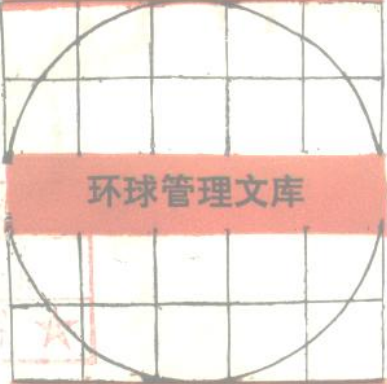


世界上 最伟大的 管理原则

[美]米切尔·拉伯夫 著

徐海波 编译



环球管理文库

科学技术文献出版社

世界上最伟大的管理原则

[美]米切尔·拉伯夫 著

徐海波 编译

科学技术文献出版社

《环球管理文库》编委会

主 编：徐海波

副主编：耿铁军、张志宏

编 委：庄志毅、王子今、魏 磊
耿铁军、徐海波、杜世伟
张志宏、刘跃先、郝 勤

世界上最伟大的管理原则

〔美〕米切尔·拉伯夫 著

徐海波 编译

科学技术文献出版社出版

中央党校印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本3.75印张80千字

1989年6月北京第一版第一次印刷

印数：1—10000册

社科新书目：224—029

I S B N 7—5023—0823—7/C·13

定价：2.00元

目 录

这听起来象是你工作的地方吗?	(1)
引言	(4)
第一章 基本准则	(6)
第一节 现代行为管理的基本原则	(6)
第二节 神奇的问题	(13)
结束语	(23)
第二章 策略	(24)
策略一 奖励彻底解决问题, 而不是奖励特效药	(24)
策略二 奖励承担风险, 而不是规避风险	(29)
策略三 奖励善用创造力, 而不是愚蠢的盲从	(33)
策略四 奖励果断的行动, 而不是光说不动	(39)
策略五 奖励多动脑筋, 而不是一味苦干	(43)
策略六 奖励简化, 而不是不必要的复杂化	(48)
策略七 奖励沉默而有效率的行为, 而不是喋喋不休	(54)

策略八	奖励有质量的工作，而不是 匆忙草率的工作.....	(59)
策略九	奖励忠诚，而不是跳槽行为.....	(64)
策略十	奖励团结合作，而不是互相 对抗.....	(69)
	本章要点.....	(74)
第三章	行动	(76)
行动计划 1	十种奖励优良工作的最 佳方法.....	(76)
行动计划 2	如何成为10/10的管理 者.....	(85)
行动计划 3	如何管理你的上司.....	(97)
行动计划 4	使自己成为最佳的时间 管理者	(106)
结束语		(115)

这听起来象是你工作的地方吗？

你服务的公司或组织是否忽视了现代行为管理的基本原则？做下面这个小测验就可以找到答案。对下面这二十道有关你的雇主、你的上司和你自己的问题，请答“是”或“否”。如果某个问题你不能确定它的“是”或“否”，那就给出粗略的答案，有条件的“是”仍算肯定回答，而有条件的“否”则仍算否定回答。请迅速回答，因为这个练习的目的是要获取你对你工作地方的概括印象。

你的雇主是否：

1. 似乎对短期收益比对长期发展更有兴趣？ ☐ ☐
2. 有很多人在忙，但事情做得却不多？ ☐ ☐
3. 处罚那些冒险不成功的人，因而对承担风险者浇了冷水？ ☐ ☐
4. 把公司做某件工作的传统方式视为做这件工作的唯一方式？ ☐ ☐
5. 给予新近雇用和威胁要离职的员工最高的薪水？ ☐ ☐
6. 在加薪、升迁、权力和奖金方面玩弄政治把戏和背后中伤，致使纠葛不清？ ☐ ☐
7. 以最大的预算增长幅度和新职位奖励那些用钱最多的员工？ ☐ ☐
8. 由于有一大堆政策、程序、表格和委员会存在，因而觉得几乎不可能做迅速的决策和变革？ ☐ ☐

9. 光谈论认同感和忠诚感对公司的重要性, 但却经常裁员和开除员工? ☐☐

10. 难以使员工团结合作, 因为每个人都急于升迁? ☐
☐

你的上司是否:

11. 偏宠那些表面上忙碌而且善于奉承的员工, 而不是那些默默耕耘的人? ☐☐

12. 工作时间长, 而且把塞满文件的手提包带回家? ☐☐

13. 希望高质量的工作, 但却急于求成? ☐☐

14. 从不记得你做对的事, 但却从不忘记你的错误? ☐☐

15. 无法体谅为什么员工对自己的工作没有认同感? ☐☐

你是否:

