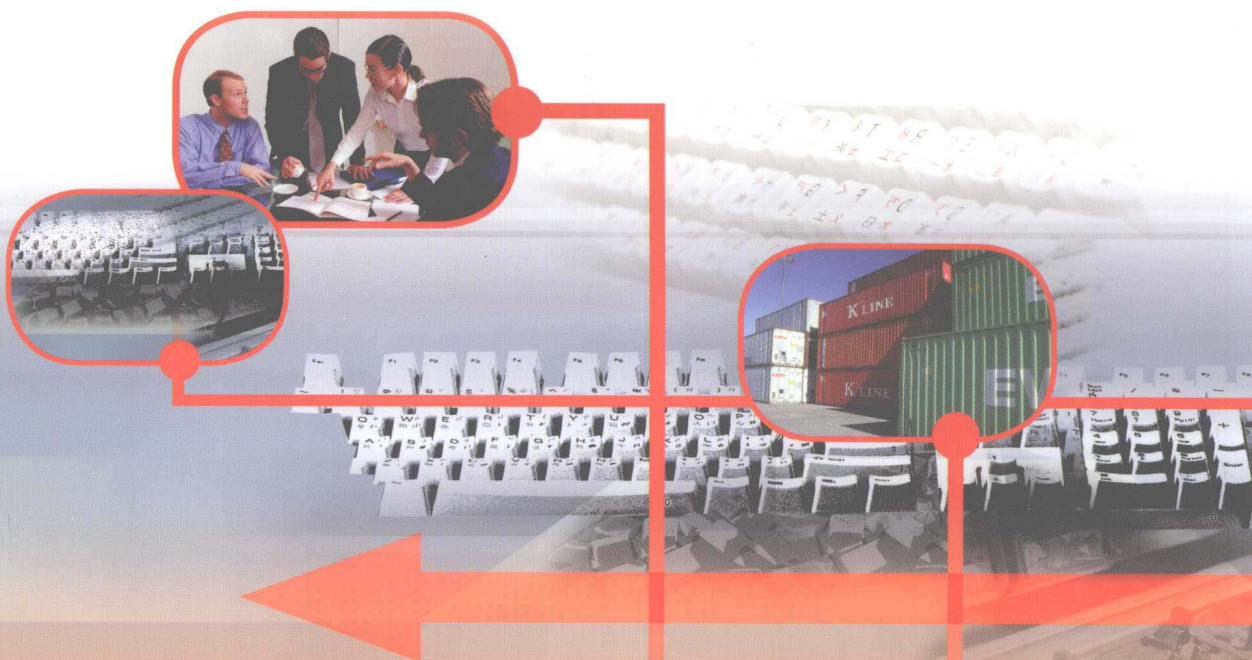


高职高专规划教材

管理学原理

许云平 主编



石油工业出版社
Petroleum Industry Press

高职高专规划教材

管 理 学 原 理

许云平 主编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书概括了管理的基本原理、基本职能、一般原则和管理的主要技术方法。同时,为适应现代经济发展对管理的要求,增加了一些管理的最新理论知识。全书以崭新的思路展开,建立了包括管理的基本原理、现代管理理论发展新趋势、道德与社会责任、计划与决策、组织与人事、领导与激励、控制与协调、管理方法体系以及管理创新等内容的管理学原理体系。全书深入浅出,通俗易懂,每章附有相关案例。

本书可作为高职高专院校经济管理类各专业的基础课教材,也可供各类管理干部和其他人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/许云平主编.

北京:石油工业出版社,2008.7

高职高专规划教材

ISBN 978 - 7 - 5021 - 6640 - 3

I. 管…

II. 许…

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 081834 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64523574 发行部:(010)64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:石油工业出版社印刷厂

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:14.75

字数:376 千字

定价:22.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

前 言

无论任何组织,只要存在集体的协同活动,就必须要有管理。管理是一门具有艺术性的学科。管理科学有它的基本理论、基本原则和各种方法,但这种理论、原则和方法,必须结合每个组织的实际情况来运用。因为,管理在任何时候和任何地方都是一种因人、因事、因时而随机制宜的活动过程。科学性和艺术性是管理的精髓。

