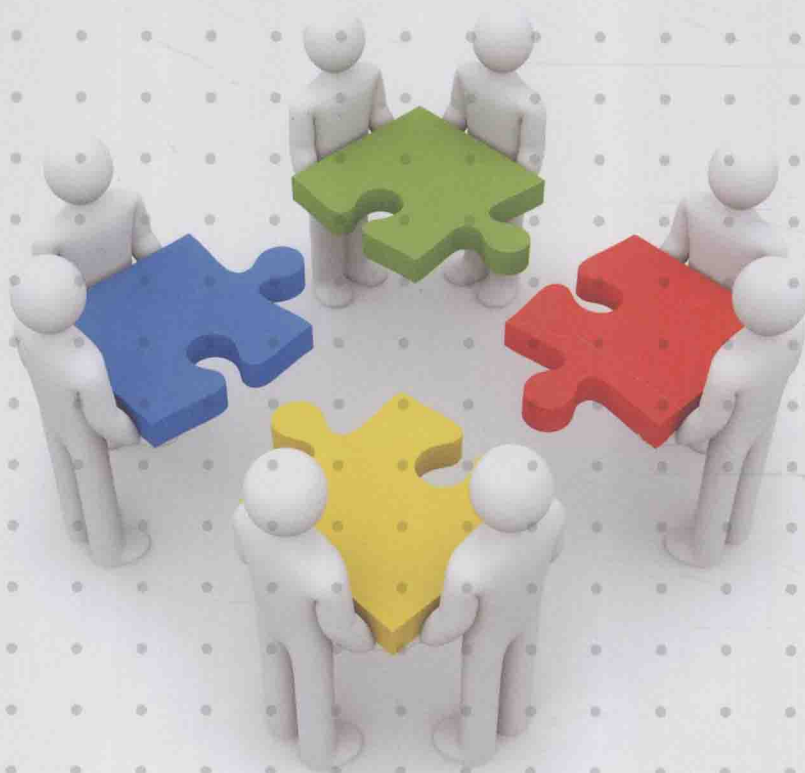




高等院校财经类专业应用型本科系列教材

管理学原理

◎主编 骆 兰 王 华

GUANLIXUE YUANLI



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

高等院校财经类专业应用型本科系列教材
成都信息工程学院校级精品课程

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

◎主 编 骆 兰 王 华

重庆大学出版社

内容提要

本书主要针对高等院校管理类专业的本科教学而写。全书共分 11 章,结构上分为两大部分:一是理论知识;二是体验式教学内容。理论知识主要对管理的基本知识与基本理论进行介绍,侧重于西方主要管理理论以及管理的五大职能:计划、组织、领导、协调、控制等内容,同时强调决策在管理中的作用;体验式教学内容主要通过“学习目标”“案例分析”“思考题”“本章小结”“拓展知识”“管理能力训练”几部分构成。其中“学习目标”分为知识目标与能力目标,是学生学习该章内容的引导;“管理能力训练”是体验式教学的重点,也是本书的一大特色,设置的训练项目与所在章节的内容紧密结合,旨在理论结合实际,强化学生管理能力的培养和提高。

作者通过体验式教学内容,改变管理学传统的“填鸭式”教学方式,明确学习目标,通过案例分析、管理能力训练,让学生在“聆听—吸收—体验”模式中,更深切地体会管理知识的运用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/骆兰,王华主编. —重庆:重庆大学出版社,2015.1

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

ISBN 978-7-5624-8742-5

I. ①管… II. ①骆…②王… 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(2014)第 287184 号

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

管理学原理

骆 兰 王 华 主编

责任编辑:范 莹 版式设计:范 莹

责任校对:贾 梅 责任印制:赵 晟

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:15.5 字数:355千

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-8742-5 定价:31.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

PREFACE

管理学是研究管理活动及其内在规律的科学,随着社会经济的不断发展,管理理论与实践的结合更加紧密。管理的目的就是在特定的环境下,管理者对组织的资源进行有效的计划、组织、领导、协调、控制,以实现组织目标的过程。

