



# 第1章



## ● 管理人员及其背景



## 简介

玛丽·帕克·弗里特(Mary Parker Follett)把管理定义为“通过别人把事情做完的艺术。”<sup>1</sup>一种更精炼的定义可能是“管理就是通过别人来完成工作。”亨利·法约尔(Henri Fayol)认为管理过程中的要素包括“预测和计划、组织、指挥、协调和控制”。<sup>2</sup>把这一观点与后来一些作者的观点综合起来,人们可以根据图1-1所示的“管理循环”,识别管理的基本要素。

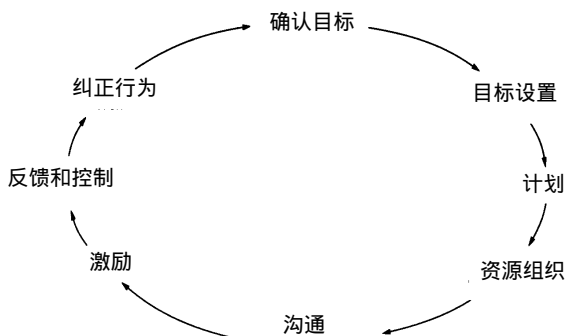


图1-1 管理循环

目前,地方政府在一份管理研究报告中,提出了关于管理人员角色和相关技巧的最新观点。在他们的观察报告中,描述了这样一种普遍关系:

管理最好不要被定义为有限数量的“上层”或“领导”职位,而应被定义为广泛分布于整个组织中的一整套能力、态度和素质。管理技巧不是少数人的财产。有效的地方当局将认识到,许多没有按传统观念贴上“管理”标签的工作,依靠的仍然是一系列活动:负责、保证结果、控制事件,这就是“管理”。<sup>3</sup>

许多人在开始从事他们的职业生涯时,没有期望会涉足管理,然而,实际上他们发现,自己的管理职责渐渐增加。这些

人可能发现，尽管他们被委派作技术专家，但他们的工作中关键的、日益增加的部分是管理他人。另一种情况是，技术专家从他们的专业工作中被提升起来，并冠之以“管理人员”头衔，但人们可能仍要求他们作出技术专家的贡献。这两种人之间的差别体现在他们对管理要素的认识上，第一个例子中的技术专家对管理要素是逐渐认识到的，而另一个例子中的技术专家对管理要素的认识是很突然的，但实际上，在这两个例子中，技术专家的活动内容可能是一样的。

无论通过哪种途径涉足管理，人们都需要有效地履行他们的职责。如果能够清楚地认识到自己所承担职责的范围和属性，他们的管理很可能会更有效。识别了职责后，下一步就是提高履行这些职责的必要技巧。第 1 章内容涉及的是大多数人进入管理领域的途径，人们认为，许多管理工作的混合性要求他们向既承担一部分技术专家工作又承担一部分管理工作的方向发展；本章还将剖析“技术专家-管理者”的困惑，以及由此产生的问题。识别了产生这些问题的原因后，就可以加以纠正，并取得最新改进。

## 怎样成为管理人员

在通常的组织结构中，绝大多数雇员从事的是专业技术工作，他们涉足一些综合工作（如协调许多不同专业技术部门之间的工作）的机会是很有限的，因此，我认为，进入一个组织，实质上就是进行专业技术活动。人们在专业部门的较低层次工作，或通过实践、培训，或者通过两者的结合，他们可能在专业技术和技巧上取得进步。绝大多数管理人员是技术专家出身，通过对你所知道的、承担管理职责的每个人的背景作一番调查，我们可以证实这一点：工程管理人员来自专业工程师行列，银行管理人员以前从事专业银行活动，保育员或护理管理人员不

可避免地具备专业护理资格，教师的领导者拥有执教资格，足球管理人员以前肯定是职业运动员。例如，在建筑业或汽车修理业，小企业主通常是在他们最初所具备的技术技能的基础上展开经营活动的。如图1-2所示，我用一个相当简单的图形展示了技术专家是如何成为管理人员的，展示了他们成为管理人员的通常途径。

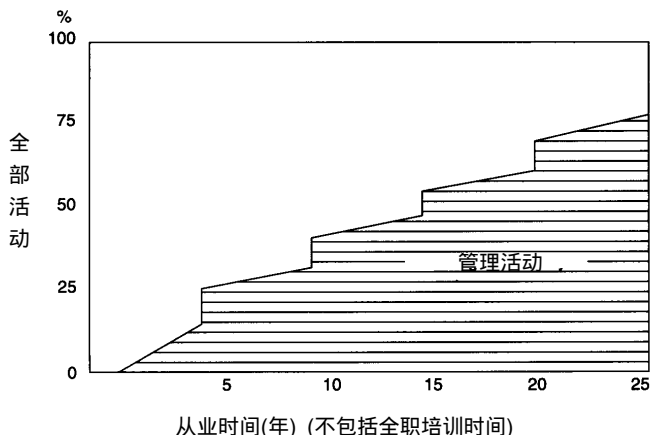


图1-2 管理活动与从业时间关系图

通过查找图中阴影部份水平对应图形左边竖轴的刻度，我们可以确定从事管理活动的时间。然后，用100%减去花在管理上的时间(%)，就可以得到从事其他活动的时间——这些其他活动绝大多数是技术工作性质的。我们将应该花在管理活动上的时间与实际花在管理活动上的时间之间的差额称为“管理差距”(the managerial gap)。起初，一位专业技术人员可能用100%的时间从事专业技术活动，经过职业培训后，他可能会成为一名会计师、工程师或其他什么师。富有能力的技术专家逐渐获得了少量管理职责——这可能是一些非正式的职责，例如，对新手的工作提供帮助。经过5年富有成效的表现后，技术专家常常会得到提升。于是，在他们的活动中，通常就包含了承担管理

