



普通高等教育“十三五”规划教材



管理实务

主编 王 然 刘 巍



GUANLI SHIWU

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



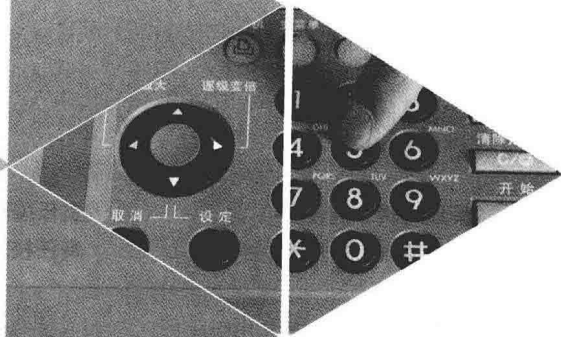
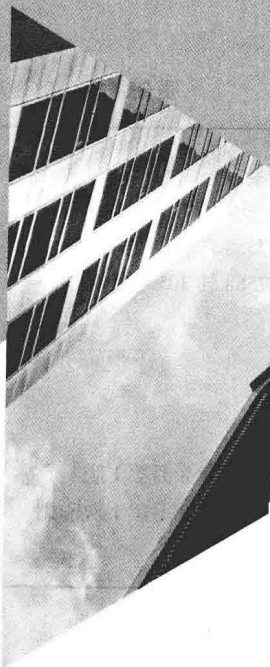
普通高等教育“

管理实务

主 编 王 然 刘 巍

副主编 毛三艳 李元杰 黄 颖

朱 婧 曾芸芸



GUANLI SHIWU

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理实务 / 王然, 刘巍主编. —北京: 中国财富出版社, 2016. 8

(普通高等教育“十三五”规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6221 - 4

I. ①管… II. ①王… ②刘… 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 (2016) 第 169323 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 齐惠民 倪嘉彬

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静 张营营

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京市彩虹印刷有限责任公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6221 - 4/C · 0206

开 本 787mm × 1092mm 1/16

版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 张 16.25

印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

字 数 416 千字

定 价 36.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

管理受不同社会经济、政治、文化环境及各种人文关系的影响,在任何地方都是一种因人、因事、因时而随机制宜的活动过程,它广泛地存在于现实社会生活之中,并成为一切组织活动中必不可少的组成部分。随着社会经济的迅猛发展,各类经济组织形式不断涌现,组织面临的环境越来越不确定。管理对于组织生存、发展和壮大所起的作用日益凸显,其已成为一种重要的生产力。因此,学习和掌握一些组织管理的基本原理和方法,对于当代大学生,特别是管理类和财经类专业的学生非常必要。

管理实务是管理类和财经类专业的一门专业核心课程,是学生学习其他专业课程的基础,对建立学生管理理念、提高学生专业素养、培养学生专业意识有极其重要的意义,对其他课程的教学有重要的引领作用。本教材依据《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的指导精神,并结合教育部《关于深化教学改革,培养适应21世纪需要的高质量人才的意见》及普通高等院校教育教学特点编写而成。

本教材以企事业单位的基层和中层管理岗位所需要的管理理论和管理实践技能为主线,以培养学生的职业能力为出发点,对管理学的基本理论知识,如计划、决策、领导、激励、控制等做了适度的阐述,注重解决实际问题能力的培养。同时,根据高校培养应用型人才的特点和管理发展的趋势,对内容进行适度的整合,以满足实际教学的需求。

通过对管理实务的学习,主要解决两方面的问题:其一,通过理论讲解,使学生了解基本的管理知识,认识管理的作用,激发从事管理工作的兴趣;其二,通过对案例的分析,引导学生提高观察能力、思考能力、判断能力和操作能力,能运用所学知识解决简单的实际问题,最终使学生养成自觉按照管理的原理、方法处理事务的习惯。

本教材具有以下几个特点:

第一,本教材按照高校学生培养要求,在工学结合改革的背景下,遵循“实用为主、理论够用”的原则,在内容的讲述中侧重“是什么,如何做”,而弱化“为什么”的问题。

第二,面向高等教育改革,突出实践性。本教材注重理论联系实际,在介绍管理操作实务的过程中,辅之图形和表格,便于学生掌握。学习目标的导入有利于学生在学习之前

了解本项目在知识、能力和应用等方面的重点及难点要求，引导案例的阅读可以使学生认识到所要学习知识的重要性，接着便介绍各学习任务所需要了解和掌握的基本知识，并辅之以实际操作案例进行讲解，便于学生掌握实际的操作方法，缩短学生进入社会的时间，赢得比较优势。

