

普通高等教育工商管理

『十二五』规划教材



管理学

——
创业视角

梅强 主编

李志强

毛翠云

副主编



Business Administration



化学工业出版社

普通高等教育工商管理

『十二五』规划教材



管理学

— 创业视角

梅强 主编

李志强 毛翠云 副主编

Business Administration



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从创业这一崭新视角,运用理论与实践相结合,科研反哺教学的方法,吸取人类社会活动中积累的管理理论精华,系统阐述了管理学的基本理论,诠释管理的计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。在每章开篇和结尾处都安排了管理案例,而且主要是创业管理案例,以进一步阐述相关的创业管理实践,帮助读者更好地掌握应用管理学理论方法解决管理实践、创业实践问题的能力。本书既保持管理学理论体系的完整性和系统性,又实现从创业视角系统阐述管理学理论;既吸取当今全球管理学前沿的最新理论成果,又紧密结合我国管理的实践活动。

本书可作为普通高等学校管理类各专业的教材或教学参考书,也可供企事业、政府机关管理工作者以及创业者的指导用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学——创业视角/梅强主编. —北京:化学工业出版社,
2011.8

普通高等教育工商管理“十二五”规划教材
ISBN 978-7-122-12033-5

I. 管… II. 梅… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第155281号

责任编辑:宋湘玲
责任校对:王素芹

装帧设计:尹琳琳

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:三河市万龙印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张21½ 字数586千字 2011年11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: 39.80 元

版权所有 违者必究

前 言

管理学是一门富有逻辑并充满智慧的科学，借用管理学大师彼得·德鲁克的一句话：管理重要的是做正确的事，而不仅仅是正确地做事。要真正做到这一点并非易事，因为企业、学校、医院、科研机构以及政府部门等管理工作千差万别，需要创造性地应用管理学理论来指导。

一般的管理学教材，都以管理职能构建全书框架，即人们熟悉的几大职能板块——计划、组织、领导和控制等职能。本教材也不例外，围绕管理职能展开阐述，但我们也积极探索管理学教材的变革。其变革思路是：为了适应面广量大创业型人才培养的要求，将有关创业管理理论和创业案例融入到《管理学》教材中；同时充分保证管理学理论体系的系统性，以满足管理类专业应用型、创业型人才培养的需要。

目前我国中小企业发展迅速，其数量占企业总数的99%以上，特别是创业已经以丰富多彩的形式融入到现代社会的各个层次、各类组织，然而现实中所需的创业管理型人才严重缺乏。虽然我国现有管理类专业教育在人才培养方面取得了显著的成绩，但是与社会对创业型管理人才的需求相比，存在着人才培养目标缺乏针对性、培养过程及途径与实践脱节、教学内容和方式手段不适应社会需求等诸多问题。

笔者在1996年，就承担联合国开发计划署资助项目“小企业改革与发展”，十几年来，坚持不懈地研究中小企业及其创业问题，主持完成了十多项主题与其相关的国家社会科学基金、国家自然科学基金和省部级基金项目，累积了一批相关研究成果。随着全民创业、大学生创业教育的兴起，及时将此类研究成果反哺教学，先后在研究生、本科生中开设了创业管理课程，同时与江苏省中小企业局合作，面向社会开展创业服务和辅导工作，这为以创业视角来阐述管理学理论奠定了良好基础。

本书具有下列几方面的鲜明特色：第一，新颖性，既保持管理学理论体系的完整性和系统性，又实现从创业视角系统阐述管理学理论，这在现有管理学教材中较为少见；第二，实践性，在每章开篇和结尾处基本安排了与其主要知识点有关的创业管理案例，以进一步阐述相关的创业管理实践；第三，创新性，及时反映管理学理论的新成果，例如，现有管理学教材中，较少涉及危机控制的内容，而书中的第十七章，专门阐述危机控制等。

教材配套有电子教案，可为选用本书的教师免费提供，如有需要请登录教学资源网 www.cipedu.com.cn 下载或联系 1172741428@qq.com。

本书编写人员由江苏大学和山西大学教师组成，具体分工如下。

全书由江苏大学梅强教授任主编，山西大学李志强教授、江苏大学毛翠云副教授任副主编。其中：第一章、第二章和第十六章由马风光（江苏大学）撰写，第三章由黄婷（江苏大学）撰写，第四章、第五章由毛翠云撰写，第六章由梅强撰写，第七章由李志强撰写，第八章由梅强、黄婷撰写，第九章、第十章由何勤（江苏大学）撰写，第十一章由宋联可（江苏大学）撰写，第十二章和第十四章由李国昊（江苏大学）撰写，第十三章由胡桂兰（江苏大学）撰写，第十五章由常涛（山西大学）撰写，第十七章由屠文娟（江苏大学）撰写。

