



高等院校应用型规划教材

管理学

GUANLIXUE

蔡世刚 魏曦 主编



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等院校应用型规划教材

管 理 学

主 编 蔡世刚 魏 曦
副主编 薛建政

东南大学出版社

· 南京 ·

内容简介

全书共 14 章,各章节采用导入案例,以引起学生的学习兴趣与思考,各章末附有思考题、案例分析和实训题,以便于学生巩固已学知识。

本书适合作为本科院校管理学平台课教材,也可供高职高专院校选用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 蔡世刚, 魏曦主编. —南京: 东南大学出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5641-6347-1

I. ①管… II. ①蔡… ②魏… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 025594 号

管理学

出版发行: 东南大学出版社

社 址: 南京市四牌楼 2 号 邮编: 210096

出版人: 江建中

责任编辑: 戴坚敏 史建农

网 址: <http://www.seupress.com>

电子邮箱: press@seupress.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 兴化市印刷有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.25

字 数: 442 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5641-6347-1

印 数: 1—3000 册

定 价: 42.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830

前 言

管理学是一门比较年轻的跨学科边缘科学和应用科学,它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学及经济学的知识和自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学及其他学科的知识。本书结合高校转型升级的要求,融合了笔者多年的教学经验和成果,在内容、体系等方面力求做到题材新颖、选材适当、突出案例、注重运用。全书共 14 章,各章节采用导入案例,以引起学生的学习兴趣和思考,各章末附有思考题、案例分析和实训题,以便于学生巩固已学知识。本书适合作为本科院校管理学平台课教材,也可供高职高专院校选用。

在本教材的编写过程中,我们参阅了国内外大量的相关著作、教材和案例资料,并引用了其中的一些内容,还有个别案例和阅读资料来自互联网,书中引用的地方没有完全进行标注,而是采用了书后列出参考书目的方式,编者未能与作者取得联系,冒昧地将资料收录,敬请谅解。在此谨向这些作者、译者和网站的工作人员表示由衷的感谢。

本教材由三峡大学科技学院蔡世刚、魏曦担任主编,南阳理工学院薛建改担任副主编,其中蔡世刚负责组织设计编写大纲以及全书的统稿和修改,并最后进行定稿。教材编写工作的具体分工为:第 7~14 章由蔡世刚执笔,第 1~4 章由魏曦执笔,第 5~6 章由薛建改执笔。李欣欣、肖珍、左斌、张丽萍、况建军为本书的编写提供了大量素材。

由于时间仓促,业务水平和经验有限,尽管我们做了不懈努力,书中难免存在错误或遗漏之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2015 年 11 月

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	10
第三节 管理学的研究对象与方法	19
第二章 管理理论的形成与发展	25
第一节 早期的管理思想	26
第二节 古典管理理论	29
第三节 行为科学理论	35
第四节 现代管理理论的丛林	38
第五节 现代管理理论的新思潮	42
第三章 管理与环境	48
第一节 组织环境及其分类	49
第二节 组织外部环境分析	53
第三节 组织的内部环境分析	59
第四节 企业的社会责任与管理伦理	64
第四章 管理决策	71
第一节 决策的含义和类型	72
第二节 决策的过程及影响因素	76
第三节 决策的方法	80
第五章 计划与计划工作	92
第一节 计划概述	93
第二节 计划的类型	94
第三节 计划的编制	100
第四节 计划常用的方法	106
第六章 战略管理	119
第一节 战略概述	120
第二节 战略管理过程	123
第三节 战略的层次	125
第四节 战略管理方法	139
第七章 组织与组织设计	146
第一节 组织的概念、任务与功能	147
第二节 组织工作的概念与内容	149

第三节 组织设计·····	150
第八章 组织变革与组织文化·····	161
第九章 人员配备·····	170
第一节 招聘与选拔·····	171
第二节 培训与发展·····	173
第三节 绩效管理·····	177
第四节 薪酬与福利·····	180
第十章 激励·····	183
第一节 激励概述·····	184
第三节 激励理论·····	187
第四节 激励的原则和方法·····	199
第十一章 沟通·····	205
第一节 管理沟通的类型与网络·····	206
第二节 人际沟通·····	208
第三节 组织沟通·····	209
第十二章 领导·····	215
第一节 领导的概念与作用·····	216
第二节 领导者的概念与影响力·····	219
第三节 领导方式·····	224
第四节 领导理论·····	225
第五节 领导艺术·····	236
第十三章 控制和控制过程·····	241
第一节 控制概述·····	242
第二节 控制的过程·····	246
第三节 有效的控制原理与要求·····	252
第十四章 管理创新·····	258
第一节 管理创新的内涵与动因·····	259
第二节 管理创新的过程与原则·····	261
第三节 管理创新的内容·····	264
参考文献·····	270