研究表明:“阅读的信息,我们能记得 10%;听到的信息,我们能记得 20%;但经历的事,我们却能记得 80%。”纵观目前出版的众多《管理学》及《管理学原理》教材,多数是从介绍管理理论、管理知识的角度进行的构建,尽管有的教材在案例分析、思考题以及篇章结构上做了大量的探索,力图增加理论与实践的结合度,但指导思想依然是传统的学习方法,即强调学生对知识的把握和记忆,强调管理理论知识的系统化。

我们知道,管理能力的习得,不是通过知识的学习就能具备的,管理中的计划能力、组织能力、领导能力、协调能力以及控制能力不是学习了管理学知识就自然而然具备的。换句话说,知识不等于能力,能力是在具体实践过程中才能得到体现和提高的。能不能在管理学的教学过程中培养和提高学生的管理能力呢?此为我们编写这本《管理学原理》教材的初衷。

《管理学原理》是成都信息工程学院校级精品课程,也是管理类专业学生学习管理专业课程的“入门”课程。自编者担任课程负责人以来,组织任课教师在教学方法、教学内容等方面进行了多方面的探索与改革。本次编写的内容可以看作是任课教师多年来的教学总结与成果反映。编者力求在保留管理学基本知识与基本理论的基础上,将多年的教学实践与教学体会融入教材中,让学生在学习理论知识的同时,通过管理能力的训练,增加对“管理”的体验与感受,提高管理能力。

本书由成都信息工程学院骆兰教授、王华博士担任主编,骆兰负责全书的构思,并组织人员编写;提纲由骆兰、王华拟订,各章内部结构由骆兰拟订,统稿由骆兰、王华共同完成。具体编写分工如下:第 1 章管理导论,王华;第 2 章管理理论的形成与发展,唐国强;第 3 章决策,李蓉;第 4 章计划,李蓉;第 5 章组织设计,王华;第 6 章组织变革,何兴贵、王华;第 7 章人员配备,向征、王华;第 8 章领导,骆兰;第 9 章激励,薛燕(重庆师范大学);第 10 章管理沟通,骆兰、向征;第 11 章控制,李蓉。

由于本书编写人员水平有限,错误和疏漏在所难免,在教学上所做的探索也还有需要完善之处,还望读者和同仁们不吝批评赐教。

骆 兰

2014 年 11 月 12 日

目录

第1章 管理导论	1
1.1 管理的起源与发展	1
1.2 管理与管理者	4
【案例分析】 1.“红包”风波	12
2.谁该负责?	12
【思考题】	12
【本章小结】	13
【扩展知识】 现代管理者素质的核心——创新	13
【管理能力训练】	13
第2章 管理理论的形成与发展	15
2.1 古典管理理论	16
2.2 行为科学理论	23
2.3 管理理论丛林	36
【案例分析】 助理工程师的辞职信	37
【思考题】	38
【本章小结】	38
【扩展知识】 战略管理	39
【管理能力训练】	40
第3章 决 策	41
3.1 决策概述	41
3.2 决策的原则与基本程序	45
3.3 决策的理论	47
3.4 决策的方法	49
【案例分析】 收购沃尔沃为什么是吉利?	57
【思考题】	58
【本章小结】	59
【扩展知识】 大数据资产化与决策智能化	59
【管理能力训练】	60

第4章 计划	62
4.1 计划概述	62
4.2 组织战略规划	67
4.3 计划方法与技术	75
【案例分析】 1.亚航如何继续保持成功	77
2.王厂长的目标管理	79
【思考题】	79
【本章小结】	79
【扩展知识】 目标设定的 SMART 原则	80
【管理能力训练】	81
第5章 组织设计	82
5.1 组织概述	82
5.2 组织设计的理论、依据与原则	85
5.3 组织设计的任务与内容	92
5.4 组织的结构的类型	102
【案例分析】 1.奥迪康公司的“面条式组织”	108
2.授权的障碍	110
【思考题】	111
【本章小结】	111
【扩展知识】 水平结构	111
【管理能力训练】	113
第6章 组织变革与创新	114
6.1 组织变革概述	114
6.2 组织变革的动力和阻力	118
6.3 组织变革的理论模型	121
6.4 组织变革的程序与策略	123
【案例分析】 1.海尔的扁平化变革	126
2.跨组织虚拟团队	128
【思考题】	128
【本章小结】	129
【扩展知识】 规划的变革与反应式的变革	129
【管理能力训练】	130

