

华章企管学院丛书
管理分部系列



(英)戴维得·里斯 著 孙连勇 焦长泉 等译

The Skills of *Management*

(4th Edition)

管理就是让别人去做。如何促使您的团队高效地完成工作，是一门科学，更是一种艺术。

尽可能地让每个人为公司创造最大的价值，这是管理的理念；而在实际的工作中，管理则更多地表现为实现计划、组织领导和控制等各项职能的技巧。

管理是效率；管理是效益，走进华章企管学院管理分部，您将会深深地感受到这些。

管理技巧 (第4版)



机械工业出版社
China Machine Press





204664586

C931.2

3(4)

华章企管学院丛书——管理分部系列

管理技巧

The Skills of Management
(4th Edition)

(英)戴维得·里斯 著

孙连勇 焦长泉 等译



8A021/04



机械工业出版社
China Machine Press

C931.2

3(4)

W.David Rees: The Skills of Management, 4th ed.

Copyright © 1996 by W. David Rees. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由ITP公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-1089

图书在版编目(CIP)数据

管理技巧: 第4版 / (英) 里斯 (Rees, W.D.) 著; 孙连勇, 焦长泉等译. -北京: 机械工业出版社, 1999.6

(华章企管学院丛书——管理分部系列)

ISBN 7-111-07250-2

I. 管… II. ①里… ②孙… ③焦… III. 管理—方法 IV. C931.2

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第16769号

出 版 人: 马九荣 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 安 卫 范秋习

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

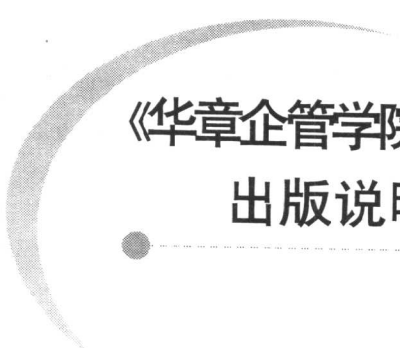
1999年6月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 12.75印张

印 数: 0 001-8 000册

定 价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



《华章企管学院丛书》

出版说明



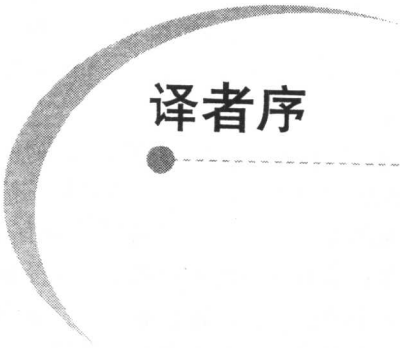
随着国内经济的飞速发展和市场经济体制的不断完善,许多企业在管理方面已经或正在向规范化、科学化的方向转变。在这个过程中,几乎所有企业的领导者和管理者都会遇到诸多问题。

这些问题体现在企业管理的各个方面:由于市场竞争的日益激烈,合理的成本核算、市场调研、生产运作管理、营销决策等均成为企业获取竞争优势的必不可少的环节;随着企业规模的扩大,仅仅依靠自身资金难以保证企业的持续发展,因此通过金融市场获取企业发展急需的资金就成了现代企业管理的重要职能之一;企业能否用最先进的方法使人力资源这种唯一能动的生产要素发挥最大的潜能,也是企业在商战中胜负的关键。以上现代企业面临的问题,使得企业在呼唤各种专业人才的同时,对管理者在企业经营的各个环节中的能力也提出了更高的要求。同时,随着全球经济一体化的逐步深化,国内企业或迟或早、或主动或被动都必然要与国际市场接轨,这又要求企业的决策者更多地去了解国际经济文化环境,尤其是国外最新的先进管理理论与方法,方能使企业在国际竞争中立于不败之地。

但是,在企业管理人员急需提高自身素质的同时,却往往会遇到这样的困惑:在国内的图书市场上很难找到适合在职人员使用的经管类读物,现有的经管图书的侧重点大多走向两个极端:偏重理论者内容枯燥、可操作性不强,而且理论深度和篇幅上也都难以满足实际管理者的需要;而另一类实务性读物,大多以案例的形式编写,但受到国内市场经济不够完备的局限,其中所选取与分析的案例往往并不真正具有普遍性和指导性,更有甚者动辄冠以“圣经”、“宝典”之名,其内容却大而空洞,对企业管理者并无太大助益。另外,几乎所有经管论著的内容组织均以主流观点为框架,而相比之下,目前国际上经济领域的理论随着时代特点的变化、信息技术的迅速提高也在不断推陈出新,国内出版界在介绍这些新理论方面做得还不够及时。

