

新 任
龍 曾

著 理 代 現



现 代 管 理 者

任 新

曾 鑫

中国展望出版社



责任编辑

朱光祖

屠银云

封面装帧

王沙城

现代管理者

任新曾 著

中国展望出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

常熟周行联营印刷厂印刷

北京市新华书店发行

开本787×1092毫米 1/32 印张9.25

178千字 1987年12月北京第1版

1987年12月第1次印刷 1—14,500册

统一书号: 3271·014 定价: 1.89元

序

冯之浚

在一个不断完善的现代文明社会中，每个人应当既是被管理者，又是管理者（自我管理），每个人都要掌握管理的学问。

现代文明社会是一只三足鼎，科技、管理、教育是其不可或缺的鼎足。一个国家自然资源的开发靠产业，产业的发展靠科技，而要把科技转化为现实生产力，必须重视管理。当然，管理水平的提高要靠教育。现代管理者是实行现代化管理的关键。在观念不断变革、知识不断更新、大批中青年干部不断涌现的今天，《现代管理者》的出版是值得欢迎的。

管理大师 P·德鲁克认为：管理不只是一门学问，还应是一种“文化”，它有自己的价值观、信仰、工具和语言。在当代，越来越多的管理学者开始把企业看成是一个技术—社会—心理的多元系统。现代社会活动的规模巨大、瞬息万变，形成了牵一发而动全身、差毫厘而失千里的局面，这导致了管理观念、管理机制与管理技能的变革。管理“文化”已由单一学科的描述，

GDF 21/32

进化为管理学、科学学、心理学、教育学、领导学、系统学、社会学、运筹学等多学科的综合。我们不但要博采众长,研究古典的科学管理理论、人际关系——行为科学理论、决策科学理论等“管理理论的丛林”;而且要去伪存真,研究古今中外管理成功与失败的实例;更重要的是要下功夫,认真研究今日中国之国情,用以促进观念的变革,深化理性的认识,更替老化的技能,最终建立起一套具有中国特色的管理理论大厦。

管理是效率的同义词,它的功能有着十分丰富的内涵:既牵涉生产力,又联系到生产关系;既有宏观,又有微观;既有硬件,又有软件;既要管物,又要管人;既是一门科学,又是一门艺术。因此,现代管理者的素质也必须是全面而优秀的。在某种意义上说,他们应当是工程师、经济师、会计师,又是科学家、艺术家、军事家、教育家和心理学家。《现代管理者》以新颖的观念、生动的实例、通俗的语言,在观念、素养、目标、用人、技艺、失控、考核等七个方面进行了阐述,为战略规划层、战术计划层、运行管理层的管理者们提供了有益的借鉴。

随着社会的飞速发展,关于管理者的素质众说纷纭,至于管理的职能更是莫衷一是。要求一本《现代管理者》面面俱到是不现实的。然而,管理者需要的主要“营养”它都基本具备了,所以,是值得品尝一下的。

愿诸位都成为合格的现代管理者!

1986年8月于上海科学学研究所

目 录

序.....	冯之浚	【 1 】
--------	-----	-------

第 1 篇 观念——管理者行动之向导.....		【 1 】
-------------------------	--	-------

- 从“名落孙山”到“世界摩托大王”
 - 谈管理者的信息观..... 【 1 】
 - 一份核军备战略方案的诞生
 - 谈管理者的系统观..... 【 8 】
 - 他为什么能行稳万里处处得通
 - 谈管理者的法律观..... 【 15 】
 - 杨厂长的威望从何而来
 - 谈管理者的权威观..... 【 21 】
 - “通用”击败“福特”靠什么
 - 谈管理者的改革观..... 【 24 】
 - 马克·吐温妙语论演说
 - 谈管理者的时效观..... 【 28 】
-

第 2 篇 素养——管理者威信之基础.....		【 34 】
-------------------------	--	--------

- 第三十五只紧急电话
 - 信誉和自信心..... 【 34 】

- 阿基米德沐浴时的灵感
——探索和创造力……………【41】
 - 会当凌绝顶,一览众山小
——视野和预测力……………【47】
 - 菲利浦公司的三次抉择
——决策和决断力……………【56】
 - 科学的大门向谁敞开
——记忆和理解力……………【67】
 - 柴青恩的街头演讲实验
——说服和表达力……………【73】
 - “管理方格图”利弊谈
——个性与风格……………【78】
 - 周总理的魅力在哪里
——服饰、仪表和举止……………【88】
-

