



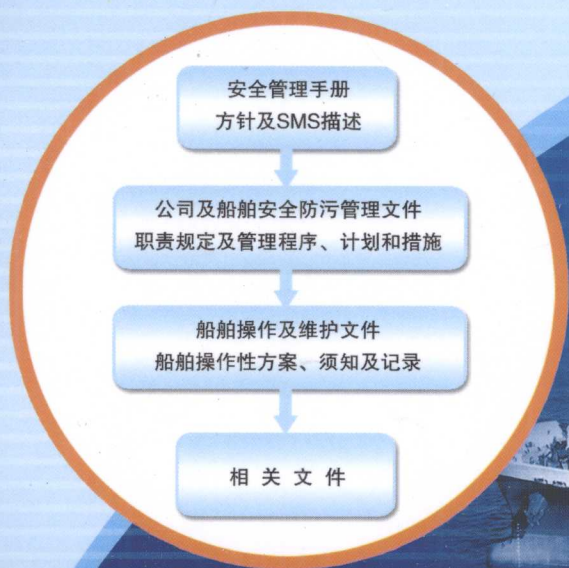
国家示范性高等职业院校重点建设专业教材

航海技术专业

航运企业安全管理体系的建立与实施

◎主编 林志忠 林映怡

◎主审 黄希光 [福建冠海海运有限公司]



人民交通出版社
China Communications Press

国家示范性高等职业院校重点建设专业教材

Hangyun Qiye Anquan Guanli Tixi de Jianli yu Shishi

航运企业安全管理体系的建立与实施

(航海技术专业)

主编 林志忠 林映怡

主审 黄希光 [福建冠海海运有限公司]

人民交通出版社

内 容 提 要

本书是国家示范性高职院校重点建设专业教材。内容共七章,包括:管理基础知识,ISO 9000 质量管理体系,ISM 规则与 NSM 规则的产生背景,ISM 规则与 NSM 规则的内容及理解、安全管理体的建立,内部审核、复查和评价,外部审核,并附有八个附录。

本书为高职航海类院校教学需要编写,亦可作为海事机构审核员、航运企业管理人员、船员、船员培训中心和航海类高职院校师生的参考书,并且对公司建立、运行和保持安全管理体系具有一定的指导意义。

图书在版编目(CIP)数据

航运企业安全管理体的建立与实施/林志忠,林映怡主编. —北京:人民交通出版社,2009. 8

ISBN 978-7-114-07838-5

I. 航… II. ①林…②林… III. 水路运输—运输企业—安全管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F552. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 101486 号

国家示范性高等职业院校重点建设专业教材

书 名: 航运企业安全管理体的建立与实施

著 者: 林志忠 林映怡

责任编辑: 张 森

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.cpress.com.cn>

销售电话: (010)59757969,59757973

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京凯通印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 15.25

字 数: 382 千

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-07838-5

定 价: 38.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

序

2006年是中国高等职业教育的春天。这一年,我国教育部、财政部启动了国家示范性高等职业院校建设计划,高等职业教育首次被定性为中国高等教育发展的一种类型。时代赋予了高等职业教育非常广阔的发展空间。

2006年也是福建交通职业技术学院发展的春天。同年12月,这所有着140多年办学历史的百年老校,被确定为全国首批国家示范性高等职业院校建设单位。这对学校而言,是荣誉更是责任,是挑战更是压力。

国家示范性院校建设的核心是专业建设,而课程和教材又是专业建设的重要内容之一。如何通过课程的建构来推动人才培养模式的改革和创新?教材编写工作又如何与学校人才培养模式和课程体系改革相结合?如何实现课程内容适合高素质技能型人才的培养?这均是我校示范性建设中的重要命题。

难能可贵的是,三年来,在全体教职员工的不懈努力下,我校8个重点建设专业(6个为中央财政支持的重点建设专业)在实验实训条件建设、师资队伍建设、人才培养模式与课程体系改革等方面,都取得了突破性的进展。

