

帕金森通俗管理丛书

管理诀窍



诺斯克特·帕金森 拉斯托姆吉

◎ 國際文化出版公司

83565

C93

88-51

(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



S027469D

国际文化出版公司

一九八八年·北京

83565

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]



S027469D

管理诀窍

帕金森 著

拉斯托姆吉

张焯 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

出版说明

我们奉献给读者的是帕金森与拉斯托姆吉合著的一套颇具吸引力的小书。这是供企业管理部门的各级领导或曰“头头”阅读的一套小书，一般读者读了也会感到饶有兴味的。

作者之一帕金森氏对我国广大读者说来并不陌生，他的杂文小品《帕金森定律》在我国广为流传，给读者留下了极为深刻的印象。帕金森是英国著名的政治家、历史学家、英国皇家历史学会会员。他经历不凡，当过教师、士兵、公司经理，曾在皇家海军学院、利物浦大学、美国哈佛大学等多所著名的高等学校任教，著述甚丰，已经发表的涉及政治、军事、历史、经济等各个方面，达20多部，尤以尖刻辛辣的笔触讽刺官僚主义的管理制度的作品而著称。1958年他那本“让全世界人捧腹并且深思”的《帕金森定律》一书问世之后，他便跻身于当代知名作家之列。另一位作者拉斯托姆吉也是当代知名的作家、学者、管理专家，年轻时曾就学于欧洲，曾任森塔工程公司的总经理，著有一系列关于管理方面的作品，80年代初曾两次荣获最佳管理学图书的埃斯科特图书一等奖。近年来他们合写的许多新著，和《帕金森定律》一样，仍不乏令人捧腹的趣味和令读者深思的引力。其中不少被译为多种文字，在世界各国备受读者欢迎。

这一套小书，择取了日常生活和工作中众多的

事例，从各个角度深刻地阐明了世界著名管理学家如孔茨、德鲁克等人管理思想和方法的精粹。本书立论新颖，风格独特，妙语连珠，每页自成一节，并配有精美的漫画，深入浅出，辛辣风趣，寓深刻的道理于家长里短平凡之中，使人读来妙趣横生，甚至忍俊不禁。而且篇幅不长，部头不大，携带方便，随时随地都可阅读，确确实实这是一套适合所有管理者（包括大大小小的头头）阅读的优秀通俗读物。不论是企业的经理、医院院长、学校校长，还是工厂的班、组长，甚至书店的经理和管理人员，读读这套小书都将会从中获取一些管理的基本知识，诸如怎样当家，如何理财以及如何待人处世等等。为此我们特选取了其中五种以飨读者：

1.《管理诀窍》，你的机构怎样设置才算合理？领导班子应如何配备？采用什么样的管理方法才能达到最理想的管理效果等等。看了此书，你不一定会成为一个最优秀的管理专家，但肯定会提高你几分领导水平。

2.《知人善任》，这本图文并茂的小书，教你——各行各业的基层领导，如何用人道理。你会看到图中人物是怎样同下属搞好关系，既调动了大家的积极性，又得到了大家的拥戴而得到晋升的。

3.《精打细算》，不管你是拥有着一个巨型企业的总经理，还是只有几个人的小店主，都必须掌握持家的技艺。你要懂得什么是成本，如何控制成本，以及用什么方法才能最有效地降低成本。它向您提供了各种非常简便、实用的建议。

4.《心中有数》，数的概念，对财会人员来说是理财的基本常识，可谓不屑一提。但对不懂财务的门外汉来讲，略知一二也并非易事。可作为当家理财的领导者，只知道点“皮毛”便远远不够了。本书图文并茂地把极为难懂的资产平衡问题解释得十分明了，它教你怎样掌握本单位的财务状况，随时制定出适合长远发展的规划。

5.《待人接物》，这是日常工作和生活中随时都会遇到的实际问题。看看书中的人物是怎样结合具体事例处理问题的，你会从中获得些裨益，从而提高你待人处世、和周围人士友好相处的能力。

也许这几本小书提到的某些情况，并不一定是你周围常发生的；论及的某些原则，也并不一定适合你的要求，但我们相信它会使所有的读者开阔眼界，增长知识，获取一些有用的东西的。我们衷心希望这些小书会给读者以丰富的知识和无穷的乐趣。

译者的话

据闻《管理诀窍》一书的作者以他们独特而生动的创作风格，深入浅出地阐明了象彼得·德鲁克、孔茨、厄威克和其他世界知名管理学专家的精辟见解。他们不是埋头于藏书丰富的图书馆里，从大部头的管理学论著中去引经据典，而是实事求是地总结了人们的经验之谈。

