

● 张 勤 等译

● 「美」乔治·H·拉博维茨 著

——「美国」管理人员训练手册

管理與生產率



管 理 与 生 产 率

——[美国]管理人员训练手册

[美] 乔治·H·拉博维茨 著

张 勤 等译 李幼衡 校

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑 李舒娅
责任校对 张明远
技术设计 莫淮秋

管理与生产率

——〔美国〕管理人员训练手册

〔美〕乔治·H·拉博维茨 著

张 勤 等译

*

原 作 者：拉博维茨

出版单位：美国动力公司

出版日期：1979年

*

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

北京通县建新印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 12.625 印张 266 千字

1988年8月第1版 1988年8月北京第1次印刷

印数：1~15000册

ISBN7-80025-090-3/F·78

定价：3.40元

前 言

《管理与生产率》是一本指导企业训练管理人员，争取高额生产率实用性较强的书。它不仅阐述了目标管理的基本理论、演进的历史过程及其必然性，而且还依据当今世界诸多学科的最新成果，紧密联系企业管理实际，从目标的确立、激励、感觉与认识、士气、管理风格、参与、改革、反馈、实施过程及效果等角度，指明了实行怎样的目标管理才能达到迅速提高生产率的目的。

唯其通俗、实用，能给我国各行各业企业管理的改革实践以启迪、推动；唯其理论性强，可成为广大现任经理、厂长及有志于企业管理诸君的良好益友。

书中介绍的某些训练手段的也许在我国目前的一些企业还不具备，涉及的某些问题在我国也尚未显示出它的普遍性，然而，作为本书的译者，我们一致认为书中阐述的绝大部分内容已为我国许多管理人员朦胧感觉到或已有了一定的体验和感受。读一读本书，总会有所裨益。

本书十章共由六人翻译，具体分工是：

第一章：张宗炽 第二章：樊淮秋 第三、四章：汪小武 第六、七章：张宗熙 第五、八、九章：张勤 第十章：梁丽。全书由李幼衡校对。

由于译者水平所限，不妥之处在所难免，望广大读者不吝赐教。

译 者

一九八七年九月

作者简介

拉博维茨博士是波士顿大学管理学院组织行为和管理教授。他在该校对研究生和本科生讲授组织行为和组织理论及发展等课程。他是组织动力公司的主席。

拉博维茨博士得过波士顿大学心理学士，波士顿学院工商管理硕士和俄亥俄州立大学组织心理学哲学博士。

在攻读研究生前，他从1961年至1966年在美国空军服务，是上尉衔驾驶员和空军指挥员。

自1968年以来，拉博维茨博士就是波士顿大学院系成员。他在组织行为和理论方面发表过多篇文章，并对工业、管理和卫生组织方面作过研究。

他为美国政府机构及各工业组织在美国和欧洲的发展和组织分析提供咨询服务。在保健工作方面他还是著名的讲师和顾问，并且是新英伦医院大会发起的“激动动力学”的作者，为保健工业制作了一种综合录像磁带和管理计划工作手册。

拉博维茨博士是管理学院成员，并在该院全国会议上发表过有关管理的学术论文。他也是美国心理学协会、东方心理学协会和美国训练发展中心学会的成员。

拉博维茨博士曾被波士顿大学提名为波士顿城“1971年十杰出青年”之一，他曾被命名为1970年哈布杰出教授并接受俄亥俄州立大学“1969年先进工作者奖”，同时，他也是1971年波士顿大学杰出教职员著名演讲集的撰稿人之一。

作者序

写作《管理与生产率》是为了解决如下两个基本问题。其一是以此为媒介使各级企业经理发挥他们的创造性，以达到改善该组织全面管理的目的。其次，使提高生产率的钥匙掌握在经理部门手中，以便我们集中注意如何对工人进行管理。就是说你的管理方式和你如何组织工人的工作在很大程度上直接影响他们的生产率

