

企 业 事 业 单 位

领导艺术

QIYE SHIYE DANWEI LING DAO YISHU

中国劳动出版社

69-125/58

企事业单位领导艺术

谢荣全 孙雄先 等编译

中国劳动出版社

编译者（按姓氏笔划为序）：

马誉峰 冯雷鸣 龙青海
刘一玲 孙雄先 张玉成
张增强 熊顺祥 戴振华
谢荣全

企事业单位领导艺术

谢荣全 孙雄先 等编译

责任编辑：庄稼

中国劳动出版社出版发行
（北京地安门西大街教场胡同4号）

顺义振华印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

787×1092毫米 32开本 4.75印张 100千字

1991年4月第1版 1991年6月第1次印刷

印数0001—7500

ISBN7—5045—0723—7/D·101 定价：2.30元

编译者序

经营管理是一门重要科学。好的经营管理来自正确的决策和运筹，而正确的决策和运筹不仅需要高度的科学预见性，更重要的是要有纵观全局、驾驭整个决策体系的能力，以激发企业这个机体的生机，因此领导者必须能很好的运用领导艺术。

英国管理教育家戴维·里斯先生所著的《企事业单位领导艺术》，是他长期从事教学和经营实践的经验总结。作者体会到：如何管理不同国家、不同地区、不同组织的人，以及如何解决在人的管理方面存在的争端和急需解决的问题是管理的核心问题，而解决这一核心问题的根本手段是领导艺术。里斯先生在工艺管理研究院工作了20多年，他的管理经验、管理理论依据是多方面的，是很值得研究学习的。书中还引用了大量的成功案例。

为了使我国企业界能在正确决策的基础上取得成功，我们以戴维·里斯先生所著的《企事业单位领导艺术》一书的基本思想为依据，编译了此书，相信本书会对我国广大企业管理者有所裨益。

由于我们水平有限，编译中有不当之处在所难免，敬请各界读者不吝赐教。

编译者

1989年12月于北京

引 子

我在伦敦工艺中心所属工艺管理研究院工作了近20年。在这段时间里，我深感遗憾的是没有一本理想的基础教科书推荐给管理专业的研究生、大学生和从事实际工作的管理人员，在教完每批学生后，都使我产生要写本合适的教科书的强烈愿望，这是我下决心写这本书的最初出发点。在过去的年代里，我对如何管理不同国家、不同地区、不同组织的人以及如何解决在人的管理方面存在的争端和急需解决的问题产生了浓厚的兴趣，现在总算能够对面临的这个核心问题有了一个交待。考虑到众多学员的不同情况，我在动手写这本书之前吸收了有实践经验的管理人员数以百计的成功案例，经过课堂讨论证明了有关的理论与概念。因此，可以说这是一本集理验与实践为一体的综合性管理教科书。

那些称之为管理专家的管理经验是通过不断学习、不断实践逐步积累起来的。其实，无论搞什么专业，在其教学大纲中都必定要涉及到管理这门学科，而且可以说没有一个人从一开始就是一个天生的管理人才，都要通过锻炼才能真正掌握管理科学。所有的企业都是由一系列部门组成的。一个人正常的经历是，首先被安排在某一部门负责某项工作，做某一方面的专家，然后通过向管理方面的专家学习，总结自己的经验，逐步获得管理方面的经验。即使是专门从事经营管理的大学毕业生，当他们被安排在某一个岗位时，他们也

觉得自己是在从事专家所做的工作，而对实践中出现的管理问题则手足无措。对专门学习管理专业的人员尚且如此，更不用谈搞其它专业的人员了。如果一个人的特长都需要经过锻炼的话，为什么管理方面的特长就不需要锻炼呢？所以，我想书中总结的管理经验，会给这些人以及从事其他学科研究的人提供很大的帮助。

在本书的第三章“管理与经营”中，我对个性进行了论述，目的在于证明个性的重要，以引起人们的注意。然而，我并没有在对管理毫无作用的个性专业特点上去花费时间。一般地讲，我习惯于用“管理”这个字眼，并使管理更为具体化。我对有些个性的价值是持怀疑态度的，这在我所教的同一年级不同层次的管理课程中得到了进一步的证实。比如，我在卫生部门同时教三个不同年级的管理课程，他们是护士、中级管理人员和有资格的保育官员。出人意料的是，这一基本问题对于这些不同层次的雇员来讲，得出的结论几乎是一样的，即不必用太多的精力去死抠那些对管理作用不大的个性。根据不同层次写出有差别的教学大纲，这是常规的做法，是极为普通而又自然的事，但是这一差别并没被人们所重视，因为无论是大学生、专业人员，还是研究生，对于基础概念来说，要求都是一样的。

