

管 理 艺 术 论

[英]托洛·沃特林 著

耿铁军

徐建平 编译

徐秀平

科学技术文献出版社

《环球管理文库》编委会

主 编：徐海波

副主编：耿铁军 张志宏

编 委：庄志毅 王子今 魏 磊
耿铁军 徐海波 杜世伟
张志宏 刘跃先 郝 勤

管理艺术论

耿铁军 徐建平 徐秀平 编译

科学技术文献出版社出版

中央党校印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 4.625印张 86千字

1989年8月北京第一版第一次印刷

印数：1—6300册

科社新书目： 224—036

I S B N 7—5023—0824—5 / C · 14

定价：2.00元

29.24
0438

封面设计：辛 新
责任编辑：杜世伟

内 容 提 要

管理不仅是一种理论，而且更重要的是一门艺术。有关管理理论的研究著作已数不胜数，而有关管理艺术的研究著作尚不多见。英国著名学者托洛·沃特林的《管理艺术论》，是迄今为止在这一领域中最负盛名的研究成果。该书以80年代工业社会为背景，深入分析了现代社会对企管人员管理艺术提出的新要求，其内容涉及到企业管理的所有重要方面。它不仅是一部研究管理艺术的学术性著作，而且也是管理者实践管理艺术的重要指南。

社科新书目：224—036

ISBN7—5023—0824—5 / C·14

定价：2.00元

目 录

导 言	(1)
第一篇 信息技术世界中的管理	(3)
第一章 信息技术革命	(3)
第二章 了解市场	(13)
第三章 组织与变革	(23)
第二篇 自我管理	(34)
第四章 有效与成功	(34)
第五章 时间管理	(41)
第六章 信息交流	(51)
第七章 决策	(59)
第八章 谈判	(64)
第三篇 下属管理	(71)
第九章 给下属以自由	(71)
第十章 奖赏与惩罚	(77)
第十一章 如何当好新经理	(83)
第十二章 职员的吸收与录用	(91)
第十三章 调动、精简及退休	(100)
第四篇 资金管理	(108)
第十四章 管理中的会计工作	(108)
第十五章 财务和管理会计	(111)
第十六章 预算与执行	(117)

第十七章 投资机会评估.....	(121)
第五篇 信息管理.....	(126)
第十八章 数据保护及隐私.....	(126)
第十九章 市场预测及统计.....	(129)
第二十章 计划与执行.....	(133)
第二十一章 取得成功的七个关键.....	(140)

导 言

《管理艺术论》于1972年首次出版。尔后,各方面情况,尤其是现代经理们所面临的环境发生了巨大的变化。因此,我们对原书的许多内容作了修订。修订后的新版本定会为学生和年轻的经理们提供管理艺术方面的完整说明,也会使老经理们系统地重温以往成功的经验。书中的大部分内容对企业主和个体经营者具有较强的应用性。

人们为了竞争和提高劳动生产率在不懈地奋斗着,从而形成了一种非常严峻的管理环境。这种环境使人们更依赖市场,更加需要对人力和物力的有效管理。信息技术的进步正在改变着管理生活的风格和步调,也在改变着组织运营的方式。

本书以研究信息技术革命和经理们现在与将来在其中从事各种活动的环境作为开端,然后接着研究自我管理的重要性,已不正不能正人是不言而喻的。

所谓经理,就是要通过他所管辖的人员去获取成果的人。对人员的有效管理能带来预期的成果。作为管理人员应该明白下列几条:

1. 什么能使人表现良好;
2. 那种带给人们责任和职务的机会是什么;
3. 人员管理的技巧。

此外,今天的经理还必须熟悉当代世界的三种情况:调

动、精简和退休。因为他可能不得不在包含这三个现象的情形下从事管理，从更直接的人事角度考虑，他同时也处于被管理的位置。

人才是经理的最重要资源，但其成果则要以钱来衡量。没有经济价值、组织以及组织内管理人员的工作，职位也就毫无存在的必要。就私营组织而言，他们必须盈利；就公共组织而言，则不得不对委托给他们的资源负责，显示其目标利润。我们将从管理中的核算开始研究财务问题，并进而研究金融及其在经理工作中的地位等问题。它们包括：