本书主要为适应高职高专经济管理类专业基础课程的需要而编写。在编写过程中,编者正确处理了管理学所涵盖的知识面、理论深度与施教对象的关系,并遵循知识面广而新、理论深度适中够用的原则,努力做到深入浅出、重点突出、通俗易懂。

本书共十章。第一、第二、第三、第四章,主要介绍管理概述,管理理论的形成与发展,现代管理发展新趋势以及道德与社会责任;第五、第六、第七、第八章,主要介绍计划与决策,组织与人事,领导、激励与沟通,控制与协调等职能,以及这些职能活动的方法;第九章,重点介绍管理中所采用的法律方法、行政方法、经济方法、教育方法和数量分析方法;第十章主要针对管理创新概述、管理创新职能的基本内容、创新的过程与组织以及战略管理创新等方面进行阐述。

本书由许云平(天津工程职业技术学院)任主编,杨先荣(渤海石油职业学院)、陈焕元(天津工程职业技术学院)任副主编,主民亮(天津石油职业技术学院)任主审。参加本书编写的人员有:郝群荣(天津工程职业技术学院,第一、第九章);陈焕元(第二章);杨先荣(第三、第十章);刘杰、逮焕娣(天津工程职业技术学院,第四章);逮焕娣(第五章);赵文颂(天津工程职业技术学院,第六、第八章);主民亮(第七章)。

编写过程中编者参考了大量有关管理学者和专家的论著,借以充实内容,谨在此表示感谢。

由于管理科学不断发展,加之编写人员水平有限,书中难免出现的疏漏之处,恳请读者批评指正,以便修订时加以纠正和完善。

编 者
2008 年 4 月

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 概念与性质	(1)
第二节 职能与作用	(4)
第三节 管理者的角色与技能	(8)
第四节 管理的对象与环境	(12)
本章小结	(16)
复习思考题	(17)
案例分析	(18)
第二章 管理理论的形成与发展	(19)
第一节 早期的管理思想	(19)
第二节 古典管理理论	(22)
第三节 行为科学理论	(28)
第四节 现代管理理论	(32)
本章小结	(34)
复习思考题	(35)
案例分析	(36)
第三章 现代管理发展新趋势	(37)
第一节 战略管理	(37)
第二节 企业再造	(40)
第三节 组织文化	(44)
第四节 学习型组织	(48)
第五节 知识管理	(52)
本章小结	(55)
复习思考题	(56)
案例分析	(57)
第四章 道德与社会责任	(59)
第一节 道德概述	(59)
第二节 影响管理者道德素质的因素	(61)
第三节 管理与改善员工道德行为的途径	(63)
第四节 社会责任概述	(66)
第五节 社会责任的具体体现	(70)
本章小结	(73)
复习思考题	(73)
案例分析	(74)

第五章 计划与决策	(76)
第一节 计划与计划工作	(76)
第二节 计划工作的程序与原理	(80)
第三节 计划方法	(84)
第四节 目标管理	(89)
第五节 决策	(92)
本章小结	(102)
复习思考题	(104)
案例分析	(105)
第六章 组织与人事	(106)
第一节 组织设计	(106)
第二节 组织结构	(113)
第三节 人员配备	(118)
第四节 组织变革	(128)
本章小结	(132)
复习思考题	(133)
案例分析	(134)
第七章 领导、激励与沟通	(136)
第一节 领导	(136)
第二节 激励	(147)
第三节 沟通	(153)
本章小结	(161)
复习思考题	(161)
案例分析	(163)
第八章 控制与协调	(165)
第一节 控制的内涵	(165)
第二节 控制的过程	(171)
第三节 控制的技术与方法	(177)
第四节 协调	(183)
第五节 组织冲突	(187)
本章小结	(190)
复习思考题	(191)
案例分析	(191)
第九章 管理方法体系	(193)
第一节 管理方法概论	(193)
第二节 管理的法律方法	(195)
第三节 管理的行政方法	(198)
第四节 管理的经济方法	(200)

