

CPPH



展望文库

CHINA PROSPECT PUBLISHING HOUSE

〔美〕·小克劳德·乔治

管理他人的艺术

Claude S George, Jr

管理他人的艺术

[美] 小克劳德·乔治 著

杨阳 肖莉 王立 译

叶至美 俞立 校

中国图书出版社

管理他人的艺术

〔美〕小克劳德·乔治 著

杨阳 肖莉 王立 译

叶至美 俞立 校

*

中国友谊出版社出版

（北京西城区太平桥大街4号）

北京振华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本32 毫米787×1092 印张12.125 字数274千字

1989年6月北京第1版 1989年6月 第1次印刷

印数—23500

ISBN7-5050-0431-X/F·212

定价4.30元

《展望文库》顾问、编委

(以姓氏笔画为序)

于光远	马 宾	王子野	冯之浚	边春光
伍 杰	江泽民	许力以	孙维本	余也鲁
李铁映	严文井	何 康	汪道涵	郑拓彬
费孝通	钱伟长	徐铸成	高扬文	唐 克
陶大镛	梅 益	童大林	曾宪林	魏玉明

展望文库

《展望文库》编委

名誉主编：费孝通

主 编：阮 波 冯之浚

副 主 编：阎达寅 张念椿

编 委：王万菊 王林柱 冯 凭 冯之浚

冯正虎 冯郑州 冯连惠 刘 吉

阮 波 李 蓬 何庆华 林 超

张又庚 张念椿 张 溥 杨牧之

陈越光 赵含坤 贾宗谊 聂 平

阎达寅 顾作华 魏龙象

展望文库

●编者献辞●

《展望文库》，这套大型丛书面世了。

她将以新颖的选题，追求真理的气质，探索人类未来的道路，记述一代新人对祖国的热爱……希望能推出一本本闪光夺目的新书。她，凝聚着我们的希望和心血。

20世纪的80年代，展现着自然科学与社会科学飞跃出新面貌，第四次产业革命的浪潮汹涌而来，一个崭新的信息时代的出现，引起了当今世界人们的瞩目。在迎接这场世界技术革命和信息时代的挑战中，中国展望出版社不失时机地邀请学术界、科技界、经济界的知名人士来探讨编选出版这套大型丛书，实在是非常适时的。

经过半年多的反复推敲、选读、评议，终于将选题方向明确了下来。初步定为四大类：

（一）经济学类：拟组编世界性经济问题论著，如预测学与未来学方面的名著；宏观经济技术的战略研究论著；当代国际经济、人口、资源等问题以及改革方面的论著；系统工程及管理科学方面的论著。

（二）社会学类：有关领导科学方面的论著；精神文明建设方面的论著；意识形态、上层建筑改革方面的论著，社会信息化和社会心

理学方面的论著。

（三）人文科学类：从全民族宏观出发，振兴中华民族优秀文化，激发人民的爱国热情，唤起海外炎黄子孙热爱祖国，与此同时引进世界优秀文化，传播新思想，引导观念改革方面的名著。

（四）科学技术类：国际新技术方面重点精选出版：超导体研究、微电子革命、计算机新技术、生物工程、光和激光技术、光纤通讯、新能源技术、新材料技术、生态平衡、海洋开发动向等重大著作。

《文库》力求以新颖的思想、重大的题材、严肃的学风、活泼的文采来吸引读者，以使广大读者开阔视野，得到新知识，去探索中国的改革、开放、搞活和中国特色的社会主义道路。……

《文库》的构想得到了学术界前辈们的赞赏与支持，也得到了中青年知识界的关注与期待。

我们竭诚希望编者、作者、读者携起手来共同来办好《展望文库》，使她成为时代的召喚。

阮波 冯之浚

译者的话

企业管理的现代化是关系到企业经营成败的决定性因素之一。近年来，有关国外企业管理方面的专著被大量介绍进来，为我国的企业决策人们提供了十分有益的借鉴。但这方面的著作多偏重于管理理论和宏观决策，较少涉及企业的基层管理实践。为此我们翻译了《管理他人的艺术》一书。

《管理他人的艺术》一书把着眼点放在企业的基层管理上，在阐述企业管理理论的同时，详尽介绍了应该如何把基本原理运用于管理实践，应该如何把管理决策转化为具体行动，以及如何发挥管理诀窍的最佳效能。著者并不想通过这本教科书宣扬自己的思想宗旨，而是要交给读者一把钥匙，一部指南，使读者学会如何进行企业管理，特别是基层管理。