第7章 人员配备	131
7.1 人员配备概述	131
7.2 人员招聘与录用	134
7.3 人员培训与开发	138
7.4 人员工作绩效考评	142
【案例分析】 外资公司招聘行政助理为何失败?	149
【思考题】	150
【本章小结】	150
【扩展知识】 霍兰德“人—职匹配”理论	151
【管理能力训练】	152
第8章 领 导	153
8.1 领导概述	153
8.2 领导理论	157
【案例分析】 1.扭亏为盈,身正为范	164
2.从学院送信员到美国总统	164
【思考题】	165
【本章小结】	165
【扩展知识】 1.基于价值观的领导理论	165
2.斯腾伯格的成功智力理论	168
【管理能力训练】	169
第9章 激 励	173
9.1 激励概述	173
9.2 激励理论	177
9.3 激励实务	182
【案例分析】 1.薪酬的作用	190
2.他们到底需要什么?	191
【思考题】	191
【本章小结】	191
【扩展知识】 程序公平和互动公平	192
【管理能力训练】	193
第10章 管理沟通	195
10.1 管理沟通概述	195
10.2 沟通障碍与策略	200
10.3 管理沟通与信息技术	207

【案例分析】 1.遇到居功自傲的员工怎么办?	209
2.亚通网络公司内部冲突	210
【思考题】	210
【本章小结】	210
【扩展知识】 沟通的五种形态	211
倾听的艺术	213
【管理能力训练】	214
 第 11 章 控 制	217
11.1 控制概述	217
11.2 控制的过程与有效控制	221
11.3 管理控制的方法与技术	226
【案例分析】 1.为什么适得其反?	232
2.应该立即采取行动吗?	232
【思考题】	233
【本章小结】	233
【扩展知识】 危机管理与控制	234
【管理能力训练】	235
 参考文献	237

第1章 管理导论

知识目标

- 1.了解管理的起源、管理思想的发展;
- 2.熟悉管理、管理者的含义;
- 3.掌握管理的性质、管理者的角色和技能要求。

能力目标

- 1.理解并能解释说明管理的基本概念;
- 2.认知并能有意识地培养自己的管理素质。

管理的实践自古即有,管理学成为一门独立的学科也有上百年的历史了。尽管相对于数学、天文学、物理学、化学、哲学、文学和史学等学科,管理学还是一门非常年轻的学科,但其发展极为迅速,对人类社会的发展产生了非常巨大的影响。正如彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理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。”

管理的好坏是决定一个组织的实力和竞争力的重要因素之一。一个企业的实力和竞争力取决于许多因素,如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品牌等,这些因素都会慢慢发生变化,这些变化取决于企业管理水平的高低。因此,学习和研究管理学对于提高管理知识、素质和技能,改善企业、组织的管理水平,增强企业、组织的实力和竞争力具有非常重要的意义。

1.1 管理的起源与发展

1.1.1 管理的起源

管理就其起源来看,可追溯到远古,应该说它和人类的历史一样悠久。早在远古时代,人类在狩猎时就有不同的分工,其中一种工种会发出信号来指挥他人相互配合,以达到群体

成员行动的协调一致,提高获取猎物的可能性。从远古到现代,人类要实现预期的共同劳动目标,必须相互依存,通过管理来共享知识,进行分工合作。因此,自从有了人类活动,人类的管理实践就从未停止过。而非常成功的管理实践有:举世闻名的埃及大金字塔、中国的万里长城、令人神往的巴比伦空中花园以及作为巴黎象征的埃菲尔铁塔等。所有这些巨大工程的建成不仅反映了劳动人民丰富的管理思想、卓越的管理与组织才能,而且有一个共同的特点,即都离不开人类的共同劳动。

