

管 理 学

GUANLI XUE

© 宋克勤 徐 炜 / 主编

管 理 学

GUANLI XUE

第 1 版 第 1 次印刷

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/宋克勤,徐炜主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2009.10
ISBN 978-7-5638-1753-5

I. 管… II. ①宋… ②徐… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 168787 号

管理学

宋克勤 徐 炜 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 290 千字

印 张 16.5

版 次 2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1753-5/C·71

定 价 24.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前 言

随着管理实践的不断发展和管理理论不断地丰富和创新,对管理人才的培养要求也在不断提高,客观上要求管理学教学和管理学教材不断地进行改革和更新。正是基于教学改革和课程建设的需要,我们组织主讲管理学的10位教师编写了本教材。这10名教师绝大多数是管理学博士,具有多年讲授管理学的教学经验。

与同类教材相比较,本教材具有以下特点:

1. 系统性。本教材根据管理的内在逻辑性,以组织的管理为核心,系统设计教材的内容,除了计划、组织、领导、控制这4个管理的基本职能外,还包括组织形态、组织环境、组织文化等有关组织的内容。

2. 全面性。本教材在结构设计和体例安排上,考虑更加全面,更加方便教学,包括引例、正文、脚注、本章小结、关键概念、思考与讨论题、案例分析、推荐阅读材料、参考文献等。

3. 前沿性。本教材力求跟踪管理学的最新发展,融入最新的管理理论和管理热点问题。例如:在管理创新一章中,包含了虚拟组织、魅力型领导等组织创新、领导创新内容;在组织环境一章中,包含了变化中的全球环境、企业社会责任等内容;在控制职能一章中,包含了平衡记分卡、六西格玛管理等内容。

4. 实用性。本教材紧贴企业管理实践,理论联系实际,引用实际管理案例介绍管理方法,并推荐了一些阅读材料,便于读者学习和将管理知识具体应用于管理工作之中。

本教材由宋克勤教授和徐炜副教授担任主编,各章具体分工如下:宋克勤(第一章);汪翔红(第二章);徐炜(第三章);杨莉(第四章);程丽霞(第五章);范合君(第六章);肖霞(第七章);崔佳颖(第八章);宋云(第九章);张晗(第十章)。该书在大纲确定、结构设计、内容修改等过程中,经过编写组多次讨论。初稿完成后,由宋克勤和徐炜对全书进行了修改和最后定稿。

本书可以作为经济管理类各专业本科生的管理学教材,也可作为研究生、MBA教学的参考书,同时,也可为各类组织的管理者提供参考。

本书在编写过程中,得到了首都经济贸易大学工商管理学院戚聿东院长、张红书记、张梦霞副院长和张映红副院长的大力支持和帮助,得到了学院教师特别是企业管理系教师的配合与支持,得到了首都经济贸易大学出版社周义军副社长和责任编辑薛晓红的大力支持与帮助,并且参考了其他学者的教材和著作,在此一并表示诚挚的谢意!

虽本书已经过多次修改,力求完美,但书中难免存在缺点和不足,恳请读者不吝批评指正,以便再版时修订完善。

本书编写组
2009年9月

目 录

第一章 管理学导论	1
第一节 管理.....	2
第二节 管理者.....	9
第三节 管理学	15
第二章 管理思想的演变	21
第一节 早期管理思想	22
第二节 古典管理理论	30
第三节 人际关系学说	40
第四节 现代管理理论	43
第三章 组织形态	51
第一节 组织	52
第二节 企业与公司	59
第三节 现代企业制度	67
第四章 组织环境	80
第一节 组织的内外环境	81
第二节 变化中的全球环境	88
第三节 企业社会责任	95
第五章 组织文化	104
第一节 组织文化概论	104
第二节 组织文化的层次结构和内容.....	112
第三节 组织文化建设.....	116
第六章 计划职能	121
第一节 计划职能概述.....	122

第二节 计划工作的程序·····	126
第三节 决策·····	128
第四节 目标管理·····	136
第七章 组织职能·····	142
第一节 组织职能概述·····	144
第二节 组织结构的类型·····	154
第三节 组织变革·····	161
第八章 领导职能·····	171
第一节 领导职能概述·····	172
第二节 领导理论·····	175
第三节 激励·····	185
第四节 沟通·····	196
第九章 控制职能·····	206
第一节 控制职能概述·····	206
第二节 控制职能的内容·····	211
第三节 控制的过程与方法·····	214
第十章 管理创新·····	222
第一节 管理环境的新变化·····	223
第二节 创新与创新管理·····	230
第三节 组织创新·····	236
第四节 领导创新·····	244
第五节 有关创新管理的当代议题·····	252
参考文献·····	259

