

成功之路丛书

〔美〕M·勒波夫 著

孙爱民 张永宏 赵成根 译

神奇的管理

——奖励，世界上最伟大的管理原则

军事科学出版社

5



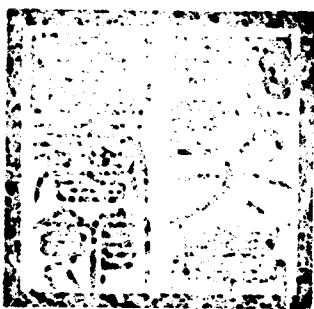
成功之路丛书

神奇的管理

——奖励：世界上最伟大的管理原则

〔美〕M·勒波夫 著

孙爱民 张永宏 赵成根 译



军事科学出版社

HOW TO MOTIVATE PEOPLE
Reward, The Greatest Management
Principle in the World

Michael LeBoeuf, Ph.D.

Published by Sidgwick & Jackson
London 1986

神 奇 的 管 理

——奖励：世界上最伟大的管理原则

〔美〕迈克尔·勒波夫 著

孙爱民 张永宏 赵成根 译

军事科学出版社出版

新华书店北京发行所经销

北京市昌平环球科技印刷厂印刷

开本 830×1168毫米 1/32 4印张 100千字

印数 1—12000册

1990年6月第一版 1990年8月北京第一次印刷

ISBN 7-80021-249-1/C·01

定价：1.80

内 容 提 要

现代社会，纷繁的事务使人无暇研读冗长、晦涩的专著。本书作者，美国杰出的现代管理艺术大师迈克尔·勒波夫以短小的篇幅，精炼的语言，生动的事例，令人信服的论证，完成了本书——一部现代管理学专著。全书共分三大部分，第一篇基本原理，第二篇策略，第三篇行动，揭示了世界最有效的管理原则（GMP）——奖励原则，运用GMP应当奖励什么行为，反对什么行为以及奖励的方法。作者认为管理的失败都可归根于奖励的滥用。因此全书以企业管理为重点，兼论政府、其他社会组织的有效管理，紧紧围绕奖励的作用展开论证，指出了激励人们行为的有效方法。本书集知识性、科学性、趣味性于一身，令人百读不厌。一卷在手，即能使人轻松地学到管理艺术。本书既是管理专著，又可作为日常生活中成功地处理人际关系的指南，适合于各阶层人士阅读，尤其对企业管理者，更有裨益。本书英文版已成为当代欧美畅销书，相信也能使追求成功的中国读者满意。

目 录

您工作的环境是这样吗?	1
引言	4
第一部分 原则	7
第一章 世界上最伟大的管理原则	9
第二章 有魔力的问题	15
第二部分 策略	25
策略之一 奖励彻底地解决问题, 而不是仅仅采取 应急措施	27
策略之二 奖励冒险, 而不是躲避风险	32
策略之三 奖励实用的创造, 而不是盲从	36
策略之四 奖励决定性的行动, 而不是无用的分析	42
策略之五 奖励出色的工作, 而不是忙忙碌碌的行为	46
策略之六 奖励简化, 反对不必要的复杂化	50
策略之七 奖励无声的有效行动, 反对哗众取宠	55
策略之八 奖励高质量的工作, 而不是快速的工作	60
策略之九 奖励忠诚, 反对背叛	65
策略之十 奖励合作, 反对内讧	69
小结	74
第三部分 行动	75
行动计划 1 奖励卓越工作的十种最佳途径	77
行动计划 2 如何成为一个 10/10 管理者	86
行动计划 3 用 GMP 管理你的上司	96
行动计划 4 自我时间管理	104
世界上最伟大的管理原则 GMP 小结	114
附言	116
译者的话	117

您工作的环境是这样吗？

您是否想知道，您的公司或组织是否忽视了世界上最有效的管理原则（让我们称它为 GMP 吧）？做一下测验，就可得出结论。下面是二十个关于您的雇主、上司和关于您自己的问题，请您回答“是”或“不是”。如果您不能肯定“是”或“不是”，也请按您的倾向快速回答。因为该练习的目的就是要捕捉您对于工作环境的第一印象。