更令人欣慰的是,我院教师历经3年的不断探索和实践,为我院的教材建设作出了功不可没的成绩。一系列即将在人民交通出版社出版的国家示范性高等职业院校重点建设专业教材,就是我院部分成果的体现。在这些教材中,既有工学结合的核心课程教材,也有专业基础课程教材。无论是哪种类型的教材,在编写中,我院都强调对教材内容的改革与创新,强调示范性院校专业建设成果在教材中的固化,强调教材为高素质技能型人才培养服务,强调教材的职业适应性。因为新教材的使用,必须根植于教学改革成果之上,反过来又促进教学改革目标的实现,推进高职教育人才培养模式改革。

培养社会所需要的人,是我院一直不懈的努力方向,而这些教材就是我们努力前行的足迹。

在这些教材的编写过程中,也倾注了相关企业有关专家的大量心血和辛勤劳动,在此谨向他们表示衷心的感谢!

福建交通职业技术学院院长
福州大学博士生导师



前 言

20 世纪 80 年代末至 90 年代初,与海上安全和防止污染有关的船舶和船员技术标准均得到了提高。但同时,海上事故却出现频发现象,重特大事故呈上升趋势,给海上人命和财产安全造成很大威胁,海域环境也因此遭到了污染。统计资料表明,所有的海难事故中约有 80% 都与人为因素有关。国际海运界因此给予了高度的关注,并从多方入手,采取各种措施来遏止事故高发现象,积极开展技术立法,敦促船旗国履约,强化船舶检验,倡导港口国监督。其中“敦促船旗国履约”这一举措使国际海事组织改变了以往作为单纯立法机构的形象,在敦促船旗国履行有关国际公约和规则方面,发挥了不可替代的作用。1994 年 5 月,国际海事组织的海安(MSC)第 63 届大会期间的外交会上通过了第 2 号决议,即实施 1974 年 SOLAS 公约第 IX 章——船舶安全营运,同时《国际安全管理规则》被纳入 SOLAS 公约,使该规则成为强制性的要求。《国际安全管理规则》自 1998 年 7 月 1 日实施以来,在保障海上人命安全、防止人员伤亡、防止海洋环境污染以及财产损失方面起到了积极作用。其管理方法和理念已被众多国际航运公司采纳接受。为规范我国国内航运企业的船舶安全和防污染管理,在借鉴了国际海运安全和防污染的先进管理标准与方法的基础上,中华人民共和国交通运输部于 2001 年 7 月 12 日发布《中华人民共和国船舶安全和营运和防止污染规则》,并分批对符合规则要求的船舶强制实施。

《国际安全管理规则》的强制实施也推动了以下各方面的活动。一是航运公司需按照规则的标准建立符合自身特点并有效运行的安全管理体系,使船舶营运、管理和操作符合强制性的规定,并充分考虑适合本公司特点的建议和要求,为海上人命和财产安全,为防止海域环境污染提供了保证基础;二是产生了主管机关、主管机关认可的机构以及应主管机关请求的第三方船旗国政府的安全管理体系审核发证机构,客观判断与评价航运公司的安全管理和安全保障能力是否符合标准。这两方面的活动都要求相关的从业人员应熟悉《国际安全管理规则》,掌握依据规则在公司及船舶构建、实施、运行并保持安全管理体系的技能。本书正是基于此目的。

本书具有其自身鲜明的特点:首先,结合了长期实施《国际安全管理规则》的实践,充分反映国际、国内的最新要求并收集了最新的信息;其次,在《国际安全管理规则》理解指南的基础上,对规则逐项进行重点的解释,有利于读者正确理解标准和要求,正确地掌握实施规则的准则;第三,教程中专门列出有关章节,讲述如何进行公司和船舶安全管理体系的内部和外部审核,亦可为公司及船舶开展审核提供指导。

