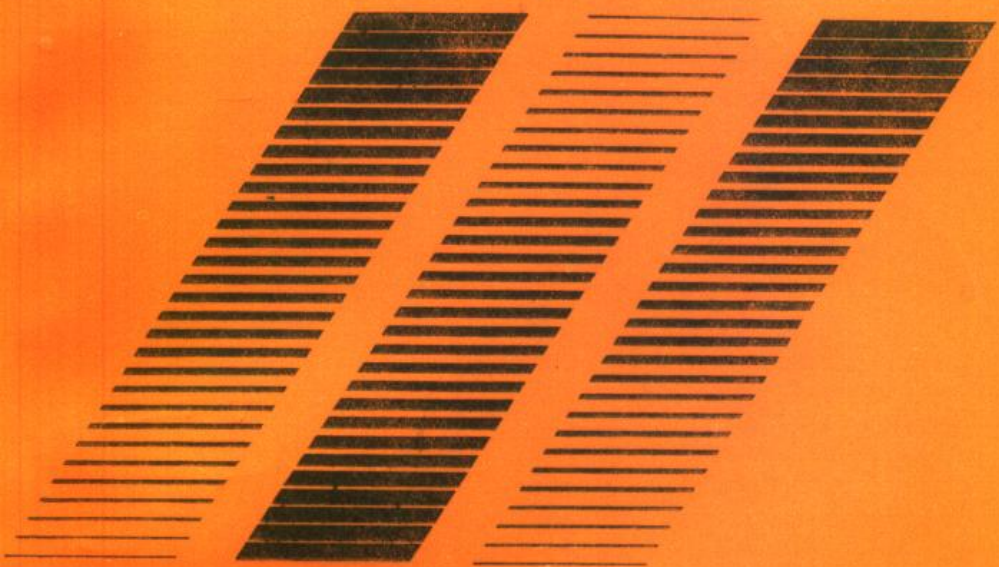




管理者的灵魂

——世界100种最著名的 管理思想及应用

彭守荣 方 尊 于文治 主编



科 学 普 及 出 版 社

管理者的灵魂

——世界100种最著名的管理思想及应用

彭守荣 方尊 于文治 主编

科学普及出版社

内 容 提 要

本书精选了自15世纪至今世界上100种最伟大的管理思想。重点阐述了作为一个管理者怎样才能处理好人际关系，如何应用专门的管理方法与技巧，如何借鉴前人的管理经验，怎样提高自我修养四大部分。以指导读者应用所提供的方法与技巧来解决现实问题，提高管理技能和效率。

本书集知识性、实用性、趣味性于一体，可读性强。不仅适用于企事业单位管理人员，且有益于普通工作者。凡具有初中以上文化程度者均可阅读。

(京)新登字026号

管 理 者 的 灵 魂

——世界100种最著名的管理思想及应用

彭守荣 方尊 于文治 主编

责任编辑：胡永洁

封面设计：王序德

技术设计：范小芳

科学普及出版社出版（北京海淀区白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市平谷县大北印刷厂印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：11.25 字数：233千字

1992年8月第1版 1992年8月第1次印刷

印数：1—10 000册 定价：5.50元

ISBN 7-110-02349-4/C·57

编者的话

管理是一项综合性的、复杂的工作，任何部门、任何单位、任何一项工作都包含着大量的管理性劳动，因此，管理水平的高低直接影响着工作效率的高低和经济效益的好坏。提高每一位管理者的素质又是提高管理水平、工作效率和经济效益的关键。本书精选了从15世纪至今世界上100种最伟大的管理思想及方法，以极其丰富的内容，构筑起一个丰富的管理知识体系，目的旨在指导读者应用这些管理思想所提供的管理方法与技巧来解决现实问题，提高管理者们的管理技能和效率。

管理科学是一门综合性学科，涉及到自然科学和社会科学领域的多门学科。本书精选的100种管理思想，囊括了社会学、经济学、心理学、数理方法、电子计算机、质量控制、人体工程、价值工程、预测论、决策论、运筹学、系统工程、行为科学等学科中的精髓思想，集知识性、趣味性、经典理论与实践性于一体。重点阐述了作为一位管理者怎样才能处理好人际关系，如何应用专门的管理方法与技巧，如何借鉴前人留下的管理经验与见识为我所用，怎样提高自我修养四大部分内容。由于本书的目的在于指导读者应用这些知识解决现实问题，因此在阐述社会科学或自然科学领域的

