

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材

管理学原理

潘福林 张智利◎主 编
李 涛◎副主编

Principles of
Management

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材

管理学原理

Principles of Management

潘福林 张智利◎主 编
李 涛◎副主编

Principles
Management

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/潘福林,张智利主编. —北京:中国
铁道出版社,2010.1

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材
ISBN 978-7-113-10786-4

I. ①管… II. ①潘…②张… 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(2009)第 220910 号

书 名: 面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材
管理学原理

作 者: 潘福林 张智利 主编

责任编辑: 夏 伟 电话: 010-51873151 电子信箱: xiawei@tdpress.com
编辑助理: 兰 鹏
封面设计: 薛小卉
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

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)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京市昌平开拓印刷厂

版 次: 2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 20 字数: 503 千

印 数: 1~4 000 册

书 号: ISBN 978-7-113-10786-4/C·125

定 价: 34.00 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,请与本社读者服务部调换。

电 话: (010)51873170 打击盗版举报电话: (010)63549504

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材 编审委员会

主任委员

李维安 南开大学 商学院院长 教授
教育部工商管理专业教学指导委员会 副主任委员

副主任委员 (按汉语拼音顺序排序)

安 忠	天津理工大学	管理学院	教授
董 原	兰州商学院	工商管理学院院长	教授
李长青	内蒙古工业大学	管理学院院长	教授
李向波	天津工业大学	管理学院副院长	教授
梁毅刚	石家庄铁道学院	经济管理分院院长	教授
刘邦凡	燕山大学	燕山大学文法学院院长	教授
刘 岗	山东圣翰财贸职业学院	副校长兼工商管理学院院长	教授
刘家顺	河北理工大学	经济管理学院院长	教授
刘 克	长春工业大学	管理学院副院长	教授
吕荣杰	河北工业大学	土建学院党委书记	教授
潘福林	长春大学	长春大学校长	教授
彭诗金	郑州轻工业学院	经济与管理学院院长	教授
乔 梅	长春大学	管理学院副院长	教授
翁钢民	燕山大学	经济管理学院副院长	教授
魏亚平	天津工业大学	工商学院院长	教授
胥朝阳	武汉科技学院	经济管理学院副院长	教授
徐德岭	天津师范大学	经济学院副院长	教授
尹贻林	天津理工大学	管理学院院长	教授
袁 杰	兰州交通大学	经济管理学院院长	教授
张国旺	天津商业大学	商学院院长	教授
张 璞	内蒙古科技大学	经济管理学院院长	教授
张英华	天津财经大学	商学院院长	教授
左相国	武汉科技大学	武汉科技大学城市学院院长	教授

前言

管理学原理
Principles of Management

Preface

管理学是一门研究管理活动基本规律和方法的科学,它是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的科学,是管理学类各专业重要的专业核心课之一。

管理学作为管理学科体系中的基础科学,其主要任务就是研究管理活动的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,并使读者能够正确地运用这些理论和方法。

管理学是近百年发展最迅速的科学之一,它的许多特性和规律,在经济管理与企业管理中发挥的作用越来越明显,特别是在社会主义市场经济条件下不断地去认识和探讨它,对我们的经济管理工作会有很大的帮助。基于此我们组织编写了本书。

本书的结构体系是按照管理的四大基本职能展开的,全书分为 13 章。主要内容:管理与管理学、管理理论的演化、计划、决策、战略管理、组织、组织变革与组织文化、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、管理创新。有关这些内容的介绍尽可能地做到深入浅出,重点突出,便于学生理解和掌握。

全书由潘福林、张智利担任主编,李涛担任副主编,张智利、李涛负责定稿和修改。

具体分工:管理与管理学、管理思想及管理理论的发展由长春大学潘福林编写;决策、人力资源管理由李涛编写;计划与计划工作由衣冠勇编写;组织设计、领导概论由张智利编写;激励、沟通由迟远英编写;控制、创新由曲永军编写;组织变革与组织文化由李涛、衣冠勇编写。

本书在编写过程中参考、借鉴了一些相关资料,在此对有关人员深表谢意!由于水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请诸位同行专家及广大读者指正。

