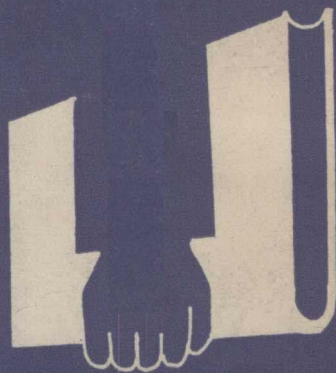


怎样成功地做一名 管理人员

ZEN YANG CHENG GONG DE ZUO YI MING
GUAN LI REN YUAN



内蒙古人民出版社

怎样成功地做一名 管 理 人 员

〔美〕 M. K. Badawy

苏新民 秦 斐 编译

内蒙古人民出版社

一九八七·呼和浩特

怎样成功地做一名管理人员

苏新民 秦斐 编译

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街82号)

内蒙古新华书店经销 内蒙古新华印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:11 字数:200 千

1988年4月第一版 1988年5月第1次印刷

统一书号:3089·235 印数:1—6,737册

ISBN 7-204-00084-C/C·1 每册:2.40元

目 录

第一章 怎样成功地从事管理	(1)
第一节 管理技巧	(1)
一、管理工作的性质.....	(2)
二、何谓管理人员.....	(3)
三、管理人员要做些什么工作.....	(4)
四、这是一种对管理人员的现实见解吗.....	(10)
五、管理是一门科学和技艺.....	(11)
六、管理的普遍性.....	(12)
七、为什么要学习管理.....	(13)
八、小结.....	(14)
第二节 管理人员失败的原因	(14)
一、管理能力的各种组成因素.....	(14)
二、管理技巧的组合.....	(20)
三、管理上的失败.....	(23)
四、小结.....	(29)
第二章 工程技术人员和科学研究人员向管理的转变	(30)
第三节 职业转变中的各种问题	(30)
一、管理界对工程技术人员和科学研究人员的统计	(30)
二、从事管理是工程技术人员和科学研究人员的一种职业 道路.....	(32)
三、职业选择和向管理转变.....	(34)
四、为什么专业技术人员要向管理领域转变.....	(37)
五、痛苦的转变.....	(43)

六、小结.....	(50)
第三章 怎样顺利地向管理转变.....	(52)
第四节 管理部门的职能	(52)
一、向管理领域转变的方法.....	(52)
二、一种职业计划和人员开发的实际计划.....	(63)
三、小结.....	(75)
第五节 专业技术人员应做些什么.....	(75)
一、工作、职业和生活计划的关系.....	(75)
二、一种职业行动计划模式.....	(76)
三、小结.....	(98)
第六节 管理教育在开发与增强管理技巧中的作用	(99)
一、如何掌握管理技巧.....	(99)
二、管理是否可以传授.....	(101)
三、工商管理硕士学位对专业技术人员的价值.....	(102)
四、工商管理硕士学位的局限性.....	(102)
五、对专业技术人员进行管理培训的其它途径.....	(108)
六、某些工程技术管理和研究与发展管理课程的意义	(108)
七、小结.....	(109)
第四章 技术监督职能	(110)
第七节 技术管理人员的职责和职能.....	(110)
一、监督人员与管理人员之间的差异.....	(110)
二、管理工作的性质.....	(112)
三、有关实际工作中的管理人员的一些传说与事实.....	(115)
四、管理人员如何使用时间.....	(118)
五、管理人员担负的角色.....	(120)
六、技术监督职能.....	(125)
七、工程技术和研究与发展管理人员要做些什么.....	(131)
八、工程技术和研究与发展监督人员所面临的共同问题	(133)

