

管 理

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著

杨宇光 译

MANAGING



海天出版社

中国·深圳



MANAGING

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著
杨宇光 译

海 天 出 版 社

责任编辑 陈淮涛

责任技编 王 颖

封 面 奖杯：是为那些最佳管理者而设的。

本书原列入三联书店（香港）有限公司
《管理精要》丛书出版，经由原出版公司
授权海天出版社在中国内地出版发行。

书 名 管理

著(编)者	凯特·姬南 (Kate Keenan)
出版发行者	海天出版社
	地址：深圳市彩田南路海天大厦
	邮编：518026
印 刷 者	中华商务联合印刷（广东）有限公司
开 本	889mm × 1194mm 1/32
印 张	3.125
字 数	32（千）
版 次	1998年8月第1版
印 次	1998年8月第1次
印 数	1-16000册

I S B N 7-80615-861-8/F·96

图 字 19-1998-049

定 价 9.00 元

版权所有 侵权必究

目录

管理	
Managing	3
一 管理的必要性	
The Need for Managing	5
二 管理的功能	
Managing Functions	17
三 管理的技巧	
Managing Skills	30
四 管理不测事件	
Managing Contingencies	48
五 管理员工	
Managing People	57
六 管理的态度	
Managing Attitudes	72
管理精要速览	
Check List for Managing	83
管理的好处	
The Benefits of Managing	87
词汇	
Glossary	89

谨以此书献给
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

管理

人人需要管理。成功的管理意味着处理各种事情，努力把它们办好，取得满意的结果。管理意味着依靠精心设计而不是偶然机会去达到目标。管理还是不管理，结果不一样，进行管理就可能使工作达到某种令人满意的标准，取得一些成就，不进行管理就可能什么成就也没有，或者仅仅取得一部分成就。

管理工作涉及一系列互不相干的活动，例如制订计划、分配资源、解决问题、作出决策、指导业务和保持控制，每项活动都像一座无法攀登的山峰。但是，如果加以简化，这些活动变成了一系列

小山坡，一旦你掌握了方法，就比较容易对付了。

本书阐述了你必须在管理方面弥补哪些差距，
增进哪些管理知识，提高哪些管理技巧和树立怎样
的管理态度，以便去迎接挑战，金榜夺魁。



一.管理的必要性

搞好管理是需要花时间和精力。完善的管理也许做起来很简单，比如把事情说得过于困难而听任自流，可能是一种最简单的办法。特别是你不知道怎样进行有效的管理时，听任自流似乎是比较容易的处理办法。

懂得行动必须有目标是十分重要的。但找准妨碍你充分发挥管理才能的一些绊脚石同样必不可少。

不知道你的目标

Not Knowing Your Purpose

不管你举办一次慈善义卖活动，还是经营一家国际企业，如果你明确自己必须达到什么目标的话，进行管理就容易得多。遗憾的是，目标有时候界定得不清楚。这意味着有时候你不知道目标是什么以及自己是否全力以赴。

