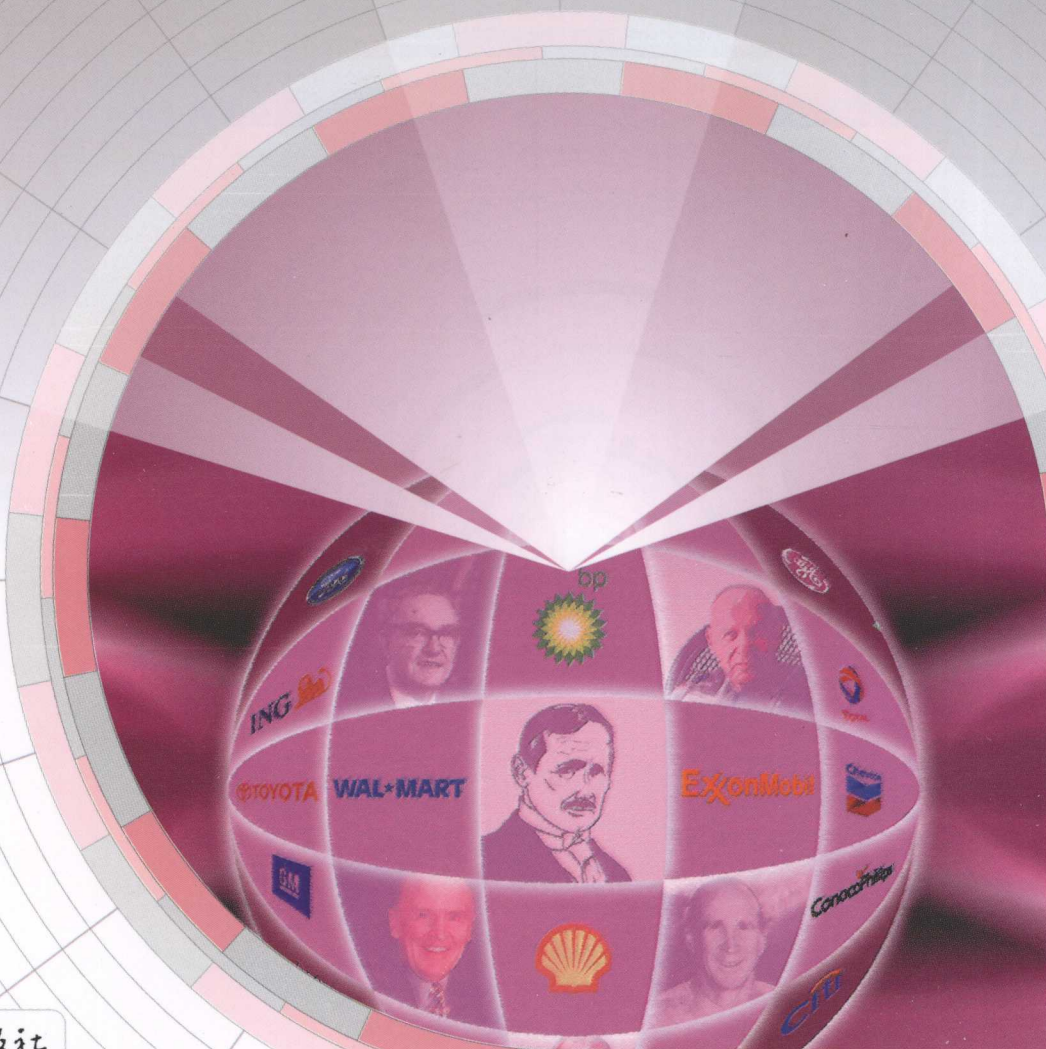


管理学原理

姚新庄 主编





工学结合
系列教材 财经类

省级精品课程教材

管理学原理

姚新庄 主编

邵瑞银 高明 副主编

大象出版社

(全国优秀出版社)

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/姚新庄主编. —郑州:大象出版社,
2008. 12

高职高专“工学结合”系列教材·财经类
ISBN 978 - 7 - 5347 - 5296 - 4

I. 管… II. 姚… III. 管理学—高等学校:技术学校—
教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 132116 号

责任编辑 郭安周

责任校对 裴红燕

封面设计 刘 民

出 版 大象出版社 (郑州市经七路 25 号 邮政编码 450002)

