



高等学校经济与管理类核心课程教材

MANAGEMENT

主 编 孙丽君 王满四

管 理 学

高等教育出版社



高等学校经济与管理类核心课程教材

MANAGEMENT

管理科学

主 编 孙丽君 王满四

管 理 学

GUANLIXUE

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是高等学校经济管理专业核心课程教材。全书内容整体上由管理学导入、管理学基础、管理的职能和管理的创新四部分组成,共分为15章,即管理学导论、管理环境、管理理论的形成与发展、管理的基本原理与方法、决策、计划与目标、战略管理、组织与组织设计、人力资源管理、领导、激励、沟通管理、控制基础、企业运营中的控制、管理学前沿专题。在具体内容编写过程中,编者注重理论与实践的密切结合,在保证理论内容表述清晰、便于阅读的同时,注重激发学生兴趣,密切贴近现实和相关技能训练。各章内容按照趣味阅读与管理启示、学习目标、教学要求、正文、课后思考、技能训练和自我测验的顺序统一编写。书中案例多源于近年的管理实践,增加了教材的亲切感,并且在表达上多有借助图表形式,使得内容更加明了,兼顾了教材的科学性、真实性和趣味性。

本书适合于高等院校经济与管理类相关专业的学生,也可以作为在职人员管理培训班的教材,或作为各类组织管理者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 孙丽君, 王满四主编. —北京: 高等教育出版社, 2014. 8 (2015. 7 重印)

ISBN 978-7-04-040969-7

I. ①管… II. ①孙… ②王… 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 (2014) 第 186794 号

策划编辑 林 萌 责任编辑 林 萌 封面设计 吴 昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海华教印务有限公司		http://www.hepsh.com
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landaco.com
印 张	22.5		http://www.landaco.com.cn
字 数	524 千字	版 次	2014 年 8 月第 1 版
购书热线	021-56717287	印 次	2015 年 7 月第 2 次印刷
	010-58581118	定 价	40.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 40969-00

前言

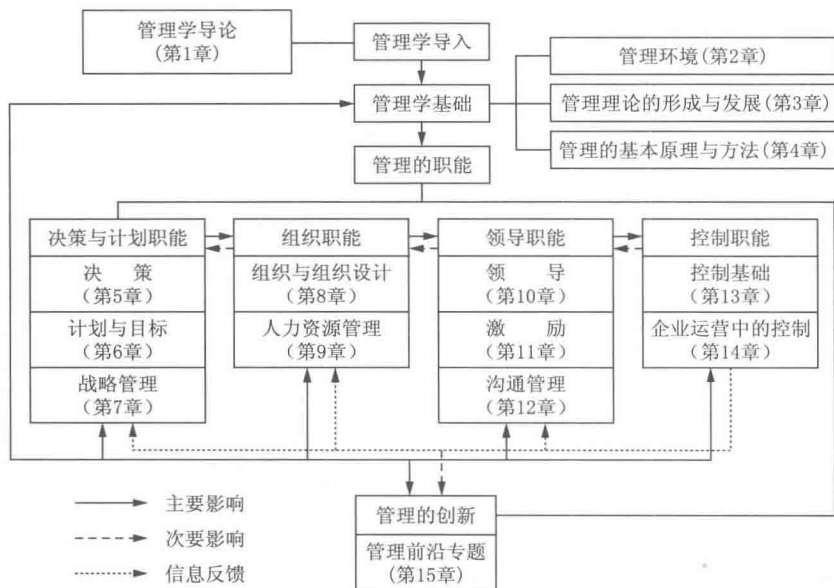
管理学是一门经济与工商管理类专业本科生和研究生必修的课程,主要讲授管理学的基本概念和理论,系统学习并掌握好这些知识是继续学好后续专业课程的前提和基础。但是,对学生而言,管理学课程内容比较抽象、概念性强、不易理解、难以运用,因此,在编写过程中我们着意兼顾教材的科学性、现实性、趣味性,注重突出以下几个特点:

首先,在结构上体系完整。本书由管理学导入、管理学基础、管理的职能和管理的创新四大部分构成,体现了理论原理与历史的结合,使学生在能够完整地掌握课程的科学内容。

其次,在内容上生动可读。各章都安排了相关的趣味阅读和管理启示、现实案例、管理故事,力求理论与实践紧密结合,实例多源于近年管理实践,增强了教材的亲切感,给人印象深刻,使学生在能够抱有浓厚兴趣、热情,专心投入、视野开阔。

最后,在编排上新颖别致。每章正文前列有趣味阅读、管理启示、学习目标、教学要求,章末附有课后思考、技能训练和自我检测,并且在表达上多有借助图表形式,使得本书内容更加明了、不拘一格,使学生在能够学习理论知识的同时,也能够提高实际技能,而且也能为教师教学带来极大的方便。

本书由广州大学王满四总体构思设计,孙丽君和王满四作为主编承担全书的统稿和总纂工作。参与本书各章节编写的编著者是:宋丹霞(第一、三章),黄曼(第二章),王满四和詹茜(第四、十五章),孙丽君(第五、八、十二章),马大卫(第六、七章),刘得格(第九章),欧湛颖(第十、十一章),范丽繁(第十三、十四章)。下图是本书内容的结构图。



在本书的写作过程中,我们参阅了国内外大量的专著、教材和文献资料,还参考了许多期刊、报纸、网站上的资料和文章,在此向有关作者和传播机构表示由衷的感谢,向给我们提供各种建议的同事和朋友表示感谢,向广州大学工商管理学院研究生高颖超、潘振婷,以及 2014 级在职工程硕士研究生班的同学对本书的支持表示感谢。本书将作为广州大学创新创业教育课程的基础教材。

限于我们的水平,书中仍会存在不足和疏漏之处,敬请同行专家和广大读者批评指正。

编 者

2014 年 8 月于广州

目 录

1		第一章 管理学导论	
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求	
2		第一节 管理概述	
7		第二节 管理者	
14		第三节 管理学概述	
		课后思考/技能训练/自我检测	
22		第二章 管理环境	
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求	
23		第一节 管理环境概述	
25		第二节 常见的外部环境因素	
29		第三节 管理的内部环境	
35		第四节 组织环境与组织文化管理	
		课后思考/技能训练/自我检测	
43		第三章 管理理论的形成与发展	
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求	
44		第一节 早期管理思想	
47		第二节 古典管理理论	
53		第三节 行为管理理论	
58		第四节 现代管理理论	
62		第五节 当代管理理论的新发展	
		课后思考/技能训练/自我检测	
69		第四章 管理的基本原理与方法	
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求	
70		第一节 管理的基本原理	
76		第二节 管理的基本方法	
		课后思考/技能训练/自我检测	

