

高等院校应用型本科“十一五”规划教材

管理学原理

GUAN LI XUE YUAN LI

主 编 林根祥 潘连柏

高等院校应用型本科“十一五”规划教材

管理学原理

主 编 林根祥 潘连柏
副主编 伍 娜

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/林根祥,潘连柏主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2009. 11
(高等院校应用型本科“十一五”规划教材)
ISBN 978-7-5629-3067-9

I. 管… II. ①林… ②潘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 199565 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:19.75

字 数:518 千字

版 次:2009 年 11 月第 1 版

印 次:2009 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:34.00 元

凡使用本教材的教师,可通过 E-mail 索取教学参考资料。

E-mail: wutpcqx@163.com louyanfang2004@sina.com

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87384729 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向我社发行部调换。

高等院校应用型本科“十一五”规划教材

出版说明

应用型本科院校是我国高等教育发展的重要组成部分。加强教材建设特别是适应应用型本科特点和教学要求的应用型教材建设,是实现应用型本科院校长期稳步发展的基本保障,也是体现其办学特色的基本要求。

为了满足应用型本科院校对教材的需要,武汉理工大学出版社经过广泛、深入的调研,决定组织编写一套定位准确、具有特色、适合应用型本科教学的“高等院校应用型本科‘十一五’规划教材”。本系列教材将分期、分批出版。

本系列教材具有以下特色:

1. 教材内容围绕本科生所要掌握的基本知识与概念展开;
2. 内容编写淡化学术研究成分,在章节的编排上先易后难,既要低起点,又要有坡度、上水平,特别注重对学生应用能力的培养,增加案例教学;
3. 教材内容的设计打破了研究型教材从“绪论”、“概念”、“论述”等入手的传统套路,以具体案例(问题)为诱饵,引出相关知识与理论,保证让应用型本科生能接受到最新鲜、最前沿的知识。

我们愿与各校教师真诚合作,共同努力,为我国应用型本科院校的教学工作与教材建设做出更大的贡献。

武汉理工大学出版社

高等院校应用型本科“十一五”规划教材

编委会

编委会主任 吴永桥 雷绍锋

委 员 (按姓氏笔画排序)

王进学 王富祥 朱金生 林根祥 周继雄

胡华夏 贾书章 梁士伦 黄海林 程艳霞

秘书长(总责任编辑) 崔庆喜

前 言

自从有了人类以来,管理就伴随着人类的活动产生了。但管理学真正成为一门学科,迄今为止还不到 100 年。1911 年,美国管理学家弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)的《科学管理原理》的出版,标志着管理学的诞生。在近一个世纪的时间里,正如彼得·德鲁克(Peter Drucker)所言:“管理已经改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。”事实上,管理不仅改变了发达国家的社会与经济结构,也深刻地改变了包括中国在内的发展中国家的社会与经济结构,为中国改革开放取得辉煌成就书写了壮丽的篇章。在《科学管理原理》出版即将 100 周年的时刻,借以本书的出版,来深切缅怀管理学的开创者——弗雷德里克·泰勒、亨利·法约尔(Henri Fayol)等先驱。

自从亨利·法约尔提出了管理职能以来,管理学教材通常以管理职能为主线阐述管理学的相关原理。本书在编写过程中,也祈望在尊重先贤的基础上,以计划、组织、领导与控制四大管理职能为框架,用通俗、实用的方式使管理学理论更加浅显易懂。因此,在本书的编写过程中,追求以下特点:(1)系统性:系统完整地介绍了现当代主要的管理理论和管理思想,让读者能够用较短的时间领略管理学的博大精深;(2)可读性:把生活中的管理学问题、企业中的管理案例、阅读资料等有机融入了管理学理论中,通俗易懂;(3)应用性:管理学是一门应用学科,只有结合现实中的管理问题,管理学理论才有生命,这也是管理学的魅力所在。为此,本书遵循由浅入深、循序渐进的原则选择和编排内容,帮助读者理解和掌握所学知识。

本书紧密结合我国企业管理实践,系统阐述了管理学的基本原理、方法及其应用。全书共十一章,主要内容有管理与管理学、管理思想及其发展、管理环境与伦理、计划、决策、组织、人员配备、领导、激励、沟通与控制。为了方便教与学,本书在每章前面设有名人名言、导引案例,章后配有与本章内容紧密相关的名词解释、选择题、简答题、案例分析题、应用分析题、潜质测试题等习题,促进读者将理论知识转变为应用能力。

