



高等学校应用型经济管理专业
“十二五”规划精品教材

管理学

(第二版)

◎ 梅 琳 杨天中 主编



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>



高等学校应用型经济管理专业
“十二五”规划精品教材

◎ 主 编 梅 琳 杨天中
◎ 副主编 陈媛媛 何 鹏

管理学

(第二版)



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 简 介

本书是以管理的职能为主线来编写的,全面阐述管理的基本知识,深入探讨主流管理理论和
管理中的热点问题。全书共分为六章:管理概述,决策与计划,组织,领导,控制,当前我国企业管
理中的热点问题。每章辅以大量案例、阅读材料及练习题,以帮助读者理解和运用相关理论。

本书可作为本科或专科、高职高专的管理专业教材,也可供业内人士参考、借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/梅琳,杨天中主编. —2 版. —武汉:华中科技大学出版社,2015. 8
ISBN 978-7-5609-8292-2

I. ①管… II. ①梅… ②杨… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 215315 号

管理学(第二版)

梅 琳 杨天中 主编

策划编辑:陈培斌

责任编辑:殷 茵

封面设计:原色设计

责任校对:张 琳

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321913

录 排:武汉楚海文化传播有限公司

印 刷:武汉科源印刷设计有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:18.75 插页:1

字 数:430 千字

版 次:2011 年 4 月第 1 版 2015 年 9 月第 2 版第 1 次印刷

定 价:35.80 元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

再版说明

《管理学》这本书自 2011 年 4 月第一次出版已经有 4 年多时间了,在这段时间的使用中,受到了各位同行和学生的好评。但是在授课过程中,也发现一些问题,另外一些案例已经过时,所以本书出版了第二版。

这次再版主要修订了以下几个部分:

- (1) 第一章和第四章由陈媛媛老师进行了重新编写;
- (2) 书中的案例进行了部分更新;
- (3) 何鹏老师进行了资料收集和习题修改的工作。

参与本书编写的人员有:陈媛媛(第一章、第四章),梅琳(第二章、第三章),杨天中(第三、五、六章),何鹏(资料收集和习题修改)。本书在修订的过程中,参考和引用了许多图书和网络资料,由于篇幅有限,无法一一注明,在此对相关作者表示感谢。

由于编者水平有限,书中难免会有一些不完善之处,还望各位读者指正。

梅 琳

2015 年 8 月 26 日



第一版前言

管理学是经济管理类专业的一门基础课程,同时,只要与管理相关的专业都要学习这门课程。作为一门基础课程,管理学不仅提供了关于管理的基本理论,它还是后面要学习的人力资源管理、组织行为学、企业战略管理等多门课程的基础。

管理学课程的教材目前有许多版本,从国外到国内、从 MBA 到高职,应该说是教材版本最多的课程之一。但是在教学实践中,通过不同教材的运用,我们发现目前大量国内教材存在以下不足。

(1) 理论性太强。有些教材全书几乎都是理论的叙述和解说,学生靠看书很难对管理学产生兴趣,更不用说进一步钻研。

(2) 理论与实践脱节。由于学生缺乏社会实践,在学习理论的过程中,学生不知道这些理论在实践中有什么用途,又应该如何应用,所以学习很容易变成应付考试而进行的死记硬背。

(3) 书中案例少且陈旧。有的书中完全没有案例,有的也只是几个综合性的案例,无法帮助学生深化理解,而且书中案例许多都已经过时,涉及的企业甚至已经发生了重大变化。

国外的教材一般讲述比较生动,案例较多,还有针对性的课后思考题,但是并不十分适合三本院校的学生,例如:

(1) 书的结构过“散”。国外的教材跟国内的教材的逻辑思维和结构模式是不同的,内容往往很分散,国内的学生很难适应。

(2) 书中的案例大多是国外的。学生对国外的公司不熟悉,所以在看到这些案例的时候很难产生共鸣。

(3) 国外的译本一般价格比较昂贵。少则五六十元,多则上百元,一大本厚书,学生经济上压力较大,学完也比较困难。

由于以上原因,我们萌生了编写一本既有基本理论又有一定趣味性、理论和实践相结合、能提起学生学习兴趣的教材,于是便有了这本教材的出版。

本书的编写结合了国内外教材的优点,形成了以下特色。

(1) 本书的体系延续了大多数教材的结构,以管理的职能为主线,在编写过程中,充分考虑了管理学的基础理论,并且在最后一部分,涉足一些管理的前沿问题。将管理学近来的一些新的发展方向 and 现象作为前沿问题编入书中,让学生对管理学有一个与时俱进的认识,提起他们继续深入研究的兴趣。

