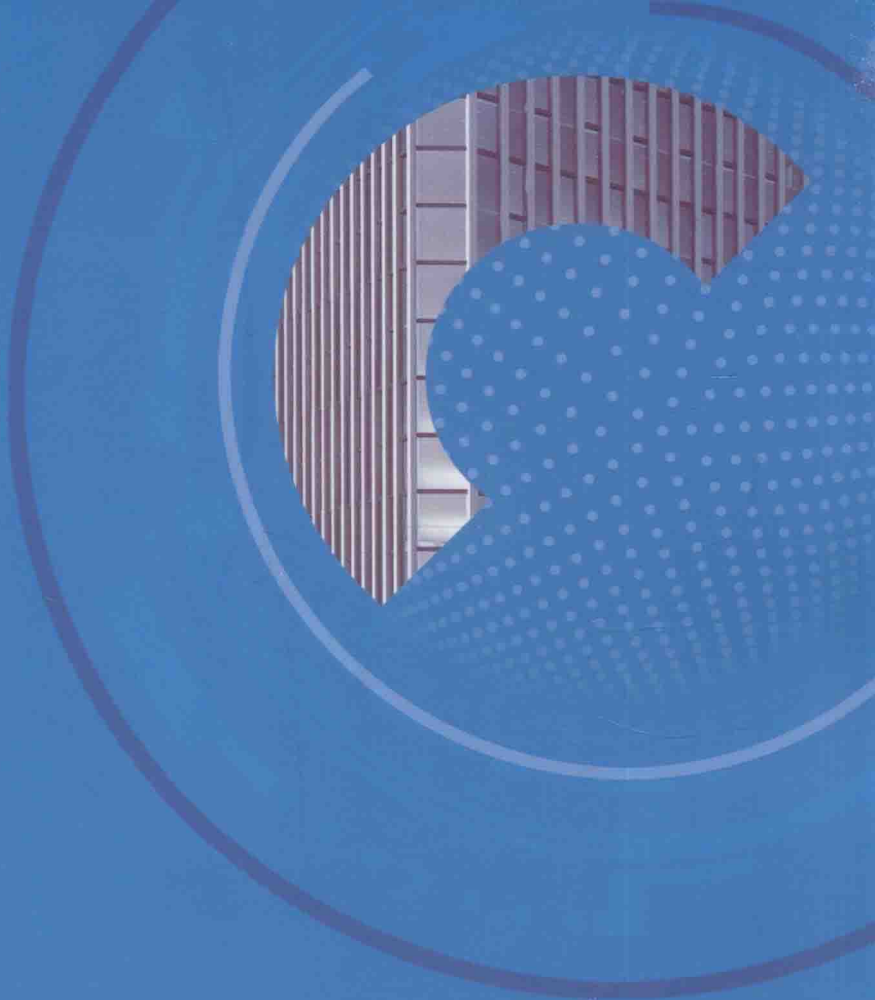




管理学原理与实务



王晓丽 李 群 张 楠◎主编

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

管理学原理与实务

主 编 王晓丽 李 群 张 楠

副主编 朱晓辉 宋 哲 杨 岚

郑 楠 王 焱



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书以培养学生的实践能力为目标,吸收最新研究成果,从管理理论与管理实践出发,全面介绍了管理学的基本理论与实践方法。

全书共分十章,每章由四个模块组成。模块一是基础知识;模块二是技能训练;模块三是管理案例;模块四是复习与思考,每章后面附本章小结,对知识点进行总结。

本书不但是高等院校工商管理、市场营销、企业管理、经济学、会计学等专业的学生用书,还是企业管理人员、商界人士的学习参考书。案例资料选用与分析量大,实践性较强,增加了实训内容。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/王晓丽,李群,张楠主编. —北京:北京理工大学出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5682-1816-0

I. ①管… II. ①王… ②李… ③张… III. ①管理学-高等学校-教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 020106 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市天利华印刷装订有限公司