针对以上国内经管图书出版市场的现状，机械工业出版社经过精心策划，推出这套《华章企管学院丛书》，其中包括管理、财务与金融、会计、营销和商务技能5个分部系列。本套丛书反映了国际经济管理理论的最新动态，注重实务和可操作性。

我们衷心希望，这套凝结着众多国内外专家学者心血的丛书能像它的名称一样，成为一所优质、高效的名牌企管学院，提高我国企业管理者和众多有志于从事管理工作的读者的管理技能与综合素质，进而为推动我国的经济改革尽一份绵薄之力。



译者序



有幸作为译者将《管理技巧》(第4版)一书奉献给大家。作者戴维得·里斯退休前曾是威斯敏斯特大学伦敦管理中心的高级讲师,并且曾经在英联邦和马来西亚、印度尼西亚、新加坡等国家的公共关系部门和私人部门从事管理咨询工作。他是一名才华横溢的学者,又是一名经验丰富的管理者和咨询者。不管你是一名研究人员,还是从事实际工作的管理者,肯定会从该书中受益匪浅。

管理既是一门科学,又是一种艺术,如何将二者有机地结合在一起,在实践中驾轻就熟,这是任何一位工商管理人士一直在努力追求的境界。同时,管理既需要有高屋建瓴的能力,又需要有处理日常所出现的大量经常和非经常问题的技能,如何使自己于其中游刃有余,这也是每一位成功和有效的管理人士所必需的。本书通过对管理者及其背景、工作识别、领导方式、与组织的关系的分析,以及对授权、激励、报酬机制、沟通、选拔、培训、惩罚处理、员工关系及在会议上的主持和引导等各方面的探讨,而涉及到了一般管理和人的管理,而这正是管理的核心范围。它不仅提出了管理中会出现什么问题,应当防止什么问题,而且就如何处理这些问题,如何从中提高管理技能给予了建议和忠告,正如戴维得·里斯所讲:“试图给读者提供判断的技能,判断在什么时候,怎样使用具体的技巧和纠正措施,而不是对问题作出被动的反应,就像敲打膝盖猛地作出条件反射一样。”

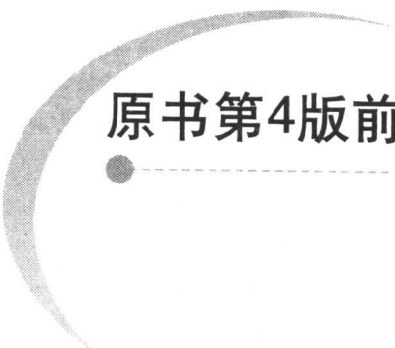
虽然管理的技巧和艺术性的发挥应根植于本国或本地区的文化之中,但是相信,我国的工商管理界人士肯定会从戴维得·里斯的这一著作中获得极大的启示。

另外,戴维得·里斯在写作风格上也煞费苦心。他努力追求本书的通俗、易懂,这更增加了这本书的可读性,但同时也给译者提出了挑战。虽然译者努力追求忠实于原文和语言的流畅,但由于水平所限,如有译释不当之处,还望广大读者原谅和不吝赐教。

本书共分13章，其中，序言、第1、2章由孙连勇翻译；第3、4章由郭炼翻译；第5、6章由施亮翻译；第7、8、9、10章由焦长泉翻译；王海洲、黄子瓊翻译了第11章；阎保强翻译了第12、13章。全书由孙连勇统稿。

孙连勇

1999年1月



原书第4版前言



也许解释这一版基本思路的最好方式是把写书比作汽车制造。汽车设计必须随环境的变化而变化，特别是随技术和市场的变化而变化。然而，如果要投入生产，在某个时期，设计必须定型——即使是还有改进的机会在不断出现。当然，对这些影响将来改进的机会仍然需要继续关注，以便能融入到下一种汽车型号中去。这正类似于本书的写作过程。

