

管理 ——艺术还是技术

[美] Harold Geneen 等 著

沈飞跃等 译



上海翻译出版公司

《创业者》丛书

《创业者》丛书

管理——艺术还是技术

〔美〕Harold Geneen 等 著

沈飞跃等 译

上海翻译出版公司

1992

DM801/c
(沪)新登字 114 号

内 容 提 要

如何取得事业成功的秘密就是其中并没有秘密。你不能光靠条文或理论来管理一个公司或一个部门。管理的工具已具备了，但管理的艺术却不能归结为一个固定模式。本书以管理艺术为主题线索，汇集了从管理理论大师到生产第一线管理人员的管理实践心得，包括组织、控制、决策、参与、领导、授权、激励、用人、沟通和有效地利用时间、管理者的素质及管理的风格等。相对于理论性和专业性而言，本书的特点在于可读性较强，许多深奥的管理理论如谈心一般向你娓娓道来，初读似浅显易懂，细品则大有玄机。相信企事业、经济团体、经济部门、研究机构的管理干部、经济工作者、研究人员及高校经济类专业师生都能从中获得教益。

《创业者》丛书

管理——艺术还是技术

(美) Harold Geneen 等 著

沈飞跃等 译

上海翻译出版公司

(上海复兴中路 597 号 邮政编码 200020)

上海翻译出版公司电脑排版

新华书店上海发行所发行 上海南华印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 9.25 字数 165,000

1992 年 4 月第 1 版 1992 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN7-80514-757-4/F·44 定价 4.20 元

前 言

《创业者》丛书同读者见面了。

中国的改革和开放为千千万万个创业者提供了纵横驰骋、大显身手的广阔天地，同时也对他们提出了更高的要求。如何适应社会主义有计划商品经济发展的新形势，进而大步踏上世界舞台？关键在于：必须尽快掌握现代经营管理知识，提高商品经济下经营管理的水平。

作为介绍现代管理科学和世界各国优秀企业先进经验的刊物——《创业者》杂志及其前身《创业者文摘》，创刊4年多来，以其“新”、“活”、“实用”的特色，深受广大读者欢迎，曾12次被评为“你喜爱的10本上海版新书”，其中《管理——艺术还是技术》、《21世纪的管理人才》、《服务——最佳推销术》3本先后荣登榜首。许多读者来信告诉我们，他们是在偶然的机会读到一本过期的《创业者》，有的还是1987年出版的，从此“一见钟情”，成为这本杂志的忠实朋友，希望能配齐自创刊以来的全部《创业者》杂志，并多次提出：期刊不便于长期保存，建议择其精

华，汇编成书，以备案头查找，起到常读常新之功效。

为了满足读者的需要，经过几年积累，现决定编辑出版《创业者》丛书。我们根据现实性与超前性、知识性与可读性、可借鉴性与可操作性相结合的要求，分别以现代管理思想发展、未来企业演变、企业活力与创新机制、企业领导者的素质与管理艺术，以及在逆境中奋进的成功经验为主要内容，每本各有重点，或阐述宏观思路，或剖析微观问题，或坦陈一得之见，或博采众家之长，希望每一本都能使创业者一册在手，从中获得新的知识和启迪，增添新的信念和力量。

谨将《创业者》丛书献给中国现代的创业者！

贺 崇 寅

1991年8月1日

目 录

管理——艺术还是技术·····	1
寓卓越于平凡	
——一场管理上启迪心智的讨论 ·····	15
“这个人能做什么？”	
——成功管理者应具有的三种能力 ·····	36
中层管理人员是提高劳动生产率的关键 ·····	50
经营的起点：消费者的需求 ·····	56
管理风格析 ·····	68
从“控制型”到“参与型”	
——工厂劳动力管理体制上的	
一场革命 ·····	73
从“威慑管理”到“影响管理”	
——90年代企业的基层管理模式 ·····	86
前景管理 ·····	92
开放型管理	
——查帕罗钢铁公司访问记·····	102
协商型管理 ·····	112
爱抚经济学	
——在企业里建立爱的纽带·····	117
信息技术与管理改革 ·····	121
管理学的“异端邪说”·····	127

