



管理—艺术还是技术



創業者文摘





285±10



2 018 8597 8

創業者文摘 丛书 第一辑

管理—艺术还是技术



創業者文摘



题字：汪道涵

上海翻译出版公司

主办

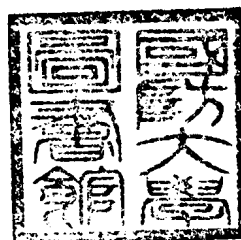
上海投资信托公司

香港新鸿基(中国)有限公司

赞助

《创业者文摘》编辑部

编辑



上海翻译出版公司

011201

6003/01

管理——艺术还是技术

《创业者文摘》丛书第一辑

《创业者文摘》丛书编辑部编辑

上海翻译出版公司

(上海武定西路 1251 弄 20 号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷三厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 6 字数 13,000

1987 年 1 月第 1 版 1987 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—70,000

统一书号: 4311·44 定价: 1.50 元

做腾飞时代的创业者

(代序)

汪道涵

《创业者文摘》问世，正逢其时。世界经济的变化，新技术革命的挑战和我国社会主义现代化的伟大任务，经济体制改革的积极步伐，催生了《创业者文摘》丛书。

固蔽，必将落后。应势，合乎规律，才能适应发展；而新技术和新管理也正为我们提供了空前的机会。我们各奋智勇，争辟蹊径，坚持改革，才能加速我国现代化的步伐。“创”，就是应势与改革的统一。

改变旧观念，改革旧体制，当然要“创”；结合我国特点，消化吸收人类智慧，进而发扬光大，继承和突破也包含着“创”。

无论是一、二、三产业；无论是大、中、小企业；还是宏观与微观在生产、流通、分配、消费以及扩大再生产诸过程中的各环节，都存在着、也形成着各行各业。

强国兴邦、治学从业，每领域，每事业都大有可为。实现“四化”，需要汇集亿万人民的创新，开创前人未创之业。

腾飞的时代，既为创业者提供了环境与条件；又对创业者提出了更高的要求。“创业者”包括已经成名成家者，更包括那些辛勤探索、拼搏奋斗、敢于改变传统和现实中不合理现象的无数勇士。他们都是不断进取的探索者，是我国社会主义现代化建设的中坚。

《创业者文摘》是以摘要和翻译的形式介绍国内外现代化的理论和历程，尤其是经济运动的分析和经营管理的经验。世界文明属于全人类，借他山之石，为我所用，是《创业者文摘》的宗旨。“文摘”将体现译者、编者在浩如烟海的国内外信息中，博采众长和比较选择的努力。《创业者文摘》扎根于中国现实，紧跟时代的步伐，遵循客观规律，上下求索，力破陈言，愿她对创业者有吸引力和传播力，给创业者以各方面的帮助。

当然，《创业者文摘》总会有沧海遗珠之憾。因而，极需广大创业者的热诚支持。

《创业者文摘》属于中国现代的创业者！

一九八七年一月

目 录

本 丛 书 顾 问
汪道涵
徐鹏飞
上海投资信托公司副董事长
张镇中
中美航空工业公司美方总经理
周安桥
香港新鸿基(中国)有限公司总经理
伍淑清
香港美心集团董事长
本 丛 书 主 编
贺崇寅

1. 做腾飞时代的创业者(代序) 汪道涵

4. 从“控制型”到“参与型”

哈佛商学院的重要论文,论述了工厂劳动
动力管理体制上的一场革命

[美]理查德·E·沃尔顿著 郑鹿年译

10. 管理——艺术还是技术?

哈罗德·吉尼的经验之谈。吉尼曾任美
国国际电话电报公司总裁达十七年之
久,在任期内,连续十四年半创造了超
纪录的利润

[美]哈罗德·吉尼、阿尔文·摩斯科著
沈飞跃译

15. 中层管理人员是提高劳动生产率的关键

他们具有得天独厚的条件,可以随意支
配时间,受过必要的教育,还有为提高
自己与他人劳动生产率而提出建议或采
取行动的愿望

巴克·布莱辛著 沈晓黎译

· 管理科学与管理艺术 ·

18. 有效的领导

包括八个关键的职能:确定任务,制定
计划,发布指令,控制,评估,激励,
组织,树立榜样

[英]约翰·艾德欧著
冯伯乐、赵永昌译

27. 当代企业开拓前进的奥秘

29. 忘却曲线

掌握忘却的本领是一个长期而困难的过
程,往往贯穿于新技术突飞猛进时代整
整一代人的职业生涯

[英]伊凡·马多克著 胡承凯编译

31. 学会按轻重缓急办事的艺术

· 演变与趋势 ·

32. 小型企业在美国崛起

创业精神在今后的10年内将成为主要推
动力——而且前景极其令人振奋

[美]莱利斯·韦恩著 欣之摘编

34. 向电子业过渡的战略

37. 没有工业产品的工业公司

· 文化传统与管理 ·

39. 爱抚经济学

拿破仑将军教训不听话的士兵时, 喜欢揪他们的耳朵。今天这一套行不通了

[法]罗瑟琳·波什著 金溪民译

· 经营之道 ·

41. 公司借债以多少为宜

· 市场战略与策略 ·

44. 新的竞争

我们正面临一种新的竞争, 正在快速地跨入一个新的“太平洋世纪”。到2000年时, 在世界国民生产总值中至少有25%将是由太平洋区域生产的

[美]菲利普·科特勒、利亚姆·费伊等著
余田摘译

· 人物志 ·

51. 应运而生 应时而变

——伯尔与他的人民捷运航空公司

公司里没有传统的监工, 没有秘书, 没有复杂的组织机构图表, 没有工会组织, 而伯尔就是把这些雇员组织起来的“粘合剂”, 进行着“横向的管理”

