



## 第2章



### ● 管理人员的工作识别



## 简介

本章承起上一章，阐述的是如下问题：对管理人员最本质的要求是对他们的工作进行认真准确的界定。管理的有效性有赖于适当目标的实现，而并非忙忙碌碌。随后，必须对设置目标的方法加以考虑。对角色设置进行分析的技术也必须加以考察。在识别某一工作的优先顺序上，这可能是一种非常有效的方法，它使我们能够对设计图确定的时间分配与实际的时间分配二者之间的差异进行比较。对一个部门或组织的角色与目标进行设计，也可使用这种技术。在衡量组织的有效性上，建立绩效指标将是一种很有用的方法。对工作进行认真的识别，这是实现有效时间管理的一个必要基础。本章对时间管理的基本要素也进行了论及。对管理人员来说，仅仅对他们自己的工作进行系统计划是不够的。一旦完成了这项工作，他们还需要设计出一种合理的、能于其中进行经营管理的组织框架。随后，管理人员需要对有效的长期与总体计划加以考虑。

## 行动与效果

我在自己最初关于管理人员的一份观察报告中指出，管理人员一般有以下两类：一类是明确自己要做的事、做完然后就回家的人；另一类管理人员是进行了许多忙忙碌碌的身体运动，试图通过自己所投入到工作中的、让人看得见的努力而不是他们取得的结果来向人证实自己的职位。后一类人在反应上也是消极被动的，而不是积极主动的。要让他们付出努力，只需简单地使用一种被动的“危机式管理”方法。绝大多数管理人员可能属于这一类人，但我们仍有必要对各种不同的管理方法加以考虑。有时，“自我证实”的企图是与古怪的念头、偶然因素和无效性掺杂在一起的。我曾记得有这样一些管理上的

策略：在总经理离开之前决不要回家，就为这一原因要长时间地工作，并努力向自己的同事证明，你比他们工作的时间长。这种策略在短期内可能起作用也可能不起作用。如果有些组织中还存在政治斗争的话，那么，某些情况下，这种策略甚至是必要的政治手腕。然而，更大的危险在于，如果管理人员花费太多的时间进行自我证实，他们就无法分析什么是自己应该做的，而由此也就无法去做他该做的事。最终，很可能只有以结果而不是其他指标来对管理人员作出评判。那些能力不足和(或)不可靠的人，在某些情况下极有可能单纯为行动而行动，而不是采取灵活的政治手段。在长期中，这种类型的行为可能使管理人员的地位更加恶化，而不是得到改善。

## 工作是什么

现在，必须明确的一点是，人们如何对工作进行定义？我经常发现人们存在这样一种看法，认为工作与身体活动是同义的。这种误解会产生极不幸的后果，特别处在管理的职位上。这种误解的其中一种表现形式是：店层工人可以申请各种白领职位。从事体力劳动的人决不可能觉察到文员、工时记录员或监工的脑力活动，因为这种脑力活动是隐蔽的。一位申请白领职位的人可能很久才会发现，这种脑力活动的要求比他们惯于从事的身体活动的要求相差实在是太远了。

我曾记得有一次，一名钢铁工人在接受电视采访时，谈到过某一位国务大臣，并抱怨“在她的一生中，她从没做过一天的工作。”这是对处在这种位置上的人的常见的一种批评。然而，不管人们怎么看待这位国务大臣，毋庸置疑，她做的是一项不需要很多体力的艰苦工作。另有一个例子也可以进一步说明这一点，它是由我的一名学生在医院看护管理课上提供的。她提到，有一次，她曾发现一位病人陷入了昏迷之中。当时，她是那个病房的护士，而且知道这位病人需要特殊的饮食，于

是，她停下自己正在做的事，并想，负责给病人输点滴的护士是否知道病人特殊的饮食需要。但她的思想活动马上被护理小姐打断了，这位护理小姐粗鲁地问她站在那儿想什么，并告诉她继续干她自己的工作。

这一再次提起的问题是，当人们正在从事体力活动时，这种活动很明显，但在进行很可能是更为重要的脑力活动时，却极不明显。当你的职员只是傻站着胡思乱想，而不是专注于解决问题的脑力活动时，就会将上述问题混淆。通常，我们根据身体活动的程度来判断体力劳动者的辛劳程度，也可借用这种做法来判断管理人员是否正在工作。某些情况下，管理人员可能通过让人可以看得见的身体活动来对这种压力作出反应，虽然这一点将决定着对其行为效果的判定，但管理人员对这种压力不会作出过度反应。管理人员在评价其下属时，也可能会采取给他们施加压力的方式，对此，管理人员同样需要作出区分。

## 管理人员工作识别

也许，任何管理人员需要做的第一件事是识别他们的工作。这种识别应该被看作是一个连续的过程，而不是一次性的活动。组织为了生存必须变革，而管理人员的职位也应随之发生变化，这就是为什么如果一位管理人员拿到了一份职务说明书，这份说明书只应被看作是识别其工作的一个起点，而不是一份定义性的、不可改变的文件。职务说明书虽然是有用的，但它又留有很大的解释余地，对它们也需要随形势的变化不断作出更新。管理人员们如果不能经常给工作的优先顺序作出一个清晰的说明，他们将会遭受由此带来的痛苦。管理人员很可能还有其他识别和调整其工作的方法，但他们几乎不可能完全自行其事——因为上级管理人员会向他们发出明确的指示。在某些情况下，管理人员首先是履行职务，而不是识别需要做的事情；而

在另外一些情况下，可能由于出现了重大的内部变化及外部变化——管理人员需要花费相当多的时间来界定并重新界定自己需要做的事情。要判断自己需要做的事情，还可以参考自己前任的工作方式。忽视前任履行职务的方式将是愚蠢的。但是，如果不考虑变化了的环境，而对工作的解释不加以重新思考，同样是愚蠢的。不管怎样，一个人在触及“需要完成的问题是什么”之前就考虑做什么是无法让人理解的。根据我自己的经验，我发现，实际工作中，把工作的宗旨和内涵解释清楚，通常是很令人吃惊的。一般情况下，处于某一职位的人会发现他正在承担着一些自己的上司并不知道的任务。同理，也可能存在一些上司期望他们去做、但他们自己还没有注意到的任务。产生这种误解的原因之一是，上司从来没有完全理解这一职位的要求。或者，他们可能了解以前对这一职位的要求，甚至他们自己就曾经在某个时期处于这一职位，而他们对此职位的看法都是建立在过去所作的基础之上，而不是建立在以后的需要之上。

