

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材



主编 © 郭占元 副主编 © 曹雪梅 吴玉萍

管理学 理论与应用 (第二版)



本书提供配套课件和习题答案



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

管理学理论与应用

(第二版)

主 编 郭占元

副主编 曹雪梅 吴玉萍

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书共分11章,具体包括:管理概述、管理思想与理论、决策、计划、组织、员工管理、领导、沟通、控制、管理创新、新创企业管理。在编写体系和内容上进行了大胆创新,在保留管理学核心内容的基础上,根据学生的需求和老师的讲课经验总结,将现代管理研究的前沿理论特别是管理创新和创业管理的内容纳入新教材体系中,做到与时俱进,适应经济社会发展的新常态。注重培养学生的理论应用能力和创新与务实精神,充分体现了培养应用技能型人才的要求。各章的案例绝大部分采用最新的企业发生的真实事例,本土案例占90%以上,包括海尔集团、联想集团、小米公司、格力集团、蒙牛集团、新东方教育集团、巨人集团等,力求反映企业和社会的现实问题 and 管理的热点问题,有的放矢,使理论与实践有机结合,突出应用性。尤其增加了6个方面的技能训练与实践题,可以帮助学生在熟练掌握基本理论的基础上,提高管理技能和理论应用的能力,达到讲完一章就练习一章,巩固学习成果的目的,使学生通过讲练结合更深入地掌握管理理论和学习管理的成功经验。

本书对应的电子课件和习题答案可以到 <http://www.tupwk.com.cn> 网站下载。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学理论与应用/郭占元 主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2015

(普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-302-40388-3

I. ①管… II. ①郭… 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 123248 号

责任编辑:胡辰浩 马玉萍

封面设计:周晓亮

版式设计:思创景点

责任校对:曹 阳

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 装 者:三河市吉祥印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:22.5 字 数:534 千字

版 次:2015 年 7 月第 1 版 印 次:2015 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:42.00 元

前 言

自有人类历史以来,管理就产生了,人类社会每一次进步都伴随着管理活动。我国五千年的文明史在思想、文化、政治、军事、管理等方面都做出了卓越的贡献。随着现代工业的产生与发展,特别是近些年以互联网为中心的新技术的快速发展,要提高各类组织活动的效率和效益,必须要通过管理来实现。管理存在于各类组织中,具有普遍性的需求。因此,每一个人进入社会必须学会管理和适应管理。管理学是普通高校特别是工商管理类必修的核心课程。为适应和满足应用技能型本科学生的学习要求,有针对性地开展教育教学改革,在郭占元教授于2011年出版的《管理学理论与应用》教材的基础上,经过近年不断积累新的理论与实践资料,结合教学改革经验、学生诉求、同行与专家建议,反复进行修改和补充、完善,不断提高教材质量,最终形成了新版的修订教材。修订的内容包括以下几个方面。

1. 对教材结构进行了调整。第一版是8章,第二版增加了员工管理、管理创新、新创企业管理3章,力争将现代管理研究的前沿理论特别是管理创新和新创企业管理的内容纳入第二版的体系中,做到与时俱进,适应经济社会发展的新常态。

2. 对原有各章也进行了较大幅度调整。比如,第二章第一节“中国的管理思想与理论”,在梳理中国古代管理理论思想的基础上,对现代特别是新中国管理理论发展与经验进行了总结,对具有中国特色的红色管理理论的内容进行了高度概括;第二节“西方管理理论概述”,既介绍了传统的管理理论,又精炼和新增加了近些年新的管理理论,比如学习型组织理论、核心能力理论、战略管理理论、蓝海管理理论、破坏性创新理论、长尾管理理论、定位管理理论、公司再造理论、知识管理理论等。

3. 各章的案例绝大部分采用最新的企业发生的真实事例,本土案例占90%以上,包括海尔集团、联想集团、阿里巴巴集团、新希望集团、中兴通讯公司、万科股份公司、华为股份公司、奇瑞股份公司、小米公司、格力集团、蒙牛集团、泰康人寿保险集团、苏宁集团、比亚迪股份公司、巨人集团、三鹿集团等,力求反映企业和社会的现实问题和管理的热点问题,有的放矢。

4. 章后复习题也随着章节内容的调整做了相应变动,尤其增加了6个方面的技能训练与实践题,可以帮助学生在熟练掌握基本理论的基础上,提高管理技能和理论应用的能力,达到讲完一章就练习一章,巩固学习成果的目的。

