

YI XIAN
GUAN
LI ZHE

一線管理者

基層管理人員成功之路

JI CENG GUAN LI REN YUAN CHENG GONG ZHI
LU

● 美 施马瑟·安伯斯 著
● 康京勋 林金泰 朱一鹤等译



一 线 管 理 者

——基层管理人员成功之路

〔美〕 托马斯·艾伯斯 著

谢其助 程龙杰 刘一玲 等译

中国经济出版社

(京) 新登字 079 号

责任编辑: 筱文

封面设计: 王滨

一 线 管 理 者

——基层管理人员成功之路

[美] 托马斯·艾伯斯 著

谢其助 程龙杰 刘一玲 等译

◆

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

星海印刷厂印刷

◆

850×1168 毫米 1/32 14 印张 353 千字

1992年2月第一版 1992年2月第一次印刷

印数: 00,001—8,000

ISBN 7—5017—1690—0/F·1097

定价: 7.80 元

译 者 前 言

近几十年来，西方企业管理类图书在我国大量翻译出版，这对于推动我国企业管理理论研究、加速有中国特色企业管理模式建设的实践过程，都有着极其重要的意义。从《一线管理者》的内容来看，我们认为这是一部严肃的企业管埋专著，原著者博闻强记，思宏路阔，书中理论论证鞭辟入里，事例分析尽得风流。有鉴于此，我们将此书翻译出版，并向广大的从事基层管理工作的人们推荐。

参加本书翻译工作的，除谢其助、程龙杰、刘一玲外，还有曾军（中国工运学院）、郑雄伟（北京电子工业管理干部学院）、徐微（中华全国总工会劳动保障部）、原秀卿（北京交通管理干部学院）、赵秀华（北京财政学校）、曹瑾（中国财政经济出版社）、郑青（中国银行信贷部）等。书中错讹之处，请读者不吝教正。

译 者

1992年8月

原 序

我们已经跨入一个新的时代——无论是从管理的角度、组织的角度，还是从文化的角度、个人的角度来说，情况都是如此。从组织方面看，第一线管理者是这个新时代的中心人物。随着管理结构的流线化，随着组织层次的逐步减少，第一线管理者发挥作用的领域将越来越广阔。在当今世界，第一线管理者必须扮演多方面的角色，其中包括领导者、决策者、助手以及受过充分训练的管理人员，等等。

与此相适应，对于一本教科书来说，我们应该在这里对这一新时代所需要的管理技能加以讨论。就现有的关于第一线管理的教材来说，本书首次以直接的态度和从实践的角度对这些问题进行了展开的研究。在本书中，我们将传统和新潮予以调和，把新的内容和我们所熟悉的形式予以融合。在作者看来，真正的、持续的进步建立在过去的成果和当今需要的双重基础之上，而本书的撰写形式则正是体现了作者的这一主导思想。相应地，我们在本书中讨论了许多方面的内容，包括人际关系的处理技能、价值取向、领导艺术、扶助手段、工作绩效、直观思维、决策工具以及非传统型职员等等，而所有这一切都是从现实生活这个基点出发的。

本书将不推崇一些广为人们青睐的观点，例如人际沟通、操作分析或者是经营方针等。本书对那些林林总总自称可供人们取得即时成功的虚饰伎俩也不予欣赏。本书所提倡的，而且予以十分强调的，是KAS——即知识(Knowledge)、态度(Attitudes)和技能(Skills)——这是一个一线管理者成功推动一个单位工作

所必须的三个方面。KAS 所注重的,都是管理工作中的共同特性,它可以适应各层次学生和实际工作人员的需要,不管这些人在所受教育程度方面,还是在各自的职业开发方面有多大差别。

这一考察重点的确立,使得作者和读者都必须把精力放在对于成功进行一线管理来说真正重要的一些问题上。我们同样承认,没有一本教科书可以帮助一线管理者在各种情形下都能应付自如,所以,本书中所举出的各种例证之间千差万别。我们的目的,是要帮助读者对许许多多产业的状况都能有所了解,但是,这些风味俱全的一线管理经验——包括这里所使用的一些生动语言以及其他一切东西——都必须经受实践经验的检验,即使是从技术细节的角度来说,我们最好也是从直接工作中学习,从各种专门操作手册中去学习。事实上,各个公司也倾向于向她们的员工灌输本公司的管理程序和作业技术,这就使得在象我们这样一本教科书中,坚持我们上面提到的那些基本原则并把它们在各种情形中加以应用的问题变得双重重要起来。而这一点也正是本书作者所最为关切的问题。