本书第3版于1991年出版，自此以后情况又发生了许多变化，根据当前的变化，第4版在保留了总体结构框架的基础上，对全书每个章节都作了修改。为了控制本书增加内容后的容量，在相当大一部分新材料充实进去后，原有的一些材料被削减或删除了。这种修改特别明显地体现在第3章、第10章和第12章。第3章的修改主要涉及全球经济一体化、信息技术的发展、跨国组织、全面质量管理、任务说明书的使用等所带来的影响，考虑到很多公共部门的管理方式(包括绩效指标的使用、半自治非政府组织的角色和运作)等都发生了很大的变化，对此，这一章也进行了相应的修改。第10章的修改涉及的主要内容是培训领域的进步，既包括学习型组织、全国职业资格(NVQ)、标准课程设计、培训和企业委员会(TEC)以及指导工作方面的内容，也包括绩效管理和与此相关的考核内容。在第10章和其他章节，对能力及其与管理的相关性也进行了论述。第12章的修改涉及到人力资源管理、降低单位劳动成本的压力、劳动力市场发生的主要变化、在作业训练上进行内部投资的效果、同业联盟角色的改变等。关于健康和立法上的进步，关于在国内法律条件之下集团贸易联盟权利的减少，关于欧洲法律的进步所造成的集体和雇员个人权利的增加，本版都进行了论述。

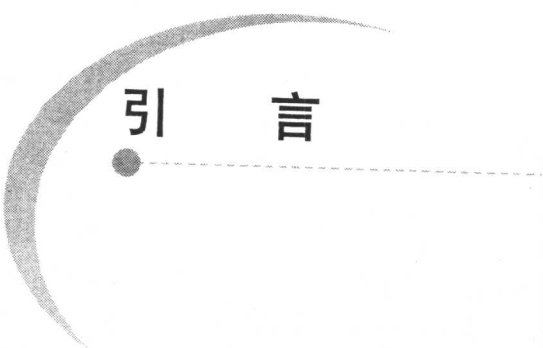
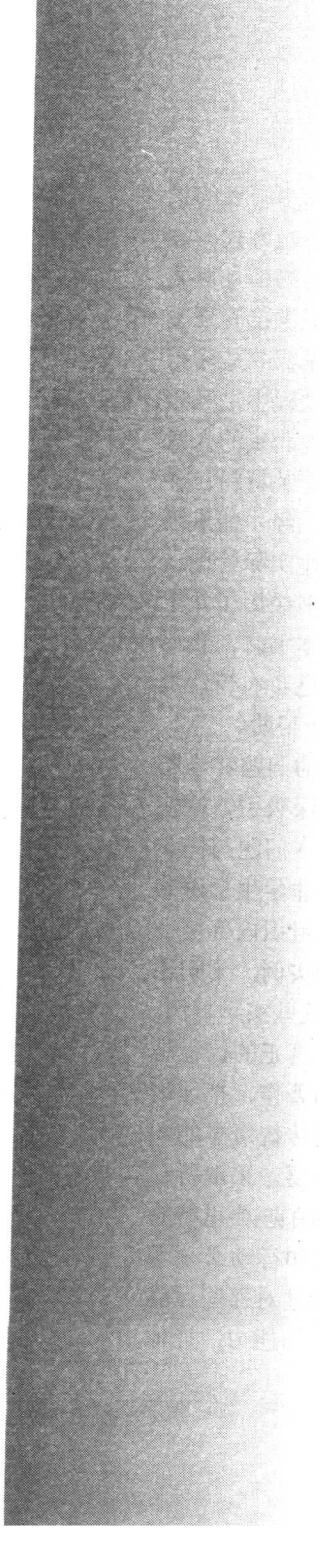
尽管我还担任着威斯敏斯特大学(the University of Westminster)的访问学者，但由于早就从该校退休，这使我能从事一系列新的工作，其中包括很多咨询活动，有些咨询是以“个人与发展协会研究所”(Institute of Personnel and

