

管理的 误区

[美]琼斯·库伯 著

张志宏 编译



环球管理文库

科学技术文献出版社

管理的误区

[美]琼斯·库伯 著

张志宏 编译

科学技术文献出版社

《环球管理文库》编委会

主 编：徐海波

副主编：耿铁军 张志宏

编 委：庄志毅 王子今 魏 磊

耿铁军 徐海波 杜世伟

张志宏 刘跃先 郝 勤

管理的误区

[美]琼斯·库伯 著

张志宏 编译

科学技术文献出版社出版

中央党校印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32 开本 3.85 印张 80 千字

1989年6月北京第一版第一次印

印数：1—14200册

社科新书目：224—028

ISBN7—5023—0825—3/C·15

定价：2.00元

编译者的话

《管理的误区》是美国著名管理学家琼斯·库伯的力作。本书中，作者在进行深入、广泛的调查研究的基础上，运用管理理论和行为科学理论对管理的误区——管理者知识和技能的过时进行了全面系统的分析，同时向大家列举了导致管理者陷入误区的原因，并提出了如何避免陷入误区的办法。因此这是一部既有理论研究参考价值，又有实际应用价值的著作。

这是一部集大成的著作，它不仅集中了理论界有关这方面的观点和论述，而且集中了有关这方面的调查情况。更重要的是作者把理论与经验融为一体，把发生在管理者身上及身边的实例加上理论的分析 and 概括，因此，读罢这部著作会使人有一种既实实在在，又豁然开朗的感觉。

作者在1977—1979年曾对美国的机电、食品、饮料和烟草行业以及出版、印刷等行业的138个公司的几千名管理人员进行了大规模的调查。调查对象中既有高级的管理者，又有中级、初级的管理者；既有年轻的管理者，也有年老的管理者。因此，他的调查及通过调查得出的结论具有普遍的意义。

这本书是为管理者而写的，也是为他们所在的组织而写的。这本书所涉及的问题对任何部门的管理者和他们所在的部门都适用。

作者认为，管理者能否成功，在某种程度上是一种自我选择的结果。如果你选择了现代化，那么你就有可能成功；如果你选择了落后，选择了过时，那么你就不可避免地走向失败。因此导致管理者陷入误区的原因，主要在于管理者本人，不过也受到工作及他们就职的组织的影响。同样，避免管理者陷入误区，主要也是靠管理者本人，但组织的力量也不可低估。要想成为卓越的管理者，就必须保持自身的现代化，同时管理者所在的组织也必须通过各种政策、措施来鼓励和帮助管理者保持现代化——这是唯一明智的选择。

因此，我们可以这样认为：这是一部可以帮助管理者走向成功的书。

在编译过程中，我尽可能地忠实于原著，保持原著的风格。

在此，我郑重地把这本书推荐给读者，谨献给那些有志于成为卓越的管理者以及帮助别人成为卓越的管理者的人们。

张志宏

1989年4月于北京

目 录

编译者的话

第一章 变化的时代与管理的误区	(1)
一、我们生活的时代是变化的时代	(1)
二、变化影响着管理者	(8)
三、管理的误区：管理者知识、技能的过时	(7)
第二章 个人因素与管理的误区	(10)
一、管理者的年龄	(10)
二、管理者的学历、资历	(14)
三、管理者的工作经验和流动	(18)
四、管理者对学习重要性的认识	(20)
五、学习能力与年龄的关系	(21)
六、管理者对现代化的认识	(24)
七、专业学会的会员资格	(28)
第三章 个性、成就的需要与管理的误区	(29)
一、管理者的个性	(29)
二、管理者对于成就的需要	(32)
三、落伍的管理者与现代化管理者的性格比较	(36)
第四章 工作特点与管理的误区	(40)
一、最初的工作经验关系重大	(41)
二、年老的管理者也具有挫折感	(45)
三、来自科学技术发展的影响	(47)

四、影响管理者成功的几个工作方面的因素	(49)
第五章 人际关系与管理的误区	(56)
一、工作中的人际关系	(56)
二、公司领导对员工发展的影响	(59)
第六章 组织结构、气氛与管理的误区	(63)
一、组织的气氛	(63)
二、成功的组织与不成功的组织	(64)
三、未被使用和未被充分使用的管理者	(66)
四、“头重脚轻”的组织	(68)
五、公司的失败	(75)
六、技术变化引起的环境变化	(76)
七、组织因素的作用	(77)
第七章 反过时政策素描	(85)
一、管理者的选择	(85)
二、组织的反过时政策	(87)
三、管理者的发展	(91)
第八章 激励管理者走出误区	(95)
一、组织对管理者陷入误区的反应	(96)
二、现代化的动力	(100)
三、对工作绩效的激励体系	(101)
四、产业界的休假年	(103)
第九章 概述与结论	(107)
一、导致管理者陷入误区的原因	(107)
二、管理者本人的责任	(110)
三、综合讨论	(111)

