

GUANLIXUE LILUN YU FANGFA

高等学校教材

# 管理学理论与方法

---

方晓平 主编

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

---

高等学校教材

# 管理学理论与方法



方晓平 主 编

毛成辉 副主编

陈浩亚 主 审

中 国 铁 道 出 版 社

2007 年 · 北 京

## 内 容 简 介

本书主要包括管理学基本理论、企业内外部环境分析、市场调查、计划的拟订、目标管理与战略管理、组织结构设计、组织关系管理、人力资源管理、企业文化、行为理论基础、激励与领导、过程控制、质量管理与组织绩效控制。着重介绍管理学基本理论、基本方法及其应用,力求使学生对企业管理理论与方法有一个清晰的、全貌的了解,并懂得将一般理论与方法结合实际去分析问题、解决问题。书中既介绍国外主要管理理论,又努力反映中国企业经营管理实际,除了文中注重理论与实践相结合的阐述和举例外,每章后面附有适量思考题与案例。

本书可作为经济、管理类 and 工科、文科各类专业本科生教材,也可作为相关专业硕士生入学考试参考书,同时也可供我国企业管理人员、咨询人员、企业管理专业专科生作为培训教材或自学参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学理论与方法/方晓平主编. —北京:中国铁道出版社,  
2007.3  
高等学校教材  
ISBN 978-7-113-07608-5

I. 管… II. 方… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 033029 号

书 名:管理学理论与方法

作 者:方晓平 主编

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑:金 锋

责任编辑:金 锋

封面设计:冯龙彬

印 刷:北京市兴顺印刷厂

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16 印张:18.5 字数:461 千

版 本:2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~3 000 册

书 号:ISBN 978-7-113-07608-5/C·103

定 价:29.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话:51873134 发行部电话:51873170

# 前 言

随着我国社会主义市场经济改革的不断深入和国民经济的迅速发展,亟需大量懂得市场经济规律、熟悉其运行规则、掌握管理技能、了解中国文化与企业实际情况、具有创新与开拓精神的管理人才。在大专院校开设经济管理专业是培养管理人才的主要途径,同时工程技术专业的学生也需要懂得经济管理原理与方法,以便更好地服务社会。

进入 21 世纪后,以知识为基础和以互联网为主要信息沟通媒体的新经济特征日益明朗,直接导致企业活动范围和所面临的竞争已全球化,随之而来的是文化的融合与消费偏好的多样化、多变化,再加之国家战略对本国企业战略的影响的不断增强,使企业经营环境更加动荡不安。而管理学原理是以相对稳定的环境预期为基础的对企业内部活动规律的研究,是一般管理理论与方法。可是,现在无论是预谋型的还是反应型的管理活动都起始于对外部环境的理解。我国的大学管理教育需要基本理论与方法及其应用相结合、内容实用新颖、具有国际可比性,同时符合中国国情的管理教材。基于对这一点认识,考虑到大多数非管理专业的学生除了《管理学》课程,很少再开设其他管理方面的专业课,我们对教材的选题、体系的组织与内容的取舍进行了认真的研究,向读者奉献了这一本教材。

本书的特点体现在这样几个方面:第一,面向对象组织内容。总体内容超出以管理学原理的基本框架,向实际操作方法方面作适当延伸,便于学生理解与掌握。第二,重视企业环境管理。正是考虑到环境对企业经营成果的巨大影响,本书不仅为一般环境管理专门设置一章,还通过市场调查及战略环境评估重点阐述环境管理的具体方法;第三,把抽象的理论方法与企业的管理实际结合起来。如控制篇,大多数教科书在这部分都没有详细阐述企业如何进行控制,要控制什么。企业控制其业绩主要体现在两方面,过程与质量。这是任何企业都十分关键的工作,本书作了较具体的阐述。

本书分为概述、计划、组织、领导和控制等五部分,共二十章,

其中第一至七章,第八章第二节、第九章和第十九章第一至三节由方晓平执笔,第八章第一节和第三节,第十至十二章由毛成辉执笔,第十三至十六章由石英执笔,第十七、十八章、第十九章第四至六节和第二十章由付延冰执笔。全书由方晓平任主编,毛成辉任副主编,陈治亚教授主审。

