

ZIWOQIFA

自我启发

——企业管理对话百则



吴著书 著

湖北科学技术出版社

自我启发

吴著书 著

——企业管理对话百则

湖北科学技术出版社

自我启发——企业管理对话百则

吴著书 著

湖北科学技术出版社出版发行 新华书店湖北发行所经销

湖北黄石印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.625印张 1插页 92千字

1989年2月第1版 1989年2月第1次印刷

ISBN7—5352—0435—X/C·20

印数：1—10,500册 定价：1.70元

序

管理科学在中国虽然开始普及，但是在理论上，尚未形成自成一家的体系；在实践上，尚没造就一代能促进经济繁荣的企业管理者。企业界和管理学家都要进行巨大的努力。

一国独特的管理学体系，不仅在于形成一套适合国情的合乎科学的方法与手段，而且还要造成植根于本民族的并且渗透于管理者言行之中的管理思想和管理哲学。就一个管理者而言，坚定的思想和清晰的思路、人生观与处世哲学，无一不浸入于其管理实践之中。因此，与其说管理者的管理风格，不如说管理哲学的人格化。

管理哲学的形成，不承认它是无师自通的，也不是什么灵机一动的神来之笔，也不是天赋，而更多的是人生的经验阅历，通过长期磨炼而形成的一种直觉判断。因此，它就有科学与否之分，有高低优劣之辨；有精细与粗糙，理性与感觉的区别。这些，从根本上决定管理者本质的强弱。因此，管理者不可无哲学，也不会没有哲学。而管理哲学的训练，便是最重要的训练。担负任务越大，管理层次越高，这种训练愈重要。管理哲学越明确，管理效果就越好，管理者就越高明。这已被无数事例所证明。

但是，管理哲学的形成，非要有一定的条件不可。其一是管理者本身要有一定的实践经验，这种经验越多，就越有比较、提高、升华和抽象能力，这是基础。其二是要有一定的知识结构，其中特别是关于管理科学的有关知识。其三是要用功思索

与研究。其四是要有扬弃精神和创新精神，“学而不思则罔，思而不学则殆”。

学习的方法，必须从实际出发，因地制宜。对于现在在职的大多数管理者来说，他们大多是忙人，不可能脱产作系统的学习，也不能保证每人均有毅力于工余之暇系统地研读教科书。尽管他们在工余有点空暇，也是强弩之末，不可能很好地接受严谨的推理和严密的逻辑论证。但是，他们必须学习，因此就得为他们提供一点趣味性强，又有实用性的读物，方不致于因枯燥而令他们却步。

作者经常接触这些企业管理者，深知他们急需学习的迫切心情，同时也深深同情他们的繁忙与劳累。出于帮助他们一把的目的撰写此书，力求选择厂长们必备的管理知识，运用对话的形式，将一些管理哲理及其具体应用，奉献给现在和未来的企业家们。拳拳此心，深可感铭。因此之故，我愿意将它推荐给企业管理者们。

值得一提的是作者吴著书出于同样的心情和目的，已经有《管理者的365天一模型、思考、决策》一书问世，深受好评。体例、文风与本书虽说有差异，但内容是相互补充的。

当然，这不是一本严谨的教科书，因此在选材、主题、议论、学派主张、文采等等方面，均有不少可指摘之处。有得有失，不是千孔一面，才能得跻身于当今管理书籍的丛林之中，服务于它那块独特的园地之上。我想作者一定会欢迎来自各方面的批评意见和宝贵建议，特别是来自企业界的领导同志的批评与建议。

武汉钢铁学院教授 孙宝瑾

1988年10月25日

目 录

原理篇

1. 管理者和管理者职责..... (1)
2. 何谓“管理”? (3)
3. 管理的定义..... (4)
4. 企业管理步骤..... (5)
5. 企业主管的职能..... (6)
6. 企业主管应依循的管理法则..... (7)
7. 20%与80%..... (8)
8. 不要让手段取代目的..... (10)
9. 价值=效果÷成本..... (12)
10. 管理是一门科学还是一种艺术? (13)

计划篇

11. 管理的首要任务是制定计划..... (16)
12. 制订计划“须知” (17)
13. 目标是一种计划..... (18)
14. 目标的价值..... (20)
15. 目标管理基本准则..... (21)
16. 在实现目标过程中的任务..... (23)
17. 策略与政策也是计划..... (24)
18. 什么时候拟订计划? (26)
19. 速度不是一切..... (28)