1. 预算；
2. 与预算相关的行为；
3. 投资机会的评估。

经理们总是与信息密切相关。在同等条件下，能获得最好信息并知如何利用它的经理总是胜家。信息技术的进步，给经理们带来了更多更好的信息，机会就在办公桌面上。在本书中，我们将研究一些在预测、计划、发展等方面的信息处理技术。

金无足赤。信息技术已给我们带来了数据安全方面的问题，我们对这类问题以及它们对经理的影响作了简要的概述。

最后，我们以获得管理成功的七要素结束此书。

第一篇 信息技术世界中的管理

第一章 信息技术革命

信息时代

信息技术（下称IT）是形成我们工作环境的关键要素。IT会对发达世界每个人的生活产生影响，并渗透到我们生活中的各个方面。经理们无法逃避这种影响。

一股强大的力量正在把我们引向信息时代。不断进步的计算机技术以其更低廉的价格使这股力量更加势不可挡。电讯和办公室用品的应用正变得更加灵活、容易和经济。计算机通过电讯而联结成网络，办公用品正在不断地被计算机技术所控制和取代。电讯、计算机以及办公室用品正在汇聚成一股不可抗拒的力量。信息技术是提高办公室生产率的金钥匙。

理解IT的必要性

对经理们来说，理解IT以及它将如何影响他们的企业和工作，从而认清IT所提供的各种机会，也是一种竞争。IT能使我们改变对管理环境的认识。在这一过程中，IT能免除经理们的许多旧工作，并创造出新工作。新经理们适应这种变化相对容易些，即使他们知道变化将使可供竞争的管理职位更少，他们也能学习那些必要的新技能。老经理们将会发现

这种变化对他们更困难一些。如果他们不迎接这种挑战，则会受到成为冗员这一不同挑战的威胁。

并不仅仅是计算机

IT不仅仅涉及到计算机。绝大部分大型组织都已拥有配备主机的信息处理部门。微电脑、人工计算机、电脑终端等将在任何规模的组织中见到。IT将信息处理的所有方面汇集在一起。尤其值得一提的是，它把传统的计算与电讯联为一体。IT还将取代许多传统的办公设备，诸如公文柜、日记簿、墙上图表等。

目前，人们已对无纸办公室、一体化管理信息系统和计算机革命作出了预测，到时候经理就可以不再为具体事情操心。这些先进的技术可以帮助我们了解有多少新系统有待发展，发展一个新系统或改变一个已有系统将花多长时间等等。这说明，多年来数据处理部门已为其它各部门生产率的提高奠定了牢固的基础。自1954年世界上第一宗商业计算业务开展以来，计算机制造商们彻底改变了计算设备的价格。在50年代初，1台计算机值上百万英镑，并要根据买者的预订进行生产。计算机被存放在一个足有网球场那么大、装有空调设备的特殊房间里。计算机的操作者是高技术人员，往往是大学毕业生。计算机经常出毛病，容量也有限。而现在，不到500美元就可以买1台功率更大的计算机。它的记忆功能和可靠性都比以前的强，一个聪明的职员经过几天的训练便可操纵。以上对比表明，程序和系统设计部门的生产率仅仅是在过去的30年时间内提高的。

由于集成电路块技术的发展，在本世纪的最后十几年中，

硬件价格将以一种戏剧性的步调继续改善。原动力和容量的价格将不断下跌，原动力和容量的终端用户及潜在终端用户们通过各种方式进行压价。在有些情况下，他们会避开数据处理部门而购买自己的微电脑和个人计算机。在其它场合，数据处理部门的经理们正在寻找更迅速发展新系统的方法，并允许用户在公司网络中开发自己的程序。现在，人们普遍愿意使用标准的软件包，为满足这一需求，一个庞大的软件行业已经兴起。此外，用于开发满足用户需要的程序的技术和工具也非常有利可图。

