

高等学校教材

供医学营养、临床医学、预防医学等专业用

医院膳食系统管理学

胡 雯 / 主编



人民卫生出版社

高等学校教材

供医学营养、临床医学、预防医学等专业用

医院膳食系统管理学

主 编 胡 雯

编者(以姓氏汉语拼音为序)

毕李明 (香港医院管理局尤德夫人那打素医院,世界膳食顾问协会,FCSI)

毕永明 (香港膳食顾问)

蔡东联 (上海第二军医大学附属长海医院)

佛兰施洼·帖尼耶 (Francois Tesniere)建筑师 D. E. S. A. (法),
(世界膳食顾问协会,FCSI)

胡 雯 (四川大学华西医院)

焦广宇 (哈尔滨医科大学附属第二医院)

金 辉 (四川大学华西医院)

李 莉 (新疆医科大学第一附属医院)

马 方 (北京协和医院)

马淳玲 (四川大学华西医院)

齐玉梅 (天津第三中心医院)

孙 麟 (四川大学华西医院)

王 建 (重庆第三军医大学新桥医院)

谢 磊 (四川大学华西医院)

岳 琳 (四川大学华西公共卫生学院)

张片红 (浙江大学医学院附属第二医院)

周 静 (四川大学华西医院)

人 民 卫 生 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

医院膳食系统管理学/胡雯主编. —北京:人民卫生出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-117-10443-2

I. 医… II. 胡… III. 医院—膳食—管理 IV. R459.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 110063 号

医院膳食系统管理学

主 编: 胡 雯

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-67616688)

地 址: 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

邮 编: 100078

网 址: <http://www.pmph.com>

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

印 刷: 北京人卫印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 18

字 数: 411 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-10443-2/R·10444

定 价: 36.00 元

版权所有, 侵权必究, 打击盗版举报电话: 010-87613394

(凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换)

前 言

医院膳食系统管理学是研究管理学在医院膳食系统中应用的一门学科,是医学营养专业学生必修的一门专业课程,同时也是从事临床营养和医院膳食管理工作的理论指导工具。读者通过本书可以系统地了解医院膳食系统的运作模式及发展趋势,熟悉医院膳食系统营运与管理的基本流程与方法,掌握医院膳食系统管理的基础知识与医院膳食生产实践的基本技能。本书既是高等院校临床医学专业、医学营养专业的教材,也是从事医院膳食系统管理工作的参考书。

近年来随着经济水平的不断发展,医院膳食——医院的第二药房也日益受到重视。但我国医院膳食系统管理学起步较晚,目前尚无系统、全面地介绍医院膳食系统管理的专业书籍,因此本书的编写填补了国内这一空白。

本书以医院膳食系统管理理论为指导,以医院膳食经营活动为中心,以科学管理思想、方法为主要内容,理论联系实际,分为三个部分全面地介绍医院膳食系统管理:第一部分“医院膳食系统管理学基础”主要讲述医院膳食系统管理学的基础知识;第二部分“医院膳食系统管理学应用”主要讲述医院膳食系统内原材料的采购、验收和库存管理、生产和销售服务管理等;第三部分“医院膳食系统管理学新理念”主要讲述平衡积分卡、人性化可持续性厨房在医院膳食系统管理中的应用。全书每章节后均配有相应的思考题,以加强读者对医院膳食管理学的理解及掌握。

本书具有以下主要特色:完整性,涵盖了必备的医院膳食系统管理学知识;融合性,相关性强的内容尽量合并、使内容简洁;实用性,本书实用性强,不但介绍了医院膳食系统管理的各个方面理论知识,并引入多家医院膳食系统管理的实践案例,生动形象地讲述了医院膳食系统的现在及未来;创新性,本书具有独创性,目前国内尚无专门的医院膳食系统管理学书籍,同时本书还增添了国内外最新的医院膳食管理方面的内容。

本书在编写过程中,得到了加拿大英属哥伦比亚注册营养师、世界膳食服务顾问协会专业顾问及亚太地区董事、港岛东联网膳食服务经理兼香港尤德夫人那打素医院膳食部经理毕李明女士的热情指导与帮助。此外,四川大学华西医院营养科的柳园、余力黎等同志在排版、校对、核查等方面付出了辛勤劳动。在此对他们以及对指导、支持本书出版的所有人员表示衷心感谢!

