

21世纪

应用型财经管理 系列规划教材

管理学原理

那薇 周洪 主编 陕直顿 主审



化学工业出版社

21 世纪应用型财经管理系列规划教材

管理学原理

主 编 那 薇 周 洪
副主编 曹国林 周 雷
主 审 陕直顿



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书定位于应用型学校人才培养目标,立足于提高学生基层管理职业能力与整体素质,坚持理论与实务相结合。全书共分六篇十六章:基础篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇和发展篇。每篇明确学习目标,并有导入案例,各章基础理论中有应用实例、小思考等,章节后安排有小结、复习思考及案例分析题。

本书适用于应用型学校财经管理类学生,也可供高职高专相关专业教学使用,还可作为非相关专业选修或企业管理人员以及期望获取管理知识的相关人员使用和参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/那薇,周洪主编. —北京:化学工业出版社,
2010.3

21世纪应用型财经管理系列规划教材

ISBN 978-7-122-07528-4

I. 管… II. ①那…②周… III. 管理学-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第012215号

责任编辑:宋湘玲

装帧设计:尹琳琳

责任校对:郑捷

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市前程装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张15 $\frac{3}{4}$ 字数423千字 2010年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:32.00元

版权所有 违者必究

前 言

“管理学”是国家教育部规定的普通高等学校工商管理类核心课程之一，其随着社会经济的发展而不断更新，目前，管理学教材的版本较多，但大都定位于培养各类高级经贸管理人才，与应用型学校的定位有较大区别。对于应用型学校，这些教材在使用过程中有许多不适应之处，尤其是过于突出理论而忽视或较少强调实践运用。本书则定位应用型学校的人才培养目标，立足于提高学生基层管理职业能力与整体素质，坚持理论与实务相结合，以培养应用能力为根本。

全书共分为六篇十六章：第一篇为“基础篇”，主要介绍管理和管理者相关概念、管理理论的演进、管理环境的分析以及管理道德与社会责任；第二篇为“计划篇”，主要介绍管理决策、计划工作和战略管理；第三篇为“组织篇”，主要介绍组织结构、人员配备和组织运行与组织变革；第四篇为“领导篇”，主要介绍领导理论与艺术、激励手段和沟通技巧；第五篇为“控制篇”，主要介绍控制的原理、方法与类型；第六篇是“发展篇”，主要介绍知识管理、企业再造、六西格玛管理等新的管理理论和方法。

根据应用型学校人才培养需要，本书把基本理论与发展前沿、理论知识与实践能力融为一体，在实用性上有很大提升，主要特点如下。

(1) 系统性。系统、科学、全面地反映了现代管理理论的科学体系及其最新发展。

(2) 应用性。每章都配有与本章内容紧密相关的通俗易懂、贴近生活和工作的案例，供学生综合运用管理学知识分析其中的成败得失。

(3) 通俗性。本书理论简单明了，通俗易懂，采用教学中的语言来阐述有关管理学的原理和基础知识，并通过对案例的分析，使学生学到一些对具体的事件的分析方法。

(4) 趣味性。根据内容穿插【例题】、【应用实例】、【小思考】等模块，生动活泼，可读性强；每一章末设有【案例分析】和【复习思考题】，能及时进行查缺补漏，检验效果较好。

本书适用于应用型学校经济、管理类各专业的专业基础课教学，也可供广大正在或志在从事管理工作及相关活动的有志之士阅读。

本书由那薇和周洪担任主编，那薇提出写作思路、设计框架结构并总纂定稿，陕直顿教授担任主审。编写组的其他成员（以姓氏笔画为序）有：王盐生、王俊程、石功雨、扶涛、周雷、曹国林，黄山参与了校对工作。

由于编者水平有限，疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正！

编者

2009年10月

目 录

第一篇 基础篇	1
第一章 管理与管理学	3
第一节 管理	3
第二节 管理者	7
第三节 管理学	11
本章小结	13
复习思考题	14
案例分析	14
第二章 管理理论的演进	15
第一节 西方传统管理思想	15
第二节 古典管理理论	16
第三节 现代管理理论阶段	21
本章小结	25
复习思考题	26
案例分析	26
第三章 管理环境	27
第一节 管理环境	27
第二节 组织的外部环境	29
第三节 组织的内部环境	31
第四节 组织环境的管理	33
本章小结	35
复习思考题	35
案例分析	36
第四章 管理道德与社会责任	37
第一节 道德与管理道德	37
第二节 企业的社会责任	42
本章小结	46
复习思考题	46
案例分析	47
第二篇 计划篇	49
第五章 管理决策	50
第一节 决策概述	50
第二节 决策的过程和影响因素	53
第三节 决策方法	55
本章小结	64
复习思考题	64

