

工业企业经理 实用管理手册



〔美〕托马斯T. 伊马拉斯著

机械工业出版社

工业企业经理实用管理手册

〔美〕 托马斯 T. 萨马拉斯 著

崔翊 崔羽 杨毅 译

崔京瑞 校



机械工业出版社

本书着重介绍西方工业企业的实际管理经验和具体的管理方法，书中没有大套的理论和繁难的现代管理数学。全书共阐述了四十项有效管理方法，其中包括：用于选择正确决策的决策矩阵，用于评价、改进现行管理制度的整套自检题，用于改善同职员关系的一系列指导原则，用于确定问题、原因和解决办法的整套问题检查表，用于改善公司内部各部门相互关系的成套方法，用于抑制公司内部混乱加剧的成套方法，用于衡量公司经营好坏的成套标准，用于提高经理预见力的综合信息表，用于改善公司经营的包括有三十九项降低成本方法的检查表，用于提高经理自身水平的三十六项办法等等，并有大量实例。本书主要是为中级管理者写的，文字简明，具有中学文化水平就可以读懂。

读者对象：工厂厂长、处科长、车间主任、工程项目负责人，从事管理工作的工程师，大专院校企业管理专业师生。

INDUSTRIAL MANAGER'S
DESK HANDBOOK

Thomas T. Samaras

Prentice-Hall, INC.

1980

* * *

工业企业经理实用管理手册

〔美〕托马斯 T. 萨马拉斯 著

崔翊 崔羽 杨毅 译

崔京瑞 校

*

责任编辑：袁光曦 版式设计：霍永明

封面设计：王 伦 责任校对：熊天荣

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南里一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第 117 号)

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16·印张 12·字数 284 千字

1989年4月北京第一版·1989年4月北京第一次印刷

印数 0,001—4,280·定价：9.50 元

*

ISBN 7-111-00362-4/F·25

译 者 的 话

随着我国“四化”建设和对提高经济管理水平的重视，国内已经陆续翻译出版了一些介绍西方现代管理理论和现代管理技术的书籍，但是介绍西方的具体管理经验和作法的书很少，特别是适合企业中级管理者使用的书尚未看到。然而，正如本书作者在第一章开宗明义所说的：“有效的管理通常95%为实际管理技术，只有5%的理论。”为了提高我国企业的管理水平，我们不仅需要借鉴西方的现代管理理论和现代管理技术，还需要借鉴西方企业管理的具体经验和做法。正是基于这样的需要，我们选择翻译了这本《工业企业经理实用管理手册》。

本书的突出特点体现在“实用”两字上。本书没有大套的理论，没有繁难的现代管理数学，所讲的都是从企业管理实践中提炼出来的“基本的实际管理技术”——具体的经验和作法。例如，全书共讲了四十项对进行有效管理有帮助的管理方法，其中包括了成套的具体经验和办法。如：用于评价、改进现行管理制度的整套自检题，同职员沟通思想、改善交往的一系列指导原则，用于确定问题、原因和解决办法的整套问题检查表，一套用于改善公司内部各部门之间关系的方法，一套抑制公司内部混乱加剧的方法，一套衡量公司经营情况的标准，一套用于提高管理者预见力的综合信息表，一套用于改善公司经营的包括三十九项降低成本方法的检查表，三十六项用于提高经理自身水平的具体办法，等等。此外，还有大量实例。文字简明，有中学文化程度的人皆可读懂。

本书是为工业企业的经理，特别是中级经理（部门负责人、车间主任、项目负责人等）写的，当然也适合高等学校企业管理专业的师生和从事管理工作的工程师阅读。

我们希望本书的出版将有助于提高广大企业管理者，特别是企业中层管理者的实际管理水平，从而有助于我国企业的发展、经济的起飞和“四化”的实现。

本书第十五至十七章由崔羽译，第八章和第十至十四章由杨毅译，其余均由崔翊译。全书由崔京瑞校订。沈景明教授、牛林山高级工程师曾给我们以帮助，在此一并致谢。

由于译者水平有限，不妥之处在所难免，敬希读者惠于指正。

AAK 02/19 01

本书的作用

许多经理认为，在当今的工业企业中，必须掌握复杂的管理技术。其实不然。对复杂多变的现代工业企业中的问题，往往只需用很简单的管理手段就可以圆满解决。

本书将帮助经理们把注意力重新集中到基本的实际管理技术上来。本书将使经理们从复杂的日常文书工作或新的管理理论中解脱出来，引导他们从事更加实际的工作，例如：预测并控制未来事件，提高本公司职员的工作效率和创造力，确定本公司的关键需求，满足顾客的要求、减少生产中的混乱等等。

管理者始终如一地使用基础管理技术和方法将比采用“跳豆式方法”更为有效，成功的可能性也更大。“跳豆式方法”即当有一个新问题产生或某人有了一种新想法时，其管理方法也随之从一种变为另一种。书中指出，频繁地改变管理程序和方法就会消耗资源，扰乱人心，挫伤人们的积极性。一个管理专家说，由于工作中的挫折，烦恼和心情不舒畅所造成的工作效率降低、人员流动、缺勤和病假，使得经济损失每年可达数十亿美元。

在工业企业中需要广泛采用简单而基本的管理方法。因此，各大、中、小公司需重新估价他们的工作，抵制不断增加工作的繁琐性、复杂的公文程序及不稳定的趋势。否则，就会白白浪费人力和其它资源。

