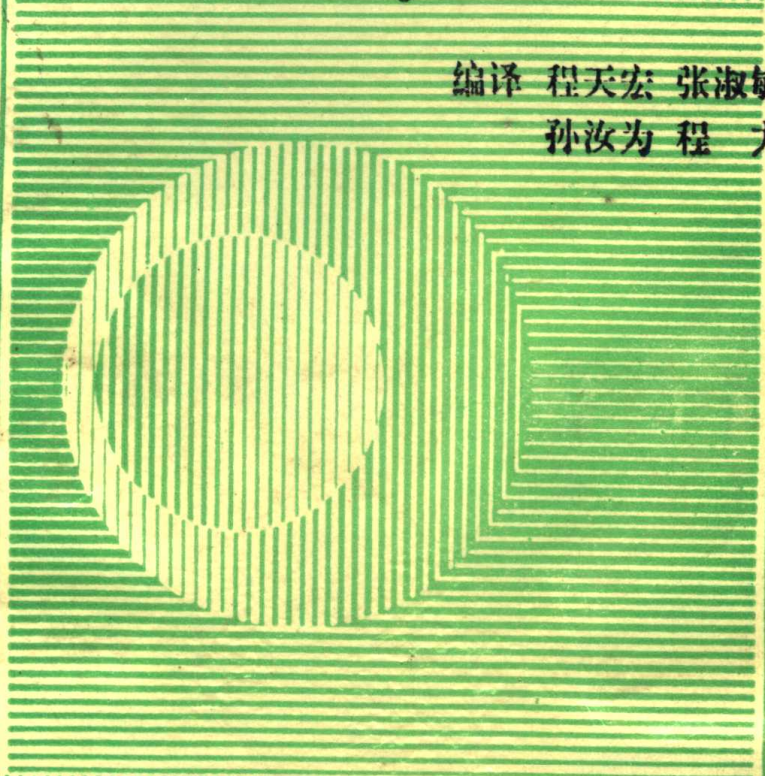


管理技巧

GUAN LI JI QIAO

编译 程天宏 张淑敏
孙汝为 程 方



天津科技翻译出版公司

管 理 技 巧

程天弘	张淑敏	编译
孙汝为	程 方	
林 明	沈 齐	

校

天津科技翻译出版公司

津新登字 90(010)号

责任编辑:李丕章

管理技巧

程天宏、张淑敏 编译
孙汝为、程 云

天津科技翻译出版公司出版

邮政编码 300192

新华书店天津发行社发行

天津市长宏印刷厂印装

787×1092 1/32 印张 7.6 字数 156 千

1992 年 4 月第一版 1993 年 2 月第一次印刷

印数 1—3000 册

ISBN7-5433-0432-5/F·56

定价:4.50 元

内 容 提 要

《管理技巧》这本书是由联合国国际劳工组织和欧洲管理中心的比尔·斯科特顾问和斯旺·泽德尔贝格教授合著的，是西方管理科学方面的一本畅销书。

本书从乐趣、成果、能力和方向四个方面论述管理的平衡艺术，并应用计算机管理信息系统分析管理工程的要素，提供决策支持。本书以丰富翔实的例子阐明朋友、伙伴和敌人的关系。从公司文化、私人生活、个人技能、目标调整、策略、机遇、成就和乐趣等方面描述管理艺术广阔精深的内涵。本书可指导管理者在困难中获得成功，在压力下达到平衡，在成就上得到满足。这是一本适用于管理者的书，是一本启发、思考和提高预测能力的书。

本书是企事业单位管理工作者的喜读书，可作为大专院校师生教学参考书。

这是一本什么书

这是一本适用于管理者的书。

这是一本关于启发、思考和预测的书。书中的理论是由本身就是管理者的朋友们创立的。

他们和许多普通人一样，认真工作，献身于他们的组织和人民的利益。他们努力竞争并改变环境，为冲破组织和外部世界强加在他们之上的一切约束而斗争。他们得到许多欣慰，但却很少有人因此而满足。

他们跟普通人有许多共同之处，但也有许多差别。他们的职业范围从规模巨大的组织管理指导者到比较小的部门甚至一个班组的管理者，其中包括各种组织的管理者，以及各种类型的管理者，如工业的、工程技术的、商业的、公共服务组织中的管理者。还包括贸易、制造业、财政、银行和保险业中的人员以及专家学者、人事部门、会计、技术等方面的人员。其中包括许多专业人员——工程师、科学家、律师、经济学家。

