

M^anagement Principles



工业和信息化部普通高等教育“十三五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学原理（第2版）

□ 杨锐 杨静 主编

□ 殷晓彦 王燕 李蕊 副主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

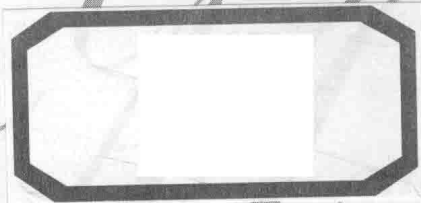
- 编写体例新颖
- 内容删繁就简
- 理念与时俱进



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



(C)1999 机械工业出版社

前言

agement
Principles



工业和信息化部普通高等教育“十三五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学原理

(第2版)

☐ 杨锐 杨静 主编
☐ 殷晓彦 王燕 李蕊 副主编

人民邮电出版社

北京

2017年7月

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 杨锐, 杨静主编. -- 2版. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2018.2
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-47462-9

I. ①管… II. ①杨… ②杨… 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(2017)第303158号

内 容 提 要

管理既是一门科学,也是一门艺术。本书共9章,从“计划、组织、领导、控制”四个管理学的重要概念入手来介绍管理学的各种理论,主要内容包括绪论、管理道德与社会责任、管理思想的演进、计划职能、决策、组织、领导、控制、团队与团队管理。

本书不仅可以作为本科院校经管类专业的教材,也可作为各类企事业单位管理人员的培训用书,还可作为企业领导和管理人员的参考资料和自学读本。

-
- ◆ 主 编 杨 锐 杨 静
 - 副 主 编 殷晓彦 王 燕 李 蕊
 - 责任编辑 刘 琦
 - 责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京市艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
 - 印张: 18.25 2018年2月第2版
 - 字数: 445千字 2018年2月北京第1次印刷
-

定价: 49.80 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

管理既是一门科学，也是一门艺术。管理活动源远流长，自古即有，但真正成为一门科学，具有自己一套比较完整的理论体系，则始于 20 世纪初以“泰罗制”为代表的科学管理理论。至今在世界上任何一个成功企业的经验中，都能发现“泰罗制”的影子。编者在本书中所倡导的管理理念和方法，正是众多人生活、工作与管理第一线实践经验的总结，所以本书具有如下特点。

一、在编写体例上，形式新颖，凸显新亮点

管理学的教材很多，其中很大一部分内容的设置是条框式的，只注意讲述理论，而本书按照“学习目标、案例导入、学习内容、关键概念、综合练习”的模式设置内容，条理清晰、重点突出，使读者能够轻松掌握所学知识。

二、在编写内容上，删繁就简，瞄准关键点

管理既然是一门科学，就具有普遍性和规律性，因此读者可以通过学习提高管理水平，通过实践积累管理经验。管理同时又是一门艺术，没有一成不变的模式，没有放之四海而皆准的准则。面对众多的管理学理论和流派，本书从“计划、组织、领导、控制”四个重要概念入手，把管理学的各种理论娓娓道来，既通俗易懂，又抓住了重点。

三、在编写理念上，与时俱进，抢占制高点

读者阅读本书之后会发现，“道德”和“社会责任”这两个概念被引入到管理中来。本书通过对“三鹿奶粉”事件的深入分析，指出一个管理有方的企业应该具备怎样的道德观，应该履行怎样的社会责任，这一点在管理学教材中是不多见的。

本书是烟台大学文经学院管理学优秀课程组和管理学在线课程组集体智慧的结晶，由杨锐、杨静任主编，殷晓彦、王燕、李蕊任副主编，姜琳、孙经纬、陈艳丽参编。其中杨锐负责第二章、第六章、第七章和第九章的编写工作，杨静负责第一章（部分）、第三章（部分）和第四章的编写工作，殷晓彦负责第一章（部分）和第五章的编写工作，王燕负责第三章（部分）的编写工作，姜琳负责第八章的编写工作，孙经纬参与第四章的编写工作，陈艳丽参与第六章的编写工作。全书的案例由李蕊搜集并整理，习题由杨锐整理完成，PPT 课件由杨静全程制作。本书最后由杨锐、杨静统审定稿。本书借鉴了许多专家的观点，在此一并表示诚挚的感谢。感谢各位领导在编写过程中的支持和指导，感谢各位同仁在编写过程中的辛勤付出。正是因为有各位的鼎力支持，本书的编写工作才能够顺利完成。

