

管理研究  
学刊

# 怎样做一名成功的管理人员

【美】M·K·巴达维

# 怎样做一名 成功的管理人員

(美) M·K·巴达維著  
苏新民 刘东維 刘建新譯

《科学管理研究》编辑部

一九八三年

本书作者系美国俄亥俄州克利夫兰州立大学工商管理学院管理与劳工系教授。原文连载于美国《MACHINE DESIGN》1981年第53卷第7期至第53卷第25期。据该刊所注，这篇文章转自纽约Van Nostrand Reinhold公司将于1982年初出版的“开发工程技术人员和科学工作者的管理技巧——成功地做一名技术管理人员”一书。全文共十三章，其中第一、四、六、十、十三章由苏新民译，第二、五、八、九章由刘东维译，第三、七、十一、十二章由刘建新等译。乌若思校。

**责任编辑：** 张为冬

# 目 录

|      |                             |         |
|------|-----------------------------|---------|
| 第一章  | 管理人員的作用·····                | ( 1 )   |
| 第二章  | 失敗的原因和預防·····               | ( 11 )  |
| 第三章  | 从工程技術人員轉變<br>為管理人員是困難的····· | ( 26 )  |
| 第四章  | 担负起職業的 使命·····              | ( 39 )  |
| 第五章  | 如何順利地轉變到<br>管理部門·····       | ( 54 )  |
| 第六章  | 应当獲得工商<br>管理碩士學位嗎? ·····    | ( 69 )  |
| 第七章  | 哪里是技術監督<br>人員適合的崗位·····     | ( 83 )  |
| 第八章  | 組織的效能·····                  | ( 97 )  |
| 第九章  | 業務工作的組織方式·····              | ( 110 ) |
| 第十章  | 計劃是獲得更佳成效<br>的途徑·····       | ( 123 ) |
| 第十一章 | 決策的藝術·····                  | ( 137 ) |
| 第十二章 | 技術工作的控制·····                | ( 155 ) |
| 第十三章 | 評價技術工作·····                 | ( 169 ) |

## 第一章 管理人员的作用

没有一个人是天生的管理人员。管理是一门艺术，而且是一门建立在可学得的知识技巧基础之上的艺术。本章将介绍一些有关管理方面的基本原理，它对于任何一位从事管理工作的人来说都是十分必要的。

所有的組織机构（如公司、企业、研究部門等，下同——譯者注）都有着一个共同点，即必須实施管理。人力和物力資源的使用，必須要确保組織机构的目标的实现。在实施管理的过程中，管理人員是推动力量。只有管理人員指导、推动和协调有关人員进行各种活动，才能及时做好必需的工作。

工程技术和发展部門的监督人員、經理和行政人員負責公司的技术业务。他們的主要职责是对他們所掌管的人力和物力資源进行分配和控制。他們执行这些任务的成功与否，充分决定着公司的效率和成效。一个公司的其它职能部门也是如此，他們努力工作的目的在于取得成就，同时他們的貢獻相应地得到估价。

## 一、管理的性质

象工程技术学一样，管理是一门应用艺术。但它又不同于工程技术学，它还是一门社会科学。虽然有一整套基本原理构成了管理的理论，但是现有的手段和技术在数量上或准确程度上，远不及工程技术学上那些现有的东西成熟。管理工作主要涉及到人的问题，因而精确的方法和严格的因果关系是不适用的。管理人员一定要懂得怎样去应付社会环境和处理技术细节。

另一方面，管理是一个广阔无垠的领域，在这个领域里包含着许多错综复杂的因素。许多学科都为管理领域作出了贡献。诸如：经济学（财会学和预算学）、行为科学（了解人的行为和组织机构内人与人之间的关系）、工程技术学（生产计划和改善）、数学（运筹学和系统设计）、生态学（系统论方法）、统计学（信息管理系统和模型）。一个有效的管理人员，不仅必须要与和本职工作相关联的某些重大进展保持一致，而且必须学会把这些进展体现到有效的行动计划之中。