第三，适用范围广。本教材不仅适用于应用型高等本科院校，也适合高职高专、成人高校管理类、财经类专业教学用教材，对于提高毕业生的职业适应能力和熟悉企业组织的实际情况有很大帮助。另外，本教材提供了大量来自各种社会企业组织实际管理的第一手资料，具有真实性，除教学用途外，也可以成为企业管理人员管理技能的培训用书。

本教材由王然、刘巍担任主编，毛三艳、李元杰、黄颖、朱婧、曾芸芸任副主编。共分为10个项目，包括管理的基本知识、管理理论的形成与发展、管理与环境、计划、决策、组织与组织结构、领导、激励、控制和未来管理。其中，项目一、项目八由王然编写，项目二由毛三艳编写，项目三由李元杰编写，项目四由黄颖编写，项目五由朱婧编写，项目六由曾芸芸编写，项目七、项目九、项目十由刘巍编写。全书由王然统稿，刘巍负责审定。

在编写过程中，我们得到了武昌职业学院和阜新高等专科学校的领导的大力支持，同时参阅了国内外大量的著作和文献，引用了一些经典之论，由于篇幅有限未能一一列出，谨在此一并表示衷心感谢！

由于编写水平有限，加之时间仓促，书中难免存在错误和疏漏之处，敬请广大读者提出宝贵意见和建议。

编 者
2016 年 4 月

目录

项目一 管理的基本知识 1

- ◇学习目标 1
- ◇引导案例 1
- 任务一 管 理 2
- 任务二 管理者 8
- 任务三 管理学的研究对象与方法 ... 12
- ◇项目小结 15
- ◇项目复习 16
- ◇案例分析 16
- ◇技能训练 17

项目二 管理理论的形成与发展 19

- ◇学习目标 19
- ◇引导案例 19
- 任务一 早期的管理实践和管理思想
..... 20
- 任务二 古典管理理论 26
- 任务三 行为科学理论 35
- 任务四 现代管理理论 38
- ◇项目小结 47
- ◇项目复习 47
- ◇案例分析 48
- ◇技能训练 49

项目三 管理与环境 50

- ◇学习目标 50
- ◇引导案例 50

任务一 管理环境的构成 51

任务二 常见的外部环境因素 52

任务三 组织文化 57

任务四 管理环境的管理 60

- ◇项目小结 65
- ◇项目复习 66
- ◇案例分析 66
- ◇技能训练 67

项目四 计 划 69

- ◇学习目标 69
- ◇引导案例 69
- 任务一 计划的意义和目的 70
- 任务二 计划的种类 72
- 任务三 计划工作的程序和方法 75
- 任务四 目标及目标管理 80
- ◇项目小结 88
- ◇项目复习 89
- ◇案例分析 89
- ◇技能训练 91

项目五 决 策 92

- ◇学习目标 92
- ◇引导案例 92
- 任务一 决策概述 93
- 任务二 决策的过程 99
- 任务三 决策方法 106
- ◇项目小结 113

◇项目复习	114
◇案例分析	114
◇技能训练	115
项目六 组织与组织结构	116
◇学习目标	116
◇引导案例	116
任务一 组织的基本内容	117
任务二 组织的结构的类型	119
任务三 组织设计	128
任务四 组织变革与创新	135
◇项目小结	137
◇项目复习	137
◇案例分析	137
◇技能训练	139
项目七 领导	141
◇学习目标	141
◇引导案例	141
任务一 领导的概念与功能	142
任务二 领导者素质及领导班子构成	145
任务三 领导者特质理论	147
任务四 领导行为理论	150
任务五 领导权变理论	153
任务六 领导艺术	159
任务七 沟通	161
◇项目小结	165
◇项目复习	166
◇案例分析	166
◇技能训练	167
项目八 激励	168
◇学习目标	168
◇引导案例	168

任务一 激励概述	169
任务二 内容型激励理论	172
任务三 过程型激励理论	176
任务四 激励理论的应用	181
◇项目小结	192
◇项目复习	192
◇案例分析	193
◇技能训练	193
项目九 控制	194
◇学习目标	194
◇引导案例	194
任务一 控制的基础	195
任务二 控制的基本过程	203
任务三 控制的方法	205
任务四 协调	212
◇项目小结	214
◇项目复习	214
◇案例分析	215
◇技能训练	216
项目十 未来管理	217
◇学习目标	217
◇引导案例	217
任务一 管理的发展趋势	218
任务二 知识管理	222
任务三 文化管理	231
任务四 时间管理	237
◇项目小结	251
◇项目复习	252
◇案例分析	252
◇技能训练	253
参考文献	254