感谢所有参考文献的作者。

书中错漏之处,望赐指正,不胜感激。

作 者

2006年12月30日

# 目 录

## 第一篇 概 述

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 管理与管理活动 .....       | 1  |
| 第一节 管理在组织与社会中的作用 .....  | 1  |
| 第二节 管理的核心概念 .....       | 2  |
| 第三节 管理成效与组织成效 .....     | 6  |
| 本章小结 .....              | 8  |
| 复习思考题 .....             | 9  |
| 案例 三新公司的新总裁 .....       | 9  |
| 第二章 管理思想的发展与管理学流派 ..... | 11 |
| 第一节 早期管理实践与管理理论萌芽 ..... | 11 |
| 第二节 科学管理理论 .....        | 14 |
| 第三节 古典组织理论 .....        | 16 |
| 第四节 古典管理理论的综合与完善 .....  | 21 |
| 第五节 行为科学 .....          | 22 |
| 第六节 近现代管理理论发展 .....     | 24 |
| 本章小结 .....              | 26 |
| 复习思考题 .....             | 27 |
| 第三章 环境与企业道德 .....       | 28 |
| 第一节 管理与外部环境 .....       | 28 |
| 第二节 对环境因素的管理 .....      | 32 |
| 第三节 社会责任与企业伦理道德 .....   | 33 |
| 本章小结 .....              | 36 |
| 复习思考题 .....             | 37 |
| 案例 某烟草公司对环境变化的反应 .....  | 37 |

## 第二篇 计 划

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第四章 计划与决策 ..... | 39 |
|-----------------|----|

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| 第一节 计划与决策辨析 .....     | 39     |
| 第二节 决 策 .....         | 40     |
| 第三节 计 划 .....         | 47     |
| 第四节 预 算 .....         | 50     |
| 本章小结 .....            | 51     |
| 复习思考题 .....           | 51     |
| 案例 小杨的理想 .....        | 52     |
| <br>第五章 目标与目标管理 ..... | <br>53 |
| 第一节 目标的性质 .....       | 53     |
| 第二节 目标体系的建立 .....     | 55     |
| 第三节 目标管理 .....        | 58     |
| 本章小结 .....            | 62     |
| 复习思考题 .....           | 62     |
| 案例 目标的排序 .....        | 62     |
| <br>第六章 市场调查 .....    | <br>64 |
| 第一节 市场调查概述 .....      | 64     |
| 第二节 市场调查的内容 .....     | 68     |
| 第三节 调查方法与问卷拟订 .....   | 73     |
| 第四节 调查报告 .....        | 76     |
| 本章小结 .....            | 78     |
| 复习思考题 .....           | 78     |
| 案例 旅客运输服务调查 .....     | 78     |
| <br>第七章 战略管理 .....    | <br>80 |
| 第一节 战略计划制定 .....      | 80     |
| 第二节 战略环境评估 .....      | 83     |
| 第三节 竞争优势与业务战略选择 ..... | 87     |
| 第四节 多元化经营公司的战略 .....  | 90     |
| 第五节 战略实施计划 .....      | 94     |
| 本章小结 .....            | 99     |
| 复习思考题 .....           | 99     |

