

精品教材

“十一五”经济管理专业规划教材

“SHI YI WU” JING JI GUAN LI ZHUAN YE GUI HUA JIAO CAI

管理学概论

GUAN LI XUE GAI LUN

主 编 姜向阳

李 雷

副主编 张红专

廖哲智

黄一行

中国商业出版社

中国哲学史

中国哲学史

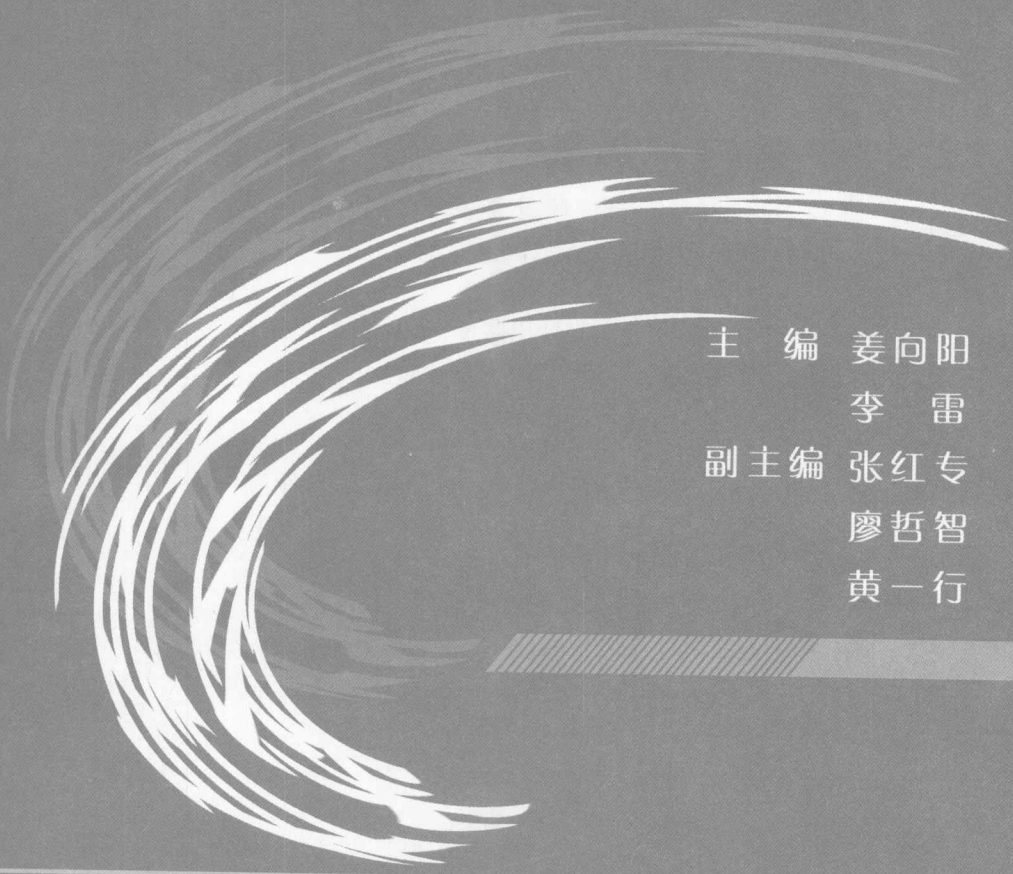


“十一五”经济管理专业规划教材

“SHI YI WU” JING JI GUAN LI ZHUAN YE GUI HUA JIAO CAI

管理学概论

GUAN LI XUE GAI LUN



主 编 姜向阳
李 雷
副主编 张红专
廖哲智
黄一行

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论 / 姜向阳, 李雷主编. —北京: 中国商业出版社,
2008. 3

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6086 - 8

I. 管… II. ①姜…②李… III. 管理学 - 高等学校: 技术学校 -
教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 019906 号

责任编辑: 刘毕林

封面设计: 于凤丽

中国商业出版社出版发行

(北京广安门内报国寺 1 号 邮编: 100053)

