

# 第1章

## 管理者和他们的背景

### 学习目标

学完本章后，您将能够：

- 明确核心的管理过程。
- 了解人们是如何成为管理者的。
- 明确专业的职业发展结构的局限性。
- 理解专业技术工作和管理工作之间冲突的本质和原因。
- 确定自己是否已进入管理层或是在管理层的某一级。
- 为自己和他人制定一套能够协调专业技术工作和管理工作之间冲突的策略。

### 1.1 导言

本章确定了全书的主题。首先探讨了管理的本质，然后探讨了人们是如何成为管理者的。人们通常都是一步一步的上升，渐渐进入管理层的。为了职场上的发展，他们不得不将专业技术工作和管理工作结合在一起，因此成长为综合型管理人才。令人遗憾的是，人们也许会为了自己钟爱的专业技术工作而忽略了他们的管理责任。如果这种情况发生的话，他们个人的事务就会和公司的事务发生冲突。这种冲突的发生主要是因为他们对以下四个要素不够重视。

- 工作定义。
- 管理者的选拔。
- 培训和发展。
- 有效的监督。

要想实现有效的管理，管理者需要做好处理公司事务而不是个人事务的准备。如果他们只把精力放在一些专业技术工作上，那么他们很有可能会发觉自己的职业前景严重受限，因为公司很难提供给他们只涉及专业技术工作的职业发展结构。虽然用于证明这一点的案例大多数都是关于英国公司的，但将技术专家转变为管理其他技术专家的管理者却是各国公司都面临的问题。

本章涉及的其他问题还有管理能力的概念、提高管理质量的补救措施。补救措施是和刚才在前文指出的造成管理不善的四个基本原因相联系的。接下来首先要讨论的第一个问题是管理的本质。



## 1.2 管理的本质

### 管理循环

玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett）将管理定义为“指挥他人做事的艺术”。（Graham 1988）

亨利·法约尔（Henri Fayol）将管理过程中的要素界定为“预测和规划、组织、指挥、协调和控制”。（Gray 1988）

综合法约尔和后来一些学者的观点，我们可以明确管理过程的基本要素，如图 1-1 所示。

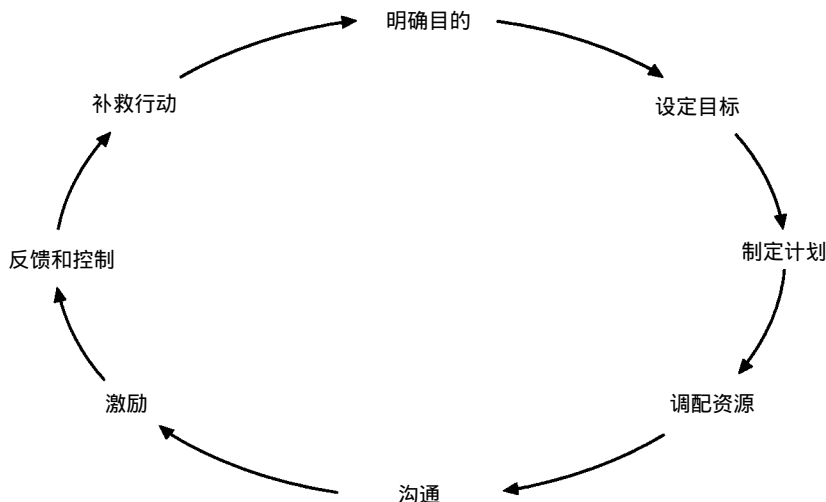


图 1-1 管理过程

## 1.3 管理实践

一些学者把管理循环看做是一个反映管理者过分理性态度的简单模式。明茨伯格（Mintzberg）对管理者的研究却对这种认为管理者过分理性的观点提出了挑战。他观察了五位在美国的首席执行官而且还查阅了其他西方国家对更低层管理者的研究结果。在他看来，管理工作似乎总是忙忙碌碌，而且还经常被一些其他事情所中断，管理者几乎很少有机会自我反思。明茨伯格还发现管理者在做决策时经常较为仓促，似乎总是在凭直觉，缺乏战略意识，并且还常常受到一些毫无根据的信息的影响，包括公司内部和外部的某些传言（Mintzberg 1989）。

另一位学者沃特森（Watson 1994）也花了不少时间观察在职的管理者。他对在英国电子行业中就职的管理者的研究让他得出了如下结论：个人往往认为管理过程是和他们的身份、价值观、地位、未来的发展、自尊和物质回报相互联系在一起的。在他看来，这些管理者的日常安排通常是这样的：

在混乱的环境下摸索前进，为了弄懂一些模棱两可的信息冥思苦想，解读各种信息，不停地



左右巡视，听取员工的意见，通过建立和维持关系网来处理各种冲突和完成所分派的任务。

Watson 1994: 8

最近的一种对管理者角色和技能的观点出现在英国某地方政府对管理的研究中。他们的研究总体说来还是有一定的相关性的：

管理绝不能定义为一些数量有限的高层或领导者的事情，它应该是机构内部人人都应具有的竞争力、积极态度和高素质。管理技巧不只是少数人的财产。高效率的地方权威机构将会认识到，许多一直以来都没有从中涌现出高级管理者的工作，依靠的决不是某些一系列的行动——接管、保证任务的完成、大小事务都一一过问，这可不是什么管理。

