

人的成功管理

GUANLI ZHE
CONG SHU



管理者丛书

主编 赵宏

REN DE

CHENG GONG

GUAN LI

赵宏 陈开国

解放军出版社

赵宏 主编

管理者丛书

人的 成功 管理

赵宏 陈开国

蕴
精

管理者丛书 赵 宏 主编

人的成功管理

赵 宏 陈开国

解放军出版社出版、发行

(北京平安里三号)

新华书店经销

一二〇二工厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8.875 印张 192 千字

1988 年 9 月第 1 版 1988 年 9 月(北京)第 1 次印刷

印数——15 000

ISBN 7-5065-0613-0/C·10

定 价:2.70 元

管理的水平取决于管理者的素质。素质须从学习中培养，须在实践中提高。

一九八七年秋 王首道題

总 序

历史的列车即将把我们载入伟大的 21 世纪！

在新世纪到来的前夜，新的科学技术革命和管理领域的革命，正以方兴未艾之势震荡着整个国际社会。这个革命进程，空前地展示出人类无穷的创造潜能，深刻地影响和改变着当今世界的经济社会生活，为迎接人类光明而神奇的未来升起了瑰丽的曙光。

管理领域的革命，在我国是从管理体制的全面改革开始的。改革的目的，是要在经济和社会生活的各个领域建立起科学的管理体制，实现管理的现代化、科学化。在改革的实践中，一代富有创造活力的新型管理者正在迅速崛起。他们以新的思想装束和知识装束，出现在充满挑战的管理舞台上。他们必将成为中国现代管理的栋梁，必将为建设有中国特色的社会主义做出重要的历史贡献。

管理体制的改革，给管理科学的发展与繁荣带来了强大动力和勃勃生机。在中华管理科学的园地上，一个百花争妍、群芳吐艳的春天已经来临。如果说装扮这个“春天”的能工巧匠是广大管理工作者和管理科学研究者，那么竞相问世的管理方面的文章、专著、丛书，就是吐艳的群芳、出墙的红杏了。

当我们编写的《管理者丛书》，终于也要加入管理科学的这个百花园时，我们感到非常欣慰。但愿她以自己绚丽

的色泽，为这块园地增添几分春色。

《丛书》不仅展现着我们对管理科学的追求和探索的足印，同时也带去了我们对一切献身祖国管理工作的同志和朋友的良好祝愿。希望大家关心她，喜爱她。期待她能成为您在管理战线上开拓前进的挚友。

《丛书》以通俗流畅的语言，不拘一格的形式，从管理的不同学科和不同侧面，既阐发有关的原理，又剖析实践的经验和技巧，力求体现理论和实际的统一。读者朋友无论是从中获取自己所需要的知识，还是得到有益的启示，都将是对我们最好的报偿。

《丛书》编写过程中，始终荣幸地受到老一辈领导者和专家学者的关怀与支持，有的还亲自题词赐教。在此我们衷心致谢！相信《丛书》的读者也会从他们深情的勉励中得到巨大的鼓舞。

赵 宏

1988年4月于北京

62F27

前 言

当今,新技术革命的潮流已在世界范围内兴起,它正以一日千里的速度推动着社会生产力向着高层次迈进。新技术革命更使得以技术更新和产品换代为特点的经济竞争空前激烈。许多头脑清醒的企业家都意识到,企业要想在激烈竞争中获胜,出路就在于不断提高企业全体人员的素质。由于电子技术、电讯技术贯穿了新技术革命的全部过程,电子技术、电讯技术的高度发展,促使知识和信息的传播又快又广;加上技术生命周期的缩短,过去一些发达国家的企业,从新技术发明到产生效益,一般需要二三十年,而现在只需三五年。美国硅谷每 30 秒钟就有一个新的发明创造诞生。因此,面临瞬息激变的经济竞争,谁能掌握新技术、新产品、新的科学管理方法,特别是高素质的人,谁就能生存并获得发展。

