

目 录

序言	1
导论 管理的性质	
1. 管理的作用	3
2. 管理的职责	7
3. 管理面临的挑战	20
第一部分 企业的管理	
4. 西尔斯公司的例子	29
5. 企业是什么?	37
6. 我们的业务是什么,它应该是什么?	53
7. 企业的目标	69
8. 今日的决策,明日的成果	99
9. 生产的原则	107
第二部分 管理人员的管理	
10. 福特公司的例子	125

11. 目标管理和自我控制	137
12. 管理人员必须管理	156
13. 企业的精神	165
14. 总经理和董事会	184
15. 管理人员的培养	208

第三部分 管理的组织结构

16. 哪一种组织结构?	219
17. 组织机构的建立	230
18. 大企业、小企业、成长中的企业	260

第四部分 对工人和工作的管理

19. IBM 公司的例子	291
20. 雇用完整的人	298
21. 人事管理是否已告彻底失败?	310
22. 获取最佳绩效的人群组织	328
23. 激励人们获取最佳绩效	343

24. 经济的角度	356
25. 工长	364
26. 专业人员	376

第五部分 当一名经理意味着什么

27. 经理及其工作	389
28. 决策	402
29. 明天的经理	424

结束语：管理人员的职责	435

序 言

今天,我们已经拥有成功地进行管理实践所需要具备的知识和经验。然而,在领导人的知识和工作实践与普通人的知识和工作实践之间,始终存在着巨大的差距,而在人类的活动领域中没有比这一差距更大更难以逾越的了。本书并不想排斥前沿领域知识的发展这一目的,相反,本书还希望能对此有所贡献。但是,本书的首要的目的是想缩小能做的事与正在做的事之间的差距,缩小管理部门的领导与普通人之间的差距。

虽然本书并不涉及技术,但是,是一本实用的书。它是根据多年与管理人员——不仅有大公司和特大公司的管理人员,而且有小公司的管理人员——共同工作的经历撰写成的。其目的是为身居管理要职的人们提供一种指导,使他们能够考察他们自己的工作和业绩,找出他们的薄弱环节,提高他们所负责单位的业绩和工作效率。对年轻的管理人员来讲——以及对许多打算将管理作为他们职业的人来讲——这本书既向他们展示了什么是管理,也在知识、工作实践和行为准则方面向他们提供具体的指导,这些知识、工作实践和行为准则是胜任重要的管理岗

位所必须具备的资质条件。

但是,这本书也完全是为没有直接的管理经历的人所写的。他们也许比其他任何人都更需要知道什么是管理,管理做些什么,并可从中得到应有的启发。忽视管理的职能,轻视管理工作、管理准则和管理职责是工业社会最严重的弱点——而且,这是一个几乎普遍存在的弱点。

全书除在需要注明直接引文的地方,或在需要帮助读者了解那些在本书中仅作概述的重要著作外,其余的脚注,致谢和其他参考书目都已省略。熟悉约瑟夫·A·熊彼特的著作的读者无需专门的注释便能明白,本书的作者多么感激这位最富有成果的现代经济学家;至于对其他作家,一个表示谢忱的脚注既没有什么用处,也没有什么意义。对组织理论感兴趣的读者无需用“X”标出本书作者从正统组织理论的困境中摆脱出来的地方。我相信,我的所有的读者都会认为这本书像任何其他书一样,有着一个悠久的博采众长的先哲。我相信,我的所有的读者对什么是正确的比对谁是正确的更为关心。因而,既不会因求助权威而感到宽慰,也不会因缺乏权威而感到恐惧。

但是,我要特别感谢美国管理界的一些朋友,他们是:小查尔斯·R·霍克,现任美国邮政管理局副局长(原在切萨皮克-俄亥俄铁路公司任职);詹姆斯·C·沃西,现任商务部长助理(原在西尔斯-罗巴克公司任职);切萨皮克-俄亥俄铁路公司的小弗兰克·C·豪斯霍尔德,约翰·E·库西克和弗农·C·米克尔森;通用电气公司的弗雷德·J·博尔奇,L·拜伦·彻里,拉塞尔·科利,M·L·赫尼,T·M·林维尔,P·E·米尔斯和穆尔黑德·赖特,通用汽车公司唐纳森·布朗,切斯特·E·埃文斯,沃尔特·G·莫里斯,L·N·莱西沃,小艾尔弗雷德·P·斯隆,以及已故的亨利G·韦弗;莱斯特·B·奈特和合伙人公

司的肯德里克·波特；麦金西公司的尤因斯·W·莱利，伯纳德·马勒·赛蒙以及罗伯特·K·斯托尔兹；美国研究所的利奥·彻恩，戴维·埃默里，阿伦·尤赖斯；西尔斯-罗巴克公司的克拉伦斯·B·考德威尔，本书在很大的程度上依赖于他们的思想。依赖于他们允许我分享他们对管理问题所作的工作，其依赖的程度是任何数量的脚注都无法表达的。我感谢赫玛恩·波珀，罗克珊·赖特·史密斯，约翰·费希尔，埃尔德里奇·海恩斯和丹尼尔·莫尔为本书的撰写和编辑所提供的慷慨的帮助。

在此，我尤其希望能向通用电气公司的哈罗德·F·斯米迪表达本书和我对他的谢忱。尽管存在一些疑虑，存在一些不同意见，他还是毫无保留地将他的忠告、建议和帮助奉献给本书，这决不是用友谊一词可以冠之的。他是这本书的真正的教父，我唯一的希望是教子将证明自己无愧于教父所倾注的关心。

彼得·F·德鲁克

1954年3月1日

新泽西州，蒙特克莱尔



管理的性质

管理的作用

每个企业中的推动因素——独特的领导
群体——管理的问世——管理对自由世界利
害攸关

管理人员是每个企业中富有活力的赋予企业生机的因素。缺乏管理人员的领导，生产资源仍然是资源，决不会成为产品。尤其是在一种竞争的经济中；管理人员的素质和工作状况决定着企业的成败，甚至决定着企业的生存。因为管理人员的素质和工作能力是一个企业在一个竞争的经济中唯一能够拥有的有效的优势。

管理人员也是工业社会中的一个独特的领导群体。我们不再谈论“资方”和“劳方”，我们谈论“管理人员”和“工人”。“资方的职责”与“资方的权力”一起已从我们的词汇中消失。相反，我们听到的是“管理人员的职责”和“管理人员的特权”（一个不幸的词语）。我们正在建立一个综合的和独特的管理人员教育体系。当艾森豪威尔政府在1952年组成时，它有意识地要形成一

个“管理人员的政府”。

管理层作为一种必要的、独特的和领导的机构出现于世是社会历史上一件举足轻重的事件。自从本世纪以来,很少有(如果有的话)新的基本机构,新的领导群体像管理机构那样形成得那么快。在人类历史中,很少有新的机构如此迅速地证明它的存在是必不可少的。更为罕见的是,一个新的机构问世时竟有如此少的反对,如此少的干扰,如此少的争论。

也许,只要西方文明本身继续存在,管理将继续是一个基本的具有支配地位的机构。因为管理不仅是由现代工业体系的性质所决定的,而且是由现代工商企业的需要所决定的。现代工业体系必须将其生产力资源——人和物质——交托给现代工商企业。管理还体现了现代西方社会的基本信念。它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活的信念。它体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念——正如乔纳森·斯威夫特 250 年前夸张地强调的那样,如果某人能使只长一根草的地方生长两根草,他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更有用的人。

那种认为物质能够而且应该用于提高人的精神的信念,并非就是人们长久以来称之为“唯物至上主义”的异端邪说。实际上,它与人们所理解的唯物主义这个术语是完全不相同的。它是某种新的、明显现代化和西方化的东西。在现代西方社会出现之前,在现代西方社会以外的地方,资源一直被认为是对人类活动的一种限制,是对人类控制他的环境的一种约束——而不是人类控制自然的一种机会和工具。资源总是被视为是上帝赐予的和不可改变的。的确,除现代西方社会以外,所有的社会都将经济变革看作是对社会也是对个人的一种危险。并认为政府的首要职责是保持经济恒久不变。

因此,管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构,也是负责有组织地发展经济的机构,体现着现代社会的基本精神,所以它是必不可少的,这也说明为什么它一旦降生,它就发展得如此之快,遇到的对抗如此之小。

管理的重要性

在今后几十年里,企业管理,它的效能,它的完善,它的运作将对美国和自由世界都具有决定的意义。与此同时,对企业管理的要求也将逐步地、大幅度地提高。

无限期的“冷战”不仅将沉重的经济负担压在各国经济上,这种负担只有不断发展经济才能承受,而且,它要求在建立一个不断发展的和平时期的经济的同时,有能力满足国家的军事需要。实际上,它要求整个经济具有一种前所未有的、在一旦需要时便立刻能在和平时期和战时生产之间来回转变的能力。这就要求我们的管理层,尤其是我们大企业的管理层能够胜任这一转变。我们的生存完全取决于能否满足这种要求。

美国是当今世界经济和社会的领袖,这对管理工作将具有决定性的意义,也会使获得完美的管理绩效更为艰巨。到达顶峰以后,往往只有一条路可走:下坡路。留在顶峰需要付出比爬山时多一倍的精力和技能。换言之,回顾 1950 年时美国的情况有着一种像 1880 年的大英帝国的危险——由于缺乏远见和努力,注定会走向衰败。这个国家有着一种安于守旧而不是开拓发展的倾向;在许多行业中固定设备日趋陈旧;生产率只在一些非常新的行业中真正快速提高,而在许多其他行业中不是下降便是处于停滞状态。只有高超的管理水平和不断改进的管理工作才能使我们保持发展,才能防止我们变得沾沾自喜、自我满足和懒

散懈怠。

在美国以外的地方,管理更具有决定性的作用,并且是一项更为棘手的工作。欧洲能否重新获得经济繁荣,这将首先取决于它的管理人员的工作。原殖民地国家和原料生产国能否像自由国家一样发展它们的经济,或者走共产主义的道路,也在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理人员。管理人员的能力、技能和职责的确对整个自由世界有着巨大的利害关系。

2

管理的职责

管理是我们的基本体制中最鲜为人知的领域——企业的机制——首要职能：经济绩效——首要职责：管理企业——管理是一项创造性的活动——目标管理——对管理人员的管理——企业是一个真正的整体——管理人员必须管理——“起作用的是能力而不是无能”——对工人和工作的管理——管理的两种时间尺度——管理的综合性

尽管管理极为重要，尽管管理令人注目，尽管管理层正在迅速崛起，然而企业管理层仍然是最鲜为人知，最未被人们所了解的基本机构。甚至在企业中，人们也往往不知道管理人员在干什么。他们应该干什么，怎么干，为什么，以及他们的工作究竟做得好或是不好。在原本该是心智健全、消息灵通、聪明的雇员（通常包括那些本身处在负责的管理和专家岗位上的人们）的心目

中，董事会办公室里所发生的一切与中世纪地理学家对非洲的描述如出一辙，在他们的笔下，非洲便是独眼妖魔、双头矮人、长生不死的凤凰和难以描述的独角兽经常出没的地方。管理到底是什么呢？管理要解决什么问题呢？

有两种流行的答案。一种认为管理者是指企业的高层人士——“管理”者不过是“老板”的委婉说法。另一种答案将管理人员解释为是某个指导他人工作的人，正如一条标语所说的，他的工作就是使其他人做好他们的工作。

但是，这些答案至多仅仅试图告诉我们谁属于管理人员（我们将看到，甚至这一点也没说清楚）。它们并没有告诉我们什么是管理以及管理要做些什么。这些问题只能通过分析管理的功能来回答。因为管理是一种机制，只有通过分析其功能，才能对这种机制进行描述和界定。

管理是企业的一个具体机构。无论何时，当我们谈论一个企业，例如，美国钢铁公司，或英国煤炭局要建造一座新的工厂，解雇员工或公正地对待它的客户时，我们实际上是在谈论一种管理决策、一种管理活动、一种管理行为。一个企业只有当它的管理人员在决策、活动和运作时这家企业才能决策、活动和运作——就企业本身而言，它不是一个有效的实体。反过来，任何一个企业，无论法定结构如何，必须有一个活生生的起作用的管理层。（在这方面，私有企业，英国的国有化行业，如历史悠久的政府垄断企业——邮政局，以及共产主义苏联的部、委和托拉斯之间没有什么区别。）

管理是企业的具体机制，这一点极其明白无误，以致往往被人认为是理所当然的事。但是，这一机制将企业的管理与所有其他机构的管理机制区别开来。政府、军队或教会——事实上任何一个大的组织都必须有这种机制。这种机制在某些功能方面不

一定与企业的管理有所不同。但是,企业的管理是指对工商企业的管理。一个工商企业之所以存在,是因为它提供经济物品和服务。因此,务必使一个工商企业切实承担起它的经济职责,以便使社会得到加强,并且与社会的政治和道德的信念相一致。但是,存在着一些(用逻辑学家的术语来说)偶然的条件,限制、更改、促进或阻滞着工商企业的经济活动。工商企业的本质,即决定企业性质的最重要的原则,是经济绩效。

首要职能:经济绩效

管理机构在做出每项决策和行动时,都必须始终将经济绩效放在首位。管理层只能以它创造的经济成果来证明它的存在和它的权威是必要的。可能存在着大量非经济的成果:企业成员的幸福,对社区的福利和文化所作的贡献,等等。但是,如果管理未能创造经济成果,管理便失败。如果管理层不能以顾客愿意支付的价格提供顾客需要的商品和服务,管理便失败。如果管理层未能用交付于它的经济资源提高或至少保持其生产财富的能力,管理也是失败。

在这方面,企业管理层是独一无二的。总参谋部会合情合理地问问自己,它的基本军事决策是否与国家的经济基础和利益相一致。但是,如果它以经济需要为出发点,考虑它的军事安排的话,它将严重地玩忽职守,军事决策的经济后果是这些决策的次要的限制性的因素,而不是这些决策的出发点或根本原因。总参谋部,作为军事组织的专门机构,势必需要将军事安全放在首位。另行其事是对它的职责的一种背叛,是一种危险的渎职行为。同样,虽然管理层应始终考虑它的决策对社会(企业内和企业外)的影响,但是,必须将经济效益放在首位。

所以,管理的第一个定义是:它是一种经济机制,确切地说,是工业社会的一种特定的经济机制。管理所涉及到的每一项活动,每一项决策,每一种考虑都以经济的尺度作为它的首要的尺度。

管理的首要职责:管理企业

这一看似明确的说法产生出远非明确或普遍接受的结论。它既意味着对管理和管理人员活动范围的严格的限制,也意味着对创造性活动的重要职责。

首先,它表明企业管理的技巧、效能和经验是不能被照搬运用到其他机构的。一个人成功的企业管理生涯本身并不承诺——更不用说会担保——他从政也会成功。企业管理生涯本身并不为管理重要的政府机构——或为领导军队、教会或大学作好准备。所谓共同的、能互相转化的技巧、能力和经验就是指分析和行政管理上的技巧、能力和经验,它们虽然极端重要,但是,对实现各种非企业性的机构的主要目标而言,却是次要的。人们就富兰克林·D·罗斯福究竟是一位伟大的总统还是民族的灾难已经激烈地争论了20年。但是,他是一位极其糟糕的管理人员这样一个显而易见的事实却很少有人提及过,甚至连他的最顽固的政敌都认为这与争论毫不相干。争论的焦点是他的基本的政治决策。没有人会觉得这些决策应根据消费者愿意支付的价格供应消费者所需要的商品和服务来决定。或者,根据对创造财富的资源保护或提高的程度来决定。对政治家来讲,管理人员必须重点关注的东西只不过是许多因素中的一种因素。

第二个否定性的结论是管理决不能成为一种精确的科学。

的确，一个管理人员的工作是能够予以系统地分析和分类的；换言之，管理具有明显的专业特性，有其科学的一面。管理一家企业也不是一种凭预感或天生的能力就行的事。管理的要素和要求是可以进行分析的，能够予以系统地组织的，能够被任何具有正常天资的人所学会的。总起来说，这本书完全是根据这样一个主题写就的，即按“直觉”办事的管理人员是干不了几天的。本书认为，通过系统地学习原理，掌握有条理的知识，系统地分析其在工作中的所有领域中的表现以及所有管理层次的工作，管理人员能够改进他在所有管理领域内的表现，包括企业的管理。的确，没有任何其他的东西能够如此有助于提高他的技能、他的效率、他的业绩。这一论点的依据是确信管理人员对现代社会和社会公民的影响如此之大以致要求他自我约束，并以为公众服务的严格标准来要求自己。

然而，最终检验管理的是企业的业绩。唯一能证明这一点的是成就而不是知识。换言之，管理是一种实践而不是一种科学或一种专业，虽然它包含这两方面的因素。如果试图通过向管理人员“颁发许可证”，或把管理工作“专业化”，没有专门学历的人员不得从事管理工作那将会对我们的经济或我们的社会造成更大的破坏。

相反，使得成功的企业家能做好他的工作，无论他本来是一位好的管理人员或是一位差的管理人员，这正是对良好的管理的一种检验。任何热衷于将管理“科学化”或“专业化”的尝试必然导致试图消除那些“令人讨厌的干扰性的东西”，消除经济生活中不可知因素——它的风险，它的波动，它的“破坏性的竞争”，消费者的“非理性的选择”——以及在消除那些因素的过程中，消除经济的自由和它的成长的能力。“科学管理”的一些早期的开创者最后以要求经济的完全卡特尔化而告终（亨利·甘特

是一个最典型的例子)；美国的“科学管理”在国外的直接产物——德国 20 年代的“理性化”运动，该运动试图通过将世界组成卡特尔而使世界能顺利地实行专业管理，以及在我们自己的国家内，那些充满着“科学管理”思想的人在提倡“技术专家治国”中以及在罗斯福新政的第一年试图实行全国范围超卡特尔的《国家复苏法》中发挥重大作用。这些都不完全是偶然的。

管理人员的权力和职责受到严格的限制。的确，为了承担他对企业的职责，管理人员必须在企业内行使大量的社会的和管辖的权力——行使管理者作为企业成员的公民的权力。由于工商企业的重要性，企业管理层必不可免地成为工业社会中的一个领导群体，这也是一个事实。然而，由于管理层的职责是建立在经济业绩的基础上，管理层除了必须承担它的经济职责外，它没有任何权力。超越管理层因对企业的业绩所负的责任而产生的权力，坚持管理层对公民和公民的事务具有管理的权力是滥用权力。此外，管理层只能是几个领导群体中的一个领导群体，就它自己的利益而言，它从不可能也决不能成为唯一的领导群体。它只具有一部分而不是全部的社会职责——因而也只具有一部分而不是全部的社会权力，如果管理层要求成为唯一的领导群体——或者甚至是最有权力的领导群体——它将要么遭到抵制，并在受到抵制的过程中被剥夺掉大部分它能够合法地要求得到的权力；要么为虎作伥，强化一个独裁政府，这个独裁政府将会剥夺自由社会中所有其他群体以及管理层的权力和地位。

然而，尽管管理层是工商企业的一个机构这一事实限制了管理层的活动范围和潜力，但是，它也包含了对创造性活动所负有的重要的职责。因为管理层必须管理，管理不仅仅是一种被动的、适应性的行为，它还意味着采取行动使所要求的结果得以实

现。

早期的经济学家认为商人和他的行为完全是被动的。经商的 success 意味着在一个由非人为的、客观的力量所形成的经济中，（这种非人为的客观的力量既不是受商人的控制，也不受商人为对付这些力量而采取的行动的影响。）迅速地明智地适应外部发生的事件。我们可以把这称之为“商人”的概念。即便他未被视为一种寄生物，他的贡献也被看作是完全机械性的：将资源转移至更有成效的用途。今日的经济学家将商人看作是在几种行动方案中进行理性选择的人。这不再是一个机械的概念；很明显，商人所作的选择对经济有着实际的影响。但是，经济学家心目中的“商人”——目前流行的“公司理论”以及“利润最大化”的定理所赖以支持的形象——仍然受经济发展的影响。他仍然是被动的，仍然是适应性的——虽然在各种适应的方法之间有着一种选择，基本上这是一个“投资者”的概念，或“理财家”的概念，而不是管理人员的概念。

当然，迅速地明智地理性地适应经济的变化始终是重要的。但是，管理超越了被动的反应和适应。管理意味着有责任试图塑造经济环境，有责任在这个经济环境中计划、发动和实行变革，有责任不断打破经济状况对企业的行动自由所施加的限制。因而，什么是可能的——经济学家的“经济条件”——只是管理企业的一极。什么是企业利益所需要的是管理企业的另一极。虽然个人决不能真正“掌握”他的环境，虽然人总是处于可能性的禁锢之中，管理人员的特定工作是使得所需要的东西首先成为可能，然后成为现实。管理人员不只是经济的产物；他也是一个创造者。只有真正能控制经济环境，并且采取有意识有目的的行动来改变这些环境，他才真正算是实施了管理。因而，管理一家企业意味着通过目标进行管理。这将是贯穿本书的基本原则。

对管理人员的管理

要取得经济绩效,就必须有一家企业。因此,管理的第二种职能是利用人员和物质资源造就一家能创造经济价值的企业。具体地讲,这就是对管理人员进行管理的职能。

根据定义,企业必须能够生产出比构成这家企业的所有资源更多更好的物质产品。它必须是一个真正的整体;大于或者至少不同于它的所有部分的总和,它的产出大于所有的投入的总和。

因而,企业决不能成为一个机械的资源汇集体。利用资源组成一家企业,若仅仅将资源按逻辑顺序汇集在一起,然后打开资本的开关,如 19 世纪经济学家所笃信的那样(也如许多学究式经济学家的后继者们所仍然相信的那样),是不够的。需要的是资源的嬗变。而这种变化是不可能来自于诸如资本之类无生命的资源的。它需要管理。

但是,人们也清楚,能够增大的资源只能是人力资源,所有其他的资源都受力学定理的制约。人们可以更好地利用这些资源,或者较差地利用这些资源,但是这些资源决不会产生出比投入的总量更大的产出。相反,在将非人力资源汇集在一起的过程中,始终存在着一个如何将由于摩擦等原因造成不可避免的产出损耗保持在最低限度的问题。在人类所有能够运用的资源中,只有人才能生长和发展。只有中世纪伟大的政论作家(约翰·福蒂斯丘爵士)称之为“有意识的大众行为”——自由人的有指导的、目标一致的、共同的努力——才能创造出一个真正的整体。实际上造就一个比它的各部分总和更大的整体是自柏拉图时期以来一直沿用的“理想社会”的定义。

当我们谈论成长和发展时，我们意指人类本身决定他所作的贡献。然而，我们习惯上将普通的工人——以示与管理人员有所区别——解释为一个根据指示而行事，没有责任，不参与制定有关他的工作或他人的工作的决策的人。这表明我们将普通工人与其他物质资源同样看待，就他对企业的贡献而言，也是受制于种种力学的定理。这是一种严重的误解。然而这种误解不是在于对普通工人所作的定义，而是在于未能看到许多普通的工作实际上是管理工作，或者如果朝这方面去努力的话，它们是会产生更大的效益的。换言之，这并不能动摇这样一个论点：正是对管理人员的管理才造就了一个企业。

事实正是如此，我们描述各种活动所使用的术语表明了这一点。这些活动是建立一个起作用的能创造经济价值的企业所必需的。我们谈论“组织”——企业的正式结构。但是，我们所指的是管理人员的组织 and 他们的职能的组织，无论砖头或灰浆或普通工人在组织结构中都没有任何位置。我们谈论“领导”，谈论企业的“精神”。但是领导是管理人员赋予的，并且主要在管理层中起作用，而精神是由管理层的精神塑造的。我们谈论企业的“目标”和企业的业绩，这里的目标是指管理人员所追求的目标，业绩是管理的业绩。如果一个企业未能取得应有的业绩，我们完全有理由去更换一名新的总裁，而不是去辞退工人。

管理人员也是企业中成本最昂贵的资源。在一些大公司中，人们多次听说一个具有十来年工作经验的好的工程师或会计师起码也值 5 万美元的直接投资，还不算迄今为止他对公司的成功所作的贡献。当然，这个数字纯粹是一种猜测——虽然差错幅度决不会大于会计严谨地详细地计算一台机器或一座工厂的投资和盈利率时所出现的差错。但是，即使实际数字仅仅是这个数额的一部分，这个数字也是一个十分大的数字，足以证明几乎在

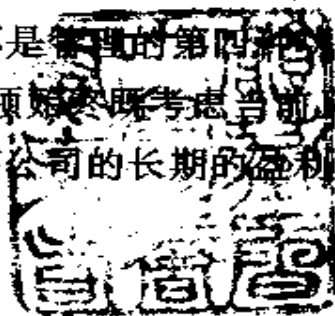
所有的企业中,对管理人员的投资,虽然毫无疑问决不会在账面上表示出来,超过了对任何一种其他资源的投资。因此,尽可能地利用这笔投资是管理企业的一项主要任务。

所以,对管理人员的管理是利用资源造就一家企业,使资源创造出经济价值。而管理又是一件如此复杂,涉及面如此之广的事情,即使在一家非常小的企业中,对管理人员的管理也必然是一项极端重要但又相当复杂的工作。

对工人和工作的管理

管理的最后一项职能是管理工人和工作。工作必须有人去做,从事工作的资源是工人——其范围从完全不熟练的工人到行家里手,从推车工人到执行副总裁。这意味着对工作进行组织,以便使工作最适合于人;对人员进行组织,以便使人们最有效地进行工作。这意味着将人作为一种资源来考虑;即人是某种具有特定的生理特性、能力和局限性的资源,需要像考虑任何其他资源,例如铜的特性一样,给予同样的关注。同时它还意味着将人力资源作为不同于任何一种其他资源的因素来加以考虑。因为他们具有个性和公民资格,对是否工作,做多少工作,如何工作具有自主支配的能力,因而需要激励、参与、满足、刺激和奖励、领导地位、身份和作用。仅仅只有管理工作才能满足这些要求。因为这些要求必须在企业内通过工作予以满足,而管理机构正是企业的驱动性的机构。

在每一个管理问题、每一项决策、每一项行动中还存在一项更为重要的因素——确切地说,不是管理的第四种职能,而是一种额外的尺度:时间。管理人员必须始终考虑当前又考虑长远的未来。如果眼前的利益是以危害公司的长期的盈利能力,或许



甚至是公司的生存为代价而取得的话,那么,管理的问题就没有得到解决。如果一项管理决策为了宏伟的未来而使这一年遭受风险,那么这项管理决策便是一项不负责的管理决策。人们经常看到这样的例子。管理人员在他们管理公司期间,创造出巨大的经济成就,但是在他们身后,除留下一个已经耗尽并且迅速萎缩的空壳子外,别无所留。这种例子是使当前和未来失衡的不负责任的管理行为的一个例子。眼前的“经济成就”实质上是虚的,是通过付出资本而取得的。在任何一种这样的情况中,只要当前和未来两者没有都得到满足,只要它们的要求没有取得协调,或者至少没有得到平衡,资本,即创造财富的资源就处在危险之中,就会受到损害或遭到破坏。

时间的尺度是管理固有的,因为管理与行动的决策联系在一起。而行动总是着眼于未来的结果。任何一个其职责是做而不仅仅是知道怎样做的人都一直会做下去,直至未来。但是,有两个原因说明为什么时间尺度在管理工作中特别重要也特别困难。首先,实现一项决策和证实一项决策是否正确所需的时间幅度正逐步延长,这是经济和技术进步的一项要素。50年前,把一种想法从实验室搬到试验工厂开始运作,爱迪生花了两年左右的时间。今天,爱迪生的后继者若想这样做可能需要花15年的时间。半个世纪前,一个工厂可以在两三年时间里就收回投资,而今天,每个工人平均资本投资额已增至1900年的10倍,同一行业的投资回收期也长达10年或12年。人群组织,如销售人员或管理群体,可能要花更长的时间去建立和收回对其的投资。

时间尺度的第二个特征是管理人员——几乎只有管理人员——必须同时既生活于当前又生活于将来。一个军事领导人也知道现在和将来。但是,他很少必须同时生活于两个时段。在和平时期,他不知道任何“现在”,所有的现在都是为未来的战争



作准备。在战时,他只知道最为短暂的“未来”,他只关注赢得那场将要到来的胜利,几乎忘却了其他的一切。但是,管理人员必须保持企业目前的成功和盈利,否则将不会有企业留存下来享受未来的乐趣。他们必须同时使企业能够发展和兴旺,或者至少使企业在将来能够生存下去——不然的话,他们就没有尽到保持资源的生产能力和不使其受损害的责任,就毁掉了资本。唯一与这“时间紧缩”类似的是政治家所处的窘境:他对公共利益负有责任,而他又需要连任,并以此作为他为公共利益贡献的先决条件。然而,寡廉鲜耻的政治家可能会觉得,对选民的承诺和一旦当政后的表现并不需要完全一致。但是,管理人员对目前成就所做的工作直接决定着未来的成就,他对未来成就所做的工作——例如,研究的费用,或工厂的投资——深刻地影响着目前现有的成就。

管理的综合性

管理的三项工作:企业的管理、管理人员的管理、工人和工作的管理是可以分别进行分析、研究和评价的。在这样做时,都会遇到现在和未来的时间尺度的问题。但是,在日常工作中,管理人员不能将它们分离开来。也不能将目前的决策与未来的决策分离开来。任何一项管理决策对三项工作都会产生影响,都必须将三项工作考虑在内。有关未来的最重要的决策常常是着眼于当前的情况及决策而制定的,如关于目前研究经费预算的决定,或关于处理一项申诉的决定,关于提拔这个人或让那个人离职的决定,关于保养标准的决定或关于客户服务的决定等。

决不能说某项工作占主导地位或需要更高的技术或能力。企业绩效的确是第一位的——它是企业的目的和企业存在

的原因。但是,如果没有起作用的企业,就将不会有企业绩效,无论管理人员多么擅长管理企业。如果对工人或工作管理不善,情况也同样如此。未对管理人员进行有效管理而取得的经济成效是虚构的,并且实际上是在糟蹋资本,未对工人和工作进行有效管理而取得的经济成效同样也是一种假象。它不仅会使成本增长到使企业失去竞争力的程度,通过制造阶级仇恨和阶级纷争,它也将使企业根本无法运作而使经济成效荡然无存。

管理企业极为重要,因为企业是一个经济机构。然而,对管理人员的管理以及对工人和工作的管理的重要性则恰恰是因为社会不是一个经济机构,因而它对管理的这两个领域极为关注。社会基本的信念和目的都要求在这两个领域内得以实现。

在这本书中,我们将始终把现在与未来综合在一起。但是,我们将分别讨论管理的三项主要工作中的各项工作:企业的管理,对管理人员的管理,对工人和工作的管理。然而,我们必须牢记,在实际操作中,管理人员总是在每一项活动中承担着这三项工作。我们必须牢记,在同一时间内承担的是三项而不是一项工作,由同样的人承担并由同样的人完成这些工作,执行同样的决定并推行同样的决策,实际上这是管理人员独特的状况。因此,在回答“什么是管理?管理干什么?”这些问题时,我们只能说管理是一种有着多重目的的机制,它既管理企业,又管理管理人员,也管理工人和工作。如果这其中缺掉一项,那我们就将没有任何管理,也不会有工商企业或工业社会。

3

管理面临的挑战

新产业革命——自动化：科学幻想和现实——什么是自动化？——概念性的原理，不是技术或精巧的装置——自动化和工人——自动化、计划和垄断——对管理人员的要求

在即将到来的我们称之为“自动化”的产业革命中，管理面临着对它的能力和它的最艰巨的任务的第一个考验。

今天，大量有关自动化的相当骇人听闻的“科学幻想”作品正在问世，“按钮工厂”是这些科幻作品中最不荒诞的一种幻想（虽然它大半也是一派胡言）。新技术的到来使得所有 30 年代的“计划派人士”的标语死灰复燃。它正在炮制出新的一批廉价惊险小说，旨在使我们对那个恶梦，那个由技术决定一切的乐园能略知一二。在那个乐园中，人类的决策、人类的职责、人类的管理都不再需要。在那个乐园中，由“电脑”控制的按钮创造和分配巨额的财富。

在那些荒诞离奇的虚构故事中，我们被明确地告知，新技术

需要的资本投资如此之大，除大企业外，所有的企业都不可能提供。我们听说——在欧洲比在这里传说得更多——新技术将使得竞争几乎不可避免地被消除，使得由此产生的大垄断企业既有可能也必须实行国有化。我们听说未来的按钮工厂将几乎没有工人（虽然我们尚未得知如果每个人都生活于一种强制的无所事事的生活中，谁将购买新技术倾泻出来的源源不断供应的商品），那些仍然需要工作的工人们将全是技术人员——电子工程师、理论物理学家、数学家，或看门人。但是管理人员是不需要的。实际上，虽然许多预言家在其他的观点上持有不同意见，但不需要管理人员他们似乎都坚决赞同。

如此多的这种推测出自于统治经济和中央计划的鼓吹者之口绝非偶然——在欧洲尤为如此。因为在目前预测之中的每一项将要发生的事都直接出自于计划派人士昨天催促我们接受的那张处方。由于我们身处自由世界，不再认为计划派人士的药方对我们有益，他们便以这些事情是必不可免的为借口，试图使我们接受同样的药方。

什么是自动化？

然而，所有这些主张、结论和恐惧都恰恰与新技术真正的含义完全相反。我们周围的确有着这方面的大量的例子——例如，石油冶炼厂，或者合成橡胶厂——所以，我们不必进行推测。我们可以阐明自动化是什么。它的作用将是什么。

自动化不是以“技术”为其特征。像每一种技术一样，它主要是一种概念体系，它的技术的方面是结果而不是原因。

第一个概念是高度抽象的概念：即在波动的现象背后存在着一种稳定性和可预测性的基本模式。第二个概念是工作性质

的概念。新技术并不像早期的单独生产所做的那样，将注重于生产过程。它将这种过程视为一种综合的协调的整体。它的目的是达到最好的过程——以最大的稳定性、最低的成本、最小的努力生产出最多种类的产品的过程。毫无疑问，生产过程的变动和波动越少，可生产出的商品的种类可能越多。

最后一点，新技术具有一个控制的概念，以保持目的和手段之间，产出和努力之间的平衡。自动化要求将重要的东西事先予以确立，并将其作为生产过程中一种预先设定的，自动起作用的调节装置而使用。

控制的方法可能极其简单。

在人寿保险公司的理赔办公室内，需要特殊处理的保险单——因为文件不齐全，因为资料散失，因为受益人没有明确确立，因为契据模糊不清，等等——都被搁置在一边，然后移交给一位专门的职员作特殊的单独的处理。这种做法任何人几天之内都能学会（或者可以设计一台机器做这种工作）。这样就能使98%左右的保险单的日常处理工作有可能得到迅速的平稳的连续的处理，尽管在支付方式和受益人的分配等方面的确存在着成千上万种变化。简单的排斥对维持生产流程来说也是一种适当的控制。

控制也可能需要复杂的机械装置。这种机械装置能够用来起到“反馈”作用。在反馈中，流程的结果被反馈到前面一个生产阶段以维持生产流程的运转，或者，如果有必要，调节生产流程。

这方面最简单的一个例子是蒸汽机上的“调节装置”。这个装置因锅炉内的气压上升而被顶开一个口子。通过这个口子，多余的蒸汽得以散发，这样使得气压充分下降，使这个装置沉到它原来位置，并重新封闭那个口

子。正是根据这一原理,腺体功能才发挥作用。而高射炮的控制系统所运用的也正是反馈的原理。

但是,对自动化的工艺而言,控制的方法是相当次要的事。关键的是必须在生产流程中建立一种控制手段,这种手段通过排除生产流程所不能处理的东西,或通过调整生产流程,使生产流程产生出所计划的结果而维持生产流程的正常运转。

只有当人们彻底地考虑了这些概念后,机器和精巧的装置才能被有效地运用。

只有作了这样一番概念性的反思后,这些以重复为特征的操作的机械化才既有可能又经济。人们能够用一台机器将原料输入另一台机器,改变原料在机器中的位置,或将原料从一台机器转向另一台机器。所有处理原料的工作——在大规模生产方式条件下这种工作提供了大量非熟练的重复性的工作——都能实行机械化操作。机器安装的调整和常规的检查(如机器温度是否太高或工具是否有点太锋利)也都能实行机械化操作。

然而,这种机械化本身不是自动化。它只是自动化的结果,而且也不是自动化所必须的。我们有很多不用传送带而实行有效的大规模生产方式的例子。例如,票据交换所的支票的清理。我们将会看到一些没有一件“自动的工具”,更不要说一个“按钮”的自动化的例子。

因此,在自动化中,如像在每一种技术一样,工艺、工具和精巧的装置,是针对一项任务并且由这项任务所决定的。它们并不构成自动化,自动化也并不应用这些技术工具和精巧的装置。自动化是工作组织的一种概念。因而它像适用于工业生产的组织一样,也适用于分销的组织或办公室工作的组织。

自动化和工人

通常认为新技术将以机器人取代人工劳力的想法是完全错误的。

“我负责一台模拟计算机已有一些时间，”我的一位学生告诉我，“居然有如此众多的企业界人士相信我受制于机器，这的确使我惊骇不已。”

实际上新技术(虽然肯定有挤走人的问题)将需要雇用更多的人员，尤其是需要雇用更多的非常熟练的受过高等训练的人员。

大约 20 年前，人们普遍认为大规模生产技术——昨日的产业革命——会把人们从工作中排挤出去。今天我们知道，大规模生产技术在哪里应用，它就在哪个行业迅速地增加就业机会。但是，人们仍然普遍认为大规模生产方式以非熟练工人取代了熟练工人。现在我们知道这种看法是一种谬误。例如在美国，大规模生产方式已在最大的范围内得以应用，在数量上和比例上增长最快的雇员种类是熟练的和受过训练的人们。昨日真正非熟练的只能从事体力劳动的工人，已经成为今日半熟练的机器操作工——一个具有更熟练的技能和受过高等教育，创造更多财富，享有舒适的生活的人。

目前正在发生的技术变化将使生产流程向前推进一大步。它们将不会使人工劳力成为多余之物。相反，它们将需要大量非常熟练的受过高级培训的人员——进行统筹规划的管理人员，设计、制造、保养和管理新工具的非常熟练的技术员和工人。毫无疑问，在每个国家，推进这些新技术的主要障碍多半将是缺乏

足够的受过培训的人员。

同样,新技术需要大企业也并非确实。更不要说新技术排挤小企业和独立企业了。在有些行业,新技术可能的确扩大了最经济的单位的规模。在其他许多行业(如以粗钢的生产为例),则有可能使相当小的单位,如果有必要的话,在经济上站住了脚。

最后一点,说新技术导致资本需求的大量增长,这也是不正确的。生产工人的人均投资当然将会上扬,然而,由于需要有更多的技术人员和管理人员,雇员的人均投资根本不会增长。根据我们的经验,根本不会出现每个产出单位的投资将显著增加的情况。

对管理人员的要求

首先,新技术将不会使管理人员成为多余之人,也不会以一般的技术人员取代他们。相反,它将需要更多的管理人员,它将极大地拓展管理的领域,许多现在被认为普通的工人必将成为能做管理工作的人。绝大多数的技术人员将不得不弄懂什么是管理,并从管理的角度观察和考虑问题。在所有的管理层次上,对管理人员的责任和能力的要求,对他的见识,他权衡风险的能力,他的经济知识和技能,他管理管理人员和管理工人及工作的能力,他决策的能力的要求都将大大提高。

新技术不会使集中计划和垄断——无论是国有化或私有的卡特尔——成为不可避免;更不用说使它们成为可取的手段。新技术要求有最大可能的分权制,最大可能的灵活性和最大可能

的管理自治权。在新技术时代,任何一个社会如果试图摆脱自治企业的自由管理,以便通过中央计划管理经济,这个社会便将痛苦地消亡。任何一个试图将责任和决策集中于高层的企业也将同样如此。它也将会垮掉,就像中生代的恐龙那样。恐龙试图以一个小小的集中的神经系统控制一个巨大的身躯,而该神经系统却无法使其适应环境的迅速变化。

由于这一切原因,任何一种未将自动化考虑在内的对管理性质的描述都将是不全面的。我倾向于相信,自动化将不会以一股突然而至的潮流将我们淹没,然而,它将逐渐地而又平稳地渗透进来。但是,它正在到来这一点则是没有什么可怀疑的。毋庸置疑,首先懂得自动化并率先系统地应用自动化的工业国家,将在20世纪下半叶在生产率和财富方面处于领先的地位。就像美国一样,通过懂得和应用大规模生产方式,在本世纪上半叶成为世界的首领。更可确信的是这一领导地位将落入这样一个国家,该国家的管理人员以管理的最完整的含义理解和实践管理。

第一部分

企业的管理

4

西尔斯公司的例子

何谓企业,企业是怎样管理的——一个尚未探索的领域——以西尔斯-罗巴克公司为例——西尔斯公司如何成为一个企业——罗森沃尔德的创新——发明邮购工厂——伍德将军与西尔斯公司的第二个阶段——制定销售规划和培养管理人员——T·V·豪泽和未来的挑战

怎样管理企业,看起来这个问题十分重要,以至于不得不就这个题目写出大量的书籍,而实际上,真正讲如何管理企业的书一本也没有。

世上倘若没有数千本也有数百本论述如何管理企业的各种职能的图书:生产和销售、财务和工程、采购、人事、公共关系,等等。但是,究竟何谓企业管理,企业管理的要求是什么,企业管理应该做什么,企业应该怎样管理,这些问题一直被人们忽

略了。

这种忽略不是偶然的，它反映出目前尚缺可经得起检验的企业经济理论。我们与其从谈论理论开始，不如首先仔细观察一下某个具体的企业的经营和运作状况。美国最成功的企业之一——西尔斯-罗巴克公司是阐明什么是企业，以及企业管理意味着什么的一个最好例子。

大约在本世纪初，当意识到美国的农民代表着一个被隔离而又独特的市场时，西尔斯组成一家企业。说到被隔离，因为农民的闭塞使得他们几乎无缘与当时已有的销售渠道接触；说到独特，因为在某些重要方面，农民的特殊需求不同于城市消费者的需求。虽然就个体而言，农民的购买力是低的，但是，农民在总体上却代表着一个巨大的、几乎未被开发的购买潜力。

为了接近农民，必须创建一种新的销售渠道，必须生产能符合农民需要的产品，必须向农民输送大量低价的、并能保证经常供应的商品。由于闭塞的客观条件使得农民不可能在货物装运前检验商品，或者在遭受欺骗时寻求赔偿，因此，供应商必须给予农民一种可靠和诚实的保证。

因此，在创建西尔斯-罗巴克公司时，需要对客户和市场进行分析，尤其需要分析什么是农民认为有“价值”的东西。此外，还需要在五个独特的领域进行创新。

首先，需要有系统的营销规划，即发现和发展能提供农民所需的特殊商品的供货渠道，以农民所需要的数量和质量以及他们所能承受的价格供应商品；第二，需要有邮购商品目录，该目录应能解除农民无法进城进行采购之苦。考虑到这一点，这份目录必须定期出版，而不能像拍卖廉价商品的告示那样，无固定发布日期。必须摒弃所有传统的邮购商品的做法，学会不以对商品

夸张的炫耀来诱使农民购物,而是实事求是地向农民介绍所供的商品。其目的是通过使农民相信该份目录和目录背后的公司的可靠性来建立一个长久的客户。这份目录应该成为农民的“福音书”;第三,陈旧的“买主自行小心”的观念应转变为“卖主自行小心”的观念——西尔斯公司著名的“退还你货款,不提任何问题”的政策充分表明了这个观念;第四,必须寻找一种方式能价廉快捷地满足客户大量的订货。没有邮购工厂,企业的经营是完全不可能的。

最后,必须组建起有关的人力组织。当西尔斯-罗巴克公司开始成为一家企业时,大多数必要的人员技能尚不具备。例如,缺乏适应这种经营方式的客户,缺乏精通投资管理新要求的会计,缺乏制作目录插图的美工人员,缺乏具有处理大量客户定单经验的职员。

理查德·西尔斯以他自己的名字命名公司,但是,使这家公司真正成为现代企业的却并不是他。西尔斯本人的经营活动难以称得上“经营企业”。他是一个精明的投机商,他大量买进亏本销售的商品,然后,通过大肆做广告,再整批售出。他的每一笔交易其实质都是一种售后清算交易,交易完成后再与参与交易的企业进行结算。西尔斯为他自己赚了很多钱,但是,他的经营方式从未能创造一个企业,更不要说长期经营企业。事实上,像许多有着与他相似的经营基础,结果在他前面倒闭的人一样,没有几年他就不得不退出商界。

是朱利叶斯·罗森沃尔德在10年间,从1895年他掌管公司起到1905年芝加哥邮购工厂开业为止,才使西尔斯公司脱颖而出成为一家企业。罗森沃尔德对市场进行了分析,他首创系统地开发商品渠道,他发明了定期发行内容翔实的邮购目录,推出了“保证满意,否则退款”的政策。他建立了富有成效的人力组

织。他在开始阶段就赋予管理人员最大的权力和对结果的全部责任。后来,他又给予每个雇员一份用经营利润为其购买的公司股份。因此罗森沃尔德不仅是西尔斯-罗巴克公司之父,也是“商品配售革命”的先驱。“商品配售革命”风靡 20 世纪的美国,是我们经济增长中极为重要的因素。

西尔斯公司早期历史的基本贡献中仅有一项不是罗森沃尔德作出的。芝加哥邮购工厂是奥托·多森在 1903 年设计的,比亨利·福特的工厂早五年落成。亨利·福特的厂是现代第一家以大规模生产方式进行生产的工厂。该厂以装配线、传送带、标准化的可互换的部件,尤其是以有计划的全厂范围的调度,将所有的工作分解成简单的重复的操作。

正是基于这些基础,到第一次世界大战结束时,西尔斯公司已发展成一个全国性的机构,它的“福音书”是除《圣经》之外唯一的一份可在许多农户家庭找到的印刷品。

西尔斯公司发展历程的第二个阶段始于 20 年代中期。如同它的第一篇章是由一个人,朱利叶斯·罗森沃尔德主导的一样,它的第二篇章则由另外一个人,即由罗伯特·E·伍德将军主导^①。

在 20 年代中期,伍德加盟西尔斯公司时,西尔斯公司原有的市场正在急剧地发生着变化。农民不再是闭塞的了,汽车使得他们能去城镇购物。他们不再是一个独特的市场,相反,在很大程度上由于西尔斯公司的作用,他们正迅速地将他们的生活方式和生活标准向城市中的中产阶级的生活方式和生活标准靠拢。

^① 罗伯特·E·伍德(1879—1969),美国企业家,毕业于军事学院,第一次世界大战时提升为准将,战后进入商界,将西尔斯-罗巴克公司发展成全世界销售额最大的零售公司。——译者

与此同时，一个巨大的城市市场出现了。这个市场像 25 年前农民的市场一样，以其市场自身的方式，呈现出同样的闭塞，同样的供应不畅。城市中低收入群体已经崛起，他们不再满足他们维持生机的生活标准，不再适应他们“下层阶级”独特的习惯。他们迅速地开始拥有金钱，产生要购买中产阶级和上层阶级所购买的相同商品的欲望。换言之，这个国家正急速地演变成为一个巨大的统一的市场，而配售体系却仍是一个分散的、阶级特性鲜明的市场的配售体系。

早在他加入西尔斯公司之前，伍德就作了这番分析。通过分析，他作出了将西尔斯公司的侧重点转向零售商店的决定——为商店添置设备，使之能向已经备有汽车的农民和城市居民提供服务。

为了使这项决定能够得以实施，必须再次进行一系列的创新。为了找到供货来源以及向他们购置商品，商品的营销必须增加两项新的重要的功能：设计产品以及扶植能够大量生产这些产品的厂商。“上流社会市场”的产品，例如，20 年代的冰箱，必须重新设计，使之适销于购买力有限的“大众市场”。必须造就产品供应商——经常是用由西尔斯公司的资金和西尔斯公司培训的管理人员——来生产这些产品。这样做亦需要进行另一项重要的创新：即处理好西尔斯公司和它的供货商之间的关系，尤其是与那些需要依托西尔斯公司购买他们大部分产品的供应商的关系。营销计划的制订和研究，系统地培育数以百计的能为大众市场生产产品的小供应商，这些前所未有的工作都必须创造性地进行实施。这些工作大部分是由 T·V·豪泽完成的。他多年担任西尔斯公司的销售副总裁。这些创新在西尔斯公司第二个发展阶段中对大规模商品配售所具有的基本作用如同邮购工厂和邮购目录在其第一个发展阶段中所起的作用一样。它们对美

国的经济作出了显著的贡献。

但是,从事零售销售也意味着要配备商店经理。邮购销售并没有为零售商准备管理人员。西尔斯公司经营零售业务的最初10年或15年中最大的瓶颈问题是管理人员的短缺。这个问题几乎一直持续到第二次世界大战。因此,必须对培养管理人员的领域进行最系统的创新。西尔斯公司30年代的政策成了美国工业界正在进行的培养管理人员的工作的起点。

向零售商店拓展意味着在组织机构方面进行彻底的改革。邮购销售是一种高度集中的经营方式——至少在西尔斯公司一直是如此。但是零售商店不可能由2000英里之外的总部来经营。它们必须由当地来管理。虽然西尔斯公司只需几家邮购工厂向全国供货,但是,公司今日却拥有700家商店,每家商店都有其自己的市场和它自己的地区属性。分权制的组织机构,管理分权制的公司的方法,对商店经理业绩的考核,以及既给予公司最大限度的自治权又保持公司的统一性,所有这些都必须探索出实施的办法,以便使零售有可能得以进行。另外,还需要制定新的报酬政策对商店经理的业绩进行奖励。

最后,西尔斯公司必须将创新引入商店的选址、建筑和外观布置等方面。传统的零售商店不适宜西尔斯公司的市场。这不仅仅是将西尔斯公司的商店办到城市郊区的问题,也不仅仅是为商店提供足够的停车场的问题。整个零售商店的观念必须改变。事实上,即使在西尔斯公司也没有多少人意识到这种创新是多么深刻,它对美国人民的购物和我们城镇的市容有多大的影响。今日被吹捧为零售业的重大创新的郊区购物中心,实际上只不过是西尔斯公司30年代确立的观念和方法的翻版而已。

拓展零售商店的基本决策是在20年代中期作出的,那些根本性的创新是在30年代早期进行的。这说明了为什么西尔斯公

司的交易量和利润在萧条时期、二战时期，以及战后繁荣阶段都持续上升，虽然这些基本决策实施至今已近 30 年，它们至今尚未完全被付诸实践。

商品规划——系统地设计用于大规模配售的优质产品，系统地培养从事大规模生产这些产品的人员，仍然有必要应用于女性时装领域。女性时装的传统的生产组织——纽约“服装区”——并不符合大规模配售的要求。尽管西尔斯公司能将其他相同的传统工业转变为大规模生产和大规模配售的产业，并且，在今日的拉丁美洲正成功地这样做着，它未能也不愿意改变女性时装产品的生产体系。

另一个未完成转变的领域是公共关系领域。西尔斯公司在朱利叶斯·罗森沃尔德领导下曾率先涉足公共关系领域。西尔斯公司的每一位人员也都认为这是一个至关重要的领域。虽然西尔斯公司的市场已呈城市化，至少在这个市场的购物习惯方面已是如此，这种对市场的基本分析构成西尔斯公司向零售商店拓展的基础，然而，西尔斯公司的公共关系仍然侧重于当初的“西尔斯公司，农民的朋友”之上。鉴于西尔斯公司的市场实际状况，人们只能认为这是一种农民恋旧的心态，与企业的需要不相适宜。

伍德将军 1954 年春季从西尔斯公司的董事长职位上退了下来，T·V·豪泽接替了他的职位。这充分标志着西尔斯公司的一个时代的结束。西尔斯公司现在面临着新的问题和新的机遇。

一度曾经改变西尔斯公司市场的汽车似乎将要再一次改变这个市场。在我们大多数城市中，驾驶汽车已是如此不舒服，停车更是如此困难，以至汽车迅速地失去它对购物者的帮助作用而正成为它自己最糟的敌手。与此同时，西尔斯公司的典型的客

户——家庭主妇,越来越趋于谋求职业,在购物的时间她们必须得上班。或者,她们有小孩,在外出购物时无人照看小孩。

如果这种认识是正确的,那么西尔斯公司需要对市场和顾客再作一次分析,并制定出新的目标,就像其在历史上两个转折点时曾做过的那样。可能需要有一种新型的配售组织,在这种组织中,当地的商店是售货员的总部,售货员受理客户的定单。售货员也许会开着一辆样品车,挨家挨户地流动。最近几年,挨门挨户地销售的交易额的增长也许预示着这样的一种发展趋势。这种变化似乎自然需要有新的组织概念、新的报酬政策和方法。可能会产生难以寻找合适的人员的新问题,就像 20 年前难以寻找零售商店管理人员一样。在客户家中提供西尔斯公司产品的服务可能最为关键,也许最终会像 40 年前的退款保证一样重要。大部分客户的购物方式可能会又一次转向按目录购物的方式,虽然不会再通过信件传递,而是通过流动的售货员或通过电话转达。反过来,这又需要对邮购工厂实施技术改造,迄今为止,邮购工厂的经营几乎仍然沿袭 50 年前奥托·多林提出的基本模式。受理客户的定单,无论这些定单是通过邮寄,通过电话,或通过售货员送交,似乎都需要有一家其运作完全建立在应用自动化和反馈原理的基础上的全自动工厂。

甚至商品规划也需要确立新的目标。因为今日最重要的顾客——已婚的少妇,在很多方面像处于最闭塞时期的美国农民一样,是一个独特的市场。她们常常拥有一份工作。

换句话说,西尔斯公司可能需要再一次思考企业是什么,其市场在哪里,需要进行哪些创新。

5

企业是什么？

企业是由人们创造和管理的，而不是由某些力量创造和管理的——利润最大化的谬误——利润是经济活动的客观条件而不是经济活动的根本原因——企业的目的：创造顾客——两种企业职能：营销和创新——营销不是一种专门的活动——通用电气公司的方案——企业是实现经济增长的机构——有效地利用一切创造财富的资源——什么是生产劳动？——作为生产率因素的时间、产品组合、工艺组合和组织机构——利润的作用——应追求多少利润？——企业管理，一种理性的活动

从西尔斯公司发展过程中可以得出的第一个结论是企业是由人们创造和管理的，它不是由某些“外在力量”管理的。经济

力量制约了管理人员所能做的事情。经济力量为管理人员的行动创造了机会,但经济力量本身并不决定企业是什么或企业做什么。有人常说:“管理只是使企业适应市场的力量”,其实没有比这种陈词滥调更为愚蠢了。管理人员不仅发现这些“力量”,而且通过其自身的行为创造“力量”。就像五十年前有个朱利叶斯·罗森沃尔德使西尔斯公司成为一家企业,以及二十五年前有个伍德将军改变这家公司的基本性质从而使这家公司在萧条时期和第二次世界大战时期保持发展和取得成功一样,将来必然会有某个人,可能是相当一部分人,作出决策,决定西尔斯公司是否将继续兴旺或趋向衰败,无论这家公司将生存下去或最终消亡。每一个企业都是如此。

第二个结论是不能以利润来界定和解释企业。

当问到普通的商人什么是企业时,他可能这样回答:“一个创造利润的组织。”一个普通的经济学家也可能作出同样的回答。但是这种回答不仅是错误的,而且答非所问。

同样,在流行的有关企业和企业行为的经济理论中存在着严重的误区——“利润的最大化”理论。充其量只是一种以复杂的方式表达的“低价买进,高价卖出”的老话。这种理论也许可以圆满地解释理查德·西尔斯是怎样经营的,但是它的确是理论的误区,因为它不能说明西尔斯-罗巴克公司,或任何一家其他企业是怎样经营的,也不能说明这家企业该怎样经营。

这一现象清楚地表明,经济学家自己必须努力拯救理论。乔尔·迪安,当今一位在企业分析方面最杰出的、成果斐然的经济学家,仍然持这种理论,他是这样解释这种理论的:

经济理论的一条基本假设是:追求最大限度的利润是每一个企业的基本目标。但是,在最近几年中,“利润最大化”被理论家们广泛地用来指长远的目标;指管理人员

而不是企业业主的收入；指非货币性的收入，包括诸如向工作负担颇重的神经高度紧张的经理们所提供的越来越多的消遣，以及公司内经理们之间的更和谐的关系；指用于特殊用途的津贴，如抑制竞争，保持对企业的控制，逃避加薪的要求，以及防止反托拉斯的诉讼。这个概念已变得如此笼统和混乱以至于它似乎包罗了人们生活中大多数目标。

这种倾向反映出理论家们越来越意识到许多公司，尤其是一些大公司，就边际成本和收入而言，并不是根据利润最大化的原则经营的。……

的确，当一种理论可以包罗万象地运用时，它也就失去了其意义和用途。

这并不意味利润和盈利能力不重要。盈利能力不是企业和企业经营活动的目的，而是企业的一种约束因素。利润不是企业行为和企业决策的理由或根本原因，而是对它们活动的一种检验。如果是天使长^①而不是一位商人坐在董事的位子上，他们也不会不关注盈利能力，尽管他们对盈利丝毫不感兴趣。这也同样适用于那些与天使长毫不相干的人——管理苏联企业的人民委员。任何一个企业的问题不是利润的最大化，而是获取足够的利润以抵偿经济活动中随时可能发生的风险，以此来规避损失。

产生这种混淆的根源是错误地相信人的动机——所谓的企业家盈利的动机——是影响人的行为或指导他的行动的原因。究竟是否有诸如利润动机这样一回事，十分令人怀疑。它是古典经济学家为了解释经济行为而发明的，否则难以自圆其说。然而，除了一些相反的例证外，没有任何证据可以证实存在着盈利

① 天使长(archangels)，系基督教《圣经》中神的使者。——译者

动机。当利润动机学说才开始用于解释经济变化和经济增长的现象时,我们早已发现产生这种现象的真正的原因。

但是,是否存在利润动机对了解企业行为,包括了解利润和盈利能力无关紧要。吉姆·史密斯经商赚钱,他是为了谋求利润还是为了别的什么,这只有他自己和记录天使^①才弄得清楚。我们并不知道吉姆·史密斯做什么以及干得怎样。当被告知一个勘探者力图发财时,我们并不知道他在内华达沙漠寻找铀的具体工作情况。当被告知一个心脏专家在谋生计,或者甚至说他力图为人类造福时,这并不能帮助我们了解他所做的工作是什么。利润动机及其衍生物——利润的最大化,与企业的功能、企业的目的、企业管理的工作同样无关紧要。

实际上,这个概念不仅无关宏旨,更为糟糕的是这是一个有害的概念。这个概念造成了我们社会对利润性质的误解,它也是根深蒂固地敌视利润的主要原因。对利润性质的错误理解和对利润的敌视是最危险的社会通病之一。它对美国以及西欧国家中的最严重的公共政策的错误负有责任。这些错误明显地是因对企业的性质,功能和目的缺乏理解所致。

企业的目的

如果我们要知道企业是什么,我们必须从理解企业的目的开始。企业的目的必须存在于企业本身之外。事实上,由于企业是社会的一部分,企业的目的必须存在于社会之中。对企业的目的,只有一个有说服力的定义,那就是造就顾客。

^① 记录天使(Recording Angel),系基督教《圣经》中专记人的行为善恶以供末日审判之用的天使。——译者

市场不是由上帝、大自然或经济力量所创造的，而是由企业家创建的。在企业家向顾客提供某种手段，满足他们的需求之前，顾客也许已感觉到那种需求。这种需求如灾荒时期对食物的需求，这种需求的欲望的确主宰着顾客的意识，只要他醒着，就会产生这种需求。但是，过去这只是一理论上的需求，只有当企业家的行为使之成为实际需求时才会有顾客，有市场。当然，那也可能是一种未察觉的需求，或者根本不存在任何需求，直到通过广告、推销和发明某种新东西后，才会出现这样的需求。在这种情况下，企业行为的确造就了顾客。

是顾客决定了企业是什么。因为只有顾客，通过其对商品或服务的购买，才使经济资源转化为财富，物品转化为商品。企业想生产什么并非十分重要，特别是对企业的未来和它的成功并不十分重要。顾客想购买什么，什么是他们所认为的“价值”，那才是决定性的。他们决定着企业是什么，企业生产什么，企业是否会兴旺。

顾客是企业的基础，并使其得以生存。只有顾客才能创造就业机会。正是为了向顾客提供商品，社会才将创造财富的资源委托给企业。

企业的两种职能

由于企业的目的是造就顾客，任何企业都有着两种职能，也仅有此两种基本职能：营销和创新。这是企业的两种功能。

营销是企业与众不同的独一无二的职能。企业不同于任何其他组织之处在于企业经营产品和提供服务。无论是教会、军队、学校，或是州政府都不经营产品和服务。任何一个通过经营商品和提供服务来体现自己职能的组织都是企业。任何一个不

从事营销或偶然从事营销的组织都不是企业，并且不应该对其实行像一个企业那样的管理。

第一个明确地将营销看作是企业的核心的职能，并将造就顾客看作是管理人员特定工作的人是赛勒斯·麦考密克^①。历史书中仅提到他发明机械收割机。但是他还发明了现代营销的基本手段：市场调研和 market 分析，市场地位的概念，现代的定价政策，现代服务的推销员，向顾客提供零部件和服务，以及分期付款的信用贷款。他是真正的企业管理之父。到 1850 年，他已经作出了上述全部的发明，然而，直到 50 年后人们才纷纷仿效他，甚至在他自己的国家也同样如此。

1900 年以来，美国的经济革命在很大程度上是一场由美国企业管理人员对创造性的、进取性的、开拓性的营销承担职责而引起的销售革命。50 年前，美国企业界人士对待营销的典型态度还是：“销售部门销售工厂生产的任何产品”。今天，人们日益认识到“市场需要什么，我们就生产什么”。但是，我们的经济学家和政府官员却才开始认识到这一点。例如，美国商务部最近着手设立配售办公室。

在欧洲，仍然几乎无人认识到营销是企业特定的职能，这也是今日欧洲经济呆滞的主要原因。为了充分认识营销的重要性，需要克服将“营销”看作是卑贱的、寄生性的工作，而将“生产”誉为高雅的工作的那种根深蒂固的社会偏见，克服由这种偏见而产生的将生产看作是企业的、决定性的功能的理论谬误。

一些意大利大公司就是以传统的方式对待营销的典型例子。那些公司不设国内销售经理，尽管其国内市场占公司业务的

^① 赛勒斯·麦考密克(Cyrus McCormick, 1809—1884)，美国工业家及发明家。——译者

70%。

营销实际上非常重要,它决不是建立一个强有力的销售部并将营销委托于这个部门就可以完事的。营销比销售的含义更为广泛,它决不是一种专门的活动。营销涉及到整个企业。从营销的最终结果的观点来看,即从顾客的观点来看,营销是经营的全部。因而,对营销的关注和负责必须渗透到企业的各个领域。

通用电气公司经过 10 年的摸索而制定的方针就是这种营销概念的一个例子。这个方针试图从设计阶段开始就将顾客和市场的需求溶入产品中。它将具体的营销行动看作仅仅是一种销售努力的最后一步。这种销售努力早在第一位工程师在蓝图上搁上铅笔之前就已开始了。如该公司 1952 年年报中的一段叙述所称“营销人员介入于生产过程的开始而不是介入于生产过程的结束,并将营销与经营的每个阶段相结合。这样,通过分析和研究,营销将为工程师、设计师和生产人员确立什么是顾客需要的产品,什么是顾客愿意支付的价格,何时何地顾客需要这种产品。营销对产品计划、生产安排和投资控制,以及对产品配售和产品服务都具有决定性的影响”。

企业是实现经济增长的机构

但是仅营销一项并不构成一个企业。在停滞的经济中,就不存在所谓的“企业”,甚至也没有所谓的“企业界人士”。因为在停滞的社会中,“中间商”只是一个收取佣金的“经纪人”。

企业只能存在于一个发展的经济中,或者至少存在于认为变革是自然而必须的经济中。企业是增长、发展和变革的特定机构。

因而,企业的第二个职能是创新,即提供更好更多的商品和服务。仅仅一般地提供商品和服务对一个企业来讲是不够的,企业必须提供更好更多的商品,企业并非一定要扩大规模,但是需要不断地向更好的方向发展。

创新可以采取降低价格的形式。这是经济学家最为关注的形式,因为这是唯一的一种他可以用定量的工具衡量的形式。但是,创新也可以是一种新的更好的产品(产品的价格甚至可以更高)、一种新的便利,或创造一种新的需求。它也可以是发现旧产品的新用途。

一个销售员成功地将冰箱出售给爱斯基摩人,帮他们解决防止食物冰冻的问题,那他也就是一名“创新者”,这与他开发出一条崭新的工艺流程或发明出一种新的产品别无不同。向爱斯基摩人出售冰箱,用以防止食物温度过低,那实际上是创造一种新的用途。从技术上讲,当然那是一个同样的老产品,但是,从经济学上讲,那是一种创新。

创新贯穿于经营的每一个阶段。有可能在设计上创新,在产品上创新,在销售技术上创新。有可能在价格上或对顾客的服务上创新。有可能在管理组织或管理方法上创新。或者创新有可能是签一份新的保险单,能使商人承担新的风险。美国工业界近几年最有效的创新不是大肆渲染的新的电子或化学产品和工艺,而是在材料的利用和管理人员的培养上的创新。

创新涉及各种类型的企业。创新对银行、保险公司或零售商店所具的重要性不亚于它对生产和制造企业所具的重要性。

因而,在企业的组织中,创新决不能视为一种与营销不相干的功能。创新不局限于工程技术和研究,创新涉及到企业所有的部门、所有的功能、所有的活动。再说一遍,创新不只局限于生产企业,商品销售的创新与商品生产中的创新同样重要;保险公司

的创新或银行的创新也同样重要。

对产品和服务方面的创新的领导通常可集中于一个专门负责创新的职能性的下属机构,这在一个具有强烈工程或化学性质的企业中尤为如此。同样,在一家保险公司中,设立一个对开发新的保险品种负有领导责任的专门部门也是合乎逻辑的。也完全可能存在另外一个专门的部门,负责对组织销售、办理保险、处理索赔进行创新。因为这两者都是保险公司的业务。

一家颇有规模的铁路公司组织了两个由副总裁领导的创新中心。一个负责运输方面的系统工作:机车和车辆、轨道、信号、通讯。另一个负责货运和客运服务、新的货运来源的开发、新的关税政策、新市场的开辟以及新的服务等方面的创新。

但是,企业的其他管理部门也都必须对创新负有明确的职责和确立明确的目标。各个部门必须负责对公司的产品和服务的创新作出贡献。除此之外,各个部门还须自觉地努力提高该部门所从事的专业领域的管理艺术:销售或会计,质量控制或人事管理。

有效地利用一切创造财富的资源

企业必须掌握创造财富的资源以实现它造就顾客的目的。因而,企业具有有效地利用这些资源的职能。这是企业的行政职能。就这一职能的经济方面而言,这称之为生产率。

最近几年,每个人都在谈论生产率。生产率的提高——更好地利用资源——既是较高的生活水准的关键所在,也是经营活动的结果,这已不是新闻。但是,我们实际上对生产率知之甚少,我们确实还没有能力对生产率进行衡量。

生产率意味着各种生产要素之间的一种平衡。这种平衡将以最小的投入产生最大的产出。这与一个工人的生产率或一个小时的生产率完全是两码事。这种生产率最多只能模糊地反映在传统的标准中。

由于传统的标准仍然建立在 18 世纪的迷信上,即体力劳动说到头是唯一的生产性资源,因而,体力劳动成了唯一真正的“作用力”。这些观点表达了一种机械学上的谬论——所有人类的成果最终都可以用肌肉力量的单位来衡量。但是,如果有一件事是我们所知道的话,那便是在现代经济中生产率的增长从来不是通过肌肉力量取得的。事实上它也从来不是由体力劳动者取得的。它永远是摒弃体力劳动的结果,是用某种其他东西替代体力劳动的结果。这些替代物当中的一种替代物自然是资本设备,即机械能。

至少还有一个重要而尚未探索的问题是生产率的提高,是通过由受过教育、具有分析能力和理论知识的人员来取代体力劳动者(无论是熟练的或是非熟练的体力劳动者)取得的,是由管理人员、技术人员和专业人员取代“劳工”,由计划取代“做工”而取得的。很明显,这种替代必须在安装资本设备以取代人的体能之前发生,因为必须有人计划和设计设备——一项概念性的、理论性的和分析性的工作。事实上,略作思考就可明确经济学家如此关注的“资本形成率”,是第二位的因素。经济发展中的基本因素必须是“智力积累”的速率,即一个国家造就具有想像和思维能力、受过教育、有理论和分析能力的人才的速率。

固定设备的计划、设计和安装仅仅是通过“脑力”取代“体力”而使生产率有所提高的一方面。重要的是这是一个通过直接改变工作的性质而作出的贡献,是不增加任何形式的固定设备投资,将一件需要由许多体力劳动者(包括熟练和非熟练的体力

劳动者)从事的工作转变为一件需要由具有想像力和受过教育的人员进行理性分析和概念思考的工作。

最近的研究(例如,斯坦福研究所的一项研究)相当清楚地表明,西欧和美国之间的生产率的差别不是资本投资的问题。人们发现,在欧洲许多行业中,资本投资和生产设备与美国不相上下,但生产率比相应的美国行业要低三分之二。唯一的解释是管理人员和技术人员的比例偏低,以及由于过分依赖于人工技能,使欧洲工业的组织结构显得相当落后。

在1900年,美国典型的制造公司用于管理、技术和专业的人员的费用,在每100美元的直接人工支出中大约不超过5到8美元。今天,有许多行业这两项支出已几乎持平。尽管从比例上讲,直接人工工资的增长快得多。在制造业、交通运输业和采矿业之外的领域,在流通领域,在金融和保险业,在服务行业中(即在美国经济的半壁江山中),生产率的提高完全是由于计划取代劳作,脑力取代体力,知识取代辛劳而取得的。因为在这些行业中,资本投资充其量也只是一个很小的因素。

生产率的问题并不局限于制造业。也许今天提高生产率的最大的机会存在于流通领域中。例如,如何运用大众传媒——报纸、电台、电视来取代个人的销售作用?怎样在作出促销之前培养顾客的购买习惯。在某些行业,用于广告的开支大于实际生产的开支。然而,如一些广告专家所强调的那样(如哈佛的马尔科姆·P·麦克奈尔),我们无法衡量广告的影响和作用。我们甚至也难以衡量广告是否比个人促销更为有效。在配售、自我服务、包装、大众媒介的广告、直接邮购等等方面的技术变革的总体影响就像自动化在该领域所产生的革命影响一样。然而,我们甚至缺乏最基本的工具来界定,更不要说来衡量应用

于流通领域的资源所产生的生产率。

与生产率有关的企业管理词汇,特别是会计词汇已经非常陈旧,以致会对人产生误导。被会计师称之为“生产工人”的是指那些操纵机器的体力劳动者。实际上,这些体力劳动者是生产率最低的劳动力。会计师称之为“非生产性员工”的,即所有不摆弄机器但却对生产作出贡献的各类员工。它包括前工业时期生产率低下体力劳动者,如清扫工;传统的高技能高生产率的体力劳动者,如工具制造匠;新工业时期高技能的劳动者,如维修保养电工;以及工业化时期知识程度较高的人员,如工头、工程师、质量检验员。最后,会计师笼统归之为“管理费用开支的人员”的人中,包括最具生产力的资源:经理、计划员、设计员、革新者。“管理费用开支的人员”一词流露出一种抵触的情绪。当然此词这里也可能包括那些高薪聘用的,倘若不是消极的便纯粹是寄生的人员。聘用这些人员是由于组织不当,情绪懈怠,或目标混乱,即因管理不善所致。一个典型的例子就是“协调人”一职(毋需赘言,我不是谈论某个人的能力或表现)。

换句话说,有两种管理费用:生产性的管理费用——用于管理人员、技术或专业人员的费用。这种费用取代了一笔至少数额相等的用于生产的或非生产的人员的费用或资本开支。另一种是消极性的或摩擦性的管理费用。这种费用不提高生产率,相反阻碍生产率。这是由摩擦造成的,反过来又制造摩擦。

因而,我们需要这样的一种生产率概念,它将所有作用于产出并体现在产品上的努力都考虑在内,而不是只将劳动看作是唯一生产性的努力,但是,即使这种概念已是巨大的进步,如果其努力的定义仍然局限于以一种有形的并可直接测算成本的形式来表示的话,即以会计师的关于努力的定义和符号来表示,那么这种概念仍是不完整的。有一些对生产率即使不是有决定性

的影响也是有重大影响的因素从未见诸于成本。

首先是时间——人的最易流失的资源。人和机器是否持续地使用或仅使用一半时间，其生产率的高低是不同的。没有比试图将过多的生产能力塞入同一时段更为无效率了。在一个人员过剩的工厂或者在一台陈旧的设备上，完全可以从容地尝试三班制的工作方式。

其次是“产品组合”——相同资源的各种不同组合方式之间的一种平衡。企业界人士都知道，这些不同组合方式的市场价值的差异很少是与用于构成这些组合的努力相一致的。通常，两者之间不存在明显的关系。一个公司耗费同样的材料和技能，以及同样总量的直接与非直接的劳力，生产同样数量的产品，根据其产品结构，有可能大获其利也有可能破产倒闭。很明显，这表示同一资源的生产率存在相当大的差异，但是，这不是一种以成本显示出来的或可以通过成本分析捕捉到的差异。

另外，还存在一种我称之为“生产过程组合”的重要因素。怎样做对公司更有效益：是购置部件还是生产部件？是自行装配公司的产品还是签约发包给外单位装配？是以自己的品牌通过自己的售货渠道销售产品还是将产品售给不是从属于公司的批发商，由他们用他们自己的品牌销售？公司的长处是什么？如何最有效地利用公司自己的专门知识、能力、经验、信誉？

并非每个管理班子都是无所不能的，也不是说每个企业都必须从事那些旨在获取最大利益的经营活动。管理班子都有其专长和局限，任何时候，谁企图超越这些专长和局限谁就有可能失败，无论这种冒险蕴含着多大的利润。擅长于管理高度稳定的企业的人们将未必能适应一个动荡的或快速发展的企业。当企业进入一个巩固或休养生息阶段时，在迅速拓展的企业中成长起来的人们，很有可能（如日常经验所示）会将企业搞垮。擅长于

管理一个在研究方面有基础的企业的人们也许未必能做好须承受高度压力的营销新奇商品和时髦商品的工作。利用公司和其管理人员的专长,不超越人们固有的局限性是生产率的一种重要的因素。

最后,企业的组织机构以及企业内各种活动的平衡对生产率有着极为重要的影响。如果缺乏职责明确的组织,管理人员就会浪费时间去找他们应该干什么而不是干那件事。公司最短缺的资源就这样被浪费掉了。如果企业需要重点关注营销,而高层管理人员只对生产感兴趣(也许他们都来自生产部门),那样也会丧失生产率,最终的结果比人均每小时产量的下降更为严重。

因此,我们不仅需要界定生产率,以便能将所有对生产率有影响的因素都包容进去,而且需要确立将所有这些因素都予以考虑的目标。我们需要建立一些标准,用以衡量资本取代劳动以及以营业成本取代资本和劳力时对生产率会产生多大的影响,并以某种方法分清创造性的和寄生性的管理费用。要建立一些标准,以衡量出时间的利用、产品结构、过程结构、组织机构,以及各种活动的平衡对生产率的影响。

不仅各个管理部门需要认真地衡量生产率,整个国家也需要这样做。缺乏这种衡量是我们经济统计中最大的空白,它严重影响我们所有试图预测、估计经济萧条的能力和对付经济萧条的政策。

利润的作用

现在,我们才具备条件谈论利润和盈利能力,讨论企业的性质通常由此开始。因为利润不是原因,利润是结果——是企业的

营销、创新和生产能力的绩效。与此同时，利润是对这种绩效的一种检验——如同苏联在 20 年代初废除利润后不久所发现的那样，利润是唯一可行的检验。确实，利润是今日科学家和工程师在谈论反馈时所指的一个极好的例子，反馈是构成所有自动化生产体系的基础：一种通过其自身的产品而进行的过程的自我调节。

但是利润还有同样重要的第二种功能。经济活动总是侧重于未来；而对未来唯一可确定的是其不确定性，是它的风险。“风险”一词在阿拉伯语中原意为“获得自己每天的面包”决非偶然；正是通过承担风险，所有企业人士才获得他日常的面包。由于企业活动是经济活动，它总是产生变化，总是锯掉支撑自己的支柱，总是故意使现有的风险更具风险性，或制造新的风险。正如西尔斯公司发展历程所示，这种经济活动的“未来”是一个长远的未来；它需要花费 15 年才使西尔斯公司的基本政策得以全面实施，使得重大投资得到回报。人们知道“延长经济弯路”是经济发展所必须的这一道理已有 50 年了。虽然我们对未来一无所知，但是我们知道，我们试图预测或预先决定的未来越是久远，其风险越是呈几何级数增长。

企业的首要任务是生存，换句话说，企业经济学的指导原则不是最大限度的利润，而是避免损失。企业必须筹备保险金，以防其经营中不可避免要涉及的风险。筹措保险金只有一种渠道：利润。的确，企业必须不仅为其自身的风险提供保险金，它还必须为抵补其他经营亏损的企业的损失而有所贡献。因为，社会在一种积极的经济新陈代谢中有着切实的利益，在这种经济的新陈代谢中有些企业遭受损失并进而消亡，这是一个自由、灵活、开放经济的主要保障。企业还必须对社会的公共开支作出贡献——学校、军备等等。也就是说，企业必须获得足够的资金支

付税收。最后,企业必须创造用于未来发展的资本。但是第一位的是企业必须获取足够的利润来投保自己的风险。

总之,获得最大限度的利润是否是企业家的动机仍值得商榷。但是,绝对有必要使企业创造至少用于补偿自己未来风险所需的利润,创造使企业能在商界立足并能保持其资源的创造财富的能力完好无损所需的利润。这种“所需的最低限度的利润”,通过对企业设定严格的界限并检验它们的有效性而影响企业的行为和企业的决策。为了管理,管理人员需要有一个利润目标,该目标至少与所需的最低限度的利润相等,需要有一些尺度来衡量利润是否达到了预定的要求。

那么,什么是“企业管理”?根据企业活动是通过营销和创新来造就顾客这样的一种分析,企业管理必须永远以企业经营为特征,它决不能是一种官僚的、行政的,或者甚至是一种制定政策的工作。

由此可见,管理企业必须是一项创造性的而不是一项适应性的任务。管理部门愈是创造经济条件或改变经济条件,而不是被动地适应经济条件,管理人员就愈能更好地发挥作用。

但是,我们对企业性质的分析还表明,虽然管理最终只是由经营业绩来检验的,但管理是一种理性的活动。具体地讲,这意味着企业必须确立目标。这些目标表明什么是需要达到的而不是(如利润最大化理论所隐含的)旨在迁就那些可能做到的事。因而,确立目标应该着眼于那些所需要做到的事。只有到那时,才能提出对那些可能做到的事必须作出哪些让步的问题。这要求管理部门决定企业从事什么业务,以及什么业务是企业应该从事的。

6

我们的业务是什么， 它应该是什么？

什么是我们的业务，既不简单也不明显——电话公司的例子——未能回答这个问题是企业失败的主要根源——成功地回答这个问题是企业成长和企业有成绩的主要原因——企业成功时的一个最重要的问题——谁是顾客？——顾客购买的是什么？——凯迪拉克公司和帕卡德公司——什么对顾客有价值——我们将来的业务是什么——我们的业务应该是什么——盈利能力作为一个目标

可能没有比回答公司的业务是什么更为简单或更为明了的了。钢铁厂生产钢，铁路公司管理火车运送货物和乘客，保险公司承保火灾险。确实，这个问题看上去如此简单，以至很少有人提出，问题的答案似乎如此明了以至很少有人回答。

实际上，“什么是我们的业务”几乎一直是一个需要冥思苦想和研究后才能回答的难题。正确的答案通常也决不是浅显易见的。

这个问题最早最成功的一个答案是西奥多·N·韦尔大约在 50 年前为美国电话电报公司作出的。“我们的业务是服务”。这个答案说出后听起来似乎很明确。但是，首先必须认识到，电话系统，一种自然的垄断体系，是易被国有化的。私营电话服务公司在—个发达的工业化国家内确实是一个例外，其生存需要社会给予支持。其次，必须认识到，社会的支持是不可能通过宣传运动或通过“反美的”或“社会主义的”攻击、批评而取得的。这种支持只有通过使顾客满意才能获得。这一认识意味着经营方针的根本变革。它意味着不断地向所有的雇员灌输献身于服务的思想，以及强调服务的公共关系。它意味着侧重研究和技术的领导；意味着一种新的财务方针，这种财务方针认为公司必须在所有有服务要求的地方提供服务，认为管理人员的工作是筹措所需的资金并从该资金中获取投资回报。事后看来，这些事情是那么明显，但是，这是整整花了 10 年时间才领悟出来的。要不是在 1905 年前后对自己的业务作了仔细的分析的话，电话公司怎么能在罗斯福新政时期避免被收归国有的命运呢？

我们经营的业务是什么？这不是由生产者决定的，而是由顾客决定的。它不是由公司的名称、地位或公司章程确定的，而是顾客在购买商品和需要服务时，由顾客的需求确定的，因而，在回答这个问题时，只能从企业外部来看待企业，根据客户和市场的观点来回答。任何时候，管理人员必须将顾客所见的、所想的、所相信的，以及所需要的看作是一个值得引起关注的客观事实，像对待售货员的销售报告、工程师的测试和会计师的数字一样，

认真对待。这是一件管理部门很难做得到的事。管理部门必须下功夫从顾客那里得到真诚的回答而不是试图去揣摩顾客的心思。

因此,企业最高管理层的首要职责是提出“什么是我们的业务”的问题,并且切实地对这个问题加以仔细的研究,并找出正确答案。的确,判断某项特定的工作是否属高层管理,一个极有效的方法是了解该项工作的承担者是否需要关注并负责回答那个问题。

很少有人提出这个问题——至少很少有人以明确和尖锐的形式提出这个问题,很少有人对此问题给以充分地研究和思考,这也许是企业经营失败的一个最重要的原因。反之,无论何地我们发现一个杰出的成功的企业,几乎总会发现,如我们在电话公司或西尔斯公司的例子中所发现的那样,它的成功在很大程度上是基于明确和慎重地提出这个问题,并且深思熟虑地、全面地回答了这个问题。

“我们的业务是什么” 决定企业成败的最重要的问题

西尔斯公司的例子还表明,不仅在企业初创时,或在企业遇到困难时才有必要提出这个问题,相反,当企业成功时,最需要提出和彻底研究这个问题。因为那时若不提出这个问题就有可能导致企业迅速衰败。

在企业初创时期,人们常常不会有目的地提出这个问题。一个自己配制清洁剂并挨门挨户推销的商贩,除了知道他的清洁剂能极有效地清除地毯窗帘等织物上的污点外,并不需要了解得太多。但是,当他的产品开始走俏,当他需要雇用他人配制和

销售清洁剂时,当他需要决定是否继续由自己直接销售还是通过零售店销售时,是由百货商店,或超级市场,或五金商店销售,还是由三家共同销售时,当他需要决定他还需要生产其他什么产品以形成产品系列时,他必须提出并回答“什么是我的业务的问题”。如果他在成功时未能回答这个问题,即使他拥有最好的产品,不久他也将会重新穿破皮鞋挨门挨户地推销这个产品。

这是一个重要的问题,无论对一个对其实际生产的产品似乎没有什么调控能力的企业,如铜矿或钢厂,或是对一个对其经营有很大调控能力的企业,如零售店或保险公司,都一样重要。无疑,铜矿生产铜,如果市场对铜没有需求,这家铜矿必定倒闭。但是,对铜是否有需求,在相当程度上取决于企业管理层所采取的举措。即管理层培育市场的举措;发明铜的新用途的举措;超前地进行市场布点的举措;或超前地确定技术发展项目的举措。这些举措有可能为铜的利用创造新的机会,也可能会威胁其现有的用途。

以产品为主或以加工为主的行业,如炼钢、石油化工、采矿或铁路运输,必然在许多而不是一项业务上,与其他行业存在着本质的差异,这意味着这些行业有着更为困难的任务——决定在客户已表示满意的需求中哪些需求最为重要,最有发展前途。

未能这样做将意味着什么?美国无烟煤行业的命运,以及美国铁路在客运和货运业务中竞争地位逐渐衰落,已经表明了这一点。可以肯定地讲,假如企业管理人员全面地考虑了他们所从事的业务是什么,而不是认为这个问题如此浅显,不言自明,这两个行业就不一定会从二、三十年前的那种巅峰地位上跌落下来。

谁是顾客？

解答什么是我们的业务的第一步是提出这样一个问题：“谁是顾客？”——真正的顾客和潜在的顾客，他们在哪里？他们怎样购物？怎样才能接近他们？

一家在第二次世界大战中诞生的公司决定在战后从事生产民用保险丝盒和开关盒。随即这家公司必须决定它的客户应是电器设备的承包商和建筑商，还是自行安装和维修电器设备的私房业主。若与第一类客户打交道就需要作出极大的努力建立一个配售组织；与私房业主打交道则可以通过邮购目录和零售商店进行，诸如西尔斯—罗巴克以及蒙哥马利·沃德公司那样的配售组织的零售商店。

决定选择电器设备承包商作为他们更大更稳定（尽管更困难，竞争性更强）的市场后，公司必须确定顾客在哪里。这个听来简单幼稚的问题却需要进行大量的人口和市场趋向的分析。事实上，沿用公司过去的经营方式将意味着给公司带来灾难。它将导致他们在大城市里寻找客户，而战后房产的繁荣主要呈现在郊区。公司对这一情况的预见，以及在效区建立销售组织中心——行业中前所未有的举措，是公司成功的最主要的原因。

“客户怎样购物”的问题在上述例子中相当容易回答：电器设备承包商通过专业批发商购货。但是，如何以最佳的方式接近顾客仍是一个难题。今天，经过近 10 年的运作，这家公司对此问题仍悬而未决，仍在摸索诸如销售员或厂商代理等种种方式。公司曾尝试通过信件或由自己的中央售货仓库发货的方式，直接向承包商销售。公

司还尝试过一些行业从未试图做的事：做广告，直接向公众宣传公司的产品以便形成一种最大的消费需求。这些尝试足以成功地证明这种看法不无道理，即一个在商品配售方面投入大量资金，在行业传统的批发机构方面找到一条出路的供应商将在市场一举获得成功。

另一个问题是：“顾客购买什么？”凯迪拉克公司的人讲他们制造汽车，他们的企业是通用汽车公司凯迪拉克汽车分部，但是，一个在新的凯迪拉克汽车上花费 4000 美元的人是购买交通工具还是主要购买声望？换言之，凯迪拉克汽车能与雪佛莱汽车、福特汽车抗衡吗？

帕卡德汽车公司的兴衰史对这个问题答案的正确还是错误提供了最好的例证。仅仅十多年前，帕卡德汽车公司还是凯迪拉克汽车公司最难以对付的竞争对手。帕卡德汽车公司是在早期大萧条年月中从众多的生产名贵汽车的工厂中唯一幸存下来的公司。公司的兴旺是因为公司精明地分析了顾客所购的商品，并且得出了符合萧条时期特点的正确答案：高价但精心制造、坚固而又不显眼的汽车。在一个无清偿能力和不安定的世界中，它以一种保守的偿付能力和安全的象征进行销售和作广告。然而，到了 30 年代中期，这已不再能满足客户的要求了。从那时起，帕卡德公司发现它已难以勾勒出它的市场是什么了。虽然公司销售价格昂贵的汽车，但是，这些汽车并不象征着车主已具有的名望和地位，也许这些汽车的定价还不够高。虽然公司也推出中等价格的汽车，但它未能成功地使这些汽车象征着其所含有的价值和成功的专业人士所取得的重大成就。即使是新近掌权的新的管理班子也未能找到正确的答案。结果，就在繁荣时期，帕卡德公司不得不与另一家公司合并以避免灾难。

提出“顾客购买什么”的问题足以证明,管理人员赖以决策的这些市场和竞争的概念是多么的不完整。

厨房煤气灶的生产商曾认为他仅与其他煤气灶生产商竞争。但是,家庭主妇——他的顾客——却并不是为了购买灶具;她想购买的是最容易的煮食方式。这种方式可能就是一个电气灶,也可能是燃气灶(无论是用管道煤气、天然气,或罐装液化气),或是一个烧煤的灶具或烧木柴的灶具,或任何一种上述各种方式的混合物。她只排斥将水壶置于明火之上——至少今日美国是如此。明天她完全有可能考虑运用一个超声波或红外线发热的(或一个用某种尚未发现的化学物来煮开水的)加热器。由于她,作为一个顾客,决定生产商实际生产什么,由于她作为顾客本身就能创造一种经济商品,煤气灶的生产商必须将他的业务视为一种提供某种简便的煮食方式的业务;将他的市场看作为一个应用煮食方式的市场;将他的竞争看作是与所有提供可接受的煮食方式的供应商的竞争。

还有一个例子:

大约 25 年前左右,一个供应品牌盒装食品的小生产商对他的业务作了一番分析。他提出了一个问题:他的顾客(食品零售杂货商)在购买他的食品时真正想购买的是什么?经过 5 年艰苦的工作,终于得出了结论:食品杂货零售商想从生产商处寻求的是管理方面的服务,尤其是寻求有关进货、库存保管、簿记、商品陈列等方面的管理经验,而不是商品本身。他从其他许多渠道也可购得类似的商品。结果这家公司转变了它的销售重点。销售员变成服务员。他的主要职责是帮助顾客找出其自身的问题。当然,他要推销公司的产品,但是,他还应该客观地公平地

向顾客提出需要购进多少他的竞争对手已有的商品,怎样陈列这些商品,怎样销售这些商品等建议。公司按照服务标准评价他,并且主要根据他的服务表现支付酬劳。销售公司的产品已成为一种副产品。公司至今仍然认为,正是这一决策使公司从一个相当小的规模上升为在行业中占有主导地位的公司。

什么对顾客有价值?

