

牛津管理丛书

管理者的抉择

管理工作和 管理行为的指南

露丝玛莉·史图尔特(英)著
韦布仁 译



华中理工大学出版社

管理者的抉择

——管理工作和管理行为的指南

露丝玛莉·史图尔特（英）著
韦布仁译

华中理工大学出版社

Choices for the manager
A guide to managerial work and behaviour
Rosemary Stewart
McGRAW-HILL Book Company (UK) Limited

* * *

管理者的抉择
——管理工作和管理行为的指南

露丝玛莉·史图尔特(英)著
韦布仁 译
责任编辑 陈培斌

* .

华中理工大学出版社出版发行
(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所经销
武汉大学出版社印刷总厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 6 字数: 136 000

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数: 1—2 000

ISBN 7-5609-0633-8/F·35

定价: 1.84元

(鄂)新登字第10号

本书简介

本书精确地论述了什么是管理职务和不同的人从事管理的方式，从而提供了一个新颖而实际的改进管理绩效的途径。

各个管理者在承担类似的职务时可能有很大的差异，不只是在工作的风格上，而且在他们所倡导的，强调的或忽略的工作类型上都有差异。这些差异仅仅是可能的，因为管理者可以选择做什么或不做什么。

认识到抉择的可行性有着重要的意义和许多实际的应用，英国的一位第一流管理学作家和教育家在本书中对此作出了阐述。

各个管理者将从书中看到：识别各种抉择将怎样得出进行日常活动的正确方法。仔细地分析那些抉择和认清包含在职务中的需求和约束，就会使管理的效果得到改进。再加上对个人完成任务的各种途径的进一步了解，就可以对个人的事业发展做出较好的决策。

负责培训工作的管理者将找到一种关于不同职务的特殊性质和它们与培训工作关系的说明，——还有一系列通过认真检验的、用于培训项目的练习。

人事工作的管理者或经营开发工作的管理者将得到一个用于理解各种管理职务的纲要，它将有助于人事选拔、评价和指导改进职务设计工作，并附有各种实例。

从事管理的学生和教师将对什么是管理职务和它们有什么差别，获得一种真正的理解。

本书建立在广泛研究和实践考验的牢固基础上，对于管理工作和管理行为的理解作出了有价值的和开创性的贡献。

英国麦克格罗-霍尔出版公司

致 谢

本书之所以能完成,完全是由于很多人的帮助、合作和关心。我主要要感谢我的研究伙伴,是他们从事的不同研究项目为本书奠定了基础。菲尔·朗(Phil Long)是在“抉择分类”项目中工作了两年的全日工作研究伙伴。杰蒂·马歇尔(Judi Marshall)是以部分时间进行“管理者在工作中的抉择意识”的研究伙伴。彼得·斯密(Peter Smith),琼妮·勃兰克(Jenny Blake)和珀琳·温格特(Pauline Wingate)也是部分时间的研究伙伴。他们研究“英国国家健康服务机构的各个地区行政负责人的职务”。我对后两项的研究人员的感激在以前的著作中已经提到了。所以应对菲尔·朗表示特别的赞扬。他的工作在这三项研究中时间是最长的,从各方面来说也是最艰苦的。他带着坚韧和愉快的幽默,完成了一项使人精疲力尽的现场工作项目。

如果没有参加各种不同的研究工作的很多公司、管理人员和行政人员的合作,这本书也是不可能出现的。我十分感谢他们的帮助,他们的关心,以及他们对研究工作所花费的时间。

社会科学研究委员会为上面三项研究工作中的两项——“抉择分类的研究”和“抉择意识的研究”提供了资金。他们也贷款给以前的一些研究项目。伦敦爱得华特王子医院基金会委托和投资于“地区行政负责人的研究”。我非常感谢这两个团体的支持。

在研究中开发和运用的关于理解管理工作和管理行为的这个模型,也曾在牛津管理研究中心的12次双周管理课程中和6次双日研讨会上受到检验。这两者的目的是帮助管理者用新的观点来看待他们的职务和怎样从事他们的工作。彼得·斯密和贝尔·汶斯顿(Bill Weinstein)在双周管理课程中和我一起工作,我非

常感谢和得益于他们的关心和帮助。彼得·斯密对他们多年来发展起来的研究论点的兴趣和贡献，在我们共同进行的研究项目中和各种学习班上得到了更广泛的延伸，所以我特别从他们那里受到教益。我也受惠于诺曼·维纳斯(Norman Venus)，我和他一起为化学及关联产品培训委员会举办的双日研讨会工作，他对发展附录三所给出的各种练习和将研究结果应用于管理培训，做出了显著的贡献。

