

高等学校“十二五”规划教材
经济管理系列



管理学

理论、方法与实践

主 编 秦 勇 李东进
副主编 于 洁 何天林

赠送课件

MANAGEMENT: THEORY, METHOD AND PRACTICE



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

高等学校“十二五”规划教材·经济管

管理学

——理论、方法与实践

主 编 秦 勇 李东进
副主编 于 洁 何天林

清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·

内 容 简 介

本书共 14 章,以管理的四大基本职能为主线展开编写,主要内容包括管理概述、管理理论的形成与发展、管理环境、决策、预测、计划、目标及目标管理、组织设计与组织结构、组织文化、人力资源管理、领导、激励、管理沟通、控制等。本书强调理论、方法与实践相结合,每章开篇均有内容提示和引导案例,文中也穿插了大量阅读资料以丰富教学内容,而且在每章之后设有“本章习题”及“案例讨论”等教学模块。

本书体例完整、内容丰富、结构合理、语言通俗易懂,适合作为高等学校经济管理各专业的教材使用,同时也可作为各类管理培训的教材和管理爱好者的自学用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

管理学:理论、方法与实践 / 秦勇,李东进主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2013. 4

(高等学校“十二五”规划教材·经济管理系列)

ISBN 978-7-5121-1438-8

I. ①管… II. ①秦… ②李… 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 (2013) 第 074087 号

责任编辑:张利军

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:17 字数:450 千字

版 次:2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1438-8/C·144

印 数:1~4 000 册 定价:28.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

代 序

经济与社会的不断发展为理论工作者的研究提供了肥沃的土壤，他们一方面从中吸取有益成分，另一方面进一步推动理论的完善和发展。

近年来，我国高等教育的各个领域和学科都发生着日新月异的变化，在教育思想和观念、教育方法和手段等方面都有了较大的进步，取得了丰硕成果。课程教学改革的推进、大学教育国际化进程的加快，双语教学的展开，案例教学的引用，教学方法、方式的灵活多样，对教材内容也提出了更新更高的要求。

北京交通大学出版社长期以来致力于高等教育所需教材的建设和出版，特别是在经济管理学科领域，优秀品种数量多、销量大，在业界具有良好的声誉。此次出版社根据当前高等教育的实际需求，结合社会发展的需要，对已有产品进一步优化、整合、完善、再版，形成一套紧跟国际发展步伐又适合我国国情的“高等学校‘十二五’规划教材·经济管理系列”教材。

该系列教材涉及市场营销、财会、人力资源等专业，具体包括约 20 种。参编者都是多年来一直从事一线教学的专职教师，具有丰富的教学经验和写作经验。

该系列教材具有以下特点。

1. 在内容选取上，进一步优化阅读材料，精选案例分析，合理安排课后练习，从而使其更加充实和完善。该系列教材多数是以往深受广大一线教师所喜欢的长销书的再版，单本书最高销量已经超过 8 万册。

2. 在编写风格上，突出基础性和先进性，反映时代特征，强调核心知识，结合实际应用，理论与实践相结合。

3. 在内容阐述上，强调基本概念、原理及应用，层次分明，突出重点，注重学生知识运用能力和创新意识的培养。

4. 配套教学资源丰富，出版社为编者、读者、发行者提供了一个及时、方便的交流平台。

该系列教材的出版不仅进一步适应了高等学校经济与管理类专业的本科教学需要，也为广大从事经济、贸易、财会等工作的人员提供了更新更好的参考读物，相信一定会得到广大读者的认同。

中国工程院院士
技术经济专家
北京交通大学教授

徐建波
2013.4.2

前言

管理学是一门研究管理规律和方法的综合性学科，也是一门年轻、充满活力且不断进步的学科，是人类现代文明的重要象征。人们把先进的管理和科学技术形象地比喻为驱动经济发展的两个车轮，可见管理在现代社会中发挥着何等重要的作用。近年来，伴随着信息技术的飞速发展，互联网时代业已到来，它不仅改变了传统的商务模式，而且深刻地影响着我们的工作和生活。管理活动也因此面临着巨大的挑战，学习和研究环境巨变后的管理新内涵显得尤为重要。基于此，在当前的新形势下，不断探索管理学教学新模式、编写能够适应当前需要的实用型管理学教材，已成为学者们的重要任务和使命。

