

管理学精华

(下 册)



工人出版社

管 理 学 精 华

ESSENTIALS OF MANAGEMENT

哈洛尔德·康 茨 (HAROLD KOONTZ)

原著

西里尔·奥登纳尔 (CYRIL O'DONNELL)

李忠凡 胡秀英 译

工 人 出 版 社

管 理 学 精 华

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

首机长虹印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张：21.5 字数：481千字

1985年12月第1版 1985年12月北京第1次印刷

印数：22,000册

统一书号：4007·33 定价（全二册）：3.90元

第四篇 任 用

每个企业,都必须重视职工的素质,特别要重视管理人员的素质。任用的功能,是给组织机构提供工作人员,以保证企业能在现在和将来都能正常经营。任用也是一个系统,它是整个管理系统中的一个子系统。换句话说,管理的评价、储备、选择以及发展是紧密相关的。

虽然任用是所有管理者(包括第一线领班)的功能,但本书只着重谈及对管理人员的任用,这并不是说,第一线领班负责的是非管理性的管人工作,就忽视他们的任用问题,而是因为有许多人事管理的书籍对此问题已有详细地说明,因而在此就不作详细地叙述了。

在第十四章中,讨论了任用工作的性质和逻辑,并强调系统方法的重要,说明任用的主要内容的基础,解释什么是管理者、管理者的报酬,以及缺乏有能力的管理者的原因。

在第十五章中,分析对管理者的评价,在指出传统评价方法的缺点后,作者还提出了最有前途的评价方法,可作为评价管理者的参考。这个方法有两个主要部分,一个是根据管理者的创造能力和完成目标的能力来评定管理者的工作绩效;另一个是根据管理者对重要管理原则的运用来评定。作者认为管理者不仅要知道如何达到目标,还要知道如何使管理有效。因为实际的绩效决定于管理的好坏,有效的管理就

是不断成功的最好保证。

在第十六章中，讨论选择管理者的问题，探讨管理人员的来源，简述衡量管理者工作状况的方法，说明管理储备是决定管理资源的一种方法；并分析选择管理者的程序。

在本篇的最后一章，即第十七章中，说明对管理者的培养和训练，并叙述培养管理者所使用的各种技术和方法，包括对管理者训练的行为科学方法，各种正式的训练计划，以及训练工作的管理方法。

第十四章 任用的本质和目的

本章主要目标

- 一、叙述任用功能的性质和目的，并强调系统方法对于任用的重要性。
- 二、概述任用对管理者的意义。
- 三、阐明对管理者的报酬。
- 四、指明缺乏有能力的管理者的原因。

任用的管理功能包括：对人员经过适当而有效的选择，评估和培养，然后填补到已设立的岗位上去，以充实组织结构。虽然许多管理理论的作者将任用当作组织方面的问题。本书作者却因许多原因，将它作为一个主要管理功能分离出来。第一个理由是，组织上的职务的实际任用包括知识和方法，通常地在组织的实务管理者的观念中十分缺乏，第二个理由是，管理者常在任用方面忽视了他们的责任的重要性，并认为任用问题可由人事部门负责，第三个理由是，在任用方面，已有许多知识和经验得到了相当的提高。

任用功能

所有管理者都对任用负有责任。董事会就是在选择、帮助和培养，以及评价一个董事长中行使其任用功能的，制造业的副总经理选出一个工厂的厂长及其他部属时，也行使了

这种功能。当厂长选择、训练及评估工厂的管理者时，也行使了同样的功能。甚至领班或第一线的监督人员也有任用的责任。虽然相同的原理可运用在非管理任用及管理职位的任用上，但应着重于选择和发展管理人员的工作上。非管理职位的任用，是一项复杂的工作，已在人事管理方面的书籍中详细地探讨了。

任 用 的 逻 辑

要使任用功能处理得合理，在实践中通常是十分复杂的。由于职位的填补不仅是为了现在，而且也是为了未来。所以任用必须考虑到未来的需要。这就意味着首先要拟定一个组织计划。一个企业如果愿意经常更换人员，那么在选择和培养人员时，就应考虑到他们应有能力来满足未来职位的需要。因为组织机构的建立，是为完成企业目标创造条件，所以组织计划应根据企业的计划来制订。

