管环境已发生变化，生产力却依然节节上升，这证明了物理性因素对于劳动几乎不产生任何影响。他们根据这项结果，进行几年的分析，发现劳动者对于环境的部分物理性变化毫无反应，对包含精神因素的劳动环境才产生反应。此时，许多复杂的要素对生产力的提升具有极大的影响，例如对一起工作的人抱有好感；没

有“人”愿意在大杂烩的作业线上工作；被视为“特殊的”人；满足自己被当作个体来看待等。

以此为契机，更进一步实行观察人言要素的经营管理，亦即不可单纯而机械地实行经营管理，必须留心人性的要素。因此形成问题语汇，MANAGEMENT 变成 HUMANAGEMENT。

目前，人们对于人性要素的兴趣愈来愈高。经营专家从前曾费很长的时间不断研究行为科学、心理学、社会学及人类学的各种法则，顺理成章地用来研究生产力的提升，因此引导出许多改善劳动环境的概念；由于这层的进步，能自劳动获得满足者逐渐地增加。

构成经营管理的基本要素

成功的管理者，为达到目标，真是无所不用其极吗？如何运用 5M，以带来最大的成功机会呢？

构成经营管理的基本要素可以归纳为头字语 PLORDICOCO，此头字语是由各构成要素的前两个字母组合而成。

PL——Planning（计划化）

OR——Organing（组织化）

DI——Directing（指示）

CO——Coordinating（调整）

CO——Controlling（统制）

计划化——欲开始实际活动时，首先必须订立行动计划。行动计划通常是先设定应该达到的最终目标或近期的诸目标，然后为达到目标而追踪各个计划的必经阶段，最后再设定更详细的行动计划。

考虑经营时，最重要的是要清楚地确定组织的最终目标、计划的立案与实施的阶段。营利事业当然以利益为目标。既成目标的利益之重要性，下一章再做更深入的讨论。至于利益以外的目标，若能促成计划的成功，不妨将它们做一番预测。

计划有长期与短期之分。许多公司设定可历经多年的计划，这对于长时间需求资金、设备与管理者的情形尤为重要。长期计划在日常业务方面，经常与短期和中期目标共同运作，相辅相成。计划之所以订立乃是要处理经常反复发生的问题，以免临时慌忙寻求解决对策。此外，亦有单目标的计划，是专门处理将来发生的特定状况。

计划中，解决问题的可能对策并不限于一个，管理者可从诸种解决对策中选择其一，其中包括自己所想出者。实行对策时，必须刺激计划立案者的创造力。创造力人皆有之，优秀的经营者能游刃有余地促使他人发挥创造力。实行计划时愈具独创性，愈能产生深具可行性的解决对策。

计划化的过程中，另一重要部分是下达决定。具有下达优异决定之能力者，便有机会跻身为更上层的管理者，应赋予此上层管理者适当的权限，而此权限则以适切的意志决定能力为前提。

今日的企业，通常以多人共同作业，几个管理者共同决定对策。管理者必须了解，在下达决定的过程中，能获得多少部下的合作，以及已经下达的决定，在实行的阶段内能拥有多少干部的协助。这些计划化的问题，后面将做一番全盘性的讨论。

组织化——计划既经拟定，继则将公司组织化，使其形成能够实施计划

的形态。公司的规模、工作量、制品与服务的多样化等，公司愈是庞杂繁复，愈需要厘定明确的组织构造。

公司的组织形成阶级组织，乃是一种普遍的现象。每个管理者之下有几个部属，上有一位上司，以这种形式的命令系统可达到尖端的管理，而阶级组织因此自然构成。

欲理解这种组织的复杂脉络，必须先明了组织内各职务的内容及各职务的互助关系。

大部分公司组织内的专家，为能灵活运用专门技术，都会先熟悉组织中之作业线与干部的职责。作业线的管理者在每个专门领域有其固定职务，对自己权限下的部下负有直接的责任；至于干部方面，其工作虽与作业组织有连带关系，但毕竟是间接的。现代经营中，如何统合这些小组已成为主要课题之一。

