

应用性本科经济管理类系列教材

管理原理与实践

主 编 陈 琳
副主编 苏艳芳

1版

国防工业出版社

·北京·

本书编委会

主 编 陈琳

副主编 苏艳芳

编 委 李宇红 李慧凤 陈琳 叶敏
苏艳芳 殷智红 张波 俞力峰

前 言

管理是效率和效果的统一。在资源稀缺和竞争日益加剧的今天,人们能否有效地配置其所拥有的有限资源是其成功与否的关键。管理是科学性与艺术性的统一,是理论与实践的结合。这就要求一个管理者不仅要掌握一定的管理知识,而且要懂得如何应用这些知识为管理工作服务。管理是一门实践性很强的学科,离开实践和应用的管理,知识是僵硬的教条,而离开管理科学知识而谈管理必将是粗浅的、零散的经验,难以发挥对管理实践的指导作用。

本书为在校的大学生在管理知识的同时,提供了丰富的管理实践素材、间接经验和拓展训练,以帮助他们积累实践经验;也为实际的企业或行政管理提供言简意赅、通俗易懂的系统的管理理论知识,成为他们业余学习的有益助手。同时,本书作为一本管理学的入门读物,还力争做到由浅入深、循序渐进,并通过大量事实材料加深对管理原理的理解和应用。相信通过阅读本教材,能使读者受益匪浅。

本书具有以下两大特色:

(1) 在内容安排上突出应用型特色。除“导论”和“管理思想发展史”以外的各章内容都是循着由原理到应用即实践的思路来论述的。在理论知识的处理上采取凝练、精简,重点是训练读者对管理原理的应用能力。

(2) 本书为教学工作提供了大量的实际素材、案例、测试题以及拓展训练,为教师组织课上和课下的学习活动提供了便利条件。

在本书的编写过程中,我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,谨在此向这些作者、译者表示由衷的感谢。本书编写工作的分工为:第1章由陈琳完成,第2章由李英爽完成,第3章由苏艳芳完成,第4章由平宇伟完成,第5章由陈锸完成,第6章由刘成完成,第7章由陈琳、刘洪波共同完成。另外,邱慧和刘洪波还完成了本书的校稿工作。

由于是对应用性本科层次管理学教材的一种探索,加上作者的水平有限,书中难免有疏漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

2007年6月于北京

目 录

第1章 导论	1
1.1 管理原理.....	2
1.2 管理者概述.....	7
1.3 管理工作实践	18
1.3.1 基本训练.....	18
1.3.2 原理应用.....	19
第2章 决策	21
2.1 管理决策基本原理	23
2.1.1 决策概述.....	23
2.1.2 决策的要素与决策程序.....	29
2.1.3 定量决策方法.....	35
2.1.4 定性决策方法.....	41
2.2 管理决策实践	47
2.2.1 基本训练.....	48
2.2.2 原理应用.....	51
2.2.3 能力训练与拓展.....	54
第3章 计划	64
3.1 计划工作基本原理	65
3.1.1 计划概述.....	65
3.1.2 计划工作流程与原理.....	72
3.1.3 计划工作方法.....	76
3.1.4 目标管理.....	80
3.1.5 战略计划.....	85
3.1.6 企业资源计划.....	92
3.2 计划工作实践	106
3.2.1 基本训练	106
3.2.2 原理应用	108
3.2.3 能力训练与拓展	109

第4章 组织	118
4.1 组织原理.....	119
4.1.1 组织的含义	119
4.1.2 组织设计	122
4.1.3 组织变革	136
4.1.4 组织文化	142
4.2 组织工作实践.....	147
4.2.1 基本训练	147
4.2.2 原理应用	148
4.2.3 能力训练与拓展	151
第5章 领导	157
5.1 领导原理.....	158
5.1.1 领导概述	159
5.1.2 领导者与领导力	162
5.1.3 领导理论	171
5.1.4 激励理论	183
5.1.5 沟通理论	190
5.2 领导实践.....	198
5.2.1 基本训练	198
5.2.2 原理应用	202
5.2.3 能力训练与拓展	210
第6章 控制	211
6.1 控制原理.....	213
6.1.1 控制概论	213
6.1.2 控制的类型与方法	221
6.1.3 控制工作的基本原则与策略	236
6.2 控制实践.....	244
6.2.1 基本训练	244
6.2.2 原理应用	244
6.2.3 能力训练与拓展	248
第7章 管理思想史	252
7.1 古代管理思想.....	253
7.1.1 古代中国的管理思想	253

