

C.N. 帕金森 M.K. 拉斯托姆吉 著 冶金工业出版社



大老板



工程



财务



研究



生产



会计

管理艺术精粹

管理艺术精粹

55
DH44/29
C.N. 帕金森

著

M.K. 拉斯托姆吉

R. 查克拉瓦尔蒂 插图

赵小宁 徐万珉 刁伟程 译

熊柏龄 校

冶金工业出版社

Excellence in Management

By C Northcote Parkinson

M K Rustomji

Federal Publications, Singapore, 1982

Reprinted 1983(twice)

根据新加坡费德勒尔出版公司1983年重印本译出

管理艺术精粹

C.N.帕金森

M.K.拉斯托姆吉 著

R.查克拉瓦尔蒂 插图

赵小宁 徐万珉 刁伟程 译

熊柏龄 校

*

冶金工业出版社出版

(北京北河沿大街嵩祝院北巷39号)

新华书店北京发行所发行

冶金工业出版社印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 印张 6 1/8 字数 133千字

1987年12月第一版 1987年12月第一次印刷

印数00,001~25,200册

统一书号: 17062·4662 定价1.05元

ISBN 7-5024-0076-1/C·1

序

本书以作者自己颇为独特和生动的风格，阐明和简化了世界上主要的管理专家，诸如彼得·德鲁克、孔茨、厄威克等人的思想。在管理方面，它提供了比藏有具有影响力的学术性书籍的一整座图书馆更加实际的常识。

《管理艺术精粹》对每一个要进行管理和组织的人：一个多国公司董事长、一所医院或大学的管理者、一个文职公务员、一个军队指挥官、一个工厂的工长、甚至一个只拥有一名助手的小店主，都是一本有用的书。它对管理专业的学生，也是极有价值的。

倘若本书不能帮助解决你的难题，它也肯定会告诉你，你错在何处。《管理艺术精粹》针对困扰管理者们的难题，提出了极好的建议，即使这许多意见只有一点切中要害，它也会是你曾进行过的最好的投资。

C.N. 帕金森

M.K. 拉斯托姆吉

目 录

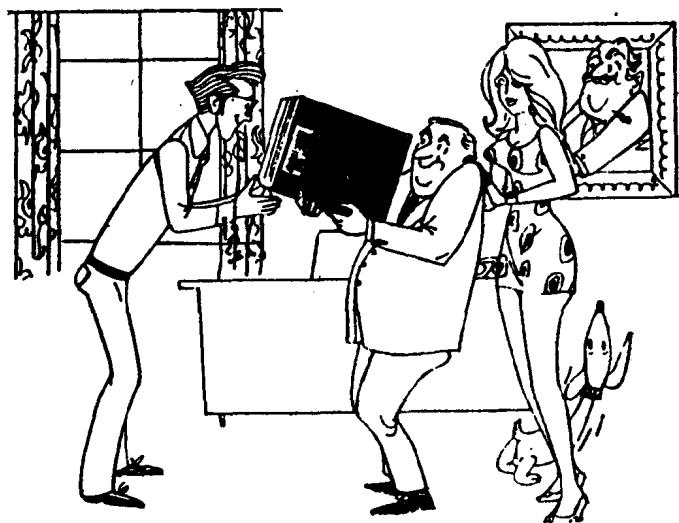
1	人际关系	1
2	怎样组织工作	17
3	组织机构要素	37
4	怎样组建队伍	43
5	领导要素	45
6	判断力和创造力	62
7	老板最困难的任务	75
8	建立程序	84
9	目标管理的意思是什么？	96
10	但他贡献了什么？	102
11	最宝贵的资源	114
12	如何控制费用	130
13	何为利润	141
14	怎样估量人	145
15	人才开发	152
16	人员管理	166
17	怎样开会	181
18	始终面向未来	184

1 | 人 际 关 系

人际关系就是全书

决不要设想“人际关系”仅是一本管理书中的一章。全然相反，它就是全书，没有它，你将一事无成。

与人们在融洽的关系中一起工作，不是管理的一部分，而是全部。因为在一个组织中，使用机器、材料及任何其他物资的工作，只有通过人才能进行。



金钱、材料、机器

金钱、材料、机器 (Money, Materials, Machines) 是任何工业企业的支柱。但是，要记住：一个经理只有通过人，才能达到自己的目标。这就是为什么我们说与人打交道，掌握他们的学识、个性、情绪，是经理最重要的工作之一。管理并不是包括人际关系在内的许多重要活动，管理就是人际关系。

