



高等院校“十三五”规划教材

管理学

Guanlixue

邓必敬 鲍润华 雷姝燕 主编



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等院校“十三五”规划教材

管 理 学

主 编 邓必敬 鲍润华 雷姝燕
副主编 付 伟 张 栋 常林林 陈美娜

东南大学出版社

· 南京 ·

内容简介

本教材重点围绕管理活动的五大职能展开,较系统地介绍了管理学的基本知识和基本理论,适当摘录了现代管理理论较新的研究成果。全书分为十章,分别为管理概述、管理理论演变、管理道德与企业社会责任、决策、计划、组织、人力资源管理、领导、控制、创新等内容。并结合多年的教学实践,增加了可供学生操作练习的相关资料。

本教材可作为高等院校经济管理类专业教材,也可作为从事管理工作的人员的学习参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 邓必敬, 鲍润华, 雷姝燕主编. — 南京: 东南大学出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-5641-6489-8

I. ①管… II. ①邓… ②鲍… ③雷… III. 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 098799 号

管理学

出版发行: 东南大学出版社
社 址: 南京市四牌楼 2 号 邮编: 210096
出 版 人: 江建中
责任编辑: 史建农 戴坚敏
网 址: <http://www.seupress.com>
电子邮箱: press@seupress.com
经 销: 全国各地新华书店
印 刷: 兴化印刷有限责任公司
开 本: 787mm×1092mm 1/16
印 张: 15
字 数: 372 千字
版 次: 2016 年 6 月第 1 版
印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5641-6489-8
印 数: 1—3000 册
定 价: 37.50 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830

前 言

美国管理专家泰罗于1911年出版的《科学管理原理》一书,标志着管理学作为一门科学的诞生。此后短短的近百年间,科学技术的进步,尤其是计算机信息技术、生物生命科学技术、新能源新材料技术以及航空航天反唇相讥的迅猛发展,给世界带来了翻天覆地的变化。这一切,对管理实践和管理理论都提出了一系列的挑战,也带来了极大的发展机遇。

管理学是经济管理类专业的重要基础课程之一,是一门理论性和实践性都很强的课程。根据作者多年的教学经验,发现同学们尽管可以记住管理学的理论内容,但在学习、生活和日后工作中却难以灵活运用。其原因很多,有学生自身和教学质量的因素,也与教材的启发性、趣味性、针对性和实用性还不够强有很大关系。

鉴于此,我们根据多年来的教学经验,以培养应用型人才为目标,以建设“管理学”精品课程为核心,编写了《管理学》这本书,力求在讲清楚理论知识的同时,通过具有针对性、启发性、趣味性、实用性内容的安排,提高学生的学习兴趣和实践能力。

本书较为系统地介绍了管理学的基本知识和理论,并及时吸纳了现代管理理论的最新研究成果,围绕管理活动的五大职能(计划、组织、领导、控制、创新)而展开。全书共分十章,分别为管理概述、管理理论演变、管理道德与企业社会责任、决策、计划、组织、人力资源管理、领导、控制和创新等内容,同时特别注重管理理论与实践的紧密结合。

当前管理学教材很多,本书尽管在主体内容上类似于已有的经典管理学教材,但在内容组织、结构形式和配套资源上却另有特色。本书每一章先从导入案例入手,理论部分穿插小案例、小阅读、小资料;每章后附有互动话题、管理故事、管理案例分析。为便于学习,本书还配套建设了课程网站,为教师提供优质的教学资源和各种教学辅助资料,以方便教师备课,满足教师个性化授课的需要;也为

学生提供丰富的学习资源,满足学生自主性、兴趣性学习的需要。

本书由邓必敬、鲍润华、雷姝燕担任主编,付伟、张栋、常林林、陈美娜担任副主编。具体分工为:邓必敬编写了第一章,常林林编写了第二章,雷姝燕编写了第六章、第七章,付伟编写了第四章、第八章,陈美娜编写了第五章、第九章,张栋编写了第三章、第十章,鲍润华搜集了相关资料和信息。本书由邓必敬、雷姝燕统稿。