在计算机时代的早期，硬件较贵，软件相对便宜。如今恰恰相反。硬件成本正以每7年下降90%的速度下跌，而软件成本则在迅速上升。结果，硬件中掺进了更多的智力成份，近年来硬件方面较有趣的发展之一是“目录档案储存器”。这种储存器可以使用户迅速搜寻大量的储存材料，并把计算机检索的制造成本从几镑降到了几便士。

在计算机被标价数万乃至数十万英镑的年代，计算机处于满负荷和较难操纵的状态。在60年代初，1个程序设计者为测试他的程序在机前等上三四天是很普通的事情。现在的情形则不然，人力成本很高，计算机的固定成本及运行成本均较低，且还在迅速下降。程序员通过办公桌上的终端立即进入大功率计算机已很普遍。同样，其他需要持续信息的使用者也可立即进入他们的计算机储存数据系统。在不久的将来，功率较大的智能计算机终端将会安装在每个办公人员的桌上。它们也不再只是一天使用几分钟，而是象打电话一样，对用户非常方便。

方便用户

的确，方便用户是今日考虑和发展IT行业的关键项目。IT是由部分大企业和千万个小企业组成的、激烈竞争的国际性事业。那些有生命力的企业注重有关企业环境的第二手情报。用户就是皇帝，绝不能出半点差错。计算机行业的顾客都被看成是数据处理部的经理。现代的IT行业已经认清，它们的顾客并非仅是那些掌管计算机主机的人，最关键的顾客是那些终端用户，尤其是那些办公桌上就有终端的经理们。这一点对IT行业至关重要，因为终端市场本身的价值就几倍于计算机主机市场。认清了这一点，IT行业就能做它力所能及的一切事情，从而生产出各种产品，尤其是易于使用的计算机。这就是广为宣传的日本第5代计算机发展计划的全部内容。

这一发展计划的核心是用户用计算机交往。在这一领域，已经取得了一些成果。在制造商的销售刊物中充满了所谓“使用舒心”产品的宣传。现在已有易于使用的手工操纵程序，它可以引导使用者一步接一步地操纵他的设备。这些，对缺乏专业技术的经理来说是很重要的。

现在的计算机甚至比十年前计算机的操作也容易得多。将来还会有一些重要改进，这些改进会推动IT革命更加深入。就绝大多数使用者而言，目前的一个主要局限是不能用计算机键盘进行通讯。光电笔已经投入使用，可以直接在荧光屏上写下指令。当你能以普通的语言直接与计算机对话时，则标志着一个重大突破已经到来。

对每个工人的投资比率

英国的农业革命对每个农业工人进行了5万英镑的投资，与此同时，农业生产劳动力在整个劳动大军中的比例由95%降至2%。工业革命时期，在英国每个生产工人的资本投资是4万英镑。起先，这种投资戏剧性地把劳动大军引向了工厂。后来，随着资本投资和劳动生产率的增加，制造业的人数不但在英国，而且在所有发达国家都在急剧下降。

智力工作者在劳动大军中的比例正不断增加。所谓智力工作者是指那些能为生产提供知识、建议、设想和信息的人。他们与那些仅提供体力劳动和熟练劳动的工人不同。如今，对知识的应用是发达经济中一个关键的生产要素。必须大力提高智力工作者的劳动生产率。

IT革命已经对智力工作者们产生了影响，从职员、打字员到经理、技术人员以及那些创作、专业人员都已感受到这种影响。起初这种影响表现在计算机取消了那种从事常规的机械性工作的科室间。接着，文字处理过程加速了打字员的工作进度，提高了他们的劳动效率。绝大多数对智力工作者的投资都处在较低水平。在80年代后期和90年代将会出现对这一阶层的重要影响。更多的投资将会转向经理阶层以及其他专业智力工作者阶层。这种趋势将使智力工作者能得到更多、更好的信息，并能使他们更有效地利用这些信息。有人预计，到21世纪初，每个智力工作者所需的IT设备费用相当于今天的1200万英镑。那时的人均实际投资将是1200英镑，但每英镑所购买的IT设备将是今天1万英镑所购买的。你能想象得出你或你的职员在价值1200万英镑的计算、电讯、办

