

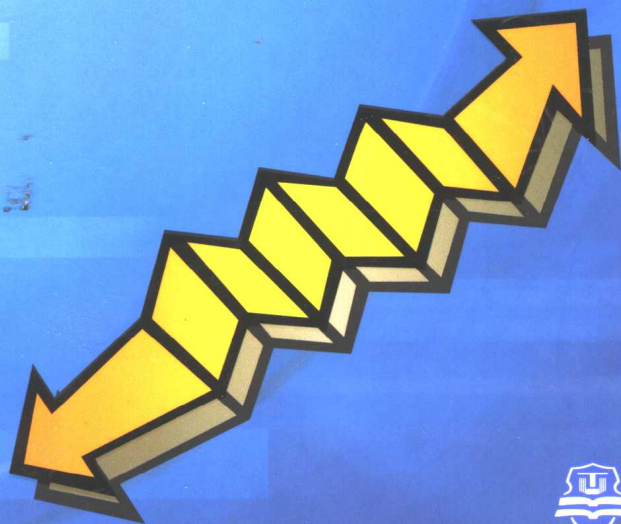
新世纪高等学校经济管理类课程立体化优秀教材



MANAGEMENT

管理学教程

朱秀文 主编



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

新世纪高等学校经济管 上八 外 法 二 中 凡 凡 秀教材

管 理 学 教 程

主 编 朱秀文

 天津大学出版社
Tianjin University Press

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程 / 朱秀文主编. — 天津: 天津大学出版社,
2004. 9
新世纪高等学校经济管理类课程立体化优秀教材
ISBN 7-5618-2028-3

I. 管… II. 朱… III. 管理学 - 高等学校 - 教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 091252 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 170mm × 240mm
印 张 14
字 数 307 千
版 次 2004 年 9 月第 1 版
印 次 2004 年 9 月第 1 次
印 数 1 - 5 000
定 价 25.00 元(附赠光盘)

前 言

《管理学教程》是在广泛收集、分析、比较国内外同类教材的基础上,结合作者近年来在《管理学》教学中进行的改革和试验以及天津大学教育振兴行动计划“管理概论优秀课程建设”项目的部分研究成果,吸收现代管理理论和实践的最新成就,集体编写的,将提供给读者纸质教材以及配套的多媒体课件、录像案例及使用指导书、计算机化的题库等一整套教学资源。本教材创新之处有以下几点。

1. 教材体系和内容的创新

本教材将整个教学内容的编写体系进行了改革,分为3篇,即管理基础篇、管理职能篇和管理创新篇。管理基础篇讲述管理、管理发展史、组织环境和国际管理以及管理决策;管理职能篇阐述管理的四项基本职能——计划、组织、领导和控制;管理创新篇论述世界级企业的创新、管理变革的内涵和中国企业管理创新。这一教材体系和内容符合教育教学的规律,体现了先进性、科学性和实用性。同时,也使得教学内容在介绍管理基本概念、基本原理和基本方法的基础上,充分反映我国企业改革的实践、全球经济一体化和我国加入WTO后对管理的挑战,使教学内容适应当前国内外管理的最新发展。

2. 编写形式的创新

本教材在每章开始之前,首先引入一个开篇案例,并针对本章的内容提出问题,启发学生带着问题学习,寻求问题的答案,激发学生的学习兴趣,培养学生独立思考的能力和创新能力。同时利用案例,向学生渗透人文精神,丰富他们多方面的知识,以适应将来就业和工作的需要。每章后配有一个典型案例,以提高学生理论联系实际、分析问题、解决问题的能力。

3. 现代教育技术的应用

本教材除纸质教材外,配有多媒体课件、计算机化习题和录像案例,是一部集文字、图形、图像和影像资料为一体的立体化教材。在课件中以大量形象的图表、动画,对管理的概念、理论进行生动的讲解。在每章讲完之后,配合教材内容,播放与该章内容密切结合的一个录像案例。这些录像反映的是现实世界中发生的事情,生动、活泼、真实地反映了现代管理的各个方面,将现实管理的方方面面活灵活现地展现在学生面前。