本书在编写过程中,参考了国内外专家、学者的著作、文章与资料,在此对他们表示由衷的感谢与深深的敬意。

由于编写人员水平有限,书中缺点错误在所难免,敬请专家、读者提出批评和改进意见。

编 者

2016年4月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理活动与组织.....	2
第二节 管理的性质与职能.....	3
第三节 管理者.....	7
第四节 管理的基本原理.....	14
第五节 管理的一般方法.....	16
第二章 管理理论演变	24
第一节 中外早期管理思想.....	25
第二节 古典管理理论.....	29
第三节 行为科学理论.....	37
第四节 现代管理理论及发展趋势.....	40
第五节 管理理论新发展.....	43
第三章 管理道德与企业社会责任	48
第一节 管理道德.....	48
第二节 企业社会责任.....	58
第四章 决策	72
第一节 决策概述.....	72
第二节 决策要素.....	77
第三节 决策的程序和方法.....	79
第四节 决策质量.....	85
第五章 计划	89
第一节 计划的概念与类型.....	90
第二节 计划工作原理与步骤.....	92
第三节 目标管理.....	95
第四节 战略管理.....	98

第六章 组织	113
第一节 组织概述	114
第二节 组织结构类型	117
第三节 组织文化与组织变革	123
第七章 人力资源管理	136
第一节 人力资源管理概述	138
第二节 人力资源规划	143
第三节 招聘与培育	147
第四节 绩效考核与薪酬	154
第八章 领导	163
第一节 领导的实质	164
第二节 领导理论	169
第三节 领导风格和领导艺术	180
第九章 控制	187
第一节 控制概述	188
第二节 控制的基本类型	190
第三节 控制过程	192
第四节 控制方法	196
第五节 如何有效实施控制	203
第十章 创新	210
第一节 创新概述	212
第二节 创新的类型	215
第三节 创新管理	221
参考文献	233

【学习目标】

知识点：

- 了解人与组织的关系及组织与管理的关系
- 掌握管理概念及其职能的含义
- 认识到作为不同管理者的角色要求
- 理解管理的性质和管理的二重性
- 了解管理者素质与技能要求
- 了解管理的基本原理与一般方法

技能点：

- 有意识地培养学生作为管理者应具备的技能

【导入案例】

围猎野猪

在老家赣北丘陵，先民们世代以耕为主，闲时也打猎，作为生活之补。猎取野兔或山鸡，多为个人行为，而要猎取野猪等大型动物，就得多人围捕才能成功。因为野猪常祸害庄稼，所以，经常是全村的人集体行动来围捕它们。记得小时候也参与过几次围捕行动，印象很深。

野猪听觉很灵敏，行动很敏捷，力气也很大，人不能与之对面交锋。因此，每次组织围捕，都是由村中的长者来指挥大家，即先计划在哪一片区域围捕，然后分配给每一个人具体任务，即拿着猎枪，潜伏在规定的哨位。

等待猎狗发现野猪并惊动它，野猪就会按一定规律在这片山区逃跑，它们逃跑的路线就会经过我们扼守的一个个哨位。因为野猪奔跑速度很快，常常是野猪到了哨位，而守哨位的还没准备好，野猪就跑过去了，这时要牢记长者的交待，即在野猪未到哨位之前，千万别开枪，而野猪跑过去了，必须要开枪。野猪听到哨位的枪声，便会拼命向下一个哨位跑，所以要多安排几个哨位，这样，总会在某个哨位上将野猪打倒，然后大家都来分野猪肉，打倒野猪者，奖励野猪头。就这样，依靠许多人的共同合作，并且服从统一指挥，才能既保护了庄稼，又能不时吃到野猪肉。

第一节 管理活动与组织

一、人与组织

1. 人类的生存需要组织

自从在地球上出现人类后,人就与组织结下了不解之缘。因为,人们认识到,单个人在自然界是无法生存的。为了生存的需要,为了寻找食物,为了对付凶猛野兽,为了搬起重物,人与人之间,有了许多协作,这种协作,最简单的就是两个人的协作,如在平地抬起物体、搭草棚时上下递物、生殖需要男女两相结合,等等,两人的协作,就是组织的雏形。

