

當經理的藝術

■ [美] 罗伯特·舍恩伯格 著

刘德军 译

陕西人民教育出版社出版



■ THE ART OF BEING A BOSS

当经理的艺术

【美】罗伯特·舍恩伯格 著

刘 德 军 译

陕西人民教育出版社

当经理的艺术

〔美〕罗伯特·舍恩伯格 著

刘 德 军 译

陕西人民出版社出版

(西安和平门外标新街2号)

陕西省新华书店发行 汉中地区印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张9 字数180千字

1986年6月第1版 1986年6月第1次印刷

印数：1—7,500

统一书号：17387·4 定价：1.75元

The Art of Being a Boss

Robert J. Schoenberg

根据 New American Library 1980 版译出

译者的话

在世界技术革命的新浪潮中，现代化的管理人才尤显重要。管理人才是各行各业获得成功的关键，其需求量的与日俱增，是现代社会发展的必然趋势。

管理人才从哪里来？人才不是天生的，而是经过长期地、锲而不舍地学习和实践练就的。成功的管理人才就需要掌握科学的管理知识和方法，而科学的知识和方法，却来自“系统地而不是零碎地、深刻地而不是表皮地总结我们自己的经验”，来自“认真地而不是敷衍地、切实地而不是生搬硬套地借鉴资本主义世界的先进经验”。总之，学习、借鉴和实践是人们的成才之路，也是建设有中国特色的社会主义管理科学的一条成功之路。

本书是一部系统的资本主义现代化经营管理经验总结，它是集中了许多卓有成效的管理专家的智慧结晶，也是作者博采百家而成一体的荟萃之作。书中深刻揭示了现代化经营管理获取成功的基本知识和方法。尽管社会性质不同，但对于我们思考和研究这些问题，无疑是有启迪的，对于改革管理体制，改善经营方式，有许多合理的因素和方法，直接可资我们借鉴和学习。为写此书，作者游历了美国各大城市，从最大的埃克森

公司到只有五亿美元资本的小企业，有选择有重点地调查了四十多个成功的企业；访问了一百多位有丰富经验并已获得成功的高级管理人员；整理了三千多页文字资料，录制了好几箱子磁带，几经筛选，并进行了科学的归纳整理，才完成了这部科学管理方法的经验总结。

全书共分十五个大题，二十八个小题，覆盖面广，涉及问题较多，但却始终围绕主题，形成一个协调有机的整体。文体虽属于调查总结之列，但文字描写得极为生动、具体、幽默，寓知识性趣味性于其中，既富有现代管理知识信息，又富有浓郁的哲理情趣。它无哗众取宠之心，却令人读后饶有回味。作者运用娴熟的文笔，在表达方式上不落俗套，充分显示了自己独创的特色。一方面，他兴致盎然地介绍美国新型的经营管理知识；另一方面，却绘声绘色地描述专家们对经营管理的深刻分析。既有现代感，又具西方色彩。虽然保留访问录的某些形式，但作者慧眼识人，他根据访问的不同对象，扬长避短，提出他们所致力于研究的问题，按照他们有条理性的回答，作出合乎实际的必然结论。最后，作者还娓娓动听地引用一段或几段具有代表性的原话，予以佐证，真有画龙点睛、耐人回味之妙趣。文章真切、感人、说服力强，读来使人有亲临其境之快。

书中谈及的公司及人名都是真实的，翻译时以音译为主，也有个别公司的名字是意译的。为了查对方便，纠正疏漏之处，书后附有英汉译名对照表。

在我国经营管理水平较低，急需此类人才的今天，为促进管理工作的科学化、现代化，并从而加速我国社会主义建设事业，我译介了这本书，愿拙译能给有志于管理事业的各级领导

和各个行业的青年干部，以及高、中等院校管理专业的师生带来有益的启示。

惠得李正峰先生在百忙中对译稿从头至尾详细审阅，提出了不少精辟的意见，又蒙赵千里同志在翻译中大力协助，周龙如副教授、鱼浦江老师和刘军等同志也给了很多帮助，在此一并致以十分诚挚的谢意。