我也感谢那些对本书的草稿发表了评论和为改进它而做了工作的人们。尚存的缺点仅是我个人的责任。我感谢在英国培训服务机构的琼·海尔斯(John Hales)和琼·尼勃斯(John Knibbs)，他们给予了十分详细的建议；也感谢潘特·陶丽(Pat Torrie)和诺曼·维纳斯；我还感谢在美国的琼·柯脱(John Kotter)，迪克·奥斯本(Dick Osborn)和恰脱·夏丽山姆(Chet Schriesheim)。这本书最后的工作是由我的秘书安妮·邦达(Ann Bond)以很高的效率和永不消减的愉快心情来完成的。

露丝玛莉·史图尔特

牛津管理学研究中心

前 言

本书的目的是要改变读者对管理工作的认识。它是为所有需要理解管理职务和管理行为的人们写的。这些人包括了各部门的经理，他们要经常检查下级工作，或者评价下级工作的绩效；也包括了决定这个组织的人才选拔、培训和用人方针的总经理，以及正在开发和应用这些方针的人事工作和培训工作的经理们。如果学院内学者们的教学和研究是联系实际的，他们也需要了解管理工作和管理行为。

《管理者的抉择》是15年来对管理工作和管理行为的研究和教学的结晶。这个期间包括了5个研究项目和很多学习班，这些学习班是为了帮助管理者去考察他们的职务和如何对待这些职务。因此我的兴趣始终既在实际上又在理论上。每项研究课题的实用性都曾在课堂上和在个别的咨询中受到检验，而这些检验又证明了研究工作的必要性。我的研究兴趣来自一种信念：即我们需要对管理工作的普遍特性，特别是它的多样性，有一个较好的理解。我逐渐意识到，为增进我们的理解，必需有一些用来描述管理工作的新概念。我也认识到，人们必须经常将管理工作和管理行为放在一起考虑，因为我们对管理工作的许多理解只能来自对管理者行为的研究。最近，我对管理者怎样看待他们的职务和他们怎样从事他们的工作越发感兴趣了。

本书是以描述管理职务的一个模型“需求、约束和抉择”为基础的。这个模型本是一个研究项目中的设想，它在随后的3个研究项目中得到了发展和应用，并为各种研讨会和学习班所采用。它强调在各种职务中存在的灵活性，也就是这些职务提供的

抉择。这个模型对于理解什么是管理职务和个人如何去从事这种职务，可能是有帮助的。它和职务的描述、管理者的选拔、评价和培训、规划、管理职务的设计和管理的有效性都有关系。本书对它们每一方面的应用都将作出简要的叙述。

第一章描述理解管理工作和管理行为的新的模型。随后本书分为3个部分加上附录。第一部分解释不同职务为个人做出有特色的贡献而提供的各种机会。从工业、商业和公共服务事业等各种管理职务的多样性中给予说明。本书的核心就是关于这种有特色的贡献——它被称为“抉择”，以及抉择在下述方面的意义：理解各种管理职务，考虑各种改进工作效果的方法，和尽量使职务与个人爱好相适应的必要性。

第二部分从职务的描述转向单个的职务承担者。它表达了各类人怎样以不同的方式看待他们的职务。

第三部分的第一章叙述了对各种职务进行比较的不同尺度，这可以用于人事选拔、评价和培训。最后的三章讨论了本书对教师和研究人员的学者、对管理者个人和对整个组织的应用。

目 录

第一章 实践中的管理职务：理解管理职务的一个模型.....	(1)
-------------------------------	-------

第一部分 管理职务中各种一般的和特定的抉择

第二章 管理职务中的一般抉择.....	(14)
第三章 边缘管理.....	(29)
第四章 管区的抉择：Ⅰ单位内部.....	(37)
第五章 管区的抉择：Ⅱ单位外部.....	(47)
第六章 工作共担.....	(57)
第七章 成为专家.....	(67)

第二部分 个人的职业观

第八章 管理者怎样看待抉择.....	(75)
--------------------	--------

第三部分 应 用

第九章 职务的不同类型.....	(89)
第十章 对教师和研究人员的应用.....	(101)
第十一章 对管理者个人的应用.....	(118)
第十二章 对组织的应用.....	(130)
附录一 本书的研究背景.....	(145)
附录二 在职务描述中运用“需求、约束和抉择”的说明.....	(156)
附录三 为管理者个人准备的练习.....	(162)
参考文献.....	(174)