(2) 用大量案例来将理论与实践结合。书中每个章节会有一个开篇案例,让学生对该章节的理论有一个大概的认识,同时提起学生的学习兴趣;在书中随处可见

各种案例,对一些细节的理论进行说明,帮助学生理解理论;每章后面的思考题中也会出现一些案例,让学生自己去进行分析,引导学生自己去思考。

(3) 案例的选取贴近实际生活。在案例的选取上,采用一些国内外知名企业的相关案例,这样学生容易对自己熟悉的品牌产生共鸣;尽量选取时间比较近的案例;同时,也会运用到一些生活学习中的案例来对理论进行生动的说明,这样学生会知道,管理学不是仅仅运用在企事业单位的管理中,在生活中也是无处不在的,每个人都是管理者,由此可以提高学习的兴趣,也更容易将学到的理论应用在实践中。

(4) 每章内容讲完之后,都有一个章节小结,对本章的理论做一个总结、归纳,帮助学生进行复习。

(5) 每章后面都提供有针对性的复习思考题。复习思考题分为两类:一类是对本章理论的总结和深化,这部分题目会参考到各校历年的考研试题,可以帮助学生记忆所学到的理论,对准备考研和出国的学生尤为有用;另一类是实践性、创新性比较强的或者案例类的思考题,这部分题目有助于学生拓展思维,训练自己实际解决问题的能力。

(6) 本书的编写人员,从主编到合作编写人员,均是在教学一线的、有着丰富理论和实践经验的优秀教师。负责编写本书的作者,都是有丰富管理学课程教学经验的教师,对这门课的教材和教学方法都非常熟悉,也了解学生学习的特点和学习中存在的问题;并且这些教师都有一定的教材编写实践。

本书由华中科技大学文华学院经管学部的教师编写,从编写到出版,得到了经管学部领导的精心指导和大力支持。参与本书编写的人员有:沈玉春(第一章),梅琳(第二、三章),于琼(第四章),杨天中(第三、五、六章)。全书由戚昌文教授审阅。本书在编写的过程中,参考和引用了许多图书和网络资料,由于篇幅的限制,无法一一注明,在此对相关作者表示感谢。

由于编者水平所限,书中难免会有一些不完善之处,还望各位读者指正。

梅琳

2011年3月21日

目录

Contents

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理的概念与作用	(2)
第二节 管理的职能与性质	(4)
第三节 管理者的分类与技能	(7)
第四节 管理思想与管理理论的发展	(10)
第五节 管理学的特点与研究方法	(31)
本章小结	(34)
复习思考题	(35)
第二章 决策与计划	(41)
第一节 决策的一般原理	(43)
第二节 决策的类型与方法	(55)
第三节 计划的概述	(69)
第四节 计划的组织实施	(80)
第五节 战略管理概述	(90)
本章小结	(99)
复习思考题	(99)
第三章 组织	(105)
第一节 组织概述	(107)
第二节 组织结构与设计	(122)
第三节 人员配备	(134)
第四节 组织文化与组织变革	(153)
本章小结	(164)
复习思考题	(164)

第四章 领导	(170)
第一节 领导概述	(172)
第二节 领导理论	(182)
第三节 激励理论	(194)
第四节 沟通	(211)
本章小结	(218)
复习思考题	(218)

第五章 控制	(226)
第一节 控制概述	(227)
第二节 控制过程	(241)
第三节 控制方法	(251)
第四节 有效控制的特征、原则与基本要求	(266)
本章小结	(273)
复习思考题	(273)

第六章 当前我国企业管理中的热点问题	(276)
第一节 冲突管理	(276)
第二节 柔性管理	(279)
第三节 知识管理	(281)
第四节 虚拟化	(286)
第五节 企业业务流程再造	(289)
本章小结	(290)
复习思考题	(290)
参考文献	(291)

第一章

管理概述



学习目的

通过本章学习,学生应掌握管理的基本概念及性质,管理的职能;了解学习管理学的意义和管理环境;了解作为管理者应具备的基本素质和技能;了解中外早期的管理思想及西方管理理论的发展与演进历程,掌握主要管理理论的内容;对管理学的研究对象与研究方法有一定的了解。

