

管理学原理

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

汤石章 李寿德 编著
简兆权 胡 巍



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

管理学原理

汤石章 李寿德
简兆权 胡 巍 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本教材参照了目前比较流行的管理学理论教材,选取了适合课堂教学的内容,用通俗的语言编写而成。在教材的编写过程中,我们力求内容与课程的配合,而不求面面俱到。本教材在介绍了管理学原理的基本概念、发展历程和主要流派后,按照计划、组织、领导和控制等管理职能进行展开。共分8章,分别是:管理概述、管理学的形成和发展、现代管理理论丛林及其发展、计划与决策、组织、人力资源管理、领导、控制。本教材通俗易懂,非常适合作为本科生学习管理学原理的基础教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/汤石章等编著. —上海:上海交通大学出版社,2012

21 世纪创新管理系列教材

ISBN 978-7-313-08157-5

I. 管... II. 汤... III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 026073 号

管理学原理

汤石章 等 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市文化印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:12.75 字数:235 千字

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

印数:1~3 030

ISBN 978-7-313-08157-5/C 定价:28.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:0512-52219025

前 言

管理是随着人类历史产生而产生,随着人类历史的发展而发展的。自从有了人类历史就有了管理实践,并在实践的基础上总结出管理理论。我国是一个具有五千年悠久历史的文明古国,在中华民族长期生存繁衍发展的历史长河中,创造了光辉灿烂的文化,同时也有许多伟大的管理实践。但我们在管理理论的总结方面并不十分重视。

自改革开放以来,西方的管理理论开始引入中国,全国各主要高校分别恢复、重建或新建了经济管理类专业,也培养了大批经济管理类人才。在这个过程中,除了引进西方学者的管理学著作作为教材外,国内的学者也编写了大量的相关教材。这些教材大多数都非常全面,也可以说是面面俱到,但对我们目前所设置的课程来说针对性不是太强。鉴于此,根据我们课程的要求,结合我们多年在管理学理论教学方面的实践,我们编写了本教材。

本教材参照了目前比较流行的管理学理论教材,选取了适合课堂教学的内容,用通俗的语言编写而成。在教材的编写过程中,我们力求内容与课程的配合,而不求面面俱到。

编 者

2012 年 2 月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理	1
第二节 管理的主体	9
第三节 管理的载体	14
第四节 管理学的研究对象与方法	16
第五节 学习和研究管理学的重要性	20
第二章 管理学的形成和发展	21
第一节 管理学发展史概述	21
第二节 早期的管理活动和管理思想	22
第三节 工业革命以来的管理思想	23
第四节 管理学的产生与形成	25
第五节 管理科学理论	51
第三章 现代管理理论丛林及其发展	57
第一节 现代管理理论丛林	57
第二节 管理理论的发展	67
第四章 计划与决策	79
第一节 计划工作的性质和目的	79
第二节 目标管理	87
第三节 战略性计划	91
第四节 决策	101
第五章 组织	111
第一节 组织工作的性质和目的	111
第二节 组织结构设计	116
第三节 组织结构运行	122

第四节 组织变革	124
第六章 人力资源管理	128
第一节 人力资源管理的性质和目的	128
第二节 人力资源规划	136
第三节 人员配置的基本原理	143
第四节 员工招聘	150
第五节 绩效考评与生涯管理	160
第七章 领导	168
第一节 组织中的人	168
第二节 领导	170
第三节 激励	176
第四节 沟通	182
第八章 控制	189
第一节 控制、控制系统和控制过程	189
第二节 控制模式	191
第三节 控制过程	193

第一章 管理概述

第一节 管 理

一、管理的基本内涵

管理作为一种人类社会最普遍的活动,广泛存在于现实社会生活的各个领域。人类历史的实践证明,有效的管理可以改变社会和经济结构,是任何国家及组织走向成功的基础,正如著名管理学家彼得·德鲁克所言,在人类历史上,几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。管理既是一种活动,又是一门科学,还是一门艺术。

“管理”,古已有之。管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。凡是有人群的地方,就有管理问题,就会产生管理实践。在原始社会氏族内部,男女之间便有了明确的分工,如谁狩猎,谁钓鱼等,人们还推选出酋长或首领来处理氏族内部的事务。在这些具体的生产和生活问题中就已经体现出了管理的雏形。从古代埃及的金字塔、中国的万里长城,到微软视窗软件、神舟系列飞船、火星探测行动,都是管理实践的产物。由于人类社会是不断发展的,反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化,所以,管理是一个动态的、发展的概念。随着社会的进步发展,管理日益受到重视,逐渐形成了系统的科学知识体系。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同,致使人们的管理实践具有明显的差异性,而这些管理实践的差异进一步致使人们对管理产生了不同的理解和认识,因此人们从不同的角度解释管理。