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 400 千字

版 次 / 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 50.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 王俊洁

责任校对 / 孟祥敬

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前言

管理学教材要体现出当代社会的管理水平,向学生传递最新的、现代企业正在使用的管理理念、方法和技术。我们本着教材应服务于应用型人才的培养需求,满足“以应用为目的,以必需、够用为度”,“以就业为导向”的应用型教育目标。以管理过程为依据,合理安排知识内容,增强学生的系统性思维。

本书分为十章,在突出基本概念、基本理念和技能的基础上,以管理学的四大基本职能:计划、组织、领导、控制为核心内容。每一章都系统而全面地介绍了管理学的基础理论知识,在理论的基础上加强了实践技能的训练,每章都设置了实训项目,还有对管理学知识的拓展与前沿介绍。本书理论实用,案例丰富、易教易学,突出了应用型人才培养的特点。

本书由王晓丽、李群、张楠担任主编,朱晓辉、宋哲、杨岚、郑楠、王焱担任副主编。王晓丽负责拟定编写大纲、组织协调并总撰定稿,主要编写了第九、十章;李群负责编写第五章至第八章;张楠负责编写第二、三、四章;朱晓辉负责编写第一章;宋哲、杨岚、郑楠、王焱分别负责编写每章技能训练、管理案例、复习思考、小结,并做相关校对辅助工作。

由于受编者水平所限,书中难免有不当之处,有待商榷的地方,恳请广大读者和同行批评指正,以便进一步修改与完善。

编者

目 录

第一章 管理概述	(1)
模块一 基础知识	(1)
第一节 管理的内涵与基本职能	(2)
第二节 管理学的基本内涵	(5)
第三节 管理者的角色与技能	(8)
模块二 技能训练	(11)
模块三 管理故事	(12)
模块四 复习与思考	(12)
第二章 管理思想史	(14)
模块一 基础知识	(14)
第一节 中国传统管理思想	(15)
第二节 西方管理理论的发展	(21)
模块二 技能训练	(49)
模块三 管理故事	(50)
模块四 复习与思考	(50)
第三章 计划	(51)
模块一 基础知识	(51)
第一节 计划的含义	(52)
第二节 计划的种类	(56)
第三节 计划工作的原理	(60)
第四节 计划工作的程序和方法	(61)
第五节 目标管理	(67)
第六节 战略管理	(74)
模块二 技能训练	(76)
模块三 管理案例	(77)

模块四 复习与思考	(78)
第四章 决策	(79)
模块一 基础知识	(79)
第一节 决策的概念	(80)
第二节 程序化决策和非程序化决策	(85)
第三节 决策的行为	(86)
第四节 决策的方法	(89)
模块二 技能训练	(96)
模块三 管理案例	(98)
模块四 复习与思考	(102)
第五章 组织	(105)
模块一 基础知识	(105)
第一节 组织概述	(108)
第二节 组织设计	(112)
第三节 组织部门化与层级化	(121)
第四节 基本组织结构类型	(128)
第五节 组织变革	(134)
第六节 组织文化	(142)
模块二 技能训练	(147)
模块三 管理案例	(148)
模块四 复习与思考	(149)
第六章 职权配置	(151)
模块一 基础知识	(151)
第一节 职权与职权类型	(152)
第二节 集权与分权	(154)
第三节 授权	(157)
模块二 技能训练	(159)
模块三 管理案例	(159)
模块四 复习与思考	(162)
第七章 领导	(163)
模块一 基础知识	(163)
第一节 领导概述	(165)
第二节 领导理论	(170)
第三节 领导者素质与领导班子结构	(185)
第四节 领导艺术	(191)
模块二 技能训练	(195)
模块三 管理案例	(195)