最后,有一个最难回答的问题是:“顾客认为的价值是什么?顾客购买产品时寻求的是什么?”

传统的经济理论以一个词——“价格”来回答这个问题。但是这是一种误导。的确,没有什么产品其价格不是主要的考虑因素。但是,首先,“价格”不是一个简单的概念。

为了便于解释,让我们回到保险丝盒和开关盒生产商的例子上来。他的顾客——承包商是极具价格意识的。由于他们购买的所有的盒子都带有不仅为建筑监理和消费者,也为同行所接受的质量保证(有保险公司实验室的标签),因此,他们除了逐店选购最便宜的产品之外,对这些不同商标的盒子在质量上的差别并不太注意,但是将“便宜”理解为生产商的最低价格,则是一个严重的错误。相反,对承包商来讲,“便宜”意味着那件商品要有相当高的生产商价格。因为这样的产品(a)需花最少的费用最终被安装于室内,(b)因为安装只需要最起码的时间和技术,以达到这一极低的成本,(c)有足够高的生产商的成本,这样才能给予承包商足够的利润。由于熟练电工的工资非常高,低安装成本从长远来说就可以抵消生产商的高价格。此外,在开记账单的传统交易的方式下,承包商

从安装工人那里赚不到什么钱。如果那个工人不是他自己的熟练工人,他向顾客开的账单只能比工人的实际工资额略微高一些。习惯上,他是通过对安装的产品收取两倍于生产商的价格来赚取利润的。只有那种使他能向房屋业主收取低成本,需要花费最低安装费用,以及标价最高,即生产商的最高价格的产品,对他来讲,才是最便宜的产品。如果价格是价值,那么,生产商的高价对电器设备承包商而言,更有价值。

看上去,这似乎是个复杂的价格结构。实际上我知道没有什么其他简单的例子。在美国汽车行业中,市场上大部分的新汽车是采取以旧换新的方式销售的,其“价格”实际上是一种介于生产商制定的新车价格,二手车和三手车的价格,三手车和四手车的价格,以及其他旧车之间的一个差价,这个差价是个经常变动的数字。

整个交易错综复杂,一方面,交易商对旧车所允许的价格和他对旧车所开的价格之间的变量不断变化,另一方面,不同型号和规格的车辆的营运成本存在着差异,只有高深的数学才能确切算出汽车的真正“价格”。

其次,价格仅仅是价值的一部分,有一系列值得考虑的质量因素:耐用性、故障率、制造商的名气、清洁度等等。高价确实是物有所值——如名贵的香水、昂贵的毛皮或华丽的女礼服。

最后,顾客对于他所得到的服务是如何看待其价值概念的?例如,毫无疑问,今日美国家庭主妇购买家用电器,大多是根据她或她的朋友和邻居使用同样品牌的家用电器所积累的经验行事的。在出现故障时,厂方向她提供服务的速度、服务的质量和服务费用已成为她权衡是否购买的决定性的因素。

的确,顾客所认为的价值是如此复杂,它只能由顾客自己回

答。管理部门甚至不应该试图去对其进行猜测,而是应该到顾客中去,进行系统的调研,以寻找答案。

我们将来的业务是什么?

到目前为止,所有关于“我们的业务”的性质的问题都只涉及当前,企业管理人员还必须考虑:“我们将来的业务是什么?”这个问题牵涉到找出四个方面的答案。

第一是市场潜力和市场趋向。假设市场结构或技术无根本变化,50年后我们的业务的市场能指望有多大?哪些因素将决定市场的发展?

第二,由于经济发展的结果,市场结构将会有什么变化?式样或爱好会有什么变化?或者竞争会促使什么发生变化?“竞争”的含义必须根据顾客购买什么样的产品和服务的概念来界定,并且必须包括直接和间接的竞争。

第三,哪些创新将改变顾客的需求,创造新的需求,消除旧的需求,创造新的满足顾客需求的方法,改变顾客的价值观念,或能使顾客在价值方面得到更大的满足?这不仅需要在工程设计或原料合成方面进行研究,而且需要在企业所有活动方面加以研究。不仅在冶金或燃料方面存在着技术问题,而且在邮购业务、银行业务、保险、办公室管理、仓储业务等方面也存在着技术问题。创新不只是服务于企业营销目的的一种手段,相反,其本身就是企业作出的、反过来又影响企业的一种推动力。“纯理论研究”并不是企业的一种职能,虽然在很多情况下,企业发现这种研究是获取良好销售成果的一种有效方法,但是,“工艺技术的进步”——通过将我们日益增长的知识应用于实践来不断提高我们的工作能力——是企业的一项任务,也是企业生存和兴

旺的一个主要因素。

最后,顾客有哪些需求目前尚未从向他提供的产品和服务中得到充分的满足?能否提出和正确回答这个问题是一个积极向上的企业和一个跟着经济和行业的势头随波逐流的企业区别所在。任何人,只满足于随波而升也将会随波而降。

对顾客未满足的需求成功地进行分析的一个最杰出的例子自然是西尔斯-罗巴克公司。这个问题如此重要,值得作进一步的说明。

早在1943年,当它决定在第二次世界大战中做什么时,我们的保险丝盒和开关盒的生产商就提出这个问题。它作出了一个正确的回答:顾客需要一个比现有的电器装置能承受更高电力负荷和通过更多电流的开关和保险丝盒。现有电器装置大多数是在家用电器未普及之前设计的。但是,这个新的电器装置,虽然能承受现有电器装置的两倍的电力负荷,它的费用必须比原来两个旧的装置的费用低得多,而且也不能过多地高于原来的一个装置的费用。让需要增加电路的房屋业主感觉到使用方便和价格又贵不了多少,这样他才肯让电工拆掉现有装置,换上一个高负荷的配电盘。生产商首先成功地分析了这个问题。尔后,设计出用户所需的高负荷的开关保险装置,从而成功地解决了这个问题。这是它迅速发展的第二个主要因素。但是,它未能看到顾客另一个尚未满足的需求是造成它后来令人失望的绩效的主要原因。公司的管理人员没有看到顾客存在用一个自动电路保护器来取代笨拙简陋的保险丝的要求。当保险丝烧断时,人们不得不一一条一条地检查,一条一条地调换。造成公司管理人员更大的失误是他们看到这一需要,但是他们以自己的判断来代替顾客的判断。他们断定顾客不知道自己需要什么,

并且,对如此急剧的变化尚无准备。因此,当两个竞争对手在 1950 年推出一种家用电路保护器时,这家公司无以抗衡,一败涂地,而“没有准备”的顾客就到处寻觅竞争对手的新产品。

我们的业务应该是什么?

然而,对“我们的业务”的分析仍不全面。管理人员还必须扪心自问:我们是否在从事正确的业务,或者我们是否应该改变我们的业务?

的确,许多公司是碰巧经营一项新的业务的。它们是跌跌撞撞地撞进这个领域,而不是平平稳稳地驶进这个领域的。但是,将主要精力和资源从旧产品中摆脱出来,转向新的产品的决定,换句话说,从一个偶然的事件中产生经营某项业务的决定都应该基于这样一种分析:“什么是我们的业务,我们的业务应该是什么?”

中西部的一家成功的保险公司分析了它的顾客的需要后,得出这样的结论:传统的人寿保险未能满足顾客的一个主要的需求,使他的美元购买力得到保障。换句话说,人寿保险和年金保险需由证券投资来加以补充,其办法是搞一种包括标准的人寿保险或养老金以及证券投资的“一揽子”方式。为了满足这种需求,人寿保险公司收买了一家规模较小但管理良好的投资信托公司,并向它的投保人、养老金委托人以及新的客户发放它的投资信托凭证。

另一个例子是一家商业信息发布公司最近实行的从侧重销售向侧重服务的转移。这家向企业界人士发布有

关经济状况、税收、劳资关系、政府法规等报告的公司，在第二次世界大战中得到极大的发展。并且，在战后的初期仍保持发展。但是，当新的订户年复一年持续增长时，公司营业总额却在 1949 年左右开始处于停滞状况，并且实际利润开始下降。分析表明，续订率低是造成这种现象的根源。不仅销售人员不得不为防止总营业额的下滑而更忙碌地奔波；招揽续订客户的高额开支也可能耗尽从新的销售额中获得的利润。实际所要做的是将管理人员的关于企业性质的概念彻底地从招揽新的客户转变到保留老的订户上来。这需要改变企业经营目标：原来的目标突出新订户的指标，现在的重点则转向续订户的指标。这需要将主要精力从向客户销售转向为客户服务。这需要改变企业的组织结构：地区销售经理转为主要负责续订事务的经理。他们拥有一名销售经理和一名服务经理向他们汇报工作。这需要彻底改变销售人员的付酬方法、改变挑选销售人员的标准以及培训销售人员的方法。这需要改变出版物的编辑内容，对长期的经济趋势和长期的经营计划给予更多的篇幅。

由于创新而导致企业性质的变化的例子屡见不鲜，已无需更多的笔墨赘述了。所有工程和化工领域的大企业大多是通过在新的业务方面进行规划创新而发展起来的。保险公司也同样如此。人们基本上可以从保险范围创新的基础上发展新的业务的能力中，找到那些经营成功的保险公司的发展的轨迹。近期异军突起的健康、住院、医疗费用保险便是其中一例。

生产率因素也可能要求对企业的性质作某些改变。

一个专售圣诞节玩具的小批发商增加了一项截然不同的业务——批发沙滩服，以便让他的主要的经济资源——他的受过培训的销售人员能全年发挥作用。在这

件事上,时间的利用要求增加新的业务。

为了更有效地利用他的资源,另一个小生产商决定完全放弃机床部件的制造业务,而将他自己定位于成为一名焊接技术的顾问。他的制造业务虽然能盈利,但不会高于数百家其他小公司的盈利程度。但是,作为焊接顾问,他是独一无二的。如果他继续从事生产,他就会以非常低的生产率和投资回报率使用他的真正的生产资料——他的焊接专长。

另外一个例子也表明,为了有效地利用企业的管理资源,企业常常不得不改变其业务方向。大约 20 年前,一位成功的,虽然生产规模仍相当小的从事专利药品生产的生产商发现,他并未从他的受过高等培训和付给高额薪金的管理群体中获得充分高的生产率。为了获得更高的生产率,他决定从供应某个系列的药品转向管理从事大规模分销的公司,这家公司推销有品牌、并在全国作广告的产品。这家公司仍成功地经营它原来的业务,但是它系统地收购了那些因管理不善,经营得不太成功的小型特色产品的公司;生产宠物食品的公司,生产男用化妆品的公司,生产化妆品和香水的公司等等。在上述各个公司中,这家公司都派驻了管理人员,这些管理人员将生产提高到一个规模较大,获利甚丰的程度。

盈利能力本身通常不应导致公司性质的变化。当然,一项业务可能会变得极其无利可图以至需要被摒弃。但是,市场标准、创新或生产率往往总是会作出及早摒弃的建议。当然,盈利能力的考虑限制了一个企业可能参与的业务。事实上,盈利标准的一项主要的用途就是对这些业务提出警告,防止管理人员将资金、能源用于支持软弱的、处境困难、衰败的企业,而不是用于加强实力强大的、成长中的企业。至少,好的利润标准应该堵住各种

最危险和最具欺骗性的借口，至少应抵制这样的观点：一个原本不盈利的企业通过“承担开支费用”已为自己付出了代价。（这就是会计师所说的“一个人的饭可以让两个人凑合着吃”，这当然是毫无合理性、令人怀疑的理论。）

但是，如果从事一项业务的决定是在市场地位、创新和生产率基础上作出的正确的决定，如果这项决定是符合企业的真谛的话，那么，管理人员的责任就是使之生产出所需的最低限度的利润。直言不讳地说，这就是聘用管理人员的目的所在。如果管理人员经过相当长的一段时间未能创造所需的最低限度的利润，那么管理人员就有责任让位，以便让别的管理人员进行适当的管理。

这只是以另外一种表示企业必须实行目标管理的说法。这些目标必须根据利益和需要来确定，他们不能基于一种权宜之计，或迎合经济浪潮。换句话说，管理企业不能依靠“直觉”。事实上，在现代工业经济中，从作出决策到获得成果，期间存在着一个很长的时间跨度。凭直觉领导的管理人员是没有什么企业——无论大企业或小企业——所能聘用得起的稀世奇才。在一个管理有方的企业中，利润不是人们碰巧创造的，它是人们必须创造因而努力创造的东西。

当然，目标不是列车时刻表。我们可能把目标比作轮船航行用的罗盘，罗盘本身是固定的，以一条直线指向目的港。但是在实际航行中，轮船可能偏离航线好多英里以避免风暴。遇大雾时，轮船会减速慢行，而遇飓风时，轮船会彻底顶风停泊。它甚至可能在途中改变目的地，并重新确定罗盘，将罗盘指向一个新的港口——也许，那是因为战争已经爆发，或许，那是因为货物已在途中售罄。尽管如此，五分之四的船只仍按预定的时间驶抵目的港。如果没有罗盘，船只既不可能找到港口，亦不可能估计它

到达港口所需的时间。

同样,为了达到目的,人们可能不得不绕过障碍。确实,能够绕过障碍、而不是朝着障碍直接撞去是实行目标管理的一项主要的要求。在萧条时期,实现目标的发展进程可能会大幅度减缓,甚至会暂停一个时期。新的情况,例如,竞争对手推出一件新产品,有可能改变目标。这也就是所有目标必须不断地重新审查的一个原因。然而,确定目标毕竟有助于企业到达其应到达的目的地,而不是听任气候、风和事故的摆布。

企业的目标

单一目标的谬论——企业的八个关键领域——“有形”和“无形”的目标——怎样确立目标——测量艺术和科学的偏低的地位——市场地位,创新,生产率和“贡献值”——实物资源和金融资源——利润率有多大?——理性的资本投资政策——剩余的关键领域

目前关于目标管理的大部分生动的讨论都着眼于寻找一个正确的目标。这种寻找不仅可能会像寻觅点金石一样徒劳无益,而且必定是有害的,会产生误导。

例如,只强调利润就会错误地将管理人员引导到他们有可能危及企业生存的地步。为了获得今日的利润,他们往往会损害未来的利益。他们可能会推销最易销售的产品系列而忽视明日市场的产品。他们往往会削减研究、促销和其他可推迟的投资项目的费用。尤其值得一提的是,他们往往不再愿意拨出任何资本

开支来扩大已有的投资资本基础,因为企业利润是对照这一基础测算的。由此产生的结果是企业设备危险地老化。换言之,企业管理人员被误导从事最糟的管理实践。

管理企业就是平衡各种各样的要求和目标。这需要进行判断。寻找一个目标实质上是寻找一种无需进行判断的魔术般的公式。但是,用公式代替判断的企图总是非理性的,人们所能做的一切是通过缩小判断的范围和各种可供选择的方案,给予判断以明确的侧重点、坚实的事实根据、可靠的标准来测量自己行动和决策的有效性,以便有可能作出判断。正是由于企业这种特有的性质,才使得这样做需要有多项目标。

那么这些目标应该是什么样的目标呢?答案只有一个:任何一个其业绩和结果对企业的生存和兴旺有着直接的和举足轻重影响的领域,都需要有目标。那是一些这样的领域,即每一项管理决策都会对其产生影响,因而在每项管理决策中都必须予以考虑的领域。它们决定着企业管理的具体含义是什么,它们详细地表明,哪些结果企业是必须追求的,以及为了有效地实现这些目标企业需要做些什么。

这些关键领域内的目标应能使我们做五件事:用几句概括性的陈述来组织和解释全部的企业现象;在实践中检验这些陈述;预测行为;在制定决策时评价决策的正确性;能使从事实际经营的企业人士分析他们自己的经验,并由此提高他们的经营业绩。正是因为传统的利润最大化的理论确实经受不住上述任何一种的检验,更不要说上述所有的检验,所以这种理论必须予以摒弃。

乍一看,不同的企业似乎有着截然不同的关键领域——其差异如此之大以至难以形成有普遍意义的理论。的确,不同的关键领域要求在不同的企业中有不同的侧重点,以及在每个企业

不同的发展阶段有不同的侧重点。但是,无论什么企业,无论什么经济条件,无论企业的规模或发展阶段如何,这些领域是相同的。

有八个领域需要制订业绩和成果目标:市场地位、创新、生产率、实物和金融资源、利润、管理人员的表现和培养、工人的表现和态度、公共责任感。

对前五个领域不应有什么异议。但是对将无形领域也包括在内的做法确实存在着反对的意见。这些无形领域包括:管理人员的表现和培养、工人的表现和态度,以及公共责任感。

然而,即使管理只是应用经济学理论而已,我们也必须将这三个领域包括在内,并要求对这些领域确立目标。这三个领域在最纯粹的正规企业经济理论中应占一席之地。因为忽视管理人员的表现和培养、工人的表现和态度以及公共责任感将很快会导致市场地位、技术的优势、生产率和利润的丧失,并最终导致企业生命的丧失。这些领域看上去截然不同于经济学家、特别是现代经济分析家所习惯处理的任何事情,这些领域不能直接用定量或数学的方法处理。但这只是经济学家的运气不佳,这并不是反对考虑这些领域的理由。

经济学家和会计师认为这些领域不符实际,因为这些领域与原则和价值打交道,而不是纯粹与货币和金钱打交道。恰恰就是这种看法,才使得这些领域成为企业管理的中心问题,这些领域像货币和金钱一样,都是有形的、实际的,并且确实是可以衡量的。

由于企业是一个人的团体,企业的业绩就是人的业绩。一个人的团体必须建立在共同信念的基础上,必须体现其在共同原则中的凝聚力。否则它将丧失活力,不能行动,无法要求并使它的成员做到努力工作,作出良好的业绩。

如果这些考虑的因素是无形的,那么管理人员的任务就是通过他们自己的行动使它们变得明晰可见。忽视这些因素使企业不仅冒失去能力的风险,而且冒工人制造麻烦、或者至少丧失工人的劳动生产率的风险,还要冒因不负责任的企业行为而激起社会对企业实行限制的风险。这也意味着有出现暮气沉沉、平庸无能、随波逐流的管理人员——那些习惯于考虑自己利益而不是考虑企业共同利益的管理人员,那些变得自私、心胸狭隘、缺乏进取心、无领导才能和洞察力的鼠目寸光的管理人员——的风险。

怎样确立目标

真正的困难的确不在于我们需要确立什么目标,而在于决定我们如何制定目标。只有一种有效的方法可作出这一决策:决定在每个领域内应该衡量什么,以及衡量标准应该是什么。因为人们所采用的衡量方法决定人们所关注的是什麼。它使得事情变得看得见摸得着,那些列入衡量范围的事情变得与己有关,那些不列入衡量范围的事则眼不见为净。“智商测试就是测试智商”——那是心理学家为否认他的小玩意无所不知,永无过失而使用的一句陈腐的遁辞。然而,家长或教师,包括那些完全了解该理论和该计算方式不可靠的人们,每当评价小苏茜时,有时会达到只看见貌似精确的智商测试标准而无睹小苏茜本人的地步。

遗憾的是,我们所能做的对企业关键领域的衡量,总体说来,比智商测试更不可靠。我们仅仅对衡量市场地位拥有足够的手段。对于一些明显的像利润之类的领域,我们只有软性的衡量标准,我们缺乏任何有效的工具来决定多少利润是必要的。至于

创新,或者甚至生产率,我们仅仅知道什么是应该做的而已。在其他领域,包括实物和金融资源,我们只能退而表示一些意愿,而不是目标和检验目标的实现。

因为这是一个崭新的主题。是今日美国企业界思考、研究和探索的最为活跃的前沿领域。一个接一个公司致力于界定这些关键领域,致力于确定什么应是衡量的、致力于改革衡量的手段。

几年之后,我们有关什么是需要衡量的知识以及我们衡量的能力应大有长进。毕竟 25 年前,我们对市场地位的基本问题的了解要比我们今天关于生产率或者甚至是关于工人的工作效率和态度的了解还要少。今天对市场地位的相对清楚的了解并不是这个领域中任何内在因素的结果,而是刻苦的、专心致志的、富有想像力的工作的结果。

与此同时,我们只能提交一份“进展报告”,大致勾勒出面临的工作,而不是报告工作的成就。

市 场 地 位

市场地位必须根据市场潜力和提供竞争商品和服务的供货商的业绩来衡量——无论竞争是直接的或是间接的。

“只要我们的销售上升,我们不在乎我们所占的市场份额是多少,”这是一种相当普遍的看法,这种看法听起来似乎十分有理,但它经不起分析。因为销售额本身并不能反映出企业的业绩、成就或企业的未来。一家公司的销售额可能会上升——而这家公司可能实际上正迅速地走向倒闭。一家公司的销售额可能会下降,而下降的原因也许并不是这家公司营销不佳,而是它所在的这个行业正在走下坡路,公司最好尽快改弦易辙。

一家炼油设备制造商报告说，他的销售额年复一年地增长。实际上，他的竞争对手却正在提供新的炼油厂和炼油设备。只是由于这家公司过去提供的设备日益老化，需要修理，销售额才急剧上升。因为这种设备需要更换的部件通常只能从原供应商处购得。但是，这些老的顾客迟早会装备新的、效率高的设备而不是修补那堆旧的过时的玩意儿。到那时，他们十有八九肯定会找那家公司的竞争者设计和安装新的设备。因而，这家公司就有在市场上无立锥之地的危险——后来所发生的情况正是如此。

不仅纯粹的销售数字毫无意义，因为这些数字必须根据实际的和潜在的市场趋势来看待，而且，市场地位本身有着其内在的重要性。一个企业提供的产品少于一定的市场份额，这家企业就成了一家边际供应商。这家公司的商品定价就只能根据大供应商的决定行事。任何一次经济衰退，即使是一次小的经济衰退，这家公司都处于被完全挤出市场的危险之中。竞争变得激烈。批发商在削减库存时往往剔除动销慢的商品，顾客往往偏爱于购买最流行的商品。在经济萧条时，边际供应商的销售量可能会过低而难以提供必要的服务。供货商变成边际供应商的临界点在不同的行业中各不相同。在同一行业的不同的价格等级中的该临界点也不同。该临界点存在着明显的地区差异。但是，成为一个边际生产商总是危险的。最低限度的市场地位永远是必要的。

反之，也存在着一种最大限度的市场地位，即使没有反托拉斯法，超越这个限度可能也是不明智的。拥有支配市场的优势的领导地位会使企业领导飘飘然，昏昏然，垄断者往往毁于自我满足而不是社会公众的反对。因为市场的支配地位会产生抵制任何创新的巨大的内部阻力。这就使得企业具有难以适应变化的

危险。并且,这也往往意味着企业将太多的鸡蛋放在一个篮子里,因而十分脆弱,难以承受经济的波动。换言之,既存在着上边际,也存在着下边际。虽然就大多数企业而言,上边际的危险似乎比较遥远。

为了能够确定市场地位的目标,企业首先必须确定它的市场是什么——谁是顾客,他在何方,他购买什么,他所认为的价值是什么,他未满足的需求是什么。基于这种研究,企业必须根据“行业”,即根据它们须满足的顾客的要求,分析它的产品或它提供的服务。

所有的电容器看起来都一样,可能出自于同一条生产线,技术上相同。然而,就整个市场而言,用于新无线电的电容器与用于修理无线电零件的电容器可能完全不同,而且,这两者与物理上无甚区别但用于电话机的电容器也可能大相径庭。如果南方的客户根据电容器抵御白蚁的程度来衡量电容器的价值,而西北部的客户根据电容器承受高度潮湿的能力来衡量电容器的价值,那么,用于修理无线电的电容器则又是不同的系列。

每一个系列都必须确定其市场——市场规模和潜力、市场的经济趋势和创新趋势。市场的确定必须在一个以顾客为导向,将直接竞争和间接竞争都考虑在内的市场定义的基础上进行。只有到那时,营销目标才能真正确立。

在大多数企业中,需要的不仅是一个,而是七个不同的营销目标:

1. 以美元和市场百分比表示的、根据直接竞争和间接竞争衡量的现有产品在它们目前市场上所应占有的地位;
2. 以美元和市场百分点确定的、并根据直接竞争和间接竞争衡量的现有产品在新的市场所占有的地位;

3. 应该摒弃的现有产品,那是由于受市场趋势影响,出于技术的原因,为了改进产品结构,或是企业管理层有关企业的业务应是什么的决定所导致的结果;

4. 现有市场所需的新产品——产品的数额、产品的性能,以及产品应获得的美元的数额和市场的份额;

5. 新产品应该发展的新的市场——以美元和以市场百分比衡量;

6. 为了实现市场目标和贯彻合适的定价政策所需的商品配售组织;

7. 服务目标,用以衡量公司如何以其产品和其销售与服务有组织地向客户提供他所认为有价值的东西。

至少,服务目标应与为竞争性的市场地位所确立的目标相一致。但是,在服务方面,将服务与竞争相提并论通常是不够的。因为服务是培育顾客的忠诚度和满足感的最佳和最容易的方式,服务的绩效决不应根据管理人员的估计或“大老板”与重要客户偶尔所作的交谈来评定。它应该根据向客户所作的定期的系统的公正的询问来衡量。

在一家大公司,询问客户的工作必须采取一年一度向客户调查的方式进行。这项工作做得十分杰出的公司可能要数通用汽车公司。这也正说明为什么该公司获得了很大的成功。在小公司里,这项工作可以通过其他方式来取得同样的效果。

在一家最成功的医疗设备批发公司里,公司的两位最高领导——总经理和董事长,两人合计每年拜访 600 名客户中的 200 名客户。他们花一整天时间与每一个被访问的客户相处在一起。他们不搞销售——绝对不接受定单。他们讨论客户的难题和需要,并征求对公司的产品和服务的意见。在这家公司,每年的客户调查被认为是公

司高层管理人员的首要工作。公司过去十二年中 18 倍的增长正归功于此。

创 新

每一个企业存在着两种创新：产品或服务的创新，以及提供这些产品所需的各种各样技术和活动的创新。创新可能产生于市场和客户的需要，需要也可能是创新之母。或者，创新可能出自于由研究人员、作家、思想家以及实践者在学校和实验室从事的提高技能和知识的工作。

制定创新目标的困难在于难以衡量各种创新的相关影响和重要性。技术领先无疑是需要的，特别是“技术”一词能以其正确的意思得以运用，如将技术应用于艺术、工艺，或任何有组织的人类活动的科学。但是，我们如何确定哪种创新更重要些：是一百项较小的但可直接应用的改进商品包装的方法重要，还是一项基本化学元素的发现更为重要（再经过 10 年的努力，这项发现也许会彻底改变企业的性质）？一家百货公司和一家制药公司对此作出的回答是不同的，而两家制药公司对该问题的回答也可能是不同的。

因而，创新目标决不可能像营销目标那样，清晰而高度集中。要制定创新目标，管理人员必须首先预测为达到目标而所需进行的创新。根据产品的系列、现有的市场、新的市场以及根据对服务的要求进行预测。其次，管理人员必须评析企业所有领域以及企业所有活动的技术进步所形成的或有可能形成的发展。这些预测最好分为两部分：一部分是短期的，只涉及到一些较为具体的开发，这往往指那些已经作出的创新；另一部分着眼于长远的未来，并预测将来可能会出现创新。

以下是一个典型企业的创新目标：

1. 为实现市场目标所需要的新产品或服务；
2. 因技术变化所需要的新产品或服务，这些技术变化可能会使目前的产品遭淘汰；
3. 为实现市场目标和迎接预料中的技术变化，需要对产品所作的改进；
4. 为实现市场目标所需要的新的生产工艺或对旧的生产工艺的改进，例如，制造业的改进使实现价格目标成为可能；
5. 企业经营活动的所有主要领域，如会计、设计、办公室管理或劳资关系等领域的创新和提高，以便跟上知识和技术的发展。

管理人员不应该忘记创新是一个缓慢的过程。不少公司今天的领先地位，其实应归功于约在 25 年前那一代人的辛勤努力，不断创新。许多目前尚未被公众知晓的公司，由于它们今日的创新，将成为明日其所在行业的擂主。一个成功的企业始终有躺在前辈积累起来的创新成果上不思进取的危险。其实，在这方面的成功和努力是可以看得出来的。

对过去 10 年的经营业绩作一番评析完全可以达到这一目的。公司所有领域的创新是否与公司的市场地位相一致？如果不相一致，那便是公司依赖过去的成果而生存，公司正在吞食它创新的资本。公司是否为企业的将来开发出足够的创新渠道？或者公司是否正开始依赖外界所做的工作而生存——大学、其他的企业，或者国外的单位——这些单位可能不足以满足企业未来的要求。

在某些技术变化最不引人注目的地方可能最需要有意地强调创新。每一个在制药公司或在一个制作合成有机化学物的公司工作的人员都知道，公司的生存依赖于它每隔 10 年用新产品

取代其四分之三老产品的能力。但是,有多少在保险公司工作的人员意识到,公司的发展,或者甚至是公司的生存,依赖于新的保险品种的开发,现有的保险品种的调整,以及不断地寻求开发新的、更好的、更便宜的保险及理赔方式?企业的技术变化越不明显,越不引人注目,整个企业僵化的危险性就越大。因而,强调创新就更显得重要。

有人可能争辩道:这种目标是“大公司的玩意儿”,适用于通用电气公司或通用汽车公司,小公司未必需要有这种目标。但是,虽然小公司也许不一定要对它的需要和目标作全面的和详细的分析,这仅仅意味着小公司更容易确立其创新目标,而不是它不那么需要确立目标。事实上,我所认识的好多小公司的管理人员都声称,制定创新计划的相对简单性是小企业的长处之一。如他们中的一位总经理——一位销售额略超过 1000 万美元的集装箱制造商所指出的:“当你是小公司时,你非常接近市场,相当快地知道市场需要什么样的产品。你的工程技术人员力量还太弱,还不能完全依靠自己。他们知道,他们自己不能包揽一切,因而他们睁大双眼,竖起两耳,关注着任何他们有可能加以利用的新成果。”

生产率和“贡献值”

生产率是唯一能够确切地对管理能力进行测评,以及对同一个企业内不同部门的管理进行比较和对不同企业的管理进行比较的一种评价标准。因为生产率包容了企业所作的全部努力,它不包括任何不属于它支配的东西。

企业有许多相似的资源可供利用。除了少数垄断情况外,在任何一个行业内,一个企业与另一个企业唯一的区别在于企业

内各个层次的管理质量。衡量这一关键要素的唯一方法是衡量生产率。生产率的衡量显示出资源是怎样有效地得到利用的,以及它们的产出是多少。

华尔街比较克莱斯勒公司和通用汽车公司利润率的做法实际上是毫无意义的。通用汽车公司制造汽车大部分部件,它只采购车架、车轮和刹车装置。而克莱斯勒公司以往从事的是装配业务,它只生产汽车发动机,而这仅占汽车的一小部分价值。这两家公司各自的工艺结构迥然不同,然而,这两家公司都销售整装汽车。就通用汽车公司而言,销售价格的大部分是用以抵偿通用汽车公司所做的工作;而就克莱斯勒公司而言,销售价格的大部分是偿付给各个供应商的。通用汽车公司显示的利润 70% 出自工作和风险。克莱斯勒公司显示的利润 20% 到 40% 出自工作和风险。很明显,通用汽车公司应该显示出更大的利润率——但是究竟有多大? 只有生产率的分析才能表明哪家公司的管理工作做得更好。这种分析将显示这两家公司是如何利用它们各自的资源的,以及公司从中获得的利润是多少。

但是,我们之所以需要这样一种评价标准,还因为不断地提高生产率是管理人员最重要的工作中的一项工作。这也是最困难的工作中的一项工作。因为生产率是许多不同因素的一种平衡,这些因素中没有多少因素是易于界定或能够明确衡量的。

我们至今尚未有衡量生产率所需的评价标准。仅仅在过去几年中,我们才找到一种只能使我们界定什么是我们必须衡量的基本的概念——经济学家称之为“贡献值”。

贡献值是界于公司从产品和服务销售中获得毛收入与公司向其他供应商购置原料或服务所支付的金额的一种差额。换言之

之，贡献值包括企业所作的一切努力的全部成本以及企业因这些努力所获得的全部的报酬。它表明企业自身贡献于最终产品的所有资源以及市场对这些努力所作的评价。

贡献值不是一种灵丹妙药。只有当各种成本构成有经济意义的数字时，贡献值才能用于分析生产率。这有可能需要对传统的会计概念、数字和方法进行重大的改革。由于管理费用是按百分比全面分摊的，这使得真正的成本分析难以实施。因此，我们不得不放弃这种袭用多年的做法。我们必须全面考虑折旧费应该用于什么——冲抵资本开支，衡量设备价值的耗减，或提供设备更新的费用。我们不可能满足根据经验而估算的百分比折旧减免。简言之，我们必须关注管理人员治理一个企业所需要的会计数据，而不是关注税收员、银行家所要求的会计数据，或关注众多投资者从他们当证券分析员起就接受的、并且一直误作为理财智慧所记取的无知老妇的愚蠢之谈。

贡献值不衡量因功能平衡或组织机构的原因而产生的生产率，因为这些是质量因素而不是数量因素，而贡献值只是一种用于定量分析的手段。但是，在生产率的各种主要因素中，质量因素是其中的一部分因素。

虽然存在着这些局限性，但是贡献值有可能第一次使得对生产率的理性分析和确定生产率提高的目标成为可能。尤其是能够将一些新的手段，如众所周知的“运筹学”和“信息论”等数学方法运用于对生产率的系统的分析。因为这些手段都旨在寻找一些可选择的行动方案以及这些方案可预测的结果。生产率的问题实际上是看各种资源到底有几种不同组合方式，以便找出一种以最小的成本和努力获取最大产出的组合方式。

现在，我们应该能够着手处理一些基本的生产率问题。

何时何地，在什么范围内和在什么条件下，才能使资

本设备取代劳动力因而有可能提高生产率？我们如何区分创造性的管理费用和寄生性的管理费用？创造性的管理费用可削减所需的综合成本，而寄生性的管理费用只增加成本。什么是对时间的最佳利用？什么是最佳的产品结构？什么是最佳的工艺结构？对所有这些问题我们再也不应该只作猜测了，我们能够系统地找到正确的答案。

贡献值概念向我们清楚地表明生产率的目标是什么：

1. 在现有的生产过程中，提高贡献值在总收入中的比率。这只是以另一种说法表明，第一个目标必须是找到利用原料或利用有价服务的最佳方式。

2. 增加留存利润的贡献值的比例。因为这意味着企业提高了它本身资源的生产率。

实物资源和金融资源

需要制定何种资源目标，如何衡量对这些目标所取得的进展，不同的企业各有千秋。同样，这个领域的目标也不像所有其他领域的目标那样，要牵涉到企业所有的管理人员。制定一份提供充足的物质和金融资源的计划主要是高层管理人员的工作，执行这些计划则主要是各职能部门专家的工作。

但是，实物和金融资源极为重要，我们不能掉以轻心。任何一个生产物质产品的企业都必须能够获得实物资源，必须确保实物资源的供应。物质设施——工厂、机器、办公室——都是需要的。每一个企业也都需要金融资源。在人寿保险公司内，这可能称之为“投资管理”，这可能比营销或创新更为重要。对一个玩具批发商来讲，他的问题可能是获得一个季节性的信贷限额。然而，除非各自所需的金融资源确有保障，否则这两家公司都难以

经营和运作。制定目标而无维持经营所需的资金的计划则如同将烤肉放入烤炉却不点火。目前,人们太习以为常地将实物资源、物质设施,以及提供资本的目标当作“应急之策”而不是看作深思熟虑的谋略。

某家大铁路公司在交通预测上投入大量的时间和资金。但是董事会通过的投资 1000 万美元购置新设备的决议中却没有任何数字表明该笔投资的回报率应该是多少,以及为什么说该笔投资是必要的。促使董事会相信这笔投资的仅是财务主管所作的他能轻而易举地以低利率筹措资金的保证。

在物质资源方面一个值得注意的例外是克朗-泽勒巴克公司的长期造林方针。克朗-泽勒巴克公司是西海岸一家纸浆和纸张制造公司。该公司这项方针的目的是要确保公司未来能够获得它所需要的木材供应,以使公司能继续维持下去。由于树木成材需要花费 50 余年时间,更新采伐的树木意味着需承担一笔今日投资后直到 2000 年才能偿还的资金。鉴于公司估计纸浆和纸张的消费将趋于继续急剧上扬,单纯的树木更新是不够的,所以,今天每采伐一棵树,就得种植两棵,以便 50 年后使用。

很少有公司面临像克朗-泽勒巴克公司那样严重的供应问题。面临这样问题的公司通常会意识到这一问题的重要性。所有大石油公司都致力于寻找和勘探新的油井,大的钢铁公司也开始采取系统的、有计划的行动,寻找新的铁矿。但是,典型的商界却并未对未来的物质资源的供应有足够的考虑。例如,甚至很少有大的零售商从事任何可喻为有计划地系统地开发“渠道”的工作。这种开发渠道的工作在西尔斯-罗巴克公司的经营活动中是多么的重要。当福特汽车公司几年前宣布它将为它的西海岸

装配厂系统地培育供应商时，一家大制造公司的购货代理人认为这是一种“过激的创新”。任何制造商、批发商、零售商、公共事业公司或公共交通公司都有必要彻底地全面考虑其物质资源问题，并且制定基本的对策。

公司是否应该将其一种重要原料、部件或产品依赖于一家供应商？因为大批量购买可能获得优惠的价格，供应短缺时老的大主顾可能得到优先供应的便利，密切的关系亦可能导致更好的设计和更严格的质量管理。或者公司是否应为其同样的资源寻找数家供应商？这将使得公司不依靠任何一家供应商，使得公司因某家供应商发生罢工而被迫关闭的风险减少到最低限度，甚至有可能因为几家供应商间的竞争而导致更低的进货价格。棉纺厂的厂商在制定购货方针时，他必须先弄清楚是否应该试图去摸准棉花行情还是试图去测出棉花价格波动的平均数，以及其他诸如此类的问题。

无论什么决定，其目标必须着眼于提供实现市场地位和创新目标所必须的实物资源。

同样重要的是制定良好的设施规划。而有这方面良好规划的更是凤毛麟角。没有几家工业企业懂得何时停业整修旧的工厂，着手建设新的工厂，何时更换机器和工具，何时建造一座新的办公楼。使用淘汰的设施的代价常常是隐性的。的确，在账册上被淘汰的工厂或机器可能看上去非常有利可图，因为该工厂或机器被登录为零，所以使用该工厂或机器似乎不涉及任何成本。当然，大多数管理人员懂得，这纯粹是一种谬误，但是，我们很难彻底摆脱数字花招的迷惑。

然而，很明显，设施配置不足或设施配置过头，都极其危险。有形设施不可能临时拼凑而成，而必须按计划配置。

今天我们已经拥有一些工具可用于这方面的分析。这些工具主要是由哥伦比亚大学的企业经济学家乔尔·迪安^①创立的。这些工具十分简便,可使每一个企业决定——无论大企业还是小企业——为实现企业的基本目的,本企业需要什么有形的设施和设备,并且对这些设备作出规划。

当然,这需要作资本预算。而这又提出一个问题:我们需要多少资本,资本的形式是什么,以及资本来自何方?

人寿保险公司制定资本目标已有很长时间了。他们知道他们每年必须获得一定数额的资金用以支付索赔。他们知道这笔资金必须来自于他们投资准备金的收益。因而,他们制定出从这些投资中获取某种最低限度的投资回报率的计划。诚然,在人寿保险公司,“利润”实质上只是投资收益超出公司所计划的最低限度的投资回报的盈余部分。

还有别的制定资本供给计划的例子,如通用汽车公司、杜邦公司切萨皮克-俄亥俄铁路公司、美国电话电报公司,如前所述,都认为这项工作十分重要,值得企业最高管理层的高层人士时时的关注。

但是,从整体来讲,管理人员只在碰到资金麻烦时才开始操心资本的供给。那时,往往为时已晚,难以做好这项工作了。一些极为重要的问题,如新的资本是否应通过自我集资在内部筹措,通过长期贷款或短期贷款借贷,或者通过发行股票筹措,不仅需要仔细的思考和研究,在很大程度上,这些问题决定了哪些资本开支应该予以承担。这些问题的决策进而导致形成一些重大事项的结论。例如价格、红利、折旧、税收政策等。另外,除非

^① 可主要参见他的著作《资本预算》(纽约,哥伦比亚大学出版社,1953年)和他的出色文章“衡量资本的生产率”。

事先对这些问题已予以回答，否则公司很可能将其拥有的资本消耗在一些不重要的投资上，最后却发现它无法为一些重大投资筹措资金。为数甚多的公司，包括一些享有良好管理声誉的大公司，由于未能全面地考虑资本供给和制定资本目标的问题，以致使公司的发展受到妨碍，并且，使管理人员在营销、创新和生产率许多方面所作的杰出工作亦变得徒劳无益。

利润率有多大？

利润有三个目的。利润衡量一个企业所作努力的净效率和正确性，它的确是对企业绩效的最终检验。

利润是“风险保险金”，它支付跻身商界所花的代价——更新、淘汰、市场风险和不确定性。从这个观点看问题，世上不存在诸如“利润”这类的东西，世上只有“身处商界的代价”和“跻身商界的代价”。一个企业的任务就是通过获得足够的利润来充分地提供偿付这些“跻身商界的代价”所需的资金——这样做的企业为数还不够多。

最后，利润或者直接地以提供自我集资的手段，从留存的积累中提取资金，或是间接地通过提供充分的诱因，以最合适公司的目标的形式吸引新的外部资金，保障了未来用于创新和发展的资金的供应。

利润的这三种功能没有一种与经济学家的最大限度的利润有关。所有这三种功能的确是“最低限度”的概念——企业生存和兴旺所需的最低限度的利润。

找出这个最低限度的最简单的方法是注重利润三个功能中最后一个功能：获得新的资金的手段。确定所需的利润率是很容易的，它是资本市场对所要求的融资种类的利率。在自我筹措资

金的情况下，必须取得足够的利润，产生出企业现有资金按资本市场利率应得的投资回报率，并且创造出所需的额外的资金。

今日美国企业所实行的大多数创利目标正是基于这个基础而形成的。“我们争取 25% 的税前投资回报率”，这是会计师的一种简略的表述方法，表示：25% 的税前投资回报率是我们对所需的资金的所要求的最低限额。这是我们所需要的数额，也是我们愿意支付的成本。

这是一个理性的目标。它被越来越多的企业所采纳，这是一个巨大的进步。通过一些简单但重要的提炼，它将会更具实用性。首先，如乔尔·迪安所指出的，盈利性必须包括时间因素。除非我们知道待多少年后我们有望得到利润，否则这种盈利性毫无意义可言，并且会产生误导。因此，我们表述预期的总利润应将投资期的收益折成现金的现值，而不是将预期总利润视为年投资回报率。这是在计算债券或类似的证券的投资回报率时，资本市场所运用的方法。毕竟，所有计算利润的方法都基于资本市场的考虑。这一方法也克服了传统会计的最大的弱点：传统的会计迷信地认为日历年度（指以每年 12 月 31 日为结账截止期的会计年度——译者）具有重大的经济意义或现实意义。在我们摆脱一位公司总经理称之为“不必要的会计年的暴政”之前（该总经理本人曾是一位会计师），我们将不可能具有理性的企业管理。

其次，我们应该始终将投资回报率看作是将好的年头与差的年头总和的平均值，企业也许确实需要 25% 的税前利润。但是，如果 25% 的税前利润是在好的年头获得的，那么，在整个投资期内就不可能获得这样高的利润。为了在 12 年期间平均获得 25% 的投资回报率，我们就可能需要在好的年头获得 40% 的投资回报率。为了取得所需的平均投资回报率，我们必须知道实际

究竟需要获得多大的回报。

目前已有现成的、用于这方面的分析工具。那就是“盈亏临界点分析”。这一工具能使我们相当准确地预测在各种企业景气条件下的所能取得的投资回报和区域——特别是将这种分析方法运用于表达数量和价格的变动时，尤为准确。

对一些规模小经营单一的企业而言，考虑这种资本市场概念所要求的最低限度的盈利性也许已经完全可以了。然而，对一些大企业而言，这是不够的。因为预期投资回报率仅仅只是一个因素，另一个因素是涉及的风险程度，一项投资可能有40%的税前投资回报率，但是也可能存在着50%的失败风险。这项投资是否比一项只有20%的投资回报但却几乎无风险的投资更好？

争取25%的投资回报率，对现有的投资项目来讲，可能是够好的了，那些项目的资金已经无可挽回地注入下去了。但是对于新的投资决策，管理人员应该能够讲“我们追求的目标是，在扣除所有开支（包括那些资本开支）后，预期的投资回报与估计的风险之间，两者的比率应为1.5比1，或1.33比1，或1.25比1，否则，不可能制定出一项理性的资本投资政策”。

缺乏理性的资本投资政策，就不可能有真正的预算，在大企业中尤为如此。理性的资本投资政策是有效的管理分权制的必不可少的条件。因为没有理性的基本投资政策，高层管理人员就将总是通过任意拨款或者通过控制资金，并任意集中现金的管理来管理下属的部门。理性的资本投资政策是树立管理精神的必要的前提。缺乏这种政策，下层管理人员将总是感到人们的好主意在“上层”拨款委员会的办事程序的迷津中消失了。

理性的资本投资政策确定了管理决策的范围。它表明，为了

达到营销、创新及生产率方面的目标，应该采纳哪种可供选择的方法。尤其是它们迫使管理人员懂得，在作出决策时，他们承担什么责任。我们的企业经理们能够管理企业如此之久而无这项政策，居然还能过得去，这简直是个奇迹，就好比莱弗·埃里克松^①没有地图、指南针或六分仪而穿越大西洋，回到文兰一样令人惊诧。

资本投资政策必须建立在对投资回报和风险的比率相当可靠的评估基础之上，这些风险不是像轮盘赌桌上的投注赔率或精算师的预期寿命之类的统计风险。那些风险总是可以计算的。四项“继续营业的成本费用”中唯有一项是可统计的风险：重置成本。这是唯一的一项当作成本处理的费用，各人叫法不同，有的将其称之为折旧，有的叫作摊还，有的称其为重置准备金。这样做绝非偶然，因为其他三项——每项都比重置更具风险——实质上都是不能根据过去所发生的事来进行预测的；也就是说，它们是不能以统计来预测的，它们是某些新的、前所未有的、只发生在未来的事件的风险。

然而，今天我们还是可以通过概率预测减少这些风险——虽然会有相当大的误差。好几家大公司似乎正在进行这一领域的工作。但是系统的工作还未有人去做。

关于盈利率的真正问题，不是我们应该衡量什么，而是应该用什么作衡量的标准。

将利润看作销售额的百分率——近年来在美国企业中很流行——是行不通的。因为它没有表明某产品或某企业对经济波动的抵御能力。只有“盈亏临界点分析”才能做到这一点。

“投资资本的回报”虽然讲得通，但是这是所有衡量标准中

① 莱弗·埃里克松(Leif Erickson)，11世纪挪威探险家。——译者

最糟的标准——是几乎可无限伸缩的地地道道的橡皮标准。什么是“投资资本”？1920年投资的一美元与1950年投资的一美元是否是等值？是否应按会计师的定义，资本即是本金原值扣除日后折旧？或者，是否应根据经济学家的概念，即资本作为未来的生产财富的能力，需按资本市场的利率对其现值打折扣？

这两种定义对我们都无关宏旨。会计师的定义没有考虑到货币购买力的变化，亦没有考虑到技术的变化。这个定义不可能对企业经营成绩作任何评价，那是因为这样一个简单的原因，即这个定义未能考虑到不同企业的各种风险，未能对不同的企业、同一企业的不同部门，以及新工厂和旧工厂等等进行比较。更有甚者，这个定义倾向于鼓励技术陈旧。一旦设备老化，其价值登录为零时，这台设备在账面上看上去往往比一台新的、实际的生产成本低得多的设备更合算。甚至在通货紧缩时期情况亦是如此。

经济学家的投资资本的概念避免了所有这些问题。这一概念在理论上完美无缺，但是，无法用于实际。人们根本不可能算出任何一笔过去的投资所能产生的未来财富创造能力的现值。即使对最好的“电脑”来讲，也还存在太多的变量，存在太多的未知因素和不可知因素。为了仅仅找出什么将是可知的，也可能付出得不偿失的代价。

由于这些原因，许多管理人员和会计师现在倾向于一种折衷说法。他们将“投资资本”定义为今日建造一个与旧机构、旧厂房设备具有同样生产能力的新机构、新厂房设备而支付的一笔金额。这种说法在理论上也有不足之处，例如，在萧条时期，当新设备的价格和建筑成本较低时，它将难以表现出真实的盈利能力。但是，这种说法的主要的困难是实际运用的困难。因为种种重置的假设除了不大可靠之外，也很难作出，甚至对假定的基数

上略作变动也将会导致最终结果出现极大的偏离。

换言之,目前尚无真正适当的方法。也许,最明智的事是不去寻找真正适当的方法,而是接受最简单的方法,认识到这种方法的不足之处,并且采取防范措施,以防止这种做法的最严重的危险。

因而,我推举一种方法,这种方法在理论上没有什么可资推荐之处:根据原始投资的原始成本,即在折旧前的投资成本,通过预测扣除折旧费后,按税前的净利润来衡量盈利率。在通货膨胀时期(这种方法仍有待于检验)原始投资数额将相应地向下调整。以这种方法,每三年或五年就可以得到一个能以美元比较的统一的投资数额,不管原始投资的日期是哪一天,或者原始投资货币的购买力是多少。必须承认,这种方法不够成熟。我也无法就一位朋友提出的论点为这种方法进行辩解。那个论点认为这种方法比在一个严重锈蚀的点上涂脂抹粉强不了多少。但是,至少这个方法是简单的,并且,这个方法如此简单,它将不会愚弄任何一个管理人员,使其误以为这个数额是精确的。这个数额像所有的“投资回报”的数字一样,顶多是一种大致的猜测,不管这些数字是怎样得到的。

剩余的关键领域

剩余的三个关键领域无需在此多说了,这三个领域是:管理人员的表现和培养,工人的表现和态度,以及公共责任感。本书后面的章节将逐一论述。

但是,必须搞清楚,这些领域的业绩和成就是不能完全用定量方法衡量的,所有这三个领域都与人有关。由于每个人都各具特性,我们不能简单地把他们加在一起,或减去他们中的这一

个、那一个。我们所需要的是定性的标准，是判断而不是数据，是评价而不是衡量。

对管理人员的表现和培养需要确定什么样的目标是相当容易决定的。一个企业，为了继续经营并保持盈利，需要以目标和自我控制的形式，针对其管理人员制定一些目标，如他们工作的安排、管理机构的精神、管理的结构，以及未来管理人员的培养。一旦目标明确，就能够确定这些目标是否能够实现。当然，后面第13章所谈到的对管理精神的检查，应该能揭示出任何重大的缺陷。

除了各个企业的管理人员外，无人能够确定什么应该是公共职责领域内的目标。如本书结论部分所讨论的，这个领域的目标，虽然极其具体，但是，必须根据社会的和政治的条件予以确定。这些条件影响各个企业并受各个企业的影响。此外，这个领域目标的制定还必须建立在各个管理人员的信念的基础上。正是这点使得这个领域极为重要。因为在这个领域，管理人员超越他们自己小天地的束缚，怀着对社会的责任感参与社会。但是，各个企业的首要目标是共同的：努力创造任何有益于我们社会，巩固我们社会，并促使我们社会繁荣的东西。这是企业的力量、兴旺和利润的源泉。

然而，当我们对工人的表现和态度确定目标时，我们却采用了一种很糟糕的方式。并非这个领域“不具体”，而是因为这个领域太“具体”了。但是，我们至今对这个领域了解得太少，大都是根据迷信、征兆和标语口号行事，而不是根据知识行事。

弄清这个领域的问题，并且制订出有意义的衡量标准，这是对管理人员的一个重大的挑战。

这个领域的目标应该把与工会的关系包括在内。

如果本书是一本论述工业社会的书，工会的形象将十分突

出(在我的《新社会》一书中,情况就是如此)。在一本论述管理实践的书中,工会只是管理人员与之打交道的许多外部的团体和力量中的一个。但是,工会是一股强大的外界力量。它能够通过要求加薪使企业遭受损失,通过罢工剥夺管理人员对企业的控制。因此,任何已有工会的公司的管理层都需要对它与工会的关系制定明确的长期的目标。如果它将劳资关系的主动权全部交于工会,那么管理就无从谈起了。

遗憾的是,我们许许多多的管理人员在最近的 15 年中,正是采用这种方法处理劳资关系的。他们将主动权交给工会。他们甚至通常不知道工会将提出什么要求,怎样活动的,为什么工会要这样活动。当初次听到工会将提出某些要求时,管理人员大都对这种传闻不当一回事,他们总认为工会不会提出这样的要求,其理由是他们认为这种要求毫无道理。然而,当工会提出要求时,管理人员往往斥之为“不可能”,“肯定要损害企业”——如果不损害我们的自由企业制度的话——而加以拒绝。三天之后,而不是三年之后,管理人员屈服了,接受了要求,并且,在与工会领导人一起发表的共同声明中,欢呼这个协议是“民主的劳资关系的里程碑”。这不是管理,这是放弃权力。

劳资关系的目标应该是什么,这一问题超出了本书的范围,但是这些具体目标应该首先注重将主动权交还给管理人员。这要求管理人员必须知道工会是怎样活动的,为什么要这样活动,工会将提出什么要求,为什么提出这些要求。的确,管理人员应该能够预测这些要求,以便使得他们最终对要求的接受有利于企业,或者,至少与企业无害。更重要的是,管理人员必须学会自己提出要求,只要工会仍是单独提出要求,管理人员在劳资关系中就仍将是被动的、失意的、无效的一方。



劳资关系无论多么重要,仅仅只是管理工作中的一个次要部分。然而,在一些主要领域,我们甚至根本不知道那些我们能够测评的事情——营业额、旷工、安全、疾病治疗、民主建议制度、申诉、雇员的态度等等——与员工的表现有没有任何关系,它们顶多能表明一些表面的现象。但是,它们可以用于建立一个雇员关系指数。在一些公司中,这一指数正在被建立,虽然我们只能猜测这一指数测评什么,但是,有计划有安排地试图发现员工中正在发生什么事的做法至少能将管理人员的注意力集中到他们能够做、并且应该做的事情上面。虽然这样做只是治标而已,但它至少可以提醒管理人员要注意对工人进行组织,对工人的工作负有责任。必须承认,这甚至还算不上是权宜之计,也许,仅仅是一种对无知的承认而已。我们的目标必须是把对工会的关系的问题建立在知识和科学的基础之上。

目标的时间跨度

制订目标应该有多长的时间跨度? 我们应该提前多久制订目标?

企业的性质明显与此有关系。在服装行业的某些部门,下周举行清仓销售是“漫长的未来”。而制造一台大汽轮机可能要花四年时间,安装它可能还要再花两年时间。因而,在汽轮机行业,六年时间算是“眼前”。克朗-泽勒巴克公司则不得不今日就栽下五十年后才可采伐的树木。

不同的领域需要不同时间跨度。建立一个营销组织至少要花五年。在工程和化学方面今日所作的革新,不大可能用五年或更长的时间显示其营销结果和利润。反过来,有经验的销售经理相信,一项促销行动必须在六周或更少的时间内显示出其结果。

这表明,在实行目标管理时,主管人员必须在近期的未来——今后的几年——与长久的未来如五年或更长的时间之间取得平衡。这种平衡可以通过“管理开支预算”得以实现。因为,实际上所有对这种平衡有影响的决定,都是被会计师称之为“管理开支”的决定。那些开支是由目前的管理决策所决定的,而不是由过去的管理决策和不可改变的决策(如资本开支)来决定的,也不是由目前经营的要求(如劳动力、原材料的成本)来决定的。今日的管理开支是明日的利润,但是,它们也可能是今日的损失。

每个会计专业二年级学生都知道,通过改变折旧费的基数几乎可使所有的“利润”数字都转为“亏损”数字。并且,新的基数通常可以做得看上去像旧的一样合理。但是,管理部门——包括他们的会计师——一般都弄不清楚有多少这样的开支。这些开支往往是有意无意地在对短期需求与长期需求作出估计的基础上确定的,并且对短期需求和长期需求都具有重大的影响。以下是科目单的一部分:

折旧费;维修经费的预算;资本重置、现代化和扩张成本;研究经费预算;产品开发和设计费用;管理班子的开支,管理班子的酬金与奖励,管理班子的规模,以及培养明日管理人员的开支;建立和维持营销组织的费用;促销和广告费的预算;为顾客服务的开支;人事管理费,尤其是培训费用。

几乎任何一项这种费用,即使不予取消,也都可以大幅度削减。并且,在一段时间内,也许在很长一段时间内,不会有负面效应。任何一项这种费用,也都可以大幅度增加,并且都有充分的理由,不过在长时间内,不见得能看到明显的效益。削减这些费用,会使近期的绩效看上去更好;增加这些费用,会使近期的绩效看上去更糟。

没有任何公式可以用来确定管理费用。管理费用的确定必须在判断的基础上作出,并且,几乎总是一种折衷方案。但是,即使是一个错误的决定也比以随心所欲的方法做决定来得好。比如,今天天气晴朗就大量拨款,明天天空出现一片乌云便削减全部拨款。所有管理费用需要作细水长流的安排,短期突击的行动不会增加这些费用的效率。突然削减管理费用可能会一天之内摧毁历经数年才建立起来的东西。员工的活动最好有一个适度的平稳的计划,而不是在境况好的时候,把钱挥霍在公司福利、监发公司文件和工厂的棒球队上,而当订单下降 10% 时,把经费削减到要拿走洗手间的肥皂的地步,最好向顾客提供最低限度的服务,而不要让顾客习惯于良好的服务,以免一旦利润下降时,就解雇半数从事服务性工作的员工。接连 10 年,在研究上每年投资 5 万美元,比一年投资,譬如说 200 万美元,尔后 9 年分文不投,更为有效,就管理费用而言,每天一片面包比今天有半个面包,明天一无所有要好得多。

为了使这些费用能有效使用,几乎每一项这种费用都需要有高度技能的人员来管理。但是,如果这些一流人员的行动受制于贸然的、无法预测的、任意的变动的話,他们就不会留在企业里。即使继续留在企业里,他们也不会尽力。因为,“如果管理层会随意糟蹋成果的话,我刻苦工作有什么用?”如果在“经济出现波动”时,管理部门便毫不吝惜地削减受过培训的员工,那么,当管理部门突然决定恢复这项活动时,就很难寻找可以替代的人员,或者将要花很长时间进行培训。

有关管理费用的决策对企业整体是如此重要——其重要性超过对各个单项活动的影响,因此,在没有仔细逐项考虑每个项目和综合考虑所有项目之前,不应该作出这类决定。有必要使管理人员知道,并且清醒地决定哪个领域优先考虑,哪个领域首先

削减,并且削减到什么程度;哪个领域优先发展,并且发展到什么程度。管理部门必须知道,并且明确地做出决断,未来短期的利益对长远的将来承担什么风险,以及为了长远的利益,必须作出什么样的短期牺牲。

一个五年期的有管理的支出预算应该表明,为了实现企业在今后五年左右时间内的目标,各个领域应需要哪些必要的开支。该预算还应表明,为了保持五年后企业的地位(这段时期的具体目标已经制定),各个领域还需要哪些开支。这就等于告诉我们如果企业经营有好转,哪些领域将首先增加费用;如果企业经营不善,哪些领域将首先削减费用,这会有助于管理部门进行谋划,什么东西即使在困难时期也应予以保留,什么东西应作适时调整,什么东西即使在繁荣时期也应予以避免。它表明了这些费用对短期利益的全部影响,以及从长远来看,我们从中期望得到什么。

目标的平衡

除了要平衡最近的将来和长远的将来,管理部门还必须平衡目标。什么更重要:市场拓展和销售额的增加,还是更高的投资回报率?为了提高生产率,应该投入多少时间、精力和能源?如果投资于新产品的的设计,同样数量的精力或资金会带来更大的投资回报吗?

没有什么事情能像谋求平衡目标那样,可鲜明地区分出哪些管理部门是称职的,哪些管理部门是不称职的。但是,做这项工作没有现成的公式,每个企业需要有其自己的平衡——并且,在不同时期它需要不同的平衡。唯一可说的是,平衡目标不是一种机械的工作,不是通过“编制预算”所能实现的。预算只是一种

表示平衡决策的文件，在这文件中，平衡的决定最终得以确定。但是，对决策本身是否正确需要作出判断。而判断是否正确，又取决于是否能对企业作出健全的分析。管理部分没有在预算内运作的的能力这通常被看作是对管理技能的一种检验。但是，努力编制一种能以最融洽的方式撮合企业各种不同需求的预算，是对主管人员管理能力的更为重要的检验，已故的尼科尔斯·德雷斯塔德特，凯迪拉克公司的总裁，是我所见到的最精明的管理人员。他有一次对我说：“一个傻瓜也能学会不超出他的预算。但是，我一生中只见过为数不多的几个管理人员，他们能编制出值得遵循的预算。”

关键领域的目标是为企业指明航向的必不可少的导航“控制台”，缺乏这些目标，管理部门就像坐在飞机上只凭“直觉”进行飞行一样——没有陆标，没有航图，也没有已飞行过的航线。

但是，飞行员阅读和理解控制台上仪表的能力要远比控制台本身更重要。对管理来说，最重要的就是预测未来的能力。完全建立在错误预测基础上的目标可能实际上比没有任何目标更糟。凭“直觉”飞行的飞行员至少还知道他可能没有处在他认为该在的地方。因此，我们下一个主题必须是管理部门制定前瞻性决策所需要的工具。

8

今日的决策,明日的成果

管理部门必须始终预测未来——摆脱商业周期——找出波动的范围——找出经济的基石——趋势分析——明日的管理人员是唯一的真正的保障

有一项目,或一个目的,或一项指标,就能帮助我们做出决定:为了获得明日的结果,今日应该采取什么行动。它是建立在对未来的预测之上,需要采取行动来塑造未来。它总是在目前的手段和未来的结果之间取得平衡,在不久将来的结果与遥远未来的结果之间进行平衡。

这对企业管理有着特别重要的意义。首先,每一项基本的管理决策实质上都是一种长期的决定——在目前,10年被视作相当短的期限。无论是研究,还是建造一座新的工厂,或是策划一个新的营销组织,或是设计一种新的产品。每一项重大决策在付诸实施以前都要花费数年时间才能制定,要花费数年时间才能使决策创造经济价值,即才能补偿人力的投资或财力的投资。

管理人员别无选择，必须预测未来，必须塑造未来，必须平衡短期的目标和长期的目标。人不是生来就能做好这些工作的。但是，虽然缺乏种种的指导，管理人员必须确保这些困难的职责没有被忽视或被疏忽，而是在人力所能及的条件下尽可能予以认真的关注。

对5年、10年或15年以后所发生的事情进行预测都只是“猜测”。但是，在“有根据的猜测”与“预感”之间，在对一系列的可能性进行的理性分析基础上而作的猜测与一种只是赌博式的猜测之间存在着差异。

摆脱对商业周期的依赖

任何一个企业都是作为一个更大的经济背景的一部分而存在的；关注“总的经济状况”是制订任何有关未来的计划时所务必做到的。但是，管理部门需要的不是通常意义的“经济预测”，即一种试图观察明日的经济气候，估计3年、5年、10年以后经济状况将如何的预测。管理部门需要的是一种工具，这种工具能使他们的思想和计划摆脱对经济周期的依赖。

乍一看来，这似乎是一种似是而非、自相矛盾的说法。经济周期当然是一种重要的因素。一项决定是在繁荣时期实施还是在萧条时期实施，将对这项决定是否有效和成功会产生不同的影响。在经济衰退的低谷时期进行资本投资，在经济繁荣的顶峰时期抑制扩张和新的投资，经济学家们这种千篇一律的建议似乎只不过是一种最基本的常识。

事实上，这种建议不比低价买进，高价卖出的建议更管用。这是一项好的建议，但是如何实施？谁知道我们处在经济周期的什么阶段。经济学家们判断的平均准确率并不令人鼓舞。企业

人士的预测的成功例子也多不了多少。(还记得 1944 年或 1945 年几乎普遍预测的战后经济大萧条吗?)即使这种建议是有根据的,但是将赌注押在经济周期上也不是可取的建议。

如果我们按照这种建议行事,我们就不再有经济繁荣和经济衰退。我们会发生极度的经济波动。因为在心理上我们不可能采纳这种建议。在经济繁荣时期,每一个人都会相信,这一次甚至是上了天也不会是极限。在经济衰退的低谷时期,每一个人也同样会相信,这一次再也不会出现经济复苏了,我们还会继续下跌,或者要永远处于经济低谷了。只要企业人士老是想经济周期,他们将被经济周期的心理所制约。因而他们会作出错误决策,无论他们的意图是多么的良好,经济学家的分析能力是多么强。

更值得一提的是,经济学家们越来越怀疑是否有真正的“周期”。毫无疑问,存在着上上下下的波动。但是,这些波动是否有任何周期性,任何内在的可预测性?当代最伟大的经济学家,已故的约瑟夫·A·熊彼特苦心钻研 25 年,试图发现这个“周期”。但是,他的“经济周期”至多是汇集许许多多不同的周期运动的结果,这种经济周期只能通过事后回想来分析。仅仅显示经济周期曾出现在哪里,但并不显示经济周期将向何处发展,这样的经济周期的分析对企业管理没有什么用处。最后,对于许多经营决策来讲——以及对一些最重要的经营决策来讲,经济周期的时期太短。例如,在重工业中,一个工厂的规划是不能建立在对未来 4 年、5 年或 6 年的预测之上的,那是一个为期 15 年或 20 年的规划。相应地,产品更新或营销组织的重新组建的计划,设立一系列新的商店的计划或开办一种新的保险业务的计划,也都同样如此。

因此,企业需要的是一些能使企业无须费力猜测经济正处

于周期的哪个阶段便能进行企业决策的工具。这些工具必须能使企业规划 3 年以后,或者甚至 7 年以后企业的发展,无须顾及在经济周期内将会出现的经济波动。

今天,我们有三种这样的工具。在企业管理中,这三种工具都有用武之地。

首先,我们可以假设经济波动总是存在的,不必去猜测目前经济正处于经济周期的什么阶段。换句话说,我们可以用从过去经历中得出的可能出现的最糟的经济状况和急剧的经济衰退来检验企业决策的正确性,以此使决策摆脱对经济周期的猜测。

这种方法并未说明决策正确与否,但是,它却表明了所涉及到的极端的周期性风险将会有多严重。因而,它是确定最低限度的必要的利润的最重要预测工具。

第二种工具——更难于操作但更有效——是将决策建立在过去已经发生但对未来经济状况可能产生重大影响的事件上。这种方法将焦点集中在过去的事件上,那些迄今为止尚未在经济上产生影响的事件上,而不是对未来进行预测。这种方法努力寻找构筑成经济状况的“基石”,而不是试图去对经济状况进行猜测。

我们前面已经提到过一家公司的例子。那家公司在第二次世界大战时期决定在战后转向生产保险丝盒和开关盒。这一决定是基于这种对构筑经济状况“基石”进行分析的基础上作出的,即对 1937 年至 1943 年在美国出现的家庭形成和人口结构的模式的分析。

显而易见,在 1943 年,人口趋势正在发生某种根本的变化。尽管人口统计学家曾预言(最终证明预言是正确的):高出生产率是战时现象,这种现象会随着战争的结束而消失(如果这还算不上是个草率的预测的话,那至少也是个无根据的预测)。这一

预言不可能改变这样一个事实：家庭形成的比率从 1937 年低点已经上升到远远超过萧条年份的比率。即使家庭形成的比率和出生率在战后会再次下降，这些新的家庭仍将需要住房。此外，住房建设的停滞已经长达几乎 20 年。所以对住房存在着一种被压抑的巨大的需求。据此，可以得出这样一个结论：战后将大兴土木，兴建住宅。唯一能够阻止出现这种现象的是美国输掉了这场战争。

如果战后出现大萧条，住宅建设将成为政府的建设项目。事实上，人口趋势和住房形势表明，住宅建设必将是政府政策中对付萧条的主要工具。如果战后时期是一个繁荣时期，如后来所发生的那样，那么应该出现大量私人建设住宅的行动。换言之，住宅建设在萧条时期和繁荣时期都将呈现出某种蓬勃发展的局面。（因此，如果谈论已久的战后萧条真正到来的话，住宅建设将会呈现比我们在战后实际经历的更繁荣的局面。）

正是基于这种对房地产发展的分析，分析已经开展的和即将进行的、无论经济状况如何都将对经济构成影响的房地产的开发，公司的管理部门决定涉足他们的新的行业。公司管理部门有理由这样宣称，尽管公司制定了长期规划，但并未在实践中对未来进行了预测。

当然，人口结构仅仅是基本因素中的一项因素。在第二次世界大战后的初期，它几乎是美国经济中的主要因素。然而，在其他时期，假如不是一项无关的因素，也完全可能是次要的因素。

但是，所采用的基本方法则是可普遍运用的：找出已经发生的事件，找出存在于经济条件之外，但反过来影响这些经济条件的事件，这样，在已经发生的事件基础上作出有关未来的决定。

虽然这是我们所拥有的最好的工具，但是，基础分析远非尽善尽美。在 1944 年我们可以对法国进行完全相同的人口趋势的

基础分析,得出相同的战后住宅建设繁荣的结论。这一分析也许是对的,但是法国的住宅建设繁荣却从未出现过。当然,原因可能完全超出经济体系本身。可能受租金控制和严厉的税收制度的钳制所致,法国住宅建设的繁荣可能仅仅是被推迟了,或者仍将“呼之欲出”。法国缺乏战后相当规模的住宅建设可能是该国政治病和经济病的主要原因,因此这种建筑热不大可能会发生。虽然对法国企业界人士来讲,这也许是一种不起作用的安慰。但是,在法国,如果决定进入保险丝和开关盒业务的话,虽然这一决定是根据理性的前提作出的,它却仍是一种错误的决定。

换言之,人们不可能讲什么事在将来会不可避免地发生,但是即使有些事不可避免地发生,人们也不知道何时发生。因而基础分析从不应该单独使用,它应该始终受第三种限制预测风险的方式来加以检验。这最后一种方法叫作趋势分析法。在这三种方法中,趋势分析是今日美国使用最广泛的一种方法。基础分析试图找出未来事态发生的原因所在,而趋势分析则研究“有多少可能”和“多久会出现”。

趋势分析基于这样一种假设:经济现象——有着长期的趋势,不会很快地,任意地变化。这种趋势可能会受周期性波动的干扰,但是,在一个长时期内,它将重新确立其主导地位。用统计学家的术语来表达,便是:“趋势线”在一个10年、15年或20年的时期内将趋于形成一种“真正的曲线”。

因此趋势分析试图找出与公司的经营有关的特定的趋势,尔后,以一种可以制定长期决策而不必过多关注经济周期的方式,展现这种趋势。

作为对基础分析结果的一种检验,趋势分析的价值不可估量。但是,它也应该永不单独地运用,以免它盲目地依赖过去或依赖虚构的“社会惯性法则”。事实上,两者虽然在技术上差异相

当大,这两种分析方法却好似同一把钳的两片夹具。运用这两片夹具,我们试图抓住瞬间即逝的时间,取得足够长的时间来好好地审视一番。

尽管存在着缺陷,如能对此处勾勒的三种方法持续地、熟练地加以运用,并充分地了解它们的局限性的话,就能对将管理决策从依靠“预感”转变到“有根据的猜测”大有帮助。至少它能使管理层知道,它应根据什么预期来确立它的目标。这是预期是否合理,以及何时因为期待的结果未发生或发生在未料到的时候,而对自己订立的目标重新作一番检查。

明日的管理人员是唯一真正的保障

但是,即使运用这些已改进的方法,有关未来的决策仍将始终停留在预测上,仍有可能影响其正确性。因此,任何一项管理决策必须包括应付变化,适应调整和抢救财产的预先采取的措施。管理人员应该在每项决策中未雨绸缪,尽可能按照未来事物预定的模式塑造未来。否则,尽管拥有卓越的预测技术,管理决策仍将仅仅是一厢情愿的想法,因为所有建立在纯粹长期预测基础上的决策必不可免地是一厢情愿的想法。

具体地讲,这意味着今日管理人员必须系统地为明日的管理人员预先作准备。只有明日的管理人员才能调整今日的决策,使之适应明日的条件,能将“有根据的猜测”转化成巩固的成果。只有他们自己才能塑造明日的条件,使之与今日所作的决策相符合。

在我们关于培养管理人员的讨论中,我们倾向于强调必需为能够在明天作出决策的管理人员作好准备。事实的确如此,但是,为了贯彻今日的决策,首先需要对管理人员进行系统地培

训,特别是要培养那些了解并懂得这些决策和决策背后的含义的人员。这样,当今日的决策成为明天的麻烦时,他们能明智地行事。

因而,归根结底,管理一个企业总是离不开人的因素——无论商业经济学是多么正确,分析得多么仔细,工具是多么精良,概莫能外。

生产的原则

生产能力永远是一个决定性和限制性的因素——生产不是将工具应用于原材料，而是将逻辑应用于工作——每一种生产体系有其自身的逻辑，并对企业和管理层提出其自身的要求——三种生产体系——新式的大规模生产是第四种生产体系吗？——单一产品生产——大规模生产，“旧式”和“新式”——流程生产——管理层应向它的生产人员提出什么要求——生产体系应向管理层提出什么要求——“自动化”——剧变或渐变？——要求每个管理人员在以后的年代里都懂得生产原则

关于制造业的管理，如人们通常对这个术语所了解的在本书中并不比销售管理、财务管理、工程管理，或保险公司的投

资占有更多的篇幅。但是,生产的原则却是任何一个生产、经销实物产品的企业的最高管理层必须认真关注的问题。因为在每一个这样的企业中,实现经营目标的能力取决于能以所需的数量、所需的价格、所需的质量、所需的时间,或所需的灵活性提供这些产品的生产能力。

任何一个制造业,在制定企业目标时,必须考虑实际的生产能力。管理层的工作就是化解实际生产的现实困难所形成的制约因素。管理层必须这样经营企业,以便使这些客观的制约因素能转化为机会。

当然,这种说法毫无新意。但是,管理层习惯上对生产中物质上的制约因素所作的反应是将压力加在企业的生产部门上:很少有什么领域是可以“通过压力进行管理”的。生产人员自己也在从机器设计到工业工程等一些技术和工具上寻找答案。

然而,这两者都不是解决问题的办法。化解客观的制约因素,或将这些制约因素转化为机会,这首先要求管理层懂得他们的运作需要什么样的生产体系,以及体系的原则是什么;其次,要求管理人员一贯地、彻底地应用这些原则。生产不是将工具应用于原料,而是将逻辑运用于工作。正确的逻辑运用得越清楚、越经常、越理性,生产的制约因素就越少,机会就越多。

每一种生产体系都对企业的管理人员提出其自身的要求——在所有的领域和所有的层面上。每一种体系需要不同的能力、技术和运作方式。某一组要求未必比另一组要求“更高”,就像非欧几里得几何不比欧几里得几何要求更高一样。但是,每一组要求各不相同。除非管理人员懂得他们的生产体系的要求,否则他们不能管理好企业。

在许多企业正从一种生产体系转入另一种生产体系的今天,这点特别重要。如果认为这种转变仅仅是机器、技术和一些

小玩意儿之类的事,企业面临的必将是新体系的困难。为了获得新体系的益处,管理人员必须意识到新体系需要新的原则,必须懂得新的原则是一些什么原则。

三种生产体系

就我们目前所知,存在着三种基本的工业生产体系:单一产品生产、大规模生产和流程式生产。我们也许可以说有四种生产体系,因为“旧式”的大规模生产,即相同产品的生产,不同于“新式”的大规模生产。“新式”的大规模生产制造相同的部件,然而它是将这些部件装配成各种各样的产品。

每一种这样的体系都有其自身的基本原则,每一种这样的体系也对管理提出其特定的要求。有两条提高生产的运作和化解制约因素的基本法则。1,越是经常地、彻底地应用与实行生产体系有关的原则,生产的制约因素则被化解得越小越快。2,生产体系本身在先进程度上有明显的区别。单一产品生产最不先进,流程式生产最为先进,它们代表着对客观制约因素的不同的控制阶段。这并不意味着从单一产品生产体系转向分步生产体系时就必然存在着提高的机会。每一种生产体系有其特定的适用性、要求和制约因素。但是,这的确意味着我们已发展到这样的程度,即我们可以根据一种更先进的生产体系的原则组织部分的生产,与此同时,学会怎样在一个企业内协调两种生产体系。

另外,还存在着两条由各个生产体系提出的有关管理能力要求的普遍法则。

1,生产体系的差异不只是在于它们的要求的难度,而是在于能力的多样性和绩效的高低序。管理层在由一种体系向另一种体系转移时,必须学习怎样做新的事情,而不是学习怎样将旧

的事情做得更好。

2,我们越成功地坚持应用各个体系的原则,管理人员满足各个体系的要求就越容易。

管理人员必须满足生产体系的要求。这些要求是根据企业的产品和生产的性质,而不是根据企业实际实行的生产体系的性质对管理提出的要求。未能或不愿实行本该是最合适的生产体系只会导致企业缺乏绩效,它不会导致降低对管理人员的要求。相反,它不可避免地增加企业管理的困难。

一个贴切的例子是冶炼碱性钢。以“批量生产”的方式冶炼碱性钢。基本实行的是单一产品生产体系。与之相比,或许没有一个行业为完善单一产品生产体系而作出更多的努力,或更为成功。然而,那些冶炼碱性钢的炼钢公司的管理人员所面临的问题却都是分步生产的问题:需要投入巨额的固定资本,需要进行连续不断地生产,由此导致盈亏临界点居高不下,需要拥有大量的经常性的业务,需要对长远的未来的基本投资作出决策,等等。与此同时,碱性钢的炼钢业却很少享受到分步生产的益处。

概括地说,知道所应用的是哪一种体系,尽可能彻底地贯彻该体系的原则,找出生产的哪些部分可以在更先进的体系中组织起来,并相应地予以组织,了解每一种体系对管理提出什么要求,这些对管理一家企业具有极其重要的意义。

如果历史的和技术的障碍限制了以合适的体系组织生产,如在碱性钢炼钢业中那样,那么,对管理层的一项重大的艰巨的任务就是缜密地工作,克服这些障碍。毫无疑问,在这种情形下,侧重点不应放在使基本错误的体系有所起色。我相信,在炼钢行业中,在技术上所作的大量的努力中,有不少已被投向错误的方向,比如把精力集中在改进传统的生产工艺上。但是,当炼钢最

终成为分步生产体系时——这个日子为期不远了，人们就会发现这些努力都已付之东流。采用错误生产体系的企业必须满足一个合适的更先进的生产体系对管理提出的所有要求。但是，它缺乏满足这些要求的必要条件。因为这些条件只能由更先进的生产体系提供的更高的生产能力才能创造出来。

单一产品生产

那么，这三种生产体系具体是什么体系，它们的原则是什么？

在第一种体系——单一产品生产中，每件产品都是自成一体的产品。当然，严格地讲，不存在生产单一产品这码事。只有艺术家才制作单一产品。但是，建造一艘战舰，一台大涡轮机，或一幢摩天大楼与生产单一产品甚为相似。建造一幢住房以及在大多数情况中，零活车间中的批量生产也是这样。

这种体系的基本原则是把工作组织成性质相同的各个阶段进行生产。例如，建造一幢传统的独家住宅——单一产品生产最简单的一个例子，我们可以分成四个阶段。首先，挖地基，用混凝土浇注地基墙体和地下室的地坪。其次，支起房屋框架和屋顶，然后，在内墙安装管道和电线装置，最后，进行室内装饰。构成这些各不相同的阶段的原因是房屋的建造在每一个阶段结束后可以停止工作，即使是停止相当长的时间也不会造成任何危害。反过来，在每一个阶段，工作必须一气呵成。否则，已做的工作将会受到损害，甚至有可能需要重做。每一个阶段可以因房而异，并不会产生太多的麻烦或需要太多的调整，也不会延误下一阶段的工作。每一个阶段其本身是一个实体，有着产品，即房屋的内在逻辑。

单一产品生产,由于按相同的阶段组织生产,与按工艺组织生产截然不同。按工艺组织生产,一个木匠承担全部的木匠活,一个管道工承担全部的管道工作,如此等等,不一而足。也许,有组织的单一产品生产不是按工艺技能,而是按阶段技能操作的。电话安装员的工作就是这样一个模式。虽不是一名熟练的电工、木匠、管道工,或屋面工,但他安装电线,锯木板,连接地面装置,他能够掀掉屋面木板也能重新安装屋面木板。换言之,或者是每一个参与某一特定阶段工作的人必须能够从事该阶段所需做的任何工作,或者,如建造一台大涡轮机,必须有一支综合的队伍从事各个阶段的工作,这支队伍本身拥有这个阶段所需的全部技能,个人或集体都不需要具备超出这个阶段所需的技能。

这大致上就是我们在战时如何成功地以惊人的速度建造船只的原因。那不是造出数量空前的船只的大规模生产,那是将工作分解成等质的阶段,是根据每个阶段的特定要求系统地组织工作小组,是系统地培训大量的员工从事一个阶段所需的全部工作。反过来,这又使得渐进安排工作流程成为可能,这是最节省时间的一种安排。

“旧式”和“新式”大规模生产

大规模生产是用统一的和标准的零部件大量地或少量地组装各种产品。

在制造业,大规模生产是今日流行的一种生产体系。完全有理由可将大规模生产看作是一个工业社会典型的生产体系,虽然流程生产可能很快就会对它形成一种强有力的竞争。

大规模生产方式今日如此普遍,我们有可能认为我们已对其了如指掌,因而也熟谙它的基本原理。事实远非如此。经过 40

年,我们才开始懂得我们应该干什么。究其原因是因为开创大规模生产方式,将其作为一种普遍的生产体系的人错误地理解和应用了这种体系——开创者的命运经常如此。

当亨利·福特说“顾客可以拥有任何带颜色的汽车,只要汽车是黑色”时,他并不是在说笑话。他旨在表达大规模生产方式的实质是大量生产统一的产品。当然,他知道让他的顾客选择汽车的颜色也很容易。所需做的只是发给装配线末端的喷漆工三支或四支喷枪,而不是一支喷枪。但是,福特也正确地意识到,一旦他对多样性作出妥协,产品的统一性将顷刻丧失殆尽。对他来讲,产品的统一性是大规模生产方式的关键。

然而,这种老式的大规模生产方式是基于一种错误的理解基础上的。真正的大规模生产方式的实质是它能比人类所设计的任何生产方式创造出更丰富多样的产品。大规模生产依赖于统一的部件。这些部件能大量地装配成形形色色的产品。

因此,大规模生产方式的样板不是老福特的装配线,而是南加利福尼亚的一位农业设备制造商。该制造商设计和制造专门用于大规模农田耕作的农用机械。他的每一项设计都是独特的。例如,他制作一种机器,这种机器配上各种附件,能从事大规模种植黄瓜所需的全部农活——从春天耕地播种到黄瓜成长的合适时期采摘黄瓜,到最后腌制黄瓜。每种机器他很少一次生产一台以上。但是,他 700 多种不同的机器每一台都全部是由大规模生产的、统一的、标准的零部件组装而成的。在美国经济社会中,有人成千上万地制造这些零部件。他的最主要的工作不是解决设计一台能辨别黄瓜成熟度、从事采摘黄瓜的机器,而是寻找大量生产某种零部件的生产商。虽然最初这一零部件是为完全不同的目的设计的,但是,当安装

于黄瓜收割机上时,便能承担它所需承担的任何功能。

应用这条原理的专门技术是系统地分析产品,找出构成这些产品多样性的模式。尔后,运用这种模式,使得最小数量的零部件成品有可能装配成最大数量的产品。换句话说,多样性的包袱从产品制造中被剥离出来,转移到产品装配上。

以前,一家大的电器设备制造商生产 3400 种不同型号的电器设备。每一种型号的电器设备由 40 到 60 个零部件组成。对这个产品系列的分析第一次使得产品型号的数目有可能减少大约三分之一;1200 种型号被发现是重复的。通过分析,仍然保留了 2200 种产品——为了生产这些产品,这家公司制造或采购的各种不同的零部件远远超过 10 万件。

在对产品进行分析后,公司确立了产品的模式并确立了产品的零部件。公司发现,根据这些电器设备拟承载的电压,几乎可以把所有的 2200 种产品分别归类为 4 种类型。只有 40 种产品不适合这种模式。这样,除 40 种产品外就有可能减少所有其他产品的零部件的数目。由此,各种零部件差异的数目亦可降低到最低点。现在,只有一种零部件需要有多达 11 种的差异,每种零部件今日平均是 5 种差异。

在这家公司,生产则成为制造零部件的生产——即使最终产品千差万别。多样性的包袱被抛给了产品装配。人们可以按库存大小,而不是根据顾客的订单确定生产进度,持续地生产零部件。并且,库存的大小也是由装配和发货所需要的时间来确定。

这种形式的大规模生产是我们今天掌握的最直接有用的生产概念。它仍然仅为少数的生产人员所理解,并且在相当少量的公司中得以运用。另外,人们现在才开始运用能充分体现这种概

念长处的技术和方法。尤其是“运筹学”的逻辑思维方法才使得我们能对产品和零部件进行复杂的分析。这种分析对贯彻正确的大规模生产的原则是必不可少的。

无论何处,只要这一新的原则真正得以应用,生产成本就会大幅度下降——有时达到50%—60%。这一原则的应用也并非局限于生产过程。通过实行以零部件作库存,而不是以产品成品作库存,公司往往可以减少开支而为顾客提供更好的服务。

换言之,这一新的原则的确实现了亨利·福特所追求的目标:持续地生产统一的物品,不因顾客订货量的波动或因改变工具、式样或型号而中断生产。但是,这样做不是通过生产统一的产品,而是通过生产标准的零部件得以实现的。制造的统一性伴随着装配的多样性。

很明显,大规模生产的原则的应用并非是一件易事,它远远超出产品的制作范围,需要营销人员、工程师、财务人员、购货代理商等作艰苦而广泛的工作。它带有风险性,因为它必须按照一种持续的机器使用率,以一个相当长的生产周期为基础——3个月、6个月,在某些情况下甚至18个月,它需要有新的会计工具。

新式的大规模生产的实施也不可能一蹴而就——电器设备公司的发展整整花了三年时间。但是,经费节省得如此之多,以致公司在不到两年的时间里收回了几乎全部重新设计其产品和生产设施的费用。

流 程 式 生 产

第三种体系是流程式生产。在此,流程和产品融为一体。

流程式生产的工业最古老的例子是石油提炼厂,石油提炼

厂从原油中获取的最终产品取决于该厂采用的流程,它只能按一定的比率生产出炼油厂所确定的石油产品。如果需要增加新的产品,或者显著地改变不同产品的比例,必须重建炼油厂。流程式生产是化学工业的生产规则,稍作变动,它便成为牛奶加工厂或平板玻璃厂的基本生产体系。

新式的大规模生产和流程式生产为自动化生产创造了条件。

管理层应向它的生产人员提出什么要求?