第一章 实践中的管理职务： 理解管理职务的一个模型

当人们从事某种职务时，无论是在采煤工作面，或是在银行的分支机构，并不真正象本书叙述的那样去工作。他们可能取得大体相同的成果；多数情况下往往做得比本书说的还要好些，但有时却以很随意的方式来看待和进行工作。不管怎样，他们已经适应了喜欢怎样工作，喜欢怎样施展才干，怎样看待工作，只是有时也考虑组织希望他们做什么。因此，所做的工作可能与职业真正的要求有很大的差别。就象人们有很大的力量从一个状态下挣脱出来并在周围找到出路一样，在一个企业里的人们也有同样的能力从某种状态下摆脱出来并找出适合于他们的东西。

——劳得·阿姆斯特朗 (Lord Armstrong, 1977)

上面的引文是英国国民服务署一位前领导人的经验之谈。很多管理方面的著作都忽视了这样的经验。管理工作无疑是一种注重实效的艺术，奇怪的是，却引来了那么多理论性的著作，甚至其中有些著作的任务是专为组织机构分析各种职务的。多数人将接受劳得·阿姆斯特朗的说法，人们对于如何从事自己的工作运用了抉择。而更奇怪的是，无论当管理职员的人事经理职业性地观察各种职务的特性时，或是当检查我们自己如何从事本身的工作时，都没有给予抉择这个事实以它应有的重视。很多管理者没有认识到，他们不是在进行各种抉择，就是处于一种可以进行抉择的位置上。

本书将以劳得·阿姆斯特朗的叙述为出发点，并为我们所理解的管理工作和管理行为的真实情况而探索它的应用。它将说

明要理解一种职务，不仅要知道它的官方解释，而且必须知道这个职务实际上做些什么。职务虽然限制了有哪些可能采取的行动，但这个职务的承担者的行为会有助于确定这个职务的实际内容。这种灵活性是重要的，因为它允许不同的职务承担者不同地解释他们的职务。描述一个职务的常用方法不承认这种多样化，因此就抹杀了职务的动态和灵活的特性。

本书的基础是管理者实际上怎样进行他们的工作和他们怎样看待这些工作的一系列研究。这些研究工作被摘录在附录一的图表内。

一项较早的研究（史图尔特，1976）描述了各种管理工作对于管理者在需求方面的差别，它对于理解管理工作提供了一个模型。这是这一章的主题。后来的3项研究发展和应用了这个模型（史图尔特，1979；史图尔特等，1980；马歇尔和史图尔特，1981）。这些研究包括了和不同职能、不同组织内的管理人员关于他们的职务的长时间交谈，也包括了和他们上级的交谈，以及对处于类似职务上的管理者的观察。这些调查证实了他们在从事自己的职务时采用了不同的方法。上述研究资料在很多管理人员的研讨会和学习班上得到了补充和验证，这些管理者运用本章描述的模型帮助他们回顾了自己工作的性质和工作方法。

一、描述的模型

这个模型是作为一个观察管理工作和管理行为的方式提出来的。它可能有助于理解各种管理工作的共同特性和它们之间的区别，还可以用来分析某种特定的职务，并考虑个人如何去从事这个职务。这个模型对管理者个人考虑他自己的工作效果，以及对于那些需要选拔、评价和训练别人的管理者，也都是有价值的。

这个模型有三个范畴：需求、约束、抉择。我们必须注意对它们的定义，因为它们将运用于全书，特别是最后一个范畴——抉择。

需求——指任何人在他们的职务中必须做的事情。一个管理者应该做很多事情，包括职务的规范中规定的，或是他的上级认为是重要的事情。但是，“需求”是一个狭义的术语，它只是指那些必须做的事情。