职责的成份，例如，一名工程师会成为一名部门管理人员，或一名银行出纳员会成为一名官员助理。再过 5 年，如果这些人在日常工作基础上积累了一定数量的管理职责，他们就会在原组织或其他组织得到进一步的提拔。人们倾向于获得这种提拔，因为这样，他们就可以用大部分、甚至全部时间从事管理。虽然这种严格的提升过程会因各人情况的不同而呈现出很大的差异性，但是，这种调整式的进步对管理者来说是很普遍的。虽然他们的管理活动包括在技术活动的内容中，但与纯技术专家相比，他们的关键区别在于，成为管理者的技术专家的绝大多数时间是在管理其他技术专家，而不是直接从事专业技术活动。

## 专业技术活动和管理活动之间的冲突

### 问题的性质

拥有专业技能通常是一项财富，在许多情况下，这项财富也是必不可少的。如果在技术专家环境中从事管理的人不能理解这一点，他们将会面对巨大的、而且可能是难以克服的阻碍。管理不会发生在真空中，它处于特定的环境中——通常需要专业技术知识，因此，管理人员必须拥有专业技能，只有这样，他们才可能作出切合实际的指导，而且才能赢得其他人的尊敬。但是，对大多数管理人员来说，其技术专家的出身也成了他们所面临问题的根源所在，特别是会出现在技术活动和管理活动之间实现错误平衡的危险。

由此而引发的一些问题目前已很明显。一个人开始其职业生涯，获得专业技术技能，但却越来越少地使用它。而经过几年的正式培训之后，人们对他的专业技术领域可能充满感情和自信，相反，对他们工作中管理部分的投入、培训、偏好程度，可能会较低。一位在技术专家环境中工作的管理人员受到了多

年的专业技术培训，而受到的管理培训却只有几天——这种现象并不少见。由此导致只有少数管理人员具备正式的管理资格。在专业技术课程中，一般情况下，有关管理方面的内容很少，或者根本没有，这就不断诱惑管理人员调整他们活动的平衡，从而挤掉了他们工作中应该花在管理方面的时间，只集中精力做他们喜欢做的事。有时，人们通常会使用职务头衔来表示这种困惑。我的一位同事，过去在土木工程行业做人事管理咨询工作。他发现，在建筑现场，地位较高的人经常被称为“现场工程师”或“现场管理人员”。在许多其他职业中也出现了这种困惑，例如，在百货商店中对“进货员”和“商店经理”称谓的选择。同样，使用“教师带头人”指的是传统意义上定位在教学上的人，而不是指其他教师的管理者。这种存在于众多组织中的“技术专家文化”，可能是实行有效管理的最大障碍。

在英国民政部中也存在同样的问题，只是形式不同而已。对民政部的管理，我们将在第3章中详细阐述，但是，在此引用1988年Ibbs报告中的一个发现将很有参考价值。该报告是给行政官员提供政策性建议的，它的主旨是，高级公务员也要具有专家出身和背景。

结果，在大型行政组织中，上层公务员很少具备直接的管理经验。当高级公务员突然被安置在需要承担管理职责的位置上时，这一问题就暴露出来了：或者是因为日复一日处理行政事务的直接压力使他们放弃管理，或者是他们缺乏信心和自信去从事管理任务。许多人抱怨说，很少有高级公务员显示出领导者的品质，只能期望从民政部之外组织中的上层管理人员身上，发现这些品质。<sup>4</sup>

### 技术职业结构及其局限性

因为组织很难提供可供选择的职业系列，因此，被迫从事

管理的技术专家更加深了上述困惑。在某些情况下，通过向技术专家提供职业机会，有可能会解决这个难题。但在实践中，由于把管理任务和技术任务分离开来通常是不现实的，所以，这种方法的可行性和适用范围非常有限。

英国皇家空军的文职人员曾做过一次尝试，他们把技术职业结构和管理职业结构分开设置，那些在技术领域工作中的人员，可以通过他们所设计的方式，从低级技术人员升到高级技术人员，而传统的文职官员(NCO)等级仍被保留。这一理论的含义是，让技术方面的专家集中精力于技术工作，而把管理任务留给那些传统的文职官员。但问题是，由于种种原因，要在实践中分清技术角色和管理角色，比在理论上将它们分开要难得多。各层次的技术人员要在技术领域对自己的下属进行简单的指示、指导、控制，因此，不能把这些工作交给没有掌握技术知识的文职官员去做；没有掌握技术知识的文职官员也存在自己的问题，他们一般和巡逻兵、哨兵一起来承担剩下的、不常见的管理职责，以及执行传令任务，显然，这两种人的工作内容有交叉，因此，这两种结构的划分在很大程度上被废弃了。

有些公司，如帝国化学工业公司(Imperial Chemical Industries)发现，它们至少能为一部分人创造出技术职业结构。使用这种方法可以留住一部分高质量的技术人员，允许他们集中精力做他们擅长的工作。还有一个例子，在护理业，也进行了设计技术职业结构的尝试，但这种尝试只获得了非常有限的成功。护士过去有一种内科的职业结构，但这种结构出现了失衡问题，它忽视了管理工作。结果，护理职业结构发生了剧烈的变化。<sup>5</sup>人们使用职务说明书来界定工作中的管理要素。一旦护士从婴儿保育员提升为护理官员，他们的工作就是单纯的管理工作。为了保持技术职业结构，人们尝试为护士再创造一些高级的内科职务，这导致了内科职业结构的渐进发展。这一结构从1988年起开始被广泛实行。但是，这种计划并不是没有问

题。事实上，必须对护士进行管理，这就意味着高级护士必须涉及管理活动。同样，虽然医生所承担的治疗工作与护士工作之间的分界线有所松动，但内科护士角色的发展范围还是非常有限的。因此，许多护士的困惑并没有得到解决。他们将接受详细的工作培训，要求他们对工作保持偏好和感情投入，但为了获得提升，他们必须不断从直接的内科工作中脱离出来。虽然从他们某些人身上，可以清楚地看到一些不愉快的现象，但是，他们的职业道路还是很清晰的。护理官员通过使用职务说明书和接受护理管理培训，明白了自己应该做什么。