7.1.2 古代西方的管理实践及管理思想的形成	255
7.2 古典管理理论	257
7.2.1 泰罗的科学管理理论	257
7.2.2 法约尔的一般管理理论	262
7.2.3 韦伯的组织理论	265
7.3 行为科学理论	267
7.3.1 霍桑试验与人际关系学说	267
7.3.2 行为科学理论的发展	269
7.4 现代管理理论	273
7.4.1 社会系统学派	273
7.4.2 决策理论学派	275
7.4.3 经验主义学派	278
7.4.4 权变理论学派	282
7.4.5 管理科学学派	284
7.5 管理思想的新发展	286
7.5.1 人本管理思想	286
7.5.2 学习型组织与第五代管理理论	290
7.5.3 组织再造与管理信息化	293
参考文献	299

第 1 章 导 论

学习目标

知识目标

- ※ 了解管理的必要性、管理者的角色、管理工作所面对的环境构成及意义
- ※ 理解管理的本质、特征与性质以及组织与环境之间的关系
- ※ 掌握管理的概念、种类及管理者应具备的素质

能力目标

- ※ 培养运用系统分析方法分析组织与环境之间关系的能力

技能目标

- ※ 能够根据管理者在组织中的位置确定其工作内容及工作重点

1.1 管理原理

小故事：

七人分粥

有七个人住在一起，每天共喝一桶粥。显然，粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来，他们推选出一位道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败。大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家组成三人的分粥委员会和四人的评选委员会，互相攻击扯皮，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。这则故事给我们什么启示呢？

上述故事告诉我们，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，并且让个人利益与公司利益统一起来。责任、权利和利益是管理平台的三根支柱，缺一不可。缺乏责任，组织就会产生腐败，进而衰退；缺乏权利，管理者的执行就变成废纸；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”。

为什么需要管理？

自人类开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。人类为了抵御危险、征服自然，为了实现单个人力量所无法实现的各种目标，组成了群体，这实际上就是“组织”现象。所谓组织，就是由两个或两个以上的个人为了实现既定的组织目标而结成的有机整体。这样的有机整体虽然由单个个体组成，但不是单个个体的简单相加，而是通过有序的安排，显现出不同于单个个体的一些特征。整体功能区别于单个个体的功能，至于整体功能是大于、等于还是小于单个个体功能之和，取决于组织内部的协作或协调状况，这就需要管理。在人类漫长的历史长河中，许多重大事件、卓越发明、宏伟工程的背后无一不存在精心的策划和有效的管理。从历史记载的古今中外的管理实践来看，以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，其雄伟的建设规模足以证明人类的管理和组织能力，同时也是人类社会发史上的伟大的管理实践。

管理是伴随着组织的产生而产生的。正如马克思指出的那样：一切规模较大的直接劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人活动并执行生产总体活动所产生的各种一般职能。一个单独的小提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队就像管理人员之于企业，他们的存在就是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

事实上，自从人类开始集体协作、共同劳动以来，管理就一直是人类各种活动中最重

要的活动之一。在共同劳动过程中,为了保持各工种之间、工序之间、人与人之间、人与物之间、乃至物与物之间的前后衔接、左右相连、上下相接、一切井井有条交叉而不紊乱,就必然需要有人来协调人们的劳动,变分散的意志为统一的意志,将单个的力量结合成一个整体的力量。这种协调活动就是管理的最基本内涵,其目的是维持劳动秩序。

