

GUANLIXUE SHIWU



高职高专教育“十二五”规划教材

管理学实务

主 编 齐振彪 白菊香



中国建材工业出版社

高职高专教育“十二五”规划教材

管理学实务

主 编 齐振彪 白菊香
副主编 华 婷 陈盛千

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学实务/齐振彪, 白菊香主编. —北京: 中国建材工业出版社, 2012. 6

ISBN 978-7-5160-0130-1

I. ①管… II. ①齐…②白… 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 (2012) 第 030271 号

内容简介

本书为管理专业管理学实务专业基础课教材。全书共八章, 分别阐述了管理学实务概述、管理思想的产生与发展、计划管理实务、组织管理实务、领导管理实务、管理控制实务、企业创新实务和企业管理实务。其中第八章企业管理实务, 高职高专院校各专业可以根据自己的实际情况进行选学。

本书可作为高职高专经济管理类和其他专业的教材, 也可以供广大管理者学习参考。

管理学实务

主 编: 齐振彪 白菊香

封面设计: 华盛英才

出版发行: 中国建材工业出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街 6 号

邮 编: 100044

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 447 千字

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

本社网址: www.jcbs.com.cn

本书如出现印装质量问题, 由我社发行部负责调换。联系电话: (010) 88386906

前 言

本书由高职院校从事管理教学的一线教师，结合多年的教学经验和管理工作实践，参考了大量的书籍和资料，结合现代管理的先进理念编写而成。本书具有以下特点：

1. 内容新颖。每章均设计了学习目的（包括知识点和技能点）、案例导入、知识链接、本章小结、课后练习（包括名词解释、判断题、单项选择题、多项选择题、简答题和论述题）、案例分析、实训活动（包括实训目标、实训要求、实训内容和考核）。这样设计既可以提高学生的兴趣，又可以做到理论与实践的有机融合，体现了高职教材建设的方向。

2. 吸收了国内外管理理论和实践研究的新成果，突出案例，注重应用，做到由浅入深循序渐进。

3. 充分体现了高职教育的特色。既重视提高学生的管理理论水平，又注重培养学生从事管理工作的技能，有较强的针对性，体现了高职教育“必需、够用”的原则。

4. 结构合理。第一章介绍管理学实务的基本知识，第二章介绍管理思想的产生与发展，第三章至第七章介绍管理的五大职能（计划、组织、领导、控制和创新），第八章为企业管理实务。本教材体系完整，逻辑性强，便于学生学习。

本书在编写过程中，参考了国内外几十位专家、学者的著作及相关文献资料，我们在此对他们表示由衷的感谢。

由于编写人员水平所限，加之编写时间紧迫，书中的缺点错误在所难免，敬请广大专家、学者和读者批评指正，以便在今后的重印或再版中改进和完善。

编 者



目 录

98



第一章 管理学实务概述	1
第一节 管理学实务基础知识	1
第二节 管理的性质与职能	5
第三节 管理者的角色与技能	9
第四节 管理学实务研究的基本任务、对象与方法	13
第五节 管理环境	15
本章小结	17
课后练习	18
案例分析	20
实训活动	22
第二章 管理思想的产生与发展	24
第一节 早期的管理思想	25
第二节 古典管理理论	27
第三节 行为科学理论	34
第四节 现代管理理论	37
本章小结	44
课后练习	44
案例分析	47
实训活动	51
第三章 计划管理实务	53
第一节 计划概述	54
第二节 计划的编制	57
第三节 决策	60
第四节 计划的组织实施	70

本章小结	75
课后练习	76
案例分析	81
实训活动	82
第四章 组织管理实务	85
第一节 组织设计	86
第二节 组织运行与管理	96
第三节 组织变革与团队建设	103
第四节 组织文化	110
本章小结	115
课后练习	115
案例分析	120
实训活动	122
第五章 领导管理实务	124
第一节 领导管理概述	125
第二节 领导理论	129
第三节 指挥	135
第四节 激励	137
第五节 沟通	146
第六节 领导的素质、修养和领导艺术	155
本章小结	159
课后练习	160
案例分析	166
实训活动	168
第六章 管理控制实务	170
第一节 管理控制概述	171
第二节 管理控制过程	176
第三节 控制原则与方法	180
第四节 管理信息系统	185
本章小结	188
课后练习	189