导入案例

三星董事长李健熙的经营管理之道

三星电子不仅是韩国公认的销售额和净利润第一的企业,而且在国际上的地位也持续升温,成为全球瞩目的对象。三星能有今天是与工程师出身的董事长李健熙分不开的。以下是李健熙自认为成功的经营管理之道。

1. 根植技术经营

三星董事长李健熙曾说:“三星能有今天,我想是因为有技术作为后盾。虽然今天我们和世界一流企业之间都共同开发技术也共同行销,但是在早期,别说是技术指导,就连花钱买技术都很难。再加上当时的韩国经营者总认为技术工作者只是工匠,并不怎么放在眼里,我只好站出来,就像对待客户一样,诚恳地向日本或美国的技术工作者一点一点地请教。幸好,我从小就对新事物充满好奇,喜欢追根究底,所以一直很期待听到新的技术、好的技术。只要一有空,就会到先进的国家学习,向技术人员请教,再传授给我们的技术人员。”

根植技术经营不仅是李健熙一贯提倡的,也是他自任董事长以来坚持这样做的。他认为,作为经营者光重视技术是不够的,还要重视“根植技术经营”理念的实际操作。也就是说,技术人员不仅要精通技术,还要了解经营,这样才能根植技术经营的理念。正因为这样,三星公司在历经十多年之后,上至经营者下至现场员工才总算了解技术的重要,进而自动自发地努力研究开发。渐渐地,三星似乎也拥有了可以追赶一流水准的技术能力。

2. 经营的好坏关键在用人

李健熙自上任之初就不断地在思考:5到10年后要靠什么发展,为迎接未来需要及早做好哪些准备?因为未来最需要的就是人和技术,三星要想快速地走向世界,就要想方设法从研究开发到行销等各个领域,极力延揽不分国籍和领域的优秀人才,这样才能开发出真正尖端的技术,领先世界潮流。

李健熙认为,作为一个大公司的首席执行官,在必备素质上至少要有“知、行、用、训、评”5项特质。知,要相当了解自己工作的“业”的概念、基础技术、必要的人才与事业的核心力量;行,不止于知,对于自己所知率先示范,不断地付诸行动;用,要懂得把工作分派给下级;训,要懂得如何指导下级;评,要懂得如何正确地评断最后的成果。

在用人策略上,他引用了中国的一句俗语:“疑人勿用,用人勿疑”。如果你无法信任这个人的话,就不要将重任交付给他;一旦决定用这个人,就要信任他,全权交给他。李健熙曾自信地说:“三星的首席执行官的能力或资质,比任何先进企业的首席执行官还要优秀。所以我只管提出未来策略方向等经营的大方向,至于一般经营,各公司具备专业能力的总经理会自动自发地完成。一个董事长分内要做的事,不就是从背后给予他们支持,让他们拥有责任与权限来实现经营理念的吗?”

3. 分配的差异性

三星公司在经历金融危机之后,公司的观念也发生了很大的变化。在过去,“有福同享,有难同当”被认为是理所当然的,而现在多做事的人、会做事的人,得到了更多的奖励,这似乎已经变得很普遍,也已被大家所认同。三星刚开始推动年薪制的时候,也有一些反映,不过很快就为大家所接受,而且产生了刺激作用。

另外,在公司推行成果分配制度,刚开始的情况也一样,有人会觉得在同一家公司里,为什么谁要多拿一些,谁要少拿一些。但是从2001年开始,气氛完全不一样了,大家无不雄心壮志地想着“这次轮到我们要努力成为第一”。这种制度对三星同仁的工作动机与自我启发有所帮助,也能提高企业或个人的竞争力。

4. 把企业当作自己的身体来看待

李健熙的惊人之处还在于他学会了将企业当作自己的身体来看待。他说:“每次做结构调整的时候,就像从自己的身上把肉挖掉,非常痛苦。尽管如此,为了应对时时刻刻都在变化的外部环境、提高竞争力,不得不继续调整组织。过去,同仁对公司盲目忠心,公司也回报一个终身雇用的保障,这些都是很平常的。但现在,这样的公司无法发展,同仁也不愿意做这样的事。每个人各自尽全力得到自己所该得的,公司则创造一个可以让同仁充分发挥各自能力的工作环境,这样双赢的关系才能相互促进和提高。”