成立这类正式组织因而衍生出非正式组织（与正式组织或互助或抗衡的人际关系小组）的公司亦不在少数。能力强的管理者必须认识非正式组织，了解与之合作（或抗衡）的方法，并彻底掌握非正式组织对公司的方针与政策之影响力。

利用组织构造，促使经营管理发挥最高效力的关键，应属权限的委让吧！亦即管理者将大半的工作与权限委让给部下，当然并非权限一经委让，即丧失管理者的责任。管理者若能了解并实行权限委让的方法，达到自己目标的可能性将因此而增高。

本书中阐述正式与非正式两组织时，将讨论与其相关的管理者之任务。

指示——公司的组织构造，实际上端赖其中的行事者，若行事者行事不当，它也只不过是徒留形骸的躯壳罢了。

良好指示的完成，始自选择适当的从业员，此从业员必须能克尽各种职务的义务与责任。

人事管理取决于从业员的人选。实现“量材而用”的理想之前，慎重分析工作，以及确实掌握促使工作成功的必要因素，是不容忽视的，然后开始遴选适任者，加以训练。总而言之，交代工作给部下，或为促使部下发挥最高能力而经常惯用的动机及程序，必须首尾一贯。

指示的重点之一，是良好的沟通。管理者传达指示、思想、意见及目的予部下时，必须具有知悉部下是否理解接受的能力。此外，亦须经常关心部下的想法、感情、希望与不满。

事业成功的关键，操纵在直接与部下接触的管理者手中。管理者领导能力的优劣会改变部门内的气氛，此与工作的种类风马牛不相及，而优秀的领导力与高生产力之间的关系却是环环相扣。

领导力与惯用动机，通常传承自行为科学。认识诸原则，将其应用于工作上之管理者为能干之管理者，欲经由部下而获得成果，则非了解部下不可。心理学者是如何出神入化地完成共同作业的呢？原来也是要借助各方的力量的。在探究心理学者所引导的思考方法时，会清晰地介绍如何在日常生活中灵活运用他们的建议。

纪律等如何惩罚从业员的问题亦须明确提出。管理者应为避免此类问题的发生而努力。人之所以为人，必定具有人所无法克服某些困难的缺点，因而引发经营管理上的困扰。发生这类问题时，管理者必须究其原因，以谋对策。

调整——多数的组织单位，在其组织活动上，调整组织内部各处所发生的问题，是为不可或缺的工作，此调整工作所花费的时间若延宕过长，将成为管理者烦恼之源。

调整机能的一部分，可以预先编入组织构造之中，因为任何组织都有可能偏离公司管理的预期方向或全公司的统一行动。

调整可由关系部门选出代表者，组成委员会来执行，亦可由专门部门担任，或有以非正式形态出现者，不过关系者若能切实掌握全体目标，并朝一致目标行动，非正式组织亦可能出奇制胜，发挥宏效。

统制——是 PLORDICOCO 中最后的 CO，其意义是确实地实行计划。

管理者身负监视目标达成的责任，亦即为达成目标而统制。执行统制的主要方法，是设定达成目标的基准。此基准——以金额、生产量等数量单位表示——是运用实际达成目标的程度作为测量的尺度。

运用达成目标之基准的技术无以计数，例如预算、销售报告、生产纪录、会计纪录等皆属之。生产纪录与会计纪录等可以手抄方式做成简单的报告，亦可运用电脑做成复杂而详细的纪录，而其目的则是完全相同的。设基准在实际绩效呈现时，两者之间会出现明显的差异，根据两者的比较，顺应工作的需要，可以适时地节省劳力，并倾注全力于未达成之目标。