本书的出版,既合乎时代发展的潮流,也有它的现实意义,这一点,不仅已为一线管理工作发展的大趋势所证实,而且作者三十年从事一线管理工作的教学、写作、研究和实践的经验也可以作为佐证。此外,那些从事这一学科的教授和实际工作的人们对本书手稿的反应也证实了这一点。

本书中的一些基本概念和手段已经受过现实世界的彻底检验。到目前为止,已经有 15000 名一线管理者、经理以及未来的一线管理者接受了 100 万小时以上的训练,他们接受的是一线管理开发的系列课程。这个课程由作者设计,目的是满足一线管理者的工作需要。受训的对象包括这些一线管理者、他们的上司以及他们的教员,此外还包括了全国管理协会系统内供职于 1200 个组织中的会员,他们代表了个国家的所有产业部门。这是受训人数最多的一项活动

接受训练者的反应表明，本课程在揭示当代一线管理者所需要的 KAS 原则方面取得了绝对的成功。而本书的目标，是既要适应实践者的需要，又要适应一般青年大学生的需要。

本书的弗莱施可读指数约为 12 $\frac{1}{2}$ ，这就是说，它对于具有中学文化水平的实践者来说不是太难，而对于专门学院和综合性大学的学生来说则尤为适用。本书内容的复杂性，并不表现在本书的写作方式上，而是体现在本书所使用的概念及其对于实践的应用方面。当然，任何有创见的处理方式很自然地都会对读者构成一些挑战，但是，事实终将证明接受这种挑战是值得的。这也正是我们这部著作的期望所在。

托马斯·艾伯斯

目 录

第一章 一线管理的挑战

为什么要进行一线管理?	(1)
什么是一线管理?	(6)
一线管理者意味着什么?	(7)
一线管理者能做些什么?	(8)
一线管理工作的诸多方面——五种观点及其 演变过程	(10)
桥梁型人物——联结组织拱门的双肩	(14)
谁是“好的”一线管理者?	(15)
一线管理的过程	(17)
关于本书的一个说明: 什么是新的时期?	(18)

第二章 一线管理工作是干什么的: 它的职责和 主要任务

一线管理者的工作	(21)
什么是一线管理者所扮演角色的独特方面?	(23)
一线管理者位置的主要职能	(25)
作为一线管理者所需要的技能	(34)
什么是一线管理者的重点问题?	(37)

第三章 组织能力过关的一线管理者

为组织能力定义	(39)
建立关于工作环境的心理图像	(40)
勘测组织工作的范围	(44)
熟悉管理制度	(53)

使控制和政策有效地运行·····	(59)
做工作环境主人的战略·····	(60)
第四章 理论研究中的基本因素：价值观和伦理观	
价值观、理想和伦理观：把最重要的问题 放在最先·····	(63)
价值观及其对人们行动的影响方式·····	(66)
价值观在现实工作环境中如何运作·····	(67)
个人的世界观如何决定他的工作表现·····	(77)
把它们放到一起：开发个人的世界观·····	(78)
职业伦理观·····	(80)
为新的时代进言·····	(87)
第五章 作为计划人和决策人的一线管理者	
计划、计划人及计划工作的基础：假设条件、 价值观念以及人们的思维·····	(89)
作为计划人的一线管理者·····	(90)
环境分析·····	(95)
预算：一线管理者的财务计划·····	(102)
有效地管理你的时间·····	(105)
作为决策人和问题处理人的一线管理者·····	(109)
第六章 了解职工，了解你自己	
把最重要的事放在最前：关于人本身，一线管 理者需要了解哪些方面的内容；为什么要了解 这些内容·····	(120)
人性的基本要素·····	(123)
关于人的需求和动机因素的主要观点·····	(129)
价值观、需求、动机因素以及工作表现如何 协同作用·····	(142)
了解你自己：人际关系心理分析方法·····	(143)
运用我们的总价值：回到我们的第六感官上来·····	(151)

第七章 进行沟通的基本技能

- 关于沟通的三方面定义…………… (157)
- 进行沟通的要素…………… (157)
- 一个人的思维参照系如何对沟通过程发挥影响…… (158)
- 作为一种交易的沟通过程将如何发展? …… (164)
- 对于现代一线管理者来说的、基本的面对面
沟通技能…………… (169)
- 了解组织中的沟通内幕…………… (182)