企业管理层必须要求那些负责生产的人知道哪种生产体系是合适的,并且坚持不懈地、最大限度地实行这一生产体系的原则。这些是化解生产的制约因素对企业运作制约的首要的和决定性的步骤。

只有采取了这些步骤后才能实施下一个步骤:在更先进的生产体系基础上组织零部件的生产。

预制构件房屋的失败显示了事先不分析生产过程,不适当组织生产过程而采取这种步骤的结果。用预制的标准构件建造房屋,其优点看来似乎是世上最明白无疑的事。然而,第二次世界大战后,当这种设想付诸实施时却遭失败。其原因是统一的、标准的构件——换言之,大规模生产——被强加于一种杂乱无章的单一生产体系之上。组织生产的原则不是将生产分成同质的阶段,而是按工艺组织生产。在按工艺组织生产的体系中,使用预制件结果证明比旧的方法费用更高。然而,当莱维特公司在长岛按同质阶段组织房屋建造时,他们能立即使用统一的标准预制件,明显地节约了时间和资金。

相应地,由于一家汽车修配厂采用按工艺组织生产的方式,标准部件未能使这家汽车修配厂节省时间和资金。当按小组组织工作时,每个小组拥有在一个特定的工作阶段所需的全部技能,换句话说,当按工艺组织生产被按阶段组织生产取代时,使用标准零部件就节省了大量的时间和资金。

这在以大规模生产方式制造多种多样产品的工业中,具有特别重要的意义。因为在那里,实行自动化能提供更多的机会。而唯有对生产有正确的理解和组织,自动化才能得以实施。统一的零部件的制作和将这些零部件装配成多种多样的产品都有赖于此。

前面提到的电器设备制造商可以相当容易地将他的零部件生产置于一种自动化的基础上,非常接近于石油提炼厂或平板玻璃厂实行的连续的操作流程和自动的自我控制的生产方式。还有其他的例子可以说明这个问题。

美国标准局最近为美国海军研究出一种电子线路自动化生产的方法。这种方法废除了单个电路的焊接工作。换言之,它取消了电子工业传统的“通过装配进行生产”的方式。与此同时,它在不重新设计生产流程、不改变生产过程的情况下,使大量使用不同的电路和电路组合成为可能。它的办法是通过用数量相当少的预先设计好的部件取代无线电或电视机中的线路联结。这些预先设计的部件在装配时可以插在一起,形成多种电路或电路的组合。

我最欣赏的例子是一位衬衫制造商。他面临着近似无穷的尺寸、式样和颜色的变化,似乎不可能制订出任何生产计划。然而,他发现,他的产品四分之三是白衬衫,制作白衬衫只使用三种质地的面料。并且,这些面料使用的

比例是可以预测的。然后,他发现所有的衬衫都由七个部分组成:前片、肩、肩衬、衣领、右袖、左袖、袖口。尺寸的调整完全可以在最后一道工序进行,即裁去过长或过宽的衣片即可缝制出一件所需的衬衣。因为浪费几英寸的面料比制作不同尺寸的衣片更合算。式样的调整可以通过使用不同衣领、袖口和钮扣来实现。因此,除了衣袖和袖口,所有的衣片可以千篇一律地按三种等级的面料制作。袖口需要有三种不同的式样,衣领需要有六种不同的式样。今天,只有衣领是按客户的订单的要求来做的。衣领的制作很简单。一件 20 年前还在一架架缝纫机上几乎全部由手工操作的工作,现在由一个连续的自动的工艺流程完成,该流程根据库存的标准进行控制。其结果是成本大幅度下降,成衣品种——尺寸和式样——的极大的提高以及顾客更加满意。

生产体系应向管理层提出什么要求?

但是,企业管理层也必须知道各种生产体系对管理层的能力和运作的要求是什么。

在单一产品生产体系中,企业管理层的首要工作也许可以说是获得订单。在大规模生产体系中,管理层的工作是建立一个有效的商品配送组织,并且引导顾客调整他的需求,使之适应企业的产品品种。在流程式生产体系中,企业管理层的首要任务是创造、维持和拓展市场,以及设法寻找新的市场。50 年前著名的美孚石油公司曾向中国农民免费赠送煤油灯,就是创造和寻找市场方面很能说明问题的一个例子。

对单项产品而言,单一产品生产成本很高,但工厂却有着极

大的灵活性。新式的大规模生产具有在广泛和多种产品范围内低价提供所需商品的能力。但是它比单一产品生产需要更多的资本投资和更高程度的持续性的经营活动。它存在库存风险；它需要一个能够持续营销商品的配送组织，而不是一个谋取特定的个别订单的商品配售组织。流程生产需要巨额的资本投资——完全用美元——以及几乎一刻不停地持续操作。另外，容我打个比喻，由于产品和生产流程融为一体，生产流程中的某些变化就会产生出新的产品，即使现有的市场对这些产品并无需求——这在化学工业中是普遍的现象。因而，企业管理在为老产品保持稳定的市场之外，还必须为任何新的产品开发新的市场。的确，在自动化的生产条件下，无论实行大规模生产或流程式生产，企业管理层的主要职责是保持一种程度更为平稳的经济活动，防止极端的经济波动，无论是经济繁荣的波动或是经济萧条的波动。

在单一产品生产体系下，决策的时间跨度很短。在大规模生产体系下决策的时间跨度长了一些，例如，建立一个配售组织可能需要十年，如凯泽·弗雷泽汽车公司在第二次世界大战后所发现的那样。但是，在流程式生产体系下制定决策是为了长久的未来。工厂一旦建成，生产设施也就相对固定，要花巨额费用才能改动。总的投资将很大，市场开发的周期将很长。大石油公司的营销体系就是一个很好的例子。生产组织越先进，决策对未来就越重要。

各种生产体系需要不同的管理技能和组织。单一产品生产体系需要具有良好技术功能的人员。老式的和新式的大规模生产体系需要在分析思维、生产进度表的制定和计划排定方面受过训练的管理人员。流程式生产体系和新式的大规模生产体系需要受过训练的，能在概念的综合和决策的制定方面将企业看

作是一个整体的管理人员。

在单一产品生产体系下,企业的管理可以集中在高层。各种功能的协调主要在高层进行。销售、设计、制作和生产可独立进行,只有当公司的政策决定综合时才综合在一起。我们的组织理论现在采用的组织模式依然是单一产品生产这种模式,尽管在今日美国工业界的大多数企业中,单一产品的生产可能完全已是一种例外而不是一种普遍的现象。

“老式”的大规模生产方式仍然能够保持这种模式,尽管困难相当大,其效率的代价亦很高,建立决策中心,并且与更为低层的管理层相融合,以这种模式,老式的大规模生产方式能运作得更好。因为这种模式要求设计新产品的工程师,制造产品的生产工人,销售产品的推销员等人员的紧密合作。

在“新式”的大规模生产和流程式生产体系中,职能的集中是不可能的。这两种生产体系要求各个阶段所有承担各种职能的人员紧密的合作。要求设计、生产、营销和组织的工作同时由代表着所有职能的小组来处理,要求小组的每个成员随时都既知道他自己工作的职能,也懂得这种职能对整体工作的作用。对企业整体有影响的决策必须在企业基层得以实施,有时甚至在当前还算不上是从事管理的那个层面得以实施。

就工人和员工的管理而言,不同的生产体系存在着明显的区别,单一产品生产通常能根据经济的波动调整它的劳动力。在困难时期只保留工长和最有技术的工人骨干。一般说来,这种生产体系能在劳工市场上找到任何它所需要的其他技术人员。确切地说,由于这些员工拥有的技术很有限,在老式的大规模生产体系下,工人只能日益强烈地要求厂方保持就业的稳定。在任何实行自动化生产方式的企业中,无论是新式的大规模生产或是流程式生产,企业本身必须努力稳定就业人员。因为自动化所需

要的员工大多是由在技术和理论两方面都受过培训的人员所组成的。他们不仅代表着一种巨大的不可轻易放弃的投资,而且通常只能通过数年的努力在公司内部产生。石油公司——典型的流程式生产企业——甚至在艰难的萧条年月仍尽力保持从业人员稳定,这既非一种偶尔的行为,亦非一种慈善行为。

在自动化生产方式下,没有多少“工人”。如前所述,如同大规模生产方式并未裁减过员工那样,自动化生产方式不会裁减(按这个词的传统的词义)雇佣工人的总数,我们至今为止,从实行流程式生产方式的行业中所看到的一切清楚地表明员工的总数不会萎缩,相反,还需要扩展。但是,自动化生产需要完全不同的工人。这些工人实际上比今日的生产工人更近似于专业的和技术的专家。由此产生了员工管理的问题。这个问题与企业人士通常熟悉的任何人员管理的问题是甚为不同的。

自动化——剧变或渐变？

我已经学会以极端怀疑的态度对待任何关于在技术或在企业组织方面即将发生剧变的预测或全面变革的预测。毕竟,自第一次工业革命以来 200 年后的今天,根据“外发包工”生产体系组织生产的大产业,纽约服装行业仍在我们中间盛行。教科书告诉我们,这种体系早在 1750 年就已经过时了。我们可以毫不困难地找出类似的其他例子,可以说明创造外发包工的老祖宗今天仍活在人间,他们乐而忘忧(盈利确实丰厚),并没有意识到他们早已作古了。

当然,自动化革命的障碍是巨大的,首先,是缺乏受过新概念和技能培训的人员。另外,据估计,只有十分之一的美国产业能在目前的技术状态下可直接受益于自动化。即使是一种真正

的“自动化革命”也将是一种渐进的、非常不平衡的过程。

然而，革命的确发生了。在美国经济中有一股强大的力量正在推动着今后 10 年的自动化革命。这一动力来自工人的短缺，因为 30 年代出生率较低，直到 1965 年，我们的劳动力仅仅增长 11%。但是，即使目前创记录的人口出生率保持不住，我们的人口总额的增长也会快得多。如果要让生产按目前的体系继续运行，为了达到按人口数字表明的最低增长目标，技术进步和经济发展的趋势将要求许多公司将劳动力翻一番。

即使不发生自动化革命，在今后的几十年里，若想进一步提高企业的绩效，其最重要、最有希望的机会并不在于发明新机器或发现新工艺，而在于能做到以下两条：1，坚持运用新的大规模生产的原则；2，运用自动化原则。有关生产管理的那些技巧和工具将会继续成为只有生产人员才需要熟悉的专门知识。但是，管理人员必须要对生产原则有较深入的了解，特别是要懂得，生产效率的高低并不纯粹取决于机器和装置，更重要的倒是要看你贯彻什么样的生产原则。如果没有这样的一种理解，管理人员想在今后几十年里做好自己的工作几乎是不大可能的。

第
二
部
分

管理人员的管理

10

福特公司的例子

管理人员，企业最稀有、最昂贵、最脆弱的基本资源——亨利·福特不设管理人员的尝试——福特汽车公司濒临破产——重建福特公司的管理——对管理人员的管理意味着什么——不是通过委托进行管理——管理管理人员的六项要求

企业中秩序、结构、动机和领导的根本问题必须在管理人员的管理中予以解决。管理人员是企业的基本资源，并且是企业最稀有的资源。在一个全自动化的工厂中，可能几乎没有任何普通的雇员。但是却有管理人员——事实上，将来管理人员的数目将数倍大于今日工厂中的管理人员的数目。

在大多数企业中，管理人员是最昂贵的资源——并且是折旧最快，最需要不断得到补充的资源。建立一个领导集体需要花几年时间，但是，一场短时期的混乱则可摧毁一个领导集体。管

理人员的数目以及每个管理人员所代表的资本投资额必将稳步增加——如同它们在过去的半个世纪中所增加的那样。与此并行的将是企业对它的管理人员的能力要求的提高。在每一代管理人员中,这些要求都已成倍提高,没有理由可指望在未来的几十年中这种趋势将放缓。

对管理人员的管理的好坏决定着企业的目标能否实现,并且在很大程度上决定着企业对工人和工作管理得如何。因为工人的态度首先反映了企业管理层的态度。它直接反映出企业管理层的能力和结构。工人的效率大多取决于对工人自身管理的方法。我们可以历史地解释为什么“人事管理”今日局限于对员工的管理,它关注所有的员工唯独不将管理人员纳入其视野。但是,这样的人事管理却是一个严重的错误。最近,一家公司建立一个人际关系部——这个关系部自然将其视野局限于公司与年收入低于 5000 美元的员工的关系。这种方式所代表的那种普通的做法几乎奠定了这个新部门和这个部门所作的努力的失败。

对管理人员的管理是每一个经理集中关注的问题。在过去的 10 年或 15 年中,美国的经理们不断地受到劝说、演讲和活动的灌输。在这些劝说、演讲和活动中,他们互相告诫,他们的工作是管理下属,相互督促将这项职责放在首位。并且,相互提供“与下属交流”的形形色色的建议和代价颇大的手段。但是,我从未与这样的一位经理相处过,无论他担任什么职位和工作,他主要关注的并不是与上司的关系和与上司的交流。我知道,无论公司的大小,每一位总裁担心他与他的董事会的关系胜于担心他与他的副总裁的关系。每一位副总裁都感到,真正的问题是总裁的关系。以此类推,第一线的主管人员、生产工长,或主要职员也都如此。这些人十分有把握。如果“老板”和人事部门让他们独

立操作的话,他们可以与他们手下的人相处得很好。

这并不是一种人类本性倒错的迹象,如人事管理人员似乎倾向于认为的那样。确切地说,与上司的关系是管理人员应第一关注的问题。担任一名管理人员,意味着分担企业经营的职责,一个不打算承担这项职责的人不是一位管理人员,如果不是与他的责任相悖的话,一位不把此项职责当作他第一职责的管理人员则不是一位好的管理人员。

使管理人员发愁的与上司关系的问题就是对管理人员管理的问题,其中包括与上司的关系;摸不清上司对自己的意图;使他人理解他的观点,接受他的新的计划的困难;对他的活动给予充分重视的困难;与其他部门和职员的关系等等。

因此,企业人事组织的讨论起点不能是普通的雇员和他们的工作,无论他们的数量何其之多,该起点必须是对管理人员的管理。

亨利·福特不设管理人员的尝试

管理管理人员的基本概念和基本要求最好也是通过一个例子来说明。而一个极好的例子便是福特汽车公司的变迁。

没有一种变迁比福特汽车公司在短短的 15 年中从不可比拟的成功跌落到濒临崩溃的地步更具戏剧性了。不过同样具有戏剧性的是该公司在过去的 10 年中又迅速地复苏。

在 20 年代初期,福特汽车公司所占的汽车市场的份额已经上升到三分之二。15 年以后,当第二次世界大战爆发时,福特汽车公司的市场份额却已跌到 20%。福特汽车公司因是私人拥有,未公布任何财务数据。但是,在汽车工业界,人们普遍认为(虽然可能是错误的),在那 15 年里没有一个年头公司是获利

的。

当埃兹尔·福特,亨利·福特唯一的儿子在第二次世界大战中突然去世时,在汽车工业界所引起的恐慌表明公司已经非常接近崩溃。将近20年来,在汽车工业界,人们一直在说:“那个老人不可能拖得太久。等吧,等到埃兹尔接管公司。”然而,他却去世了,而那个老人仍然活着,这使得汽车工业界不得不面对福特公司现实的状况。严峻的现实使公司继续生存似乎不大可能——有些人讲根本不可能。

最能反映这种严重性的是一份由那个时期底特律的管理当局提出的计划。这种严重性促使人们考虑公司生存的几种可能性。有人认为,美国政府应该借给史蒂倍克公司——第四大汽车生产商,但其规模仍不及福特公司的六分之一——足够的资金买下福特家族的产权并接管福特公司。这种方法,并且只有这种方法,才能使福特公司有生存的机会。否则,人们赞同,可能不得不对公司实施国有化,以免公司的崩溃严重地损害国家的经济和国家的战争努力。

是什么导致福特公司出现这种危机?亨利·福特本人管理不善的轶事多次被渲染得纷纷扬扬,细节失真。美国管理界的人们(如果还不是普通的社会公众),对他的秘密警察方法和独断专行都已耳熟能详。但是,人们并没有看到的一点是,这些事情不是病态或年老糊涂所致——虽然这两者可能都有点影响。亨利·福特管理不善的根本原因是他有系统地、故意地、有意识地试图不用管理人员而经营这家上亿美元资产的企业。

暗中监视福特公司所有经理的秘密警察是用来向亨利·福特告密的,他们告发他的经理任何打算制定决策的企图。当这些经理似乎获得管理权力,或拥有自己的职责时,他们往往遭到解雇。为什么哈里·贝内特,福特公司的警察头目会在那些年里爬

上公司近乎最高的职位,其主要原因之一是他除了是那位老人的唯命是从的工具外别无所能,完全没有占据任何一个管理职位的经验和能力。

这种不允许任何人成为一名管理人员的行径可以追溯到福特汽车公司的早期。即使在那个时候,这位老人也已经对此习以为常了。例如他定期地每隔几年将第一线的领班降职,以免他们“变得傲慢”,忘记了他们的荣升是福特先生恩赐的。亨利·福特需要的是技术员,他愿意慷慨地付给他们高薪。但是,管理是他作为公司老板的个人的事情。如同在他职业生涯初期那样,他决定不与任何人分享所有权,也毫不含糊地决定不与任何人分享管理。他的经理们只能是他的助手,做他告诉他们所做的事;他们顶多是执行者。这种观念导致产生出所有其他的事情:秘密警察,担忧他最紧密的合伙人反对他的阴谋,对他的地位的不安全感。

行政主管作为企业所有者的延伸和他的代表的观念在许多机构的演变中有相似之处。军官开始时是作为君主的封臣而问世的。直到18世纪,在许多欧洲军队中,委任状仍被视为团长的私人财产,可由他出售给出价最高的竞价者;而我们的军衔——尤其是中尉,少尉——今天回忆起来,起源于君主私人代表团中官员的职位。同样,公务员最初是他的君主的代表,倘若他不是君主的贴身侍从的话。法国的路易十一,他可能构思出由非专业行政官员任专职职员是现代想法,因而他使用同一个人作为他的私人理发师、私人秘密警察头子和首相。所以,在今天,政府的部长还是“大臣”。

亨利·福特的观念在工业界并非绝无仅有。在本世纪的最初几年,人们普遍持有这种观念。例如,他的一位

最杰出的同时代人列宁也有这种观念。早期的布尔什维克领导人成为福特的狂热的崇拜者，绝非偶然。“福特主义”好像为一个缺乏掌握熟练技能的劳动力的国家迅速实现工业化提供了一把钥匙。首先，它似乎使没有管理人员的工业化有可能得以实现。在这工业化进程中，由政治独裁代表的“企业所有者”将控制企业所有的决策，而企业本身将只雇佣一些技术人员。这种做法在第一个五年计划早期被证明是一种徒劳的梦想。这是导致 30 年代中期血腥“清洗”的诸多主要原因中的一个原因。这场清洗几乎清除了工业界所有的经理。反过来，对那些替代遭清洗的经理的继任者，后来又不得不允许他们成为企业的主管，而不再仅仅是技术人员，这实际上已证明整个共产主义革命理论的失败。人们无需有预言的天赋就可断言，从长远来看，一个管理阶层的出现，准定会使苏联的共产主义政权倒台。

的确，正是缺乏管理人员才导致福特汽车公司的垮台，即使在该公司最低迷的时期——就在第二次世界大战爆发前夕，福特公司仍有着强大的销售服务机构。汽车工业界相信，尽管福特公司的销售额不会超过通用汽车公司销售额的三分之一，在连续亏损 15 年后，福特汽车公司的财力仍完全可以与通用汽车公司的财力匹敌。

但是，福特公司的管理人员寥寥无几（从事销售以外）。大多数优秀人才不是被解雇就是辞职离去。经过 10 年萧条，一俟第二次世界大战创造出就业机会，福特公司的管理人员就大批流失。留在福特公司的管理人员中没有多少人有条件另谋高就。几年以后，当公司复苏时，福特公司老的人员中找不出几个能胜任较高层次管理工作的人。

重建福特公司的管理班子

假如战后出现萧条,福特公司究竟能否生存下来,这是颇有争议的。但是,即使在战后繁荣时期,如果亨利·福特的不用管理人员管理企业的观念未被他的继承者,他的孙子小亨利·福特迅速纠正的话,这家公司可能已经崩溃了。福特公司从1944年开始复苏的经历是美国企业的一首史诗。许多细节尚未被外界所知,现在是公开全部真相的时候了。但是,人们所知的情况足以清楚地表明,福特公司复苏的关键是管理班子的组织和建设——恰如公司早先衰败的症结是抑制和破坏管理。

随着他父亲的过世和他祖父迅速的衰老,当管理企业的责任突然降到他肩上时,小亨利·福特才年仅二十五六岁。他没有任何经商的经验,公司中也没有剩下几个有水平的管理人员来帮助他,指导他。然而,他很清楚真正的问题是什么,因为他的第一个举措就是制定一项基本的政策,即要有一支真正的管理队伍,组成这支管理队伍的大多数人员必须从企业外面寻找。但是,在他引进任何一个人员之前,他必须首先清理原有的管理机构。而且,他必须制定一些指导公司今后运作的基本方针。所有这些他必须独立去做——因为他的祖父仍然健在,他祖父的心腹依然在位。只有到他清理好原有的管理机构时,他才能挑选新的人员帮助他管理企业。那些能自主支配自己行动的人们既负有全部责任也享有全部的权力。事实上,第一项任命,任命欧内斯特·R·布里奇为执行副总裁,就表明布里奇将拥有全部的经营权力,整个企业所有管理岗位的设立都贯彻了这个观念。

管理已成为目标管理。在旧的管理机制下,从未有人告诉福特公司的经理们任何事情。而新的管理机构则尽力向每个经理

提供从事他的工作所需的信息,并且,尽可能多地提供一切能够提供的有关公司的信息。经理是企业所有者个人授权的代表的概念已不复存在,取而代之的是经理的权力是由其职务的目标责任赋予的概念。个人武断的命令已由根据目标和测评的要求而制定的业绩标准所代替。

或许,最大的变化——当然,也是最明显的变化——是组织机构的变化。

原福特汽车公司实行的是死板的集权制,不仅所有的权力和所有的决策都掌握在老亨利·福特手中,而且,只有一套财务数据登录全公司全部复杂的经营活动。

例如,福特汽车公司拥有自己的钢铁厂。钢厂生产能力为年产150万吨钢。这家钢厂是全国最大的钢厂之一。但是,在底特律这是一个公开的秘密,钢厂的生产成本数据在公司的总的生产成本数据中消失得无影无踪。例如,钢厂的负责人不知道他所使用的煤是以什么价格支付的。在旧的管理机构统制时,购货合同通常是“最高机密”。

与此相反,今日的福特汽车公司分解为15个自治的部门。每个部门有其自己完整的管理机构,这些管理机构全面负责企业的运作和企业经营的结果,并且拥有为实现企业经营业绩和成就而制定决策的全部权力。钢厂也碰巧与一些主要的汽车生产部门一起,如福特汽车厂和墨丘利—林肯汽车厂、零件和设备部门,以及一个负责国际和出口业务的部门,列为这些自治部门。

当然,小亨利·福特并未发明他的管理和组织概念。这些概念一部分是他和他的高层管理人员一起,从他的最大的竞争对手——通用汽车公司引来的,是通用汽车公司一些赖以发展的

概念。这些概念也是通用汽车公司跃升为全国最大的生产企业的真谛所在。但是，小亨利·福特的独特之处在于他一开始就提出了一整套的原则而不是随着他的工作的进展逐步地补充这些原则。因而，作为对这些概念的一种检验，他的经验具有特别的意义。这曾是一个缺乏任何管理，陷于混乱，群龙无首，看上去倘若不是毁灭，也几乎无疑要走向衰败的企业。10年以后，福特公司的市场份额稳步上升。它参与与通用公司的雪佛莱牌汽车争夺汽车市场销售第一名的竞争，从一家凋敝的企业，成为一个主要的成长的企业。而这个奇迹——这的确是一个奇迹——是通过彻底改变对管理人员的管理的原则而产生的。

对管理人员的管理意味着什么

福特公司的变迁能使我们不容置疑地讲，无管理人员，企业寸步难行。人们不能认为管理人员是通过授权而从事企业业主的工作的。之所以需要管理人员，不仅因为这副担子太重，任何个人都难以独立完成，而且管理一个企业与管理一个人自己的财产是根本不同的两码事。

老福特将公司当作一个独资拥有的企业来管理的意识相当强烈。他的经验证明，不管法律有什么规定，现代企业不能以这种方式进行管理。投入企业的资源唯有使其长期存在，超过一个人的寿命，这些资源才能创造财富。因而，企业必须做到使企业本身长期不衰。而要做到这一点，必须有管理人员。这项任务的复杂性就在于此。即使在一个小企业，这项任务也不能由一个人带着他的助手一起来完成。它需要一个有组织的相互协调的小组，小组中的每一个成员从事各自的管理工作。

因此，现代企业的定义是企业需要一个管理部门——即一

个治理和经营企业的机构。这个机构的职能和职责仅取决于一件事情：企业的客观需要。企业的业主可以合法地是管理人员的“雇主”，在一定情形下，他们甚至可以拥有至高无上的权力。但是，管理机构的性质、职能和职责则是根据任务来决定，而不是通过授权来决定。

诚然，管理机构起源于授权助手承担一些任务的做法。这些任务是一家小型的却在成长中的企业的业主再也无法独自完成的任务。但是，随着规模的扩大，那是一种量的变化，使得管理机构必不可少。这种变化的本身却具有其质变的作用，一旦形成一家企业，管理机构的职能就再也不能以企业业主的授权来界定了。管理机构具有一种职能，这是企业的客观需要所致，否认或轻视这种职能是在葬送企业。

管理机构本身不是一种目的，它是企业的一个机构。它由一些个人所组成。因此，管理管理人员的第一个要求是将各个管理人员的视线导向企业的目标，将他们的意志和努力集中于实现这些目标上。管理管理人员的第一个要求是目标管理和自我控制。

但是，也必须使各个管理人员能够恪尽职守，创造出所需要的业绩。必须确定他的工作以便使他最大限度地施展身手。因此，对管理管理人员的第二个要求是合适的管理人员的工作结构。虽然管理人员是各个个人，但是他们必须在小组中一起工作，这样的一个人有组织的集体始终具有一种与众不同的特性。虽然他们的观点，他们的实践，他们的态度和他们的行为是由各个个人所形成的，但是，这种特性是一种共同的特性。在最初创造这种特性的人离去后，这种特性仍长期存在。它塑造了新来者的行动和态度，它很大程度上决定谁将在这个组织中成功。它决定这个组织是否会崇高和奖励杰出的成就或躲进宁静平庸的浅

湾。的确，它控制着人们是否会茁壮成长或变得发育不良，人们是否将笔直挺拔地站立或变得弯腰屈背，形态丑陋。这个组织的卑劣的精神将产生出卑劣的管理人员，这个组织的伟大的精神将培育出伟大的管理人员。因此，管理管理人员的一个主要的要求是在组织中创造正确的精神。

一个企业必须有一种制约的机制，实际上一个企业既需要一个全面领导和最终决策的机构，也需要一个全面检测和评估的机构。它需要一名总经理，也需要一个董事会。

企业必须为企业自身的生存和发展未雨绸缪，必须为未来的管理人员未雨绸缪。

一个有组织的集体需要一种结构。因此，制定正确的管理组织结构的原则是管理管理人员最后必须做到的事。

这并不是一些“必须”要做的事。无论企业的管理人员意识到或未意识到，这是一些企业正在做的事。在企业中，管理人员或是被导向正确的方向，或是被导向错误的方向，但是他们的注意力和精力总是会集中在某些事情上。在每个企业中，管理人员的工作或者安排得合适，或者安排得不合适。但是，这些工作不能放之任之，任其自流。每个企业或者有一个有效率的组织结构，或者有一个效率不高的组织结构，但是，一个企业总是有一个组织结构。一个企业或者有一种遏制活力的精神，或者有一种创造活力的精神。人总是要发展的。唯一的选择在于是将他们培养成与他们的潜能和未来的要求相符合，还是对他们进行错误的熏陶。

亨利·福特拒绝管理人员。唯一的结果是他错误地引导了管理人员，不恰当地确定了他们的工作，滋长了一种怀疑和失望的情绪，错误地组建了他的公司的组织机构，错误地培养了他的管理人员。因此，在上述这6个领域里，企业管理层所面临的唯

一选择是它将正确的从事工作还是错误地从事工作。但是,这些工作本身是不能回避的。这些工作做得正确与否将在很大程度上决定企业是否生存下去,繁荣昌盛,或是衰落萧条,最终倒闭。

11

目标管理和自我控制

错误领导的影响——技艺：一种需要和一种危险——业主的误导——目标应是什么？——靠压力进行管理——管理人员的目标应该如何确立，由谁确立？——通过测评实施自我控制——正确使用报告和程序——管理哲学

任何企业必须形成一个真正的整体，并且将个人的努力融汇成一种共同的努力。企业每个成员所作的贡献各不相同，但是，他们都必须为着一个共同的目标作贡献。他们都必须朝相同的方向作努力。他们的贡献都必须融成一体，产生出一种整体的业绩——没有隔阂，没有冲突，没有不必要的努力的重复投入。

因此，企业的运作要求各项工作都必须以整个企业的目标为导向，尤其是每个管理人员的工作更必须注重于企业整体的成功。人们期望企业管理人员创造的业绩必须衍生于企业的业

绩目标。他的成就必须根据这些成就对企业的成功所作的贡献来衡量。管理人员必须知道和懂得,就绩效而言,企业的目标对他的要求是什么。他的上司必须知道,要求和期待这位管理人员所作的贡献是什么,并且据此对他作相应的评价。如果这些要求未能达到,则表明管理人员偏离了方向,他们的努力白费了。融洽协调的工作不复存在,而是出现冲突、失望和分歧。

目标管理需要投入巨大的努力和采取特殊的手段。因为企业中,管理人员不会自动将自己指向一个共同的目标。相反,由于企业的基本性质所致,企业含有三种强大的误导因素:大部分管理人员的专门的工作、等级制的管理结构、各种管理层次在观点和工作上的差异以及由之而产生的隔阂。

管理人员会议上一个津津乐道的故事是问三个石匠在干什么的故事,第一个石匠答道:“我在谋生”,第二个石匠手不停锤地说:“我在干整个国家中最出色的石匠活”,第三个石匠仰望天空,目光炯炯有神,说道:“我在建造一座大教堂”。

当然,只有第三个石匠才是真正的“管理人员”。第一个石匠知道自己干活是为了谋生,所以很可能会“拿一天工资,干一天活”。这样的人不可能是管理人员,也永远当不成管理人员。

麻烦的正是第二个石匠。技艺是必不可少的,没有技艺任何工作都不可能获得生机。事实上,如果一个企业不要求它的成员按他们所能做到的最严谨的技艺从事工作,这个企业便会士气低落。但是,总是存在着这样一种危险,即当一个真正的工匠、一个真正的专业人员实际上仅仅在装饰石块或收集脚注时,他才会以为他正在完成某项使命。技艺在企业中必须得到鼓励,但是,它必须与整个企业的需要联系在一起。

在任何一个企业中,大多数的管理人员都像第二个石匠一样,只关注专门性的工作。的确,职能性的管理人员的人数始终

应该尽可能地少,而管理一项综合业务并对这项业务运作和结果直接负责的“普通”管理人员的人数应该尽可能地多。然而,即使是最彻底地贯彻这条原则,大多数的管理人员仍将继续从事职能性的工作,对一些年轻人来讲,尤其如此。

因而,作为一个管理人员,他的习惯,他的观点,他的价值,通常是在他从事职能性和专门化的工作时形成的。而职能性的行家提高技艺的标准,努力成为“全国最好的石匠”则极为重要。因为没有高标准的工作是一种欺骗,它腐蚀行家本人,也腐蚀他的下属。强调技艺,促进技艺的发展,这将会推动各个管理领域的革新和进步。管理人员努力从事“专业的人事管理”,经营“最现代化工厂”,进行“真正的科学的市场研究”,采用“最现代的会计制度”,或采取“完善的工艺”都应予以鼓励。

但是,在职能性的和专业化的工作中追求专业性的技艺也是一种危险,它往往使人的注意力和所作的努力偏离企业的目标。职能性的工作本身会成为一种目的。职能性的管理人员不用再以他对企业的贡献来衡量他的业绩,而只是以他自己的专业的技艺标准来衡量他的业绩的例子举不胜举。他往往根据他们的技艺来评价他的下属,并以此来奖励或提拔他们。他对那些为了企业的业绩而对他提出的要求忿忿不满,视其为妨碍“良好的”、“平稳的生产”,或“强劲的销售”。除非对工艺的要求进行平衡,否则职能性管理人员对技艺的正当的要求会成为一种离心力。它使企业四分五裂,将企业转变成一种功能性王国的松散联盟,每个王国只关心它自己的技艺,每个王国都小心翼翼地守护着自己的“秘密”,每个王国都只关注于扩大其自己的领地而不是企业的建设。

现在正在发生的技术变革将极大地加剧这种危险。在企业中工作的受过高等教育的专家的数字必将惊人地增长,因而对

这些专家的工艺水平的要求也将大为提高,将技艺或功能作为目的的本身的倾向也将随之比今日更明显。但是,与此同时,新技术将要求专家之间更紧密的协调。并且,它将要求那些甚至在最低管理层次的职能性的管理人员将企业看作是一个整体,懂得企业对他们的要求是什么,新技术既需追求卓越技艺,也需要各个层次的管理人员坚持不懈地将共同的目标作为他们努力的方向。

业主的误导

等级制的管理结构加剧了这种危险。企业业主的言谈举止,他的极漫不经心的谈话,甚至他的癖性,往往在他的下属看来似乎都是经过深思熟虑、精密筹划的,并且是极有意义的。

“在这地方你到处听到的都是谈论人际关系。但是,当老板训斥你时,总是因为生产费用数额太高之故。而当提拔一个人时,钟摆总是倾向于那些填报会计报表做得好的人。”这是一种最普遍的调子,尽管在各个管理层面,说法稍有不同。它会导致经营运作情况不理想——即使在削减生产费用数额时亦如此,它也表明对公司和公司的管理人员失去信心,缺乏尊重。

但是,对其下属进行如此误导的管理人员其本意并非如此。他真诚地认为人际关系是他的企业管理人员的最重要的任务。但是,他谈论生产费用数额是因为他感到他必须在公司的人员面前树立他是一个“务实的人”的形象,或是由于他认为通过谈论他们的“本行”,他可以显示他对他们的问题的了解。他强调会计部门的报表只是因为这些报表惹他讨厌,就像这些报表惹他手下的人讨厌一样——或者,他可能只是不再想与审计员有任何的麻烦。但是,对他的下属来讲,这些原因都是不能公开说出

来的，他们所见所闻的只是有关生产费用数额的问题，只是对报表的强调。

解决这个问题需要有一种管理结构，这种管理结构将使管理人员和他的业主眼睛都盯在工作——而不是业主——所提出的要求上。强调行为和态度——如目前大量的管理文献所强调的那样——并不能解决这个问题。相反，它很有可能通过增强管理人员在他们关系中的自我意识，而使这个问题更严重。无疑，每个熟悉今日企业的人都目睹过这样的情形：管理人员试图通过改变他的行为来避免误导，结果反倒将颇为令人满意的关系演变成一种使人窘迫和误解的恶梦。管理人员本人的自我意识如此强烈，以致他失去与他手下的人的融洽的关系。人们反过来会作出这样的反应：“请帮助我们，那个老人读了一本书，我们以前对他的要求是一清二楚的，现在我们只好去猜了。”

各个管理层次的差异

以下这个故事说明各个管理层次在关注的事情和职能方面有差异，而这些差异可能会造成误导。我将其称之为“破裂的盥洗室门之谜”。

在西北部，一位新近任命的铁路审计师在查账时注意到，每年要花费大笔惊人的资金用以更换破损的门。他发现，小火车站盥洗室的门应该是锁着的，若需要时可向售票员领取钥匙。出于节约的原因，公司只发给这个售票员每扇门一把钥匙——已故多年的公司总裁规定了这条节约措施，并为他一举为公司节约了 200 美元而洋洋得意。然而，当旅客未还钥匙而离去后——这种情况时常发生——这位售票员便掌管着一扇锁着的无法开启的门。

然而,配制一把新的钥匙——花 20 美分——则被视作一种“资本开支”,售票员只有征得公司总部的旅客服务部主任允许后才能动用资本开支。而得到的这种允许要花六个月的时间。但是,“紧急修理”则是售票员能够自主决定并从他的现金账上支付的项目。没有比打破盥洗室门更明显的紧急情况了——每一个小车站都有一把斧子!

看上去这似乎荒诞之极,但是,每一家企业都有其“破损的盥洗室门”,有其重视和奖励错误行为,惩罚或禁止正确行为的错误的导向、政策、工作程序和方法。在大多数情况下,其结果远比一张一年 2000 美元用于盥洗室门的账单严重得多。

这个问题也不能通过改变态度和行为来解决,因为这个问题的根子在于企业的结构。它也不能通过“更好的交流”来解决,因为交流以共同的理解和共同的语言为先决条件,而通常所缺乏的恰恰正是这些条件。

盲人摸象的故事在管理人员中如此广为流传不是偶然的。因为每个层次的管理人员都从不同的视角来看待同样的一只大象——企业。负责生产的工长,像一个摸着大象的腿并判断是一棵树挡住他的路的人,往往只看到直接的生产问题。高层管理人员——摸着象鼻并判断是一条蛇拦在他的路上的盲人——往往只将企业看作一个整体,他们把股东、财务问题都看成是一堆高度抽象的关系和数字。业务管理人员——摸着大象肚皮,以为遇到了山体滑坡——往往从职能的角度看问题。每个层次需要有其独特的对事物的观察力,没有这种观察力,他们就不能从事他们的工作。然而,这些观察力如此不同,以致不同层次的人们在谈论同一事物时常常没有意识到这一事物——或者,如经常发生的,以为他们在谈论同一事物,而实际上他们谈论的东西大相径庭。

一种有效的管理必须将所有管理人员的注意力和努力引向一个共同的目标。它应该保证各个管理人员懂得,要求他达到的结果是什么。它必须确保上级懂得对每个下级管理人员所期望的是什麼。它必须激励每个管理人员朝着正确的方向作出最大限度的努力。在鼓励工艺高标准的同时,它必须能使这些标准成为实现企业经营目标的手段,而不是使这些标准本身成为目标。

管理人员的目标应该是什么?

每个管理人员,从“大老板”到工段长或主任办事员,都需要有明确的目标。这些目标应该规定,每个管理人员自己所管辖的单位必须创造的业绩是什么,应该规定,管理人员和他的单位为了帮助其他单位实现他们的目标而应该作出的贡献是什么。最后,这些目标应该讲清楚,管理人员能够期望从其他单位得到什么帮助来实现他自己的目标。换句话说,从开初伊始,就应强调协作和集体的成就。

这些目标必须出自于企业的总目标。在一家公司,我发现那种做法十分行之有效,即甚至向一个工长也提供一份不仅列举他自己的目标,而且列举公司的目标和生产部门的目标的详细报告。尽管这家公司规模如此之大,以致各个工长的产量和公司总产量的差距几乎有天壤之别。但是,那样做的结果是产量得到显著的增长。因此,当我们讲“工长是管理人员的一部分”时,如果我们说话算数,我们必须仿效这种做法。因为管理人员的定义就是在他所做的工作中,他承担起对整个企业的责任——那就是说,在雕刻石头时,他“建造着大教堂”。

在每个管理人员的目标中应该明确规定他在实现公司的各个业务领域的目标中应作出的贡献。十分明显,不是每一个管理

人员在每一个领域都能作出直接的贡献。例如，营销对生产率的贡献就十分微小。但是，如果在任何显著影响企业兴旺和生存的重要领域里，管理人员和他的单位未能作出任何贡献的话，这种情况就必须被明确地提出。因为管理人员必须懂得，企业的业绩取决于在一些领域内各种努力和结果的一种平衡，这就有必要既给予每一个部门和专业的技艺得以充分发展的余地，也要防止不同的部门和专业建立起独立王国和排外的嫉妒。另外，还必须避免对任何一个关键领域的过分强调。

为了取得平衡的努力，应该使所有领域内和所有层次上的全体管理人员的目标都既符合短期的考虑也符合长期的考虑。当然，所有的目标应该总是包含有形的经营目标和无形的对管理人员的组织和培养，对工人的表现和态度以及对公共责任的目标。舍此之外，任何事情都是短视的和不切实际的。

靠“压力”进行管理

正确的管理要求对目标有平衡的压力，特别是高层管理人员对目标要统筹兼顾。它排斥那种普遍的、有害的经营恶习：靠“危机”和“压力”进行管理。

可能有一些公司，那里的管理人员不会说“我们这里办成任何事情的唯一方法是靠施加压力”。然而，“靠压力进行管理”已成了一种惯例而不是一种例外。每个人都知道，也明显地可以预料到，压力消失三周后事情又退回到原来的状态，“经济压力”的唯一结果可能是收发员和打字员遭解雇，15000 美元薪金的经理们不得不做 50 美元一周的工作，自己打印信件。许多管理人员仍未得出显而易见的结论：归根到底，压力不是促成事情的方法。

但是,除无效之外,靠压力进行管理还会形成误导;它片面强调工作的一个方面而损害其他的一切事情。

“我们用了四个星期削减库存”,一个思维定型的惯用危机进行管理的老手有一次这样总结道:“然后我们用四个星期削减成本,接下去是用四个星期梳理人际关系。我们只有一个月的时间来提高对顾客的服务和礼貌。然后,库存又恢复到我们开始时的水平。我们甚至无暇做我们的工作,整个管理层谈论的、思考的、告诫的就是上周的库存数字或这周的顾客的投诉。他们甚至不想知道我们怎样做其他工作的。”

在一个靠压力管理的企业中,人们或是将他们的工作置之一旁去对付当前的压力,或是悄悄地对压力采取一种集体怠工的态度,以便能做好他们的工作。不管是在哪一种情况下,他们对“狼来了”的叫声正变得麻木不仁。当真的危机到来时,应当扔下手中所有的东西拼命干时,他们只是把它当作企业管理层制造的歇斯底里发作的又一个例子。

靠压力进行管理,像靠“严厉措施”进行管理一样,无疑是一种困惑的标志,它是对无能的一种承认。它是管理层不懂得怎样计划的标志。但是,首先它是公司不知道对它的管理人员应期待什么——即不知道如何引导他们,它对他们进行了误导。

如何确立管理人员的目标,由谁确立

根据定义,一个管理人员的职责是要让他的部门对上面更大的部门乃至对整个企业作出贡献负责。他的工作目标是向上负责,而不是对下负责。这也就是说,管理人员管辖的范围往往只是某个更大单位的一部分。为确保更大单位工作的成功,管理

人员必须要作出自己的一份贡献。然而，恰恰就是这份必须要作出的贡献，才是确定管理人员工作目标的依据。地区销售经理的工作目标应该根据他和他那个地区的营销人员必须对营销部门所作的贡献来确定。项目工程师的工作目标应该根据他、他的工程师和绘图员对工程部门所作的贡献来确定。一个子公司总经理的目标应该根据他的子公司必须为母公司的目标的实现所作的贡献来确定。

这要求每个管理人员自己提出和确立本单位的目标。当然，高层管理人员必须保留同意或否定这些目标的权力。但是，这些目标的提出是管理人员职责的一部分，无疑，这是他的首要职责。这也意味着每个管理人员，作为上级单位的一部分，应该负责地参与上级单位的目标的制订工作。“给予他一种参与的意识”（引用一句人际关系的术语）是不够的。作为一个管理人员需要承担一种真正的责任。确切地讲，由于他的目标必须反映企业的客观需要，决不仅仅是管理人员个人的需要，他必须以一种积极支持的行为承诺这些目标。他必须知道和理解企业的最终目标是什么，企业对他的期望是什么，为什么对他作这种期望，企业将根据什么衡量他，怎样衡量。在各个单位的全体管理人员中间必须有一种“思想交流”，只有当每个应作贡献的管理人员想明白单位的目标是什么时，才能做到这一点。换句话说，只有每个应作贡献的管理人员积极地负责地参与确定这些目标时，才能做到这一点。只有当他的下层管理人员以这种方式参与时，高层管理人员才能知道应期待他们做什么，也才能提出确切的要求。

这样做是极为必要的，我所认识的有些效率很高的管理人员甚至还跨出了更远的一步。他们要求每个下属一年两次写“经理信”，在信中，每个管理人员首先要写出

他所理解的他的上司工作的目标以及他自己的工作目标。然后,他要列出一些他认为适用于他的业绩标准。接着,他要列举一些为达到这些目标他自己必须做的事情,以及他自己单位中构成主要障碍的事情。他还列举出他的上司和公司所做的对他有帮助的事以及对他有妨碍的事。最后,他还要提出为了实现他的目标,他明年打算做些什么工作。如果他的上司接受这份东西,那么这封“经理信”就变成一份管理人员照章行事的章程。

只有通过这种办法,才能让人看出即便是优秀的“老板”,他未经考虑、脱口而出的话会多么容易地引起困惑和产生误导。一家大公司运用“经理信”长达10年。然而,几乎每一封信都将某些事作为目标和标准而加以罗列,而这些事使收到信的上司完全丈二和尚摸不着头脑。当他问道“这是什么”时,他总是得到这样的回答:“不记得去年春天你和我乘电梯下楼时你讲的话吗?”

“经理信”也能暴露出上司和公司下属提出要求时存在哪些前后矛盾之处。当一个人只能做到二者择其一时,他的上司是否对他既提出速度的要求,又提出高质量的要求?为了公司的利益需要作何种妥协?他是否要求他的下属具有主动性和判断力,却又要求他们在做任何事之前向他汇报?他是否向他们征求意见和建议,然而却从不采纳或讨论这些意见和建议?公司是否既要求保持少量的工程技术人员,一旦工厂出现问题时,能马上派用场,却又把它所有的技术力量都投入到完成新设计的产品的工作中?公司是否既要求管理人员坚持业绩的高标准却又禁止管理人员调走业绩很差的人?公司是否创造了条件使人们能够说:“只要我能不使老板知道我在干什么,我就可以把事办成?”

这些是普遍存在的情况。它们涣散精神,影响业绩。“经理信”未必能防止出现这些情况,但是,至少它能公开暴露这些情况,显示何处应作妥协,需要搞清目标,需要确立重点,需要改变行为。

如这种方式所表明的:对管理人员的管理需要作特殊的努力,不仅要确定共同的方向,而且要排除错误的导向。共同的理解从来不可能通过“向下交流”而取得,通过交谈而创造。它只能产生于“向上交流”,它既需要上司有听取下属意见的诚意,也需要有一种专门设计的手段使下属管理人员的意见能得到反映。

通过测评实行自我控制

目标管理的最大优点也许是它能使管理人员控制他自己的表现。自我控制意味着一种更强大的动力:追求卓越而不是仅仅过得去。它意味着更高的业绩目标和更广阔的视野。即使目标管理未必会给企业带来一种统一的方向和一种集体管理的作用。它也一定会使通过自我控制实施管理有可能得以实现。

迄今为止,在这本书中我丝毫没有谈论过“控制”,我只谈论过“测评”。这是有意这样做的。因为“控制”是一个模糊的词,它即表示指导某人自己和他的工作的能力。它也可表示一个人对另一个人的支配。目标是“控制”前一种含义的基础,但是,目标决不能成为“控制”的后一种含义的基础,因为这将违背目标的意图。实际上,目标管理的主要贡献是它能使我们以通过自我控制进行管理取代通过统治进行管理。

通过自我控制进行管理是非常可取的。这一看法在今日的美国或美国工业界不会有什么争议。人们对这一看法的接受反映在这些说法中:“把决定下放到最低的管理层”,或“根据业绩

支付员工报酬”。但是通过自我控制进行管理的现实不仅仅要求将这一做法当作正确的和可取的理念而加以接受,它要求新的手段以及在传统的思维和实践方面进行深远的变革。

为了能够控制他自己的表现,管理人员不仅仅需要知道他的目标是什么,而且必须能够根据目标衡量他的业绩和成就。向管理人员提供企业所有关键领域内明晰的共同的衡量标准,的确应是一种持之以恒的做法。这些衡量标准不必是严格的量化的标准,也不必十分精确。但是,它们必须明晰、简单、合理。它们必须目的明确,将注意力和努力引向应该予以注意和关注的地方。它们必须是,打个譬喻,不言自明,无须作复杂的解释或哲理的讨论便可使人理解。

每个管理人员应该掌握衡量他的业绩所需要的信息,并且应该尽快获得这种信息以便为达到所需的结果而作必要的调整。这种信息应该传递到管理人员本人而不应该传递到他的上司。它应是自我控制的手段,而不是上级控制下级的工具。

今天,由于信息的收集、分析和综合的技术的发展而使我们获取这种信息的能力迅速增长之时,特别需要强调这一点。迄今为止,有关重要事件的信息或是根本无法获得,或是这些信息收集得如此之晚以致除有历史意义外没有什么其他作用。以往存在的这种未能提供用以衡量工作表现的信息的弊端不是一种单纯的祸端。因为一方面它使得有效的自我控制难以实施,另一方面,它也使得上司对管理人员的控制难以奏效。缺乏控制管理人员的信息,只得允许管理人员按他自己所认为合适的方式进行工作。

我们新的提供衡量工作情况的的能力将使得有效的自我控制成为可能;如果这种能力得以运用,它将导致管理的有效性和业绩的巨大的进步。但是,如果上级滥用这种能力来实施对

管理人员的控制,新技术将使管理混乱,并使管理人员的效率严重下降而造成不可估量的危害。

通用电气公司的例子表明信息可以有效地用于自我控制。

通用电气公司有一种专门的控制机制——流动审计员。这些审计员至少每年对公司的各个管理部门作一次全面的分析。但是,他们的报告送往被分析的部门的经理。无疑,正是源于这种将信息用于自我控制而不是用于上级对下级的控制的做法,才使通用电气公司的管理人员产生一种即使随便与之接触也会流露出的对公司的信心和信任的感觉。

但是,通用电气公司的做法并未被普遍采用或得到广泛的理解。典型的管理思想非常接近于一家大的化学公司所代表的做法。

在这家公司中,一个审计科负责对公司的每一个管理部门进行审计,但是,审计的结果不是送往被审计的管理人员,而是送给总经理。然后,这位总经理将管理人员召来,向他们展示对他们经营的审计结果。这种做法对管理人员士气的影响可从公司管理人员给予这个审计部门的绰号上表现出来:“总经理的盖世太保。”的确,现在越来越多的管理人员管理他们的部门不是为了取得最佳的绩效,而是为了在审计部门审计时得到最佳的评价。

这不应被误解为是在提倡低绩效和丧失控制。相反,从根本上说,目标管理和自我控制是取得比在今日大多数公司所能发现的更高的标准的手段。每个管理人员应该严格地对他经营的结果负责。

但是,怎样取得这些结果应该由管理人员——也只能由他——来决定。应该清楚地懂得哪些行为和方法是公司视为不

道德,不规范,不正常而予以禁止的。但是,在这些限制的范围
内,每个管理人员必须能够自主决定他应该干什么。而只有当他
掌握所有有关他的经营的信息,他才能完全对结果负责。

正确使用报告和程序

通过自我控制实行管理要求全面重新思考我们对报告、程
序和报表的使用。

报告和程序是必要的工具。但是没有多少工具能如此容易
被误用,也没有多少工具能造成这么多的危害。因为报告和程序
一旦被误用,就不再是工具而变成邪恶的统治手段。

通常有三种误用报告和程序的情况。第一种误用情况是普
遍认为程序是道德的工具。其实不然,程序的原则完全是经济的
原则。它们从不决定什么应该做,只决定怎样才有可能最快地做
好这件事。正确的管理方式的问题是从来不能“程序化”(毫无疑
问,这是官场术语中一个最可怕的词)的。反过来,正确的行为也
从来不能通过程序来建立。

第二种误用是把程序视作对判断的一种替代。只有在无需
再作判断的情况下,程序才能起作用。那就是说,在一种重复出
现的情况下,人们对处理这种情况已作出过判断,并检验过这种
判断。我们的文明深受对铅印表格的魔力的迷信之害。当这种
迷信导致我们试图以程序处理例外的、非常规的情况时,这种迷
信极为危险。事实上,对好的程序的一种检验是,即使在最寻常
的过程中,这个程序能迅速确定某些情况不宜套用一个模式,而
需要作特殊处理和根据判断进行决策。

但是,最普遍的误用报告和程序的情况是将报告和程序当
作上级对下属管理的工具。那些将报告和程序用于向上层管理

人员提供信息——企业日常生活中的“报表”，尤为如此。常有这样的情况，一个工厂管理人员不得不填写 20 种表格，向会计、工程师或中心办公室的职员提供他本人并不需要的信息。这种情况只是成千上万个例子中的一个。其结果是他注意力不再放在他自己的工作上。那些出于控制的目的向他了解或要他做的事，对他来讲，似乎变成公司对他的要求的反映，成为他的工作的本质，虽然他对这些事情感到愤慨，但他往往将精力放在这些事情上而不是放在他自己的工作上。最后，他的上司，即使不被程序所弄糊涂的话，那也会被误导的。

几年以前，一家大的保险公司着手实施一项“改进管理”的大项目。为了这个目的，公司建立了一个强有力的中心办公室组织，从事有关保险费率更改，理赔，销售成本，销售方法等诸如此类的事，这个组织工作做得很好——最高管理层学到很多有关对一个保险公司的管理的意识。但是，自那时开始，实际的经营业绩却在下降。因为在第一线工作的管理人员花费越来越多的时间填写报告，花费越来越少的时间做他们的工作。更糟的是，他们很快学会在经营业绩上做表面文章。不仅业绩一落千丈，士气更受影响。在第一线工作的管理人员将最高管理层和它的智囊班子视为过于精明的敌人，或者尽可能避而远之。

相同的故事层出不穷——在每一个行业和每一种规模的公司中。从某种程度上讲，这种情况是由于对“参谋”概念的谬见而造成的。这一概念本书将在以后讨论，但是，首先，这是将程序当作控制而误用的结果。

应该将报告和程序置于最低的限度，并且，只有当它们能节省时间和劳力时才加以运用。报告和程序必须尽可能简单。

一位大公司的总经理讲述对下面一个他自己经历的故事。15年前,他在洛杉矶为他的公司买下一家独立的小工厂。那家工厂曾一年盈利25万美元,他是以此买下那家工厂的。当他与业主——此人继续留在厂里当工厂经理——巡视工厂时,这位总经理问道:“你是怎样确定你的价格的?”“那容易,”前业主回答道,“我们只是比你们的报价每千元少报10美分。”“那么你们是怎样控制你们的成本的?”总经理又问道。“那很容易,”回答道,“我们知道我们花多少支付原料和劳力,我们应该得到什么样的产量来偿还这笔钱。”“那么你们是怎样控制你们的制造费用的?”最后一个问题问道。“我们对那不去操心。”好哇!总理想,通过引进我们的全面控制的做法,我们肯定能在这里节省好多钱。但是,一年以后,工厂的利润下降到12.5万美元;销售额没有变化,价格也保持相同,但是,引进的复杂的程序吞食掉了一半的利润。

每个企业应该定期审查它是否需要其正在使用的全部的报告和程序。至少每隔五年应该对每一种报表的时效性进行审查。有一次,一家历史悠久的公用事业公司因报告和表格像亚马孙河的雨林一样大肆泛滥,企业的生命受到窒息性的威胁。为了处理这种状况,我不得不推荐一种更为严厉的措施。我建议所有的报告同时停止两个月,只有那些在停止报告后管理人员仍然要求要的报告才允许其恢复。这样做在公司里削减了四分之三的报告和表格。

报告和程序应该仅仅关注在一些关键领域内为了取得成效而需要进行的运作。“控制”一切是什么都不控制。试图控制不相干的事则往往产生错误的导向。

最后,报告和程序应该是填写这些报告和程序的人的工具。

报告和程序本身决不能成为衡量报告和程序填写人的经营业绩的尺度。决不能根据一个人填写的生产报表的质量来评价这个人——除非他是负责这些报表的职员。必须根据他的生产业绩来评价这个人。而要真正做到这一点,唯一的方法是使他不填写任何报表,不打任何报告,他自己为了取得经营成果而需作的报表和报告除外。

管 理 哲 学

企业需要的是一种管理原则。这种原则将使个人的力量和责任心充分发挥出来,与此同时,为人们的注意力和努力指明共同的方向,建立起协作关系,并使个人的目标与公共的利益相互协调。

唯一能够承担此重任的原则是目标管理和通过自我控制进行管理。它使得公共利益成为每个管理人员的目标所在。它来自内部的更严格,更苛求,更有效的控制替代来自外部的控制。它激发起管理人员的工作积极性,不是因为有人叫他做某些事,或是说服他做某些事,而是因为他的任务的目标需要做某些事。他付诸行动,不是因为有人要他这样做,而是因为他自己决定他必须这样做——换言之,他像一个自由人那样行事。

“哲学”一词是管理界这些天津津乐道的话题。我甚至看到过一篇由一位副总经理署名的,论述“处理采购单的哲学”的论文(据我的理解,“哲学”此处的意思是采购单必须一式三份)。但是,目标管理和自我控制可以合法地称之为管理的“哲学”。这一哲学建立在管理工作的概念上,建立在对管理人员具体的要求和管理人员所面临的障碍的分析上,建立在人类行动,人类行为和人类动机的概念上。归根结蒂,它适用于每个管理人员,不管

他的级别和职能如何。并且,它也适用于任何一个企业,无论是大企业或是小企业。通过将目标的要求转化为个人的目标,它使企业的经营业绩得到保证。这是真正的自由,法律底下的自由。

12

管理人员必须管理

管理人员的工作是什么？——个人的任务和团队的任务——管理职责的范围——管理人员的权力——管理人员和他的上司

管理人员的工作是什么？

管理人员的工作应该建立在一种为了实现公司的目标而承担的任务的基础上。

它必须是一项实际的工作——一项为企业的成功作出有形的，如有可能，可以明确衡量其贡献的工作。它必须具有最广阔的而不是最狭窄的施展能力和行使权力的余地。任何事情，只要没有明文规定不属管理之列，都应被视作管理人员管辖范围内的事。最后，管理人员应该由企业业绩的目标而不是由他的上司来指导和控制。

哪些管理工作是需要的，各项管理工作做什么，这些问题应

该根据人们必须从事的活动,以及为实现公司的目标,人们必须作出的贡献来决定。所以存在管理人员的工作是因为企业面临的任務要求有管理人员的工作——并不是出于其他的原因。管理人员的工作有其自身的必要性,因此,它必须有其自身的权力和自身的责任。

管理人员的工作应是一项有管理范围的工作。鉴于管理人员是一个对企业的最终结果负有责任并作出贡献的人员,因此,管理人员的工作必须拥有足够的天地。它应该容纳最大限度的挑战,承担最大限度的责任,作出最大限度的贡献。而这种贡献应该看得见测得出,管理人员应该能够指着企业的最终结果说:“这一部分是我的贡献。”

有些任务太繁重,一个人难以承担,而且也不够分割成若干项数量有限,相互协调的工作。这些任务应该归并成由团队承担的任务。

在企业外部,团队的组织形式是得到广泛认同的。例如,几乎任何一篇科学论文都署有三到四个人的名字,四个人中的每一个人——生物化学家,生理学家,儿科医师和外科医师——都从事专门的工作。然而,虽然每个人仅贡献他自己的技能,但每个人都对工作的总体负责。当然,团队中总有一名负责人。但是,尽管他具有很大的权力,那只是指导,并非是监督或命令。这种权力来自知识而不是来自职位。

在企业中,团队形式的运用比文献记载的要多得多。在每一个大企业中,人们常以团队的形式承担短期的任务。在研究工作中,团队的形式比比皆是,经营良好的工厂实际实行的是团队的组织形式,而不是企业章程所显示的职位等级制。

特别是在工厂经理与须向他汇报的技术部门负责人之间的关系方面,更是如此。流程式生产方式中的或新式的大规模生产

中的许多任务,只有按照团队的形式进行组织才能够得以实施。

但是,在任何企业中,最重要的团队任务是企业最高管理层的任务。这些任务在所需的技能、禀赋、工作种类,以及工作范围等方面,超出任何一个个人的能力。无论教科书和企业章程怎么说,经营良好的公司不会只有一个人的“总裁”,它们有一个执行团队。

因而,使企业管理层懂得什么是团队的组织形式,何时采用以及如何采用团队形式,的确十分重要。尤其重要的是企业管理层应该明白,在任何一个真正的团队里,每个团队成员都有着明确委派的,明确界定的作用。团队不是乌合之众。小组工作实际比按个人分配的工作需要更严密的内部组织,更紧密的合作,更明确的个人分工。

管理职责的范围

在讨论管理人员的职责范围应该有多大时,教科书都以这样的一种观察为出发点,即一个人只能监管非常少量的人员——所谓的“控制范围”。而这反过来又导致管理的异化:管理层次重叠。这种重叠影响合作和交流,压制未来的管理人员的成长,歪曲管理工作的含义。

然而,如果管理人员是受他自己工作的目标要求所控制,并且是根据他的业绩进行衡量,那就无须存在这样一种监督:即告诉下属做什么,然后设法确保下属做其所被要求做的事。不存在控制范围。从理论上讲,一个上司可以无限量地拥有向他汇报工作的下属。然而,的确存在着一种由“管理职责范围”所设定的限制(我相信,这个术语是H·H·雷斯博士从通用电气公司照搬过来的):一个上司所能够支持、教导和帮助他们实现自己目标

的人员的数目。这是一种真正的限制,但是,它不是固定的。

据说,控制的范围不能超过 6 个或 8 个下属。然而,管理职责的范围却是由支持和教导所需的程度决定的。只有通过对具体情况的研究才能确定管理职责的范围。与控制范围不同,管理职责的范围随着人们在企业中向上提升而拓展。下层管理人员最需要得到支持。他们的目标最不易于明确界定,他们的业绩也最不易于正确衡量。相反,高层管理人员理所当然地已经学会怎样做他们的工作。他们的目标可以直接根据他们应向企业所作的贡献而加以确定,他们的表现可以用企业业绩的尺度来加以衡量。

因此,管理职责的范围比控制的范围要广泛(H·H·雷斯认为理论的限制在 100 人左右)。然而,好的工作方法不提倡扩大控制的范围,管理人员应该承担照料比他实际能照料的人数略多几个人的责任。否则,他就会有一种监管他们的欲望,想包办代替,或者,至少是紧紧盯住他们。

无论管理人员的下属是个人或是团队,在管理职责范围内都无区别。然而,一个团队应该只有少量的成员。我所发现的企业中最大的职能小组是美孚石油公司的董事会。这是一个全部由公司在职的领导人员组成的董事会,它实际上是世界上一家最大的,最广泛,最复杂,最成功的企业的最高管理层。因此,它的为数 14 名的成员似乎并不过多。不过,这么大的一个小组只有严格地控制它自己才能发挥它应有的作用。例如,若未取得一致意见,美孚石油公司的董事会从不作任何决定。然而,就一般用途而言,这种程序太繁琐了。通常,团队成员人数不应超过 5 到 6 名。一般说来,如果他们只有 3 至 4 名成员,他们能工作得最好。

一个团队通常并不需要有一名好的高层管理人员。换言之,

在团队内部管理人员不应该有上下之分——虽然团队成员完全可能有来自下层管理人员。帮助和教导——管理职责的基本因素，只有通过个人才能得到最好的发挥。

管理人员的权力

应该尽可能地赋予每个管理人员的工作以最广泛的工作范围和权力。这种说法只是以另外的措辞来表示这样的一种规则，即应该尽可能将决定向下贯彻，并且尽可能地接近这些决定所涉及到的行动。然而，实际上，这种要求已严重地偏离了由上级委派的传统概念。

可以这么说，企业需要哪些活动和任务是由上而下制定的。这方面的分析必须从所需的最终结果开始，即企业的业绩和企业的成就目标。以此为起点，通过分析，逐步决定什么工作必须予以完成。但是，安排管理人员的工作，我们必须自下而上地工作。我们必须从第一线的活动开始——负责生产和提供实际产品和服务的工作，负责最终向顾客销售产品和服务工作，负责蓝图和工程图纸的制作工作。

第一线的管理人员承担着基本的管理工作——其运作状况最终决定其他一切事情的工作。以这样的方法看问题，高层管理人员的工作是派生出来的，归根到底，是以帮助第一线管理人员从事他们的工作为目的的。从结构和组织上看，正是在第一线管理人员的身上集中着一切权力和责任。只有那些他自己不能做的事才提交高层管理人员。第一线的管理人员，打个比方，是企业机体的基因，所有更高级的器官都在此预先塑造，由此培育发展。

十分明显，第一线管理人员能够或者应该作出的决定，以及

凭着这些决定，他们应该拥有的权力和责任，确实还存在着一些局限性。

他的权力是受到制约的。一个负责生产的工长无权改变一个销售员的报酬。一个地区销售经理在别人的地区内无权发号施令，等等。他能作哪些决定，在这方面也受到限制。毫无疑问，他不应该作出影响其他管理人员的决定，他不应该作出影响整个企业和企业精神的决定。例如，任何一个管理人员都不应未经考察，自行作出一项有关他的一位下属的职业和前途的决定，这是最起码应有的谨慎。

不应指望第一线的管理人员作出他不能作出的决策，譬如，一个负责企业眼前运作的人没有时间筹划长远的决策。一个负责生产的人缺乏制定退休金计划或医疗保险计划的知识 and 能力。这些决策当然影响他和他的运作。他应该知道这些决策，懂得这些决策，力所能及地参与这些决策的酝酿和拟定工作。但是他不能制定这些决策。因而，他不可能具备这些决策的权力和责任，因为权力和责任应该总是以任务为轴心的。这一点适用于各个等级的管理层，上至总裁工作本身。

有一条简单的规则确定管理人员有权作出的决策的局限性。通用电气公司电灯产品部的管理章程套用美国宪法，以如下的语言阐述这种局限性：“任何未以书面形式明确表明为高层管理人员所拥有的权力都为下层管理人员所拥有。”这是旧的普鲁士的公民权利概念的翻版：“任何未明确表明允许的事都属禁止之列。”换言之，应该详细列明管理人员在他的任务范围内无权作出决定，因为对所有其他的决定而言，管理人员都应该对其都负有权力和责任。

管理人员和他的上司

那么,管理人员的上司的工作是什么?他的权力是什么?他的责任是什么?如果仅仅处于美学的原因,我并不太喜爱由小威廉·B·吉文创造的、美国制动闸制造公司的“自下而上管理”的术语。

然而,这个术语所表示的意思却十分重要。上下级管理人员间的关系并不是由“监督”一词所体现的由上至下的关系。并且,它甚至也不是双向的上和下的关系。这种关系有三个方面:下层管理人员对上层管理人员的关系,各个管理人员对企业的关系,上级管理人员对下级管理人员的关系。这三种关系的每一种实质上都是一种责任——一种义务而不是一种权利。

每个管理人员都有着为他的上级单位实现其目标而作贡献的任务。这的确是他的首要任务,由此衍生出他自己的工作目标。

其次,他有着面向企业的义务。他必须分析他自己单位的任务,确定实现本单位的目标所需进行的活动。他必须确立这些活动所需要的管理工作,并且帮助他的管理人员从事这些工作。他必须撤换他单位中不善经营的管理人员,奖励那些擅长经营的管理人员,并且做到让那些经营出色的管理人员得到极其优厚的酬报或得到提拔。他必须帮助他单位中的管理人员最大限度地提高他们的能力,使他们为未来的管理工作作充分的准备。

这些职责非同小可,决非其他人——比如下属——的职责所可比拟的。如同所有的职责所应该是的那样,这些职责是管理人员自己所做的工作的职责,是他自己的工作固有的职责,而不是他的下属的工作所固有的职责。

最后,管理人员有着向下对他下级管理人员负责的责任。首先他务必使他们知道并懂得对他们的要求是什么。他必须帮助他们确定他们自己的目标,然后,他必须帮助他们实现这些目标。因此,他有责任使他们得到所需要的工具、人员和信息。他必须以建议和劝告的形式帮助他们。若有必要,他还必须教导他们,以期使他们做得更好。

如果需要一词阐明这种上级对下级的关系,“协助”一词将最为确切。的确,好几家成功的公司——例如国际商用机器公司(IBM)——已将管理人员的工作与他的下属的关系定义为“助手”的工作关系。下属的工作是他们自己的工作——这是客观的需要。下属的业绩和成就是他们自己的业绩和成就,因而,责任亦同样如此。但是,上级管理人员有义务尽力帮助他们达到他们的目标。

人们一向认为天主教对它的神父实行专制的控制。主教可以任命一个教区的神父(虽然他不能撤换他,除非有正当的理由并经过听政会的调查)。主教可以设立新的教区,取消或合并现有的教区。但是,他不能吩咐一个教区的神父去做什么,那是由神父的工作性质客观所决定的,并在教会的章程——教会法规中规定的。主教本人也不能行使教区神父的职能,只要一个教区有一位合法任命的神父,教区办公室的权力和责任都别无例外地归神父所有。根据神学理论,主教通过“使徒统制”的形式委派每个神父负责一个办公室;在法律上,神父拥有第一性的唯一的权力。这种权力以他的职能的客观要求为基础,仅为其职能的局限所制约。

管理部门的目标应该始终,并且全部由这个部门为企业的成功而必须作出的业绩和成就所构成。这些目标应该始终并且

全部围绕着上级单位的目标。但是，负责这个部门的管理人员的目标则包括他为帮助下级管理人员达到他们的目标而他本人所必须做的工作。管理人员的目光应该始终朝上——朝着企业整体。但是，他的责任同时也朝下——指向他小组的管理人员。他们同他们的关系应该清楚地被理解为是一种义务而不是一种监督，也许这是有效地组织管理人员工作的最重要的要求。

13

企业的精神

使普通人做不寻常的事：业绩的检验——注重优点——实践，而不是说教——平庸的危险——“你虽然不可能发财，但你不会被解雇”——“我们不能提拔他，但他在这里工作时间太长，不能解雇他”——评价的需要——根据业绩进行评价，围绕着优点进行评价——作为奖励和激励的酬劳——延期支付酬劳的做法有效吗？——过分强调晋升——合理的晋升制度——“生与死”的决策——管理人员对企业的精神的自我检查——什么人不应被任命担任管理工作——领导怎么办？

有 两句话对“企业的精神”作了归纳。一句是铭刻在安德鲁·卡内基墓碑上的碑文：此处安息着一位懂得如何在他的工作中谋求得到优于他的强者帮助的人。另一句话是为身体残废

的人寻找工作的运动的一句口号：“重要的是能力，不是残疾。”

目标管理告诉管理人员他应该做的是做什么，恰当地组织他的工作能使他做他应做的事，但是，企业精神则决定他是否做他应该的事，只有企业精神才激励和唤起人的奉献和努力的潜能，才决定他是精益求精地工作还是得过且过，应付了事。

企业的目的是“使普通人做不寻常的事”。——这是贝弗里奇爵士的话。没有一个企业能够依赖天才。天才的出现总是寥若晨星，难以预测。但是，企业应该使得普通员工能超水平地做好工作，应该挖掘企业成员中存在的长处，并利用这一长处促使所有其他成员做更多更好的工作。企业应该消除它的成员的弱点，这些是检验企业的标准。

良好的企业精神要求充分发扬个人的优点。无论何时，只要发现优点，就必须承认它，鼓励它，奖励它，并且必须使它对企业其他所有成员产生积极的作用。因此，良好的企业精神要求注重人的长处——注重他所能做的，而不是他所不能做的。它要求不断地提高整体的能力和业绩；昨日的良好的业绩必须成为今日最低限度的目标，昨日的优点必须成为今日寻常的事。

总之，检验良好的企业精神的标准不是“人们和睦相处”，它检验的是业绩，而不是一致性。那些不是建立在令人满意的良好工作表现和融洽的正常的工作关系基础上的“良好的人际关系”，实际上是糟糕的人际关系，并会导致产生不良的企业精神。这些关系不会促使人们成长，它们使得人们循规蹈矩，墨守成规。我不会忘记一位大学校长有一次对我说“我的工作使一流的教师从事教学，无论他能否与他的同事或与我相处得好——很少有真正好的教师能与其同事或与我相处得好——都无关紧要。我们这里当然有一些惹麻烦的学生——但是，教书还是要那些人不可”。当他的后任以“和睦和融洽”的方针来取代他的这种

做法时，全校教员的表现和精神一落千丈。

相反，对企业的不满莫过于杰出人才的优点和能力形成一个集体的威胁，他的业绩构成其他人员的困难是失望和消沉的根源。没有什么东西能比注重人们的弱点而不是人们的优点，依靠无能而不是依靠能力，更能摧毁一个企业的精神了。关注的重点必须放在人的优点上。

实践，而不是说教

管理部门的良好精神意味着产出的能量大于投入的努力，其含义是创造能量。很明显能量的创造是不能通过机械手段实现的。从理论上讲，机械装置最多只能完好无损地保存能量，但它不能创造能量。只有在道德的领域才有可能取得大于投入的产出。

因此，营造企业管理层良好的精神所需要的只能是道德。它只能注重优点，强调诚实、正直和品行的高尚。

但是，道德并不意味着说教。从任何意义上讲，道德必须是行动的准则。它决不是劝诫、布道或良好的愿望。它必须是实践。为了使道德产生作用，道德必须真正做到不受人们的能力和态度的制约。道德必须是实实在在的行为，是每个人可视、可做和可衡量的事情。

为了不被人们指责为鼓吹弄虚作假，让我说明，在人类历史上，所有创造了伟大精神的企业都是通过实践这一秘诀才实现的。美国高等法院以它的能力将唯命是从的政客转变成伟大的法官即是如此。实践造就了美国海军或英国海军的集体精神。实践——系统的，规范的实践——是世界上最成功的“人事组织”——“耶稣会”——的精神基础。

因此,管理人员需要具体的、实实在在的、明确的实践。这些实践必须强调发挥优点而不是抓住缺点。它们必须激励优秀人员,它们必须要能够向人们显示:精神具有道德的内涵,而精神的基础是诚实。

有五个领域,需要我们去进行实践,以确保正确的精神贯穿于整个管理部门。

1. 必须对绩效提出高要求,不能宽容差的或平庸的表现,必须根据表现进行奖励;

2. 每一项管理工作本身必须是一种报偿性的工作,而不是向上晋升的阶梯的一个台阶;

3. 必须有一个合理的和公正的晋升制度;

4. 企业管理层必须有一个“章程”,明确规定谁有权作出极为重要的、对管理人员生死攸关的决定,并且,必须有某种途径,使管理人员能向高级法庭申诉;

5. 在任命人员时,企业管理层必须表明,它意识到诚实是对一个管理人员的一种基本的要求,这是管理人员必须具备的、不能期待日后再获得的品质。

平庸的危险

“你不可能在这里发财,但是,你不会被解雇,”没有什么事能比一个企业管理人员这样说更能彻底地摧毁一个企业和这个企业的精神了。这种说法提倡平庸。它滋生官僚主义者,打击每个企业最需要的人才:企业家。如通常所认为的那样,它决不会鼓励人们去冒犯错误的风险。它阻止人们尝试任何新的事物。它并不创造精神——只有良好的业绩才能创造精神。并且,它甚至也不会产生安全感。管理层所需要的安全是以对良好的表现和

承认这种良好表现的意识为基础的安全。

因此,对管理人员的精神的第一个要求是要有高标准的表现。管理人员不应该被他人所督促,他们应该自己督促自己。其实,要求实行目标管理和根据工作目标的要求确定管理工作,其中一个主要的考虑就是需要管理人员自己为他们的表现确定高标准。

持续的平庸表现是不能容忍的,更不要说要给予奖励。将自己的目标订得很低,或持续表现不佳的管理人员不应继续留在工作岗位上。必须调离他,把他调到较低的工作岗位上或解聘他,而不是“踢到上面去”。

这并不意味着人们应该为犯错误而受到惩罚。不犯错误没有一个人会得到长进。一个人越优秀,他犯的错误将越多——因为他将尝试更多的新事情。我决不会将一个没有犯过错误,并且是严重错误的人提拔到高层领导岗位上去。没犯过错误的人肯定是一个平庸之辈。更糟的是,没有犯过错误,他将不会懂得如何及早发现错误以及如何改正错误。

将一个持续表现较差或平庸的人调离他的工作岗位也并不意味着公司可以不分青红皂白毫不留情地解雇员工。公司对于一个忠心耿耿为公司服务多年的员工有着不可推卸的道义上的责任。像其他各个决策机构一样,管理层也应该对自己的错误承担责任。如果管理层错误地提拔了一个人,它就不应该解雇他,因为这个人事后的表现表明当初就不应该提拔他。这个人表现差可能不只是他个人的过错,随着岁月的增长,这项工作的要求也许已经发展得超出他的能力。例如,不久以前,财务主管在许多公司中被看作与高级簿记员差不了多少。今天,管理层则倾向于将该职位看作是一种主要决策功能。一个10年前十分称职的财务主管完全可能在他的功能的新的概念下不能胜任他的工作。

然而，他个人是不应受到指责的，因为比赛的规则变了。

任何时候如果一个人的过失能够清楚地从管理层的错误中找到缘由的话，这个人的名字就必须继续留在工资单上。但是，未能履行职责的人员则仍应从他们现有的岗位上调离。管理层这样做是为了对企业负责，也是为了对管理精神负责，特别是对那些表现好的人员负责，也是为了他本人负责。因为他很可能会是他自己不够格的主要的受害者。任何时候，如果客观的表现使得做这种决定有必要的话，那就必须做出这种决定——不管个人情况怎样。

然而，这个人是否应该继续留在公司任职则是另外一回事。虽然涉及第一个决定的政策应该严格，涉及第二个决定的政策却应该宽怀体贴。严格坚持标准会造就好的精神和表现。但是，对一个人的决定需要体现出最大的关心和体贴。

福特汽车公司就是一个很好的例子。当小亨利·福特接管公司时，他发现一个部门九个管理人员中没有一个人有能力承担在重组过程中产生的新工作。也没有一个被任命承担这些新工作。然而，对这些人来讲，可以让他们在企业中承担技术员和专家之类的工作。这些工作他们是干得了的。将他们的大多数予以解雇很容易，因为作为管理人员他们不称职是无可争辩的。人们认为，新的管理层——尤其在这种不寻常的条件下——有权力进行重大的人事变动。但是，福特公司新的管理层采取了这样一条方针：虽然不应该允许任何人未有上佳的表现而占有一个职位，但是，也不应该因为前领导层的错误而惩罚任何人。

公司的迅速复苏在很大程度上归因于严格遵循这条规则。碰巧的是，这些人中的七个人的确在他们新的职位上大展身手——有一个人表现得极为出色，因而被提拔到一个比他原来承担的更高的职位上。有两个人失败了。一个领取养老金退休，另

一个被解雇。

在实践中,坚持将上佳的表现与兼顾个人的情况相结合甚为容易。人们发现,一项与个人的能力相一致的真正的工作——不是“臆造的工作”——总是倾注着个人的努力和想像力。人们经常听到这样的借口:“我们不能调离他,他在此工作如此之久,不便予以辞退。”这是一个逻辑混乱,软弱无力的托辞。它对管理人员的表现,对管理人员的士气以及管理人员对公司的重视均有害无益。

评价的需要

坚持卓越的目标和良好的业绩要求对一个人制定目标和实现目标的能力予以系统的评价。

日复一日,管理人员根据他对某个人和他的业绩的评价进行下列有关的决策:他的工作的安排,在他手下工作的人员的安排,工资额的建议,晋升的提议,等等。管理人员需要系统的评价。否则的话,他在这些决策上浪费太多的时间。并且,依然是凭直觉行事,而不是依据知识行事。同样,他的下属也必定会要求这些决定应该合乎理性,而不是光凭直觉。因为这些决定比任何其他东西都更清楚地表明,什么是他的上司所期待的并认为是重要的东西。