第一章

管理学导论

◆ 学习目标

本章旨在使学生了解管理、管理者和管理学的基本概念和基本属性,主要包括:管理的概念、性质、作用和职能;管理者的类型、角色和技能;管理学的学科性质、管理学与其他学科的关系、管理学的作用。在本章的学习中,学生需重点掌握管理过程的内容和管理的性质;管理者承担的角色和所需要的技能;管理学的学科性质和对管理理论与实践的基础作用。



引例

王强经理的工作

王强是一家生产家用电器的装配厂的经理。每天,王强到达工作岗位都随身携带一份列示他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目是他总部的上司电话通知他急需处理的,另一些是他自己在一天多次的巡视中发现的或者下属报告的不正常情况。

这一天,王强与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是,审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天24小时连续工作,每班次的监督人员都被要求在当班结束时提交一份报告,说明这个班次开展了什么工作、发生了什么问题。看完前一天的报告后,王强通常要同他的几位主要下属人员开一个早会,会上他们会讨论决定对于报告中所反映的各种问题应采取什么措施。

王强白天也参加一些会议,会见来工厂的各方面的访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表,有些则是工厂的经销商或客户。此外,有时也有一些来自当地政府部门的人员。总部的职能人员和王强的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者以及他自己的下属人员参观的时候,王强常常会发现一些问题,并将它们列入他那些待处理事项的清单中。

他那些待处理事项的清单好像永远没有完结。王强发现,自己很明显地无暇顾及长期计划工作,而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须做的。他似乎总是在处理各种危机,他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不这么紧张的

方式工作呢？

(资料来源:王凤彬等.管理学教学案例精选(修订版).复旦大学出版社,2009,第11页。本文略有改动。)

第一节 管 理

一、管理的概念

(一)管理的产生

管理的历史与人类社会一样久远,自从出现人群组织,管理活动就产生了。最初,由于人类在面对大自然、面对自身的生存发展等诸多难题时,单个个体几乎无法应对,于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁,以谋求个人无法获得或实现的生存与发展机会及目标。此时管理作为协调人群、使每个个体努力工作、以便实现大家共同目标的活动就已经存在。

管理实践最初萌芽在远古时代人类与大自然的抗争之中。在原始部落中,人们为了抵御恶劣的气候、猛兽的袭击和饥饿的困扰,开始联合起来进行共同的生活和劳作,于是就形成了氏族组织。在氏族组织中,由议事会负责选举和撤换酋长,讨论生产活动安排及产品的分配,酋长则负责安排成员的分工,指挥众人并协调人们之间不同种类的劳动,由此便形成了原始的管理实践活动。

古代有许多堪称世界奇迹的浩大工程,如中国的万里长城、埃及的胡夫金字塔等,无不凝聚着古代人的智慧和有效的管理活动。事实上,无论是在东方还是在西方,均可以找到管理实践活动的伟大成果和管理思想方面的精彩论述。

总之,在漫长的岁月中,管理一直伴随着人类的发展与社会的进步,它无处不在,大到一个国家、一个跨国公司,小到一个家庭、一个班级,无不需要进行有效的管理。

正如美国著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)所言:在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

(二)管理的含义

尽管管理理论和管理实践发展迅速,成果显著,但管理的定义却至今未得到统一。这是因为管理实践活动复杂多样,而对管理的研究又有不同的角度,形成管理理论的“丛林”,使得对管理的认识也就不一致。

在西方,关于管理的含义具有代表性的主要有:

科学管理学派的创始人、被称为科学管理之父的弗雷德里克·泰勒(也称泰罗)(Frederick W. Tylor)认为,管理的主要目的,应该是“使雇主实现最大限度的利益,同时也使每个雇员实现最大限度的利益”;管理的技术就是“确切知道要别人干什么,并注

意让他们用最好最经济的方法去干。”^①

过程管理学派创始人、被称为“经营管理之父”的亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”^②

美国著名管理学家、诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)认为,决策贯穿于管理的全过程,所以“管理就是决策。”^③

