

管理者宝鉴

——基层管理的全方位指南

WHAT EVERY SUPERVISOR SHOULD KNOW

LESTER R. BITTEL

JOHN W. NEWSTROM

〔美〕 莱斯特 R. 比特 著
约翰 W. 纽斯特姆
赵 莉 李燕奇 郭 克 译

中国经济出版社

管理者宝鉴

WHAT EVERY SUPERVISOR SHOULD KNOW

——基层管理的全方位指南

The Complete Guide To Supervisory Management

【美】莱斯特 R. 比特 约翰 W. 纽斯特尔姆 著

LESTER R. BITTEL

JOHN W. NEWSTROM

赵 莉 李燕奇 郭 克 译

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者宝鉴:基层管理的全方位指南/(美)比特(Bittel, L. R.), (美)纽斯特尔姆(Newstrom, J. W.)著;赵莉,郭克译. —北京:中国经济出版社, 1996. 10

ISBN 7-5017-3633-2

I. 管… II. ①比…②纽…③赵…④郭… III. 管理学-基本知识-指南 N. C93-62

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第22395号

Copyright © 1990, 1985, 1980, 1974, 1968, 1959 by McGraw-Hill, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of publication may be reproduced or distributed in any form or any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of publisher.

First McGraw-Hill paperback edition published, 1992.

The Chinese edition copyright ©1996 by China Economics Publishing House.

All rights reserved.

责任编辑:王振岭

封面设计:晓冬

管理者宝鉴

——基层管理的全方位指南

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

各地新华书店经销

北京新世纪印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 印张21.75 483千字

1996年12月第一版 1996年12月第一次印刷

印数:00,001 5,000

ISBN7-5017-3633-2 F. 2626 定价:28.00元

前 言

本书第一次出版时,目的仅仅是想讲述一下关于基层管理的原理。事实证明,这个目的已经达到。已有 50 多万基层主管和未来的主管们阅读和研究过本书,它已被翻译成荷兰语、丹麦语、葡萄牙语和西班牙语,还以澳大利亚版本公开发行,并且由印度孟买的塔塔(Tata)印刷厂出版了平装本。有 100 多所两年制的大学把本书列为基层管理课的基础教材,有数百家工业公司、商行及非盈利性机构把它作为主管培训的教材。在一项对工作实用和有效的书籍调查中,发现人们对它的需求量最多。已有数千名基层主管购买、阅读并研究了这本书,因为它向主管们讲述了他们应该知道的与他们工作相关的各种知识。所以,在第六版中,让我们再一次检验本书的基本诺言吧!

七个激发兴趣的目标

本书在整体上是由 7 个密切相连的目标连在一起的:

1. 为读者提供关于如何处理实际工作的操作性建议;
2. 清楚地分析一个不断变化的社会和工作环境;
3. 培养出建立在本书作者的工作测试经验基础上的有效的洞察力;
4. 覆盖基层管理工作的所有重要方面;
5. 反映关于基层主管活动和组织行为的最新的专业概念;
6. 运用最有效的技术方法帮助读者享有和吸收书中所提供

的资料；

7. 对什么将继续成为世界上最受欢迎的工作之一进行展望。

以上述目标为基础，本书可为广大的各种各样的读者提供帮助。这些读者包括：

教师，他们在培养学生适应基层管理这个复杂世界时，把本书作为基础教材。

学生，指学习商业、工业和政府机关领域基层管理的学生，他们把本书视为了解基层管理活动的主要信息资源。

基层主管，他们发现本书是一个关于处理人际关系、管理工作和设计自己提升的全面的方法指南。

基层主管的上司，通过本书，他们可以了解基层主管每天必须面对的人力、技术及个人问题。

培训指导员及其它从事人力资源开发的专业人员，他们把本书视为对基层主管进行人际交往与管理技能培训的指南。

全面的(综合的)现代化

本书的最新版本是对原有内容的全面复查，向读者提供了最新资料和各种权威的、最流行的观点，并且在数据、语言、法律解释、情况及案例方面都是采用最新的发展成果。

新修订的内容不仅包括诸如对雇员行为实行电脑监视和如何与处于困境的员工进行咨询等问题是，还涉及员工权力、有关惩罚方面的文件，员工培训指南和改进员工工作质量的方法等问题。