管理的科学研究是无止境的，期待读者通过学习本书，对管理学能有进一步的了解，也希望本书能给广大管理人员一些启发。

由于作者水平有限，本书难免存在一些不足之处，敬请读者批评指正。

编者

2017 年 7 月

目 录

第一章 绪论	1
学习目标	1
案例导入	1
学习内容	3
1.1 管理	3
1.1.1 管理的定义	3
1.1.2 管理的性质	4
1.1.3 管理的职能	5
1.2 管理者	6
1.2.1 管理者的分类	7
1.2.2 管理者的角色	8
1.2.3 管理者的技能	9
1.3 管理学	10
1.3.1 管理学的内容与特点	10
1.3.2 管理学的原理与方法	11
1.3.3 学习管理学的意义	15
1.4 管理环境	16
1.4.1 管理环境的含义与内容	17
1.4.2 管理环境的特点与类型	18
1.4.3 管理与环境的关系	19
本章要点	19
关键概念	20
综合练习	20
第二章 管理道德与社会责任	24
学习目标	24
案例导入	24
学习内容	25
2.1 管理道德	25

2.1.1 管理道德概述	25
2.1.2 管理者道德行为的影响因素	27
2.1.3 提升员工道德修养的途径	28
2.2 社会责任	29
2.2.1 社会责任的含义及发展	29
2.2.2 企业社会责任的具体体现	31
2.2.3 企业履行社会责任的作用	32
本章要点	33
关键概念	33
综合练习	33
第三章 管理思想的演进	41
学习目标	41
案例导入	41
学习内容	42
3.1 中西方管理思想的演进	42
3.1.1 中国管理思想的演进	42
3.1.2 西方早期的管理思想演进	47
3.2 古典管理理论	51
3.2.1 泰罗及其科学管理理论	51
3.2.2 法约尔及其一般管理理论	56
3.2.3 韦伯及其行政组织体系理论	58
3.3 行为科学理论	60
3.3.1 霍桑实验及人际关系学说	60
3.3.2 行为科学理论	63
3.4 现代管理理论的发展	67
3.4.1 现代管理理论和管理思想的新特点	68
3.4.2 现代管理学派的划分	68

3.5 管理理论的新发展	71	综合练习	107
3.5.1 战略管理理论	71	第五章 决策	113
3.5.2 企业再造理论	76	学习目标	113
3.5.3 “学习型组织”理论	79	案例导入	113
本章要点	83	学习内容	114
关键概念	83	5.1 决策概述	115
综合练习	83	5.1.1 决策的定义	115
第四章 计划职能	87	5.1.2 决策的原则	115
学习目标	87	5.1.3 决策的依据	117
案例导入	87	5.1.4 决策理论	118
学习内容	89	5.2 决策过程与决策影响因素	119
4.1 计划概述	89	5.2.1 决策过程	119
4.1.1 计划工作的概念	89	5.2.2 决策影响因素	123
4.1.2 计划工作的任务	89	5.3 决策类型	124
4.1.3 计划工作的性质	90	5.3.1 按决策的层次划分	124
4.1.4 计划工作的原理	92	5.3.2 按决策的条件划分	125
4.2 计划的种类	93	5.3.3 按决策的理性程度划分	125
4.2.1 按计划期限分类	93	5.3.4 按决策的时间要求划分	125
4.2.2 按职能分类	94	5.3.5 其他决策类型	126
4.2.3 按组织的活动分类	95	5.4 决策方法	127
4.2.4 按计划内容的明确性分类	96	5.4.1 集体决策方法	127
4.2.5 按计划涉及的内容分类	96	5.4.2 有关活动方案的决策方法	128
4.2.6 按计划的形式分类	97	本章要点	133
4.3 计划工作的程序和方法	100	关键概念	133
4.3.1 计划工作的程序	100	综合练习	133
4.3.2 计划工作的方法	102	第六章 组织	139
4.4 目标管理	103	学习目标	139
4.4.1 目标管理的含义和特点	104	案例导入	139
4.4.2 目标管理的基本过程	105	学习内容	141
4.4.3 目标管理的优势与不足	106	6.1 组织结构与设立原则	141
本章要点	107	6.1.1 组织的含义与作用	141
关键概念	107	6.1.2 组织结构的类型	142