美国知名管理学者、洛杉矶大学教授哈罗德·孔茨(Harold Koontz)所著《管理学》在美国影响很大,是我国最初引进的美国管理学权威教材之一,该书对管理的定义是:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”^④

如今被世界许多国家和地区的知名大学及商学院选作教材的斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)所著的《管理学》,在国内也有很大影响,该书对管理的定义是:“管理是通过协调和监督他人的活动,有效率和有效果地完成工作。”^⑤

美国得克萨斯 A&M 大学 Mays 商学院的里基·W. 格里芬(Richy W. Griffin)所著的《管理学》将管理定义为:“根据组织资源(人力、财务、物质和信息)所进行的一系列活动(包括规划与决策、组织、领导和控制),其目的是以有效率和有效能的方式实现组织的目标。”^⑥

在 20 世纪 40 年代中期,来自于美国各商学院的学者结合集体的智慧,给出的管理的定义是:管理是引导人力和物质资源进入动态组织以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气感和成就感。^⑦

我国的许多学者也对管理的含义给出了如下解释:

“管理是人们通过计划、组织、激励、协调、控制等手段,为集体活动配置资源、建立秩序、营造氛围,以达成预定目标的实践过程。”^⑧

“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”^⑨

由上述这些定义可见,国内外的不同学者均从不同角度、不同侧面阐述了自己关于管理的理解,揭示了管理的重要属性。

综合以上含义,本书对管理的定义是:管理就是通过计划、组织、领导和控制资源,以高效的方式实现组织目标的过程。在这个定义中,包括以下几层意思:管理的职能是

① [美] F. W. 泰罗. 科学管理原理. 团结出版社, 1999: 8, 104.

② [法] 亨利·法约尔. 工业管理与一般原理. 中国社会科学出版社, 1982.

③ [美] 赫伯特·西蒙. 管理决策新科学. 中国社会科学出版社, 1982.

④ [美] 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克. 管理学. 10 版. 经济科学出版社, 1998: 2.

⑤ [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯, 玛丽·库尔特. 管理学. 9 版. 中国人民大学出版社, 2008: 7.

⑥ [美] 里基·W. 格里芬. 管理学. 9 版. 中国市场出版社, 2008: 5.

⑦ [美] 约瑟夫 M. 普蒂. 管理学精要(亚洲版). 机械工业出版社, 1999: 27.

⑧ 黄津孚. 现代企业管理原理. 5 版. 首都经济贸易大学出版社, 2007: 4.

⑨ 杨文士, 焦叔斌等. 管理学原理. 2 版. 中国人民大学出版社, 2004: 4.

计划、组织、领导与控制；管理的对象是资源，包括人、财、物、信息等；管理绩效的衡量标准是高效，包括高效率和高效果；管理的目的是实现组织的目标。

（三）管理的绩效

在组织中，通常用绩效来反映管理水平的高低，包括效率与效果。

效率是指最大限度的利用组织的资源，以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为一个管理者面对的资源常常是有限的，所以他们必须充分而有效地利用这些资源。效率是组织实现目标的手段，它的本质是“正确地做事”。效果是指组织的产出被社会接受和实现目标的程度。效果关心的是结果，它的本质是“做正确的事”。当管理者选择的组织目标正确并得以成功实现时，该组织是有效果的。

一般来说，效率与效果是相辅相成的，效率反映的是活动的方式，效果反映的是活动的结果。只有两者同时兼顾，组织才有持续的生命力和强劲的竞争力。如果只关心效率，忽视效果，会使组织陷入这样一种危机：效率越高，失败的可能性越大。例如，如果企业生产的产品缺乏市场需求，销售不出去，则效率越高，生产得越多，造成的损失与浪费也就越大。另一方面，如果只顾效果而忽视效率，那么虽然组织的目标实现了，但却造成了严重的资源浪费，轻则使组织丧失竞争力，重则危及组织的生存。因此，组织的成功既需要高效率，也需要高效果。效率和效果，是衡量组织成功和管理绩效的重要标志。表现出色的组织，既是高效率的又是高效果的。管理的目的是追求效率和效果的统一，既有效率又有效果的组织才是高绩效的。

