



全国高等院校经济管理类

专业基础课系列规划教材

管理学

孙班军 陈 晔◎主编



科学出版社

www.sciencep.com

全国高等院校经济管理类专业基础课系列规划教材

管 理 学

孙班军 陈 晔 主编

赵 磊 孙 芳 石变珍 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书主要包括三部分内容,共分十二章。第一部分(第一至三章)作为管理学的基础知识和基本理论,主要介绍管理的基本概念、管理者及管理特性、管理思想的发展、管理的基本原理和方法;第二部分(第四至十一章)是全书的重点,主要介绍管理的职能理论及其在实践中的展开技术与方法;第三部分(第十二章)针对现代管理环境的变化及管理全球化的现实需要,对管理道德、伦理标准及其影响因素、社会责任及其表现形式等问题加以阐述。全书系统性强,融合了管理实践中的最新成果,并附有相关的案例及实践练习。

本书适用于普通高校经济、管理、财会、金融、市场营销、人力资源等相关专业的本科管理学教材,也可作为一般非经济类专业的选修教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/孙班军,陈晔主编. —北京:科学出版社, 2005

(全国高等院校经济管理类专业基础课系列规划教材)

ISBN 7-03-016079-7

I. 管… II. ①孙…②陈… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 088640 号

责任编辑: 李 娜 郭晓刚 / 责任校对: 耿 耘

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 飞天创意

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行

各地新华书店经销

*

2005 年 8 月 第 一 版

开本: B5 (720×1000)

2005 年 8 月第一次印刷

印张: 22 3/4

印数: 1—3 000

字数: 435 000

定价: 29.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈环伟〉)

销售部电话 010-62136131 编辑部电话 010-62135763-8005 (HF02)

前 言

管理活动源远流长。人类进行有效的管理活动已有数千年的历史,但从管理实践到形成一套比较完整的管理学理论,则是一段漫长的历史发展过程。西方关于管理学方面的早期代表作有《工业管理与一般管理》、《社会组织和经济组织理论》。第二次世界大战后即 20 世纪 40 年代到 80 年代,主要的代表学派有管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派等。当代管理学又有了许多发展,在几个基本功能的思路、内容和特征的基础上,进一步发展了利益相关者关系管理、虚拟组织管理、全球化管理、供应链管理、价值链管理、管理道德与社会责任管理等,这在一定程度上反映了管理领域中实践和研究的新发展,体现了 21 世纪激动人心的管理。因此,管理学作为一门新兴学科,也是一门发展迅速的学科,是一个动态的学科,其教科书也必须不断适应环境的巨大变化。及时、系统地归纳管理学界比较成熟的、具有普遍应用性的管理理论,向广大读者介绍国内外最新管理研究成果,对提高我国管理教学水平,增强各行各业管理工作的效果,促进社会主义现代化事业的发展,具有重大意义,这也是编著本书的目的所在。

目前,“管理学原理”已经成为经济类、管理类各专业本科教学的核心课程之一。本书是在总结多年教学经验和教学规律的基础上编写的,全书按照一般院校财经类专业的人才培养方案的要求来组织构架,在编写过程中注重坚持了如下原则,以体现本书的特点。

(1) 通俗易懂、生动新颖。管理的本质是管理人并由人来管理,所以在每个人的日常生活中应该而且可以看到管理原理和管理原则的影子。本书的绝大部分例子都来源于生活和作者近年来收集到的企业实例,以此增强本书的趣味性和可读性,并且尽可能地把中国管理学方面的最新成果和经验引入其中。

(2) 将理论知识系统地加以介绍并在内容上进行取舍,坚持科学性、实用性和针对性相结合的原则。管理学既是一门科学又是一门艺术,这是人们对管理学科特点所做的最为精练而准确的描述。作为专业基础课教材,我们借鉴了国内外最新出版的大量管理学方面的著作,特别重视管理职能的展开、管理程序和工具方法的介绍,倡导并力求使管理工作规范化。

(3) 注重案例分析、实践练习,培养学生系统分析问题的能力。管理是一门应用性很强的学科,管理的目的在于追求成就。为此,本书除了把管理道德与社会责任独立一章外,及时将群体决策、组织文化、组织变革、过程再造、控制系统构建等内容融合在各章节中,旨在通过上述内容的论述,引发读者对如何进行科学决策、构建良好的组织文化、提高组织效率、正确选择控制点等一系列与管