随着人类社会的不断进步,社会分工逐渐细致化,协作的范围也不断拓展,对管理的要求不断提高。特别是 18 世纪下半叶,始于英国的产业革命在西方国家迅速推进,工具机的进步带动了动力机的进步,机器大工业替代了工场手工业,工厂应运而生,工厂规模持续扩大,分工与协作变得具体和明晰,社会化大生产逐渐成为普遍的生产方式。从这一时期开始,管理的重要性及作用日益突出,成为合理组织社会化大生产和提高劳动生产率的重要手段。管理实践日益丰富,管理经验不断积累,一些重要的管理思想就在实践中产生了。

由此可见,管理起源于人类的共同劳动,发展于社会分工的细致化和协作的普遍性。

1.1.2 管理思想的发展

到了 19 世纪末 20 世纪初,公司规模扩大,市场竞争日趋激烈,大企业的有效管理成为一项新的课题。这一时期,管理成为一种专门的职业,出现了专门的管理者阶层。在管理实践中,管理者阶层针对急需解决的现实问题,开始研究有效的管理措施和方法,从不同角度探寻管理中存在的共性内容,提出了相应的理论。管理理论由此诞生,它标志着管理已经从经验发展到规律,是管理学知识体系和学科体系形成的里程碑。这些理论又被人们应用到管理实践中,指导管理活动的进行,同时又进一步对这些理论进行实践验证,这就是管理学的整个形成过程,即从实践到思想再到理论,然后再将理论应用于实践的循环过程。这一过程可用图 1.1 来表示。

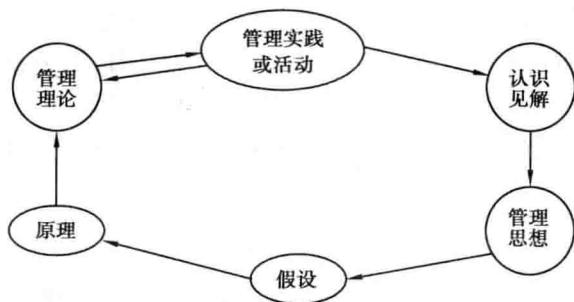


图 1.1 管理实践或活动、管理思想和管理理论的相互关系

资料来源:王冰,张静,傅四保,等. 管理学——理论与实践[M].北京:电子工业出版社,2011:18-19.

一般来说,在管理理论的形成之前可分成两个阶段:早期管理实践与管理思想阶段(从人类集体劳动出现到 18 世纪)和管理理论产生的萌芽阶段(从 18 世纪到 19 世纪末)。管理学形成后又分为三个阶段:古典管理理论阶段(20 世纪初到 20 世纪 30 年代,行为科学学派出现前)、现代管理理论阶段(20 世纪 30 年代到 20 世纪 80 年代,行为科学学派及管理理论

丛林阶段)和当代管理理论阶段(20世纪80年代至今)。

1) 早期的管理活动与管理思想

早期的管理活动阶段是指从人类社会产生,人们结成了一定的社会关系,有了集体劳动的分工、协作开始,到18世纪这一历史阶段。这一阶段,人类不仅仅为了谋求生存而进行各种活动,还进行着管理活动和管理实践,其范围是极其广泛的。但是人类从未对管理活动本身的重要性和必要性加以认识,也未提出某些见解。仅有的管理知识是代代相传或从实践经验中得来的,人们凭经验去管理,尚未对经验进行科学的抽象归纳。

早期的管理思想是指管理思想的萌芽阶段,是从18世纪到19世纪末这一历史阶段。这一时期人们逐渐通过观察各种管理实践活动,对管理活动在社会中所起的作用产生了一定的认识。在军事、经济、政治和行政等某些领域或某些环节,提出了某些见解。但这一切都停留在一个较低的水平上,还没有进一步系统地、全面地加以研究。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、希腊、罗马和意大利等国的史籍和许多宗教文献之中,只是对一些管理零碎的研究。因此,在19世纪以前尚未形成一套比较完整的管理理论体系。