二、管理的性质

（一）管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理理论是科学的，它是人们在不断探索、总结和遵循客观规律的基础上，建立起的一套完整而合理的理论体系。许多在现实中出现的管理问题都可以遵循客观规律，以一种理性的、逻辑的、客观的和系统的方法来解决，管理者可以在信息收集与处理的基础上，使用定量模型和决策技术来进行科学决策。管理的科学性表明，管理是有规律可循的，通过对这些管理规律的学习，可以帮助管理者提高管理实践水平。

2. 管理的艺术性

尽管管理者可以采取科学的方法进行管理，但他们总是经常依赖直觉、经验、本能和个人判断作出决策和提出解决问题的方法，这就是管理的艺术性的体现。管理是一门艺术，是指管理者需要灵活地运用管理理论来解决实践中千差万别的管理问题。

由于管理者所处环境各不相同，而且管理的主要对象——人又具有复杂多样性，因而不同管理者采取的管理方式、技巧、手段等也有差异，取得的管理成果也有差别。要

成为一个优秀的管理者,除了要掌握管理理论知识外,更重要的是长期进行实践锻炼和经验的积淀。只有如此,才能在认清客观规律的基础上,运用创造力和技巧,灵活地应对各种可能出现的管理问题。

3. 管理是科学性与艺术性的有机统一

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合。在管理实践的过程中,管理者要注重保持两者的平衡,并且找到两者之间完美的契合点,因为片面强调任何一方面都可能导致管理的失败。

如果只讲管理的科学性,而不讲管理的艺术性,难免导致管理的教条化,不利于积极应对各种内外外部环境的变化和提升组织的适应能力;相反,只讲管理的艺术性,而不讲管理的科学性,在进行管理时必然会靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的有效解决办法。因此,成功的管理者应该将管理的科学性与艺术性有机地结合在一起,在重视学习管理基本理论的同时,又不忽视技巧、方法的灵活运用。管理者必须将直觉、经验和个人判断与客观事实、数据及科学方法相结合。

管理的科学性,表明了管理教育与培训的重要性;而管理的艺术性,则表明了管理实践的重要性。

(二) 管理的普遍性与特殊性

管理作为人类最重要的活动之一,广泛地存在于现实生活之中,大至国家、军队、跨国公司,小至家庭、班组等,任何一个组织为了实现其特定的目标,都存在如何合理整合和利用有限资源的问题。因此,管理的普遍性就体现在它适用于任何类型的组织,并且是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。现代社会是由各类组织组成的,组织普遍存在,因而管理也普遍存在。

管理的普遍性还在于管理的一些基本原理、方法适用于各类组织,各类组织的管理都具有相似性和共通性。例如,任何组织的管理都要履行计划、组织、领导和控制职能。

虽然管理理论可以普遍应用于各类组织,但不同的组织有其独特的性质,具有不同的目标,因此管理的具体内容和方法也不尽相同,这就体现了管理的特殊性。例如,企业追求的是为社会提供优质的产品与服务,医院追求的是治病救人,学校追求的是教书育人,它们的管理目标不同,其管理方式也就有所不同。

这些不同组织的管理,既遵循管理的普遍规律,又具有自身的特性。在现实的管理实践中,管理者要将管理的普遍性和特殊性相结合。

三、管理的作用

(一) 管理与国家兴衰

现在人们普遍认为,先进的科学技术和管理的推动社会发展的两个车轮,缺一不可

可。还有人认为,管理与科学、技术三足鼎立,并称为现代社会文明进步的三大支柱。还有一种共识是,一个国家兴衰成败“三分在技术、七分在管理”。这些观点都表明,管理已成为当今社会进步不容忽视的强有力的助推器,它甚至决定着一个国家的兴衰成败,是一个国家由强变弱或由弱变强的转换力量。

纵观世界各国发展的经验教训不难看出,经济发展固然是建立在科技进步、知识更新、资源开发与利用的基础之上,但如果没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术就无法得到推广和有效运用,它的作用也不可能得到充分的发挥。

18 世纪末 19 世纪初,英国凭借先进的技术首先完成了第一次工业革命,建立起称霸一时的“大不列颠联合王国”,被称为“日不落帝国”。但在 20 世纪初,美国却后来者居上,逐渐取代英国,在第二次世界大战后成为新的世界霸主。英国在技术和制造工艺方面并不比美国落后多少,但在组织和管理水平上远比美国低很多,导致其生产率水平与美国有明显差距。

