

管理者“圣经”

——摆脱经营管理困境的

127

个妙法



从容应变
严厉手段
留住好手
东击西
才施用
心为上
彩屏障
制手法
客观点
晋升谁

（美）卡尔·赫耶 著

周勤斌 译

出版社

管理者“圣经”

——摆脱经营管理困境的127个妙法

〔美〕卡尔·赫耶 著

周勤勤 周勤斌 译

中国经济出版社

内 容 简 介

本书作者从现实经营管理实际生活中，从他人的经验教训中，概括出127个实例。这些实例包含了计划、实行、检查；如何解决经理与职工、职工与职工、公司与顾客之间的矛盾与合作；管理人员与经理怎样才能晋升，以及怎样游刃有余地应付晋升中遇到的各种情况等。作者采用戏剧性的手法把各种实例变成丰富、生动、有趣的故事，使人读后可从中掌握许多经营管理技巧，以解决在企业中遇到的各种难题。

责任编辑：徐子毅

封面设计：王 滨

版面设计：刘 青

责任印制：张江虹

管 理 者 “圣 经”

~~127个~~摆脱经营管理困境的127个妙法

〔美〕卡尔·赫耶著

周勤勤 周勤斌译

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

各 地 新 华 书 店 经 销

三河水利局洵河印 厂印刷

787×960毫米 1/32 7 8/32印张 121千字

1990年3月第1版 1990年6月第2次印刷

印数10101—18100

ISBN 7-5017-0568-2/P·411

定 价：2.95元

关于本书

多年前，在本地的主日学校，一位苏格兰来的杰出牧师向低年级的同学演讲。

他高举一个红苹果，说他要讲苹果和苏格兰一个小镇苹果十字架（Applecross）的故事。他告诉我们，这个古老的小镇，公元六七三年时是一间修道院，是当年苏格兰基督教的一个重要据点。修道院很有名，其中一个原因是僧侣们种植的苹果味道特别美。其实，那一带就是因苹果闻名的，僧侣必须要在市场上与其他苹果种植者竞争。

僧侣们知道，他们的苹果跟别人的苹果一样好，甚至比大多数的要好。但是，他们很快就知道，需要用鲜明的特征来标明他们的苹果。这样一来，购买的人才认得出是修道院生产的苹果，那些品尝的人，不管是在哪里买到，都会知道它们是哪里生产的。于是，他们开始一项计划：在苹果转红之前，僧侣在每颗没成熟的水果上贴一个纸剪的十字架。等他们采收时，撕掉纸张，红苹果上就有修道院的“签名”，——翠绿色的十字架（太阳没把这些地方照红）。这个小镇也因此命名为“苹果十字架”。

“年轻的朋友，”我们的讲演者说，“那就是我要你们牢记的——苹果上的签名，苹果十字架。僧侣在苹果成熟前将它烙印在上面，你们的老师，也是要在你们成长的过程中，把他们的印象烙印在你们的心田上。那就是他们的‘签名’——尊重它吧。”

事隔多年，我常会想起苹果十字架的故事，我真诚地相信，那些教我懂事，授我知识的男女老师，不管他们在那里，我都不会怀疑他们的签名。

我为什么要在这里讲这则故事——初看起来跟经理的责任相距甚远的故事呢？我是想强调，如果那个苏格兰来访牧师告诉小孩子要做好孩子，要刻苦学习，要记住老师，他们会记住多长时间呢？我能那么鲜明、清晰地记住他的“训诫”吗？几乎不可能。

所以这自有意义，我记得那则故事，我也记得它的寓意。即使是年幼无知的人，也会知道演讲者的真正用意。他们都知道该做家庭作业和敬重老师，但演讲者的故事所透露的——修道院、苹果园、僧侣和纸十字架——给小听众以新的角度认知老师的奉献，后者是想让孩子们牢记努力学习、尊敬老师的责任。

在各种沟通场合中，这类方式最有效。万一有人在经营管理的研讨会上，想要探讨经常和不动声色的警诫如何对付不必要的开支和疏忽行为，“苹

果十字架”的故事，不如格蒂石油公司 (Getty Oil Company) 已故的总裁保罗·格蒂的手法来得有效。在格蒂先生的一生中，他常被认为是“世界上最富的人”，他历经艰辛才发达；他经常巡视油田，操作钻探设备，一向熟稔这一行的事情，他的原则是尽量减少经常性的开支。他在《如何致富》(How to Be Rich)这本书里，说了下面这段故事：