九、一种管理技巧的开发模式·····	(135)
十、自我评价的一些指导方针·····	(137)
十一、小结·····	(138)
第五章 组织职能 ·····	(139)
第八节 组织起来 ·····	(139)
一、组织的含意和过程·····	(139)
二、组织的重要性·····	(141)
三、组织的职责·····	(143)
四、组织结构类型·····	(144)
五、组织图能否真正反映组织机构的内部情况·····	(147)
六、组织结构的基本原则·····	(151)
七、小结·····	(178)
第九节 开发管理人员的组织设计技巧 ·····	(179)
一、工程技术和研究与发展组织工作的考虑·····	(179)
二、工程技术和研究与发展组织机构的几种模式·····	(181)
三、其它可供选择的组织机构模式·····	(211)
四、如何选择组织机构的模式·····	(211)
五、开发组织技巧的秘诀·····	(218)
六、小结·····	(224)
第六章 计划与决策职能 ·····	(225)
第十节 开发计划技巧和决策技巧 ·····	(225)
一、制定计划的技巧·····	(225)
二、制定决策和解决问题的技巧·····	(240)
三、小结·····	(279)
第七章 控制职能 ·····	(280)
第十一节 开发控制技巧和评价技巧 ·····	(280)
一、衡量、评价和控制的性质·····	(280)
二、控制的重要性·····	(284)
三、控制系统的类型·····	(286)
四、控制的职责和控制信息的应用·····	(289)
五、控制的基本原则·····	(291)

六、有效控制的特征.....	(294)
七、如何设计一个有效的控制系统.....	(300)
八、管理控制的行为问题.....	(309)
九、各种衡量与评价工作的方法.....	(311)
十、实际上的衡量与评价工作.....	(314)
十一、开发控制与评价技巧的准则.....	(330)
十二、小结.....	(337)
第八章 结束语.....	(339)

第一章 怎样成功地从事管理

第一节 管理技巧

管理是普遍需要的。所有的组织机构，不论其规模大小，如党政机关、公司企业、科技部门、学术团体、军警部队、宗教会道、以至于家庭等各种群体（本书称为组织机构）都有一个共同点，即它们都必须进行管理。每一组织机构都必须对其各种资源（即人力、物力、财力、时空等）进行管理，以便实现本组织机构的各种目标。不论这些目标是为了获取利益，或是为了提供文化教育，还是把人送上月球，均不例外。没有管理人员对资源的科学管理，各种资源是绝不会变为成就或贡献的。所以，管理人员是使各种资源变为成就或贡献的主导力量。

同样，公司里主管工程技术和研究与发展的各级管理人员负责管理本公司的技术工作。组织、协调、指导、分配和控制那些由他们支配的各种资源就是他们的主要职责。他们如何履行这些职责将在很大程度上决定着该公司的效率和效益。他们的种种努力同本公司其它职能部门的努力一样，都是为了一个目标：获得成效。这样，他们的各种贡献也相应地得到了评价。

作为一名科学研究人员或是一名工程技术人员，如果花费大量时间去做技术工作，则是一名专业技术人员。如果所花费的时间是用于监督或管理工程技术或研究与发展活动，则是一名监督人员或是一名管理人员。前者是自己亲自做工作，后者则是通过别人来做工作，这两者之间有着极大的差别。

一、管理工作的性质

许多学者和实践者认为，管理是一门学科、一种职业、一门专业、一种系统和一种过程。管理是一门早已建立的学术性学科。管理人员已被人们认为是专业技术界的一个阶层，并隶属于许多职业和专业协会，这些都迎合了管理人员的需要和提高了他们的职业地位。此外，管理还被认为是一个投入（各种生产性资源和因素）、作用（各种管理任务和活动）和产出（各种有效益的成就和贡献）的系统。

在管理领域不存在缺乏管理原理、理论和概念的情况。但是，在管理领域几乎是有多多少学者就有多少管理学说。因此，有些人认为管理理论领域是一个错综复杂和混乱不堪的领域。工程技术管理和研究与发展管理领域，作为管理领域的一个组成部分，当然也不能例外。

由于管理培训和高级管理人员开发研究班的混合进行，更加剧了这种混乱不堪的状态。它们主要强调理论上的培训和研究，寻求增加管理人员的知识，而不是增加他们应用这些知识的能力。本书主要介绍一些能解决你所面临的某些特定问题的特定方法及如何运用这些特定的方法。