为适应管理学科发展的新趋势，在北京交通大学出版社的鼎力支持下，我们编写了这本集理论、方法与实践于一体的管理学教材。在编写过程中，我们追求精炼、实用的编写风格，并坚持以通俗易懂的方式阐述管理学的基本理论与管理方法。

本书作者多为具有多年管理学实际教学经验的高校教师。大家以多年的学术成果和教学心得为基础，针对教学中出现的问题，以新的思路和方法来指导读者开启学习之门。本书共14章，以管理的四大基本职能为主线展开编写，主要内容包括管理概述、管理理论的形成与发展、管理环境、决策、预测、计划、目标及目标管理、组织设计与组织结构、组织文化、人力资源管理、领导、激励、管理沟通、控制等。本书强调理论、方法与实践相结合，每章开篇均有内容提示和引导案例，文中也穿插了大量阅读资料以丰富教学内容，而且在每章之后设有“本章习题”及“案例讨论”等教学模块。本书体例完整、内容丰富、结构合理、语言通俗易懂，适合作为高等学校经济管理各专业的教材使用，同时也可作为各类管理培训的教材和管理爱好者的自学用书。

本书由秦勇、李东进担任主编，于洁、何天林担任副主编。具体分工为：秦勇负责起草编写大纲，并承担第2章、第3章、第4章、第6章、第7章、第8章、第10章、第12章（12.1、12.2）、第13章（13.3）和第14章的编写，以及全书的总纂工作；李东进负责编写第1章、第11章，并负责初稿的审核和修订工作；李慧、王薇负责编写第5章；博昭负责编写第9章；于洁、王荣负责编写第12章（12.3、12.4）；何天林负责编写第13章（13.1、13.2、13.4）。全书由秦勇、李东进最终定稿。

在编写过程中，我们参考和借鉴了众多中外学者的研究成果，在此谨向这些专家表示诚挚的敬意。此外，我们还要特别感谢北京交通大学出版社的张利军编辑，是他促成了本书的最终出版。

由于编者学识有限，加之时间仓促，书中不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编者

2013年5月

目 录

第 1 章 管理概述	(1)
1.1 管理的定义	(2)
1.2 管理的基本职能	(5)
1.3 管理者	(6)
1.4 管理学的特征及其研究方法	(11)
本章习题	(14)
第 2 章 管理理论的形成与发展	(18)
2.1 早期的中外管理思想	(19)
2.2 古典管理理论	(25)
2.3 行为科学理论	(32)
2.4 现代管理理论	(35)
本章习题	(38)
第 3 章 管理环境	(41)
3.1 管理环境概述	(42)
3.2 宏观环境	(43)
3.3 微观环境	(47)
3.4 环境分析的方法	(48)
本章习题	(55)
第 4 章 决策	(58)
4.1 决策概述	(59)
4.2 决策的程序与方法	(63)
4.3 个体决策和群体决策	(72)
本章习题	(73)

第5章 预测	(77)
5.1 预测概述	(77)
5.2 预测的基本原则和程序	(82)
5.3 预测的方法	(84)
本章习题	(91)
第6章 计划	(94)
6.1 计划概述	(95)
6.2 计划的类型	(98)
6.3 计划工作的程序	(101)
6.4 计划工作的编制方法	(104)
本章习题	(106)
第7章 目标及目标管理	(110)
7.1 目标概述	(111)
7.2 目标的确定	(114)
7.3 目标管理的产生和发展	(118)
7.4 目标管理的概念与特点	(120)
7.5 目标管理的实施	(123)
本章习题	(127)
第8章 组织设计与组织结构	(130)
8.1 组织的概念与职能	(131)
8.2 组织设计	(132)
8.3 典型的组织结构	(136)
8.4 非正式组织	(141)
本章习题	(143)
第9章 组织文化	(148)
9.1 组织文化概述	(149)
9.2 民族文化与组织文化	(152)
9.3 组织文化的功能	(154)
9.4 组织文化建设	(156)
本章习题	(160)
第10章 人力资源管理	(163)
10.1 人力资源管理概述	(164)
10.2 人力资源规划	(166)
10.3 人员招聘	(172)
10.4 人员培训	(177)
10.5 绩效评价与薪酬体系	(179)