人相对于大自然显得很渺小,两人的组合,仍难以保证生存,为了抗击更大的灾难,抗击外族的入侵,人们必须结成更大的集合体,组织的概念越来越明确。从最初的原始群体开始,一路走来,先后形成了原始部落、氏族、原始公社等组织形式。从奴隶社会起,进入到组织发展的特别时期,先后经历了奴隶社会、封建社会、近代社会和现代社会的新型组织形式。

在现代社会,组织类型丰富多彩,从小的方面说,有家庭、单位、公司、学校、社区等,从大的范围说,有国家、政府、经济组织、文化组织、事业组织、政治团体、各种协会等。组织与人的社会生活紧密相连,已经成为彼此不可分割的利益相关体。

2. 组织与管理

(1) 组织含义

所谓组织,是由一定数量的人(2人及以上)基于共同的目的、共同的文化所结成的集合体。

(2) 组织产生的原因

可以说,各种社会组织的产生,都是源于人类客观上对组织的需要,是应运而生的。如:经济组织是为了获得更多的经济利益而建立的;行政组织是为了维护正常的社会秩序而设立的;国家组织是一定地域的人为避免外来侵略而组建的。

总之,在人类社会的发展过程中,组织作为人类生存的社会结构形式,发挥着积极的、无可替代的作用。人与组织相互关联、相互依存,甚至可以认为,人与组织这两个词似乎是同位语关系,两者可以相互替代使用,由此形成一个类似公理的结论:人是生活在组织中的人,组织是由人构成的组织,组织的首要功能是将分散的人集中起来,让每个人按照组织结构、定位及分工的要求,充当一定的角色。

(3) 组织的运行产生管理活动

由于组织是由2个及2个以上的个人组成的,组织成员的多元性就会导致在组织运行中,个人的行为难以协作和一致。如何避免、解决这个问题,就只有借助管理的手段。因此,管理是组织运行的基础,也是组织目标得以实现的不可或缺的保障。可以说,有组织就有管理,组织依靠管理而存在和发展。管理是什么?管理的本质就是协调,是对组织中资源的调动与配置。管理重点在“理”,理就是安排、理顺关系和秩序;而“管”是干预和控制,维持秩序。由于组织资源中,人是特殊的资源,所以,管理的核心问题是人的问题,因为管理的本质是协调,是如何更好地将人组织起来,发挥人的集体智慧和力量,并在此基础上充分调动人的积极性和创造性,给人类和社会带来更大的福利。虽然管理的内容很多,管理的对象除人以外,还有其他方

面,但关键是要管理人,人管理好了,其他问题也就迎刃而解了。管理的关键是人,管理也要依靠人来推动和承担。管什么?怎么管?管理的效果如何?在很大程度上是由充当管理者角色的人决定的。

二、管理的概念

对于管理,人们从不同的角度出发,有着不同的理解。从汉语词典来看,“管理”一词是“管辖”“处理”的意思,但在管理活动中,管理的含义远不止这些,它在“管辖”“处理”的基本含义的基础上衍生了更广泛的意义。尽管管理活动已有几千年甚至更长的历史,但管理至今尚无统一定义。下面援引有代表性的中外管理学教科书对管理所下的定义,再给出本书的定义。

玛丽·帕克·福莱特:管理是通过其他人来完成工作的艺术。

唐纳德与吉布森:管理是协调个人和集体的努力来达到群体目标的一个过程。

西蒙:管理就是决策。

孔茨:管理是在正式组织中,通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。

刘易斯:管理是指有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程。

法约尔:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

德鲁克:管理就是界定组织的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。

徐国华:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

周三多:管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,以人为中心合理分配协调过程。

综合上述诸多定义,本书认为,管理的定义可表述为:管理是在社会组织中,管理者通过执行计划、组织、领导、控制和创新等职能,合理协调、配置相关资源,以实现组织预期目标的活动过程。包括以下几层含义:

- (1) 管理的载体是组织,管理的主体是管理者。
- (2) 管理的目的是为了实定既定的目标,而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的。
- (3) 管理的本质是协调。要实现目标,就必须使资源与职能活动协调,而执行管理职能的直接目标与结果就是使资源与活动协调。因此,所有的管理行为在本质上都是协调问题。
- (4) 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。一方面,指出管理的对象是各种组织资源与实现组织功能目标的职能活动;另一方面,强调人是管理的核心要素,所有的资源与活动都要以人为中心,管理,最重要的是对人的管理。
- (5) 管理的职能是计划、组织、领导、控制、创新。
- (6) 管理的活动是一个过程,几项工作相互衔接,相互渗透,构成循环,一个循环结束,新的循环又开始。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社

会生活过程中交往的必要性,是一种特殊的实践活动,具有自己的多种独特的性质。

1. 管理的二重性

管理的二重性,分别反映管理在社会生产中的一般性和特殊性。

(1) 管理的自然属性

管理的自然属性,与生产力相关,就是合理地组织社会生产力,以充分利用组织资源,更好地实现组织的预定目标。它反映的是社会变动过程的一般要求,是与生产力紧密相关的。因为管理是由许多人协作劳动而产生,只有通过管理才能实现将变动过程所必需的各种要求结合起来,使各种要素发挥各自的作用。

管理的自然属性也称管理的一般性,是因为管理也是生产力,任何社会的任何企业,其生产力是否发达,都要取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分发挥,两者都依赖于管理,而管理具有自身的规律,必须遵循,讲求科学的态度。

管理的自然属性只与生产力相关,而与生产关系无关,不会因为不同的社会发展阶段和不同的社会制度而变化。

(2) 管理的社会属性

管理的社会属性,与生产关系相关,就是为统治者服务,维护统治者利益。管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下一定的社会关系中进行,而在不同的历史发展阶段的社会制度下,管理所体现的生产关系是不同的,管理体现的是统治者的意志,具有明显的政治倾向性,为统治者利益服务。

管理具有社会属性,在于人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中,必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。例如,我国现在处于并将长期处于社会主义初级阶段,社会主义市场经济体制初步建立。社会主义市场经济体制的根本特点是市场经济与社会主义制度相结合,实行公有制为主体的现代企业制度和按劳分配为主,多种分配方式并存的分配制度。社会主义市场经济体制决定了我国的管理有如下特点:坚持公有制为主体,多种所有制经济共同发展的基本经济体制;不断完善市场体系,发挥市场在资源配置中的基础性作用;加强和改善宏观调控;健全法制,依法管理社会经济。

(3) 学习管理二重性的意义

二者的关系:管理的二重性相互联系、相互制约。

认识管理二重性的意义:洋为中用、古为今用、取其精华、去其糟粕、因地制宜、因时制宜、不能死搬硬套。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据。它告诉我们:反映现代社会化生产规律的先进管理理论、手段和方法,是人类文明活动的共同成果,是无国界、无阶级性的,我们可以大胆地引进并吸收国外成熟经验,迅速提高我国的管理水平。

管理的社会属性是与生产关系相联系的,带有明显的政治倾向,它告诉我们:决不能全盘照搬国外做法,必须根据我们自己的国情,逐步建立有中国特色的管理模式。我国实行的社会

社会主义市场经济不同于资本主义市场经济,应当建立与此相适应的中国特色的管理理论。

2. 管理的科学性和艺术性

【阅读小资料】

“知识分子太难管了!”