由于这些原因,管理人员的系统的评价在这个国家,尤其在大公司内已十分流行。许多这类评价的程序都需要有一个专家——通常是心理专家来操作。这些评价注重人的潜能。这样做也许是好的心理学研究,但却是差的管理。评价始终应该由被评价人的上司直接负责进行,应始终注重已被证明的业绩。

评价一个下属和他的业绩是管理人员工作的一部分。而且，除非评价他自己，否则他不应完全推卸评价和教育他的下属的责任。他也不应推卸他对公司所负有的将合适的人员安排到岗位上的责任。评价的程序不应如此复杂繁琐，以致需要委托专家操作，因为这样做是管理人员放弃权力，逃避责任。

评价必须以业绩为基础。评价是一种判断。判断总需要有一种明确的标准。判断意味着运用一整套社会准则进行评价。而缺乏明确的、鲜明的和公开的标准的评价则是非理性的和任意的评价。这种评价腐蚀评价者和被评价者。无论多么“科学”，甚至无论这种评价产生多少深刻的见解，只注重“潜能”，注重“个性”，注重“发展前景”——注重任何其他东西，而不注重已被证实和可被证实的业绩的评价——统统都是在妄加评价。

世上没有什么像对长期潜能进行评价那样地不可靠。我们中没有什么人能对别人进行可靠的评价，而且，没有什么事情能像潜能那样变化无常，有些人年轻时信誓旦旦，要成为优秀人才，而到中年时，则变得平平庸庸、碌碌无为。而另外一些人他们开始时是平凡无奇，只是到中年时期才成长为业绩的明星。试图对一个人的长期的潜能进行评价，是比试图在蒙特卡洛当赌牌的大赢家更为糟糕的冒险。这种评价的办法越“科学”，其风险就越大。

但是，最大的错误是试图把基点放在人的弱点上。

有一则古老的英国趣闻能说明这一点。小皮特在 24 岁时就当上了英国首相。在英国单枪匹马地对付已经征服欧洲的暴君拿破仑凄凉岁月里，他为英国坚决抵抗侵略带来了勇气、决心和领导。在那腐败盛行的年代，他洁身自好。在道德败坏的年代，他是一个好丈夫和好父亲。小皮特英年早逝，当他出现在天国之门时，传闻说，圣彼

得问他：什么使得你，一个政客，认为你在这里有一席之地？小皮特列举出他如何不受贿、不养情妇等诸如此类的事情。但是，圣彼得相当粗暴地打断他说，“我们对你没有做的事丝毫不感兴趣，你究竟做过什么？”

一个人不可能做成功任何他所不能做的事。一个人也不可能做成功任何他没有出过力的事。一个人只能将基点放在长处上。一个人只有通过实干才能如愿以偿。因此，评价必须首先着眼于激发出一个人所能做的事。只有了解和懂得一个人的长处时，提出这样的提问才有意义：“他需要克服什么弱点，才能取得可发挥他的长处的进步。”类似这样的弱点，除了通常相当明显外，都不应该成为人们注意的中心。一个人需要做得更好，懂得更多，作出令人刮目相看的表现才是重要的事情。这些是使他成为一个更好，更强壮，更有效率的人所必须做到的事件。

作为奖励和激励的酬劳

如果一个人能因业绩差而“被解雇”，那么一个人也必须能够因特别优异的业绩而“发财”。奖励应该直接与为管理人员的工作所制定的目标联系在一起。最糟糕的一种误导是告诉管理人员，他们必须平衡目标，以便能保留企业长期获利能力，但同时却根据目前短期利润发放他们的酬金。

几年前，在一家制药公司出现过这种误导。公司管理层要求它的高级化学师从事基础研究工作，而不是从事立即可销售的产品的研究。有一年，一位高级化学师取得了一项对整个有机化学界有着重大意义的发现。但是，这项发现需要经过许多年刻苦的工作才能将它转化为商品。当发放该年奖金时，这位化学师得到一份与他上一年

得到的同样数额的奖金。最高的奖金给了一位在现有产品上作了大量小的、相当容易的改进而使产品立即适于销售的人。管理层认为他们的行为完全是理性的，那项重大发现对全年的利润没作什么贡献，而奖金无疑是根据年利润发放的。但是，那位受影响的人士则认为管理层虚伪，口是心非。他辞去了工作；他的四五位同事也辞去了工作——全部是公司最好的化学师。这家公司至今仍难以招募到一流的研究人员。

此外，工资制度决不能如此死板，以致将对“超过职责要求的业绩”的特别奖励排除在外。

在一家公司，我认识一位工程部的人员。他本人从未越出过晋升阶梯的最低层。但是多年来他培训了所有进入公司任职的年轻工程师，包括四任总工程师。部门中的每一个人都知道他在干什么。然而，他的贡献的价值直到他退休后才被人们所认识。他退休后，公司不得不聘用一位培训主任和两名助理来填补这个空白。据说为了公司的荣誉，到那时，公司通过向那位已退休的老人赠送一笔厚礼才弥补了它的疏忽。

这类贡献始终应该在贡献作出的当时就予以奖励。它们也许不会产生可直接衡量的企业效益，但是，它们培育精神和业绩。它们理应受到企业中的人们的高度评价。如果管理层未能认识未能奖励这些贡献，企业中的人们就会将此视为极不公正。因为正是人们愿意作出这种高于工作要求的奉献才使得伟大的企业有别于勉强过得去的企业。任何企业，在其聘用的人员中有这样的人员应是企业的运气——不能只记住他的工资的限额是8500美元。对这类贡献的奖励应该像颁发国会荣誉勋章或维多利亚十字勋章那样稀罕。但是，它也应该像那些勋章那样引人注

目,那样伟大。

金钱的奖励绝不应该是贿赂。这些奖励不应创造这样一种气氛,在这种气氛中经理既不能辞职也不能被解雇。这对各种延期支付酬劳的计划提出了极大的疑问。由于税收的原因,这些延期支付的计划最近已在美国企业中盛行。

这些计划的影响可从一位经理的例子中看出来。多年来,这位经理一直打算离开他的公司,因为他的天资和才能在这家公司里未得到充分利用。这位经理接到好几个颇有吸引力的招聘意向,但是,由于一个简单原因,每一次他都在最后的时刻回绝了招聘意向,因为他在公司中有一笔5万到7.5万美元的延期支付的酬金。他只有在公司再待5年,才能提取这笔酬金。结果,他仍在原来的岗位上,但是他总是在失望、痛苦和两种去向中受煎熬,并且成为整个管理群体中失意和不满的根源。

人们无法买到忠诚,但是却可以赢得忠诚。人们绝不能用贿赂使人留下来;他们只会因自己无力抵挡诱惑而指责公司。人们绝不能把解聘的惩罚做得过分严厉以致谁也不敢使用这种做法。人们也不应该鼓励管理人员产生保住自己职位的观念,以这种观点看待他们自己事务的人不大会从不同的视角去看待他们的工作,不大会去开创,去革新,去追求新的事物。

我完全支持设法消除没收性赋税对管理人员的影响。管理人员是今日的唯一这样一个群体,该群体得到的税后收入明显地低于他们1929年得到的收入。我认为这将对我们的福利和我们的经济构成严重的危险。高额的毛收入不是解决问题的方法,因为税率会将它吞食殆尽,而唯一的作用将是激怒工人(因为没有多少工人懂得这样一种道理:税前收入不是真正可以拿到手的收入)。但是,必须有比延期支付酬金这种贿赂办法更

好的解决问题的方法，这种方法既强调管理人员的企业家作用，又对他的业绩进行奖励，而同时却不使他成为公司的奴隶。

过分强调晋升

每一个管理职位，本身应该是一种奖励，并且是令人满意的，而不只是在晋升的阶梯中迈向上一梯级的手段。即使在一个迅速成长的企业中，也只有少数管理人员会得到提拔。对其余人来讲，在每一个层面，他们今天所在的职位很可能是他们在退休或过世前将一直工作的职位。过分强调晋升，会使十有八九的管理人员感到失望，情绪低落。这也将导致一种错误的竞争精神，在这种精神下，一个人会以损害他同事的利益为代价，想方设法地使自己出人头地。

为了防止过分强调晋升，工资结构应该对工作中杰出的表现予以奖励。这种奖励可与晋升所得的金钱奖励相媲美。例如，每个职位级别的工资幅度可使一个表现好的人有望得到比高一个职位的平均工资高的收入，与更高一级职位的最低工资相等的收入。换言之，每个人，虽未被提拔，亦可能有机会增加相当于晋升二级的工资。只要他的表现够得上。

但是，仅有金钱的奖励是不够的。人们，无论是管理人员或是工人，无论在企业内或在社会上，都需要名誉和自豪感的奖励。

这是大企业特殊的问题。因为今日尚未满足这种需要的两个领域主要存在于大企业中：象征企业中大单位主管人员名誉的对外标志，以及象征专家名誉的对外标志。

通用汽车公司的部门经理或通用电气公司的部门经理经营的一个企业很可能是这个行业中的领头企业。这

个企业往往比同行中任何一家独立公司大许多倍，或是与这个领域的任何一家独立公司同等重要。然而，他的职衔是“总经理”，而负责一个小的独立的竞争企业的人则被称为“总裁”，并且，被认可享有企业领导人所享有的地位。看来授予在大公司工作的人们与他们的职责和重要性相称的职衔似乎是起码应做到的事。他们可以被称之为部门的“总裁”，而他们本部门的高层管理人员则应冠以“副总裁”的头衔。这样做并不改变企业内现实的关系，这点已被好几家采取这种做法的公司所证实——联合碳化物公司和强生公司是最为人所知晓的这样做的公司。但是，这种做法对职务的地位，对身居这个职位的人的自豪感，对他的激励和对他的企业的精神将产生多么大的差异！

人们也应该以同样的方法来激励专业人员，承认他们的专业地位。

合理的晋升制度

即使不过分强调，晋升也始终是管理人员特别向往和追求的事。因此，良好的精神和业绩需要有一个合理的晋升制度。

晋升应该始终以已被证明的业绩为基础。没有任何事情比那种司空见惯的为摆脱一个人而提拔一个表现差的人，或因为“我们不知道没有他我们将干什么”而拒绝提拔一个优秀的人的做法更有害了。晋升制度应该保证每个有资格的人都受到关注——不只是关注那些最令人注目的人，它必须保证高层管理人员仔细审阅所有晋升的决定，使得类似“踢到上面去”和“隐藏好的人员”的做法难以实施。

晋升制度也应该造成充分利用公司所聘用的管理资源的风气。如果晋升的机会落到工程师、销售员、会计的头上,或者,像许多铁路公司那样,落到职员的手中,这不仅有害于那些被冷落的人员的精神,而且,也是对昂贵的稀有资源的一种浪费。有一些企业,那里大部分好的职位都需要某种职能的或技术性的知识。这些企业应该有计划有步骤地为其他的部门录用一些低级别的人员,并且,如实地告诉这些人,在这些部门中应抱有什么期望。但是,在大多数的企业中,不平衡的晋升机会反映出在变迁中旧的做法阴魂不散,反映出目标的混乱,精神的懒散,或是根据“高知名度”而不是根据实际显示的能力进行提拔。

晋升的人员不应该全部从企业内部人员中选拔。这的确应该成为一条准则。但是,重要的是不能让管理层变成排他性的机构,不能滋长沾沾自喜和故步自封的风气。公司越大,越需要外来的人员,全公司都该清楚地懂得,公司将定期引进一些外来人员,甚至会将他们安排到高层管理的岗位上。并且还应该懂得,一旦他们进入公司,他们就像“通过正常途径上来的”“老的公司人员”一样,享有同样的待遇。

西尔斯-罗巴克公司的历史表明,这一点是多么重要。在邮购公司培养出来的人没有一个能够将企业拓展成零售商店,使企业的发展得到保证。出于这个原因,必须引进伍德将军这样的人。同样,福特公司的复苏需要引进外来人员直接进入最高管理层。只有在平常时期一直引进人员——而不是在产生危机的时候引进人员——才能避免或预测危机。

管 理 章 程

晋升的决定是我称之为管理人员的“生与死”的决定。同样,

解聘一个管理人员或使一个管理人员降级的决定,有关他的工资和他职责范围的决定,也是如此。对管理人员来讲,有关他的单位的范围和工作决定——例如,资本投资——也同样重要。甚至有关对他的工作的评价也对管理人员的生活和他在公司中的生涯有着极为重要的影响。这些决定十分重要,不能由一个人独自决断。

就评价而言,这一点已被广为认可。许多评价制度要求管理人员和他自己的上司一起,审阅他对下属的评价,在有些公司中,这条原则已扩展到有关管理人员的地位、薪水或职位的决定。例如,通用电气公司要求所有这些决定在生效前必须得到作出这些决定的管理人员的上司的批准。但是,在大多数公司中,只有在任命高层管理人员时才遵守这条规则。就下层管理人员而言,通常存在着既不清楚谁负责,也没有任何防止虚假或任意评判一个人的防范措施。除了那些直接影响个人晋级、降级、解聘和工资的决定之外,其余的决定一般都弄不清楚该由谁来作出。

一个管理人员应该知道谁作出这些决定。他应该知道,作这些决定时,他必须找谁商量,并且知道,有关对他的职务和工作所作的决定已经采取了防范措施,不会出于某个人的专断。他还应拥有申述的权利。

最明智的是大陆罐头公司的做法,在这家公司中每一个管理人员都可以就影响他个人、他的职位或他工作的生与死的决定逐级提出申诉,直至向总裁和董事长申诉。向这个“最后法庭”的申诉极为罕见。大多数申诉,倘若不是全部,在基层最初申辩时就被驳回。但是,人们具有向最高管理层申诉的权利这一事实对整个管理群体有着重大的影响。一个管理人员在作出生或死的决定时将

更加谨慎小心。一个遭受这种决定处置的管理人员，在面对恶意、偏见或愚蠢伤害的情况下，不再会感到无依无靠。

比这些防范错误的措施更为有力的做法是向所有的人表明，管理层真诚地希望有一种正确的精神。最简单的一种做法是向所有的管理人员表明：“这个企业的精神与我们每一个人有关。看一看为了在你所负责的单位中培育正确的精神，你正在做什么，并告诉我们上级管理部门，为了在你的单位中培育出正确的精神，我们能做什么。”

对管理人员本身和他的上司的实践作这样的自我检验必然会导致工作更上一层楼。这是对管理精神的重大贡献。它使人们相信，最高管理层并不满足说教，而是决心付诸实践。它形成一种精益求精的愿望。就精神而言，改进工作的决心和精益求精的愿望也许比实际的业绩更重要；动态的发展比静态的完美更有成效。

什么人不应被任命担任管理工作

最好的做法未必能培育出正确的精神，除非每次管理层任命一个人担任管理工作时，管理层确能证明它对某人的任命是正确的。最终能证明管理层的真诚和认真的是毫不含糊地强调正直的品质。因为领导工作是通过品质才能贯彻实施的。好的品质才会树立起好的榜样，人们才会去仿效。品质不是一个人所能获得的某种东西。如果他不将品质带到工作中，他就永远不会有这种品质。品质不是一个人能愚弄人们的某种东西。与他一块工作的人，尤其是他的下属，通过几周就知道他是否具有正直的品质。他们可以原谅一个人的许多东西：无能、无知、不牢靠，

或行为粗鲁。但是，他们不会原谅他的不正直。他们也不会原谅高层管理人员，因他们任命了这个人。

可能难以给品质好下定义。但是，缺乏正直的品质所构成的严重性，致使某人不适合担任管理职务则不难界定。如果一个人的注意力只集中在人们的弱点上，而不是在人们的长处上，这个人决不能被任命担任管理职务。一个人如果总是对别人的能力缺陷看得一清二楚，而对他们的能力却视而不见，将会破坏他的企业的精神。当然，一个管理人员应该清楚地了解他的人员的局限所在。但是，他必须将这些看作是对他们所能做的事的局限，看作是让他们把工作做得更好的一种挑战。他必须是一个现实主义者，应懂得如何对其下属扬长避短。

如果一个人对“谁是正确的”的问题比“什么是正确”的问题更感兴趣，这个人就不应予以提拔。将个人的因素置于工作的要求之上是一种堕落的表现，并且起着腐蚀的作用。打听“谁是正确的”会鼓励下属谨小慎微，或是玩弄权术。总之，它会鼓励人们一发现做错事，便立即进行“掩盖”，而不是采取纠正的行动。

管理层不应该任命一个将才智看作比品德更重要的人，因为这是不成熟的表现。管理层也不应该提拔害怕其手下强过自己的人，因为这是一种软弱的表现。管理层决不应该将对自己的工作没有高标准的人放到管理岗位上，因为这样做会造成人们轻视工作，轻视管理人员的能力。

一个人可能知之不多，业绩不佳，缺乏判断能力和工作能力。然而，作为管理人员，他不会损害企业的利益。但是，如果他缺乏正直的品质——无论他知识多么渊博，多么聪明，多么成功——他具有破坏的作用。他破坏企业中最有价值的资源：企业员工。他败坏企业精神，损害企业的业绩。

对于企业高层领导来说，尤其如此。因为企业精神是由最高

管理层开创的。如果一个企业有良好风气,那是因为这个企业的最高管理层风气良好。如果一个企业腐败,那是因为企业的最高管理层腐败。常言道:“树从树梢开始枯死”。在任命高层管理人员时,再怎么强调人的品德也不会过分。事实上,除非管理层希望某个人的品质成为他的所有下属学习的典范,否则就不应该提拔这个人。

领导怎么办?

我们已将企业的目的确定为“使普通的人做不寻常的事”,然而,我们未谈论怎样使普通的人成为不寻常的人,换言之,我们还未谈到领导工作。这样做是故意的。领导极为重要,的确无可替代。但是,对领导既不能造也不能硬性促成。领导艺术是教不会,也学不到的。

在古希腊或古以色列,最早论述这个主题的那些作家知晓所有迄今为止人们所了解的有关领导的知识。每年大量发表的论述企业领导的书、文章和演讲,没有给这个主题增加什么新意。这些内容在先知书的作者们演讲时,埃斯库罗斯^①写作时都已陈旧了。第一本系统论述领导的书《色诺芬的生平》仍是一本有关这个主题的最好的书,色诺芬本人是一位很好的领导。然而,3000年的学习、规劝、嘱咐和建议似乎并没有造就出数量可观的领导,也未能使人们学会怎样成为领导。

领导无以替代。管理层不可能创造领导,它只能创造使领导潜质得以发挥的条件。或者,扼杀领导的潜质。提供的领导甚为

^① 埃斯库罗斯(Aeschylus,公元前525/524—前456/455),古希腊三大悲剧作家之一。——译者

有限且难预测,不能赖之以创造出企业所需的精神,使企业既具良好的经济效益又凝聚成一体。管理层必须致力于用其他手段来创造这种精神。这些手段也许不那么有效,也许平淡乏味。但是,至少那是一些现存的手段,并且在管理层的控制之中。事实上,把焦点集中在领导上可能极易导致管理层对该企业的精神建设无所作为,放任自流。

领导需要天资——而好的总工程师或总经理即使没有领导天资,也还是很难以求得的人才。领导也需要基本的态度,没有什么事情像基本态度那样难以解释,难以改变。(至于聘用合同是否授权管理层可试图驾驭雇员的基本个性那完全是另外一码事。)因此,谈论领导精神的唯一关键之点常常是指既不需要有行动,也不需要有效果。

但是,惯常的做法虽然平凡,却是比较容易去做的,不管一个人天资、个性和态度如何。这样做不需要天才——只需要应用,只要去做而不是在那里空谈就行了。

正确的做法应该有助于发掘、认识和运用管理集体中存在的任何领导的潜能。它们也应该为正确的领导奠定基础。因为领导并不见得就有迷人的个性——那完全可能是一种蛊惑人心的宣传。领导不是为了“交朋友和影响人们”——那是推销员必须掌握的技术。领导要开阔人的眼界,提高人的业绩水准,突破其通常的局限培养人的个性。没有任何事情比这样的一种管理精神能更好地为领导工作奠定基础了,这种精神,就是要在企业的日常工作中,坚持严格经营和负责的原则,坚持高标准的业绩,以及尊重个人和他的工作。对领导而言,储蓄银行的广告用语也许很适用:希望不能使愿望成真,只有实实在在地去做,才能使希望成真。

14

总经理和董事会

瓶颈处在瓶子的顶端——总经理有多少项工作？——工作多么杂乱无章？——需要简化总经理的工作——一人当家的谬误——总经理的工作是协调班子的工作——高层人士的孤立——他的继任问题——对明日企业最高管理层工作的要求——一人当家的危机——这种观念在实践中的废止——如何组织总经理班子——班子，不是委员会——不存在一个成员向另一个成员提出恳求——明确分配总经理各个部分的工作——班子成员有多少？——董事会——为什么需要董事会——董事会应该干什么，董事会应该是什么

古 话说：“瓶颈处在瓶子的顶端。”没有一家企业的员工似乎比企业的最高管理层更强，比企业的最高管理层看得更远，或

者,比他们表现得更好。一家企业——尤其是一家大企业——可能会在企业过去的领导所制定的方针和取得的业绩的基础上,继续运转一个时期。但是,这样做只是推迟付款而已——而这段时间往往比人们普遍预料短得多。一个企业需要一个中央管理机构,一个中央审查与评价机构。这两个机构共同组成企业的最高管理层。企业的业绩,成就和精神在很大程度上取决于这两个机构的水平。

前些时候,我参加了一个由少数几个人,主要是一些大公司的总裁,为一位年长的美国商务社会活动家举行的宴会。这位贵宾从小本经营起步,创建了一个大公司。并且多年以来,一直担任该公司的总经理。直到一年前,他担任董事会主席后才卸职。宴会后,他开始缅怀往事。不久便兴致勃勃地谈论起他的继任者的工作。他花了近一个小时,详细描述了那位新总裁是如何工作的。他说话的时候,我匆匆忙忙地记下他提到的各种各样的工作。当结束时,他说道:“我为公司做的最好的事是选择了这个人作为我的继任者。”根据他的谈话内容,我归纳出下面一份企业总经理所承担的工作和职责的一览表。我在此提供这份一览表,并非因为这份一览表必定对总经理的工作作了正确的分析,而是因为这份一览表真实地反映了一个最成功的经营者的思想。

这位总经理是通过公司正在经营的业务来考虑问题的。他提出公司的总目标,并制定为实现这些目标所必需的决策。他向他的管理人员传达这些目标和决策。他教育这些管理人员将企业看作是一个整体,并帮助他们根据企业的总目标制定他们自己的目标。他根据目标衡量业绩和成就,并根据条件的需要,审查和修订目标。

总经理决定高级管理人员的人事安排。他还保证做到企业所有层次的未来的管理人员正在得到培养。他对公司的机构组

成作出基本的安排。他有责任知道,应向他的管理人员提什么问题,并且确保他的管理人员懂得这些问题的涵义。他协调各部门的管理人员的工作,他裁决管理层内发生的冲突,并且防止或处理人事纠纷。

像一艘船的船长,在紧急时刻,他亲自统领一切。

“我们一家主要的工厂 5 个月以前发生了一场火灾,”他说道。“这场火灾打乱了我们所有的安排。紧急的活不得不转到别的工厂去干。有些活只得转承包给我们最密切的同行。其他的活只得推迟进行。一些重要的客户必需给予安抚,否则的话必需为他们寻找替代的供货渠道。我们必需立即作出决定,究竟是修建这家工厂——我们的一家比较老的厂,还是重新建造一座新厂——一座现代化的工厂。我们可以花费 200 万美元在六个月内修建这座工厂。但是,新总经理决定建造一座新工厂。这座工厂将耗资 1000 万美元,花费两年的时间,然而,却具有两倍于旧厂的生产能力,并且会极大地降低成本。这是一个正确的决定,但是,这个决定意味着改变我们所有的生产计划和我们所有的资本支出计划。这也意味着要洽谈一笔六个月的银行贷款,以使我们支撑到我们可以发行债券,我们原本打算再过一年左右才发行债券。整整四周,新总经理日日夜夜都在办公室度过。”

“同样,当公司的一项业务陷入严重困境时,”他继续说道,“新总经理亲自挂帅。他与公司的法律顾问和外面的一家律师事务所一起,对一起控告公司侵犯专利权的重要诉讼案作了充分的准备。作为辩护的主要见证人,他几乎花了两个星期出庭作证。”

公司总经理做的,并且,唯有公司总经理才能做的一系列事

情中，下一项就是负责拟定资本开支计划和筹措资本。无论是争取银行贷款，发行债券，或发行新的股票，新总经理都积极参与决策和洽谈。他还向董事会提出方案的建议。他关注与股东的关系。在股东年会上，回答股东的质询。他必须有时间会见大机构投资者，如保险公司和投资信托公司的证券分析家。他必须会见主要的报纸和商业杂志的金融记者。

他必须为每月的董事会会议准备议程，在会上提交报告和回答问题。他必须向他的管理人员传达董事会的决定。

新总经理还承担着许多公共关系的职责。

“每个月，他有两天在华盛顿，参加两个政府咨询委员会的会议。他接替我，担任这两个委员会委员，”那位公司原总经理告诉大家，“我仍在我们这个最大的工业城市的医务委员会内，仍为地区红十字委员会服务。但是，新总经理已取代我，担任公益基金会副主席，并在我们为雇员的子女而设立的教育基金委员会内服务。另外，他已被推选为他所毕业的那所工程学院理事会的理事，并且，将担任明年该学院筹集基金活动的地区主席。他尽可能减少参加公开演讲活动，大多数这类活动有副总经理去对付。但是，每年他必须参加一至二次同业公会的会议——通常作一番简短的演讲。上个月，他出席了美国管理协会的会议，并就我们的组织机构的情况作了一个发言。我们每年举行一次客户大会。大会由总经理致开幕词，介绍我们的新产品和我们的销售计划。会议的最后一天有一个大型宴会，他必须从头至尾都参加。我们的‘老职员俱乐部’每年举行一次团聚会。这个俱乐部由具有 25 年以上工龄的雇员参加。在团聚会上，总经理介绍新成员并向他们赠送长期服务徽章。我们每年还有两到三次为已退休的管理人员——每个管理人员，从工长到副总经理——

举行宴会。我至今仍参加一次这样的宴会。新总经理参加另外几次宴会。我们有一个由我首创的，并且我们认为非常值得坚持的习惯，即将每一位提升到管理层的人员带到总部，把他介绍给公司的领导。当然，我们是以五至六人为一组，把他们带到总部的。但是，每年有八至九个这样的小组。通常，总经理在午餐时在经理餐厅内招待他们。”

一览表上最后一项活动是，每年新总经理亲自视察公司在美国和加拿大的 52 家工厂。并且，他计划不久视察公司在欧洲和拉丁美洲的七家工厂。

“我们的工厂都相当小，”那位原总经理说道，“只有一家——那家发生火灾的工厂——才拥有超过 2000 名的雇员，所有其他的工厂都不足 1000 人——平均 400 人左右。我们有意将工厂保持小些。那样有利于更好地管理。我们给予工厂管理人员尽可能多的自由。但是，这更有必要强调所有的工厂都是同一家公司的一部分，所有的管理人员都在同一个集体内。只有‘大老板’的视察才能起到这一作用。与此同时，通过这些视察总经理本人学到比在他的办公室阅读报告更多的东西。他通常花一天时间在工厂，另外花一天时间拜访该地区的主要客户，其目的就是了解他们有些什么申诉。”

当这位老先生结束对他的继任者的工作的描述后，同桌的其他人都插话表示赞成，并且增加了其他一些工作。有个人问道：“难道你们的总经理不必会见那些请求你们公司为你们工厂所在地城市的学院、医院、慈善机构作贡献的人士吗？这是我最费时间的困难工作。”另一个人说道：“难道你们不让你们的总经理参加与工人的谈判吗？我的人事副总经理坚持我必须参加与工人的谈判。”“去年在芝加哥的公司发生罢工，情况怎么样？”第

三个问道，“谁处理那起罢工事件？”桌边没有一个人说：“这项或那项工作不是我做的，而是授权下面人办的。”直到一个小时以后，有一位公司总经理才问了一个在贵宾开始讲话时就一直在我舌尖边打转的问题。“请告诉我，你们这位总经理有多少只脑袋，多少只手？”至那时，我已经列出了四十项不同的工作。这些工作被那位经验丰富的公司总经理视为总经理工作的一部分。

工作多么杂乱无章？

没有哪项工作需要像总经理的工作那样细致地、系统地予以安排。总经理的一天像任何其他人的一天一样，也只有 24 小时。当然，他也需要像肩负的职责较少的人一样，同样需要有时间用于睡眠、休息和消遣。只有对工作作最彻底的研究才能防止整体的混乱。只有最系统地安排应优先考虑的事项，才能防止总经理将他的时间和精力耗费在无关紧要的事情上，而忽视至关重要的事情。

然而，这种对工作的仔细研究，这种对工作的系统安排，几乎无人知晓，其结果是许多总经理，小企业或大企业的总经理处于杂乱无章的状态，的确确实浪费了他们的时间。

苏内·卡尔森教授在瑞典对总经理们实际上如何度过他们一天时光的方式进行了研究。这是唯一公开发表的研究。好几个月，卡尔森和他的助手用秒表测定 12 位瑞典实业家的工作日的时间。他们记下用于谈话，会议，拜访，打电话等等时间。他们发现，12 位总经理中没有一位能一次不受打扰地工作 20 分钟以上。只有在家里，才有可能集中精力进行工作。12 人中唯一不随意地作出重要的、长远的决定的，不缠在无关紧要的、冗长的电话和

“危机”问题之中的总经理，是一位每天早上在来办公室之前，在家里工作一个半小时的总经理。

我们并未对美国的总经理作过类似的调查，然而我们不需要任何调查便能知道，让外界的压力和需要紧急处理的事来支配他们的时间的总经理实在是太多了。

然而，即便一个受外界压力摆布的总经理也比有些人要强。至少，他把时间花在作为总经理工作一部分的活动上（尽管是很小的一部分），更糟的是总经理将他的时间浪费在应酬上而不是用在企业上；当他应该研究财务政策时却去招待客户；亲自参与纠正工程制图中细节错误，却忽视需要立即加以处理的组织不健全的问题；亲自检查每个销售人员的开支账目等等。这些人不仅未能完成他们的工作，而且还越俎代庖，揽下执行经理的工作，阻碍他们完成自己的工作。那些沉湎于他们由此提升和他们所熟悉的职能性工作的总经理的数目之多，令人不安。

问题是如何才能有系统地组织和安排好自己的工作。缺乏这种系统的安排和组织，即便是最聪明的、最有做好工作的强烈愿望的总经理也不能成功地做好他的工作，也将只好无奈地受外界压力和紧急情况的摆布。一次，我听到一位演讲者这样说：“骑虎者自食其果”。这句隐喻，对一位让工作压力摆布自己，而不是系统地研究、全面地考虑和安排他的工作任务和时间的总经理的命运，不失为一种真实的写照。

罗尔夫·诺德林，杰出的法国实业家和管理学者最近提出，做好总经理的工作是运用科学管理，尤其是运用“工作简化”原理的最大的、最未被发掘的领域，要做的第一件事将是卡尔森在瑞典所做的：用秒表记录总经理的工作日。

这无疑是正确的。但是，（如诺德林所急于指出的）时间的研究必须与琢磨工作应是什么相结合。哪些工作必须由总经理本

人做？哪些工作先做？无论存在什么“危机”的压力他应该为那些工作留有多少时间？

换言之，凭直觉工作的管理人员不能承担总经理的工作。无论他多么聪明，多么敏捷，多么有感知能力。总经理的工作必须要有计划。总经理的工作必须依照计划实施。

一人当家的谬误

即使对总经理的工作作了最系统的分析，最全面的安排，并实行最大限度的分权管理，这项工作仍然不是一项一个人能够做或应该做的工作。其实，我们现在的有关总经理的麻烦 90% 在于我们对一人领导的迷信。如同亨利·福特所做的那样，我们至今仍以昨日的经济中的单个业主的模式来设立现代企业的总裁。

对任何人的一个工作日而言，工作的事项实在太多。我上面提供的一览表中，一半的事项可以从总经理的手中分离出来，交给其他人去做。即使剩下的事项，对一个人来讲，仍将难以操作，仍将有大约 15 或 20 项重大活动。这些活动的每一件对企业都极为重要。每一件都可能困难重重，每一件都可能旷日持久，每一件都需要仔细地计划、思考和准备。总经理的工作，如果削减到最低程度，也仍将超过任何一个人的管理职责范围。即使某人无限的才能，也无法挽救一人当家总经理的危机，除非他们能命令太阳停在空中。甚至约书亚（基督教《圣经》中的人物）也只能完成一次这项使命，而一人当家的总管却必须每周七天创造奇迹。

构成总经理工作的各种事项头绪甚多，一个人难以完成。一览表包括了一些主要与计划、分析和制定政策有关的事情。如确

定公司的业务,制定目标等等。一览表也包括了那些需要立即作出决定的事情。例如,处理一起重大的危机。这些事情中,有些事情与长远的未来有关,另一些事情与眼前的问题有关,然而,这是一条规律:如果你把明天的事情和今天的事情混合在一起,明天的事情就不可能办好——更不要说与昨天的事情混合在一起了。有些事项需要谈判的技巧:内部冲突的仲裁或发行股票。其他事项需要教育的技能,另一些事项需要“公关”的技能(对有些活动而言,如出席公司的社交聚会,有一个什么都消化得了的“铁胃”则可能是第一位的要求)。

看来,至少需要有三种不同的角色:“思考的人”、“行动的人”和“出头露面的人”。如我的一位在企业最高管理层工作的朋友对他们所称呼的那样。人们也许会发现,这三种角色中的两个角色可能会综合在一个人身上。但是不可能所有这三种角色都集合在一个人身上。然而,如果企业要兴旺,在这所有的三个主要的领域内都存在着一些必须完成的重要事项。

结论只有一个:在每个企业中(也许最小的企业除外),不可能将总经理的工作像一个人的工作那样进行适当的安排。总经理的工作必须是一个集体的工作,这个集体由几个共同工作的人组成。

对这个结论还存在着另外两个论据:第一个论据是总经理的孤立。

公司的总经理,无论大公司或小公司,皆因他的职位而孤立。每个人都想从他那里得到一些东西,他的管理人员想向他“出售”他们的想法,或想提高他们的职位。供货商想向他出售商品。顾客想得到更好的服务或更低的价格。纯粹出于一种对自己的保护,总经理在与他们打交道时,不得不采取一种“保持一定距离”的态度。同样,一旦企业发展到适当的规模,每件提交给

他当作信息或用以决策的材料都必须事先经过筛选,形成格式和高度地概括,否则,总经理根本无法处理。然而,那是精华,但不是生活的原始素材。他的社交生活(如果他有任何社交生活的话,社交生活不会被视作工作的压力)通常是与其他有着相同的级别和地位的人在一起。因而,他很少与那些观点、经历和意见与他不一致的人们会面。他也许是世上最容易相处的人,然而他对工厂的视察或他的经理午餐却完全像对拜占庭帝国的非正式的国事访问,这丝毫不是他的过错的结果,一位最精明的观察管理人员的人士有一次对我说:任何地方没有一个比在总经理位子上的人更孤独。

适当地安排总经理的工作将会加剧这种孤独。因为他不应该做的事正是那些可以冲破将他封闭在“丝幕”内的事情。每一个人都赞同总经理应该将更多的时间用于思考和计划。但是这意味着他应该花更少的时间(或者根本没有时间)与顾客在电话中交谈,处理生产或设计的细节问题,会见不速之客或慈善组织的募捐者,与记者交谈,或者,在产品销售会上充当“活跃的一员”。但是,这些事情,无论力度多么有限,都是可以打破总经理孤立的事情。

然而,适当地安排总经理的工作是必要的。为了做到这一点(这会在很大程度上带来孤独感),为了保持总经理工作的有效性(如果还称不上明智的话),就有必要成立一个小组。这个小组使总裁有可能进行交流。那些人与总经理处在同一层次,因而不会想从他那里得到什么东西,与那些人在一起,他可以“不拘礼节”,随意交谈。与那些人在一起,他可以不必谨小慎微。与那些人在一起,他可以“自言自语”而不必承担任何责任。这个小组能使我们将各种观点、意见和经历带进总经理的工作中,这种多样性的观点、意见和经历是正确的决策所必需的。然而,即使是一

个最聪明的公共关系专家也不可能将这种多样性的观点、意见和经历带给总裁个人。

同样，总经理小组能充分解决继任的问题。如果工作中只有一个人，人们就难以真正对他的继任问题进行规划。他的继任问题将通过争夺来解决。这位企业最高领导人的退休——甚至他的去世或残废——都将造成一种危机。一旦被任命，无论结果证明选择他是一项多么糟糕的决策，一人当家的总经理通常既不能被撤换也不能使他的决定变得无效。然而，如果总裁是一个小组——例如，三个人——很少会发生人员的全部调离。在三个人中替换一个人相当容易，不会造成任何危机。就是发生了错误，那也不会是致命的，通常亦不会是不可挽回的。

拉尔夫·J·科迪纳，通用电气公司的总经理（公司本身是最高管理层由总经理班子组成的一个值得注意的例子），在1953年对哈佛商学院所作的关于“有效结构”的演讲中，强烈地提出了这个观点。他说：“公司总裁，如果他在履行他的职责……自他接受委任后，在一个不超过五年的时期内，至少应该拥有三名在业绩上与他相等或比他好的主管人员，他们能继任他的职位……我们认为这点非常重要，即在最高管理层应该有几个职位。这些职位实际上与总经理的职位同样重要，获取几乎同样水平的报酬，享有同样的尊严。这样，我们设立了几个执行副总裁，他们像管理人员班子那样行使职责。我们的想法是这些人与总经理和董事长一起，应该成为一个协作小组，每个人有他自己专门的职责，然而每个人能承担重要的任务，或者，在需要时，能为其他人排除干扰。”

最后一点，明日总经理的工作包括懂得一些数学和逻辑分析，综合和测量的新的基本手段。这将要求具有能看到哪里这些

手段能予以应用的能力,教育其他管理人员懂得这些手段的意思和使用这些手段的能力,具有运用这些手段的一些基本的技能。这些手段将包括前面讨论过的分析和预测未来的技术,它们也将包括这些新的手段,如“运筹学”,“信息论”,“符号逻辑”(这些手段如何运用于决策过程将在本书第五部分,“当经理意味着什么”中讨论)。

这样,今后 20 年里,有可能更早,总经理的工作将不仅需要“出头露面的人”,“思考的人”,和“行动的人”,而且除此之外,还需要一流的分析家和综合家。当然,没有一个人在他的一生中能发挥好这四种作用,更不说把这些作用挤在一个工作日内。

一人当家的危机

总经理应该是个工作班子的说法会被认为是一种十足的异端邪说——甚至许多在他们自己的公司中已经按照班子的方式安排总经理工作的人也持这样的看法。例如,通用电气公司的科迪纳先生在前面引用的演讲中强调同级人员协作的必要性,但他仍然谈到一人当家),大多数组织理论家似乎认为一人当家是一条自然法则,不需要任何证明,不容有任何人怀疑。

然而,美国境外大多数成功管理的企业都将总经理作为一个班子来安排的事实充分证明,不存在这样一条法则,在德国的大公司内一直有着一个管理班子。习惯上这个班子由一名班子的成员来领导,但是,所有的成员都是平等的。(具有讽刺意义的是希特勒攻击这种管理模式为“过时的民主”、“美国主义”,并试图将一个当家的模式强加于这些企业。)同样,那些曾创造奇迹的有效管理组织,如英国银行的“五大巨头”,从来都不是由一个人管理

的,而是由两个总经理班子管理:董事长和副董事长关注基本目标,联合总经理们关注政策,业务和人事。

今天,尤其是在一些大企业中,一人当家所处的严重危机表明,对一人总管这一概念适宜性存在着众多的怀疑。一人当家不再能作出他应该作出的决定。他根据一纸的建议,批准影响公司生存的最基本的决定——也就是说,他在一种不容他对决策作任何判断的基础上,制定决策。更不用说改变决定了。他甚至无法知道所有重要的事实是否都已向他提交。更糟的是,他日益根据高度格式化的“提交材料”作出他的决定。这些“提交材料”旨在经过最低限度的讨论,从老板那里得到一个“批准”——那就意味着老板对他所批准的事仅有最低限度的了解。

尤为糟糕的是“厨房内阁”的兴起。由于无力做好他的工作,总经理周围聚集着一伙形形色色的个人密友,五花八门的助手,分析师,“控制小组”,等等。他们全无明确规定的职务,亦无明确规定的责任。但是,他们都能直接同老板接触,并且,被认为在整个企业中拥有神秘的权力。他们削弱执行经理的权力,替代他们的工作,并且隔断他们与总经理的随意交流。他们是组织不健全的最坏的根源——“由密友进行管理”。然而,一人当家需要他的厨房内阁。由于未被允许组织一个合适的小组,他不得不转而利用俯首听命于他的人:私人秘书、办公室主任,以及他所喜欢的人。基本决策的关键控制权日益落入他们的手中。

我所见到的这方面最糟的一个例子是一家规模相当大的钢铁公司。那家公司的总经理有着两倍于副总经理人数的助手。这些助手没有一个人有着明确规定的职责,他们做总经理分配他们所做的事。例如,同一个人既为总经理办圣诞购货的事,也制定公司的财务计划。他们中没有一个人拥有任何的权力。但是,实际上他们却制定

最终的决策。当新的董事长要求该总经理杜绝这种离奇的现象时，他却答道：“我知道我早应该杜绝这种离奇的现象。但是，不这样做我又如何能完成我所有的工作呢？”解决办法相当简单。让公司的副总经理们组成一个“计划委员会”，公司要求他们每周留出两天的时间从事这个委员会的工作（为了做到这一点，公司对有些功能进行分解，并任命四位新的副总经理）。这个委员会对制定目标、政策、组织高层管理人员人事安排的酝酿、以及对财务计划和预算的编制都负有全部的责任。换言之，这个公司是由一个以总经理为“行动的人”和“出头露面的人”，计划委员会为“思考的人”所组成的小组经营的。自那以后，没有出现过什么麻烦，也没有要恢复厨房内阁的趋向。

一人当家概念崩溃的另一个迹象是大公司内形成的管理人员臃肿的倾向。越来越多的高层管理人员插在实际的业务和总裁之间。在通用汽车公司——几个例子中的一个例子——在总经理和业务主管之间——汽车生产企业或部门的负责人之间，现在存在着两个这种层次的最高管理层。即使像雪佛莱公司（雇用 20 万员工，每年销售价值 40 亿美元的汽车），那样大的企业的总经理也不是直接与通用汽车公司的总经理共同工作。他向小组执行经理报告，这个小组执行经理再次向执行副总经理报告。只有到那时，所有的事情才上报给总经理本人。但是，这已不再是管理了。如果人们认为管理一词与“可管理的”一词有任何内在联系的话，这至少已不是如此了。的确，一个像雪佛莱公司那样的企业的负责人——一个比许多被称之为“大企业”的独立公司大许多的企业——必须能够直接接触作出最终决定的人。这种危险的、具有干扰作用的管理人员上层结构存在的原因是因为通用汽车公司总经理自己不能处理总经理的工作。

一人当家的概念在理论上是站不住脚的，这已在实践中被一个又一个公司摒弃。在这些公司中，通常仍然有人被称作为“总经理”——如同在通用电气公司中有这样的人一样。但是，其工作实际上已由一个以小组形式工作的集体所承担。

这种趋势在新泽西标准石油公司发展得最快。在该公司，总管由 14 名全部为公司在职管理人员担任董事的董事会组成。更为通常的是通用电气公司的模式。这个模式采用经理办公室的形式，其组成人员有总经理，几名集团执行经理，他们是，比方说，副总经理。这几名副总经理负责一些重要的领域，如研究、营销或管理组织机构等的目标和政策的制定。纽黑文铁路公司、美国罐头公司、联合碳化物公司、杜邦公司都属采用经理办公室方式的公司之列。

实际上，成功的企业是否曾采用过一人当家概念存在着重大的疑问。几乎每一个企业发展的例子都是至少两个人，经常是三个人，共同工作的成果。在公司开创初期，公司常常是一个人的拉长的影子。但是，除非个人最高领导转变为一个小组，否则公司将难以发展和生存。通用汽车公司在它大发展时期，受制于一个由两个人、通常由三个人组成的小组的管理：小艾尔弗雷德·P·斯隆（总经理，后来任董事会主席）与唐纳森·布朗（副总经理，后来任董事会副主席）一起工作。通常还有第三个人，公司的真正的总经理。在西尔斯-罗巴克公司，在朱利叶斯·罗森沃尔德的主持下，总裁小组由三人组成：罗森沃尔德先生本人；他的法律顾问，洛布先生；以及负责邮购业务的多林先生。在伍德将军本人领导下，西尔斯公司亦是由三个人负责：伍德将军本人，他的销售副经理豪泽先生，以及公司的总经理。新泽西标准石油公司和该公司传统的紧密竞争对手，索科奈一真空公司，也同样如此。这两家公司在 20 年代各由一个两人小组创立。

这份单子可以无限地延长。它将包括美国电话电报公司，通用食品公司，杜邦公司——的确，大多数美国大公司，即使福特汽车公司，在它最发展最兴旺的时期，也是由老福特和詹姆斯·卡曾斯组成的小组经营的。

以小组方式组织总经理班子是成功的大公司的规则，也是这些公司成功的主要原因之一。下列发表于最近一期（1954年4月）《哈泼斯》杂志的报告表明了这一点。

一家全国最精明，最古老的银行最近向它的研究部主任提出了一个问题。

“是否有任何标志，”实际上，它这样问道，“会告诉我们公司管理层是好的或是坏的？”

研究人员马上发现，这个问题比它看上去要棘手得多。单单利润一项不是一个可靠的指标。对短视的管理人员来讲，要显示丰厚的利润相当容易——仅持续几年——通过使他们公司的工厂耗尽生产能力，或通过抽调原材料的储备都可以做到这一点。从另一方面来说，一家从未有分文盈利的公司可能正处于取得惊人成功的门槛上，因为多年的开发工作和有远见的管理最后就要有结果了。

最后——研究了数百家公司后——研究人员仅仅发现了一条线索。那是完全出乎意料的。很明显，这条线索仍未被商学院或专业市场分析师所知晓；这使得银行能够押下它的金钱赌注，取得令人注目的持久的成果。（碰巧的是这是迄今为止第一次公开这条线索。）

以下是研究部主任实际所报告的：

“如果在一家公司内，如果最高行政主管得到的薪水高达几倍于支付给第二号、第三号、第四号人物的薪水，你可以确信，这家公司的管理十分糟糕。但是，如果在阶

梯顶端的四个人或五个人的薪水水平相差无几,那么,整个管理层的业绩和士气多半是良好的。”

“薪水的多少似乎并不造成多大差别,”报告说道,“无论公司的总经理一年得到 2 万美元或 10 万美元都不重要——只要他的副总经理得到的大约是总经理薪水的 75%到 90%就可以了。但是,如果总经理拿 10 万美元,而他的主要下属仅得 5 万美元或 2.5 万美元,那是寻找麻烦的时候了。”

成功的小公司也同样如此。通常这些小公司由一个两人或三人的小组经营(典型的是公司的总经理,销售经理和财务主管)。这些人共同承担“总裁”的职能。一人当家只有在企业初创时期还可以,过了这个时期就不行了。

一个公司内的联合分权制的单位,如通用汽车的分公司或通用电气公司的产品业务部也同样完全如此。无论何时我们分析这样的单位,我们发现它的最高管理层是一个小组。这个小组可能由这个单位的总经理,以及他的一位高级管理人员所组成。这位高级管理人员通常是审计员,因为他负责财务报告,他有直接通向公司总部的渠道。或者,这个小组由单位的总经理和一位他向其汇报的主任所组成——在通用汽车公司,那位主任是集团副总经理,在通用电气公司是部门总经理。在我所见到最成功的例子中,所有这三个人都像一个小组那样共同工作。在这个小组中,所有人实际上(虽然不是正式地)都是相互平等的人。

事实上,只存在一种支持一人当家的论点,尽管这个论点不是很有说服力。这个论点声称,必需有一个人负责董事会,并且,他必需是最终的老板。但是,与董事会共事,虽然极为重要,仅仅是总经理职能中的一项职能。而且,今日多数大公司的董事会都

在其董事会成员中,安排了好几位公司的高级管理人员。因而,明显地应该与多名公司高级管理人员共事。(在通用电气公司,董事长甚至得向作为集团高级管理人员之一的总经理汇报。)

总之,一人当家的概念与所有的经验和工作的要求相背离。成功的企业不会采用这个概念。哪里采用这个概念,哪里就会导致麻烦。

如何组织总经理班子?

那么,总经理班子应该如何组织?

第一个要求是总经理班子应该是一个“团队”而不是一个“委员会”。不应该有共同的责任。每一个成员都应该明确由其作出最后决定并由其负责的领域。对问题的考虑应该共同进行,作决定应由个人负责。

然而,不应该忘记,有两种组织“班子”的方法。这两种方法也许最好分别用棒球队和网球双打小组的例子来说明。在棒球队中,每个队员有一个他不能离开的固定的位置。在网球双打时,每个队员也有一个他负责的区域,但是,他还应该照应他的同伴的区域。在第一种组织形式下,团队成员的界线由他人划定。在第二种组织形式下,合作的伙伴自己划定他们的界线。棒球队的方式有其长处,完全生疏的新手也能在一起很好地打球。但是,好的对手可以将球打向各个位置之间实际无人照应的地方。为了在网球赛中打赢一场双打比赛,两名双打选手必须在一起练习相当长的一段时间。但是,一旦这两位搭档开始相互了解和相互信任后,在他们这一边就没有空档。换言之,一个团队完全取决于合适的组织。另一个团队在组织中增加了个人调整和灵活的因素。这两种方式都组成一个成功的总经理班子的有效

方式,但是,这个班子和班子的成员——以及区域中所有其他的管理人员——都必须知道,在这两种班子组织的方式中,选择了哪一种。尤其对企业运作的八个关键领域的目标的制定,以及对企业的一切行为和决策在这些领域内对企业的动作和业绩所产生的影响的认真思考都要有明确规定的责任。这个责任可以是班子的每个成员的职责的一部分。这个责任可以指派给由副总经理们组成的计划委员会。这个责任也可以指派给一个人。在通用汽车公司,当唐纳森·布朗是副董事长时,他实际承担这一责任。或者,每个关键的领域可以作为一项专职的工作指派给各个个人——虽然这仅适用于非常大的企业。通用电气公司采用的就是这种方式。在通用电气公司,执行经理——除总经理和集团经理外——包括相当数量的执行副总经理,每人都在一个关键领域内承担着全公司范围的责任。在此,公司的规模和业务的特性是决定的因素。首先,至关重要的是对长远的未来进行规划和思考的责任,对明确的目标的责任,对开发能足以检测他们成果的衡量标准的责任,以及对管理人员在观点和技能方面进行教育的责任。这些观点和技能是实现表述清楚分工明晰的目标所必需的。

第二项要求是总经理班子中的一个成员不应该向另一个成员提出恳求。他们中的任何一个人作出的任何决定都是最高管理层的全体成员的决定。

这并不是说,在班子里不应该有一位像担任小组长那样的成员。相反,需要有一位组长。一位成员,由于他的智力或由于他具有更多的权威,几乎肯定会脱颖而出,成为一名高级成员。例如,在通用汽车公司,首席的位子无论在哪里都非斯隆先生莫属,人们对这点从未有过任何怀疑。在西尔斯-罗巴克公司也从未有人怀疑过伍德将军是远远优于同等级别成员中的佼佼者。

但是，无论如何，当一个人这样脱颖而出时，他必须加倍小心，不命令他人收回成命或否决他人的决定，不干涉指派给他人负责的领域，不使他的优势转变为他们的劣势。换言之，他的强处应该加强他的队友——毕竟这是一个有效的坚强的队长的定义。他是一名运动队队长，而不是一位坐在椅子上发号施令的经理。

班子应该有几名成员？越少越好——但是，至少要多于两人。

无疑，如果两个人能紧密地合作共事，他们就形成一个理想的班子。但是，像这样的两个人很难找到。两个人一个小组是一种极不稳定的结合。“如果只有两个人，”一位总经理班子的老成员有次告诉我，“即使稍有不同意见也可能成为一种危险，如果有第三个成员，这个班子就仍然能发挥作用，即使两个人相互很少说话。”只有当两个人被强烈的感情纽带连接在一起时，两人小组才能发挥作用，而这样做本身是不可取的。最后一点，两人的总裁班子使继任的问题更加突出。正是因为这两名成员相互间必须如此密切，以致他们往往一起退休：因为留下来的那一位将会发现他几乎不可能适应那位新来的伙伴。这方面的一个例子是唐纳森·布朗自愿从通用汽车公司退休——在他到达退休年龄之前的好多年就退休——另一个例子是斯沃普先生和扬先生共同从通用电气公司最高管理层退休的例子。然而，总经理班子的一项重要任务是保持最高管理层的延续性，使继任问题容易解决，而不是使之成为一件危急的或引起轩然大波的事情。

董 事 会

我们先前谈论过一人当家概念的危机，但是，没有提到这一危机的一个原因，那就是作为公司的一个职能机构，董事会在逐

渐衰落。

从法律上讲,董事会是企业的唯一机构。这样的董事会以这种或那种形式存在于每一个工业国家——甚至在苏联的法律之中。在法律上,董事会被视为企业业主的代表,拥有所有的权力,并且唯其才拥有权力。

在实践中,如立法者所认为的那样,董事会顶多是一种陈腐的法律上的推定也许无须赘言,董事会已经成为一个傀儡。在大多数大公司内,董事会已实际上被废黜,它已被最高管理层所取代。可能是以一种“内部”董事会的形式,即以一个完全由最高管理层的成员所组成的董事会来实现的。这些成员于每月的第一个星期一会面,审理和批准他们自己在这个月的其他 29 天所做的事。或者,董事会已成为一个单纯供人亮相的地方,一个添加显赫名字而无信息,无影响,或无权力欲望的地方,或者——小公司的一种典型的模式——董事会也许只是家庭成员会面的另一种名称,会面的成员通常是那些积极参与经营的家庭成员,以及几名过去合伙人的遗孀。

由于这种情况不仅在美国,而且在别的每一个国家——如果我们的信息准确的话——甚至在苏联也已发生。这就意味着董事会的衰落不是一种偶然的現象,而是有着根深蒂固的深刻的原因。一部分原因是:过分宣传所有权与控制权的分离。这使得股东代表管理企业变得荒谬可笑;现代企业经营的复杂性,以及也许是最重要的原因——难以找到有时间坐在董事会内并且认真行使董事会会员职责的好人。

但是,的确存在着只有董事会才能承担的功能,必须有人批准公司的业务是什么,以及公司的业务应该是什么的决定。必须有人对公司为其自己制定的目标,以及对公司为了测评其自身在实现这些目标方面所取得的进展而拟定的衡量标准作最后的

拍板。必须有人严谨地审视公司的利润计划,公司的资本投资政策,以及公司的管理费用的预算。就公司的矛盾而言,必须有人承担最终评判的功能,必须有人成为“最高法庭”,必须有人关注公司的精神,务必使公司成功地运用人们的长处,祛除人们的短处,务必使公司明日的管理人员得到培养,务必使公司对管理人员的奖励、公司的管理手段和管理方法能加强企业,并引导企业实现它的目标。

董事会不可能也必定不是一个法律所认为它应该是的管理机构。它只是一个审查的机构,一个评价的机构,一个申诉的机构。只有在危机关头它才能成为一个执行机构——在那时它只能调离经营失败的原有的管理人员,或者替代辞职的、退休的或去世的管理人员。一旦替代工作安排就绪,董事会则重新成为一个审查机构。

那些对公司的目标负有责任的总经理班子成员必须直接与董事会共同工作。在大公司内做到这一点的一种方法(一种应用于许多大企业并都取得良好结果的方法)是在目标的每个重要领域内组成董事会委员会,由公司的管理人员担任这个委员会秘书或主席,承担那个领域的主要责任。但是,无论具体如何组织,董事会应该直接接触负责制定所有关键领域目标的最高管理层。

董事会还必须与实际经营相脱离,董事会必须将公司看作是一个整体。这就是说公司的高级管理人员不应在董事会中占主要地位。事实上,如果董事会真正是一个“外部人员”的董事会,其成员大多数从未作为公司的正式管理人员谋过事的话,董事会将更强大,更有效。

大公司的复杂性经常被引来作为内部董事会的一个理由。但是,董事会的成员不了解细节正是大公司的董事会的有利之

处。当然，一个不诚实的总经理能够愚弄一个“外部人员”的董事会（虽然不会长久，如果董事会的成员要求得到他们应该得到的信息，提出他们应该提出的问题）。但是，虽然一个内部董事会不可能被任何一个他人所愚弄，它能够轻而易举地愚弄他自己。内部的专职管理人员往往对眼前问题或技术问题考虑得太多。而外部的董事会成员的这种超脱性正与之相反。这种超脱性使他着眼全局，关注宏观的目标和计划，提出有关概念和原则的问题。

在典型的家庭所有的小公司内，外部的董事会成员起到另外一种却是同样的重要的作用。小公司的经理常常无人可与之商量。无人检验他们的决定。管理人员处于孤立状态——而管理层通常又是如此之小，难以提供多种多样背景和性格的人来纠正他的孤立。在大公司中，有时这种多样性的背景和性格有助于抵消管理层的孤立。因而，小公司也需要有一个能容纳外部人员的董事会。

然而，为了从董事会得到真正的益处，必须仔细挑选董事会的成员。大公司和小公司都需要一些有着与管理人员不同的经历、观点和兴趣的董事会成员。这一点不可能通过纠集公司的银行高级职员、供货商或顾客的代表来实现。它需要那些与管理人员有着完全不同背景的人员。（在这一方面，英国邀请著名的公务员在他们退休时参加董事会的做法与我们将董事会局限于小小的“企业家庭”的做法相比，是一项重大的改进。）董事会所需要的不是随便什么都赞成企业管理层意见的人员，而是那些有可能不同地看待事情，持否定意见和提出问题的人们——特别是对一些假设提出问题。总裁小组根据这些假设行事，而通常又不知道他们正在设定这些假设。

为了得到公司所需要的人员，必须使董事会的成员资格在

经济上有吸引力。

已经表明,董事会能成为一个它所应该成为的重要的、有效的、建设性的、符合宪法的机构。例如,生产药品的默克公司认为它在建设一个健全的有效的董事会上所做的工作是该公司成长为该行业领头羊的重要因素。使董事会成为企业的一个真正的机构,而不是一个法律上推定的机构;明确规定董事会的职能,为它制定明确的目标;吸引杰出人才并使得他们能够而且愿意为公司作贡献。这些都是公认的困难的事情。但是,这是总裁班子能够做的一项最重要的事情,是保证它自己成功地承担它的职责的一项重要条件。

管理人员的培养

培养管理人员三重责任：对企业，对社会，对个人——哪种方式的培养不是培养管理人员——它不能是提拔的计划或寻找“后备人员”——“可提拔人士”的谬误——培养管理人员的原则——培养整个管理群体——为明天的需要培养管理人员——职务轮换还不够——如何培养管理人员——一个人的发展需要——管理人才的规划——培养管理人员不是一种奢侈而是一种必需

企业的兴旺，且不说企业的生存，取决于它的未来的管理人员的业绩。今天，当基本的经营决策需要一个日益延长的时间跨度才能取得成果时，这点尤为正确。由于无人能预测未来，管理层不可能作出合理的和负责的决策，除非它挑选、培养和考察必将跟随企业到底的人员——明日的管理人员。

管理本身正变得日益复杂。除了迅速变化的技术外,这些技术至少在美国使得竞争日趋重要,日趋紧迫,管理人员今日必须能够处理许多新的“关系”问题——与政府的关系,与供货商和客户的关系,与雇员或工会的关系——所有这些都需要有更好的管理人员。

对管理人员数量上的需求正在不断增长。因为理论知识、组织和领导的能力——简言之,管理能力日益取代手工技能,这对一个工业社会有着至关重要的意义。事实上,我们的社会是第一个这样的社会,在这个社会中,基本的问题不是“社会能为多少受过教育的人免除提供物质的任务?”而是“我们能赡养得起多少未受过教育的人?”

但是,培养管理人员也是企业承担它对社会所有的基本责任所必需的——如果企业不是以它自己的行为承担这些责任,社会将把这些责任强加于企业。因为延续性,特别是大企业的延续性,极为重要。我们的社会将不会容忍——也不可能承受——看到这种创造财富的资源因今日的管理人员缺乏称职的继任人而蒙受损害。

我们的公民正日益从企业中寻求实现基本的信念和社会的承诺,特别是“机会平等的承诺”。根据这一点,管理人员的培养只是指某些手段的一个技术名称,通过那些手段,我们实践我们的社会信念和政治遗产的主要的和基本的部分。

现代工业社会的公民正日益从他的工作中寻求满足他的创造欲望和天赋才能,寻求超越经济的满足,寻求他的荣誉,他的自尊和自重。因而,管理人员的培养只是指某种方法的另一个名称,通过那种方法,管理层承担它的使工作和产业不只是一种谋生手段的责任。通过为各个管理人员的个人的充分发展提供挑战 and 机会,企业部分地承担了使产业中的工作成为一种“生活方式”的责任。

对这些需要的认识,导致管理人员的培养突然成为最近几年美国企业主要关注的事情。15 年以前,当我第一次对这个主题感兴趣时,我只能找到一个仅仅是看到这个问题的公司:西尔斯-罗巴克公司。今天,毫不夸张地说,有着数百个培养管理人员的计划正在实行之中。几乎没有一个大公司没有这种计划,甚至小公司也正越来越多地制定着他们自己的计划。

哪种方式的培养不是培养管理人员

管理人员的培养不能仅是制定“晋升计划”,局限于“可提拔的人”,旨在为高层管理的空缺找到“后备人员”。“后备人员”这一术语意味着一个管理人员的工作乃至公司的组织结构将保持不变。因而,人们只需找到一些人套上今日管理人员的鞋子就行了。然则,倘若有一件事可以肯定的话,那就是工作的要求和组织结构将来肯定会变化,就像它们在过去一直在变化那样。我们所需要的是培养与明日的任务相匹配的管理人员,而不是与昨日的任务相匹配的管理人员。

拉尔夫·J·科迪纳,通用电气公司的总经理,已经清楚地表明了这一看法:

假如我们不得不全部依赖保守的提高生产率的方法,我将倾向于将这个目标(在不到 10 年的时间内将通用电气公司的生产率提高 50%)视为一种一厢情愿的想法,我们的实验室和工厂将继续寻求花费更少的时间、精力和成本生产更多更好产品的方法。但是,我们不能指望由自然科学担当起全部重任。

在美国工业界,越来越多的人已认识到,大量的未被利用的机会在于找到更全面地开发人力资源的方法——

特别是我们企业的管理人员。在今天和明日的条件下,技术的进步和管理的日益复杂化使得管理人员的培养既成为一种机会,也成为一种必需。那些最接近这个领域的人相信,通用电气公司在今后的 10 年中存在着一个仅仅通过更好的管理将生产力提高 50% 的机会。

为最高管理层职位作准备的后备人员的概念还忽视了这样一个事实:大多数有关明日的管理的重要决定早在一个人被提拔到一个高级职位以前就已经制定了,明日的高级职位将由今日占据着低级职位的人员来填补。当我们必需找到一个人来接替一家大工厂或一个销售组织的管理职位时,我们的选择已经局限于三到四个人。正是在任命人们担任某些职务时,如总监工或部门主任,地区销售经理,审计师等等,我们作出了关键的决策。而在作出这些决策时,典型的后备人员计划如果不是毫无帮助,便是对我们帮助甚少。

总之,一位显示其巨大潜力的可提拔的人的概念是一种谬误。我至今未看到任何一种能预测一个人在未来较长时间内的发展的方法,即使我们能够预测人类的大发展,我们仍将无权玩弄天意。无论方法多么“科学”,这种方法至多仅有 70% 的准确性。无人有权可根据可能性安排他人的生活和职业生涯。

更值得注意的是,可提拔人的概念把重点集中在十分之一的人身上——顶多五分之一的人身上。它将其他九个人置于被忘却的境地。但是,最需要接受管理人员培养的人不是生龙活虎的后备人员和可提拔的人。他们是那些既没有好到应被提拔,也不是差到应被解雇的管理人员。这些人构成了最大的多数;而且他们做着实际管理企业的主要工作。今后 10 年,他们中的大多数仍将在他们目前的岗位上。除非他们发展到符合明日工作的要求,否则整个管理群体将不够格——无论可提拔的人多么优

秀,经过多么仔细的挑选和培养。而且,通过培养少数经过选择的人所能取得的一切都将被那些未被挑选上的人的发育不良,畸型和愤恨所抵消。无论提拔的对象经过多么仔细的挑选,挑选他们这件事本身必定使管理人员认为,整个体系是随心所欲的,必定使他们相信这是地地道道的一种偏爱。

培养管理人员的原则

因此,培养管理人员的第一条原则必需是培养整个管理群体。我们花费了大量的时间,资金和精力使发电机的性能提高5%。而使管理人员的业绩提高5%可能不需要花费那么多的时间,那么多的资金和精力——由此导致的能量产出的增加可能远远大得多。

第二条原则是管理人员的培养必需是动态的,决不能以替代今天的人员为目标——今日的管理人员,他们的工作,或者他们的素质,必须始终注重明日的需要。实现明日的目标将需要什么样的组织?该种组织将需要哪些管理工作?为了符合明日的要求,管理人员必须具备什么素质?他们必须掌握哪些辅助的技能?他们必须具备哪些知识和能力?

今日普遍采用的培养管理人员的手段都将难以奏效,不仅备用人员的做法不适当,“职务轮换”——大多数公司喜欢采用的培养管理人员的手段也是不够的。

职务轮换通常采用两种形式中的一种。人们将一位已经成为某个岗位上的专家短期安排到另一个岗位上——常常是一个接一个轮换好几个岗位。或者,人们将这个人安排到某个专门培训的岗位上,因为他对在这个岗位上从事正常工作所需的所有其他职能不甚了解。例如,不久以前,一家大电器制造公司

发出的通知宣布：“可提拔的成员将在一些专门的岗位之间进行轮换，这些职位的功能他们并不熟悉，每项工作的安排将持续6个月到2年。”但是，企业需要的不是一些略懂会计业务的工程师。它需要能够管理企业的工程师。一个人不可能通过将一种狭窄的专业知识增加到另一种专业知识上而变得视野广阔。一个人只有通过将企业看成一个整体才能变得视野广阔。在6个月中，一个人对一个大的领域，如营销或工程，能学到多少？很可能只是一些术语。一门好的营销课程，或者，一份有关这个主题的好的书目，教的东西要多好几倍。培训工作的总的想法与所有的规则和经验背道而驰。决不应该将一份虚假的工作安排给某人去做，即不可以叫人做一份没有业绩要求的工作。

总之，管理人员的培养必须包括企业中所有的管理人员。它必须以激励所有管理人员的成长和自我发展为目标。它必须注重业绩而不是注重许诺，注重明日的要求而不是注重今日的要求。管理人员的培养必须是动态的和定性的，而不是在机械轮换基础上的静态的替代。培养明日的管理人员实质上意味着将今日的管理人员——所有的管理人员——培养成为更伟大的人，更好的管理人员。

如何培养管理人员

培养明日的管理人员的工作既十分重大也非常重要，不能将其视为一项额外的工作。这项工作的业绩取决于对管理人员进行管理而涉及到的所有的因素：一个人的工作的安排，他与他的公司和下属的关系，企业的精神，以及企业的组织结构。例如，在一家重视弱者而害怕强者的企业，或者，在一家挑选人员担任管理职务时不考虑人的正直和好品行的企业，即使有再多的专

门培养管理人员的举措也难以培养出明日的管理人员。即使再多的举措也难以在一家以部门职能为中心的企业中培养出明日的管理人员,它所能造就出的可能是明日的专家。相反,真正的联合分权制将无须任何诸如此类的额外的培养管理人员的举措就能为明天培养、训练和考查相当数量的管理人员。

然而,培养明日的管理人员实在太重要,不能将此当作一项副产品对待。专门培养管理人员的举措只能是一种补充,但是,它们是一种必要的补充——当然在大企业中更是如此。至少,他们强调公司对这个问题的重视,因而鼓励管理人员帮助他们自己的员工发展他们自己。

因为发展总是自我发展。没有比由企业承担一个个人发展的责任而更为荒谬的事了。这个责任在于这个个人,在于他的能力,他的努力。没有一家企业有能力,更不用说有责任,能够以它的努力代替个人的自我发展的努力。这样做不仅是不必要的家长式的管理,而且是一种愚蠢的企图。

但是,企业中的每个管理人员都有鼓励一个人自我发展或抑制一个人自我发展,指导一个人自我发展或者误导一个人自我发展的机会。应该赋予他专门的责任,帮助与他共事的人有效地集中、引导和应用他们为自我发展所作的努力。每一家公司能够为它的管理人员提供系统的发展机会。

第一项工作是一项个人的工作。每个管理人员应该全面地分析他手下的每个人能够干什么。当然,这样做的基础是已经提到过的对业绩的系统的评价。这种分析导致两个问题:这个人是否被安排在他能为企业作最大贡献的职位上?以及为了充分发挥他的长处和能力,他必须学习什么,必须克服哪些弱点?

这些问题的答案决定了可以采取哪一种特殊的措施来促进发展。这种措施可能是调动到另一个职位,可能是进学校接受某

门专业课程或管理原理的正规的教育,可能是解决某个具体问题,研究某项新提出的政策,特别是在大企业中,几乎始终存在着承担这类任务的机会(除非不允许“企业的职员”接替管理的职能)。

任何人都不应被安排做虚构的工作。但是,在小企业中,通常可以通过改变一个人的工作范围来满足个人发展的需要。在大公司中,空缺的职位往往比比皆是。当有一个合适的职位时,这个职位应该在分析各个管理人员的发展需要的基础上安排任职人员。当然,这些决定事关重大,因而,在付诸实施以前,至少必须由上一级管理部门对这些决定进行仔细的审核。并且,这个人本人应该全面参与这些决策。

“经理人才规划”乃是根据明日的管理工作和它们的要求,检查公司培养各个管理人员的努力的程度的规划。

经理人才规划以分析公司未来的需要和它的目标为起点——换言之,公司的业务将是什么。因为这决定了组织结构,决定哪些职位必须安排人。它们的要求是什么。短期的经理人才规划——今后两年左右的规划——其实是一种提升的规划,因为必须作出实际的提升的决定。但是,真正重要的计划是长期的计划——今后五年或十年的计划。因为在这个计划中,所有基本的问题和目标,管理层的组织结构和年龄结构都必须予以考虑。在此,公司发展努力的方向将从这项长期的管理人才规划中产生出来。

在它的长期计划中,管理层应该始终牢记,它的意图不是在任期结束时清理公司。换句话说,为满足今后五年的要求而物色一个人是不够的,今后五年中所做的一切的主要结果将要到十年或十五年以后才显示出来。但是,现在和日后近期几年所做的一切也许足以决定公司是否生存下去。

不应该再有任何必要辩论培养管理人员是否是一种奢侈之举，是否只有大公司在繁荣时期才能从事的事。今日，我们大多数的大公司——以及我们许多小公司——都知道，管理人员的培养并不比一个研究实验室更费钱。甚至再也没有必要与原有的害怕公司可能会培养过多的好的人才的担忧而抗争了。大多数管理人员已经发现，对优秀人才的需求的增长甚至比一个成功的培养管理人员的计划所能提供的人才还快。（当然，一位精明的企业人士总是知道，人们将公司称之为“总经理之母”对公司决无害处，相反，公司吸引优秀人才的力量与公司为别的公司和它自己培养成功人士而享有的声誉成正比。）培养管理人员已经成为一种必需。不仅因为最高管理层由于经济萧条和战争已被认为老化，而且因为现代企业已经成为我们社会的一个基本机构。在任何一个大机构中——例如，社会，或者军队——物色、培养和提供明日的领导人是一项基本的工作，最杰出的人士必须对这项工作倾注他们全部的时间和注意力。

期待今日的培养管理人员培养出明日从事管理的人才对今日管理人员的精神、观点和业绩而言，也是一种迫切的需要。如同无人会像一个被迫讲授这门课程的人对这门课程必然会有较多的了解一样，无人会像一个努力帮助别人发展他们自己的人一样，自己也会得到相同的发展。事实上，无人能培养他自己，除非他从事培养他人的工作。正是在培养他人的努力之中，并且通过培养他人的努力，管理人员提高了对他们自己的要求。

在任何一个行业中，最好的经营人员总是将他们训练和培养出来的人看作是他们能留存于世的最引以为豪的纪念碑。

第
三
部
分

管理的组织结构

16

哪一种组织结构？

组织理论和“执行”经理——活动分析
——决策分析——关系分析

在17世纪之前，外科手术不是由医生做的，而是由理发师做的。这些理发师未受过教育，没有文化，应用他们在当学徒时所学到的那些手段为病人做手术。医生们遵循他们对“不使人体受到伤害”这一誓言的刻板理解，“良好地遵守着职业道德”，不开刀，甚至也不能观察开刀。但是，如果根据规定让理发师做手术的话，手术则在一名有学问的医生主持下进行。那位医生高高地坐在“搏斗场”的高台上，大声朗读从拉丁文古典书中查到的有关理发师应完成的动作（当然，那位理发师对此一窍不通）。不言而喻，如果病人死去，那总是理发师的过错，如果病人幸免于死，那总是医生的功劳。在这两种情况下，医生总是得到更多的手术费。

在四个世纪之前的外科手术状况和直至目前的组织理论状况之间，存在着某种相似之处。这个领域的书籍并不缺乏。的确，

组织理论是我们许多商学院在“管理学”这个名目下所教授的主要课目。在这些书中存在着许多重要而有价值的内容——如同有关外科学的经典教科书中有着许多真正有价值的内容一样。但是,执行经理常常感受到理发师准定也曾感受过的东西。他作为一个“实干的人”并不抵制理论。大多数管理人员,特别是大公司的管理人员,通过千辛万苦才懂得企业的业绩取决于合适的组织。但是,执行经理通常并不理解组织理论家,反之亦然,组织理论家也不理解执行经理。

我们今天知道差错出在哪里。并且,通过制定一种实践和理论都正确的统一的组织原则,我们正在迅速地弥补这个差距。

我们今天知道,当执行经理讲“组织”时,他所指的与组织理论家在说“组织”时所指的并不是同样的东西。这位经理想知道他需要什么样的组织结构,然而,这些组织理论家则讨论应该怎样去建立组织结构,打个比方,这位经理想知道他是否应该建造一条公路,并且想知道这条公路应该从哪里到哪里。这位组织理论家则讨论悬臂桥与悬索桥的相对优点和局限。这两个课题都能够适当地称之为“道路建设”。的确,建造一条道路这两个方面都需要加以研究。但是,如果建造什么样的道路的问题是以对不同桥型的结构应力的拉力的讨论来回答的话,只会产生混乱。

在讨论组织结构时,我们必须提出需要什么样的结构和如何建立这个结构的问题,这两个问题都重要,只有当我们能系统地回答这两个问题时,我们才能有希望形成一个正确、有效、长久的组织结构。

首先,我们必需了解企业需要什么样的组织结构。

组织本身不是目的,而是一种实现企业经营的目的和企业业绩的手段。组织结构是一种不可少的手段。错误的组织结构将严重影响企业的运作,甚至可能使企业的运作陷于瘫痪。同

样,分析企业组织也不能以讨论组织结构为起点,它必须对企业作分析。讨论组织结构的第一个问题必须是:我们的企业是什么?组织结构必须设计成使之有可能实现企业今后5年、10年、15年的目标。

有三种具体的方法可用于搞清楚实现某些特定的企业目标,需要什么样的组织结构。这三种方法是:活动分析、决策分析、关系分析。

活 动 分 析

要了解实现企业目标需要哪些活动是一桩显而易见的事情,似乎无须专门提及。但是,分析这些活动不亚于填补传统理论的空白。大多数传统的理论权威想当然地认为一个企业具有一系列“典型”的职能。这些职能,无须作事先分析,可以到处应用,可以应用于每一件事情。例如,制造、营销、工程、会计、采购和人事——这些可能是一个制造业企业的典型职能。

当然,我们可以期望在一家生产和销售产品的企业中发现一些称之为“制造”、“工程”或“销售”的活动。但是,这些典型的职能是一些空瓶子。里面装些什么?例如我们是否需要一个一品脱的瓶子或一夸脱的瓶子用于称之为“制造”的职能?这些是真正重要的问题。而对这些重要的问题,典型的职能概念未能作任何回答。一般的制造企业的确会运用这些职能,但是某个个别的制造企业也许不需要所有这些职能,或者可能还需要其他职能的容器。因而,我们也必须搞清楚这些分类是否的确适合于这个特定企业的活动。忽视这些问题,按照事先设定一套典型的职能进行操作,就像先给一个病人开药方,然后再诊断什么折磨着他一样,其结果准是令人怀疑的。这些问题只能通过分析实现目

标所需要的活动来回答。

在女装行业中,我们所讲的工程是无人不晓的,制造大多十分简单,不值得列为一种主要的职能,但是,设计则极为重要。

在克朗—泽勒巴克公司,西海岸最大的纸浆和纸张生产商,长期的森林管理是如此重要,如此困难,以致必须将其单独作为一种主要功能进行组织。

美国电话电报公司已将在资本市场筹措资金作为一种单独的主要职能,以区别于会计和长期资本投资计划。

一家大的电灯泡制造商把教育公众使用电灯以及养成良好的照明习惯视为企业的主要需要,只有将这项任务作为一项单独的功能进行组织才能满足这种需要。由于几乎所有美国的家庭、商店和工厂都用电,市场的拓展和业务的发展确实依赖于美国顾客对电灯泡使用的增加,而不是依赖于发现新的客户。

要组织好这些活动中的任何一项活动:克朗—泽勒巴克公司的森林管理,贝尔电话公司的资金筹措,电灯泡公司的顾客教育。若将上述任何一项活动作为其他功能的一部分,那将会导致对这些活动的忽视。的确,这些活动是以不同的职能而加以组织的,因为一项活动分析表明,若作为其他职能的一部分,这些活动就得不到应有的重视,而且也达不到公司所要求的业绩。

用典型的职能代替实际需要进行的活动的分析是一种危险的精神懒惰,并且,最终遭致加倍的工作。因为只有彻底的仔细的活动分析才能揭示出什么工作必须做,哪几种工作归属于同类,以及在组织结构中,对各项活动应给予何种程度的重视。

在一个已经经营了一段时期的企业中最需要进行活动分析,特别在一个经营得好的企业中,更是如此。在这样一个企业

中,这项分析将必然暴露出一些重要的活动或是未给予充分的重视,或是悬而未决。这项分析几乎必然会暴露出一些一度曾是重要的活动虽已大多失去了它们的意义,但仍作为主要活动在安排。这项分析将显示以往有意义的活动组合已不再行得通,相反,已成为正常运作的障碍,而且,这项分析必定会导致发现一些应该去除的不必要的活动。

新的企业也需要这种思考。但是,在组织活动中最糟糕的错误总是企业发展的结果——尤其是成功发展的结果。这些错误大多发生在这样的企业中,打个比方,一个这样的企业,起步于一幢低矮的但实用的二间房的村舍。随着企业的发展,它在这里盖间厢房,在那里搭个阁楼,在另外一个地方筑一堵隔墙,继续不断地发展,直到现在,这家企业已是一幢有 26 个房间的庞大宅第,除最老的住户外,其余的人都需要一只瑞士救护狗来帮他们带路,否则难免要迷路。

决策分析

第二种探索需要什么组织结构的重要工具是决策分析。为取得实现目标所需的业绩需要什么决策?这些决策是哪种决策?这些决策应由企业的哪一个层次作出?这些决策涉及到或影响到哪些活动?哪些管理人员必须因而参与决策——至少做到事先向他们征求意见?决策制定后必须通知哪些管理人员?

人们可能会争论道,想估计将来会需要什么样的决策是不可能的。然而,尽管决策的内容难以预测——制定决策应采用的方法也无法估计——而决策的种类和决策的主要内容则具有很高程度的可预测性。在一家大公司,我发现,管理人员在五年以上的时期内所必须作出的决策中,90%以上的决策是那些也许

可以称之为“典型”的决策。归属于少数几个类别。如果能将问题在事前予以周密的考虑,那么仅在少数情况下可能需要问道:这个决策属于哪个类别?然而,由于当时没有决策分析,几乎四分之三的决策必须如公司中一种形象的说法所指出的那样,“寻找归宿”。而且,这些决策的大多数被提交到比它们应该予以提交的高出许多层次的管理层。

人们还争论道,分解决策肯定是一种任意的措施。人们争辩道:“这个总经理喜欢作出这一种的决定,另一位总经理喜欢作出另一种决定。”当然,人的个性和他们的偏爱在任何决策中都会产生作用。但是,个人偏爱的范围是有限的,微不足道的,对它进行调节也是相当容易的。(毕竟,多长时间才会更换总经理?)此外,重要的不是总经理喜欢做什么,而是他——以及管理层的每一位成员——为了企业的利益应该做什么。毫无疑问,一旦允许个人的偏爱,而不是企业的客观需要控制制定决策的部门,那么,有效的组织和良好的业绩都将子虚乌有。企业未能巩固它们的发展,以及企业重新跌回到一个小企业——如果还不至于是破产的话——最主要的一个原因是企业的老板在不该由他决策时仍未能放弃作决策。这种情况决非偶然。为了赋予各种决策以权威和责任,首先需要将这些决策根据种类和特性进行分类。然而,那种标准的分类法,如“政策决定”,“经营决策”,实际上都毫无意义,并且会产生那种非常深奥的、无穷的争论。

以下四种基本特性决定着任何一项企业决策的性质。

首先,在决策中存在着涉及未来的程度。在未来的多长时间内这项决策仍与公司有关?在多短的时间内这项决策可以更改?