《航运企业安全管理体系的建立与实施》是在林志忠船长于 2005 年 6 月编写的《船舶安全管理》基础上改编而成。

本书是福建交通职业技术学院国家示范性高职院校建设期间“工学结合、校企合作”的产物,参加编写的人员包括了国家行业主管人员、航运企业人员和具有“双师”资格的教师。本书为高职航海类院校教学需要编写,亦可作为海事机构审核员、航运企业管理人员、船员及船员培训中心和航海类高职院校师生的参考书,并且对公司建立、运行和保持安全管理体系也具

有一定的指导意义。

在本书改编过程中,广泛征求了有关教师、行业主管部门和航运企业的意见,使教材的系统性和实用性更强。为体现高职特色,根据教材专业指导委员会的意见,将书名更名为《航运企业安全管理体系的建立与实施》。

本书共七章,八个附录。第四章、第六章的第三至五节,第七章的第二、四节由福建海事局审核办主任 A 类主任审核员、高级工程师林映怡编写;第七章的第三节、附录二、三由福州海事局 A 类主任审核员、高级工程师梁国珍编写;其余部分由福建交通职业技术学院副教授、国际审核协会(IRCA)海事类审核员林志忠船长编写。全书由林志忠和林映怡统稿,由福建冠海海运有限公司原安全总监黄希光船长主审。福州海凌船务有限公司安全总监戴捷船长为本书提供了大量的资料,并审阅了部分章节。

在本书改编及出版过程中,得到福建船政学院陈宏主任及其他相关部门同志的大力帮助和支持,在此一并表示感谢。

由于编者的水平有限,难免存在错误和不足之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2009 年春

目 录

第一章 管理基础知识	1
第一节 管理学概论	1
第二节 管理基本原理	7
第二章 ISO 9000 质量管理体系	11
第一节 ISO 9000 族标准简介	11
第二节 八项质量管理原则	12
第三节 ISM 规则与 ISO 9000 族标准的关系	16
第三章 ISM 规则与 NSM 规则的产生背景	18
第一节 ISM 规则简介	18
第二节 ISM 规则的产生背景与形成	21
第三节 NSM 规则产生背景及同 ISM 规则的联系与区别	30
第四章 ISM 规则与 NSM 规则的内容及理解	32
第一节 ISM 规则	32
第二节 NSM 规则	56
第五章 安全管理体系的建立	65
第一节 SMS 概述	65
第二节 SMS 建立的准备	70
第三节 现状评估与体系设计	73
第四节 SMS 文件	76
第五节 SMS 的运行	82
第六节 SMS 的保持	93
第六章 内部审核、复查和评价	95
第一节 内部审核概述	95
第二节 内部审核准备	102
第三节 内部审核的实施	115
第四节 内部审核报告和纠正措施	124
第五节 有效性评价和管理复查	128
第七章 外部审核	132
第一节 外部审核概述	132
第二节 文件审核	154
第三节 岸基活动审核	167
第四节 船舶审核	175
附录一 The ISM Code, as amended	186
附录二 公司岸基审核检查表	194
附录三 船舶审核检查表	201

附录四	航运公司安全与防污染管理规定	209
附录五	国内水路运输经营资质管理规定	213
附录六	国内船舶管理业规定	219
附录七	中华人民共和国国际海运条例	222
附录八	证书格式	230
参考文献		236

第一章 管理基础知识

管理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。管理具有普遍性和重要性。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单位、每个地区和每个国家的兴衰和存亡。

现代管理学的研究对象是现代管理的一般规律,它的具体表现是管理的一般原理。顾名思义,管理原理即是对管理的基准、规律进行表述,也就是指在一定的管理环境和条件下,管理主体为达到一定的目的,对管理的客体施加影响和进行控制的规律,这种规律性是人们通过长期的社会实践、科学分析和总结所形成的。