我们现在可以问答“什么是管理”这个问题了。管理是与他人和通过他人完成工作的过程。我们的见解非常实际：管理是一种任务或一种活动或一个过程，需要靠具有一整套专门技巧的人去实施若干不同的职能工作的过程。实施这些职能的核心是要他人来完成任务。因此，管理是管理人员通过他人使工作得以完成的过程。

为什么要承担管理任务？什么时候承担管理任务？主要有三个要素：

（1）管理是一种过程，它由计划、组织、指导和控制活动或任务所组成。管理的实质在于实施这些活动。如果不承担这些任

务，就不是一个管理人员，而是一个专业技术人员，或者是一个以顾问资格供职的技术顾问。

(2)管理的最终目的是要实现目标。所以，管理的过程是有目的的过程，它是一种达到特定目的的手段（即为了获得效益和发展的手段）。

(3)管理人员要为自己负责的工作取得成效而尽力。他们之所以得到报酬，不是因为他们自己直接做了些什么，而是因为他们的下属人员做了工作。例如，技术管理人员要负责激励工程技术人员和科学研究人员去完成工作，并且掌握组织机构的各种工程技术和研究与发展的职能工作。所以说管理人员失败的程度取决于他亲自干具体工作的程度，即他自己干得越多，他的管理就失败得越严重。

概括地说，任何组织机构都是由许多人组成的群体，需要一种协调的手段，以便向着一个目标共同努力。这种手段就是管理，其过程就是与他人和通过他人完成工作。它包括实施一些职能工作和需要拥有一套专门技巧。尽管“管理”这个术语常用于民间企事业单位，“行政管理”这个术语则常用于政府行政机构，但是在本书中，这两个术语将交替使用，这也反映出本书确信管理理论和原理具有普遍适用性。

二、何谓管理人员

管理人员是为组织机构工作的人，他实施管理、制定决策、解决问题，他至少负责一个人的工作，这个（或这些）人有义务向他汇报工作情况。当然，管理人员的最终目的是在一定的职能范围内（如工程、销售、制造等）促进组织机构实现其各项目标。从理论上讲，必须满足下列三条标准的人才能称其为管理人员：

1、管理人员必须通过实施一系列的协调活动来进行管理，这些活动包括计划、组织、指导和控制。

2、管理人员必须进行有关管理问题的解决和决策。根据几

种可得到的选择方案进行选择就是决策。那么,管理人员的职责就是评价各种不同的选择方案并作出某种选择。

3、管理人员必须至少有一人向他汇报工作(也包括秘书),因为管理包含有管理人的意思。这样,管理人员必须率领、教导和指引人们工作。

根据这三条标准,如果不能完全满足标准,就不是一个管理人员。不过,“管理人员”这一称呼在许多组织机构中使用的并不确切。你会常常遇到这样一些人,他们并没有完全满足以上三个条件,但他们仍然被认为是管理人员。当然,这不是管理实践与管理理论之间的唯一矛盾点。不管怎样,从实际的观点来看,用上述标准来区分管理人员与非管理人员是合理的。

因为管理人员就是进行管理的人,所以总经理、经理、监督这些称呼都能统称为管理人员。三者的实质区别在于他们各自实施的工作范围。

“总经理”在组织机构中负责组织机构的全面指导和全面管理。首席总经理、董事长、副董事长和总经理都属于总经理的范畴;“经理”通常是负责多种职能性职责的人,但他们不直接监督其他专业人员的工作。例如,负责工程职能、销售职能、研究与发展职能或其它任何专门性职能工作的人都属于经理的范畴;“监督”则是那些直接监督其它专业人员工作的人,他们直接参与专业人员的工作。例如工程监督、研究与发展监督、工头和第一线的监督都属于监督的范畴。这三类管理人员可分别称为上层、中层、下层管理人员,也可统称为管理人员。各管理层之间的关系请见图1—1。