案例分析	191
实训活动	192
第七章 企业创新实务	193
第一节 创新概述	194
第二节 创新的内容	197
第三节 创新的原则和方法	207
第四节 创新的基本过程	211
本章小结	213
课后练习	213
案例分析	216
实训活动	218
第八章 企业管理实务	219
第一节 市场营销	221
第二节 企业生产管理	233
第三节 质量管理与控制	251
本章小结	268
课后练习	268
案例分析	272
实训活动	273
参考文献	275

第一章

管理学实务概述



学习目的

• 知识点

1. 了解管理者的技能,了解有效管理者与成功管理者的特点。
2. 理解管理学实务的研究对象、管理与管理者的定义、管理的特性。
3. 掌握管理的性质与职能、管理者的角色与技能、管理的二重性、管理的科学性与管理的艺术性。

• 技能点

1. 培养对管理的艺术性和技能性的感悟。
2. 确定管理者扮演的角色。
3. 区分成功的管理者和有效的管理者的活动。



案例导入

求 道

有一个年轻人经过长途跋涉,来到森林中的寺院,请求寺院里德高望重的住持收他为徒。住持郑重地告诉他:“如果你真要拜我为师追求真道,你必须履行一些义务,尽到一些责任。”“我必须履行哪些义务、尽哪些责任呢?”年轻人急切地问。“你必须每天从事扫地、煮饭、劈柴、打水、扛东西、洗菜的工作。”“我拜你为师是为了习艺正道,而不是来做琐碎的杂工等无聊的粗活的。”年轻人一脸不悦地丢下这句话,就悻悻而去。

正道不是莫测高深的理论,它隐藏在日常的工作琐事及生活细节中;同样,管理的道理,随处可得,只要认真去从事、用心去体验,工作过程中自可深刻体悟管理的奥妙及意义。(资料来源:《民营经济报》)

第一节 管理学实务基础知识

一、管理的概念

众所周知,管理无时不在,无处不有。对于管理是什么,似乎每个人都能说出一点点自己的认

识。如人们会说：“管理就是管人理事”或“管理就是让别人去完成工作”，等等。但要给出准确的定义，人们又感到很难说清楚。

为准确地把握管理的内涵，我们有必要先了解管理的起源。管理的产生可追溯到远古，它和人类的历史一样悠久。从公元前 5 000 年苏美尔人进行的文字、记账等管理的实践活动开始，管理活动可以说是比比皆是。非常成功的管理实践有：举世闻名的埃及大金字塔、中国的万里长城、令人神往的巴比伦空中花园，以及作为巴黎象征的埃菲尔铁塔。所有这些巨大工程的建成不仅反映了劳动人民丰富的管理思想、卓越的管理与组织才能，而且有一个共同的特点，即都离不开人类的共同劳动。由此可见，管理起源于人类的共同劳动。

(一)管理大师对管理的定义

管理活动虽然自古有之，但将其上升为一门科学加以研究和探讨，却只有一个多世纪的时间，且已渗透到社会的各个领域。有人形象地说，社会的每一根血管里都流淌着管理的血液，各种管理学派犹如雨后春笋，形成茂密的管理理论丛林。对此，美国著名的管理学家哈罗德·孔茨把这种林立丛生的学派誉为“热带的丛林——管理理论的丛林”。随着时代的发展，不仅各种管理理论和学派呈现出林立丛生的景观，而且管理学者们对于什么是管理也有着各自不同的见解，如表 1-1 所示。

表 1-1 管理学者们对管理的定义

学 者	定 义	侧重点
泰 勒	管理是一门艺术，这种艺术是要知道要人们去做什么，并注意他们用最好、最经济的方法去做	强调管理的目的，即追求经济效益，寻求最经济的方法与途径
法约尔	管理就是预测和计划、组织、指挥、协调和控制	强调的是管理的过程和职能
行为科学家们	管理就是通过别人或他人努力，来完成工作	强调以人为中心及对人指导的重要性，管理者的主要职责就是如何指导部下使其充分发挥作用去完成工作
西蒙	管理就是决策	强调决策在管理中的作用，决策贯穿于管理的全过程
斯麦尔洪	管理就是通过计划、组织、领导和控制等职能来协调所有的资源，以便达到绩效目标的过程	强调管理的职能和管理的目的
德夫特	管理就是通过计划、组织、领导和控制组织的资源，有效率和有效果地实现组织目标	强调管理的职能和有效性
罗宾斯	管理是指协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标	强调管理的过程性、协调性和有效性