这一系列的论题包括管理的一般概念和人员的管理，并不涉及到财务、市场等工作研究。因为这些领域不仅超出了我胜任的范围，而且其管理人员的差异变动也很大。会计科的领导所应具备的知识远不同于在这一领域内一个负责生产的工长所应具备的知识。我觉得，我所论证的论题只包括人员的研究和管理的研究。管理所渗透的范围十分广泛，不可

能也没必要对所有的专门领域都去做详尽的论述。因此，也没有哪一个有能力的管理人员能够逃脱管理上的困境，比如，在考虑确立某些项目，安排组织自己的时间、委派某些人员、人员的激励和雇员之间的关系等问题时，就很难免遇到某些困难。但是我认为，只要真正掌握了管理的基本概念和基本方法，这些困难都可以迎刃而解。

我在写这本书时，就考虑到了与英国情况不同的国外管理人员及学生的需要。我在教学与写作中花了很长时间去考虑，写出来的书既要能被外国人理解，又不能贬低它对英国学生的使用价值；在句子上既要避免拖沓冗长，又要与有关章节的内容紧紧相扣，以便不失原意。就是说，无论是国内还是国外的读者，都不必去抠难懂的术语就能理解本书的概念。

本书的实际论题是在考虑国内外读者需要的基础上提出来的。考虑到海外读者的需要，我尽可能利用了我自己的亲身经验。这些内容有我在圭亚那大学、玛拉学院、马来西亚、新加坡等地教管理课程时的演讲稿，也包括我在印度尼西亚国立石油公司等地教运行管理训练课程时的讲演稿。我的教学对象是不同的国家和不同的民族，并且得出的结论大部分都是关于技巧方面的，这些技巧涉及的知识面很广泛。这些材料也包括了管理者在学习别国文化时所遇到的问题，这个问题对于英国管理人员来讲同样也象其它国家的管理人员遇到的那么多。

我还考虑到了我们处处的这个社会的自然变革。无论是大量的失业、新技术革命，还是社会的政治变革，这都是导致管理行为被有效地应用到这个变化着的世界的结果。最后

一点就是关于书中的称呼，也许是因为书中本身只强调社会现象变化的缘故吧，在一般情况下，书中的人称代词全用“他”，这个“他”既包括阳性也括阴性。

——著者

目 录

编译者序

引 子

第一章 管理者及其背景	(1)
一、怎样才能成为经理.....	(2)
二、专业活动与管理活动之间的冲突.....	(3)
三、管理人员的任命.....	(5)
四、成为专家的过程和限制因素.....	(6)
五、工作的不平衡及其调节方法.....	(8)
六、个人的选择权.....	(9)
七、来自下属人员的压力.....	(9)
八、绝对平衡的后果.....	(11)
九、结论.....	(12)
第二章 确定管理者的职责	(13)
一、行动与效果.....	(13)
二、时间管理.....	(22)
三、结论.....	(25)
第三章 管理者及其组织	(29)
一、组织理论.....	(30)
二、决定组织结构的因素.....	(31)
三、组织活动的相互关系.....	(34)
四、角色行为.....	(37)

五、在私营经济部门和国营经济部门中的经营 管理与行政管理·····	(40)
六、结论·····	(44)
第四章 管理风格 ·····	(46)
一、管理者的权威·····	(46)
二、传统领导方式和视情领导方式·····	(50)
三、可选择的管理风格·····	(51)
四、影响管理风格的因素·····	(52)
五、管理风格的评价·····	(59)
第五章 委任 ·····	(61)
一、什么是委任·····	(61)
二、为什么要委任·····	(62)
三、委任的技巧·····	(64)
四、进行有效委任的制约因素·····	(66)
第六章 激励与报酬 ·····	(71)
一、工作绩效·····	(71)
二、激励·····	(74)
三、财务与奖励·····	(84)
四、结论·····	(89)
第七章 沟通 ·····	(91)
一、沟通的重要性·····	(91)
二、无效沟通的原因·····	(93)
三、有效沟通的技巧·····	(100)
四、书面沟通·····	(105)
五、信息来源之一——电视及其评价·····	(106)
六、结论·····	(108)

第八章 选择	(110)
一、工作的概念.....	(111)
二、短期和长期需要.....	(112)
三、人物介绍.....	(114)
四、候选人资料的收集.....	(116)
五、为选择而进行的面试.....	(117)
六、面试委员会.....	(121)
七、参加面试.....	(122)
八、结论.....	(123)
第九章 评价与协商	(125)
一、评价.....	(125)
二、协商.....	(133)