本章习题·····	(183)
第 11 章 领导 ·····	(187)
11.1 领导概述·····	(188)
11.2 人性假设理论·····	(190)
11.3 领导理论的变迁·····	(193)
11.4 领导艺术·····	(201)
本章习题·····	(203)
第 12 章 激励 ·····	(206)
12.1 激励概述·····	(207)
12.2 内容型激励理论·····	(209)
12.3 过程型激励理论·····	(214)
12.4 当代激励理论的整合·····	(219)
本章习题·····	(221)
第 13 章 管理沟通 ·····	(224)
13.1 沟通概述·····	(224)
13.2 沟通的类型·····	(227)
13.3 沟通的障碍·····	(235)
13.4 管理沟通的原则·····	(240)
本章习题·····	(242)
第 14 章 控制 ·····	(246)
14.1 控制的含义与类型·····	(247)
14.2 控制的原则和基本要求·····	(251)
14.3 控制的基本过程·····	(253)
本章习题·····	(258)
参考文献 ·····	(262)

第1章

管理概述

内容提示

本章是全书的开篇章节，主要介绍管理的定义、职能、管理者的角色和技能等管理学基础知识，并对学习和研究管理学的基本方法进行了阐述。

开篇引例

读故事，识管理

英国历史学家阿克顿（1834—1902）讲过一个分粥的故事。故事大意是，有七个人组成的小群体，每个人都是平凡且平等的，他们没有险恶害人之心，但不免自私自利。他们想用非暴力的方式解决每天的吃饭问题——分食一锅粥，但却没有称量工具，为此他们尝试过多种分粥方法。

第一种方案：指定一个人负责分粥。可是很快大家发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多、最稠。

第二种方案：大家轮流主持分粥，每人一天。这就等于承认了个人为自己分粥的权利，同时也给予了每个人为自己多分粥的机会。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余六天都饥肠辘辘。

第三种方案：大家选举一个德高望重的人负责分粥。开始这位德高望重的人还能公平地分配，但不久他便开始为自己和讨好他的人多分。

第四种方案：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本做到了，可是由于监督委员会常提出各种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥方案确定了，粥却冷得不能喝了。

第五种方案：每个人轮流分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。在这个制度下，七个碗里的粥每次都是一样多，就像用科学仪器量过一样。

分粥故事简练概括，对现实进行了高度的抽象，具有很强的代表性和寓意性，一系列的分粥方法和效果带给人很多的启发。

管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥，分者后取”那样合理的规则，让每个人按照规则进行自我管理。这对管理者来说，比事无巨细、事必躬亲要有效得多。以严格、正规著称的军队管理，就是以整套的条令条例和规章制度作为管理的依据和标准。

这些条令条例和规章制度，是古今中外军队管理经验的结晶。每一个管理者或被管理者都应该自觉执行，落到实处，与时俱进，针对客观情况的发展变化，不断补充、完善，以提升科研管理的水平。

1.1 管理的定义

虽然管理理论的出现至今已逾百年，但学术界对于管理的定义尚未形成统一的认识。其原因在于，因管理主体、管理客体及管理环境的不同，人们在管理实践中所从事的管理活动具有显著的差异性，从而导致人们对管理活动产生出不同的理解和认识，并最终形成了众多的管理学定义。

1.1.1 对管理的认识

多年来，中外管理学者从不同的研究角度对管理的定义进行了阐述。下面，我们引用和借鉴部分中外管理学者所界定的具有重要影响的管理定义，并在此基础上引出本书对管理概念的理解和认识。

