

—— 怎样当经理

GUANNIAN
TAI DU
XINGWEI

27
44

科学技术文献出版社

内 容 简 介

本书详尽阐述了两个重要的主题，即管理中的观念、态度和常见的错误，并在具体实例中系统地加以分析、评价，进而提出了卓有成效的管理措施。该书的特点是实践性强，语言细润通俗，融和了心理学知识，说理透彻。

可供广大企事业工作人员、管理研究人员及有关专业大学生阅读。

〔英〕Malcolm Bird

There Is A Better Way To Manage

Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd

观念·态度·行为

——怎样当经理

〔英〕马尔科姆·伯德 著

甘亚平 译 冷泉一 校

科学技术文献出版社出版

北京昌平星城印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092毫米 32开本 4.625印张 98千字

1989年6月北京第一版第一次印刷

印数：1—8000册

社科新书目：222—093

ISBN 7-5023-0803-2/F·70

定价：1.80元

前 言

无论一个公司存在一些什么样的问题——销售额下降、士气低落、成本上升、生产率不高——调研人员总能找到那些隐藏在问题背后的普遍原因：管理者们一而再、再而三地不断重复着某些错误。作者在自己多年的管理工作实践中发现了这些原因，这本书就是他对自己的发现进行分析的成果。

作者在书中揭示了两个主要问题。第一个问题是关于英国的管理中的一系列观念。这些观念当然并不是英国的管理中所独有的，只不过与德国、美国以及法国的管理比较起来，它们在英国的管理中表现得特别显著罢了。第二个问题是管理者们总是不断地重复着某些错误。

要学会如何卓有成效地进行管理，这绝不是一件可以一蹴而就的事。经理们的书橱里塞满了各种管理学的名著，一些有名气的管理院校就许多管理学方面的问题举办了各种各样的训练班。但是，所有这一切都需要管理者们全神贯注、刻苦努力——当然还需要他们付出大量的时间。此外，有些管理者认为参加这样的训练班会有失自己的身份，要不然他们就宣称这些训练班并不一定符合自己的需要。他们找来了管理学的课本，但是没有读完第一章就把它搁置一旁了——他们觉得这些书晦涩难懂，亦或这些书与解决他们正面临的特定问题毫不相干。

然而，本书却是一本注重实践的书。与那些艰深的管理学专著相比较，它的特点是通俗易懂，可读性强。本书所讨论的问题都是人们平时应当熟悉的东西。它的全部内容都是以现实生活为基础来展开的。

当读者把书中的内容与自己的实际工作情况相联系时，它可能会使读者产生痛苦、内疚或者愤懑的感情。不过，作者所希望的则是：至少这本书能够发人深省，能够激励管理者正确估价自己的工作，使他们采取明确、积极的措施，更有效地进行管理。

编 者

目 录

前言

一、对待职工的态度.....	(1)
团队精神与激励.....	(1)
你的职工也是人.....	(4)
对照检查表.....	(6)
二、训练、发展与授权.....	(7)
“管理训练无用”论.....	(7)
平庸是自我增殖的.....	(9)
对照检查表.....	(11)
三、对待新职工的态度.....	(13)
“我们将乐于给你这份工作.....”	(13)
准备欢迎新职工.....	(17)
对照检查表.....	(18)
四、对待计划与成就的态度.....	(20)
我们想要得到什么？怎样得到它？	(20)
适应环境的变化.....	(23)
对照检查表.....	(26)
五、关于变化的问题.....	(27)
外部的影响.....	(28)
对照检查表.....	(30)
六、对待经营管理技术的态度.....	(31)

“那一套在我们这儿没用”	(31)
适用技术的好处	(33)
对照检查表	(36)
七、管理与客观事实	(37)
“这是一个众所周知的事实	(37)
障碍游戏	(40)
对照检查表	(44)
八、天生的领导者	(45)
几种有害类型的管理者	(46)
开发积极的管理方法	(49)
对照检查表	(52)
九、财务预算、现金流量和实事求是	(53)
永远不要粉饰财务状况的真相	(54)
有节制的“控制”	(57)
对照检查表	(60)
十、电子计算机	(61)
是贵公司宝贵的工具，还是沉重的负担？	(62)
微型和袖珍电子计算机	(65)
关于文字处理机的忠告	(66)
对照检查表	(67)
十一、需要集中关注的事务	(68)
对照检查表	(71)
十二、回避决策	(72)
几种回避行为	(72)
应该回避的决策	(75)
对照检查表	(78)