管理的理论是普遍适用的，然而管理实践并非如此。管理的基本原理对于世界各国的各

种类型的組織机构是基本相同的，但由于各自的做法不同，管理的实施方法也不一样。各其原因，首先，管理的实施方法是由管理人员的文化素质所决定。例如，美国的管理风格与欧洲、日本和中东的管理风格存在着显著的区别。其次，同样的原理用同样的方法贯彻到不同的組織机构中的可能性很小。因为这些原理必须要适合各种不同情况下的目标、人和环境，加之管理人员的个性和风格，管理的实施方法就更不相同了。

无论把管理这门艺术用于何处，它基本上是通过别人使事情得以完成的过程，这个过程要求各职能部门通过使用一些特殊的技巧来进行。要实现管理的目标，必须要经过其他人的努力，管理人员的责任是发挥那些为他们效劳的人的作用。管理人员得到报酬并非因为他们自己干了些什么，而是由于他们的下属人员干了工作。因而，一个技术管理人员就要负责使工程技术人员和科学研究人员，去完成組織机构的工程技术和研究与发展工作。作为一个管理人员越自我忙碌，他越是失败。

## 二、管理人员的涵义

管理人员的涵义在许多組織机构中常常是

模糊的，有时甚至难以区分真正的管理人員与非管理人員。要准确地称呼一个人為管理人員，他必須完全滿足下列三項要求：

①协调一系列用以进行計劃、組織、指导和控制的活动。

②直接参与解决問題和制定决策。管理人員之所以能够得到报酬和需要之物，道理也就在于此。在制定任何决策时，都要有几种可能的选择方案。管理人員的責任就是对不同的选择方案进行評价，然后选定出一个最适宜的方案予以实施。

③他至少要有一个人能够負責在事情的办理过程中貫徹他的意图，並根据他的意图指导工作，同时向他汇报实施情况。

任何一个担負了所謂“監督”或“行政”作用的人都是管理人員。各級管理之間的基本區別在于实施管理的范围不同，职位高的要比职位低的要广泛得多。当今組織机构的专业化程度越高，管理这些組織机构所需的技巧也越先进，不論是哪一級的管理人員对組織机构的盈利和发展都有着重大的关系。

一个組織机构的最高管理职位是由“行政人員”担任的，他們的責任是对該組織机构进行全面的指导和管理。主要行政官員有總經理、副總經理和一般經理。这些“管理人員”

担負着职能性的責任，但不直接去監督專業人員的技術工作。中層管理人員即經理，担負着專門的职能（如工程技術、研究與發展和銷售）。“監督人員”則直接監督其他技術人員。象工程技術監督人員、研究與發展監督人員和監工都是第一綫的管理人員。雖然所有的管理人員都執行着相同的基本职能，但他們的工作範圍不同，他們的責任也相應的不同。

### 三、管理人員的工作

管理人員的具体工作，在一定程度上取決於他所處的管理職位。上層管理人員在制定計劃、目標和政策上花費的時間要比中層管理人員多，中層管理人員將大部分時間用在把那些來自上層管理部門的計劃和政策，變成各职能部門的目標，並且協調各部門之間的活動。基層監督人員花費的時間是制定技術決策和操作決策。

职能是決定管理人員做什么工作的第二因素。例如，工程技術管理人員的工作與生產或銷售管理人員的工作完全不同。

最後一個因素是取決於管理人員是以專職身份還是以參謀身份從事工作的。也就是說，一個專職管理人員享有專職權威，他負責整個

組織機構的某些關鍵活動。參謀管理人員只能就某些活動過程向其它部門的同事提出建議，他的權限不得超過組織機構的界限，他的建議也可能被否決。在這種情況下，參謀管理人員只是向專職管理人員提出建議而已。

**1、管理的職能：**雖然每一個管理人員的具体目標、職責和活動都有區別。但是，如果要獲得成效，就必須執行同样的基本職能。

①計劃：這包括發展管理哲學，制定長期目標和近期目標，以及為實現這些目標而擬定策略和程序。制定決策是計劃職能的一個組成部分，因為制定計劃需要對一些可能的選擇方案進行識別和評價。既然計劃是指導組織機構未來活動的規劃，因而一個優秀的制定計劃人員，必須能夠超越眼前的具体情况，考慮到未來發展的趨勢。

