



Fundamentals of Management

管理学基础

主编 孙炳堃 周刚



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

管理学基础



2023 2024 2025



765

C 83
S 86c

管 理 学 基 础

主编 孙炳堃 周 刚

天 津 大 学 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/孙炳堃,周刚主编. —天津:天津大学出版社, 2001.9 (2002.3 重印)

ISBN 7-5618-1402-X

I. 管… II. ①孙…②周… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 063587 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷 铁道部第十八局印刷厂
经 销 全国各地新华书店
开 本 880mm×1230mm 1/16
印 张 18.75
字 数 760 千
版 次 2001 年 9 月第 1 版
印 次 2002 年 3 月第 2 次
印 数 3001—6000
定 价 25.00 元

序

作为一种社会职能,有人类社会特别是有社会分工以来就存在管理。但它作为一门科学,则是 20 世纪初才开始的,即被称为“科学管理之父”的泰勒创立的“泰勒制”。尽管后来对“泰勒制”有各种评论、褒贬不一,但当时“泰勒制”对社会生产力发展的巨大推动作用的历史事实是无法否定的。社会化大生产要求科学管理,并不断提高管理水平,正是“泰勒制”极大地提高了社会生产力的水平。随着“泰勒制”的发展也显露出其弊端,从而出现了其他的管理学说。这是历史的辩证法。

在我国,真正重视科学管理始于党的十一届三中全会。全会摒弃了“以阶级斗争为纲”的错误路线,作出了把党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来的伟大战略决策。为了适应工作重点转移,邓小平要求全党研究新情况、解决新问题,“尤其要注意研究和解决管理方法、管理制度、经济政策这三方面的问题”。从此以后,全国掀起学管理的热潮。高等学校的管理学类专业如雨后春笋般相继建立并成为“热门”。除了设置管理学类专业的本科生、研究生以外,为了适应造就一大批门类齐全、成龙配套的社会主义经济管理干部的任务,国家教育部还要求高等学校工学类各专业开设一门“管理概论”作为公共必修课,要求工学类各专业毕业生也具有一定管理学的基本知识。

正反两方面的经验说明,高等学校工学类专业的毕业生,如不学管理学的基本知识,缺少经济观念与市场意识,就较难充分发挥工程技术知识与能力的作用,对社会的适应性较弱;学了管理学的基本知识,如同在工程技术知识与现实生产力之间系上一根纽带,可以使工程技术知识较快地转化为现实生产力。当时流行一个比喻,说“技术与管理是社会经济发展的两个车轮”,当然,两个轮子的车比独轮车要稳而快。1998 年,邓小平提出“科学技术是第一生产力”以后,高等学校工学类各专业学生学管理的热情更高,各重点学校工学类专业同学除修读“管理概论”公共必修课外,学有余力的同学很多都选读管理学类各专业的双学位。20 世纪 90 年代以来,人才市场上获得工学与管理学双学位的复合型人才十分抢手,更激发了工学类各专业学生学管理的积极性。

这本《管理学基础》就是为高等学校非管理学类各专业学生学习管理学基本知识而编定的教材,亦可作为各行业在职人员学习管理知识的读物,还可作为高教自学考试或非管理类专业毕业生准备考管理学类专业研究生的参考书。

当然,这本书只是“基础”,不可能也不必涵盖管理学的全部内容。随着经济与社会的快速发展和科学技术的突飞猛进,作为社会职能的管理也愈益复杂,反映到管理学界则出现了学派林立、百花齐放的生动活泼的局面。尽管各学派的论点各有侧重、各有其可取之处,但就管理学的基础而言则是相对稳定与一致的。所以,这本书可以为读者进一步学习管理学奠定初步基础。

还要说明一点:掌握了管理的基础知识,可以指导管理实践,但学了“管理学”并不等于就会管理。社会实践极其纷繁复杂且不断发展变化,任何理论都不可能完全涵盖社会实践的全部内容。任何一种管理理论都不是包医百病、解决各种复杂管理问题的灵丹妙药。所以,希望老师们在用此书、同学们在学此书时,都要贯彻理论联系实际的原则。应用管理学指导管理实践一定要从实际出发,具体地解决现实问题。同时,又要以管理实践的新经验丰富管理学的内容。在学习与应用管理学基础知识时,要勇于思考、勇于探索、勇于创新。