本书强调要回到最基本的管理方法上来，同时也承认对某些问题需要采用新的、先进的或复杂的管理方法。因而本书也介绍了如何灵活地运用计算机管理法、零基准预算法、结构管理法和工作情况测定系统等。

本书强调指出，稳定性也是检验管理方式的一个标准，但这并不是主张停滞不前。我们鼓励改善经营并使之简化的改革，同时也提出了管理建设性改革的详细办法。

为了加强本书的实用价值，书中举出了大量的实例，通过这些实例说明了每年可节约几百万美元的方法。

- 一个公用电气公司如何通过增加少量维修人员，而不再依赖一家车辆维修厂，一年节约了三十万美元。

- 一个小的电气公司如何通过项目经营方式的简单变化，增加了五万美元的收入。

- 一个高技术公司如何通过简化供方文件而在一年内节省了十五万美元。

- 一个化工公司如何在散装原料上使用计算机模拟技术以致一年中节省了十四万美元。

- 一个制造和研究与发展公司如何因取消一些不必要的规定和程序而在一年内节省七万多美元。

- 一个中型机械制造公司如何因处理废品和库存而在一年内赚了几十万美元。

工作实例和工作方法也是全书的一个组成部分。这些实例对繁忙的经理来说是很宝贵而又简单易行的。切实研究这些实例有助于解决棘手问题，发掘人的潜力，提高盈利额。这些工作方法包括：

- 帮助你选择正确决策的决策矩阵。

- 可用于评价和改进你的现行管理制度的四十一个自检题。

- 同雇员沟通思想、改善交往的指导原则。

- 用于确定各种问题及其原因和解决办法的一整套问题检查表。

- 一整套改善公司内部各部门之间关系的方法。
- 一整套抑制公司内部混乱加剧的方法。
- 衡量一个公司经营是否良好的标准。
- 一个用以提高经理们的预见能力的，包括有成本—计划—进度的综合信息表。
- 一个用以改善公司经营的有三十九项降低成本方法的检查表。

本书虽然主要是为中级经理写的，但也适用于其他人，如新毕业的商业系学生、工业工程师和一些有经验的管理人员。

本书可用于以下方面：

1. 全面了解工业企业管理的各种情况和方法。
2. 借鉴其它公司的成功经验，学习新的管理技术和管理方法。
3. 避免犯其它公司犯过的错误。
4. 审查那些被摒弃的传统管理方法，以引起对其中在有效管理方面有价值的作法的重视。
5. 帮助经理们将尚未付诸实践的某些想法具体化，并不断加以发展。
6. 让新的商业系毕业生和年轻的管理人员接触工业生产实际，使他们能迅速成长起来。
7. 帮助有经验的管理人员重新估价自己当前的认识 and 实际作法，以提高他们达到预期效果的能力。

全书十七章中的每一章，对于愿意提高管理水平、改善管理方法的管理者都很有帮助。读完本书将会使经理们在工业领域中有所作为。特别是那些想以最低成本为人们生产更多的产品，提供良好服务的经理们将从中受益。下面着重提出本书中的四十项方法，以帮助你提高生产效率，降低产品成本、扩大影响，取得信认，提高职工的积极性并使他们更加热爱自己的工作。

对你有帮助的四十项方法

本书将为您提供四十项改进方法，以帮助你提高效率，完成生产任务，增加盈利。本书可帮助你制定出一套完整的管理系统，有了这个系统就可以不超预算，避免生产中的混乱，防止人力的过度消耗，并按时完成生产任务。

对于那些致力于改进工作、提高生产力的管理人员，本书将：

1. 揭示为什么切合实际的管理方法是达到预定目的的最好方法。（第一章）
2. 告诫你，对革新和变动不加控制地任其发展是很危险的。（第一章）
3. 提出各项管理职责。（第一章）
4. 使你了解怎样才能提高管理能力。（第一章）
5. 大致描述了一个经理要取得成功应具备的条件。（第一章）
6. 提出了一个检验你的管理能力的方法。（第一章）
7. 告诉你怎样才能避免因采用代价高昂又不适用于你们企业情况的新理论所受的影响。（第一章）
8. 列出一张对照检查表，以评价一家公司经营是否得法。（第二章）
9. 使你明白怎样才能成为一个好领导。（第二章）
10. 列出了一张一览表，协助你提高交往能力。（第二章）
11. 介绍如何实际应用熵值理论，使你借助这一理论在不直接改变机构，不需要特殊管

理体制的情况下达到目的。(第二章)

12. 总结出一整套如何组织和配备职员的方法,以对企业进行有效管理。(第三章)
13. 明确指出评价和设计一个有效机构的标准。(第三章)
14. 列出了选择下属机构负责人的标准。(第三章)
15. 提出具体工作岗位并详述工作的职权范围。(第三章)
16. 阐述项目和工作人员对内交往和对外交往的指导原则。(第三章)
17. 提出了组织工作中要避免的错误。(第三章)
18. 提出了关于制定计划和安排进度以及编制预算的指导原则。(第四章)
19. 提出了适用于小工程和大工程的简要工作计划。(第四章)
20. 介绍了“零基准预算法”的概念。(第四章)
21. 大致介绍了控制经营活动的各种方法。(第五章)
22. 描述了测定工作情况的办法,这一办法可使你更有预见性并能更好地进行管理。

