



〔英〕亚瑟·扬著

经理手册

崔久明 张明君 译

根据 Sphere Books Ltd. 1986年伦敦第一版译出

The Manager's Handbook

〔英〕亚瑟·扬 著
经理手册

崔久明 张明君 译

中国工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

北京印刷二厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张：12 字数：252000

1990年9月第1版 1990年9月北京第1次印刷

印数：1—7210册

ISBN 7-5008-0609-4/F·41 定价：5.55元

目 录

了解自己	(1)
你是何人?	(1)
你属于哪种类型?	(5)
你注重什么?	(9)
放眼未来	(13)
了解组织机构	(17)
公众印象	(17)
第一印象	(20)
规模与范围	(24)
公司文化	(27)
谁真正拥有权力	(30)
不同部门——不同部属	(33)
遵守规则	(36)
战无不胜的集体	(39)
企业的核心	(42)
适者生存	(45)
正确的抉择	(48)
基本职能	(53)

行业特征.....	(53)
商业机构剖析.....	(56)
企业结构.....	(59)
决策管理	(63)
计划未来.....	(63)
分析自己的情况.....	(66)
管理机构	(71)
基本特征.....	(71)
增长与发展.....	(75)
选择结构.....	(79)
企业投资	(83)
产权与长期债务.....	(83)
流动资金的管理.....	(87)
资金预测.....	(90)
对企业进行衡量	(93)
损益帐目.....	(93)
资产负债表.....	(96)
资金来源及运用表.....	(100)
估价一个公司.....	(103)
比率分析.....	(107)
提供企业信息	(111)
管理会计.....	(111)
预算控制.....	(115)
成本与定价.....	(119)

制定长期计划	(122)
出现问题	(125)
人事部门的职责	(129)
投资于人	(129)
辅助与顾问	(133)
卓有成效地经营	(136)
新技术	(141)
保持先进	(141)
创建电子计算机系统	(144)
运用系统	(148)
销售与交易	(153)
顾客关系	(153)
促进经营	(170)
销售	(173)
市场管理	(177)
革新, 研究和发展	(177)
材料管理	(181)
制订方针	(181)
生产管理	(185)
生产控制	(188)
生产计划	(190)
材料的接收和储存	(194)
经理的作用	(195)
获得正确的平衡	(195)

怎样领导.....	(200)
一对一.....	(205)
有效的文字交流.....	(209)
有效的阅读.....	(214)
公开演讲.....	(217)
小道消息.....	(221)
会议	(227)
准备与主持.....	(227)
达到目的.....	(231)
请教	(235)
利用内在力量.....	(235)
寻求外部帮助.....	(239)
谈判	(243)
正式的途径.....	(243)
内部交涉.....	(246)
培养人.....	(251)
职员的选择及其会见.....	(251)
计划后继人.....	(255)
对培训的需要.....	(260)
进行有效地培训.....	(264)
管理队	(269)
挑选与组建.....	(269)
途径研究.....	(273)
了解动力因素.....	(278)

创造动力.....	(282)
工作委托给他人.....	(286)
委托工作.....	(290)
评价、商议与晋升.....	(293)
解决问题.....	(297)
管 理 人	(307)
解除焦虑.....	(307)
管理时间.....	(311)
使用时间.....	(315)
进行控制	(319)
面临困境.....	(319)
处理问题.....	(323)
制定决策.....	(327)
管理上司.....	(331)
掌握你的生活	(337)
计划未来.....	(337)
树立形象.....	(342)
变换工作.....	(347)
步步高升.....	(352)
站稳脚跟.....	(356)
辉煌事业的保证.....	(360)
企业管理术语汇编	(364)
编 后	(373)

了解自己

你是何人？

对于一个愿意严肃认真选择自己生活道路的人来说，了解自己是非常重要的。尤其是一位经理，如果他对自己没有一个正确的评价，那就难免在生活中和事业上做出愚蠢的决定，到处碰壁，或者干脆陷入困境，不能自拔。

认为了解自己就是企业管理成败的关键似乎并不正确。一个杰出的经理还要掌握一套技术，并从实践中学到知识。他必须懂得如何发挥自己的专长，同时善于虚心接受别人的意见，广集人才，刻苦工作。但是，自我鉴定却是这一切的起点。可惜人们在不得不选择前途，并打算把所从事的工作干好时，往往忽略了这一点。

问题是人们很少有时间停下脚步，认真想想：“慢着，我的确想干这个工作吗？”各种压力迫使学生们一出校门就寻找工作，因为他们清楚，称心的工作不多，况且要付房租，要尽快受到社会的承认，要在公众面前树立自己的形象。再者，工作以外的活动也离不开钱。