### 短期压力与长期需要

管理人员的大部分时间，只是集中精力对来自他人的压力和要求作出简单的反应。收文筐决定着每天的活动。无论管理人员在长期中想要做的事是多么之好，但在短期压力没有处理完之前，这些事情通常是得不到认真考虑的。但是，管理人员如果只是简单地对短期压力作出反应，而不是从长期角度出发来思考他们应该做什么，这将是很危险的。这一问题随着信息技术如电子邮件的发展而显得日益严重。信息技术的发展使管理人员更容易进行工作，不管是在单位还是在家中。与以前相比，管理人员不太可能配备个人秘书来做一些筛选工作，即使做也很可能通过电子化而不使用秘书。因此，管理人员非常需要有意识地考虑事情的优先顺序。虽然管理人员也可能陷入一

种特定的模式——对某些短期压力作出反应而忽视其他事情，但有必要每隔一个时期，重新审视一下这种模式，看看他们是否与形势的需要相适应。

由于要求对短期问题预先作出筛选，这可能会变成某些管理人员的一种工作方式。某些情况下，由于对管理人员施加直接压力，有可能使他们作出预先筛选，但在另外一些情况下，他们会想方设法避开某些问题。这种做法存在的一个问题是，有些筛选后留下来的问题确实是重要的，而且，如果管理人员从长远角度上思考问题，可能将某些短期的压力削减或排除。当然，管理人员必须对某些短期压力作出反应，然而，这又很容易使他们陷入“说做就做”的模式中去，而这对长期的工作效果可能带来灾难。管理人员必须对自己短期内要做的事情同自己准备做的事情加以比较，而这又是管理人员一直不愿做的。

在对160位管理人员实际答复的职务所进行的一项研究中，罗斯玛丽·斯图尔特(Rosemary Stewart)注意到：

零散的一天通常是最懒惰的一天，虽然这一天花费的脑细胞最多，但这一天需要的脑力锻炼是最少的。当需要对第一个问题作出困难的、或令人不快的决策时，当第一个问题需要作出长久的思考时，忽略第一个问题而直接跳到第二个问题很容易的。人们很容易对最新的刺激作出反应，跳过手头正在做的事情，而不是去制定一个优先顺序，并尽力维持这一顺序。当然，这也包括人们知道手头正做的事情是需要优先做的。人们很容易变成一个“蚱蜢”，从一个问题跳到另一个问题，而不是像“海狸”那样，慢慢“咀嚼”一项棘手的任务。<sup>1</sup>

## 目标识别

正如我们已经指出的，与管理人员消极地单纯为活动而活动完全不同的做法，是认真地对目标加以识别，然后满怀希望地去实现它。这样做，最终的好处是可以将管理人员的时间按

比例分配到优先的任务上。那些被动工作的管理人员，假设他们曾经从这些角度出发去思考过问题，他们可能会发现，自己未能把可利用的时间运用到工作的关键环节上去。管理学家彼得·德鲁克和约翰·哈勃(John Humble)曾对此问题作出过重要贡献。彼得·德鲁克<sup>2</sup>是第一个采用“目标式管理”一词的人，而约翰·哈勃<sup>3</sup>将之发展成一种系统的管理方法，使这一方法不单是适用于管理人员个人，而且适用于整个组织。

“目标式管理”在20世纪60年代末70年代初是非常时髦的。但是，人们往往以一种过份简单化的方式对之加以运用。在管理文献中，很少论及如何对个人目标与组织目标之间出现的冲突进行处理。一旦要求所有的管理人员都参与到整个计划中去，就可能产生对所获结果的过高期望。

尽管目标式管理已经过时，但是，对以此为基础的其他概念作出考察仍是有价值的。它要求管理人员去探究的一个决定性的、非常相关的问题是：为什么他们正在进行这一工作或任务？说出一个人正在做什么，而不是说出他为什么这样做是很容易的。回答“为什么”这一问题会产生令人吃惊的结果。随后发表的《夜间标准》(Evening Standard)报告，虽不是一个有关管理职位的例子，但也很恰当地说明了这一点：

在玛丽莱伯恩路(Marylebone Road)威斯明斯特(Weseminster Council House)议会大厦，负责保护议会银盘的夜间警卫，去年花费了纳税人21 000英镑。议会里那些精明的经济学家现在认为，常驻的看护人能独自承担这项工作。几年前，他们曾经发现，银杯被转移到了其他地方。<sup>4</sup>

对包含在职位中的关键任务加以识别，与传统类型的职务说明书相比，存在某些优点。职务说明书由于太详细反而会使职位中的关键因素显得模糊不清。哈勃也曾倡导过，每位管理人员都必须确定出6至8项需要完成的关键任务——这些任务是实现整个工作目标所必须完成的。有人质疑说，如果这样做，

工作中的其他细节将会被搁置到一边。还应该详细列出可接受的最低绩效标准。要附有定性标准和定量标准，包括成本界限和时间的最后期限。对管理人员来说，个人进行这种训练将会积累起非常有用的经验。这种系统的方法必须构建绩效管理的基础。最根本的第一步，是在制定一些判断个人或集体绩效的标准，然后对绩效进行衡量。在第10章中，将会对绩效管理的概念及其评价链进行更加详细的阐述。

“目标式管理”方法与制定组织的“绩效指标”也具有相关性。在某种程度上甚至有很多相似之处。人们越来越多地使用这些方法，尤其是在公共部门。这种方法与公共部门具有特殊的联系，是因为公共部门缺乏损益标准。正如在下一章中将要解释的，它们更强调的是确保公共服务能以顾客为导向。因此，关键的标准是衡量顾客满意的指标，例如，关于服务回应时间的标准及达到适当质量的标准。全面质量管理也需要以对目标的明确界定为起点，包括产品说明书，以及对顾客服务的效绩进行评价的标准。在下一章将会论及这些内容。对组织来说，另一种类似的方法是编写“使命宣言”，包括对组织的目的进行界定，确定组织的发展内方向，以及制定能使组织达到其目的的原则。还可以附加一些对组织核心价值观的说明，这些核心价值观是实现“使命宣言”的基础。

从这一点来说，有必要对这些实践中所使用的、各种界定目标、界定工作的优先顺序和绩效衡量指标的方法作出评论。正如前面已解释过的，“目标式管理”计划之所以会失败，其中的一个根本原因是人们以过分简单化的方式对之进行运用。许多管理人员天真地认为：员工们会自动同意最高管理人员所强调的组织目标、组织战略和优先权。这是一种与“中央集权”组织观点相一致的观点。阿伦·福克斯 (Alan Fox) 非常明确地指出，如果一个人持“多元论”的组织观点，那么，他是如何看待解数问题的：组织中的个人和特定的团体并不是都喜欢组



织的政策，并不是都对组织的政策感兴趣——而这些政策有助于组织成为一个整体。<sup>5</sup>例如，如果组织施行了能够实现劳动力节约的政策，那么，处于组织之内的人可能会说：对那些仍能保留在组织内的人来说，这种政策是非常好的，但那些因此而成为多余的人会有什么想法呢？

