

G U A N L I X U E

管理学(第2版)

主 编◎李柏洲 郭 韬 副主编◎孙 冰 苏 屹

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

G U A N L I X U E

管理学(第2版)

主 编◎李柏洲 郭 韬 副主编◎孙 冰 苏 屹

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

本书包括管理学导论、管理思想的演进以及决策、计划、组织、激励、领导和控制等管理职能方面的内容。

为了适应中国经济社会的发展变化,使管理学体系更加完整,更加具有时代感,更加适应中国实际,本书对管理学领域的许多新问题、新观点和新方法进行研究和总结。

本书可作为高校管理学科相关专业的教材,也适合从事管理工作的人员参阅。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/李柏洲,郭韬主编. —2 版. —哈尔滨:
哈尔滨工程大学出版社,2017. 1
ISBN 978 - 7 - 5661 - 1446 - 4

I. ①管… II. ①李…②郭… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 319898 号

选题策划 丁 伟
责任编辑 丁 伟
封面设计 张 骏

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451 - 82519328
传 真 0451 - 82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司
开 本 787 mm × 960 mm 1/16
印 张 18.25
字 数 395 千字
版 次 2017 年 6 月第 2 版
印 次 2017 年 6 月第 1 次印刷
定 价 39.50 元

<http://www.hrbeupress.com>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

人类社会已经进入 21 世纪的第二个十年,政治、经济、社会、科技等诸领域已经或正在发生着巨大而深刻的变化。随着第四次工业革命的浪潮,中国经济、社会发展也进入到了新的阶段,与此同时,管理学领域也在不断地发生变化,许多新问题、新观点、新方法需要理论工作者进行总结和研究,进而使管理学体系更加完整,更加具有时代感,更加具有指导意义,更加适应中国实际。本书就是我们为了适应上述要求而倾力编写的。

本书从管理的基本理论、管理思想演进出发,按照管理职能的脉络展开论述。在编写过程中,力求做到系统、完整、实用、创新。

本书由李柏洲教授、郭韬副教授主编,孙冰教授、苏屹副教授副主编。其中,李柏洲、苏屹编写第一章、第六章,郭韬编写第二章、第五章、第七章,孙冰、苏屹编写第三章、第四章、第八章。全书由李柏洲教授统稿。本书借鉴了大量古今中外相关领域的研究成果,尤其是近年来在管理学领域出现的一些具有普适性的创新性成果,在此对国内外专家、学者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,定有不足和欠妥之处,敬请各位同仁和读者不吝指正。

编 者

2016 年 12 月

目 录

第一章 导论	1
第一节 管理、管理者与管理学	1
第二节 管理环境	13
【案例 1-1】 J. L. 斯特德生活中的两天	17
【案例 1-2】 升任公司总裁后的思考	19
第二章 管理思想的演进	21
第一节 古典管理理论	21
第二节 行为科学理论	33
第三节 管理科学理论	37
第四节 现代管理理论丛林	39
第五节 当代管理思想新发展	47
【案例 2-1】 管理理论真能解决实际问题吗	53
【附录】 何谓科学管理	54
第三章 决策	56
第一节 决策基础	56
第二节 决策的过程与影响因素	61
第三节 决策类型	68
第四节 决策方法	70
【案例 3-1】 王厂长的决策	87
【案例 3-2】 TD-SCDMA 与大唐电信	88
【案例 3-3】 创新与创业, 三联房产的持续成长	90
第四章 计划	95
第一节 计划的含义与作用	95
第二节 计划的类型及其制订	97
第三节 预测	102