## 第三篇 组 织

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第八章 组织结构与设计</b> ..... | 101 |
| 第一节 组织与组织理论 .....        | 101 |
| 第二节 组织设计 .....           | 106 |
| 第三节 组织结构 .....           | 110 |
| 本章小结 .....               | 114 |
| 复习思考题 .....              | 114 |
| 案例 改组朱氏食品公司 .....        | 115 |
| <b>第九章 组织关系</b> .....    | 117 |
| 第一节 权 力 .....            | 117 |
| 第二节 授 权 .....            | 120 |
| 第三节 集权与分权 .....          | 122 |
| 第四节 组织中的信息交流 .....       | 124 |
| 本章小结 .....               | 127 |
| 复习思考题 .....              | 127 |
| 案例 家乐福中国区的权力变革 .....     | 127 |
| <b>第十章 人力资源管理</b> .....  | 129 |
| 第一节 人力资源管理概述 .....       | 129 |
| 第二节 人力资源规划与设计 .....      | 133 |
| 第三节 人力资源的招募与甄选 .....     | 135 |
| 第四节 人力资源的素质测评与绩效考核 ..... | 139 |
| 第五节 人力资源的薪酬管理 .....      | 142 |
| 本章小结 .....               | 146 |
| 复习思考题 .....              | 146 |
| 案例 大通曼哈顿银行的智力投资 .....    | 146 |
| <b>第十一章 组织文化</b> .....   | 149 |
| 第一节 组织文化概述 .....         | 149 |
| 第二节 组织文化的结构与作用 .....     | 151 |
| 第三节 组织文化的构建 .....        | 154 |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| 本章小结 .....             | 157        |
| 复习思考题 .....            | 157        |
| 案例 西安杨森的文化管理 .....     | 157        |
| <b>第十二章 组织变革 .....</b> | <b>160</b> |
| 第一节 组织变革概述 .....       | 160        |
| 第二节 组织变革过程和方法 .....    | 164        |
| 第三节 组织发展 .....         | 167        |
| 本章小结 .....             | 171        |
| 复习思考题 .....            | 172        |
| 案例 晋泰木业的组织变革 .....     | 172        |

## 第四篇 领 导

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第十三章 个体行为研究 .....</b> | <b>174</b> |
| 第一节 行为研究概述 .....         | 174        |
| 第二节 个体行为研究 .....         | 177        |
| 本章小结 .....               | 189        |
| 复习思考题 .....              | 190        |
| 案例 某汽车制造企业的人员甄选模式 .....  | 190        |
| <b>第十四章 群体与团队 .....</b>  | <b>191</b> |
| 第一节 群 体 .....            | 191        |
| 第二节 工作团队 .....           | 195        |
| 本章小结 .....               | 198        |
| 复习思考题 .....              | 198        |
| 案例 团队人才让企业快速发展 .....     | 199        |
| <b>第十五章 激 励 .....</b>    | <b>201</b> |
| 第一节 激励的基础 .....          | 201        |
| 第二节 激励理论 .....           | 203        |
| 第三节 激励理论在现代管理中的应用 .....  | 209        |
| 本章小结 .....               | 211        |
| 复习思考题 .....              | 211        |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 案例 华东输油管理局的激励方式 .....     | 212        |
| <b>第十六章 领导与领导理论 .....</b> | <b>213</b> |
| 第一节 领导的基础 .....           | 213        |
| 第二节 领导理论 .....            | 215        |
| 第三节 领导者的心理素质 .....        | 224        |
| 本章小结 .....                | 226        |
| 复习思考题 .....               | 226        |
| 案例 没有为下属争取机会 .....        | 226        |

## 第五篇 控 制

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第十七章 控制工作概述 .....</b> | <b>228</b> |
| 第一节 控制工作 .....           | 228        |
| 第二节 控制的基本过程 .....        | 231        |
| 第三节 控制的类型与方法 .....       | 233        |
| 本章小结 .....               | 239        |
| 复习思考题 .....              | 239        |
| 案例 长江机械公司的外销部 .....      | 240        |
| <b>第十八章 过程控制 .....</b>   | <b>242</b> |
| 第一节 资源控制 .....           | 242        |
| 第二节 进度控制 .....           | 245        |
| 本章小结 .....               | 255        |
| 复习思考题 .....              | 256        |
| 案例 某停车公司的收入控制问题 .....    | 256        |
| <b>第十九章 质量管理 .....</b>   | <b>257</b> |
| 第一节 质量管理概述 .....         | 257        |
| 第二节 质量成本 .....           | 261        |
| 第三节 因素分析方法 .....         | 263        |
| 第四节 分布分析法 .....          | 266        |
| 第五节 相关图法 .....           | 269        |
| 第六节 管理图法 .....           | 271        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 本章小结 .....               | 275 |
| 复习思考题 .....              | 275 |
| <br>                     |     |
| <b>第二十章 组织绩效控制</b> ..... | 276 |
| 第一节 组织绩效概述 .....         | 276 |
| 第二节 组织绩效的评估 .....        | 278 |
| 第三节 提高组织绩效的管理措施 .....    | 281 |
| 本章小结 .....               | 284 |
| 复习思考题 .....              | 284 |
| 案例 上下级之间的博弈 .....        | 284 |
| <br>                     |     |
| <b>参考文献</b> .....        | 286 |