本教材的结构和写作大纲由朱秀文组织设计。整个教材共9章,各章节的撰写分工为:第1章、第2章、第3章、第4章、第5章、第6章和第7章由朱秀文编写,其中6.5节由黄辉编写,7.7节由徐原久编写,第8章由高举红编写,第9章由刘子先编写。录像案例及使用说明由朱秀文、陈春梅编制,题库和多媒体课件在各章作者提供初稿的基础上由朱秀文、任强和包玉晓统一进行了加工制作,教材的全部内容由朱秀文统纂定稿。

本书配有学生专用光盘。使用本书作为教材的教师,天津大学出版社将免费赠送

教师专用多媒体教学光盘一张。教师专用光盘仅供教学使用,为非卖品,除了学生专用光盘的内容外,包含有一个题量更大的电子化题库和配合每章教学用的 11 个录像案例。

在本教材编写过程中,得到了天津大学出版社的鼓励和支持,责任编辑赵宏志对立体化教材的出版所给予的热情帮助和高效率的工作是本教材顺利出版的基础,对此,我们深表感谢。

在教材编写过程中直接或间接地借鉴了国内外大量的论著、教科书等素材,主要参考文献目录列在书后,在此对原著作者一并表示感谢。书中存在的观点上的谬误、偏差,敬请广大读者不吝指正。

编者
2004 年 7 月

目 录

第 1 篇 管理基础篇	(1)
1 管理与管理者	(1)
【开篇案例】 微软公司和比尔·盖茨	(1)
1.1 管理者与组织	(2)
1.2 管理和管理的职能	(6)
1.3 为什么学习管理	(12)
【复习题】	(14)
【Internet 训练】	(14)
【案例分析】 汽车制造业的新一代管理者	(15)
【录像案例简介】 联邦政府管理新貌	(15)
2 管理发展史	(17)
【开篇案例】 联合邮包服务公司(UPS)的科学管理	(17)
2.1 历史背景	(18)
2.2 管理理论的形成和发展	(19)
2.3 当前的趋势和问题:变化中的管理实践	(28)
【复习题】	(31)
【Internet 训练】	(31)
【案例分析】 汽车生产方式的改变	(31)
【录像案例简介】 20 世纪 90 年代的工作场所	(32)
3 组织环境与国际管理	(34)
【开篇案例】 朱莉·贝里发现了中国	(34)
3.1 管理者与组织绩效	(34)
3.2 组织环境	(36)
3.3 组织文化	(43)
3.4 国际管理	(45)
【复习题】	(50)
【Internet 训练】	(50)
【案例分析】 消费者需要的个人电脑	(50)
【录像案例简介】 烟草政论	(52)
4 管理决策	(54)
【开篇案例】 阿瑞夫谈决策	(54)
4.1 决策概述	(54)

4.2 决策过程	(60)
4.3 定性决策	(61)
4.4 定量决策技术	(64)
【复习题】	(74)
【Internet 训练】	(74)
【案例分析】 灰狗运输公司	(74)
【录像案例】 一个人说了算	(75)
第2篇 管理职能篇	(76)
5 计划职能	(76)
【开篇案例】 松下电器工业公司的故事	(76)
5.1 计划概述	(77)
5.2 计划制定的程序	(82)
5.3 计划工作的基础	(83)
5.4 战略计划	(89)
【复习题】	(99)
【Internet 训练】	(99)
【案例分析】 杰拉尔德·班瑟发动了一场可乐之战	(99)
【录像案例简介】 人类第一次登月	(100)
6 组织职能	(102)
【开篇案例】 CMP 出版公司组织结构的演变	(102)
6.1 组织概述	(103)
6.2 组织设计的原则	(103)
6.3 组织设计的权变因素	(106)
6.4 组织设计的基本形式	(109)
6.5 人力资源管理	(115)
【复习题】	(123)
【Internet 训练】	(123)
【案例分析】 巴恩斯医院	(123)
【录像案例简介】	(124)
【案例1】 海尔公司的赛马机制	(124)
【案例2】 三九机制——给你自由权	(124)
7 领导职能	(125)
【开篇案例】 媒介大亨——泰德·特纳	(125)
7.1 领导特质理论	(126)
7.2 领导行为理论	(127)
7.3 领导权变理论	(131)
7.4 领导理论的新观点	(135)