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,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,怎样才能进行有效的管理,管理学的发展趋势又是什么。

第一节 管理的概念与作用

一、管理的概念

管理,这是一个人们所熟知的名词,但它本身却包含着十分深刻的内涵。近几

十年来,许多学者根据自己的研究,都试图从理论上对其进行定义,这些论述包括:

- (1) 管理就是领导。这种说法强调了管理者个人在管理活动中的领导作用。
- (2) 管理就是经由他人完成任务。这种说法强调了管理者发挥下属人员作用的重要性。
- (3) 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能要素组成的活动过程。这一观点是由法国管理过程理论学派创始人法约尔提出的,他强调管理是由若干职能所组成的活动过程,他的观点对日后管理学的研究产生过深刻的影响。
- (4) 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。该观点来自美国哈佛大学教授德鲁克,强调管理是一种专业性工作,有自己专有的技能、方法和技术,突出管理的自然属性。
- (5) 管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。该理论从组织行为学的观点出发,强调管理的核心是协调人际关系,管理通过激励、沟通等方法激发人的积极性,完成组织目标。
- (6) 管理就是决策。这是由著名的经济学家、诺贝尔奖获得者西蒙提出的,他认为任何管理活动都是一个包括调查研究、制定方案、选择方案以及执行方案的过程,因此管理活动过程就是管理各个阶层制定和执行决策的过程。

以上这些观点从各个不同的角度表述了对管理的认识和理解。综合上述研究,我们认为,更确切地说,对管理的概念可做如下的理解:管理是指在特定的环境条件下,以人中心,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制,以便达成既定组织目标的过程。

这一定义包含着以下五重含义:

- (1) 管理是为一定组织目标服务的,它是有意志、有目的的活动过程。组织是管理的载体,因此可以说,没有组织就没有管理。
- (2) 管理活动强调以人中心,人是组织的主体,管理是为人服务的。
- (3) 管理包括一系列相互关联的职能,即计划、组织、领导、控制等。
- (4) 管理工作强调有效合理地利用资源,确保组织的工作效果、效率和效益。
- (5) 管理是在特定环境下开展工作的,有效的管理必须审时度势,根据环境的特点进行活动。

二、管理的重要意义与作用

从一般意义上讲,管理的重要性人人都能体会和认识,小到一个家庭,大到一个社会组织,有效的管理对于工作的成效、事业的成败乃至国力的强弱、国家的兴衰,无不产生密切的关系。管理的重要作用,还可以从以下两个方面做出表述。

第一,管理是一种社会现象或文化现象,只要有人类社会存在,就会有管理的存在。马克思说,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,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动所产生的职能。这种职能就是管理。马克思的论述深刻地揭示了管理对人类社会的必要性。从理论上讲,人类的活动不但具有目的性,而且具有相互依存性。这一特征说明,只有有效的管理才能协调人们共同的劳动,最大限度地发挥人力资源的作用,促进人类社会和文明的发展,同时也回答了为什么管理实践与人类历史同样

悠久。

第二,管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮。科学技术是生产力,已经成为人们的共识,但是科学技术和管理工作的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类的历史发展进程看,18世纪中期开始,英国率先开展了第一次工业革命,资本主义得到了长足的发展,与生产和技术的发展相呼应,英国出现了一批如亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇、罗伯特·欧文等优秀的经济学家和管理工作者,他们的理论又进一步指导和刺激生产和经济技术的发展,使英国在长达一个多世纪的年代里,充当了世界霸主的地位。进入20世纪以来,英国人在管理上趋于保守和落后,而美国却后来居上,1911年泰勒创立了科学管理理论,使西方国家的工业管理由传统管理迈入了科学管理的轨道。随后在美国又创立并发展了管理的三大工程(工业工程、价值工程、系统工程)和行为科学理论,在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展。1953年,英国向美国派出了第一个企业管理考察团,考察结果是主张引进美国的企业管理。英国人很有感慨地说:“出现世界上第一个工厂的是英国,然而走了一百多年,还要从美国学企业管理。”原因是显而易见的,谁重视管理的革新,谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样,第二次世界大战后,作为战败国的日本,在经济上高速发展,也是因为它在战略上以管理作为战后重建的中心,认真系统地学习美国的先进管理经验,然后加以消化,再结合本国情况和东方文化的特点,创造出的一套具有日本特色的管理方法。20世纪70年代以来,美国在某些方面也参加到向日本学习管理的行列中来了。

