

一线经理晋升与工作必读

督导管理

—— 授权和培养员工的艺术

第五版

唐纳德·C·莫斯利
〔美〕利昂·C·麦根森 著
保罗·H·彼特瑞

刘庆林 译

督导管理

——授权和培养员工的艺术

(第五版)

唐纳德·C·莫斯利

[美] 利昂·C·麦根森 著

保罗·H·彼特瑞

刘庆林 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

督导管理: 授权和培养员工的艺术 / (美) 莫斯利, (美) 彼特瑞, (美) 麦根森著:

刘庆林译. —北京: 人民邮电出版社, 2003.6

ISBN 7-115-11073-5

I. 督... II. ①莫... ②彼... ③麦... ④刘... III. 企业管理: 监督管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018803 号

Supervisory Management—The Art of Empowering and Developing People

Donald C. Mosley, Leon C. Megginson and Paul H. Pietri

COPYRIGHT ©2001 by South-Western College, a division of Thomson Learning.

First published by South-Western College, a division of Thomson Learning.

All Rights Reserved.

Authorized Simplified Chinese Edition by Thomson Learning and PTPRESS. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning and PTPRESS.

本书中文简体版由 South-Western College 出版公司授权人民邮电出版社出版。

督导管理

——授权和培养员工的艺术 (第五版)

- ◆ 著 [美] 唐纳德·C·莫斯利
利昂·C·麦根森 保罗·H·彼特瑞
译 刘庆林
责任编辑 毛乐燕

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电话 010-67129326 714@ptpress.com.cn
网址 ~~http://www.ptpress.com.cn~~
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销

- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 40 2003 年 6 月第 1 版
字数: 680 千字 2003 年 6 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2003-0898 号

ISBN 7-115-11073-5/F·421

定价: 65.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

译者序

本书是一本优秀的督导管理教科书，自第一版问世以来，就一直受到广大读者的欢迎，美国及世界上的许多大学和培训部门都选其为教材。其最新版本第五版更令人耳目一新。作者以丰富的实践经验和资料翔实地讨论了如何实现有效的督导管理。本书荟萃了20世纪90年代以来的最新研究成果，对近几年来引起督导管理领域极大关注的热点问题（如对临时员工的管理，日益增加的性骚扰现象，员工高离职率所带来的影响，员工的日益多样化所带来的管理方式的变革，有关督导管理者顾问的技能，信息技术对管理的影响，变革型的领导方式等）做了精辟的论述和分析。第五版还在第四版的基础上扩大了对督导管理者教练和推动技能的研究范围。

督导管理即基层管理，管理的对象是组织一线的员工。本书的核心思想是，作为一个成功的督导管理者就应该授权给员工并且要培育员工，使员工在工作中成长并实现自我管理。本书深入浅出，结构简洁，逻辑清晰，以大量的图表、图例来诠释所要说明的内容；作者在著作中采用了大量的案例和事例，运用通俗的语言描述问题，使本书阅读起来妙趣横生；独具匠心设计的“自我测试”和“技能训练”栏目，可以引发读者的思考，提高自身的能力；每一章节的相关链接可以使读者掌握更多的现实世界的内容。总之，这些都体现了本书的特色——前瞻性、生动性、可操作性、启发性和新颖性。

查阅有关索引，国内督导管理的著作和译著尚不多见，本书的翻译出版在一定意义上填补了国内空白。本书适合于大专院校及有关培训部门作为教材使用，也适合于组织的管理者和管理学专业的学生作为自学或参考书。

作者简介

唐纳德·C·莫斯利 (Donald C. Mosley) 现在是南阿拉巴马州立大学的名誉教授，同时是 Synergistic 咨询团体的创始人和主席。他和他的团队是伙伴关系领域研究的先驱，曾在公共部门的第一次正式伙伴关系研讨会上设计和制定了最早的“报价伙伴关系模型”，这个模型目前在全美乃至世界各国被广泛使用。

20 世纪 60 年代，作为一名年轻的教授和咨询专家，莫斯利曾帮助一家亏损的化工厂在一年之内成为其所在公司中利润最高的工厂，并在此过程中锻炼了自己的能力。这段时间内，他还最先利用了由同级、工作团队成员和上司进行的 360 度评估，以此作为给关键管理者提供回馈和进行管理的基础。