知及编译

54. 开拓 创优 合力 应变

——郭乐、郭泉经营永安企业四要诀

59. 他们正年轻

——日本电脑界的四颗新星

· 大学与高技术产业 ·

63. 剑桥奇迹

剑桥的奇迹显示了高等学校和研究机构有能力在今后的经济增长中登上中心舞台的前景

聆梦编译

· 行政管理 ·

69. 正确的人事决策从何而来

人事决策正确与否关系着一个企业的成

败兴衰, 也反映出企业领导才干的高低、价值观念之优劣以及工作态度认真与否

[美]彼得·E·杜拉克著 饮者译

73. 人事管理对税前利润的影响

77. 秘书对经理有何期望

· 各国经济动向 ·

77. 英国私有化政策的意图与成效

目前在英国, 国营企业私有化的浪潮已经波及到人们一直认为不能脱离公共监督的领域, 如煤气公司、电力公司以及经济调节职能本身

王维达译

· 对外贸易须知 ·

82. 美国国际贸易法规与中国对美出口

· 现代社交 ·

85. 宴会上如何交谈

· 科技新知 ·

87. 第三代机器人

· 管理百科 ·

89. 管理学中的X、Y、Z理论

· 译苑随笔 ·

91. 吉尼的座右铭

92. 事得其人 人适其事

92. 从西方企业中的人际关系谈起

93. 《剑桥奇迹》有感

· 译林采叶 ·	广告的学问	9
	命名的学问	38
	读书须讲方式方法	43
	推销员的喜恶观	43

· 咨询台 ·	《探索企业成功之路》作者彼得斯答记者问	30
	公司一般计划内容及其限制因素	40

· 意林 ·	横向思维	63
--------	------	----

从“控制型”到“参与型”

工厂劳动力管理体制上的一场革命

必须承认全体掌握企业命运的人——业主、管理人员、工人、客户乃至一般公众都享有平等的合法权益。这种哲学的核心是确信让职工参与管理可以提高工作效率

[美]里查德·E·沃尔顿*著 郑鹿年译

一、改革的浪潮已经掀起

目前,在美国整个工业体系中,长期形成的组织管理体制正在发生根本性的变革。我们不妨将同属美国某一大型企业的甲、乙两个化工厂作一比较。这两个厂在产品和生产的技术方面几乎完全相同。

甲厂的职工分成若干自我管理小组,每组10~15人,集体负责指定的一系列工作。小组的每一成员都受过专业训练,能胜任本小组所担负的多项以至全部工作,并按各自技术水平的高低和完成任务的多寡领取工资报酬。工厂领导及时地将企业的经营情况(市场占有率、产品成本、赢利情况等)向全体职工通报,并向他们保证:不管经济状况如何不景气,企业将尽一切可能继续雇用他们。毫不奇怪,这个厂的经济效益极佳,职工的满意程度、出工率、指产量、质量、安全生产等诸项指标的考核结果均属上乘。由于职工能积极主动地发现问题、解决问题,该厂的管理层次和职能部门也相对比其他厂少。新的体制培养和发现了许多管理人材,被输送到本企业的其他厂和部门去担任负责工作。

乙厂的情况迥然不同。每个工人承担一项任务,要求达到该工种的最低技术标

准。管理人员长期以来已习惯于按有明文细则规定的“标准”检查工作,工人们自然不可能主动地发挥创造精神,去超出这一标准。最近,该厂领导发起了一场反对旷工和残次产品的运动,大肆宣传加强纪律,提出把工厂办成一个“密封罐”(即不得擅自离职守)。仅此一端便足以证明该厂职工情绪低落,对各级领导缺乏信任。事实上,宣传毫无效果,职工普遍不满,不断发生违反厂规、骚扰管理人员、“野猫罢工”(即未经工会同意的罢工)甚至破坏生产等恶性事件,生产率和产品质量指标无法完成。管理人员的人数和工作量也大大超过规定。

显然,任何有责任心的企业管理人员都不会希望出现乙厂的状况。然而要找到其深刻原因并下决心从根本上加以解决却绝非易事。现成的模式有巨大的惰性,但是历史的潮流终将冲破这种惰性。可喜的是,美国的企业已经普遍开始向这方面努力,工厂劳动力管理体制上的一场革命即将到来,其历史意义不亚于十九世纪下半叶连续化大批量生产的出现。时代的挑战已经明朗化,潜在的利益是不可估量的。

*里查德·E·沃尔顿系美国哈佛商学院商业行政管理学教授,劳动力管理问题专家。

二、两种对立的劳动力管理方法

如何解释上述甲乙两厂之间存在的巨大差异呢？问题的焦点在于这两家工厂实行的是两种截然不同的劳动力管理方法，反映了如何看待管理人员与职工之间关系的两种根本对立的观点。为了简单扼要，我权且将这两种管理方法称之为“控制型”管理和“参与型”管理。