第六版包括两章新内容：第二章，说明的是基层主管该如何面对不断变化的环境；第 17 章，这一章为读者提供了许多关于如何在提高工作效率方面不断创新的方法。

该版还增加了全新的“个人发展纲要”，它的四部分内容为以下几个方面提供了操作性建议：①设计一个职业；②安排与工作有关的时间；③处理压力；④在组织中获得提升。

在第十部分附录中的三个检测表是专为未来的和实践中的基层主管们提供的帮助：

附录 A,“计划当天工作的检测清单”。

附录 B,“主管责任的考察”。

附录 C,“接受新部门工作的检测清单”

该版还以广泛涉及下列内容为特色：

服务性行业与职业；

政府部门和非盈利性机构；

小企业和创业者的事例；

信息的管理与利用；

计算机的使用和办公自动化的应用。

自己努力成就事业

本书的第六版还包括一个特殊的两部分补充内容：(1)关于如何寻找新的或更好的工作的专家建议；(2)关于如何提高 22 个主要工作方面业绩的指南。

第一部分代表了作者关于如何进行工作计划、搜寻和变动的具体建议。第二部分包括旨在检查和提高作者的工作能力的 22 种行动计划检测清单。

自学部分

本书保留了与其它书不同的两种自学方法：

1. **考察即时反映的问答法。** 这种方法是为了帮助读者对学过的内容加深理解，并且提高应用能力。另外，这种方式还有助于读者把其中的概念与实际工作中面临的问题联系起来。这种方法使本书成为一个方便的工具书。

2. 以“**可以和不可以**”表示的**操作建议**。尽管本书是建立在公认的理论基础上，但作者仍坚持提供关于如何摆脱困境的坦率建

议。尤其是在处理不愉快的人际关系时,我们倾向于基层主管的行动和反应提供一个出发点,而不是抛给他们一些“否则就要受干扰”的含糊其词的评论。

以此为基础,本书还收编了许多其它的学习辅助资料,这将使本书的阅读更容易并且提高了指导的有效性。这些新增加的资料包括下列内容:

■ **一系列学习目的**,提醒读者知道读完每章后应该掌握的知识 and 应具备的能力。

■ **概念说明**,是对每章所讲主要内容的预习。

各章的后面都有一套复习和应用资料,复习内容包括:

■ **应牢记的关键概念**,是对每章中主要的概念进行详细说明和概括。

■ **管理词汇的含义**,是对每章所介绍的关键词汇的解释。

■ **阅读理解**,是由 10 个旨在检查读者对书中内容理解程度的问题构成。

应用内容包括:

■ **自我测试**,包括自己评分指导,目的在于让读者判断一下自己对每章内容的掌握情况。

■ **案例分析**,每章都有三个或更多。每一个案例都需要分析和解决。所有案例都按序排列,从第一章的案例 1 开始一直到“个人发展档案”部分的案例 72。每个案例后面都为读者提供了 5 种解决问题的方法,这通常叫作“免强选择”方法。要求读者把 5 个方法按照从最合适到最不合适的顺序排列出来,并且说明如此选择的理由。

可选修的资料

本书修订补充了学习指南和教师手册。教员手册包括众多有价值的培训资料和适用于课堂和研讨会的案例研究。

致谢

本书的作者对书中所有内容的有效性非常负责,当然,我们非常感谢广大的朋友们和众多的基层主管们,他们的思想和行为直接或间接地为本书作出了贡献。如果没有他们,我们不可能写成这本书,我们为不能一一列出他们的姓名而致歉。不过,有两个人值得我们特别感谢,一个是乔治·苏特克里夫博士,他审读了原稿的每一个单词,并且他的真知灼见反映在书中每个地方。第二个人是格雷戈里 R·福克斯,他提供了学习指南和教师手册以及测试部分,极大地提高了辅助内容的实用性和权威性。

莱斯特 R·比特

约翰 W·纽斯特尔姆

目 录

前言

第一部分 督导和管理 (1)

第一章 基层主管在管理中的角色 (3)

☐ 一个独立组织中的成员 ☐ 需要吸取的经验 ☐ 把目标和努力连接起来 ☐ 把资源变为产品 ☐ 应该具备的能力 ☐ 对工作和员工给以同样的关注

第二章 妥善处理你的工作环境 (29)