综上所述，管理的定义可谓众说纷纭。管理大师、学者们从不同的侧面、不同的角度揭示了管理内涵的某一方面或某几个方面的属性，或者说他们研究问题的出发点和方法不同。从这些定义中，大家可能会觉得管理太复杂了。的确，管理定义的多样性说明管理的内涵十分丰富，且人们对管理的认识也在不断深化，因此，我们只有从多角度对管理这一问题进行思考，才能全面地把握管理的真谛。

(二)管理的定义

管理是指管理者为了实现一定的目标，在一定的环境条件下，通过实施计划、组织、领导和控

制等职能,以人为中心来协调各种资源,以便有效率和有效果地实现个人无法实现的组织目标的过程。管理的概念可以从以下几个方面加以理解:

1. 管理的本质是活动或过程

这个过程由计划、组织、领导、控制和创新构成,并最终要落在计划、组织、领导、控制和创新等一系列管理职能上,在组织中循环往复。管理职能是管理者必须要做的事情,是管理理论研究和管理的重点,不为社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

2. 管理的目的是实现预期的目标

世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。管理活动的最主要目的就是要实现仅凭个人的力量无法实现的组织目标。一个组织在一段时间内要实现的目标往往是多样的,比如,一个企业,不仅要满足社会的要求、提高资源的利用率、实现最大的效益,还要创造条件促进员工的发展。

3. 管理的对象是包括人力资源在内的一切可以利用的资源

可以利用的资源通常包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的。在任何类型的组织中,都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终还是表现在人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心。所以,管理应以人为中心。

4. 管理的载体是组织

组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。

5. 管理的职能是计划、组织、领导、控制和创新

所谓职能是指人、事、物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。

知识链接

管理就是做好无数小的细节工作。

——国际战略管理顾问林正大

二、管理的重要性

1. 管理是人类社会最基本、最重要的活动之一

人类社会活动需要管理,古来有之。人类自远古时代、群居群猎时起,就知道“合群”可以抵御危险。显然,其“合群”的目的就是为了集结个人的力量,发挥集体的更大作用。要实现这一目的,在人类这种群体的“组织”中,就存在合作、协作或协调的问题,这就是管理。马克思说:“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活动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”所以,管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。

在现实生活中,我们每一天都会发生与管理相关的活动或事情。可以说,大到一个国家,小到一个家庭,都需要管理。管理时刻存在于我们的社会生活中。

2. 管理促进了人类社会的进步和科学技术的发展

管理活动对于人类社会的重要性是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著

的。如果说早期的组织实施只是简单的、粗放的管理,那么时至今日,随着社会生产力的发展,科学技术的日新月异,人类社会有组织的活动规模越来越大,协作的范围越来越广,管理也越来越向精细化、科学化方向发展,管理的地位也日益突出和重要。世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看做是推动人类社会进步、科技发展的催化剂或原动力,同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”,与人力、物力、财力和信息一起构成为组织的“五大生产要素”。也有人将管理、技术比喻为经济高速发展的“两个轮子”,将管理、科学和技术看成是现代社会进步和文明的“三大支柱”。从中我们都可以看出管理的作用极其重要。

在现代社会,管理对人类社会进步、科技发展的促进作用主要是通过对现有资源的最充分利用来体现的。管理科学的发展、管理水平的提高,既是人类社会进步、科学技术发展的结果,同时也促进了社会的发展、科学技术的进步。正如上述所言,人们把科技和管理比作推动社会进步的“两个轮子”。但是这“两个轮子”的作用是不同的,科技固然提供动力,使历史的车轮转动得更快,但管理不仅影响,甚至决定着科技成果转化为这种动力的可能性和速度,而且决定着整个历史车轮转动的方向。可见,管理这个“轮子”是起决定作用的。

