

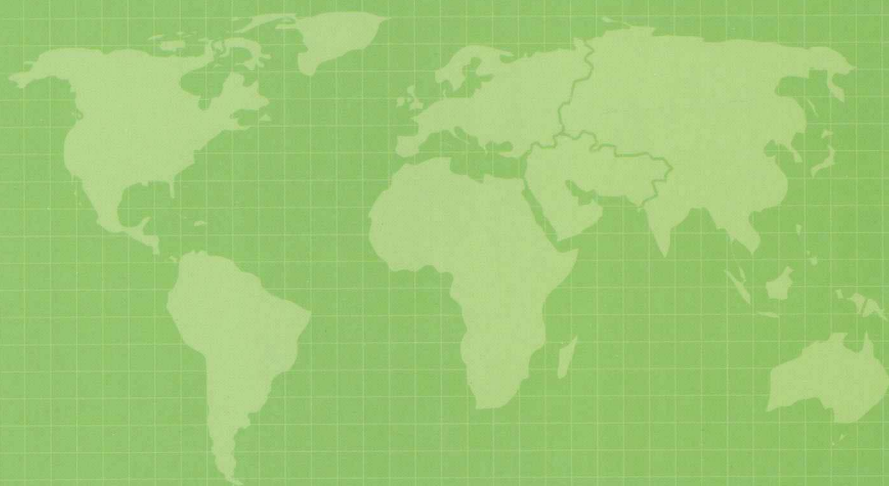
国家级示范性高等院校精品规划教材

管理学原理

G U A N L I X U E Y U A N L I

主 编 / 高映红 王华强

副主编 / 谭俊华 金星火



013062375

C93-43
258

国家级示范性高等院校精品规划教材

管理学原理

主 编 高映红 王华强
副主编 谭俊华 金星火



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS



北航

C1670772

C93-43

258

内 容 提 要

本书主要介绍管理的基本理论与方法,按照管理的职能进行内容的组织,注重知识体系的完整性,系统、全面地阐述了管理学的发展脉络及基本知识体系。本书既重视经典理论的阐述,同时也关注当今管理领域的理论与实践发展动态。在编写过程中努力做到理论与实践相结合,引入了大量中外案例。每章开头有导入案例,章尾附有案例分析练习,文中穿插扩展性资料以开阔学生视野。

本书可作为高等院校经济管理专业的教学用书,也可供管理人员参考学习。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 高映红, 王华强主编. —天津: 天津大学出版社, 2013. 8

国家级示范性高等院校精品规划教材

ISBN 978-7-5618-4765-7

I. ①管… II. ①高… 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 (2013) 第 197119 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话 发行部: 022-27403647
网 址 publish.tju.edu.cn
印 刷 天津泰宇印务有限公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm × 260mm
印 张 20
字 数 499 千
版 次 2013 年 8 月第 1 版
印 次 2013 年 8 月第 1 次
定 价 39.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

“管理既是一门科学，又是一门艺术。”管理学原理是经济管理类专业的必修基础课程，也是高校人才能力与素质培养的重要内容。通过该课程的学习，学生可以更好地掌握管理过程的一般规律、原理和方法，建立基本的管理理念和管理思维，并培养识别与解决实际管理问题的能力。优秀的管理学教材对课堂教学和学生自学、专业理论基础的形成及实践能力的培养，都会起到至关重要的作用。

我们基于长期的管理学教学实践和理论研究，并参考了国内外相关教材和文献，编写了这本管理学原理的教材。

本书注重知识体系的完整性，既重视经典理论的阐述，又关注当今管理学理论与实践的最新发展动态，力求系统、全面地反映管理学的发展脉络及基本知识体系。

本书顺应现代管理学教育对案例教学的要求，注重理论联系实际，引用了大量经典案例，尤其是采纳和整理了很多具有中国管理特色的案例，以反映中国的管理实践。

本书通过简洁的语言和图表、精辟的案例和故事诠释抽象的管理学理论。每章的开头给出学习目标，以明确学习的主要目的、内容和重点；每章的引例能促进学生带着问题去思考与学习，以激发学生的学习兴趣；在每章的正文中穿插扩展资料和案例分析，使内容的编排变得生动却又不失严谨，同时也有利于开阔学生的视野；另外，每章结尾附有案例分析题、讨论题和问答题，便于学生巩固学习内容，并提高利用管理学的基本原理和方法分析与解决实际问题的能力。