当然，由于本书十分偏重管理实践，所以有些观点和实例过于“美国化”，与我国的实际情况有一定差距，读者在参阅本书时自会加以甄别。

本书在美国出版后极受欢迎。已再版四次，我们是根据最新版本译成。在翻译过程中难免有错，恳请读者不吝指正。

目 录

第一章	主管人的职责	(1)
第二章	领导与管理	(23)
第三章	巧妙地利用时间	(39)
第四章	重要工作：交流	(62)
第五章	激励雇员	(89)
第六章	让人际关系发挥作用	(106)
第七章	主管人与士气	(126)
第八章	主管人、工会和公共政策	(139)
第九章	如何执行纪律和处理申诉	(155)
第十章	如何解决问题和如何决策	(173)
第十一章	如何计划和主持会议	(189)
第十二章	如何管理特殊雇员	(207)
第十三章	如何利用计划手段来完善管理	(225)
第十四章	如何运用目标管理	(238)
第十五章	组织怎样帮助你进行管理	(248)
第十六章	发挥人事部门的作用	(273)
第十七章	面试、介绍情况和培训雇员	(286)
第十八章	如何采用绩效评价	(307)
第十九章	如何简化工作和提高生产	(325)
第二十章	如何进行作业测定	(348)
第二十一章	如何说服管理部门购置新设备	(365)

第一章 主管人的职责

本章要点：

- 主管人应做些什么
- 你应具备的技能和品质
- 你的职能和责任是什么

有效的管理是任何企业取得成功的关键。就国家而言，它是美国经济获得成功的唯一的最主要因素。事实上，在过去20年间，有效的管理使我们把国家的产量翻了一番。它还帮助我们每年生产出令人惊讶的一大批产品——新住宅，新汽车，新药品，新衣物，新工具，新电视机等等。优秀的主管人是如何通过出色的管理来实现这一切的呢？这要靠机智地指挥他人，获得当地可利用的人力，聪明地把人力与物力适当地结合起来，最有效地完成工作。任何一个取得成功的企业，不论是街头的杂货店还是大型公司，都必须拥有第一流的管理班子。

确实，出色的监督管理是美国最有价值的资源。

主管人的工作有多复杂？

主管人工作的复杂程度差异甚大。例如，作为一个主管人，你可能负责管理一个搬运小组，小组的任务是在货运码头装卸卡车。你所要做的事情可能只不过是告诉搬运员把什么货装上车，把卸下的货放在哪里。基本上你知道该做什么并告诉

你的雇员做什么。请注意，我们这里讲的是“告诉你的雇员做什么。”这就是管理的全部内容。由你决定所要做的事情（确立目标），然后通过他人的努力把这些事情做成。这样，主管人通过指导他人工作去实现组织的目标。

当然，有些管理工作要比上面所说的装装卸卸复杂得多。一个复杂的管理岗位可能需要有关文字处理和操作与应用计算机方面的全面知识，需要有关医疗卫生服务的全面知识，需要对消费者的需求和愿望有个全面的了解，需要具备指挥受过高等教育的技术人员的能力。可是，这些工作尽管比搬运工作要复杂得多，但主管人的职责却是相同的：确定目标并通过他人的努力使之实现。

有多少管理层次？

基本上有三个管理层次。你常常听到人们称作（1）最高主管人（或称经理），（2）中层主管人，（3）基层主管人。

最高主管人 是负责整体经营活动的大老板。公司的总经理便是最高主管人。负责一个纺织厂的人是最高主管人，小企业主也一样。各种情况下，掌握最高职责的人就是最高主管人。

中层主管人 比基层主管人高，但低于最高主管人。一家零



图 1-1 一家企业的管理部门层次图

售商场的部门经理手下有好几位主管人为他干事，他就是一名中层主管人。一家企业中负责采购或生产的人可以是一名中层主管人，头衔可以叫采购主任或生产经理。

基层主管人 是管理人员家族中的关键成员，是他们通过与工人的直接接触，贯彻中级和高级管理部门的政策和指令。中级管理部门的指示是由基层主管人通过普通雇员的工作加以实现的。图1-1标明了在普通工人上面的典型的管理层次和等级。