(第六章)

23. 给出了几种提高决策能力的方法。(第七章)
24. 通过决策矩阵概述了各种方法的优缺点。(第七章)
25. 告诉你如何避免决策过程中易犯的错误。(第七章)
26. 提出了各种提高生产率和工作效率的方法。(第八章)
27. 提供了一个三十九种降低成本方法一览表。(第八章)
28. 介绍一种较新的结构或产品管理方法,此方法可以帮助你确保产品质量,使顾客满意。(第九章)
29. 列出了为对产品结构进行有效管理而需要评价的各个方面。(第九章)
30. 概述了基准管理方法以帮助你控制新产品的设计和发展。(第九章)
31. 使你看到如何利用小型计算机改善企业经营和避免使用过程中易犯的错误。(第十章)

32. 清楚地提出了改善与其它单位之间关系的指导原则。(第十一章)
33. 给出了关于如何有效管理企业文件资料和节省资金的指导原则。(第十二章)
34. 告诉你如何评价并改进现有的系统、经营和产品。(第十三章)
35. 告诉你如何评价新的系统和经营方面的需求和设计工作。(第十四章)
36. 说明怎样才能有效地实施新系统。(第十五章)
37. 提出了各种管理问题的解决方法一览表。(第十六章)
38. 列出了经理提高自己工作水平的三十六种方法。(第十七章)
39. 举出了大量的实例,说明各公司应怎样利用某种实际管理办法改善经营或节省资金。

(大多数章节)

40. 举出了一些由于管理不当使公司陷入困境的实例,并指出了摆脱困境的方法。(许多章节)

在你遇到具体问题时,本书可以帮助你找到解决办法,本书将循序渐进地、有力地促进你的能动性,使你不断提高管理水平,领导人们出色地完成任务。

托马斯 T. 萨马拉斯

目 录

译者的话

本书的作用

第一章 实际工业管理方法 1

- 1.1 实际工业管理的益处 1
- 1.2 什么样的人需要实际管理 3
- 1.3 经理的基本职责 4
- 1.4 怎样才能掌握有效的管理技巧? 5
- 1.5 一个成功的经理 6
- 1.6 面对批评 8
- 1.7 管理理论的作用 10
- 1.8 我们需要两种类型的管理者 10
- 1.9 谨慎对待新理论与新体制 11

第二章 受到有效管理的机构的标准 12

- 2.1 有一个好的领导吗? 12
- 2.2 进行系统研究了吗? 13
- 2.3 管理权集中吗? 14
- 2.4 公司是否具有灵活性和适应性? 14
- 2.5 制定了行之有效的计划吗? 15
- 2.6 是否排除了政治因素? 15
- 2.7 是否尽力消除了内部竞争? 15
- 2.8 职员是否具有工作能力、责任心和积极性? 15
- 2.9 是否有良好的信息交流? 16
- 2.10 人们是否意识到了成本问题? 他们控制成本吗? 17
- 2.11 对革新加以控制了吗? 17
- 2.12 是否能很快得到有关的全部信息? 17
- 2.13 熵值是否控制在低水平上, 以尽量减少混乱和充分利用能源? 18

第三章 有效管理所需的组织机构与

职员配备 21

- 3.1 衡量一个机构是否有有效的标准 21
- 3.2 有效地安排工作和配备人员 22
 - 3.2.1 经营机构的种类 25
 - 3.2.2 经营或管理系统 25

- 3.2.3 机构的职员配备 27

- 3.2.4 交往原则 30

- 3.3 为增加产出、按期完工而组织项目工作 31

- 3.4 机构中存在的问题 33

第四章 为顺利实施项目而制定计划、安排进度、提出预算并进行核算 34

- 4.1 制定计划的第一步——审查合同与投标方案 35
- 4.2 确定项目的目标及其约束条件和前提, 并让职员们都了解 36
- 4.3 拟定项目计划 37
- 4.4 拟定简要工作计划和长期工作网络图 37
- 4.5 确定每项活动所需要的时间 40
- 4.6 预计完成每项工作所需费用和劳动力 40
- 4.7 了解工作中的困难 41
- 4.8 确定关键路线 41
- 4.9 进行费用估算 41
- 4.10 拟定工作计划和详细进度表 42
- 4.11 分配工作预算 46
- 4.12 协商确定预算和重做工作计划 46
- 4.13 公布工作量与授权工作 46
- 4.14 搜集和汇总费用 47
- 4.15 汇报费用 49
- 4.16 计划和预算的变动 49
- 4.17 零基准预算 49