自党的十一届三中全会以来,改革的大潮正在古老的华夏大地上涌动。改革这把金钥匙,开启了人民群众中蕴藏的社会主义积极性,也开启了中国企业管理者的热情和创造力。一些束缚生产的僵化模式、陈腐框框,已被打破或将被革除;建立新体制和新机制的改革已得到全民族的认同。人们的改革观念、务实作风、创新意识、进取精神大为增强。特别是企业的领导者,面对竞争时代的严峻挑战,在坚持四项基本原则,坚持对外开放,对内搞活经济的方针指

导下，正满怀成功的信念，为祖国的腾飞，企业的发展而不惜贡献一切力量。今天，我们编写的《人的成功管理》一书，就是为了给有志的企业管理者提供有用的“软件”。

社会主义事业是亿万人民群众自己的事业，不依靠和发挥群众的积极性，我们的事业就不能成功。正如中央《关于经济体制改革的决定》中提出的，“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧创造力就能充分发挥出来”。本书就是以劳动者为中心，从心理学、行为科学、人才学、系统工程学等研究成果出发，向企业管理者介绍目前一些发达国家的著名企业，对人的管理的指导思想和成功的方式方法。

全书共分 12 章。第一章概述有关管理理论的形成和发展，让读者对发达国家的企业管理学派的观点有所了解；第二章至第六章，分述对人的管理的正确指导思想、意义、方法及艺术；第七章比较集中地介绍现代流行的开放式人事管理的必要性及其具体做法；第八章则谈组织工作中着重重要建立和培育机动灵活的有效能群体；第九章专门论述新型领导方式和进行民主决策；第十章至第十二章侧重讨论关于提高企业主要管理者的素质和取得管理成功的技巧。总之，本书分析了当代国外部分企业管理的经验和教训，从早期重物的管理、“刚性”管理，到培养群体意识、变企业为职工自己的事业。读者读后或许会受到启发，从而开阔视野，从中吸取一些有用的东西。如果确能达到这样的目的，我们也算为企业管理尽了一些微薄的力量了。由于水平有限，加上编写仓促，书中认识片面和错误的地方在所

难免，恳请专家和读者不吝批评指正。另外，在编写过程中，曾得到有关方面的大力帮助，特在此一并致谢。

题词：薄一波 余秋里 王首道 程子华
张劲夫 宋 健 杜润生 陈野苹
郝建秀

顾问（按姓氏笔划为序）：

王青林	冯岭安	有 林	吕 枫
阮崇武	李 勇	李人俊	李华忠
邵华泽	周 杰	周小川	郝建秀
郝盛琦	贺光辉	徐瑞新	高登榜
陶 力	康一民	谭旌樵	黎 虹
滕文生			

本书题词：王首道

目 录

前 言

第一章 回到原点：人，人，人……………（1）

第一节 管理是一种资源……………（1）

第二节 与工业社会同步发展……………（5）

第三节 马斯洛的需要层次理论……………（15）

第四节 X 理论 -Y 理论……………（21）

第五节 符合人的特性的管理……………（26）

第二章 人的管理……………（30）

第一节 掌握用人之道……………（30）

第二节 领导的示范……………（33）

第三节 尊重每一位职工……………（35）

第四节 权力主义和民主……………（41）

第五节 全员参与……………（46）

第三章 建立相互信任的人际关系……………（52）

第一节 团体内部需要相互信任……………（52）

第二节 加强人际关系的条件……………（55）

第三节 人际沟通的途径……………（61）

第四节 学会同人打交道……………（68）

第四章 发掘自身的潜力	(72)
第一节 认识自我	(72)
第二节 消除心理误区	(75)
第三节 待开垦的处女地	(79)
第四节 走向成熟	(82)
第五章 实行自主管理	(88)
第一节 两种管理办法	(88)
第二节 自主管理的领导方式	(92)
第三节 容纳多数人的意志	(96)
第四节 发掘创造力	(100)
第六章 要提高士气	(105)
第一节 人需要激励	(105)
第二节 激励是方法也是艺术	(108)
第三节 少用惩罚手段	(110)
第四节 注重思想工作的有效性	(115)
第七章 开放的人事管理	(121)
第一节 现实表现比档案材料更重要	(121)
第二节 公开招聘人才	(125)
第三节 公开考核	(130)
第四节 考核制度的新价值	(135)
第八章 组织工作的机动原则	(144)
第一节 人不是机器	(144)
第二节 两种组织观念	(148)
第三节 机动小组的意义	(152)
第四节 两类群体的比较	(158)
第五节 培育有效能的群体	(165)