序

无论什么时候，跛脚报童比利·巴特森念起口诀，只消一个神奇的字——SHAZAM^①！他便立刻会奇迹般地变成舰长。许多教人成功的著作，尤其是关于在经营管理上怎样获得成功的著作，都与这种戏法大同小异。这类书向我们保证，只要领悟一个关键概念便可万事大吉：诸如权力、威严、决断、超额的成绩、权术、目标、动机、交易分析……等，随便是哪个词，信手拈来做为口诀，保证会使你变为那成功的“舰长”！

遗憾的是，天下没有这样简单的事情。

本书的写作出自这样的认识：要作那种能干出大事业的好经理是一门艺术。艺术一词在这里寓意丰富，意味着必须具有多种才能、技巧、知识，还要受种种制约。看得见、教得会的技巧是有的，但就经理的成功而言，却绝没有神奇的口诀，没有秘密的捷径，也没有平坦的大道。必须知道的事情有许许多多，不是一件、两件，也不是十件、几十件。

而那些撰写经营管理书籍的作者有一个通病，对关键问题都各执一管之见。他们各有所重，因此所论证的观点也便迥然

^①惊叹词，相当于魔术表演中魔术师所说的“变！”——译者

相异。有些作者的论点自狭隘的经营经验演绎而来，他们理所当然坚信自己的一套才是正道，是传世真谛。另一些作者本人担任着企业顾问，他们往往更为教条，总是固执地要兜售自己的一套东西。无论哪种情形，他们的著作都是在为自己的观点辩护。

此外，凡号称权威者，对一致公认的其他权威以及与其相左的见解，不愿意随声附和，这就难免导致片面。

还有一点也是缺憾。此类书籍所提供的答案都是“开处方”式的。这倒也在预料之中，因为其作者多是凭经验提出咨询建议的经理或顾问，他们习惯于在回答问题时“开处方”。他不仅告诉你必要的信息，还教你必须了解些什么。这些，在他们看来，都是很要紧的东西。

本书却是不同。我没有自己偏爱的理论，无意倡导什么独特的主张，也不想建立什么新体系借以张扬。我只是多方请教，同各种人交谈，广泛征求并如实记录他们的意见，在编辑、核对和评价他们的回答时也不存偏见。我尽量做到客观公正，甚至对应该向他们提些什么问题预先也没有框框。您将看到，这本书各章节的题目也都是根据被采访者谈话的内容而拟定的。

当您阅读这本书时，我就要消声匿迹了。虽然采访、编选、问题和答案的综合等等是我做的，叙述文字也是我写的，但是真正的作者却是一百多位在事业上卓有成效的先生和女士。

在书中，您会发现许多问题与答案，许多极有价值的建议，却找不到SHAZAM！同时，您的发现之总和颇具神奇的力量，它可以使任何人的经理生涯获得成功。

敢担保？

差不离。在采访萨文商业机器公司总裁时，我曾说：取得成功显然没有什么神奇的公式。

“当然有！”保罗·夏洛普说，“我有个神奇的四点公式，可以使任何人成功。想听吗？”

我连忙点头。心想这回要写本儿省气力的书了。

“首先，你要不辞劳苦。这可不是说叫你整天埋头于公文。我见过很多文牍主义者，忙得焦头烂额在处理文件，而工作的收效却不大。你得动脑、动腿、动口，忙到正事上。

“其次你还要使巧劲儿。如果由你推销我们的一种机器，不要白费功夫对别人讲该用哪种机器；直接去找已经在使用类似机器的人们，给他们示范为什么应该用我们的机器。让IBM^①说服人吧。我们会得到生意的。这便是使巧劲。

