

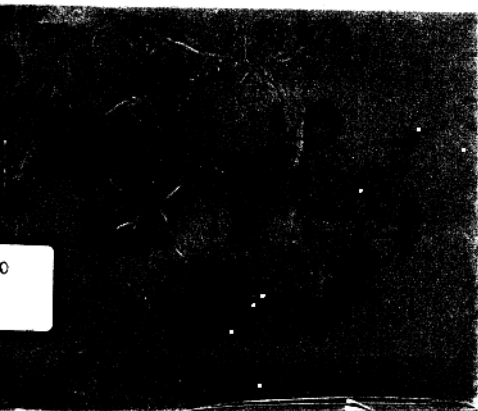
经营与人

——写给胸怀大志的人

〔英〕 C·诺思科特·帕金森 著

〔印度〕 M·K·拉斯托姆吉

《人与管理》丛书



前 言——

过去100年中，我们的社会结构发生了巨大变化。原先那种自给自足的个体劳动，变为众多的、分属于各种庞大的组织机构的群体劳动。这些组织机构包括工厂、政府部门、医院、学校、宾馆、部队、航空公司、跨国银行、信息及数据处理等部门。如果这些组织机构经营管理得当，那么，构成这个社会的个体组织就获益匪浅。否则，个体的日子也不会好过。因此，要使社会繁荣，优质的管理是关键。本书探讨的正是有效的经营管理与人际关系所涉及的各个方面。

《经营与人》这本书，是写给各级经理和那些胸怀大志者的。读者中一定不乏雄心勃勃之人，他们会认为自己就是未来的总经理。对这些人来说，首要的问题是，其想当经理的动机是乐于承担责任呢，还是看中了高薪和显赫地位。身居总经理的要职，倘若缺乏与之相符的才干，处

境会相当艰难。在那种高位上，要想幸福，不但要顽强、有勇气，还要有高度的自我奉献精神。因为任何成功都需要代价，而且这个代价必须是心甘情愿付出的。倘若了解了这一点，又有攀登的决心，那么，他就会对成功充满信心。此外，他若熟悉从事的事业，具有经营管理的天赋，就一定能达到顶峰。

在这种情况下，自我奉献是必须具备的、最起码的素质。可是，奉献于什么呢？在这个世界上，有的人献身于宗教或公共事业，有的人献身于探险和科学，有的人为马克思主义和被压迫、被欺凌的人们献出了生命。那么，商界奉献的目标是什么？我们的目标是为社会提供充足的、价廉物美的鞋子、外衣或背心。谁挑起了总经理这副担子，他的责任就不能是为个人谋利益，或者是为了什么理想的名义，而是实实在在地经营。后面我们还要谈到许多其它要实现的目标，但是这个宗旨是至高无上的，是每个诚实的厂长或商人都努力追求的。这一点，只有傻瓜才会轻视。面对路上过往的行人，传教士会说：“我要把他们变成虔诚的信徒”；政治家会说：“我要说服他们为合适的政党投票”；革命者会说：“我要告诉他们怎样推翻暴君”；而经理则会说：“我

为他们提供了衬衣”。相比之下，他的回答微不足道，甚至近乎庸俗可笑。但是，其中有两点值得注意：第一，他陈述了一个事实，而不是个主张。他做到了他决意要做的事，他们则一直在实干。第二，衬衣的制造者为人们提供了许多方便。对这一点毋庸置疑。没有谁被迫去买他的产品，也没有谁被迫穿着他生产的衣服。他所做的只是把商品生产出来并投放市场。如果衬衣的制造者没有做到这些，我们的处境会极为困窘。在理想主义者的宣言中，我们却看不到这么明确的益处。谁知道传教士传播的就一定是真理？衬衣的制造者，在引退之时，可以欣然宣布，他曾经为人类的整洁、卫生和舒适有效地工作过。理想主义者能否宣布做了同样多的事情？或者，对于一部分人来说，他们能否说得究竟做了些什么？

世界上有的人不惜把社会推入血泊之中，以这样或那样冠冕堂皇的事业为名投掷炸弹，掠夺生存空间。相比之下，经理们的工作使人们普遍受益，他们尽可以问心无愧。他们许诺得少，实施得多，可他们的工作并不容易。他们要使货主、股东、雇员、零售商和用户都满意，因为，这些人都要从他们的经营中获利。但是，只有当国家政府、国家税务员、地方政府、地方税务员、商

协、商联、检疫部门和商会全都满意时，他们的工作才算完全做好了。在自由经营世界，人们期望经理每天都能创造奇迹。他们得满足每一个人：原料进价报得不能太低，股份分红要公平，支付的薪水要可观，推上市场的产品既要吸引顾客，价格又不能超过他们的支付能力。做到了这几点，他就毫无理由感到惭愧。这些，说到底，就是一个经理要尽的职责。