公设备支持下工作的情形吗？我们中绝大多数不会开始设想这一结果，然而如果我们要生存，就需要这样做。

IT趋势

我们无法确定IT革命将如何发展，它将把我们带向何方。随着劳动生产率的急剧增长，IT将由大量的闲暇时间还是由强制性的失业来平衡？或许会再次出现维多利亚女王那样的时代。人们的需要和机遇都很多。新技术将被不失时机地捕捉，用于生产并用来改造我们社会的各个领域。现在我们关注的是在IT方面的主要趋势以及它们将如何改变经理们的工作。我们所能肯定的一点是：任何一个想要继续从事管理的经理都需要关心IT革命并与这一革命的发展保持一致的步调。

有关计算机的一些介绍扭曲了我们掌握和处理信息的方法。为了减少投资，那些大型、昂贵的计算机必须满负荷运转。这就导致了在计算和信息储存方面的集中化。这是很不正常的。绝大多数信息的使用集中在它进入组织的某一“点”上，仅仅是总结及一些选择性条目别处才需要。一般说来，存储信息的40%是某些个体或工作小组所需要的，另40%也在相同的建制内或工作场所使用，仅有20%需要超出这种范围。在大公司及公共组织中，组织核心对这些信息的需要微乎其微，也许还不到1%。现在，对信息使用的非集中化的要求日趋明显，随着技术专制的逐步取消，信息将被贮存在使用点附近，或者至少贮存在容易得到的地方。

用户的期望将会支持这种改进，从事智力工作的各种用户都要求更好的信息来使其工作效果更佳，获得更多的满意

程度。他们不愿再被数据处理部门的各种理由所左右，不愿为了发展新系统而等上数月甚至数年。在回答顾客的某些疑问时，如：推进某一设计步骤、解决生产进度问题、确定某一治疗方案对病人是否安全以及在可疑环境下发现的人是否应该逮捕等，用户们在获取所需信息方面，几天、几小时甚至几分钟的延误都不愿接受。用户需要好的信息，即准确、完整、及时并可以随时获得的信息。现在和将来，人们都强烈要求把信息传递到使用点去。这很可能将从个人桌面上的计算机以及与主机联网的终端开始发展。

绝大多数大型组织已有自己的网络，这些网络是联接计算机、计算机贮存数据库与终端的系统。这种联络借助于电子手段，有时可覆盖相当大的面积。这种网络不必限制在一个组织的范围之内。

在IT时代，下列一组概念是经理们必须掌握的。

(一) 视频咨询。公共视频咨询系统使家庭、办公室能直接与大型信息数据库发生联系。英国的西发克斯和奥诺科是两家最简单的这种电视服务机构。他们可以通过英国国内的任一台经过修改的电视机提供咨询服务。用户只要坐在计算机前按动键盘上适当的键组，即可查找有关新闻、天气、道路条件、市场价格和体育消息等数千页的信息资料。

在欧洲的一些国家还有规模更大的咨询系统，如英国的普莱斯特尔、西德的塞普特、法国的安提皮等。与这些系统相联的终端相对而言比较便宜，以家用电视为基础，并通过电话系统与大规模的数据库相联。用户每查找一页信息付很少费用，与主机联络付的是电话费。使用普莱斯特尔系统比西发克斯和奥诺科系统的用户能获得更广泛的信息。例如，

用户可以利用普莱斯特尔系统找出到任一目的地的最便宜机票。用于视频咨询的终端日趋精致，它们正逐步被用于双向交流。在一定规模上，消费者能选择荧光屏上展示的商品，定货并从他们的银行或信用卡上付款，在他们完成这些工作时，甚至都不用离开自己的扶手椅一步。这些系统作用的发挥有赖于零售和金融界的私人企业与公共服务网络的提供者密切合作。