第五节 管理的教育方法	(203)
第六节 管理的数量分析方法	(206)
第七节 各种管理方法的综合运用	(209)
本章小结	(210)
复习思考题	(210)
案例分析	(210)
第十章 管理创新	(213)
第一节 管理创新概述	(213)
第二节 管理创新职能的基本内容	(216)
第三节 创新的过程和组织	(219)
第四节 战略管理创新	(222)
本章小结	(225)
复习思考题	(226)
案例分析	(227)
参考文献	(229)

第一章 管理概述

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,凡是由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理。管理是在一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在组织的活动中,就有必要了解什么是管理、为什么要进行管理活动、怎样才能有效地进行管理活动。本章主要阐述管理的含义、性质、作用及其基本职能,并对其构成和影响管理行为的主要因素进行分析。

第一节 概念与性质

一、管理的概念

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,至今仍未得到人们的公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。在美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中,对管理有如下定义:

“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。”

“管理就是决策”等。

在我国的一些文献或教科书中也给管理下了一些定义,如“管理就是指由专门机构和人员进行的管理人和组织的行为,使之趋向预定目标的技术、科学活动。”“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述对“管理”的定义从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。综合各家之说,管理都强调了过程及过程中的职能,又强调了效率。所以,我们认为:管理是指管理者在特定的环境下,有目的地对其所辖范围内的组织资源进行计划、组织、领导、控制,通过优化配置人、财、物、信息等资源,以有效实现既定组织目标的活动过程。具体来说,管理包含以下六层含义:

(1)管理具有目的性。

管理的目的是为了有效地实现预期的组织目标。所有的管理活动都是紧密围绕如何实现组织目标而进行的,并且追求有效性。

(2)管理的主体是管理者。

一个组织的运行效率和效果,往往取决于管理者的理念、能力以及其正确的决策和有效的具体管理。

(3)管理的客体是组织资源。

资源对于任何组织来说都是稀缺的,如何用最少的资源创造最大的价值,这是管理首要解决的任务。通过管理来优化配置人、财、物、信息等资源,来实现这些资源的有效利用。

(4)管理的核心是协调人际关系。

人是各种资源的开发者、利用者和掌控者,只有通过人的劳动才能实现和提高资源的价值。而人的劳动又是集体的活动,集体活动就会有冲突和矛盾,就需要协调。只有协调了人际关系,才能发挥人的主动性,从而更好地利用资源创造价值。

(5)管理的过程是各种职能应用的过程。

管理职能是在管理过程中对反复出现并带有共性的管理功能的抽象。最基本的管理职能是计划、组织、领导和控制,管理活动只有依靠这些基本职能的应用才能开展。

(6)管理具有特定环境要求。

管理是在一个特定的环境下进行的,抛开外部环境和特殊环境对管理的影响,仅从管理存在的意义这个角度去分析,就可以得知管理需要“组织”或“企业”这样一个特殊的环境才能存在。如果没有组织或企业环境存在,管理也就不存在了。所以管理对环境是有特定的要求的。

二、管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出:资本主义在这方面的最新成就泰罗制,同资本主义其他一切进步的东西一样,既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,又包含一系列的最丰富的科学成就。这就是说,管理一方面是由许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它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,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此它具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性体现在以下两个方面:

(1)管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越重要。

(2)管理在社会劳动过程中具有特殊的作用。只有通过管理才能把实现劳动过程所必要的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定

的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能,管理的社会属性与生产关系和社会制度紧密相连。

管理的二重属性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式与社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重属性又是相互制约的,管理的自然属性要与具有一定社会属性的组织形式和生产关系相适应;而管理的社会属性又会对管理的科学技术等方面产生重大影响与制约作用。

2. 管理工作不同于作业工作

管理是独立于作业活动进行的,又为作业活动的有效进行提供服务的活动。只有管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。不过对于管理活动与作业活动的概念区分,并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人分别去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人,在有些时候也做些作业工作,如医院院长有时也做些外科手术,学校校长有时也搞教学工作,企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同。在某些时候,管理者参与做些作业工作并非坏事,这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通 and 理解。但是,如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作(刚从基层提拔上来的管理者易于出现这种情况),那他要么忘记了自己的管理者身份,要么还不了解管理工作与作业工作的区别。这样,他也就不可能成为一个称职的管理者。