传统的劳动力管理方法，即自上而下用行政命令进行控制的方法是本世纪初为了适应生产分工精细、工种固定化的情况应运而生的。当时，以假设的工人技术和积极性指数的最小公分母为依据制订了各工种的劳动标准。为了对互不联系地固定在某一岗位上的工人的劳动状况进行有效的指挥和监督，工厂的管理人员按各自的职能组织成等级森严的机构，从上到下逐级发布指令，行使权力。在这样的等级制度中，每个管理人员都有与其地位和责权相应的职称。

由于每个工种的岗位责任都有明确而细致的成文规定，可以进行精确的考核与评估，因此工人的计酬原则一直沿用“干十足一天的工作，拿十足一天的工钱”的成规。实行传统管理方法的企业把劳动力看作一种可变成本，极少提供就业保障。在企业内部，没有制度来保证管理人员听取职工的意见，他们主要依靠“开门走出去”和进行民意调查等随机方式了解职工的想法和忧虑。在有工会组织的企业里，管理人员则通过与工会谈判疏通交流渠道。这些活动通常都是由所谓“与工人联络专家”负责开展的。这类专家的存在本身就表明了管理人员与职工之间的对立关系。

力求对工人进行控制，以便建立“正常的”生产秩序，保证劳动力的使用效率——这一愿望构成了“控制型”传统管理模式的

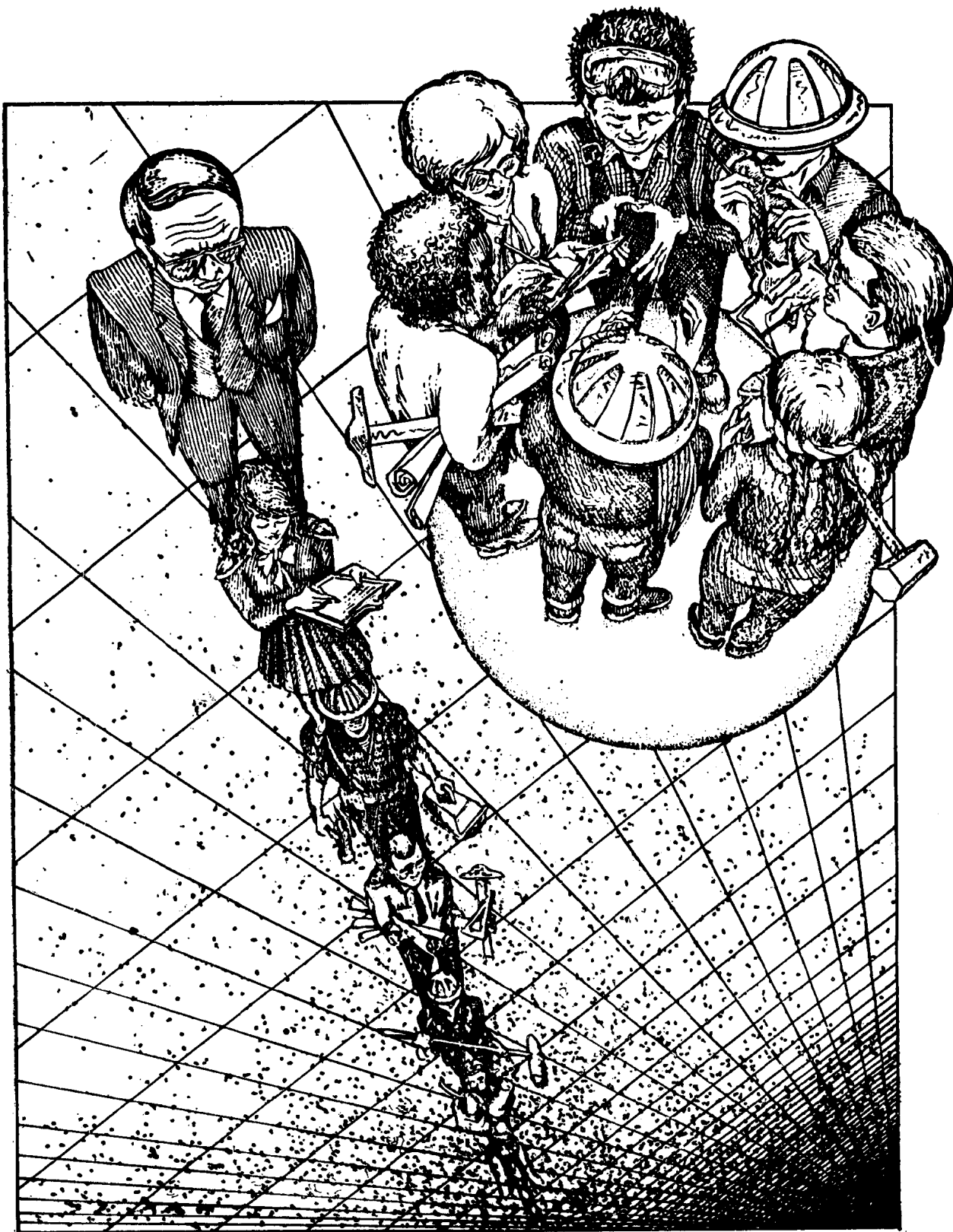
核心。这个模式虽说可以追溯到很远，从古代教会和军队的机制中找到历史渊源，但是它真正的发明权应该属于被誉为“科学管理之父”的弗雷德里克·泰勒。他创立的关于劳动组织的理论，对于西方各国特别是美国的企业管理实践以及制订应付工人运动的策略，产生了深远的影响。