第一章 变化的时代与管理的误区

一、我们生活的时代是变化的时代

人们常常用各种各样的语言来描绘我们生活的时代。有人说，我们生活的时代是“太空时代”；有人说，这是“原子能的时代”；也有人称之为“计算机的时代”……。虽然我们确定究竟哪种说法最贴切并非易事，但是，我们却可以轻而易举地发现这样一个事实——我们生活的时代是一个发展和变化的时代！

从历史的发展来看，我们生活的时代的确是一个飞速发展和变化的时代，而且未来的时代还会以越来越快的速度发展和变化。摆在我们面前的问题是，如何适应这种发展和变化？答案只有一个：如果你想生存、想求得发展，那么你就必须总是处在时代的前列。也就是说，除了保持现代化之外，你别无选择。

人们发现，尽管每天都有一些科学知识和技术变成过时货，然而从总体来看，科学技术每天都在发展、都在变得更加庞大。有的人把它比喻成树，每天都在向各方伸展着自己的枝杈和根须，好象要伸到地球之外似的。但科学技术的每一点进步，都在于它克服了以前的缺憾，都在于它发生了质的变化，而不是象树那样一味地增大。比如，电动牙刷替代了普通的塑料牙刷，汽车取代了马车，复印机取代了人工抄

写，都是质的变化、功能的变化。当然，电动牙刷、汽车、复印机也仍有不足之处，它们终将会被更先进的东西所取代，它们终将成为过时的东西。

同样的道理，生活在这种飞速发展和变化时代的人，也很容易“过时”，很容易被取代、被淘汰。比如，建筑工地上的挖掘机就已取代了落后的人工劳动，因为它只需1个人操作，却能轻而易举地完成50个工人挖掘的工作量。再如，1个机械加工工人，1小时的产量大体相当于20个手工工人1个星期的产量，因此，在实现了机械化操作之后，这些手工工人便成为“过时”的工人。现实中这样的例子随处可见，但从更深刻的意义上讲，人类的“过时”则体现在知识和技能方面。不过，这种过时常常以一种更微妙的形式出现，使人难以觉察出来。但人们不应因为难以觉察便轻视这种过时，或者视而不见。

科学技术的飞速发展，带动了各种理论的发展、更新。因此，无论你是医生、律师、科学家、工程师，还是管理者，都不能指望象我们的先辈那样，只要大学毕业，就完成了受教育的使命，就可以在以后的生涯中，轻而易举地完成你所担负的工作。今天，学习、受教育将会陪伴你的终生。

那么，谁对这种过时（或者说落伍）负有责任？是你的上级、你所在的组织，还是你的同事？最终，我们只能认为，责任在于你自己。如果说你个人不采取必要的措施保持自己的现代化，那么无论你从事什么性质的工作，都有可能被发展的时代所淘汰。虽然你的上级、同事和所在的组织在这方面会起一些作用，但是如果你本人不积极努力的话，别人对你的处境和发展的前景也将爱莫能助。

工业企业的管理者，占据着企业的关键位置，他们能否富有成效地工作，能否认真地履行自己的职责，很大程度上决定着企业的兴衰。他们的企业所生产的产品每天都在为世人所用，因而，他们每时每刻都面临着科学技术的发展、变化，他们每时每刻都在为市场需求的变化左右。

变化，每时每刻都在影响着管理者。在这瞬息万变的时代，管理者要想成功，就必须实现知识、技能和观念的现代化！

二、变化影响着管理者

管理者面对的是千变万化的世界。决定管理者知识和技能变化的因素，主要有4种：技术的变化、职业的变化、组织的变化、管理实践的变化。

（一）技术的变化

技术方面的变化，意味着你可以用新的工艺生产出新的产品，它带来了许多变化。比如仅自动化这一点就已彻底改变了生产组织的过程，改变了从购买原材料开始到生产过程控制的整个生产组织过程。一项调查表明，50年代初期，美国公司拥有的计算机总量为15台；1960年美国公司计算机拥有量达到6500台；到1970年则已超过了10万台；而到1974年则超过了25万台。计算机的普及，使许多生产过程实现了自动化，同时也使计划、预测、决策及生产控制实现了科学化、数量化，因此，计算机的普及实现了由经验型管理向科学化管理的转变。

实践证明，面对种种技术方面的发展和变化，能够生存和发展的企业，是那些应变力强、能够不断地根据形势变化进行各种变革的企业。50年代塑料工业的大发展便是一例。

最原始的塑料，仅是一些木材、金属制品的替代物，它的适用范围极为有限。但是，人们今天看到的塑料，已经在很大程度上取代了木材、金属，并且已成为玻璃、陶器、皮革、纸张等许多物质的替代物，塑料已成为一种用途非常广泛的原材料，从汽车的车体一直到食品包装袋均可由塑料制成，塑料工业也由此成为国民经济的一个重要部门。