印邦炎

2001 年 7 月于天津

前 言

越来越多的人已经认识到管理的巨大价值。无论你是从事管理工作,还是技术工作,甚至是二者兼顾;也无论你是否是一名管理者,还是一名被管理者,为了更好地实现你个人和你所在组织的目标,你都必须了解管理、学好管理。

本书首先介绍了管理学的原理及其发展历史,然后按照当前流行的四大职能——计划、组织、领导和控制展开,进行详细描述,最后有针对性地讨论了一些常用的管理技术与方法。相信通过本书的学习,学生不但能够较好地了解管理的基础知识,还可以掌握将理论应用于实践的技术方法,从而使其从单纯的知道向理解和如何应用转变。本书可作为学习基础管理知识的入门教材。

全书共十三章。第1章、第2章、第13章由周刚编写,第3章由朱秀文编写,第4章由林强编写,第5章、第6章由卢岚编写,第7章由刘希珍、韩尚梅编写,第8章由孙炳堃编写,第9章由贾湖、韩尚梅编写,第10章由何桢编写,第11章由刘子先编写,第12章由罗宜美编写。全书由孙炳堃、周刚和卢岚审校,齐二石教授对本书部分章节进行了润笔。

编 者

2001年7月

目 录

第1章 管理概述	(1)
1.1 管理与管理者	(1)
1.1.1 关于管理	(1)
1.1.2 关于管理者	(3)
1.1.3 为什么要学习管理	(4)
1.2 管理者的领域	(5)
1.2.1 企业文化	(5)
1.2.2 环境	(8)
1.3 管理基本原理	(9)
1.3.1 管理原理和管理原则	(9)
1.3.2 人本管理原理	(9)
1.3.3 动态管理原理	(12)
1.3.4 系统管理原理	(14)
1.3.5 科学管理原理	(16)
复习与讨论题	(18)
第2章 管理发展史	(19)
2.1 早期管理思想及历史背景	(19)
2.1.1 中国古代管理思想	(19)
2.1.2 西方古代管理思想	(20)
2.1.3 近代管理历史背景	(20)
2.2 多样化的时期	(21)
2.2.1 科学管理	(21)
2.2.2 法约尔的一般管理理论	(26)
2.2.3 人力资源管理	(30)
2.2.4 定量方法(Quantitative approach)	(31)
2.3 近期的发展	(32)
2.3.1 系统管理学派	(32)
2.3.2 社会系统学派	(33)
2.3.3 权变理论学派	(34)
2.3.4 助动型人力资源	(35)
2.3.5 变化中的管理实践	(35)
复习与讨论题	(37)
第3章 计划职能	(38)
3.1 计划工作的性质	(38)
3.1.1 计划的目的	(38)
3.1.2 计划工作的性质	(38)
3.2 计划的类型	(39)
3.2.1 按计划的形式分类	(40)
3.2.2 按职能分类	(41)
3.2.3 按广度分类	(41)
3.2.4 按时间跨度分类	(41)
3.2.5 按明确性分类	(41)

3.3 计划工作的步骤和方法	(42)
3.3.1 计划工作的步骤	(42)
3.3.2 计划工作的方法	(43)
3.4 目标和战略	(43)
3.4.1 目标的含义和性质	(44)
3.4.2 目标的作用	(45)
3.4.3 传统的设定目标的方法	(46)
3.4.4 目标管理	(46)
3.4.5 战略的制定	(48)
3.5 计划的工具和技术	(51)
3.5.1 评价环境的技术	(51)
3.5.2 预算(Budgets)	(53)
3.5.3 作业计划的工具(Operational Planning Tools)	(54)
复习与讨论题	(56)
第4章 组织职能	(57)
4.1 组织与组织工作	(57)
4.1.1 组织的概念	(57)
4.1.2 组织工作	(57)
4.2 组织理论基础	(59)
4.2.1 组织结构与组织设计	(59)
4.2.2 组织设计的基本原则	(65)
4.2.3 组织设计的权变方法	(71)
复习与讨论题	(74)
第5章 行为科学	(76)
5.1 行为科学发展简介	(76)
5.1.1 行为科学的产生与发展	(76)
5.1.2 行为科学的理论基础	(76)
5.2 人际关系理论	(76)
5.2.1 人际关系理论的代表人物	(77)
5.2.2 霍桑实验	(77)
5.2.3 霍桑实验的启示	(78)
5.2.4 人际关系理论	(79)
5.3 个体行为及其理论	(79)
5.3.1 个体行为的基本特征	(79)
5.3.2 行为理论	(80)
5.3.3 行为的归因理论	(80)
5.3.4 影响个体行为的因素	(81)
5.4 群体行为及其理论	(83)
5.4.1 群体的特征及其功能	(83)
5.4.2 群体对个体的影响	(83)
5.4.3 集群行为的特征及防范	(85)
5.4.4 非正式群体的管理	(86)
5.4.5 群体动力理论	(87)
5.4.6 群体效能的提高	(91)
复习与讨论题	(92)
第6章 领导职能	(93)
6.1 领导行为基础	(93)

