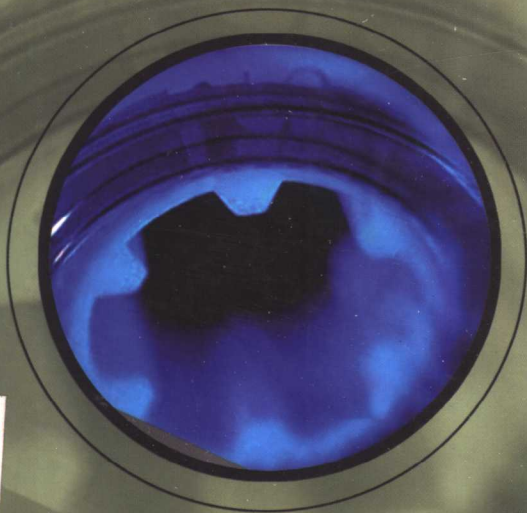


管理学

孙永正等 编著



清华大学出版社

管 理 学

孙永正 等 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是苏州大学经济与管理类核心课程群建设的成果。书中全面介绍了管理学的基本理论和方法,包括管理学的形成和发展、管理基本原理、管理的各项职能、管理创新、管理道德等内容,尤其是对古今中外、各门各派的管理思想,特别是西方近现代的管理思想介绍得更加全面。

本书不仅内容全面,而且每章后都有小结、典型案例和复习思考题,是大专院校理想的管理学教材,也可作为各类企业培训教材。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/孙永正等编著. —北京:清华大学出版社,2003.8

(苏州大学核心课程群建设成果)

ISBN 7-302-06931-X

I. 管… II. 孙… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 061838 号

出 版 社: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

客 户 服 务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 张志化

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所/清华大学出版社出版发行

开 本: 787×960 1/16 印 张: 22.5 字 数: 500 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-06931-X/F·582

印 数: 00001~10000

定 价: 25.00 元

前 言

一个世纪以前,以泰勒为首的一批倡导科学管理的先驱者,以严谨的科学态度和积极的开拓精神,创建了科学管理体系,使管理原则和方法系统化,形成了独立的管理科学。百年来,伴随经济和社会的巨大变化,特别是科学技术的飞速进步,管理学的内容不断更新,体系不断扩大,已日益成为人类有组织活动的行动指南。

历史已经证明并将继续证明,人类生产能力的提高和生活质量的改善,既是物质技术进步的体现,也是管理技术进步的成果。管理是成功的要素,失败的根源。企业运营、城市建设、国家发展,固然需要雄厚的资金和先进的物质技术,但是更需要有效的管理。因此,深刻认识不同企业、不同地区和不同国家之间的管理差距,系统学习管理理论与方法,大力开发管理资源,是新世纪我国加快现代化建设进程最重要、最迫切的一项任务,也是在经济市场化、信息化和全球化大趋势下应对种种挑战的根本办法。希望本书的编写和出版能对此做出有益的贡献。

在本书编写中,作者力求:全、新、实。即全面介绍管理学基本理论和方法、反映管理学发展的最新动态,尽可能地在管理理论与管理实践的结合中,阐明管理思想和方法。

就全书篇章结构而言,我们在绪论之后安排两章介绍管理学的形成和发展,意在更为详细地介绍古今中外管理思想的演变,协助读者沿着管理变革的史河,以创新、发展的思路学习前人的管理思想。本书在全面阐述管理职能之前,还专门安排一章集中阐述管理的基本原理,这是为了突出这些原理在管理学体系中的重要地位,强调它们对管理职能的应用起普遍指导作用。

目前,一些管理学著作和教材在章节安排中,首先介绍组织,再陈述管理的基本职能。我们认为组织既是管理活动的出发点,也是管理职能作用的结果。因此,本书坚持按管理四大职能的逻辑顺序安排篇章,把组织作为管理“载体”的相关理论与组织作为管理“行为”的相关理论编排在一起,如同计划、领导、控制的篇章中都有“载体”和“行为”这两方面内容一样。

在本书最后,我们安排管理创新和管理道德这两章,分别与前面的管理原理、管理学绪论相呼应。这不仅是为了丰富管理思想,而且也是想通过这种编排强化管理创新和管理道德,以这两种管理理念贯通全部管理原理与方法,把学习与应用管理理论提升到更高的平台。

本书每章后都配有案例,目的是把管理理论的学习和应用紧密结合起来,防止以“现在学习理论,今后才应用于实践”为借口,滑入“纯理论”学习轨道,最终使学用分离,“能力培养”始终停留在口头上。

本书编写中借鉴了前人众多成果,具体见书后参考文献,在此一并表示感谢!