网 址 www.daxiang.cn

发 行 全国新华书店

制 版 郑州普瑞印刷制版服务有限公司

印 刷 河南第一新华印刷厂

版 次 2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 19

字 数 486 千字

定 价 29.80 元

若发现印、装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

印厂地址 郑州市经五路 12 号

邮政编码 450002

电话 (0371)65957860 - 351

前言

本书适应高职高专教育教学改革的发展需要,借鉴和吸收了高职高专院校精品课程的建设成果,按照大象出版社“工学结合”系列教材的编写思路,为高职高专院校财经类专业学生精心编写的一本管理学教材。

随着高职高专教育教学改革的不断深入,编写符合“校企合作、工学结合、任务驱动”人才培养模式需要的、体现“能力本位、项目导向、学生主体”要求的教材是当务之急。本书以“基于工作过程的教材开发理念”为指导,从专业教学的实际需要出发,以管理职能和管理过程为主线,按照计划、组织、领导、控制理论的发展思路,广泛借鉴现代管理理论研究的新成果,吸收管理学的前沿思想,系统地表述了管理学的基本理论体系和研究内容,力求打破传统的以理论知识为主导的教材体系,构建新型的以能力为主导的教材体系,满足社会经济发展对高等职业人才的需求。

通过本课程的学习,使学生对管理的一般理论、原则和方法有一定的理解,不但为进一步学习有关专业管理课程打下必要的理论基础,同时也为实际工作提供一定的指导和参考。

与同类教材相比,本书有以下七个特点。

1. **突出精品意识。**本教材是在河南省精品课程的基础上经过加工整理而成的,突出了精品意识和能力本位的思想。

2. **强调实用技能。**本教材每章都设有知识目标、能力目标、课程导入案例、观念应用、相关链接、管理智慧等学习内容或管理知识窗口,强调了实用性。

3. **激发学习兴趣。**本教材形式活泼,通俗易懂,通过内涵丰富的图表、小故事、趣味阅读等,增强了趣味性和可读性,易激发学生的学习兴趣。

4. **注重能力培养。**本教材各章均安排了相关的案例、实训、复习

思考题等内容,用于学生课堂讨论、课后思考和练习,帮助学生认识 and 了解现代管理实践发展的状况,提高学生分析问题和解决问题的能力。

5. 吸收最新理念。本教材在内容选择上,增加和补充了许多新的内容,综合吸收了国内外管理研究的新成果和实践经验,突出了管理的新思维、新理念,体现了管理理论新的发展。

6. 创新教学模式。本教材建立了“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化的新型教学模式,以尽可能适应教师精讲、学生多练、力求探索一种集讲、读、研、练于一体,通过大量习题与实训来检验和实践所学内容,从而形成完整的教与学的循环。

7. 提升职业素养。本教材引入了国家职业资格考级考证标准,从而有助于学生把握教学重点,掌握职业资格的标准与规范。

本书由姚新庄同志任主编并制定编写大纲,邵瑞银、高明担任副主编。参与本书编写的作者均是来自高职高专院校长期从事管理学教学和科研一线、具有丰富的教学经验和较强的科研能力的教师。具体编写分工如下:第1章由李璐执笔,第2章和第9章的1、2节由高明执笔,第3章由邵瑞银执笔,第4章的1、2节、第8章和附录中的测试题由姚新庄执笔,第4章的第3节由张艳丽执笔,第5章由张月华执笔,第6章和第9章的第3节由杨和森执笔,第7章由王民钢执笔,第10章由王红喜执笔,第11章由李明福执笔。全书由姚新庄同志统稿、审定。

本书在编写过程中,参考了大量文献、资料。在此,谨向这些文献、资料的作者表示衷心地感谢!

