

（帕金森通俗管理丛书）

管理诀窍

帕 金 森 著
拉斯托姆吉
张 烨 译

国际文化出版公司

一九八八年·北京

Excellence in Management

by

Northcote Parkinson & M K Rustomji

illustrated by ROMA CHAKRAVARTY

根据新加坡联邦出版社 1982 年版译

[Federal Publications(S) Pte Ltd

Times Jurong, 2 Jurong Port Road, Singapore 2261]

管 理 诀 窍

帕 金 森 著

拉斯托姆吉

张 烨 译

国际文化出版公司出版

新华书店北京发行所发行

一 二 〇 一 工 厂 印 刷

787×1092 毫米 32 开本 6.125 印张 132 千字

1988 年 12 月第一版 1988 年 12 月第一次印刷

ISBN 7-80049-118-8/C·14 定价: 1.85 元

F27-51

335402

目 录

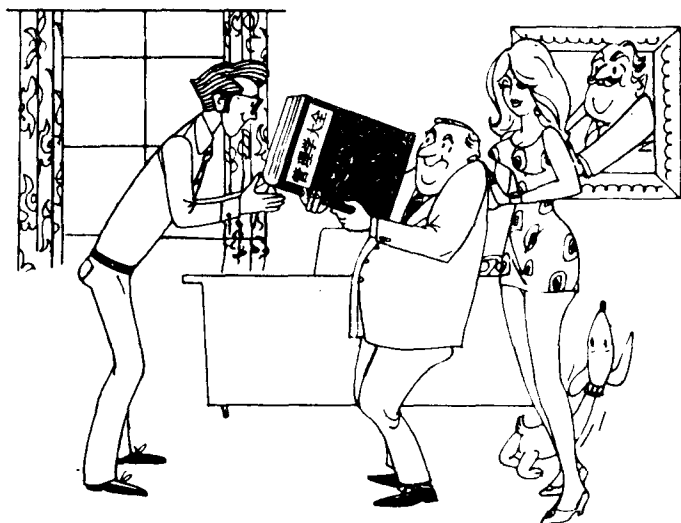
1. 人与人之间的关系..... (1)
2. 如何组织一个企业..... (16)
3. 各种类型的体制..... (36)
4. 如何组织班子..... (41)
5. 领导的素质..... (43)
6. 判断力和创造力..... (60)
7. 老板最艰巨的任务..... (73)
8. 办事程序..... (81)
9. 用目标进行管理的含义..... (93)
10. 他的贡献是什么..... (99)
11. 你最宝贵的财富..... (111)
12. 如何控制成本..... (127)
13. 什么是利润 (138)
14. 如何估量人..... (143)
15. 开发人才..... (151)
16. 管理人的工作..... (164)
17. 如何召开会议..... (179)
18. 永远向前看..... (181)

1 人与人之间的关系

一部管理学大全

请千万不要有这样一种想法，以为人与人之间的关系只是管理学著作中的一个章节。不，完全不是这样。一部管理学著作论述的全部问题就是人与人之间的关系。因为不处理好人与人之间的关系，你就不可能有任何成就。

使人们满意地共事不是管理工作的一部分，而是管理工作的全部。因为在一个企业里，只有人才能操作机器，加工原材料和做其他种种事情。



资金 材料 机器

资金、材料、机器是每个工业企业需要关心的肌体。但是，要记住，一个经理只有通过人的努力才能达到他预期的目的。这就是为什么说对人的处理，包括他们的知识、他们的特点、他们的脾气，是一个经理的主要工作。管理工作并不是主持一些重要的活动而已，而是处理好人与人之间的关系，管理即是处理人的关系。

你想乔治会作何感想呢？

可以肯定地说，这只是一件小事。但是，以这种态度去对待人，那是多么糟糕。乔治对你这种漫不经心的态度将耿耿于怀



达数月之久。只要上司稍加思索，就可避免这种轻率和使人生气的态度。

待人接物

不管你有 5000 个职工还是只有 5 个职工，如果你想把自己的企业搞好，就必须懂得如何与人相处。这就是为什么待人接物如此重要的原因。哪个管理人员能正确待人接物，他就应该得到晋升。

别无他法可以代替联系群众

你对那些终日坐在有空调、舒适而宽敞的办公室内，从不出去看看他们周围发生什么事情的上司会感到惊讶。签署一份备忘录远比你迈开双脚去周围巡视一番要容易得多。伟大的德国罗曼尔将军主要成功之道就在于：经常在现场作指示，说明情况，解决难题和视察工作进度。罗曼尔的工作方法十分成功，如果管理人员把它用于工厂、学校、企业或政府部门，也会产生同样的效果。对群众来说，你别无他法去取代亲自与他们接触。群众对他们不了解的人往往是不喜欢的。但是，一旦了解了他，那就是另一回事了。