Local Government Management Board 1993: 8

## 1.4 人们是如何成为管理者的

### 1.4.1 与公司结构的关系

通常所说的公司结构就是指大多数员工共同参与某项具体活动。而诸如那些需要其他技术部门的一些员工参与的日常工作的数量是很有限的。融入公司通常也就意味着要参与各种具体活动。在某一个专业技术部门，人们也许承担的工作是较低层次的，但也有可能他们通过积累经验或接受培训已经有了高超的专业技能。恰恰是这种专业背景成就了很大一部分管理者。这一点可以通过对你所认识的任何一位承担管理职责的人的背景进行调查得以证明。例如工程经理，他们都是专业的工程师出身；病房的护士和护士长，毫无疑问，她们都有专业的护理资格；中小学校长通常都具备教师资格；足球俱乐部的经理清一色以前都是职业运动员；中小企业家通常也是基于他们最初在某些行业的专业技能来创业的，例如计算机行业、建筑业或汽车修理行业。

### 1.4.2 管理阶梯

管理阶梯（managerial escalator）的概念是为了解释技术专家是如何成为管理者的。起初，一个技术专家的全部时间可能都投入在专业技术工作中，这可能发生在接受会计师或工程师培训之后。渐渐地，通过一些非正规的方式，这位技术专家也许会承担一些不太重要的监督责任，例如帮助新员工熟悉他们的工作。在正常情况下，经过五年的出色表现之后，这位技术专家必定要被提拔。考虑到公司的结构，这通常包含管理责任的因素。一位工程师可能成为一名部门主任，也可能成为一位销售人员或销售经理。五年后，他还可能进一步晋升，不是在同一公司就是跳槽至另一家公司。当然，在这之前他需要积累一定的管理经验。人们也许顺着管理阶梯扶摇直上并且可能今后就一直处在核心位置。晋升的具体过程因人而异，然而这种阶梯式的晋升非常普遍。在单纯的技术环境下也有管理活动，但最重要的变化是从前的技术专家们不得不花费大部分时间用于管理其他技术专家，而不是他们亲力亲为，直接参与到技术工作中。



图1-2以一种极其简化的方式展示了技术专家是如何成为管理者的。技术专家花在管理工作上的时间是由图左边的阴影部分表示出来的。剩余部分的活动时间，其中大部分都是与专业技术工作相关的，以百分比来计，只需通过减去管理工作的百分比即可得出。一个管理者花在管理工作上的时间和实际所花的时间的差异，就被定义为管理时间差。

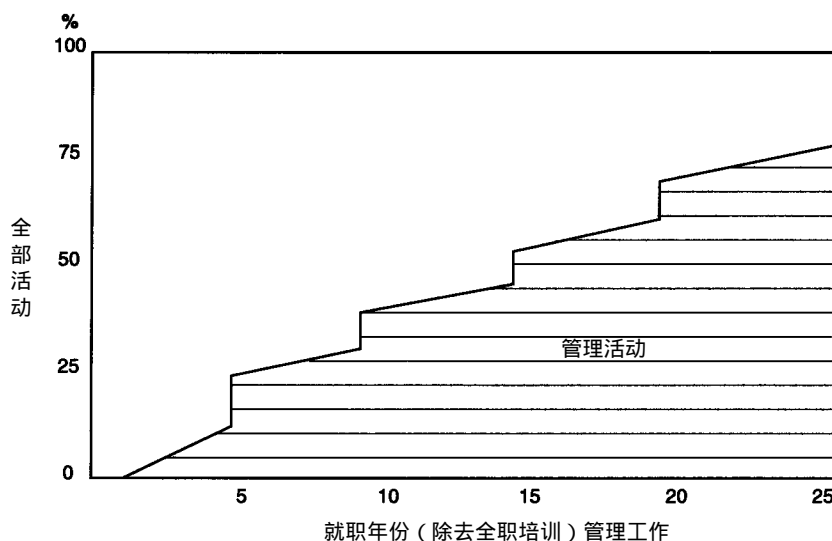


图1-2 管理阶梯

## 1.5 专业技术工作和管理工作的冲突

### 1.5.1 问题的本质

通常，拥有专业技术是一种财富，并且在许多情况下是必不可少的。如果一个在专业技术环境下从事管理工作的人不能认识这一点，那么他将陷入一种很深的甚至可能是难以摆脱的窘境。在真空环境下管理是不可能存在的，只有在一种需要专业技术的环境下，才谈得上真正的管理。认识到这一点对管理者来说是非常必要的，只有这样，他们所传达的指令才有实际意义，并且还可能激发起他人对他们的尊敬。然而，大多数管理者的这种专业背景正是给他们带来诸多问题的根源，特别是他们处理不好专业技术工作和管理工作之间的冲突。