新华书店总店北京发行所经销

北京明月印务有限责任公司印刷

787 × 1092 毫米 开本: 1/16 印张: 21.75 字数: 420 千字

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

* *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

管理学是一门系统研究管理过程普遍规律、基本原理和一般方法的科学。普及管理学知识,对提高一个国家的整体管理水平有着重要的作用。正如德鲁克所说的,一个理解管理学而并不具备各种管理技巧和管理工具的最低能力的管理人员,仍不失为一个有效管理者甚至可能是第一流的管理者,而只知道管理技巧和管理手段但并不理解管理基本原理的人却不是一个管理者,最多只能算是一个技术员。在推进现代化建设的进程中,管理学课程已被许多学校纳入主干必修课教学计划。为适应市场经济发展的需要,充分反映管理学科的成果,适应培养目标模式的转变,我们在总结多年教学和研究经验的基础上,编写了这本《管理学概论》。在结构上,我们仍然秉承管理过程学派的体系进行编写,但在章节的体例上,和国内大多数教科书相比,我们作了较大改变,每章包括学习目标、开篇实例、重点概念、问题与思考和案例分析等内容,使学生在进行理论学习过程中,能够通过案例分析把握重点、掌握重要概念,懂得如何用管理理论分析现实问题。每节设有相关链接,极具可读性,为学生消化相关难点提供了便利。我们也相信这种安排为教师在备课过程中省去了不少找资料的时间。

该书可作为高职院校经济管理类专业主干课教材,也可供各级管理干部培训和自学使用。

本书共分五篇十三章,由湖南商学院姜向阳、长沙商贸职业技术学院张红专、湖南工业职业技术学院廖哲智、北京武警指挥学院教研部李雷、广西大学商学院黄一行和哈尔滨工业大学满小莉共同编写,其中张红专编写第一、二章,姜向阳编写第三、四、五、十一章,李雷编写第八、九章,廖哲智编写第六、七章,黄一行编写第十二、十三章,满小莉编写第十章。姜向阳、李雷担任主编,张红专、廖哲智和黄一行任副主编。

本书在编写过程中借鉴了一些国内外相关文献资料,由于数目众多,不便一一列举,在此一并致谢。尽管我们力求完美,但限于编者水平,缺点和不足在所难免,欢迎同行、同学与读者提出宝贵意见和建议。

编者

2008.3

目 录

第一篇 总论

第一章	管理概述	(1)
第一节	管理的概念和性质	(2)
第二节	管理者与管理对象	(7)
第三节	管理环境	(11)
第二章	管理理论的形成与发展	(18)
第一节	古典管理理论	(19)
第二节	行为科学理论	(25)
第三节	现当代管理理论	(30)

第二篇 计 划

第三章	目标设立与战略安排	(44)
第一节	目标和目标管理	(48)
第二节	战略概述	(52)
第三节	战略选择	(55)
第四章	计划工作	(67)
第一节	计划工作概述	(68)
第二节	计划的类型和制定过程	(72)
第三节	计划制定的方法	(77)
第五章	决策	(83)
第一节	决策与决策过程	(84)
第二节	西蒙的决策理论	(88)
第三节	决策类别	(95)
第四节	决策方法	(99)

第三篇 组 织

第六章	组织设计	(107)
第一节	组织概述	(108)
第二节	组织设计	(116)
第三节	组织结构	(130)
第七章	员工的配备	(140)
第一节	人员配备的任务、程序和原则	(142)
第二节	管理人员的选聘	(145)
第三节	管理人员的考评	(150)
第四节	管理人员的培训	(155)

第八章	组织变革与发展	(161)
第一节	组织变革的必要性	(165)
第二节	组织变革的动力与阻力	(170)
第三节	变革的过程与实施	(176)
第四节	变革的类型和方法	(183)
第五节	组织发展	(185)

第四篇 领 导

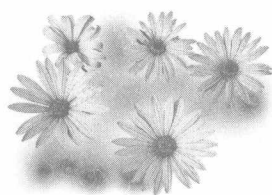
第九章	激励	(196)
第一节	激励概述	(197)
第二节	激励理论	(200)
第三节	激励的原则与艺术	(212)
第十章	领导	(222)
第一节	领导与权力	(223)
第二节	领导特性理论	(230)
第三节	领导风格理论	(233)
第四节	领导权变理论	(238)
第五节	领导理论研究的新进展	(245)
第十一章	沟通	253
第一节	沟通概述	(255)
第二节	人际沟通和组织沟通	(260)
第三节	有效沟通的障碍及其克服	(266)
第四节	冲突与谈判	(273)