②組織：如果說計劃解決了制定目標和設計實現這些目標的手段問題，那麼，形成一種協調工作的局面就是組織的職能。這就要通過建立一個關係網來完成，這個關係網明確了組織機構內的權力和責任。所需進行的活動就是完成任務和工作，而權力和責任的確定是以優先考慮的各種任務為基礎。這種組織的結構有助於人們齊心協力的去實現組織機構預期達到的成效。

③控制：控制是建立实施标准或衡量尺度的过程，也是对照这些标准（最理想的）评价实际实施情况，并且纠正偏差。控制职能与计划职能有着密切的联系，计划有助于发展用于控制职能的各种标准，而控制职能又反过来使计划得以修正和完善。

**2、人与人的关系：**处理好人与人的关系是管理人員的第二个主要职责。管理人員在指导、劝告和评价人方面花費的时间要大大超过他們在其它活动上所花費的时间，这是值得的。一个管理人員在履行其管理职责方面可能很出色，但是如果他不能有效地处理好人的关系，他就不能获得成功。

①鼓动：鼓动有助于下属們执行指派給他們的工作，並使之达到或超过預期的标准。此外，在贏得同事們的合作，甚至对上級管理部門陈述見解等方面，鼓动这种技巧也是有价值的。要成功地进行鼓动，管理人員必須懂得鼓动要因人而异，包括对特定的人使用什么方法最好等。

②交流：一个管理人員如果不是一个善于交流的人，那他是不能成功的。管理人員不仅必須有效地向其他人表达自己的意图，还必须能够准确地了解自己的下属和同事們的思想。不論管理人員怎样努力，如果是根据錯誤

的情報或虛假的印象作出的決策，那往往还是要失敗的。

③領導：領導是領導人員所做的事情，而不是領導人員本身具有的某種特性。領導包括影響人們為完成特定目標而進行的活動。一個有效的領導人員是基於同下屬們合作的基础之上來顯示其權力的。要擔負起領導的作用，管理人員未必一定要是一個天賦的精干領導人員，但他必須盡力為其下屬和同事們作出榜樣。  
和——控制人和領導人之間有着既細微又重大的區別。控制是指導人們的行動方向，領導則是引導出一種特殊質量的行動。此外，領導和管理也不是同義的。領導只不過是管理的一種方式。管理人員也可以通過其它管理方式實現其有效性，只要這些方式適應管理的環境需要就行。因此，管理的涵義比領導的涵義要廣泛得多。

④評價工作：給下屬們提建議和評價他們的工作是重要的管理職責，這些職責有助於為有效地制定組織機構的計劃和雇員的开发提供基礎。

⑤解決衝突：因為資源的限制、內部權力之爭和個人地位與動機的不同，衝突是一個組織機構內部個人之間和團體之間關係的特定產物。解決衝突並非總有必要。在某些情況下，

管理人員能够利用冲突去获得新的情报，或者形成和加强人与人之间、团体与团体之間的新关系。懂得何时应用这种策略是适宜的，以及在必要时如何解决冲突都是重要的管理技巧。

⑥掌握組織机构的政治：非正式的政治体系和权力結構是組織机构生活的內容，它們存在于所有組織机构之中。学会怎样掌握組織机构的权力和避免失敗，是每一个管理人員应有的一种处理人与人之间关系的重大技巧。

## 四、为什么要学习管理

本书的探討是假設管理技巧能够提高。当然，成功的管理人員的某些特性是先天固有的，是不可能学到的东西。例如，这些特性包括习性、天資和基本智力。但是，管理人員是天生的观点已成为过时的东西了。管理人員的所作所为不断表明，管理的技巧是完全可以学会的。

既然管理实施主要依靠管理的技巧，而不是人的特性。識辨一个有可能成功的管理人員的标准，与其不应看一个人具有些什么特性，还不如說看他做了些什么。这种观点从強調評價一个人所具有的特性，轉變到了如何識辨能控制各种环境的人。

这个分析有一些有趣的推論。例如，既然实施对一个管理人員的有效性是關鍵的，那么他所控制的环境对他的成功也是至关重要的。人們往往在某一环境中工作的很好，但在另一环境中就可能不那么成功。換句話說，管理人員的各种技巧的特殊混合必須适应环境控制的需要。