模块四 复习与思考	(197)
第八章 激励	(198)
模块一 基础知识	(198)
第一节 激励概述	(199)
第二节 激励理论	(206)
第三节 激励原则与方法	(219)
模块二 技能训练	(224)
模块三 管理案例	(224)
模块四 复习与思考	(225)
第九章 沟通	(227)
模块一 基础知识	(227)
第一节 沟通概述	(228)
第二节 沟通的类型	(231)
第三节 沟通障碍与控制	(236)
第四节 沟通与信息技术	(240)
模块二 技能训练	(241)
模块三 管理故事	(242)
模块四 复习与思考	(242)
第十章 控制	(244)
模块一 基础知识	(244)
第一节 控制概述	(247)
第二节 控制的类型	(249)
第三节 管理控制过程	(251)
第四节 控制方法	(253)
第五节 有效控制系统的建立	(255)
模块二 技能训练	(258)
模块三 管理故事	(259)
模块四 复习与思考	(259)
参考文献	(261)

第一章

管理概述

模块一 基础知识

知识点:

1. 掌握管理的定义、内涵。
2. 熟悉管理的职能。
3. 了解管理学研究的对象、内容、方法。
4. 了解管理者的角色与技能。

技能要求:

1. 培养管理思维, 提高管理素质。
2. 能从实践角度解决实际管理问题, 将科学性与艺术性相结合。

【管理案例】

管理有大小事之分吗?

在一家民营企业, 总裁 (也就是老板) 出门时对新来的助手说: “小雨, 门锁坏了, 叫物业部门来修一下。另外, 那幅画挂斜了, 你把他扶正。” 隔日, 老板出门时又对他说: “会议室的饮水机漏水了, 叫人去擦一擦; 还有, 那几盆君子兰长歪了, 让办公室的人经常转转方向。” 小雨不由得对同事感叹道: “这老板, 真细呀!” 同事告诉他: “你才知道? 老板管的事情具体着呢! 你小心点吧。还有, 老板没对你说吗? 管理无小事!”

无独有偶, 在另一家民营企业, 老板下班时发现一名员工手里拿着几张卡在打, 直接打电话把他的总经理训了一顿, 并召集他的五名高层领导开会讨论这个事情。当有人认为他不应该过问这么具体的事情时, 他斩钉截铁地说: “管理无小事!”

第一节 管理的内涵与基本职能

一、管理的定义

什么是管理,从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

关于管理的定义自古就有,但至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的角度出发,对管理作出不同的解释,其中较有代表性的有以下几种:

管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)认为,“管理就是决算”。当前,美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教材中,也对管理有不同的定义,如:“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”;“管理就是计划、组织、控制等活动的过程”;“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作”;“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标”;“管理就是通过其他人来完成工作”。

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示了管理某一方面的属性。但下面对管理的定义能够全面概括管理这个概念的内涵和外延,即管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

简而言之,所谓管理,就是在特定的环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义:

1. 管理是服务与组织目标实现的一项有意思、有目的的活动

管理的目的并不是来源和决定于管理机构或人员自身,而只能是隶属和服务于具有特定使命和目标的组织。管理是任何组织不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

2. 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的

这些工作活动包括有计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。

3. 管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判

有效性集中体现在是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最合乎需要的成果产出。效率涉及组织是否“正确地做事”(既“怎么做”)的问题。产出一定、投入最少,或者投入不定、产出最多,意味着组织具有较为合理的投入产出比,具有比较高的效率。

效果涉及组织是否“做正确的事”。现代社会中,“做什么”比“怎么做”往往更加重要。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织和效果双重目标的实现。

4. 管理工作是在一定的环境条件下开展的

环境既提供了机遇和机会,也构成了挑战或威胁。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境而努力;另一方面,管理的理念和方法必须因环境条件的不同而随机应变。

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作、一种行动。人们发现在不同的管理者的管理工作中,管理者往往采用具有某些类似程序、具有某些共性内容的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

二、管理的内涵

管理是在特定的环境下,一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,以充分利用资源,从而实现目标的活动过程。这一定义具有以下含义:

1. 管理是组织行为的重要组成部分

组织作为一个行为的系统,其内部行为中除了主要从事具体操作活动的操作行为外,还包括专门对各种操作行为进行协调的一般性协调行为,即管理行为。离开了管理,就无法对各种操作行为进行分解、综合和协调。当然,离开了组织行为或协调行为,管理也就不复存在。

2. 管理的实质是协调

管理适应协调的需要而产生,并因不同的协调水平而产生不同的管理效应。任何经济活动,都是各种要素资源的结合,不同的结合方式与结合状况,会产生不同的结果。只有有效的管理,才能整合各种资源,实现资源的最佳组合。

3. 管理的目的是实现组织目标

任何管理活动都必须围绕实现组织目标来进行,而组织目标是通过执行相互关联的计划、组织、领导、控制等管理职能实现的。任何一个组织都是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排,任何管理活动都是围绕组织目标而进行的,在管理过程中执行的计划、组织、领导、控制等各项职能,无不体现出管理具有一定的目的性,是一种有意识、有目的的活动过程。

4. 管理活动是在一定的环境下进行的

管理始终处于不断变化的内外环境之中,能否适应环境的变化,审时度势,因势利导,灵活应变,是决定管理成败的重要因素。

三、管理的特征

1. 管理的二重性

生产过程包括物质资料的生产和生产关系的再生产,因此,对生产过程的管理存在二重性:与生产力相联系的自然属性,与生产关系相联系的社会属性。

2. 管理的科学性与艺术性

管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的知识体系,反映了管理活动的科学性。艺术性就是强调管理的实践性,没有实践,也就无所谓艺术。

3. 管理的普遍性与目的性

管理普遍存在于各种活动之中,这就决定了管理的普遍性。管理是人类的一项有意识、有目的的协作活动,是为实现组织既定的目标而进行的,这就是管理的目的性。

四、管理的职能

所谓管理的职能，是管理过程中各项行为的内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

管理的职能一般是根据管理过程的内在逻辑，划分为几个相对独立的部分。划分管理的职能，并不意味着这些管理的职能是互不相关、截然不同的。划分管理的职能，其意义在于：管理的职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理的职能，有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，使管理人员更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化，如同在生产中实现专业化一样，能大大提高效率。同时，管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构，根据管理的职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构，从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

1. 计划职能

计划职能是指管理者对将要实现的目标和应采取的行动方案作出选择及具体安排的活动过程，简言之，就是预测未来并制定行动方案。其主要内容包括：分析内外环境、确定组织目标、制定组织发展战略、提出实现既定目标和战略的策略与作业计划、规定组织的决策程序等。任何组织的管理活动都是从计划出发的，因此，计划职能是管理的首要职能。

2. 组织职能

组织职能是指管理者根据既定目标，对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理安排的过程，简言之，就是建立组织的物质结构和社会结构。其主要内容包括：设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

3. 领导职能

领导职能是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。管理者在执行领导职能时，一方面要调动组织成员的潜能，使之在实现组织目标的过程中发挥应有的作用；另一方面要促进组织成员之间的团结协作，使组织中的所有活动和努力统一和谐。其具体途径包括：激励下属、对他们的活动进行指导、选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间以及组织与其他组织之间的冲突等。

4. 控制职能

在执行计划的过程中，由于环境的变化及其影响，可能导致人们的活动或行为与组织的要求或期望不一致，出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行，管理者必须对组织绩效进行监控，并将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。如果出现了超出一定限度的偏差，则需及时采取纠正措施，以保证组织工作在正确的轨道上运行，确保组织目标的实现。管理者运用事先确定的标准，衡量实际工作绩效，寻找偏差及其产生的原因，并采取纠正措施予以纠正的过程，就是执行管理的控制职能的过程。简言之，控制就是保证组织的一切活动符合预先制订的计划。

