

美国管理故事
100例

卡尔·海野

河北省社会科学咨询服务中心印

前 言

管理是一门科学，也是各种事业发展的关键。管理的核心，是对人的管理。但是，怎样掌握、运用这门科学，将人的作用充分发挥出来，使管理富有成效，则大有学问。为给各位从事管理工作的同志提供一条可行的途径，我们从美国著名管理问题专家卡尔·海野著的《管理者圣经》一书中摘编了《美国管理故事100例》。其中分别讲述了计划、执行、检查、用人以及怎样勇往直前等方面的管理技巧，这些故事虽然短小，但颇有借鉴之处。

本书文笔生动，富有情趣，开卷不厌。它曾轰动美国企业界。对我们管理工作的部门和个人均有参阅之必要。

编 者

一九八四年十二月

管理故事100例

卡尔·海野著

第一篇 计划

一、佛列德的演讲稿

“今天晚上的家庭作业吗？”佛列德·亚伯的妻子问道。他妻子正注视着佛列德很辛苦的在削着一堆铅笔。佛列德正坐在餐厅桌旁，灯光也调得非常适中，他的前面放着一本稿纸和一本字典。

“我得开始准备我的演讲稿了，”佛列德有点自大地答道：“他们指定我在下个月的监工会议中演讲。”

“题目是什么？”他妻子问道：“我希望是电视体育观察家——你可是这方面的专家！”

“别自作聪明了，求求你。”佛列德说：“我的题目是‘监工于意外事件的计划’。为了这次演讲我已经烦恼了好几天了，可是到现在我还没有什么好构想。下个月的会议将有许多重要人物在下面听我演讲，我得好好表现一下才行。”

“啐！”他妻子道：“任何一个家庭主妇都可写出那篇讲稿。意外事件就是我们的生活方式。你为什么不改天写”。

“好啦，亲爱的，我知道。”佛列德笑道。可是他并没有很专心听他妻子说话。（他想道：“这些女人，她们把整天的时间都花在逛街上。她们以为小孩把奶吐在地毯上就是什么了不起的大事！”）他开始专心写稿，他妻子还是一直不断地在旁唠叨。过了些时候他还是不得不注意听妻子在说些什么。

“……你还记得那个星期天，露西、哈瑞、一大堆小孩、还有露西的妈妈突然来拜访我们吗？我得为七个大人、七个小孩准备一顿晚餐，而那天我们家仅有的食物就是汉堡和剩菜。还好我留了不少的罐头食品与预先混合好的甜食，好不容易才渡过了那次紧急事件。吃完那顿饭后，你自己不是好几个礼拜都在说那天的火腿肉有多好吃、多好吃……。”

1、检查备用存货与主要货物的存货，（佛列德在稿纸上这样写着）绝不要让你的食橱空空如也。

“你说得真对，亲爱的。”佛列德答道。

“你还记得那次我一定要住院三周去接受手术治疗吗？”他妻子继续说道：“你一定也记得在那之前，我已经跟乔伊工作了三个礼拜，这样我住院的时候她才能替你们准备一些简单的食物，而且在席丝去参加女童军大会时照顾你们。如果我没记错的话，你们在那三周内都受到无微不至的照顾。”

“是呀，”佛列德答道：“从那次以后，几个小孩的菜都烧得不错。”佛列德继续在他的稿纸上写着：“2、在紧急事件发生时让员工们互相支援。”

“……家家有本难念的经，”他妻子继续道：“但是这本经不管有多难念，每一位家庭主妇都要想办法克服。举个

例来说，小孩长大了就是一个信号，表示他们需要衣服了。你还记得克劳拉贝拉被人邀请参加那次宴会吗？她身上穿的礼服是我将苏的两件旧衣服改的。如果由我来评判的话，她是那天舞会中最出色的美人儿。”