3. 管理的科学性和艺术性

管理既是一门科学,又是一门艺术。究竟该从哪个角度、什么层次去理解管理的科学性与艺术性的意义,人们的认识还不十分清楚。反观管理实践领域,很多问题和差距恰恰反映出对管理二重性的理解和把握不当,因此仍有进一步研究的必要。

科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是运用科学的方法去发展知识。科学方法应该通过观察确定事实,对这些事实进行分类和分析后,找出因果关系。如果这些概括或假设经过检验证明是正确的,也就是反映了或说明了实际,从而有助于预测在类似环境下将发生什么情况,这些概括或假设就称为原则。理论是将相互储存的概念和原则系统地组合起来,从而构成重要知识的框架或组合。在管理领域里,理论的作用在于提供一种手段,对重要的有关的管理知识进行分类。

管理的科学性表现在:管理作为一种活动,要遵循一系列基本客观规律,要在管理活动实践中不断发现和认识客观规律,并升华和抽象出管理理论、原则与一般方法;然后,利用这些理论方法来指导自己的实践,并在实际中不断验证和丰富。管理的动态特性并不意味着管理活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的,还是可以将其分为两大类:一是程序性活动,二是非程序性活动。所谓程序性活动是指有章可循、照章运作便可取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动就是指无章可循、需要边运作边探讨的管理活动。实际上程序性活动也是通过对以前非程序性活动与管理对象规律性的科学总结转化而来的,这体现的就是管理的科学性。而对新管理对象所采取的非程序性活动也要依据过去的科学结论进行,否则对这些对象的管理便失去了可靠性,而这本身也体现了管理的科学性。

管理的艺术性表现在:由于管理对象的千变万化,导致了对每个具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式,不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案,

也不可能为管理者提供解决问题的具体模式,特别是对那些非程序性的管理对象,它只能使人们按照客观规律的要求,灵活地实施创造性管理,从这个意义上讲,管理是一种艺术,也是一种创造。另一方面,在管理过程中,可供选择的管理方式、手段多种多样,因此,如何在众多可选择的管理方式中选择一种较合适的用于管理中,这也是管理者进行管理的一种艺术性技能。同时,管理中还存在着许多未知的、活的、模糊的因素,即那些无法度量甚至无法言传的,需要依靠个人的经验、感觉、魄力、权威等来处理的,被人们称之为“艺术”的部分,这部分也正是管理学应该开发的处女地。正是由于管理的艺术性或创造性的存在,才使得管理创新成为必须。

从上述阐释中可以看出:管理的艺术性与管理的科学性不矛盾,而是相互补充的。管理需要科学的理论指导,没有理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践是要失败的。但是,管理理论是实践的概括与抽象,具有较高的原则性,可是每一项具体的管理活动又都是在特定条件下展开的,因此要结合实际进行创造性的管理。

三、管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员,人们往往以为涉及的只是以盈利为目标的企业单位。而事实上,任何组织为了实现其特定的目标都存在对其有限资源的合理调配和有效利用问题,因而也就有管理问题。因此管理普遍适用于任何类型的社会组织。

从营利性组织来看,不管其规模、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对它们进行有效管理。客观上的具体划分存在着国际性企业(跨国公司)的管理、工业企业(各类大中型工业企业)的管理、商业企业(零售商店、外贸公司等)的管理、交通运输企业(航空公司、出租汽车公司等)的管理以及商业银行与保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司等各种服务性单位的组织管理。

再从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,大、中、小学校需要管理,医院、诊所等单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。因此,可以说管理活动遍布人类社会的方方面面、时时处处都有管理活动在开展。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容存在差异,因而管理工作的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能和管理原理与方法来看,各种不同类型的组织具有相似性、共通性。

第二节 职能与作用

一、管理的职能

管理的职能就是指管理活动的职责和功能。它是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体体现,是涉及管理者职务和管理机构功能的依据。管理的二重性决定了管理具有两个基本职能,即合理组织生产力的职能和维护社会生产关系的职能。而这两个基本职能的实现,必须依赖于管理的一些具体职能。有关管理的具体职能,目前管理学界普遍接受的观点是管理具有四大具体职能,即计划、组织、领导和控制的职能。