自 19 世纪末 20 世纪初管理学开始形成以来,学术界对管理的概念提出了多种解释,有的从管理的职能角度,有的从管理的目标角度,有的从管理的实践角度,虽然各种说法不尽相同,但总的来看,这些对管理概念的界定是对管理的不同解释,这是和管理实践和管理理论的发展密不可分的。

英文中的“管理”(Manage),是从意大利文 Maneggiare 和法文“Manage”演变而来的,原意是“训练和驾驭马匹”。“管”,我国古代指锁钥。《左传·僖公三十二年》中说“郑人使我掌其此门之管。”引申为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,本意治玉。《韩非子·和氏》中说:“王乃使玉人理其璞而得玉焉。”引申为整

治或治理。“管”、“理”两字连用,表示在权力的范围内,对事物的管束和处理过程。长期以来,随着管理理论的产生并快速发展,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理做出了不同的解释。按照《世界百科全书》的解释,“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。”这就是说,管理的概念,涉及广泛的领域,政府机关、企事业单位、科研机构、学校、军队等,凡是人群共同活动的单位,都需要管理,以指导或协调人们完成和达到共同的目的。

西方各个管理学派,按照其各自的管理理论,对管理的概念有不同的解释。哈罗德·孔茨(Harold Koontz)及其追随者们不断地修改着其关于管理的定义,他们认为,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。亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon)认为,管理就是决策。泰勒认为,管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。在泰勒看来管理就是指挥他人能用最好的方法去工作:①员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率;②管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩。小詹姆斯·唐纳利(James H. Donnelly)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。彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,管理是一门学科。这首先就意味着,管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学,不是计量方法,不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学,都只是管理人员的工具。但是,管理人员付诸实践的并不是经济学,就好像一个医生付诸实践的并不是验血那样;管理人员付诸实践的并不是行为科学,就好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样;管理人员付诸实践的并不是计量方法,就好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。管理人员付诸实践的是管理学。

今天,许多学者主张以系统的观点来理解“管理”。系统理论认为,从管理的组织环境中输入并利用资源是任何组织的共性,这些资源(有形资源和无形资源)包括人力、财力、物力和信息资源,而管理就是通过组织和协调这些资源以达成组织目标的过程。虽然不同的学者对“管理”的解释不尽相同,但对管理的众多解释之间并不矛盾,都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想,对管理实践产生了积极的指导作用。透过不同的解释,可以发现管理工作的诸多基本点,如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。

基于这样的基本点,本书强调管理的职能,把管理定义为:管理是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制和创新的活动,以实现组织目标的过程。如图 1-1 所示。

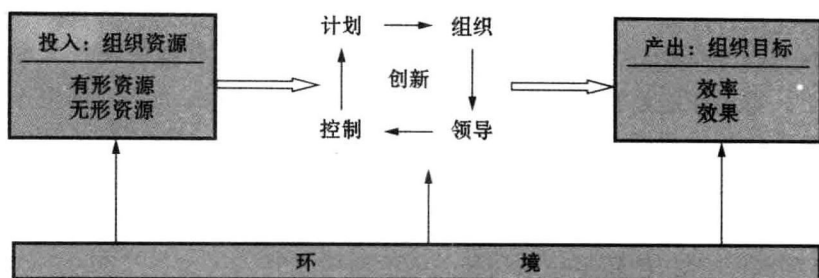


图 1-1 管理的含义

这一定义强调了如下几点：

(1) 管理的对象是组织资源。组织资源是组织一切可以调用的资源,包括人员、资本、土地、信息、顾客等。在这些资源中,人处在一种特殊的地位。在任何组织中,存在人与人、人与物的关系,人与人的关系的协调是以人为中心,人与物关系的协调,最终要通过人来实现,最终表现为人与人的关系,因此,管理对象的实质是以人与人的关系为中心的。

(2) 管理的载体是组织。管理是人类的基本行为,它存在于社会的各项事业活动中,每个人都要管理其时间和金钱,都要努力实现个人设定的目标,从广义上讲,这些都属于管理活动。但是,管理之所以重要,并不仅仅是为了完成个人目标,更主要的是实现组织的整体目标,是通过管理活动产生一种“1+1>2”的倍增效应。