第五章 控制经营活动, 避免管理不当 52

- 5.1 工作授权 52
- 5.2 停止工作 54
- 5.3 基准的制定与修改 56
- 5.4 工程开工会议 56
- 5.5 设计审查 57

5.6 工程现状审查	57	7.17 避免决策中易犯的错误	89
5.7 纠正措施请求	58	第八章 提高职员的生产率和	
5.8 工作变动请求与审查	58	工作效率	91
5.9 设计变动通知或工程指令	62	8.1 明确目标	91
5.10 合同变动通知	62	8.2 分配任务要明确、具体	91
5.11 管理指令	62	8.3 写下指令和要求	92
5.12 例外报告和审查会议	63	8.4 关心职员的工作进度	92
5.13 口头报告	63	8.5 以身作则	92
5.14 承诺一览表	63	8.6 对出色的工作要加以鼓励	93
5.15 优先事项一览表	64	8.7 提供更好的设施和工具	93
5.16 经营和产品审计	64	8.8 收集建议, 降低成本	94
5.17 工程手册	64	8.9 警惕公司中的政客	94
5.18 交往原则和交往政策	65	8.10 通过多种渠道选拔人才	95
5.19 放弃或变动请求	65	8.11 减少人员流动	95
5.20 计算机程序的控制	67	8.12 防止工作评语产生的消极作用	95
5.21 纠正措施	67	8.13 控制加班时间	95
5.22 通过目标管理来改善控制	68	8.14 减少不必要的报告和事务性工作	96
第六章 工作情况测定方法	69	8.15 保持经营体制和程序的稳定性	96
6.1 什么是工作情况测定? 是否确实		8.16 不要认为你的人员、设备或客户不	
需要这种测定?	69	存在问题	96
6.2 什么时候可以使用工作情况测定		8.17 用表扬的方式调动人的积极性	97
系统?	71	8.18 采用轮换工作法	97
6.3 根据所得价值衡量工作进度	72	8.19 集思广益, 博采众长	97
6.4 对差异进行分析	73	8.20 踢开绊脚石, 提高生产效率	98
6.5 工作情况报告	76	8.21 训练人员以提高生产率	99
第七章 决策方法	77	8.22 制定切实的安全措施	99
7.1 信息与信息来源	77	8.23 废物利用	100
7.2 个人经验与他人经验	78	8.24 避免对产品质量要求过高	100
7.3 直觉	79	8.25 使用标准零件	100
7.4 职员报告	79	8.26 减少库存, 降低费用	100
7.5 决策树与决策表	80	8.27 抽样检查, 提高效率	101
7.6 运筹学	82	8.28 降低成本检查表	101
7.7 计算机模拟	83	第九章 结构管理——根据当前需要	
7.8 工程进展情况综合报告	84	进行产品管理	103
7.9 趋势图	84	9.1 为什么需要进行结构管理	104
7.10 变动分析报告	84	9.2 结构管理学科的范围	105
7.11 风险分析报告	84	9.3 由谁负责设计和实施结构管理	105
7.12 价值分析	85	9.4 怎样实施结构管理	108
7.13 决策中的内外因素	86	9.5 基准管理	108
7.14 在有预定答案情况下的决策	87	9.6 结构管理中使用的典型文件	110
7.15 对决策过程的总看法	87	9.7 结构管理的最低标准	117
7.16 决策方法矩阵	87	9.8 密切注意可能出现的问题	117

第十章 使用小型计算机带来的便利和 风险	119	13.3 确定系统、经营或产品的实际 必要性	144
10.1 什么是廉价计算机? 它与大型计算 机有何不同?	119	13.4 确定工作的每个步骤	144
10.2 计算机的作用和用途	120	13.5 确定每个步骤的工作费用和时间	144
10.3 谁可以使用小型计算机?	120	13.6 绘制流程图	144
10.4 你公司可以自己安装并操作小型 计算机吗?	121	13.7 确定每个步骤的必要性	146
10.5 计算机需要什么特殊控制?	121	13.8 简化流程图	146
10.6 应要求计算机具备什么特性?	121	13.9 重新计算每个步骤的时间和费用	146
10.7 计算机系统的硬件	123	13.10 确保不因简化而造成不利影响	146
10.8 使用计算机时可能出现的问题和 差错	124	13.11 进行费用比较	146
10.9 从何处得到帮助	124	13.12 向管理部门和用户说明新系统	147
第十一章 改善职能机构之间的交往和 关系	126	13.13 价值分析中易犯的错误	147
11.1 融洽交往关系的益处	126	第十四章 根据需要设计新系统和 新经营方式	148
11.2 你的职员会影响你的形象	127	14.1 明确系统的目标、需要和 成本效益	148
11.3 分析其它部门的需要	128	14.2 编制系统设计说明书	150
11.4 同其他经理和人员交谈	130	14.3 系统图表和设计说明	150
11.5 向他人讲明你的需要和问题	130	14.4 根据用户需要设计系统	152
11.6 努力根据他人的需要调整你的 工作	130	14.5 使系统设计简单化	152
11.7 谨防玩弄权术	134	14.6 让人们了解系统的目的和情况	152
11.8 采取开诚布公的态度	134	14.7 拟定具体程序	153
11.9 公司带有政治色彩怎么办?	135	14.8 后续设计	153
11.10 避免相互交往中常常发生的 问题	135	14.9 新系统设计中可能出现的问题	153
第十二章 工业文件管理	136	第十五章 有效地实施新系统	154
12.1 有效文件管理系统的对照检查表	136	15.1 上级管理部门的支持必不可少	154
12.2 工业经营中所需文件的种类	137	15.2 预见可能出现的问题并找出较好的 解决办法	154
12.3 有效编写文件的组织工作	138	15.3 试点方案的实施	155
12.4 确定文件管理负责人	139	15.4 要密切联系用户	155
12.5 设计和图纸文件的管理	140	15.5 给主要实施者和用户提供报酬	155
12.6 控制表格种类,降低文件处理费用	140	15.6 搞好人员培训	156
12.7 资料管理	141	15.7 坚持定期审查系统	156
第十三章 审查并改进现存体制、经 营或产品	143	15.8 经理有责任确保系统的成功	157
13.1 利用价值分析方法提出有效的审 查意见	143	15.9 避免期望过高	157
13.2 为什么要进行价值分析	143	15.10 消除弊病,改善系统	158
		15.11 将系统扩展到全公司或整个经营 过程	158
		15.12 系统实施过程中可能出现的 问题	158
		第十六章 经理解决问题的参考表	159
		表16-1 解决机构问题的参考表	159

