



Education

人力资源管理精选教材译丛

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！

本电子书制作者

SUPERVISION
KEY LINK TO PRODUCTIVITY

员工监管

提高生产力的有效途径

[第8版]

莱斯利·W. 鲁 (Leslie W. Rue) / 著
劳埃德·L. 拜厄斯 (Lloyd L. Byars) / 著
李国鑫 / 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

Contents

目 录

第 1 篇 员工监管基础知识

第 1 章 主管的工作	2
1.1 监管是什么	2
1.2 谁是主管	3
1.3 主管人才的来源	4
1.4 监管的职能	5
1.5 监管环境的变化特征	8
1.6 员工监管——提高生产力的关键	13
本章小结	14
复习题	15
技能训练题	15
参考文献	16
其他阅读材料	16
技能训练应用实践	17
第 2 章 制定有效和创造性的决策	25
2.1 决策制定与问题解决	26
2.2 决策的识别与适时	27
2.3 决策制定程序中的步骤	28
2.4 团队决策制定	32
2.5 避免决策制定的陷阱	34
2.6 制定创造性的决策	37
本章小结	41

复习题	42
技能训练题	43
参考文献	43
其他阅读材料	43
技能训练应用实践	44
第 3 章 发展沟通技能	48
3.1 主管的沟通技能	49
3.2 人际沟通	49
3.3 学会沟通	52
3.4 写作沟通	56
3.5 口头沟通	57
3.6 选择最好的沟通方法	58
3.7 组织内部的沟通	59
3.8 国际商务活动中的沟通	60
本章小结	61
复习题	62
技能训练题	62
参考文献	63
其他阅读材料	63
技能训练应用实践	64
第 4 章 道德与组织政治	70
4.1 工作道德	71
4.2 道德公约	73
4.3 树立道德风范	74
4.4 主管的道德范畴	74
4.5 面对不诚实的员工	75
4.6 建立主管的权力基础	77
4.7 组织政治	78
4.8 与组织内其他成员交往	80
本章小结	81

复习题82

技能训练题82

参考文献83

其他阅读材料83

技能训练应用实践84

第 5 章 时间管理90

5.1 典型的时间浪费形式91

5.2 了解你的工作91

5.3 时间分析92

5.4 时间计划93

5.5 优化工作程序97

5.6 培养良好工作习惯97

5.7 时间管理中的工时安排102

本章小结104

复习题106

技能训练题106

参考文献107

其他阅读材料107

技能训练应用实践108

第 2 篇 计划与组织职能

第 6 章 监管计划114

6.1 组织如何进行计划115

6.2 主管在计划程序中的作用116

6.3 监管计划的内容与方法117

6.4 应急计划121

6.5 政策、程序与规则122

6.6 常见的监管计划活动124

6.7 目标管理128

本章小结131

复习题	132
技能训练题	132
参考文献	133
其他阅读材料	133
技能训练应用实践	134
第 7 章 组织和授权	140
7.1 组织结构	141
7.2 职权基础上的监管原则	145
7.3 授权和责任	147
本章小结	154
复习题	156
技能训练题	156
其他阅读材料	157
技能训练应用实践	158
第 8 章 工作团队	163
8.1 非正式工作团队	164
8.2 正式工作团队	164
8.3 团队规范	165
8.4 团队行为	166
8.5 团队的重要性	169
8.6 团队与领导者	173
8.7 监管与非正式工作团队	174
本章小结	177
复习题	178
技能训练题	179
参考文献	179
其他阅读材料	179
技能训练应用实践	180
第 9 章 生产力与方法改进	183
9.1 方法改进与主管	184

9.2 方法改进的好处	185
9.3 系统的方法改进	187
9.4 持续改善的改进思想	193
本章小结	195
复习题	196
技能训练题	196
参考文献	197
其他阅读材料	197
技能训练应用实践	198
附录	200

第3篇 人事职能

第 10 章 人事和培训技能	204
10.1 人力资源计划	205
10.2 人力资源的内部与外部来源	209
10.3 招聘	210
10.4 筛选	211
10.5 新员工引导	217
10.6 培训	218
10.7 员工工作技能培训的步骤	220
本章小结	222
复习题	223
技能训练题	223
其他阅读材料	224
技能训练应用实践	225
第 11 章 绩效评估与奖励	228
11.1 绩效的含义	229
11.2 职位描述和职位规范	231
11.3 绩效评估的定义	232
11.4 绩效评估的方法	233

11.5 绩效评估的频率	238
11.6 主管在绩效评估中的偏见	238
11.7 克服绩效评估中的偏见	239
11.8 绩效评估面试	239
11.9 准备自己的绩效评估面试	241
11.10 如何处理绩效差的员工	241
11.11 绩效评估与法律法规	242
11.12 绩效报酬	243
本章小结	245
复习题	246
技能训练题	247
参考文献	247
其他阅读材料	247
技能训练应用实践	248
第 12 章 平等就业机会	253
12.1 什么是受保护群体	254
12.2 歧视的影响	254
12.3 影响组织的反歧视法	254
12.4 执行机构	260
12.5 《民权法案》第七章与平权措施的解释和应用	260
12.6 反歧视法对主管的影响	263
12.7 处理平等就业机会和平权措施的积极方法	266
12.8 防止工作场所性骚扰	266
12.9 就业歧视的其他方面	268
本章小结	270
复习题	271
技能训练题	272
其他阅读材料	272
技能训练应用实践	273

第 13 章 理解工会275

13.1 工会与管理层的不同理念275

13.2 劳动法的发展状况276

13.3 美国工会结构279

13.4 参加工会的理由281

13.5 工会的组织启动282

13.6 劳资谈判283

13.7 主管对雇主和工会的责任284

13.8 监管责任与工会285

本章小结288

复习题289

技能训练题290

参考文献290

其他阅读材料290

技能训练应用实践291

第 4 篇 领导职能

第 14 章 激励今天的员工298

14.1 什么是动机298

14.2 对人的理解299

14.3 基本动机理论300

14.4 主管能做什么306

本章小结311

复习题312

技能训练题312

其他阅读材料313

技能训练应用实践314

第 15 章 领导员工317

15.1 权力、职权和领导能力318

15.2 正式与非正式领导者319

15.3 领导能力的特征	320
15.4 领导者的态度	321
15.5 领导的基本风格	322
15.6 选择最好的风格	325
15.7 领导与士气	327
15.8 对主管的意义	328
本章小结	328
复习题	329
技能训练题	330
参考文献	330
其他阅读材料	330
技能训练应用实践	331
第 16 章 处理冲突和压力	337
16.1 什么是冲突	337
16.2 冲突的积极与消极面	338
16.3 组织内冲突的种类	339
16.4 冲突管理	343
16.5 冲突与多元化	345
16.6 处理压力	346
16.7 1993 年的《家庭与医疗休假法案》	350
本章小结	351
复习题	352
技能训练题	353
参考文献	353
其他阅读材料	354
技能训练应用实践	355
第 17 章 适应变革	361
17.1 变革与主管	362
17.2 对变革的反应	363
17.3 对变革的抵制	364

17.4 减少对变革的抵制	366
17.5 以最短时间实施变革	369
17.6 克服变革阻力的策略	369
17.7 勒温场力论	370
17.8 创新管理	372
本章小结	374
复习题	375
技能训练题	375
参考文献	376
其他阅读材料	376
技能训练应用实践	377
第 18 章 为员工提供咨询和支持	380
18.1 何时和为何提供咨询	381
18.2 咨询技巧	381
18.3 监管麻烦员工	382
18.4 员工援助计划	387
18.5 法律和工会要求	389
18.6 问题员工	390
18.7 职业咨询	390
本章小结	393
复习题	394
技能训练题	395
参考文献	395
其他阅读材料	395
技能训练应用实践	396

第 5 篇 控制职能

第 19 章 监管控制与质量	402
19.1 控制程序的步骤	403
19.2 监管控制的工具	405

19.3 监管控制实践	407
19.4 质量与主管	407
本章小结	417
复习题	418
技能训练题	419
参考文献	419
其他阅读材料	420
技能训练应用实践	421
第 20 章 控制成本和库存以提高生产力	425
20.1 主管在降低与控制成本中所起的作用	426
20.2 计算成本	427
20.3 成本预算	429
20.4 成本降低策略	430
20.5 降低成本的九步计划	433
20.6 经常发生问题的成本区域	435
20.7 库存控制	440
本章小结	442
复习题	443
技能训练题	443
参考文献	444
其他阅读材料	444
技能训练应用实践	445
第 21 章 安全与事故预防	448
21.1 主管对安全的责任	449
21.2 事故的成本	449
21.3 事故的原因	451
21.4 如何测量安全	453
21.5 安全计划	454
21.6 《职业安全与健康法案》	459
本章小结	463

复习题	465
技能训练题	465
参考文献	466
其他阅读材料	466
技能训练应用实践	467
第 22 章 员工关系	470
22.1 随意雇用与雇用仲裁	471
22.2 建设性地使用纪律	471
22.3 保持良好的纪律	472
22.4 实施纪律处分程序	472
22.5 尽量减少诉怨	476
22.6 诉怨前和解的建议	479
22.7 处理诉怨程序的第一步	480
22.8 处理诉怨程序的后续步骤	481
本章小结	482
复习题	483
技能训练题	483
其他阅读材料	484
技能训练应用实践	485
术语表	489
名词索引	498

第1篇

员工监管基础知识

1. 主管的工作
2. 制定有效和创造性的决策
3. 发展沟通技能
4. 道德与组织政治
5. 时间管理

Part One

第1章 主管的工作

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义监管
2. 描述主管的工作特征
3. 提出监管工作必备的技能
4. 说明监管成功的关键要素
5. 解释玻璃天花板的内涵
- 3 6. 描述劳动力多元化管理的指导方针

监管困境

全球保险公司是一家跨国公司，拥有几千名员工。简·哈里斯和约翰·刘易斯都是公司索赔处理办公室的员工，两人都已为公司效力达六年之久。这天早上，部门经理莱斯·托马斯做出了一件让两人非常吃惊的事情。莱斯问他们两人是否愿意升做办公室的主管。他解释说，因为原来的两个主管正要升职，所以需要新的主管来接替。莱斯相信简和约翰能够成为很优秀的主管，因为他们很了解部门内的工作和人员。莱斯让两人回去考虑一下，第二天再给他答复。当天中午，约翰在吃午饭的时候遇到简，他们开始讨论是否接受这项新工作。但是，两人都承认自己从来也没有想过怎样去做一名主管，都想知道监管到底是怎么回事。

1.1 监管是什么

监管（Supervision）是指在企业中的基层管理，旨在鼓励一个工作单位的成员积极工作，以完成企业组织的目标。这意味着主管不需要亲自做操作性的工作，但是要促使此工作通过他人的努力而完成。

虽然监管的定义很简单，但是监管工作本身却是相当复杂的。主管必须学会制定好的决策、与他人进行良好的沟通、恰当地分配工作任务、谈判、计划、培训员工、激励员工、绩效评价以及与其他部门的各方面人员打交道。由于主管是员工每天见到和接触最多的管理人员，所以监管工作对企业组织的成功来说是至关重要的。

1.2 谁是主管

监管的产生要追溯到圣经时代。当摩西试图带领以色列人从埃及到乐土去时，他的岳父叶忒罗为他提了建议：

找一些能干、正直、诚实和不喜贿赂的人做大法官，1个大法官可以管理1 000人；然后每个大法官下面再设10个中法官，也就是每个中法官管理100个人；这10个中法官下面再设两个法官，每人负责管理50个人；最后再为这两个法官设5个小法官，每个小法官管理10个人。

图1-1表明了摩西队伍里的组织形式，它体现了当前大多数组织中存在的三级管理阶层。私有企业的高级管理层通常包括董事会主席、总裁和首席副总裁。

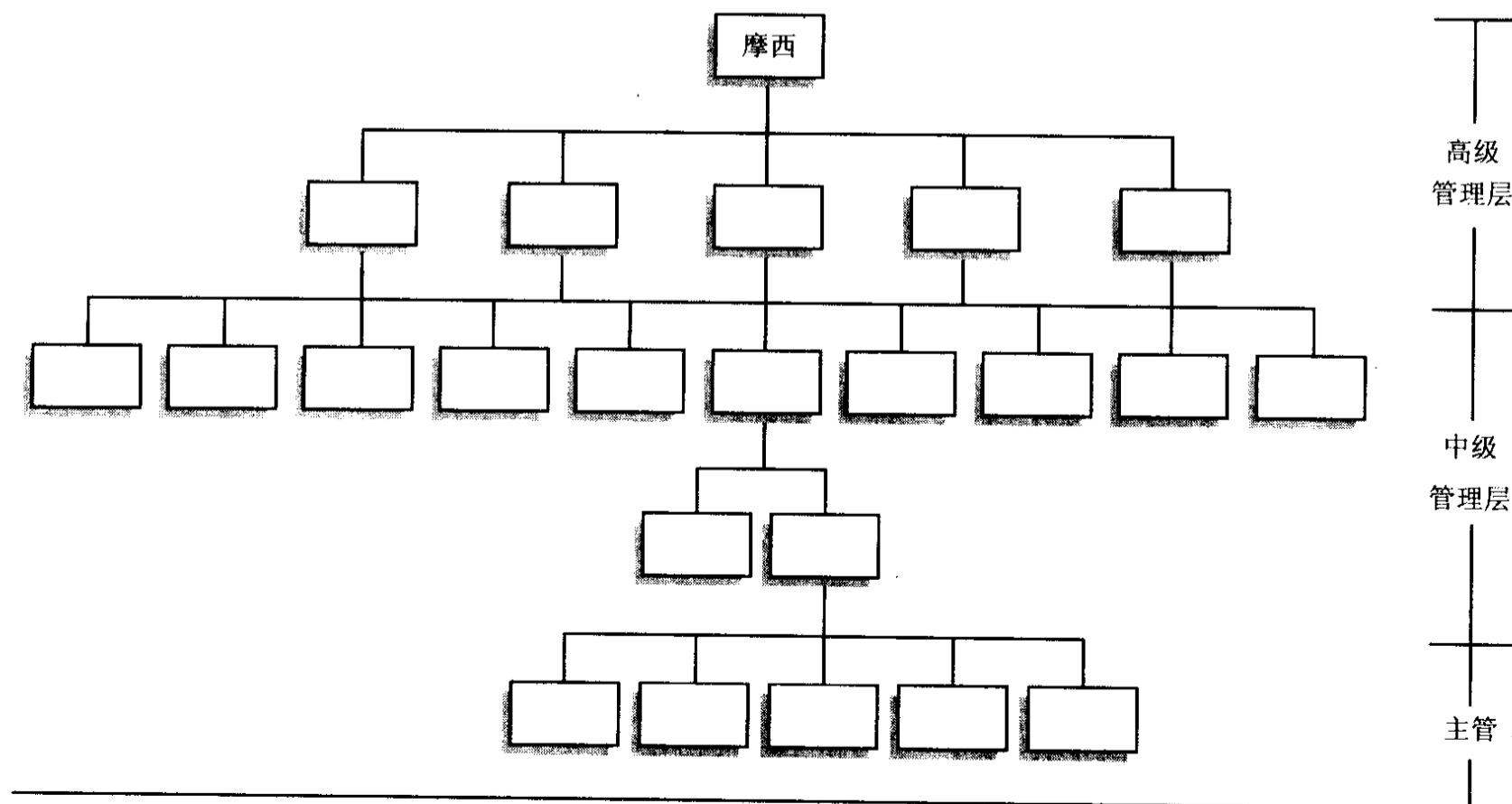


图 1-1 古代以色列人离开埃及时的组织机构图

高级管理层负责制定组织战略目标和实现目标的策略。中级管理层包括那些在高级管理层下面的所有负责管理其他管理者的人员。一个主管的老板通常位于中级管理层。中级管理层负责制定部门发展目标和规划，确定完成目标的程序和步骤。

第三级管理层包括主管。主管负责管理操作层的员工，这些员工是为企业生产产品和服务的基层人员。主管可以有很多称呼，在不同的行业里，这些称呼也不尽相同。图 1-2 列出了不同企业对监管工作人员的称呼。不管具体的称呼如何，主管是指位于基层员工和所有其他管理者中间的一名管理者。

自助餐厅经理助理	档案主管
助理信贷主管	物料主管
乘务长	轮班主管
人事主管	秘书长
护士长	预算与成本控制主任
头儿	文字处理主管
仪表演算主管	培训与安全主管
办公室主任	培训主管
发电站机修工长	设施领班
库管	焊接组长

图 1-2 监管工作职称

《公平劳动标准法案》(Fair Labor Standards Act, FLSA) 和《塔夫特—哈特利法案》(Taft-Hartley Labor Act) 中都明确了作为一名主管的决定条件。《公平劳动标准法案》提出，如果一个人的薪水是按照酬金而不是时间为基数来计算的，而且他的主要工作特性是与行政、专业和监管有关，则这个人被视做管理人员。《塔夫特—哈特利法案》中提出，满足以下两点要求，员工就可以称做管理者：(1) 按代表管理和专业地位的规定基本工资来获得薪酬；(2) 工作职责与管理或专业的工作有关。总的来说，这些工作职责是要求该员工去评判一组其他员工。

5

1.3 主管人才的来源

大部分新的主管都是从基层员工中提拔上来的。通常，能被管理者选出来做监管工作的人，是那些技术技能优秀、工作表现一直良好的员工。但是需要注意的是，拥有良好的技术技能和工作表现并不一定能成为好的主管。事实上，有时候这些优点反而会阻碍其进行高效的监管工作，因为

一个高效的监管者还需要其他的技能，这一点我们将在本章的后面提到。工会的管理人员有时会被选出做监管工作，因为能够被选举去做工会的官员，就说明投票的员工认为他是具有领导能力的。因此，这些人是主管人才的来源。另一个来源就是刚刚毕业的大学生。许多企业会对这些毕业生进行简短的培训后，就任命他们去做监管工作。

图 1-3 是提拔主管的正常流程。一个人成为主管后可以继续晋升，甚至成为高层管理者。实际上，发展监管技能为一个人走向更高水平的管理打下了基础。

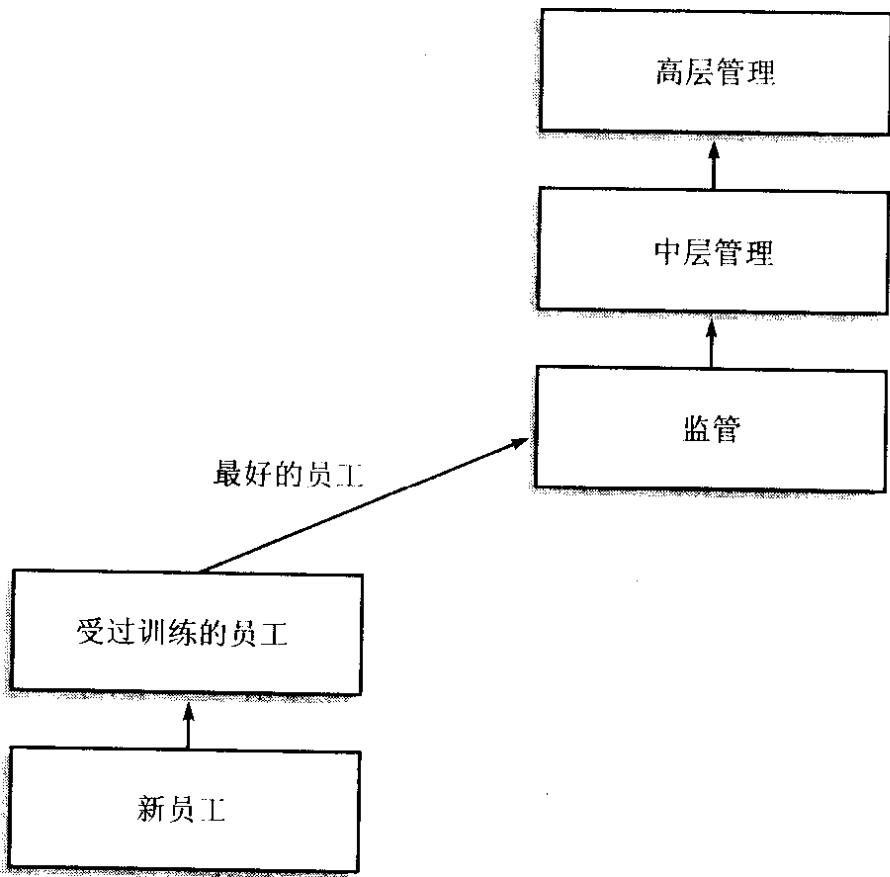


图 1-3 监管的工作晋升

1.4 监管的职能

监管这项复杂工作通常被划分为五部分，称为管理职能（Functions of Management）或监管职能（Functions of Supervision）。这些职能包括计划、组织、人事、领导和控制。

6

计划（Planning）是要确定完成本单位工作的最有效途径。计划包括三个步骤：（1）认清现状。评估目前设备条件、员工态度和物资的可提供性等方面。（2）制定目标。一个工作单位的目标通常由上级的管理人员制定。（3）确定实现目标的有效途径。在既定条件下，必须采取哪些措施来实现目标？

每个人在制定个人计划时都会采取这三个步骤，但是主管在制定计划时

不是为某个人而是为了一群人，所以整个过程要更复杂些。

组织（Organizing）是指将工作分配给一组员工，使工作得以顺利开展。主管执行组织职能是通过上级管理者建立的总体组织架构来完成的。因此，主管是在总体组织框架下执行职能，常由上级管理者指派具体的工作任务，然后主管确保具体工作任务的完成。

人事（Staffing）是指招聘和培养优秀的员工。由于监管者是通过他人来完成工作的，所以人员配给是非常重要的职能。

领导（Leading）是指导和协调员工实现工作目标的行为，以及提供给员工一个能激励其完成工作的场所。

控制（Controlling）是指与原计划相比较来确定工作的实际完成情况。基本上，控制职能包括对预期绩效与实际绩效进行比较测量，并相应采取必要的修正措施。

图 1-4 表明各级管理者用在各管理职能上相对的时间量。从该图可以看出，主管花费在领导和控制管理职能上的时间是最多的。其他职能并不一定不重要，但通常占用主管的时间较少。主管需要执行各项职能以确保工作顺利完成。例如，没有好的计划就很难完成组织职能，配给的优秀员工也很难在计划不利和组织不当的环境中工作。此外，不能恰当地进行计划、组织和配给，也很难领导员工。因此，监管的五个职能是在一个链条上的环。主管要想获得成功，就必须加强链条上的每一环（见图 1-5）。必须记住，各监管功能不是一个连续的过程，而是同时存在的。

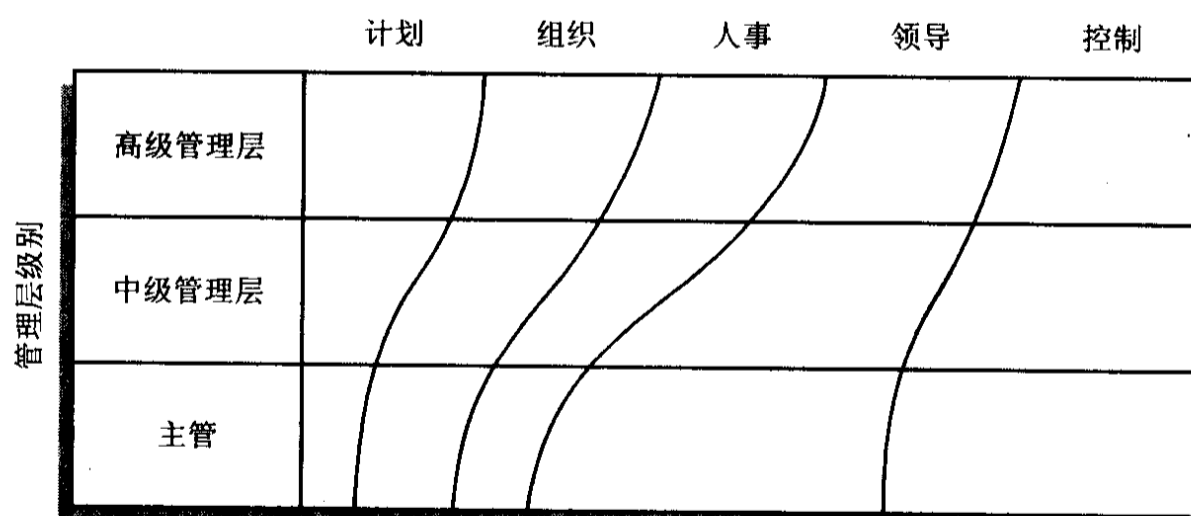


图 1-4 三级管理层在各管理职能相对花费的时间量

监管工作也能通过需要的技能类型来体现。主管需要培养四种技能：

- 技术技能（Technical Skills），指与机器、生产流程和生产方法有关的知识。
- 人际关系技能（Human Relations Skills），指与人的行为有关的知识

和与他人良好相处的能力。

- 管理技能 (Administrative Skills), 指与组织和运作相关的知识, 包括监管的计划、组织和控制职能。
- 决策制定 (Decision-making) 和问题解决技能 (Problem-solving Skills), 指分析问题和客观地制定决策的能力。

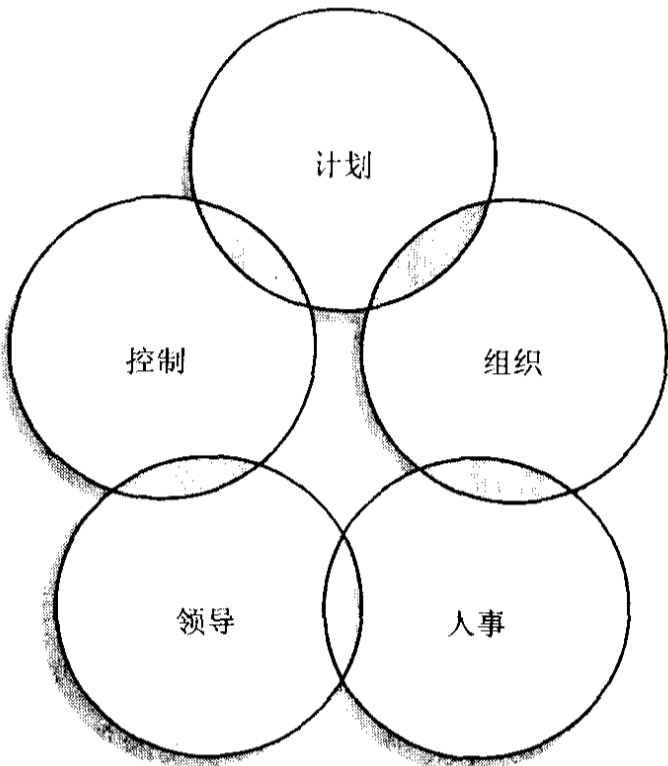


图 1-5 监管职能链

通常, 对大多数组织主管来说, 对技术技能、人际关系技能以及决策制定和问题解决技能的要求比对管理技能要高。一个人在管理升迁过程中要不断改变其综合技能。图 1-6 解释了这一情况。并不是说一个主管要比一个高层管理者具有更多的技术技能, 而是相对于人际关系技能、管理技能以及决策制定和问题解决技能来说, 一个主管需要更多的技术技能。而一个有志于向高层发展的主管则必须全面发展四种技能。

	技术	人际关系	管理	决策
高级管理层				
中级管理层				
监管层				

图 1-6 各级管理层所需具备的综合技能

监管成功的关键因素

8

有很多因素可以促使主管成功，但是有五个特征是获得监管成功的关键。

- 授权的能力和意愿。很多主管是由操作工作岗位中提拔上来的，已经习惯于自己完成工作。所以，主管必须学习的一个很难也很基本的技巧就是培养授权他人工作的能力和意愿。
- 恰当运用职权。一些主管很愿意充分发挥刚刚获得的职权，却忘记了仅仅有职权是很难得到员工的支持与合作的。学会何时不用职权与学会何时用职权是同等重要的。
- 树立好的榜样。主管必须牢记：要为员工树立好的榜样作用。员工期望主管公平公正地对待每一个人，但是很多主管都存在着偏向和对待员工不一致的现象。政府立法也试图减少这种现象，但是问题依然存在。
- 认清角色的变化。晋升为主管的员工必须认清自己角色的变化，已经不是员工中的一员了。要认识到作为一名主管可能要面对不受欢迎的决策。主管是其他管理层和基层员工的中介，必须学会代表两个群体。
- 强烈的工作愿望。很多没有做主管愿望的员工仅仅是因为技术技能好就被提升到这个岗位上了。不考虑其技术技能本身，做主管的强烈愿望是其监管成功所必需的。这个愿望会促使其培养监管需要的各项技能——人际关系、管理和决策技能。

以上提到的五个特征并不是保证监管成功的所有因素，但是确实是最重要的因素。

1.5 监管环境的变化特征

在每天的读报中，我们都会感觉到生活方式、资源、信息获取和工作环境的快速变化，这些变化也同样影响着主管。这一节回顾一些变化及其对主管的影响。

1.5.1 信息获取的变化

由于沟通渠道的快速发展和计算机的大量使用，新数据和信息产生的速

度越来越快。例如：

- 因特网的出现提供了大量从前无法或很难获得的信息；
- 移动电话、电子邮件和电话会议促进和增加了商业交流的机会。

在信息获取方面的快速发展促进了技术的变革，这就需要主管有更高的技术技能。同时，这些变革也需要更多受过良好培训的员工，这就更增加了主管在培训中的重要性。更高水平的技能和培训需要新的激励和领导方法，这就需要主管有更多人际关系技能。

1.5.2 工作环境的变化

9

一些学者预测，未来会更加强调工作生活的质量。可以提高工作生活质量的因素包括：（1）安全和健康的工作条件；（2）发挥和培养个人能力的机会；（3）提供个人专业发展的机会；（4）工作进度、职业生涯以及非经常性占用家庭休闲时间的旅游需求；（5）保护个人隐私、言论自由、平等对待和应得的权利。由于这些因素都属于监管工作涉及的内容，所以任何影响这些因素的变化都会直接影响主管的工作。

劳动力人口特征的变化

今天，工作环境的最大变化之一就是劳动力多元化在增加。劳动力多元化包括许多方面，如性别、种族、宗教、年龄和各类残疾人。同美国历史上单纯由白种人组成的劳动力相比，今天的劳动力成分是不同的，而且呈增长趋势。最近的人口统计数据表明，美国劳动力多元化正在呈现老龄化、多种族和多民族的特征。西班牙人有可能在2006年左右超过非裔美国人而成为美国最大的民族。¹图1-7预测了1996—2006年间劳动力的构成情况。

几乎每个人都听到过这个词——“美国泛灰主义”（the Graying of America）。到2006年，雇员的平均年龄将从1996年的38.2岁上升到40.5岁。同时，年龄在25—39岁的雇员数量将明显下降。在1996年，45%的劳动力年龄在40岁以上；到了2006年，将有52%的劳动力年龄在40岁以上。年龄增长与年轻劳力数量减少将产生一个综合效应。年长的劳动力可能经验丰富、可靠和稳定，但是对变化和再培训的适应能力差。这种趋势带来的直接后果就是推迟退休的年龄。

劳动力多元化的另一原因是大量公司的日益全球化。公司全球化促使对多元化的界定是在全球范围而不仅是西方世界。全球范围内的多元化意味着



既要看到人们的不同处，也要看到人们的相同处。区分的标准也不仅是种族和语言的不同，还包括价值观和风俗习惯等。

分组	1996—2006 年				2006 年
	1996 年	进入者	离开者	滞留者	
总数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
男性	53.8	50.4	55.9	53.4	52.6
女性	46.2	49.6	44.1	46.6	47.4
白人，非西班牙	75.3	61.0	68.5	76.9	72.7
男性	40.7	30.6	39.3	41.0	38.2
女性	34.7	30.5	29.2	35.9	34.5
黑人，非西班牙	11.0	15.6	20.2	9.0	10.7
男性	5.3	7.1	10.3	4.2	4.9
女性	5.8	8.5	9.9	4.8	5.8
西班牙裔	9.5	14.9	5.2	10.5	11.7
男性	5.7	8.5	3.1	6.3	6.9
女性	3.8	6.4	2.1	4.2	4.8
亚洲及其他人，非西班牙	4.1	8.4	6.1	3.6	4.9
男性	2.2	4.2	3.2	1.9	2.5
女性	1.9	4.2	2.9	1.7	2.4

图 1-7 1996 年和预测的 2006 年劳动力状况以及预测的
1996—2006 年劳动力进入者、滞留者和离开者状况

资料来源：“Labor Force 2006: Slowing Down and Changing Composition,” *Monthly Labor Review*, November 1997, p.34。

多元化带来的机遇与挑战

日益多元化的劳动力会带来什么样的挑战和贡献呢？从综合视角来看，一个组织必须摆脱按统一的公司模式来塑造员工的传统方式。每个人的观点和行动都是不同的。组织必须制定新的人力资源政策来清楚地识别和应对每个员工的个人需要。

更大的多元化会带来一定的具体的挑战，同时也产生一些重要贡献。沟通问题一定会出现，如员工和经理之间出现误解，因此有必要将一些口头和文字材料翻译成几种语言。解决此类问题就需要在工作基本技能中加入额外的培训，如写作技能和解决问题技能。组织派系的增加也使得我们要花费大量的时间去应付那些特殊利益集团。

管理层中，女性面临的重要问题之一就是玻璃天花板（Glass Ceiling）——指在工作中很少有女性能达到的某一管理阶层。要在未来的 20 年打破这个

玻璃天花板，很多人寄希望于政府部门和商业企业。监管案例 1-1 描述卡夫食品公司（Kraft Foods）是如何打破玻璃天花板的。

监管案例 1-1

卡夫食品公司打破玻璃天花板

卡夫食品公司是菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）旗下的一家重要的商业企业。如果卡夫食品公司是一家独立公司的话，它应该在《财富》500 强公司中排名第 48 位。它每年的收入大约在 270 亿美元，是北美最大的也是收益最高的快餐公司。在过去的五年中，卡夫食品公司是同行业中利润增长最快的。

卡夫食品公司是由女性来管理的。贝特西·霍顿是总裁兼 CEO；在其 11 家分支公司中，有 6 家是由女性来管理的，这 6 家中有 3 家是非洲裔美国人；而在其 24 位工作委员会成员中就有 8 位是女性；在其管理者中，女性占到了 26.4%。

卡夫食品公司之所以能获得成功，是遵循了以下五个原则：

- 奖励制度；
- 无性别歧视；
- 消除任何针对思想和结果的阻碍；
- 帮助员工实现自我帮助；
- 测量你想做的——所测量的是你所做的。

资料来源：Adapted from Mary Kay Haben, *Executive Speeches*, April-May 2001, pp.1-9。

除了上面提到的挑战之外，劳动力多元化还带来了新的机遇。它使得公司文化更加能包容各种不同的行为规范和各种观点。这一点对更好地制定企业策略很有益处。另一个潜在的好处就是能对各种各样的顾客做出快速的回应。

劳动力多元化的增加是个不争的事实。因此学习如何有效管理多元化的劳动力应该被视做是对未来的一项投资。监管案例 1-2 描述了全美保险公司（Allstate Insurance Company）对员工多元化的认知。

监管案例 1-2

全美保险公司的劳动力多元化

全美保险公司获得了很多奖项，包括“1999 年最适于西班牙裔工作的公司”、“1998 年最适于少数族裔管理者的十佳公司”和“1997 年最适于工作的公司”。对于全美保险公司来

说，劳动力多元化的概念并不限制在种族和性别方面。这种多元化是建立在一个更广泛的视角基础上的，包括年龄、宗教、性取向和残疾的多样性。

从员工加入全美保险公司那一刻起，管理者就会向他们清楚地表明，他们将会在一个无偏见的环境中工作。管理者发给每一位员工一本小册子，这本小册子类似于一份不承担法律义务的雇用合同。合同上用清楚的语言表明员工与公司之间对彼此的期望是什么。例如一名员工要能受到尊敬和有尊严的待遇。另一方面，公司希望员工能够培养技能，帮助公司在竞争中胜出。

资料来源：Adapted from Louise Wah, "Diversity at Allstate: A Competitive Weapon," *Management Review*, July-August 1999, pp.24-30.