也还需要有坚定性

每当你以同情、外交、忍耐的口吻去布置一件事情时，你千万不要忘记，和善的态度必须有对工作一丝不苟的坚定性作后盾。应该富有同情心，通情达理，但也要让你下级知道你是坚持工作要高标准的，这点你是不会让步的。如果他们的工作不符合这个标准，你是要采取严厉的措施的。要使他们明了你对完成工作任务是采用外柔内刚的态度的。

极大的损害

恶言伤人所招致的损害是你想象不到的。它可以毁坏一辈子和谐的关系。这种事往往是由于人们不加思考而引起的。他们忘记了嘴上应该有个把门的。

唯君马首是瞻……

……当你的下级为他个人的问题来向你求教时，这说明他们信任你，敬重你，显然表明你们之间关系很好，但要注意继续保持这种关系。不管你的下级要与你谈什么问题，请不要打断他们的谈话或把他们打发走。虽然对你来说，这种问题未免可笑，是微不足道的，但也不要置之不理，因为它对你的下级来说无疑是很重要的。对你下级来说是重要的事情你也应该看作是重要的。



这使比尔多么激动啊……

……虽然这只是一点小小的关心，但他会几天几夜都想着夫人的恩德。这样做当然不难，然而在日常生活中，你会惊奇地发现这种小小的关心竟使你的群众关系迥然不同。假如你的一个职工今天气色不太好，你就要问候他有什么不舒服。如果他请假去照料他生病的妻子，那么当他来上班时，就要问问他妻子康复了没有。倘若发现他今天走路一瘸一拐，你就问问他怎么回事。还要过问一下他女儿在学校的成绩如何。好的人缘并不需要你花很大的精力，但是常常有相反的经验教训，甚至一个聪明的管理人员也会完全忽视这种小小的关心。

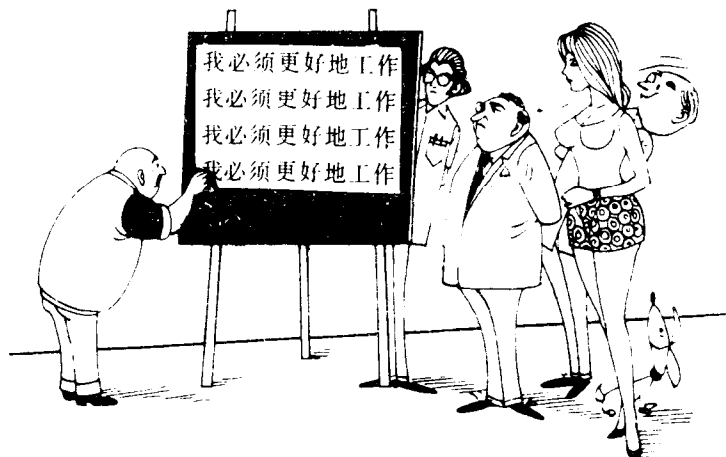


一个优秀领导人的素质

请不要认为一个优秀的领导人就必须衣冠楚楚，外表惊人。这些对你的职工来说并不重要。他们想知道的是他们的上司是否认识到他们的重要性，他们在本企业中是否占有一定的地位。伟大的爱因斯坦曾经说过，在当今大企业林立的社会中，最大的问题就是人们感到他们个人已被完全遗忘了。他们感到自己似乎微不足道。此时就需要一个好的领导人发挥作用了。他应使他的职工确信他们是企业的重要因素。当他们或他们的家属生病时，他寄予同情，关心他们面临的问题，向他们推心置腹。生产自动化要求一个大企业的领导人比以往任何时候都更需要特殊照顾职工生活。

多么荒谬……

……你认为比尔会更好地工作吗？当然不会。比尔再也不喜欢你象对待小学生那样对待他。他会想尽一切办法采取不



合作的态度，弄得你别别扭扭。如果你天天需要与他们一起工作，又在很大程度上需要依靠他们友好的合作，那末你会发现惩罚往往会带来更多的害处，而不会带来好处。它只会招致不满。要采取耐心而更加积极的办法。你可告诉比尔你对他的工作表现感到失望。这样说也许更加有效。