本书在编写过程中引述了很多中外学者的研究成果，其中绝大部分反映在参考文献中，但由于篇幅的限制，可能无法将所有引述的出处在参考文献中标明，在此对学者们表示衷心的感谢，并致以歉意！

由于编写者水平有限，本书难免存在疏漏和失误之处，欢迎专家学者和广大读者批评指正！

编者

2013年4月

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	8
第三节 管理学	19
第二章 管理思想与管理理论	25
第一节 早期管理思想	26
第二节 管理理论的形成与发展	33
第三节 管理理论的发展趋势	54
第三章 社会责任与管理伦理	64
第一节 社会责任与企业绩效	65
第二节 管理伦理	71
第四章 决策	83
第一节 决策概述	84
第二节 决策的类型	85
第三节 决策的标准	89
第四节 决策的过程	91
第五节 决策的方法	93
第五章 计划	104
第一节 计划概述	104
第二节 计划体系	107
第三节 计划的基本流程和方法	113
第四节 目标管理	119
第六章 组织	129
第一节 组织概述	131
第二节 组织设计的内容和原则	133
第三节 组织部门设计	136
第四节 组织层级设计	138

第五节 基本组织结构类型	142
第六节 组织设计的影响因素	149
第七章 人力资源管理	155
第一节 人力资源管理概述	158
第二节 人力资源管理过程	159
第三节 人力资源管理当前面临的问题	174
第八章 组织文化	179
第一节 组织文化概述	181
第二节 组织文化构成要素	187
第三节 组织文化建设	191
第四节 跨文化管理	196
第九章 领导	204
第一节 领导概述	206
第二节 领导权力	208
第三节 领导理论的演变与发展	213
第四节 领导者类型和领导者基本特质	220
第十章 激励	226
第一节 激励概述	228
第二节 激励理论	232
第三节 激励的原则	242
第四节 激励策略	244
第十一章 沟通	256
第一节 沟通概述	257
第二节 沟通的障碍与克服	264
第三节 有效沟通的原则与技巧	269
第四节 组织的沟通制度	273
第十二章 控制	281
第一节 控制概述	282
第二节 控制过程	290
第三节 控制方法	295
参考文献	311

第一章 管理与管理学

学习目标

通过这一章的学习，希望你能够掌握：

1. 管理的概念、职能和性质；
2. 管理者的概念、角色和技能；
3. 管理者的职责、素质及其培养；
4. 管理学的概念、特点和学派。

引例

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。

——彼得·德鲁克

中国的经济正在快速发展，但这种发展主要是建立在廉价的劳动力和原材料基础之上、以环境污染为代价的。我们号称“世界工厂”，但却非常缺乏像松下、大众、耐克、迪奥这样的世界名牌；我们缺乏像英特尔、三星、IBM 这样拥有众多核心技术的企业；我们生产出的产品也不够精良，使得“中国制造”曾一度成为劣质廉价产品的代名词；我们生产上亿件衬衣，才能换回一架飞机；我们的工人干着最累最苦的工作，却拿着最低的工资。

因此，中国企业需要高水平的管理和管理者。一个企业，人还是那些人，材料还是那些材料，管理者变了，管理行为变了，企业就不一样了。我们缺技术、缺资金、缺高素质的人才，但根本的是缺乏科学的管理。因为，依靠科学的管理可以改变这一切。而且，即使有再好的资源，如果不能很好地发挥其作用也是不行的。“百分之九十九的资源，百分之一的组合”，管理好比画龙点睛，所有的资源都要通过管理来计划、组织、指挥、控制，以使其发挥最大作用。

事实上，管理活动与每个社会成员密切相关，并体现在社会发展的方方面面。国家的经济发展需要统筹规划与管理；我们所处的每一个社会单位，比如企业、机关、学校等组织机构，需要通过管理活动实现有效的协调和运作；甚至我们个人的生活、工作和学习也需要好的规划和管理，以让我们有一个更加美好的未来。可以说，人类社会的进步离不开管理活动。本书阐述的重点是对于组织的管理。



