

有效的女管 理者

〔美〕

纳撒尼尔·斯图尔特 著

谢其助 译

The Effective Woman Manager



华夏出版社

有效的女管理者

〔美〕纳撒尼尔·斯图尔特 著

谢其助 译

华夏出版社

1990年·北京

有效的女管理者

〔美〕纳撒尼尔·斯图尔特 著

谢其助 译

•
华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园柳芳南里)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

•
787·1092毫米32开本 9印张 176千字

1990年1月北京第1版 1990年1月北京第1次印刷

印数：1—1000册

ISBN 7—80053—634—3 / F·032

定价：3.90元

前 言

如果你是一位既有能力又有进取心，且希望在管理方面有所成就的女性，你将做些什么？别说是女性，就是男性，这条路也将是浩茫而坎坷的。但是一个人应该在某些方面能得到帮助。很明显，本书就是这种能对你提供帮助的原始资料。

当代的妇女确有自己独特的优势。管理的本原（良心）——迅速变化与充满竞争的世界对有能力的管理人员的需求，以及来自政府的压力，都为具有成功意愿和聪明才智的女性提供了特殊的条件。因为管理领域中还只有很少一部分妇女，而真正可能撰写有关女性管理方面著作的人则更少。人们往往看好现存的原始资料，这些原始资料中的一大部分，是具有管理专长的男性管理者、从事教育和培训的管理人员的丰富经验，以及这个领域的大量文字材料。本书的作者不仅占有了这些材料，而且还具备与女性管理者共事的特

殊经验。

很少有人注意过妇女所起的特殊作用。不幸的是，即使这样做，他们也常常没有诚意或具有某些优越感。相反，斯图尔特先生真诚地与我们交谈，对我们作为女性所存在的问题、技能和可能性，也具有敏锐的洞察力和特定的理解。

如果你是位女性，你会喜欢这部书，并能从诸如和你的同事（主要是男性）共事、和其他人之间的沟通和协调以及实际的处理管理事务的“直接法”中获益。如果你是一位男性，你将从书中所讨论的思想和关键技能中，特别是那些有关女性管理者关系所提出的问题上增长见识。

我很高兴，并且感谢我们所推荐的这本对在复杂的管理世界中探索出路的妇女有重大帮助和指导的著作能够问世。特别要将本书推荐给我的女性朋友们，当然也推荐给从事管理的无数同行们。是他们教给我许多技能和技巧，斯图尔特先生因之也能对其加以探讨。

全国零售商协会人事部

副总裁兼经理

爱迪斯·M·李思

目 录

第一章

作为职业管理人的有效女管理者	(1)
现在你在这里	(2)
管理者的作用	(3)
管理者的作用——提高了的预见性	(5)
领导的真意——一般性概括	(7)
关于管理者的其他一些说明	(13)
权威及其运用——管理作用的关键	(14)
怎样引导管理者	(19)
自我测试：你是个优秀的管理者吗？	(24)

第二章

作为计划人的有效女管理者	
——规划完成任务的路线	(31)
潜力就在这里——发掘它	(32)
某些错觉及其纠正	(35)

计划工作的范围和过程	(38)
如何准备一项计划	(41)
是什么使计划成功?	(44)
局限和陷阱	(46)
把目标和政策予以连结	(48)
为什么要确立部门目标?	(48)
怎样引导计划人	(52)
跟踪项目: 试着自己起草一个计划	(60)

第三章

作为协调人的有效女管理者

——你对公司有效性的贡献	(63)
她们在说什么	(64)
获得提升的丰富机会	(65)
懂得协调的途径和形式	(67)
某些陷阱	(70)
协调成功的判别	(72)
公司可以做些什么	(73)
怎样引导协调人	(77)
自我测试: 你是个优秀的协调人吗?	(80)

第四章

作为分派人的有效女管理者

——管理重点、项目和决定的分派	(83)
是什么限制了作为分派人的女性的作用	(84)
分派的价值	(86)
用于分派的权威之来源	(92)

什么能或不能被分派	(95)
进行分派的基本要素	(96)
考测成功分派的标准	(98)
克服“楔入”的诱惑	(100)
可能失败的情况	(102)
认识你自己	(103)
不分派的现象罗列	(106)
怎样引导分派人	(108)
自我测试：你是个称职的分派人吗？	(111)

第五章

作为评估人的有效女管理者

——你对思想、建议和意见的管理	(120)
角色的转换	(121)
谁会努力给你提出建议	(124)
建议的提出	(125)
你所得到的建议的种类	(128)
是什么构成一项优秀的建议	(130)
建议过滤的过程	(133)
什么时候避开建议	(136)
怎样指导评估人	(138)
自我审查：你是个优秀的评估人吗？	(141)