虽然其他一些矛盾冲突不太明显，但它们也同样是非常重要的。例如，如果与个人的优先权发生冲突，职工就不会采取合作的态度来重新对自己的工作加以组织，以适应新的组织优先顺序。这意味着，虽然使组织的行动集中于同一方向的努力将会有非常好的效果，但这种效果会因管理人员解决上述冲突的能力而受到限制。如果管理人员因持有“多元论”的组织观点，而不能看出各种利益方潜在的冲突，那么，要使组织的行动集中于同一方向将显得尤为困难。大家都知道，激烈竞争的经济条件下，在迫使员工接受变化方面可能还存有余地。但是如果他们想获得成功——而并非被勉强认可这种最低限度的要求，那么，组织的创造力常常需要积极的合作。在最初提出“目标式管理”时，通常是掺杂着一些系统性的尝试，企图引起对个人的关注。同时，这也是全面质量管理这一管理方法的特征。在其他的试图重新使组织的行动集中于同一方向的尝试中，很少、或者根本就不考虑如何去赢得职工的积极合作。结果，有关组织宗旨的许多声明成了最高管理人员们对未来希望的神圣阐释，而并非是使这些愿望真正得以实现的有效策划工具。另一种对职位或组织内的优先顺序进行识别的技术是角色配置图分析法，这种技术在下一节进行介绍，长期及总体策划的有关内容将在本章最后一节介绍。

## 角色配置图分析

可以帮助管理人员检查他们是否对时间进行了有效利用的

另一种技术是角色配置图分析。这种技术包括采用市场调查方法来对一个人的职位加以研究。其中的原始资料包含有个人与利益集团(这些个人与利益集团必须是相互影响、相互作用的)的各种期望。过去,识别一个人的职位所采用的询问是“我应该做什么?”,现在所用的是一开始就询问:“别人希望我做什么?”。为了做到这一点,首先,管理人员必须识别在角色配置图中的主要因素有哪些。在角色配置图中,可以通过分析已有的资料对成员的期望加以识别,而实际上是画出作出期望的人。下一步是对这些原始资料和常常发生冲突的压力,归纳成一种相联结的形式,通过图表形式把这些信息表示出来,如图2-1就是一个人事主管的例子。

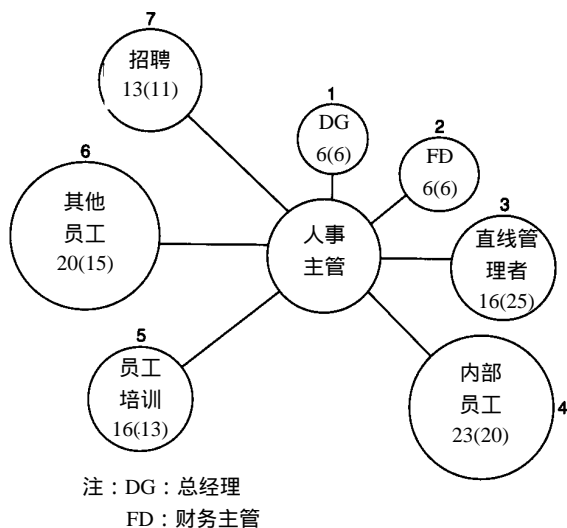


图2-1 对一个专业组织的人事主管职位的角色配置图分析

管理人员必须对关键行动以及必须对共事的人与团体加以识别,在图表上需要标明每个组成部分的适当工作量和优先顺序。必须记住的是,在角色配置图中,存在一些影响力特别大

的成员，与他们的联系虽然很少发生，但一旦发生，就是非常重要的。在图形上应该显示出，角色配置图中的成员越重要，他们离中心成员的位置越近。下一步是分析：分配给角色配置图中各元素的时间和优先顺序，与实际要求是否一致。为了更有效地做好这项工作，最好是选定有代表性的某几天，对所涉及的人员进行日常的观察，观察他们实际中是怎样花费自己的时间的，并作好日记录。然后，把分配给角色配置图中个人和团体的实际时间与理想状态相比较（参见图2-1中的样本数据）。

实际花费时间用百分数给出，模型时间标在随后的括号中，模型的百分数加起来达到96%，另外4%被安排为弹性时间。或者，时间也可以用小时数和分钟数表示，这样能对显示的全部工作时间进行压缩或延长，其他一些数据表示的是个人、团体或行动对人事主管的重要程度的排列顺序。

上述例子以一个专业组织的人事主管职位为基础。该组织雇佣大约500名员工，其中有两名高级人事职员。与外部来访者的联系被归类在访问名目即招聘新人和培训的名目之下。人事主管要向财务总监汇报。这一分析引出了一系列基本问题，而这正是进行分析的目的所在。人事主管向财务总监汇报是否合适就是一个这样的问题。其他问题包括：人事主管是否在线上管理人员身上花费了足够的时间，是否在自己和其他员工身上花费了太多的时间等。在新的时间分配模型中，对时间分配提出了调整建议。人事主管的时间分配根据其工作所涉及的有关方而定，但实际表明，他也需要留出一些时间对职位进行通盘考虑。

同时，正如在人事主管这一案例中所显示的，角色配置图显示出，需要对实际的时间分配进行重新考虑。实际中经常出现这种情况并不令人非常吃惊，特别是在接受了前一章论述的关于管理人员及其背景的观点之后。另外，那些较易接近管理人员的人，很容易宣称分配给他们的时间不成比例。管理人员

也可能发现，人们对管理人员也拥有期望，但管理人员自己并没有察觉到。于是他们可能到更高层的管理人员那儿去重新商讨这种情况，或者使用他们的政治手段来改变这些期望，或甚至置之不理。管理人员也喜欢与某些个人或团体一起度过自己的时间，因为他们发现，与这些人的社会交往和（或）专业交往，比与其他个人或团体的交往更令人愉悦。角色配置图的分析表明，管理人员需要有意识地作出努力，花费适当比例的时间在那些部门之外的人身上，或者顾客、组织外部的其他人员身上。人们发现，有些个人或团体，管理人员很易与他们陷入冲突之中，花费时间与这些个人或团体建立联络关系特别有必要，而不应采取逃避冲突这种暂时的解决办法。

其他个人或团体也会要求管理人员对他们作出关注，在对这些关注时间进行估计时，管理人员必须记住，分配到一个人身上的时间可能很多，也可能很少。对管理人员来说，下属可能感到被管得太多，而处于你上级职位的人，根据他们的目标，却没有在你身上花费太多的时间。而谈到这里，很明显，与上司一起度过的时间太少，特别是比他们所认为的时间少，这对你将是一种潜在的损害。同时，必须考虑到自己所需要的时间——尤其是思考问题的时间。由管理人员作的日常分析常常显示，他们很难安排出一段时间集中精力来连续地工作或思考问题。而一个人如果要对工作作出长期的考虑，这种时间是必要的。对角色配置图的适当推敲将可以改变花在自己身上时间的百分比，同时也改变了花在他人身上（这些人占用自己的时间各不相同）的时间。