切勿轻慢

你认为乔治感觉如何？这当然是小事一桩（见下图）。但是，在与人们相处中，这是多么可怕的作风啊！乔治将一



直记住这种月复一月地慢待他的态度。本来这个老板稍加注意就能避免如此轻率无礼的举动。

待人接物

不论你拥有五千或只有五名工作人员，如果你想使你的机构正常运转，就必须知道怎样同人们相处。这就是掌握待人接物的技巧之所以如此重要的原因。善于待人接物的管理者往往获得晋升。

亲自接触不可取代

深居有空调的、舒适的大办公室，从不出去看看自己周围发生了什么，这样的老板多得令人吃惊。签署备忘录比迈开双腿四处查看要舒服得多。伟大的德国将军隆美尔^①成功的经验之一就是：你总是发现他在现场下达指令，弄清问题的关键，解决疑难问题，并关注事态的发展。隆美尔的如此成功的方法，如果被一个管理者运用于工厂、大学、商行或政府部门，也会有同样的效果。没有什么能取代同个人的亲自接触。人们常常不喜欢自己所不了解的人，但是，一旦了解了他们，事情就会完全不同了。

要有必要的坚定性

凡是出于同情、交际策略和忍耐的需要，而要说一些友善的话时，你决不可忘记：这种友善必须是以决心要看到工作任务完成得很好为基础。对你的雇员，要同情，要理

① E.隆美尔(1891~1944)，德国元帅。1940年组织指挥“非洲军团”入侵北非。他善长出奇制胜和运动战，被称为“沙漠之狐”。——译者注

解，但也要让他们懂得，你坚持工作的最高标准，而且在这一点上不容妥协。他们必须知道，如果他们不遵从，你将采取最严厉的措施。要使人们清楚：在你的温和方法的后边，有一个铁一般的决心，这个决心就是任务必须完成好。

口舌伤人

几句话造成的伤害有时是惊人的。它会毁掉一生和和睦处的关系。这样的事经常发生，仅仅是因为人们不加思索、不慎口舌的缘故。

有心助人

当下属来找你，向你请教有关他们个人的问题时，你就是一个指引者。这意味着他们信任你、尊重你，这显然是一



种良好的关系。但是，要注意保持好这种关系。当你的下属诉说问题时，不要立即打断他们，不要对他们不理不睬。纵然在你看来，这个问题可能是既可笑，又无足轻重，也不要将它搁置不管，因为对你的下属来说，这显然是重要的，而对你的下属重要的，对你也一定重要。

细小的慰藉

比尔多么激动啊，这仅仅是一次轻轻地触摸，比尔居然会一连几日都思念她(见下图)。不错，这种影响的确不小，



但是，岂不知这样的短暂接触，在人们的日常生活中产生的

作用之大，还会令你大为吃惊呢！如果你的下属看上去不舒服，就问问他感觉如何；如果他请假去照顾他生病的妻子，当他回来时，就探询她的病情怎样；如果他走路一踉一跛的，就询问他是怎么搞的；过问一下他女儿在学校的上进情况，如此等等。建立良好的人际关系，一般并不要费很大力气。然而，许多在其他各方面都富有经验、精明能干的管理者，却是多么经常地完全忽视这方面的探讨啊！

