



# 內容

編 著： JIM HOWLAND

西圖顧問工程公司名譽董事長

1982年2月

- 一、一般的設想
- 二、人事的觀點
- 三、關於組織結構
- 四、獎金

封面設計： *Bill Shrader*  
內容插圖： *Bob Wehnert*

©CH2M HILL, 2009  
C0062006020MKT

## 序言

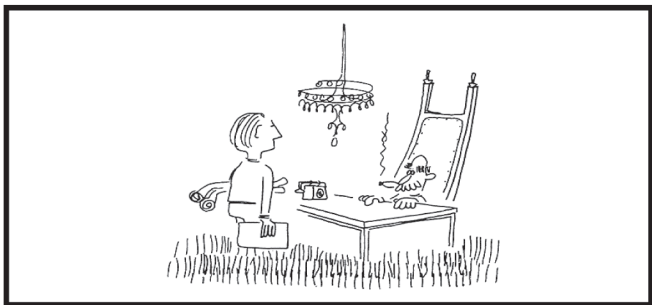
CH2M HILL(西圖)成立于1946年，公司原名Cornell，Howland，Hayes & Merryfield，應用四創建人之姓氏，其中三位為Oregon州立大學1938年畢業班校友，Merryfield先生為工學院教授，在公司創立之初30年間，Howland先生大部分時間擔任總經理，這本小冊子完成于Howland先生65歲退休之年。當時在回顧公司成長與事業成就，他認為重要任務應為收集歷來公司同仁之引導要素及真意傳播與現在及將來CH2M HILL專職人員。

Howland先生率先記載四項引導方針，期望能采取其中精粹要點，並與漫畫人員合作增插圖例，他設想這些構想觀念可能使西圖公司員工維持愉快的工作環境，繼續有興趣的工程項目。

## 一、一般的設想

A 要確定所考慮的行動是否有盡到道義上的責任，  
一種好方法是自問：「我是否要在明天早上的標  
題新聞中看到它？」





**B**

避免職位特權待遇，如專用停車位，高級地毯，王座般的轉椅，特大型的辦公室。較小的辦公室和較多的會議室可以提供較好的空間利用。

**C**

特權待遇對接受人是一種負擔，誠實盡責的接受者常竭力證實所享受待遇是應得的，其他人員則認為：「得到這些優厚待遇，他或她應竭盡全力證明所得是合理的」。

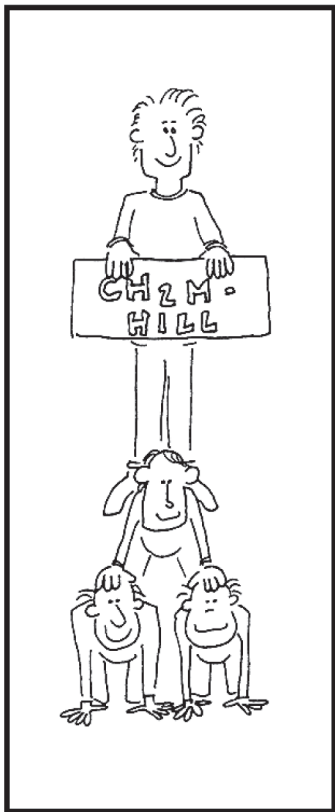
**D**

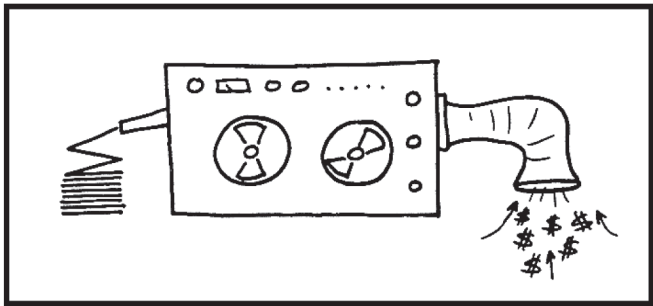
一頁的備忘錄是最有傲的書面溝通方式。被擱置一旁并丟失的備忘錄數量隨備忘錄頁數的增加而成倍數增長。