(3) 管理的约束条件是组织环境。任何组织都存在于一定的外部环境之中,并受到环境的约束。在一定意义上,企业就是一个转换器,通过生产过程将输入的资源转换为产品或服务,并通过市场分销活动将产品或服务提供给客户。有效的管理能够提高资源的配置效率,提高生产效率,提高企业在市场上的竞争力。

(4) 管理的目的是为了实现目标。管理的目的是为了实现既定的目标,而该目标仅凭单个人的力量是无法完成的。为了达到目标,管理将人力和物质资源引导进入动态组织以达到其目标。一个组织要实现的目标各不相同,即使在同一时期往往也是多种多样的。企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果,主动承担社会责任,以便获得更好的发展空间,不断开拓市场,最大限度地获取经济效益,提高消费者的满意程度,创造条件促进职工发展,提高组织成员的士气和成就感等。但不管是什么样的组织,都要重视效率和效果问题,效率和效果是衡量管理工作的重要标志。效率反映输入与输出的关系,管理就是要使资源成本最小化。效率涉及的是活动的方式,效果涉及的是活动的结果。

(5) 管理的职能是对管理工作的实质进行概括。所谓职能,是指人、事物或机

构应有的作用,“职能”一词在这里指的是“活动”、“行为”的意思。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。管理的职能就是管理者执行其职责时应该做什么。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作业活动的重要标志,是每个管理者都必须做的事情,是管理理论研究和管理的重点。管理的实质性内容是一致的,管理的本质是一个有意识的活动或过程,更具体化地说,管理是为组织目标进行的活动或过程,管理的基本职能是由计划、决策、组织、控制、创新等一系列相关的活动构成的。

(6) 管理的主体是管理者。虽然管理者在行使管理职能时要受到各种因素的影响,但是管理者的素质与管理工作的绩效有密切的关系。好的管理者可以点石成金,差的管理者往往点金成石。德鲁克认为管理者有3个层次的责任:第一个责任是管理一个组织,第二个责任是管理管理者,第三个责任是管理工作及工人。

二、管理的基本特征

(一) 管理的二重性

管理具有二重性,是马克思首先提出的。管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。一方面,管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性,表现为管理过程就是对入、财、物等资源的配置、利用过程;另一方面,管理是人类的活动,而人类必然生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中,要受生产关系的制约和社会文化的影响。

首先,管理的自然属性是一种不以人的意志为转移,也不因社会制度意识形态而有所改变的客观存在。管理理论揭示了自然客观规律,并创造了与这一规律相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法和手段,才能有效保证组织的顺利运行。管理的自然属性体现在两个方面:一方面,管理是社会劳动过程的一般要求;另一方面,管理在社会劳动中具有的特殊作用,只有通过管理才能实现劳动过程所必需的各种要素的组合,这和生产关系、社会制度没有直接关系。

其次,管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,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、社会制度紧密相连。

最后,管理的自然属性和社会属性之间是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能独立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中。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成为没有内容的形式了。另一方面,管理的二重性又是相互制约的,管理的自然属

性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应。同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

(二) 管理的科学性与艺术性

凡是科学都具有共同的特点:客观规律性、系统性和实践指导性等。管理是一门科学,是因为它具有科学的特点。科学是通过观察、实验和论证而获得的系统化知识。艺术是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。管理是一门科学,自从有管理活动出现以来,管理是人类不可或缺的社会实践活动,在此过程中存在着不以人的意志为转移的客观规律。人类经过漫长的社会生产实践活动,经过无数次的成功与失败,在管理实践中发现、归纳出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和管理方法,逐步建立了系统化的管理理论体系。人们又把这些理论应用到管理实践中去,指导自己的管理实践,再以管理活动的效果来衡量管理过程所用的理论和方法是否行之有效、是否正确,从而使管理理论和方法得到不断丰富与发展。