相信通过本书,可以为医学营养专业学生的学习提供参考,为广大从事医院膳食管理的工作人员提供帮助,为国内医院膳食系统的发展贡献力量。

由于时间紧迫,加之水平有限,难免有疏漏与不当之处,敬请广大同行和读者批评指正。

胡 雯

2008年4月

目 录

第一篇 医院膳食系统管理学基础

第一章 管理学基础	1
第一节 管理与管理学	1
第二节 管理理论的形成与发展	10
第三节 管理学知识体系	13
第四节 管理学在医院膳食系统管理中的应用	20
第二章 医院膳食系统概述	22
第一节 医院膳食系统的发展概况和发展趋势	22
第二节 医院团体膳食	26
第三节 团体膳食制备与小量食物制备的异同	29
第四节 团体膳食制备与其他学科的关系	30
第三章 医院膳食系统运营管理模式及创新	33
第一节 医院膳食系统的运营模式	33
第二节 医院膳食系统管理规章制度	34
第三节 流程管理和流程优化在医院膳食系统管理中的应用	39
第四章 医院膳食系统质量管理	45
第一节 医院膳食系统常规质量管理	45
第二节 医院膳食卫生安全控制	47
第三节 医院膳食系统中的 HACCP	48
第四节 医院膳食系统中的 ISO 国际标准化质量管理体系	58
第五章 人力资源管理	75
第一节 人力资源管理概论	75
第二节 医院膳食系统人力资源现状	76
第三节 人力资源管理实施	83
第四节 员工绩效考核制度	90
第五节 员工薪酬体系设计	97
第六节 医院膳食系统人力资源管理的创新	101

第六章 信息技术在医院膳食系统管理中的应用	103
第一节 临床营养计算机管理系统	103
第二节 医院膳食计算机管理系统	115

第二篇 医院膳食系统管理学应用

第七章 医院膳食菜单设计	121
第一节 菜单设计应考虑因素	121
第二节 菜单种类	125
第三节 菜单设计	128
第四节 菜单设计的方法	134
第五节 标准食谱的建立	135
第八章 医院膳食原料物流管理	141
第一节 膳食原料采购	141
第二节 膳食原料验收	152
第三节 医院膳食原料库房管理	163
第九章 医院膳食生产管理	177
第一节 医院膳食生产过程及特点	177
第二节 生产过程的标准化控制	179
第三节 速冻技术在医院膳食生产过程中的应用	185
第四节 生产折损的控制	190
第十章 医院膳食的销售与服务管理	194
第一节 销售管理与服务的意义	194
第二节 菜品价格制定	196
第三节 销售决策制定与过程控制	198
第四节 医院膳食的营销策略	203
第五节 服务人员的服务管理	206
第十一章 医院膳食的成本管理	212
第一节 成本管理措施	212
第二节 成本核算	218
第三节 原材料的成本控制	220
第十二章 医院膳食系统中建筑及设备用具管理	226
第一节 医院膳食部门的基本建筑和建设	226

第二节	医院膳食系统的设备与用具管理	231
第三节	选购膳食设备及用具的注意事项	235
第四节	贮存设备	236
第五节	初加工设备与用具	238
第六节	各式烹调设备与用具	242
第七节	膳食供应设备和用具	246
第八节	清洗设备和用具	250

第三篇 医院膳食系统管理学新理念

第十三章	平衡评分卡在医院膳食管理体系中的应用	255
第十四章	可持续性发展的人性化环保厨房	264

附 录

附录一	医院膳食系统人力资源管理制度	271
附录二	日常行为规范	272
附录三	员工奖励管理细则	274
附录四	食品物资原料供应协议	275
附录五	供应商质量保证合同书	279

第一篇 医院膳食系统管理学基础

第一章 管理学基础

第一节 管理与管理学

许多大学都有商学院或管理系,各种各样的职业管理培训课程源源不断。管理的概念似乎可以穿越各种不同形式的组织,不仅企业谈管理,非营利组织及政府部门也都在谈管理,管理俨然成为一种特效药。实际上,许多管理的结果并不能让组织成员感到满意。在多数情况下,管理似乎成为权威、约束、限制、命令的代名词。要让管理呈现原来的面貌,我们需要回到管理的基本层面去思考,也就是回答“为什么要管理”这个基本的问题。

一、什么是管理学

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学,是为了适应现代化大生产的需要而产生的。它的目的:研究在现有的条件下,如何通过合理组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。

管理学是一门综合性的交叉学科。管理活动自从有人群出现时便存在了,与此同时管理思想也就逐步地产生了。事实上,无论是在东方还是西方,我们均可以找到古代哲人在管理思想方面的精彩论述。现代管理学的诞生是以泰罗(F. W. Taylor)的名著《科学管理原理》(1911年)以及法约尔(H. Fayol)的名著《工业管理和一般管理》(1916年)为标志的。现代意义上的管理学至今不过经历了80多年。这80多年来,管理学有了长足的进步与发展,当有人称“管理”为“第三生产力”的时候,说明管理作为推动社会生产发展的一个重要因素,已吸引了越来越多研究者的目光。彼得·德鲁克在他的经典之作《管理的实践》一书中写道:“管理作为一个不可缺少的、独特的和起作用的体系出现,是我们社会历史上一件起枢纽作用的大事。从20世纪初以来,极少有一个新的基本体系,一个新的领导集合,像管理体系这样以如此之快的速度出现。”