本书由武汉理工大学华夏学院林根祥、潘连柏担任主编,承担全书的统稿和总纂工作。伍娜任副主编。其中潘连柏编写第一、二、四、五、十一章;林根祥编写第三章;伍娜编写第六、七、八、九、十章。编者在编写本书过程中参阅了大量的书籍文献资料,主要参考文献已列在书后,在此,谨向这些书籍文献资料的作者表示衷心的感谢。同时,本书的编写和出版得到了武汉理工大学华夏学院和武汉理工大学出版社有关领导和老师的大力支持和帮助,在此,一并表示衷心的感谢。

由于编者水平和所掌握的资料有限,虽然数易其稿,但仍然感到有许多不尽如人意的地方。书中不当与错漏之处,恳请广大专家、同行和读者不吝赐教,批评斧正。

编 者

2009 年 9 月

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
■导引案例	(1)
第一节 管理的含义与职能	(2)
第二节 管理者	(5)
第三节 管理学的特点与研究方法	(13)
■本章小结	(16)
■关键概念	(17)
■练习题	(17)
第二章 管理思想及其发展	(21)
■导引案例	(21)
第一节 古典管理理论	(21)
第二节 行为科学理论	(31)
第三节 现当代管理理论	(36)
■本章小结	(42)
■关键概念	(42)
■练习题	(43)
第三章 管理环境与伦理	(45)
■导引案例	(45)
第一节 管理环境	(46)
第二节 管理伦理	(52)
第三节 企业的社会责任	(56)
■本章小结	(60)
■关键概念	(61)
■练习题	(61)
第四章 计划	(64)
■导引案例	(64)
第一节 计划概述	(65)
第二节 计划的原理与方法	(71)
第三节 目标管理	(77)
第四节 战略管理	(82)

■本章小结	(92)
■关键概念	(92)
■练习题	(92)
第五章 决策	(97)
■导引案例	(97)
第一节 决策概述	(99)
第二节 决策类型与程序	(101)
第三节 决策方法	(108)
■本章小结	(116)
■关键概念	(116)
■练习题	(117)
第六章 组织	(123)
■导引案例	(123)
第一节 组织基础	(124)
第二节 组织结构设计	(129)
第三节 组织文化与组织变革	(146)
■本章小结	(154)
■关键概念	(155)
■练习题	(155)
第七章 人员配备	(163)
■导引案例	(163)
第一节 人员配备概述	(164)
第二节 人员选拔与任用	(167)
第三节 员工培训与发展	(174)
第四节 员工绩效评估	(182)
■本章小结	(192)
■关键概念	(192)
■练习题	(193)
第八章 领导	(197)
■导引案例	(197)
第一节 领导概述	(198)
第二节 领导者权力与领导方式	(201)
第三节 领导理论	(208)
■本章小结	(220)

■关键概念.....	(220)
■练习题.....	(221)
第九章 激励	(225)
■导引案例.....	(225)
第一节 激励概述.....	(226)
第二节 激励理论.....	(229)
第三节 激励方式.....	(243)
■本章小结.....	(247)
■关键概念.....	(248)
■练习题.....	(248)
第十章 沟通	(251)
■导引案例.....	(251)
第一节 沟通概述.....	(252)
第二节 沟通形式.....	(256)
第三节 有效沟通.....	(264)
■本章小结.....	(271)
■关键概念.....	(272)
■练习题.....	(272)
第十一章 控制	(277)
■导引案例.....	(277)
第一节 控制概述.....	(278)
第二节 控制的基本过程.....	(284)
第三节 控制方法.....	(290)
■本章小结.....	(299)
■关键概念.....	(299)
■练习题.....	(300)
参考文献	(305)

管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克(Peter Drucker)

第一章 管理与管理学

导引案例

张瑞敏与海尔

2004年12月26日,是海尔集团成立20周年纪念日。

2004年,海尔全球营业额达到1016亿元,成为中国第一个千亿级规模的自主品牌。2004年1月,世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的100个品牌》报告揭晓,中国海尔排在第95位,实现中国品牌在世界百强零的突破。