编者

目录 Contents

管理学原理
Principles of Management

前言

第1章 管理与管理学	1
1.1 管理活动	3
1.2 管理的职能	6
1.3 管理者	8
1.4 管理学	12
第2章 管理思想及管理理论的发展	19
2.1 中外早期管理思想	21
2.2 管理理论的形成与发展	25
2.3 管理新思想与管理理论展望	39
第3章 决策	50
3.1 决策概述	52
3.2 决策的理论	54
3.3 决策的过程	55
3.4 决策的方法	57
第4章 计划与计划工作	69
4.1 计划的概念与计划工作的性质	72
4.2 计划的类型与计划的层次体系	73
4.3 计划的编制	77
4.4 计划的组织实施	83
第5章 战略管理	94
5.1 战略管理概述	97
5.2 战略管理的过程	99
5.3 战略选择	103
5.4 战略管理的新趋势	106
第6章 组织设计	114
6.1 组织设计概述	116
6.2 组织结构的设计	124
6.3 组织结构的具体形态	131
6.4 组织结构的整合	135
第7章 人力资源管理	150
7.1 人力资源管理概述	152
7.2 人力资源管理的过程	156
7.3 管理者的选拔、考评与培训	169

第8章 组织变革与组织文化	181
8.1 组织变革概述	183
8.2 组织变革的管理	184
8.3 组织文化	190
第9章 领导概论	199
9.1 领导的内涵	201
9.2 领导理论的变迁	205
9.3 领导者与领导艺术	212
第10章 激励	221
10.1 激励的性质	223
10.2 人性假设理论	225
10.3 激励理论	228
10.4 激励技巧	237
第11章 沟通	243
11.1 沟通与沟通过程	245
11.2 沟通方式	247
11.3 沟通的原则及障碍分析	252
11.4 有效沟通的方法	255
第12章 控制	260
12.1 控制的概念、特点与作用	262
12.2 控制的基本类型及其要求	265
12.3 控制的基本过程	274
12.4 控制技术和方法	280
12.5 综合控制方法	286
第13章 创新	293
13.1 管理的创新职能	295
13.2 创新过程和组织	299
13.3 技术创新	301
参考文献	313

第 1 章 管理与管理学



教学目标

通过本章学习,使学生掌握管理的基本概念、性质以及管理的职能。并联系实际分析管理者的角色及应具备的基本技能,对管理学的研究对象与研究方法有一定的理解。



教学内容

1. 管理活动
2. 管理职能
3. 管理者
4. 管理学



教学重点

管理的概念,管理的职能及管理者的基本技能。



教学难点

管理的职能及管理学的研究方法。

开篇案例

詹米·伯尼尼,33岁那年被任命为克莱斯勒公司在安大略的文萨货车工厂担任经理。当时工厂的销售状况很一般,而且正面临开发新卡车的任务。

要想成功,他必须获得下属的84名经理和1800名工人的支持,而且还有其他经理也想得到这个职位。当时人们普遍认为詹米·伯尼尼太年轻、没有经验,甚至,一些人想要他失败。但是,在一年内,他成功地对过时的系统进行了改造,改变了工厂的文化,提高了员工的士气和生产率。

他上任不到一年,《华尔街日报》将他列为改变美国汽车业制造工厂面貌的新一代管理者。文章认为,他在其他行业也会同样成功。

同时,《福布斯》杂志选择克莱斯勒为年度最佳公司。他们选择克莱斯勒源于它的成果、运作方式和超凡的管理。“我们认为克莱斯勒公司有超凡的管理,不仅在高层,直到组织的最低层,都是如此。”

克莱斯勒公司对基层管理者实施新的管理方式:给工人更多的权力,而不是执行从上到下的监督、控制式管理。以前在克莱斯勒公司的一些制造工厂,管理者被比喻成“钻头警官”,产品质量问题成堆,员工士气低下。负责克莱斯勒全球制造业务的丹尼斯·鲍利决定彻底改变这种状况,雇用了年轻的詹米·伯尼尼。

