

THE GREATEST
MANAGEMENT
PRINCIPLE
IN THE WORLD

世界最高管理原则

作者：米柴尔·雷鲍夫

译者：赵人鹏 谢奎和



经济 管 理 出 版 社

世界最高管理原则

〔美〕米柴尔·雷鲍夫 著

赵人鹏 谢奎和 译

林道君 校订

经济管理出版社

责任编辑：程 石

技术设计：陆 平

世界最高管理原则

〔美〕米柴尔·雷鲍夫著

赵人鹏 谢奎和 译

林道君 校订

纽约贝克利出版社

出版日期：1986年3月

经济管理出版社出版

（北京阜外月坛北小街2号）

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张3.375 76千字

1988年10月第1版 1988年10月 第1次印刷

印数：1~6000册

ISBN 7-80025-133-0/F·108

定价：1.60元

译 者 的 话

近几年来，许多国家企业的经营管理发生了新的变化，呈现出新的趋势。日本的经营管理水平取得了领先地位，并在不断丰富和发展；而一直领先的高水平管理的美国，现在却显得落后了。这种情况迫使众多的美国企业家、经济顾问、管理学者，纷纷到日本去进行考察和研究。

“世界最高管理原则”一书，是美国著名经济管理学教授经过长期的观察、调查研究之后写成的。

作者在书中，通过许多具体实例，由浅入深地剖析了美国在经营管理上存在的各种问题，并提出了新的策略与措施。

我们在阅读该书的过程中，越来越感到书中的许多论点和内容，对我国当前所进行的经济体制改革有不少可资借鉴之处。这便是我们愿意把它翻译出来，与读者共享的基本诱因。

本书第一、二部分由赵人鹏同志主译，第三部分由谢奎和同志主译。

译者：赵人鹏

谢奎和

1988年3月

目 录

你的工作环境与这里相似吗？	(1)
导 言	(4)
第一部分 基本原理	(6)
第一讲 世界最高管理原则	(6)
第二讲 一个奇妙的问额	(12)
小 结	(19)
第二部分 策 略	(20)
策略一 鼓励慎重地解决问题，反对仓促的决 定	(20)
策略二 鼓励勇于承担风险，反对逃避责任	(25)
策略三 鼓励创造性的实践，反对盲目求同	(28)
策略四 鼓励果断的行动，反对模棱两可的分 析	(33)
策略五 鼓励卓有成效的工作，反对华而不实的 空忙	(37)
策略六 鼓励简单明了，反对不必要的复杂化	(41)
策略七 鼓励朴实高效的态度，反对吵吵嚷嚷的 作风	(46)
策略八 鼓励优质工作，反对单纯求快	(51)
策略九 鼓励忠诚负责，反对见风使舵	(57)
策略十 鼓励共同合作，反对互相对立	(61)
小 结	(66)

第三部分	措 施	(67)
措施一	鼓励做好工作的十种最佳方法.....	(67)
措施二	如何成为一个10/10的 经理.....	(76)
措施三	用最高管理原则对待你的上级.....	(85)
措施四	最有效地利用时间.....	(92)
后 记	世界最高管理原则的总结	(101)

你的工作环境与这里相似吗？

你所在的公司或机构遵守世界最高管理原则（我们姑且称之为GMP）吗？要想知道这个问题的答案，可以做一个小小的试验：对有关你的雇主、上级和你自己的下列20个问题，做出“是”或“否”的回答。如果你对某个问题不能完全肯定或否定，也可以做出倾向性的回答。因为有限的肯定就是肯定；有限的否定就是否定。试验的速度要快，因为试验的目的是在于了解你对自己所处的工作环境的本质印象。

20个问题如下：

你的雇主是否： 是 否

1. 对近期盈利比对长远繁荣的兴趣大得多？ ☐ ☐
2. 雇佣很多人一起干活，却没干成几件？ ☐ ☐
3. 通过处罚毫无成功希望的人而禁止他们去冒险？ ☐ ☐
4. 认定公司一直沿用的经营方式是唯一的方式？ ☐ ☐
5. 把规定的某种最高奖赏奖给新近录用的或扬言要辞职的人？ ☐ ☐
6. 在临近加薪、提升、任命和发放津贴时，玩弄政治把戏或背后攻击从中制造困难？ ☐ ☐
7. 给花费最大的人增加最大的预算开支或授予新的职务？ ☐ ☐
8. 在方针、步骤、形式委员会不能取得一致的困境中，不能迅速地进行决策和变革？ ☐ ☐
9. 对下属大谈忠诚、守约的重要性，自己却经常解雇职工或干脆开除他们？ ☐ ☐