由于编者水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请读者不吝赐教,以便进一步修订和完善。

编者

2008年12月

目 录

第1章 管理学	1
1.1 管理概述	1
1.2 管理者	8
1.3 管理学	13
第2章 管理思想与理论的演变与发展	19
2.1 早期管理思想	20
2.2 古典管理理论	22
2.3 行为科学理论	32
2.4 现代管理理论	34
2.5 管理理论的新发展	37
第3章 预测与决策	42
3.1 企业环境分析	43
3.2 预测	52
3.3 决策	55
3.4 决策的方法	62
第4章 计 划	74
4.1 计划概述	75
4.2 计划的类型及其层次体系	78
4.3 计划工作的步骤与计划的组织实施	82
第5章 组 织	95
5.1 组织概述	96
5.2 组织结构设计	99
5.3 组织的职权配置	118
第6章 人力资源管理	128
6.1 人力资源管理概述	129

6.2 员工招聘与培训	131
6.3 绩效评估与薪酬管理	138
第7章 组织文化与组织变革	148
7.1 组织文化	149
7.2 组织变革	159
第8章 领导	176
8.1 领导概述	177
8.2 领导理论	185
第9章 激励	203
9.1 激励概述	204
9.2 激励理论	207
9.3 激励方法	216
第10章 沟通	222
10.1 沟通概述	223
10.2 沟通的障碍及克服	226
10.3 沟通的原则与方法	231
第11章 控制	248
11.1 控制概述	249
11.2 控制过程	254
11.3 控制方法	257
附录1 职业经理人资格鉴定综合理论考试模拟自测试题(一)	276
附录2 职业经理人资格鉴定综合理论考试模拟自测试题(二)	279
附录3 职业经理人资格鉴定综合理论考试模拟自测试题(三)	284
附录4 职业经理人资格鉴定综合理论考试模拟自测试题(四)	288
附录5 职业经理人资格鉴定综合理论考试模拟自测试题(五)	293
参考文献	298

第1章

管理学

【知识目标】

掌握管理的定义、特性、职能,理解管理者的素质要求,掌握管理者的角色与技能。

【能力目标】

能够有意识地培养自己的管理素质;能够运用所学知识分析并解决实际管理问题。

【课程导入案例】

发信引发的思考

父亲让儿子去邮局发信,儿子走了以后,父亲才想起忘了在信封上写上地址。当儿子回来时,父亲赶忙问:“你有没有发现那封信没写地址?你还没有把它投进信箱吧?”儿子回答:“已经投了。没写地址我倒是早就发现了。”父亲问:“那你为什么不说不呢?”儿子回答:“我以为你不想让我知道信是写给谁的。”

如果你是公司的员工,你会像“儿子”这样做吗?如果你是公司的老板,你会怎样对待“儿子”的这种做法?

1.1 管理概述

1.1.1 管理的地位与作用

1. 管理的地位

随着经济的发展,分工越来越细,人们之间的相互依赖性越来越强,或者说人类社会越

来越依赖通过集体的努力来完成任务、达成目标。因此,管理的地位越来越重要,管理者的作用也就相应地越来越突出。管理地位的重要性主要体现在以下几个方面。

(1)通过管理,可以使潜在的生产力转化为现实的生产力。管理是各个生产要素有效组合及人群中合理分工与协作不可缺少的前提和重要因素,只有科学的管理才能保证社会经济的顺利发展。

(2)管理是加速人类社会进步的杠杆。通过管理把分散的单个劳动能力有效地组织起来,形成巨大的集体力,这种集体力,大大超过单个劳动能力的总和,起到扩大倍增的作用,从而促进生产力发展,加速社会进步。

(3)管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥。科学技术和科学管理都是生产力,对生产力起结合和控制作用。但科学技术结合和控制的是个体,而管理结合和控制的是群体。两者的结合将大大地推动社会生产的发展,所以有人比喻管理与科技是现代社会的两个轮子,缺一不可。

(4)管理制约生产力总体能力的发挥。生产中的诸要素(劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理),以劳动者为主体,通过管理把各个要素有效地结合起来,形成生产能力,这种结合的合理与否,决定着生产能力的大小。因此,管理水平的高低,直接影响到生产总能力的高低。