管理具有艺术性是管理的另外一个特性,它是一种人类的非理性活动。管理的一部分依赖于科学,而另一部分则永远不可能完全依赖于科学,还必须依赖于管理艺术。管理的艺术性指一切管理活动都应具有创造性,管理没有一成不变的模式,没有放之四海而皆准的经验。管理的艺术性是由作为最重要的管理要素——人具有主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维,能够自主地作出行为决定。他们不同于无生命的物质。管理工作只有充分利用这种主观能动性,才能把人们的积极性和创造性调动起来,使其自觉地为实现组织的目标去努力工作。此外,人还富有感情。感情是难以数量化、模式化的东西。它的变化有一定的规律,但又带有相当的戏剧性。感情的变化受多种因素的影响,如不同的个人对同一种管理方式会作出截然不同的反应,会有完全不同的行为,同样,在不同的环境中,管理者处理同一问题可能就要采取不同的方法。管理的基本原则必然灵活地运用,管理者只有根据具体的管理对象、管理环境,创造性去解决实际中所存在的问题,管理才可能成功。

管理的科学性与艺术性之间有着密切的关系:首先,管理科学性是管理作为一个活动过程,具有自身的客观规律,管理的科学性强调的管理活动必须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,掌握科学的方法论。其次,管理的艺术性强调的是管理的实践性,管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,同时还要有灵活的技巧。第三,管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。第四,要保证管理实践的成功,管理者必须懂得如何在管理实践中运用科学的理论。

总之,管理是科学性与艺术性的有机统一体,是辩证统一的关系。这一点对于

学习管理学的专业人士和从事管理工作的管理者来讲,具有十分重要的意义,它有助于促进我们既重视管理理论知识的学习,又不忽视在管理实践中随机制宜地灵活运用。

(三) 管理的综合性

管理学的综合性特点可从3个方面来分析:一是从管理学自身的知识体系构成来看它具有综合性。管理学的整个知识体系可分成3个层次:即管理的基本理论知识;管理技术、管理方法等工具性知识;专门领域的专业性管理知识。二是从管理学的学科体系结构分析,管理学是一个包括有许多分支学科的综合学科。因为在整个人类社会中,人们会按照专业化分工的原则从事各种各样的工作,社会也因此形成各种各样的部门或行业,这样也就有各个部门或行业的管理活动,也就形成了不同部门或行业的专业管理,包括经济、技术、教育、行政、军事等许多方面的专业管理,因而形成了众多分支学科,而每个分支学科又可以细分,如经济管理又可细分为宏观经济管理、中观经济管理和微观经济管理。三是从管理的知识来源和构成方面分析,它吸收了许多自然科学和社会科学的知识,如数学、政治经济学、哲学、生产技术学、社会学、心理学、行为科学、信息学、仿真学等。也就是说管理学与社会科学、自然科学两大领域的多种学科有着广泛而密切的联系,并且它需要综合利用社会科学和自然科学的成果,才能发挥自身的作用,它具有社会科学与自然科学相互渗透、相互交叉的特点。因此说管理学是一门综合性学科——或称为综合性的边缘学科。管理学的综合性特征,要求管理者要掌握广博的知识。

(四) 管理的历史发展性

任何科学的发展,都是在人类思想遗产和前人研究成果的基础上坚持探索、坚持创新而实现的。同样,管理学的产生和发展,有其深刻的历史渊源。管理学发展到今天,已经历了许多不同的历史发展阶段,在每一个历史阶段,由于历史背景不同,产生了各种管理理论。这些理论,有些已显陈旧,有的尚能适用,但总的来说,管理学作为一门现代科学来研究还只不过几十年时间,它还是一门非常年轻的学科,其理论还处于新旧更迭的大发展之中。同时作为一门与社会经济发展紧密关联的学科,也必将随着经济的发展和科技的进步而发展。

三、管理的基本职能

管理职能是管理系统功能的体现,是管理系统运行过程的表现形式。管理者的管理行为,主要表现为管理职能。管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理者的管理职能具体包括管理者的基本职责和执行这些职责的程序或过程。

管理具有哪些具体职能,这个问题经过了100多年的研究,至今仍是众说纷

纭。最早对管理职能进行研究的是法国管理学家法约尔,他提出管理具有 5 种职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。此后,有人提出管理职能有 6 种、7 种,也有人提出有 4 种、3 种,甚至两种、一种,具体如表 1-1 所示。各种提法都是表 1-1 中所列 11 种职能中不同组合的而已。时至今日,最普及的管理学教科书都是按照管理职能来组织内容。许多新的管理理论和管理实践表明,决策、计划、组织、领导、控制和创新这几种职能是一切管理活动最基本的职能。