梅强教授提出本教材编写的主要框架，对每章提出修改意见，对书稿进行统稿并最终修改、定稿。毛翠云副教授参与了书稿的统稿和修改工作。

在本教材编写和出版过程中，得到了许多人员的帮助和支持，在此深表感谢。

本教材可作为高等学校管理类课程教材，也可作为广大管理者、创业者的指导用书。

最后衷心祝愿广大读者都能从本书中受益。

梅强
2011年6月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理与管理学	2
导入案例 中国宽带网的火车头	2
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	6
第三节 管理学的研究对象与特点	9
知识拓展 创业中的管理问题	12
案例分析 一道光彩夺目的亮丽风景线——红宝丽集团创业之路	13
复习思考题	16
第二章 管理理论的发展	17
导入案例 丁渭修复皇宫	17
第一节 早期管理思想	17
第二节 古典管理理论	22
第三节 行为科学理论	28
第四节 现代管理理论丛林	31
知识拓展 创业管理与传统职能管理的比较	33
案例分析 雅芳魅力女王钟彬娴	34
复习思考题	37
第三章 管理的基本原理	38
导入案例 有志者事竟成	38
第一节 系统原理	39
第二节 人本原理	42
第三节 权变原理	44
第四节 责任原理	46
第五节 效益原理	48
第六节 创新原理	51
知识拓展 创业精神	55
案例分析 知难而进 创新成长	56
复习思考题	58
第四章 社会责任与管理伦理	59
导入案例 集体跳槽是否符合道德	59
第一节 社会责任	60
第二节 管理伦理	65
知识拓展 公益创业	71
案例分析 巨人网络游戏：企业的社会责任在哪里？	73
复习思考题	74
第五章 创业管理基础	75
导入案例 皇朝漆从网络中发掘商机	75
第一节 创业管理概述	75

第二节 创业机会识别与评价	80
第三节 创业机会的开发	85
第四节 创业价值的实现	89
案例分析 结缘民族品牌御泥坊, 网络三叉金槌	91
复习思考题	92

第二篇 计划职能

第六章 环境分析	94
导入案例 做保洁也能赚回百万财富	94
第一节 环境分析的意义	95
第二节 外部环境分析	96
第三节 内部条件分析	104
第四节 环境分析的程序和方法	108
知识拓展 创业环境	111
案例分析 崇尚科技 创新尚德	113
复习思考题	114
第七章 计划	115
导入案例 10分钟提高效率	115
第一节 计划概述	115
第二节 计划的编制	120
第三节 目标管理	126
知识拓展 创业计划	132
案例分析 目标管理的无奈	134
复习思考题	135
第八章 决策	136
导入案例 老干妈的决策	136
第一节 决策的概念与类型	136
第二节 决策过程	139
第三节 决策方法	144
知识拓展 创业决策	151
案例分析 “馋神”开辟鹅业新天地	153
复习思考题	155

第三篇 组织职能

第九章 组织基础	158
导入案例 谁对谁错	158
第一节 组织概述	158
第二节 正式组织与非正式组织	160
第三节 管理幅度与管理层次	163
第四节 集权与分权	165
第五节 直线权和参谋权	168
知识拓展 公司创业	171
案例分析 ××医院的指挥链	173
复习思考题	174
第十章 组织设计与组织变革	175

导入案例 组织变革	175
第一节 组织设计	175
第二节 委员会	187
第三节 组织变革	190
第四节 企业业务流程再造	193
知识拓展 创业型公司组织模式	195
案例分析 杨利平的糯米美食厂	197
复习思考题	198
第十一章 组织文化	199
导入案例 组织文化对企业的改变	199
第一节 组织文化概述	200
第二节 组织文化的功能	202
第三节 塑造组织文化的主要途径	205
第四节 学习型组织	207
知识拓展 创业文化	211
案例分析 思科凭什么超越微软	213
复习思考题	215
第十二章 人力资源管理	216
导入案例 跳槽	216
第一节 人力资源管理概述	216
第二节 人力资源规划	218
第三节 人力资源的招聘与配置	222
第四节 人力资源的培训	226
第五节 人力资源的评价	228
第六节 薪酬设计	232
第七节 职业生涯管理	233
知识拓展 人力资源外包	236
案例分析 “以人为本”造就“龙川奇迹”	239
复习思考题	240