2. 管理的作用

管理的作用表现在以下两个方面。

(1)管理可以维持组织的存在。即确定组织是干什么的,怎么干,让谁干。管理存在于任何组织中。公司、工厂、商店等是组织,医院、学校、税务所、监狱、事务所、政府机构等也都是组织。随着市场经济的发展,为了寻找更好的研究视角,目前普遍将组织划分为这样两大类,一类是赢利性组织(Profit Organization),即通过销售产品或服务为组织所有者带来利润的企业组织;另一类是非赢利性组织(Non-Profit Organization),即不以赢利为目的的组织。无论是哪种组织,都有两个共同点:每个组织都有一个或多个其成员愿意实现的目标;都是通过协调和指挥来实现组织目标的。这两个共同点显示了组织中人的重要作用,组织要制定成员愿意实现的目标,而实现目标又要通过人来协调和指挥,因此组织中每个个体成员的态度、观点和行为都会强烈地影响组织的有效运作。因此,管理是组织存在的黏合剂。

(2)管理可以提高组织的效率。决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是资源的最优配置和最优利用,其手段都是管理。随着生产力的发展,组织内部分工越来越细,市场变化越来越快,怎样使组织内部的资源合理有效地配置,以适应外界变化的环境,唯有管理才能保证组织的有效运转,管理使组织各个部门分工协作关系清晰明确,形成一个有机整体。否则,组织就会陷入混乱。管理好的组织肯定是一个有效运转、业绩优秀的组织;反之,必将导致组织的生存危机。

1.1.2 管理的定义

管理是群体共同劳动的客观要求,它在人类社会是一种普遍现象。任何一个组织,要想高效率地运行,不仅需要对组织的各种资源进行管理,还要对组织运行的过程和结果进行管理。美国管理学家西里尔·奥唐奈里奇提出:“管理是一个国家最重要的经济资源。”

一般来说,管理是在一定的环境下,为了达到组织的目的,组织内的成员从事提高组织资源效率的行为。管理是在特定的环境下,管理者为了实现一定的目标,对其所能支配的各种资源进行有效地计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。

管理的定义应包括如下几层含义。

(1) 管理是什么。管理是一系列活动过程。

(2) 由谁来管。即管理的主体是管理者。

(3) 管理什么。即管理的客体是各种资源,如人、财、物、信息、时间等。

(4) 为何而管。即管理的目的是为了实现在一定的目标。

(5) 怎样管。即管理的职能是计划、组织、领导和控制。

(6) 在什么情况下管理。即在特定环境下进行管理。

管理的定义自古即有,但从不同的角度出发,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。长期以来,国内外许多学者从不同的角度出发,对管理做出不同的解释。

(1) 科学管理学派认为:管理就是效率。

(2) 管理过程学派认为:管理就是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组成的活动过程。

(3) 行为科学学派认为:管理就是对人的管理。

(4) 决策理论学派认为:管理就是决策,决策贯穿管理的全过程。

(5) 管理科学学派认为:管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优答案,以达到组织的目标。

(6) 系统学派认为:管理是用系统的观点对组织或企业进行系统分析、系统管理的过程。

(7) 著名管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯将管理定义为:管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

(8) 管理学家哈罗德·孔茨认为:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

(9) 南京大学周三多教授认为:管理是社会组织中为了实现预期目标,以人为中心进行的协调活动。

(10) 复旦大学芮明杰教授认为:管理是对组织的有限资源进行有效整合,以达成组织目标与责任的动态创造性活动。

上述定义可以说是从不同的方面、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。本书采纳的定义为: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地计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义。

(1) 管理是一项有意识、有目的的活动。管理只能是隶属和服务于具有特定使命和目标的组织。管理是任何组织都不可或缺的,但决不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能是管理服务与组织目标的实现。

(2) 管理的过程是由一系列职能组成。这些职能包括计划、组织、领导、控制等。

(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”(“怎么做”)的问题。产出一定、投入最少,或者投入不变、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(Effectiveness)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效率和效果双重目标的实现。

(4)管理活动是在特定的环境下进行的,要受到组织内外各种环境因素的制约。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。

【考试辅导】

1. 彼得·德鲁克说过,如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的应用能力,你还不是一个有效的管理者;反过来,如果你具备管理技术和能力,而不具备管理理论,那么充其量你只是一个技术员。这句话说明了()。(2005年专升本考试单项选择题)