6.1.3 组织结构的设立原则	147	7.2.1 “经济人”假设	185
6.2 组织设计	148	7.2.2 “社会人”假设	186
6.2.1 组织结构的设计	149	7.2.3 “自我实现人”假设	186
6.2.2 人员配备	154	7.2.4 “复杂人”假设	186
6.3 组织变革	157	7.3 有关领导的主要理论	187
6.3.1 组织变革概述	157	7.3.1 西方早期领导理论	187
6.3.2 组织变革的模型	158	7.3.2 怀特和李皮特的3种领导方式理论	188
6.3.3 组织变革的先兆	160	7.3.3 利克特的4种领导方式理论	189
6.3.4 组织变革的动力与阻力	161	7.3.4 二维构面理论	189
6.4 组织文化	165	7.3.5 管理方格图理论	190
6.4.1 组织文化的含义和特征	165	7.3.6 领导连续流理论	192
6.4.2 组织文化的结构	166	7.3.7 三维构面理论	193
6.4.3 组织文化的表现形式	167	7.3.8 领导权变理论	193
6.4.4 组织文化的功能	168	7.4 领导者的修养与领导艺术	197
6.4.5 组织文化的建设	170	7.4.1 领导者的修养	197
6.5 非正式组织	170	7.4.2 领导艺术	198
6.5.1 非正式组织的含义和特点	170	7.5 激励	203
6.5.2 非正式组织的作用	171	7.5.1 激励的含义与需要的特征	203
6.5.3 正确对待非正式组织的策略	172	7.5.2 激励的类型	204
本章要点	173	7.5.3 激励的要点	205
关键概念	174	7.5.4 激励理论	206
综合练习	174	本章要点	213
第七章 领导	180	关键概念	214
学习目标	180	综合练习	214
案例导入	180	第八章 控制	221
学习内容	182	学习目标	221
7.1 领导概述	182	案例导入	221
7.1.1 领导的概念	182	学习内容	222
7.1.2 领导的作用	182	8.1 控制概述	223
7.1.3 领导的权力和影响力	183	8.1.1 控制的定义	223
7.1.4 领导的工作原理	184	8.1.2 控制的目的	223
7.2 人性假设	185		

8.1.3 控制的必要性	224
8.1.4 控制的类型	225
8.2 控制过程与原理	227
8.2.1 控制的过程	229
8.2.2 控制的原理	230
8.3 控制方法	232
8.3.1 预算控制	232
8.3.2 非预算控制	235
8.4 危机管理	241
8.4.1 危机的内涵、特征与类型	241
8.4.2 企业面临危机的心态	243
8.4.3 危机管理的内涵与过程	244
8.4.4 危机管理的基本要求和原则	245
本章要点	247
关键概念	248
综合练习	248
第九章 团队与团队管理	253
学习目标	253
案例导入	253

学习内容	254
9.1 团队	254
9.1.1 团队和群体的含义	254
9.1.2 团队的构成要素	257
9.1.3 团队成员的角色	258
9.1.4 团队的发展阶段	259
9.2 团队管理	261
9.2.1 团队管理概述	261
9.2.2 团队冲突管理	263
9.2.3 国内外团队管理概况	264
9.3 沟通	266
9.3.1 沟通的含义、作用与过程	267
9.3.2 沟通的类型	269
9.3.3 沟通障碍与应对策略	273
9.3.4 沟通原则	276
本章要点	278
关键概念	278
综合练习	279
参考文献	283

第一章 绪 论



学习目标

【知识目标】

- 管理的定义、性质和职能
- 管理人员的分类、角色和管理者的技能
- 管理学的原理与方法
- 学习管理学的意义
- 管理环境的含义和特点

【能力目标】

- 能够运用理论知识分析管理者的技能和角色
- 能够对管理环境进行分析和概括



案例导入

拉里·佩吉：领导谷歌走出中年危机

虽然谷歌在埃里克·施密特的带领下获得了巨大成功，但拉里·佩吉在谷歌的发展中留下了深深的烙印。正是由于佩吉的长远眼光，谷歌才会去研发自动驾驶汽车，去拍卖无线移动频段；佩吉想让全人类共享知识，谷歌才会设立谷歌图书项目；而收购Android也是佩吉的决定。虽然谷歌的规模日益庞大，但佩吉仍然想方设法让谷歌和初创公司一样灵活。

谷歌是由佩吉和布林于1998年创立的。2001年，他们聘请IT界资深高管埃里克·施密特担任公司CEO。在施密特的领导下，谷歌成长为世界上最成功的企业之一。2011年，38岁的拉里·佩吉接替施密特出任谷歌公司CEO。