政治理论家们常常争论不休的一个基本问题是：究竟国家是为个人而存在呢，还是个人的存在就是要报效国家？国家应供给它的人民生活用品呢？还是人们应该为国家效忠？涉及到工厂，也有类似的问题：工厂的存在是为股东创红利？为解决工人的就业？还是纯粹为政府的一个分支？这些问题在一开始就应该探讨清楚。理论家们不仅全错了，而且错在同一点上：他们忽视了手艺人对其手艺有的或应有的忠诚。鞋匠的目标是制造出高质量的鞋子或靴子。工厂虽然取代了手工作坊，但这个宗旨没有变。即：要货真价实。我们在前面谈到，一个经理得设法满足许多人，但是，他首先要为投放市场的产品负责任。他和他的下属都应该认识到，工厂的存在不是为了股东有红利可分，更不是为了国家的荣耀。工厂首

先要忠实于其产品，忠实于它的工艺和产品的声誉。偏离了这个中心目标就丧失了一切。如果对所从事的工作没有荣誉感，其它附属的，如工资、股份和税利也都难以保住。所以目标不正确，工厂很快就会变为一堆废墟。

企业经理，要时刻铭记奋斗目标。这一目标决不可以是自私的。如果他只是一心想往上爬，只把眼前的工作当成跳板，那么，终究会被下属看穿，他因此永远不会得到别人很好的合作。别人为什么要竭力帮他往上爬呢？这样的经营目标，职员不会接受。只有诚实的手艺人那样，将目标定得高尚些，大家才会齐心协力，他才可能拥有一支愿听他领导，任他召集、训练和鞭策的生产队伍。

本书就是要告诉人们如何具体地去做。它揭示了管理的奥秘，指出在人际交往中应避免哪些失误，记住哪些原则，掌握哪些经营技巧。经理的工作无法靠他个人独立完成，他的艺术在于调动形形色色的人一道工作。所以，他要善于思考、组织和计划，还要有深谋远虑。本书汇集的基本原则和事例，着重于怎样处理事情和人际关系才能收到最佳效果。其中最有用的一条结论是，经理工作的目的不是使职员幸福，那样的做法只会

毁了企业、职员和一切。因为，幸福很少是在专门追求它的时候降临的。对于我们中的多数人来说，幸福只是个副产品，是我们在追求别的事物的过程中不期而遇的。比如，我们将一件好的产品以合适的价格投放市场的时候，当我们的公司效益很好时，我们会意外地发现，我们还同时得到了许多别的东西，其中包括幸福。

目 录

1. 躲避不掉的人际关系	(1)
2. 企业精神	(7)
3. 集思广益	(15)
4. 赞扬的威力	(25)
5. 领导艺术	(32)
6. 组织方法	(40)
7. 应避免的问题	(46)
8. 经理须知	(51)
9. 周密的管理	(55)
10. 管理的捷径	(63)
11. 企业的崛起	(68)
12. 几点有用的启示	(73)

1 | 躲避不掉的人际关系

夏威夷或纽约

我们无论是漫步在夏威夷的棕榈树下或粼粼沙滩上，还是穿行奔走于纽约的摩天大楼之间，都免不了跟人打交道。技术革新创造出来的前景无论多么美好，工商业还得靠人来办，同时又是为了人的利益。

处理好人际关系

处理好人际关系是每个管理人员必备的首要素质。大多数经理都承认，他们想提拔的往往是那些善于处理人际关系的管理人员，那些充分意识到公正和富有同情心在领导艺术中的重要性的

人。

明智一点

不要以为别人会轻易上当。一个普通的职员都会比我们想象的更聪明。他动作可能迟缓，反应也许不太快，却能一眼识破伪装。所以，不要跟他耍小聪明。要记住，与人交往，只能真挚诚恳。

“愿大家齐心协力
愿世事和平美好……”



图 1

“我们想你”

这句话很起作用。“你可回来了，这真是太好了。”比尔外出才不过两周，而上司这话使他感到了他的重要，感到他不仅仅是薪水册上的一个号码。这在管理上非常重要。

重要的是……

其实，具体做什么无关紧要——不管是打扫盥洗间、清理垃圾，还是在杂技团走钢丝——只要是件工作，就有意义。如果盥洗间没人清扫，或者垃圾遍地，我们在哪落脚呢？所以，无论一个职员干什么工作，老板都应该让他感到他的工作很重要。再忙也不要冷落任何人。每个人心中的自我——包括最不起眼的人——都希望感到自己重要。



图 2

你知道吗？

花钱可以买到一个人的时间，使他在一定时间内出现在你的左右，或者专门为你奔波。但是，钱买不来热情、主动和忠诚，更买不来下属全心全意的奉献精神。这些只有靠争取才能获得。