5. 本次修订,其参考文献也做了调整,主要增加了近5年出版和发表的较为权

威的相关文献资料和教材。

编著本书的目的,是把教学改革与教材建设有机地结合起来,有效地提高了管理学课程的教学质量与水平,达到管理理论、管理知识、管理能力、企业家精神四位一体协同提高的教学目标,培养了更多有能力的国家需要的管理人才,为实现中国梦、建设创新型国家打好基础。

本书由长春光华学院郭占元教授任主编,负责整体结构和内容设计及统稿;长春光华学院曹雪梅、吴玉萍副教授任副主编,负责初稿审定及编排等。长春光华学院张晓讲师、吉林医药学院李春梅讲师参加部分章节写作,长春光华学院刘英杰老师做了许多辅助方面的工作。参编人员及分工如下:郭占元编写了第一章、第二章;曹雪梅编写了第三章、第四章;吴玉萍编写了第五章、第七章;李春梅编写了第六章、第八章;张晓编写了第十章;郭占元和张晓共同编写了第九章;郭占元和刘英杰共同编写了第十一章。

完成本书第二版的修订任务,是全体参加编著人员共同辛勤工作的成果。感谢学院领导、教务处和图书馆的大力支持,感谢清华大学出版社各位编辑的热情帮助和出版指导。本书在写作过程中参考和借鉴了国内外一些公开发表的相关著作、论文和教材等文献资料,在此向有关作者表示感谢。同时,真诚希望各位专家同行和学生与读者对本书的不足之处提出宝贵的意见与建议。我们的电话是010-62796045,邮箱是 huchenhao@263.net。

本书对应的电子课件和习题答案可以到 <http://www.tupwk.com.cn> 网站下载。

郭占元

长春光华学院·商学院

2015年3月30日

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理与管理职能	2
一、管理的定义与内涵	2
二、管理的重要意义	2
三、管理的职能	3
第二节 管理的特性	4
一、管理的一般特性	4
二、管理的两重性	5
三、管理的有效性	5
第三节 管理者的角色与技能	6
一、管理者的角色	6
二、管理者的技能	8
第四节 企业管理的社会责任	9
一、社会责任的内涵	9
二、企业管理社会责任的内容	9
第五节 职业规划管理	11
一、职业规划与职业管理	
技能	11
二、职业选择与职业生涯	
习惯	12
三、职业规划目标与求职	
面试	13
第二章 管理思想与理论	31
第一节 中国的管理思想与理论	32
一、中国古代管理思想	32
二、新中国管理理论发展与经验总结	36

三、当代中国红色管理理论简介	39
第二节 西方管理理论概述	46
一、科学管理理论	47
二、行为管理理论	49
三、数量管理理论	50
四、系统管理理论	50
五、权变管理理论	51
六、质量管理理论	51
七、经验管理理论	51
八、管理理论新发展	51
第三章 决策	67
第一节 决策概述	68
一、决策的定义	68
二、决策的原则	69
三、决策的依据	69
四、决策的类型	69
第二节 决策的过程及影响因素	74
一、决策的过程	74
二、影响决策的因素	76
第三节 决策方法	79
一、定性决策方法	79
二、定量决策方法	81
第四章 计划	103
第一节 计划的概念及其性质	104
一、计划的概念	104
二、计划与决策的关系	105
三、计划的性质	105

第二节 计划的类型	107	第二节 组织设计	139
一、按计划的时期界限划		一、组织设计的基本	
分为长期计划、中期		问题	139
计划和短期计划	108	二、组织设计的任务与	
二、按计划的综合性划分为		程序	141
战略计划和战术计划 ..	108	三、组织设计的原则	143
三、按计划的企业职能划分		四、影响组织设计的	
为业务计划、财务计		因素	144
划和人事计划	108	第三节 组织部门化	146
四、按计划的内容明确性		一、组织部门化的原则	147
划分为指令性计划和		二、组织部门化的基本	
指导性计划	109	形式特征比较	147
五、按计划的组织活动划分		第四节 组织与权力	153
为程序性计划与非		一、正式组织与非正式	
程序性计划	109	组织	154
六、按计划的表现形式		二、集权、分权与授权	155
分类	109	三、直线职权与参谋	
第三节 计划编制过程	111	职权	157
一、确定目标	111	第五节 组织变革	158
二、确定前提条件	112	一、组织变革概述	158
三、拟订和选择可行性		二、组织变革的过程阻力	
行动计划	112	及其管理	161
四、拟订派生计划	113	三、组织变革中的压力	
五、编制预算,使计划		及其管理	162
数字化	113	四、组织冲突及其管理	163
六、执行与检查	113	五、组织变革的新趋势	164
第四节 计划的实施	114	第六章 员工管理	177
一、目标管理	114	第一节 员工配备概述	178
二、滚动计划法	121	一、员工配备的含义、	
三、网络计划技术	124	任务和原则	178
第五章 组织	135	二、员工配备的工作内容	
第一节 组织概述	136	和程序	180
一、组织的含义与特点	136	第二节 员工的选聘	181
二、组织工作的基本		一、管理人员需要量的	
流程	138	确定	181