第一章

管理与管理学

管理是一种器官,是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有组织,就不会有管理。但是,如果没有管理,那也就只会有一群乌合之众,而不会有一个组织。

——[美]彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

【学习目标】

了解:管理的作用、特征。

理解:管理的对象;管理者角色、素质、技能要求;管理学的研究对象、方法。

掌握:管理的概念;管理的职能;管理的性质。

运用:联系实际分析并论证管理对一切社会组织的重要作用,管理的二重性,管理既是科学又是艺术。

【教学重点】

管理的概念;管理的职能;管理者技能;管理的性质。

【走进管理】

什么是管理?

案例:

① 运输高峰期,你在火车站买票,在又吵又脏的环境中排队等了2个小时,几个票贩子排队倒票却无人问津。

② 家离医院很远,三次打电话到医院询问晚上是否可以做透视,每次答复都不一样,让你无所适从。

③ 在汉堡包中吃出一小块布条,立即更换一个,并且该餐免费。一周内收到厂家道歉信和一张\$10的现金支票。

④ 张瑞敏当年怒砸76台不合格冰箱,20年后,海尔由一个小电冰箱厂发展为著名的跨国公司。

(也许你在生活中经常会遇到或见到、听到类似上述现象,你对此也一定会有一些自己的看法,但要从管理学的角度去分析这些事件,可能还比较困难,不过学完本章以后,你将会对此有一定的分析和思考)

第一节 管理概述

一、管理的概念

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于现实的社会生活之中,大至国家、军队,小至企业、医院、学校等等,凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的组织都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。

管理活动自古即有。在原始社会,随着简单社会分工的形成、发展和社会公共生活的要求,使得人类社会产生了简单的管理活动。随着生产力的发展和社会不断进步,劳动和社会分工逐步细化,其协作程度也不断加深,社会政治经济结构随之日益复杂,这就使得生产和社会分工管理的要求不断提高,管理逐渐与其他社会活动相分离,成为专门的社会活动。目前,科学技术和生产力得到迅速发展,社会分工和生产的社会化达到前所未有的规模,社会经济政治结构高度分化,在此背景下,管理活动逐步趋向于专业化、科学化、高效化和民主化,并广泛渗透到社会生活的各个领域和各个方面。

虽然管理活动的历史悠久,但人们真正开始把管理作为一门学科给予重视和研究则是近代工业革命之后的事。

20 世纪初期,企业家法约尔首次从一般管理的角度总结了工商企业的管理方法,他认为“管理是计划、组织、指挥、协调和控制”,将管理活动分为五项基本职能,其中计划、组织和控制得到了后来学术界最普遍的认可。

但什么是“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是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。在很长时间里,学者们从不同的角度阐述自己对管理的理解。以下是西方管理学者和我国管理学者关于管理概念几种具有代表性的定义。

1. 西方学者对于管理的定义

(1) 弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)——管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干。

(2) 亨利·法约尔(Henry Fayol)——管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动是由五项要素组成的:计划、组织、指挥、协调和控制。

(3) 斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)——管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

(4) 赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)——管理就是决策。

(5) 小詹姆斯·H. 唐纳利(James H. Donnelly Jr)——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。

(6) 丹尼尔·A. 雷恩(Daniel A. Wren)——给管理下了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,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。

(7) 哈罗德·孔茨(Harold Koontz)、海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)——管理就是设

计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

(8) 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)——管理就是界定组织的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。

2. 国内学者对于管理的定义

(1) 芮明杰——管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

(2) 周三多——管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

(3) 杨文士、张雁——管理是指一定组织的管理者,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。

(4) 徐国华、赵平——管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财务资源,以期更好地达成组织目标的过程。

分析以上这些表达各异的定义,不难发现它们都从某个侧面或某个角度揭示了管理的实质,或者揭示了管理某一方面的属性。本书对管理做出如下定义: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,以期达到既定的组织目标的过程。

【走进管理】

有七个人曾经住在一起,每天分一大桶粥。要命的是,粥每天都是不够的。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,但他们常常互相攻击,扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

【思考】

结合管理的概念,想想这个故事说明了什么道理?