☐ 需要克服的七种压力 ☐ 工作领域 ☐ 员工的期望
☐ 满意和不满意 ☐ 工作生活的质量

第三章 基层主管与管理过程 (48)

☐ 需要获取的知识 ☐ 管理过程 ☐ 管理原则 ☐ 管理入门 ☐ 系统和形势

第二部分 计划和控制 (67)

第四章 制定计划与贯彻政策 (69)

☐ 一个组织的线路图 ☐ 确定目标 ☐ 计划编制过程
☐ 制定计划的准则 ☐ 方法与技巧 ☐ 政策

第五章 对人生员生产过程进行控制 (97)

☐ 双重角色 ☐ 控制标准 ☐ 控制过程 ☐ 控制目标
☐ 处理员工的抵抗

第六章 管理信息与处理问题 (120)

☐ 问题：原因及影响 ☐ 有系统地解决问题 ☐ 进行合

理的、直觉的决策 ☐信息是原料 ☐你自己的管理信息
系统 ☐保持系统的人性

第三部分 组织、招聘和培训..... (147)

第七章 组织一个有效的部门..... (149)

☐组织的有效性 ☐组织结构类型 ☐权力、责任及
义务 ☐授权 ☐组织的行为准则

第八章 招聘工作..... (178)

☐招聘的程序 ☐预测所需员工人数 ☐与候选人会谈
☐选择最合适的工作候选人 ☐将可能的缺勤和人事变
动降到最低限

第九章 评估员工的业绩..... (207)

☐评估目的 ☐评估的要素和格式 ☐评估性会谈
☐特殊考虑 ☐与评估相关的法律和财务问题

第十章 培训员工..... (236)

☐培训的必要性 ☐培训的合作伙伴 ☐定向培训
☐学习的要领 ☐培训方式和协助手段 ☐从培训中获
益

第四部分 激励员工..... (267)

第十一章 激励员工..... (269)

☐个性的连续性 ☐有效的激励格局 ☐满足感与不满
足感 ☐期望、成就和协调 ☐来自工作本身的激励因
素

第十二章 领导艺术和科学..... (293)

☐什么是领导艺术 ☐领导艺术与激励 ☐领导风格和
概念 ☐领导风格的选择 ☐领导与下属

第十三章 和员工进行有效的沟通..... (317)

- ☐沟通的过程 ☐沟通的方式 ☐非语言的沟通
☐沟通的规则 ☐命令和指令 ☐避免麻烦

第五部分 不佳表现的管理 (341)

第十四章 向受困扰的员工提供咨询..... (343)

- ☐不佳表现 ☐受困扰的员工 ☐员工咨询 ☐减少缺勤 ☐滥用毒品问题

第十五章 化牢骚和冲突为合作..... (372)

- ☐牢骚与不平 ☐群体动力 ☐群体参与 ☐解决冲突
☐确保合作

第十六章 纪律惩戒的方式与时机..... (399)

- ☐目的 ☐员工的期望 ☐管理的指导方针 ☐管理办法 ☐法律细节

第六部分 提高部门效率 (421)

第十七章 提高效率, 促进创新..... (423)

- ☐了解生产率 ☐人的因素 ☐工作测定 ☐方法改进
☐创新和创造

第十八章 建立高质量的工作行为..... (451)

- ☐质量的保证 ☐质量与基层主管 ☐员工的贡献
☐统计质量控制 ☐零缺陷和质量圈

第十九章 成本控制与预算..... (475)

- ☐会计记录 ☐预算成本 ☐成本增值策略 ☐成本增值的来源 ☐员工的反应

第七部分 提高部门效率 (497)

第二十章 法律规定的平等机会..... (499)

- ☐法律基础 ☐处于不利境地的少数群种 ☐工作场所

中的妇女 ☐ 年轻和年长的工人 ☐ 变化环境中的特殊问题

第二十一章 《职业安全健康法》规定的员工安全与

健康..... (528)

☐ 工作安全 ☐ 《职业安全卫生法》规定的安全标准

☐ 预防事故：基础篇 ☐ 事故预防：具体篇 ☐ 事故报告和调查

第二十二章 基层主管在劳资关系中的角色..... (559)