对于现阶段世界上大多数发展中国家来说,管理就更为重要。大量的事实说明,单是资金与技术方面的援助,并不能给这些国家带来发达和造血功能,问题几乎都出在它们缺乏有效的管理。有一些学者甚至认为,所谓发展中国家,并非是发展落后,而是管理落后。

通过对历史的回顾,我们不难看出:

第一,一个国家、一个地区科学技术的落后,固然是阻碍生产发展的重要因素,但是任何高新技术的运用并不一定都能自动形成很高的生产能力。许多国家和地区的实践都证明,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。同时,管理工作本身与上层建筑有着密切的联系,一般情况下往往滞后于生产力的发展,如果不加重视,就很可能成为发展生产力的制约因素。

第二,现代的社会大生产不同于任何历史时期的小生产,管理工作的复杂性远远超过某些单纯的技术工作和作业工作。因为现代化管理要求协调社会各个行业、各种专业、各类人员之间的相互关系,合理地运用有限的资源,调动各方面的积极性。如果管理不善,不仅会导致效率低下,甚至会阻碍社会和企业的发展。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的职能

管理的职能是什么,学者们至今尚无完全统一的看法。法国管理大师法约尔在

1915 年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。后来,西方许多学者在此基础上做了发展和补充,先后出现了所谓的三职能说、四职能说、五职能说、六职能说乃至七职能说。各学者对管理职能的阐述可见表 1-1。

表 1-1 西方管理学者关于管理职能划分的主要观点

年代	管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集资源	通信联系	决策	人事	创新
1916 年	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓						
1934 年	戴维斯	✓	✓			✓						
1937 年	古利克	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
1947 年	布朗	✓	✓	✓		✓		✓				
1951 年	纽曼	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
1955 年	孔茨	✓	✓			✓					✓	
1956 年	特里	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
1958 年	麦克法兰	✓	✓	✓		✓						
1964 年	梅西	✓	✓			✓				✓	✓	
1964 年	米	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1966 年	希克斯	✓	✓			✓	✓		✓			✓

尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类,但是大多数专家都承认:管理的基本职能就是管理工作所包括的几种基本活动的内容,其中有四项基本职能是多数专家所公认的,即计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划是指在一定时间内,对组织预期目标和行动方案所做出的选择和具体安排。简单地说,计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径,它是一切管理活动的前提,可以说离开了计划,其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向,统一了组织的思想,同时也为组织制定行动步骤提供了衡量的基点,它是名副其实的管理第一职能。

2. 组织

组织是从事管理活动的载体,包括对组织结构和组织行为的分析和研究。主要完成下述职能:

- (1) 组织设计。包括组织结构、部门与岗位设置及其相互联系。
- (2) 人员配备。根据各种岗位活动的需要,解决好人员选聘、考核和培训问题,确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上。
- (3) 组织运行。根据业务活动与环境的变化,维持组织的正常运转,处理好组织中的各种关系,并研究和实施组织结构的调整、发展与变革。

3. 领导

领导是指在组织确立之后,各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力,

指导和影响组织成员为实现组织目标所做出的努力和贡献的过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素,在日常的管理活动中,领导职能发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。

4. 控制

控制是指为了确保系统按预期目标运作,对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要有效和适当的控制,管理控制尤其必不可少。管理控制的手段虽然多种多样,但其目的都在于使组织适应环境的变化,限制偏差的累积,以保证计划目标的实现,或根据客观环境的变化,适时地做出调整。

近代,随着组织所处的环境不断发生剧烈的变化,以及科学技术的迅猛发展,管理者随时随地都会遇到大量的新情况、新问题,许多学者认为:管理活动中的计划、组织、领导和控制,在整个组织活动中只是起到了维持性功能,只有不断地改革和创新,才能推动组织的不断发展和进步,创新应当成为除计划、组织、领导和控制以外的第五项管理职能。不同的是,创新并不存在固有的表现形式,只有和其他管理职能相结合,才能表现出自身存在的价值。