第一节 管理概述

管理是人类各种活动中最重要的活动之一，从人类采用群体生产和生活方式，人与人之间需要协调和合作时起，管理就应运而生了。随着人类社会对集体工作的日趋依赖、组织群体规模的扩大、跨地区和跨文化合作的加强，管理工作变得越来越重要和复杂。

一、管理概念概述

(一) 管理的概念

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管是主其事，理是治其事，管理是管辖、治理、控制的意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是，这种字面的解释不能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。关于管理的概念，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释。

1) 古希腊谚语认为管理是“胡萝卜加大棒”。“胡萝卜加大棒”是激励方式中的一种，这种暗喻是指管理的中心工作是运用奖励和惩罚两种手段以诱发人们所要求的行为。它来源于一则古老的故事：要使驴子前进，就在它前面放一个胡萝卜诱惑它，或者用一根棒子在后面驱赶它。在组织管理中，给予奖励的引诱和实施惩罚的威胁（胡萝卜加大棒），是组织鼓励员工执行自己意图时最常用的方法。在现代社会中，以惩罚为中心的管理逐渐退居到次要的位置。

2) 美国管理学家西里尔·奥唐奈（Sirio O'Donnel）认为，管理是一个国家最重要的经济资源。“管理是第二生产力”，这表明管理是一种“无形资源”，是一种“增效因素”。

3) 科学管理创始人弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）认为管理就是“确切地知道你要别人干些什么，并注意用最好最经济的方法去干”。根据泰勒的观点，管理者应该头脑清晰，在脑海中有完整的计划和方法，然后明确地分配工作，并教授大家好的工作方法，通过集体努力，去实现工作目标。

4) 现代经营管理之父亨利·法约尔（Henri Fayol）认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划，就是为探索未来制订行动计划；组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥，就是使其人员发挥作用；协调，就是连接、联合、协调所有的活动及力量；控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。管理是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

5) 决策理论学派的主要代表人物赫伯特·西蒙（Herbert Simon）认为管理就是决策。决策贯穿管理的全过程，决策是管理的核心。西蒙指出组织中经理人员的重要职能就是作决策。他认为，任何作业开始之前都要先作决策，制订计划就是决策，组织、领导和控制也都离不开决策。以赫伯特·西蒙为代表的决策理论学派认为，决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了，执行的结果只能是带来损失。所以，“管理



就是决策”的说法，很大程度上能真正反映管理的真谛。

6) 现代管理学者哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 认为，管理是设计和维持一种良好的环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。这一观点强调了管理工作对于形成良好氛围的重要性。就一个组织来说，高明的管理者更为注重形成良好的组织氛围，如群策群力、集思广益、鼓励创新等。在这样的氛围下，员工们能够更好地发挥个人才能和潜力，以共同实现组织目标。

事实上，还可以归纳分析出许多有关管理的概念描述。管理概念的多样化，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了管理科学的不精确性。随着时代的发展，人们对管理的理解也在不断深化。

(二) 管理与组织

大多数管理工作是在一个组织中展开的，管理与组织密切相关。

所谓组织，就是由两个或两个以上的人，为了实现共同的目标而结合起来协调行动的有机整体。组织中的各成员必须协调行动、共同努力，形成整体力量，以完成单个人力量的简单总和所不能完成的组织目标。人类有史以来就是共同劳动、共同生活的，每一个人都必须加入一定的组织才能够得以生存和发展。

组织需要分工、合作与协调。为了实现组织目标，就必须对组织活动进行计划、组织、领导和控制。这样，管理就应运而生了。

100 多年前，英国经济学家亚当·斯密在其经济学著作《国富论》中指出，分工与合作是促进社会生产力发展的最主要力量。为了发展社会生产力，人们必须进行分工与合作。人类进行分工与合作的基础是社会组织存在，而管理则是组织的客观要求。

(三) 管理效果与管理效率

管理效果 (Effectiveness) 是指实现组织目标的程度。当管理者实现了组织的预定目标，如预定的销售收入、利润额、向市场投放的新产品种类等，那么管理者工作是有效果的；反之，若没有实现组织的预定目标，管理就没有达到预定的效果。