一些可能会产生的问题现在看起来十分明显。一个人可能已经开始了他的职业生涯并且获得了一些专业技术，但是这些专业技术他逐渐没有机会使用。另一个人也可能对自己所从事的专业领域情有独钟，并且深信经过几年的正规培训之后能在该领域有所作为。这样，他对管理方面的工作就不会投入太多，对于管理培训和综合素质的提高也不够热衷。对于一个在专业技术环境中工作的管理者来说，他接受了多年的专业培训但管理培训却只有寥寥几天，也是件很正常的事。这就不可避免地导致了管理者要协调好工作中的冲突，以便他们能够集中精力做他们喜欢做和能够做的事。当然，这得以牺牲他们工作中的管理责任为代价。



### 1.5.2 职称

专业技术角色和管理角色之间的冲突有时也能体现在人们使用的职称上。一位在民用建筑行业就职的顾问发现在现场工作的资深员工的工作方式体现在他们是否使用“值班工程师”还是“值班经理”这一点上。职称在其他许多职业中也有所体现，比如在百货商场里“采购员”和“部门经理”之间称呼的选择。“校长”这一称呼的使用表明了对教学的传统定位而不是对其他教师进行管理。专业技术工作比管理工作更重要也更有地位这一感性认识加深了人们对职称的理解。这种在大多数公司都存在的专业技术文化可能正是影响高效率管理的最大障碍。

## 1.6 专业的职业结构和它们的局限性

### 1.6.1 普遍存在的问题

由于公司很难提供其他的职业发展方向，技术专家被迫进入管理层的窘境加剧了。在某些情况下，通过提供专业领域内的职业发展机会，可以避免这种窘境。然而它的实现程度在实际过程中却不高，因为将管理职责和专业技术职责分开通常是不大可行的。管理责任通常源于专业技术知识。管理者如果不了解他的下属所从事的工作，不能在工作方法和最终结果上给予指导，那么他就不可能管理好这支从事技术工作的队伍。“团队领导”这一概念的提出激发了那些职位较低的技术专家们承担重大的管理责任的信心。

### 1.6.2 综合型管理人才的管理责任

通过明确哪些管理性质的活动需要技术专家介绍，可以理顺专业技术工作和管理工作之间的冲突关系。因此他们需要成为综合型管理人才，要承担专业技术工作和管理工作。技术专家需要参与的工作有：

- 预测、筹划和分配各项工作。
- 明确工作重点。
- 制定和审查工作方法。
- 质量控制。
- 预算管理。
- 物资管理。
- 调解纠纷。
- 管理员工（包括选拔、在职培训、评估、咨询、激励、控制和申诉处理）。
- 和高级管理层、同级别的同事和助手沟通。
- 对外联络。

许多公司结构的膨胀使得技术专家承担的管理工作越来越繁重；同时，技术顾问的减少也拓宽了管理者的角色。传统的技术职业和管理职业以及两种职业的工作界限正在被打破，以致于技术专家和管理者都不得不掌握越来越多的技能。这些进步和灵活的管理结构导致公司内部更大的



横向人事变动。

具有讽刺意味的是，让一个毫无专业知识的人担任公司的领导比让他在一些更低的职位就职似乎要更可行。一位首席执行官可以依靠一群专业技术部门的领导进行工作，并且可集中精力协调好他们的工作。但是在这之后，他还需要对公司所处的环境和公司的内部资源及限制有一个深刻的认识。

### 1.6.3 员工的压力

专业的职业发展结构的压力通常是由员工造成的。技术专家虽然在实际工作中并没有承担管理责任，但他们也想获得与这些管理责任相应的回报。这会给公司带来如下问题：

- 高薪的技术职位供小于求。
- 高薪的技术专家越多，将他们的工作和他们同事的工作融为一体的困难就越多。
- 其他技术专家承担管理责任的激励少了，愿承担责任的人也就少了。

以上问题在教育和护理行业也同样存在。1998年，英国政府宣布了一揽子培训护理顾问和“超级教师”的计划。这一举措受到了在护理和教育行业就职的人的欢迎，但留给政府的问题是很难找到称职的能够承担重要管理责任的技术专家。从那以后，“超级教师”的概念就体现在与教师业绩挂钩的薪水中。为优秀教师提供的巨大回报吓得人们不敢去接受负有重大责任的职位，长期以来称职的校长和副校长的短缺问题并没有得到缓解。然而“超级护士”的推出却减轻了人员短缺和成本负荷太高的医疗行业的压力。

### 1.6.4 信息技术领域内的经验

在信息技术领域，许多公司承认有时让那些有着重大商业价值的技术专长的人不承担管理责任，从而留住他们是非常必要的。和其他专业技术领域一样，那些技术水平很高的员工是不会自动地成为出色的管理者或在管理方面有任何抱负的。然而在这一领域，能够同时拥有管理专长和技术专长通常是十分必要的。

一位在人才咨询公司就职的合伙人曾经这样评价道：

每一个人都在招聘项目经理、计算机服务经理——为了保持系统正常运行和解决各种各样的难题和调度中心经理……他们要找的是具有综合素质的管理者：他不仅要有高超的专业技能，而且还知道如何在公司里营造一种以客户为中心的企业文化。

Coles 1997

即使信息技术专家受雇于其他公司时，他们仍然需要掌握一些人际交往技巧，以便与客户进行有效的沟通。重要的一点是，专业技术工作和管理工作理顺的程度是有限的，当然这也不是说就不应该在这方面进行尝试。