第二节 管理学的基本内涵

一、管理学概述

管理学是以人、事、物（含有形的物和无形的物）、时间、信息、环境等要素系统为对象，运用有关的方法和技术，分析管理的历史、现状，预测管理发展的趋势，探索管理系统存在的一般状态、运动的一般规律，回答管理活动一般“是什么”、“应该是什么”和“如何运作”等问题的一门科学。这门科学具有较强的人文社会性、综合性、集成性与应用性，以如何获取最佳管理效果为研究的终极目标。

二、管理学的研究对象

管理学是一门从管理实践中形成和发展起来的，系统地研究管理活动及其基本规律和一般方法的科学。它是由一系列的管理职能、管理原理、管理原则、管理方法、管理制度等组成的科学体系。

由于管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的，因此管理学研究对象的范围涉及社会的生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

1. 在生产力方面

主要研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各生产要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标、社会需求，合理使用各种资源，以求得最佳经济效益与社会效益的问题。

2. 在生产关系方面

主要研究如何处理组织内部人与人之间的相互关系问题；研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标服务。

3. 在上层建筑方面

主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应的问题；研究如何使组织的意识形态（价值观、理念等）、规章制度与社会的政治、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

三、管理学的研究内容

1. 基础部分

介绍什么是管理、管理者的角色与技能、管理的性质、管理的职能、管理学的特点、管理学的发展历史等。从最一般意义上，对管理学进行总体描述，为管理学的学习研究构建总纲和基础。

2. 职能部分

研究管理的计划、组织、领导、控制、协调等各项职能，具体分析每项职能的内涵、地位、功能、过程及要求。从管理过程的角度，分析管理是什么的问题，奠定管理学学习与研究的世界观或认识论。

3. 原理部分

研究反映管理活动本质内容及必然联系的系统原理、人本原理、权变原理等基本管理原理,分析由这些原理派生的各项管理原则的内涵、要求及实现途径。从管理规律的角度,阐明管理应遵循的各项原理与原则。

4. 方式部分

探讨管理者应如何根据管理环境、组织性质、人性等变量的综合分析,选择科学有效的管理方式与管理方法。从方法论的视角,揭示各种管理方式的适应性问题。

四、管理学的学习与研究方法

(一) 学习方法

1. 唯物辩证法

唯物辩证法是人们学习和研究管理学的强大的思想武器。管理学源于管理的实践活动,在长期的管理实践中,人们运用历史的、全面的、发展的观点去观察和分析各种管理现象和管理问题,通过对感性积累的经验加工提炼,上升为理性认识即管理理论;反过来,又能能动地运用有关管理理论去指导管理实践,验证管理理论的正确性和有效性,并进一步发展和完善管理理论。因此,学习和研究管理学,必须以唯物辩证法为总的方法论基础,坚持实事求是的科学态度,深入管理实践,进行调查研究,总结管理实践经验,并运用判断和推理的方法,使管理实践经验上升为管理理论。在学习和研究中还要认识到一切现象都是相互联系和相互制约的,一切事物也都是不断发展变化的。因此,必须用全面的、联系的、历史的、发展的观点,去观察和分析管理问题,重视管理学的历史,考察它的过去、现状及其发展趋势,不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

2. 系统方法

所谓系统方法,是指用系统的观点和方法来研究和分析管理活动的全过程。系统是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的、具有某种特定功能的有机整体。系统本身,又是它所从属的一个更大系统的子系统。

从管理的角度看,系统有两层含义:

(1) 第一层含义指系统是一种实体,如组织系统。

作为实体系统的组织,一般具有整体性、目的性、动态性、层次性、开放性、功能性、结构性等特征。既然组织是个系统,为了更好地研究组织与组织管理,就必须用系统理论来理解、分析和研究组织。

(2) 第二层含义是指系统是一种方法或手段。

它要求在研究和解决组织管理问题时,必须具有整体观、过程观、“开放”与相对“封闭”观、反馈观、分级观等有关系统的基本观点。

尽管在现代管理科学领域,各学派对管理系统的定义、系统的具体特征等问题上还很不一,存在较大的理论分歧。但没有一个管理学派不运用系统理论来研究组织与组织管理,系统原理也是公认的管理的基本原理,几乎每一本管理学著作,都离不开系统概念。