然而，随着工人追求目标的变化，传统的管理体制越来越使他们失望。同时，来自国外的严重挑战也使人们日益清楚地意识到这种管理方法业已过时；它充其量只能保证稳定的生产，却无法让职工参与管理，激发起高度的责任感和强烈的创造冲动，因此它不能适应世界市场对优质产品的需要，从而使企业丧失竞争能力。特别是在美国这样的高薪制国家里，一个工厂企业只有不断地大幅度地提高生产水平才能在竞争激烈的市场上获得成功。为此，工厂的全体职工必须深入地参与管理。这是传统的家庭型管理模式所不能达到的。

三、“参与型”管理方法简析

从70年代初期开始，少数企业以工厂为单位率先试验一种崭新的劳动力管理方法。在先驱者的光荣榜上有：堪萨斯州的托底卡食品公司、通用汽车公司、库明机械制造公司等。这些企业的试验表明，一旦劳动力真正参与了管理，生产效率将成倍提高，企业的发展将获得强大的原动力。起初，变革只涉及部分无工会组织的工厂，进入80年代后，一些企业的管理人员与工会合作推行新的管理体制，取得了令人瞩目的成功，从而促使新老工厂企业的管理人员对劳动力组织的方法进行认真的反省。

近来，工厂企业的管理人员与工会干部越来越多地谈论共同的利益，努力增强互相间的信任感，共同倡导“高质量的工作与生活”活动（QWL）和“职工参与”运动（EI）。虽然这类运动开始大多在地方中



小企业中开展,但也有少数例外,特别值得提及的是:全美通讯工会与美国电讯公司在贝尔电话系统中联合发起的 QWL 活动以及汽车工人联合会与福特汽车公司共同开展的 EI 运动。在没有工会组织的工厂企业里,也出现了一些体现同一精神的可喜现象,如三角洲航空公司的职工以募捐方式筹款购买了一架新飞机送给公司,以表示他们对企业的忠诚。

不久前,许多制造业工厂开始精简管理层次,将质量管理等权限下放到基层,把生产与设备维修相结合,并且向优秀的工人提供新的就业机会。有的公司甚至开始全面改革工厂的组织机构。如库明机械制造公司最近作出大胆决定,把公司经营情况完全向职工公开,以奖金和提升等形式鼓励职工为企业发展献计献策,同时扩大各工作岗位的责与权;编制本工种的计划及实施细则;不仅保证工作正常运行,还要采取切实措施提高生产水平。由于客观情况在不断变化,个人的职责也随之发生变化。一般地说,生产的基本组织和考核单位不再是个人,而是劳动小组。管理层次的减少,管理人员与职工之间地位差距的缩小,使得纵向管理和横向协调得以围绕着统一目标这个轴心运转。这里,专家的意见比上级的行政命令具有更大的权威性。

以人民捷运航空公司为例,通过改革,叠床架屋式的管理层次压缩为三级,劳动力划分成 3~4 人的小组,每个人都一专多能,负有广泛的责任,职工们一个个都变成了“经理”:飞行员也要学会调度和安全检查,成了名符其实的飞行部经理;技师同时担负部分行政工作,他们便是维修部经理;而旅客服务部的工作人员则无论售票、安全检查、旅客登记以及机上服务等工种无一不精。包括高级职员在内的全体人员均在各个岗位间轮转,以便熟悉各工作环节,更好地承担起管理工作。

实行“参与型”管理模式以后,由于工

作要求提高了,并强调不断改进质量,相应地计酬也不再因袭陈旧的评价程式,而是根据小组的工作实绩和个人在扩大了职权的工作岗位上的实际贡献,力求做到公平合理,反映各人的技术水平和工作情况。这一分配原则虽然不是新发明,但是在传统的管理体制下却不易真正做到。

“参与型”管理的另一重要内容是让职工得到一定程度的就业保障,特别是当随着业务和科技的发展,老的工种被逐渐淘汰,新的工种不断出现的时候向职工优先提供接受重新培训的机会。除了定期向职工报告生产和经营的情况,还要建立切实可行的制度以保障职工在生产、工作方法、存在问题及解决办法和人事政策等方面发表意见的权利。可见,这一方式不仅能激发人们不断掌握更多更好的技术,并能增强每个职工的自信和自尊。

所有这些做法都基于一种哲学,即:必须承认全体掌握企业命运的人——业主、管理人员、工人、客户乃至一般公众都享有平等的合法权益。而这一哲学的核心则是确信让职工参与管理可以提高工作效率。大量事实已经为这一信念提供了证据。然而,必须强调一个重要的前提:职工的真正参与。舍此,则上述种种新的管理方法可能比传统的体制效果更差,导致劳动纪律更为松弛,管理漏洞百出,企业实力减弱。因此,必须充分估计到,新型管理的优越性和风险同样是非常大的。

四、实行“参与型” 管理的代价

“参与型”管理模式特别适合于那些要求高度的集体配合解决复杂的问题并需要自我监督的行业和工种。事实上,率先使用这种模式的都是一些使用连续加工工艺的、资本和原料密集型企业,它们都拥有保证提高工人技术和改善其劳动态度的

强大经济实力,并且能够提供相当数量供竞争的工作岗位。

那么逆定理是否成立呢?那些工作内容相对稳定,要求易于规定,倾向于个体化劳动(或大规模流水线生产)的行业和工种是否就适宜采用“控制型”管理模式呢?