第九章 新型领导方式	(170)
第一节 领导就是服务.....	(170)
第二节 美国管理者的形象.....	(173)
第三节 领导是一种关系.....	(178)
第四节 领导的行为模式.....	(185)
第五节 让部属参与决策.....	(193)
第六节 如何实施有效的领导.....	(197)
第十章 掌握全局与时机	(205)
第一节 个性化的艺术.....	(205)
第二节 把握全局至关重要.....	(210)
第三节 方向感与时机判断.....	(213)
第四节 模糊性中的艺术.....	(216)
第五节 有所不为而后有所为.....	(219)
第六节 进取中的追求.....	(224)
第十一章 成功的技巧	(230)
第一节 管理者的三个特质.....	(230)
第二节 不搞一刀切.....	(234)
第三节 重要是理解和培养.....	(237)
第四节 长期追求的目标.....	(243)
第十二章 走向新的境界	(248)
第一节 率先躬行.....	(248)
第二节 心理上的变革.....	(253)
第三节 相互依存中独立人格的成长.....	(259)
第四节 成功的管理促进个性发展.....	(266)

第一章 回到原点：人，人，人

第一节 管理是一种资源

朋友，当我提到“管理”这个词的时候，你绝对不会觉得陌生。因为你不仅每天都可以听到别人在说这个词，甚至你自己也许每天都要说到它好几次呢。即使你没有说到它，实际上你每天已经在把它付诸实践了。

确切地说，管理，它不是近几十年、近数百年才出现的。远在有了人类和人群，管理就伴随而生。拿原始部落的人来说，他们就已经开始集体的管理了。其实每个单个的人，自己也是需要管理的。马克思说得对：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官运动——所产生的各种一般职能。”这种指挥、协调和执行生产总体的运动所产生的各种一般职能也就是管理。从某种意义上说，人类是随着自己管理的不断进化、发展而进化发展的。

但是有一点我们必须明确，管理的存在，并不表明管理学这门科学已经建立。管理学作为一门系统的理论出现，那是在人类社会发展到一定阶段之后的事。如果说得再具体些，就拿我们这里所要讲的经济管理的理论体系来讲，可以说这是在机器大工业出现以后才产生的。

管理学究竟讲些什么东西？一个管理者如何把这一理论，科学地运用到现实的生活中去，争取做一个成功的管理者，这对于那些正在从事管理工作的人来说，弄通这些问题无疑是十分重要的。

实际上，管理并不神秘。自从人类组成社会以来，已经在这方面积累了大量的、丰富的经验。管理就象煤和石油一样，它作为一种资源，深深地贮藏于人类社会之中。更为可喜的是，管理这项资源并不是一块荒芜人烟、尚未开垦的处女地，我们成千上万的前人已经在这块含金的土地上长期耕耘劳作，而且收获甚丰，硕果累累。无论古代、近代还是现代，无论是亚、非、拉美还是欧罗巴，管理的经验以各种形态与日俱增地存在着。我们这些幸运的后来者，有责任、有信心、也有能力再付出辛勤的劳动和汗水，去发掘，去采集，进行加工酿造，使之发扬光大，结出更加丰硕的果实。

当然，把获得管理这种资源看作一种轻而易举的事情，那也是十分错误的。近代社会、现代社会已远不是古代社会了，社会组织和经济生活已经变得越来越复杂。特别是当代世界，面临着科学技术一日千里发展的挑战，在这个瞬息万变、全方位开放的人类社会中，一个国家、一个民族，要想在激烈竞争的条件下自立于世界民族之林，使全体人民都过上有秩序的幸福生活，不注重管理是无论如何也是不行的。

