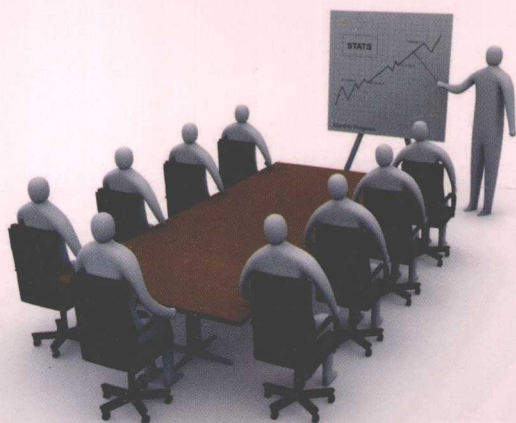


高等学校规划教材
GAODENG XUEXIAO GUIHUA JIAOCAI

管理学概论

主编 杨红娟



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

高等学校规划教材

管理学概论

主 编	杨红娟		
副主编	李 力	田 亮	
	许 亮	傅 红	

北 京
冶金工业出版社
2009

内 容 提 要

本书把系统学习管理理论作为重点,同时注重对当代最新管理理论和管理模式以及管理实践中的热点问题的跟踪和研究,紧紧把握国际管理教育创新的潮流,力求体现出管理理论的最新发展。本书内容分为基础篇和职能篇两部分共9章。基础篇包括:管理、管理者与管理学,管理理论的形成与发展,管理与环境,决策;职能篇包括:计划,组织,领导,控制,创新。各章末均附有复习思考题,利于学生掌握所学内容。

本书为高校非管理专业的教材,也可供企业管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/杨红娟主编. —北京:冶金工业出版社,
2009.8

高等学校规划教材

ISBN 978-7-5024-4973-5

I. 管… II. 杨… III. 管理学—高等学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 130124 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号,邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 杨 敏 美术编辑 李 新 版式设计 张 青

责任校对 白 迅 责任印制 李玉山

ISBN 978-7-5024-4973-5

北京兴华印刷厂印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2009 年 8 月第 1 版,2009 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 12 印张; 319 千字; 182 页; 1-4000 册

29.00 元

冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街 46 号(100711) 电话:(010)65289081

(本书如有印装质量问题,本社发行部负责退换)

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的确立,各类组织的内外环境都发生了重大变化,各行各业对管理人才的需求已越来越迫切。管理学是当代科学技术的重要理论基础之一。“管理学概论”课程是高校非管理类本科生的一门公共课,它是一门系统介绍社会组织管理的普遍规律、基本原理与一般方法的科学。该课程理论性强、体系完整、逻辑严密,具有强大的生命力,其基本概念、基本理论及分析方法,对启发学生思维、提高其创新能力都将起到重要作用,并可为培养“厚基础、宽口径、重能力、高素质”的应用型人才奠定基础。

与国内外同类教材相比,本书更加适合于高校非管理专业的学生使用。本书可以使学生在教学课时压缩的情况下,也能系统地掌握管理学的基本理论、原理、方法和技术,并提高应用能力。因此,本书在编写中注意三个方面:一是注重管理学的基本概念、基本原理和基本方法;二是注重将基本理论和方法应用于实践;三是注重根据理工科学生特点,培养学生运用全面的、发展的和系统的观点观察分析现实的管理问题。

本书由昆明理工大学杨红娟教授担任主编,李力、田亮、许亮、傅红担任副主编。其中第1章、第3章由杨红娟编写,第2章由郑季良编写,第4章和第5章由李力编写,第6章由可星编写,第7章由田亮编写,第8章由许亮编写,第9章由傅红编写。

在本书的编写过程中,参阅了国内外大量的专著、教材,还参考了许多期刊、报纸、资料 and 文章,引用一些学者的观点与资料,在此向有关文献作者表示衷心感谢!