3. 管理是合理开发利用资源的重要因素

随着科学技术的进步,人们对资源的开发利用越来越多。环境污染、生态平衡的破坏越来越严重地威胁着人类的生存和发展。因此,防止废水、废气、废渣的污染,维护生态的平衡,保护人类生存的环境,是一项十分重要的社会责任,而这项社会责任要由科学的管理来承担。

总之,在现代社会中,生产力的构成要素不断增加,除了传统的人力、物力、财力等要素外,时间、信息等也成了生产力要素系统的重要组成部分。在新的时代背景下,加强管理显得尤为重要。

三、管理的科学性与艺术性

管理是科学还是艺术?这个问题曾引起过较大的争议,经过一百余年的探索、研究,其主要观点有:

(一)艺术观

早在20世纪20年代初,哈佛大学校长洛厄尔认为,管理是最老的艺术、最新的职业。

所谓艺术,就是用高度的形象来反映现实。管理的艺术性主要指管理者在管理活动中要凭技艺(技巧、才能)来处理管理问题。持艺术观点的管理学者们提出了以下证据。

- ①管理是凭直感、创造力和经验的。
- ②管理是技巧的运用,没有在任何条件下都能实现的准则。
- ③管理是一种意识,对人本身的素质有一定的要求。

(二)科学观

科学是人们关于自然、社会和思维的知识体系。科学的实质在于揭示事物的本质和规律。管理活动本身是有规律可循的,即有规律必具科学性。持科学观点的管理学者们提出了以下证据。

- ①现代管理是建立在科学的基础之上的。(由技巧形成经验,进而上升为科学)
- ②管理有一些“放之四海而皆准”的原则,如统一指挥原则等。
- ③管理知识可以通过书本学习、传授等途径来获得。
- ④管理可以用计算机、数理等方法进行研究。
- ⑤管理是理性弧,是有规律(原理—原则—方法)可循的。



(三) 艺术与科学的结合

经过一百余年的探索、研究和总结,在管理历史上已经形成了比较系统的管理理论,它们反映了管理工作中的客观规律。它们所提供的管理原则、方法等使我们能够对具体的管理问题进行具体的分析,并获得科学的结论,这便是管理的科学性所在。然而,与自然科学相比,管理学还只是一门不十分精确的学科。管理活动的复杂性,管理环境的千变万化,管理学所提供的管理手段与方法的有限,使得管理者在管理实践中必须运用各种管理技巧、经验来解决具体的管理问题,而这些技巧和经验,人们只能从长期的实践活动中获得。这就是管理的艺术性所在。可见,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学性和艺术性的有机统一体。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质与特征

(一) 管理的性质

管理具有两重性,这是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是生产力和生产关系组成的统一体,因此,管理具有组织生产力和协调生产关系的两重功能,从而具有两重性。

管理的两重性,一方面是指管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面是指管理同生产关系、社会制度相联系,具有的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性,是与生产力和社会化大生产相联系的。在管理过程中,为了有效实现目标,人们应将人、财、物等资源合理配置,对产、供、销以及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组合。这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。社会化生产中的协作活动需要管理,与具体的生产方式和特定的社会制度无关,是一种客观存在。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或管理的特殊属性,是与生产关系和社会制度相联系的。在管理的过程中,为维持生产资料所有者的利益,人们需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

(二) 管理的特征

从上述管理的概念中,我们归纳出管理的特征有:

1. 过程性

过程性,也称职能性。管理职能是回答管理究竟在一个组织中负责哪些方面的工作。对于这个问题,管理学界颇有争议。最早提出且较有影响力的是 20 世纪早期亨利·法约尔的论述,他将管理工作分成计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。到了 20 世纪 50 年代中期,管理教科书开始

使用计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架。20世纪70年代以后,国内外较为流行的看法是将管理职能改变为五个基本职能,即计划、组织、领导、控制和创新。在本书中,我们将按这五个职能来组织内容。

计划——确定目标,制定战略、分计划以协调活动。

组织——决定需要做什么,怎么做,由谁做。

领导——指导和激励所有参与者,解决冲突。

控制——对活动进行监控以确保其按计划完成。

创新——实现新的创意和构想,形成高质量的决策与战略。

在上述各项职能中,计划着眼于有限资源的合理配置,组织致力于合理的分工协作关系的建立,领导着眼于激发和鼓励人的积极性,控制的重心在于纠正偏差,通过创新形成高质量的决策与战略,它们相互配合,共同致力于管理的效率与效果。

