



高等学校经管类核心教材

Guanlixue

管 理 学

主 编 ◎ 贾名清 方 琳



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

管 理 学

主 编 贾名清 方 琳

东南大学出版社
· 南京 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 贾名清, 方琳主编. — 南京: 东南大学出版社,
2012. 10

ISBN 978-7-5641-3776-2

I. ①管… II. ①贾… ②方… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 233665 号

管理学

出版发行: 东南大学出版社

社 址: 南京市四牌楼 2 号 邮编: 210096

出版人: 江建中

责任编辑: 史建农

网 址: <http://www.seupress.com>

电子邮箱: press@seupress.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 南京玉河印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 28

字 数: 681 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5641-3776-2

印 数: 1~3000 册

定 价: 55.00 元

本社图书若有印装质量问题, 请直接与营销部联系。电话: 025-83791830

前 言

管理是人类最基本的实践活动,在漫长的人类社会发展史上,管理实践的丰碑随处可见,无论是现在还是将来,管理都将是促进经济社会发展的强大动力,同时,管理也是一个令人兴奋并且充满挑战的领域。

管理学是一门系统研究和探讨管理最一般规律的科学,作为专门介绍管理的基本理论、技能和方法的管理学教材,本书是在立足于现代管理理论和实践的最新研究成果,参考了国内外众多优秀的管理学教材和同类书籍的基础上编写而成的,框架体系沿用了经典的以管理基本职能为线索的管理学学科体系,主要内容包括管理与管理学、管理思想的演进、决策、计划与战略规划、组织、人力资源管理、组织文化、组织变革与发展、领导、激励、沟通、控制、全球化管理及管理创新等内容。由于现代管理者面对问题的多样性以及管理环境的复杂多变,要做好管理工作,不仅需要掌握完整的管理理论,具备丰富的管理方法和艺术,还需要适当了解和掌握诸如政治学、经济学、哲学、心理学、社会学等相关知识,因此,本书在附录部分简略介绍了管理者应当掌握和拓展的相关领域的概念、原理、方法与技能,旨在为读者拓展相关领域的知识和技能提供一个较为清晰的参考线索。

本书以管理和管理学的基本概念和基本理论为基础,力求从现实和实用的角度出发,系统、有效地阐述管理学的真谛所在。为了突出和强调管理学的应用性、系统性和前瞻性,同时使得本书既便于读者学习,也有利于教师组织课堂教学,本书配有案例导读、专栏、案例阅读和点评、复习思考题、案例分析讨论。

本书可作为高等院校特别是应用型高等院校经济管理类及其他专业本、专科层次管理学课程的教学用书,也可作为研究生教学的参考用书,还可作为企业经营管理人员的在职培训教材及管理爱好者的自学读本。

感谢为本书辛勤劳动和提供过帮助的每一位老师、同学和朋友,同时向本书所引用的资料和参考文献的作者们致谢,感谢他们提供的原始素材。尤其是附录部分的内容主要取材于李廉水教授主编的《管理学——基础与技能》,在此表示特别感谢。当然,没有组织者和出版者就不会有此书的面世。因此,首先要感谢南京信息

工程大学滨江学院,本书是南京信息工程大学滨江学院第二期教改工程资助项目成果。感谢东南大学出版社所有为本书的编辑出版提供帮助的工作人员,感谢他们严谨、认真和高效率的工作,特别感谢东南大学出版社史建农编辑一如既往的大力支持!

由于编者能力和经验所不及,本书必然存在不足和疏漏之处,请同学们和同行在学习和组织教学过程中提出宝贵意见,也请其他读者不吝赐教,你们的意见将会促使本书能够得到不断改进和完善。