本书由孙永正负责拟定全书纲要和最后统稿,并撰写第一章和第十六章,撰写本书第二章至第十五章的作者依次为:岳梁、魏文斌、吴筠、王云峰、聂卉、周华明、陈卫东、陈东健、李晓峰、汪晓媛、陆旦、徐红、黄经耀、赵建新。

因作者才疏学浅,本书难免有不足之处,敬请同行和读者指正。

苏州大学 孙永正

2003.8

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理的普遍性和重要性.....	1
第二节 管理的性质和特点.....	4
第三节 管理的任务和职能.....	7
第四节 管理者及其技能	12
第五节 管理的类型和管理学	17
第二章 管理学的产生	24
第一节 古代管理思想	24
第二节 管理学的萌芽	30
第三节 管理学的形成	34
第三章 管理学的发展	46
第一节 行为科学	46
第二节 现代管理理论	51
第三节 现代管理理论的方法论基础	60
第四章 管理基本原理	69
第一节 系统原理	69
第二节 人本原理	74
第三节 效益原理	79
第五章 环境分析	87
第一节 环境研究的必要性	87
第二节 环境分析的内容	90
第三节 环境分析的方法	97
第六章 决策	107
第一节 决策的特点和类型.....	107
第二节 决策要素和决策步骤.....	110

第三节	决策的准则、策略和方法	114
第四节	决策思维和决策者的心理压力	122
第七章	计划	129
第一节	计划的功能和类型	129
第二节	计划的程序和原则	134
第三节	计划的技巧和方法	137
第八章	组织	144
第一节	组织概述	144
第二节	组织设计	146
第三节	组织结构的形式	155
第四节	组织变革与组织发展	160
第九章	人力资源管理	168
第一节	人力资源管理概述	168
第二节	人员配备	171
第三节	管理人员的选聘	177
第四节	人员培训	180
第五节	薪酬系统的设计	184
第十章	领导	192
第一节	领导概论	192
第二节	人性假设和领导行为	200
第三节	领导权变理论	206
第十一章	沟通	214
第一节	沟通的特点和作用	214
第二节	沟通网络与方式	219
第三节	提高沟通的有效性	225
第十二章	激励	237
第一节	激励概述	237
第二节	需要激励理论	239
第三节	过程激励理论	246

第四节 有效激励·····	250
第十三章 组织文化与团队建设·····	259
第一节 组织文化·····	259
第二节 团队建设·····	266
第三节 冲突管理·····	273
第十四章 管理控制·····	283
第一节 控制的类型与作用·····	283
第二节 控制工作过程·····	287
第三节 有效控制·····	291
第四节 控制的专业领域·····	295
第十五章 管理创新·····	304
第一节 创新的含义和功能·····	304
第二节 创新的机遇和过程·····	308
第三节 管理创新的内容和原则·····	311
第十六章 管理道德·····	325
第一节 道德与管理·····	325
第二节 管理道德的改善·····	331
第三节 企业的社会责任·····	336
第四节 社会责任的内容·····	341
参考文献·····	347

第一章 绪 论

管理是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动。近百年来,人们把研究管理活动规律所形成的管理基本理论与方法,统称为管理学。作为一种知识体系,管理学是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合。随着管理实践的发展,管理学不断充实新的内容,成为指导人们开展各种管理活动,有效达到管理目的的指南。

学习管理学理论,首先必须了解管理的含义,理解管理的不同定义的出发点。同时应当充分认识管理作为一种独立的活动,其存在和进步的社会价值,由此明确什么是管理和为什么要管理。当然,认识管理的性质和特点,明确管理的任务和功能,也是全面、深入理解管理含义所必需的。