84 || 第五章 决 策

趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求

85 || 第一节 决策的概述

93 || 第二节 决策制定过程

95 || 第三节 决策方法

课后思考/技能训练/自我检测

108 || 第六章 计划与目标

趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求

109 || 第一节 计划的概述

113 || 第二节 计划的影响因素

114 || 第三节 目标与目标管理

122 || 第四节 计划的方法

课后思考/技能训练/自我检测

129 || 第七章 战略管理

趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求

130 || 第一节 战略和战略管理

133 || 第二节 战略管理过程

144 || 第三节 企业战略评估

课后思考/技能训练/自我检测

154 || 第八章 组织与组织设计

趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求

155 || 第一节 组织概述

158 || 第二节 组织结构设计

168 || 第三节 组织结构形式

175 || 第四节 组织变革

课后思考/技能训练/自我检测

184 || 第九章 人力资源管理

趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求

185 || 第一节 人力资源管理概述

188 || 第二节 人力资源规划

192 || 第三节 工作分析

197 || 第四节 员工招聘与甄选

202		第五节 员工培训
206		第六节 绩效管理
		课后思考/技能训练/自我检测
215		第十章 领 导
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求
216		第一节 领导概述
219		第二节 领导素质理论
220		第三节 领导行为理论
223		第四节 领导权变理论
228		第五节 当代领导理论
		课后思考/技能训练/自我检测
236		第十一章 激 励
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求
237		第一节 激励概述
238		第二节 关于人性的认识
241		第三节 内容型激励理论
245		第四节 过程型激励理论
		课后思考/技能训练/自我检测
255		第十二章 沟通管理
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求
256		第一节 沟通概述
262		第二节 组织沟通网络
267		第三节 沟通的障碍与改善
		课后思考/技能训练/自我检测
275		第十三章 控制基础
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求
276		第一节 控制的概述
282		第二节 控制的过程
288		第三节 控制的方法
		课后思考/技能训练/自我检测

303		第十四章 企业运营中的控制
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求
304		第一节 企业运营过程
305		第二节 企业运营中的库存控制
308		第三节 企业运营的设备控制
314		第四节 企业运营中的成本控制
317		第五节 企业运营中的风险控制
		课后思考/技能训练/自我检测

324		第十五章 管理前沿专题
		趣味阅读/管理启示/学习目标/教学要求
325		第一节 中国企业发展及现状
329		第二节 企业社会责任问题
336		第三节 创业型企业管理问题
		课后思考/技能训练/自我检测

346		参考文献
		教学资源索取单

第一章 管理学导论

【趣味阅读】

有一个男孩子第一次买到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去打牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现其后果如何。

【管理启示】

小男孩的裤子因为家庭成员之间缺乏必要的沟通和协调,导致最终偏离了预期的目标。在现代社会中,管理可以说无时不在,无处不有。不管你从事何种职业,人人都在参与管理。如管理国家、企业、家庭、业务、子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富,可以说,无不与管理是否得当有关。

【学习目标】

1. 掌握管理的定义。
2. 区分效率与效果。
3. 明确管理的职能。
4. 区分谁是管理者。
5. 确定管理者扮演的角色。
6. 明确管理者的基本职责和技能。
7. 认识管理的科学性与艺术性。

【教学要求】

知识要点	能力要求	相关内容
管理概述	(1) 了解管理产生的根本原因 (2) 理解管理的含义、特征及其重要性 (3) 能够运用管理有效性的衡量方法	(1) 管理的产生 (2) 管理的含义、特征、重要性 (3) 组织管理有效性的衡量

知识要点	能力要求	相关内容
管理者	(1) 识别组织中的管理者 (2) 理解管理者扮演的角色 (3) 知晓管理者应具备的技能	(1) 管理者及其分类 (2) 管理者角色 (3) 管理者的技能
管理学	(1) 了解管理学的研究对象与研究方法 (2) 识记管理学的内容体系 (3) 理解管理学特点和学习意义	(1) 管理学的研究对象、方法 (2) 管理学的架构 (3) 为什么学习管理学

第一节 管理概述

在现代社会中,管理可以说无时不在,无处不有,不管你处于何种环境,从事何种职业,人人都在参与管理。例如国家领导人需要管理国家、企业管理者需要管理企业的各项业务、一对夫妇需要管理家庭,有了孩子还需要管理子女。所以可以说,国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富,儿女的成才,无不与管理是否得当有关。

并不是只有企业才会面临管理的问题,其实在我们身边随处都会见到有关管理的问题,例如学生们经常抱怨食堂里饭菜不好,价格太高,这是食堂管理问题;班级举行元旦晚会忘了灯光布置,影响到晚会的效果,这是班级活动管理问题;暑假里制订了许多学习计划,但结果一项内容都没有完成,这是个人计划管理的问题;在团队里经常与其他人发生冲突,这是团队管理问题。那么管理是如何产生的呢?管理的内涵是什么?管理具有什么样的特征?如何研究组织管理问题?这些都是我们将在本章学习的内容。