利昂·C·麦根森 (Leon C. Megginson) 在学术圈中已积累了十多年的管理经验，曾实践过本书所涉及的许多技能。他曾做过两年的 LSU 商学院的院长助理，并担任过 Mobile 大学的商学院主席和院长。他曾在第二次世界大战中，担任美国空军的军事长官，管理有 100 多名飞行员的中队。20 世纪 60 年代他在西班牙做过富布莱特法案基金的研究学者，还曾是巴基斯坦福特基金会的顾问，在管理研究领域援助巴基斯坦。

每年南阿拉巴马州立大学校友会都会选出一名杰出教授，我们非常骄傲地宣布：1993 年南阿拉巴马州立大学校友会将此称号授予保罗·H·彼特瑞，唐纳德·C·莫斯利也于 1999 年获此殊荣。

保罗·H·彼特瑞 (Paul H. Pietri) 曾经在各类私营部门和公共部门当了 25 年的训练者和咨询专家，并在此过程中积累了有关督导管理方面的丰富知识。他曾为超过 35 个州的 5000 多名督导管理者制定或主持过培训设计，他们来自诸如国际纸业公司、美国农业部、杜邦公司和其他一些组织。由于他在督导管理领域深厚的背景，彼特瑞被选为美国代表团的 7 名代表之一，参加了在巴西圣保罗举行的会议，会议旨在帮助巴西企业的监管者和中层管理人员发展督导管理技能。“督导管理者需要并且想要获得关于日常工作种种问题的答案，”彼特瑞认为，“如果可能，一本督导管理的教科书应该使用极具实践性的方式，这些方式应该可以解决真实世界中

的问题和情况。我也相信一本好书应在通篇强调督导管理工作的实践和技能导向，而不只是体现在每章最后的特殊应用中。”

从 1986 年开始，彼特瑞就一直从事于 Bowater Carolina 公司的课程设计和培训，帮助该公司从一种传统的、以权力为基石的组织文化转变为强调授权、协作和质量的文化。“督导管理者在这场变革中尤为重要，起到了关键的作用”，他说，“新的文化要求彻底的转变，从过去督导管理者所习惯的并且被鼓励使用的传统管理方式中转变过来。这些挑战——学习新的授权、推动、教练和管理冲突的技能等——已经摆在整个国家所有类型组织督导管理者的面前了。”

感谢

Rosemary Fittje 是我们的代理人，他直接负责与编辑的联系，将相关材料整理成文，并督促我们按时完成计划。他对于本书的完成有举足轻重的作用。另外，Jo Megginson、Susan Mosley、Suzanne Barnhill 对本书的写作也给予了重要的支持。还要特别感谢 Joy Harriman，他对本书第 10 章进行了非常有帮助的编辑工作。要感谢出版商 South-Western College Publishing 公司，它的员工是出版业中最出色的集体之一。它以客户的利益为重，为我们提供了值得信赖的指导，它的销售代表也给了我们很大的帮助——他们的工作以客户为中心。我们需要特别感谢 South-Western College Publishing 公司的三位编辑 Pamela Person、Mardell Toomey 和 Anne Chimenti。

对本书出版工作给予帮助的还有本书辅助材料的作者 Gayle Megginson Ross，他编写了附有习题集和学习指导的教师手册；Litten Editing and Production 公司的 Malvine Litten；GGs 情报服务的 Judy Hartman；Copy and Permissions 编辑 Lorretta Palagi；校对人员 Rachel Morris 和索引的编者 Cindy Kerr。

非常感谢我们的同事和主管，尤其是南阿拉巴马州大立学 Mitchell 商学院的 Card Moore 院长和管理部主席 Edward Harrison 博士。

我们对许多评论者也心存感激，他们的建议促进了本版的改进，他们是：

James H. Boyle (Glendale 社区学院)	Keith L. Mock (Bob Jones 大学)
Craig Crick (Trukee Meadows 社区学院)	Fred Paricio (Gaston 学院)
Tom Deckelman (Owens 社区学院)	Michael G. Schaefer (Blinn 学院)
Ken Hess (Anoka-Ramsey 社区学院)	Ron Weidenfeller (Grand Rapids 社区学院)
James T. McGrath (Baltimore Couty 社区学院)	

我们坚信没有什么比好的理论更具有实用价值,同时坚信出众理论的开创者必定是那些将真实组织和人的世界当作实验室的教授们。我们受到了由教授/咨询专家 Douglas McGregor 博士和 Rensis Likert 博士创建的角色模型的很大影响。