第3篇 目标——管理者希望之所在……………【94】

- 王厂长的雄心和企业的目标
——没有目标就没有成功……………【94】
 - 目标指向“阿蒂大斯”
——目标的制定和选择……………【100】
 - 美国公司占领日本市场的四条“生意经”
——目标的实施和控制……………【105】
 - 他的目光总是注视着未来
——目标实现以后……………【111】
-

第4篇 用人——管理者成败之关键……………【115】

- “求贤诏”孕育的思想

——觅才须求贤若渴·····	【115】
· “千里马”究竟在何处	
——识才得独具慧眼·····	【121】
· 刘邦以弱制强的法宝	
——用才应知人善任·····	【130】
· 国外成人教育飞速发展的启示	
——育才该高瞻远瞩·····	【137】
第 5 篇 技艺——管理者领导之诀窍·····	【144】
· 谁能采撷科学女神的玫瑰	
——谈组织技能·····	【144】
· 白茨纳特为何远走高飞	
——谈授权技能·····	【153】
· 一只香蕉的功能	
——谈激励技能·····	【165】
· 棒打总经理的“绝招”	
——谈协调技能·····	【181】
第 6 篇 失控——管理者行为之所忌·····	【197】
· 诺贝尔奖获得者的堕落	
——析自私·····	【197】
· “既生亮，何生瑜”之叹	
——析嫉妒·····	【201】
· 〈甲申三百年祭〉的告诫	
——析骄傲·····	【206】
· 衷莫大于心死	
——析自卑·····	【210】

• “数学群论”何以沉睡冷宫五十年	
——析轻率	【214】
• 不报宿怨乃是人的光荣	
——析报复	【218】
• 明星何以失去光泽	
——析懒惰	【223】
• 急性判官性急伤孝子	
——析鲁莽	【228】
• 丑就布衣貌丑成冤鬼	
——析偏见	【232】
• 决定世界历史的一瞬间	
——析寡断	【237】
第7篇 考核——管理者功能之测评	【242】
• 现代人的特征和现代管理人才	
——管理者自测的参考标准	【243】
• 从美国政府官员的“鉴定表”谈起	
——管理者的静态测评	【256】
• 水产局长的“述职报告”和答辩会	
——管理者的动态测评	【268】

第1篇 观 念

——管理者行动之向导

社会变革正在加速，它迫使我们加速自身的变革。新的情报信息不断向我们涌来，使我们不得不以越来越快的速度更新自己的印象档案。建立在过去现实基础上的旧印象必须彻底铲除。因为，如果不更新这些印象，我们的行动就必然脱离实际，根本无法应付现实。

——阿·托夫勒

从“名落孙山”到“世界摩托大王”

——谈管理者的信息观

一九五四年，具有世界权威性的摩托车大赛在英国举行。来自美国、英国、法国、联邦德国、意大利等先进国家制造的新型摩托云集于此，大有摩拳擦掌、决一雌雄之势。参赛者中唯一的亚洲国家——日本本田公司推出的“本田”摩

托,也厕身于世界摩托之林,企图加入先进行列。当时,本田摩托在国内已是名声大噪,该公司生产的发动机数量已占全国一半。但是,大赛的结果却十分令人伤心:前十名均为欧美各国所夺,在日本国内称雄的本田摩托,竟被远远地抛在后面。特别是本田摩托的“心脏”——发动机的马力和速度,更是不堪一击,无法与欧美的先进摩托相比。

本田公司的领导者本田宗一郎在遭此惨败后,并未灰心泄气。相反,他从中悟出了这样一个道理——要称雄于世界,就必须打破关门称王的局面,放眼全球,广揽最新信息。此后半年中,本田本人亲自“出征”,遍访欧美绝大多数摩托制造厂商,并不惜重金收买当时所有的样机以及可能获取的各类有关技术情报资料。回国后,本田不仅在自己的企业中设置了专门的技术情报研究机构,而且组织力量对已网罗的“情报”和样机开展“反求工程”,并进而对本田摩托作了较彻底的技术改造。功夫不负有心人。五年之后的世界摩托大赛中,本田就实现了跻身前十名的目标,名列第六位。但他并不就此满足,继续广泛收集全球摩托最新信息,奋力向世界最高目标冲击。两年过去了,一九六一年世界摩托大赛,本田摩托力盖群雄,终于摘取了世界摩托车的“皇冠”。于是,本田摩托顿时身价百倍,产量和出口量一跃而居世界之首。为了进一步扩展市场,本田乘胜前进,继续依靠信息,加快发展步伐。他分别在美国和联邦德国设立了分公司,并且与英国 BL 公司搞联营,使本田成为世界上规模最大、技术最先进的发动机和摩托车制造公司,年营业额已超过三百六十亿日元。