管理者的圣经	
——怎样解决常见的管理难题·····	138
日本松下的改革经 ·····	168
为了沟通 为了和谐	
——提倡建设性争论·····	180
征求 提出 选择	
——关于对待建议的艺术·····	184
有效的说服策略 ·····	190
“全场紧逼”	
——强化组织建设的五大步骤·····	195
处理冲突的艺术 ·····	209
如何克服拖延 ·····	213
激励要诀 ·····	218
不作决策的决策 ·····	223
争取主动	
——当一个关键性的职员	
离开你的时候 ·····	227
提问是一门艺术 ·····	234
滥竽岂能充数	
——怎样察觉不称职的部门经理·····	242
日本公司的会议 ·····	247
美国最佳公司的管理要诀 ·····	253
豁达 开明	
——企业管理的有效选择·····	257
如何消除高层管理中的缺陷 ·····	262
董事会议不是琐事会议 ·····	267

充分利用你的“资源”

——怎样如期完成紧急而重要的任务… 274

第三次浪潮中的管理 280

降低成本非得裁减人员吗？

——美国公司独辟蹊径

解决多余人员问题 285

管理——艺术还是技术

如何取得事业成功的秘密就是其中并没有秘密。你不能光靠条文或理论来管理一个公司或一个部门。管理的工具已具备了，但管理的艺术却不能归结为一个固定模式。

〔美〕哈罗德·吉尼、阿尔文·莫斯科 著

如何管理

在吉尼领导国际电话电报公司（ITT）的17年中，公司的利润连续58个季度比上年同期增加。当吉尼在1977年卸去总裁职务时，ITT早已以“吉尼机器”而闻名，并被公认为世界上管理最成功的公司之一。

吉尼到底有何诀窍？拥有200多家子公司、生产200多种产品的ITT公司尽管也经历过萧条、银根紧缩、经济动荡和政治变迁，但无论年

景好坏，年利润居然都能保持 10%到 15%的增长幅度，这当中又有什么奥秘？

这里是吉尼关于如何管理的座右铭：

——你必须按规章办事，一切通过公司的组织机构，不要抄捷径，但千万不要受规章制度的束缚，把你的想象力局限在事物的一般做法上是一个极大的错误，它只会使你成为市场竞争中的平庸之辈。

——避免一切虚伪的做法，“装门面”的结果往往适得其反，而且还败坏企业的名声。切忌一味追逐个人成就，玩弄权术。

——记住：纸面上的东西往往与人们所说的不是一回事。提供事实者的可靠程度同事实本身一样重要。要始终记住：所谓的事实往往不是事实，而人们所认为的事实，它们常带有浓厚的假设色彩。

——你必须亲自过问每件关键的事。作为管理者，你直截了当提出的问题应该得到明确的答复。通常，只要你的问题提得恰到好处，总会得到明确回答的。切中要害的问题可以有多种来源，但必须经过你自己头脑的创造性加工。

——你的组织中称职的人总希望你提出一些内行的问题，他们能够并希望给予回答。这样你就能和他们一起前进了。

——只有骗子才会在触及实质问题时显得局促不安。作为管理者，就是要识别那些骗子，并摆脱他们。这正是称职的人所期待你的。

——在你提出无论什么问题之前，没有人会告诉你答案或解决方法。这是因为组织的性质和等级制度往往阻碍聪明人去打破人际相处的准则。

——作为负责人，你必须决策，尤其是对一些紧迫的事。这正是你的工作，不管你是一个特别小组、一个部门还是整个公司的头儿。你的决定必须以事实为依据。事实是最权威的。正因为你是负责人，因而你的决定或对或错都必须由你自己负责。你的命令会被实施而受到尊重的，但它们必须是你亲自发布的命令。你没有权力通过代理人宣布决定或发布命令，即允许他人代表你说话。