十三、组织	(79)
明确组织结构	(80)
软弱组织中常见的一些毛病	(82)
晋升梯级	(85)
对照检查表	(87)
十四、信息沟通	(88)
沟通信息	(88)
谣言传播网	(90)
对照检查表	(92)
十五、制度	(93)
它能发挥作用吗?	(93)
它得到了正确的实施吗?	(94)
对照检查表	(98)
十六、工资与其他报酬	(99)
公正以及“看来是公正的”	(99)
不要低估那些“二线职工”	(101)
滥用鉴定制度	(102)
对照检查表	(103)
十七、管理者的隐患	(104)
“我最明白”综合症	(104)
“必须经我批准”综合症	(105)
“我必须知道”综合症	(106)
秘书屏障	(108)
提拔不合适的人	(109)
优柔寡断	(110)
有眼不识泰山	(111)

地位身份象征综合症.....	(111)
私人助手.....	(121)
委员会.....	(122)
保密.....	(122)
滥用管理手段的研究部门.....	(124)
浪费顾问的时间——以及公司的金钱.....	(125)
面谈中的自我炫耀.....	(125)
对照检查表.....	(128)
十八、为了获得有效的管理技能.....	(129)
.....研究一些公司的典范.....	(129)
.....考虑安排管理培训.....	(132)
.....利用电影作为培训手段.....	(133)
.....阅读相关的有益书刊.....	(134)

一、对待职工的态度

团队精神与激励

大楼的管理员颇有些自豪地陪同一位重要的头面人物参观这座光彩夺目的簇新的办公大楼，他急不可待地夸耀着这座大楼富丽堂皇的设计。最后，他们来到了大楼内的职工小卖部——不过，说小卖部有点名不副实，因为在那里实际上是三个相互隔离的餐厅。他们首先看到的是一个普通职工用餐的自助餐厅，然后还能看到有待者提供服务的经理专用餐厅。再过去，就是整个儿被遮掩着的董事专用餐厅了。

这家公司不仅煞费苦心设法使它的职工们分别在不同的地方就餐，他们还作了一些颇有意思的安排，以强调公司成员之间在地位身份方面的差别。职工自助餐厅的地板上铺的是瓷砖，而另外两个餐厅的地板上则铺的是地毯。经理们在就餐时可以得到一杯免费供应的红葡萄酒或者白葡萄酒，而董事们则可以免费从各式各样的葡萄酒中随意为自己挑上一瓶。

这种做法不仅花去了过多的建筑费用（建一个共用的餐厅的成本要低得多），而且，这家公司还失去了鼓励在不同等级的职工之间创造一种团队精神的机会。结果，在公司职工中形成了一种不易扭转的“他们是他们，我们是我们”的局

面，从而逐渐灌输了一种对任何企业来说，都是代价高昂、十分有害的观念。比如说，职工自助餐厅没有铺地毯，是否就暗示着公司的董事们认为他们的下属的进餐习惯不雅。以致会把地毯损坏呢？也许，他们认为不向普通职工免费提供葡萄酒也是有十分充分的理由的，即有必要防止可能在职工自助餐厅发生的不负责任的酗酒、甚至殴斗。不过，经理们倒是让人放心一些，所以可以向他们提供一杯免费的葡萄酒。当然，只有董事们才会有资格在午餐时饮酒达一瓶之多！

关于这种用餐安排方式的典型理由还有：

●由于就餐时没有低级职工在场，高级管理人员就可以讨论一些机密事务。

●我们必须维持纪律，保持人们在地位身份上的差别将有助于做到这一点。

●这种安排方式能够激励人们去努力工作，争取获得晋升。

让我们更深入地探讨一下这些理由：

1. 讨论机密事务：这应当在办公室或机要室里进行，以便不受考虑如何选择食物或葡萄酒的干扰，也不致让餐厅服务员偷听机密。所以，这个理由只不过是愿意与下级同甘共苦的借口罢了。呵，上帝，让经理们坦白地承认这种感情，并且就从这里开始作出改进吧。

2. 纪律问题：地位身份并不是维持纪律的原因。在不存在这种差别的人们之间，他们是妒忌和嘲笑的对象，而在存在这种差别的人们之间，却又成为耗费精力的无谓争吵和耍弄伎俩的起因了。纪律来自尊敬和秩序。没有任何一位管理者需要在他自己的脖子上挂一块与其职位相称的牌子，以昭

示众人说“我是重要人物”。作为一名优秀的领导人，只要自己的能力与所承担的责任相称，那么他是会得到下级的尊敬的。如果一个不称职的管理者要靠那些标明自己显赫的空头招牌作庇护，那只会进一步使人对他不敬。