第五篇 控 制

第十二章	一般控制	(284)
第一节	控制概述	(285)
第二节	控制的类型	(291)
第三节	控制方法	(295)
第十三章	管理客体的分类控制	(299)
第一节	人力资源控制	(300)
第二节	资金控制	(304)
第三节	实物资产控制	(310)
第四节	产权控制	(315)
第五节	作业过程控制	(318)
第六节	营销控制	(322)

参考文献	(329)
------------	-------

第一篇



总论

第一章 管理概述

学习目标

- ★ 通过本章学习,你应该能够:
- ★ 了解管理学的研究内容、研究方法和特征;
- ★ 理解管理的含义、职能;
- ★ 理解管理者的角色理论;
- ★ 掌握管理的性质、特征;
- ★ 掌握管理者的分类及各项技能;
- ★ 描述管理的外部环境。

开篇实例:

微软公司和比尔·盖茨

比尔·盖茨,世界上最具有影响的企业家,于1975年创建微软公司,20年来,微软几乎垄断了微机上的操作系统,著名的DOS、Windows都出自微软公司。他本人连续三年处于全球亿万富豪排行榜榜首,拥有个人资产360亿美元,是当今世界上最富有的人。

然而,这个微软公司(Microsoft)总裁看上去一点也不像人们想像中的亿万富翁。

比尔·盖茨出生于美国华盛顿州的西雅图市,排行老二,父亲是当地有名的律师,母亲是华盛顿大学的评议委员。盖茨上中学时就迷上了电脑,14岁那年,他就拥有自己的电脑公司,并开始为学校的计算机编程序。18岁考入哈佛大学时,他对电脑的迷恋已到了如痴如狂的地步。在大学二年级时,他毅然放弃了众人羡慕的法律专业的学习,与他的同伴保罗·艾伦一起创建了后来名扬四海的微软公司。

在公司创建之初,盖茨就表现出他具有非凡商业头脑和电脑专家的智慧,他当时就看到了未来软件发展的良好前景,尤其是软件有成本低、可以避开设厂的风险等优点,而且硬件发展速度始终超前于软件,运算速度越来越快,存贮容量越来越大,而软件却不尽人意。因此,盖茨决定在软件上下功夫、做文章。1980年,当IBM公司酝酿推出新型个人电脑时,苦无一套相适应的操作系统,于是IBM找上了微软,希望为他们设计一套这样的系统,盖茨欣然答应,结果相当成功,几经完善后,微软推出了微机磁盘操作系统MS-DOS,很快遍及全球,从此,微软公司名声大振。几年后,当苹果电脑公司推出新型系列机时,却因没有文字处理程序和应用程序而无法拥有市场,所以他们也找到了微软。人们这才发现,盖茨所擅长的就是为这些已经存在的技术开拓市场,创造更大的价值。在一次接受《纽约时报》采访时盖茨讲:“我一向很注意市场变化,我知道什么时候该在哪个方向上稍等一等,在哪个方向上加快些速度,最关键的是做好预测并及时调整。”

根据他的这一原则,当苹果公司找他设计应用程序时,他毫不犹豫抓住这个机会,结果又为微软打了一次漂亮仗。但对“微机数据库”的开发,他决定暂缓两年。他认为市场上已有这类软件,且销售速度很慢,足以让后来者免费坐享前人的研究成果。后来的事实证明,他

当初的预测和决断是完全正确的。根据这一原则，他把微软公司搞得红红火火，越来越大，最终变成微机软件的霸主。

资料来源: www.microsoft.com

无疑,微软公司是成功的,比尔·盖茨也是一个成功的管理者。成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是不满18岁的未成年人,也可以是年逾8旬的老人,如今女性管理者已屡见不鲜。可以看到,世界各国的管理者都在做着他们的管理工作。那么,究竟什么是管理?管理的本质是什么?如何才能成为一个成功的管理者?本章试图对这些问题给出一个答案。

