

Introduction to Management

管理学概论

(第2版)



◀主编/卓翔芝 赵 恒

管理是一种实践

其本质不在于“知”,而在于“行”

其验证不在于逻辑,而在于成果

其唯一权威就是成就

——彼得·德鲁克

中国科学技术大学出版社

普通高校经济管理类应用型本科系列规划教材

管理学概论

(第2版)



主 编 / 卓翔芝

赵 恒

副主编 / 朱丽丽

中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

本书作为管理类、经济类专业本科生的管理学基础教材,以计划、组织、领导、控制等四大管理职能为主线,设置了管理与管理者、管理思想与理论、管理环境、管理道德与社会责任、计划、战略管理、决策、组织、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、管理创新等 14 章内容。本书充分考虑了应用型本科院校经济管理类专业特点和教学要求,在保留管理学主要传统内容的基础上,尽可能地吸纳近年来管理领域发展起来的新理论、新方法,以引导学生探索本学科的前沿理论。每章设置了导入案例、课堂讨论、资料链接、思考案例等内容,通过案例分析及讨论的形式,加强学生理论联系实际、独立分析问题和解决问题能力的培养和训练。

本书可供高校经济管理类专业学生学习使用,同时也可供企业管理人员及相关研究人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/卓翔芝,赵恒主编. —2 版. —合肥:中国科学技术大学出版社,2017. 8
ISBN 978-7-312-04286-7

I. 管… II. ①卓… ②赵… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 168912 号

出版 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号,230026

<http://press.ustc.edu.cn>

<https://zgkxjdsdxcbs.tmall.com>

印刷 合肥市宏基印刷有限公司

发行 中国科学技术大学出版社

经销 全国新华书店

开本 787 mm×1092 mm 1/16

印张 20

字数 512 千

版次 2014 年 9 月第 1 版 2017 年 8 月第 2 版

印次 2017 年 8 月第 2 次印刷

定价 40.00 元

总序

随着中国特色社会主义市场经济体系的不断完善,社会对经济管理类专业人才的需求不断增长,经济管理类学科在诸多学科门类中的地位日益突出,经济管理类专业教育教学得到了快速发展。特别是近几年,我国普通高等学校经济学类和管理学类本科专业人才培养规模越来越大,相关专业布点也越来越多。据安徽省教育厅统计数据,截至2013年6月,安徽省42所本科院校(含31所普通本科高校、11所独立学院)中,36所院校设置了共104个经济学类专业,42所院校设置了266个管理学类专业。2013年,安徽省本科院校的经济管理类专业招生总数为3.3万人左右,约占全省本科年总招生量的四分之一。

专业布点逐年增多,招生规模不断扩大,以及社会对人才需求的变化,都给经济管理类专业建设与人才培养提出了新的挑战。经济管理类专业如何在培养方案、课程设计、教学模式以及师资队伍建设等方面体现与时俱进的特点,使人才培养更好地满足经济社会发展对专业人才的需要,成为各校专业负责人必须深入思考的问题。

为了优化我省高等院校经济管理类教育资源的配置,提升办学效益与竞争力,2010年,经合肥工业大学、安徽大学、安徽农业大学、合肥学院等校经济管理学院系负责人提议并讨论,决定以安徽省各高校经济管理类教学院系为成员单位,发起成立安徽省高校经管学科联盟。在安徽省教育厅(高教处)的领导下,经管学科联盟希望打破各院校间的壁垒,利用各成员单位在教学、科研、师资、设备等方面的优势,实现资源共享、优势互补,优化办学条件,拓宽办学途径,提高办学水平,在教学、科研和社会服务等活动上进行合作,促进人才培养质量、科研水平和办学效益的共同提高,探索适应市场经济发展要求的经管学科办学新模式。