劳动力多元化管理的指导方针

多元化管理是指一家公司（或管理者、人力资源部、任何个人）在决策过程中将劳动力差异进行整合，以更有效地进行激励、指挥、领导、组织、计划和人员调配。² 从一个综合视角来看，监管者必须摆脱按统一公司模式塑造员工的传统。每个人的思维和行为都是不同的，必须制定新的政策来清楚地认清和反映员工个人的特定需要。尤其是在今天，监管者在管理多元化的员工时更应该遵循如下一些方针³：

- 注重可观察到的行为。不要急于做判断，而要关注实际的观察。不要说诸如此类的话：“玛丽又这样干了”，“乔好像根本就没听到我两个小时前跟他说的话”。
- 避免成见。建议在考虑他人时要尽量使用这个人的名字。如果按照某些“类型”来考虑他人，很容易对他人产生成见。但是称呼一个人的名字时就不会了。如“我希望汤姆怎么做呢”，而不是“我希望他们怎么做呢”。
- 评估产出，而不是投入。结果是可以测量的。不要为一些微小的习惯或特性担心，尤其是当工作正在进行时。
- 不要对非规范行为做出假设。非规范的行为是不同寻常的，但不一定就不恰当。记住一句古话：剥猫皮有不同的方法。它给我们的启发是：达到相同的目标可有很多方法。
- 在观察的基础上提供反馈信息。让员工知道你是如何理解某一行为或事件的。他人的认知方式通常和主管不同，不要把不正常的行为当做是可以被改进或是故意的行为。每个人的认知都是有差异的，如果没有相反的反馈，通常他的这种认知都会持续下去。

- 不要容忍他人非行为的假定。不管它当时是多么不受欢迎，你都要面对各种形式的成见。一个可采用的方法就是指出这种行为的确是工作场合中每个人在某种程度上都有的行为。
- 检验你自己的行为。询问员工，了解自己的行为对他人的影响程度，并寻找改善的途径。

12

更大的多元化会带来一定的具体的挑战，同时也产生了一些重要贡献。当然，这其中必然会出现沟通的问题，包括员工和主管之间出现的误解。需要将口头语言和书面材料翻译成几种语言，在写作和解决问题等基本技能方面进行额外的培训。组织中的派系也将增加，这就需要花费大量的时间来处理那些特殊利益集团。

除了带来上述挑战外，多元化也带来了新的机遇。多元化可以使得一个组织的文化更能接受不同的行为方式和各种观点。通常这会产生更好的企业决策。另一个潜在的好处就是能对各式各样的消费顾客做出更好的回应。

劳动力日益增加的多元化已经是一个不争的事实。不仅劳动力的个体特征存在着差异，他们的态度、期望和需要也是有差异的。学习如何有效地监管多元化劳动力也是对未来一种投资。

1.6 员工监管——提高生产力的关键

成功的监管需要知识、能力和很多的技能。衡量一个主管成功或失败的基本方法就是测量他工作单位的生产力。本书旨在提出获得成功监管所必要的技能。可以通过回答讨论题、学习每一章后面的案例和完成每一章后面的习题来应用这些技能。

本书包括五个部分的内容。

第1篇——员工监管基础知识。它是指培养监管技能的基础，主要包括理解什么是监管工作、如何制定有力的和创造性的决策、如何提高沟通技能、理解对道德规范的需要、应对组织政治以及管理个人的时间和工作生涯。这些知识奠定了学习监管技能的必要基础知识。

第2篇——计划与组织职能，主要分析监管者在计划、组织和授权工作中的作用，包括理解组织中正式与非正式群体的特点和重要性。最后本篇还分析了如何在短期内以较低投入成本获得更多更好产出的有效方法(或工作单一化)。

第3篇——人事职能。它反映了监管者在发现和培养好的员工方面的作

用，包括评价员工的绩效，了解平等的就业机会及与工会打交道等。

第4篇——领导职能，主要讨论了人的行为和监管者如何培养与员工打好交道的能力。包括激励和领导员工，处理矛盾冲突，应对变化和压力以及应对员工咨询等。

第5篇——控制职能，主要描述了主管在确保工作按计划顺利进行中的作用，包括监管的控制和质量、通过控制成功来提高产量、安全生产及事故防范、纪律规范和处理申诉等内容。

13

监管困境的解决方案

通过本章的学习，简和约翰已经了解到监管是指一个企业组织中的初级管理，是为了鼓励一个工作单位的成员积极工作，以完成企业组织的目标。他们知道了主管所做的工作——计划、组织、人事、领导和控制职能是主管的五项工作内容。主管需要培养四种技能，包括技术技能、人际关系技能、管理技能和决策制定与问题解决技能。最后，他们学习了主管获得成功的五个关键要素。要想成为优秀的主管，就必须熟悉监管工作，掌握监管工作必备的技能，始终运用监管成功所必需的要素。

本章小结

本章旨在使读者理解监管所包含的基本内容，也讨论了促使监管者成功的因素。

1. 监管的内涵。监管是指在企业中的初级管理，旨在鼓励一个工作单位的成员积极工作，以完成企业组织的目标。这意味着主管不需要亲自做操作性工作，但是要促使此工作通过他人的努力而完成。
2. 主管的工作特征。主管工作通常被划分为五部分：计划、组织、人事、领导和控制。计划是指要确定完成本单位工作的最有效途径。组织是指将工作分配给一组员工，使工作得以顺利开展。人事是指招聘和培养优秀的员工。领导是指导和协调员工实现工作目标的行为。控制确定与原计划相比较，工作的实际完成情况。
3. 监管工作必备的技能。主管需要培养四种技能。技术技能指与机器、生产流程和生产方法有关的知识。人际关系技能指与人的行为有关的知识和与他人良好相处的能力。管理技能指与组织和运作相关的知识，包括监管的计划、组织和控制职能。决策制定和问题解决技

能指分析问题和客观地制定决策的能力。

4. 监管成功的关键要素。监管成功的五个关键是授权的能力和意愿、恰当运用职权、树立好的榜样、认清角色的变化和强烈的工作愿望。
5. 玻璃天花板的内涵。玻璃天花板指在工作中很少有女性能达到的某一管理阶层。
6. 劳动力多元化管理的指导方针。指导方针如下：注重可观察到的行为；不要有成见；评估产出，而不是投入；不要对非规范行为做假设；在观察的基础上进行反馈；不要容忍他人的非行为假设；检验你自己的行为。

复习题

14

1. 什么是监管？
2. 三级管理层包括哪些？
3. 列举出5个主管的称呼（或工作职称）。
4. 列举企业选拔主管人才的三个来源。
5. 列举主管的五个管理职能？
6. 概括监管所必备的四项技能。
7. 识别监管成功的五个关键要素。
8. 下列变化对监管工作有哪些影响？
 - a. 信息获取的变化；
 - b. 工作环境的变化。
9. 解释玻璃天花板的定义。
10. 劳动力多元化管理的七个指导方针是什么？

技能训练题

1. “在制造工厂里是一名好主管，到银行里也会成为一名好主管。”这种说法正确吗？请讨论。
2. 你认为可以从书本里学习到监管工作的精髓吗？还是只能从实践中学习呢？为什么？

3. 最好的工人是否能成为最好的主管？为什么？
4. “对于其管辖内的各项工作，一位好主管应该比任何员工都做得好。”
讨论你对此观点的看法。

参考文献

1. William Dunn, "Nation's Business," August 1991, pp. 14-21.
2. David S. Gold, "Managing Diversity . . . Defined," in *Managing Diversity*, vol. 1, no. 2 (Jamestown, NY: Jamestown Area Labor Management Committee, 1992), p. 3.
3. These guidelines are adapted from Alan Weiss, "Understanding Behavior in Managing Diversity," in *Managing Diversity*, vol. 1, no. 2 (Jamestown, NY: Jamestown Area Labor Management Committee, 1992), pp. 6-7.

其他阅读材料

- Bielous, Gary A. "Five Things Supervisors Must Never Say to Subordinates," *Supervision*, November 1995.
- Buhler, Patricia. "Scanning the Environment: Environmental Trends Affecting the Workplace," *Supervision*, March 1997.
- Hardy, Marc. "In Pursuit of Management Mastery: Making Mistakes Meaningful" [The Importance of People Skills], *Supervision*, July 1996.
- Perican, John. "Casually Yours" [Shortcomings of Supervision], *Supervision*, September 1996.
- Protch, Orest, "The Dynamics of Diversity Supervision," *Supervision*, October 2002, pp. 14-16.
- Ramsey, Robert D. "Career Stages for Supervisors: Where Do You Fit In," *Supervision*, November 2002, pp. 16-18.
- Stanley, Jan. "A Map for the Seven Danger Zones of Supervision," *Training & Development Journal*, June 1999, p. 54.



技能训练应用实践

15

案例 1-1

提升为主管

罗伊·托马斯已经在 Rebco 制造公司工作了 15 年了。他在高中毕业后就直接加入了 Rebco 公司，一直到现在。

十年前，Rebco 公司成立了工会，而罗伊是该过程中主要负责人之一。罗伊帮助了来自卡车司机、汽车司机、仓库工人和佣工国际工人兄弟会（Teamsters Union）的组织者筹划工会竞选活动。竞选之后，他帮助建立了当地工会并在最初的三年担任了主席。之后，他继续在当地工会中担任了不同的职务。两年前，他再一次被选为主席，任期三年。

若干年来，罗伊以在应对 Rebco 管理层时的坚定和公正而出名。工会成员和 Rebco 的管理层都很尊重他。

在与工厂经理比尔·林赛进行了下面的对话时，罗伊感到很震惊。

比尔：很高兴见到你，罗伊。

罗伊：对，也很高兴见到你，比尔，尤其是当我们不吵架的时候。我希望你不是为这个把我叫来的。

比尔：不是，罗伊。实际上，我把你叫来是要和你谈完全不同的事情。你知道，我们的一些较老的主管就要退休了，我们希望你能成为一个主管。

罗伊：主管？开玩笑！我已经和你还有其他管理人员做对做了 10 年了。现在你让我加入你们的行列。员工们会怎样想？

比尔：就是这点，罗伊。我们认为他们会很高兴。毕竟，他们已经选你做主席两次了。他们尊重你。优秀的主管知道如何处理人，而你的确知道如何做。

罗伊：我不知道，比尔。给我几天想一想。

问题（书面解释你的答案）

1. 你认为罗伊会成为一个优秀的主管吗？
2. 罗伊有哪些特点支持你的答案？
3. “优秀的主管知道如何处理人”，你同意比尔·林赛的这个观点么？
4. 如果罗伊接受了这个工作，你认为员工会如何反应？

📁 案例 1-2

没有足够时间去监管

莱恩·马西是一家大型火灾与意外保险公司的主管。他负责监管一组文职人员。这些人员的职责是复核保险契约及背书，计算佣金，并保持记录。在他升为主管之前，莱恩自己就是该部门的文员。他的升迁很大程度上是因为他在该部门的杰出表现。他的同事说：“如果是莱恩做的工作，肯定没问题。”

这个声誉也延伸到了他的监管工作。他所在组所做的工作都很完美。事实上，来自他所在组的所有工作，莱恩都要细致入微地进行检查以确保正确性。他经常要求员工多次返工直至完美。莱恩的员工们很快意识到了他对细节的渴求以及在反复检查他们的工作。其中一名员工说过：“我并不太担心工作的精确性，因为如果我犯了错误，我知道莱恩一定会发现的。”

上周，在莱恩的年绩效评估中，他的老板帕姆·莱文提到莱恩把太多的时间放在细节工作上，而没有足够的时间进行监管。他说，事实上，莱恩必须把更多的时间用于监管，少做别人的工作。莱恩的回应是：“我部门里的人好像不在乎马虎的工作。因为我要负责任，所以我觉得有义务检查所有的工作。”

问题

1. 帕姆·莱文是对的吗？
2. 莱恩需要对监管工作有哪些了解？
3. 你对莱恩的升职原因怎么看？

16

📖 练习 1-1

理解主管的工作

表 1-1 给出了一家制造公司的维护部主管的工作描述。根据这一工作描述，把职责分类成计划、组织、人事、领导和控制。

同时，识别这个工作描述所提到的主管的具体技能——技术、人际关系、管理和决策制定。

表 1-1 维护部主管的职责

基本目的
通过实施针对设施、车辆、生产维护和处理设备的一个预防性维护计划和一个持续维修计划来监管维护活动。

(续表)

职责与责任

- 1. 计划并落实有效的维护部门程序及政策，以确保所有设备、设施和器材在允许的维修状况之内。
- 2. 与销售商、供应商和承包商协调合作新设备或设备流程的启用。
- 3. 根据工厂经理的要求，通过工单程序来建立所有维护活动的优先权。
- 4. 通过下属来监管所有日常维护活动，以确保指派的项目完成，从而使机器停工期保持在最低点。
- 5. 监督维护工程的完成，以确保达到安全与质量标准。
- 6. 批准所有来自维护部门的有关于新的与替换的零件、供应品、机器和设备的申请。
- 7. 提供技术及专业知识以解决机械、电子或水力/汽力等性质的问题。
- 8. 发展并维持有责任感的、遵循劳工协议的员工/管理层关系，包括在某些不满投诉中代表公司。
- 9. 计划并分配小时人工来为设施场地和办公室提供良好的常务管理维护。

组织关系

该岗位向经理/工程与维护部门负责，并间接向工厂经理负责；与所有服务和生产部门协调工作。

职位详述

必须拥有 8—10 年的维护、工程或相关领域的经验；具有至少 3—5 年的监管工作经验者优先录用；必须熟知以下相关领域：锅炉、空气压缩机、供暖与空调、管道设备、熔接技术、木工、电器/电子设备、气体水力学和重型生产设备。

资料来源：Reprinted from *Job Descriptions in Manufacturing Industries* by John D. Ulery. Copyright © 1981 AMACOM. Used with the permission of the publisher, AMACOM, a division of American Management Association International, New York, NY. All rights reserved. <http://www.amacombooks.org>.

练习 1-2

主管的必备品质

- 1. 从下面所列出的监管工作中选择最吸引你的一项。
- 2. 和与你选择同样工作的四至五名同伴组成小组。
- 3. 准备一份做该工作所必备技能的清单。
- 4. 在全班同学面前陈述并解释你准备的清单。

招主管

高级审计员：为客户运营进行计划、指导和实施审计，复查并准备公司纳税申报，开展预算预测及分析，开发并改进会计系统。要求具有商务管理会计学士学位，从事分析员或会计师工作两年以上。工作时间：周一至周五 9:00—17:00。必要时需加班。符合条件者，请将简历寄至 000 信箱。



路权和土地主管

ABC 公司是世界范围内对开发新能源做出巨大贡献的综合性能源企业。现该公司的休斯敦分部招聘一名主管人员。

要求具有大学学历，贸易、法律、工程学位者优先。较强的管道地段权工作经验，并至少具有三年的地段权实地经验。除此之外，还要有五年以上的一般地段权办公经验，具有较强的路权领域监管背景。职责包括：监管地段权的获得和理赔；追踪诉讼情况；调和与国家或地方政府的关系。必须具有修正、修改搬迁协议的能力。

ABC 公司提供优厚的待遇和各种有挑战性的岗位。如果您感兴趣，请将简历和过去的薪水状况邮寄到 000 信箱。

一个提供平等就业机会的雇主
只接受申请人直接申请！

周末生产主管

XYZ 公司，一家具有无烟环境和生产隐形眼镜及相关产品的公司，急聘一名周末生产主管。要求：具有在预算内有效进行计划、组织和控制人事、设备和设施的能力，包括：负责产品的数量及质量，遵循 CGMP 和 OSHA 标准以及指导部门完成部门与公司的目标。要求：本科学历，一年生产监管工作经验，有坚实的技术性极强的生产环境经验；良好的书写及口语表达能力；必须在周末工作（23:00—次日 11:00），每周至少一天的额外工作日。很抱歉我们不能对所有申请一一回复，仅回复挑选出的面试候选人。

合格的申请人请将工资要求连同简历一同寄至 XYZ 公司 000 信箱。

招主管及销售经理

位于美国的法国独资公司现招聘全国性的主管和销售工程师，负责监管及协调美国市场及分销工作。要求：法语书写及口语流利，具有从欧洲至美国进口流程经验。申请人必须具有四年以上石料制造业工作经验，并在建筑监管及石料产品销售方面有六年以上工作经验。将简历寄至 000 信箱。

会计
A/R 主管

某公司高流量应收票据部门现招聘具有会计应收票据监管经验的精英一名。高起薪，高待遇。如果您感兴趣，请将简历连同薪水状况邮寄至 000 信箱。

练习 1-3

主管的个人总结

以下的总结帮助了许多主管确定他们的行为或实践在多大程度上给员工造成了困难。以下的项目代表建立积极的工作关系所需要的重要监管行为和实践。按以下项目对自己及你的公司进行评估。如果非常不符合，给一分；有时符合给两分；大多数情况下符合给三分。如果你不是主管，讨论你的现任老板/主管的表现。

18

	等级评定		
	很少符合	偶尔符合	大部分时候
			符合
	1	2	3
1. 了解我的工作	•	•	•
2. 了解我员工的工作	•	•	•
3. 了解我公司的目标及标准程序	•	•	•
4. 将我的目标及程序传达给我的雇员	•	•	•
5. 明确定义我的目标及程序	•	•	•
6. 努力解决目标及程序间的冲突	•	•	•
7. 建立明确的绩效标准	•	•	•
8. 将绩效标准传达给我的员工	•	•	•
9. 坚持要求达到绩效标准	•	•	•
10. 试图改进不符合标准的绩效状况	•	•	•
11. 为自己建立标准并履行	•	•	•
12. 我的员工知道我的做事方法	•	•	•
13. 避免以自我为中心	•	•	•
14. 以员工为中心	•	•	•
15. 了解员工的长处及短处	•	•	•
16. 使员工获悉影响他们的事情	•	•	•
17. 保持开放的沟通渠道	•	•	•
18. 在必要的时候，积极地领导、指引和控制员工	•	•	•
19. 当员工有能力的时候，让他们自我引导和控制	•	•	•

(续)

	等级评定		
	大部分时候		
	很少符合	偶尔符合	符合
	1	2	3
20. 避免不公正的批评	•	•	•
21. 私下批评员工	•	•	•
22. 给予应得的荣誉	•	•	•
23. 在公众场合赞许员工	•	•	•
24. 避免把员工的功绩占为己有	•	•	•
25. 表现出对员工的尊重	•	•	•
26. 通过行为来赢得员工的敬重	•	•	•
27. 公正地使用纪律处分	•	•	•
28. 仅在必要时使用纪律处分	•	•	•
29. 当员工正确时，完全地支持他们	•	•	•
30. 当员工犯错时，拒绝支持他们，即使这样做会减少我的受欢迎程度	•	•	•
31. 尽可能多地授权	•	•	•
32. 尊重员工的意见看法	•	•	•
33. 给员工提出他们看法的机会	•	•	•
34. 采用我得到的意见	•	•	•
35. 鼓励员工发展责任感与主动性	•	•	•
36. 合理利用我的职权	•	•	•
37. 员工为他们的工作成果而骄傲	•	•	•
38. 积极培养团体精神	•	•	•
39. 说到做到	•	•	•
40. 认识到我的短处	•	•	•
41. 弥补自己的短处	•	•	•
19 42. 在与员工交流时，保持幽默感	•	•	•
43. 当自己做错时勇于承认	•	•	•
44. 对男性和女性保持同样的工作与行为标准	•	•	•
45. 不断地努力去改进自我及公司	•	•	•

评分：将 45 项的分数进行加总。如果你得了 125 分或更高，你的监管行为和工作实践在促进积极工作关系的建立。如果你的得分在 100 到 124 之间，你的一些行为/实践可能给你的员工带来困难，但是你无须太大改变，除非你的一项或更多分数极低。如果你的得分在 75 到 99 之间，可能你的许多行为/实践给员工带来困难，你应该自问该如何改变以提高低分项的分数。如果你的得分在 75 分以下，改进你的整体监管行为/实践对于你来说是头等大事。

无论分数高低，做这个总结带来的意识是进行自我改进的前提。你的总结结果可以作为消除管理盲点和建立个人发展计划的基础，以确保你的行为与实践的影响是积极的。

资料来源：Adapted from “Eliminating Managerial Blind Sports,” by Gary W. Hobson, Supervision, August 1990. Reprinted by permission of © National Research Bureau, P.O. Box 1, Burlingong, IA 52601-0001.

练习 1-4

理解多元化

为了表明组织对支持一个高质量和多元化的劳动队伍的承诺,主管应该利用一切机会使用无性别歧视的语言。

- A. 尝试用一个无性别歧视词汇来代替以下每一个有性别歧视性质的单词。

Man-hours 工时

Waiter/Waitress 男服务员/女服务员

Girl Friday 得力的女助手

Watchman 更夫

Layout man 布置人

Repairman 修理工

Salesman 推销员

Man-made 人造

Foreman 工头

Spokeman 发言人

Policeman 警察

Draftsman 起草人

- B. 列出其他你认为带有歧视色彩的单词或词组。

精选监管及相关月刊

以下为读者列出了较常见的可供参考的监管方面的相关杂志。

《管理学会评论》 *Academy of Management Review*

《行政管理》 *Administrative Management*

《仲裁月刊》 *Arbitration Journal*

《商业地平线》 *Business Horizons*

《商业周刊》 *Business Week*

《加利福尼亚管理评论》 *California Management Review*

《福布斯》 *Forbes*

《财富》 *Fortune*

《哈佛商业评论》 *Harvard Business Review*



《人力资源管理》 *Human Resource Management*
《商业月刊》 *Journal of Business*
《管理评论》 *Management of Review*
《管理解决方案》 *Management Solutions*
《今日管理》 *Management Today*
《人事管理者》 *Personnel Administrator*
《人事月刊》 *Personnel Journal*
《监管》 *Supervision*
《监督管理》 *Supervisory Management*
《培训与发展月刊》 *Training and Development Journal*
《华尔街月刊》（报纸） *Wall Street Journal*

第2章

制定有效和创造性的决策

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 讨论识别和适时在决策制定中的重要性
2. 识别程序化和非程序化决策的差异
3. 说明用科学方法制定决策的步骤
4. 指出团队决策制定的潜在优点与缺点
5. 列出主管制定决策时的常见陷阱
6. 讨论主管在培养有创造力环境中的作用
7. 描述主管可以用来鼓励创造力的几种团队导向方法
8. 详列培育创造性组织的常见障碍

监管困境

自从第一天简·哈里斯开始接手主管工作以来，她就不得不做出很多艰难的决定。就拿今天早晨来说，她的一名员工杰丽要求调整休年假的时间，因为杰丽刚刚收到她叔父的邀请，要她去加拿大一起狩猎旅游。杰丽认为这是她一生中难得的机会。问题是，部门其他三名员工早已经被获准在杰丽要求的这一周里休假。所以，即使杰丽不休假，部门也将存在人手不够的情况。

上级已经注意到简在应对新问题方面明显能力不够。而在简看来，她的大多数员工都很开心地按照多年来的做事方式去工作。上周，她问杰丽是否考虑改变一下归档的程序，杰丽却回答说：“为什么要变？现在这样不是很好吗？”

主管与普通员工之间的最主要区别就是，他们进行决策制定的水平和类型不同。主管必须知道一项决定将会如何影响他的员工和组织。相反地，普通员工则主要关心一项决定将会如何影响到自己。那些不喜欢做决定的人一

般都很难成为好的主管。

事实上，主管的决策能力通常是影响其获得评价与奖励（如升级、奖金、任命等）的关键因素。而且主管的决策能力也将最终影响到企业组织工作的成败。

图 2-1 给出了一些主管可能面临的预期与非预期决策的例子。虽然主管会有更多时间去进行那些预期的决策制定，但是这并不意味着这些决策是更容易制定的或不重要的。例如主管对是否雇用一名求职者的建议可能在未来的很长一段时间内都有很大的影响。

新技术的发展使得信息能够很顺畅地传达给各级管理者，包括主管。计算机、因特网和公司内部网等都可以为主管提供信息。但是信息的可提供性并不能使监管者的决策制定变得容易或不重要。

<p>预期决策</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 推荐雇用一名新的求职者。 ➤ 推荐加薪和升职。 ➤ 批准休假。 ➤ 安排一台新生产设备。 <p>非预期决策</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 一名员工要在下周五休假参加护神者的活动。 ➤ 部门中一名与他人相处不融洽的员工要求调任。 ➤ 一台主要设备出现故障但是还可以使用，是停用还是修理？ ➤ 一名员工因不敢用一台新机器而拒绝使用它。 ➤ 三名员工今天都打电话来请病假。应该如何调整才能满足生产时间安排呢？

图 2-1 预期与非预期决策的例子

2.1 决策制定与问题解决

22

人们通常会混淆决策制定与问题解决，因此这里先解释一下这两个概念。狭义的决策制定（Decision Making）是指在各种可选方案中进行选择的过程。问题是指与绩效标准或期望水平的背离。因此，问题解决（Problem Solving）是指采取那些能减少问题的恰当反应及行动的过程。因为问题可以用各种各样的方式来解决，而问题解决者又必须决定哪种方式是最好的，所以问题解决包含了决策制定。另一方面，不是所有的决策都涉及问题（例如，监管者选择推荐谁升职的决策）。但是，从应用的视角，大多数监管决策会涉及解决问题，至少是避免问题的出现。

程序化决策与非程序化决策

决策被分为两种，即程序化决策和非程序化决策。程序化决策（Programmed Decisions）是按照固定的或系统的程序来进行的。一般来说，决策制定者会比较熟悉程序化决策制定的情况。常规性或重复性的决策通常属于此类。监管决策包含程序化的组织政策、程序和准则等，因为在执行决策时必须遵循已有的指导方针。

非程序化决策（Nonprogrammed Decisions）是指没有或缺少先例的决策。这类决策相对来说是非结构化的，需要决策制定者采用更多的具有创造性的方法，决策制定者也必须制定此决策的程序。总的来说，非程序化决策比程序化决策更难制定。决定购买一台新设备或确定第二年的经营目标都属于非程序化决策。

2.2 决策的识别与适时

对制定决策必要性的识别是制定有效决策的前提条件。适时对于有效决策也是非常关键的。一些主管习惯于在现场制定决策；还有一些主管，即使是处理很小的事务，也要花很长时间才能做出决定；而另一些主管则忽视需要做决策的那些事务，好像问题根本不存在。那些以快速决策为荣的主管当然也面临着制定错误决策的风险。在还没有获得足够有价值的信息、没有考虑员工的感受、没有预料到决策的影响等情况下做出的快速决策都可能导致决策失败。当然，另一极端也是危险的：就是主管虽然倾听了问题，也承诺为员工解决问题，但是却从未兑现；即使兑现了，也是在很长时间以后。还有一些其他普遍存在的主管类型：没有获得恰当的信息就进行决策的主管、对最简单的决策都过分焦虑和担忧的主管、每一件事情都要报告给老板决策的主管。

上述类型的主管对制定决策不是过度重视就是重视不够。他们几乎没有考虑决策的适时与质量。尤其是情况包含了一些不愉快因素时（如是否解雇一名员工），主管常常快速地做出决定从而消除问题，或者忽视问题，希望它自己会消失掉。这是人的本能反应。成功的主管应该学会控制这些本能反应，适时地进行决策。

懂得何时进行决策是很困难的，因为不同的决策需要在不同的时间结构

内制定。例如，主管用在决定促销计划的时间当然比用在是否批准三名员工休假请求的时间要多。遗憾的是，没有一个固定的公式可以计算出主管要在何时和花费多少时间来制定决策。主管必须学会认清在恰当时间进行决策的重要性。

主管也应该理解“适时决策”与“决策性”之间的关系。决策力是一名优秀主管不可或缺的能力之一。与一个虽然有疑问但很及时的决策相比，逃避决策或推迟决策会带来更糟糕的结果。但是要记住，“决策性”并不意味着用最少的时间来进行决策，它意味着在合理的时间内做出决策。

2.3 决策制定程序中的步骤

当主管认识到制定决策的必要性后，就能采取一些办法来提高决策质量。大多数成功的主管采用一些系统的、逻辑的方法来制定决策。建立在科学方法的基础上，决策制定的步骤如下：

- 对问题的迹象和特征敏感；
- 尝试性地定义问题；
- 了解事实，在必要时重新定义问题；
- 识别可能的解决方案；
- 收集和整理与可识别的解决方案有关的论据；
- 评价可能的解决方案；
- 选择和执行最好的解决方案；
- 跟踪结果。¹

下面将讨论每一个步骤。需要说明的是，这些步骤并不一定总是按顺序的。例如，当新的事实出现时，决策者要回到步骤 2 或 3。

2.3.1 步骤 1：对问题的迹象和特征敏感

对问题的迹象和特征高度敏感是进行决策制定过程中的一个完整部分。主管常会倾向于忽视问题出现的指示和症状，所以应该经常对可能代表潜藏问题的那些变化保持一定的认知。

2.3.2 步骤 2：尝试性地定义问题

一般情况下，决策制定最困难的是定义需要决策的问题是什么。对于一

个主管来说，制定有效决策是非常困难的，除非能够清楚地认识问题的真实本质。例如，某一机器操作员生产出了大量不合格产品。问题出在机器、操作员、原材料还是其他因素？同样，一个员工抱怨车间太热了，是温度太高，还是员工更喜欢凉爽一点的环境？是空调出现故障，还是员工故意抱怨？

许多主管都发现，很难区分问题症状和问题本身。可能出现的结果只是主管在治疗问题的症状，而不是问题。治疗症状只是一个短期的解决方案。例如，假设你汽车的发动机坏了，导致电池不能工作。如果你只是治疗症状，更换了电池，那么你能只是在短期内解决了问题。在此步骤中，主管应该尽最大努力在识别问题及其症状的基础上去定义问题。

2.3.3 步骤 3：了解事实，在必要情况下重新定义问题

在尝试性地定义问题以后，主管应该在最初的问题及其症状的基础上，开始收集有关信息和事实。图 2-2 表明了用来定义大多数问题的四方面因素。用笔记录下对每一个因素的答复，可以有利于主管保持客观的头脑。图 2-3 分析了一个有关大量不合格产品问题所涉及的四方面因素。通过识别问题的症状、位置、时间和程度，主管就可以更好地理解问题的实质到底是什么。如果一名主管正面临着几个问题时，还可以按照优先次序来安排问题的解决。

症状	是什么警告你出了问题？ 你怎样发现问题的？ 哪儿出错了？ 有什么明显的变化吗？
位置	症状出现在什么地方？
时间	你什么时候发现症状的？ 症状出现多长时间了？
程度	问题表现得有多严重？

图 2-2 帮助定义问题的因素

症状	第 3 号店的销售量出现明显下降。
位置	市区第 3 号店。
时间	五周前的星期三销售量开始暴跌，一直持续到现在。
程度	在过去的五周，销售量平均为正常销售量的 65%。

图 2-3 定义问题

2.3.4 步骤 4：识别可能的解决方案

一旦问题得以清晰地定义，就可以识别可能的解决方案了。很明显，任何决策都只是能考虑到的解决方案中最好的一个。在识别可能的解决方案时，一个常见的缺陷就是只考虑显见的方案或以前采用过的方案。这样的话，许多可行的解决方案就会被忽略了。作为一项通则，可选方案越多，最后问题解决得越好。许多主管倾向于识别出一两个看上去可以接受的方案后，就不再继续寻找其他方案了。一个很好的笨办法就是要找到至少四个解决方案。

有些人了解与问题相关的事情，向他们咨询有助于产生解决方案。主管可能会过于投入到一个特殊的问题中，以至于会忽略某些连局外人都看得到的解决方案。

以在图 2-3 中出现的问题为例。假如主管断定是机器出了问题，可能的解决方案就包括：

- 修理这台机器；
- 用一台修理过的机器来代替；
- 用一台同型号的新机器来代替；
- 用一台更现代的新机器来代替。

2.3.5 步骤 5：收集和整理与可识别的解决方案有关的论据

在识别了问题及其解决方案以后，下一步就是收集和整理与各种可识别的解决方案有关的论据了。没有相关论据就很难制定有效的决策。然而，与此同时，一名主管也很少拥有他想要的所有论据。当然，决策的适时性对信息收集和分析的数量也有很大的影响。成功的主管要学会在合理时间和成本范围的基础上用有效论据制定决策。图 2-4 列出了搜集论据时的一些基本问题。

- 公司（组织）政策中有没有关于目前这项决策的解决方案？
- 过去曾经出现过类似的情况吗？如果有，怎么解决的？
- 要付出什么样的代价？
- 这项决策会怎样影响生产、工作程序和员工士气？

值得一提的是，今天的主管要面对过量的信息，而不是缺少信息。对于许多主管来说，计算机和现代技术已经使信息超载成为一个真正的问题。主管会收到不相关的报告、计算机打印的材料和许多备忘录等。经常会有这种情况发生，一份简单有用的报告会掺杂在一份包含很多无用信息的冗长报告中。主管面临的问题就是从不相关信息中拣选出相关信息。因此，对所获论据的整理是一项困难的任务。

2.3.6 步骤 6：评价可能的解决方案

收集和整理了论据后，下一步就是评价每一个解决方案。总的来说，评价解决方案包括比较他们的成本、完成时间、预期的最终结果和此解决方案对企业其他方面的影响等。通过使用收集的信息，主管应该预测出每一个解决方案被采纳后可能带来的结果，如要经历多长时间、付出多少代价、好的结果是什么以及坏的结果是什么。一个有效的方法就是以成文的格式来开发一个记录评估结果的系统。表 2-1 展示了一个格式样本，这个方法比单纯地用大脑评估更客观。采用此方法可以同时比较所有的解决方案，并且在评估所有的解决方案中采用相同的信息分类。

26

表 2-1 解决方案评价的样本范式

可能的解决方案	所需的时间 (天)	估计成本 (美元)	优 势	劣 势
修理机器	15	2 000	员工熟悉该机器；该机器已证明了自己的价值。	也许很快又会出故障；不如新机器速度快；要更长的时间修理。
用修理过的机器来代替	8	4 500	与旧机器相同；不需必要的培训；旧机器还有补救价值。	修理过的机器不如新机器使用时间长；不如一些新机器速度快。
用一台同型号的新机器来代替	5	6 000	与旧机器相同；不需必要的培训；可能使用很长时间。	相对昂贵。
用一台更现代的新机器来代替	5	7 000	可供的速度最快的机器；未来需要附加产品；可能使用很长时间。	最昂贵；需要培训操作者。

2.3.7 步骤 7：选择和执行最好的解决方案

选择出最好的和最令人满意的解决方案并不总如想象中的那么容易。当

然，如果前几个步骤都进行得很彻底的话，这一步骤就会容易得多。在评价了成本、时间和潜在结果之后，最终的决策还是依靠主管本人的判断，甚至是个人的毅力。资料收齐以后，有些解决方案就会自动舍弃了，另一些解决方案也需要从更近的视角来认识。在这种情况下，主管要依赖经验、认知和他人的建议来做出最后的选择。小心谨慎可以避免因个人偏见而影响决策。

主管常常会选择备选解决方案中最好的一个，即使这些备选方案没有一个是令人满意的。这里的倾向是选择一个方案从而无须再决策，也就是说，决策的完成变得比决策本身更加重要。在这种情况下，还有一个可行的解决方案就是什么都不做，它可以使主管有时间重新寻找其他的解决方案。

当最后的决策制定了以后，主管就应该采取必要的步骤来实现决策，包括明确责任、沟通接下来的时间安排、概述要采用的控制手段的类型和识别潜在的问题。经验表明，当员工在明白为什么、何时做出何种决策的前提下会对决策存在较少的抵制。当与受影响的群体进行决策沟通时，主管应该解释为什么必须做出这个决策、为什么要选择该解决方案、需要采取什么行动以及预期结果会是什么。

2.3.8 步骤 8：跟踪结果

决策制定程序的最后一个步骤是评价决策的结果。需要回答的几个基本问题有：决策达到预期的效果了吗？如果没有，哪里出了问题？为什么？这些回答可以避免在以后工作中再出现相似的情况。不幸的是，许多人都倾向于坚持一个决策，即使这个决策在开始就明显不佳。重要的是，要从过去的经验教训中学习，同时将这些经验应用到未来的决策中去。

2.4 团队决策制定

都说集体力量大，真的是这样吗？让我们来进行一下优缺点分析。让工作团队的成员都参与到决策制定中是有很多好处的。最突出的一个优点就是几个人一起参与，可以利用更多的资源，也就可以产生更多更好的解决方案。另一个重要的优点就是团队成员对决策的参与使得他们不知不觉在决策执行中起到了承诺的作用。人们更有心理准备去接受已制定的决策，因为他们已经参与了该决策的制定，这个决策不是强加给他们的。如果人们参与了决策制定，他们通常会感觉有义务将决策贯彻下去，团队制定决策的价值扩展

到了最终决策以外。彻底地理解所考虑的各个解决方案及如何评价每一个解决方案，能够更好地帮助整个团队去接受变化。对于那些将要面对变化但是已经参与到了决策制定中的人来说，这一点是尤其正确的。