有一个实力较强的应用科学研究所,所长是一位有较大贡献的专家,他是在“让科技人员走上领导岗位”的背景下被委任为所长的,没有领导工作的经验。他上任后,在科研经费划分、职称评定、干部提升等问题上实行“论资排辈”政策;在成果及物质奖励等问题上则搞平均主义;科研项目及经费只等上级下拨。广大中青年科技人员由于收入低且无事可做纷纷到外面从事第二职业,利用所里的设备和技术捞私利,所里人心涣散。

上级部门了解情况后,聘任了一位成绩显著的家用电器厂厂长当所长,该厂长是一位转业军人,是当地号称整治落后单位的铁腕人物。新所长一上任,立即实施一系列新的规章制度,包括“坐班制”,并把中青年科技人员集中起来进行“军训”,以提高其纪律性;在提升干部、奖励等问题上,向“老实、听话、遵守规章制度”的人倾斜。这样一来,涣散的状况有所改变,但大家还是无事可做,在办公室看看报纸,谈谈天,要求调离的人不断增加,员工与所长之间也经常出现矛盾。一年后,该所长便辞职而去,并留下了“知识分子太难管了”的感叹。

上级部门进行仔细的分析和研究后,又派一位市科委副主任前来担任所长。该所长上任后,首先进行周密的调查,然后在上级的支持下,进行了一系列有针对性的改革,把一批有才能、思想好、有开拓精神的人提升到管理工作岗位,权利下放到科室、课题组;奖励、评职称实行按贡献大小排序的原则;提倡“求实、创新”的工作作风;在完成指定科研任务的同时,大搞横向联合,制定优惠政策,面向市场。从此,研究所的面貌焕然一新,原来的一些不正常现象自然消失,科研成果、经济效益成倍增长,成了远近闻名的科研先进单位。

问题:

同一个研究所,为什么不同的人来当所长会有大不相同的结果?

(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,存在一系列的客观规律,因此人们可以认识和利用这些规律为人们办事。管理本身就是一门科学,是每日人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立起系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理和原则,随心所欲地进行管理,必然受到规律的惩罚,导致管理失败。

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,有一套分析问题和解决问题的科学的方法论。科学性是管理必不可少的基础,有了系统化、科学化的管理知识,管理者就有可能在严谨、量化、合乎逻辑的科学归纳基础上对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性是指管理依靠的是管理者在管理实践中的人格魅力、灵感与创新、灵活性与技巧性的总和。管理者在管理实践中,面对多样、多变的管理对象,因事、因人、因时、因地制宜,灵活多变、创造性地运用管理技术与方法解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创造了管理的艺术和技巧,也就是所谓的管理的艺术性。

(3) 管理的科学性与管理的艺术性二者的关系

管理的科学性与管理的艺术性,说明管理既是科学又是艺术,是二者的统一体。只讲科学不讲艺术,显得教条和呆板;只讲艺术,只谈经验,强调技巧而不讲科学,则违背了管理的内在规律,必然碰壁,难以达到组织目标。另一方面,管理的客体中,主要的对象是人,人是有思想、有意识的高级社会动物,虽然管理活动必须遵循客观规律,但管理者在应用管理理论指导管理实践时,不可能像自然科学应用其定理和公式去指导自然科学实践时那么“刻板”和“一丝不苟”,而是要求管理者在管理实践中灵活多变地运用管理理论,具体问题具体分析。

所以说,管理是科学与艺术的结合。说它是科学,强调的是其客观规律性;说它是艺术,则强调的是其灵活性与创造性,而且,这种科学性与艺术性在管理实践中是不能截然分开的,而是相互作用,共同发挥管理功能,促进目标实现。

二、管理的职能

怎样才能保证做好对的事呢?管理理论认为,主要是通过做好一系列的基本工作,即运用管理职能。

1. 管理职能的涵义

管理的职能是指管理的职责和功能,是管理者在管理过程中的具体行为和作用,或者说是管理主体对管理客体施加影响和进行控制所发挥的作用或功能。管理的职能也就是管理活动内容的理论概括,这里的“职能”一词,指的是“活动”“行为”的意思,一项职能就表示一类活动。