1. 管理的定义 自从人类开始以群体方式组织生产活动以来,管理就随之产生了。一方面,人们在生产实践中,自觉或不自觉地摸索并总结提高生产效率、实现生产目标的方式方法;另一方面,来自各领域的研究者和生产者从自己的角度出发,企图赋予管理一个更为精准的含义。

几乎所有的研究者都认同研究管理必须基于对组织的研究。彼得·德鲁克认为管

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(如工商企业)就不会有管理。没有管理,也就只会有一群乌合之众而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官,其存在,是为了给社会、经济和个人提供所需。可是,器官从来都不是由它们能做什么来确定的,更不要说由它们怎么去做来确定,而是由其贡献来确定。

在《管理:任务、责任、实践》(1974年)中,作者归纳管理的三个主要任务是:

- (1) 本机构的特殊目的和使命;
- (2) 使工作富有活力,并使职工有成就;
- (3) 处理本机构对社会的影响和社会的责任。

这三项任务常常是在同一时间和同一管理行为中去执行的,甚至不能讲某项任务占有更优先的地位或要求更高的技巧或能力。

由于研究背景和工作背景的差异所带来的多元化视角,人们始终没能就管理的定义达成统一的认识,很多人比较认同斯蒂芬·P·罗宾斯的定义,即管理(management)是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。而这一定义最有意义的地方在于它揭示了管理的本质——追求效果和效率的统一。作为管理者,我们需要的是高效地去实现有组织的目标,二者缺一不可。

管理体系不仅仅是植根于现代企业制度的本质之中,也不仅仅是植根于现代企业的需要之中。一个工业系统是一定要把它生产资源——人和物的生产资源交托给现代企业的。管理机制表现出人们这样一种信念:人的生活是可以通过有系统地组织经济资源而加以控制的。同时也表现了另一种信念:人们可以把经济变革化为人进步和社会发展的最大的发动机。“管理是专门赋予资源以生产力的社会机制,或者说,它的职责就是谋求有组织经济进步。因此,它就是现今时代的基本精神的反映。管理实际已经成为不可缺少的东西。”

正如彼得·德鲁克用“熵”的理论来描述那样,管理就是使一个组织不陷入混乱无序中。而组织的存在,则是因为有许多事情不是一个人所能完成的。只要是做需要一个以上的人来完成的工作,就需要有管理。无论从哪方面来讲都是如此。例如两个人抬木头,需要借助“喊口令”来协调行动,这时“喊口令”即作为一种原始的管理模式而出现的。经营企业的过程中,为了能使企业高效地运作,必须有高效的适应内部协调压力和外部竞争压力的管理模式。除此之外,还有另一个原因,有经济学常识的人或许都知道,人类社会的矛盾之一,就是资源的有限性和人类欲望的无限性之间的矛盾及人类创造的有限性与人类消耗的无限性之间的矛盾。这就产生了如何高效地利用资源的问题,我们需要把有效的资源分配到最需要的地方,使资源得到最有效的配置。因此,我们就需要组织、协调、管理和分配资源,而所有这些都属于管理的范畴。

2. 管理学的定义 通常意义上,人们把弗雷德里克泰勒出版《科学管理原理》一书的1915年作为管理学理论被确立的时间标志。自被确立之日起,管理学就具有独立的理论地位。管理学既是传统管理理论的继承和发展,又是现代管理实践的正确反馈和经验的科学总结。

1999年9月,有人定义管理学为研究和探讨组织及组织内资源配置的构造过程、

方式和方法的学科,是一门应用性理论学科,是管理学科群中最为基础的。

3. 管理学的研究领域 从针对生产实践中的管理现象展开研究开始,随着社会分工的日渐细化,人们对管理的认识也日益深入,管理知识得到越来越广泛的应用。管理学发展到今天,已经发展成为一个庞大的体系,不仅按照行业分工形成了专门的管理学,如结合企业经营管理的企业管理学,为政府服务的公共管理学,为学校管理的教育管理,为社会综合治理的社会管理学,为军队管理的军队管理学,还有服务于卫生领域的卫生管理学、医院管理学、药事管理学等,而且根据生产经营流程也形成了相应的专业管理学,如财务管理学、生产管理学、物流管理学等。作为这个庞大体系基石的管理科学不仅仅是各个专门的管理学的基础,更在发展过程中不断吸收新的理论和观点,并加以分析和总结,从而推动管理学自身的发展。