随着全球竞争的不断加剧,管理进入各个领域,质量管理越来越成为所有组织管理工作的重点。一个组织应具有怎样的组织文化,以保证向顾客提供高质量的产品呢? ISO/TC176/SC2/WG15 结合 ISO 9000 标准 2000 年版制订工作的需要,通过广泛的顾客调查,制定出了质量管理八项原则。

为了成功地领导和运作一个组织,需要采用一种系统的和透明的方式进行管理,针对所有顾客和相关方的需求,建立、实施并保持持续改进其业绩的管理体系,从而使组织获得成功。

第一节 管理学概论

管理是人类为了有效地实现组织目标,对可利用的资源进行计划、组织、指导控制、优化创新等适应环境的动态过程。

管理具有二重性质,即自然属性和社会属性;同时,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学和艺术的统一。

管理的任务包括实现本组织目的和使命,使工作富有活力并使员工有所成就,关心对社会的影响,承担社会责任。管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。这四大职能既相互区别,又相互渗透。

管理者是一种稀有资源。管理者扮演的角色包括人际关系、信息情报和决策方面的角色。管理者应当具备概念技能、专业技术技能和人际关系技能。

管理活动因管理领域、性质、层次和方式不同而分为不同类型。公共管理和企业管理各有不同的特点。

管理学是一门系统研究管理活动,揭示管理一般规律的基础性学科。管理学的研究对象是各类管理活动共同的特点、本质、内在联系和要求。

一、管理的概念

1. 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各抒己见,没有统一的表述。

“管理”这个词,在不同的国家有不同的含义。在我国,“管”,古代指锁钥。如《左传·僖公三十二年》记云:“郑人使我掌起北门之管”,后来“管”引伸为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,本意是治玉。《韩非子·和氏》云:“王乃使玉人理其璞,而得宝焉。”“理”引伸为整理或处理。“管”、“理”二字连用,即表示在权力的范围内,对事物的管束、整治、处理过程。在国外,“管理”一词的英文是“Manage”,这是从意大利文“Maneggiare”和法文“Manage”演变而来的,原意是“训练和驾驭马匹”,ISO 9000族中管理的含义是“指导和控制组织的相互协调的活动。”

借鉴国内外的各种观点,结合现代管理发展趋势,综上所述,我们认为,所谓管理,就是人类为了有效地实现组织目标,对可利用的资源进行计划、组织、指导控制、优化创新等适应环境的动态过程。这一概念体现了管理的一般特征:

- (1)管理的主体——人和管理客体——可利用资源。
- (2)管理的任务和目标——组织的有效目标和适应环境的创新活动。
- (3)管理的本质——有效利用资源和创新成果。
- (4)管理的方式和手段——计划、组织、指挥、控制、创新等。

2. 管理的目标

- (1)物质性目标:少投入多产出。
- (2)社会性目标:不断推进社会主义精神文明和新型社会关系的形成和发展。

3. 管理对象

人、财、物、信息和时间,以及由此构成的管理活动。

4. 管理的基本要素

- (1)管理主体——由谁进行管理。(Who)
- (2)管理客体——管理对象、管理什么。(Whom&What)
- (3)管理目的——获取较高的工作效率、经济效益和社会效益。
- (4)管理的职能和方法。(How)
- (5)管理的环境和条件。(Circumstance)

二、管理的普遍性和重要性

1. 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,人们工作时要接受管理,工作之外即使参加旅游活动,仍然需要接受管理。管理具有普遍性的主要原因有两个:一是单个人能力有限;二是资源的稀缺。

2. 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,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。

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。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”。总之,管理对社会进步和发展具有十分重要的意义。

3. 管理的性质和特点

(1) 管理的二重性质。管理具有二重性质: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。

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。

(2) 管理的特点:

① 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。

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作出相应的管理对策。不顾实际情况,照抄照搬他人管理经验和方法之所以失败,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。