共同劳动中分工和协作的深化扩充了管理的内容。共同劳动的规模越大,分工和协作越精细、复杂,即组织越复杂,管理工作也就越精细、复杂和重要。组织的发展带动着管理水平的不断提高。随着组织规模越来越大,结构越来越复杂,其内部需要合作和协调的内容也越来越多、越来越复杂,对管理水平的要求也就越来越高。早期的组织规模比较小,结构和关系比较简单,需要管理的内容比较少,管理工作也很简单,通常没有专职的管理人员,如早期的企业主都是自己管理公司。但随着科技经济的发展,组织规模不断扩大,内部关系越来越复杂,管理工作的内容也越来越复杂,需要的管理水平也越来越高,需要有专业人员来管理,于是出现了管理者阶层和管理工作的职业化。当今,随着科技经济的不断发展,不仅存在着超大型的世界级跨国公司、地区性联盟等超级组织,而且还出现了许多新型的组织形式,如虚拟组织等。对管理者来说,对这些组织的管理既是一个巨大的挑战,同时也是提高管理水平的重要契机。

管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。事实上,组织的活动包括作业活动和管理活动两个部分。组织需要开展业务活动(亦称作业活动),如医院中的诊治活动、学校中的教学活动、企业中的生产活动等。任何组织都是通过业务活动实现组织目标的。组织开展业务活动离不开组织所拥有的各种资源,如人力资源、物力资源、财力资源、知识技术资源、关系资源等。而运用这些资源能否达到组织的预期目标,一方面取决于各种资源的利用效率;另一方面取决于各种资源之间的配合和协调状况,这就需要管理活动,它是促成业务活动顺利实现组织目标的手段和保证。

在当今高新技术突飞猛进、世界经济一体化的知识经济时代,管理与科学和技术一起被称为人类文明的三大支柱,成为推动人类社会前进的巨大动力。

什么是管理?

“管理”的中文含义是管辖、治理的意思,在英文中 Management 是指工商管理,而 Administration 是指行政管理。关于管理的定义,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,分别对管理作出了不同的解释,其中比较有代表性的有:

古典学派如泰罗、法约尔等认为,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等职能活动。

行为学派梅奥认为,管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动职工的积极性。

决策学派的代表美国管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)认为,管理就是决策。

美国管理学家小詹姆斯·H·唐纳利等认为,管理就是由一个或者更多的人威胁他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

美国学者弗里蒙特·E·卡斯特等认为,管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

美国管理学家丹尼尔·A·雷恩说:“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样一种活动,即它发挥某种职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物

质资源,来实现某个目标。”

我国学者张尚仁认为,管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为,使之趋向预定目标的技术、科学和活动。

综合各种定义,我们认为管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制,以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义:

(1) 管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(3) 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的,这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。

(4) 管理工作是在一定环境条件下开展的,有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

可见,管理的主体是管理者,管理的客体是组织资源,管理的载体是组织,管理的职能是计划、组织、领导和控制。

管理的本质

管理工作与作业工作既有区别,又有联系。只有把握管理的本质特征,才能更深刻地理解管理的含义。管理的本质特征体现在以下几个方面:

(1) 管理工作是独立进行的。与作业工作相比,管理工作是一种完全不同性质的活动,是一种独立的活动,但管理工作又为作业工作提供服务。

(2) 管理不是独立存在的。管理是对组织运用资源及组织活动的管理,没有作业工作,管理就没有存在的价值。管理活动和作业活动并存于一个组织中,才能保证组织目标的圆满实现。

(3) 管理工作的本质就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。从事管理工作的人并不是绝对不可以做一些作业工作,但要分清主次。