尽管我们可能无法做出这些巨人所做出的贡献,但是我们认为自己能够积极地参与到现在世界中,去做一个咨询员/推动者/变革代理人,这是本书有幸成为督导管理领域开篇作之一的主要原因。

唐纳德·C·莫斯利
利昂·C·麦根森
保罗·H·彼特瑞

前言

点卦泊井本

《督导管理——授权和培养员工的艺术》(第五版)既包括对传统管理原则的研究,同时涉及了巧妙的管理训练,这些训练可以使学习者具备成为督导管理者所必需的技能 and 技巧。我们强调督导管理者要与员工一起工作,培育员工并授权给他们,这样员工才能能够在自己的工作中更为出色和富有效率。

作为本书的作者,我们非常相信管理教授的“实验室”就在真实的商业组织的世界中,因此,我们的研究和咨询工作几乎邀请了一千名团队领导者和督导管理者参与。在这个过程中,我们发现了许多值得借鉴的、极具创造性并且非常有趣的督导和领导行为,我们希望能够把它们介绍给广大读者。我们所一直强调的就是建立在实践基础上的出众的理论和技巧。

在第五版中,我们做了很多修改,以使本书能够紧随时代发展,并在书中强调了塑造督导管理的技能。

第五版的新变化

● **增加了对教练和推动技能的介绍。**本书第四版有预见性地介绍了对于团队领导者而言非常重要的教练和推动技能。由于获得了更多的相关信息,在第五版中将扩大这两个话题的覆盖面。

● **重大的修订和新内容的引入。**本书对第5章“组织的基本原理”、第8章“激励”、第9章“领导”和第10章“变化管理,小组发展和团队建设”做了很多修正。本书还引入了目前流行的话题,比如对临时员工的监管工作,对不断增多的性骚扰、较高的员工流动率的管理,以及信息技术和变革型的领导方式等内容。

● **其他独特的内容。**第五版是第一本引入培育型和公仆型领导概念的管理书籍。这些概念为在管理者和员工之间建立支持性的工作关系提供了变革性的方法。其重点是减少督导管理者的主导作

用，培育员工的潜在能力。我们相信这些基于最前沿流行概念的内容对于企业来说是很重要的。

- **列出了与章节内容相关的因特网地址。**在所有的章节中都标出了与相关内容有关的网址，这些网站既可以帮助读者熟悉真实世界中的商业行为，又可以提高他们使用这项重要技术工具的能力。

本书的特点

为了使读者能够更好地理解和记忆本书的内容，在每一章中都包括了以下内容：

- **学习目标。**每章开始都列出了本章的学习目标，章内用图标标明各部分的学习目标，各章的总结也是根据学习目标而整理的。

- **每章开始的案例分析。**案例分析说明了本章所要涉及的主要内容，并激发读者对本章所要讨论问题的兴趣。

- **关键词汇和句子。**每章在介绍新词汇时都会突出该词。词汇的定义也在空白处写出。并将关键词汇列在每章的最后，并在本书的最后以词汇表的形式出现。

- **自我测试。**自我测试的问题每章都会出现，方便读者在学习新内容后测试自己的理解情况。由于自我测试涉及到本书所有督导管理的话题，所以还可以作为简要的自学指导，改进读者的学习习惯。

- **集体讨论、本章总结和复习讨论题。**集体讨论、本章总结和复习讨论题鼓励读者思考已经学过的部分，帮助他们更好地理解和学习本书内容。

- **技能训练。**每章最后都附有技能训练，其中很多都与许多学校自主练习的要求有关。

- **案例。**每章最后的案例可用于综合本章内容，并使读者从督导管理者的角度来思考问题。

目 录

第 1 部分 导论

第 1 章 督导管理者的角色和挑战 3

案例分析：督导管理者莎伦·奥茨	4
管理的必要性	7
管理者做什么	10
有效管理必需的技能	14
转变：督导管理者的来源	16
不断改进的督导管理者职位	18
督导管理者的人际关系	19
督导管理者面临的挑战	21

第 2 章 对质量和授权的要求 35

案例分析：城市医院	36
授权	38
质量	43
督导管理者在授权和全面质量管理中的角色 ...	59

第 2 部分 计划

第 3 章 计划与时间管理的基本原理 71

案例分析：狄克森的变化	72
有关计划的重要问题	73
不同管理层的计划制定	78
确定目标的重要性	79
督导管理者和目标管理	83
计划的类型	87
管理你的时间	93