企业发展的同时,海尔首席执行官张瑞敏也赢得了世界的尊敬。1999年12月,英国《金融时报》公布“全球30位最受尊重的企业家”排名,张瑞敏荣居第26位。《金融时报》认为张瑞敏“有坚定独到的经营策略,使消费者满意度和忠诚度达到最大化,坚持以人为本的管理,在行业领先,具备持续稳定的赢利表现以及成功的应变管理能力和市场全球化”。

但在1984年,海尔前身——青岛电冰箱厂是一个濒临倒闭的集体企业,不仅亏空147万元,而且整个厂一盘散沙,人心浮动,那一年该厂换了四位厂长,35岁的张瑞敏就是第四位厂长。上任后,张瑞敏根据工厂的实际情况,制定了“十三条规定”,第一条就是“禁止员工随地大小便”,开始了海尔现代管理之路。

就任厂长后不久的1985年,张瑞敏率领职工用锤子亲手将76台劣质冰箱砸毁,并对自己管理不严的责任进行了追究,带头交纳罚款。当时一台冰箱800多元,职工每月工资只有40元。但砸冰箱事件,不仅使海尔成为当时注重质量的代名词,同时也征服了海尔所有员工,确立了张瑞敏在海尔的绝对领导地位。

纵观20年的发展,海尔的战略可以分为三个阶段:

第一个阶段是1984年至1991年,是名牌战略阶段。7年时间只做冰箱,别的冰箱企业上产量,而海尔扑下身子抓质量,磨出了一把海尔“管理之剑”——OEC管理法(即“日事日毕、日清日高”),总结出了一套可移植的管理模式。

第二个阶段是1992年至1998年,是多元化战略阶段,主要走低成本兼并重组的扩张之路。海尔以“吃休克鱼”为理论根据,兼并了18家亏损企业,这其中海尔主要投入的是企业文化,以无形资产盘活有形资产,成功实现了规模的扩张。同时按照“东方亮了再亮西方”的原则,从冰箱扩张到空调、冷柜、洗衣机、彩电等其他家电产品。

从1999年至2004年是第三个阶段,海尔进入国际化战略阶段。海尔坚持“先难后易,出口创牌”的战略,搭建起了一个国际化企业的框架。

在张瑞敏的领导下,海尔在管理方面进行了大胆的创新。除了上面提到的,还包括“市场链”管理、“人单合一”发展模式、“只有淡季的思想,没有淡季的市场”、“斜坡球体论”、“人人是人才,赛马不相马”、“先有市场,再建工厂”等丰富的管理思想。

张瑞敏认为,管理,知道不难,想到不难,做到就难,而坚持天天做,十几年如一日地做下去则难上加难。

(根据海尔网站及张瑞敏的讲话、访谈等资料整理)

第一节 管理的含义与职能

一、管理的含义

管理活动自古就有,人类修长城时,很多人抬一块巨石,有一个人叫“一二三、扛上肩,一二三、齐步走”,这就是管理。但在人类相当长的历史中,管理一直处于经验管理阶段,把管理活动作为一门科学进行研究,始于19世纪末20世纪初。在对管理研究的过程中,由于时代、理论体系和派别等原因,对管理的定义也众说纷纭。下面从管理的汉语字面意义、中外管理学者和企业家对管理的理解三个方面来分析管理的含义。

(一)从汉语词义上理解管理

在《现代汉语词典》中,管理有三种解释:①负责某项工作,使之顺利进行,如管理财务、管理国家大事;②保管和料理,如管理图书、公园管理处;③照管并约束(人或事物),如管理罪犯、管理牲口。

从字面上看,管理,是由“管”与“理”组成的,管为约束,理为疏理。“管”包括“管人”、“管物”,“管人”,就是选人、用人、激励人;“管物”,就是选好、管好、利用好、维护好各种设施、设备和物品。“理”包括“理事”、“理财”,“理事”,就是处理问题、解决困难、理顺各种关系;“理财”,就是要增加收入、降低成本、加快资金周转。

从上面的分析可以看出,管是手段,理是目的。“管”与“理”必须有机地结合,才是真正意义上的管理。管而不理,就是“命令”;理而不管,就是“盲目”。为了认识管理的目的,就必须去理;为了实现管理的目的,就必须去管。