2) 古典管理理论

古典管理理论诞生于19世纪末到20世纪初的美国。是与美国当时的经济、社会、文化的发展状况密切相关的。按照美国经济学家罗斯托的经济成长五阶段论,人类社会的发展经历了传统阶段、起飞前阶段、起飞阶段、成熟阶段和高消费阶段。古典管理理论形成时期,美国正处于起飞阶段。在这一时期,社会经济出现持续的增长,一些主要成长部门能通过革新创造或者通过利用新的资源,从而形成很高的成长率,并带动社会经济中的其他方面扩充能量。与此相伴的是具有经济现代化观念的人战胜坚持传统社会观念的人,在社会和文化等方面取得胜利。起飞阶段所迸发出来的强大刺激力量,既可以表现为工业革命的形式,也可能是技术革新的形式,还可能是管理方式改变的形式。经过管理学者的不断研究、观察,甚至亲自实践和实验,对管理的科学认识才不断丰富和具体,从而对其进行概括和抽象,这才逐渐地形成管理理论,古典管理理论破土而出。

古典管理理论的主要代表人物泰罗、法约尔、韦伯从三个不同角度,即车间工人、办公室总经理和社会组织来解决个体、企业和社会组织的管理问题,为当时的社会解决企业组织中的劳资关系、管理原理和原则、生产效率等方面的问题,提供了管理思想的指导和科学理论方法。

3) 现代管理理论

现代管理理论阶段主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段。

行为管理理论也被称作为新古典管理理论,它诞生于20世纪初到第二次世界大战结束前。这一时期的管理理论在古典管理理论的基础上更加重视管理中人的因素的作用,在管理心理学方面有了长足的发展,由此产生的管理措施更加人性化。行为科学学派阶段主要研究个体行为、团体行为与组织行为,重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响作用。

行为科学的主要成果有梅奥(Mayo, 1880—1949)的人际关系理论、马斯洛(A.H.Maslow, 1908—1970)的需求层次理论、赫茨伯格(F.Herzberg, 1923—2000)的双因素理论、麦格雷戈(D.M.McGregor, 1906—1960)的“X-Y理论”等。

第二次世界大战后的 20 世纪 40 年代到 80 年代,除了行为科学学派得到长足发展以外,许多管理学者都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。这其中主要的代表学派有:管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派等。这些管理学派研究方法众多,管理理论不统一,各个学派都各有自己的代表人物,各有自己的用词意义,各有自己所主张的理论、概念和方法。管理学家孔茨(H.Koontz,1908—1984)将这一阶段称为管理理论丛林。

4) 当代管理理论的新发展

进入 20 世纪 70 年代以后,由于国际环境的剧变,尤其是石油危机对国际环境产生了重要的影响,这时的管理理论以战略管理为主,研究企业组织与环境关系,重点研究企业如何适应充满危机和动荡的环境的不断变化。迈克尔·波特(M.E.Porter)所著的《竞争战略》把战略管理的理论推向了高峰,他强调通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策。

20 世纪 80 年代为企业再造时代,该理论的创始人是美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M.Hammer)与詹姆斯·钱皮(J.Champy)。他们认为企业应以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运作方式,进行所谓的“再造工程”。美国企业从 20 世纪 80 年代起开始了大规模的企业重组革命,日本企业也于 20 世纪 90 年代开始进行所谓“第二次管理革命”。这十几年间,企业管理经历着前所未有的、类似脱胎换骨的变革。

20 世纪 80 年代末以来,信息化和全球化浪潮迅速席卷全球,顾客的个性化、消费的多元化决定了企业必须适应不断变化的消费者需要,在全球市场上争得顾客信任,才有生存和发展的可能。这一时代,管理理论研究主要针对学习型组织而展开。美国麻省理工大学(MIT)斯隆管理学院的教授彼得·圣吉(P.M.Senge)在所著的《第五项修炼》中更是明确地指出,企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快、更好的能力,学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图。

从发展趋势来看,当代管理理论的发展越来越借助于多学科交叉作用。经济学、数学、统计学、社会学、人类学、心理学、法学、计算机科学等各学科的研究成果越来越多地应用于企业管理。

1.2 管理与管理者

1.2.1 管理

1) 管理的含义

管理的字面意思有“管辖”“处理”“管人”“理事”等。但实际上,关于什么是管理,即管理的概念,人们并没有取得一致的认识,因为不同学者对于管理的认识是有差异的。近百年来,中外的管理学家们给出了非常多的定义。表 1.1 列出了具有代表性的几种观点:

表 1.1 管理学者们对管理的定义

代表人物	定 义	侧重点
泰勒(Frederick W. Taylor)	管理是一门艺术,这种艺术是要知道做什么,并确保用最好、最经济的方法去做。	强调管理的目的,即追求经济效益,寻求最经济的方法与途径。
法约尔(Henri Fayol)	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。	强调管理的过程或职能。
美国管理协会	管理是通过他人的努力,来完成工作、达到目标。	强调以人为中心及对人指导的重要性。
西蒙(Herbert A Simon)	管理就是决策。	强调决策在管理中的作用,决策贯穿于管理的全过程。
德夫特(Richard L. Daft)	管理就是通过计划、组织、领导和控制等职能来协调所有的资源,以便达到绩效目标的过程。	强调管理的职能和管理的目的。
罗宾斯(Stephen P. Robbins)	管理就是通过计划、组织、领导和控制组织的资源,有效率和有效果地实现组织目标。	强调管理的职能和有效性。

我国学者给管理也下了各种定义,如:

周三多等学者认为,“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项管理职能活动,合理分配、协调相关资源的过程”。

吴照云等学者认为,“所谓管理,就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程”。

杨文士、焦叔斌等学者认为,“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的过程”。

综合不同的看法和认识,简言之,管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。它包括四方面的含义:

- ①管理是为了实现组织未来目标的活动;
- ②管理的工作本质是协调;
- ③管理工作存在于组织中;
- ④管理工作的重点是对人进行管理。

2) 管理的性质

(1) 管理的二重性

管理具有明显的二重性。具体表现为管理一方面是由分工协作的集体劳动引起的,体

现了社会化大生产的要求;另一方面是由监督劳动所引起的,体现了巩固和维护生产关系的要求。前者称为管理的自然属性,后者称为管理的社会属性。

①管理的自然属性。管理是社会生产力发展和社会分工的产物,具有同现代生产力、社会化生产相联系,适合现代化生产的属性,称作管理的自然属性。现代化生产离不开管理,正如马克思所说:“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。”如果缺乏有效的管理,企业将会出现混乱,无法保证正常的生产。

②管理的社会属性。生产在任何条件下都是社会的生产,都是在一定的生产关系下进行的,因此,管理具有同生产关系、社会制度相联系的属性。社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理方式方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性。

(2)管理的科学性与艺术性

管理既具有科学性的特征,也具有艺术性的特征,它是科学性和艺术性的统一。

①管理的科学性。管理的科学性是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。从科学的角度理解管理,要求管理者的管理工作应具有高度的规范化,克服靠经验办事,杜绝凭主观愿望和碰运气的做法。如:松下电气公司每年用近 10 万美元委托中国统计局城市调查队在中国 29 个大城市每月进行一次公司产品市场占有率调查,从不间断;飞利浦(Philips)公司曾为了解其赞助中国甲级足球联赛的效果,每年委托国内六所大学在不同的城市同时进行 4~6 次抽样调查。

②管理的艺术性。管理的艺术性是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和对管理方式、方法选择的技巧性。管理是一种艺术,因为管理知识的运用具有较强的技巧性和灵活性,管理实践具有创造性。管理的主要对象是人,人是世间最具有主观能动性的群体,性格、行为各异,目标不同。管理也是在一定的环境中进行的,在不同的环境中,下属、领导、人际关系、沟通和时间运用等都更倾向于艺术性。管理的艺术性更强调管理实践的创造性。

从管理的科学性和艺术性可知,有效的管理艺术虽然以对它所依据的管理理论的理解为基础,但是学习管理一定不能仅局限于课本和课堂,因为管理的艺术性决定了管理必须通过实践才能取得成效。因此,必须不断地将课堂中学到的管理原理应用于实践,或是带着实际问题来学习管理学。

3)管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作,一种行动。人们发现在不同管理者的管理职能工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能(management functions),是指任何管理者必须要做的基本工作或基本步骤。