第 4 章 制定决策和解决问题	105
案例分析：庄园设计师的“殷勤”	106
督导管理中决策制定的作用	107
什么是决策制定	109
如何制定决策	113
制定决策应牢记的要素	116
个人和团队的决策制定	121
不断改进决策制定	123

第 3 部分 组织

第 5 章 组织的基本原理	135
案例分析：约翰·穆迪不断成长的组织	136
组织成长的四个阶段	137
部门划分	143
两项重要的组织原则	147
直线人员和参谋人员之间的关系	151
分权和集权	154
组织规模缩减	156
管理哲学、战略和组织	159

第 6 章 授权	169
案例分析：乔·艾力格罗，一个高效的员工培养者	170
为什么要授权	171
授权过程	173
有效的授权	176
有效授权中的各方	180
督导管理者不实施授权的原因	182
处理低效率的员工	183
授权与工作的成败相关	184
无效授权：一种解决的方法	187

第 4 部分 领导

第 7 章 沟通	197
案例分析：好消息，坏消息	198
什么是沟通	199

沟通的渠道	202
有效督导管理沟通的障碍	209
改进督导管理沟通	213
第 8 章 激励	231
案例分析：激励者莎伦·奥茨	232
激励：理解人类行为的基础	233
马斯洛的需要层次理论	238
赫茨伯格的理论	241
其他激励理论	244
从理论中得到的启示：激励员工的五个步骤	251
第 9 章 领导	259
案例分析：肯尼——一名高效的督导管理者	260
领导究竟是什么	261
培育型领导	272
变革型和交易型领导	276
公仆型领导	279
核心的领导职能	282
第 10 章 变化管理、小组发展和团队建设	291
案例分析：里兹-卡尔登酒店	292
管理组织的变化	296
工作小组的重要性	300
团队建设	309
自我管理工作团队	315

第 5 部分 控制

第 11 章 实施控制	327
案例分析：罗纳德·L·约翰斯顿： 控制运营	328
什么是控制	329
有效控制系统的特征	331
控制系统的类型	331
控制过程的步骤	332
例外管理	340
技术对控制的影响	343

第 12 章 控制生产率、质量和安全 349

案例分析：生产率增长或其他 350

提高生产率和改进成本控制 351

控制质量 361

保证员工安全 370

第 6 部分 技能培育

第 13 章 提高绩效的教练活动 385

案例分析：实践中的教练活动 386

教练活动导论 387

教练职能 390

教练并理解员工的多样性 393

教练所需的技能 394

提高绩效的教练：正视和挑战 396

教练：建议职能 398

第 14 章 会议与推动技巧 411

案例分析：查克·丹斯柏，“非凡的”的
推动者 412

会议的用途 413

会议使用的方式 416

会议的优缺点 419

使会议更为有效 421

什么是团队推动 427

第 15 章 管理冲突和压力 443

案例分析：充满冲突和压力的工厂环境 444

冲突产生的原因 445

冲突管理的风格 446

用原则性的谈判解决冲突 448

克服人际冲突 449

什么是压力 452

压力的主要诱因 454

处理个人压力的方法 460

发展和保持良好的人际关系 463

第7部分 人力资源和多样性管理

第16章 选拔、培训和酬劳员工 473

案例分析：比尔·沃德福：选拔和督导多样化的高技术团队	474
选拔、培训和酬劳员工的责任	476
计划人力资源的需要和发现适合特定职位的员工	477
遵守平等就业机会法	484
为具体工作选拔员工	487
培育员工	494
酬劳员工	497
提供员工福利	504

第17章 评估和约束员工 513

案例分析：当调动发生意外时（A）	514
绩效评估在督导管理工作中的作用	515
谁来进行绩效评估	517
绩效评估的一些特定方法	519
评估会面的作用	524
对于约束的需要	526
受惩处事件的类型	530
惩罚的正当程序是如何进行的	534
督导管理者与约束	536

第18章 督导管理者和劳资关系 547

案例分析：工会组织者	548
什么是劳资关系	549
美国工会是如何发展的	550
规范劳资关系的法律	554
工会的原则、目标和实现目标的方式	558
接受协议	567

语汇表 577

图片版权 619

译后记 621

导论

第 **1** 部分