(二)中外管理学者对管理的理解

“管理过程理论之父”亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,管理就是界定企业的使命,并激励与组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

南京大学周三多教授认为,管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

(三)企业家对管理的理解

联想集团创始人柳传志认为,管理由三个要素组成:建班子、定战略和带队伍。

杭州娃哈哈集团创始人宗庆后认为,管理就是让他人高效做事的艺术。

综合以上分析可以发现,从不同的角度,管理有很多种不同的理解,很难给管理下一个统一的定义,但我们认为管理活动所包含的含义是可以统一的。大体上讲,管理包括以下五层含义。

1. 管理工作的范围:管理工作存在于所有组织之中

在现代社会,每一个人的生存、发展都离不开各种各样的组织。社会也通过各种组织的有机运行而前进。只有个人的发展和组织的目标一致时,社会效率才会提高,而管理就是扮演协调个人目标与组织目标冲突的角色。通过管理的协调,可以有效实现组织内部个人、群体和组

织目标的一致。

2. 管理工作的目的:实现组织未来目标

在以上关于管理的定义中,多处都强调了“使命”、“目标”等概念,说明任何管理工作的动机基本上都是为了取得一个良好结果,这个结果一般表现为组织目标。当然,从这个角度来讲,管理因为其目标的未来性,而使管理成为一项充满风险、充满挑战的工作。

3. 管理工作的重点和难点:对人进行管理

虽然管理的对象有人、财、物、信息、时间等,但人作为生产关系中最活跃的要素,却是管理工作的重点和难点。科学管理史一百多年的发展,从最初的科学管理理论对人的“经济人”假设,到“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”的假设,这些对人的研究在极大推动管理学发展的同时,也表明人在管理工作中的重要性和管理难度。

4. 管理工作的本质:协调

亨利·法约尔把协调作为管理的职能之一。周三多在管理的定义中也强调管理要“以人”为中心进行协调”。事实上,协调在管理工作中几乎无处不在,协调包括组织供、产、销等活动合理的配置,组织人、财、物科学的衔接,组织各职能部门的相互协同。

5. 管理工作的有效性:从效率和效果两个方面评判

宗庆后认为管理就是让他人高效做事的艺术,高效包含高效率和好效果两个方面,其中效率是指投入与产出间的关系,而效果是指管理人员实现组织目标的程度。因此,效率涉及管理活动的方式(正确地做事),而效果涉及管理活动的结果(做正确的事),管理工作是追求效率和效果的统一,要防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

综合以上分析,可以对管理下一个简单的定义:

管理是运用计划、组织、领导和控制,通过协调组织内外的人、财、物、信息、时间等资源,达到有效实现组织目标的过程。

二、管理职能

在人类一百多年的科学管理史上,很多管理学家和管理实践者根据不同的管理工作、管理过程的内在逻辑,对某些类似程序、某些共性内容的管理行为加以归纳、总结,逐渐形成“管理职能”这一概念。管理职能是指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。

最早把管理职能上升为管理普遍规律的是法国管理学家亨利·法约尔,他在1916年所著的《一般管理与工业管理》一书中率先提出企业管理的各种具体职能,认为“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。此后,研究管理职能成为管理学的重大研究课题之一。由于各管理学者强调的重点不同,因而对管理职能的具体提法也各不相同。表1-1所示是西方部分管理学者对管理职能有代表性的观点的归纳。

被普遍认同的管理职能包括计划、组织、领导与控制。下面对计划、组织、领导与控制进行简单的介绍。

表 1-1 西方部分管理学者对管理职能的划分

时间	管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	决策	资源 配置	通信 联系	创新
1916	法约尔(H. Fayol)	▲	▲	▲	▲	▲						
1934	戴维斯(R. C. Davis)	▲	▲			▲						
1937	古利克(L. Gulick)	▲	▲	▲	▲	▲		▲			▲	
1947	布朗(A. Brown)	▲	▲	▲		▲				▲		
1951	纽曼(W. Newman)	▲	▲	▲	▲	▲				▲		
1955	孔茨(H. Koontz)	▲	▲			▲		▲				
1956	特里(George Terry)	▲	▲	▲	▲	▲	▲					
1958	麦克法兰(D. Mcfarland)	▲	▲	▲		▲						
1964	梅西(J. L. Massie)	▲	▲			▲		▲	▲			
1964	米(J. E. Mee)	▲	▲			▲	▲		▲			▲
1966	希克斯(H. G. Hicks)	▲	▲			▲	▲				▲	▲