- 20. 情报传达并无固定方式…………… (29)
- 21. 没有反对意见的主意不可轻信…………… (30)
- 22. 要善于捕捉机会…………… (31)
- 23. 计划制订与执行的自我测验…………… (31)

组织篇

- 24. 统一指挥准则…………… (33)
- 25. 对组织进行定期检查…………… (34)
- 26. 授权及授权不足的理由…………… (35)
- 27. 有效授权十问…………… (37)
- 28. 合理进行工作分工…………… (38)
- 29. 合理安排时间…………… (39)
- 30. 如何识别人才…………… (40)
- 31. 招聘何种人才方为上策…………… (42)
- 32. 扬长避短用人才…………… (43)
- 33. 管理者不是选拔出来的…………… (45)
- 34. 怎样识别领导人? …………… (46)
- 35. 任期太长害处多…………… (47)
- 36. 训练干部将复杂问题简化…………… (49)
- 37. 下属违抗命令时怎么办…………… (50)
- 38. 帮助不称职的人脱离“苦海” …………… (52)
- 39. 淘汰没有工作能力的人…………… (53)
- 40. 不要以貌取人…………… (54)
- 41. 正确评价唱反调的人…………… (55)
- 42. 提防“补锅匠”式人物…………… (56)
- 43. 以工作扩大化取代晋升…………… (58)

指挥篇

- 44. 什么是领导? (59)
- 45. “领导”与“管理”不是同义词..... (60)
- 46. 提高领导能力的五条定律..... (62)
- 47. 让下属经常体会成功感..... (63)
- 48. 高度激励的条件..... (65)
- 49. 最有激励性的目标..... (66)
- 50. 随机制宜的激励..... (67)
- 51. 奉承与激励..... (69)
- 52. 如何发挥自己的榜样作用..... (70)
- 53. 苦兵之苦, 乐兵之乐..... (71)
- 54. “投我以桃, 报之以李” (72)
- 55. 和谐的家庭是斗志的培育室..... (74)
- 56. 教育职工认识人生的意义..... (76)
- 57. 对有抱负的人寄予希望..... (78)
- 58. 评价自己在激励人方面的水平..... (79)
- 59. 应尽可能地少干预..... (81)
- 60. 不要在工作细节上耗费精力..... (82)
- 61. 巡视之道..... (83)

协调篇

- 62. 管理的协调职能..... (85)
- 63. 协调效果的衡量..... (87)
- 64. 咨询式管理..... (88)
- 65. 会议主持者的备忘录..... (89)
- 66. 直接接触基层..... (91)

67. 定期面谈·····	(92)
68. 满意的企业环境靠集体创造·····	(93)
69. 别试图取悦每一个人·····	(95)
70. 谁是正确的与什么是正确的·····	(96)
71. 别让人难以捉摸·····	(98)
72. 职工不喜欢铁面孔·····	(99)

控制篇

73. 控制是科学管理的重点·····	(101)
74. 控制所必需的条件·····	(102)
75. 对控制的抵制·····	(104)
76. 管理控制手段的基本目的·····	(106)
77. 控制方案设计的预备性分析·····	(107)
78. 信息与交往·····	(108)
79. 当众训斥中层主管·····	(109)
80. 要使批评产生价值·····	(110)
81. 防微杜渐, 减少差错·····	(112)
82. “小报告”——短路沟通·····	(113)

素质篇

83. 如何提高自我·····	(115)
84. 要有坚韧不拔的精神·····	(116)
85. 保持乐观积极的精神状态·····	(117)
86. 形成独特的管理风格·····	(118)
87. 智、信、仁、勇、严·····	(119)
88. “英雄”活不长·····	(120)
89. 知识面宽些好处多·····	(121)

90. 仪表与影响力.....	(122)
91. 口才、兴趣、热忱与忠诚.....	(124)
92. 不要独占工作成果.....	(125)
93. 企业主管的素质与才能.....	(126)
94. 成功四要素.....	(128)
95. 企业主管应该做什么.....	(129)
96. 管理者应该怎样做.....	(131)
97. 中层管理人员必备的能力.....	(132)
98. 不断提问题的态度.....	(133)
99. 消除“唯我”综合症.....	(134)
100. 锋芒太露会失败?	(136)