案例分析	64
第六章 计划	66
第一节 计划与计划工作	66
第二节 计划编制过程	69
第三节 常用的计划工具和方法	71
第四节 计划工作应用——时间管理	76
第五节 预测	80
本章小结	85
复习思考题	85
案例分析	86
第七章 战略管理	87
第一节 战略管理概述	87
第二节 战略的类型	89
第三节 战略分析与战略选择	98
第四节 战略实施与评价	105
本章小结	107
复习思考题	107
案例分析	107
第三篇 组织篇	110
第八章 组织结构设计	111
第一节 组织结构设计概述	111
第二节 组织结构设计的内容	116
第三节 常见的组织结构形式	122
第四节 正式组织与非正式组织	124
本章小结	126
复习思考题	127
案例分析	127
第九章 人员配备	128
第一节 人员配备的基本要求与原则	128
第二节 人力资源规划	129
第三节 工作分析与职务设计	133
第四节 人员的招聘与甄选	136
第五节 人员的考核与评价	140
第六节 人员的培训	143
本章小结	145
复习思考题	146
案例分析	146
第十章 组织运行与组织变革	147
第一节 集权与分权	147
第二节 直线人员与参谋人员的关系	150
第三节 授权	152
第四节 组织变革	155
本章小结	159
复习思考题	159

案例分析	159
第四篇 领导篇	161
第十一章 领导	162
第一节 领导的实质与作用	162
第二节 领导方式与领导理论	165
第三节 领导艺术	173
本章小结	177
复习思考题	177
案例分析	177
第十二章 激励	178
第一节 激励概述	178
第二节 激励理论	179
第三节 激励手段和激励方法	192
本章小结	194
复习思考题	194
案例分析	195
第十三章 沟通	196
第一节 沟通概述	196
第二节 人际沟通与组织沟通	198
第三节 沟通的障碍及其克服	200
第四节 冲突管理	203
本章小结	204
复习思考题	204
案例分析	204
第五篇 控制篇	206
第十四章 控制原理	207
第一节 组织控制概述	207
第二节 组织控制的步骤	211
本章小结	214
复习思考题	214
案例分析	214
第十五章 控制方式与方法	216
本章小结	219
复习思考题	219
案例分析	220
第六篇 发展篇	221
第十六章 管理理论新思潮与发展趋势	222
第一节 管理理论新思潮	222
第二节 管理发展趋势	235
本章小结	245
复习思考题	245
参考文献	246

【本篇学习目标】

通过本篇学习，学生能够：

- (1) 理解管理的含义、属性和职能；
- (2) 理解管理者的角色与技能、权力与责任；
- (3) 了解管理理论产生和发展的基本过程；
- (4) 掌握古典管理理论和行为科学学派的主要理论；
- (5) 了解现代管理理论丛林的主要观点；
- (6) 了解我国古代各主要流派的管理思想；
- (7) 掌握组织的内外环境各因素对组织的影响；
- (8) 了解环境管理的步骤；
- (9) 掌握塑造组织文化的基本方法；
- (10) 理解管理道德和社会责任。

【导入案例】

微软公司的管理

微软公司自 1975 年创办至今，已拥有约 25000 名员工，市场价值达 2000 亿美元，名列全球第二，被称为“致力于 PC 软件开发的迄今为止世界上最大最富有的公司”。

在对微软应用部门进行的一次调查中，有 88% 的雇员认为微软是该行业的最佳工作场所之一，可以说，对于这样一个快速发展的公司来说，微软的人员管理是成功的。

1. 吸引一大批懂技术善经营的人才

这种人才既拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量，又了解和把握经营管理规则，并能运用这些知识存量和规则在市场激烈竞争中操作自如、得心应手。微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批这样的人才，在技术开发上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全球发展最快的公司之一。