在翻译完本书的最后一个段落之后，译者觉得这个说法恰如其分。它确是一本适用于每一个管理者的书，无论是对大企业的董事长、医院的院长、大学的校长，还是公职人员、军官、工厂车间主任和班组长，乃至仅有一个店员的小商店老板，它都值得一读，即使是对于研究管理学的人，也不例外。

本书不仅语言通俗易懂，文中那些插图漫画也是妙趣横生，可以说图文并茂，相得益彰。有时候读着读着，你会不禁发笑，因为你在书中找到了你的顶头上司的形象，“那不正是咱们的那个饱食终日，无所用心的胖领导吗？”有时你会感到面有愧色，因为书中也有你的形象，“成天忙忙碌碌，事必躬亲，殊不知你所做的工作与你的职务和工资很不相称。”也许有人会感到内疚，因为他不该象书中那个老板那样去对待同事和下级。“他们少了我就

不行！”“亲爱的，也许是这样，但这正是你为什么至今未能提升的原因。”这两句对话，对一个不重视人才培养的领导来说，是多么值得回味。

总之，短短的十八个章节，包含着丰富的内容，从管理体制到机构设置，从领导素质到班子的选择，从管理程序到工作方法，从人才培养到考核鉴定等等，无不贯穿着正确处理人与人之间关系这个主题，有哪些方面需兴需废，又有哪些方面宜粗宜细，都有所涉及。

处在全面改革的今天，我把本书草译出来，让更多的读者从中得到些借鉴，以期能举一反三，那就发挥了本书应有的作用了。

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

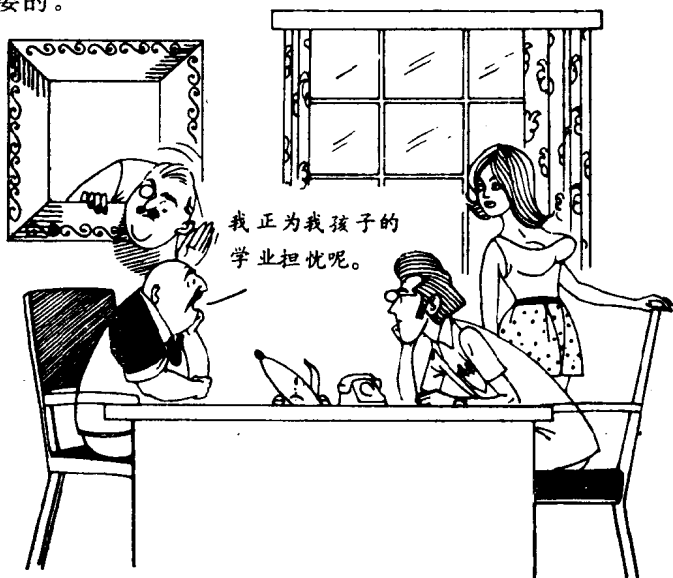
每当你以同情、外交、忍耐的口吻去布置一件事情时，你千万不要忘记，和善的态度必须有对工作一丝不苟的坚定性作后盾。应该富有同情心，通情达理，但也要让你下级知道你是坚持工作要高标准的，这点你是不会让步的。如果他们的工作不符合这个标准，你是要采取严厉的措施的。要使他们明了你对完成工作任务是采用外柔内刚的态度的。

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。

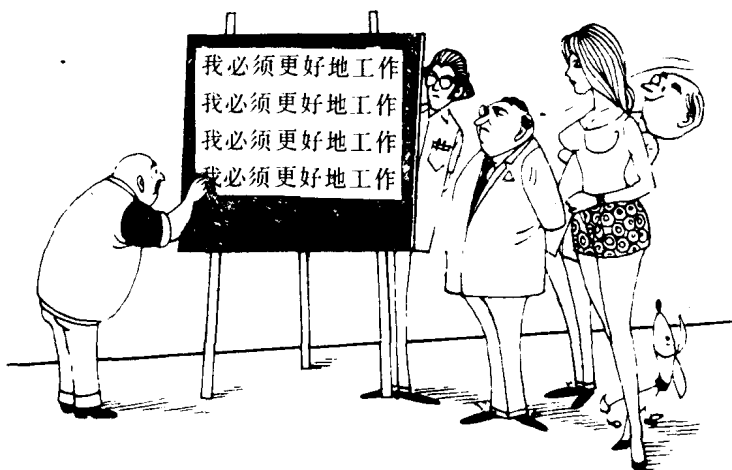


一个优秀领导人的素质

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，弄得你别扭扭扭。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。