16. 觉得象个傻瓜似的在努力工作, 因为你的工作成绩和给予你的奖励之间似乎没有、甚至完全没有关系? ☐☐

17. 你知道可以在更短的时间内把工作做得更好, 但却不敢如此做, 因为你担心会被辞退, 或是被指定更多的工作?
☐☐

18. 有很多对组织有益的好主意, 但不愿告诉别人, 因为没有人会听, 而且即使它们被采纳成功了, 对你也没有什么好处? ☐☐

19. 必须大声抱怨才能得到你想要的, 因为那些喋喋不休的人会得到好处, 而那些默默无闻做自己工作的人反而被忽视了? ☐☐

20. 回到家时, 常有一种把整天都浪费在许多没有用的会议、文书工作和中途被干扰的倦怠感? ☐☐

计算“是”的答案数, 就可以算出自己的得分。

得分意义

0—3 罕见而且出众！你十分走运，你服务的组织正在遵循现代行为管理的基本原则，快读本书以确切了解它如何运行。

4—6 甚佳，但是仍有改进的余地，这可以凭借使用现代行为管理的基本原则而达到。

7—9 是忽视现代行为管理的基本原则的明显讯号。

10—20 欢迎加入阅读的行列。在日常事务的处理上，你服务的单位已经看不见现代行为管理的基本原则的踪影了。

引言

在经过二十年的阅读、写作、工作以及与各种组织接触之后，我终于发现了现代行为管理的基本原则。这个原则简单、明白到几乎无法描述，但它却是大多数营利及非营利组织所常忽视的一项关键性原则。在这本小册子里，我准备教你这个最伟大的管理原则，并提供一个完整的计划，教你如何运用这个原则来管理别人、管理你的上司，以及管理你自己。

不要被这本书的厚度与简单愚弄了。时间就是金钱，而且你还有比阅读冗长的管理论文更重要的事情要做。你需要快速、明确、切合实际的帮助，而这种帮助还要有可靠的研究做基础，现代行为管理的基本原则正好可以给你这种帮助。你马上就会发现，它确实有效。

为取得最佳效果，请遵循下列六点计划：

1. 手里拿支笔，慢慢地阅读这本书，在重要的地方划线，利用书页边的空白处做笔记。假如你认为某些部分特别重要，就把书页折个角，或把页数记在书前。

2. 把本书末尾中现代行为管理的基本原则摘要影印下来，将复印本放在桌上或是你随时可以看到的地方。

3. 以后几个星期，每天花几分钟阅读本书，注意你做过记号的要点。当一项原则已为你熟悉，并且深深植入你的潜意识以后，再来应用它，就容易多了。熟悉的要诀就是经常的温习。

4.在读过几遍以后，按照摘要上的步骤，拟定管理别人、管理你的上司以及你自己的行动计划。

5.规定完成每一个行动计划的最后期限。

6.开始实行！

当我认为这个简单但常被忽视的原则是获取成功的管理之核心时，我并不是在夸大其辞。虽然这本书的主题集中在企业界，但是它同样也可以用来了解和管理家庭、学校、教会、医院、政府机构，或是任何有人一起共事的场所。碰到要解决问题时，任何其他的原则都不能象它那样法力无边。你做好让它为你服务的准备没有？

第一章 基本准则

第一节 现代行为管理的基本原则

隐晦的事理，我们最后都能了解；再明显不过的事理，却似乎需要更长的时间。

——爱德华·R·慕维

纽约市保健部门的一位人事主管，在被问到她是否相信人死后会复生时，回答说：“我真的相信，每天下午五点当僵死的雇员苏醒过来，赶回家去，我就看到人死而复生的奇迹了。”

这个信息再明显不过了。美国的各种组织需要有更好而且更有效率的成果。无效率和浪费是美国组织的通病，而外国的竞争者正急于击垮我们。我们只有一个选择，想办法做得更有效率，或是退居一旁，过得贫穷些。

请不要误以为我是黑暗和毁灭的预言家。事实上，能生活在这个历史上最伟大的国家中，我感到很幸运。我们的未来仍然令人振奋，而且我们获取经济成功的潜力也是无穷的。但是，要获取这些成就，我们必须在管理我们大多数组织及其工作人员的方法上做根本的变革。本书要探讨的就是这种变革。