经管学科联盟自成立以来,每年都会召开联盟年会及专项会议,内容涉及经管专业人才培养、教学管理、学术交流、校企合作等。在实际工作中,联盟成员单位也开展了共用实验室、合作开展教学研究、共同承担科研项目、协助修订专业培养方案,以及互聘师资参与本科生和研究生的培养等活动。联盟开展的活动得到了全省各相关高校和广大师生的积极响应,也受到省教育厅主要领导的好评和社会的认同,其影响已经走出安徽,引起了兄弟省份有关院校的关注。

经管学科联盟成立之初,就有多家图书出版单位参与联盟的各项活动。出版社的参与给参会教师带来了最新的管理类图书及学术著作,丰富了会议的内容,同时也为联盟高校共同开发特色教材提供了帮助。中国科学技术大学出版社作为最早的参与者之一,与经管学科联盟保持着密切的联系,并达成了部分合作。出版社编辑经过大量调研,提出了针对普通本科高校、应用创新型经济管理类教材的编写设想。出版社编辑

与联盟负责人及部分教授经过多次会议讨论,最终确定了“安徽省高校经管学科‘十二五’规划教材”的编写体系及评审机制。

出版社和联盟共同组织成立了系列规划教材的编写委员会和审定委员会。编写委员会主要由联盟高校部分经济管理学院系负责人组成,负责教材种类的遴选、教材体例的安排、编写规范的设定,并组织相关专业教师进行教材编写;审定委员会由联盟高校的经济管理类学科负责人及学术专家组成,负责系列规划教材的内容审核和编写质量把关,对于达到出版要求的,给予出版建议;对于未达要求的,给出修改指导意见。

本系列教材的编写定位于高素质创新型人才和高技能应用型人才的培养,在具体的编写工作中,体现以下特点:

(1) 教材编写注重反映最新教学成果,满足新形势下的教学需求,力争把本系列教材打造成引领专业发展潮流、具有长久生命力的教材。

(2) 教材的内容选取注重实用性和实践性。结合学生的知识基础、心理特征和认知规律,充分考虑学生的接受能力,同时贯彻科学的思维方法,以利于培养学生的自学和创新能力。

(3) 注重校企合作,加强实践实训类教材的编写。在知识的选择上注重企业岗位的需求,在案例的选择上注重来源于企业,实训教材可与职业技能证书考试的相关知识配套。

(4) 加强与纸质教材相关教学资源形态的开发。如配套的课程资源库、网络教学内容、教学课件、教学模拟软件等资源。

该系列规划教材的出版,既是安徽省高校经管学科联盟成立以来探索与企业(出版社)合作、共同发展的见证,也是安徽省高校经济管理类学科发展进步的成果体现。在此,我要感谢系列规划教材的各位编写者和评审专家,感谢中国科学技术大学出版社的领导与编辑,感谢他们在本系列规划教材编写与出版过程中的付出与贡献。他们的工作对于促进安徽省高校经济管理学科的发展,为国家培养更多更优秀的经济管理类人才具有重要价值。



教育部财政学类专业教学指导委员会委员
安徽省高校经管学科联盟理事会理事长
安徽大学经济学院院长,教授,博士生导师

2013年8月

前言

本书是为管理类、经济类专业本科生编写的一本管理学基础教材。

现有的管理学教材已经有很多版本了,但管理实践中遇到的管理问题与教材中的理论相去甚远,管理者们经常遇到的问题在现有的教材中很少得到关注。学生们学习的内容与实践的差距着实让我们这些从事管理学教学的老师感到焦虑。我们编写这本教材的初衷就是要缩短这个差距,帮助学生在理论学习的同时,能够对管理实践中出现的一些问题有正确的思考模式,包括思考方法、思考方式、思考角度;能够帮助学生对管理者实际所从事的管理工作有更加实际的了解。

本书在体系设计和内容安排上,兼顾该学科的系统性与整体性的同时,更多地考虑了与管理实践的结合及学习者的要求。本书内容有以下特点:

第一,学科前沿性。近年来国内外管理学前沿问题研究的成果在本书中充分体现。比如全球化环境下的管理、管理的道德和社会责任、管理创新等。

第二,结构系统性。以计划、组织、领导、控制等四大管理职能为主线,编排了14章内容,详细分析了管理职能的主要内容,便于读者清晰掌握本课程的知识体系。

第三,知识应用性。围绕应用型专业人才培养模式改革,注重实践能力培养,语言通俗简明,表述深入浅出,使学生在理解的基础上循序渐进,在丰富的案例学习中加强对理论知识的理解和应用。

第四,案例趣味性。为唤起读者的学习兴趣,书中穿插约60个既适合学生阅读又契合管理理论概念的趣味性案例及管理材料,每章均编写了导入案例,在书中设置了课堂讨论、思考案例及思考题。

全书共14章,卓翔芝、赵恒担任主编,负责对全书各章节稿件审阅、修改和统稿;朱丽丽担任副主编。参与全书编写的人员有卓翔芝、赵恒、刘咏梅、赵静、戴蓓蓓、刘永珍、朱丽丽、牛贵宏、李红、雷思友、袁媛、罗靓、朱海涛、王文政等老师。

管理学作为经济管理类的学科基础课程,其基本理论和实践仍在不断完善。由于编者受水平和时间所限,书中难免存在错误,恳请同行及读者批评指正。

感谢安徽省高校经管学科联盟对本书的支持,感谢司有和教授对本书的审稿和建议,感谢中国科学技术大学出版社的领导和编辑为本书的出版所做的辛苦工作。本书的编写参考了国内外大量相关教材、论著和各类网络资料,有些资料未能在书末的主要参考文献中一一列出,在此向相关作者致以衷心的感谢。

编 者

2017年4月

目 录

总序	(i)
前言	(iii)
第一章 管理与管理者	(1)
第一节 管理的含义	(2)
第二节 管理者的含义	(6)
第三节 管理与组织	(12)
第二章 管理思想与理论	(18)
第一节 早期的管理实践与思想	(18)
第二节 古典管理理论	(24)
第三节 行为科学理论	(32)
第四节 现代管理理论	(36)
第三章 管理环境	(40)
第一节 管理与环境的关系	(41)
第二节 管理的外部环境	(42)
第三节 管理的内部环境	(47)
第四节 全球化环境对管理者的挑战	(50)
第四章 管理道德与社会责任	(57)
第一节 管理道德	(58)
第二节 管理道德改善途径	(63)
第三节 企业社会责任	(66)
第五章 计划	(73)
第一节 计划与计划工作概述	(74)
第二节 计划类型	(78)
第三节 计划的编制	(84)

第六章 战略管理	(98)
第一节 战略管理的过程	(99)
第二节 战略分析方法	(102)
第三节 战略制定	(107)
第七章 决策	(118)
第一节 决策概述	(118)
第二节 决策的类型	(127)
第三节 决策的过程	(131)
第四节 决策方法	(134)
第八章 组织	(152)
第一节 组织职能	(153)
第二节 组织结构类型	(157)
第三节 职权配置	(162)
第四节 组织变革	(164)
第九章 人力资源管理	(170)
第一节 人力资源管理过程与规划	(171)
第二节 员工招聘与解聘	(173)
第三节 员工的甄选与录用	(177)
第四节 员工的培训与发展	(180)
第五节 员工绩效考核	(184)
第十章 领导	(190)
第一节 领导概述	(191)
第二节 领导理论	(194)
第三节 领导艺术	(205)
第十一章 激励	(211)
第一节 激励概述	(212)
第二节 激励理论	(215)
第三节 激励方法与过程	(224)
第十二章 沟通	(229)
第一节 沟通概述	(230)
第二节 沟通方式	(237)
第三节 沟通技巧与艺术	(242)

第十三章 控制 (255)

 第一节 控制概述 (256)

 第二节 控制的类型 (262)

 第三节 控制过程 (265)

 第四节 控制方法 (270)

第十四章 管理创新 (283)

 第一节 管理创新概述 (285)

 第二节 文化创新 (292)

 第三节 业务流程再造 (295)

 第四节 学习型组织 (300)

参考文献 (308)