理实践紧密相关的问题做出深入的思考。另一方面,在每一章的后面留有思考题和案例分析,供读者或学生思考和练习。

(4) 注重层次性,力求做到难易结合、深入浅出。本书的每一部分都遵循由浅入深、由原理到应用的逻辑展开。每一章前面的内容一般是介绍基本原理或基本管理程序,后面的内容更侧重于管理职能的展开与管理方法或者实践中的难点。

全书共分十二章,主要内容有管理与管理学概述、管理思想发展的演变过程、管理的基本原理与方法、计划、决策、组织、人员配备与组织文化、领导、激励、沟通、控制、管理伦理与社会责任等。本书由孙班军确定编写思路,提出编写大纲,最后由孙班军、陈晔总纂、修改定稿。具体分工如下:第一、第二章由孙班军、陈晔编写;第三章由孙班军、王俊岭编写;第四、第九章由谷立霞、陈晔编写;第五、第十一章由赵磊、石变珍编写;第六章由董莉编写;第七、第十二章由冯国华、陈晔编写;第八、第十章由孙芳、石变珍编写。

本书不仅适用于全国各财经类普通高校经济、管理、财会、金融、市场营销、人力资源等相关专业的本科管理学教材,而且适用于各类企事业单位管理人员的培训,也可作为自学参考书。所有管理者和被管理者,都可以在本书中找到对管理的真知灼见和改善自身能力的有效指南,为学习后续专业课程奠定必要的基础,为从事管理实践提供精神食粮。

由于编写时间比较紧,书中难免存在欠妥之处,敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 管理与管理学概述	1
第一节 管理概述.....	1
第二节 管理学概述.....	11
第三节 管理者与管理者的技能.....	19
本章小结.....	23
案例分析.....	24
第二章 管理思想发展的演变过程	28
第一节 早期的管理思想.....	28
第二节 科学管理理论.....	34
第三节 现代管理理论.....	43
第四节 管理思想的新发展.....	51
本章小结.....	59
第三章 管理的基本原理与方法	60
第一节 管理的基本原理.....	60
第二节 管理的基本方法.....	74
本章小结.....	84
案例分析.....	85
第四章 计划职能	88
第一节 计划的含义与类型.....	88
第二节 计划的程序与编制方法.....	96
第三节 目标管理.....	103
第四节 战略规划.....	112
本章小结.....	122
案例分析.....	123
第五章 决策	125
第一节 决策的含义及类型.....	125
第二节 决策的程序及原则.....	132
第三节 决策理论及方法.....	142
本章小结.....	155
案例分析.....	156

第六章 组织职能	159
第一节 组织工作概述	159
第二节 组织结构设计	162
第三节 组织结构类型	171
第四节 组织关系	179
本章小结	185
案例分析	186
第七章 人员配备与组织文化	189
第一节 人员配备的任务、程序和原则	189
第二节 管理人员的选聘、考评和培训	194
第三节 组织文化	203
第四节 组织变革	210
本章小结	216
案例分析	216
第八章 领导职能	219
第一节 领导概述	219
第二节 人性假设理论	223
第三节 领导理论	228
本章小结	242
案例分析	243
第九章 激励	245
第一节 激励的概念及模式	245
第二节 激励理论	248
第三节 激励员工的方法	270
本章小结	278
案例分析	279
第十章 沟通	282
第一节 沟通概述	282
第二节 沟通的障碍及克服	291
第三节 沟通技巧的开发	295
本章小结	303
案例分析	304
第十一章 控制职能	307
第一节 控制工作概述	307
第二节 控制的过程	314
第三节 控制技术与方法	320

第四节 如何有效地实施控制	329
本章小结	336
案例分析	337
第十二章 管理伦理与社会责任	339
第一节 管理伦理概述	339
第二节 伦理标准阐述	343
第三节 影响伦理准则的因素	344
第四节 社会责任概述	346
第五节 社会责任的表现形式	350
本章小结	353
案例分析	354
参考文献	356