佩吉是一个内向的人，他不喜欢媒体，不喜欢长时间的会议和严格的时间表。然而，作为CEO，佩吉不得不走向前台，与投资者和媒体打交道。他表示自己最关心的是“5年后谷歌应当是什么样的？我们会做些什么？谁来做？我们应当如何组织？应当拥有怎样的员工？”

面对Facebook等新兴社交网络企业的竞争以及产品创新放慢的局面，佩吉强调，自己的职责是为谷歌注入创新时的速度与敏捷，加快决策和新产品的开发。一位高管说，与前任CEO相比，佩吉更愿意接受一个还算好的决策，而不是等到它变成完美决策。佩吉相信，一个真正管用的产品理念应当可以用不超过60个词来描述，这应该已经让人们足以做出支持与否定的决定。

在被问到谷歌想做什么样的产品时，佩吉回答说：“（产品开发）应当激励世界上最优秀

的人。例如自动驾驶汽车,这是技术能够真正对人类产生重大积极影响的理念。”“仅仅为了市场竞争而诞生的优秀产品很少。如果你倾尽全力只是为了击败做同样工作的其他公司,这样的工作怎么会令人兴奋?”佩吉上任后,很快将谷歌的产品整合为7个代表未来方向的产品群:搜索、广告、YouTube、Android、Chrome、电子商务和社交网络,取消了25种非核心或绩效不佳的产品业务,“我们不要那些只是够好但没有希望成就伟大的产品”。

董事Ram Shriram说:“(佩吉)十分清楚自己想要哪种类型的组织,他亲手挑选这些重要业务方向的负责人并为他们规定了目标。”他为企业带来了清晰的发展目标和实现目标的决心。每周一下午,佩吉会主持召开由十几位高管参加的“execute”会议,讨论如何将各产品部门的工作与公司整体目标进行协同,并做出快速的决定。佩吉并不规定实现这些目标的途径,而是授权给下属自行探索。“我在事先往往设想得非常深入,接下来试图为这些项目配备合适的团队,确保他们的方向是正确的,然后我就会走开,有时一个季度也不会过问。”

佩吉坚持签署员工的招募批准。至今他已经签署了超过3 000人。人力资源部门用专门的软件将候选人的资料进行压缩,这样他就可以快速浏览最重要的数据。每周他都会收到这样一个数据集,通常他会在3~4天内回复同意或否决。他说,“这有助于我了解公司正在发生的事情”。

员工经常用“没有耐心”来形容佩吉,他不喜欢低效率的E-mail往返,他要求管理者面对面讨论并及时解决问题。YouTube副总裁Salar Kamangar回忆说:“当看到我和另一位高管在邮件中发生争执后,他会像一个严厉的校长那样把我们两个人叫到办公室,命令我们在离开办公室之前达成解决方案。”

佩吉对谷歌在社交网络产品上落后于Facebook感到焦虑,他将自己的办公室从搜索产品大楼转移到更靠近Google+产品的地点,他命令所有员工的年度奖金都必须与公司在社交网络领域中的绩效相联系。

为了应对日益发展的专利侵权诉讼,他大胆决策,以125亿美元买下摩托罗拉移动部门,从而获得了后者手中大量的专利,用于应对苹果和其他竞争对手,实现交互授权。

前首席信息官Douglas Merrill认为,佩吉非常善于激励员工,“他走到某个项目组,在简短的交谈中对项目的方向提出新的思路,让开发人员获得极大的教益”。2011年,在Glassdoor网站的投票中,谷歌员工对自己企业的满意度首次超过了Facebook员工的满意度。

在佩吉领导下,谷歌保持了自己在搜索中的主导地位,在移动网络方面取得了极大的进展。Android系统在智能手机的市场份额接近80%,为谷歌在未来移动市场的竞争中占据了极其有利的地位。但是,在社交网络方面,尽管Google+取得了很大的成功,Facebook主导这一业务领域的局面仍没有显著改变。

然而,佩吉所采用的方法也令人联系到传统的自上而下的管理。离职的工程总监James Whittaker在博客中批评谷歌在佩吉领导下从一家技术创新企业变成了一家“广告”公司。由于过分关注Facebook的竞争,可能导致其他创新机会的损失。佩吉面临的另一个重大挑战是,以往谷歌往往被视为创新者和挑战者,而今天,谷歌已经强大到令消费者担心,从个人隐私到数据安全,越来越多的政府开始对谷歌的商业行为施加严格的监管。