第一章 管理与管理者



学习目标

明确管理活动的必要性;树立管理意识;定义管理与管理者;掌握管理的本质及属性;讨论要成为一名有效的管理者所必需的技能。



导入案例

“三个和尚”引发的思考

很久以前,山上有个寺庙,庙里来了个和尚,他将庙打扫干净后,住在了里面,但是庙里没有水,于是和尚每天自己下山挑水喝,这个时候和尚是有水喝的,自给自足。后来,又来了一个和尚,这时两个和尚老是指望对方挑水,总是相互推脱,于是商量着,每次都两人一起下山,抬水喝。再后来,又来了一个和尚,这时,三个和尚谁也不乐意单独下去挑水,同时,任何两个和尚也不愿意去抬水,留另一个休息,最后三个和尚都没有水喝……

在这样的情况下,相关组织派来了两个管理人员,一个任寺庙的方丈,一个任住持,有了这两个管理人员的监督和引导,其他三个和尚开始轮流挑水喝。但是因为一个人挑水,五个人喝,常常就会出现挑少了,不够喝的现象,于是在方丈和住持的提议下新设了一个部门——计划部门,每天登记大家喝水的量,进行统计,然后将任务交给三个和尚中的一个去完成。到后来,方丈和住持发现这三个和尚工作积极性不一致,而且有偷懒现象,于是又决定成立一个考核部门——绩效考核部,专门对三个和尚挑水的质量和数量进行考核……于是,我们看到冷清的寺庙变得越来越热闹,由无人到1个人到3个人到5个人到 n 多个人。

事实上,组织这样的“壮大”方式是很多企业的发展路径。一位老总准备要精简公司人员,公司目前有3 000人,他说他下一步想在公司减少200名职能(含管理)人员,这样一年至少就能节省1 000万元。他仔细核算了一下,减少这200名职能人员,公司的产量、销量基本上不会受到什么大的影响。可见这家公司有多么的“臃肿”,我们可以想象,这200人为了对得起自己的“工资”,让老板不会觉得白养着他,所以他们得找很多事来做,很多人还要显得很繁忙的样子,久而久之,公司就会变得很忙,而从根本上来讲,其实没有产生什么价值。

事实上,不只这家公司,在很多企业中,其组织机构扩充常常是领导者想到什么问题,第一反应就是要设置一个对应的部门,由专人来负责管理。曾经有过一家40多人的公司,其总经理想单独请1个人负责人事工作,因为现在公司人员比较多了……其实他只要在现有

人员里找1~2个人来负责人事工作就可以了。

规模越大的企业,问题就越多,当然这和企业的规模有一定的关系,但还有一个重要的原因就是我们自己总在不停地给自己制造新的问题,或有意或无意。有些人为了掩盖一个问题,常常会制造很多新问题出来,然后就开始着手解决“新”的问题,“新”的问题还没解决好,又来了其他“新”的问题,于是一直在解决“新”问题,最后常常是忘掉了最初要解决的问题。

讨论:你怎么看案例中的现象?管理是为了什么?

第一节 管理的含义

一、管理的定义

管理活动是人类社会生产生活中最重要的一项活动。自从有了人类活动,就有了管理。一个人要有管理,如鲁滨逊在孤岛上,要管理好自己的一日三餐,要管理好自己的安全,要规划好自己的未来,每天要为未来离开孤岛而工作。两个人共同活动也需要管理,要协调目标,要协调分工,要协调收益,要协调关系。可以说,大到国家、军队,小到企业、医院、学校、家庭等等,凡是有目的的活动都离不开管理。当然,管理学中所要讨论的管理,主要是针对组织活动。所以,管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分,无论组织规模的大小,无论组织的哪个层级,无论组织地处何地,管理是绝对必要的。管理者都在从事着计划、组织、沟通、激励、控制等工作,但不同组织、不同管理层次的管理者的工作内容和工作重点有所不同。