4. 管理学的规定性 即为管理学的研究内容,它取决于管理学研究对象的规定性,即管理学的研究对象是什么。

哈罗德·孔茨(H Koontz,《管理学》)——“目的是阐明经营理论和管理科学的基础知识”。换句话说,孔茨认为管理学的研究对象是经营理论和管理科学,或者说管理学就是这两部分的组合。

詹姆斯·H·唐纳利(J. H. Donnelly,《管理学基础》)——“讨论只与某一待定的(虽然也是相当广泛存在的)事例有关的管理过程。我们将就有限的资源(包括其他人的力量)的管理展开我们的讨论”,即管理学是研究有限资源的管理。

罗纳德·科斯(新制度经济学的奠基者,《企业的性质》)——“经营意味着预测与通过签订新契约,利用价格机制进行操作。管理则恰恰意味着仅仅对价格变化作出反应,并在其控制之下重新安排生产要素”。罗纳德·科斯教授对经营与管理的界定尽管是从契约、价格应变角度出发,但把握了管理的本质:即经营是与市场打交道,它利用价格机制使自己的产品和劳务在市场上获得有利于自己的利益。而管理则是一个组织内部如何用行政命令机制调配组织有限资源而获得最佳配置效率的过程;管理不与市场打交道,尽管它要对市场上价格作一定的反应。如果按照科斯的定义,那么管理学就应该以这么一个规定性的管理作为研究对象。这样,管理学的研究范围就应该是两大方面:①组织本身包括组织的动力学机制、组织的构造及运行等;②组织内依靠行政机制运作的各种管理方式、方法包括对资源配置的整体性系统方法和针对局部问题的各种职能性方法。

事实上,大多数著名的管理学著作和教材基本上都是围绕着这两个方面展开论述,哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈的《管理学》也是如此。对管理学的这么一种规定原本是美国管理学界的看法,其他一些国家如德国、日本的学者们却不这么认为,他们认为管理学还应该包括经营这一内容,因为一个企业组织的正常运作难以脱离市场,所以管理学与经营学是紧密相连的。于是便有了经营学一说,之后在我国便有经营管理学的称法。

5. 管理学的流派及构成

(1) 管理学的流派:20世纪初诞生的管理学随着理论研究者 and 实践者的努力,理论与实践均呈现出空前的繁荣,流派迭出,新理论新思想不断产生,人才辈出。哈罗德·孔茨曾写过两篇著名的论文《论管理理论的丛林》(1961年)和《再论管理理论的丛

林》(1980年),对1980年前的管理学领域内精彩纷呈的理论、主张等作过一个精辟的归纳与分析。他认为到1980年为止,管理学至少已发展有十几个学派,典型的有:古典学派、行为学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学学派、组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理学派等。

(2) 各流派研究的内容尽管各有自己对管理的看法,各有自己的理论主张,但从内容上来看不超出三大内容:即组织、管理方式以及经营。

科学管理理论代表人物泰罗,本质上可以归结为一种管理方式或方法,因为人的科学工作和协作及对人的激励与效率关系的研究实为发展出相应的管理方式方法而已。

古典组织理论以法约尔和韦伯为代表的典型的组织研究成果。

行为科学学派代表人物有梅奥(E. Mayo)、马斯洛(A. H. Maslow)、麦格雷戈(D. McGregor)、卢因(K. Lewin)以及穆顿(J. S. Mouton)等,他们有的研究人际关系,有的研究人的需求与行为关系,也有的探讨人的本性及其相应管理的问题,还有的研究正式组织中非正式组织问题以及双因素模式、管理方式方法等。科学管理理论与古典组织理论可归结为组织的动力学过程,行为科学学派则可归结为以人为本的管理方法方式的探讨。

社会系统学派代表人物巴纳德(C. I. Barnard),其研究成果不过是从经理人员在组织中的作用角度看组织如何有效运作。

决策理论学派代表人物西蒙(H. A. Simon)(1978年诺贝尔经济学奖获得者),认为决策贯彻管理的全过程,管理就是决策,组织就是决策,组织是由作为决策者的个人所组成的系统。然综观其著作,除上述观点为组织方面的外,其余主要是发展了决策的科学方法体系。

权变理论学派、管理科学学派等等研究内容不过是组织及组织内管理的科学方式方法。

经营管理学派是专门研究经营理论及经营中的管理问题。

(3) 各流派所采用的研究方法从另一个方面来看,20世纪的管理理论学派尽管派别林立,实际上从分析方法来看,每个学派均用其代表人物习惯的学科分析方法来对管理进行研究。