管理的五大职能是相互联系、相互制约的。计划是管理的首要职能,根据计划的要求和安排,确定组织的机构、部门的设置,然后确定有效的领导方式和恰当的激励方式,最后根据计划的要求,设置控制的标准,进行控制,并在控制的过程中,不断总结经验教训,进行变革与创新。

2. 有效性

管理工作好坏的标准可用有效性来衡量。有效性包括两方面:效率与效果。

效率是指投入与产出之比,高效率是指组织资源的利用成本达到最小化。它反映资源利用的程度,即力求以最少的投入获得最大的产出。效果是指实现组织目标的程度,它反映目标实现的程度。

一般来说,什么事情该做,取决于目标定位;怎样才能把事情做好,取决于做事的方式。

效率涉及做事的方式,即回答“怎么做”,效果涉及事情的结果,即回答“做什么”。效率通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。效果通常是指“做正确的事”,即做有助于目标实现的事,使所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。一个组织如果实现了其目标,我们说是有效果的。但有效果的组织完全可能出现效率低下的情形;反之,高效率的组织也可能是无效果的。

因此,作为一个组织,管理工作不仅仅是要追求效率,还要关注和实现组织的目标,即追求高效率 and 好的效果。

3. 协调性

管理对象的多样性、管理过程的复杂性和组织所处环境的多变性,使管理工作呈现出多样化的特征。尽管管理工作形式多样,但其基本内容与本质是相同的,即协调。协调就是使个人的努力与组织的目标相一致;协调就是使组织中的各个部门、每个成员、各种资源、各项活动之间有机结合,同步和谐。管理者进行决策、计划、组织、监督、检查等活动,实际上是在对目标、资源、任务、行为和活动等进行协调。对目标的协调表现为决策,对资源的协调表现为计划,对任务的协调表现为组织,对行为的协调表现为沟通,对活动的协调表现为控制。可见,每一项管理职能、每一种资源都要进行协调,协调的中心是人。

4. 管理的核心

管理不是个人的活动,而是在一定的组织中实施的。对于管理者而言,管理意味着要在其职责范围内,协调下属人员的行为,要让别人同自己一道去完成组织目标。然而在组织中,任何事情都是靠人来处理的,所以管理者既管人又管事,而管事实际上也是管人,因为管理活动自始至终,

在每一个环节上都是与人打交道的,而且管理中除了人以外的所有资源,管理的各个环节都是靠人去运筹帷幄的,所以说,管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

二、管理的职能

管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。

最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派的创始人法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理职能的论述形成了自己的学派,被称为“五功能学派”。后来许多管理学者对管理职能又从不同的角度用不同的语义进行了阐述,出现了不同的学派。但从总体上看,只是繁简不同,表述不一,并没有实质上的差异。最常见的管理职能的提法是计划、组织、领导和控制。随着管理理论不断发展,对管理职能的认识也有所发展。目前,较为认可的管理职能的说法是:计划、组织、领导、控制和创新。这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

(一)计划职能

计划是对未来活动的预先筹划和安排。人们在从事一项活动之前一般首先要制订计划,这是进行管理的前提。

计划职能是决策的具体化。在决策目标方案既定的前提下,还要详细分析为了实现该目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此,编制行动计划的工作实质是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

(二)组织职能

为保证计划的顺利实现,管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排,这就是管理的组织职能。组织职能应完成以下工作:

1. 组织设计

组织设计包括组织的机构设计与结构设计。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织活动及其环境的特点,规定不同部门在活动过程中的相互关系。

2. 人员配备

人员配备是指根据各岗位所要从事工作的具体要求以及组织员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上,使适当的工作由适当的人去承担。

3. 组织运行

组织运行是指根据各岗位上的人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,以开动并维持组织的运行。

4. 组织变革

组织变革是指根据组织业务活动及其环境特点的变化,研究和实施组织机构与结构的调整与变革。变革的内容包括组织机构形式变革、组织结构关系变革、组织文化变革和组织流程变革等。