10. 由于大家都只顾自己的利益而难于使人们合作? ☐ ☐
你的上司是否:
11. 喜欢表面上忙忙碌碌的人, 却忽视埋头苦干的人? ☐ ☐
12. 经常工作很长时间, 并把塞满文件的手提包带回家加班加点? ☐ ☐
13. 急于求成, 希望工作高质量, 又要求尽快地完成? ☐ ☐
14. 从来记不住你的功劳, 又从来忘不掉你的过错? ☐ ☐
15. 对职工责任心不强感到束手无策?
你自己是否: ☐ ☐
16. 认为傻瓜才会努力工作, 因为工作好坏与所得报酬之间没有多少联系, 甚至根本没有联系? ☐ ☐
17. 明知道自己能在较短的时间里把工作做得更好, 却因为害怕被解雇或怕增加工作量而不肯缩短工作时间? ☐ ☐
18. 有许多对单位有帮助的好主意, 却因为无人肯听或自己从中得不到任何好处而不愿公开? ☐ ☐
19. 由于默默工作的人受忽视而吵吵嚷嚷的人受重视, 因而你也大声抱怨, 以便达到自己的目的? ☐ ☐
20. 经常精疲力尽地回家, 感到把大量的时间都浪费在各种毫无意义的会议、文书工作和应付各种干扰上了? ☐ ☐

检查一下你的得分, 计算一下做出肯定回答的数目。

得 分	含 义
0—3	太棒了！真走运。你的单位在实施GMP。仔细看看这些原则是如何在起作用的吧！
4—6	很好，但仍有改进的余地。GMP会弥补这些不足的。
7—9	显然不重视GMP。
10—20	在这些乱糟糟的日常事务中，你所在的单位显然完全忘记了GMP。

导 言

总算找到了！二十多年来，我阅读过企业管理的书刊，撰写过有关文章，也曾与别人讨论，又在企业中工作过，最后，终于发现了世界上最高的管理原则。这项原则简单明确，以至用不着作进一步描述。然而，正是这条关键性的原则，常常被盈利和非盈利的企业所忽视。在这本小册子中，我将告诉你们什么是世界上最高管理原则（GMP），并且奉献给你们一套完整的办法。这样，你们就可以用它来管理工人，处理好与上级的关系，并管理好你自己。

不要因为这本书的简短而忽视它的作用。时间就是金钱。你有许多比死啃一本冗长的管理书籍更重要的事情要做。你所需要的，是建立在充分研究基础上的快速、明确、实际的帮助。GMP给你的正是这些。你很快就会发现，这本书是不会让你失望的。

为了取得最佳效果，请你按照下列程序阅读：

1. 准备一支笔，慢慢往下看。划出重要的章节，在书的边缘空白处作些笔记。如果你认为某些内容特别重要，那就折起这一页的书角，或者把页数记在书的前面。

2. 把GMP的摘要影印后，放在你的办公桌上，或者放在你每天都能经常看到的地方。

3. 在阅读完本书之后的一周之内，每天花几分钟时间浏览一遍你在书中所作的笔记和划出的要点。当你完全熟悉了某个原理之后，再把它应用于实践，就容易多了。熟悉的关键是重复。

4. 读过几遍之后，按照 GMP 摘要中指明的步骤，写出管理他人、处理好与上司的关系、以及管理好你自己的行动计划。

5. 规定完成每项行动计划的期限。

6. 干出点名堂来！

我可以毫不夸张地说，这些虽然简单、但常被人们忽略的原则，正是经营成功的最重要的关键。尽管本书主要是面向实业界，但 GMP 同样适用于家庭、学校、家族、教会、医院、政府、以及一切有许多人共同工作的地方。在使事情获得成功方面，再没有任何别的法则能象 GMP 一样地普遍有效了。你愿意让它为你服务吗？

第一部分 基本原理

第一讲 世界最高管理原则

美国的机构需要改进。节奏需要加快。效率低下、浪费严重的现象到处可见，外国竞争者呼吸的气息已经落到了我们背上。我们在以下二者之间必须做出一种选择：要么共同努力，设法提高工作效率；要么畏缩后退甘心情愿地忍受贫困。

我们的未来是令人兴奋的，我们的经济潜力是无限的。但是，要达到那样的高度，我们需要从根本上来一个改变，改变对各种机构及人员的管理方式，本书所要阐述的，正是这种改变。