管理效率 (Efficiency) 是指管理过程投入和产出的关系。对于既定的投入，若管理者能够获得更多的产出，则提高了效率。同样，若对于较少的投入，管理者能够得到同样的产出，也提高了效率。由于资源如资金、人力资源和设备的稀缺性，管理者必须关心资源的有效利用，即努力提高效率。

管理效率涉及的是管理的方式，管理效果涉及的是管理的结果，效率和效果是互相联系的，在大多数情况下，管理高效率和高效果是相关联的，体现了高水平的管理。低水平的管理绝大多数是无效率和无效果的，或者以牺牲效率来取得一些效果。

管理工作可能有效果，但缺乏效率。例如，美国公众经常批评政府部门，尽管政府部门工作是有效果的，但效率太低，即政府部门工作做了，也是有效果的，但成本太高。因此，管理工作不仅应该实现目标和效果，而且要做得尽可能有效率。

组织也有可能有效率，但是缺乏效果。例如，某些学校大规模招收学生，广泛采用计算机辅助学习设备和大课堂的教学方式，过分依赖兼职教师，这样的管理受到了学生、家



长和政府部门的广泛批评。

(四) 管理理论与管理技术

管理理论是将相互依存的概念和原则系统地组合起来,构成完整的知识框架或组合。其中,概念是指人们对具体事物特性的归纳和描述,表达概念的词语必须十分准确;原则是对事物关系和规律的认识和概括,这种概括基于对以往事物的分类、分析和研究并对类似环境具有预测作用。概念和原则整合形成理论。管理理论有两个重要的作用,一是系统性,能够解释事物之间的相互关系和基本规律;二是指导性,对于管理实践能够产生巨大的推动作用。

管理技术主要是指做事的方法,即完成某类工作的方法,如编制财务预算的方法、开展项目计划管理的网络计划技术、关键路线法等,又如各种组织发展技术、目标管理方法等。管理技术是帮助管理者有效开展某项工作的一种手段。

二、管理职能概述

(一) 管理职能 (Management Functions)

在管理职能的问题上,学者们的分歧不亚于他们在管理的概念问题上的分歧。在20世纪初,法国工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都执行着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到50年代中期,美国加州大学洛杉矶分校两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈在教科书《管理学》中,把管理的职能划分为五种:计划、组织、人员配备、指导和控制,该书的结构安排也基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书之一,这种情况延续了20年。大多数当今流行的教科书仍是按照这一体系编写的,在本书中,管理职能被简化为四种:计划、组织、领导和控制,如图1-1所示。

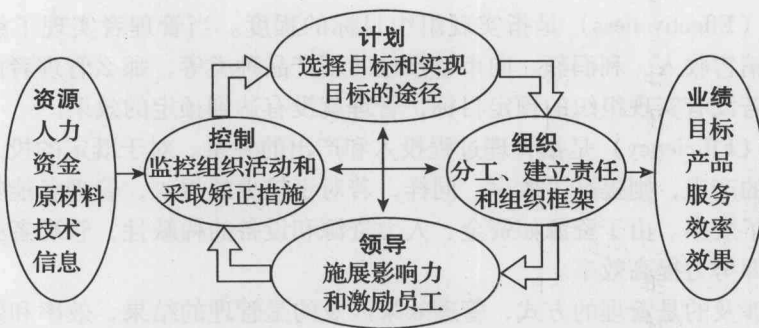


图 1-1 管理流程与管理职能

1. 计划

计划是根据实际情况,通过科学地预测、权衡客观的需要和主观的可能,提出在未来一定时期内所要达到的目标以及实现目标的途径。简单地说,计划工作就是要解决两个基本问题:第一是干什么,第二是怎么干。

计划是管理的首要职能,因为所有的工作都要围绕着计划所确定的目标和方案展



开。计划是未来行动的蓝图，通过计划的制订，组织成员可以统一思想和统一行动，齐心协力地实现组织目标，还可以减少组织活动的盲目性。面对未来存在的不确定性，在计划中预先分析可能发生的事件，事先制定应急措施，可以减少或从容应对未来不确定性因素的影响。另外，一个好的计划必须具备一定的灵活性和适应性，尽量考虑到各种情况。

2. 组织

组织工作是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。它是计划工作的自然延伸，包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配置以及组织的变革等。