6.1.1 领导的本质	(93)
6.1.2 领导行为	(93)
6.1.3 领导者素质	(96)
6.2 领导权变理论	(98)
6.2.1 菲德勒模型	(98)
6.2.2 赫塞—布兰查德的情境理论	(99)
6.2.3 路径—目标理论	(100)
6.2.4 管理方格理论	(101)
6.3 激励员工	(102)
6.3.1 早期激励理论	(102)
6.3.2 当代激励理论	(104)
6.4 沟通与人际交往技能	(110)
6.4.1 有效沟通	(110)
6.4.2 沟通渠道与沟通网络	(112)
6.4.3 人际交往技能	(113)
6.5 领导者的评价与培训	(124)
6.5.1 管理评价中心	(124)
6.5.2 领导者的培训	(125)
复习与讨论题	(128)
第7章 控制职能	(129)
7.1 控制的基本概念	(129)
7.1.1 控制系统	(129)
7.1.2 管理控制	(130)
7.1.3 控制的基本原则	(132)
7.2 控制工作的过程和类型	(134)
7.2.1 控制工作的过程	(134)
7.2.2 管理控制的类型	(136)
7.3 管理信息系统对管理控制的作用	(139)
7.3.1 管理信息的基本概念	(140)
7.3.2 管理信息系统	(141)
7.3.3 管理信息系统对管理控制的作用	(143)
7.4 控制的实施	(144)
7.4.1 控制实施中阻力产生的原因	(144)
7.4.2 控制实施中阻力的克服办法	(145)
复习与讨论题	(145)
第8章 决策技术	(147)
8.1 概述	(147)
8.1.1 什么是决策分析	(147)
8.1.2 决策要素	(147)
8.1.3 决策分析的类型	(148)
8.1.4 决策的程序	(149)
8.2 决策的基本方法	(151)
8.2.1 定性决策	(151)
8.2.2 定量决策	(152)
8.2.3 效用理论	(160)
复习与讨论题	(163)
第9章 工程经济	(165)

9.1 基本概念与基本原则	(165)
9.1.1 基本概念	(165)
9.1.2 工程经济分析应遵循的基本原则	(166)
9.2 资金的时间价值理论	(167)
9.2.1 现金流量与现金流量图	(167)
9.2.2 资金的时间价值与计息方法	(168)
9.2.3 资金的等值换算公式	(169)
9.2.4 名义利率与实际利率	(173)
9.3 工程项目经济评价指标与方法	(174)
9.3.1 工程项目评价指标	(174)
9.3.2 多方案选优	(177)
9.4 项目的不确定性分析	(179)
9.4.1 盈亏平衡分析	(179)
9.4.2 随机现金流量的概率评价	(181)
复习与讨论题	(183)
第10章 网络计划技术	(185)
10.1 概述	(185)
10.1.1 网络计划技术的发展	(185)
10.1.2 网络计划技术的分类	(185)
10.2 双代号网络图	(186)
10.2.1 双代号网络图的构成	(186)
10.2.2 双代号网络图的绘制规则	(187)
10.3 网络时间参数与关键路线	(189)
10.3.1 工序作业时间的确定	(189)
10.3.2 网络时间参数的迭代计算	(190)
10.3.3 时差与关键路线	(192)
10.4 非确定型网络的完工期评价和预测	(192)
10.5 网络优化技术	(195)
10.5.1 缩短工期	(195)
10.5.2 资源有限,工期最短	(196)
10.5.3 工期确定,资源均衡	(199)
10.5.4 工期缩短,成本最低	(201)
复习与讨论题	(203)
第11章 价值工程	(205)
11.1 价值工程概述	(205)
11.1.1 价值工程的产生与发展	(205)
11.1.2 价值工程的定义	(205)
11.1.3 提高价值的基本途径	(206)
11.1.4 价值工程的应用范围	(207)
11.1.5 价值工程的工作程序	(207)
11.2 价值工程对象的选择与信息收集	(208)
11.2.1 对象选择	(208)
11.2.2 信息收集	(210)
11.3 功能分析	(211)
11.3.1 功能分类	(212)
11.3.2 功能定义	(212)
11.3.3 功能整理	(213)