（二）职业的变化

职业的变化，最初是反映在具有较高技术水平的白领工人的数量超过了只需具有较低技术水平的蓝领工人的数量。结果，许多蓝领工人被淘汰，被日益提高的自动化、机械化水平和不断提高的劳动生产率所淘汰。例如，公共及行政事业部门的就业人数增加，而制造业及其它生产部门的就业人数减少。另外，管理人员、专业技术人员数量也出现了戏剧性的增长。在美国，1950年在前面所提到的这几个部门就业的人数只占就业总人数的1/10，而现在这个比例已超过了25%。

除了就业结构的改变之外，在技术发展和变化的冲击下，许多新的职业出现了，而且在原有的职业中，有些职业发生了一些变化，有些职业则被淘汰了。在美国，计算机就带来了许多与之相关的就业机会，无论是计算机操作、计算机维修，还是象键盘操作、程序编制、数据处理等辅助性工作，都给许多人提供了就业机会。而另一方面，象建筑工人及一些在工厂里工作的工人，他们的工作方式也发生了很大的变化，有些落后的工种已经被淘汰。

（三）组织的变化

组织的变化，反映在公司数量的逐年增加上。公司数量的增加，主要有这样一些原因：新成立了一部分公司；兼并

了一部分公司；发展新的产品也产生了一些公司；扩张市场也产生了一部分公司；以及建立海外公司等等。

组织的变化，还体现在结构的变化上。这种结构的变化既可以是有计划的组织变革，也可以是受外部的压力而被迫进行变革。有计划的组织变革包括：引入新的管理系统；建立各种形式的组织发展计划；建立新的部门，如出口、培训、研究与发展等等。这种有计划的组织变革均会在今天的大多数现代化企业中发生。外部力量的介入也可导致组织的变革，比如，政治联盟。1973年发生的石油危机便可导致组织结构的变革，而欧洲货币基金组织、欧洲经济共同体的介入也自然会引起组织结构的变化。

（四）管理实践的变化

管理实践的变化，反映在市场调查和系统分析方法的广泛运用上，以及强调运用定量分析和计算机技术来提高管理的信息系统的质量，提高预测和决策的质量。

另外，管理者越来越注意管理中人的因素，他们越来越多地运用行为科学的方法，试图从中找到提高人的积极性和生产效率的途径，以及为人们提供一个更舒适、更满意的工作环境。

因此，我们可以看出，管理者是处在变化的包围之中。这些影响管理者的变化方式可由下面的图1.1来表示：

这些变化对管理者的影响是巨大的。一个管理者如果希望继续保持自己的影响、保住自己地位的话，除了要应付科学知识方面的变化之外，还必须应付前面提到的这几方面变化。

知识方面的变化，仅仅是针对一些特别的教育和训练而

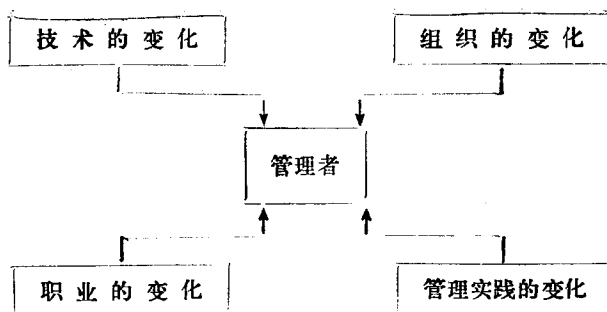


图 1.1 影响管理者的变化方式

言的。一个人如果不是连续不断地学习新的知识，那么只要经过一段很短的时间，他就会感受到这种变化。原子能物理学中有这样一个概念，叫做“半衰期”，是指放射性同位素从生命有机体中排出一半量所需的时间。现在，人们常常用它来解释知识老化的程度，用它来表示一个曾经接受过正规教育和训练的人，从毕业到他所掌握的专业知识恰好相当于该领域内整个知识的一半时所需的时间。据统计，象工程学一类的知识，半衰期大概是 5 年；心理学一类知识的半衰期大概是 10—12 年。虽然对于管理者来说，半衰期究竟是多长，尚不得而知，但有一点是清楚的，就是他所掌握的知识也会老化，也需要充实和更新。因此，对于管理者来说，非常需要进行各种形式的继续教育及训练，以保持知识的连续性，使他所掌握的知识和技能能够满足工作的需要。

在美国过去的 200 年中，研究与发展经费、教育经费几乎是以指数的速度增长着。经费的增长，的确为各种新知识的产生和传播提供了必要的前提和基础。因此，有人说，知识的发展（或者说“知识革命”），应该归功于教育和研究经