第四篇 领导职能

第十三章 领导	242
导入案例 “天香堂”的领头人	242
第一节 领导的含义与本质	242
第二节 领导理论	246
第三节 领导艺术	253
知识拓展 创业型领导	256
案例分析 思路决定出路——创业型领导朱秋城	258
复习思考题	260
第十四章 激励	261
导入案例 坦丁姆公司的特色激励	261
第一节 激励概述	262
第二节 激励的理论	263
知识拓展 非物质激励	272
案例分析 共谱华丽新篇章	275

复习思考题	276
第十五章 沟通	277
导入案例 墨子训徒	277
第一节 沟通概述	277
第二节 沟通的障碍及其克服	285
知识拓展 创业沟通	291
案例分析 一次战略方案制定引起的风波	292
复习思考题	293

第五篇 控制职能

第十六章 管理控制	296
导入案例 哈勃太空望远镜	296
第一节 控制概述	296
第二节 控制过程	302
第三节 控制方法	307
知识拓展 创业投资的风险控制	312
案例分析 责任扛起事业——江苏正恺电子有限公司创业纪实	314
复习思考题	316
第十七章 危机控制	317
导入案例 三株帝国的没落	317
第一节 危机控制概述	318
第二节 危机控制的原则	322
第三节 危机应对策略	325
知识拓展 新创企业的危机管理	327
案例分析 奋发图强打造中国玻璃城——江苏秀强玻璃集团创业历程再现	330
复习思考题	331
参考文献	332

第一章 管理与管理学

本章学习目的



- 理解管理的内涵、性质和职能
- 明确管理者的分类及技能要求
- 认识管理学的研究对象、特点
- 掌握学习管理学的方法和意义

导入案例 ▶▶▶

中国宽带网的火车头

中国宽带网是中国网通公司开通的，中国网通公司是由中国科学院（中科院）、中华人民共和国铁道部（铁道部）、中国广播电影电视总局（广电总局）和上海市联合投资成立的。筹备网通公司的时候，投资者们对首席执行官的人选问题煞费苦心，最后目光集中到一个年轻人身上，他就是亚信公司的首席执行官田溯宁。

田溯宁是个很有创意的人，在创办亚信公司的时候并不懂管理，尽管生意应接不暇，但他并不知道公司是在赚钱还是赔钱，也不知道哪个项目赚钱，哪个项目赔钱。公司的收入、投资、预存款混在一起，大伙儿稀里糊涂花钱，只是隐约觉得，自己是在赚钱。

公司要想做大做强，需要风险投资家投入新的资金。一次，硅谷最著名的风险投资顾问罗伯特·斯蒂文问田溯宁：亚信的商业模式是什么？田溯宁问：什么是商业模式？罗伯特·斯蒂文解释说，所谓商业模式，就是一块钱在你的公司绕了一圈，变成了一块钱，这多出来的一毛钱是在什么地方增加的。一言击中了田溯宁的要害。1998年1月，亚信召开融资后的第一次董事会，风险投资商占亚信一半的席位。他们问田溯宁：亚信的营业额是多少？田溯宁回答说，三四千万美元。投资商问：到底多少。田溯宁用中国特色来解释。董事们火了：废话！你今后这样开董事会，我们投资人是无法容忍的。这样下去，我们就不叫你管理公司了。田溯宁一手创立的亚信，居然有可能不再叫他管了，他受到很大的震动，意识到不懂管理是不行的。于是他努力学习管理学，在经营亚信的几年摸爬滚打中，使资本运营渐入佳境，使亚信年销售收入超过6个亿，在美国纳斯达克一举成功上市，带动了我国著名的新浪网、网易、搜狐等网络也纷纷在美国上市成功。田溯宁也成长为一个既懂技术又懂管理的人才，36岁就被聘为CEO（首席执行官），成为中国宽带网的“火车头”。