(一)计划

计划是管理的首要职能,所谓计划,就是“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。计划职能就是通过对组织内部能力研究(有没有能力做)和外部环境研究(可不可以做),预测未来,设立目标,选择行动方案,以实现目标与部署的措施和方法。计划过程包括三个步骤:决定组织将要追求的目标;决定采用哪些行动方案以实现目标;决定如何配置组织资源以实现目标。

计划职能通过计划的制订表现出来。

(二)组织

组织是管理的行为主体。组织是指“确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。组织职能包含明确组织所承担和需要完成的任务,通过组织机构和结构的设置明确谁去完成这些工作,信息、资源在组织内如何流动,组织任务与工作如何协调,以及权力的划分、组织变革等。对组织职能而言,最重要的是,管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计和调整组织结构、配备人员和整合组织力量,以提高组织的环境应变力。

组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来。

(三)领导

领导是在组织中产生并起作用的。领导是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标作贡献”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。领导职能包含如何确定领导的模式;如何去激励下属并引导和指导他们实现组织的目标;如何选择有效的沟通渠道,增强人们的相互理解以及解决组织成员之间的冲突等。

领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来。

(四)控制

控制是和计划关系最为密切的管理职能。控制是指按预定计划、标准对企业各方面的实

际情况进行检查,考察实际完成情况同原定计划的差异,发现偏差并及时调整,保证计划目标实现的过程。控制的实质就是使组织进行的各项工作尽可能地符合和按照计划运转,并完成计划中所制定的各项目标。控制职能包含控制标准的设置、现场监督与管理、收集信息,将信息与标准进行比较,发现工作中的缺陷,及时采取纠正措施,确保组织工作朝向组织目标迈进。

控制职能通过发现偏差和采取纠偏措施表现出来。

虽然实际工作中,管理者不会也不可能完全按照计划、组织、领导、控制四大职能开展工作,而会有所侧重,但从理论上讲,管理职能之间存在着内在的逻辑关系。首先,要设定目标和制订计划,根据计划的要求和安排,确定组织机构、部门设置、人员招聘,然后选定有效的领导方式和恰当的激励方式,最后根据计划设置控制标准进行控制,确保组织目标的实现,如图1-1所示。

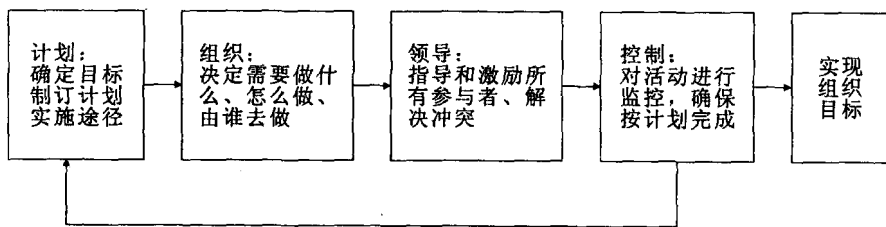


图 1-1 管理职能的逻辑关系

关于管理职能,需要说明的是:不同业务领域在管理职能的内容上有所差别。同为计划工作,生产部门做的是采购、质量管理和生产进度安排等工作;市场营销部门做的是市场调研、外部环境分析、制定市场营销策略和行动方案等工作;人事部门做的是员工招聘、培训、使用、激励等工作;财务部门做的是筹资、投资和收支预算等工作。可见,由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同,其管理工作也会表现出各自不同的特点,因而管理职能在目标和实现途径上会表现出很不相同的特点。

划分管理职能,并不意味着这些独立出来的管理活动是互不相关、截然不同的。每一职能尽管侧重于管理活动的某一方面,但它们之间在内容上是相互交叉、密切相关的。同样,讨论这些职能的顺序也并不意味着管理就是执行这些职能的先后次序,它们实际上构成了一个连续往复的过程。划分管理职能的意义主要体现在两个方面:一方面,管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程,有助于实际的管理工作以及管理教学工作;另一方面,划分管理职能,有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化,使管理人员更容易从事管理工作,提高管理效率。同时,管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及组织的内部结构,从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