☐ 基层主管与劳工工会 ☐ 劳资关系法律 ☐ 集体谈判

☐ 合同的管理 ☐ 申诉程序

第八部分 个人发展纲要：精通你的工作 (585)

☐ 资料 1：对职业负责 ☐ 资料 2：规划工作时间

☐ 资料 3：妥善处理压力 ☐ 资料 4：在组织中提升

第九部分 运用二十二种行动计划检测清

单建立成功的管理和督导职业 (621)

第十部分 附 录 (671)

☐ 附录 A：计划当天工作 ☐ 附录 B：主管责任的考察

☐ 附录 C：接受新部门工作任务的检测清单

第一部分

督导和管理

4

5

6

第一章 基层主管在管理中的角色

学习目的：

学完这一章，应该能够：

1. 认清基层主管在管理阶层的位置。
2. 描述基层主管完成工作所必需的主要能力。
3. 解释基层主管提出的管理目标与员工行为之间的联系。
4. 详述基层主管所管理的资源及结果。
5. 详述不同管理层面的技术、行政管理和人际关系的不同重点。
6. 详述平衡工作和员工利益的必要性。

1 一个独立组织中的成员

概念——在管理部门，基层主管是个最重要的角色，他们制定组织的目标并领导这个组织。

什么是管理？它为何如此重要？

管理是一项独特的工作(职业)。所谓管理是指获取、分配并且利用多种重要资源的活动过程，其目的是实现一个组织的目标。一个组织所必需的重要资源之一就是员工，管理者要花费大部分精力来计划、组织、调配、激励并且控制这些员工的工作。然而，在管理者和他们的员工间的一个明显的差别就是，管理者只是指挥员工们工作而不是亲自去完成工作。

管理者们都很相像吗？

不是的。根据管理者们在一个组织中的不同级别，他们的地位和工作是不一样的(见图 1-1)。位居组织最高层的是最高行政长官，他们掌管着管理机构，负责制定总体计划、目标和大政方针，并且激发、指导、控制对他们负有责任的管理人员的工作。

中层管理者的职责是规划、发动和贯彻执行由最高行政长官确立的任务。他们负责调动、指导和控制对他们负有责任的管理人员的工作。

基层主管是指听从中层管理者指挥的管理人员。主管要负责把最高行政长官和中层管理者制定的计划和措施准确地传送给员

工们去贯彻。所以,他们负责规划、激发、指导和控制一般员工的工作。

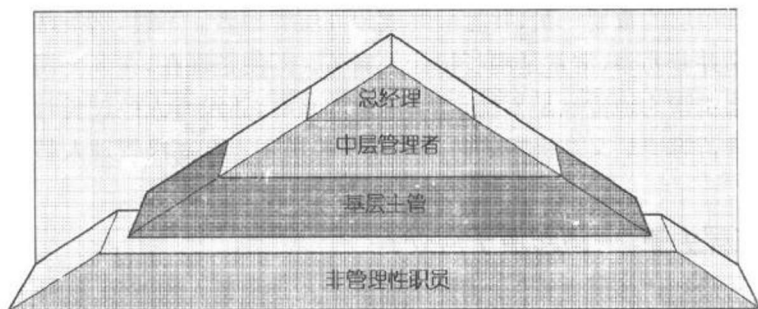


图 1-1 各级管理层

什么样的人能够成为基层主管？

人人都可以。根据对 8000 名基层主管的统计调查发现,作为普通的基层主管一般具有以下特征:年龄在 31—50 岁之间;拥有 5—15 年的雇主经历;至少作过 5 年的主管工作;是从普通员工提升起来的;高中毕业并且上过大学,三分之一的人是大学毕业生。

四分之三的主管是男士,十分之一的是非白种人。二分之一的主管受雇于白领阶层,三分之一的曾属于工会组织,每十个主管中就有六人仅仅管理一般员工,这叫作“基层主管”。十人中大约有四人属于第二层次的管理者,处在中层管理者的边缘,他们既管理基层主管又管理普通员工。

为何基层主管如此受重视？

因为他们代表着美国经济发展中最重要也是独一无二的力量。基层主管作为一种职业,是劳动力的重要部分。仅在美国就大约有二百多万基层主管,他们控制着提高和降低生产能力的大权。