工作的基准不确定，统制即难以收效；无法测定企业印象、从业员的士气、顾客的评判与人材的开发等问题时，统制亦因而难以收效。但是，经营管理上亦有专门确定这些问题的确切法则，且开发出处理相关问题的方法。后文将说明确定、调整与统制的方法。

以成果为目标的管理者

总观长期的计划，下以真实确切的评价，结果凡努力必产生成果。谨遵守单纯的原则，认为“平稳无事”即可的管理者，非真正的管理者。真正的管理者经常眼光朝向最后目标，他了解自己的部、课与公司的目标，甚至自身的目标也与之配合。

从计划化经组织化、指示、调整，乃至最后的统制，真正的管理者在自己工作的所有层面内，决定目标而不迷失方向。此与只要达成目标，而一味固守原则而自足的无能管理者迥异。真正的管理者乃为达成目标而锲而不舍，全力以赴。

所谓经营管理，是经由部下而获信成果，管理者彻底灌输部下以成果为目标的思想形式；所谓管理者，是指决定其部门之目标而不迷失方向者。

以下叙述管理者于日常生活中应如何运用优秀的经营管理技术，进而达成最终目标。

二、计划化能促进事业成功

未了解目的港口的人无法一帆风顺。

——塞内卡

明确地设定目标

在计划化的第一阶段中——设定目标——未能明确地理解目标，即无法订立计划。

目标必须明确地设定，而且凡参与达成目标者，皆须充分理解目标。管理者必须特别留心公司的目标，并接受、达成，以充分履行其义务。

绝无偏离方向的目标，其中包括长期目标与短期目标。长期目标是指公司将来数年间欲完成的目标。除了改善第二代、第三代后继者的培养，以及地缘社会的关系等难以掌握的对象外，亦包括市场占有率的扩大，以及新制品、服务的开发与长期的金融等。

短期的目标则是长期目标中附设的阶段性的目标，依照预定完成计划，组织体则包括解决正面特殊问题的目标。

由各单位所组成的组织中，其各单位有其独自的目标，但任何目标皆须配合整体组织的目标。

当目标设定时，切勿忽略事业的持续性这一大目标。除了利用一时的流行——短期间获得暴利即结束营业——而特意成立的公司，大多数的公司不可能轻易停业，因此亦有牺牲短期利益而图谋长期利益的，还有不仅只图事业的维持，更有竭尽全力以扩大及安定事业者。

这类思考形式可归纳成经营管理的三要素。

各级主管于设定目标时，必须充分了解此三个层面的整体面貌，若完全无视于此三个层面，事业的成功将毫无指望。

目标设定的重要性

(1) 目标的设定有助于振奋工作人员的士气。在凡事等待命令及了解工作理由两种情况下，与其单纯谨受命令，不如让工作人员深入了解应该做些什么事，如此则更容易达成目标，工作得力时亦应给予褒奖。至于不了解工作之目的时，是否能顺利地工作进行，则不得而知了。

(2) 目标的设定在计划化方面必须具有一贯性。在有几个人即有几个组织计划的情形下，若能完全理解目标，将更容易确定整体目标的计划，参与计划者，必须认清各自的主要目标，将自己担当之计划化部分导进整体计划中。

(3) 目标的设定容易造成分权化。多数的公司与非利益团体，经常试图划分业务的权责，以求效率的提升。划分权责的业务单位具有相当的独立性，因此在无法贯彻明确的统一目标时，可能造成单独单位的误入歧途（偏离整体组织的长期目标）。

(4) 目标的设定可以灵活运用调整与统制。目标一经设定，则以此为基础而加以运作业绩基准，业绩基准便成为测量更实际的业绩之指标。

既经设定的目标不可轻易变更，纵使发生重大变异，也应该继续依照原来的组织目标。但是，随着公司的成长及时代的变迁，应该重新评估目标，依据情况适时调整以配合新状况。

例如：收购组织庞大的附属公司时，总公司为了涵盖新附属公司的目标，也必须适度变更本身的目标。再者，根据消费者反应的变化，重新检讨过去设定的目标，并催促新目标的设定。美国香烟公司长期以来，皆以香烟制品的制造销售为主要目标，但香烟业界在饱受政府与保健团体抨击之压力下，舍弃以香烟制品为目标的做法，而改以消费和包装作为促销武器，公司名称也在配合新目标的同时，适时改为美国生产公司。