管理是每个组织的必要活动,管理也是每个人的事情。从直接服务于客户的一线员工,到组织的高层管理者,无一例外。日常沉重的竞争压力要求公司快速做出决策,并且授予那些与客户最接近的一线员工更多的管理职能和权力。此外,从互联网上也能够接触到大量的信息,这种压力使每个人都需要培养管理技巧——除了管理者,还包括个人和团队。至少,现在的员工除了要处理与组织内外部的客户关系,以及与公司同事、下级和管理者的人际关系,还要对信息进行管理。员工能否成功地管理他们所负责的人际关系和信息,是决定他们成败的关键因素。

既然管理是每个组织的必要活动,管理又是每个人的事情,那么,我们如何认识管理呢?

实际上,关于什么是管理,人们并没有取得一致的认识。长期以来,许多中外学者从不同角度,对管理给出了不同的解释。综合国内外学者的观点,我们给管理一个较通俗的定义:管理就是管理者在特定的情境下,通过实施计划、组织、领导、控制来对其所能获取的资源进行协调和配置,既有效率又有效果地实现组织的目标的过程。

这个定义,可以从以下几个方面来理解:

(1) 管理的目的是有效地实现组织的目标。所有的管理行为,都是为实现目标服务的。组织中的管理活动不是为了管理而管理,而是为了实现组织的目标而进行管理。实现组织的目标既是管理的出发点,也是管理的落脚点。离开组织的目标来讨论管理是没有任何意义的。

(2) 管理就是“协调和配置”,来协调和配置各种资源,如人、财、物、信息、时间等。其中人是最重要的资源,是管理的主要对象,所有的资源与活动都是以人为中心的。作为管理者,不管他们多么有天赋,也不可能亲自做每一件事情,要想成为有效的管理者,除了自己的技巧和能量之外,还需要借用别人的技巧和能量。如果你不想和别人或者通过别人来开展工作,那么你就不可能成为一名管理者。管理,最重要的是人的管理。

(3) 管理活动追求的是效率和效果。追求效率是管理活动极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。类似地,对于较少的输入,能够获得同样的输出,你同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的,所以我们必须关心这些资源的有效利用。因此,管理就是要使资源成本最小化。然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。管理活动既要追求效率,又要追求效果。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。效果意味着“做正确的事”,效率意味着“正确地做事”。有效的管理就是要“正确地去正确的事”。

(4) 管理由计划、组织、领导和控制等一系列相互关联、连续进行的活动所构成。要实现组织的目标,就必须实施计划、组织、领导和控制等管理行为与过程。因此,计划、组织、领导和控制是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

二、管理职能

人们在进行管理活动中,发现不同的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,比如都要进行计划、组织、控制等工作,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”这个被普遍认同的概念。

管理职能就是管理者为了有效地实现组织的目标所必须实施的程序或过程。关于管理应该具有哪些职能,法国管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)认为有计划、组织、人员配备、指导和控制等五大职能,美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)把管理职能分为计划、组织、领导和控制。目前管理学界普遍接受的观点是:管理职能包括计划、组织、领导和控制等四大职能。

(一) 计划职能

计划(Planning)职能是指管理者明确组织的目标,并对实现目标的途径及行动方案作出选择及具体安排的活动过程。其主要内容涉及:分析组织内外环境、确定组织目标、制定组织发展战略、提出实现组织既定目标和战略的策略与作业计划、规定组织的决策程序等。任何组织的管理活动都是从计划出发的,因此,计划是管理活动的起点。

(二) 组织职能

组织(Organizing)职能是指管理者根据既定目标,对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理安排的过程。其主要内容包括:设计组织结构、划分部门、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

(三) 领导职能

领导(Leading)职能是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。为了最大限度地发挥组织中人的能动性,管理者必须运用各种适当的方法,对组织成员施加影响。一方面要调动组织成员的潜能,使之在实现组织目标过程中发挥应有的作用;另一方面要促进组织成员之间的团结协作,使组织中的所有活动和努力统一、和谐。其具体途径包

括:激励下属,对他们的活动进行指导,选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间以及组织与其他组织之间的冲突等。