通过有效组织，组织成员和各个部门形成一个有机整体。通过组织把计划工作中制定的行动方案落实到每一个环节和岗位，以确保组织目标的实现。因此，组织是把计划变成行动的过程，为计划的实现提供保证。从更大层面看，组织工作还包括人力资源管理的工作，如人员的招聘、定岗、薪酬体系设计、人力资源的维护和发展等。

3. 领导

领导就是带领和指挥组织中的全体成员同心协力地去执行组织的计划，实现组织的目标。领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去实现目标的过程。当管理者激励他的下属、指导其下属行动、选择最有效的沟通途径或解决组织成员间的纷争时，他就是在从事领导工作。领导职能包括领导艺术、激励（调动人们工作的积极性）和沟通等内容。

为了实现组织目标，不仅要进行有效的组织活动，把每个组织成员安排到适当的岗位上，还要努力使组织成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去，这便是领导工作的任务。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性，它需要领导者运用科学的激励理论和合适的领导方式。

4. 控制

控制工作是指系统地设置标准，以此对照进程，必要时采取矫正措施，将工作纳入规划和预定的轨道，包括确立控制目标、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等。它也是管理活动中的一个不可忽视的职能。

计划与控制构成了一个闭环和连续的过程。控制职能相对侧重于事后对组织活动加以监督，而计划职能侧重于事前对组织活动加以引导。当然，控制并不仅仅是对过去活动的检查，有时也可能对某时点以后的活动进行局部甚至全局的调整。因此，控制在整个管理活动中起着承上启下的作用。

（二）管理职能之间的关系

管理的四大职能是相互联系、相互制约的。其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调这四个方面，使之形成前后关联、连续一致的管理活动整体过程，才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的完满实现。

要正确理解各管理职能之间的关系。一方面，在管理实践中，计划、组织、领导和控



制职能一般是顺序执行的,即先要执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能;另一方面,上述顺序不是绝对的,在实际管理中这四大职能又是相互融合、相互交叉的。

要正确处理管理职能的普遍性与差异。原则上讲,各级各类管理者的管理职能具有共同性,都在执行计划、组织、领导、控制四大职能;但同时,不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各有不同的。

三、管理的性质

管理是管理者为有效地达到组织目标,对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行协调的活动。管理作为一种特殊的实践活动,具有自己独特的性质。

(一) 管理的两重性

管理的性质是两重的,这是马克思主义管理理论的主要内容,是研究资本主义管理科学、建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。马克思认为,任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它体现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它体现了管理的社会属性。管理的两重性是相互联系、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影响或制约作用。马克思关于管理两重性的理论,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,实现管理任务的有力武器。只有认识和掌握管理两重性的原理,才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收外国管理中有益的东西,做到兼收并蓄、洋为中用。

(二) 管理的科学性与艺术性

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。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中搜集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动客观规律的管理理论和一般方法。人们用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中不断地被验证和丰富。因此,说“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、解决问题的科学的方法论。



管理的艺术性指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,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。

管理就是为了将一些分散的部分组合起来,以期发挥系统的功能。但如何将分散的部分组合起来,很多人认为只是一门艺术,靠的是管理者的聪明与灵感,这就是我们经常强调的“领导艺术”。其实,管理要靠一套科学的制度,在制度不完善的地方也需要管理艺术去弥补。一个组织,只要评价制度与激励制度科学,管理也基本上是科学的。因此,要引导人们的行为,激励职工努力工作、安全生产、保证产品质量等,靠的主要是制度,在制度没有规定到的地方,也需要管理者的创新与灵感(艺术)。只有有了一套科学的管理制度,才能给员工稳定的预期,减少信息搜寻成本和由于不确定性所造成的损失。在此基础上企业家的人格魅力、聪明才智、创新精神才有发挥的土壤。如果只承认管理是一门艺术,而不承认管理是一门科学,就必然导致管理中的随意性、一言堂,甚至独裁与腐败。

然而,管理者仅凭书本知识,背诵管理理论和公式进行管理活动是不行的。成功的管理技巧需要一个管理者通过很多年、很多事情的积累才能领悟到。管理者的经验可以说是管理艺术性的基石。管理的艺术性包含了管理者在管理实践中创造性、灵活性地与管理理论与管理活动相结合。管理的艺术性使得每一个管理者的管理思维、管理习惯是无法复制的,也就是说世界上不存在两个完全一样的管理者。想通过复制一名成功的管理者而成就自身的成功是行不通的。