Development)的名义进行的。有一段时间我作为威斯敏斯特儿童会的指导员在志愿部门工作。同时,这种较大的自由,使我能够尽力做好编写本书第4版这一重要工作。

在公共部门和私人部门的扁平式组织结构中,现在的普遍趋势是把权威和决策的制定移交给较低层次的人员,因此“管理责任”这一词的涵义一再成为讨论的主题。其他一些曾被提起或曾被广为讨论的话题,还有性别问题以及日益增多的双职工夫妇现象、管理、授权、管理压力所带来的文化冲击,管理人员和员工对组织降低安全标准的反应,电子技术的发展对传统沟通方式的冲击、推荐技巧、评价中心等问题。

在写作风格上,我要作一些重要说明。除非为了指某个特定的人,本版中我没有简单使用单数名词“他”。其他作者使用“他们”既表示单数又表示复数,为了与他们保持一致,我对以前的语言作了修改。我也喜欢用“技巧”这个词而不使用“能力”一词,因为“能力”一词指在技巧识别、改进、评价方面的特殊本领,我相信“技巧”一词更具普遍性。在本版中,我一直力图尽可能清楚地表达自己的想法,如果可以用短句,我则尽量避免使用长句。关于前3版,我不断收到一些反馈,人们认为本书与其他书相比,可读性更强,因此,在这一版,我也尽力保持这一风格。

戴维得·里斯



引 言

在我教授管理课程的过程中，我了解到，对许多管理的核心问题进行论述的著作非常缺乏，更不用说能以适当方式对这些问题进行处理的著作了。绝大多数管理著作论述的都是对某一个特定管理原则或管理职能的见解，其目的是提供给管理专家而不是提供给负有大量管理责任的人看的。更糟糕的是，很多这类著作所使用的语言特别难懂。在我的教学过程中，我采用了一些营销学的方法，试图划分出那些承担管理职责的人最需要帮助的领域。在此过程中，我收集了大量的有关材料，并试图用清楚的语言和实例以使学习起来更为简便。经一些班级的学生提议后，我最终把某些材料改编为一本论述实际管理技巧的著作。正如在这一版的前言中所解释的，本书经历了几个不同的版本，取得了系统性的提高。再一次修订本书时，我尽力保持写作时的初衷，其目的是希望能够对那些已负有管理责任、或期望负有管理责任的人们在实际工作中有所帮助。

不同的组织和国家似乎都在想方设法对类似的问题和难题加以解决，这些年来，我被他们所采用的方法深深吸引。这使我能够识别出这些基本问题的核心所在。这些基本问题与许多课程教学大纲的要求是相吻合的，同时，也是与非学生身份的实践者紧密相关的。我吸收了数百次课堂讨论及组织内部培训班的成果，这些课堂讨论及培训班提供了恰当的实例，为阐述并解释相关的理论概念与实践技巧提供了帮助。这些实际事例，以及人们天天所面临的管理难题时时提醒他们，真正的议程是什么？所有这一切，使我得以能编写一本相关的著作，把理论和实践适当地结合起来。本书并不打算提供一套传统所见的纠正措施，所以实现这种理论与实践的结合至关重要。采取行动之前，必需三思而后行。在第1章中分析到玛丽·帕克·弗里特的“情景法则”概念，是一个极重要的概念。决策和行动必须考虑情景的变化。通过对概念的基本理论分析，通过对那些可能有用的技巧的解释，我试图提供给读者一种判断的能力，让他

们能够判断,应该在什么时候、如何使用一些具体的技巧和纠正措施,而不是条件反射式地应用这些技巧和纠正措施来解决管理难题。

人们不断认识到,那些受到过专业性训练的人,在其职业生涯中很可能担负各种管理责任。正如第1章中所阐述的,很少有人是以管理者身份开始他们的职业生涯的。组织通常都是部门式结构。一个人职业生涯的发展通常是从一个专业人员起步,然后渐渐担负起监督或管理其他专业人员的职责。就连商学院的毕业生通常也会发现,不管他们以前受到过什么训练,他们一毕业首先必须从事专业人员的工作。如果这是一种模式的话,人们就要对可能发生的事作好准备。如果这种专门化需要经过一个训练过程,为什么在管理方面却不是这样呢?不管在私人性的还是公共性的组织中(这些组织都拥有更扁平的组织结构)职责的不断增加与晋升速度的加快加剧了授权并将决策制定权授予下级的趋势,认识到这种现象后,我首先考虑把本书命名为《管理——献给那些身陷其中的人们》(*Management——for those thrust into it*)。现在,大多数职业和专业课程的教学大纲修改后加入了管理的内容。然而,有许多人在此领域未能得到培训,我希望本书能够对他们有所帮助,也希望本书能对那些致力于正式的管理研究的人们有所帮助。

