

多位专家联合执笔。
管理高手

畅销书



我们 是企管问题的专家

白志敏等联合/著

企业在发展过程中存在的问题，往往是在平时已久，冰冻三尺之寒了。这时所造成的损失，往往超出经营者的预料。可是没有一个企业顾问专家敢拍胸脯保证你的企业永远不出现问题。所以问题一直在不断的发生。

担心企业有潜伏的危机者不妨参阅此书，这是一个难得的、发现问题、解决问题的好书。大会谈。

成功人生丛书
我们是企管问题的专家

[日] 能率协会 著

明 日 编译

鹭江出版社出版

(厦门市莲花新村观远里19号)

福建省新华书店发行

福建新华印刷厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/32 4.75 印张 插页 96 千字

1989年8月第1版

1989年8月第1次印刷

印数: 1 — 20000

ISBN 7—80533—215—0

Z · 11 定价 2.00 元

目 录

1. 组织中的死角·····	1
2. 组织重要还是人重要·····	3
3. 不求改善的经营死角·····	5
4. 成天忙个不停的人, 工作效率未必好·····	7
5. 祛除顽固的毛病·····	9
6. 赋予管理者合理的职权·····	10
7. 头脑给薪和效率给薪的区别·····	12
8. 管理者的五点心得·····	14
9. 经验和作业研究应相辅相成·····	16
10. 数字之祸·····	17
11. 自我保护的本能·····	19
12. 人性诱导术的真义·····	20
13. 令人头痛的“订立标准时间”问题·····	22
14. 登高必自卑, 行远必自迩·····	24
15. 角色混淆的烦恼·····	25
16. 可笑的无计划厂长·····	27
17. 但是·····但是·····	28
18. 笑脸迎人的管理者·····	29
19. 争论必胜的诀窍·····	31

20. 一分耕耘、一分收获·····	33
21. 贪小利的损失·····	34
22. 有关自动化的十二则·····	35
23. 被银行视为“拒绝往来户”的公司·····	37
24. 因小失大·····	39
25. 百病丛生的工程管理·····	40
26. 珍贵的常识·····	42
27. 目无法纪的计划课·····	43
28. 将凡事视为理所当然的后遗症·····	45
29. 追究不良品发生之因·····	46
30. 爱护机器·····	48
31. 最后加工厂的管理·····	49
32. 工程心理学·····	51
33. 采用新设备反倒使士气减半·····	52
34. 自动低声下气·····	54
35. 职工到处晃,意味着什么?·····	56
36. 获利计算的重要性·····	58
37. 讨论成功却改善未成的原因·····	59
38. 听听他人的意见吧!·····	61
39. “观念”的重要性·····	62
40. 提案亦需靠天时地利·····	63
41. 如何预防提案的不实施·····	65
42. 如鱼得水——提案需有好气氛配合·····	66
43. 误将“安全周”当“广告周”·····	68
44. 怀疑乃改善之母·····	70
45. 万丈高楼平地起·····	72

46. 特权意识阻碍进步·····	74
47. 如何达到效率·····	76
48. 事务工程分析表的效果·····	77
49. 为什么“愈改愈糟”? ·····	80
50. “竞争”的妙用·····	82
51. 规则束缚效率·····	84
52. 千金箴言·····	85
53. 亮起红灯的温情主义·····	88
54. 混乱的人际关系·····	89
55. 应以团体为重·····	91
56. 基于爱心的指责·····	93
57. 也是“代沟” ·····	94
58. 蛮勇已成过去式? ·····	96
59. 为他人着想·····	98
60. 由垂钓中得到启示·····	99
61. 让失败的经验谈取代说教·····	101
62. 谄媚与诚实·····	103
63. 女职员间的冷战·····	105
64. 消弭职工的请假习惯·····	106
65. 软硬不吃的老小姐·····	108
66. 诚意是万灵丹·····	110
67. 起死回生的妙方·····	112
68. 皇天不负苦心人·····	114
69. 毫无生趣的工作环境·····	116
70. 女职员的烦恼·····	117
71. 橡实里的栗子·····	119

72. 应有的绕道.....	120
73. 如何巧用开会.....	122
74. 会场气氛乃会议成功之要因.....	124
75. 纯粹办事员与真正的商人.....	126
76. 不应偷看他人文件.....	127
77. 无意义的“闭眼瞎盖章”.....	128
78. 公司与家庭的桥梁——公司周刊.....	130
79. 使劳资协调的排球赛.....	131
80. 组织“工厂剧团”.....	132
81. 幽默之妙用.....	134
82. 如何做好“自我介绍”.....	135
83. OR 使窗口不再嘈杂.....	137
84. 第一印象.....	138
85. 利用电话的适当时机.....	140
86. 令人迷惑的电话内容.....	141
87. 温馨的工厂.....	142