3. 激励因素：激励来自于职员对工作的满意，来自于参与管理的意识，还来自于职员发挥自己创造性才能的机会。那种地位身份方面的隔离，只会使人觉得蒙受羞辱，精神上受到压抑，有时甚至会令人愤慨。导致产生这样情感的实际上是负激励。

因此，这类所谓的“理由”只不过是一些管理者们缺乏自信心的借口而已，是他们对自己优越地位的误解。令人惋惜的是，在这座设计得富丽堂皇的簇新的办公大楼里，缺少的正是管理方面的知识。这只会损害公司的经营。

管理者永远不能允许自己与企业的基层职工脱离联系。他们应当记住从前自己作为一名低级职员时的心情。每一个层次上的职工都需要得到激励。一些著名的管理学家，如赫茨伯格、马斯洛、李克特以及麦克格里戈等人，都曾经清楚地论述过激励职工的方法。他们在这个方面作了深入细致的研究，并且发表了他们的研究成果。其成果可概括如下：

为了使你的职工感到满意（并不一定会产生激励的效果），必须确保以下各项正确性：

- 公司的方针和管理
- 人际关系
- 人们的地位身份（必须避免在餐厅或食堂之类的事情上作出令人感到羞辱的决定！）
- 工资

●工作或就业的保证

●社交活动

为了激励你的职工,应当向他们提供一至数项以下条件:

●令人感兴趣的工作——带有挑战性

●发挥个人创造性的机会

●从某种意义上来说,获得成功的机会

●承认所获得的成就

●承担责任的意识(如参与管理)

●晋升以及晋升的希望

管理者在管理中忽视职工的情感的现象实在是太多了,这对企业的经营管理是十分危险的。让西斯·利克特在他的《人类组织》(《The Human Organization》)一书中谈到采用新的设备系统时曾说道:“对一个企业组织内的成员的激励,是决定劳动力节约型的生产过程——如采用电子计算机和自动化设备——是高效率运行还是低效率运行的关键性因素。如果他们不想好好干活的话,那些工长和普通职工会设法使第一流的设备在运转过程中,不但故障频繁,而且令人失望。如果他们愿意好好干的话,他们也能够很快地消除和减少新生产过程或新设备在运转中的各种故障,并且在一个短得令人吃惊的时间内使生产过程正常运行。”

你的职工也是人

许多系统和企业中所存在的问题的根源在于职工的不满,而这种不满的根本原因在于:那些被认为有才能的、老练的管理者根本就不懂得怎样使他们的下级感到愉快。他们不习惯于把他们手下的职工当作人来对待——当作有感情,

也有恐惧与希望的活生生的人。对于一位管理者来说，仅仅做到待人谦和、彬彬有礼是远远不够的。请注意一位卓有成就的管理者是怎样真正对他手下的职工的工作和问题感兴趣的：他答应向他们提供必要的帮助，同时也切切实实地提供他所允诺的帮助。他把自己的下级视作同事，而不是把他们看成比自己低一等的人。



忽视职工的感情对管理者来说是十分危险的

一位负责管理行政事务的经理被授权去改进一个大约有20个人的文书服务部门的工作。“他们这伙人生来冷酷，缺乏热情，”他发表评论说：“他们显然对任何事情都抱着漠不关心的态度。”他发现，导致这种状况的出现有以下原因：

——没有一个明确的上级可以向其汇报工作；

——显而易见，他们没有受过充分严格的训练；
——工作中得不到明确的指示；
——地位低下——公司里的每一个人都把他们视作废物。

这里还存在一些其它问题。很明显，所有这一切问题都是由于公司管理当局的态度所造成的。一般来说，公司管理当局总是认为这些搞文书工作的职工都是一些蠢笨、懒惰、粗心大意的家伙。然而，经过这位行政管理经理几个月的艰苦努力，这里的情况发生了实质性的变化。问题的原因何在？这个部门的一位职工向行政管理经理作了一番听来多少有些令人心酸的解释，可以说他的解释已经概括了这一切问题：“我现在觉得快乐多了。您也知道，过去可从来没有任何人表示出对我有什么兴趣。”

在这个例子中，无论公司的管理当局是否非常关心这个部门的职工，有一件事是十分明确的：低劣的文书服务工作妨碍了公司的经营管理，浪费了公司的金钱，也减少了公司的利润。因此，在增加盈利与正确待人之间，不应当有任何矛盾。