《管理与生产率》要强调的是以最小的成本和耗损达到个人和组织的目的。世界各国企业都同意，对抗通货膨胀和加强产品竞争的有效方法之一是提高生产率。假如可以不增加劳动力和其他资源就能提高生产效率，商品的价格就可以维持或降低，服务也可以增加和改善，而提供产品和服务的个人，在经济上和精神上的收入都可以增加。大量事实足以证明，改进工作制度可以提高生产率和组织的有效性，并满足雇员的工作要求。

不过劳动生产率只是涉及生产率的许多因素之一。提高生产率意味着以同样的劳动生产更多的产品。通用汽车公司的主席在1972年的一篇演说中指出：

生产率不是延长工作时间或提高强度。生产率的提高主要通过合理的计划，明智的投资，新技术的应用，以至熟练的技巧和更高的效率——一句话，靠经理部门更好地发挥其职能。此外，生产率的提高也靠每个职工的自觉努力，为了合理的报酬而好

好干活。例如美国要提高其生产率——我们必需这样做——那就要人人有责。

《管理与生产率》的重点将是提高“每个职工的自觉努力。”

组织的有效性不只是某一机构各个部门业务的总和。它的各个部门之间必须平衡，必须有其方向和奋斗目标。该机构的各个部门之间必须有一种积极的、互助的气氛，使它们都能参与机构的活动。一位管理学专家这样写过。

任何一种管理方案所必须具备的要素，是使每个成员或各级组织经常有机会影响他们的工作环境，并对和他们工作有关的情况有发言权。这就需要一种能真正鼓励、促进、刺激和改进现行工作方法的组织气氛和结构。因此，一种能促使工人参与讨论对他们有影响而他们亦对此有意见的事情的管理作风，是一种有效的管理方案所必备的条件。这种作风足以在心理上满足工人们因工作产生的种种要求，对工作产生深远的影响，同时它也从为各方面改进工作的设计、组织和结构提供了方便。

《管理与生产率》并不是解决在管理复杂的机构中所碰到的各种问题的灵丹妙药。这种灵丹妙药是不存在的，但在组织和工作，完成任务、并集中力量提高生产率等方面都存在较好的方法。本教材不过是发现和贯彻这些方法的一个工具。

写作像《管理与生产率》这样一本书是一个漫长的过程。它反映了我十五年来作为一个研究员、教授、顾问和经理在有关管理方面所逐渐形成的想法。同时我也希望它反映

了许多我多年来与之共事过的工业、政府和卫生机构方面的行政人员的精明智慧和经验。在此我向为《管理与生产率》这本书提供过帮助的我的同事、过去的学生拉里兰福德和维克托罗夫斯基，以及我在波士顿大学的同事劳埃德·穆尔德教授的许多有益的意见表示感谢。按照管理的最终责任原则我对本书的缺点负责。

我的一位教授经常大声地吓唬他的学生（包括我在内）“没有人说过教育是一种乐趣。”上他的课的确无乐趣可言。相反，我希望你会发觉学习生产管理是一桩有价值的、能引起争论并且是乐趣盎然的事情。

乔治·H·拉博维茨
波士顿·马萨诸塞州

学 习 安 排

《管理与生产率》的设计是以10周训练为一周期，每周上课一次，每次两小时。每一章包括课前、课上和课后等活动。

课前活动

课前活动包括由拉博维茨博士准备的该周立题的阅读材料。阅读后有强化课程并帮助你巩固对阅读的理解。某些章节在参加集体学习前，还需要完成某些自我估价文件或再阅读一些材料。

课上活动

在这项活动中你将和其他经理一起讨论有关管理原则的文章，观看录象（每一章都有相应的录象内容，但本书中无法反映），然后把原理应用到管理实况的分析或小组练习。如有可能，将从你的机构直接举例。

课后活动

每一章包括一组阅读材料以加强本章涉及的题材，许多材料都是管理方面的经典著作，其所以被选入是由于它们的内容和实用性。在每一章之末设有学习进展考查，其目的在于考查你对本章内容的理解，并使你有机会重温一下教材，以保证你掌握比较重要的原理。