主管人有哪些称呼？

不同的公司对主管人的称呼也不同。一名主管人可能被称作工头，工长，领班，基层管理员，基层主任，科长，或部长。无论被称作什么，一名主管人都必须能够了解人，有能力去鼓动他们，他必须是一名精神饱满的领导，善于作出工作计划和分配工作，能机智而及时地作出决策，他必须具有与工作有关的技术知识，最后，他还必须能够充当最高管理部门与工人之间有效的联络人。这些听起来象是在描绘一个超人——确实如此！我们之中的大多数人并不是生来就具备所有这些才干和能力的；所以，我们才需要研究主管人应该做什么及怎样做，把我们的能力提高到一名有效的主管人的水平。

主管人要做些什么？

如果你跟随一名主管人一整天，把作为主管人的他或她所做的每一件事都罗列出来，那么列出的单子可能是下面这个样子：

- 与雇员谈话。
- 向雇员下达指示。
- 口授信函。

- 制定生产或销售目标。
- 雇佣新职工。
- 阅读来信、报告等等。
- 出席会议。
- 制订有关新项目的决策。
- 决定晋升人选。

注意这是一张主管人的谈话清单。当然，每位主管人也可能要干一些非管理性的工作，例如开机床，从卷宗里查找一封信，或装订一叠报表。一名主管人的工作可能有10%属于非管理性的，90%属于管理的，或者20%属于非管理性的，80%属于管理的，等等。我们关心的是上面罗列出来的管理活动。你会发现这些活动，以及你所能想到的其它活动，必然分别属于以下两种类型。

1.体力 2.脑力

体力活动通常涉及某些形式的思想交流工作。主管人当面告诉某人某些事情，通过电话告诉某位雇员某些事情，写信给某位雇员，或通过手势向某人传达信息。当一位主管人不是在跟别人谈话或传递信息时，他或她常常是通过听或读接受信息。

至于脑力活动，我们是看不见的，但是从主管人说出的他们的想法和做出的一个决策（脑力活动）看出来的。因此，我们可以说主管人的一切活动不是体力的（包括某些进行联络的形式）就是脑力的（包括精神活动和做出决策）。当然，这两类活动的最终目的都是去确定目标并通过人的努力实现这些目标。

主管人需要什么技能？

作为一个好的主管人，你至少必须掌握这三种技能：

1. 技术性技能

2. 人性技能

3. 观念性技能

技术性技能 你需要掌握技术性技能，这样你才能够理解你部门工作的技术方面的问题：例如，作为一个机器车间的主管人，你应该知道怎样开车床、钻床和冲床等机器，以便去管理开这些机床的工人。作为一名财会主管人，你应该了解如何操作记帐机，簿记机，并掌握复式簿记技术。另一方面，作为一家电子公司的工长，你应该如何把接头焊好，如何排线，等等。作为一名护理主管人，你应该熟知如何注射，量血压和换绷带，等等。实际上，如果你自己不知道设备怎样运转，那么你很难管理那些使用这些设备干活的人，例如，如果你根本不知什么是测试点火正时仪，也不知如何用它来校正汽油发动机上的白金接触点的间隙。那么你能够成为汽车修理加油站的好工长吗？当然不能！因此，要想成为一名出色的主管人，你必须了解工作程序及所用设备的技术性技能。在一般情况下，这些技术性技能可以通过在职培训、听职业讲座和上夜校获得。

人性技能 作为一名主管人，你还需要具备人性技能。人性技能主要是指那些与人打交道的能力，而技术性能主要是指与物打交道。人性技能包括去了解你对别人的感情、信念和态度。通过对自身的认识，你便能够理解并接受他人的信念和态度，并能承认这些信念和态度可以与你自己的不一样。通过理解和接受不同的信念和观点，你将更会从别人的言行中去了解他们的意图。通过承认这种差别，你就能够更好地与他人交换意见。掌握了人性技能，作为主管人就能够敏锐地觉察到别人的动机和需求，并能判断各种雇员可能会产生的效果。这样，

你就可能采取一些步骤使你那个集体的成员更能互相配合、努力工作。

你作为一个主管人要自如地、不间断地运用人性技能。即使你不是在直接管理雇员的时候，你所说的和所做的每件事情也都会对他们产生一些影响，你的所作所为向你的雇员表明了你真实的自我。所以，不能把人性技能看成是可供你随意运用或利用的技巧。相反的，作为一名出色的主管人，你应该发展人性技能，使之成为不能与你分离的组成部分。