第四节 计划方法	110
第五节 目标管理	119
【案例4-1】 航空公司方案	128
【案例4-2】 市场计划的制订	130
【案例4-3】 隆中对	131
【案例4-4】 海尔:互联网工业时代,企业变革转型的“黄金法则”	132
第五章 组织	136
第一节 组织概述	136
第二节 组织设计原理	142
第三节 组织结构类型	151
第四节 组织文化	160
第五节 学习型组织	166
【案例5-1】 化学工业公司的改组方案	170
【案例5-2】 美的集团的组织结构	171
【附录】 创新型的组织	175
第六章 激励	178
第一节 激励的一般问题	178
第二节 激励理论	185
第三节 激励的基本方法	196
【测试】 激励问卷	200
【案例6-1】 乔布斯的蛊惑力	201
【案例6-2】 管理创新:雷尼尔效应	202
【附录】 人类激励理论	203
第七章 领导	213
第一节 领导与领导者	213
第二节 领导理论	217
第三节 领导方法	232
【测试】 你偏爱哪种领导方式	235
【案例7-1】 这样的员工怎么管	237
【案例7-2】 任正非凭什么领导华为	238
【案例7-3】 刚柔相济的领导风格	241

【附录】 权变模式:运用领导的新方向	244
第八章 控制	252
第一节 控制系统与控制类型	252
第二节 控制过程与有效性	257
第三节 控制方法	266
【案例 8-1】 扁鹊的医术	273
【案例 8-2】 丰田:“召回门”事件始末	274
【案例 8-3】 苹果公司的内部成本控制	275
参考文献	278

第一章 导 论

第一节 管理、管理者与管理学

历史进入到 21 世纪第二个十年,人类的社会经济生活已经发生或正在发生巨大的变化。互联网、经济全球化、第四次工业革命、低碳经济、地缘政治、国际金融体系变革、经济发展方式转变、“一带一路”战略,等等,这些新理念、新概念、新思想、新形势正在改变人类社会经济生活的格局。在此背景下,各种组织,尤其是经济性组织的竞争、合作与博弈日益多样化、复杂化,科技与管理这两个现代社会发展的车轮的作用更加突出。随着科技进步的不断加快,管理对组织发展的作用越来越重要。人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的集体都离不开管理。管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。本节主要阐述管理、管理者、管理学的基本含义,三者之间的关系,以及管理活动所处的环境因素。

一、管理及其职能

(一)管理的含义

管理活动是人类社会最重要的活动之一,广泛存在于社会生活的各个领域、各个方面。

关于“管理”的含义,由于它是一个历史范畴,其范围又极其广泛,研究学派又很多,所以有各种各样的解释。有人认为管理是一门科学,有人认为管理是一种艺术、是一种文化。西方各管理学派从某一侧面提出了各自对“管理”的解释。

法国早期管理学家 H. 法约尔(H. Fayol, 1841—1925)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。美国早期管理学家 M. P. 弗烈特(M. P. Follett, 1868—1933)对管理下的定义是:管理就是通过他人将事情办妥的艺术。该概念明确提出了管理工作的核心就是管理他人,并通过他人的协调活动以达到工作的效果。

美国著名的管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人们在群体里高效地完成既定的目标。”他们认为,作为主管人员要执行管理职能,即计划、组织、人员配备、领导和控制。管理适用于任

何组织,管理适用于各级组织的主管人员。主管人员的目标是一样的:要创造盈余。管理关系到生产率,包括效益和效率。

美国另一位著名的管理学家 S. P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)给“管理”下的定义是:管理是同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动,这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

国内学者对“管理”也有许多解释。从中文汉字的角度,“管”:细长而中空之物,四周被堵塞,中空可通达,使之闭塞为“堵”,使之通行为“疏”,有“堵”有“疏”,“疏”“堵”结合,含疏通、引导、促进、肯定、限制、规避、约束、否定、闭合之意;“理”:治玉也,顺玉之纹而剖析之,指物质本身的纹路、层次,客观事物本身的次序,代表事物的道理、规律,含合理、顺理之意,所以“管理”是合理的疏与堵的思维与行为。南京大学周三多教授认为:所谓管理,就是为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。浙江大学邢以群教授对“管理”的解释是:管理是人们在一定的情境下,通过综合运用人力资源和其他资源,以有效地实现目标的过程。