启示:管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益,并且要让个人利益和公司整体利益统一起来。责任、权力和利益是管理平

台的三根支柱，缺一不可。缺乏责任，公司就会产生腐败，进而衰退；缺乏权力，管理者的命令就会变成废纸；缺乏利益，员工的积极性就会下降，消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好，员工才能“八仙过海，各显其能”。



学习内容

管理是现今社会的一个热点话题，它可以分为很多的种类，比如行政管理、社会管理、工商企业管理、人力资源管理等。不同的组织也都需要管理，如企业管理、学校管理、军队管理、医院管理等，那么究竟什么是管理？管理和管理学是不是一回事呢？管理者都扮演着哪些角色，应该具有哪些技能？我们为什么要学习管理？这些问题构成了本章的重点。

1.1 管 理

要了解管理，我们首先要知道什么是管理，管理有哪些性质，管理的职能是什么，因此，本节将重点介绍管理的定义、性质和职能。

1.1.1 管理的定义

由于每个人的视角不同，对于管理所下的定义都有其各自的侧重点，因此，迄今为止国内外学者对于管理所下的定义可谓数不胜数，由于篇幅所限，这里不能一一罗列，仅介绍几个典型的定义。

1. 国外学者的定义

- (1) 赫伯特·西蒙：管理就是决策。
- (2) 法约尔：管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。
- (3) 斯蒂芬·P·罗宾斯：管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程，是同时追求效率（手段）与效果（结果）的活动。
- (4) 弗雷德里克·泰罗：管理确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。
- (5) 哈罗德·孔茨：管理就是设计并保持一种良好的环境，使人们在群体里高效率地完成既定目标的过程。
- (6) 丹尼尔·A·雷恩：管理是利用自然和人力资源实现目标的指导艺术。
- (7) 沃伦·R·普伦基特和雷蒙德·F·阿特纳把管理者和管理分别定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”和“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制订并达到目标的活动”。

2. 国内学者的定义

- (1) 芮明杰：管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织的既定目标与责任的动态创造性活动。管理的核心在于对现实资源的有效整合。

(2) 戴淑芬:管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导和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活动过程。

(3) 周三多:管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。

综上所述,我们认为,管理是指为了实现一定的组织目标,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,有效利用组织内外的资源,使组织更高效率地完成既定目标的过程。对于这个定义,我们可以从以下几个方面来理解。

(1) 管理是为了实现一定的目标,是一个有意识、有目的的过程。

(2) 管理需要借助一系列的管理职能来实施。这些职能包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。

(3) 管理的核心是协调他人的活动。任何组织都是由不同的人所组成,千差万别的个体形成了很多差异,管理就是要把不同特征的人协调起来,共同实现组织的目标。

(4) 管理的结果是要更高效率地完成既定目标。

(5) 管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。

1.1.2 管理的性质

1. 管理的二重性

马克思对管理的属性作过精辟的论述,他在《资本论》中写道,“……说资本主义的管理就其内容来说是二重的,因为它所管理的生产过程本身具有二重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程。”从马克思对资本主义管理的论述中可以看出,管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。因此,管理的第一种属性就是管理的二重性,包括自然属性和社会属性。

自然属性指管理不以人的意志为转移,也不因社会制度形态的不同而有所改变,这完全是一种客观存在。社会属性是指管理是在一定的生产关系条件下进行的,总是为一定的统治阶级服务的,始终是同生产关系、社会制度相联系的。

2. 管理的普遍性与层次性

管理具有普遍性。首先,管理活动是普遍存在的,基本上所有的群体活动都需要管理。其次,在不同的层次、不同的组织,甚至不同的国家中,管理者所从事的活动存在着高度一致性。这主要表现在:组织中不同层次的管理活动在本质上是相同或类似的;不同类型组织中的管理活动也基本上一样;不同国家和地区之间可以相互学习、相互参照。

管理具有层次性。任何一个组织的管理都有一定的层次划分,最基本的划分有三层,首先是高层管理,就一个管理系统或管理单位而言,它是对整个系统或单位的发展方向和成败负有责任的决策集团。其次是中层管理,其职责是执行最高管理层制定的决策、总任务,并结合高层总任务创造性地制定本单位、本部门的工作任务,同时,对基层管理进行监督,检查任务完成的情况,并向最高管理层提出报告。最后是基层管理,直接向中层管理机构负责,其职责是对基层工作人员执行上级政策的情况进行监督,并完成高层或中层管理机构交给的任务。管理工作层层分工,相互协调,形成一个有机联系的整体。

