

GUANLIXUEGAILUN

# 管理学概论

(第2版)

黄国庆 编著



同济大学出版社  
TONGJI UNIVERSITY PRESS

# 管理学概论

(第2版)

黄国庆 编著



同济大学出版社  
TONGJI UNIVERSITY PRESS

## 内 容 提 要

本书阐述了管理学的基本原理及其主要应用,共分 13 章,包括管理学导论、管理基本原理、决策、计划、组织、人员配备、领导、控制等内容。本书具有内容编排起点低、进展平缓,教学突出重点、分散难点,注重与实际相结合等鲜明特色。各章均有目标要求和练习题,供学生预习与复习思考,并配以相关案例供学生讨论与分析,以增强理论与实践相结合的能力。

本书可作为高等学校、高等职业学校、成人高等学校管理类相关专业的教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/黄国庆编著.--2 版.--上海:同济大学出版社,2015.1

ISBN 978-7-5608-5736-7

I. ①管… II. ①黄… 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(2015)第 006034 号

---

## 管理学概论(第 2 版)

黄国庆 编著

策划编辑 李春亮 责任编辑 谢卫奋 责任校对 徐春莲 封面设计 潘向葵

---

出版发行 同济大学出版社 [www.tongjipress.com.cn](http://www.tongjipress.com.cn)

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985079)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787 mm×960 mm 1/16

印 张 20

印 数 1—3100

字 数 400000

版 次 2015 年 1 月第 2 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-5736-7

定 价 42.00 元

---

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

# 前 言

本书第一版自 2008 年出版发行以来,已 3 次印刷。不仅承蒙同济大学成人教育作为教材使用,也得到其他院校的采用,作者对此躬谢诸位。

随着社会经济的迅速发展,作为一个开放系统,组织与其外部环境相互影响、相互渗透,环境中的不同因素对组织管理活动内容及其方式的影响程度也是不同的。环境的变化对管理者来说是敏感的和必须做出反应的方面,正确分析组织所面临的环境中的各种组成要素及其状况,这是任何一个管理者进行成功的管理活动所不可缺少的前提条件。为此,作者对本书进行了相应的修订,除了对书中各章练习与思考题和试题库作了调整和补充之外,还增加了管理环境等章节,丰富和保证了教材的系统性和完整性。

本书第 2 版的出版得到了策划编辑李春亮老师大力支持,他提出了详细的意见和建议。在此,向使用本书的所有师生一并感谢。

编 者

2015 年 1 月

# 第一版前言

当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国力竞争日趋激烈。面对这种严酷的现实,不论从事自然科学研究的专家们,还是从事社会科学研究的学者们,都为我国步入知识经济时代、占领科学技术的制高点而努力拼搏,为增强我国综合国力而勇于攀登!而管理学在完成历史赋予我们的使命中必将发挥更为重要的作用。正如当代美国管理学家彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”因此,学习管理学的知识,掌握管理理论与方法并在实践活动中应用它、解决处理好各类问题,对每个人特别是正在或者将要从事管理工作的人具有十分重要的意义。

管理学是高等院校许多专业学生必须学的一门重要的专业基础课,搞好这门课的教学,必须有一本比较符合教与学的合适教材。为此,编者根据长期的教学与实践,并参阅各类相关书籍,编写了《管理学概论》这本书。本书力求重点突出,理论正确,知识体系完整,书中适当引用一些资料来增强本书的说理性、可读性及应用性。各章均有学习目标要求和练习题,供学生预习与复习思考。各章配以相关案例供学生讨论与分析,以增强理论与实践相结合的能力。

本书内容主要由管理学、管理的基本原理、决策、计划、组织、人员配备、领导及控制等部分组成。为了培养和提高学生学习管理学的综合能力,书后还附有各种类型的习题库和参考答案,供学生参考之用。

在本书编写过程中,参考了大量的书籍和文献,在此谨向有关作者表示衷心的感谢。

在本书编写过程中,得到了同济大学出版社的大力支持,特别是李春亮老师的鼎力相助,并提出了许多切实的修改意见,在此亦表示衷心的感谢。

由于编者的水平有限,书中的错误和遗漏在所难免,真诚希望读者批评指正。

本书出版得到了同济大学继续与网络教育研究基金资助,编者在此表示真挚的谢意!