# 第一篇 概述

## 第一章 管理与管理活动

### 👁👁 [学习目的]

通过对本章的学习,应当能够:

1. 了解管理与管理活动的普遍性与重要性;
2. 熟悉不同企业里不同层次的管理者应该掌握的管理技能;
3. 领会管理的实践性与科学性之间的辩证关系;
4. 熟悉管理的基本职能。

### 第一节 管理在组织与社会中的作用

管理源于集体协作劳动,又对集体劳动的作用和效率产生很大影响。成功的企业总能解决市场中至少一个问题,并且明显优于其竞争对手。因此,如果一个企业能比其竞争对手更好地解决一个最新被发现的问题,并使自己在这个领域的能力为大家所知,那么成功就是水到渠成的事了。但这个世界是不断变化的,它也使昨天成功的模式今天成为取胜的障碍。在供应不足的年代,流水线和单一品种使福特汽车公司拔得头筹,但当供需矛盾得到缓解后,是通用汽车公司通过满足消费者多样化需求取得新一轮的胜利。石油危机和供应过剩同时来临时,日本的汽车公司以高质量、低能耗特点冲破欧美市场壁垒,不过在豪华轿车市场,欧美一些公司保持了传统强势地位。在我国汽车市场走向大众化的过程中,一直是国外品牌占主导地位,但奇瑞凭借 QQ 这一款车抓住了年轻消费层对个性、时尚的追求,为国产品牌车树立了榜样。

本世纪才刚刚开始,却面临着更多更新的问题。无论是公司还是国家都面临更激烈的全球竞争、环境恶化、经济萧条、贫富差距越来越大、人口越来越多和资源枯竭等一系列挑战,但这些问题也可以转化为机会。全球化意味着公司可获得更大的潜在市场。环境恶化能为那些对环境更友好的技术提供产品或服务以及那些提供净化环境技术的公司提供无穷的机会。资源枯竭为那些开发生产替代品技术的公司和进行精益生产的公司提供了用武之地。

总之,问题是机会的起点。困扰社会的问题会随时间推移而变化,而这些问题只对那些能够洞察这些变化趋势并做出有效反应的公司来说才是机会。

#### 一、在迅速变化的全球化经济环境中开展业务

在过去近 30 年里,世界经济已经历了翻天覆地的变化。电脑、通讯卫星、传真机、因特网等新近技术的诞生与应用,大大缩小了地域上和文化上的距离感,进而诞生了“地球村”概念。

这些变化给企业领域带来的转变是:竞争范围从国内延伸到全球,企业巨头的生产与销售方式也从本地生产本地销售、出口产品/技术(授权)等方式演变为跨越国界,在全球范围组织专业化生产并将产品销往世界各地,充分利用先进的交通技术和通讯技术获得各种资源的比较优势,成就了一批像美国通用电器公司、美国英特尔公司、日本三菱公司等这样富可敌国的跨国集团或集团系列。然而随着计算机对社会生活的渗入,信息技术和互联网的发展又成就了美国微软公司、雅虎公司、中国百度公司这些以比传统工业企业快得多的速度积聚财富的新型企业。正当世界贸易组织(WTO)成员越来越多,不断有企业以战略联盟或兼并方式建立全球业务网络以增加其竞争力的时候,一些区域贸易集团正在出现。最早也是最大的贸易集团是由欧共体发展而来的欧盟,其范围还在不断扩大,北美贸易自由区、东南亚联盟是新型的贸易区,各贸易集团之间虽有差别,但大体试图通过消除内部贸易壁垒,建立普遍标准和规则来繁荣本地经济。与此同时,中国、日本、韩国与东盟之间联系也越来越密切,上海合作组织、中国与非洲联盟的合作也是以经济合作作为重要基础。因此,世界经济发展一方面朝全球化方向迅速发展,另一方面区域割据又正在迅速增强,政府也常常成为企业参与国际竞争的开路先锋和护航者,企业必须去适应和利用这种变化趋势。