资料来源：<http://www.chinavalue.net/Blog/BlogThread.aspx?EntryId=51419>。

第一节 管理概述

一、管理的含义

对于什么是管理，迄今为止，人们的理解并不完全一致。从中文理解，“管”在古代是

指钥匙，后引申为管辖；“理”的本意是治玉，后引申为处理。合起来就是管人和理事。英语的管理——“manage”源于意大利文“maneggiare”，意思是驯马。下面是一些著名西方学者对管理的经典定义。

哈罗德·孔茨认为：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

斯蒂芬·罗宾斯认为：管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

小詹姆斯·H·唐纳利认为：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

赫伯特·西蒙认为：管理就是决策，决策贯穿于管理的全部过程。

亨利·法约尔认为：管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

弗雷德里克·泰罗认为：确切地知道你要别人干什么，并注意他们用最好的、最经济的方法去干。

上述定义从不同侧面、不同角度揭示了管理的某一特性。透过不同的说法，我们可以发现管理工作的许多基本的点，如管理的目的、管理的职能。综合前人的成果，我们认为：管理是对组织资源进行整合以有效实现组织目标的过程。

孔茨说过：“给管理下的定义并不一定要很严密、完备和硬性，而明确列出管理的特定内涵才是更为重要的事情。”为了深入理解管理的内涵，需要强调以下几点。

第一，管理的载体是组织。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，就形成组织，“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作”。有效的协作需要组织，需要在组织中实施管理。

任何组织都存在于一定的内外部环境之中，受到环境的约束。例如，企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求，其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响；学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理实践活动必须注重组织的内外部环境，适应环境，利用环境，并根据内外部环境的变化而不断地进行创新。

第二，管理的目标是有效地实现组织的目标。管理是一种有意识、有目的的活动，不能为管理而管理。“有效”的要求主要体现在两个方面：①效率，它表明投入与产出的关系，要求组织以最少的投入达到最大的产出；②效果，它反映所进行的活动符合组织目标的程度。简单地说，管理的目标就是“做正确的事情，正确地做事情。”效率与效果相比，效果是第一位的。

第三，管理的实质是对组织资源的整合。资源是一个组织运行的基础，也是开展管理工作的前提。传统意义上的资源主要是指人、财、物，强调的是那些内部的、有形的资源。现代意义上的资源远不只是这些，内部资源和外部资源、有形资源和无形资源都是组织的资源。组织的管理工作要把可利用的各种资源整合起来，给资源赋予更大的价值，以此实现组织的目标。在某种意义上说，组织间的较量实际上是资源利用效果的较量，资源是流动的，不能给资源赋予更高价值的组织将会归于失败。

在组织的所有资源中，人力资源是最重要、最难获取、最难管理的。组织中的任何事都是由人来处理的，所以管理者既管人又管事，而管事实际上也就是管人。管理活动自始至终，在每一个环节都是与人打交道的。在组织的所有资源中，人力资源是最重要、最难获取、最难管理的。在现代社会中，人力资源能否得到充分利用，决定组织的目标能否充分实现。因此管理的核心也可以说是对人力资源的整合。

第四，管理的范围极为广泛。管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标，都有其一定的资源调配和利用问题，因此，也就有管理问题。管理活动遍布人

类社会的方方面面，无时无处不在。

盈利性组织需要管理，这类组织十分重视投入与产出的比较，十分重视对资源的利用效果。人们往往认为只有大企业才需要管理。事实上，小企业同样需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭，究其原因，并不仅是因为小企业拥有的资源少，更重要的原因是管理方面的问题。从非盈利性组织来看，不仅政府、军队需要管理，学校、医院、报社也需要管理，而且各种基金会、联合会、俱乐部，以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。

当然，不同类型的组织，由于其活动的目标和内容存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能和管理原理、方法来看，各种不同类型的组织具有大量相似共通性。

二、管理的性质

（一）管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性是指管理同生产力、社会化大生产相联系的属性。马克思在《资本论》中明确地指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”这就是说，管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。经济学家早就发现，集体劳动因分工协作会产生一种协作力，其劳动的效率要大大高于各成员单独劳动效率的代数和，这种协作力即来源于管理。