编 者

2008年12月

# 目 录

## 前 言

## 第一版前言

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| <b>第一章 管理学导论</b> .....      | (1)  |
| 第一节 管理的概念与基本职能 .....        | (1)  |
| 第二节 管理的主体——管理者 .....        | (8)  |
| 第三节 管理学概述 .....             | (11) |
| <b>第二章 管理理论的形成和发展</b> ..... | (18) |
| 第一节 传统管理思想形成阶段 .....        | (18) |
| 第二节 古典管理理论形成阶段 .....        | (22) |
| 第三节 现代管理理论形成阶段 .....        | (33) |
| <b>第三章 管理环境</b> .....       | (40) |
| 第一节 环境概述 .....              | (40) |
| 第二节 一般环境 .....              | (42) |
| 第三节 任务环境 .....              | (46) |
| 第四节 组织环境的管理 .....           | (49) |
| <b>第四章 管理的基本原理</b> .....    | (55) |
| 第一节 系统原理 .....              | (55) |
| 第二节 人本原理 .....              | (60) |
| 第三节 动态原理 .....              | (65) |
| 第四节 效益原理 .....              | (67) |
| <b>第五章 管理的基本方法</b> .....    | (73) |
| 第一节 管理的法律方法 .....           | (73) |
| 第二节 管理的行政方法 .....           | (76) |
| 第三节 管理的经济方法 .....           | (79) |
| 第四节 管理的教育方法 .....           | (82) |
| <b>第六章 管理决策</b> .....       | (87) |
| 第一节 决策概述 .....              | (87) |
| 第二节 决策的程序 .....             | (90) |
| 第三节 决策的影响因素和合理性 .....       | (93) |
| 第四节 决策的方法 .....             | (96) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第七章 管理计划</b> .....      | (108) |
| 第一节 计划概述 .....             | (108) |
| 第二节 计划程序 .....             | (113) |
| 第三节 计划的技术和方法 .....         | (119) |
| <b>第八章 组织设计与优化</b> .....   | (126) |
| 第一节 组织设计的基础 .....          | (126) |
| 第二节 部门化 .....              | (135) |
| 第三节 组织运行关系的优化 .....        | (139) |
| <b>第九章 人力资源管理</b> .....    | (149) |
| 第一节 人员配备概述 .....           | (149) |
| 第二节 管理人员的配备 .....          | (158) |
| <b>第十章 领导职能</b> .....      | (172) |
| 第一节 领导与领导者 .....           | (172) |
| 第二节 领导理论 .....             | (177) |
| 第三节 领导艺术 .....             | (185) |
| <b>第十一章 组织的人员激励</b> .....  | (190) |
| 第一节 激励的过程和作用 .....         | (190) |
| 第二节 激励理论 .....             | (195) |
| 第三节 激励实务 .....             | (201) |
| <b>第十二章 信息沟通</b> .....     | (206) |
| 第一节 信息沟通的基本过程 .....        | (206) |
| 第二节 信息沟通的方式及其结构 .....      | (209) |
| 第三节 信息沟通障碍及其克服 .....       | (214) |
| <b>第十三章 管理控制</b> .....     | (221) |
| 第一节 管理控制的职能 .....          | (221) |
| 第二节 管理控制的基本类型 .....        | (224) |
| 第三节 管理控制的基本过程 .....        | (227) |
| 第四节 管理控制的基本方法 .....        | (232) |
| <b>附录 《管理学概论》试题库</b> ..... | (240) |
| <b>参考文献</b> .....          | (314) |