以往,人们的回答总是肯定的。但是现在情况正在起变化。近来已有一些进行大批量生产的工厂开始重新设计管理结构,让职工在解决问题和改进工作方法上有更大的自主权。它们之所以作出这一选择,原因是多方面的,如为了改进产品质量,降低返修率,提高设备利用率和生产能力,减少操作和辅助人员,降低旷工率,减少补缺工人人数等,总之是为了提高劳动生产率,增强企业竞争地位。这类矛盾在传统管理体制下难以得到有效解决,于是决定转而采用“参与型”模式。

但是,实行“参与型”管理需要一定的代价:管理人员“下放”到基层与工人一起编入生产小组之后,必须努力掌握原先不懂的技术,发展新型的人际关系,克服因改变旧习惯与旧态度而引起的苦恼和困难,甚至要在个人利益上作出更大的牺牲。工会干部也面临着正常的工作秩序被打乱的困难。

“参与型”管理方法所带来的许多矛盾还有待于研究与解决,因此对实行这一方法所需要的代价作出全面估价在目前还有一定困难。例如:在重工业系统,鉴于技术竞争空前激烈的现状,究竟有没有必要和可能冒超额定员的风险而承诺给职工以终身就业保险?工作效率高的职工得到较高的报酬,这固然是合理的,但是在目前国内工资增长率之高已使我国的工业产品在国际上失去竞争力的严酷现实面前,这样做会给工厂带来什么后果?更何况还有一系列相关的问题:如何测定技术水平的高低?能否保证新的报酬制度的连续性?有没有可能不断提供学习新技术的机会?技

术上到底是求深度还是广度?如何使激励个人发展的“拔尖”制度发挥积极的效果?

由于从“控制型”向“参与型”转变是管理体制的根本性改革,它势必要触犯一些管理人员特别是高级职员的既得利益,从而给改革工作增添许多人为的困难。而且,即使下定了决心,设计一套既易于被职工理解又能为他们接受的体制改革方案又谈何容易!例如曾轰动一时的“斯堪隆计划”(一种利润、增益分成方案,即按照工资总额与销售金额的比例拆分因生产率提高产生的超额利润)在实行过程中也是困难重重。可见,轻轻松松地在一夜间完成企业管理体制改革的想法是幼稚而荒唐的。

五、新型的“管理员”及其职能

参与型模式要求在生产第一线配备一批管理员,他们的作用并不是领导工人,相反是为他们提供方便。

这些人不仅要在本职工作中应用自己的技术和行政管理经验,更要将这些技术和经验传授给工人,帮助他们培养自我管理能力。尤其困难的是,管理员们往往在还没有完全学会新工作的情况下就要将大部分自己原先担负的职能转给他人。

这种左右为难的境况甚至在管理员的新职称中也可见一斑——诸如“小组顾问”、“小组咨询员”之类的职称暗示着管理员们已经不是指挥人员,但是必要时又得进行指导或者一旦工人无力完成任务时顶替他们工作。当然,随着时间的推移,管理员们将逐渐习惯于职责的分散以及与集体合作,工人们也将增长才干,学会担负各种新任务,包括管理生产,那时候,情况就会好转。

其他一些困难就不容易解决了。新型的管理员必须具有处理人际关系的较高水平和较强的认识能力,而这正是现有的管

理人员所缺乏的。为了弥补这一缺陷,某些工厂聘用大学毕业生担任管理员,然后视其实绩决定擢升。但是这样就堵塞了在编职工的晋升之路,加深了管理人员与职工间的鸿沟。即使管理员均由现有职工担任,矛盾依然存在:责权分散之后,他们将如何充分发挥自己的能力?他们的能力是否适应新的管理工作?小组内其余人员有何晋升可能?

六、过渡阶段

虽然确有一些工厂已全面纳入了“参与型”管理模式的轨道,但对大部分企业来说,改革还只是局部的,我们不妨把这一时期称作“过渡阶段”。在过渡阶段里,需要努力改变人们习惯的追求目标,在进一步行动之前先用事实使职工对企业领导已表明意图产生信任感,从而对初步的改革取支持态度。这些过渡性的努力是全面改革进程的第一步,它可以使企业达到暂时的平衡,以利于改革的继续进行。

过渡阶段的“奠基石”乃是职工自觉加入的各类为解决生产问题而组织起来的小团体(如“质量小组”)。在有工会组织的企业中,管理人员与工会可协商联合发起这类小组,引导工人参与管理。管理人员还应通过多种渠道听取职工对改革的意见,同时向他们担保尽一切努力避免或减少由于生产力的提高而引起的解雇。

一般说来,在改革的前期,对于一些带根本性的问题,如工种的基本设计、报

酬制度及管理体制本身等不宜忙于变动。人们往往容易操之过急,巴不得一蹴而就,因而连续采取一系列措施:扩大各工种的工作范围、开展发现问题的敏感性训练、组织群众智囊团、发起“质量小组”等等。

在管理的理论和改革实践上步调不协调一致的情况下,匆忙采取的技术性措施即使会产生一时的效果,也会很快失去作用。

劳动力管理方式的改革究竟需要多长时间?精确的数据不易获得,但某些动向却是明显的。1970年,在美国只有少数几家工厂在系统地重新考虑劳动力的管理体制。1975年增加到几百家工厂,目前估计至少有1,000个工厂正在实施全面的改革,而处在改革过渡阶段的工厂恐怕要数倍于此。

