

有效的管理

——人和组织

陈同鑑 主编译
张孔来 审校

北京医科大学中国协和医科大学
联合出版社

有效的管理——人和组织

陈同鑑 主编译
张孔来 审校

北京医科大学
中国协和医科大学联合出版社

〔京〕新登字 147 号

有效的管理——人和组织

陈同鑑 主编译

张孔来 审校

责任编辑：尚建珊

*

北京医科大学
中国协和医科大学 联合出版社出版

四方计算机照排中心排版

唐山市胶印厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 1/32 10.625 印张 276 千字

1993 年 7 月第 1 版 1993 年 7 月北京第 1 次印刷

印数：1—2000

ISBN 7-81034-252-5/R • 252

定价：13.00 元

主编译 陈同鑑

审校 张孔来

编译者 (按姓氏笔划为序)

王江波	中国医学科学院
佘云	中国医学科学院
李宗彦	中国医学科学院
陈同鑑	中国医学科学院
韩延新	中国医学科学院
黄健元	中国科协管理科 学研究中心

序

随着科学技术的发展，生产规模不断增大，管理工作日趋复杂。20世纪初在美国提出了科学管理的概念，其主要目的是最有效地利用人力、物力和财力。管理是促进经济和社会发展的一种力量。社会主义制度的根本任务是发展生产力，而生产力的诸要素在综合成为现实生产力时，要依靠管理来充分发挥诸要素的作用，高效率地利用资源。第二次世界大战以后，取得经济和社会迅速进步的国家、地方或单位，都是由于有计划地培养了管理人员和重视管理工作。认真对待管理工作不仅在企业需要，在科技研究部门、医药卫生事业单位也同样需要。

随着我国现代化建设事业的进展，科学管理人员的需要已经到了日趋紧迫的程度。虽然目前已有大批科技人员走上管理岗位，但他们还缺少管理知识和经验。他们很需要懂得管理学的基本原理和管理技能，以便在管理工作的实践中不仅能取得良好的效果，并且能在不太久的时期内提出在我们的社会主义建设中，管理工作的特点。

我们高兴地看到英国的德里克·托灵顿所著《有效的管理——人和组织》的中文译本出版了。这本书介绍了有效管理所必须具备的管理学基本原理和管理技能。译本是中国医学科学院陈同镒、韩延新等同志与中国科协管理科学研究中心黄健元同志共同编译的。这本书对广大读者会有帮助和启示，谨向广大读者推荐。

吴阶平

编译者的话

本书是根据英国曼彻斯特管理学院的德里克·托灵顿(Derek Torrington)所著的《有效的管理——人和组织》一书编译的。本书是阐述现代管理知识的一本实用教科书,着重阐明有效管理所必须具备的管理学基本原理和管理技能。其特点是:实用性强并突出在管理工作中如何提高管理人员的技能,从而提高管理人员和组织的有效性;全书共分五篇二十五章,每章后附有小结;结合深化改革的形势,本书有两章论述“对变化进行管理”(第八章)及“创新和创造力”(第十五章)。

管理是一门实用学科,自实践而产生,又以实践为归宿,其本质不在于“知”而在于“行”,它是一种客观上的职能并以取得成效的责任为基础。因此学习管理知识要把握“管理——其任务、责任、实践——是中心”[《管理——任务、责任和实践》,(美)彼得·F·德鲁克著]。同时需要指出,我们既要学习国外的先进管理方法,又不能完全照搬西方的管理模式。引进也有一个适合我国的国情,洋为中用,移植消化的过程,对其反映资本主义生产关系和上层建筑的东西必须予以批判。

参加本书编译的有陈同镒、黄健元、韩延新、李宗彦、王江波、余云。全书由张孔来审校,最后由陈同镒统一定稿。

需要说明的是,编译审校者在工作中虽力求术语统一,文意通顺无误,但限于水平加之时间仓促,书中定有不妥甚至错误之处,深望读者予以指正。

承蒙九三学社中央主席、中国科协副主席、中国医学科学院名誉院长、中国协和医科大学名誉校长吴阶平教授关心,在百忙中为本书作序,在此表示衷心的感谢。

陈同镒

一九九二年十二月

目 录

序

编译者的话

第一篇 管理与管理者	(1)
第一章 管理导言	(1)
本书与当代管理的背景	(3)
管理只是人类组织活动的一部分工作	(6)
管理的定义	(12)
小结	(14)
第二章 管理思想的发展	(14)
慈善家	(15)
科学管理	(16)
行政管理	(16)
人际关系的演变	(18)
管理理论的争鸣	(19)
一个破裂的泡影吗	(21)
成功之路	(22)
小结	(24)
第三章 管理责任	(25)
职能的差别	(25)
层次的差别	(26)
管理责任分类的另一种方法	(36)
小结	(39)
第四章 管理工作	(40)
管理人员是怎样支配他们的时间的	(41)
管理工作的不同类型	(43)
管理和其他工作的区别	(45)
管理的核心行为	(46)