管理思想时，都不进行深奥的探讨或繁琐的数理推导，力求通俗易懂，简明扼要，并把大量的自然科学理论置于管理实践之中，使读者既不觉得自然科学的深奥难解，又能理解其精髓，读者读起来还会感到十分亲切，因为这些事情和行为时时刻刻发生在你的身边。

本书可读性强，能够满足各层次读者的需要，可供具有初中以上文化程度的工人、农民、机关干部、大中学生，特别是企事业单位的管理人员阅读。如果你有志成为一名优秀的管理者，这本书是您忠实的朋友，能向您提供最大的帮助。

由于编者水平所限，在本书的编写过程中可能会出现缺点和错误，衷心欢迎广大读者批评指正。谢谢！

编者

1990.12 于北京

1990.12/16

主 编

彭守荣 方 尊 于文治

参加编写人员

王 毅 齐永泓 孟蔚春

目 录

第一部分 人际关系	(1)
一、沟通技巧——商谈.....	(1)
二、沟通技巧——接待系统.....	(6)
三、上司与下属的关系.....	(8)
四、感人的第一次帮助.....	(12)
五、行为动机预测.....	(16)
六、评论技巧.....	(20)
七、建立友谊.....	(23)
八、伟大思想的谬误.....	(27)
九、揭开困扰管理者的两个奥秘 ——双因素模式.....	(29)
十、团体动力学.....	(34)
十一、解决矛盾的最佳选择.....	(39)
十二、工作再设计.....	(41)
十三、工作的满足.....	(45)
十四、处理冲突的策略.....	(49)
十五、管理者的自我评价——管理方格理论.....	(53)
十六、马斯络的需求层次理论.....	(58)
十七、管理中的人性论——X—Y 理论.....	(62)

十八、做下属的忠实贤明顾问·····	(66)
十九、迎接知识更新的挑战·····	(68)
二十、评价团体士气的方法·····	(72)
二十一、不怕一万，只怕万一——摩菲定律·····	(76)
二十二、自然领袖·····	(79)
二十三、工作的合理安排——柏金森定律·····	(82)
二十四、用人之道——彼得原理·····	(84)
二十五、预先试验·····	(87)
二十六、工作生活的质量·····	(89)
二十七、变革的阻力·····	(92)
二十八、退休前的准备·····	(97)
二十九、谣言的处理·····	(102)
三十、领导方式的选择·····	(106)
三十一、改良行为的策略——强化·····	(111)
三十二、克服紧张的有效方法·····	(115)
三十三、“为什么不呢？”·····	(120)
三十四、创造良好的工作环境·····	(121)
三十五、吉利克效应·····	(124)
第二部分 管理程序与方法·····	(132)
三十六、助手·····	(132)
三十七、权力·····	(136)
三十八、领导者的素质·····	(141)
三十九、“剽窃”之术·····	(143)
四十、献计献策·····	(147)
四十一、回避·····	(150)
四十二、危机管理·····	(153)

四十三、委派	(157)
四十四、管理信息网络	(163)
四十五、例外管理	(166)
四十六、反馈原理	(168)
四十七、弹性工作时间制	(171)
四十八、目标管理	(175)
四十九、咨询管理	(180)
五十、会议管理	(182)
五十一、交流媒介的选择	(189)
五十二、最大最小方法	(193)
五十三、帕累托原理	(195)
五十四、民主管理	(198)
五十五、招聘测验	(202)
五十六、统筹方法	(205)
五十七、优先原则	(209)
五十八、定量化方法	(212)
五十九、特别工作组管理	(213)
六十、废纸篓的妙用	(217)
六十一、工作简化法	(219)
六十二、无缺点方法	(223)

第三部分 经验与见识 (228)

六十三、事故的预防	(228)
六十四、末行数字的评价	(231)
六十五、“疏忽”诊断法	(233)
六十六、心理不协调的诊治	(235)
六十七、企业文化	(238)

六十八、警惕小道消息·····	(241)
六十九、光圈效应·····	(243)
七十、霍桑试验·····	(245)
七十一、节外生枝·····	(249)
七十二、直觉管理·····	(251)
七十三、思想的生命周期·····	(254)
七十四、马基维利的权力原则·····	(255)
七十五、组织系统图·····	(259)
七十六、过度行动·····	(263)
七十七、家长制作风·····	(264)
七十八、追求生产效率·····	(267)
七十九、管理者的职责、职权和义务·····	(271)
八十、机器人会取代职员吗? ·····	(274)
八十一、科学管理·····	(276)
八十二、控制跨度原则·····	(280)
八十三、不确定性因素分析·····	(284)
八十四、获胜优势·····	(289)

第四部分 自我完善·····(292)