在格蒂先生的公司里，有三位主管总是惹他生气。他每次路过他们的单位，就注意到各种浪费行为。他总是提醒他们注意，但都没什么效果。

有一天，他指示总经理扣除他们五美元的薪水，他们提出质问时，会计部门则让他们去找格蒂先生。

当然，发薪那天，格蒂处来了三位访客。他归还每个人的五元钱，但他也观察他们，他发现他们那么快就注意到自己少领五元钱，而对他们单位每周流失掉几百美元无动于衷，确实令他有点惊讶。这些钱最后还是从格蒂的口袋里流出。

“有两个人领悟到了，”格蒂说，“他们记在心里，并改变作风。第三个则不然——不久之后他就只好另谋职业了。”

又假如研讨会的主持人要讨论员工态度和诱导，这里有个现成的故事来说明：

吉姆·布莱克是个管理员，下班后想在家里轻

松地看看报纸，但小女儿常常来打扰他，“爸！”她说，“看看我给洋娃娃穿的新衣服。”或是“爸，来看她戴的新帽子！”

最后，他没办法，只好说：“看，这是你姐姐的拼板玩具，你去把它拼出来。”他深信拼板玩具会让她忙一阵子——那是一幅世界地图，大片的蓝色海水，很不容易整个拼对。但是，没几分钟，小女孩扯着他的手要他看拼好的地图。

“你怎么这么快就拼好了？”他惊讶地问。

“爸，你看！”小女孩说，“背面有一个男人的照片。很容易就把男人拼出来，人拼对了，整个地图也马上拼出来了！”

“很好，拿去给妈妈看，”吉姆说，随后又补充说：“聪明的孩子——就像她老头！”然后，他想到这段插曲对自己和工作的启示。当每个人没问题时，公司和每个部门也没问题！吉姆领悟到：如果他和其他的管理员不能把各自单位的每个人都料理得很好，上级再怎么做法，都无法把大局弄好。

最后一个例子，就是时时需要“上司”的信赖。道格拉斯·麦格雷戈在《企业的人性面》（The Human side of Enterprise）里有这么一段故事：

美国纺织工人工会有一名干部，每当新厂长到他工作的工厂上任时，他就喜欢讲一段故事。新厂长到任当天走进织布房，就直接走向这位干部说：

“你是贝洛克吗？”干部承认他就是。厂长说：“我是这里的新任厂长，当我经营一间工厂时，我RUN（管理）它，你懂吗？”干部点点头，工人停掉所有的织布机，专心关注这次会面，干部掉过头来看着厂长说：“没问题，开始RUN（译注：这里兼有管理和开动两种含义）它吧。”

这三则故事有什么共同之处？它们都使人记住生活中真实故事的“生动场面”，并了解它们的意义。读者或听众认同于故事，甚至亲身体验到，而记住它。正如前面提过的，记住故事，因而记住它的讯息。

提到讯息，上述那些故事另外还有一个有趣的意义。撇开你以前听到过的任何讲习会的讨论主题，慢慢思索这些故事。如果你让它们不受别的因素影响，多考虑一会，你会发现它们是多元化的。它们都有一个重点，但因为你从各个不同角度来看它们，它们也有不同的内涵，正如钻石透射不同的光，那全看灯光从哪个角度照射，以及从哪个角度来看它。

因此，格蒂的故事，从某种意义上说，强调成本观念（格蒂是亿万富翁，关于细微的开支累积成庞大的支出）。但它在沟通上也是一个范本——戏剧性地强调某一点的价值，使人永记不忘。然后，它说明了人的本质——人总是关心“自己的利益”，关心自己口袋流失的几块钱甚于公司的盈亏

帐目。

同样的，在吉姆·布莱克和拼板玩具的故事中，我们立刻了解了个人重要性的含义，但故事的结果本身另有附加意义：人如何从料想不到的地方得到教训——这个故事出自孩童之口，它教我们时时注意有意义的联想与“侧面思考”的结合。

最后，道格拉斯的故事，除了老板——职员相互信赖的基本意义外，促使人们考虑有组织的劳工力量、在工作环境中所谓的忠诚到底表现在哪里以及个人的傲慢和没有机智等问题。

这一切使我们想到这本书的内容以及内容的编排。本书讲的是经营管理的效益和如何达成，方式是用很多的故事来表达。这些故事是对真实生活的描述——当然，不是严谨地把真人真事加以报导，而是根据多年的观察和经验，略添加戏剧性的效果。吉姆·布莱克和其他故事中的人物，是管理员和高级经理人员的真实写照，他们都可在书中找到自己的形象。