关于您的雇主：

	是	否
1. 您的雇主似乎对短期利益比对长期利益更感兴趣？	☐	☐
2. 有许多人为您的雇主工作，但能够完成工作的人并不多？	☐	☐
3. 您的雇主是否惩罚那些工作失误的人，并不鼓励冒险？	☐	☐
4. 您的雇主是否认为公司一贯的工作方法是唯一的方法？	☐	☐
5. 您的雇主付给那些刚被雇用或以离开公司相威胁的人更高的薪水？	☐	☐
6. 当涉及到政治运动的赞助、支持时，您的雇主是否感到困扰或暗自不快？	☐	☐
7. 您的雇主是否对最大的预算增长予以奖赏，并给予花费最多的人以新的职位？	☐	☐

是

否

8. 您的雇主是否由于政治上、程序上、手续上和委员会的委员们的困扰，难以迅速作出决策，或改变决定？
9. 您的雇主是否经常谈起献身公司、忠于公司的重要性，但又经常停雇员的职，或者将其解雇？
10. 您的雇主是否由于每一个人都想争第一而难以使人们在一起合作？

☐☐☐☐☐☐

关于您的上司：

11. 比起默默工作并有所成就的人来讲，有些人看上去似乎更忙，更富有献身精神。您的上司是不是很欣赏这类人？
12. 您的上司长时间工作，或提着满满的文件箱回家吗？
13. 您的上司期望高质量的工作并按计划行事吗？
14. 您的上司从来不记得您做得对的时候，而对您的过错念念不忘吗？
15. 您的上司对人们工作不努力感到很费解吗？

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

关于您自己：

16. 您是否觉得努力工作像个傻瓜，因为您工作的好坏与受到的奖励没有多少关系？

☐☐

17. 您是否知道您可以用更少的时间
把工作做得更好, 但由于害怕被
辞退或给予更多的工作而不敢那
样做?

☐
☐

18. 您是否有许多能够帮助公司的好的
想法, 但从不敢表露出来, 因
为没有人会对此感兴趣, 并且这
样做对自己也毫无意义?

☐
☐

19. 侥幸成功的人得到奖赏, 埋头苦
干的人却被忽视。对此您会大声
抱怨吗?

☐
☐

20. 您经常筋疲力尽地回到家, 觉得
您为了一些毫无意义的会议、文
字工作和不断的打扰而浪费了一
天时间吗?

☐
☐

查一下您的得分, 计算一下您回答“是”的次数。

分数

含义

0—3

罕见而又卓越!

感谢上帝, 您的组织实践了 GMP。继续读
此书, 您可以更详尽地学会 GMP 的运用。

4—6

很好! 但是如果运用 GMP, 还能有很大的
改进。

7—9

忽视 GMP 的非常重要的信号。

10—20

欢迎到俱乐部来。

在繁忙的日常工作中, 贵组织所有的人都忽
视了 GMP!

引 言

通过二十年的对组织的学习、研究和为组织咨询与工作，我发现了世界上最有效的管理原则。它是如此简单明了以至于无需说明。但它又是被多数营利组织或非营利组织所忽视的关键的原则。在这本小书中，我将教会您最有效的管理原则（GMP），为您提供一套完整的方法，教您学会如何管理人、管理您的上司和管理您自己。

不要因这本书的短小篇幅和它的简单通俗而忽视它。时间就是金钱！您有许多比阅读管理经典更重要的事要做。您需要以可靠研究为基础的快速的、专业性的和有针对性的帮助。您马上就会发现，GMP可以为您提供最有效的帮助！