团队决策在一些情况下具有很大优势。然而，团队决策也有自身的缺点，这就使得个人决策在另一些情况下是更受欢迎的。总的来说，如果团队的知识性和组织性不强的话，那就很难产生好的决策。而且，因为团队决策常需要更多的时间，在有严格的时间限制下，个人决策是更好的。团队决策的另一个缺点是可能出现团队思考。当在成员中达成一致的愿望压倒了对不同方案的独立、实际的评估的，团队思考（Groupthink）就发生了。换句话说，这个团队对获得大多数人共识更有兴趣，而不是制定最好的决策。出现团队思考的潜在原因是来自于管理层的压力、有限的资源、有限的时间或者仅仅是达成一致的的压力。团队思考带来的结果是批评的声音被压抑住了，相反的意见被忽略掉了。团队决策还有一个潜在问题，那就是可能出现某个人主宰和控制整个团队。达成一致的的压力也会极大地约束团队中的某些成员。而且团队内部的竞争会发展到获胜比事情本身更重要的程度。另外，团队会倾向于接受第一个可能的积极的解决方案，从而忽视了其他的解决方案。一个有效的团队不是只依赖单纯的多数人原则，而是在不能确信找到了很好的解决方案时，进一步去收集更多的信息。

但是，我们更愿意选择团队决策这种模式，要知道，避免错误比速度更重要。图 2-5 概括了团队决策制定的优点和缺点。为了提高团队决策制定的有效性，一个方法就是提前为员工开展关于决策制定程序的培训。

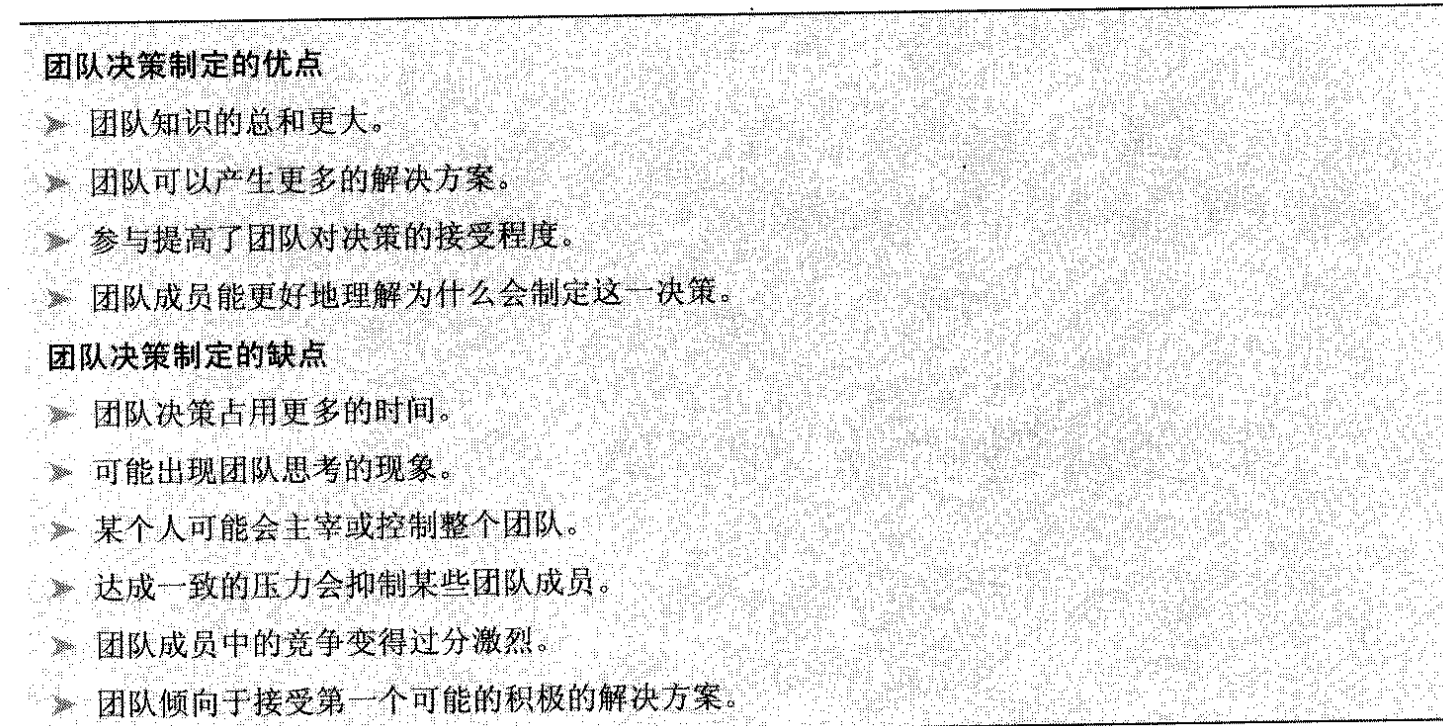


图 2-5 团队决策制定的优点与缺点

团队在决策制定过程中的参与程度并不是极端的,要根据不同情况而有所不同。对于主管来说,一个常用办法就是在把决策交给团队之前设置一定的限制。另一个办法是主管保留修改或拒绝团队所制定决策的权利。另外,也可以让团队成员参与帮助产生和评价各个解决办法,但并不参与最后的解决方案选择。无论采用哪种办法,主管对团队必须是诚实的,在团体的作用上不会误导团队。那些询问团队建议却从不采用这些建议的主管很容易被员工识破。员工喜欢那些了解大家的观点,然后清楚地知道自己该怎么做的主管。

日本人运用团队决策制定已经有了多年的经验。在日本管理制度中,员工都被包含在一个集体决策制定体系中,这使得员工都有机会参与那些会影响到他们自己的决策制定。监管案例 2-1 讲述了一些新的软件是如何帮助决策制定者在新产品设计过程中获得他人建议的。

28

监管案例 2-1

新产品设计中的合作

作为一种团队决策制定的形式,合作已经成为工程中一种受欢迎而有利的运作方式。今天的网络技术使许多不同的贡献者有机会参与到一项新产品设计中,其结果是节省了很多时间和金钱。

例如,扬声器厂商金凤凰公司(Phoenix Gold)的工程师比尔·汉斯布鲁克最近在一项新的低音用扩音器产品开发中节省了 71% 的开发时间,其主要原因是汉斯布鲁克使用了一种软件,这种软件让内部营销、采购和制造部门同时参与到设计程序中来。同一软件还在设计过程中征求了加工商的意见。引用汉斯布鲁克的话:“通过与商家和内部各部门的合作,我们能及早发现需要做的变动,不会重复走设计的弯路。”

资料来源: Paul E. Teague, "Collaboration Eases Product Development," *Design News*, September 23, 2002, pp.23-24。

2.5 避免决策制定的陷阱

许多主管都有可能掉入决策制定的一个或几个陷阱中去。本节提出了一些陷阱及避免落入陷阱中的一些建议。注意,下列陷阱并不是按重要性排列的。

2.5.1 陷阱 1：所有的决策都是天大的决策

每个人可能都遇到过这样的主管，他把每一个决策都看做是生死攸关的问题，如他会花上两个小时来决定是买一盒还是两盒橡皮筋。这种方式浪费了他太多的时间，也让员工糊涂了，他们很难区分重要的和不太重要的问题。这种方式所带来的结果就是真正重要的问题没有获得足够的重视，因为主管过多地陷入不重要的事务中了。这类主管必须学习按照每一个决策的相对重要性来恰当地分配时间。

2.5.2 陷阱 2：创造危机时刻

一些主管好像非常乐意把各种决策时刻转变成危机时刻。当一个决策必须要在最短的时间内做出时，危机时刻才真正到来。在现实生活中，很少会有危机时刻到来。经常发生的是，主管把一个普通状况转变成了危机时刻。即使当一个危机时刻真的到来了，比如发生了大型设备故障或出现事故，主管也必须保持冷静并清醒地思考。要养成经常自我询问的良好习惯：“我有多少时间制定决策？”人们很容易假定自己拥有的时间比实际的要少。

2.5.3 陷阱 3：不与他人商量

本章的前面已经讨论了在决策制定过程中与他人商讨的优点。但是，有一些主管还是不愿与他人商量，他们担心寻求别人的建议会被别人看扁。许多主管，尤其是新主管，觉得他们应该知道所有答案，征求别人就是承认了自己的弱点。这种心理很自然，同样也要认清这个心理。成功的主管要学会把他们的判断与思考能力摆在自尊的前面。

29

2.5.4 陷阱 4：从不承认错误

没有人每次都能做出最好的决策。如果一个主管做出了一个糟糕的决策，那么他最好是承认这个错误，并且采取措施纠正这个错误。最糟糕的做法就是勉强将一个坏的决策变成一个好的决策。例如，假设你买了一辆二手车。当开了两个多月后，你发现这辆车是个次品。这时，最好是承认错误，扔掉这辆车，而不是假装自己的决策是正确的，继续还把钱投在这辆车上。再重申一次，人很自然的天性就是不承认错误。

2.5.5 陷阱 5：一直后悔自己的决策

一些主管可以承认自己犯的错误，却总是后悔自己做出的决策——无论好的还是坏的决策。这些人也总是想要改变不能改变的事实。他们常用的典型开场白就是：“我真希望自己已经……”一旦做出了决策，而且是最后的决策，就不要总是念念不忘。记住，很少有决策是完全糟糕透顶的，一些决策也只是比其他的好一些。通常，一个花时间后悔的主管是不会有足够的时间考虑当前的决策的。

2.5.6 陷阱 6：没有利用先例和政策

为什么要重新发明车轮？如果过去已经发生过相似的决策状况，主管就应该从过去的经验中学习。如果一个特定的状况经常重复出现，就应该制定应付此状况的一项政策。例如，应该制定休假优先权的政策。而且，主管应该遵守当前的各项组织政策。这些政策对于决策制定是有帮助的。

2.5.7 陷阱 7：没有收集和调查所有可利用的资料

主管通常会忽视或忘记使用可用的信息，其普遍的原因就是要付出努力去搜集和分析资料。换句话说，只使用手头准备好的资料更容易些。还有一个相关的问题就是要区分事实和闲话与传言。他们总的倾向就是只相信自己想要相信的，而不是相信事实。

2.5.8 陷阱 8：承诺不能兑现的诺言

有时主管会在没有相应职权的情况下做出承诺，一些主管也会许下明知不能兑现的诺言。他们这样做是为了决策制定过程更容易一些。而且，主管认为这些承诺是使下属很好地执行决策的途径。这些做法几乎总会反过来折磨主管。最好的办法就是只承诺能兑现的。

2.5.9 陷阱 9：耽搁太久才做出决策

正如本章前面所提到的，许多主管倾向于推迟决策制定，理由是要到“搜集了足够的信息”以后。适时性是非常关键的，如果耽搁太久，再好的决策都可能无效了。对于主管来说，很难获得所有想要的信息，关键是知道何时

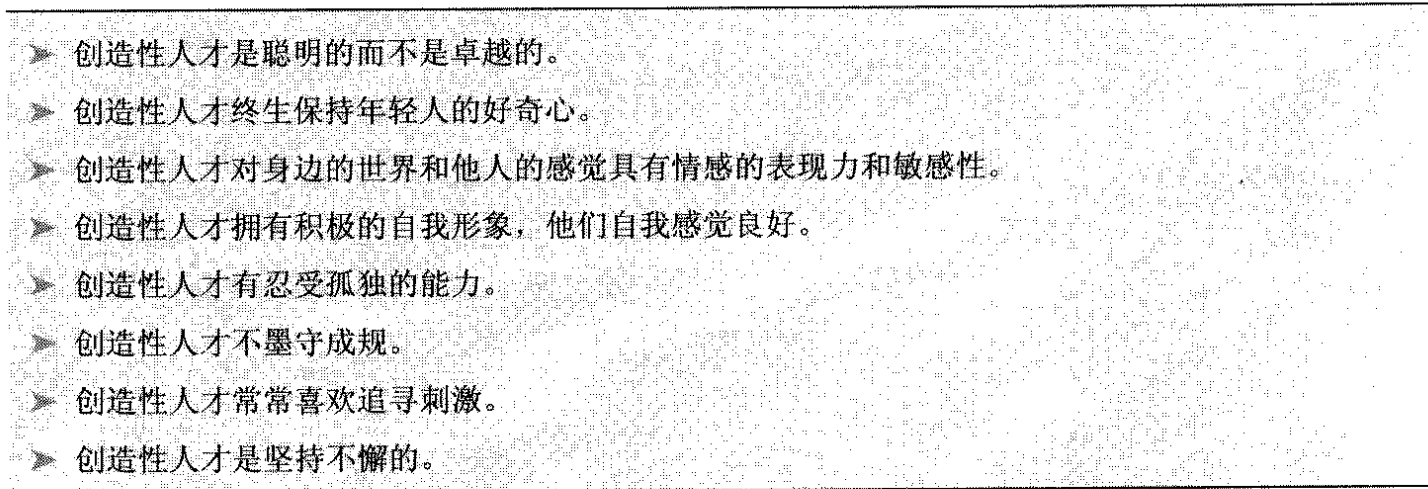
已经获得了恰当的信息。

2.6 制定创造性的决策

具有创造性并不意味着一定要产生多么有变革性的思想，不是指在制定决策时一定要采用新颖的、不受过去限制的方式。从一名主管的角度来说，不仅仅是主管个人要具有创造性，而且主管要发展一个有创造性的氛围。有创造力的主管不仅自己有新的主意，而且能调动员工产生新的主意。主管培育出有创造性的氛围，如果他鼓励创造，员工就能感知到并相应地采取行动。

2.6.1 创造性人才

人们都会不自觉地衡量自己和他人是否具有创造力，但是否具有创造力并不是一个绝对的概念。在某种程度上，人人都具有创造力。创造力不是上帝赋予个别人的神秘力量。尤其是，那些认为自己没有创造力的人，从来都不努力开发自己的创造能力。图 2-6 列举了更有创造力的人的一些共同特征。



30

图 2-6 创造性人才的一些共同特征

资料来源：Andrew J. DuBrin, *Human Relations: A Job-Oriented Approach*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), p.105。

2.6.2 提高个人创造力

不幸的是，大多数成年人的创造力已经被遏制了。事实上，研究已经表明，平均年龄 40 岁的成年人只保留了他在 5 岁时所拥有的创造力的 2%。² 提高个人创造力的关键就是开发大多数人所拥有的但尚未使用的创造潜能。

有助于培养创造力的一个办法就是集中精力。在一段时间内只思考一个问题或主题，尽最大可能产生许多不同的想法。努力去想“盒子之外又是什

么”，不要把自己限制在事物的表面。首先是形成许多想法，然后对每一个想法进行评价。运用潜意识方法是很有用的。当你疲倦的时候，让你的意识活动休息。此时你的潜意识开始起作用，回想由意识活动产生的那些想法。然后是坚持不放弃。最终的想法很少是从最初的尝试中获得的，在找到最适合的解决办法前要仔细考虑很多的可选方案。最后，将想法付诸实践。这是很困难的一步。有人说过，这个世界上最难做的是让人从心底接受一个主意。

2.6.3 培养和保持有创造力的氛围

每一名主管都要对他所培养的环境类型负责。主管应如何发展一个有创造力的环境呢？首先，也是最重要的，主管必须要证明他们很重视创造力。通常，主管在拒绝任何不同建议的同时，却说着关于创造力的空话。员工是通过主管的所做而不是所说来判断主管的。每个人都曾经有过这样的经历，向老板提出一个新的建议却被干脆地拒绝或忽视掉了。次数多了，员工就再也产生不出新建议了。另一方面，重视创造力的主管却可以不断地从员工那里获得新的想法。本章前面讨论过的团队决策制定，是在员工中鼓励创造力的方法之一。接下来将讨论几个其他的方法。

头脑风暴法

头脑风暴法（Brainstorming）是通过向一组人提出一个问题，然后一起寻找解决方案的方法。这个基本方法是为了鼓励所有的参与者都献计献策。他们的想法可以是包罗万象和不着边际的，但是这些想法却可以产生一个创造性的解决方案。为鼓励这种思想的自由发挥，先不要对各建议方案进行批评。所有的想法都已经提出并被记录了以后，再集体开始进行评估。一般，一场头脑风暴会应持续 45—60 分钟。之前不要讨论任何有关话题。一间小的会议室和一张会议桌就可以自由地交流。提出问题之后，应从每一个参与者那里寻找回应。记录下个人提出的建议，没有建议的人只需说声“过”。绕桌重复此过程数次，直到每个人都提出了建议。这个过程给每个人平等的参与机会，同时避免了少数人控制局面。

对于需要创造性思维的简单决策问题，头脑风暴法是最可用的方法。为新产品或服务命名、确定一项产品的新用法、识别降低时间浪费的新途径等问题，都可以采用头脑风暴法来有效解决。监管案例 2-2 描述了一个头脑风暴法的电子辅助手段。

监管案例 2-2

头脑风暴训练

许多企业或组织正在采用电子手段进行头脑风暴。例如，在北卡罗来纳州费耶特维尔的费耶特维尔技术学院（Fayetteville Technical Community College）有一个团队焦点室，在室内的一个大屏幕周围有很多计算机。当向团队成员提出一个问题时，他们就用隐藏在一个玻璃盖下面的键盘输入自己的回答。然后这些回答会被赋予一个代码，被投射在屏幕上，这样不会知道是谁给出的答案。成员能够立刻回应那些出现在屏幕上的任何回答。当回答出现在屏幕上时，可以用打印机打印出来，这样在会议之后可以重拾这些答案。

当地的企业可以付费使用这个团队焦点室。很多企业用户认为，花钱使用这个房间是很值得的，因为它能够使他们更快、更便宜地获得更好的结果。一些企业用户甚至称，这个团队焦点室使他们在一天内产生的结果比平常五天内获得的还要好。

资料来源：Margene E. Sunderland, Fayetteville Technical Community College, Fayetteville, North Carolina, For more information about Fayetteville Technical Community College, visit its website at: www.uncfsu.edu。

31

即兴写作

即兴写作（Brainwriting）即向小组成员提出一个问题，然后要求他们在不经过讨论的条件下在纸上写下自己的看法。每张纸上不要署名，然后小组成员与其他人交换纸张，由他人继续在纸条上发表意见。继续传递纸张，直到所有人都有机会参与。

共同研讨

共同研讨（Synectics）是在创造性解决问题的过程中采用的一个相对较新的方法。共同研讨法是采用隐喻的思想来“让熟悉的变陌生，也让陌生的变熟悉”。类推是进行共同研讨的最好方法，下面是它的几种基本形式：

- 个人类推，即把自己放在对象的位置上；
- 直接类推，即进行直接比较；
- 象征性类推，即根据象征来认识问题；
- 想象性类推，即想象最好的解决方案。

想象性的类推法或称为“目标愿望”，是参与者想象一个特殊问题在没有物质限制的条件下如何得以解决的。在得到了一系列想要的解决方案后，鼓励参与者产生他们可以想象到的最荒唐的解决方案。通常，这些解决方案中至少会有一两个方案可以提炼成可操作的方案。监管案例 2-3 描述了一家

公司如何通过阶段性地召开创造新主意的现场会来鼓励改革和创造。

监管案例 2-3

创造新主意

挪威牛奶系统（Norse Dairy Systems, NDS）是俄亥俄州哥伦布的一家烤制品和新奇包装的供应商，也供应填充和包装设备。NDS 采用非传统的方法来发现机会，人们事后会说：“为什么以前就没有人想到过这种方法呢？”

例如，几年前，NDS 开始了它的第一个“100 个新主意工场”。这个工场建立在爱德华·德邦诺的想法基础上，他是创造性思维领域的权威人物。德邦诺将思维分成两种方法，即纵向思维和横向思维。纵向思维是传统的、历史的思维过程，以逻辑过程为基础；横向思维包含打乱显然的思维顺序，从另一个角度获得解决办法。德邦诺相信，产生突破性的想法并不是一个天才的或者幸运的结果，而是一项可以学习的技能。

NDS 建立了它的第一个工场，希望产生 100 个新想法，因此为工场起了这个名字。结果是诞生了 500 多个新想法，这 500 个想法最后带来了许多新的产品概念。

现在，NDS 免费将它的“100 个新主意工场”提供给冰淇淋制造商客户，目的是为了产生能够在市场中提供显著竞争优势的想法。

资料来源：Donna Berry, “Identifying Creative Novelties,” *Dairy Foods*, March 2002, pp.26-28.

32

2.6.4 培育创造性组织的障碍

许多组织和主管设置了很多的障碍，限制了组织的创造力。通常这些障碍不是有意设置的，但产生的影响却挫伤了员工的创造力。常见的影响组织创造力的障碍有³：

- 害怕失败。害怕失败阻碍了很多人去尝试创造性的工作。
- 过早的批评。过早地对新思想进行批评和下断言，会使人们羞于进行创造性思考。
- 主管阴影。一些主管创造了一个鼓励员工尽力按老板的想法行事的氛围，这就削弱了个人的创造力。
- 分心和打断。创造性思维在安静和不被打扰的时候更容易产生。
- 维护当前的状态。创造性思想可能会影响到当前的状态。那些挑战目前现状的人常会遭到批评，失去支持以及自尊受到威胁。
- 层层筛选。一个新想法经过批准的级别越多，被枪毙或拒绝的机会就越大。

- 占有他人的想法。一些主管实际上是从一些下属那里获得灵感的。把别人的主意占为己有，自然会挫伤下属产生新想法的积极性。
- 缺少支持。创造性想法只有在得到主管和下属员工的支持下才能实现。
- 过分的团结。过分的团结会削弱个体，成全那些其实缺少创造性的多数人意见。

监管困境的解决方案

简已经认识到，作为一名主管，必须要时刻做出决策。她应该养成运用科学方法来做决策的习惯，这有益于她做出好的决策。

至于要提出和采用更好的办法来制定决策，简应该尝试一下本章所建议的一些方法。首先，也是最重要的，她应该集中精力培育一个鼓励新建议的良好氛围。至少要公平地听取每一个建议。简应该采纳那些有效的建议，并且给提出建议的员工以合理回报；如果建议不可实施，应该花时间去解释为什么不能采纳。

然后，简应该尽可能地运用团队决策制定的方式。这样可以产生更多创造性的解决方案，也必然会提高员工对决策完成的接受程度。头脑风暴法、即兴写作和共同研讨是为团队决策制定提供合适机会的一些方法。

33

本章小结

本章强调了决策制定对监管工作的重要性，描述了科学制定决策的方法，讨论了制定决策时所要避免的陷阱。本章还指出应注重培养氛围以鼓励制定创造性的决策。

1. 决策制定中识别和适时的重要性。对制定决策必要性的识别是制定有效决策的前提条件。适时对于有效决策也是非常关键的。优秀的决策制定者应该认识到，不同的决策需要在不同的时间结构内制定。
2. 程序化和非程序化决策的差异。程序化决策是按照固定的或系统的程序来进行的；非程序化决策是指没有或缺少先例的决策。相对来说，非程序化决策是非结构化的，需要决策制定者采用更多的具有创造性的方法。
3. 用科学方法制定决策的步骤。科学地制定决策的步骤如下：（1）对问题的迹象和特征敏感；（2）尝试性地定义问题；（3）了解事实，在必要情况下重新定义问题；（4）识别可能的解决方案；（5）收集和整理与可识别的解决方案有关的论据；（6）评价可能的解决方案；

(7) 选择和执行最好的解决方案；(8) 跟踪结果。

4. 团队决策制定的潜在优点与缺点。团队决策制定的优点包括：(1) 团队知识的总和是更大的；(2) 团队可以产生更多的解决方案；(3) 参与提高了团队对决策的接受程度；(4) 团队成员能更好地理解为什么会制定此决策。团队决策制定的缺点包括：(1) 团队决策会占用更多的时间；(2) 可能出现团队思考的现象；(3) 某个人可能会主宰或控制整个团队；(4) 达成一致的壓力会抑制团队的成员；(5) 团队成员中的竞争会变得过分激烈；(6) 团队倾向于接受第一个可能的积极解决方案。
5. 主管制定决策时的常见陷阱。主管在制定决策时的常见陷阱有：(1) 所有的决策都是天大的决策；(2) 创造危机时刻；(3) 不与他人商量；(4) 从不承认错误；(5) 一直后悔自己的决策；(6) 没有利用先例和政策；(7) 没有收集和调查所有可提供的资料；(8) 承诺不能兑现的诺言；(9) 耽搁太久才做出决策。
6. 主管在培养有创造力环境中的作用。主管应营造有创造性的氛围，如果他鼓励创造，员工就能感知到并相应地采取行动。
7. 主管可以用来鼓励创造力的几种团队导向方法。头脑风暴法是通过向一组人提出一个问题，然后一起寻找解决方案的方法。这个基本方法是为了鼓励所有的参与者都献计献策。当所有的想法都已经提出来并记录了以后，再集体开始进行评估或批评。采用即兴写作，是让小组成员就某个问题在纸上写下自己的看法，然后不经过讨论交换不署名的纸张，由他人继续发表意见，继续传递纸张直到所有人都有机会参与。投入产出计划首先要求小组成员针对某一问题描述期望的结果，接下来列出所有产生预期结果可能需要的投入。然后评价这些可能的投入，直到产生一个最能被接受的答案。
8. 培育创造性组织的常见障碍。常见的影响组织创造力的障碍有：害怕失败；过早批评；主管阴影；分心和打断；维护当前的状态；层层筛选；占有他人的想法；缺少支持；过分团结。

34

复习题

1. 列出至少三个主管可能面对的预期决策和非预期决策。
2. 举出用科学方法制定决策的步骤。

3. 为什么通常在决策制定时要准备几个可选择的解决方案？
4. 讨论团队决策制定的优点和缺点。
5. 列举和简述主管在决策制定时常见的陷阱。
6. 列出具有创造力的人的一些特征。
7. 简述下列鼓励创造力的方法：头脑风暴法、即兴写作和共同研讨。
8. 列出影响组织创造力的潜在障碍。

技能训练题

1. 你认为制定企业决策的方法是否可以同样用于制定个人决策？不同点和相同点是什么？
2. 主管比尔·奎恩最近向他的工作组成员展示了一个需要决策的情况，希望大家提出建议。但是让他沮丧的是，他收到了相当多的关于这个决策的不同意见。现在他不知道该怎样去做。你认为他应该怎样做呢？为什么？
3. 作为一名主管，要面临很多决策。你怎样确定哪些决策需要立刻制定，哪些不需要呢？
4. 找到一个你认为很有创造力的人。看看他是否具有图 2-6 中所列出的个性特征。

参考文献

1. These steps were delineated by Margene E. Sunderland, Fayetteville Technical Community College, Fayetteville, North Carolina.
2. Richard L. Bencin, "How to Keep Creative Juices Flowing," *International Management*, July 1983, p. 26.
3. This list of barriers is summarized from Bencin, "How to Keep Creative Juices Flowing," pp. 27-28.

其他阅读材料

Fletcher, Winston. "Ways to Tap the Wealth of Ideas," *Management Today*, June 1999, p. 36.

Hunter, Ian. "Leveraging Creativity," *Executive Excellence*, August 2002, p. 16.

Leonard, Dorothy, and Walter Swap. "Igniting Creativity," *Workforce*, October 1999, pp. 87-89.

Lewis, Bob. "Brainstorm No-Brainer," *Infoworld*, September 30, 2002, p. 48.



技能训练应用实践

35

案例 2-1

第二次机会

明星公司（Bright-Star Company）决定升级电脑账单、工资表和存货系统的消息传到了办公室主管吉尔·克拉克那里。新系统与原系统差别很大，它的长期优势是所需的操作人员减少了两个。而缺点是要对剩下的员工进行昂贵的额外培训。

提供该系统的商家估计用六周时间就可以安装成功。在与老板沟通之后，吉尔最公平的办法是调查该部门的七名成员，看有谁愿意调到其他部门工作。令吉尔高兴的是，有两名成员愿意被调离。

明星公司经常会表现出对员工的关心，这次也不例外。吉尔授命告诉员工，在该部门工作的员工不会因新系统的安装而被辞退。

安装过程十分顺畅，六个星期后，新系统成功运行。然而，六个月之后，在没有任何前兆的情况下，该公司销售业绩大幅下滑。不久，吉尔接到了要求裁掉部门内五名员工的命令。计算机操作不会受到影响，因为计算机将被继续使用。在将被吉尔辞退的员工中，有芭芭拉·彼得斯。她已经在明星公司效力七年。她是主动提出调离的员工之一。在接到她的辞退通知后，芭芭拉马上来到了吉尔的办公桌前。

芭芭拉：我已经在这儿干了七年了，我需要这份工作。你知道我丈夫留下了三个孩子需要人照顾。

吉尔：我明白。别忘了，我也有孩子。

芭芭拉：我听说计算机系统人员将不会被辞退，把其中的一个位置给我吧，毕竟，我也在这儿干了七年多了。

吉尔：芭芭拉，你知道你没有能力做那个工作。毕竟，你是自愿调离，我只是在服从公司规定，也就是“当需要裁员的时候，在表现与技能相同的情况下，根据资历来执行”。

芭芭拉：资历是个关键词。你和我都知道，我能在几天内学会操作新系统。最初，我有点担心。但是在看到它运行之后，我知道我能马上学会。吉尔，你欠我一个第二次机会。

问题

- 1. 你认为有关选择计算机操作人员的最初决定是公平的吗？解释你的答案。
- 2. 你认为吉尔应该重新考虑解雇芭芭拉的决定吗？为什么？
- 3. 你认为吉尔有哪些选择，你会选择哪一个？

案例 2-2

质美鞋业公司（Quality Shoe）的难关

马克·穆勒是质美鞋业公司的生产部主管。一天他接到总经理的来电，告知由于销售的锐减，生产量需减少 20%。马克知道这意味着劳力成本也要减少 20%左右。他的问题是怎么来削减成本。幸运的是，质美鞋业公司没有成立工会。比起有工会来，这给他更大的自由来做决策。几个明显的选择有：以资历为基准解雇员工；减少所有员工的工作时间；或者以绩效评估为准解雇员工。在公司，缩减是很少见的，马克明白如果处理不好会引起轩然大波。

最近，马克参加了一个关于团队及创造性决策制定的主管研讨会。这个研讨会给马克留下的印象很深。他认为这是一个绝好的机会，可将所学付诸实践。他走进了车间，停在了拉尔夫·拉塞尔的工作站前。拉尔夫已在公司工作了差不多 15 年，马克清楚他深受所有生产部员工的拥戴。

马克：拉尔夫，我们遇到了一个问题。我刚从老板那儿得到命令，必须裁减 20%的生产和劳力。

拉尔夫：我已经察觉到在这样一个经济萧条的时候，类似的情形可能会发生。

马克：拉尔夫，我希望你将本部门的所有成员（共 16 人）聚集在一起，讨论一下该如何进行裁减。如果你们达成共识，就通知我——但最迟不能超过后天！看看有没有什么有创造力的主意。

拉尔夫：好的，马克。但你能给我们一些一般的指导方针吗？

马克：我想我可以，拉尔夫。但作为开始，我想看看你们自己会有什么主意。

拉尔夫：我们的决定可以占多大分量？如果我们的想法起不到作用的话，又何必花费时间呢？

马克：只要合理，我会完全采纳。

问题

1. 你认为马克解决问题的方式如何？
2. 如果你是拉尔夫，你将如何进行这项工作？
3. 你认为马克会怎样做，如果他认为团体的决定不合理？

练习 2-1

迷失在海上

这则练习是为展现集体决策制定的价值而设计的。此练习要求你首先独立制定一组决策，然后以小组形式重新再做一次决策。

你在南太平洋的一艘私人游艇上漂浮着。由于一场莫名的火灾，游艇的大部分以及许多货物都被烧毁了。游艇正缓缓下沉。由于关键的导航装置被破坏了，而你和船员因为救火而没有注意到船的航向。你估计你们是在最近的陆地西南方向大约 1 000 英里的位置。

以下是 15 件在火灾后完好或未损坏的东西。除了这些，你还有一艘可以容纳你自己、船员以及下面所列出的所有项目的救生橡皮船。所有幸存者的口袋里的东西加起来只有一包烟、几盒火柴和五张一美元钞票。

你的任务是将以下 15 件东西，根据对你生存的重要意义来排序。在最重要的一项上标 1 号，第二重要的标 2 号，依此类推，直到标至 15 号，即最不重要的。

- 六分仪；
- 刮胡镜；
- 五加仑水；
- 蚊帐；
- 一箱美国陆军 C 级口粮；
- 太平洋地图；
- 坐垫（海岸护卫队特许的漂浮设施）；
- 两加仑的油气混合物；
- 小型晶体收音机；
- 驱鲨剂；
- 20 平方英尺的不透明塑料；
- 一夸脱朗姆酒；
- 15 英尺尼龙绳；
- 两盒巧克力；

37

● 鱼竿。

在每个人将以上内容排列完后，你的老师将把你们分组。你所在小组的目标是找到一个全体成员都同意的排序方式。达到意见一致是很难的。因此，不是每个排列都能得到每一人的完全同意。作为一个小组，尝试使每一项排列都至少可以得到小组部分成员的同意。下面是一些可以使用的指导方针：

- 1. 避免为自己的主观判断而争论，以逻辑为依据来处理这个任务。
- 2. 避免为了达成协议或避免冲突而改变你的想法。只支持你至少稍有同意的方案。
- 3. 避免“减少冲突”的技巧，如少数服从多数，求平均数或交易。
- 4. 将不同的观点看做是制定决策的帮手而不是障碍。

在完成你的个人和小组决策之后，着手讨论以下问题：

- 1. 你的小组决策要优于你的个人决策吗？为什么？
- 2. 有人想控制你所在的小组吗？如果有的话，该如何处理这种情况？

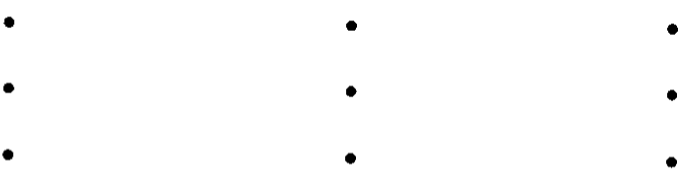
资料来源：Adapted from John E. Jones and J. William Pfeiffer, eds., *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators* (La Jolla, CA: University Associates, Inc. 1975)。

📖 练习 2-2

评估你的创造力

我们中的大多数人认为自己的创造力比实际水平更高。以每题最多四分钟的时间解决以下三个问题。

- 1. 用四条直线连接图中所有的点，笔不能离开纸，而且每条直线不能折回。



- 2. 以下词汇的共同点是什么？（除了它们都是英语以外。）

calmness	canopy
deft	first
sighing	stun

- 3. 把 10 个同样大小的圆圈排成 5 行，每行 4 个。

在你尝试了以上问题后，准备讨论以下问题。

- 1. 你认为这些“简单”的问题为什么做起来很难？
- 2. 你认为小学生做类似问题会优于成年人吗？为什么？

第 3 章

发展沟通技能

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义沟通
2. 描述人际沟通的过程
3. 描述人际沟通中冲突和不恰当假设带来的问题
4. 定义语义学，解释语义学在人际沟通中的作用
5. 定义认知
6. 解释情感如何影响沟通
7. 解释积极倾听
8. 解释沟通中反馈的概念
9. 描述小道消息
10. 定义及简述电子邮件
11. 讨论国际商务活动中沟通复杂化的两个因素

监管难题

直到和最优秀的工人之一伊娃·桑普森交谈以后，约翰·刘易斯才真正认识到沟通的重要。约翰曾交给伊娃一项任务，并认为自己已经很清楚地交代了需要在什么时间内完成任务。但是伊娃并没有按期完成，因为她以为自己还有更多的时间。是什么造成了他们之间沟通的失败呢？如何能够避免呢？