二、管理的特征

本书从六个方面来理解和掌握管理概念的基本特征。

1. 管理是在一定的环境和条件下进行的

管理的环境和条件,主要是指管理者面临的内外部环境和条件。所谓外部环境和条件,主要是指管理者所掌握的组织和成员所面对的自然环境和社会环境。一般来说,管理的环境和条件的构成要素是多方面的。在这其中,自然环境的主要构成要素有经济发展水平、自然资源状况、气候和地理状况等;社会环境的主要构成要素则有特定的社会文化、制度、法律、政策和心理等。所谓内部环境和条件,是管理者所管理的组织内部的状况,包括组织性质、组织制度、人员状况、组织技术水平、组织文化等。

2. 管理的目的是为了实定特定的目标

管理的目标是管理活动的出发点和归宿,因此,管理活动应该是围绕着管理的目标而进行和展开的。由于管理的环境、条件、类型、性质、层次、对象以及时间跨度考虑的不同,在现实生

活中,具体的管理活动会有不同的目标。

3. 管理的载体是组织

管理都是在一定的组织中进行的。在一个组织中,为实现组织的目标,组织成员的活动必须进行协调,组织的规模越大,这种协调在保证组织目标的实现过程中的作用也就越大。因此在组织中,由一个人或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素合理配置,从而实现组织目标而进行的活动就是管理。这一点对于任何类型的组织都是有普遍意义的。

4. 管理是由管理者进行的活动

管理者指在组织中监督和指导他人工作的人,管理者通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。因此,管理是管理者进行的活动。在现代社会,管理者呈现出多样性的特点,包括国家的统治者、政府的领导者和管理人员,生产资料的所有者以及他们以各种形式委托的代理人和职业经理人,也包括各种非政府的公共组织的领导者和管理者。管理者按职位高低一般分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

5. 管理需要有效利用组织的各种资源

管理的对象是组织中所有的资源。因为特定管理目标的实现,需要资源的支撑。这里所说的资源,既包括人力、物力、财力这些传统的、内部的、有形的资源,也包括时间、信息、客户这些现代的、外部的、无形的资源。对于管理者来说,围绕管理目标的实现而合理动员和配置组织中所有的资源,做到人尽其才、物尽其用、财尽其力,是达到有效管理的重要途径。

那么,如何有效地利用组织所拥有的各种资源呢?资源利用的有效性应体现在效率和效果的统一上。效率反映的是投入与产出或成本与收益的对比关系,是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。通常指的是正确地做事,即不浪费资源。效果是一项活动的成效与结果,是人们通过某种行为、力量、方式或因素而产生出的合乎目的性结果。效果通常是指做正确的事情,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。由此可见,效率是关于做事的方式(实际上是策略的制定),而效果则关系到所做的事是否正确(实际上是战略的制定),其涉及组织的结果及组织的目标。德鲁克认为,效果实际上是组织成功的关键,在我们将注意力放在有效率地做事之前,必须确认自己所做的事是正确的。

【走进管理】

一天,动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低,所以他们决定将笼子的高度由原来的10米加高到20米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来了,所以他们又决定再将高度加高到30米。没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到100米。

一天,长颈鹿和几只袋鼠在闲聊:“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说:“如果他们再继续忘记关门的话!”

结合管理的特征,思考这个故事说明了什么问题?

