

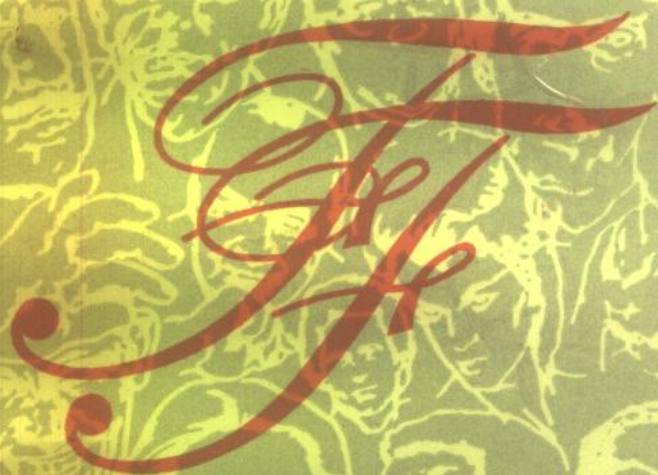
方法丛书



0014055

组织和人

刘淑清等 编译



上海科学技术出版社

方 法 丛 书

组 织 和 人

——如何解决30个带普遍性的管理问题

刘淑清 薛学铭 林传敏 编译

上海科学技术出版社



方 法 丛 书

组 织 和 人

刘淑清 薛学铭 林传敏 编译

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

本书由上海发行所发行 启东解放印刷厂印刷

开本787×960 1/32 印张5.75 字数92,000

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数 1—10,800

ISBN7—5323—0852—9/Z·2

定 价：2.15元

目 录

前言：一份调查报告——高层管理

人员的自白	(1)
1. 态度在职业中的作用	(15)
2. 委员会和会议	(22)
3. 沟通问题	(27)
4. 批评	(32)
5. 争论	(39)
6. 公开处罚	(47)
7. 辞退雇员	(51)
8. 实干家	(56)
9. “越级”行为	(61)
10. 形式与内容	(68)
11. 确立目标	(72)
12. 组织中的人类行为	(83)
13. 切忌犹豫不决	(86)
14. 谋职	(93)
15. 停工减员	(101)
16. 工作日志	(106)
17. 忠诚	(109)
18. 中年危机	(113)

19.避免错误.....	(121)
20.服从.....	(126)
21.办公室里的浪漫曲.....	(130)
22.人的个性.....	(134)
23.彼得原则.....	(140)
24.精于谋略.....	(147)
25.先行一步.....	(153)
26.工作中的亲戚关系.....	(157)
27.辞职.....	(160)
28.反应积极的人.....	(165)
29.工作中的社交活动.....	(168)
30.辅助机构人员的地位.....	(172)
后 记	

前 言

一份调查报告

——高层管理人员的自白

大部分人对高层管理者怀有一种好奇心。论何时何地，只要一出现他们的身影，我们就会不由自主地放下手中的工作，向他们瞥上几眼。

平时，我们难得见到他们，固有的神秘感使我们几乎难以把他们当作普通人那样去了解。他们象什么呢？超级生物？他们一年怎么能挣10万美元甚至更多，他们干些什么？他们比普通人有哪些异常之处，他们是怎样获得高官厚禄的？他们的成功诀窍是什么？激励他们的因素是什么，他们又是如何看待自己和他人的？

我想，解答上述问题的最好方法就是让他们自己来回答。为此，我编了个调查表，分别发给美国的97个不同组织的高层管理者，其中有总经理、大公司的董事长、副董事长及小公司的高级经理。尽管随机样本较少，但也可略见一斑，答案有时也是十分有趣的。

调查表

1. 在学校时, 你认为自己属于哪一等级的学生?

一流水平	24%	中等水平	24%
中上水平	48%	中下水平	4%
2. 你喜欢学校生活吗?

肯定	87%	否定	13%
----	-----	----	-----
3. 你觉得学校生活有趣吗?

肯定	87%	否定	13%
----	-----	----	-----
4. 你所受的高等教育对你达到目前的职位有直接帮助吗?

肯定	83%	否定	17%
----	-----	----	-----
5. 在学校里你总的感觉紧张吗?

肯定	58%	否定	42%
----	-----	----	-----
6. 你对体育运动感兴趣吗?

肯定	92%	否定	8%
----	-----	----	----
7. 你积极参加体育活动吗?

肯定	91%	否定	9%
----	-----	----	----
9. 你喜欢集体项目还是个人项目

集体	65%	个人	35%
----	-----	----	-----
10. 当你年轻时, 你是集体活动的组织者吗?

肯定	63%	否定	37%
----	-----	----	-----
11. 你是否在很早以前(30年前)就渴望达到今天的地位?