单纯为了成功，或出于竞争心理而工作，自己天生的素质和兴趣就会受到影响，这也是工作不适应的重要原因。目前各个公司都在花费较多的时间考虑雇员与工作的协调问题，其方法是通过复杂的测试、评价和审议。用错了人，不

仅公司的损失不小，而且受雇者的损失更是无法计算。

如果你对目前的工作心灰意冷，就回顾一下自己曾经工作起来快活，并有所造就的那些经历。可能是你的天资在这里没有得到发挥，而改变现状使自己有用武之地，将不仅有益于你的公司，更有益于你个人。

我干这个工作合适吗？

人们的价值观和兴趣无时不在改变。经常不断地向自己提出以下问题，以判断自己是否对工作满意，是明智之举。对这些问题的回答必须是真实的。

- 是否在夜里一想到第二天的工作，就焦虑不安？
- 是否喋喋不休地跟同伴谈论自己的工作或议论某个雇员？反之，是否对这一切保持缄默？
- 是否为了引人注目，或由于工作量过大而经常超时工作，或耽误午饭？
- 是否对下属或同僚们怠慢无理，甚至乱发脾气？
- 是否热爱自己的工作，并清楚它对自己前途的影响？
- 是否觉得上司水平不高，而自己完全可以胜任他的工作？
- 听到朋友们谈论他们自己的工作时，你是否妒意满腹？你嫉妒的是什么——自由、权力、旅行机会还是工资？
- 对受人指使而不是指使别人而感到痛苦吗？
- 是否觉得精疲力竭或过度紧张？

这个工作适合我干吗？

如果工作起来感到不愉快，问问自己需要的是什么：

- 更多的钱？

- 更长的休假？
- 更有利的合同条件？
- 他人对你努力的更高评价？
- 更多从事业余兴趣爱好的时间？
- 越大越好的独用办公室？
- 私人助理？
- 更多的艰巨任务？
- 更大的权力？
- 工作的多样化？
- 一份费用帐户？
- 长时间出差次数的减少？
- 有更好的业余消遣设备？

目前的工作很可能不会为你提供更多的钱或权力等等，但是分析并明确自己的需求却是了解自己的关键一环。

分析自己的需求

有所作为的经理对这一点很清楚：一个人的需求和欲望是不断变化的。在五十年代中期，管理心理学奠基人马斯罗指出，人有五种基本需求来作为满足的保证。你目前的工作能为你提供其中的哪几种需求？

1. 生理需求：对吃、穿、住的基本需求。
2. 安全需求：对防卫、持续的安定、以及抵御任何威胁安宁的需求。
3. 社会需求：对被社会所接受并成其为一员的需求。
4. 人格需求：对地位和他人对自己尊敬的需求。
5. 自我发挥的需求：对通过积极发挥个人天资与能力

以得到充实感的需求。

发挥自己的特长

如果你的工作不能给你带来愉快，就要想办法做一些干起来快活，能发挥自己特长的工作。先设法分析并列出自己的天资与技能，加以分类。自问是否正在将精力用来发挥个人最主要的天资与技能。

每个人生来都具有某个方面的天赋。有的人擅长文学，有的人娴于球技。发展和强化这一特长的结果使某些人最终具备了一个方面的实力，如棋术或杂修技巧。有的人成了演说家，交际明星或领袖。这些人无不从自己的职业中得到了乐趣和满足。这正是成功的前题。

你属于哪种类型？

不明确自己如何在办公室发挥作用以及自己的长处与短处，是很难做到了解自己的。有些经理与人们打交道的方式是正确的：既不盛气凌人，也不低三下四。他们圆通并且得体地对待下属，在强调整体发展的同时，注意照顾到个人利益，设法使每个人都有指望在做出成绩后得到报酬。

另有些经理是伟大的思想家和解决问题的能手，但却不知道如何处理人与人的关系。因此我们说，经理有各种类型。那么你属于哪一种？

卡尔·荣格在本世纪初首先开始了对人类性格类型的研究。他认为人类以两种基本心理方式生存。“内向”的人喜欢单独活动，对社交没有热情，甚至在大庭广众之下会局促不安。“外向”的人把交际看成是生活，他们离开了公众就不知所措。人类是个复杂的东西，无法将他们严格归类。但是有些理论的确可以指导我们对自己进行一下分析。

荣格认为我们可以通过四种官能来获取和分理数据：思维，直觉，感觉和知觉。每个人都具备其中一种官能的优势。另有一两种官能不尽发达，而总有一个官能欠缺。“思维型”思维能力很强，逻辑清楚，条理明确，善于分析问题。“直觉型”善于捕捉各种念头和主意，因而想象力超群。“感觉型”从个人的观点出发来考虑问题，而不在乎什么正反面意见。他们热情、开朗，活跃于社交场合。“知觉

