

北 京 出 版 社

〔墨西哥〕 莫拉莱斯 著

企 业 管 理 漫 谈

企 业 管 理 漫 谈

〔墨西哥〕莫拉莱斯 著

张守平 朱晓燕 编译

北 京 出 版 社

VISION

Pedro H. Morales

Visión Inc, S.A.

(根据1986年版译出)

企业管理漫谈

Qiye Guanli Mantan

〔墨西哥〕莫拉莱斯 著

张守平 朱晓燕 编译

北京出版社出版

(北京北三环中路6号)

新华书店北京发行所发行

安平印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 7.625印张 165,000字

1988年4月第1版

1988年4月第1次印刷

印数: 1—6,000

ISBN 7-200-00274-7/F·9

定价: 1.55 元

内 容 提 要

本书介绍了工业发达国家和发展中国家在企业管理及管理人才培养方面的成功经验，内容广泛涉及生产管理、领导艺术、计划与决策、人才培养、产品质量、推销经验、劳动环境管理等各个方面，取材新颖，企业家可从中得到借鉴。本书还从理论和实践的角度，广泛谈及社会心理、职业心理、素质开发、思维方式等严肃的社会问题，年轻的领导者、厂长、企业家以及任何立志成才的青年均可从中得到启迪和教益。

写在前面

我们正处在一个激烈变革的时代，一个充满着竞争的时代。我国的对外经济开放政策以及目前正在进行的经济体制改革，无不表明在世界东方这片古老土地上正在发生着伟大变革。

在这个变革的时代里，社会发展的各个领域都充满着竞争。企业界更是万马奔腾，百舸争流，一派生机。但又不能不看到，由于我国现代化建设起步较晚，无论从企业管理经验上，还是管理人才的培养上都不能满足现代化建设的需要，许多外国先进的经验值得借鉴。

本书所辑各篇，来自墨西哥《视界》杂志专栏文章，由译者铄积而成，原著主要为墨西哥企业管理专栏作者莫拉莱斯（Morales）。译者在编写过程中，根据我国国情收选了其中大部分著述。本书以漫谈形式，广泛涉及企业管理和人才培养的各种经验，语言通俗易懂而又深入浅出，企业家和有志于企业管理的事业家均可以从中得到借鉴。

本书还有不少内容谈及人的自我实现、职业心理和思想修养，对从事其他职业的青年也有所裨益。

本书不仅介绍了工业发达国家企业管理方面的经验，同时还融进了发展中国家企业管理的经验和教训，这也是本书的可贵之处。

译者在编译过程中，对某些不适合我国国情的部分文章

有所割舍。即使是选译的文章，某些内容也可能与我国的实情有出入，读者自然会加以甄别。

由于水平有限，译文难免有错谬和疏漏之处，敬请不吝赐教。

译 者

目 录

第一章 人才管理	(1)
造就一批管理人才	(1)
人尽其才	(5)
怎样选拔领导人才	(8)
管理人员的培训	(11)
如何培训职工	(13)
举办技术讲座	(15)
培养职工的主动精神	(18)
调动群众的积极性	(20)
精神鼓励	(23)
奖励制度	(27)
如何聘用新雇员	(29)
遵守劳动时间	(32)
缺勤的危害	(34)
时间与生产率	(36)
怎样控制职外缺勤	(39)
纪律约束手段	(41)
防止人才外流	(45)
第二章 领导艺术	(49)
领导是一门艺术	(49)
成功的秘诀	(51)

企业家的素质	(54)
领导者的职能	(57)
当机立断	(60)
威信与权力	(63)
欢迎合理化建议	(66)
集思广益	(69)
笑纳众人言	(71)
经理与授权	(74)
经理怎样授权	(77)
消除授权恐惧心理	(80)
监督员与授权	(83)
做一名好监督员	(86)
第三章 生产管理	(89)
质量是关键	(89)
哈特维尔的“三把火”	(91)
人人参与质量管理	(94)
提高生产能力	(97)
怎样扩大生产规模	(100)
重视市场信息	(103)
降低成本与成本核算	(106)
计划与效率	(108)
计划与监督	(111)
研究与开发	(114)
调查研究与生产率	(117)
企业与革新	(119)
新产品与创家立业	(122)
怎样推出新产品	(125)