在这方面，一个组织及任用计划应包括未来多长时间的问题。基本上决定于所承担义务的原则和企业的适应性大小。如果一个企业，象大多数企业那样，希望培养自己未来的管理者，而不愿在需要时到外面去雇人，这就可能需要长达20—30年的长期规划。不过这种时间的长短是随企业的适应能力而改变的。一个公司也许觉得，在需要时可从外面补充人员，辞退掉没有能力担任变动了职位的人员；在较大的企业中，职位可能很多，也可能有大量的管理者能满足发展的需要，因而适应性很强。

在确定了合适的组织计划和计划中各种未来所需的职位以后，就会需要人才。所以下一个步骤必然是：编排和评

估现有和潜在的管理人力，并与未来需要加以比较。这个过程经常能显出对人员的需要与可能获得之间的大差距，特别是在考虑到企业的扩大和变化、人员的退休、机构分割的可能以及人员死亡等情况后，会觉得差距更大。但实际上也有少数企业，这种差距并不象人们所认为的那样大。在编排研究中，他们要核实是否能得到足够有前途的人员，能符合公司未来的需要。使他们懊恼的是，有前途的人和计划要求相比较，为数甚少。

下一步是规划得到未来所需要的人力。可对能得到且似乎有能力填补未来职位的人才进行培养，也可规划在公司外获得。如果决定象一般情况那样，要“扶植”人才，而不是“打击”他，那么任用的最后步骤就是拟定培养计划。

要使培养效率最高，而且合理，其作法是仔细评估人员，对照需要，仔细地评价人员的优缺点。要拟定一个培养计划，帮助他们纠正缺点。对过去数十年的实践进行检查，可发现以往的培养计划很少作过这样特别的设计。他们宁愿根据很不成熟的假定进行设计。假定至少在某些阶层每个人都有相同的训练需要。

虽然一些企业曾尝试过遵照合理的任用形式进行任用，但大部分企业并不这样做。很明显，任用与作业规划不同，并不总是被人当作一个合适的项目进行规划和分析。对于未来五至十年的销售、作业费用、资本支出等可作仔细规划的公司，却很少在人力任用方面作过相同的工作。另外，管理人员的培养需要许多年时间，即使对于很了解的人，在长时间中相当不稳定，所以对人员的培养需要冒风险。于是拖延了管理集团的更换和扩展工作。其实，不断地关注和执行长期

的规划是人们极其可贵的品质。任用规划的完成需要对无限期的将来进行不断的关注，而许多其他的规划只需短期的研究和工作。

为了能得到对未来职务称职的人，确保能有人安置到现在的职位上，而且要求这种人又能符合将来的需要。这种情况就更需要采用合理的任用方法。许多高层管理者必须辞退曾经称职的忠实部下，因为现在的职务需要已超过了他们的能力。一位创建了公司，并将公司发展成大型公司的第一流企业家，曾告诉作者，他早期所犯的主要错误就是以为和他一起创业的人的能力会与公司同时成长。

任用的系统方法

任用的逻辑清楚地指出，应将任用看作一个系统，是管理总系统中的子系统。任用与组织结构的规划有密切的关系，任用也决取于企业的计划。在任用的范围内，评价、储备、选择、培养等过程都息息相关，每个管理者都应该认识和运用这些相互关系。而且，同其他管理领域一样，任用也需要采用一种开放的系统方法。因为任用所涉及的产品是人，他们在一个环境中不断互相影响，而这个环境远比某一企业或作业广阔得多。任何企业或部门的管理者都不能以封闭系统的方式作业，任用就更不行了。

一个有效的管理者，一定会认识系统的相互关系和相互作用，不这样来处理任用是愚蠢的。但在实践中，经常会发现培养计划不结合评估计划，挑选人员的过程竟与评价和培养毫无关系。