他们是不同的组织、不同的压力下的不同的人，各自是独立的。各有他自己的性格、能力、热情和力量。各有自己的希望、魄力和价值。并以自己的方式实践管理艺术。

我们熟悉的大多数管理者以不同的方式工作，都取得了很大成就。在胜任他们的职务上，他们互相促进。而令人满意。“比较满意”是因为这个满意需要在精神上希望做的，涉及到更好的在不断的补偿中渴望发展这门技术。

这个“奇妙的不知足”既是祝福又是咒骂。没有它，我

们将丧失才华和抱负；但是，它必须是与一个合理的满意程度保持不断地平衡，是在它自身的一个有能力的管理者的艺术中保持平衡。

因此，另一类的“平衡”是：在两者之间平衡。欣赏自己，获得成果，得到一个职位将使我们可能达到较好的成绩，以及产生确实的成就，这对雇主、职员和我们自己是有益的。

这一切合理的管理能动性，都必须保持在某些类型的平衡中。这本书包含思想和技术，将帮助你保持一个好的平衡和发展管理艺术。

本书的轮廓

基本的思想是管理者在四种性质不同的方面不断地平衡他们的工作，协调这种协调行动是始终存在的，虽然并不总是有意义的。但总是处在现实的日常生活中和一个人自身的个性以及可能产生的压力之下。

打开这本书的一章，识别那四个主要的方面。

本书的主要内容分四篇描述，每个主要方面为一篇。

在每个方面内部有许多“约束力”。管理者不仅要平衡他给予关心的四个方面的每一个，他也必须在各个方面内部平衡6或7种约束力。

本书专门有一章论述这些约束力，当失去任何一种平衡时，应建议采取行动。

本书大多数章节都有一个规范顺序，关于特定的约束力的简单说明，是他怎样工作的一些例子。那些例子的评论如像足资教训的实例。并且，最终地，某些建议成为行动。

贯穿这本书的中心部分，我们试图帮助管理者在各方面

的约束下保持平衡。

在最后一章里我们沿着四个主要方面归纳到保持平衡这个主题上来。

作者

目 录

这是一本什么书.....	1
第一篇 乐趣：喜爱管理艺术.....	1
第一篇 概述.....	2
第一章. 平衡作用.....	3
第二章. 有动力.....	8
第三章. 朋友、伙伴和敌人.....	15
第四章. 公司文化.....	22
第五章. 私人生活.....	29
第一篇 小结.....	33
第二篇 成果：管理艺术成果.....	35
第二篇 概述.....	36
第六章. 做事.....	36
第七章. 把事做好.....	40
第八章. 控制系统.....	59
第九章. 积极的思想.....	64
第二篇 小结.....	69
第三篇 有能力达到：占有位置.....	71
第三篇 概述.....	72
第十章. 表现机会.....	72
第十一章. 抓住时机.....	77
第十二章. 同事.....	86
第十三章. 提高地位.....	91
第十四章. 自组织.....	96
第十五章. 个人技能.....	106

第十六章. 适应顾客.....	112
第三篇 小结.....	107
第四篇 方向: 对正方向	119
第四篇 概述.....	119
第十七章. 个人目标.....	119
第十八章. 群体目标.....	128
第十九章. 战略.....	133
第二十章. 目标调整.....	141
第二十一章. 指导.....	146
第二十二章. 可能性的艺术.....	148
第二十三章. 改变方向.....	154
第四篇 小结.....	159
第二十四章. 平衡四个方面.....	159
参考文献.....	161
附录	165
1、阿曼德·哈默——闻名于世的风云人物	166
2、亨利·福特——“汽车大王”	173
3、雅科卡——著名企业家	184
4、保罗·盖帝——世界首富	196
5、吉诺·普陆奇——“豆芽大王”	203
6、尤伯罗斯——创造世界奇迹	210
7、松下幸之助——经营之道	221
8、川普——十年30亿成功神话	224
9、林绍良——发迹传奇	226
10、陈有汉——金融新星.....	228
11、陈永裕——橡胶业巨子.....	230
12、拉里——企业神章.....	232