在现今的社会里，一条正确的信息往往可以给濒临破产的企业带来生机，可以使陷入困境的企业时来运转，也可以使已经处于先进行列的企业，始终保持清醒的头脑，向着新的目标冲击。本田公司逐步发展成为世界摩托车大王的经历，就很能说明这一点。随着商品生产的日益社会化，作为一个企业和部门的管理者，必须使自己的管理决策趋于科学化，而要达到这一目标，就必须时时掌握新的信息。

我们目前生活在“信息时代”，世界上没有任何一种行业能脱离信息而存在。据统计，全世界平均每年涌现科学论文五百万篇，平均每天一万四千篇，创造发明的专利每年已超过三十万种，平均每天八、九百件。反映科学技术成果的公开期刊就有十多万种。科学技术情报是全世界最新成果，是人类智慧的高度结晶，是最宝贵的物质和文化财富，谁能夺取信息之战的胜利，掌握最新最多的准确情报，谁就能超越别人，跑在世界的前列。本田公司迅速发展的秘诀之一，就是重视科学技术情报，及时掌握、运用最新信息。

迄今，世界大多数国家的管理者都把信息看作是一种生产力，并认为它同材料、能源一样，是世界的“三大资源”之一。据美国二百零一种行业四百四十种职业的调查统计，信息产业创造的价值已占美国国民总产值的百分之四十六。这说明，信息产业在整个国民经济中的地位正变得越来越重要。在这种情况下，领导者单凭老经验作决定的小生产式的传统方法已经过时，那种单靠“拍拍脑瓜”、

“皱皱眉头”就能决策的领导方法，已经成为旧习。作为现代的企业管理者必须尽快地运用现代化领导科学武装自己，特别是提高处理和运用信息的能力，树立现代信息观念。

那么，对于现代管理者来说，信息究竟具有那些作用呢？

一、信息是制定决策的依据

美国管理科学家弗里蒙特·E·卡斯特指出：信息是情报资料，它不仅能激活决策者的思路，而且在评价各择行动方案中是必不可少的。在这里，决策者的头脑就好比是一个信息加工系统。我国西北有个甘谷油油墨厂，地处甘肃省偏僻山区，交通不便。一九八一年，该厂派人到上海搜集信息。他们了解到一种化工染料正是国内外市场的畅销货，立即将该厂附近一个下马的小氮肥厂接收过来，改造成染料分厂，仅半年时间就生产出合格染料，产品打入欧美、东南亚二十余个国家，实现税利数百万元。

二、信息是技术改造的指南

日本经济之所以能够如此迅速地起飞，一个重要原因，就是他们能把眼睛盯在世界最先进的科技信息上。在经济恢复时期，他们用四亿美元购买了一千五百多项技术专利，通过吸收、改造，取得了七十亿美元的收益。

三、信息是横向联系的纽带

佛山市家用电器工业公司组装的空调机，无法出售，广州五金交电采购供应站获得了这条信息；同时他们还获悉，城市里许多单位都打算装空调。于是，他们主动与佛山联

系,不到一年,一千五百台空调机销售一空,双方均获得巨额利润。

赵紫阳总理在国务院召开的第一次城市经济体制改革工作会议上指出,应该把横向经济联合作为一项重要工作,作为经济体制改革的重要组成部分来抓,抓联合可以出效益、促改革。随着国内横向经济联系的迅速发展,可以断定,信息的价值必然会受到越来越多的企业家的重视。

四、信息是走向世界的桥梁

对外开放,已成国策,但如果缺乏对现代科技信息的全面了解,盲目引进,难免会吃亏上当。上海有两个工业局,经过几年引进和开发,一九七八年研制出四十项“赶超世界先进水平的产品”。经过鉴定,绝大部分只达到国外五、六十年代水平,有的甚至只有三、四十年代水平。日本的本田公司之所以能摘取世界摩托之“皇冠”,正是由于他们打胜了一个个的“信息仗”。试想,如果不掌握世界最新的科技信息,我国的产品如何走向世界?我们的国家何以繁荣富强?