表16-2 解决财务问题的参考表	160	17.17 不要总是吹毛求疵.....	173
表16-3 解决生产率低下问题的参考表 ...	161	17.18 不要过分依赖专家.....	173
表16-4 解决人员问题的参考表	161	17.19 避免高级管理部门将过多的	
表16-5 解决销售和客户问题的参考表 ...	162	职责转交给中级管理部门.....	174
表16-6 解决经营成本上升问题的		17.20 避免雇用朋友和亲属.....	174
参考表	163	17.21 不要把不称职的人安排在他不能	
第十七章 提高经理工作水平的办法 ...	165	胜任的岗位上.....	175
17.1 坚持以“你”为出发点	165	17.22 与生产第一线的人保持接触.....	175
17.2 使人们感到自己的重要性和价值 ...	166	17.23 进行工作审查.....	176
17.3 提出建设性的批评意见	166	17.24 制定政策和工作程序手册.....	176
17.4 听取人们的意见	166	17.25 避免过分依赖备忘录和报告.....	176
17.5 向职员表示感谢	167	17.26 客观地对待经理的职位.....	177
17.6 不要取笑人	167	17.27 避免浪费.....	177
17.7 采取开放式的评定工作成绩的		17.28 不要认为人员流动是理想的	
制度	167	新陈代谢.....	177
17.8 不要求全责备	168	17.29 不要助长不需要的机构发展.....	177
17.9 采取积极的用人措施	168	17.30 不要制定人们无法完成的	
17.10 让职员参与制定组织机构及		工作计划.....	178
项目计划.....	169	17.31 对人员进行指导.....	178
17.11 回答人们的问题.....	170	17.32 依靠中老年人.....	178
17.12 消除妨害人们积极性的障碍.....	170	17.33 要认识到管理是一项专职工作.....	179
17.13 不要草率行事.....	171	17.34 对新建议不要草率下结论.....	179
17.14 不要使人都变得唯唯诺诺.....	172	17.35 不要机械地排除水平过高的	
17.15 避免无益的变动.....	172	应聘者.....	179
17.16 不要把孩子同洗澡水一起		17.36 真正吸收新的建议和意见.....	180
泼出去.....	173		

第一章 实际工业管理方法

有效的管理通常95%为实际管理技术，只有5%的理论。虽然本书对上述两方面都作了论述，但着重论述的是切实的工业管理方法。

就本书来说，实际工业管理是一个专门的学科，主要研究如何在最短的时间内用最少的资源达到预期的目的。其目的并不是为了让人人都高兴，而是为了组织生产，激发人们的生产积极性，提高生产率。虽然使人快乐是很重要的，但是工业生产的主要目的是为社会服务和赚钱。我们往往会忽略“人们需要我们公司的产品”这个现实问题。这种需要不仅仅是为了乐趣和舒适，同时是为了生活。生产医疗仪器、能源、食品、生产设备、药品、汽车、家庭用品、船舶，建设医院、桥梁的公司是工业中的一部分，而许多工业公司都直接或间接地影响着千百万美国人的健康、安全和幸福。这就是本书为什么要以研究如何有效工作为重点，而不以研究如何使生产者高兴为重点的原因所在。不过，大多数人是在做好工作、为他人服务和分享工作成果为荣，并因此而高兴的。对工业企业经理来说，使众人了解服务的概念是一个重要的课题。

1.1 实际工业管理的益处

着眼于实际工业管理有很多优点。其优点之一就是避免因理论、技术和新系统而分散精力。这些理论、技术和新系统消耗掉了大量的能量，但在生产或产品质量方面并没有相应的提高。英国经济学家舒曼切尔(E. F. Schumacher)指出：现代工业生产的产值与所消耗的能源及人力相比，简直少得可怜。虽然对于某些公司来说情况并不如此，但是不容置疑，许多公司的生产效率只有30%到60%。造成生产效率低的原因包括：过于强调人际关系，缺乏积极性，滥用“参与管理”的概念与不现实的政策。这些条件导致了生产能力的降低，而这些生产能力本应用在生产产品上的。

实际工业管理的另一优点是经理可以避免某些人所造成的问题。这些人想废弃现存的经营或生产体系，因为这些经营或生产体系不是他们发明的，或者因为他们发现了经营或生产体系的一些缺点或问题。一个实际管理者应该认识到，除在理想中之外，任何体系都不是完美无缺的。不应轻率地放弃那些经实践证明基本上是好的而只需稍加改进的体系。西方某公司的一位经理所说的话表明了目前人们抛弃现有体制的情况。

“我要再一次重申，我们要尽可能地简化管理体制，并且要避免频繁变动。要人们适应一种体制，或要一种体制发挥作用，都需要一定时间。管理体制的不断变化会引起混乱，并且挫伤雇员的积极性。与其建立一个效率为80%至85%的新体制，不如保持一个效率为75%的现存体制或对它稍加改进。我衷心地奉劝各位：尽可能建立一个与现存体制相近的简单体制，并且做出在数年内维持这一体制的计划。”

