

管理成功要诀

天津科学技术出版社

责任编辑： 吴涤心

美国 哈佛名著选编
企业管理必读

管理成功要诀

杨敬年 杨润殷
钱建业 王占梅 等译
陈炳富 胡 定 校订
何钟秀 主 编

*

天津科学技术出版社出版
天津市赤峰道174号

天津新华印刷三厂印刷

新华书店天津发行所发行

*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 12.25 字数 275,000

一九八四年七月第一版

一九八四年七月第一次印刷

印数：1—19,500

书号：4212·19 定价：2.40元

译者序

1980年9月，一位美籍科学管理专家来津访问。在交谈中，他直率地对我说：你们似乎比较重视培养技术人才而不太重视培养管理人才。他认为：培养技术人才固然是重要的，但是现代化建设不仅要有先进的技术，还必须有科学的管理；管理工作跟不上，有了先进技术也是很难充分发挥作用的。当时，他送给了我这本《管理成功要诀》。并告诉我：1979年美国克赖斯勒汽车公司的巨额亏损（破了美国有史以来企业亏损额的最高记录），不是因为技术而是由于管理和决策上的失误。他一再表示：不能认为只有对科技工作的管理才是科学学的研究对象。科学技术总要为经济、社会的发展服务的。科学学还应该研究和宣传科学管理在充分发挥科学技术的社会功能方面所具有的特殊作用。比如，“要保证先进工业水平和使企业具有旺盛的生命力，科学管理是关键的因素之一。一个企业如果只有先进的科学技术而不注意科学的管理理论和方法，也是无法在现代经济活动中立于不败之地的”，等等。

我觉得他的意见不是没有道理。开始翻阅他赠给我的这本书。这是从美国哈佛大学管理杂志上发表的3500篇论文进行精选、汇编而成的一本文集，它从怎样做一个优秀的管理人员、怎样选择领导方式、如何激励自己的下属更好地工作、如何考核他们的业务、怎么改进管理组织、怎么提高管理效果一直到利用计算机、数据库等十五个不同的角度为经营管理者提供“成功管理”的理论和经验。虽然讲的是资本主义国家的经营

管理，但其中不少管理方法对我们是有参考价值的。我感到，科学学工作者确有义务把它翻译出来介绍给我国读者。这个想法很快得到南开大学管理系主任陈炳富教授的支持，杨敬年、钱建业、杨润殷、王占梅、费毅仁、王继祖、肖英达、梁大任和胡定等诸前辈亦热情地参加了译校工作，不到四个月就全部脱稿了。可惜的是，当时未能及时出版。

1982年夏天，我去墨西哥开会途中，在美国逗留了一段时间。他们注意管理教育、下功夫培养管理人才和管理教育在经济发展中起的作用，给我印象很深。现在美国有600所大学设有管理学院或系科，本科学生70万人，研究生10万人；而且，不少院校和公司还特别注意培训在职管理人员。哈佛大学的管理学院和麻省理工学院的斯隆管理学院是两所著名的管理学院。

哈佛大学的管理学院，早在1907年就建立了，是美国最早的管理学院之一。现在有160多位教授、副教授、助理教授、讲师和专职研究人员，27个建筑物；有一个号称世界最大的“管理图书馆”，收藏有关管理方面的各种书籍、文献、资料50万册和期刊6500种。它每年要招收750名两年制的硕士研究生、30名四年制的博士研究生和2000名各类在职的经理培训；暑期还要招收学制六周的“专业管理（如医疗卫生管理、大学及学院管理等）进修班”。全年可以开设政策、决策、计划、控制、财务、市场、生产运行、科技开发、组织结构、行为科学、数学方法、计算机技术等100多门课程。由于现代科学技术的迅速发展，生产过程越来越复杂、生产工艺不断革新，管理工作与科学技术的关系越来越紧密。1914年，毕业于麻省理工学院当过通用汽车公司总经理的斯隆，感到正在需要科学技术与管理更好结合的时候，许多工程技术人员却对管理一无所知，有