七十年代初期,部分工厂的管理人员进行了一些力所能及的小改小革,而今天许多公司的总经理亲自制订管理体制改革的规划。不久前一些革新措施还处在试验阶段,现在已经形成制度。早期的变革集中于“蓝领工人”的工种,现在有迹象表明办公室人员的工作机制正在加速改变。这一切有力地证明了,从通过逐级发布行政命令的“控制型”向依靠群策群力的“参与型”转化的劳动力管理体制的改革是不可逆转的历史进程。我坚信,这场企业管理上深刻的革命最终必定会成功,并在全世界范围内日益显示其强大的生命力。

(原载[美]《哈佛商学评论》) ★

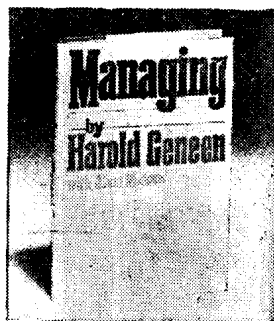
广 告 的 学 问

译
林
采
叶

一个大热天,当我驾车回我工作的冰淇淋仓库时,看到有四个热得发昏的孩子,就扔了四盒冰淇淋给他们。我决定与其去向老板作解释,还不如自己付这些钱。刚回到仓库,我就被叫到了经理室,老板豁达地笑着说,这是近年来我们所作过的最好宣传——孩子们的父母都已打电话来向公司致谢了。

(流星译) ★

管理——艺术还是技术



如何取得事业成功的秘密就是其中并没有秘密。你不能光靠条文或理论来管理一个公司或一个部门。管理的工具已具备了，但管理的艺术却不能归结为一个固定模式

[美]哈罗德·吉尼、阿尔文·摩斯科著 沈飞跃译

这篇摘要介绍的是实现成功管理的、富有个性的创业者的经验之谈。它对曾在国际电话电报公司 (ITT) 领导 380,000 多人的吉尼适用，对你也有参考价值，尽管你领导的或许只有 300 人、甚至 3 个人。

管理涉及到组织、控制、决策、参与、领导、授权、训导、鼓励、聘用和解聘、大胆和谨慎。这篇文摘将论述这些问题。

一、如何管理

在吉尼领导国际电话电报公司 (ITT) 的 17 年中，公司的利润连续 58 个季度比上年同期增加。当吉尼在 1977 年卸去总裁职务时，ITT 早已以“吉尼机器”而闻名，并被公认为世界上管理最成功的公司之一。

吉尼到底有何诀窍？拥有 200 多家子公司、生产 200 多种产品的 ITT 公司尽管也经历过萧条、银根紧缩、经济动荡和政治变迁，但无论年景好坏，年利润居然都能保持 10% 到 15% 的增长幅度，这当中又有什么奥秘？

这里是吉尼关于如何管理的座右铭：

——你必须按规章办事，一切通过公司的组织机构，不要抄捷径，但千万不要受规章制度的束缚，把你的想象力局限在事物

的一般做法上是一个极大的错误，它只会使你成为市场竞争中的平庸之辈。

——避免一切虚伪的做法，“装门面”的结果往往适得其反，而且还败坏企业的名声。切忌一味追逐个人成就，玩弄权术。

——记住：纸面上的东西往往与人们所说的不是一回事。提供事实者的可靠程度同事实本身一样重要。要始终记住：所谓的事实往往不是事实，而人们所认为的事实，它们常带有浓厚的假设色彩。

——你必须亲自过问每件关键的事。作为管理者，你直截了当提出的问题应该得到明确的答复。通常，只要你的问题提得恰到好处，总会得到明确回答的。切中要害的问题可以有多种来源，但必须经过你自己头脑的创造性加工。

——你的组织中称职的人总希望你提出一些内行的问题，他们能够并希望给予回答。这样你就能和他们一起前进了。

——只有骗子才会在触及实质问题时显得局促不安。作为管理者，就是要识别那些骗子，并摆脱他们。这正是称职的人所期待你的。

——在你提出无论什么问题之前，没有人会告诉你答案或解决方法。这是因为组织的性质和等级制度往往阻碍聪明人去打破

人际相处的准则。

——作为负责人，你必须决策，尤其是对一些紧迫的事。这正是你的工作，不管你是一个特别小组、一个部门还是整个公司的头儿。你的决定必须以事实为依据。事实是最权威的。正因为你是负责人，因而你的决定或对或错都必须由你自己负责。你的命令会被实施而受到尊重的，但它们必须是你亲自发布的命令。你没有权力通过代理人宣布决定或发布命令，即允许他人代表你说话。

要点：如何取得事业成功的秘密就是其中并没有秘密。你不能光靠条文或理论来管理一个公司或一个部门。管理的工具已具备了，但管理的艺术却不能归结为一个固定模式。

管理部门必须管理

“管理部门必须管理”这一信条往往反被忽视了。你需要认真推敲每个字的涵义，使这一信条具有生命力。

管理部门即掌管一家企业的一队管理者。

管理就是要完成某件事情，实现你或一队管理者想要达到并值得你们付出努力的目标。

必须就是一定要，而不是乐意或想要。一旦订出了当年度的业务计划和预算，你就必须落实销路、市场份额和利润。

象企业家一样管理

企业家和企业经理的区别就在于各自看法不同。企业家知道，一个错误就足以使他破产，他经不起这种错误。

专职的企业经理却常常没有这种责任感，并认为他所服务的公司有足够的实力弥补这些错误。他当然不是故意要犯错误，他也希望成功，但他又下意识地给自己留下他认为是合理的犯错误的余地。这个余地（这是关键的区别所在）往往要比