# 第一章 管理学导论

## 本章学习目标:

1. 理解管理的定义、管理的有效性、管理的基本职能。
2. 明确管理者与操作者的区分,掌握管理者的责任、层次及角色。
3. 掌握管理学的研究对象、管理学的性质。
4. 理解管理学的特点及研究方法。

自从有了人类社会和社会组织以来,就存在着管理问题。管理的历史可以追溯到几千年前,管理科学也是随着人类历史的发展与科学技术的进步而发展起来的,至今约有一百多年的历史。如今管理科学已成为系统完整、内容充实、理论丰富、方法先进、效果显著的边缘科学。管理已成为人类重要活动之一。各类、各级管理人员辛勤劳动,共同努力在各个领域开展卓有成效的管理活动,确保人类生存、发展的各项工作能正常有效地进行。促进了经济增长、科技进步、文化发展,使社会质量不断提高。

## 第一节 管理的概念与基本职能

管理,古今中外,无处不在。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标,管理工作就成为协调个人努力的必不可少的因素。管理的范围与人类活动的范围同样宽广。现实生活中的每一个人实际上都在不同领域、不同层次上担负着一定的管理工作,或是行政管理,或是企业管理,或是科学文化管理,或是家庭管理;等等。然而,要给管理下一个简洁确定的定义并非易事。

### 一、管理的概念

管理是共同劳动的产物,只要许多人在一起共同劳动就必须对劳动过程进行有效的管理,以协调各个劳动者的活动,使劳动达到预期的目的。因此,从 20 世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果。成果之一就是形成了较为完整的管理理论体系。那么,什么是管理?许多管理专家都作过不同的表述。

1. “科学管理之父”F·泰罗认为:“所谓管理,乃是要准确地计划你要人们做什么,并务必使人们以最好的和最经济的方法来完成交给他们的工作任务。”

2. 法国著名管理学家法约尔则把管理定义为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

3. 美国洛杉矶加州大学教授哈罗德·孔茨在其《管理学》一书中指出：“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。”

4. 现代著名管理学者和高级咨询专家彼得·德鲁克说：“管理是一种客观职能，它取决于任务，也取决于文化条件，从属于一定的价值观念和生活习惯。”

5. 决策学派创始人之一，诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全部过程。”

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

上述定义从不同侧面、不同角度揭示了管理的含义，或者揭示了管理某一方面的属性。对此进行深入剖析，可以发现，这些不尽相同的定义中，也包含着一些共同的东西：

第一，管理是一个组织实现目标的活动或工作。凡是两个人以上具有共同使命或利益的人群，可以成为一个组织。组织一旦形成，就有了它的目标与任务。组织要实现目标与任务，就要对它的活动进行管理。管理是有组织、有目的的活动，为实现组织的任务而服务。组织目标实现的程度取决于管理的效果。高水平的管理活动能高效率地实现组织的目标。

第二，管理活动受环境的影响与制约。环境是影响事物各种因素的综合力量。组织是生存于一定的环境条件之中，它的活动必然受环境条件的影响与制约。环境既能形成对组织有利的条件因素，也会产生不利因素。通常，一个组织只能接受并适应外部环境的影响与制约，却不能去改变外部环境的状况。因此，就要求组织扬长避短，充分利用环境的有利因素，努力克服或避免环境的不利因素，用最好的办法来实现组织的目标。同样，一个组织也受其内部环境的影响。这些环境有优势，也有劣势，组织可以通过自身的努力有限度地去改变内部环境对它的影响与制约，化解不利因素，避开劣势的影响，为实现组织目标提供良好的支持和帮助。因此，管理工作重要的内容就是要进行环境分析，掌握环境因素对组织的影响，充分利用有利因素去实现组织的目标。