后记

原 理 篇

1. 管理者和管理者职责

厂 长助理H君是管理学院的毕业生，热心于探讨管理问题，并乐于发表自己的见解。我对这样的助手感到很满意。

“你或许懂得，了解谁是管理者，并明确管理者的职责，对于整个企业都是有好处的。”H君常常利用工作间隙时间主动同我探讨一些管理问题。

“我认为，‘管理者’这个词包括任何一个组织中正式负有指挥别人进行工作的职权的所有人员。”我对H君提的问题每是象学生做试卷那样一丝不苟。

“这种概念认为，‘管理者’包括董事会、总经理、车间主任、工段长以及所有要为其他人的工作负责的人员。”H君说。

“是这样。”我说。

“你认为管理者的职责是什么？”H君问。

“管理者的第一项职责是设想所要达到的结果，解释用户或顾客对本企业服务的需求和潜在市场，评价本组织目前的经营地位，确定并预测重要的领域和趋势，以及有关的问题。”

“你是说管理者的第一项职责是对需求和市场的趋势进行预测。”

“对。管理者的第二项职责是形成并制定目标、政策、程

序、预算以及最有效地管理一个组织的事务所必需的所有基本措施。”

“第二是制定管理控制措施。那第三呢？”

“管理者的第三项职责是通过人们来达到结果；建立并维持一个人员能干、指挥有方、积极肯干的健全组织。第四项职责是不断地寻求改进。这就要求具有改进的自觉性和愿望，具有用已经确立的准则和标准来衡量绩效的技巧；要认识到并主动提出变革的要求，并在必要时采取改正措施。”

“你说的第四项职责显得很重要。改进就要求变革，而变革常常是痛苦的。但是，不进行变革就不会改进。”H君情绪有些激动地说。

“管理者的第五项职责是培训直属下级。这就要求管理者有一套特殊的技巧和能力，如：如何用最小的努力获得最大的生产率，如何对各个人的成绩进行评价，如何对各个个人提供必要的指导和商议，如何同下属一起经受失败或成功的考验等等。”我说。

“你说的这五项职责，归纳一下就是：预测趋势，制定措施，达到结果，寻求改进，帮助下属。”H君掰着指头，说。

“是这么个意思。”我很佩服H君的总结归纳能力。

“在我们这里管理者不明白自己是一位‘管理者’，更不明白自己的职责的问题是存在的，是否有必要培训一下我们的‘管理者’？”H君提议道。

“当然有必要。不过，培训对象里还应该包括我和你。”我笑着对H君说。

“那当然！”H君也笑着说。

2. 何谓“管理”？

“何谓管理？”H君在下班铃声响后，边收拾东西边冲着我问。

“是要教科书上的定义？”我反问道。

“教科书上的定义我这儿收集的足足有一打。您能用自己的语言给管理一词作个定义吗？”H君显得很认真。

给“管理”下定义？这是理论家的事。

我犹豫了片刻。俩人走出办公室，并肩走在通往宿舍的柏油路上。

“你会下象棋吗？”我问H君。

“不仅会，而且棋艺在厂里堪称第一流水平。”H君显得很得意。

“下得过胡荣华吗？”

“那怎能同他对阵，他可是我国的特级象棋大师。”

“如果他走一子，你连走两子，能赢他吗？”

“哪有这种走法！”

“倘若有这么个走法呢？”

“那十个胡荣华我也能赢！”

“这就对了。走象棋没这种规则，而在企业管理上，这样的规则可是被堂堂认可的。”

“您是说，用连走两子，甚至连走更多子的办法，去对付只走一子的对手，这就是‘管理’，对吗？”H君用疑惑的眼光望着我，右手把快要掉到鼻子尖上的眼镜向上推了推。

“难道说不是吗？”我边说边拍着H君的肩膀。

H君没有说话，似乎在思索着什么。

“哦，对了，”我说，“请你注意，我们谈到的‘管理’一词，在通常情况上，人们都容易把它同‘工商企业管理’混为一谈。我们今天就是如此。其实，首次应用管理理论和管理原则的，并非工商企业，而是公共部门。例如现代的大学和现代的军队，都先于工商企业半个多世纪受到管理。”

“你这是说，‘管理’不是工商企业独有的专利，它是属于整个社会机构的。因为每一个组织机构的功能发挥都依赖于管理。管理使得组织不再是一群乌合之众，它是一个有效的、能使组织一体化，能给予组织以生命力的器官。常常把‘管理’同‘工商企业管理’混为一谈，不过是工商企业树大招风罢了。”H君推了推又滑到鼻尖上的眼镜，象在作学术报告那样神情专注地说。