二、管理人员的来源	181
三、管理人员的管理素质	183
四、管理人员的选聘程序与方法	184
第三节 绩效管理	186
一、绩效考评的必要性	186
二、绩效考评的内容与程序	187
三、绩效考评的原则与方法	190
第四节 员工培训	191
一、员工培训的意义与目标	191
二、员工培训的方法	191
第五节 薪酬管理	193
一、全面薪酬的概念与构成	193
二、薪酬的功能	194
三、影响薪酬水平的因素	195
四、薪酬体系	196
五、薪酬设计的原则	198
第七章 领导	207
第一节 领导概述	208
一、领导与领导的三要素	208
二、领导的作用	209
三、领导的权力	210
四、领导者素质与技能	211
第二节 领导者风格类型	214
一、领导者类型划分标准	215
二、领导者风格类型	215
第三节 领导理论	218

一、领导特性理论	218
二、领导行为理论	219
三、领导情境理论	221
第八章 沟通	235
第一节 沟通概述	236
一、沟通的含义	236
二、沟通的过程	236
三、沟通的目的与作用	238
第二节 个人行为因素与沟通方式	238
一、个人行为因素	238
二、沟通方式	239
三、个体间、团队、组织间的沟通	241
第三节 沟通渠道	241
一、正式沟通渠道	242
二、非正式沟通渠道	243
第四节 有效沟通	244
一、有效沟通的障碍	245
二、有效沟通的实现	245
第五节 组织冲突与有效谈判	247
一、组织冲突	247
二、有效谈判	248
第九章 控制	257
第一节 控制概述	259
一、控制的基本原理	259
二、管理控制的特点	259
三、控制类型	260
四、控制原则	263
第二节 控制工作与标准	264
一、控制工作的基本要求	264
二、确定控制对象与重点	265

三、制定标准·····	265
第三节 衡量绩效与纠正偏差·····	267
一、衡量绩效·····	267
二、纠正偏差·····	269
第四节 控制方法·····	270
一、预算控制·····	270
二、非预算控制·····	275
三、审计控制·····	283
四、信息控制·····	285
第十章 管理创新·····	293
第一节 管理创新概述·····	294
一、创新概念的产生与 发展·····	295
二、管理创新的内涵及 时代特征·····	296
三、管理创新的类型·····	298
第二节 管理创新的基本内容·····	300
一、目标创新·····	301
二、技术与要素创新·····	301
三、制度创新·····	301
四、组织形式的创新·····	302
五、环境创新·····	302
第三节 管理创新的过程和 组织·····	305
一、管理创新的过程·····	305
二、管理创新活动的 组织·····	306
第四节 我国企业管理创新的 必要性及其实现的 条件·····	308
一、我国企业进行管理 创新的必要性·····	308
二、我国企业管理创新的 思路·····	309

三、实现管理创新的基本 条件·····	310
第十一章 新创企业管理·····	321
第一节 新创企业管理概述·····	322
一、创业的概念·····	322
二、新创企业管理的 含义·····	322
三、新创企业管理的 特点·····	322
四、新创企业管理的主要 内容·····	323
第二节 新创企业团队的组建与 管理·····	324
一、新创企业团队的 组建·····	324
二、新创企业团队的 管理·····	325
三、新创企业团队的社会 责任与企业家精神·····	327
第三节 新创企业风险管理·····	328
一、创业风险的含义、 基本属性与构成·····	328
二、新创企业风险管理的 一般程序和方法·····	329
第四节 新创企业组织与管理·····	330
一、新创企业组织形式的 选择·····	330
二、创办新企业的程序·····	334
三、新创企业的管理·····	337
主要参考文献·····	349