由于编者水平所限,书中不妥之处,恳请读者批评指正。

作 者

2009年5月

目 录

基 础 篇

1 管理、管理者与管理学	1
1.1 管理概述	1
1.1.1 什么是管理	1
1.1.2 管理的职能	3
1.1.3 管理的特征	4
1.2 管理者	6
1.2.1 谁是管理者	6
1.2.2 管理者的角色	7
1.2.3 管理者的技能	8
1.3 管理学的性质和特点	9
1.3.1 管理学的研究对象	9
1.3.2 管理学的特点和研究方法	10
1.3.3 管理学的研究方法	12
1.3.4 学习管理学的重要性	13
复习思考题	13
2 管理理论的形成与发展	16
2.1 古典管理理论阶段	16
2.1.1 泰罗及其科学管理理论	16
2.1.2 法约尔与一般管理理论	18
2.1.3 韦伯与理想行政组织体系理论	19
2.2 行为科学理论阶段	20
2.2.1 梅奥与霍桑实验	20
2.2.2 人际关系学说	21
2.2.3 行为科学理论的发展	22
2.3 现代管理理论阶段	23
2.3.1 现代管理理论的主要学派	24
2.3.2 现代管理理论的特点	27
2.3.3 现代管理理论的新思潮	27

复习思考题	29
3 管理与环境	32
3.1 环境的内涵与类型	32
3.1.1 一般环境	33
3.1.2 具体环境	34
3.2 环境的分析与评价维度	36
3.2.1 环境的变化程度	37
3.2.2 环境的复杂程度	38
3.3 组织文化	38
3.3.1 组织文化的含义	39
3.3.2 组织文化的结构	39
3.3.3 组织文化的形成与培养	42
3.3.4 组织文化对管理的作用	42
复习思考题	43
4 决策	45
4.1 决策的定义和分类	45
4.1.1 决策的定义	45
4.1.2 决策的分类	45
4.1.3 决策的重要性	47
4.1.4 决策理论	48
4.1.5 决策科学性和艺术性的统一	49
4.2 决策的过程	49
4.2.1 识别机会或者诊断问题	50
4.2.2 确定决策目标	50
4.2.3 拟订备选方案	50
4.2.4 分析评价备选方案	51
4.2.5 选择满意方案	51
4.2.6 实施和监督评估	51
4.3 决策方法	51
4.3.1 头脑风暴法	52
4.3.2 名义小组技术	52
4.3.3 经营方向决策法	52
4.3.4 定量决策方法	54
4.4 市场预测	61
4.4.1 市场预测概述	61
4.4.2 常用预测方法	63
复习思考题	67

职 能 篇

5 计划	71
5.1 计划基础	71
5.1.1 什么是计划	71
5.1.2 计划的作用	72
5.1.3 计划的种类	73
5.1.4 计划的编制过程	75
5.2 战略规划	77
5.2.1 战略的层次	77
5.2.2 制定战略规划的过程	78
5.2.3 战略环境分析	78
5.2.4 战略的选择	80
5.3 计划方法	82
5.3.1 网络计划技术	82
5.3.2 甘特图	86
5.3.3 滚动计划	87
5.3.4 目标管理	87
复习思考题	90
6 组织	93
6.1 组织基础	93
6.1.1 组织概述	93
6.1.2 组织结构	94
6.1.3 组织设计	103
6.2 人员配备	106
6.2.1 人员配备概述	106
6.2.2 管理人员的选聘与培训	107
6.2.3 管理人员的绩效考评	109
6.3 组织变革	112
6.3.1 组织变革的动力	112
6.3.2 组织变革的阻力	114
6.3.3 组织变革的途径	115
复习思考题	120
7 领导	125
7.1 领导与领导者	125
7.1.1 领导的性质	125