如何运用本书

你将看到这一课程的设置是为了改进参与者的管理能力。它是一个以问题为中心而不是以人物为中心的教材。它的设计是为了使经理们熟悉行为的重要性，并告诉他们怎样组织和处理工作，以求得最大限度地提高职工的生产率。此

方案所注意的不是告诉经理们如何使工人满意，而是帮助他们使员工们对他们的活动更负责任。《管理与生产率》的基石是对组织目标的责任感，对它的接受和理解。

教材设计

在这个教程中你将阅读材料，观看录象，分析管理案例，并通过小组活动实习和完善管理技术。参加此教材的另一重要方面是它将使你有机会和别的经理一起工作，并和他们交流经验和信息。如有可能，我们鼓励你把你们内部的问题代替本书中所模拟的问题。通过小组动力你可以“开发”小组的集体经验，并互相帮助完善管理技能。这一过程对共同利用情报，改善部门之间的配合，更好地理解每一参与者都有责任为完成组织目标贡献力量都是十分有用的。

主持人的任务

主持人可能是你的组织的一名经理。每个主持人都参加过由组织动力公司人员设计的，目的是使主持人了解怎样使用《管理与生产率》的专题讨论会。

主持人并不需要是一名主题专家，但也可能是。他（或她）之所以被选是因为他（或她）有兴趣和能力和你的一组一道工作。主持人的任务是促进讨论的进行，使小组意见具体化，并作为媒介使之与高层管理取得联系。

谁参加讨论

由于生产管理的目的之一是促进组织联合和通讯，参加者应该是组织内部大概同等水平的人。最好由有互相影响的部门代表组成小组，参加者最好有不同的年龄和经验，这样可以交流观点和背景。

教程的基本原理

《管理与生产率》的目的是使你的组织更加有效。教材的设置是为了促进组织、部门和个人的生产率，并集中个人的

力量以达到组织的目标。

《管理与生产率》将帮助你鉴别哪些是妨碍改进组织效率的东西。在此教材中，讨论过的管理技术对消除这些障碍是有用的。此教材内容没有什么秘密或神秘的东西，希望你能和你的下属一起学习这个教材的内容，观点和意见，促使他们参加学习并把这些观点应用到他们的工作中去。

目 录

作者简介	(1)
作者序	(2)
学习安排	(5)
第一章 管理的产生与发展：最古老的职业	(1)
课前活动	
第一节 《管理之产生：最古老的职业》.....	(2)
作者：乔治·拉博维茨	
第二节 强化练习：概念和术语	(13)
课上活动	
第三节 练习：监督态度：X-Y 标度	(14)
第四节 练习：监督态度	(16)
第五节 讨论题	(17)
第六节 案例	(17)
课后活动	
第七节 阅读材料：《企业的人性面》.....	(18)
作者：道格拉斯·麦格雷戈	
第八节 学习进展考查	(32)
第二章 通晓激励	(35)
课前活动	
第一节 《通晓激励》.....	(36)
作者：乔治·拉博维茨	
第二节 强化练习：概念和术语	(46)
课上活动	
第三节 问题讨论.....	(47)

第四节 练习：需求层次调查表.....	(48)
---------------------	------

第五节 案例.....	(51)
-------------	------

课后活动

第六节 阅读材料：《再论：你怎样激励职工？》.....	(55)
-----------------------------	------

作者：弗雷德里克·赫茨伯格

第七节 学习进展考查	(72)
------------------	------

第三章 感知和看法：注意什么和相信什么

(75)

课前活动

第一节 《感知和看法：注意什么和相信什么》.....	(76)
----------------------------	------

作者：乔治·拉博维茨

第二节 强化练习：概念和术语	(86)
----------------------	------

课上活动

第三节 问题讨论	(87)
----------------	------

第四节 案例	(87)
--------------	------

课后活动

第五节 阅读材料：《一致的看法：感知的实际问题》.....	(92)
-------------------------------	------

作者：约翰·森格

第六节 学习进展考查	(110)
------------------	-------

第四章 团体的动力：管理士气

(112)