耐心是关键.....	(127)
怎样对待用户的批评.....	(128)
第四章 推销经验.....	(131)
怎样做销售经理.....	(131)
怎样做经销经理.....	(134)
推销员的素质.....	(136)
推销员的基本功.....	(139)
推销员的“秘诀”.....	(142)
从实践中学推销.....	(145)
沃纳的推销经验.....	(147)
如何参加展销会或交易会.....	(150)
第五章 自我实现.....	(153)
忠于自己的企业.....	(153)
怎样对待上司.....	(156)
晋升条件.....	(159)
不能坐等晋升.....	(162)
自我完善.....	(165)
解放思想.....	(167)
严于律己.....	(170)
吃一堑长一智.....	(174)
刷新思维观念.....	(177)
第六章 人际环境.....	(181)
生产与人际环境.....	(181)
增强集体观念.....	(184)
协调内部交往.....	(186)
克服交际障碍.....	(189)
公共关系.....	(192)

广告与公共关系	(195)
企业公共关系形象	(197)
第七章 劳动环境	(201)
劳动与兴趣	(201)
消除劳动紧张	(203)
节约办公空间	(206)
办公室里的风险	(209)
办公桌上的学问	(211)
重视设备维修	(214)
照明与生产效率	(217)
自动化	(219)
重视治理噪音	(222)
建立劳动安全分析体制	(225)
严防“家贼”	(227)
办公室里的幽默	(230)

第一章 人才管理

造就一批管理人才

拥有一批德才兼备的管理家，是所有企业的共同目标。然而，只有少数企业实现了这一目标。至今仍有许多企业，由于缺乏远见卓识，加上科学技术的日新月异以及在职业上或人才使用上缺乏吸引力，拥有的真正得力的管理人员为数寥寥。有些潜在型的管理人才也大多被埋没，得不到培养和起用。

这种现象在世界任何地方都不为鲜见。在发展中国家，管理人才奇缺的现象也相当严重。造成这种局面的主要原因之一是，那里的工业化进程大多刚刚起步。

这绝不是说发展中国家“江东无人”，而工业发达国家却“人才济济”。这只是相对而言，在工业发达国家，确有一批能力强，在国际竞争中锋芒毕露的管理人才。他们正以咄咄逼人之势向发展中国家挑战。尽管如此，在工业发达国家仍然存在一个管理人才缺乏的问题。为解决这一问题，西方企业界正在加强人才投资，将一大批素质好、有事业心但能力尚不足的人培养成为企业管理人才。

美国著名管理理论家杜拉克有句名言：“所谓发展中国家，并非是发展落后，而是管理落后。”缺乏先进的管理技术和人才，企业就不可能取得较快的发展。无论从宏观管理上

或微观管理上，管理水平在相当程度上决定着发展水平。

因而可以说，管理人才缺乏的问题是当今企业界亟待解决的难题之一。而在企业里最缺乏的是行政管理人才和监督员^①。

在企业界里，出类拔萃的管理人才比较难于发现，这种说法并非老生常谈，而是现实。随着企业发展的步子加快，人才问题也日益显得紧迫。解决这一问题通常采取的办法是，首先将具有潜在优秀素质的人才吸引到企业中来，然后加以培养，提高其领导才干并设法将其稳定在自己的企业里。

将一位有领导才干的人长期“稳住”，是最难以做到的。这是因为，具有潜在能力的管理人才一旦得不到及时的培养和重用，就会被其他企业吸引过去。这种争夺人才的事非常普遍，而慧眼识人的人才管理家常常捷足先登，将人才争夺过去。美国有口皆碑的克莱斯勒公司的董事长李·艾柯卡就有过被争来争去的经历。六十年代初，已升任福特公司副总裁的艾柯卡以独到的战略眼光察觉到，青年人将构成最大的潜在市场。他设计了造型美观、价格低廉的“野马”车，“野马”继而风靡美国和西欧。然而，艾柯卡的才干却成了公司老板亨利·福特的隐忧，他担心艾柯卡有朝一日会取而代之。亨利·福特迫使董事会作出决定，解雇了才华出众的艾柯卡。但艾柯卡很快被濒于破产的克莱斯勒公司“请”了过去。经过三年纵横捭阖，克莱斯勒公司东山再起，1983年创造了历史最高盈利记录。