这个工厂是同行业中自动化水平最低的工厂之一,有上百个工种还是手工操作。销售情况不好,工厂准备开发一种新货车,这些对伯尼尼是一种挑战。此外,还有来自其他可能晋升的管理者的抵触和认为伯尼尼不够资格的闲言碎语。他回忆说:“回想起来,我很害怕,有时我会想,我要陷进去了。”但他还是去了文萨工厂,不到一年,生产率、销售额和士气都上去了。

在文萨工厂取得成功后,伯尼尼被调往拉丁美洲任职,负责克莱斯勒公司与德国宝马公司合建的发动机工厂。他想看到新货车开发出来,员工也不愿意他离开。但他不能放弃这个机会,他接受了这份新工作,现在他可能正对世界其他地方的汽车制造产生影响呢。

管理是人类各项活动中最重要的活动之一,广泛存在于现实的社会生活之中,无论是国家、军队还是企业、学校等等,凡是由两个人以上组成的,有一定活动目的的集体都离不开管理。管理学研究在当今世界的所有领域和层面都变得更加突出,推进管理学以及管理教育的发展也因此变得非常重要。作为管理者有必要了解什么是管理,怎样才能进行有效地管理,管理学的发展趋势等知识。

1.1 管理活动

从古至今,管理活动与组织活动形影不离,自从有了组织活动,人类历史上就有了管理。任何组织都需要管理工作的支持,任何管理工作也都是在某一特定组织中进行并为该组织服务的。管理活动是保证组织通过作业活动有效实现组织目标的手段,小到企业,大到国家任何组织都需要管理活动。随着组织规模的不断扩大和组织活动的日趋复杂,管理活动的重要性也日益突出。

1.1.1 管理的含义

一种被普遍接受的观点为,管理是一个过程,是让别人与自己一道去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。《世界大百科全书》中这样定义管理:“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。”也就是说,凡涉及到群体活动的单位或组织,都需要管理。由于研究条件、掌握材料、观察角度以及研究方法等方面的不同,必然产生不同的看法和形成不同的思路,从而形成了多种管理学派。在这里,我们给出管理定义的不同认识。

1. 西方学者对管理的定义

在西方,由于不同的学者其研究的角度不同,所以对“管理”一词也有不同的理解。

早期的管理学者玛丽·帕克·福来特把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。她仅仅把管理当作一种艺术,强调了人的重要性。

美国著名的管理学者德鲁克认为,管理是什么的问题应该是第二位的,应该通过管理的任务来阐明管理。

斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔特塔这样定义管理:“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”

帕梅拉·S·路易斯、斯蒂芬·H·古德曼和帕特丽夏·M·范特定义管理为“切实有效支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程”。

沃伦·R·普伦斯特和雷蒙德·F·阿特纳定义管理者为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。之后他们又定义管理为“一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并达到目标的活动”。

美国管理学家、诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙认为“管理就是决策”,其中决策制定过程分为四个阶段:调查情况,分析形势;制订可能的行动方案;确定最满意的方案并付诸实施;执行后评价,引出新的方案。

丹尼尔·A·雷恩认为:“管理就是发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用别人的努力和物质资源来实现某个目标。”

2. 我国学者对管理的定义

我国著名学者徐国华这样定义管理：“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”

杨文士和张雁在所著教材《管理学原理》中这样定义管理：“组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

综上所述，虽然各位学者对管理的定义表述有所不同，但在以下方面具有相同见解。管理工作存在于一定的组织中；管理工作的核心是对人进行管理；管理工作的本质是协调；管理工作必然是为实现组织的共同目标；管理工作的成效可以定量化评判等。因此我们对管理的定义为：管理是指一定组织中的管理者对其拥有的人力、资金、物质及信息资源，通过计划、组织、领导和控制等手段来协调他人的活动，使整个组织高效率地实现既定目标的活动过程。

1.1.2 管理的基本特征

1. 管理是一种文化现象和社会现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此管理是一种社会现象，或者可以称为文化现象。这种现象的存在，必须具备两个必要条件：一是有两个人以上的集体活动；二是有一致认可的目标。既然是一种社会现象或文化现象，作为管理人员就必须懂得经营领域的很多外部因素，比如经济、政治、技术、文化等，以便更好地完成组织的任务。