第一章

管理概述

【教学目标】

1. 管理的定义与内涵
2. 学习管理的重要性
3. 管理的特性与有效性
4. 管理者的角色与技能
5. 管理者与社会责任
6. 职业规划与职业选择

【理论应用】

1. 描述你知道的管理者的角色，不同层级管理者体现出的重点角色差别，至少找出所承担的一个角色。
2. 描述你知道的管理者的管理技能，分析他或她是怎样在工作中运用的？
3. 列举出典型事例(优秀、最差)，并分析他或她承担了什么社会责任？为什么？怎样解决管理者不承担社会责任的问题？
4. 你是怎样做出职业规划与选择的？写出书面的职业规划、求职面试准备的内容。

【案例导入】

公平分粥是怎样做到的？

有几个人住在一起共同生活，每天分一桶粥喝，但是粥每天都供给不够。为了公平合理，他们采用了许多办法来分粥。开始他们抓阄决定谁来分粥，结果分粥人总为自己多分。后来换了一种方法，每人负责轮流一天分粥，结果只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。他们又推选出一位道德高尚的人主持分粥，这位道德高尚的人基本公平合理，但有了权力就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好、贿赂他，他开始为自己和溜须拍马的人多分，搞得大家都很有意见。后来，选举一个由3人组成的分粥委员会及由4人组成的监督委员会，形成监督和制约机制。公平基本上做到了，但两个委员会互相攻击、扯皮，等分粥完毕，粥早就凉了。最后想出一个方法来，每人轮流分粥，但分粥的人要等到其他人都挑完后才能取剩下的最后一碗。令人惊奇的是，在这种方法下，大家碗里的粥每次都分得均匀，大家都很高兴快乐。

思考：同样是几个人，不同的分配机制会有不同的结果，为什么？

第一节 管理与管理职能

一、管理的定义与内涵

(一) 管理的定义

管理的定义有多种。比如，管理是通过其他人来完成工作的艺术；管理是指和其他人一起，并且通过其他人来有效完成工作的过程；管理是指有效支配和协调资源，并努力实现组织目标的过程；管理是一个或多个管理者，单独或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、资金和人员)来制定并实现目标的活动；管理是通过计划、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；管理是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、创新等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程；赫伯特·A. 西蒙认为，管理就是决策；等等。可见，从不同的角度研究管理会有不同的认识和定义。

我们认为，管理是指组织为了实现其目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源，努力达到投入最小、产出最大的经济和社会效益的过程。

(二) 管理的内涵

上述定义包含以下5个层次的含义。

- (1) 管理是为组织目标服务的，是一个有目的、有意识的主体行动过程。
- (2) 管理工作要通过运用组织中的资源，并努力达到各种内外资源的优化配置和组合，完成或超额完成组织的战略目标。
- (3) 管理工作过程包括决策、计划、组织、领导、控制、创新等基本职能，这些职能是紧密相连的统一体。
- (4) 管理工作处在一定的内外环境中，卓有成效的管理必须充分考虑并适应组织面临的内外环境。
- (5) 管理要努力达到投入最少、产出最大的经济效益和社会效益。这里特别强调社会效益。因为在低碳经济社会，碳的排放已关系到人类社会可持续发展的问题。一个企业如果不重视以碳排放为核心的社会效益，这个企业是不可持续的，换句话说，就是会走向衰败的。因此，管理的核心目标之一就是社会效益放在首位。

二、管理的重要意义

管理是普遍存在的人类行为。有文字记载的历史表明，管理活动贯穿于整个人类的

历史过程,以及社会生活的各个方面。现代社会从个人、家庭、组织、国家乃至国际社会,在政治、经济、军事、科技、教育、文化的每一个方面,无不和管理紧密相连。管理时时处处都存在,体现了管理的普遍性。

在人的一生中,自进入社会就会有两个必然的角色,要不管别人,要不被人管,或两者兼而有之。因此,管理是不以人的意志为转移的客观事实,只能遵循管理的客观规律。只有学好、用好管理知识,才能在社会实践活动中,取得卓越的成果,做出比较突出的贡献。