编者

2012年9月24日

目 录

1 管理与管理学	1
1.1 管理	1
1.2 管理者	5
1.3 企业的社会责任与管理者的道德	9
1.4 管理环境	18
1.5 管理学	21
2 管理思想的演进	27
2.1 早期的管理实践和管理思想	27
2.2 管理理论的萌芽	34
2.3 古典管理理论	36
2.4 行为科学理论	42
2.5 现代管理理论丛林	46
2.6 当代管理理论新发展	51
3 决策	71
3.1 决策概述	71
3.2 决策的原则与程序	75
3.3 决策的类型与方法	78
4 计划与战略规划	95
4.1 计划概述	95
4.2 战略规划	103
4.3 计划的方法和技术	115
5 组织	133
5.1 组织概述	133
5.2 组织设计	136
5.3 组织结构	146
6 人力资源管理	156
6.1 人力资源管理概述	156
6.2 人力资源规划	162
6.3 人力资源管理的人员招聘	166
6.4 人力资源管理的开发培训	174

6.5 人力资源管理的人员调配	181
6.6 人力资源管理的绩效考核	188
6.7 职业生涯规划	190
7 组织文化	199
7.1 组织文化概述	200
7.2 组织文化功能	207
7.3 组织文化的塑造	213
8 组织变革与发展	229
8.1 组织变革	230
8.2 组织发展	240
9 领导	249
9.1 领导概述	249
9.2 领导理论	252
9.3 领导方法和艺术	259
10 激励	278
10.1 激励概述	278
10.2 激励理论	282
10.3 激励实务	289
11 沟通	296
11.1 沟通概述	296
11.2 人际沟通	298
11.3 组织沟通	306
11.4 组织沟通技巧	311
12 控制	327
12.1 控制概述	327
12.2 控制的程序	333
12.3 控制的方法与技术	337
13 全球化管理及管理创新	346
13.1 全球化管理及管理创新	347
13.2 创新	353
附录 管理者的知识素养	364
1 经济学基础知识	364
1.1 供求关系理论	364
1.2 货币时间价值理论	368
1.3 市场与政府调节理论	370
案例 太湖环境治理的案例	373
2 法律基础知识	375

2.1 行政法律规范	375
2.2 市场经济管理法律规范	377
2.3 社会保障法律规范	379
2.4 刑事法律规范	381
2.5 国际法律规范	383
案例 阿拉善左旗草原案件	385
3 哲学基础知识	387
3.1 唯物辩证思维方法	387
3.2 唯物辩证思维规律	388
3.3 唯物辩证思维范畴	392
3.4 唯物辩证思维路径	395
案例 气候变化与污染控制	396
4 心理学基础知识	397
4.1 注意	397
4.2 情绪	398
4.3 动机	400
4.4 性格	402
4.5 能力	404
4.6 社会行为	406
案例 抗洪救灾的故事	408
5 科技创新基础知识	409
5.1 科技创新与经济发展	409
5.2 科学发现与科学创新	410
5.3 技术发明与技术创新	413
5.4 创新体系与创新人才	415
5.5 自主创新与创新型国家	418
案例 政协委员就北京夜间光污染问题提出建议	421
6 文书写作基础知识	422
6.1 概念与原理	422
6.2 公务文书写作	424
6.3 事务文书写作	427
6.4 经济文书写作	431
6.5 专业文书写作	436
参考文献	438

1 管理与管理学

案例导读

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务,一般情况下,登记订单、接单备货、发送货物都是部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里,接连发生了多起A要的书发给了B,B要的书却发给了A之类的事,引起了顾客极大的不满。今天又有一批书要发送,蒋华不想让这样的错误再次发生。如果你是蒋华,你认为应该由你亲自核对这批书,还是仍由业务员来处理。

管理是人类最基本的实践活动,也是现代经济社会发展的强大动力,而管理学则是研究管理活动基本规律的科学。本章阐述了管理的含义、基本特征和性质;管理者的内涵、角色和技能、企业的社会责任和管理者的道德;管理的内外部环境;管理学的学科性质、基本框架和管理学的学习方法。旨在为以后各章的学习奠定基础。

1.1 管理

管理无时不在,管理无处不在,有人群活动的地方就需要管理。从某种意义上说,管理是人类存在的一种方式,也是一个令人兴奋并且充满挑战的领域。

1.1.1 管理的概念

长久以来,中外学者从不同角度对管理的概念提出了许多看法,这些看法都从不同角度反映了管理的内涵。其中比较有影响的定义有以下几种:

科学管理的创始人泰罗认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他使用最好的方法去干”。

职能管理学派的代表法约尔认为,管理就是实行计划、组织、协调和控制。

行为学派的代表人物梅奥认为管理就是做人的工作,管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心,激励员工的行为动机,调动人的积极性。

决策学派的代表人物西蒙认为,管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程。

管理科学学派的代表人物韦伯认为,管理是用数学模型来计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到系统所追求的目标。

近代管理大师孔茨认为,管理就是设计和保持一种良好的环境,使个人在群体中高效率地完成既定的目标。

从以上列举的定义可以看出,各个学派、各个学者对管理的定义尽管有不同的描述,但都有其合理和可取之处,都是从某个侧面反映了管理的某些内容和特点。本书认为,要全

面理解和把握管理的概念必须从以下几个角度来理解:首先,从经济的角度看,管理是与经济发展有关的最重要的社会活动,是一个国家最重要的经济资源,是第二生产力。其次,从行为学的角度看,管理是有关人的行动的一门学问,就是通过他人将事情办妥,或者可以理解为让别人同自己一起去实现既定目标的活动。最后,从管理职能的角度看,管理就是决策,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

根据上述分析,我们给管理的定义是:管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调包括人在内的各种资源,从而高效地实现既定目标的活动过程。

1.1.2 管理的基本特征

1) 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在。因此,管理是一种社会现象或称文化现象。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可:①必须是两个以上的集体活动,包括生产的、行政的等活动;②有一致认可的、自觉的目标。

2) 管理的“载体”就是“组织”

管理是在特定的组织中进行的,任何组织都需要管理。所谓组织,是对完成特定使命的人们的系统性安排。组织的具体形式有很多,例如企业、学院、政府机构等,但是它们都具有共同的特征。

在组织内部,一般包括5个要素,①人——包括管理的主体和客体;②物和技术——管理的客体、手段和条件;③机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;④信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;⑤目的——宗旨,表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。

组织还包括9个外部要素:①行业,包括同行业的竞争对手和相关行业的状况;②原材料供应基地;③人力资源;④资金资源;⑤市场;⑥技术;⑦政治经济形势;⑧政府;⑨社会文化。

因此,一个组织的建立和发展,既要具备5个基本的内部要素,又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一个或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素得到合理配置,从而高效地实现组织目标。

3) 管理的职能具有普遍性

尽管不同的管理专家对管理职能的具体划分存在差异,但管理和管理人员需要履行的基本职能大体是相同的,即计划、组织、领导和控制(见图1.1)。只是由于主管人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。

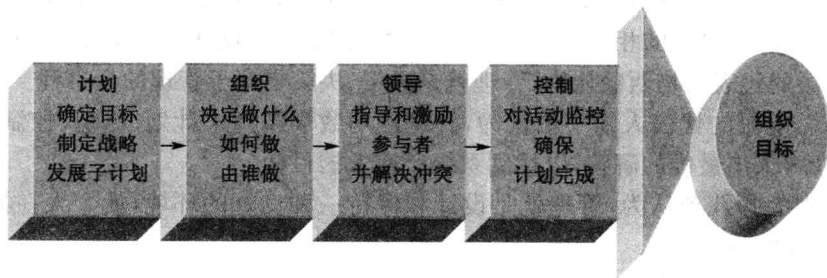


图 1.1 管理的基本职能

4) 管理的核心是处理各种人际关系

管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的,因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系。人际关系的内涵随着社会制度的不同而不同。

案例阅读

人际关系及管理中的“人”的重要性

人际沟通使我们在社会中发挥重要作用并维持我们工作和生活中重要的相互关系,也是构成我们道德规范的基础。同时,良好的人际沟通和人际关系是我们每个人身心健康的重要保证。西方的多项研究显示,人际关系不良会导致诸多健康问题:

- 一项研究显示,缺乏与他人的接触使生病和死亡的机会加倍。
- 在一项对大学宿舍室友的研究中,室友相互之间越不喜欢,就越有可能去看医生和患伤风感冒。
- 隔绝对男性比对女性的影响更大,没有亲密社会联系的男性早逝的可能性是有亲密社会联系的男性的2~3倍。