各部门的目标发生改变时，必须慎重地分析讨论，依照公司的目标认真考虑既经提案的目标变更。凡未经分析，纵是部门主管亦不可变更目标。

目标与利益的辩证关系

检讨公司的目标时，首先列举的必然是利益问题，资本主义经济以利益为企业的主要目标，乃是理所当然，因为无利益企业即无法生存。但是，若长期以利益为企业经营的唯一目标或重要的目标，也未免流于轻率。

经营者的观点总是以最小公分母来评估业绩，希望以最少的投资获得最高的成果，此为侧重利益的理由之一。正因为利益是评估企业成功与否的有力尺度，所以若成为各中层管理者或全盘管理的主要目标，长期的目标即会为短期的利益所蒙蔽。

在今日的经济中，公司欲在竞争激烈的市场上争得一席之地，就一定要设定计划，辅助成长，眼光远大，准确地预测将来。研究开发、扩充设备及培育人材等，并非一年或二年即立竿见影的事业计划，应可从日后稳定获得的利益中回收资金。

相反地，既得的收益是将放出的资本进一步地投资，必须避免损坏公司的信用，公司亦得呼吁股东与从业员打消获得收益的念头。

长期目标

短期目标之外，不乏公司以稳定的长期收益为目标。所谓长期的利益，是指得自投资的利润或每一股的利益，例如以“每股的年收入高达一成的水准”作为公司的目标等。

(1) 市场占有率。很多的公司是以制品及服务之市场占有率当作成长的尺度，例如以“今后5年公司的市场占有率由目前的12%增长至25%”为目标等。

(2) 健全财政。亦有公司以增加资金或免除负债为目标，例如“6年以内偿还公司未偿还的债务”即属之，而未公开的公司则以“年内公开”为目标。诸如此类的目标设定，无论在金融与法律方面任何机构皆须预先准备。

(3) 技术的改良。指新技术或方法等技术改良成为顶尖号召力的目标。

(4) 人材培育。大多数公司必有的坚定目标，是背负庞大的组织责任而屹立不摇，以及公司稳定成长后，于公司内部培育具有经营能力的人材。

(5) 社会的责任。近几年来，颇多公司将社会责任加入原本设定的目标中。所谓社会责任，包括改善与地缘社会的关系、关心环境、雇用身体残障者或少数民族，以及援助当地慈善机构或市民团体等。

更为细密的部门目标

以上所述皆是整个公司诸多目标中的数例，公司内各部门为达到整个公司的目标，必须设定各自的目标。

部门的目标较公司的目标更为细密，此与部门的分化作业不无关系，但务必配合公司的整体目标。

部门目标的例子——

培养人才的目标

1. 在公司的所有职务上，配置适合且足以胜任各职务的人材。
2. 维持从业员间的高昂士气。
3. 对于全体从业员，保证工作可得适当奖励。
4. 对于全体从业员，要提供优越于其他公司的卫生福利及保障制度。
5. 从业员虽不求于外部组织，但仍须设置直接向公司内管理者陈述自己的想法、不满与问题之环境或制度。
6. 给予全体从业员晋升的机会，实施训练，提供与公司共荣的机会。
7. 部门间的配置转换与晋升等人事问题，所有部科都站在公司的立场通力合作。
8. 适时与总管理部门协议关于公司内人际关系的法律与纪律等问题。