为了取得最佳效果，请您遵守以下六项程序：

1. 手中拿一支铅笔或钢笔慢慢阅读此书。在关键词语下划线，或在书的空白处写上批注。如果您认为某些话特别重要，将该页折一下，或在书的前面记下页号。
2. 把第114—115页的 GMP 概要复印下来，将其放在您的办公桌上，或其它您每天常见的地方。
3. 下一星期，每天利用几分钟浏览一下本书，注意您批注过的地方。您对 GMP 非常熟悉乃至潜移默化将有助于您有效地实践。熟悉的关键在于反复学习。
4. 研读过几遍之后，制定一个管理他人、管理您的上司、管理您自己的行动计划。按照GMP的概要一步步去执行。
5. 规定一个完成每一行动计划的最后期限。
6. 保证会有满意的结果。

我说 GMP 容易，实在不是夸口，但它经常被忽视。有效的

原则是管理成功的关键。尽管此书集中论述的是商业世界的管理，但最有效的管理原则对管理家庭、学校、教堂、医院、政府机构或任何其他人们共同工作的情形都十分有用。除此之外，没有任何别的原则如此普遍适用而卓有成效。

您准备一试吗？

第一部分 原 则

第一章 世界上最伟大的管理原则

难以理解的，我们最终还是理解了；显而易见的，却需要长期的摸索。

——埃德华·R·默罗

当人们问纽约市卫生部一位官员，是否相信人死后能够再生时，这位官员说：“确实能够再生，我看到每天下午五点，已经死了的雇员及时地活过来回家。”

情况表明，美国的组织需要以很快的速度取得更好的结果，而工作不讲效率和浪费正在猖獗，外国竞争者就在我们背后喘息。我们面临着选择！要么我们找出办法共同努力，更有效地工作；要么我们放弃努力，生活得更加贫困。

请不要把我误解为一个忧郁、悲观的预言家。在世界上这样一个伟大的国度里生活和工作，我觉得很幸运。我们的前途是激动人心的。我们经济成功的潜力是无限的。但是为了实现那些崇高的目标，我们的组织管理方法需要一个根本性的转变。这个转变就是本书所要论述的。

如果你还不相信我们多数的公有的和私人的组织存在着严重问题，那么请考虑以下事实：

- 近年来，美国公司生产增长率一直低于任何一个主要工业国家，包括英国。生产增长率是提高人民生活水平的关键。

- 我们的学校每年培养出数以百万计的青年人，但他们缺乏在信息经济社会中取得成功所必需的基本技巧。

- 外国的高效率、现代化工业的产品的价值和质量已经超过美国钢铁、汽车以及电器产品等基础工业产品的价值和质量。结

果是，美国从海外购买的商品比外国从美国购买的货物要多得多，财富正流出美国。

- 不论政府收多少税，看起来都不能平衡预算。结果，我们面临巨大的财政赤字。财政赤字威胁并动摇着我们的经济根基。

- 特里奥多·巴里和他的助手们所进行的一项对美国工人的调查表明，白领工人50%的时间什么也没干，而蓝领工人却更有效率，他们只有40%的闲暇时间。

- 在美国，每一名工人所拥有的经理人数是世界上最多的。可是如果你问美国组织危机的最主要原因是什么时，绝大多数经理却认为是“管理不善”。

请教专家

几年前，我开始了研究工作，希望能找到普遍的管理危机的答案。为了得到更多的资料，我收集了各种不同的观点，研究了管理问题，时间管理和日本式管理；研究产品质量周期和生产过程的质量；我分析了用年轻的工人替换年老的工人以给工作注入新鲜血液，提高劳动生产率的方法；回顾了过去用来确定目标、管理重点、创造性地解决问题、削减文字工作和繁文缛节的各种办法；我聆听一些德高望重的学者、经济学家、顾问、政治家的教诲，拜读他们的著作。所有这些只能让人们明白这样一个道理，即如果过多地从专家学者那儿学习各种观点，你一定会被弄得稀里糊涂、无所适从。

一些人大谈问题的复杂性，以便让人相信解决问题的艰难。作为教授，很久以前我就明白了，假如你对某些事情不理解或根本不想参加，你只需要大谈其复杂性，就可以使别人觉得你很有学识，摆脱自己的窘境。