二、管理的性质

围绕管理职能所开展的管理工作,有其独特的品性,这主要表现在如下几个方面。

1. 管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类活动,即管理活动与作业活动,它们共存于同一组织中,确保组织目标的圆满完成。作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作,作业工作人员大多位于一线,直接从事生产与技术工作。而管理工作则是为作业工作提供服务的活动,从本质上讲,就是通过他人并使他人同自己一起去完成组织的目标和任务。在通常的情况下,管理者大量的时间和精力主要用于包括计划安排、组织与领导以及检查控制等基本管理职能方面。需要说明的是,作业工作和管理工作虽然是相对独立的不同性质的工作,但这并不意味着管理者不能去从事作业工作。例如,一位研究所所长直接参与重大科研工作,往往有利于促进其与下属人员的沟通与相互理解,对工作起到一定的激励作用。但是,管理者要注意工作的主次,如果把大部分时间和精力都用于作业工作,那就等于忘记了管理者的身份,因而不可能成为称职的管理者。

2. 管理工作是科学与艺术的统一

管理是一门科学,管理工作有其内在的规律性,同其他科学一样,管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华。管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,对从事任何管理工作均有重要的指导作用,管理者都要认真地学习,掌握它的本质。另一方面,管理也是一门艺术,鉴于管理工作的复杂性,任何管理理论并不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理者只有根据管理的基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理成果。从这一角度分析,管理也是一种艺术,即由管理者发挥和创造的一种特有的诸如决策、指挥、协调、沟通、激

励和控制等方面的艺术。管理的科学性和艺术并不是相互排斥的,二者在很大程度上是统一和相互补充的。

3. 管理的二重性问题

从生产力和生产关系的高度来研究和分析管理活动,可以认为管理具有双重属性,即自然属性和社会属性。

管理也是生产力,因为管理是人类社会分工所产生的社会劳动过程中的一种特殊职能,尤其是,现代管理是社会化大生产的产物。管理活动的主要目的在于促使各种社会和经济资源、各种生产要素得到有效的利用。围绕这一目标,管理科学的许多理论和方法、手段是人类社会生产实践经验的总结,也是人类社会共同的财富,这一特点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,所以可以称其为自然属性。

管理活动同社会生产关系和社会制度也有着十分密切的联系。在漫长的人类发展历史进程中,管理工作从来就是为生产资料的占有者(统治阶级)服务的。从这一角度分析,也可以说它是上层建筑的一部分,历来受到社会意识形态,特别是社会制度与社会伦理道德以及各种人际关系的影响。例如在我国历史上的封建社会,实行高度集权的行政管理体制,主张重农轻商,对保持社会稳定有一定作用,却抑制了流通领域的发展。资本主义社会早期,英国学者亚当·斯密在其著作《国富论》中指出“应当允许个人最大限度地追求利润和财富”,指出市场经济是“看不见的手”,适者生存。在这一管理思想指引下,大大刺激了资本主义商品经济的发展,但是又造成了社会分配不均和贫富悬殊的现象。1936年凯恩斯在《就业、利息和货币通论》一书中又提出,为了充分地利用资源,要求用外力提供平衡机制——政府干预,使资本主义经济体系得以不断调整和完善。在当代,我国改革开放的总设计师邓小平同志提出了建设有中国特色的社会主义市场经济理论,极大地促进了我国国民经济的发展。种种事例表明,管理工作受到各种社会文化、意识形态的重大影响和制约,它是一定社会生产关系的反映。

管理二重性的观念对管理者有重要的指导作用。它启迪人们在学习、借鉴和引进其他国家和地区先进的管理经验、方法和手段时,既要大胆、坚定,又要注意组织环境特有的国情、民情、厂情,结合实际,创造性地继承发扬和创新。在这方面,包括日本在内的许多东亚国家和地区,都有很多成功的经验。

第三节 管理者的分类与技能

一、管理者的分类

管理人员有多种分类方法,其主要的划分方法有以下几种。

1. 按管理人员所处的层次分

可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者是指处于生产一线和下层的管理工作者,如班组长、车间主任等,他们的主要职责是:给下层作业人员分派具体的任务,直接指挥和监督现场的作业活

动,保证各项生产任务的有效完成。在日常工作中,基层管理者主要完成组织的战术性决策,着眼于工作效率的提高。

中层管理者通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的中间层次的管理人员,如大中型企业中的部、处、科级主管人员,他们的主要职责是:贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,同时监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理者更注重日常的管理事务。

高层管理者是指组织中最高层的管理人员,如企业中的CEO、总经理、厂长以及其领导班子中的主要成员,他们在组织中从事宏观管理与战略决策工作,如制定组织的总目标、大政方针与发展规划,评估整个组织的绩效等。因此,高层管理者的能力和素质,对于组织的发展起着关键性的作用。

