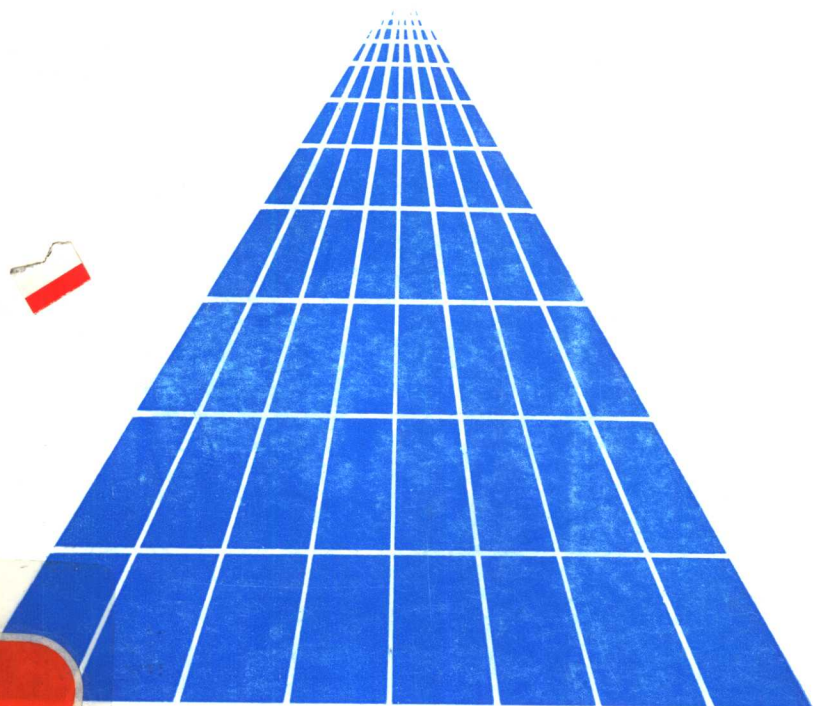


管 理 技 巧 指 南

[美] 玛韦兰·克比著

常红、刘士军译



漓江出版社

133669

C931.1
4022

[美]玛韦兰·克比 著 常红 刘士军 译

管理技巧指南



京电力大 00027809

漓江出版社

(桂)新登字03号

管理技巧指南

[美] 玛韦兰·克比 著 常红 刘士军 译

漓江出版社出版

(广西桂林市南环路159—1号)

邮政编码, 541002

广西新华书店发行 荔浦县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张5.125 插页 字数71千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数: 1—5,200册

ISBN7-5407-800-6/G·134

定价: 2.15元

译 者 前 言

今年年初，我们收到英国朋友Robert D·Jones先生寄来的《管理技巧指南》一书，读完之后，觉得很有翻译的价值。

《管理技巧指南》一书，是由Marvella S·Colby博士所著。她是纽约城马丽蒙特曼哈顿大学业务管理和财务分区主席，还在其它学校和协会兼任业务发展指导、业务经理等职，在组织管理工作方面卓有成绩，具有丰富的理论和实践经验。

本书避免了枯燥、呆板的理论叙述，采用了个案研究这种新颖的形式，发动读者自我思考，从计划、组织、领导、控制、财务等五个方面、测验读者的管理智商，每一部分的个案之后，还附有答案和评分标准。读者可根据自己每一部分的得分，判断自己的管理水平，并利用答案，了解最佳选择的理由。全书文字流畅、通俗实用，即可作为大专院

校管理专业教师、学生的参考用书，也能适应管理岗位专门人材的业务需要。

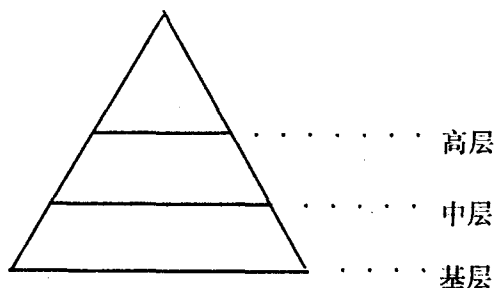
我们在翻译过程中做了分工。常红同志翻译前两部分，刘士军同志翻译后三部分。常哲愚副教授对译本部分章节进行了校对和文字修改。在此，表示衷心的感谢！