被誉为“管理之母”的管理学者玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follet）给管理下了一个经典的定义，她把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”（Follet, 1942）。福莱特将管理视为一种艺术的定义，强调了人的因素在管理中的重要性。美国著名的管理学家、科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的观点与福莱特相似，他认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最后的方法去干”。持有相近观点的学者还有约瑟夫·梅西（Joseph Massie）和小詹姆斯·唐纳利（James H. Donnelly, Jr.）等人。梅西认为，管理就是通过其他人来完成工作；小詹姆斯·唐纳利等人认为，管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动^①。

著名管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）的观点与上述几位管理者学者有所不同，他认为，管理就是在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境^②；法国古典管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol）从管理职能的角度指出，管理是人类组织所共有的一种活动，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制^③；美国管理学家、诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙（Herbert A. Simon）强调了决策在管理中的重要作用，他为管理下了一个经典的定义，即管理就是决策^④；现代管理学大师彼得·F·

① DONNELLY J H Jr, GIBSON J L, IVANCEVICH J M. Fundamentals of Management [M]. 8th ed. Homewood, Ill.: Irwin, 1992: 5.

② WEHRICH H, KOONTZ H. Management: A Global Perspective [M]. 10th ed. McGraw-Hill, Inc., 1993: 4.

③ 法约尔. 工业管理与一般管理 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1985: 5.

④ 西蒙. 管理决策新科学 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1985: 33.

德鲁克（Peter F. Drucker）给出了较为全面的定义，在其经典名著《管理——任务、责任、实践》一书中，德鲁克指出“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门学科，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化”。

国内管理学者也从不同的角度对管理的概念进行了界定。我国管理学教育的开拓者、南京大学周三多教授认为（周三多，2000），管理是指组织中的如下活动过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。此一定义可以进一步理解为：管理是组织的载体；管理的本质是活动或过程，而不是其他；管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源；管理的职能是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新，管理的目的是实现既定的目标，而该目标仅凭个人的力量是无法实现的。周三多教授的定义比较全面地反映了管理概念的内涵和外延。

管理学者徐国华教授认为，管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。这一定义有三层含义：第一层含义说明管理包括几种管理措施（或职能）——计划、组织、控制、激励和领导；第二层含义是第一层含义的目的，即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源；第三层含义又是第二层含义的目的，即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达到组织目标。

除了上述比较有代表性的定义外，国内其他学者也给出了对管理概念的众多解释，限于篇幅，本书不再一一介绍。

基于上述学者对管理的研究和界定，不难看出人们对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释，我们可以发现管理的诸多基本点，如管理的目的性、管理的职能等等。

综合国内外学者对管理的众多解读，本书将其定义为：管理是在特定的组织中，在内外环境的约束下，为了有效实现组织目标，而充分利用组织的各种资源所进行的计划、组织、协调、领导、激励和控制等一系列工作的总称，如图 1-1 所示。

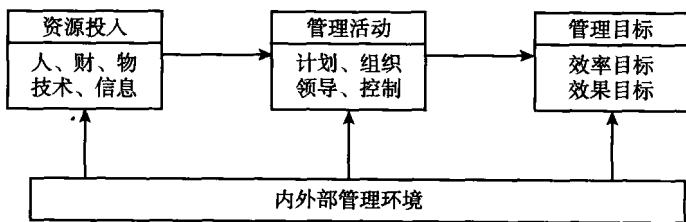


图 1-1 管理示意图

从上述定义中，可以明确以下问题。

首先，管理的目的是实现组织的目标。这就要求组织在开展管理活动时必须制定明确的、可行的目标。这不仅为组织指明了努力的方向，而且也会对组织成员产生一定的激励作用。

其次，组织的管理活动要受到内外部环境的制约和影响。组织不是在真空中存在，有利的环境会促进组织的发展，不利的环境也会制约管理目标的实现。因此，对环境进行分析是管理活动的重要组成部分。组织应该采取各种有效措施，尽量去适应环境的变化，为组织赢

得有利的生存空间。

第三，在管理活动中需要有各种资源的投入。这些资源包括人力、物力、财力、技术和信息资源。在当今的管理环境下，资源外取已经成为重要的管理理念，即企业通过整合活动来获取希望得到的各种资源。