7.1.2	领导与管理	125
7.1.3	职位权力	126
7.1.4	个人权力	126
7.1.5	领导特征理论	127
7.1.6	专制型领导者与民主型领导者	127
7.1.7	领导的方格理论	128
7.1.8	菲德勒权变理论	129
7.1.9	路径—目标理论	130
7.2	激励	131
7.2.1	激励的概念	132
7.2.2	激励的基础	132
7.2.3	员工激励的一般原则和方法	139
7.3	沟通	140
7.3.1	什么是沟通	141
7.3.2	沟通过程	141
	复习思考题	148
8	控制	152
8.1	控制活动	152
8.1.1	控制的概念	152
8.1.2	控制的必要性	153
8.1.3	控制的类型	153
8.2	控制过程与有效控制	154
8.2.1	控制过程	154
8.2.2	有效控制	156
8.3	控制方法	156
8.3.1	财务控制	157
8.3.2	生产控制	158
8.4	管理信息系统	165
8.4.1	信息与信息管理	165
8.4.2	管理信息系统	166
	复习思考题	168
9	创新	170
9.1	创新概述	170
9.1.1	创新的含义	170
9.1.2	创新的基本内容	171
9.1.3	创新的地位和作用	172
9.2	创新的原则和过程	172

9.2.1 创新的原则	172
9.2.2 创新的过程及解决问题的 IDEAL 模型	174
9.3 技术创新、组织创新和知识创新	175
9.3.1 技术创新	175
9.3.2 组织创新	177
9.3.3 知识创新	179
9.4 创新在管理实践中的应用	179
9.4.1 树立创新理念	179
9.4.2 建立创新机制	180
9.4.3 提升创新技能	180
复习思考题	181
主要参考文献	182

基础篇

1 管理、管理者与管理学

学完本章后,你应该能够:

- (1) 正确地定义管理,了解管理的各种特征,熟悉管理的各种职能;
- (2) 区分各种管理者和操作者,确定管理者扮演的各种角色,掌握管理者的技能;
- (3) 了解管理学的内涵和特点,掌握管理学的研究对象及有关研究方法。

1.1 管理概述

管理是人类活动中最重要的一项活动。当人们知道有些活动必须靠团队而不是个人才能完成的时候,实际上管理就已经产生了,美国国际商业机器公司的创办人托马斯(Thomas J. Watson)曾经讲过下面这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

上述例子说明任何团队活动都需要管理。如果没有管理协调,团队中每个成员的行动方向就不一定相同,以至于可能互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到团队总体的目标。因此,只有通过管理,才能将不同个人的努力完美地协调起来,从而实现团队的既定目标。

1.1.1 什么是管理

什么是管理? 这是每个初学管理的人首先遇到的问题。管理,顾名思义:既管且理。家庭主妇要管理家务,儿童要管理自己的零用钱,每个人都要管理自己的时间等,这是广义的管理。更重要的领域是组织的管理,如总统管理国家,将军管理军队,校长管理学校,厂长管理工厂,总经理管理公司等,这是狭义的管理。本书主要探讨后者,即组织的管理。大企业有管理,小企业也有管理;营利组织需要管理,非营利组织也需要管理;制造业和服务业也是如此。任何管理工作都是在一定的组织中进行的,是为特定组织服务的。所以在理解管理的概念之前,有必要先认识

一下组织。

1.1.1.1 组织

组织是指由两个或两个以上的人为了实现共同的目标而组成的有机整体。组织存在于日常生活和工作的各个方面。企业是众多社会组织的一种,学生会、政府机构、公司、加油站、餐馆、政府、各种协会等都是常见的社会组织。上述这些看似迥然不同的各种组织均存在着一些共同的特征。

第一,每一个组织都是由人组成的;

第二,每一个组织都有明确的目的,这些目的般是以一个或一组目标来表示的;

第三,每一个组织都有一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度,选拔出某些成员作为“老板”,给予他们驾驭其他成员的职权或者编写职务说明书,以使组织成员知道他们应该做什么。

因此,组织是一群人的组合,组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力,去实现既定的组织目标。这样,组织才能形成整体的力量,以完成个人力量的简单综合所不能完成的任务。