第八章 建立有效人际关系的技能和策略

- 建立人际关系的有效性…………… (188)
- 一线管理者在人际关系方面的投入结构: 她的
投入量及投入方向…………… (189)
- 你的自我形象: 它是什么, 以及它如何发挥
作用…………… (192)
- 关键问题: 给他人以承认, 并争取他人的承认…… (200)
- 消除人际关系中的不利影响…………… (203)
- 对于摩擦的理解和处理…………… (209)

第九章 如何与工作小组和工会打交道

- 与工作小组打交道…………… (217)
- 与工会一起工作…………… (224)
- 建立紧密的集体合作型工作小组…………… (229)
- 如何主持会议和做报告…………… (233)

第十章 一线领导的艺术与科学

- 关于“领导”的是些什么、为什么以及怎么样的
问题…………… (240)
- 作为领导者的一线管理者…………… (240)

第十一章 驾驭生产力与表现的挑战

- 工作表现对职工的含义(或“对我而言”它的内涵) (255)
- 表现的决定因素…………… (256)

质量—生产效率的挑战·····	(265)
生产率·····	(266)
确保优质·····	(273)
第十二章 表现的监督和评估	
作为监督者的一线管理者·····	(278)
一线管理者与表现评价·····	(286)
维持优秀表现：保持优良的工作·····	(296)
第十三章 一线管理者的帮助技巧：提供咨询和指导	
作为咨询者的一线管理者·····	(307)
处理职工的个人问题·····	(318)
同职工讨论未来：有用的讨论原则·····	(326)
其他咨询的作用·····	(327)
第十四章 一线管理者的帮助技巧：教练与职工能力的开发	
作为教练的一线管理者·····	(330)
委派·····	(339)
第十五章 新职工的挑战	
一线管理者和新职工·····	(350)
一线管理者的角色及对新职工的责任·····	(353)
请就位：给新职工定职位和介绍情况·····	(362)
培训·····	(370)
第十六章 非传统职工的监督管理	
谁是非传统职工·····	(377)
认清特殊的工作环境·····	(378)
有效地对待非传统职工·····	(379)
一线管理者必须知道的法规·····	(381)
肯定行动法则能否保证均等·····	(382)
管理阶层中的女性：肯定行动之后或 ERA 之前 ·····	(390)

第十七章 工作环境的安全与健康

 一线管理者与安全..... (394)

 什么是健康的工作环境? (394)

第十八章 自我管理和你的发展

 了解你的无意识生活计划..... (415)

 你个人及职业的发展..... (427)

 走向成功..... (431)

第一章 一线管理的挑战

“好的一线管理者是这样一种人，他能够站在你的脚尖之上，却又能不挡住你的光辉。”

——只言片语

“困难在于，你要决定马上应该做什么；而不能忍受的则是，你不知道哪一项工作要花掉你更长的时间。”

——乔治·桑塔亚纳

为什么要进行一线管理？

这是一个关键的问题，也是一个具有双重含义的问题，当玛丽·安·佩雷斯同意担任一家快餐批发商店的午班班长——这就是一个一线管理的位置——时，她就发现了这一点。这家商店与城市社会学院相隔几个街区。“现在”，她想，“我仍然是一个学生，可我已经有机会管理一些什么了。”但是，当她坐在学院的小吃店里，隔着咖啡对她的老朋友比尔谈她的想法时，她开始仔细思考一些问题，“为什么我现在要这么干呢？要知道，一个学期之后，我的前途仍然很渺茫呢。”她大声说。比尔很明智地指出，这个问题更应该由她自己回答，而不是由他来回答。于是，他坚决而又不失热情地把这个问题推了回去，“为什么不呢？”

就跟其他许多学生一样，玛丽·安在快餐批发商店里工作了几年的时间，这是为了上学和支付生活费用。当她刚刚开始在那里工作时，她没有意识到快餐连锁商店的管理问题，她甚至对这方面的管理机会不感兴趣。直到去年，她才开始承认有可能留在

这家公司，因为这里有范围宽广的管理训练项目，还有获得晋升的机会。也许，快餐饭店只能给人留下平凡的印象，它不象包围着它的高技术公司那样富有魅力，那样先进。这就难怪玛丽·安和她的同学们经常对后者抱有幻想。这里毕竟不是令人垂爱的金窝银窝，而只是人生旅途上的一个落脚点。就拿这里提到的食物来打个比方说，粗茶淡饭就一定比名菜佳肴要多吗？