第三，管理理念与方法应该是科学的，与时代相适应的。管理理念是指管理的指导思想，它是由组织的价值观念、组织精神、组织信仰、组织目标、组织方针、组织风格等内容构成。不同理念指导不同的管理活动，会带来不同的管理效果。时代的变迁必将会赋予组织形成符合时代进步需求的新的管理理念，对现代管理将产生不可估量的影响。同样，管理科学的发展也为管理活动提供了许多新方法，组织应不断采用更新更好的方法来开展管理活动，才能不断提高管理活动的效率和效益，才能实现组织的新目标。

第四，管理的实质是一个过程。开展管理活动就是实现管理的过程。管理目标的实现要依赖于管理过程的有效实施，因此，重视管理过程的实施，确保过程的

顺利进展,才能取得圆满的结果。管理过程的实施也是管理的决策、计划、组织、指挥、协调与控制等基本职能作用的体现。

第五,管理是对资源的有效协调和整合。资源是组织内部环境的重要组成部分,它包括人、财、物、信息、技术、公共关系、无形资产等,组织所拥有和使用的资源是有限的、不均等的。开展管理活动,就是对资源进行优化配置与合理组合,使有限的资源发挥出最大的效益。

综上所述,一种被普遍接受的观点认为,管理就是依据组织的内在活动机理,综合运用组织中的人力资源和其他资源,从而有效地实现组织目标的过程。

## 二、管理的两重性

管理是人们的劳动过程。马克思指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人活动,并执行总体的运动——不同于这一总体独立器官的运动——所产生的各种职能。”他又指出:“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态,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。”由于许多劳动是由众多人合作共同完成的,管理就成为有效地组织众人共同劳动所必不可少的活动。这就赋予了管理两重性,即管理既有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又具有与生产关系相联系的社会属性。

### 1. 管理的自然属性

管理的自然属性是为了组织共同劳动而产生的,它反映了社会协作劳动本身的要求,力求用先进的科学方法合理地组织生产力,以保证社会结合的生产过程的顺利进行。

管理由人类活动的特点所产生,人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。如果没有管理,一切生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就要发生混乱和中断,社会文明就不能继续。管理也是生产力。任何社会,任何企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产力是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。

管理的上述性质并不以人的意志而转移,也不因社会制度意识形态的不同而有所改变,这完全是一种客观存在,所以我们称之为管理的自然属性。

### 2. 管理的社会属性

管理的社会属性是由社会生产关系决定的,它反映了一定社会形态中统治阶级的要求,受到生产关系或经济基础的影响和制约,按统治阶级意志调整人们之间的相互关系,维护和完善生产关系。

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的?什么样的预期目的?实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中,管理从

来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务。管理必然是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理,以至各种社会组织的管理,概莫能外。在我国,企业管理的形式正在发生着急剧的变化,但管理的社会属性并没有发生根本的改变。管理的预期目的都是为了使人与人之间的关系以及国家、集体和个人的关系更加协调。任何层次的管理者都应当真正地成为人民的公仆,而人民应当真正成为各种社会组织的主人。但是,我国尚处在社会主义初级阶段,封建主义和资本主义的影响总是要在管理实践中程度不同地表现出来。也许,这正是反映了社会主义初级阶段管理属性的一个侧面。

### 三、管理职能

在日常生活中,存在着各种各样的管理现象:工厂的厂长管理着生产经营活动,学校的校长管理着学校的教学活动……尽管这些组织的目标不同,管理的要求也不同,但若去掉管理的具体形式,就可以看到有些基本工作是什么管理者都在做的,而且都共同遵循着一定的规律,这些工作就是所谓的管理职能(Management Functions)。管理职能的另一种含义是指管理过程中的要素或基本步骤或手段。

20 世纪初期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)指出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。到了 20 世纪 50 年代中期,加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Harold Koontz and Cyril-O' Donnell)采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架,在此以后的 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。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,不过一般将其职能精简为五个基本职能:决策、计划、组织、领导和控制。