假如你怀疑我们的公共或私人机构是否存在着严重问题，那就请考虑以下事实：

1. 最近几年中，美国各企业的劳动生产率的增长，比包括英国在内的任何主要工业国都要低，而生产率的增长则是提高生活水准的关键。

2. 每年我们的学校都“造就”数百万缺乏基本技艺的年轻人，而这种基本技艺在以信息为中心的经济中是必不可少的。

3. 美国的基础工业产品，如钢材、小汽车、电子产品等，在质量和价值方面都被国外高效率的现代工业所超过。结果，美国从国外进口的东西比外国从美国进口的东西要多，我们的财富也就这样渐渐地从这个国家流失掉了。

4. 无论政府征收多少税金，都无法使收支平衡。巨额赤

字严重地威胁着、动摇着我国三经济基础。

5. 白领工人在大约50%的工作时间里无所事事；蓝领工人的效率则高得多，他们的闲散时间仅仅占40%。

6. 在我们的公共或私营机构中，每个工人所对应的管理人员数量，在世界上是最高的。如果问到造成美国各种组织性弊端的主要原因时，绝大多数管理人员都会说是因为“糟糕的管理”。

专 家 意 见

几年前，我开始了自己的研究，旨在找出解决这些广泛存在的管理危机的答案。为了能更深入地了解其实质，我尽可能多地收集了各种不同意见。研究了管理问题、时间管理和日本管理方式，我认真观察了质量管理范围及工作条件的优劣。我试探着用各种办法让新型的年轻工人努力工作，以刺激老工人提高劳动生产率。我审查了用来确定目标、管理重点、创造性地解决问题、减少笔头工作和繁琐的公文程序的各种方法，聆听和拜读了几位德高望重的学者、政治家、经济顾问、经济学家的讲演和著作。最后，我总算彻底明白了这样一个事实：如果你阅读和聆听了足够的专家们的足够多的观点，这些观点之间的巨大差异就会把你整个搞糊涂。

有些人喜欢谈论管理问题如何如何复杂。这种说法只能使我相信：他们和我一样糊涂。

另一些人则寻找替罪羊，把危机归罪于华尔街的资本拥有者、贪得无厌的工会、懒惰的工人、外国竞争者、糟糕的经理们——当然还有政府。事情办糟了，指责别人很容易，但是这种指责，丝毫没有使问题取得进展。

还有一些人，如何把事情推上正轨将有不同见解，他们对事情到底该如何发展总是急不可耐地根据经济理论上描写的策

略，来设想和提出自己喜欢的地方。结果，没有任何两种意见能是一致的。这使我想起了古代的瞎子摸象的故事：一个人只摸到了象的侧面，就说大象是一堵墙；另一个摸到了象腿，就断定大象和树一样；第三个人抓住了耳朵，就声称大象如一片树叶，等等。这些人争论了半天，尽管每个局部都是对的，但整体却是错的。

第 一 种 思 路

所有那些花哩胡哨的描写，人为的复杂化和混淆不清，使我感到灰心丧气；各种信息过多地堆砌起来，使我分辨孰对孰错。就在这时，我记起了多年前一位教授的告诫：当你无法搞清楚某个问题时，就重新返回原点上。那时，你就会找到几个答案。最伟大的真理之所以重要并不在于它的新奇。

教授的话使我朝着发现GMP迈进了一大步，也使我开始更加客观地观察这个问题。我问自己：“今天的各种机构最主要的毛病出在哪里？”答案很简单：他们需要更有效地利用各种资源，需要更好地完成自己的职责。很多机构没能把事情办好，有些机构甚至干得根本不对头。

不过，这样就引出了另一个更基本的问题：为什么他们不这么行事呢？

启 示

现在我似乎回到了原来的出发点。然而，这时我又想起了我所熟知的另一条建议：当你完全沉浸在某个问题中却百思不得其解时，那就干脆忘掉它，把注意力转到其他事情上。于是有一天，当你完全不能想它的时候，答案反而会自己出现。

我按照这条建议去做了。我懒得去认真思考问题，心想：“说不定这条建议还真地有点用处呢！牛顿、达尔文、阿基米德不都是这样吗？或许我也会这样吧？”果然不出所料。

大约六个月之后，我期待已久的、难以捉摸的“悟性”的闪光终于出现了。太棒了！我找到了，就是它！一切都因此可以得到解释了，就象一则人、蛇与青蛙的寓言一样：

周末，一个渔夫看到他的船边有一条蛇嘴里叼着一只青蛙。出于对青蛙的怜悯，他轻轻地走过去，从蛇口中救出了青蛙，把它放掉了。可是，他马上又可怜起挨饿的蛇来了，但身边又没有食物，于是就拿出一瓶烈性威士忌酒，倒了几滴在蛇的嘴里。蛇满意地走开了。青蛙感到很幸运。渔夫也为自己做了这么一件好事而感到高兴。他觉得，一切处理得尽善尽美了。是过了没有几分钟，他听到有什么东西在敲他的船帮。他向船底下一看，不由得大吃一惊：原来，那条蛇又回来了，而且带来了两只青蛙！