确定管理职能对任何组织而言都是极其重要的,但作为合理组织活动的一般职能,究竟

应该包括哪些管理职能? 管理学者至今仍众说不一。如:

- ①法约尔的五大职能:计划、组织、控制、指挥、协调。
- ②古利克和厄威克的七职能:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。
- ③哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇的五职能:计划、组织、人事、领导和控制。
- ④西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能,他认为组织活动的中心就是决策。
- ⑤美国学者希克斯等人在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

尽管关于管理职能的观点多种多样,但这些看法中存在一些共同点。20世纪70年代,在综合各种看法的基础上形成了较为一致的、共同的看法,即管理具有四大基本职能:计划、组织、领导、控制,并且这四个基本职能相互作用,形成循环,最后实现组织的目标(图1.2)。

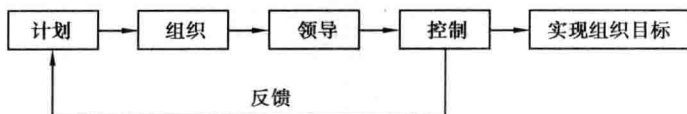


图 1.2 管理职能之间的相互关系

1.2.2 管理者

1) 管理者的含义

组织成员一般可分为两类,一类是直接从事组织业务活动的作业人员,如工厂的工人、学校的教师、医院的医生等;另一类是为了保证组织业务活动有效运行和组织目标实现而从事管理活动的管理人员。关于管理者的传统观点认为:管理者是运用职位、权力,对人进行统驭和指挥的人。这种概念强调的是组织中正式职位和职权,强调必须拥有下属。

美国学者德鲁克曾给管理者下定义为:在一个现代的组织里,每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者,即为管理者。这一定义,强调作为管理者首要的标志是必须对组织的目标负有贡献的责任,而不是权力;只要共同承担职能责任,对组织的成果有贡献,他就是管理者,而不在于他是否有下属人员。依据这一定义,拥有知识并负有贡献责任的工程师就是管理者。

综合以上分析,可理解为:管理者是指履行管理职能,组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者和组织者。

2) 管理者的类型

依据不同的分类标准,管理者可分为不同的类型。通常以管理者在组织中所处的层次或按管理的领域作为分类标准。

(1) 按管理者在组织中所处的层次分类

由于管理者在组织中所处的不同位置,他们在组织中形成了不同的管理阶层。尽管一

般来说大企业的管理层次较多,但通常我们只考虑三个基本层次,即高层、中层和基层。这三个层次构成了管理的等级制,或按重要程度排序的管理团队,形成了一个像金字塔的结构形式。数量极少的高层管理人员位于金字塔的顶端,而人数很多的基层管理人员位于金字塔的底端,如图 1.3 所示。

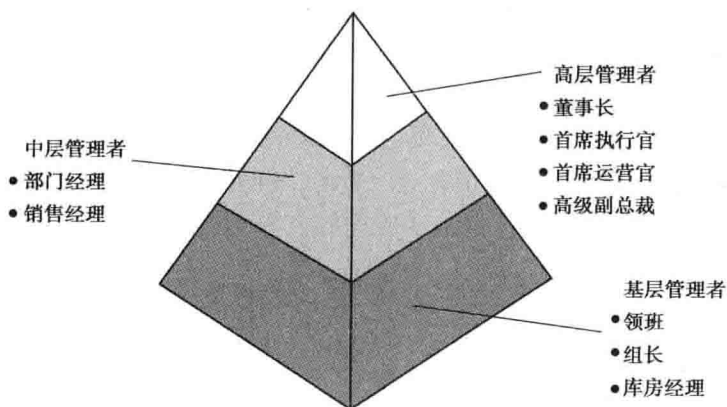


图 1.3 管理金字塔

高层管理者是指对组织的管理负有全面责任的人,位居组织的顶端,是组织的最高行政长官。他们的主要职责是制订组织的目标和发展战略,掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。在对外交往中,他们往往代表组织,以“官方”的身份出现。高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理及高校的校长、医院的院长等名衔。