采用这种分析方法有很多好处，其中之一是，它可以显示出，一个职位在目前的结构中是否值得可行。管理人员必须与如此之多的个人和团体发生相互影响，可能使这一职位变得不太可能。结果，可能导致管理人员以一种不恰当的方式来进行自己的工作。其中的例子之一是，一位运用这种技术的管理人

员承认，他直接与其下属的下属处理工作而不是只与他自己的下属处理工作。不管这—问题是组织造成的还是管理人员自身造成的，如果管理人员要进行的接触太多以至处理不了时，这也可能影响到他们的健康。例如，在一个管理改进培训班上，一名参加者说他患有心绞痛，对他的角色配置分析表明，他的工作量严重超负。对他在组织中的地位需要重新作出安排——实际的情况对他的健康不益，甚至反而会加重他的病情。

本节前面部分的重点主要是计算出合适的时间分配，当然也可用这种方法来考虑对其他资源的分配。管理人员还可以用这种方法重新分析他们的预算支出。在这种方法运用上，有一个有趣的例子：伦敦市区警察局 (London Metropolitan Police Service) 在 1987 年宣布，要从战略上对组织罪案调查的优先顺序进行变革。面对以有限的资源来处理越来越多的犯罪活动这种困境，警察局局长重新检查了他们在各类罪案上的资源分配情况。他断定，公众特别关心的是对人的暴力行为，例如性袭击和行凶抢劫等，与此相比，公众对汽车盗窃的关注较少。结果，根据观察这一公众心目中的优先顺序，他对警察资源的分配作了调整。随后他制定出一个分数表格，用来帮助决定应对哪些危害性较小的罪行进行调查，哪些不需要调查。然后优先将资源分配在实际中可能成功侦破和定罪的犯罪行为上，而对那些不易侦破和定罪的罪案则排在后边。在资源的分配上，将可获证据的数量放在极重要的位置上。结果，有些因素，如对嫌疑犯进行描述的质量、记录的一个汽车牌号、或成为法庭证据的可能性，在决定是否对一项犯罪进行调查时显得非常关键。这种排列优先顺序的方法，实质上是伦敦市区警察局以前分配资源时所用一般做法的正式化。<sup>6</sup>

但是，在操作这一治安系统时，出现了一些具体问题，特别是当上述的资源分配原则被公开之后。到 1989 年，这种方法就被正式废弃了。造成这一改变的原因，是公众担心将大量罪

行筛分出来之后，如果人们都知道什么罪行不会被彻底调查，这些犯罪行为就会存在增加的危险。由于对警察局来说，最关键的是需要与公众进行合作，因此必须认识到公众在角色配置图中的重要性。然而，当将这种技术的如何运用公开之后，当这种技术由此显示出其局限性时，其遭遇是很值得玩味的。另外，这一例子表明，在公开角色配置图的分析结果时，必须谨慎行事。在使用这一技术的任何领域内，那些在优先顺序清单上比较靠后的人很可能都会感到不满，但在优先顺序分析法的具体使用范围上，目前还存在激烈的争论。需要指出的是，尽管伦敦市区警察局正式废弃了这种记分系统，但仍需要得出这样一种观点，为了以优先资源应付过多的服务需求，仍需要建立一种分配基础。

管理人员识别工作优先顺序的一种直接方法，就是询问他们自己，在这一位置上，谁会对他们带来最大的危害？一个建筑集团的领导者，当我要求他在此基础上作角色配置图分析时，把这一问题比作“危害限度”理论——这种理论是对此问题进行分析的方法之一。这样做的价值在于，对那些会带来最大危害的人进行观察，看在分配时间份额时是否将他们排在了最前列。同样有价值的是，正如将要对其之进行简述的，如果一个人处于相互冲突的各种压力下，应如何去设计应该做的事。另外，这一问题可以这样问：“谁对管理人员最有帮助？”，并按照这个顺序进行时间分配（尽管人们希望，对这种方法的使用不要过于机会主义）。

在角色配置图中，人们确立重要程度的顺序并不像它看起来那么容易。一位参加培训的高级职员举了一个例子，讲述他曾错误地认为，在他的角色配置图中最重要的一员是他以前所在公司的总经理。这位高级职员当时与其顶头上司的观点存在很大差异，他试图通过越过其上司的上司即公司秘书而直接到总经理那儿来克服这种糟糕的工作关系。那位公司秘书发现了这一点，并作出

反应，开始向总经理说这位高级职员坏话。结果，此高级职员去总经理那儿越频繁，关于他的坏报告就越多。那位总经理面对一种选择，可以理解，他更倾向于听取公司秘书颇为策略地提出的意见。当然，理想状态是，他不应该允许这位高级职员绕过公司秘书而直接到他那里。但这种情况事实上已经发生了。后来，这位高级职员受其他同事的好言提醒，终于明白，在他的角色配置图中，最重要的人物是那位公司秘书。到最后，他认识到，首先应该做的事是努力改善与自己顶头上司的关系！这一例子说明了这样一个重要的观点：组织中拥有最高职务的人，其所具有的重要性并不一定在某个人的角色配置图中排在第一位。上司对你的观察非常重要，但更有必要了解，在上司形成对你的评价时，他们会考虑谁的意见。并不是每个具有较高地位的人，在其位置上都会给管理人员造成危害。给你带来危害的常常是那些处在较低地位的人，因为他控制着重要的、而且可能是数目不多的部门。因此，那些控制着最高管理人员获取重要信息渠道的人，或者是那些通向最高管理人员渠道上的“看门人”，最有可能对管理人员产生危害。

还需要根据角色配置图中非正式成员的重要程度对他们进行识别、评价和处理。据说，1987年，里根政府的办公厅主任唐纳德·瑞根(Donald Regan)因为未能有效地做到这一点而被迫辞职。其角色配置图中的非正式成员据说是总统的夫人：南希·里根(Nancy Reagan)。她说有一次，唐纳德·瑞根“在与她通话时把电话搁下了”。也有人说是唐纳德·瑞根太依仗自己与总统的关系，而没有与角色配置图中其他有影响力的政治人物建立足够的关系。办公厅的其他成员，从个人角度说，他们无法具有与总统一样的重要程度，但他们集合在一起的影响力是相当大的，特别是得到了第一夫人观点的支持之后。<sup>7</sup>这些报道的内容是真是假并不重要，重要的是其中所涉及的基本观点即，必须对角色配置图进行认真的识别，并对分析结果作出恰当的



反应。

这里还有更进一步收集有关角色配置图信息的方法。在一些组织内部的管理培训班上，让大家谈论共同的问题，这种做法能成为一种非常有力的手段。如果将职位相同的管理人员分在一组，他们就能够相互交叉检验各自对角色配置图的分析是否合适。我发现，对于那些必须公开的问题，这种做法肯定能引起探索性的讨论。培训班能够提供一种气氛，使那些在其他场合无法讨论的问题能够得以公开。在这过程中，角色配置图的分析技术起到了一种强有力的催化效果。对管理人员来说，另一种收集信息的方法是采取市场调查方法，询问其同事对自己的期望是什么。但是，需要注意的是，询问对象是谁，询问的方式是什么。其中所隐含的一个问题是，他们有可能会提出一些无法满足的期望。因为一个人至少要考虑在你的角色配置图中，其他个人和其他团体对你的期望，所以使用这种方法会暴露出一系列有关你对别人的期望和别人对你的期望等方面的误解。