美国之所以成为世界头号强国,与它领先全世界的先进的管理密切相关。从管理理论的发展来看,从科学管理开始,到人际关系学说、管理科学理论、企业文化理论、核心竞争力、流程再造、学习型组织等,主要来自于美国管理学家的贡献。从管理实践来看,从通用汽车公司的斯隆,到通用电气公司的韦尔奇,出现了众多管理业绩突出的企业家和实力强大的跨国公司。无论从管理学家对管理理论发展的贡献来看,还是从企业家对企业管理实践的成就来看,美国的管理水平世界第一是当之无愧的,尽管有不完美之处。正是由于美国先进的管理,才使得美国成为世界头号经济、军事和科技大国。

从我国的国情来看,尤其是改革开放的 30 多年来,我国的经济、技术、教育、国防以及综合国力都有了质的飞跃,其中管理所起的作用是不言而喻的。但与欧美发达国家相比,我国的管理理论与实践从整体来看,还有一定的差距。进入新世纪以来,提高我国的整体管理水平已成为当务之急,探索适合中国国情的中国式管理也已经引起有关政府部门、学者和社会各界的重视。

(二) 管理与组织成败

从宏观层面上看,管理决定了一个国家和民族的兴盛与衰落,那么从微观角度看,管理也决定着一个组织或企业的成功与失败。由于组织面临的环境越来越不确定,因此管理就越来越成为决定组织生存与发展的关键性因素。大量的研究表明,很多企业的破产是由于管理不善所致。而通过加强和改善管理进而提高了效率、效益从而使组织迅速发展的例子屡见不鲜。例如,美国通用电气公司(GE)在 1981 年杰克·韦尔奇(Jack Welch)接手担任 CEO 之后,进行大刀阔斧的改革,掀起一场轰动美国乃至全球企业界的管理革命,在 20 年间,GE 市值就由 130 亿美元上升到了 4 800 亿美元,在世界 500 强企业中位居第二。又如,中国的海尔集团在 1984 年张瑞敏接手担任厂长时,还只是一家濒临破产、亏损 147 万的集体小厂,在张瑞敏的领导下,通过推行一系列管

理理念和管理方法,如今已发展为中国家电行业的领先者,其杰出的成就在中国掀起向海尔管理模式学习的浪潮。

很多企业的倒闭与破产往往不是技术方面的问题,而是管理出现了漏洞。如美国通用汽车公司(GM)的破产重组,中国三鹿集团的破产被收购,关键不在技术,而是管理方面出了问题,是管理者的战略与理念等出现问题所致。

自改革开放至今,我国的企业管理者也越来越认识到管理是企业赖以生存和发展的关键,他们不断学习国外先进的管理理论和方法,管理水平不断提高,但管理水平与国外先进企业相比仍有很大的差距,影响中国企业经济效益和国际竞争力的提高。据《2006 中国最具影响的跨国企业研究报告》显示,科技创新仍然偏弱和管理水平处于低位,成为中国企业赶超欧美跨国公司的两大瓶颈。

(三)管理与生活好坏

管理与我们生活质量的好坏息息相关。

首先,管理与个人成长有关。一个有效管理的人生将会使人厚积薄发,最终走向事业成功;一个管理有素的家庭会赋予个人成长的良好环境,利于形成良好的品格,使人终身受益。孔子更将“修身、齐家、治国、平天下”作为知识分子一生的最高追求,这里修身可理解为对自身的管理,而齐家则是对家庭的管理。可见,古时人们就认识到了这两者的重要性。特别是对于年轻人来说,如何对今后的人生进行合理的规划和管理,就显得十分重要。

其次,我们生活在各种各样的组织中,每个人不是扮演管理者的角色,就是扮演被管理者的角色。在家庭中,一个人可能受父母管理的同时,还要管理弟弟妹妹;在学校里,一个学生接受学校、院系领导的同时,还可能管理一个学生社团;在企业中,基层管理者可能在承担某些管理职能的同时,也要接受上司的管理。人们所在组织的管理水平以及自身的管理能力,直接影响其工作与生活的质量,而工作也是生活的重要组成部分。