2. 按管理人员所管辖的领域分

可分为综合管理人员和专业管理人员。

综合管理人员负责组织中人、财、物、信息等各个领域的全部管理活动,他们大多数是企业中的总经理或者大型企业中按产品和地区划分的事业部的负责人。综合管理人员应有较高的素质要求,在组织的管理活动中,能够应用系统思维的方法,做到统筹兼顾、整体优化,使组织获得最大的经济效益和社会效益。

专业管理人员仅仅负责某一专业领域的管理工作,如生产、财务、营销、人力资源等方面的专项管理活动。专业管理人员不仅需要有良好的管理技能,而且应当熟悉专业领域的各项具体业务工作。

二、管理者的角色定位

著名的管理学家亨利·明茨伯格指出,管理者在履行其管理职能时,扮演着十种不同的但却有高度相关的角色。这十种角色基本上可以归纳为三类,即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策制定方面的角色。

1. 人际关系角色

包括三个方面的内容:

(1) 作为组织的“首脑”,行使有关礼仪性质的职责,如接待来访者、签署有关组织的法律文件等。

(2) 作为组织的“领导者”,参与有关人力资源管理、激励员工等多项活动,与员工一道确保组织目标的实现。

(3) 作为组织的“联络者”,与组织内外建立和发展良好的关系和联系网络。

2. 信息传递角色

在信息化时代,管理者实质上起着组织“信息中心”的作用,表现为:

(1) 信息的监听者。通过各种手段和方法,收集和获取信息,分析组织内外环境的变化,发现机会和威胁。

(2) 信息的传播者。将所获得的有用信息,通过一定的传播方式,传递给组织的相关成员,保证组织活动的顺利开展。

(3) 组织的发言人。通过媒体向组织内外发布有关组织工作计划、行动方针与业绩评估等方面的重要信息。

3. 决策制定者角色

(1) 企业家。组织的管理者,特别是高层主管领导,扮演着企业家的重要角色,即根据组织环境的变化,制定包括新产品开发、投资发展方向、组织变革与结构调整等重大项目的战略决策。

(2) 混乱驾驭者。组织在发展过程中,当遇到各种矛盾,甚至陷入混乱和危机时,管理者需要排除各种干扰,拨乱反正,处理和化解冲突,确保组织的正常发展。

(3) 资源分配者。任何管理活动都需要一定的资源做后盾,在资源有限的条件下,管理者应确保人、财、物、信息与时间等资源能够统筹兼顾、合理到位,达到优化的程度。

(4) 谈判者。代表组织参与和利益相关者(客户、供应商、员工等)之间的谈判,平衡和照顾各方面的利益,以求共同发展。

三、管理者的技能要求

罗伯特·卡茨指出:任何管理者都需要具备三种基本技能。迄今为止,这一观点得到了多数专家的认可和赞同。

1. 技术技能

技术技能是指管理者在自己所从事的专业管理领域中,熟悉各种本职业务和技术,尽管管理者未必是技术专家,但他们必须具备足够的技术知识和业务专长,以便有效地指挥员工克服工作中遇到的各种难题,顺利完成组织任务。该项技能对于处在生产第一线的基层管理者,显得尤其重要。

2. 人际技能

人际技能是指管理者处理各种人际关系的能力和水平。管理工作的重要特征之一就是发动员工并经由他们去完成任务,因此各级管理者都需要理解、激励并学会与他人共事的能力,努力调动组织中所有人(上下级、利益相关者)的积极性。中层管理人员作为联系和沟通上下级的桥梁,人际技能显得更加重要。

3. 概念技能

概念技能是指主管人员从事综合管理与宏观决策的能力与水平,即管理者能够综观全局,洞察组织的内外环境因素,发现组织面临的机会和威胁,正确做出组织战略决策的能力。管理者在组织中所处的层次越高,面临的环境越复杂,具备良好的概念技能就越显得重要和突出。

总之,对于组织的上、中、下层管理者,都需要具备技术、人际和概念技能,但侧重点根据其工作性质和承担的任务而有所不同,如表 1-2 所示。

表 1-2 不同管理者应具备的三种基本技能的比例关系

层次 \ 技能	技术技能	人际技能	概念技能
上层管理者	18%	35%	47%
中层管理者	27%	42%	31%
下层管理者	47%	35%	18%