第一章 管理与管理学概述

第一节 管理概述

一、管理的基本概念

管理活动是发生在组织之内的，任何组织都需要管理工作的支持，任何管理工作也都是在某一特定组织中进行并为该特定组织服务的。因此我们在明确谁是管理者及什么是管理之前，要搞清组织的含义是非常重要的。例如政府、企业、学校、医院、军队等都是组织，还有同学间的大学联谊会、学生会、老乡会等都是组织，这些之所以称为组织是因为它们都具有三个共同的特征。

(1) 每个组织都有一个明确的目的，这个目的通常是以一个或一组目标表示的。例如，企业的目的是为了盈利，即以尽量少的投入获得更多的产出。另外政府、军队、公安、学校等组织部门，他们虽属于非营利性组织，但这些组织也有投入（人力资源的投入、国家对这些组织的事业费的调拨），所以这些组织的目的与企业其实是一致的，就是以最少的投入，提供更多、更好的服务。

(2) 每个组织都是由人组成的。这是显而易见的，没有一个组织是没有人的，最起码具有两人以上。

(3) 每个组织都会发育出一种系统性的结构，用于规范和限制成员的行为。

例如，建立规则和规章制度；选出某些成员作“老板”，给予其驾驭他人的职权；编写职务说明书，使组织成员知道他们应该做什么。

通过以上对组织特性的分析，我们可以把组织定义为：组织是指一种由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

管理者在组织中的活动即管理（管理工作）。什么是管理？管理者在组织中做什么？正如组织具有共同的特征一样，管理者也是如此。尽管管理者的头衔各式各样，但他们的工作具有共同的特征。

1. 管理概念的不同认识

由于管理学界各学派研究的出发点与方法不同，导致对管理一词有不同的理解，下面介绍具有代表性的几种观点。

(1) 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

这是由现代管理理论的创始人法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)于1916年提出的，后经英国管理学家林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)和美国的卢瑟·古

利克 (Luther Gulick)、哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 等人进行了发展和完善的, 并形成了著名的管理过程学派。这一定义成为当今普遍认同的定义。

(2) 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作等诸过程来协调所有资源, 以便达到既定的目标。这一定义强调的是任务, 它由三个部分组成:

①管理首先是协调资源——资金、物资、人员三个方面关系; ②各管理职能: 计划、组织、领导、控制是协调的手段; ③管理是有目的的过程, 协调资源的目的是为了达到既定的目标。

(3) 管理是在某一组织中, 为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这个定义强调了协调, 这一表述包括四个要素: ①管理是争取完成的某种目标; ②管理是由人进行的协调活动; ③通过管理职能进行协调; ④是某一组织群体努力的活动。

(4) 管理就是由一个或更多的人来协调他人活动, 以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。其内涵有三点内容: ①管理其他人及其工作; ②通过其他人的活动来收到工作效果; ③通过协调其他人的活动来进行管理。

此观点强调的就是其他人, 强调领导者的领导艺术。

(5) 管理就是协调人际关系, 激发人的积极性, 以达到共同目标的一种活动。这一定义内涵三层意思: ①管理的核心是协调人际关系; ②管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性; ③在一个组织中的人们, 具有共同的目标, 规律的任务就是要使人们相互沟通和理解, 为完成共同的目标而努力。

(6) 美国管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 在《管理学》中认为: “管理是指同别人一起, 或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

(7) 美国管理学家, 1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙 (Herbert A. Simon) 认为 “管理就是决策”, 其中决策制定过程的四个阶段: 调查情况, 分析形势—制订可能的行动方案—确定最满意的方案并付诸实施—执行后评价, 引出新方案。

2. 管理的定义

关于管理的定义是很多的, 这反映了管理学界在管理丰富的实践基础上从不同角度对管理活动的认识。我们采用的管理的定义为: 一定组织中的管理者, 通过实施计划、组织、领导和控制等职能来协调组织内外各种关系和他人的活动, 使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

这里的计划、组织、领导和控制是管理者发挥的职能, 是其主要活动。实际管理就是指同他人一起或通过他人使活动完成的更有效的过程。

提到管理就存在管理的效率及效果问题, 所以必须弄清这两个概念。如何区分两者及两者的关系。

效率 (efficiency): 是管理的极其重要的组成部分, 它是指输入与输出的关系,

一定的输入导致更多的输出或少的输入导致同样的输出就是效率。

为什么要讲效率,是因为管理者经营的输入的资源是稀缺的,所以必须关心这些资源的有效利用,即资源成本的最小化。然而,仅有效率是不够的,管理必须使活动实现预定的目标,即效果。