11.3.4 功能评价·····	(214)
11.4 方案的创造、评价与实施·····	(217)
11.4.1 方案的创造·····	(217)
11.4.2 方案的概略评价·····	(218)
11.4.3 方案的具体化·····	(218)
11.4.4 方案的详细评价·····	(218)
11.4.5 提案与实施·····	(223)
复习与讨论题·····	(223)
第12章 产品与产品开发 ·····	(225)
12.1 产品的概念·····	(225)
12.1.1 产品的市场含义·····	(225)
12.1.2 产品的整体概念·····	(225)
12.1.3 产品的分类·····	(226)
12.2 品牌和商标策略·····	(227)
12.2.1 品牌和商标的概念·····	(227)
12.2.2 针对品牌问题,企业需做出许多决策·····	(227)
12.2.3 企业创名牌策略的益处·····	(229)
12.2.4 品牌名称和标志的设计·····	(229)
12.2.5 国际互联网中的域名与企业商标·····	(229)
12.3 产品生命周期理论和策略·····	(230)
12.3.1 产品生命周期概述·····	(230)
12.3.2 消费者接受新产品的过程·····	(230)
12.3.3 消费者接受新产品的差异性·····	(231)
12.3.4 产品生命周期的几种形态·····	(232)
12.3.5 产品生命周期各阶段的营销策略·····	(232)
12.4 产品组合及其策略·····	(233)
12.4.1 产品组合的概念·····	(233)
12.4.2 产品组合决策·····	(234)
12.4.3 产品组合的优化·····	(234)
12.4.4 产品组合优化时需要考虑的因素·····	(236)
12.5 新产品开发策略·····	(236)
12.5.1 新产品开发的重要意义·····	(236)
12.5.2 新产品的概念·····	(237)
12.5.3 新产品开发的方式·····	(237)
12.5.4 开发新产品的技巧·····	(237)
12.5.5 新产品开发时应考虑的因素·····	(238)
12.5.6 新产品开发的程序·····	(239)
12.5.7 如何减小新产品开发的风险·····	(243)
12.5.8 案例·····	(243)
复习与讨论题·····	(245)
第13章 管理学案例 ·····	(247)
13.1 美国麦考密克公司:减时提薪的领导艺术·····	(247)
13.2 美国约南露珍服装公司为借力而“三顾茅庐”·····	(247)
13.3 三日破产的感叹·····	(248)
13.4 “三株”集团的兴衰史·····	(249)
13.5 惠普文化的味道·····	(251)
13.6 求贤若渴的美国萨耶·卢贝克公司·····	(253)

13.7 与其追赶太阳,不如挽留阳光	(254)
13.8 信任危机下的悲歌	(255)
13.9 企业战略的价值	(258)
13.10 王小姐的一天	(259)
13.11 萨克逊的时间利用	(260)
13.12 格里:“时间的紧迫感”	(261)
13.13 责任应由谁来承担	(262)
13.14 所长的疑惑	(263)
13.15 是下属无能还是管理失误	(264)
13.16 美国通用电气公司的组织管理	(265)
13.17 中国青岛海尔集团的用人机制——“赛马机制”	(267)
13.18 企业管理何为本	(268)
13.19 中国海尔集团的 80/20 原则	(269)
13.20 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	(270)
13.21 美国国际农机公司:既坚持原则,又不伤感情	(271)
13.22 千锤百炼出精品	(272)
13.23 艾柯卡:掌握奖赏时机的领导技巧	(273)
13.24 巴林银行的倒闭	(273)
13.25 亲临生产第一线的总经理	(276)
13.26 管理学与减免税审批制度	(276)
13.27 “万科”的暴利是怎么赔光的	(277)
13.28 张行长的苦闷	(278)
13.29 企业成功的关键	(279)
13.30 “开会”风波	(279)
13.31 日本丰田汽车公司让产品自己说话	(280)
13.32 德国“奔驰”质量走天下	(281)
附录 个性测试	(282)
测试一 了解你自己——你适合当领导吗?	(282)
测试二 了解你自己——你适合团队工作吗?	(282)
测试三 了解你自己——你是什么气质?	(283)
参考文献	(286)