某些职业，特别在学术领域，作为自己活动的一部分，技术专家需要承担研究工作。虽然进行研究工作是无厚非的，但还是会引起研究活动和管理活动之间的失衡问题，进而又产生了另外一个问题，即人们是因他们的技术专家活动、研究而得到奖励，还是因管理活动而得到奖励？为了进行有效管理，一个人的级别越高，就越有可能需要更多的知识和特长。有时，技术专家通过改进自己的工作，来丰富自己的职业选择。但通常情况下，他们无法获得这种选择权，这时，就可能引起对现组织的可用价值降低、责任心降低以及提升受阻等问题。

这些问题的实质在于，要把技术活动和管理活动分开，其程度和范围都有限。毋庸置疑，在这一领域有很多值得尝试的东西。很明显，在实践中存在这种情况：把高级技术人员当作办事员式的、或秘书式的助手。人们在对“教师带头人”一天的工作进行研究后发现一个有趣的现象，即他们都把大部分时间花在令人厌倦的、不相关的、琐碎的小事上。即使对技术专家给予适当的支持，他们是否必须从事管理活动的困惑仍然存在。在我讲授管理课程的小组讨论中，为了解决这一难题，有人建议把管理活动从技术活动中分离出来。对此，我经常反问：“这是否意味着没有掌握专业知识的人能管理在座的各位呢？”不管是在高新技术行业，如电子业，还是其他行业，标准答案



都是“不是”。这就清楚地表明，大部分的管理活动必须由技术专家来承担。

## 一般结论

为什么管理人员有时会以一种不恰当的活动分配来进行工作呢？有一个原因很简单——他们可能无法清楚地了解实际情况。如果把精力过分集中于专业技术活动中是一种普遍模式的话，那么，其他人可能不太容易认识到这种失衡，更不用说对此提出建设性的评论和建议了。有时，管理人员通过偶然事件会发现正确的活动平衡。科林·安德森 (Colin Addison)——一位足球管理人员——在他任赫勒福德联队 (Hereford United) 队员兼管理人员时，做到了这一点。当时，他摔断了一条腿，而后发现，虽然球队失去了一名运动员，但由于他被迫集中精力从事管理，他为球队所带来的收益大于补偿失去一名一线队员的损失，因此，从总体上看，球队反而受益了。职业运动员可能都试图将踢足球和管理球队这两项艰巨的任务结合起来，对于这一点，我们很容易理解。职业足球运动员的威望都是作为运动员获得的，如果他们在这两个方面或其中某一方面降低要求，他们会立刻发现自己能够很好应付这两项任务。但是，他们在这两个方向上都存在失败的危险。他们踢球的能力会因为年龄的增长而下降，正如从技术专家走上管理岗位的人将会发现他们的技术技能正在下降一样。俱乐部主任们会选拔和支持运动员从事管理工作，但对他们只给予有限的帮助，也可能被选拔的运动员本身在管理工作上能力有限。对那些试图学习一件新工作——也可能是到一个新的俱乐部去——的人来说，在上述这种压力下，他们可能会“退回”到原来自己所擅长的工作中去。在踢足球上花费的精力越多，他们的体力消耗越大，他们就越要从管理这一关键领域中退出。也许有少数运动员出身的管理人员很快就能应付这一情况，也许有些人在尝试之后

失败了，也许还有一些人认为，他们必须“突破这一关”，集中精力从事管理活动。当运动员担任教练员这一要求更为严格的角色时，情况也是一样的。

我们举这样一个涉及足球管理的例子，其目的是为了用来解释一个一般性问题，即当人们在承受紧张的管理压力时，很可能会退回他们以前的技术专家角色中去，通过这种方法来逃避管理工作。采用这种方法，可能会给他们提供一个临时避难所或“舒适的乐园”，并通过做他们认为自己所擅长的工作而恢复自信。但是，从长期来看，这种逃避行为很可能会使事情变得更糟糕，一种症状可能是：当一名下属离开时，管理人员会热心于坚持做其下属的工作。

在员工中，特别是在那些很有可能承担管理职责的员工中，存在同样的问题。大多数组织都具有技术部门结构，为了专心于这种工作，员工就需要拥有技术技能。对那些承担管理职责的人来说，应该对技术活动和管理活动进行正确平衡，否则，一旦失衡，而又未能令人满意地恢复平衡，将会产生一大堆问题，这是本章要反复提到的一个问题。还有一些实例表明，如果没有发生活动失衡，也可能出现错误。其中的一个普遍问题是，管理人员在把资源分配到自己所感兴趣的以前领域时，会显示出自己的偏好。例如，一位成本会计在被提升到一个综合性的管理岗位后，他会继续优先解决成本控制问题，而不是把自己的职责转到致力于使收支达到最优化的需要上来。因为他习惯于降低成本，几乎将这一点作为最终目标，所以，当出现某些创收机会时，在批准对这些很有前途项目的适当投资上，他会非常保守。另一个不幸的、富有戏剧性的实例涉及的是一位高级军官。他“说服”特种军事飞机的驾驶员，让他驾驶飞机着陆，由于这位高级军官既没有掌握最新的专业技术，又缺乏其下属所具有的、最近的实践经验，结果飞机坠毁，造成两人死亡。

## 其他地方的经验

在技术专家和管理者角色之间失衡的问题不仅局限于某一个国家。前面的问题和案例主要来自英国，但本章后面部分的一些材料(特别是对管理人员进行选拔、培训的方式)来自其他发达国家。我也曾经和来自发展中国家的高级管理人员一起验证过这些想法，结果——可能是由于其他一些内在的原因，他们表现出来的行动模式更令人吃惊。这些原因包括，许多技术专家喜欢在发展中国家工作，以便得到迅速的提升。因为，这些国家缺乏具有合适技能的人才，而新兴独立国家又必须迅速承担起管理自己事务的责任。另外，这些国家在政府和国家机关工作的员工，存在年满 55 岁就被迫退休的趋势。这么早的退休年龄不仅减少了可用人才的来源，而且促使管理人员为了退休后的职业生涯而对自己的专业技能采取保留的作法。