第二节 管理者

任何组织都是由人组成的,根据组织中的不同工作岗位和工作性质,组织成员可以简单地划分成操作者和管理者两类。操作者是在组织中直接从事某项工作或事务,不承担监督他人工作职责的人,他们的任务就是做好组织所分派的具体操作性事务。例如,车间里的车工、电工;酒店里的厨师、服务员。管理者是在组织中,按照组织的目的,指挥别人活动的人。管理者

虽然有时也做一些具体的事务性工作,但其主要职责是指挥下属工作。比如,一些公司的销售经理,除了监督以及激励其下属完成某一销售额以外,自身也可能承担一部分具体的销售业务。管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

一、管理者的类型

一个组织内有各种类型的管理者,可以从组织的层次和职能两个角度来分析各种类型的管理者。管理者的类型如图 1-2 所示。

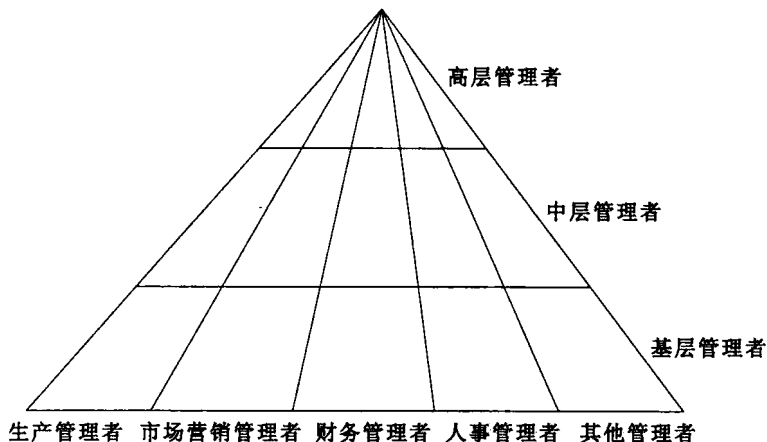


图 1-2 管理者的类型

(一)从组织的层次分析

从组织的层次角度分析一个组织内的各种管理者,就是从上到下垂直分析组织的管理者,根据在组织中承担的责任和权力的不同,可以把管理者分为高层、中层和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者处于组织管理中的最高位置,负责制定组织总目标、总战略,评价整个组织的业绩,沟通组织与外界的交往联系等。高层管理者很少从事具体的事务性工作,而是把精力放在组织全局性或战略性的问题上。如学校的校长、行政机关的首脑等,在企业中,董事会董事、总裁、副总裁、总经理和副总经理以及其他高级职员等都属于高层管理者。

2. 中层管理者

中层管理者位于基层管理者和高层管理者之间,其主要职责是贯彻高层管理者制订的计划和决策,同时负责监督和协调基层管理者的工作。中层管理者在组织中起着承上启下的作用,对上下信息沟通、政令通行等有重要的责任。如大学里的院长、机关里的处长等,在企业中总公司生产、财务、人事等部门经理,分公司经理,分厂厂长等都属于中层管理者。

3. 基层管理者

基层管理者是组织中最下层的管理者,其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务,监督下属人员的工作情况,协调下属人员的活动,保证上级下达的各项计划和指令顺利完成。基层管理者通常是作业现场的监督、管理人员,如运动队中的教练员、大学的系主任,在企业中主要包括车间主任、工长、基层单位主管人员等。