## 二、适合自己的管理原则就是最好的原则

管理从实践到理论诞生已经一个世纪,流派林立,方法、原则众多,哪一种才是适合自己的呢?答案是:既没有万应灵丹,也没有永远正确的方针,一切要因地制宜。多元化还是专业化,集中还是分散,标准化还是定制化等都是争议已久的话题。遵循同一原则的企业,既有失败的也有成功的。与之相对应的是《孙子兵法》、《论语》、《道德经》却成为国外企业经营管理的“宝典”。因此,虽不能说管理或管理者是万能的,但却是大有可为的。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。在社会和经济高度发展的今天,不仅组织规模越来越大,管理也越来越成为影响组织效益、效率乃至存亡的关键因素,有人将之与土地、劳动和资本并列称为四大经济要素,或同人、财、物、信息一起构成五大生产要素。无论如何比喻,管理的一个重要作用是它能使现有的资源获得最有效的利用。良好的管理使自然资源极度匮乏的一些国家成为经济强国,同时拥有丰富自然资源和尖端国防技术的俄罗斯却没有成为经济发达国家。

## 第二节 管理的核心概念

### 一、管理与管理者

#### 1. 管理

学者们从不同角度解释管理:H·法约尔说,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制;S·P·罗宾斯和M·库尔特说,管理是和他人一起并通过他人来有效完成活动的过程;H·A·西蒙则强调,管理即是决策;以E·S·巴法为代表的数理学派则定义,管理就是用数学模式与程序表示计划、组织、控制、决策等逻辑的程序,求出最优答案,以达到企业目标。

综合各流派的意见,可以说管理就是为了有效地实现组织目标,对可利用的资源进行组织、指挥、控制、优化、创新等适应环境的动态过程。

组织是一群人的集合,但是组织成员必须按一定方式合作,共同努力去实现组织目标。组织需要合作、协调,管理由此才诞生。组织中的活动包括作业活动和管理活动两部分。它们之

间的关系如图 1-1 所示。作业活动是指直接达成组织目标的那些活动,管理活动是为了促进作业活动更有效、更可靠地实现组织目标的手段与过程。

管理追求效率和效果。德鲁克说管理就是“正确地做事”和“做正确的事”。前者是效率问题,后者是效果问题。效率是投入产出比,诸如设备利用率、劳动生产率、资金周转率、足球运动员的控球率等。由于资源的稀缺性,组织必须关注资源的利用率,但是效率只有高低之分,无好坏之分,它不是终极目标,效果才是终极目标。效果衡量

结果与目标一致性程度,因此它不仅有高低之分,还有好坏两个方向。有效的管理要使组织在尽可能高的效率下达成尽可能好的效果,效果比效率更重要。

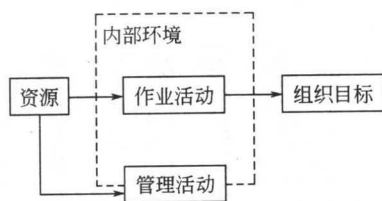


图 1-1 组织的活动

## 2. 管理者

管理者是管理的主体。管理者是通过协调其他人的活动达到与别人一起或通过别人实现组织目标的人。学者们将组织成员分为两大类,一类是直接从事具体业务且不承担对他人工作监督职责的人,如工人、医生、店员等;另一类是指挥他人完成具体业务的人,如经理、厂长、校长、院长等,他们的主要职责是指挥下属工作,有下属向他们汇报工作。管理者在组织中的地位不同,其责任和权限也不同。一般可以根据他们在组织中所处的位置不同将他们分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者的主要职责是对整个组织负有全面责任,并侧重负责高、中级管理人员任免、组织战略决策的制定与计划执行的监控、管理制度的建立、组织与外界的沟通等。