“第三，无论你手里有什么货，必须满怀热情去推销，因为热情是能感染人的。汽车出售商都懂得这一点。他们会说：

‘啧啧！这是何等的机器！听这声音——’然后砰地一声把门关上。你会说：‘啧啧！真是没有什么声音！我买了！’这桩买卖完全靠的是热情，岂有他哉！

“第四，你必须为顾客提供服务，不要尽想着骗人。早在一九七五年，有一次搞商业周，别人向我打听我们的一种机器，我告诉他：‘那种机器简直是灾难。’我们的人对我的回答极为恼火。可是如果确实有问题，我们却视而不见，不把真情告诉顾客，并保证‘我们会改进的’，他下次怎么会信任我们？所以目标不是骗人，而是为他们服务，这样他们才会再来。

①国际商业机器公司的英文缩写，多指该公司的产品。——译者

“如果你做了这四件简单的事，你就会成功。”

绝无戏言。实际上，这本书的正文部分，无非是详尽阐述这个“神奇的公式”。但是，诀窍没有，噱头没有，SHAZAM也没有。

压缩食品公司总裁约翰·布赖恩在同我作了透彻的长谈之后，他说：一两天前他曾在飞机上同邻座的一个推销员交谈。那伙计说他发现了走向成功的秘诀。每次同一个长期或潜在的顾客接触，他便立刻写个便条，无非是“承蒙关照，不胜感激”之类。然后他话锋一转，问我：“你要告诉诸位的不会是这种鬼话吧？”

我当时就说不会。现在有书为证。

目 录

译者的话	(1)
序	(1)
第一章 经理的素质	(1)
1. 你具备这些素质吗	(2)
2. 如果你不具备这些应有的素质该怎么办	(8)
第二章 随便选择何时, 但要稳妥起步	(15)
3. 承担合适的职务	(16)
4. 大有希望的机会路	(22)
5. 提高你的地位	(29)
第三章 经理要时时站在前面	(38)
6. 计划工作的三个步骤: 形成概念、付诸行动和信任下属	(39)
7. 处理好与经理的关系	(55)
第四章 风度	(64)
8. 什么是风度, 风度是怎样形成的	(65)
9. 风度面面观	(70)
第五章 竞争	(79)
10. 你最需要的朋友, 就是你最强的竞争对手	(79)

第六章 控制	(88)
11. 严式控制与宽式控制的内容、方法、采用的根据 和时机.....	(89)
12. 确立目的：让上下左右，前前后后的人都知道.....	(94)
13. 观察与评价.....	(104)
第七章 激发工作动力	(114)
14. 助理经理制.....	(115)
15. 新的方法——正面加强法.....	(128)
16. 估价和补偿.....	(137)
第八章 错误	(143)
17. 如何对待错误.....	(144)
18. 错误：可容忍的和不可容忍的.....	(148)
第九章 新环境	(153)
19. 一个难接替的工作.....	(156)
20. 扭转局面.....	(162)
第十章 留住人才	(170)
21. 他们是谁，为什么他们会走.....	(170)
22. 怎么办.....	(173)
第十一章 走	(184)
23. 什么时候走，什么时候不走，如何走，为什么走.....	(184)
第十二章 如何对待才能与性情	(197)
24. 意想不到的问题，特殊的解决办法.....	(198)
第十三章 限界雇员	(206)
25. 限界雇员的扩大.....	(207)
第十四章 挑选和培养接班人	(218)
26. 怎样发现人才.....	(219)
27. 为了你和他们的成功.....	(231)

第十五章 为何当经理.....(243)**28、什么是经理，为什么人们想当经理.....(244)****主要人名译名对照表.....(267)****主要公司译名对照表.....(270)**

第一章 经理的素质

某些素质的融汇可以使人成为一名英俊、潇洒、精干、乐观的人物。人们会为自己具有这些素质而自我欣赏，也会对周围那些具有这些素质的人赞赏不已。但是，需要指出的是，我们勿须苛求自己去获得诸多素质，达到“万般皆备于我”的地步。事实上，一个事业家，不管他从事的是何种事业，真正需要具备的素质只有几种而已。