第一节 管理的概念和性质

一、什么是管理？

管理活动自古有之，古代中国人建长城，古埃及人建金字塔，它们既是规模巨大的建筑工程，也是纷繁复杂的管理工程：几十万人共同劳动，谁来吩咐每一个人干什么？谁来保证在工地上有足够的石料和工具……长期以来，人们在不断的实践中认识到管理的重要性。20世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果，其中之一是形成了较完整的管理理论体系。但对管理的含义，从不同的角度和背景，可以有不同的理解。

1. 管理的概念

按照《世界百科全书》的解释,“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。这就是说,管理的概念,涉及广泛的领域,政府机关、企事业单位、科研机构、学校、军队等,凡是人群共同活动的单位,都需要管理,以指导人们完成和达到共同的目的。

西方各个管理学派,按照其各自的管理理论,对管理的概念有不同的解释:

管理是一种程序,通过计划、组织、控制、指挥等职能完成既定目标。

管理就是决策。决策程序就是全部的管理过程,组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。

“管理就是领导”，强调管理者个人的影响力和感召力对管理工作的重要意义。

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，调动人的积极性。

罗宾斯认为,管理(Management)是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

德鲁克指出：“管理是一门学科，这首先就意味着，管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理

人员的工具。但是,管理人员付诸实践的并不是经济学,正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样。管理人员付诸实践的并不是行为科学,正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样。管理人员付诸实践的并不是计量方法,正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。管理人员付诸实践的是管理学。”

管理是一种工作,所以它有自己的技巧、自己的工具、自己的方法。在本书中将对这些技巧、工具、方法加以探讨,并对其中某些略加详述。但是,本书的重点不是探讨这些技巧、工具和方法,甚至也不是探讨管理的工作。本书的重点是探讨管理的任务。

我国许多学者也有不同的观点:

管理是经由他人努力而把事情做好。

管理是寻求系统最满意的统一。

管理是一种安排,它是将一个组织拥有的各种要素在一定时空范围内进行合理配置的活动。对一个组织所拥有的资源——人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导、指挥和控制,用最有效的方法去实现组织目标。

综合各种观点,一种被普遍接受的观点认为,管理是一个过程,是让别人与自己一道去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。因此,我们认为对管理比较系统的理解应该是:管理是管理者或管理机构,在一定范围内,通过计划、组织、控制、领导等工作,对组织所拥有的资源(包括人、财、物、科技信息)进行有效的计划、组织、领导、指挥和控制,用最有效的方法去实现组织目标的过程。

2. 管理的内涵

上述定义有八层含义:第一,管理是有范围的,管理存在于两个或两个以上的人所组成的组织系统内。第二,管理是一个过程,在一个组织系统的各个层次上都存在着管理过程,每个层次职能的实现,都必须根据其所处层次的条件与环境的具体情况而灵活地运用数学方法和行为方法来保证,通过这一过程,来保证职能的实现,最后达到目标。第三,管理的核心是达到目标,管理的目的是要通过组织系统内所有要素的努力去实现预期的组织目标。第四,管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源,管理就是要通过运用现代数学方法、行为科学的方法理论以及经验和专门的技术来调配组织内所有要素。第五,管理的本质是协调。协调,就是使组织内各要素成比例。管理要实现组织预期目标,要求在协调的基础上进行,要按比例将这些要素在时空上进行合理安排,如人员、物资、资金等要不同的时间、地点进行有效的配置和结合。第六,管理是一种有方向性的活动,管理要求组织系统内的每个成员的意识(意识流)和行为所有的资源(物质流)都要服从目标的要求,朝着一个方向运动,不允许有与实现目标的方向背道而驰的事发生。第七,管理的适宜性,管理是一门随机性很大的不确定的科学,在一定条件下,对于同一管理任务总是有不同的解决方案,其结果也会不同,这样就要去寻求解决这项任务的最优方案,以便以最小的消耗(或投入)获得最大的收益(或产出)。第八,现代管理的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系,说到底人与物的关系表现为人与人之间的关系,任何资源的分配也都是以人与人、人与物为中心的。由于人有物质和精神两方面的需要,因而社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰都会对组织活动产生影响。