和过去任何时候相比，玛丽·安现在更加意识到，机会就在你寻找它的地方。现在，这个机会是现成的。它在时间要求上可以和玛丽的课程表很好地协调，而且还给了她一个运用她所学知识的机会；就收入来说，这项工作比她原先在餐馆里做的其他一些工作的报酬要多。既然如此，玛丽·安为什么还会有其他想法呢？让我们来听听她的说法。“我不知道有多少人需要依靠一线管理者。请不要误解，我喜欢现在这项工作，那里的人也都不错，但是以前当我仅仅以一个顾客的身份去看待这一工作时，我以为一线管理者更多是在幕后的——比如做做文书档案工作，制定工作计划，推动各项工作正常运行等等。那时候我根本不知道他（指前任一线管理者）是把这整个商店都扛在肩上的——可现在我知道了；我已经实实在在地感受到了这一点——一个班顶下来，我觉着我的肩膀又僵又痛。

“不管怎么样，头一天是顺利地过去了；那天的大部分时间里商店经理都在，他教给我日常工作程序和工作方法，并且安排好了一天里的大部分工作。我还学会了怎样使用计算机！那里任何事情都计算机化了（自豪地）！比如，不管什么时候，我都可以告诉你我们还有多少筒番茄酱！但是，到第二天——什么事情都不顺了。首先是有三个人没有上班，偏偏又有整整两汽车要去运动场的孩子等着吃饭；而且，我们的一台微波炉（用于做某些食品的）又坏了；经理打电话来说，今天他不来了，要我对所有来的人的表现作个评价，然后再向他报告。你们想象得到吗？在这之前我还从来没干过工作考核这类的事呢！可那天我也只能干了。你可

能不知道，那一天我们的工作结果很不寻常，因为我们人手不够，结果那些清凉饮料都成了大杂烩，最后连卫生监督员都来了。”

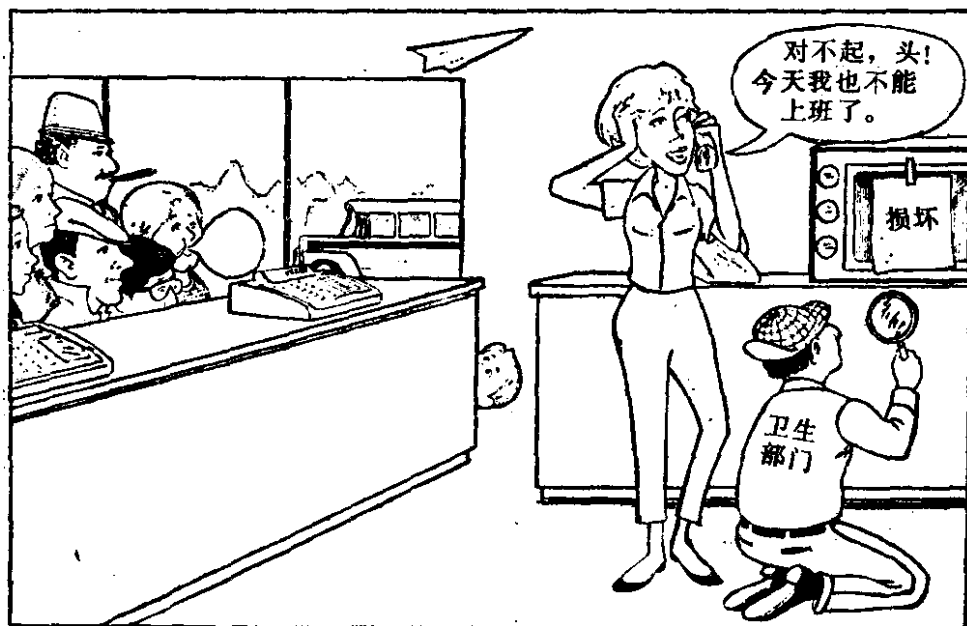


图 1-1 第二天的难题

我们都会以为一个人听到这里会觉着这个故事令人丧气。可是比尔不，虽然他也觉到了这一点。比尔以前也干过一线管理工作，只不过他服务的是另一个部门——负责邮包的运送。比尔知道，玛丽·安正处于一个向前发展的阶段。于是他除了勉励之外几乎再没说什么，因为他也知道，虽然有各种各样的失败，可玛丽·安正在做她想做的事情——事实证明了这一点。

“你知道，第二天之后，我比以前任何时候都更有决心做好这项（一线管理）工作。而且，如果我在头三个月里表现得还可以造就的话，他们就会把我送到他们的学校去读书。以前，我从来不知道什么是挑战——我更不知道我是如此喜欢接受挑战——但是现在我知道了。现在，在教室里的时候，我甚至都在想着教授们所讲的东西怎么才能帮助我开展工作。我虽然用来学习的时间少了，可做这些事情还是有助于提高我的成绩。”