管理职务	(48)
小结	(49)
第五章 企业的管理功能	(51)
全面管理功能	(51)
市场功能	(54)
经营功能	(56)
人事和人力资源功能	(58)
金融和财务	(60)
政府部门机构	(62)
小结	(63)
第二篇 政策、计划与决策	(65)
第六章 战略和制定政策	(65)
战略的性质	(66)
在对人进行管理时其战略的本质	(69)
不必为政策而烦恼	(70)
政策的制定与贯彻	(72)
政策必须形成文字吗	(75)
小结	(75)
第七章 解决问题和决策	(76)
危机、问题和机会	(78)
对问题的反应	(79)
解决问题的过程	(81)
决策	(84)
计划	(85)
小结	(86)
第八章 对变化进行管理	(86)
为什么要变化	(87)
什么需要变化	(88)
如何适应变化	(89)
如何实现变化	(90)

说服别人改变	(91)
小结	(94)
第三篇 组织和有效性	(95)
第九章 组织结构和文化	(95)
组织结构的成分	(97)
企业结构	(99)
直线职能结构	(101)
矩阵结构	(103)
差异结构	(105)
管理幅度	(107)
文化	(110)
小结	(112)
第十章 组织政治	(112)
组织的权力	(113)
政治在管理中的地位	(115)
获取权力的技巧	(119)
保持平衡	(122)
小结	(123)
第十一章 工作小组和委员会	(123)
小组工作的理由	(124)
工作时的小组	(125)
小组的特征	(126)
小组的作用	(129)
小组开发	(132)
委员会的工作	(134)
小结	(136)
第十二章 组织工作和建立部门	(137)
工作设计的性质	(137)
工作设计中的因素	(138)
工作设计的近期发展	(140)

部门组织的性质.....	(142)
部门组织工作的要素.....	(144)
小结.....	(147)
第十三章 员工开发.....	(148)
人们如何学习.....	(149)
培训.....	(152)
培训方法.....	(155)
指导.....	(156)
成绩不佳者.....	(159)
小结.....	(160)
第十四章 个人的有效性.....	(160)
安排好自己的时间.....	(161)
管理老板.....	(163)
计划安排必须做的事情.....	(165)
组织个人的回忆:做笔记	(168)
组织个人的回忆:记忆	(170)
组织个人的回忆:建立档案	(171)
自我发展.....	(173)
小结.....	(173)
第十五章 创新和创造力.....	(174)
发明或创造力.....	(177)
发明的推广和发展.....	(180)
发明的结果.....	(183)
部门创新的管理.....	(184)
小结.....	(184)
第四篇 协作.....	(185)
第十六章 权力、领导能力和自主权	(185)
权力.....	(186)
服从.....	(188)
领导.....	(191)

自主权·····	(198)
自主权、领导能力和管理人员·····	(198)
小结·····	(199)
第十七章 激励和影响·····	(200)
人的管理模式·····	(201)
激励理论·····	(203)
成见·····	(208)
求同·····	(209)
勇于坚持自己的观点·····	(211)
讨价和交换·····	(212)
共同启发·····	(213)
操纵·····	(214)
规劝·····	(215)
其他技巧·····	(216)
小结·····	(218)
第十八章 组织机构内部的沟通·····	(219)
组织机构内部沟通的手段·····	(221)
克服组织机构内部沟通的问题·····	(226)
机构的沟通基于机构内部人与人之间沟通的好坏·····	(230)
小结·····	(231)
第十九章 人际交流·····	(232)
演讲·····	(234)
写作·····	(238)
阅读·····	(242)
小结·····	(244)
第二十章 挑选下属·····	(244)
就业契约·····	(246)
增加吸引力·····	(247)
挑选人员应有的资料·····	(249)
选拔面谈·····	(252)