管理的特征

1. 管理是科学性和艺术性的统一

首先,管理是一门科学,它是反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题和解决问题的科学的方法论。人类在长期的管理实践中积累了丰富的管理知识和经验,这些知识和经验经过学者和专家的总结与提炼就形成了今天的管理理论。管理的科学性是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。但管理是一门不精确的科学,一方面是由于管理是一门正在发展的科学,有一个逐步完善的过程;另一方面是管理工作所处的环境和要处理的事物常常是复杂多变的,管理科学不能为管理者提供一切问题的标准答案,要求管理人员在实际管理工作中要因地制宜地将管理知识与具体的管理活动结合起来,创造性地进行管理工作,这决定了管理的艺术性。所谓管理的艺术性是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和对管理方式和方法选择的技巧性。管理的艺术性强调了管理的实践性、灵活性。基于对管理艺术性的认识,20世纪70年代权变管理理论在管理学界产生了重大影响,其代表美国管理学家卢桑斯(Fred Luthans)在《权变管理理论:走出丛林之路》和《管理导论:一种权变学说》等论文和

论著中,把权变管理思想归纳为管理理论方法和环境之间的函数关系,即管理理论方法 $=f(\text{环境})$,其中,环境是自变量,管理理论方法是因变量。这种函数理论关系可进一步解释为“如果——就要”模式,即如果某种环境存在或发生,就要采用某种相应的管理思想、管理方法和技术,以便更好地达到组织目标。这种理论认为没有一成不变的、普遍适用的、最好的管理理论和方法,一切应由具体的环境而定。这种强调应变性、灵活性的管理思想充分体现了管理的艺术性特征。

管理是科学性和艺术性的统一。管理既离不开科学性,又离不开艺术性。管理的科学性与艺术性之间不是一种排斥的关系,而是一种互补的关系。不注重管理的科学性只强调管理的艺术性,这种艺术性将会导致管理的随意性;不注重管理的艺术性只强调管理的科学性,管理科学将变成僵硬的教条。

总之,管理的科学性与艺术性统一于管理实践活动之中。任何管理理论都是建立在对管理实践经验的概括、总结和提炼的基础上的,任何管理的艺术性都体现了管理理论对具体实践环境的应变性和灵活性。所以,管理的科学性和艺术性都产生于实践,又都统一于实践。

2. 管理是效率和效果的统一

管理通过计划、组织、领导和控制,指导人们“正确地做事情”,以达到管理效率的目的。管理通过目标的选择和资源的分配,引导人们“做正确的事情”,以达到管理效果的目的。做正确事情的关键是判明有效果的领域;正确地做事情的核心是寻找做事情的有效方法。很明显,如果以最高的效率去做本来就不该做的事情,那是最徒劳无益的。所以,管理的目的应该是效率与效果的统一(我们把这个统一体叫做效益)。

效率是指投入与产出之间的比值。常用的衡量指标有设备利用率、劳动生产率、资金周转率、单位成本以及工时利用率等。在组织确定了有效果的领域后,摆在管理者面前的首要问题是如何运用组织所拥有的有限资源来获得最大的成果,所以提高效率就成为管理工作的一个重要目标。当然,组织的高效率必须建立在实现正确的活动目标之上。一个有效的管理者,应该一方面既能指出应当做什么才能取得好的效果,另一方面又能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,这样的组织才具有最大的有效性。

管理的性质

管理的根本属性在于它具有二重性。

1. 管理二重性的含义

管理二重性,就是指管理具有与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性。所谓管理的自然属性,是指与生产力和社会化大生产相联系的、由生产力发展引起和决定的、反映生产力特征的属性。社会化生产中的协作活动需要管理与具体的生产方式和特定的社会制度无关,体现了不同的社会制度下管理的共同属性,它不因生产关系和社会文化的变化而变化。管理的社会属性,是指管理与生产关系和社会制度相联系、为统治阶级服务的属性,指管理受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。管理是人类的社会活动,而人的活动都是在一定的生产关系下和一定的社会文化中进行的,所以必然受到生产关系和社会文化的影响和制约,这就是管理的社会属性,它是不同社会制度下管理的特殊性。

因此,管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律。

2. 管理二重性原理

管理二重性原理的主要内容包括:

(1) 管理具有二重性是一种客观存在。这是由人类的劳动过程具有生产力和生产关系两个方面的属性决定的。人类的任何劳动都首先体现为其与自然之间的关系,即具有生产力属性,因而管理就必然具有与生产力关联的自然属性。其次,人与人之间总是以一定的方式结合在一定的社会关系中从而发生关系的,所以管理也必然具有与生产关系相联系的社会属性。因此,任何社会的管理、任何组织的管理都具有自然属性和社会属性,它是不以人的意志为转移的。