第四，管理是由一系列的活动组成。这些活动包括计划、组织、协调、领导、激励、控制等。这些活动并非孤立存在，而是相互联系、相互渗透，周而复始，循环不息。

1.1.2 管理的几个基本点

在长期的管理实践过程中，人们对管理的一些认识逐渐达成了共识，形成了如下几个基本点。

(1) 组织是管理的载体和管理研究的主要对象。虽然个人对自己的时间和资源的管理也是管理活动，但是管理之所以重要，并不仅仅是为了实现个人目标，更为重要的是通过管理实现组织目标。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。组织是在一个结构体系中共同开展工作的一群人，他们以合作的方式来实现特定的目标。组织存在于日常生活和工作中，并且都具备三个共同的特征：明确的目标、精细的结构和组成人员。组织规模越大，结构就会越复杂，人员的构成就更多元化，对内部分工协作的要求就越强，这就更需要科学的、规范化的、高效的管理，可见管理工作对组织目标的实现具有重要意义。

(2) 管理活动必须要重视对环境的分析。任何组织都存在于一定的内外环境之中，并受到环境的约束。组织通过与外部组织的资源交换和自身的调整来获得发展和实现组织目标。企业通过购买原料、生产和销售来进行经营，它时刻受到顾客、竞争者、政府等多项因素的制约。所以，任何一个组织都必须注重组织的内外环境，从微观和宏观角度进行把握，并不断地适应动态环境，时刻与外部环境进行互动，利用内外部有利因素来获取自我的发展。

(3) 管理应具有明确的目标。管理活动具有鲜明的目的性，其目的就是实现组织目标。没有明确的目的，管理活动就不存在意义。组织目标对管理活动具有一种牵引作用，使各种管理职能围绕在目标周围，互相协调和平衡。企业的目标包括利用资源创造财富，获取经济效益，开拓市场，促进职员的发展，承担社会责任和促进社会发展等。在任何组织中，都要重视效率和效果两个问题。效率就是以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，因为管理者处理的是稀缺的资源，所以必须有效地利用这些资源。效率通常指“正确地做事”，即不浪费资源；效果通常是指“做正确的事”，即所从事的工作有助于组织实现目标。效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

(4) 管理需要通过管理职能来实现。管理最终都要落实到计划、决策、组织、激励、控制、领导等一系列职能上来，并通过这些职能来实现组织目标。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法，也是管理工作区别于一般工作的重要标志。管理职能构成了整个管理过程，并且各项职能互相联系、互相促进，使得管理工作得以顺利进行。这些职能是每个管理者在管理中都必须要做的事情，是管理理论和管理实践的重点。

1.2 管理的基本职能

管理到底应包括哪些职能？哪些是管理最为重要的职能？时至今日仍是众说纷纭。1916年，法国工业家法约尔提出，所有的管理者都履行五项管理职能（management function）：计划（plan）、组织（organize）、指挥（command）、协调（coordinate）和控制（control）。自从法约尔提出管理的五项职能以来，学者们对此争议颇多，有学者认为应是六项或七项，也有学者坚持管理职能应是三项甚至两项。20世纪50年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈，采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架。如今，最普及的管理教科书仍按照管理职能来组织内容，不过一般已将这五项职能精简为四项：计划、组织、领导和控制。

下面具体地阐述一下管理的四项基本职能的内涵。

1.2.1 计划职能

计划的任務主要是制定目标及目标的实施途径。帕米拉·S·路易斯、斯蒂芬·H·古德曼和帕特西亚·M·范德特（Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandit, 1998）认为，计划就是“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”^①。具体来说，计划工作主要包括：

- ① 描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、品牌地位目标等；
- ② 有效利用组织的资源实现组织的发展目标，也就是如何利用资源来实现组织目标，并兼顾效率和效果；
- ③ 为实现目标采取必需的行动。