我们知道，在特殊实例的基础上得出一般性结论显然是危险的。但是，我们有理由认为，在发展中国家，造成技术行为和管理行为之间失衡的基本原因，至少还在发挥着极大影响。在对这一问题严重程度缺乏系统的定量研究的情况下，我请读者根据自己的经验，并结合下面的案例，来思考一下这一问题的严重性。在两个国家，有一些医生被任命为卫生部长的永久性秘书，这本身并没有什么错，但问题出在他们随后的行为上，他们把 90% 的时间花在临床工作上。在这种情况下，永久秘书不得不被免职。还有很多同样的例子，临床医生被任命为医院管理者，结果他们的行为都出现了失衡问题。一家国家航空公司的总经理以前曾是一名飞行员，结果他经常驾驶客机——尤其是有声名显赫的人在机上时；一位警官在高速公路上巡逻，检查不应上路的交通工具，结果让本来应做此事的警察利用了管理的漏洞而无所事事；一位被任命为大使的学者继续他的学术工作，结果让他的随员自行其事，等等。许多国家的政治领

领导人都有军人背景，这一背景可以解释：为什么他们都会优先处理国防预算问题。对一些大规模的发展计划，因为要涉及到巨额资金，如果缺乏管理专长将是特别不幸的。对发展中国家来说，其发展途径是更有效地分配和管理可用资源。在这些国家，维持——更不必说增加——外来投资变得越来越困难，因此，有效地分配和管理可用资源尤为重要。

## 活动失衡的原因

前面，我们已经对导致管理活动和专业技术活动之间失衡的某些原因进行了解释。然而，我们有必要更详细地阐述这些原因，以便更全面地了解这一问题，并找到相应的解决策略。虽然还有其他一些因素可能导致不良的管理绩效。但是，由于失衡问题是不良绩效问题的核心，而人们对它的关注却非常少，因此，我们把失衡问题单独列出，进行详细分析。失衡的具体原因有：选拔、个人偏好、个性因素、报酬、来自下属的压力和培训不足等。

### 管理人员的选拔

选拔管理人员时，最简单的方法是看他们过去的业绩，在此基础上来决定是选拔还是拒绝。这种方法的危险在于：一个人过去所承担责任的表现，同他们将来被期望承担责任的表现，二者之间可能存在着重大差异。如果提拔一位技术专家，让他主要从事管理活动，这意味着是根据他作为技术专家时的业绩进行的提拔。而人的管理潜能可能更重要，对所提拔的人来说，这是一个有必要进行正式考察的方面。遗憾的是，人们并没有正确掌握这一点。无论怎样，评价一个人的历史绩效比评价他的管理潜能要容易得多。例如，计算职业足球运动员已经获得的国际比赛荣誉头衔的数量，比判断他们是否具有适当技能来

管理足球俱乐部要容易很多。这就不奇怪，在任命足球管理者这一问题上，为什么会出现如此众多的、灾难性的例子。作为职业足球运动员的经验可能非常重要，但对一项职务来说，还有其他因素也非常重要——即使这些因素在职务中或在个人身上很难识别。如果选拔者把职务任命当作是对技术专家过去成就的奖励，而不是为将来挑选合适的人才，发生灾难的可能性就会增加。这种现象在工程行业早已被认识到，正如一句格言所说，“很容易失去一名一流的技术工人，却得到了一名三流的管理人员。”

我们发现，在实践中对管理人员的任命是一件很随便的事。由于选拔者的能力有限，使得既具有专业技能又有管理潜能的人得到首先提拔常常是一件侥幸才能发生的事。但是，那些通过选拔机制选出来的管理人员，也需要表明他们自己的行为是恰当的——即使是在任命他们之前。在英国——至少是在历史上，按照与职务相适应的原则来任命管理人员时还存在另外一个障碍，即社会等级问题。根据斯高斯 (Scase) 和高菲 (Goffee) 的观点(这种观点也可能是错误的)，传统上，“技巧”一直是与领导才能联系在一起的：

如果只是根据孩童时代的特殊成长方式、教育、社会等级，可能很难以获得(管理人员)。最高管理者倾向于选拔与他们的个性特征相似的继任者，这种做法会导致上述选拔方式的延续。如果这种选拔程序发生作用，将会扼杀那些工人阶级出身的人、扼杀妇女、扼杀那些不能获得阶级特权但实际具有阶级特权的人的职业生涯机会。”<sup>7</sup>

第9章中关于管理人员选拔——特别是平等选拔——的材料，给出了如何根据与职务相适应的原则任命管理人员的实践指南。

根据历史业绩选拔管理人员所带来的问题，彼得 (Peter) 和赫尔 (Hull) 在《彼得原理》(The Peter Principle) 一书中以讽刺的、

令人发笑的方式对之进行了论述。<sup>8</sup> 他们的观察包括了一系列事实，该书表达的一个基本观点是：在进行选拔时，如果不去考察一个人将来的能力，而是考察他过去的的能力，那么他若不断地得到提拔，逐渐通过组织的各个权力等级，直到他们的职位要求超过了自身能力为止。只有到此时，他们才失去了在较高职责层次上得到任命的基础。彼得原理的基本意思是：“在等级制度中，每个雇员都存在被提拔到他不能胜任的位置上的趋势。”<sup>9</sup> 导致的结果是：“终于有一天，每个岗位都被能力不足以完成其责任的员工所占据”<sup>10</sup>，“工作是由那些其能力还不胜任现在位置的员工完成的。”<sup>11</sup> 对这一问题，在第9章一般选拔过程的内容中，将做进一步阐述。