没有真正的替代

鞭打和恩惠都不是好办法。不能总用鞭子驱赶着驴子走。对人也不例外。要使下属尽职，除鞭打、恩惠外，还有更有效的办法，即：理解和赏识。这样便使下属感到他们自己很有价值。

出人意料

这怎么可能呢？他们以前从未见过面呀。这位上司非常聪明，他不厌其烦地查出了对方的名字。史密斯先生会满意吗？毫无疑问！所以，用心记住人名非常重要，这可将我们想要完成的事情一下子向前推进好几步。

“它是我的……”

“它是我的……”。我们希望听到职员称公

司为我们公司，称工厂为我们工厂，称车间为我们车间。我们希望他们感到他们所在的公司是属于他们自己的，并希望他们为公司感到自豪。但是，职员们常常感到的却是在为几个显赫的、高高在上的大亨们工作，大亨们得到全部利润。在这种情况下，很难使他们真正卖力工作。应该将实情告诉他们：公司属于成千上万的股东，即那些象他们一样的、普普通通的劳动者。

连头都没点一下……

连头都没点一下……，比尔在心里这样嘀咕。当老板还只是个电子部领班时，比尔就跟着他辛辛苦苦干了许多年。那时，他们经常在一起交流看法，一块玩牌。可是当上老板后，他每天



图 3

的压力大了，同比尔也不接触了。他甚至想不起比尔了。他显然没有把轻重次序摆正确。因为没有什么比对手下人的想法和感觉了如指掌更为重要。

本职

人际关系方面的工作不能托别人代办。不要认为那纯粹是人事部门的事。要知道，处理人际关系是我们的本职工作，离开了它，我们都将一事无成。

在大企业里工作的苦恼

在大企业中，人们常常不被注意，每个工人都象大机器上的小齿轮一样显得无足轻重。但是，人毕竟是人，他们需要被重视。如果他们在某一方面没有得到，便会设法从其他方面获取，譬如消极怠工、发牢骚或故意捣乱。所以，企业负责人应该经常与工人交心。交心时可以推心置腹。应该体贴下属，遇事多征求他们的意见。这样很快便能收到良好效果。

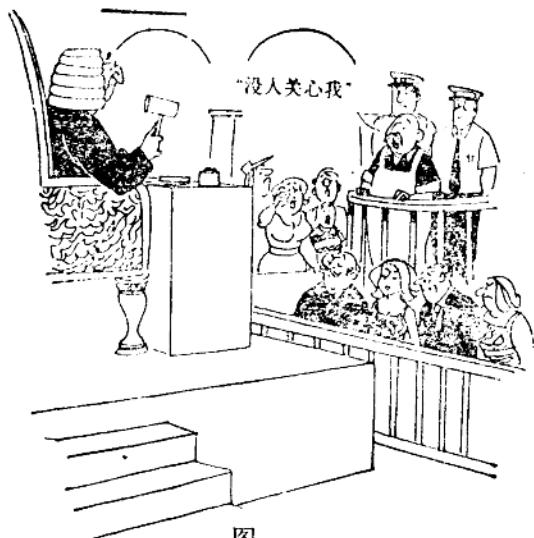


图 2

2 | 企业精神

见多识广

当然，你更博闻强记，否则，你怎么能当经理呢？可是，千万别过份炫耀。不要喋喋不休地跟比尔说你比他强许多。向比尔提建议时，态度谦和，他才能听进去，否则只会令他反感。

不要干涉过多

无论下属负责哪项工作，无论他的责任大小，都应该尊重他的权力，不要过多干涉。赋予他责任和权力，并尊重他的权力，这是提高他的工作热情和兴趣的最有效的办法。如果不尊重他的权力，就会挫伤他的积极性并影响他的工作兴趣。

不要事必躬亲

你会惊讶地发现，居然会有那么多经理不会



图 5

放手让下属工作。他们以为如果不亲自过问每一细节，什么事都难以做好。他们替下属安排一切，直到自己完全被琐事淹没，结果任何真正重要的事都做不成。手下的人也免不了要心灰意冷。

不要掩盖问题

不少管理者认为，有了困难可以悄悄解决。这种想法很荒谬。管理者应该将困难摆出来，使下属明白上级完全了解他们艰苦的工作条件。不要以为不提困难，下属便会忘掉。汗流浹背的比尔怎么能忘掉炎热的难熬呢？闭口不谈往往会使矛盾激化。这样造成的危害将比把问题摆出来严重得多。

牢骚

人们总会有牢骚和不满，对于报怨的人来说，他的不满就是世界上最重要的事情。仅因此一点，我们就应该认真对待牢骚，绝不能置之不理。不满如果是通过写信表达的，应该妥当回复，如果是面谈的，应耐心倾听。

危机在所难免

成千上万的人一起工作难免发生问题。有时危机随时可能发生。但应该记住，危机往往可以