人们的共同劳动和社会化大生产不仅产生了对管理的需要，而且推动了管理的发展。今天，管理业已成为现代生产力中不可或缺的因素。可以说，没有现代管理，就没有现代生产力；没有管理的现代化，就不可能有社会经济的现代化。瑞典发展研究院对1994年的国际竞争力进行的研究排名显示：资源并不丰富，科技也不十分发达的小国——新加坡令人惊讶地跃居为第二名，超过经济大国日本和欧洲许多老牌国家。进一步研究发现，其最重要的原因之一就是新加坡政府对经济的高超的管理，正是这推动了该国经济的迅猛发展，极大地提高了国家的国际竞争力。

管理的社会属性是指管理同生产关系、社会制度相联系的属性。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，而管理的目标要受到生产关系和上层建筑的制约和影响。任何一种管理方法、管理技术和手段的出现又总是带有时代的烙印，其有效性又往往同生产力水平及社会历史背景相适应。

理解管理的二重性对于学习和掌握管理学的原理和方法，并应用其指导具体的管理实践有着重要的意义。首先，它有助于我们理解和把握管理活动的一般规律和管理学形成、确立和发展的历史背景和时代脉搏。其次，管理的二重性表明，先进的管理理论、技术和方法是人们长期从事管理活动的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的，可以为我所用。再次，它要求我们在学习他人的先进理论、方法和经验时，区别哪些东西值得我们借鉴，切忌生搬硬套的教条主义。

（二）管理的科学性和艺术性

管理的科学性首先是指有效的管理，成功的管理必须有科学的理论、方法来指导，管理活动应遵循管理的基本原理和原则；其次，管理的科学性指的是管理学是一门科学。科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是运用科学去发展知识。同其他科学一样，管理科学具备明确的概念、明确的理论和其他积累起来的知识。管理学研究管理活动的客观规律，在长期的管理实践中，形成了自己系统的原理、原则和方法论。今天，管理学作为一门独立的科学在实践中起到了不可替代的作用。

管理科学还包括从经验、技能提炼发展而来的管理技术。技术反映理论，管理技术主要涉及管理的方法。技术在一切操作领域里都是重要的，在管理领域一样重要，如管理技术中的预算编制、会计成本核算、投资收益率控制法，网络计划等各种计划、控制技术，以及目标管理等，都是帮助管理者最有成效地开展活动的一种手段。

管理的艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性。首先，管理活动是在一定的环境中进行的，环境各异且不断变化，对每一具体对象的管理没有一个唯一的、完全的模式。所以，具体管理活动的成效在很大程度上取决于或者说体现了管理主体管理技巧的运用和发挥。其次，当管理者从众多可供选择的管理方式和手段中选择一种合适的用于自己的管理实践时，也体现了他管理的艺术性技能。再次，由于管理的主要对象——人具有主观能动性和感情，他能积极地思考，并自主地作出行为决定，而且，感情是最难数量化、模式化的东西，受多种因素的影响。因而，对于不同的人，即便是同样的问题，也可能需要采取灵活的方法才能收到良好效果，达到管理的目的。最后，管理的艺术性还与管理者的性格有关。研究发现，合格的或成功的管理者的先决条件之一是个人有成为管理者的欲望和意愿。有些人愿意做与人有关的工作，视与人沟通为乐趣，另一些人可能恰恰相反。这时，艺术性更多地取决于人的天赋和直觉，是一种非理性的行为。因此，不同性格的人在管理活动中其创造性和灵活性的发挥就会表现出很大的差异。

从管理的科学性与艺术性可知，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。管理的专业教育与训练仅为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础，管理者必须通过大量的实践来提高自身的管理水平，创造性地灵活运用科学知识，以保证管理的成功。

管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性，这种艺术性将会表现为随意性；不重视管理工作的艺术性，管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理艺术，管理的艺术性要建立在管理科学的基础上，二者是统一的。

三、管理的职能

管理职能（management functions）是指管理者为实现有效管理所应发挥的功能。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的，这些活动可被归类为管理的基本职能。在管理学史上，关于管理的职能有多种观点。法约尔最早提出五项管理职能：计划、组织、指挥、控制、协调。之后，古利克将其扩展为七项职能：计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通。著名的美国管理学者德鲁克又将管理职能划分为：计划、组织、人事、领导和控制。20世纪50年代中期，加利福尼亚大学两位教授——哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制5种职能作为管理教科书的框架，在此后的20年中，他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书之一。通过描述管理的各项职能可以大致描述管理学的整个体系，所以时至今日，最普及的管理教科书仍按照管理职能来组织内容。