#### 1. 决策职能

现代组织及其管理者经常面临许多需要决策的问题,不论何种类型的组织或者管理者在什么层次,他们所面临的管理问题,既有常规性的,又有非常规性的,解决常规性的问题可以采用已定的程序去处理,而非常规性的问题,特别是关系到组织全局性、长远性、整体性的较为复杂的问题,都有可能需要寻找到解决问题的各种不同的方案,然后用科学的方法对不同的方案实行“抉择”。这就是管理的决策职能(Decision Making)。任何组织,只有对重大问题进行正确的决策,才能保障组织能沿着正确的方向正常地运作、健康地成长。如果决策失误,组织可能导致管理工作失败,甚至使组织陷于困境。决策正确才能使组织的计划管理职能受到切实的成效,如果决策错误,计划即使做得再好,最终的结果也可能使组织走上错误的道路。因此,决策职能是管理第一位职能。

## 2. 计划职能

在组织正确决策的前提下,组织要完成使命、实现目标,就应对各项工作制订切实可行的周密计划。计划职能(Planning)就是对未来需要做的各项工作预先作出安排和筹划。计划的使命是通过任务与时间进度、执行机构与人员等关系作出正确的处理,解决任务与能力的综合平衡问题。每一个组织要实现组织的使命,必然需要有一定的资源。资源是完成任务的前提与保证。但资源的供给时间、数量与质量、种类等必然要与任务各阶段工作要求保持一致,否则就难以完成任务。计划职能就是对资源与任务及其时间科学合理地进行组合,实现任务与能力的综合平衡,确保任务按时、按质、按量地完成。

## 3. 组织职能

管理者还承担着设计组织结构的职责,我们称之为组织职能(Organizing)。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订等。组织工作中一项特别重要的工作是人员配备,即为各岗位配备合适的人选。因此,组织工作是把计划变成行动的过程,涉及对所需的资源加以组合,以达成组织的目标,以及建立组织的活动与职权间的关系。

## 4. 领导职能

每一个组织都是由人组成的,管理的任务是要指导和协调组织中的人,这便是领导职能(Leading)。领导是一门影响人们自愿并热情地为实现组织和群体目标而努力奋斗的艺术。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。领导涉及做人的工作,调动人的积极性。因此,包括激励、领导的方式、方法,与他人沟通等问题。在领导工作中应注意两个要点:一是努力搞好组织的工作;二是努力满足组织成员的个人需要。

## 5. 控制职能

管理者要履行的最后一项是控制职能(Controlling)。当设定了目标后,就开始制订计划,向各个部门分派任务,雇佣人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行,管理者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。因此,控制工作的目的是规范组织的活动,以使实际的绩效与预期的标准和目标一致。

上述五大管理职能具有普遍性,所有管理人员不论有何头衔,在何岗位,处于哪一管理层次,都要执行这些基本的管理职能。而五大管理职能之间又是相互联系,相互制约。其中决策是管理的首要职能,是计划、组织、领导和控制职能的依据;计划、组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要的手段,是决策得以

实现的保障。只有统一协调这五个方面,使之形成相互关联、连续进行的管理活动,才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的圆满实现。

#### 四、管理的地位和作用

目前,世界上无论是发达国家还是发展中国家,都在自己社会经济发展的实践中认识到,管理具有重要的社会作用。主要体现在:

1. 管理是维系人类正常社会生活的条件,是人类一切有组织的社会生活所不可缺少的。早在原始社会,人类就懂得了组织的重要性。而只要有组织,就必须有管理。管理的重要性,从我们每个人的日常生活中就可以体验到。

2. 管理决定着生产力的实现程度,并能创造新的生产力。马克思有过这样的论述:“不论生产的社会形式如何,劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是,二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产,就必须使他们结合起来。”生产力中的这些因素怎么结合呢?管理是必不可少的一个重要因素。任何社会都存在一定水平的生产力,但在不同管理条件下,其存在状态和实现程度是不一样的。好的政策、制度,只是给生产力的实现提供了必要前提,却不是其实现本身。生产力的具体实现还要靠具体管理。没有具体的生产组织,生产力不可能实现。所以,管理决定着生产力的实现程度。