这则寓言告诉我们两条重要的道理：

1. 好心必有好报。靠希望、索取、乞求等等，是什么也得不到的。但是如果你付出了代价，你就能得到奖励。你可以指望让人和动物随便去做什么事！只要他（它）们相信这能给自己带来最大的利益。

2. 人们想干好事的时候，往往容易落入圈套，不是奖励了错误的行动，就是无视或者损害了正确的行动。结果是：我们本来希望得到A，却在无意之中奖励了B，而最后还在奇怪：为什么我们得到的是B？

下面的故事是个典型的例子：

有个年轻的机修工，想请3天假去猎鹿。他的上司拒绝了他，因为该部门当时任务紧，需要加班。这个工人经常迟到，这次又迟到了30分钟。于是，这位上司十分恼火地对他说：

“假如你这个月再迟到一次，我就罚你停工3天，不发给你工资！”你猜第二天发生了什么事？这个机修工把扣工资看作是

他猎鹿的机会，就故意再次迟到。就这样，他没干活儿，去猎了鹿，做了他想做的事。这种管理办法完全符合“正当的”惩罚程序的要求，但是，活儿却没人干了。

现在你大概已经明白了，世界上最高的管理原则是：只要能得到奖励，事情就能办成。

当今企业取得成功的最大障碍，是所期望的工作态度和所付出的代价大相径庭。比如，我们本来想使经理们胜任工作，做出有长远影响的决策，但是我们却根据短期的高额利润，付给他们高额奖金。当利润下降幅度大时，便威胁说要解雇他们。其后果是，经理们必然最大限度地提高短期利润，而在人员、器材方面投资极少。最后，企业很快变得萧条和不景气。

- 我们需要中层经理们节省费用，尽可能地减少公文程序。但是，当预算上升、助手增加、公文程序更繁琐时，我们又给他们开绿灯。相反，单位的中层经理们如果没有用完某一项目的预算，第二年的预算额就会被砍掉一部分。结果，不论需要与否，他们都会把预算金额全部花光。

- 我们要求白领工人减少不必要的笔头工作，但是他们的饭碗的半靠程度却和他们所不得不处理的文件的数量成正比。结果呢？文件当然是更多了。

- 我们需要高产的工人，却又不肯花钱雇他们干活。相反，我们以小时计酬，并且几乎没有给他们提供工作保障，只是当他们举行罢工时，才增加工资，逼迫他们采用一系列对抗生产的活动。结果呢？工人们只是按工作条例的限额，做最少的工作，并且抵制技术革新。

在任何情况下，管理人员和工人们的糟糕表现，并不是由于无知、笨拙和懒惰等原因，而是奖励办法不当才使他们这样做的。在这种情况下，人们采取的方式是完全相同的。

伟大的哲学家尤基·贝拉曾经说过：仅仅观察就能使你注意到很多东西。环顾一下你工作的地方，你肯定能发现踏实的工作态度反遭忽视甚至惩罚，而错误的态度却受到奖励。例如，你们单位是否存在这些现象：

1. 需要的是更好的成效，却奖励那些看上去最忙、工作时间最长的人？

2. 要求高质量的工作，却规定了不合理的期限？

3. 需要实质性的答案，却褒奖草率的决定？

4. 大谈对公司的忠诚，却没有工作保障，给新录用的人和威胁要辞职的人以最高薪金？

5. 需要简单化，却奖励那些故意使事情复杂化并小题大作的人？

6. 需要和睦的工作环境，却奖赏那些牢骚满腹的人？

7. 需要工人的创造性，却谴责敢于表现出与众不同的人？

8. 谈的是节俭，却对那些浪费资源的人增加大量的支出预算？

9. 要求整体合作，却以损害一个组员为代价来满足另一个组员的要求？

10. 需要革新，却惩罚没有获得成功的冒险，并奖励照本宣科的人？

很可能，你对以上几个问题作了肯定的回答，因为这是10个在奖励方面最经常犯的错误。

另一方面，在工作好坏与奖励之间建立恰当的联系，是改进机构的唯一的、最重要的关键。当我们考虑如何使事业成功时，大多数人都会想到美元、百分比、统计报表、事实数字等等。但是，所有的数据和图表都不过是用来表现人们的共同行