(四) 控制职能

在执行计划的过程中,组织的活动总会遇到各种环境的变化及其影响,这些变化和影响可能会导致人们的活动、行为与组织的要求、期望不一致,易出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行,管理者必须对组织绩效进行监控,并将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。如果超出了一定限度的偏差,则需及时采取纠偏措施,以保证组织工作在正确的轨道上运行,确保组织目标的实现。管理者运用事先确定的标准,衡量实际工作绩效,寻找偏差及其产生的原因,并采取措施予以纠偏的过程,就是执行管理的控制职能(Controlling)的过程。简言之,控制就是保证组织的一切活动符合预先制订的计划。

管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑,划分为几个相对独立的部分。这样的划分为庞大的管理知识和理论的分类、整理提供了一个便利的框架。管理的各种概念、原理、理论和方法按照管理的职能组成了一个有机的知识体系。应当指出,划分管理的职能,并不意味着这些管理职能之间是互不相关、截然不同的。现实的管理活动并不是严格按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的,组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠,在空间上相互交融,很少有管理者在一个给定的时间内只从事某一特定的管理职能,他们往往同时进行着若干种不同的活动。

【资料链接 1-1】

哈罗德·孔茨

哈罗德·孔茨(Harold Koontz,1908~1984)是美国管理学家,也是管理过程学派的主要代表人物之一,主要代表著作有:《管理学原理》《管理理论丛林》《再论管理理论丛林》等。他强调管理的概念、理论、原理和方法,认为管理工作是一种艺术,它的各项职能可以分成五类,即计划、组织、人事、指挥和控制,组织的协调是五种职能有效应用的结果。

三、管理的性质

(一) 管理的两重性

管理的两重性是指管理具有两种属性,即所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。这是马克思主义关于管理问题的基本观点。

1. 管理的自然属性

在管理过程中,为有效地实现组织的目标,而对人、财、物等资源进行合理的配置,以实现生产力的科学组织。马克思在《资本论》中指出:“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。”这种组织生产力的管理功能,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此具有同生产力、社会化大生产相联系的固有属性。它只由生产力决定,与生产关系、社会制度无关。在历史的发展过程中,不随社会形态的变化而变化,具有历史长期性。

管理的自然属性要求管理者要按照社会化生产的客观规律来合理地组织生产,采用科学的方法,不断地提高管理水平。管理的自然属性告诉我们,不同的社会、不同的组织之间的管理工作,可以相互借鉴和学习。因此,认识管理的自然属性,有助于我们抛开社会制度、

社会意识形态的制约,最大限度地吸收和借鉴先进的管理经验及现代的管理方法与管理技术。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理反映一定的社会关系,它与一定的社会关系和社会制度相联系,为生产资料占有者的利益服务。在管理的过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系,体现生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此,管理具有的这种与生产关系、社会制度相联系的属性为管理的社会属性。

管理的社会属性告诉我们,任何一种管理方法、管理技术的出现,总是带有时代的烙印,都是与时代的生产力水平和社会历史背景相适应的,没有一个普遍适用于古今中外的管理模式。因此,在学习和运用某些管理理论、管理方法和管理技术时,必须要结合自身的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。

(二) 管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

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,通过从实践中收集、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过程中客观规律的管理理论和一般方法。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得到不断的验证和丰富。因此,管理是一门科学,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。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,管理者仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员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与诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,卓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。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气,靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员,但却能为通过实践进一步培训主管人员形成一个良好的开端,为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也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,这一点非常重要。管理需要科学性和艺术性的有机结合。可见,管理既是一门科学,又是一门艺术。

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两个月工资,有的时候发得更多,这次可不行,算来算去,只能多发一个月的工资作为奖金。按常规做法,把实话告诉大家,很可能导致士气下滑。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。又过两天,总经理在一个适当的场合发表议论:“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。”总经理的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,整整一个月工资,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。

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。同样是发一个月的奖金,常规做法可能会打击士气,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门艺术。