他在数 60 个数

……你知道这是为什么吗？这是防止他做出后悔莫及的事情。不管你遇到什么样的挑衅，先数 60 个数。几秒钟的数数，即可避免你做出或说出以后会深感后悔的事情。当然要耐着性子数数不是件容易的事情。但每次效果都是很好的。



要记住别人的名字

“嗨，是你啊！”用这种方式称呼别人的情况常常出乎意外地多。可是你要知道这是在与同你一起共事多年的人说话呢。一个人的名字是全部谈话中最重要的词。如果你连他的名字都

不想记住，那末，他反过来也会不理睬你和关心你这个单位。相反，你对平时接触很少的人都能叫得出名字，那就会起到激励的作用，说“某某先生居然还能记住我的名字呢”，这说明在代表当局的领导人眼里他还是占有一定位置的，还是一个重要的人物呢！这对他是一个多么大的鼓舞。这正是一个聪明的领导人总是不厌其烦地记住他的名字的结果。

他并不是一个那么坏的上司……

……倘若工作进行得顺利。但一旦出了什么乱子，他就会责怪别人。当然不会责怪他自己。他甚至会否认他对你说过的话。毫无疑问，这样他就会因不可信赖而臭名远扬。人们对这种上司是不会敬重的。他们倒是愿意尊敬那种对承认错误毫不迟疑的人。



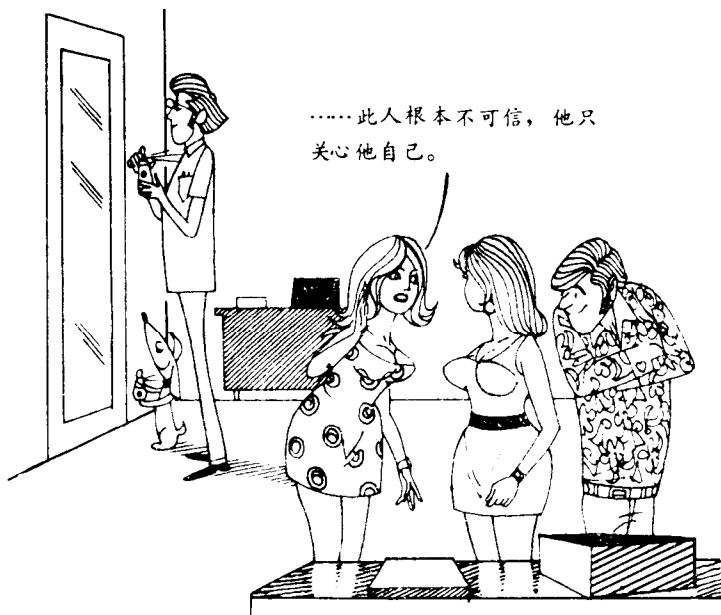
表扬会鼓励人们更好地工作

当一个雇员退休或逝世时，他的上司往往对他和他的工作说些好听的话。但是，当他活着和在职的时候，从来没有人赞扬过他。相反，上司们总是吹毛求疵，动辄批评。请千万不要怕表扬人，这是促使人们更加努力地工作的最好办法。这种办法适用于生活的各个方面。你的贤内助可能胖得象一头喂养得很好的母牛，但你要说，正是她这种丰满不凡的健美吸引了你和其他所有的人。这样，她就会为你做任何的事情。即使某项工作中的一小部分完成得很好，那也应该表扬一番当事人。你可以相信，受表扬的人将会全力以赴把工作做好。领导人常常不敢表扬下级，因为他们想，人们可能因此翘尾巴，进而对工作有所懈怠。然而，这种想法完全错了。每个人都希望得到赞扬。表扬是最有效、最廉价，也可能是最好的管理工具。



他们一眼就能看穿

你不要认为你能长期愚弄人们。你的职员可能看上去相当文静和羞怯，但是，如果他们的切身利益受到损害时，他们也会搏斗如虎。所以要记住，在对待人的问题上，聪明不能代替善意和真诚。不要认为你能愚弄人们，他们会受你的欺骗。不可能，他们会一眼看穿真相。



军队和人事管理

大多数国家的武装部队组织都能告诉我们一套套关于人事

管理的经验。为什么士兵会冒着枪林弹雨跟随着他们的军官出生入死呢？这并不是因为他们的军饷特别高，也不是因为他们开小差会受到惩处，而是由于在他们的队伍中已经确立了遵守纪律的缘故。在军队中，军官考虑他们自己供给时，必须先考虑士兵是否得到了妥善的安顿，伙食是否较好。他们还关心士兵是否向家人写了报平安的信。还要帮助他们学习，以便晋升。一个军官把将时间和精力花在士兵的福利和健康上看作是他的职责。这同样适用于地方工作。要让你的下级感到你确实在关心他们的福利。如果你真的这样做了，你就可以确信他们会以最大的忠心来报答你和你的企业。