1.1.1.2 管理

管理普遍存在于各种组织活动之中,有组织存在就会有管理。关于管理的定义一直众说纷纭,产生了很多种有代表性的观点:斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为管理是通过与其他人的共同努力,既有效率又有效果地把工作做好的过程;哈罗德·孔茨(Harold Kootz)认为管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标;泰罗(Frederick W. Taylor)认为管理是确切知道要干什么,并使人们用最好、最经济的方法去干;赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为决策是管理的核心,管理是由一系列决策组成的,管理就是决策;周三多认为管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动;芮明杰认为管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态性创造活动。可见,在管理的定义上,“仁者见仁,智者见智”。本书基于对管理进行的是较为基础和广泛的研究,决定采用下述定义:

管理是在一定的组织中,通过综合利用计划、组织、领导、控制、创新等各种手段来协调人力、物力、财力、时间和信息资源从而实现组织目标的过程。

这个基本定义需要从以下几个方面加以展开:

(1)管理是一个实现组织目标的过程,但是这样的目标并非组织的既定目标,也有可能是在管理的过程中根据主客观情况加以修正得到的目标。

(2)作为担任一定职责的人都要执行管理职能,主要包括计划、组织、领导、控制、创新等各种手段。

(3)管理适用于任何一个组织,只要是组织就存在着管理的问题。根据组织自身的目的可以把组织分为三大类:公共组织、非营利性组织和营利性组织。公共组织即负责处理国家公共事务的组织,包括政府部门、军队、司法机关等。非营利性组织是指公共组织之外的一切不以营利为目标的组织。营利性组织当然是指以获利为主要目标的组织。

(4)管理人员的目标在根本上都是一样的:要实现组织的优化状态。

(5)管理关系到生产率,意指效率(efficiency)和效果(effectiveness)。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺的输入,包括像人员、资金和设备这样稀缺的资源,所以他们必须有效地利用这些资源,也就是“正确地做事”,即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的,管理者还应该关注效果,也就是完成活动以便达到组织的目标。效果

(effectiveness)通常是指“做正确的事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。可见，效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标(见图 1-1)。因此，管理者不能只是关注达到和实现组织目标(也就是关注效果)，还要尽可能有效率地完成工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的，也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的。

效率(方式)与效果(结果)

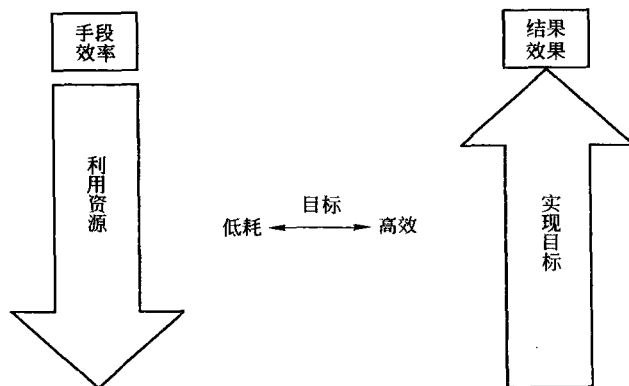


图 1-1 管理的效率和效果

较好的管理意味着组织生产率的提高，而较差的管理意味着组织生产率的降低。

资源主要包括五大类：人、财、物、信息和时间。

(1)人的资源是组织最大的资源，是组织创造力的源泉。

(2)财的资源主要是指资金，组织在其存在和发展中需要大量的资金。有了资金，组织的各项工作才能运转起来。

(3)物的资源。做任何事情物资管理都非常重要，仅有资金是不够的，货币是一种抽象的资源，只有转化成物资，才完成了从抽象到具体、从一般到特殊的过程，从而能满足组织发展的特定需要。

(4)信息资源。信息实际上是一种可以认知其意义的符号，例如，微笑就是一种信息，这种信息可以代表你对某种事物感兴趣，一旦能解读这样的含义，那么微笑信息就完成了其传递过程。现代社会信息传输、交换、存储的手段已经非常发达，信息量激增，它给管理带来了许多好处，同时也提出了挑战。例如，在海量的信息中如何找到最有价值的信息，如何在信息不完全的情况下进行经营决策？