项目一 管理的基本知识



学习目标

通过本项目学习，建立对管理和管理学的基本认识，并深刻认识到学习管理学的重要性。应理解管理的定义和管理的职能；熟悉管理者的角色，了解管理者的技能；掌握管理学科的性质特点，管理学的学习研究方法。



引导案例

百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”，走进医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA（工商管理研究生）办公室。目前该医院已经从北大、清华聘请了 11 位 MBA，另外还有一名学习会计的研究生，而医院的常务副院长毛羽就是一位曾经留美的医院管理 MBA。

内忧外患迫使同仁医院下定决心引进职业经理人并实施规模扩张，希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世界贸易组织（以下简称“世贸组织”）达成的协议，2003 年，我国将正式开放医疗服务业。2002 年年初，圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈，得出结论：目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态，绝大多数医院并没有营销意识，普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是：医院提供的服务不属于单纯通过营销可以扩大市场规模的服务——医院不能指望通过市场手段刺激病人数量的增长。

北京同仁医院显然是同行中的先知先觉者。2002 年，医院领导层在职工代表大会（以下简称“职代会”）上对同仁医院的管理做过“诊断”：行政编制过大、员工队伍超过编制导致流动受限；医务人员的技术价值不能得到体现；管理人员缺乏专业培训，管理方式、手段滞后，经营管理机构力量薄弱。同时他们开出的药方：引入 MBA，对医院大手笔改造，涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

目前，国内几乎所有的医院都没有利润的概念，只计算年收入。但在国外，一家管理有方的医院，其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁医院要在国内医院中引入现代市场营销观念，启动品牌战略和人事制度改革，树

立“以病人为中心”的服务观念：以病人的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境；建立长期利润观念，走质量效益型发展的道路；适应环境、发挥优势、实行整合营销；通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式，有效扩大潜在的医疗市场。

同仁医院所引进的 MBA 背景各异，绝大多数都缺乏医科背景，他们能否胜任医院的管理工作？医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理七个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月以后，又悉数调回科室，单独辟出 MBA 办公室，以课题组的形式研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理，主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化八部分内容。其中，医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题，如何堵住医院漏洞，进行成本标准化设计，最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外，现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式，而由于现有体制的限制，并不能达到有效的激励效果，医生的价值并没有得到真实的体现，导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值，并使激励制度透明化、标准化成为当前的首要问题。

这一切刚刚开始。只指望几名 MBA 来改变中国医院管理的现状是不可能的。不过，医院管理启蒙已经开始，这就是中国医院管理发展的大趋势。

案例思考：结合案例，谈谈你对管理及管理职能的理解。

提起“管理”一词，我们或许并不陌生。在日常生活中，管理的身影无所不在。从家庭到学校，从社团到企业，从事业单位到政府机关，所有这些组织的高效运营，都离不开科学有效的管理。任何组织都需要管理，都有人在做管理工作。

任务一 管 理

我们经常谈到管理，见过形形色色的管理者，也可能正从事着管理工作。那么，到底是什么是管理？这是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题，这个问题涉及管理的定义。管理的定义是组成管理学理论的基本内容，明晰管理的定义也是理解管理问题 and 研究管理学最基本的要求。

一、管理的定义

从词义上，管理通常被解释为主持或负责某项工作，人们在日常生活中对管理的理解是这样的。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，然而，不同学者在研究管理时出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。直到目前为止，管理还没有一个统一的定义。特别是 20 世纪以来，各种不同的管理学派，由于理论观点的不同，对管理概念的解释更是众说纷纭，各自有不同的见解，如下表所示。

学者们对管理的定义

强调内容	代表人物	定义内容
强调管理作用	德鲁克	“管理就是谋取剩余”。所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入
强调管理工作内容	孔茨	“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能”。为了达成管理的目的，要进行计划、组织、人事、指挥、控制，管理就是由这几项工作所组成的
强调决策作用	西蒙	“管理就是决策”。他认为，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，执行得越好，所造成的损失就越大。所以管理就是决策，才能真正反映管理的真谛
强调管理者个人作用	穆尼	“管理就是领导”。该定义的出发点是，任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性取决于领导的有效性，所以管理就是领导
其他		还有人把管理看作是一个由计划、组织、领导、控制所组成的过程，或是管理者组织他人工作的一项活动；也有人认为管理就是用数学方法来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，并求出最优答案的一项工作；等等

对于管理定义的不同认识，我们还可以列举很多，以上几种具有一定的代表性。前人做出的不同定义和解释，让我们从不同视角认识管理、理解管理。借助前人已经做出的定义和解释，可以更好地理解并把握管理的内涵，进而更好地认识并把握管理的本质。