二、管理的基本职能

“职能”一词在这里具有“活动”、“行为”的含义。管理是由一系列相互关联、连续进行的活动构成,通过它们以帮助组织充分利用其资源进而实现组织的目标。管理的基本职能包括:计划、组织、领导和控制。

1. 计划(Planning)

这是管理的首要职能,它对未来事件作出预测,以制定出行动方案。计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程,重点要解决好两个基本问题:一是目标的确定问题。如果目标选择不对,计划再周密具体也枉费心机,这是计划的关键;二是进程的时序,即先做什么,后做什么,可以同时做什么,均不能错位,这是计划的准则。在管理科学中,研究的是计划的动态过程,也就是说,要研究计划是如何产生的这一过程,从而探索制定计划的一系列科学程序和方法,为管理提供科学的计划决策。管理的计划职能就是要选择组织的整体目标和各部门的目标,决定实现这种目标的行动方案,从而为管理活动提供基本依据。因此,计划职能是管理的首要职能,是从现在通向未来的桥梁。

2. 组织(organizing)

为了达成企业目标和完成企业计划,对人们的活动进行合理的分工和协作,合理配备和使用企业的资源,正确处理人们相互关系的管理活动。组织的目的是把企业生产经营的各个要素,各个部门,从劳动的分工和协作上,从上下左右的相互关系上,从时间和空间的联系上,都合理地组织起来,使劳动者之间以及劳动者和劳动工具劳动对象之间,在一定的环境下,形成最佳的结合。从而使企业的生产经营活动协调地、有序地进行,不断提高生产经营活动的效益。组织职能的主要内容:确定合理的管理体制,建立合理的组织结构,正确划分管理层次,设置职能机构;按照业务性质,确定各部门的职责范围,并按所负责任务给予各部门、各管理人员相应的权力;明确上下级之间的领导关系和相互之间的协作关系,建立沟通渠道;正确挑选和配备各类人员;加强考核培训,实行合理的奖罚制度等。组织包括对物(财力、物力)和对人(机构、职责、协作关系、人员的选择和配备、待遇、升级、考核、教育等)两方面的组织。

3. 领导(leading)

带领和指挥组织的所有人同心协力去执行组织的计划,完全组织目标的活动。领导职能包括:调动职工的积极性、激励他们奋发努力;指导人们的行为,增强人们之间的交往与沟通增强相互的理解;统一人们的思想和行为。领导要具有权威性;领导是一门艺术。

4. 控制(controlling)

按照既定的目标和计划标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距、分析原因、采取措施、予以纠正,以使工作能按原定计划进行,或根据客观情况的变化,对计划作适当的调整,使其更符合于实际。作为控制必须具备如下四要素:标准、信息、比较分析、纠正措施;控制的实质就是实践符合于计划;控制的标准是计划;控制的目的在于保证组织实际的活动及其成果同预定的目标相一致。控制职能与计划职能密不可分。计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制工作,事先拟定的计划是不会自动实现的。控制活动为计划的实现提供保证。

管理的上述职能是相互关联、不可分割的一个整体。通过计划职能,明确组织的目标与

方向;通过组织职能,建立实现目标的手段;通过指挥协调职能,把个人的工作与所要达到的集体目标协调一致;通过控制职能,检查计划的实施情况,保证计划的实现,管理的这几个职能的综合运用,归根结底是为了实现组织的目标。

三、管理的性质

管理的性质是指管理的二重性和管理的科学性与艺术性。

(一)管理的二重性

1. 管理的二重性的概念

管理二重性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。

管理是由于协作劳动引起的,是执行生产总体运动所产生的各种职能,以协调组织系统内部个人的活动,实现生产总体运动的目标。因此,管理是一种生产活动,具有两重属性,即自然生产力属性和社会(生产关系)属性。管理具有二重性是马克思在研究资本主义社会资本家的协作和利润时指示来的。