2. 管理的具体职能

针对管理的职能有诸多不同的观点,本书综合国内外专家学者的观点,认为管理的具体职能有五项,即计划、组织、领导、控制和创新五个基本方面。

(1) 计划职能。计划职能是指管理者对将要实现的目标和应采取的行动方案做出选择及具体安排的活动过程,简言之,就是预测未来并制定行动方案。其主要内容是涉及分析内外部环境、确定组织目标、制定组织发展战略、提出实现既定目标和战略的策略与作战计划、规定组织决策程序等。任何组织的管理活动都是由计划出发的,因此,计划职能是管理的首要职能。管理的组织、领导和控制等其他职能,都是在计划职能的指导下发挥作用的。

计划还可以弥补某些市场机制的盲目性,能将社会化大生产这样一个复杂的有机整体科学地组织起来,使国民经济各部门、各单位、各环节协调有序地运行,从而保证社会的人力、物力、财力得到合理有效的利用。

(2) 组织职能。组织职能是指管理者为实现组织目标而建立与协调组织机构的工作过程。即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、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。具体地说,组织工作决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎么分类组合、谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级制定等。

组织是管理过程的一个重要环节,是实现管理目标不可缺少的职能。计划是对未来工作做出安排,而组织则是去落实和实施计划。只有计划,没有组织,再好的计划也只能是空谈。正因为管理活动的组织职能,才使得计划得以实践并产生符合目的的成效。

(3) 领导职能。领导职能是指管理者为了实现组织既定目标,而对被管理者施加影响的过程,也是管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。每一个组织都是由人力资源

和其他资源有机构成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素,管理的领导职能是指导和协调组织成员,包括管理者激励下属,指导他们的活动,选择有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突等,从而使组织中全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。即管理者在执行领导职能时,一方面要调动组织成员的潜能,使之在实现组织目标的过程中发挥作用;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都处于统一和谐状态。

(4) 控制职能。控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致进行的活动。在计划的执行过程中,由于环境的变化及其影响,可能导致人们的活动或行为与组织的要求或期望不一致,即计划实施的某阶段结果与计划的目标出现了偏差,为了保证组织工作能够按照既定的计划执行,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。如果出现超出一定限度的偏差,则需要及时采取纠正措施,以保证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,分析其产生偏差的原因,并及时采取有效措施予以纠正的过程,就是执行管理的控制职能的过程。

所以,控制就是保证组织的一切活动符合预先制定的计划。控制职能是计划职能的保证。

(5) 创新职能。创新职能是指组织把新的管理要素(如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式)或要素组合引入组织管理系统中,以更有效地实现组织目标的活动。所谓创新,就是使组织的作业工作和管理工作不断地革新,有所变化。

管理界对于创新职能的重视开始于 20 世纪 60 年代。因为当时的市场正面临急剧变化,竞争日益激烈,许多企业感到不创新就难以生存下去,因此有不少管理学家将创新看作管理的一项新职能。

创新与组织按照既定方向及轨迹持续运行,即“维持”常常是相互矛盾的。有效的管理工作,就是要在适度的维持与适度的创新之间求得平衡。

以上管理的职能中,前四项职能,即计划、组织、领导、控制这四项职能,是基本的管理职能,它们之间存在一定的逻辑关系,分别回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么、如何做得更好以及做得怎么样等基本问题;这几项管理职能在时间上通常按照一定先后顺序发生,即先计划,然后是组织、领导,最后是控制。但从不断持续进行的实际管理过程来看,在控制工作的同时,往往又需要制定新的计划或对原计划进行修改,并开始新一轮的管理活动。这说明各项管理职能不是截然分开的独立活动,它们相互渗透并融为一体,也意味着管理过程是一个各项职能活动周而复始的循环过程。

有关各项职能的具体内容和应用知识将在后续课程的相关章节分别介绍。

第三节 管理者

【阅读小资料】

管理者干什么?

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务,在一般情况下,登记订单、按单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里,接连发生了多起 A 要的书发给了 B, B 要的书却发给了 A 之类的事,引起了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。

问题:

他应该亲自核对这批书,还是仍由业务员处理?