管理者是管理活动的主体,管理学的全部理论都是为广大管理者更好地进行管理服务的。为此,在具体学习各种管理原理和方法之前,还应当在总体上明确管理者的类型、角色和技能,理解管理学的任务、研究对象和研究方法。希望这些内容在本章的逻辑安排,能为后续系统学习管理理论奠定良好的认识基础。

第一节 管理的普遍性和重要性

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。但是,对于什么是管理,至今专家和学者们仍然各抒己见,没有统一的表述。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)认为,管理就是“确切了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明管理是一种明确目标,并授予被管理者工作方法,以求更好地达到目标的活动。

亨利·法约尔(Henri Fayol)最早在一般意义上概括管理的含义。他区别经营与管理这两个容易混淆的概念,指出管理是经营活动中的一种活动,它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发,说明什么是管理,同时也显示管理是一个过程。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容,但它突出了决策在管理中的主导地位,并强调决策贯穿于管

理全过程,表明决策与管理的内在联系。从这一角度看,该定义也值得重视。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)则认为:“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”这一定义强调管理的服务功能,说明管理是为有效实现组织目标而服务的过程。

上述定义各有特色,给人以有益的启示。借鉴国内外各种观点,结合现代管理发展趋势,我们认为,管理就是在特定环境下,对组织拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以便有效达到既定的组织目标的过程。这一定义包含以下四层含义:

(1) 管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。离开组织目标的实现,管理毫无意义。

(2) 管理活动是在一定的环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这两方面影响,努力改善组织的物质和文化环境。要审时度势,趋利避害,抓住机遇,利用一切可以利用的外部条件,促进组织目标的实现。

(3) 管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”,使有限的资源发挥最大的效用。当然,资源的协调和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

(4) 管理活动最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。它们管理工作最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。计划、组织、领导和控制是每个管理者必须开展的工作,迄今为止人们对管理的研究仍然较多地集中在这几项职能的应用上。离开这些基本职能,很难说明管理是区别于其他活动的一项什么活动。

以上四个方面,突出管理的目的、环境、实质和职能,综合说明管理的含义。

二、管理的普遍性

管理具有普遍性,这表现为在有人群的地方,管理无时没有,无所不在。众所周知,人们工作时接受管理,工作之外即使参加旅游和娱乐活动,仍然需要接受管理。至少应受管理规则的约束,不能损害他人,同时自己享有的权益应当受到有效保护。综观人类各种活动,包括政治、军事、经济、文化、科技、教育、医疗、娱乐等,无不内含管理;从基层各类企业、事业单位,到行业和地区各种中层规划协调机构,再到国家乃至联合国等高层部门,都离不开管理。

管理之所以具有普遍性,主要由以下两方面原因决定:

一是单个个人能力的有限性。这决定着人们总要结成群体去实现单个人无法达到的目标,由此管理就成为群体中成员之间协调关系不可缺少的手段。管理使群体成为多人相互分工和协作的共同体,产生联合生产力,去完成个人或简单多数无法完成的任务。从这一角度看,管理是人类共同生存和发展不可缺少的条件。

二是资源的稀缺性。有限的资源无法满足人类不断增长的物质和文化需要,由此必须通过管理建立和实施众多的法律、法规和管理条例,明确人们的权利和义务,规定资源在不同主体之间的配置方式,包括资源的所有、占有、支配和使用关系,以缓解资源供给和需求之间的矛盾,实现组织、地区、国家乃至世界的稳定、持续发展。

历史和现实已告诉我们,个人能力的有限性和资源的稀缺性并没有阻碍人类社会的发展。依靠管理及其他要素,人类不断地解决各种矛盾和冲突,在有效分工和协作中,不断创造出更美好的未来。

三、管理的重要性

管理的普遍性已经在一定程度上反映了管理的重要性。但是,管理的真正价值更多体现在工业革命后人类迅速增长的、有组织的社会活动中。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单位、每个地区和每个国家的兴衰和存亡。统计资料显示,企业破产中,90%左右主要与人浮于事、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尤为重要。许多有识之士把管理和土地、资本、劳动并列为社会的“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轮子”。有的国家还提出“三分技术,七分管理”的理念,即管理的作用比技术更大。毫无疑问,技术进步是社会发展特别是企业生产经营不可缺少的。但是,有技术人员和技术设备而缺乏管理,技术不仅很难发挥应有的作用,而且会流失和老化。相反,如果管理到位,落后的技术可以设法改造更新,先进的技术可以充分发挥其作用。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、更为直接的生产力,因为管理决定着其他各种要素作用的发挥。