- A. 充分掌握管理理论是成为有效管理者的前提
- B. 管理工作是否有效,不在于是否掌握管理理论
- C. 有效的管理者应该既掌握管理理论,又具备管理技术与管理工具的应用能力
- D. 有效的管理者应注意管理技术与工具的应用能力

2. 管理的核心是()。(2008年专升本考试单项选择题)

- A. 财务控制
- B. 战略制定
- C. 设计运行组织结构
- D. 处理人际关系

3. 关于管理的应用范围,人们的认识不同,你认为下列哪个说法最好()。(2008年专升本考试单项选择题)

- A. 只适用于赢利性工业企业
- B. 普遍适用于各类组织
- C. 只适用于非赢利性组织
- D. 只适用于赢利性组织

4. 人既是管理的主体,又是管理的客体。() (2006年专升本考试判断题)

5. 效率是以较少的代价完成活动,涉及活动的方式,即正确地做事;效果指目标达成度,涉及活动的结果,即做正确的事。() (2007年专升本考试判断题)

参考答案:1. C 2. D 3. B 4. √ 5. √

1.1.3 管理的特性

1. 二重性

(1)社会属性。管理的社会属性,也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中,为维护生产资料所有者利益,需要调配人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这种协调生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,故称之为管理的社会属性。管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质所决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下,管理的社会属性体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性。故管理的社会属性又称生产关系属性或管理的特殊性。

(2)自然属性。管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中,为有效实现目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产、供、销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。它只受生产力决定,而与生产关系、社会制度无关,在历史发展的过程中,不随社会形态的变化而变化,具有历史长期性,故又称管理的一般性。

2. 科学性与艺术性

(1)管理的科学性。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理的科学性,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

在管理实践中运用管理原理与原则,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性,不按客观规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然受到客观规律的惩罚,导致管理的失败。

(2)管理的艺术性。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它决不是形而上学的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作当中,面对千变万化的管理对象,因人、因事、因时、因地制宜。而艺术性强调的是管理的实践性。它强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

1.1.4 管理的职能

所谓管理职能,是管理过程中各项行为内容的概括,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职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能,其意义在于:管理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。划分管理职能,管理者在实践中有助于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,根据管理职能规定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、学历和知识结构等。

1. 管理职能研究的沿革

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必需的原料、设备、资本、人员。指挥的任务就是分配给企业的各种不同的领导人,每个领导人都承担各自的单位的任务和职务。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

古利克和厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为计划、组织、人事、领导和控制。人事职能意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了对人的管理在管理行为中的重要性。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

2. 管理的基本职能

(1)计划职能。对未来活动进行的一种预先的谋划。内容包括研究组织活动条件、决策及编制计划。

(2)组织职能。为实现组织目标,对每个组织成员规定在工作中形成的合理的分工协作关系。内容包括设计组织结构、人员配备、组织运行和组织监督。

(3)领导职能。管理者利用组织所赋予的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的过程。内容包括指挥、协调和激励职能。

(4)控制职能。保证组织各部门各环节能按预定要求运作而实现组织目标的一项管理工作活动。内容包括拟订标准、寻找偏差和下达纠偏指令。

计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)和控制(Controlling)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和怎么做、靠什么做、如何做得更好,以及做得怎么样等基本问题。管理职能并不只是这四种。作为管理工作的手段和途径,随着管理对象的变化和科学技术的发展,管理职能也在不断地丰富和完善。

3. 正确处理各管理职能之间的关系

各管理职能之间的关系如图1-1所示。正确处理各管理职能之间的关系,既要正确理解各管理职能之间的关系,又要正确处理管理职能的普遍性与差异性。

(1)要正确理解各管理职能之间的关系。一

方面,在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般是顺序履行的,即先要执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能。另一方面,上述顺序不是绝对的,在实际管理中,这四大职能又是相互融合、相互交叉的。