一、管理的产生

自从人类诞生以来,欲望无限与资源有限之间的矛盾就一直困扰着人类。从原始社会如何索取必要的食物以满足人类生存的需要,到奴隶社会如何获得更多的土地、财富和奴隶以满足奴隶主们奢侈的生活,一直到现在人类如何合理地配置有限的资源以保持人类与自然的和谐发展,人类致力于协调这对矛盾的努力从来没有间断过。人类的发展史,从某种程度上而言也是人类寻找这对矛盾协调方法的历史,组织管理就是在人类寻求解决这对矛盾的过程中产生和逐步发展起来的。关于人类对欲望的无限性与资源的有限性这对矛盾的协调方式的总结,如图 1-1 所示。

我们可以大致将管理产生的根本原因归结为人类欲望的无限性与所拥有的资源的有限性之间的矛盾。而组织管理的功能是通过科学的方法充分发挥群体的力量,以有限的资源实现尽可能多或高的目标。从一般意义上讲,进行管理与开展生产劳动、引发战争、开展贸易和倡导道德一样,是协调资源有限与欲望无限的一种手段。管理的实质是人们用以克服资源的有限性,以有限的资源实现尽可能多或高的目标的一种手段,其主要内容就是协调。

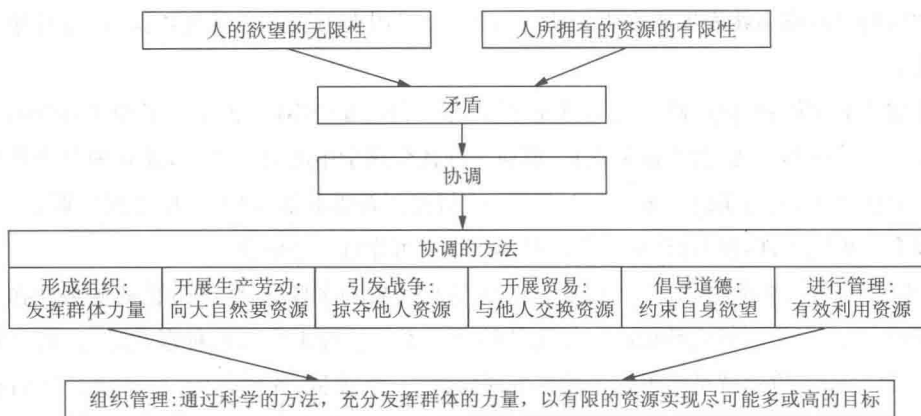


图 1-1 欲望无限性与资源有限性的矛盾的协调方式总结

二、管理的含义及特征

(一) 管理的含义

管理活动始于人类群体生活中的共同劳动,至今已经有上万年历史。管理思想源远流长,中外有文字记载达数千年之久。对于什么是管理,不同的人因所处的环境、所受教育的不同,会有不同的认识,而在实际工作中,每个人又都是按照其对管理的认识来开展或对待管理工作的。对于什么是管理,首先来看看管理大师们是如何理解的。

科学管理之父泰勒给管理下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。在泰勒眼里,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作,所以他在《科学管理原理》中就主要讨论和研究两个问题:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率;第二,管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩。

现代管理理论的创始人亨利·法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中也给出了管理的概念:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”计划包括预测未来和拟定一个行动计划;组织包括建立一个从事活动的双重机构(人的机构和物的机构);指挥包括维持组织中人员的活动;协调就是把所有的活动和工作结合起来,使之统一并和谐;控制则是注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。在这里,法约尔是用管理的职能来解释管理的。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言:“管理就是决策”。在西蒙看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来,面对环境与员工不断地做出各种决策,使组织可以持续运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

我国的一些管理学教材中也给管理下了一些定义。如周三多教授等认为:“管理是社会组织为了实现预期目标,以人为中心进行的协调活动。”席西民教授认为:“管理是一种基础国力。”芮明杰教授认为:“管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。”杨文士教授等则认为:“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、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。”邢以群教

授认为：“管理是依据事物发展的客观规律，通过综合运用人力资源和其他资源，以有效地实现目标的过程。”

管理定义的多样化，既反映了人们研究立场、方法和角度的不同，也反映了管理科学的不成熟性。为了反映管理的本质，我们博采众长，形成了现代管理学中的管理概念，即管理是指管理者在一定的环境条件下，通过实施计划、组织、领导、控制和创新等职能，以人为中心来协调各种资源，有效率和有效果地实现组织目标的过程。对这个定义可作进一步解释：