诸如此类的目标设定称为经营方针。利用人事部门将政策具体化时，所实施的各种计划之目标，是人事部门的方针。

其中，公司或部门的各种目标之间可能发生矛盾。例如，某个公司具有如下的目标：

——尽可能以最低的成本制造最优良的产品。

——保持公司之工厂所在地区的整洁，不污染环境。

但是，不污染环境，则必大幅度提高产品的生产成本。作为企业经营者是否该固守所有目标，为解决矛盾而作什么妥协？或订定什么协定吗？

仔细划分目标，使其成为更小的目标，如此目标即更易理解、更易达成。若有心达到防止污染的大目标，则应以在工厂内装设防尘装置，全面改善设备等暂定的措施，作为短期目标。至于一贯性总合经营开发计划的长期目标，其设定一连串的短期目标时，应包括：第一是利用当地的大学设施教育管理者，第二是实施工厂内的领班教育计划。经营管理若能朝向各自的短期目标，切实执行，最后必能达成长期目标。

公司不能只设定单一目标，纵有利用诸种既定目标的其中之一作为支配公司的思考方向者，也必须时常留心其他目标，千万不可忽视其重要性。药品制造厂的主要目标或许是销售药品以赚取利益，却也务必根据医院或政府机关的意见，深入了解新药的开发、化学家与药学家等研究员的教育、新市场的开拓与保健卫生计划等。

当同一组织内的人员，分别优先顾及个人的目标而相互竞争时，谋求诸目标的平衡乃成为总管理部门的职责。此时，关于公司整体目标的综合评估之敏锐感觉，以及了解目标设定参与者的需求之感受性，对于工作的顺利进行将有莫大的助益。

整体目标的设定

现代经营学，从部门的短期目标以至公司的长期目标，皆奖励相关者参与整体目标的设定。

详细讨论选定的目标时，最重要的是灵活运用与达成目标有休戚相关者的知识与远见。

设定目标的方法有二：一是上意下达式，即由上层部门传达基本政策给麾下部门的方法；另一是下意上达式，即各部门提出政策，交给上层部门综合意见。

前者具有明确的整体概念，据此决定其他一切目标。例如：在特定的航线中，行使空中运输的特权即为航空公司的整体目标，其他目标则全部与其配合，麾下的各部门按着意识此一整体目标而设定自己的目标，再根据经营者的指示，编入整体目标之中，绝不与其抵触。

给予参加目标制订者共同为各自设定之目标而努力的机会，除了可让公司具有更远大的目标之外，更重要的是，可让每个参与者从关联感中培养达成目标的责任感。

全体人员共同设定的目标之成功与否，全赖于尖端管理者。总经理若独断专行，如何能求麾下的管理者忠实遵循？于是经常毫不理会上级传达的目标，以极不情愿的态度下定判断，如此一来，又怎能认真地为达成目标而努力呢？

相反地，若是一个能广纳建议与意见，并促进全体人员共同参与的顶尖管理者，则自然能产生共同协力的气氛，实现整体人员参与的理想。

由共同协力的气氛中产生的目标，其实现的可能性更高，而且富于创造性。工作者之能为目标而共同努力，乃是在制订目标时所培养而成的，他们本知真正症结之所在，再加上多人的参与，必能提出各种良好的解决对策。

一般而言，长期目标总比短期目标抽象，因此短期目标必须尽量明确，容易评估，且具有详细的业绩基准。例如，长期目标是“缩短与强劲竞争对手在迷你计算机市场的差距”时，明确的短期目标则如下：