第一篇

乐趣

喜爱管理艺术

第一篇 概 述

作者之一的一个亲密的朋友，包括他领导的高度成功的公司的信念是：“作为公司总经理，如果我不能给予任何其他东西，但将看到在我的组织里每个人至少每天获得一次大笑的机会”。

这本书的第一篇是关于喜爱管理这个职业，没有基本的兴趣，要完成管理的任务是困难的，不会令人满意的。一个称职的管理者采取什么步骤在于他能够使其愉快。

当然，不同的管理者喜欢不同的事物，每个人都有各自不同的爱好。

为了力求获得正确的平衡，他将需要注意一系列约束力，这里最重要的是：

- 他自己事业成功的愿望
- 他与朋友，伙伴和敌人的关系
- 他的管理风格
- 工作和私生活的关系

我们专用一章叙述各种约束力。对管理者可能采取的，从他的职业内部享有的，去取得最好的平衡。

第一章.平衡作用

管理者是处在不断的压力之下的，他们拥有对事物的控制权和主动权。他们必须满足组织的需要和同事以及顾客的期望。他们处在正式的法规和非正式的惯例的包围中，必须满足他们周围世界的一切要求。

他们需要满足自己，不得不从他们的活动中发现真正的乐趣。作为管理者，除非他们能从自己的工作找到乐趣，他们是不会感到愉快和满意的。

他们为限制这方面的活动范围，在他们的工作中是严格的有限的。很大程度上是由历史和环境决定的。要改变这种状况的机会是很有限的。然而，他们的满意和成功在管理中取决于他们的能力和影响。

那种影响必须平衡各种各样的约束力，除非用他们的管理去保持一种平衡。否则他们和他们的组织将不再让人满意。让我们分析一些例子。

案例

约翰·戈德曼曾是一个地位较高的人事部门的官员，顺利地成为一个大的造纸集团的中层管理人员。他曾是幸运的，总是带着微笑愉快地和他的同事说话。作为一个资深的专家，他必须与众多的遍布在全国和国外的工厂、部门联系。他的“顾客”尊重他。他是有能力的。鼓励他们并帮助他们提高工作成绩。

他想方设法使自己成为他的团体中一个有权威的人物，他有能力去创造这种条件。约翰的才干是容易被人赏识和公

认的。在他自己与他的老板和各部门的领导之间，这种策略对于他过去的工作是适合的。

过去的一切是好的。约翰每天早晨驾车愉快地和快速地上班；每天很晚才愉快地驱车回家是安乐的一至少是无忧无虑的。

有一天，突然，事情变了。新老板接管了。约翰的上级调到另一个组织。新老板不重视他上述的价值，约翰不再可能获得同样的成功。

去干什么？约翰努力工作，对适应新老板和这一切压力他都能够忍受，但是，约翰已经尝试过，新老板没有重视他所做的一切努力。

四个月以后，约翰体会到他现在驾车去上班比驱车在傍晚回家更慢了。

约翰辞职了。

吉姆·拉什顿曾是一个市场管理者、一个专家和名人。他是非常友好的殷勤的。在他的公司和顾客都曾是很有名望的。他热爱工作，并且坚强的有能力的运用他的策略于自身。也许无意识地，得到机会他很受欢迎，逐渐能够影响公司的活动。他交际广泛，能够对发展这个组织恰当的提出建议。

他热爱他的工作，并与他的同事圆滑地交往。这个组织繁荣昌盛，吉姆爬到越来越高的位置。

直到不久前，这个组织突然地不再赢利。于是，公司内部进行调整，人们开始担心错误行动。

事实上，吉姆如此的热爱他自己，帮助其他人喜爱他们自己，随着社会前进。另外，没有任何人承认过这个部门豪

无成果。

仅仅因此一件事，吉姆不得不走了。

艾伦·伯妮里是一个很成熟的年青女士，他工作很努力，有个性，得到老的和年轻的同事的支持，她有能力适应她的老板，在策略上她遵循喜欢自己和取得成果这两条。

艾伦几年来在公司中取得的一系列职位，证明了她的成功速度令人满意。

然而，不知怎么地，成功并没有给她带来辉煌的历程。她的成功似乎在优点上。这不是因为缺乏能力，缺乏努力或者目标，这是简单的。她决不惨淡经营获取职位，她在适当的靠某人在上头的权力保护和发展自己。