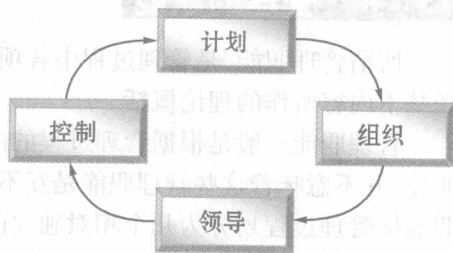


图1-1 管理职能的关系

(2)正确处理管理职能的普遍性与差异性。

一方面,这四大职能是一切管理者,即不论何种组织、所处何种层次、属于何种管理类型的管理者,都要履行这四大职能。另一方面,必须认识到,不同组织、不同管理层次、不同管理类型的管理者,在具体履行管理职能时,又存在着很大差异性。例如,高层次管理者更关注计划和控制职能,而基层管理者则更重视领导职能。即使对同一管理职能,不同层次的管理者关注的重点也不同。例如,对计划职能,高层管理者更重视长远、战略性计划;而基层管理者则只安排短期作业计划。

4. 研究管理职能应注意的问题

(1)管理职能应随着组织的不同而不同。管理职能总是与组织环境、管理主体、管理客体相联系的。实际上并没有所谓的管理职能,任何优秀的管理职能和技巧总是相对于特定的组织环境、管理主体、管理客体,有什么样的组织要素,就应有相应的管理职能。当组织环境、管理主体、管理客体发生变化时,管理职能就应相应地做出改变。管理职能的划分不可能存在一套如管理过程学派所说的“典型的”职能这一固定的模式,到处运用,放之四海而皆准。管理职能的不确定性就要求我们在使用管理职能的时候首先要进行组织要素的分析。

(2)管理职能的划分随各学派对管理过程认识的不同而不同。管理学家对管理职能的划分认识不一,并不仅是因为有关管理学者因所处的时代、环境等条件不同而导致对管理职能的划分界定不同,而是因为已划分的各管理职能由于彼此之间并无严格的次序和界限,往往互相关联或交叉表达,不同的关联或交叉产生了不同的职能划分。

(3)管理职能并不能描述管理过程。在具体的管理过程中,各项职能往往很难划分得十分清楚。按理来说,一项管理工作总是要首先作决策,再制订计划,然后组织实施,最后协调控制整个进程。但实际上,管理人员常常并不是按顺序执行这些职能,而是同时执行这些职能。所划分的这些职能只是描述了管理活动的一般过程,对于具体领域中具体的管理活动并不一定完全与该描述相一致,在管理中实施的职能可能多一项,也可能少一项,尤其是对特殊性质的管理问题而言,更是如此。

【小思考】

王新是一家生产小型机械装配厂的经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来了一份列出他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目是上级电话通知他需要处理的,有些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的,或者他手下报告的不正常的情况。

每天,王新带着他的清单来到办公室,做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天24小时连续工作,要求各班次的监督人员在当班结束时提交一份报告,说明这班次开展了什么工作,发生了什么问题。看完前一天的报告后,王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会,会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。

王新在白天也参加一些会议,会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表,有些则是工厂的客户,有时也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员,总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者和他自己的属下人员参观的时候,王新常常会发现一些问题,并将它们列入到他那待处理事项的清单中。

王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作,而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须做的。他似乎总是在处理某种危机,他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢?

思考题

从管理职能的角度,对王新的工作进行分析。

【考试辅导】

- 管理的二重性是()。(2005年专升本考试单项选择题)
 - 科学性和艺术性
 - 自然属性和社会属性
 - 技术性和人文性
 - 实践性和艺术性
- 管理中最重要的是()。(2005年专升本考试单项选择题)
 - 培养人才,为实现组织目标服务
 - 充分利用时间、信息资源,完成组织目标
 - 有效地激励人,挖掘人的内在潜力
 - 充分利用物力、财力,提高经济效益
- 在管理实践中,管理的四种职能一般是顺序履行的,即()。(2006年专升本考试单项选择题)
 - 计划、控制、组织、领导
 - 计划、领导、组织、控制
 - 计划、组织、领导、控制
 - 组织、计划、领导、控制
- 管理的本质是()。(2006年专升本考试单项选择题)
 - 组织
 - 协调
 - 领导
 - 控制
- 美国管理学家孔茨认为,管理的职能包括()。(2007年专升本考试单项选择题)
 - 计划、组织、指挥、协调、控制
 - 计划、决策、组织、领导、控制
 - 计划、组织、人事、领导、控制
 - 计划、组织、人事、指挥、协调
- 法约尔认为,管理职能包括计划、组织、沟通、协调和控制。() (2008年专升本考试判断题)