对照检查表

- ☐照料好你的人力资产
 - 与职工保持联系
 - 寻求各种激励的途径。
- ☐避免显示有害的地位身份差别。
- ☐保护你的人力投资：招募和训练职工是要花钱的——千万别把它浪费了。

二、训练、发展与授权

“花了整整25年的时间，我才懂得应该怎样去做好这项工作，而年轻的斯诺克思却仅仅干了5年，就企望自己能够得到提升……真是初出茅庐，不知天高地厚……太不安份了……还是缺乏经验啊……”一位不能正确对待年轻人的雄心壮志的所谓管理者就这样不满意地指责说。

一个人居然要花整整25年的时间，才能学会如何做好自己的工作，那么，无论他从事的是一项什么样的工作，这个人的学习能力也实在是糟糕透了！如果他的前任也要象他一样花上25年的时间的的话，那就可以做一点很有意思的简单计算了。假设一个人的工作寿命有45年，而其中的25年被耗费在学习如何从事自己的工作上面，那么，他的继任人必须在他本人尚未完成自己的学习之前，就得开始学习——否则的话，这份工作将会出现无人接替的局面！对待学习的这种观念是愚蠢的，它与人们认为没有办法训练管理人员和管理人员都是天生的这一类说法，同样愚不可及。

“管理训练无用”论

有一些管理者实际上糟糕透顶，却偏偏喜欢把自己装扮成“天生的”管理者。他们的脑袋里生存着一种“管理训练无用”论的思想——实际上呢，他们的愚昧正是出于自己的

无知。对于从事管理研究工作的人来说——他们不难发现——在大多数情况下，职工不良的工作表现在很大程度上应该归咎于管理人员。那些管理人员拒绝训练和发展自己的职工，也不愿意向下级授权。他们所主管的部门缺乏工作效率，而且这种缺乏效率的情况是众所周知的。但是，因为他们个人的妄自尊大和洋洋自得，却使得他们看起来与存在的问题无关。下面所列举的实例发生在北美洲一家小公司里，它足以说明这种情况。

这家公司有一位勤勤恳恳的总经理，他本人同时也是一位颇有能力的技术专家。在他手下工作的有4名直属的下级，他们全都劳累过度，情绪沮丧。在这4名直属下级下面，还有大约20来名纪律涣散的年轻人。这些年轻人的学历很高，可是干的工作却很少。不难想象，这家公司的经营成绩是不妙的。

在进行一次管理工作研究方面的调查活动后发现，公司的主要问题出在总经理自己身上。他在工作中的指导思想是：公司的一切商务决策都必须由他一个人亲自拍板。这样做的结果，使得他的4名直属下级在公司的经营管理方面没有任何实际权力，他们在工作中也用不着关心公司里发生了一些什么样的变化，直到这位总经理有时间作出一个新的决策时为止。

在与从总经理直到办公室职员的全职工作一番谈话以后，管理工作研究人员向这位总经理提出了一份调查报告，然后和他讨论了公司里存在的问题。这份调查报告提出了许多建议，并且指出，解决问题的关键在于实施一个训练计划：

- 使低级职工能够承担起委派给他们的工作；
- 使4名高级职员能够参与公司决策；
- 向这4名高级职员授权。

这个训练计划的目的，是要充分发挥公司全部工作人员的作用与技能，减少积压的工作和工作中出现的错误（对工作产生了厌烦情绪的人更容易出差错），向顾客提供更好的服务，为公司的未来准备接班人，以及提高职工的士气。

但是这位总经理全盘否定了这个训练计划。作出这种反应的情况并不罕见。他反对这个计划的理由有：

- 1.我们没有时间去搞什么训练。
- 2.我没法指望我的下级能够作出正确的决策。
- 3.大部分职工都是懒鬼。
- 4.许多职工都缺乏必要的聪明才智。
- 5.为什么这些年轻人就应该急着得到提升呢——我当年却不得不当了20年的学徒。

实际上，如果一位管理者没有时间去训练他手下的职工，那么，他也就没有时间替他的公司创造出一个美好的未来。公司的未来不属于那些即将退休的老人，相反，正是那些年轻人，他们才是公司的未来。

平庸是自我增殖的

一位管理者以他的下级不堪信赖作为他不向下授权的借口，只不过是he用来掩饰自己拙劣管理的可怜的遮羞布。挑选职工以及训练职工，正是一位管理者的工作的一部分。倘若职工不称职，管理者就应该解雇他们。这个办法也同样适用于对待那些懒惰的职工——不过，真正的懒汉实际上是极