目前，微软的员工以其才智、技能和商业头脑闻名，是公司长足发展的原动力。比尔·盖茨在清华大学演讲时曾说过：虽然自己并不是每一天都痛快，但他不愿与别人交换这个工作。他觉得能够与一群充满智慧的人去工作、去交流，是一件十分幸福的事情。微软（中国）公司市场部一名员工对记者说，他曾在另外两家外企工作过，进入微软后，每天都和一群非常有才气的人工作在一起，感觉自己提高很快。他认为，这个年轻的公司是最让他心动和倾心的公司，对年轻人充满诱惑力。

2. 赋予每个人的最大发展机会

微软公司管理的一个独到之处是充分授权，这与微软公司特殊的历史、文化有关。微软早期主要由软件开发人员组成，强调独立性和思想性，公司非常重视人的作用，愿意给予员工提供充分的空间，发挥他们最大的作用和潜能。

在微软（中国）公司的市场推广部，每一个产品项目都有一个产品经理，例如负责桌面应用系统的罗经理，全权负责制定和完成在整个国内市场的产品定位和推广计划等一系列工作。这就符合年轻人喜欢独当一面的特点，年轻人在微软工作觉得有足够的挑战性和吸引力。每个人都把能在微软工作当作自己事业成功的机会，那么这个公司就没有不成功的

道理。

3. 业绩衡量和报酬制度

微软公司对员工的业绩考核采取经理和员工双方沟通的形式。在每财政年度工作伊始，经理会和员工总结上年度的工作得失，指出改进的地方，然后定出新的一年目标。目标以报表的形式列出员工的工作职能和工作目的，经双方共同讨论后确定下来，大概过半年时间，经理会拿出这张表来和员工的实际工作对照，作一次年中评价。年底时经理还会和员工共同进行衡量，最后得出这个员工的工作表现等级，依此来决定员工的年度奖金和配股数量。这种办法的好处在于能使公司的发展目标和员工的业务目标结合在一起，也使员工有了努力的方向。另一方面，员工也可以提出，要实现目标希望公司给予什么样的发展机会和培训机会。这种形式就不是一个简单的目标制订，而是双向沟通，更好地体现公司尊重员工，发展员工主动性的一面。

微软公司为了更深入地考验员工的决心，一般付给他们相对较低的工资。但是，公司有年度奖金和给员工配股。一个员工工作18个月后，就可以获得认股权中25%的股票，此后每6个月可以获得其中12.5%的股票，10年内的任何时间兑现全部认购权。每2年还配发新的认购权。员工还可以用不超过10%的工资以8.5折优惠价格购买公司股票。这种报酬制度，对员工有长久的吸引力。在微软工作5年以上的员工很少有离开的。

4. 大学化的相对独立的工作环境

到过微软总部的人都会感到，这与其说是公司，不如说是一座大学。这里没有高楼大厦，30多座建筑都建得比较低。公司的年轻职工们骑着单车上班，一直可以骑到走廊里。总部的每一位员工都有一间自己相对封闭的办公室，在那里，无论是开发人员、市场人员、还是管理人员都可以保持个人的独立性。

这种工作环境体现着微软崇尚高度独立的企业文化，且能做到对员工的挑战和考验。公司的每一座办公地点都有X型的双翼和各种各样的棱角，使每个办公室的窗户增多，员工可以很好地欣赏附近的风景，但也只有聪明的人可以在这复杂的过道中找准自己通过的路线。

讨论题：请根据以上材料分析微软的管理特点。

资料来源：<http://wenda.tianya.cn/wenda>，有删改。

第一章 管理与管理学

在现代社会中，人类从事着各种各样的活动，管理则是人类各种活动中最重要的活动之一。正如管理大师彼得·德鲁克所说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激励的影响”。可以这么说，自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。

第一节 管 理

一、管理活动的产生

自古至今，人类的一切活动都是经过大脑思考，为了达到预期的目的而进行的。每个人都有自己的需求、自己的理想，他们不仅为自己的预期目标和理想去奋斗，并且也往往需要与其他人进行共同的努力。这就是人类活动的目的性。比如，很多同学晚上 7:30 的课，常常 7:00 之前就到教室，这些同学的目的无非就是为了占到一个好的位置，能更好的听课而已。

在人类社会中，每个人都有自己的欲望，而且还会随着当前欲望的满足而不断产生新的欲望。与此同时，世界上有不存在任何可以不劳而获的东西。要有所获得，就必须有所付出，想要获得的东西越多，所需要付出的代价也就越大。然而每个人所拥有的资源却是有限的，此时就产生了一对矛盾，即人类欲望的无限性与资源的有限性之间的矛盾。解决这一矛盾的一个有效方法就是人们通过对有限资源的合理配置以尽可能多地获得人类所需要的产出。从某种程度上而言，人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中，逐渐进化的。这一过程其实就是我们通常所说的管理。