效果(effectiveness):当组织实现了目标,我们就说管理者的活动是有效果的。

因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)在《有效的管理者》一书中说到:“效率是以正确的方式做事,效果则是做正确的事。”管理追求的是效率和效果的统一。一个组织如果不讲效率,那么它很容易达到效果。另外,有效率的组织未必就有效果。

例如,如果精工(seiko)集团不考虑人力和材料输入成本的话,它还可能生产出更精确和更吸引人的钟表。为什么我们的公共职能部门经常受到公众的投诉,虽然他们是有效果的,但他们的效率太低,也就是说,他们的工作是做了,但成本太高。所以,管理不仅是使活动达到目标,而且要做到尽可能有效率。

是否存在有效率而无效果的情况呢?完全可能,那种把错事干好的组织就是如此。

当然,在多数情况下,高效率还是与效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果,或是通过牺牲效率取得效果。

二、管理的职能和角色

(一) 管理的基本职能

在现代管理理论中,有两种主要的分析管理工作的方法:一是将分析集中在管理者行使的职能上,称为管理职能分析法;另一种方法将分析集中在管理者实际承担的角色上,称为管理角色分析法。前者是规范性的,是说明管理者应该做什么;后者是描述性的,它要说明的是管理者做什么。

管理职能分析法是由亨利·法约尔最早提出来的。这种分析法认为所有管理工作都是一个过程,管理者为了实现预期目标都要从事一些相互关联的活动,这些相互关联的活动称之为管理职能。不同的作者对管理职能有不同的分类方法。

20世纪初,亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行五种管理职能:计划、组织、指挥、协调、控制。20世纪50年代,加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教科书的框架。此后二十多年乃至今最普及的管理学教材仍按照管理职能来组织内容。以后又有人将五个职能精简为四个职能——计划、组织、领导和控制。这些职能在第四至十一章中有详细介绍,这里只简单叙述如下。

1. 计划职能

计划职能就是规定组织目标、制定政策、确定行动方案和作出日常计划的管理行为。通俗地说,就是预先决定干什么、如何干以及何时干、谁去干。

在小规模企业的传统管理中,计划职能不突出,尤其是产品单一、目标单一的小型企业,很少有整个组织的行动方案,而是什么赚钱干什么。如今随着企业规模的扩大,目标的多样化,内外环境的动荡,竞争的激烈,由此导致计划职能的重要性加强,从企业的长远利益出发制定战略。

2. 组织职能

组织职能是设计组织结构的职责,它包括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,以及各种决策应该在哪一级上制定。

3. 领导职能

每个组织都是由人组成的,任务是由人来完成的,管理的任务就是指导和协调组织中的人,这也就是领导职能。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决成员之间的冲突时就是进行领导。

4. 控制职能

衡量和纠正下属人员的各种活动。当设定目标之后,就开始制定计划—向各级部门分派任务—雇佣人员—进行培训和激励。尽管如此,有些事情还会出差错。为了保证按原计划进行,管理必须监控组织的绩效,将实际表现与目标进行比较,一旦出现问题把其纠正到原来正确的轨道上来,这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能。

职能方法之所以广泛沿用,是由于它简单明了,但它是否确切的描述了管理者的实际所作所为?职能方法很容易回答管理者在做什么的问题——计划、组织、领导和控制。但所有的管理者都是如此吗?亨利·法约尔的职能框架并非来自对管理者的仔细调查,这些观点仅来自自身的管理经验基础上的观察结果。

(二) 管理的角色

管理角色分析法是由加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在20世纪70年代初提出来的,这种方法是通过管理者实际工作的直接观察而归纳出管理者实际承担的工作任务。如果说管理职能分析法是运用逻辑推理分析管理工作的话,管理者角色分析法则依据对管理实践的观察描述来分析管理工作。