第六章

作为问题处理人和决策人的有效女管理者	(152)
“不得蹶足”的效果	(153)

问题的或然性、范围及其多样性	(155)
管理中存在问题的类别	(157)
问题处理的方式及其关键要素	(160)
问题处理的过程	(164)
问题处理的六个步骤	(165)
追踪一个特定的问题	(172)
决策和决策人	(175)
决策的环境	(179)
某些陷阱	(181)
分配决定：由谁作出什么决定？	(182)
权衡各种因素，求得解决办法	(184)
如何指导问题处理人和决策人	(185)
自我审查：你是个优秀的问题处理人和决策人吗？	(192)

第七章

作为时间分派人的有效女管理者

——调节你的时间管理	(198)
时间与女性管理者	(199)
为什么管理者需要更多的时间	(201)
关于时间管理的战略	(205)
其他的指导原则	(211)
管理时间	(213)
自我审查：你是个优秀的时间分派人吗？	(215)
追踪项目：对付“时间强盗”	(218)

第八章

作为训练人和引导人的有效女管理者

——开发你的职工的人力资源·····	(220)
为什么要开发下属——你的人力资源? ·····	(221)
人力资源管理所面临的问题 ·····	(223)
组织中的人力资源 ·····	(225)
领导你的人力资源 ·····	(228)
工作标准 ·····	(230)
评价下属 ·····	(234)
训练、引导和辅导你的下属 ·····	(238)
什么使职工成长 ·····	(239)
辅导的艺术 ·····	(243)
其他的开发来源 ·····	(250)
如何指导训练人和引导人 ·····	(251)
自我审查: 你是个优秀的训练人和指导人吗? ·····	(256)
附录: 管理要素 ·····	(262)
管理者的工作 ·····	(267)
管理层次 ·····	(269)
选读书目 ·····	(271)
译后记 ·····	(275)

第一章

作为职业管理人的有效女管理者

现在你在这里

一个新上任的女管理者，她的出现既不会马上获得众人的信任，也不会马上带来什么恐慌，人们对她会抱着一种“等等看看”的态度。更多的反应则可能是以下几种情况中的一种：欢迎她、接受她，同时还不能对她下最后的结论，人们期望着给她一个机会，好让她显露一下她的本领。然而，有一种情况也没有什么不正常，那就是她的手下和同事长期深信不疑的候补人选和她给人的表面印象往往是不正确的。结果证明，某些管理者是称职的；而另一些则可能是“令人失望的柠檬”型的人物；还有一些人结果证明是仅仅能自保自身的人，她的工作不得不由别人的努力来完成。这一点，适合于所有的管理人，不管他是男的还是女的。

在“等等看看”这一时期内，有一些不便明说的问題在影响着个人的看法，这些问题同样对部门和分支机构的思想产生影响：她真的能理解管理者的作用吗？她能证实她具有负起这份责任的能力吗？因为她是个脱颖而出的女性，新的环境会因此“压倒”她吗？她能不用上自领导下至下属和副手的正常协作就能在自己的位置上站稳吗？她所表现出的对领导作用的理解，她的领导艺术，她对某一部门、单位、分支机构或是对公司所属工厂的管理中所体现的关系等等，所有这些问题，无不在个人、部门和分支机构的分析判断之中。

关于一个女性管理者成功的故事，大多数集中在“她怎

么爬到了那个位置”这个问题上——一个女性是怎样突破监督和管理层次的。一个女性把握住了突进管理阶层的机会，在这种合法的捷足先登中，人们十分注意她的来历、她为此所作的准备、她晋升到这个位置的途径。这包括：公司培训记录、她对企业管理的精通程度、影响其经历的外来建议、决策训练情况、工作变动情况，甚至公司中她的一些老朋友的情况等等。这些人给她提供公司内部评奖制度的情况，给她提供公司测评中心用以预期晋升可能性的情报，还给她提供看起来靠不住但却很实在的一些苗头。

这一章的中心更主要放在你作为管理者的作用上，假如你一旦据有了那个位置的话。本章研究的具体问题是：现代管理者的工作前景；管理的作用——组织根据管理者的表现而对她所抱的期望；管理的主要要素；权威意识及其正确使用。而一旦你已经“据有了那个位置”，你就必须保住那个位置。假如你想升到要负更大责任的位置的话，你就还必须时时对前景作出预测，这也是本章的内容。

管理者的作用

所谓管理者，不管她是什么层次上的管理者，一旦她被委派负有管理的责任，她就必须有能力使公司达到某些目标。公司则以特定的目标、既定的方针、现行的制度、合格的工人、某些必不可少的干预和物质资料准备，为她提供一张“路线图”。在所有这些既定参数之内，管理者对这些资源