八十五、形体语言·····	(292)
八十六、精疲力尽·····	(298)
八十七、个人效率图·····	(301)
八十八、“大厦”综合征·····	(303)
八十九、享受工作乐趣·····	(305)
九十、正确对待异议·····	(309)
九十一、管理者能力的自我测评·····	(313)
九十二、管理工具·····	(319)

九十三、作为工具的办公室·····	(321)
九十四、读书的艺术·····	(323)
九十五、自我交流·····	(328)
九十六、重塑自我形象·····	(331)
九十七、动作与时间研究·····	(334)
九十八、敏感性训练·····	(337)
九十九、时间安排·····	(342)
一〇〇、时间观念·····	(346)

第一部分 人 际 关 系

管理者与下属们朝夕相处，出现矛盾是在所难免的。但是，如果处理不当，这些矛盾可能激化。这一部分提供的管理思想会帮助你处理好与下属的关系。

“商谈”、“做下属忠实贤明的顾问”以及“感人的第一次帮助”，能训练你如何去帮助他人，“伟大思想的谬误”、“管理中的人性论——X和Y理论”，能帮助你指导下属实现更高的奋斗目标，使他们有更好的工作表现。

一、沟通技巧——商谈

概念

商谈的目的是帮助下属解决实际问题。这些问题可能是在工作中产生的，也可能是下属家庭及社会矛盾引起的。商谈的形式只能是一对一的交谈，语气要亲切和坦诚。

把商谈引入现代管理始于霍桑（Hawthorne）试验。1927年，哈佛大学教授和西方电气公司的管理专家在美国伊利诺斯发电厂进行了这项试验工作。霍桑试验的目的是研究人在工作中的作用。通过对职员的行为与劳动生产率的深入调查和分析后，他们发现，因受个人或工作问题困扰的职员，通过与他们交谈，可以恢复他们的工作能力。

应用场所

在管理实践中，商谈占据着重要的地位，它是管理者的一种主要的工作形式，科学性与艺术性很强。管理者能否正确、合理、充分地运用这一工作形式，掌握商谈的技巧与技能，对管理者的管理有效性至关重要。

当职员的工作热情受到某些棘手的问题困扰时，商谈是处理这种情况的最有效方法之一。用美国北卡罗来纳州、沙罗特市副市长雷伊·A·吉里恩(Ray.A.Killian)的话说：“只要职员的态度、行为或工作表现有变化时，就必须进行商谈。”需要商谈的情况有：

- (1) 情绪变化。职员与往日判若两人。
- (2) 行为松散。没有明显的原因，一个训练有素的职员工作量下降。
- (3) 好争吵、易急躁。平日和蔼的职员变得不合群。
- (4) 疲乏。没有生理上的原因，职员神色沮丧，无精打采。
- (5) 粗心大意。一向细心的职员在工作中经常出错。
- (6) 易怒。一向随和的职员突然听不得不同意见。
- (7) 捣乱。干扰或破坏本部门或他人工作。

案例

1. 公司经理米勒注意到他的助手这几天总是延长他的午餐时间，有时午饭还喝酒，而且工作心不在焉、喜怒无常。

米勒决定晚上到他家去看看，他之所以选择这个时间，

是为了创造一个良好的谈话气氛。经过两次谈话后，他的助手承认他已经染上了酗酒的恶习。第三次商谈后，他的助手同意去酗酒治疗中心接受治疗。

2.主办会计泰勒感到非常惊讶，会计员弗达今天上班迟到了近1个小时，这对她来说是从来没有过的。上班后，弗达心神不安地对泰勒说：“非常抱歉，我家里遇到了一些麻烦。”

泰勒把门关上说：“请坐，你可以跟我谈谈吗？”

“真不好意思打扰你，但是，我不知该怎么办？……”

泰勒鼓励地点点头，弗达继续说：“我与丈夫已经怄了几个月的气，昨晚，他离开了我，把两个孩子都扔给了我，他们一个6岁，一个8岁……”

泰勒说：“对你今天迟到我很理解，而且，公司和我都会尽力帮助你的，你有什么要求吗？”

弗达说她需要修改一下工作时间，以便有时间把孩子入托。泰勒帮助她拟订了新的上班时间，然后补充说：“你的事就是公司的事，我也相信你一定能振作精神，不要因此而沉沦。”

怎样应用？

有些管理者善于商谈，而有些管理者则不善言辞。但是，一般管理者都会自觉或不自觉地应用商谈的。商谈的效果不在于时间长短，而是要不失时机地表现你对下属的关心，帮助他们解决实际问题。