当今世界，人们将科学、技术、管理视为人类社会发展的三大支柱，而这三者之中，管理尤其博得人们的青睐，原因很简单，生产力越发展，劳动规模越大，劳动分工越精细，协作的范围日益宽阔和复杂，管理的地位也就愈益显得重要。没有管理，共同劳动就难以有效地进行；只有管理，才

能使生产资料、科学技术和人这些独立存在的生产要素有机地结合起来，变成活生生的现实的生产力。岂止如此，科学的管理还可以创造出一种新的生产力——管理得好，一个人可以顶 10 个人、100 个人，一亩地可以当 10 亩地用，一年可以等于 10 年、20 年。这种特殊的生产力“是劳动的社会生产力或社会劳动的生产力”。它只有在组织管理的良好协作中才能产生。

任何一个国家，任何一个民族，面对今日的世界，都需要从外面吸收有益的东西，这是当今社会加速发展的一个必要条件。但是，一个社会能从外部吸收什么，在多大程度上把要吸收的东西吸收进来，并且转化成自身的一部分，这都取决于这个社会如何组织，如何管理。这是观察一个社会有无创造性活力最重要的标志。

实行对外开放政策，为我们创造了把先进的科学技术吸收进来的优越条件。如果没有先进而又优良的管理，即使科学技术再先进也不可能充分发挥它的作用。管理不善是最大的浪费。这是一句至理名言，每一个人都应当记住它。用人力资本的观点和社会组织学的观点看问题，组织和管理实在是一项重要的社会资源、经济资源。

看看其他国家的情况吧！美国是资本主义国家中发展较晚的国家，但是它为什么能够后来居上，很快超过英、法、德等老牌资本主义国家呢？对于这个问题，20 世纪 60 年代法国一位管理学家薛利伯写过一本《美国的挑战》的书，他把西欧同美国作了比较研究，最后他得出的结论是，美国的管理科学发达是一个重要的原因。他说，欧洲经济之所以比美国落后了许多，表现在许多方面，诸如技术上有差距，资源占有不如美国，但最主要的原因还是因为西欧企业

不如美国企业那样善于经营管理。这真可谓是一语中的，实属高明之见。如果有人对此不太信服的话，那么请再看一下中国的近邻日本吧。日本在明治维新之后资本主义才开始发展起来，由于采取了近代资本主义的生产和管理方法，在短短的时间里就国力大增，在东亚迅速崛起。后来由于在第二次世界大战中战败，日本本土几乎变成了废墟，一片战争疮痍，国民穷困不堪。但是到了60年代以后，日本发生了令人惊异的变化，使世人刮目相看，因为它的经济突飞猛进，一跃而进入世界经济强国之列，到了80年代，日本的经济成就更使得美国和西欧诸国瞠目其后。世界各国政治家、经济学家对日本的这一奇迹产生了浓厚兴趣，下了很大功夫进行研究，最后他们得出的一致结论是：日本人善经营，会管理。

中国属于第三世界，是一个发展中国家，与发达国家相比，还有很大一段距离。但是中国人民有信心，有能力，一定能够在不久的将来，赶上和超过世界先进国家。从1978年以来，中国实行改革、开放、搞活的总政策，给整个社会生活带来了巨大的变化，尤其是在经济生活方面，发生了举世瞩目的变化。中国以一种欣欣向荣、蓬勃向上的新面貌展现在世界面前。我们中华民族有着悠久的历史 and 古老的文明，同时中国人民愿意也应该学习其他国家和民族一切好的东西。尽管我们的社会制度不同于资本主义国家制度，但是我们清醒地认识到，各种不同社会形态中的经济管理，也存在着许多共同的东西，包含着反映生产力发展规律的共同性的东西。毛泽东曾指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理