工程技术人員和科学研究人員要想轉变到管理部门，管理的学习是關鍵。因为管理能力可以通过学习和訓練得到提高，所以技术人員要成为管理人員不进行必要的教育是不行的。当然，管理技巧是不会孤立地从书本上或課堂上得到提高。这种讀書或上課的活动仅仅是提高管理能力的第一步，它提高人們的管理知識水平，而不是管理的技巧。提高管理技巧的唯一途径是把管理知識运用到实际管理行动中去。

## 第二章 失敗的原因和預防

導致管理失敗的因素很多，歸結為一點，就是管理人員沒有能力去完成最高管理機構所要求的目標。認識造成失敗的最一般的原因，具備基本的管理能力，不斷分析自己的所做所為，並對錯誤和過時的東西加以改進，這樣你就可以減少失敗的危險。

評價一名管理人員的工作，與評價工程師或其他技術人員工作的根據不同。工程師是運用業經認可的方法完成任務，並可根據效率、質量、安全等客觀標準衡量其工作成果。對於管理工作卻沒有這樣一個明確的方法和標準。因此，管理人員的成功與失敗取決於管理人員本身為達到公司的目標努力做出的貢獻如何。

### 一、了解失敗的原因

一個管理人員通過種種努力而達不到公司的目標有許多原因。失敗的具體原因包括個人因素、工作因素或二者兼而有之。在某一個具體問題上，哪一個因素更處於支配地位，取決于

管理人員正在從事的工作的性質。

1. 個人因素：由於技術不熟練而引起管理失敗的情形是少見的。選擇工程師到管理部門，通常要檢驗他們的技術，這些技術條件往往是他們被選擇作管理人員的首要原因。儘管大多數技術管理人員在提高他們的管理技巧時不得不丟掉他們的一些技術，但是一般來說，他們不會變成技術上的外行。

技術管理人員的失敗往往是因為他在管理上的無能，而管理能力較差從某種意義上講是缺乏行政管理技巧。一個管理人員必須建立一個高效的職能機構，這個機構的權力和職責，必須明確。他還必須能夠提出與公司基本目標一致的方針政策和步驟，能夠分配財力，能夠檢驗和評價下屬的工作進展情況。

也許，工程技術人員和科學家們在管理工作中的失敗，一個最重要的因素是缺少處理人與人之間關係的技巧。由於缺乏這方面的技巧所引起的問題比其它所有方面合起來引起的問題還要多。

管理，就是要通過他人去完成工作。但這正是剛被提升的工程和研發部門的管理人員遇到的困難。工程師們習慣於自己動手做事，一但被提升到管理部門，他們發現必須學習其它一些技巧，例如把工作委派給他人去

做。他們难于信任並安排下屬去完成任务，因為他們覺得他們自己會干得更好。

另一個限制因素是工程師和科學家們在自己處理事情時感到最得心應手，可是他們未受過同人打交道的訓練。偏偏管理主要是做人的工作，這樣，一個工程師曾經最引以為豪的長處就可能成為他的最致命的短處。

一個人由於錯誤的動機而從事管理，也可能導致管理的失敗。有些人由於優厚的報酬、經濟上和其它方面的原因而被吸引到管理部門，而並不是出於對從事管理工作的強烈願望。這樣的人幾乎可以肯定地說是一位蹩腳的管理人員。要想獲得成功，一個人必須首先是被管理這門工作所吸引，而不是熱衷於這個位置上可以擁有的金錢和權力。

**2. 工作因素：**一名管理人員可能由於他有一個管理工作的錯誤概念而最終失敗。比如，很多管理人員——尤其是新從事管理工作的人——意識不到當他們在管理機構的職位越高，就越感到孤獨。這不僅僅是因為此時只有很少的同級和下屬與他發生聯繫，同時也是因為增加了他隨意言行的限制。於是，當一個尚缺乏經驗的管理人員面臨新的挑戰和需要對更多的問題做出決策時，他會發現自己嚮往過去的好日子，那時他有更多的夥伴。要克服這個困