著名管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)指出:“发展中国家并不是发展上落后,而是管理上落后。”应当承认,管理落后确实是许多发展中国家现代化建设的一项主要瓶颈。

一些新兴工业化国家和地区原来基础也很薄弱,而且自然资源匮乏,但政府重视管理制度的改革,努力为国民创造公平、公正、竞争、有序的发展环境。企业内部管理提倡相互合作,相互竞争,注重建立激励与约束相结合的经营机制,最终使经济和社会持续快速发展,成为发展中国家学习的楷模。这说明管理的改革与进步,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,已成为当今世界的发展主流。

我国具有数千年文明历史,早期社会繁荣昌盛,但自19世纪以来国家明显由盛转衰,直到20世纪中叶才停止衰败趋势。近几十年通过改革开放,社会各业获得长足发展。历史清楚表明:只有建立和完善反映时代进步要求的、科学的管理体制,国家才能兴旺。

长期以来,我们把众多问题都归结为社会制度问题,而忽视了管理体制的作用。认为旧中国的落后都是社会制度的产物,一旦铲除旧的社会制度,人民当家作主,众多问题就会迎刃而解。由此过分强调社会制度的作用,而忽视建设与社会生产力水平相适应、与发展商品经济相适应的管理体制。以斗争取代管理,以激情打造现实,结果走了长长一段弯路,使本来与发达国家缩短的差距,进一步拉大。

邓小平同志是我国改革开放的总设计师,他深深意识到管理对建设和发展的重要性。他在十一届三中全会前夕的一次中央工作会议上曾明确指出:现在各方面的新情况都要研究,各方面的新问题都要解决,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。他号召干部“着重抓紧三个方面的学习:一个是学经济学,一个是学科学技术,一个是学管理”^①。这一治国战略为我国随后的改革和发展奠定了良好的基础。

总之,历史的变迁和伟人的指引都足以证明,管理对社会进步和发展具有十分重要的意义。

第二节 管理的性质和特点

一、管理的二重性质

管理具有二重性质,对此首先在理论上加以阐述的是卡尔·马克思。他指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^②马克思又指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”^③马克思的这两段论述说明管理具有两

① 《邓小平文选》,2版,第2卷,153页,北京,人民出版社,1994。

② 《马克思恩格斯全集》,第23卷,367页,北京,人民出版社,1972。

③ 《马克思恩格斯全集》,第25卷,431页,北京,人民出版社,1974。

种属性:自然属性和社会属性。

在生产管理中,管理的自然属性是与生产力相联系的,通过“指挥劳动”表现出来的、适应社会化生产要求的管理的一般属性。管理的这方面要求不因社会制度和社会文化不同而变化,主要受生产力发展水平的制约,反映生产力发展对管理的一般要求。例如,如何根据生产技术的变革,调整生产资料与劳动者的数量比例;如何有计划地培训员工,更新知识和技能,适应生产机械化、自动化、信息化的要求;如何根据有效跨度原则,确定管理幅度和管理层次;如何根据分工协作原则,协调各个岗位、各个部门之间的关系;如何协调人与环境之间的关系,实现社会可持续发展等。

管理的社会属性是与生产关系、社会文化相联系的,通过“监督劳动”表现出来的、主要反映占主导地位的所有者的意志和利益要求的管理的特殊职能。无论何时何地,人们总是生活在一定的生产关系和社会文化之中,管理活动涉及人与人的关系,必然反映相关生产关系和社会文化的要求。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现不同的特色,使管理带有特殊的个性。从管理作用的方向角度看,管理的这种社会属性无疑是维护和巩固相应生产关系和社会文化的有力工具。