的甚至连什么是成本都不知道，给生产、管理带来许多损失；有些优秀的工程师当上了经理，却因不懂管理而把好端端的企业办糟了。因此他建议麻省理工学院要尽快开设管理课，应当让每一个工程技术人员都懂得一点管理知识……。这是象麻省理工学院这样的名牌工科大学开设管理课程以及后来专门成立斯隆管理学院的缘由。现在，美国的工科学生一定要学习经济学和管理科学，而管理学院的许多研究生是学习工程技术的大学毕业生。麻省开了一个很好的先风，哈佛作为“老前辈”也紧紧跟上了。哈佛管理学院在1982年的6633名考生中录取790名研究生，其中学自然科学的约占11%，学工程技术的约占19%。而且学院明文规定：研究生除学习管理课程外，必须选修数学、物理、化学或其他工程技术课程，以及法律、心理学等有关课程。值得注意的是，哈佛的教材主要采用案例(Case)。开始，这是从法律教育学来的；而后，他们以此作为培养学生分析和解决实际问题能力的主要手段，并取得了成功。每一“案例”通常叙述某个单位或某件事情始末，用数据、表格等系统说明它的历史、发展和现状，然后提出存在的问题，让学员思考、讨论、研究并提出解决的对策。如：某企业在什么情况下亏损了，应该如何转亏为盈；某项目在什么条件下投产有困难，应该采取什么措施等等。这类案例是在教授指导下，由专职科研人员或博士研究生搜集实际事例材料以后，研究撰写的。作为主要教材，每个学员平均一天要学习、讨论2—3个案例；对一个硕士研究生来说，两年中约需研究、讨论近2000个案例。这对接触实际、开阔思路是有帮助的。哈佛大学积累了50000个这样的案例，每年更新20%，来反映新的管理问题。现在全美国许多管理学院采用了哈佛的案例。从哈佛搜集材料的丰富、选择题材的宽广与编写案例的众多，我们也可以看到

他们对管理教育的重视和对培养管理人才所下的功夫；如果不是把管理当作一门科学来认真研究，是很难做到这样的。

据哈佛大学介绍，管理学院的毕业生60%到美国最大的公司工作，20%到稍小一些公司工作，10%到小企业工作或自办企业，10%到政府机构或教育、卫生部门工作。他们引以为荣的是，在美国最大的五百家公司中，有1/5的总经理是由该院毕业的。管理学院的各种进修、培训班，也主要是按照实际需要开办的。他们的教授大部分都接受各公司的咨询任务；80%以上的教授、副教授去公司担任董事、顾问等职务，参加管理工作。一般来说，教授们80%的时间用在教育与研究上，约20%的时间用来接受咨询任务。他们认为，管理学院的教师必须非常了解实际情况，脱离管理实践、只懂得书本的教师是不能胜任工作的。教师兼任咨询工作有利于接触实际，把理论和实践结合起来，提高教学质量。此外，学院还聘请有经验的公司管理人员来院兼课，或改业（一段时间）到院担任教授。学院注意在研究工作方面同各公司合作：或由公司出题目、给经费，学院签合同承包；或由学院提课题，请有兴趣的公司参加。公司在管理学院招聘毕业生，经常派代表到学院了解毕业生的情况，并与打算聘请的学员面谈；这样不仅了解了学生的质量，而且也有利于公司更好地了解学院教学的效果和使学院也能进一步了解公司对毕业生的要求，双方配合得更密切……。

对以上情况的了解，又使我感到应尽快出版这本书。管理科学的发展和现代管理的特点告诉我们：现代化管理并不仅仅是个简单的如何采用电子计算机这类现代化管理手段的问题，更重要、更复杂的是如何采用科学的劳动组织、产销组织这样一类现代化的科学管理组织和如何采用如统计分析方法、数学方法等现代科学管理方法的问题。美国从本世纪初开始就注意