“那的确是我的女儿。”佛列德同意道。然后他继续在稿纸写着：“3、鼓励创新与积极进取的想法。在突如其来需重新使用设备与器械时，调整它们，使其具有最大的使用弹性。”

“……去年冬天我们家不是停电十天吗？那真不是开玩笑的！”佛列德的太太继续说道：“幸好我们有所准备，不然会更糟。还好我们备有紧急情况使用的煤油灯与乔伊借我们的户外烹饪设备。结果那几天我们不是每天都有热汤与热咖啡喝吗？早餐有热煎蛋，晚上也有电视晚餐（当然我们没有电视可看）！”

“就是在市中心的旅馆里也吃不到这么丰盛的晚餐。”佛列德同意道。他继续写着：“4、重视各种备用设备，并定期检查这些设备是否能使用。”

“当然，当电来的时候有一大堆乱七八糟的东西要清理，有灯油渍、壁灯破片、烹饪器具的污垢与壁炉屑。还好附近的家庭主妇排出一个白天能帮忙我清理的人员名单，不然我一定会崩溃的。只有老天知道我不需要一位女佣，可是附近的邻居有时真的能帮上忙……。”

“你处理得太好了，亲爱的。”佛列德言道。他又写着：“5、持续与一个能随时充任临时帮手的人协商，以便紧急情况时能获得支援。”

“……当然，苏珊现在已经八年级，我也变得轻松多

了。这个小孩真是一位好帮手，几乎我能做的她都能做。”

“真是能干的孩子。”佛列德低声言道。手底下却写道：“6、准备可靠的后补人员。”

“我的天啊！”他妻子突然象发现了什么似的说道：“我一直在唠唠叨叨，使你不能专心写演讲稿，真是抱歉之至，佛列德”。

“噢，没关系，亲爱的。”佛列德宽宏大量的说道，并把已写好的笔记放在口袋里，把铅笔和稿纸收起来：“我一向都很乐意听一听你的问题，如果能够的话，我也希望能提供我的建议。……而且，”他把电视周刊拿在手上：“你并没有打扰我，我已经写下几个要点了。”

二、如果我做不好怎么办？

乔治·葛曼原来担任一家公司某一重要部门的监工，最近才被升为该部门的主管。原来是他同事的许多监工，现在都变成他的属下，要向他报告，他的麻烦也就由此开始。

乔治从前就是一位优秀的作业员，他与同事相处极为融洽，而且每次都按时把工作完成，他所完成的产品也很少有品质不良等事情发生。管理当局一直都认定乔治是一位“优秀的年轻人”，要乔治的同事以他为表率，并鼓励乔治积极向上。乔治对被选上担任这份新的工作感到非常骄傲，因为有许多资历与经验比他深的监工都没有被选上，乔治决定一定要让自己达成上面对自己的期望，不管得来的工作有多么困难。事实上他对新的责任感到相当惶恐。他不断地问自己：“如果我做得不好怎么办？”

由于乔治不想犯任何错误，他为自己订出一套办法，经

常亲自去检查每一作业流程。他很细心地设计出一个系统，使他下面的监工能将大量最新的最详尽的情报提供给他。

结果：大量的报告、问题与消息每天都拥进他的办公室，因此他必须每天工作得很晚，他经常抱怨：“时间总是不够。”他自己觉得应该将那些报告、问题与消息处理完毕才安心，因此他总是在抱怨。他每天都呆在办公室很晚才走，甚至还把工作带回家去做。他变得容易发脾气，也不太能忍受他的家人。

有一天生产部的副总裁“凑巧”从总公司顺道来拜访乔治，并与他闲聊了一会（这位副总裁就是推荐乔治担任这份新工作的人）。乔治还是和往常一样，埋首在桌上成堆的文件中，当他的上司来到他办公室的时候，乔治忙把正在看的东西推开。他们谈到了各项工作的进展，这位副总裁还提到一些问题，就是最近乔治这一部门发生的几个处理不当的事件。