因此,学习研究管理学,必须用系统方法作为主要的思维方法。我们在学习与研究管理理论和管理活动时,应首先把组织与组织管理活动看作是一个系统,对影响管理过程的各种

因素及其相互之间的关系进行总体的、系统的分析研究,对管理的概念、职能、原理、方法等管理理论作系统的分析和思考。唯有如此,才能形成科学的管理理论和有效的管理活动。

3. 理论联系实际的方法

管理学是一门应用性、实践性很强的科学,它是科学性与艺术性的统一。这决定了管理学应更多地采用理论联系实际的方法。具体说,可以是对管理案例的调查和分析,可以边学习管理理论边从事管理实践,或者可以带着问题学习等多种形式。通过这种方法,有助于提高学习者运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。同时,由于管理学是一门生命力很强的建设中的年轻的学科,因而还应以探讨研究的态度来学习,通过理论与实践的结合,使管理理论在管理实践中不断地加以检验,同时,通过对管理实践经验的总结和提升,不断丰富、深化和发展管理理论。

(二) 研究方法

1. 观察总结的方法

按照理论联系实际的要求,研究管理学必须掌握观察管理实践,总结管理经验,并进行提炼概括,使其上升为理论的方法。人们的管理实践,特别是众多优秀管理者的管理经验,蕴藏着深刻的管理哲理、原理和方法,因此有必要运用综合、抽象等逻辑方法,总结人们的管理实践经验,从而形成系统的管理理论来进一步指导管理实践。这样研究和学习管理学,就会收到事半功倍的效果。

2. 比较研究的方法

有比较才有鉴别。当代世界各国都十分重视管理和管理学的研究,各自形成了有特色的管理科学。学习和研究管理学时,要注意管理学的二重性,既要吸收发达国家管理中科学性的东西,又要去其糟粕;既要避免盲目照搬,又要克服全盘否定;要从我国国情出发,加以取舍和改造,有分析、有选择地学习和吸收西方管理的理论和实践经验。在学习和研究外国的管理经验时,至少要考虑四个不同:社会制度的不同、生产力发展水平的不同、自然条件的不同、民族习惯和传统文化的不同。这就要求我们学会用比较研究的方法对世界上先进的管理理论和实践进行比较研究,分辨出一般性的东西和特殊性的东西,可以为我们借鉴的东西和不可借鉴的东西,真正做到兼收并蓄,丰富我国管理学的内容,建立具有中国特色的管理科学体系。

3. 历史研究的方法

历史研究的方法,就是指要研究管理发展演变的历史,要考察管理的起源、历史演变、管理思想和管理理论的发展历程、重要的管理案例,从中揭示管理规律和管理学的发展趋势,寻求具有普遍意义的管理原理、管理原则、管理方式和管理方法。无论是中国的历史,还是外国的历史,都有大量的关于管理方面的文化典籍,有许多值得研究的管理事例。只要我们坚持正确的指导思想,通过细致的工作方法,深入地研究前人留下的管理思想精华,就会有所收获,有所创新,有所发展。

4. 案例研究的方法

案例研究法是指对有代表性的案例进行剖析,从中发现可借鉴的经验、方法和原则,从而加强对管理理论的理解与方法的运用,这是管理学研究和学习的重要方法。哈佛商学院因其成功的案例教学,培养出了大批的优秀企业家。管理的案例研究法,是当代管理科学比较

发达的国家在管理学教学中广为推行的学习研究方法,效果甚佳。学习研究管理学,必须掌握案例教学法、案例研究法,将自己置身于模拟的管理情景中,学会运用所学的管理原理、原则和方法去指导管理实践。