综合不同说法，本书针对管理给出了这样一个定义：所谓管理，指的是组织的管理者，结合组织所处环境，通过对组织资源（人、财、物、信息、技术等）的有效运用，借助计划、组织、领导、控制等一系列职能环节，激发组织成员士气，协调组织成员行为，以使他人同自己一起，高效实现组织目标的活动过程。

可见，管理的定义涉及以下几个重要概念：

（1）目标是组织力图达到的未来结果。目标是管理的出发点和归宿。衡量是否有效实现组织目标，取决于组织绩效的高低。组织绩效可用效率和效益来衡量。效率是衡量一定目标下，资源被利用情况和产出能力的尺度。当管理者使资源投入或实现目标所需的时间最省时，组织是有效率的。效益是衡量所选择目标的适宜程度以及目标实现程度的尺度。当管理者目标选择正确并成功实现了目标时，组织是有效益的。因此，判断管理是否有效，取决于目标选择是否正确以及能否高效率地实现目标。

（2）资源指人、财、物、信息、技术等资源。管理就是管理者通过对组织资源的有效运作，达到组织既定目标的活动过程。具体地说，组织资源可分为人力资源、资金资源、物质资源、信息资源、技术资源。在当今的信息化知识经济时代，信息资源、技术资源在管理中的作用已越来越凸显。

（3）人本。管理这一活动需要借助他人力量，共同努力，以便高效实现组织目标。因此，管理必须对组织成员给予充分重视，关注组织成员的内在需求，以人为本。从这个意义上讲，管理追求的是如何集合众人之力，发挥集体智慧，进而高效实现组织目标的境

界。这也就是管理者追求的“ $1+1>2$ ”的境界。

(4) 过程。管理是一个活动过程。一般认为,管理是由计划、组织、领导和控制四项基本职能构成,这些职能环节构成了管理活动的过程。在后面章节中,本书也将沿用管理的这四大职能,对管理这一活动做出解读和描述。

二、管理的形式与内容

各个组织中专门从事管理工作的管理者的工作表现形式是多种多样的。例如,校长忙于召开各种会议,协调解决组织内的各种问题,并对下属提出的问题做出相应的决策;班主任则忙于在各自分管的班级中贯彻落实上层决策,监督检查学生的学习生活情况。而且即使同是班主任,他们所做的工作也不同。例如,有的在制订班级活动计划,有的在找学生谈话,有的在检查考核,有的在开会讨论问题……

从表面上看,不同层次、不同组织中的管理者所从事的管理工作似乎很难给出一个统一的说法,但如果通过各种管理工作的表现形式,对各项管理工作的内容做进一步的分析,就可以看到:无论在何种组织哪一层面上从事何种管理工作,管理工作的基本内容或核心是相同的,那就是协调。

所谓协调,就是使多个表面看上去似乎是相互矛盾的事物,如长远目标与近期目标、有限资源与远大理想、个人利益与集体利益等之间有机结合、同步和谐。例如,组织中的高层管理者之所以要出席各种社交场合,实际上是为了给本组织创造一个良好的外部环境,协调本组织与社会其他组织之间的关系。因为任何一个组织作为一个社会存在体,与社会上其他组织之间都有着千丝万缕的联系,没有其他组织的理解与支持,任何一个组织都很难在社会上有所作为。而为了取得其他组织和社会各方面的理解与支持,一个组织的高层管理者作为该组织的代言人就必须承担起与组织外部各方面之间的沟通工作。出席各种社交场合或请客吃饭,只不过是进行这种沟通、协调活动的一种表现形式或手段而已。

同样,决策者进行决策、计划、分配、监督、检查等各种活动,实际上是对目标、资源、任务、行为、活动等进行协调。管理工作表现形式的多样化,是由管理工作协调对象的多样性所导致的:对目标的协调主要表现为抉择,对资源的协调主要表现为计划,对任务的协调主要表现为分工,对思想的协调主要表现为沟通,对行为的协调主要表现为沟通和奖惩,对活动的协调主要表现为计划、检查和监督。

三、管理产生的原因

管理作为人类一项重要的组织活动,可以说是自古有之。千百年来,人类在社会化生产合作过程中,借助管理,取得了一项项丰硕成果:从万里长城到京杭运河,从埃及金字塔到古巴比伦空中花园,从人类基因序列排序的突破到互联网络日新月异的发展等,都是人类经由管理取得的非凡成就。

但凡从事过管理工作的人都清楚,要做好管理工作,必须付出比从事一般工作多得多的精力和代价。如果管理工作不重要,可以不做,那么我们就可以节约大量的时间和精力。最明显的,在一个组织中,如果去掉从事管理工作的岗位,我们就可以节约一大笔管理人员费用。那么,在现实生活中,我们为什么一定要进行管理,而且在各个组织中设立专门从事管理工作的众多岗位呢?