乔治对副总裁提出的问题立刻加以辩解，他以一种极为忧伤的态度述说事情是如何地堆积如山、工作的压力是如何如何，而且一直重复地说没有足够的时间来办公（他每天在办公室的时间几乎是十二小时）。

这位副总裁听他把话说完，适当地安慰了他几句。乔治感到非常欣慰，因为总公司方面终于了解他所管理的这一部门实际上遭遇到了相当大的困难。这位副总裁突然从他的口袋中拿出一张纸来。

“这样好了，乔治，”他说到：“我还有事要先走了。前一阵子我一直在找机会想和你谈谈。我一直相当注意你这里的工作情形，而且我也知道你碰到了一些麻烦。这也就是

为什么我要把这张纸交给你的理由，”这位副总裁把这张纸交给他后继续说道：“我了解到你所遭遇到的问题不是因为你做事的能力不够，而是你让工作拖住了你。你现在要做的就是花点时间为‘例外管理’组织与计划，这样你就可以去做你该做的工作——也就是‘计划’与‘控制’，而不是那里失火就到那里救火。”

“例外管理？”当乔治打开那张纸时很困惑地问道。

“你现在先别管那些细节，”这位副总裁一面站起身来，一面向门口走去，同时说道：“我给你的只是一些有关基本理论的指导原则——是一些总裁的工作、我的工作以及我认为你的工作的问题汇总。我并不要求你正式回答这些问题。只望你能想想这些问题，并去执行它们。”然后他就离开了。

这位副总裁给乔治的问题就列在下边，这些原则可应用于任何工作之上。

副总裁的例外管理列表如下：

1. 哪些主要类型的决策是一定要由你以及你的部门来决定？

2. 哪些决策每次都需要作真正判断性的分析？哪些决策可汇集起来（称之为预定的可行性方案）再由其中选择一方案来执行？

3. 请问阁下有无为自己部门的正常（标准）操作程序准备一本手册？在这手册之中，有无专门指导每一位监工及操作员的内容？

4. 请问阁下最后一次检视该手册所载正常作业程序是否合乎当时要求？是什么时候？有没有任何程序或任何人负

责随时修正手册中所载标准的作业程序？

5. 请问阁下的部门在去年一年之内发生过多少次危险性的情况？这些危险的情况是否与以前所发生的危险情况类同？如果是这样的话，根据以前的经验，如果我们订出处理同样危险情况的标准作业程序，那么去年的那些危险情况是否因此而可以加以预防，或缩短解决的时间？

6. 请问阁下有否建立检视的重点，以便检查人员能就重点加以阅读，有否预先印出改进的方案？

7. 请问贵部门提供给阁下的各项情报是否组织良好，使你能够仅注意到那些例外的情况？

8. 请问阁下是否有根据前述的观点，为您的属下建立他们的责任范围与行动准则，以促使他们能自动自发地去工作，同时要他们将意外的情况向您报告？

三、你不在时，公司会出什么事？

以下是X先生的一段事，X先生是一家大公司的最高行政首长。

由于X先生的眼睛有一点点蛮讨厌的视力问题，所以这一天早晨，他去私人眼科医生的诊所那里，做简短的诊断。X先生眼睛的毛病是，当他在阅读书报文件时，有时只能看到每一个字的一半，这种情形就象突然遭受强光照射一样。

经过仔细的检查与诊断后，他的私人眼科医生很严肃地对他说：“坦白地告诉你，法兰克，你的右眼有相当严重的问题，相当严重，恐怕需要作进一步的治疗。”

X先生眨了眨眼，他开始想到他排得满满的计划表，他不敢想象如何才能来医生这边作进一步的治疗。最后他说：

“好吧，我来想想办法，请问您什么时候开始？”

他的眼科医生言道：“事实上我是要你住院。”

“住院！”X先生叫道：“你是在破坏我的计划表嘛！而且是非常严重的破坏。到底是怎么一回事？难道我的眼睛真的严重到要住院的程度吗？”