要点 如何取得事业成功的秘密就是其中并没有秘密。你不能光靠条文或理论来管理一个公司或一个部门。管理的工具已具备了，但管理的艺术却不能归结为一个固定模式。

象企业家一样管理

企业家和企业经理的区别就在于各自的看法不同。企业家知道，一个错误就足以使他破产，他经不起这种错误。

专职的企业经理却常常没有这种责任感，并认为他所服务的公司有足够的实力弥补这些错误。他当然不是故意要犯错误，他也希望成功，但他又下意识地给自己留下他认为是合理的犯错误的余地。这个余地（这是关键的区别所在）往

往要比企业家允许自己的要大得多。

决策要以事实为基础

挖掘事实时，你必须清楚地认识到：你得到的第一个回答不一定是最好的回答。所谓的“事实”或多或少总带有提供者的偏向。要寻找那些不可动摇的事实，尽管这不容易做到，但你决不能满足于不确凿的事实。

从各种不同的渠道了解事实，随着各种不同来源提供的大量事实涌向你的时候，决策就明确、容易了。事实自会替你决策的。

运用“时间-准确性反比定律”

时间和准确性成反比关系：

1. 你在团体中的地位越低，核实你的行动所依据的事实的时间越充裕，这样做越没必要；
2. 反之，你的地位越高，责任越大，核实事实的时间越少，却越有必要核实事实。

要点 运用“时间和准确性反比定律”是为了确保你不再犯这方面的错误。吉尼成为国际电话电报公司总裁后，他不得不依赖于上百种不同的报告，每篇都充满着“事实”。他必须作的决定都是极端重要的。他总是仔细盘问那些向他提供事实的人，并坚持确凿的事实。

对应点 没有人是十全十美的。吉尼在国际电话电报公司期间付出代价最大的一个错误是决定在加拿大魁北克的卡提尔港建造一座大型的木

材纤维加工厂。出现的大部分问题或多或少是可以预见到或及时得到处理的，只有一个问题是例外。吉尼说：“难倒我们的是这个计划刚开始时就犯下的一个根本性的错误：由于极端寒冷，那些生长在加拿大北部野地里的可爱的树的直径都在3英寸以下，用于采伐和运输这些树的成本就排除了盈利的可能性。我们无法控制那些树的大小，但如果谁能在制定这项计划之前亲自去看看那些树，那32亿美元的损失是完全可以避免的。但事实上我们所依据的仅是一些极不可靠的事实。”

分析数据

数据——财务报表和报告——是经营情况的梗概。它们反映了，比如说，一家公司的资产、收入来源、现金流动和支出情况。吉尼说：“对我来说，这些数字间的关系就象读一本书时行与行之间的关系。我可以逐个单位地设想它们的经营情况，各部门业务有进展还是毫无进展；我可以想象出那些写报告的人。这样我对公司总的情况、执行者和违反者及所存在的问题就有了一个大致的了解。”

确定主要目标

吉尼关于企业管理的三句话方针：

- 看书时你总是从头读到尾；
- 管理企业则要反其道而行之；

• 你要从确定最终目的开始，然后通过各种必要的手段去实现它。

当吉尼接手国际电话电报公司时，它的“最终目的”就是要实现年利润递增 10~15%。为达到这个目的，首先就需要实现这样一些主要目标：调整组织结构，使一个结构松散、管理不善的公司变成一个结构紧凑、经营有方的实体。这就意味着要：彻底改组最上层的管理队伍。这又意味着要：吸引最优秀的管理人员和办事人员。

增长计划

吉尼曾在国际电话电报公司发表过一则最简短的备忘录：以后将不再制定长期计划。

终止制定那些要以一个季度的利润为代价、煞费苦心的五年计划，并不意味着可以不再对将来作出计划。它只意味着你不能再以长远计划作为你现在无法完成定额的借口。

要点 不要让你的属下陷入这样的陷阱，说：“我这个季度没有完成定额，但我能在年底以前完成它。”这样不行。吉尼说：“你必须完成你的第一季度预定利润额，然后是第二季度的、第三季度的。这些如果做到了，第四季度的指标就不难完成了。”