录用决定·····	(255)
新人就职·····	(256)
小结·····	(257)
第二十一章 工作表现评定·····	(257)
两种评定方式·····	(259)
工作表现评定的组织目的及问题·····	(261)
工作表现评定与雇员的关系·····	(265)
评定方法·····	(266)
评定的实践与结论·····	(270)
考评谈话·····	(272)
工作评定与管理人员的职责·····	(273)
小结·····	(274)
第五篇 工作监控与财务控制·····	(275)
第二十二章 管理信息系统·····	(275)
信息的性质·····	(276)
管理信息系统的基本原理·····	(283)
MIS 的设计、实施和操作·····	(287)
问题和有关因素·····	(291)
小结·····	(293)
第二十三章 部门预算控制·····	(294)
预算的目的·····	(295)
资源的利用·····	(296)
预算编制过程·····	(296)
预算、记录与计算机·····	(302)
成本中心与利润中心·····	(304)
财务报表·····	(305)
预算编制方面人的因素·····	(307)
小结·····	(308)
第二十四章 管理活动的程序·····	(309)
编制程序的目的·····	(310)

程序的类型.....	(312)
问题与解决的方法.....	(314)
制定程序的方法.....	(316)
小结.....	(317)
第二十五章 未来和职业管理人员.....	(319)
分散管理与自主经营.....	(319)
管理英才.....	(320)
社会责任.....	(321)
年龄.....	(323)
跨国经营.....	(324)
计算机.....	(325)
总结.....	(326)

第一篇 管理与管理者

20 世纪 90 年代管理者的工作与其先辈们相当不同，然而管理的本质仍与以前一脉相承！本篇导言不仅追溯了从古典管理到现代管理思想的发展，更是把管理与管理者放到当代的背景中进行研究。读者可以看到管理工作实质未变，但也经历了变化。本篇还分析了管理工作的构成，管理的功能和管理者职责的区别及其共性。

第一章 管理导言

人类通过自身的组织生存和生活。我们需要组织为我们提供汽车和文化生活；保健和教育；以及消费品和情报服务。为了这一切，我们不得不在一起工作——即组织起来。我们本身也是被组织的群体。大部分的工作时间，以及起码有部分的闲暇时间是在组织的生活中度过的。在办公室工作一天以后，也许晚上去参加业余戏剧学会，或者去曲棍球之家度周末。

本书着重说明管理者在当代组织中的作用，强调管理是肩负专家责任的一项工作。但是，本书决不是单纯描述仕宦之道，重点不是宏伟的设计，而是那些处理组织功能的凡人琐事。我们希望挖掘每一个管理者的内心深处并回答诸如这样的问题：怎样理解在我周围发生的一切？为什么人的行为会是这样的呢？什么时候我的单位能组织得有别于我邻居的工作单位呢？我怎样应付这种局面呢？我真的明白组织结构吗？我能做得更好一点吗？我安全吗？我怎样解决这个问题呢？我怎样处理这件事呢？我怎样才能完成任务呢？

尽管对大规模的、非人力影响的官僚机构已有异言，但是，共同工作的观点似乎在我们的生活中是压倒一切的现象。戴维·利文斯通（David Livingstone）和弗朗西斯·奇切斯特（Francis Chichester）的功绩之所以名噪于世，是因为他们个人的勇气和才能战胜了巨大的障碍。但是，当尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）的足迹踏上月球的表面以后，他又成了美国宇航局太空计划胜利的象征，这种胜利是成千上万人合作的结果。玛丽·劳埃德（Marie Lloyd）和哈里·劳德（Harry Lauder）是拥有众多听众的独唱家。但是，当今的摇滚歌星巡回演出时，总是有一支 30~40 人的团队，而每一个人在重大的演出中都是必不可少的。个人仍然可以为社会做出他们的伟大贡献，但是巨大的成就却往往需要一个管理良好的组织来体现。这不仅包括工厂、办公室和商业机构，而且也包括医院、研究中心、政府部门、慈善机构、中小学和大学。如果说，一部小说代表了某个作家创造性成果的话，那么，成千上万份的报纸就代表了一个团体的创造性结晶。管理不仅仅是那些被称之为“管理者”的职责，而是一切参与解决组织内各种问题和机会的人的共同职责：社会工作者、编辑、护士、厨师、家庭主妇、工程师、牧师、行政人员以及其他许许多多的人。