“我把你的病历卡放在桌上，”这位医生答道：“你的病况是视网膜收缩。我保证可以保住你的左眼，可是你的右眼情况实在不太妙。这种情况通常需要住院三个月，而且是完全的静养。在这期间，不可用一点脑子，不能阅读，不准看电视。而且有一段时间甚至不准接见访客，也不准接电话。”

X先生低声吹了一声口哨、身子向椅背上靠去，好象一下子还无法接受这个事实。他知道他的眼科医生是这一方面的权威。他的诊断绝不会轻易更改。最后X先生说：“好吧，如果非要这样的话，我也没有什么选择的余地。我会尽快跟你联系，接下去的几周不晓得有多少事需要我亲自去处理。天晓得，如果我不在的话，xyz公司将会如何。”

“法兰克，”医生温和地对他说：“深呼吸一次，请听我说。这次可不是什么‘不要打电话给我，我会打电话和你联络’的问题，今天下午你就得准备住院了。”

“今天下午？”这对X先生来说，真是一个严重的打击，他不相信地望着医生，摇头说道：“这件事我办不到。”

“事情很简单。”医生迅速说道：“你希望保住你的一只眼——我希望两只眼睛都保住——还是希望因为要去照顾Xyz公司而成为瞎子呢？我现在就打电话给医院和他们约好床位，你现在给我打电话给尊夫人，然后我们还要进行其他

的工作。”

最后的结果是X先生马上住院。世界末日并没有来到。他的手下消除了阶级观念，X先生开始着手的计划与方案也得以顺利地进行下去。

有很长的一段时间，X先生待在医院里的日子是绝对地安静，他也无书可读，但是并没有医生禁止他去“思考”，因此在这一段时间内，X先生思考了许多件事。最使他感到欣慰的一件事是，他以为他必须亲自处理公司的事而无法住院，这件事却获得圆满的解决，因此他对整件事有一种新的看法。

X先生的确很幸运，因为他的手下办事能力非常强，且对公司都很效忠。不过他也清楚地看到一件事，那就是不论是他自己或任何一个部门的主管，都不能丢下任何重大的事情不管。因此他下定决心要看到每一部门都拟出这方面的计划。

四、安全计划

“你看西区公司的电脑操作手册做什么？”当厂长从他助手的后面看到他把这本书摊在桌上时问道。这位助手的名字叫乔治·卡特，最近才晋升为助手，前几年他是监工。显然这位助手写了许多笔记，有一大捆之多。“自从你担任这份工作以来，的确提供了许多好的构想，”他的上司继续说道：“但我不希望你与IBM公司打交道，在那儿装置一台电脑。”

“不是的。”乔治道：“这本电脑手册实在有许多非常好的观念，而且不限于电脑的范围。我是向我姊夫借来的，他

是西区公司的程式设计师。”

“但我想知道，我们要怎样才能从这本电脑操作手册中获得益处？”工厂经理问道。

“你知道有关‘安全’等——即设备与情报——美国太空总署的各项方案都已移到这里来了，而且我们也已把这些东西及其附属物件交给研究发展部门的人了，这些都记载在合约上。”乔治解释道：“周——我的姊夫——把最近最风行的有关电脑安全的各项发展都一股脑地告诉了我。我相信你已从报上读到有关蓄意破坏与偷窃的那些新闻——特别是电脑操作员泄露机密的情报。”

“周把这本有关电脑机密维护的手册拿给我看的时候，我马上就发现这本手册上充满了可以应用到我们公司的各种观念。你最近不是谈了许多有关节俭的计划吗？好啦——这里就有一些有关‘意外事件’计划提示——它们处理意外事件的办法就是根本不让这些事件发生。”

乔治把他的笔记中的几页拿给他的上司过目。“你看，”他说：“我已把可应用到本公司的美国太空总署计划的要点摘录下来了，这些要点可以应用到任何电脑的装备上。”