### 1.6.5 行政支持

面对要求倡导更加透明管理的压力，公司有时能做出的反应就是给专业人员更多的行政支





持。通过对中小学校长日常工作的跟踪研究，我们有趣地发现他们的大部分时间都花在处理一些枯燥、琐碎、不相干的事务上（Lever and Blease 1992）。给予行政支持的另外一个例子就是在专业性合伙企业中引入“合伙管理者”，例如在律师事务所、医疗协会和会计师事务所。可是，合伙人并不能期望管理者会制定政策和未来的战略，确定财务重点，解决合伙人之间的纠纷或是监督技术专家在其自身领域内的工作。竞争日趋激烈的市场环境，包括越来越多的跨行业合伙人企业的出现，这一切都意味着高效率的管理注定将成为决定公司成败的一个越来越重要的因素。可是，即使获得了适当的支持，技术专家担任管理者的难处仍然是一个普遍存在的问题。

## 1.7 人们推诿管理责任的原因

### 1.7.1 不能明确工作中的管理责任

管理者有时不能妥善地协调好各种工作的关系，一个简单的原因可能是他们没有意识到这一点。如果普遍的风气是将更多的精力放在专业技术工作中，那么他人也可能意识不到这种冲突，更不用说它会成为他人建议和忠告的主题。

#### 案例

有时候管理者也能在专业技术工作和管理工作之间形成一种适当的平衡。一位在一家足球俱乐部身兼经理职位的运动员，当他摔断腿时做到了这一点。随后他还发现自己没在场上时，球队实际上踢得更加出色。他坚持要求退役，这样他就可以把精力全放在管理工作上，这可不仅仅是弥补了他从球队退役的损失。当他的腿痊愈之后，他就强迫自己不再踢球，并担任了球队的全职经理。

为什么职业足球运动员试图把踢球和管理的繁重任务融合在一起，其实原因很明显。他们的声望是当运动员时树立起来的，如果他们到低一级甚至水平更低的球队中去的话，他们也许会发现一段时期内这两项任务都完成得非常好，可是他们也面临两头都失败的危险。随着年龄的增大，他们的球技会下降，就像在管理阶梯平步青云的技术专家发现自己的专业技能会生疏一样。他们的选择和俱乐部董事长的支持也许是他们在自己选择的工作中惟一得到的支持，或者可能得到一句诸如“他们的天赋有限”这样的评语。面对这些压力，那些试图想在一家新的俱乐部谋得一份新工作的运动员，也许会回过头干起自己擅长的老本行。在这方面他们付出的越多，他们的身心就会更憔悴，就越想从管理层解脱。可能有一些身兼运动员和经理双重身份的人短期内能做到这一点；另一些人尝试后失败；还有一些人则承认他们不得不转行，全心扑在管理工作上。当运动员想担任更加受限制的教练工作时，同样的事情还会发生。

举这个足球圈内的例子是为了帮助解释清楚一个普遍存在的问题。当人们在工作中感受到管理的压力时，他们会回到自己从前擅长的角色以避免这种压力。当他们做着自己擅长的事时，他们能获得一种临时的解脱和安慰，并且能从中找回自信。但是，正如大多数逃避行为一样，久而久之这样做会使情况变得更糟。发生这种事情的一个征兆就是当下属的职位空缺时管理者会坚持要求“降职”。



晋升的压力还体现在对于那些可能会被任命为其上司的人的监督表示反感。一些人或许会甘心接受这种人事变动并且能够处理得当。另外一些人或许会不甘心，或者说没有做好应对的准备。这可能会导致他们过分专注于专业技术工作——不管这样做是否出于有意，因为他们根本就不能真正理智地想清楚这一问题。再加上上司的某些行为和观念，使问题变得更趋复杂。如果上司也没有想清楚这一问题，就会产生一种不良的风气。还有另外一种情况，即使上司替自己想清楚了，下一级管理者的任命也许仍然是错误的。

### 1.7.2 回报

我们需要澄清一下人们为什么会力争获得他们不能胜任的职位的原因。一个基本的原因是大多数公司的结构使得这是员工能够随着薪水、地位、权力的提高获得晋升的惟一方式。员工升职后却体会不到工作重心应按要求转移到管理上来。还有的时候，人们也许会想尽各种办法为自己谋利益，但同时却又尽可能地逃避工作。

#### 案例

在许多实际利益的诱惑下，一位学者对一个学院院长的职位动心了。可是，因为他是一个学者，他一上任后立即宣布他只承担学术工作。他认为管理任务（或者说管理工作，正如他所指的那样）贬低了他的知识分子身份。他惟一能做的学术工作的职位他没有获得，而给予他的惟一工作（管理）他又干不了。不用说，那些比他资历更老的同事对于他这种公然违反合同的行为很是不悦，尤其是对他们不得不替他完成院长的工作，而他却享受这一职位的所有待遇感到不悦。这位院长的故事提供了一个如何逃避管理责任的典型例子。

雇主们也许需要在如何回报“知识型”员工方面花点心思。正如我们将在第7章要讲述的，如果一门特殊的专业知识真的对公司的成功起关键作用，那么提供相应的报酬是很必要的。但也要小心，千万别上当，人们不愿承担管理责任的益处总是比承担之后所带来的弊端要多。最可怕的事情就是提拔一些人承担管理工作却让他们认为他们无需认真地对待管理责任。