许多企业拥有自己的视频咨询服务，以便为分经理们提供有关价格和物资来源等方面的即时信息。这些私人系统可以相互联系，也可以与公共服务系统联系。

几年来，英国的大学一直在分享着联结各大学的计算机网络的优点。这使得终端用户能使用一些特殊的数据库，而不管它是在校园内的计算机上还是在数百英里以外的另一机子上。为使工作最有效、最经济，终端用户还可以将他正在进行的工作移至具有所需功率和性能的网络中的另一台计算机上去。

同样，有些网络被用于向那些事前预约的用户提供专门的信息。这种类型的服务用行话讲叫做附加价值的网络服务。泰勒锐特服务就是一个例子，金融团体可以通过它所提供的终端获取国际金融市场的即时信息。随着技术的改善和价格的下跌，越来越多的组织愿意将其顾客拉入自己网络，通过终端来完成各项咨询，如有关交货准备期、价格的咨询、定货甚至支付等。正如我们已经说过的，英国电信通过普莱斯特服务系统允许公民个人把其家庭电视机作为终端使用，可以通过它向特定供货者定货以及用信用卡付帐等。这类服务将会大幅度增加，例如，直接从顾客的银行帐户上进行支

付。无论是公共的还是私人的大型组织，其地方分支机构都正在逐步地通过网络联系在一起。

(二) 区域性网络。它是一个铺设在建筑物内的环状光学纤维电缆。(略)

(三) 标准。国际标准组织在70年代初制定了一套网络结构标准。它以开放系统相互连接的七重模型而著称。以前，很少有人采纳这些标准。到80年代初，当20名IT产品制造商巨头把这种模型的下面四层作为普通标准用于区域网络时，这一标准才得以推广。这种抛开技术因素，在世界范围内采用这套标准的做法，在建立一个真正的开放系统的相互连接、相互作用的道路上树立了意义重大的里程碑。用户可以根据自己的愿望选择最好的设备，并把各种类型的设备编入同一网络。

经理们并不需要了解这些标准的细节，但他必须肯定他所买的IT设备都符合开放系统相互连接标准。IT部门主任或数据处理部门经理都应持这种态度，即使有些人因对非标准的设备作了大量投资而不愿这样做，他们也应坚持这种态度。放开系统相互连接和相互作用的好处是无限的。它们在保护用户投资方面，能使用户在无需忍痛舍弃某些设备或对其现有系统作强烈改变的前提下任意扩展他的网络。它们还能提供极大的机动性。这一点在迅速变化的企业环境中是很重要的。

(四) 数据库。在计算机时代的早期，系统设计的重点是程序，数据被存入特殊结构的档案中。此后，人们就把重点放到了数据本身的组织上，因为把一组相同数据重复地输入，或用于各种不同的功能，文件使用效率就很低。数据库

就是在这—认识基础上产生的。—个公司的数据被组织、储存在数据库中，然后数据库可以让所有的使用者审查，这些使用者将选择他们需要的数据，用自己的程序操纵它们以便获得自己所要的结果。数据库的行政管理人员应对数据库保持严格的控制，防止因疏忽或故意舞弊而篡改数据。

目前，数据库一般都是集中控制。可以预见，未来的个人或工作小组将拥有自己的信息数据库。这些数据库启动和使用的频度都比较高。工作小组将通过一个被控制的数据库来调用那些使用频度不高、贮存在本组织其它数据库中的信息。同样，经理及其它小组需要的关键信息应从各工作小组的数据库中提取出来集中保存。创造并有效地控制分散数据库的难度是相当大的，我们期望这些技术问题将被克服。

在数据库的使用方面已有不少重要的工具，数据字典系统就是其中的一种。它在系统设计以及提供数据库图解方面都很有用。还有一些标准化的程序，诸如咨询软盘和报告软盘，能使不很熟练的用户将数据集中在一起并形成简单的程式化报告。—系列其它辅助手段将由计算机制造商们介绍，使用户能迅速而有效地开发新的应用系统。这些功能在—些特殊场合尤为重要。例如，当影响企业的有关法规即将变动时设计—些对策等。

保密法规

数据库影响每个经理的—个方面就是保密法规。西方各国已经或正在制定—些法规，以避免用户受不准确信息之害。有关这方面的内容，我们将另辟—章。