在管理领域中,“人”被视为一个组织最具价值的资源,管理者尤其是高层管理者往往会花费更多的时间和精力与人打交道。其中较为著名的有苹果公司前掌门人乔布斯的“顶尖人才理论”。与对产品和战略高度聚焦的做法相似,在人才的使用上,乔布斯极力强调“精”和“简”。乔布斯曾创立并管理的Pixar公司倡导的是没有“B团队”,每个电影都是集合最聪明的漫画家、作家和技术人员的最佳努力而成。“质量比数量更加重要”,乔布斯表示。从若干年前看到Stephen G. Wozniak为制造第一台苹果机而显示出的超凡的工程学技能的那些日子开始,他就相信由顶尖人才所组成的一个小团队能够运转巨大的轮盘,仅仅是拥有较少的这样的顶尖团队就够了。为此,他花费大量精力和时间打电话,用于寻找那些他耳闻过的最优秀人员以及那些他认为对于苹果公司各个职位最适合的人选。

【点评】 管理者到底管什么,李廉水教授认为,所谓管理就是“管人,管事,管人和事”。没有人,不存在管理;没有事,不需要管理。其中最核心的内容还是管人,人的问题解决了,事的问题就有了基础,因为任何事都需要通过人去设计、谋划和落实。

5) 管理者的角色

管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。

1.1.3 管理的性质

1) 管理的二重性

管理具有自然属性与社会属性两重属性,这是马克思主义管理理论的主要内容(见图1.2)。

自然属性:管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。

社会属性:管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性体现在两个方面:①管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模

越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越重要。②管理在社会劳动过程中具有特殊的作用。只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。

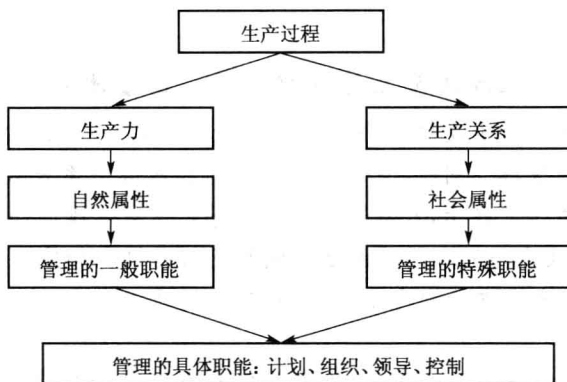


图 1.2 管理二重性示意图

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行,管理具有维护和巩固生产关系,实现特定生产目的的功能,管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的两重属性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重属性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生重大影响与制约作用。

研究管理二重性理论的基本意义在于:

(1) 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系,都不利于我国管理理论和实践的发展。

(2) 西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,是人类智慧的结晶,它同生产力的发展一样,具有连续性,是不分国界的。因此,我们要在继承和发展我国过去的科学的管理经验和理论的同时,注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法。

(3) 研究和创立具有中国特色的管理理论。任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是有其时代背景的,也就是说,它是同生产力水平、特定生产关系及其他一些情况相适应的。

2) 管理的科学性和艺术性

管理既是一门科学,也是一门艺术,它是科学和艺术的辩证统一,是科学和艺术的有机结合。

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问

题的科学方法论。

管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

管理是指导人们从事管理工作的一门科学,但它不可能为管理者提供解决一切管理问题的标准答案。它只是探索管理的一般规律,提出一定的理论、原则和方法。而这些理论、原则和方法等的应用,要求管理者必须从实际出发,具体情况具体分析,发挥各自的创造性。从这个意义上说,管理又是一门艺术。

管理既是科学又是艺术并不矛盾,正如管理学家孔茨所言:“最富有成效的艺术总是以对它所依借的科学的理解为基础的。因此,科学和艺术不是相互排斥的,而是相互补充的。”人们不难看到,主管人员如没有管理学的知识,就必然靠运气,靠过去的经验来管理,其成功率不高;一旦掌握了科学的管理理论,又深入实际调查研究,就很可能对管理问题设想出切实可行的解决办法,收到较好的效果。所以,学习管理理论仍然必要。管理既是一门科学,又是一门艺术。