管理的重要性体现在以下四句话。

第一,管理也是生产力。在同样的条件下,谁掌握或灵活运用好管理理论,谁就能创造更多的经济和社会价值。

第二,管理作为软实力,在个人、企事业和国家的发展中,发挥着越来越重大的作用。

第三,美国管理学家西里尔·奥唐奈提出,“管理是一个国家最重要的经济资源”。

第四,管理体现一个国家的经济社会发展水平和核心竞争力。

三、管理的职能

管理的职能是指领导者或管理人员为了进行有效的管理,所必须具备的基本功能。许多管理学家对管理的具体职能进行了研究,例如:法约尔(研究管理职能之父,1916)首次提出管理包括五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制;世界著名管理学家孔茨和奥唐内尔(1955)提出现代企业管理职能包括计划(规划)、组织、人员配备(任用)、指导(领导)和控制;南京大学管理学教授周三多对管理职能研究有新发现,提出现代管理的职能包括决策与计划、组织、领导、控制和创新。教授周三多认为,决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续;组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施;创新贯穿于各个管理职能和各个组织层次之中,这是他的一个学术观点或贡献。如图1-1所示。



图 1-1 周三多管理职能图

思考：管理者是如何运用管理职能进行管理的？如果一个组织缺少管理职能将会发生怎样的状况？

第二节 管理的特性

一、管理的一般特性

管理具有哪些特性,从不同的角度认识、评价,会有不一样的概括。一般说来,管理的特性包括:科学性、艺术性、经济性、动态性、创新性和实践性等。

(一) 科学性

科学性主要体现在一切从实际出发,不唯上,不唯书,只唯实;强调运用科学的方法进行研究,调查在前,结论在后,定量与定性相结合,用数据说话;要把90%以上的精力用于调查研究,充分发挥集体的智慧,按科学管理规律办事。管理学所研究的对象,是人类社会中各种组织在内外环境变化时的管理活动。它是运用科学知识、科学手段和方法,探求和适应管理的客观规律,从而取得新的管理成果。违背或破坏管理的客观规律,其结果一定是以失败而告终的。任何人在社会生活中,都必须遵守管理的客观规律,在规律面前,我们只能遵照执行。

例如,许多企业都宣传“顾客是上帝,热情对待顾客”等,但实际不是这样的,宣传的和实际做的有很大的差距,主要是宣传的都没有可操作性,没有具体的可测量的标准,难以实行。但是,如果提出“3米之内,露出你的上8颗牙微笑”,哪个更科学、更容易操作呢?用数据要求就是科学管理。

(二) 艺术性

怎样理解管理的艺术性?有人认为,管理不可能与艺术创作相比,艺术是创新、创造的过程,管理怎么能是创造呢?其实,管理是从实际组织活动中的创新、创造,是一种“独门艺术”,也是一种“技术诀窍”。试想,如果高层管理者不掌握管理科学,不能运用管理理论指导管理实践,那就只能靠“拍脑袋”、凭过去的经验直观地进行管理,凭“机遇吃饭”,这恐怕是“吃了上顿缺下顿”。管理好像在一张白纸上作画,对于艺术家来说,可以画出最美丽的图画,甚至成为伟大的流传千古的艺术品(百年品牌)。而对于不懂艺术的人来说,却不能画出优美的图画。再比如,懂得人际关系沟通艺术的人,说出的话悦耳动听,比较容易办成事,而有人说话、办事处处碰钉子。因此,要管理好,不但应有管理知识,还应有管理艺术,二者不是对立的,而是相互补充、相互促进的。

(三) 经济性

管理的经济性体现在用最少的投入,产出最大的价值。作为一个经济组织,追求经济效益是题中应有之义。没有经济效益的企业,是不能实现良性发展的。但这种体现企业经济效益还有更深层次的含义,即不能单纯或唯一追求经济效益,而要使经济效益与社会效益统一起来,使企业利益与利益相关者(顾客、员工、股东和供应者等)的利益统一起来,才能不断提高企业的经济效益。

(四) 动态性

任何组织都是在一定的外部环境下进行活动的,内部条件和外部环境的变化始终对组织产生重大影响,在一定条件下具有决定性的影响。因此,任何管理活动都不是静止不动的,恰恰相反,管理活动必定处在动态的环境中,必须随外部环境的变化而进行调整。那种不变的管理模式,在管理活动中是不会有前进、发展和创造的,甚至会把企业拖进“亏损陷阱”。因此,优秀的企业管理者都奉行一条基本原则,那就是“不进则退”。