一线管理工作——是一种挑战吗？假如你把自己放到玛丽·安的位置，你就会知道那对她来说是怎样一种真正的挑战。从另一

方面来说，如果你看到某一部门的领导沉着脸，很有办法地和各种人周旋，交办各种事务，处理各种信息，回答各种问题的时候，如果从这一角度来看一线管理工作，那你会觉得挑战这个词有点言过其实。所以，这里一开始应该明确一下某些问题。我们没有必要对这一点再有任何曲解。我们应该承认，一线管理的问题是我们目前在各个领域——工厂、农村、办公室、家庭——所面临的最大挑战。玛丽·安的经历已经被我们国家中1500万左右的一线管理者所验证，只是你可以对他们受到挑战的程度保留自己的看法。然而，不管他们的工作境况更象热情奔放的玛丽·安，还是更象表情刻板的官僚，却正是这些一线管理者们在推动着一切事情的运行。这里，如果没有组织——没有人——那么一切也将都不存在。玛丽·安把这一点说得很清楚。虽然这只是许多事例中的一个，可是我们透过现象仍然能够看到其中的一些本质内容。至于玛丽·安所经历的情形之所以特别值得人们玩味，那是因为，我们大多数人总有一次两次机会可以看到快餐店高峰时间里的热闹场面。当然，如果某位一线管理者使那家快餐店关了门，我们中间不会有任何人饿死，但是我们可以想象一下，如果整个食品行业，包括从农作物的管理到分配、加工、再到零售这整个一条线上的一线管理者不称职，那将会出现什么情况？要知道，在丰收与饥荒之间，有着一条明确的界线，许多国家这几年的情形都验证了这一点。如果我们上面举的例子还不能完全令人信服的话，那么我们可以就某些可能危及生命的情形作些思考，比如象医疗行业，在那里，无效的一线管理所关系到的真正是一个是生还是死的问题。

关于“为什么要进行一线管理”的另一方面重要原因，体现在一线管理工作的另一种含义上，这个问题在本章开头已经提出。这里，我们所提及的一线管理是就组织意义上来说的，它隐藏在我们刚刚提到的挑战问题的背后，我们应该从它的性质和特征的角度挖掘一下为什么要进行这项工作。

不管什么时候，只要有两个人或者是有更多的人在一起工作，合作和协调就是必需的事情。在一个很小的组织里，人们可以自己协调自己的工作，并进行自我一线管理。但是，只要工作量增大，就业人数上升，就必须对各个个体的工作进行协调。与此同时，从上层管理者的角度来看，一些人必须就工作方面的问题进行汇报，而把这一工作集中到一线管理层次，比如象玛丽·安所经历的情形那样，这时如果和每个职工都自己向上级经理人员汇报的情形相比较，前者无疑更有效率。

《圣经》里关于摩西^①的故事就是一个很好的例子。这个故事除了说明管理工作的历史性意义之外，它还表明了一线管理工作是如何问世的。摩西对他的岳父叶忒罗讲述出埃及期间在人的组织和一线管理方面所遇到的问题。《出埃及记》18:14-27 中记述了他岳父对此所提出的建议。他建议摩西任用一些亲信作助手，让他们作十夫长、百夫长、千夫长，如此这般，从而建立起等级制度，并分派给他们以相应的权威，以进行协调和决策。

让他们时时刻刻都在对下面的人进行评价；当他们中间有重要问题的时候，就要令他们使你知道；但是小的问题他们可以沃断；这样一来，你就能够更加从容，而这些人终将服从于你。（18:22）

所以，在回答“为什么进行一线管理”这种问题的时候，每一位当事人都可能有她^②自己的理由，以说明她究竟为什么要选择这项工作。但是，从组织角度看问题，理由则非常明确，那就是：组织内部必须有一线管理者发挥作用。从所有的迹象来看，就在中级管理工作日薄西山甚或每况愈下的时候，第一线管理者

① 译者注：摩西，是历史上著名的以色列领袖，伟大的先知，为神的事业献上了自己的一生。他受耶和華神的差遣，带领以色列人出离埃及的苦境。

② 在整个这一本书中，都会遇到人称代词的阴性阳性问题，这里用“她”，是为了避免“他/她”用法的不便，而“他”又似乎显得不太客气。