可以看出，计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。有关计划职能的具体内容将在第6章详述。

1.2.2 组织职能

组织是指“确定所要完成的任务、由谁来完成以及如何管理和协调这些任务的过程”^②。要把计划落实到行动中，就必须要有组织工作，组织工作包括分工、构建部门、确定层级和协调等。管理者要根据组织的战略目标来设计组织结构，配备人员和整合组织力量，提高组织的应变能力，其目的就是构建一种工作关系网络，使得组织成员在这种关系网络中更有效地开展工作。通过有效的组织工作，管理人员可以更好地协调组织中的人力和物力资源，更好地实现组织目标。第8章将对此部分内容进行详细介绍。

^① LEWIS P S, GOODMAN S H, FANDT P M. Management: Challenges in the 21st Century [M]. 2nd ed. Illinois: South-Western College Publishing, 1998.

^② LEWIS P S, GOODMAN S H, FANDT P M. Management: Challenges in the 21st Century [M]. 2nd ed. Illinois: South-Western College Publishing, 1998.

1.2.3 领导职能

领导是有效管理的一个重要方面，是一项重要的管理职能，它激励和引导组织成员，促使他们为实现组织目标做出贡献。组织目标的实现需要全体成员的努力和合作，因此，仅仅靠计划和组织工作并不能保证组织目标的实现。组织成员因分工、层级、利益，以及价值观和性格的不同，在相互合作过程中必然会产生各种对组织有害的冲突。这就需要管理者履行领导职能，在了解个人和组织行为的动态特征的基础上进行协调、沟通、指导和激励，对组织成员施加影响，使他们对组织作出贡献。只有通过卓有成效的领导，才能有效地实现组织目标。具体内容请参见第12章。

1.2.4 控制职能

控制工作包括衡量组织成员的工作绩效和组织绩效，发现和分析偏差，采取矫正措施，保证工作按照计划进行。为了保证目标和计划得以实现，就需要控制职能，控制的实质就是使实践活动符合计划要求，所以计划是控制的标准。管理者必须对组织的运行状况以及战略计划的实施情况进行监督，并对实际取得的成果和计划所期望的结果之间的偏差进行识别，然后采取纠偏行动。纠偏行动可以是采取强有力的措施以确保原计划的顺利实现，也可以对原计划进行调整以适应环境。控制是管理过程中不可缺少的一个环节，同时它也在不断和其他三项职能进行信息交换和反馈，以保证计划的顺利实施和组织目标的实现。详细内容参见第15章。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，但管理职能并非只有这四种。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完善和丰富，诸如决策（decision making）、指挥（commanding）、指导（directing）、协调（coordinating）、沟通（communicating）、用人（staffing）和创新（innovating）等更为具体的管理职能是对上述四项职能的深化和补充，是管理实践的理论总结。其中决策、沟通和协调职能始终伴随着管理工作的循环过程，并渗透在四项基本管理职能之中。每项管理职能都要从众多方案中进行比较并确定可行的方案，即要形成决策方案。任何一项决策方案都需要组织内部进行沟通和协调，才能形成组织成员的行动。

管理的实际情况并不像我们所描述的管理职能那么简单，现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职能的时候，他们会发现他们同时在进行计划、组织、领导和控制工作，所以将管理者所履行的职能描述为一种过程的观点更为符合实际情况。管理过程（management process）是一组进行中的决策和工作活动，在这个过程中管理者从事计划、组织、领导和控制。当管理者进行管理时，他们的工作通常以连续的方式（也就是以过程的方式）体现出来。

1.3 管 理 者

管理者是管理活动的主体，其主要职责是制定整个组织或分支机构的目标，并创造出良好的工作环境，通过协调他人活动从而实现组织的既定目标。

1.3.1 管理者的层次

管理者是组织中的一员, 可以将组织成员划分为两种类型, 即操作者和管理者。操作者(operator)是直接从事某项工作或任务, 不具有监督其他人的职责的组织成员, 例如汽车装配线上的作业工人、快餐店中的厨师和服务人员等。而管理者(manager)是指挥别人工作的人, 他们处于操作者之上的组织层次中, 当然管理者也可以承担某些作业职责。在组织中, 可以将管理者划分为三个层次, 即基层管理者、中层管理者和高层管理者, 如图 1-2 所示。