第1章 管理概述

1.1 管理与管理者

1.1.1 关于管理

在现代社会中,管理具有非常普遍的意义。日常生活中,我们有意或无意接触到的都是某一具体领域的管理。例如经济管理、企业管理、行政管理、科技管理、文化管理、教育管理。

我们所研究的是一般意义上的管理,是从具体领域的管理中抽象出来,并反映具体领域中管理普遍适应的规律。

1. 管理定义与要点

管理的定义多种多样,有几十种之多。各学派对管理的理解各有侧重,都是从不同角度提出来的,也反映了管理的各个侧面。如管理就是“管辖”、“控制”、“处理”、“决策”;管理就是研究如何与群体共事,以达成目标;管理就是为了实现组织的目标,组织和使用各种资源的过程。

(1) 管理定义

管理就是为了更有效地达到组织的既定目标,在保证使服务对象满意又使服务提供者获得一种高度士气和成就感的前提下,采用一定的方式和方法,对有关的人、财、物、信息和无形资产进行合理的计划、组织、领导与控制等一系列活动的总称。

(2) 管理的要点

①人的活动的主体一定是人,客体也可能是人。管理活动首先要靠人来完成。

②要有目的的活动,无目的活动必然是杂乱无章的,都不能视为管理。不管这个目的是全部下达还是部分下达。

③采用一定的方式和方法,如CAD、CAM、MRP II、CIMS等。

④是一种系统活动。系统是指由同一类事物按照一定规律所组成的整体。而管理的对象具有系统的特征要求,管理活动是由一系列相互联系的职能而组成的整体。

⑤管理是一种动态的概念。主体、客体、方式、方法和目标都会随着组织内部环境和外部环境的变化而变化。

效率(Efficiency)是管理极其重要的组成部分,是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果能获得更多的输出,就提高了效率。类似地,对于较少的输入,能够获得同样的输出,同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的,所以他们必须关心这些资源的有效利用。管理者最终追求资源成本的最小化。

然而,仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。效果(Effectiveness)是指管理者实现目标的程度。完全实现目标,表明效果显著;目标实现不好,表明效果不明显。因此,效率涉及的是活动的形式,而效果涉及的是活动的结果(图1-1)。

效率和效果不一定总是相辅相成的。一个组织可能是有效率的,但却可能是无效果的。例如,学校里以30人为单位开课,效率和效果同180人为单位开课肯定不同。前者效率低,但效果好;而后者则效率高,效果差。

2. 管理的内容

管理包括对系统内的基本要素(人、财、物、信息、无形资产)的充分利用,系统内信息的传递、变换、反馈、协调和控制,以及与外部环境保持相对平衡,以实现组织目标。

管理的对象和内容不是一成不变的。它们会随内外环境、资源配置的变化而变化。例如,管理要素就经历

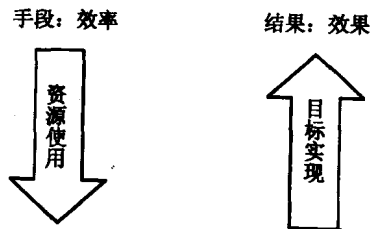


图1-1 管理追求效率和效果

了以下过程:

4M(人—Men,财—Money,机器—Machine,材料—Material)

↓

5M(人—Men,财—Money,机器—Machine,材料—Material,方法—Method)

↓

5M1T(人—Men,财—Money,机器—Machine,材料—Material,方法—Method,时间—Time)

↓

5M1T1I(人—Men,财—Money,机器—Machine,材料—Material,方法—Method,时间—Time,信息—Information)

↓

5M1T2I(人—Men,财—Money,机器—Machine,材料—Material,方法—Method,时间—Time,信息—Information,无形资产—Invisible property)