20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格对五位总经理的工作进行了仔细的研

究,他的发现对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。在此之前,当时流行的观点认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而亨利·明茨伯格发现,所观察到的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理活动持续时间少于9分钟。他在大量观察的基础上,提出了管理者究竟在做什么的分类纲要。亨利·明茨伯格的结论是从定义管理者开始叙述他的理论的。他把管理者定义为:“主管一个组织或单位的下属人员”。管理者对主管的组织或单位拥有正式的权威,正式权威带来社会地位,社会地位导致了人与人之间的多种关心,这种关系带来获得信息的捷径,信息的获得便于管理者作出决策。因此,管理者的工作可以用十种观察得到的角色来描述。从管理者的正式权威和地位产生三种人际关系的角色,人际关系角色又导致三种信息的角色,而这两方面的角色又使得管理者能够发挥四种决策角色。管理者虽然扮演着十种不同的角色,但是高度相关的角色。

从以上定义可知十种角色可从三方面论述。

1. 人际关系角色

人际关系角色主要是指管理者与各种人发生各种联系时所担当的角色。这类角色以人为中心,以交往、领导、联络为手段,大致可分为以下三个不同的角色。

(1) 挂名首脑角色。正式的权威产生的社会地位使其成为组织的象征。另外他们必须履行许多法律性的或社会性的例行义务,例如,签署法律文件——合同、协议,出面接待前来观光的贵宾或邀请重要客商共进午餐等。这些涉及人际关系的活动,有些只是例行公事,与重要的信息处理或重大的决策毫无关系。尽管如此,它们在使一个组织顺利地发挥作用方面还是很重要的,因而是管理者不可忽视的。

(2) 领导者角色。管理者作为一个组织或单位的正式首长,要负责对该组织或单位的人员进行激励和指导,包括对下属人员的选用、训练、评价、报酬、提升、表扬、批评等。他在这方面的行为构成领导者的角色。领导者角色的重要目的是把组织成员的个人需求同组织目标结合起来。领导者角色的发挥取决于管理者的正式权威与领导才能。正式权威赋予了管理者很大的潜在权力,领导才能则决定了他实际上会行使多大的权力。

(3) 联络者角色。管理者除了与下属联系之外,还要与其上级和外界联系,充当联络者的角色。管理者通过各种正式的和非正式的渠道建立和维持与外界的联系,如参加外界的各种会议、参加各种社会活动和公共事务、与其他组织的管理者互相访问等。建立联系的目的是为了获得信息、交流信息以及正确地作出决策。

这三种角色作用的结果引起信息的流动,从而使管理者成为组织的信息中心。

管理者也就担负起第二类角色，即信息角色。

2. 信息角色

三种人际关系角色的作用导致信息的流动，使管理者成为了组织的信息中心。在获取、处理和传递各种信息时起到了中枢的作用。信息角色主要是指管理者在获取、处理和传递各种信息资源时所起的作用。这类角色以信息沟通为中心，以信息的收集、加工和传播为手段，大致可分为以下三个不同的角色。

(1) 监听者。管理者担负着获取各种与组织发展有关的信息的使命。管理者在收集信息时可以运用一切可以利用的渠道和手段，包括个人的社会关系和联系网络。管理者发挥监听者作用而收集到的信息，大部分是以口头方式传递的，难免会听到一些虚假失真的消息，这是值得管理者注意的。管理者在寻求和获取各种特定的信息，其中许多是及时的，能便于透彻地了解组织与环境。管理者成为组织内部和外部信息的神经中枢。

管理者的特征活动有阅读期刊和报告，保持私人接触，有些领导者都是有社会关系的，通过私下交谈接触可能得到很多正式渠道无法得知的信息。

(2) 传播者。传播者角色是指管理者把收集到的信息，经过必要的处理和筛选后传递给组织内部的有关人员或部门。管理者传播的信息可分为两种：一种是有关事实的信息，即将从外部人员或下级那里获得的信息传递给组织的其他成员；另一种是有关价值标准的信息，是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点。管理者传递信息的目的是使下属了解情况，引导他们制定决策和处理日常工作，同时也是为了继续从下属那里得到更新的、为自己急需的信息。