(1) 制造部门的目标——今后 2 年间，降低 15% 的迷你计算机生产成本。

(2) 销售部门的目标——今后 3 年间，每年提高 7% 的销售量。

(3) 技术部门的目标——重新设计而减轻 30% 的计算机重量，开发足以降低原料成本 10% 的新材料。

目标一旦设定，管理者即须竭尽全力追求目标，评估工作的成果，不断测定成果与目标的距离，并了解自己的工作能顺利达成何种程度的指标。

设定公司的目标，并欲如期完成时，以下几点可作为经营者与管理者的指针：

各经营者与管理者的目标符合下列几项吗？——

是赋予希望与勇气的目标吗？

对于将来是否充满希望与勇气呢？

经营者与管理者是否具备昂然崇高的目标呢？

是切实稳健的目标吗？

是不依赖他人的意见与直觉，而以客观及踏实的分析为基础吗？

对于努力工作者，是否根据长期与短期的目标以谋取平衡呢？

收益性及技术性的领导体制、市场领导体制、人力及物资资源之成长与开发等，是否涵盖经营上所有重要的层面呢？

是明确的目标吗？

是否做记录呢？

为了让经营者与管理者清楚明白自己分内工作，能明确地掌握工作量的目标吗？

是能被充分了解的目标吗？

当有必要书写一份容易了解的部门目标时，是否部门内的全体人员都能书写出相同的内容呢？

能为自身设定目标吗？

根据自己的目标，作为下定决策时的指标吗？

选择目标与弄清对象

大多数公司拥有专门处理的制品与业务，公司的目标与公司的制品及服务直接关联，任何目标绝不抽象，例如，绝不言“成功地开发市场”，而改以限定市场范围，说“开发东部诸州的宠物食品市场”。

选择目标时，必须弄清对象。组织体上必须具备作为全部目标之本的中心目标。但是以往的公司，愈是成长愈是偏离中心目标而行动。若能在任何巨变下，依然掌握中心目标，慎重展望未来，而做计划性的行动，必能顺利地进行工作，一旦远离目标，进退维谷，无所适从，将导致公司资源的浪费。当然，公司也不能因为此番原则而墨守最初的目标——大多是范围狭小的目标，有时也应该试图转变方向，在计划化的过程中，新方向经常可达到最初希望达到的目标。

设定长期目标及考虑目标变更时，有下列几点务必检讨的要素：

1. 是否达到尽善尽美呢？制造上若已尽善尽美，是否能制造出高品质、低价格的成品？制造设备是否能制造与最初意欲制造之物品不同的制品呢？例如，第二次世界大战开始时，以前制造消费用品的公司，多变更目标，以相同的设备制造军用物资。销售上最完善的情况是，销售技术完善的公司，利用既有的销售技巧，轻而易举地扩大其目标于其他销售领域。最近，寇尔葛特公司变更目标，贩卖其他公司制造的包装制品，但其销售方法乃是采取与业绩年年上升之洗面用品相同的销售路线。至于金融界又该怎么做呢？变更银行数年来目标，重新执行以前无法实施的各种金融业务。

2. 能满足任何需要吗？若是仍有尚未满足之业务与制品的需求，最好能设法满足它，因为新公司如雨后春笋般地设立，总有一家会发现其中的需求。数年前，爱尔兰·威塔、阿龙·祥菲德两位律师，由于需求，想雇用临时秘书当助手，却偏偏苦求不得，因此两人发现这类人材对公司的必要性，于是成立临时业务人材公司，如今已堂堂成为国际企业。

为了满足制品需要，必须投资巨额款项于研究开发。杜邦公司多年来投资巨资，开发了合成纤维以取代丝绢，结果产生了尼龙制品。

3. 如何发挥现在资源的最大效用？经营者必须寻求资源的相互利用（相互主义意指共同行动，所谓共同行动，则是有效地结合两种以上的功能，其所发挥的效果高于每一个功能的个别效果之总和，亦即整体效果高于部分效果之总和。）一个规模庞大的金融公司，在各事务所开设各种税金商议所，如此一来，贷款部的顾客便成为税金商议所的顾客，而前往税金商议所商谈所得税的顾客们，以税金的支付与归还之收据为前提而洽借款项，也必然成为贷款部的顾客。这类组合的相互主义，可使二种业务共同发挥远比分别行之有效的运作。