品牌是企业的无形资产,国际上许多著名企业非常注重品牌的建立和保护。表 1-1 列出了 1999 年国际品牌价值前 20 名的排行榜。在我国,品牌也越来越受到消费者和厂商的重视,许多消费者(尤其是年轻人)在购买商品时都会自觉地看看品牌。厂商也珍惜自己的产品品牌,也有了一些比较著名的品牌,例如联想、科龙、美的、海尔等。

表 1-1 1999 年品牌价值前 20 名排行榜^①

名次	品牌	国家	行业	价值(百万美元)
1	可口可乐	美国	饮料	83 845
2	微软	美国	软件	56 654
3	IBM	美国	计算机	43 781
4	通用电气	美国	多种经营	33 502
5	福特	美国	汽车	33 197
6	迪斯尼	美国	娱乐	32 275
7	英特尔	美国	计算机	30 021
8	麦当劳	美国	食品	26 231
9	AT&T	美国	电信	24 181
10	万宝路	美国	烟草	21 048
11	诺基亚	芬兰	电信	20 694
12	奔驰	德国	汽车	17 781
13	雀巢	瑞士	饮料	17 595
14	惠普	美国	计算机	17 132
15	吉列	美国	私人物品	15 894
16	柯达	美国	映像	14 830
17	爱立信	瑞典	电信	14 766
18	索尼	日本	电子	14 231
19	美国证交所	美国	金融	12 550
20	丰田	日本	汽车	12 310

① 品牌知多少.参考消息,世界经济版.1999-07-03

3. 管理性质

(1) 自然属性(生产力属性)

管理是处理人与自然的关系,合理组织生产力。它反映了社会协作过程本身的要求,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求而产生的,是由生产力发展水平及人类活动的社会化程度决定的。为了满足大生产的要求,必须发展生产力、组织生产力。

大生产要求管理必须满足组织高效化、方法科学化、手段现代化、人员专业化。

这方面资本主义企业与社会主义企业没有根本区别。也就是说任何制度下的管理思想和管理经验,只要是反映社会大生产的客观规律,都可以借鉴。

(2) 社会属性(生产关系)

管理是处理人与人之间的关系。它与生产关系、社会制度相联系,受生产关系、政治制度、意识形态的影响和制约。社会制度的不同、社会生产关系的变化,使管理的目的、管理的方式和手段也随之变化。

这一性质表明在借鉴西方资本主义制度的管理经验和理论时,要有扬弃、改造,使之适应我国国情。

4. 管理职能

许多学者和管理人员都认为,把知识实用而又有条理地组织起来,有利于对管理进行分析。因此,在研究管理问题时,将其细分为计划、组织、人事、领导、指挥、协调和控制等职能,并依据这些职能将知识组织起来。随着管理内、外部环境的变化,管理职能也有了一定的变化,见表1-2。

表1-2 管理职能的演变

时 间	人 员	内 容
20 世纪初	法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)	计划、组织、指挥、协调和控制
20 世纪 50 年代	美国管理学家 哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和 西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)	计划、组织、人事、领导和控制
20 世纪 80 年代末	美国管理学家斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)	计划、组织、领导和控制

正如表1-2所示,时至今日,最普及的管理教科书已将这些职能精简为4个基本职能,即计划、组织、领导和控制,见图1-2。

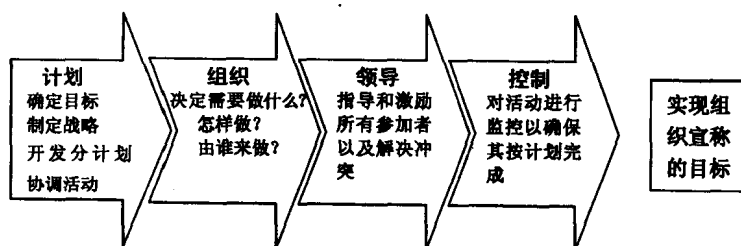


图1-2 管理职能

1.1.2 关于管理者

1. 管理者做什么

管理者应该做什么？由于所处位置不同,每个管理者干的工作也有所不同。董事长主要是监督总经理的工作,而执行总经理则主要负责公司的运作,部门经理、车间主任和工段长主要是安排生产。尽管存在着上述不同,但一个管理者的主要任务应该有以下几个方面:

①处理那些下属没有足够权力或者没有足够的资源可以解决的问题,但是不处理那些因为下属能力不够而没有解决的问题,更不处理那些因下属怕承担责任或想偷懒而没有解决的问题;

②思考本公司或本部门中的“大”问题,譬如发展方向、团队精神、工作效率、收入支出等问题,并为此制定策略;

③对付所有上级的事务,能够不放到下属部门的事务就不放下去,以免影响各个部门正常的工作秩序,对于上级不合理的要求,想办法推回去或者采取其他办法应付;

④处理本公司、本部门与其他公司或部门之间的合作和协调;

⑤建立与大客户、主要合作伙伴的直接关系;

⑥做本公司或本部门的“大”公关。

上述任务表明管理者在工作中承担着各种各样的角色,那么管理者都在扮演哪些角色呢?

20 世纪 60 年代末期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过仔细观察几位总经理的工作,得出了一个结论,管理者扮演着 10 种不同却高度相关的角色,见表1-3。

表1-3 管理者角色

	角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面	1. 挂名首脑(Figurehead)	象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务 负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责 维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供帮助和信息	迎接来访者,签署法律文件 从事所有下级参与的活动 发感谢信,从事外部委员会工作
	2. 领导者(Leader)		
	3. 联络者(Liaison)		
信息传递方面	4. 监听者(Monitor)	寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解环境 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 向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等	阅读期刊和报告,保持私人接触 举行信息交流会,用打电话的方式传递信息 举行董事会,向媒体发布信息
	5. 传播者(Disseminator)		
	6. 发言人(Spokesperson)		

续表

	角 色	描 述	特 征 活 动
决策制定方面	7. 企业家(Entrepreneur)	寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革	制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目
	8. 混乱驾驭者(Disturbance handler)	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
	9. 资源分配者(Resource allocator)	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
	10. 谈判者(Negotiator)	在主要的谈判中作为组织的代表	参与同工会及供应商之间的合同谈判

2. 有效的管理者和成功的管理者

弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的助手通过对 450 多位管理者的研究,试图解释这样的问题:在组织中提升得最快的管理者,与在组织中成绩最佳的管理者从事的活动一样吗?于是发现他们主要在从事 4 种活动:

- ①传统管理(Traditional management),是指决策、计划和控制;
- ②沟通(Communication),是指交流例行信息和处理文书工作;
- ③人力资源管理(Human resource management),是指激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训;
- ④网络联系(Networking),是指社交活动、政治活动和与外界交往。

研究表明,不同的管理者花在这 4 项活动上的时间和精力显著不同。如表 1-4 所示,成功的管理者(用在组织中晋升的速度作为标志)与有效的管理者(用工作成绩的数量和质量,以及下属对其满意和承诺的程度作为标志)在对各种活动的强调重点上,有着显著的不同。

表 1-4 平均的、成功的和有效的管理者每种活动的时间分布(%)

	传统管理	沟 通	人力资源管理	网络联系
平均的管理者	32	29	20	19
成功的管理者	13	28	11	48
有效的管理者	19	44	26	11

3. 管理者工作的普遍性

(1) 组织的层次

就职能来说,随着管理者在组织中的晋升,他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作,见表 1-5 所示。

表 1-5 处于组织中不同层次的管理者每种职能的时间分布(%)

	计 划	组 织	领 导	控 制
基层管理者	15	24	51	10
中层管理者	18	33	36	13
高层管理者	28	36	22	14

(2) 组织的类型

组织的类型包括企业、税务、营利性组织与非营利性组织。无论任何类型的组织,管理者的工作都具有共同性,他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工等。

(3) 组织规模

无论大企业还是小企业都存在着管理问题,只不过角色的重要性不同。

1.1.3 为什么要学习管理

1. 改进组织的管理方式对我们每个人都有利

主席、总统、校长、厂长、经理……都遇到一个共同的问题——需要依靠他人来完成工作,自己的大主意叫别人去实现。

所有的人都必须把有限资源分配给众多活动,而这些活动是相互竞争的,目的又是难以满足的——这种资源可以是自己的或别人的时间、金钱、精力或机器、原料等等。他们遇到同样的问题:资源是有限的,即不具有完成每一件事情所需的足够的东西,因而必须有选择地分配。以后的问题如能够很好地解决,必然使大家都满