(三)领导职能

组织中最最重要的资源是人,管理者的任务不仅是要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上;而且更主要的是指导和协调组织成员,调动其工作积极性,发挥其主观能动性,努力使每位员工以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。所谓领导是指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。它包括领导方式的选择、对下属的激励和沟通渠道的选择等内容。作为有效的领导者,在工作中要注意处理好以下问题:使下属了解本部门目标及其与总目标之间的关系;指令正确,要求明确;统一指挥,避免令出多门;对下属既要严格要求,又需注意激励。

(四)控制职能

控制是指为了确保组织目标能够顺利实现而为此制订行动方案,在方案计划的实施过程中,根据反馈的信息将计划实施结果与计划目标进行对比分析,发现或预见到偏差,及时采取措施予以纠正或修改目标的管理活动。控制的内容包括收集能够度量组织近期绩效的有关信息和组织内外环境变化方面的信息;比较现实的绩效与先前计划中设定的期望绩效的差异;确认组织是否有必要采取行动,纠正这种差异或重新修订组织目标;制定修正差异的具体措施并组织实施。需要注意的是,控制是一个动态的过程,管理者需要不断地收集信息进行对比分析、发现问题并及时处理,通过组织内的创新来不断改进管理水平。随着科学技术进步和管理理论的发展,特别是控制论、信息论和电子计算机的广泛应用,控制已由原先的单纯事后的监督控制,发展为现在的事先的超前控制和即时的过程实时控制,控制的作用与效果也更加显著。

(五)创新职能

创新是一项重要的管理职能,在科技迅猛发展、环境瞬息万变的社会里,任何因循守旧、墨守成规、缺乏创新的组织都将在激烈的竞争中被淘汰出局。经济学家熊彼特认为,资本主义的发展主要依赖企业家的创新活动这一“内在因素”。这种创新包括引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘原材料新来源等技术创新及改进企业组织等制度创新。现代社会创新的内容更加广泛,除了技术创新与制度创新以外,还包括观念创新、管理创新等内容。

以上五项管理职能在管理实践中不是互相独立的,而是相互联系、相互制约、相互渗透的一个统一体,是一个完整的管理活动所包含的各项工作内容。作为一个管理者不能机械地按照这五项职能来依次从事管理工作,卓越的管理是将这五项职能在运作上高度契合。成功的管理者应该用联系的、发展的、辩证的眼光看待这些职能。五项管理职能的关系如图 1-1 所示。

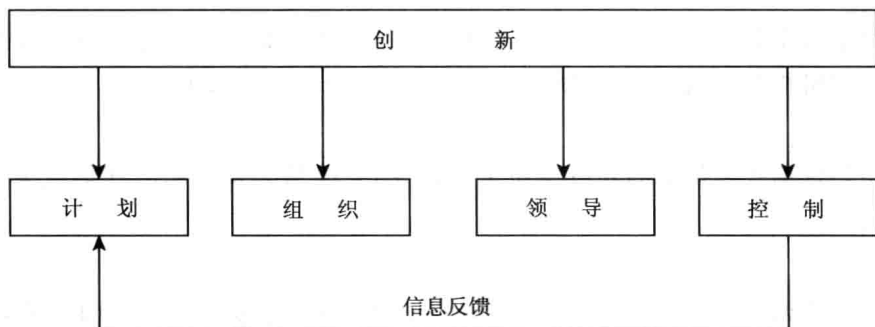


图 1-1 管理职能的关系

计划职能是管理的首要职能,每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导到控制结束。控制的结果可能又导致新的计划,开始又一轮新的管理循环。如此循环不息,将管理工作不断向前推进。创新在管理循环中处于轴心的位置,成为推动管理循环的原动力。

第三节 管理者的角色与技能

一、管理者

任何管理活动都是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体。根据我们对管理含义的理解,管理者是指通过协调他人的活动以实现组织目标的人。虽然这些人有时也要完成一些具体的工作,但他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标,并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境,有效率地实现组织目标。

(一)管理者的特征

在一个组织中,你会发现通常有这样一类人,即告诉别人该做什么以及怎样去做,他们被称为管理者。无论组织的规模、类型或所在地有何不同,每一个组织都需要管理者。管理者是指通过协调其他人的活动与别人一起或者通过别人以实现组织目标的人。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个人,还包含协调一个团队的工作。