一名有着理论知识但没有实际管理经验的管理者可能会由于没有经验的积累而导致失败;而一名有着丰富管理体验的管理者也可能因为缺少理论的基础,在面对问题的时候总是希望求助于过去的经验,并由于经验而蒙蔽了自己的双眼,从而影响到最终决策的正确性。实际上科学性和艺术性是管理的两个相辅相成的性质,缺一不可。管理的科学性使管理者在处理问题时有理可依,有据可循;而管理的艺术性则使管理者能够灵活应变,而不至于被管理理论的条条框框所束缚。

组织由小到大的过程也是管理的科学性与艺术性交替起作用的过程。当一个组织刚创立的时候,由于员工较少,管理层次也较少,所以管理者可以通过自己的努力管理到每个员工,这时候管理的艺术性起了更大的作用,管理者的人格魅力会得到充分的展示,也对公司的发展起着至关重要的作用。当组织发展到一定程度时,由于规模的逐步扩展、管理层次的增加,管理者的精力已经无法顾及组织的每个角落,这个时候管理的科学性就起作用了。管理体系的设计和制度的建立,使得组织的运作在运营规范的指导下有条不紊地进行。这个时期的组织是需要规范的,只有通过规范的管理才能使组织的运转走上正轨,从而摆脱过去做事随意的现象。这个时期的组织讲的不再是艺术而是制度,任何员工都应该在管理制度的指导和约束下,完成属于自己的工作。再往下发展,组织则又应该回到管理艺术的时代,但这个时代是建立在管理制度规范化的基础上的。这个时期管理的艺术是管



理科学化后的艺术。

在管理中科学不是绝对的，艺术也不是绝对的，理论不是万能的，经验也不是万能的。真正成功的管理者应该是能够用理论来指导实践，能够从实践中升华理论的人。

第二节 管理者

俗话说：“千军易得，一将难求。”在一个组织中，管理者有着至关重要的作用。只有优秀的管理者，方能将团队力量最大化。优秀管理者应该聪明，有智慧，有魄力，有能力，有才华。《三国志》中有一句名言：“功以才成，业由才广。”要想真正成为一名出类拔萃的管理者，必须在工作、生活各个方面都具备过硬的素质。优秀管理者和一般管理者，他们的工作业绩相差几倍甚至十几倍，这是一个常见的事实。也许有人会对这样的事实百思不得其解。其实，我们知道，管理者的大部分业绩不是自己亲手创造的，而是通过和别人（包括下属、同事、客户等）的合作创造的，甚至可以说是“借他人之力”创造的。因此，管理者的基本素质和能力直接决定了被管理者的基本素质和组织的绩效。

一、管理者概述

（一）管理者的概念

传统观点认为，管理者是“对其他人的工作负有责任的人”，或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人员。管理者是指在组织中指挥他人完成具体任务的人，如工厂厂长，学校里的系主任、校长，机关中的科长、处长、局长，公司的经理等。他们虽然有时也做一些具体的事务性工作，但其主要职责是指挥下属工作。管理者是组织的核心，其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。

著名管理学家德鲁克认为，在确定一个组织中谁是负有管理责任的人时，最首要的标志并不是看谁有权命令别人，管理人员的责任在于贡献、职能，而不是权力。这就明确了管理者的概念。从内涵上看，它强调的核心问题是责任，即对组织做出贡献的责任。从概念的外延上看，做出的决策能够影响组织的成果的专业人员被列入到管理者范畴。

（二）优秀管理者的特征

德鲁克认为，一位卓有成效的管理者，一般具有以下六个特征。

- 1) 重视目标和绩效，只做正确的事情。
- 2) 一次只做一件事情，并只做最重要的事情；极为审慎地设定待处理事务的优先顺序，随时进行必要的检讨，毅然决然地抛弃那些过时的任务，或者推迟做那些次要的任务；他知道时间是他最为珍贵的资源，必须极为仔细地使用它。
- 3) 作为一名知识工作者，他知道自己所能做出的贡献在于创造新思想、远景和理念。他的目标在于提高整体的绩效。
- 4) 在选用高层管理者时，他注重的是出色的绩效和正直的品格。他能敏锐地感觉到为一个关键职务选用人才是一项非常艰巨的任务。卓有成效的管理者也知道，还没有人能永无过失。他知道人无完人。即使是最有能力的人也有弱点。他关心的是一个人能做什