一、管理者的概念

管理者的定义:管理者是指履行管理职能,对实现组织目标有贡献责任的人。

任何组织都是由一群人组成的集合体,根据其在组织中的地位和作用不同,组织成员可以分为两类:作业人员或叫操作者,管理人员或叫管理者。作业人员是指在组织中直接从事具体业务,但不承担对他人工作监督职责的人;管理者是指在组织中从事管理活动,行使管理职能,指挥或协调他人完成具体任务的人,是管理活动的主体,是指挥别人开展活动的人,其主要职责是制定整个组织或分支机构的目标,并创造出良好的工作环境,通过协调他人活动从而实现组织的既定目标。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。

管理者有各式各样的头衔,如厂长、经理、主任、总裁等,可以是各种身材、各种年龄、各种肤色、不同性别的人,他们在各类组织中履行着自己的职责。管理者不仅可以经营大企业,也可以经营小企业,还可以管理政府机构、医院、学校等各种不同的社会组织。

二、管理者的类型

管理者是管理行为过程的主体,管理者一般由拥有相应权力和责任,具有一定的管理能力、从事现实管理活动的人或人群组成。他们或有不同的权力,或有不同的工作领域,所以可以按多种标志进行分类。

1. 按管理者在组织中所处的层次划分

按管理者在组织中所处的地位,组织中的管理者可以分为三个层次:

(1) 高层管理者

高层管理者是组织最高层次的组成人员,对组织负全面的责任。高层管理者对外代表本组织,对内拥有最高的职位和职权,对组织目标负总责;他们的主要任务是制定组织的战略目标、长期发展规划和组织重大政策,把握组织发展的方向;他们有对组织中的人事、资金等资源的控制权;他们以决策为主要职能,所以也称之为决策层。高层管理者监控各部门中层管理的工作,对组织的成败负有最终责任。德鲁克曾将高层管理者的工作概括为以下五项:

① 制定目标。这是高层管理者的首要任务。

② 做好组织工作。

③ 激励员工并积极与员工沟通。

④ 确定衡量标准。高层管理者要为每一个人确定一种衡量标准,衡量标准不但要专注于组织的绩效,还要专注于个人的工作并帮助他做好,还要将衡量的结果告诉当事人。

⑤ 培养他人。高层管理者最重要的工作就是培养人。

(2) 中层管理者

中层管理者介于高层管理者和基层管理者之间,在组织中处于承上启下的中间环节,主要职责是执行重大决策和管理意志、监督和协调基层管理人员的工作活动、进行具体工作规划和参谋。即他们是高层管理者决策的执行人,负责制定具体的计划、政策,行使高层授予的指挥权,并向高层汇报工作,向高层管理者提出改进建议。同时,他们还是基层管理者的领导者和监督者。

(3) 基层管理者

基层管理者是最直接的一线管理人员,负责组织决策的最后落实。主要职责是制定作业计划,进行现场指挥和监督。直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的计划和指令,讲究的是:执行—操作—效率。基层管理者是保障组织顺利运行的螺丝钉,是组织整体运行的有机组成部分。

不同层次的管理者在管理职能上存在明显的差异。各个层次的管理者都要履行计划、组织、领导和控制职能,但他们在管理职能实践的重点、依据的信息、占用的时间、能分配的资源和对组织的影响等方面都存在差异。高层管理者重点是搞好决策、规划和控制,中层管理者主要负责组织和协调工作,基层管理者则重点进行对作业人员的指导、沟通和激励工作。即使是同一职能工作,不同层次的管理人员从事的管理工作也不完全一样,如就计划工作而言,高层管理者关注整个组织整体的长期战略计划,中层管理者偏重于中期计划,基层管理者侧重于短期业务和作业计划。