首先,管理是生产劳动,是现实的生产条件,具有生产力属性。这种属性是共同劳动的协作所引起的,是生产力诸要素得以结合形成生产力的必要条件,并可以创造新的生产力,管理也是人类由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能;管理也是生产力。

管理具有生产力属性是不以任何人的意志为转移的,也不因社会制度的意识形态的不同而有所改变,是任何阶级社会所共有的属性,是没有阶级性的,是任何社会结合的生产力方式都固有的共性。

管理不仅具有生产力属性,而且可以创造新的生产力。协作可以创造新的生产力,管理是由协作引起并促成协作化;新的科技可以创造新的生产力,管理促成新的科技的应用;在其他因素不变的情况下,科学组织与计划等可以创造新的生产力。

其次,管理是维护和调节生产关系的手段,具有生产关系属性。管理维护生产关系的性质,具有阶级性。因为它一开始是由于阶级对立产生的。

管理的二重性是由生产过程的二重性决定的。

2. 掌握管理二重性的重要意义

掌握管理的二重性,对于我们学习管理学和从事管理工作具有重要意义:

(1)在很长一段时期内受“左”的错误思潮的影响,在管理上表现为重社会属性轻自然属性、重生产关系轻生产力,曾严重地阻碍了我国经济的健康发展,影响了社会主义制度优越性的发挥。我们应当引以为鉴,总结历史的经验教训,形成具有我国特色的管理学,更好地指导我国的管理实践。

(2)注意学习、引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。要建设具有中国特色的社会主义,发展和完善社会主义市场经济,就必须充分利用国内和国外两种资源,开拓国内外市场,学会组织国内建设和发展对外关系两套本领。这是对管理者的要求。掌握管理的二重性,就能使我们正确地评价资本主义的管理理论、技术和方法,取其精华、去其糟粕,洋为中用,博采众长,使其成为我国管理理论体系的有机组成部分。

(3)注意揭露资本主义管理的剥削本质。资本主义管理极力掩盖和抹杀阶级矛盾和剥削的本质。我们要科学地鉴别管理的社会属性,对于资本主义国家的管理理论、技术和方法,要分清它们的哪些内容与他们的社会制度有关,哪些是纯粹的科学技术和方法问题,不能笼统地把某一管理理论划分为资本主义的或社会主义的。

(4)要结合实际,随机制宜地学习与运用。任何管理理论、技术与方法的出现,都有其时代背景,是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此,我们在应用某些理论、技术与方法时,必须结合本部门、本单位的实际情况,随机制宜,这样才能取得良好的效果。

(二)管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和管理方法,人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指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、解决问题的科学的方法论。但是,我们还必须看到,管理的科学性是相对的,不是绝对的。

首先,尽管人们对于管理理论的研究已经历了上百年的时间,并且到了今天,管理学已经成为一门独立的学科,但是人们对于管理规律的研究可以说刚刚起步,还有广泛的未知领域需要人们去探索和研究。

其次,在今天人们所掌握的理论中,还有许多,其正确性有待于管理实践的检验。

再次,就是那些已经被实践证明是正确的理论,其正确性也是有条件的,是在一定的条件下才是正确的,离开了这种条件,可能就是错误的(例如多种经营战略)。

管理的艺术性(Artistry)则来源于管理的相对科学性和组织的复杂性。在任何组织内部,一般包括五个要素,即人、物和技术、机构、信息和目的。另外组织作为社会系统的一个子系统,其活动必然要受到周围环境的影响,因此组织还包括九个外部要素:行业、原材料供应基地、人力资源、资金资源、市场、技术、政治经济形势、政府、社会文化等。这样一个组织实际上是由极为复杂的内外环境构成的,要受到来自各个方面因素的制约,每个方面都有可能对组织的运行结果,也就是对管理的效果产生影响。

除此以外,管理者本身的知识、经验、能力、态度以及管理的方法和技能都对管理的效果产生重要的影响。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理理论与具体的管理活动相结合,才能进行有效的管理活动。

所以管理的艺术性,强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。就是强调管理活动必须将理论与实践结合起来。