效率和效果的区别在于:效率只涉及活动方式,与资源利用相关,只有高低之分,而无好坏之分;效果涉及活动的目标和结果,不仅有高低之分,而且可以在好坏两个方面表现出明显的差异。效率与效果的联系体现在:不顾效率,易达效果;只顾效果,易失效率。如果企业不考虑人力和材料等投入成本的话,能生产或制造出更精确、更吸引人的产品。因此,管理不仅要关心活动达到的目标(即效果),还要尽可能做到有效率,只有正确地做正确的事,组织才能具有

最大的有效性。例如,精工(Seiko)集团如果不考虑人力和材料输入成本的话,它还能生产出更精确和更吸引人的钟表。为什么一些美国联邦政府机构经常受到公众的抨击?按道理说他们是有效果的,但他们的效率太低。也就是说,他们的工作是做了,但成本太高。因此,管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。如果说高效率是追求“正确地做事”,那么好效果则是保证“做正确的事”。高绩效的组织是兼顾效率和效果的。效率、效果与组织绩效的关系如图 1-1 所示。

		效率	
		低	高
效果	高	低效率/高效果 管理者目标选择正确,但不善于利用资源高效实现目标 结果:产品或服务是顾客需要的,但是价格太高	高效率/高效果 管理者选择了正确的目标,并且充分利用了资源来实现组织目标 结果:产品或服务是顾客需要的,且质量和价格都合适
	低	低效率/低效果 管理者选择了错误的目标,并且利用资源的效率不高 结果:产品或服务不是顾客需要的,产品质量差且成本高	高效率/低效果 管理者的目标选择不恰当,但是利用资源的效率高 结果:产品或服务的质量高且成本低,但是顾客并不需要该产品或服务

图 1-1 效率、效果与组织绩效的关系

【延伸阅读】

组织资源有哪些？

- 组织资源主要包括人、财、物、时间、信息和客户等。每一类资源各有其特定的属性与功能。
- (1) 人。人是组织中最重要因素,所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。管理者要在人与人之间的互动关系中,通过科学的领导和有效的激励,最大限度地调动人的积极性,以保证目标的实现。管理人,是管理者最重要的职能。
- (2) 财。财主要指组织中的资金。资金是任何社会组织,特别是营利性经济组织的极为重要的资源,是管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行,经济、高效地实现组织目标,就必须对资金进行科学的管理。
- (3) 物。主要指组织中物资设备、厂房等。物是社会组织开展职能活动,实现目标的物质条件与保证。通过科学的管理,充分发挥物的作用,也是管理者的一项经常性工作。
- (4) 时间。时间是组织的一种流动形态的资源,也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的管理,真正树立“时间就是金钱”的意识,科学地运筹时间,提高效益。
- (5) 信息。在信息社会的今天,信息已成为极为重要的管理对象。现代管理者,特别是高层管理者,已越来越多地不再直接接触事物本身,而是同事物的信息打交道。信息既是组织运行、实施管理的必要手段,又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视,并科学地管理好信息。
- (6) 客户。客户资源是企业最重要的战略资源之一,是企业利润的源泉。拥有客户就意

味着企业拥有了在市场中继续生存的理由,而拥有并想办法留住客户是企业获得可持续发展的动力源。

6. 管理具有基本的职能

管理的基本职能包括计划、组织、领导和控制等。在实际管理活动中,尽管具体的管理活动在其性质、组织环境和条件、管理的有效资源、管理的层次和目标等方面千差万别,但是,管理的这些基本职能却是一切管理活动共同具有的。同时,在管理实践中,管理会有各种各样具体复杂的职能,但这些职能也不过是基本职能的进一步具体细化。

三、管理的作用

概括起来说,管理的作用主要表现在以下两个方面。

1. 管理是组织发挥正常功能的保证

管理是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,无论其性质如何,只有在对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的,组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而,仅仅有了组织要素还是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会自动完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥,没有指挥,就没有乐队。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

2. 管理是组织目标实现的保证

组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现其目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。管理与科学技术是推动企业发展和世界进步的两个轮子。虽然在人类工业的发展历史上,几次伟大的突进都是科学技术引发的,但随之而来的管理方式变革又进一步推动了生产力的发展。所以,科学的管理方式和科学技术一样,都是生产力发展的重要推手。

四、管理的职能

1. 管理职能的概念

所谓管理职能,是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。

在管理活动和管理学研究发展的不同阶段,人们对于管理基本职能的确定和划分也具有不同的看法,最早系统地并明确分析管理职能的是法国工业家亨利·法约尔。20 世纪初期,他提出所有的管理者都履行计划、组织、指挥、协调、控制五种管理职能,即人们通常所说的五

职能说,他为后人的研究奠定了基础。之后,又出现了三职能派、四职能派或七职能派等。目前,一般的管理学教科书都按照管理职能来组织内容,本书采用现在普遍认可的四职能论,将管理的职能划分为计划、组织、领导和控制。