肯定管理的社会属性甚至阶级属性,并不等于管理可以完全排斥或忽视非生产资料所有者的利益要求。因为任何社会活动都需要各种要素的参与和配合,包括生产过程中劳动者的配合。社会各个阶级、阶层、集团本来就是相辅相成的,不能以敌对的、你死我活的概念来理解和反映管理的社会属性。事实上,随着社会文明程度的提高,管理的社会属性中的公益程度也在不断提高。

认识管理的二重性,有助于我们正确对待外国管理理论和方法,建立符合现代管理一般规律,并有本国特色的管理体制。在了解管理的自然属性后,可以消除顾虑,积极大胆地学习借鉴发达国家先进的管理经验和方法。如在企业管理方面学习外国先进的公司治理结构,完善企业决策和监控体系等;在宏观调控方面学习外国以法治国的经验等。在明确管理的社会属性基础上,可以防止照抄照搬国外管理经验和方法,注意从本国国情出发,建设和完善各类管理体制。

二、管理的特点

(一) 管理的科学性和艺术性

管理是一门科学。近百年来,大量学者、专家和管理者研究和总结管理经验,形成系统的管理知识体系。这些管理原理和方法反映管理活动的规律,对管理实践具有科学指导意义。当然,管理科学的许多理论不如数学、物理、化学等自然科学那么精确,在实际运用中还会受各种因素的影响,但是它们反映了管理活动普遍应遵循的准则,为管理工作提供了基本的思路、程序和方法。

应当承认,没有系统学过管理理论的管理者也可能有成功的管理实践,只要他们的管理符合管理科学的要求。但是如果他们学习管理科学,能把自己朴素的、感性的管理认识上升为理性的知识,就会在管理理论的运用上从不自觉转为自觉,知道为什么应当这么做,视野豁然开阔,这就是管理科学的力量。

管理又是一门艺术。任何管理者都必须依据当时当地的具体情况做出相应的管理对策。不顾实际情况的差别,照抄照搬他人管理经验和方法之所以会失败,并非这些经验和方法本身有问题,而主要是因为忽视了管理的另一重要特征,即管理必须因地制宜,因势利导,讲究方式方法,避免机械、呆板的管理。这就是管理的艺术性。

一些系统学过管理理论但最初搞管理并不顺利的人,对管理的艺术性会有特别深刻的体会。实践告诉他们了解管理原理和方法,并不等于可以完全达到管理目的。管理必须随时注意情况的变化,讲究灵活性和独创性。成功的管理难以模仿,这是管理的艺术性决定的。

管理的科学性和艺术性相互依赖,相互补充。管理的科学性揭示管理活动规律,反映管理的共性;管理的艺术性则揭示管理的个性。共性存在于个性之中,即管理的科学性包含在各种不同的管理之中,但每一种管理除了体现管理的一般要求,还有自己的特点。管理的科学性和艺术性从不同方面体现管理的要求。

管理的科学性和艺术性相互作用表现为:管理科学为管理艺术奠定基础,使管理者把握管理的本质,从而具有源源不断的创造力;管理艺术使管理科学完成由理论到实践、由抽象到具体的转变,在各种场合得到灵活运用,充满生机和活力。如果否定管理的科学性,会使管理缺乏理论知识指导,管理技艺只能在低层次徘徊,充其量为雕虫小技;如果无视管理的艺术性,管理就会公式化,只有原则,不能变通,只有模仿,没有创新,管理原理和方法成了干巴巴的教条。因此,管理科学和管理艺术相互依存,相互促进,两者缺一不可。

认识管理是科学和艺术的统一,有助于不同类型的管理者取长补短,有效地完善自我。实践丰富的管理者应补充理论知识,通过学习和总结,使自己站得更高,看得更远。接受过管理科学系统教育的人应视社会为课堂,更多地在实践中锤炼自己,加强理论与实践的结合,使管理科学知识得到灵活运用,从而结出丰硕的果实。

(二) 管理活动与作业活动的区别

管理活动与作业活动密切相关,但又有明显区别。作业活动是人类物质和文化活动的本身,如工人制造机器或利用机器加工产品,农民育种、耕耘、灌水、施肥,教师备课、上课、批改作业等。管理活动是为提高作业活动效率和效益而进行的计划、组织、领导和控制等活动。就活动范围而言,管理活动更广,它不仅贯穿作业活动始终,而且要在作业活动前进行环境调查与分析,以便确定作业活动的可行性;在作业活动之后需要总结经验教训,以便更好地管理下一轮作业活动。