但是，人类在实现预期目标的过程中却常常遇到一系列的困难，这些困难靠个人力量是无法克服的。为了克服个人力量的局限性，实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标，人们就必须借助他人的力量，组织也就由此产生。而管理的对象就是组织，就是组织中的“人、财、物、时间、信息”等要素。因此，管理活动的产生与组织的形成有着紧密的关系。从这个意义上说，自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。

二、管理的含义

（一）组织概述

1. 组织的定义

在现实生活和工作中，当个人无法实现预期目标时，就要寻求别人的合作，形成各种社会组织，原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。因此，从这个意义上讲，组织是人们为了实现某一特定的目的而形成的一个系统的集合，是对完成特定使命的人们的系统性安排，是一种由人们组成的，具有明确目标和系统性结构的实体。它有以

下三个特征。

第一，每一个组织都有一个明确的目的，这个目的般是以一个或一组目标来表示的。组织目标是一个组织在未来一段时间内要达到的目的，是所有组织成员的共同目标。没有共同目标，组织就不会存在。因此，共同目标的存在是组织存在前提。

第二，每一个组织都是由人组成的，而且是由一群人组成的。组织存在的原因就是克服个人力量的局限性，实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标。

第三，每一个组织都发育出一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。为了实现组织的目标，组织必须通过组织成员的分工协作，即通过分工发挥每一个成员的特长，通过协作形成群体的力量。而组织成员间要进行分工协作，就要求志同道合、能力互补，因为只有能力互补，才能进行分工；只有志同道合，才能进行相互协作。组织管理的核心就在于创造一个志同道合、相互协作的组织环境。而要保证这一点，就必须有一套系统性的结构，用以规范和限制组织成员的行为。

2. 组织的本质

组织从本质上而言，是一个利益共同体，也就是说，是共同的利益把大家聚集在一起的。一个人之所以愿意加入到一个团队中，受群体规范的约束，与他人共享成果，是因为这个组织能够在一定程度上实现自己的个人目标；而一个人要实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标，就必须借助于群体的力量，只有通过群体的努力实现了共同目标之后，才有可能实现自己的个人目标。既然如此，在一个组织中，损人必损己。我们在一个组织中，与别人过不去，归根到底是跟自己过不去；对组织不关心，也就是对自己在该组织中的利益漠不关心；我们在一个组织中关心他人、帮助他人，归根到底是出于对自己在这个组织中的个人利益的关心。

（二）管理的含义

管理是在特定的组织内外环境下，通过对组织资源有效地进行计划、组织、领导、控制而实现组织目标的过程。这一概念包含着以下几个方面的含义。

第一，管理存在于组织之中，是为实现组织目标而服务的；也就是说，管理的对象是组织。管理依存于组织的集体活动，离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的；管理的目的是为了有效地实现组织的目标，明确地设定目标是进行管理的起点。

第二，管理的内容是协调。协调就是使多个表面上看上去似乎是相互矛盾的事物之间有机结合、同步和谐。组织资源包括物质资源和人力资源。物质资源之间要协调以取得资源配置的高效率；人力资源之间也要协调，使个人的努力与集体的预期目标相一致；物质资源与人力资源之间也要协调，这样才能更好地促进目标的达成。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配也都是以人为中心的，协调的中心是人。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调，都是为了协调。

第三，管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。这些职能都是为了实现组织目标的，都是为了实现一定的目标而采取的一种手段。人类活动的显著特征之一就是活动的目的性，致力于实现自己的追求。人们之所以需要管理，正是因为管理有助于人的追求和组织目标的确立和实现。因此，管理本身不是目的，它只是人们用以实现目标的一种手段，我们不能为了管理而管理。同时，管理作为一种工具，用得好，有助于目标的实现；用得不好，则可能适得其反。因此，我们应尽可能地提高自己的管理水平，以充分发挥管理的作用。