企业所需的原材料,如像铜这样的投机性商品,是否应根据生产进度或根据对价格波动的预测而购买,这类决定可能涉及到大量资金,涉及到对众多因素的复杂的

分析。换句话说,它可能既是一个困难的决定,又是一个重要的决定。但是,它是一个几乎可以立即更改的决定,这个决定对公司的全部承诺只是一份期货合同的期限。(这份合同可以在每个工作日售出)因而,这样的—个决定,尽管它是重要的,困难的,但不管怎样,总是应该下放给能作出这项决定的最低的管理层;可能是工厂的经理或采购代理人。

第二项标准是一项决定对其他部门、其他领域、或整个企业所具有的影响。如果这项决定只影响一个部门,它列于最低的层次。否则的话,必须将它置于高一级的层次,在这个层次上人们能够考虑到这项决定对所有受影响部门的作用。或者,作出这项决定时,必须充分征求其他受影响的部门的管理人员的意见。套用一下技术用语:一个职能部门或一个领域的工序和绩效的“最优化”绝不能以损害其他部门或其他领域为代价;它绝不能是“次最优化”。

一项看似只影响一个领域的纯粹“技术性”的决策,实际上会对许多领域产生影响。一家采用大规模生产方式的工厂改变零部件库存保管方法就是这方面的一个例子。这一改变不仅影响所有制造业务的经营,而且使得装配线也必须作出重大改变。它影响向顾客交货——它甚至可能导致营销和定价的重大变化,例如放弃某些式样和型号,放弃某些高的定价。而且,这也可能要求在工程设计中进行大量的修改。库存保管的技术问题——虽然相当令人关注——与其他领域任何由库存保管的变革所造成的问题相比,好似小巫见大巫,几乎微不足道了。以损害其他领域为代价实行库存“最优化”是不能允许的。只有当人们承认这一决定的层次是相当高的,需按一种对整个生产流程都有影响的决定来处理时,才能避免这

种做法,这就是说,或者将这种决定留待比工厂更高的管理层去制定。或者需要征求所有部门的管理人员的意见。

第三,一项决策的性质是由该项决策所包括的一些定性因素所决定的:行为的基本准则,道德价值,社会的和政治的信念,等等。当时的价值因素必须考虑进去,这项决定也必须上升到一个较高的层次,需要有更高的管理层进行抉择或审核。所有定性因素中最普通的也是最重要的因素是人。

最后,决策可根据它们究竟是定期重复出现的决定,还是偶尔作出(但还称不上非同寻常)的决定来加以分类。这两类决策在企业中都必须由与决策的未来性、影响和定性特点相对应的管理层次来制定。因违反纪律而解雇一个雇员属于前一个类别,改变产品或企业的性质则属于后一个类别。重复出现的决定需要制定一条一般的规则,即作出一项原则的决定。由于解雇一个雇员是对一个人的处理,这条规则必须由企业的高层管理人员去制订。但是,将这条规则应用于一个特定的事例,虽然也是一项决定,则成为一项例行的事务,可以放到一个相当低的层次去处理。但是,一项偶尔作出的决定,必须当作一件特殊的事例来处理。无论何时发生这种事情,必须从头至尾对这一事情作全面考虑。

一项决定应该在尽可能低的管理层次上作出,并且尽可能接近实施的现场。不仅如此,一项决定应该在一个能保证所有受影响的活动和目标都予以充分考虑的管理层次上制定。第一条规则告诉我们,决策的制订应该下放到哪一级;第二条规则告诉我们,决策的制订能够下放到哪一级,以及哪些管理人员必须参与决策,哪些管理人员必须知道这项决策。

因此,分析可预见的决定将显示企业需要什么样的最高管理层的结构,以及不同层次的经营管理人员应该具有哪些权力

和责任。

关系分析

分析所需的组织结构种类的最后一步是关系分析。负责一项工作的一位管理人员必须与谁一起工作？他必须对负责其他工作的管理人员作出什么贡献？反过来，那些管理人员必须对他作什么贡献？

我们习惯上往往只根据一个管理人员的活动来界定他的工作，即只是一种向下的关系。我们已经看到（在第十一章），这样做是不够的。毫无疑问，界定一个管理人员的工作首先应考虑的事是他的活动必须为一个更大的、他的工作所属的单位所作的贡献。换言之，首先必须分析和建立一种向上的关系。

关系分析和它的效果的一个实例是一家大铁路公司的例子。传统上，铁路公司总是把设计新设备和维修旧设备这两种工程职能置于主管货物和乘客有形流动的运输部门之下。如果这两个工程部门按照他们各个管理人员的向下的关系来确定，那么这种传统是行之有效的。因为以这种方式看问题，这些职能是用以辅助运输的。但是，与此同时产生这样一个问题：这两个工程经理向上的关系是什么？传统的组织结构被视为一种谬误，一种对好的铁路管理的严重障碍。因为这两个经理的最重要的工作也许都是向最高管理层提建议，并且参与制订有关铁路公司的业务应该是什么的长远决策。由于他们的工作和他们所具有的专业知识，他们直接负责决定一项最重要的目标：提供物质资源。他们负责制订创新的目标和达到这些目标的重要责任。因而，应该恰当组织他们的工作使

得他们即使不能成为总裁班子的成员,亦能直接同最高管理层协商。否则的话,就会在缺乏必要的知识的情况下作出影响企业长远未来(倘若还不至于影响企业生存)的基本决策。即使决策本身是正确的,它们也不会被必须执行这些决策的人们——那两位工程经理——所理解,并且有可能被他们所破坏。换言之,对上的关系要求这些部门的职能本身突破运输职能,并且直接向最高管理层汇报。

但是,间接的关系也必须予以分析。一个管理人员对负责其他活动的管理人员所作的贡献始终是他的工作的一个重要部分,并且可能是最重要的一部分。

一个很好的例子是营销经理的工作。在他的向下的关系中,他是负责一支从事获取定单的销售队伍的“销售经理”。但是,如果这种关系决定了工作的组织结构(如同传统做法那样),那么企业想要营销活动所能作出的最重要的贡献也许就无法实现。为了能恰当地进行工作,工程部门必需从营销活动中获取有关市场所需的新产品的信息和改进旧产品的信息。它必须获得产品的开发和设计的指导。它必须获得定价的信息。同时,只有从营销活动中生产部门才能得到诸如预计的销售额和发货计划等重要信息。采购部门同样依赖只有销售经理才能提供的信息。相应地,销售经理需要从所有这些部门中获得信息来恰当地处理他的向下的关系,即他的管理销售部门的责任。关系的确已变得如此重要,使得越来越多的公司或者将销售经理置于一名主要负责间接关系的营销经理之下,或者将营销活动一分为二,即分为营销功能和销售功能,营销经理和销售经理具有同等的地位,虽然紧密合作,但独立操作。

关系分析不仅对制定需要何种机构的决策是必不可少的，而且，对如何进行机构调整的重要决策的制定也是必需的。无疑，只有对工作中的关系进行分析，才有可能进行明智的成功的人员配置。

这三种分析——活动分析、决策分析、关系分析——应该尽可能保持简明扼要。在一个小企业中，常常花几个小时，用几页纸就能完成这三种分析。（在一个庞大复杂的企业中，如通用电气公司或通用汽车公司，这项工作可能需要花费几个月的时间进行研究，需要用高度先进的逻辑分析和综合的手段。）但是，无论企业多么小或多么简单，这些分析却不应被忽视或浮光掠影地草草了结。它们必须被看作为一项必要的任务，一项每个企业都必须完成的任务。因为只有这些分析才能显示企业需要什么组织结构，只有在这些分析的基础上才能建立一个发挥职能作用的组织。

17

组织机构的建立

企业组织的三个机构要求——为企业绩效设置组织机构——数量尽可能少的管理层次——培训和考查明日的高层管理人员——两条组织机构的原则——联合分权制——该制度的优点——该制度的要求——该制度的局限性——应用该制度的规则——职能分权制——该制度的要求和规则——职能分权制下的共同的公民意识——最高管理层保留的决策权——公司范围的晋升——共同的原则——组织不健全的症状——管理群体的不平衡的年龄结构

建立一个管理机构首先考虑的是该机构必须达到的要求。该机构典型的压力和承担的重任是什么？该机构必须取得的绩效是什么？

对这些问题存在着三种主要的答案：

1. 它必须是为实现企业绩效而设置的组织机构。企业的绩效是企业的所有活动为之服务的目的。的确，组织机构可以被比作一台传动机，它将所有的活动转变成一种“推动力”，即企业绩效。组织机构越“直接”，越简单，也就是说，为了使各项活动最终形成企业的绩效，组织机构对各项活动的速度和方向所作的改变越少，那么组织机构就越有效。尽可能多的管理人员应该表现得像企业人士而不是像官员。应该根据企业的绩效和成就而不是主要根据管理技能的标准或专业能力来考查这些管理人员。

组织机构决不能将人们付出的努力导向错误的结果。它决不能鼓励管理人员将他们的主要精力关注于老式的、容易制作但却过时的产品，而忽视新的、正在成长的、虽然可能是困难的产品。它必须抑制那种让无利可图的产品和企业躺在有盈利的产品系列上趁势发展的倾向。总之，它必须促进为将来而工作的自愿性和能力，而不是停留在过去的成就上。它必须促进为发展而奋斗的能力，而不是坐享其成。

2. 与第一条几乎同等重要的要求是组织机构应该含有尽可能少的管理层次，形成尽可能短的指挥链。

每增加一个层次都使得形成共同方向和取得相互了解更为困难。每增加一个层次都使目标被曲解，使注意力偏移方向。指挥链上的每一个环节都会产生额外的压力，都是造成惰性、冲突和松懈的又一个根源。

尤其是在大企业中，由于增加了从低层往上提拔所需要的时间，以及由于沿着指挥链提拔上来的人是专家而不是管理人员，每一个额外的层次都增加了培养明日的管理人员的困难。

今天，在一些大公司中，从第一线的基层管理人员到公司的总裁，其间的层次多达 12 个。假设一个人在 25 岁

时被任命为基层管理人员，他在每一级管理层仅干上五年——这两个假设都极为乐观——那么，甚至在人们尚未考虑将公司总裁职位由他接替时，他已是 85 岁了。而通常的纠正办法——为挑选出来的青年“天才”或“继承人”给以特殊的晋升阶梯——则比这种弊病更为糟糕。

管理层次的增加是任何一家企业的严重问题，不管这家企业是如何组织的。因为管理层次像树轮一样，随着年龄自我生长。这是一种隐伏的过程，是一种不能彻底防范的过程。

例如，艾尔弗雷德·史密斯先生就是个例子。作为一名工厂经理他相当称职，但提拔尚不够条件。然而，他手下的汤姆·布朗是一流的人才，“一心向往”一展身手。——但是，何处可试身手？在史密斯身边他不可能被提拔，即使公司愿意让他跳过顶头上司也没有什么职位可供他就职。与其看着布朗垂头丧气地离去，公司管理层更宁愿将史密斯踢到上面去，一个新的职位：制造经理的特别助理，负责工具的供应。而布朗则被任命为工厂经理。但是，史密斯充分知道如何在新的岗位上不清闲地消磨时光。不久，名副其实的雪片般的油印文件从他的办公室滚滚而出。当他最后退休时，一个聪明的年轻人——小汤姆·布朗——不得被安排来清理史密斯的乱摊子。作为一名聪明伶俐的年轻人，他很快将原来只是为了解决人事问题的一种权宜之计变成一项真正的工作。当再次出现类似艾尔弗雷德·史密斯这样的情况时——我们周围总有那样一些人——人们不得不设立一项新的职位。由此，造成了两个新的层次。这两个层次很快就变成“绝对必要的”，不久就被传统尊奉为神圣不可侵犯的。

缺乏适当的组织原则，管理层次将成倍地增加。但是，西方最老、最大、最成功的组织天主教的例子表明：我们真正需要的

管理层次是多么的少,在教皇和最低的教区牧师之间只存在一种权力和职责的层次:主教。

3. 组织机构必须使培训和考查明日的高层管理人员成为可能。它必须在人们还很年轻,能够接受新的经验时,给予人们一个有权自治的真正的管理职责。像一名助理官员或一名助手那样地工作不足以提拔一个人使他能承受他自己作出决定的压力。相反,没有比一位深受信任、办事有效率的助理官员在自己独当一面时垮台而使人更习以为常了。必须将人们置于至少能看到企业整体的位置上,即使他们对企业的业绩和成就不负直接的责任。虽然职能专家的经历是必需的,然而,在一个人的管理生涯开始时,如果过多地受这种经历的影响,这个人将会因这种经历而变得狭隘。他将会错把他自己的一隅当作建筑的整体。

单单进行培训是不够的,还必须考查一个人负责管理整个企业的能力。必须早在他进入最高管理层之前对他进行考查。他必须相当年轻,那样即使他失败也不会使他一蹶不振,相反,公司仍能将他当作一名专家或一名助理官员使他为公司服务。这个职位,虽是独当一面,但是,应该相当小,使之在这个职位上的失职不至于危及企业的兴旺或生存。在大企业中,应该向一个人提供好几个成系列的这样的职位,这样,未来企业高层管理人员只能根据理性的挑选原则才能挑选出来,并且只有通过充分的考查才能得以鉴别,那就是要看他们自己创造的实际业绩。

这个职位还必须相当地低,这样,一个人失败了就能很容易地予以调离。调离一位总裁或一位执行副总裁就困难了。在一家公众信服的公司中,公司的所有权完全被分散,要想这样做近乎是不可能的。“一旦你有了一位总裁,你就和他拴在一起,只能寄希望于天意,让老天通过冠状动脉血栓的形成来干预了。”一位愤世嫉俗的经理有一次这样说道。

两条组织机构的原则

为了达到这些要求,组织机构必须运用两条原则中的一条原则,或两条原则兼而用之。

任何时候,只要有可能,它都必须根据联合分权制的原则综合各种活动,即将各种活动组成自治的产品单位。每个单位拥有它自己的市场和产品,并且对它自己的盈亏负责。倘若这样做行不通,它必须采用职能分权制,即建立综合性的单位。这些单位对经营过程中的重大的和不同的阶段负有最大的责任。

联合分权制和职能分权制是互为补充的,而不是相互竞争的两种制度。这两种制度必须在几乎所有的企业中都加以应用。联合分权制是两种制度中更有成效更具生产力的一种制度。但是真正小的企业并不需要这种制度,因为这个企业在整体上是一个“自治的产品单位”。联合分权制也不能应用于非常大的企业的内部的管理组织。例如,在铁路公司,企业的性质和该企业的运作过程排除了应用这种制度的可能性。几乎在每个企业中都存在着这样一个临界点,低于这个临界点,联合分权制就不再可能得以实施。低于这个临界点,就不存在任何可以设置管理单位的“自治产品”。因而,联合分权制虽然具有较好的优势,也会受到限制。

职能分权制可普遍应用于管理机构。但是,除小企业外,对任何企业而言,它只是一种第二选择。它迟早将必须应用于所有的企业。但是越晚采用这一制度,企业自治就越强有力。

分权制,无论是联合分权制或职能分权制,最近几年在美国工业界十分盛行,它已成为一个家喻户晓的词语。分权制的实践至少可追溯 30 年。杜邦公司、通用汽车公司、西尔斯公司和通用

电气公司早在 1929 年之前就开始培育它们的分权的组织。

但是,企业组织理论对此关注甚少。就我所知,我于 1946 年发表的关于通用汽车公司的研究是第一本认为分权制是一种独特的组织原则的著作。

这一滞后的原因是传统的组织理论以企业内部的职能为起点,而不是以企业的目标和实现目标的要求为起点。它把职能看作是理所当然的事,并且,它把企业只是视为一种职能的堆积。

除此之外,传统的组织理论仍将职能解释为一组相关的技能。并且,它认为这种技能的相似性是职能主义的实质和其主要的优点。然而,我们观察一下组织良好的职能部门,我们将发现不存在这种“技能群”。例如典型的销售部门包括销售活动、市场研究、定价、市场开发、顾客服务、广告和促销、产品开发,甚至常常还包括与政府机构和商业协会的关系的责任。典型的制造部门涵盖一个同样广泛的活动领域。难以想像出比在这些“职能性”的组织中所需要的更多种类的技能、能力或禀赋。而且,在整个企业中不存在更多种类的技能、能力或禀赋。如果职能主义真的如书本所说是按技能的关系设置组织机构,那么,典型的销售或制造部门,如果不是根本无法行使职能,便是荒诞可笑的。但是,这些部门在运转——其实,这些部门比按照技能的相同性而组织起来的部门运转得好得多——因为这些部门把一个相当严格限定的工作阶段所需的所有专门的活动都综合在一起。这些部门需要不同的技能和不同的禀赋已无关重要,重要的是这些部门将企业运作客观所需要的东西综合在一起。

实际上,教科书所认为的职能主义的一条最重要的原理仅仅反映 50 年或 60 年以前的生产管理——现在已经无可挽回地过时了。在那时,一家工厂通常是这样组织的,将所有同类的机器安置在一起。制螺钉机放在工厂的

这一角,铰床在工厂的那一角,刨床在其他的另一角,如此等等。我们从那时已经懂得良好的生产组织的首要原则是使机器适应工作,而不是使工作适应机器。将工作按照工作自身内在的逻辑进行流转,即使这样需要多几台机器,也比将材料运来运去要节省得多。同样,我们必须使特殊的活动适应工作,决不使工作适应特殊的活动。因为将看法和信息传来传去比将材料运来运去花费的代价更大,至于见解就更不易处理好。

因此,强调根据相关的技能设立职能组织是错误地理解了恰当的职能组织应该是怎样的。根据生产过程的阶段而设立独立组织。人们对那些典型的“技能群”组织的职能——会计和工程——的不令人满意的经验可以说明这种理解的错误。典型的会计部门不断地与其他组织机构发生冲突。典型的工程部门一直难以制定出它的目标或衡量它的业绩。这两种情况都不是偶然的。

一个典型的会计部门至少包括三种不同的职能,之所以将这些职能放在一起是因为这些职能都使用相同的基本数据,都需要具备加减的能力。会计部门具有向管理人员提供整理好的信息的职能,以使他们各人能自我控制;具有财务和纳税的职能;具有案卷保存和保管的职能。它还可以加上第四项职能:从事政府的簿记职能,如在工资单中扣除所得税、社会保险,填写无数报告和表格,等等。尽管构成这些职能的基础的理论和概念截然不同。试图将涉及一种职能(如财务会计)的概念运用于另一种职能(如管理信息)将导致会计同仁间不断的争论,以及会计师和他在管理层的助手间的不停的冲突。

同样,典型的工程部门通常包括长期的基础研究、产品设计、应用工程、服务工程、工具设计、工厂工程以及房

屋管理工作,如保养工程、房屋工程等等。这些专业的一部分与创新有关,另一些与营销有关,还有一些与制造有关,其他与固定资产的保养有关,即实际上与财务事项有关,如此等等,不一而足。这些任务唯一共同具有的东西是一些基本工具——甚至并不过多在于技能的方式。将这些任务归集在一起是因为在它们名称中都有“工程”一词,这样就构成一个无法管理的大杂烩。无人能制订适当的绩效标准,或者能够知道对他的期望是什么,或者甚至知道他必须满足谁的期望。

今天,一些大公司正在全面考虑工程组织机构,正在根据所做工作的逻辑将工程工作置于其所应在位置,而不是根据所需的工具安排工程工作。有些公司已开始根据工作的逻辑划分传统的会计职能,而不是根据个人的能力和个人的局限来划分会计的职能。这些工作我们做得越快,我们将拥有的企业组织机构就越好。

职能组织的弱点

但是,即使是根据生产过程的阶段而设立的合适的职能制也不能满足企业的组织机构的要求。它使得人们难以将注意力集中在企业绩效上。每一个职能经理都认为他的职能是最重要的职能,努力去建立这种职能,并且易于将其他职能的利益,如果不是整个企业的利益,置于他的单位的利益之下。在职能制中,没有真正能纠正这种倾向的良策。渴望扩大各种职能的是各个管理人员值得赞赏的做好工作的愿望的结果。

职能制需要将主要的重点放在专业上,放在一个人的接受知识和与之相关的能力上。但是,职能专家有可能使他的视野、

他的技能和他的忠诚变得十分狭窄,完全不适宜从事一般的管理。

职能制的一个更大的弱点是不易以职能的方式确立目标,不易衡量职能工作的结果。因为这样的一种职能只关注企业的一部分,不会关注企业的整体。因而,它的目标的制定往往着眼于“专业标准”而不是着眼于企业的成功。这些目标易于将管理人员的注意力和努力从企业的目标上引开,而不是引向企业的成功,经常会重视和奖励错误的事情。

由于这个原因,职能制导致管理的层次重重叠叠。它很难在企业的运作中培养或考查一个人,也几乎从来未能在一个对其结果负有全部责任的岗位上培养或考查一个人。由于需要许多层次,职能制往往会歪曲各项工作的意义,并且使得它看上去只是晋升的一种台阶。

联合分权制

这就是为什么联合分权制——即按自治产品单位而设立组织——迅速成为大公司的准则的原因。在最近十年中,福特公司和克莱斯勒公司(通用汽车公司已在1923年左右采用这种体制),通用电气公司和威斯汀豪斯公司,所有大的化学公司(除了杜邦公司,它早在1920年已开发了这种体制),大多数的大石油公司,最大的保险公司等都已开始采用或充分开发了这一体制。这条原则在文章和演讲中,在管理杂志和管理会议中都得到充分的阐述,所以到现在,这一词语至少为每一个美国管理人员所熟悉。

以下是它成为现代大企业主要的组织结构原则的原因。

1. 它使管理人员的注意力和努力直接地集中在企业的业

绩和企业的成就上。

2. 由于这个原因,自我欺骗的危险,注重老的、容易生产的产品而忽视新的、正在开发的产品的危险,或者允许无利可图的产品依赖于盈利产品继续生产的危险都大为减少了。企业的真实情况不再被“间接费用”或“总的销售数额”这些幌子掩盖起来。

3. 就管理组织而言,优点是多方面的。目标管理变得完全有效。一个单位的经理比其他任何人都更清楚地知道他干得怎么样,不需要任何人来告诉他。因此,一位管理人员管辖的人员的数目或单位的数目不再受到控制范围的限制,它只受到范围大得多的管理职责的限制。

西尔斯—罗巴克公司的一位副总裁手下可能有 100 家商场——每家商场是一个自治的单位,对营销负责也对利润负责。每一个商场经理手下可能有 30 位部门经理,每个部门经理管理他自己的自治的部门,也对营销和盈利目标负责。结果在西尔斯公司,介于最低的管理职位(商场的部门经理)和公司总裁之间,仅仅只有两个层次:商场的经理和地区副总裁。

4. 西尔斯公司的尝试鲜明地显示了联合分权制对培养明日的管理人员的影响。

战争一结束,西尔斯公司雇用了大量的年轻人。公司对这些年轻人随意作了分配。大约三分之一派往大的商场,三分之一派往小的商场,三分之一从事邮购业务。五年以后,大公司中的最优秀的年轻人都即将成为部门经理,小公司中的最优秀的年轻人也将成为小公司的经理。在邮购商店那些年实际有着更多的机会。但是,邮购业务一直是按照职能专业化而组织的。五年以后,安排在那里

大量最好的年轻人已经离开了公司，其余的人仍是职员，按时上班，下班。

一个卡车和拖拉机大制造商的经历与此相同。

公司最大的分厂有一个它自己的、作为它的制造部门的一部分进行管理的铸造工场。所有其他的分厂——共计有三个——都由公司的第二个更小些的铸造工场提供部件。这个铸造工场是按照自治的产品单位而组织的，并且向公司外的客户出售产品。在这两个铸造工场中每吨生产能力的投入的投资大体相同，产品也非常相似。但是，在最近 20 年中，所有新开发出来的新的铸件都出自于这家作为产品单位运作的铸造工场，即使它面临竞争更激烈，波动范围更大的市场，它的利润一直高出五分之一。当第二个铸造工场在最近的 20 年中向公司输送了三名副总裁时，第一个铸造工场仍由一个在 1930 年工厂建立时被任命为经理的人所管理。

5. 联合分权制较早地并在一个合理的低的层次上考查人的独立管理的能力。

在一家制造集装箱的大公司中，有两个人被普遍认为是公司的“当然继承者”——一位是一个极其能干的生产行家，一位是总裁的首席助理。当公司组建成自治的产品单位时，这两个人被任命为两个最大的新产品分厂的总经理。不出三年，事实清楚地表明这两个人都不适宜担任企业高层管理职务。那位前生产行家无法营造出一个协调的企业。他忽视营销和工厂技术，不会计划或作预算。那位前首席助理无法制定决策，他总是回头“向上”寻求答案，而不是自己承担责任。事实上，这两个人都必须调回到原来的助手的职位。但是，另外三个从未被认为是高层管理人才的人士却在被任命为小分厂的总经理时迅

速成长为领导人。“我们采用分权制,与其说是因为我们确实相信它或懂得它,不如说是因为这是一种时髦,”公司总裁最近说道,“它使我们的业务发展了两倍,像我们所想像的那样快。销售和利润增长最快的是那些过去一直是出问题的部门。首先,它使我们因避免了将错误的人选放到企业最高管理层的致命的错误而节省了大量的时间。我将再也不会只根据我们的判断而不根据对独当一面的业绩的考核作出那种决定。我们任命了八名分厂经理,只有三名经理表现得如我们所期望的那样。两名经理——我们的得分选手——在他们的职位上表现平平。而那三名我们最不看好的经理却成了佼佼者。”

西尔斯公司的商场经理和集装箱分厂的经理知道对他们的期望是什么,因为那是由他们所管理的自治单位的目标所决定的。只要他们达到这些目标,他们就无需担心上司的要求是什么;他们也不会有任何麻烦使上司理解他们所要求的和所需要的是什么。

联合分权制的要求

当联合分权制被界定为一种组织机构的原则,在这一原则下,人们组织起尽可能多的如同企业一样的管理单位时,我们是否明白这种联合分权制具体意味着什么?有些什么要求?有哪些局限性?

在联合分权制的体制下,自治产品单位的规模差异很大。规模小的有西尔斯—罗巴克公司的小商店,这些小商店只有 50 余名雇员,年销售额远远低于 50 万美元。规模大的有通用汽车公司的雪佛莱分厂,该厂年销售额 40 亿美元左右,有 20 万名雇

员。

自治产品单位的范围也有很大的差异。

通用汽车公司的器械分厂——如 AC 火花塞分厂——其本身完全是一家完整的企业。它可以向通用公司以外的厂商销售它的大部分产品，直接为客户更新部件，直接向其他汽车公司销售产品。这些公司是通用汽车公司的竞争对手。它采购它自己的原材料，从事它自己的工程、设计，等等。由于它的产品所具有的特点，它甚至并不太多利用公司研究中心的设施。它所利用的是诸如产品测试、消费者调研、法律建议等一些服务。这类服务许多完全独立的企业至少要花钱从企业外部得到。它自己不同工会进行协议的谈判。但是许多独立的企业也有行业性的协议，这些协议是由他们的商会为他们同工会洽谈签订的。AC 火花塞分厂自己处理它的工会的申诉。一家独立企业必须承担的，而 AC 火花塞分厂无须承担的唯一的一项重要的职能是筹措资本。它的资金是由通用汽车公司提供的。

但是，联合分权制的单位也可能有更狭窄的范围。

例如，西尔斯公司的商场，即使一家一年做 1000 万美元生意的大商场，也不从事自己商场的采购、自己的商品开发、自己的商品选择。公司为所有的商场承办了这些事情。是公司而不是商场经理决定商场将经营哪些种类的商品，以及各类商品的大体比例。无论他喜欢与否，商场经理必须在他的商场中为“目录订购柜台”留出空间，目录订购柜台接受西尔斯公司邮购业务订单，而邮购业务是对商场的一种直接的竞争。甚至商场柜台的布置和商品的陈列也大都由芝加哥总部控制。最后一点，商场经理没有定价权。他所关心的事和他的职责是促进那些已

为他设计、开发、采购和定价的商品的销售。

介于这两个极端之间，还存在着各种可想像的差异。

在通用电气公司，有一些与 AC 火花塞分厂一样高度自治的产品单位。有一些其他形式的产品单位。这些单位虽然最终对它们的营销负责，但是它们将实际的销售和服务工作下放给一个独立的销售分公司。这家公司以酷似一家独立的生产商的代理经营不同厂商生产的配套系列产品的方式经营通用电气公司好几家企业的产品。有些通用电气公司的产品单位自己从事他们全部的研究工作。有些与邻近单位合作进行研究。有些大量依靠公司研究中心的设施进行研究。

在一些化学公司中也能够发现这种差异。其实，联合分权制容忍巨大的差异而不损害基本的统一，这正是联合分权制的一个优点。

但是，如果联合分权制要取得效果，有一项要求必须予以满足。经营单位必须为公司贡献利润而不是仅仅为公司的利润而作贡献。该单位的损益应该直接成为公司的损益。事实上，公司的总利润必须是各个企业利润的总和。它必须是一种真正的利润——不是通过会计处理数据而得出的利润，而是由目标以及市场地位的最终评价而决定的利润。

为了能够为公司贡献利润，产品单位必须有其自己的市场。这可能纯粹是一个地理实体。

宾夕法尼亚州一位锅盘生产商的西海岸分厂有着该厂自己的市场，即便该分厂生产与匹兹堡总厂相同的产品。因为穿越大陆运送锅盘的运费太高，难以负担得起。亚特兰大地区的一家寿险公司有一个有别于波士顿地区寿险公司的市场，西尔斯公司在新罕布什尔州的基恩地

区的商场也有它自己的市场，尽管在不到 30 英里之外的马萨诸塞州的菲奇伯格有另外一家以同样价格供应同样商品的西尔斯公司的商场。但是，市场也可以由产品来划分。

这是一种基础，福特公司和通用汽车公司的自治的部门以及通用电气公司的产品业务部门都是根据这一基础组织起来的。一家大的橡胶公司根据联合分权制，通过将它的产品分成四种大的系列而构成公司的组织形式，这四种产品系列是客车轮胎、商用卡车轮胎、特种车辆轮胎和非轮胎橡胶制品。每一种系列产品都各不相同——在各自的顾客方面，在各自所需面临的挑战方面，在各自的销售渠道方面，都有差异。非轮胎橡胶制品进一步细分为六个自治的单位——高统雨鞋是其中的一个单位——每个单位有其单独的产品系列和自己的经营管理。

在有些行业中，同一种产品系列在同一个地区可能有着不止一个的独立地理市场。

椅子的单位买主——医院、学校、饭店、旅馆、大公司——是一个与零售客户不同的市场。他们利用不同的销售渠道，支付不同的价格，采用不同的购买方式，我知道一家有相当规模的家具公司将它的迅速发展主要归功于建立起零售家具和单位家具两类不同产品的企业——他们已达到这样的程度：每个部门都从它自己的工厂获得椅子，即使椅子的设计和生产是完全相同的。

应用联合分权制的规则

无论这个单位可能会多大或多小，拥有多么大的自治能力或受到多么大的限制，联合分权制应该始终遵循五条规则。这些

规则是成功地应用联合分权制所必需的。

1. 任何联合分权组织都需要一些强大的从属机构和一个强大的中心。“分权”一词实际是一种误导——虽然该词现在已极为普遍,不能废弃。它意味着中心受到削弱,但是,没有比这更为悖谬的了。联合分权制需要通过为企业整体制定明确的、有意义的、崇高的目标而得到中心强有力的指导。这些目标必须要求企业整体具有高水平的经营业绩和高标准的运作。

联合分权制还需要通过测评进行控制。其实,无论何地我们发现联合分权组织发生麻烦(例如,只要企业最高管理层的机构层次重叠在一个联合组织的顶部),其原因总是因中心安排的测评不能完全起到作用,以致管理人员的个人监督不得被取代。我们可运用的测评标准必须十分精确,有针对性。这样,管理人员和他的业绩就能真正以这些标准进行可靠的测评。

2. 联合分权制的单位必须足够的大,以支撑它所需要的管理。应该以尽可能多的自治单位和尽可能小地缩小这些自治单位为目标。但是,当一个自治单位变得太小,以及不能支撑必要数量和质量的管理人员时,这个目标就成为一种谬误。

当然,到底多么小才算是太小应根据业务而定——一家西尔斯公司的商场可能非常小但能支撑足够多的管理人员。所有小的商场需要的只是一名经理和几名部门的负责人。这些负责人实际上是第一线的管理人员,并获得相应的报酬。

在实行大规模生产方式的金属冶炼行业中,我相信一个有其自己工程、制造和营销组织完全自治的产品单位,除非它一年销售价值 1000 万或 1200 万美元的产品,否则它是无法支撑足够多的管理人员的。销售额明显低的产品单位存在聘用人员不足,聘用不适当的人员,或实际上由中心办公室管理的危险。

一种将联合分权制中单位小的优点和足够多的管理

人员相结合的解决方法就是新泽西州新布伦斯维克的强生公司所采用的方法。自治的产品单位尽可能地保持小规模,有的只有 200 名左右的雇员,与西尔斯-罗巴克商场的 50 名雇员相比,也许代表着一种“小”的程度。这些小单位承担所有的职能,甚至承担它们自己的财务职能。与西尔斯公司的商场不同,这些单位的确是完整的。每个单位有其自己的总裁。但是几个单位一起分担几位“董事”的费用——几位母公司的高层官员,他们本身曾经是自治单位的管理人员,他们现在担任顾问和专家。以这种方式,一个单位才能承受得起聘用一流的管理人员,尽管单位的规模和销售额都较小。

3. 每个分权制的单位都应该具有发展的潜力。将所有稳定的产品系列放在一个自治的单位,而把所有有前途的、正在发展的产品系列放在另一个自治单位,那是一种糟糕的安排。

4. 管理人员的工作应该具有充分的余地和挑战。我可以用一个例子最恰当地解释我所说的意思。

在一个原本是极端分权的大橡胶公司中,制造过程的设计是公司而不是产品单位所专门考虑的事,即使每个产品单位有足够的收入来聘用必要的职员。各种各样的产品单位在制造过程中存在着完全相同的问题并不是对制造活动实行集权制的原因,相反,这是将制造职能与其他职能一起实行分权制,以便得益于新的部门间的竞争的主要原因。但是,“设计制造过程”需要大胆的想像、新的思维和进行试验的回旋余地。而公司感到,这样做需要有比自治产品单位能够提供的更大的职责范围和激励。

然而,分权制的单位和分权制单位的管理人员也需要职责范围和受到挑战,例如,他们应该对创新负有相当的责任——否

则的话,他们就会在日常工作中变得呆板。某些活动需要有比一个联合分权制的单位所能提供的更多的余地。如果这个单位是一个小单位的话,则更是如此。实行分权制的管理人员需要具有足够的挑战,因而,在这两者之间存在着一种有待于找到的平衡。

5. 联合分权制的单位应该平等地共同存在。每个单位有其自己的工作、自己的市场或产品。一旦他们相互接触,那就应该彼此进行竞争——就像通用汽车公司的汽车分厂或福特汽车公司的汽车分厂那样。一般来讲决不能要求它们共同做任何事。它们的关系应该是密切和友好的——但是,是严格地建立在业务交往的基础上的关系而不是建立在一个单位不能独立生存的基础上的关系。

如果联合分权制的单位不能根据一种若即若离的关系而进行组织,如果一个单位供养另一个单位,而被供养的单位依靠供养它的单位才能经营,那么,沿用美国联邦主义者政治理论的术语,就必须给予这些单位被我所称之为“废除权”。通用汽车公司关于汽车分厂和生产零部件的配件分厂之间的关系的规则说明了我用这个术语所表达的意思。

如果汽车分厂能以更低的价格或更好的质量从公司外的一个供应商处购得零部件,那么它们就有权从公司外部而不是从它们自己的配件分厂采购零部件。反过来,配件分厂有权向公司外的企业销售产品——甚至直接向它们汽车分厂的竞争对手销售产品——如果它们能做成一笔更好的交易。这种权力,虽然偶尔使用,但决不是一纸空文。它的存在增强了双方的力量,使他们有更高的自治度,更具效率、更加负责,也使他们成为更好的经营者。人们经常争辩道,这种“废除权”否定一体化特有的价值。人

们还说道,既然所有的利润都进入同一个公司的口袋,那么哪个单位创造利润就并不真正重要。但是,这种说法假设表面和谐的现象比效率和低成本更重要。这种说法还假设公司通过一体化获得益处,不管组成公司单位的业绩如何。这两种假设都是站不住脚的,尤其是这种说法忽视了这种废除权对两个单位的业绩的影响以及对它们的职责的影响。

这方面的例子可以两家各自拥有自己的油轮船队的大石油公司为例。在一家公司中,管理油轮的运输部有权将油轮租给本公司以外的炼油厂,如果它能够由此获得更高的运费。反过来,公司的炼油厂能够租用外面的油轮,如果它们能以更低的价格租到这些油轮。在另一家公司中,油轮船队是由一个单独的、虽然也是全资拥有的公司所管理的。但是,这些油轮只能为公司自己的炼油厂所用,相应地,这些炼油厂也不能租用外面的油轮。而经常发生的有关油轮运费的争端则由公司最高管理层裁决。

这两家公司都认为它们的油轮运输公司是自治的,并对损益负有责任。第一家公司多年未行使“废除权”,但是,这种权力的存在使得油轮的管理部门感到它的确在经营自己的企业。第二家公司的油轮管理部门感到它在经营着一家工厂的设施而不是一家企业。他们自然会对企业高层管理人员虚伪地谈论他们对自治权产生反感。毫无疑问,只有那家对船运部门实行真正的“联合分权制”的公司才会得到更好的更廉价的运输服务。

必须有一个独立的市场,这点对联合分权制的应用设置了限制条件。例如,它似乎将铁路公司排除在外。铁路线上每一个路段受理的四分之三的业务通常产生于另一个路段或将在另一个路段结束。换言之,在铁路公司内,任何一个管理单位都没有

独立的市场和独立的产品。

但是,缺乏一个真正的市场也妨碍联合分权制在企业的所有层次和所有的管理单位的应用。西尔斯公司下属的都是一些实行联合分权制的单位。负责五金部的经理经营着一个他自己的小商场;他下面没有一个管理人员,只有商场经理在他上面。当然,能够这样做只是因为这家商场和它的管理人员具有与真正的自治权相符的最低限度的经营职责。然而,在所有其他的企业中存在着一个临界点,低于这个临界点,必须有一些管理单位。这些管理单位只对利润作贡献,但是这些管理单位本身并不贡献利润。例如,如果公司要销售一件产品,就必须有人负责制造。制造只对利润作贡献;从会计和经济学家观点看,这的确纯粹是支付利润的费用。我们提到过“生产成本”,但是,我们从未提到过“生产利润”。换言之,几乎在每一个企业都存在着一个临界点,低于这个临界点,就必须以职能分权制设置组织机构。

强调联合分权制的局限性以及这种分权制所必须遵循的规则,可以防止将最理想的组织理念被人滥用,这点十分重要。但是,还需要说明的是,联合分权制所能应用的地方比它迄今为止所被应用的地方更为广泛得多。它适用的行业比现在已经采用这种分权制的行业更为多得多,它适用于比大多数已经推行这种分权制的公司更为下层的单位。这种分权制应用得越彻底,就越能更好地满足经营业绩对组织机构的要求。

职能分权制

根据职能而建立的组织越接近联合分权制,这个组织就越有效,问题就越少。

这方面最好的例子是通用电气公司的灯泡分厂。该厂的组

织最早建立于五十多年前这家分厂成立时。当时,通过合并几家独立企业组成了这家分厂。这些年来,虽然该厂业务扩大了将近20倍,成为新产品的主要厂家,这种组织依然存在。

乍一看,灯泡分厂的组织机构图像一张典型的制造公司的组织机构图,它有着集中管理的制造、营销等职能。实际上,这家分厂掌握在一百多个管理人员的手中。每个管理人员都经营着一个综合的单位。这些单位有的制造玻璃和零部件,如灯泡的金属灯头。它们向灯泡分厂供货,但是,它们也将它们产品的相当一部分销往市场,主要出售给灯泡分厂的竞争对手。因而,它们有它们自己的市场,它们是真正的产品单位。有些单位向消费者出售成品灯泡。它们以一种固定的价格从灯泡分厂自己的制造工厂采购灯泡——西尔斯公司的一家商场从芝加哥批发商场购货的方式。但是,它们在各自的区域内销售,如纽约、得克萨斯或加利福尼亚。它们直接控制着它们的营销,部分地控制着它们的盈利率——在销售额、产品组合和销售费用方面——虽然采购价和销售价都是由公司为它们制定的。分权制实行得最弱的单位是制造工厂。它从零部件工厂按照真正的市场价采购玻璃和零部件。但是,它按操纵价格向销售单位出售成批灯泡。即使如此,仍然能够对制造单位提出它自己的创新和生产率的目标。它能够直接根据市场的情况制定目标——例如,在产品的数量和质量方面。它能够有盈利率的目标。虽然这个目标在一个竞争的市场中不是对业绩的一种完全有效的考核。但是,它至少能够对不同的制造工厂的业绩提供一个十分客观的比较。

灯泡分厂有一位制造经理和一位营销经理。但是他们的工作不是监督单位经理,而是为他们服务。单位经理是由分厂的最

高领导人——总经理任命的，也只能向他汇报，由他调动。

因此，职能性工作的组织应该使管理人员拥有最大限度的责任和权力。并且，应该尽可能使职能性的工作产生出近乎完整的或者完整的产品或服务。否则，职能经理将不会有业绩的目标和成果的衡量标准。这些目标和标准是根据企业的目标而产生的，并且真正注重于企业的成就。他们将不得不根据“专业人员管理”或“良好的专业工程设计”来确定他们的目标。他们将不得不根据技术技能而不是根据对企业的成功所作贡献来衡量他们的成果。他们不会说：“去年我们成功地使公司雇员的生产率提高了5%”，而是说：“我们成功地向第一线的管理人员推出了18个新的人事计划。”

分权制是组织职能部门活动的最好的方式。但是，如果生产体系含有任何自动化的因素，分权制就成为绝对必要的一种组织方式了。因为任何公司采用自动材料处理或自动反馈控制方式——自动化的两种主要因素——的生产组织都必须在非常低的管理层次上以高度的综合性设立一系列的信息和决策中心。

位于克利夫兰的福特汽车公司的发动机厂清楚地表明了这一点。这是一家生产统一产品而不是统一部件的“老式”的大规模生产的工厂。但是最近改建成材料处理和材料流转全自动的工厂。这一相当小的技术的变化要求工厂的组织从传统的职能性的“指挥链”彻底地转变为某种也许可以称之为“特别工作队模式”的组织形式——许多小的、但跨越职能部门的信息和决策中心依序排列于“指挥链”上。

在任何采用现代技术，以大规模生产方式装配各种产品的公司中，或在采用流程式生产方式的公司中，非生产组织也必须建立相似的信息和决策中心。一项产品的推出不再是一项从工

程部门设计开始,随后制造部门加工成型,尔后销售部门着手产品推销的工作。那是一种集体的努力。在这中间,销售人员、生产人员和工程师从一开始就一起工作——又是一个“特别工作队”的概念。这就要求不是以职能集权制的部门组织工作,而是必须以分权制的——虽然仍然是职能性的——单位组织工作。这些单位掌握一切可能获得的信息,制订一切能够制订的决策,管辖最广泛的能够管辖的范围。

实行分权制的职能单位在大范围和小规模之间必须寻求的一种折衷方案,在很大程度上应该在实践中由所需的管理层次的数量所决定。理想的是每一个职能经理应该自己向联合单位或产品单位的总经理汇报。在他们之间应该顶多只有一个层次——不应有更多的层次。

这样做的理由是,在一个管理良好的企业里,每个管理人员将有责任参与制定他的顶头上司所负责的单位的目标。他将直接从比他高一级的单位的目标中产生他所管辖的单位的目標。这样,一位向联合单位的经理汇报工作的职能经理自己将积极参加制订企业的目标,因而也会将他自己单位的职能目标注重于企业的目标,低一级的管理人员也会积极地参与制定直接反映企业真正目的的目标的工作。但是,再低一级的管理人员——如果职能经理与联合单位或产品单位的经理之间存在着两个层次——这个经理所要实现的所有的目标都是职能性的目标。这些目标与它们所必须帮助实现的企业目标之间的关系,不可能比将抒情诗逐词翻译成散文而与原文所保持的关系更为密切。根据我的经验,当我们从两层的职能单位进入到三层职能单位时,我们将发现职能经理的表现,他们对企业所作的贡献,以及他们对企业的要求的认识都将出现极大的退步。

我理解,在制造工厂中,将职能管理人员限于两个层次是不可能的;有太多的人需要管理。然而,在所有其他职能活动中,这条规则必须予以遵循。自动化许诺使“平行”的组织机构在制造工厂中成为可能也许是它的一种主要的吸引力。这意味着自动化将促进分权制而不是损害分权制。

无论何时,当一个组织需要有两个层次以上的职能经理时,这个企业对职能制来讲就是太大或太复杂了。那么,就必须引进联合分权制的原则,如这样做是完全可行的话。因为到那时职能制已经不能充分满足企业机构的要求,即使实行最彻底的职能分权制也无济于事。

如果联合单位应该“横向地”联系在一起,职能单位就应该“纵向地”联系在一起。因为就职能单位本身而言,没有一个职能单位能单独生产什么东西,它们都必须一起工作。职能单位最佳的安排与屋顶上的瓦片的排列相同;瓦片的边缘相互重叠,确保每一个必要的活动都已被覆盖,并明确地留出需要合作的区域,因为虽然在实行联合分权制的单位中,将要做的工作是能够具体地予以阐明的,多半可以精确地予以阐述。在实行职能制的单位中,目标不是很“硬”——或者说它们对企业最终结果的影响不是十分密切。很难准确地说:这是这个单位所必须做的。因此,应该留有余地以适应各个管理人员的个性和他的能力。需要让一个比较强的人所管理的单位能拓展它的作用,让一个比较弱的人所管理的单位能压缩它的作用。换言之,在实行职能制的单位之间,需要有一种似屋顶瓦片安排的灵活性。

分权制下的共同的公民意识

分权制,无论是联合分权制或是职能分权制,需要在整个企

业中有一种共同的公民意识。这是通过多样性达到的统一性。最有自治权的产品单位仍然不是一个独立的单位。相反，它的自主权是取得整个公司的更好业绩的一种手段。它的管理人员更加应该将他们自己看作是一个更大团体的成员，是整个企业的成员。应为他们赋予广泛的地方自主权。

实际上，分权制并没有给形成共同的公民意识造成困难。这种难题多半以一种更糟糕的形式在一个职能制的组织中存在着。在那里，狭隘的忠诚——对设计部门或制造部门的忠诚——易于蜕变为小集团和派系间的争吵，并且会发展成与企业的需要和要求的直接的冲突。在联合分权制下，折衷狭隘的忠诚与企业业绩的要求是一致的。一个人很有可能会成为一个“更好的通用公司的人”，因为他坚定地效力于他的公司。

管理层可以运用三种手段培育共同的公民意识和抑制离心力，无论这种离心力是因职能性的排外而产生的或是因产品单位的狭隘的偏见而产生的。

第一种手段在于企业最高管理层为其自己保留的决策权。例如，在通用电气公司，只有总裁才能作出放弃一项业务或进行一项新业务的决定。在通用汽车公司，公司总部的最高管理层制定了一种价格幅度，每个汽车分厂的产品价格都必须框在这个幅度内。这样，最高管理层控制了公司主要单位之间的竞争。在西尔斯公司，芝加哥总部决定哪种商品——耐用品、电器商品、时髦商品，等等——是每家商场必须销售的商品。

换句话说，必须有一种“普遍福利条款”保留最高管理层的决策权。这些决策对企业整体和长远的利益都有影响。并且，允许最高管理层为了共同的利益压倒各地方的野心和傲气。

第二，应该跨部门跨单位有计划有安排地提拔管理人员。据说，只有到了只存在一种晋升的阶梯和所有的部队只有一种职

业时,美国才会有统一的防御力量。在这之前,一种部队往往考虑它自己的需要和利益,将其他部队看作是对手而不是伙伴。在工商企业中也同样如此。

如果一个人知道某个单位——让我们假设通用汽车公司的AC火花塞分厂——是他的谋生之处,他将会成为一个“AC火花塞分厂人”而不是一个通用汽车公司人。如果一个人知道他的晋升完全取决于管理会计部门的权威人士,他将会强调“会计专业”而不是对公司的贡献,他就会对会计部门的发展投下比对公司的发展更大的赌注。如果仅仅知道公司的一角,这两个人就会变得目光偏狭。

没有太多的必要将非常一般的人员穿梭般地来回调动。但是,一旦他显示非同一般的良好表现,他就应被视为提拔的候选人,将他调出他原来的单位。在通用汽车公司,这种做法一直在采用。大多数的部门高层管理人员——制造经理、销售经理、总工程师等等——在他们的管理生涯中,都在其他部门服务过——虽然通常在相同的职位上。没有在别的部门担任过高级管理工作的部门总经理是罕见的。

第三,共同公民意识要求遵守共同的原则,即共同的目标和信念。但是,工作实践不应该比具体任务所要求的有更多的统一性。

例如,在许多实行联合分权制的大公司中有着这样一条原则:即公司应当从其管理群体的才华和能力中获得最大的益处。还有一条原则:即每个管理人员应该得到他的业绩为他赢得的最大限度的晋升机会。实行这些原则需要有实践的统一性。必须有某种方法将管理人员的名单,他们的档案集中在一起。必须要求制定晋升决策的经理们考虑公司中所有有条件的人员,而不是仅仅考虑他们单位中的人员。但是,除此之外则由经理决定

他怎样评价他的人员,他采用什么步骤,以及他推荐谁作为提拔的人选。

另举一例。一位实力雄厚、富有成就的机床生产商 15 年前实行了一条原则:只接受具有最高工艺标准要求的业务。但是,这条原则的应用则留给了部门经理去操作。部门经理在实际操作中的差别相当大。一个部门故意限定其只以优惠价供应非常特殊的设备。这样,就把对高标准的工程技术的限制转换成一种促销的资本。另一个部门在一个竞争的领域已站住脚,但它有计划有步骤地从事对顾客的引导工作。它引导顾客要有高标准的工艺要求。它的标语是:“更好的工程技术,费用并不更多。”第三个部门认为新的原则对它低价的小型工具的业务是一个严重的不利条件。但是,这是一个可以通过更好的制造和销售方法而克服的不利条件。如这个部门的经理所说的:“我们开始是有工程技术成本高的不利条件,我们的客户不是花钱买更好的工程技术,他们根据价格购买东西。因此,我们必须能以低于竞争对手的价格销售货物,获得我们工程技术成本所需要的销售量。”

换句话说,目的和信念的统一性通过实践的多样性得到了加强。这种目的和信念的统一性使得一个团体具有共同的公民意识。只有在经营业绩直接影响企业的其他单位的地方,实践才应该统一。但是原则应该是共同的、清楚阐明的并且是严格遵循的。

组织不健全的症状

任何一个有管理经验的人看到一个健康的组织时(这种组

织十分罕见),他就知道这是一个健康的组织。然而,像医生一样,当医生见到一个健康的人,他就知道这是一个健康的人,但是,他只能从反面解释“健康”,即无疾病,无畸型,无病理性衰变。

同样,很难描述一个健康的组织。但是,组织不健全的症状是能够予以识别的。无论何时,只要出现这些症状,就有必要对组织机构进行彻底的检查。无论何时,只要出现这些症状,就说明正确的组织机构原则没有得到遵循。

组织不健全的一个明显的症状是管理层次的增加——目标订得不恰当或不明确,未能将差的经营人员调离,过度的集中,或缺乏适当的活动分析。组织不健全还表现在因协调不好而产生的“间接费用”的增加——用于合作者、审计员,或“助理”的费用,这些人没有明确的工作职责,但是却被认为是帮助他们的上司做他的工作所必需的。同样,组织不健全还表现在需要采取特殊的措施来协调活动,建立管理人员之间的交流,从事协调工作的委员会,无休止的会议,专职的联络员等等。

同样明显的是一种“走门路”的倾向。“走门路”的人不直接去找拥有所需的信息或想法的人,也不向其告知正在发生什么事情。在职能制的体制下,这种现象的后果特别严重。因为它极大地助长了职能性组织的倾向,使人们更多地想到他们的职能,较少地想到企业。它往往会分裂人们——职能性组织,即便是分权式职能组织,也是会起到严重分裂作用的组织。“走门路”不仅仅是组织不健全的一种症状,它也是一种根源。

最后,不管是什么样的组织模式和机构,管理层必须密切注意一种严重的极其有害的结构性的失衡:管理人员年龄结构的不平衡。

最近,我们听到很多有关管理层中老年人占多数的危险的

说法。但是，管理层中年轻人占多数至少也是危险的。因为管理层年龄偏大是会很快自行消除的；如果企业能生存到那个时候，就能防止这个问题重演。然而，管理层中年轻人占多数则意味着在未来的几年内年轻人没有晋升的机会。所有好的职位都被还有 20 多年工作年限的人占满了。优秀的人才将不会加入这样的公司，公司内的优秀人才也将会离开。如果他们留了下来，他们不久就不再是一些优秀的人士，因为他们变得心灰意懒，随波逐流。20 年后，今日的年轻人占多数的管理层将会成为一个老年人占多数的管理层——看不到有接替的人。事实上，今日每个为老年管理层所困扰的企业都是这么产生的。因为 20 年前，在大萧条的冲击下，这个企业引进了一个年轻的管理层。

确保有一个平衡的年龄结构应该是管理人才计划主要应该考虑的问题。必须有足够多的老年人以保证年轻人有晋升的机会；有足够多的年轻人以保证企业的继续生存；有足够多的老年人以提供经验；有足够多的年轻人以提供推动力。管理层的年龄结构就像人体的新陈代谢，除非它是平衡的，否则，所有的生理发展过程都呈现着一种病态。

良好的组织机构其本身并不创造良好的业绩——就像一部好的宪法并不保证产生伟大的总统，好的法律并不保证有一个道德的社会一样。但是，糟糕的组织机构会使企业与良好的业绩无缘，无论管理人员是多么出色。

因而，改进组织机构——通过最大限度地实行联合分权制和通过将分权制的原则应用于根据职能组织的活动中——将必然提高业绩。它将有可能使迄今尚被埋没的优秀人才有效地作出出色的成绩。它将通过提高他们的视野和对他们的要求，使一些比较好的经营人员脱颖而出。它将辨别出差的经营人员，并使好的经营人员能够取代他们。

一个好的组织机构不是一种灵丹妙药。它不像许多组织理论家可能想像的那样,是对管理人员的管理唯一重要的事。解剖学毕竟不能代表整个生物学。但是,正确的组织机构是一种必要的基础,缺乏这种基础,所有其他管理领域的最好的业绩都将是徒劳无益的、令人失望的。

18

大企业、小企业、 成长中的企业

世外桃源般的小企业的神话——多大的规模才是大规模？——雇员的人数不是衡量的标准——赫德森公司和克莱斯勒公司——其他的因素：产业地位，资本总额的要求，决策的时间周期，技术，地理——一家与管理机构的需要相等的大公司——企业规模的四个层次——多大的规模才是太大的规模？——无法管理的企业——小企业的问题——缺乏管理的规模和远见——家庭企业——小企业能干什么？——大企业的问题——总裁和总裁的工作——在内部发展的危险……参谋和他们的王国——如何组织服务工作——改变基本的态度——成长，成功的问题

认为小企业中**没有精神和道德的问题，没有组织机构或交流的问题**，这种看法几乎成了美国人的一个信条。不幸的是这种信念纯粹是一个神话，是托马斯·杰斐逊怀旧虚构出来的东西。这种怀旧感深深地烙在我们民族的感情中。在一个由专横跋扈独断专行的独裁者管理的小企业中，人们常常可以找到无企业精神的最糟糕的例子。我不知道还有比这种典型的小企业的交流更差的了。在这种小企业中，只有企业老板才知道下一步要干什么。企业中存在着最严重的混乱。每个人有四项工作，可是对别人在干些什么却不太清楚。事实上，在30年代，如果福特汽车公司是差的精神、差的组织、差的交流的典型的话，那是因为老福特试图采用的管理公司的方法正是典型的小公司所采用的管理方法。仅仅只是他的公司的规模才使得那些在小公司中可能当作司空见惯、完全可以过得去的事显得非同寻常。

那种认为小企业为管理人员培养提供了大量的机会的说法并不正确，至于自动地培养管理人员就更谈不上。大企业在这方面有着明显的优势。大企业比小企业更能够做好对管理人员的系统的培养工作。它能够有条件把有发展前途的人留在企业内，即使眼下并不使用他们。尤其是它能够比小企业提供远为多得多的机会，特别是对新手更是如此。因为大企业有着一些可供选择的机会，这使得新手能找到他最合适的位置。从他最合适的工作或位置开始他的职业生涯，对新手来说，这是难得的运气。人们经常说，这么多年轻的大学毕业生在大企业中寻找工作，这可能会影响到他们工作的安全感。这种说法的确表达了一种对现实和对他们自己的最大的利益的客观的评价。

其实，规模并不改变企业的性质，也不改变管理企业的原则。它并不影响对管理人员的管理的基本问题。它决不影响对工作和工人的管理。

但是,规模会极大地影响到管理的结构,不同的规模要求管理机构的不同的行为和态度。比规模更有影响的是规模的变化,即成长。

多大的规模才是大规模?

多大的规模才是大规模是一个在经济和企业文献中长期未解决的问题。最普遍使用的衡量尺度是雇员的人数。当一个企业从 30 名员工发展到 300 名员工时,这家企业的确在结构和行为方面经历了一种变化。当一家企业从 3000 名员工发展到 3 万名员工时,通常发生另一种质的变化。但是,虽然雇员人数与规模有关,雇员人数本身并不是决定性的因素。

有些企业虽只有少量的雇员,却有着一家特大型公司所具有的所有的特点。

试以一家大的管理咨询公司为例。“大”此处的含义是大约 200 名雇员。(这个数目在一家保险公司内可能是一个微小的数目,在汽车工业中将是一个难以置信的小数目。)然而,这家公司有着一家大公司所有的“感觉”,需要具有管理大公司的组织机构、态度和行为。当然,其理由是管理咨询公司里的每个人(仅秘书、送信员和档案管理员除外)都是高层管理人员,或者至少是中上层管理人员。一家管理咨询公司,像一支罗马尼亚军队,只有将军和上校。一个有 200 人的高级管理人员群体的确是一个大企业。

相反,一些有着一支很大员工队伍的公司,除了人数众多以外可能在所有其他方面,尤其是在管理机构和行为方面,完全是一个相当小的企业。

我所知道的最好的例子是一家为都市大片地区供水的自来水公司。这家公司有 7500 名雇员。但是,如公司总裁所说的,“我们并不比一家玩具商店需要更多的管理人员”。作为一家特许的垄断企业,它没有竞争,自来水被逐渐淘汰的危险微乎其微。建造水库、过虑站、泵站需要运用大量的专业技术。但是,这一切均由合同商提供。所有公司所必须做的工程项目都可由总裁本人和两名工程制图员完成。抄表和记账的成本控制是重要的。但是,这里也不存在企业决策,只有严谨的操作程序起作用。仅有的需要称得上管理的领域是与州公用事业委员会、市议会和公众的关系。但是,如公司总裁所指出的:无论公司有 75 名雇员或 7500 名雇员,这些方面是一样的。

另外一个例子是赫德森汽车公司。这家公司直到最近与纳什—凯尔文纳特公司合并之前一直是一家成功经营的中等规模的公司。它的员工远超过 2 万名。但是,在汽车市场上,它只是一家不起眼的生产商,提供整个汽车销售量的不到 3% 的产品。在一个必须有全国销售和服务网的行业中,这家公司实在太小了,不能生存。最后,它不得不与另一家公司合并。的确确实是因为它太小。

然而,在 30 年代,这家公司却相当兴旺,因为它懂得小公司的含义是什么。例如,它懂得一家利润极薄的生产商如果削价的话,除了破产外没有别的出路。但是,这家公司通过给它的汽车上贴上较高价格的标签,使得它能为它的旧车提供较高的贴换价,精明地在市场上进行竞争。以这种方法,公司向顾客提供“中等标价”的汽车,顾客只是以购买低价车所必须支付的、等同于新车和旧车的差价支付这部汽车的费用。(这是弱小企业正确价格政策的经典样板。)赫德森公司的整个组织——销售领域除

外——是一个小企业的组织。一位最高领导人制定所有的经营决策。另外有些少量的职能经理。

最令人感兴趣的例子是另一家汽车公司：克莱斯勒公司。到第二次世界大战时，克莱斯勒公司已经成为世界第二大汽车生产商。它的员工大大超过 10 万名。它的年销售额远远高于 10 亿美元。然而，在 30 年代，克莱斯勒公司（明显是故意地）以一家中等规模的企业进行组织和经营。它是通过排除所有复杂的事项才这样做的。克莱斯勒公司只制造发动机。汽车中所有其他的部件——车架和车身，零部件和仪器——都从公司外采购。生产是一种单纯的装配工作。虽然需要大量的专业技术，装配无需什么经营决策。由于不需要高大的厂房，也不需要复杂的机器，装配工厂的资本投资是很低的。没有多少人认识到汽车装配是由手工进行的，使用的最复杂的工具便是扳手。装配工厂管理好坏的差异是简单而显而易见的：装配线上下来 15 辆或 17 辆汽车的差异。其他所需要的一切克莱斯勒公司都努力以合同的方式包出去做。例如，它与工会的谈判由纽约律师事务所的一位合伙人处理。营销和设计作为经营方针和管理决策的领域而保留下来。除此之外，克莱斯勒公司大体上只需要一流的装配技术员。因此，在一两名关系密切的助手的帮助下，沃尔特·P·克莱斯勒本人一个人承担了大部分的实际管理工作。管理层是个小而精干的很容易组织的、然而却是和谐的群体。

当然，这样做是否正确是可以商榷的。战后的发展已经迫使公司对它的方针作根本的转变，迫使公司转变成一个相当综合的企业。克莱斯勒公司能否创造出它所需要的管理模式，能否解决它的新的组织结构所需要的管理组织、行为和业绩的问题，只有在今后几年才见分晓。

公司早年试图以一家中等规模的公司进行运作的企图可能正是为什么克莱斯勒公司在最近这几年失去市场基础的原因。但是,至少沃尔特·P·克莱斯勒活着的时候,这家庞大的企业是被当作一家中等规模的企业而管理的,并且他成功地做到了这一点。公司稳步发展,持续地取得所有汽车公司中的最高的投资回报。

有时,甚至区域分布也是决定性的因素。我知道一家公司在世界五个地方拥有五家小工厂——员工的总数刚刚超过1000人。然而,由于所有五个工厂的生产和销售是紧密结合的,公司管理层所遇到的是一家雇用一两万人的企业所面临的大部分问题。

但是,在管理机构方面,在各种管理机构所需要的行为方面,在管理层必须通过计划和思考而不是通过“操作”进行管理的程度方面,所有这些因素都是决定性的因素。因而管理机构,尤其是最高管理层的机构,是唯一可靠的公司规模的标准。公司之大就像它所需要的管理机构之所大。

企业规模的四个层次

如果我们用管理机构这条标准来衡量,我们将会发现不仅有“小”企业和“大”企业。至少有四种,有时有五种,不同层次的企业规模——每一种层次都有着它鲜明的特点和问题。

首先是小企业。小企业通过在企业最高领导人和工人之间需要一个管理层而区别于单人业主企业。如果两个人以合伙的方式经营一家企业,例如,一个人主要关注销售,另一个人主要关注生产,这家企业仍将是一家单人业主企业。如果车间里设几个领班,他们只起班组长或熟练工人的作用,这家企业仍将是一

家单人业主企业。但是,比方说,如果需要一名车间主任、一名财务主任和一名销售经理,这个企业就是一个小企业。

在小企业中,总经理工作的执行部分和制定目标部分都不是专职的。小企业中的主要负责人甚至可以把管理整个企业和管理一种职能,如销售或制造结合在一起。尽管如此,这家企业已经有设立管理组织的需要。

企业规模的第二个层次可能是最普遍的、也是最困难的一个层次。未能解决好这一层次的管理组织问题是产生麻烦的一个最普遍最严重的原因。但是,这个层次没有其自己的名称,甚至通常并未被承认是一个专门的层次。为了取得一个较好的名称,我将它称之为相当规模的企业。

相当规模的企业在两个方面与小企业不同。首先,企业最高层的经营工作已经成为一种专职工作。整个企业的目标再也不能仅由从事企业最高层经营工作的人制订。制订目标可能仍然作为一项兼职工作。例如财务主任,除从事他的财务工作外可能还要处理目标制订的工作。但是,在相当规模的企业中,通常最好将制订目标的工作按一项单独的职能加以组织,例如,通过职能经理定期开会,像一个计划委员会,而加以承担。

因而,相当规模的企业必须有一个总裁班子。它有着职能经理与最高管理层的关系的问题,虽然这个问题仍然是小问题。正是在这个阶段,必须决定应用哪条组织机构的原则。小企业通常根据职能组织的;满足职能经理直接向真正的企业的经理汇报的要求不存在什么困难。在相当规模的企业中,联合分权制的原则或联合分权制的组织两者都可行,都有有利之处。

最后,在相当规模的企业中,我们第一次碰到了如何组织技术专家的问题。“参谋服务”总的说来仍然未被人们所知晓(也许除了人事部门外)。但是,许多领域需要技术专家。因此,他们与

职能管理人员和最高管理层群体的关系,以及他们与企业目标的关系都必须予以全面的考虑。

第三个层次是大企业。它的特点是无论哪一项总裁工作都必须在小组的基础上进行组织。无论是企业最高层经营工作或是制订总体目标的工作,都是一个人难以胜任的,都必须予以分解,有时一项工作成为一个人的专职工作和其他好几个人的兼职工作。

例如,可能有一位总裁,他是专职的主要行政领导。但是负责制造的副总裁和负责销售的副总裁,可能除了完成他们职能范围内的职责以外,还要花费相当一部分时间从事最高行政管理的工作。同样,可以设立一位专职考虑总体目标的执行副总裁,或者(如相当普遍的那样)董事长——从现职行政岗位半退休——实际上可以将全部时间放在制订目标上。与此同时,公司的财务主任,总工程师,人事副总裁都可能将他们的大部分时间用于制订公司的目标上。

在大企业中,管理组织的联合分权制的原则总是一条比较好的原则。在大多数的大企业中,这是唯一的一条使人满意的原则。这条原则提出了一个最高管理层与实行联合分权制企业的自治的经理的关系的问题。

企业规模的最后一个层次是特大型企业。特大型企业首先以这样一个事实为特征:总裁工作中执行和制订总体目标的那部分工作必须以小组的基础进行组织。每项工作都需要好几个人的专职的服务。其次,特大型企业只能根据管理机构的联合分权制的原则进行组织。这个企业太大,太复杂,难以用任何其他方式进行组织。最后,总裁工作的组织和它与操作管理人员的关系往往会成为主要的问题。这些问题是需要高层管理人员倾注精力和注意力首先要解决的问题。正是在特大型企业中,系统地

组织总裁工作既是最困难的,也是最需要的。

多大的规模才是太大的规模?

可能还存在着另一个层次:无法管理的大企业,一个特大的大企业能够发展到多大?什么是可管理的企业组织的上限?是否存在这种限制?

没有理由认为规模的本身会有悖于公众利益。规模没有必要导致垄断,没有必要剥夺社会的或经济的流动性。(当然,在我们的经济生活中,最快的周转率出现在最小的企业和成百家最大的公司中。)大企业,与民间传说相反,并不抑制新的企业或小企业的发展。进入一个行业(除非垄断性的做法是被法律所允许的)取决于技术的和市场的因素,以及取决于所需要的资本,而不是取决于该行业内的战略态势。特大企业往往会帮助许多充当供货商和分销商的小型独立的企业。同样,规模的本身没有必要影响劳资关系或社会的稳定。

但是,规模的本身可能会使得一个企业无法管理。当一个产品单位的总经理再也不能直接与公司的总裁班子共同工作,而必须通过渠道与企业最高管理层接触时,这家企业已经是不可管理了。当除了需要几名副总裁之外,还需要有一个集团副总裁的层次时,那么,这家企业已接近不可管理了。同样,当制订目标的官员再也不能作为总裁班子的一部分直接工作,而需要一名执行副总裁或他们自己的集团副总裁来对他们进行协调和将他们的想法与总裁班子进行交流时,这家企业已发展得太大,无法管理了。

当一家特大型企业需要如此多的管理层次,以致一个真正有能力的人无法正常地从低层升到高层,反而在每个层次上花

费大量的时间接受对他的表现的全面的考查时,这家企业也变得规模太大了。这样的一家企业不仅必须借助于暖房的方法,促进管理人员的成长,并且必将不可避免地蒙受管理人员缺乏症。因为它使自己丧失了对它自己最宝贵的资源的充分利用。它否定了我们社会的一项基本的前提。

在实践中这意味着,任何一个企业,在普通员工和最高管理层之间若需有六个或七个以上的管理层次,这家企业便是太大了。数字“七”恰巧也是军队中的军衔等级的数目。(因为中校和上校,以及中尉和少尉是不同的工资等级而不是有职能区别的层次。)军队的例子表明七个层次几乎是太多了——因为只有在战时扩军的条件下,最出色的军官才能达到最高军衔。

最后一点,当一家企业扩展开去,形成许多不同的业务时,这家企业便无法管理了。业务的数量如此之多,使得它再也不能为它的管理人员建立一种共同的公民意识,再也不能作为一个实体而进行管理,再也不能具有共同的总体目标。

在一个由一种普通技术,如化学或电子工程产生出来的企业中,这种危险特别的大。随着技术的发展,它创造出越来越多样化的产品。这些产品有着不同的市场,不同的创新目标——甚至最终有着不同的技术,这会使最高管理层无法知道或弄清楚各种不同的企业有什么要求。甚至连这些业务是怎么回事都不知道。事情也可能达到这样的地步:符合一个企业(或企业集团)的目标和原则,却会对公司的另一个企业造成危害。

大石油公司似乎已意识到这个问题。石油企业是非常复杂、严密结合成一体的企业。但是,这类企业只生产少数几种主要产品——这些产品在生产和营销方面互相密切相联。因此,即使是一个巨大的、在全球范围经营的

石油公司仍属可管理的。但是，当石油化工工业迅速发展时，大石油公司会将它们新的化工企业组成独立的公司，公司对这些公司保持财务的所有权，但是将化工企业的管理工作转移到新的公司。这种有意识地与它们的老传统决裂的做法便是它们解决无法管理问题的方法。

新技术可能会使得这种过于多样性的危险成为能否管理的最严重的问题。因为自动化并不需要企业有较大规模——在许多行业中它完全可能使更小的企业实行自动化。但是，它需要将每道工序作为一个独立的、完整的工序进行构思和管理。应用于一个工序的管理方针和决策可能不适用于其他的工序。应用于一种职能或一个领域而不是应用于整个生产过程的管理方针和决策可能完全不能适用。这不仅使得联合分权制的组织不可或缺，它也可能为任何一个最高管理层能够管理的产品单位的多样性确定有限的范围。我认为石油公司不选择将它们的化工企业组合在公司内，而选择将它们分离出去的做法不是偶然的，毕竟石油公司在自动化一词被发明出来之前很久已经采用自动化了。在即将进入新技术时代的这些行业中的大公司也许可以认真地考虑一下石油行业的例子。

一家企业可以做许多事，以对付造成企业不可管理的力量。适当地组织管理工作和企业机构对防止规模失控大有裨益。例如，应用联合分权制以及适当组织总裁班子应该能够治愈最高管理层的臃肿病。我没有听说过有什么例子可以说明过多的管理层次是确有必要的。

但是，在大多数特大型企业中，不存在迫使一家公司改变组织的公共政策或公共利益的要求。因此，特大型企业的高层管理人员应该经常扪心自问：我们离失控还差多远？如果答案是差得

不远,或非常接近,他们对股东、管理人员和社会公众便负有一种责任,必须寻找一种分解公司的方法,把企业化大为小。

小企业的问题

企业规模的各个层次不仅要求有独特的管理结构,而且有着其自己的问题和其典型的弱点。

小企业和相当规模的企业的主要问题是这些企业太小,无力支撑它们所需要的管理人员。在小企业和相当规模的企业中,高层管理人员的职位可能需要比大企业或特大企业中相应的职位具备更多的职能,它们完全可能需要有更多的才能。小企业和相当规模的企业的高层管理人员不可能像在较大企业中的高层管理人员那样,得到大量的受过高等训练的技术人员和专业人士的帮助。尤其是相当规模的企业常常是因为太小而不能对它的管理人员提供足够的吸引力。在经济上,它也许未必能向一流的人才支付他们在大企业中甚至在较低级别的职位上所能得到的报酬。它难以以足够的数量和质量培养未来的管理人员。特别是它通常无法提供大企业所提供的管理职位的诱人的前景和机会。相当规模的企业长期存在的问题是对管理层的要求和管理层的能力之间的差别。只要这个企业仍然停留在相当规模的层次上,这个差距十有八九是无法弥补的。

小企业或相当规模的企业的一个典型的问题产生于这样的一个事实:这些企业常常是家庭所有,因而高级管理职位多半保留给家庭成员。这样做无可非议,只要不导致出现错误的做法——将管理工作交给不能胜任工作的家庭成员。“我们必须支持表兄保罗,因而,也许该让他从事这项工作。”这种说法在家庭企业中时有所闻。这种说法是错误的。任命表兄保罗做的这项

工作他未必能做好。更糟的是那些碰巧不是这个家庭的成员，而才华出众、雄心勃勃能胜任工作的人则会变得灰心失望。他们或者离开公司奔走它方，或者“消极怠工”，不再尽力，只是拿多少报酬做多少工作。

最后一点，小企业和相当规模企业的最高管理层易于目光狭窄、闭关自守。其结果是他们在经济上和技术上处于一种知识和能力的退步，以及忽视社会力量的危险之中。这些社会力量归根结蒂决定着企业的成功，倘若不是决定企业的生存的话。它甚至可能意识不到它有管理组织的种种问题。更严重的是，当企业的生存需要仔细分析时，它可能完全看不到思考和计划的必要性。可能试图凭直觉、凭本能进行管理。

在许多相当规模的企业中，这些问题如此严重以致只有一种解决办法：通过与另一家小的或相当规模的企业合并，或通过兼并另一家这种规模的公司而扩大企业。即便这样做会危及家庭的控制，这种举措比维持一个太小的难以进行恰当管理的企业现状更为可取。

小企业和相当规模的企业能做什么呢？首先，它必须以极大的努力将一种外部的观点带入它的管理委员会内，以便拓宽管理委员会的视野。（这就是我为什么强调在小公司中需要有一个外部董事会的一条主要原因。）

其次，如果这个企业是家庭所有的，它应该采用一条硬性的规定，即任何一位家族成员都不得担任不是靠他自己本事争取到的职务。表兄保罗应予以支持是一回事，然而，让他当销售经理或财务主任则又是另一回事。作为一名接受施舍的对象或作为一名养老金领取者，表兄保罗耗费的只是他每年的养老津贴。作为销售经理，他完全有可能使公司丢掉自己的市场和它最需要的管理人员的服务。如果家族成员像非家族成员一样够格，也

许可以给予家族成员一些优先权。但是，他们决不应该比一个更够格的非家族管理成员有更多的任命和晋升的机会。

然而，最重要的规定是切实保证计划、思考和分析在行动决策的压力下不被忽视。小企业和相当规模的企业的最髙管理层应该每年至少留出一周时间用于召开计划和总结会议。这个会议不应该在办公室内开，管理部门的每个高级成员都应该参加这个会议。会议应该注重公司五年以后的目标，并由此制定所有关键领域的目标，它应该表彰在过去的一年中在这些领域所取得的成果，它必须为这个集体的各个成员确定每个领域的业绩的职责。

大企业的问题

大企业和特大企业的第一个问题是总裁工作的组织和范围的问题。总裁的工作是什么？这个工作应该如何组织？哪些决策应该由最高领导层制定？

解决这个问题的方法都已叙述过。这些方法是由几个部分所组成的：恰当的组织机构原则；恰当地组织总裁的工作，让其成为一个工作小组；恰当地利用董事会。此外，还需要对总裁工作的活动、决策和关系进行分析。

在我们了解大企业和特大企业总裁工作的问题的答案之前，有着极其大量的研究工作待最高管理层的人员花时间去做。因为，大企业的总裁是一项新的事物。总裁的工作是什么？他干什么，以及他应该干什么？所有这些是尚未彻底探讨的新问题。

大企业，尤其是特大企业的第二个问题是它的管理集团存在着向内发展、近亲繁殖、沾沾自喜、自我满足的倾向。

这是一条生物学的法则：一个生物体长得越大，它的质量和它的表面的比率就越大，生物体内的细胞向外界的暴露则越少。因此，随着生物体的生长，它们必须滋生出用以呼吸、排汗和分泌的专门器官。正是这条法则对生物体的体积的大小作了限制，确保树不会长到天上去，而工商企业家像任何其他生物体一样，受这条法则的支配。

在大企业和特大企业内，管理人员通常共同成长，他们互相了解。他们每天通过电话互相交流。他们在公司的会议上，在培训期间，在午餐时或乡村俱乐部里互相见面。他们有着确保共同利益的话题。

由此而造成管理人员抱成一团的倾向，就像陆军军官只知道其他陆军军官，海军军官只知道其他海军军官的倾向一样自然。而且，就像一名好的海军军官的妻子只认识其他海军军官的妻子一样，通用汽车公司、西尔斯-罗巴克公司或电话公司的管理人员的妻子很可能基本只认识通用汽车公司、西尔斯公司或电话公司其他管理人员的妻子。

大的或特别大的企业需要有管理人员团结精神，就像军事组织需要这种精神一样。它需要一种密切的伙伴关系，它需要为公司自身和公司所象征的东西而引以自豪。但是，这种团结精神务必不致演变为仅仅因为“我们一直是这样做的”，而将公司的传统作为一种神圣的、不可改变的东西，盲目予以接受。它决不能对无所建树或蔑视“外界人士”的现象视而不见，换言之，它决不能允许内部的腐败。

这是一个十分严重的问题。它需要不止一种而是好几种的补救方法。方法之一就是有能干的、刻苦工作的外界人士组成的真正独立的董事会。另一个方法是有计划、有步骤地尝试将管理人员调出企业。调至他们能与其他企业和其他界层的人士相接

触的地方。公司的管理人员自己也认为，他们从参加高级管理课程，如一些大学现在提供的那些课程的学习，所得到一个主要的好处是有机会遇见来自其他企业的人员，与他们交流信息和想法，懂得他们自己公司做事的方法不是唯一可行的方法，更不要说是最好的办法。虽然没有多少管理人员喜欢他们战时在政府部门供职的经历，但是许多人感到正是由于他们必须与非企业界人士共事，他们现在才成为更好的管理人员。

提供与外界的联系，接受外界的挑战和刺激的一种最简单最有效的方法是有计划有步骤地吸收少量的外界人士，甚至将他们安排到主要管理岗位上。像大动物一样，大企业和特大企业必须系统地培育排汗和分泌的专门器官。将新鲜空气直接送入庞然大物即大企业的中心的最佳最快的方法是将一位在不同环境中成长的管理人员置于一个高级管理岗位上。外来的管理人员最初往往不受人欢迎，因为他对传统习俗和新助手们的处世原则往往比较挑剔，其实这正是他的价值和重要性所在之处。

但是，比任何具体做法更重要的是基本的态度。大企业和特大企业今日往往指望他们的管理人员将公司建成他们天地的中心。但是，一个人如果如一句套话所说，“为他的企业而活”，那是太狭窄了。由于公司是他的生命，他孤注一掷地将自己与公司联系在一起；他总想抑制年轻人的发展以使他自己成为不可缺少的人物，遥遥无期地推迟可怕的退休的日子，为了企业的自身利益，管理层应该鼓励它的管理人员热心于外部的利益。它不应将这些利益局限于参加有利于公司公共关系的社区事务，或局限于参加有利于公司在行业中地位的同业工会和专业协会。在像英国军队这样一个原本毫无诗意的机构中，以一名次要的诗人为人们所知（如已故的陆军元帅韦弗尔勋爵）是一笔资产而不是一笔债务。以一名热心好学的昆虫学者（或研究罗马古币的学

者)而为人们所知是对一名天主教神父的明显的褒扬。现在也是大企业意识到一个“为企业而活”的人对他自己和对企业都是一种危险的时候了,因为他很有可能一直是一位“常年不变的童子军”。

参谋和他们的王国

大企业和特大企业面临另一个严重的问题:公司总部的服务性参谋人员将形成“参谋王国”的危险。

我对普遍地采用“直线”和“参谋”来描述企业中各种各样的活动感到疑虑。这些术语本身是从军队中产生出来的。它们可能在军事组织中有意义,然而,应用于企业,它们只能造成混乱。

任何企业存在着两种活动:开发职能(如营销和创新)和供应职能。有些供应职能提供有形货物,如采购和生产。有些提供思想,如工程技术。有些提供信息,如会计。但是,这些职能中没有一种是参谋职能。没有一种职能向另一种职能提供建议或为另一种职能而做事。

可能实际上并不需要有任何参谋职能。就我的理解而言,成为“参谋”即意味着拥着权力而无职责。这样做是颇具破坏性的。管理人员确实需要职能专家的帮助。但是,这些人主要是做他们自己的工作而不是建议管理人员如何做他的工作。他们对他们的工作负有全部的责任。他们应该始终是这个单位的成员,他们向这个单位的管理人员提供职能性的服务而不是成为这个单位中一部分特殊的职员。

在小企业或相当规模的企业中,参谋通常局限于一个领域:工人和工作的管理。即使在那里(我们将在第 21 章讨论),由参谋的概念而产生的混乱已造成了严重的危害。但是,在大企业和

特大企业中,参谋概念有着更严重的后果。它产生了好些个公司总部的参谋,如一些附属于公司总部的职能专家小组。他们须在一个特定领域内向业务经理们提供服务和建议。我们在大公司发现的典型的参谋有公司总部的营销参谋,公司总部制造参谋,公司总部的工程参谋,公司总部的人事参谋,公司总部的会计参谋,等等。

这些公司总部的参谋严重地影响着最高管理层的运作。关注每个关键领域的经营业绩应该是总裁班子中某个人的专门职责。在小企业中,所有八个关键领域可能完全都交付于一个人。他是公司的“智囊人物”。而在特大企业中,可能每个关键领域:市场地位、创新、生产率、原料供应、盈利能力、管理组织和人事、雇员的表现和态度,以及公共职责都必须有一个单独的专职的管理人员。

但是,如果这些人还应该管理参谋人员的话,他们就没有时间和精力做他们真正的工作:将企业作为一个整体来考虑,以及全面思考每项经营决策对有关领域的影响。他们对这些有关领域的结果负主要的责任。他们太多地忙于操作一个大的管理机器,太多地关注工具和技术的完善,太多地热衷于推行他们的特别“计划”。通用电气公司曾试图对此进行抵制。它要求每个副总裁只将他们的 80% 的时间用于管理他自己的参谋,以 20% 的时间用于他作为总裁班子的一名成员考虑公司整体的工作。但是,这个比例应该倒过来,以确保作一些前瞻性的思考。据我所知,在这一方面其他公司甚至做得还不如通用电气公司。在所有其他地方,这些人实际上将他们所有的时间用于服务王国,没有多少时间用于他们最高管理层的工作。我知道的确有这么一家非常大的公司,该公司主管生产的副总裁在公司总部除了亲自与每一位拟提拔为总工头的人面谈外,不做什么事情。而总工头

的人选是 56 位工厂经理中的任何一位经理都能推荐的。

对为业务经理工作的辅助参谋负责也意味着他的上司不大可能具备行使最高管理层职责的条件。他将是一个“专家”而不是一位“总经理”，挑选他是因为他的人事管理技术和市场研究的知识。但是，最高管理层的工作需要一个成功企业的经理的见识和经验。而专家，无论多么成功地建立参谋王国，将很少具有总经理的见识或已被实践证明的管理企业的业绩。

此外，公司总部的参谋严重地影响业务经理的工作。

在我知道的每一个大公司中，最大的组织机构问题在于这些辅助参谋和他们应该为之服务的管理人员之间的关系。在纸面上，这个概念是讲得通的，但在实践中，这个概念似乎并不行得通。辅助参谋不是在为经理服务，相反，他们往往变成他的主人。他们不是根据企业的需要和目标来制定他们的目标，相反，他们往往强调他们自己的专长，似乎他们的专长的本身就是目的。业务经理越来越感到他的提拔取决于辅助参谋以及他们向最高管理层打的有关他的报告。这位辅助经理的专家不是以他为之服务的经理的业绩来衡量他自己的成果，而是往往以经理允许这位辅助人员安排和实施的“一揽子”特殊计划的数目来评价经理的业绩。口口声声声明他们献身于分权制的理想，实际上，辅助参谋在许多大企业中是集权制的最强劲的势力。他们在全公司推行统一的方法、工具和技术。他们不讲：“正确的目标只有一个，但是达到正确的目标的方法有许多，”相反，他们注重工具和技术，往往说“不管目标是什么，只有一种正确的工具，一种正确的方法”。辅助参谋不是设法帮助管理人员把工作做得更好，相反，他们损害管理人员的权威和职责。

参谋和直线概念的辩护者承认这一指控。但是，他们对这一指控的辩解是由于缺乏具有从事参谋工作的素质的合适的参谋

人员。我们被告知，一旦培养出足够的谦逊的参谋人员，所有的问题都将迎刃而解。我总是怀疑职能是否是以素质为基础。我对公司优生学也没有任何兴趣。但是，这种理想的参谋人员的规范听起来尤其令人感到怀疑，这与对所有的腐败分子、幕后操纵者、阴谋家、抬轿子者、要权力但不想负责任的人中最危险、最不负责任的人所作的描述如出一辙。

如何组织服务工作

麻烦的根源是“参谋”和“直线”的概念。麻烦在于有人相信这种如参谋职能的东西。其实世上只有管理职能，或者是经营一家企业，管理企业生产的职能，或者是管理供应的职能。

首先，服务工作不隶属于最高管理层，它不隶属于公司总部。因为服务工作并不影响企业整体——它只与工具和技术打交道。由于服务工作是业务经理的一个帮手，应该将它组织得像业务经理的一种工具。

这意味着服务工作通常不应该掌握在专家手中。有一些例外，例如，与工会的谈判已成为高度集权的事，已变得十分复杂，需要花大代价由受过高等培训的专家来操作。管理层应该通过将工会的关系退回给基层管理人员处理的方法来努力扭转这种态势。但是，仍然需要由专家来处理全公司范围的劳资关系的活动。然而，这应该被视作为业务经理服务而不是为公司总部的参谋服务的一种合作的举措。也许还存在一些跨组织的服务活动。例如，招聘办公室可为工厂、为办公室、为工程部、为会计部、为营销部等部门挑选和招聘员工。也许公司内有 20 处地方需要运用现代化的方法管理办公室——然而，没有一个部门大到足以有理由聘用一名专职的人员来处理这个问题。这种情况或者

可以通过使招聘办公室成为雇用劳力最多的部门——例如，制造部门的一个附属机构，其他部门有偿使用它的服务的方法来解决。或者，这种情况可以通过设立办公室管理机构的方法来解决。这个机构是所有感兴趣的单位的合作组织，由它们提供资金，有所有感兴趣的单位任命的人轮流管理。

大公司仍然需要有一个公司总部。负责关键领域目标的总裁班子需要有他们自己的少量的高级别的参谋。但是，他们不应是公司总部的辅助参谋。参谋人数应该尽可能地少——寥寥数人就够了。他们的参谋人员人数越少，付给这些关键领域的高层管理人员的报酬越高的做法虽然未必可行，不过那也许是个不错的主意，因为它可能比现行的制度更为可取。在现行制度下，参谋的重要性和他所作的贡献往往是根据聚集在最高管理层周围的人员名单的多少来衡量的。

这个公司总部的小组应该最好由具有业务经验的经理所组成，而不是有专家经验的人所组成。它对业务经理不应该具有权威性的权力。它不应控制业务经理的升迁，因为任何人控制着一个人的晋升便控制着这个人。

这些小组的工作范围亦应严格地予以限制。通常它们不应该为业务经理制定方针、程序或计划。这项工作应该由专门从事这项工作的业务经理来做。这个公司总部小组可能的确包括这样一个人，他的工作是组织特别工作小组，以执行具体的制定政策任务。但是，他决不能自己去做这项工作。这些任务是人们在企业中发展的一个重要机会。由辅助专业人员预先将这些机会占据一空将剥夺企业最需要的培养管理人员的机会。由于业务经理们必须应用新的政策，使用新的工具，实施新的计划，因此，只有他们才能决定这些政策、工具、计划应该是什么。

这样的公司总部小组应该只具有三种特定的职责。它应该

有责任(也许是它的最重要的贡献)阐明管理人员能够从为他选定的各个领域的辅助专家那里期望得到什么。它也有责任在这些人被任命以后培养这些人。它还应该始终负有研究的责任。但是,他不应该具有管理职责。它不应该有一揽子的计划待抛售。它的成功决不应该根据它向业务经理反复灌输的计划的数目来衡量。换言之,它不应该是业务经理的辅助参谋班子,而是总裁的助手。