管理者的特征活动有，如举行信息交流会，用打电话的方式传达信息。

(3) 发言人。管理者的信息传播者角色所面向的是组织内部，而其发言人角色则面向外部，即把组织的信息透露或公布给外界，向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。发言人角色作为组织所在产业方面的专家，一般把信息传递给两种人：一种是对组织有着重要影响的人，如董事会、股东等；另一种是组织之外的公众，如向新闻媒体发布信息。管理者必须向这两种人传播有关组织的计划、政策和成果的信息，并使他们感到满意。

这三个角色是以信息沟通为中心，但是信息只有作为决策的依据时，才能对组织的发展起积极作用。管理者在管理中的决定性作用，体现在出色地完成决策角色上。

3. 决策角色

我们知道只有信息作为决策的依据时，信息才能对组织的发展起积极的作用。决策角色是指管理者在管理过程中对一系列重大的或突发的问题作出决定并付诸实施所起的作用。管理者在管理中的决定性作用就体现在出色地完成决策角色上。

这类角色以决策为中心,以推动变革、排除故障、分配资源和谈判为手段,大致可分为以下四个角色。

(1) 企业家。这个角色指的是管理者在职权范围内充当组织变革的发起者与设计者。作为企业家,管理者总是力图改善组织或单位的现状,使之适应不断变化的环境,他会不断地寻求各种问题和机会。当机会出现时,如果他认为有必要采取行动改进组织目前的状况,他就回制订一个发展规划,或亲自挂帅,或授权给得力的助手去办。优秀的管理者的手中都持有一份需要他亲自掌管的发展规划清单,这些规划分别处在不同的发展阶段,有的在草拟中,有的正在进行,有的处在伺机状态。

作为企业家这一角色的特征活动有:制定战略,检查会议决定的执行,开发新项目。

(2) 故障排除者。管理者不仅是组织变革的自愿倡导者,也是意外事件的排除者。管理者必须花大量的时间去应付各种压力,当组织面临重大的意外的动乱时,如工人罢工、某个客户破产、供应商不能履行合约等。这些以外的发生往往是管理者无法预料的,再高明的管理者也无法预料意外事件的发生,也不可能预见到他所采取的所有行动的一切后果。这些意外事件的发生,并不是因为管理者的低能,致使它发展到危机的程度,而是有些事情无法预料。即使最精明能干的人,也不可能预见到他所采取行动的一切后果。

(3) 资源分配者。管理者的资源分配者角色就是负责分配组织的各种资源,其包括:①安排自己的时间——管理者的时间本身就是组织的最宝贵的资源之一,更重要的是,管理者的时间安排也是对组织各项活动重要性的一种暗示;②安排工作——决定要做什么事、谁去做、通过什么机构去做等,这类决策实际上是安排下属的工作,是一种重要的资源分配形式;③对重大决定的实施进行事先审批——有这种权力,管理者就能把各项决策互相联系起来,并在资源有限的情况下选用最好的方案。

这一角色的特征活动就是批准所有重要的组织决策,例如调度、授权、从事涉及预算的各种活动和安排下属的工作(决定要做什么,谁去做,通过什么机构去做)。作为资源分配者,他负责人力、物质和金融资源。

(4) 谈判者。当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时,他们就是在扮演谈判者的角色。管理者要花费相当多的时间从事谈判活动,可以说谈判是管理者生活方式的重要部分。因为管理者是挂名首脑,他的参加能增加谈判的可信性。更重要的是,只有管理者才有权调配组织的资源,而且只有他才掌握谈判所必需的信息。

上述十种角色分析实际上是管理者在管理中所起的十种作用,也是管理者在进行管理活动时的身份和特征。每个管理角色都占有管理者一定的时间和注意力。认识这十种角色,管理者就可以根据他个人的价值观、个性和风格,根据他在组

织中的地位和担任的职务,根据他所在组织的类型和行业特性,根据他所处的环境,合理的确定各种角色在自己管理工作所占的时间比例,从而使管理工作卓有成效。

大量的后续研究试图检验亨利·明茨伯格的角色理论的有效性。研究涉及不同的组织和组织的不同层次,研究证明这一事实,即不论何种组织和组织的哪一层次管理者扮演着相似的角色,只是侧重点随层次变化的,特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言者对高层管理者是十分重要的。