从活动的内容与形式看,不同作业的管理活动都可以归结为预测、决策、计划、组织、人

事、领导和控制等性质相同的工作,而作业活动则千差万别,难以如此归并。就活动的责任而言,作业活动一般是自己负责自己,而管理活动不仅管理者要对自己的行为负责,还要对作业人员的行为承担一定的责任。即管理活动的责任相对更重,因为作业活动是由管理者计划、组织、领导和控制的。

上述比较说明管理活动并非是空洞的、可有可无的外在形式,并非是只要作业活动不出事,管理人员就无事可做。其实,管理活动不仅渗透到作业活动的各个方面和各个环节,并且还有自己的内容。管理人员可以兼做一定的作业活动,如同有的导演自己还担任某个角色演戏,但是作为管理人员,他的本职工作应当是管理而非作业活动。

明确区别管理活动和作业活动,不仅是为了说明管理的特点,而且还有更深的现实意义。首先,它表明管理人员不仅应熟悉作业活动,而且应认识管理活动的特殊性,掌握管理的相关知识和技能。外行固然难以领导内行,即领导应当熟悉业务,但是内行也不一定能搞好管理。因为管理是一种特殊的活动。有的人业务活动相当精明,达到较高水平,但性情怪僻,不善于与他人交往和沟通,缺乏管理才能。让这种人从事管理既影响了他的业务,又解决不了管理问题。事实证明,精通业务的人不重视管理活动的特殊要求,工作同样也会失败。

其次,管理人员必须明确自己肩负的重任,首先搞好份内的管理工作。不能以不出问题为由,把主要精力集中于专业业务,除非管理人员过多。在编制合理的情况下,管理人员把主要精力放在专业业务上,实质是职能错位或缺位,严重的可以说是不务正业。如果不能及时纠正,组织上应当考虑换人。

总之,要区别管理和作业这两种不同性质的活动,正确处理两者的关系。管理活动应服务于作业活动,为提高作业活动效益而努力。但又不能把作业活动等同于管理活动,要重视管理活动的特殊要求,防止“抓小放大”,影响整个组织的发展。

第三节 管理的任务和职能

一、管理的任务

管理的任务体现管理的目的,是管理者必须担负的工作和责任,它包括以下三方面内容。

(一) 实现本组织的目的和使命

一个组织的存在和发展总有其特殊的目的和使命。这既是它建立的基本出发点,也是该组织区别于其他组织的主要不同点。如企业的目的是取得经济成就,包括为客户提供合乎需要的产品和服务,为企业取得利润,为社会提供税收和积累;学校的目的和使命

是培养社会需要的人才;医院的目的和使命是治病,为病人解除病痛,获得康复。

管理当局的每一项决策和行为,都必须将实现本组织的目的和使命放在首位。管理中没有什么比背离组织目的和使命更严重、更糟糕。每当组织出现问题需要做管理诊断,首先应当检查管理的相关政策和行为是否偏离本组织的目的和使命,这是最重要的,然后才需检查管理手段和方法的一些技术问题。如果目的错了,其他再好也没用。

(二) 使工作富有活力并使员工有所成就

合理利用组织拥有的资源,是实现组织目的和使命的根本保证。在各种资源中,人力资源是最重要、最富有能动性的资源,其他资源都是靠人来推动的,因此,从有效实现组织的目的和使命出发,必须高度重视人力资源的开发和利用。但是管理中仅仅把人力资源开发作为实现组织目的的手段是不够的。因为人们在基本物质需要得到满足的前提下,已不再把工作作为单纯的取得收入的手段,而开始把工作作为事业,希望通过工作丰富生活,取得成就,体现人生价值。人们的这种需求,决定着管理任务的转变,即由单纯地提高劳动生产率转为使工作富有活力并使员工有所成就。