参考答案:1. B 2. C 3. C 4. B 5. C 6. ×

1.2 管理者

1.2.1 管理者的定义、分类与职责

1. 管理者的定义

(1)关于管理者的传统观点。传统的观点认为,管理者是运用职位、权力,对人进行指挥的人。这种观念强调的是组织中的正式职位和职权,强调必须拥有下属。

(2)关于管理者的现代观点。美国学者德鲁克曾给管理者下定义为:在一个现代的组织里,每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织经营及成果的,即为管理者。这一定义,强调作为管理者首要的标志是必须对组织的目标负有贡献的责任,而不是权力;只要共同承担职能责任,对组织的成果有贡献,他就是管理者,而不是在于他是否有下属人员。依据这一定义,拥有知识并负有贡献责任的工程师就是管理者。

(3)管理者的定义。综合以上分析,管理者的定义应为:管理者是指履行管理职能,对实现组织目标负有贡献责任的人。

2. 管理者的分类及职责

根据在组织中的地位和作用的不同,组织成员可以大致分为两类:操作者(Operatives)和管理者(Managers)(见图1-2)。

(1)操作者。操作者是指在组织中直接从事具体的业务,且不承担对他人工作监督职责的人。如工厂的工人、医院的护士、商店的售货员、学校的教师等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性工作。

(2)管理者。或称管理人员、主管人员,是那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人。如工厂的厂长、医院的院长、商店的经理、学校的校长或系主任等。管理者是组织的核心,其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。

管理者按其所在组织中所处层次的不同,可分为高层管理者(Top Managers)、中层管理者(Middle Managers)和基层管理者(First-line Managers)(见图1-2)。

(1)高层管理者。对整个组织的管理负有全面责任,并侧重于制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系等。他们的决策是否正确、职权的运用是否得当,直接关系到整个组织的成败。

(2)中层管理者。贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,并监督和协调基层管理者

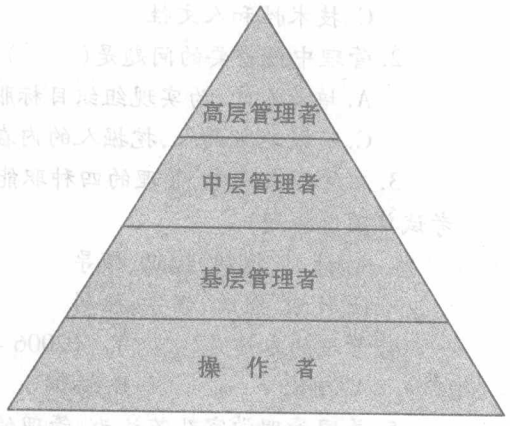


图1-2 组织的层次与管理者的分类

的工作。他们在组织中起上传下达的作用,对上下信息沟通、政令通行等均负有重要责任。

(3)基层管理者。直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和任务的完成。他们是整个管理系统的基础。

【考试辅导】

1. 企业管理者可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者,高层管理者主要负责制定()。(2006年专升本考试单项选择题)

A. 短期操作性决策

B. 局部程序性决策

C. 日常程序性决策

D. 长远全局性决策

2. 基层管理者的主要职责有()。(2006年专升本考试多项选择题)

A. 现场指挥

B. 现场监督

C. 制订作业计划

D. 制定重大政策

E. 确定战略目标

参考答案:1. D 2. ABC

1.2.2 管理者的角色和技能

1.2.2.1 管理者的角色

1. 德鲁克的管理者角色

“管理者的角色”(the role of the manager)这一概念,最早是由美国管理学家彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)在1955年提出的。管理者所扮演的角色,大体上可分成以下三类。

(1)管理一个组织(managing a business)(从管理研究对象的角)。具体内容包括:明确组织目标——确定该组织是干什么的,应该有什么样的目标,如何采取积极措施实现目标;求得组织的最大效益;“为社会服务”和“创造顾客”。