7.5 激励理论	(138)
7.6 管理群体和团队	(145)
7.7 沟通理论	(150)
【复习题】.....	(165)
【Internet 训练】	(165)
【案例分析】 友谊卡片公司对员工的激励	(165)
【录像案例简介】	(166)
【案例 1】 装配线上的团队	(166)
【案例 2】 环法自行车赛	(167)
8 控制职能	(168)
【开篇案例】 哈勃太空望远镜的研制	(168)
8.1 控制的概念	(169)
8.2 控制的过程	(171)
8.3 控制的类型	(176)
8.4 有效控制系统的基本原则	(183)
8.5 有效控制系统的特性	(186)
8.6 控制技术和方法	(187)
【复习题】.....	(192)
【Internet 训练】	(192)
【案例分析】 Sin-Tec 企业	(192)
【录像案例简介】 信息高速公路	(193)
第 3 篇 管理创新篇	(194)
9 管理创新	(194)
【开篇案例】 宝钢的管理创新	(194)
9.1 创新与管理创新	(195)
9.2 管理创新的途径和模式	(198)
9.3 中国企业管理创新	(202)
【复习题】.....	(211)
【Internet 训练】	(211)
【案例分析】 通用电气公司的管理风格	(211)
【参考文献】.....	(213)

第 1 篇 管理基础篇

本篇主要阐述管理的基础知识。第 1 章介绍什么是管理,谁是管理者,管理的职能,管理者的技能和为什么学习管理。第 2 章介绍管理的发展史。第 3 章介绍组织环境、组织文化与国际管理。第 4 章介绍管理决策的基本知识和决策的技术。

1 管理与管理者

“管理,从根本意义上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯和传统,用合作代替强制。”

——彼得·德鲁克

【开篇案例】 微软公司和比尔·盖茨

电脑神童比尔·盖茨创建了微软公司。

大约 30 多年前,一名书生气十足、对被称作计算机的新奇设备颇有天赋的男孩子把他编制的第一套计算机软件——一套课程管理系统软件卖给了他就读的西雅图高中,得到了 4 200 美元的报酬。如今,他已长大成人,可他还在卖软件,数不清的软件。

比尔·盖茨——微软公司创始人之一、公司现任董事长,不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国,而且他所走过的创业之路也已成为知识经济时代高科技企业大亨走向成功的康庄大道。

20 世纪 80 年代,给世界首富排座次,前 10 名几乎全是石油大王、汽车大王、钢铁大王,他们的财富建立在庞大的有形原料、机器、厂房和金融资本上。如今,排名前 10 位的世界富豪一半以上是与信息技术和高科技有关的人物。1997 年,美国前 6 位富豪中的 5 位是计算机和软件人士。其中最引人注意的无疑是电脑神童比尔·盖茨。1997 年微软公司的市场价值高达 2 000 亿美元,是福特、通用、克莱斯勒三大汽车公司市场价值的总和。1998 年 2 月,微软公司的市场价值跃居全球股市第二。

据《福布斯》统计,2001 年比尔·盖茨的个人财富为 587 亿美元,他连续数年稳坐世界首富的交椅。目前他的净资产为 466 亿美元,比他在 1998 年创下的 1 000 亿美元纪录已然“缩水”一半以上,但比 2003 年的 407 亿美元已经有 13% 的增长。他的 16 000 名

雇员中,有2 000多人是百万富翁。他的财富在哪儿呢?到美国西北边陲城市西雅图的微软公司总部参观,看不到绵延的厂房,看不到堆积如山的原料,看不到震耳欲聋的机器,只有几座现代化的办公大楼和数千名雇员,再有的是无数台电脑。他的财富就在他的计算机软件中,就在他的知识资本中!

我们都承认微软公司的成功,那么请问:

1.你认为比尔·盖茨是一个杰出的管理者吗?

2.管理者应该是一个什么样的人呢?

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是不满18岁的未成年人,也可以是年逾8旬的老人,如今女性管理者已屡见不鲜。管理者不仅经营大公司,也经营小企业;管理者还管理政府机构、医院、博物馆、学校等。某些管理者身居组织的高层,而另一些则担任基层职务。可以看到,世界各国的管理者都在做着他们的管理工作。

今天的世界已经发生了巨大的变化,与过去的管理者不同的是:今天的管理者必须领导组织走向高度不确定的未来。如果经验来源于不复存在的经营环境,那么以前的经验可能不仅不会有益,反倒会有害。

【讨论题】

1.什么是管理?