也有那么一些人要寻找替罪羊。一些常被提到的，如华尔街的资本家、贪婪的工会、懒惰的工人、外国竞争者、可怜的经理们，当然还有政府。当情况变得不妙时，只有人类才互相责备，

但指责别人比大谈问题复杂性更不解决问题。

另外一些人有许多主意使事情走上正轨。这些人用其轻率的经济理论和关于世界如何运转的资料及推定来论证他们心爱的论点，他们互相争论，总也不能达成一致的意見。这使我想起来一则古老的寓言：有六个盲人摸象，每个人都摸到象的一个部位。一个盲人摸到象的身躯，说象就象一堵墙；另一个盲人摸到象腿，说象正如一棵树；第三个盲人抓住了象的耳朵，说象就象一片树叶；等等。最后，六个盲人大声争论不休。尽管每个人都说对了一部分，但每个人都是错的。

第一条线索

所有这些文字的浮夸修饰、问题的复杂和混淆，都使我感到有些灰心丧气。我正苦于头绪太多，忽然记起多年前教授给我的忠告：

当你不理解某一问题时，就回到基本点去，你将会发现答案。真理十分重要，但不一定总是新的。

牢记教授的话，是我通向发现 GMP 的重大的第一步。它引导我更客观地研究问题。我问自己：“现代组织所犯的最基本的错误是什么？”回答是如此简单：

他们需要更好地利用资源，更好地工作以完成其使命。许多人做事不正确，而许多人根本不做正确的事。

这就导致一个更基本的问题：“他们为什么那样做？”

顿悟

起初，我好象又回到了研究的起点，但随后我记起了另一则忠告：

当你对于某一问题茫然不解的时候，就忘掉它，将你的注意力转到其他问题上。这样，某一天，当你最不期望的时候，问题的答案就出现了。

此时此刻，这是我最愿意采纳的建议。我已疲于斟酌那个问题。我想：“谁知道呢？也许这个建议有效。它对牛顿、达尔文、阿基米德有效，或许它对我也有效！”

确实有效！大约六个月后，我一直捕捉的观点闪现了。“天哪！我知道了！就是那样。”当我听到那个《渔夫、蛇与青蛙》的寓言时，所有的疑惑都顿悟了。

在一个周末，渔夫的目光越过船舷看到一条蛇咬着一只青蛙。渔夫很为青蛙难过，他就靠近蛇，轻轻地青蛙从蛇的口中拽了出来，把青蛙给救了。但他又为这条饥饿的蛇难过。没有食物，他就取出一瓶威士忌，向蛇嘴里倒了几滴。蛇愉快地游走了，青蛙也显得很幸福。渔夫为他自己做了这样的好事而高兴。他想一切都是那么美好。可是几分钟后，他听到有东西正撞击他的船舷，低头一看，他简直不敢相信：那条蛇又游回来了，嘴里咬着两只青蛙。

这则寓言给人们两条重要的启示：

1. 你会得到更多的你所奖励的行为。你不会得到你所希望的、你所要求、或你企求的行为。你所得到的就是你所奖励的。无论如何，你都可以相信，人或组织都会去做那些他们相信能带来最大利益的事情。

2. 本想把事情办好，但非常容易落入奖励错误行为、忽视或惩罚正确行为的陷阱。其结果就是，我们希望A，不明智地奖励了B，还奇怪为什么会得到B的结果。

下面的故事是一个典型的例子：

一名年轻的机械师要请三天假去打猎。公司经理拒绝了他的请求。因为公司正被任务所迫不得不延长工时，以至星期六都要上班。该机械师有过迟到30分钟记录，恼怒的上司对他说：“如果你这个月再有一次迟到，就停你三天公职，不给你报酬。”猜一猜第二天谁迟到了？该机械师视金钱威胁是一次很好的机会，他果然迟到了。经理停了他的职。他打猎去了，得到了他所期望