管理的科学性和艺术性,既相互依赖,又相互补充。

② 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。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。就活动的范围而言,管理活动更广,它不仅贯穿作业活动的始终,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。

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。

4. 管理的任务和职能

(1) 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。

① 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。如企业的目的和使命是取

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。

②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、员工、工作之间的良性循环。

③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,唯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,才能对社会作出更大的贡献,同时组织成员的利益也能得到保障。

(2)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。

①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,在此基础上作出决策,制订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。

②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和环境特点,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,是确保组织活力,有效实现组织目标的需要。

③管理的领导职能。领导职能是指领导者对组织成员施加影响,使他们以高昂的士气、饱满的热情为实现组织目标而努力,具体包括指导、沟通和激励等工作。

指导工作是指领导者对下属的指点和引导,使他们明确方向和任务。具体指导方式包括以指令、指示形式指导和身先士卒、以身作则等形式指导。

沟通工作是领导者与同事或下属交流思想、互通信息、协调关系,在相互理解基础上求同存异,增强组织的凝聚力。沟通是消除隔阂,解决矛盾和冲突的有效途径。

激励工作是领导者把实现组织目标与满足个人需要有机结合起来,通过激励元素激发和强化下属工作的动力。

要有效发挥领导的作用,除进行以上指导、沟通和激励工作外,领导者还必须正确认识权力的性质和作用,努力提高自身素质,不断改善领导作风,从实际出发随机选择领导方式,并充分发挥领导集体的作用。

④管理的控制职能。控制职能是指管理者根据既定计划要求,检查组织活动,发现偏差,查明原因,采取措施给予纠正,或者根据新的情况对原计划做必要调整,保证计划与实际运行相适应。控制过程包括依据计划制定控制标准,衡量实际业绩,发现偏差,纠正偏差。

控制工作之所以成为管理的一个基本职能,是因为计划的制订和执行在时空上相对分离,只有依靠控制,才能防止或纠正执行中的偏差,把计划落到实处。同时,内外情况的变化,需要管理者及时对原计划做必要的调整,避免计划僵化。随着人类有组织活动的规模不断扩大,加强和改善控制显得格外必要。

5. 管理者及其技能

(1)管理者的重要性。管理者是指那些为实现组织目标而负责对所属资源进行计划、组织、领导和控制的人员。管理者在组织中的主导地位和作用,以及管理活动的特殊性决定了管理者的重要性。具体可以从以下三方面理解管理者的重要性。

①管理者的重要性是由管理活动的重要性决定的。如前所述,管理是人类任何群体活动有效进行的必要保证,是决定一个组织兴衰存亡的关键因素。管理是使科学技术转化为生产力的必要条件,是加快社会进步,建设高度物质文明和精神文明的强大推进器。但是管理活动不可能自发进行,它必须由管理者精心组织实施。因此,管理活动的重要性同时表明管理者的重要性。

②管理者的重要性是由管理者在管理活动中的主导地位 and 能动作用决定的。管理活动是

管理者、被管理者、管理制度和管理方法等要素综合而成的。在管理活动中,管理者居主导地位,管理制度的设计和执行,管理方法的选择和应用,被管理者作用的发挥,很大程度都取决于管理者,可见管理者责任之重大、地位之重要。

③管理者的重要性与管理活动的特殊性相关。管理活动具有一定的不确定性。需要管理者审时度势,勇于变革和创新,并承担一定风险。管理活动必须做好人的工作,想方设法调动员工的积极性和创造性,这需要管理者以身作则,具有奉献精神,在此基础上才能当好带头人。管理既是一门科学,又是一门艺术,它要求管理者掌握系统管理理论,同时应有丰富的实践经验,具有很强的应变能力。管理活动对管理者提出的上述种种特殊要求,表明当好一名称职的管理者很不容易。正如管理学家德鲁克所说:管理者是事业的最基本、最稀有、最昂贵,而且是最易消逝的资源。