(2) 管理的二重性是不可分割的,存在于同一管理过程之中。管理的自然属性和社会属性是管理的两个不可分割的方面,即管理的“指挥劳动”与“监督劳动”是紧密联系在同一管理过程中的,这是由于生产力和生产关系是同一生产过程的两个不可分割的方面。管理的“指挥劳动”同生产力直接相联系,这是由共同劳动的社会化性质决定的,是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。管理的“监督劳动”同生产关系直接相联系,这是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。正如生产过程是生产力与生产关系的统一,管理的自然属性和社会属性也统一于同一管理过程之中,如图 1-1 所示。

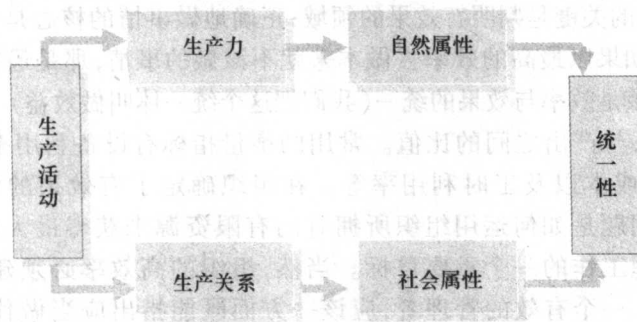


图 1-1 管理二重性之间的关系

3. 学习管理二重性原理的现实意义

管理二重性原理告诉我们,管理既具有自然属性,又具有社会属性。各个国家和地区的管理既有相同的地方,又有区别。因此在借鉴国外先进管理经验和成果的时候,要区分哪些是共性的东西,哪些是个性的东西。对于共性的东西,即与生产力发展相联系的内容,我们要学习和借鉴;而对于个性的东西,即与生产关系和社会制度相联系的内容,则是要抛弃的内容。只有这样,才能正确评价西方发达国家的管理理论,吸取其精华,剔除其糟粕,避免“拿来主义”的做法;也只有这样,才能在学习和借鉴的基础上,针对我国的具体管理实践,构建具有中国特色的中国管理学理论体系。具体意义如下:

(1) 马克思关于经济管理二重性理论,既是揭露资本主义实质的锐利武器,也是指导社会主义加强和提高管理的理论基础。对我国现代组织管理理论研究和我国组织管理实践,有着重要的指导作用。

(2) 有利于全面而深刻地理解管理产生的客观必然性,管理的性质、基本职能以及管

理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用。

(3) 学好管理二重性原理,才能分清不同社会制度下管理之间的共性与个性,正确处理管理中的继承与批判的关系,实事求是地研究、借鉴国外管理中有益的东西。

(4) 只有学好二重性原理,才能正确总结和吸取以往经验教训,避免犯走两个极端的错误。我们既要摒弃全盘肯定国外的管理理论的做法,又要防止封闭自守、夜郎自大的做法,这些都不利于我们进行有效的管理工作。

1.2 管理者概述

管理者的概念

1. 管理者的定义

管理活动通常是由人来承担的,人是管理的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”或“管理者”。美国管理学者德鲁克在《有效的管理者》中指出:在一个现代的组织里,如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识,对该组织负有贡献的责任,因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果,那么他就是一位管理者。管理者是组织的最重要的资源,其表现直接影响到组织的成败兴衰。德鲁克说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”德鲁克的这个定义给人们的启示是:第一,管理者必须是知识工作者。管理者主要是用头脑而不是凭体力和手的技巧来工作。第二,管理者必须对组织有贡献。衡量管理者贡献大小的标准,既不是他下属人员的多少,也不是他职位的高低,而是他对该组织成果的影响力大小,即在多大程度上影响人们“做正确的事情”和“正确地做事情”。第三,管理者必须时时做出决策,而不仅仅是执行命令。否则,他至多是一个“传声筒”或“接收器”。因此,他必须承担相应的责任。第四,并非所有的知识工作者都是管理者。