“H君，你真行！”我又用劲地在H君肩膀上拍了一下。

“不过，我们是工业企业的厂长和厂长助理，往后咱们的讨论只限于工业企业，行吗？”H君问。

“行！”我答道。

3. 管理的定义

“一个确切的‘管理’定义，是我们学习和运用管理原则的一个必要的基础。”H君兴致勃勃地说。

“是这样。能听听你的高见吗？”我说。

“管理作为一个过程，其定义应有三个部分，第一，协调

资源；第二，履行职能作为建立协调的手段；第三，确立管理程序的目的。”

“能具体地解释一下吗？”说实在的，我很想听听这位管理学院毕业的高材生的见解。

“当然可以。管理定义的第一个方面是协调。一个企业的主管要协调资源，即资金、物资和人员的关系。”

“资金、物资、人员，三要素。”

“是的。第二个方面是，协调一个组织的资源是靠计划工作、组织工作、领导工作和控制工作等管理职能取得的。”

“有道理。”我赞许道。

“通过发挥管理过程的各种职能作用从而达到资源的协调，以此作为管理的定义，是不完整的。管理是一个有目标或有目的的过程。这一过程指向既定目标和目的的实现。没有一个目标，就没有要达到的目的。首先明确目的的内容，而后宣布大家所奋斗的目标，这就向管理方面提出了目的性的要求。这就是管理定义的第三个方面。”

“根据你所说的这几个方面，管理的定义是不是可以这样来表述：管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。对吗？”

“完全正确！不愧是当厂长的。”

4. 企业管理步骤

“能用比较简短的语言谈谈企业管理的步骤吗？”H君问。

“你的目的是什么？”我反问道。

“学得真经好成佛嘛！说不定哪一天我也能象你那样当一名厂长。”H君认真地说。

“你呀，管理理论一套一套的，我岂不是班门弄斧？”

“别扯远了，还是回答我的问题吧。”

“那好吧！首先必须明确，所谓企业管理，就是解决一连串关系密切的问题，必须有系统地予以解决，否则将会造成过失。”

“这就是说，企业管理必须遵循一定的程序和步骤。”

“对。企业管理不外乎以下这些步骤：一是确切明了你要做的是什末；你所追寻的目标到底是什么。二是周详计划达到目标的方法：什末因素决定了计划的成效？如何克服难关？如何击败对手？这些问题必须回答。三是慎重挑选下属，并给予完全的信任。四是计划一经制定，便立即付诸行动。”

“除你上面谈到的外，我还补充一点，就是必须指导下属、说服职工为企业效力。”

“说得对极了。”

“名师出高徒嘛！”

5. 企业主管的职能

“**作**为厂长，你的职能是什么？”H君放下手中由美国管理学者亨利·西斯克著的名为《工业管理与组织》的书，问道。

“能提供点比较研究的材料吗？”我用手点了点放在桌子上

厚厚的书反问他。

“关于日本企业经理——也就是我们的厂长职能，一般都作如下论述：‘总经理代表企业，根据董事会的经营方针，指挥和负责具体业务的执行’。”H君从抽屉里拿出一张文摘卡片，念道。

“还有别国的材料吗？”我问。

“美国企业的总经理的职能，说法很多，我这里摘录了一个比较典型的概念：‘推动全企业的正常运行，解释董事会决定的各项基本方针，并且自己确定总体方针，监督生产部门的直接业务和办公部门的间接业务，处理公共关系’。”H君说道。

“我的职能应怎样表述呢？说细点，决非三言两语能说清楚；说粗点，又可能言不及义。我认为，作为中国企业的厂长应具有这样的职能：对企业的一切重大决定承担全部责任，同时他作为企业的代表承担经营管理上的社会责任。”我说。

“这种表述倒实在！”H君边在卡片上写着什么边说。

6. 企业主管应依循的管理法则

“假若我是厂长，我就依循三条管理法则，保险能获得成功。”H君用手比划着说。

“哪三条？我洗耳恭听。”我也做了个手势。

“一是实现完善的沟通；二是不停地唠叨——问为什么、什么时候、有多少等问题，直至得到完满的答案为止；三是使自己具有健全的人际关系和谦逊、幽默的品质。”H君说。