第一章 管理者及其背景

不妨把“设法通过他人去做工作”叫做“管理”。许多人在刚刚参加工作时并没有想要进入管理领域，然而，随着时间的推移和一般工作的实践，他们会发现自己已逐渐积累了许多管理经验。同时，他们还发现，虽然自己是被指派作为负责某方面工作的专家，但到头来所从事的关键性工作几乎都是进行人的管理。在另外一些情况下，人们还发现，虽然自己从一个专家被提升为具体负责某一方面工作的经理，但仍然要起专家的作用。在上述两种情况下，要想让雇主和雇员都承认你的管理才能，除了要注意你平素在人们心中树立的形象外，还要看你在处理更多的其他偶然事件与特殊问题时表现出来的能力。因为对于有效地开展业务活动来说，这两方面的因素是缺一不可的。

无论人们通过什么途径步入管理领域，都要有效地履行自己的专家职责。如果他们对于某一领域的业务颇为内行，充分相信自己的工作能力，又愿意做好职责范围内的工作，那么他们的关键就是要学会驾驭其他雇员的技巧。这一章就是论述第一步，也是最基础的一步，即如何证明自己具有管理者的才能。本章包括的一些特殊论题有：（1）大多数人步入管理领域的途径；（2）专家管理者的困境与干扰；（3）经理的任命和如何做到既能从事专家工作，又能从事管理工作并保持这二者间的平衡等问题。

一、怎样才能成为经理

在一般情况下，一个组织的人员总是由许多从事专门业务活动的雇员组成的，在这样的单位里，要使所有的专业部门都能精诚协作是很不容易的。也就是说，离开管理者的协调，能够做好每一项工作的企业是很少的，即使有，也是在个别私营企业里。而管理才能的获得，通常是在工作实践中逐步积累的，或者是通过专门训练学到的，或者是两者结合的产物。可以说绝大多数经理都是这样成长起来的。通过详细了解和大多数具有管理能力的经理的调查，可以证明这一论断的正确性。例如，工程管理专家一般来自专业工程师的行列；银行管理人员则是以前曾从事过银行业务活动的人；护士长和保育管理人员大多有专业护理的资历；学校校长一定具备教学工作的经验；足球教练无疑是在不当专业足球运动员后才从事教练工作的；一些小企业的管理人员最初都从事过某种专业技术工作，等等。总之，这不是片面的说教，而是从实践中总结出来的带有规律性的理论。

图1-1可以表明一个专家是如何成长为管理人员的。最初，他们可能用100%的时间来从事其专业活动，经过一段时间的专业锻炼（比如当一个工程师、会计等等），便逐渐地积累了一些管理经验，这种积累不一定是正式的或有意的，而是在工作实践中逐步形成的。了解这一点，对一个工作上的新手会有很大帮助。众所周知，所谓组织能力，通常包括众多的管理要素。一个工程师第一步可以成为一个部门（例如科室）领导，艰苦锻炼了五年以后，这个工程师在管理上有了更显著的进步，这说明，他已经积累了比较丰富的管理

经验。许多经理们打算沿着这一阶梯继续走上去，把这个阶段的几乎所有时间都花在从事管理活动上，并决心完成从一个普通专业人员向管理专家的转变。当然，从一个业务专家变成一个经理会有很多条成功之路。但图 1-1 所示的管理阶梯则是一条最普遍的道路。从一个专家变为经理的过程中，不仅取决于他在当经理之前从事过多少专家业务活动，更重要的是取决于他成为经理之前从事过多少管理专家的工作。

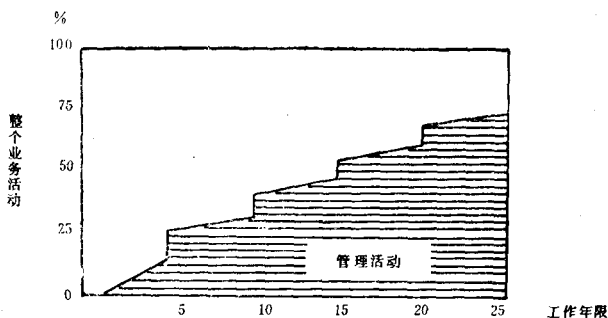


图 1-1 管理阶梯

二、专业活动与管理活动的冲突

拥有某些专业技能，通常就象一个人拥有必不可少的财产一样，如果一个人在一个特定的专业环境里担任经理工作，而他不懂本专业的知识，这就等于失去了很多优势而增加了许多障碍。因为管理毕竟不是发生在真空中，而是渗透在现实生活的形形色色的实践活动中。因此要搞好管理工作，必须首先具备专业知识，这不仅可以直接感知到一些问