如果目标不明确，你往往会得过且过。你做自认为该做的事，希望事情将会产生最佳的结果。这不是取得一贯成功结果的理想方法。

人们通常不肯提出问题，搞清楚他们必须达到什么目标，也许因为他们认为这么做是自我示弱，或者更糟的是一种愚蠢的表现。

然而，如果你不充分理解目标，你又怎么能要

求其他人理解呢？所以不要怕想办法澄清要求达到的目标，并抽时间拟定你达到目标的方法。如果你知道了这些，至少知道了你所采取的行为是有目的的。

不是井然有序 Not Being Organized

如果你不善组织安排，就很可能事倍功半。不善组织意味着你没有妥当地处理事情，结果所有的工作都搞不好。反过来，这种结果使得与你一起工作的人垂头丧气，英雄无用武之地。

表明你不善组织安排的一些现象是：

- ③ 没有计划或制度，因此不能预测意外事件，

而且要花费时间去大力应付本不该发生的危机。

❖ 忽视或拖延向员工提供他们也许在昨天就迫切需要的信息或资料。

❖ 由于胸中没有全局，仅仅一天一天地工作，所以得不时地去应付一些临时出现的问题，并使得一些次要但通常比较有趣的事情妨碍了该做的工作。

不善组织安排不一定意味着你没有能力；恰恰相反，你非常善于把事情办成。只不过你做的事不一定是该做的。

会组织安排就是知道你的工作孰先孰后的顺序，然后去做需要做的事。

对问题视而不见

Not Seeing the Problems

看到还是看不到问题的存在，这本身就是一个问题，尤其如果你身处其境，司空见惯、见怪不怪的话。高瞻远瞩是不容易的，这有好几个原因：

- ✦ 如果前任留给你一个棘手的局面，你就只能在安排工作时仅仅考虑应付日常的事务。
- ✦ 如果你的面前有太多的事要做，那么就可能会因为你忙忙碌碌于处理一些琐事而忽视重大的问题。——这有点像泰坦尼克号轮船倾斜下沉时你还去重新摆正甲板上的椅子那样。
- ✦ 如果按惯常的做法去执行任务，你也许不会认识到形势已经改变，或者可以采用新的解决办法。如果不去适应这些变化，你会发现

要达到目标是不可能的。

大部分管理工作是与解决问题和作出决策有关的。为了有效地去做这些工作，你必须认识到问题的存在，明白一定要谋求解决。

没有与员工恰当地共事 Not Working with People Properly

许多员工认为管理就是承担责任和发号施令。告诉员工该做什么这一步确实是奏效的，但是这常常不会导致员工全心全意地致力于完成已告诉他们该执行的任务。

员工会照指示去做，但他们不一定做得很恰当。所以你将不得不花时间坚持要求正确执行指示

和坚决控制员工不要去做各种价值不大的任务。员工可能持有种种你难以对付的态度，例如：

- 做事情只求达到最低要求，不愿意更上一层楼。
- 不注意细节要求，结果工作不得不重做。
- 对要求一知半解，结果做错事。

如果你能不厌其烦地向员工说明规定的标准，简明扼要地与他们进行沟通，并且表示你关注他们及其工作，你将发现他们比较愿意上进，工作也会更加富有成效。

与员工一起讨论为什么要做那些事情，他们就会懂得要他们去做什么，监督可以大大减少，而且几乎很少需要或根本不需要硬性执行了。

不 承 担 责 任

Not Shouldering Responsibility

当事情进展不像意想的那样顺利，或者事实上根本没有开展时，那么归咎于某人或别的事情是轻而易举的。

你极可能拿下面的借口做挡箭牌，说什么其他人没有做他们理应做的事情，或者说你不了解情况。遗憾的是，疏忽决不能成为借口。

当你负责完成某项任务时，出色地完成的责任始终落在你的肩上。如果你不准备为由你控制的所有事情承担责任的话，那么可说你实际上没有在管理。万一事情发生差错，你始终应当代人受过，但是同样地，在事情拨乱反正后，回报和荣誉是属于你的。

提 要：有效地进行管理

管理有点像费力地涉过沼泽地一样。有时候你取得了相当大的进步，但是有时候你发觉四周都是鳄鱼或者被美洲红树困住。

当这种情况出现时，很容易发生恐慌，并且自发地作出反应。而且极容易忘记你到沼泽地来的原因，首先是要把沼泽地里的水排乾。

管理的目的就是要使事情发生，并且取得成果；如果你想搞好管理工作，充分认识到这一点是一个基本的要求。

自我检查

想一想你管理的活动，然后回答以下问题：

- ❶ 我往往没有目标地得过且过吗？
- ❷ 我常常希望事情最终会得到最好的结果吗？
- ❸ 我忘记把员工需要知道的事情告诉给他们吗？
- ❹ 我是否因为出现了更加有趣的事情而把我应当做的事情放到次要地位上去了？
- ❺ 当我在其他方面忙得不可开交的时候，常常未能看到已经发生的问题吗？
- ❻ 当我告诉员工该做什么时，是否常常发觉他们抱不合作态度？
- ❼ 当事情进展不顺利时，我往往归咎于其他事或他人吗？