(五) 创新性

卡尔·马克思是最早研究创新理论的伟大思想家之一,在他的著作中进行了创新,特别是技术进步、技术创新对社会生产力发展及其重大作用的研究。他提出了技术有机构成及科学技术是生产力的论断,他的观点对约瑟夫·熊彼特的创新理论产生了深远的影响。熊彼特的创新理论主要体现在《经济发展理论》这本名著中,他提出创新不仅包括技术创新和技术革新,新产品、新工艺、新的组织方法和新的服务等都是创新的重要内容。管理创新的实质是要不断突破旧的条条框框,闯出一条新的发展之路。

(六) 实践性

要管理就要实践,实践是第一位。任何管理理论的形成和发展,都是从管理实践中来的,实践是理论的源泉。任何成功的企业家都是管理的实践者,没有管理的实践,就不会有创造社会财富的企业家。

二、管理的两重性

马克思、列宁对管理的科学阐述和评价,是从自然属性和社会属性两重性角度进行的。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,以协调个人的活动,一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”这充分体现了大机器工业时代管理的自然属性。马克思认为,管理者好像是交响乐队指挥一样,只有通过协调各个乐手配器演奏,才能奏出美妙动听的和谐音乐。

列宁在分析泰罗制时指出,“一方面是资产阶级剥削工人的最巧妙的残酷手段;另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督制度等”,管理的根本目的是“为掠夺而管理,借管理来掠夺”。列宁深刻地阐述了管理的自然属性与社会属性的统一性,在资本主义社会制度下,管理的社会属性具有本质的特征。

三、管理的有效性

在外部环境变化的情况下,怎样提高管理的效果或者说有效性,这是一个重要课题。有些管理者的管理效率低,造成很大的损失浪费,甚至破产。管理活动是以组织为载体的,讲求管理效率和效果。任何组织在活动中都要投入一定的资源,包括人力、物力、

资金和信息等,通过对各种资源的组合与协调,努力争取投入最小、产出最大的经济与社会效益,完成组织确定的发展目标。

评价管理的有效性主要是看是否完成组织的发展目标。组织的目标可分为投入产出目标(投入各种资源而产生的效果,完成组织确定的目标情况)、组织的绩效目标(强调投入的各种资源所产出的经济效果或经济效益。组织的绩效目标高低,反映了管理的效率和效果)和组织的最终目标或使命(不同的组织有不同的最终目标)。营利性组织特别重视经济指标的完成情况,衡量管理效果的有销售收入、利润、成本和资金等方面的指标。而非营利性组织特别重视社会指标的完成情况,强调社会发展、社会利益。无论是经济组织或非经济组织,都要强调管理过程的有效性,既要强调管理效率,更要强调管理效果。

实践管理学派的代表人物德鲁克认为,管理的有效性是可以学会的,要成为有效的管理者必须养成良好的心智习惯,包括:有效的管理者会系统的工作,善于利用有限的时间,把时间用在该用的地方;有效的管理者重视工作成果,不是为工作而工作,他们是为工作成果而管理的;有效的管理者善于利用自己和他人的长处或优势,扬长避短,绝不会做自己做不了的事;有效的管理者能集中精力做重要的领域,而不是面面俱到,他们会按优先次序进行管理工作,抓住管理方面的主要矛盾,会有效提高管理效率和效果;有效的管理者能够做出正确的战略决策,保证组织发展方向的正确,方向对了,管理的有效性就有了可靠的保障。

第三节 管理者的角色与技能

一、管理者的角色

一般说来,不同的管理者有不同的角色,对于高层管理者来说,是做正确的事(决策);对于中层各级管理者来说,是把事做正确(执行);对于基层员工来说,是正确地做事(具体操作)。

研究管理者的角色具有代表性的是加拿大管理学家亨利·明茨伯格(1939年—),他的理论贡献是:研究发现了管理者在管理过程中的正式权力和地位,扮演着10种不同的角色,由于每个人所处的管理层次有高低,因而扮演的角色也有所侧重。这10种角色可被归入三大类:人际角色、信息角色和决策角色。

(一) 人际角色

人际角色归因于管理者的正式权力。管理者所扮演的3种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1. 代表人角色(挂名首脑)