对于管理产生的原因,人们通常以为是共同劳动产生管理。因为两个或两个以上的人

在一起劳动,必然就会产生相互之间的协调问题。

共同劳动的确需要管理,但这并不意味着只有共同劳动才需要管理,事实上,我们每个人作为社会的个体也会同样面临目标与目标(如生活目标、工作目标与学习目标)、人与人(如家庭成员之间、朋友之间)、资源与目标、活动与活动之间(如时间安排)的协调问题,也就是说,个人也需要管理(通常称为自我管理)。这就说明共同劳动并不是管理产生的根本原因。

从每一个人对目标、资源、活动等进行协调的目的来看,管理产生的根本原因在于人的欲望的无限性与人所拥有的资源(时间、资金、精力、信息、技术等)的有限性之间的矛盾。

一方面,人生而有欲,而且人还会随着当前欲望的满足而不断产生出新的欲望;另一方面,世界上又不存在任何可以不劳而获的东西。“有得必有失,有失必有得”,要有所获得,就必须有所投入,而且要想取得超越常人的成就,就必须付出超越常人的努力。但每个人所拥有的可以投入的资源却总是有限的,时间有限、知识有限、精力有限、能力有限。这就产生了矛盾,即人类欲望的无限性与其所拥有的资源的有限性之间的矛盾。有了矛盾就需要协调。

四、管理的职能

管理的职能是帮助组织充分利用其资源以实现组织的目标。管理者是如何实现这一目标的呢?是通过计划、组织、领导、控制来实现的。

(一) 计划

计划作为一切管理工作启动的前奏与基础,是其他管理职能得以开展的前提条件。它反映了为实现组织预期目标而对未来行动进行的规划和安排。在具体内容上,它包括组织目标的选择和确立,实现组织目标方法的确定和抉择内、外部环境,计划的编制以及计划的实施。计划是全部管理职能中的首要职能。

(二) 组织

组织是管理者建立一个工作关系框架从而使组织成员得以共同工作来实现组织目标的过程。为实现管理的目标和计划,就必须设计和维持一种职务结构,在这一结构里,把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类,把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员,并规定上下左右的协调关系,为有效实现目标,还必须不断对这个结构进行调整的过程即为组织。

组织与管理的关系密切:一方面组织为管理工作提供了结构保证;另一方面管理则通过组织职能,可在上下级之间建立并发展起稳固而可靠的依存关系,对组织资源进行配置,实现组织各项职责职权的有效分派,以求取得协作有力、配合默契的合作绩效。

(三) 领导

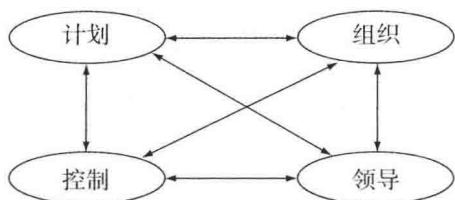
在一个组织中,人是唯一具备主观能动性的资源。如何激发组织成员的积极性与主动性,激发其工作热情与创造力,是管理者面临的一大挑战。将组织任务、资源与人员通过组织这一职能进行有效配置后,管理者还需要对组织成员进行心态引导和激发,以促使组织成员能够积极而主动地投入组织绩效的实现过程中,为组织目标的实现付出自己的努力,做出应有的贡献。这就需要管理者关注领导职能的实现,通过有效激励与管理,赢得

组织成员心智的投入,实现组织既定的目标。领导职能关注的是如何充分激发并调动员工的积极性、主动性、创造性开展工作,高效率、高水平实现组织目标。对人的关注,是领导职能的核心与关键。

(四) 控制

控制是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原定计划进行,或适当调整计划以达到预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程,其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。

控制是管理者实现组织目标不可缺少的职能,一方面,控制为管理者提供监督检查的标准和程序;另一方面,管理者只有精通控制职能,才能对组织活动进行有效监督,在变化不定的环境中及时调整或修正行为,或调整目标,灵活机动地实现组织理想目标,达成更好的经营绩效。从这个意义上讲,控制职能称得上是组织绩效得以顺利实现的必要调整与有效保障。