### 报酬和工作偏好

有些人现在或将来都不胜任某一岗位，但他们仍努力想获得这些职务，对这种倾向，我们需要做一些解释。一个基本原因是，在大多数组织结构中，对雇员来说，要想提高薪水、地位和权力，获得相应的提拔是唯一途径。他们面临的更大压力是，如果自己得不到提拔，就可能会受其他被提拔为上司的人的管理，他们对此会感到反感。在被提拔以后，有些人能够适应这种角色转变，并能够正确应付。而有些人可能无法适应这一角色，并且(或)没有应对的思想准备。这些人会特意，或者，更有可能是因为他们对这一角色没有真正理解，导致他们可能将精力过于集中于专业技术领域。由于他们老板的行动和认识，可能会使这一问题变得复杂。如果老板不能对两种角色作出解释，将会使他们自始至终这样做下去。另外，即使老板们自己理解了这一问题，对下层管理人员的任命仍可能出现错误。

通常，很多管理环境中，即使不是全部，管理人员也有部分会过度专注于他们自己喜欢做的事。有一次，我在向一群出租公司管理人员论述这一问题时，他们理解了这一点，并告诉

我，他们不仅认识到这种现象，而且还给它取了个名字，叫“坚持驾驶的管理人员”——其特征就是“把他们的手放在方向盘上”。这种人被他们描绘为正在享受“出租车快乐”的人。以前，飞机驾驶员中的管理人员是以这一点出名的，驾驶员只有保证一定数量的飞行时间才能保留驾驶资格的规定，使这种趋势正愈演愈烈。如果这种类型的活动只是偶尔发生，人们可能对此并不过分担心。而如果当它形成一种固定模式时，这就很可能成为一个严重的问题了。但有时，这可能是一种“既要便士又要面包”的故意策略。我曾偶尔发现过一个最极端的例子，涉及的是一所教育学院的院长。这位获得此职位的绅士被许多可见的利益所吸引。当他被任命后，他宣称，因为自己是一名学者，所以只能承担学术工作。他认为管理工作在他知识分子的地位之下。于是发生了这种情形：他做的工作不是要求他做的，而他应该做的事他却不做。不用说，对如此公开违反合约的行为，他的下属根本不会感到满意，特别是当他们不得不履行上司的职务，而他们上司却什么也不做时更是如此。但是，这位院长的行为至少提供了一个极好的例子——即，一个人怎样以完全错误的方式去实现他的角色，直到其他每个人都卷入进去。但对这种人，我们也要抱有更多的同情。因为他们被提拔到管理工作之中，他们也会考虑，除非自己一直保持着最新的技能，否则，如果将来某一天由于什么原因丢掉了现在的管理职务，他们将很难再回到自己以前的专业领域中去。

在所有这些行为的背后，隐含着强烈的、个人性格方面的心理因素。对管理权威所赋予的权力，有些人不管自己是否有能力很好地使用这种权力，他们都会努力地去争取。因为有时，人们并不特别擅长技术工作，或者他们在该领域已经“耗尽了”自己。如果获得管理权威，那么，他们实际上可能是从专业特长上作了一次飞跃。但是，这并不意味着，没有正当的理由可以解释，为什么人们追求具有较高职位这种现象。我们指出这



一点，是为了说明：在选拔阶段，努力识别人们想要得到这一特定职务的真正原因，并判断这些原因是否可靠，将是必要的。

对某些个性因素来说，其基本特性可能会阻止人们去申请管理职位，或者当他们处于必须进行测试的职务上时，会使他们“退回”到原来的职位。存在的一种基本可能是，性格外向的人喜欢管理角色，性格内向的人喜欢技术专家活动。当然，在此基础上来决定是否任命显得有点幼稚。但是，在技术专家的从业过程中，他们所形成的价值体系和自我评价更多是与技术活动而不是与管理活动密切相关的，这可能会与组织的价值观念发生冲突。凯南(Keenan)指出：

部分作者已经注意到，工程师和科学家(强调技术成就、自主性和知识对公众的可用性)的职业价值观念是如何与利益目标、产品的可用性和知识保护观念不相符合的，他们的这些价值观念对竞争对手来说可能是有利的。<sup>12</sup>

提拔和由此所带来的巨大压力有可能造成这些价值观念之间的冲突。布莱克勒(Blackler)和雪明(Shimmin)认为：将技术专家提升为管理人员，“可能减少或取消他们被培训的工作机会，使他们无法与工作实现统一。专业的、高技能的手工劳动者尤其容易出现这种矛盾。例如，会导致护士与病人的接触减少，与上级的联系增多。对工程师来说，进步意味着放弃技术工作去从事管理工作”。<sup>13</sup> 布莱克勒和雪明补充道：

例如，对完美主义者来说，他的自尊心是与圆满完成工作的思想紧密联系在一起，同那些很高兴能以他(她)自己的方法进行工作的人相比，完美主义者更容易遭受这方面的压力。正如凯南(Keenan)于1980年发表的有关职业工程师的评论那样，‘在工作过程中，他们对自我的理解，其核心即是成功地完成有意义的技术工作。’因此，根据他们的观点，不需要利用他们技术技能的工作，以及要求很高以致于感到不能圆满完成的



工作，都是令他们不满意的工作。<sup>14</sup>

根据佩德勒(Pedler)和博伊戴尔(Boydell)的观点，那些受过专业或科学培训的人可能都制定有细致和明确的评判标准，而且学会了避免冲突，而不是发展技巧来应付这些冲突。<sup>15</sup>也许在他们的“技术专家文化”中，没有什么东西可供自己来应付：人，这一关键变量。