第二节 管理者的含义

一、管理者的定义

管理的重点是管理者通过协调他人的活动,以既有效率又有效果地实现组织目标的。他人的活动不外乎有两个方面:一是管理活动,即协调他人活动的活动;另一个是业务活动,即由管理活动进行协调的他人活动。从事业务活动的人,我们称之为作业人员,而从事管理活动的人,我们则称之为管理者。

管理者在组织活动中表现出与其他组织成员不一样的一些特征,具体来说,主要表现在以下几个方面:

(1) 管理者从事的是协调组织中被管理者活动的活动。这些活动主要有计划、组织、领导、决策、控制等,这些活动又是管理职能的应用过程。

(2) 管理者对组织目标的实现起间接贡献作用。管理者是通过一定的管理职能的应用来协调被管理者的活动,使被管理者的活动能更加有效地进行,使组织的各种资源更加合理、有效地配置和利用,从而更好地实现组织目标。

(3) 在组织中,管理者的行为受双重人格身份的影响和作用。作为组织的管理者,在履行各种管理职能时,一方面要根据组织的目标要求来规范自己的行为;另一方面又受管理者本身的知识能力和个性与偏好、个人目标和利益追求等个人因素的影响。

(4) 管理者从事管理活动时的出发点是组织整体利益的追求和各方面关系的平衡。管理者不同于一般组织成员,管理者的管理活动关系到组织整体的活动。这种管理活动更加关注组织的整体利益和各方面的关系,而管理者本身在从事管理活动时更能够使组织整体利益和个人利益达到高度的统一,更能够平衡各方面的关系。

二、管理者的分类

在一个组织中,每个管理者在组织中处于不同的地位,起着不同的作用,拥有不同的权

限,承担着不同的责任。从管理学的角度,可以把他们划分为以下3类。

(一) 按管理层次划分

1. 高层管理者

高层管理者是指一个组织中最高领导层的组成人员。他们对外代表组织,对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。他们侧重组织的长远发展计划、战略目标和重大政策的制定,拥有人事、资金等资源的控制权,以决策为主要职能,故也称为决策层。例如,一个工商企业的总经理就属于高层管理者。

2. 中层管理者

中层管理者是指一个组织中中层机构的负责人员。他们是高层管理者的决策执行者,负责制定具体的计划、政策,行使高层管理者授权下的指挥权,并向高层管理者报告工作,也称为执行层。例如,工厂的生产处长、商场的商品部主任就属于中层管理者。

3. 基层管理者

基层管理者是指在生产经营第一线的管理人员。他们负责将组织的决策在基层落实,制订作业计划,负责现场指挥与现场监督,也称为作业层。例如,生产车间的工段长、班组长就属于基层管理者。

(二) 按管理工作的性质与领域划分

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或部门的全部管理工作的管理人员。他们是一个组织或部门的主管,对整个组织或部门的目标实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或部门所必需的权力,有权指挥和支配该组织或部门的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。例如,工厂的厂长、车间主任都是综合管理者;而工厂的计财处长则不是综合管理者,因其只负责财务这种单一职能的管理。

2. 职能管理者

职能管理者是指在组织内只负责某种职能的管理人员。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多数是具有某种专业或技术专长的人。例如,一个工厂的总工程师、设备处长等。就一般工商企业而言,职能管理者主要包括以下类别:计划管理、生产管理、技术管理、市场营销管理、物资设备管理、财务管理、行政管理、人事管理、后勤管理、安全保卫管理等。

(三) 按职权关系的性质划分

1. 直线管理人员

直线管理人员是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要是指组织等级链中的各级主管,即综合管理者。例如,企业中的总经理→部门经理→班组长,他们是典型的直线管理人员,主要是由他们组成组织管理的等级链。

2. 参谋人员

参谋人员是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。对企业而言,参谋人员通常是指各级职能管理者,如计财处长、总工程师、公关部经理等。他们既向最高领导提供咨询、建议,又对整个企业各部门及人员进行其所负责的专业领域内的业务指导。