研究管理方法，称为“科学管理”，主要是研究提高生产效率的方法。如：分解生产动作；研究生产手续；规定生产定额；安排物料流程；设计、安排工卡具等工作环境；根据生产状况计算薪给标准，等等。然而，随着科学技术的发展、工业规模的扩大和社会经济体系的现代化，管理方法只局限于研究提高生产效率，已不能满足需要了。特别是第二次世界大战以后，美国不少企业生产效率很高，但由于管理跟不上，不注意企业方针、决策的研究，产品及经营方式落后，不适应现代化的形势，结果效率越高，浪费越大，企业仍然没有竞争力。因此，在管理方法上，他们逐渐重视了对生产效益的研究，主要是通过对方针、决策等的研究来增加生产效益。用统计、分析、数学等科学方法来解决管理工作的许多问题，用最经济的办法达到最好的生产效果。“科学管理”逐渐形成一门新兴的“管理科学”，而且近几年来不断充实新方法、新内容、扩展应用领域。本书谈到的正是这些内容。把现代科学管理仅仅看作是一个电子计算机化显然是片面的；只重视管理手段而忽视管理组织和管理方法的倾向，更是不对的。目前我国技术和经济的发展水平，还难于马上普遍采用现代化的管理手段，如果简单地把现代科学管理与电子计算机化混同起来，就容易滋长消极等待的思想，那对当前切实提高我们的管理水平是很不利的。我觉得，当前的迫切任务应该是认真改进和努力提高自己的管理组织和管理方法。必须做而且可能做的事情是很多的，如：认真建立统计制度、切实做好原始记录，确定合理的定额、进行严格的管理，制订工艺规程、坚持经济核算以及民主管理和岗位责任制等等，要通过这些工作逐步建立起正常的生产秩序和管理秩序，真正“实行文明生产”。这些事情就是在那些已经装备了电子计算机的单位，也是应当做好的。不然的话，就不

可能给电子计算机提供正确的信息，因而也不可能得到正确的反馈和做出正确的处理。正是在改进管理组织和充实管理方法这个意义上，本书将能开阔我们的思路和提供参考的方法。

现在我们的管理水平低，与管理教育不发达是有关的，亟须补这一课。我国目前这四十万个工交企业，加上大量的商店、农场和服务性企业，估计有六、七百万管理干部，其中相当一部分人没有受过系统的管理教育；不少同志虽然在工作中积累了许多经验，但由于缺乏科学的管理知识，不能把各种经验条理化起来，成为自觉的东西，因此管理还不能完全摆脱盲目性。社会主义生产是高度社会化的大生产，企业内部和外部都存在着复杂的分工和协作关系，处理不好就会影响生产；它又是建立在高度技术基础上的，技术越发达对管理的要求也越高；这样，管理的好坏直接影响生产效益的大小与技术作用的发挥。社会主义制度的优越性，社会主义经济有计划按比例发展的可能性，都需要通过科学的管理才能体现出来和转化为现实性。为了适应这种形势，加速四个现代化的步伐，我们必须认真地而不是敷衍地，切实地而不是生搬硬套地研究这些科学管理的组织和方法；系统地而不是零碎地，深刻地而不是表面地总结我们自己正反两个方面的经验，加强自觉性，减少盲目性，逐步建立起一套适合我国国情的管理组织和管理方法来。

美国发展管理教育，一方面是它社会化大生产发展的需要，同时也是它资本家追求利润的需要。生产剩余价值或榨取剩余劳动，是资本主义生产方式的绝对规律。资本主义企业管理的目的，与我们是根本不同的。社会主义生产的目的是满足人民物质和文化的需要；而社会主义企业管理的目的，正是要使企业努力做到“用在高度技术基础上使社会主义生产不断增长和不断完善的办法，来保证最大限度地满足整个社会经常增

长的物质和文化的需要”^①。当然，社会主义企业并非不要利润。我们可以而且应该借鉴本书中提到的改善经营管理、发展科学技术、增加生产品种和提高质量、降低成本等等符合经济发展需要的办法；但是，我们决不能学习资本主义企业为了攫取利润而采取的那种投机取巧、弄虚作假、损人利己的可耻做法。