4. 可利用资源吗？目标的设定并非单纯的希望或白日梦。欲达成具有成功机会的目标时，必须拥有目标所必需的资源。

无周转资金，必要的资料不够齐全，以及缺乏因应需求而制作商品的人手时，当然绝不可能达成目标。

一切目标皆须具有切实性，并分析必要资源可资利用的可能性，然后才加以决定。但是，开始从事工作之前，未必一定要利用全部的资源。只要保证在必要时能及时供给所需的资源，即可于达成目标的同时，将危险降至最小限度。

目标的设定与变更之际，若能审慎处理这些问题，达成目标的可能性将大为提高，目标本身的意义也更为深切。以下继续举例以介绍政策与目标。

H·J·海因兹公司的政策与目标

本公司自创业以来已经有 80 年以上之历史，此间管理除克尽职责外，并开发作为工作指针之一定的基本原则与政策。随着公司的成长，以及所有阶层之管理者责任的加重，位于监督者以上的全体人员，对公司正在执行的政策与目标具有一致性的理解，即益形重要，吾人深切希望诸位管理者对于本公司的政策与目标，无论在文章或精神方面皆可耳熟能详。

1953 年 1 月 1 日 H·J·海因兹二世

H·J·海因兹公司的营业范围，是根据一定的基本政策而设定，其基本政策如下：

- (1) 制造及销售加工食品。
 - (2) 公司制品以外之制品的销售为总售货款的 25% 以内。
 - (3) 只供给公司本身的制品予零售商。
 - (4) 不制造张贴本公司以外之商标的销售制品。
 - (5) 除非具有取缔单位的特别许可，否则不在上列政策中者均不予承认。
- 这些政策在经营者达成下列目标时，成为下定决策的基础。

1. 利益

扣除税金之后的纯益，是在健全成长之下供给必要的资金，并妥当地分配红利给股东。为达此利益目标，其实施基准如下：

- (1) 售货总利益依制品之不同而有异，但关于各类制品，必须尽可能确保包括各类配附原价的利益。
- (2) 为维持公司的活力必须发售新制品，但仅限能超过既存制品平均受益率之利益者。
- (3) 为达成一切利益目标，必须审慎管理已投下的资本。在设备投资方面，扣除因设备转换所需支出外，以残存偿还期间最短者优先行之。

2. 品质

1869 年以来本公司获得的评价，是“海因兹的品质”广受一般群众的认可。但品质是相对的，此于定义品质的种类及设定品质的基准时，首次含有重要的意义存在。

追求品质的目标之必备事项：

- (1) 于每项制品上，清楚地设定海因兹的品质基准。
- (2) 不断密切注意原料包装与制法的品质评价。
- (3) 保持制品的均一性。

3. 设备

土地、建筑物与机械设备做安全保养、维护清洁、保持随时能使用的状态。

工厂、事务所、仓库与装卸货设备，必须经常保持能使用的状态。

必须尽量遵从高标准的管理基准。

尽可能有效率地利用新技术。

4. 研究

慎重而彻底地调查研究，并以此为基础进行实验，依照新发现修正既经认可的事项。

研究成果必须应用于公司所有的活动层面，务必持续努力于现状中，毫不间断地挑战与改善。

5. 成长

因应本公司的财力，持续成长，并奠定健全的经营基础，是为本公司的目标。

(1) 年间售货额的增加，必须与加工食品业的年间总售货额的增加相等或超越之。

(2) 必须维持海因兹各产品的市场占有率或超越之。

(3) 定期审查各成品对公司成长的贡献度。

(4) 积极开发新产品。

(5) 利益必须随之增长。

(6) 不扩大由其他公司收买的事业。

(7) 关于国内与国外的设备，是根据扩张的成长能否于投下资本与人的资源时，回收最大的利益与提高成本，公司的评价，以及对于本公司的健全成长是否具有最大的贡献等方面的可能性而决定。