(1) 管理的内容是协调(coordination)。由于管理对象的多样化，管理过程的复杂性和管理环境的多变性，管理工作的形式呈现出多样化的特点。不管管理工作以何种形式进行，其实质内容是一样的，即协调。协调就是使组织中的各个部门、每一个成员、各种资源、各项活动之间有机结合，同步和谐地开展活动。从管理工作的形式与内容来看，各种管理活动都是与协调密不可分的。例如管理者举办或出席宴请活动以协调与外界的关系，开会讨论以协调工作中的问题，分配任务是协调各项工作之间的关系，指导工作协调活动与目标之间的关系，找人谈话是协调人与人之间的关系，签字把关是协调资源和活动之间的关系，考核奖惩是协调资源、活动与目标之间的关系。管理者进行决策、计划、组织、监督、检查等活动，实际上是在对目标、资源、任务、行为和活动等进行协调。

(2) 管理的本质是决策(make decision)。管理是一个连续的决策过程。对于组织而言，如果没有目标，组织就失去了前进的方向，就无法开展正常的组织活动，而且组织目标的确立就是决策的重要内容。

(3) 管理的作用在于它的有效性(effectiveness)。人们之所以需要管理，是因为管理得当可以有助于有效地实现组织目标。所谓有效的管理就是既要讲究效率，又要讲究效果。

(二) 管理的特征

管理是对组织的资源进行有效的整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人群组织以来，便存在管理这一类活动，管理活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等，是因为它有自己的特征。

1. 动态性

管理的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此，学习管理需要学书本上的东西，但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。哈佛大学注重案例教学，表明了哈佛的教授们对管理真谛的一种认识。事实上，由于各个组织的目标不同，所处的客观环境不同，从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的不同，这种不同就是动态特性的一种派生，因此不存在一个标准的、放之四海而皆准的管理模式。

2. 科学性

管理的动态性特征并不意味着管理没有科学规律可循。管理的活动通常可以分为两大类：一类是程序性活动，一类是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循、照章运作便可取得理想效果的管理活动。所谓非程序化活动就是指无章可循、需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的，实际上现实的程序化活动就是从以前的非程序化活动转化而

来的,这种转化的过程事实上就是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结,管理的科学性在这里得到很好的体现。

3. 艺术性

由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个唯一的、完全有章可循的模式,特别对那些非程序性的管理活动、全新的管理对象,则更是如此。事实上管理主体对这种管理技巧的运用与发挥,体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另一方面由于在达成资源有效配置的目标与现行责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样,因此,在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中,这也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。管理的艺术性更多地取决于人的天赋与直觉,是一种非理性的活动。

4. 创造性

管理的艺术性特征实际上又与管理的另一个特征相关,这就是创造性。管理既然是一种动态活动,既然对每一个具体的管理对象没有一种唯一的、完全有章可循的模式可以参照,那么欲达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。管理活动是一类创造性的活动,正因为它是创造性的活动,才会有成功与失败的存在。试想,如果有某种统一模式可参照,按照程序便可管理好企业的话,那么岂非人人都可成功,成为有效的管理者?管理的创造性根植于动态性之中,与科学性和艺术性相关,正是由于这一特性的存在,使得管理创新成为必需。

5. 经济性

资源配置是需要成本的,因此管理就具有经济性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得的,这里有个机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为在众多可帮助进行资源配置的方法中,其所花费成本不同,如何选择就有个经济性的问题。再次,管理是对资源有效整合的过程,因选择不同的资源供给和配比,就有个成本大小的问题,这也是经济性的另一种表现。

三、管理的职能

管理任务的实现,需要发挥各项管理职能的作用。管理职能是对管理职责与功能的简要概括。管理有多少职能,不同的管理学派认识不一。管理职能的最早提出者法约尔认为,管理有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。美国管理学家孔茨认为,管理的五大职能是计划、组织、人员配备、领导和控制。而现代管理学界对管理职能的看法则一致归结为计划、组织、领导和控制四大职能。