费的增加。

一些学者指出,由于知识产业的发展,促使思想及信息的产生和传播速度快于物品与劳务的生产和分配速度,因此,现代的经济可以称之为“知识经济”。知识产业就业人数的迅速增加,使新的思想与信息的生产和传播速度达到了惊人的程度,因而便发生了“信息爆炸”。在美国,商业、科技方面的新书和其它出版物,从1950年到1960年增长了36.2%,1960年到1970年则增长了140.3%;与此相适应的是,专业人员用于读书的时间也增加了20%。对于管理者来说,由于他们置身于各种变化之中,所以知识的迅速发展似乎是一种非常自然的事情。但是,管理者特殊的工作性质,决定了他们难以保证有充足的学习时间。随之而来的问题,便是他们的知识和技能不能满足工作的需要,因而势必导致管理工作水平的降低。

三、管理的误区:管理者知识、技能的过时

管理者面临的是千变万化的世界,变化包围着管理者,影响着管理者。一个管理者如果不能适应各种变化,不能总是处在时代的前列,那么他就很可能陷入管理的误区——知识和技能过时。

大概是科学技术迅猛发展的缘故,人们首先注意到的就是科技人员的知识老化、落后问题。科学家和工程师最容易落伍。只要与那些在专业领域内处于领先地位的人相比,当一个科学家或工程师在运用自己所掌握的理论、方法和技术解决问题感到比较困难时,实际上他就已经落伍了,因为他不能熟练地运用最先进的技术、方法完成自己的工作任务。

尽管这些落伍的工程师或科学家能花费较长的时间来解决技术问题，但他却不如那些处于先进行列的同事富有成效，作为知识缺乏的代价，他的工作成绩将不如那些现代化的科技人员显著。

对于管理者来说，不仅有知识的老化、落后问题，还有技能的落后问题。既然技能是知识的运用，那么如果一个管理者想卓有成效地工作，掌握最先进的各种技能同掌握最先进的知识同样重要，二者缺一不可。

管理者所体会到的过时，是他们的知识和技能（包括处理技术问题的能力、行政管理能力、处理人际关系的能力等）不能很好地满足工作的需要。换言之，是指与管理工作所应掌握的知识 and 技能相比，管理者的知识和技能处于缺乏的状态。

那么究竟什么是管理呢？人们可以有各种各样的解释。管理是一门艺术；管理是一门科学；管理是一种职业；管理是一种专业；管理是一个系统；管理是一种过程；……但是，如果我们实际地考察管理，那么就会很容易地发现，管理是靠具有一套专门技能的人去实施若干不同的职能工作的过程。管理工作的一个最显著的特点，就是管理者要通过履行各种管理的职能来影响别人，并通过别人来完成所要完成的工作。

由于管理工作是个人与环境诸多因素相互作用的结果，因此管理的成功与失败均取决于这两方面的因素。若要详细地讨论管理者失败的原因，我们可以列举出几十条甚至上百条，然而归结到一点，就是管理者没有能力达到管理工作所应达到的目标——或者说，管理者知识和技能的缺乏是管理者失

败的原因。

管理者知识和技能的缺乏，表明了他是一个落伍的或者过时的管理者。然而，一个管理者是现代化的，还是过时的，完全取决于他自己的选择。选择了现代化，你就有可能步入成功者的行列；而选择了过时，你就不可避免地走向失败。因此，从某种意义上说，管理者的失败是一种自我挫败，而这种自我挫败行为便形成了管理的误区。

第二章 个人因素与管理的误区

管理者是否会陷入管理的误区，取决于管理者的自我选择。本章要讨论的，是管理者的自身因素与管理误区之间的关系，其中着重对年龄、资历、工作经验、工作的流动性、理解能力、学习能力、对现代化的认识、参与现代化活动的方式和专业协会的会员资格等几方面的因素进行详尽的分析。

一、管理者的年龄

管理者年龄的大小究竟对他的成就、学习能力等有多大的影响，存在着许多相互矛盾的看法。有些人认为年龄是决定管理者学习能力、成就水平的重要因素，也是决定他是否容易陷入误区的一个重要因素；有些人则持相反的观点，认为管理者的年龄并不会影响他的学习能力、成就水平，也不是决定他是否容易陷入误区的重要因素。

早在1963年，就有人得出这样的结论：一个脑力劳动者，尤其是科技界人士，其工作早期是最富有效率的年代。后来的研究证明，这些人到35岁以后，年龄和成就之间就出现了反比关系。从以往的研究看，年龄与成就之间存在着密切的相关关系。

但是，从每个人的角度来看，资历越深，就越不愿意表现出自己的能力不如以前，或者不如别人。因此，那些得到