假如你怀疑我们的许多公、民营组织正面临严重的问题，就请你考察以下几个事实：

- 在最近几年，美国公司的生产力增长率比包括英国在内的任何主要工业国家都要低，而生产力的增长速度是改善生活水准的关键。

- 我们的学校每年都送出数以百万计的年轻人，而他们在信息导向的经济体系里，都欠缺获取成功所需要的基本技能。

- 美国在钢铁、汽车、电子等基本工业方面的产品，其质量与售价已经被拥有高效率的现代工业国家所超过。结果是，美国人从国外买进来的产品，其金额比外国人从美国购买的还多，这表明财富正从美国流向外国。

- 不管我们的政府征收了多少税金，我们的财政预算总是不能平衡。结果是，我们有了足以动摇美国经济根基的巨额财政赤字。

- 西尔多·巴里和他的同事所做的一项关于美国劳动的研究发现，白领阶层的职员有50%的工作时间无所事事，而蓝领阶层的劳工也十分无效率，他们无所事事的时间达到40%。

- 在我们的公、民营组织里，管理人员与工人的比例是全世界最高的。但每当被问及造成美国组织中各种问题的首要原因时，绝大多数的管理人员总是回答说“差劲的管理”。

专家介绍

前几年，我开始进行自己的研究，希望为这个普遍存在的管理危机找出某些答案。为了获得更大的洞察力，我尽可能地搜集不同的观点，我研究各种管理问题、时间管理和日

本式管理；我考察品管圈和劳动生活的质量；我探究促使年轻一代的工人愿意工作和激发老一代工人生产力的各种方法；我检讨被用来设定目标、控制焦虑、有创意地解决问题，和减少纸上谈兵及官样文章的各种办法；我听取一些极有声望的学者、经济学家、顾问和政治家的高见，也阅读了他们写的书，到最后，有一件事情变得相当明显：假如你看了也听了众多专家的各种观点，你肯定会完全被迷惑。

有些专家谈论问题是如何的复杂，这使我相信他们跟我一样的迷惑。作为一个教授，早在几年前，我就学会了假如你对事情不了解，或是不愿意自己采取某种行动，那只要谈谈问题的复杂性，就可以过关。这会让你看起来既有学问，又不会惹一身腥。

另外有些专家专找替罪羊，其中较常被提到的有：华尔街的资本家、贪得无厌的工会、懒散的工人、国外的竞争者、差劲的管理人员，当然，还有政府。事情出了差错就责怪别人，这确是人之常情。但是，只是一味的责怪，和只会谈论问题的复杂性一样，都于事无补。

其他的专家则想出各种主意来使事情转入正轨。每一位专家都会以一些经济理论、统计数字和这个世界如何运行的假设来支持自己开出的药方，而这些专家中间竟没有意见一致的。这让我想起六个瞎子摸象的寓言，有一位摸到象腹，就说象像一面墙；另外一位摸到象腿，则说象像一颗树；第三位抓到象的耳朵，却说象像一片树叶；如此继续下去。这则寓言的结尾说这些瞎子大声争吵了很久，虽然他们每一位都对了一部分，但总体上却全错了。

第一条线索：

我对所有这些矫饰之词、复杂性和迷惑感到十分沮丧，我深受信息超载之害。这时，我记起几年前一位教授给我的赠言：当你不能理解一项问题时，就回头去从最基本的来，你会发现一些答案的，最伟大的真理往往太重要了，以至于不可能是新的。

记起这位教授的赠言是我迈向发现现代行为管理的基本原则的一大步，它使我更客观的检讨问题，也让我自问：“今天大多数的组织出了什么根本毛病？”答案很简单：

他们需要更有效地运用它们的资源，同时也要在完成任务上做得更好。很多组织并未将事情做好，有些甚至连事情都没做对。

但这又引发一个更基本的问题：“为什么这些组织会这样做事呢？”

答案显现：

乍看之下，我好象是毫无进展地回到原处，但是，我又记起我学过的另外一句箴言：

当你已经沉溺在一个问题里，而且已经完全被迷惑了的时候，就忘掉它，把注意力转移到其他事情上，以后某天，当你根本不抱期望的时候，答案自然会出现。

在这个节骨眼上，这句箴言正是我所急需的，我已经厌倦再和这个问题纠缠；况且，我想：“天晓得，这句箴言或许有用，它已经在牛顿、达尔文和阿基米得身上显过灵，或许对我也有用。”