过了几年，艾伦以她的才能沉没于某种角色设下的陷阱里。

哈里·格林是年青人的类型，刚好错过了上大学的机会，参加一个钟表公司，并且很快地成为钟表专家作为优秀的榜样。那里没有多少突出人才，他成为公司的技术指导者，而且很年轻。他努力工作，并且愉快地去支持和发展这个公司的生产。有特殊的成就，即造一种小型的高质量女表。实际上，当他第一次听到石英钟表的可行性时，哈里更加努力地完善他的石英女表，而可悲的是在他成功之前，传统手表在市场上已经消失了。

分析

上述四个例子是经过精心选择的，代表四种不同类型的管理者。

在第一个方面，约翰·戈德曼，喜欢他自己的工作並有乐趣；他获得了成就，他有能力去达到目的，他努力的方向是

明确的。他，工作具有四个要素，约翰过得快乐并有兴趣。

- 乐趣

- 获胜的能力

- 方向

只要他能够保持这四个方面的平衡，他就是一个令人满意的和成功的管理者。

当环境变化时他发现自己匆忙离开了工作，当他发觉工作不愉快时，他采取了合情合理的步骤。

吉姆·拉什顿的不平衡是不同的，他是那种会享受的人，取得了恰当的位置，甚至有能力和达到更高的地位。但是却未取得任何成就。他的FRAD模型显然在兴趣上，在能力和方向上都是毫无问题的。能够达到目的。

但是吉姆失败在成果上。

艾伦·贝妮里更有能力在那个专业中，但是决不能在管理上达到一个职位。虽然，她有本领可能达到。

哈里·格林，喜爱生活，並早已成为技术指导者，当市场不再需要他的产品时，他很快的失败了。他在乐趣上是实际的，在成果上是确实的，在能力上是确定的，但是在方向上是否定的。

以上分析说明成功的管理者必须保持四个方面的平衡，即：

- 乐趣：绝对的管理的乐趣，
- 成功：确实成功的产品，
- 获胜能力：达到一个地位，有成功的产品和必要的关系。

- 方向：保证一个人的活动是在有利的方面领先。

这些是重要的方面，必须保持平衡，他们是各方面的各种类型的管理者，需要偶尔去检查——可能的一年一次。

他需要问自己：

- 我有乐趣：我喜欢自己的工作吗？
- 我获得成功了吗？
- 我对目前的职务有兴趣吗？有利于将来取得成果吗？
- 我是在正确的方位上获得我的职业吗？
- 在平衡当中那些方面令人满意？
- 什么类型的变化能够改变平衡？

这些问题，我们大多数人能够为自己画像。但是没有一种问题是容易回答的，结果是我们在极大地帮助我们信任的朋友，同事或顾问，作为伙伴帮助我们清理自己的思想，没有试图强加于我们的他们的价值和答案。

我们必需要想到在那四个主要方面平衡，每个里面有主动的约束力，我们将在这本书的四个主要部分中更深刻地看到它。

行为规范

做

- 在乐趣、成功、获胜能力和方向之间保持平衡。
- 定期取得平衡的信心。
- 取得朋友的信任或顾问的帮助。
- 确定哪方面的优势，关心你的优先。

不做

- 使四个方面严重的不平衡。
- 无限期地延迟你的考察。

- 盲目崇拜偶像，不要太热衷于考虑你的工作的重大的战略前景。

做

- 一年一度进行检查评定。

第二章.有动力

喜爱管理是一个开始成功的要素。但是，什么是有兴趣的，纯属个人的事情。不同的人喜欢不同的事物。

有两方面你可能影响这个机会？你将喜爱你的管理。

首先，实际上你喜欢这个或那个，完全取决于你。部分地决取于某些特征，这些特征是在你出生以前就确定了的，取决于你过去和现在的全部经历，取决于你的童年时代的经验和你的工作经验。从完成你的教育后，就决定了你是什么性格的人。

那是历史，你不可能做许多。它将帮助我们去喜爱什么。如果我们能够忘记各自的特点是确实使我们愉快的与其他人交往。（对于亲密的其他人）。

识别个人特点的一个很容易的方法就是要我们识别从工作中得到什么样的满足。因此，满意可能来自三个方面：

- 满足于成就。

某些人有极大的动力去努力工作促使它达到成功的结果。而其他人缺乏取得成就的动力。

- 满足于交往。

某些最重要的动力是和其他人的关系。他们密切接触，而宁愿在某些方面影响他们的利益。