在社会化大生产的条件下,管理可以使千百万人同心协力进行协作,发挥出排山倒海的力量,这种力量远比个人力量的“机械总和”大得多。这里管理创造出一种“新的力量”,马克思曾在论述协作问题时指出:“且不说由于许多力量融合为一个总的力量而产生新的力量。在大多数生产劳动中,单是社会接触就会引起竞争心理和特有的精神振奋,从而提高每个人的个人工作效率。”通过科学管理充分调动人们的积极性,不仅能减少生产力的浪费,还会产生新的生产力。

3. 管理使科学技术这个最先进的生产力得到充分发挥。科学技术是第一生产力。没有先进的科学技术,现代工业就不可能高速度发展。但是,有了先进的科学技术,如果没有先进的管理作保证,科学技术的力量就得不到充分的发挥。科技发展史有很多这方面的例证。例如,1942年的美国“曼哈顿工程”。在当时的条件下,它能围绕一个目标一下子动员了15万科技人员,耗资20亿美元,用3年时间,制造出第一批原子弹。如果没有科学管理,这是难以想象的。1961年,美国又组织了更大规模的“阿波罗登月计划”,它发射的火箭“土星-5”有560万个零部件,飞船有300万个零部件,先后参加这项计划的研制人员有400万,最多时一次就动员了42万人、200家公司、120所大学奋战3年,耗资300亿美元,终于获得成功。“阿波罗登月计划”的总负责人韦伯博士说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”科学管理已经显示出巨大的作用,没有科学管

理就不可能有现代社会的一切重大成就。

4. 管理先进是社会经济迅速发展的关键。世界上许多国家的历史经验证明,一个国家经济上要高速发展,必须有先进的管理才行。第二次世界大战以后,世界各国经济发展的格局发生了很大的变化。作为工业革命发源地的英国,由于过多地强调管理人员的出身、修养,采取贵族态度对待企业管理,墨守成规,缺乏创新精神,经济衰退了。日本原是一个各种资源都比较贫乏的岛国,在狭小的土地上居住着 1.5 亿人,可耕地只占国土的  $\frac{1}{6}$ , 30% 的粮食依赖进口,几乎没有石油、铁砂、煤炭等矿物资源,能源的 85% 依靠进口,又是一个战败国,人们都曾担心这个资源贫乏的小国靠什么来养活 1 亿多人口,可是在 1953—1976 年 20 多年间,日本以资本主义国家第一位的增长速度发展着,国民生产总值每年增长 11.3%, 于 1966 年超过法国, 1968 年超过德国, 1978 年按人均计算的国民生产总值已接近美国, 据 1989 年 12 月 15 日世界银行的报告,日本人均收入已超过美国,在许多产业领域已处于“世界第一”的地位。对这种状况,国外学者进行了大量的研究,其结果表明关键在于管理的差异,日本式管理是创造其经济奇迹的主要原因。于是,欧美许多国家一度掀起了比较管理研究的热潮,向日本式管理学习,热衷于寻求“最优经营战略”和“最佳管理方法”,以便赢得优势。可见,管理先进,资源利用得当,就能创造出巨大的社会效益,增强一国的实力。



#### 小贴士

作为全球最成功的企业之一,微软公司在过去的 20 多年里为全世界数以亿计的用户提供了无数杰出的软件产品,并以自己的实践揭示了软件产业内蕴藏的旺盛生命力和巨大商业价值。微软公司目前的市值是 3 100 亿美元。在 2005 年财政年度里,微软公司的销售收入达约 400 亿美元,实现利润 165 亿美元。2004 年派发 330 亿美元的股息后,微软公司仍有 350 亿美元的现金储备。