2. 管理的载体是组织

管理活动存在于组织活动中，即管理的载体是组织。没有组织就没有管理。由两个或两个以上的人组成，为一定目标而进行协作活动的集体就是组织。组织的类型、形式和规模各异，但其内部都含有五个基本要素：人（管理的主体和客体）、物（管理的客体、手段和条件）、信息（管理的客体、媒介和依据）、机构（反映了管理的上下左右分工关系和管理方式）、目的（表明为什么要有这个组织）。这五要素是可控制的。

组织应是一个开放的系统，组织的外部环境对组织的效果与效率有很大影响。一般地，组织的外部环境包括九个要素：行业、原材料供应、财政资源、产品市场、技术、经济形势、政治状况、国家法律和规章及条例、社会文化。在组织外部要素中，部分是可控的，部分是不可控的。

3. 管理的主体是管理者

德鲁克曾提出过“管理者的角色”这样一个概念。他认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。管理者对组织的效果将承担重大责任。管理者的角色大概有三个层次：一是管理一个组织，求得组织的生存和发展；二是管理管理者，组织中的上中下三个层次，人人都是管理者，又都是被管理者；三是管理工作和工人。

4. 管理有其特定的任务、职能和层次

管理的任务，也是管理者的任务，就是设计和维持一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能。对管理的职能有很多划分方法，其基本职能都是相同的，包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。任何一个组织，都有一定的层次，通常分成三个层次：上层、中层和基层。由于主管人员在管理中所处的层次不同，他们在执行这些职能时侧重点也就有所不同。

5. 管理的核心是处理好人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的，是让别人与自己一道去实现既定的目

标。管理活动自始至终,在每一个环节都是与人打交道的,这在领导的职能中表现得尤为充分。因此管理的核心就是处理好组织中的各种人际关系。

6. 管理既是一门科学,又是一种艺术

科学是系统化的知识,科学方法应能通过对事物的观察而对事物的本质作出判定,并通过连续不断的观察来对这些本质的确切性进行检验。而管理知识自20世纪以来,在逐渐系统化,并形成了一套行之有效的管理方法。尽管与自然科学相比,管理还不够精确,但它已成为一门科学。

管理也是一种艺术,这是强调管理的实践性。同其他所有技艺一样,管理工作也要利用系统化的知识,根据实际情况加以运用,采取适宜措施,以获得预期效果。最富有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。管理是一门科学,又是一种艺术,是两者的有机结合。

1.1.3 管理的二重性

马克思对管理的性质做过精辟的论述,他在《资本论》中写到,“凡是直接生产过程具有社会结合的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”通常,我们把上述“指挥劳动”与“监督劳动”称为管理的自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质决定的,是进行社会化大生产的一般要求和组织协作劳动过程的必要条件,它体现了管理的自然属性。“监督劳动”同生产关系直接相联系,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它体现了管理的社会属性。

管理的自然属性表明,凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理,主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度,因而它是管理的一般属性,反映了不同社会制度下管理的共性。管理的这一方面要求不因社会制度和社会文化不同而变化。管理的社会属性主要取决于生产关系的性质,并随着生产关系的性质的变化而变化,因而它是管理的特殊属性,反映了不同社会制度下管理的个性。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现不同的特色。管理的社会属性具有维护和完善生产关系、实现特定生产目的的功能。

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。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。

掌握了管理的二重性,对于我们学习管理学和从事管理工作具有重要意义。

1. 注意揭露资本主义管理的剥削本质

资本主义管理极力掩盖和抹杀阶级矛盾和剥削的本质。我们要科学地鉴别管理的社会属性,对于资本主义国家的管理理论、技术和方法,要分清其中哪些内容与他们的社会制度有关,哪些是纯粹的科学技术和方法问题,不能笼统地把某一管理理论划分为资本主义的或社会主

义的。

2. 注意学习和引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法

要建设中国特色社会主义,发展和完善社会主义市场经济,就必须充分利用国内和国外两种资源,开拓国内外市场,学会组织国内建设和发展对外关系两套本领,这是对管理者的要求。掌握管理的二重性,就能使我们正确地评价资本主义的管理理论、技术方法,取其精华,去其糟粕,洋为中用,博采众长,使其成为我国管理理论体系的有机组成部分。