企业家允许自己的要大得多。

失败后你该做什么

比如说，如果你的公司或部门没能完成定额，你该怎么办？

有三件事要做：

1 找出问题；2 查明问题的原因；3 解决问题。

决策要以事实为基础

挖掘事实时，你必须清楚地认识到：你得到的第一个回答不一定是最好的回答。所谓的“事实”或多或少总带有提供者的偏向。要寻找那些不可动摇的事实，尽管这不容易做到，但你决不能满足于不确凿的事实。

从各种不同的渠道了解事实，随着各种不同来源提供的大量事实涌向你的时候，决策就明确、容易了。事实自会替你决策的。

运用“时间-准确性反比定律”

时间和准确性成反比关系：

1. 你在团体中的地位越低，核实你的行动所依据的事实的时间越充裕，这样做越没必要；2. 反之，你的地位越高，责任越大，核实事实的时间越少，却越有必要核实事实。

要点：运用“时间和准确性反比定律”是为了确保你不再犯这方面的错误。吉尼成为国际电话电报公司总裁后，他不得不依赖于上百种不同的报告，每篇都充满着“事实”。他必须作的决定都是极端重要的。他总是仔细盘问那些向他提供事实的人，并坚持确凿的事实。

对应点：没有人是十全十美的。吉尼在国际电话电报公司期间付出代价最大的一个错误是决定在加拿大魁北克的卡提尔港建造一座大型的木材纤维加工厂。出现的大部分问题或多或少是可以预见到或及时得

到处理的，只有一个问题是例外。吉尼说：“难倒我们的是这个计划刚开始时就犯下的一个根本性的错误：由于极端寒冷，那些生长在加拿大北部野地里的可爱的树的直径都在3英寸以下，用于采伐和运输这些树的成本就排除了盈利的可能性。我们无法控制那些树的大小，但如果谁能在制定这项计划之前亲自去看看那些树，那32亿美元的损失是完全可以避免的。但事实上我们所依据的仅是一些极不可靠的事实。我们只看到森林、工厂和利润，却忽视了我们到底了解了些什么。”

分析数据

数据——财务报表和报告——是经营情况的梗概。它们反映了，比如说，一家公司的资产、收入来源、现金流动和支出情况。吉尼说：“对我来说，这些数字间的关系就象读一本书时行与行之间的关系。我可以逐个单位地设想它们的经营情况，各部门业务有进展还是毫无进展；我可以想象出那些写报告的人。这样我对公司总的情况、执行者和违反者及所存在的问题就有了一个大致的了解。”

确定主要目标

吉尼关于企业管理的三句话方针：

- 看书时你总是从头读到尾；
- 管理企业则要反其道而行之；
- 你要从确定最终目的开始，然后通过各种必要的手段去实现它。

当吉尼接手国际电话电报公司时，它的“最终目的”就是要实现年利润递增10%~15%。为了达到这个目的，首先就需要实现这样一些主要目标：调整组织结构，使一个结构松散、管理不善的公司变成一个结构紧凑、经营有方的实体。这就意味着要：

彻底改组最上层的管理队伍。这又意味着要：吸引那些最优秀的管理人员和办

事人员。

增长计划

吉尼曾在国际电话电报公司发表过一则最简短的备忘录：以后将不再制定长期计划。

终止制定那些要以一个季度的利润为代价、煞费苦心的五年计划，并不意味着可以不再对将来作出计划。它只意味着你不能再以长远计划作为你现在无法完成定额的借口。

要点：不要让你的属下陷入这样的陷阱，说：“我这个季度没有完成定额，但我能在年底以前完成它。”这样不行。吉尼说：“你必须完成你的第一季度预定利润额，然后是第二季度的、第三季度的。这些如果做到了，第四季度的指标就不难完成了。”

坚决不打无准备之仗

对企业来说，99%的无准备之仗都是有害的。为了避免打无准备之仗，所有的管理人员就应该把那些重要的问题在每月的报告中提出来。最好写入报告最前面标有“红旗”的那一页，这样它们就不会被湮没在其他材料中了。

你越早发现未曾预料到的问题，越早采取措施，解决起来就越容易。你必须清楚，你只对解决问题感兴趣，而不是对所牵涉到的问题下结论。

二、怎样领导？

管理和领导尽管互有联系，但又是各自独立的。企业管理是客观的：你要达到某个目标，你的工作情况是可以衡量的，而且企业管理的各种知识你是可以从学校中学到的。

领导则是另一回事，它完全是主观的，很难客观地衡量，也无法在学校中学到手。

领导就是为了实现某个共同目标，激励他人在你的带领下，同心协力工作的一种能力，这只有从日常生活的经验中才能获得。

让人们接受你的领导

领导者总是试图让人们去追求那些他们认为达不到的目标，实现比他们认为可能实现的更多的东西。这里介绍几条做到这点的办法。

- 设立一种工作室，可以从那里看到处理和解决企业中一些困难问题的全过程。
- 让人们理解，他们是整个组织的一部分。每个人都能对组织作出有价值的贡献。
- 让组织中的每个成员都意识到，他是必不可少，并得到赞赏的，这样他就会为所取得的成绩感到自豪和满足。
- 创造一种令人上进和充满机会的气氛，这样人人都想发挥各自的才能，并超过他人。
- 要消除任何使人们觉得不安全的束缚和担忧。
- 提供参与制的领导方式——把好舵，与组织中的所有成员一起干。让别人长时间地工作是不公正的。你应该做得更好，以树立榜样。
- 不要满足于平常的成果——不然你就只能取得平庸的成绩。