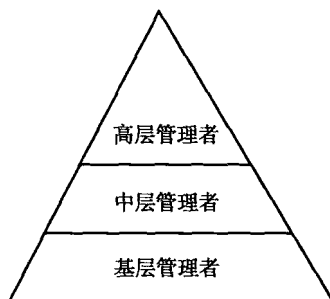


图 1-2 管理者的层次

在组织中, 基层管理者(first-line manager)是最底层的管理人员, 其下属为作业者而非管理者。在企业中, 这样的基层管理者通常被称作领班、主管或工长等。中层管理者(middle manager)包括所有处于基层和高层管理者之间的各个管理层次的管理者, 他们管理着基层管理者, 可能是部门经理、项目主管、工厂厂长或者事业部经理等。处于或接近组织顶层的是高层管理者(top manager), 他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制订战略计划和目标的责任, 其典型的头衔是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官或董事会主席等。虽然不是所有的组织都具有这样的结构, 但为了更全面地讨论和研究, 以这种典型的金字塔式的组织结构和管理者层次来讨论管理者和组织。

不同组织层次的管理者在管理职能上存在明显的差异。各个层次的管理者都要履行计划、组织、领导和控制职能, 但他们在管理职能实践的重点、依据的信息、占用的时间和对组织的影响上都存在差异。图 1-3 从时间角度描述了这种差异。高层管理人员在计划和控制职能上花的时间要多于基层管理人员, 而基层管理人员在领导职能上花的时间要多于高层管理人员。即使是同一职能工作, 不同层次的管理人员从事的管理工作的内涵也不完全一样。

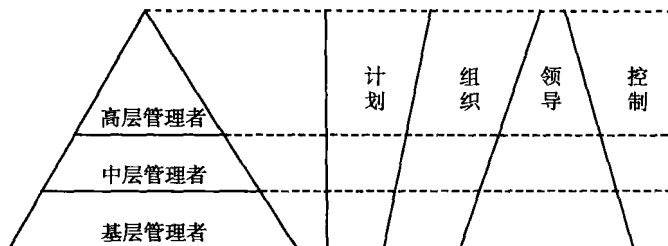


图 1-3 不同层次管理者在各个管理职能上使用的时间

资料来源: MAHONEY T A, JERDEE T H, CARROLL S J. The Job of Management [J]. Industrial Relations, 1965 (2).

1.3.2 管理者的角色

管理的成功取决于管理者对管理职能的实施情况。为了有效地履行各种管理职能，管理者必须明确自己所扮演的角色，并通过角色之间的配合和协作来完成任务。管理学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在大量观察和研究的基础上，指出管理者扮演着 10 种不同的但高度相关的角色。管理角色（management role）是指特定的管理角色范畴。明茨伯格将 10 种管理角色组合成三个方面，即人际关系、信息传递和决策制定（见表 1-1）。

表 1-1 明茨伯格的管理角色理论

管理角色	描 述	特征与活动
人际关系	1. 代表人	象征性的代表人，履行法律和社会义务
	2. 领导者	负责激励、人员配备、培训
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和信息来源，从中得到帮助
信息传递	4. 监督者	寻求和搜集内外信息，为决策提供服务
	5. 传播者	将有价值信息传递给相关组织人员
	6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策和结果等
决策制定	7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制订新的方案
	8. 变革者	当面对组织危机时，充当纠正和变革的角色
	9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源
	10. 谈判者	在谈判中作为组织的利益代表

资料来源：MINTZBERG H. The Nature of Management Work [M]. New York: Harper & Row, 1973: 93-94.