1) 行为科学学派是用典型的心理学知识、行为分析方法来研究组织、组织中的非正式组织、人际关系;

2) 系统管理学派用系统理论和观点来考察企业组织,分析组织的构造;

3) 经验主义学派代表人物为德鲁克(P. Drucker)、戴尔(E. Dale)等,他们的研究方法是实证的、案例分析性的,对象直接是组织、组织中的管理问题;

4) 管理科学学派采用的是数理分析方法;

5) 组织行为学派用群体心理学分析方法。

根据上述分析,狭义的管理学主要由组织研究和管理方法研究两块内容构成;广义一点的管理学则还要加上经营领域的研究,这一领域的研究与经济学相关。

6. 管理学的特点 与其他学科相比较,管理学的特点主要表现为实践性、社会性、综合性和边缘性。

从管理学诞生伊始,它的体系形成就是一门实践和实验科学的发展史。管理学从

本质上讲是一门归纳的科学,是通过对众多的管理实践活动进行深入地分析、总结,并在此基础上形成理论的科学。大多数理论难于通过纯理论化的逻辑演绎方法来获得,这也正是管理学实践性的最根本的决定因素。此外,管理学的许多理论之所以得到认可、传承和发展正是因为它们得到了实践的检验和证实。管理学的理论发展和实践证明活动需要大量的系统理论、信息科学、数学、心理学、社会学、经济学、电子计算机科学等其他学科的理论知识和实践成果,用以充实和丰富自身。管理学的综合性也是由其实践性决定的。

二、谁是管理者

罗宾斯说——管理者是指挥别人活动的人,因此当我们假定谁是管理者时,他/她是一定要有下级的。这是判断管理者的唯一标准吗?

彼得·德鲁克给出了不同的答案,在其著作《卓有成效的管理者》中,他颠覆了通常“管理者”的概念。他认为,分辨一个人是否是管理者,不是看他是否有手下,而是他是否“负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能”。

举个例子,在热带丛林里,一个上尉带着一群士兵守候着可能出现的敌人。这时候,每个士兵都分散开埋伏,一旦遇到敌人,上尉无法知道,也无法指挥。所以他要教会大家遇到敌人怎么办,而届时真正见机行事的就是士兵自己了。

这里每一个士兵都是一个“管理者”(按照德鲁克的定义),他负责决策和行动,他的决策和行动影响整个团体的生存安危。

于是,管理者不再按照位置分,而是按照工作性质和内容分,那些虽然位置很高,但并不为自己和别人的工作内容负责的人,只能说是别人的“上司”,而那些需要自己决定工作内容和行动的人,尽管没有下属,却是管理者。

德鲁克这个管理者的概念的产生,源于对知识经济时代的观察,因为在工业社会,管理者很有限,“体力工作者”的工作结果也很容易衡量,用制造的物品就可以数得过来,而知识经济时代,每个知识工作者的工作却很难衡量,他们需要自己“管理”自己。于是他把这些“自己管理自己”的知识工作者们,纳入管理者范畴一起研究。

德鲁克在定义中集中关注了“效率”的来源,以其卓越的睿智告诉人们:管理者的效率,往往是决定组织工作效率的最关键因素,并不是高级管理人员才是管理者,所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人,都应该像管理者一样工作和思考。

德鲁克通过研究和观察,提出了成为有效的管理者必须要养成的五种思想习惯:

1. 知道把时间用在什么地方 管理者应该清楚,自己掌握支配的时间是很有限的,他们必须要利用这点有限时间进行系统的工作。关于利用时间,他提供了简便易行的办法:记录时间、安排时间和集中时间。而减少时间浪费,就是要找出:

- (1) 由于缺乏制度或远见而造成的时间浪费;
- (2) 人浮于事造成的时间浪费;
- (3) 组织不健全带来的时间浪费(表现为会议太多);
- (4) 信息失灵造成的时间浪费。

对于利用时间更为重要的是要善于集中利用可供支配的“自由时间”。

举个例子:最忙的人最能找出时间?英国历史学家诺思科特·帕金森以这句谚语

做试验,分析为何大型组织会变得拖沓、毫无生气。帕金森拟出了一条定律:“事情增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”这条定律解释了为什么一个组织的机构常会超过实际需要,以及个人效率降低的原因,即他们给了一个计划太多的时间。