人类面临着许多挑战，需要由管理来解决。例如，我们必须用管理来解决的问题有：大气污染和能源短缺；技术创新和传统工艺的老化；第三世界的贫穷和西方世界的失业问题。这些问题几乎没有哪一个可以用简单的解决办法，也没有哪一个问题的解决不需要必要的政治意志，或者说仅依靠个人的远见卓识就能实现。它需要有组织的活动，既能产生解决的方法，又能使计划得以付诸于行动。

特里瓦撒（Trewatha）和纽波特（Newport）1982 年引用了已故总统 J·F·肯尼迪 1963 年的一段语录：

自由世界充分地、有尊严地应用人才资源的成功，很大程度上要归功于它的开明和进步的管理……随着时间的推移，经理们日益认识

到管理的重要性，这使我们醒悟，必须继续产生新思想和新措施，以迎接未来的挑战。

本书与当代管理的背景

我们撰写本书的初衷，是希望能解答一些问题，这是基于在过去的几年里，我们曾和一些经理以及管理系的学生们在一起工作过。

管理的不确定性。许多人有着管理的工作，或者说其工作具有管理的成分，但其中大部分人似乎不明白他们正在做什么。有些原因是失望造成的，因为他们得出的结论是管理者所取得的成绩微乎其微。他们认为，管理者就是决策、解决问题和塑造未来。可是在实际工作中，他们发现这种理想被打折了扣，他们的工作时间只有少部分用于这种激动人心的活动。其他一些人对组织内部的结构或政策问题感到恼火，他们认为补救工作毫无希望。但是，我们发现了简单事物不确定性的共同点。例如，管理工作的性质，管理工作的基本方法以及不同类型管理作用的差异。阅读本书的组织时，或者参加管理课程时，管理者或渴望成为管理者的人，会感到书中的材料引人入胜但并不充分。因为书中讲的是旁人应该怎样做，而不是他们本身能够怎样做。

管理者的数量和变化的环境

大约占总数 10% 的人目前在管理工作岗位上。这并不包括许多在工作中也从事部分管理职能的人，没有把这部分人视为管理者。

管理生涯同样在起变化。直到 70 年代中期，工业化社会的规范是，在一个不断扩大的组织内，起码有这样的假象，大部分经理最终都要提升到高级岗位，中层管理岗位是用来培养高层管理岗位的。其它这种假设从来没有兑现过，但是却有那么多的人深信不疑，以致形成了顽固的操作假象。许多人毕生就是一位中层

管理者，这与我们的研究相吻合。我们称之为“终点管理”。我们从一个非常庞大并在不断扩大的公司得到了全面的人员信息，即经理们在其岗位上工作直到退休时的平均年龄。高级经理为 46~53 岁，中级经理为 43~48 岁。因此，当中级经理退休时，高级经理仍在供职，缺少提升的机会。产生这种情况的另外一个原因是提升到管理岗位上时的年龄。例如，原先年青人从大学毕业后，期望工作到 30 岁时能被提升到管理岗位上。现在就不是这种情形了，他们巴不得在几个月内就被提拔上来。去过超级市场的人都能证实，那里有许多 20 岁刚出头的青年，就在非常重要的管理岗位上了。因此，对于多数人来讲，在“中层”岗位上呆的时间将明显增加。

另外，经理 (manager) 的工作常常被描述得如同各种类型的执行主任 (chief executive) 相同。实际上，执行主任的工作与其他岗位上的管理者不大一样。因此，各级岗位上的管理者把执行主任的行为作为楷模是不切合实际的。

1. 组织机构的规模。在过去的 50 年里，管理和思想有了很大的发展。这是由于组织机构扩大了，人员增多了，管理工作有了新的定义。这给协调和交流带来了许多问题，重点转移到了环境稳定上，而不再是如何处理当代组织的风险和不确定性。中层经理被认为是稳定状态中的行政长官。他们由于自身的既得利益，不愿意看到现状发生变化。惠特 (white) 于 1981 年在南海岸的一家电子公司进行了调查，认为中层经理抵制创新的缘由是，组织结构上与公司老板脱节，技术上与生产过程脱节以及社交上与劳动员工脱节。

机构的不断膨胀已经收敛，尤其在雇用员工方面。许多大机构已经裁减雇员，把管理工作分散，只有少量的事务留在核心层解决，其他的事情由工作部门自主解决。这种趋势进一步表明，管理者的工作范围更加综合化了。一些预测家认为，小型的、独立的公司将会增加。同时，合成组织将会增加。例如机场、商业中心、建筑工地、科学园区等等。许多独立的单位拥有共同的场址