对于不同组织层次的管理者,在各种管理职能的时间分布上也各有侧重。高层管理者在计划和控制上花的时间要更多;中层管理者用在各管理职能上的时间比较均衡;基层管理者需

要在领导职能上花费更多时间。如图 1-3 所示。

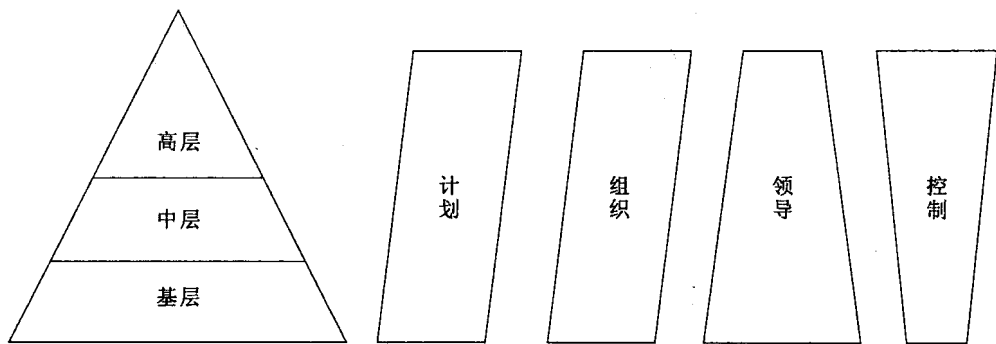


图 1-3 不同层次管理者在管理职能上的时间分布

(二)从组织职能分析

从组织职能来看,管理者的类型是从组织分工的角度对管理者进行分类。从组织职能出发,一般把管理者分为生产管理者、市场营销管理者、财务管理者、人事管理者和其他方面的管理者等。同一职能的管理者在组织中会分为不同层次。同样是从事市场营销工作,负责整个集团公司的营销副总裁或营销总监是高层管理者,集团公司的分公司经理是中层管理者,分公司下属的区域经理负责集团公司某个分公司的某个区域,是基层管理者。

1. 生产管理者

生产管理者的主要工作包括采购原材料,维护生产设备,制定科学、合理的生产流程,规划车间、设备合理的空间布局,检查和控制产品质量等,目的是按时、保质、根据成本预算生产出符合需要的产品。

2. 市场营销管理者

市场营销管理者的主要工作包括市场调查分析,顾客需求和心理分析,产品卖点提炼,广告宣传,竞争对手研究,产品、渠道、价格和促销组合等,目的在于提升企业的知名度、美誉度、竞争力,扩大市场占有率。

3. 财务管理者

财务管理者的主要工作包括预算、核算、资金的筹集、投资分析和财务监控等,目的在于控制组织资金安全,保证组织生产等活动能正常进行。

4. 人事管理者

人事管理者的主要工作包括制订完整的人力资源计划、招聘合适的人才,有效培训和合理使用人才,建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚、薪酬制度等,目的在于提高和维持员工的积极性,提高员工的技能,为组织的发展积累人力资本。

5. 其他方面的管理者

除了上述的各种管理者以外,在很多企业或者组织还有产品研究与开发方面的管理者、组织信息系统的管理者、行政事务的管理者等专职管理者。

二、管理者应具备的素质

(一)对管理者的素质要求

素质是决定一个人为谁干、为何干和能干得怎么样的内在基础。人的基本素质由品德、知

识和能力三个方面构成。品德是推动个人行为的主观力量,决定着一个人工作的愿望和努力程度;知识体现了一个人的智能水平和状况;能力反映出一个人干好本职工作的本领,它包括完成一定工作的具体方式以及顺利完成一定活动所必需的心理特征。一个优秀的管理者,除了要具备品德、知识和能力三个方面的基本素质外,还要有良好的心理素质、身体素质和个人气质。

1. 品德

品德指导着人们对现实的态度和行为方式,很多组织对管理者的要求是“德才兼备,以德为先”,把品德作为管理者最根本的素质。品德综合体现了一个人的世界观、人生观、价值观、道德观和法制观念。

具体来讲,对一个管理者品德方面的要求有:强烈的事业心和高度的责任感;公道正派,与人为善;谦虚谨慎,作风民主;以身作则,清正廉洁。

2. 知识

知识是提高管理水平和管理艺术的基础和源泉。由于管理是一门综合性的科学,涉及的学科知识很广,优秀的管理者应该是所谓的通才,其应该具备的知识包括:

(1)管理者要有经营环境的知识,特别是政治、法律方面的知识,如社会、文化、政治、伦理等,掌握所在国家执政党的路线、方针、政策,国家的有关法令、条例和规定,以便把握组织发展方向。

(2)管理者要有一定的所从事行业的基础知识,如本行业科研及技术发展情况等。

(3)管理者必须具有经济学和管理学知识,懂得按经济规律办事,了解企业生产、销售、财务、人事,知道怎样进行计划、组织、指挥、激励、协调和控制等。

(4)管理者要了解心理学、社会学方面的知识,善于协调人与人之间的关系,以及调动员工的积极性。

3. 能力

能力是指管理者把各种管理理论与业务知识应用于实践、进行具体管理、解决实际问题的本领。能力与知识是相互联系、互相依赖的,基本理论和专业知识的不断积累与丰富,有助于潜能的开发和实际才能的提高;而实际能力的增长与发展,又能促进管理者对基本理论知识的学习消化和具体应用。