综合中外著名学者的观点,考虑现代社会经济生活的变化,我们把管理的概念定义如下:管理就是组织中的管理者在特定环境下,对组织所拥有的资源(尤其是人力资源)进行有效的决策、计划、组织、激励、领导和控制,以便达到既定目标的过程。

这个定义可以从以下几个方面进一步理解:

- (1)管理的主体是组织中的各级各类管理者;
- (2)管理的对象是组织的资源,包括人力资源、物力资源、资本资源、技术资源、信息资源等,其基本对象是人;
- (3)管理是在一定环境下进行的,不同的内外环境要有不同的管理策略、手段和方法;
- (4)管理是紧紧围绕组织目标进行的,要讲求效率和效果。

(二) 管理的职能

管理的职能是指管理者在管理过程中所从事的活动或管理所具有的作用和功能。管理是一个抽象的概念,只有通过管理者的活动,管理才具有具体的内容。因此,管理的职能也就是指管理者的管理工作。管理工作是一项综合的、系统的、动态的工作。划分管理的职能,只是为了从理论上清楚地描述管理工作的整个过程。将管理工作划分为不同的活动,并不意味着这些独立的管理活动是互不相关、截然不同的,每一职能尽管侧重于管理的某一侧面,但它们在内容上是相互交叉、密切相关的。

最早比较系统地提出管理职能的是法约尔。20 世纪初期,法约尔提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。美国学者 R. C. 戴维斯(Ralph C. Davis)认为,管理的职能是计划、组织和

控制。美国学者 L. 古利克 (L. Gulick) 等于 1937 年在《管理科学论文集》中提出了著名的“七职能说”。他认为,管理的职能是计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。哈罗德·孔茨则主张把管理的职能分为计划、组织、人事、领导和控制。不同学者对管理职能的划分见表 1-1。

表 1-1 不同学者对管理职能的划分

年份	学者	职能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	集合资源	信息沟通	决策	创新
1916	法约尔		△	△	△	△	△						
1925	梅奥							△	△		△		
1934	戴维斯		△	△			△						
1937	古利克		△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗		△	△	△		△			△			
1949	厄威克		△	△			△						
1951	纽曼		△	△	△		△		△				
1955	孔茨,奥唐奈		△	△	△		△		△				
1964	梅西		△	△			△		△			△	
1966	希克斯		△	△			△	△			△		△
1970	海曼,斯科特		△	△			△	△	△				
1972	特里		△	△			△	△					

综上所述,关于管理职能的划分,至今还未有统一的看法。由于管理学是一门发展中的科学,随着社会、经济的发展,管理的内容、方法、侧重点也不一样,管理的职能是随着社会的发展而发展的。在西方管理理论发展的第一阶段,即古典管理理论,人们将管理工作侧重于技术和物,强调实行严密的计划、指挥和控制。自从霍桑试验以后,管理理论进入第二发展阶段,人的因素受到重视,人员激励成为一项重要的管理工作。在现代社会发展背景下,人员激励更为重要,成为组织发展的决定性因素之一。

通过以上归纳和分析,我们将管理职能划分为决策、计划、组织、激励、领导和控制。本书将围绕这六大职能进行论述。

(三)管理的性质

管理活动具有三个方面的特征,即管理的二重性,管理的普遍性,管理的科学性和艺

术性。

1. 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“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，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——所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”这就是说，一方面，管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，因此具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

掌握管理的二重性，对于我们探索管理活动的规律，学习和理解管理学，运用管理原理来指导实践，以及建立具有中国特色的管理理论体系具有十分重大的意义。

2. 管理的普遍性

管理具有普遍性，社会的各个行业、各个领域，社会生活的方方面面无不需管理，且在不同的层次、不同的机构，甚至在不同的国家中，管理所从事的活动存在着高度的一致性。管理的普遍性具体表现在以下几个方面：