表 1-1 西方部分管理学者对管理职能的划分

管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	决策	资源配置	通讯联络	创新
法约尔	▲	▲	▲	▲	▲						
戴维斯	▲	▲			▲						
古立克	▲	▲	▲	▲	▲		▲			▲	
布朗	▲	▲	▲		▲				▲		
布雷克	▲			▲	▲	▲					
厄威克	▲	▲			▲						
纽曼	▲	▲	▲		▲				▲		
孔茨和奥唐奈	▲	▲	▲		▲		▲				
艾伦	▲	▲			▲						
梅西	▲	▲			▲		▲	▲			
希克斯	▲	▲			▲	▲				▲	▲
海曼和斯科特	▲	▲			▲	▲	▲				
特里	▲	▲			▲	▲					

(一) 决策(Decision Making)

决策是决策者在占有大量信息和丰富经验的基础上,对未来的行为确定目标,并借助一定的手段、方法和技巧,对影响决策的诸因素进行分析研究,从两个以上可行方案中选取一个满意的方案。决策是为了解决问题而采取的对策;决策的基础在于对未来形势的基本判断,这就必然需要调查和预测;决策必然带有一定的风险;决策的抉择与决策者的价值取向和追求的目标有关;决策贯穿管理的整个过程,是管理的首要职能。

（二）计划(Planning)

计划是把既定的目标进行具体安排,化为全体职员在一定时期内的行动纲领,并规定实现目标的途径和方法的管理过程。计划的基础是决策;计划的核心内容是编制各种计划;计划在一定时间内具有相对稳定性;计划是企业全体职员行动的具体纲领。

（三）组织(Organizing)

组织是为了达成企业目标和完成企业计划,对人们的活动进行合理的分工和协作,合理配备和使用企业的资源,正确处理人们相互关系的管理活动。组织的目的是把企业生产经营的各个要素、各个部门,从劳动的分工和协作上、从上下左右的相互关系上、从时间和空间的联系上,都合理地组织起来,使劳动者之间以及劳动者和劳动工具、劳动对象之间,在一定的环境下,形成最佳的结合。从而使企业的生产经营活动协调地、有秩序地进行,不断提高生产经营活动的效益。组织职能的主要内容:确定合理的管理体制,建立合理的组织结构,正确划分管理层次,设置职能机构;按照业务性质,确定各部门的职责范围,并按所负责任给予各部门、各管理人员相应的权力;明确上下级之间的领导关系和相互之间的协作关系,建立信息沟通渠道;正确挑选和配备各类人员;加强考核培训,实行合理的奖罚制度等。组织包括对物(财力、物力)和对人(机构、职责、协作关系,人员的选择和配备、待遇、升级、考核、教育等)两方面的组织,管理中的核心是对人的管理。有些书中将此职能说为“用人”(Staffing)。

（四）领导(Leading)

领导是带领和指挥组织的所有人同心协力去执行组织的计划,完全组织目标的活动。领导职能包括调动职工的积极性,激励他们奋发努力;指导人们的行为,沟通人们之间的不足,增强相互的理解,统一人们的思想和行为;组织群体;联络;领导要具有权威性;领导是一门艺术。

（五）控制(Controlling)

控制是按照既定的目标和计划标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距、分析原因、采取措施、予以纠正,以使工作能按原定计划进行,或根据客观情况的变化,对计划作适当的调整,使其更符合于实际。作为控制必须具备如下四要素:标准、信息、比较分析和纠正措施。控制的实质就是实践符合于计划、控制的标准是计划、控制的目的在于保证组织实际的活动及其成果同预定的目标相一致。

（六）创新(Innovating)

创新是新的生产函数的建立及其生产要素的组合。创新包括新产品的出现、新的生产活动和技术的应用、开拓新的市场、获得新的原材料供应来源、新的管理

方法和组织形式的采用。创新带有突发性,创新是创新生产力而不考虑生产关系或社会制度。

要正确理解各管理职能之间的关系,区别各管理职能的普遍性与差异性。管理职能是一切管理者,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,都要履行的。但同时也必须认识到,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决策、计划和组织职能,而基层管理者则更重视领导和控制职能。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。

各项管理职能的相互关系,如图 1-2 所示。每一项管理工作一般都是从决策开始经过计划、组织、领导,到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的决策,开始又新一轮新的管理循环。如此循环不息,把工作不断推向前进。创新在管理循环之中处于轴心的地位,成为推动管理循环的原动力。