暴露出的另外问题是，有些期望是相互矛盾的。如果要求管理人员承担不相容的任务，或者希望他们承担的所有的工作量是不现实的时候，就会发生这种相互矛盾的情况。处理这种困境的最切实可行的方法是，管理人员需要经常在他们所收到的命令中，努力去判断真正的优先顺序，他们还需要敏锐地感知组织的某些优先顺序的变化。管理人员的上级不愿承认各种各样的要求是互相冲突的。因此，在现实中，当向管理人员提出要求时，他们自己必须排列出真正的优先顺序。要达到这一目的，管理人员需要与角色配置图中的其他人一起判断优先顺序是什么，他们可以用什么方式对之进行改变。在理想状态之下，一个人在组织中所作的仅仅是工作，在这一组织中，职位的要求是相容的，所有合理的期望都是能满足的。但是，正如我们生活的是一个并不完美的世界一样，我们需要拥有一种方



法来解决互相冲突的压力。同样也要认识到，当某些优先顺序发生变化时，很难让政策的制定者承认原定的优先顺序已被废弃了，或其价值被贬低了。而最有可能遇到的是承认某一目标改变了。但是，管理人员如果忽视了这些优先顺序的变化将是危险的，一旦如此，他们将无法调整自己活动的模式来适应新的优先顺序。

私人部门所面临的竞争压力以及公共部门所面临的经济压力，使管理人员的压力也日益增加。结果，他们常常无法实现人们对于他们的期望。因此，我们必须设计一些基本方法来决定如何对他们可以控制的时间和其他资源进行分配。如果无法将每件事都完成，管理人员有意识地、系统地排出优先顺序、而不是随意地去做似乎更符合逻辑。个人的生存与组织效果都可能通过所认识的优先顺序而实现。舒缓管理人员压力的最好的方法，是努力减少这种压力而不是简单地应付这种压力。列出工作优先顺序的技术在这前后是极其有用的，它对减轻管理人员因未能满足某些根本就不可能满足的要求而产生的负疚感也极有帮助。管理人员压力这一问题将在第 6 章做进一步论述。公共部门内因期望与资源不匹配而引起的组织问题将在第 3 章进行论述。个人如何确定优先顺序的问题在本章下一节将做进一步论述。

我们一直所分析的，是一种比较先进的复杂方法，这种方法告诉我们在职位识别过程中如何去收集资料、增强洞察力。所有这一切都做完之后，管理人员应该随之对材料进行评价和归纳，并在职位的识别上施展他们自己的个性。管理人员更需要做的是对职位进行识别，而不是考虑那些在重要职位的人对你的要求。但至少，在加入实质成份：一个人的个性之前，<sup>8</sup> 应该对这些要求加以谨慎考虑。角色配置图分析这一概念也强调了管理人员与其他人的互相依赖性。在活力十足的小组中，管理人员角色的重要性在第 3 章的组织结构中有所涉及，有关管

理人员风格的内容将在第4章中论及，有关会议主持的内容在第13章中论及。

## 时间管理

对管理人员来说，当全部目标的关键任务和角色设置明确之后，接着应考虑如何对时间进行有效利用。关于管理人员的职位，有这样一个观点：只有他们的时间是真正的资源。这表明，管理人员在有效利用时间或浪费时间上有很多不同的方式。因此，这一问题值得引起人们特别的关注，尤其重要的是对优先顺序、工作逻辑顺序的识别，并且管理人员需要尽量避免浪费他人的时间。

### 识别优先顺序

在第一个例子中，被动反应式的管理人员或“蚱蜢式”的管理人员由于不能识别他们工作中的优先顺序而无法很好地对时间加以管理。也许，要完成有先后顺序的工作，最糟的方法是首先处理最新接到的指示，而不管它是由别人作出的，还是在来收文筐中刚收到的待办事项。令人遗憾的是，在许多例子中，人们就是按这一规律进行工作的。管理人员需要有意识地明确工作的优先顺序。为完成这项工作，有必要把它们记录下来，或者在一个特定的时期内排出优先顺序，或者根据不同的紧急程度把它们编成组。就连做事极有条理的管理人员也会发现，他们必须对短期危机和日常工作中遇到的压力首先作出反应，但是作为一个经常的参照点，他们应该清楚地意识到那些日益积累的、值得关注的优先顺序问题。

对某件工作优先顺序进行识别，可以揭示对有关活动进行适当平衡的基本问题。在组织的层次上，有一些涉及到警察工作和医疗工作的有趣例子。警察有意识地寻找侦查犯罪和预防

犯罪之间的平衡。在医疗部门也存在同样类型的问题，他们试图达到健康治疗和保护健康之间的平衡。

寻找时间来对工作加以思考，这本身就是一个难题，尤其对那些经常深深地陷入“救火式工作”行动中去的管理人员来说。但是，除非他们能用其他什么方法找到时间，来对他们的工作方法加以思考从而达到一种合理的行动模式，否则，他们将不太可能进行有效管理。组织中存在的难题之一是，管理人员必须忙于应付非常多的干扰，以致于很难找到时间集中精力地对工作问题加以系统思考。为了解决这一问题，有必要使管理人员离开正常的办公地点，或者使用一名秘书或别的人作为一道屏障来防止干扰。但还必须清楚，哪些人为了减少和管理人员在一起的时间而未能对时间加以充分的利用。如果有很多人将大量的时间浪费掉了，却还不断地告诉你他是多么忙，这将对组织生活的一种嘲讽！在这种情况下，尤其需要与他们展开讨论之初，就声明你有多少可利用的时间会花在他们身上。

管理人员偏爱于做的事情与他们在实际中需要做的事情之间存在冲突，在明确工作的优先顺序的过程中，应该对这种冲突加以认真考虑。在本书中，这是一个有必要反复提出的问题。我发现，当我还是一名大学生，在准备自己的考试时，我就必须面对许多同样的问题。我喜欢选修的课程是我擅长的课程，但结果，进步的幅度最小。经过大量苦恼之后，我决定应该把自己的绝大多数时间放在那些我最不喜欢的课程上，因为在那些课程上，取得进步的潜力最大。

很遗憾，组织的人事政策并不总是有利于人们在他们的职位上采取一种平衡的方法。在一个地方政府的建筑部门，将所有代理工长都提升为行业总监。这个主意从原则上讲是完全正确的——它避免了在此行业的工匠所工作的每一个地点都有一名代理工长。不幸的是，这一点在实践中没有得到很好的执行。实际上对谁应该被提升，谁不应该被提升没有进行认真挑选。