1. 计划

计划就是对组织未来的活动以及为了资源供给与使用所进行的一种预先的筹划。“凡事

预则立,不预则废”,现实生活中,无论人们从事哪项活动,在活动之前都要首先有个计划,预先决定要做什么(What)、为什么去做(Why)、由谁去做(Who)、在什么地方做(Where)、什么时候去做(When)以及如何去做(How)等问题,这也是人们常说的5W1H。这样才能保证活动有条不紊地进行。计划是管理的首要职能,计划工作主要包括以下内容:

(1)研究活动条件。活动条件研究包括组织的外部环境研究和内部条件研究两部分。组织的外部环境研究是分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从昨天演变到今天的,以找出环境变化的规律,并据以预测环境在明天可能呈现的状态。组织的内部条件研究主要分析组织内部对各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

(2)制定经营决策。活动条件研究为组织活动决策的制定提供了基本依据。对企业这种经济组织来说,在活动条件研究基础上制定经营决策,就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势,确定组织在未来某个时期要达到的总体目标和实现目标的规划方案。

(3)编制行动计划。确定了组织未来的活动目标和规划方案以后,还要详细分析为了落实这种决策,组织需要采取哪些方面的具体行动,以及这些行动对组织内各部门、各环节未来时期的工作提出的具体要求。编制行动计划的目的是将决策所确定的目标在时间上和空间上分解落实到组织的各部门、各环节,对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

2. 组织

组织是管理者创建一个有助于实现组织目标的工作关系结构,以使组织成员能够共同工作实现组织目标的过程。组织职能是保证计划有效执行和组织目标得以实现的一种功能。任何一项决策或计划的实施,只有建立在一个高效协调的组织基础上才能取得预期的效果。组织职能一般包括以下几个方面:

(1)设计组织结构。组织结构设计首先需要在组织任务目标分解基础上将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承载者,同时设计出机制和手段来确保执行具体工作的个人和单位能够密切配合,协调行动,使个体或局部的力量整合成为组织整体的力量。组织结构指的就是能够界定组织中所进行活动的分工和协作关系的一种框架。

(2)配备人员。即根据各岗位(职位)所从事工作活动的要求,以及组织所拥有员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在适当的岗位上,以便使适当的工作能由适当的人去从事。

(3)运行组织。即向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,从而使组织按设计的方案运行起来。

(4)变革组织。指对组织运行的过程进行监控,根据组织活动开展的情况以及组织内外环境变化的情况,研究和推行必要的组织变革。

3. 领导

领导是指管理者利用组织所赋予的职权和自身的影响力去指挥、影响、激励组织成员,为实现组织目标而努力工作的一门艺术性很强的行为活动。领导职能主要包括:领导影响力的运用、领导方式的选择、对下属的激励和有效沟通等。一个管理者要对组织进行有效的领导,科学的运用领导职能是极其重要的。当然不同管理层次、不同职能部门的领导内容及其侧重点有所差异,但是,管理者必须具有与其从事领导工作相应的领导素质和领导艺术。这是发挥领导职能必不可少的。

4. 控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作,从而实现组织目标的一项管理监控活动。其内容主要包括:根据计划标准,检查各部门、各环节的工作情况,判断其工作结果是否与计划要求吻合以及存在的偏差;如果存在较大的偏差,则分析偏差产生后对业务活动的影响程度及偏差产生的具体原因;在此基础上,还要有针对性地制定并实施纠正偏差的措施,以确保组织计划和目标有效实现。

二、管理职能间的关系

前面简单地介绍了管理的四项基本职能。从理论上说,这些职能之间存在某种逻辑上的先后顺序关系,即这些职能通常按照“先计划,继而组织,然后领导,最后控制”的顺序发生。但从不断持续进行的实际管理过程来看,如在计划制定后付诸实施的组织、领导或者控制过程中,有时可能会边执行边要求对原计划作出某种修改、调整,甚至有些时候还可能还需要启用应变的备用计划或者编制全新的计划。这样,在某一职能进行过程中就可能穿插其他的职能活动。在管理过程中,各项管理职能的运用并不是被严格分割开来进行的,它们更经常地有机融合成一体,形成各职能活动相互交叉的、周而复始的不断反馈和循环的过程。由于管理工作过程的复杂性,管理职能实际上并不是按照理论上介绍的固定顺序进行。