肯定	71%	否定	29%
----	-----	----	-----

12. 你取得现在的成就是靠机遇，还是由于你的一贯努力？

计划 58% 机遇 42%

13. 下列几项中，哪一个对你取得成功帮助最大？

技能和兴趣 42%

对工作了如指掌 29%

对工作的献身精神 4%

与人沟通的能力 25%

14. 你取得的成就主要归功于自己的努力，还是他人的帮助？

自己 67% 他人 33%

15. 你对普通人的评价如何？

值得尊敬 38%

每个人都是独特的，我不能回答 46%

普通人都差不多，但和我不同 16%

傻子 0

16. 你做决策是靠直觉，还是靠审慎的分析研究？

直觉 42% 分析 58%

17. 作出重大决策前，你与他人商量吗？

肯定 92% 否定 8%

18. 通常你依靠下属收集重要信息吗？

肯定 87% 否定 13%

19. 你长期依靠的是少数几个主要的下属，
还是经常更换领导班子？
不变 39% 变化 61%
20. 你认为自己是固执的人吗？
肯定 46% 否定 54%
21. 你易于承认错误吗？
肯定 96% 否定 4%
22. 你认为下属喜欢你吗？
肯定 79% 否定 21%
23. 你能肯定下属尊敬你吗？
肯定 100% 否定 0
24. 对你做过的工作，你确实感到满意吗？
肯定 71% 否定 29%
25. 对刚完成的工作，你能给出更好的方法？
肯定 79% 否定 21%
26. 你如何评价自己的性格？
随意型 8% 单向型 4%
理智型 42% 顽固型 8%
变化型 34% 鲁莽型 4%
27. 你能很容易地解雇一个应开除的职工吗？
肯定 71% 否定 29%
28. 对要开除的职工的情况，你调查了解过
吗？
肯定 71% 否定 29%

29. 你确信你与其他公司的同行的共同之处
比与你部下的共同之处更多吗?
肯定 42% 否定 58%
30. 你同外公司的同行的社会交往多于与本公司成员的社会交往吗?
肯定 45% 否定 54%
31. 你愿意自己的亲戚进入本公司吗?
肯定 71% 否定 29%
32. 出于何种主要原因,你就任目前的职务?
钱和职业安全 50%
自我实现 17%
为了他人的利益 17%
其他 16%
33. 你还想担任其它工作吗?
肯定 42% 否定 58%
34. 你相信人能擅长他们不喜欢的工作吗?
肯定 25% 否定 75%
35. 你认为对下属的激励因素是什么?
钱和职业安全 25%
他人的承认和赞赏 16%
同级和下属的承认和尊重 21%
自我实现 38%
36. 你认为在你的公司中,妨碍下属晋升的最主要因素是什么? 择其一。

优柔寡断 65%

不能与人融洽相处 17% 不接受忠告 0%

对工作不了解 18% 太爱冒险 0%

越权 0%

37. 目前你是否在寻找接班人?

肯定 42% 否定 58%

如果是的, 你觉得容易找到吗?

肯定 20% 否定 80%

38. 在任一群体中, 你认为实干家可能占多大比例?

低于10% 63% 一半以上 8%

25~50% 29%

39. 你期待有高的退休金吗?

肯定 63% 否定 37%

40. 依你看, 大多数人是喜欢接受他人领导, 还是自己作决策?

被领导 88% 作决策 12%

41. 你对工作十分关心吗?

肯定 67% 否定 33%

42. 当家庭和工作发生矛盾时, 你以工作为重吗?

工作 83% 家庭 17%

43. 你是否用足够的时间来处理其它事情?

肯定 42% 否定 58%

44. 当你处理一些曾经发生过的事情时，是否沿用老办法？

肯定 46% 否定 54%

45. 哪一个是你曾犯过的严重错误？择其一
对工作缺乏主动性 5%

缺乏自信 33%

工作过于努力 0%

太冒尖 0%

在其它方面过于自我约束 29%

考虑他人太多 5%

误信他人 5%

其他 23%

46. 从学校毕业后，你是否能从他人处学到许多知识？

肯定 96% 否定 4%

47. 你希望你的接班人按他或她自己的方式办事，还是奉行你的政策？

他们自己的 92% 我的 8%

48. 你领导的是大型企业还是小型企业？

大型 71% 小型 29%

现在，让我们对这些答案进行分析，探讨一下具有代表性的高层经理的形象。

我着手这一调查工作，本身就对经理形象带着一种先入之见。这或许会使我的分析染上浓厚的主

观色彩。读者也许在有些方面对我的解释持有异议。这很自然，事实上，读者应当根据这些答案作出自己的结论。

——经理们对调查题 1 ~ 4 的反应并不让人惊讶，他们喜欢学校，觉得它有趣，他们中绝大多数人都是中等或中等以上水平的学生。以前的许多研究表明，学校的分数与以后的成就并无太大关系。72% 的经理把自己划在中等以上的水平，这可能由于他们的自我感觉良好，但他们并不是高等学府的精华。学校不能证明他们的潜在能力。毕业很久以后，他们才活跃起来，这就是大器晚成。然而，学而优则仕还是在此得到了充分体现，83% 的人认为高等教育为他们达到目标提供了直接的帮助。

半数以上的人认为他们是精神紧张的人，这与我们想象中的铁腕人物的形象相符，而奇怪的是竟有 42% 的人否定了这一点，本来我以为比例应该更低些。

调查题 6 ~ 9 的目的是为了了解经理们对群体活动的感受。占压倒多数的绝对优势表明，他们终生喜爱体育运动，然而参加体育运动的人比感兴趣的人略少一些。更多的经理（65%）热衷于集体项目，这出乎我的意料，我曾认为他们具有强烈的个人独立意识。