约束——指限定职务承担者可以做哪些事情的因素。这些因素既是组织内部的，也是组织外部的。

抉择——指职务承担者可以进行，但并不是必须进行的活
动。它们对一个职务承担者是这样一些机会：使他们可以做各种不相同的工作和用不同的方法去做工作。

不同类型的需求、约束和抉择被摘录于表1-1中。对于有些读者，这个表本身已经够清楚了，因此他们可以直接跳到第7页。而其余的读者最好还是看看表后面的解释。

表1-1 管理工作中不同类型的需求、约束和抉择的摘要

1. 需求

1.1 达到绩效最低标准的所有事情

1.2 从事由下述因素确定的那些工作：

1.2.1单位的工作中要求个人参与的范围

1.2.2必须和哪些人交往，以及工作关系中的难点

1.2.3与之交往的人实现他们愿望的能力

1.2.4不能置之不理的或委诸他人的例行行政事务

1.2.5必须参加的会议

2. 约束

2.1 资源限制

2.2 法律和工会的约束

2.3 技术上的限制

2.4 地理位置

2.5 组织机构的约束，特别是管理者“单位”的工作被限定的范围

2.6 别人对于下列事物的态度：

2.6.1制度、程序、组织、工资和条件的变更

2.6.2生产的产品或提供的劳务的变更

2.6.3 “单位”以外的工作

3. 抉择

3.1 怎样做好工作（见第二章）

3.2 做什么样的工作

3.2.1 在限定的工作领域内抉择：

- 强调职务的某个方面

- 选定从事某些任务，而对其余事情置之不顾或委托别人去做

3.2.2 在工作的边缘管理中抉择

3.2.3 改变工作范围的抉择：

- 改变“单位”的管区

- 发展个人的管区，包括：

- 成为一个专家

- 进行工作分担，特别是和你的同事分担

- 参加组织的和公共的活动

1. 需求

需求分两类，即必须做的特定类型的工作和满足一定标准的所有事情，这两者将一起出现在抉择之中。对某些职务来说，这些标准是特定的，例如周转次数或被加工产品的产量；而对另外的职务来说，这些标准可能是很一般的，只要求达到绩效的最低水平就行，尽管对这些绩效作出判断所需的时间可能很长。

下面的讨论是关于需求的第一类，即必须做好的特定工作。管理者必须自己做的工作由下列因素决定：

- 在单位*内由他们负责，而且必须亲自参预的工作范围；

- 他们必须与之共事的人们，以及工作关系方面的困难；

- 其他人对管理者应该做的工作所抱的希望，以及不能满足这种希望的后果；

- 不能置之不理或委托他人的例行行政程序；

* “单位”是用以指管理者的职责范围，不论它是对一个科、分部、部门、区域、公司、学校还是医院都适用。

一必须参加的会议。

对于一个管理者，要求他亲自参与他负责的单位工作的需求，一部分由别人期望这个管理者做什么的影响力所决定；另一部分由监督的需要所决定。例如，一个上司，也许坚持要其下级了解作业的详细情况，或者一个重要的顾客则可能更希望和上层的人去交往，而不是和他的下级。对监督的需要，将主要取决于下级在没有管理者监督的情况下是否能够去做和愿意去做他们的工作。一项较早的研究（史图尔特，1976）描述了决定监督需求的上述因素及其它因素。

管理者除了和下级以外，还必须和别人在一起工作。这些工作方法已在较早的研究中作了论述，在这些工作方法中，他们的交往者的职业多种多样，这些交往所包含的需求的性质也是多种多样的。因为本书的焦点集中于工作中的抉择，这些讨论就不在这里重复了。

管理者和别人在一起工作，他们会对管理者要做什么和怎样去做抱有期望。这些期望就是管理者必须去满足的需求，而期望的程度则随着个人实施期望的力量而不同。这种力量可在一个范围内变化，从一个上司拥有的制裁权，到另外的人拒绝给予职务承担者以合作的机会，而这种机会对职务承担者是至关重要的。管理者的同事和下属也都可能有这种力量，因此他们也就处于这样一种地位，使得他们对管理者的期望也成为一种需求。对于在相同职务上的管理者的需求可能不相同，这是由于管理者必须与之一起工作的人们的期望不同，也由于管理者相对于他的合作者来说，其能力也不同。

列在上面的最后两项需求的来源不必多作解释了。在一个规模大的组织内，所有管理工作都包括了个人从事某些机关行政的工作。最通常的是准备预算，批准经费和作出对职员的评价。参加会议被列为一种单独的需求来源，因为在有些组织内它几乎消耗了最多的时间。

2. 约束

- 通常限制一个管理者进行抉择的约束是：
- 一资源（包括建筑物）的约束；
 - 一法律和工会方面的约束；
 - 一设备和工艺上的技术限制；
 - 一地理位置；
 - 一组织的政策和工作程序；
 - 一其他人能接受或容忍哪些行为。

对于某个职务的可行抉择的性质，一个主要的组织上的约束是范围的大小，这个范围限制了管理者的单位所做的工作。有些职务是负责一个规定的作业区域，这个区域是管理者无法改变的。例如一个联号商店的零售店经理，他必须在商店地理位置的约束下，根据公司对于所售货物制定的政策而进行经营。地区销售经理既受出售产品的限制，又受地理区域的限制。至于一个炼钢厂的冶炼车间主任，则会受到更多的约束。另外有些职务，如主管会计，就有很多非固定的职责。

下属的、同事的以及管理者上司的态度可以限制这个单位可能出现的变革。他们也可以约束管理者在他本单位以外所进行的工作。例如一个管理者在内部或外部去推销货物或劳务，对于这些输出（不论是新的产品、计算机系统、培训项目，或者是决定价格的不同的方法），如果要想改变它们，都可能因顾客或代理人不愿意接受这种变化而受到约束。