最大的问题:成长

企业规模的最大问题——小企业,相当规模的企业,大企业和特大企业都有这个问题——是这四种规模并未形成一个连续统一体。一个企业从相当规模的企业发展成为一个大企业并不是难以察觉的。这些阶段的每一个阶段都是有自己的特点的。就企业规模而言,我们不是在谈论古典物理学的渐变物质,而是在谈论量子现象。正是这一点才使得企业规模的大小不仅是一个数量问题,也是一个质量问题。

规模的最大的问题是成长的问题,是从一种规模转变为另一种规模的问题。而成长的问题多半是管理态度的问题,成功发展的要求主要是指管理部门是否具有急剧改变它的基本态度和行为的能力。

几年以前,一家大工厂仅在它开工生产四个月后就被烧成一片灰烬。安全专家仍在争论这场大火的教训。但是,这场大火的主要原因不是建筑上的不安全,而是管理层未能调整它的态度以适应大企业的现实。

这场火灾发生时这家企业的创始人仍在管理着这家企业。他在他父亲的小店后间里当机修工开始起家。起

初,他雇用了两三个人。25年以后,在大火发生时,他已雇用了9000名员工。但是,尽管到火灾发生时美国大部分机械行业的供货已由他来提供,他仍然像经营一家小店那样管理企业。

当公司最初开始制订建厂计划时,董事会的好几位董事极力主张建造四座或五座工厂而不是建造一座工厂。他们指出,将所有的生产置于一家工厂,万一发生事故、爆炸或火灾时,可能会造成麻烦。他们还指出,客户遍布全国,因此,单从运费考虑也应采用多家工厂的模式。这位总裁对这些建议置若罔闻。他的理由是他必须向他的供应商保证产品的质量,因而,他必须亲自对生产负责。真正的原因只是他感情上不能够放弃任何一部分责任。

火势迅速蔓延是由于全厂没有一堵挡火墙。这位总裁否决了建筑图纸中任何一堵这样的墙,以便他能从办公室后的阳台上俯瞰整座工厂。当大火发生时,工头试图与总裁取得联系。他出去了——在吃午饭。厂里没有其他管理人员,总裁也是他自己工厂的经理,是他自己部门的实际主管。结果,没有一个人协调灭火工作,甚至当工厂已明显无可挽救时,竟没有一个人试图搬走最重要的机器、档案和图纸。

不仅工厂化为灰烬,企业也毁掉了。因为除了总裁之外,没有一个人能与客户、供应商和机器制造商洽谈,或者能够在工厂重建时将生产任务转包出去。这家公司不得不停业清理。

然而,如一位董事所说的,对这家公司的股东来说,这样的结果比倘若他们一直等到那位老人去世要好,“因为,”如他所说,“我们至少还有保险公司的钱可以分;如

果我们一直等到那位老人过世，我们可能连这些都没有，而企业也无法继续下去了。”

当然，这是一个极端的例子。但是，这种情形本身是普遍存在的。在典型的情形和被烧掉的工厂的例子之间的唯一差别也许是这家工厂没有试图用一种精心矫饰的有名无实的管理组织来掩饰现实真相。但是，一家企业的创始人常常不愿意亦不能够接受这样的一个事实：他已经不再是经营小店面的那个小车间了。

企业成长的真正问题不是无知，而是缺乏一种明确的手段来确定公司已经处于什么阶段。其次是态度的问题：管理人员，尤其是高层管理人员，可能理智地知道什么是应该做的，但是，感情上可能无法使他们自己采取必要的步骤。相反，他们会墨守成规。尽管他们常常提出极好的行动方案。在他们的组织机构图上提倡“分权”做法，宣扬“新的哲学”——而在行动上则一如既往。

需要一种诊断的手段来测定公司所达到的成长的阶段。这种需要可由两个例子来说明。

新泽西地区不伦瑞克市的一家外科和医药用品公司——强生公司实施联合分权制已有时日。因此，它是大公司组织的样板。但是，只是通过一件事故才使该公司认识到其原来高度集权、一人负责的模式将不再行得通。据该公司的人所说，事情经过如下：他们的一种产品碰到了麻烦，总裁要他的秘书通知所有直接负责这类产品的人员到他的办公室来开会。有 27 个人出席会议。总裁当场断定，在组织管理的方法上存在着一些基本的错误，并开始寻找正确的组织结构。

在另一个例子中，当公司总裁发现，他自己无法回答

董事会上提出的有关 1000 万美元资本的项目的问题时，他意识到他必需分权。他告诉我：“我突然认识到我在工头的层次上忙于救火，而忽视了企业的基本问题。我知道我必须摆脱具体操作，挤出一些时间用于思考。”

有一些例外——有些公司已系统全面地考虑过这个问题。例如在 1945 年接管福特汽车公司时，小亨利·福特知道他必须在管理组织方面进行重大改革。但是，在大多数情况下，对公司的管理结构过于庞大的认识是偶然形成的，而这样做是不够的。

下面一个典型的事例说明改变基本的态度是多么的困难——即便懂得需要这样做。

一个特大公司的总裁因不断宣扬好的管理和强调让业务经理管理他们自己的企业而在美国产业界声誉鹊起。今天，这家公司由 14 个大的部门所组成。每个部门都是一个自治的联合分权制的单位。每个部门都有其自己的总经理。这些部门中最小的一个部门也有现任总裁在第一次世界大战后不久接管这家公司时的整个公司的三倍之大。然而，分权制在这家公司执行的方法是这位总裁在部门总经理办公室里度过他的所有的时间。如他自己所说，他把他所有的时间都用来帮助这些总经理。“我只是我的部门总经理的仆人。”

然而，这些总经理们则不这样认为。他们的看法是总裁企图管理他们的部门——至少在他与他们在一起的时候是如此。在总裁看来是帮助，而在他的业务经理们看来则是直接的干预，否定他们的权威，损害他们的职责。毫无疑问，总裁本人对经营的评价不是主要根据他们经营的结果，而是根据他们按照他认为合适的意见管理它们的部门的自愿性。

与此同时，最高管理层的工作无人问津。或者更确切

地说,最高管理层的工作是在没有任何明确的认识,没有职责,没有目标的情况下由一些副总裁们承担了。这些副总裁各人对发展他自己的专业比对将公司作为一个整体更感兴趣。

这个问题不是高层管理人员独有的问题。在一个成长中的公司中,经营管理人员和中层管理人员也必须作同样大的转变。但是,他们发现这样做很艰难。

我相信,在那些经历了重要发展阶段的公司中,很少有公司它的一些关键岗位还未被不适合大企业要求的人所占据。这些人是在公司还较小,他们的能力和他们的见识足以胜任这些工作时被安排到现在的岗位上的。随着公司的发展,工作也发展了。如同被地球压力所驱,工作直线上升,但是人的能力没有随着工作而成长。

有位簿记员,他成为一家大公司的总会计师。因为他下面的会计部门扩大了,把他推了上去。有一位车间主任,他发现他要负责 20 个车间,因为公司刚建立时,他是资深工头。这些人常常不懂得如何管理。而且,他们常常并不意识到这些事情现在对他们的要求。他们仍然表现得像他们的工作是保管现金分类账或管理四名生产工头一样。因此,他们抑制、阻挠、打击他们手下的人。由于管理层——带有一种值得赞赏的感情——不愿意因提拔他们周围的人而伤害这些老职工,他们成为剥夺整个公司管理才能的瓶颈。

成长总是要求最高管理层具有新的和不同的能力。它要求最高管理层认识到他自己的作用不再是了解工厂或地区销售办公室内发生什么。对最高管理层来讲,重要的是懂得规模的问题是不能够通过试图尽可能深入地与管理人员和雇员保持沟通来解决的——那样做既不需要,甚至也不是值得倡导的。

随着企业的扩大,最高管理层的工作需要有一种不同的时间尺度。企业越大,未来最高管理层的操作越超前。在目标制定和实际操作之间它需要有一种不同的比例;企业越大,最高管理层越多地关注目标的制定,越少地关注实现目标的步骤。它需要改变管理层内部的关系。沟通的重点发生转移;企业越大,最高管理层就越少地关注与下面的沟通。它必须着手建立自下而上,从低层的管理人员到高层管理人员本身的沟通的渠道。

企业成长要求管理人员懂得和应用原则,严格地把重点放在组织结构上。明确地制定目标以及恰如其分地确定所有层次的职责。态度、观点和能力所需作出的转变是不能通过良好的意愿,通过本能的直觉,通过慈爱的心肠或热烈的欢迎而避免的。大公司的最高领导叫得出他所有工头的姓名不是一件值得夸耀的事,而是一件值得惭愧的事。如果他去记忆他们的姓名,那么谁来从事最高管理层的工作?个人的接触代替不了业绩。

毫无疑问,习以为常的良好的心愿是不能解决成长的问题的。良好的心愿使得管理人员自己难以看到问题的存在。在一个取得巨大发展的公司中,每一个高层管理人员都认为他的同事没有变化,他们的举止仍然像他们在管理着一家他们赖以起家的修理铺一样。他认为成长的问题只存在于其他公司。而且,他常常认为其他人试图以良好的心愿处理这种情况是一种错误。但是,(就像每一个少女在她成长的某个阶段似乎相信唯独她才能转变一个酒鬼一样),这些人都相信唯独他们才能以旧的方式继续管理公司,因为“他知道如何与他的员工保持联系,他有着密切的人际关系,有着他的信息渠道”。这些语言所发出的绚丽光芒使得他无视这样的事实:他未能面对一个要求他转变态度和行为的问题。

我知道唯有一种方法能使管理层诊断企业成长的状态。这

就是分析实现目标所需的活动、分析所需的决策、分析管理工作之间的关系。这些分析可能会显示出强生公司在做出任何一件产品决策时必须先咨询 27 个人。这些分析将可能会显示出,在另一家我们所提到的公司,总裁应该将时间用于资本支出的基本决策上,而“救火”不应该是他份内的事。

这三种分析也是导致态度和行为变化的唯一手段。首先,它们区别人的工作的轻重缓急。决策分析将迫使这位似乎实行分权制的公司总裁意识到,他有太多的长远的根本问题要操心,不能将他所有的时间都花在部门总经理的办公室内,至少,它可能已迫使他在这两者中作出选择。关系分析可能已迫使他认识到“与员工保持接触”不再是他的工作。这两种分析也可能使得部门经理们让这位总裁知道他实际上正在从事他们的工作,至少他们可能找到某位愿意并能够将这一信息透露给总裁的董事。

对企业需要的结构种类的分析也向经营管理人员显示什么是他们应该正在做的。这些分析使人们明白他们应该制定什么决策。这些分析制止他们“将责任推给上面”的倾向。最后一点,这些分析导致确立明确的业绩标准,没有这些标准,不可能解决老职员不称职的问题。

成长(假如它不是仅仅增加脂肪)是成功的结果。一家公司的成长是因为它干得出色。它的产品满足日益增长的需要。它只能通过壮大自己才能向它的顾客提供服务。例如一家生产锡罐的公司除了成为一家全国的经销商外别无选择。原因很简单,它的客户要求提供锡罐不仅用于储装出产于纽约州的作物,也用于储装出产于俄勒冈州的作物。一家公司可能因它掌握一种特别的技术而成长。一家公司可能因研制出一些新的产品而必须为这些产品找到市场(如大多数化学公司所做的那样),因此发展了公司的规模。其实,有些大公司是资产运作和合并的结

果,而不是成功经营的结果。但是,在一个垄断为非法的经济中,企业成长的正常理由是成功。企业成长的正常原因是企业有能力出众、工作称职的管理层。

成长的问题是经营成功的问题,这就说明为什么这些问题是如此难以解决。成功的问题始终是最难解决的问题——那是因为人们往往相信,一旦获得成功,一切都万事大吉。也是因为这个原因,很少有管理人员意识到企业的成长要求他们转变态度。他们往往争辩道,导致最初成功的态度和行为也将导致未来的成功。

因此,讨论对管理人员的管理,没有任何事情比强调由成长产生的问题更为重要,尤其是强调顺利成长的首要要求是高层管理人员改变管理的结构和改变高层管理人员的态度和行为的自愿性和能力。

第四部分

对工人和工作的管理

19

IBM 公司的例子

人力资源,最未有效使用的资源——最有希望提高经济效益的资源——在自动化条件下它的日趋增加的重要性——IBM 公司的创新——使工作成为一种挑战——工人参与制定计划——工人的工资——保持工人就业是管理层的工作

这已几乎成为美国管理界的一种老生常谈,即人力资源是所有经济资源中最未有效使用的资源,提高经济成效的最大的机会在于提高人们工作的效率。企业能否运作归根结蒂取决于它促使人们尽职尽责、完成工作的能力。因此,对工人和工作的管理是管理层的一项基本职能。

工人的工作方式可能会改变。昨日只贡献体力的非熟练的劳动力今天已经成为半熟练的机器操作工。当他照看机器,投入原料,检查产品时,他必须进行判断——虽然这些工作具有常规

工作的性质。熟练工人从车间调到工厂——或继续当熟练工人，或成为一名工长，或成为一名技术员。三个新的群体应运而生：白领工人、专家和管理人员。

今天，我们面临另一种重大的变化。新技术再一次带来了提高整个工作群体水平的前景。今日的半熟练的机器操作工将趋于成为受过训练的、熟练的保养工、工具和机器设备的安装工。半熟练的职员，多半情况下，将成为受过基本训练、也许与实验室技术员相同的技术员。虽然比明日的典型的工厂的工人接受的训练要少。受过高等教育的技术人员和管理人员将以前所未有的难以想像的数量涌现出来。

工作仍将必须由人们去完成。但是，在一家自动化的工厂内，工作现场可能空无一人。而在幕后却有大量的人员从事着设备、产品和工艺生产流程的设计、计划的制订、指导、保养和检测等工作。可以肯定地说，完成一定数量的工作所需要的人员总数的减少肯定不是真正的重要的发展。新技术确实使以同样数量的人创造出更多的产品成为可能。但是，自动化主要以受过高等训练、高质量的人才所从事的工作取代受过低等训练或半熟练的人员所从事的工作，从中取得它的效率和生产率。这是一种需要人们从劳动力密集型工作转向智力密集型工作的质变，而不是一种减少所需工作人员的量变。在新技术条件下，需要创造出一定产出的员工将是代价更为昂贵的员工，有更多的东西依赖于他们的工作。

不管人们做哪种工作，无论他们是熟练的或是非熟练的员工，生产工人或白领的职员，专业人员或一般员工，他们基本上是相同的。当然，根据工作的种类、年龄、性别、教育，工人中存在一些差别——但是，本质上他们都是具有人类需要和目标的人。

IBM 公司的创新

我们这里再次利用一家公司的例子来表明对工人和工作的管理中存在的基本问题以及解决这些问题的一些原则。我所知道的最好的例子是国际商用机器公司(IBM)——最大的一家计算机和办公室设备的生产商。

IBM 公司生产的大多数设备非常复杂。有些“电脑”包容了成千上万个零件。即使 IBM 公司最简单的产品,如电动打字机,也是件复杂的机器。所有产品都必须是极端耐用的精密仪器。它们必须能被不熟悉机械的人员,如打字员或会计计算机操作员所操作,必须承受重手重脚的使用,只需作最低限度的保养和修理就能保持运转。

然而,这个设备不是由技艺高超的个别工匠制作的。无疑,如果制造设备依赖于工艺技巧,这种设备既不可能大量生产,其不菲的价格顾客也承担不起。IBM 公司使用半熟练的机器操作工,极好地证明了企业能够应用科学管理以及大规模生产的原理,以最大的多样性小批量地生产最复杂的精密机器。例如,一种特大型号的电子计算机,企业可能只制作过一台样机。然而,通过把生产这种单一产品的工作分解成均衡的阶段,IBM 公司能够使用半熟练的工人从事除少部分工作以外的全部工作。

但是,每项工作都经过精心的设计,对工作人员提出了判断力的要求,并使他有机会改善其工作的速度和节奏。

据说,公司总裁托马斯·J·沃森先生,有次看见一位女操作工无所事事地坐在机器旁,便问她为什么不工作。那位女工答道:“我必须等安装工调换工具,设定新的运作程序。”“难道你自己不能做?”沃森先生问道。“当然

能做，”那位女工说，“但是，那不是我该做的事。”沃森就此发现每个工人每周要花好几个小时等待安装工。然而，只需额外花上几天时间就能使工人学会怎样安装他自己的机器。因此，工人的工作增加了安装机器一项。不久以后，成品的检验也纳入了工人的工作。人们再次发现，稍经培训工人就能做检验工作。

以这样的方式扩大工作范围产生出令人始料不及的结果，产量增加，质量改进。IBM 公司因此决定系统地扩大工作范围。操作本身被设计得尽可能地简单。但是，每个工人被训练得能够尽可能多地从事各种操作。工人要做的工作中至少有一项——例如，安装机器——被设计成需要具有某种技能或某种判断力，操作方法的差异允许工人工作的节奏可有种种变化。它给予工人真正有机会影响工作的进程。

这种方法不仅导致 IBM 公司生产率的持续增长，而且对工人的态度具有相当大的影响。事实上，公司内外的许多观察到这一现象的人认为，工人对他所从事的工作感到越来越自豪是最重要的收获。

“一专多能”的方针也使得 IBM 公司为半熟练的工人创造出相当多的机会。现在，在每个工头所管辖的范围内，都配有一个或多个“工作指导员”。这些人是老资格的工人，他们做他们自己的工作，但也帮助其他经验不足的工人学习更高的专门技术，解决需要运用经验或判断力才能解决的问题。这些职位受到许多人追逐，有着很高的威望，并已在实践中被证明是培养未来经理人员的良好途径。这些职位很好地培养和考查了人员，因此，IBM 公司既无太多的困难去发现晋升的候选人，也不用担心新近提拔的工头不能履行职责，或得不到下属的尊重。但是，在其他大多数工厂里，这还是个大问题。在有些公司中，得到提升的

工头中,只有不到一半的人是称职的。

IBM 公司的第二项创新似乎一半也是因偶然事件而引发的。几年以前,一种最早的新的复杂的计算机被开发了出来。对这种计算机的需求如此之大(或许是工程设计工作所需的时间比预计的要多得多)以致在设计工作尚未完全结束时就不得不开始生产。最后的详图是由工程师与工头和工人一起协作,在生产现场绘制出来的。最终产生的是一项优秀的设计。生产工艺明显地更好、更快、更便宜;每个工人,由于参与了产品设计和制造,工作显得更有成效。今天,无论何时 IBM 公司推出一种新的产品或对现有的产品进行重大的修改,公司都运用这条经验。在设计工程完成以前,就把这个项目分配给一位工头,他成为这个项目的经理。他与工程师和将生产这种机器的工人一起,绘制设计详图的最后部分。他和他的工人们——加上必要的技术专家的帮助——筹划实际的生产布局,确定各项工作。换句话说,工人参与了产品的设计、生产过程的设计和他自己工作的设计。无论在何处使用这种方法,它都能在产品的设计、生产成本、生产速度和工人的满意程度等方面取得像第一次得到的同样的益处。

IBM 公司在它对工人的奖励和激励方面同样也不墨守成规。许多年来它一直沿用标准的方法:各个工程师为各项操作制定产量标准。根据标准确定生产的基本工资。对超过标准的产量支付奖励工资。到了 1936 年,公司摒弃了传统的标准和奖励工资,废弃了计件工资,公司直接向每个工人发放“工资”(当然还要加上加班费,休假工资等)。不再由上面将生产指标强加于下面,而让每个工人和他的工头一起确定他的生产的进度。当然,他们两人都清楚地知道通常能够指望有多大的产量。但是,即使是新的操作方法,或对工作和生产流程作重大的改革,生产

产量的标准仍由这些人自己确定。的确,IBM 公司认为不存在像标准这一类的事,而认为每个人在他的上司的帮助下,为自己确定工作的速度和产量将使他创造出最大的生产力。

这种做法的一个重要的结果是工头和工人都越来越重视培训,尤其是重视工作的安排。对每一个在 IBM 工作的人来讲,十分明显,作任何一样工作,不管这项工作是否需要熟练程度,人的能力总存在着巨大的差异。因此,每个工头要努力将各个人安排到最合适他的工作岗位上。每个人自己也要努力寻找他能做得最好的工作——或努力获得使他的工作做得更好的技能。

当新计划实施后工人的产量马上上升时,许多对这个想法持异议的人(包括许多在 IBM 公司工作的人)都把这曲解为是由于工人害怕失去工作所致。毕竟 1936 年是萧条年。但是,在二次大战的那几年中,甚至当大额的奖励工资也不能防止大多数其他行业产量下降时,工人的产量却继续增长,并且一直持续地在增长。

但是,若不是公司的稳定就业政策,工人的产量难以保持不下降,更不要说稳步增长了。这项政策是 IBM 公司最彻底的创新,早在萧条时期就被实行了。

IBM 公司是一家资本货物的生产商,它的产品的用户几乎全都是企业。根据这个定义,这样一家企业的就业人数对经济波动非常敏感。在大萧条的那几年,IBM 公司的几家主要竞争对手急剧地削减就业人数。但是,IBM 公司管理层将保持就业视为它的工作。很明显,保持就业只有一种方法:开发新的市场。IBM 公司非常成功地发现和开发了这些市场,因而在整个 30 年代,IBM 公司实际上保持了全额的雇用人数。

因此,IBM 公司的工人无“卖力干活反而使自己失去工作”之虞。他们不限制他们的产量,如果他们的一个同事生产更多的

产品，他们不会因此而忿恨。毕竟这既不会导致更高的产量标准，也不会威胁他们工作的稳定。他们并不抵制变革。

也许有人会说 IBM 公司通过发现新市场而维持就业的经验不足以证明任何东西，因为对办公设备行业来讲，30 年代不是萧条时期而是兴旺时期。罗斯福的新政需要如此多的办公设备，以致一位华盛顿能言善辩的人在 30 年代中期将它称之为“IBM 公司革命”。除了这些新的政府机构，如社会保障、工资和住房管理等部门，需要大量的办公设备外，企业也必须大量添置设备以保存政府所要求的档案。此外，办公设备的使用存在着一个强烈的长期上升趋势，即使没有罗斯福新政，这些好趋势也将减缓萧条对 IBM 公司的冲击。

然而，仍然存在着这样一个事实：尽管有罗斯福新政以及长期看好的有利趋势，许多 IBM 公司的竞争者在大萧条中仍损失惨重。一位 IBM 公司的管理人员提出的理由有些道理：“说我们在萧条时设法维持就业是因为我们发展了，这种说法不正确。我们发展是因为我们承诺维持就业。这迫使我们发现新的客户和我们现有产品新的用处。这迫使我们发现市场中未满足的需求并且开发新的产品去满足这些需求。它迫使我们开发国外市场，迫使我们促进出口销售。我相信，如果不是我们在萧条的年月里承诺维持就业，我们今天将不会成为一个世界主要的办公设备生产商和出口商。其实，”他补充道，“我有时纳闷，是否我们应该承诺不断地增加就业。”

20

雇用完整的人

管理工人和工作的三个要素——工人是一种资源——人力资源和人的资源——生产率是一种态度——需要用别的东西来替代害怕——工人和群体——只有人才会发展——企业对工人的要求——“干一天公道活，拿一天公道钱”的谬误——工人接受变革的自愿性——工人对企业的要求——经济的因素——企业和工人对工资的看法——利润的双重意义

雇用一名工人就是雇用一个人，IBM 公司的例子清楚地表明，人们不能只“雇用一只手”，手的所有者总是与手在一起。确实，没有多少种关系能像一个人和他的工作的关系那样将一个人的整个身心完全地包含在里面了。《圣经·创世记》告诉我们，工作不是人的本性。但是，不久以后它就被包括在人的

本性内。“汗流满面，才得糊口。”这既是上帝对亚当堕落的惩罚，也是给他的礼物和对他在下界的国土上能过上一种有意义的生活的祝愿。只有人与上帝的关系和人与家庭的关系才优先于人与工作的关系。只有上帝和人们的家庭才更为重要。与他们的关系和与工作的关系结合在一起，构成人的所有的生活和成就，构成了人类的文明社会、人类的艺术和人类的历史基础。

因而，人们只能雇用一个人而不是人的任何一部分说明为什么提高人的工作效率是提高业绩和效果的最大机会。人力资源——完整的人——是所有赋予人的资源中最有生产力、用途最广泛、资源最丰富的一种资源。

IBM 公司的例子还表明，当我们谈论工人和工作的管理时，我们在谈论一个复杂的话题。首先，我们是在与作为人力资源的工人打交道。我们必须了解这种资源的具体特性是什么。根据我们是把重点放在“资源”一词上还是放在“人”一词上，我们将得到完全不同的答案。

其次，我们必须了解，企业作为负责将工作做好的社会机构对工人的要求是什么？以及工人作为自然人，作为独立的个人和公民对企业的要求是什么？

最后，还存在着一种经济尺度。这种尺度基于这样的一个事实，即企业既是生产财富的社会机构也是工人生计的来源。这意味着在管理工人和工作时，我们必须调和两种不同的经济体系。在工资作为成本和工资作为收入之间存在着一个必须予以协调的冲突。另外还存在着工人与企业的基本要求——盈利，这两者之间的关系问题。

工人作为一种资源

如果我们将工人看作为一种资源,暂且不考虑他是人这样一个事实,只将他看作几乎可与所有其他资源相比较的资源,我们就必须像利用铜或水力这些资源的同样方式,找出如何才能最有效地使用工人的方法。这是一种工程的方法,它考虑人最强的是什么,能力最差的是什么。其结果是将工作组织得能最好地适应这一特定资源——做工的人的特性和局限性。人具有其他资源不具备的特性;他有合作、综合、判断和想像的能力。事实上这是他的唯一特有的优势。在所有其他方面——无论是体力、手工技能或感官知觉——机器要强得多。

但是,我们也必须将工人作为人来考虑。换言之,我们也必须把重点放在“人”上。这种方法注重于人是一个道德的和社会的产物,提出应该如何组织工作以适应人的特性的问题。作为一种资源,人是可以“使用”的。然而,人只能使用他自己,这是重大的最根本的区别。

人的特性绝无仅有。人,不像任何其他资源,对他是否工作拥有绝对的自主权。独裁政府往往忘记这一点,但是射杀人们并不能使工作完成。因此,必须激发人的工作的兴趣。

没有任何东西比欧洲技术人员和管理人员小组的报告更能说明这个问题了。这些人是根据马歇尔计划来到美国研究美国生产率的成因的。这些小组(有数百个这样的小组)原指望在机器、工具或技术中找到原因。但是,不久他们就发现这些因素与我们的生产率没有什么关系。而这些人本身倒是真正的原因所在——管理人员和工人的基本态度。“生产率是一种态度”是他们一致的结论。换言之,正是工人的动机支配着工人的产量。

今天,这一点在工业界特别重要。因为恐惧——产业工人的传统的激励因素,在现代西方国家已经基本不复存在。恐惧的消除是由工业化产生的财富增长的主要结果。在一个十分富裕、甚至向失业者提供生活费的社会中,恐惧已失去了它的激励作用。剥夺管理层利用恐惧作为威胁的武器曾经是工会的主要目的。毫无疑问,工人对这种武器的抵制是推动工会运动的主要力量。

恐惧不再成为主要的激励因素对所有各方都是有利的。这种激励因素太强烈,除紧急情况外一般不宜依靠这种激励因素。值得注意的是,我们以往利用了那种错误的恐惧心理。一个团体受到威胁,对这种威胁的担忧会把人们团结起来。没有什么能比共同的危险更具激励作用了。如英国自敦刻尔克撤退后所证明的那样。但是,对团体内某个人的担忧则有分裂和腐蚀的作用。它既腐蚀利用恐惧的人也腐蚀恐惧的人。因此,我们不再以恐惧作为对工作的激励因素是一项重大的成就。否则,在工业社会中管理工人是不可能的。

但是,与某些人际关系专家所断言的恰恰相反,排除恐惧其本身并不激发人们的积极性。它所创造的只是一个真空。我们不能因为恐惧的消失而坐等工人自发产生激励因素。我们必须创造一种积极的激励因素来取代它。这是管理人员面临的一个中心任务,一个最困难的任务,一个最紧迫的任务。

人还控制着他的工作状况和工作业绩,控制着产品的质量和数量。他积极地参与生产过程——不像所有其他的资源,只是通过对一个预定的刺激给出一个预先安排好的反应,被动地参与生产过程。

在大多数完全由机器决定节奏的工作中,工作的速度和质量似乎完全由机器决定的工作,工人仍然保留决定性的控制权。找出他如何设法战胜机器似乎不可能。但是,如古代拉丁谚语所

说,即使用草耙把它扔出去——或用传送带把它送出去——人的本性总是会显示它的威力的。在任何一种不是由半熟练的操作工照看半自动机器的操作中,即在所有具有办事员的、熟练的、技术的、专业的或管理的性质的工作中,这种控制实际上是绝对的。

在新技术条件下,情况将愈益如此。没有人“照看”机器。半熟练操作工对机器的操作——搬运和输入原料,开机和关机——都由机器自己操作。因此,不是由机器设定工人的节奏,而是由人设定机器的节奏,通过安装机器,操纵机器,保养机器,他决定机器干什么,以及干得如何,他对机器的控制是全面的。由于生产过程是综合性的,每个人控制他自己的工作的方法形成整体运作的业绩。工人参与现代大规模生产和流程式生产具有根本的意义——它可能是关键的控制性的因素。

人类在群体中工作,并且组成群体进行工作。一个群体,无论它是怎样形成的,或是为什么形成的,形成不久就会围绕着一项任务展开工作。群体关系影响着任务。反过来,任务也影响群体内的人际关系。与此同时,人仍然保持是一个个人。因此,在工作的组织中,群体和个人必须形成一种融洽的关系。

具体地说,这意味着必须以这样的一种方式组织工作,不管个人的力量、进取心、职责和能力如何,都必须让它们成为整个群体的力量和业绩的源泉。这是组织工作的第一条原则。它实际上是组织工作的目的的定义。在传统的汽车装配线上,情况与此不符。这种现象其本身充分证明我们至今还不知道怎样管理工人和工作。一个能安装更多挡泥板的工人并不因此而帮助了他在这条装配线上的同事。相反,他所做的一切都对下一道工序的工人构成压力(可能那个人必须安装保险杠);打乱他的工作节奏,使他因负担过重,或因给予他的工作超过他所准备的零

件数量而产生麻烦。最后使得他的业绩有所下降,产量有所减少。这样做违反了道德法。因为没有比将人的能力演化成对他本人和他的同事的威胁而更罪孽深重了。这也是一种拙劣的工作部署。

最后,人区别于所有其他资源在于人的“发展”不是由某些作用于他的东西促成的,也不是有了另一种更好地利用现有特征的方法所促成的。人的“发展”取决于成长,而成长总是源于自身的成长。因此,工作必须鼓励个人的成长,并且引导个人的成长——否则,它就对人力资源的各项特征未能加以充分的利用。

这意味着工作必须激励工人发挥最大的作用。没有比通常试图为“一般的工人”寻找“平均工作量”而更有悖于人力资源的本质。这一想法完全建立在一种已被证明为错误的心理之上,这种心理将学习速度等同于学习能力。这一想法还建立在这样一种信念之上:即各个工人所掌握的权力越少,他参与的工作越少,他就愈有生产力。这完全是对人力资源的曲解。首先,这种平均工作量的概念必定会将除体力或智力有缺陷的人以外任何人所能做的工作看作为平均工作量。由此,一个仅仅是正常的、但却既无天资也不热爱工作的人成了衡量一切的对照物,他的业绩成了衡量一切的标准。人的工作变成某种既不需要技能和努力,也不需要思考的东西。它对工人没有要求,在技能高超、积极性高涨的人和近似傻子的人之间没有什么差别。

如 IBM 公司的故事所表明的,这个概念实在不太高明。它导致业绩标准的不断下降而不是提高整个工作群体的业绩水平。它破坏人力资源的生产率,人的本性要求将最好工人的业绩、而不是最差工人的业绩作为全体人员的目标。

企业对工人的要求

如果我们来看一下企业和工人各自对对方的要求,那么第一个问题便是:为了使工作得以完成,企业必须提出什么要求?

对这个问题的标准答案是一句口头禅:干一天公道活,拿一天公道钱。不幸的是,无论就工作而言或就报酬而言,至今无人能够提出什么是公道的。然而,这种说法真正的麻烦是它要求得太低,而且要求的是错误的东西。

企业必须要求工人做到的是他必须自愿地为实现企业的目标而作出努力。如果一个人能够“雇用一只手”,他的确能够要求以公道的价格获取公道的价值。如果一个人能购买劳动力,他可以购买任何所需数量的劳动力。但是,法律明文规定,“劳动力不是一种商品”。恰恰由于劳动力是人,所以一天公道的活是不可能得到的。因为劳动是一种被动的听任摆布,这种听任摆布是劳动者无法给予的。

如果企业真想得到什么,它必须要求某些比一天公道的活更大的东西。它必须超出公道,要求自愿的奉献精神。它不能以默认为目标,它必须以培育一种进取的集体精神为目标。

在大规模生产统一部件的情况下,在将这些部件装配成各种各样产品的生产方式下,在流程式生产和自动化生产的方式下,这一点尤为重要。因为这些生产体系几乎要求每一个工人都要对工作行为负责。其原因很简单,因为每一个工人都要履行他的职责,负责他的操作,保养他的设备,以这种方式控制和决定整个企业的产量。干一天公道的活换取一天公道的报酬,这种说法有意识或无意识地体现了一种生产体制,在这种体制下,工人除了做告诉他们所做的事外,不做其他任何工作。这种说法以为

挖渠者用他的铁锹挖渠的技术代表着生产的最高阶段。就用铁锹挖渠的技术而言，“干一天公道活，换取一天的公道报酬”也许是一条不错的口号。然而，这也正是这种技术无成效的主要原因。对任何更高级的技术而言，这条口号完全不敷所用，对我们今后的新技术而言，这条口号是一种谬误——并且完全是一种误导。

企业必须要求工人不是被动地接受某项具体的体力活，而是主动地承担企业绩效的责任。正是由于这是一个远为艰巨的要求，我们才有可能努力地去达到这个要求——在我们从未实现过干一天公道活的那些地方。因为能顺从严格的要求是人的特性，人的生产能力在很大程度上确实取决于工作要求的程度。

企业对工人的第二个要求是：他必须乐意接受变革。创新是企业的一种必要功能，是企业的一种主要的社会责任。然而，创新要求人们变革——变革他们的工作、他们的习惯、他们的群体关系。

人具有超过所有其他动物的变革能力。但是，这种能力不是无限的。首先，人虽然能够以惊人的速度学习，但是他抛弃以前所学东西的能力却慢得多（这对人类来说是幸运的）。今天，我们知道，学习能力并不会随年龄增长而消失。但是，他学得愈多抛弃所学的东西就愈困难。换句话说，是经验而不是年龄，是使人们不容易忘记所学东西的障碍，也是不容易迅速学会新事物的障碍。克服这种现象的唯一方法是使抛弃所学东西的能力本身成为一个人学习的一部分内容。这要求一个人通过而不是简单地通过经验进行学习。它需要“讲授”的而不是“训练”——今日许多糟糕的课程把人训练得呆板而不是灵活，讲授的是职业伎俩，而不是着重提高人的理解能力。随着工人的技能和知识程度的提高，更需要训练工人的学习能力和抛弃以前所学的东西的

能力。

变革不仅是一种思维过程,而且也是一种心理过程。许多工业心理学家断言:人的本性抵制变革。这并非正确。相反,无论已故的或在世的人都不嫉妒新的事物。但是,需要有一些条件使人们在心理上能承受变革。变革必须给人以理性的印象。人们总是把自己的一些最不理性、最古怪的变化也看成是合乎理性的。改革必须是一种提高,但改革决不能过快过大,以至于会冲刷掉使人们感到舒适自在的心理标志。这种标志包括:他对他的工作的理解,他与他同事的关系,他对在某些工作中的技能、尊严、社会地位的理解,等等。除非变革能清楚地、明显地加强人的心理安全感,否则变革将会遇到阻力。人是普通的、脆弱的、有局限性的,他的安全始终是不牢靠的。因此,企业对工人的变革能力的要求需要采取主动的行动使工人有可能进行变革。

工人对企业的要求

工人对企业的要求也被“拿一天公道的报酬”的说法曲解了。在向企业提出他的要求时,工人是一个完整的人,不是企业的一个经济上的附属单元机构。除要求经济回报之外,他要求得到一个人、一个自然人、一个公民的回报。他要求在他的职位上通过自己的工作体现他的地位和作用。他要求实现我们社会赖以依靠的对个人的承诺,其中之一是以同等机会进行发展的公正的承诺。他要求他的工作是有意义的,并且是一项重要的工作。高标准的业绩,高水平的组织和管理工作的能力,以及管理层关注出色的工作的明显的表示,这些是工人对企业和企业管理层所要求的最重要的一些事情。

工人,作为一个人和一个公民(尤其在一个自由社会中),也

会对企业施加一些限制条件。企业雇用一个人完整的人，但企业无权将这个完整的人归其所有。企业仅仅满足社会的部分需要，因而企业决不能控制更多的社会成员——它的公民。企业决不能成为一个“福利公司”，绝不能试图将个人生活的所有方面都包括在内。在提出要求和提供它所能达到的条件的方面，企业必须将它自己限制在它是社会的一个机构，虽然是一个基本的机构，这样一个适当的地位，要求工人绝对地效忠企业就像企业许诺对工人承担无限的责任一样不合情理。

经济因素

最后，存在着一大堆有其经济方面根源的问题。

企业生存于两种经济体系之中——外部经济体系和内部经济体系。企业能够用于内部经济的总量（首先，这是指支付雇员的薪水）取决于企业在外部经济中销售它的产品所得的收入。这是由外部的市场决定的。

然而，在内部，企业不是一种市场经济。它是一种“重新分配”的经济。在这种经济中，整个企业的产品根据一种预定的方案在企业成员中分配。市场经济和重新分配的经济都是基本模式，但是企业只是我们所知道的唯一的人群组织，在这一组织中，这两种经济不可分割地结合在一起。虽然管理层必须朝着企业获得更多收益的方向去努力，企业内的工人则关注得到产品的更大份额，不管它是什么产品。这方面的一个极端的例子是约翰·L·刘易斯和他的煤矿工会对煤的市场的日益萎缩视而不见，无动于衷。他们所关心的一切只是在日益缩小的馅饼中不断扩大他们的份额。这个例子虽然极端，但是，他们的态度却是十分典型——而且，这几乎是不可避免的。在企业外部，要考

虑的都是经济方面的事,在企业内部,要考虑的都是以权力平衡和权力关系为基础的事。

对企业而言,工资——即对劳动力的货币报酬——必定是一种必要的成本。然而,对接受者而言,即对雇员来说——工资是收入,是他和他的家庭的生计的来源。工资对企业来讲,必须是每个产品单位的工资。工资对接受者来讲,是他和他的家庭生存的经济基础。这种经济基础比创造的产品单位更为重要。因此,存在着一种巨大的背离。企业需要工资负担的灵活性,而工人个人则更看重持续稳定的、可预测的收入。这种收入是以人的工作的自愿性为基础而不是以经济状况为基础。

最后,利润的意义还存在着两重性。对企业而言,利润是生存的必要条件。对工人而言,利润是其他人的收入。盈利能力决定他的就业、他的生活、他的收入,这一点对他来讲是屈从于外来的统治。如果不是“剥削”,这也是一种专制。

反对利润是现代工业社会的一种现象,这种说法即便不是现代左派说教和鼓动的产物,也是一种普遍的看法。没有比这种说法离真理更远的了。它退回到了数百年前现代社会的起始时期。例如,欧洲工人对“资本主义的剥削”和“食利者”的仇恨的根源在于15世纪的佛兰芒人或佛罗伦萨织工对利润的强烈的仇恨。而现代工业,非但没有加剧这种仇恨,而且极大地平息了这种仇恨。这决不是一种巧合。一个地方愈工业化,那里的工人便愈不激进,对管理人员、企业和利润的强烈仇恨便愈少。马克思主义革命只在那些只知道工业化前社会的国家中获得成功决不是偶然的。

但是,的确的确,工人对利润的仇视依然是对工业化社会的严重威胁。工业社会要依靠它的企业的充分盈利能力才能生存下去。而且,在这样一个社会中,大量的公民和选民都是雇员。这

使得对盈利的仇恨成为一种十分严重的威胁。它有可能成为工业国有化的一种有力的论据,如果工业国有化能导致消除对利润的仇恨的话。然而,当英国和法国二战后的工业国有化表明,工人抵制和仇视国有化企业的利润完全与对那些“资本主义”的企业一样(也许还要更严重)时,我相信这是对社会主义空想的致命一击。

企业的经营必需获取充分的利润——这是企业对其自己和他的工人的首要的职责和义务。因此,管理人员必须找到某种方法使工人即使不将利润作为一种有益的、或与他自己利益有关的东西加以接受,也将利益作为一种必须的东西加以接受。

无可否认,这只是对一个大话题作一番轮廓性的描述。但是,它足以表明工人和工资的管理需要原则。“擅长于与人们打交道”明显是不够的。事实上,它有可能与主题毫不相干。技术本身也未必能起作用,我们所需要的是基本的概念。

这些概念的基础是清楚的:必须认定工人想要工作。我们不能假设工人好逸恶劳,这有悖于我们对人的本性的了解。如果人们不想工作,他们大多数在精神上和身体上崩溃了。少量的未崩溃的人完好无损地生存下来,只是因为他们内在的力量促使他们去做自己的工作。假设人们好逸恶劳将使得对工人和工作的管理根本无法进行。

因此,管理人员面临的任务是触及工人的动机,赢得他的参与,调动工人工作的愿望。完成这样一个任务,我们具有哪些基本概念,哪些手段和哪些经验?

21

人事管理是否已告彻底失败？

人事管理和人际关系——人事管理取得哪些成就？——它的三个基本的错误概念——人际关系的见解——人际关系的局限——“科学管理”，我们最广泛应用的人事管理概念——它的基本的概念——它的全球范围的影响——自 20 年代早期以来这种概念已显僵化——它的两个盲点——“C. A. T.”还是“猫”？——“计划与执行的分离”——科学管理和新技术——人事管理是否已彻底失败？

几年前，我收到一封来自一家公司总裁的信：

我雇用了 2300 人，大多数是妇女，干非熟练的装配工作。在你方便时请尽早寄一份合适的人事管理政策意见，并列明你的费用。

在很长一段时间内，我一直认为这封信是一个有趣的、虽不

是故意的笑话。但是,最近我突然领悟到真正被笑话的是我。我开始察觉到给我写信的人很像安徒生的童话《皇帝的新衣》中的小孩。当所有其他的人都试图装出能看见那位统治者的新衣时,那个小孩却天真无邪地喊出皇帝是光着身子。

今天许多被视为人事组织管理的方法其实质都是机械的管理,也许的确可以通过信件进行实施。两种已被普遍接受的管理工人的概念——人事管理和人际关系——将这项应予完成的任务视为某人附加于企业的某种事情。对工人和工作的管理似乎并不需要对企业经营的方法作任何改变。所需的手段和概念似乎也同样适用于任何企业。

人事管理或人际关系没有进展,没有新的思想,没有新的贡献,这表明这种做法也许不是正确的方法。在整个管理领域中不存在这样一块乐土,在那里许多人非常刻苦地工作。人事部门像雨后春笋般地不断滋生出来,但是没有一个人事部门不拥有一些配有计算机和具有博士学位的研究人员。在每一所大学,许许多多的人在讲授、研究、收集这一领域的资料。许多新的学科应运而生——工业心理学、工业社会学、工业人类学、劳资关系、人事管理等等。它们都提交所谓有独到见解的论文。他们出版图书,召集会议。这个领域的专业杂志有数十种。每次年会如不安排一个人就员工管理发表见解的话,那就没有一个自尊自重的企业组织,无论是美国种子生产协会或是苏城商会,会认为这个大会是开得圆满成功。

所有这些活动的结果是什么?所有这些优秀的、聪颖的、富有奉献精神的人们所做的工作产生的结果是什么?

人事管理,如这个术语被普遍所了解的那样,起源于第一次世界大战。它是从招聘、训练、酬劳大量的从事战时生产的新工人中产生的。第一次世界大战已经结束 35 年了。但是,我们今

天知道的所有有关人事管理的东西都是在 20 年代初已为人们所知的东西。我们今天实践的所有有关的东西都是在那时已实践的东西。除了有一些细微的改进之外就没什么新东西了。例如在今天的一本大部头教科书中所能找到的所有的内容(除了关于劳资关系那一章以外)都可以在托马斯·斯帕茨(人事管理的创始人之一)在 20 年代初期发表的文章中找到。我们只是在那上面浇上一层浓重的、以仁慈的辞藻调制的敷料——就像一个蹩脚的厨师在煮得过头的球芽甘蓝上浇上一层咖啡色淀粉酱一样。

在人际关系的领域同样存在着知识的匮乏——虽然那里也许有着更多的活动。人际关系的概念也是在第一次世界大战中产生出来的,但是,它发展成熟的时间晚一些。它达到兴旺时期大约是在 1928 年——26 年以前由哈佛大学埃尔顿·梅奥和他的助手进行著名的霍索恩实验的时期。这个哈佛小组关于在霍索恩工作的报告至今仍是关于这个主题的最优秀、最先进、最完整的文献。至于从那以后产业界、工会和学术界无数人付出的辛劳对这些概念所作的改进究竟是澄清了原来的见解还是混淆了原来的见解,这是可商榷的。

当然,对正确性没有争论倒是一件新奇的事。而且,任何一种新的学说在产生时就完全成熟,无可挑剔,就像维纳斯从波涛中出现一样,这几乎是不大可能的。在这个领域,在早期的思想家打下的基础上建立一座宫殿需要花数十年的时间。期望两种新的学科在诞生时就已完全成熟是不大可能的。我认为,我们有理由怀疑人事管理和人际关系的基础建设的工作做得如此之少的原因并不是因为这些基础本身不够格。

人事管理取得哪些成就？

人事管理的局限性不难察觉。这种局限的确已被这个领域的大多数人所承认——至少是含蓄地承认。所有人事管理人员一直担忧他们无力证明他们在为企业作出贡献。他们专心致志所做的事是寻找一种能给他们管理层的同事留下印象的“小花招”。他们不断地埋怨他们没有地位。因为人事管理——按这个术语的普通用法使用这个术语——主要是一些没有什么内在联系的、杂七杂八的技巧。有位智者曾经尖刻地讲过人事管理把所有并不与人的工作有关的事和所有并不是管理的事纠合在一起，称之为“人事管理”。

不幸的是这种嘲弄含有一些道理。如人事管理对工人和工作的管理所认为的那样，这项工作一部分是档案员的工作，一部分是管家的工作，一部分是社会事业工作者的工作，以及一部分是防止工会工潮或平息工会工潮的“救火”工作。人事管理人员负责的有代表性的事——安全和养老金计划，建议制度，招工办公室，工会的申诉——都势必是困难的工作，是最不愉快的工作。我怀疑是否应该把它们都纳入一个部门。因为如果一个人察看一个典型的人事部门组织图，或一个论述人事管理的典型的教科书的目录，它将会表明，人事部门是一个大杂烩。它们既不是一种与开展活动所需要的技能有联系的职能，也不是在工作过程中联系在一起的、在管理人员的工作和企业经营的过程中形成的一种独特阶段的职能。

所有这些活动中，没有一项活动其本身具有这样一种性质，即它的管理需要运用中等以上的能力，没有一项活动其本身对企业具有一种重大的影响。将大量的这些活动置于一种职能之

下并不就能产生出一种重大职能,以至于有权在最高管理层中有其代表,或需要一位高层管理人员来为它服务。因为只有事物的性质(即工作的种类和它对企业的影响)才形成一种主要的职能或界定一位高级管理人员的权力范围。

即使以最佳的方式将这些事情置于一个部门,这些事情也不会叠加成对人员的管理。它们的确与在这个领域所做的工作没有什么关系。人们已经指出,人事部门通常不参与企业最重要的人力资源(管理人员)的管理。人事部门通常还回避管理工人的两个最重要的领域:对工作的组织和对从事这项工作的人员的组织。它总是原封不动地接受这两个方面的安排。必定有些例外,一个很显著的例子是西尔斯-罗巴克公司的人事部门。但是,在西尔斯公司,人事工作最初不是始于人事管理,而是始于对管理人员的管理。这不是偶然的。

人事管理无效的原因在于它有三个错误的观念。首先,它假设工人好逸恶劳。如道格拉斯·麦格雷戈所指出的:它将工作看作“人们为了得到其他方面的满足而必须经受的一种惩罚”。因此,它往往强调外面的和工作之外的满足。其次,人事管理把对工人和工作的管理看作是专家的工作而不是管理人员工作的一部分。它是参谋部门和参谋概念引起的混乱的一个极好的例子。在所有的人事部门中,人们肯定不断地谈论在人员的管理中对业务经理进行教育的必要性。但是90%的预算、人力和精力都被用于由人事部门制定和执行的人事规划中。例如,人事管理的最好教科书^①也开门见山地说人事管理的两项第一位的工作是向业务经理提出建议和分析企业作为一个有效的群体的稳定性

^① 保罗·皮哥斯(Paul Pigors)和查尔斯·迈耶(Charles Myers)合著的《人事管理》(纽约,麦格劳希尔出版社,1947年)。

和精神状态。但是,随后该书以它的 321 页篇幅中的 301 页的篇幅论述这个部门自身的组织和管理的方案。

事实上,这意味着人事管理部门不得不接过业务经理的职能和责任。既然任何人管理他手下的人,他就是他们的“老板”,无论他的头衔是什么。或者,这意味着业务经理为了自卫必须将人事管理部门限制于处理偶然出现的杂务,即限制于那些对工人和工作的管理不是重要的事情中。后者几乎已经成为一种普遍的倾向是不足为奇的。

最后,人事管理部门倾向于充当一个“救火”的角色,将“人事”看作是威胁原本平稳安定的生产过程的“问题”和“麻烦”,人事管理是带着这种倾向问世的。但是,30 年代工会化的浪潮使得人事管理成为一种举足轻重的工作。如果说许多人事管理人员对工潮都有着利害关系,虽然他们中的大多数是无意识的,这种说法并不过分。一位工会领导人讲的有关大公司人事部门的笑话确实有些道理。“那些家伙应该把他们工资的 10% 退回给工会财务,但是对工会来讲,他们仍然是一周 50 美元薪金的职员。”然而,如果工潮是关注的焦点,那么就根本无法对工人和工作进行管理。甚至将“防火”作为关注的焦点而不是把“救火”作为关注的焦点也是不够的。对工人和工作的管理必须注重于主动性,必须培育内在的力量和融洽——IBM 公司的例子已清楚地表明了这一点。

对人际关系的看法和这种看法的局限性

人际关系是有关工人和工作管理的第二种流行的理论,起源于这样一个正确的基本概念:人们想要工作,人员的管理是管理人员的工作而不是专家的工作。因此,这项工作绝不是汇集不

相关的活动。这项工作是基于一种深刻的见解——这种见解可以归纳为一句话：我们不能只“雇用一只手”。

人际关系承认人力资源是一种特殊的资源，它强调这一点而反对机械论的有关人的概念，反对信奉仅对金钱刺激作出自动反应的“投币自动售货机式的人”的概念。它使美国管理界意识到这样一个事实：人力资源需要明确的态度和方法。这是一个巨大的贡献。当人际关系这种理论最初发展起来时，是一种伟大的解放力量，打掉了管理层佩戴了一个世纪的障眼物。

然而，人际关系理论的贡献基本上是一种消极的贡献，至少从它至今采取的形式上看是如此。它使管理人员从极其错误的观念中解脱出来，但是，它未能成功地替代新的概念。

一个原因是有些人相信“自发的动机”。持人际关系论的人似乎会说“消除了恐惧，人们就会工作”。在管理人员仍然相信只能通过恐惧才能激励人时，这种说法是一种巨大的贡献。更重要的是它对人不工作的假设是一种含蓄的攻击。然而，我们已经懂得，单单没有错误的动机是不够的。而对于积极的动机，人际关系除作笼统的表述外未提供什么东西。

人际关系理论还缺乏对工作的足够的关注。积极的动机必须在工作中具有其中心的地位，然而人际关系将所有的重点放在人际间的关系和“非正式的群体”上。它的起点是个人心理学而不是对工人和工作的分析。因此，它认为人做什么样的工作是无关紧要的。因为只是他与他的同事的关系才决定他的态度、他的行为和他的效率。

这种理论最欣赏的一种说法是“幸福的工人是效率高、能创造经济价值的工人”。虽然这是一句精辟的隽语，但是它至多只讲对一半。创造幸福不是企业的事，制造和销售鞋子才与企业有关。工人也不能得到抽象的幸福。

尽管人际关系理论强调人的社会性,但它拒绝接受这样的事实:有组织的群体不仅仅是个人的延伸,而且具有他们自己的关系,这些群体涉及到一个真正的健康的权力问题,涉及到某些冲突,这些冲突不是个性的冲突,而是观点和利益的客观的冲突。换言之,人际关系拒绝接受存在着一个政治地位这样的事实。这种现象表现在对工会近似恐慌的担忧中,这种担忧贯穿于哈佛大学最初的人际关系学派的全部工作中。

最后一点,人际关系理论对问题的经济方面缺乏任何认识。

因此,人际关系理论存在着一种蜕变为仅仅是一些口号的倾向。这些口号成为对人群组织没有管理方针的托词。更有甚者,由于人际关系起源于试图调节“不适应生活环境的人”来适应“现实”(这种企图总是被认为是合理的和真实的),因而,整个概念中存在着强烈的人为操纵倾向。由于这种倾向的存在,人际关系理论存在着蜕变为新的弗洛伊德家长式管理的严重危险,会变成仅仅为管理人员的行动辩护的工具,一种“推销”管理人员所做的一切的工具。人际关系理论如此多地谈论“给予工人一种责任感”,如此少地谈论他们的责任;如此多地强调他们的“重要的感觉”,如此少地强调使他们和他们的工作变得重要,这不是偶然的。任何时候,当我们以某个人必须予以调节的假设为出发点时,我们便会寻找控制、操纵、推销他的方法,而含蓄地忽略了在我们自己的行动中有什么需要予以调节的事。事实上,人际关系理论今天在这个国家备受青睐,可能反映出这一理论易错误地被当作为可以安抚不听话小孩的情绪的糖果,可以被滥用来将工人对管理部门及其政策的抵制说成是非理性的和情绪化的行动。

这并不意味着我们必须抛弃人际关系。相反,它的深刻的见解是管理人群组织的一块重要地基。但是,它不是大厦。的确,

它只是地基中的一块。大厦的其余部分仍有待于建设。它将不仅依赖于人际关系,还依赖其他的基础,它还必须从人际关系的地基上拔地而起。我是满怀对人际关系先驱者(我承认我也是跟着他们学过来的)所取得的成就的敬意而说这些话的。他们的成就虽然伟大,但仍是不足的。

“科学管理”,我们最广泛应用的 人事管理概念

每当人们讨论对工人和工作的管理时,人事管理和人际关系总是人们谈论和撰写的内容。它们是人事部门关注的事。但是,它们不是美国工业界对工人和工作的实际管理所依据的概念。美国工业界所依据的概念是科学管理。科学管理注重于工作,它的核心是有组织地对工作进行研究,将工作分解成最简单的要素,有计划有步骤地提高这些要素中每一种要素的工人的业绩。科学管理既有基本的概念也有易于运用的手段和方法。它可毫无困难地证明它所作出的贡献,它以更高的产量为表现形式的成果是显而易见,易于衡量的。

确实,科学管理几乎就是一种有关工人和工作的系统哲学。总起来说,它可能是自联邦主义者支持美国宪法的论文集发表后美国对西方思想界的最有影响也是影响最持久的贡献。只要工业社会继续存在,我们就决不会再次丧失这种见解,即人的工作是可以进行系统研究的,可以进行分析的,可以通过工作对它的基本部分加以改进的。

像许多伟大的见解一样,科学管理概念的伟大在于它的简明性。人们已经工作了数千年。他们谈论改进工作也有数千年。但是,直到弗雷德里克·W·泰勒大约在1885年开始系统地看

待人的工作以前,没有多少人是这样看待工作的。工作被认为是理所当然的事。因而,科学管理是一种伟大的、解放性的、开拓性的见解。没有这种见解,不可能对工作的人进行真正的研究。没有这种见解,我们将永远不会突破用良好的意愿、规劝,或“加强劳动强度”等手段来对工人和工作进行管理的做法。虽然它的结论已被证明是含糊的,但是它的基本见解是这个领域的思想和研究的必要的基础。

它是一个已渗透到整个世界的美国人的概念。它在印度,在苏联,在阿根廷,在瑞典都得到应用。德国人从中创造出他们称之为“理性化”的拟形而上学。各地的美国评论家认为如果他们攻击科学管理,他们便在攻击“真正的美国”。

第二次世界大战以后,当我们开始对西欧提高生产力的努力提供帮助时,我们认为,那主要意味着我们输出科学管理方法。我们宣传“生产力是一种态度”。我们强调大规模分销的重要性,资本投资的重要性和研究的重要性。但是,我们实际所做的是派出掌握科学管理手段、深受它的哲理影响的工业工程师。虽然欧洲的实业家在总体上对我们的大规模分销、资本投资或研究的建议置若罔闻,但他们对科学管理的方法则欣然接受。因为与国外的其他地方一样,他们不得不开始相信——虽然是误信——科学管理是美国工业成就的真谛。

然而,科学管理有很长时间停滞不前了。它是我们管理工人和工作的三种方法中的最老的一种。它在19世纪最后几年间与工程学的新的专业共同脱颖而出,但它枯萎得也很快。从1890年到1920年,科学管理产生出一个又一个光辉的新思想,造就出一个又一个新思想家——泰勒、法奥尔、甘特^①和吉尔布雷思

① 甘特(Henry Laurence Gantt, 1861—1919),美国工商业管理专家。——译者

夫妇^①。但在近 30 年中,除了几册枯燥乏味、令人读而生厌的大部头的书外,它几乎没有向我们提供过什么新东西。这些鸿篇巨著不是论述越来越窄的专业理论,便是论述这些专业的小把戏。当然,也有一些例外,如莉莲·吉尔布雷思夫人,以及已故的哈里·霍普夫。但是,就总体而言,虽有浩如烟海的文章,却无多少新的见解,即便有,也是寥寥无几。有许多改进科学管理的意见,但是对科学管理最成熟最有说服力的论述仍然是泰勒 1912 年在众议院特别委员会所作的证词。^②

这一现象的原因是科学管理虽然在全世界赢得成功,但是它未能成功地解决管理工人和工作的问題。如同在人类思想历史中经常发生的那样,它的见解仅仅只是一知半解。它有两个盲点。一个是策略盲点,一个是哲学盲点。它所没有看到的与他所看到的一样重要。的确,如果我们不学会看到科学管理的盲点在哪里,我们甚至可能会丧失它真正的洞察力的益处。

这些盲点中的第一个盲点是相信由于我们必须把工作分解成组成这项工作最简单的动作,我们也必须把这项工作组织成一系列单独的动作。如果有可能,每一个单独的动作由一个单独的工人执行。很有可能泰勒本人看到了综合的必要性;哈里·霍普夫肯定看到了这种必要性。但是,实际上所有其他的作者——以及所有的实践者——都将单独的动作看作是良好的工作组织的精髓。

这是一种错误的逻辑。它混淆了分析的原则和行动的原则。分开和聚合是不同的两回事。混淆这两者是极端地不科学。因为科学的起源是建立在这样一种认识上,即分类虽然绝对必要,

^① 吉尔布雷思夫妇(Frank Gilbreth, 1868—1924, Lillian Gilbreth, 1878—1972),两人均为美国企业管理专家。——译者

^② 重印在弗雷德里克·泰勒的《科学管理》一书中。

却未必能告诉我们任何有关被分类的事物的性质及其有关的重要事实。

相信工作经过分析就能被做得最好也是一种糟糕的策略。

这一点的最好的证明是语言的字母。字母是应用科学管理基础概念而取得的最伟大的成就。虽然字母的发明者，一位 3500 年以前生活于一个久已遗忘的犹太贸易小镇上的无名职员，将永远不会被国际管理大会授予金牌，但是他对当时用于书写的成千上万个象形文字、表意文字、缩记符号、音节符号、语言符号的基本和标准的要素作了一番分析之后，便决定用 24 个能表达其声音和意思的符号来取代所有其他的符号。他的这一做法不仅是科学管理，而且是最高层次的科学管理。但是，如果当我们要说“猫”时，人们却要求我们说“C - A - T”，仅仅因为我用这三个字母拼写这个单词，那么，字母将不仅毫无用处，而且将绝对是交流的障碍。

把字母组合成单词的工作不是一项简单的工作。即便一个小孩是白痴，他通常也能学习字母，但是，即便是一个聪明的小孩，他也难以从 C - A - T 跳跃到猫。实际上儿童的所有的阅读困难（初级教育中最大的困难）是将字母组成单词的困难。我们知道，许多人从未学着这样做，相反，他们学习识别普通的词和音节——他们学习象形文字和表意字而不是字母。然而，尽管存在着组合的困难，字母不仅成功了，而且，正是字母的组合才是它成功和它的真正的成就。

最后一点，混淆工作的分析和工作中的行动是对人力资源特性的一种误解。科学管理意欲组织人的工作，但是，它却认定——丝毫不想检验或证明一下这个看法是否正确——人是一台机床（虽然是一台设计得很糟糕的机床）。

我们必须把工作分解成一个个单个的动作,这点完全正确。我们能够通过改进个人操作的方法而最有效地改进工作,这点也正确。但是,如果说工作越是接近于将其自身局限于单独的动作或单独的操作,人们越能做好这项工作,则就不正确了。即使是一台机床,也并非如此。声称对人来讲这是正确的则更是无稽之谈。人操作单独的动作是很糟的。如若将人视为一台机床,那么他必定是一台设计拙劣的机床。我们暂且可以不考虑这些因素,如人的意愿、他的个性、他的动机、兴趣、思想等。让我们将人只看作是一种具有生产力的资源,并且,只以工程师们关注投入和产出的观点来看待人,我们将别无选择,只能接受这样的事实:人的特殊的贡献是作多种的动作,进行综合、平衡、控制、衡量和判断。个人的操作的确需要进行分析、研究和提高。但是,只有从操作中形成一项工作,一项使人的特性充分得到发挥的工作,人力资源才能被有效地利用。

科学管理的第二个盲点是“计划和操作的分离”——这是科学管理的一项最基本的信条。这里,一条很好的分析原则又一次被误认为一条行动的原则。但是,除此之外,计划和操作的分离还反映出一种含糊的、危险的精英哲学的概念。这个精英集团垄断着深奥的知识,有权操纵愚昧无知的农民。

计划不同于操作,这一发现是泰勒的最有价值的见解。对美国工业的崛起而言,强调在工作之前计划越周密,工作就变得越容易,越有成效,越有生产力,这比发明秒表或对时间和动作研究所作出的贡献更大。现代管理的整个框架就建立在它的上面。今天,我们能够认真地、并且意有所指地谈论按目标管理,这要归功于泰勒发现计划是工作的单独的一部分,以及他强调计划的一个直接的结果。

但是,在分析工作时,将计划和操作分开并不必然意味着计

划者和操作者应该是两个不同的人,也不能从这里推断出产业界必须分成两类不同的人:少数人决定应该做什么,设计工作,确定速度、节奏和动作,并且对其他人发号施令;多数人做他们被吩咐要做的事。

计划和操作是同一件工作的不同部分。它们不是两种不同的工作。没有一件工作能有效地实施,除非它含有这两方面的因素。一个人不可能所有时间都只作计划,至少应该有一些实际的工作要做。否则的话,他就是在幻想而不是在工作。一个人也不可能只做工作,如果对他的工作一点也不作计划,那么他连对最机械的和重复性的日常事务无法控制。鼓吹这两者的分离如同要求吞食食物和消化食物必须在不同的人体内进行一样。为了懂得这两种功能,人们才把这两种过程分开来进行研究。进食和消化需要不同的器官,会产生不同的病痛,并在身体的不同部位进行。但是,为了获得营养,同一个人体需要这两种功能,就像一件工作既需要包含操作,也需要包含计划。

泰勒的计划与操作的分离是美国特有的,也是19世纪后叶特有的。它是最古老传统的延续:新英格兰早期清教徒的神权政治。让马瑟父子^①这样的教士统治阶层的观念披上现代时装,而其他一切几乎原封不动。就像清教徒神职人员那样,泰勒让制订计划的精英拥有天赋的统治权。今天,我们听到将这种统治的权力描述为“管理的特权”绝非偶然。这个术语一直被用来描述神职人员的权力。

但是,计划和操作的分离也是精英哲学的一部分。这一哲学在尼采时代和第一次世界大战之间的这段时间内

^① 马瑟父子(Increase Mather, 1639—1723, Cotton Mather, 1663—1728),两人均为美国著名牧师,写有不少著作。——译者

风靡西方世界。这一哲学在我们的时代造就了一些怪异的社会活动家。泰勒、索列尔^①、列宁和帕累托^②都属于此列。这一运动通常被认为是反民主的。它也同样是——在目的和方向上——反贵族的。因为宣扬权力以技术能力为基础——无论是用于革命的计谋或是用于管理——是对贵族的敌视，同样也是对民主的敌视。这两者在同一绝对的原则上都是与它对立的，这条原则是：权力必须以道德的责任为基础，任何其他东西都是暴政和篡权。

计划和操作的分离剥夺了我们所有从科学管理见解中获得的益处。它显著地削减了从工作分析中得到的收益，尤其是从计划中得到的收益。我们从 IBM 公司的例子中看到，当个人对他们的工作计划负有责任时，生产率得到极大的提高。任何地方，只要我们将计划和操作的分离与计划者和操作者相结合，我们就可能同样地获得生产率的提高（更不要说个人的态度和自豪感的增强）。

传统的科学管理的两个盲点说明为什么科学管理的应用总是加剧工人对变革的抵制。因为教给他的只是一个个单独的动作而不是给他一项工作。他抛弃以前学到的知识的能力受到抑制而不是得到发展。他获得的是经验和习惯而不是知识和理解。由于认为工人是应该干活的而不是应该了解，更不要说制定计划，因而，每项变革都象征着对不理解的人的挑战，威胁着他的心理安全感。

对科学管理的一项老的批评意见是，它能设立一项工作以获得每小时的最高产量，但是，它不能以此获得 500 小时的最高产量。一项也许是更严厉更有根据的批评意见是：科学管理知道

① 索列尔(Georges Sorel, 1847—1922), 法国社会哲学家。——译者

② 帕累托(Vilfredo Pareto, 1848—1923), 意大利经济学家。——译者

如何组织目前的工作获取最大限度的产量,但是,那是通过影响工人的下一项工作的产量而取得的最大限度的产量。当然,如果人们认为工作是不可改变的,这样做将没有关系。亨利·福特(一个科学管理最彻底的实践者,虽然他从未听到过泰勒的名字)相信,一旦安装挡泥板的工作安排得适当,这项工作将永远不会改变。

但是,我们知道,变革是不可避免的,促使变革的发生是企业的一项重要职能。我们还知道,未来的年代将带来巨大的变化——没有一个地方比个人的工作的变化更大。

科学管理和新技术

新技术的到来将可能使一些一直被视为是科学管理的全面效果的限制性因素转变为极为严重的弊端。的确,在新技术条件下,管理工人和工作的主要问题将是使人能够完整地综合地工作,使工人能够负责地制订计划。

在自动化生产方式下,工人将不再从事向机器输送原料和处理材料的重复性的日常工作。相反,他将制造、保养和控制承担重复性日常工作的机器。为了做到这一点,他必须能做许多操作工作,必须最大限度地而不是最小限度地了解他的工作的内容,必须能够进行协调。如 IBM 公司的例子所示,这并不意味着他必须再次成为一名像昔日的工人一样的熟练的体力劳动者。相反,每项操作都应该运用科学管理的方法进行分解,细分到不熟练的工人也能进行操作的地步。但是,这些操作必须再次综合成一项工作——否则,自动化生产方式下所需的工作就无法进行。在新技术条件下我们别无选择,只能说“猫”,而不能只知道组成该词的三个字母“C - A - T”。我们必须学会怎样组合——

既然科学管理已经教会我们怎样分解。

一个在自动拨号交换机工作的电话维修工的例子可以表明这样的工作将是什么样。他不是一个熟练的技工，每一件他所必须做的事已经简化为他能够在一个很短的时间内学会的简单步骤，他“靠书本工作”而不是靠从多年的经验中获得的手工技能进行工作。但是，他的工作是由各种各样的操作组成的。它需要大量的思考和判断，它需要智力和体力的协调。

同样，在计划和操作分离的基础上，我们也将无法在新技术条件下组织工人和工作。相反，新技术要求最无足轻重的生产工人也能作大量的计划工作。他能够制订的计划愈多，他愈能对他所做的工作承担责任，他愈将成为一个能创造经济价值的工人。如果他只做人们吩咐他做的事，他只能起到损害的作用。保养设备，为设备编制程序，安装设备和控制设备，所有这些都要求在新技术条件下的工人要有知识，责任心和参与决策——即制订计划。我们的问题将不是计划和操作分离得相当开的问题，我们的问题将是未来许多工人必须能够比今日许多把他们自己称之为管理人员的人做更多的制订计划的工作。

我们必须保留科学管理的基本见解——就像我们必须保留有关人际关系的基本见解一样。但是，我们必须突破科学管理的传统的应用方法，必须学会看到它的盲点在哪里。而新技术的到来使得这一任务尤为紧迫。

人事管理是否已彻底失败？

人事管理是否已告彻底失败？本章的标题提出了这一问题。我们现在能够给予回答：“不，它没有彻底失败。它的债务没有超

过它的资产。但是,以业绩的现金来计算,它肯定是无清偿能力的,肯定无法兑现它如此慷慨地作出的对工人和工作的管理的承诺。它的资产是巨大的——人际关系的基本见解,与之相等的科学管理的基本见解。但是这些资产已被冻结。另外还有许多小玩意,这些东西以人事管理的方法和花招的形式散布在周围。虽然它可以生产些十分畅销的产品来支付一些零星的账单,但是,对于解冻冻结资产的重任,它并不提供多大的帮助。也许,最大的营运资金是那些我们已学会不去做的事情,但是哪一个银行家会以这为抵押品而发放贷款?”

然而,客观事实允许我们更乐观的解释。过去的 20 年是小作修整的岁月,而不是茁壮成长的岁月。是智力僵化的岁月而不是作基本思考的岁月。技术的变化将迫使人们进行新的思考,进行新的尝试,采用新的方法。有迹象表明,这个过程已经开始。与人际关系学派关系密切的人正在研究人与他从事的工作之间的关系。传统的人际关系学派一词认为这种关系无关紧要,因此将其置之一旁。根据人力资源的特性,而不是根据人是一台设计得很糟的机床的假设,组织工作的问题正受到支持科学管理的人士的认真的关注。正如 IBM 公司的例子所示,实践者远远走在作家和理论家前面,并且已经跨越了传统概念的边界。

毫无疑问,这些仅仅是开始。但是,它们奠定了这样一个希望:今后 20 年,我们将能够详细地提出管理工人和工作的基本的原则、经过论证的方针和经过检验的方法。不过,对于一些正确的基本做法我们已经有所了解。

22

获取最佳绩效的人群组织

工作的筹划——汽车装配线的教训——
装配线的真正含义：装配线是无效率的设计——使机器工作机械化和综合人的工作——“综合”的规则——科学管理的应用——工人需要看到工作成果——工人需要控制工作的速度和节奏——各项工作中的挑战——组织人们工作——个人的工作——小组的工作——人员安排——“何时 90 天等于 30 年？”

本章的标题是一个宣言。通过宣告最佳绩效是达到目标——而不是幸福或满足——它宣布我们必须超越人际关系。通过强调人群组织，它宣布我们必须超越传统的科学管理。

虽然这是一个我们必须做什么的声明，而不是一个我们正在做什么的总结，但是，它并不只是表达一种虔诚的愿望。人总

体上来说,我们今天还没有在做这项工作,然而我们知道做这项工作的代价是什么。

工作的筹划

筹划各项工作以取得最大限度的效率,的确是争取最佳业绩的人群组织的首要要求。人们可以令人信服地提出,我们在这方面的困难和挫折不是无效的结果,而是拒绝接受我们自己的知识的结果。

我认为,我们的处境极像细菌学家们过去 50 年里所处的境地。细菌学家们在寻找有效的灭菌药物时,把全部精力集中在生产绝对纯净的细菌培养物上。然而,一次又一次,他们因真菌感染杀死了细菌而感到灰心丧气,不知所措。这些真菌名声大噪,细菌专家们几乎在 50 年前就分离出青霉菌,并对它的特性作了描述。但是,由于细菌学家们相信一种纯净的培养物是一切研究工作的起点,他们未能看到这样一个事实:这种令人烦恼的真菌正是他们所要寻找的东西:潜在的灭菌药物。数十年来,他们将真菌看作是一种讨厌的东西,扔掉被感染的培养物,重新消毒设备。只有天才才能懂得,是受感染的培养物而不是纯净的培养物才提供了控制细菌的线索。但是,当亚历山大·弗莱明爵士有了这种“天才的灵感”时,他只花了几年时间就开发出今日所拥有的抗菌素药物。

同样,在设计工作时,由于我们寻求基本的动作,由于我们相信工作应该尽可能地同这样一个动作保持一致,我们迷失方向已有半个世纪。我们有大量的反面证据;IBM 公司的例子只是许多相似的经历中的一个例子。但是,我们把这种证据当作令

人讨厌的东西弃之一旁,把它解释为仅是一种感情的流露或筹划不周。也就是说,我们抛弃了青霉素,因为它杀死了细菌并由此妨碍了我们寻找杀死细菌的东西。

陷入这种迷失方向的状态的一个原因是汽车工业对我们的思维产生的一种巨大影响。我早些时候已经提到过亨利·福特坚持产品统一如何妨碍我们认识大规模生产方式的精髓。同样,他让每个工人限制于一项操作物——倘若不是一个动作——的装配线的巨大成功使我们看不到科学地、系统地分析人的工作的真正意义,剥夺了这种分析对我们所具有的所有价值。

若真正按照福特公司一个工人一个动作的原则组织实施,工作便无法安排。这条原则能成为汽车装配线的一条有效原则,是因为汽车装配线具有特定条件,这就是生产一种基本统一的产品。而其他大多数行业却并不具备这些条件。人们可在生产部门以外的领域发现这些特定的条件:邮购公司受理定单,或兑现支票。但是,数十年来,尽管困难重重我们一直试图应用单项操作的原则,我们拒绝接受现实,甚至拒绝正视现实,因为它不适合于汽车装配线的模式。

汽车工业本身有着大量的事实可证明单个动作单项工作的概念并不自动导致产生最佳绩效。仅举许多例子中的一个例子便足以说明问题。

在第二次世界大战期间,不熟练的、实际上几乎是文盲的黑人妇女生产一种最复杂的飞机发动机部件。这项工作需 80 种不同的操作工序。但是,不是一种操作工序由一个工人完成,由于部件金属结构的原因,整项工作都由同一个操作工完成。通常,这意味着将工作指派给熟练的机工去做。可是,当时并没有许多熟练的机工,而产品的需求量又非常大,交货又非常紧迫,不允许企业在有

了技术力量基础后才开始生产。因此这些不熟练的妇女——当时唯一能找到的劳动力——不得不从事这些工作。每项工作分解成 80 种组成这项工作的操作工序。这些操作工序按逻辑顺序排列。每位妇女都发有一份详细的指示图，一步一步指明应该做什么。使人大为惊诧的是，这样做居然产生出比技术熟练的机工或传统的流水线可能产生出的更多、更快、更好的工作。

在其他行业，任何时候只要条件允许我们抛弃传统的流水线生产方法，我们都能得到同样的结果。

一家邮购公司最近对处理客户来信的工作作了安排。在这之前，这项工作是按单项的行动组织的：一个职员答复投诉信，另一个职员答复询价信，第三个职员回复分期付款信贷的信件，如此等等，不一而足。每个人只处理能用固定格式信件答复的事。少量需要单独处理或需要作出判断的信由她转交给领班。现在，一个职员处理一个客户的所有的来信——例如，所有姓名以 A 字母打头的客户的来信。1000 封来信中 998 封仍以固定格式的信件答复。在那里，这项工作本身仍像过去一样，完全是规划好的，完全是事先确定的，完全是安排好，也是重复的。但是，每个职员不是一遍又一遍地重复一种特定的作业，而是处理全范围的——准确地说是 39 种——涉及到邮购顾客日常关系的作业。虽然少量的需要进行斟酌的信不是由完全不熟练的职员答复的，但是，她在将信交给她的领班之前，需要在信上写上如何处理这封信的建议，由此产生的结果是生产率几乎提高了 30%；职员的人员流动率下降了三分之二。

但是，据我所知，IBM 公司是至今唯有的一家从这一经验中得出鲜明结论的公司。

致使我们看不到问题的一个原因是我们仅在最近才获得懂得我们经验的钥匙。至今为止一直存在着这样一个问题：如果人们在做一项综合性的工作时其效率要比做单个动作高的话，那么如何解释汽车装配线的无可置疑的效率和生产率？只要一个动作一项工作的概念产生的效果在底特律是如此明显，此处引用的一些经验仍将会被一些人看作是例外而不屑一顾。

装配线——无效率的设计

然而，我们现在知道汽车装配线的工作并不就是完美的设计。它是对机器工作的有缺陷的无效率的筹划。这已为汽车工业本身，如在克利夫兰的福特汽车公司的新工厂所证明。在那里，传统的装配线生产过程完全是机械化的——效率和产量得到极大的提高。所有材料处理，机器操作，常规检验的工作都是自动的。工人的总数虽然没有比一家传统的工厂中的人数有显著的减少，但是，工人不是在生产现场工作，他们设计、制造、保养、控制自动化的设备。

换句话说，我们现在知道，只要一个动作一项工作的概念能够有效地予以应用，我们就有一种能够而且应该实行机械化操作的工序。在这样的一种操作工序中，装配线的概念可能的确是人的工作的最有效的原则。但是，在这样的一种操作工作中，人的工作其本身是不完善的。这是一项应该作为机器的而不是人的工作而进行适当的筹划的工作。

对所有的其他工作——指今天在制造业所做的大部分工作以及所有在自动化条件下形成的工作——其原则是对工作进行组织，以便将一些动作或操作工序综合成一个整体。

因此，我们有两条原则而不是一条原则。适用于机械工作的

是机械化的原则；运用于人的工作的是综合的原则。这两者都以将工作系统地分解成的组成工作的动作为起点。两者都按动作的逻辑程序安排工作。在这两条原则中注意力必须集中于各个动作，使得各个动作变得更容易，更快，更轻松。整体产量的提高取决于组成工作的动作的提高。但是，一条原则是机械地组织动作，以便利用机器的特性，即它快捷准确地做一件事的能力。另一条原则是综合操作工序，以便利用人的特性，即将许多事物构成一个整体的能力，进行判断的能力，制定计划的能力和进行变革的能力。

目前正在发生的技术的变化不仅使得实行正确的原则成为可能，而且迫使我们应用这些正确的原则。它们赋予我们一些手段使得这些工作完全能用机械进行操作。在这些工作中，人只是作为机床的一个附件而被使用。但是，那些不能用机械操作的工作——尤其是那些需要使新技术成为可能并支撑它的工作——只能在自动化条件下按照综合的原则进行组织。除非按这种方式进行组织，否则，那些工作是无法组织的。因而，生产率将越来越依赖于对这两条原则的理解和对这两条原则的系统的应用。

在多大程度上实行自动化，多久实行自动化，哪里应用自动化，以及如何应用自动化，这些是别处考虑和部署的问题。我们在此只需说，只要工作能按照一个动作一项工作的概念进行组织，我们就有显而易见的证据证明它是能用机械实施操作的，其结果是效率和生产率的提高。在这种工作中，任何未实行机械操作的事应该视为一种权宜之计，是部署得不全面或不完善的证据，而不是进行工作的人群组织的一个范例。汽车装配线的工人不是如我们这么长时间以来所相信的那样，是人的工作的典范。它是一个已经过时的、非人类的、机器机械工作的典范。

综合的规则

但是,我们知道怎样组织人的工作吗?我们知道综合意味着什么吗?它的规则是什么?我们能区别有效的综合与非有效的综合吗?换言之,我们知道人是怎样为作出最佳业绩而工作的吗?