一般说来,管理者应该具有以下基本能力:

(1)创新能力,要求管理者对新事物敏感,思路开阔,富有想象力;善于发现新问题、总结新经验;善于提出新设想、新方案;善于探索,勇于创新。

(2)决策能力,主要表现为分析问题的能力、逻辑判断能力和果敢决断能力等。

(3)应变能力,管理者面对复杂多变的环境,能审时度势,作出新决策、采取新措施。

(4)社会交往能力,管理者要妥善处理组织内外关系,包括与周围环境建立广泛联系和对外界信息的吸收、转化能力,以及正确处理上下左右关系的能力。

4. 心理素质

由于组织时常要面对外部环境巨大的竞争压力,同时,组织内部也常常出现让管理者意外的状况,因此,要协调好组织内外的各种资源要素,对管理者的心理素质也提出了相当高的要求。一般认为,一个好的管理者,要具备的心理素质是:热情、开朗、情绪稳定;胸怀宽广,豁达大度;克服冷漠、易怒、粗暴、狭隘、嫉妒等不良心理,胜不骄,败不馁。

5. 身体素质

“身体是革命的本钱”，很多管理者为了制订一项科学的计划或者决策，要连续工作很长的时间。有资料表明，中国目前的高层管理者日平均工作时间超过 12 小时，因此，健康的身体是管理者实施管理活动的基本保证。身体健康的人不仅精力充沛，而且心胸宽广、态度乐观。

6. 个人气质

气质是个人的心理特征，主要表现在性格、情绪、意志和爱好追求等方面。对于一个优秀的管理者来说，如果具有成熟的性格、稳定的情绪、坚强的意志、有益的爱好的、美好的追求，他就能以自身的魅力来影响组织的发展。

(二) 提高管理者素质的途径

从上面的分析可以看出，组织对一个优秀的管理者各方面的要求都很高，管理者如何才能获得上述的能力呢？途径有两种：一是通过间接经验，即教育、培训等学习方式获得管理知识和技能；二是通过直接经验，即实践锻炼，提高管理能力。

1. 通过教育获得管理知识和技能

学习是提高管理者素质最根本的途径。学习的过程可以分为两个阶段：一是对学习内容的吸收阶段，也就是继承性学习阶段；二是学习内容的深化阶段，也就是创造性学习的阶段，要用所学到的新知识、新观点对自己原有的知识、观点进行分析、鉴别。

一个管理者要获得管理上的成功，接受正规的管理教育是极为必要的。近年来，我国高等院校的管理专业招生人数日益增多，培养了很多管理人才。

小资料

截止到 2007 年 5 月份，我国 MBA (Master of Business Administration) 累计招生 15 万人，累计毕业人数超过 8 万人。MBA 的培养学校也从 1991 年的 9 所发展为 2007 年的 127 所，越来越多的企业经理人拥有 MBA 或 EMBA 学位。MBA 教育和 EMBA 教育已经成为我国培养适应 21 世纪发展需要的高层次管理人才的重要渠道，对我国的社会主义建设事业和改革开放已经产生了积极的影响。

2. 通过实践提高管理能力

实践是提高管理技能最有效的方法。一个人即使把管理的理论、原则、方法背得滚瓜烂熟，也不一定能成为一名成功的管理者。要想成为一个成功的管理者，就必须通过实践。

实践是知识向能力转化的主要途径，把书本以及间接经验中学来的知识，在实践中应用、总结、提高，这时发挥的能力是对原有知识的深化和再创造。管理者在这种转化过程中不断找到事物发展的规律，从而使管理能力得到不断提高。

学习和实践对提高管理者素质缺一不可。正如德鲁克所说，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技术和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。因此，管理者一定要坚持不断地通过学习和实践来提高和完善自己，才能取得更大的成就。

三、管理者角色

管理者角色的概念是加拿大管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 提出的。20 世纪 60 年代末期，明茨伯格挑选了 5 位总经理，并对他们的工作进行了一项仔细的研究，他的发