

如何从科技人员中挑选和培养经理人才

HOW TO SELECT AND TRAIN MANAGERS FROM TECHNICAL FIELDS

保罗 Y. 林

问题的提出

在硅谷,甚至在整个美国和世界各地的技术公司中,相当普遍地存在着许多管理方面的问题。本文将讨论如何从科技人员中挑选有管理能力的人才,和如何将他们培养成为优秀经理人才的一些要点。

调查表明:在美国,一个人对其工作不满的主要原因之一就是和领导关系不融洽;或者感到自己没有得到领导的指导;或者感到自己的才干没有得到领导的赞赏。有什么办法可以改变这种情况呢?这是我们首先必须搞清的问题。在旧金山海滩地区(硅谷),有几百家公司互相争夺刚从大学毕业的或早已工作的工程师。美国是一个多变的动态社会,它允许工程师任意从这一个公司调到另一个公司。一个工程师只要稍不顺心,他就有另找工作的灵活性,并且比较容易办到。我们经常遇到这种事情:当一个人没有得到晋升,或感到领导不是好的经理时,他通常就会另谋新职。因此这里要提出一个问题,就是优秀的经理不仅要知道如何挑选和培训人才,而且要懂得如何安慰和鼓励那些没有得到晋升的人。本文将集中讨论挑选和培训人才方面的问题。

本文中所用的“经理”一词更多的是指能给人以启发、指导、讲授并指明工作方向的人,而不是那些能做出正确商务决策或了解财政状况的人。挑选是否适合于做经理的人是关键性的第一步。我们不仅必须发现技能上符合要求的人,而且还要确定一个人是否真想做经理。许多人说他们想做经理,那只是因为他们觉得干这一行受人尊敬,工资高,权力大。他们并没有认识到或真正了解

他们将要面临的各种新的行政和人事方面的艰巨任务。

挑 选

挑选经理人才时,应该考察可能入选的经理各自的性格,其中更为重要的性格是人的个性,个性是每个人天生的而且难以改变。比如,这个人能做到不仅与同辈同级的人而且能与上级和下级和睦相处吗?此外,在一个单位里,他能作为一个普通的领导者得到大家的尊敬吗?他具有将不同性格的人组织起来的能力吗?尽管每个人都可以学习和熟悉这些工作,但如果一个人在早年就培养这种技能那就会容易得多。

技术公司最常犯的错误之一是单纯根据技术才能选拔人才,并把他们提拔到管理部门。在一个单位中挑选设计或开发最新产品的人和挑选技术上最全面的人并不难,因此这种人通常容易得到提升。许多低能的经理认为技术水平高的人是管理上获得成功的关键。

有些人总是监视下级正在做的事情,不让他的下级发挥特长。他们不是去树立一种目标,并鼓励下级按他们自己的方法去达到这个目标,而是喋喋不休地对下级应该做些什么给些细微末节上的指导,从而剥夺了下属人员增长才干所需要的积极性和动力。我曾听到许多工程师埋怨他们的经理,说:“我为什么要努力工作?老板并不欣赏我的工作,而只让我按照他的要求做。”因此,优秀的工程师被埋没和低能管理人员的造就,常常会给一个单位带来许多问题。

高层技术人员中的另一主要问题是他们对人的问题和要求不敏感。他们没有认识到人的问题

并不是一个方程式的组成部分。他们的全部经历虽然使他们学会了通过分析情况和应用前人已证明的适用于某一特殊情况的方程解决科学和数学问题。他们却没有认识到人是不能插入方程式中的不可预料的、随时间变化的参数。因此每次提出一个人的问题,都必须个别单独处理,这种处理不同情况的灵活性正是许多管理人员所缺少的。因此,就要寻找有经验的能与各种类型的人打交道的专门人才。根据每个人在不同单位中的工作经验、教学经验及领导各种类型人员的经验来寻找未来的经理是极为有效的方法。当需要偏重有教学能力的人时,也应在领导能力和管理能力之间进行平衡,一个优秀的经理有时必须象将军,有时又必须象教练,必须既能听取群众的意见,又能做出决策。不论何时他都必须充满信心,有时还要不怕犯错误,有些人总是想找到理想的解决问题的办法,因而总也不敢采取果断行动。