根据在组织中的地位和作用的不同,组织成员可以大致分为两类:操作者和管理者。

操作者或称之为非管理雇员,是指在组织中直接从事具体的业务,且不承担对他人工作监督职责的人。如工厂的工人、医院的护士、商店的售货员、学校的教师等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性工作。

管理者或称管理人员、主管人员,是那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人。如工厂的厂长、医院的院长、商店的经理、学校的校长或系主任等。他们虽然有时也做一些具体的操作性事务,但其主要职责是指挥或协调下属开展工作。管理者是组织的核心,其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。

管理者一般具有以下基本特征:一是组织中的一种角色;二是履行管理的五大职能;三是拥有直接下属,负有直接指挥和协调他人工作的职责。

管理者与操作者的根本区别在于:管理者具有指挥和协调他人的职责,且拥有直接下属,而操作者则不具有这样的职责,且没有下属。

然而,随着组织与工作性质的变化,管理者与操作者之间的界线越来越模糊,许多传统的职位现在也可能包括了管理性的活动,特别是在团队中。如在一个团队中,成员们通常也要制订计划,作决策,监督自己的绩效,而这些过去都属于管理者的职责。

(二)管理者的分类及职责

1. 管理者的分类

管理者按其所在组织中所处层次的不同,可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图 1-2 所示。

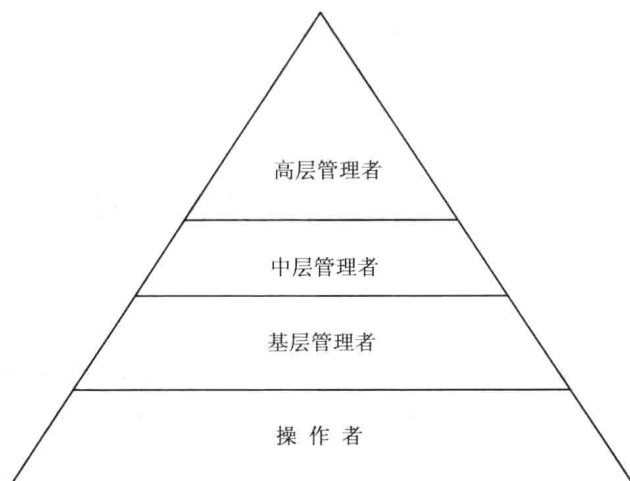


图 1-2 组织的层次与管理者的分类

按管理者所从事的工作领域不同,管理者又可分为综合管理者和专业管理者。

2. 管理者的职责

(1)高层管理者。他们对整个组织的管理负有全面责任,并侧重于负责制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系等。他们的决策是否正确、职权的运用是否得当,直接关系到整个组织的成败。如学校的校长、医院的院长、工厂的厂长、公司的总经理、总裁等都是高层管理者。

(2)中层管理者。他们贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,并监督和协调基层管理者的工作。他们在组织中起承上启下的作用,对上下信息沟通、政令通行等均负有重要责任。如学校的系主任、工厂的车间主任、公司的部门经理、机关的处长等都是中层管理者。

(3)基层管理者。他们直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和任务的完成。他们是整个管理系统的基础。如学校的教研室主任、工厂的班组长、公司的科长等都是基层管理者。

可见,随着管理者在组织中所处的层次不同,其职责的侧重点也有所不同。但就管理者工作的本质而言,没有什么不同,所有的管理者不管处在哪一级管理层次上,都要履行计划、组织、领导、控制和创新五大职能,只不过他们从事五项职能的内容与所花的时间有所不同而已,如表 1-2 所示。

表 1-2 管理者的层次与职能

%

层 次	计 划	组 织	领 导	控 制	创 新
高层管理者	23	30	20	11	16
中层管理者	16	29	31	13	11
基层管理者	13	21	45	9	12

二、管理者的角色

“管理者的角色”这一概念,最早是由美国管理学家彼得·德鲁克在 1955 年提出的。所谓管理者的角色是指特定的管理行为类型。20 世纪 60 年代末,亨利·明茨伯格认为,管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。他对管理者所从事的工作进行了仔细的研究,提出了一个管理者在做什么的分类框架。其得出的结论是:管理者实际上在扮演 10 种不同的但高度相关的角色。并将这些管理行为分为三个方面 10 种角色,如表 1-3 所示,从而创建了