任用涉及人

一个管理者必须有效地执行规划、控制和组织功能，这些功能实际上可看成是客观的，而且甚至有点机械性。这意味着它们的处理过程相当容易符合逻辑推理和原则。另一方面，任用和指挥的功能几乎完全涉及了人，其实高度复杂的事情不容易符合逻辑推理。人员的挑选及趋势的不定性，通常在管理上带来麻烦。这不仅是管理者经常失败的原因，而且由于失败所造成的代价之大，使问题变得更重要了。

任用的责任

各阶层的所有管理者都必须负起执行任用功能的责任。对于许多管理者，这种要求非常困难，他们的行动非常迟缓，结果造成管理者忽视任用功能成为普遍的现象。

这种对任用功能的忽视，表现在一些企业中由人事部门或顾问来处理任用问题。这种解决问题的办法，对一些愿将一切不太了解的功能交给别人的主管来说，是求之不得的事情。但是，无论是人事部门还是任何其他服务部门，都不是处理任用功能的适当地方。对于未来管理者的发展，不能看作一般的例行公事，这项工作必须由高层决策人给予指示，决定什么人应该发展，是一件长远并涉及需要高超判断的事情。很少人愿意将这种事情托给个别人来作出决定。

任用的最终责任落在最高行政（或经营）负责人及由其直属主管人员所组成的决策集团的肩上。他们的责任是研究制定政策，指派所属人员来实施这项任务，以及查明这些工作是否正常进行。在制定政策时，必须同时考虑下列问题：

象如何制定一个任用方案，各级管理者是由内部人员提升还是到外面寻找，应到何处挑选候选人，应采用何种挑选方式，是否要使发展正规化，以及采用什么样的提升和退休办法等等。

追踪考核的必要

高层主管对任用方案的追踪考核，比任何其他因素更为重要。在执行这项方案时，可能会碰到各种阻力，例如为了使被培养的人员有较广泛的经验，因而将其调往其他部门工作。这样一来，一些管理人员由于下属被调走，失去了助手，而表示抗议。有时任用看起来似乎不太急迫因而受到忽视。所以高层主管有必要用自己的威望使方案能按照计划进行。将任用的最终责任放在最高主管身上的另一更重要的原因，是由于任用功能的执行必须保证企业未来的发展。

所需管理者的数量

企业中所需要管理者的数量，不仅决定于该企业的大小，而且也决定于其组织结构的复杂性、企业的扩展计划、以及管理人员缺额补充率。而管理者的数量与被雇用者间的比率，并不遵守任何比率定律。通过扩大或缩小授权，能改变组织结构，从而使企业的管理者的数量增加或减少，而不管其作业的大小如何。

每年对管理职位的任命率，可以通过抽查以往的经验 and 未来的期望来确定。分析结果显示出下述重要情况：年老退休，或由于健康不良而产生空缺、降级、离开行业，以及其他企业将公司所训练出的能干下属要走等所造成的空缺等。

任用责任的新意义

近年来，在管理良好的公司和其他形式的企业中，已对任用责任产生新的重视。美国一个最大制造企业的总经理曾告诉作者，他与他的董事长花在任用功能各方面的时间，大约占他们全部时间的40%。他们花这么多的时间，不只是处理他们自己的部属，还要查看全公司对人员的各种挑选、评价和发展计划。在这些工作中，有一部分可由公司的报酬和红利系统来负责，因为这个系统原来就非常强调任用问题。其他需要经过特别分析与研究的部分就要由高层主管来负责。因此，总经理虽然统领了四十万以上的员工，他却能了解从各个研究院请进来的企业管理硕士在工作上的表现如何！

未 来 的 任 用

未来的管理者很显然会与他们的前辈不同，因为每个时代的企业所处的环境有所不同，指挥企业的人们的需要似乎也不相同，现在企业的任用功能，必须保证合适地挑选及发展下一代的管理者，准备好能够在不同而且更复杂的环境中作业的人员。