中层管理者的主要职责是贯彻高层管理者所制定的战略与策略,并指挥基层管理者的活动,在组织内部信息沟通方面负有主要责任。

基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场操作人员,保证上级下达的各项计划的完成。基层管理者既是管理者,同时又是操作者,如车间班组长、科研组长、护士长等。基层管理者是管理系统的基础。

## 3. 管理者的能力

关于组织成员的必要能力,法约尔说,和每一组活动或每一种基本职能相对应的是—种专门的能力,人们将其区分为技术能力、安全能力、商业能力、财务能力和管理能力等。

每一种能力都以下面简述的几个方面的素质与知识为基础:(1)身体。健康、体力旺盛、敏捷。(2)智力。理解和学习的能力、判断力、精力充沛、头脑灵活。(3)道德。有毅力、坚强、勇于负责任,有创新精神、忠诚,有自知之明、自尊。(4)一般文化。具有不限于从事职能范围的各方面的知识。(5)专业知识。技术、商业、财务、管理等专业技能知识。(6)经验。从业务实践中获得的知识,这是人们自己从行动中汲取教训的记忆。

法约尔在图 1-2 中比较了一个大型工业企业不同技术职能的工作人员必要的能

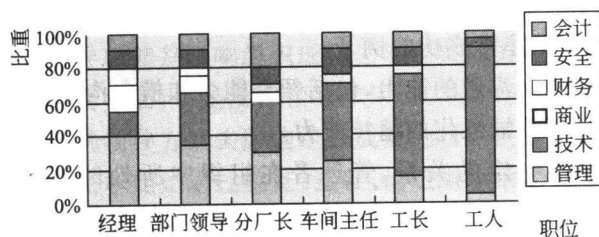


图 1-2 一个大型企业技术职能人员的必要能力

在图 1-3 中比较了各种规模的工业企业不同领导人的必要能力。

图 1-2 表明任何一个人的每项基本能力在其全部能力价值中所占的比重,表达构成一个总价值的各方面能力的相对重要性。以下就是法约尔关于不同技术职能人员必要能力的结论:(1)工人的

主要能力是技术能力。(2)随着人的地位在等级系统中提高,管理能力的相对重要性也增加,

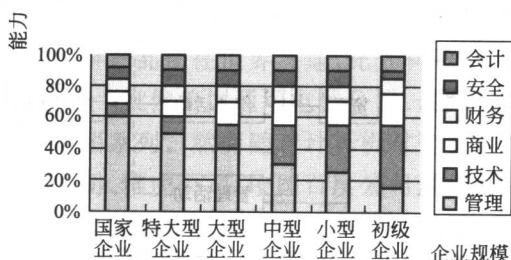


图 1-3 各种规模的工业企业领导人的必要能力

同时技术能力的重要性减少。在第三或第四级时这两种能力相等。(3)经理的主要能力是管理能力,等级越高,这种能力越起主导作用。

(4)商业能力、财务能力、安全能力和会计能力在第五和第六等级的人中有其最大的相对重要性。随着人的地位升高,这些能力的相对重要性在每种人的评价中不断减少并趋向平衡。

(5)从等级的第四或第五级开始,管理能力比率由于其他比率的减少而增加了,其他比率都接近于全部价值的十分之一。

不管哪一种职能,下属人员的主要能力是具有某种职能特点的能力(在工业职能里是技术能力,在商业职能里是商业能力,在财务职能里是财务能力等),而高级人员的主要能力是管理能力。

法约尔还研究了在各种规模的工业企业领导人必要能力的相对重要性。图 1-3 的构成与前一幅图是一样的:一个出色的领导人的全部价值以 100 来表示。各类领导人的各种能力的比率也是法约尔的评价。他的结论是:(1)小型工业企业领导人主要能力是技术能力。(2)随着企业等级上升,管理能力的相对重要性必然增加,同时技术能力重要性相对减少。在中等企业里,这两种能力的重要性相等。(3)大型企业领导人最重要的能力是管理能力。企业越大,管理能力越起主导作用。(4)商业和财务能力对于中小型企业领导人比对于技术职能的中下层工作人员起着重要得多的作用。(5)随着企业等级上升,管理能力的比率增大了,趋于平衡的其他大部分比率减少,接近于整个价值的十分之一。