聘用和留用称职的人员

- 招聘本行业中最优秀的人。
- 不启用那些油嘴滑舌和有裙带关系的人。
- 避免使用那些不能成为组织中一员的天才。
- 聘用那些有明确目的的人——那些想在一生中有所作为的人，那些愿意为实现他们的目标而努力工作的人。
- 聘用那些和你有同样工作热情的人。
- 人尽其才，尽可能让他们承担更多的责

任。

• 为了得到你需要的人才，应该支付高于同行平均水平的薪金。

要点：不管出于什么原因，没有一个总经理愿意失去一位合作良好的成员，但最糟糕的是因为你没有付给他足够的报酬。除工资外，年底还应发给奖金，并根据他们的成绩增加工资。

关于解聘

解聘制度是对一家公司领导情况的精确测试。哪些人被解聘了，他们为什么会损害公司的名声？把那些不出力或妨碍别人努力的人从组织中剔除出去，这是领导者的责任，不管你是一家工厂的经理还是一家公司的总裁。

解聘总是一件棘手的事，它对企业的领导者来说是一个明辨真相的时刻。但情况是多种多样的，没有解决问题的固定模式。

主要有三种情况：

1. 工作干得很糟的人，甚至连他自己也知道这一点。但你必须问问你自己：他是不是因为没有得到帮助才把事情弄糟的？

他应该得到帮助。如果他没有能力独立完成一项工作，你应该给予大力帮助。或许这不全是他的过错，正是你自己才把事情弄糟的。

有时一个人失败了，是因为他接了一个别人都没能解决的难题，或者他所处的境况完全超出了他具有的控制能力。

2. 埋头苦干的人。解聘时最棘手就是要解雇一个勤勤恳恳工作、但自信力却大大超过其能力的人。他自视很能干，但他的判断力或迟疑不决甚至会贻误整个企业。

要说这样一个人不称职是很难启齿的。不管怎么说，你以往已经提拔了他，给他提职，正是你使他处于这种难堪的境地。

3. 资历深的人。比如说，一个人为公司

忠心耿耿工作了 20 年,现在也许他离开退休只有几年了,对他你怎么办?

要点: 如何处理上述情况将决定你是哪一种领导,它也将决定你能否得到你的同事们的尊敬。最后,它还将决定你领导的公司的个性和声望。

因此你只能让那些人离开——除了最后那种人,他为自己赢得了留任的资格,即便是要以公司的效益作代价。可能的话,应尽早把他调离,让别人接替他的工作,对他则另作安排,如果公司的政策就是只有你有用时才付给报酬,而等你老了,精力衰退了,就一脚把你踢开,没有人会对这样的公司尽忠的。

要点: 忠诚是双向的,当一个人陷于困境时,作为领导者,你应该尽可能给他以帮助和支持,你应该向他表明你的忠诚。

主持会议

在会议上你总希望所有的与会者能尽可能发挥想象力和创造力。创造一种便于**开放式交流**的气氛,使每个人都能畅所欲言。

千万不要低估一个人的能力,或恐吓他,还要避免讽刺挖苦。比起逻辑性强而又有实在内容的批评来,那种取巧的、挖苦的评论往往会把更多的富有想象力的设想扼杀在萌芽状态。如果某人确应受到训斥,那就私下进行。你只是想要让他而不是别人了解你的想法。

关于发号施令

不要命令一个管理者去做他不同意的事,但你可以命令他不要做某件事。

如果你非要让他做他不同意的事,你就必须说服他。如果你命令他做这件事的,你就要对这个决定负全责。这样,以后他就有权利说:“这是你命令我做的,现在失败了,这不是我的过失。”

如果你说服不了他该怎么办?如果你

推荐甲方案,而他却坚持乙方案时,又该怎么办?如果他是指挥者,那就是他的责任。你可以告诉他:“好吧,约翰,我们认为你是错的。”并向他说明你的理由:“不过,如果你认为对的话,那就试试看吧。”

这里的中心意思就是要尊重他人。即使你坚信他错了,你还希望他是对的。重要的不是谁是对的,而是什么是对的。

要点: 一个领导者领导他的部下,一个指挥者指挥他的部下。指挥者是靠敬畏来统辖部下的,而领导者则认识到,他的部下不是为他而工作,而是和他一起为他们自己工作。他们有各自的梦想和自我实现的需要,能帮助部下满足他们需要的领导者是大家乐意接受的。

三、吉尼谈话录

在工商界中,每个人会得到两种报酬:一种是现金,一种是经验。有了经验,现金随即就会到来。

要设法探寻那些能使你比以前干得更出色的方法,这种对待工作的创造性态度是一定能得到报酬的。

每家公司都有两种组织结构:正规的结构形式是写在章程上的,另一种结构就是组织中人与人之间不断变化着的关系。

没有正规的结构和指挥系统,就会陷入混乱;但有了它们,就会有各部门成为一个个独立王国的危险,有创见性的意见往往会被官僚主义的信息系统所忽视,任何事情都必须自下而上通过各级指挥系统,然后再逐级下达。纠正方法:坚持开放式的相互沟通形式,并设计一种跨越正规结构的系统。这样,管理者就能把企业视为一个整体了。

你能够通过一个人的办公桌了解一个人。办公桌上干干净净的总经理,往往把经手的事转手委托给他人办理,他所起的

(下转第17页)