尽管在管理究竟涉及哪几项活动上仍然存在分歧，但大多只是阐述中的表达繁简不同，没有实质的差异。如许多教科书将职能界定为4个基本职能：计划、组织、领导和控制。本书也将选择4项主要职能来逐一介绍，分别是计划、组织、领导、控制。

处于各个级别和部门的管理者，无论是大的组织还是小的组织，无论是营利性组织还是非营利性组织，无论是国内组织还是全球性组织，都必须履行管理职能。管理者履行这些职能的良好程度决定了其组织的效率和效益。下面扼要地阐述一下管理职能的内涵。

（一）计划职能（planning）

计划的任务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：描述组织未来的发展目标如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等；有效利用组织的资源实现组织的目标；决定为实现目标所要采取的行动。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

（二）组织职能（organizing）

组织工作的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。它包括决定组织要完成的任务是什么，谁去完成这些任务，这些任务怎么分类组合，谁向谁报告，以及各种决策应在哪一级上制定。组织就是把组织的各种资源、各个要素、各个环节，从劳动分工和协作上，从时间和空间的相互关系上，科学合理地组合起来，形成一个有机整体。

（三）领导职能（leading）

管理者要及时根据外界环境的变化，指示组织内的所有人与资源配合去适应环境，采取适当的行为。管理者协调个体和组织行为，调动组织成员的积极性、创造性，并给予他们发展的机会。管理者从整体出发，调节组织的各项活动，进行有效的沟通，消除工作中的重复、脱节和冲突现象，使组织各子系统建立良好的配合关系形成个良好的工作氛围。

（四）控制职能（controlling）

控制职能就是按原定计划、目标和标准进行检查，找出差异，分析原因，采取措施，及时纠正偏差，保证组织目标的实现。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，就要使组织回到正确的轨道上来。管理者要督促组织内成员尽自己的努力，按照既定的目标与计划做好自己专职范围的工作。在控制过程中，管理者要评价组织在多大程度上实现了目标以及采取了什么样的行动来保持和提高业绩。

第二节 管理者

一、管理者的含义

管理者在组织中工作，但是并非在组织中的每一个人都是管理者。为了简化起见，组织中的成员一般可分两类，一类是作业人员，另一类是管理者。管理者的工作业务性质与其他作业人员的工作业务性质是不同的。作业人员直接在一岗位上或一任务中制造产品或提供服务，但是他们不负有监管他人工作的责任。例如，生产线上的装配工、超市结账台前的收银员、百货公司里的售货员、税务局里的办事员等都是作业人员。

相反，管理者要指挥他人的活动。当然，管理者也可有一些作业性任务。例如，工厂中的领班，除了监管班组工人的工作活动外，自己也经常要做一些操作工作。不管管理者是高层的、中层的或一线的，他们都有下属。所以对管理者的定义是：管理者指组织中指挥他人活动的人，或对他人的工作负有责任的人。

二、管理者的分类

在一个组织中通常有许多管理者，不同的管理者处于不同的管理岗位上。对管理人员进行分类可按纵向的管理层次或横向的管理领域来加以区分。

（一）不同层次的管理者

大致可把管理者分为三类，即高层管理者、中层管理者和一线管理者。

1. 高层管理者

高层管理者是组织中的高级领导人，在一些大公司中通常包括董事长、总裁、首席行政长官、首席执行官和副总裁等。高层管理人员一般需负责决定组织的目标和战略，并对组织

的资源拥有分配权，尤其是对人力资源的调配，同时也需对整个组织的业绩负责。

2. 中层管理者

中层管理者是介于高层管理者和一线管理者的中级管理者。他们可以是部门经理、地区经理，或分厂、车间的负责人等，中层管理者负责贯彻和执行高层管理部门制定的目标和政策，把任务落实到基层单位，并检查、督促和协调基层管理者的工作。

3. 一线管理者

一线管理者是直接监察实际作业人员的管理者。一线管理者的头衔包括工长、领班、小组长。一线管理者的主要职责是给下属安排工作任务、次序，确保下属的工作条件和工作环境，使工作流程一步接着一步顺利地进行；他需协调下属人员，使之成为一支有组织的协作队伍；他有责任使下属愿意工作和能够工作。他必须根据组织的大目标制定本部门的工作目标，并与下属一起按本部门的工作目标订出每个人的工作目标；他应对下属人员的调配负主要责任，并对培养部门中潜在的领导人员负有初步的责任。