从以上的分析中可以看出，管理从本质上而言是人们为了实现一定的目标而采用的一种手段。这一手段其实就是计划、组织、领导和控制这些活动。

第四，管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关

系到管理活动的效果问题。效果与活动的完成、目标的实现相联系，即目标的达成度，也就是产出满足需求的程度，涉及的是活动的结果。注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。效率是输入与输出的关系，是投入产出比，涉及的是活动的方式。在效果与效率两者之中，效果是本，效率是标，有效的管理就是要标本兼重，“正确地去做适当的事情”。

三、管理的有效性衡量

人们之所以需要管理，是因为管理的好有助于人们更好地实现目标，但有了管理并不等于就能实现管理的功能。在现代社会，由于资源相对于人的欲望而言普遍比较缺乏，管理的必要性是普遍存在的，人们自觉或不自觉地都会运用一些管理的方法来协调有限资源与无限欲望之间的矛盾。那么，怎样才能说管理达到了预定的目的，或者说，衡量管理好坏的标准是什么呢？

根据管理产生的原因，管理理论认为，可用管理的有效性来衡量管理工作的好坏。有效性包括两方面：效率与效果。

正如前面所说，效率是输入与输出的关系，是投入产出比，涉及的是活动的方式。而效果与活动的完成、目标的实现相联系，即目标的达成度，也就是产出满足需求的程度，涉及的是活动的结果。要衡量一个管理者管理活动的业绩必须从效率和效果这两个方面来看。而效率和效果是互相联系的。组织不顾效率，很容易达到有效果，而把错事干好则是有效率却是无效果的。一个高水平的管理者不仅使活动达到预定的目标而且做得尽可能有效率；低水平的管理者绝大多数是由于无效率和无效果，或者通过以牺牲效率取得效果的。

管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。低水平管理绝大多数是由于无效率和无效果，或者是通过牺牲效率来取得效果。有效的管理应该是效率与效果的统一。在日常管理中，我们既要注重效率，更要讲求效果。效率与效果相比较，效果是第一位的。

【小思考】 效率高就意味着效益好吗？

四、管理的基本职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动。尽管对于管理职能有着各种不同的划分方法，但是比较普遍的看法是，管理活动有四大职能：计划、组织、领导和控制。

计划职能是规定组织的目标，制定整体战略来实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

组织职能是决定组织要完成的任务是什么，谁去完成这些任务，这些任务怎么分给组合，谁向谁报告，以及各种决策应在哪一级上制定。

领导职能是激励下属，指导他们的活动，选择有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突。

控制职能是管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系。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。但现实中的管理并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。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计划，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。在管理活动中，很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

除此之外,国内外很多专家学者也很看重创新,甚至有些研究者把创新也列为一种管理职能。不可否认,创新在现代管理活动中越来越重要。在环境迅速变化的今天,谁能尽快地适应新环境,谁就能在新一轮竞争中占据有利的位置。而对环境的适应能力主要取决于人们的学习能力和创新能力,即迅速了解环境变化并做出相应应变决策的能力。环境的迅速变化要求我们只有不断地致力于创新,摆脱陈旧观念的束缚,转变自己习惯的行为方式,吸收和创造全新的现代观念,才能适应新时代的变化。但是,管理创新与传统的管理职能不同。管理创新是一个将资源从低效率使用转向高效率使用的过程。而传统的管理职能包括计划、组织、领导和控制,他们都是保证资源的有效运用和目标的有效实现所必不可少的。管理的这四项基本职能一般都有其固定的内容、工作程序和特有的表现形式,一旦展开,就具有其相对稳定性。创新则不同,尽管也有一定的规律,但它本身并没有某种特有的表现形式。它贯穿于组织的各项管理活动中,通过组织的各项管理活动来体现自身的存在与价值。正是基于这一点,本书并没有把管理创新列为一项管理职能。

五、管理的属性

管理的自然属性和社会属性就是管理的属性,也叫做管理的二重性。

管理的自然属性是与生产力相联系的特性,是一种不以人的意志为转移,也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变的客观存在。管理之所以具有自然属性,是因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程,其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律,并创造了与这相适应的管理手段、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,才能保证生产等各种组织活动顺利进行。也就是说,管理要处理人与自然的关系,要合理的组织社会生产力,故也称作管理的生产力属性。

管理的自然属性体现在两个方面:第一,管理是社会劳动过程的一般要求;第二,管理在社会劳动中具有特殊的作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这也是与生产关系、社会制度没有直接联系的。因此,管理也是生产力。