型”总是埋头苦干，他们精力旺盛，实事求是，以实干代替言行，完成工作是他们的癖好。

充分发挥自己的长处

- 掌握自己的基本性格特征和兴趣爱好有助于自信心的培养，而自信是动力和干劲的源泉。

- 你的长处在哪里？具备超常的行为能力、组织能力还是分析问题的能力？了解自己的长处将会使你明确目标，不至选错行业。

- 不要暴露自己的弱点。领导一个集体，或作为其中的一员，应明确这个集体中有人具备弥补你自己弱点的长处。

- 避开那些易使自己弱点不断暴露的环境。

- 如果某项具体工作会使你处境难堪，问一问同伴他会如何行事，或者干脆请一位能人代办。

- 应该明了，裹住自己的弱点是不可能的。有时我们不得不应付复杂局面，或者从失败中得到启迪。

- 当着自己长期处在压力之下，或天资得不到发挥时，就有必要彻底改变一下自己的现状。

- 如果发现自己缺乏竞争力，或偏离了正确的方向，应更换工作，使一切重新开始。采取这一行动之前，须再三权衡，广求意见。

荣格的四官能说

管理人员有必要弄清自己的性格是内向还是外向，以及自己四官能的弱项和强项。同时，如果他能够察觉到下属们的官能分布，将会使自己易于做出决定，并将特定的工作分

派给适合的人选。他的一班人会组成一个高效率的集体。

思维型

- 处理问题时逻辑性强。
- 擅长分析，但却优柔寡断。
- 工作起来井井有条。
- 对缺乏说服力的方案持怀疑态度。

工作中：善于掌握事实和数据，勇于探讨及进行系统分析。帐目清楚，适于从事金融业务。

知觉型

- 有实干精神，在计划阶段常常浮躁性急。
- 干常规工作得心应手。
- 明白常识，脚踏实地。
- 勤奋工作，行为得体。
- 精力充沛，真诚坦白。

工作中：善于提出方案、制定政策、解决麻烦及变意念为行动。

直觉型

- 喜欢卖弄概念和理论。
- 善于做整体观察，但往往忽略细节。
- 有创造精神，想象力丰富。
- 对于事态的变化常有预感。

工作中：有长远计划，文笔精美，横向思维能力发达，可成为智囊团成员。

感觉型

- 合群。
- 强调人的价值，忽略技术优势。

- 热情，富有同情心。
- 对他人的情绪，感觉和反应有洞察力。
- 为了“讲义气”而可能不去面对现实。

工作中：善于使队伍团结一致。乐于商讨并解决争端，交际广泛，没有等级观念。

你注重什么？

“只要我的工作能为我提供旅行机会，我就干下去。我不在乎别的什么。”“我起先在人事部门工作，负责招聘技术人员。但后来决定离开那里，受雇于直接解决生产技术问题的部门。”

对事物的见解和评价有多少源于遗传或是形成于社会环境，这个问题很难回答。在孩童时代，我们借用他人的观念来争长论短。随着岁月的流逝，我们经过筛选，吸收了其中的一部分，淘汰了另一些。而吸收哪些，淘汰哪些，大概取决于我们的心理造型。很清楚，每个人都有自己的见解系统。要想成为一名成功的管理人员，清楚地了解自己的见解是必要的。

做到这一点有时很难。占主导地位的见解的形成往往需要相当的时间。同时，由于人们有那么多的观念，我们还不设法将其依次排列——阅历和经验有助于察觉它们。把自己的见解跟天性和特长结合在一起，使其相互照应，相辅相成，你就会从容不迫地开始或继续一个成功而幸福的生涯。

你在工作中看重什么？

- 有秩序的环境和生活保障？
- 帮助他人的机会？

- 自由和灵活性？
- 自己管理自己？
- 成功的机遇？
- 权势和尊敬？
- 成形的产品？
- 跟事实和数据打交道？
- 与志趣相投的人一起工作？
- 旅行以及与人交际的机会？
- 引人注目的生活方式？
- 高工资？
- 公车以及额外津贴？

你贪图安逸并默守成规吗？

贪图安逸是贬义词，但许多人承认自己需要某种程度的安逸。实际上，所谓贪图安逸，默守成规，就是对安全保障的需求。规律性强，分工明确，一切都按部就班的工作环境能够提供这种安全保障。如果你注重安全保障，就应该选择意义明确，收入稳定的工作，如健康保险业或退休金发放机关。

你注重帮助别人吗？

可以说，任何工作都有益于人类，尽管益处有大有小。有的工作的确更能直接地为大众服务。如果你希望帮助别人，却又不想当医生、护士、教师或社会福利工作者，那么大公司中的人事或培训部门也许会为你提供适当的机会。各类机构都需要人事经理。反过来，你也可以在某一机构的服