然而，调查题 10 的答案恰恰证明了我的先入之

见。在青年时代，他们就是群体活动的组织者，领导方面的早期兴趣和能力，为我们提供了寻找未来的领导者的一条线索。

调查表明，71%的经理为了自己和家庭很早就制定了事业发展的长短期计划，明确的目标、规划，以及他们的拼搏精神，对于日后进入高层，是至关重要的。

调查题12表明，多数人(58%)是按计划实现职业发展目标的，而42%的人靠机遇，这并不奇怪，运气是生活中不可缺少的一部分，但是你必须注意机会的出现，并适时地捕获它。

调查题13表明，他们认为工作技能和兴趣是取得成功的基本要素，这种答案的出现，是因为接受调查者主要来自专业技术性组织。

有三分之二以上的经理认为他们的成功是靠自己的努力换来的。

调查题15的目的是想了解高层经理是如何评价普通人或低成就的人。他们对普通人还是怀着相当高的敬意。

调查题16~19的目的是了解经理们如何进行决策。每个人都可能有最佳的决策方法，42%的人靠直觉而不是靠分析，这基本上与其他研究结果相吻合。

作出重大决策前，有92%的经理与人协商，

87%的人利用下属收集资料，其中61%的经理更愿意依靠更多的人，这是明智之举。

调查题20~23是想了解经理们的自我评价，以及他们认为别人对其的看法。

近乎半数的人认为自己是固执的人，有位经理选择了固执，但在旁又加了“坚定”一词，他认为固执和坚定不可相提并论。只有你正确时，才谈得上坚定。

以绝对优势的96%表明，经理们易于承认错误，然而，又有近半数的人认为自己是固执的人，这似乎有点自相矛盾。但我们并未要求所有答案都合乎逻辑。

经理们坚信，下属喜欢并且尊敬他们，他们乐于被人尊敬。调查表中唯一的100%肯定答案就是：他们坚信下属是尊敬他们的。

调查题24~27的目的是揭示他们在工作方面的成功经验。79%的人能戒骄戒躁，不断进取，他们认为对最优方法的追求永远没有止境。

经理们在评价自己的性格时非常有趣。调查题28的答案表明，76%的人认为他们是理智型或变化型的。一位填写了“理智”一词的人说：“理智型，就是按自己的方法办事。”

67%的经理认为解雇应被开除的职工是易如反掌的事。如果经理不能行使自己的职权，开除不称

职的人员，那么，这不仅会影响工作效率，甚至会损害经理的事业发展。

绝大多数经理（71%）懂得如何授权给下属，这是管理能否取得成功的核心问题之一。

调查题29~30的答案表明，几近半数的人相信他们同外公司同行之间具有更多的相似之处，故而与他们的交往也较密切。

完全献身于组织的时代似乎已一去不复返了。有效的激励因素更多地偏重个人目的的追求，以及与同行的竞争，而不再是对公司的忠诚感。就象职业运动员那样，为了个人的功名成就他们可以不惜一切地拼搏，至于代表谁则不会影响其水平的发挥。

调查题31的答案颇使人震惊，所有的商学院无一不教育经理们要防止“裙带风出现”，经理们也一向灌输给人们“切忌雇用亲戚”的思想。然而在这里，71%的经理表明愿意录用亲戚，也许他们更了解自己的亲戚，认为他们更能胜任工作。

调查题32的答案表明，50%的经理工作目的是为了钱和职业安全，只有17%是为了自我实现。其它调查也表明，高层经理往往把实现更高的个人目标作为工作的目的。

现在，我们再来看看经理们是如何评价下属的。经理们认为，激励下属的基本因素是：获得他

人的表扬，群体的承认，作出贡献，而不是钱和职业安全，下属更注意的是对社会的贡献。我的经验也可证实这一点。有些人更需要赞美之词，而不是加薪、晋级或职业保障。

因此，在寻找未来高级管理人员时，我们应把触角伸向追求个人目的而不断调动工作的群体中，对这类人来讲，社会需要是次要的。

从本企业选拔人才，听起来似乎美妙绝伦。然而，最佳人选或许在企业外面，我们只要观察一下通用汽车公司或克莱斯勒公司的高级管理人员不断流向福特公司、美国汽车公司，就可以看到这种趋势。

65%的经理认为影响晋级的致命原因是优柔寡断。对于下属人员来讲，直言不讳、实事求是往往会名利双收，但经理讨厌“捣乱”的下属，这也许是造成下属畏缩不前的原因。

管理原则要求经理们应留心选择自己的接班人。然而，调查题37中的39%答案表明大多数经理没有那样做，即使做了，80%的经理也感到很难寻找到合适的候选人。

经理们似乎对组织成员的情况了如指掌。63%的人认为任一群体中只有不到10%的实干家。这又一次证实了那句老话：10%的人在做着90%的事。

大多数人期望退休（调查题39），这话出于他