管理的社会属性是与生产关系相联系的特性,任何社会组织的管理都是在一定的社会形态下,受到政治、法律及体制的影响。作为特殊职能的管理活动都要反映出管理的预期目的,谁的目的和怎样的目的,实现目的的途径和手段等,所有这些问题,其实质就是为谁管理的问题。也就是说,任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的,都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以,管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现,又反映和维护一定的社会生产关系,其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下,谁来监督、监督的目的和方式都会不同,因而也必然使管理活动具有不同的性质。

管理的社会属性体现为任何组织任何个人在实行管理时都要从全社会、全体人民的利益出发,并且自觉地让局部的利益服从全局的利益、个人的利益服从集体的利益。任何层次的管理者都应当真正成为人民的公仆,而人民则应当真正成为各种社会组织的主人。

管理二重性产生的原因从根本上说是因为它所管理的生产过程本身具有二重性,也就是说生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程,要保证生产过程的顺利进行,就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能,这两种职能相结合,共同发生作用,缺一不可,由此,管理就具有了二重性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,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。

第二节 管理者

一、管理者的含义与职责

（一）管理者的含义

在日常生活中，我们经常见到这样一类人，他们从事着各种各样的管理工作，有的还有各种各样的头衔，比如经理、校长、主任、厂长等。但是我们不禁要问：他们是管理者吗？一个组织为什么必须要有管理者呢？

众所周知，各种组织并不会自己运转，它们需要管理者来加以管理，只有这样，我们才会耗费较少的资源达成预期的目标。管理者就是组织中这样的成员，他指挥引导别人的活动。一个组织中的管理活动是由管理者来承担的，管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。他是通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。也就是说，管理者是组织中有下级部属的那类人。管理者区别于其他人员的显著特征是管理者拥有直接下属，即有下属向其汇报工作。尽管有些成员在组织中威望很高，但他们不指挥别人，没有自己的下级，这些人就不能算是管理者；有些成员尽管地位不高，但他们却是真正意义上的管理者，他们有自己的下级，要为别人的工作负责，负有直接指挥下属开展工作的职责。

随着组织的不断发展，组织内部将出现越来越多的管理者。这些管理者要发挥其在组织中的作用，也必须进行合理的分工，由此就产生了管理者的分类。管理者的类型可以从纵横两个方面来分类。从横向来看，也就是根据管理者在组织中所起的作用不同，组织中的管理者可分为：财务管理者、人事管理者、行政管理者、业务管理者和其他管理者，如图 1-1 所示。

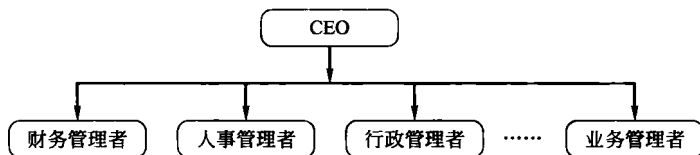


图 1-1 管理者的类型（横向划分）

从纵向来看，也就是根据管理者在组织中的地位的不同，可将管理者分为如图 1-2 的三类。

（1）基层管理者。他们是最底层的管理人员，负责管理非管理人员所从事的工作，这些工作是生产和提供组织的产品的工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而大学中则由教研室主任来担任。

（2）中层管理者。他们处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者，直接负责或者协助管理基层管理者。他们可能具有科室主管、办事处主任、部门经理、项目主管、事业部经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

（3）高层管理者。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的身份出面。他们的典型头衔通常是公司董事会主席、首席执行官、总经理、总

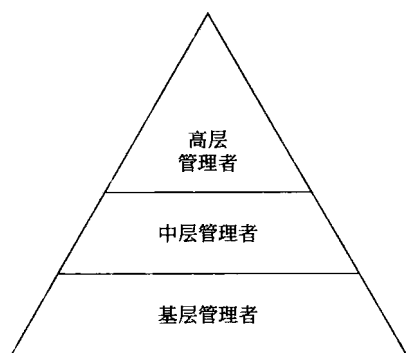


图 1-2 管理者的类型（纵向划分）

裁等，以及大学中的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

（二）管理者的职责

管理者合格与否在很大程度上取决于管理者职责的履行情况，为了有效履行其职责，管理者必须明确管理者的职责是什么？

无论在一个什么样的组织中，组织成员都不止一人。这一群人要发挥群体的力量，实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标，就必须进行分工协作。而组织中最大的分工就是操作者和管理者的分离。所谓操作者就是直接从事某项工作或任务，不具