关于管理职能问题,这里还需要补充说明以下几点:

第一,不同业务领域在管理职能内容上有所差别。由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同,其管理工作也就表现出各自不同的特点。例如,同为计划工作,营销部门做的是产品定价、推销方式和销售渠道等计划安排;人事部门做的是人员招募、培训和晋升等的计划安排;财务部门做的则是筹资规划和收支预算。他们各自在目标和实现途径上都表现出不同的特点。另外,在不同的组织层次上,管理工作与作业工作联系的紧密程度也是不一样的。一般来说,基层的管理工作与作业工作联系得较为紧密,而高层的管理工作与作业工作的联系就相对少些。

第二,不同组织层次在管理职能重点上存在差别。一般来说,不同的管理层次花在不同管理工作上的时间比重不一样。高层管理人员更多的将时间用在计划工作和组织工作这两项职能上,而基层管理人员则更多地将工作时间用在具体的领导与控制工作上。即使就同一管理职能来说,不同层次管理所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划而言,高层管理人员关心的是组织整体长远战略规划,基层管理人员则更侧重于短期、局部的作业计划。

第三,管理职能的认识不断深化。对计划、组织、领导和控制这四个基本职能,早在20世纪初,管理界就已经有所认识。时至今日,这种认识也未发生根本性的变化,只是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化,人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在以下两个方面:一方面人们对于上述各项职能所涵盖的内容和所使用的方法已经加深了理解;另一方面,人们在此基础上又提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有四个职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能,其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。

决策职能从20世纪50年代开始受到人们的重视,如西蒙就特别强调指出,管理就是决策,决策贯穿于管理过程的始终。确定组织的使命目标,制定各种战略计划和战术计划等,都需要在两个以上可供选择的方案中决定选取一个,这便是计划工作中的决策问题;组织机构的

设置、部门划分方式的选择、集权与分权管理的处理和各职位人员的选配等,这些是组织工作中的决策问题;而人员如何加以引导和激励,管理者采用何种领导方式以及选用何种沟通渠道等,这些属于领导职能的工作也同样需要作出各种决策;至于控制职能中,控制标准的制定,活动执行情况的检查和检查时点的选择,是否存在偏差、偏差性质的确认以及纠正措施的选择等,这些方面也都需要进行决策。管理实际上是由一系列的决策连贯起来组成的,因此在相当程度上可以说“管理就是决策”。也正因为各项管理职能的开展都离不开决策,决策渗透于管理的所有职能之中,所以管理者在某种程度上也被称为决策者。

管理界对于创新职能的重视开始于20世纪60年代。因为,当时市场正面临着急剧的变化,竞争日益激烈,许多企业感到不进行创新就难以生存下去,所以,不少管理学者主张将创新看成是管理的一项新职能。创新与旨在使组织按照既定方向及轨迹持续运行的“维持”之间常常会有矛盾。有效的管理工作就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

第四,有人认为,协调也是管理的一个单独职能。因为,管理工作归根到底就是设计和保持一种环境,使身处其间的人们能够在组织内协调地开展工作,从而能有效地完成组织目标。可以说,每一项管理职能的开展,都是为了更好地促进协调。有了协调,组织可以收到个人单独活动所不能收到的良好效果,即通常所说的“ $1+1>2$ ”的协同效应。

三、管理的作用

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说,任何组织,小至企业,大至国家,都需要管理活动。管理活动的作用伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈益明显。在当今,先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。如果没有先进的科学技术,现代化的作业活动就无法有效地开展;同样,没有高水平的管理活动相配合,任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用,而且,科学技术越先进,对管理的要求也就越高。所以,科学技术和科学管理是推进社会经济发展的两大主要因素。

具体来看,在现代社会中,管理在如下几个方面发挥着不可替代的作用。

1. 保证社会的有序性

人们赖以生存的社会必须是一个有序的社会。只有在这样一个社会中,人们才会感到安全,知道自己的权力与责任,才能正常地从事各项活动,社会才能发展。社会的有序性又是通过社会中各种组织之间的有序组合以及各组织内部的有序运转实现的。靠什么达到社会的有序性呢?靠的是有效的管理。大到一个国家,小到一个家庭,缺乏管理或管理混乱,其结果必然是混乱不堪,个人及社会的生存与发展也就会遇到困难。