以下就是乔治的笔记：

1. 有关财产盗窃、侵入以及蓄意破坏等预防：看看所有负有责任的直线管理人员，是否重复检查过所有该保护、该预防、该监督及该看护的设备：

- 有无增派警卫？
- 通行的规则是否更加严格？
- 有无重新设计防火设施？
- 有无再检查救火设备？

- 有无准备备用电力？

- 有无装置足够夜晚照明的装置？

- 是否重新检视过所有的入口、出口、锁，以及能查出轻型武器与其他武器的电子监视系统？

2、有关记录方面：

- 有否任何可用来设计档案、程式与相关文件的程序需要复制和分开储存？。

- 是否调查过档案保存的合法需要？

- 有无重新考虑过那些敏感的操作员的位置和有关环境的障碍等问题（例如，靠近飞机场，目前建筑物构造上是否不适当等）？

3、有关易泄密的情报：

- 人人都该知道的预防常识有否予以灌输与遵行——例如撕成碎片的记录是否予以丢弃？是否严格遵行由使用者来处理额外拷贝的规定？

- 敏感操作员所作的报告是否都是必需的？

- 有无定期检查持有报告人员的名单？

- 有无检查过会不会有机会使获有专利的情报被人蒙骗窃取？

- 有无适当的辨识与授权的密码？当外地将资讯藉打电话、打电报或输入电脑终端机时，本处的人可资识别？

- 防止窃听装置是否可使用在通讯线路上？

- 是否所有的访客都有人随行？

4、有关人事方面：

- 一位不忠诚或不满意的职员，其危险性十倍于外来的安全威胁。因此一套完整的安全措施应包括对所有在敏感领

域内工作的职员仔细地挑选、检查、训练与激励。如果忽略了这些因素，就算为电脑操作部门盖一座城堡都没有用！

五、为机械故障筹谋

厂长把所有的监工都找来，准备召开每周一次的计划会议。“一般来说，”他说道：“你们的生产计划都执行得很好——特别是过去这一年我们的生产量增加了许多。”

“我很感激你们额外的帮助，为我解决了不少问题，使我们机器设备的生产能量达到极限，也教导我们的操作员很快能操作某些新机器。但是尽管如此，我想你们一定曾经遭遇到许多因机械失灵或故障而使生产计划中断的情况，因而你们必须重做工作，而机器的修理或调整也让你们损失了不少时间。

“所以今天我们将要缩短讨论例行计划的时间，除非你们中间那一位真的有什么紧急的情况。今天我们所要讨论的主题是“预防性维护”。现在让我们把所有可行的想法都提出来讨论，凡是你们认为能解决工厂因机器故障而停工的办法都可提出来，当然不是那些花大钱的做法——事实上我们也没有太多的资金，如果有的话我们可以去买一座全新的工厂与一套全新的机器设备了。”

讨论进行得非常热烈，因为每一个人对这问题都有一些构想。以下就是所有监工提出以后要遵行的指导原则：

每一部门的所有新进员工都要参加一项特别举办的训练计划，该计划将专门注重于机器设备的预防性维护、正确安装、正确的转速，倾听并分别出特殊的声音与危险的讯号，而且要在机器运转时找出传递警告讯息的原因，并且要明确

分派明每位操作员清洁以及润滑机器的责任等等。在一部门工作未超过半年的员工，都指定一位有经验的“教练”跟着他，以便就近教他如何使用工具与操作机器，并回答他的一切问题，在必要的时候，例如当新进员工遭遇困难时也可提供协助。

每一件主要的机器设备都要准备一份PMP。PMP是(Preventive Maintenance Pointers)预防性维护指南的缩写，而PMP要放在每一机器最明显的位置。PMP包括如何使机器运转，如何处理简单的故障，载明机器运转的正常速度与输入量，载明前文述及的危险讯号种类，还有清洁与润滑的指示等等。