三、管理人员要做什么工作

拿破仑曾说:“没有不好的士兵,只有不好的将领。”类似地也可把管理人员看做将领。即使管理人员拥有各种丰富的资源,但是若管理得不好,也会一无所得,不见成效。

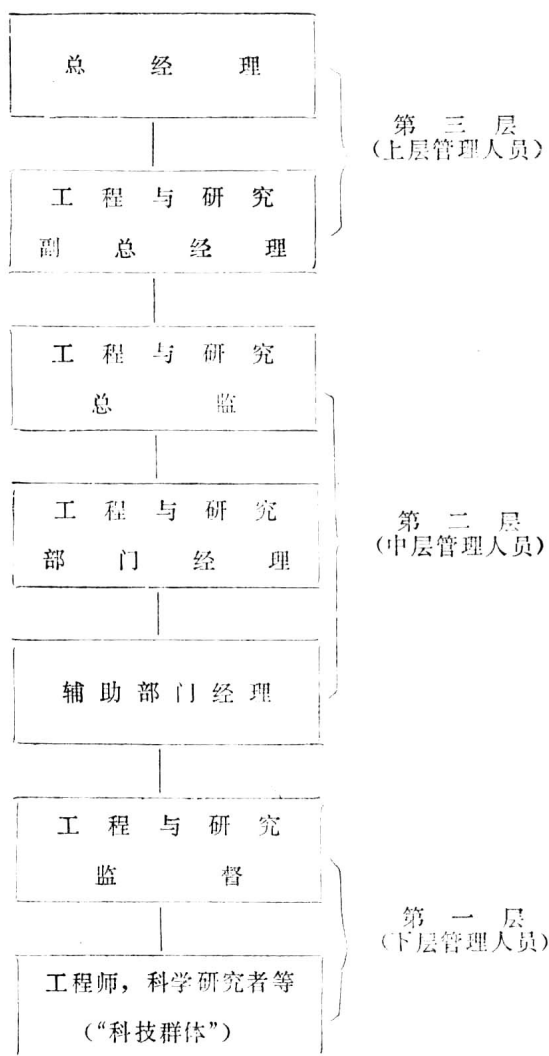


图1—1 各管理层之间的关系

管理人员要做些什么？这主要取决于他们所处的地位。上层管理人员的主要工作是拟定计划、设置目标和制定政策；中层管理

人员的主要工作是来自上层管理部门的计划和政策变成部门的目标，并且协调各个组织单位和部门的活动；下层管理人员的主要工作是制定作业决策和技术决策。

其次，各种管理任务和活动的性质是随管理人员的职能性职责的不同而变化，例如，销售、工程、生产或研究与发展等。

最后，管理人员要做什么，还取决于他们是直线管理人员，还是辅助管理人员。直线管理人员对某些关键性的组织活动负有直接性的职权和职责，辅助管理人员只能提出建议、评议、商量或对不同部门的同事进行劝告，他们的这些建议等有可能被采纳，也有可能被否决。辅助管理人员有权劝告或帮助直线管理人员。例如，人事管理人员有权考虑各部门的成员充实和选拔政策。

扼要地说，作为一名管理人员的任务和职责，完全取决于所处的管理地位，以及所负责的职能类型和得到的职权类型。

管理的过程涉及到某些职能工作的实施。所有的管理人员都要实施：

职能性职责和指导人的职责这样两类职责。

1、职能性职责

如图 1—2 所示，职能性职责构成了管理人员的行政管理工作。实施这些任务，就能够基本上完成工作。

每一个管理人员都有如下三项职能性职责：

(1) 计划 计划是制定管理宗旨（即管理信条、价值观和各种观念）、设立各种目标和为实现这些目标而规划短期与长期战略的过程。决策也是计划职能的一个组成部分。

(2) 组织 组织是通过产生一种任务和职权相联系的结构来实现协调努力的过程。换句话说，组织就是把全部组织机构的活动分成若干任务和工作，并且确立这些任务的相互关系（即职责和职权网格）。在这个意义上讲，一个部门或一个单位的结构，只不过是一种达到目标的手段或工具，借助于它才能实现组织机构的和部