帕金森描述了一位老太太花上一整天的时间寄一张明信片给她的侄女:花1小时找那张明信片,1小时找眼镜,0.5小时查地址,1.5小时写明信片,20分钟则是用来想到下一条街去寄信时是不是要带把伞。一个人只需要3分钟时间就能干完的事情,却让另一个人花了一整天来犹豫不决、担心、操劳,而且疲惫不堪。帕金森的结论是:“一份工作所需要的资源与工作本身并没有太大的关系,一件事情被膨胀出来的重要性和复杂性,与完成这件事情花的时间成正比。”你以为给自己很多的时间完成一件事就可以改善工作的品质,但实际情况并非如此。时间太多反而使你懒散、缺乏原动力、效率低,可能还会大幅度降低效力。

2. 有效的管理者要注重外部作用,把力量用在获取成果上,而不是工作本身 在开始一项工作的时候,首先想到的问题是:“人们要求我取得什么成果?”而不是像现实生活中的许多管理者那样,从要做的工作开始着手。当新的一天到来时,你又开始工作了。你作出大量的决定,有些是关于计划、进程、策略、预算方面的,有些则不是,这是人的天性。尽管关于如何工作有章可循,你还是会自行其是,不论结果好坏、有效无效,也不管成败是否在规定的范围之内。

3. 有效的管理者把工作建立在优势上——他们自己的优势,他们的上级、同事和下级的优势,以及形势的优势,也就是建立在他们能做什么的基础上 他们不把工作建立在弱点上。配备人员,要用人所长,看他是否具备完成这项任务的能力和素质,而不是看他是否让自己喜欢。当然,还要运用上级的长处,来为提高自己的有效性服务。

4. 有效的管理者把精力集中于少数主要领域 在这些领域里,优异的工作将产生杰出的成果。他们给自己定出优先考虑的重点,并坚持重点优先的原则。他们知道,他们只有将首要的事情先做,次要的事情不做,别无选择。否则,将一事无成。

5. 有效的管理者做有效的决策 这首先是个有关系统的问题——按适当的顺序采取适当步骤的问题。有效的决策常常是根据“不一致的意见”作出的判断,而不是建立在“统一的看法”基础上的。他们也知道,快速作出的许多决策都是错误的决策。所需要的决策,为数不多,但却是根本性的决策,所需要的是正确的战略,而不是令人眼花缭乱的战术。德鲁克的有效管理者研究,在很多组织中被广为宣传和推广,在实践中起到了很重要的作用。

罗宾斯关于“管理者”的定义简单直接的给出了在组织中识别管理者的方法,而德鲁克的定义则立足于管理者的工作内容,试图从对工作最终结果负责的程度上来区分管理者,他的建议无疑对提高管理者的工作有效性是极富意义的,但并没有对管理者的共性进行简单的概括或阐释。

一个好的管理者至少应具有:

- (1) 能全面而准确地制定效率的标准的能力;
- (2) 对目前工作水平与标准之间的差距的敏锐洞察的能力;
- (3) 纠正偏差的能力。

三、管理者做什么

(一) 管理者的角色

管理者是什么？管理者都做什么？这些问题甚至连某些管理者本人也并非总是很清楚。最著名的关于“管理者是什么”的论述莫过于亨利·明茨伯格的十种角色论了（表 1-1）。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色表

角 色	描 述	特 征 活 动
一、人际关系方面		
1. 名义首脑	象征性的首脑,必须履行许多法律、社会性的 例行义务	迎接来访者、签署法定文件
2. 领导者	负责动员和激励下属,负责人员配备、培训和 交往的职责	实际上从事所有的下级参与的 活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络, 向人们提供信息以及恩惠	发感谢信,从事外部委员会 工作,从事有外部人员参加的 活动
二、信息传递方面		
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 织内部与外部的神经中枢	阅读期刊和报告,保持私人 接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给 组织的成员——有些是关于事实的信息,有 些是解释和综合组织的有影响的人物的各种 有价值的观点	举行各种信息交流会,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
三、决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和外部环境的机会,制定“改进方 案”以发起变革,监督某些方案的策划	制定战略,检查会议执行情 况,开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大、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

资料来源:《经理工作的性质》,中国社会科学出版社中译本

亨利·明茨伯格认为,所有管理者都被授予负责一个组织的正式权力。正式权力产生了三种人际角色,这三种人际角色又产生了三种信息角色;这两类角色使管理者能够扮演四种决策角色。