5. 试验研究的方法

试验研究的方法,是指有目的地在设定的环境下认真观察研究对象的行为特征,并有计划地变动试验条件,反复考察管理对象的行为特征,从而揭示出管理规律、原则和艺术的方法。试验研究不同于案例分析,后者是将自己置于已发生过的管理情景中,一切都是模拟的,而前者则是在真实的管理环境中对管理规律进行探讨。只要设计得合理,组织得好,通过试验方法是能够得到很好的结果的。如在管理学发展史上,泰罗的科学管理原理就以“时间—动作”的实验性研究为基础。著名的“霍桑试验”就是运用试验研究方法研究管理学的又一典范,通过试验所得到的重要成果是扬弃了传统管理学将人视为单纯的“经济人”的假说,建立起了“社会人”的观念,从而为行为科学这一管理学新的分支的形成和发展奠定了基础。因此,试验研究的方法是管理学研究的一种重要的方法。

总之,研究和学习管理学,要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论进行指导,同时综合运用各种方法,吸收和采用多学科的知识,从系统的观点出发,理论联系实际,实事求是,这样才能真正掌握和发展管理科学,为提高我国的管理水平做出有益的贡献。

第三节 管理者的角色与技能

一、管理者及其分类

管理者是管理行为过程的主体,管理者一般由拥有相应的权力和责任,具有一定管理能力,从事现实管理活动的人或人群组成。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。管理者是在协作过程中协调他人活动,并对组织完成预期任务负有责任的人。

根据不同的标准,可以将管理者分为不同的类型。

(一) 管理人员按层次分

1. 高层管理人员

即对整个组织的管理负有全面责任的人,它们的主要职责是,制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。

2. 中层管理人员

它们的主要职责是,贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作,与高层管理人员相比,中层管理人员特别注意日常的管理工作。

3. 基层管理人员

它们的主要职责是,给下属——作业人员分派具体的工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务有效完成。

管理组织的层次如图 1-1 所示。

不同的管理人员在行使管理的基本职能时的侧重点如图 1-2 所示。



图 1-1 管理组织的层次

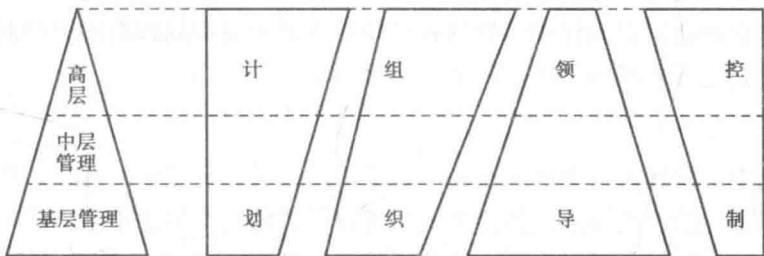


图 1-2 管理者的层次分类与管理职能

(二) 管理人员按业务领域分

1. 综合管理人员

即负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。

2. 专业管理人员

即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者。

(三) 按职权关系的性质分

1. 直线管理人员

是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系，是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要指组织等级链中的各级主管，即综合管理者。

2. 参谋人员

是指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系，与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是指各级职能管理者。

二、管理者的角色

(一) 人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关

者的关系时，他们就在扮演人际角色。人际角色又包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1. 代表人角色

作为所在单位的首领，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如管理者有时出现在社区的集会上，参加社会活动，或宴请重要客户等，在这样做的时候，管理者行使着代表人的角色。

2. 领导者角色

由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

3. 联络者角色

管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时，还是在与外部利益相关者建立良好关系时，都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立关系和网络。

（二）信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人员具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定，管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色，具体又包括监督者、传播者、发言人三种角色。

1. 监督者角色

管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息，并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息，管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。

2. 传播者角色

管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。

3. 发言人角色

管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。

（三）决策角色

在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就失去其应有的价值。决策角色具体又包括企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者四种角色。

1. 企业家角色

管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会，并对所发现的机会进行投资以利用这种机会。

2. 干扰对付者角色

是指管理者必须善于处理冲突或解决问题，如平息客户的怒气，同不合作的供应商进行谈判，或者对员工之间的争端进行调解等。