虽然我在第11章、第12章中提到了基层管理者,但我一般对管理(management)和监督(supervision)之间的差别不作区分。一般情况下,我使用管理(management)这一词,它包含有监督(supervision)的意义。在为处于同一组织不同层次的人们讲授管理课程和培训课程的过程中,我进一步加深了自己的怀疑:对管理和监督进行区分到底有无价值?有一次,我在国家卫生部(National Health Service)举办的三个不同层次的培训班上同时开设了管理课程,三个层次分别是护理员、中层管理者 and 高级护士长。也许有悖于常理,我得出的结论是:处于不同层次的

人们所遇到的许多基本管理难题都是相同的。处于三个不同层次的人员，其地位的不同，要求我必须以完全不同的方式编写授课计划，这里确实存在着真正的差异，但更值得注意的是问题的共同点而非不同点。处于高级职位上的人可能觉察到，由于所处地位的原因，他们在管理改进上所面临的需要非常复杂。但实际情况常常是，由于各种原因，他们并不能或根本没有获得所需的基本权力。所存在的普遍难题并不是建立一种新的观点，而是使人们把一些基本的概念转化为有效的行动。这一点也适用于编写正式管理课程的教学大纲过程之中。不管是在本科生课程、专业课程、研究生课程中，还是在任何水平的全国职业资格考试课程中，对任何基本概念的阐述都应具有基本相同的一般性背景。只有在实践中和理论上都掌握了这些基本概念，才能去识别和应付高级需要。

本书涉及的主题范围包括一般管理和对人的管理，此范围没有延伸到如财务、市场营销等领域。这些领域不仅超越了我自己专业范围，而且，在这些领域中的管理者，他们之间的职责存在很大的差别。我相信，我所做的是去识别某个主题(这一主题同任何研究管理或参与管理的人都有关系)的核心所在。管理职责隐含的范围非常大，它所包括的领域是无法穷尽的。但是，那些承担管理职责的人们，谁都不可能回避这种识别问题核心所在的需要，如，假设上述问题是目标识别、优先顺序、管理风格、授权、激励、报酬、沟通、选拔、培训、惩罚处理、员工关系和在会议上的主持、引导等。

在写作本书的过程中，我曾考虑到英国及其他国家的管理者们和学生们的需要。长期以来，我也一直注意令我的授课和写作都能使人易于理解，一直注意在不损害其对英国学生价值的前提下，使来自其他国家的人们也能理解。只要用短句能准确表达各章的主题，我则尽量避免使用长句。这意味着，无论是英国的读者，还是其他国家的读者，要理解本书的内容，不

需去翻译一些不必要的专业行话。本书的目的是向人们提供帮助，而并非是为了给人留下深刻印象。

考虑到其他国家读者的需要，我尽可能对自己教学过程中的经验加以有效利用，尽可能有效利用我在英国同许多来自其他国家的人们讨论管理问题时获得的经验，特别是我与威斯敏斯特大学外交研究生院的学生们进行交往的经历。同时，我也尽可能利用自己在海外工作的经历。这样做对英国的读者也是有益的，因为他们越来越有可能同来自不同文化背景的人们一起工作、打交道，或者到不同文化环境中去工作。在第3章和第4章涉及文化的章节中，将特别指出这些问题。我曾工作过并由此获得对其他文化的认识的地方，有圭亚拉大学、马来西亚的许多私人 and 公共组织如马拉技术学院；还有新加坡的吉安技术大学(在那里，我担任过商业研究院的校外主考)，以及印度尼西亚的国家石油公司——珀塔米纳公司。与不同文化和不同民族的接触，使我得出一个结论：本书中大量有关管理技巧的材料是许多不同文化背景的人都需要的。全球一体化更增加了这些材料的国际性。