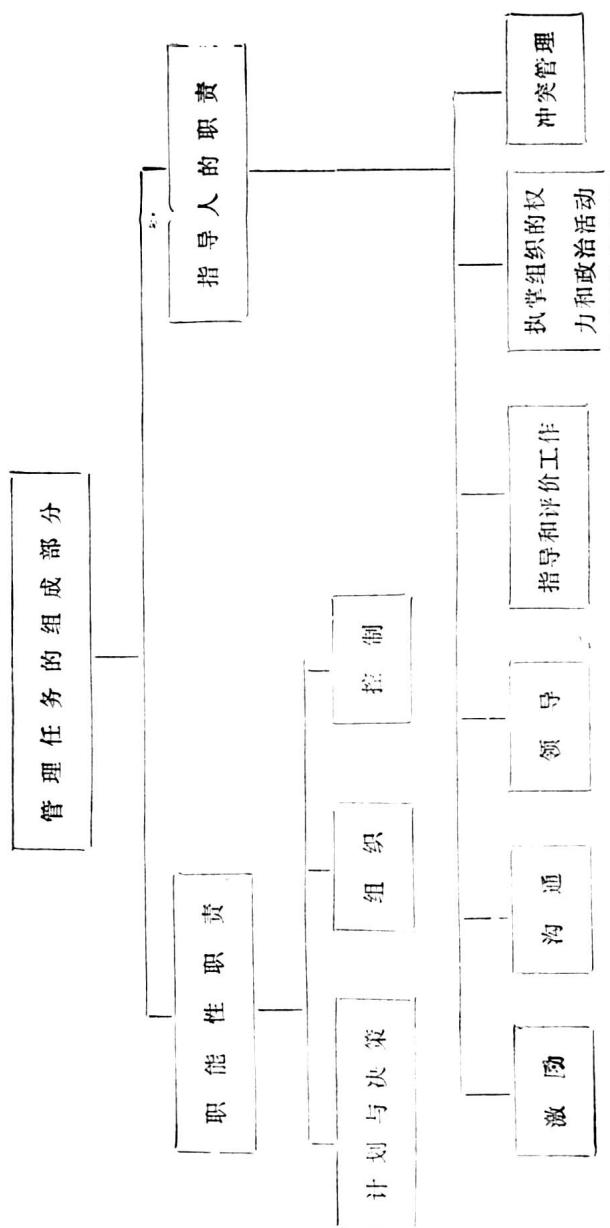


图1—2 管理人员的职责和职能

门的各项目标。从现实的意义上讲,组织机构如同马车的“挽具”,它有助于雇员依据组织机构的战略、宗旨和政策齐心协力的工作。

(3) 控制和监督 控制是建立工作标准,并且对照这些标准评价实际工作和纠正偏离标准与计划的各种偏差的过程。控制职能是管理过程的组成部分,并且是计划过程的一个孪生职能;如果要监督组织机构实现目标的进展情况,那么运用适当的标准和得到连续性反馈是很必要的。

2、指导人的职责

有效地指导人(包括下属人员或下层管理人员和同事)是管理人员的另一个重要的职责。管理人员将其大部分时间用来指导人们为他们工作,这就要求管理人员具备人际关系方面的重要技巧。如图1—2所示,在这方面管理人员要负有六项主要职责:

(1) 激励 激励是促使下属人员去完成分配给他们的工作任务的过程。在某种意义上讲,也就是为了达到和超过预期要求的工作标准。由于激励的本质所在,对不同的下属人员就要运用不同的方案进行激励,以便促进工作成效和效率的提高。任何激励计划的成功,在根本上取决于有意的激励者为下属人员设计的激励计划能够满足下属人员需求的程度。

(2) 沟通 沟通可以认为是人与人之间沟通意图的过程,即人们交流思想、交流实际情况和情感的过程。管理成效的关键之一,在于管理人员有效进行沟通的程度。有人曾确切地说,管理就是沟通。显而易见,沟通的重要性已经完全超越了管理工作和组织机构的范围,它对于每一个有生命的人或生物来说都是一个极其重要的因素。

(3) 领导 领导就是不断地影响群体的活动,使之实现既定目标的过程。它涉及到领导者和被领导者两种行为。就管理的领导而言,领导人员就要对群体的所有人员产生社会影响。尽管一个管理人员可能是或可能不是一个领导人员,但是他担负了一种领