一 组织中的死角

在组长代表也出席的科长会议上，有一位科长对组长代表的提案提出疑问。象这种组长与科长沟通情况的会议，总有些心地狭小的人想干扰，而这种人在科长级的干部中还不小。

有一天，在A科长主持召开的科长会议上，组长代表也出席参加。组长代表发言说：“昨天我们在组长会议上，提出了工作流程上的一些小问题，但我们发现上级并没有对这些问题加以改善。当然啦！可能是预算不足，或是营缮组的人手不够支配，但是上级主管也应该给我们一个明确的回答或与我们通通气。”主持这个会议的A科长将此提案移到下次会议，而结束了这次会议。

第二次的科长会议上，A科长就针对上次组长代表所提出的议案征求意见。但是Y科长认为在较高层次的科长会议上，不容许组长发言，尤其不容直接提出不同意见。这样一来，整个管理层秩序大乱，这个议案也就这样流产了。

原本A科长主持组长会议的目的是为了训练组长，并且希望能将组织中的管理问题具体化，并加以改善。大致上来说，管理上的问题，就是将工厂中所发生的问题提出讨论并

加以改进。

但是一次又一次的会议，并没有解决这个问题。A科长认为不应该让问题继续存在于组长之间，因此不但可在组长会议上加以检讨，甚至还可以在科长会议上提出讨论。

也就是说，他们有义务，将这个问题当成科长之间共同研究的课题。而且，从另一方面来说，召开组长会议，并且让组长代表出席科长会议，目的都是为了让组长认为自己受到重视，所以由他们提出议案也无可厚非。但，令人感到意外的是，Y科长竟然出面反对。

以A科长的看法，一个科长的职务就是要发掘问题，并且立刻加以改善。所以不论问题是由谁提出，或是提出问题者是否僭越了职责，只要是应该积极改善的问题，就不得怠慢。

何况，组长代表所提出的议案，也是他们努力研究后才得到的结论。这是他们自己无法解决的问题，所以希望能提给上级主管，并得到一个明确的指示。

所以，不要太介意组织中的职权界限，最重要的是，如何去解决问题。

我们再来谈谈训练的问题。训练也未必需要一个明订的计划，只要一有机会就不该轻易放弃。就拿组长代表和科长一起研究议案的事来说，这就是一个很好的训练机会，可以让组长代表将自己的问题反应给科长。好不容易组长代表提出了问题，Y科长却认为他僭越了职权而不愿和他们沟通，这岂不是科长自己白白地放弃了训练员工的大好机会吗？

A科长心中叨念着，并且为今后组长会议和科长会议如何顺利进行而担心。

二 组织重要还是人重要？

某工作部门的下属，若受到其他工作部门主管的监督提醒，将导致双方主管的冲突与对立。而后大家又要开始争论管理组织应如何？职务程序应如何？却将问题的本质重点给忽略了。

有一天，A单位的主管向M先生说了这么一段话：B单位的上司因为工作的需要，向A单位借机器；不久，B单位的职工，就到A单位的工厂工作，但是B单位的员工并没有按照A单位的工作规则来操作机器，而且他的操作方式，很容易导致意外事故的发生。于是A单位的主管就出面提醒B单位的员工，应小心操作机器；这位主管认为虽然不是自己的部属，但若不事先防范，等到发生意外就太迟了。但是事后，这件事传到B单位主管的耳中，他勃然大怒地认为其他单位的主管不应该干预他所领导的下属的行为。但这件事情实在是太紧迫了，若先去通知B单位的主管，再回来警告员工，可能意外就已经发生了。想不到这样一个良好的愿望，却遭致对方主管的误解。

这样的问题，该如何解决呢？

那天，M先生的日记就这么写着：

由A单位主管的申述，我们可以知道类似的事很多，而且都未公开，而一直在组织内部酝酿着，成了当事人的烦恼。这种现象若不加以解决，便会酿成问题，使得部门与部门之间，单位与单位之间发生龃龉，进而使得当事人人心灰意冷。这种情形，管理者应当如何来对待呢？

在科长会议上，常会为了管理组织不合理或是职务权限应如何划分等问题而争论不休，并且每次开会，都重复着相同的论点，却没有触到真正的核心问题。这个A主管的申述，就是权限问题的一个例子。

在过去，若发生这种问题，最高层的管理者就会将各单位主管的监督范围及权限划分清楚，凡不属于自己单位的员工或事情，便一概不得干涉，这是一种最简单的处理方式。但是当问题如此解决之后，牵涉事件的主管常会觉得似乎缺少了什么，而这个缺少的“什么”，就是问题的重点所在。