由于我们翻译水平有限，书中一定会出现许多疏漏，敬请读者批评指正。

译者

1989年11月初

样的问题。然而，用于分析和诊断的工具和技术却有所不同。在分析一个组织的情况时，可以根据组织机构来解剖。大部分组织都可用三角型或金字塔型来表示出其不同的层次，每一层次都有经理或管理人员。



不管哪一层次的经理，都有其基本职责。这些职责，或者说是管理活动，即计划、组织、领导和控制。

所有的经理都需要计划。计划包括决定做什么、应达到什么样的目标。

所有的经理都需要组织。组织包括如何利用现有的空间、时间、资金、设备和材料，以及选用哪

些人去完成计划。

所有的经理都需要领导。领导包括指导计划的实施，激励人们努力做好工作。

所有的经理都需要控制。控制包括督促人们努力工作，例行检查，确保计划的顺利完成。

每一个活动都相互制约，并要求做到：

1. 决策：选择最佳事宜和最佳行动方案；
2. 沟通：保证使每一个人都了解在干什么，自己在其中扮演何种角色；
3. 协作：确保大家共同承担每项任务。

组织，是一个独立的群体活动系统。它每天都会发生一些变化，并产生矛盾。正如日常生活一样，既丰富多彩，又矛盾重重。

本书的使用

决策指导：

* 发现问题

- * 检查情况
- * 考虑选择余地
- * 牵涉范围
- * 采取一系列行动
- * 评估结果

《管理技巧指南》，列举了包括五个方面内容的个案。所有这些，都是各类组织中高、中、基层经理们常面临的实际问题。每个案例都包含一系列情景，需要经理做出决策，选择行动方向。测验时，你就是那位经理，要做出决策。每一情景都有四种选择答案，你可任选一个作为正确答案，当然，现实生活中可能有多种方案可供选择，但只有一个方案是最佳的，应首先采纳的。

在每个个案情景之后，可以找到正确答案。作者还对正确答案的选择原因做了说明，为什么要选择这一答案，比其它答案好在哪里。判断是重要的环节。现实生活中，人们很难获得想得到的全部信息，以作出完全正确的决定。管理和生活一样，不可能完全正确。个案研究是一种透视法，它可以给我们提供预测重要人物未来前程的良好机会。

本书前面四个部分是四项基本管理活动的测验：计划、组织、领导和控制。第五部分，也就是最后一个部分，涉及到财务管理技巧。这一基本领域通常被管理者忽视，但随着电脑的使用，它已日趋重要，这些测验题中包含了联络、沟通、决策和协作的内容。

· 评 分

本书前四部分中，每部分有十五个小题，每个小题4分，满分为60分；最后一部分有十道小题，每小题同样以0—4分的标准打分。

尽管前四部分的满分分别为60分，最后一部分为40分；但这并不是说，每个参加这一测验的人都必须得到280分。分数低，并不完全意味着你不是一位合格的经理。本书的宗旨在于阐述经理人员的一系列活动，并发现经理人员在各个方面的优势和

弱点。没有一个人能在所有活动领域中具有同样强度的能力。每个人都有自己的优势和弱点。所以，本书的打分方法是以每一部分为基础的，而不是统而论之。例如，你在计划部分得了高分，而在组织部分得了低分，便说明你对计划部分比较了解，而在组织部分尚有欠缺。本书既可作为测验工具，又可作为教材使用，每一个小题的说明可以帮助你提高某一方面的管理技巧。

前四部分的标准为：

50—60分——你完全掌握了这一部分的管理技巧。

40—49分——你了解管理，但还需进一步观察、分析这一部分的工作。

30—39分——你只具有一般的管理知识和技巧，需利用更多的时间阅读书籍，并观察、分析、了解管理工作。

30分以下——30分以下的人需要通过系统学习。掌握基本的管理技巧，以胜任管理工作。可考虑到学校接

受培训，或重新反思现在的管理现状，以求取得更有效的管理方法。

财务管理部分的测验，提供了许多财务专业的情景，而许多经理人员却不太了解这方面的情况。但现在财务管理对经理来说，越来越重要。这一部分，也可以用来测定你在这特殊领域的能力；根据得分和职业的要求，你需要在这个方面增加知识。