由于许多管理角色的内含不同，又使这些人性因素得到强化。这促使斯凯思(Scase)和高菲(Goffee)创造了一个短语——“勉强的管理人员”。<sup>16</sup>他们指出，“感情冷漠”对实现管理角色来说是必需的。他们对不断变化的社会价值观念，对管理人员越来越希望在工作 and 家庭角色之间实现平衡等问题也进行了评论。男性管理人员使家庭兴趣从属于他的职业，这种旧有模式越来越缺乏代表性。对管理人员来说，像其他人一样，如双职工夫妇，他们更普遍地依靠年长的亲戚、单亲父母和离婚的配偶(或将要离婚的配偶)操持家务。<sup>17</sup>另外，实际工作都是零散的，管理人员得不到有效的支持和帮助——在某些情况下甚至比他们的下属获得的支持和帮助还少，但人们却希望他们协调一大堆冲突性的压力。对于这些内容第12章“监督控制”这一副标题下将进一步涉及到。不幸的是，对于承担管理职责的人为什么希望避开他们工作中管理的一面，还存在很多原因。另一个起消极作用的因素，是降低总支出的压力——特别是在公共部门。另外两个需进行详细阐述的因素是来自下属的压力和不恰当的培训。

### 来自下属的压力

某一特定职业的传统习惯可能影响管理人员的行为。例如，在教学中，低级教师可能给高级教师或教师带头人施加巨大的直接与间接压力，要求他们把精力集中放在教学上。来自下属

的压力可能会导致管理人员错误地分配自己的精力和时间。处于管理职位上的人必须有对之进行抵制的准备。这些人也可能感到，“他们不该把自己不能完成的工作交给下属”这一句很流行但却是危险的箴言。管理人员也可能担心，除非能继续直接参与专业技术工作，否则将可能落伍，最终可能根本无法进行管理。问题是，如果一个人对这些压力作出反应，他们很可能使事情变得糟糕，从而产生两种情况：干涉下属的工作；忽视工作中的关键方面：管理。

下属向管理人员施加压力表明，在专业技术活动中，管理人员确实必须具有足够的能力和兴趣。然而，下属也可能无法理解其上司工作中的其他方面。另外，他们可能会抱怨，想自己插手其中的上司，“夺去”了他们工作中最有意思的部分。如果任由上司这样做，会使下属感到特别恼火，因为这样他们将永远不清楚自己的工作究竟是什么。与“两个厨师在厨房里”的情况相比，如果让其中一个厨师离开，而另一个厨师继续留在厨房，独自忍受一些缺乏专业技能的抱怨，这种情况将会产生更少的摩擦。在工作中，专业技术知识是实现结果的一种手段，而获得技术本身并不是一种结果。人们喜欢根据结果，而不是专业知识对管理人员作最终判断。管理人员所需要的专业知识，就是那些能使他们管好别人的知识。如果下属完成某一工作比他的经理完成得更好，那么，管理人员的技巧就是要调整这种情况。和自己的下属竞争，然后失败，几乎可以肯定是不受欢迎的。管理人员缺乏管理下属的专业能力，同管理者拥有足够的管理下属的专业能力，这是两个完全不同的概念。而后一种类型的管理者可能是很多的。如果所有的管理人员对其下属工作中的每一个方面，都比他们的下属了解的更多，这固然很好，但又是现实的，尤其是随着技术的不断变化。同时，这也不会获得下属的大量尊重。管理人员可能必须直面自己无法处理的专业技术问题。如果管理人员对下属进行重新安排，

使其成为提供正确信息的来源，而不要对此抱有畏惧，那么，这可能将是一个很简单的问题。我们的重点必须放在促使技术专家维持和提高他们的基本技能这一基础之上，而不应让管理者努力去做这些事。

具有讽刺意味的是，在组织最上层的人好像很少存在这种问题。总经理不太可能试图与各种技术专家进行竞争。可能需要通过组织的最上层结构例如，通过各部门的工作最终汇总到某一个人那里这样一种结构来明确最高层的管理者应该做什么。在这一层次上的管理人员，与那些处于中层和在一种非常特殊的专业环境中做管理工作的人相比，好像更容易转换到不同类型的组织中去。对后一群体来说，其选择权有很大的局限性，例如，他们只能到另一地方，管理类似的专业活动，只是规模更大而已。在不同行业间，委任一位没有丰富专业知识的人，其自由度存在相当大的差异。高科技产业中的总经理很可能只能来自于该产业。但即使在这一管理层次，对高层经理来说，也存在很多诱使他们把大量时间放在自己喜爱领域的诱惑。例如，对最高管理者来说，即使他们随后开始一种新的职业生涯，经营着一个业务更大的公司，他们也不可避免地都将从获得技术技能开始。

### 管理人员的培训

考虑到使那些承担管理职责的人能有效地履行自己的职责这一问题，我们会吃惊地发现，他们在被任命前后几乎没有接受过多少培训。按查尔斯·汉蒂 (Charles Handy) 的说法，这与英国业余爱好者的情况有点相似：

毕竟，英国人所认为的管理是与父母养育孩子有点类似的。因此，对管理人员不需要培训，不需要特意配备，不需要资格认定。意思是说，实践是唯一可能的老师，性格是唯一可能的资格。<sup>18</sup>

1987年发表的两篇研究报告明确指出缺乏管理人员素质的问题，其中一份报告是由康斯特布尔 (Constable)和麦考密克 (McCormick)编写的，<sup>19</sup> 另一份是由汉蒂(Handy)提供的。<sup>20</sup> 自从这些研究开展以来，大学和其他学院进行管理资格的培训有了极大的增长。而自从这些研究开始以来，由于经济的持续衰退，组织内部进行的培训一直没有太大增长。在康斯特布尔和麦考密克的研究报告中，他们估计，在过去，管理人员在一年中受到的正规管理培训不超过一天，绝大多数管理人员没有受到过规范的管理培训。<sup>21</sup>