①：监督员是西方国家企业中普遍设置的一种职位，主要行使对企业生产、产品质量、推销、经营、管理等业务的监督和组织权，其职权仅次于厂长、经理，是企业中重要的管理人员。

艾柯卡的例子并非仅有，因各种原因造成的人才外流屡见不鲜。在造成人才外流的诸多因素中，据调查，决定的因素并不是钱。主要的因素是领导者关系中的“风气”。由此可见，企业领导阶层中的良好风气，是企业发展的生命线，也是笼络未来人才的关键之一。

企业里一旦发现具有培养前途的管理人才，怎样对其进行培养呢？专家们认为，在培养的过程中应注意以下四个方面：

责任 对于物色到的培养对象，应逐步加重其责任，使其适应工作，增长才干，以便为尔后正式从事管理工作打下基础。加重责任也起着一种“无声的信任”的作用，激励培养对象努力提高工作能力。

具体而言，“加重责任”主要是逐步提供并增加参与决策的机会。决策是企业领导者的基本素质，也是管理家的一大基本功。美国著名管理学家H·A·西蒙有一句名言：“管理就是决策。”然而，在对被培养者增加决策责任时，应该控制决策的数量，要有一个逐步增加的过程，而且要谨慎小心。

对于“未来的经理”过多或过少施加责任都是错误的。最常见的是不敢“授以重任”，对培养中的对象总是放心不下。这样做的结果是，培养对象很快就会变得情绪不稳和难于驾驭。在通常情况下，培养对象都希望通过承担更大的责任来显示自己的能力和职业上的才干。使培养对象参与决策并执行决策，有助于其提高在今后承担更大责任的能力。然而，在培养阶段里给予过重的责任会适得其反，反而会使培养对象养成说假话、敷衍塞责的习惯，甚至会撂挑子，甩手不干。

权力 对一位培养中的经理，应授于多大的权力？这个

问题并不难回答，即权限应“足以取得期待中的成果和履行自己的职责”。这个定义在实际中显然不够明确。为了确定权限，应该弄清哪些是自己的职责，怎样去履行这些职责，以及准备采取的监督措施。

对于培养中的经理，职权的确定也应采取上述同一方法。

报酬 报酬即指通常所说的“责、权、利”中的“利”。责任和权力应该和相应的报酬挂钩。然而，这里所说的“利”并非全指货币形式的报酬。除了钱之外，实际上还存在着其他许多“不可剥夺的”报酬形式。不断增加的责任和权力本身也是一种报酬，这不仅在实质上意味着企业对一个人超群出众的能力的承认，也能强化对企业的依存观念，使受“重用”者切实感到其劳动受到尊重。

“不可剥夺的”其他报酬形式还应包括职位上的晋升和薪水的增加，这两种报酬形式用于报偿劳动者的持续性贡献。

提高 处在生产第一线的企业管理人员最关心的是如何不断提高自己的工作能力和如何开发业务能力。为满足上述愿望，应该采取如下措施：（1）将一部分带有决策或计划性质的责任授权给年轻人去做。授权的方法既不能撒手不管，又不能统得太死。要给被授权者一定的自决权，使其学会如何决策和如何制定计划。这样做的好处是有益于被授权者熟悉和了解企业的方针政策，为实现企业的长远目标做好准备。还要使培养中的管理人员积极参与新产品的开发，使其感到自身的价值在企业里是不可缺少的重要部分。（2）要全面培养管理人才，使其多才多艺。未来的管理家应该对企业的各种生产活动都熟悉，只有一门专长的管理人才是胜任不

了未来的企业管理的。

人 尽 其 才

最新的职业心理研究结果表明，劳动力市场上的大多数劳动者缺乏才干，缺乏专业技能。相当一部分管理工作者的管理水平也很低。

工人、雇员或管理人员的社会劳动才干（亦可以理解为劳动力素质）及怎样发挥每一位劳动者的才干，越来越受到企业界的重视。现代企业管理理论也正在对“社会人”（从事社会劳动或工作的人）的综合遗传、个性、天赋等素质以及形成特殊素质的原因进行探讨。但对这一问题的探讨迄今尚未取得令人满意的结论。只有少数研究者发现，忽视人的价值，忽视发挥人的才干是造成劳动效率低下的重要原因之一。