读者可以参考以上的说明，评价你的管理效果和潜在能力。请充分利用本书的答案和选择说明，它可以使你认识自己在管理方面的能力和弱点，并帮助解决你在管理中遇到的问题，还可以给你提供成功的技巧和方法。

《管理技巧指南》会使你大开眼界！

目 录

引 言	(1)
管理过程/本书的使用	(1)
I.计划才能的测验	(1)
II.组织才能的测验	(31)
III.领导才能的测验	(62)
IV.控制才能的测验	(92)
V.财务管理才能的测验	(126)
总 结	(150)

计划才能的测验

最好的方案也难免虎头蛇尾。

——罗伯特·伯恩思

如果有出现错误的可能，那就避免不了。

——莫非的法律

背 景

莎莉是美国“沃克”公司的业务主任，这家公

司是某大城市非赢利性质的人事服务机构，她在这个位置上已做了10年。这家公司已成立20年之久，为社会地位低下的人们提供就业咨询的服务。这些服务包括：工作培训、工作准备和工作安置等。“沃克”公司的资金，来源于私人基金，捐款，联邦国家的以及市政的机构赞助，它为社会不同层次，不同年龄的4.000多人服务。公司有100名职员，三分之二的人在各主要办公室工作，其他人员负责工作发展、分析研究等方面的事宜。

“沃克”公司董事会由一些工作多年的人和一些新人组成。每年，董事会有三分之一的成员互换工作。董事长从公司一建立就在这里工作，并已谋政二年了。董事成员组成了四个委员会：预算和财务委员会，就业委员会，计划委员会和评估委员会。

他们制定的工作使命是通过发展、指导就业训练课程来改善贫苦人们的经济状况。

莎莉现在很忙，因为还有一个月就要开年会了。在年会上，她必须提出预算，让董事们通过。她这个部门的主管和其他几个负责人都忙于预算的

准备工作，其结果，员工来源受到限制。

问 题

1. 市政议会要求“沃克”公司董事会和其它几个同类机构提出一个“就业安置”计划大纲，如何帮助失业者和穷人就业。董事会把这个任务必然地交给了业务主任莎莉承担，要求她三天内提出建议，供董事会参考。莎莉必须：

(A) 利用这三天时间，让她的下属做出可行性研究。

(B) 务必谨慎，并在三天后拿出一个否定建议，不论该公司工作效率如何高，仍然会有突如其来的问题出现，莎莉不希望有新的麻烦，特别是不久将召开年会。

(C) 简单提出肯定积极的建议，因为这个项目是有价值的，与该公司的使命有关，只要“沃克”公司接受这一任务，其员工就会

寻找完成任务的办法。

- (D) 要求市政议会延长一周时间，好让其员工
作出一份十分详细的可行性研究报告。

2. 莎莉的下属做了调查研究，并评估了“就业安置”项目，认为“沃克”公司可以完成这项工作。负责调研的人员提出了一份项目草案。莎莉向董事长提出，“沃克”应该拿出一份完整、细致的计划给市政议会。董事长在董事会上提出了这一建议。这一建议得到了董事会成员的一致赞同。现在，莎莉的最佳行动方案是：

- (A) 与四个委员会成员见面——预算和财务、
计划、就业和评估委员会执行主席——安
排制订详细计划的时间。

- (B) 与职员一起提出一份详细的计划，提交董
事会。

- (C) 与职员一道提出一份详细的计划，直接提
交市政议会。

- (D) 雇用一個外界顾问，以完成计划。

3. 莎莉决定请四个委员会参与计划的制定，这就意味着让董事会的人介入。在即将召开的年会上，各委员会的成员将有某种程度的变动。她决定在官方指定的年会前，就促使委员会，并开始了莎“就业安置”项目的工作，莎莉最好：

(A)认真分析，尽力做出最佳选择，建议董事会的某些成员为各委员会的执行主席。

(B)问清董事会中是否有人乐于此项工作。

(C)向董事长提各委员会执行主席的最佳人选，请他指定。

(D)向市政议会询问这一计划的资金来源，并提出建议，董事会的成员应该是各委员会的执行主席。

4. 各委员会执行已被指定，但还未正式任命。莎莉拟定了参加各委员会的员工的名单，并与他们讨论了有关计划方面的事宜，她现在的最佳行动方案是：

(A)列出将参加各委员会的员工候选名单，并呈交各委员会主席一份。