2. 管理的基本职能

(1) 计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。计划意味着为未来的组织业绩界定目标和决定为实现上述目标所需完成的任务和运用的资源。从事一项活动之前,首先要制订计划。凡事预则立,不预则废,讲的就是计划工作的重要性。

计划职能的特点有:预先性,即预先确定和筹划管理目标及其实现方案;预测性,即对管理目标和各分支目标、实现目标的条件和资源、实现目标的途径和方式的预先测算和估算;评价性,即对所确定的目标和行动方案的评价和比较分析;选择性,即在不同的目标和可能方案之间进行选择;调整性,即随着管理实践的展开和进行,根据管理条件和环境的变化以及行动后果,对原有计划进行调整。

(2) 组织职能

计划要能够实现,还必须依靠组织职能落实到每个环节和岗位。组织职能是管理者按照组织的特点和原则,通过组织设计,构建有效的组织结构,合理配置各种管理资源并使之有效运行,以实现管理目标的活动。在管理学上,组织是按照一定的目的和程序组成的一种权责结构。组织工作是在组织中进行部门划分、权力分配和协调的过程,具体包括组织结构的设计、组织关系的确立、组织中人员的配置以及组织变革等,其目的是设计出合理的组织结构,进而配备相应的人员,分工授权以协调工作。

组织职能是一个动态的过程,也就是说,对于管理者来说,组织职能不是一劳永逸的活动。随着管理条件和环境的变化,组织结构和规则制度等必须相应地进行变革和调整,因此管理者必须承担组织变革甚至再组织的职能。

(3) 领导职能

领导是一种人际间试图影响他人以便实现目标的过程,即一个人通过对其他人施加影响并对他们的活动进行鼓动、激励和指导,帮助实现群体或组织目标的社会影响过程。领导职能就是管理者按照管理目标和任务,运用法定的管理权力,主导和影响被管理者,使之为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。领导工作包括三个必要的要素,即领导者、被领导者和环境。领导工作体现为对人的管理,也就是研究和协调人与人之间的关系。领导工作的职能主要包括激励和管理沟通。

如果说计划和组织为管理者准备了活动的平台,那么领导就是管理者的主要管理操作活动。同时,由于领导主要是管理者运用法定权力对被管理者实施影响,这就决定了领导职能的基本内容包括激励、沟通、协调、奖励、处罚、示范等。提供科学的领导正日益成为十分重要的管理职能。

(4) 控制职能

控制是管理者按照组织目标和计划的要求,对组织和社会的运行状况进行检查、监督和调节的活动。它意味着对员工的活动进行监督,判定组织是否正朝着既定的目标健康地向前发展,并在必要的时候及时采取矫正措施。管理者必须确保组织正在逐渐实现目标。目前,倾向于授权和强调员工信任的趋势已经促使许多企业不再重视自上而下的控制,而是更重视训练

员工进行自我监督和自我矫正能力的培养。

作为对管理运行情况的检测和调整,控制职能与计划职能有着密切的联系。①人们常常把控制看做是特定阶段管理过程的起点和终点,因此控制具有特定的标准性,而这种标准性常常与计划 and 目标在本质上具有一致性。②控制具有事后反馈性的特点。控制往往是通过对比前一时期的管理状况的回顾和有关信息的反馈来校正和调整管理运行过程 and 方向。③控制是发现问题、分析问题和解决问题的过程。控制的目的是为了保证管理按照既定计划 and 目标运行,而这一目的在发现、分析和解决问题中实现的。控制按过程分为事前控制、事中控制 and 事后控制。

各项管理职能都有自己独有的表现形式,例如计划职能通过方案 and 计划制订 with 实施的形式表现出来,组织职能通过组织结构设计和人员配备表现出来,领导职能通过领导者 and 被领导者的关系表现出来,控制职能通过对比计划执行情况的信息、反馈 and 纠正措施表现出来。

3. 管理职能的相互关系

计划、组织、领导 and 控制是最基本的管理职能,它们分别重点回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做、如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。

没有计划便无法控制,没有控制也就无法积累制订计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时,又需要编制新的计划 or 对原计划进行修改。同样,没有组织架构,便无法实施领导。而在实施领导的过程中,又可能反过来对组织进行调整。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且在大循环中套着小循环。