2.谁是管理者?

3.管理者做什么?

4.为什么学习管理?

现在你可能还回答不出这些问题,但是,当你学完这一章时,你就会得到关于上述问题的答案。

1.1 管理者与组织

1.1.1 组织的定义

管理者都工作在组织中,组织(organization)是当今社会中各机构的最为普遍的形式,是管理者经营的实体。因此,要定义谁是管理者,首先搞清楚什么是组织,这是非常重要的。

组织是对为了完成某些特定目的的人们的系统性安排。你所就读的学院、大学就是一个组织。你们大学的学生会、校医院、足球队,政府机构、海尔公司、消费者协会、教会等都是组织,它们之所以称为组织,是因为它们都具有以下3个共同的特征。

第一,每个组织都有一个明确的目的,这个目的一般由一个或一组目标来表示。例如:企业的目标是为所有者实现利润、为顾客提供产品和服务、为员工提供收入和提高利益相关者的满意度;医院的目标是提供医疗保健服务;职业运动队组织起来是为了赢得比赛和赚钱;慈善机构通过筹集资金解决一些社会问题等等。

第二,每个组织都是由人组成的,这意味着组织由两个或两个以上的人组成。

第三,每个组织都建立了一种系统性结构,用以规范和限制组织成员的行为。例如:各个组织都有自己的规章制度;都会选拔和任命某些成员作为“领导”或“老板”,给他们指挥和监督其他成员的职权;组织一般都有职务说明书或岗位职责说明,以使组织成员知道自己应该做什么,负有什么责任。

因此,组织是指一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

1.1.1.2 管理者(managers)和操作者(operatives)

管理者工作在组织中,但并非所有在组织中工作的人都是管理者。组织中的成员分为两部分:管理者和操作者。操作者直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的责任。例如,电视机生产线上的装配工、餐馆里炒菜的厨师、商店里的售货员等都是操作人员。相反,管理者是指挥别人活动的人,是负责一个团队所有成员工作绩效的人,拥有分配、组织资源的正式权力。如图 1-1-1 所示,管理者处于操作者之上的组织层次中,管理者一定有下级,一般不从事具体工作,而是委托他人去做。管理者仅进行计划安排、组织落实、指导、激励、检查和控制他人的活动。

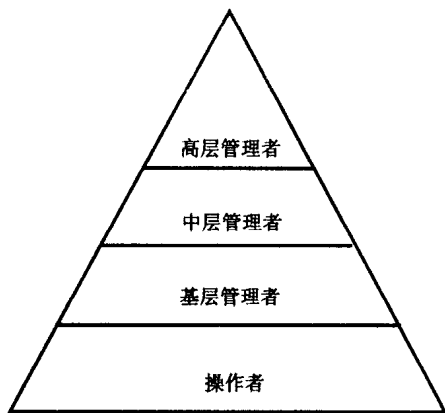


图 1-1-1 组织的层次

不同的管理人员处于不同的管理岗位上,对管理人员,可按纵向的管理层次或者横向的管理领域加以区分。

1.1.2.1 组织不同层次的管理者

按照管理者所处的组织层次不同,可将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者,通常称为“一线管理者”(first-line manager),是监督组织运作的最基层的管理者。他们的职责是对从事产品生产或服务的员工进行日常监督管理,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指令的执行,完成上级下达的各项具体的任务。他们也要参加劳动,直接与作业人员打交道,协调和解决工作中所遇到的各种具体问题,它们遍布在组织的各个部门,是组织整个管理系统的基础。在戴尔公司创办初期,戴尔本人亲自管理电脑的装配过程,履行着一线管理者的职责。其他一线管理者的例子如:工厂生产车间的一个班组的组长,医院妇产科的护士长等。

传统的基层管理者接受上层的指导和控制,但是在今天优秀的公司里,他们的执行作用在变弱,而对其创新和创造性的需求在增加,以实现组织的成长和新业务的开展。

中层管理者(middle manager)是位于组织中高层管理者和基层管理者之间的一个或几个中间层次的管理者。他们一般是部门经理,分部负责人,地区经理或生产厂、车间的负责人等。中层管理人员负责将高层管理部门制定的总体目标和计划转化为更具体的目标和任务,负责贯彻和执行高层管理者制定的目标和政策,监督和协调基层管理者