沟通（Communication）是交换信息的活动，用来通知、命令、指挥、评价、影响和说服别人。沟通技巧对于生活中的方方面面都很重要，也包括在商业活动中。

主管每天都要沟通。事实上，他们要把 3/4 的时间用在沟通上（见图

3-1)。好主管会运用有效的沟通技能。他们通过沟通来获得信息，激励员工，并且有效地与顾客和同事相处。好的沟通技能会极大地影响到一名主管的成功。

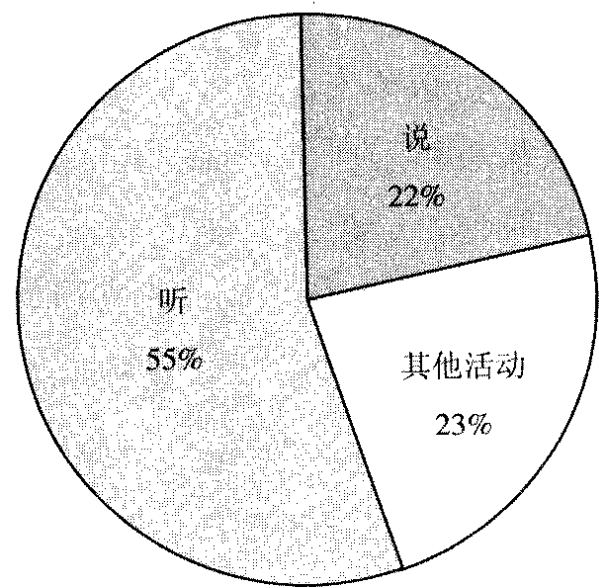


图 3-1 商业世界中的沟通活动

3.1 主管的沟通技能

有效沟通是一项重要的管理技能。原因如下：

- 主管必须指导下属的工作。那些不能给员工清晰指示的主管，员工完成工作的状况也可能较差，因为他们不能理解主管到底期望做什么。
- 主管要能够激励下属。优秀的主管能够做到通过沟通使他人有极大的热情去工作。
- 主管必须能够听取他人的意见。主管要和很多人打交道，包括同事、客户、供应商等。为了提高效率，主管必须能够理解和接受他人的观点。
- 主管必须能够说服他人。主管经常会遇到持反对意见的人。要说服他人接受自己的观点，就必须学会有效地沟通。

3.2 人际沟通

40

在两个个体之间进行有效的沟通，尤其是一个主管和一个下属之间的沟通，对于实现组织的目标并进行有效的人员管理是至关重要的。因为主管大多数时间和下属在一起，因此，有效的沟通对于他们更好地利用时间也是至

关重要的。

人际沟通（Interpersonal Communication）是个体与个体之间的交互活动，包括发送和接收语言的和非语言的信息。人际沟通的基本目的是传递信息，使得信息的发送者能够被接收者理解，同时也理解接收者。图 3-2 描述了这个动态和交互的过程。某事件或条件会产生信息。分享信息或想通知其他人此信息的愿望产生了沟通的需要。然后发送者制造一条信息，并以语言的和非语言的形式与他人交流。接收者则依次认识 and 解释这条信息，并且答复信息以做出回应。信息的发送者对这个答复再做出回应，以此不断持续此过程。

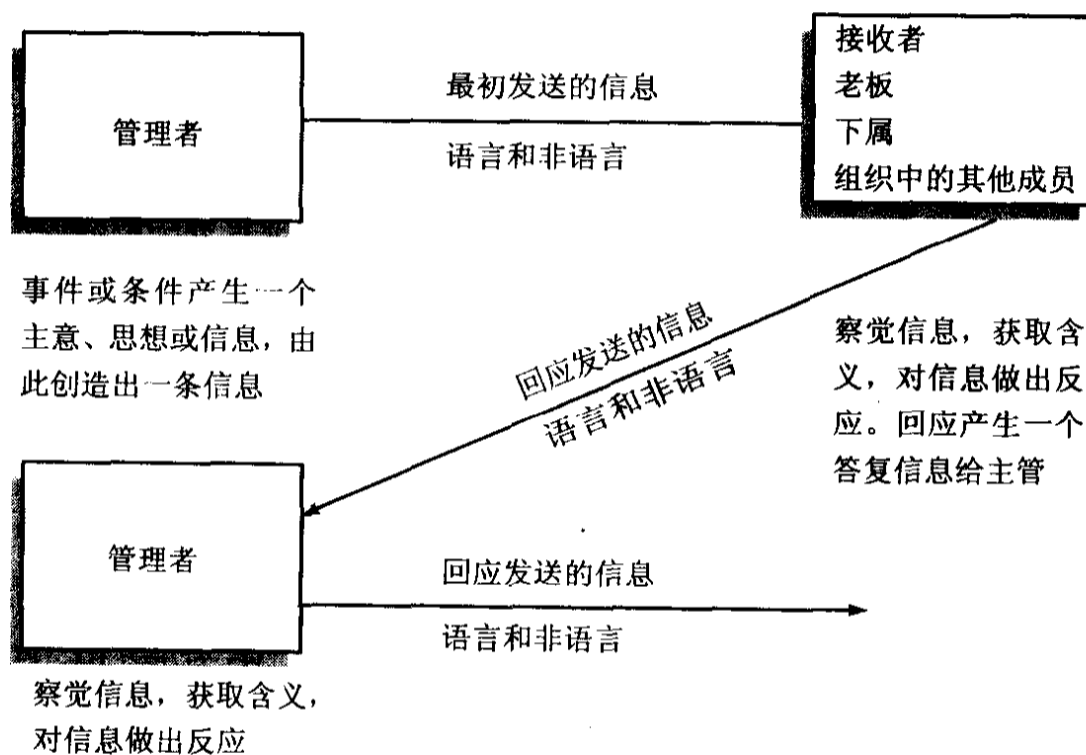


图 3-2 人际沟通流程

然而，经常有许多因素干扰和导致这个过程的失败。引起人际沟通失败的一些原因有冲突或不恰当的假设、对词语含义（语义学）的不同解释、认知的差异、沟通前或沟通中的情感、不好的倾听习惯、不恰当的沟通技能、不充分的反馈以及对非语言沟通的解释差异等。

3.2.1 冲突或不恰当的假设

你有没有曾经认为自己得到了别人的理解，但其实你并没有得到？这是大多数人常犯的一个错误。当你假定沟通正按照你预想的方向进行时，你试图继续对话，但没有等待反馈回来，看对方是否清楚了你的表达和沟通。优秀的主管总是要在继续沟通之前获得语言或非语言的反馈。记住，如果掺杂

了假设的话，对含义的解释就会很麻烦了。例如，主管想说的“停”、“现在就做”、“请不要”等信息，对于员工来说，含义并不总是相同的。有效的沟通产生于发送者与接收者对假设的同样理解。

3.2.2 对语义学的不同解释

语义学（Semantics）是指对词语和符号的含义的研究或科学。词语本身没有真正的含义，词语的含义在于人们对其所做出的反应。同一个词，对于不同的人会有不同的含义，这依赖于怎样运用这个词。此外，面部表情、手势和声音变化的不同使用也可以使一个词有不同的解释。语义学中存在的问题有两种类型。一些词语和短语有多义。例如，图 3-3 中表明了对单词“fix”的各种解释。再有，一些群体会在特殊场景中发展自己的技术语言。对于这些语言，外人是不会明白的。例如，物理学家、政府工作人员和军人等通常会使用一些只有他们自己才能明白的缩写词。

- 一个英国人拜访美国，非常惊讶于单词“fix”的多种用法。例如：
- 主人问他是否喜欢他“粥”的饮料。这里指“混合”。
 - 他刚要离开，发现车胎漏气了，就打电话叫来了修理工。修理工说马上“修”好。这里指“修理”。
 - 回家的路上，他被开了超速罚单。他给房东打电话，房东说：“别担心，我会处理它。”这里指“处理”。
 - 隔天在办公室里，他评价美国的生活费用，一个同事说：“一份固定收入很难做到收支相抵。”她是指“稳定或没有变化的”。
 - 他和一位同事争论，同事说：“我要修理你。”他是指“伺机报复”。
 - 一个同事谈论她正处于困境。是指“条件或处境”。

41

图 3-3 fix 一词的多种解释

词语是人际沟通采用的最普通的表达形式。为了避免出现误解，在有效的沟通中必须认真选取和清晰地定义用到的词语。

3.2.3 认知的差异

认知（Perception）是指个人在解释收到的信息时所经历的精神活动和感知的过程。由于每一个个体的认知都是独一无二的，所以人们会以不同的方式来感知同一种情形。

感觉器官遇到刺激后就产生了认知。刺激就是收到的信息，可以以文字、语言、非语言等任何形式。感觉器官会反应、形成和组织所收到的信息。当信息传递到大脑时，大脑再进一步组织和解释这些信息，最后形成认知。不

同的人对于相同信息的认知是不同的，因为没有两个人有相同的个人经历、记忆和喜好。此外，有选择的认知也常常会歪曲信息，有多种原因让人们倾向于只听取信息的一部分，而漏掉了其他部分。

图 3-4 解释了关于认知的失真。看图回答下列问题：

- 图 3-4 (a) 中的垂直线比水平线更长吗？
- 图 3-4 (b) 中 x 和 y 哪一个更长？
- 图 3-4 (c) 中两条横线是弓的还是平行的？

用一把尺子，你就可以测量出 3.4 (a) 中的垂直线和水平线是一样长的；3.4 (b) 中 x 和 y 也是一样长的；3.4 (c) 中的两条横线是平行的。这些例子说明了真实世界和认知世界两者的差异。如果通过观察身体动作来区分认知的差异，更细微的沟通形式如面部表情和手势等都能反映认知的不同。

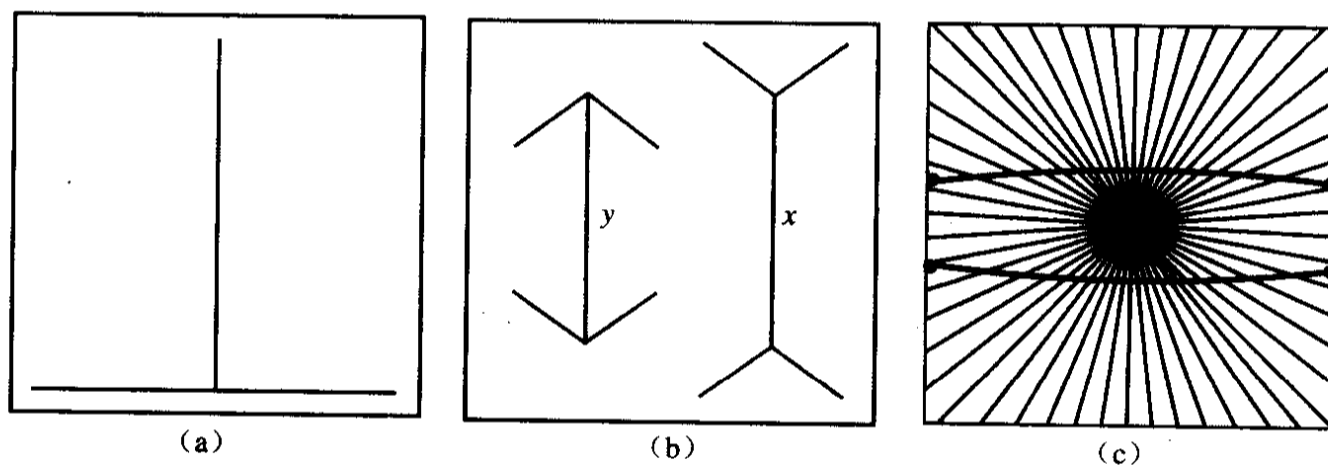


图 3-4 认知失真的解释

42

3.2.4 沟通前或沟通中的情感

就像认知会影响沟通中的认识过程一样，情感也会影响我们沟通的倾向。愤怒、快乐、忧虑、悲伤、厌恶或者恐慌（还有更多的情感类型）等都会影响我们发送或接收信息的方式。情感倾向像是为沟通准备的舞台：这个舞台可能是经过充分准备的，也可能是完全混乱的。背景对沟通显然是重要的。在情绪激动时的沟通通常是很难成功的。因此，有着良好沟通技巧的管理者会努力处理好情感的和身体沟通的环境。

3.3 学会沟通

主管的沟通方式有书面和口头两种。在他们掌握沟通形式之前，必须能够理解听众，培养好的倾听技巧，理解反馈和非语言沟通的重要性。

3.3.1 理解听众

主管要和各种各样的人进行沟通。例如，酒店管理者要和客人、餐饮部经理、客房经理、维修人员、建筑师、旅游代理商、设备销售员等人打交道。这些人中每一个都代表了不同的听众。

为了能够有效地沟通，主管需要明确他们的听众。具体来讲，就是他们要能回答下面的问题：

- 听众已经了解了什么？
- 听众想要了解什么？
- 听众能吸收多少信息？
- 听众希望通过倾听获得什么信息？是激励、通知，还是说服？
- 听众是友好的还是敌对的？

主管与酒店客房服务员关于客人的投诉进行沟通。在沟通的时候，主管必须通知出问题的员工，鼓励他们要更努力地工作，以避免今后工作中再出现投诉的事情发生。他们没必要再向客房员工说明工作职责的相关要求，因为听众已经知道工作职责的内容。

3.3.2 培养好的倾听技巧

主管最重要的技能之一就是必须培养倾听的能力（见图 3-5）。好的倾听技巧能够使主管接收到需要的信息，认识清楚问题所在，理解他人的观点。

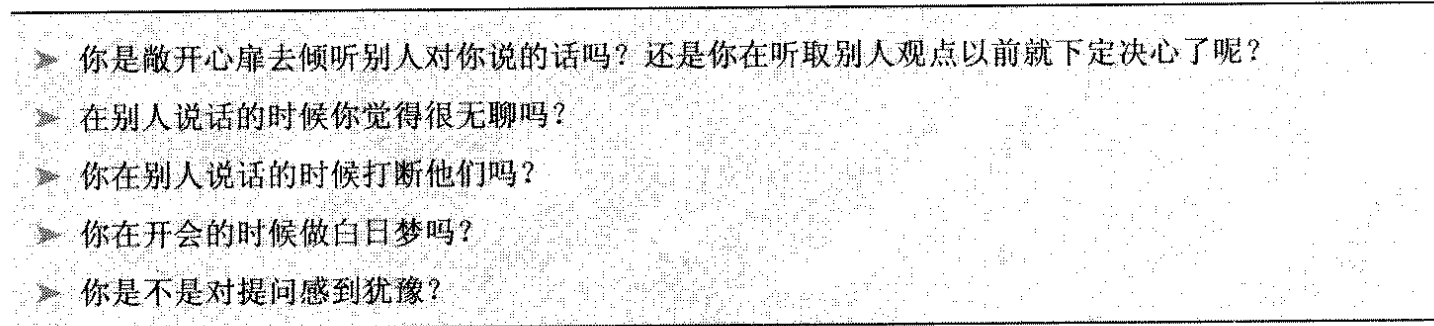


图 3-5 你是一个好听众吗

主管需要学习积极倾听。积极倾听（Active Listening）包括吸收另一人的说话内容，并对其内容做出回应（见图 3-6）。学习积极倾听是成为好的沟通者的关键。

大多数人无法做到积极倾听。在倾听了一个 10 分钟口头解说之后立刻测试，听众听到的、理解的、准确评价的以及保留的平均水平占所讲内容的 50%；在 48 小时内平均水平就只占到 25%了。一周以后，听众能回忆起来

的大约只剩下了 10%，甚至更少。

倾听

懂得如何倾听是和客户打交道的重要内容。运用积极倾听技巧可以帮助管理者理解为什么客户是不满意的。

回应

管理者回应客户抱怨的方式与他们解决客户问题的方式是同等重要的。商业人士在客户接触时要有礼貌和友好。他们应该表现得很有兴趣去查明出了什么问题，并决定如何去解决问题。

确保客户满意

管理者需要明确他们是否满足了客户的需要。为此，他们必须解释从客户那里收到的反馈。

图 3-6 运用积极倾听

主管要作为一个积极的倾听者来工作。许多人在别人谈话的时候在做白日梦或在想不相关的事情；一些人会为他人的评论感到愤怒，不能充分接受别人所讲的话；还有一些人不耐烦，常打断别人，更愿意讲话而不是倾听。

积极倾听包括以下几个步骤：

- 理解讲话者的意图。讲话者想要达到什么目的？他为什么要讲这些话？
- 识别讲话者的主要想法。讲话的关键点有哪些？哪些要由倾听者解说？
- 注意讲话者的音调和他的肢体语言。讲话者是生气的、焦虑的，还是自信的？
- 用恰当的意见、问题和肢体语言来回应讲话者。用面部表情和身体语言来表达自己的感情。做到用眼神交流，身体坐直，略向讲话者倾斜以表示很感兴趣。不时地问问题或者给出建议以表明自己在积极地倾听。

3.3.3 理解反馈的重要性

有效的沟通是一个双向的过程。信息要在发送者和接收者之间来回流动。从接收者到发送者的信息流动被称为反馈（Feedback）。反馈会通知发送者接收者是否已经收到了正确的信息，也会使接收者知道自己是否已经接收了正确的信息。如果询问一个人是否理解了一条信息，会让这个人产生敌对情绪，结果限制了他的反馈。不要去问一个人是否理解了信息，最好是让接收者解释一下他所听到的内容，以知道他是否真正理解。

设计一个实验来表明沟通过程中反馈的重要性。请一个人用语言向一组人描述图 3-7 中各长方形的布局。小组其他成员需要按照描述画出布局图。描述的机会只有一次。此实验以两种方式进行。第一种方式，描述布局图的时候，小组不允许提问题。同时，描述者在描述的时候是藏起来的，小组成员看不到此人的面部表情和其他非语言沟通方式。因此，不存在任何反馈。第二种方式，在描述布局图的时候，小组成员可以提问题，描述者直接面对大家。此时存在着反馈。结果表明，没有反馈的状况下描述进行得更快；但是有反馈则极大地提高了准确度和小组成员准确完成的自信心。

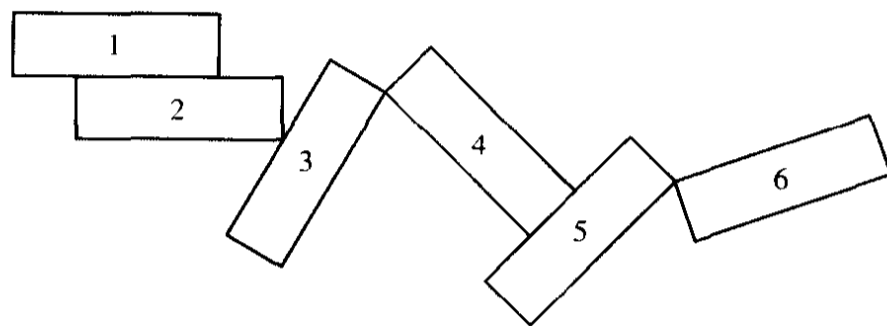


图 3-7 沟通实验中的矩形

3.3.4 非语言沟通的重要性

人们有能力通过非语言的方式来表达意图。非语言沟通的一种形式叫副语言 (Paralanguage)，包括语言沟通中的音调、语速、音量和停顿等。在非语言沟通中，人们还常用姿势。例如在美国，人们会用抬一下眉毛来表示不赞成、有兴趣、关心或注意；但是在日本，抬高眉毛则被认为是猥亵姿势。

人们也通过彼此之间距离的远近来进行非语言沟通。身体姿势和眼神接触也可以交流信息。例如，没有眼神接触会使交流有些漠不关心或害羞的味道。

总之，非语言沟通是对语言沟通的一个重要补充途径，甚至有时候会改变语言沟通的含义。非语言沟通是交流感情的有效方式。结合语言沟通，非语言沟通为管理者向员工传达信息提供了强有力的工具。监管案例 3-1 描述了不同文化是如何用手来沟通的。

45

监管案例 3-1

看看你的手

手是用来和他人沟通的一种方法。握手的使用对大多数人来说都不陌生。这个古时用来表示一个人没有携带武器的手段现在非常通用。然而，还有许多不易更改的地方习俗，如日

本人鞠躬，印度人合十字礼。虽然如此，在许多国家，频繁握手是必需的。在法国，这是在日出和日落的时候必要的动作，至少是在男人之间。相反，在伊斯兰国家，男人与女人之间是绝不允许有手部接触的。在意大利，说话时挥动手臂并不引人注目，而在日本可能被当做是威胁。在一些国家，用手指指向别人是攻击性的动作。此外，世界上很多地区，如中东地区，用左手吃或接食物被认为是不干净的。

资料来源：Adapted from “Business—culture Differences—Mind the Banana Skins,” *Accountancy*, October 1, 2001, P.37。

3.4 写作沟通

主管每天都要用文字写作进行沟通。他们要发电子邮件、写信和起草报告。为了能有效地沟通，主管写作时必须做到意思清楚、简练而有说服力。在写一份商业文件之前，主管要思考一下他们想要达到什么要求。他们必须清楚文件的目的是、了解读者和想要传达的重点。使用一个类似图 3-8 的表格形式，可以帮助主管进行写作。

目的
➤ 我为什么要写这份文件？
➤ 我想要读者在阅读了这份文件后采取什么样的行动？
读者
➤ 谁会读这份文件？
➤ 关于这个主题，读者已经了解了多少？
➤ 读者会怎样使用这份文件？
➤ 有没有任何我自己应该知道的特殊敏感方面？
重点
➤ 在这份文件中，我想要传达的重要信息是什么？
➤ 我会怎样支持支撑这些重要信息？

图 3-8 识别文件的目的、读者和重点

3.4.1 好作品的原则

许多主管对写好文章感到头痛不已。要想提高自己的写作水平，管理者可以运用以下几个基本原则：

- 尽可能简洁清晰地写作。避免写出的东西让人费解。
- 确保写出的内容和语气对读者是适当的。不要浪费读者的时间去与

他们交流已经知道的信息。但是，也不要假设他们像你一样熟悉你写的问题。要采用礼貌的语气，尤其当写作的对象是顾客时。

- 校对文章。如果你是用电脑写作，要启用拼写检查功能。如果不是用计算机写作，就要字典来检查陌生词的拼写。通读文章，查出不正确的语法和用法。

图 3-9 提供了关于改善写作交流技能的建议。

提示	例子	
	差的写作	好的写作
使用容易理解的语言，避免行话或官话。	有可能在未来以更快的步伐来和国外的合作伙伴进一步接触。	我们计划与外商开展更紧密的合作。
用简单的短句。	经过了三年的销售滑坡后，公司管理层决定启动一个质量提高计划，这个计划是上个月在所有的生产部门制定的，计划四月初在公司全面展开。	销售连续三年滑坡。因此，公司管理层在所有生产部门开展了一个质量提高计划，希望在四月份能将计划扩展到全公司。
运用适度的语言，不要过于感情化。	今年的销售情况太可怕了！	销售情况不如预期的好。
避免被动语态，要采用主动语态。	决定制作两种新的宣传册。	营销部门决定制作两种新的宣传册。
运用中性语言，避免用性别歧视的语言。	公司中的每个男人都在尽全力提高公司效益。	公司中每一个人都在尽全力提高公司效益。

46

图 3-9 改善写作交流技能的建议

3.5 口头沟通

不是所有的商业沟通都要用文字写作来完成。事实上，大多数商业沟通是口头进行的。

一些口头沟通很正式，出现在会议或面试中；而大多数口头沟通是非正式的，出现在办公室里、走廊上、饮水机旁、餐厅内和通过打电话。

3.5.1 口头沟通的重要性

能够很好地用口头沟通对于主管来说是很重要的。成功的主管运用自己的口头沟通技能给予员工清楚的指导，激励员工，说服他人。

能够有效地沟通很重要，因为它能在公司和部门内确定基调。在一些部门，经理见到同事就会打招呼，他们请员工一起来讨论问题。而在其他部门，

主管将自己孤立于底层员工，根本不努力去沟通。这些小小的不同对员工士气能有非常大的影响。

3.5.2 发展口头沟通技能

所有的商业人士都应该有效地讲话（见图 3-10）。无论是在与同事谈话，还是在众人面前演讲，都需要遵循以下的规则：

- 尽可能报出姓名，与听众进行感情上的接触。面对面谈话时，要有眼神的交流。
- 避免语调单一。在一句话里，要运用音调来突出重要的词语。
- 热情且积极的观点。侧重正确的而不是错误的事情。
- 不要打断别人的话。即使你知道别人将要说什么，也不要打断别人的话而让他说完。
- 始终保持礼貌。和他人谈话的时候，即使不同意他人的观点，也不要愤怒。
- 避免口头语气词，如“啊”、“嗯”、“你知道”等。无意义的口头词会使得你的讲话显得很专业。

技巧	例子
列举（列出关键点）	我们部门正在寻找技术能力过硬、沟通能力强、愿意为团队做贡献的人。
用例子来概括	我们继续执行员工培训工作。去年我们送出大约 50%的员工参加培训会，今年预期对 75%的员工进行培训。
因果	2001 年东北地区增加了 25%的销售力量，所以销售增长了 200 万元。
比较和对比	我们最新款的移动电脑在重量和计算能力上和竞争对手的一样，但是我们的价格却比他们的便宜 400 元。

47

图 3-10 有效讲话的方法

3.6 选择最好的沟通方法

主管需要掌握写作和口头两种沟通技能。他们也要知道何时使用哪种技能（见图 3-11）。总的来说，口头沟通更适合用于敏感话题，如训斥或辞退员工。而写作沟通更适合于常规性沟通，如公司政策变化或人员变动。选择好的沟通方法有助于提高传递信息的恰当性和专业性。

沟通方法	最适合的沟通方法
仅有口头沟通	➤ 训斥员工。
	➤ 公司内解决争论问题。
仅有写作沟通	➤ 需将来采取行动的信息沟通。
	➤ 需马上采取行动的信息沟通。
	➤ 指示或命令的沟通。
口头沟通伴随写作沟通	➤ 关于重要政策变动的信息沟通。
	➤ 与直接上级就工作相关问题进行沟通。
	➤ 表扬一名员工的突出业绩。

48

图 3-11 选择沟通的最好方法

3.7 组织内部的沟通

主管要做到有效管理，必须理解小道消息和电子邮件的重要。

3.7.1 小道消息

组织中也存在很多非正式沟通途径。这些非正式渠道一般被称做小道消息（Grapevine）。在美国内战期间，电报机的电线挂在树与树之间，看上去像葡萄藤一样。通过这些电线传递的信息常常很混乱，所以称小道消息是“从葡萄藤上来的”。当员工有相同的爱好、同一家乡、在一起吃午饭或是有亲属关系和相同的社会关系，组织内就会产生小道消息。小道消息总是存在于正式的组织结构内。但是，它不是跟随组织层次，可以从秘书传给副主席或从工程师传给办事员。小道消息也不只是限制在非管理人员中，在管理者和专业人士之间也一样存在。

因为被认为是破坏性信息或谣言的初始来源，所以小道消息的名声一般都不好。但是管理者必须认识到小道消息常常是准确的。管理者也必须认识到，小道消息的传播速度比正式沟通渠道的传递速度要快得多。所以，管理者必须清楚小道消息的生命力，不管在改善正式沟通渠道上花费多少的努力，小道消息都将依然存在。

因为小道消息是不可避免的，所以管理者应该使其成为正式沟通渠道的补充。在使用小道消息时，诚实是最好的策略。虽然谣言和破坏性的信息依然存在，但是诚实的管理者会阻止不准确消息的散播。

3.7.2 电子邮件

在今天的组织当中,尤其有价值的沟通是使用由网络和在线系统提供的电子邮件系统。电子邮件系统通过计算机文本处理和计算机网络,提供了文字信息的快速交流。电子邮件系统的最初优势是可以节省时间、避免无用功(如重复拨打无人接听的电话)、在没有正式备忘录时保留交流的文字记录(如有必要的话)、促进个人之间的交流等。监管案例 3-2 描述了电子邮件对沟通的影响。

监管案例 3-2

电子邮件的影响

电子邮件已经成为组织内部沟通的有力工具,它的最大优势可能是方便性。它使得公司少了一些官僚气息,不那么正式和阶层分明,可以更开放地从各级员工那里获得反馈和创新性的想法。

最近,微软公司的一名员工说:“电话再也不响了。”大约 99%的公司内部的交流是通过电子邮件的方式进行的。一些评论家认为电子邮件减少了面对面的交流,但是微软的员工认为,每天都不断地收到大量的电子邮件,使得他们之间的交流更有效了。

倡导者声称,电子邮件这种沟通形式鼓励了创造性,并且可以绕过常规的企业阶层的界限。在英特尔公司主席安德鲁·格鲁夫 1996 年出版的一书《只有偏执狂才能生存》(*Only the Paranoid Survive*)中,他认为电子邮件使他能提前发现问题。他说:“我所见到的争论,我所听到的商业闲谈,有时来自我从没见过的人,比我走在所有英特尔员工所在建筑的走廊时听到的要多得多。”

资料来源:“Why E-mail Is Dangerous,” *Forbes*, July 27, 1998, P.94; and “The Big Issue,” *Forbes* ASAP, December 2, 1996, P.113. For more articles on business and business communication, visit *Forbes* at its website at www.forbes.com.

49

3.8 国际商务活动中的沟通

国际商务活动的沟通变得越来越复杂了,无论是在语言还是非语言的沟通过程中。在语言沟通中,重点需要处理的问题就是不同的语种。目前全球有 3000 多种语言,其中大约 100 种语言属于国家官方语言。英语是最主要的国际语言,今后仍将是重要的国际沟通工具。然而,任何学习过一门现

代语言的人都知道，和人用另一种语言进行沟通让整个沟通过程更复杂了。

非语言的沟通过程甚至更复杂。文化差异在非语言沟通中起着重要作用。例如，在美国，人们站着谈话时，大约要保持三英尺远的距离。而在中东，人们谈话的距离只有一英尺远，这个距离很明显可能会吓坏一个美国人。

在国际商务活动沟通中出现的问题很难用简单的答案来回答。但是，有两点是管理者应该做到的：（1）学习对方的文化；（2）清晰简洁地说和写。大多数人已经在学校里学习了英语，但是对一些行话或俚语并不了解。在商业活动中，这些知识就变得尤其重要了。

监管困境的解决方案

伊娃没有正确理解约翰的话，表明在人际沟通中存在的问题。伊娃收到约翰的信息后，凭自己的理解去执行。但是，伊娃的理解并不是约翰的真实意图。这种情况的发生归因于伊娃的倾听理解能力差，也归因于约翰没有从伊娃那里获得反馈来确定伊娃收到的信息是否就是他想传达的信息。前面的内容列举了关于提高倾听理解能力的几点建议，约翰应该了解关于收听反馈的一些技巧，同时学习使用口头沟通和写作沟通方法。或许他可以通过文件来指导伊娃的工作。

50

本章小结

1. 沟通的定义。沟通是交换信息的活动。
2. 人际沟通的过程。人际沟通发生在个体之间，是个人努力获得信息并做出反应的互动过程，包括发送和接收语言和非语言的信息。
3. 人际沟通中冲突和不恰当假设带来的问题。误解往往出现在讲话者认为自己能够被理解的时候，例如未被回答的问题、理解错误和理解偏差等都可能带来问题。
4. 语义学的定义以及语义学在人际沟通中的作用。语义学是对词语和符号的含意的研究或科学。因为可能出现误解，所以必须认真选择词汇，并清晰地定义，以进行有效的沟通。
5. 认知的定义。认知是指个人在解释收到的信息时所经历的精神活动和感知的过程。
6. 情感如何影响沟通。情感会影响个人对沟通的处理过程，愤怒、快乐、忧虑、悲伤、厌恶或者恐慌都会影响我们发送或接收信息的方式。



式。在情绪激动时，沟通通常很难成功。

7. 沟通中反馈的概念。反馈是信息从接收者向发送者的流动。为了进行有效的沟通，信息必须在发送者和接收者之间来回流动。
8. 什么是积极倾听。积极倾听包括吸收另一人的说话内容，并对其相关内容做出回应。
9. 小道消息。小道消息是一种非正式沟通渠道。当员工有相同的爱好、同一家乡、在一起吃午饭、有亲戚关系和相同社会关系，组织内就会产生小道消息。
10. 电子邮件定义及简述。电子邮件系统通过计算机文本处理和计算机网络，提供文字信息的快速交流。
11. 国际商务活动中沟通复杂化的两个因素。以外语进行沟通增加了沟通过程的复杂性。文化差异是非语言沟通复杂的一个因素。

复习题

51

1. 什么是沟通？
2. 人际沟通的定义。
3. 举例说明冲突的假设。
4. 什么是语义学？
5. 什么是认知以及认知在沟通中的作用？
6. 如何处理沟通中的情感问题？
7. 什么是反馈？反馈如何影响沟通过程？
8. 什么是积极倾听？
9. 解释非语言沟通在人际沟通中的重要性。
10. 描述下面的组织沟通工具：a.电子邮件沟通工具；b.小道消息。
11. 描述在国际商务活动中沟通复杂化的两个因素。

技能训练题

1. 描述企业有效利用小道消息的一些办法。
2. 解释为什么许多经理常提出下面的问题：“为什么你不按照我说

的做？”

3. “含义表达在于人，而不是文字。”这种观点正确吗？请讨论。
4. “看我们怎样做的，而不是我们怎么说的。”这句话在企业中是一种很好的实践方式吗？请解释。
5. 不能良好地对企业发展目标进行沟通常常被认为是企业绩效差的原因。你认为这个解释对还是不对？为什么？

参考文献

1. Keith Davis and John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1985), p. 315.
2. For additional information, see Jitendra Mishra, “Managing the Grapevine,” *Public Personnel Management*, Summer 1990, pp. 213–28.

其他阅读材料

- Anonymous. “Tips for Good Communication for Managers,” *Supervision*, November 2002, p. 9.
- Kassing, Jeffrey W. “Speaking Up,” *Management Communication Quarterly*, November 2002, pp. 187–210.
- Manzoni, Jean-Francois. “A Better Way to Deliver Bad News,” *Harvard Business Review*, September 2002, p. 114.
- Sampey, Kathleen. “Communication Breakdown,” *Adweek*, Southwest ed., November 4, 2002, p. 2.
- Turner, Stephen. “Communication Still the Key,” *Marketing News*, September 16, 2002, pp. 21–22.