3. 要结合实际,因地制宜地学习与运用

任何管理理论、技术与方法的出现,都有其时代背景,是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此,我们在应用某些理论、技术与方法时,必须结合本部门、本单位的实际情况,只有这样才能取得良好的效果。

1.2 管理的职能

在“管理的职能”问题上,学者们的分歧不亚于他们在“管理的定义”问题上的分歧。

在20世纪初,法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道:所有管理者都行使五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到20世纪50年代中期,美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔在其有关管理学的教科书中,把管理的职能划分为以下五种:计划、组织、人员配备、指导和控制,全书的结构安排基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书,这种情况延续了20年。大多数当今流行的教科书仍是按照这一体系编写的,只不过在这些教科书中,管理职能一般被压缩为四种:计划、组织、领导和控制。至于国内管理学教科书,情形类似,所不同的只是对管理职能的划分(如杨文士和张雁,1994;徐国华等,1998;周三多等,2000)。根据管理理论的最新发展,对管理职能的认识也应有所发展。许多新的管理理论和管理实践已一再证明: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。

1.2.1 计划职能

计划职能是管理的首要职能,是决策性职能。所谓计划,就是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。它为组织确定任务、宗旨、目标,是从我们现在所处的位置到达将来预期的目标之间架起的一座桥梁,是实现目标的战略、措施、程序,是实现目标的时间表和预算。

计划的任务主要是制定目标及目标实施途径(即计划方案)。具体来说,计划工作主要包括以下方面。

(1)在估量机会的基础上为组织及其所属的下级单位确定计划工作的目标,即组织在一定时期内所要达到的效果,如利润增长目标、市场份额目标等。

(2)有效利用组织的资源实现组织的发展目标。

(3)决定为实现目标所要采取的行动。

管理活动从计划工作开始。组织中所有层次的管理者,包括高层管理者、中层管理者和基层管理者,都必须从事计划活动。虽然组织中的高层管理者负责制订总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须制订符合并支持组织总体战略的目标和工作计划,以便实现组织的总体目标和战略。

1.2.2 组织职能

再好的计划方案只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中,就必须组织工作。组织是指企业制定出计划以后,就要对企业所拥有的各种资源进行配置和协调,把人员按一定

的结构组织,使他们能按一定的程序运作,互相之间有明确的信息渠道,通过这一切来保证组织目标的实现。

组织工作包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动,其任务是构建一种工作关系网络,使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。透过有效的组织工作,人员可以更好地协调组织的人力和物力资源,更顺利地实现组织的目标。

组织文化和人力资源管理对这一职能至关重要。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组织结构、配备人员和整合组织力量,以提高组织的应变能力。组织是管理的执行性职能。

1.2.3 领导职能

管理的组织职能,是对组织的资源进行配置。但是要让它们运作起来,需要依赖管理的领导职能才能完成。领导是管理工作中的一项重要职能。所谓领导,就是指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管理活动过程。管理的领导工作就是管理者利用职权和威信产生影响,指导和激励其下属人员去实现目标的过程。领导是管理的重要职能,是执行性职能。

为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征、激励员工以及进行有效的沟通。只有通过卓有成效的领导,组织目标才有可能实现。

管理的领导职能在行为的作用方向上,包括两个方面:一是实施管理权力的领导者;二是管理权力的作用对象——组织成员,或者相对于领导者的追随者。所以,从领导者方面来说,管理者的领导力量从何而来、管理者和领导者的关系、领导者的基本类型以及领导者采用什么样的领导方式,关系到能否使员工的个体目标与组织目标一致的问题。

1.2.4 控制职能

控制是管理工作最重要的职能之一。所谓控制,就是指按组织的计划标准,对组织的各项活动进行检查,发现或预见计划执行过程中出现的偏差,及时采取措施予以纠正。广义的控制还包括根据组织内外环境的变化,对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。也就是说控制是监督组织各方面的活动,保证组织实际运行状况与组织计划要求保持动态适应的一项管理职能。管理人员必须对组织的运行状况以及战略计划和经营计划的实施情况进行监督。当一个组织的实际运行状况偏离计划时,管理人员必须采取行动进行控制,以保证组织计划的顺利实现。所以它又是管理过程中不可缺少的职能,是保证性职能,因为它的存在可以确保组织朝着既定的目标迈进。