的工作,帮助他们找出更好地利用资源、降低成本、改进客户服务的方法和手段。

在组织中,传统的中层管理者的作用是贯彻高层管理者所制定的大政方针,并指挥基层管理者的活动,根据上级的计划和部署,把具体的任务分配给基层单位,指导、协调和支持基层管理者的工作。中层管理者在组织中起承上启下的作用,对上下信息的沟通、政令的畅通等均负有重要的责任。

在过去 20 年里,中层管理者的工作已经发生了重要变化。在 20 世纪 80~90 年代期间,许多组织通过解雇中层管理者和削减中层管理人员而变成精益组织和变得更富有效率。传统的金字塔式组织结构趋于扁平化,从而更有利于上下信息的快速流动和快速决策。柯达公司已经削减了 30% 的中层管理人员,中层管理者的层次从 7 层减少到 3 层;通用医疗系统公司(GE Medical Systems)在 1985 年至 1995 年期间,也把管理层次从 7 层减少到 3 层。然而,尽管已经削减了中层管理层次,在今天,企业认识到需要新型管理者之际,中层管理者的工作仍具有新的活力。根据“寻求经理咨询师协会”的报告,在 1997 年,对中层管理者的需求增长了 58%。同时,当今的中层管理者的工作发生了变化,要与围绕团队与项目组织工作相适应,主要负责创造横向网络。在整个企业界,对有实力的项目经理的需求急剧上升。目前,中层管理者可能需要管理许多项目和团队,其中有些是跨地区、跨文化或跨职能边界的。现在中层管理者角色的变化要求他们不仅是管理控制者,而且是其下属的教练。他们必须支持下属并训练和指导他们,使其更具有创新精神。

高层管理者(top manager)是组织中的高级管理人员,负责制定组织的总目标、总战略,如决定公司应提供何种产品和服务,决定各部门间如何联系和协作,监控各部门的中层管理者利用资源实现组织目标的进展情况,评价整个组织的绩效,对组织的成败负有最终责任。在与外界交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。

高层管理者向公司的 CEO 或总裁负责。如通用电气公司的前任 CEO 杰克·韦尔奇、沃纳科(Warnaco)公司的 CEO 琳达·渥奇那(Linda Wachtner)、克莱斯勒公司的 CEO 罗伯特·伊顿(Robert Eaton)及总裁罗伯特·鲁兹(Robert Luzzi)、雅芳公司(Avon)总裁兼 CEO 钟彬娴。CEO 的重要任务是建立一支良好运作的高层管理团队,一个由 CEO、总裁和各部门主管组成的为实现组织目标而努力奋斗的团队。CEO 和总裁的职责是在高层管理者(通常有几个副总裁的头衔,分工负责生产、销售等各个部门)之间建立和发展良好的工作关系。CEO 是大组织中的高层管理者,也是企业的首席战略管理者,其他高层管理者包括首席运营官(COO)、公司总裁、副总裁等。高层管理者对整个组织的管理负有全面的责任,并侧重负责制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往和联系等。高层管理者对组织的发展战略、行动计划、资源安排等拥有充分的权力。他们的决策是否正确,职权的运用是否得当都会直接关系到整个组织的兴衰、组织活动的成败。

在过去 10 年中,在管理职位上的最主要的发展是出现了团队领导者(teamleader)。在不同的组织层次上都可能出现团队领导者,有时称他们为工程管理者、项目管理者、过程管理者和任务管理者。

1.1.2.2 不同领域的管理者

同一组织不同层次的管理者可以按照不同的业务领域来分类。在企业中的各级管理层次中,都可以有市场营销、财务、生产、人事等各类管理人员。

(1)市场营销管理人员。其主要职责与营销职能有关,即把该组织的产品和服务送到消费者的手中。营销职能包括市场调查、产品调拨、定价与销售、促销与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% 都是搞营销出身的,显然,市场营销调查职能对许多组织是十分重要的。近年来,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求。市场营销是企业取得成果的一个基础领域,市场营销的重要性决定了市场营销人员在企业中的地位及其作用。