我们中的多数人都认识一些待人能力很差的人。他们似乎总在说话，却又总也说到点子上。他们老是去惹恼别人。“我不知道你为什么迟到。如果你再迟到我就解雇你。”对雇员这样说话的主管人，他的待人能力就很差。

观念性技能 最后，作为一名主管人，你还需具备观念性技能。观念性技能是指能看到某一事物的全貌或整体的能力。具备很好的观念性技能，你便能“看见”和了解一个企业各个部分，以及各部分对整个组织所起的作用。你了解会计工作的作用；采购、销售和财务与会计工作有何联系；人事部门如何成为整个企业的一部分；人事部门的如何对企业其它各部门或部分尽它的职责，等等。有观念性技能的主管人能够预见组织在社团、州或地区中所发挥的社会的、经济的和政治的作用。作为主管人，你需要这些观念性技能，以便能制定出明智的决策。有了出色的观念性技能，你便可以制订出更佳的决策，因为你有能力认清你所作的某一决策对企业各个部门和职能的影响。例如，你可以看到增加工资会怎样影响整个企业。你会发现提高10%的工资可能会提高雇员的士气，但你也会发现这样做会提高产品的销售价格，这反过来又会损伤消费者的接受能力从而损伤企业在社区内获得成功的长远的机遇。

具备出色的观念性和人性技能，你就能够预见到让一位刚来不久的工人在机器上干一件美差会产生什么影响。例如，你会想到这一行动可能引起其他雇员的不满，引发可能出现的怠工或罢工，降低产品质量，等等。你能很容易地联想到其他许多后果。

作为出色的管理人，你需要具备这三种技能：技术性技能使你懂得并从事必要的技术性活动，人性技能使你既能鼓动他人又能理解各个个人（或集体的）情感和行动，观念性技能使你能清楚地了解企业的全部活动，并通过作出明智的决策协调这些活动。

在公司的较低的层次里，对技术性能力的要求可能是最高的。人性了解的能力则是企业各级部门都必不可少的。观念上的能力对公司的高级部门说来则是更为需要。

主管人履行什么职责？

管理工作就是通过他人把事情做成。而当你通过他人的努力去完成工作时，你就是在做管理工作，你要履行以下各种职责：

1. 你必须制定工作计划和确定目标。这是计划职责。
2. 你必须组织人力和物力以便协调功能和行动。这是组织职责。
3. 你必须保证由能胜任的人员承担工作——用人职责。
4. 你必须指导你的雇员去工作——指导职责。
5. 你必须控制你的雇员的活动——控制职责。

让我们逐一看看各种职责，并搞清主管人为什么要履行这些职责。

计划工作 作为主管人你所要干的第一件事就是清楚地表明

你想要实现什么——你的目标。随后，你就要制订一个计划来实现目标。这个计划是实现你的目标的行动方针。因此，计划工作是指研究并制订实现目标所需的行动方针的过程。计划工作不仅是最高层和中层管理部门的职责。相反，基层主管人每天都在积极地订计划——尽管他们的计划工作可能并不象那些高级经理的计划那样复杂，涉及到今后的情况。一名出色的主管人必须计划需要干什么，由谁来干，什么时候完成，以及如何完成等问题。主管人如果不做这样的计划，一个部门的活动很可能变得涣散、混乱和没有成效。事实上，周密和细致的计划能够使一位平庸的主管人变成出色的人物，具备了被提升到更重要的职位上去的条件。在第十三章里我们将对这一问题进行更详细的讨论。

组织工作 组织工作包括：

1. 决定需要做些什么工作去完成任务。
2. 把这些工作分配给雇员们。
3. 授与雇员必需的权限，使他们能协调一致地去做工作。

所有的主管人都要承担组织工作这一职责。最高级的主管人通常关心的是去组织公司内的范围较广的业务，而基层主管人注重去组织一个部门的工作，以便把工作尽可能地做好。你在确立目标、规定权力关系或安排小组活动时，你就是在进行组织工作。因此，当你通过组织工作使你的部门井然有序时，你就创造了一个有助于实现上述各项活动的工作场所。组织工作是你的一项重要活动，这将在第十五章中加以详细的讨论。

用人工作 用人的职责包括去招收、录用和留聘企业各个人员等各种工作。在某些公司，这一工作由人事部门负责，在另一些公司里由主管人和人事部门共同负责，另有一些公司里则