马克思曾经说过，资本主义的管理就其内容来说是二重的，因为它们所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。这种二重性决定了我们既要学习资本主义企业对作为社会劳动过程的生产进行管理的经验，又必须明确社会主义企业管理和资本主义企业管理在性质上的根本区别。在社会主义条件下，现代化大生产的劳动过程本身需要有比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理；但由于实现了生产资料公有制，生产关系发生了根本变化，管理的二重性也根本不同了。在我们借鉴它们的管理经验时，对其剥削性质及资本主义经营思想决不能有任何含糊。譬如《提高管理企业的效果》一文中，在谈到经理的首要职责时说：“经济效果要求经理把精力集中于最少数能够产生最大收益的那些产品、品种、服务、顾客、市场、销售渠道、最终用途等方面，因为它们将产生大量的收益。”“在有可能赚大钱的商品中，只有那些改革可能性最大或一旦改革完成即可获得巨额利润的产品才应该予以支持。”诸如此类的这些叙述资本主义唯利是图的经营思想很浓。社会主义企业当然应该注意自己单位的经营，首先第一位的是要讲究社会效益。社会主义的性质决定我们必须正确处理企业与国家的关系，与用户的关系，与竞争对手的关系，和职工的关系。

又如在《受有良好教育经理的神话》一文中，所述“现实

^① 斯大林：《苏联社会主义经济问题》，人民出版社1961年版，第31页。

生活中的成功取决于一个人是否善于发现并利用对他有利的机会，和对潜在的严重问题趋于危急之前，能及时地发现和处理它”等，这种单从个人角度趋利避害，是资产阶级个人主义的说教。在阅读国外著作时这是需要特别注意的。“以我为主”“为我所用”必需要有分析选择，有取有舍，对于不适合我们社会主义制度，不适合我国国情的东西，则是应该舍弃的。

正如泰罗制是“资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段”和“一系列丰富的科学成就”的结合一样，我们在阅读和利用本书时，应该注意其内容的这种二重性；本书部分篇幅中根据美国生产技术状况（如高度机械化、自动化及普遍使用电子计算机等）提出的管理理论和方法，亦需要进行具体分析，请同志们注意。

针对我国企业管理的实际情况和管理程序中的重要程度，我们把各篇文章的次序作了改动，其中个别文章在内容上略作删减。

在本书译编过程中，陈炳富同志两次通阅全稿，作了细致的校订。各位前辈热忱支持，使本书得以与广大读者见面。这是众人努力的结果，藉此一并致谢。对于书中的缺点和错误，恳请读者批评指正。

何钟秀

一九八二年十二月十四日

目 录

优秀管理人员的技能

..... 罗伯特·L·卡茨（费毅仁译）（1）

自知之明

..... 保尔·J·布罗沃（王占梅译）（26）

怎样选择领导方式

..... 罗伯特·坦南鲍姆、沃伦·H·施米特
（梁大任译）（47）

再谈：你如何激励职工？

..... 弗雷德里克·赫茨伯格（王继祖译）（67）

意见交流的障碍与渠道

..... 卡尔·R·罗杰斯、F·J·罗特利斯伯格
（钱建业译）（88）

业务考核的双重作用

..... 赫伯特·H·迈耶、伊曼纽尔·凯、小约翰·R·P·弗伦奇
（钱建业译）（104）

“说我不会写指何而言？”

..... 约翰·菲尔顿（王占梅译）（117）

丰富职务内容收效显著

..... 小威廉·J·保尔、基思·B·罗伯逊、弗雷德里克·赫茨伯格
（肖英达译）（136）

在组织发展中的突破

..... 罗伯特·R·布莱克、简·S·穆顿、路易斯·B·巴恩斯、
拉里·E·格雷纳（杨敬年译）（167）

受有良好教育经理的神话	 J·斯特灵·列文斯敦 (何钟秀译) (214)
产品推销上的近视症	 西奥多·莱维特 (钱建业译) (256)
当好推销员的必备条件	 大卫·迈耶赫伯特·M·格林伯格 (王占梅译) (291)
决策用的决策树	 约翰·F·马吉 (杨润殷译) (308)
提高管理企业的效果	 彼得·F·德拉克 (王占梅译) (332)
计算机数据库：未来即今天	 理查德·F·诺兰 (杨润殷译) (349)