未来的管理者的工作，需要更好地面向大众，而不能局限于一个封闭的系统，如：地方学校、市政运输系统、零售商店，或一条货运线。管理者还需要了解通讯技术的进展对世界的影响。将来许多企业会更复杂，更世界性。即使是小型企业也不可能避免受其影响（影响到每一个人）。因此，企业的管理者将会在全世界的观众面前作业，这些观众将会以世界的道德标准来要求管理者。

外界环境的力量会变得更广泛，要求的東西更多。政府的规定与控制会更广，缴给政府的税会更广更多。不仅要应付上涨的成本，而且还要满足不同级别的经济差异。再说，国际上的政治和经济关系也会改变，无论其改变的方向如何，它们都会影响每个管理者。由于这些力量的影响，个人的行动自由就会大受限制，我们未来的管理者将面临更大的生存奋斗。

毫无疑问，内部的管理技术也会改变。如约翰·米（John F. Mee）所指出的，管理者将会关心人类价值观与技术的结合，以改变人类的生活方式。未来的管理者必须关心两个更新的重要力量。一个是关于现代企业的规模与复杂性，企业的壮大会不会使组织大到无法管理。历史上的大帝国曾发生过这种问题，现在的政府也遇到了这种问题；许多大组织的管理者抱怨他们无力管好，因而不断地变革。为了解决这个问题，曾试用顾问式的管理和分担主要管理责任的方法。未来的管理者必须评价这些新技术，以确定这些新技术在大型企业管理上的效益。组织不允许管理者作无效率的事情。

二是关于未来的管理者一定要学会指挥完全不同的员工，在先进的工业国，即使员工不见得受过更好的教育，但可以设想员工中具有大学程度的会更多，他们的雇用目标不同，他们的职权观念和决策的态度也会发生变化，他们的社会价值观也将不断改变。另一方面有一种力量将不断地强迫企业管理者雇用条件不好的人，然后训练他们，并想法解决不以绩效为依据的提升问题。

管理者是什么

在大多数国家中，特别是美国，认为如果一个人在组织的业务中有所抱负，必须先成为一个管理者，然后升到管理的最高阶层。确实，管理者享有地位、权力、薪金，还有象舒适的办公室、秘书、特支帐、汽车、停车场等好事。而且如果他们升到企业或政府机关的顶层，这些“好事”还会更多、更大，直到他变成象有位总经理曾经说过的“执行玩具”——一个执行喷气式飞机。

这些吸引力经常引诱原来想当尖端科学家、外科医生、大学教授的人去当管理者。这样一来，常可使本来可成为好科学家或高级销售员的人才成为不良的管理者。可以说，有一些人一心追求管理事业，但是却不知道管理者是什么意思。

那么，应要求管理者作些什么呢？不久前，新泽西（*New Jersey*）州贝尔电话公司前总经理对这种工作的性质说过如下的话：

“高阶层管理者……未来世界有复杂的术语和不易了解的技术，除非经过有效而自觉的理解过程，否则很难充分了解实际工作的目的。要了解复杂的组织形式，分析组织间的相互关系，适当地处理技术、经济、财务、社会以及法律等因素的各种组合，并对人们进行解释。显然，这些都需要在分类、逻辑推理及分析方面具有正确的区别能力，以便使所提出的论点无争论。”

管理是一项极其困难的工作，而且作管理工作的人，也必须是有有效的决策者，经常要求他们在短时间内决定一件事

情。但管理问题由于受许多因素的影响，因而必定很复杂。管理者必须认清这些因素，并正确地衡量它们，内心想着一个联立方程式，并经常在别人等待得到回答的时候，必须及时给予解答，而且答案最好是正确的。因为答案正确与否关系着盈利还是亏损，雇员罢工还是平静，对下属的事业是促进还是阻碍，对挑战者的反应是勇敢还是胆怯，对公司或组织的成功是有帮助还是无帮助，是有助于文明还是置之不理而造成破坏文明等方面的问题。在进行管理决策时，这些因素很多。正确的选择，对于企业，对于我们的生活方式都为重要。对待这些问题需要高度的智慧。