对新任命的行业总监，无论是在管理方面，还是在他们所监管的新行业的技术方面，都未能对他们进行任何培训。结果，大多数新任命的行业总监非常担心，以致于无法对本行业内不属于他们自己本行的手工艺工人进行管理。例如，以前曾是砌砖工人的管理人员，几乎将自己所有的时间都花在与砌砖工人在一起上了，几乎很少去尝试管理其他团队中的手工艺工人，如电工、管道工和木工。

### 有次序地工作

一旦明确识别出某项工作的优先顺序之后，管理人员就需要考虑，是否需按照一种具体的次序对它们进行处理。特别是在时间不足的时候，这一点就显得尤为必要。家庭中的例子就可以说明这一点：对那些在早晨承受时间压力的人来说，更合适的做法是在吃早饭前就打扮好。现实中，更多的情况是，人们穿戴整齐，但是没吃完早饭，跑向路面等火车，而不会是反过来——吃完早饭但衣衫不整匆匆忙忙去等火车。

我之所以认识到需要对工作顺序作出精心安排，是因为曾见到一个发生在两个投递司机身上的简单例子。其中一名司机先看第一个地址，然后驱车前往，然后再看下一个地址。如此连续做下去。一天中，他可能重复他的投递路线好几次。而另一名司机，每天早晨会花大约一小时规划他的行车路线。这样，尽管他开始投递的时间较迟，但他经过的路途是最短的。另一个需要重视的问题是，必须留出时间对自己的某些想法进行认真考虑。不仅处理问题的速度是非常重要的，而且决策的质量也是非常重要的。一些管理人员如果能事先进行深思熟虑，然后再作判断，其效果很可能会更好。有些主意甚至不需要特意去想，因为它会下意识地突然冒出来。学生们在回答考试问题时也能发现这一点，一道难题搁在一边，先做一道比较容易的题，过一会儿，当第二次再去解答那道难题时，它会显得非常

简单。但是，管理人员必须认识到需要认真考虑的难题之间存在的差别，只有这样，最后才能作出恰当的决策。

### 关键路径分析

通过使用“关键路径分析”技术，可以使逻辑工作顺序的观念得到进一步深化。特别是在对大量必须同时进行的活动进行计划和控制时，这一技术显得尤为有用。这种技术特别适用于建筑项目和生产计划工作。由于任何项目都会受无法预见的变化、沟通失败和竞赛日程的影响，任何机械式的计划系统都会受到这些因素的冲击，因而，使用这种技术可能会达不到最初的本意。然而，对这一技术如果能够加以认真使用，它将会是，而且通常是一种强有力的计划工具。对于个人的工作安排计划，这一技术也很有价值。那些从未听说过“关键路径分析”一词的人，也经常会上意识地使用这种技术。例如，人们会一边准备晚餐的其他东西，一边在烤着肉。这种方法也称为“网络计划”和“网络分析”。

如图2-2所示，一个将新产品投放市场的过程是如何使用这一技术的。假设起点是新产品宣布要投放的市场；市场调查和设计已经先期完成。然后，要开始设计包装，与此同时，要与销售商进行联系，让他们为销售新产品作好准备。当包装设计完成后，就要向供应商订购包装原料。然后，设计宣传材料（不是在这之前进行设计，而应是在开始有人想要看已包装好的产品时，再进行宣传材料的设计），当收到包装材料和销售商的订单后，就可以发货了。在此计划工作中，要做的下一步是标明在这一过程中完成每一个步骤需要的时间。虽然这是一个简单的例子，但用文字进行解释却显得很复杂，且难以领会清楚。相反，如果用图表会显得非常清楚——正如谚语所说的“一幅图画代表了一千个单词。”<sup>9</sup>

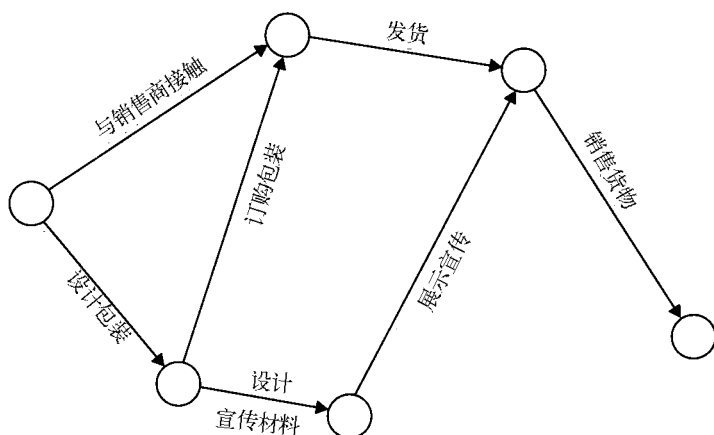


图2-2 关键路径分析：一种新产品投放市场

## 疲劳

管理人员在计划他们的工作负荷时,还必须对自身的体力限制加以考虑。个人很容易变得疲劳,而疲劳程度又有赖于管理人员在工作场所之外所承担的责任。把自己当作一个非同寻常的高能量的人,是很有诱惑力的,但是,如果过分乐观地估计个人的实际体能进而安排工作负荷,结果可能是灾难性的。一旦出现这种情况,从长期来看,很可能会使工作质量和速度受到损害,而且生病的可能性也会增加。通过对长时间工作的体力劳动者的研究,我们能够获得上述情况的肯定证据,而长时间的工作同样会使管理人员疲劳,这似乎也是一种共识。梅尔(Maier)曾报道过英国医学研究会在1940年敦刻尔克撤军之后所做的一项有趣研究:增加每周工作时间的效果。

在第二次世界大战紧急情况的压力下,英国增加了每周的

工作时间。在敦刻尔克撤军前，每周工作时间是 56 小时；敦刻尔克撤军后，在为战争服务的工业中，将每周平均工作时间增加到 69.5 小时。增加工作时间的最初效果是产量增加了 10%，但后来产量却下降了，疾病、旷工和事故增加。到两个月结束以后，每周平均工作时间是 68.5 小时，但实际上，工人平均每周的工作时间仅为 51 小时，与敦刻尔克撤军前相比，那时平均每周的实际工作时间为 53 小时。结果，产量比敦刻尔克撤军前降低了 12%。6 个月之后，英国又恢复了每周较短工作时间的制度，结果，产量出现稳定增长，达到一个前所未有的高度。<sup>10</sup>

梅尔也报道安吉拉·梅森 (Angela Masso) 对疲劳所作的一些研究。这些研究的结果隐含着很多人 (包括管理人员) 在工作中进行自我测试度的方法。其中，关于人的能力的自测，有这样一种方法：用一根绳子把一个 6 千克重的物体系在无名指上。实验表明，如果手指每隔 2 秒重复动一次，大约 1 分钟后，人就会停下来，无法再提起这一重物。但是，如果每隔 16 秒才重复动一次，对这一重物，几乎可以无限期地提起、放下。<sup>11</sup> 必须强调的一点是，人们从疲劳中恢复的时间与疲劳程度呈指数增加的关系。这意味着，在实践中，人们一旦出现疲劳征兆，应该马上休息，否则，恢复时间将很长。如果即使出现了疲劳征兆，但仍继续工作，其绩效将受到极大影响。