工程师从事专业工作的头几年,通常是根据技术成果对他做出评价,并根据其技术上的熟练程度给予提升。一个优秀技术工程师往往没受过管理方面训练就提升到管理岗位。而一个优秀的经理既要能领导其部下,又要对他们进行培训。新提升的经理常常认为必须使每件事都完美无缺,因而事必躬亲,这样就不可能有足够的时间去培训下级,并使他们有机会成长。培养下级也许是经理最重要的任务。因为这样可以成倍地发挥其专长的作用。一个优秀的经理不论他学过多少课程,技术管理才能有多熟练,最重要的还是看其管理才能是否发挥作用。一个经理之所以得到二三倍于装配工人的工资,并不是因为他干活比工人快二三倍,好二三倍,而是因为他可以造成一种环境使小组的工人提高生产率。比如:一个领导20人的经理,如能使生产率提高10%,那就等于增加了两名工人。同样,如果一个领导200人的经理能使生产率提高5%,就等于增加了10个工人或获得10个工人的工资纯利,任何一个人是无论如何和也做不了10个人的工作的,可是这可能正是没有经验的经理为了得到晋升而常常力求去做的。由于他们力求完成不可能完成的工作,因而造成了许多管理上的失败。如前所述,另一个重要的问题是许多新上任的经理没有认识到人是是有感情的。同一个人,依时间和思想状态不同可能采用不同的方法解决相同的问题。我们的许多最优秀的工程师和科学家还没有认识到这个重要的区别,也不去学会怎样掌握这种区别;有些人也许学过,但从来都不欣赏这类工作,而更愿意解决逻辑上严谨的和科学型这类问题。人们不久以后就会认识到,选拔经理的条件必须包括每个人的个性和

技能以及他们是否热爱管理工作。

在电子工业中,技术的发展是如此迅猛,以致于我们必须集中全部精力,否则非常难于使这一技术领域继续生存下去。当经理将大部分时间用于管理工作时,想要同时兼顾技术达实际上是不可能的。经理的任务是保证他领导的单位在技术上处于领先地位,而无需其本人掌握尖端技术。要改变一个总是处在技术最前沿的人的观点是最困难的。作为经理,他很快就会发现,他的部下在技术专长方面要胜过他。许多新上任的经理却不服气,要作两个人的全部工作,一是作为经理,一是作为科学家或工程师,当然作为科学家或工程师,往往是愉快和更熟悉的工作。但是,作为经理如果他不适应新的任务,他就会彻底失败。无论是单位还是个人,这种情况都经常发生,并引起许多问题。新的经理必须克服的另一个问题是要认识到他的大部分工作是不那么有形的,而且在短时期内看不到什么结果。作为工程师,每天晚上回到家后可以回忆自己一天所完成的工作有些什么成果,换句话说,他可以回忆自己一天挣了多少钱。而从新上任的经理那里听到的最大抱怨之一,就是他们回到家后无法计算出这一天除了开会,阅读信件和写行政公文以外还做了些什么。科学家或工程师希望有一个具体的规划,从而能制订或把握每天的进度,他可以根据自己扎实的物理和自然规律方面的知识,确定目标和跟踪进度。另外,经理还必须根据每个人的品行及其特长确定他的目标,而这种不断变化的情况并不是每天都可以预料的。工程师可以今天调整一台试验设备,一个月后又可以调整另一台,并且对相同的工作有思想准备;而经理却不能指望一个刚从学校毕业的工科大学生和几个月后得到的另一个工科大学生是完全相同的人,由于感情作用,即使是同一个人,也不能要求他在不同时间对同样的环境有同样的反应。前面已经说过,技术人员在短得多的时间内就可以看到自己的工作成果。经理的地位越高,他对某些工作的考虑也就越深远。因为他的影响范围大得多,他的业务和人事决策的影响也就深远得多。许多上级管理机构的决策一二年内也不会产生什么明显的好效果。但做为一名经理,他必须对自己认为是正确的决策有充分的把握。如果他仅仅根据短期效果进行决策,他就可能在工作中犯错误。由于经理必须掌握不同的技能,并富有情感,所以一个人具有使他易于适应管理和行政工作的个性是很重要的。

培 训

在挑选好新上任的经理后,对他们进行培训

是成功的关键。通常认为培训就是上一些规定的课程。在美国有一种趋势是派经理去读商业和管理学位,他们在那儿可以攻读财政、会计、生产、销售、采购及其他有关的课程,尽管有一些重要的课题经理是熟悉的,但在大多数情况,他应该请专家们来讲授这方面的技术形势,他对这些人所讲授的知识领会得如何,是成功的关键,即使他本人做这些工作不见得那么好。