相关链接

怎样让猫吃辣椒——毛主席的管理智慧

五十年代,在上海流传着毛主席怎样使猫吃辣椒的故事。一天,毛主席向刘少奇和周恩来提了一个问题:“你们怎样才能使猫吃辣椒?”刘少奇首先说:“那还不容易,你让人抓住猫,把辣椒塞进猫嘴里,然后用筷子捅下去。”对于这种解决方法,毛主席摆了摆手说:“每件事应

当自觉自愿的。”周恩来回答说：“我首先让猫饿三天，然后，把辣椒裹在一片肉里，如果猫非常饿的话，它会囫囵吞枣般地全吞下去。”毛主席不赞成这种手法。

那么，毛主席的策略是什么呢？毛主席笑着说：“这很容易，你可以把辣椒擦在猫屁股上，当它感到火辣辣的时候，它就会自己去舔掉辣椒，并为能这样做而感到兴奋不已。”让猫吃辣椒，如果按照常规的做法，包括使用强硬的手段和欺骗的方法，都是行不通的。但是，身为一个管理者，想要服众，又得需要用巧妙的办法来解决这种“让猫吃辣椒”的难题，确实是需要花费一点精力，一份心思的！在非自愿的情况下，采取强硬的手段来强迫别人（或者员工）来试图达到自己（亦或管理者）的目的，并不是十分理想的方法和举措。从以上的小故事中可以看到，最佳的方法就是要“猫”做了他不愿意做的事情，更妙地是，会让他兴奋不已。这就需要管理者的智慧和策略了。

资料来源：www.52mkt.com

第二节 管理者与管理对象

一、管理者的含义及分类

1. 管理者的含义

任何组织都是由一群人所组成的，根据其在组织中的地位和作用的不同，组织成员可以简单地划分成两类：操作者和管理者。

所谓操作者（Operator/Manipulator）是指在组织中直接从事具体业务，且不承担对他人工作监督职责的人。如工厂里的工人，饭店里的厨师，商店的营业员等等。他们的任务或职责就是做好组织所分派的具体的操作性事务。

管理者（Manager）则相反，他们是那些在组织中指挥他人完成具体任务的人，是对全部或部分从事管理活动的人的总称，即管理者是负责对组织资源进行计划、组织、领导、控制的人员。如企业厂长，学校里的系主任、院长、校长，机关中的科长、处长、局长，公司的经理等。他们虽然有时也做一些具体的事务性工作，但其主要职责是指挥下属工作。因此，管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

2. 管理者的分类

（1）按管理人员所处的组织层次分为：

高层管理者。组织中的高级领导人，对管理负有全面责任，主要任务：制定战略目标、把握发展方向、拥有资源分配权等。如：学校的正副校长、企业的董事会成员、城市的正副市长等。

中层管理者。介于高层和一线管理人员之间。主要职责：执行重大决策和管理意图、监督和协调基层管理人员的工作活动、具体工作的规划和参谋。如系主任、处长、企业中计划、生产、财务等部门的负责人、政府中的主任、局长等。中层管理者一般可分为三类：行政管理人

基层管理者。最直接的一线管理人员。是直接监察实际作业人员的管理者。主要职责：直接给下属人员分派任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证上级下达的各项计划和指令的完成。如工长、领班、小组长等。

上述三个不同层次的管理人员，其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说，第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

(2)按管理人员所从事的工作领域分为：

综合管理人员。是指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人员。

专业管理人员。是指负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理人员。如生产部门管理人员、营销部门管理人员、人事部门管理人员、财务部门管理人员、研究部门管理人员等。

二、管理者的角色与技能要求

1. 管理者的角色

20世纪60年代末，亨利·明兹伯格在对5位总经理的工作进行了一项仔细研究的基础上，提出了他的管理者角色理论。他提出了10种具体的管理者角色，并将其分为人际角色、信息角色和决策角色三大类型。

(1)人际角色

管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就扮演人际角色。他们又分为：

①挂名首脑。作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如出席集会、宴请重要客户等。

②领导者角色。由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者角色。

③联络者角色。管理者无论对内对外都起着联络者的角色。

(2)信息角色

管理者确保和他一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作，这时他们就扮演信息角色。他们又分为：