管理职能的关系

通常所讲的四项管理职能,指的是计划、组织、领导、控制。其相互关系如左图所示。

管理职能循序完成,并周而复始地循环往复,这就是管理的基本过程。各项管理职能之间并不是相互孤立、毫无关联的。不同的管理职能,相互影响,相互制约,相辅相成,共同构成一个彼此渗透、循环往复的整体。具体地说,管理的职能,指

的是管理过程中各项行为活动的基本功能,是管理者通常采取的具有典型意义的行动措施及其遵循的基本行动步骤。在管理理论与实践不断演变发展的背景下,人们对管理职能的认识也各不相同。通常而言,管理的四项职能有广泛的认同基础,在管理领域有普遍的影响。尽管管理者处在不同的行业,面对不同的压力和挑战,但其基本的行为活动都围绕这些基本的管理职能展开。了解并把握这些基本的管理职能,有助于我们理解管理、把握管理、胜任管理。

五、管理中的一个基本问题: 人性假设

人性是人通过自己的活动所获得的全部属性的综合,是现实生活中的人所具有的全部规定性。管理的主体是人,管理的对象是人,管理是为了人,怎样认识人性就成为管理的基本前提。人性假设是管理的理论基础,即管理理论的建构和方法的设计,是以对人性的一定看法为基础的。

(一) 国外对人性的研究

1. 经济人假设

经济人(Economic Man)假设起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论,道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor)在《在企业中的人性方面》一书中将这种人性假设概括为X理论。具体地说,经济人就是使市场经济得以运行的人,即会计、有创造性、能寻求自身利益最大化的人。泰勒就是“经济人”假设的典型代表,他建议采用“胡萝卜加大棒”的管理方法。

2. 社会人假设

社会人 (Social Man) 假设理论是管理学家埃尔顿·梅奥在 1933 年提出的, 后来不断完善。梅奥通过“照明实验”“福利实验”“群体实验”“谈话实验”得出: 人是社会人, 影响人生产积极性的因素, 除物质因素外, 还有社会、心理因素; 生产率的高低主要取决于员工的士气, 而员工的士气受企业内部人际关系及家庭和社会生活影响; 非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱惑更具影响力; 员工强烈期望领导能承认并满足他们的社会需要。所以, 要调动员工的工作积极性, 必须使员工的社会和心理需求得到满足。

3. 自动人假设

自动人 (Self-actualizing Man) 假设提出于 20 世纪 50 年代末, 也称自我实现人假设, 麦格雷戈总结了亚伯拉罕·马斯洛 (A. B. Maslow) 和克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 理论研究成果, 将之概括为 Y 理论。自动人假设认为管理者应把管理的重点从重视人的因素上转移到创造良好的工作环境上, 使员工的能力得到最充分的发挥。

4. 复杂人假设

复杂人 (Complex Man) 假设是 20 世纪 60 年代由埃德加·沙因 (E. H. Schein) 等经过长期研究提出来的, 他们认为经济人、社会人、自动人假设各自反映出当时的时代背景, 适用于特定的环境, 而人是很复杂的, 不能把人归为一类。复杂人假设认为, 管理方法和技巧必须随时、随地、随人、随境不断变化, 强调管理者必备的最重要的能力体现在鉴别情景、分析差异、诊断问题的洞察上。

(二) 我国古代对人性的研究

我国是一个具有五千年悠久历史和灿烂文化的国家, 历代不少思想家都对性习论有所论述。春秋战国时期的思想家孔子就提出了“人性”问题, 他在《论语·阳货》提道“性相近也, 习相远也”。我国最先主张“性善论”的是战国中期人孟子, 孟子的性善论作为儒家的正统思想, 传播广泛, 影响深远, 以至宋代启蒙读物《三字经》开篇就云: “人之初, 性本善。”而最早提出“人性恶”的是中国法家早期思想家荀子, 他认为: “今之人性, 饥而欲饱, 寒而欲暖, 劳而欲休, 此人之情性也。”(《荀子·性恶》) 后其弟子韩非及李斯等将其思想推向“人性恶”观点。

道家老子也认为: “五色令人目盲, 五音令人耳聋, 五味令人口爽, 驰骋畋猎令人心狂。”法家人性论与经济人假设类似。儒家“亚圣”孟子认为: “恻隐之心, 仁之端也……”, 与社会人假设类似。春秋战国时期有一位思想家墨子提出“性无善恶论”, 类似复杂人假设。

六、管理的重要性

(1) 任何情况下都需要管理。由于人力资源和其他资源 (时间、资金、物资、信息、技术等) 相对于人类的欲望来说总是短缺的, 因此, 管理的必要性是普遍存在的, 人们为了更好地实现自己的欲望 (目标), 就必然会千方百计地想办法充分利用其有限的资源。