2. 管理者的种类

按照不同的标准,可以将管理者划分为不同的类型,这里主要介绍两种常用的划分方法。

(1) 按管理者的层次划分。组织的管理人员按其所处的管理层次可以划分为高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员和作业人员。组织的层次结构如图 1-2 所示。

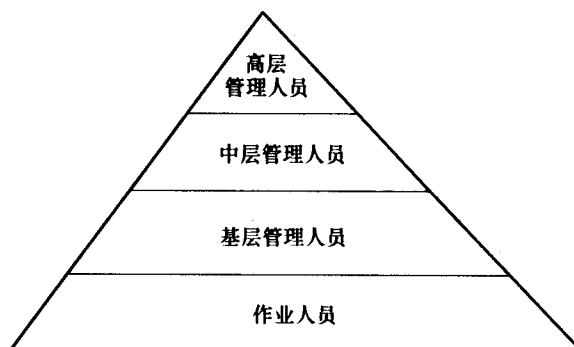


图 1-2 组织的层次

① 高层管理人员。高层管理人员处于组织的最高层,主要负责组织的战略管理,并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员、高校的校长、副校长、其他处在或接近组织最高层位置的管理人员等。

② 中层管理人员。中层管理人员指直接负责或协助管理基层管理人员及其工作的人,这些人主要负责日常管理工作,在组织中起承上启下的作用。如部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理、分公司经理等。

③ 基层管理人员。亦称第一线管理者,他们处于作业人员之上的组织层次中,负责管理作业人员及其工作。如制造工厂中的领班、工头或者工段长、运动队中的教练、学校中的研究室主任等。

④ 作业人员。作业人员是指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。如汽车装配线上安装防护板的装配工人、麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师、企业销售现场的推销员、政府机动车管理办公室中负责办理驾驶执照更换业务的办事员、学校中授课的教师、医院内为病人看病的医生等,这些人处于组织的最底层(称为作业层),不具有监督他人工作的职责。

一个管理者,不论他在组织的哪一层次上,其所承担的管理职责、工作的性质和内容基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能的不同,而是各项管理职能履行的程度和重点不同,如图 1-3 所示。



图 1-3 管理者的层次分类与管理职能

由图 1-3 可知,高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员多些,而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员多些。即便是就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。如就计划工作而言,高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划;中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划;基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。而当一个企业的规模扩大后,管理的复杂性随之增大,管理方面的职能分工相应深化,逐渐分化为制定大政方针的战略管理者和负责具体事务的日常管理者。

小资料:

当你仅有一百人时,你必须站在第一线,即使你叫喊甚至打他们,他们也听你的。但如果发展到一千人,你就不可能留在第一线,而是身居其中。当企业增至一万名职工时,你就必须退居到后面,并对职工们表示敬意和谢意。

——日本松下电器公司创始人松下幸之助

在古代的军队中,当军队规模较小时,制定决策的“帅才”,常常又是英勇善战的“将

才”。但当军队规模越来越大时,一个军队首领就不可能一身二职了。制定决策的“帅才”与英勇善战的“将才”被区别开来。《后汉书》中记载了刘邦和韩信的一次精彩的“论将”:

刘邦问韩信:“像我这样的人,能领兵多少?”

韩信说:“陛下能领兵十万。”

“而你呢?”

“我是多多益善啊——”

“多多益善,那你为何被我所擒?”