微软不断走向成功的最主要的原因是管理,它主要从四个方面加强管理:(1)技术:用创新的精神把握技术发展的脉搏,以合理的研发体系保证企业的效率,以执著的态度专注软件业的发展;(2)领导艺术:最高决策者拥有卓越的才识、明确的分工和完美的合作;(3)人才:多渠道发现和聘用人才,有效的人才筛选机制,对人才的持续培养以及知人善用;(4)企业文化:不惧挑战、自我批评、灵活平等以及对客户负责的态度已经在微软形成了一种传统,并得到了制度化的保证。

## 第二节 管理的主体——管理者

### 一、管理者

就一般意义而言,管理者就是指全部或部分从事管理工作的人员。所以,要研究管理者。首先应对企业的人员有大致的分析。“人”是企业的主要财富,古语云:“欲造物,先造人。”要创造企业价值,首先应使人的价值形成企业最重要的资产。作为组织拥有的人力资源,既可以作为管理的对象,又可以作为管理的主体。在组织的所有资源中人力资源最为重要,一方面是因为在组织的资源配置过程中人要与组织其他资源进行有效合理的配合才能有较好的配置效率,另一方面是因为组织的资源配置过程本身是作为管理主体的人的管理结果。

在企业的成员中,管理人员是每个企业中富有活力的、赋予企业生机的因素。缺乏管理人员的领导,生产资源仍然是资源,决不会成为产品。尤其是在一种竞争环境中,管理人员的素质和工作状况决定着企业的成败,甚至决定着企业的生存。因此,管理人员的素质和工作能力是一个企业在竞争的经济中唯一能够拥有的有效的优势。

并非所有在组织中工作的每一个人都是管理者。为了简化,我们将组织的成员分为两种类型:操作者和管理者。操作者(Operatives)直接从事某项工作,不具有监督其他人工作的职责。例如,汽车装配线上安装防护板的装配工人。相反,管理者(Managers)是从事管理工作的人,是指挥别人活动的人。他们处于操作者之上的组织层次中。管理者也可能担任某些作业职责,但我们定义假定作为一个管理者,一定要有下级。

#### 1. 管理者的责任

既然管理是让人与自己一道去实现既定目标,管理者对管理的效果从而对组织的效果承担重大责任。那么,管理者在管理活动中将扮演什么角色,即管理者的责任究竟是什么呢?美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)通过三个层次对这一问题作了明确的回答。

德鲁克认为,管理者的第一个责任是管理一个组织,组织是一个整体。为此,管理者应明确:我们的组织是什么,它的目标是什么,如何实现目标。唯其如此,组织才能取得最大的效益,更好地服务社会。管理者的第二个责任是管理管理者。对管理者应该通过目标管理和自我控制进行;管理者应该培养其下属。管理者的第三个责任是管理工作和工人,主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。

## 2. 管理者的层次

一个组织可能很庞大,成员众多,而每个管理者的管理能力又是有限的,即不可能一个人把所有的事都管好。因此,在组织内进行分工,进而划分管理的层次十分必要。通过划分组织内的管理层次,可以使高一级的管理者通过委派工作给下一级管理者而减轻压力,从而保证工作的有效性;另一方面使自己管理的下属保持合理数量,也使协调变得容易。

根据管理者在组织中的地位不同,我们可以典型地把管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者,如图 1-1 所示。