控制工作的主要内容包括确定标准、衡量绩效和纠正偏差。有效的控制不仅需要选择合适的控制环节,而且要确定恰当的控制频度,收集及时有效的信息,而且要求合理运用各种控制手段。

1.2.5 创新职能

所谓创新,就是指改变现状。创新是使组织的各项工作都不断地有所革新、有所变化。创新是管理工作的原动力。因为在被称为“唯一不变的就是变化”的当今世界,要想使组织立于不败之地,管理者必须具有创新精神,敢于应对各种挑战。创新是管理的又一重要职能,是动力性职能。

创新与维持(使组织按照既定方向及轨迹持续运行)常常是有矛盾的。有效的管理工作,就是要在适度的维持与适度的创新之间找到平衡。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能。它们分别重点回答了一个组织要做什么和

怎么做、靠什么做、如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。从性质上来讲,计划职能属于决策性职能,组织职能、领导职能属于执行性职能,而控制职能则属于保证性职能。

从地位上看,计划职能是管理职能中的首要职能,它作为一条主线,贯穿于管理的整个过程。主管人员为了确保计划工作所确定的目标能得以实现,就要根据计划进行组织人员配备、指导与领导、控制等工作。计划工作是在调研和预测的基础上,确定未来应达到的组织目标,并将组织目标具体化为行动方案。目标管理是进行计划工作的主要方法和手段。决策是管理的基础,是计划工作的核心,也是主管人员的首要工作。

组织能否有效地运行,以实现组织目标,很大程度上取决于组织结构是否合理。组织工作就是要设计和维持一种职务结构,即要进行组织结构设计,并为人员配备做好准备。组织工作是一个动态的过程。组织结构设计的内容包括:划分组织层次(管理层次),以解决组织的纵向领导隶属关系;划分部门,以解决组织的横向分工协作关系;划分职权,以解决职权的分配问题。

在管理过程中,即使是计划、组织等工作都做得很好,也不能说就足以实现组织的目标,还需要领导。领导工作的任务是处理好人际关系,通过沟通联络,运用各种手段和方式,调动人们的积极性,并施加影响力,以统一全体意志,为各个职能的进行提供保证,从而保证组织目标的实现。

组织的一切活动都是为了实现组织的目标。组织的总目标确定后,通过层层分解,落实到各个部门直至组织的每个成员。主管人员应能随时了解和保证其下属部门和人员的工作有助于实现组织的目标,这离不开控制工作。为保证控制工作进行,就必须借助于一定的技术和方法。

创新职能是通过组织提供的产品或服务的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进来表现其存在的。创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

虽然以上每一种管理职能侧重于整个管理工作的某一方面,但在管理工作过程中并不是被严格分割开来进行的,所以不能说管理者在某一时间是执行计划职能,而在另一时间里却在执行组织职能、控制职能;也不意味着在实际工作中必须按顺序执行管理职能。他们更经常地是有机融和成一体,形成各职能活动相互交叉、周而复始地不断反馈和循环的过程。

其实管理职能并不只是这几种,作为管理工作的手段和途径,随着管理对象的变化和科学技术的发展,管理过程也在不断地丰富和发展。

1.3 管 理 者

管理者是指组织中从事管理活动的人员,即在组织中担负对组织或他人的工作进行计划、组织和控制等工作以期实现组织目标的人。公司的经理、医院的院长、学校的校长和系主任以及政府机关的局长、处长、科长等都属于管理者,他们虽然有时也做一些具体的事务性工作,如校长也可能讲课,医院院长也可能给患者做手术等,但其主要职责是指挥下属工作。

1.3.1 管理者的类型

由于不同管理者所处的地位和所起的作用不同,他们的责任和权限不同,可以按不同的标志把一个组织中的管理者划分成不同的类型。

1. 按不同的管理层次来划分

组织中的管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。这三个层次的管理者的工作内容和性质有很大的不同。高层管理者所关心的主要是管理性的工作,而基层管理者