使工作富有活力,实质是要求管理者一方面注意研究员工的能力、状况、生理、心理特点,使其适合该项工作,实现人尽其才,才尽其用;同时必须搞好岗位设计,改进工作本身,使其多样化,富有激情和创造力,避免人员隔绝,工作单调、枯燥,使员工对工作失去兴趣。一旦工作富有活力,员工有所成就,他们就能从工作本身中领悟到人生的价值,形成成就感,工作积极性将更高,形成管理—工人—工作之间的良性循环。

(三) 关心对社会的影响,承担社会责任

人类任何组织都具有社会性,作为社会的一个器官,对社会有着直接的影响。当今社会组织的社会性表现得格外突出。一个组织的产品或服务可能遍及全地区和全社会。管理必须随时关注本组织活动对社会的影响,承担应尽的社会责任。政府和其他公共组织的管理应当如此,企业的管理也不例外。如企业必须把生产经营中产生的废水、废气和废料的处理问题,作为一项重要工作,抓严、抓实。防止“三废”直接对外排放,污染环境,危害社会。同时,企业管理必须重视员工劳动安全,落实社会保障,重视售后服务和客户意见反馈。在可能的条件下,企业还应以实际行动支持社会“献爱心”活动,关心和帮助弱势群体。这些不仅需要管理者确立严格的法制观念,遵纪守法,而且应有良好的职业道德和社会公德,正确认识和处理企业与客户、企业与社会之间的关系,惟此才能承担社会责任。

上述三项任务实质是管理者面对组织、员工和社会这三个方面应担负的主要职责。三者相互联系,缺一不可。当然比较而言,在管理中实现组织的目的和使命是第一位的。因为离开组织的目的和使命,不仅管理毫无意义,而且也不可能实现后两项任务;只有有效实现组织的目的,才能对社会做出更大的贡献,同时组织成员的利益也能得到保障。

二、管理的基本职能

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。美国著名管理学家孔茨认为,管理的五大职能是计划、组织、人员配备、领导和控制。我国管理学界对管理职能的看法也不尽一致。我们赞同把计划、组织、领导和控制作为管理的四大基本职能。

(一) 管理的计划职能

计划职能是指为实现组织的目的而研究组织活动的环境和条件,在此基础上做出决策,制定行动方案等一系列工作。管理活动按顺序排列总是先从计划开始,组织、领导和控制工作都应遵循计划的安排,属于计划的执行,计划决定着整个组织活动的方向,因此,计划职能是管理的首要职能。

为了使计划切合实际,使计划的行动所提供的产品和服务符合社会需要,计划工作必须首先分析环境,了解社会需求和资源供应情况及其变动趋势。这是计划职能中的环境研究和预测工作。围绕环境研究和预测,需要分析外部环境可能提供的机会或造成的威胁,同时在与外部竞争对手的比较研究中,认清组织在资源拥有和利用上的优势与劣势。

在外部环境和内部条件研究基础上,需要对未来行动的方向、目标和路径做出选择,这是计划职能中的决策工作。决策虽然贯穿管理的全过程,但计划阶段的决策特别重要。它从根本上决定着计划工作的质量,决定着整个管理的水平。

制定行动方案,是形成书面形式计划的主要内容,实质是将决策的内容在时间和空间上分解到各个部门、各个层次和各个环节,使各种目标配有相关措施,落到实处。

(二) 管理的组织职能

组织职能是指为实现预定目标,根据计划安排,对组织拥有的各种资源进行制度化安排,包括组织设计、人员配置、组织变革与发展。

组织设计包括机构设计和结构设计。机构设计是根据计划安排的事务设置相关的岗位和职务,然后按一定标准组合这些岗位和职务,形成不同工作部门。结构设计是根据组织活动 and 环境特点,规定不同部门之间的相互关系。

人员配置是根据各个岗位活动的要求以及组织成员的素质和技能特点,选拔适当的人员安置在相关的岗位上。具体涉及人员招聘、选拔、安置、培训、考核、定级、提升及薪酬策划等工作。人员配置中管理人员的选聘是组织工作的重心。

组织变革是根据作业活动及其环境的变化,对组织机构和结构做必要的调整。这是消除组织老化,克服组织惰性,优化资源配置,实现组织中人与事动态平衡的需要,是确保组织