题，更重要的是可以从更多的方面去理解别人，激励别人。由此可见，管理人员掌握专业知识是非常重要的，是他能否摆正专业活动与管理活动关系而避免最后出差错的关键。

我们现在或许已明显地意识到了可能要出现的一些问题。

有的人懂得掌握必要的专业技能的重要性，并且因为他对本专业工作有兴趣，加上几年实际工作的锻炼，已经把握这一专业领域的一切知识，包括管理知识，能够胜任愉快地做好工作。但是也有一种情况，有的人虽然具有一定的专业技能，但对管理工作兴趣不大，又缺乏实际工作锻炼，那么他们的管理能力一定很低，到头来，连专业工作也不一定能做好。还有一种情况，有的人本来就是搞管理的，并已达到相当水平，只是由于创造和成功的诱惑，才想方设法致力于专业工作，于是占去了很多时间，最终连管理工作本身也没有搞好。这后两种情况往往在一个人担任管理职务之初就会碰到。我的一位同事过去曾在民用工程部门从事人力顾问工作。他发现，无论他自己是否用“工地工程师”或“工地管理人员”的头衔，只要接近资历较深的工人，都常常被他们认为是管理人员。工作头衔带来的困境往往也出现在其它职业中，比如，某商场就面临是用“部门经理”还是用“办货员”这一头衔的选择问题。甚至在用“校长”这一头衔时，人们也以为他只是负责一般民间教育的，而不是从事教育管理的教师。

为什么人们不去沿着别样的阶梯去攀登呢？回答是：从我们目前所知道的组织结构来看，这条路是唯一能够较快获得成功的道路。一个雇员只有当上了管理人员，他的工资就

能有所增加，他的形象就能树立起来，就有权威。有的人可以让步，接受管理的职责，并能努力胜任管理职务。而另一些人则可能做不到，或不愿改行，或无法胜任，或两者兼有。这就导致了后一种人把大部分精力放在专业领域里。这种情况不是组织的有意安排，而是本人愿意做专业工作，因为他们没有能力按前述标准去提高自己的管理才能。出现这一情况的另一个原因也可能与他的上司的错误感觉有关，如果一个公司或企业的领导也没有仔细加以考虑，那么委任的方式可能与上述图式相反，换句话说，他们可能采取错误的委派管理人员的办法。

三、管理人员的任命

选择一位未来的经理，最容易的办法是看他过去的绩效，然后决定是否任命他。然而，这种方法的危险是，一个人将来可能做出什么样的成绩是很难预测的。虽然如此，我们仍然离不开用过去的绩效来判断一个人能否胜任某一职务的问题，因为如果离开过去的绩效来选择管理人员，那危险就更大了。如果一个人由开始主要从事专业活动转到从事具体的管理活动，这就意味着是根据他原来从事专业活动的绩效来委派他从事管理活动的。尽管我们可以说对一个人过去的专业活动成绩进行调查是必需的，而且也是合法的，但估价他的管理潜能更为重要。不幸的是，人们并没有掌握这一点。可以毫不夸张地说，在任何情况下，评价一个人过去做出的成绩，总比推测一个人未来的管理潜能要容易得多。比如，去计算一下某一个专业足球运动员过去在国际比赛中得过多少荣誉称号，远比判断他是否有才能胜任管理一个足球俱乐部

要容易得多。这就不难理解为什么委派一名技术高超的职业足球运动员去管理足球队，不但没能促进这个球队踢球水平的提高，而且给这个球队带来了许多灾难的情况了。一个专业足球运动员要具备丰富的经验固然重要，但其他素质同样重要。正是由于这一原因，管理行业流传着这样一句谚语：

“失去一个第一流的工匠容易，得到一个第三流的领班也容易。”

挑选一名既有专业技术又有管理潜能的人是很不容易的。人们常常发现，当有些人被选作经理时，他们常常都是正在全力以赴地致力于某项专业工作，而且干得很出色，对担任经理职务毫无准备。

这些论点可以用英国考察板球运动员这一实例来证明。伊恩·博瑟姆在他当上英国板球队队长初期，放弃了参加和澳大利亚的一系列比赛。戏剧性地失去了原来的体型，只是在参加了四场比赛之后，他才恢复了原来体型。后来的28场板球比赛，他比英国队任何一个队员都认真参加，负责场上的比赛事务，共得了365分，是该板球队得分最高的一个队员。更有趣的是，这样的例子过去在加勒比海也有，观众也有同样的感觉。这正说明，每一个人都愿意既当一个好队员同时又是一个好队长——即把两种优点都集于一身。因此，在选择人员时结合这两个优点是至关重要的，应该给予充分注意。

四、成为专家的过程和限制因素

一些不得不去从事管理工作的专家所面临的困难，往往存在于组织为他提供的使他成为管理人员过程中的一系列环节之中。有时候，他们能够在从事管理工作过程中逐步分解这