我们在实践中经常发现，新的管理方式在效率上低于旧的管理方式，然而大多数公司在完成某些变动后都对变动表示满意。这一方面是为了给人一种假象，似乎公司经过变动后确

实有了改进；另一方面是因为如果承认在分析或判断上有错误，就会导致政治上的动荡。然而有一个公司却认为改正错误更好，他们并且抛弃了一个不能起作用的新体制。

〔实例〕 大约两年前，由于一个经理认为原有的方式满足不了实际需要，为编写报告和文件安装了一套新的自动化系统。然而职员们却不认为应当如此。经过一段时间的实践后，证明新的系统并未得到充分利用。经过重新评价，公司撤除了这个新系统，由于减少了不必要的计算机费用，结果公司每年可节省14,400美元。

上面所讲的实例似乎否定了新系统、新技术和新设备。其实不然。这一事例只是告诫人们，不要因为某些建议是专家或有影响的人提出的就盲目接受。在工业生产中，进行革新是很重要的。然而对某些管理者来说，它已成为一种生活方式。一个获得商业管理硕士学位的青年管理者曾经说：

“我认为，我在公司的首要任务就是成为变革的带头人。革新就是我行动的宗旨。我准备做革新运动的先锋。”

他的第一个步骤就是废弃现有的计划和控制方法，并进而采取了他曾在另一家公司使用的方法。可是他的这一变革白白消耗了职员们100个小时的时间和精力，结果是使得事情变得更复杂而不是更好。几个月以后，他的上级让他停止使用这一方法，因为它是不切实际的，并且恢复了原来的样子。

上面的例子说明了实际管理的另一个优点。这一优点涉及到解决某些极为重要的问题及能够顺利实施的事情。管理者们往往把时间花在某些不重要或难以实现的事情上，以致无暇顾及那些的确需要他们注意的领域。

〔实例〕 美国中西部一个扩建的公司正在建造一座新的大楼。总经理极为关心大楼建设，把精力集中在办公室的布局上，甚至花很多时间为办公室做出这样那样的具体安排。虽然他对这方面工作很有兴趣，但他却未能认识到公司中尚有更重要的真正需要他去解决的问题。

除了上述这种很明显的不抓主要工作的例子外，每天都会发生一些不太明显的类似的事情。其中包括一些经理热衷于工作的细节，把自己看作为编辑，或亲自编写公司通讯的情况。

实际管理的另一个好处就是促使产品和操作简单化。在当今社会中，人们往往认为在复杂的事物中才能显示出领导者的才能。实际上那些采用简单的技术和生产程序进行生产的公司，都具有较高的生产效率、较大的灵活性和较强的竞争能力。

〔实例〕 美国的一家主要公司规章制度繁多，工作受到许多条条框框的限制，以致于一个产品要用五年的时间才能生产出来，缓慢的收益及高额的成本威胁着这个公司的生存。

操作简单的系统和产品有许多优点，如：设计简单，易于安装，维修方便，可靠性强，特别是当出现新问题或生产条件发生变化时，可以很快地进行调整。简单系统还可以避免许多问题，如：

- 雇员们需要花很多时间去学习和维护这一系统。
- 由于系统太复杂，雇员们在工作中更容易出差错。
- 管理者会发现系统中的许多缺陷，并对其进行修改。
- 由于子系统中可能存在的一些相互作用，因此一些简单的变化都会导致一些意想不到

的差错。

- 系统的复杂性还常容易成为人们没干好工作的借口（复杂系统往往掩盖个人在工作中所起的作用，人们往往把自己工作中的错误或不足之处归罪给复杂的系统）。

- 复杂系统代替了人与人之间的交往和接触。

实际上，采用有效而简单的管理体制的公司往往比采用复杂技术的公司要求更高，如：要有更大的创造性，丰富的经验和生产技能等。有了经验和自信心之后，我们就不需要通过复杂设计来反映自己的聪明才智了。例如，一个设计者可能制造出一种更复杂的产品，因为他们觉得制造这种复杂产品比制造那些设计简单的产品或现有的老产品更能得到一种满足，更能显示他们的能力。

〔实例〕 一个有两三年经验的设计者对他的助手说，他宁愿设计复杂的产品，因为通过设计复杂产品可以迫使他使用先进的技术和新的元器件，以增强他的设计能力。此外，他对使用简单的、别人早已提出的成熟的设计方案不感兴趣。

尽管复杂的系统和产品会存在下去，但是管理者无需去促进它们不必要的增加。管理者可以引导职员在简单设计能够取代复杂设计的情况下，在硬件系统中采用简单的设计，可以通过奖励或提升那些在设计既简单又可靠的产品过程中显示出特殊才能的人，来提高职员的积极性。

1.2 什么样的人需要实际管理

实际上每个人都可以从实际管理中得到好处。在工业企业中，最需要实际管理，因为公众所需要的产品是在工业企业中生产出来的。当然，每个人对实际管理需要的程度不完全相同。它取决于管理者的经验以及他所受过的训练。不过，尽管一个管理者很有经验，并且取得过成绩，他也会有缺陷。他可能忘掉了他曾经掌握的规律，也可能未将一些好的方法和技术用于实践。他还可能不知道那些对有效管理很有益处的更新的系统。