技术能力是大型企业下层人员和小型企业领导人的主要能力;管理能力是较高层领导人的主要能力;技术能力在下层占主要地位;而管理能力在上层占主要地位。

在各类企业里,下层人员的主要能力是具有企业特点的职业能力,而较上层的领导人的主要能力是管理能力。

可见,对管理知识的需要是普遍的。无论管理者的地位如何,他们所担任的基本任务是相同的,即设计和维护一种环境,使身处其中的人们能够在组织内协调工作,从而实现组织目标。具体来说就是正确、及时地决策,有效地保证组织活动顺利进行和信息的通畅。

关于一个人要具备什么技能才能成为称职的管理者,L·卡茨也有研究,他认为管理者应具备三类技能:技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。就是说管理者未必是他任职部门的专家,但是他必须具备足够的技术知识和技能以便有效地指导与监督员工完成组织任务。

技术技能对基层管理者最重要,对于中层、高层管理者的重要性依次减弱,最高行政管理 者也有不少原来完全不熟悉这一行,后来也取得非常成功的例子。

人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力,包括领导能力和横向沟通能力。

概念能力是把观点设想出来并加以处理以及抽象化的精神能力。

管理者所居层次与对其能力的需要存在一定的关系,管理者在组织中所处的地位越高,要求他的概念能力越高,技术技能要求越低,反之亦然;而人际技能则是各个层次都要掌握的。

## 二、管理学与管理职能

### 1. 管理学

理论是将相互依存的概念和原则系统地组合起来,从而构成知识的框架。社会管理活动虽十分复杂,性质多样,但复杂的管理活动之间存在内在的必然联系,即客观规律。管理学的目的在于寻找这些客观规律,总结管理的知识原理以指导管理实践。管理学研究一般管理规律,为各类具体管理类学科提供一般概念、方法和理论。因此管理学可以定义为一门研究一般管理原理和理论的科学。但本书的内容不仅仅限于管理学原理,在方法和理论上都有所拓展。

### 2. 管理的艺术性和科学性

因为管理学是一门介于社会科学和自然科学之间的交叉性、综合性学科,学习和研究管理学的人及管理实践者要同时积累理论知识和实践经验,才能提高其效果。因为从事管理活动既要掌握管理学知识和管理技术,又需要丰富的管理经验和技能,管理是科学性和艺术性的统一。管理的科学性体现在,自管理学诞生以来近百年积累了一套比较完整的知识体系,反映了管理过程的客观规律。管理的科学性说明人的管理能力是可以通过后天学习提高的,培训是快速获得管理理论与技术的方法之一。但是管理学不是一门精确性的科学,社会活动极其复杂,不仅管理环境复杂多变,人的心理活动也是难以琢磨的。因而没有永远正确的管理模式,也没有放之四海而皆准的管理模式,只有审时度势、灵活运用管理理论与方法才能获得成功。

管理的艺术性主要体现在它所需要的一系列根据实际情况行事的经验、诀窍和准则,对事态发展的感知能力和谋断能力等,都只能从长期实践中领悟,难以用言辞传授。

### 3. 管理职能

不同的管理学者在归纳管理职能时有不同的观点。H·法约尔认为管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五种职能。H·孔茨认为管理有计划、组织、控制、人事四种职能。此外还有三职能、六职能和七职能之说。现在一般认为管理的职能包括计划、组织、领导、控制这四种基本职能。

计划职能是指工作或行动之前预先拟订组织目标和达到目标的行动方案的全过程,包括调查研究、预测、拟订目标和方案,并做出选择。简要地说计划是要解决做什么、如何做的问题。同时由于在计划执行过程中还要根据环境及组织绩效进行调整,组织、领导职能主要是为了贯彻、落实计划,控制的标准是计划,控制的目标也是计划的实现程度。可以说计划无处不在,无时不在。因而计划职能被认为是管理的核心职能或首要职能。