2. 实现资源的最优配置与有效利用

任何组织都有自己的目标,实现目标势必要耗费一定的资源。在当代社会中,以最少的资源投入获得最大的产出是每一个组织都必须遵循的原则。通俗地说,无论是经济组织还是非经济组织,都必须有成本费用观念,都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益高低和资源效率的首要条件是资源的最优配置和最优利用,其手段就是运用管理的职能。从一定意义上讲,管理过程也就是资源的配置和利用过程。在现实中常会看到,两个条件差不多的企业,由于管理水平高低的不同,其经济效益也大相径庭。对国家发展进行比较也可得出同样的结论,如日本战后经济飞速发展,其主要原因之一,就是该国经济从宏观到微观所进行的卓越管理。

第三节 管理者的角色与技能

一、管理者的含义及分类

1. 管理者的含义

管理者是指在一个组织中担任某一职务,具有相应的职责和职权,通过履行管理职能对实现组织目标具有影响力的人。管理者是管理的主体,对管理活动的顺利进行和组织目标的实现起着十分重要的作用。

职务是指主要职责在重要性上相当的一组职位或岗位的集合或统称。例如,一个工厂设分管生产和分管销售两个副厂长,尽管他们的工作内容不同,但就整个工厂经营来说,他们的职责相当,少了谁也不行,谁也不比谁更重要。因此,这两个职位统称为“副厂长”职务。职责是管理者在履行职务过程中所承担的任务和应负的责任。职权是由组织授予的,它是管理者发挥职能作用的前提,是履行职责的保证。一个人担任什么职务就应承担什么责任,并拥有履行该责任的权利。

2. 管理者的分类

(1)按管理的层次划分,可划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

组织中的高层管理者对管理负有全面责任。其主要职责是:把握组织发展方向、制定战略目标、拥有资源分配权等,如学校的正副校长、企业的董事会、城市的正副市长等。

中层管理者介于高层和一线管理人员之间。其主要职责是:执行组织的重大决策;当好高层管理者的参谋助手;监督和协调基层管理人员的工作活动、具体工作的规划,如企业中计划、生产、财务等部门的负责人、政府中的各司局等。

基层管理者是组织的一线管理人员,是直接监察实际作业人员的管理者。其主要职责是:直接指挥和监督现场作业活动;保证上级下达的各项计划和指令的完成等,如工长、领班、组长等。

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说,第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而最高层管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

(2)按管理工作的性质与领域划分,可划分为综合管理者和职能管理者。

综合管理者是指负责整个组织或组织中某个部门的全部管理工作的管理人员。他们往往是一个组织和部门的主管,对实现组织或部门的目标负有全部责任。

职能管理者是指在组织内只担负某种职能的管理人员。他们只在本职能或本专业领域内行使职权和指导工作,只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责。

二、管理者角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克 1955 年首先提出“管理者角色”这个概念。所谓管理者角色实际上是指管理者在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。他认为管理者大体上扮演管理一个组织、管理下属、管理工人和工作等三种角色。

到了 20 世纪 70 年代,加拿大管理学家亨利·明茨伯格等人开创了“经理角色”学派,它以对经理所担任的角色的分析为中心来考察经理的职务和工作。经过长期研究,明茨伯格认为,管理者扮演着十种不同但却高度相关的角色,这十种角色可以归纳成人际关系、信息传递、决策制定等三个方面,见表 1-1。

表 1-1 管理者的角色

类 别	角 色	活 动 类 型
人际关系	挂名首脑	礼仪、象征(代表组织参加庆典活动,赠送或接受礼品等)
	领导者	雇佣、培训、激励和协调他人的活动
	联络者	与组织外部不同的联络
信息传递	监听者	管理者为信息的主要接收者,他们从不同的渠道收集和传递信息
	传播者	把信息传递给其他管理者(下属主管)
	发言人	把信息传递给组织以外的其他人或组织
决策制定	企业家	提出和制定改进某一部门工作的计划
	混乱驾驭者	解决未预料的难题和重大问题
	资源分配者	决定哪些管理者和项目将得到资源和应得到多少
	谈判者	代表本单位的利益与其他人或组织进行谈判