我们不知道这些问题的全部答案,但是,我们的确知道基本的规则是什么。我们甚至知道用什么模型来取代汽车装配线的工人。也许最好的一种模型是外科医生的模型。

外科医生的工作是以对工作进行最精密的分解,分解成各个单独的动作为基础的工作。年轻的外科医生前后需要花几个月的时间练习怎样在一个限定的位置内打这个或那个结,怎样变换他们拿手术器械的方法,或怎样缝合伤口。为了改进各项动作,为了分秒必争地加快一项动作的速度,为了使另一项动作更容易,为了消除第三项动作,他们要不断地下功夫。

提高这些单独的、组成工作整体的动作是外科医生提高整个手术水平的主要方法。这些动作本身是以一种严格的、事前决定的顺序进行的。事实上,所有手术小组成员——医生、助手、麻醉师、护士——都操练得达到极为熟练的程度,所以他们知道下一步应该干什么。无论外科医生意识到这点与否,他都是在应用科学管理的方法。但是,外科医生的工作必须进行综合。以摘除扁桃腺为例,我们用不着让一位外科医生将止血钳夹住血管,另一位外科医生切开第一刀,再一位外科医生切除左侧扁桃腺——如此等等,直到最后一个人重新拿掉止血钳。我们让一个人做全部的工作。

外科医生是我们所能看到的最突出的模型——但是，这使得他成为一个好的模型。它向我们展示了一些基本原则，它向我们展示了组织人的工作应有的方向。尽管在技术、速度、判断或责任方面，组织人的工作决不能与外科医生的工作相提并论。只要产业界和商业界的工作越是按那些在外科医生的工作中实行的原则办事，这些工作就越有成效，越适合于人。

这些规则的第一条是将科学管理应用于对工作的分析和组织。毫无疑问，这种分析的范围比通常意识到的要广泛得多。它不仅适用于体力的和坐办公室的工作，也同样适用于脑力的工作。如外科医生的例子所示，它既适用于最高等级的需要运用技能和判断的工作，也适用于砌砖工人的工作——就像动物学家分类的原则既适用于变形虫也适用于人类。甚至最高管理层的工作也需要作这种分析。

第二条规则是最快的工作效率的提高来自于各个动作或工作的各个部分的效率的提高。提高工作效率的系统的努力只有成为提高工作的各个部分的努力时才真正有效。

第三条规则（仍然是科学管理的一部分）是这些动作的操作顺序必须根据合理的工作流程系统地予以安排。让我们回到我们所举的一个例子：非熟练的黑人妇女结果能非常熟练地胜任机工的工作，首先依靠的是有关正确的动作步骤的明确指令。工作中没有一个阶段像组织工作程序那样地困难、那样地花费时间、需要经常地作调整。它甚至比教女工读书——刚被雇用时，三分之一的人全是文盲——还要困难得多。

然而，当回到工作本身时，问题不是将工作分解成几个部分或一些动作的问题，而是形成一个综合的整体的问题。这是一项新的任务。

即使在这方面，我们也知之甚多。首先，我们知道工作应该构成生产过程中的一个独特的阶段。做工作的那个人——或几个人——应该能够看到结果。它不必是完整的一部分。但是，它始终应该是一个完整的步骤。例如，金属的热处理就是这样一个步骤。它产生出某些看得见的重要的、不可逆转的东西。负责热处理设备的工人会把这设备说成是“我的设备”——就像邮购工厂中处理某些特定顾客来信的姑娘们开始把顾客说成是“我的顾客”一样。

另外，工作应该根据从事这项工作的那个人——或一些人——的工作情况决定它的速度和节奏。它不应该完全根据前面那些人的工作速度决定它的速度和节奏。工人应该有时能做得更快一些，有时更慢一些。反过来，那些紧接在他的工作之后的工作也不应该完全以他的速度和节奏而决定它们的速度和节奏。不应该将后面的人置于压力之下，假如他工作得略快些；不应该使工作断档，如果他一时工作得过于慢了。

最后，如 IBM 公司的例子所示，每项工作应该包含一些挑战、一些技能或判断的成分。对飞机制造工厂的妇女来说，这就是要求工人在做任何工作之前应该阅读一下提示图。在邮售工厂的例子中，那些姑娘必须作出三种决定——在 39 种固定格式的信中使用哪一种信，哪些信不用固定格式的信回复，以及建议作什么样的答复。无论阅读指示图或挑出正确的固定格式的信都不需要很高的智力、高等的教育或一种非同寻常的技能（虽然它们需要有文化的、适应工业文明的人们）。然而，对有关的工人来讲，这些的确是一种挑战。他们老是说：“在这个职位上总是意外地出现什么新的东西。”严格地讲，这种说法与实情不符。他们的意思是：“在这个职位上我必须经常考虑该干些什么。”这就是做好每项工作应该具备的一种成分。

低层次的工作和高层次的工作、低薪的工作和高薪的工作之间的差别应该在于常规的、重复性的劳动与需要技能或判断力的工作的比例的差异,应该在于所需的技能和判断力的程度的差异。它应该表现出责任上的差异,即因缺乏技能或判断错误而对整个企业的业绩所产生的影响的差异。但是,人有别于机器,决不应该让人们从事那些根本无需任何技能或判断力的工作。即使是最低层次的工作也应该有一些制定计划的内容,只不过应该是简单的计划,而且这类计划也不宜太多。

在实践中,也会存在巨大的差异。在一种工作中,人们需要把比在另一种工作中的更多的简单操作归集在一起,构成一项作业。所需的技能和判断力的程度将根据工作的种类而变化,等等。但是,在总体上我们可以说,在一项工作中,需要的手工技能越多,综合成一项作业的基本步骤应该越少。需要作出的判断越多,同属于一起的基本步骤也越多。

组织人们工作

迄今为止,我们谈论了怎样部署工作,以便使人们能以最好的方式完成这项工作。当然,这只是问题的一半。我们还必须组织人们做这项工作。

按传统的理解,科学管理假定,人们如果组织得像一台机器,即按顺序相联,人们将工作得最好。我们知道这是不正确的。人们工作得好有两种方式:或者是单独地作为一个人;或者是作为一个小组。

任何地方,只要一项综合的工作能够安排得像一项一个人做的工作,那么,有效地组织工作就相当容易。

电话安装工的工作就是这方面一个极好的例子。这

项工作是一项独特的、综合的整体工作。它并不需要高超的技能或高明的判断能力,说明书几乎列明了安装工将会碰到的所有情况的处置办法。但是,如一个老电话安装工有次对我说的那样,“只有具备足够多的技能和判断力,才能使每一项电话安装工作成为一种挑战。”我从未接到过电话公司的电话,了解我对电话安装工作是否满意,也从未听说过有任何监督和检查安装工的打算。

未来的技术变化将大大增加单独工作的数量——例如保养的工作。但是,大多数工作仍然需要两至三人共同完成。小组工作仍将是普遍的现象。

幸运的是我们对如何组织小组工作了解甚多。这里是一些例子:

在包装巧克力糖果时,女工们两人一组,隔桌相向而坐,一起装糖果盒。一家糖果公司几年前对这项工作推出了一种奖励工资计酬法。根据这种计酬法,对超过定额的产量将以大幅递增的奖金形式发放工资。例如,一个小时完成 30 盒将带来比一个小时 20 盒的基本工资多一倍的酬金。然而,发生的事却完全是始料不及的。几周之内,工人组织起他们自己的“斯达汉诺夫工作者”体系。例如,星期一第一组两个女工脱颖而出,超过所有的定额以获得高额奖金的好处。在那天的“斯达汉诺夫工作者”两边的四组女工将她们自己的产量保持在定额上——这是很容易达到的——并将她们的空余时间给了“突击队”,使她们能获得最高的产量和最多的酬金。星期二,下一组两名女工将成为“突击队”,房间里所有其他的人组织起来帮助她们,等等,等等。这使得工人们得到了可能得到的最高的报酬。——比她们以每个小组自己生产、比如说达到定额的 125% 的产量所能得到报酬还要多。(碰巧的是,

这也让公司实现了最大限度的产量和最低限度的单位成本。)

另一个与 IBM 公司运用小组工作的经验相类似的例子是第二次世界大战时期一家制造飞机发动机工厂的例子。由于时间紧迫,工程师无法制订出每个工人的工作的全部细节,使他们大为吃惊的是,参与将汽缸盖和活塞安装于汽缸座的关键工作的小组——每组 4 至 6 人——自己对小组工作进行了组织,确定了小组自己的速度和节奏的变化,小组自己的集体构架。每个小组开始与其他小组进行竞争,看看谁能够将工作做得更快、退回的产品更少。这些小组对他们自己提出的生产标准都比工程师认为适当的标准要远远高得多。

任何地方,只要一项工作太大,太复杂或太繁重,一个人难以完成,这项工作就应该由一个由个人组成的团体承担。这些个人是以一个有组织的小组来进行工作,而不是以机械的方式将个人一个接一个连在一起。共同工作的人们形成一个社会群体。他们除工作关系之外还建立起人际关系。当工作的组织与群体组织和该组织的社会要求相抵触或相违背时,受损害的总是工作。

因此,有效的工作组织的第一个要求是使得这个群体和它的凝聚力服务于工作的业绩。至少这两者之间的冲突必须予以避免。

为了达到这一要求,必须有适宜于群体所做的工作,即以一个小组的形式在一起工作的人们必须有一项任务,哪项任务是一个综合的动作整体,构成工作过程中的一个特定阶段,并且会对技能和判断力提出某种程度的挑战。

另外,个人必须组成一个真正的群体,必须是为了一起工

作,而不是为了相互反对而组织起来;必须不仅对他们个人的努力、而且也对他们共同的努力进行奖励;必须不仅与他们周围的人,也能将他们自己都团结成一个社会单位,既为他们自己、也为他们互相的业绩而自豪。应该对工作进行组织,以便使个人的能力和业绩有益于他自己和整个群体的利益,并导致更大的个人和群体的业绩。单独的动作和它们的顺序,虽然根据分析已经事先确定,也应该成为群体动作——允许个人在群体的范围内对它们进行安排,以便最恰当地适应群体的需要——例如,改变位置,使一项原来设计为一个人的操作成为一项两个人的操作,等等。

即使在汽车装配线上——这是有效群体组织的对立面——从一项操作移向另一项操作的能力也已被发现会提高业绩和满意度。克莱斯勒汽车公司从 30 年代进行的试验中发现了这一点。在那些试验中,操作者跟随汽车从一项操作转到另一项操作。10 年以后,查尔斯·R·沃克在新英格兰的一家新的装配厂中发现,能临时代替装配线上任何需要顶替位置的“多面手”会对工作表现出更大的满意感和更少的疲劳感,并且,有着充分的证明证实他们的工作也做得更好。

人 员 安 排

但是组织人们进行工作也意味着将人安排到他最能胜任的地方。

我们将大量的时间和资金用于挑选工人。然而,挑选是一种被动的过程,它剔除那些看上去不适合的人。但是企业需要的不仅仅是过得去的业绩,它需要一个人能够作出最佳的业绩。而一个人也不仅仅需要一件他能够从事的工作,他需要一件能为他

的能力和才华提供最大用武之地的工作。IBM 公司核定产量定额的方法导致工头和工人集中精力将每个人安排到最适合他的岗位上,这已被 IBM 公司管理人员视为该公司最有价值的一项成就。

在任何一个特定的时间内,如何安排一个人,将一个人安排于何处,在很大程度上将决定他是否会成为一个能创造经济价值的雇员;决定他将增加企业的经济和社会实力,还是削弱企业的经济和社会的实力;决定他能否从他的工作中得到最大的满足。而这在很大程度上又取决于企业如何管理好这个人。

几个月以前,通用汽车公司以“何时 90 天相当于 30 年?”为题,在它的工长中进行了一项调查。调查显示,凡能挺过 90 天试用期的雇员多半会在企业呆上 30 年。因而,在决定在最初的 90 天期间将一个人安排于何处时,工长实际上是在为某人作出一项终身的决定。

通用汽车公司正确地强调这一决定的重要性。但是,在这样做时,它仅仅引发出我们目前人员安排方法的短视性。因为人们不能在 90 天内为一个人安排终身。

许多人有安排他们自己的诀窍。我的经验表明,在流水线上的大多数人最终都将他们自己安排到他们所适合的岗位上。但是,这样要经过好多年的飘忽不定,并且顶多是一种碰碰运气、有时甚至会令人灰心丧气和旷日持久的过程。当查尔斯·R·沃克(在上述的研究中)对一家仅成立四至五年的汽车装配厂调查时,他发现没有多少装配线上的工人真正适合他们所在的岗位。

因此,人员安排,作为一项系统的和持久的工作,是管理工人和工作的一项最重要的任务。人们不能在一个人刚开始时就做到这一点,而是必须在这个人有时间熟悉工作和他被人所熟

悉之后才能做好这项工作。人们也不能一劳永逸地做好这项工作。人们必须不断地反复考虑人员安排的决策。

我们有数量惊人的证据表明,即使在最低的层次,在完全不熟悉的重复的工作中,气质、能力、态度和技术的差异也会造成产量和业绩的差异。我们还知道,以前所作的那种认为工人好逸恶劳的假设是不正确的。在日常生活中,人们不仅在精神上和心理上有工作的必要性,而且人们还想在某些事情上有所作为——通常是少数几件事上。我们的经验表明,一个人擅长做的事通常是他想做的事。工作的能力是工作的意愿的基础。

因此,人员安排应该在所有企业中占有重要的地位。然而,无论什么地方,只要一个企业采用任何先进技术,人员安排就是绝对必要的了。

有人认为,可以将工作组织得使个人的贡献、技术和判断能力对工作任务的完成不再有很大的影响。其实,这种想法在先进技术条件下也是站不住脚的。这种工作只能由机器来完成,而不是由人做的。只要越来越多的人以保养工、修理工、控制员等身份单独地,或以小组的形式独立工作,而无严密的监管,那么产量和业绩就取决于人们想要工作和做好工作的愿望——这也就意味着取决于对他们的安排。

据我所知,在美国一家典型的中型企业的人事部门要维持其活动,每个工人每年大约要负担 67 美元。许多人事管理人员认为这个数额太小,它不到工资总额的 2%,也比处理任何物质资源所花的成本远远小得多。如果我们仅将这个数额的四分之一用于切实改善人员安排的努力上,我相信,我们在激励工人的表现和工作动力方面将取得长足的进展。

23

激励人们获取最佳绩效

需要怎样的激励——“雇员满意”还不行——企业需要责任心——有责任心的工人——高标准绩效——能按目标来管理工人吗？——管理的绩效——让工人及时了解情况——像管理人员一样地看待问题——参与的重要性——切萨皮克-俄亥俄铁路公司的例子——厂内社团活动

什么样的激励机制才能最充分地调动工人的积极性？在今天美国工业界的眼里，答案是不言而喻的：“让雇员满意。”可是这几乎是一种毫无意义的空谈。即使这一说法还有一点点实际意义，“让雇员满意”也还不足以成为真正的动力，无法满足企业的需要。

人可以因完成了任务而对工作感到满意；他也可以因为“马马虎虎过得去”而对工作表示满意。他可能由于满腹牢骚而对工

作表示不满；他也可能为了想把工作做得更好，想改进自己和小组里的工作，想做更多、更大的工作而感到不满。这种不满情绪是雇员最最可贵的东西，是对工作的自豪感和责任心的一种最真实的表现。不过，我们却很难区分哪种态度是完成任务后的满意，哪种态度是对工作得过且过式的满意。同样，我们也没法区分哪种是因牢骚而不满，哪种是想把工作干得更好而不满。

我们缺乏一种客观的标准，以衡量对工作喜欢到什么程度才算真的满意。假如有 70% 的雇员对“你认为在本公司工作是理想选择吗？”这样的问题的回答是“肯定的”，那么这算“高度的”满意还是“低度的”满意？这个问题到底是什么意思？管理人员能否用“是”或“不是”回答这个问题？对公司的具体政策所产生的效益，我们确有衡量的标准。比如，“计划调度制度对你的工作有没有帮助？你是否常需要坐等零配件的到来？停车场地方够不够？”这些问题回答起来并不困难。但是，对“满意”一词，我们很难抓住其确切的含意，也没法对其作出明确的定义。

在测定满意程度时，没人知道哪些因素将会对人的行为和工作绩效产生影响，到底会有多大的影响。在激励人们更努力地做好工作这件事上，对周围同事感到满意是不是比对工作条件感到满意更为重要？或者两者同样重要？对这些问题我们还搞不清楚。

但是，只把满意与否作为工作动力是远远不够的。那只是一种被动的服从。极端不满的人可以辞职，如果他继续留在公司内，那他也会对管理机构越来越不满意。但是，感到满意的人又会怎样呢？企业毕竟要求职工能自觉地为公司做事情，要求他们能参与到公司的事务中去。企业要有效益，光有雇员的服从是不行的。

在当今工业社会中，恐惧心理已不再是工人干活的一种动

力,就是在这种情况下,才出现了对于满意不满意的讨论。但是,这种讨论并没有正视因恐惧心理的消失而造成的问题。相反,它回避了这个问题。我们当前所需要的是,如何用一种内在自我激励机制来取代外界强加给职工的那种恐惧心理,以促进绩效的提高。在这一方面,真正能起到作用的,并不是职工们满意不满意,而是他们的工作责任心。

一个人可以对别人正在做的事情表示满意。然而,当他自己做事时,他必须要能对自己的行动及其后果负责任。他必须要有一种永不满足的感觉,因为他总想把事情做得更好一些。

责任心是无法用金钱买到的。经济报酬和奖金当然是重要的,但它们往往会起反作用。对经济报酬不满是一种不可忽视的抑制因素,它会破坏和腐蚀人的责任心,使人的工作效率降低。但是,有证据可以说明,对经济报酬满意并不足以成为一种积极的激励因素,它只能在其他因素已使职工产生了责任感的情况下发挥某种辅助性的作用。只要查看一下为增加工作量而支付奖金的情况,我们就可以看清楚这一点。只有在那些早已愿意将事情做得更加完美的人身上,奖金才能起到作用;而对那些不想把工作做得更好的人来说,奖金根本不起什么作用。

关于是否愿意承担责任的问题,已经谈论了上千年,而今天工业界又一次将这个问题提出来讨论。一方面,我们听到人际关系学派说:人们需要责任感。是的,人们的确需要责任感,但在另一方面,我们又听到一批又一批的管理人员说:人们害怕责任感,总想竭力回避责任。

这两种观点都提不出特别令人信服的证据来,然而总的来看,对此问题的讨论并没有击中要害。工人本身是否有责任心,这并不重要,重要的是企业必须要求工人具有责任感。企业需要有绩效,既然现在已不再能使用恐惧心理去鞭策工人,那么企业

只能通过鼓励、引导和推动来促使工人们加强责任感。

有责任心的工人

帮助工人加强责任心有四种办法。它们是：安排工作要慎重；必须制订较高的绩效标准；向工人们提供自我控制所需要的信息；为他们提供参与的机会，让他们学会从管理者的角度来看待问题。这四条对加强责任心是必不可少的。

对安排工作的问题，必须要作出有序的、认真的和持续不断的努力。这早已成了激发工作人员工作积极性的先决条件。没有什么会比给某人一项要求很高的工作更具有挑战性，更能激发他去提高工作绩效的了。也没有什么比他能以高超的手艺及成就更令他们感到自豪了。如果要求太低，那必然会使人失去积极性。而强调通过不断地努力，以达到最高的目标，就能激发出人的积极性来。这并不是说我们硬要别人去干什么事情，相反，我们是要让他们自觉地去工作。而能做到这唯一的办法，便是让他们将眼光放得远一些，把目标订得高一些。

普通工人的产量指标实际上始终是必须达到的最低标准，因此往往会将人引错方向。其实根本不应该把这种最低标准宣布为指标，也不应该对超过这一指标的人进行额外奖励，因为那样做会使工人觉得这就是正常的指标。有些工人不费什么力气便能达到这一定额标准，对他们来说，这种标准就会产生副作用。他们也许会觉得最好不要超产太多，以免使那些能力稍差的同伴感到难堪；或者，他们会因此而看不起管理班子，原因是这个班子竟然制订出这种低得不可思议的定额标准。每当管理班子试图提高标准时，他们就会首先站出来抱怨说指标太高没法完成。

IBM 公司已决定废除通用性的定额标准,他们采取让工人们自己订出定额指标,试行的结果充分说明这种做法非常对头。它的成功提醒我们:工业界也许可以更大胆一些,制订出一些真正的目标来取代目前通用性的产量指标。在制订新目标时,我们不应只从工人的体能出发考虑问题,我们或许应该从他们想要作出贡献这点出发考虑问题,对每件工作在实现部门的、工厂的以及公司的目标上能做出些什么贡献应有明确的说明。在新技术领域里,每件工作都要求有一个目标,而不再搞什么最低标准。如果不这么做,那肯定是行不通的。即使是在今天的流水作业装配线上,只要能从技术和判断上对工作提出带有挑战性的新要求,那么制订目标也是很有意义的。

为了激励工人获取最佳绩效,还有一件很重要的事情要做,那就是管理层必须对自己的工作绩效提出高要求、高标准。因为较好地完成管理职能,是决定工人能不能达到最佳绩效的关键。

雇员坐等工作,而管理人员却在一旁不知所措,没有什么会比这种情况更令雇员泄气了,尽管他们有时会装出一副很欣赏“无活可干,工资照发”的样子来。在他们的眼中,这恰恰就是管理部门不称职的有力证据。因此,如何确保人人都有活干,这不是一件小事。出于同样的考虑,如何使设备保持最佳运转状态,或者当设备出现了毛病时能否立即将其修好,这也不是一件无足轻重的事。将工作环境整理得干干净净,这也是促使工人提高绩效最重要的因素之一。把这些事情做好,反映出管理部门的能力和标准,会使工人们看到管理班子是多么称职,多么认真。

这条规则不但完全适用于操作工人和工程师,也同样适用于推销员和办公室职员。对管理班子是否胜任的最重要的考验便是看其有没有能力让工人们能不间断地工作并创造出最佳效益。有些办公室的经理让他的工作人员空等一个上午,直到他处

理过当日的邮件之后才给他们工作任务，而他们又不得不在下午拼命地干活，以补回上午所损失的时间。这实在是一种非常可怕的成本损耗。有的工长让工人们在那里闲等，而自己却跑到工具间去找一个星期前他早就该准备好的备用零部件。他给生产所带来的影响，其实要远远超过任何一位工会鼓动人员所发表的演说。假如总工程师保留了几个人，“一旦需要”就可让他们做些“可有可无”的工作。这种做法无疑也会令人感到十分泄气。类似这种事先缺乏计划的情况都会使雇员产生瞧不起管理部门的思想，会使他们觉得公司并不真想要他们提高工作绩效，这无疑会大大地损害他们工作的积极性。有句谚语说道：“在这里干了坏事可以不受惩罚。”对一家企业来说，比这句谚语更难听的一个说法是：“这里好比是军队，一会儿紧急集合，一会儿又让你等着待命。”

有一次，一位精明的厂长对我说，他不让工长干这干那，只要他们做好如下几件事情就可以了：保持自己部门及机器设备干净整齐；凡是要做的工作都必须在三天前计划好；及时更换有毛病的器械，让设备保持最新最佳状态。他的继承人采取了相反的做法，带来了一大套“人事管理”的技巧和办法，在工长的挑选上花了不少时间和金钱，甚至还拿出更多的时间来对他们进行培训，向他们灌输“人际关系”的道理。然而，他却从未能使产量达到他前任的水平。

让工人及时了解情况

衡量工作是否达标，离不开信息。这里的问题并不在于工人想要知道多少情况，而是企业为了自身利益必须让工人了解多少情况。为了让他们真正做到负责任，工人们到底应该了解多少

情况？应该在什么时候向他们介绍这些情况？

工人应该能控制、检查和指导自己完成工作任务，应该知道如何来做自己正在做的事情，应该不需要别人前来加以指点。凡是适用于经理的那些程序和规则，也同样应该适用于工人。

与此同时，企业也必须试图让工人对自己的行动结果负责。必须让工人知道，他的工作好坏是与整个企业工作的好坏密不可分的。工人应该知道，他对企业的贡献，也就是对社会的贡献。

可以想像，要想给工人提供必要的信息是相当不容易的，因为那需要有一些新的技巧和手段。数字本身通常都可以在记录上查到，然而要将这些数字迅速地传递给工人，并让这些数字来检查工人们的工作情况，那首先要求有新的设备。只有工人才能改变这些数字。如果工人信息不灵，那么他不但会缺乏进取心，而且会缺少改进工作绩效的办法。

要为工人提供有关企业的信息，提供他对企业所作贡献的有关信息，这就更困难了，因为绝大多数常规数据对工人来说显得毫无意义，特别是隔了一段时间的那些常规形式的数据。尽管如此，管理部门还得要试图将信息传递给工人，这倒不是因为工人需要信息，而是因为企业的根本利益决定了工人必须获得有关信息。职工人数很多，有时花了很大力气也不一定能把信息传给每个人。然而，只有试图将信息传给每一位工人，管理部门才能确保让每个工厂、每个办公室或每个商店里的一小部分人也得到信息，因为这部分人对那里的公众舆论的形成以及共同态度的树立起着决定性的影响。

像管理人员一样地看待问题

工作安排、绩效标准和信息，这三条是激发雇员工作责任心

的先决条件。不过,就其本身而言,它们并不能提供加强责任心的动力。只有当工人也能像管理人员那样地去看待问题时,他才会产生责任感,才会去追求最佳工作效益。这也就是说,工人在做好自己工作的同时,还必须像管理人员那样,对企业的成功与生存有一种责任感。只有通过亲自参与到企业的活动中去,工人才能获得这种责任感。

今天,我们常常听到这样的说法:要“让”雇员有工作的自豪感、成就感,要让他觉得自己很重要。而自豪感和成就是无法给予的。我们当然也无法“让”雇员觉得他很重要。总裁给工人们写信时总称他们为“亲爱的雇员伙伴们”,但这并不能使他们觉得自己很重要。总裁这么做,只能出自己的洋相。说得更实在一点,自豪感和成就感若离开雇员的具体工作,是不可能存在的。只有通过做好他的具体工作,雇员才能获得这种自豪感和成就感。用一枚特制的胸针来表彰某人 25 年忠心耿耿的服务,这也许会受到获奖者高度的珍惜。但是,只有当工作真正做出了成就之后,奖励才能确实起到作用。否则的话,人们就会讨厌这种做法,会认为那只是一种虚情假意。

假如谁完成了一件值得骄傲的事,那么他就会觉得很自豪;如果情况不是这样,那就是假自豪,假自豪是非常有害的。只有在完成了一项工作之后,人们才会产生成就感。如果所做的工作重要,自己才会觉得重要。真正的自豪感和成就感的唯一基础就是积极和负责地参与到对自己的工作关系重大的实践中去,参与到对工厂社区的管理中去。

切萨皮克-俄亥俄铁路公司的职工不久前为我们树立了一个生动的榜样。事情刊登在 1953 年 11 月 14 日出版的《商业周刊》上。

本周,有些切萨皮克-俄亥俄铁路公司的职工大摇大

摆地走进公司董事会那豪华会议室，向董事会表露出他们的欣喜与自豪，因为他们为亨廷顿(西弗吉尼亚州)厂房的重建制作了一个大模型。

该模型是由大约 60 位锻工、电工、木工、金工、维修工和学徒工花了整整六个星期，其中有不少都是业余时间，才精心制作出来的，这体现了职工对企业的一份爱心。公司高级官员称，管理部门若要做类似的计划，大概要花 30 个月到 3 年的时间。

产生这一想法，是因为公司准备重建占地 60 英亩的亨廷顿现有设施，以便停放内燃机车头。该设施的厂房占地大约 11 英亩，其中包括车轮、车厢、电器、电瓶及锻工车间。那里的工人们在吃午饭时就自发地议论起这项工程来了。

据工长 E·E·斯莱克说，原来的厂房设施建于 1928 年，布局也不甚合理，比如车轮车间离最适宜的地点约有半英里路，因此不得不用车辆来运送这些车轮。对此，工人们早已有不少意见。

这种午间的议论很快就形成了方案。每个人都结合自己车间的情况提出解决问题的方案，而他们的头头斯莱克边听边做笔记，并让制图员将大家的想法画成了图，接着再请大家来参与这项群体设计工作，最后得出来的就是本周向董事会提交的那个比例模型。

能提出这样的计划，工人们觉得非常自豪。此外，也的确有不少极有说服力的意见支持这项计划。比如，这项改建计划据估计只需花费 250 万美元，这要比管理部门预计所要花费的 1000—1500 万美元的数字节省了好多钱，这是非常令人鼓舞的。

当然，我们不常需要去重建厂房，但是如何安排个人及小组

的工作,却是管理部门经常会遇到的问题。

工作总应该被分解成不同的组成成分,并按照这些成分的逻辑顺序来安排工作。然而,这种分析并不一定都得由工程师来做。我们没有必要迷信计划与工作必须分开的说法。现已有决定性的证据可以说明:如果干某项工作的人能够负责任地参与到工作的计划中去,那么计划工作实际上反而会完成得更好。这就是人们称之为“作业简化”技术的实质。在过去30年中,人们使用这种技术取得了引人注目的成功。不管在什么地方,只要采用了这种技术,结果都一样:工程质量提高,绩效增加,对于变革的阻力也会消失。切萨皮克-俄亥俄铁路公司的工人能主动地提出重新设计全部工厂的计划并不使人感到意外,因为他们早在几年前就已开始执行“作业简化”规程了。

厂内社团活动

然而,参与设置自己的工作,并不就是获得经理人员看问题的角度的唯一方法,工人还可以在厂内社团活动方面起到领导的作用,因为这是获得实际管理经验的最佳途径。

能在厂内社团活动中成为头头,能赢得别人的尊敬,这并不一定就具备了被提升做管理工作的素质。然而,被提升是得到企业正式承认并给予奖赏的唯一途径。尽管被提升的机会不少,晋级的制度也还算公平,但总会有些最受人尊敬的头头得不到提升,于是他们就会感到失望。为了体现他们的领导才能,他们往往会无奈地站到对立面上去。工会领导人中有不少人有过这样的经历也是不足为奇的,因为企业未能用提升的办法来对他们的领导才华加以肯定。

沃特·鲁瑟^①就是一个突出的例子。毫无疑问,他所以坚信自由企业体系有毛病,就是因为他觉得一个好的体系必然会发现并使用像他那样具有领导才华的人。我个人也认识一些铁路工会的官员,从性格和世界观上看,他们都是极为保守的人。他们对工会工作产生兴趣,主要是因为他们在企业里未能被提升到管理工作岗位上去的缘故。

在一家企业里,工人仍旧做工人的工作,但也总还有些可像经理那样来考虑问题的机会。企业会有几十种不同的厂内社团活动,这些活动虽不属于经营及生产范围,但却需要有人来管理。这些活动与企业往往只有些附带关系,对企业的成功仅仅起到次要的作用,因此,不需要由管理部门来对其加以管理。比如,红十字会血库的管理,负责筹办圣诞晚宴,制订班次时间表和安全计划,经营自助餐厅或出版职工刊物等。诸如此类的活动本身没有一项称得上是十分重要的,然而合在一起却是很大的一部分责任。对职工而言,这些活动都是很重要的,因为它们直接影响到职工的社会生活。

职工自己可以做的另一项活动就是提供信息服务。比如,出版职工年报;为新职工编写雇员手册。职工也还可以就新技术、新技能、客户服务或接听电话等组织讲座。

这些活动若不让职工来负责,而由管理部门来办的话,那将会使企业失去一次向职工灌输以经理人员的眼光来看待问题的最佳机会。样样都由自己管起来的企业肯定是个不怎么样的企业。在企业责任之外再加上其他的非企业活动,那么管理部门必然就会忙不过来。要管理好厂区内的公众事务同样需要花费大

^① 沃特·鲁瑟(Water Reuther, 1907—1970),美国劳工领袖,曾任美国联合汽车工人工会主席、产业工会联合会主席,并于1955年促成了美国劳联与产联的合并,后当选为劳联-产联副主席。——译者

量的时间和人力。由管理部门来管理这些活动，而不是鼓励职工来管好这些事情，这无疑会给企业树立招致批评和不满的新靶子。有没有哪个经营自助餐厅的管理部门听不到职工的抱怨之声呢？

有一点我得要说清楚：我相信，如果光以职工的身份是没法参与企业的管理的，因为他们没有责任，因此也就没有权力。我也不希望在典型的企业中看到更多的社团活动，其实我倒觉得如果这类活动能够再减少一点，对企业或许更有好处。我主张使用更少的工作人员，不要经常开会，要清除任何机构臃肿的现象。对那些非做不可的事，要做得合情合理。这也就是说，工作人员要少，有些事情可让厂里的公众自己去做。

厂内社团活动的标准应该订得高些。这些活动可为职工提供一次极好的机会来理解什么才是真正的绩效标准。完成这些活动的实际责任应该落到工厂社团及其成员的肩上。开展这类活动也是一条途径，通过这一途径可以使工人获取创造最佳绩效的动力。而要实现这一点，工人就必须具备像管理人员一样地看待问题的方式方法。

以恐惧心理作为动力的时代已经过去了，不过如何开发出其他有效的动力却不是一件容易的事。然而，这件事又非做不可。今天，我们已有了为获取最佳效益而对工作进行设计的工程知识，也有了组织职工开展有效工作所需的社会知识。在当前新技术背景下，我们已有了一种生产和分配制度，它可以再一次为工人获得能力、动力和成就提供了广阔的天地。如果工人没有提高绩效的愿望，那么这些机会就不可能产生成果。恐惧心理的消失并不是一件坏事，然而，职工不再有恐惧心理这还不够，我们还需要有正面的动力，那就是：适当地安置人员，高绩效标准，有利于职工进行自我控制的信息，工人作为负责任的公民参与工

厂内的种种公众活动。

我将前一章称之为“宣言书”，而这一章也是宣言书。这两章都是纲领性的，尽管其中有不少成功管理工人及其工作的局部性例子，但就我所知，作为完整的一套尚未在任何地方试验过。

我们已经了解得够多了，我们已知道该做些什么，至少我们已明白可以做的事要比正在做的多得多。所以，我们有理由期望（如果还谈不上要求的话），现在的目标在 20 年后将会被圆满地实现，现在的宣言将会变成历史事实。

24

经济的角度

金钱奖励不是动力的源泉——严肃决策已迫在眉睫——对收入和就业的期待得到了保障——对利润的抵制——利润分享和股份所有权——“没有销售便没有就业”

我 有意将企业与工人之间的经济关系放到后面来讨论。这倒不是因为这个问题不重要，而是因为金钱奖励对现代工业社会来说已不再是激发动力的主要源泉，尽管对经济报酬的不满会影响积极性的发挥。最好的经济报酬不一定能换来对工作的责任心。当然，反过来说，非经济性的刺激也不能补偿对经济待遇的不满。

在这个领域，作出最严肃的决策也许已经迫在眉睫。考虑到工会要求给工人以“有保障的年薪”，在今后几年中我们将会面临一种选择：要么在解决经济矛盾时照顾到企业、工人和社会三者的持久利益，要么让这些矛盾在今后几年里越来越激化。

主要问题并不在于薪酬的高低。就是薪酬的差异也不是一

个主要问题，尽管对“不公平差异”的反感往往会像火山爆发那样地强烈。真正的问题还在深处。

第一个问题是一对矛盾：企业把薪酬看成是成本，因此要求薪酬浮动；而雇员把薪酬看作是收入，因此要求薪酬稳定。这是一对矛盾，这对矛盾只能根据即将出台的《薪酬就业计划》（关于对该计划的细节讨论，请见作者另一本书《新社会》）来予以解决。

要求给予工人以绝对的就业保障——这就是工会当前正在宣传的“有保障的年薪”的实质——实际上是不可能的，这就像是答应某人长生不老一样可笑。这种保证是毫无价值的，因为当经济出现不景气时，企业是无法来履行这种保证的。如果到处都这么搞，那就会使整个经济变得没有灵活性，使萧条成为不可避免，其严重的程度也会加倍。意大利曾作出过“有保障的就业”的诺言，其危险性现在已经看得十分清楚。战后，意大利政府面临着被共产党接管的危险，在这种情况下，意大利政府通过了一项法律，禁止雇主随意解雇正规工人，除非企业处于极端困难之下。结果，没有人再敢雇工，因为一旦被雇用，他们就成了正规工人，将永久性地领取薪酬。因此，公司宁可放弃发展的机会，也不愿意雇更多的工人。那时，意大利北部地区工业劳动力极端缺乏，但是即使诸如发电厂这样的企业也宁愿推迟其建设计划，而不愿再雇用额外建筑劳力，因为如果一旦雇用，五六年后这些人便没事可做了。所通过的这条新法律，其本意是为了防止雇主随意解雇工人，这在战后特殊时期也许是必要的，但后来它却成了意大利大批工人失业的主要原因。可是，没有人敢于公开提出这一问题，更没有人敢建议修改或废除这条法律。既然该条法律已被标榜为“就业保障法”，维护其尊严自然就成了工会最神圣的义务了。

职工所需要的不是永垂不朽的承诺，而工会所提出的“有保障的年薪”实际上就是要求永垂不朽。其实，他们真正需要的倒是一项生活保障政策，而这项政策倒是完全有可能实现的。

绝大多数公司根据自己以往的经验，都有办法估计出在接下来的一年里就业下降的幅度最大可达到什么程度。（对大多数美国企业而言，1937—1938年间的就业率下降可算是最严重的了。）根据这条经验，我们可以估计得出今天的工人可能会遇到的最为糟糕的局面将会是个什么样子。这样做的好处是能使工人们了解，他们的就业和收入要比他们原先预计的情况强多了。只有极少数企业在接下来的一年中会出现开工缩减三分之一的情况，就是出现这样的局面，那也意味着还有80%的工人在接下来的一年中还有80%的工时可以干，还能获得原来薪酬的80%，这就足以使他们解决日常开支的问题了。

一旦有了这样的思想准备，实际上我们反而会感到更加保险，使企业和职工都减少了风险。当然，发生不可预料灾难的危险总是存在的。假如企业发生破产或者整个工业出现崩溃的话，关于就业和发薪水的任何保证并不能帮你保住工作。就像有句俗语所说的那样：火灾保险是决不会来赔偿龙卷风造成的损失。

到目前为止，经验已经告诉我们，如果处理得当，就业和薪酬的稳定可使企业直接受益，也有助于降低生产成本。稳定就业和薪酬不是搞慈善事业，因此不能按慈善事业那一套办法来搞。其实，可以预见的、最为成功的薪酬和就业计划往往是从“稳定生产、降低成本”这一点出发的。

铁路维修就是一个例子。铁路维修往往是根据当时的收入情况来安排的。这意味着只有当运输繁忙时，维修工作才能得以进行。这也就是说，维修工人的大部分时间

分享并不是我们所需要的那种解决问题的办法。充满阶级斗争的欧洲大陆也许会比美国更加需要那种做法。

对于股份所有权,道理也是一样的。尽管股份所有权的推行对企业和社会都有好处,但是如果相信由于职工拥有 10 股或 25 股甚至 100 股公司的股票后,他们就会改变其对利润的态度,那只能是一种天真的幻想。工人对利润的反感要比他们对经济的关心根深蒂固得多。这种对立情绪的根源是他们反对把自身目标从属于企业的非个人目标和规则。因此,就是将全部股份都交给职工自己掌握也并不能解决问题,一些完全由工人所拥有或国家所有制的企业的经验早已充分说明了这一点。再过一二十年,一些由公众持有股权的美国公司的股票大多数将直接或间接地落到雇员的手中,落到养老基金信托公司、投资信托公司以及人寿保险基金的手中,但这并不会改变雇员对利润原则的抵制态度。

这些用心良苦的尝试都没有取得应有的效应,其原因大概是由于人们未能对工人的就业给予足够的重视。企业的就业问题事关职工的切身利益,因此必须设法让工人们意识到,他们的就业是否有保障取决于企业是否有利润,只有当企业有了丰厚的利润,他们的就业才更有保障,他们的待遇才会更好,他们的工作才会更顺心。让工人接受利润概念的尝试,其根本目的就在于让他们觉得自己就好像是“老板”。不过,工人对企业的真正所有权主要表现在就业上,利润分享或拥有股票只是额外的,这些事情虽然可爱,但却不是他们最最主要的所有权。

只要职工觉得企业的目的是盈利,那么他们就会认定在他们的利益与企业的利益之间存在着根本分歧。他们会迷信一种古老的说法:生产创造了利润,换句话说,是他们创造了利润。随便你如何试图说服他们,你也无法让他们明白把“为使用而生

供“有保障的年薪”，那将会使企业和工人两败俱伤。这也就是说，管理部门要么去解决老矛盾，从而增强企业的实力；要么就给予“经济不朽”的空头许诺，那只会引起新的怨恨和更深刻的矛盾。

对利润的抵制

一个将要出台的收入和就业计划也许可以解决职工对利润根深蒂固的抵触情绪。对自由企业制度而言，没有什么会比职工对利润的敌视更加可怕了。为了治愈这一顽症，我们采纳过多种办法，但迄今为止绝大多数都只能治标而不能治本。

利润分享制看上去像是解决问题的一个办法。它已被试行了一个多世纪了，然而结果并不令人鼓舞，特别是在大企业里，情况更是如此。只要企业能够获得高额利润，那么职工就可以分享到很大的好处。凡是在那种地方，这一计划就很受人们的欢迎。但是，真正的问题还是如何使职工能意识到，企业随时都会有亏损的危险，因此，企业只有获得利润，才能确保职工未来的就业和生计。而利润分享却做不到这一点。相反，按惯例工人每年可得到一次分红的机会，这会使职工觉得高额利润来得太容易，他们会认为公司有利润是件美事，他们甚至会相信，他们的工作与年终他们可以拿到的红利的多少有一定的关系。尽管现有的一切证据表明真实情况并不是这样，恐怕只有那些最顽固的利润分享主义者才会相信。搞利润分享既不能使职工懂得利润的功能，也不能让他们接受“利润对企业来说是不可缺少的”观点。企业如果不盈利，那就只能亏损，就是经济衰退，除此之外别无其他出路。利润分享也许会有助于缓解这一问题，凡能缓解亏损和衰退的事情都会受到欢迎。但是，按现在这种做法，利润

时,同样也是在为职工的利益服务。它也说明管理部门已把实现和确保职工的就业问题当成了自己的责任。最最重要的是,它也说明盈利对职工来说也是不可缺少的,因为没有企业的盈利,就难保职工在企业里的根本利益:就业。

不言而喻,我们还缺少这方面的知识和经验。对这一做法,到目前为止我们还只能说出一个大概,至于具体怎么做,我们还需要从实践中去学习。然而,毕竟是在最近几年中,我们才学会了用这样一种带有根本性的经济观点来看待这一问题:要让职工明白,提出“利润是不是太高了?”这样的问题是不符合其本身利益的,他们应该提出的问题是“是不是利润还可以再高一点?”对职工进行“经济教育”,即使不是宣传,而是真正的教育,那也并不能使他们明白这一点。要想实现企业和职工之间目标的协调一致,要想建立起联手创造足够利润的那种相互依存关系,那么管理部门首先得要拿出明确无误的实际行动来。

产”与“为利润而生产”对立起来是多么荒谬。然而,如果说企业的目的是创造客户,那么我们就能够消除冲突,就能协调一致。因为没有销售,就不会有就业;而没有就业,也就谈不上任何销售。^①

在 30 年代,为了保持当时公司的这支职工队伍,IBM 公司的管理部门决定开拓新的市场。IBM 公司的做法为我们解决这一问题提供了一条线索。这一做法已将利润这一概念从由工人提供、公司获取转变为由市场提供、公司和职工同样需要这么一个高度上来认识。这会使职工明白,他们自己的利害关系与公司的兴旺是一致的,公司和职工无疑都需要盈利。

利润分享完全可以被用来促进就业和收入的增加。根据我的经验,在利润分享所能起到的各种作用中,这一作用是职工最希望看到的。然而,在绝大多数情况下,那也只能是第二位的,想让职工分享一份利润的任何尝试都只能是第二位的。一项也许更为重要的任务是管理部门必须致力于确保职工的就业,并将企业的成功与由此而带来的职工就业保障直接地、明显地联系起来。我觉得,这种承诺应该保持在经验所允许的范围之内,这也就是说要让就业和收入保持在以往合情合理的水平之上。对这样的承诺,我也只能承担一定程度的风险,如果不超出这一风险限度,那么公司可以适时地拨出或动用保险金或意外储备金。换句话说,我建议管理部门宁可保守一点,也不一定要去做 20 年前 IBM 公司所做的事。

但是,这一做法从根本上说是正确的、有效的。它说明企业的利益与职工的利益是一致的,管理部门在为企业的利益服务

^① 亚历山大·R·赫伦是克朗—泽勒巴克公司的副总裁,在对工人和他们的工作的管理方面,他是一位先驱者。在其最近出版的一本通俗读物《没有销售就没有就业》中,他提出了类似的理论。

要性,如当前有些管理问题专家特别强调的那样,那么也会产生害处,因为那会使管理部门心安理得地去游说工长将工作做得更好,会使他们错误地认为自己这么做就是在履行管理工人的职责。

然而,只有第一线的工长(不管是被称之为“工头”也罢,“领班”也罢,或是“工段经理”也罢)才能让管理部门了解如何让工人实现最佳绩效。工人工作能力的发挥取决于工长的计划和安排能力。工长在培训和调配人力方面做得如何,这将决定其工作做得好还是一般化。

身处第一线的工长必须对工作做出精心的安排,否则就难以确保工作的平稳开展。他应设法让工人有做工作的设备和环境,要能组织起一支可以进行协作的队伍,还要负责让工人能够工作和愿意工作。他还要根据企业的总体目标为自己的部门订出工作的具体目标,并根据这一目标再与手下人一块制订出每个人的绩效标准。他应对其手下人的调配负有主要责任。他至少还应该对从他的部门里挑选出来可以当领导的人选负有初步培训的责任。

今天的混乱

上面提到的这些要求,要比今天人们所提出的对工长的要求低得多了。他们提出的要求只有万能天才才能做到。我们这儿没有提到与工人商量的要求,没有提到对工人进行经济教育的能力问题,也没有提到代表管理部门向工人解释管理方面的要求等职责。因为这样的要求太高了,只有高水平的能人才能完成。

能达到这些要求的工长太少了,再说,我们对工长的工作既

工 长

工长是“管理工人”的吗？——为什么工长必须是管理人员——工长的职责——工长的两项工作——今天的混乱——缩减工长管辖的人员数目是错误的选择——工长需要什么——工长的工作目标——工长与工人的提升机会——工长的管理现状——工长的职责是什么——更需要的是经理，而不是工长

在 第一线工作的工长并不是“工人的管理者”，尽管这一被用得滥的词确有这个意思。工长在诸如下列的一些事情上既没有决定权，也起不到很大的影响。比如，工作的设置及人员的组织，如何调动职工的工作积极性，雇员与企业之间的经济关系，企业的原则、精神及惯例。这些事都由最高管理层来决定的，对这一点工人心中一清二楚。如果管理工人的原则和惯例太落后，那么有再好的工长也解决不了问题。如果过分强调工长的重

承了他们的实际地位。

另外,多少年来人们又从工长的工作中将那些没有被规定得太死的内容分了出去。比如,原来由工长负责组织工人开展工作,现在这已成了工程师的责任。对人员的管理、挑选、配备、培训以及他们的薪酬也已渐渐地成了人事部门的责任。质量的检查和控制、成本核算等工作也逐渐被一些专业部门所代替。最后,工会的出现又使工长失去了从组织纪律上对工人的控制。在工长职权中,存留下来的恐怕只是一些五颜六色的“碎布条”了,用这些碎布条是无法制成一件像样的衣服的。

最后,由于意识到工长这项工作的困难之处,从20年代中期起,我们已试图将工长所管理的人数大幅度地减下来。30年前,一个典型的制造业工长要负责60多个工人,而今天的制造业中一个典型的工长最多只管20—25个工人。

毫无疑问,工长的工作急需得到改进,否则就难以做好这项工作。但是,减少工长所管的人数并不能解决这个问题。首先,工长的问题不是他手下的人太多,而是他的事情太多,弄得他没法分清哪些事情是重要的,哪些事情可以缓一缓。其次,削减工长手下的人数实际上也削减了工长职位的分量,却并不能帮助工长从诸如保管记录、填写报表这类无关紧要的事务中解脱出来。这种做法的最大坏处是将会削弱工长在管理部门面前代表工人的能力。

换句话说,问题并不在于工长需要负责多少人,真正的问题是他的管理责任的范围应该有多宽。工长现在负责管理的事情实在太多了(美国最近做过的一项调查表明,一个典型的工长要负责41项不同领域的工作)。与此同时,工长既无权力,又无身份,更没有时间来履行他的职责。

缩小工长所管辖的范围并不能解决问题,相反,那会使问题

没进行过任何设计,也没有作过深入的考虑。在美国的企业界中,工长这一职位至少可说是个大杂烩,是几十年来各种不同做法的一个最终结果。人人都说他知道工长应该干些什么。有人认为他应该是个保管文件和填写表格的办事员,也有人觉得他应该是个精通技术的师傅或手艺高超的行家,更有人认为他必须是一位领袖。总之,他必须完美无缺地做好以上各项工作,而他的年薪却只有 4000 美元。

更差劲的是,管理部门一边反复强调工长的首要任务是做好人际关系方面的工作,一边又倾向于提拔生产业绩好的工人当工长。怪不得对工长正在忙些什么所做的几次调查表明,工长们东奔西走,忙着应付四五十件互不连贯的事情,其实他们自己也弄不清楚应该把主要精力放到哪件事情上去。我们也许可以把工长说成是管理人员,也可以把此职位描述得既重要又庄严。然而,实际情况并非如此。一位具有现实主义思想的当地工会领导人对工长一词所下的定义倒是更接近事物的真相。他说道:工长只是管理部门随时可以差遣的小伙计,他无权做决定,总是没有对的地方。真的要做什么事时,他又必须靠边站着。

这种混乱的根子还在于工长这个职位的起源,它从一开始就是一种混合物。它的一个来源是旧时的“主子”,其实就是老板。在 1880 年前后,在新英格兰的工厂里,有很多在第一线工作的管理人员,他们是真正的企业家,他们通过投标的方式获得生产某种产品的权利,他们雇用并组织工人进行生产,从投标数额与实际成本之间赚取差价。它的另一个来源却是旧时挖沟者和纤夫的“领头人”。他被称之为头人,是因为他总是站在这一帮人的最前头,而他的权威主要就在于高喊“一、二、三,开始!”的号子,方便其他人发力而已。今天的工长从旧时的工匠老祖宗那里继承了人们希望他能具备的技能,而从旧时的“头人”那里却继

的管理工作,必须让工长承担较大的责任。在 IBM 公司里,工长也是项目经理,要对将一项新设计转化为生产负责。他还要负责制订手下每个人的产量定额,负责分配工具、材料和部件,在 IBM 公司里,谁都觉得工长不应该只是个“工人”,其实,很多工会的合同都禁止工长去摆弄机器,除非是机器坏了需要修理。不过,对让工长成为真正含义上的经理,必须让其有足够的计划与决策责任这一点,人们理解得还不够透彻。工长职务的确应该大到可以直接根据企业的目标来制订自己的实实在在的目标,工长职务的绩效与成果应该由他对企业绩效成果所作的贡献大小来加以衡量。

他们的第二条经验是:工长对与履行其责任有关的一些活动一定要有控制权。工长还必须要有足够的人力来开展这些活动。即使是在较闲的时候,工长每天的工作时间也会被安排得满满的。但是,若想把工作做得好一些,那么工长决不应该将其时间花在填写表格上面,而目前的情况是,绝大多数的工长都得花上其近三分之一的时间来填写表格。看来,需要为工长配备一个办事员。而 IBM 公司恰恰就为每位工长配备了一个办事员,他们将这些办事员称之为“文书员”。

工长很少有时间对工人进行日常工作的培训,这些工作老工人都是非常熟悉的。工长应该负责计划和安排,确保材料的不断供应,使设备处于良好的状态(根据美国军方的一项调查,上述这些活动合起来将要占据一位成功工长一半以上的时间),因此,他已是相当地忙碌了。在其余的时间里,工长还要与其手下的人进行接触,帮助他们解决问题,与他们一起搞新技术和新工艺的开发,向他们介绍最新的情况,培训新工人等等。这也就是说工长还需要一个甚至更多的教练,IBM 公司把这种人称之为“职业教练”。

显得更加突出。唯一可以解决问题的办法是妥善地设定工长工作的目标和范围。

工长需要什么

为了完成任务,工长首先需要对自己的活动有明确的目标。而这些目标又必须以企业的目标作为出发点。这些目标不仅应包含企业效益指标,而且还应包含对一些基本信念和原则的意识强弱方面的指标。这些目标必须要将眼前的和长远的需要妥善地结合起来。

工长还需要有与实现这些目标和责任相适应的权力。他必须能了解公司的生产情况、结构情况、公司的指标及其运转情况。如果不了解以上这些情况,要实现工长的目标就成了无稽之谈。他还需要有实现目标的手段,也需要对目标的实现有检查的标准。总之,为实现这些目标所必须具备的一切因素都应该掌握在他的手中,否则他就没法负任何责任。

另外,工长也需要有足够的晋升机会,需要有合情合理的、能根据工作的绩效得到晋升的体制。

工长最大的不满就是没有晋升的机会,产生这种不满应该说是合理的。在调查中发现,几乎多到 70% 的工长们都这么说:不管他们的工作做得多么好,他们都看不到晋升的机会。

剥夺工长晋升的机会是对人力资源的浪费,是应该受到谴责的。这些人已证明懂得如何按企业的需要来开展工作,例如计划和安排、组织与领导、培训和安置工人。可是,据我所知,不少公司都在苦苦地抱怨找不到具备这些素质的人才。看来极有必要到工长中去寻找一些适合当经理或技术专家的人才。

工长有晋升的机会对他做好工人的管理工作也是很重

的。工长有没有晋升机会，这在很大的程度上将决定他是尽职尽责地去争取最佳绩效，还是明哲保身、得过且过。并不是说每位工长都得晋升，不管我们怎么做，实际上被提升的工长的比例总是有限的。最重要的是要让工长们知道：如果工作做得好，是有被提升的机会的。另外，同样十分重要的是，千万不能让他们觉得把当前的工作做得再好也没有用处。而这恰恰就是目前制造业中绝大多数工长所得到的一种感受。

不给工长以晋升的机会，这是对自由社会基础的一个打击，也是对企业的社会责任的一种否定，因为自由社会的凝聚力和生命力就是建立在机会均等这条原则之上的。对工业社会而言，这条原则的意思便是：必须根据工人的能力、工作绩效和表现给予其晋升为管理人员的机会。在美国，工人一向有机会晋升为工长，而工长职务又是管理梯阶的第一级，这也就是为什么在美国没有阶级和阶级斗争的原因。

为此，工长必须从工人队伍中去招聘。剥夺普通工人提升为工长的机会也会损害工人工作的积极性。剥夺工人提升为工长的机会与不让工长晋升为管理人员一样，都是违反我们的社会观念的。从工人队伍中招聘工长的政策是确保能找到好工长的唯一途径。关于工长的训练，最重要的是在基层与别人一起工作的实践经验，没有什么其他东西可以来取代这种经验。当前那种用刚从大学毕业的男孩子来充任工长的趋向，基本上是不负责任的，是与社会的需要背道而驰的。还有一种正在日益发展的倾向，那就是把高级的管理和专业职位都留给被招募来受管理培训的大学毕业生。这种倾向也是不负责任和违反社会需要的。我的观点也许陈旧一点，我反对以上这些做法，主要是因为我有这样的看法：教育应该让人增强责任感，而不是去享受特权。我讨厌有些学校为了宣传的缘故提出这样的说法：教育可以为你提

供一条绕过实践磨练的捷径,直接带你通向显赫的地位及丰厚的收入。这种政策是与企业的社会责任背道而驰的,也是与社会想最大限度地利用人才这一愿望大相径庭的。这种做法不可能产生获得最佳效益所必需的那种管理,这是懒人做事情的办法,这种做法到头来反而会惹出更多的麻烦,耗费更多的精力。

因此,经理人员的培养必须从工长这一职位开始。在安排中级技术和管理职位时,也必须充分考虑到工长的可能性。至于工业管理、质量控制及生产安排等方面的绝大部分技术性职务,其最为重要的培训就是要在第一线成功地做好工长的工作。如果还需要什么专业技术知识的话,那么一位能干的工长完全可以从培训课程中学到这些知识。而其中最重要的知识,比如关于组织机构的知识,关于对工人、工长及业务经理的了解,关于技术性活动在企业整体工作中占着什么样的位置等等,都是可以在完成第一线工长职务的过程中学到的。

最后,应给工长以经理的地位。工长的工作必须要有足够的重要性,必须要让工长在管理部门面前足以代表他手下的工人。工长应有这样一种地位,使管理部门愿意听取他的意见,并能把他的想法当一回事。假如为了让工长发表自己的意见和想法,管理部门还必须要作出一些特殊的安排(这种情况相当普遍),那么这就说明对工长的工作仍旧组织得不是太好。

工长的职责是什么

工长的职责是什么,IBM 的例子给我们提供了一个样板。在对工人及其工作的管理上,最值得其他企业学习的经验莫过于他们对工长工作的组织和领导了。

他们的第一条经验是:必须将工长的工作看作是一项真正

的管理工作,必须让工长承担较大的责任。在 IBM 公司里,工长也是项目经理,要对将一项新设计转化为生产负责。他还要负责制订手下每个人的产量定额,负责分配工具、材料和部件,在 IBM 公司里,谁都觉得工长不应该只是个“工人”,其实,很多工会的合同都禁止工长去摆弄机器,除非是机器坏了需要修理。不过,对让工长成为真正含义上的经理,必须让其有足够的计划与决策责任这一点,人们理解得还不够透彻。工长职务的确应该大到可以直接根据企业的目标来制订自己的实实在在的目标,工长职务的绩效与成果应该由他对企业绩效成果所作的贡献大小来加以衡量。

他们的第二条经验是:工长对与履行其责任有关的一些活动一定要有控制权。工长还必须要足够的人力来开展这些活动。即使是在较闲的时候,工长每天的工作时间也会被安排得满满的。但是,若想把工作做得好一些,那么工长决不应该将其时间花在填写表格上面,而目前的情况是,绝大多数的工长都得花上其近三分之一的时间来填写表格。看来,需要为工长配备一个办事员。而 IBM 公司恰恰就为每位工长配备了一个办事员,他们将这些办事员称之为“文书员”。

工长很少有时间对工人进行日常工作的培训,这些工作老工人都是非常熟悉的。工长应该负责计划和安排,确保材料的不断供应,使设备处于良好的状态(根据美国军方的一项调查,上述这些活动合起来将要占据一位成功工长一半以上的时间),因此,他已是相当地忙碌了。在其余的时间里,工长还要与其手下的人进行接触,帮助他们解决问题,与他们一起搞新技术和新工艺的开发,向他们介绍最新的情况,培训新工人等等。这也就是说工长还需要一个甚至更多的教练,IBM 公司把这种人称之为“职业教练”。

然而,工长还需要有各种技术服务。他也许会在工业管理、生产方式和成本核算方面需要帮助。他也许需要有人帮他及时了解生产进度的细节情况,或者工具供应及机器维修的详细情况。工长需要诸如此类的服务,因此,在工长的工作班子里应该有专门负责提供这方面服务的人,否则工长是难以对工作绩效负全部责任的。

IBM 公司的第三条经验是:必须扭转不断削弱工长权力的倾向。在 IBM 公司里,工长可以雇用、推荐、辞退、训练、提升工人,还负责安排生产进度。其部门里的工人与公司间的一切关系均由工长一个人负责处理,比如与人事部门打交道。当然,关于人事方面的决定,工长首先应该报请上级进行审核。这是一条任何经理在做人事决定时都必须遵循的规则。下级总应该有申诉的权利,不过决定本身还是由工长来做,不然的话,工长就缺少了履行自己职责所必须的权力。

我们可以找到许许多多的例证来说明放宽工长权力之必要,说明这样做对提高工长工作效率是多么重要。

一家大型汽车装配厂最近把由厂方招工的做法改为由工长负责招工的做法。招聘办公室仍旧对应聘者进行面谈、审查和考核,但是否录用的决定却由工长来做。如果有个职位空缺,那么招聘办公室每次都会给工长送来好几个应聘候选人。这样做的结果是:产量明显地得到了提高。工长所做的最重要的解释就是在人的使用上有了明显的改进。他们的典型评语是:“我现在总算有权挑选合适的人来做合适的工作。”另外,工长们觉得,工人们也会有同感,如果由工头来决定应该聘用什么样的人的话,那么被聘用者对自己应该做些什么心中往往比较清楚。“招聘办公室在招聘工人时,”一个工会工作人员这样评

论道,“总爱对他们大谈特谈机会难得,大吹特吹养老金有多么丰厚,医疗保险有多么完善,但却很少谈到要做的工作,因为招聘办公室根本不了解车间里的工作情况。然而工长却不一样,他可以真实地告诉应聘者工作到底有些什么要求,应聘者将会有些什么机会,因此招进来的工人既不是好斗成性的捣蛋鬼,也不是抱有不切实际幻想的天真娃,不会再出现六周后未能当上车间主任便扬长而去的情况。”最后,这种招聘工人的办法也使与工会的关系得到了大大的改善。近些年来,工厂与工会的磨擦虽然不算特别严重,但也确实够令人头痛的了。当前,在企业的高层,与工会的关系尽管还算不上很好,但在工厂一级,工长们现在已不再需要每做一件事就得顾忌工会的抱怨了。

最后,工长应该管理比现在多得的人。当然,根据工作性质的不同,工长所管理的人数也可以有所变化。但从总体上说,我们的目标是要让工长管理的人数起码再翻一番,若有可能的话,人数最好扩大为三倍。只有这样,工长才能在管理部门跟前有代表工人的实权。这样一来,也可使工长不再去“监督”工人,因而可将其主要精力放到管理上去,比如为工人制订工作目标,分配、安排工作,对工人进行培训,做好生产计划和调度工作等。如果这样做了,我们也可以给工长一份像样的管理人员的薪水,而不仅仅是今天这种在最高工种薪水的基础上再加10%的做法。因为这种做法本身就会让人感到在工长想成为工人的管理者的幻想与现实之间存在着一条难以跨越的鸿沟。(其实,让数量较少的工长拿较高的薪水,这自然要比今天聘用这么多拿低薪的工长花钱反而要少得多,就是将工长班子里的新成员的开支都算进去,也还是划算的。)

假如工长确能像经理一样地工作,假如他能得到自己班子里的人的全力支持,假如工长有实实在在的职权,假如他的单位有一定的规模的话,那么工长的工作就有用武之地了,他就可以在工人身上花比现在多得多的时间,他就会对该做什么心中十分有数。

当工长在美国一向是一条获得更多机会的必经之路,现在它又一次成为人们获得机会的重要途径。“职业教练”要训练工人如何去当工长,并要在实践中考察他们的实绩。怪不得 IBM 公司的管理部门从来不必为选择工长候选人而操心,然而这个问题一向使其他一些制造业公司头痛不已。也怪不得 IBM 公司的管理部门不必为新提升的工长是否能被工人们接受而担心,尽管几天前他还是个普通工人。必须真正将“职业教练”的工作完成好,因为这项工作往往被大家看成是一条公平的、合情合理的晋升标准。最后,IBM 公司几乎从未罢免过工作做得不好的工长。可是在其他公司里,在类似的领域中,每四个新提升的工长中,往往会有两个觉得工作干不下去,尽管在他们上岗前和工作中还对他们进行了各种各样的培训。

不过,更为重要的也许就是如何恰当地将工长的工作组织好,因为只有这样才能把工长的素质提高到管理人员的高度上来,让他承担更大的责任。今天的工长在处理与工人的关系方面可算是一个称职的经理。但是,在目标管理方面,在安排工作和职务方面,在制订计划方面,换句话说,在管理一个单位而不仅仅只是通过人际关系来开展工作方面,工长尚缺乏实践经验。然而,一旦在他当上经理有了更大的责任之后,他自会学习如何来管理一个单位,如何来制订目标,如何来组织和计划。即使是组织工作做得很好的工长,也还应该强调面对面的关系。当然,也还有必要对在职的工长进行观念性的、分析性的和综合性的管

理培训,以使他们在将来能承担更大的责任,并让他们在实践中得到锻炼和考验。

假如有人争论道,为了将基层工作做得更好、更有意义,我是否主张废除“工长职位”,那么我要说我确实有这个意思。为了使工人们能获得最佳绩效,企业真正缺少的其实不是工长,而是经理。

我不想在名词术语上做什么文章,但是“工长”这种提法恰恰与这一职务所要完成的使命是背道而驰的。我觉得工长一词本身就带有很大的局限性,倒不如干脆将这一叫法改成“经理”为好(就好像 IBM 公司已经在做、通用电气公司正打算要做的那样)。否则的话,“帮派头目”的概念就会继续在我们的头脑里作祟,使我们不断地犯错误。

不管我们使用什么样的字眼,该职务本身已经充分说明:能承担该职务的人必然就是昨天那些能工巧匠的合法继承人。当然,今天他所要做的已不再是鞋匠或石匠之类的事情,而是从事管理工作。

专业人员

专业人员算不算管理人员？——专业人员是工作人员队伍中发展最快的部分——既非管理人员，也非劳动工人——专业人员与经理——专业人员与工人——专业人员的需求——专业人员的目标——专业人员的机会——专业人员的薪酬——抓好专业人员的工作和职责——从专业上给以认可

不单单工长被看作管理人员，人们也常常把专业人员看作是管理人员，通常专业人员自己也这么认为。与工长的情况一样，这种把专业人员当成管理人员的做法，必然会对组织和管理专业人员的工作带来一种不断增长的别扭感。

在当前的企业中，专业人员的人数增长是最快的。第二次世界大战结束时，美国只有 75 家公司建立了研究实验室，每家公司雇用了大约 100 多名专业人员从事研究工作。当时，这一情况

被许多人看成是政府放宽超额利润税的标准所造成的战时现象。但是五年之后,当朝鲜战争爆发时,美国工业界这类大规模研究实验室的数目几乎翻了一番。而把大大小小从事科学研究的实验室加在一起,今天的数量早已超过了 3000 个。

专业职位的范围也一直在不断地扩大。对外行来说,特别是对许多商人来说,“专业人员”仍然是指从事科学研究工作的工程师或化学家。然而,除了在过去 10 年中大批地进入工业界的物理学家外,今天的企业还雇用了成千上万名地质学家、生物学家以及其他方面的自然科学家,另外至少还雇用了成百上千名经济学家、统计学家、注册会计师以及心理学家,至于律师那就雇用得更多了。

新技术的出现无疑将会加剧这一趋势,并使专业职位的范围越来越宽。除了可以开辟出一些全新的工程研究领域外,新技术还能使大批从事市场和收入研究的数理经济学家以及逻辑方法和计算专家进入到商业机构中来。

无论到哪里,我都会发现,如何适当地去组织这些技术及专业人员开展工作,这已成了人们普遍关注的问题。

我曾就这一题目发表过一篇文章“管理及专业人员”(《哈佛商业评论》,1952 年第 5—6 期),该文曾被一再要求再版,是我所写过的同类文章中再版次数最多的一篇。每次为企业界人士讲完课后,不管演讲的题目是什么,总会有人向我问道:“我们应该如何来管理专业技术专家?”我所熟悉的大公司几乎都在考虑这个问题。就是在非商业性的机构里,比如在军队里,对如何管理专业技术人员的问题看起来也是同样地突出。

这的确是个新现象。对应该如何来称呼专业人员,我们的心中实在还没有数。只有通用电气公司自己造出了一个词,他们把

这些人称之为“个体专业工作者”。尽管这一称谓还大有商榷的余地(因为这些人通常不是单打独干的,他们往往以小组为单位开展工作),但在想出更为恰当的名词之前,我们还是先沿用这一称呼为好。

即使能为专业人员找出一个更好的称谓,那它也没法告诉我们问题到底在哪里,如何才能解决这一问题。它只能告诉我们有问题存在。

既非管理人员,也非劳动工人

每当有人说专业人员是“管理人员的一部分”时,其目的就是为了要强调专业人员不是“劳动工人”。如果经理这么说时,通常他指的是专业人员不能像工人那样参加工会。如果专业人员自己这么说,那么他通常是指他的薪酬、地位及晋升机会应该与经理的差不多,而不能与熟练工人的待遇差不多。

当然,本书的一个主题就是要说明现在根本不存在“劳工”这样的事。“劳工”者,就是指那些被当成物质资源的人罢了。本书的一个主题是:对工人及其工作的管理要实现这样一个最终目标,既要让企业的每个成员都能用管理人员的眼光来看待问题,要让企业里的每位工人都有承担重大责任的决心和作出决定的权力。

总之,可以这么说,把工业社会分为经理和劳工的做法,认为企业里不是经理便是劳工,或者不是劳工便是经理,这样的想法和做法都是不符合逻辑的。有两件事情我们必须理解:首先,企业里的人都是工作人员,管理本身只是一种不同的工作而已,企业里的每个工作人员都必须像管理人员那样地去看待问题。其次,专业人员代表着一种特殊的阶层,他们既有经理的特

点,也有工人的特点,而且还有不同于这两者的本身特点。如果我们不了解专业人员的这些特点,那么我们就很难以组织他们开展工作,也很难以将他们管理好。

实际上,有一点越来越明显,现代工商企业若想获得成功和效益,那它至少要有三类不同的工作人员:管理人员;普通工人,包括有技术的和没技术的,搞体力劳动的和坐办公室的;“个体专业工作者”,企业将会越来越多地需要这第三部分人。

专业人员与管理人员又有什么不同呢?是不是与别人一块工作,这并不是他们之间的区别。比如,一个市场调研人员除了秘书之外,手下可能不再有其他的人需要他来管理。然而,尽管他的工作有很高的技术方面的要求,该项工作仍旧可能是真正的管理工作,因此必须在职能权力分散的基础上来组织他们开展工作。一家冶金实验室的一位主任手下也许会有 50 名工作人员。但是,尽管他的工作有管理方面的要求,他所做的工作仍然属于个体专业技术专家的工作。

换句话说,专业人员与管理人员一样,不但有做好自己工作的责任,也还有组织“协同工作”的责任。

专业人员与管理人员的真正不同之处在于别的方面。管理人员对一个单位的工作效益负责,因此,他必须对其他人的工作承担责任。

而个体专业工作者,不管他是单独工作,还是与别人协同工作,只对自己的那份贡献负责任。

由于管理人员要对单位的工作效益负责,他就必须要有权安排、调动和指导单位里其他人的工作,他要为他们的 work 做好安排,要组织他们开展工作,要将他们组成一个协同体,要有办法来检查他们的工作结果。

个体工作者也要对工作的效益负责,但他所负责的是他自

己的工作效益。然而，他的工作效益又取决于别人是否能了解他的工作，取决于别人是否能使用他的工作结果。这也就是说，个体工作者对别人也负有责任，也拥有权力，只是这种责任和权力与经理的责任和权力是不同的，他所拥有的是作为“教师的权力和责任”。

第二条分界线在于专业人员的工作与企业经营业绩和成果目标之间的关系。凡是其工作目标是直接围绕着企业的经营目标来制订的话，那么他所做的工作就是管理人员的工作。要测量他的工作绩效，主要就是看他对企业成功作出了多大的贡献。然而，如果一个职务不能起到这样的作用，那就不能算是管理人员的职务。它的目标往往是专业方面的，而不是与企业的成功和失败直接相关的。测量专业职务的标准是看其专业水平的高低，而不是看其对企业经营业绩和成果所作出的贡献。

管理人员当然也有专业方面的标准，但这些标准对他该干什么起不了决定性的作用，对他来说真正起作用的是企业的目标。专业标准只能影响他在实现企业目标时所采取的方法是否有效。与此相反，专业人员的工作目标却来自专业目标。至于企业的目标，只能帮他决定哪些工作应该是重点，帮他把自己的主业与公司的需要结合起来，帮他定下工作的先后次序。如果公司破了产，那么销售部门的销售工作做得再出色也显得毫无意义。然而我们却可以这么说：不管公司的效益如何，一个化学家、地质学家、税务律师、专利律师或成本会计师做出了杰出的专业贡献。

那么，专业人员与非专业工人（不管是熟练的还是不熟练的）之间又有什么区别呢？主要区别在于：专业人员的工作，他所要达到的标准和目标，他看待问题的方式方法都是由其专业的性质、目标和标准所决定的，换句话说，是由企业之外的因素所

决定的。专业人员对其工作是什么,怎样才算把工作做好,都有其自己的标准。企业没法给他规定该干什么,应有什么样的标准。另外,对专业人员是没法进行“监督”的。他可能得到引导、指点和帮助,这倒与管理人员相仿。但是,对专业人员既不能进行指挥,也不能进行控制。

这些界线自然是模模糊糊的。不少专业人员接近于经理的角色,也有不少专业人员接近于非专业性的工人即技师的角色。有许多工人将会像专业人员一样地进行工作,在高度自动化的工作条件下,熟练工人、技师和专业人员三者之间的界线有时候尽管不是太明确,但他们之间的差异还是很大的,因为专业人员所提出的问题往往是专业性的。光声称他们是管理人员的一部分并不能解决他们的问题。相反,这种说法反而会把事情搞得更加糟糕,因为它会给专业人员及管理人员造成不切实际的幻想。不过采用传统的“人事管理”办法来解决这些问题,那显然就更不行了。想采用传统的办法来解决专业人员的问题,这就是今天专业人员队伍中会有这么多的不满情绪和不稳定因素的根本原因。

专业人员的需求

要使专业人员成为企业称职有效、能出成果的成员,那就必须满足对专业人员的如下五条要求:(1)他必须是一位专业工作者,但他又得要为企业作出贡献,他必须心中有数:自己是在作贡献,自己作的是什么贡献;(2)尽管他是一名独立作贡献的专业工作者,他也必须要有晋升的机会;(3)作为独立贡献者,如果他提高了工作绩效,作出了更大的贡献,那么就必须要给以经济上的奖励;(4)他所做的工作应该是专业性的;(5)必须在企业里或

更大的范围内对他的专业工作给予承认。

(1) 专业人员的工作目标应该有专业性,但在制订这些目标时又必须最大限度地把企业的目标考虑进去。所制订出来的目标必须既能让专业人员尽可能地从管理人员的角度来看问题,又能帮助他们把自己的专业工作与其对企业的影响直接联系起来。

实现这一目标的一条办法是:除了正常的专业工作之外,再给他一项特别的任务,让他有机会参与企业的管理工作。比如,一家公司里的一位资深化学家,他原来只关心自己的基础研究,后来却让他参加公司预算委员会的工作。他既不懂财务,对此又没有兴趣,但是这并不妨碍他参与财务工作。相反还被作为是要他参与财务管理的最强有力的理由。

一家大制药公司用了另一种办法解决了同样的问题。该公司想让其专利律师参与经营工作,但同时又不想影响到他们的专利领域里的工作效率,也不想影响他们的职业道德。

在考虑如何协调专业标准与企业目标时,一些较大的专利部门往往会觉得特别困难。高级专利律师只倾向于考虑如何使自己的专利工作做得无可挑剔,但对公司的需要却往往不屑一顾。然而,专利问题,特别是将其置于世界范围内来看,就不仅仅只是一笔巨大的资本开支,一项专利战略往往还会对制药公司的成败起到决定性的作用。

这家公司组成了一个专利委员会,通过这一办法他们终于解决了这个问题。该委员会由专利部的三位高级专利律师,一些主管销售、科研、财务及生产的高层管理人员所组成。他们每隔两个月开一次碰头会,每次会议要持续整整三天时间,该公司的专利需求及专利战略就是

由该委员会制订的。一旦专利政策制订出来后,如何贯彻执行就完全由专利律师们全权负责了。他们根据自己的专业权限,在不受管理部门任何干扰的情况下开展工作。公司的一位常务副总裁说:“我们花了 10 年的时间,才想出了这一办法。在这 10 年里,管理人员与专利人员之间不断发生冲突和磨擦,他们互相指责对方顽固不化,只顾眼前利益。而现在,我们的专利工作比起过去做得好多了,而且还节省了一半的成本。”

因此,帮助专业人员了解企业的目标,可以使专业人员懂得,作为一个雇员,他必须要认真对待企业对他所提出的要求。

让个体专业工作者接近企业,了解企业的问题,这是避免“项目癖”的唯一办法。所谓“项目癖”,指的是管理部门不懂得专业工作,但却总想控制专业工作的常见病。管理部门自然比较关心结果,总想让“项目”顺利上马,但他们往往比较重视眼前需要,而常常会忽略长远的考虑。不过,若要想让高级专业人才充分发挥作用,唯一方法就是要雇用优秀的专业人才,让他们放手工作。为了做到这一点,专业人员必须要懂得企业的需要和目标,而且还能看出在哪些方面他们可以做出最大的贡献,以及如何做出这些贡献。

(2) 关于专业人员的晋升问题,工业社会习惯于把人分为经理和劳工,这一做法貌似有理,其实是完全错误的,也是非常有害的。在这种做法的影响下,企业只有一种晋升制度,那就是把人晋升到管理职位上去,让其承担起管理别人工作的责任。

但是,就是最出色的专业人员也很少能成为一名称职的管理人员。这倒并不是说专业人员喜欢自己单干,而是因为他对行政管理工作即使不说恼火的话,也总有一种厌烦的感觉。出色的专业工作者往往不太尊重管理人员,他只尊重在专业上比他强

的人。将出色的专业人员提升到行政管理职位上去往往反而会毁了他,因为他根本当不好经理。如果只提升优秀的管理人员,而他们在专业上多半不一定很杰出,于是又会使专业人员觉得这种提升不尽合理,只是对某人的偏爱,或者是对平庸之辈的一种奖励。因此,假如企业除了提升管理人员之外,没有任何其他晋升机会的话,那么该种制度将会被局限在上述的两害之中,无法摆脱被动局面。

因此,在行政管理人员的晋升制度之外,我们还需要一种个体专业工作者的晋升阶梯(通用电气公司当前正在制订和完善这样的一种阶梯)。除了“冶金研究所经理”这样的职务之外,我们还需要有诸如“高级冶金专家”或者“首席顾问”之类的职务头衔。被晋升到这些新职位的专业人员必须要像按传统方式得到提升的管理人员一样,也要拥有威望、分量和地位。

(3) 这些新职位还应该享受与行政晋升同样的经济报酬。由于受“不是经理便是工人”这种划分习惯的影响,今天给专业人员的经济报酬在很大程度上还是与行政职位的晋升联在一起的。然而,薪水的多少主要应该看此人对企业贡献的大小。我们必须承认,当专业工作者与当经理一样,都可以为企业作出同样大小的贡献。

(4) 为了确保专业人员真正做的是专业工作,必须先做好两件事。首先,不能对他的工作进行“监督”。他应该有严格的绩效标准和很高的专业目标。对专业人员一定要提出很高的要求,不能让他马马虎虎得过且过。至于他如何开展工作,这纯粹是他自己责任范围内的事,完全应该由他自己来决定。对专业工作人员的职位也要像对经理的职位一样进行很好的组织。专业人员与其上司的关系也应该像经理与其上司的关系一样。所以,在挑选专业人员的上司时,一定要注意他必须有能力来帮助、教育和

• 384 •

于世界范围内来看,这个协议不仅是一笔巨大的资金投入,一项专利战略往往还会对制药公司的成败起到决定性的作用。

这家公司组成了一个专利委员会,通过这一办法他

指导其他专业人员。他与其他专业人员之间的关系不应像老板与伙计的关系,而应该接近于大学里的高年级学生与低年级学生之间的关系。

其次,我们还必须作出特别的、持续的努力来安排专业人员的工作。如果某个专业人员愿意将其毕生的精力贡献给某个窄小的领域,而不断地深入钻研,他们除了想在(比方说)变阻器或税法上成为世界上最著名的专家外别无他求,那么我们能为他们作出恰当的安排。对那些想成为某个领域的专家,或想从研究变阻器转向研究电气工程方面的技术,或想从研究税法转向研究一般公司法的那些专业人员,我们也要对他们作出适当的安排。不管是哪一类专业人员,对企业来说都是用得着的,只是他们需要有不同的工作,需要面对不同的挑战,需要有不同的机会。能否为他们创造合适的学术环境,让这两种不同类型的专业人员充分发挥他们的专长,这是能否吸引专业人员的关键所在。若想留住这些难得的、宝贵的专业人才,那么我们需要在企业中对他们的工作给予承认,对他们的地位给予肯定,还要给他们以相应的报酬。

(5) 最后,专业人员,无论是在企业内还是在企业外,都需要在专业上得到承认。对那些有过出色贡献的杰出的老专业人员,要让他们在企业内享有声望和地位,这表明公司对他们在专业上的贡献很重视。而年轻专业人员则需要有机会参与专业和学术团体的活动,有机会到大学或职业学校里去兼课,还要有机会继续他们的教育,进一步提高他们的专业水平。参加诸如此类的活动,对今天的专业人员来说还是可以被允许的。而这些活动对企业来说也是极有价值的,企业应该鼓励(如果尚未奖励他们的话)他们去从事这类活动。希望在专业上得到别人承认的专业人员就会竭力使自己在有关领域中不断地完善自己,进一步提

高自己的工作效率,或者至少可以了解该领域里的一些最新发展。这样,他就有可能把下一代中最出色的专业人员吸引到他的公司里来。在当今专业人员奇缺、对他们是否胜任的要求越来越高的情况下,能将最出色的专业人员吸引到自己的公司里来,这可是一件了不起的成就。

当前,我们常常可以听到这样的议论:有必要让专业技术专家承担更大的社会责任,有必要让这些“专业面较窄的专家”成为“兴趣广泛的人”。既然社会上越来越多的专业人员都在企业里工作,都得通过做好企业的工作来提高自身的效率,因此,专业人员就越来越需要采用为企业作出贡献的办法来履行自己的社会责任,也需要通过了解自己在企业结构中的位置,了解其本身与企业目标、效益及机构之间的关系来使自己获得更加渊博的知识。

对专业人员进行适当的管理,这是企业所面临的最为困难的问题之一。声称专业人员是管理人员的一部分并不能解决这个问题。传统的社会主义学说把专业人员说成是一种有熟练技能的工人,是“无产阶级的一员”,但这也解决不了所面临的问题。要想管理好专业人员,那就先要承认专业人员是与众不同的一类人。专业人员必须要有管理人员看问题的眼光,但是他们的主要职能却不是管理。他们既是工作人员,然而又必须自己能决定如何开展工作,知道如何制订自己的工作标准,他们还必须享受与管理人员同样的经济报酬和晋升机会(尽管属于不同的系统)。只有通过大量的调查和试验,我们才能进一步弄清楚如何解决这一问题。但是这个问题及其解决办法的大体轮廓已经看得出来了。此问题一旦得以解决,那么企业不仅仅解决了一个最为重要的问题,而且也为解决现代社会的一个中心问题作出了重要的贡献。

第五部分

当一名经理 意味着什么

经理及其工作

是“白胡子老人”，还是“万能天才”？——
经理如何开展工作？——经理的工作——信
息：经理的工具——用好自己的时间——人才
是经理的资源——对经理的要求：为人正
直——什么样的人才能当经理？——经理又
是教育者——经理既要有洞察力，又要有道德
责任感

我记得俾斯麦曾说过：“要寻一位教育大臣再容易不过了，只
要找个白胡子老人就可以了。然而，要寻一位好厨师却不怎
么容易，好厨师必须是一位万能天才。”

在本书中，我们已经讨论了管理工作，到目前为止，答案应
该说已十分清楚：光是白胡子老人是不行的。只有头衔、宽敞的
办公室以及其他一切象征地位的外部表现并不能使你成为真正
的经理。经理需要有能胜任工作的能力和作出贡献的本领。但

是,这是否就是说当经理的人必须是万能天才?做好经理的工作是靠直觉还是靠方法?经理是怎样开展工作的?他与企业里一些非管理人员在工作和职务上有些什么区别?

经理有两项具体任务,这两项任务企业里的其他人员是不承担的。因此,负有这两项任务的工作人员就是经理。

第一项任务就是要造就出一个真正的集体,这个集体的工作成效要大于其各个组成部分工作成效的总和。他要创造出一个有效的实体,而此实体所产生的绩效要高于组成该实体的各种资源所能产生的绩效的总和。这好比一支交响乐团的指挥。经过指挥的协调和努力,通过发挥指挥的想像力,本来是杂七杂八自成一调的各种乐器终于组成了一曲美妙动听的乐曲。不过,指挥得按照作曲家的乐谱进行指挥,他只是乐谱的阐释者。而经理却不一样,他既是作曲家,又是指挥家。

为了完成这项任务,经理必须充分地、有效地发挥其所有资源的力量,特别是充分发挥人力资源的力量,消除一切可能的不足之处。只有这样,才能创造出一个真正的集体来。

完成好该项任务,还要求经理能平衡和协调好企业的三项职能:管理好企业,管理好管理人员,管理好工人及其工作。如果所采取的行动或决策只满足了以上三项职能中的一项,却削弱了另一项职能的发挥,那么这样的行动或决策对整个企业来说是不利的。一项决策或一个行动必须要对以上三个方面都有好处才行。

要创造出真正的集体,还要求经理在采取任何一项行动时,既要考虑到企业的整体效益,又要考虑到协调一致的运作所必须的各项活动。在这方面,用交响乐团指挥来作个比喻也许会显得非常恰当。作为指挥,他必须既要听到整个乐团的演奏,同时还要听得到第二双簧管的演奏。当经理也是这样,他既要考虑到

企业运作的总体效益,又要考虑到非做不可的市场调研活动。提高了企业的整体效益,他也就为市场调研工作创造了一种用武之地。通过改进市场调研的效能,他又可使企业创造出更好的总体效益。经理必须不断地向自己同时提出如下两个双重意义的问题:需要哪种更好的企业绩效,以及应安排哪些活动来确保这种绩效的实现?另外,这些活动能促成哪些更好的绩效,以及这种绩效可以为企业带来哪些更好的效益?