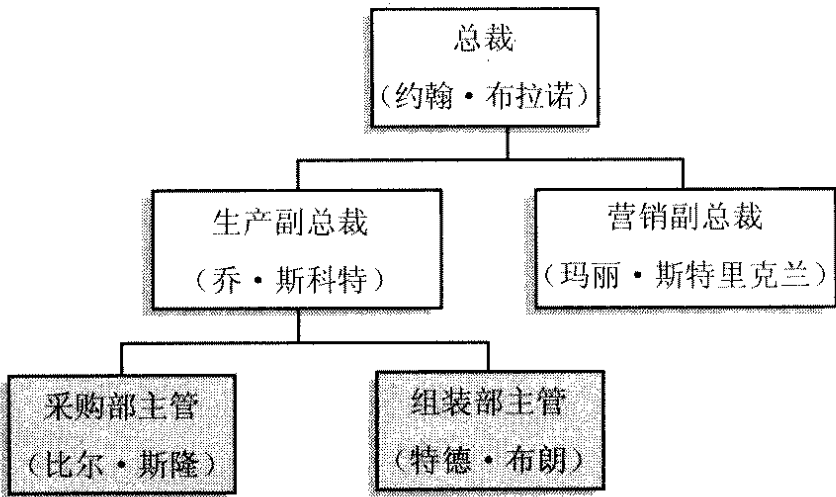
技能训练应用实践

52

案例 3-1

谁说了算

公司总裁约翰·布拉诺刚刚拿到了布莱顿橱柜公司（Brighton Carinet Company）上一季度的财政报告。在看过整个报告后，约翰认为采购部将太多的钱花在了公司的原材料上。这其中包括胶合板、镶板和薄板上。他马上给负责生产的副总裁乔·斯科特打了电话，告知他的决定。展示 3-1 给出了布莱顿橱柜公司的部分组织结构图。



展示 3-1 布莱顿橱柜公司的部分组织结构图

乔跟采购部主管比尔·斯隆通了电话：“布拉诺先生对上一季度的原材料花费金额很不满意，你已大大超出了预算。他要求这个季度的成本要降下来。”

挂上电话之后，比尔不知道是谁为他部门做的预算，不知他们是否知道胶合板的价格已经从每片 6.05 美元上涨到 6.75 美元。但是比尔还是决定降低成本。两天之后，比尔找到了一家供应商，他们愿意以每片 5.95 美金的价格把胶合板卖给布莱顿公司。他订了两周的货。

在交货的时候，比尔的猜疑得到了证实。这批胶合板质量很差，但是还能用。比尔决定继续买廉价的胶合板。

一个月后，组装部门的主管特德·布朗来找比尔。他问：“比尔，这批胶合板是怎回事。最近，在钉装过程中发生了很多裂开现象。”比尔回应道：“特德，布拉诺先生下令让我削减成本，我不知道除了购买廉价的胶合板之外还能做些别的什么。这是唯一的办法。”事情就保持了这样子，直到季度结束。

该季度的财政报告显示销售与利润有所下降。根据先前的预测及趋势，利润与销售额本应该更高的。约翰·布拉诺马上把营销副总裁玛丽·斯特里克兰叫到了办公室。要求一个解释。玛丽解释道：

我们可能已经失去了两个主要营造商。他们认为我们的竞争者可以提供更好的服务。我对此做了调查，发现在安装的时候，我们的橱柜很容易裂开。因为现在我们在使用低档的胶合板。我和乔·斯科特谈过了。他告诉我，你让他降低成本，而购买低质材料是降低成本的有限的几个办法之一。

约翰立刻命令乔开始购买合格的胶合板。乔然后通知了比尔。当天晚些时候，比尔问乔该怎样处理剩下的可供三周的低质胶合板。“那是你的问题。”乔厉声道。很明显，他被约翰狠批了一顿。

在打了几个电话后，比尔认为最好是将这批胶合板返回原厂。但是，原厂只愿意支付原价的 60%。比尔同意了价格，因为他想马上清除这批低质品，从而为新材料腾出地方。

三天后，比尔被叫到了乔的办公室。乔问：“比尔，谁给你的权力以那个价钱卖那批胶合板？”“没有人，”比尔回答，“那是我的主意。这是我能找到的最好的价钱了。我需要把它们处理掉，给新货腾位置。”

“比尔，像你这么做，我们公司维持不了多久，”乔说，“你应该把低质和优质的胶合板混在一起用，逐渐用完它们。别再犯同样的错误了！”

问题

1. 问题是怎样出现的，有什么办法可避免？
2. 描述本案例中的沟通失败。
3. 比尔真的负有责任吗？还有谁应负责任？
4. 讨论案例最后部分乔与比尔的谈话。

练习 3-1

洞察力测试

在十分钟之内完成下列测试：

1. 在 1963 年，如果你在 20:00 睡觉，将闹钟设在第二天 8:00，你将睡几个小时？
2. 如果你只有一根火柴，进入一间有一盏煤油灯、一个油炉和一个烧柴禾的炉子的房间，你将先点哪一个？

3. 有些月份有 30 天，有些有 31 天，那么有几个月有 28 天？
4. 如果大夫给你三片药，让你每半小时吃一粒。你要吃多久才能吃完？
5. 某人建了一间四面的长方形的房子，每面都朝南。一只熊走过来，它是什么颜色的？
6. 我手中有两枚美国硬币，总共价值 55 分，其中一枚不是 5 分，请记住这一点。这两枚硬币是什么？
7. 30 除以 $1/2$ ，再加 10，是多少？
8. 从三个苹果中拿出两个，你共有几个苹果？
9. 一名考古学家发现了一些公元前 34 年的金币，它们的历史有多久？
10. 摩西把每一种类的多少动物带上方舟？

练习 3-2

单词识别

美国人说英语。然而，每一个去过英国的人都知道，英国人经常使用与我们不同的单词和词组。在以下的栏目中，你能指出下面左列的英语单词或词组的相应美式用法吗？

——chemist	a. elevator
——phone engaged	b. mailbox
——ring-up	c. orchestra seat
——round up	d. line
——wines and spirits	e. can
——chipped potatoes	f. subway
——give way	g. hood
——to let	h. newsstand
——ta!	i. taxes
——it's mommy's go	j. suspenders
——half five	k. aisle
——mind your step	l. apartment
——a bit dear	m. janitor
——way out	n. hardware dealer
——bonnet	o. truck
——stall	p. exit

——flat	<i>q.</i> drugstore
——kiosk	<i>r.</i> busy
——ironmonger	<i>s.</i> too expensive
——pillar box	<i>t.</i> watch your step
——porter	<i>u.</i> call
——tin	<i>v.</i> go halfway around
——lift	circle and
——queue	straight up
——lorry	<i>w.</i> liquor store
——rates	<i>x.</i> french fries
——braces	<i>y.</i> yield
——gangway	<i>z.</i> for rent
——underground	<i>aa.</i> bid adieu
	<i>bb.</i> it's mommy's turn
	<i>cc.</i> five-thirty

54

练习 3-3

你的沟通风格

仔细阅读每一个题干及四个选项，并给每个选项打分。若选项很像你，给4分；次之，给3分；再次之，给2分；最不像你的给1分。如果你已经把分数给了一项，你就不能再用它。比如，你不能把四分同时给第一题的a与b。

1. 我给我的同事留下的最可能的印象是
 - a. 脚踏实地、实际和直截了当； a. _____
 - b. 感情丰富，对自身及他人的感受敏感； b. _____
 - c. 冷静、理性、耐心； c. _____
 - d. 睿智，有些孤僻。 d. _____
2. 当我接到一个项目时，我最关心的是该项目将会
 - a. 有明确的目标，值得我付出时间与精力； a. _____
 - b. 富有激发性，包含与别人的活跃交流； b. _____
 - c. 被系统或理性地开发； c. _____
 - d. 有创新，促进知识进步。 d. _____



3. 对于我在社交中遇到的人，我可能会考虑他们是否：
- a. 坚决果断； a. _____
 - b. 有同情心； b. _____
 - c. 看起来做事很认真； c. _____
 - d. 看起来很聪明。 d. _____
4. 当遇到意见相左的人时，我发现什么最有用：
- a. 指出关键的区别，力求和解，以便迅速达成共识； a. _____
 - b. 站在别人的角度考虑，试着理解他人想法； b. _____
 - c. 保持冷静，清晰、简明和理性地表达我的观点； c. _____
 - d. 提出新的建议。 d. _____
5. 面对压力，我感觉别人会认为我：
- a. 对快速行动和立即决策过于关注； a. _____
 - b. 过于情绪化，有时因情绪而失去控制； b. _____
 - c. 高度理性、客观，过于吹毛求疵； c. _____
 - d. 自命不凡，有优越感，极其聪明。 d. _____
6. 当给一个团队做讲座时，我希望留下的印象是：
- a. 实际而足智多谋，能够告诉听众如何去做，例如如何完善一个程序； a. _____
 - b. 一个活泼的、具有说服力的人，能调动听众的情绪； b. _____
 - c. 一个有系统性的思考者，能够分析团队的问题； c. _____
 - d. 一个极有创新意识的人。 d. _____

现在，将你每道题后写下的数字抄写在以下的合适位置。写下 1—3 题和 4—6 题的总分。下方的字母 S、F、T 和 I 分别代表四种不同的沟通风格：感官者、感性者、思考者和自觉者。1—3 题的最高总分是你在放松状态下的沟通风格。4—6 题的最高总分是你处在压力下的风格，一旦你确定了自己的类型，查看本练习最后的表 3-1 以确定相关的积极或消极特征。注意，你可能只有积极的特征或只有消极的特征。

	a	b	c	d
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____	_____

6. _____
总分 S F T I

资料来源： Phyllis Kuhn, "Sharpening Your Communication Skills," *Medical Laboratory Observer*, March 1987. Used with permission from Medical Laboratory Observer. Copyright © 1987 by Nelson Publishing, Inc. www.mlo-online.com。

55

表 3-1 与每种沟通风格相关的一些特征

积极的		消极的
创造性	自觉者	受幻想左右
理想主义		不实际
睿智	感性者	过于理论化
有同情心		不坚定
谨慎	思考者	受内疚折磨
具有说服力		有操纵欲
精确	感官者	吹毛求疵
深思熟虑		固执
考虑周全		优柔寡断
果断		易冲动
自信		好胜
乐于迅速创造快速的结果		缺少对别人能力的信任
技术好		以自我为中心，追求地位

资料来源： Reprinted with permission from Medical Laboratory Observer. Phyllis J. Kuhn, "Sharpening Your Communication Skills," 1987; 19(3), 53-56. Copyright 1987, Montvale, NJ, Medical Economics Company。

第4章 道德与组织政治

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义工作道德并讨论工作中什么行为不道德
2. 解释道德公约的内涵及其主要内容
3. 讨论主管在组织道德培养中的作用
4. 识别主管工作的道德范畴
5. 概括主管在面对不诚实下属时应采取的步骤
6. 描述主管如何积极提高自己的权力基础
7. 定义组织政治
8. 讨论主管与其他组织成员社交时应遵循的方针

监管困境

作为全球保险公司的一名主管，简·哈里斯在和一群主管同事共进午餐时碰到了一件出乎她意料的事。一些主管透露出自己每周都离岗几个小时去办理私事。简不敢相信听到的这些。这些主管们怎么能偷偷从公司外出，同时还不允许手下的员工这样做呢？让简不安的是，他们看上去根本不以为然，认为这是没什么大不了的事。而当其中一个主管吹嘘已经能够靠虚报费用来得到额外收入时，大家还发起了牢骚。午饭后，简一直在想，这个世界到底变成了什么样子了。道德规范还是和以前一样吗？

57

道德（Ethics）是支配个人或群体行为的行动标准或原则。道德一般关系到道德的责任，涉及对与错的问题。主管的行为、要达到什么样的目标、采取什么样的行动都受到道德规范的影响。在任何既定情况下，主管认为是正确的事情自然会影响到他个人的行动和员工们的行动。

道德标准是由几百年来社会力量 and 人类经验形成的结果。例如，社会上对欺骗、撒谎和偷窃的谴责。然而，道德规范的应用却是个人要考虑的事情。

在与他人打交道时你是遵循还是不遵循道德标准呢？你了解一项道德规范的公约吗？如果了解，你怎样来解释它呢？

对道德标准的理解和解释的差异，也引起了很多的问题。比如说，什么时候某个行为脱离了正常的自我利益的范围而变成了个人的不诚实？如果一个人没有因某个行为而被纪律处分，是不是这个行为是可接受的？

通常，行为的判断以采用的方法或完成的效果为基础。也就是说，我们评判一项行动是不是道德时，其基础是使用方法还是最终结果？例如，如果能产生积极的结果，有的人可能会接受一项有谎言的行动。相反，有的人会考虑任何道德规范允许的方法，而不考虑结果。

4.1 工作道德

在谈到商业道德时，有一个问题是，没有一致的标准来衡量什么是道德的、什么是不道德的。对于显然违反道德的行为，如侵占资产或股票欺诈等，没有什么疑问存在。然而，在遇到那些不是很明显地涉及道德问题时，如花费比实际需要更长的时间完成工作，或者工作时间处理个人事务等，人们的观点就变得模糊起来。图 4-1 列举了一些在工作场合中常见的涉及道德问题的场景。

- 发电子邮件骚扰同事；
- 用公司的服务设施（包括因特网）来满足私人用途；
- 虚报费用；
- 以病假的名义外出；
- 命令下属去违背公司条例；
- 偷盗公司的物资和产品；
- 接受贿赂；
- 行贿；
- 超时完成工作；
- 泄露商业秘密；
- 在工作时间做私事；
- 隐瞒发生的错误；
- 让没犯错误的无辜员工受到责备；
- 把他人的劳动成果占为己有；
- 伪造报告的时间、质量和数量；
- 不遵守作息时间安排（迟到、早退、延长午餐和间修时间）；
- 不举报他人的违章违规行为；
- 复制有版权的计算机软件；
- 挖走竞争对手的核心员工；
- 与为你工作的人约会；
- 谩骂或胁迫其他员工。

图 4-1 工作场合与道德有关的行为

除了在安然和世界通信这样的公司存在很大的道德问题以外，有迹象表明，在过去的几年中，组织对道德的关注已经得到了很大的提高。例如，最近由美国道德研究中心在全美所做的一项调查表明，1994—2000 年组织中的道德关注得到了提高。¹但是，对道德的不当处理和滥用还是广泛存在。具体来讲，调查发现，前一年有 1/3 的美国员工有过违背法规或组织道德标准的行为。八名员工当中就有一名在压力下妥协于他们的组织道德标准。感到压力的员工中，有 2/3 的人将其归因于高层管理者、主管或同事。

1997 年的一项研究发现，56%的人因压力在工作中做出过不道德和不合规定的事情；48%的人承认自己曾经有过一件或更多的非道德或不合规定的行为。²5%的人承认曾犯了严重错误，但却撒谎或欺骗了主管。另一项针对在各行业的工作职业秘书和行政助理的研究结果显示，27%的人表示曾见过同事伪造费用账单或凭证，24%的人曾见过他人伪造旅行记录，11%的人见过官方会议记录被改动过。³同一研究还发现，超过 59%的被调查者目击过他人透露过关于聘用、解聘和临时解雇的机密信息；52%的人听到过他人谈论关于薪酬的机密信息；25%的人见过有人泄露商业交易秘密。监管案例 4-1 讨论了最近对国家丑闻的揭露如何引了起对商业道德关注的提高。

监管案例 4-1

提高对道德的关注

从 2002 年的上半年起，许多人疑惑地看到了安然、泰科 (Tyco)、英克隆系统 (InClone Systems) 和世界通信等公司执行官因其违反了商业道德规范而被起诉和调查的一系列报道。曝光此类事件的积极一面是增加了社会对商业道德的关注。例如，得克萨斯州奥斯汀斯乐斯基公司 (Schlotzsky's) 充分利用那些曝光丑闻来提醒自己的员工注意有关道德行为的公司政策。公司总裁兼 CEO 约翰·伍利利用这个机会强调，员工首先要做好自己的本职工作，不用担心股票价格或季度结果。引用伍利的话：“你要的是事实，而不是看上去结果不错。”

国家的丑闻和违反道德的行为，使与商业道德有关的新法律得以诞生。例如，总统乔治·W. 布什最近签署了《萨班斯-奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act)，要求所有的 CEO 和首席财政官保证公司的财务状况。如果发现他们的财务状况有弄虚作假的现象，该公司的 CEO 就要被处以 500 万美元的罚款和 20 年监禁。

资料来源：Michelle Moon Reinhart, “Restoring Consumer Trust, Local Companies Take Advantage of Business Scandals to Emphasize Importance of Ethics in the Workplace,” *Austin Business Journal*, August 23, 2002, p.23。

4.2 道德公约

能够用来倡导道德标准的一个实际行动就是建立道德公约。道德公约 (Code of Ethics) 是商业活动中应该遵守的有关原则的文字声明。道德公约通常包括的话题有道德标准、薪酬问题、就餐情况、礼品赠送、采购政策、员工参与度以及非企业组织的政治活动等。理想的道德公约应该是综合性的, 应用于公司中可能涉及的方方面面的问题。总的来说, 道德公约的建立有以下三个基本目的: (1) 表明对道德的关注; (2) 向公司员工传播道德价值和标准; (3) 通过建立行为期望来影响员工的行为。⁴

如果一项道德公约旨在实现以上目的, 帮助树立公司中的道德环境, 那么必须将这项道德公约传达给所有员工。它可以通过公司内部信件、布告板揭示、员工手册或一般声明来传达。许多公司要求所有新员工签署表格以证明他们已经阅读了公司的道德公约。比传达方法更重要的是, 公司各层管理者要积极地支持道德公约。这种支持必须从组织的高层领导者开始, 向下渗透到各层管理人员。员工会感觉到各层管理者是那么值得信赖并坚守着这个道德公约。如果没有一个综合的道德公约, 主管就要通过自己的所作所为来表现他们的道德期望。监管案例 4-2 讨论了最近一项关于财务绩效的道德公约的研究发现。

监管案例 4-2

道德与财务绩效

股东与利益相关者的利益是相互排斥的, 这一古老格言不再符合现实了, 即便它曾经是符合的。由芝加哥迪保罗大学 (DePaul University) 会计学院的教授柯蒂斯·维舒所做的一项研究发现, 在公司的道德承诺与市场价值附加值 (Market Value Added, MVA) 和其他非财务指标之间有很大的相关关系。MVA 是公司提供给股东的超过他们投资总额的价值。

在研究中, 维舒比较了 300 家美国公司的 MVA 值, 这些公司在产业的、非正规的和非财务的服务中都有着最大的市场资本总额。87 家在年度管理报告中包含道德公约的公司, 其 MVA 值是那些没有道德公约的公司的 2.5 倍, 而这其中的 47 家对道德规范的约定范围有更多内容, 也更清晰, 因而他们的 MVA 值更大。

维舒也将这些公司的非财务绩效与《财富》杂志所列出的“最受人尊敬的公司”做了比较。在一个 10 级测量尺度中, 《财富》中拥有公共道德约定的公司, 其平均名誉分数比其他

公司高出 4.7%。

资料来源：Louisa Wah, "Ethics Linked to Financial Performance," *Management Review*, July-August 1999, p.7。

4.3 树立道德风范

虽然主管的道德行为不会常成为报纸的头版头条，但是事实表明，他们的道德测试正在与日俱增。如果已经建立了道德公约，主管就必须依此来执行。但是，很多具体情况的发生并不是由一本道德公约就能概括的。在这些情况下，主管就必须运用自己的个人判断。通常，这些判断最能影响员工的道德规范。主管必须要树立榜样，光说不做是行不通的。员工会记住主管做过了什么而不是说了什么。员工对一件事情是否可接受的看法，主要受主管行为的影响。如果员工认为这个主管有点不道德或不诚实，他们就可能认为自己也是可以这样做的。例如，如果员工发现主管正从储藏室里私拿东西，他们就会认为自己这样做也没错。当然，一些员工仍然会认为这样做是错的，但从此就不会再尊敬这个主管了。

主管对道德的态度会极大地影响员工自身的道德。主管在某一情况下没有能采取纠正措施，也会影响员工的道德行为，他们会将之理解为宽恕或默许。华盛顿特区道德资源中心（Ethics Resource Center）在 2000 年做的一项研究进一步证明了主管在树立组织道德氛围中的重要作用。研究发现，43% 的被调查者认为，他们的主管没有树立一个诚实的好榜样。⁵

4.4 主管的道德范畴

有许多范畴体现了主管的道德（图 4-1 列举了一些）。这些范畴大体上可以分为三类：（1）忠诚；（2）人际关系；（3）个人行为。

4.4.1 忠诚

忠诚的种类与主管忠诚的对象有关。主管是把个人利益看得高于一切，还是致力于员工、组织、家庭或他人的目标与需要？不考虑主管自身的领导才能、沟通技巧和知识水平，除非员工积极对待公司设定的目标，否则他的个人影响就不会有效。那些被认为只关注自身及未来发展的主管将很难和员

工充分合作。员工也许会自问：“这个主管会不会为自己的个人发展去破坏他人的前程？”

4.4.2 人际关系

此范畴集中在主管的公正性，是指主管如何对待他人，尤其是自己的下属。道德对于决定一个主管如何对待下属这方面起了主要的作用。主管对不同的下属是一视同仁，还是有偏爱呢？主管在人际方面的处理都是诚实的，还是当面一套背后一套呢？主管是不是欺骗同事以达到贬低别人的目的？主管是不是真正关心下属的职业生涯？

4.4.3 个人行为

个人行为范畴包括主管所有的反映其道德水准的行为。这些可以是组织内部的，也可以是组织外部的。公司内部行为应该包括围绕组织政策之外的行为，外部行为应该包括主管处理自己社会生活的各种行为。

在图 4-2 中列出了主管的这几类道德范畴涉及的一些范例。

忠诚	人际关系	个人行为
关注员工福利	与员工以诚相待	不为了省时间而抄近路
关注公司福利	富有同情心	关心员工的安危
关心员工家庭	客观地评价员工	不为任何事情而欺骗公司
不邀功抢功	平等培训员工	关心自己的社区

图 4-2 主管的道德行为例子

4.5 面对不诚实的员工

61

每年，内部欺骗行为为美国公司增加了大约 4 000 亿美元的成本⁶；员工偷窃行为增加了公司大约 250 亿—520 亿美元的成本⁷；2001 年零售业中员工偷窃行为造成了 152 亿美元的损失。⁸主管如何应对不诚实的员工呢？由于牵涉的各种关系的不同，应对不诚实下属的情况有时候要有别于应对同级和其他管理者。

就下属而言，主管必须首先认清问题，然后再分别对待。由于各种原因存在，主管常常勉强承认那些不诚实的员工所造成的问题。一些主管认为公开此类问题将会影响士气；有些主管会掩饰问题，说人人都会那样做。如果

不诚实的员工在公司已经工作了多年，又一直有很好的工作记录，那么问题就更复杂了。无论是什么情况，都要恰当地处理和面对这样的员工。主管必须掌握员工不诚实的证据，不是只听信别人的话，而是要仔细搜集可以获得的证据。例如，如果怀疑某员工偷了供应柜里的东西，一定要仔细查找丢了什么、何时丢的、当时这个员工在何处。一旦主管对事实有了把握，就应该面对这个员工，采取相应措施。关键点是：（1）认清问题，查找事实，获得证据；（2）面对员工；（3）遵循已制定的纪律处分系统。

对于不诚实的同级和其他管理者所采用的方法与应对不诚实的下属的方法类似。但是，由于相互间的关系不同，所以必然存在一些方法上的区别。此外，你也许没有处在需要去直接处理所出现问题的位置上。例如，如果你怀疑另一个部门的主管不诚实，永远不要去证实你的怀疑。你应该小心地与这位主管相处，并且警告你的老板。当面对那些不诚实的同行和其他管理者时，大多数情况下最好是将你的怀疑和发现告诉给你的老板，让他去处理。

主管们应该注意到，应对不诚实的员工时，一般倾向是不置可否，希望问题会自动消失。不幸的是，问题很少会自动消失，反而会越来越糟。最好记住，大多数员工不诚实的情况在开始的时候并没什么，但慢慢会越来越严重。

4.5.1 揭发

如果涉及道德问题，主管和员工不能得到老板支持的话，就必须求助于揭发。揭发是指由组织中的或曾是组织中的一名员工透露他认为在组织中出现了的不道德行为。⁹ 揭发所存在的问题就是揭发者会面临一些风险，即管理层对他们所提供信息的反馈可能是消极甚至是抵制的。有一些员工是因为揭发而被解雇或产生了一些其他的负面影响。幸运的是，在美国超过 2/3 的州已经通过立法来保护揭发者免受报复。美国联邦政府制定的企业组织量刑法则（Organizational Sentencing Guidelines）惩罚那些不允许有内部政策（例如，揭发政策）的公司，而奖励那些允许有此类政策的公司。¹⁰ 监管案例 4-3 描述了一家公司的高层领导处理得很好的揭发案例。

监管案例 4-3

揭发者的经历

英格兰阿比国家银行（Abbey National Bank of England）的加里·布朗面临着典型的两难选择：要不要向上级报告他怀疑自己的老板骗取了公司内的几十万美元。布朗的老板迈克

尔·道尔是银行里很有声望的营销服务总监，被认为是能力强且有极大发展潜力的人。在经过一番思想斗争后，布朗认定道尔的行为是不道德的，决定揭发他。布朗在报告他的猜疑之前换了份工作，很谨慎小心地切断了自己和阿比国家银行的联系。布朗刚开始仅仅感到不舒服，但后来非常害怕。

阿比国家银行非常快速和认真地回应了指控，调查了指控材料并将证据移交给警察局。最后道尔被判有罪，入狱8年。在宣判之后不久，布朗收到了一封银行主席图根耐德勋爵的来信。信中感谢布朗所做的一切，并给予他25 000英镑，作为对他所受压力的补偿。同时，主席还邀请布朗回公司担任更高职务。最后，布朗选择了重新回到阿比国家银行。

资料来源：Matthew Lynn, "The Whistle-Blower's Dilemma," *Management Today*, October 1998, pp.54-61.

4.6 建立主管的权力基础

权力是使他人积极回应自己指导和命令的能力。换句话说，权力就是影响他人按照自己所说去做的能力。我们的社会常常消极地看待权力运用或权力愿望，因为权力常常是和惩罚联系在一起。虽然权力包含一些消极的类型，但是也有一些积极的类型。幸运的是，不是所有的人都寻求和渴望同样程度的权力。但是，主管应该具备一定的权力。只有主管具备了广泛的权力基础，才更能得到员工的注意和合作，也更可能受到上级领导的尊重。

为此，主管可以做很多积极的事情，以积极的方式来稳定自己的权力基础。

- **赢得下属的尊敬。**赢得下属的尊敬对于建立权力基础来说有很大的帮助。如果你的下属尊敬你，在危急时刻他们就会为你挺身而出。在你需要的时候，他们会给你积极的支持。组织中的其他人就会将这种支持解释为权力的象征。称职和出色完成工作是赢得下属尊敬的最好方法之一。
- **帮助员工获得成功。**帮助下属在工作中获得成功，不仅是主管工作成绩的积极反映，而且促进了员工对主管的忠诚。那些相信自己的主管会支持他们并帮助他们成功的员工，将会竭尽全力让他们的主管满意。
- **和老板保持良好关系。**一定的权力在某种程度上还取决于和老板的良好关系。如果下属和同行知道你和你的老板关系亲密的话，他们就会很尊敬地对待你。本章最后一部分将讨论“让你的老板开心”的方法。

- 有责任心。责任 (Responsibility) 是实现企业目标、恰当分配资源以及坚持组织政策的义务。主管可以通过寻找和承担责任而获得权力。关键是要积极地承担额外的责任而不是等着别人让你承担某一责任。同事和下属会自发地给予有责任心的主管一定的权力。权力，特别是与领导力有关的权力，将在第 15 章进一步讨论。

4.7 组织政治

组织政治 (Organization Politics) 是指为了在企业组织中得到升职或获得支持而采用的优点和成绩以外的实践。组织政治包括尽力去影响老板、获得权力和在同事中具有竞争优势等方面。许多人会将组织政治这个词与卑鄙、狡猾或不道德的行为联系在一起。当然，也不尽然，有很多形式的组织政治并不是卑鄙、狡猾或不道德的。只有当一个人为了追求个人利益而使他人或组织受到损害时，他的行为才是不道德的。以此来看，几乎任何组织政治的手段都可以是道德的或者不道德的，主要依赖于手段是如何使用的。因为组织政治在组织中是现实存在的，所以主管应该理解组织政治，了解如何以积极和道德的方式来运用组织政治。

4.7.1 如何让老板开心

几乎所有的员工都想要老板开心，连主管也不例外。主管有很多理由想要让老板开心。一个非常显见的理由就是避免被解雇。即使老板不解雇你，但如果他不喜欢你，你的生活也会变得很悲惨。和老板的关系不好，会让你常常担心被解雇，至少担心会受到不公平待遇。你会非常肯定，自己不会是升职的第一候选人！与老板的关系不好也意味着你也可能不会有很多培训和咨询的机会，这将极大地阻碍你的进步。

弄懂你的老板

让老板开心的第一步是弄懂他。如果你不知道一个人的心理，你就很难让他开心。回答下面的问题可以使你更深入地理解你的老板，帮助你去预料他的行动：

- 你的老板向谁汇报？
- 你老板的主要责任是什么？

- 你老板最重要的成功是什么？他是何时成功的？
- 他最近遭受到了什么样的失败？
- 谁是你老板的敌人？
- 谁是你老板的朋友？
- 你老板的职权范围有多大？
- 你老板承担了什么样的责任和义务？
- 你老板最关心的是什么？
- 评价你老板的基础是什么？
- 你老板认为什么是好的工作绩效？
- 你老板评价你的基础是什么？¹¹

忠诚

忠诚是所有老板欣赏的优点，你可以用很多方法向你的老板证明你的忠诚。其中一个好方法就是当你老板受到批评时为他辩护。即使你并不是百分之百赞同你的老板，你也可以指出可能的原因，说明你老板为什么会那样做。要想证明自己不忠诚，当然就是当众批评自己的老板。无论你多么小心，这些评价都会回到老板的耳朵里。看上去很小的事都会影响老板对你忠诚度的理解，包括参加公司的典礼和晚会、是否愿意加班和在休息日工作以及做事的积极程度。例如，一个表现得很真诚地关心公司的员工也许会被他的老板认为是不忠诚的，仅仅因为他从不参加公司的晚会。

尊敬老板

这不意味着你要向老板卑躬屈膝，而是在与老板相处时你应该运用常识。按时参加会议，礼貌地谈话与倾听，在老板面前保持礼貌的姿态等。此外，对于老板和他的职位持尊敬的态度。即使意见不一致的场合，也要以得体和尊敬的方式来表达自己的意见。

抓住机会赞扬老板

在各种活动中，你有很多机会来赞扬你的老板。充分利用这些机会。恰当的时候向高层领导表扬你的老板。在参加会议时，准备好去解释那些你老板可能被问到的问题，尤其是当你知道更多的细节时。另一个建议是阻止可能影响你老板或你所在部门的问题出现。

避免与其他部门对抗

不要和其他部门关系紧张。如果你的老板必须和那些部门打交道的話，这一点就尤其必要。你要让你的老板认为，你是他可以信赖的那个去和其他部门交往的人。与其他部门对抗只会使你老板做事变得更加困难。学会去消除各部门之间的差异，采取积极的行动去避免问题滋生。

坚持征求反馈

与老板相处，很容易出现犯了错误自己还不知道的情况。这种情况发生后，也很容易无知地去重复这个错误。不要只依靠正式的绩效评价来获得反馈。培养一种环境，鼓励你的老板说出对自己的工作印象。充分利用和老板一起闲谈的机会。例如，当老板来到你的工作间时，可以就你手头正处理的工作来征求他的观点。你必须知道如何接受消极的反馈。在面对消极反馈时，不要生气或发怒；要感激你的老板所给予的诚实的评价。

帮助老板减轻工作量

积极地寻找办法，帮助老板减轻一些工作量。不要每次都让老板指出他希望为你做的具体事情，主动问你能为他做什么。自愿为问题寻找解决的办法。争取做问题的解决者而不是制造者。不要一直谈论事情有多糟，要谈谈自己已经完成了什么工作。

4.8 与组织内其他成员交往

在与其他组织成员的交往中所出现的问题会受到组织道德和组织政治两者的影响。主管应该和下属打成一片吗？主管应该和其他主管打成一片吗？被提升为主管的人应如何接触以前的那些同事（或保龄球队、垒球队的战友等）？这些问题是每一个主管迟早都要面对的。没有必须遵守的答案，但是下面有一些一般性的指导方针：

- 不要过分渴望和下属或上级打成一片，要让一切顺其自然。
- 运用常识。不要做任何会在日后引起麻烦的社交活动（例如，过分陶醉在老板家举办的一个晚会中）。在与下属和上级打交道时不运用常识的主管注定是会导致失败的。
- 表现真实的你。不要给你的老板或上级留下虚伪的印象。
- 在与下属交往时不要以级别压人。

- 在与下属交往时不要做任何与工作有关的承诺。
- 不要和下属约会或发展浪漫关系。

监管困境的解决方案

显然，全球保险公司可以建立道德公约，并从中受益。这个道德公约应该对简所面对的情况（同事在工作时间处理私事和虚报费用账）有一个清楚的规定。一旦建立了这个道德公约，就要传达给所有的公司员工。这样，简就可以更好地理解什么样的行为是不道德的。

简的同事所做的事情显然是不道德的，并且简已经意识到了这个问题。她应该搜集事实，最大限度地证明这些情况。如果她感觉没有不妥，应该正视同事的道德行为。否则的话，她应该把证据交给老板乔伊斯，让老板去面对这些人。

65

本章小结

本章讨论了道德与组织政治在主管工作中的重要性，并提出了一些可遵循的方针以指导主管处理道德规范问题，提高他们对组织政治的认识。

1. 道德的定义及不道德行为。道德是支配个人或群体行为的行动标准或原则。道德规范一般关系到道德的责任，涉及对与错的问题。责备或利用无辜的同事、泄露商业秘密、伪造报告、把他人的劳动成果占为己有、虚报费用账、偷盗公司的物资和产品都被认为是不道德的行为。
2. 道德公约的内涵及其主要内容。道德公约是商业活动中应该遵守的有关原则的文字声明。道德公约通常包括了一些典型的话题，如道德标准、薪酬问题、就餐情况、礼品赠送、采购政策、员工参与度以及非企业组织的政治活动等。
3. 主管在组织道德培养中的作用。作为管理层和底层员工的纽带，主管在组织道德培养中起着主要作用。员工会根据主管的所作所为来判断什么行为是道德的或不道德的。
4. 主管的工作道德范畴。主管的道德范畴大体上可以分为三类：（1）忠诚；（2）人际关系；（3）个人行为。
5. 主管在处理不诚实下属时应采取的步骤。主管在面对不诚实员工时，应该：（1）认清问题，查找事实，获得证据；（2）面对员工；（3）采取措施。

66

6. 主管如何积极提高自己的权力基础。主管可以做很多事情以提高自己的权力基础，包括赢得下属的尊敬、帮助员工获得成功、与老板保持良好关系以及有责任心。
7. 组织政治的定义。组织政治是指为了在企业组织中得到升职或获得支持而采用的优点和成绩以外的方法实践。因为组织政治在组织中现实存在，所以主管应该理解组织政治，了解如何以积极和道德的方式来运用组织政治。组织政治包括尽力去影响老板、获得权利和在同事中具有竞争优势等方面。
8. 主管与其他组织成员交往时应遵循的方针。这里没有绝对的法则，但有一些可遵循的指导方针：（1）不要过分渴望和下属或上级打成一片，让一切顺其自然；（2）运用常识，不要做任何会在日后引起麻烦的社交活动；（3）表现真实的你；（4）在与下属交往时不要以级别压人；（5）在与下属交往时不要做任何与工作有关的承诺；（6）不要和下属约会或发展浪漫关系。

复习题

1. 什么是道德？
2. 列举一些多数人认为是不道德的行为。
3. 什么是道德公约？为什么要建立道德公约？
4. 主管的工作道德的三个范畴是什么？
5. 揭发的定义。
6. 组织政治的定义。
7. 列出一些可以让老板开心的事情。
8. 在同事中获得竞争优势的策略有哪些？
9. 概述主管与上下级交往时应遵循的基本方针。

技能训练题

1. 你怎么看待多数人认为自己的道德标准高于其他同事？请解释。
2. 在最近的一次退休员工晚会上，一位有 30 年工龄的主管吹嘘：“我

在工作中从来不玩政治。”你认为这是可能的吗？如果是的话，你认为对吗？

3. 假设你的老板让你做你认为是不道德的事情，你会做吗？如果不，你该怎么办？
4. 关于与上级和下级之间的交往，你的个人观点是什么？

67

参考文献

1. Curtis C. Verschoor, "New Survey Shows Greater Concern for Ethical Behavior," *Strategic Finance*, September 2000, pp. 22–24.
2. "Unethical Acts Rampant, U.S. Study Finds," *Worklife Report*, 1997, p. 18.
3. Leah Curtin and Roy Simpson, "You Want Me to Do What?" *Health Management Technology*, October 1999, pp. 30–32.
4. Thomas R. Wotruba, Lawrence B. Chonko, and Terry W. Loe, "The Impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior," *Journal of Business Ethics*, September 2001, pp. 59–69.
5. Michelle Moon Reinhart, "Restoring Consumer Trust, Local Companies Take Advantage of Business Scandals to Emphasize Importance of Ethics in the Workplace," *Austin Business Journal*, August 23, 2002, p. 23.
6. Joseph T. Wells, "A Fistful of Dollars," *Security Management*, August 1999, pp. 70–75; and Martin Delahoussaye, "Teaching People to Steal," *Training*, February 2001, p. 22.
7. Maria M. Perotin, "It's Only a Pencil Adds Up to Billions When Workers Take Office Supplies," *Knight Ridder Tribune Business News*, September 23, 2002, p. 1.
8. Ibid.
9. Gene G. James, "In Defense of Whistle Blowing," in William H. Shaw and Vincent Barry (ed.), *Moral Issues in Business*, 6th ed. (Wadsworth: Belmont, CA), p. 409.
10. Colin Grant, "Whistle Blowers: Saints of Secular Culture," *Journal of Business Ethics*, September 2002, pp. 391–399.
11. Adapted from Pascarella Perry, "How Can I Keep the Boss Happy," *Industry Week*, October 3, 1975, pp. 38–39.

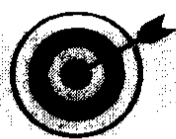
其他阅读材料

Miller, Clifford. "Making an Honest Buck: How to Develop an Ethical Team," *Supervision*, October 1999, pp. 5–6.

Salopek, Jennifer J. "Ethics: Whys and Wherefores," *Training and Development*, July 1999, p. 10.

Scott, A. "The High Cost of Occupational Fraud," *The Internal Auditor*, October 2002, pp. 13–14.

Stanley, T. L. "The Making of an Ethical Manager," *Supervision*, August 2002, pp. 10–12.