导的角色和作为下属人员竭力效仿的榜样，这能够非常有助于实现组织机构的和部门的各项目标。实际上，既然控制集中于人的行为的指导方面，那么领导必须促使每个下属人员以一种所要求的方式完成工作。无论怎样，管理和领导的概念是不相同的。领导仅仅是一种管理的形式。管理人员可以借助于其它不同的管理形式（只要这些形式适应特定环境的特定需要），也能够富有成效地取得管理的成功。因此，管理的涵义要比领导更为广泛。

（4）指导和评价 评价、帮助和指导下属人员是管理人员工作的一个重要职责。评价每一个下属人员的工作也是一个重要的管理职责。这些活动为有效的工作计划和下属人员的开发奠定了基础。

（5）执掌组织机构的权力和政治活动 非正规的政治体系和权力结构是组织机构生活的特征。每一个管理人员都要学会执掌组织机构的权力和政治活动，以及在其中生存的人际技巧，这是至关重要的。

（6）解决冲突 相对地说，由于各种资源有限、职权关系、内部权力之争和每个人的动机不同等原因，冲突常常是组织机构内人与人之间和部门与部门之间关系的特有产物。解决冲突是一项重要的管理任务，它可以产生新的信息，增进人与人之间和部门与部门之间的关系。因此，对组织机构内各层管理人员来说，解决冲突是一种极其重要的人际技巧。

所有的管理人员在指导他们负责和隶属下的各种资源中都履行着相似的职责。当然，他们以前的资历与其现在的职能、管理层次和职权类型都有着一定的关系。这些职责被称为管理的职能，包括计划、组织、指导和控制。管理人员如果不能成功地承担这些职责，就不能获得成效。图1—3进一步说明了管理的过程。

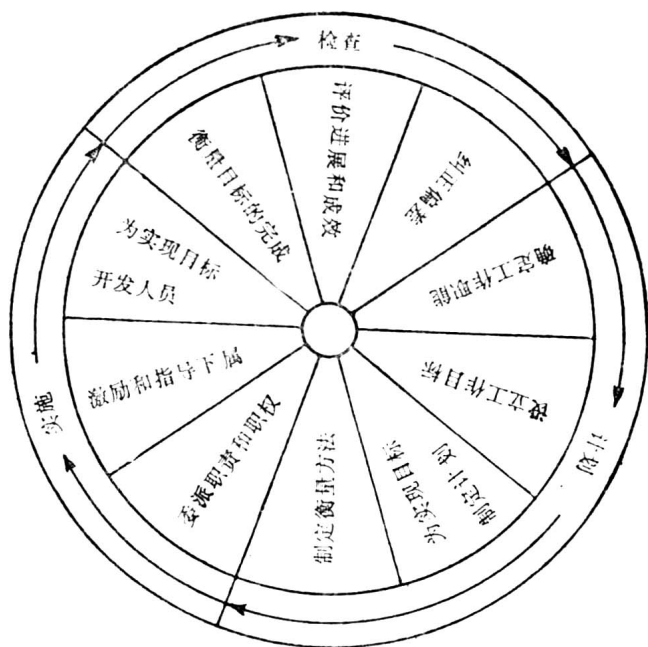


图1-3 管理人员要做些什么

四、这是一种对管理人员的现实见解吗

有人曾这样描述行政管理人员的职能工作：

人人皆知，管理人员实际上应该做的事情有：决定应该做些什么工作，并且告诉人们去做这些工作；要听取为什么某些人不能够完成这些工作的理由，为什么这些工作由另外一些人却可以完成，或者为什么需要用另外一种方法来完成的理由；监督了解这些工作是否已完成；发现没有完成工作的情况；询问为什么没有完成的原因；听取能够完成这些工作的理由；进而再监督与了解这些工作是否完成；指出应如何完成；当得出这些工作已经完成的结论，那就停止进行这些工作；斟酌是否解雇某个没有按正确方法办事的人；考虑此人可能有妻子和家庭负担，继任者是