### 1.7.3 工作喜好

通常，管理者总是过多地把精力放在他们喜欢做的事情上（比如他们的专业）。在许多管理环境下这种事情都会发生。当你向一群交通管理人员解释这一情况时，他们会说他们不仅承认这一现象，还给它取了个名字，这就是他们的反应。那些诡称要他人坚持练习驾驶以保持技术熟练的监督员被他们称为“驾驶监督狂”。一些前任飞行员为此还落得臭名昭著，为了保住飞机驾驶执照，他们必须飞满足够的飞行时间。如果这样的事只是偶尔发生一两次，那或许我们也不用太过担心；但如果一旦形成一种固定的风气，问题可就严重了。

另外一个问题发生在那些有着一定管理背景的人身上。与其他专业技术人员一样，他们过分关注的是过去所从事的专业领域。因此，在时间和决策方面他们优先考虑的是自己专业领域内的问题。





### 案例

一位成本会计员被提升当上了总经理。令人遗憾的是，他在新工作中没有拓宽思路，仍然只关心成本控制。特别是他忽视了营销工作，丝毫不愿意批准一些能给公司带来巨额利润的开销。他觉得自己应在降低利润和开销的差额方面多下功夫。

### 1.7.4 性格因素

人们是否愿意承担管理工作或有承担管理工作的能力，会受到与个人性格有关的强烈的心理因素的影响。一些人为了拥有管理职权所赋予的权力不断奋斗，也不管自己是否有能力行使好这一职权。有时候一些人想从他们的专业领域中解脱出来，因为他们并不擅长该领域，也可能因为他们在该领域已经筋疲力尽。

这并不意味着人们对那些有着重大责任职位的渴望没有充分的理由。我们同情那些深陷管理工作而不能自拔的人，因为不管怎么样他们失去了自己的专业，除非他们与时俱进，否则他们很难重操旧业。有一点必须记住，在选拔阶段要明确人们为什么想要这样一份特殊工作的真正原因，并分清利弊是十分必要的。

一些性格因素为什么会阻碍人们申请管理职位，或者当人们身处这些职位的时候，他们为什么会打退堂鼓，对于这些性格因素的本质需要好好研究一番。一种可能性就是性格外向者更喜欢管理角色，而性格内向者更喜欢专业技术工作。在这一基础上决定是否任命一个人可能有点过于简单化。可是，技术专家在他们的职业发展时期形成的价值观念和他们的自我形象及技术工作相比，前者与管理工作有着更密切的联系，反过来，这也会和公司的价值观发生冲突。

基南（Keenan）指出一些学者已经注意到工程师和科学家的职业价值观——强调技术臻善，自主和知识共享，与盈利、扩大产品市场和保护知识产权的目标相悖（Blackler and Shimmin 1984: 23）。这些价值观的冲突会由于晋升而愈演愈烈并且会带来更大的压力。布莱克勒和辛明这样评价道：“把技术专家提拔到监督或管理职位会减少甚至剥夺他们从事所热爱的并且接受过培训的工作的机会。专业技术人员和有技术的手工劳动者很容易产生这种冲突，比如经常和病人打交道的护士随着年龄的增大，她们的业务技能生疏了；还有工程师，晋升就意味着为了管理工作放弃技术工作。”（1984：23）。布莱克勒和辛明还补充说，“拿完美主义者来说，他们的自尊是和工作业绩的好坏密切联系在一起的，这样的人比那些工作乐天派承受的工作压力更大。”（1984：25）

基南对于专业工程师的看法是，“重大意义的技术工作的出色完成是他们评价自己工作价值的出发点”（Keenan 1980）。因此，在他们看来，无论是他们没有完全发挥专业技能的工作还是他们感到不能胜任的工作，他们都觉得不满意。

根据佩德勒和博德尔的观点，还有一些接受过专业和科学培训的人，他们形成了严谨的工作作风，办事可靠；他们学会了如何避免这种矛盾但却没有学会如何处理这种矛盾（Pedler and Boydell 1985）。他们的专业技术文化也没有教会他们如何与人——这个核心的因素沟通。

反过来，许多管理角色中的不协调因素也会强化性格因素的作用。为此，斯卡思和格菲（Scase and Goffee）还创造了一个新词“推诿型管理者（reluctant manager）”，并把其作为他们



专著的书名。他们引用了“心理耐受力”这一心理学上的概念，并且认为它对于处理管理工作十分必要。他们还对正在变化着的社会价值观和管理者想要平衡工作和家庭角色的渴望做了一番评论。从前的那种“事业第一，家庭第二”的传统男性管理者的形象越来越失去了它的代表性，更加普遍的是管理者承担了越来越多的家庭责任。造成这种现象的一系列原因包括为了支持配偶的事业、照顾年迈的长者和单亲家庭的影响，还有就是日益攀升的离婚率（Scase and Goffee 1989）。此外，实际的工作也许会被打乱，管理者还要求能缓解各种压力；他们还可能孤立无援；有的时候他们的薪水甚至比下属的还少。这些毫不值得羡慕的待遇还将在第14章探讨“监督控制”的时候做进一步的讨论。那些身负管理责任的人逃避工作中的管理事务还有更多其他的原因。降低总体开销的压力是另一个抑制因素。接下来首先要详细阐述的两个因素是来自下属的压力和缺少培训的压力。