经理的第二项具体任务就是当他采取某些行动或某项决策时,必须要协调好眼前和长远需要之间的关系。牺牲这两者中的任何一个方面,都会危及到企业的利益。请允许我打个比喻,他既要一刻不停地为眼前的工作埋头苦干,同时又要将未来放在心上,这就要求经理有非同一般的技巧。他既不能说:“船到桥头自会直,”也不能说,“关键在以后的100年。”他必须既要准备好如何使船穿过未来的桥头,又要在船到达桥头之前先把桥造好。如果他不将接下来100天里的事情当一回事,那么他就谈不上今后100年里的事情,甚至连今后五年内的事都谈不上。不管经理做什么,必须既符合眼前利益,又要考虑到长远目标和根本原则。在有些地方,如果他觉得协调眼前与长远利益有困难,那么他至少应该设法平衡一下两者之间的关系。他必须仔细地进行计算,为了确保企业的眼前利益,他将会给企业的长远利益带来多大的牺牲;或者说,为了保证长远利益,他不得不给企业的眼前利益带来多少损失。他应该尽最大努力让任何一方的损失控制在最小的范围之内,并且要尽快地对这种出于无奈的损失和破坏进行修复。经理就是在眼前和长远这两种时间概念的天地中生活和行动,他既要对整个企业的效益负责,又要对他自己那个部门的效益负责。

经理的工作

在经理的工作中,有许多并不属于管理工作。经理有可能会在这些非管理性的工作上花去大部分的时间。一位销售经理可能要对一份销售数据作出统计分析,或者安抚一位有不满情绪的重要客户。当工长的要修机器或填写生产报表。生产经理要设计工厂的布局或从事新材料的试验工作。公司的总裁要亲自去关心一笔银行贷款的细节,或者参加某个重要合同的谈判,或者花上好几个小时亲自主持表彰老职工的宴会。所有以上这些事情都有其作用,都是必要的,都应该做好。

但是,这些工作并不是经理该做的事,不管该经理的职能和活动范围是什么,也不管他的地位和身份的高低。这些事不应该是经理们的日常工作。如果使用“科学管理”的系统分析来观察经理们的工作,就不难看出这一点。我们可以对经理所做的工作进行一番分析,将经理的工作分解成一些基本操作。只要设法改进这些基本操作的功效,经理自然就可以提高其工作绩效。

经理工作大致包含如下五项基本活动。这五项基本活动合在一起就形成了资源的综合,并能造就出一个生气勃勃的、不断发展的有机体。

首先,经理要制订目标。经理应该决定自己的部门要达到什么样的目标,这些目标的各个领域应该有些什么要求,必须采取哪些措施才能确保这些目标的实现。他还必须就这些目标与其他人进行沟通,因为他们的工作绩效的好坏会直接影响到目标的实现。

其次,经理要做组织工作。他要对一些必要的活动、决策和关系进行分析,要对工作进行分类,以便于进行管理。接着,他还

要将这些活动再分成便于管理的各种岗位,并将这些岗位和部门组合成一个整体结构。经理还要选择适当的人员来管理这些部门和充实这些岗位。

第三,经理要善于做沟通和调动工作人员积极性的工作。他要把那些负责不同工作的人组成一个协作的整体。在实现这一目标的过程中,经理可以采用的手段有:充分发挥管理措施的作用;充分利用他与被管理者之间的良好关系;对工作做得好的进行物质和经济上的奖励;充分利用晋升政策;坚持经常性的上下沟通。

第四,经理还要做好绩效的测定工作。经理首先制订出测定的标准,因为在发挥机构和个人工作绩效这一点上,没有什么其他因素会比制订标准更为重要的了。经理还得让他部门里的每个人都有各自的检测标准,而这些标准既着眼于整个部门的绩效,又考虑到各人自己的工作,并能帮助各人完成好自己的那份工作。经理还要对绩效进行分析、评估和作出必要的解释。他还要将这些检测标准的含义及测定的结果与其下属进行沟通,向其上级作出汇报。

最后,经理还要培训人才。经理在开展日常工作时,要么为下属的发展提供了方便,要么给他们的发展制造了障碍。他不是向下属提供正确的指导,便是向他们提供了错误的指导。他要么发挥了下属的积极性,要么扼制了他们的积极性。他要么用刚正不阿的品质来影响他的下属,要么就腐蚀了他们的正直品格。他要么将下属训练成顶天立地之人,要么会使他们变得很丑陋。

每位经理在行使自己的管理职权时,不管是有意识地还是无意识地,总会起到上面所说的这些作用。他也许会给他们以很好的影响,也许会给他们以很坏的影响。不管情况属于哪一种,他总是要对下属发生影响。

上述五个方面中的每个方面,又都可以分出许多小题目来,而每个小题目就可以写出一本书来。这也就是说,经理的工作是很复杂的,其每个不同的方面都要求经理具有不同的资格和品质。

例如,制订目标就是一种搞平衡的艺术:平衡企业效益与实现自己坚信的原则之间的关系;平衡企业的眼前需要与长远利益之间的关系;平衡现有的手段与理想的结果之间的关系。因此,制订目标需要有分析和综合能力。

做组织工作也需要有分析能力,因为它要求经理必须以最经济的手段来使用紧缺的资源。组织工作需要与人打交道,因此经理应该有公正的原则和正直的品格。对人员进行培训也离不开经理的分析能力和正直品格。

不过,有关沟通和调动人员积极性的技巧却主要表现在社交能力上。它虽然不需要分析能力,但却需要有善于合群的特点。对经理来说,最重要的原则是公正,其次才是勤俭。正直的品格往往要比分析能力显得更为重要。

就测定绩效这项工作而言,最为重要的还是分析能力。但它也要求我们用这些测定标准进行自我控制。但是,这些标准决不应该被外部和上面的人滥用来控制或支配别人。可是我们常常可以见到人们在违反这条原则,这在很大程度上解释了为什么绩效测定工作至今仍是最最薄弱的环节。只要绩效测定工作继续被错误地用来作为“控制别人”的工具(比如,把绩效测定工作当成内部秘密政策的一种手段,于是就会对某个经理进行秘密检查,并将十分挑剔性的评审意见寄给他的上司,而该经理本人却连一份评审意见的拷贝也拿不到),那么它将会继续成为经理工作中的一个最为薄弱的环节。

制订目标,做好组织工作,调动积极性以及进行上下沟通,

做好绩效的测定工作,搞好对人员的培训,这就是对经理工作的正式归类。但是,想要把这些条条搞活,想要把它们变成具体的、有生命、有意义的东西,那就离不开经理的工作经验。由于这些条条都是符合常规的,因此它们可以被应用到每个经理的身上,也可被用到经理所做的每件事上。所以,经理也可以用这些分类来评估自己的工作绩效和技能,帮助自己提高当经理的工作绩效和工作能力。

能制订目标并不意味着就可以当经理了,这就好比某人能打个细小的结并不等于他就成了外科医生一样。然而,连制订目标的能力都不具备的人当经理显然就不合适了,这与打不出小结的人当不成外科医生的道理是一样的。通过改善打结的技巧,外科医生能使自己更加称职。而作为一个经理,如果能在所有这五个方面提高他的技巧和绩效的话,那么他就能使自己更加称职。

信息:经理的工具

经理有个特殊的工具:信息。经理不“操纵”人,他只组织、引导人,促进他们去做好工作。他借以完成这些使命的工具——也是他仅有的工具——就是运用口头或书面语言,运用数字语言。不管经理是管工程还是会计或是销售,其工作的有效性取决于他的听、说、读、写的能力。他需要这么一种技巧:不但善于将自己的想法传达给别人,而且也善于了解别人在想些什么。

在经理所必须具备的各种技能中,今天最最缺少的便是读、写、讲和算的能力。看看大公司里所谓的“政策语言”,我们不难看出在这方面有多欠缺。要想有所改进的话,光学习速读或学会在公开场合说几句话还是不够的。经理们必须学习了解语言,要

懂得词的意思及其含义。或许更为重要的是，他们还得学会如何去尊重语言，因为语言是上帝赐予人的最为珍贵的天赋和权利。经理应该理解对“修辞”一词所下的老定义，那就是“一种可以使从内心爱上真正的知识的艺术”。如果经理不懂得如何运用书面和口头语言以及有说服力的数字来激励别人的积极性的话，那他就不可能成为一名成功的经理。

用好自己的时间

每个人都有个时间的问题，在所有的资源之中，时间是最为稀缺的，它转眼即逝，是最难抓得住的一种因素。然而，作为一名经理，他必须要以非常明确的办法来解决这一通常存在的问题。

经理们总是在不断地寻找某种可以解决时间问题的灵丹妙药，比如上快速阅读课，将报告的内容局限在一页纸上，机械地将会晤时间一律定为 15 分钟等等。所有这些办法仅仅只是一些骗人的把戏，到头来反而是浪费时间。但是，要引导经理明智地分配其时间，这还是可以做到的。

懂得如何利用好自己的时间的经理往往是通过制订工作计划来实现其效益的。他们在采取行动前总喜欢先进行一番考虑。他们会花很多时间来考虑需要制订目标的那些领域，甚至会花更多的时间系统地来考虑如何处理那些会反复出现的问题。

大多数经理会花相当一部分时间（通常是利用零星时间）对其手下人的工作绩效和工作质量进行评估。而善于利用时间的人并不会这样做，他们每年只对手下人作一次系统的评估。只要花上几个小时，他们对所要做的决定就基本上做到了心中有数，比如该给某人多少薪水，是否要给他提升，或者应给他委以新的任务。

善于利用时间者不会将大量时间花在产品设计的修改上面。他们一年只搞一次，一般只花几天的时间，与销售和生产部门的人坐在一起制订出对产品进行必要修改的基本政策、目标和原则，然后再决定要做多大的修改，最后再指定有关的工程设计人员来执行这一修改。如果有人这样说：“幸亏有了去年的经验，才帮我们渡过了今年的库存危机。”像这样的话，在他们看来，可不是一种恭维。如果危机重新出现，他们就会花时间弄清产生危机的原因，以防止类似情况再次发生。这样做看上去花了一些时间，但从长远来看，反而节约了时间。

善于利用时间的经理往往在对上沟通上要比对下沟通上花去更多的时间。一般来说，他们对下沟通不成问题，这只是一种不花什么力气便可得到的副产品。他们并不向下面的人谈自己的问题，但是他们却有办法让下面的人谈出各自的问题。例如，他们舍得在年中的《致经理的信》上花大量的时间。每位下属都会在信中提出自己的工作目标和计划，向经理反映有哪些事上司对他帮助很大，在哪些事上上司妨碍了他的工作。经理们往往每隔六个月就会花上整整一天的时间与手下 10—12 个人逐个地研究信中所提到的有关内容。因此，他们一点也不为与下面的人进行沟通而操心。

会利用时间的经理也会花很多时间帮助他的上司考虑问题，考虑自己还应该做些什么以便为老板和企业的成功出一把力。换句话说，他还要对老板的工作负责，把如何帮助老板取得成功看成是做好自己的经理工作的一部分。由于有良好的沟通，他似乎不需要花任何额外的时间去理顺由于目标和观点的不一致而造成的混乱局面。

人才是经理的资源

经理开展工作,使用的是一种特殊资源:人。人是具有特殊品质的、绝无仅有的资源,哪位经理想要开展工作,就离不开这一资源。

人,并且只有人,是不能被“随意制作”的。在两个人之间始终存在着一种双向关系,这种关系与人和其他资源之间的关系是完全不同的。正是这种相互关系的性质在不断地改变着双方,不管他们是夫妻,还是父子,或者是经理和他所管辖的人。

“使用人干活”一直是意味着要对他进行培养。这种培养朝着什么方向发展,将会决定他(不管是作为一个人,还是一种资源)变得更有成果呢,还是最终对工作不再有任何用处。这一条不仅对被管理者适用,而且对管理者本人也是适用的,当然我们不可过分地去强调它。经理是否能以正确的方向来培养他的下属,帮助他们成为更有用、能赚更多钱的人,这将直接关系到经理本人有没有发展前途,是不断上升还是畏缩不前,是成为更富有呢还是更贫穷,是不断改进工作还是工作越来越差劲。

管理人的技巧是可以从管理实践中学到的,比如如何筹办一次大型会议,如何举行一次会面。经理可以订出一些对培养人有利的做法,特别是在经理与其下属的关系结构方面,在晋升体制方面,以及在企业应给的报酬和奖励方面。但是,说了半天,对人的培养仍旧需要经理本人有基本的素质,只是提供技巧或强调任务的重要是没法造就出这种素质来的。想获得这种素质,首先需要经理有正直的品格。

说到当经理的条件,当前人们比较强调喜欢下属,能够帮助下属,与下属合得来。其实,光有这些条件还是不够的。在任何

一家成功的企业里，总有这样的上司他既不喜欢他的员工，也不帮助他们，与他们也不一定合得来。他可能是那么冷淡，那么不讨人喜欢，要求又那么严格，但却常常教人怎么做，不断地培养他的下属。其实这样的人却要比那些笑容可掬的人更受大家的尊敬。在干活方面，他对别人以及对自己都有很高很严的要求。他订出来的标准很高，并总希望大家都能达到这些标准。他只关心什么是正确的，却从来不去考虑谁是谁非。尽管他自己是个才华出众的人，但在看待别人时，他从不将才智放在品德之上。如果某个经理缺少这些品质，而只是非常讨人喜欢，非常和蔼可亲，既聪明又有能力，那他也只能是个对别人有危害性的人物，他应该被判定为“既不适合当经理，又不适合当正人君子的人”。

也许可以这么说，每种职业，不管是医生，还是律师，或是杂货店老板，都要求人有正直的品格。当然，这些职业与经理还是有区别的，经理常与他所管辖的下属在一起相处，经理安排他们的工作，对他们进行指导和培训，给他们的工作作出评估，常常可以决定他们的未来。而在商人与顾客之间，在专业人员与委托人之间，却需要诚实相处。但是，当经理更像是当父母亲或是当教师。对经理来说，光是诚实规矩还是不够的，他必须先要有个人正直的品格。

我们现在可以回答这个问题了：当经理是否一定要有天才或者至少要有特别的才能？做经理工作是一门艺术还是靠直觉？对这两个问题的回答都是“不！”对经理所做的工作可以进行系统的分析。经理必须会做的事情都是可以学会的（尽管通常没有人来教你）。当然，也有一种品质，那是学不到的，这种品质不能从外界获得，但却是当经理的人所必须具备的。它不是人的天才，而是人的品质。

什么样的人才能当经理？

对经理所下的标准定义是：如果他负责管理别人，管理他们的工作，那么他就是经理。但这一定义的面太窄了一些。经理的第一个责任是对上面负责，对企业负责。他的工作是否做得卓有成效，这不但要看他与其下属的关系以及对他们履行责任的情况，更要看他与其上司及同级经理们的关系如何。

对经理的另一个定义是：看工作的重要性（尽管在提到这一条时，往往是含而不露的）。不过在现代企业中，没有哪一类人会比别人更重要。对企业的顺利运转来说，不管是操作机器的工人，还是在实验室或绘图室里工作的专业人员，他们与经理一样，同样都是不可缺少的。这也就是为什么企业里的所有成员都必须学会像经理那样去看待问题的原因。在企业内部各种不同人员之间，在重要性上不存在任何差别，所不同的是各类人员发挥着不同的作用罢了。

用来定义经理的最常见的一种观念就是看他的级别和薪酬。这种观念不仅是错误的，而且也是有害的。即使是在今天，我们偶尔也还能发现有些所谓的普通工人的薪水要比大多数经理的薪水高。比如汽车制造厂，有些做模具的人每年的收入可以超过 15000 美元，然而他们却被认为是工人，其实他们都是工会谈判小组的成员。除非我们能给专业人员以足够的报酬，给他们以晋升的机会，让他们享受真正专业人员应该享受的地位和尊严，否则的话我们根本无法来管理好这部分人数不断膨胀的人员。

总之，用级别和薪酬来确定经理职位的做法，实际上只是过去的个体业主给今天的企业经理所下的一个完全谬误的结论。

谁是经理只能从他所发挥的作用及希望他所作出贡献的大小上来加以判断。而经理所能发挥的教育作用恰恰就是他区别于其他各类人员的最为重要的标志。经理的一大贡献就是他能给其他人一种看问题的方法和做好工作的能力。就是这种看问题的方法以及他所承担的道德责任最终成了经理一词的确切定义。

决 策

“战术”决策与“战略”决策——“解决问题”的谬论——两项最重要的任务：找出真正的问题，有效地解决问题——弄清问题——“关键因素”是什么？——目标是什么？——规则是什么？——分析问题——澄清问题——找出事实——弄清不可知因素——制订可供选择的解决问题的方案——不采取任何行动也是一种选择方案——寻找最佳解决方案——人是决策中的一个因素——使决策生效——“推销”决策——决策有效性的两个要素：理解与接受——参与决策——决策的新工具——什么是“运筹学”？——运筹学的风险与局限——运筹学的贡献——开发想像力——决策及未来的经理

不管经理做什么,他都是通过决策进行的。那些决策也许都是日常事务性的,也许经理本人并没有意识到他是在做决策。有些决策也许会影响到企业未来的生存,因此需要进行好几年的系统分析。而管理始终是一个决策的过程。

在管理工作中,决策的重要性是大家所公认的,但是现在人们却把很多注意力都集中在解决问题上,这也就是说主要精力都集中在找答案上。其实,这种做法是错误的。在管理决策上,最常见的毛病就是只强调寻找正确答案,而忽视了要寻找真正的问题所在。

旨在解决问题的决策往往都是一些不重要的、日常事务性的战术决策。假如解决问题必须满足的条件和要求都已十分明确,而且又不复杂,那么解决问题就是唯一要做的事情了。在这种情况下,要从一些可供选择的方案中选出一项最佳方案。其选择的标准通常就看哪个方案更省事,决策除要达到预期目的之外,还必须要最省力,且不会引起麻烦。

举个简单的例子,若想决定两位秘书中哪位每天上午应该下楼去取咖啡,那么所面临的问题便是:现行的社会及文化的习惯和成规是什么。若要决定一件更为复杂的事,比如要不要每天上午安排工间的“咖啡休息”时间,那么你就会面临两个需要考虑的问题:这种休息对完成工作任务是有好处还是有损失?这也就是说,所带来的好处能不能补偿时间方面的损失?假如损失超过好处的话,那么是不是值得为几分钟的时间就去废除一项早已成为惯例的做法?

当然,大多数战术决策就要复杂得多,也重要得多,但它们总是只涉及到一个侧面,比如说情况明白,要求也明确,唯一要做的就是找出一种最经济的方案来利用现有的资源。

但是,真正关系重大的决策却是战略决策。这些决策所涉及到的要不是想弄明情况,就是想改变情况,要不是想查明有哪些资源,就是想了解应该有哪些资源。这些就是经理们常常要做的管理决策。当经理就非得要做这样的决策不可,经理在管理层次中的地位越高,要做的战略决策就越多。

所有关于企业目标和实现这些目标的手段方面的决策都属于重大决策。一切关系到提高生产率的决策也是重大决策,因为它们的宗旨是要改善总体情况。关于组织机构和重大资本支出方面的决策也属于重大决策。然而,大多数关于经营方面的决策从性质上说也是战略性的决策,比如销售地区的安排以及销售人员的培训;厂房设计或原料的储存;周期性维修或办公室工作人员的调动。

战略决策(不管它有多复杂、多艰巨、多重要)都不应该通过解决问题的方式来作出。对这些特殊的管理决策来说,重要的和困难的任务决不是如何寻找出正确的答案,而是找出真正的问题。因为即使你为错误的问题找出了正确的答案,那又有什么用处呢?说不定还会有害处。

再说,找到正确的答案也还是不够的。更重要、更困难的却是如何使已经决定的行动方案得到有效的贯彻落实。管理工作关心的是绩效,而不是为知识而关心知识。那种所谓的正确答案实在是毫无用处,因为一旦被放到了档案里,它便会销声匿迹,要不也会被贯彻这一决策的人偷梁换柱。在整个决策过程中,最最关键的一件事就是要确保决策落实到企业各个部门和各个层次,而且这些决策相互之间必须是协调的,与整个企业的目标是一致的。

决策的过程大致可以分为五个阶段:弄清问题;分析问题;制订可供选择的解决问题的方案;寻找最佳解决方案;使决策生

效。每个阶段又可分为好几个步骤。

作决策既可能是浪费时间,也可能是经理解决如何利用好时间的最佳办法。时间应该被用来弄清问题,分析问题以及制订可供选择的解决方案。要使解决问题的方案得到有效的贯彻也会需要时间。但是在寻找正确的方案上,不应该花太多的时间。然而,在决定了一个方案之后,还要花时间去“推销”这一方案,这可纯粹是浪费时间,也是没有用好第一阶段的时间的一种表现。

弄 清 问 题

在生活当中——不管是在商业上,还是在其他领域里——几乎没有什么问题会使人觉得非要进行决策不可。有些东西第一眼看上去仿佛可以构成问题,其实这些事很少能真正成为有关的和重要的事情。它们充其量也只是一些症状而已。有些一目了然的症状往往是最说明不了问题的。

管理中时常会遇到个性不合的问题,其实问题的根源却在于机构的结构不良。管理中也会遇到生产成本高的问题,于是就开展削减成本的运动,而其实真正的问题完全可能出在工程设计上,或者是由于销售计划出了毛病。管理中也会发现组织方面的问题,而实际上问题可能出在缺乏明确的目标上。

所以,进行决策的第一项工作就是发现真正的问题,弄清问题到底是什么。这一阶段不必花太多的时间。不少关于领导方法的书和文章都充斥着这样的建议:如何进行快速、有力和锐利的决策。然而,要想对真正的问题是什么进行快速决策,这恐怕是最愚蠢不过的建议了,也可能是最浪费时间的建议了。

症状诊断法是绝大多数经理所采用的办法,但它也不能解

决问题。这一办法是建立在经验的基础之上的,它缺乏必要的分析,因此不能被那些尚无系统经验的企业经理所采用。我们无法将有问题的企业带到诊所里去,也不能像向学生展示病例那样地来分析这些企业。我们也没有办法先测试出哪些经理已经有了足够的经验可以自行诊断出问题所在,因此可以放手让他们自己来处理实际问题。我们当然可以通过一些事例来帮助经理学会企业决策,不过即使是最好的事例,那也只是保存在酒精溶液中的死标本而已。它没法来代替企业里的真实问题,这就如同博物馆里的解剖标本不能代替活生生的临床病人一样。

再说,只有当症状十分可靠的情况下,才能允许进行症状诊断,才能推断出某些明显的表象起源于哪些疾病。采用症状诊断法的医生可以这么认为:有些症状从总体上来说还是靠得住的,尽管今天的内科医生都想用严格的分析方法来取代症状诊断法。然而作为经理,他必须明白症状是绝对靠不住的。经理都知道,企业里各种不同的问题会产生相同的症状,而同样的问题又会出现各种不同的表现形式,因此经理必须要做的是分析问题,而不是诊断问题。

为了弄清问题,经理应该从发现“关键因素”做起。必须首先改变这些因素,否则就难以改变其他任何事情,也难以采取任何行动。

一家颇有规模的厨房用具制造商十年来把主要的管理精力都放在了降低生产成本上,结果成本的确降下来了,但是利润却没有提高。对关键因素进行分析表明:真正的问题出在销出去的产品组合上。公司的销售人员只管大力地推销那些最好销的产品。他们将重点放在最能吸引顾客的低价产品上。结果是,公司销售越来越多的微利产品,而其他竞争对手们根本不将功夫花在这种产品

上面。随着生产成本的降低,产品的售价也降低了。销售量虽然增加了,但这种增加纯粹是虚的,而不是增值。实际上,公司已越来越经受不起市场的波动了。因此,只有弄清问题主要出在产品的组合上,公司才有可能解决这一问题。这也就是说,只有当你提出“造成这种状况的关键因素是什么?”这个问题时,才有可能将情况弄清楚。

用直接分析问题的方式来找出关键因素,这并不是一件容易的事。通常可以使用两种辅助性的手段。这两种手段都运用了18世纪经典物理学家所创立的、用以分离出关键因素的原则:“虚动”(“virtual motion”)原则。第一种手段是设想如果不发生任何改变或变动,那么情况将会怎么样?另一种手段是把问题倒过来看,可以这样问道:当问题首次出现时,如果我们做了点什么,或者什么也不做,那么将会对当前的情况发生哪些重大影响?

这里有这样一个例子。一家化工厂的常务副总裁猝然去世,需要找个人来接替他的职务。大家一致认为是他创立了公司,但是大家也一致认为他是个专横跋扈的人,公司里稍有些独立思想的人就被他赶走了。因此,管理层觉得,他们似乎要在这两者之间作出一个选择:要么干脆让这个职位空着,或者就找个同样强有力的人选来接替这位副总裁的工作。如果让此职位空着,由谁来经营管理公司?假如找了个同样强有力的人来接替,那么他会不会又是一个霸道的人?

如果提出“什么都不做,将会怎么样?”的问题,我们不难看出问题在于必须要给公司安排一个最高管理者,而且必须要采取行动。如果不采取行动,机构失去了最高管理者,公司或迟或早(很可能在不久的将来)就会垮台。

如果提出“10年前我们完全可以做些什么”的问题,

那么我们会明白：那位常务副总裁的作用及人品并不构成任何问题。真正的问题是，公司当时有一位名义上的总裁，但在实际上他却不起作用。尽管这位常务副总裁不得不为公司做各种决策，承担全部的责任，但最终的权力及其象征还是归总裁所有。总裁实际上已放弃了自己的领导责任，但与此同时却以充满嫉妒的眼光来看待别人，生怕别人会夺走他的最终权力。10年前，为了使公司能从死者强有力的领导中获得好处，为了弥补总裁的软弱无力，当时所能做的唯一事情就是要明确建立这位副总裁的最高权威和责任。只有这样，一些规章制度——比如最高职务协调机构，指定计划委员会里的副总裁们负责目标制订的工作，对产品业务实行联合分权管理——才有可能被制订出来。这一分析使我们明白，当时首先应该做的一件事就是撤销总裁的职务，一旦总裁被撤职，问题就可以解决了。

弄清问题的第二步就是要弄清解决问题的条件。

对解决问题所要达到的目标必须要有透彻的考虑。

找人接替已故的常务副总裁的职位，这一做法的目标非常明确：1)给公司配备一个高效的高级管理人员；2)防止再次出现由一个人一统天下的局面；3)杜绝再次发生公司无人领导的情况，为公司的未来提供一批高级经理。

第一条目标排除了某些副总裁所竭力主张的解决问题的办法，即由主管各部门的副总裁组成一个非正式的委员会，在一个名义上的总裁的领导下，松散地开展工作。第二条目标否决了董事长所推崇的解决方案，即招聘一个人来接替常务副总裁的位置。第三条目标提出的要求是：不管最高管理班子如何组成，对产品业务必须实行

联合分权管理制度,只有这样才能为将来培养和训练出高级经理来。

这些目标应该说可以反映出企业的目标来,最终也应该落实到企业的绩效和效益上来,应该能平衡和协调眼前利益和长远利益之间的关系,应该说既考虑到企业的整体情况,又考虑到经营企业所必须采取的各项活动。

与此同时,对解决方案可能会起限制作用的各种规矩也要进行透彻的考虑。所采取的行动必须符合哪些原则、政策和规矩?比如公司也许有这样的规矩:所借资金不得超过所需资金一半以上。公司也可能会有这样的原则:在仔细考虑内部人选之前,不得先从外面雇用经理人员。公司或许有这样的要求:在经理的培训上不能搞继承制。公司也许有这样的传统:任何设计的更动必须先送生产和销售部门征求意见,然后才能拿到工程部门去执行。

弄清楚这些规则是必要的,因为在许多情况下,一个正确的决策往往需要更改一些已成惯例的政策和做法。除非经理对他想要改动什么以及为什么要改动等问题已考虑得十分清楚,不然的话他就会在同一个时候冒既想改动又想维持习惯做法的风险。

规则其实就是价值体系,而决策就是在这一价值体系的框架里做出来的。那些价值观念可能是道义上的,也可能是文化上的。它们也可能与公司的目标有关,或者与公司结构的某些现行原则有关。这些观念综合起来就构成了职业道德规范。这些规范不能帮你决定应该采取什么行动,但却可以帮你决定什么事情不可以去干。管理人员常常以为“己所不欲,勿施于人”是一条为人的准则,其实他们错了。这条为人准则只告诉人们什么事情不可以干。废除不能被人接受的行动方案本身就是进行决策所

不可缺少的先决条件,不然的话,将会有太多的行动方案可供选择,会搞得你无法采取行动。

分 析 问 题

找出真正的问题,订出目标以及定下规则,这三者合起来就构成了决策的第一阶段,这样就把问题弄清楚了。第二阶段是要对问题进行分析,对问题进行归类,并找出有关的事实。

对问题进行归类,这样就能明确必须由谁来做决策,在决策时必须征求谁的意见,决策做出后必须通知哪些人。如果事先不做归类的工作,最终决策的有效性将会受到严重的影响,因为只有归类之后才能使人明确哪些人该干哪些事情,才能使决策转化为有效的行动。

关于归类的原则,我们在第16章中已经讨论过了。它们共有四条:决策的未来性(决策使企业采取某种行为方案的时间跨度及需要作出相反决策的速度);决策对其他领域及职能部门的影响;决策包含多少方面质的考虑;决策的唯一性或周期性。这样的归类方法可以确保一项决策真正对企业有利,而不会在牺牲整体利益的前提下只解决眼前的或局部性的问题。这一办法还可以根据企业整体目标和每位经理自己所经营的单位的目标来对问题进行归纳和分类。这样就可以迫使经理从企业整体角度来观察他自己所面临的问题。

“弄清事实”是绝大多数关于决策的教科书上必然会提到的一条规则。然而,只有弄清问题并对问题进行分类之后,弄清事实才有可能。在这之前,是没法弄清事实的,最多只能得到一些数据。弄清和分类能让你知道哪些数据是与决策有关的,这些有关的数据就是事实。这样,经理就能摒弃那些有趣的但却无关的

信息,就能看清哪些信息是有用的,哪些信息会使你误入歧途。

在了解事实时,经理必须自问:我做这项决策,需要什么样的信息?他还得确定自己所拥有的信息中哪些是与决策有关的,哪些是对他有用的,还需要哪些额外的信息,应该做些什么事来获取这些信息。

这些工作并非都是机械性的,对信息还需作熟练的、有想像力的分析,还需进行仔细的审察,看有没有潜在的种种迹象可以说明问题被弄错了或被分错类了。换句话说,“弄清事实”只是一个侧面的工作,而使用信息作为手段来测试你的整套做法是否有效,这至少也显得同样地重要。

一家商业月刊发现自己财务拮据,他们找出问题的症结在于广告费率。然而,对事实和数据作了一番分析之后,他们终于看到了过去从未想到过的情况:他们发现杂志销售最为成功的时候,正是杂志能向订户提供大量消息来源的时候。订户们对厚厚的月刊已经读厌了,他们缺少的是短小精悍的新闻刊物。于是就在分析读者数据的基础上,对整个问题重新作了判定。如何才能将刊物变成新闻杂志?最后的方案是:出一个周刊。这个方案十分正确,事后所取得的成功充分说明了这一点。

经理永远不可能获得所有他想要了解的事实。大多数决策都只能在不完全了解情况的基础上作出。出现这种情况,一则是因为没有现成的信息,另一则也是因为要获得完整的信息需要花费太多的时间和金钱。做正确的决策并非一定要了解所有的事实,但是决策者必须要晓得自己还缺少什么信息,否则就难以判断决策将会涉及到多少风险,也难以判断所提出的行动方案的准确程度和可靠性到底如何。没有什么会比在信息不完整、不确切的基础上试图作正确的决策更靠不住的了。如果得不到所

需要的信息,那就只好进行推测了。这些推测是否有根据,那就只能看事后的事态发展了。对做决策的经理来说,医生的一句老话很适用:“最好的诊断学家并不是做过很多正确诊断的医生,而是能及早发现并纠正自己诊断错误的医生。”而经理想要这样做,他首先必须了解在哪些方面他还缺乏信息,所以不得不做一些推测。他一定要先弄清还有哪些情况心中无数。

制订可供选择的解决问题的方案

为每个问题多考虑几种不同的、可供选择的解决方案,这应该是一条不变的规则。否则,我们会陷入“两者择其一”非此即彼的错误陷阱之中。假如有人这么说:“世界上的事物非红即绿,”那么绝大多数的人都会反对。然而,我们中间大多数人每天都在接受并按此而行的一些说法往往就是这么荒谬。这里有两个概念:一个涉及一对真实的矛盾,比如说绿色与非绿色,它包含了各种可能性;另一个只是一种对照,比如说绿色与红色,那只是在许多种可能性中举出了两种。然而,没有再比把这两种概念混为一谈更常见的了。由于人们常常喜欢走极端,这就更增加了危险程度。在“黑与白”之间的确存在着各种可能的颜色,但这些颜色并不包含在黑白两种颜色之内。然而,当我们说“非黑即白”时,我们往往会认为我们已提到了黑白之间的各种颜色,因为我们提到的是颜色的两个极端。

一家小型水暖设备制造商下属的一家老厂,由于设备陈旧,在竞争激烈、价格敏感的工业环境中,已面临丧失市场的危险。管理部门十分正确地作出了决定:公司应该放弃那家老厂。但由于管理部门没有强迫自己准备好各种可供选择的解决方案,因此就决定要建一家新厂。而

这一决定终于使公司破了产。在发现老厂已被淘汰之后，除了决定停产外，没有采取任何其他行动。其实，当时有很多可供选择的行动方案：比如可以与别人签订生产转包合同，也可以为另一家制造商承担经销业务。这两个方案中哪一个都可以试一试，而且肯定会受到管理部门的欢迎，因为他们已经认识到建新厂所涉及到的风险。可是，管理部门没有想到这些可供选择的方案，等他们要想这样做时，已为时太晚了。

另一个例子是一家大运输公司，由于战后运输量的急剧增加，其现有设备已不能满足需要，必须进行扩大才行。最紧张的部门大概就数公司最大的调车场了。该场位于两个主要终点站之间，负责处理所有的货运列车，对货物进行分理，重新安排运输列车。场内货车堵塞十分严重，有时候列车得在调车场的两头排上好几英里长的队，甚至要等上 24 小时方能进场。一目了然的解决办法就是扩大调车场，于是公司花了好几百万美元扩充了调车场。可是公司压根儿就没能用上这些扩大后的调车设施，因为一旦新设施被投入使用，位于主调车场南、北两头的两个附属调车场根本就没有办法应付加给他们的这些额外负担。其实，情况越来越明朗，真正的问题在于附属调车场的处理能力很有限。如果附属调车场能更大一些，业务处理得更快一些，那么即使不扩大主调车场，也能处理更多的运输车辆。而扩建这两个附属调车场的费用最多也不会超过扩建主调车场所需资金的五分之一。

这些例子说明我们的想像力十分有限。我们总是倾向于只考虑一种方案，总认为那是正确的方案。因为公司一向自己生产产品，所以它就得继续制造下去。由于公司一向将销售价格与制造成本之间的差额看作是利润，于是提高利润的唯一方法就是

削减生产成本。我们甚至从没想到还可以把产品制造任务转包出去,或者改变产品的组合。

准备各种可供选择的方案,这是将基本判断提高到自觉判断的唯一途径,它可以迫使我们选择进行审查,测试它们的有效性。可供选择的方案并不是智慧的保证,也不是正确决策的前提。然而,它们至少可以让我们避免犯只要仔细一想就可以不犯的错误。

对可供选择的各种方案进行考虑,其实也是发掘和训练我们的想像力的唯一办法。考虑不同的方案就是人们称之为“科学方法”的核心。不管被观察到的现象是多么平常、多么熟悉,真正的一流科学家总愿意考虑各种不同的解释,这也是一流科学家的一个共同特点。

当然,寻找和考虑可供选择的的不同方案并不能让你得到所缺乏的想像力。但是绝大多数的人的想像力并没有得到充分的发挥。一个盲人肯定无法学会看见东西。然而令人吃惊的是,有正常眼力的人却对很多东西视而不见,只有经过系统的训练之后,他才能够学会观察事物,才能感觉到很多以前感觉不到的东西。同样地,人的心眼也是可以被训练、培养和开发的。而开发心眼的方法就是系统地去寻求和开发对某个问题的各种不同的、可供选择的解决方案。

根据问题的不同,可供选择的方案也会有所不同。但还有一种可能的方案也必须被考虑进去,那就是不采取任何行动。

不采取任何行动与采取某种具体的行动同样都是一项决策。然而,很多人并不理解这一点。他们认为不采取行动就可以避免作出令人不愉快的决策。要想阻止他们采取这种自欺欺人的做法的唯一办法就是要将他们决定不采取行动的后果说清楚。

在企业中采取行动,其性质就好比是对生物体进行手术干预。它意味着企业里的人们不得不改变他们的习惯,改变他们做事情的方式,变更他们的相互关系,变更他们的工作目标或工作手段。即使改变不大,也会引起休克的风险。一个健康的机体,要比有病的机体能更好地承受这种休克现象。对企业而言,所谓“健康”,就是指接受变化的能力较强。尽管如此,好外科大夫总不会轻易地决定动手术的。

相信必须对某个问题采取行动本身也许纯粹就是一种迷信。

20年来,一家大造船公司一直找不到一个合格的人选来充任其高级管理职务。不管是谁,上任不久就会发觉问题成堆、矛盾重重。20年来,该职位一有空缺,马上就有人来补缺。到第21年时,一位新总裁问道:“如果我们不再找人补这个缺,情况将会怎么样?”答案居然是“毫无关系”。事后发现,当初设置该职位时,是为了某项工作的需要,而到后来这种需要早已不复存在了。

在涉及到组织问题的时候,考虑不采取行动的方案往往显得特别重要,因为在这一方面,恰恰就是传统的行事方式及立场对管理部门看问题的观点具有最大影响的地方。另外,管理部门总有一种自动增加管理层次和职位的倾向,这一倾向将会继续下去,直到不派人填补空缺也能被看成是一种决策时为止。

寻找最佳解决方案

只有走到这一步,经理才可以开始寻找解决问题的最佳方案。如果他的工作做得扎实,那么将会有好几个能解决问题的方案可供他作选择。要不,他也会有六七个不一定太完美的方案,

每个方案在不同的方面各有缺点。只有一种解决办法的情景是不常出现的。实际上,不管对问题的哪一种分析使你得出了这种令人放心的结论(指只有一种解决办法),我们完全有理由怀疑,这一解决问题的方案恐怕只是为事先早已想好了的一个主意提供某种貌似正确的论据而已。

从各种可能的方案中挑选最佳方案,我们有四条准则可以遵循:

1. 风险/收益比。经理须将每种行动方案的风险及预期收益进行权衡比较。不管采取哪种行动都会有风险,就是不采取任何行动也不能避免风险。但最关键的既不是预期的收益,也不是可能会发生的风险,而是收益与风险的比率。对每种选择有多大的成功希望或者有多大的风险,心中必须要有数。

2. 省力。哪一种行动方案花力气最小,而效果最大?哪一种方案既能获得所需要的变化,而同时又不会对机构产生重大的干扰?操着牛刀杀鸡的经理太多了,不过拿着弹弓打坦克的经理也不少。

3. 时机。如果情况紧急,较为理想的行动方案就是大张旗鼓地宣传决策,让企业里的人都知道某个重要决策即将出台。从另一方面来说,如果需要作出长期和一贯的努力的话,那么开头不宜匆忙,以便能积蓄起足够的力量来。在另外一些情况下,解决方案不能再作改动,因此必须把企业里各类人员的看法提高到一个新的高度。在还有一些情况下,最关键的是迈出第一步,而最终目标暂时可以不提。

关于时机的选择问题,很难提出系统的意见来,它取决于人的感知能力,而不靠人的分析能力。当然,也有一条指导原则。每当经理们需要变更看法,以完成新的工作目标时,最好还是需要大胆泼辣些,看得更远些,有个完整的计划和最终的目标。每当

需要改变已形成的习惯时,最好一次只采取一个步骤,开始时不宜太猛太快,只做那些起初必须要做的事情。

4. 资源的局限性。最重要的资源是执行决策的人,而对这些人的局限性也必须被充分考虑到。没有什么决策会比贯彻决策的人更重要了。他们的观察力,称职程度,熟练程度以及理解能力决定了他们能做些什么,哪些事情他们做不了。一项行动方案若想成为唯一正确的行动计划,那就要求执行者拥有比现在更高、更多的品质,因此必须作出努力来提高人的能力和标准。或者,就去寻找具有这些品质的新人,这是很自然的事情。但是,管理部门每天做决策,制订程序或政策,却从来不曾问问自己:“我们有没有贯彻执行这些决策的手段?有没有可以贯彻执行这些决策的人才?”

不可因为缺乏人才或者缺乏做好正确事情的能力就可以随便做出错误的决策。决策应从许多真正的选择中寻找,这就是说要在能解决问题的各种不同行动方案中寻找。如果解决问题需要人们有更多的技能,那么人们就只能去进行学习,要不就会被有更多技能的其他人所取代。如果只是找到一项纸上谈兵的解决办法,而在实际上却行不通,那就算不上解决问题,譬如没有人力资源来执行这一方案,或者没有所需要的人力资源。

使决策生效

最后,任何解决方案必须要在行动上生效才行。

时下人们将大量时间花在“推销”解决办法上,那是浪费时间。企图推销一项解决办法的这种做法,不是做得太少就是做得太多。这种做法讲究的是只要有人“买”就行了。但是,经理决策的实质是要别人去贯彻执行,使决策生效。经理的决策总是涉及

到别人应该做什么事的决定。因此，只是将决策买回来是远远不够的，人们必须要将其当成自己的决策才行。

说到“推销”就会引出另外一个问题。什么才是正确决策，就要由“客户”的需要来决定，不过这是一条有害的、骗人的原则。什么是正确的，应由问题的性质来决定，而“客户”的愿望、需求和能否接受与决策的正确与否毫不相干。如果决策是对的，那就必须引导人们接受这一决策，不管开始时他们是否喜欢这一决策。

假如不得不花时间去推销一项决策的话，那说明准备工作尚未做好，在这种情况下要使决策生效也是很难的。不应该将介绍决策的最终结果太当一回事，尽管根据最古老的基本修辞规则，向人们介绍决策时，总应该采用人们最熟悉、最能理解的语言。

虽然该词听起来让人觉得有问题，但“推销”决策却指出了一个重要的事实：管理者的决策的性质就是要通过其他人的行动来使决策生效。“做”决策的经理实际上并没做什么决策，他只是设法弄清问题，制订出目标及规则，给决策分类，将信息作一番归纳，设法寻找可供选择的解决问题的方案，通过分析判断挑出解决问题的最佳方案来。然而，要使解决方案成为一项决策，还必须要有行动，这恰恰就是做决策的经理拿不出来的东西。经理只能与其他人进行沟通，告诉他们应该做些什么，鼓励他们应将应做的事情做好。只有当他们采取了正确的行动时，决策才算被真正地完成。

要将解决方案转化为行动，那就要求人们懂得自己在行为上必须作出哪些改变，以及与自己一块工作的其他人在行为上也必须作哪些改变。他们需要学习的是以新方式行事所必须的和最基本的东西。如果这项决策要求人们一切从头学起，需要他

们彻底改头换面,那就是一项差劲的决策。有效沟通的原则就是要用精确、明白和毫不含糊的方式指出重大的偏差,说明哪些是例外。这样就能做到既经济又准确。

但是,调动积极性是个心理问题,因此它受不同的规则的支配。它要求每项决策都能成为那些将决策转化为行动的人的“自己的决策”。这反过来也意味着这些人应该以负责的态度参与决策。

当然,他们不必参与弄清问题的过程。首先,经理在弄清问题和将问题进行分类之前并不知道谁应该参与。只有在弄清问题之后,经理才会知道决策会有哪些影响,会对谁有影响。在搜集信息阶段,他们不必参与,通常也不宜参与。但是,那些需要贯彻执行决策的人总应该参与到制订可供选择的方案这项工作中来。顺便说一句,这样也有利于提高最终决策的质量,因为它可以让经理看到自己可能会忽略的地方,帮他了解隐藏着的难点,使他发现某些可用但却尚未用过的资源。

因为决策会影响到其他人的工作,因此决策必须要能帮助这些人实现他们的目标,协助他们开展工作,使他们做得更好、更有效,让他们有更大的成就感。它不应该是一项只用来帮助经理提高效率的决策,也不应该是一项帮助经理更容易地开展工作或帮他获得更大心理满足的决策。

决策的新工具

迄今为止,我所谈到关于决策的内容并不是什么新东西,它是几千年来人们早已知道的东西。不过,尽管许多经理把决策的技巧用得很好,真正懂得自己正在做什么的人并不是太多。

然而,有两个新的发展趋势迫使每位经理必须要懂得这一

决策的过程。首先,现在有一套新工具可以帮助进行决策。这些都是非常宝贵和有用的工具,但是除非经理真正理解自己的意图,否则他便无法使用这些工具。其次,新技术正在迅速地改变着战术决策与战略决策之间的平衡。许多过去一向是战术性的决策,现在正在迅速地变成战略决策,它们包含着重大和长远的意义及影响,涉及到许多质的方面的考虑。换句话说,它们正在成为重大的决策。如果经理明白他正在做的事情的性质,能有序地做好这项工作的话,那么这些决策就能成功,就会有效。

在采用这些新工具时,人们用了一个令人十分难懂的词叫“运筹学”。其实它们既不“运用”,也不“筹划”,它们只是一些进行系统的逻辑和数学分析综合的工具。实际上,把这些工具说成是新东西似乎不太确切。它们与中世纪一些符号逻辑学家(比如圣·波拿文彻)所使用的工具十分相像。唯一不同之处便是多了一些新的数学、逻辑技术。

因此,只训练人们如何使用新工具,然后就将管理决策的重任交给这些工具去做,那还是不行的。管理决策还是要由经理来做,因为那些决策必须建立在判断的基础之上。但是这些新工具在决策阶段的确可以起到很大的作用。

对任何一项新工具来说,一开始就说清楚什么事情它干不了是十分重要的。运筹学及其所有技巧,其中包括数学分析、现代符号逻辑、数学信息理论、“对策论”数学概率等等,并不能帮助我们问题弄清楚。它们也不能为解决方案制订出目标和规则。而且,这些新工具也不能帮助你找出最佳解决问题的方案。这些工具本身也不能使决策生效。然而,这些过程对决策来说还是非常重要的。

这些工具在以下两个中间阶段的确可以起到重要的作用:分析问题和制订可供选择的方案。新工具可以从企业的行为及

环境中为你找出潜在的模式来,包括那些在经理的视界及想像力之外的东西。因此,它们可以帮你提出各种可供选择的行动方案。这些工具还能显示哪些是与决策有关的因素(是事实),哪些是无关的因素(仅仅是数据)。它们能告诉你现有数据的可靠程度以及作出正确判断还需要哪些额外的数据。它们还能告诉你每项可供选择的行动方案需要哪些资源,以及每个职能部门需要作出些什么贡献。这些新工具还可以被用来显示每个行动方案的局限性、风险以及成功的概率。它们还可以显示一个特定的行动对其他领域及职能部门将会产生什么影响,显示输入与输出之间的关系,显示“瓶颈问题”的所在及其性质。它们还能将每个职能部门、每项局部工作的贡献与其他部门的工作贡献联在一起,并对整个企业的行为与成果所产生的总体影响作出评估。

新工具也不是说没有危险。除非你使用得当,这些新工具也可能成为你做出错误决策的有力助手。就因为这些工具可以对问题作出具体的、特定的分析,而这些问题到目前为止只能被大略地弄清楚和感觉到,因此新工具也往往可以被滥用来“解决”某个小领域里的问题或某个职能部门的问题,而使其他领域及职能部门或者甚至是整个企业的利益受到损害。新工具还可以被滥用来搞有些技术人员称之为“次优化”的那一套东西。很重要的一件事就是要强调:“运筹学”中所提到的一些例证几乎都是一些不应该用运筹学来解决的问题,因为这一解决无疑将会造成严重的“次优化”后果。实际上,只有当这些新工具首先被用来弄清并分析整个企业的特点之后,人们才能恰当地使用这些工具,才可有效地运用它们来对个别的问题进行分析,对个别的决策进行改进。

最后,新工具还可以帮助其他人了解他们应该达到什么要求,对伙伴们应该提出什么要求。数学信息理论现在还处于初始

阶段,但它完全有可能会产生出一些工具,这些工具将能确切地指出在行动模式中有哪些有关的或者新的偏离现象,并且能用精确的符号将这些偏离现象表示出来。

几十年来一些具有丰富想像力的人一直在做这些事情。而新工具的作用就是使这些技术能成为每个人随时可以使用的一种技能。这些工具能武装、开发和引导人的想像力。

从实质上说,这些东西与其说是决策的工具,倒不如说是信息工具,是处理信息的工具。作为信息工具,它们是最好不过的。其实,这已不再是一种奢望,在 10 年到 20 年的时间里,这些逻辑和数学分析新工具将会取代我们现在十分熟悉的传统财务会计法。

新工具不仅可以描述现象,而且还能指出隐藏在现象背后的问题。新工具重视行动,可以向人们显示各种可供选择的行动方案,并能告诉人们每种方案的含义。因此,它们能使所做出的决策在长远影响、风险及概率方面更趋向合理。这些信息恰恰就是每位经理在制订自己的工作目标时所必须具备的,因为只有这样,经理才能对企业作出最大的贡献,才能对自己实行自我控制。在向股东、税务当局及托管机构提供财务报表时,会计工作还是不可缺少的。然而管理信息将会越来越多地采用数据和逻辑形式。

经理本人并非一定要懂得如何操作这些工具(尽管他们在使用这些工具的运转结果时,不需要很多的数学知识,只需要能读懂销售图表就行了)。然而,极为关键的是经理要读得懂这些图表,他不仅要知道什么时候该请一位专家来进行咨询,而且还应知道对专家该提出哪些要求。

最重要的是经理必须要懂得决策所涉及到的基本方法。如果对这些基本方法不理解的话,那么他要么根本没法使用这些

工具,要么就会过分强调这些工具的作用,把它们当成了解决问题的关键,于是必然会造成以小聪明来取代思考、以机械的办法来取代判断的结果。对这样的经理,新工具帮不上他什么忙,因为他不懂得在决策的过程中他还需要搞清问题,进行分析,作出判断,承担风险,最后才能使行动生效。这样的经理将会像“魔法师的弟子”^①里的学徒那样,最终成为自己手中的魔袋的牺牲品。

决策的更为重要的意义

与此同时,不管经理的职务与级别,他将不得不面临更多的战略决策,而依靠直觉来做所谓的战术决策的机会就会越来越少。

当然,战术性的调整在今后一段时间里总还是需要的,不过这些调整只能在基本战略决策的框架之内进行。未来的经理,不管其做战术决策的技巧有多高明,将来都会不可避免地要面临战略决策。假如今天那些不懂得决策方法的经理的日子还混得下去的话,那么到了明天他就非要懂得、理解并能够使用这些决策方法不可。

^① “魔法师的弟子”为法国作曲家保罗·杜卡根据歌德的一首歌谣所创作的管弦乐作品。——译者

29

明天的经理

新要求——新任务——但没有新的人——靠“直觉”行事的经理将被淘汰——为明天的经理作准备——对年轻人进行常规教育——对有经验者进行当好经理的教育——最重要的仍旧是经理的正直的品格

在以往的半个世纪里，差不多每隔一代，对经理在知识、技巧、工作绩效、责任及品质方面的要求就会提高一倍。在 20 年代，只有少数高层管理人员中的佼佼者才懂得的事情，现在刚从学校毕业的年轻人就已经能够做到了。昨天的一些大胆创新，诸如市场调研、产品计划、人际关系或趋势分析，现在已成为普普通通的事。就连运筹学也正在成为平常之物。当今社会对经理那种几乎是爆炸性的需求会不会继续下去？另外，对明天的经理，我们可以期望他们达到哪些要求？

在本书里，我们曾反复提到过对经理的新要求及新压力。现将其中的主要内容概括如下：

新技术要求所有经理都能对生产原理有透彻的了解,并能始终如一地对这些原理加以应用。新技术要求把整个企业的运作看成、理解成并管理成一个一体化的过程。尽管产品的经销与生产过程是分开的,前者常常由法定的独立经销商负责处理,但对这种经销活动也必须看作是一体化过程中的一个不可缺少的部分。除了产品经销外,对原材料的采购及客户服务等工作,情况也是一样的。

这一过程要求有最大的稳定性及预测未来的能力。因此,在各主要领域,此过程必须被建立在谨慎的目标和长远决策的基础之上。同时,此过程也要求企业有很大的内部灵活性和自导能力。因此,各级经理都应有权做各种决策,以使这整个过程都能随时适应新环境、新变化以及有抗干扰的本领,同时又能保持整个过程的顺利运转。

最与众不同是,新技术要求管理部门重视开创市场。管理部门不能只满足于现成的市场。在销售活动中,不能再像过去一样只想找一个买主,将企业的所有产品推销给他了事。现今的管理部门必须通过有意识的、系统的工作来创造客户,创造市场。另外,管理部门还特别需要重视如何持续不断地来刺激大众的购买力,培养他们的购买习惯。

市场营销也受到了新技术基本概念的影响。我们曾经从总体上对自动化进行过讨论,觉得那只是一种一般性的生产原理。其实大规模营销的新方法,可能会比一家自动化工厂更加广泛地使用自动化的原理,尽管在营销的过程中,并没有使用过任何一架自动化机器或电子中继设备。市场营销正在成为一种越来越综合性的过程,它要求企业的各个领域都能与其紧密配合。营销不再是只强调向某个客户推销产品,而是越来越紧密地围绕着产品、市场计划、产品设计及款式、产品开发及客户服务等内

到别人应该做什么事的决定。因此,只是将决策买回来是远远不够的,人们必须要将其当成自己的决策才行。

说到“推销”就会引出另外一个问题。什么才是正确决策,就要由“客户”的需要来决定,不过这是一条有害的、骗人的原则。什么是正确的,应由问题的性质来决定,而“客户”的愿望、需求和能否接受与决策的正确与否毫不相干。如果决策是对的,那就必须引导人们接受这一决策,不管开始时他们是否喜欢这一决策。

假如不得不花时间去推销一项决策的话,那说明准备工作尚未做好,在这种情况下要使决策生效也是很难的。不应该将介绍决策的最终结果太当一回事,尽管根据最古老的基本修辞规则,向人们介绍决策时,总应该采用人们最熟悉、最能理解的语言。

虽然该词听起来让人觉得有问题,但“推销”决策却指出了一个重要的事实:管理者的决策的性质就是要通过其他人的行动来使决策生效。“做”决策的经理实际上并没做什么决策,他只是设法弄清问题,制订出目标及规则,给决策分类,将信息作一番归纳,设法寻找可供选择的解决问题的方案,通过分析判断挑出解决问题的最佳方案来。然而,要使解决方案成为一项决策,还必须要有行动,这恰恰就是做决策的经理拿不出来的东西。经理只能与其他人进行沟通,告诉他们应该做些什么,鼓励他们应将应做的事情做好。只有当他们采取了正确的行动时,决策才算被真正地完成。

要将解决方案转化为行动,那就要求人们懂得自己在行为上必须作出哪些改变,以及与自己一块工作的其他人在行为上也必须作哪些改变。他们需要学习的是以新方式行事所必须的和最基本的东西。如果这项决策要求人们一切从头学起,需要他

具还得由经理自己来开发。他必须要有足够的尺度和标准去衡量企业的关键领域里的目标落实情况。他也还需要用经济手段来做一些决策,并使它们既对今天有意义,也能符合未来长远利益之需要。他将不得不学会如何掌握这些决策的新工具。

新 任 务

我们不妨可以这样来总结:根据新的要求,明天的经理必须能完成如下七项任务:

1. 他必须通过目标来实施管理。

2. 他得冒更多的风险,而且还要在更长的时间内冒风险,甚至机构的基层单位也必须作风险决策。所以经理必须能够对每种风险进行估算,从中选出对自己最为有利的风险选择方案,要对预料中将会发生的事先作好防备,要在事态发展证实或否定了他的预料后仍能“控制”事态发展。

3. 他必须有能力做出战略决策。

4. 他必须能把自己领导的单位建设成一个协调一致的团队,其中每个成员都有能力对与共同目标相关的各自的工作绩效和成果进行管理和测定。在培养经理以满足未来需要这一点上我们还有很长的路要走。

5. 他必须能既迅速又明确地做好信息交流工作,善于激发别人的积极性。换句话说,他必须有本事让其他经理、专业技术专家以及其他所有的工人能以负责的态度参与到工作中来。

6. 按照传统的标准,经理应对一个或更多的专业部门的工作有较深入的了解。但到了将来,这一标准就显得不够了。明天的经理一定要看到企业的全局,要懂得如何将他自己的部门与企业的全局紧密地结合在一起。

容开展自己的活动。市场营销的成果好坏不应该只看推销掉几笔生意,而应该看是否已造就出大众对该产品的需求。换句话说,使用电视广告与使用机械化进料机,从结果上看其自动化的程度应该没有什么差异。因为经销和营销中的技术性变化与产品生产中的技术性变化,对这一过程的结果都具有同样的影响力。

因此,明天的经理,不管其职务的高低或作用的大小,都必须充分理解公司的政策及其营销目标,都必须明白自己该做哪些贡献以帮助实现这些目标。企业的管理部门要考虑并制订长远市场目标,并要计划和筹建一个长远的营销机构。

新技术也会对改革创新提出新要求。不管是搞化学的,还是搞设计的,或是搞工程的都要与搞生产和营销的人员紧密合作,对改革创新应采取一套自成体系的做法。西尔斯-罗巴克公司对商品计划及供应商的开发就有一套系统的做法。对革新的管理必须要考虑到市场的长期目标。革新还必须用更为系统的办法来预测技术及科学发展内在的可能性,并以此来制订生产及营销的政策。

新技术将会引发出更激烈的竞争,这无疑将会拓宽市场的需求,提高生产和消费的水平,但是能否出现这些新机会,还取决于企业及经理们能否有始有终地重视提高自己的工作效能。

明天的经理还要造就出就业的机会,并尽可能稳定地保持这支就业队伍,这既是新技术的需要,也是社会压力的要求。与此同时,当今天那些半熟练的机器操作工都成为明天的训练有素的维修人员时,当今天的熟练工人成了明天的个体专业工作者时,人将会成为更加昂贵的资源,成为企业的一种资本投资,而不再是现行成本。

最后,经理将不得不掌握一整套新工具——其中有许多工

事，将按经验法则办事的做法转变成为凭原则和概念来办事，用有逻辑性的、强调内在联系的思维方式来取代对事物的偶然性的认识。不管人类已经取得了什么样的进步，也不管人类在完成这些新任务方面已经获得什么能力，真正唯一可行的办法就是要通过建立有序的制度来使办事变得更为简单。

明天的经理不可能再凭直觉来办事。他必须掌握系统的规律和方法，必须能设想出各种工作模式，善于将部分归纳综合成整体。他必须既能提出一般概念，又能应用一般原则。假如他做不到这些，那他将必败无疑。不管是小企业还是大企业，无论是搞总体管理还是搞部门管理，想当一名经理，那他就必须要用“管理实践”来武装自己的头脑。

找出必要的一般概念，制订出正确的原则，建立合理的制度和方法，提出最基本的工作模式，所有这一切便是本书想要告诉大家的主要内容。本书建立在这样一个前提之下，即在今天的管理工作中，我们已经积累了不少经验，从中我们可以为明天的管理任务挑选出一些有用的方法以及通用的结论。

为明天的经理作准备

假如一个人要靠概念、模式及原则来进行管理，假如他得要靠制度和方法来做好管理工作，那么他完全可以为自己作好充分的准备工作。因为概念和原则与制度和方法以及模式的形成一样，都是可以被教会的。也许获得这些知识的唯一方法就是进行系统的学习。至少我从未听到过有什么人可以通过经验就能掌握那些基本模式、字母及乘法表的。

明天的经理将需要从两个方面（而不是一个方面）作好准备。有些事情在当经理之前就可以学到，在他年轻时或在他做其

7. 按照以往的习惯,经理应对某些产品或某个部门有较深的了解。这一要求到将来也不够了。将来的经理必须要能把他的部门和产品与企业的整体环境联系起来,要看得出在这样的整体环境下什么事情才是重要的,要在自己决策和采取行动时能够把整体环境考虑进去。明天的经理应该更多地去关心他自己的市场及自己的国家之外的事态发展。他将不得不逐步地学会从全球角度来看待经济、政治及社会的发展动态,并在自己做决策时考虑到世界范围的发展趋势。

但是没有新的人

但是,要想完成这些艰巨的任务,靠的仍旧是与现在一样的人。明天经理的个头不可能比他的父辈高出一个头来。他所拥有的是同样的天资,具有同样的弱点,也将要面对同样的局限性。有记载的历史记录可以说明,到现在为止尚无确凿证据可以表明人类本身已经发生了巨大的变化,在智力以及感情的成熟程度上人类确实并没有取得突破性的进展。到现在为止,《圣经》依然是衡量人性的最全的标尺。埃斯库罗斯和莎士比亚的著作仍旧是最好的心理学和社会学的教科书,苏格拉底和托马斯·阿奎那^①依然是人类智慧的顶峰。

那么依靠这些同样的人,我们如何才能来完成这些新任务呢?

答案只有一个:任务必须被简化。其方法只有一条:那就是将以往凭预感或直觉办事的做法改变成依靠制度和方法来办

^① 托马斯·阿奎那(St. Thomas Aquinas, 1225? —1274),意大利神学家和哲学家。——译者

分(关于这一点已得到了越来越多的工学的认同)。我也并不是说商业课程或工科课程没有什么价值,恰恰相反,这些课程可以使人获得一种完成某项任务所必需的技艺和能力。重要的一点是企业里的每个人都应具有这样的能力(起码达到熟练工人的水平)。而更重要的是每位经理必须要有技术和手艺,因为只有这样他才能获得人们的尊重。但是,如果年轻人只有某些技巧,只学过某些专门的商务或工科课程,那么他还是没有作好当经理的准备。他已学到的东西只能在他离开学校后帮他获得一份工作。

确实,明天对经理的要求很可能会迫使我们去重新恢复几乎已经被人们遗忘了的训练项目:实用性的普通文科教育(the liberal education for use)。与我们前辈所了解的实用普通文科教育相比,它(起码在外形上)将会有很大的不同。但是,这种教育在特别是自律与道德这样的问题上将会重新实行严格的教育方法和标准,而不是像今天所谓的“进步教育”^①的支持者那样,放弃了这些方法和标准。这种教育有统一的重点,不会让各个系自行其事。就像所有以往的普通教育那样,它能帮助年轻人作好准备,使他们能像普通公民和成人那样地去对待工作,而不仅仅是学些“一般性的文化知识”。

不过,如果他想学会用目标来进行管理,学会分析公司的经营情况,学会如何去制订目标及平衡目标,学会协调眼前需要与长远需要之间的关系,那么他就必须要有管理工作的经验以及成熟的办事方法。如果没有这方面的经验,或者连作为成人的经

^① 进步教育(progressive education)是以美国哲学家、教育家约翰·杜威的理论为基础的教育体系,它强调学校课程的开设应适合学生的能力与兴趣,而不应要求学生去适应学校的课程。——译者

他事情的时候就可以学习。另外有些事情,非要等他当上经理之后,才有可能进行学习,那是属于成人教育的范畴。

比如学习读书和写字,那就不一定要等到当上经理之后再去学。读书写字的本事最好是在年纪很轻时就学会了。

我们可以毫不夸大地说,今天大学生们正在学习的课程中,与管理工作的“职业培训”关系最为密切的大概就数诗歌和小说的创作了。因为这两门课教的是如何表达自己,教词汇及其含义,教如何练习写作。我们还可以这样说,对年轻人进行管理工作的培训,其最有效的办法就是恢复口头答辩“论文”的做法。口头答辩这种做法应该成为大学教育中的一个经常性的、持续不断地可以采用的教学手段,而不应该等到学习结束时才举行一次。

人在年轻的时候,可以非常容易地获得逻辑知识,加深对逻辑的理解,对逻辑分析及数学工具的理解。年轻人还可以学习那些明天的经理们必须掌握的基础科学知识及科学方法。他还能获得这样一种能力,即用所学到的历史和政治科学知识来观察并理解周围的环境。他可以学习经济学,并掌握经济学家分析问题的方法。

换句话说,对年轻人进行常规教育,这就可以为他将来当好经理作准备。他可以通过正常的学校教育获得这些知识,他也可以像许多杰出人物那样自学成材。不过,所有这些放在一起也只不过是一个受过教育的人应该具有的一般知识及他所接受过的一般训练而已。

我并不是说年轻人在走上管理岗位之前必须做的准备工作与将来他们要从事的专门业务或管理培训应该是两回事,恰恰相反,我们有理由认为我们所说的常规教育应该是商学院或工学院所学课程中一个不可缺少的部

使语言有了更深刻的含义,使诗作有了技巧,使思想有了深度。

为了完成明天的管理任务,我们因此需要对已在管理工作岗位上的人进行更高一层次的教育。在这方面我们已经迈出了第一步,比如在过去的 10 年中,已有不计其数的“高级管理培训计划”在美国实施。可以比较保险地说,管理教育的重点将会逐渐转向对成年人、有经验的经理进行更高层次的教育。

企业经理需要对自己进行有系统的、高层次的教育,这是一种新的发展趋势,但也并不是没有过先例的。各国军队都有在美国被称之为“指挥与参谋学院”这样的机构,可以对高级军官进行特殊形式的专业培训。军队都知道,这种培训只适合有过相当指挥实践经验的、执行过军事任务的成熟的军官,而不适合将要当军官的年轻人。同样的道理,耶稣会这一最古老的精锐兵团就不会将它的成员送去接受高级神学和哲学的培训,除非他们在医学、社会学或气象学这些非宗教课目上,在教学和行政管理上的确已有好多年的实践经验。他们发现对耶稣会成员的真正高级的培训要等到此人真正有了实际工作经验之后,因为这种实际工作正是他在高级进修时所要着重回味、评估和条理化的东西。

其实管理需要接受更高层次的教育,需要对经理人员进行有序的培训,这意味着今天的管理已经成了我们社会的一条基本原则。

最重要的仍旧是正直的品格

不过只有知识和概念方面的教育还不足以使经理能够完成明天的任务。

明天的经理若想把工作做得越好,那么对他在品质上的要

求也就会越高。因为在新技术条件下,他的决策对企业所造成的影响,这些决策的时间跨度及其所涉及到的风险,对企业都将是生死攸关的,因此他必须能把企业的共同利益置于个人利益之上。这些决策对企业里的人的影响同样是如此之大,因此经理必须要真正能按原则办事,而不是只从权宜考虑出发。另外,这些决策对社会的经济也会产生巨大的影响,因此社会本身就会要求经理对自己所做的决策负责。说实在的,新的任务已对明天的经理提出了这样的要求:他必须把自己的每一个行动、每一项决策都建立在坚实的原则基础之上,他不但应该通过知识、能力和技巧来实施领导,他更应该通过洞察力、勇敢精神、负责态度及正直品格来领导好他的部门。

不管一个人受过什么样的普通教育,也不管他受过什么样的成人管理教育,在将来情况将会与过去不同,到将来最最起决定性作用的既不是教育,也不是技能,而是一个人的正直品格。

结束语

管理人员的职责

企业与社会——管理的三重社会责任——能影响企业的社会发展——企业决策对社会的影响——赢利是首要的社会责任——开放机会之门——管理部门是领导集团——履行职责离不开权力——管理部门的合法权力是什么？——管理与财务政策——最终职责：将社会公众的好处当成企业自身的利益

我们的讨论迄今为止都把企业当成从总体上来说自我存在自求发展的一个实体。当然，我们也曾强调过企业与外界的关系，比如与客户和市场的关系，与工会的关系，与社会上正在起作用的社会、经济和技术因素的关系。但是这种关系往往被看作是船与大海之间的关系，大海使船可以航行，但也以风暴和沉没威胁着船的安全。船要在大海里航行，但大海却是如此遥远、

如此陌生。大海只是一种环境，而不是船的避风港。

而社会却不仅仅是企业的环境，即使是最极端的私营企业，那也只是社会的一个机构，在社会上发挥着某种作用。

现代企业的特点决定了经理应该承担的职责，这些职责从其性质与范围上看，与昨天的企业家们所承担的职责已有了很大的差别。

现代工业要求将基本资源有机地组织起来，这在过去是闻所未闻的。首先，人是经济变化过程中的一个积极因素，但是现代生产及企业决策所经历的时间跨度往往很长，要超过人在岗位上起作用的时间跨度。其次，资源必须被筹集在一起，并被有机地组织起来。这些包括人力和物力在内的资源都必须具有高度的稳定性，否则它们就难以产生应有的效果。其三，人力和物力资源都必须被大量地集中使用，尽管对应该集中到什么样的程度才能产生最佳经济效益，对应该大到什么程度才能发挥最佳社会效益的问题人们仍旧没有定论。这反过来也正好说明：那些被委托来处理这些高度集中的资源的人（通常都是经理）拥有支配人的权力；他们的决策往往会对社会产生巨大的影响；他们所做的决策在很长一段时间里将会影响到社会、经济及企业里的个人的生活。换句话说，现代工业所要求的是与老企业完全不同的一种新模式。

从历史上看，社会一向不愿意把高度集中的权力置于私人的手中，这当然也是有经济上的原因的。但是，如果没有这种现代化企业的权力的高度集中，工业社会也就无法生存了。所以社会只好将自己一向最不愿意给人的东西给予了企业：第一，向“法人”授予永久性的经营权，假如还不至于是理论上的永恒权力；第二，授予管理人员经营企业所必须的那些权力。

然而，在这样做的同时，一项责任被加给了企业及其经理

们,这项责任超越了任何私有财产的传统观念,它是一项全新的责任。这种责任再也不能建立在过去的那种想法的基础之上了。过去人们认为:财产拥有者的私利得到满足将会导致造福于公众;私利与公益是可以分开的,是互不影响的。其实事情并不是这样。新责任要求经理在履行自己的职责时,必须要考虑到公众的利益,必须要使自己的行为服从于道德准则。一旦在履行职责的过程中侵犯了公众的利益或别人的自由,那么经理必须要能抑制自己的私利,限制自己的权力。

既然如此,现代企业为了自己的生存就需要把年轻人中最能干的、受过最好的教育的以及最有事业心的人招募到企业中来。要使这些人留在企业内效力,只让他们有一份安定的工作,生活上有保障,经济上能成功还是不够的。企业还必须让这些年轻人具有洞察力和使命感。企业要满足他们想为地区和社会作出有意义的贡献的愿望。换句话说,企业本身也必须有高度的社会责任感,只有这样,企业才有可能满足明天的经理们必然会产生那些要求。

因此,关于管理实践的讨论就必然会涉及到一些管理部门的职责及责任,这些职责和责任是由社会特征及最私有化的企业的客观存在所决定的。另外,企业也必须要求管理部门在思考问题时首先要考虑到社会责任,因为企业的行为及行动要受到公共利益准则及公法的制约。这些准则与公法不仅决定了企业的组织形式,还规定了企业的销售、价格、专利与劳工方面的政策。它们还影响着企业获得资金及制订价格政策方面的能力。它们还从根本上决定了私营企业是否继续保持自主和私营的性质,决定了是否该由企业自己挑选出来的管理班子来管理企业的问题。

在我们的社会中,管理部门承担着决定性的责任。这种管理

责任不仅对企业本身,就是对管理部门的公众形象、地位和成功,对社会、经济体系的未来,对自主企业的生存,都具有决定性的意义。因此,管理部门要重视让其社会责任贯穿到自己的一切行动中去。这一责任从根本上说也为管理部门提供了处事为人的道德规范。

现在对管理部门社会责任的讨论,往往是从管理部门是社会的领导集团这一点着眼的,至少在美国情况就是这样。其实,这种讨论应该从管理部门对企业的责任开始,因为管理部门只是企业里的一个机构。对企业的责任既不能回避,也不能打任何折扣,因为企业是管理部门的特殊委托人,其他一切问题都是从这个委托关系中衍生出来的。

在公众舆论、政策和公法上,管理部门应对企业所负的第一个责任就是需要经常考虑社会对企业有些什么要求(或者将会提出些什么要求),尽管这些要求可能会影响到企业实现其目标。管理部门要设法找到一种办法,能将这些对企业的行动自由有威胁或限制作用的要求转化为促进健康增长的机会,或者至少能在尽可能少地损害企业利益的前提下满足这些要求。

就是管理部门最忠实的朋友也不敢说在这方面已没有什么改进的余地了。

举个例子便足以说明问题了。由于美国人口年龄结构的变化及美元购买力的持续下降,就必然要求美国的企业帮助那些年老职工,这一趋势早在十年前就已经是很明显的了。有些管理部门好些年来一直很重视这一问题,比如从1900年起我们就有了很好的养老金计划。然而,更多的企业却不愿面对现实,结果是,他们在毫无准备的情况下不得不接受职工的养老金要求,这样一来企业将会面临更重的负担,尽管这样做实际上也并不解决

问题,因为目前的情况已越来越明显:养老金并不能解决老年职工的问题。如果有五分之一的劳动力已达到了拿养老金的年限(这种情况很快就会在我们的社会中出现),那么这一强制性的支付养老金的做法将会给正在工作的年轻人增加沉重的负担。而从另外一个方面看,在达到所谓的老年年限的人中,绝大多数从体力上说还是可以继续干活的,他们往往也是很愿意继续干活的。所以,管理部门应该制订一项计划,让那些身体条件允许、又想干活的老年职工能继续干活,而养老金只作为那些已丧失工作能力或不愿继续干活的人的一种生活依靠。与此同时,这一让老年职工留用的计划还必须要照顾到另一种情况,那就是不能因为留用老年职工而影响年轻人的晋升机会,也不能危及到他们的就业安全。如果没有对这些问题进行深入的考虑,那么管理部门几乎肯定会发现,自己将不得不接受由工会或政府强加给的老年人就业计划,而这将意味着一笔额外的开支以及新的限制。

在保持就业和稳定收入的问题上,美国的管理部门有可能会重犯老错误。对保持就业和稳定收入的要求是必须给予满足的,这已没有什么可以争论的了。这不仅表明工人对收入保障的需要,也表明了我们的社会想让工人保持中产阶级地位的愿望。在这一要求的背后,我们隐约可以看到从 30 年代继承过来的一种对“萧条的深深的恐惧症”。

我在前面已经谈到过,社会对企业的要求是可以通过改善和增强企业实力,提高企业的生产率和总体利润来得到满足的。但是,如果管理部门不愿承担这一责任,不愿将这一不可避免的要求作为促进生产的动力的话,那么他们只能给企业增加一笔每年必须支付的工资负担,而从照顾社会需要的角度看,这恰恰

是一种最花钱但却最无效的做法。

管理部门的另外一个责任是,企业当前在采取行动和做出决策时还必须要考虑到将来,要考虑到这些行动和决策会不会造成某些公众舆论,会不会引发某些公众要求和政策,以至于有可能会影响到企业今后的行动自由和经济成功。

在过去几年里,许多公司都把工厂分散到其他地方,有不少公司已在别处建立了与原厂一模一样的新工厂,生产同样的产品,拿到同一个市场去销售。在大多数情况下,这些厂都成了当地居民的主要就业场所。有家橡胶公司,老厂设在阿克伦地区,而在南方一个小镇上又建立了一家新厂;另一家滚珠轴承公司在新英格兰有家老厂,而在俄亥俄州的小镇上又办了一家新厂;还有一位衬衣制造商,已在纽约办了好几家老厂,而在田纳西州乡村地区又办了一家新厂。

如果出现经济不景气的话,这种状况就会引起严重的社会问题。因为在不景气的情况下,管理部门迫于无奈不得不决定哪些厂将被关闭,哪些厂将继续开工。新厂投资多,一般来说其盈亏临界点也较高,因此必须使设备全部投入运转才能获得利润。而老厂周围的一大批人可能就是以厂为生的。会不会有这样的一个地区,不管其多么想要开发自己的工业,居然还能够平平静静地对待将会剥夺其收入来源的一项决策,而使其他地区的人获得就业的机会?假如因市场和企业的运转促使他们失了业,那是一回事;然而,如果因管理部门单方面的决策造成了人们失业,那就完全是另一回事了。因此,将新厂组织好,让其有自己的市场,有自己的产品,而不只是老厂的一个分部,这也许就是管理部门的一个重大责任。否则的话,任何扩展都会造成管理部门与地区的冲突,都会造成企业

需要与公众政策之间的矛盾。

还有一些做法可能会引起对企业不利的社会舆论和政策：例如把管理职位完全留给大学毕业生，从而使公司内部的人员失去晋升的机会；减少工长的晋升机会，从而砍断了美国传统中通往成功的最为重要的阶梯；或者执行不雇用年龄较大或有残疾的工人的政策。在对企业履行责任时，管理部门必须要谨慎透彻地考虑这些问题，以及它们对公众福利的影响。

总而言之，管理部门在做任何一项决策时，都要考虑到以下这些问题：如果企业界的人士都这么做，公众将会有些什么反应？如果这些做法成了企业界的规范做法，这对社会将会产生什么样的影响？这些问题不光是针对大企业的，从总体上看，小企业也同样需要考虑到这些影响。企业不管大小都应该记住：如果他们都只管自己的方便，把问题都留给“别人”，那么可以肯定最终将由政府将解决办法强加给企业了事。

企业决策对社会的影响

经过这一讨论，有一点应该说已十分明确：管理部门的决策对社会的影响，不仅表现在对“公众”的责任上，而且还与其对企业的责任密不可分。尽管如此，管理部门对诸如此类的公众利益还是有责任的，道理很简单，因为企业是社会的一个机构，企业的行动对社会具有决定性的影响。

管理部门对社会的首要责任是使企业盈利，而在重要性上稍差一点的另一条责任是使企业发展壮大。企业是为社会生产和创造财富的机构。管理部门因此必须使企业获得足够的盈利，以抵消经济活动中随时可能会发生的风险，只有这样才能保持其创造财富的资源不受损害。另外，企业还必须设法让这些资源

能够创造出更多的财富来。只有所有的企业都做到了这一点,社会的财富才会不断增加。

尽管说起来有点令人难以置信,然而在苏联,管理部门的盈利责任却被认识得非常清楚。对苏联的管理部门来说,盈利是一条绝对重要的法则,他们将这条法则自豪地称之为他们的重大发现,这就是“通过卢布来进行管理”。不过,另外还有一个权威来源也谈到过类似的事情,只是它很难被克里姆林宫所承认而已,这一来源就是《圣经》里的塔兰特寓言^①。

盈利的责任是绝对重要的,是不能被取消的,没有任何管理部门可以推卸这一责任。管理部门常常喜欢这样说:他们有责任为股东们盈利。然而,至少在公众持有股票的公司里,股东随时可以出售他们的股票。而社会又与企业密不可分,如果某个企业未能获得足够的利润,社会就不得不承担这部分损失。假如企业的革新和发展未能取得应有的成果,那么社会就会变得贫困虚弱。

出于同样的道理,管理部门还必须关心并筹建好“明天”的管理班子,这也是一种社会责任,因为没有合格的管理班子,资源就不可能被合理地利用,于是企业就会失去创造财富的能力,最终就会被搞垮。

管理部门在负责管理企业时还需要注意,千万不要让我们的社会信仰和凝聚力受到伤害。这涉及到一项可以反过来说的责任:不能要求人们对自己绝对忠诚,不可以以此来谋求对公民的

^① 塔兰特“Talent”系指古罗马钱币。寓言说的是一位主人在外出前分别给了他的三个仆人一些塔兰特。其中两个仆人拿着钱就去做生意,各赚了一些塔兰特,而另一个仆人怕将主人的钱丢失,于是就将钱埋在了地下。等主人回来时,前两个仆人受到了嘉奖,而后一个仆人却受到了惩罚。——译者

不合法的权威。

在自由社会里，公民可能会是许多机构的成员，但是没有—个机构可以声称公民必须完全效忠于它。就是这种多元结构才体现了我们社会的力量和自由。假如有的企业忘记了这一点，那么社会将会使用国家这一最高万能机构来对企业进行报复。

今天的许多企业，特别是大企业，都有这种倾向，总喜欢摆出一副天皇老子的架势，要求管理人员对企业特别地忠诚。其实这种要求，从社会的角度来看，是极其不负责任的，是滥用权力的表现。从对社会的政策以及企业自身的利益来看，这种做法是不可原谅的。公司不能自称（绝对不可自称）是职工的家庭、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预职工个人的私生活或者职工的公民权。将职工与公司联在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，那可并不是一条神秘的、不可撤消的纽带。

但是，公司若能对社会信仰和凝聚力负有责任的话，也有其积极的方面。至少在美国，有了这种责任，管理部门就会觉得有义务为表现良好者和能力较强者敞开晋升之门。假如管理部门不履行这一职责，从长远来看财富的生产将会被削弱，社会的实力将会受到影响，因为那将在社会上造成阶级、阶级仇恨以及阶级斗争。

还有些领域也需要管理部门能负起责任来，比如，大公司的管理部门还应负责制订一项资本支出政策，以抵消经济周期中可能会出现得极端严重的后果（处在自动化情形之下，就更需要这样的一项政策了）。我相信，管理部门还有责任制订一些政策，以帮助克服对于利润的根深蒂固的仇视情绪，因为这种情绪对我们的社会和经济体系是一种威胁。我最后还相信，在当今世界形势下，每个企业都有责任要为自己国家的防御力量的增强尽

上自己最大的一份力量。

然而，最为重要的还是管理部门必须认识到：他们应该认真考虑每项企业决策和行动可能会对社会产生些什么影响，应该让企业的每项行动都能促进公众的福利，增强社会的基本信念，为社会的安定、和谐及强大作出自己的贡献。

管理部门是领导集团

说到这里，我们才有可能来讨论一下作为社会领导集团的管理部门所应该承担的一些责任，在这里我指的是企业本身责任之外的那些责任。

管理部门的发言人总是喋喋不休地说，自己对公众有许多新的责任。有人告诉我们：管理部门应对文科大学的继续生存负责，应对工人的经济教育负责，应对宗教宽容或新闻自由负责，应对增强联合国组织或取消该组织负责，还应对广义的“文化”及其每一种艺术负责。

毫无疑问，作为一个领导集团，需要承担重大的责任，没有什么会比逃避这些责任更具有破坏性的了。但是，坚持一些自己根本无须承担的责任，那同样也会带来破坏性。将别人的责任拉到自己的肩上来，那也是非常危险的。从目前管理部门的习惯做法上来看，这两种倾向都存在：既逃避应负的责任，又把不属于自己的、决不应当承担的责任拉到自己的肩上。

凡是提到“责任”，它同时意味着“权力”，因为没有权力就谈不上履行责任。要让管理部门在某个领域里承担责任，那就意味着让管理部门在那个方面有可以行使的权力。究竟有什么理由可以让人觉得自由社会里的管理部门应该对大学、艺术和文化以及外交政策拥有权力？提出这一问题也等于是回答了这一问

题：管理部门想要拥有这些权力，这简直是令人难以容忍的。按照古老的习惯，我们往往可以允许主持仪式的发言人或主持职工年度野餐会的老板在台上慷慨激昂地乱说一通，但是就是在这种场合，他们也必须避免提到拥有这种权力的话。

尽管管理部门是领导集团，但其社会责任应该局限在它拥有合法权力的那些领域。

从实践经验上看，我倒觉得，对于有些企业不想让工会头头或政府控制的活动，管理部门也应该有明确的态度，千万不可去承揽这样的责任。那些活动应该是不受任何机构或集团所管束的，应由当地的居民自发地开展的多元性的活动。如果管理部门不想让工会头头来控制该项活动，那么反过来也可以这么说：工会头头（及其数量可观的追随者们）同样也不想让管理部门来控制该项活动。在这种情况下，我们可以公平合理地断定，如果让管理部门或者工会头头单方面来控制这类活动，对社会来说都是难以容忍的。对于这一无人控制的领域，社会不必花太多的力气就能找到一位最明显不过的替代者来行使管理权，那就是由组织良好的政府机构作为全体人民的代表对这些领域行使管理和控制权。

万一工商企业成了某些重要事业和机构的财政资助来源的话（由于美国税法的缘故这种情况已越来越普遍），那么管理部门就必须特别小心，千万不可将财政支援转化为“责任”，千万不能走入篡夺自己不应该享有的权力的歧途。

鉴于责任与权力总是同时发生的，因此凡是管理部门因其长处而享有权力的地方，同时对社会也都负有责任。

这方面的一个主要领域就是财税政策。尽管在刚建立税收制度时，最高的所得税才4%（而且这种税率只适用于百万富翁们），由于我们迄今为止尚未对这一税收结构作过现代化改革，

因此我们今天的税收制度是不合逻辑的、难以管理的，甚至是不道德的。它只会鼓励和奖赏企业及个人的不负责任的行为和决策。在这一方面，管理部门可以说是大有作为的，因此也是负有重大责任的。不过这一责任就是要采取积极的行动。

有些管理人员一直在大喊大叫说税率太高了，这是不管用的。我们需要的是如何制订一项政策，能把当今这个世界上各国不得不保持高额政府开支与社会和经济的需要结合起来。只要管理部门热衷于用喊声来淹没“税收制度”的话，那么它就不可能很好地去履行自己对财税政策的责任。这种做法实际上毫无益处，只会使自己显得不负责任。

在管理部门因自己的特长而拥有权力和负有责任的地方，管理部门在履行其责任时，必须要将公众利益放在心上。如果只是从“对企业有好处的，就是对国家有好处”这样的前提出发，那还是不够的，尽管这一说法对大企业来说可能有一定的道理，因为大企业实际上就是美国经济的典型截面。虽然管理部门能否胜任是其能否享有权力的基础，而是否可以使用这一权力的唯一基础却是公众利益。至于如何才能对企业有利，这完全是另外一个问题。

但是，在认真考虑过管理部门作为一个领导集团应负的公众责任之后，我们所得出的最终结论是极为重要的：使一切真正有利于公众的事情成为企业的自身利益，这就是管理部门的公众责任。

作为社会中的领导集团，光是公正无私是远远不够的，就是能把公众的利益置于自己利益之上也还是不够的。管理部门应该成功地将公众与私人的利益协调起来，设法让公众利益与企业的自身利益相一致起来。“本公司必须如此这般地来加以管理，以便有利于增强我们的国力，或者促进国家的繁荣，为本公

司增添力量,使本公司更加兴旺发达。”我们最为成功的管理典型,西尔斯-罗巴克公司的管理工作就是这样做的。“凡是对国家有好处的事都必须让其也有利于西尔斯公司。”这句话从经济角度看也许与“对企业有利的事即对国家有利”并无太大的差异。但是从精神上、实质上来看,从所承担的责任上来看,两者之间有天壤之别。

西尔斯公司的上述说法并不意味着在集团的私利与公共福利之间早就存在着某种协调关系。恰恰相反,要把对国家有利的事变成对企业有利的事需要花费艰苦的努力,需要管理部门有极高的责任心和远见卓识,需要有极大的管理才能。这是一个完美的忠告,真要完全做到非要有点石成金的本事不可。但话得说回来,倘若管理部门想要保持领导集团的地位,想要保持其经营自由企业的自主权的话,那么它必须要把这条原则当成自己行动的指导原则,必须要努力地去实践这一原则,并取得一定程度上的成功。

250年前,英国有位写小册子的作家,名叫曼德维尔,他以一句相当出名的警句对当时的新商业时代的精神作了概括:“私利邪恶成了公益事业。”在不知不觉之中,私利竟成了公众福利。曼德维尔也许并没有错,不过自亚当·斯密以来的经济学家一直在对这一说法进行着争论,直到现在也没有得出一致的结论。

不过曼德维尔的说法是对是错关系并不大。因为没有哪一种社会可以持久地建立在这样的一种信念之上。在一个良好的、讲道德的、能持久的社会里,公益事业必须被建立在私人的良好品质的基础之上。若按曼德维尔的基本信念去行事,恐怕不再会有什么领导集团能得到社会的承认。其实,所有领导集团都必须公开宣布:企业的私利是由社会公益所决定的。有没有胆量作这样一种宣告,这是能否取得领导资格的唯一合法基础,努力地

去实践这一原则就是领导人的首要职责。

19 世纪的人认为，“资本主义”是建立在曼德维尔的原则之上的，即使在今天，欧洲仍旧有不少人认为情况的确如此。这也许可以解释资本主义取得物质文明成功的道理。不过这也恰恰说明了过去的 100 年里为什么对资本主义及资本家的反感厌恶的情绪会席卷整个西方世界的道理。反资本主义的经济理论一直处在不太成熟、站不住脚的境地，他们的政治理论总带着一种残暴专横式的威胁。然而，这些说法还不足以堵住资本主义批评者的嘴巴，因为这些说法总是未能与批评者们的想法对上号，甚至与广大群众的想法都没能对上号。道理很简单，对资本主义和资本家的敌视主要是从道德和伦理的角度上产生的。人们攻击资本主义并不是因为它缺乏效益或者管理不当，而是因为它太私利、太冷酷无情。说真的，社会如果建立在“把私利邪恶变成公益事业”的基础之上的话，那么这个社会就难以持久，尽管其在逻辑上是如何地无可挑剔，也不管它的利润有多么丰厚。

50 年前，曼德维尔的原则曾被美国全盘接受下来，它在欧洲至今仍风行一时。然而，今天美国的情况变了，人们虽然尚未形成一种习惯，但也已经可以提出与曼德维尔针锋相对的原则了，这就是商业企业在管理过程中必须把社会利益变成为企业的自身利益。就是在这一点上，恰恰表现出 20 世纪“美国革命”的真正含义。越来越多的管理部门都已经把在日常管理中努力地去实践这一条新原则当成了自己的责任，这无疑将是美国和美国社会未来的最大希望，也许还是整个西方社会的未来希望。

还必须要确保不让这条新原则成为说说而已的空谈，而是要使它成为活生生的现实。这已成了管理部门最最重要的终极责任。管理部门在实践这一责任时，它不光对自己负责，而且是在对企业、对我们的传统、对我们的社会及生活方式负责。