1. 人际角色

(1) 名义首脑角色:每一位管理者都必须履行一些礼节性的职责。

(2) 领导者角色:管理者还要对他们员工的工作负责。

(3) 联络者角色:管理者与他们所处的垂直管理系统以外的环境产生联系。

2. 信息角色

(1) 监听者角色:管理者不停地仔细观察周围环境以获得信息,还会向他的联系人和下属打听情况,并接受别人主动提供的信息。

(2) 传播者角色:管理者把下属无法获得的一些特许信息直接传递给下属。如果下属彼此联系不便,管理者可能会替他们传递信息。

(3) 发言人角色:管理者把某些信息传递给外部人士。

3. 决策角色

(1) 企业家角色:管理者要设法对自己的部门加以改进,以便适应不断变化的环境。

(2) 混乱驾驭者角色:管理者需要应对压力。

(3) 资源分配者角色:管理者负责决定谁会得到什么样的资源。他们所分配的最重要的资源也许是他们自己的时间。

(4) 谈判者角色:谈判是管理工作不可分割的一部分,因为只有管理者有权力“实时”分配组织资源,并拥有进行重要谈判所需要的种种信息。

上述这十种角色形成一种格式塔(gestalt),即一个有机的整体。

亨利·明茨伯格还补充道:“管理者如何看待自己的工作对其工作成效有着重大的影响。他的业绩取决于他对工作的压力和困境有多深刻的理解,以及作出多大的反应。”

(二) 管理人员的任务

一个管理人员有两项特殊的任务:

第一项任务是创造出一个具有集合效应的组织。

它把投入于其中的各项资源转化为各项资源简单的加和,从而创造出更多的东西。我们用数学公式来表达,管理人员就是要将“ $1+1+\cdots+1=n$ ”变为“ $1+1+\cdots+1>n$ ”。

把他比拟成一个乐队指挥。通过他的努力、理解和指挥,各种各样的乐器演奏就形成了有生命力的音乐演出整体。

为了完成这项任务,管理人员必须尽可能有效地利用他所拥有的各种资源。在这个过程中,平衡和协调组织的各项主要职能显得尤为重要。

要创造出一个具有协同效应的组织,管理人员在其每一次行动中必须同时关注整个组织的成就和成果,以及为取得综合成就而必需的各种不同的活动。就像乐队指挥必须同时关注整个乐队的演奏和个别乐器的演奏,一个管理人员必须始终以提高组织的总体业绩为目标,同时也要考虑到个别职能(如市场研究活动)的成绩。因此,管理人员必须同时提出两个相关联的问题:其一,企业哪一方面的成就需要改进,为此需要做什么?其二,企业的各项活动能有什么改进,这些改进又能给总体业绩带来什么?

第二项任务是管理者要在其每一项决策和行动中协调当前的和长期的要求。

如果牺牲当前和长期要求中的任何一项,都有可能使企业受到危害。这就要求他必须同时关注眼前的利益和未来的利益。如果他不注意未来的一百天,那他就不会有未来的一百年——甚至不可能有未来的五年。管理人员所做的一切必须既有利于当

前,又有利于根本的长期目标。倘若不能实现完全地协调这两个方面,至少也必须使之取得平衡。因此,他必须计算一下为了某一方面的利益而在另一方面所必须作出的牺牲,而且尽可能地降低这种牺牲和弥补这些牺牲。他生活与活动于当前和未来的两维时间之中,并要对整个组织及其各个组成部分的成就负责。

(三) 管理人员的工作

现实中的管理并不尽如人意,我们常常见到这样的情形:一种是传统的认识,认为管理者的职责是监视、监控,管理者只要监督部下的工作就行了。经理们把他们的工作与一些不好的倾向结合在一起——控制员工的行动、不懂得激励下属、禁锢员工的思维、封锁员工的信息以及用一大堆无聊的事情和永无休止的报告浪费员工宝贵的时间等等。这样的管理者早晚会压断下属的脖子,而对于树立下属的自信心,则毫无意义可言。经理(manager)这个词太容易和控制画上等号,而控制则意味着冷漠、守旧以及缺乏热情。在这些人眼里,管理意味着控制而不是帮助,复杂化而不是简单化,其行为更像统治者而不是加速器。

另一种情形在绝大多数管理人员身上能够看见,他们把绝大部分时间用于一些不是“管理”的事情上。一个销售经理在作统计分析或安抚一位重要的顾客。一个工长在修理工具或填写一张生产报表。一个制造经理在设计一种新的厂房布置或试验新材料。一家公司的总经理在拟订一笔银行贷款的细节或谈判一笔大合同——或者花几个小时主持一次祝贺一位服务多年的职工的晚餐会。所有这些事情都有一种特定的职能,全都是必须做的,而且必须做好。

但它们却并不属于管理人员的工作。至于所谓管理人员的工作,那是所有的管理人员,不论他们担任什么职能或工作,不论其级别和地位,都必须做的一些工作;是各种管理人员共同的工作,也是管理人员特有的工作。