管理者的重要性在各类组织乃至国家的兴衰成败历史中得到充分的显示。同样的资源和环境,一些国家富裕,一些国家贫穷;同样的市场,一些企业由盛转衰,另一些企业却显示强盛的生命力。种种差异都与这些国家及企业的管理者直接相关。总之,良好的管理者队伍,是企业发展和国家繁荣最重要的一项条件。

(2) 管理者的类型:

①管理者的层次分类。根据管理者在组织中所处的层次不同,可以把他们分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三类。

高层管理者是对整个组织的活动负全面责任的少数几位管理者。他们对外代表组织,对内执掌重大问题决策权,主要负责制订组织的总目标、总战略及其方针、政策,并评价整个组织的业绩。

中层管理者是指处在组织中间层次的大批管理者。他们的职责是贯彻高层领导的决策,监督和协调基层组织活动。中层管理者不仅仅向上报告工作,向下传达指令,起桥梁作用,相当一部分中层管理者需要相对独立地开展工作的,有自己的产品和服务对象,经济核算也相对独立。这种中层管理者的权限相对较大,近似于一个组织的高层领导。因此,现代企业组织结构出现扁平化趋势,使中层管理者相对减少。

基层管理者又称一线管理者,他们是面向基层作业人员,负责管理基层组织日常活动的人员,他们的主要职责是接受上级指示并落实到基层,按计划开展工作,组织、监督和协调作业人员活动,确保按时、按质完成作业任务。

以上三个层次的管理者统一领导,分级管理,共同保证组织正常运行,实现组织目标。比较而言,高层管理者在组织的开拓发展、计划和决策方面起关键作用。基层管理者在落实作业计划,保证产品或服务的质量,解决矛盾和冲突,提高作业效率等方面发挥重要作用。中层管理者除了上传下达外,还需要组织协调所属基层单位的活动。三个层次管理者的工作都内含计划、组织、领导和控制等基本职能,但侧重点不同。高层管理者应重点搞好规划和控制,中层管理者主要负责组织和协调工作,基层管理者则重点搞好领导,即对作业人员的指导、沟通和激励工作。

②管理者的领域分类。根据所管理的领域不同,管理者可以分为综合管理者和专业管理者这两大类。综合管理者是负责管理一个组织全部活动的管理者,除了前面提到的高层管理者中的主要领导人,中层甚至基层组织中的直线主管一般都是综合管理者。

专业管理者负责管理某一方面工作。他们一般有较丰富的专业工作经验。以企业为例,按管理领域不同,可以把专业管理者分为以下几种类型:生产管理、营销管理、财务管理

者、人力资源管理者、其他专业管理者。

(3)管理者的角色。管理者虽然有多种类型,各自负责不同层次、不同领域的管理,但从管理职能角度看,他们扮演的角色无非是以下几个方面:人际关系方面的角色、信息情报方面的角色、决策方面的角色。

理解管理者在工作中经常要担任的上述角色,对搞好管理很有益处。它促使管理者根据不同角色对管理的不同要求,积极主动地学习相关知识和技能,以便在担任这些角色时能胜任该项工作。同时,在工作时能自觉、及时地领悟需担任的角色,避免角色延误或错位。

(4)管理者应具备的技能。管理者在工作中扮演的上述角色,要求管理者必须具备以下三种主要管理技能:概念技能、专业技术技能、人际关系技能。

上述三种技能为各个层次、各种领域管理者所必需。即任何管理者都应该具有较强的概念技能,洞察事物,正确分析和判断问题;都应该熟悉相关领域的专业技术和方法;都能善于协调人际关系。当然,不同层次管理者对这三种技能的要求有所不同。一般来说,管理者所处的层次越高,面临的问题越复杂,越需要高瞻远瞩、统领全局,善于去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地分析和判断问题。因此,概念技能对于高层管理者特别重要。