和工作标准加以运用，并受托根据这些目标相应作出决策和实现预期的结果。简而言之，管理者的作用是利用和发挥所有资源要素的作用——人力、才干、思想、时间、金钱、制度、能源、空间、技术、计算器材、信息等等——它们对公司目标的全面实现都有意义，并在此基础上作出决策。

（职业管理人的作用有几个方面：第一，最基本的责任和现代管理工作内含的对未来的预期；第二，担负这些责任和确立工作标准时的领导者的菩萨心肠；第三，权威的明确使用；第四，有助于思想交流和连续工作的组织“气候”的培养。）在评价一个职业管理人时，所有这些方面都是紧密相联的。虽然其他一些或内部的或外部的制约影响着她的工作成果和对这些成果的评判标准，但以上几点是基本的。

管理的作用还有其他含义。管理运动的先锋之一切斯特·巴纳德，在很大程度上把管理看成是实现人际协调与合作的手段。著名的心理学家梅森·海尔，则把组织看成是一个有着生命的有机体，管理者的作用就在于当这些有机体受到环境影响时，负责去起适应调节作用的一分子。得克萨斯器材公司的查尔斯·休斯，则把目标的相互实现和领导职工去追求这些目标看作是现代商业和工业社会中管理者所承担的主要任务。其他一些人则把组织看作是一种社会的（或者说是公共的）关系，在这种关系中，管理者的作用是去理解职工的价值、工作规范和在工作中形成的集团行为，并在此基础上开展工作。迈克尔·麦科比把管理者看成是男女运动员。他（她）在既定的经济制度和欲望的刺激之下（诚然，

402730

占有金钱是团体获胜的主要标志)，处在管理人的位置上，如果在公司之间的战争中取得了胜利，那她就象是赢得了一场又一场胜利的运动员一样。这个比喻是再贴切不过了。然而，反对的意见则对寓于此中的竞争性表示首肯，但他们又对交手双方热衷于搞小动作这一点表示痛心。

管理者的作用——提高了的预见性

曾经有一个时期，那时对一个优秀的管理者的期望主要包括两个方面：一是“主管”日常琐事，二是预测近期结果。现在，这些鸡毛蒜皮的预测本身已显得不再能为人们所接受。当今人们的预测范围显然要大得多，下面我们就要谈到。

现代管理者的作用：预期

当今，人们期待着管理者在短期结果和远景规划之间作出平衡。对管理者工作的期望也就是实现这种平衡。这些期望包括：

1. 进行日常事务性管理。
2. 加强工作联系——包括对上级的联系和对下级的联系，也包括横向的管理人、同事和下属的联系。
3. 以问题为导向，作出有效而及时的决策。

预测问题

弄清问题的真实性质

分析问题

提出解决问题的建议或者是选择解决问题的方法

4. 从事旨在实现和完成以下诸元的目标管理:

目的

有关指标

重点

任务

这一点和有关管理人、同事及其下属的意向是完全一致的。

5. 多种形式地进行创新。这可以通过:

新的途径

变更

实验

制订新计划或充实旧计划

在任何可以行得通而又更具生产性的地方实行机械化

组织革新

更好地利用人力、空间、设备和其他资源

各种促进性活动

节约

更新的管理手段的采用

领导的真意——一般性概括

对企业中的领导，有许多各不相同的定义方式。有人在定义领导之质的规定性这个中心问题时，把企业领导和军事领导或政治领导相类比。另一些人则象强调强盗头子、土地投机者和独家产品发明者的特质一样，强调企业领导为他们的产品找到潜在市场并能立即致富这一特质。那些曾和调整委员会、法院发生过冲突的垄断大王们，则被看作是英雄式的领导人物。现在的情况是，只要是大企业的头头，不管他是自力更生走到这一步的，还是他继承来的，也不管他（她）是男的，还是女的，他（她）都可以称作是企业领导。

从本世纪 30 年代到 50 年代，产业心理学家和管理方面的新闻工作者们一直致力于根据企业领导者的关键特征描画出他们的大致轮廓。这些描述性特征的范围几乎无所不包：努力经营、首创精神、不屈不挠、富于想象、骄傲、上进、有耐心、情绪稳定、表里一致、果断、忠实、品行端正、富有鼓动性、具有直觉等等。这种依据其特征、气质和个性来描述领导的说法曾经风行一时，但结果证明它并不太有用，因为人们总是发现领导者缺少这些假想中的用于定义的特征。

当经理开发革命到来之后，这些著作者们纷纷把注意力转移到领导“方式”的鉴别上。领导被他们划分成官僚型的领