(一) 计划(planning)

组织中所有层次的管理者,都必须从事计划活动。所谓计划,就是指制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动。虽然组织中的高层管理者负责制订总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须为其团队制订工作计划,以便为组织做贡献。

（二）组织(organizing)

组织指确定要完成的任务、由谁来完成以及任务如何管理和协调这些任务的过程。管理者必须把团队中的成员组织起来,以便使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。组织文化和人力资源管理对这一职能至关重要。管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构、配备人员和整合组织力量,以提高组织的应变能力。

（三）领导(leading)

所谓领导,是指激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献。管理者必须具备领导其团队成员朝着组织目标努力的能力。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征、激励员工以及进行有效的沟通。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才能得以实现。

（四）控制(controlling)

管理者必须对组织的运行状况以及战略计划和经营计划的实施情况进行监督。控制要求管理者识别当初所计划的目标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。纠偏行动可以是采取强有力的措施以确保原先计划的顺利实现,也可以是对原先计划进行调整以适应当前的形势。控制是管理过程中不可或缺的一种职能,因为它的存在可以确保组织朝其目标迈进。

四、管理的重要性

管理不仅是群体活动不可缺少的要素,而且管理工作的好坏很大程度上决定着每个企业、每个地区和每个国家的兴衰和存亡。统计资料显示,破产企业中,90%左右是与人浮于事、管理混乱、内耗严重相关。优秀的管理可以使企业运营规范、高效,蒸蒸日上;劣质的管理最终使企业人心涣散,坐吃山空,失去生存和发展能力。

管理对组织的作用常常随着组织规模的扩大而显得格外突出,不少企业创业时困难重重,但是当时人员精干,人心齐,群策群力,因而创造了非凡业绩。然而企业规模扩大后,有的居功自傲、挥霍无度,有的勾心斗角、争权夺利,导致管理失控,迅速衰败。这些情况表明管理的重要性随着组织规模的扩大而增强。为此,在当今市场化、全球化和信息化的社会,无论是微观管理还是宏观管理都显得格外重要。

许多有识之士把管理和土地、资本、劳动并列社会的“四种经济资源”。有的把管理与人力、物力、财力、信息合称为“五大生产要素”。许多发达国家在总结工业化经验时提出:“管理和科技是社会发展的两大车轮”。有的国家还提出“三分技术,七分管理”的理念。这说明科学技术是生产力,管理也是生产力,而且是影响更广的生产力,因为管理决定着其他各种要素作用的发挥。管理的改革和进步,是强国富民的有效途径。因此,学习管理,改革与社会经济发展不相适应的管理体制,向管理要效益,已经成为当今世界的发展主流。总而言之,管理对于社会的进步与发展具有十分重要的意义。

五、管理有效性的衡量

我们通常用效率(efficiency)和效果(effective)两个重要指标来衡量组织管理的有效性。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺资源的输入,包括人员、资金和设备这样稀缺的资源,所以他们必须有效率地利用这些资源。效率通常指的是“正确地做事(do things right)”,即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的,管理者还应该关注效果,也就是完成活动以便达到组织的目标。效果通常指“做正确的事(do right things)”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的。效率与效果不同组合的具体表现如图 1-2 所示。

低效率/低效果 管理者目标选择错误, 利用资源不充分 结果:低质量的、且顾客不需要的产品	高效率/低效果 管理者目标选择不当, 但资源利用充分 结果:高质量的产品, 但顾客不需要
低效率/高效果 管理者目标选择正确, 但不善于利用资源实现组织目标 结果:产品是顾客需要的, 但因为太贵而买不起	高效率/高效果 管理者目标选择正确, 并充分利用资源以实现组织目标 结果:产品是顾客需要的, 且质量、价格都合适

图 1-2 效率与效果不同组合的具体表现

第二节 管理者

一、管理者及其分类

(一) 管理者的定义

管理者是组织管理活动的主体,任何组织的管理活动都是与管理者密切相关的。大量事实证明,一个组织乃至一项活动的成功与失败,在很大程度上取决于管理者。那么什么是管理者?或者说,在一个组织中哪些成员属于管理者?