(2) 学习管理并不是为了当管理者。人们学习管理首先是鉴于管理在当今社会中的重要作用。例如, 即使不是学管理的人, 也经常可以从网络、报纸、电视中看到不良管理造成的恶果。不仅营利性组织, 即使在非营利性组织中, 也迫切需要讲究效率和效益的管理者。人们希望消费者的权益得到保障, 贪污腐败得到严惩, 政府机关能提高工作效率……

而这一切,都取决于各级组织管理水平的提高,不良现象就会得到改善,希望就有可能变为现实。如果管理不善,人们将永远生活在不安和失望之中。

(3) 学习管理是基于这样的事实:一旦走向社会,人不是从事管理就是被人管理。学习管理学也许只是为了获得某个学位,但这与大多数学习管理的人无关。假如你不得不为生活而工作,那么几乎肯定你是在某个组织中工作,你将成为管理者或在管理者手下工作。通过学习管理学,你就可以较多地了解你的“老板”的行为方式和组织的运转过程,从而有助于你更好地适应这个社会,增强你的生存能力。

(4) 学习管理是由于个人资源相对于个人追求的有限性。人的一生是有限的,要在有限的一生中实现众多的欲望,也同样需要借助管理。

在21世纪的中国,管理必将成为第一生产力。学习管理,不仅是当今社会发展的需要,也是每一个人在社会中生存和更好地实现个人理想的需要。因此,每一个人都应或多或少地学习一些管理知识。

任务二 管理者

组织中的成员根据其在组织中的地位和作用不同分为两类:操作者和管理者。操作者直接从事某项工作,不具有监督他人工作的职责;管理者指挥别人活动并为其工作好坏负责。在组织中,存在各种类型的管理者,他们有不同的头衔和职责。从实践来看,管理者在不同场合扮演不同的角色。为了履行管理职责,扮演好不同的角色,管理者需要具备相应的技能。本节讨论管理者的类型、角色、技能。

一、管理者的类型

(一) 不同层次的管理者

高层管理者对组织整体绩效负有责任。其主要职责是规划组织发展方向,制订组织总体目标,协调组织资源的分配与使用,并对组织整体绩效的实现负责。在对外交往中,高层管理者通常会以组织代言人的形象出现,代表组织做出适当的表态和承诺,以争取外部环境对组织的支持与帮助,为组织发展营造良好的外部环境。关注大局、确定方向是高层管理者的核心职责。

中层管理者对组织整体绩效的分解、落实负有责任。其主要职责是领会并贯彻执行高层管理者的思想意图,通过有效的目标分解,形成阶段性和部门性的经营目标结构,通过细化分解自己职责范围内的任务目标,有效协调并监督基层管理者及一线员工的工作,确保组织整体目标的分解与落实。分解目标、制订方案,是中层管理者的基本职责。

基层管理者也称一线管理者,对组织各项细化目标的实现负有责任。其主要职责是管理一线员工日常工作,为一线员工分派具体任务目标,直接指挥并监督一线员工的现场活动,按任务要求保质保量完成日常工作,实现各项任务目标的要求。坚定执行、创新方法是基层管理者的核心工作。



阅读资料

基层管理者的危机——山间竹笋

造成管理的三大难题：一是通常情况下，多数人是自利的；二是一般信息是不对等的；三是往往经营权与所有权两权分立。大企业如此，对基层管理者更是提出了严格要求和严峻挑战。因为基层管理者，尤其是许多企业设立在基层的办事处、分公司或联络点等分支机构的基层管理往往出现的管理危机都由此产生。

欺上瞒下的“山间竹笋”型危机。基层管理者的这种危机类型也正是对应管理三大难题之一的“通常情况下，多数人是自利的”这一论述。这种类型的基层管理人员自恃得到了企业高层或老板的垂青与信赖，开始介入基层独立的管理当中时，还比较老实本分，一旦在基层站稳了脚跟，对分支机构各个运营环节有所掌控之后，许多基层管理者的原形开始毕露。他们巧言令色、自私自利，几乎可以与山间竹笋——嘴尖皮厚腹中空相提并论。他们利用自身的这些特点，对上，采取的是欺骗、误导、瞒报、虚报、造假等方式，以使上级或总部得不到真实的基层情况；对下，采取的是谎言、压制、伪装、利诱、矛盾等方式，以达到自私自利的目的。

基层管理者由于拥有一定的权力与职责，如果遇到上述危机，则修炼德是根本，这也正好迎合了时下的社会与企业“万事德为先，用人德为重”的要求。而不是因为基层管理者以本身所具备的能力和低劣的欺骗和伪装来管理一个“城中小王国”，因为若想人不知，除非己莫为，基层管理者的人格、能力、人际关系是能否得到总部认可，赢得上级器重，获得部属尊重的“试金石”，毕竟像山间竹笋一样的华而不实和花言巧语寿命太短，终会有被揭穿的一天。