(2)财务管理人员。财务管理人员主要与组织的金融资源打交道。其主要职责包括资金筹集、预算、核算及投资等。有些机构如银行等,财务管理人员的需要量特别大。美国大公司负责人原先搞财务的约占 20%。成功企业的领导人必须精通财务知识。

(3)生产运作管理人员。其主要工作是建立运营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,控制日常的运作活动。典型的任务包括生产控制、库存控制、质量管理、厂址选择、设施布置以及工作规划等。虽然这一职能的产生,最早应用于解决制造企业中的问题,但目前这一专业领域中的工具和原则,已普遍应用于服务业和其他各类组织。现代企业中所关注的一些热点问题,如提高生产率、节约稀缺资源、更有效利用能源等,使生产运作管理人员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% 的高层管理人员都有生产运作管理的经历。

(4)人力资源管理人员。主要负责人力资源规划、职工的招聘与挑选、培训与发展、设计报酬福利制度、制定绩效评估制度以及解雇不称职的雇员等。在一些大企业、大公司中,这些活动由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。人力资源经理在组织中的地位也日益提高。

(5)行政管理人员。行政管理人员或一般管理人员并不专门从事某一特定的管理专业领域的工作,但其重要性可从美国企业的首席负责人中约有 16.4% 来自于行政管理人员的这一事实中得以显示,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。

(6)其他类型的管理人员。除了上述的各类管理人员外,在许多组织中还有其他一些专职管理人员。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人员等。这些管理人员就其人数、性质及其重要性来看,因不同的组织而异,但随着现代企业规模的扩大和环境的日益复杂,这类管理人员的人数及其重要性也在不断地增长和提高。

1.2 管理和管理的职能

1.2.1 管理的定义

什么是管理?几十年来,许多学者根据自己的研究对管理进行了定义。著名的管理学权威彼得·德鲁克认为:“管理是一个把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊的过程。”管理学教授哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1908—1984)提出:“管理是设计和维持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,决策贯穿管理的全过程,管理就是决策,一个组织是由决策者组成的系统。管理学家罗宾斯则认为:“管理是指同别人一起或通过别人使活动更有效地完成的过程。”

综合各家学说,管理都强调了过程,过程表示管理者所执行的职能或从事的主要活动,这些职能可概括为计划、组织、领导和控制;同时管理强调了效率(efficiency)和效果(effectiveness)。优秀的管理者做事是既有效率又有效果的。有效果就是实现组织的目标,有效率就是通过最小的资源投入实现组织的目标。

效率表明了投入和产出之间的关系,是管理的极其重要的组成部分,管理人员所处置的各种资源,如资金、人员、设备、各种原材料,都具有稀缺性,管理就是如何使资源成本最小化、效率最大化。同时,管理还必须使活动实现组织预定的目标,即追求活动的效果。管理者实现了组织的目标,我们就说他是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,效果涉及的是活动的结果。

本书中,管理是指各级管理者在执行计划、组织、领导和控制等各项职能的过程中,通过优化配置和协调使用各种资源,即人力、物力、财力和信息等,有效地达到组织目标的过程。

1.2.2 管理的职能

管理的职能是帮助组织充分利用其资源以实现组织的目标。管理者如何实现这一目标呢?他们是通过以下四种职能来实现的:计划、组织、领导和控制。20世纪初,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出管理者都履行五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国管理学家卢瑟·古利克(Luther Gulick)进一步提出了管理的“七职能论”:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。在50年代中期,美国的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnel)把计划、组织、人事、领导和控制五种职能用做管理学教科书的理论框架,他们合著的《管理学原理》这本权威教材一直畅销了20多年。如今最为流行的管理学教科书(本书也不例外)仍然是围绕着管理的职能来加以组织的,虽然现在基本的管理职能已简化为四种,即:计划、组织、领导和控制(见图1-2-1),但是,无论是大的还是小的组织,无论是盈利性还是非盈利性组织,无论是在一个国家内运营还是在全球经营的组织,处于各个层次和部门的管理者,都必须履行上述四种职能,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果。