所关心的重要是非管理性的具体工作,中层管理者则介于两者之间。不同类型的管理者的工作特征和内容见表 1.1。

表 1.1 各层次管理者的工作特征和内容

管理层次 工作特性	高层管理	中层管理	基层管理
经营方针、战略	重 要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重 要	重 要
工作范围	极为广泛、全面	全部工作职能	单项工作职能
管理工作时间跨度	1 至 5 年以上	1 年	每 日
复杂程度	变量较多、很复杂	一般性复杂	不复杂
工作内容	计划、战略、政策	按计划实施	日常管理控制
计量与评价	困 难	不困难	容 易
决策所需信息	组织外部与内部	组织外部	组织内部
人 数	少 数	适当人数	多 数
决策工作性质	创造性	有效性	业务性

2. 按管理的不同业务内容划分

组织中的管理者可分为业务管理者、财务管理者、人事管理者、行政管理者和其他方面的管理者等。

业务管理者是指与组织的业务关系密切的相关部门管理人员,如企业中从事市场调查分析、预测,广告的制作与产品宣传,销售渠道选择等与市场有密切关系的工作的管理人员;制定生产计划、调度控制日常生产活动、产品质量控制、原材料及辅助材料的采购等为保证正常生产活动顺利进行的各有关职能部门的管理人等。

财务管理者是指与组织正常运转所需资金有关的管理人等,如财务部门负责资金的筹措、预算、投资、核算,各生产部门中负责产品成本监控及审计部门负责资金用途监督的人员等。

人事管理者是指从事对组织人力资源进行管理的管理人员,如人力资源部门负责对组织所需合格人员的招聘、选拔,对选进组织的人员进行有效的培训和合理的使用,建立公平、合理、有效的业绩评估、奖惩及报酬制度等方面的人员等。

行政管理者是指协调各管理部门正常运转的有关管理人员,如校长办公室、宣传部门的人员等。他们从事的工作更加综合化,管理实践面更广,积累各方面的管理经验,涉及到所有管理职能的应用。

其他方面的管理者是指除上述管理者以外,在组织各部门从事专职管理工作的人员,如外事部门负责组织对外联络、交往、公共关系方面工作的人员;企业的总师办中负责对组织科技项目攻关、新产品开发等的组织、协调、人员安排等工作的人员等。

1.3.2 管理者的角色

管理者合格与否在很大程度上取决于管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能,管理者必须明确自己要扮演哪些角色。1960 年亨利·明茨伯格对五位高级主管人员作了认真的现场观察研究后认为,管理者在工作中扮演十种不同的角色,这十种角色可被归入三大类:人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理角色理论可用图 1.1 来表示。下面我们详细介绍。

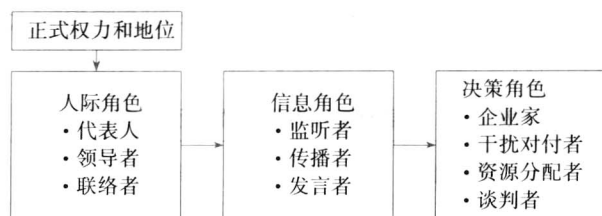


图 1.1 管理者的角色

1. 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络员角色。

(1)代表人。管理者是所在单位的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。例如,签署法律文件、接待来访者、宴请重要客户等。

(2)领导者。管理者要对本组织的工作负重要责任,因此他们必须以领导者角色负责激励和动员下属,管理者和员工一起努力工作,确保组织目标的实现。

(3)联络者。管理者无论是在与组织内的个人或工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息角色

在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在组织的信息传递中心,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理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。

(1)监听者。管理者要持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息,并且从个人关系网络中获取对方提供的外部信息。根据这些信息管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。

(2)传播者。管理者由于其掌握信息的特殊地位,他要把重要的信息传播给他的组织,并保证员工有必要的信息,以便切实有效地完成工作。有时因需要,管理者也向工作小组隐藏一些特定的信息。

(3)发言者。管理者必须把信息传递给单位或组织以外,例如,必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,必须让政府官员对组织的遵守法律感到满意等。

3. 决策角色

管理者起着决策者的作用。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。管理者负责做出组织的决策,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。

(1)企业家。管理者要密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方案的策划,例如,制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目等。

(2)干扰对付者。一个组织不管被管理得多么好,它在运行的过程中,总会遇到或多或少