（二）不同职能部门的管理者

管理者还可以从组织横向上的职能差异来划分。如企业中的广告、销售、财务、人事等部门的管理者，他们负责本部门工作的管理。

二、管理者角色

管理者角色的概念是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）提出的，后来，他关于管理者的研究被广泛地应用。根据亨利·明茨伯格对五位总经理的工作的仔细观察与研究，不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着十种不同但却高度相关的角色。这十种角色可以组合成三个方面：人际角色、信息角色和决策角色。

（一）人际角色

人际角色直接来自管理者的正式权力的基础，管理者在处理组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就扮演着人际角色。因为他们所在的组织内，要求其依据组织赋予的职责与权力，发挥自己协调与领导的作用，承担组织内外人际关系建立与维系的任务，为组织发展提供方向，进行监督和控制。这种角色包含三种：代表人角色、领导者角色、联络者角色。作为所在企业的最高职权者，管理者须行使某种象征性的职能，代表企业出席某些公开场合。由于管理者对企业成败负有重要责任，所以他必须扮演领导者角色，通过时刻提醒，带领大家朝着目标前进并且矫正每个人的方向，确保组织目标的实现。最后，管

理者还扮演着联络者角色，他是内部成员沟通和组织内部与外部沟通的桥梁，所以这就要求管理者在企业外部建立一个良好的关系网，在企业内部能协调上下左右的关系，特别是通过与基层建立良好的联系，确保企业内部信息渠道的高效畅通。

（二）信息角色

管理者既是信息传递中心，也是其他单位信息传递的渠道，整个组织依赖于管理结构和管理者进行必要的内外信息沟通。管理者必须借助充足信息，才能有效地协调他人工作，实现组织既定目标。从某种意义上讲，信息是管理者可以凭借的组织资源之一。为此，管理者需要担当信息传递者角色，获取并传递必要信息，为管理目标实现提供可靠的信息支持。信息角色有以下三种。

（1）监督者角色。了解组织外部相关利益者反映，寻求组织发展机会，规避组织风险；了解组织内部员工意见与建议，为制定适合组织发展的策略奠定基础；了解外部咨询机构、顾问人员的意见，明晰组织发展方向等。

（2）传播者角色。在作为传播者角色时，管理者将获取的大量信息分配出去，传递给各部门和单位，确保他们能有效完成工作。有时这种传播是面向每一个组织成员的，这时就要采取公开的方法；有时它的传播对象是特定的，就要采取很多限制条件，比如，限定范围和层次，采取特定编码，规定方向等。

（3）发言人角色。向社会公众传递组织发展信息，向利益相关者报告企业进展情况，受到舆论的监督等，以赢得公众对组织的认同与支持；向同行业相关人员发布组织发展规划与策略，以影响行业发展局势等。

（三）决策角色

管理者需要通过处理信息得出结论，然后以此作为依据决定组织的方向。其主要目的是为了按照组织发展方向和既定目标，推进组织各项工作进程，完成组织任务要求。组织发展方向和目标的规划，需要管理者承担起决策制定角色，为组织发展指明方向，并通过有效的资源配置，寻求合作与支持，应对危机，取得结果。决策角色有以下四种。

（1）企业家角色。管理者需要结合组织面临的机会与风险，启动战略规划，制订组织战略目标；启动组织变革步骤，促使组织步入变革时代；协调组织各方力量，应对风险，利用机会，实现发展等。

（2）对抗者角色。管理过程中总会遇到各种冲突和矛盾，管理者必须解决好这些冲突和矛盾，平衡好各方面利益关系，协调好各部门、员工间的各种争端，保证组织沿着正常轨道运转。

（3）资源分配者角色。组织的五大资源用在哪里？每种资源用多少？管理者通过协调组织资源分配，为各项任务实现做出资源投入预算，依据预算，为组织各部门配置资源，确保任务目标的顺利实现等。

（4）谈判者角色。管理者在每天会见人并与之进行谈判方面消耗了大量时间和精力，这些人有企业内部员工，也有利益相关者的团体、工会、股东，也有整个产业链上游的供应商、批发商等。他们随时都代表组织或个人出现在管理者的办公桌前和他讨论各种问题，当然每次谈论的正式程度可以有所不同。

三、管理者技能

管理者指挥其他人的行动，并担负着通过指挥来达成目标实现的职责，根据这个定