E 五分鐘的演說往往會勝過大多數長篇的演說。

在長篇大論中，沒有幾個要點會在頭五分鐘後表達。

F 我們每個人都應該寬大為懷，更為重要的是位處頂層或靠近頂層的人，願意分配金錢及獎勵與低層人員。健身操運動員頂層表演者依賴底層人堆的支撐。





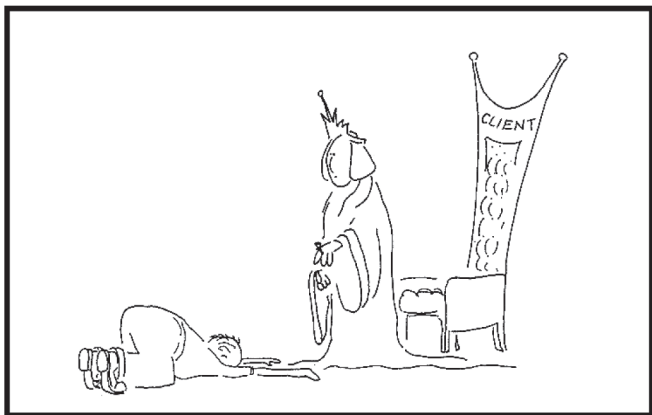
G 每次會議都必須有會議議程和時間表。

H 當一個人工作順利的時候，工作是種享受。

I 祇有在即使按預算成本的兩倍計算，采用計算機依然有利可圖，或者成本超過預算五倍時仍可避免破產，才能批准計算機化項目。

J 我們的服務質量是極其重要的。如果我們要成功，就必須比競爭對手在解決客戶問題方面做得更好。

K 在取得項目和執行項目時，成敗僅差之毫厘。一些小事都可能是關鍵性因素，如提前一天提交報告，特別注意對客戶報告工作進展情況，及用我們自己的時間反複檢查。



L 讓我們充滿激情地進行夢想或思

考；但在公司內外從事有趣新穎的活動時，應對自己的個人習慣有所節制。

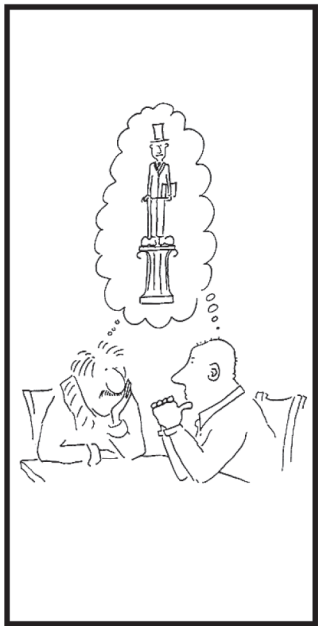
M 顧客是皇帝或女王。每一位客

戶都很重要。除了自己出色的工作之外，給客戶額外的一個電話，或到機場去接他她之類的事情，可使客戶留在我們陣營。

## 二、人事的觀點

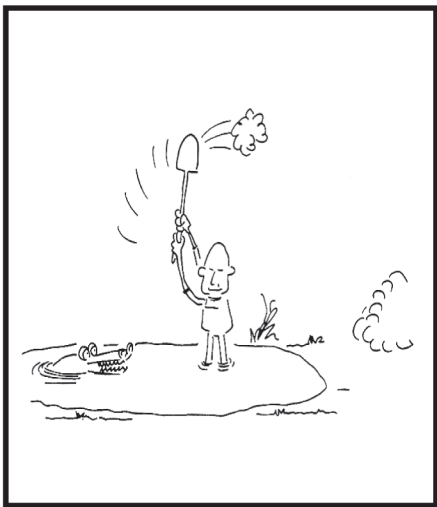
**A** 正直是就業最重要的必備條件。就業者必須忠實對己對人，否則我們沒有建設公司及業務的基礎。

**B** 統計數據顯示員工對其領導人員的觀感是一種主要因，賴以策動及保留能力高強的員工。即使多數人可能從未接觸過高層人物，但如果他們認為領導者是誠實、聰明的人，並在奮力工作，推進公司發展和增進員工利益，大家都會隨從響應。



C 尤其在有壞消息時，應主動去找其他人員交談。人們在自己的環境中比較放鬆，並且談話的時間可以由你控制。

D 如果讓當事人適當地了解其有關行動對整個公司的影響，當事人最有可能作出正確的決策。



E 能夠感到公司上下團結一致是極其重要的。但是，我們必須給每個單位（辦公室，部門等）獨立性以充分發揮他們的創新精神及天賦。

F 開誠布公地幽默地承認自己的錯誤。每個人的感受都會好一些。

G 我們的公司廣大機構使我們可能從一個家庭中同時雇用一個以上的成員，但是為避免煩擾及對工作的影響，我們應防止系屬在同一部門工作。

H 領導者一個重要的榜樣是示範。每天早上準時上班就是一個最有力的證據。

I 建立公司依靠內部工作人員有多方面的益處。我們應盡量羅致完善無疵，能力高強及精神愉快的人員。然而我們長年的經驗證明我們可以獲得同樣的成果祇要雇用有才能的年青人，讓他們多做需要解決難題的工作，鼓勵他們在適當的指導下擴展他們的潛能。