课前活动

第一节 《团体的动力，管理士气》.....	(113)
-----------------------	-------

作者：乔治·拉博维茨

第二节 强化练习：概念和术语	(128)
----------------------	-------

课上活动

第三节 问题讨论	(129)
----------------	-------

第四节 案例	(130)
--------------	-------

课后活动

第五节	阅读材料：《团体问题的解决》·····	(136)
第六节	学习进展考查·····	(148)
第五章	有效的管理：领导，还是发号施令？ ·····	(151)
课前活动		
第一节	《有效的管理：领导，还是发号施令？》·····	(152)
	作者乔治·拉博维茨	
第二节	强化练习：概念和术语·····	(163)
课上活动		
第三节	练习：理想领导行为调查表·····	(164)
第四节	情境决定领导行为案例·····	(172)
第五节	案例·····	(177)
第六节	问题讨论·····	(180)
课后活动		
第七节	阅读材料：领导类型·····	(180)
第八节	学习进展考查·····	(188)
第六章	参与和生产率：为什么，什么时候和怎么样 ·····	(192)
课前活动		
第一节	《参与和生产率：为什么，什么时候和怎么样》·····	(193)
	作者：乔治·拉博维茨	
第二节	强化练习：概念和术语·····	(205)
课上活动		
第三节	案例·····	(207)
课后活动		
第四节	阅读材料：美国的工作附录——工作人性化的案例资料·····	(212)
第五节	学习进展考查·····	(219)

第七章 管理改革 (222)

课前活动

第一节 《管理改革》 (223)

作者: 乔治·拉博维茨

第二节 强化练习: 概念和术语 (232)

课上活动

第三节 问题讨论 (233)

第四节 练习: 力场分析 (234)

第五节 案例 (238)

课后活动

第六节 阅读材料: 怎样对付改革的阻力 (240)

第七节 学习进展考查 (260)

第八章 目标管理: 管理过程 (263)

课前活动

第一节 《目标管理: 管理过程》 (264)

作者: 乔治·拉博维茨

第二节 强化练习: 概念和术语 (282)

课上活动

第三节 问题讨论 (283)

第四节 练习: 目标管理专题 (284)

第五节 案例分析 (286)

课后活动

第六节 阅读材料: 《管理所依据和凭借的目标》 (289)

作者: 瓦尔特·威斯特罗姆

第七节 学习进展考查 (327)

第九章 目标的确立和反馈 (330)

课前活动

第一节 《目标的确立和反馈》 (331)

作者: 乔治·拉博维茨

第二节 强化练习：概念和术语	(341)
课上活动	
第三节 问题讨论	(342)
第四节 案例	(342)
课后活动	
第五节 阅读材料：《交流与生产率》	(344)
作者：杰克·吉布	
第六节 学习进展考查	(356)
第十章 组织的有效性	(359)
课前活动	
第一节 《取得组织的有效性》	(359)
作者：乔治·拉博维茨	
第二节 强化练习：概念和术语	(369)
课上活动	
第三节 练习：个人能力测验图	(370)
课后活动	
第四节 阅读材料：《怎样避免组织上的腐败》	(374)
作者：约翰·加德纳	
第五节 学习进展考查	(381)

第一章

管理的产生与发展：最古老的职业

目的：

在这一章我们将研究管理的起源。组织生产活动一向是根据一些目前已不适用的原则和假设。我们将分析其原因，进而讨论更现代化、更准确的工作方法。

在学完这一章后，你将能够：

1. 系统地分辨组织的变数。
2. 对经典组织问题有所理解。
3. 完成一项记分的表报来估计自己对工人工作的看法。

按次序完成下列活动。课前和课后活动是为个人学习而设计的，课上活动则是为小组讨论设计的。

课前活动

第一节 《管理之产生：最古老的职业》作者：乔治·拉博维茨

第二节 强化练习：概念和术语

课上活动

第三节 练习：监督态度：——X-Y标度

第四节 练习：监督态度

第五节 讨论题

第六节 案例

课后活动