管理人员的工作中有一项基本作业。这四项作业合起来就把各种资源综合成为一个活生生的、成长中的有机体。

首先,一名管理人员要计划。他决定目标应该是什么,为了实现这些目标应该做些什么,根据这些目标分解出分层的子目标,然后把这些目标告诉那些同目标的实现有关的人员,以便目标得以有效地实现。

其次,一名管理人员从事组织工作。他对工作进行分类,把工作划分成各项可以管理的活动,又进一步划分成各项可以管理的作业,并且为这些作业配备合适的执行人员。

再次,一名管理人员从事领导工作。他指导和协调组织中的人,把担任各项职务的人组织成为一个团体。他用以做到这点的方法是:通过日常的工作实践,通过他与同事的人际关系,通过有关报酬、安置和提升的“人事决定”,通过同其下级、上级和同级之间经常的相互信息交流,他还要培养人,包括他自己。

最后,一名管理人员要实施控制。为了保证组织目标能够按计划实现,需建立各种标准,对管理过程进行分析、评价和解释。通过控制,保证组织在正确的轨道上运行。

(四) 有效的管理者和成功的管理者

德鲁克在管理者的定义中成功地关注了有效性的问题,而罗宾斯在其著作中,对有效的管理者也做了一番阐述,这一阐述,是基于弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和其副

手的一个研究结果。他们的观点与中文对“有效的管理者”的理解是如此不同,以至于我们不能忽略这样一个研究成果:

他们提出这样的问题:在组织中提升得最快的管理者,与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗?他们对管理者工作的强调重点一样吗?人们也许趋向于认为,在工作上最有成绩的管理者,他会是提升得最快的人,但是事情似乎并非如此。卢森斯和他的副手研究了 450 多位管理者,他们发现,这些管理者都从事以下 4 种活动:

- (1) 传统管理:决策、计划和控制;
- (2) 沟通:交流例行信息和处理文书工作;
- (3) 人力资源管理:激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训;
- (4) 网络联系:社交活动、政治活动和与外界交往。

研究表明,“平均”意义上的管理者花费 32% 的时间从事传统管理活动,29% 的时间从事沟通活动,20% 的时间从事人力资源管理活动,19% 的时间从事网络活动。

但是,不同的管理者花在这四项活动上的时间和精力显著不同(图 1-1)。成功的管理者(用晋升的速度作为标志)在对各种活动的强调重点上,与有效的管理者(用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志)显著不同之处在于:维护网络关系对管理者的成功相对贡献最大,从事人力资源管理活动的相对贡献最小;而在有效的管理者中,沟通的相对贡献最大,维护网络关系的贡献最小。

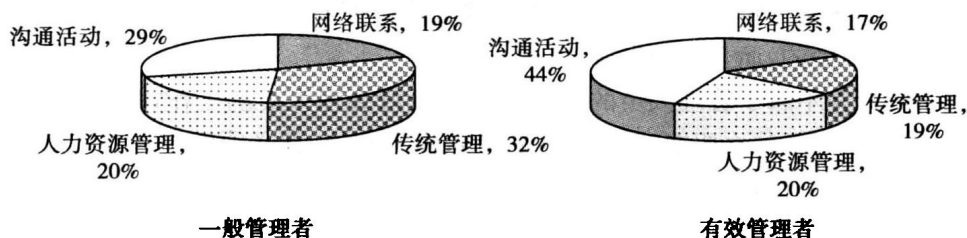


图 1-1 一般管理者与有效管理者花费的时间的不同

此项研究使我们关于管理者在做什么的问题中,又增加了重要的见解。从平均意义上来看,管理者在传统管理、沟通、人力资源管理 and 网络联系这四项活动中的每一项,大约花费 20%~30% 的时间。但成功的管理者与有效的管理者强调的重点不一样,事实上,他们几乎是相反的。这对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战,它生动地说明,社交和施展政治技巧对于获得更快的提升起着重要的作用。

第二节 管理理论的形成与发展

从人类社会产生到 18 世纪,人类为了谋求生存自觉或不自觉地进行着管理活动和管理的实践,其范围是极其广泛的,但仅是凭经验去管理,尚未对经验进行科学地抽象和概括,没有形成科学的管理理论。

管理学形成后又分为三个阶段:古典管理理论阶段(20 世纪初~20 世纪 30 年代行为科学学派出现前)、现代管理理论阶段(20 世纪 30 年代~20 世纪 80 年代,主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段)和当代管理理论阶段(20 世纪 80 年代至今)。

古典管理理论阶段是管理理论最初形成阶段,在这一阶段,侧重于从管理职能、组