另外关于管理者的角色分析,还有美国著名的管理学家彼得·F·德鲁克 1955 年提出管理者的角色的概念,也是分三类。

(1) 管理一个组织。使组织生存和发展。具体做的事情:①确定组织干什么、目标是什么、采取的措施是什么;②寻求组织的最大效益;③为社会服务和创造顾客。

(2) 管理管理者。管理层中的上中下层管理人员,他们既是管理者也是被管理者,所以必须做到:①保证下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进;②培养集体合作精神;③培训下级;④建立健全组织结构。

(3) 管理工人和工作。管理人时应该认识到个体的差异,处理好人与人之间的相互关系;管理工作时应该分清工作有体力和脑力之分,处理好两种关系和比例。

需要指出的是,无论是管理职能分析法还是管理角色分析法,管理工作始终是一个互相联系的整体。我们把管理工作分解为四项职能或十种角色,只是一种概念上的划分,是为了能够对管理工作进行理论分析,是为了将管理知识传授给学习者。实际上管理工作是不能分割开来的,每一项管理职能或每一种管理角色并不是一个独立存在的实体,而是同其他职能或角色交织在一起的,没有哪一项职能或哪一种角色可以不涉及其他职能或角色单独发生作用。因此,管理工作在实践中并不是一系列可以独立行使的、相互分割开来的职能或角色,而是由这些部分合成的互相联系的整体。

三、管理的地位和作用

管理是一种社会活动,它是在协作劳动过程中产生的一种社会性职能。一个人在单独完成一项任务时,虽然也需要作出选择和安排,但不能认为这就是在管理,因为他不需要任何协作,他所做的一切努力都是他个人的活动,这种个人的活动并不属于管理学研究的范围。

(一) 管理的产生

管理是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的。由于协作,人们在共同劳动中产生了相互影响和相互制约的关系,客观上要求有协调一致的行动。这种客观要求就产生了管理。马克思对此有过深刻论述。他说:“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。”马克思在这段话里说得很清楚，协作过程需要“协调个人的活动”，而要协调个人的活动就需要“指挥”。这种指挥就是管理职能的体现。

管理是协作劳动的客观的、内在的、本质的要求。只要是协作劳动，就必然需要管理。在资本主义以前的社会里，也有过大规模的协作劳动，但是这种协作劳动还不是社会劳动的基本形式。所以，管理也就没有成为一种普遍的社会现象。机器大工业出现以后，工厂制度成为社会劳动的基本组织形式，管理才发展成为一种普遍的社会现象，并逐渐受到人们的重视。

（二）管理工作的必然性

管理就是当人们通过协作去实现个人无法实现的目标时，为了保证协作能够顺利进行，取得预期的效果，就需要有人来协调他人的活动。因此管理就是有一个人或几个人来协调他人的活动，以便受到个人单独活动所不能受到的效果而进行的各种努力。管理工作是社会发展的必然，是人类基本活动之一。一切组织都需要管理，这是因为：

（1）管理是共同劳动的产物。在多个人进行的集体劳动的条件下，为使劳动有序进行，获取劳动成果，就必须进行组织与协调，这就是管理。因此，管理是共同劳动的客观要求。

（2）管理在社会化大生产条件下得到强化和发展。随着生产力的发展，生产社会化程度的提高，企业规模的扩大，资源配置越来越复杂，生产各环节相互依赖性越来越强，这些都要求更高水平和更大强度的管理。管理在社会化大生产条件下迅速得到强化与发展。

（3）管理广泛应用于社会的一切领域。凡有人群的地方都需要管理。从原始社会，到现代社会；从工商企业，到政府机关、事业单位及其他一切组织；从富国安邦，到生产经营、社会生活，无不存在管理，无不依赖管理，无不依靠管理。因此，管理具有普遍性。

（4）管理已成为现代社会极为重要的社会机能。随着生产力的发展，人类文明的进步，社会的高度现代化，管理作为不可缺少的社会机能，其作用日益增强。管理是保障社会与经济秩序，合理配置资源，有效协调与指挥社会各类活动，调动人的积极性，实现社会及各组织目标的关键性手段。没有现代化管理，就没有现代化社会。

（三）管理的普遍性

由于大量的管理工作都集中在企业，这给人一种印象，似乎只有企业才需要管理。事实上，所有组织都要管理。不仅企业需要管理，非企业组织，如政府机