最后,我们的生活依赖于各类组织,这些组织提供我们生活所需要的食物、住所、衣物、交通、医疗、教育、安全、通信、娱乐、工作等,这些组织的管理水平也直接影响着我们的生活质量。

因此,各类组织的管理水平决定和影响着我们的生活质量和生活水平。

四、管理的职能

尽管组织的类型、目标不同,对管理的要求、方法也不同,但管理中有些基本活动是任何组织的管理者都必须做的,而且遵循着共同的规律,这些活动就是管理的职能。所以说,管理的职能是指管理者为了实现特定的组织目标而开展的一系列管理活动。

管理的职能在社会发展过程中不断地得到丰富和发展。20 世纪初,法国的亨利·法约尔在他的代表作《工业管理与一般管理》中最先系统地提出了管理的五大职能,即

计划、组织、指挥、协调和控制,为后人的研究奠定了基础。目前,管理学界普遍的观点是将管理的基本职能概括为计划、组织、领导和控制。

(一) 计划(Planning)

任何组织的存在都是以实现特定的目的为前提的,计划职能是管理的首要职能。计划职能就是指管理者制定组织的目标和决定为实现目标所要采取的行动。因此,计划就是确定组织做什么(目标)和怎么做(行动方案)的过程。计划工作的水平决定着组织绩效的高低。组织的目标和计划有助于管理者们清楚地了解应当如何分配时间和资源。

1999年,卡莉·费奥莉娜(Carly S. Fiorina)开始担任美国惠普公司(HP)CEO,她的使命是令这家陷入困境的公司走上正轨。她采取的首要行动就是设计一组新的公司目标,将公司的精力重新聚焦在它的核心竞争力上,同时制定新的业务战略振奋公司的精神,将互联网技术整合到公司所有的运营环节中去。

(二) 组织(Organizing)

组织职能是实现组织目标的根本保证。组织职能就是根据实现组织目标的需要,决定如何对组织的活动和资源进行组合。它主要包括以下内容:决定为了实现组织目标应该完成哪些任务,应该由谁完成这些任务,这些任务怎么进行分类和统合,谁向谁报告,以及在哪一个层级作出决策。

卡莉·费奥莉娜要实现其为惠普制定的新目标,首先面对的就是惠普公司原来僵化的组织结构,它导致了孤立的思维方式和官僚的行为方式,限制了创新。为此,她的做法是将这个组织结构放在一边,另起炉灶创建一个更有活力和更加灵活的组织结构,这样的新组织很快就表现出反应更迅速和更加前瞻的特性。

(三) 领导(Leading)

每个组织都是由人组成的,所以管理者主要是要做人的工作。领导职能是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的影响力而对被管理者施加影响,使其愿意接受管理者所赋予的目标或任务,并积极去实现或完成的过程。当管理者激励下属、帮助解决群体冲突、影响工作中的个体或团队、选择最有效的沟通渠道,或者以任何方式处理员工的行为问题时,他们就是在履行领导职能。

当卡莉·费奥莉娜来到惠普公司时,除了被董事会所赋予的CEO的职权,她带来的还有可信赖和诚实的声誉,同时人们也知道她会作出强硬的和果断的决定。她的人格魅力使得她同公司其他高层管理人员融合得很好,他们很快成为一个协调、有效的团队。她在惠普公司收购康柏公司的过程中顶住压力获得成功的行为证明了她是一个有决心、敢负责的领导者。

(四) 控制(Controlling)

控制职能是管理过程中不可缺少的重要职能。行为是为目标服务的,但有时行为

过度或是不及都会影响组织目标的实现,所以管理需要控制这一职能。控制职能是指检查、监督组织活动的进展情况,及时发现偏差、分析原因并纠正,确保组织目标顺利实现的过程。管理中的控制职能可以保证成功管理所需要的效率和效果。控制的对象往往是组织活动中的关键环节,比如人员、财务、质量等。虽然控制的目标和手段不尽相同,但是控制的一般过程却是一样的。

计划、组织、领导、控制这4项管理基本职能分别回答了一个组织要做什么、如何做、怎样做得更好以及做得怎么样4个基本问题。这4个基本职能是相互联系、相互制约的。计划是组织、领导和控制职能的依据;而组织、领导和控制职能又是有效管理的重要手段,是计划得以实现的保证。