(二) 不同领域的管理者

在企业中的各级管理层次中，都可能市场营销、财务、生产、人事、行政及其他各类管理者。

1. 市场营销管理者

市场营销管理者主要职责和营销职能有关，即把该组织的产品和服务送到消费者用户手中。营销职能包括市场调查，产品的调拨、定价与销售、促销推广以及消费者心理研究等。有调查数据表明，美国一些大公司的负责人，其中 13.7% 都是营销出身。显然，市场营销职能对许多组织而言是十分重要的。近些年来，不少成功的企业都采纳了“市场营销观念”，即企业所做的一切都紧紧围绕如何满足用户的需要。

2. 财务管理者

财务管理者主要和组织的金融资源打交道。其主要职责包括资金筹集、预算、核算与投资等。有些机构如银行等金融机构，财务管理者的需要量特别大。美国大公司负责人中原来做财务的约占 20%。成功企业的领导人有必要精通财务知识。

3. 生产与经营管理者

生产与经营管理者主要工作是建立一个能为组织制造产品和提供服务的系统。在这一系统中，他们负责计划、控制日常的营运活动。典型的任务包括生产控制、库存控制、质量管理、工厂布局、厂址选择及工作设计等。现代企业中所关注的一些热点问题，如提高生产率、节约资源等，使生产经营管理者在许多组织中的地位变得更为重要。美国大公司中，大约 10.7% 的高层管理者都有生产经营管理的经历。

4. 人事管理者

人事管理者即人力资源管理者，主要负责人力资源规划、职工的招聘与挑选、培训和发展、设计报酬福利制度、制定绩效评估制度等。在一些大企业、大公司中这些活动都由一些单独的专职部门来处理，在一些小的组织中，则由若干人负责行使所有的人力资源职能。人事经理在组织中的地位日益提高。

5. 行政管理

行政管理或一般管理者并不专门从事某一特定的管理专业领域的工作，美国企业的首席负责人中约有 16.4% 来自于行政管理人员，这一事实可见其重要性。他们往往是一个通晓多方面知识的全才，而不是只受过某一领域训练的专才。他们基本上对管理各领域都有所了解并熟悉这些工作。

除了上述的各类管理者外，在许多组织中还有其他一些专职管理者。例如，公共关系人员，负责处理与媒体之间的关系，以提高组织的形象；研究开发人员，负责协调组织的科研项目中科学家和工程师之间的活动。再如，有些企业中的内部咨询人员及跨国公司中的国际

管理者等。随着现代企业规模扩大和环境复杂化，这类管理者的人数及其重要性也在不断增长和提高。

三、管理者的角色

管理者的角色实际上是指作为一般的管理者，他在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对5位总经理工作进行了研究，并以此为依据，于1968年在麻省理工学院的斯隆管理学院完成了他的博士论文“工作中的经理——由有结构的观察确定的经理的活动、角色和程序”。在博士论文的基础上，《经理工作的性质》一书于1973年出版，这本书成为经理角色学派的代表著作。

明茨伯格的发现对长期以来人们关于管理者的看法提出了挑战。例如，当时普遍认为管理者是深思熟虑的，在决策时总是仔细、系统地处理有关信息。而研究发现，与多数非经理人员所做的工作相比，经理的活动具有简短、多样和琐屑等特点，大事小事交叉在一起，干扰是极其寻常的。在大量观察的基础上，明茨伯格的结论是，管理者扮演着10种不同的但却高度相关的角色。这10种角色可以从总体上分为以下三大类型。

（一）人际关系角色（interpersonal roles）

人际关系角色指作为正式负责或管辖一个具体的组织单位并具有特别的职务地位的人，所有管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。人际关系角色包括以下三种。

挂名首脑（figure head）。这是最简单的一种角色。管理者负有在所有礼仪事务方面代表其组织的责任。

联络者（liaison）。管理者同组织以外的管理者或其他各种类型的人交往，以便外部获得支持和信息。

领导者（leader）。涉及管理者与其下属的关系，如激励、调配等。

（二）信息角色（informational roles）

管理者的人际关系角色使他具有获得信息的独特地位。他同外部的接触带来了外部信息，而他的领导工作则使他成为组织内部信息的集中点。其结果是，管理者成为组织信息的重要神经中枢。信息角色包括以下三种。