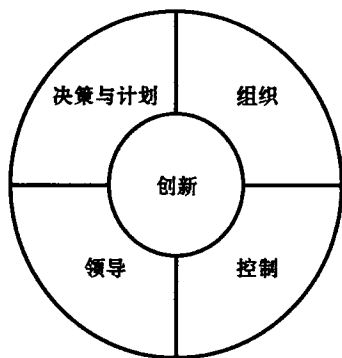


图 1-2 管理职能的关系图

第二节 管理的主体

一、管理者

管理者是管理行为过程的主体。传统观点认为,管理者是运用职位、权力,对人进行统驭和指挥的人。这种概念强调的是组织中正式职位和职权,强调必须拥有下属。而现代观点则与此不同,美国学者德鲁克曾给管理者下的定义为:在一个现代的组织里,每一个知识工作者如果能够运用他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而具有能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者,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,而不在乎他是否有下属人员。

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现实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。

二、管理者的技能

不管什么类型的组织中的管理者,也不管他处于哪一管理层次,所有的管理者都需要有一定的管理技能。罗伯特·李·卡茨(Robert·L·Katz)列举了管理者所需的3种素质或技能,海因茨·韦里克则对此进行了补充。综合来说,管理者需要具备的素质或管理技能主要有:

(一) 技术技能

技术技能是指对某一特殊活动——特别是包含方法、过程、程序或技术的活动——的理解和熟练。它包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧的能力。技术技能主要是涉及到“物”(过程或有形的物体)的工作。

(二) 人事技能

人事技能是指一个人能够以小组成员的身份有效地工作的行政能力,并能够在他所领导的小组中建立起合作的努力,也即协作精神和团队精神,创造一种良好的氛围,以使员工能够自由地无所顾忌地表达个人观点的能力。管理者的人事技能是指管理者为完成组织目标应具备的领导、激励和沟通能力。

(三) 思想技能

思想技能包含:“把企业看成是一个整体的能力,包括识别一个组织中的彼此相互依赖的各种职能,一部分的改变如何能影响所有其他各部分,并进而影响个别企业与工业、社团之间,以及与国家的政治、社会和经济力量这一总体之间的关系。”即能够总揽全局,判断出重要因素并了解这些因素之间关系的能力。

(四) 设计技能

设计技能是指以有利于组织利益的种种方式解决问题的能力,特别是高层管理者不仅要发现问题,还必须像一名优秀的设计师那样具备找出某一问题切实可行的解决办法的能力。如果管理者只能看到问题的存在,并只是“看到问题的人”,他们就是不合格的管理者。管理者还必须具备这样一种能力,即能够根据所面临的现状找出行得通的解决方法的能力。

这些技能对于不同管理层次的管理者的相对重要性是不同的。技术技能、人事技能的重要性依据管理者所处的组织层次从低到高逐渐下降,而思想技能和设计技能则相反。对基层管理者来说,具备技术技能是最为重要的,具备人事技能在同下层的频繁交往中也非常有帮助。当管理者在组织中的组织层次从基层往中层、高层发展时,随着他同下级直接接触的次数和频率的减少,人事技能的重要性也逐渐降低。也就是说,对于中层管理者来说,对技术技能的要求下降,而对思想技能的要求上升,同时具备人事技能仍然很重要。但对于高层管理者而言,思想技

能和设计技能特别重要,而对技术技能、人事技能的要求相对来说则很低。当然,这种管理技能和组织层次的联系并不是绝对的,组织规模大小等一些因素对此也会产生一定的影响。

三、管理者分类

一般来说,一个组织中从事管理工作的人可能有许多,可以将这些管理者按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分为如下几种类型:

(一) 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是:制定组织的总目标和总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。在与外界的交往中,他们往往以组织“代表”的身份出现。

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。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,监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理人员更注意日常的管理事务。

基层管理人员又称一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是:给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

上述3个不同层次的管理人员虽然都是管理者,但其工作内容和性质存在着很大的差别。基层管理人员主要关心的是具体工作的完成,他们在处理问题时,往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而高层管理人员则对组织总体的长远目标和战略规划感兴趣,他们在处理问题时,往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此,基层管理人员所考虑的问题,往往是工作现场人、财、物的状态等。而高层管理人员所关心的问题可能是如何制定战略规划,把竞争对手的市场夺过来,以扩大自己的市场占有率等。总的说来,基层管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,高层管理人员所关心的主要是宏观的战略性工作,中层管理者则在两者之间起衔接作用。

(二) 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同划分,分为综合管理人员和专业管理人员两大类。在这里,综合管理人员,是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织(如一个小工厂)来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管该组织内的包括生产、营