罗伯特·L·卡茨

优秀管理人员的技能*

本文于1955年在《哈佛商业评论》1—2月号首次发表时，许多大公司正在致力于确定一个理想的管理人员应该具备什么个性特征。当时写这篇文章的目的在于把那些公司的注意力扭转到有实际用途的问题上来：一个优秀的管理人才显示出什么可以观察到的技能？卡茨先生指出，管理机构关心的毕竟是一个人能做什么事，而不是他是个什么样的人。据他确定，每个成功的管理人员必须根据他的管理职务的级别在不同程度上掌握三种技能——技术技能、人事技能和概念技能。这一理论提出后，大受读者欢迎，声誉经久不衰——仅1974年上半年就销售了重印本约四千份，其正确性可见一斑。这次重新刊出，作者为了使讨论不至过时，在文章后面附加了回顾的补充。作者大体上仍坚持原来论述，只是按照本人二十年来的经验，在若干论点上作了实质性的修订。

当卡茨先生撰文时，他正在达特茅斯大学阿摩斯·德克工商管理学院担任副教授。从那以后，他分别在哈佛大学和斯坦福大学商业研究院任教，又写过三本教科书，并帮助建立了五家工业、金融企业。到最近为止，他一直是美国自然资源股份公司的总经理兼主要行政负责人。目前他领导一家专门研究企业战略的咨询公司，同时担任几家公共企业的董事。

——编者①

* 选自《哈佛商业评论》1974年9、10月号，编号74509。

① 是《管理成功要诀》原书的编者，以下各篇同。——译者注。

尽管大家都认为选拔和培训优秀管理人才是美国工业的一个最紧迫的问题，但是无论是行政官员还是教育家，对于什么样的人才能成为优秀管理人才这个问题都各有各的主张，分歧之大使人惊奇。美国的几家有影响的大公司以及一些管理学院的管理人员培养方案也反映了他们的培养目标有极大差别。

这一分歧归根到底在于实业界所要寻求的某些品质或特性，“理想的管理人员”借助于它们来有效地处理任何组织的任何问题，因而这些品质或特征是可以客观地鉴定“理想管理人员”的。最近，有一位美国工业观察家评论道：

“无论明白说出或是不言而喻，大家都承认应该设想一个管理人才的模式。然而随便哪个行政负责人都该知道一个公司需要的是对付不同级别的工作的各种管理人才。车间主任最需要的才能多半是同经管协调全厂的副经理所需的才能恰好相反。有关培养管理人才的文献连篇累牍地谈论管理人员所需要的种种品质，而这些品质就它们本身来讲，也是很合理的。譬如说，几乎没有什么人会反驳，总经理必须善于判断、善于制定决策，能赢得人们尊敬，此外还有搞管理工作的人员能提出来的一大堆老生常谈。但是你只须看一看某公司的若干成功的管理人员所具有的独特才干，再来看一看列在单子上的理想的管理人员品德，就会知道两者差别之大，不可以道里计。”^①

然而，许多公司这样热衷于寻求管理人才的模式竟使它们在集中注意于某些特殊品性的同时，忽视了它们真正应当关心的问题，一个人有多大作为。

本文的主旨就是要提出一条选拔和培养管理人才的更有效的途径。这一途径所依据的不是优秀管理人才是个什么样的人

^① 佩林·斯特利盖，《培养行政人才的早期发展过程中的困难》，《高等管理学》1954年8月号第15页。

（他们天生的品性和特征），而是优秀管理人员能做什么事（他们在有效地执行任务中所显示的各种技能）。这里所谓“技能”指的是可以训练出来的能力而不一定是天赋的才能，也不仅是潜在的能力而是工作中表现出来的能力。因此，鉴定熟练技巧的主要标准必须是：在各种情况下作出的有效行动。

这一途径提出：有效的管理依赖于三种可以培养的基本技能。这三种技能排除了确定特殊品性的必要，也提供了正确看待和正确理解管理过程的有效方法。这一途径是在现场观察管理人员执行工作任务，并结合当前行政管理的实地调查而后得到的结果。

在以下各节里，我们试图确定三种技能的意义，并用实例表明这三种技能实质上是什么技能。我们也准备说明这三种技能对不同级别的行政人员各有其相对重要性。此外，我们也想说明上述因级别、职位而异的情况对选拔、训练和提升管理人才的实际含义；最后我们还要建议对三种技能的培养方法。