代表人角色是时常参加一些具有象征性的、礼仪性的、社会性的和法律性的例行活动。比如,参加庆典活动、应酬性活动和接待来访者活动等。

2. 领导者角色

领导者角色是管理者在行使管理职责时,常常扮演领导者的角色,包括雇佣员工、分配任务、激励和惩戒员工等。

3. 联络者角色

联络者角色是管理者在工作过程中,必须进行与相关部门人员的沟通协调工作,需与上下级人员、同层次的横向人员、组织外部的个人或机构发生联系。比如,顾客、供应商、竞争对手、政府部门和大众传媒机构等。

(二) 信息角色

在信息角色中,管理者扮演监督人、传播者和发言人3种角色。管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,处理信息并得出结论。如果信息不用于决策,就会丧失其应有的价值。管理职责的性质决定了管理者既是所在单位的信息传递中心,又是其他单位的信息传递渠道。

1. 监督人(监听者)角色

监督人(监听者)角色是管理者为了做好工作,经常通过各种渠道寻找和获取各种有价值的信息,为做出正确决策提供可靠的依据。比如,从报纸杂志、广播电视、网络以及和别人谈话或调查研究等,了解掌握外部环境特别是竞争对手的状况,以便适时调整,进而采取有效的行动方案。

2. 传播者角色

传播者角色是管理者在管理工作中,向组织成员传递信息,确保信息传递准确、及时,保证完成组织规定的目标任务。

3. 发言人角色

发言人角色是管理者代表组织向外界发布有关政策、行动、规划、方案和说明等,其目的是让外界了解组织的状况,提高组织的影响力和公信力。

(三) 决策角色

在决策角色中,管理者扮演企业家(创业者)、冲突管理者(障碍排除者)、资源分配者和谈判者4种角色。

1. 企业家角色

管理者扮演企业家角色主要是在组织及其环境中寻求机会,制定“改进性方案”来从事变革,对某些方案的设计进行监督。

2. 冲突管理者角色

冲突管理者角色主要是管理者在组织面临重大的、未预料的故障或矛盾时,负责排除故障,采取补救行动,使问题得到解决。

3. 资源分配者角色

资源分配者角色主要是管理者负责对组织的各种资源进行科学、合理的调配,以保

证决策方案的实施，实现组织的目标。

4. 谈判者角色

谈判者角色主要是管理者在管理过程中，代表组织负责一些重大事项的谈判。谈判是管理者重要的职务责任之一。

亨利·明茨伯格代表作是1973年发表的《管理工作的性质》，在管理学界引起了巨大的反响，对管理水平的提升产生了积极的推动作用。

二、管理者的技能

根据美国管理学家罗伯特·卡茨在1955年发表的代表作《高效管理者的三大技能》的研究中认为，成功的管理者的关键因素是具备基本技能而不是个人特质。这里的技能是指一种能被开发而不是天生的，并且能够用绩效证明而不仅仅是潜在的能力。管理者要具备三类技能。

(1) 技术技能。指掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。

(2) 人际技能。指成功地与别人打交道，并与别人沟通的能力。

(3) 概念技能。指产生创新想法并加以处理，以及将有关内容抽象化的逻辑思维和概括能力、综合提升与决策能力。

但是，随着信息技术的快速发展，地球变成了“地球村”，如果一个管理者不掌握信息技能，就会变成“瞎子”“聋子”，是很难在事业上取得成功的。因此，管理者除上述三类技能外，还应具备信息技能。郭占元教授认为，在信息社会，管理者的信息技能对事业的成功起着越来越重大的作用。信息技能是指搜集、加工、整理和使用信息的能力。

各种层次的管理者需要的技能比例如图1-2所示。

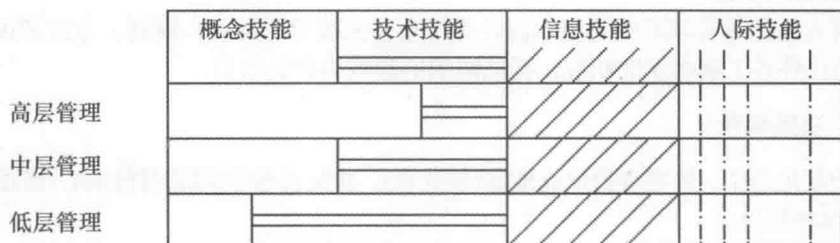


图 1-2 管理者技能