### 1.7.5 来自下属的压力

某种特定职业的一些传统也许会影响管理者的行为。例如在教育行业，老教师和校长都会直接或间接地感受到来自年轻教师专心教学的巨大压力。身处监督职位的人不得不做好抵御下属压力的准备，因为这些压力可能会使他们迷失方向。这样的人也可能会想：“即使自己干不好，也不应该把职位让给下属”，这是一句很流行但又十分危险的“格言”。

还有另外一种担心，就是除非管理者一直坚持参加技术工作，否则管理者将不再被任用并且可能最终什么也管理不了。但问题是，如果管理者对这些压力有所回应，他们也许会使事情变得更加糟糕。发生这种情况有两个原因：一是干涉下属的工作；二是玩忽职守，对工作中一些关键的管理事务不闻不问。

下属为了表现自己的能力和在自身专业领域里的兴趣，给管理者造成的压力是实实在在可以感受到的。根据阿德勒开展的一项研究表明，在一些国家特别是亚洲国家这可是千真万确的。正如米德（Mead 1998）评价说：

在一家传统的亚洲公司，对于技术难题，上司应该能够提供非常专业的解决方案……不能解决技术难题的管理者是没人瞧得起的。

1998: 33

然而，下属有时也难免不能理解上司工作的其他方面。除此之外，员工们也痛恨上司干涉他们最喜欢的工作。如果上司总是有事没事这么说的话，下属也许会不清楚他们的工作是什么，这可就有点太过分了。这种两人争着干的局面要比一人干产生更多的摩擦，虽然后者会让另一个人饱受由于缺少技术人员的建议而招人贬损的待遇。

### 1.7.6 发展中国家的经验

专业技术工作和管理工作之间的冲突问题不是某一个国家所特有的。许多在发展中国家工作的技术专家晋升得很快。造成这种情况的原因有：一是缺少掌握合适技能的员工；二是新近独立的国家必须尽快承担起管理他们自己内部事务的速度要求；三是在国有和半国有公司里员工到了55岁就不得不退休。退休年龄过早不仅减少了可使用人才的数量，而且还促使管理者为了退休之



后的事业保留着他们的专业技能。正如刚才所提到的，在许多亚洲国家专业资历和技能比在英国更受尊重，而对管理能力反而并不十分看重（Mead 1998）。接下来的这些例子，都来自发展中国家，但都反映了本章指出的问题具有国际化的特点。

### 案例

在两个互不相邻的国家里，内科大夫被任命为卫生部长的终生秘书。这样做其实本身并没有什么错，错就错在他们上任之后的行为。他们90%的时间都花在临床医疗工作上，结果可想而知，他们很快就被解雇了。

某家全国性航空公司的首席执行官以前担任过飞行员。他经常驾驶客机，特别是当有重要人物在飞机上的时候。

一位警察局长要在高速公路上巡逻，检查过往车辆是否适合在高速公路上行驶。这就使得那些本来应该执行这项任务的警员们有机会可以自由行动，因为没人监督他们。

一位学者被任命为本国的驻外大使。可是他却继续编写他的学术著作，把大使馆的工作全部抛在脑后。

通常情况下，军事独裁者都把军事要务放在首位，即使是在没有任何对国家安全构成威胁的情况下，也会批准庞大的国防预算。

## 1.7.7 推诿的后果

评价管理者的最终标准是以他们通过对员工的创造性管理取得的成绩为依据的，而不是根据管理者个人所掌握的专业技术知识的多寡。管理者所必备的专业知识只需保证让他们监督好下属就行。如果下属某项工作比管理者做得更好，那么管理者的技能就在于如何安排下属把这项工作做好，和下属展开竞争是注定要失败的。

管理下属时，管理者没有任何专业技术知识和有着丰富的专业技术知识之间是有很大的差异的。下属的专业技术知识可能相当丰富。如果所有的管理者对于下属工作的每一个方面都比下属知道的要多，这当然是件好事，但这是非常不现实的，尤其是当前的科学技术日益更新。它也可能对下属的自尊有着不利的影响。管理者还不得不面对下属们无法解决技术问题时的难堪局面。当然也用不着对此过分担心，也许正是这样一个机会管理者可以引导下属重新找到可以获得所需信息的源头。重点是要确保技术专家保持和提高他们的技能，而不是让管理者努力做到这一点。

如果那些身负管理责任的人协调好了技术工作和管理工作，也就是说他们没有推诿，还是会出现一系列的问题。这也就是本章反复要讨论的主题。通常，管理者都希望给自己感兴趣和一直从事的专业领域多分配些资源。