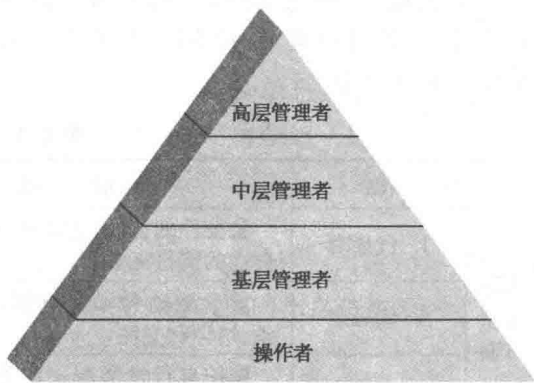


图 1-1 管理者层次图

2. 按管理者工作的性质与范围划分

(1) 综合管理者。综合管理者指负责整个组织或其所属单位的全面管理工作的管理人员。他们是一个组织或其所属部门的主管,对整个组织或该单位目标的实现负有全部责任;他们拥有管理这个组织或单位所必需的权力,有权指挥和支配该组织或该单位的全部资源与职能活动,而不是对单一资源或职能负责。例如,工厂的厂长、车间主任、工段长都是综合管理者。再如,学校的校长、系主任等也是综合管理者。

(2) 职能管理者。职能管理者也称为专业管理者,是指在组织中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。职能管理者大多具有某种专业或技术专长。例如,一个工厂的总工程师、安全科长等。这些职能管理者,可以根据所管理的专业领域性质的不同分为以下类别:计划管理、研究开发管理、生产管理、质量管理、技术管理、市场营销管理、物资管理、设备管理、财务管理、行政管理、人力资源管理、后勤管理、安全管理等。

3. 按职权关系的性质划分

按职权关系的性质划分,管理者可分为如下两类:

(1) 直线管理人员。直线管理人员是指有权对下级组织成员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。直线管理人员主要的职能是决策和指挥,是组织等级链中的各级主管,即综合管理者。例如,企业中工厂的厂长、车间主任、工段长、班组长都是直线管理者。

(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。他们是上级领导的顾问,与上级领导是一种参谋、顾问的关系,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。参谋人员通常是指各级职能管理者。

组织中的直线管理人员与参谋人员,是依职权关系进行的区分,是相对于职权作用对象而

言的,在实际管理中,一个管理者可能会有这两种角色。例如,财务处长,对上级和其他各部门是参谋人员,因为在财务领域,他对上级提供咨询和建议,对下级财务部门进行专业指导;然而,在财务处这个部门内,他又是直线管理者,因为他有权对其内部成员进行直接指挥。

三、管理者的角色

20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格通过对5位总经理的工作进行仔细研究后,得出结论:管理者只扮演10种不同的,但却高度相关的角色,这10种角色可进一步组合成3个方面。参见表1-1。

表 1-1 管理者的角色

角 色	描 述	活 动	
人际关系方面	1. 代表者	象征性的首脑,必须履行法律性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	实际上从事所有有下级参与的活动
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络,进行沟通和信息传递工作	发感谢信,出席外部委员会向人们提供信息,并参加有外部人员参加的活动
信息传递方面	4. 监听者	寻求和获得各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境,是组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊的报告,保持私人联系
	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,包括事实信息、解释、综合观点、上级决策等	举行信息交流会,用打电话或网络工具传达信息
	6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等	举行董事会,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情况,开发新项目	制定战略,检查会议决议执行情况
	8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的意外动乱时,负责采取补救措施	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,即批准所有重要的组织决策	询问、授权,从事涉及预算的各种活动并安排下级的工作
	10. 谈判者	在主要谈判中作为组织的代表	参与工会组织的合同谈判

1. 人际关系方面的角色

管理者扮演人际关系角色是指其代表组织与同行和外部组织开展有效联络与互动,对内开展领导工作,并激励组织成员为实现组织目标积极工作。具体包括代表者(或挂名首脑)角色、领导者角色、联络者角色三种。

(1) 代表者:这是管理者所扮演的最基本的角色。管理者在工作中需要履行许多法律性或社会性的例行义务,如迎接采访者、签署法律文件、参加剪彩仪式等。很多职责有时可能是日常事务,然而它们对组织能否顺利运转非常重要,不可忽视。

(2) 领导者:所有管理者都要扮演领导者的角色,如安排工作,激励和动员下属,负责人员配备、培训职责。在领导者角色里,能最清楚地看到管理者的影响力。