6. 配给

尽量经济而有效地生产广受顾客接纳的制品与适当的服务。

7. 组织

达成本公司的目标时，绝对必须要有各类目标立场明确的扎实组织。

组织必须由人格高尚、能力优秀人才担当。公司方面则不断推动各从业人员努力开发自我的能力。

实行率先楷模。

保险、退休金等保障制度与劳动环境等，继续给予适切的补偿与关心，并维持将其具体化的人事政策。

振奋士气的指导能力与良好的默契乃是不可或缺。

这些政策是用以引进及培育可能促使本公司永远持续成长的人才，并使其不轻易离职。

8. 评价

彻底维护本公司下列的评价，并努力求得更高的殊荣。

(1) 财政健全、值得信赖。

(2) 公平对待并尽量体谅股东、顾客、批发商与从业员。

(3) 产品的品质良好。

(4) 经营者能干且作法进步。

(5) 价格低廉。

订定计划应考虑的因素

组织根据设定的目标而订定范围的目的；实行而变更之，乃是计划化的机能。

所谓计划，是将欲达成目标的行动予以具体化之活动计划。根据计划化，

将目标分解成诸种可能实行的单位，为达成各类目标而设定的战略。

订定计划之际，必须考虑下列因素：

- (1)明确掌握结果使能不负众望。
- (2)这些结果必须妥当且具有达成的可能性。一旦设定不可能达成的目标，将严重打击协力达成目标的士气而无法发挥实力。
- (3)行动细分化是指在成功里达成目标。
- (4)实施变更计划好探知计划是否成功等，乃是各担当者必须确实负起的责任。
- (5)必须投下必要的资源。
- (6)决定阶段性的实施计划之时间比率。
- (7)为预测达成目标的成功比率，必须设定目标达成基准。

种类繁多的标准计划

标准的活动必须计划，公司的日常活动之中必定有重复之处。此时，计划化尤显其重要意义。任何日常工作，若无可资利用的标准方法，则每件工作都必须提出新方法来，因此用于处理重复问题的计划是为标准计划。

标准计划种类繁多，若有不能赋予经营者或管理者自由定夺余地的固定规则，则经营者与管理者可根据公司的方针下定决策，并作为参考的指标。

固定的标准计划实例，显见于特殊的加工作业之指示，因为相当严密的加工条件（公差是三毫米）与特别装配指示（零件 A 是从零件 B 的头部 6 公分处至铆钉为止）等，是其必要的条件。

公司的方针与手续是一种标准计划，这是在产生一定的状况时，必定遵从的基准，而且一旦曾发生过一次效力，即成为命令。凡遵从此命令之工作者，无论何时皆须留意命令，执行工作并保持一贯性，遵从既定的方针。

下列有关生病请假的方针：

进入公司的最初 3 个月间，不问任何理由，凡请假期间不支付任何薪资。

进入公司后之第 4 个月的第 1 天至第 1 年终了期间，每个月给予 1 天有薪的病假。

从进入公司的第 2 年开始，每年最多给予 15 天的有薪病假。

一年中都未动用的病假可转进翌年。

此为固定方针，完全无转圜余地。但是，根据公司之不同，可予管理者例外的权限。以下是银行贷款部的方针。

《个人贷款的方针》

欲办理个人贷款者，将必要事项填入审查用的个人贷款申请书上。

依据点数将各类信用度附在各项目上。总点数在 70 点以下者信用风险大，不具贷款受理资格。

管理者决定贷款许可时，须事先了解信用度。

此时，“方针”可谓为指标。负责银行贷款的管理者，若以贷款者点数虽在界限点的 70 点以下，但认为其素性良好，亦可许予贷款。

决定方针时，基于各类事例，公司必须决定给予实行方针者多少权限的认可为宜。

欲偏离方针时，必须基于技能不良、缺乏一贯性、违反伦理规定或波及相关部门之业务的情况，否则最好勿轻易脱离。但是，为下达公平且适当的决定，而个人的判断成为不可避免的情况，或根据特殊状况必须加入个人的