这些故事供什么人欣赏呢？我希望的是什么样的读者呢？我心中有四类读者，第一类是目前担任管理员或中级经营管理干部的人，这些人想逐步往上爬。这类的管理员和经理人，我相信会在这些故事中找到其中的意义和价值。故事中提到的人物，涵盖了各种产业，出现在各种作业中。我努力表达他们的经验、他们对问题和严重意外事件的解决办

法，从而使每个读者看了对他们产生移情作用——设身处地地介入这个境界，扮演其中的角色。

对这类读者，我有什么推断呢？我不预测缺乏工作技巧的人，以及正在学习专门技术像会计、弹性预算、会计控制、行为评估等的人来阅读，虽然这些主题都会出现在故事中。记得在本书开头苏格兰来访牧师对主日学校学生所讲的故事中，那些孩子不是被告知完全不懂的事，而是被巩固、增强已经掌握的知识，除此之外，他们还知道扩大和给予新的意义，而且铭记在他们心中。同样的，我觉得这些故事所表达的意义，会加强经理人员运用已知技巧时所得到的效果。但请注意，许多故事因包括表格和额外的注解供讨论和运用，而扩大了基本的意义。这方面，它们超过了“苹果十字架”的叙述形态。

第二类读者跟第一类十分相近，称之为准管理员和准经理，他们仍属工人，但很想晋级为管理员或各个部门的主管。现实生活应该可以提供我们在实现升官美梦后从三个角度来预先观察以后可能遇到的各种情况。

第三类读者是正在参加管理训练和经理培训课程的人。我深信，他们会发现手头有一把开启已有资源的“钥匙”，在他们讨论管理技巧、计划、作业和控制或人际关系时，这把钥匙能起到积极有效的帮助作用，我认为，他们必定时时注意寻找传递

讯息的有效方法，我大胆地相信，这本书会提供使自己受别人欢迎的额外资源。

最后是第四类的读者，他们喜欢傲视其他三类的读者，这些人是高级的主管人员，他们的成功是建立在属下经理和管理人员成功的基础上。在这本书中，他们会找到如何鼓励和指导那些下级主管人员的故事。

现在对故事的编排和序列略加说明，严格地说，如果这些小故事反映真实生活，我可以用随意的方式编排，不需要特别的序列——我们的经验就是这样得来的。它们通常以偶然的次序到来，以意外或危急的情势出现。随着岁月的流逝，我们有机会反省自己的经验，我们对它们加以分类组合，以便使有理智的主管自动并迅速地根据自己的记忆库（依赖经验的生动性和得到教训的程度），做正确的决定和采取更正确的行动，或至少比没有经验可参考时，做较好的决定和采取较有效的行动。

为了缩短分类的过程和帮助寻回资料，我决定不以偶然的顺序来编排这些故事，而以意义广泛的标题来标示。标题是有意义的标牌，因为照百科全书的形式来列标题，意义会受到很大的限制。我觉得我这样分类会比较好地让读者对这些故事发挥想象力，看看有多少故事，除了主要的讯息之外，他们还可得到多少额外的见解。

分类始于“计划——实行——检查”这一经营

管理的基本公式，所以，这本书前面三个部分，包括经理职务的作业层面。关于这些，一名经理阅读这样的书时，他实际上等于接受各种程度的正式训练。纵使他们知道那些技巧，但“计划——实行——检查”的应用总是要牵涉到人，因为经理必须经由人才能进行各种工作。在前三个部分之后，是第四部分，它的标题是“人际平衡和平等”。这一部分又分为八个章节：领导和动力、沟通、开始运转、训练和培养、规则与规定、至关重要的事情，辞退无能的职工，顾客观点，最后是第五部分“勇往直前。”集中讨论管理员和经理个人晋升要应付的情况。

序言到此结束，让我们开始欣赏正文……

目 录

作者序言：关于本书

第一部分：计划

1. 如何应付突发事件? (1)
2. 力不从心的原因何在? (4)
3. 你不在场时会出现什么情形?
..... (7)
4. 安全计划..... (9)
5. 如何解决机器检修时出现的紧张
不安? (12)
6. 用临时工解决某些困难..... (14)
7. 分清轻重得失..... (16)
8. 总裁应提一些“简单”问题..... (17)
9. 设法留住好手..... (18)
10. 从历史上吸取混乱的教训..... (20)
11. 从简把事情办好..... (23)
12. 做一个善于利用时间的人..... (24)