技能训练应用实践

68

案例 4-1

额外的花销

主要人物：

史蒂夫·洛根，联合电业公司（United Electric Company）在中部的居民客户主管；26岁，被认为在公司内会很有前途。他已经做了两个月的主管。

杰克·摩尔，该公司区域经理；41岁，担任现职9年多了。他的区域在中部，在公司内有很强的政治影响力，因为联合电业的现任总裁是在中部长大的。杰克是史蒂夫的上司。

切斯特·奥尔，分公司经理；61岁了，在距中部30英里以外的公司总部工作。切斯特是杰克的上司，并与公司总裁有良好的个人关系。

在周一早点八点半，史蒂夫在计划完本周活动后，正准备离开杰克·摩尔的办公室。

史蒂夫：哦，我差点忘了。等我把费用凭据打完之后，我会马上送到您这儿签字，然后入账。

杰克：我很高兴你提起这件事。我正想和你谈谈这个月的收据。这里大约有100美元的项目，我想让你加到你的收据里，我这个月的费用太高。如此高的数额在账目中看起来是不太好，尤其是最近在强调个人花销。没什么了不起的，反正我是唯一要签字的人。当你拿回支票的时候，你再给我额外的100美元。这是需要加到你的花销报告中的开销清单。还有，别忘了，今天中午12:00整，我们要和切斯特·奥尔共进午餐。

史蒂夫拿着开销清单离开了杰克的办公室。整整一早上，史蒂夫都在考虑杰克的要求。他不喜欢这个做法，但杰克是上司。大约11点的时候，杰克用内线跟史蒂夫通了话，说他不能与切斯特共进午餐了，因为当地的国会议员突然打算参观中部办公室。杰克让史蒂夫带切斯特去吃午饭，替他向切斯特表示抱歉，并说他将在下午2点左右去见他们。切斯特在中午时来了，他与史蒂夫一起去吃午饭了。

问题

1. 如果你是史蒂夫，你会向切斯特提起杰克的要求么？为什么？
2. 如果你是史蒂夫，你将如何处理这种局面？

案例 4-2

约会：吉姆的感觉

吉姆已经在第一国家银行市中心分行做了快六个月的助理分行经理。在这段时间里，吉姆感觉真是受够了这个地方。在大学期间和他做监管见习生的时候，情况比现在可是好多了。他认识了很多新人，学到了很多新东西。另外，他也不需要听任何人的“命令”。

然而，在吉姆看来，自从他到市中心分行以后，情况急转直下。吉姆认为分行经理路易斯把她自己及她的工作看得太认真了。吉姆还认为她故意挑他的毛病，有时还给他分配琐碎的工作。

有几次当路易斯发现吉姆在与出纳员们一起吃午饭时，她告诉他：“不要对他们太友好，因为你现在是监管人员。”她说吉姆应该更“职业些”些。

几分钟以前，路易斯让吉姆在下午 1 点来见她。在中午休息时，总出纳告诉吉姆，今天早上，路易斯从几个出纳员那里无意中听说吉姆与新来的出纳员帕蒂在前一天晚上出去约会了。

路易斯的感受

自从六个月前吉姆到来开始，路易斯就一直很担心他的态度。根据他出色的学业记录及所表现出的聪明才智，路易斯对他的工作绩效非常诧异。对于吉姆的工作数量及质量，她挑不出一丝毛病。但是在吉姆的整体态度和职业道德方面，她确实发现了许多不妥，比如，这天早上，路易斯发现吉姆与新来的出纳员帕蒂在前一天晚上出去约会了。

现在是下午 1 点，吉姆走进了路易斯的办公室。

问题

- 1. 你认为路易斯应该对吉姆说什么？
- 2. 你认为吉姆与一个出纳员约会违背职业道德吗？为什么？

练习 4-1

你站在哪一边

阅读下面的短文，然后决定对描述的状况你会有何反应，准备好在课堂讨论中解释你的观点。

情况 1：家庭与道德*

56 岁的主管吉姆有孩子在大学就读。吉姆发现公司负责人每年偷几千美元的税。吉姆是唯一知道这件事情的员工。吉姆应该冒着被解雇的危险将情况汇报给国家税务机构，还是为了保持生计而掩盖事实真相呢？

情况 2：迂回的加薪

当玛丽提出加薪的要求时，她的老板表扬了她的工作状况，但是又说因为公司可怜的预算，此时并不能满足任何加薪要求。然而，老板暗示说公司“这段时间不会太关注你的个人花销账目”。请问玛丽是应该把虚报账目当做得到她应得钱的不同方式，还是应该放弃这个“迂回加薪”的机会呢？

情况 3：假文凭

比尔一年来工作出色，但他的老板了解到他凭借大学文凭得到了这项工作，但事实上他根本没毕业，老板应该因他使用虚假简历而开除他，还是因他在其他方面表现出的尽责和诚实而原谅他的过错（因为追究文凭的事可能会毁了他的前程）？

情况 4：盗打电话

海伦发现一个同事频繁用办公室的电话打个人长途，每月费用达 100 美元。海伦应该把情况报告公司，还是因为许多人都曾打过个人电话而置之不理？

情况 5：掩盖诱惑

比尔发现他所供职的化工厂对附近的一个湖所造成的污染程度稍稍超过了法律允许的范围。公开这一问题将对工厂的公众形象带来很大的负面影响，破坏湖边村镇的观光业，并给社区带来恐慌。解决这一问题将花费公司超过 10 万美元，而外人发现这个问题的可能性很小。它并不给人类带来威胁，至多会影响一小部分鱼的生存。比尔应该无视公司的利益而揭发这个问题，还是只把它当做技术问题而置之不理？

情况 6：电子邮件

胡安是一个刚毕业的大学生。他每天用大约一小时的时间给他的大学同

* The first five of these situations are adapted from Roger Richles, "Executives Apply Stiffer Standards Than Public to Ethical Dilemmas," *Wall Street Journal*, November 3, 1983, p. 33.

学发电子邮件。尽管如此，胡安的绩效很好。胡安的上司鲁斯应该因胡安滥用工作时间而惩罚他吗？

练习 4-2

评估你的道德水平

在考验你的诚实和对规则、制度和行为准则遵守的情形下，你将如何表现？

培训联合公司的总裁保罗·莫克认为这取决于你生活和工作的价值观。培训联合公司是一家咨询公司。

莫克拥有心理学博士学位和 20 年的顾问经验。他认为我们中的大多数人遵从四种价值中的一种或多种。它们在压力下尤其容易表现出来。他指出，预测某人在道德压力下会如何反应的关键在于发现他的主导价值观，莫克开发了一个测试叫做情景感知—观察测验 (Situational Perceptions-Observations Test, SPOT)。下面是这种测试的一个例子。

为识别你的主导价值观，用 4、3、2 和 1 来标下面八个陈述中的四个选择。4 代表最符合你的，以次类推。

1. 当涉及老板时，我可能：
 - a. 如果对方表现出不关注时，我也表现出不关注。(S)
 - b. 对试图不按常规办事的想法表现出不耐心。(R)
 - c. 对没有显示出创意或对公司理解的想法和主意漠不关心。(I)
 - d. 对冗长的解释不耐烦，并力图将注意力放在需要马上解决的问题上。(C)
2. 当环境不准许我去做我想做的事情时，我发现做_____最有效：
 - a. 核查所有障碍，确定我该如何绕开它们。(C)
 - b. 重新考虑所有发生的事情，寻找一个能做我工作的新主意、方式或角度。(I)
 - c. 记住根本要点，准确地找出关键障碍，相应调整计划。(R)
 - d. 分析别人的动机，寻找一个对周围人的新的“感觉”。(S)
3. 如果我必须与难对付的客户打交道，我可能试图：
 - a. 澄清问题，寻找解决办法。(R)
 - b. 用清晰的语言明确说明我要求、需要或期望顾客做什么。(C)
 - c. 解释整体情况及它与问题的关系。(I)
 - d. 从对方的角度看问题。(S)

4. 对于工作中打私人电话的问题，公司应该：
 - a. 如果员工不过分的话，可以理解。(S)
 - b. 规定鲜明的政策，让员工遵守。(R)
 - c. 做最有利于公司效益的事情。(C)
 - d. 采用符合私人需要的公司政策。(I)
5. 如果有朋友告诉我他虚报了 10 美元账目，我可能会：
 - a. 建议他不要这样做，因为这是偷盗行为，是不应当的。(R)
 - b. 认为这虽然不对，但很常见。(I)
 - c. 认为每一个人都在尽其所能去生存。(C)
 - d. 不做判断，看看自己能帮什么忙。(S)
6. 如果我做了违反公司政策和程序的事情，我可能：
 - a. 为帮助公司其他人而做。(S)
 - b. 会不高兴，而重新检查自己的行为。(R)
 - c. 是为了以最实际的方式来得到结果。(C)
 - d. 考虑在未来如何修改这些政策与程序。(I)
7. 当我开始一项新工作，我倾向于：
 - a. 了解有哪些规则，并遵循它们。(R)
 - b. 了解公司所处位置，确定它的真正方向。(I)
 - c. 以优秀的成果来为自己赢得一席之地。(C)
 - d. 交朋友，展示自己是个“正常”人。(S)
8. 当同事走了捷径，我的行动将取决于：
 - a. 同事是否是好朋友。(S)
 - b. 他们是否知道规则，如果不知道，我将为其解释。(R)
 - c. 其行为是否会伤害我和我的部门。(C)
 - d. 这种捷径是否会很大程度上影响结果。(I)

在每个选项之后是一个字母——S、R、I 或 C。把每个字母所得分数加起来。得分最高的类型是你的主导价值，第二高的类型是你的备用系统。

- S: 以对他人的深切关注为特点的社会价值取向。符合这一特点的人可能不觉得偷窃公司的资源去帮助贫困的人是不对的。
- R: 以遵守规章制度为中心的理性价值取向。一个理性主义者在遇到规章制度没有涉及的紧急时刻时，可能会束手无策。
- I: 个人主义价值观以独立思考以及人们应该评价的制度而不是盲目遵守为信念。压力之下，个人主义者可能会变得刻板 and 独断，以至

于忽略他人，把自己的目标凌驾于既有制度之上。

- C：竞争价值观以某人受“赢得比赛”的强烈愿望所激励为典型特征。如果说这是破坏制度或走捷径，那就是吧。

资料来源：Reprinted by permission, *Nation's Business*, August 1987. Copyright 1987. U.S. Chamber of Commerce.

练习 4-3

评估你老板的道德

如果你现在有工作，根据图 4-1 所列项来评价你的老板。如果你现在没有工作，回想你的上一个老板，即使那份工作是兼职或暂时的。给每一项打分，范围是 0（几乎从不）到 5（经常），总分越低，说明你的老板道德水平越高。

第5章 时间管理

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 识别常见的时间浪费形式
2. 分析如何在工作中分配时间
3. 讨论如何计划自己的时间
4. 讨论如何最优化工作程序
5. 识别更好地利用时间的几种办法
6. 讨论有助于员工更好地管理时间的三种工时安排

监管困境

虽然约翰·哈里斯在主管的岗位上做的时间不长，但他开始感觉到每天的时间不够用了。开会、做文案工作、接待未预约的来访者、收发电子邮件以及接打电话等事情占据了他所有的工作时间。工作忙完一件又一件，使得约翰在每天下班的时候都筋疲力尽。他发现自己在家里的時候也变得很容易烦躁。

近来，约翰观察了他的一位同事主管，这位主管每天都准备一个任务清单，列出第二天要做的各项工作。约翰在想是否自己也应该做一个这样的清单。在做任务清单时是否有一些他应该了解的方法或技巧。

73

所有主管的工作都要在一定的时间限制内完成。一名主管或许知道如何处理某一特定情况的最好方法，但他可能没有时间去完成这项工作。无论主管的知识水平和动力程度如何，时间管理能力将会影响到他们的成功。

5.1 典型的时间浪费形式

时间的浪费有很多形式，下面是一些会占用主管时间的常见情况：

- 被电话打断；
- 没有预约的拜访者来访；
- 计划内和计划外的会议；
- 收发不重要的电子邮件；
- 被现代通讯技术如因特网占据；
- 出现意料之外的紧急状况；
- 缺少工作目的、优先顺序和最后期限；
- 混乱的办公桌和个人的无秩序；
- 牵涉到应由他人处理的事务和细节中；
- 过于急于试验而低估了实际需要花费的时间；
- 不能树立明确的职权和责任感；
- 从他人那里得到不充分、不准确或失效的信息；
- 优柔寡断或拖延；
- 缺乏沟通和指导或者不清晰；
- 不懂得拒绝；
- 缺少明确自我发展的标准和进度报告；
- 疲劳。

很明显，不是所有的时间浪费形式都是可以避免的，但是可以运用有效的监管实践来消除或减少许多对时间的浪费。本章提供了一些建议，帮助消除某些典型的时间浪费，从而更好地管理时间。

5.2 了解你的工作

74

具备管理时间的能力，可以使工作更容易，提高工作效果，减少工作的压力。高层管理者会认识到，时间管理能力是个人发展的前提。

为了有效地管理时间，主管必须首先彻底地了解工作要求是什么。你是否曾经遇到一名主管，他花费了大量的时间，却在执行一项错误的任务？基本看来，很多主管不能明确上级期望自己做什么。大量的研究表明，员工和他们的老板常对员工工作性质存在理解上的差异。正因为如此，人们浪费了

很多的时间和努力去做一些与老板要求和期望不相关或不合理的任务。如何更有效地利用时间和精力来完成任务，完全取决于你和你的老板。这里有一个好的建议，每一个主管和他的老板都定期地（至少每年一次）拟订出其对主管工作的主要期望。每一方写出对这个工作的期望后，双方交换意见，然后讨论。按照这种程序进行，相互之间关于基本工作期望就很容易达成一致。最后的结果应该在主管工作的职位描述中得以体现。

消除误解可以减少可能出现的冲突，最后可以节省时间。一旦主管清晰地理解了自己的工作职责，他们就应该试着在工作中尽可能有效地利用时间。

5.3 时间分析

为了有效地管理时间，主管首先必须认清，他们的时间是怎样度过的。然后按照先后顺序，排出构成工作内容的各项任务 and 职责的重要程度，努力完善工作习惯，消除不必要的努力。

一份时间清单实际上就是对时间的预算。分析工作时间怎样度过与分析金钱是如何支出一样都是明智的。在进行财务预算时，人们发现常常在不必要的支出上或不重要的东西上浪费了很多金钱，而有些必要的支出却被忽视了。在时间预算中也有类似的情况发生。主管们经常吃惊地发现，他们的很多时间都浪费了或者是花在次要的事情上。

准备时间清单有几种方法，其中最好的一种方法就是做日志。这个日志应简单注明完成的各项任务、任务直接涉及的其他人姓名以及此任务是在何处完成的。最好是每隔几个小时就做一下日志。如果等到一天结束后才做的话，你可能很难回忆起当天发生的每一件事。图 5-1 列出了一个简单的时间表，可以用来做时间清单。在设计和使用表格时，可以充分自由地发挥，

时间	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
8:00—9:00					
9:00—10:00					
10:00—11:00					
11:00—12:00					
午休					
1:00—2:00					
2:00—3:00					
3:00—4:00					
4:00—5:00					

图 5-1 时间表

尽量容纳所有需要的信息。在你记录下这些信息时，不要试图进行分析。应该保留在一段较长时间的所有日志，以确保你记录下的时间使用状况具有代表性。通常来说，保留两周的日志是比较充分的。

当然，你应该尽量挑选一个时间段，这个时间段最能反映你的日常工作（例如，你可能不会想要去选择一个刚刚休假回来的时间段）。在这个被挑选的时间段内，你应该认真分析你的工作内容，以明确你每天的时间都是怎样度过的。一个很好的方法就是将工作内容做恰当的分类。这些分类可以包括打电话、和下属开会、和供应商洽谈、办公室文案工作以及检查工作等。主管们会惊讶地发现，他们在某一事务上花费了过多或过少的时间。通过这种分析，他们会识别出自己在分配时间方面要做出哪些调整。

5.4 时间计划

许多成功的主管都制定每日任务清单，列出需要完成的工作。要想准备一份高效的任务清单，关键是养成在每天同一时间制定计划的习惯。通常这个时间可以安排在每天下班后或上班前。做完任务清单后，不要过于关注各项内容的重要程度，因为那样会限制你的想法。首先，简要记录下你能想到的每一件事。然后整理并进行排序。下面的方法对不同工作内容排序是很有用的：

- 必须先做 1
- 必须做 2
- 值得做 3
- 可以等 4

表 5-1 举例说明对各工作内容先后顺序的排列。在列出时间清单、对各工作内容进行排序以后，你就可以确定你一天的时间计划表了。

表 5-1 工作内容的先后排序

排 序	工 作 内 容
2	阅读公司内部邮件
2	阅读电子邮件
4	阅读邮寄来的宣传资料
2	答复公司内部邮件
3	阅读管理杂志
3	午饭
4	私人电话
2	打电话到人事部门查询某员工休假时间
1	周末加班的计划

(续表)

排 序	工作内容
2	召开所有下属参加的安全会议
1	和申诉人一起在老板办公室开申诉会议
4	一个办公用计算机销售员打电话回来
2	为两周后的一个面试准备员工绩效评估

你所做的并不仅仅是把时间计划按顺序放在你的时间表或个人计划里面。要根据自己的精力，尽量使完成任务的灵敏度和难度与自己的高效时间相匹配。例如，你最重要的工作是一项棘手的谈判，需要精神高度集中和思维活跃。如果你一般每天都要到正午时才进入工作状态，就应该把这最重要的谈判放在 10:00 或 11:00，而不是 8:00。把时间计划表上那些不太需要精力高度集中的次要工作放在早上。监管案例 5-1 列出了一些有趣的信息，是关于美国员工每天工作最高效的时间。

76

监管案例 5-1

监管案例 5-1 最高效的时间

对全国主要公司的一项调查表明，美国的员工在每天上午过半的时候工作效率最高，在下午的工作效率最低。这项调查是由 Accountemps 公司发起的。下面列出由一家独立研究公司为该公司所做的调查结果。

	最高效的时间	最低效的时间
清晨	23%	10%
上午	66%	0
快到中午	7%	0
下午刚开始	1%	12%
下午过半	0	6%
下午快结束	0	67%
不知道	3%	5%

Accountemps 公司副总裁罗伯特·格拉斯说：“管理者在制定计划和时间安排时，应该考虑将时间作为一个重要因素，因为它会切实影响到员工的生产效率。”100 名来自于美国 1000 家最大公司的人力资源经理参与到了这项调查中。在三大洲开设了 130 家办事处的 Accountemps 公司是罗伯特-哈夫国际公司的分公司。

资料来源：Sanford Teller Communications, *Supervision*, September 1988, p.11. For more information about Accountemps, visit its website at: www.accountemps.com.

要想更精确地划分出何时去完成每一项任务,就必须估计每项任务大约需要的时间。这样做可以在一开始就加强计划性和组织性,帮助克服着手一项任务前的惯性。为一天当中的每一项任务分配精确的时间,可以使主管变得更有时间意识,从而可以增强个人的自律性。

最后,一份时间表还可以使你预测未来的一周,为一些工作预留出时间。因此,为每天的工作做计划,能够提前为承诺的工作留出大量时间,从而避免在以后出现一些冲突。

许多主管使用后续或备忘录文档系统来帮助管理他们的重要事务。使用此类系统,是将各事务主题放置在一个日历文件夹中,每一日期下记录当天将要做的事情。例如,下月15日需要发出某封信,这封信将被放在一个文件夹中,到下月15号当天就会自动打开这个文件夹。计算机软件程序也可以帮助进行时间先后顺序的管理。监管案例5-2描述了这样一个程序。

监管案例 5-2

任务清单

英国的温切斯特市“快乐旅行者产品”最近开发了他们的最新版本的任务清单。这份任务清单最大的优点就是简易,可以直接用 **WINDOWS** 界面,容量大,没有延迟。该软件一旦安装后,不需要任何设定,用户就可以开始进入,使用已经更新过的具有简单用户界面的任务清单。在最后删除前可以核对填写完的任务,也可以使用文件拖放功能很快地重换表格。这个任务清单具备打印功能,这样,即使当用户不在办公室时,也能把一些紧急的任务通知给用户。任务清单适用于 **WINDOWS 95/98/ME/NT 2000** 等,费用只需 12 美元。

资料来源:“Manage Your Daily Tasks with To-Do List,” *GUI Program News*, November 1, 2001, p.1。

77

个人信息管理器 (Personal Information Manager, PIMs) 可以帮助管理个人的时间排序和商业活动,是很著名的软件程序。PIMs 允许用户在他们的个人电脑屏幕上或者掌上个人数码助理 (Personal Digital Assistant, PDA) 上充分发挥他们的组织力。大多数 PIMs 程序的基本功能包括:(1) 一个计算机化的名片目录簿、日期表、记事本、时间表和开支表;(2) 电邮或短信系统;(3) 提示用户会议时间和客户记录的记事本文件。

最初的 PIMs 需要绑定在办公室的计算机上,而今天的 PIMs 可以直接从服务商那里获得,通过网络浏览器直接进入。这些新的电脑 PIMs 允许用户通过因特网和全球的同事一起分享他们的日历。同时还有一些其他功能,包括任务清单、使数据输入更快更容易的自动填写功能、支持呼入电话即时

信息的电话号码识别系统以及与其他电子组织器链接的功能。独立的 PIMs 的价格从 25 美元到 5 000 美元不等，价位区别在于尖端性和功能性。大多数的在线 PIMs 是免费的，用户要做的只是服务注册。监管案例 5-3 讨论了几种可用的在线 PIMs。

监管案例 5-3

在线的 PIMs

一些流行的 PIMs 包括 AnyDay.com、PlanetAll、ScheduleOnline、Visto Briefcase、When.com 和 Yahoo! Calendar。一些最有名的网络在线服务正在加入 PIMs 的队伍中，包括拥有 PlanetAll 的亚马逊（Amazon.com）和拥有 When.com 的美国在线（America Online）。下面简单介绍一下这些服务：

- AnyDay.com (<http://www.anyday.com>) 的 PIM 是一个在线日历，包括任务清单表、电子邮件提示、一个综合的地址簿、一个完整的电子邮件时间表系统、团队日历和时间表、一个将所有事件整合到日历中的事件目录、一个 RSVP 活动计划服务和与流行的桌面式和手掌式组织器（如 Palm 系列、Microsoft Outlook、Lotus Notes 以及 ACT 等）同步的功能。
- 亚马逊的 PlanetAll (<http://www.planetall.com>) 使得联系管理更容易了。这个程序包含许多工作自动化的功能。例如，当一个你愿意与他共享信息的朋友要改变电话号码时，地址簿就会自动更新，用户会得到 E-mail 通知。用户也可以和任何同事安排会议时间，只要这个同事有 E-mail 地址。万一你不能亲自到场，甚至可以使用一间在线会议室。
- ScheduleOnline (<http://www.scheduleonline.com>) 最初是为商业活动设计的，因为要求用户在建立系统时要做大量的工作，所以更复杂一些。ScheduleOnline 的一个新功能是停止一个你预设的事件的能力，比如一个周会、一项任务或一次谈话。
- Visto.com (<http://www.visto.com>) 允许用户分享其他电脑或设备中的文件和照片，而这些电脑和设备是通过一个在线 PIM 与一个远程存储服务器相结合而链接到网络上的。为了实现此功能，建立该项服务时，你会获得 15 兆的空间。如你需要更多空间，可以每年花 25 美元，将空间扩充到 25 兆。
- When.com (<http://www.when.com>) 是对 PIM、日历和事件目录的一个合并。随着美国在线开展电子商务的雄心，该服务包括大量的事件追踪功能。这里强调的是提供信息，人们可以购买。
- 雅虎日历 (<http://calendar.yahoo.com>) 除了提供一个虚拟 PIM 都有的一般功能外，还

提供聊天功能、一个呼机和电子邮件等。这个日历可以用日、周、月、年的形式来查看，所有这些都可以同 Microsoft Outlook 和 PalmPilot 等同步。可以通过创建一个团队日历或新界面来和他人分享日历的信息。

资料来源：David Noack, "How a Personal Information Manager (PIM) Can Help You," *Link-up*, July-August 2000, p.19。

5.5 优化工作程序

在你试图实施你的工作时间表时，你可能会注意到一个失败的范式。这个范式可以提供线索，了解工作失败的根源所在。例如，唐·戈莱茨基计划每天早上用一小时的时间（10:00—11:00）回复邮件。但是，在经过了多次尝试后，他发现自己总是在别人已经下班或电话不再响的时候才完成了大部分的工作。而那个时候，他的秘书也已经下班，他常常找不到需要的所有资料。事实上，常常是到第二天，他才把前一天邮件的回信发出去。到那时，唐的工作至少慢了一天。

在研究了自己的处境后，唐决定每天必须给自己让出安静的一小时来。从（10:00—11:00）这段时间内，他要求除了紧急事务外不要打扰他。他并没有让秘书撒谎，告诉别人自己不在，只是教秘书说：“对不起，戈莱茨基先生现在很忙。可以让他尽快给您回电话吗？”如果唐真的能够做到按照承诺的那样回复电话，大多数人包括他的老板都会接受这种答复。秘书很快就学会了按照重要程度安排回复的顺序，而不一定按照接听次序。比如，老板可能是最后一个打电话进来的，但是从他的语气中，秘书可以判断这应该是第一个需要回复的电话。在这安静的一小时内，唐真正是不被打搅地回复了信件。到 11:00 时，他已经回了所有的电子邮件，并且把对其他信件的指示交给了秘书。然后秘书就可以把要发出的信件拿给他签字，在当天寄出。

79

类似的情况可能会很明显，如果你定期检查是否可以合并一些可兼容的活动，如在相同的场所或有类似程序的活动。按照这种方法，你就可以节省工作时间，而不是工作得更努力或更久。

5.6 培养良好工作习惯

当一个人不得不停下手头的事务去做文书工作、收发电子邮件、接听电

话、开会和接待访问者时，就不难看到他能把一天所有的时间只花在沟通上。这种事情主管几乎每天都要面对。沟通是主管工作的一个重要方面，但是一名主管可以通过许多途径来管理花费在沟通上的时间。这一部分讨论主管如何通过培养良好的工作习惯来更好地管理沟通时间。

5.6.1 文书工作

主管经常纠缠于文书工作中。多数主管必须写信件或备忘录，准备或帮助准备各种报告，保留或整理文档，以及阅读当前的时事通讯、杂志和商业期刊等。

对于处理文书工作的一个建议就是检查时进行归类。基本上，有三类文书工作：

- 要主管采取行动的；
- 要阅读后交给他人或归档的；
- 需要丢弃的。

第三类可以是丢掉或马上重复利用的；第一类和第二类必须是要认真处理的，但还有有效的方法来处理这两类工作。目标就是每一份文件只处理一次；完成必要行动后才放置一旁。当无法完成必要行动时，例如一项大型任务，也要至少采取一些行动。

信件和备忘录

正如前面所建议的，收到一封信件时不要放置一旁，要有所行动。在信件下面批写回复是经常采用的办法。在可能的情况下，用公文信纸回复。只将信件和备忘录的副本发给确实需要的人，而不要给那些也许可能需要的人。可以考虑用电子邮件回复，因为比传统的信件要更快速。但是，要确定对方是经常查收电子邮件的。

如果你有秘书，可以考虑使用录音机。直接把录音交给秘书，可以节省时间，因为没有必要在同一封信件或备忘录上同时占用两个人。而且，如果你的秘书掌握足够的信息的话，许多信件和备忘录可以由秘书直接答复。代表答复一定信件和备忘录的权力可以扩大秘书的工作范围，对秘书的工作是一个激励。学会把你的秘书当做一个商业伙伴而不是你的仆人！最后，你还可以用打电话来代替发信。

撰写报告

在处理信件和备忘录中的一些建议同样适用于撰写报告。在开始写作前，要对报告做一个完整的计划。可能的话，用一台打字机或录音机。在转换成需要转换的材料时，报告要尽可能简短。还有，记住是要为读者写报告。说大话和使用长句型也许会给读者留下较深的印象，但读者不一定能理解传递的信息。

整理文档

几乎每个人都有一些计算机文件夹或文件柜，里面的文件永远都不会再看了。知道应该保留哪些、应该扔掉哪些并不是件容易的事。在决定是否对某些文件进行存档时，回答下列问题：

- 这是我应该保留的吗？
- 如果我需要这份材料而它不在我的文件夹里，我怎么才能获得它呢？
- 在未来的12个月内我将会怎样用到这份文件？¹

回答了这些问题以后，主管就能更好地决定是否归档某文件了。如果这个文件能很容易获得，主管最近又不需要用到这份文件，这份文件就应该属于被丢弃的。保留不需要的文件会让文件夹很混乱，锁定需要的文件就会很困难。还有一个建议，就是至少每年一次仔细检查和清除纸张文件档案和电脑文件夹。删掉那些你这一年内都未曾用过的材料。

阅读材料

我们都有一堆的阅读材料，想着以后某一天能读它们。不幸的是，那一天却从没到来，材料也越堆越高。减少这类问题的一个方法就是提高你的阅读技巧。如果公司举办一些有关阅读技巧的培训课程，一定要去参加。而且，许多当地的学院和大学也有一些课程可以帮助提高阅读技巧。

另一个处理阅读材料的建议是扫描目录或主要标题。如果其中有的看上去是有趣的，你就可以阅读材料的部分或全部内容。否则，就可以扔掉这份材料。

5.6.2 电子邮件和通讯技术

电子邮件具有很多优点，如速度很快、价钱便宜、能同时发给很多人。

同普通邮件和传真相比，电子邮件在阅读时更容易操作和归档。电子邮件存在的一个问题是倾向于把一个信息发给每一个人。最近一项研究调查了美国各公司中 1 450 名日常使用电子邮件的员工，研究表明：这些被调查者每天收到的电子邮件有 30% 和工作没有直接关系。² 最近做了一项针对美国公司中的电子邮件使用者的调查，这些公司的规模在 20—10 000 名员工之间。调查发现，42% 的被调查者平均每天要花 49 分钟处理收件箱中过量的邮件。³ 同信件和备忘录一样，电子邮件的信息只是发送给那些必须知道这些信息的人。

使用电子邮件时，了解答复者的电子邮件使用习惯是非常重要的。要知道他们多长时间查看一次电子邮件，在使用电子邮件时要关注的是安全。如果你觉得别人有话要说但又不想写出来，不要依赖电子邮件。表 5-2 提供了一些使用电子邮件的指导方针。

81

表 5-2 电子邮件使用的指导方针

- ▶ 不要发电子邮件给坐在拐角处的同事，不如走过去和他交谈。
- ▶ 不要每隔 20 分钟就查一次电子邮件，每天集中几次收发电子邮件。
- ▶ 不要每次查电子邮件都上网。
- ▶ 当你回复一封电子邮件时，不要复制给所有人，应复制给那些真正需要的人。
- ▶ 只阅读和答复与你日常工作有关的电子邮件，删掉其他邮件，或者把其他邮件留在每天下班时或合适的时间一起阅读。

资料来源：Adapted from Lisa Aldisert, "Is E-mail Holding You Hostage," *Bank Marketing*, June 2001, p.46.

毫无疑问，主管现在依靠比以前更多的新通讯技术来帮助他们收集信息和制定决策。个人电脑和网络提供给一个人的信息比他能想象得到的还要多，但是不能创造出更多时间来寻找信息。事实上，先进的技术工具增加了时间管理的问题。例如，认为通过使用个人电脑完成所有工作可以节省时间，这种想法有点欺骗性。当然有一些工作可以通过个人电脑来更有效地完成，但是也有一些其他工作是不能的。主管必须学会何时使用或是不使用先进的通讯技术。

5.6.3 会议

应对会议的有效方法已经在第 3 章中讨论过了。这里要强调的重点是不鼓励所有不必要的会议，主管不应该允许自己的时间在会议中被他人浪费掉。用电子邮件发出议程，无论召开会议还是参加会议，都确定是在围绕议程，讨论的是相关主题。

5.6.4 电话和传真

电话能节省时间，也能浪费时间。太多的主管让电话占用了他们一天的时间。如果你有一个秘书，在你参加重要会议或处理重要问题时，让秘书来掌握电话。当你在打一个商业电话时，要意识到同时占用的是两个人的时间。有礼貌地提出，然后挂断电话。以礼貌方式告诉对方你不得不挂断电话是没有任何错的。表 5-3 列出了一些帮助管理电话时间的技巧。

传真机有许多和电子邮件相同的功能。与电子邮件相比，传真的一个优点就是不管时间多久都可能没有人读。目前的技术已经可以通过网络发送传真，这样可以节省长途电话的费用。

表 5-3 更好地利用电话时间的技巧

➤ 特定时间段接听外来电话。
➤ 把所有对外电话放在一起，避免打断自己。
➤ 按照他人的最佳时间安排对外的电话。
➤ 认识到冗长的电话，学会挂断它。
➤ 在打电话前准备一个议程。
➤ 为对方而挂掉暂停的电话。
➤ 有可能的话，找人代替你接电话。
➤ 可行的话，用电话会议。

5.6.5 来访者

主管常常会有预约好的客人和不速之客，销售员是常见的类型。来访者会占掉宝贵的时间。一个好办法是制定一项政策，只接待预约的客人。让预约好的客人知道你允许有多长的拜访时间，然后坚持这个时间。如果你不想见的客人一定要见你的话，不要让他们在你的办公室里舒舒服服地等待。一见到他们，就起身到门口迎接，站着和他们交谈。这表明你不希望来访时间过长。表 5-4 概括避免来访者打搅的一些技巧。

82

表 5-4 接待来访者的技巧

➤ 给来访者限定时间并且坚持这一时间。
➤ 提前准备交谈议程。
➤ 在门外会见不想见的来访者。
➤ 站着商谈。
➤ 不要在办公室里放椅子，椅子会邀请人们入座。

(续表)

-
- ▶ 不要在桌子上放诸如糖果、果盘类的东西，因为这些东西有邀请客人的意思。
 - ▶ 如果来访者落座了，从你的座位上起身表明谈话结束。
 - ▶ 可行的话，找别人来接待来访者。
 - ▶ 用会议室或他人的办公室，这样在你想离开的时候就可以离开。
 - ▶ 为来访者预留出固定的时间。
-

5.6.6 拖延

主管拖延工作有两个主要原因，工作复杂或担心完不成工作。主管常常要攻克那些看上去很复杂的项目难关，因为他们不知道从何入手。当主管必须处理不太愉快的任务（如训练一名员工）时，过分的担心也会造成拖延。主管经常认为复杂的工作一定要等到有很多时间的时候才能开始。关键是要将一个项目拆分成一些小的子项目，然后从这些子项目开始入手。在这样做的时候，主管们就会发现项目好像不是很难攻克的。

由于周旋于各项目之间常会浪费很多宝贵的时间和精力，所以主管必须学会使用最后期限。最后期限可以确定想要达到的目标，帮助工作按期完成。有一些诸如执行命令或完成报告的工作有固定的期限，但有些工作是没有期限的。主管要给那些没有期限的工作确定一个完成的时间。这有助于主管更好地计划时间，按时完成相关的工作内容。

每个人都希望不愉快的任务可以自行消失。不幸的是，这些任务一般都不会消失，如果你想逃避这些任务的话，它们可能会变得更糟糕。最好是处理这些不愉快的任务而不是逃避。

5.6.7 委派

恰当的委派对主管有效利用时间很关键。亲自做一项下属能够应付的工作，对于主管来说，是最大的时间浪费。委派可以使主管有时间去处理更重要的监管任务。同时也教会下属自己思考、做决定，以及更有效地行使职责。考虑到委派的重要，第7章中还将做进一步阐述。

5.7 时间管理中的工时安排

在过去的几年中，企业传统的工时安排已经发生了很大变化，企业正努

力更好地管理时间和提高产量。但是工时安排的改变并不会改变要做的工作，只是会影响工作的分配。最常见的工时安排有弹性上班制、远程办公和缩短周工作时间。

5.7.1 弹性工作制

弹性工作制，或称弹性工作时间，允许员工在一定的时间范围内选择上下班时间。通常，企业会规定一个核心时间段（如 10:00—15:00），这个时间段内所有员工都要工作。允许员工自己决定每天上班和下班时间，只要能包含这个核心时间段。一些弹性工作制方案还允许员工改变每天的工作时间，只要能够达到要求的具体目标，通常每周 40 小时。弹性工作制还有一个优点，那就是允许不同的员工有不同的生活方式和时间安排。其他一些潜在的优点包括避免上班高峰，减少旷工和迟到。从雇主的角度看，弹性工作制还有一些优点，有招聘新员工和保留难得的优秀员工的优势。而且，实行弹性工作制的企业产量增长了 1%—5%，股东收益增加了 3.5%。⁴从不利的方面看，弹性工作制增加了主管沟通和协调的问题。

5.7.2 远程办公

远程办公是在家中或旅游时工作，可以同办公室互动。今天的信息技术（PC 机、因特网、手机等）使许多公司实现远程办公成为了现实。国际远程工作协会和委员会（International Telework Association and Council, ITAC）称，2800 万美国人在一周内有一到三天的时间是在远程办公。⁵ITAC 估计，到 2005 年，将有大约 1/3 即 5 000 万美国劳动者会成为兼职或全职的远程办公者。⁶