坚决不打无准备之仗

对企业来说，99%的无准备之仗都是有害的。为了避免打无准备之仗，所有的管理人员就

应该把那些重要的问题在每月的报告中提出来。最好写入报告最前面标有“红旗”的那一页，这样它们就不会被湮没在其他材料中了。

你越早发现未曾预料到的问题，越早采取措施，解决起来就越容易。你必须清楚，你只对解决问题感兴趣，而不是对所牵涉到的问题下结论。

怎样领导

管理和领导尽管互有联系，但又是各自独立的。企业管理是客观的：你要达到某个目标，你的工作情况是可以衡量的，而且企业管理的各种知识你是可以从学校中学到的。

领导则是另一回事，它完全是主观的，很难客观地衡量，也无法在学校中学到手。

领导就是为了实现某个共同目标，激励他人在你的带领下，同心协力工作的一种能力，这只有从日常生活的经验中才能获得。

让人们接受你的领导

领导者总是试图让人们去追求那些他们认为达不到的目标，实现比他们认为可能实现的更多的东西。这里介绍几条做到这点的办法。

- 设立一种工作室，可以从那里看到处理和解决企业中一些困难问题的全过程。

- 让人们理解，他们是整个组织的一部分。

每个人都能对组织作出有价值的贡献。

- 让组织中的每个成员都意识到，他是必不可少，并得到赞赏的，这样他就会为所取得的成绩感到自豪和满足。

- 创造一种令人上进和充满机会的气氛，这样人人都想发挥各自的才能，并超过他人。

- 要消除任何使人们觉得不安全的束缚和担忧。

- 提供参与制的领导方式——把好舵，与组织中的所有成员一起干。让别人长时间地工作是不公正的。你应该做得更好，以树立榜样。

- 不要满足于平常的成果——不然你就只能取得平庸的成绩。

聘用和留用称职的人员

- 招聘本行业中最优秀的人。

- 不启用那些油嘴滑舌和有裙带关系的人。

- 避免使用那些不能成为组织中一员的天才。

- 聘用那些有明确目的的人——那些想在一生中有所作为的人，那些愿意为实现他们的目标而努力工作的人。

- 聘用那些和你有同样工作热情的人。

- 人尽其才，尽可能让他们承担更多的责任。

- 为了得到你需要的人才，应该支付高于同行平均水平的薪金。

要点 不管出于什么原因，没有一个总经理愿意失去一位合作良好的成员，但最糟糕的是因为你没有付给他足够的报酬。除工资外，年底还应发给奖金，并根据他们的成绩增加工资。

关于解聘

解聘制度是对一家公司领导情况的精确测试。哪些人被解聘了，他们为什么会损害公司的名声？把那些不出力或妨碍别人努力的人从组织中剔除出去，这是领导者的责任，不管你是一家工厂的经理还是一家公司的总裁。

解聘总是一件棘手的事，它对企业的领导者来说是一个明辨真相的时刻。但情况是多种多样的，没有解决问题的固定模式。

主要有三种情况：

1. 工作干得很糟的人，甚至连他自己也知道这一点。但你必须问问你自己：他是不是因为没有得到帮助才把事情弄糟的？

他应该得到帮助。如果他没有能力独立完成一项工作，你应该给予大力帮助。或许这不全是他的过错，正是你自己才把事情弄糟的。

有时一个人失败了，是因为他接了一个别人都没能解决的难题，或者他所处的境况完全超出了他具有的控制能力。

2. 埋头苦干的人。解聘时最棘手就是要解雇一个勤勤恳恳工作、但自信力却大大超过其能力的人。他自视很能干，但他的判断力或迟疑不