“那是因为陛下虽不能领兵,却善于将将(用将之意)的缘故。”

这段对话中韩信提出了一个十分重要的军事人才分类原则,即所谓:“能领兵者,谓之将才也”,“能将将者,谓之帅才也”。

由此可见,“将才”和“帅才”是活动在不同管理层次中的领导人物,他们的管理职能也就有所不同:“将才”可以过问十分具体、十分详细的事情,而“帅才”则不能这样干,他必须把精力放在与全局密切相关的总体决策上。

(2) 按管理人员的领域划分。按管理人员所从事管理工作的领域及专业性质的不同,可将管理人员划分为综合管理人员与专业管理人员,如图 1-4 所示。

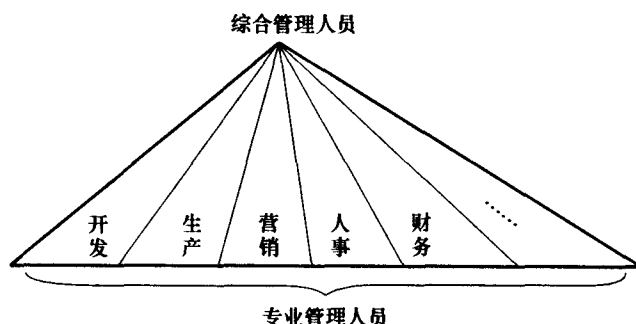


图 1-4 管理人员的领域划分

综合管理人员指的是负责管理整个组织或组织中某个分部全部活动的管理者。对于小型组织来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管该组织中包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织(如跨国公司)来说,可能会按产品类别设立若干个产品分部,或按地区设立若干地区分部,此时,公司总经理和每个产品或地区分部的总经理都是该公司的综合管理人员,因为每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动,因此也是综合管理者。

专业管理人员仅仅负责组织中某一类活动或业务的专业性的管理者。根据管理者所管理的专业领域性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者、研究开发部门管理者等。这些部门的管理者,通常被称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。不同专业领域的管理者在履行相同的管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点上的差别。如:同样开展计划工作,营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排;人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排;财务部门做的则是筹资规划和收支预算,他们各自的目标规定及目标实现途径也有很大不同。

管理者的角色

社会心理学家认为:角色是社会中对个体行为的期望系统,这个个体在与其他个体的互动中有一定的地位;是占有一定地位的个体对自身的特殊期望系统,即角色是个体在与其他个体相互作用中的一种特殊行为方式;是占有一定地位的个体外显的可观察的行为。

角色定位就是要认清自己的位置与职责、确定自己在与组织其他成员相互作用中的行为方式。管理工作中管理者必须对自己的角色有一个明确的目标定位,管理者的目标定位是企业管理工作的基础。角色定位要解决如下六大问题:①希望的位置,是指在你扮演角色的过程中,你的希望如何,你对这个位置还有什么迫切的需要,你能否进行创新,能否在你现在的这个位置上创造出更大的财富,为企业做出更大的贡献。②位置的执行能力,你是否胜任这个岗位,思想上是否做好准备,行为上是否真正的、脚踏实地的去做,是否为实现这个位置赋予你的权利、义务做出了努力。③位置的责任,即反思在这个位置上你具体的责任是什么,你如何去承担这份责任,你的义务是什么,你可能面对的法律或是道义上的责任是什么等。④你的支援,作为管理者,必然要与相关部门进行沟通,那么相关部门的主要领导者就是你的支援。同样,还有你的家人、朋友、亲属、上级等都是你的支援。⑤你的忍耐,就是你在为完成你的工作、在你的角色定位前提之下、在承担职位职责的前提之下,应该忍辱负重。⑥职务行为与定位相配,你的职务行为和你的定位相匹配的过程,就是你在强化自己职务行为的执行力,反思自己职务行为的过程。

管理者在工作中扮演着很多角色,每一个角色都有自己的特点和任务。管理者针对每一种角色都要考虑人们对自己有哪些期待、自己该如何进入角色、如何吃透角色。20世纪60年代末期,加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在大量观察和研究的基础上,提出管理者扮演着10种不同的、但却高度相关的角色,它们是挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者,这10种角色又可以进一步组合成三个方面的角色,即人际关系方面的角色、信息传播方面的角色和决策制定方面的角色。

1. 人际关系方面

- (1) 挂名首脑:象征性、社会性、法律性的例行义务。
- (2) 领导者:激励和动员下属、人员调配、培训和交往。
- (3) 联络者:主动维护组织内外部的关系网络。