没有别的东西可以代替产品

如果没有成绩，那末再美妙的辞藻和热烈的感情都是毫无意义的。就一个企业来说，它的全部职能毕竟是提供服务和生产。假如一个企业有成就，那么即使领导人偶然有些粗鲁的言辞那也无碍大局。有时我们也会聘来一位冷若冰霜不爱理人的经理，但只要他把精力集中在检查职工是否通力合作，努力完成他们的目标上，那末他就是一个好经理。即使他不善娓娓动听的言辞和缺乏热烈的感情，那也不必过分为此恼火。人的脾气总是各不相同的。

高级职位为数不多

在谈到登上高级宝座问题时，人们有时会忘记高级职位在一个企业中通常是非常有限的。我们大多数人一生中应该满足于甘居二、三等职位，或者充当下级官员。但是许多人恰恰不甘心于此。他们变得灰心丧气，郁郁不得志。但是，人们为什么要认为活着的最高理想就是登上最高职位呢？还有许多其他的事

情，其重要性并不亚于当一个大企业的总经理。你也许是一个优秀的运动员、一个天才的音乐家，或是一个乒乓球冠军、一个慈祥的父亲和一个体贴入微的丈夫。这些品质同样都很重要。因此，假如你没有得到一个最高职位的工作，请不要过于烦恼。你也许具有某些职位较高的人求之不得的品质，而这些品质与他们的高职位同样重要。

当然这能使他感到身分不凡

你瞧瞧，那帮女孩子对他献媚佩服的神色。但是，对任何人的前途作出许诺却是一件严肃的事情。这种许诺人们会年复一年字字句句记在心上。因此，你不能办到的事情千万不要许诺，

此事包给我吧，我设法尽快提升你。



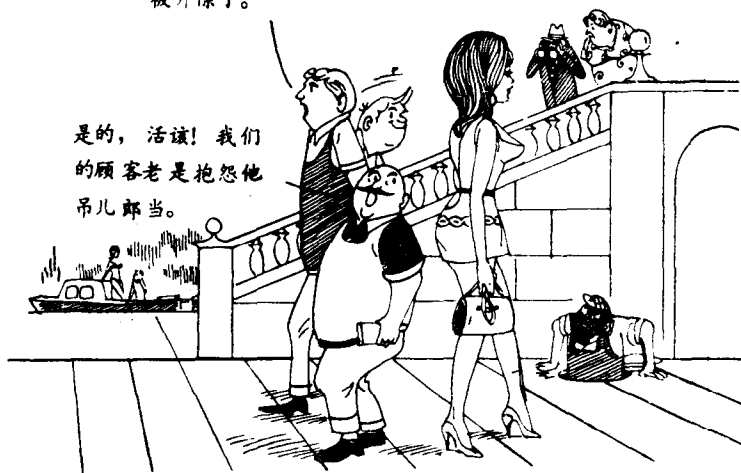
而且要确实没有人会误会你曾经作过什么许诺。因为在你的讲话中如有任何模棱两可之处，都有可能被曲解，背离你的本意。

决不能全靠甜言蜜语办事……

……这种办法不是处理人事关系的办法。有时候你必须坚定不移，有时候又必须采取友善的办法。劳资关系的一个基本精神是：须开除的人必须开除。人们不是傻瓜，他们会理解的。乔治生产的废品毁坏着企业的声誉。如果让他继续干下去，那末整个企业的风气将被带坏。

我听说乔治因不好好工作
被开除了。

是的，活该！我们
的顾客老是抱怨他
吊儿郎当。



管理就是开发人才

管理不是管物，而是开发人才。这是美国管理学会主席劳

伦斯·艾帕雷多少年前讲过的一句话。这是多么千真万确。一个领导人的责任就是培养他的职工，帮助他们发展才能。如果他这件事办好了，不仅他自己的任务可以完成得更好，为自己晋升铺平道路，而且他将有一批能干的、训练有素的、完全忠于他的和通情达理的职工队伍。谁能不忠于帮助他上进的领导呢？

必须设身处地

如果你想与别人共事，事实上每个人也必须直接或间接地与人共事，那末你就必须设身处地替别人着想。要经常从他人