管理过程体现了连续性,从计划开始,历经组织、领导到控制,同时控制的结果又会产生新的计划,进而又开始了新一轮管理活动的循环。不过,这种逻辑性在实践中表现得不那么明显,尤其是在一些成熟的组织运作中,管理职能更多的体现为一种相互交融和渗透。这些职能既相互区别又相互联系,管理者们往往同时执行上述各种职能,而且,这些职能又相互依赖。管理的基本职能和过程见图1-1。

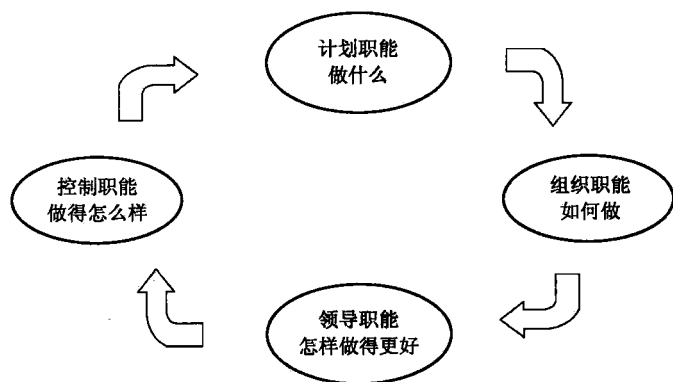


图1-1 管理的基本职能和过程

第二节 管理者

一、管理者的类型

管理者是指在组织中通过履行计划、组织、领导、控制4项基本管理职能,来利用各种资源实现组织目标的人。管理者的工作绩效对组织生存与发展,以及社会发展和人们生活有着重要作用。著名管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)指出:没有什么工作会比管理者的工作对我们的社会更为重要了,正是管理者决定我们的社会机构

能否为我们提供有效的服务,或者他们是否在浪费我们的才能和资源。

根据组织的类型、纵向的管理层次、横向的业务分工,可以将管理者分为不同的类型。

(一)不同组织的管理者

由于各个组织的性质、所处行业以及规模都有较大差别,所以不同组织的管理者的目标、任务、权利和责任等也不尽相同。

依照组织是否营利,可分为非营利性组织的管理者和营利性组织的管理者。非营利性组织包括政府、学校、医院、社会福利机构等。这类组织的管理者不以赢利为目的,而是将大部分时间放在如何更好地为公众服务上。例如政府机构的管理者致力于提高公共服务的效率和公众的满意度;学校的校长致力于为社会输送更多更优秀的人才;医院的院长则致力于在最短的时间内治愈更多的前来就诊的患者。营利性组织则主要是指企业,无论是只有几个人的私营企业,还是资产上亿的跨国公司,都需要管理者进行有效的管理。此时,管理者的目标主要定位于如何占领更多的市场,为股东带来更大的利润,将企业的规模不断扩大,当然也要兼顾各利益相关者的利益。

(二)不同层次的管理者

组织中的管理者可以按照他们所处的管理层次划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织负有全面责任的人。他们的主要职责是制定适合组织长远发展的总体战略和组织的总目标,合理分配和利用组织资源,掌握组织大的发展方向,以及评价组织的绩效等。在与外界的交往中,他们往往以组织代表的身份出现。公司的董事长、首席执行官、学校的校长、政府机关的领导等都是高层管理者。高层管理者人数相对较少,其管理工作往往是复杂多变的,需要在不确定性的情况下,作出影响组织全局与整体的决策。

2. 中层管理者

中层管理者处于高层管理者与基层管理者之间,主要职责是贯彻、执行高层管理者作出的决策和方针,并检查、监督和协调基层管理者的工作,起着承上启下的作用。中层管理者往往负责管理某个部门,如事业部经理、工厂经理、学院院长等。中层管理者比高层管理者更接近日常的运作过程、客户、基层管理者和员工。优秀的中层管理者对组织的问题有着更深刻的认识,也经常提出富有创意的想法,具有解决问题的能力。

近年来,尽管基于竞争的压力和借助于计算机等信息技术手段,为了降低管理成本和破除官僚主义,许多组织削减了中层管理者的人数,组织结构呈现扁平化趋势。但是,中层管理者仍然是组织上下沟通协调和执行高层管理者制定的战略所不可或缺的中坚力量,而且对其素质和能力也提出了更高的要求。