要正确的培训一名经理,我们首先必须明确新的经理将面临的问题,我们已经讨论了几个不太明确的领域。显然,如果他需要的是学会某些方法,那就可以派他学习培训技术员时所学的那些课程,培训的范围通常是通过个别指导,让他们学习那些他必须知道的东西,由作风上有管理经验的人给年轻经理进行这种个别指导是极其重要的。有时,由于我们忽略了新的经理有新的工作,因此往往有一种让新经理去自学的倾向。我们有时以为新任命的经理由于在一个公司工作了很长时间并积累了多年经验就会知道自己该做些什么,却忽略了一个事实,即他以前从来没有作过经理。当一个工程师刚受命作经理时,我们不能要求他立即掌握情况,并决定解决问题的方法,而要给他们时间去熟悉情况,向做过这方面工作或有类似工作经验的同事了解问题。可是,我们有时很少给新的经理时间或支持他们学会怎样工作。因此,培训新的经理的最重要的内容之一应是重视将要进行的个别培训的要求和承担的义务。

个别培训有多种形式,它可以是对新的经理的表现作肯定或否定评价的形式;也可以采取指示出具体的或一般性目标的形式,指导的内容也可多可少。不过如果你给他的指导过于急进,他的能力就得不到提高,这就象小孩学走路一样,尽管你知道他会摔倒,还是应该让他自己走。如果你总是扶着他,他学会走路的过程就会慢得多。如果他一开始就往街上走或爬,你就应该告诉他有危险。训练新的经理也应用类似的方法,这是一种好方法。最重要的因素是对人的信任。许多上级管理人员总是发火或训斥带来坏消息的年轻经理。在美国有这么一种说法:“不打通讯员”。如果你总是对通报坏消息的年轻人训斥、发脾气,不久他们就会学会报喜不报忧。相反,如果你是了解问题,帮助他们解决问题,总是用这种方式工作,他就会将知道的消息坦率地告诉你,并养成同样的工作作风对待他的部下。在一切有成绩的单位中,各级工作人员之间的信息应该是公开的,真实的,否则,人们就会花很大的精力和时间猜测。没有信任就没有合作,没有合作这个单位就会瘫痪。一旦公开对话的传统得以发扬,新经

理的培训就会容易得多。人们可以讨论各种批评和建议,也可以把解决问题作为目标来集中各方面的智慧,这样的个别培训比他学习的全部课程和可以学到的全部书本知识更重要。

在建立信任的基础上,另一个重要的问题是树立一个正确的榜样。如果一个人尊敬他的领导,就会仿效他的领导。显然,当一个工作单位有某种管理作风或工作作风时,这个单位中的人也是这种作风,因为这个单位的人总是向为他们树立的榜样学习。树立一个正确的榜样是十分重要的,因为这种榜样不只是对一个人在课堂上的培训,而是时时刻刻在进行着的培训。做为新经理的领导,如果你总是信守诺言,开会准时到场,那么新的经理也会这样做,如果你告诉他要准时,而你自己却不准时,那就可以肯定,他也不会准时。如果你尊重他,他也会尊重他的部下,正是这种日常的培训,在一个公司中形成所谓的管理风格。一个单位的人能继承经理的好作风,最终无疑要归功于你树立了一个好榜样。

训练的第三方面更明显,更普遍,即当新的经理需要更新知识和扩大知识面时,可以派他到正规的班级去学习专门的技术。但我必须再次强调,任何培训首先是要建立信任,其次是树立好的榜样,否则,一切都是徒劳的。由于各种原因,我已在我的公司给年轻的经理教过许多管理课程,效果各不相同。尽管课程已经结束,而且一致认为教材是合适的,有价值的,但我还是要在毕业几个月后对毕业生进行检查,及时告诉他的领导如何检查毕业生在课堂中学到的管理规则是否应用。如果一个毕业生的领导不实行这些规则,实际上等于这些年轻的经理没有应用他们已学到的东西,如果他的领导实行了这些规则,那么他所学习的课程就是有价值的。因为新的经理已经学会了一些管理方法并且看到了他的领导怎样应用这些方法。传授如何应用这些方法的知识正规训练是必要的,但通过榜样人们可以更真实地学会如何应用这些方法。

总之,在一组候选者中,当选经理的人不一定是技术尖子,因为还要从多方面考虑。经理不仅应该是一位受人尊敬的领导,还应该是一名有能力的教练。他必须能了解人的性格,不致做出伤害别人感情的决定,也就是说,他几乎必须还是一位小小的心理学家。但在有些情况下,他又必须懂技术,否则就不能正确的指导工作,也就得不到技术人员的尊敬。不过培训中必须首先强调的仍是相互建立信任。新的经理应送到学校去进行正规培训,然后根据需要一边工作一面进一步学习。但必须明白,经理与其领导(下转第76页)