《第三次浪潮》的作者阿尔温·托夫勒指出：“一个好的社会应该能够提供最大限度的多样化机会——例如，跟你对口的工作，使你有所建树的工作。”然而，在现实生产活动中，非自由劳动普遍存在。以拉丁美洲劳动力市场为例，不能人尽其才是最突出的问题之一。数以百万计的劳动者对他们所从事的工作毫无兴趣，缺乏热情，更谈不上在劳动中发挥个人的才干。

颇具权威的“职业策动力”研究家将劳动者按价值观念分成等级，但却未能指出劳动者的才干是激励一位劳动者从事某项工作的原始策动力。

对劳动效率和劳动效益的研究，世界上不乏宏篇巨著。这些著作大谈基本策动力、环境安全、劳资关系等生产基本要素，但却找不出一部关于如何人尽其才的专著。

在拉丁美洲的许多国家，绝大多数劳动者是为了生存而劳动、而工作，谈不上对职业的选择。许多人只知道劳动，对于他们在劳动职位上所负使命的重要性毫无意识。

什么是才干？无论从语义上或哲学概念上，很难下一个确切的定义。简言之，它是一个人的爱好专长，是对某种工作的较强的适从能力，是一种内在的个性。才干表现在对工作自由选择的倾向性、满意感和适从性。才干有强有弱，但人皆有之，在选择工作时，最能判断出一个人的志趣或才干的导向。一个在工作上得不到自由选择机会的人，他的才干就不被人发现，就会被埋没。在发展中国家里，这种埋没人才的事屡见不鲜。如果一个人被迫从事某一工作或不是心甘情愿地去做某一件事，这意味着才干的错误导向，其结果必将使这个人失望，工作也不会出色。不能适得其所的人工作上表现被动、消极、对周围环境不能适应，有一种压抑感，个人生活也是痛苦的。

不能适得其所的人，才干被埋没，缺乏积极性，劳动效率必然低下，工作中出现的差错或失误也最多。

现代管理研究表明，一个人在无兴趣、专业不对口的岗位上工作，其才能有20—30%得不到发挥。

精神学家经过研究后还发现，人的精神苦恼相当一部分来自工作。对工作环境的不适应，对与自己意愿相悖的工作产生的精神紧张、理想的破灭等，都会导致精神上的极大痛苦。事实也证明，被迫从事与“自我”愿望相反的工作，会产生精神失衡和紧张，严重时，能导致一个人绝望、精神失常或死亡，这样的例子不是没有。

那么，怎样才能使一个劳动者在工作上保持旺盛的策动力感呢？这不仅是当代精神病学家研究的课题之一，也是现

代企业管理家应该重视的问题。有不少人认为，要使一个劳动者或工作人员始终保持旺盛的上进心、动力感，首要的是处理好上下级关系。持这种观点的人，强调物质环境和社会环境是影响工作效率的重要因素。这种论点有它正确的部分，但却失之偏颇，忘记了人的内在因素，忘记了人对工作是否有兴趣，是否有一种自我意识很强的责任感的重要性。现代管理理论则十分强调后者。

然而，怎样发现并正确引导每个人的才干呢？这个问题恐怕是当代最复杂的一个问题，也是最难回答的问题。下面的几条“经验之谈”仅供参考。

企业或公司的领导者应该是慧眼识人的“伯乐”，应该帮助做好发现人才和人尽其才的工作。可以采取具体指导、讨论、召开会议或写成书面意见等方式重视这一问题。在招聘新的雇员时，不妨采用面谈的方式，亲自了解应聘者的才干。领导者应该权衡将应聘者放在什么位置上才能人尽其才，才能更好地发挥这个人的长处。

领导者还要经常过问同事或下属的工作或生产活动，以使他们对本职工作产生一种“价值感”，使他们感到自己的工作是公司或企业不可缺少的部分。领导者要使任何一位劳动者认识到自己工作的重要性，哪怕这种工作看上去十分普通。领导者还要开展发挥部属积极性和才干的各种活动，同时对每一位才干得到充分发挥的劳动者给予奖励，区别情况付给不同的工资或报酬。总而言之，一个公司或企业的效益，与它所拥有的人员的内部和外部因素密切相关。只有适得其所，才能人尽其才。正如一位政治家所说：“才干是照亮人的存在的明灯。”