①监督者角色。作为监督者，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。

②传播人角色。作为传播者，管理者把重要的信息传递给工作小组成员，管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息，更重要的，管理者必须保证员工具有必要的信息以便切实有效地完成工作。

③发言人角色。管理者把信息传递给单位或组织以外的个人。

(3)决策角色

管理者在处理信息并得出结论的过程中即扮演决策角色。包括：

①企业家角色。管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会。如开发新产品、提供新服务、发明新工艺。

②故障排除者角色。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。管理者决定资源用于哪些项目。

④谈判者角色。研究表明,管理者把大量的时间花费在谈判上。谈判对象包括员工、供应商、客户、其他工作小组等。

管理者的上述十种角色是一个互相连结的整体,不能割裂开来。

相关链接

知识经济对校长的角色要求

知识经济时代的到来给传统的社会和经济生活带来了巨大的冲击。学校管理作为社会管理系统的—个子系统,无疑将随之发生变化,校长在学校管理中的角色需要重新审视和定位。为适应经济形态的变化,校长的角色应更加趋于多样化,以达到最佳的管理效果。

1. 管理者角色。管理者是校长的基本角色。传统的管理主要是对人、财、物的管理,往往忽视对“人”的主动性的重视而使其沦为物或事的附庸。知识经济时代,管理要以人为本,充分发挥被管理者的积极性、主动性和创造性。学校要实行教职员工的民主管理,并把这种民主管理与校长的集中领导、统一指挥结合起来,构建校长统一领导和全员参与并重的新型管理模式。

2. 服务者角色。管理也是服务。校长要为教职员工、为学生、为培养人才服务,这是校长工作的出发点和宗旨。传统管理理论实际上把管理视为“控制”,即控制教职员工的行为,以便完全按照管理者的意志完成工作,但由于教师是一个自由的创造性角色,过多的控制只能限制其教学技能的发挥,从而影响教学效果。相反,校长应努力为教师提供工作所需的环境和条件,尊重其人格,关心其生活,了解其困难,为其排忧解难。

3. 沟通者角色。有效的沟通与交流是学校管理的必需。为更好地实现学校的目标,寻求和建立内、外部的伙伴关系非常重要,如促进教师和员工团体之间的合作、与兄弟学校之间创设伙伴关系;与企业、社区及社会服务组织建立合作关系等。校长必须做好沟通“内”与“外”的工作,对内应积极倡导并实践社会的主流价值观念,以引导全体组织成员朝着社会发展的总体目标迈进;对外要成为学校的“形象”代言人,以寻求广泛的社会支持,为学校的发展创建和谐的外部环境。

4. 控制者角色。随着知识经济的到来,教育的“信息化”、“网络化”的趋势也不可避免,计算机及网络的普及,为学生的学习提供了大量信息,极大地开阔了学生的视野,增进了他们对周围世界的了解,但也会随之带来一系列负面影响。作为校长,一方面要加强对学生的思想的指导,另一方面,在学校能力所及的范围内,对各种信息做出前瞻性的预见和科学的选择,积极采纳有利于学生身心健康和本校发展的内容,使其最大限度地为学校服务,并对不利于学生发展的各种信息予以抵制。

5. 创新者角色。创新的行为始于创新的理念。学校的校长应善于打破常规,以独特的视角和思维考虑问题,并创设出创新的机制用以激励教职员工,使他们具有创新的动机与观念,能有自我实现、自我超越的激情和愿望,使整个学校充满创新的气息。管理追求的目标最终只能在具体的、对象性和情境性的管理中实现,校长应在这一理念的指导下,把教职员工的观念变成实际行动,使学校管理朝着持续的、综合的和全员的创新方向发展。

校长负责制是一种有效的管理模式,是民主与集中的和谐统一。知识经济时代的到来给这一模式带来了新的挑战,校长只有适应时代的发展,不断充实和变换自己的角色,才能充分发挥其管理的效能,使学校以及学校培养的人才接受新时代、新经济的挑战。

资料来源:张新桥. 知识经济对校长的角色要求[J]. 集团经济研究, 2006, 11. P35.