(2)管理管理者(managing managers)(从管理者的角度)。组织里上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者。即建立一种自我约束、自我管制的机制,使管理者自身有章可循。具体内容包括:确保下级的设想、意愿、努力等能朝着共同的目标前进;培养集体合作精神;培训下级;建立健全组织机构。

(3)管理工人和工作(managing workers & work)(从被管理者的角度)。主要是激励、约束、控制组织成员的行为,使其与企业目标相一致。

2. 明茨伯格的管理者角色理论

20世纪60年代末,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对五位总经理的工作进行了仔细的研究,其研究发现,许多对管理者工作的研究或看法与实际有很大差距。由此,他将管理者的角色分为三个方面十种角色(见图1-3),从而创建了管理者角色理论。

明茨伯格的结论是,管理者扮演着十种不同的、但却是高度相关的角色。管理者角色(Management Roles)这个术语指的是特定的管理行为范畴,这十种角色可以进一步组合成三个方面:人际关系、信息传播和决策制定。

(1)人际关系。人际关系方面的角色包括挂名首脑、领导者和联络者。

①挂名首脑(又称代表人)。象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务,迎接来访者,签署法律文件。

②领导者。负责激励和动员下属,负有人员配备、培训和交往的职责,实际上从事所有

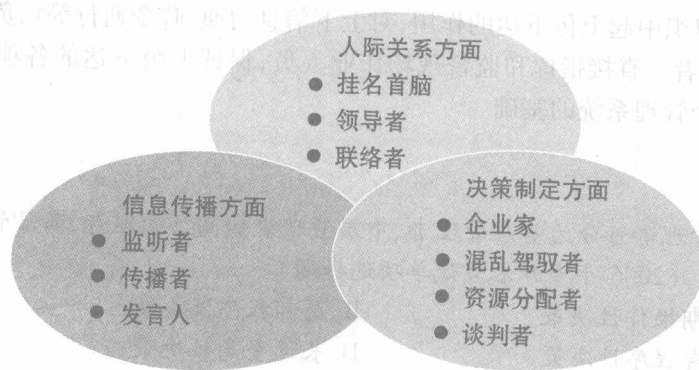


图 1-3 明茨伯格的管理者角色理论

的有下级参与的活动。

③联络者。维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供恩惠和信息,发感谢信,从事外部委员会工作,从事其他有外部人员参加的活动。

(2)信息传递。信息传递方面的角色包括监听者、传播者和发言人。

④监听者。寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经中枢,阅读期刊和报告,保持私人接触。

⑤传播者(又称监督者和信息接受者)。将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员。有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织中有影响的人物的各种有价值的观点,举行信息交流会,用打电话的方式传达信息。

⑥发言人。向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息,作为组织所在产业方面的专家,举行董事会议,向媒体发布信息。

(3)决策制定。决策制定方面的角色包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

⑦企业家。寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方案的策划,制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目。

⑧混乱驾驭者(又称干扰对付者、冲突管理者、故障排除者)。当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动,制定战略,检查陷入混乱和危机的时期。

⑨资源分配者。负责分配组织的各种资源,事实上是批准所有重要的组织决策、调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作。

⑩谈判者。在主要的谈判中作为组织的代表,参与工会进行合同谈判。

1.2.2.2 管理者的技能

1. 法约尔:技术能力、商业能力、财务能力、管理能力、安全能力、会计能力

与六种活动相对应,企业的人员应具备六种能力,即:技术能力、商业能力、财务能力、管理能力、安全能力和会计能力。

每一种能力都是以某些素质与知识为基础的,包括:身体(健康、精力旺盛、敏捷);智力(理解和学习的能力,判断力和灵活性);道德(有毅力、坚强、勇于负责任,创新精神、忠诚、有自知之明、自尊);一般文化(普通的常识);专业知识(技术、商业、财务、安全、会计或管理方面的专业知识);经验(从业务实践中获得的知识,从自己行动中吸取的教训)。

对于小型企业,要求人员具备较全面的能力,但可能不深入。对于大型企业,要求人员具备较深入的能力,但是由于工作有分工,所以不必全面。