由于提供有效的管理教育和培训是很困难的，因此情况变得更令人沮丧。一般情况下，技术和其他专业技能很容易融入一个人的行为中。而获得管理知识并不表示人们能自动变成一位优秀的管理人员。对于人们无法灵活运用所学的知识这一问题，前面已经解释过的人性因素是一个令人信服的理由。而对大多数管理问题，不管其如何复杂，人们总是希望存在简单的、现成的解决方法，这一点又常常加重上述问题。另一个问题是，人们在界定管理教育和培训范围时，把很多题目忽略了，舍弃了。人们应该转变观念，将培训看成是管理培训，而不是对管理人员的培训，应该向人们传授的是一系列不相关的理论原理，这些理论原理有助于将管理活动分解成不同的部分。同时，进行有效教学的技巧不仅复杂，而且缺乏。在这一领域，很难实现有效的教学。对这些问题，我们将在第10章做进一步阐述。

另一个需要说明的问题是，要使那些受过一般管理训练的人融入到组织中去，存在一定的困难。正如前面已经解释的，大多数组织由于它们的部门式结构，只能有利于容纳那些具有专业技术技能的人。结果，那些具备一般管理能力的人发现，除非他们也具备了专业技能，否则很难进入到组织中去。这种模式仍然属于把一般管理技巧嫁接到那些已经掌握了专业技能的人身上。对于这一问题的解决，存在不同的方法，而即使在

德国和日本，也存在这一问题。<sup>22</sup>在日本的一些组织中，这一思想被发展为：“具备管理潜能的人在早期通过一系列活动把他们的潜能精心地挖掘出来的一种直线的、快速的途径”。<sup>23</sup>像壳牌石油公司，甚至在英国民政部，也在进行着这方面的实践。但是在英国，正如第 3 章中解释的，提拔官员的方法是建立在有天赋的业余爱好基础之上；在日本，他们提拔管理人员的方法更有条理性。日本人的另一个特征是，他们忠诚于组织而不是专业知识。因为这些原因，所以日本的管理人员较少在公司内部进行调动，这也使得在管理培训上的投资更容易取得效果。

## 纠正和发展

对于识别什么是必须做的，还有很长的路要走，我们还必须对保证有效管理绩效这一问题进行大量论述。本书的其余部分专门致力于解释一些必须掌握的具体技巧，尤其重要的是必须对承担工作的角色进行认真界定、选拔、培训和监督，所有这一切都将在以后各章中进行介绍。但现在，有必要对关于管理人员培训和监督的问题、对管理培训和教育这一领域的发展，稍加论述。

## 培训和监督

对工作中失衡问题的任何纠正策略，其关键在于，要使那些在实际工作中可能遇到这些问题的人，通过学习，反复的试验和不断的探索，获得对这一问题更清楚的了解。培训、绩效跟踪监督和精心选拔，可以使人们不需要对每一样东西都进行刻苦学习，甚至根本不需要学习就可以纠正工作中的失衡问题。在本科生的课程和专业课程中加进管理内容，这种发展趋势是受人欢迎的。但是，对这些学生来说，一旦他们开始考虑到要

大量接触管理问题时，必须进一步加强对他们的培训。这种大量的接触可能有助于使人们更清醒地认识到真正的问题所在，有助于丰富他们解决问题的思想和技巧。这种深入的培训并不仅仅是课堂上的工作。对老板来说，他们的大部分责任是观察那些承担管理职责的人是否通过考核、咨询和辅导得到了帮助。一旦人们被提拔到关键的管理职位上，就尤其需要进行这方面的工作。如果管理人员自身没能处理好一些传统的问题，如果他们下属在新职务中的不足横加指责，那么，他们就常常会将下属“打发到最底层”。对这些问题将在第10章做深入阐述。

### 其他发展

目前，人们已越来越意识到必须进行有效管理。我们将在第3章阐述的、发生在组织内部的一些变化，特别是对财务职责进行授权的压力，使人们更清晰地认识管理角色性质。这些领域包括教育组织、国家卫生部和一些非官方组织。减少组织层次引起的更重要的变化，例如，在警察机构，对那些挂名管理职务的警察，因他们的忠诚服务而给予奖励的习惯做法已受到了抨击，把警官当作“军服上有等级条纹的警察”的传统正在消失。随着管理层次的减少，那些保留下来的人被要求从事更多的管理活动。层次的减少也使角色的职责范围扩大。<sup>24</sup>同时，专家顾问的数量也大幅度减少了。正如熟练的手工劳动者常常必须成为多种技能的拥有者一样，管理人员也正逐渐拥有更多的技能，这有利于消除传统的管理界限。越加灵活的管理结构和诸如全面质量管理等活动的兴起，加速了更多的、一般管理人员的发展，同时也使管理人员具有更强的多专业适应性。

有时，对日益明显的管理压力作出反应就是给予专业人员更多的行政支持。在这方面有一个案例，涉及的是在职业伙伴关系中引入“伙伴关系的行政管理人员”。但是，合作伙伴不

能期望行政管理人员来制定政策、未来战略，不能期望他们去解决合作伙伴间的矛盾，不能期望他们去监督管理在其专业领域的工作。日益激烈的市场竞争，包括日益增加的多专业合作伙伴的出现，意味着有效管理已日益成为决定成败的重要因素。

另外，主要在私人部门，雇员的数量开始大幅度减少，他们被价值昂贵、精致复杂的设备所取代。但是，如果能有效利用这种人、机之间新的平衡，那么，具有专业处理能力的人员可能会显得更加重要。在一些管理优良的组织中，最主要的是必须大量采纳已被证明了的优秀实践经验。优秀的实践经验与糟糕的实践经验之间存在很大差异，这种必要性不是为了要在管理思想上取得重大突破，而是为了对现有知识进行普遍运用。