## 一般规律

个人在对行动进行计划时，还必须认识到，他在进行工作的同时，也在满足群体和工作的需要。对工作的过度计划性的方法有可能失去灵活性，也会使生活显得过于单调。另外，管理人员有必要花费一些时间，通过一定的社会交往，去维持工作联系。要作到这一点，从某种程度来说，显然有一定的限制，但忽视这一方面也是愚蠢的。同时，管理人员必须控制好自己

的工作节奏，有必要在工作日中留出一些休息时间。但是，休息方式不应干扰他人有效的工作。管理人员还需要帮助他人，使他人也能高效率地使用自己的时间，也能做好自己的时间管理。例如，对讨论和会谈作好认真准备，从而防止浪费他人的时间。

如果主持一次会议，预先作好准备显得尤其重要。这一点将在第13章有关会议和主持的内容中进行详细阐述。有一个例子足以说明这一点。在某一地方政府机关中，23位来自伦敦不同地方的人被通知参加会议，因为事先没有进行适当的计划，会议流产了。由此可见，一个人浪费其他同事时间的可能性，甚至比浪费自己时间的可能性更大。需要指出的最后一点是，有时管理人员承担的活动量可能太多了，但是，他们不可能同时处理每一件事。因此，对必须做的事、以及按什么顺序来做作出精心评价，有助于经理们处理更多的事务，而如果一个人没有对整体局面作过明确打算，就一头扎入事务堆中处理手边的第一件事，将做不了多少事。

## 进行长期的和总体的计划

到目前为止，本章阐述的概念主要集中在管理人员在短时期内如何更有效地工作上。然而，管理人员还需要作出长期的、总体的展望。他们还必须制定长期战略，而这不可避免地要求与其他管理人员进行合作，使他们在适当的时候参与进来，共同塑造未来。如果某一位管理人员能够协助制定合理的长期战略，这将不仅使自己的工作更容易进行，而且还可能导致组织中其他部门工作的改进，后者甚至更为重要。在部门或组织基础上，以及个人如何运用目标设置技术和角色配置图分析的技术，我们已经作过阐述。

对总体计划工作涉及到的基本概念和问题也需要作出解释。



虽然大多数管理人员不能参与到董事会这一层次的计划工作中去，但必须让他们参与部门这一层次的长期的、战略性的计划工作中去。要做到这一点，必须有关键决策者。与主要权力机构之外的专家组成总体计划的经历，会使人们认识到，由于自己没有抓住问题的中心，或者常常不具备制定长期政策的信息和专门知识，他们很可能会遭受失败。对关键决策者来说，必须解决的难题是，他们一直是繁忙的人。更为严重的是，这些人不愿使自己陷入到制定长期战略的事务中去，特别是存在部门竞争时，更是如此。但是，潜在的利益应该超越这些弊端。关键而繁忙的人挤不出时间来做这种长期总体计划，对于这一难题，通过在制定计划的工作会议上设立一位工作压力较轻的会议主席，并让专家为会议讨论准备报告，可以使这一问题得到有效解决。在制定长期计划的过程中，包含有只能在普通部门会议或董事会议上进行讨论的事项，是不合适的，因为这难免又会导致陷入短期问题，而“排挤掉”长期问题。不幸的是，在实践中，单纯制定长期计划的工作经常与编制年度财务预算的工作搅和在一起。

在考虑长期计划时，管理人员必须识别内部环境和外部环境的可能变化。外部环境可能给组织施加变化，但是通过内部的自我发展，如产品改进来塑造组织的未来，这种机会依然存在。在对未来进行计划的过程中，有必要对某一单元或某一组织参与这一过程的自由度作出规定，有必要明确，一旦无积极的决策可供使用，将会发生什么。同时，还需要确认，应该在适当的时候对行动作出改变。另外，也有必要明确组织应该进行的最主要的活动是什么，并需对实施这些活动的主要优缺点进行审查。

其他还需要考虑的问题有：简单地利用“由过去而推知未来”的方式去规划组织的未来，这种做法的危险何在？如何避免以狭隘的眼光去看待未来？在这方面，分析竞争者的做法可

能会有帮助。当然，也必须对客户或消费者需求上的变化进行分析。更深入的一步，是要识别组织采取冒险行动或可能采取冒险行动的主要行为方式。有一个简单的模型，将上述的某些关键问题合并在一起，即“SWOT”分析法。这一模型所分析的内变量是优点(Strengths)和缺点(Weaknesses)，外变量是机会(Opportunities)和威胁(Threat)。

制定长期计划的工作可以是“自上而下”，也可以是“自下而上”。在“自上而下”过程中，尝试对组织做出改变，应与核心主计划保持一致。如果采用“自下而上”的计划方式，必须从基层获取大量有助于组织进化发展的信息。在实际工作中，常常需要把这两种方法融合在一起。理想的情况是，制定一项长期计划时，将短期计划也糅合进去。这可能涉及到要使用“缺陷分析法”(gap-analysis)来确认什么是必须做的，从而使组织的行动与计划相一致。但是，任何长期计划都需要不断进行调整，特别是在剧烈变化的环境中。<sup>12</sup>

制定长期计划或总体战略的另一种流行方法是“业务流程重组”(BPR, business process re-engineering)。其定义是：

对业务流程进行根本性的重新思考和根本性的再设计，以在关键的绩效衡量指标如成本、质量、服务和速度上获得戏剧性改进。<sup>13</sup>

这种方法的主要特征包括：打破了组织界限，对组织的未来进行广泛的讨论；尝试实现重大（而不是渐进的）改进；认识到企业文化的变化很可能是产生重大变化的先决条件；使人力资源专家充当变化的推动力；对每项政策、每一行动进行深入评价，看它们是否确有价值。这一过程的实质是，它涉及到制定与组织的核心目标相联系的战略性决策。如果重组成功，将可能带来极大收益。但批评家抱怨，这种方法导致对降低成本的过分重视而对成长机会的忽视，有些人则抱怨说，BPR表示“大幅度裁员”。这种对降低成本的重视可能是由于实施业务流