形成有机的整体。第五,要坚持贯彻乡村建设、经济建设和环境建设同步发展的方针。现在,有害产品生产正由城市企业向乡镇企业大批转移,致使乡村环境污染日趋严重。所以,在村镇规划和建设时必须坚决贯彻“三同时”规定,以求从根本上避免污染的产生和扩大。

村镇规划要有坚实的科学基础。比如,要有1/500~1/2 000的大比例尺地形图,要有地质资料和土壤资料,要有气象(包括风、雨、温度、湿度、潮汐等)和地震资料,要有社会经济条件资料(如劳动力、交通、附近地区工农业发展及公共设施状况等),要有各类工业用地、职工密度及直接就业人数等数据,要有各类村镇公建项目的各种指标,以及要确定土地利用模式等等。村镇规划的质量在很大程度上取决于这些资料的精确度和可靠度。这些符合要求的资料之取得,不但费时,而且费钱。例如,要测绘出全国300多万万个村庄的地形图,至少需要几十亿元。可见,编出一个科学的村镇规划并非易事。

村镇规划应当考虑更新的要求。我国村镇和居民点大体已经稳定,有些则已老化。因此,应通过调查研究和对房屋、土地利用、人口和环境等现状的分析,对村镇的房屋,环境和经济作老化程度评定。如快要老化或已经老化,则应拟订更新措施,并将其纳入村镇规划。

村镇规划应当考虑地方特色。我国幅员辽阔,民族甚多,各地乡村原有住房和生活习惯差异很大。现在的村镇规划多套用城市规划的概念,搞整齐划一,排排楼房。这样做,农村风貌和民族特点将难以保持。编制村镇规划应当尊重当地习俗,千万不能搞一刀切。比如东北农村,农民爱住平房,为了节约用地改建楼房,但由于采暖问题没有解决,致使漫长的冬季楼上不能住人,使用效率甚低。又如,有些民族地区的村镇,硬把道路拉平取直,当地居民很不满意。

总之,在编制村镇规划时,我们一定要牢记,农民不仅要求现代化,更希望能生活在自己所喜欢的环境之中。

村镇建设要适应 经济社会发展的需要

我国第七个五年计划规定:“七五”期间,继续坚持把农业作为整个国民经济的基础,进一步促

进农村经济全面发展;到1990年,在农村社会总产值中,工业、建筑业、运输业、商业和服务业所占的比重,由1985年的42.3%上升到49%;争取到1990年,乡镇企业的总产值达到4 600亿元,比1985年增长1倍;进一步完善和发展各种形式的联产承包责任制,按照自愿互利原则,发展多种形式的合作和联合经营;继续贯彻“离土不离乡”的方针,通过大力发展林业、牧业、渔业及乡镇企业,吸收农村富余劳动力。上述经济和社会发展规划对农村建设提出了新的要求。例如:如何为自理口粮,到集镇落户、做工经商和从事各种服务的农民创造居住和工作条件?如何适应乡镇企业向集镇集中和一些产业向集镇扩散的需要?村镇基础设施和服务设施如何适应农村商品经济发展的需要?乡村建设如何满足农民的日益增长的物质和文化的需要?等等。我们的乡村建设要力求适应这些需要。

我们正在为人民创造一切条件来满足他们生活、劳动和休息的需要。我们正在为消除城乡对立和差别而努力。消除城乡差别就要把乡村人民的社会文化生活提高到同城市一样的水平。马克思和恩格斯曾经提出:“为了实现社会的社会主义改造,必须把农业和工业结合起来;通过在全国平均分布人口的办法逐步消灭城乡的差别”。恩格斯还指出:“大工业在全国的尽可能平衡分布,是消灭城市和乡村分离的条件。”所以,乡村建设无论是对于社会主义建设,还是共产主义建设,都是一个带有战略性的问题。

(上接第35页)人之间首先必须相互信任;其次,领导必须做到为人师表,否则将一事无成。这些问题看起来似乎很容易做到,但却常常被忽视。如果上级管理人员能考虑到这些问题,那么他们就会发现自己比那些没有认真进行挑选和培训的人占有很大的优势。在分析和挑选经理人才时,应和选择一个新的研究课题花费同样的时间,在上管理训练课的同时还要建立信任和树立优秀的榜样。这样就会使你的工作单位管理井然有序,取得事业的成功。

(董燕译)