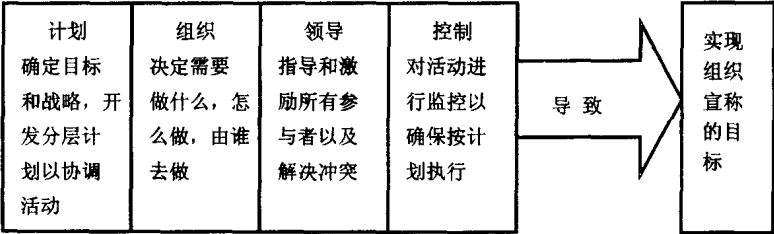


图 1-2-1 管理的职能

1.2.2.1 计划(planning)

计划就是对组织未来的活动以及未来的资源供给与使用进行的一种预先的筹划。它首先要确定组织追求的目标,根据目标制定战略,确定为了实现这一目标需要采取的行动方案,以及派生出一系列子计划以协调行动,决定如何配置组织资源以实现上述目标。

我们以戴尔电脑公司为例来说明计划这一管理职能。1984 年 19 岁的迈克尔·戴尔(Michael Dell)从组装个人电脑并直接卖给消费者而发现了进入个人电脑市场的机会。首先他确定了他的目标是销售低价格的个人电脑,以与当时市场上的 IBM、苹果电脑公司的高价格电脑相竞争。接着他必须确定实现这一目标的行动方案:用电话直接向消费者销售,并设法让顾客知道他的产品。第三步是他决定利用有限的资金获取低成本的电脑组件,雇用 3 个员工,并和他们一起围着一张桌子组装电脑。

1.2.2.2 组织(organizing)

组织是管理者创建一个有助于实现组织目标的工作关系结构,以使组织成员能够共同工作而实现组织目标的过程。在组织过程中,管理者要根据人们特定的工作任务将其分配到组织的各个部门,确立组织活动和职权的关系,决定如何最好地组织和协调资源,特别是人力资源。组织的结果是建立一种组织结构,通过这种结构,管理者能够组织和激励组织成员努力实现组织目标。

当戴尔电脑公司进一步发展的时候,迈克尔·戴尔就面临如何组织的问题。例如,在一周内他雇用了 100 名新的员工,并设计了更好地激励员工的组织架构。

1.2.2.3 领导(leading)

领导是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一门艺术性很强的管理活动。科学的领导在管理职能中变得日益重要。特别是在充满不确定性的年代里,国际竞争日益激烈,员工越来越多样化,管理者塑造共同的企业文化、沟通目标和激励员工的能力,对企业的成功至关重要。例如,李·艾科卡、杰克·韦尔奇等著名的管理者,能够在整个组织范围内与员工沟通,充分调动员工的积极性和主动性,并将其转化为实际行动,他们在公司实行了卓越的领导。

1.2.2.4 控制(controlling)

控制是监视各项活动以保证它们按组织计划进行并纠正各种重要偏差的过程。控

制是为了保证组织各部门、各环节能按预定要求运作而实现组织目标。在控制过程中,管理者要评价组织活动是否按预定计划实现组织的目标,以保证计划与实际作业动态相适应。所有的管理者都应当承担控制的职责,即便他的部门是按计划运行着。因为管理者对已经完成的工作与计划所应达到的标准进行比较之前,他并不知道他的部门的工作是否进行得正常。一个有效的控制系统可以保证各项活动朝着达到组织目标的方向进行。控制系统越是完善,组织的目标就越容易实现。

由于戴尔公司的迅速发展,迈克尔·戴尔没有及时雇用有经验的管理者,并建立有效的控制系统,导致1988年的电脑成本急剧上升,无法进行有效控制。1993年,又由于外币交易出错而产生金融问题。1994年,笔记本电脑生产线缺乏严格的质量控制导致产品不合格,生产线被迫中断。为了解决这些问题,戴尔通过雇用有经验的管理者来进行控制。直到1998年,戴尔公司生产的电脑成本才比竞争对手减少了10%,重新获得了竞争优势。