第二部分：实行

13. “只要他不无所事事，他对我就
有很大的价值” (27)
14. 严厉的手段..... (29)

15. 公司正为“餐盘中的芥末”偿付 代价吗?	(30)
16. 时间浪费在哪里?	(31)
17. 通过记录促进工作	(34)
18. 废物利用	(34)
19. “可以”的昂贵代价	(36)
20. 尽可能节约	(38)
21. 尽快修理故障	(39)
22. 豪华的商品展览室	(41)
23. 第一号敌人: 出其不意地攻击别 人	(42)
24. 工作设备应因人制宜	(43)
25. 紧张具有感染性	(44)
26. 要巧干, 不要蛮干	(45)
27. 安全与方便并重	(46)
28. 做得好才给予奖励	(48)
29. 培养主人翁意识	(49)
30. 从新的角度观察事物	(50)
31. 要因材施用	(52)
32. 简化工作	(53)
33. 善用心理学	(54)
34. 声东击西	(56)
35. 保护优秀人材	(57)
36. 男女之战	(59)
37. 别只顾自己的事务	(60)

38. 别随意浪费..... (61)

39. 让所有人参加节约运动..... (62)

第三部分：检查

40. 会计和预算..... (65)

41. 报表不是官样文章，而是工厂作
业图：..... (66)

42. 要进行评定，首先必须有正确的
评定标准..... (67)

43. 掌握管理的平衡法则..... (69)

44. 这些报表是否有必要..... (71)

45. 你是盲人骑瞎马吗？..... (72)

46. 提供空气流通的工作场所..... (74)

47. 别低估积分表的价值..... (75)

48. 百分之百的好又能怎样？..... (76)

49. 攻心为上..... (78)

50. 严以律己，宽以待人..... (79)

51. 别忘了进行严格的试验..... (80)

第四部分：人际平衡与平等

一、领导和动力

52. 制度很好，但..... (83)

53. 你有几套领导术？..... (85)

54. 你处在这一情景中吗？..... (88)

55. 你在干什么？..... (89)

56. 重新审查计划..... (90)

57. 小事件，大问题..... (92)

- 58. 认识自己的个性..... (94)
- 59. 加入节约者的行列..... (94)
- 60. 白色的方向盘..... (97)
- 61. 大桥为何塌陷? (97)
- 62. 永恒的鞭策..... (99)
- 63. 多提别人的长处..... (100)

二、沟通

- 64. 把别人放在首要地位..... (102)
- 65. 你得到的是安全信息吗? (103)
- 66. 无形的屏障..... (105)
- 67. 用反宣传对付谣言..... (108)
- 68. 做事要积极..... (109)
- 69. 不向别人透露公司的事情..... (111)
- 70. 对老实人别讲恭维话..... (114)
- 71. 你是否精打细算? (116)
- 72. “那会怎么样?” (117)
- 73. 说话别躲躲闪闪..... (117)
- 74. 心平气和地沟通..... (118)
- 75. 要记住对方的姓名..... (122)
- 76. 设法适应对方..... (124)
- 77. 回答“不能回答的问题”..... (125)

三、开始运转

- 78. 开始应该教好..... (129)
- 79. “正在干什么”还是“应该干什么”..... (131)

80. 为什么这人犯错误, 那人没犯? (133)

81. 不用有经验的推销员..... (135)

82. 填补代沟..... (136)

四、训练和培养

83. 应该向前看..... (139)

84. 没有不重要的工作..... (140)

85. 重要的调配..... (141)

86. 先求精度, 后求速度..... (143)

87. 处理问题的决定性因素..... (144)

88. 不必要的训练..... (145)

89. 行动前先试验一番..... (146)

90. 恰当地运用小技巧..... (149)

91. 熟悉本份工作..... (150)

92. 两个领班的故事..... (151)

93. 用戏剧性手法加深印象..... (152)

94. 评估行为..... (153)

95. 辨认潜在的管理能力..... (157)

五、规则与规定

96. 墙上的镜子..... (160)

97. 自己管理自己..... (161)

98. 你可是说真的?..... (162)

99. 消除语言障碍..... (163)

100. 订出工作时间..... (164)

101. 管理员的效率..... (165)

六、至关重要的事情