3. 管理的科学性与艺术性

管理的科学性表现在,管理经过一个世纪的研究、探索和总结,已经逐步形成了一套比较完整的,能够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和方法。另外,在管理的研究过程当中,科学的、量化的及现代电子技术的方法被越来越多地应用起来,这些方法及技术手段的运用较之以往的主观性、经验式的研究,大大增强了管理的科学性。但是同自然科学相比,管理学又不是一门精确的学科,当然也不能成为精确的学科,这就导致它不能为管理者提供解决一切问题的技术和标准。

管理的艺术性表现在,管理在实践过程中需要创新。管理更多的是一种实践,在实践过程中,管理者在具体的环境中会遇到各种各样表象不一的问题,那么此时管理者就要像其他工作者一样,利用学过的原理和基本知识,根据实际情况加以创造性地发挥,这样才能取得更好的效果。

案例 1-1 美国麦考密克公司的起死回生

美国麦考密克公司创始人W·麦考密克是个性格豪放、带有江湖义气的经营者。公司成立之初利润增长较快,员工的收入也与日俱增。随着公司的发展,其经营理念和经营方法逐渐落后,越来越不适应时代的要求。W·麦考密克虽苦心经营,但公司还是不景气,最后陷入裁员减薪的困境,走到濒临倒闭的边缘。

C·麦考密克在公司危难时刻继任总裁,员工把死里逃生的希望全都寄托在新总裁身上。C·麦考密克也壮志满怀,承诺不把公司搞好决不罢休。万事开头难,从何处突围成为首要问题,他认为提高士气是振兴公司之本。他对员工庄严地宣布:“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上,希望大家同舟共济,协力渡过难关。”他出人意料地决定,从本月起,全体员工的薪水每人增加10%,工作时间适当缩短。

柳暗花明又一村。绝路逢生的员工被新总裁的决心和决定所感动,士气大振,全公司共同努力,仅用一年的时间就实现了扭亏为盈,公司得救了,员工又有了盼头。

启示:管理是科学,也是艺术。公司的成败在于员工的积极性能否发挥,员工积极性的发挥在于领导艺术。对于管理者来说,掌握管理的科学知识可以更好地理解管理现象,但是解决管理问题的技巧需要在管理实践当中磨练和提高。

1.1.3 管理的职能

管理职能是管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理职能有多种说法,有三职能、四职能、五职能、六职能等。最早关于管理职能的阐述是在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,所有管理者都行使5种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。后来到了20世纪50年代中期,美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔把管理的职能划分为5种:计划、组织、人员配备、指导和控制。近年来,在一些教科书中,管理职能一般被压缩为4种:计划、组织、领导和控制。周三多等的《管理学原理》教材指出,管理的职能为计划、组织、领导、控制、创新,增加了一个“创新”职能。我们通过表1-1把这些提法进行归纳。

表 1-1 管理职能

管理职能	古典的提法	常见的提法
计划（planning）	√	√
组织（organizing）	√	√
用人（staffing）		
指导（directing）		
指挥（commanding）	√	
领导（leading）		√
协调（coordinating）	√	
沟通（communicating）		
激励（motivating）		
代表（representing）		
监督（supervising）		
检查（checking）		
控制（controlling）	√	√
创新（innovating）		

尽管管理职能的提法多种多样，但本书认为，管理职能采用最经典的四职能说法即可，即管理的职能包括计划、组织、领导和控制。

（1）计划，指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。一份经过缜密思考的完善的计划会为我们的后续工作减少很大的工作量。因此，它是管理职能中的首要职能。

（2）组织，既可按名词指称一个单位，也可按动词组织指称“确定所要完成的任务、由谁来完成的任务及如何管理和协调这些任务的过程”。在组织的过程中，我们往往要通过设计岗位，通过授权和分工，将适当的人安排到适当的岗位上，用制度规定成员的职责和相互关系，形成一个有机的组织结构。

（3）领导，指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”。每一个团队或组织都需要一个领军人物，这个领军人物的重要作用就是要引导、协调和激励成员，但由于每个领导者个人的目标、需求、性格及素质、能力方面都各不相同，因而出现了多种领导方式。管理的领导职能是极具艺术性的，其中的奥妙与内容吸引着大批学者专门研究“领导”这门“科学”。