监听者（monitor）。管理者作为信息的接受者和收集者，使他对于组织的状况有一个彻底的了解。

传播者（disseminator）。管理者把特别的信息向他的组织内传播。

发言人（spokesperson）。管理者把组织的信息向组织所处的环境传播。

（三）决策制定角色（decisional roles）

管理者掌握信息的独特地位和特别的权力使他在重大决策（战略性决策）方面处于中心地位。决策制定角色包括以下四种。

企业家（entrepreneur）。管理者在企业家角色中发动组织的变革。

故障排除者（混乱驾驭者，disturbance handler）。在组织受到威胁时，管理者要处理紧急情况。

资源分配者（resource allocator）。这一角色决定组织向哪一方向发展。

谈判者（negotiator）。这一角色表现为管理者在他感到有必要时代表组织同外界打交道。

四、管理者的技能要求

管理工作是复杂的。如果要把承担管理工作所需要的各种技能全部列举出来是完全不可能的。在管理者应掌握的一般性管理技能方面，目前人们普遍接受的是美国学者罗伯特·库茨（Robert L. Kutz）于20世纪70年代提出的管理技能模型。

（一）技术技能（technical skills）

即与特定专业领域有关的知识 and 能力。一般而言，所处的管理层次越低，对技术技能的要求越高；所处的管理层次越高，对技术技能的要求越低。管理人员没有必要使自己成为某一技术领域的专家，因为他们可以借助于有关专业人员来解决技术性问题。但他们需要了解或初步掌握与其专业领域相关的基本技术知识，否则他们将很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通和交流，从而无法对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。这也会严重影响决策的及时性、有效性。

（二）人际技能（human skills）

人际技能即处理与他人包括个人和团体关系的能力。管理最主要的任务是管理人，这就要求管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人和调动人的积极性以实现组织目标的能力。对于各个层次的管理人员来说，人际技能都同样重要。管理人员不仅要处理好与下级的关系，学会影响和激励下级的工作；还要处理好与上级、同级之间的关系，学会如何说服领导，如何与其他部门有效合作。

（三）概念技能（conceptual skills）

概念意味着对模糊的、不明确的复杂问题进行分析，明确问题的本质和问题的根源，确定问题的关键变量，理解变量与问题之间的关系，从而使问题清晰化。概念技能是对问题进行思考和推理的能力。

在这里，我们将概念技能理解为一种将组织视为一个整体，对组织所面临的复杂问题建立适当的分析框架，设想组织如何适应外部环境变化的能力，即分析、判断和决策能力。因而，概念技能也称为“决策技能”。这种能力具体包括：把握全局的能力；理解事物的相互关联性，从而识别关键因素的能力；权衡方案优劣及其内在风险的能力等。

越是处于高层的管理人员，越需要制定全局性的决策。他们所作的决策影响范围更广、影响期限更长，因此，他们需要更多地掌握概念性技能，进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。作为基层管理人员，他们每天大量的工作是从事具体作业活动的工作人员打交道。他们有责任检查工作人员的工作，及时解答并同工作人员一起解决实际工作中出现的各种具体问题。因此，他们必须全面而系统地掌握与本单位工作内容相关的各种技术性技能。当然，基层管理人员也可能面临一些例外的、复杂的问题，也要协调好所管辖工作人员的工作，制定本部门的整体计划，为了做好这些工作，他们也需要掌握一定的概念性技能。人际关系技能是组织各层管理人员都应具备的技能。因为不管是哪个层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作地共同完成组织的目标。

第三节 管理学的研究对象与特点

一、管理学的研究对象

管理学有狭义和广义之分。狭义管理学研究的是管理学的一般原理、原则和方法等，通常称为管理学原理或管理学基础。它适用于任何类型组织，诸如工商企业、军队、学校、医院、科研机构以及政府机关、教会等；广义管理学则指学科群。以盈利性组织的理论看，它既包括市场学、财务管理、生产管理、组织行为学、战略管理、管理信息系统、研究与开发理论、公共关系学等，又包括管理经济学、公司法、运筹学、比较管理学等。我们这里主要探讨的是狭义的管理学。

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学及先进科学技术的理论和方法，研究管理规律和方法，以指导管理的实践活动的一门学科。管理学普遍适用于各类组织管理工作，但以工