(1) 管理活动存在于社会经济生活的方方面面。社会经济生活的所有环节与事项无不需管理，管理已成为社会运行与发展不可或缺的重要机制。

(2) 组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者，他们同样都在履行着决策、计划、组织、激励、领导和控制的职能，只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

(3) 不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织还是非营利性组织，是大型组织还是小型组织，尽管差异确实存在，但两者之间的共性远远超过差异。

(4) 管理在不同国家和不同地区之间也是可以互相学习、互相参照的。改革开放以来，我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成就，同时也学到了大量的管理方面的经验、好办法。

正是由于这种普遍性，我们才有可能把握管理活动的普遍规律，才有必要学习管理，从事管理活动才越来越成为一门专门的职业，不同的组织间成功的经验和失败的教训才有可能进行交流。

3. 管理的科学性和艺术性

管理工作的科学性表现在，管理经过近一个世纪的研究、探索和总结，已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。人们利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得到验证和丰富。管理理论之于管理人员,犹如医学理论之于医生。没有系统的医学知识指导的医生跟巫医毫无两样;同样,缺乏系统的管理理论指导的管理人员也很难成为一个有效的管理者。

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术,就像仅仅依靠游泳指南未必就能学会游泳一样,掌握了管理理论并不能保证你就能成为一个出色的管理人员。如果只凭书本知识来开展管理,无视实践经验的积累,无视灵活运用理论的能力,注定是难以有效的。从这种意义上说,管理不仅是一种知识,更是一种实践;不仅是一门科学,更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样,都要利用经过整理的基本知识,并根据实际情况加以创造性、灵活地运用,这样才能取得预期的成效。

因此,没有理论指导的管理活动只能是碰运气,而只是靠“背诵原理”来进行管理又难免纸上谈兵。管理的专业训练不可能培养出“成品”的主管人员,仅凭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。高超的管理艺术离不开对于管理理论的理解和掌握,二者的有效结合才是管理成功的重要保证。

二、管理者

在现代社会中,存在着形形色色的组织。企业、社会团体、学校、医院、政府等都是组织。所谓组织,是指由两个或两个以上的个人为了实现共同目标组合而成的具有一定边界的有机整体。

任何组织都是由一群人组成的,根据其在组织中的地位和作用不同,组织成员可以简单地划分成两类:操作者和管理者。

所谓操作者(作业人员)是指在组织中直接从事具体业务,且对他人工作不承担监督职责的人。如工厂的工人、学校的教师、医院的医生、商店的售货员等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性事务。

所谓管理者是指在组织中指挥他人完成具体任务的人,如公司的经理,学校的校长,政府机关中的司长、处长、科长等,也包括组织中各职能部门内的具有一定管理权的一般管理人员。管理者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,其区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其请示汇报工作。

(一)管理者的分类

在一个组织中,有各种各样的管理者,按照不同的划分标准可以有不同的分类。

按照管理者在组织中所处的地位不同,管理者可以分为以下三种:

1. 基层管理者

其主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。

在制造企业中,基层管理者可能被称为监工、领班,在运动队中可能由被称为教练的人担任,在政府机关中是指科长、股长。基层管理者是组织中最下层的管理者,他们主要关心的是具体任务的完成。

2. 中层管理者

其主要职责是贯彻高层管理者所制定的大政方针,指挥基层管理者的活动。中层管理者可能享有部门或办事处主任、分公司经理、地区经理、大学各学院院长、部门经理、科长、处长等头衔。他们通常根据上级的指示,把任务进行具体分配,通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。他们注重的是日常管理事务。

3. 高层管理者

其主要职责是对组织负有全面责任,主要侧重于决定有关组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系。公司的总经理、学校的校长、医院的院长等都是高层管理者。高层管理者往往对一个组织的成败至关重要,因此高层管理者应该很少从事具体的事务性工作,把主要精力和时间放在组织全局性或战略性问题的考虑上。