组织层次划分通常呈现为金字塔式,即高层管理者少,中层管理者多一些,基层管理者更多。层次之间存在着上下的指令、控制关系。每个层次各自要负责做好与本层次对应的工作。

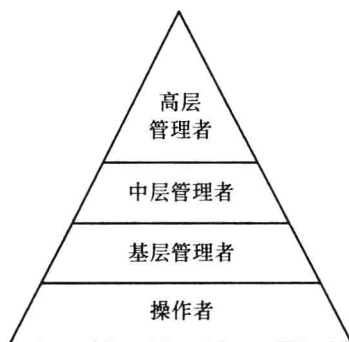


图 1-1 组织层次

高层管理者(Top Manager)是组织中的高级领导人,他们对整个组织的管理负全面责任,负责制订大政方针、沟通与外界的交往等,并且对组织的资源拥有分配权,尤其是对人力资源的调配。所以一般高层管理者是战略管理者,关注长期问题并侧重于组织的生存、成长和总体有效性。例如,一些大公司中的董事长、总裁、首席行政长官、首席执行官等都是高层管理者。在政府部门中,市长以上的官员也属于高层管理人员。现在高层管理者更经常地被叫做真正的组织领导者,而不仅是战略建筑师。作为领导者,他们必须创造和阐述一个为人们所认知和积极认同的公司目标。

中层管理者(Middle Manager)介于高层管理人员和基层管理人员之间,有时被叫做战术管理者,他们负责贯彻高层管理者制订的大政方针,指挥基层管理者的活动,起到承上启下的作用。例如,部门经理、分部负责人、地区经理,或生产厂、车间的负责人等,都是中层管理者。

基层管理者(First-level Manager)或一线管理者(First-line Manager)是组织中对他人工作进行管理的最低一层。他们不能监督其他管理者,只能直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的指令、计划完成。他们直接与作业人员打交道,协调和解决工作中遇到的各种问题,是整个管理系统的基础。例如,一家制造工厂的工长或生产监督人员,一个研究部门的技术监督人员,或者大办公室中的文书管理人员等,都是基层管理者。

不仅不同层次的管理者所拥有的职责与权限不同,而且所从事的管理性工作的量也是不同的。一般来说,管理者的层次越高,管理性的工作就越多;所处层次越低,

管理性工作就越少。所以,越是中下层管理者所需要的硬科学知识比例就越大,专业技术就越熟练;越是高层管理人员,管理能力就越重要,软科学知识的要求就越高。

## 二、管理者的角色

管理者角色(Management Roles)这个术语指的是对完成某项管理工作或举动的预期设定。20 世纪 60 年代末期,著名管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对五位总经理的工作进行了仔细的研究,他的发现对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如,当时流行的观点认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现,他所观察的经理们常陷入大量变化的、无一定模式的、短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来认真思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续思考的时间少于 9 分钟。在大量观察的基础上,他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是,管理者扮演着十种不同的,但却是高度相关的角色。

1. 挂名首脑。挂名首脑是象征性的首脑,比如,迎接来访者、签署文件等。当管理者以挂名首脑角色出现在外来和内部人员面前时,人们一般是把管理者当作法定的组织化身和代表。

2. 领导者。领导者要负责用目标、愿景来激励和动员下属,发现、培养和培训下属。比如,一名在公司年度总结大会上作讲话的总经理,此时扮演的角色就是一位“领导者”。

3. 联络者。联络者角色要求管理者注意开发、建立和维护组织发展需要的、与外部各种人和组织之间的联系。管理者要通过正式的和非正式的渠道,形成和保持与外部的联系。

4. 监听者。管理者应当是耳聪目明的,需要了解和掌握的信息包括:内部的业务信息、外部相关信息、各种分析报告、各种意见和倾向、来自外界和组织内部各方面的压力等。

5. 传播者。传播者角色说明管理者应当把从外界和上下级那里得到的信息,按照必要性原则,传递给组织的相关成员,使组织成员获得更多的、必要的信息资源。

6. 发言人。发言人的角色要求管理者向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等方面的信息,使组织更好地、更恰当地为外界所了解和认可。

7. 企业家。企业家的角色要求管理者寻求组织和环境中的机会,制订组织改进的方案,在组织内部发动变革。

8. 混乱驾驭者。任何组织都会面临意料之外的变化和事件。管理者面对意外出