么,而不是他不能做什么。他致力于充分集中人员的知识和技能,利用这些优势达成组织的目标。

5) 他知道增进沟通的重要性;他有选择性地收集所需要的信息;他知道有些事物不能被量化,而过多的信息会导致混淆和混乱。

6) 他只做有效的决策,并负责目标的落实和执行。作为一个优秀的管理者,必须知道:“开会+不落实=0,布置工作+不落实=0,抓住不落实的事+追究不落实的人=落实”。

(三) 管理者的分类

组织中从事管理工作的人员可能有很多,可按照不同的分类标准进行分类。

1. 按管理者岗位层次分类

管理者以其在组织中所处层次的不同,可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。不同层次管理者对管理职能的工作侧重见图1-2。

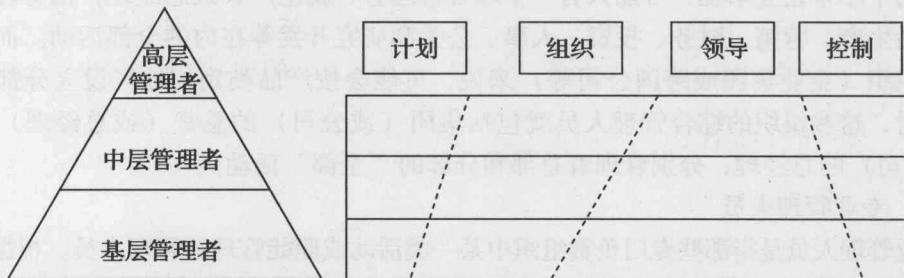


图1-2 组织的管理层次与管理职能工作

(1) 高层管理者

高层管理者的主要职责是:对整个组织的管理负有全面责任,并侧重于负责制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系等。他们的决策是否正确、职权的运用是否得当,直接关系到整个组织工作的成败。工厂厂长、医院院长、商店经理、大学校长等都是高层管理者。

(2) 中层管理者

中层管理者主要职责是:贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,并监督和协调基层管理者的工作。他们在组织中起承上启下的作用,对上下信息沟通、政令通行等均负有重要的责任。车间主任、商店部门负责人、系主任等都属中层管理者。

(3) 基层管理者

基层管理者主要职责是:直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和任务的完成。基层管理者又称第一线管理人员,是组织中处于最底层的管理人员,直接与具体的作业人员打交道,是整个管理系统的基础。车间班组长、领班、教研室主任等都是基层管理者。

上述三个不同层次的管理人员,在行使管理职能时的侧重点有很大的差异。高层管理者行使管理职能,将较多地侧重于计划、组织和控制,而对员工具体的面对面领导,所花费的时间较少。基层管理者的工作,则侧重于对员工的激励,开展面对面的领导,建立沟



通机制,以完成组织预定的目标。由于组织未来工作的计划、组织架构和监控体系的总体方案由高层管理者确定,作为基层管理者,其主要工作是落实和执行。

另外,即使同样是开展计划工作,高层管理者与基层管理者的计划内容也有很大差异。高层管理者应关注关系全局的战略性问题,主要制订战略计划和年度计划;中层管理者制订季度和月计划;基层管理者关注具体的战术性工作,制订每周和每天的工作计划。不同层面管理者在执行组织、领导和控制等管理职能时,具体工作内容也有很大的差异。

2. 按管理者的工作范围分类

管理者以其所从事的管理工作的领域和性质的不同,可以划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

(1) 综合管理人员

综合管理人员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人员。对于一般的中小型企业来说,可能只有一个综合管理者,就是厂长或总经理,他管理着该组织内包括生产、营销、财务、投资、人事、公关和研究开发等在内的全部活动。而对于那些大型组织(企业集团或跨国公司等)来说,可能会按产品类别或地区设立分部或分公司,这时,这些组织的综合管理人员就包括集团(或公司)的总裁(或总经理)和分部(或分公司)的总经理,分别管理着总部和分部的“全部”活动。