中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图,督促基层管理者的工作,中层管理者可能会被冠以部门或办事处主任、单位主管、事业部经理等头衔。中层管理者主要作用是上情下达,下情上达,承上启下。

基层管理者是处于最底层的管理者,他们听从中层管理者的指导,负责把组织的各项计划和措施准确地传送给员工,并保证计划的顺利完成。他们所接到的指令是具体的、明确的,所能调动的资源是有限的,为完成任务所必需的,任务也是明确的,即带领和指挥下属有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况,反映工作中遇到的困难并请求支持,也起到承上启下的作用。

(2) 按管理的领域来分类

依照管理者从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准,管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织(如一个小厂)来说,可能只有一个综合管理者;而对于一个拥有若干分部的大型组织(如跨国公司)来说,可能会有多个综合管理者。专业管理者是指仅承担组织管理的某一类职能的管理者。在某些企业组织中,依据管理领域性质的不同,可以将专业管理者划分为生产、营销、人事、财务以及研究开发部门的管理者。专业管理者多存在于大型组织之中,并且随着组织规模的扩大和环境的复杂多变而变得越来越重要。

3) 管理者的角色

不论管理者在组织中处于哪个层次,也不论其位于哪个职能部门,管理者们要想成功都必须扮演特定的角色和展示特定的技能。在这里,角色的概念类似于演员在戏剧作品中所扮演的角色。作为管理者,他要完成某些特定的工作,满足组织的特定需求并且承担特定的责任。首先,我们来了解一下管理者的基本角色。

亨利·明茨伯格教授对管理角色的性质提出了许多有趣而深刻的见解。他对一组管理者的日常工作进行了仔细的观察,将他们的日常工作记录下来,根据观察发现了管理者通常要扮演的角色有十种,总结在图 1.4 中。这些角色可以分为三大类:人际、信息和决策角色。

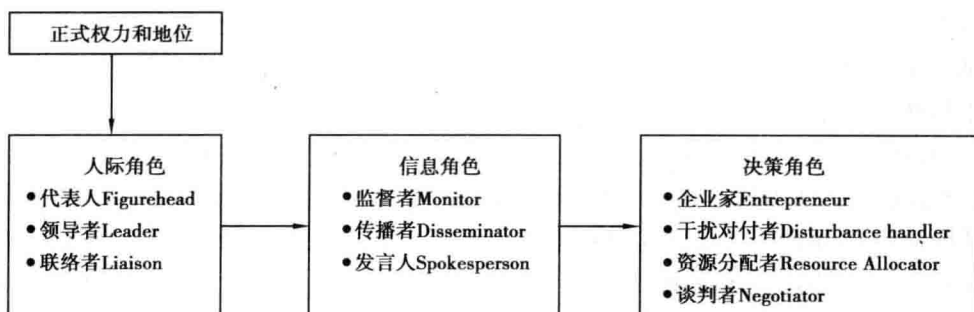


图 1.4 管理者的角色

(1) 人际角色 (interpersonal roles)

人际角色包括管理者与他人的关系。任何层次的管理者都有一种代表性,这种代表性体现于管理者可以在相应的正式场合或社交场合中代表自己所在的组织、与对等的组织进行沟通、在相应的文件上签字等。管理者通过沟通,向上级汇报任务执行情况,与同级管理者交换情况,向下级布置工作,在组织成员之间,特别是上下级之间建立和保持良好的人际关系。管理者要通过沟通,更好地带领大家去完成组织交给的任务,指挥和激励下级有效地工作。

(2) 信息角色 (information-related roles)

信息角色要求管理者给员工提供知识、消息或建议。管理者可以通过召开会议或找到其他让员工知晓重要的企业活动的方法,来扮演信息角色;也可以通过寻求和收集影响组织发展的内外信息,用于本组织发展目标、计划和政策的制定等。同时,管理者还要把组织的内外信息传达给组织有关成员及外部组织。

(3) 决策角色 (decision-making roles)

管理者在决策方面主要发挥以下作用:提出供决策用的方案;调配资源,实施计划;协调好各方面的关系,解决好内部的矛盾和分歧。

以上三种角色的典型活动总结在表 1.2 中。