意。

2. 总得有人当领导

我国的文字就能很好地说明这一点,一人为“人”——独来独往,两人为“从”——平起平坐,三人为“众”——要有一个领导(上面的人领导下面的人)。

现代社会中,一些重要工作都是由一些具有正式职务(总统、校长、厂长、经理)或非正式职务(老板、头)的人来完成。他们的具体工作不同,但他们都从事管理事务的实践,总得有人当头。

3. 必须参与管理

任何人从学校毕业后走上工作岗位,都必然要接触管理,不是你管理他人,就是他人管理你,二者缺一不可。美国管理学家约瑟夫·W. 麦克盖尔说:“那些不从事任何管理的人,或是年纪太小,或是年纪太大,要不就是在单位里被认为无能的人。”

有一个朋友张某,1984年大学毕业后分到某校当教师,由于学校离家比较远,加上学校不坐班,管理比较松,只要没有课就可以不到学校来。于是,张某便想法不讲课,就这样晃晃荡荡过了13年。1997年,学校定岗定编,张某由于平时缺乏锻炼,业务水平低,被裁了下来。事后张某不无感慨地说,早知道这样,当初真应该克服困难,多上点课,现在想上课也上不了了,要是那时领导多管管我,我也不至于如此呀。

4. 目前我国管理水平低

目前我国企业普遍存在着产品质量低、成本居高不下、制造周期长和售后服务水平低等问题,无法与其他发达国家的同类产品竞争。造成这种局面的原因是多方面的,有技术方面、资金方面、管理方面等等。但目前看来,管理方面的原因是最主要的原因。

管理越来越重要。1997年,世界500强企业的最后一名是意大利的一家企业,年销售额92亿美元。而我国四川长虹是188亿人民币,离500强的距离相差甚远。要想弥补只有靠提高管理水平、重组资产和扩大再生产。当然要在质量上首先进入500强才行。

某制造工厂由于厂房、设备布局、工艺流程不合理和质量保证体系不健全等原因,导致产品质量始终上不去,产品一次合格率只有92%;返修品、废品数量很多,使得成本也难以降下来;组织机构权责不等、责任不清,导致售后服务水平低,引起客户的不满,销售额年年下降。后来,重新调整布局,改进工艺流程,调整和健全组织机构,改变领导方式和方法,完善质量保证体系,生产面貌焕然一新,产品一次合格率达到99.5%。与此同时售后服务水平也有了很大提高,经常得到客户的表扬,因此销售额有了很大的提高。

5. 市场对管理者工作的认可

比如,在美国,会计年薪不超过75 000美元,而管理人员在125 000~750 000美元。1990年,50家最大上市公司总经理平均的现金报酬(现金加红利)为2 480 000美元。

近年来,我国管理者收入也有了很大的提高,不同行业、不同岗位的管理者年收入差距很大,如销售岗位一般要比生产岗位的管理者收入高,IT产业、金融行业的管理者要比其他行业(如制造业)高。我国南方省市的一些家电制造厂家的中层干部的年薪已达10~40万元,高层管理者年薪甚至达到100万元以上。

如果你打算做个管理者,通过学习管理,你会从老师的行为和组织的内部运作中,领悟到许多道理。但有一点需要指出,你不能指望仅从一门管理课程中就能学会怎样做管理者。

1.2 管理者的领域

1.2.1 企业文化

企业文化对企业有着非常重要的意义,直接影响企业管理决策的方式、企业行为的模式以及企业对员工的激励手段。卓越的企业文化可以为企业建立卓越的市场地位,奠定企业获取竞争优势的良好基础。企业文化以及企业文化所蕴涵的管理哲理和企业核心价值观,形成了一个企业的企业人格。这对于企业的经营行为起着至关重要的作用。

1. 什么是企业文化

如同一个人有个性一样,一个企业也有个性,这种个性我们称为企业文化。在每个组织中,都存在着随时演变的价值观、信条、神话及实践的体系或模式。这些共有的价值观在很大程度上决定了雇员的看法及对周围世界的反映。当遇到问题时,企业文化通过提供正确的途径来约束成员行为(做事的方式),并将问题概念化并进行定义、分析和解决。