商谈是管理者沟通技巧的重要内容，也是建立良好的上下级关系的方法之一。商谈的基本步骤是：

1.了解需要。商谈是基于这样一种推论，一般称之为商

谈链。以第二个案例为例，商谈链如下：

商谈链

问题→下属表现→工作表现→企业损失

婚姻问题	情绪失常	迟到	增加成本
	工作分心	困难	需要管理
	对工作缺乏兴趣	影响工作	

2.掌握时机。观察需要商谈的信号。有些职员会主动地寻求你的帮助；有些则需要你主动去帮助。

3.区别两种商谈方式

(1) 非正式商谈：上下级自由交谈，通过交谈，发现问题的原因，确定解决问题的方法。

(2) 正式商谈：这种商谈方式有点类似于指导和教育。正式商谈的优点是话题集中，能体现企业对职员的关系。缺点是很难了解到某些不好公开说出的问题。

4.训练你的商谈技巧

(1) 善于激发下属讲话的愿望。商谈是管理者与下属的双边活动，下属若无讲话的愿望，将使谈话陷入僵局，以致无法继续下去。为此，激发下属讲话的愿望，乃是商谈得以顺利进行的第一步。

商谈不仅是信息交流的过程，也是情感交流的过程。因此，管理者应该具有细腻的情感，掌握好分寸感，在商谈时要注意说话的态度、方式、语言和语调。

(2) 善于启发下属讲真话。在商谈时，你要表明你的善意和诚心诚意帮助他的愿望。如果他对你的问话有顾虑或沉默不语时，千万不要勉强。如果确实有必要，你不妨直截了当地指出问题的严重性及可能产生的后果，以引起他的重

视。在多数情况下，只要方法得当，他是会说出心里话。

(3) 善于抓住问题的实质。只有抓住问题的实质，才能找到解决问题的方法。商谈必须抓住实质，扼要紧凑。例如，是什么原因妨碍工作的进展，应该采取什么措施来消除，采取措施的后果预测等等。

(4) 善于将谈话引向深入。将谈话引向深入有助于揭示产生问题的根源，为根治此类问题的发生寻找到良策。

(5) 善于掌握评论的分寸。在商谈过程中，特别是在听取下属讲述时，管理者不应该发表一些会损伤下属自尊心的评语。那样做往往会导致谈话气氛紧张，并且在客观上迫使下属离开正在讲述的话题，转而为自己的行为辩护。事实证明，急于对问题表态是不妥当的。管理者对下属行为及讲话发表评论意见，要掌握好时机，而且措词要有分寸，表达要谨慎，最好采取劝告或建议的形式，以易于下属采纳接受。

(6) 善于表达对商谈的热情与兴趣。由于商谈是双边活动，一方对另一方的言论予以及时的、积极的和适当的反馈，能使谈论者体会到你的理解和热心。使商谈双方更加融洽，内容更加深入。因此，管理者在与下属商谈时，应当注意自己的态度，尽可能使下属体会到你对他目前的处境、行为及讲述内容是理解和同情的，并有继续听下去的急切愿望。在商谈时，管理者要采取一切手段，例如，用脸部表情、姿态、插语和感叹词等，表达出对谈话的兴趣。实际上，管理者微微地笑一笑，赞同地点一点头，一个充分热情的“对”字，都是对下属谈话的有力鼓励。

二、沟通技巧——接待系统

概念

对于刚刚进入新的工作环境的人来说，上班的第一天，或许就面临着严峻的考验。要使他们由一个新来者变成一个熟悉工作、成绩卓著和具有良好同事关系的优秀职员，需要一个曲折的过程。接待系统能为他们的转变提供有益的帮助。

作为一个管理者，掌握接待系统方法是培养自己沟通技巧的一个重要内容，它能帮助你做好接待工作，使职员的工作有一个良好的开端，对组织产生一个良好的印象；同时，也可以缩短职员熟悉环境及工作的时间。

处于下列情况时，接待系统的作用非常有效：

- (1) 管理者很忙，很少有时间去安排新来职员；
- (2) 集体友好相处，职员间的关系亲切和睦；
- (3) 管理者与职员相互沟通；
- (4) 新来职员能体会到集体和成员对他们的友善。

应用场所

接待系统在为刚走向工作岗位或调入新工作单位的职员创造良好的环境、缩短熟悉工作的时间和开创最佳的工作开端方面，具有特效功能。

案例

某企业一个部门的领导王德正忙于讨论由他提交的增产节支方案。当蒲朗来上班时，王德没有时间很好地接待他。于是，就把蒲朗介绍给一位非常热情的老职员李纶，告诉李纶需要向蒲朗介绍的内容和接待的方法，并且还向有关部门