程重组本身所要求的，也可能是因为降低成本在实际中常常成为人们的主要选择。在用这一词组来描述非战略性的经营改变时，有时会降低它的价值。<sup>14</sup>

如果上述重组过程是必需的，那么，在尝试制定长期和总体计划过程时，留意其他某些趋势和潜在的危险是非常重要的。正如下一章中要讲述的，商业组织正面临着不断加剧的动荡，特别是计算机技术和全球市场一体化的冲击所带来的动荡。由于这样一种业务流程太笨拙迟钝，无法对变化的市场情况迅速、有效地作出反应，因此，需要对细致的、集中化的制定计划方式作出修改。现在，人们的重点绝大多数放在半自治性的业务单位上，这种半自治的业务单位能够更快速地作出反应。查尔斯·汉蒂 (Charles Handy) 曾极力推崇“联盟”这一概念，以及将组织中的“辅助性”业务单位联合在一起的想法。<sup>15</sup> 汉森 (Hanson) 组织就是一个最主要的例子，它就是在这一基础上构建起来的联合体，其领导部门很少。但是，这种方法能够获得更广泛的应用。汉森模式可能尤适用于大型的、从事多角化经营的组织。英国壳牌公司在发现其业绩恶化之后，对这种授权方式重新进行了思考。结果，在保留了这种授权的同时，组织最高层作出了重大转折，他们避免了权力的过于分散，并保留了连贯的公司文化的基本要素。<sup>16</sup> 另一可能出现的问题是，如果没有考虑关键变化，只为了寻求对财务问题的控制，未对其他关键变量进行任何考虑，就授权给业务单位并设置财务目标，这将是一种十分鲁莽的做法。

英国的一家大联合公司，它的核心业务在酿造业，不过，该公司在其他的领域也有兴趣。该公司的一些下属子公司在经营运作过程中，其业绩有时会出现令人惊讶的变化。联合公司在分析其中的原因时发现：其关键的变量是给下属子公司注入管理才能。不管制定公司哪一层次上的长期、总体计划，这一过程都必须具有合理而宽泛的基础。即使我们已经了解到：组

织应该避免过于详尽的、集中式的惯常方式。很多总体计划只是围绕着解决财务问题和营销问题而制定的。战略性人力资源计划的整体转变，在第12章我们将作出更详尽的阐述，这种转变要求在战略制定之前，而不是之后就对人力资源问题作出考虑。

在制定计划的过程中，过分囿于比较容易量化的因素，具有很大的危险性。丹尼斯·希利(Denis Healey)在担任英国财政大臣时就吸取了这一教训。我们知道，他参与的是大规模宏观计划的制定，但是，他在制定小规模计划方面所作的思考仍值得我们记取：

通过数字的使用，经济获得了虚假的体面，这些数字对许多人，比如我的老朋友麦克纳马拉(McNamara)(世界银行总裁)，似乎显得更意味深长，而绝不仅仅是一些形容词或副词，因为这些数字非常精确，毫不模糊。不幸的是，我很快发现，其中决大多数重要数据几乎都是错误的。<sup>17</sup>

丹尼斯·希利甚至更直接地指出防务计划过分依赖数据的危险性。在他早期的职业生涯中，他曾担任过英国国防大臣，当时，麦克纳马拉在美国担任着同样的职务。丹尼斯·希利同时承认自己从麦克纳马拉那儿学到了有关国防计划控制方面的知识，他说：

麦克纳马拉，像一个对他的战略思考施加了极大影响的奇才，用最完美的形式说明了我所称“路灯杆的谬误”现象：有一天晚上，一名警察发现有一人跪在路灯杆下，他问道：“你在做什么？”那人回答：“我把钥匙掉在街道的最尽头了。”“但那在一百码以外了，为什么你在这儿找啊？”“因为那儿没有路灯。”<sup>18</sup>

关于用“合理的”数字表达战略计划的局限性和危险性，丹尼斯·希利的想法与美国咨询专家和学者波特和沃特曼(Waterman)的想法发生了共鸣，波特和沃特曼的观点将在下一

章“组织理论”一节进行阐述。

## 结论

本章包含两个相互联系的主题。一个主题是，管理人员是否仅仅由事情所支配，或者，他们是否将制定一项能够对未来产生影响战略，当然，这一战略也会受到未来所发生事情的影响；另一个主题是，管理人员是否会找事做，以显得很忙来证实自己，或者，以结果来证实自己。希望读者选择的是对事情施加影响，希望他们以业绩来证明自己，而不是仅仅以活动来证明自己。优秀的管理就像一付良药，起点是准确的诊断。在医生对病人的情况作出诊断之前，病人不必对开处方的医生考虑的过多。糟糕的是，后一种方法在管理中太普遍了。管理人员在明确其目标或问题之前，往往采取了惯常的行动。

在对工作进行分析的工程中，必须将诊断的方法作为一个整体来运用，当然，诊断方法也可以用于对自己所面临的个人问题进行分析。为了获得最佳的效果，还必须对管理人员于其中进行经营运作的政策与计划框架施加影响。对于单纯为了行动而行动的危险行为，对于只因惯常的问题解决方式流行就加以采纳的做法，必须有意地加以抵制。如果管理人员能够对诊断方法作出改进，他们很可能就会发现，自己所获得的绝不仅仅是在自己工作业绩上的改进。开发创造力与承担责任，二者很可能与习惯联系在一起。一般来说，以这种方式行动的管理人员既是为自己将来的升迁作好了准备，又是为自己培养了一种积极的生活方式。

## 注释

- 1 Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs*, Macmillan, 2nd edn, 1988, p. 130.
- 2 Peter F. Drucker, *Practice of Management*, Heinemann, 1955.
- 3 John Humble, *Improving Business Results: The Definitive Work on Management by Objectives*, McGraw-Hill, 1967. See also John Humble, *Management by Objectives in Action*, McGraw-Hill in association with the British Institute of Management, 1979.
- 4 *Evening Standard*, London, 10 January 1977.
- 5 Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations/Alan Fox, *Industrial Sociology and Industrial Relations*, Research Paper No. 3, HMSO, 1965.
- 6 *Evening Standard*, London, 14 April 1988.
- 7 Donald T. Regan, *For The Record*, Arrow, 1988.
- 8 For a further account of this little-documented technique see W. David Rees, 'A System for Assessing Work Priorities', *Personnel Management*, December 1989, pp. 46-9.
- 9 For a comprehensive account of the technique see Keith Lockyer, *Critical Path Analysis (and other Project Network Techniques)*, Pitman, 4th edn, 1984.
- 10 Norman R. F. Maier, *Psychology in Industry*, Harrap, 1955, p. 447.
- 11 *Ibid.*, pp. 425-8.
- 12 For a basic but comprehensive account of corporate strategy see Gerry Johnson and Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 3rd edn, 1993.
- 13 M. J. Hammer and J. Champy, *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey, London, 1993.
- 14 For a useful critique see Michael Oram and Richard Wellins, *Re-engineering's Missing Ingredient: The Human Factor*, Institute of Personnel and Development, 1995.
- 15 Charles Handy, *The Empty Raincoat*, Hutchinson, 1994.
- 16 'Shell UK Pulls Responsibility Back to Centre', *Personnel Management Plus*, April 1992, p. 1.
- 17 Denis Healey, *The Time of My Life*, Penguin, 1990, pp. 379-80.
- 18 *Ibid.*, p. 307.