3. 抉择

在要做哪种工作和怎样做这种工作两方面都存在着抉择。但是这本书主要集中于探讨前者，因为这是管理工作中一直被人忽视的一个方面。而对于管理者如何做他们的工作，如领导风格和时间管理等，人们已经给予了很高的重视。下面的7章是关于可做工作的不同类型的抉择。第二章和第三章讨论的是对于全部的或大部分管理工作的一般抉择。第二章包括了一个关于工作方法抉

择的简短说明，以及一个关于工作内容的较长的讨论。第三章描述了存在于多数管理工作中的尽力防止自己“单位”受到干扰的抉择，对此我们称作“边缘管理”。它从第二章考虑的抉择中被单列出来进行讨论，因为它的重要性值得有它自己的一章。它之所以重要是因为管理者在运用这种抉择的程度上有很大差别，也因为在某些职务中这种抉择可能造成单位管区的改变，这种单位管区将是第四章的主题。第四章至第七章描述了在一定类型的职务中可遇见的抉择。这几章讨论的抉择在我们的研究中和在管理者的经常工作中似乎是最重要的。本书讨论的重点正是认识各种职务中抉择的存在及其范围，而不是对它们进行详尽的描述。

确定可行抉择的性质和数量的主要因素是工作范围的限制——即上面提到的约束中的一个。这种限制说明了管理者的管区，在这个区域内他可以活动。从我们关于管理工作的研究中发现，区分两种管区对于理解管理工作是有帮助的：由管理者所负责的“单位”，是“单位管区”，可能在“单位”以外工作的范围，是“个人管区”。这两者之间的差别不是很清楚，但它有利于突出一个职务承担者有可能做不同类型的工作。一个单位的管理工作通常可供挑选抉择，即有些任务可以不去管它或委托别人；并且总可以提供这样的抉择，即对某个方面的工作比其它方面强调得更多。第四章将叙述单位管区的抉择，以及在有些职务上的管理者怎样才可以改变单位所做的工作及其输出。第五章将讨论有些职务可提供在单位以外去工作的抉择。从一个管理者可能做的各种工作中，我们可以鉴别出不同类型的抉择，这些抉择连同规定和限制着抉择的需求、约束一起，被列在表1-1中。

二、需求、约束和抉择：职务和个人

“需求、约束和抉择”这个模型可被用于考虑一项职务的性质和个人如何去履行这项职务。它也可被用于考虑职务之间的区别。各种职务在它们的需求的性质方面以及人们满足这些需求的

时间和努力程度都是不同的。各种职务也可以在约束的性质上和这些约束对职务承担者可以做的工作的限制程度上有区别。抉择将由需求的程度和约束的性质所制约。二者或其中的一个可以明显地限制可行的抉择。各种职务提供的抉择在数量和性质上都不同，我们将在后面几章看到这一点。图1-1表示在两个不同的职务中需求、约束和抉择是怎样各不相同。第一个图形表示有较大的需求和一个相对紧缩的约束圈；第二个图形表示有一个小的需求作为核心，而且约束线向外扩展很远，也就是有一个很大的抉择范围。这两类职务对于个人去从事工作和对要求达到的效果都有差别。第一类可以比较容易地在很多方式下进行，虽然有一些抉择的余地，但它的效果主要是充分地实现这些需求。第二类职务中的效果更主要决定于选择恰当的工作去做。

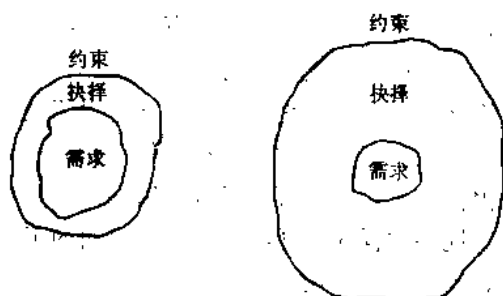


图1-1 两种职务在需求、约束和抉择上的差别

图1-1中的线条呈波状，用以表示变化的可能性。不论需求或是约束，其变化都将影响抉择的范围。由于组织内其他人的活动、环境条件的变化，或因职务承担者的行动，这种变化可能会增加。人们的行为可以产生期望，正是由于这种期望，会发展一些新的需求。这些新需求也许只保留在他们个人身上，或是固定下来成为附属于此职务的需求。因而它们可被后继者所继承。职务承担者的行为也可以影响约束。在多数职务中这种行为