有人认为组织重要，有人却认为人更重要。双方就在此问题上争论不休，互不相让。一旦发生了问题，就拿人际关系这种美丽的辞语来搪塞，或是从科学管理的理论中寻求结论。

人们常将组织、人际关系和科管混在一谈，其实许多问题的发生，并不是靠理论便能解决的。

因为这些问题已被大家视为理所当然而被漠视，所以一旦事情闹大，就容易使科学管理与人际关系产生重大的冲突。

所以针对A单位主管的申述，我们应寻求具体的解决方案，而不只是将之视为一表面问题，而忽视了它的内蕴危机。

三 不求改善的经营死角

有些经营者自认为企业稳定，而不在管理上求改善。他们的书架上摆放了许多管理的书籍，却只是充个样子，因为他们从未将这些管理理论运用到实际工作上。

最近我参观了一家工厂，有很深的感触。

这家工厂是由公家经营的，专门制造公家所需的物件。厂内大约有50名职工，还有总经理、技术员、事务科长、两名女秘书和工厂生产线的组长。

我去参观时，总经理及技术员都不在，所以由事务科长带我参观工厂，并对我详细介绍工厂的情况。

这位事务科长先在办公室内为我作简介。我的眼光落在他背后的书架上。那个书架摆设了许多有关经营管理的书籍，还有增进效率手册、色彩管理、品质管理等专门的管理书籍。这些书在一般的小企业中是很难看到的，有了这一书架的管理书籍，使他们看来俨然象个大企业。而更令我惊讶的是，他们还向我说明了参加CCS、WF、TWI等讲习的情形。

后来我又参观了工厂，但却令我感到十分遗憾，觉得他们白白糟蹋了那一架大书架的书。因为他们的工作设计和职工

的作业情况都和一般的小企业没有两样，似乎那一书架的书对他们一点帮助也没有。

我认为虽然他们是按照接到的订货量来组织生产，但实在也可以在合理的范围内，自己订定生产指标来组织生产。产品虽然已有一定的格式，但他们也可以在技术方面寻求更佳的改进方式，而不是永远按照几十年前设计的模型来生产。另外，使作业标准化，增进工作效率，制定一套合理的奖惩办法，都是他们可以努力的目标。

这种企业因为太稳定了，既没有同业竞争也没有商业风险，于是便忽略了管理知识的重要性。高层主管徒有丰富的管理知识，却未将之运用到实际工作上，岂不是太可惜了？所以我认为做技术人员的应自问：

1. 是否将你自己的潜能和学识充分发挥了——不要怕麻烦或是怕上司不能接受，而有意无意地将自己的学识和才能埋没了。

2. 是否具有目前工作的充分知识——你是不是有意无意地让自己成为一只可怜贫乏的井底蛙？

而管理者应该时时检查自己，是否因为管理不当而埋没了技术人员的才华，或是自己的管理知识不足而阻碍了企业的发展。

四 成天忙个不停的人， 工作效率未必好

有些人成天忙得团团转，但他是否真的很勤快呢？甚至到了下班时间，还有一大堆事情尚未处理。这是否意味他的忙碌是没有意义的呢？或许你会发现，象这种成天忙碌的人，工作是很不具效率的。

有些主管整天踱来踱去，骂这骂那；书桌上的公文及资料文件堆积如山，似乎有忙不完的工作，我将他们称为“无事忙”。

若是你有事请教，他会很不耐烦地转头说：“我很忙”。在你问题尚未说出前，就给你来个下马威。的确，他是很忙，但这种忙碌是否具有实质意义呢？

相反的，有的人对每件事都处理得井然有序，不管公司内外、大大小小的事，他都能迅速亲自的处理，并且让人一目了然，甚至有时还悠闲地表现一些幽默和情趣。这到底是怎么一回事呢？我曾对公司内那些“无事忙”的主管作过心理分析，很不幸地，我发现他们忙碌的理由都是可笑的，有的甚至只是为了要将自己的能力表现给他人看，却完完全

全地与效率和合理化脱了节。

在我们做一件工作前，应当考虑如何用最简省的方法去获致最佳的成效，拟定一个周密的计划，再着手去做。若只是因一时的兴起而从事工作，不但事倍功半，而且也不易成功。如果只是为了要将自己的忙碌告诉他人，我们可以断定他所忙的都只是一些无聊事，因为一个工作有计划的人，是不会这么忙碌的。我认识一位公司的高级主管，他总是笑脸迎人，悠哉自若却非常有效率。你们一见面，他会直截了当地告诉你：“今天我只有30分钟能和你谈”或是“今天我的时间较充裕，我们可以慢慢谈”。有一次我为了一件重要的事情去拜访他，他立刻就将事务科长叫到办公室来；第二天，这件事情就解决了。因为他冷静，所以能很快地下决断；成天无事忙的人，是绝对没有这种“当机立断”的能力的。