即使是在小公司内，管理工作也是很复杂的，而且在低层组织的管理工作更有竞争性。一家非常成功的大型研究实验室主管认为：在指派工程师从事最初的管理工作之前，必须要求他们分析管理者是什么意思，而且经过仔细考虑，表示愿意从事这项工作，这时才能把任务交给他们，这位实验室主管强调管理者应具备的最重要的条件是：（1）对组织、上级和部属的忠诚；（2）对待组织结构中上上下下的人员的诚实；（3）对绩效要有高度的价值感，以客观为基础判断人，成绩归功于当事人；（4）对上级、同事和部下的责任感；（5）尊重别人的意见；（6）果敢，不仅能在经过合理分析后做决策，而且还有冒险执行的意愿；（7）对部下的关心，不仅把他们看成为组织做贡献的人员，而且要把他们当作“人”；（8）即使个人不同意，也愿意支持上级和组织的正确决策。

所以，管理工作不是一件容易的事，它既要求有智慧，还要有组织的要求。此外，很少有成功的管理者能在一星期只工作四十小时，而不放弃家庭、朋友、嗜好、娱乐等利益

的。所以不是每一个人都能成为管理者的。

地 位 的 报 酬

能给予管理者什么样的鼓励呢？这个问题是从人们了解了有关激励因素的知识以后，才得到答案的。在繁荣的时代，只在物质上给予金钱鼓励往往还不够，有许多公司虽然支付了高薪，但仍吸引不了优秀的管理人员。逐渐地，他们了解了一些统计平均数，并对一些遮盖起来的事实进行观察和分析后，发现一个人的欲望及要求并不等于“平均”的人。因此，要想激励管理的候选人，成功的方法是要在范围广到能包括主要人性上的需要及个人需要上进行鼓励。对于人性的鼓励，近年来已有进一步的了解，对管理者的了解也更多。在第二十章中还要详细分析关于激励的问题。

管理候选人在年龄、经济地位以及熟练程度上，都有很大的差异。他们向往着许多事情——良机、收入、权力、威望以及受人尊敬等等。但人生太短，所向往的事情很难每次都能满足。无疑，许多有潜在能力的管理者受环境等因素的影响，而失去良机，只有少数人能得到高的地位。也许这就是为什么人们在各行业、各部门、各企业居于不同地位等级的缘故。

有取得职位提升的机会

一个管理候选人，在要开始他的事业时，他主要关心的是能找到一个企业，使他有较多的机会得到广泛而深刻的管理经验。因为他知道自己的弱点就是缺乏实际经验。而唯一的补救办法就是实践。他们知道单纯的工作是不能使他们具

备一个主管职位的能力的。

当他们仔细观察企业时，他们会估计在他们取得经验后会有被提升的机会。显然，想提升的欲望是无止境的，有时由于意见交流不够，有的主管可能对于所属候选人个个“都想爬到最高阶层”感到不耐烦。公司能提供的只有从年计划及未来计划中看出每年平均的提升人数。这也是管理候选人所希望知道的。显然，候选人更愿意到每年提升机会多的公司去工作。

要求有意义的工作

要求有意义的工作和有发展前途事业的机会，是密切相关的，是管理者在整个事业中最有引诱的一种力量。年轻的候选人和较老的管理者，都因有完成事业的欲望和感到具有使命而精力旺盛，这些有点类似于惠布鲁（Veblen）所说的“技巧的本能”，也可能是在现代企业，尤其是在一个组织的低层所采用最低限度的一种刺激。

如果要得到成就方面的报酬，人们必须知道他们的任务是什么，他们的职权是什么，对他们的希望如何。他们的工作环境应有助于工作的完成。此外，期望的结果必须由他们来完成。在很大程度上，完成一件事情的欲望是本书所讨论的重要问题。作者所持的观点是，为完成绩效提供一个工作环境是所有管理者的任务。

金钱报酬

年轻的候选人想到在有了经验后，可为将来的晋升机会和别人竞争时，便会感到经济上的保障。在其事业达到这种