在英国，《海蒂报告》<sup>25</sup> (Handy Report) 的出版有助于人们把注意力集中在对紧急行动的需要上。这一报告有助于人们在必需进行的改进上展开激烈讨论。其中的进步之一是管理执照倡议团体 (MCI, Management Charter Initiative) 的出现。在这一倡议的最初内容中，包含的许多建议都很受人们的欢迎，并得到人们的普遍支持。例如其中规定，雇主、政府必须增加对管理教育和培训的投入。具有创新意识的雇主也承诺通过开发网络来实现这一目标。MCI 的任务变得很清楚，“通过提高英联邦管理人员的素质来改进英联邦组织的绩效”。MCI 的使命很明确，“通过提高英国管理人员的能力来改进英国组织的绩效”。<sup>26</sup> MCI 的成立也促进了管理的进步。由于运用全国职业资格协会 (NVQ, National Vocational Qualification) 所使用的方法进行职业分析，“能力” (competence) 一词比“技巧” (skill) 更具体，因为它有更严格的绩效标准。但是，引起争论的是“特许管理人员”这一概念，以及对获得会员资格的规定课程及其评价方式。现在，很少有人谈及“特许管理人员”这一概念，也很少有人谈及在试图界定和评价管理能力时遇到的困难。目前，MCI 本身承担着具体的职责，它负责设计以 NVQ 所用的评价形式为基

础的评价标准。对于它的工作以及相关的问题，我们将在第 10 章做进一步阐述。

目前，改进管理标准的趋势正在以一种势不可挡的速度发展。但同时，在界定评价标准和检查管理人员业绩方面，还存在着一些具体问题。评价管理能力，涉及到必须有一定的理论基础，必须有一套完整的管理方法，必须有各种管理角色和不同的期望值、需要有评价指标，以及如何实现有效评价问题等。合理运用能力评价方法将带来很多好处，对于这种方法的运用，将在以后章节中做进一步阐述：第 7 章中的工作评价、第 9 章的选拔、第 10 章的培训、绩效工资等。这些问题也将在第 4 章阐述有关传统领导方法和情景领导方法时涉及到。<sup>27</sup>

人们涉足管理或准备涉足管理的途径是不同的，也需要不同的相应策略。尽管有很多非常成功的实际案例，但对管理人员如何得到最佳发展的方式这一问题，还存在许多不确定性和大量的争论。这同时也证明了，它有可能影响到某些管理教育和管理培训的合理性。在管制逐渐取消的年代，企图通过规则的方式进行管理而取得长足的进步似乎是完全不可能的。承担管理职责的技术专家可能既没有认识到必须取得管理资格，也不准备对此进行研究。但是，要实现从技术专家向技术专家型管理人员的有效转变，通常需要更多的、更好的管理培训。如何改进管理绩效构成了本书其他 12 章的内容。

## 结论

本章的主题是，在各个管理层次上，在管理人员更偏好于做其他事情的时候，他们很可能还承担着管理特定活动的任务。如果他们为了自己喜欢做的事而忽视管理的话，他们将永远实现不了有效的管理。对于为什么应该这样做，存在一系列的原因。因为目前的选拔机制还很不完善，还存在着性格因素、存



在着来自下属的压力，目前的培训和监督机制还有待改进。要采取适当的纠正行动，重要的是必须弄清管理绩效不佳的原因，所以，对于这些问题的解决，我们有必要进行详细的论述。只有在理解了这些问题之后，我们才能为实现有效的管理发展适当的技巧和技能。本书其他部分的目的，就是力图用实践性的、令人感兴趣的方式为之提供帮助。第 1 章中的 4 个主要问题是，必须对管理人员的角色进行适当的界定、选拔、设计和监督。在认识到必须对管理人员角色进行恰当界定之后，我们有必要随后将这一问题作为第 2 章论述的主题。

## 注释

- 1 For an account of Mary Parker Follett's work see Pauline Graham, *Dynamic Managing – The Follett Way*, Professional Publishing, 1988.
- 2 For an account of Henri Fayol's work see Fayol, *General and Industrial Management*, revised by Irwin Gray, Pitman, 1988.
- 3 Local Government Management Board, *Managing Tomorrow*, Panel of Inquiry report, Local Government Management Board, 1993, p. 8.
- 4 K. Jenkins et al., *Improving Management in Government: The Next Steps* (the Ibbs Report), HMSO, 1988, p. 24.
- 5 *Report of the Committee on Senior Nursing Staff Structure* (the Salmon Report), HMSO, 1966.
- 6 D. Lever and D. Blease, 'What Do Primary Headteachers Really Do?', *Educational Studies*, October 1992.
- 7 Richard Scase and Robert Goffee, *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles*, Unwin Hyman, 1989, pp. 185–8; emphasis in original.
- 8 Lawrence Peter and Raymond Hull, *The Peter Principle*, Pan, 1970. Alternatively, see the Souvenir Press edition, 1969, reissued in 1992.
- 9 *Ibid.*, p. 22.
- 10 *Ibid.*, p. 24.
- 11 *Ibid.*
- 12 Frank Blackler and Sylvia Shimmin, *Applying Psychology in Organisations*, Methuen, 1984, p. 23. 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, pp. 23, 24.
- 13 *Ibid.*, p. 25
- 14 *Ibid.*
- 15 M. Pedler and T. Boydell, *Managing Yourself*, Fontana, 1985.
- 16 Scase and Goffee, op. cit.

- 17 Ibid.
- 18 Charles Handy, *The Age of Unreason*, Business Studies Books, 2nd edn, 1991, p. 122.
- 19 *The Making of British Managers*, a report for the British Institute of Management and the Confederation of British Industry into management, training, education and development, prepared by Dr John Constable and Roger McCormick, BIM, April 1987, Summary, p. 3.
- 20 Charles Handy et al., *The Making of Managers* (the Handy Report), NEDO/HMSO, 1987.
- 21 Constable and McCormick, op. cit.
- 22 Handy et al., op. cit.
- 23 Ibid., p. 172.
- 24 Jane Goodsir, 'A New Beat for HR in the Police', *Personnel Management*, December 1993.
- 25 Handy et al., op. cit.
- 26 Management Charter Initiative, 'MCI's Mission', *MCI'S 5th Anniversary Review*, 1993.
- 27 John Constable, 'The Test of Management', *Personnel Management*, November 1990, p. 6; 'Training News: HR Director Doubts Value of NVQs in Professional Jobs', *Personnel Management Plus*, April 1994, p. 9.