高层、中层、基层管理者的划分是相对的,组织范围不同、规模不同,管理者所处的地位就不同,职责也不同。

此外,按照管理者所从事的工作领域还可以把管理者分为综合管理者和专业管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某一部分的全部活动的人;而专业管理者的管理活动仅仅涉及组织中的某一类职能,如生产、营销、人事、财务等。

(二) 管理者的技能

管理者要在不同的环境中扮演好自己的角色,必须具备一定的管理技能。一般而言,管理者应当具备三种基本技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能指使用技术完成组织任务的能力,即执行一项特定任务所必需的能力,也称专业技术能力,对于管理者来说,虽然没有必要成为精通某一领域技能的专家,但还是需要了解并掌握与其所管理的专业领域相关的基本技能,以便更好地了解情况,更有效地与有关技术人员进行沟通,从而对其所管辖范围内的业务活动和管理工作进行具体指导。相对而言,技术技能对基层管理者特别重要。

2. 人际技能

人际技能指与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力,主要包括表达能力、协调能力和激励能力。从某种意义上说,管理者的活动是围绕着人进行的,因此怎样和组织内外的各种人打交道,对外争取到有利的合作,对内与上下左右实现有效的沟通,是所有高层、中层、基层管理者必须掌握的基本技能。

3. 概念技能

概念技能指洞察既定环境复杂程度的能力和减少这种复杂性的能力,即要在复杂多变的环境中纵观全局,辨清各种要素,抓住问题的实质,权衡利弊和风险程度,从而做出正确的决策的能力。实际中,越是高层的管理者,越要经常面临复杂而混乱的环境,所做的决策也越无先例可循,因此更需要具备概念技能。

以上三种管理者技能,所有的管理者都应具备。不同层次的管理者,对管理技能有不同的要求,用图 1-1、图 1-2 表示如下。

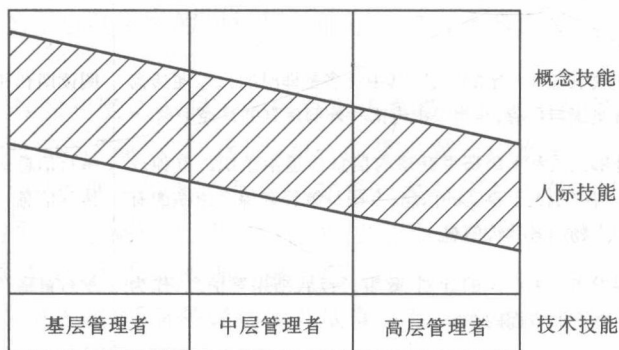


图 1-1 管理者技能要求图

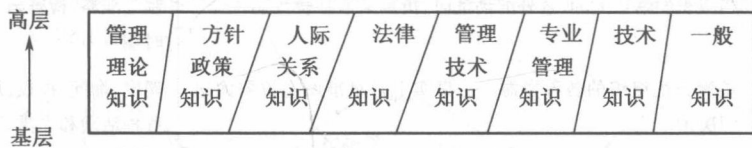


图 1-2 不同层次管理者知识结构图

(三) 管理者角色

20 世纪 60 年代末期,加拿大的管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过对 5 位总经理的工作进行仔细研究,提出了管理者角色理论。明茨伯格的结论是,管理者扮演着 10 种不同的但却是高度相关的角色。管理者角色指的是特定的管理行为范畴,这 10 种角色可以进一步组合成三个方面:人际关系、信息传递和决策制定,见表 1-2。

表 1-2 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维持自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供恩惠和信息	发感谢信,从事外部委员会工作,从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告,保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观念	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息;作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议,向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方案的策划	制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时,或者工厂领班带领一群学生参观工厂时,他们都在扮演着挂名首脑的角色。此外,所有的管理者都具有领导者的角色,这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触,这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系;当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时,他就有了外部联络关系。

信息传递角色指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接收和收集信

息。典型的情况是:管理者通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化,竞争对手可能正打算干什么,等等,明茨伯格称此为监听者角色;管理者还起着向组织成员传递信息的通道作用,即扮演传播者的角色;当他们代表组织向外界表态时,管理者是在扮演发言人的角色。