有监督其他人工作的职责的人，其主要职责就是做好组织所分派的具体的操作性事物，如大学的教师、企业的工人、医院的医生、商场的营业员等。而管理者是那些在组织中指挥引导别人的活动的人。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下属开展工作。如大学的校长和系主任、企业的总经理、车间的生产小组组长、医院的院长等。管理者拥有指挥下属的特权，但也负有对下属工作承担责任的额外责任。无论管理者在组织中的地位如何，其所担负的基本任务是一样的，即设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在组织中协调地工作，以充分发挥组织的力量，从而有效地实现组织的目标。

组织中一群人要发挥群体的力量就需要有人来提出共同的目标，制定相应的行动方案（计划），需要有人来分配各项工作和协调工作中出现的各类问题（组织领导），需要有人来检查各项工作的进展情况、纠正可能发生的偏差（控制），当然也需要人去具体执行。前面的活动由管理者负责，而后面的工作就由操作者承担。换句话说，管理者负责指挥，操作者负责具体执行。

二、管理者的角色与技能

管理者是指挥引导别人的活动的人。20 世纪 50~60 年代，国外一些研究者从领导者行为和管理者现实生活的角度来探讨“管理者干什么”的问题，也就是企业管理者的角色理论。

（一）管理者的角色

对于管理者在一个组织中所充当的角色，管理专家明茨伯格认为，管理者扮演着十种不同的但高度相关的角色。所谓管理角色是指特定的管理行为类型。明茨伯格的十种管理角色可被归入如图 1-3 所示三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

（1）人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础。任何一个组织都是一个社会存在体，为了取得各方面的理解与支持（这是一个组织开展工作的前提），需要加强与各方面的沟通。作为管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责，必须在工作小组内扮演领导者的角色和组织内外联络者的角色，即管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人的角色、领导者角色和联络者角色，它包含了人与人（下级和组织外的人）以及具有礼仪性和象征性的职责。

（2）信息角色。管理者要负责确保与其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管

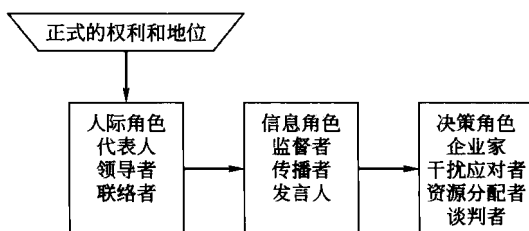


图 1-3 管理者的角色

理结构和管理者获取或传递必要的信息,以便完成工作。它包括接受、收集和传播信息。管理者所扮演的信息角色分别是监督者角色、传播者角色和发言人角色。

(3) 决策角色。决策角色是做出抉择的活动。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责作出组织的决策,让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。管理者所扮演的决策角色包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

必须明确指出的是,明茨伯格把管理者的角色分为三类是建立在以下假设的基础上的:①把管理者的职位作为分析的起点;②将管理者界定为负责一个组织单位的人,这意味着他拥有正式权威和特殊地位;③定义角色为属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。

(二) 管理者的技能

管理是否有效,在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能。

(1) 技术技能。技术技能是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能,也就是业务方面的技能,即熟悉和精通某种特定专业领域的知识。如监督会计人员的管理者必须懂会计,一个学校的校长必须掌握教学的知识等。尽管管理者不必是技术专家,但他必须具备足够的技术技能,因为他们要直接处理雇员所从事的工作。

技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而,对他们而言,精通某种特定专业领域的知识是成为一个有效管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说,技术技能的要求就可以相对稍微低一些。

(2) 人际技能。人际技能就是与组织中上下左右的人打交道的能力,包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力,正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。管理者作为小组的一员,其工作能力取决于人际技能。国内外许多研究表明,人际技能是一种重要技能,对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下,人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

(3) 概念技能。概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。管理者应看到组织的全貌和整体,了解组织与外部环境是怎样互动的,了解组织内部各部分是怎样相互作用的。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。具备较高的概念技能能够使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系,抓住问题的起因和实质。预测出问题将会产生的影响,判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的又一表现是形势判断能力,管理者通过对内、外部形势的分析,预见形势发展的趋势,以便充分利用机会,避开威胁,使组织获得最有利的结果。值得注意的是,概念技能对高层管理者来说尤为重要。