通常我们将在组织中工作的成员分为两种类型,即操作者(operator)和管理者(manager)。操作者是指在组织中直接从事具体的业务,且对他人的工作不承担监督职责的人,如工厂里的工人、饭店里的厨师、学校里的教师、医院里的医生、办公室的文员等。他们的任务就是做好组织分派的具体的操作性事务。管理者则是指那些在组织中指挥他人完成具体任务的人,如公司的经理和主管、饭店的经理、学校的校长与学院的院长、医院的院长、机关中的局长和科长等。他们虽然有时也做一些具体的事务性工作,如校长也可能讲课,医院院长也可能给患者做手术等,但其主要职责是指挥下属工作。

综上所述,我们可以把管理者定义为:管理者就是在组织中从事并负责对组织的资源进行计划、组织、领导和控制等管理活动的有关人员。以下对管理者的特性的描述,可加深对管理者的理解。

1. 管理者是具有职位和相应权力的人

管理者的职权是管理者从事管理活动的资格,管理者的职位越高,其权力越大。组织或团体必须赋予管理者一定的职权。如果一个管理者处在某一职位上,却没有相应的职权,那么他是无法进行管理工作的。马克斯·韦伯认为管理者有三种权力来源:传统权力,是按照传统惯例或世袭得来,比如帝王的世袭制;超凡权力,来源于别人的崇拜与追随,带有感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度而是依据以往所树立的威信;法定权力,即法律规定的权力,通过合法的程序所拥有的权力,比如通过直接选举产生的总统。但实际上,在管理活动中,管理者仅具有法定的权力,是难以做好管理工作的,管理者在工作中应重视“个人影响力”,成为具有一定权威的管理者。这种“影响力”一旦形成,各种人才和广大员工都会吸引到管理者周围,心悦诚服地接受管理者的引导和指挥,从而产生巨大的物质力量。

2. 管理者是负有一定责任的人

任何组织或团体的管理者,都具有一定的职位,都要运用和行使相应的权力,同时也要承担一定的责任。权力和责任是一个矛盾的统一体,一定的权力又总是和一定的责任相联系。当组织赋予管理者一定的职务和地位,从而形成了一定的权力时,相应地,管理者同时也就担负了对组织一定的责任。在组织中的各级管理人员中,责和权必须对等,没有责任的权力,必然会导致管理者的用权不当,没有权力的责任是空泛的、难于承担的责任。有权无责或有责无权的人,都难以在工作中发挥应有的作用,都不能成为真正的管理者。

(二) 管理者的分类

组织中的管理者,由于他们的责任和权限不同,他们所处的地位和所起的作用也不同,因此可以按不同的标志把组织中的管理者划分成不同的类型。最基本的划分方法是按照管理的层次和管理的内容来进行划分,即从组织的纵向和横向来进行划分,也存在另外一些侧重点不同的划分方法,这里主要介绍三种划分方法。

1. 按管理者所处的管理层次划分

包括高层管理者(top managers)、中层管理者(middle managers)和基层(或一线)管理者(first-line managers)。

(1) 基层管理者。基层管理者是指处在组织基层的一线管理人员。其主要职责是按中层管理者指示的程序去组织、指挥和从事组织的具体管理活动,给下属人员分配工作、监督下属人员的工作情况并协调小范围内的人际关系等。例如工厂里不同工序的组长、学校里的系主任、机关里的科长等都属于基层管理者,他们主要关心的是具体任务的完成。

(2) 中层管理者。中层管理者的职责主要是执行高层管理者所作出的决策和大政方针,并使高层管理者制订的目标、战略付诸实现。他们或者对组织的某个部分(如车间)负责,或者领导某个职能部门(如人事处)。中层管理者要为他们所负责的部分或部门制订为达到组织总目标的次一级的管理目标,筹划和选择达到目标的实施方案,按部门分配资源,协调组织内各单位的活动,