基层管理者对专业技术技能的要求比高层管理者高得多。这是因为他们直接与作业人员打交道,布置作业任务,组织作业分工与协调,检查作业成果,了解作业人员的建议和要求。所以,必须熟悉作业技术和方法,甚至通晓作业原理,以便应对各种具体作业问题。即使自己不能亲自解决技术难题,也应该把握通过何种途径去解决相关问题。

人际关系技能是各个层次的管理者都应具备的重要技能。因为每一层次的管理者都必须处理好与他人的关系。高层管理者提高这一技能,有助于增加领导魅力;中层管理者协调人际关系是上传下达,避免“两头受气”的有效方法;基层管理者直接工作在群众中,当然更应重视搞好人际关系。图 1-1 表示不同层次管理者对三种管理技能的不同要求。

6. 管理者的类型

根据管理的不同特点,把管理分成不同类别,而对它们进行具体的、专门性的分析,是我们分析现实的管理,增进人们对管理深入了解的有效途径。通常人们根据管理的不同层次和范围,把管理分成宏观管理和微观管理;根据管理在组织活动中所处的不同时段,把管理分成事先管理、现场管理和事后管理;根据管理者采取不同的管理方式,把管理分成专制型管理、民主型管理和自治型管理;根据组织活动所处的不同领域和性质,把管理分成公共管理和工商管理或企业管理。

	基层管理者	中层管理者	高层管理者
概		念	技
人		际	能
技		术	能

图 1-1 不同层次管理者对三种管理技能的不同要求

第二节 管理基本原理

现代管理学研究的对象是现代管理的一般规律,它的具体表现是管理的一般原理。顾名思义,管理原理即是对管理的基准、规律进行表述,也就是指在一定的管理环境和条件下,管理主体为达到一定的目的,对管理的客体施加影响和进行控制的规律,这种规律性是人们通过长

期的社会实践、科学分析和总结所形成的。管理原理既有客观性和概括性,因为它已被大量的实践证明是行之有效的,同时又具有相对的稳定性和系统性。人是管理中的首要因素,强调以人为中心的管理,调动人的积极性,是管理首先要解决的问题。掌握和应用系统原理、人本原理和效益原理,能使管理工作更具有科学性和合理性,因而更能提高管理的效率和效益。

一、系统原理

在自然界和人类社会中,任何事物都是一个相对完整的、多层次的复杂系统。因此,管理就是对系统的管理和对各个子系统集结的管理。只有树立系统观念及广泛地采用系统的分析方法,把具体的问题进行系统化处理,才能符合管理规律,有效解决各种管理问题。

1. 系统和系统原理的含义

在弄清楚什么是管理系统这一概念以前,首先要认识什么是系统。系统是由相互联系、相互制约的若干组成部分结合在一起并且具有特定功能的有机整体,这些组成部分通常被称为子系统,而这些子系统又能组成更大的系统。

管理系统原理是人们在早期的管理实践中逐步认识到的。所谓管理的系统原理是指管理主体自觉地应用系统理论和系统方法,对管理要素、管理组织、管理过程进行系统分析,其目的在于优化管理的整体功能,以取得较好的管理效果。

2. 管理系统原理的特征

系统原理本身就具有十分丰富的内涵,与管理相结合就更具有多层次、多方位含义。概括起来,它具有如下几个特征。

(1)管理的整体性。系统的概念广泛地存在于自然、社会各个领域之中。贝塔朗菲认为:系统思想从工业企业、军备,一直到纯科学的深奥论题等广阔领域中,正在起着支配作用。之所以系统思想能发挥如此之大的作用,是在于其本身所具备的特征。首先就是系统的整体性,任何管理系统都是由各个管理要素、管理部门、管理单位组成的有机整体。整体性就是指系统各要素之间的相互关系,以及各子系统之间的关系如何遵循不同的管理规律,采用不同的方式方法进行运作并通过协调使之达到整体的最佳效果。从这个整体性的特点来看,我们可引申出如下几点:

①正确处理整体与局部的关系。

②重视管理系统的各个组成要素和组成部分的相互联系和相互依赖关系。

③评估绩效要视整体功能的发挥情况和整体的效果大小来予以考察。

(2)系统的动态性。世界上的任何事物随着时间的推移,都在不断发展变化,而稳定只是相对的。由于管理主体和管理客体都在不断发生自变和应变,因此在管理中应注意如下两点:

①系统之间的关联性使其在结构、层次等各方面的动态表现具有渐进性和具有一定的方向性。

②正确认识平衡永远是相对的、暂时的。管理者要确立动态的平衡观念,需要不断主动打破暂时的平衡。

(3)系统的开放性。系统与其外部环境之间的有机关联,使得系统具有开放的性质,或简称为开系统。系统的开放性,就是指系统同外界有物质的、能量的、信息的交换,有相应的输出和输入,以及量的增加或减少。

(4)系统的预决性。在一般的系统理论中,不仅提出系统是开放的、有序的,而且强调这一有序是具有预决性的。也即是说系统是按一定方向有序地发展的。不仅如此,这种方向是

受一定的预决性或目的性所支配的。因此,预决性被认为是一种对未来的知觉。也就是说,一个系统的发展方向,不但取决于现时的实际状态,而且还取决于一种对未来的预测,两者的统一便称之为预决性。

二、人本原理

人是管理活动的核心。现代管理已把人看做是企业的资源而不是成本。因此,吸引、留住、激励各种人才是管理中首先要考虑的问题。因为人是社会进步的原动力,是企业生存发展的根本。以人为本的管理原理就是要阐述人本管理的实质和内容、人本管理在科学管理中的演变以及柔性化的发展趋势、人本管理的方式。

1. 人本管理的含义

所谓以人为本的管理原理,就是强调以人为中心的管理思想。这里有三层意思:第一,人力资源是各种生产要素组合中的核心资源;第二,在管理的活动中要充分发挥人的主观能动性;第三,要充分尊重人的个性化发展。21世纪的管理核心是如何满足人的更高层次的需求,因此,尊重并追求个性化发展是人类管理活动的一个新的长期的目标。

2. 人本管理的实质——追求人的全面发展

以人为本管理原理其精髓就是追求人的全面发展,以达到符合组织需要的目标。为此,在管理上应尽量为员工创造全面发展的良好环境和必要条件。工作中采用自主管理和参与管理等等。

3. 人本管理在管理科学中的演变以及柔性化的发展趋势

人在管理中的地位和作用是人们在漫长的管理科学探索和研究中逐渐得到深化的。对于人的看法有很多分类说法:“自然人”、“经济人”、“复杂人”、“受雇人”、“社会人”、“理性人”等。这些分类都依据经济和社会的发展进程,受制于一定的认识和标准,当然也说明了一定的问题。

三、权变性原则

权变就是一种“变通”性。科学化管理是通过行政指挥系统、规章制度等来实施的。其特征是规范化、标准化、运用权力制衡和奖惩措施予以保证,其表现是呈“刚性”的。由于管理的对象和条件处于一个动态中,因此制度的制定和实施就应具有较大的包容度和灵活性。

按人本管理的观点,员工是企业利润的创造者,也理应是企业利润的分享者。然而,在企业面对的价值链中,即股东、员工、顾客、公众和企业的管理中,只有普通员工对企业的权力是一个极大的不确定因素。因此,如何保障被管理者的各项合法权益,就必须要有相应的强制性规范,也就是采用制度化的权力来保障人本管理的实施。有些成功的企业采用如下方法:

- (1) 动员员工入股。
- (2) 建立完善的教育培训体系。
- (3) 岗位流动和轮换制度。

四、组织化原则

所谓组织化,是指企业员工既能分享企业的权益,同时又应承担企业的责任。换句话说,就是要遵从组织的规章制度,克己奉公,能为实现组织目标而竭尽全力。