综上所述,管理的科学性和艺术性之间的关系可以概括为:有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的;但仅凭管理理论不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们。

案例阅读

一则发放年终奖金的故事说明了管理的艺术性

一个蒸蒸日上的公司,当年盈余竟大幅度下滑。马上就要过年了,往年的年终奖金最少加发2个月工资,有的时候发得更多。这次可不行,算来算去,只能多发1个月的工资作为奖金。按常规做法,实话告诉大家,很可能士气要下滑。董事长灵机一动。没过两天,公司传来小道消息:“由于经营不佳,年底要裁员。”顿时人心惶惶,但是总经理却宣布:“再怎么艰苦,公司也决不愿意牺牲同甘共苦的同事,只是年终奖可能无力发放了。”总经理一席话使员工们放下了心,只要不裁员,没有奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。除夕将至,董事长宣布:“有年终奖金,整整1个月工资,马上发下去,让大家过个好年。”整个公司大楼爆发出一片欢呼声。

【点评】 与其因最好的期盼,造成最大的失望,不如用最坏的打算,引来意外的惊喜。同样是发1个月的奖金,常规做法可能是打击士气,换一种做法竟激励了士气,这就是管理的艺术,许多管理方法和技巧都是一种艺术。

管理中处处有艺术:用权、用人、决策、统筹、协调、应变、奖励和批评等。因此,任何一位管理者都应当是一位管理艺术家。

1.2 管理者

每个组织中都有各种各样的管理者,而每个管理者又处于不同的管理岗位。那么,究竟什么样的人才是管理者呢?

1.2.1 管理者的概念

如果给管理者下一个严谨的定义的话,那么:管理者就是让别人同自己一起完成组织目标的人,或者说,管理者是管人、管事、管人和事的负责人。管理者的共同特点是:管理者都存在下属;管理者都是在组织中工作的。

管理者都存在下属。管理不是个人的活动,对管理者来说,管理就是要在其职责范围内协调自己以及下属人员的行为。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,管理者既管人又管事,而管事实际上也是管人。管理者所要解决的核心问题是处理好组织中的各种人际关系,而管理者与下属之间的关系就是各种人际关系的主导与核心;同时,下属之间的关系在组织中也大量存在,也需要管理者进行协调与处理。

管理者都是在组织中工作的。管理者进行的管理活动一定是在组织中实施的。“许多人在同一生产过程中,或在不同的但相互联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”(《马克思恩格斯全集》第23卷,第362页)有效的协作需要组织,需要在组织中实施管理。一个组织的建立和发展,既要具备内部要素(人、物、技术、机构、信息、目的等),又要受到外部环境因素(行业、市场、政治经济形势、社会文化等)的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一人或若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为本的各种要素实现合理配置,从而提高系统的整体效益。

1.2.2 管理者的任务

管理者的任务可以从管理的4项基本职能中去理解:

1) 计划职能中的管理者

管理者需要带领下属对未来活动进行预先筹划,即确定要达到的目标和实现目标的行动方案。为此,必须要进行一系列的环境分析、预测未来、确定目标、选择行动、确定所需资源的工作。计划工作的内容包括研究活动条件、制定业务决策和编制行动计划等。

2) 组织职能中的管理者

管理者对计划所涉及的资源在时间上和空间上的一种安排,需要对财务、物质、信息和其他实现目标所需资源进行分析与协调,要明确工作责任、工作分类、资源配置、人员配置。组织工作的内容包括设计组织、人员配备、运行组织、监视组织运行效果等。

3) 领导职能中的管理者

管理者要利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的行为,是管理活动过程。领导工作的内容包括:指导、激励员工的工作以及与员工个人或群体沟通,在满足员工需要的同时,促进组织目标的实现。

4) 控制职能中的管理者

管理者为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作,包括事前、实时和事后控制。控制工作的内容包括制定标准、评定成效和采取措施。

1.2.3 管理者的角色

管理者在管理过程中,根据不同的情境,需扮演的角色也不同。管理者在组织的管理过程中必须要扮演好3种角色:

1) 人际角色

所谓人际角色,又称为人际关系角色,是指管理者是协调、处理与组织利益相关者关系的负责人。一方面,管理者作为组织的代表人,行使一些具有法律、礼仪性质的职责;另一方面,管理者作为组织的领导者,对所在组织的成败负重要责任;同时,作为组织利益相关者的联络者,管理者需要在组织内外建立广泛的关系和网络。管理者的人际角色直接来自于管理者的正式权利。在人际角色方面,管理者通常担任了3种具体角色,即挂名首脑、领导者和联络者角色。

挂名首脑:是管理者所担任的最基本和最简单的角色,这是由于管理者处于组织的顶端,是组织的象征。其中有些事项是例行公事,有些带有鼓舞人心的性质。

领导者:作为组织的行政长官对下属进行工作方面的指导、激励与控制,也包括制定组织的方针、发展方向和经营思路等。领导者的角色是为了把组织目标与成员的个人目标结合起来,以促进有效的作业,直接关系到组织目标是否实现。

联络者:是管理人员同组织以外的个人和团体之间的广泛联系,如参加外部的各种会议、社会活动和公共事务,同政府和其他机构的人员进行正式的或非正式的交往等。

2) 信息角色

管理者作为监督者,需要关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。然后,管理者的身份将转化为传播者,将所获取的信息分配出去。同时,管理者作为组织的发言人,把相关信息传递给单位或组织以外的人。组织成员信息的获得依赖于管理结构和管理者。信息角色方面,管理者主要扮演了以下3种不同角色,即信息接收者、信息传播者和发言人。

信息接收者:又称信息的监听者。管理者主要关注来自两个方面的信息:通过联络者的角色获取外部信息和通过领导者的角色获取来自下属的内部信息。这些信息包括内部业务信息、外部事务信息、分析报告、各种意见和倾向、压力等。

信息传播者:指管理者把外部信息传播给自己的组织,把内部信息从一位下属传递到另一位下属,这些信息包括有关事实的信息和有关价值标准的信息。信息传递的目的是为了使下属了解情况,便于对下属进行工作的指导。

发言人:主要指管理人员把本组织的信息向组织周围的环境传播。通常把信息传递给两个集团,即对组织有重要影响的一批人和组织之外的公众。

3) 决策角色

在决策方面,管理者的角色通常代表着一个决策的连续统一体,统一体的两个极端分别是企业家角色和故障排除者角色,资源分配者角色和谈判者角色则位于统一体上。

企业家:指的是主管人员在其职权范围内充当本组织许多变革的发起者和设计者,是管理者自愿采取的行动。其具体活动始于视察工作,寻找各种机会和问题,然后采取行动来改进组织状况,从而开始决策的设计阶段。管理者通常从3个不同层次上来参与决策方案的设计和选择:授权、批准和监督。

故障排除者:指管理者处理非自愿的情况以及其中含有不能控制因素的变革。管理者通常面临的故障包括:下属之间的冲突、组织之间的冲突、资源的损失或有损失的危险。

资源分配者:管理者的这一角色通常由3个部分组成:安排自己的时间、安排工作以及对重要决定的实施进行事先批准。

谈判者:是指由管理者带队,同其他组织或个人进行重大的、非程序化的谈判。这一角色是建立在挂名首脑、发言人和资源分配者3种角色之上的,因为谈判是当场的资源交易,要求参加者有足够的权力来支配各种资源并迅速作出决定。



小思考

识别管理者的角色

- 某大学校长聘请若干院士为兼职教授,校长为受聘院士发聘书。
- 两个企业的经理人员为组建战略联盟进行磋商会谈。
- 某酒店决定开展金钥匙服务竞赛活动,总经理在动员大会上做动员演讲。
- 某企业总经理经常与主要的供应商和客户等进行会晤。
- 总经理向董事会介绍公司年度发展规划报告。
- 总经理接待一个来访团,向来访团介绍企业的发展历史和现状。

弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的副手研究了450多位管理者后发现,这些管理者都从事以下4种活动:

传统管理:决策、计划和控制等。

沟通:交流例行信息和处理文件等工作。

人力资源管理:激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训等。

网络联系:社交活动、政治活动以及外界交往等。

成功的管理者维护网络联系对管理者的成功相对贡献最大;从事人力资源管理活动对管理者的相对贡献最小。

在有效的管理者中,沟通的相对贡献最大,维护网络联系的贡献最小,而传统管理和人力资源管理处于中间水平。

1.2.4 管理者的技能

美国学者罗伯特·L.卡茨(Robert L. Katz,1974)认为,无论是什么组织的管理者,都必须具备3个方面的基本技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

1) 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。技术能力的高低通常与个人对工作的了解、操作的熟练程度有关。

2) 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与其他人共事的能力。管理者大部分具体工作要由别人(主要是下属)来完成,所以各种人际关系的处理直接影响管理者的工作完成情况。

3) 概念技能

概念技能是指管理者纵观全局、认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。概念技能要求管理者能把组织看成一个整体,快速敏捷地从混乱而复杂的环境中分辨出影响形势的重要因素以及各种因素之间的相互关系,抓住问题的实质,并作出正确的判断决策。

一般而言,由于管理者在组织中所处的层次不同,对各项技能的要求也不尽相同。基层管理者对技术技能要求最高而对概念技能要求相对较低,随着管理层次的逐级提高,对管理者概念技能的要求越来越高,而对技术技能的要求将逐步降低。但无论是哪个层次的管理者,都要求有较丰富的人际技能(见图 1.3)。

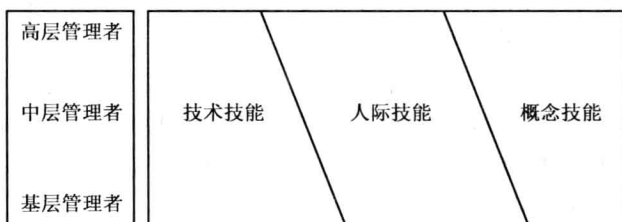


图 1.3 不同层次管理者技能要求

孔茨(Harold Koontz)和韦里克(H. Weihrieh)认为,管理者的能力还应该包括设计能力。设计能力是指采取对组织有力的方法解决问题的能力。一个优秀的管理者不仅要善于发现问题、分析问题,而且更要善于根据他所面临的现实设计出解决问题的切实可行的方案。

1.3 企业的社会责任与管理者的道德

1.3.1 企业的社会责任

企业如果只讲经济利益而忽视社会责任,那就可能引发一系列社会问题,增加社会的负担;反之,企业如果在谋求经济利益的同时,自觉履行道德义务,那就可以树立良好的社会形象,提高自己的产品和服务的声誉,从而扩大促进企业利润增长的发展空间。

企业社会责任问题引起日益广泛的关注,对于社会舆论乃至国家的社会经济政策有着重要影响,这是国内外环境深刻变化所引发的社会现象。

1) 企业社会责任观的思想渊源

早在 18 世纪中后期英国完成第一次工业革命后,现代意义上的企业就有了充分的发展,但企业社会责任观念还未出现,实践中的企业社会责任局限于业主个人的道德行为之内。企业社会责任思想的起点是亚当·斯密(Adam Smith)的“看不见的手”。古典经济学理论认为,一个社会通过市场能够最好地确定其需要,如果企业尽可能高效率地使用资源以提供社会需要的产品和服务,并以消费者愿意支付的价格销售它们,企业就尽到了自己的社会责任。

到了 18 世纪末期,西方企业的社会责任观开始发生了微妙的变化,表现为小企业的业主们经常捐助学校、教堂和穷人。

进入 19 世纪以后,两次工业革命的成果带来了社会生产力的飞跃,企业在数量和规模上有较大程度的发展。这个时期受“社会达尔文主义”思潮的影响,人们对企业的社会责任观持消极态度,许多企业不是主动承担社会责任,而是对与企业有密切关系的供应商和员工等极尽盘剥,以求尽快变成社会竞争的强者,这种理念随着工业的大力发展产生了许多负面的影响。