## 1.8 补救措施

在讨论采取补救措施解决管理不善的问题之前，我们有必要再提一遍在本章导言部分指出的



导致管理不善的四个基本原因。这些问题是如此的重要，在详细探讨之前再重复一遍是值得的。它们是：

- 工作定义。
- 管理者的选拔。
- 培训和发展。
- 有效的监督。

### 1.8.1 工作定义

当管理者不愿承担管理责任时，一项关键的补救措施就是明晰这些责任。如果其他的补救措施——选拔、培训和发展、监督要想发挥效力，也必须首先做到这一点。工作明晰是选拔工作不可缺少的部分，对于职位申请者和候选者来说，强调工作中的管理责任是十分必要的。在接下来关于管理者的选拔一节中，这一问题还将予以特别关注。

### 1.8.2 管理者的选拔

管理者选拔不当有很多原因。在这一节将探讨两个主要错误：首先是没有明确工作中的管理责任；其次是选拔水平低。采取干预策略也必须以避免犯这些错误为出发点。

错误1：没有以工作中的管理责任为依据选拔管理者

选拔管理者最简单的方式就是看他们以前的工作业绩，并在这一基础上决定是否任命。然而这种做法的危险是，一个人过去承担的责任和他将来要承担的责任之间可能有着很大的差异。令人遗憾的是，这一点没有人予以合理的把握。不管怎样，评价一个人过去的业绩总是比预测一个人的管理潜力要容易得多。这就好比统计一个职业足球运动员参加国际比赛的次数要比判断他们是否具有管理一家足球俱乐部所需要的技能简单得多。如果选拔者把任命看做是对从前的专业成就的奖励而不是为将来选拔合格人才的需要，那选拔错误的可能性就会大大增加。这在警界有时会导致一种有趣的现象：判断一个警察是不是警官只需看他衣袖上有多少道 V 形条形即可。

#### 案例

过分依赖专业知识和兴趣并把它们视为工作资历，这样的危险反映在伦敦皇家歌剧院的一个案例中。英国下议院的一个委员会要求该剧院董事会全体辞职并且重新任命一位总经理。他们说：

选拔管理者必须看他（她）的商业技能……我们宁可看到歌剧院由一位有着必备的商业头脑但却毫无歌剧鉴赏力的外行来管理，也不愿意让一位只知道附庸风雅的歌剧和芭蕾的爱好者来继续经营。

( Commons Select Committee Report 1997 )



### 错误2：选拔者不称职

管理者的任命有时候非常随意。选拔者的能力有时意味着那些兼有技术和管理潜力的候选者是否会被首先选中，通常是一个运气问题。那些通过选拔涌现出来的管理者需要扪心自问——这样任命我是否合适，即使是那些选拔者也不会这样做。在英国，另一个妨碍以工作是否合适为依据而任命的因素是社会阶级的重要性，从历史上看至少是这样。斯卡思和格菲（Scase and Goffee）认为：

那些在传统上错误地与领导才能联系在一起的技能并不是很容易就能获得的，即使仅仅因为小时候接受过特殊的培养、教育，并且经历过不同的阶级体验也很难获得。这种情况一直持续的原因是高级管理者愿意招聘和他们有着相似性格特点的继任者。这种做法对于劳工出身的人、妇女以及其他无法真正具有特权阶级品质的人来说，他们的事业发展机会受到了不利的影响。

1989: 185-186

以从前的业绩为依据进行的选拔，造成的诸多问题在彼得和霍尔合著的《彼得原理》（*The Peter principle*）（Peter and Hull 1970）一书中得到了有趣和讥讽的解释。他们的评论可以说是一针见血。书中阐述的一个基本概念是：选拔时，如果候选者看上去很落伍、跟不上时代，那么他们只有等到超过了能力的阈限时才能够顺着公司的等级体系逐级上升。这条基本的彼得原理可表述如下：“在一个等级体系中，员工总是无法超越自身能力的局限。”它还包括以下两条推论：

- 每一个职位迟早会被一位不能胜任其责任的员工担任。
- 工作总是由那些还没有充分发挥其才能的员工完成。（Peter and Hull 1990：22-24）。

关于在是否适合某项工作为依据的基础上任命的问题，在第9章论述选拔的材料中有一些实用的指导建议。尤为重要的是，管理能力或潜力必须纳入选拔的标准中。此外，担任选拔工作的人也必须有高素质的选拔技能，这在第9章也会有所论述。

### 1.8.3 管理者的培训和发展

管理培训是颇受关注的一个重要领域，可培训工作开展的数量和质量经常被忽视。以前，管理者几乎没有接受过任何管理培训。查尔斯·汉第（Charles Handy）认为在英国这与业余传统有很大关系：

在英国人眼里，管理毕竟就像是生儿育女，很重要，但无需经过培训、准备，也没有资格的限制。这就是说经验是惟一可能的老师，性格是惟一可能的限制。

1991: 122

现在，接受培训的管理者在不断增加，世界各国都有开展管理培训的趋势。在英国，商业学习课程也有了较大幅度的扩充，每年培养的工商管理硕士（MBA）将近10 000名（Thomson et al. 1997）。管理培训正逐渐成为职业大学里专业课程的核心内容。可是，管理培训数量的增加是一方面，保证培训的质量又是另一方面。

管理培训的质量不高通常是由许多原因造成的，其中包括对培训需要的错误评估、选拔失误以及令人不满意的培训。管理培训中尤其值得注意的一个问题是，接受培训的人应该将所学到的知识和自己的本职工作结合起来。有时管理者所做出的某些调整甚至超出了他们自己的想像。另