从三种技能着手培养管理人才的途径

在这里，我们设想管理人员从事两件事：（1）指挥别人的行动，（2）承担通过这些行动而完成特定目标的责任。根据这一定义，成功的管理工作有赖于三种基本的技能，即：处理技术问题的能力，处理人事关系的能力和形成概念的能力。要这三种技能没有相互联系，那是不现实的，然而把它们逐个地分开来研究，并加以各自独立地培养是确实有好处的。

处理技术问题的技能

这里所谓处理技术问题的技能，其含义是：通晓和熟悉一种专业性活动，尤其是涉及方法、过程、程序或技术的活动。我们比较容易想象外科大夫、音乐家、会计师和工程师等各自

履行他们的职责时所用的各种技能。“技能”包括：专业知识、专业的分析能力以及熟练地使用某项专门训练所需要的工具和技能的能力。

本文描述的三种技能之中，上述技能是大家最熟悉的，因为专门技能是最具体的东西，又是这个专门化的时代里最大多数人必须具备的技能。我们的职业教育和在职训练主要关系到培养这种专门的技术能力。

处理人事关系的技能

这里所谓“人事”技能是指管理人员作为组织的一分子做好本职工作并带领他手下的人员发挥合作精神的能力。技术能力基本上关系到“物事”（过程或物体），“人事”技能则基本上关系到与人共事或同人们一起工作。这一能力显示在个人了解他的上级、下级和同等地位的人的能力上（并认识到他们对他的了解），又表现在个人对待这些人的行为上。

一个“人事”技能出众的人知道自己对其他个人和团体持有什么态度、想法和信念，他能够看到这一切对他有多大用处，也能够察觉它们的局限性。由于承认别人的意见、观念、信念和自己有不同之处，他便善于领会人家的言语和行为究竟表达什么意思。他也同样善于通过自己的行为按照别人能接受的含义把自己的意见传达给别人。

这样一位管理人员通过鼓励他的下级参与直接影响他们利益的计划，鼓励他们执行直接对他们有利的工作，就能创造一种欣然赞同、言者无罪的气氛，促使他的下级毫无受指责、遭嘲笑的顾虑，而能自由地各抒己见。这样一位管理人员对他的组织里的人员有什么需要，有什么行为动机都十分敏感，因而能判断他想要采取的行动方针可能得到什么反应，得出什么结果。有了这种敏感，他就能够而且情愿考虑到别人的意见而采

取行动。

与人共事的真正技能必须变成一种自然而不勉强、持续而不间断的经常行动。因为这一技能包含的不仅是制定决策时所需的敏感性，也是个人日常行动时刻都需要的敏感性。“人事”技能不能是“一时的东西”。技术本来不是能任意使用的，个性品质也不是象一件外衣那样能穿、能脱的。由于管理人员的一言一行（或不言不行）都可能在他的同事身上产生影响，他的真面目终有一天会统统显露。因此，要使这一“人事”技能有效，必须把它自然地培育起来，让它不知不觉地、始终如一地在个人的每一行动上表现出来。这一技能必须成为他整个人格的不可缺少的部分。

管理人员每做一件事，其中的重要部分便是“待人”的技巧，所以描写待人技巧较差的实例要比描写待人老练的表现较为容易。也许考虑一个实际情况便能说明应该怎样待人：

有一个鞋厂，原来的生产定额是由工人自由决定的。在安装一套流水作业新设备时，生产主任要那位设计输送线的工程师担任领班，虽然他有现成的合格领班可请。这位工程师直接向生产主任提意见表示反对。但在压力之下，他同意了“在找到合适的领班之前”担任领班，尽管领班职别比他现任职务低。于是发生了以下的对话：

生产主任：“我对于输送带作业有过不少经验。这架输送机，除休息时间以外，你要让它不停地运转，而且以最高速度运转。你要让这些人心心里有个数，每分钟要出两双鞋，每天出70打，每周出350打。这些工人都是各项操作的能手，现在只不过是要他们稍稍改变一下工作方式。我要你把生产额定为每周250打。”（过去生产定额稍低于最大生产能力的75%，现在这个生产定额要比过去提高50%）。