(2) 专业管理人员

专业管理人员是指那些专门负责组织中某一类活动或职能管理的管理人员。根据这些管理人员所管理的专业领域性质的不同,可具体分为生产部门管理者、营销部门管理者、财务部门管理者等。传统企业一般分设各专业副厂长及相关科室,他们都是专业管理人员。如主管人事的副厂长及人事科的管理人员、主管销售的副厂长及销售科的管理人员等。不同的职能部门分设生产经理、营销经理、财务经理(或财务主管)等,这些经理和下属的管理人员,因其只负责某一类活动或职能的管理工作,也都属于专业管理人员的范畴。

二、管理者角色

所谓角色(Role),是指人们对某人的行为的整体期望。例如,在家庭中,每个人有专门的角色定位,如父亲、母亲等。管理者角色(Manager Role)是指组织中管理者所需要做的一系列特定的工作。

20世纪60年代末,美国学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)经过实证研究,具体分析了管理者的日常管理工作,提出了有效管理者需要扮演的十种角色。明茨伯格认为,管理者通过扮演这些角色影响组织内部和外部人员的行为。组织内部的人员包括技术人员、管理人员和操作人员,组织外部的人员包括投资者、消费者、供应商、组织所在社区的居民以及与组织活动有关的政府机构。

(一) 管理者角色分类

明茨伯格将管理者需要扮演的十种角色归纳为三种类型,即信息传递、人际关系和决策制定,见表1-1。在现实生活中,管理者往往同时扮演上述几种角色。

表 1-1 明茨伯格界定的管理者角色

角色类型	具体角色	角色描述	日常工作
信息传递	监听者	获取各种信息，成为组织的神经中枢	阅读报告，参加会议
	传播者	告知员工们环境变化和组织愿景	传达重要文件，举行信息交流会
	发言人	向外界发布所在组织的目标、计划和措施	举行董事会议，向媒体发布信息
人际关系	挂名首脑	象征性的首脑，履行法律性或社会性义务	接待来访者，签署合同文件
	领导者	负责激励下属，营造良好的工作氛围	表扬先进，肯定员工业绩
	联络员	发展和维护组织与外界的联络网络	发感谢信，参加行业协会的工作
决策制定	企业家	识别发展机遇，制定、实施和监督改进方案	制定战略，检查决议的执行情况
	混乱处理者	面对重大突发事件时，负责采取补救措施	正确、及时地处理各种突发事件
	资源分配者	负责组织内各种资源配置的决策	调度、询问和授权，编制预算等
	谈判者	作为组织的代表，参加重大的谈判活动	参与谈判和谈判决策

1. 信息传递角色（Informational Roles）

管理者扮演信息传递的角色，需要从事信息监听、收集、分析、传递信息等工作。作为监听者（Monitor），管理者需要及时收集组织内部和外部的各种信息，包括市场需求动态、经济形势、新科学技术的发展、各种重大事件和自身组织的运行状况等。有了这些信息，管理者才能根据环境的变化，调整经营策略和有效配置资源，积极应变。作为传播者（Disseminator），管理者把重要的信息，转达给组织成员，实现信息共享，以影响人们的工作态度和行为。作为发言人（Spokesperson），管理者代表所在组织向外界介绍情况，如组织发展历史、特征、发展目标和措施等，以提升组织的形象，促成外界对组织的积极反应。

管理者若要扮演好信息传递的角色，必须头脑清晰，思路开阔，善于归纳总结，善于沟通，能够把握全局，具有较强的语言和书面表达能力。

2. 人际关系角色（Interpersonal Roles）

管理者扮演人际关系的角色，对外需要代表所在组织与同行和外部组织开展有效联络和互动；对内开展领导工作，激励组织成员为实现组织目标积极工作。当管理者履行礼仪性和象征性的义务，如学院院长在毕业典礼上颁发毕业文凭、工厂领班带领一群高中生参观工厂时，实际上是在扮演挂名首脑（Figurehead）角色。所有管理者都扮演着领导者（Leader）角色，如安排工作、激励员工、惩戒雇员等。管理者还代表所在组织与同行组织或同级部门开展联络，扮演联络员（Liaison Officer）角色。明茨伯格将联络员角色描述为