外,在一些想尽办法要节约开支的公司中,公司内部培训预算也可能是头几项重大的开支之一。关于如何提供高效的管理培训问题,在第 11 章将进一步探讨。

### 1.8.4 有效的监督

第四条关键的介入措施就是有效的监督。当管理者管理他人或检讨自身的行为时,这一条十分有效。如果没有有效的监督,准确的工作定义、选拔、管理和培训这些工作都不可能轻而易举地完成。任何一项旨在协调工作冲突的措施都有一个基本特点,即它都是为了使那些有过类似经历的管理者能有更加清醒的认识。他们也许会通过学习来做到这一点,也可能通过反复实验找出问题的症结。然而培训和业绩监督有助于保证管理者一切都不致于学得太过困难,甚至根本就不用学。令人遗憾的是,如果一家公司的技术文化氛围过于浓厚,那么那些身兼管理责任的人就很有可能认识不到监督和纠正下属以及自身行为的需要。

管理者有责任确保他们自己的培训与发展与员工的培训和发展融为一个整体。这些可不是像部门培训或派人进修某些课程一样轻而易举就能办到的事。绩效管理、在职学习、评估、辅导和正式培训都要结合在一起。上司们还得负责保证那些被赋予管理责任的人能够通过评估、咨询和辅导获得帮助,尤其当他们迈出踏进管理阶梯的关键一步时,这一点显得特别有必要。于是经常有员工被那些过渡问题都处理不当的管理者弄得不知如何是好,而管理者还责备下属在新工作中漏洞百出。本节提到的发展战略和技巧将在第 11 章有更详尽的阐述。

## 1.9 小结

作为本章和本书的开篇,我们已经指出了管理的基本要素。管理的本质就是通过他人去实现要完成的任务。大多数管理者都是渐渐地承担管理责任,并且从技术专家一步一步地向技术专家型的管理者转变。大多数管理工作都是由综合型管理人才(身兼技术工作和管理工作的人)来承担的。令人遗憾的是,身兼管理责任的人愿意做的工作和公司的重要事务之间经常发生冲突。许多技术专家承担管理责任是因为缺少其他的职业发展方向。许多实际困难妨碍公司调整技术职业发展方向。

理解了上述问题,我们才能理解那些承担管理责任的人,肩上的压力有多大,他们又是如何从容应对的。从公司的角度看,四项关键的补救措施是:

- 对管理工作的准确定义。
- 高效的管理选拔。
- 适当、充分的管理培训和发展。
- 对身兼管理责任的人进行有效监督。

从个人角度看,准确地定义自己角色、安排适当的培训和发展以及制定自我监督的方法尤其重要。

明确了准确定义管理工作的必要性,并把它视为公司和个人的首要任务,那么把它作为第 2 章的主题则再合适不过了。





## 自我评估题

1. 玛丽·帕克·福列特是如何给管理下定义的？
2. 为什么那些承担管理责任的人都有专业技术背景？
3. 为什么公司发现很难提供技术职业发展方向？
4. 为什么那些承担管理责任的人忽视管理工作，反而更钟情于技术工作？
5. 你现在处在管理阶梯的哪一级？再过5年你可能在哪一级？
6. 为了确保那些承担管理责任的人进行高效管理，哪4点需着重强调？

## 参考文献

(Works of general interest in the specific references are marked with a star.)

Blackler, Frank and Sheila Shimmin, (1984) *Applying Psychology in Organisations*, Methuen.

This paraphrases T. Keenan's (1980) work, which is contained in 'Stress and the Professional Engineer', in C.A. Cooper and J. Marshall (eds), *White-collar and Professional Stress*, Wiley, p.p. 23-24.

Coles, Margaret (1997) 'IT skills shortage stumps recruiters' (report of a survey by Theaker, Monro & Newman, *Sunday Times* appointments section, 16 November).

Commons Select Committee on Culture, Media and the Arts (1997), Chairman Gerald Kaufman, reported in the *Evening Standard*, London, 3 December.

Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, revised by Irwin Gray (1988), Pitman.

Graham, Pauline (1998) *Dynamic Managing - The Follett Way*, Professional Publishing.

\* Handy, Charles (1991) *The Age of Unreason*, Business Studies Books, 2nd ed.

Lever, D. and Blease, D. (October 1992) 'What Do Primary Headteachers Really Do?' *Educational Studies*.

Local Government Management Board (1993) *Managing Tomorrow*, Panel of Inquiry report.

\* Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management*, The Free Press.

Mead, R. (1998) *International Management: Cross Cultural Dimensions*, 2nd ed., Blackwell Business.

M. Pedler and T. Boydell (1985) *Managing Yourself*, Fontana.

Laurence, Peter and Raymond Hull, (1970) *The Peter Principle*, Pan. Alternatively, see the Souvenir Press edition, 1969, reissued in 1992.

\* Scase, Richard and Robert Goffee (1989) *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles*, Unwin Hyman.

Thomson, et al. (1997) *A Portrait of Management Development*, Institute of Management/ Open University Business School.

Watson, Tony J. (1994), *In Search of Management*, International Thomson Business Press.