以上三种管理技能的相对重要性随管理者在组织中的层次不同而不同。一般而言,对于基层管理人员来说,技术技能最为重要,人际技能在同下属的频繁接触中也是非常有益的,但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员而言,技术技能的重要性有所下降,人际技能的要求变化不大,但概念技能显得更为重要。对于高层管理人员,概念技能和人际技能最为重要,技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中,高层管理人员可以充分借助其下属人员的技术技能,因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中,即便是高层管理人员,技术技能也仍然是非常重要的。

【应用实例 1-1】

忙碌的生产部长

A 公司是南部一家专门生产住宅建筑上用的特殊制品的合资企业。王雷是该厂的生产部长,他的直接上级是公司总经理。张立是装配车间的主任,归王雷领导。张立手下有 7 名

工人负责装配住房中的各种用锁。

一天上午，公司总经理告诉王雷：公司有好几次接到客户投诉，说公司的锁装配得不好。王雷迅速对此事作了调查，然后来到总经理办公室，向上司汇报说：“我可以放心地跟您说，对那些蹩脚的锁的装配，没有我的责任。那是装配车间主任张立的失职，他没有去检查手下的工人是否按正确的装配程序工作。”

王雷同时向总经理汇报了他在一个星期所做的几件重要的工作：A. 对工厂的下半年生产进度与人员使用作了初步安排；B. 在装卸码头指导搬运工人们使用一台新买的起重机；C. 对一位求职者进行面试，填补厂里质量管理职位的空缺；D. 包装生产线上一位操作工去看病，他顶班在生产线上干了大半天；E. 将生产系统中有关人员间的关系做了一点调整，让工程师们以后直接向工厂的总监汇报工作，不必再通过总工程师；F. 与总会计师一起查阅报表，检查厂里上半年的经费开支和生产情况。

王雷还向总经理说明了他个人对企业盈利情况的分析。他认为目前的形势已不容乐观，所以他计划下半年要在监督和激励工人方面再下点功夫，宁可多花点钱，也要确保将废品控制在50件以内，不过总产量也许会跌到1900件。他估算了一下，劳动力成本会从6000万元上升到6100万元，但原材料耗费自然会随着报废品的减少而降低，其他开支保持不变。王雷认为，采取这一措施是明智的，因为它在预期的开支与看来可能达到的成果之间是均衡的，因此，此举将使企业盈利得到改善。王雷将自己的计划意见交给了总经理，由他定夺是否采取新的方案。

回到办公室后，王雷抓紧时间办妥了几件事：一是与工会处理了一桩劳资纠纷；二是向厂里的基层管理人员解释了在工伤赔偿政策上打算作哪些改动；三是同销售部经理讨论了产品的更新换代问题；四是打电话给一家供应厂商，告诉他们有一台关键的加工机器坏了，无法修理，请他们速来换一台；最后还考虑了如何改进厂里的制造工艺。待办完这些事，他一看表才知早已过了下班的时间。

讨论题：根据以上资料分析一下，作为生产部长的王雷应该承担哪些管理职能，他应当具备哪些管理技能？

资料来源：www.dep.shfc.edu.cn/xblj/gongshangl/guanlixue，有删改。

三、管理者的权力与责任

在管理实践中，管理者必须拥有开展活动或指挥他人行动的权力以便达成组织的目标。同时管理者也必须承担与之相对应的责任。这是进行有效管理的重要前提。

（一）管理者的权力

在一个组织的各种关系中，权力的分布或委派是至关重要的，权力是每一个人得以履行其职责的必要条件。职权是管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权力。它可以向下委任给下属管理人员，授予他们一定的权力，同时规定他们在限定的范围内行使这种权力。职权与组织内的一定职位相关，而与任职者没有任何关系。离职者走了，职权仍保留在该职位中。

随着社会文明程度的提高和组织复杂性的增加，你不必成为一个管理者也可以拥有权力，权力未必与个人在组织中所具有的地位完全相关。职权是一种基于个人在组织中所居职位的合法权力，它与职务相伴随。职权只是更广泛的权力概念中的一个要素。

权力与职权既相互区别又相互联系，他们之间的关系如下。

第一，职权是一种权力，一种基于掌握职权的人在组织中所居职位的合法的权力，职权是与职位相伴随的，而与担任该职位管理员的个人特性无关，而权力是一个人影响决策的能力。