（4）控制，要求管理者识别当初所计划的结果与实际取得的结果之间的偏差。当一个组织的实际运行状况偏离计划时，管理者必须采取纠偏行动，确保组织朝向其目标迈进。因此，控制的目的是保证实践活动更好地实现目标。在控制的过程中，我们可以采用多种方法。随着科学的进步和发展，量化的及电子化的方法越来越多地被应用在控制的过程中，这无疑大大加强了我们对整个管理活动的掌握。

这4项管理职能之间并非是相互独立的关系。我们知道每一项工作都是从计划开始，然后经过组织，通过领导协调实施的过程，在这个过程中又少不了控制的检查和调整。因此，管理的各项职能是相互联系、相互渗透的。

1.2 管理者

管理者在组织中扮演何种重要的角色？一个管理者应该具备哪些技能？对不同层次的管理者在管理技能的要求上有何差别？本节将一一介绍。

1.2.1 管理者的分类

著名的管理学大师彼得·德鲁克认为，管理是一个能把一群“乌合之众”变为一个有效率、有目的、有生产力的团队的特殊过程，而管理者是负责一个团队所有成员工作绩效的人。他拥有分配组织资源的正式权限，如工厂的厂长、商店的经理、学校的校长等。管理者是组织的核心，其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。

1. 按层次分类

按管理者的层次可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者。即对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理者通常有总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官、董事会主席等。

(2) 中层管理者。其主要职责是：贯彻执行高层管理者制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者特别注意日常的管理工作。中层管理者可能有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、部门经理等头衔。

(3) 基层管理者。通常称为监工，其主要职责是：给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。在制造工厂中，基层（或最低层）管理者可能被称为领班。在运动队中，基层管理者被称为教练。

具体如图 1-1 所示。

一般而言，高层管理者花在组织和控制工作上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在领导工作上的时间要比高层管理者多。

2. 按领域分类

按管理者从事的领域可分为综合管理者和专业管理者。

(1) 综合管理者。即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。对于一般的中小型企业来讲，可能只有一个综合管理者——厂长或总经理，负责产、销、研究、开发、人事、财务等多个方面，而对于大型的企业集团而言，会根据产品类别或地区设立分公司，此时，综合管理者包括集团的总裁、分公司的总经理，分别管理总部和分部的活动。

(2) 专业管理者。即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者，如生产经理、财务经理等。

具体如图 1-2 所示。

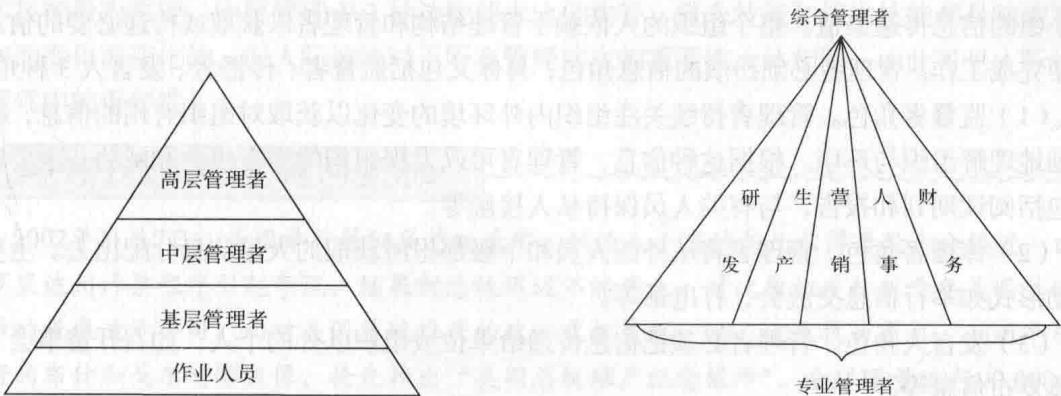


图 1-1 管理者的层次

图 1-2 综合管理者和专业管理者

1.2.2 管理者的角色

管理者的角色是指特定的管理行为类型。亨利·明茨伯格研究发现,管理者扮演着 10 种角色,这 10 种角色又可被归纳为三大角色:人际角色、信息角色和决策角色,如图 1-3 所示。

1. 人际角色

人际角色直接产生于管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,就是在扮演人际角色。人际角色又包括挂名首脑、领导者和联络者 3 种角色。