2. 信息传播方面

- (1) 监听者:通过各种渠道获取各种信息,作为组织内外部信息中心。
- (2) 传播者:将从外部和下属那里获得的信息传递给组织的其他成员。
- (3) 发言人:向外界发布组织的计划、政策等信息,举行董事会议。

3. 决策制定方面

- (1) 企业家:寻求组织内外环境中的机会,制定技术和管理创新的方案。
- (2) 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。
- (3) 资源调配者:负责调配组织各种资源。
- (4) 谈判者:在主要的谈判中作为组织的代表。

在人际关系方面,管理者首先要扮演好挂名首脑的角色,要在所有的礼仪事务方面代

表其组织。另外,管理者还要扮演领导者和联络者的角色。作为领导者,他要能够带领下属并通过与下属一起努力来完成组织目标;作为联络者,管理者一方面要与组织外的机构和部门沟通,以处理与它们之间的关系,另一方面管理者要处理好与下属的关系,对组织成员做好激励和调配工作。

在信息传播方面,管理者主要扮演信息监听者、传播者和发言人的角色。作为信息的监听者,管理者要时刻关注组织内外的各种动态信息,并不断将组织外部的有价值的信息传递到组织内部,以利于组织做出正确的重大决策。同时,管理者还作为组织的发言人,在必要的时候将必要的信息传递给组织外的目标群体。

在决策方面,管理者扮演企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者的角色。相应地,依次要完成创新、危机处理、资源分配、代表组织与其他团体进行谈判四项任务。

这 10 种角色是一个相互联系、密不可分的整体。人际关系方面的角色产生于经理在组织中的正式权威和地位,这又产生出信息方面的三个角色,使他成为组织内部信息的重要神经中枢,而获得信息的独特地位又使管理者在组织作出重大决策(战略性决策)中处于中心地位,使其得以担任决策方面的四个角色。这 10 种角色表明,从组织的角度看,管理者是一个全面负责的人,但事实上却要担任一系列的专业化工作,既是通才又是专家。

管理者的 素质

1. 管理者素质综述

素质通常是指事物内在的特征。狭义地说,素质是指生理与心理范畴内人的先天遗传的解剖生理特点;广义讲,素质包括素养、性格、品质和能力。素养主要是指人的先天遗传特征;性格主要是指受后天的社会经验和环境的影响而形成的个性心理特征;品质主要是指政治修养、道德礼仪以及为人处事的态度;能力则是指人的体能、技能和智能。

2. 管理者应具备的素质

关于管理者应具备什么素质的观点很多,下面介绍几种主要观点。

我国两千多年前的《孙子兵法》提出了智、信、仁、勇、严五要素。19 世纪初,英国的罗伯特·欧文把自己善于与工人和睦相处的成功经验归纳为两条:一条是一丝不苟、准确无误的工作习惯;另一条是对人性的深入细致、敏锐犀利的观察力。美国的泰罗在《工厂管理》一书中提出了“职能工长”应具备的 10 种品质:智能、教育、专门的或技术的知识、手脚灵巧和有力气、机智老练、有干劲、刚毅不屈、忠诚老实、判断力和一般常识、身体健康。泰罗认为,要找到一个具备上述三种品质的人并不困难,找到一个具备上述五种或六种品质的人就比较困难,而要找到一个能具备七种或八种上述品质的人,那几乎是不可能的。

发表于 1955 年的《哈佛商业评论》上的“高效管理者的三大技能”一文是罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)针对当时美国企业界涌起的一股寻找“理想经理人”的狂热而撰写的经典文章。在文中,他提出了管理的“技能”说。他解释说,“技能”(skill)一词,指的是一种能力,这种能力可以是后天培养的,并不一定要与生俱来;这种能力要在实际行动中得以展现,并不仅仅蕴藏于潜能之中。因此,根据行为结果评判一个管理者,比根据他表面的性格加以评判更加有效。因为技能比性格特质更容易辨认:技能是展现在外部的,可以观察和评估,而内在的性格则不易辨识,常常被曲解。他认为,有效的管理者应当具备三