远程办公的优点包括减少交通时间、避免交通高峰期、避免在办公室分心以及使办公更有弹性。远程办公的潜在劣势是对员工在家中工作的健康与安全的保障。另一个缺点是一些州和地方法律对可以在家中办公的工作做出了限制。监管案例 5-4 描述了 AT&T 公司的远程办公计划带来的益处。

监管案例 5-4

AT&T 公司的远程办公

在过去的四年里，AT&T 公司大约有 50%的管理者在家里办公的时间是至少一个月一

次，有大约 25% 至少一周一次，大约 10% 是全天在家工作。根据 AT&T 公司第八次对 1 500 名员工所做的年度远程办公调查结果显示，AT&T 公司的远程办公生产力比前一年增加了大概 10%，员工一般一天可以省出一个小时。公司估计每年生产力增加约 6 500 万美元。如果包括房产和工作保持方面的节省在内，这个数量会增加到每年超过 1 亿美元。远程办公带来的其他好处有：

- 有自然灾害或人为灾难事件时仍能够办公的能力；
- 82% 的远程办公者认为在工作和家庭之间的平衡是电子化办公的突出优点；
- 大约 70% 的远程办公者对他们当前的工作和个人及家庭生活更满意；
- 56% 的远程办公者将远程办公作为影响其接受或拒绝工作机会的因素。

“远程办公呈现快速增长的趋势，可以为 AT&T 公司提供真正的价值。”公司的环境健康与安全副总裁布雷登·艾伦比说，“这一年，我们公司内已经有几个大的工作部门正在向虚拟的办公结构转变。”

资料来源：“AT&T Reaps Benefits of Teleworking,” *Furniture Today*, October 2002, p.4。

5.7.3 缩短周工作时间

缩短周工作时间（或是压缩周工时），是指每天的工作小时数增加而每周的工作天数减少。典型的例子是每天工作 10 小时，每周工作四天（众所周知的 4/40）。另一种类型是将总的工作时间减少到每周 36—38 小时。缩短周工作时间的好处是降低旷工和迟到、减少工作启动时间以及有更多的时间照顾个人事务。最近由人力资源管理协会所做的一项调查显示，58% 员工提议弹性工作制，37% 提议远程办公，31% 提议缩短工时。⁷

监管困境的解决方案

和大多数主管一样，约翰感到很受挫。因为计划好的工作时间表完全被打乱了。开会、写报告、不速之客的到访、接电话等彻底打乱了工作计划。约翰现在认识到，需要进行时间管理，这将会对他很有帮助。他首先要用几周的时间做日志，分析自己是如何消耗工作时间的。然后要分析搜集的信息，明确在哪些方面自己花了太多的时间，哪些方面花的时间不够。以此为基础，他应该对他的工作时间规划做必要的调整，还要试着实施一些时间管理技巧。

84

本章小结

本章介绍和讨论了时间管理的问题。有一些管理时间和改善工作习惯的

方法可以掌握。

1. 常见的时间浪费形式。下面是一些常见的时间浪费形式：被电话打断；没有预约的拜访者来访；没有结果的会议；收发不重要的电子邮件；不必要的紧急状况；缺少工作目的、优先顺序和最后期限；个人的无秩序；过分牵涉到日常事务和细节中；过于急于试验而低估了实际需要花费的时间；不能树立明确的职权和责任感；从他人那里得到不充分、不准确或失效的信息；优柔寡断或拖延；沟通不清晰；不懂得拒绝；缺少明确自我发展的标准和进度报告；疲劳。
2. 如何在工作中分配时间。分析如何分配时间的最好方法之一就是做一个两周的日志。每隔几个小时，就应该简单记录一下已经完成的各项任务、参与到任务中的人名以及完成任务的地点。在信息收集结束后，你应该认真分析信息，比较工作要求与你所发现的结果。也许你会发现自己在某些方面花费了太多的时间，而在其他方面的时间却相对不足。
3. 如何计划自己的时间。计划时间的一个关键就是制定每日任务清单，应该在每天同一时间制定任务清单，通常这个时间可以安排在每天下班后或上班前。做完任务清单后，不要考虑顺序，只是记录下你要做的每一项活动。列出所有活动后，再回头整理并对各活动进行排序。下一步是把你的时间计划添加到时间表里面。这需要估计出每一项任务所要用的时间，细化一天当中希望何时完成每项工作。
4. 如何最优化工作程序。优化工作程序的一个好办法就是留意那些常出现的工作失败的范式（例如，你连续拖延需要回复的信件）。一旦你意识到这些情况，你就可以寻找到解决的办法，因此可以节省时间。
5. 更好地利用时间的办法。下面一些办法可以有助于更好地管理时间：
(1) 处理文书工作；(2) 撰写信件、备忘录和报告；(3) 整理文档；
(4) 处理阅读材料；(5) 应对会议；(6) 电话管理；(7) 接待来访者；(8) 克服拖延；(9) 委派工作。
6. 帮助员工更好地管理时间的三种工时安排。最常见的工时安排有弹性上班制、远程办公和缩短周工作时间。弹性工作制允许员工在一

定的时间范围内选择上下班时间。远程办公是在家中或旅游时工作并能与办公室互动。缩短周工作时间是每天的工作小时数增加而每周的工作天数减少。

复习题

85

1. 列出几种最常见的时间浪费形式。
2. 什么是时间清单？
3. 在日志中应该包括哪些内容？
4. 什么是任务清单？
5. 描述任务清单中各项任务的排序。
6. 什么是个人信息管理器？
7. 识别三类文书工作。
8. 在确定是否要对某报告或信件进行归档时要回答哪些问题？
9. 列举出一些更好地进行电话时间管理的指导方针。
10. 列举出若干避免来访者打搅的技巧。
11. 三种最常见的工时安排是什么？

技能训练题

1. “我的老板决定我怎么利用时间，我没法控制它。”讨论你对这段话的感受。
2. “时间管理存在的问题是你永远不会知道危机何时出现。”你怎么看待这个观点？
3. “如果我能摆脱电话，我在时间管理方面就不会有任何问题了。”你如何看待上述观点。
4. 假设你的老板每天最高效的工作时间是在早上，而此时恰恰是你最低效的时间。这会给你带来什么问题？你怎样面对这些问题？你能否想到这种情况会带给你什么机会？

参考文献

1. Donna Niksch Douglas and Merrill E. Douglas, "Timely Techniques for Paperwork Mania," *Personnel Administrator*, September 1979, p. 21.
2. Steve Jarvis, "Time-Wasting E-Mails," *Marketing News*, August 27, 2001, p. 3.
3. Kate Mason, "You've Got (Too Much) Mail," *Target Marketing*, August 2001, p. 22.
4. Brian Gill, "Flextime Benefits Employees and Employers," *American Printer*, February 1998, p. 70; and Edward Prewitt, "Flextime and Telecommuting," *CIO*, April 15, 2002, p. 130.
5. L. A. Lorek, "Telecommuting Saves Businesses, Government Agencies Millions," *Knight Ridder Tribune Business News*, October 28, 2002, p. 1.
6. Ibid.
7. Karla Taylor, "How Far Can You Flex," *Association Management*, September 2001, pp. 58-64.

其他阅读材料

- Alleyne, Sonia. "The Case against Disorganization," *Black Enterprise*, March 2002, p. 63.
- Coney, Stephen. "First Things First," *Success*, April 1994, pp. 8-16.
- Danielson, Jeff. "Using Time Efficiently and Effectively," *National Public Accountant*, October 1999, pp. 42-44.
- McAleavy, Teresa M. "E-Mail Is Taking a Bite Out of Companies' Bottom Lines, Report Says," *Knight Ridder Tribune Business News*, May 24, 2002, p. 1.
- Yager, Jan. "Time Bandits," *Working Woman*, November 1999, p. 74.



技能训练应用实践

86

案例 5-1

没有足够的时间

比尔·汤普森是计算机数据处理中心的主管。这天早上，他遇上了一个小小的交通事故，迟到了 25 分钟。当他走进办公室的时候，电话响了，是成本会计主任刘易斯·威利打来的。他说上一次成本数据处理一定是出了差错，因为他昨天下午得到的资料不对头。他让比尔查一下此事，再给他回电话。

当比尔正和威利通话的时候，质量控制的负责人布鲁斯·怀特走了进来。一放下电话，布鲁斯就问：“我什么时候才能拿到上周的质量报告？我知道你忙，但报告前天就该交的。我需要它，因为我们在装配中遇到了麻烦。”比尔说报告应该完成了。他让布鲁斯稍等一下，然后去了处理区找他的助理克利福德·萨默尔。没见到克利福德，他问一个程序员克利福德去哪儿了。“汤普森先生，我没看见他。”比尔又问：“上周的质量报告写好了么？”程序员回答：“不清楚，玛莎可能知道，我问问她。”“好吧，马上通知我，我在办公室。”几分钟过后，玛莎走进了比尔的办公室，说质量报告还没完成。比尔这时告诉布鲁斯，他将马上收集数据，然后传到计算机上去。“我会确保你今天下午得到这些报告。”他允诺。

比尔开始为完成质量报告而准备数据。在成堆的纸张和卡片里查找了近一个小时后，他已经将数据整理得井井有条。这时，他被来自前台的电话打断了：“来自尤里卡计算机公司的埃尔默·迈克考尔先生来访。他说与你约好了 12:00 一起吃午餐。”比尔翻了翻台历，并没发现有这次会议。“告诉他，再等 20 分钟。”比尔继续做质量报告，直到它们可以运行了，才将它们交给计算机组的组长，要求在当天下午处理完，并亲自交给布鲁斯·怀特。

与迈克考尔的会面是交际性的。迈克考尔只是想知道尤里卡公司的安装是否顺利。大约 14:10 左右，比尔一回到办公室，就有电话提醒他生产委员会正在开会，问他是否参加。“好的，我马上到。”比尔回答，事实上，他早就忘了这个会。会议持续到 16:00，比尔昏昏欲睡，感觉索然无味。在回办公室的路上，比尔顺便去问布鲁斯是否收到了质量报告。“还没有。”布鲁斯

回答说。比尔匆匆回到办公室去督促报告的工作。

问题

1. 在你看来，比尔的困难是什么？
2. 你能为比尔提出哪些好的建议？并讨论。

案例 5-2

忙乱的一天

弗朗西斯·拉塞尔是三城乡村俱乐部的一名主管。此刻，这个自封的完美主义者正坐在床上，检查他明天的备忘录（Things to Do, TTD）。TTD详细列出了他每日的活动，并标上了准确的时间安排。拉塞尔从不是一个对下属吹胡子瞪眼的人，他有自己独特的方式去提醒别人时间就是金钱。从他是俱乐部里最好的服务生的那段日子起，他就比别人工作更努力。这一切也得到了补偿，因为仅仅两年（当老查理退休时），他成了总经理的未来接班人。当这个念头闪过拉塞尔的脑海时，他最初的骄傲立刻被一个烦人的问题所替代。他到哪里去找时间来做这个岗位要求的所有事情呢？他当然不可能保持现状。这时候，他的思绪强迫他去计划明天的活动，那个问题被推到了脑后，以后再考虑了。（以下是拉塞尔细致计划的一部分。）

10月16日备忘录

- 7: 15 与网球职业选手约翰逊吃早餐，商谈俱乐部网球店的目录系统。
- 8: 30 与俱乐部经理助理亨利会面。告知会员的年会具体应该如何筹划。
注意——他可能对难题处理不当。
- 9: 15 与总经理查理讨论新办公程序手册的进展。（由于我在此事上的拖拉，他有些生气。需告知我已将此事交给纽曼全权负责。）
- 9: 45 让帕特·纽曼去收集其他俱乐部的办公程序手册的数据和样本。
为他建立一个系统，以便在分析时使用。
- 10: 45 拜访罗杰·布拉德肖，他是一个非常有影响力的董事会成员，在提出的预算上需要寻求他的支持。（由于拉塞尔记下了一些有关布拉德肖的信息，他觉得真可惜，他的员工中没有一个人能像他这样应对这些大人物。这一想法既让他满意又让他头疼。）
- 12: 00 在俱乐部与罗杰·布拉德肖共进午餐。
- 15: 00 与新董事会成员弗兰克·伦兹会面，同时检查他在发展新会员活动中的进展。（拉塞尔考虑到伦兹平日疯狂的想法，希望他能够按自



己指定好的大致方向行事。)

19: 30 商会会议。找皮尔斯·汉森，一个朋友同时也是俱乐部成员。他可能会帮忙获得布拉德肖对预算的支持。

问题

- 1. 你认为拉塞尔是高度的自我激励者吗？他是一个好主管吗？
- 2. 你认为拉塞尔作为一名主管，在效力方面存在哪些问题？
- 3. 假设你是总经理查理，你会推荐哪些解决方法？

练习 5-1

你在有效使用你的时间吗

在十分钟以内回答下列问题。认真回答，并准备为你的选择作辩护。你的老师会告诉你如何评分。

	对	错
1. 最好从最困扰你的工作开始。	—	—
2. 完成更多工作的好办法是同时做两件事情（如一边签字一边打电话）。	—	—
3. 把回信内容告知你的助手，由他们书写。	—	—
4. 请来访者坐在你办公桌对面的椅子上。	—	—
5. 处理大量事情的最好方法是将其分类，以便可以先做最重要的事情。	—	—
6. 将工作授权给你的部下，然后经常检查工作进度。	—	—
7. 拒接电话是不礼貌的。	—	—
8. 不要回顾常规报告，将此工作交给助手。	—	—
9. 为日常活动制定计划既没有用又费时间。	—	—
10. 安排日常员工会议来讨论日常工作。	—	—

资料来源：Ted Pollock , “A Personal File of Stimulating Ideas and Problem Solvers,” *Supervision*, May 1991, p.24. Reprinted by permission of *Supervision*, The National Research Bureau, Inc., 424 North Third St., Burlington, Iowa 52601-5224.

练习 5-2

识别时间陷阱

识别并列出所有你认为现在消耗你过多时间的活动,主要考虑重复性的

88

活动，你应该至少能列出五项或更多。

在识别时间陷阱后，将它们按重要性排序。

选择三项最重要的时间陷阱，将它们列在一张白纸上，然后，简述你将采取何种措施来攻破这些陷阱。对于提到的措施，列出你认为可能遇到的问题。你认为为什么以前你没有采取这些措施。

练习 5-3

关于时间管理的假设

以下列出了十项常见的有关时间管理的假设。看看你认为以下陈述是对是错，如实作答。

	对	错
1. 如果你真的考虑了，你可能找出许多节约时间的办法。	—	—
2. 保持忙碌与活跃是完成更多工作的最好方式。	—	—
3. 时间问题经常可以通过更努力地工作来解决。	—	—
4. “若想做得正确，最好自己做”仍是最好的建议。	—	—
5. 发现问题简单，解决问题难。	—	—
6. 对于大部分日常工作，无须制定计划——你也没法计划它们。	—	—
7. 关注于高效办事的经理，也是最有效率的经理。	—	—
8. 降低时间消耗的一个好办法是在管理功能中寻找捷径。	—	—
9. 更好的管理时间从根本上来说，就是减少完成各项工作所需的时间。	—	—
10. 世上没有人有足够的时间。	—	—

资料来源：This exercise is adopted from Merrill E. Douglass, Test Your Assumptions about Time Management," Personnel Administrator, November 1976, pp.12-15. Reprinted with permission of the Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia.

第2篇

计划与组织职能

- 6. 监管计划
- 7. 组织和授权
- 8. 工作团队
- 9. 生产力与方法改进



第 6 章 监管计划

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 识别组织如何进行计划
2. 描述主管在组织整体计划系统中的作用
3. 讨论监管计划程序的步骤，尤其是在建立目标方面
4. 识别建立目标的 SMART 标准
5. 讨论应急计划的作用
6. 区分组织中的政策、程序和制度的区别
7. 列出几个常见的监管计划活动
8. 理解目标管理体系的基本要素

监管困境

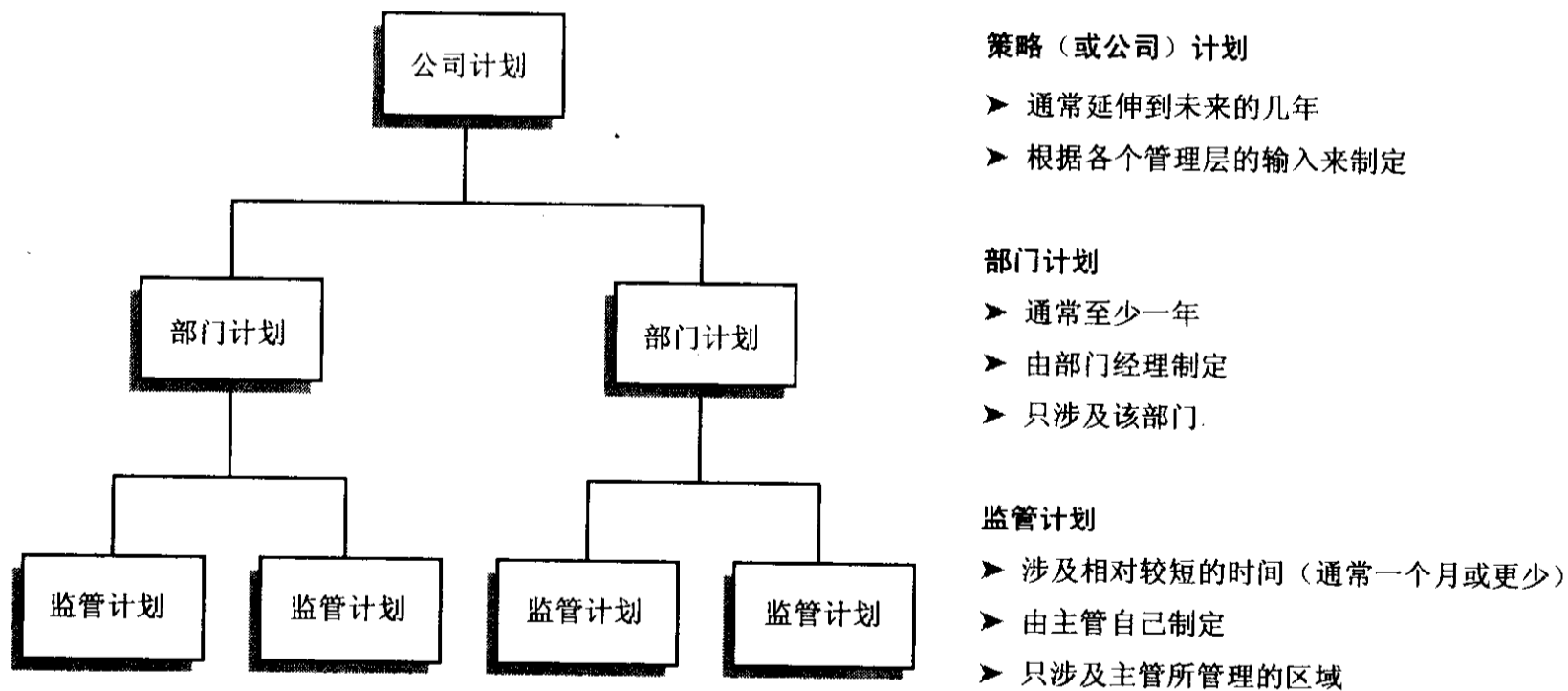
才做了主管几个月，简·哈里斯就意识到了按时完成任务的重要性。她第一次意识到这一点是在她错过了一批大订单的最后期限时。她所在部门主管乔伊斯·洛根，在一个星期五打电话给她，问她能不能完成给一个重要客户的大订单。简没有多想就答应下星期二完成任务。因为办公设施出了一些意外，她到星期三才交货。当类似的事情在几个星期后又发生时，乔伊斯把她找来，和她谈了建立目标和按时完成任务的重要性，简决定要学会更有效地计划她的工作。

要想有效、准确和按时地完成任务，主管必须计划自己的工作。主管的计划不利会造成时间损失、原材料浪费、设备的不合理使用和空间的滥用。主管还必须了解如何使自己的计划适合组织的整体计划。

6.1 组织如何进行计划

理想地讲，一个组织的所有管理层都要制定计划。较高管理层制定的计划涉及很多的人和资源，并且可能会非常复杂。这类计划通常涉及长期的时间跨度。一个组织的最高管理层制定的计划通常叫做战略计划（Strategic Plan）或公司计划（Corporate Plan）。尽管制定战略计划是最高管理层的职责，其他层次管理人员，包括主管，也应该参与计划的制定。

在战略计划确定之后，组织不同部分的具体计划从其衍生而出。这个过程从较高级别或组织部门开始，自上而下到较低的部门。对大部分组织来说，这意味着从最高级别的分部或部门开始，然后逐级地为组织的较低层制定计划。关键是每一个较低层的计划要建立在上一层的计划基础之上。这并不是指较高的管理层制定计划，然后强加于低层，而是指较低层的计划由该层的管理人员根据更高层的计划来制定。随着计划程序向组织低层发展，其范围逐渐变窄，覆盖的时间跨度也随之变短。而且，随着计划在组织内层层而下，它们的本质变得越来越具体、细致。在监管这一层，大部分计划的时间跨度相对较短，而且非常有应用性。事实上，大部分的监管计划涉及的时间段不超过一个月。图 6-1 示范了监管计划同其他层次计划的关系。



92

图 6-1 公司、部门和主管的计划之间的关系

6.1.1 主管与战略计划

战略管理（Strategic Management）是制定战略计划并随着内外环境的

变化而更新的过程。在战略管理的过程中，最高管理层通过确保对计划仔细明确地表达、正确地执行和不断地评估来确定组织的长期方向和绩效。尽管战略管理是由最高管理层负责的，但一个成功的战略管理需要组织内部不同层次人员的参与，其中包括主管。例如，最高管理层在制定最高层计划时应征求所有管理层的意见。在最高层计划确定之后，不同的组织部门可能被要求制定它们自己范围内的计划。一个正确的战略管理程序有助于确保整个组织不同层级的计划和谐并互相支持。

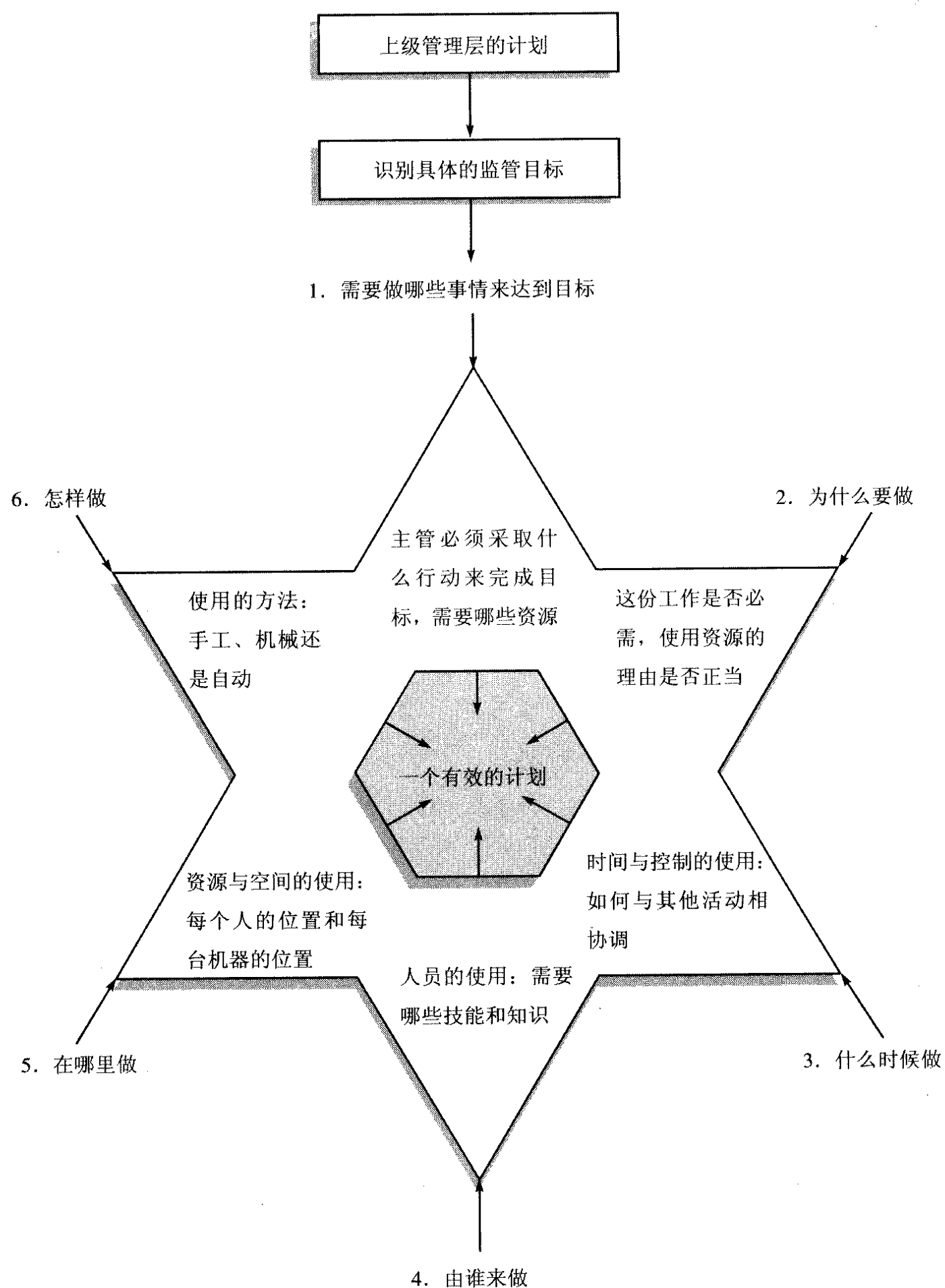
遗憾的是，许多管理人员认为战略管理是最高层管理人员的事情，与主管关系不大。¹ 如上所述，成功的战略管理需要所有层级的参与，包括主管。除了这个必要性外，对主管还有其他益处。对战略管理程序的参与，让主管通过把组织看做一个整体而看到“全局”。这个体会的一个积极效应是主管培养了更多的概念性能力和更好的决策能力，不仅能帮助主管更好地进行日常决策，而且也为他们在组织内的晋升作准备。

让主管参与战略管理的另外一个好处是可以培养长远的定位。因为主管大部分的工作集中在小范围内，这种参与可以开阔眼界。

6.2 主管在计划程序中的作用

监管计划（Supervisory Plans）是从高级管理层的计划衍生而来的。通常，来自上级管理层的计划信息并不具体。例如，上级管理层可能确立生产目标，但很少提供怎样实现这些目标的具体计划。那样的计划必须由主管来制定。制定细致的计划需要回答以下几个问题：需要做什么？为什么要做？在什么地方做？该由谁来做？该怎样做？本质上讲，监管计划就是实施上级管理层的计划。

成功地为整个组织制定计划需要所有级别的人的反馈。主管为上级管理人员的计划程序提供信息是惯例。例如，中上管理层经常要求主管提供未来人力物力需求的信息。这种主管与高层管理人员的交流让主管的视野更广阔，让计划本身更实际、更可行。在为上级管理层或者自己的计划收集信息的时候，主管通常让他们的员工参与进来。图 6-2 提供了一个制定监管计划程序的模型。后面几节将讨论这个模型的不同组成部分。



93

图 6-2 监管计划的程序

6.3 监管计划的内容与方法

94

计划关心的不是未来的决策, 而是当前决策对未来的影响。在计划的时候, 一个主管应该考虑今天的决策对未来行动可能的影响。计划 (Planning)

是决定在未来的一段时间内追求什么目标并怎样实现它们的过程。如前面所讨论过的，主管的目标通常是从上级管理层的计划衍生而来的。事实上，由上级管理层来确定主管目标的情况并不少见。不过，这些目标通常很粗略，需要主管进一步细致化。

目标建立起来之后，计划程序的第二步是需要确定该做什么来实现这些目标。监管计划包括怎样实现目标的细节。

有些人将制定目标的程序从计划程序中分离开。在他们看来，计划是决定怎样达到一个或一系列指定目标。无论把制定目标的程序看做计划的有机组成部分与否，目标一定要在计划程序结束之前确立。很显然，如果不知道目标是什么，一个主管不可能制定出实现目标的办法。

6.3.1 目标与目的

目标是对期望达到的可测量结果的陈述。从这个角度讲，目标（Objectives）和目的（Goals）是可替换的。不过，有些作者和实践者把目的和目标当做不同的概念。这些人通常把目的看做比目标更宽、更包容和更具长期性。他们认为目标可以用精确的、可测量的语言表达出来。在这本书里，目标和目的是可替换的。我们不把目标当做目的的子集，而是不同层次的目标。图 6-3 列出了几个层次的目标。

公司目标
在本财政年度把整个公司的销售额提高 20%。
国际分部的目标
在本财政年度把国际分部的销售额提高 20%。
生产部门的目标
在本财政年度把部门的生产额提高 20%。
生产主管的目标
在下 20 个工作日内生产 300 件 B 型产品。

图 6-3 不同层次的目标

6.3.2 制定目标

目标可以使主管集中精力于指定时间内要完成的任务。一个主管的成功很大程度上取决于对目标的清晰理解。同样，主管一定要能够把这些目标准确地传达给那些做具体工作的员工。

目标应该尽可能地清晰、准确、可计量和可测量。它们应该细致到让员工准确地知道所需要的是什麼。他们应该囊括部门的所有重要区域，这通常意味着要制定几个不同的目标。只制定一个单一目标的缺点是经常为了达到它而牺牲了其他同样重要的目标。例如，一个主管可能为了全力以赴地完成

产量任务而牺牲质量。

在监管这一层，目标通常涉及数量、质量、费用、人员和安全。例如，主管的目标可能是在未来的 90 天内提高 10% 的生产力。监管层如何制定和表述目标会极大地影响一个主管能否成功实现目标。

怎样制定目标

主管应该尽可能地同员工商量并让他们参与到目标制定的过程中来，这并不意味着由员工来制定目标，而是给他们一个机会来表达意见和提供反馈。大部分员工愿意提供自己的意见和建议。仅仅由主管宣布的目标，其成功率远远低于那些由员工参与构想的目标。让员工参与的另一个好处是员工经常能提供有价值的信息。因为从事具体的工作，员工可能有主管所没有的实践经验。不过，不是所有时候都能让员工参与目标制定。例如，时间限制可能不允许主管这样。然而，这个方法可以在很多情况下使用，对主管和组织都非常有益。

怎样表述目标

成功率高的目标都符合 SMART 标准。² SMART 代表具体 (Specific)、可测量 (Measurable)、可完成 (Achievable)、相关性 (Relevant) 和时间性 (Time-based)。下面讨论这每一项标准。

- 具体。具体在这里是指描述一个看得见的行动、行为或者成就，并将其与比率、数字、百分比或者频率联系在一起。
“快速回应所有的客户书面投诉”是对一个行为的准确描述，但它没有同比率、数字、百分比或者频率联系在一起。
“在 48 小时内回应所有的客户书面投诉”则既具体又同比率联系在一起。
- 可测量。要有一个系统、方法或者程序来监测和记录目标所关注的具体行动、行为或者成就。在前面所举的例子中，必须要有一个系统来测量回应客户书面投诉所需要的时间。
- 可完成。目标应该实际，足以让人能完成它们。有些人认为，目标应该制定得比可能达到的稍高些。理由是保持员工的积极性，并防止目标达到时可能出现的松懈。这种方法的问题是，用不了多久员工就会发现目标是不可能实现的。很快，就让员工失去动力。而在实现一个有挑战性的目标后，大部分人会变得更加感兴趣，而不是失去兴趣。关键是目标要做到有挑战性而且实际可行。对员工要高要

- 求，但目标应该在他们的能力范围之内。
- 相关性。相关在这里是指员工意识到目标对组织的重要性，并把它看做自己可以影响和改变的东西。如果员工认为目标不重要，或者把它当做自己不能影响或者改变的东西，他们会在心理上不接受它。
 - 时间性。表述目标时应该包括达到或者完成目标的具体时间（年/月/日）或期限。

除了以上的 SMART 特征之外，还应该对目标经常进行校正和制定优先级。经常，目标没有被检查和校正。追求过时的目标浪费资源。目标应该被周期性地检查，放弃那些没有价值的目标。对其他的目标，应该根据最新的变化而修订。因为目标的重要性不同，每一个人都应该知道哪一个目标最重要，哪一个最不重要。这样的话，一旦发生问题，每个人就可以据此更好地安排时间。确定目标的优先级与该怎样完成不同目标无关，它所关注的是确立它们的相对重要性。决定该怎样来达成目标是行动计划的一部分，我们会在下一节里讨论。

图 6-4 举了如何改进一些目标描述不完善的例子。图 6-5 列出了一些主管可以设定目标的典型领域。

不足：最大限度地提高产量
较好：下三个月内产量提高 10%
不足：降低缺勤率
较好：每年每个员工的缺勤日平均不超过三天
不足：少浪费原材料
较好：原材料的浪费率不超过 2%
不足：提高服务质量
较好：明年每星期的客户书面投诉少于两个

96

图 6-4 如何改进目标的例子

产量或输出 通常用每时间单位的件数表达。 例子：我们的目标是明年平均每星期销售 20 件。
质量 通常用不合格品、客户投诉或报废品的数量来表达。 例子：我们的目标是，在未来六个月内，每月顶多只能收到 10 封客户书面投诉。
成本 通常用美元/每件产品或者美元/每个提供的服务来表达。 例子：我们的目标是在未来三个月把每个部件的平均成本降到 5 美元以下。
人力资源 通常用人员流动、缺勤或迟到等表达。 例子：我们的目标是，在本年里平均每个员工缺勤日低于三天。
安全 通常用因受伤而失去的工作日来表达。 例子：我们的目标是把本年度因受伤而损失的工作日减少 10%。

图 6-5 监管目标的常见领域

6.3.3 行动计划

一旦目标被确定并区分了优先级，主管必须决定怎样实现这些目标。这个阶段的计划程序叫做行动计划（Action Planning）。在制定行动计划的时候，主管必须回答以下问题：

- 需要做什么。准确地讲，就是必须采取哪些行动来实现所制定的目标。有其他可行的选择吗？主管必须确信采取的所有行动都有助于实现目标。
- 为什么要做。这个问题是对第一个问题的一个检验。所采取的行动是必需的吗？对资源的利用是合理的吗？
- 什么时候做。主管必须决定如何把必需的行动与其他活动进行协调。需要选择和协调日期和时间。
- 谁来做。主管必须先确定哪些技术和能力是必需的。之后，必须识别出相应的人力资源。
- 在哪里做。这个问题是同前一个问题紧紧地联系在一起的。明白所需的人力和设备应该设置在哪里。
- 怎样做。应该使用哪些方法和程序？使用现有的程序，还是制定新的程序？

通过解决以上每一个问题，主管可以设计出下一步的准确细节。这个程序还有助于发现潜在的问题。图 6-6 列出了一个简化的行动计划。

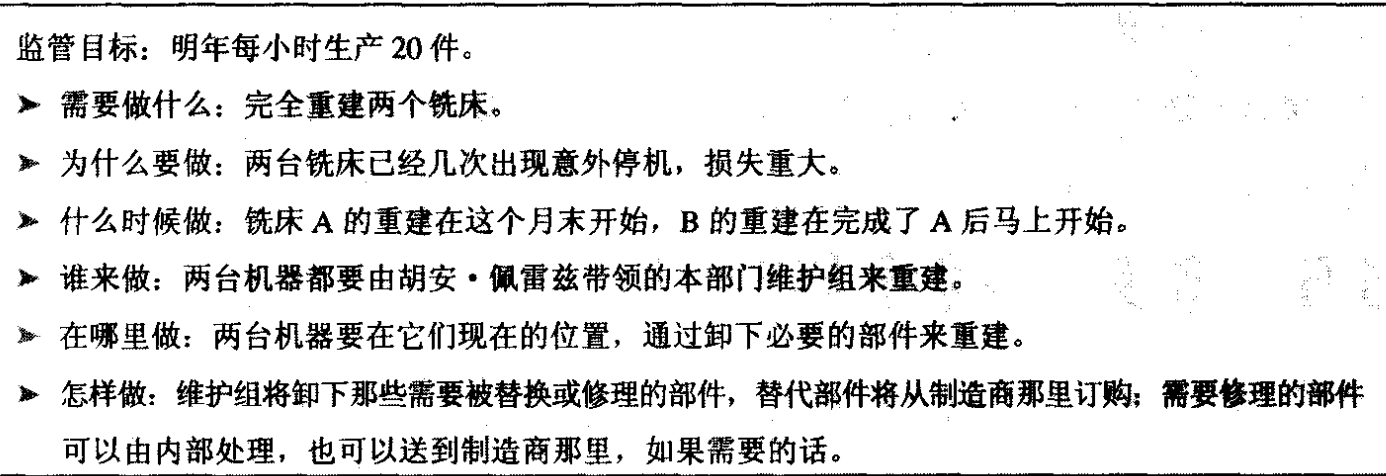


图 6-6 简化的行动计划

6.4 应急计划

无论主管计划得如何周到，总会有意外的时候。意外通常是主管无法控

制的。例如，机器出故障或者新设备没有按期到货。当类似的事情发生时，主管需要一个应急计划。应急计划（Contingency Plans）主要处理主管工作中的“万一”，帮助主管养成充分准备和知道当意外发生时该做什么的习惯。当然，应急计划不可能考虑到所有可能发生的情况。一个好办法就是从哪些地方可能出错这一角度来检查现在的计划。最好能确立一组预警指标，这样的话，你就能知道什么时候该实施应急计划。主管应该同下属和其他会受到影响的主管讨论应急计划。监管案例 6-1 讨论了一些应急计划的基本组成部分。