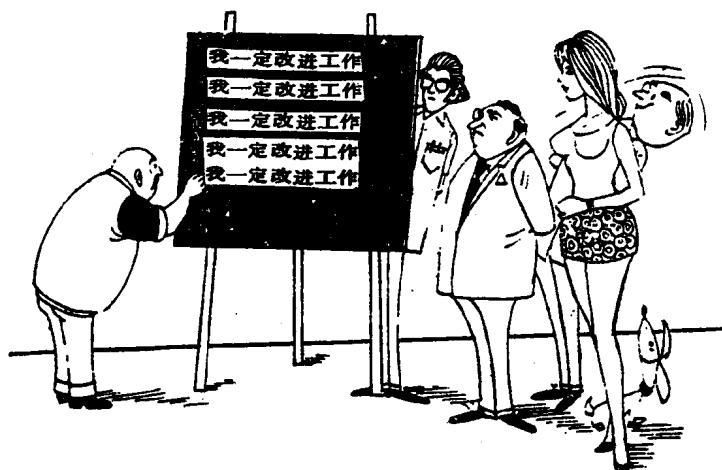
优秀管理者的素质

不要认为你必须穿着入时，相貌堂堂，才能作一个好的管理者。这对你的下属来说并不重要。他们愿意知道的是：他们的上司认识到他们的作用，他们对于组织是重要的，是有价值的。伟大的爱因斯坦曾经说过，在我们这个由巨大的社团组成的当今社会中，最大的问题是：个人感到他完全被遗忘了，认为自己一钱不值。这正是一个好的管理者的用武之地。他保证使自己的下属确实认识到自身的价值。在他们或其家属生病时，表示同情；关心他们的难题；向他们说明情况。在自动化生产中，对大机构中的每一个工作人员分别给以特殊的对待，显得比以往任何时候更加必要。

惩治是愚蠢之举

你认为这样比尔将来会改进工作吗（见下图）？当然不会。比尔和你一样不愿意被视为一个小学生。一有机会，他就会表现不合作，与你为难。当你不得不和人们日复一日地一起工作时，当你是那么地依赖于人们的自愿和合作时，你就会发现，惩罚往往是弊大于利。在这种情况下，惩罚不是改进工作的动力，它只能产生怨恨。试试一个有耐心和更积

极的方法吧！告诉比尔，你对他的工作感到失望，这样可能会更有效。



数六十下

他正在数六十下(见下图),你知道这是为什么吗?这能阻



止他做出自己以后会后悔的事情。无论碰到多么令人发怒的事情，数六十下。几秒钟的数数，就能阻止你做或说某些你将来会非常后悔的事和话。这样地数数肯定是不容易做的，但每一次做的结果都是值得的。

记住人名

“嘿！你。”这样的招呼比你想象的要常见得多，何况是招呼那些在同一个机构已经连续工作多年的人。这真叫人沮丧！对本人来说，一个人的名字在全部语言中是最重要的词。如果你连费心记住他的名字都做不到，轮到他时，当然也不会为你和你的机构卖力了。相反，称呼人家的名字，尽管你们平常几乎没有什么接触，也会产生振奋的作用：某某先生居然记得我的名字。这意味着在管理者（而管理者代表着管理机构）的眼里，你是重要的、有价值的一员，这多么使你鼓舞啊！所有这些，仅仅是因为一个明智的管理者费心劳神地记住了你的名字。

委过必失信

只要事情还在平稳地进行，这个老板还不算很糟。但只要一出事，他总是去找别人的茬，却从不自责，甚至会矢口否认对你作过的指示。难怪，他已经建立了“不可靠”的名声（见下图）。人们将不会尊敬象他这样的老板，他们更喜欢那些毫不犹豫地承认自己过失的人。

赞赏能激发更好的工作

在一个雇员退休或死去时，他的上司们对他和他的工作说了很多好话。而在他活着并且还在工作的时候，却没有任



何人给过他一句称赞的话。相反，即使发现了一个小错误，他的上司们也总是急于去批评。绝不要害怕说出表扬的话，这是使人更好地工作的最好方法。这一点也适用于生活的所有方面。你的老婆可能胖如肥牛，但你若告诉她，她长得丰满，而且你和每个人都为之倾心，她将会为你做任何事情。即使一项工作的一个小小的方面做得出色，就说出来，并表示赞赏，可以确信，负责那项工作的人今后定将不辞劳苦地去努力工作。有些管理者常常害怕表扬人，因为他们设想人们会趁机放慢步调。但是他们完全错了，每个人都渴望受到赏识，表扬是最有效的、最廉价的、或许是最好的管理手段。