信息的重要性已经显而易见。但在一个企业内部,如何建立一个健全的信息系统呢?有人把企业领导的领导机构比作企业的“大脑”,而信息系统就是整个管理机构的“神经系统”。如果“神经系统”失灵,就会导致整个企业的混乱,甚至瘫痪。

从现代管理的要求来看,信息的正确收集、整理、筛选,都是为了提高使用价值。科学地使用信息,就会使已经到手的信息价值倍增。信息的科学使用主要表现在技术

和经济两个方面：

从技术上看，随着电脑和现代通信技术的飞速发展，信息的输入、输出、整理和筛选效率有了惊人的提高；人机对话方式的发展进步，使非专业人员也能很快地掌握与运用这些先进的信息技术手段。现代管理者应从本单位的实际情况和能力出发，尽可能地应用先进的技术手段来武装自己的信息机构，以适应时代发展的需要。

在经济上，管理者要注重并解决好信息使用的深度问题。目前，大多数信息专家认为，信息使用的深度有：提高效率、及时转化和寻找机会三个阶段。运用信息技术，其第一阶段的主要特点是提高效率。它和数据处理能力相联系，目的是代替手工操作，节省人力资源。第二阶段的特点是促使信息的及时转化。因为信息的寿命是有时限的，所以必须尽可能快地促使其转化，才能实现信息的价值。譬如，一家工厂的厂长，对该厂产品的原材料供应将出现脱节的信息获悉较早，便迅速采取了扩大原材料采购、增加进货渠道或组织科研、寻找合适的代用材料等措施。这样，就避免了可能出现的损失。这个信息，就转化成为价值了。第三阶段的特点是：信息的能动性加强了，它可以寻找机会，“主动出击”，以实现其价值增殖。这个阶段到来的特征是信息的商品化。信息来到了市场，它变成易于存取、易于流通并有标价的商品，以供各家企业视其能力，各取所需，自由交易。信息的商品化促进了信息更广泛地让社会共享，以充分发挥其潜在的功能。一个现代管理者应有这样的观念：既要学会运用社会其他信息系统的成果为我服务，又要使本

单位信息系统在完成自身任务的同时，加入社会信息大系统，以扩大信息的社会功能，提高信息的经济效益和社会效益。

从现代信息使用的内容来看，不仅有面向管理的业务信息的收集、传输、加工、贮存、提取和使用；还有面向系统内部的设备、人员、计划和运行管理；以及面向未来的各种预测和规划管理。因此，一个想在现代社会中站稳脚跟并争取成功的现代管理者，必须学会善于使用信息。否则，他将一事无成。

人们认为，阿波罗的发射成功，是“系统”的一个胜利。

两万个企业，使用了十七万人，汇集七
百一十万个部件，还要达到百分之九十九点
九九九的可靠性。无疑这里存在着一个精
确的、管理着全体和各个部分的系统，无数
个小系统纵横排列，形成一个个连结点，像
网一样联动着，构成了一个总系统。

作为管理者必须学会将各个系统合起
来的设计方法。因为，只有当我们在主观
的判断中运用了客观的、科学的方法的时
候，我们才有可能把握整个系统。

——土光敏夫

一份核军备战略方案的诞生

——谈管理者的系统观

众所周知，美苏核军备竞赛中，苏联的核武器在数量上多于美国，而在质量上和精确度上却至今未能赶上美国。据国外报纸透露，就在苏联耗费大量人力、物力、巨额资金及昂贵的核原料，致力于急速增加其核武库中的核弹头数量和大力扩大其核弹头威力的时候，美国却采取了同苏联迥然不同的另一战略方案，以相对较少的人、财、物资源，全力研制、改善其核弹的制导系统，提高命中精度，获得了以少制多、以质取胜的较佳效果。据介绍，美国的这个战略方案的制定，是美国军事战略专家和科学家按照现代系统观念，应用系统工程的典型成果。美国在进行了大量核试验，并收集、整理了各类数据的基础上，找出了核效益方程式：

$$K = \frac{Y^{\frac{2}{3}}}{C^2}$$

其中 K = 毁伤值；

Y = 核弹头威力 (TNT 当量)；

C = 命中精度。

只要以此公式稍加推算，效益便将十分明了：如将核弹头威力(Y)增至原来的八倍，毁伤值(K)只能提高四倍，即随着核弹头的数量、爆炸威力的提高，其毁伤效果将出现递减趋势；而将命中精度(C)提高，达到原来的八分之一时，毁伤值(K)却可比原来增加六十四倍。据此理由，美国政府