J 指導對所有層次的員工是至關重要的。

## K

我們應當對組織結構中自願降級或靠邊的人表示敬意。許多帝王慘死的一個主要原因是因為他們職位是終身制的。因此，要對高層進行變革的唯一方法就是要廢除頭領。



L 規定對每個人都應有儆。

M 天才與蠢才僅一步之遙。一個人邁向哪一邊有賴于團體領導者的指導和同伴的幫助。

N 管理人員經常說：「我要妳這樣做」。或「我要妳那樣做」。但更好的說法是：「如果你這麼做，將會更好」。或「為了符合公司規定，請這麼做」。我們這麼做是因為公司利益，而非滿足個人欲望。



### 三 關於組織結構

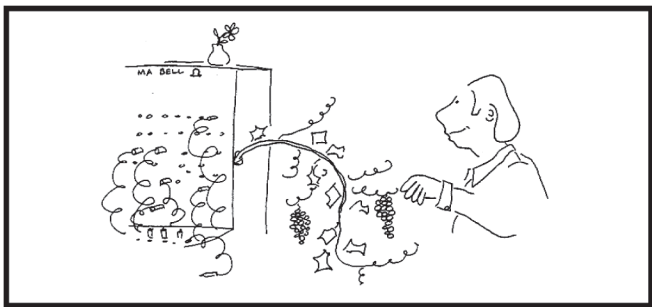
A 不論是何種組織結構，祇要在這個組織中的人員想讓它運轉，它就可以運轉。

B 單獨指派工作將造成人力資源的浪費。最好能將一部分可區分的工作交給其他人來完成。如果將責任和決策之權連帶于所指派的工作一起，其結果是這種獨立性工作將激發受指派者的天才及提高其工作能力。

C 行政管理方面的助手不論是對項目人員和非項目人員都有需要。然而，在通常工作中雇用私人秘書，不僅費用昂貴，而且將其主管與其員工和客戶隔離開來。這兩者都不是期望的結果。

D 我們的公司是一個流動性非常大的機構，是一支一面持續不斷地建立組織，時又分散在世界各地。為了使人感到舒適和高傲的工作，公司的所有的活動都必須在良好而又相對穩定的組織機構框架內運行。

E 組織機構應與所有員工保持聯系，即使是間接相關的人員。類似單位的機構不必相同，因為沒有兩個單位能夠相同。每個單位由不同人員組成，也沒有兩人是同樣的。



F

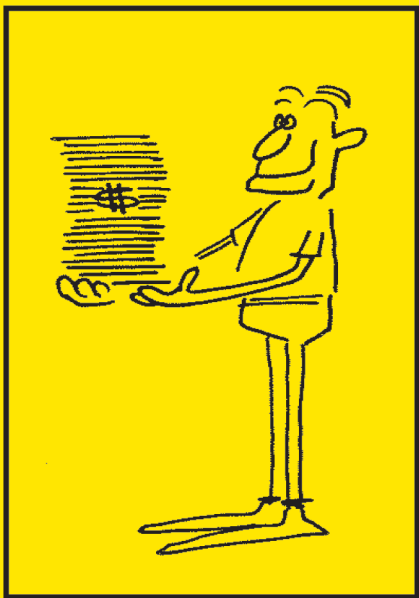
俗語「葡萄籐」是指一種非正式的，快速伸展而又無所不至的消息傳播系統。當公司有一個強大的，職業道德高尚的，和敞開式的管理方針時，這系統可以通用。

G

公司中最重要的是項目管理。如果所有一般管理人員一個月內不工作，雖公司將受到損害，但依然可以生存。而當所有的項目經理們也都這樣做的話，我們就將歇業了。

## 四 獎金

A 在專業服務公司採用獎金制度是適當的。為了使該制度發揮作用，無論是好年景還是壞年景，公司都必須將其經營情況和財務狀況告知所有相關人員。



**CH2MHILL**



*Recycled*