组织职能是把管理要素按计划提出的各项任务和要求结合成为一个整体,具体包括组织机构设置、管理体制的建立、规章制度的制定、人员和其他资源的合理选择与配置等。组织工作是把计划变成行动的过程,为计划的实现提供资源保证与运作的平台。

领导职能是影响组织成员去实现共同的组织目标的各种活动的整个过程,领导职能包括两个主要方面:一是发挥领导作用,二是激励下属。因此领导工作的核心是运用激励理论并选择合适的领导方式去影响组织成员的行动,使之心甘情愿地、积极地为组织目标努力工作。

控制职能是通过检查、监督、确定组织活动的进展情况,纠正偏差,从而确保总的计划及组织目标得以实现的过程。控制工作要解决三个基本问题,即确立控制标准(一般以计划为标准),衡量业绩和纠正偏差。

### 第三节 管理成效与组织成效

我们一开始就申明了管理的目的在于协调他人工作,促进组织成效,即实现组织目标。可是我们也必须认识到,管理并不是促进他人工作的唯一作用力。有的时候,管理也可能是促进某个组织取得工作成功的最不重要的因素,不论管理工作是好是坏,组织都要失败或成功。这听起来似乎有些宿命的色彩。其实不然,影响组织成功的因素有许多,管理只是其中一个而已。为了弄清楚管理工作成效与组织成功之间的关系,首先要区别两个概念:管理成效和组织成效。

#### 一、管理成效和组织成效的涵义

管理成效,可以理解为管理工作的后果与组织目标的一致性,如果把这种一致性分成两极,就是有效和无效。组织成效是组织目标实现的程度管理活动的重点在于其他人的工作,其着力方向有两个——任务和人。无论管理工作是在任务方面还是人的方面,管理的工作成效可能是有效的,也可能是无效的。但是由于管理只是影响组织目标实现的因素之一,或者说,管理只是组织成功的要素之一,所以不管管理工作成效是否有效,组织成效都可能出现两种后果,即有效的(组织目标实现)和无效的(组织目标全部或部分未实现)。

管理工作成效是可以提高的,管理学方面的书籍、杂志出版市场和管理课程培训市场都很热,这个现象也可以间接证明这一点。管理成效与个人的管理能力有关,个人管理能力既来源于实践经验,也来源于课堂和书本里的学习,这两个过程有时是交互在一起的。不过也不能忽略这样一点:管理工作很重要的一部分是与人打交道,性格及人际技能在管理人的工作成效方面影响较大。先天遗传和后天早期家庭环境是性格形成的主要因素,但是人际技能却是可以通过学习提高。知识的修养可以在一定程度上修改性格缺陷,但是对于严重的性格缺陷或人格不完全却无能为力。有很多曾经取得过辉煌成绩的管理者,最后的失败都是由于性格缺陷造成的。因为越是到高层管理者,决定他的选择已经超越技术层面,是由他个人哲学观、世界观决定的。虽然人的性格很难改变,但能改变的管理技能就提供了一个十分可贵的可提升空间。

#### 二、造成无效的管理工作成效的原因

提高工作效率的途径是完成任务的方式和人力资源管理两个方面。造成无效工作成效的原因当然也是来自两个方面。完成任务的方式不当或人的积极性不高的原因是这两方面的管理工作有缺陷。

##### 1. 完成任务方式不当的原因

(1) 各部门缺乏明确目标。如果一个公司或部门的领导都不知道要达到什么目标,那他如何有效地领导别人工作呢?本书第五章就论述了如何用目标管理方法将公司目标分解为每个部门、每个岗位的分目标,来控制目标的实现。

(2) 政策的缺陷使手段或途径目标化。本来部门目标应该是支持公司目标的,如果部门目标脱离公司目标要求就会成为障碍。如果鼓励节约成本的政策影响到产品质量,部门为了不突破预算宁愿采取另一种让公司承受损失的措施的现象经常发生,说明公司政策出了问题。

(3) 操作层的计划(如作业方法、程序、规则等方面)缺陷。这导致低效甚至与公司目标相