它确实显灵了！大约六个月后，我寻求已久的洞察力的火花迸发了，“太棒了！我发现了！就是它！现在，任何事

都有意义了！”这是我在听老人、蛇与青蛙的寓言时所发现的。

一个周末，渔夫在船边俯视时，发现一条蛇咬着一只青蛙。他可怜那只青蛙，就俯下身来，轻轻地拿走青蛙，放了它。但是，现在他又可怜这条饥饿的蛇。因为没有食物，他只好拿出一瓶威士忌酒，朝蛇的嘴里倒了几滴。蛇快乐地游走了，这个人也为自己的善行感到快乐。他认为一切都很好，直到几分钟以后，他听到有东西在撞击他的船，朝船下一看，渔夫简直不敢相信，原来蛇又回来了——还咬了两只青蛙！

这则寓言含有两个重要的教训：

1. 你越奖励的行为，你得到的越多。你不会得到你所希望的、要求的、渴望的或哀求的，你得到的是你所奖励的。在任何情况下，你都可以判定人和动物会做对他（它）们最有利的事。

2. 在尝试着要做正确的事情时，很容易掉入这样的陷阱：即奖励错误的行为，而忽视或惩罚正确的行为。结果是，我们希望得到A，却不经意地奖励B，而且还在困惑为什么会得到B。

下面的故事正好提供一个典型的例子：

一位年轻的技师要求三天的假期去猎鹿，他的上司拒绝他，理由是他们的部门工作量很重，而且到了必须晚上加班、星期六也必须加班的程度。这位技师本来就有迟到的记录，后来又迟到了三十分钟，他的上司很恼火地说：“这个月假如你再晚到一次，我就停你三天职，这三天的薪水也别领了。”猜猜看，隔天晚到的是谁？这位技师把这种金钱上的威胁视为一个难得的机会，所以隔天又晚到了。他被停职了，而且

如愿以偿地去猎鹿；他的上司维持了“正当的”纪律，但是工作却被耽搁了。

现在你可能了解了现代行为管理的基本原则是：

人们会去做受到奖励的事情。

对于今天的组织而言，其成功的最大障碍，就是我们所要的行为和我们所奖励的行为之间有很大的距离。举例来说：

- 我们要求高层管理者做出长期决策，但是我们却根据短期的获利情况付给他们巨额的红利，而且在利润下降时，就威胁要炒他们的鱿鱼。结果呢？管理人员就尽力扩大短期利润，在人力和设备上少投些资，最后是公司的发展停滞了。

- 我们要中层的管理者压低成本，也要他们减少官样文章。但是，当他们创造了更多的官样文章时，我们却以提高预算、增加助理人员来奖励他们。而时时惦记着压低成本的中层管理者，一旦他们未把当年度的预算用完，他们下年度的预算就会减少。结果呢？不管是否需要，每个人都把预算花个精光。

- 我们需要大量减少不必要的文书作业的白领职员，但是他们的工作保障却与他们所处理的文书份量成正比。结果呢？是更多的文书。

- 我们需要高生产力的工厂工人，但我们却不是按生产量付给他们报酬；相反的，我们是按工作时数付报酬，而且，我们极少或根本没有给他们工作保障，只有在他们罢工、悲伤和诉诸足以降低生产力的行为发生时，才给他们加薪。结果呢？只要能保住职位，工人就做最少的工作，而且还会想

出一些有限制性的工作规则，并拒绝技术变革。

在每个例子里，管理人员和工人表现不佳，并不是因为无知、愚昧或懒惰，他们只是按照奖励制度所教他们的道理去做。假如环境一样，你很可能也会做出完全一样的事情。

伟大的哲学家尤基·贝拉曾经说过：“通过观察，你可以领悟很多。”观察你的工作场所，你肯定会找到正确的行为被忽视或被惩罚，而错误的行为却被奖励的例子。例如，你工作的组织是否有下列现象：

- 需要有更好的成果，但却去奖励那些看起来最忙、工作得最久的人？

- 要求工作的质量，但却规定不合理的完工期限？

- 希望对问题有治本的答案，但却奖励治标的方法？

- 光谈对公司的忠诚感，但却不提供工作保障，而且付最高的薪水给新来的和那些威胁要离职的员工？

- 需要事情简化，但却奖励使事情复杂化和制造琐碎事情的人？

- 要求和谐的工作环境，但却奖励那些最会抱怨且光说不做的人？

- 需要有创意的工人，但却责罚那些敢于标新立异的人？

- 光说要节俭，但却以最大的预算增加幅度来奖励那些将他们所有的资源消耗一尽的职员？

- 要求团队合作，但却奖励团队中的某一个成员而牺牲了其他的人？

- 需要创新，但却处罚未能成功的创意，而且奖励墨守