从管理职能在时间上的关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。对于一个新创建的企业更是如此。然而,这种前后工作逻辑在实践中并不是绝对的,没有哪个管理者是周一制订计划,周二开展组织工作,周三实施领导工作,周四采取控制活动,这些管理职能往往相互融合同时进行。它们的关系归纳起来概括为四点:①四大职能相互联系、相互制约、交叉渗透,不可偏废;②计划是管理的首要职能,是组织、领导、控制职能的依据;③组织、领导、控制职能是有效管理的重要手段,是计划及其目标得以实现的保障;④每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导到控制结束,可能又导致产生新的计划,开始新一轮的管理循环。管理过程 and 管理职能的相互关系如图 1-2 所示。

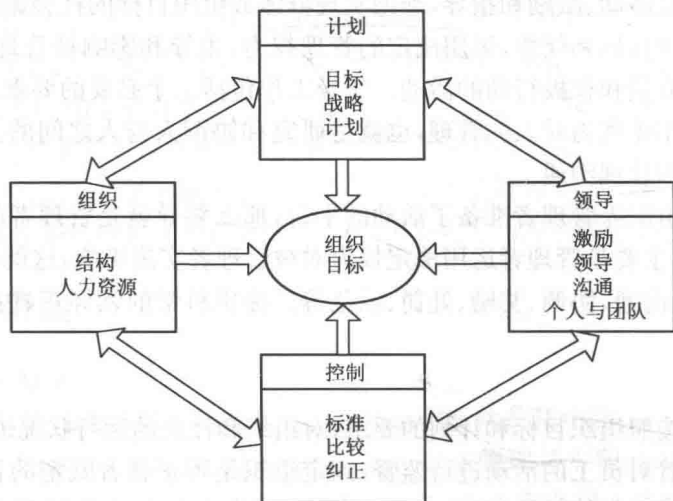


图 1-2 管理过程和管理职能的相互关系

五、管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性是指管理同时具有自然属性和社会属性两个方面。一方面,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

(1) 管理的自然属性

关于管理的自然属性可以从以下三个方面理解:

① 管理是人类社会活动的客观要求。人类的任何社会活动都需要组织协调,如果没有这种组织协调,生产要素就难以优化组合,经济的各项活动就不能正常进行,社会劳动过程就会发生中断和混乱,社会文明就难以继续,社会进步就无从谈起。

② 管理是一种特殊职能,是社会分工的产物。随着人类社会的进步和经济的发展,管理作为一种专门职业从整个社会分工中分化出来,经济越发达,专门管理人员的作用就显得越重要。

③ 管理就是生产力。一个组织、一个地区、一个国家,其生产力的发达程度不但取决于其各种资源的质量和数量,更取决于其组合程度和有效利用程度,取决于人力资源的开发利用,这些都要依赖于管理。

管理所具有的以上三方面的性质,都是不以人们的意志为转移的,也不以社会制度和意识形态的不同而有所改变,它是一种客观存在,所以称为管理的自然属性。

(2) 管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目标?什么样的预期目标?实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中,管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理是一定社会生产关系的反映,国家的管理、企业的管理,以至于各种社会组织的管理概莫能外。

(3) 管理二重性的现实意义

① 管理的二重性理论体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。这对我国的管理理论和实践的发展有重要的指导意义。必须认真总结我国古代历史,以及新中国成立 60 多年来管理的经验教训,遵循管理的自然属性的要求,并在充分体现社会主义生产关系的基础上分析和研究我国的管理问题,从而建立具有我国社会主义特色的管理科学体系。

② 学习和掌握管理的二重性理论,明确西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,是人类智慧的结晶。它同生产力的发展一样,具有连续性,是不分国界的,这使我们对资本主义的管理理论、技术和方法有了正确评价。因此我们要在继承和发展我国过去科学的管理经验和理论的同时,注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法,使其适应我国的情况,成为我国管理科学体系的有机组成部分。

③ 由于管理总是在一定生产关系下进行的,体现着一定的统治阶级的意志。因此,我们要科学地鉴别管理的社会属性,我们的管理理论和实践不能简单地照抄西方的一切,而要有鉴别、有选择地取我所需,走自己的道路。