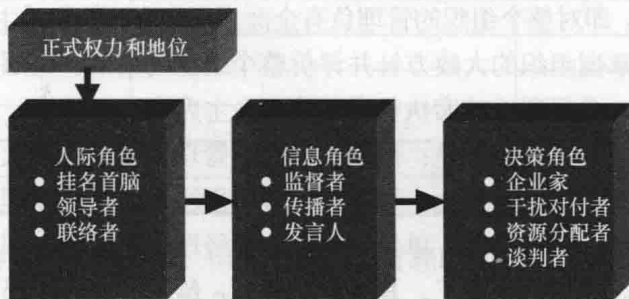


图 1-3 管理者的角色分类

(1) 挂名首脑角色。作为所在单位的首脑,管理者必须履行一些法律性或社会性的例行任务。如管理者有时出现在社区的集会上,参加社会活动,或宴请重要客户、签署法律文件等,在这样做的时候,管理者行使着挂名首脑的角色。

(2) 领导者角色。由于管理者对所在单位工作的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者需要激励下属、承担人员配备、培训及有关的事宜。

(3) 联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息角色

在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人员具有足够的信息,从而能够顺利地完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,又是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色,具体又包括监督者、传播者、发言人 3 种角色。

(1) 监督者角色。管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息,以便透彻地理解组织与环境。根据这种信息,管理者可以发现组织的潜在机会和威胁。主要的活动包括阅读期刊和报告,与有关人员保持私人接触等。

(2) 传播者角色。管理者将从外部人员和下级那里所获取的大量信息分配出去。主要的活动形式如举行信息交流会、打电话等。

(3) 发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人,如召开董事会、向媒体发布信息等等。

3. 决策角色

在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就失去其应有的价值。决策角色具体又包括企业家、干扰对付者、资源分配者和谈判者 4 种角色。

(1) 企业家角色。管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会,制定“改进方案”以利用这些机会。

(2) 干扰对付者角色。管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气、同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

(3) 资源分配者角色。负责分配组织的各种资源,制定和批准所有有关的组织决策。

(4) 谈判者角色。管理者把大量时间花费在谈判上,管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

1.2.3 管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备如下 3 类技能。

(1) 技术技能。指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力,如监督会计人员的管理者必须懂会计知识。

(2) 人际技能。指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。

(3) 概念技能。指产生新想法并加以处理,以及将关系抽象化的思维能力。

各种技能对于各种层次管理的重要性各不相同,可以用图 1-4 来表示。

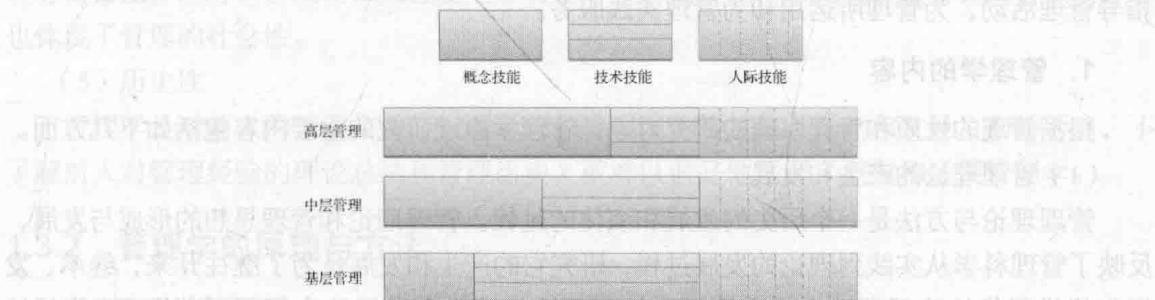


图 1-4 管理技能与管理层次

由图 1-4 看出,高层管理者的概念技能最为重要,技术职能要求并不高。基层管理者的技术技能最为重要。中层管理者 3 种技能要求比例均等。概念技能和技术技能都是随着管理层次的变化而变化的,但人际技能对于所有管理层次的重要性大体相同,由此可见人际技能在管理中的重要性。

案例 1-2 寻觅瞬间商机

2002 年 11 月 7 日,美国举行第 54 届总统选举,候选人小布什与戈尔得票数十分接近,由于佛罗里达州计票程序引起争议,结果新总统迟迟不能产生。对此原拟发行新千年美国总统纪念币的威廉造币公司,面对美国总统难产的政治危机灵机一动,化危机为商机,利用早已准备好的布什和戈尔的雕版像,抢先推出“美国总统难产纪念银币”,全球限量发行 90 000 枚。银币为纯银铸造,直径 3 英寸(1 英寸=2.54 厘米)半,不分正反面,一面是小布什肖像,一面