无论是高层主管还是员工，若能在一天规定的8小时工作时间内将预定工作做完，才是一个有效率的人。我常看到有些人，要在下班铃响后，才开始紧张忙碌的工作。如果有这样的员工，必定也有这样的主管，因为他的无能，双方才能臭味相投。若是一个主管认为员工如此工作是没有效率的，相信员工也不会有如此恶劣的表现。

五 祛除顽固的毛病

因为A组长的顽固，在工厂里引起一阵不小的骚动。一位不称职的组长是工厂里的“癌”，而顽固的A组长就可算是一位不称职的组长。若能将这个“癌”细胞给切除，公司将更加和谐地发展。

这件事是发生在几年前，当我在M公司当股长时，因为对A组长提了一些工作和作业规范的建议，竟然发生了口角。当我们正在争执时，来了几个A组长的下属，他们一起攻击A组长：

“我们不清楚你们谈话的内容和争执的原因，但是组长你应该听从股长的指挥啊！我们早就对你不满了，平日一副道貌岸然的模样，早上和你打招呼，你总是一副爱理不理的不屑表情，实在令人无法忍受。”我被这突来的意外吓了一跳，而A组长也因为受下属出其不意的攻击，脸色大变地调头就走。

当时我立刻就问A组长的下属，为何要攻击自己的组长呢？他们说：“我们早就已经看不惯他的傲慢，今天好不容易逮到这个好机会，当然要好好地出出这口怨气。股长您就和他不同了，每天早上我们向您打招呼，您总是很亲切地回

应，让人觉得好愉快。”

因为A的扑克脸，整日没有笑容，所以大家便给他取了一个“青面獠牙”的绰号。

我告诉A组长的下属：“我会好好地 and A组长谈谈。但是你们不应该对他持有成见，好好去工作吧！”我一边走回办公室，一边想A组长如此不受员工爱戴，难怪他们的工作效率会不好。我一走回办公室，就看到A组长在那儿等我，他生气地指着我说：“算你厉害！我要辞职！”我心平气和地说：“你为刚才的事还生气啊！让我们好好谈谈好吗？”他并不理会。他说：“我是一个有原则的人，怎能忍受他们那样无理的对待我？”他坚持不听。

以后，我总是尽力地想去与A组长沟通，但他还是顽固地不加理会。我怕因为我们的冲突，影响到公司的秩序，只得答应A组长的辞职。几个月后，我由组中再选出一位组长，果然效率提高，整个组织和谐融洽。

六 赋予管理者合理的职权

T组长不喜欢受他人指挥，常发脾气又爱打架，在工厂里是出了名的。如何根治他的这些毛病呢？这就是给予他合理的职务和责任。

H公司铸造部的合金工厂，制造了许多种0.5克以下的裁纸器零件，因为体积过小，所以在管理上极为困难。

这条生产线的最困难部分，是在接近完工的最后一段上。而这个部分的T班长是个头痛的人物：T班长是由组长罢黜成班长的。T并不是不做事，而是他总是自以为是，只要有人给他提一点意见，他就很不高兴地和对方大吵一顿，有时甚至还抓起零件，往对方丢去。他是一个典型的难驯者，连高层的管理者都拿他没有办法。每次都只能安抚他，再找其他人来完成他的工作。

我到这家公司担任进度监督是一年前的事。对于T，我真是使出了浑身解数，后来甚至还用讽刺、责骂、威胁等不得已的规劝方式，但情况却是越来越糟：

最后，我实在无计可施，于是做了多方的检讨。我发现T虽然是班长，但大家都不把他当班长看。而H虽无班长之名，却象是实质的班长。因此，我决心让T名副其实，便找股长商量这件事。获得股长的同意后，第二天，我就这样告诉T：

“造型部的班长，每天早上都要到厂里来安排一下作业进度。因为工作上的需要，从明天早上我们也要开始实施，请您确实做到……”

T露出了诧异的表情，然后生气地说：“我每个月就拿那么一点点薪水，为什么要做那么多事？”我听到了预期会听到的答案，所以也没理会他，就静静地走开了。第二天，我还是同样地告诉他：

“……今天，要做这些比较急迫的工作，那些可以慢点，另外，那边的东西要先准备好……”T还是不说话，但我发