监管案例 6-1

灾难应急计划

“9·11”事件提高了每一个人对灾难应急计划的重视。企业和政府部门都需要有在灾难发生的时候可以依照的计划。任何灾难应急计划的中心都是某种人力资源问题。明确地讲，组织要有包括以下内容的灾难应急计划：

- 当正常的交流渠道和记录不可用时联络员工的计划。
- 履行工资发放的职责和确保福利要求能够被处理的计划。
- 提供危机咨询服务的计划。
- 处理适当预期的事件（例如工作场所暴力），从而使内部人员知道他们的角色，外部人员（如安全顾问和法律顾问）知道对他们的要求是什么。
- 通过计划来保护你的知识和人力资本，不仅仅包括商业机密，还要通过防止员工集体跳槽到竞争对手那里。

资料来源：Jeffrey I. Pasek, “Crisis Management for HR,” *HR Magazine*, August 2002, pp.111-16。

98

6.5 政策、程序与规则

无论主管什么时候制定计划，他一定要重视现有的政策、程序与规则。政策、程序与规则用来帮助各个层次的管理者完成他们日常工作。

6.5.1 政策

政策（Policies）是针对行动的概括性方针。政策通常不能决定怎样做一件事情的细节，但规定做事情时不可逾越的界限。政策的一个重要目的是确保整个组织在决策和行动时的一致性。

一个组织的每一个层次都有相应的政策。一个典型的组织通常有与整个组织相关的政策，也有只同组织的一定部分相关的政策。例如，“本公司始终争取通过提升现有员工来填补空缺”是一个同整个组织都相关的政策，而“公共关系部会以书面的形式回应所有客户的投诉”是一个只同一个部门相关的政策。

政策给主管运作设下范围。一个争取通过提升现有员工来填补空缺的政策并不决定应该提升谁，但它的确要求给现有的员工优先权。一个主管在负责推荐填补空缺的候选人的时候必须遵守这个政策。让自己的员工知道并理解同他们相关的政策是主管的职责。

6.5.2 程序

程序（Procedure）是用来有序完成某特定目标的一系列相关步骤或任务。换句话说，程序是以一步一步的方式来定义该怎样完成一个重复性的活动。完全确定的、正式的程序又叫做标准操作流程（Standard Operating Procedure, SOP）。

程序的主要优势是它们在怎样做事上达成一定程度的一致性，从而减少了对决策的需要。图 6-7 举出了一个程序的样本，它用来支持一个以书面的形式回应所有客户投诉的公司政策的程序。

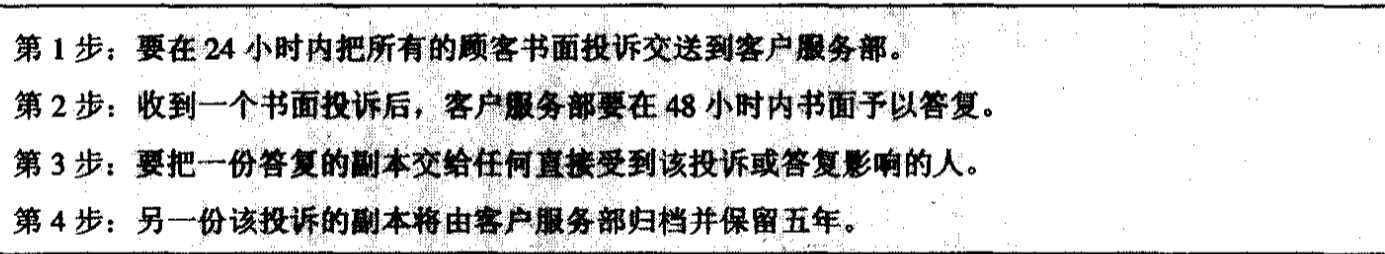


图 6-7 一家公司答复顾客书面投诉的程序

6.5.3 制度

制度（Rules）要求根据现有的形式，决定是否采取具体和明确的行动。例如，“建筑内禁止吸烟”是一项制度。制度为解释该做或不该做什么留下很小的余地。与政策不同的是，它们不允许任何弹性或背离；与程序不同的是，制度不一定列出顺序。另外，制度通常包括一个行动，而程序包括一个系列的行动。

6.6 常见的监管计划活动

前几节探讨了监管计划总的框架。在这个框架之内，主管经常进行某些具体的计划活动。下面将讨论一些最常见的主管计划活动。

6.6.1 为高层制定计划提供信息

正如本章前面所讨论过的，高层管理计划者经常向主管询问特定信息。例如，主管经常被要求提供对人力和设备需求的估算。

6.6.2 制定预算

预算（Budget）是用财务或数字术语对预期的结果或者要求进行的表述。虽然监控和管理预算和控制职能的一部分，但准备预算是一个计划活动。

理想地讲，主管在制定自己职责范围内的预算时扮演着一个非常积极的角色。一个常用的方法是，由主管提出初步的部门预算，然后同上级管理者对其进行讨论。很自然，主管一定要能够证明提案的合理性，并且愿意考虑上级的建议。这个方法的优势是产生出一个能被主管完全理解的实际的最终预算。此方式的一个非常重要的结果是主管会对这个预算全力以赴，因为他们参与了它的制定。一旦预算准备好后，它将被作为一个很有效的控制手段（第19章将进一步讨论这一点）。

6.6.3 改进计划

主管经常参与的改良计划包括成本降低计划和改善安全、质量、方法和内务管理计划。维护计划可以被当做改进计划的一种。成功的改良计划不会发生于偶然，它们需要认真计划。后面的几章会更细致地讨论七种改良计划。

6.6.4 人力资源需求

计划和满足部门的人力资源需求需要认真计划。这个计划活动不仅包括决定人员供给的需求，还包括休假时间表和请假等。在许多情况下，主管为了应付意外的缺席，会有一份备用的可随时召来的临时工名单。

6.6.5 生产计划

生产计划主要包括决定必需的原材料、设施和人力资源。生产计划是企业以合理的成本适时地提供产品或服务的能力的至关重要的一环。资源配给、路径安排和进度计划是常见的、主管执行的生产计划活动。

资源配给

资源配给 (Resource Allocation) 是指有效地分配人力、原料和设备, 从而成功地完成预定的目标。资源配给决定什么人或机器在什么条件下做什么工作。所需的原料必须被确定下来并订购; 工作必须分配给不同的工作站。生产程序中的, 每一个阶段的人力资源和时间需求必须确定下来。

路径安排

路径安排 (Routing) 包括确定运作的最佳顺序。它的目的是通过谨慎的分配资源, 对现有的设备和人力资源进行最充分的利用。然而, 所需产出、可用设备与人力对运作顺序有约束作用。由于一定物质限制, 尽管一个路径安排可能从表面上来看是固定的, 也要对它进行谨慎的分析。流程图和其他图表工具经常被用来帮助发现和排除路径安排里低效的地方。第9章会较详细地讨论流程图。

进度计划

进度计划 (Scheduling) 制定生产产品或技术必须遵循的准确时间表。它所包括的不是决定要用多长时间来完成一个工作, 而是要什么时候做。进度计划的目的是确保工作的协调性和在一定时间限制内完成工作。当然, 如果充分地分析了产品或服务的路径安排, 制定进度计划会更容易。另外, 如果主管从到期日向前推的话, 制定进度计划会更容易些。

确定和贯彻优先级是进度计划重要的一部分。要告之主管哪一项优先级高, 哪一项低, 或者要求主管自己来确定这些信息。

进度计划必须对时间损失做准备。许多主管把每个工作日的每一分钟都安排了工作。这样超载的安排可能引出问题, 比如一个机器损坏了, 或者一个员工缺席的时候。同时, 不充分的进度安排可能造成设备与人力的闲置。成功的主管一定要学会为意外做准备和计划。监管案例 6-2 描述了多米诺比萨饼是怎样大幅度减低它的供给部路径安排与进度计划的成本的。

监管案例 6-2

多米诺的路径安排和进度计划自动化

身价 25 亿美元的比萨饼送货连锁店多米诺比萨饼通过使用 **Manugistics** 的路径安排与进度计划软件大大降低了它的年运输成本。该公司有 18 个配给站。它们必须每星期几次地为 4 256 家分店送配料成分和供应品。用 **Manugistics** 公司的一个系统来帮助它 160 辆卡车制定运输计划对多米诺来说是一个巨大的变化。在此之前，多米诺用图钉、线绳和巨大的地图作为路径安排工具。在实行自动化前，多米诺的路径安排哲学是每天都走同一条路线。自动化的路径安排与进度计划使更加策略性的方法成为可能，包括区域路径安排和根据实际需求把分店分组。**Manugistics** 公司的软件很快给了多米诺回报。多米诺的整个配给网在实施了自动化后的一年里共砍掉了 100 万英里的路程。卡车队的规模也缩小了。

多米诺也在它的许多分店实行网上订购。网上订购的一个好处是订单可以自动地被转到离客户最近的分店。这样的话，客户就不需要自己再联系其他店，如果开始时他联系的不是最近的。4 800 家分店中有大约 1 000 家提供网上订购服务。

资料来源：Kelly Hayes Madden, "Software Drives Down Transportation Costs," *Distribution*, February 1997, pp.50-52. Allan J. Liddle and Cole Corbin, "Pizza Operations Might Fall Like Domino's for Online Ordering," *Nation's Restaurant News*, March 13, 2000, pp.8, 28; and Devona Wells, "Online Ordering of Pizza Catches On in Riverside, California, Area," *Knight Ridder Tribune Business News*, September 21, 2002, p.1.

101

甘特图

目前已经研制出很多的工具，这些工具使进度计划的程序更形象化和简单化，它们大部分是对甘特图（Gantt Chart）的改进。甘特图是用列表示要做的事情，行表示完成它们所需的时间。通过列出这些事情和它们相应的时间，制定进度计划的人可以形象地确定什么时候来做某一件事情。图 6-8 用甘特图示范了一个装配部门完成客户订单的进度计划。

	1 月			2 月			3 月		
	10	20	30	10	20	28	10	20	30
Que 公司预订									
Beta 公司预订									
Acme 公司预订									
Delta 公司预订									

图 6-8 一个装配部门的预订进度计划的甘特图

关键路径法和计划评审技术

甘特图指出该完成的任务并以图表的形式列出其与时间的关系,它为像众所周知的网络法这种更先进的进度计划方法建立了基础。关键路径法 (CPM) 和计划评审技术 (PERT) 是其中最流行的两个。它们都是 20 世纪 50 年代后期设计出来的。关键路径法和计划评审技术是以图形网络代表要做的事,这个图形网络由活动和事件组成。活动 (Activity) 是指完成一个特定事件所需的工作,它通常消耗时间。事件 (Event) 是指时间的一点,一个事件的发生意味着它的所有活动的完成。所有的活动起始并结束于事件。活动通常在网络里用箭头表示;事件是用圆形。虚线箭头叫做虚活动 (Dummies); 它们显示活动间的依赖性,表明一个或一组活动的开始依赖于另一个或一组活动的结束。

图 6-9 分别用甘特图和关键路径法与计划评审技术展示了建一座房子所需的一系列活动。同甘特图相比较,关键路径法和计划评审技术方法有两个明显的优势:(1) 它们非常直接地显示出活动间的依赖性(例如,在所有的电源线装好前,不能封上房子的墙);(2) 它们显示活动的更多细节。这两个优势都会对主管制定进度计划时有帮助。

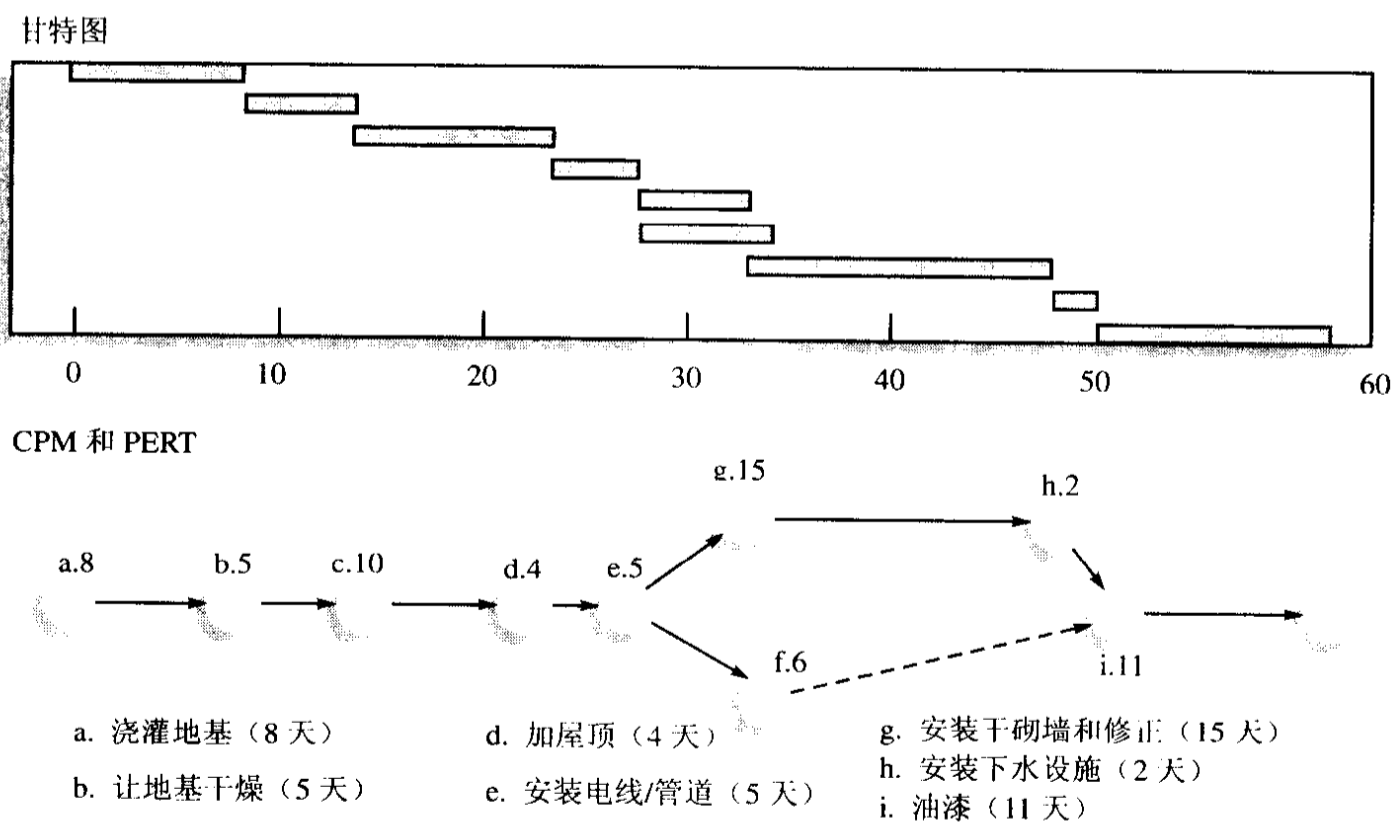


图 6-9 比较盖房所用的甘特图和 CPM 或 PERT

网络里最长的路径(根据每个活动估算时间的总和)叫做关键路径。如果关键路径上的任何一个活动变长了,整个序列的事件就会变长。所以,进

度计划人应该严密观察关键路径上的活动。

关键路径法和计划评审技术的关键区别是在对活动时间的估算上。关键路径法是用来安排持续时间有一定确定性的活动，计划评审技术是在活动持续时间不确定的时候使用。

6.7 目标管理

目标管理（Management by Objectives, MBO）是一种起源于计划职能的监管形式。目标管理的前提是确立个人目标以吸引员工的全力投入，从而提高绩效。

在主管自己的目标确定之后（如本章前面所讨论的），他的注意力应集中在确定每一个员工的目标上。根据目标管理，每个员工都参与确定工作目标。主管和一个员工共同决定这个员工的工作目标是什么，并如何完成他们。成功的关键是主管和员工能够诚恳地交流意见。在工作目标和完成它们的方法确定下来后，给予员工很大的自由去执行。实际上，员工可以在决定的约束内自由行动，重点是要完成的目标。

目标管理系统的最困难的一个方面是决定在什么区域里设目标。一个有效的办法是让一个员工回答以下几个问题：我最希望别人怎样评估我的工作表现？我的老板在评估我的绩效应该注意哪些事情或方面？这些问题的答案通常能指出该设立目标的区域。如果一个员工回答这些问题有困难的话，说明该员工可能没有完全理解自己的工作。图 6-10 提供了其他一些确定个人目标的技巧。

-
- 你的目标要适应组织全局的使命。
 - 尽可能量化目标。
 - 你的目标既要有挑战性又要现实。
 - 建立可靠的绩效报告和里程碑。
 - 用清晰、简洁的语言把你的目标写下来。
 - 把你的目标集中在最相关的关键区域上。
 - 把你的目标传达给你的员工。
 - 同你的上级和员工一起审查你的目标来确保一致性。
 - 当条件和优先权改变时，修改你的目标。
 - 不要继续追求已废弃的目标。
-

图 6-10 制定个人目标的方针

资料来源：Adapted from Anthony P. Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974), p. 67.

定期进行进展回顾是目标管理不可缺少的组成部分。这时，通过比较实际绩效与计划绩效（目标），给员工直接的反馈。反馈的方式很重要。如果主管在反馈时采取贬低或敌意的态度，绩效可能会恶化。重要的是让员工知道他现在做得怎样，并识别出主管可以提供帮助的地方。主管要做员工的顾问和问题解决者，而不是质疑和解决员工。通常，最好提供每年至少两三次的正式反馈。使用目标管理的一个重要优势是使绩效评估更加可观。

目标管理的最后要求是，当员工完成任务时，应给予奖励。也就是说，以统一的目标为尺度，员工奖励是同取得的结果直接联系在一起的。只有当员工相信奖励是和结果联系在一起的时候，目标管理才会有效。

所以，目标管理系统要想成功，必须满足三个最低要求：（1）个人目标必须由主管和员工共同制定；（2）必须定期和经常地评估员工；（3）必须根据所达到的目标给员工以奖励。大部分目标管理系统在这些要求中的一个或更多上做得不足。例如，一个主管可能给员工确定目标，然后问他们是否同意。这不是共同确立目标。另一个例子是，主管在共同制定目标上做得不错，并定期地评估员工。但是，却给每个人完全相同幅度的加薪。

当组织的每一个层次都使用的时候，目标管理最有效。在此之后，每一层目标应该为完成更高一层的目标做贡献。不过，主管仍然可以在自己的部门使用目标管理，即使其他层次没有。不管怎样，目标管理不会仅仅因为它的优点而成功。它必须要主管和员工集中全部注意力；它必须要所有参与人彻底地理解；而且，它必须有足够的时间来成功地执行。图 6-11 强调了目标管理系统的基本要素。

- 个人的目标由员工和主管共同制定。
- 员工定期地接受评估并从主管那里得到关于他们绩效的反馈。
- 根据目标的完成程度，主管评估和奖励员工。

图 6-11 MBO 系统的基本要素

6.7.1 平衡记分卡

平衡记分卡（Balanced Scorecard, BSC）是一个相对较新的、基于目标管理的绩效衡量系统。从本质上讲，平衡记分卡是一个绩效衡量框架，组织通过它来定义每个层次的策略目标。一个组织必须很好地执行特定的任务才能达到组织内每一层次的目标。平衡记分卡将财务结果与对这些任务的衡量相结合。在平衡记分卡系统下，要确定一个日常业务流程（质量控制、培训、

客户服务等)与策略目标的因果关系,并依次测定一个组织是否在正轨上;运营经理和主管规划出组织内每一层的记分卡,从而,每个人都能看到自己的工作责任是如何同高一层的目标联系在一起并为其做贡献的。关键是,一层的记分卡是由上一层的记分卡衍生的。一旦记分卡被采纳后,主管和员工定期用它来评估他们做得如何,并且如果需要的话,应采取校正措施。监管案例 6-3 描述了一个非营利性组织是如何运用一个平衡记分卡系统的。

监管案例 6-3

SOC 公司的平衡记分卡

SOC 公司是弗吉尼亚州阿灵顿的一个非营利性组织。它为北弗吉尼亚的 235 个智力残障人士提供康复和工作机会。SOC 公司最近开始实行了一个平衡记分卡系统以实现其组织目标。

开始,一个由五个 SOC 公司董事会成员和六个 SOC 公司经理组成的工作组先回答了一系列的问题。这些问题的意图是从客户、员工、财务和管理者四个角度来检验 SOC 公司怎样来完成它的使命。然后工作组识别出具体目标、关键任务和发展它们的办法。经过四天的讨论,在一个平衡记分卡顾问帮助下,工作组建立了一个有 17 个核心目标和 22 个跟踪测量方法的记分卡。例如,一个核心目标是为残障人士“在一个安全的环境里提供自我完善、进步、认同和酬金”。六项任务(包括提供培训、就业机会和职业发展机会)被识别出来。必须很好地完成这些任务才能达到这个目标。

SOC 公司刚刚开始实行平衡记分卡就已经获得了一个好处:信息系统实现现代化了,原来拖了很长时间都没有实现这一目标。这是给实行平衡记分卡系统提供必要的信息所必需的。

资料来源: William Halpern and Charles Richman, “Balanced Scorecard Tool Drives Performance,” *Association Management*, February 2002, p.26.

监管困境的解决方案

很显然,在主管的新岗位上,简不能很好地设立目标和按时完成任务。所有迹象表明,在确定或者接受最终期限时,她很少考虑需要做的事情。简需要懂得,不做一个只会说“是”的人很重要。在她接受额外任务之前,她需要把每一个要求想清楚。即使她除了接受别无选择(例如,她老板指定的任务),她也可以表明对她有帮助的态度。她必须意识到,最终期限是一种目标形式。以此,她应该确保最终期限符合一个明确阐述的目标要求。

简目前计划每日工作进度的方法不是很灵活,因此她很难应付意外情况的出现。当一致确定并清楚表明最终期限后,简应该制定一个行动计划,并可以通过回答相关问题或使用图

6-6 所举出的模型来完成它。

也许最好的办法是由简和她的上级乔伊斯一起建立一个目标管理系统。这可以让双方清楚地了解简应该做的是什​​么，也可以防止乔伊斯突然给简下达意料之外的最终期限。

本章小结

本章强调计划在监管程序中的重要性。本章讨论了计划基本步骤和监管计划程序的模型。还讨论了几个最常见监管计划活动，重点是在目标管理上。

1. 描述一个组织该如何计划。最高管理层制定出一个策略计划。在策略计划制定好后，组织不同部分的具体计划从其衍生而出。在计划制定步骤运行到组织较低层的同时，其范围逐渐变窄，覆盖的时间跨度也随之变短。
2. 描述主管在组织的全面计划系统中的作用。监管计划是从高层管理的计划衍生出来的。通常，主管所收到的计划信息在本质上都很笼统，主管的责任是制定出达到预期目标的具体行动计划。
3. 讨论监管计划程序所需的步骤，重点是在确定目标上。计划是决定在未来的一段时间内所追求的目标是什么以及做什么来实现它们的程序。因此，计划程序的第一步是定下目标，而第二步是决定必须做什么来实现它们。
4. 识别确定目标的 SMART 标准。SMART 是具体、可测量、可完成、相关性和时间性的缩写。
5. 讨论应急计划的作用。当意外发生的时候，主管必须有一个应急计划。应急计划是为了应付主管工作中的“假如”；它们帮助主管养成充分准备的习惯。
6. 区分组织的政策、程序与制度。政策是对行动的概括性方针。程序是一系列为达到一个目标而按时间顺序执行的步骤或任务。制度要求根据现有形势，采取或者不采取具体和明确的行动。
7. 举出几个常见的监管计划活动。常见的监管计划活动包括：为高层计划提供信息；制定预算；执行改良计划；准备书面工作和报告；预测和提供部门的人力资源需求；参加生产计划；实施目标管理系统。

8. 理解目标管理的基本要素。一个目标管理系统的基本要素是：个人目标由主管和员工共同确立；要对员工进行定期、经常的评估；根据完成的目标，对员工以奖励。

复习题

1. 解释策略管理程序和主管在其中所扮演的角色。
2. 大部分的监管计划要覆盖多长的时间段？
3. 列出并简要地讨论一下制定计划的 SMART 标准。
4. 什么是行动计划？行动计划需要回答哪六个问题？
5. 什么是应急计划？
6. 定义并区分政策、程序和制度。
7. 列出五个主管通常参与的具体计划活动。
8. 资源配给与进度计划的区别是什么？
9. 什么是路径安排，它有何作用？
10. 什么是甘特图？
11. 什么是关键路径法和计划评审技术？
12. 目标管理系统的基本要素是什么？
13. 什么是平衡记分卡系统？

技能训练题

1. 讨论以下陈述：“计划是主管在实在没有其他事情可做时才做的事情。”
2. 对以下进行评论：“计划关心的是今天的决策对未来的影响，而不是未来所要做的决定。”
3. 为什么主管经常很难确定他们的计划和活动该怎样同组织的宏观计划相协调？战略管理对此有帮助吗？为什么？
4. 研究表明，一半以上对 MBO 的尝试最终失败了。你认为哪些原因可能造成了这么高的失败率？

参考文献

1. Patricia Buhler, "Managing in the 90s," *Supervision*, March 1994, p. 7.
2. Much of this section is drawn from Gary Platt, "SMART Objectives: What They Mean and How to Set Them," *Training Journal*, August 2002, p. 23.

其他阅读材料

- Melymuka, Kathleen. "Backup Plans for Backup Plans," *Computerworld*, October 4, 1999, pp. 50-52.
- Pollock, Ted. "How to Be a Better Planner," *Supervision*, September 2000, pp. 16-17.
- Romani, Paul. "MBO by Any Other Name Is Still MBO," *Supervision*, December 1997, pp. 6-8.
- Steele, Jack. "Transforming the Balanced Scorecard into Your Strategy Execution System," *Manage*, September/October 2001, pp. 22-23.



技能训练应用实践

107

案例 6-1

生产力提高计划

Kleetop 公司的管理层对机械车间的生产力已经关注很久了。过去的几年里，他们已经做了许多尝试，希望能改善那里的情况。这包括一个工作标准研究、实行计件工作率和改善工作环境，比如新的隔音顶棚、新日光灯和重新粉刷墙壁，但这些都没有对生产力带来任何可观的改善。

去年秋天，格雷迪·科尔在汤姆·迈克考尔退休后接任了机械车间的主管。上任了几个星期后，他开始了一个改善机械车间工作效率的新计划。格雷迪的计划是让每一个员工设立自己下六个月的生产力目标，并由格雷迪批准。根据这个计划，格雷迪对目标有最终决定权。计划要求格雷迪每月同每一个员工见一次面来讨论他们的进展。这些会议的一个主要目的是发现问题并寻找解决办法。另外，格雷迪的计划规定，如果一个员工达到了该月预订的生产力目标，他会得到一个荣誉分。每六个月，每一分会给每个员工带来 50 美元。

格雷迪老板阿尔·克瓦斯基对该计划持怀疑态度。毕竟，以前试过的办法都失败了。另外，阿尔担心每个人都会给自己定过低的目标。最后，在格雷迪的再三恳求下，阿尔同意让他试验六个月。在那之后，根据试验的结果再决定是否继续。格雷迪坚信这个计划会成功。

在正式执行这个计划前，格雷迪开了一系列的会来向员工解释说明该计划。大部分人认为这是个好主意。然而，一些资历较老的员工持怀疑态度。

问题

1. 你认为如果按照上面的表述来执行，格雷迪的计划会成功吗？为什么？
2. 你认为格雷迪的计划需要改善吗？
3. 一种可能是格雷迪的计划在开始时很成功，但随着新鲜感的消失，员工渐渐失去兴趣。你认为这样的概率有多大？列出你的原因。

 案例 6-2

下一步我该做什么

金·奥雷德是两个月前才被提升为主管的。在此之前，她在公司的办公用品部门做了七年的销售人员。毫无疑问，她是办公用品销售方面的能手。就是因为她的专长，当办公用品部主管的位置空出时，她被提升了。

昨天，金从她的老板，埃德·杰克逊，那里收到了一份备忘录。备忘录说，所有部门需要将下个财政年的计划在这个月底前上交，也就是10天后。她马上就慌了起来。她从来没有准备过正式的计划，根本不知道该做什么。在担心了一整天后，金决定自己最好和埃德谈一下，听听他的指导。

金：埃德，我昨天收到了你的那个关于下一年计划的备忘录。我从来没有做过正式计划，而且坦白地说，我连从什么地方开始都不知道。

埃德：放松点，金。很抱歉，我忘了这是你第一次经历计划程序。记得上个月我们一致同意的那个你部门的目标？我要的是一个实现它们的计划。也就是说，你打算如何完成每一个目标的基本想法。

金：也就是说，你要的是一个关于我打算如何达到每一个目标的书面说明。那么，这个计划需要多详细，该用什么格式呢？

问题

1. 如果你是埃德·杰克逊的话，你会如何回答金的问题？
2. 如果你是金的话，你会如何准备这份计划？（为金建议一个框架。）
3. 你觉得金对计划程序的第一反应常见吗？为什么？

108

 练习 6-1

个人目标

假设你在三个月后将从一所大学或者职业学校毕业。列出一个毕业一年内想要达到的个人目标清单（争取列出至少五个）。列完之后，根据对于你的重要性，把它们排一下优先顺序。然后，选出最重要的两个并准备一个书面的如何完成它们的行动计划。你认为你计划的最薄弱部分在哪里？

准备和你的同学讨论你的计划。

练习 6-2

识别个人目标

请在读完每一个部分后马上就完成该作业（不要等读完整个练习后再开始）。

假设你刚刚中了 300 万美元（税后）的彩票。举出五件下六个月内你要做的事情或者买的东西。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

假设你刚从医生那里得知，你只有六个月的生命了。但直到死前，你都会感觉很正常。举出五件你想在下六个月里做的事情。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

现在，回过头去，在每个清单上圈出所有同钱或者你的寿命无关的条目。它们当中，哪些你现在就可以做，即使你没有中奖，或者害怕六个月后就会死亡？你能通过对你现实情况的一些直接改变来完成其中的一些目标吗？

练习 6-3

你对公司的政策有多了解

根据你现在的工作（如果你现在没有的话，根据你上一个工作）回答以下问题。

工作

1. 员工要到哪里并如何请假？
2. 晋升是根据优点、资历，还是两者的某种结合？
3. 一个员工如何知道其他部门的空缺？

4. 公司的诉怨程序是什么样的？如果一个员工有不满意的话，他该做什么？
5. 你能回答关于你公司的医疗部门的问题吗？它什么时候营业？总有医师值班吗？
6. 资历制度如何运行？是公司范围的还是部门的？员工因此有什么样的权利？
7. 当制度被破坏时，公司的警告和处分系统是怎样的？

薪酬

8. 公司的加班政策如何？如果一天工作超过八小时的话，它是如何补偿的？假日的时候呢？星期六呢？星期天呢？有餐饮补助吗？有的话，是多少？在什么条件下才会给？
9. 有什么激励体制吗？它是如何实施的？
10. 解雇金的政策如何？达标要求是什么？
11. 有没有给员工时间去参加选举投票？多长时间？
12. 公司给去履行陪审义务的员工发薪水吗？
13. 对兵役的政策是怎样的？如果员工加入了国民警卫队的话，公司给他去训练的时间付薪吗？
14. 如果一个员工的休假期包含一个节日，公司是如何补偿他的？
15. 公司的加薪政策是怎样的？是自动的吗？是基于绩效吗？如果不是的话，它们基于什么？

109

福利

16. 解释一下你公司的病假方案。除了疾病和事故保险之外，有没有带薪病假？如果有的话，多久？
17. 休假的政策是怎样的？
18. 一名员工在什么时候才有资格享受到养老金？保险？住院治疗？
19. 一名新员工什么时候才有资格度假？可以多久？假期的时间是如何决定的？可以把一年的假期带到下一年吗？假期积累有什么限制吗？
20. 公司为员工提供贷款吗？有信用合作社吗？
21. 公司有培训方案吗？公司赞助任何学习班吗？如果员工想要在认可的大学或技术学校选读课程的话，公司会支付部分或全部的费用吗？



22. 有员工股权购买计划吗？如果是的话，它如何运作？
23. 公司的退休金计划都提供什么？合格的标准是什么？员工在退休金计划中有什么既得权利吗？
24. 退休是强制性的吗？如果是的话，在什么年龄？

如果在以上问题中有你会但答不上的问题，你知道该去问谁来得到确切的答案吗？

计算成绩时，每一道没有答出的问题减 4 分。

资料来源：Ted Pollock, "Mind Your Own Business," *Supervision*, February 1998, pp.24-26。

练习 6-4

画一个 CPM 逻辑网络图

根据以下对一个项目的描述画一个 CPM 逻辑网络来准确地显示所涉及的活动间的自然依赖性。准备把你的图给同学看。

谢菲尔德制造公司正准备推出一个新产品。项目的第一步是设计这个新产品。产品设计好后，就可以制造模型，并设计出持续生产该产品的程序。模型设计好后，就要测验它。在程序设计结束的时候，要做一个新产品每单位生产成本的分析。当模型测验和生产成本分析都结束后，要将它们的结果递交给一个执行委员会，由其来最终决定是否继续产品的推出和价格。假设委员会的决定是肯定性的，那么就可以立即执行几个步骤。营销部门可以开始设计销售资料。生产部门会准备生产新产品所用的设备、雇用所需的额外人员和最初库存原材料。在销售资料设计好后，要将其印刷出来。新设备需要被改装一下。一旦设备改装完毕、雇用了所有生产所需的人员以及得到了最初库存的原始材料之后，就要培训生产人员。当销售资料印好和生产人员培训了之后，销售资料就会发给销售人员，产品推出的过程就算结束了。

问题

1. 你认为 CPM 网络对这个项目有什么具体的益处吗？
2. 你做的 CPM 网络能提供哪些同一项目的甘特图所不能提供的信息？

练习 6-5

设立 SMART 目标

评估一下展示 6-1 里的目标，然后审定这些目标。目标的意图在标题“绩

效目标”下有解释。目标是给括弧里的人确定的。以 SMART 标准来衡量展示 6-1 里的每一个目标，然后用以下符号填写表格：

- × = 目标不符合标准
- √ = 目标符合标准
- ? = 很难确定是否符合标准

110

展示 6-1 SMART 目标

	具体	可测量	可完成	相关性	时间性
绩效目标：提高盈利能力（部门经理）					
1. 目标：降低加班成本					
绩效目标：改善客户服务（招待员）					
2. 目标：确保所收到事情 90%（由招待员负责或者由他自己执行）在收到当天就得到答复					
绩效目标：改善领导能力（团队领导）					
3. 目标：到 2003 年 3 月 25 日的时候，能够更好地领导团队					
4. 目标：到 2003 年 6 月末的时候，已经同每个团队成员同意、确定并记录了三个绩效目标					
绩效目标：降低整体经营成本（运输经理）					
5. 目标：（在本周末）实现比去年的运输成本低 5%					
6. 目标：与去年相比，运输成本降低 5%					
7. 目标：（到 2003 年 3 月 2 日的时候）运输成本比去年降低 5%					
绩效目标：扩大客户基础（营销经理）					
8. 目标：到 2003 年 6 月 1 日的时候，增加 15 个新客户					
9. 目标：增加更多的用户					
绩效目标：减少废弃品的产出（生产经理）					
10. 目标：到年末的时候（2003 年 12 月 31 日），减少一定数量的废弃品产出					
11. 目标：采用准时制生产（Just-in-time）策略					