遵循职能方法,很容易回答管理者在做什么的问题:他们为了实现组织的目标在履行计划、组织、领导和控制等项职能。

这四项管理职能的内容,我们将在第2篇展开详细讨论。

20世纪60年代,有的学者提出在管理职能中增加决策和创新,也有人主张把决策作为计划职能的一部分。我们认为,决策和创新在管理中的重要性是不容置疑的,决策和创新贯穿在各项管理职能之中,不能把它们仅仅看作是一项管理职能,更不能认为它们只是某项管理职能的一部分。

管理者在运用上述四项管理的基本职能时,随时随地都离不开决策,各项管理职能实施中也存在着决策问题。事实证明,无论是计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的实施两大部分活动组成的。可以说,决策渗透于管理的所有职能中。因此,不能把决策作为某项管理职能的一部分。

创新是各项管理职能的灵魂。社会在进步,科学技术在飞速发展,竞争在日益加剧,管理创新显得越来越重要。把创新看作管理的一项新的职能,目前尚未得到大多数人的认可。其实,科学的管理始终是一种创造性的而不是适应性的管理。换句话说,管理切忌墨守成规,必须不畏艰难,勇于创新,有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。因此,管理者在履行各项管理职能时,都要充满着创新精神,把创新作为组织兴旺发达的不竭动力,作为管理进步的灵魂。如同管理各项职能的运用都包含决策一样,也都包含着创新。

因此,在本教程中,我们辟专章对管理决策和管理创新进行了讨论,没有把它们作为单独的管理职能来介绍。

1.2.3 管理者角色理论

法约尔提出的管理职能框架,确切地描述了管理者实际的所作所为吗?所有管理者都是如此吗?20世纪60年代后期亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位总经理的工作进行了仔细的现场观察研究,提出了管理者究竟在做什么的分类纲要,即管理者角色理论。在有关管理者的工作方面,他的发现对当时流行的关于管理者工作的传统看

法提出了挑战。他认为管理者扮演着 10 种不同的、但却高度相关的角色。这 10 种角色分为 3 个基本大类:人际关系、信息传递和决策制定方面的角色。

1.2.3.1 人际关系方面

在人际关系方面管理者扮演着 3 种角色。

(1)挂名首脑。管理者是本单位、本部门的首脑,必须经常履行一些具有礼仪性和象征性的职责,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。例如,学校的校长在毕业典礼上向毕业生颁发毕业文凭时,或者接待来访参观者时,或者参加一些必要的应酬活动时都在扮演挂名首脑的角色。

(2)领导者。所有管理者都必须扮演领导者的角色,这个角色包括雇用、培训、激励和惩戒员工。

(3)联络者。管理者有时在人群中要充当联络者的角色。管理者除了与自己的上级、下属经常联系外,还需要与其他部门同一层级的管理人员、职能部门的专家、非本部门的员工发生联系和共同工作。有时必须与组织外部的个人或团体发生联系来获取所需要的信息。如销售部经理从人事部经理那里获取信息是内部联络关系,与其他公司的经理接触时就发生了外部联络关系。

1.2.3.2 信息传递方面

这方面的角色是指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息。

(1)监听者。管理者经常寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境的变化,如通过阅读报纸、杂志和与他人谈话来了解公众的兴趣变化、竞争对手可能采取的行动等等。

(2)传播者。管理者还起着向组织成员传递信息的作用。作为传播者,管理者必须保证组织成员具有足够的信息,以保证组织目标的实现。

(3)发言人。管理者向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息,例如,举行董事会议,向媒体发布信息,代表组织向外界表态等。

1.2.3.3 决策制定方面

(1)企业家。作为管理者不断地提出新的思路、新的方法改善组织的目前状况,这就要求管理者主动成为变革的发起者和设计者。企业的高层管理者还有责任确定组织的方向、制定组织的战略,这些都是企业家角色。

(2)混乱驾驭者。当组织面临重大的、意外的动乱时,有能力采取行动应付那些未预料到的问题并采取补救措施。

(3)资源分配者。负责分配组织的各种资源,不仅分配财力、物力、人力等资源,而且分配时间、信息等资源。

(4)谈判者。管理者为了组织的利益要花大量时间进行谈判活动,如与供应商及客户签订合同,在组织内部平衡各部门提出的资源要求等。

管理者角色理论是有效的吗?它与管理职能论是什么关系呢?大量的后续研究试图检验明茨伯格的管理者角色理论的有效性,研究结果表明,不论何种类型的组织和在