维护工头的责任，就是与所有的操作监工检查工厂，并拟出一份表，此表载明造成最多故障须要协助的机器。维护工头还要把这一份表呈送给厂长过目，上面应特别指出以下几个重点：

- 备用零件的最适存量。这是根据机器供应商与其他来源所提供的有关该零件的资料。
- 有那些机器需暂时大修而不能正常服勤。
- 对机器的安全维护有何障碍，并提出消除或减少这些障碍的建议。
- 有无提早更换机器设备的可能性。

为了一部特殊的新机器，厂长安排了一次特别的集会，他召集的监工们（由于时间排在下班以后，来参加会议的人都可以拿到加班费），并要求该机器的制造厂商派一名代表来参加这次会议。这次会议主要的目的就是要这名代表提供操作与维护该部机器的特殊指示与情报。

“好啦，各位先生，”这位厂长扼要地说：“我想你们早已研拟出一套实际可行的计划了。现在让我们拟出一个为期四周的计划，这计划是全州都要执行的，以便与我们已做出的计划相比较。”

六、本末倒置

维丝玛莉·安德森是一家大型公司的办公室监工。有好几次都希望公司能花点钱购买最新全自动的打字机。这是一套具有“迷你电脑”的电子记忆装置，它可以诸存输入的资料，以及用数码叫出即可使用；也可以自动处理空格；还可以利用简单的重打来改正错误；同时还可以在已打好的标准信中插入特别的一段文字。这部打字机还可以处理手稿上的错误（手稿可输入记忆装置），如果需要的话，它还可以计算手稿的页数。一旦原稿定案并输入后，打字机就会自动拷贝出任何张数的复制品。

因此罗丝玛莉写下了有关这部打字机的各种优点及其细节，并将她所写下的优点呈给该公司的总经理过目。她说这部打字机将会使公司所有的打字员及秘书的工作效率提高，她还说这种新的自动化设备将会使打字员与秘书不再为改错而烦恼，又要重打，又要更换改正带；她也提到好的秘书不仅难求、也难待久，一部好的打字机可能会让好的秘书愿意留下来工作。

可是罗丝玛莉非常失望，因为她得到的答案是个“不”字！原因是预算中并无多余的钱来购置这种打字机，公司的经营状况也没有什么变化。因此罗丝玛莉的手下只好继续使用现有的设备，继续更换改正带了。

然而罗丝玛莉考虑了多次之后，她决定对这事件不采取悲观的态度。所以她重新写了一份报告，而且完全改了另一种方式来处理这件事情。

她说：“我们完全忽略了一点，即这种新型文字处理机的真正生产力与潜在利润。事实上，它的价格可能只有一半！”

“请您想想昨天下午在会议室发生的事。六位我们公司必须付给他们高薪的律师（有三位是我们公司的专任律师、二位代表XYZ公司、一位代表政府）端坐在会议桌旁，等候我们公司的打字小姐把复杂的合并草约打好，而那份草约却是一打再打。不幸的是，在那样一个紧急的状况下，草约中好几页到处都是打错的字与改过的痕迹。

“而我所要说的重点就在这里——很明显地我们将应有的优先顺序弄颠倒了，为了节省一部打字机的钱（它的成本是每页一毛钱）而必需负担每小时三百块钱的律师费！”

罗丝玛莉终于说服了她的上司。

七、“简单”的问题

有一天，一家大公司的董事长询问营销部的副总裁，有关各个不同地区的销售经理应如何决定推销员所要接触买主类型的问题。该董事长判断，公司的销售能力过于薄弱，以至无法洞察出公司产品所有可能的用户。“我怀疑，”他告诉这位营销部的副总裁说：“他们如何决定要怎样支配自己的销售时间。”

这位副总裁将问题转给他的销售经理，然后销售经理又将问题转给各地区的销售经理。最后各地区所提出的报告指