（1）人际关系角色（interpersonal role）。人际关系角色包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼仪性和象征性的职责。人际关系角色直接产生于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。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为组织的最高管理者，他必须履行一些具有礼仪性和象征性的职责。比如，高层管理者有时必须出现在某些重要的聚会上，参加社会活动或宴请客户等。在这些情景下，管理者扮演着代表人的角色。此外，管理者都要扮演领导者角色，这个角色包括雇佣、培训、激励职员等任务。管理者扮演的第三种人际角色是在群体中充当联络者。明茨伯格把这种角色描述成管理者与信息来源进行接触和互动，这些信息来源可能是组织内部或外部的个人或团体。比如，销售经理从人事经理或财务经理那里获取信息属于内部联络关系，而通过外部咨询公司或中立的非营利组织获取信息时，他就有了外部联络关系。所以，管理必须对组织内外具有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立联络关系和网络。

（2）信息传递角色（information role）。信息传递角色指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织和机构中获取和收集信息。在信息角色中，管理者负责确保与其一起工作的人具备充分的信息，整个组织都依赖于管理机构和管理者以获取或传递必要的信息，从而才能顺利完成任务。

管理者扮演的第一个信息角色是监督者角色。作为监督者,管理者需要关注组织内外环境的变化并获取最新的信息,为组织发展和决策提供依据。管理者通过接触下属和个人关系网来获取信息,并据此来识别组织中存在的机会和威胁。在传播者的角色中,管理者把他所获取的信息及时有效地传递给组织成员,来保证他们具有必要的信息来完成工作。在发言人的角色中,管理者必须把信息传递给组织以外的人,从而作为组织的代表向外传播组织的状况,如财务状况、经营状况或者发展战略等,从而满足不同的利益相关者对信息的需求。

(3) 决策制定角色(decision role)。决策制定角色是管理者扮演的一个十分重要的角色,它存在于各项管理职能之中。在决策制定角色中,管理者处理分析信息并得出方案和结论,管理者负责做出组织的决策,并对成员进行分工,然后进行资源的分配来保证决策的顺利实现。

在承担企业家角色时,管理者需要发挥企业家的创新精神,时刻关注组织内外环境的变化,从中发现机会,并发起和监督那些能改进组织绩效的新项目,如开发新产品、改进服务流程或者开发新工艺等。在扮演变革者的角色时,管理者需要分析组织中存在的危机或问题,分析其原因,并采取及时有效的解决措施。管理者必须善于处理冲突和问题,使组织能够健康地发展。作为资源的分配者,管理者负责分配人力、物力、财力和信息。管理者必须具有全局观念和预算能力,以提高资源的使用效率和效果。在扮演谈判者角色时,管理者需要为了自己组织的利益与其他个人或团体进行谈判,谈判对象包括员工、供应商、客户或其他工作小组。所有的管理者都必须进行必要的谈判来争取利益,从而确保组织目标的实现。

大量的后续研究验证了明茨伯格角色分类理论的有效性。研究一般都支持这样一种观点:即不论何种类型的组织,不论在组织的哪个层次上,管理者都扮演着类似的角色。不过研究表明,管理者角色的强调重点随着组织层次的不同而变化,特别是代表人、传播者、谈判者、联络者和发言人角色,对于高层管理者要比低层管理者更为重要,而领导者的角色对于低层管理者更为重要。

那么哪种描述有关管理者做什么的方式是正确的呢?是职能方式还是角色方式?可以看出,两种方式并不矛盾,而是各有优点。职能方式仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式。经典的职能理论提供了一种清晰的和界限明确的方法,使我们能够对管理者从事的活动和各种技术进行明确的分类。其次,虽然明茨伯格给出了具体的角色分类体系,但是这些角色实质上与四种职能一致,其中的许多角色可以归入一个或几个职能中。比如,资源分配角色就是计划的一部分,企业家角色也是计划的一部分,人际关系的三种角色是领导职能的一部分。职能理论和角色理论的差别可以这样解释,即管理者所从事的某些工作并非纯粹是管理。明茨伯格明确地提出了一种对管理者究竟在做什么的新的见解,这也说明管理者角色的确定是十分重要的。

1.3.3 管理者应具备的技能

管理者的职责是动态和复杂的,管理者需要特定的技能来完成他们的职责和活动。根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz, 1974)的研究,他发现管理需要三种基本的技能或素质,即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能(technical skill)

技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识,如工程、计算机、财务、设计或研发