明茨伯格把决策制定角色分为以下四种:

- (1) 作为企业家,管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目;
- (2) 作为混乱驾驭者,管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题;
- (3) 作为资源分配者,管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任;
- (4) 当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时,他们是在扮演谈判者的角色。

大量后续研究检验和确认了明茨伯格管理者角色理论的有效性。研究证据一般都支持这样一种观点,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演相似的角色。但是,不同层次的管理者扮演的角色的侧重点是不同的。传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色,对于高层管理者来说,要比基层管理者更重要。相反,领导者角色对于基层管理者来说,要比中、高层管理者更重要。

另外,上述研究也表明,所有的管理者都从事一些不纯属管理性的工作,即并非管理者从事的每一件事情,都必须是管理者工作的基本组成部分。

美国学者弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)和他的助手从另一角度考察了管理者的活动,他们把管理者分为平均的、成功的、有效的管理者。他们认为,如果把管理者的活动分为传统管理、沟通、人力资源管理和网络联系四类,那么平均的、成功的和有效的管理者在上述4项活动中所花费的时间是不一样的(图1-3)。



图1-3 不同管理者的时间分配

(四) 管理万能论和象征论

在管理学理论及社会中占支配地位的观念是:管理者对组织的成败负有直接的责任。此观

点称为管理万能论(Omnipotent View of Management)。相反,一些观察家认为,管理者对组织成果的影响十分有限,组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。这种观点则称为管理象征论(Symbolic View of Management)。

1. 管理万能论

有一种观点认为:“好的管理者能点石成金,差者则相反。”这反映了管理学理论中一个占主导地位的假设:一个组织的管理者的素质,决定了这一组织本质的素质,即组织的效果和效率的差别,在于组织中管理者的决策和行动。管理万能论将组织的最高管理者视为组织的中流砥柱,他们能够克服任何障碍去实现组织的目标。最有代表性的例子是很多人对体育教练作用的想法,如果运动队成绩不佳,很多人认为应该撤换教练;反之,则认为教练的战略、战术正确。

2. 管理象征论

此观点认为:一个管理者影响结果的能力是受到很大约束的,期望管理者对一个组织绩效有重大影响是不合情理的。按照管理象征论的观点,一个组织的成果受到大量管理层无法控制的因素影响。这些因素包括经济发展水平、政府政策、竞争状况、产业特点、技术创新能力,以及组织前任管理的决策等。象征论的观点还认为:管理者对实际的组织成果的影响是极其有限的。管理者真正能够影响的大部分是象征性的成果。管理者的作用被看作对随机性、混淆性及模糊中的内在含义做出判断,他们很容易给股东、雇员、顾客及公众造成他们在控制着事态的错觉。当事情进行得顺利时,人们需要有人受到赞扬,这一角色由管理者来扮演;当事情进行得糟糕时,人们便需要一个替罪羊,这一角色同样由管理者来承担。

3. 对两种观点的评价

上述两种观点都有失偏颇。在现实中,管理者既不是软弱无能的,也不是全能的。每一个组织中都存在着限制管理者决策选择的内部约束力量,这些内部约束源于组织的文化。此外,外部约束也冲击着组织,并限制着管理的自由,这些外部约束来自于组织环境。图1-4描绘了在各种约束力量中运作的管理者。组织文化与环境对管理者构成压力,制约着他们的选择。然而尽管存在着各种约束,管理者也并非无所作为,在相当大的范围里,管理者能够对组织的绩效产生重大影响;在相当多的情况下,管理者有可能改变并影响他们的文化与环境,这种可能性扩展到管理者可自由斟酌决定的范围。

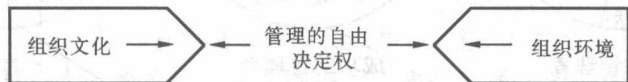


图1-4 约束力量中的管理者