④ 任何一种管理理论、技术和方法的出现总是同一定的生产力水平相适应的,因此在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须结合本部门、本单位的实际情况,因地制宜,

这样才能取得预期的效果。

2. 管理的科学性和艺术性

(1) 管理的科学性

管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践就无所谓艺术。也就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能实行有效的管理。管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧。

(3) 管理的科学性与艺术性之间的关系

科学的基本特征是确定性,即使是概率统计和模糊数学,其分布函数也必须是确定的,而艺术的基本特征是不确定性和多样化。那些将管理视为科学的学者觉得组织与管理问题的解决需要知识、科学方法与技术的应用,而并非依赖于直觉。相反,认为管理是艺术的学者认为管理的技能仅仅是通过实践获得的,正如其他的艺术种类一样,掌握管理技能需要实践,实践为解决各种组织和管理问题提供了直接的知识和经验,只有通过经验与实践,人们才能获得这些管理知识。

正确的观点是将管理既视为科学,又视为艺术,管理学是一门科学与艺术相结合的学科。从管理的科学性和艺术性来看,在开展管理活动时首先要遵循管理活动的一般客观规律,根据一定的管理原则和标准的管理模式去办事,但对于特殊具体的管理问题又应当具有一定的灵活性和创造性。管理活动必须遵循一定的标准,但又不能完全拘泥于标准。在当代,既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,是每一个管理者走向卓越的重要保证。

第二节 管理者

一、管理者的定义与分类

1. 管理者的定义

管理者是指在组织中从事管理活动,指挥他人完成具体任务的人,即在组织中担负对他人的工作进行计划、组织、指挥、协调和控制等工作的人。

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。管理者通过协调和监视其他人的工作来完成组织活动中的目标。

对于组织的工作,一般可以划分为作业工作和管理工作,相应地将组织的成员分成两种类型:操作者和管理者。操作者是直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的

职责的组织成员。如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师等。管理者则是指挥别人活动的人。管理者首要的、主要的工作是做好管理工作,而不是做一般性工作。他们也可能担任某些作业职责,比如大学系主任同时承担一线教学任务或某些具体的业务职责。

2. 管理者的分类

管理者可以用多种方法进行分类,常见的分类方法主要有以下两种。

(1) 按照不同层次划分的管理者

组织的管理人员按其所处的管理层次区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。同时,整个组织层次还包括操作者一层。

① 高层管理者:通常指对整个组织或者是组织活动的某一个方面负全面责任的管理人员,主要负责制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价组织的绩效。在管理活动中,高层管理者掌握着最高的制度权力。在组织与外界交往的过程中,高层管理者往往是组织的代表。

② 中层管理者:通常指处于高层与基层管理者之间的管理人员。在具体组织中,中层管理人员可能只有一个层次,也可能有几个层次。他们的主要职责是:贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,给所管辖的基层管理人员分派任务,并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。中层管理者在组织的管理活动中常常起着承上启下的作用。

③ 基层管理者:基层管理者又称为一线管理者,处于组织中最低层次的管理者。这些管理者所管辖的仅仅是生产人员,不涉及其他的管理者,主要职责是给非管理人员分派具体的工作,并直接指挥、监督现场的生产活动,保证各项生产活动有效地完成。基层管理者遍布组织的各个部门,如:汽车厂生产车间某工作小组的主管人员;医院某科室的护士长。

表 1-1 管理者的工作特性和工作内容

管理者的工作特性	高层管理	中层管理	基层管理
经营方针、战略	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
工作范围	极为广泛、全面	全部工作职能	单项工作职能
管理工作时间跨度	1 至 5 年以上	1 年	每日
复杂程度	变量较多,很复杂	一般性复杂	不复杂
工作内容	计划、战略、政策	按计划实施	日常管理控制
计量与评价	困难	不困难	容易
决策所需信息	组织外部与内部	组织外部	组织内部
人数	少数	适当人数	多数
决策工作性质	创造性	有效性	业务性

作为管理者,不论他在组织中的哪一层次上承担管理职责,其工作的过程都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能本身不同,而是各项管理职能履行的程度和重点不同。

所有的管理者,无论他处在哪一个层次,都要制定决策,履行计划、组织、领导和控制职能。