1. 人际关系方面的角色

人际关系角色是指所有的管理者都要在组织中履行礼仪性和象征性的义务,包括挂名首脑、领导者和联络者三种。

(1)挂名首脑。这是管理者所担任的最基本的角色。由于管理者是正式的权威,是一个组织的象征,因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑,每位管理者有责任主持一些仪式,比如接待重要的访客、参加社会活动或某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等。很多职责有时可能是日常事务,然而,它们对组织能否顺利运行非常重要,不能被忽视。

(2)领导者。管理者还要扮演领导者的角色,因为,他们是管理活动的出发者,通常负责雇佣和培训职员,负责对员工进行激励或者引导,以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。

(3)联络者。这指的是管理者同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系时所扮演的重要角色。通过对每种管理工作的研究发现,管理者花在与同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议,参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上,联络角色的作用,一是用于建立管理者自己的外部信息网络系统,这样可以及时获得对组织有用的信息;二是利用外部网络系统可以为自己的组织开发关系资源。

2. 信息传递方面的角色

信息传递方面的角色是指管理者在某种程度上,要从外部的组织和机构等接受和传递信息,而且还要从组织内部某些方面接受和传递信息。管理者扮演的信息传递角色可以划分为

监听者、传播者和发言人三种类型。

(1) 监听者。管理者询问联系人和下属,通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。根据这些信息,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。

(2) 传播者。管理者必须分享并分配信息,要把外部信息传递到企业内部,把内部信息传给组织内更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时,管理者有时会分别向他们传递信息。

(3) 发言人。管理者把一些信息发送给组织之外的人。就企业经理而言,作为企业的权威要对外传递关于本企业的计划、政策和成果信息,使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况,如经理可能向媒体发布信息,就财务状况向董事会和股东报告,对外界进行演讲等。

3. 决策制定方面的角色

管理者最重要的角色就是制定决策。在决策角色中,管理者处理信息并作出决策,以便让下属按既定的方针路线行事,并分配资源以保证决策的实施。决策制定方面的角色共分为企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者四种类型。

(1) 企业家。企业家角色指的是管理者识别企业的潜在机会或威胁,在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者,从而捕捉发展机会或消除威胁的角色。通常是指高级的职业管理者,如总裁、总经理等。

(2) 混乱驾驭者。他是善于处理组织内外部冲突并能解决问题的管理者,如控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的怒气或某个供应商违背了合同等。这种危机很少在例行的信息流程中被发觉,大多是一些突发的紧急事件。实际上,每位管理者必须花大量时间对付突发事件。

(3) 资源分配者。管理者负责在组织内分配责任,负责设计组织的结构,分配下属的工作,并决定物质资源用于哪些项目等。

(4) 谈判者。在实际的管理工作中,管理者要不停地进行各种正式的或非正式的谈判。对在各个层次进行的管理工作研究显示,管理者花费相当多的时间用于谈判。管理者的谈判对象包括员工、客户或供应商等。通过谈判可以化解冲突,从而确保组织目标的实现。因此,扮演谈判者角色是管理者不可推卸的工作职责,而且是工作的主要部分。

这十种角色形成了一个完全形态,是一个整体,它们是互相联系、密不可分的。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。比如在企业中,人际关系方面的角色产生于经理在组织中的正式权威和地位;这又产生出信息方面的三个角色,使他成为某种特别的组织内部信息的重要神经中枢;而获得信息的独特地位又使经理在组织作出重大决策(战略性决策)中处于中心地位,使其得以担任决策方面的四个角色。人们说这十种角色形成了一个完全形态,并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。不过,在任何情形下,人际的、情报的和决策的角色都不可分离。这十种角色表明,企业经理从组织的角度来看是一位全面负责的人,但事实上却要担任一系列的专业化工作,既是通才又是专家。

三、管理者的技能

一个管理者的管理工作是否有效,取决于他是否具备了管理者应该具备的管理技能。这