可能受益于实际管理的几种人大致如下：

- 新近的商学院毕业生 你们所学的课程主要是些复杂的系统和技术，尚未接触过与思想、经验和背景不同的人一起工作而涉及到的问题，也没有体验过因生产任务不足或缺少资金而致公司倒闭的情景。此外，在实际生产中应用你所学知识的机会很少，为生存而要学习的非理论性的新知识却很多。

注意：你在学校里的优秀成绩并不能保证你在实际商业领域中获得成功。

- 有初等或中等经验的经理 你可能曾经为一两个公司做过事，因此你的经历会有一些的局限性，在工作中或多或少地爱用老经验办事。不过，如果你的管理方法更有条理性，那么你就能做出更多的贡献，并能得到更大的发展。你的管理方法应该是以丰富的经验为基础的。

- 有经验的管理者或总经理 当成功证明你有相当高的管理水平时，切记随着时间的推移你的管理方法总是潜在着一种逐渐过时的和不能适应新形势的危险，特别是在停止发展或工作很长一段时间以后。然而，实际管理可以让你重新运用很久以前你所学过的东西，可以引入一些你以前未曾注意到的新观点和新方法，或激发起你曾有过朦胧意识的并且在你的部门中需要大胆发展的新思想。

下面的实例可以说明实际管理在工业企业中所占有的重要地位。

〔实例〕 美国东海岸的一个公司在成立二十六年来，一直通过一所名牌大学训练管理专家。这种训练依然在进行，而公司中的中层管理人员却盼望高层管理部门能花些时间来解决公司内的问题，诸如缺乏统一的集中领导，上层领导不得力，定期的机构整顿不解决任何问题。

再举一个例子：洛杉矶一个小公司的经理在年富力强之时被上级解雇了。可是，他竟然不知这飞来的横祸为何降到他的头上。他没有把这一不幸事件归结到这样一个事实上，即他将一半的工作时间用于为个人谋私利，因而也就不可能做好工作。

那些教给别人管理技能的人也需要得到别人的指教。很多人都曾谈到一些大学在日常工作中的紊乱无章情况。有一个商业学校是教学生如何进行工业管理的，而它本身却存在以下问题：

1. 学校帐目混乱，大约有20%的学生或者未收到帐单，或者收到数份帐单。经过三年的时间才扭转了这种混乱状况。

2. 学生们就毕业实习提出的问题或请求迟迟得不到毕业生办公室的回答，直到他们告到系主任那里才算有了结果，而且只有抱怨的人得到了帮助。

3. 学生中未完成毕业设计的人算是未达到要求。尽管他们的设计方案最初已得到教授的认可，结果，某些班级中50%的学生由于没有完成毕业设计而不能毕业。

当加里福尼亚南部一个大公司的某一重要职员提出辞职时，公司经理感到很惊讶。经理不明白，这位职员在受到培训并出席了各种会议之后为什么仍然感到不快活。然而此人在离开时向他的助手吐露了真情：他不愿意每周花数小时时间去听领导做那种无实际意义的报告和参加那些丝毫无助于生产的会议。

一位总经理最近指出，很多管理者都是非专业性人员。也许当今世界的发展速度太快，只有那些最有天赋的人能够成为出色的管理人员。然而，不管一个管理人员是非专业人员，还是专业人员，都需要在专业上不断提高。必须掌握实际管理技能，才能适应当今复杂多变的工业世界。

1.3 经理的基本职责

实际管理就是要求经理将注意力集中在其少数的主要职责上。这样才能满足工作需要并获得成功。这些职责包括：

- 掌握公司发展的总方向、计划和需要，并将这些告诉你的人员。
- 将经理和职员的注意力集中在那些可以使公司和顾客受益最大的生产任务、新构思和产品上。
- 为了有效的工作，要向你的职员提供必要的便利、工具和人员，并帮助他们排除障碍。
- 领导职员们工作，协助他们选择最佳措施以及实施这些措施的最佳办法。
- 严明纪律。即使是工作积极性很高的人，在工作中也需要遵守一定之规（尽管他们可能不愿承认这一点）。
- 促进在生产和经营中的富有成效的革新。
- 迅速而有效的解决人事问题和待遇不公正问题。

〔实例〕 如果不及时提升工资较低的职员，就会促使他们尽快地另谋职业。几个月以后，他辞职了。主管人说：即使每年给他长1,000美元，也只不过是培训新人费用的零头，而付给这个新人的工资还要高于他以前所在的公司。重新训练大约需要10,000美元。

- 防止人们接受不切实际的预算和必然导致公司失败的计划。
- 不要让你的下属根据公司其它部门的要求做一些不必要和收效甚微的工作。

上述职责表还可以继续列下去，然而较长的表会分散经理的注意力，最终会降低他们的工作效率。当然，象这样的表多少带有一些主观性。因此，每个管理者应根据经验和环境条件删去其中某些项目，并增加一些对公司及本人都非常重要的职责。

1.4 怎样才能掌握有效的管理技巧？

管理学基本上是一门侧重于实际的学科——理论和学术知识固然是很重要的，但是治理古埃及、古希腊和古罗马的人，并未象现代管理者那样受到过系统的教育。可是，当时的社会繁荣地发展并延续了四百年至上千年的时间。此后，英国、荷兰、德国和法国在诞生之后也延续了很长时间。虽然当时的领导人可能都有文化，并且非常聪明，但是，无论怎样他们的学识也比不上如今的商学或管理学的硕士毕业生。因此，有效管理的技能是人们从经验和其它方面获得的。