那么，经理应该具备那些素质呢？作为一名经理，首先需要的并不是那些泛泛而论的品德和禀赋，比如说有极好的人缘，或者正直的人品，——这是多数经理业已具备的，尚不能称之为关键性的素质。尽管人缘好可以使工作运筹自如、得心应手，但这其实是一种脆弱如芦苇的东西，并不能成为经理工作的杠杆。人品正直虽然可以减少不必要的麻烦，摆脱无聊的纠葛，避免精力的交费，但即使没有这种素质，依然可以通过对行为结局的准确判断，防止无效的劳动。

我们所要探讨的经理的素质，包括必要的素质和有用的素质。前者是作为经理的起码条件，后者则可使一名经理大展其才。

“你若要做点什么，就必须具备某些起码的条件。”实业

界智囊人物弥尔顿·洛克对一位采访者这样说。接着，他打量了一下眼前那位矮墩墩的采访者，“比如说，你想当一名奥林匹克的跳高运动员，那机会就等于零。不管你怎么努力都无济于事，你和那些得天独厚的跳高选手相比，个子太矮了！当经理也是一样，如果你的智商不幸只有100，你就成不了总经理这类人物，即使这家公司是你父亲的，你也干不成。”

只有具备了基本的智力，才能设法取得做为一名经理所应该具备的其它素质。

1. 你具备这些素质吗

“他若有经理的素质，他的事业就会生气勃勃；否则，无论干什么，他都不会有多大出息。”吉列特公司的财务主管米尔顿·格拉斯说。

智者所见略同。这本书中提到的每个人几乎都有这种看法，只不过表达方式不尽相同罢了。但可以放心的是，没有一个人认为这些必要的素质是超人的。

“我曾经对上层人物敬而远之，”雷德科特朗公司的创建人伊夫林·贝利津董事长说，“但当我有机会会见一些上层人物的时候，我出乎意外地发现，真正的杰出人物太少了。也许我对那些身居要职的人应具备的条件估计得过高了。”

伊夫林·贝利津女士试图从上层人物身上寻觅和发现的那些素质，当然只能囿于她自身的见解。或许，这些素质不足挂齿和无关宏旨；或许，对任何一个成功的经理来说，都是普通的，然而又是必不可少的。虽说好的经理身材有别，高低不一，能力不同，性格迥异，不过他们都有某些共同的素质。而且，有一条是绝对不可缺少的，就是成功的欲望。有了这一

条，其它任何不足，均可通过多方的磨练和砥砺得到弥补。一名成功的经理，面临着繁重而艰巨的工作，只有具有象一团火一样的成功欲，才能使他朝气蓬勃、勇往直前。

其它一些几乎同等重要的素质也直接与一个好经理的工作攸关。这些素质都是必要的，因为它们影响着经理领导下属的能力和下属对经理领导的服从。这些素质，大多是相互关联而又彼此影响的。

比如说经理们普遍认为必须具备的三个素质——魄力、自信心和流畅的表达力，就是如此。当经理需要有魄力，在复杂的形势面前敢于挺身而出，巍然自立。但这还是表面现象，魄力需要自信心；同样，自信心又不会凭空产生，如果你没有控制某个领域的魄力，并且依靠这种魄力推动你前进，你就不会有自信心；如果你没有雄辩的口才，能将你认为正确的事情表达得清楚明白，头头是道，令人折服，随你前行，那么，你同样也不会有自信心。反之，当这三者兼备的时候，你就会信心十足了。

请注意，没有一个素质是孤立的。如果没有相互关联的其他素质，某一个单独存在的素质甚至是危险的：不妨设想一下，一个植根于错误判断的自信心，将会把你引向何处？

魄力，自信心和雄辩的表达力一旦形成一体，就可使人主宰自己的命运、驾驭事业、指挥下属、左右周围的一切。——一位没有主宰能力的经理是不可思议的。

对必要的素质还应从另一个方面，即实用性方面加以考查。比如，流利晓畅的表达，其显而易见的直接用途就是交际。但经理所须有的表达力则主要是指对实实在在的见解作明晰的阐发，而并非词藻华丽的讲演。这种明晰的表达是难能可