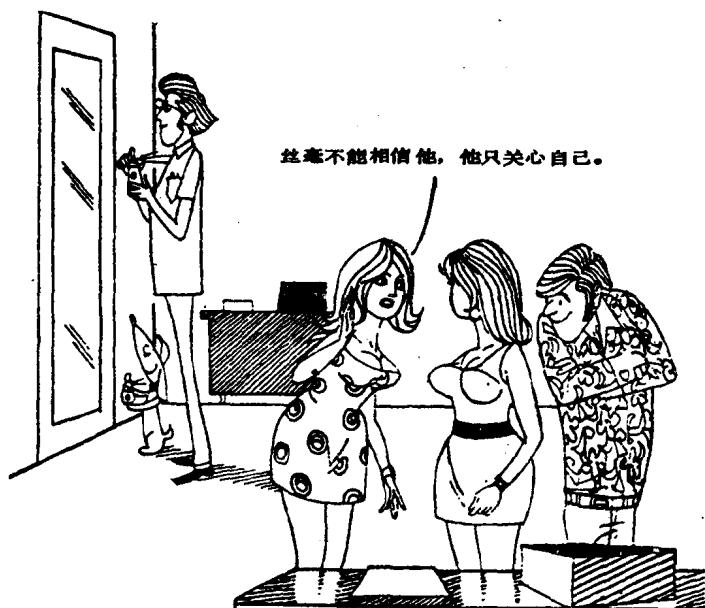


欺骗不能持久

不要设想你能长期愚弄人，你的下属可能看上去相当温顺和胆怯，然而，在他们的切身利益受到影响时，他们就会象老虎那样去争斗。因此，要记住：在与人打交道时，机灵不能取代善意和诚挚。不要设想你能骗住人，人家会上当，因为你办不到，他们很快就会识破（见下图）。

军队与人员管理

大多数国家军队的组织工作，能为我们提供大量的关于人员管理方面的经验。为什么士兵们能够听从军官的命令，



在枪林弹雨中冲锋陷阵？不是因为他们有着特别优厚的待遇，也不是因为开小差将会受到惩罚，而是因为军队中培养出来的自觉纪律。在那里，军官们明白，应当在满足自身需要之前，力求使士兵得到妥善的安置和养息；他们留意士兵与家庭的通信联系；努力帮助他们学习，使他们能够改善自身的地位。总之，把自己的时间和精力放在关心士兵的福利和健康上，被军官视为自己的本分。这个经验也同样能够运用于平民生活。要让你的下属感觉到你是真正地关心他们的幸福，如果真是这样做了，他们也会尽可能地在每一件事上忠于你和你的组织。

生产不佳，无可取代

如果没有取得成就，好听的言词和温暖的情感是毫无意义

义的。一个组织，它的全部功能毕竟是服务或生产。倘若一个组织确能产生成果，管理者偶尔有粗鲁的言词也无甚危害。有时，我们确会碰到一个冰冷无情的经理，他完全不施爱于人，但是，如果他的注意力是集中在督查其下属的整体工作和目标完成上，这就很不错了。如果没有好听的言词和温暖的情感，不要太急躁和烦恼。人们生来是不同的。

高级职位不多

人们总是谈论高升的问题，但有时会忘记，一个组织里高级职位通常很少，我们中的大多数人都不得不安于二、三等普通职员或低级公务员去度过一生。而许多人总是不能接受，他们失望、不满。但为什么人们要认定高升是生活的全部和最终目标呢？有许多其他可做的事情与做一个大组织的主要领导人同样重要。你可以是一个优秀的体育家、一个有天赋的音乐家或一个第一流的乒乓球运动员、一个慈爱的父亲或一个忠实的丈夫，这些身分都是同样重要的。因此，如果你没有得到高位，也不要苦恼。或许你有着某种那些居于高级职位的人愿不惜一切以谋求的特殊地位，这种地位是与他们所拥有的高级职位同样重要的。

不要轻易许诺

当然，这使他显得重要。瞧瞧姑娘们脸上的崇敬的目光（见下图）。但是，这种关系到一个人未来前程的许诺是一件极其严肃的事情，它将在多年中被一字一句地记住。如果你的谈话有任何一点含糊其词，就会被解释成本意并非如此的意思。因此，绝不要应允任何自己不能兑现的事，并确实使所有的人都认识到，你从不许诺任何不能兑现的东西。