如今，除了有抱负的管理者在开始学习管理之前需要大量的基础知识以外，这个过程基本上是相同的。然而，在掌握大量信息和专业知识的进程中，管理人员却可能会忽视简单而基本的管理技巧。他往往会陷入复杂多变的社会、环境、商业及个人生活等方面的细节中，却不大注意培养管理和组织人员的能力。问题之一是随着科学技术的日益发展，管理显得比较简单了。实际上管理是一门严谨的必须下功夫的学问，只不过大多数的经理还没认识到这一点。他们以为了解文书工作体制、公司的经营和内部政策就足以提高工作效率了。这种观念当然会使得一些经理工作平庸，并妨碍他们真正掌握管理技能。

对于那些认为管理是一个实际的而又要求受过专门的训练的经理来说，掌握实际管理技术的过程包括两部分。首先，要对公司、行业、产品有一个基本的了解；然后，可以按以下的步骤行事（虽然这些步骤大都是显而易见的，但很多人却认为受正规教育、参加讨论会和啃书本才是培养管理才能的最佳途径，而下方的步骤则是多余而无关紧要的。若对照一下，就知下方的每一步骤都是非常重要的）：

1. 向管理得法的优秀经理学习。如果周围没有一个人具备比较全面的高级管理技术，就应该向不同的人学习他们在某一领域的特长，如：组织能力，做计划，领导艺术或决策。
2. 实际运用管理技术。如今管理中所涉及的知识和技术十分广泛，以致我们没有时间象我们的祖先那样掌握各种需要的知识。
3. 通过循序渐进的方式逐步掌握管理技能，从而适应更加艰难的管理工作。
4. 即使你工作完成得很好，也应不断提高管理技术。
5. 在应用技术时要保持前后一致，并要尽力发展管理技术。
6. 从他人的失败和成功中汲取经验教训，以便在今后的工作中扬长避短。对失败的教训和成功的经验要及时记录下来，在今后的工作中再进行分析研究，以便永远记住它。

7. 根据黄金定律行事。今天, 任何人如果要欺辱别人都注定要失败。经验证明, 这样的人若非握有很大权力, 最终要被别人搞垮; 而公正的经理则会得到其他经理和众人的公平待遇。因此, 他们的晋升是以工作成绩为基础的。

〔实例〕西岸某公司的经理由于说谎话和辱骂他人而闻名。当机构改组时, 他被免了职, 并且没有得到其他职务。

8. 从你的失败和成功经验中汲取教训 (参看第 6 条)。

9. 通过对人的关心和开诚布公态度切实地了解、认识人的长处和短处, 倾听他们的意见, 了解别人对他们的伤害, 以使自己不对部下犯同样的错误。

10. 制定并执行管理计划。

11. 及时了解商业行情、竞争对手、管理理论、社会标准和人们的期望等方面的新发展和新变化。

虽然上列各项似乎忽略了正式教育的因素, 但 9、10、11 条实际上都涉及到了正式及非正式教育问题。当今世界的复杂程度可能已经超越了我们的应变能力。要想成为一个管理有方的经理就要进行系统的学习, 因为往往只有进行系统学习才有可能熟悉某些商业领域。因此, 某些课程, 如运筹学、管理理论、统筹方法、统计学、计算机信息系统和经济学, 如果不经系统学习和讨论是不可能充分理解的。然而, 当今的问题并不仅仅在于技术或学术上的无知, 而在于是否能够有效地完成工作。许多人都过分注重于卖弄自己所掌握的各种理论和教学方法, 轻视了实现目标和做好工作的意义。也许对一个工作得法的经理来说, 上述步骤显得太简单、太微不足道了。然而经验说明, 尽管有些经理花掉大量时间学习并努力应用新的行为管理理论、产值和系统, 他们的工作效率并不很高。

经验还表明, 一个人只要在实际工作中采取实事求是的态度, 采用系统的方法[⊖], 愿意接受新思想, 并注重自身的发展, 就会成为第一流的经理。

1.5 一个成功的经理

凡是成功的经理都有一个共同的特点——他在进行一个项目和做一项工作时, 能够按要求在预算范围内按时完成工作。除此以外, 不能根据一个人的外表和个人特性来判断其管理水平, 尽管某些行为学家通过进行心理测验能够看出一个人的特性, 如: 他是否唯唯诺诺没有主见, 是否容易妥协, 是否能干, 是否有管理才能。好的管理者是各种各样的, 背景也不尽相同。除非高层管理人员要通过筛选, 淘汰那些不符合他们心目中的“标准形象”的有潜力的管理人员——也就是说, 这些人不符合高级人物在外表、宗教及教育水平等方面的要求。

应该认识到, 有些极端的个性会妨碍一个有潜在能力的管理者取得成功。

一个好的经理应具备下列条件:

- 领导能力: 首先应确定目标, 同时鼓励人们努力实现这些目标。对需要什么, 如何达到目的应心中有数。

- 组合能力: 为了搞好工作能将各种不同的人和睦地联合在一起。

- 为达到目的进行不懈努力: 有为实现集体目标而努力的切实干劲。

- 善于决策: 在获得大量信息后才作决策, 并且在大多数日常事务上的决策是正确的, 在

⊖ 关于系统方法的定义见第三章第二节。——原注