(5)时间资源。时间是生命的尺度，具有不可重复性、不可再生性，而且是不可替代的。科学管理起源于工业革命后期企业家对效率的追求，而效率就是对时间的节约，同样的时间做更多的事、出更多的成果就是效率，从这点上看，可以说管理学这门学科的发展起源于人类理性对时间的珍爱和对于充分利用自己时间资源的追求。

任何一个组织的存在都有其目的性，否则就不会存在。管理的目标多种多样，主要根据组织的需要而定。根据制定目标的部门不同，可以分为生产目标、财务目标、人事目标、销售目标等等。它们是根据组织的总体目标制定的目标，这样的目标更有针对性。

1.1.2 管理的职能

对于管理的职能，也难以形成一致有效的看法，例如：亨利·法约尔认为管理的职能主要

包括计划、组织、指挥、协调、控制等；而孔茨认为管理的职能主要包括规划、组织、用人、领导、控制等。结合当今时代管理学的发展趋势以及管理的本质，我们认为管理的基本职能应该包括计划、组织、领导、控制、创新。其他的职能，可以称为延伸职能，都只是以上五种基本职能的延伸和分支，延伸职能是随着管理学的发展而逐渐产生的。

1.1.2.1 计划

计划能够引导组织的行动。有了一个好的计划，从上到下都能知道朝哪个方向前进，而且也能知道怎么去做，就好比一条船驶向大海后所有船员都看到了航向，而且都知道了自己要怎么干，这对于航行是至关重要的。它一方面使所有人集中精力，另一方面可以用目标激励每一个参加组织工作的成员，使他们看到远方、看到未来，而不至于被眼前的不利条件影响。计划是指管理者根据管理的目标和组织本身的特点，对组织内各种资源的统筹和安排。计划职能包含规定组织的目标，指定整体战略以实现这些目标，以及将计划逐层展开，制定出业务决策和编制行动计划。

1.1.2.2 组织

制定好计划，就要对组织所拥有的各种资源进行配置和协调，把人员按一定的结构组织，使他们能按一定的程序运作，互相之间有明确的信息传递渠道，通过这一切来保证组织目标的实现。

1.1.2.3 领导

组织中各级管理者必须要能调动各自下级的积极性，才能保证组织目标的实现。领导者的领导过程如果用一个简单的表述来概括的话，就是在权力支撑的基础上实施指引、激励、沟通和营造氛围的工作以便能够影响员工的行为，促使他们共同努力去完成组织的目标。在决策过程中起指向和决断的作用，在组织体系中起到权衡和调动的作用，在组织行为方面发挥的是激励与协调的作用。

1.1.2.4 控制

控制是指以组织的原始计划为依据，监视组织的各项活动，及时纠正重要偏差或者修正原始计划，重新制定目标。控制与计划具有密切的关系，计划是控制的标准和前提，控制的目的是为了计划的实现。

1.1.2.5 创新

管理界对于创新职能的重视始于 20 世纪 60 年代。因为当时市场面临着急剧的变化，竞争在日益加剧，许多企业感到不进行创新难以生存下去，所以有不少管理者主张将创新看成是管理的一项新职能。所谓创新，顾名思义，就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。创新与使组织按照既定方向和轨迹运行常常是有矛盾的。有效的管理工作，就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

1.1.3 管理的特征

1.1.3.1 动态性

管理这类活动的动态性主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的不确定性。只要组织还存在，组织就要面临各种内外环境的变化，如何应对这种变化使管理成了一个动态的过程。

1.1.3.2 科学性

管理活动可以分为两大类型，一是程序性活动，二是非程序性活动。所谓程序性活动是指有章可循，照章运作便可以取得预想效果的管理活动；所谓非程序性活动是指无章可循，需要边运

作边探讨的管理活动。这两种活动是可以相互转化的,转化的过程即人们对管理对象规律性的总结,管理的科学性在这里得到了很好的体现。

1.1.3.3 艺术性

管理并没有一个完全有章可循的模式,它只是给出一个方向性和原则性的指引,在具体的操作过程中,往往更需要一些天赋和灵感。所以,我们经常看到,那些对管理学理论熟谙的人在管理实践中往往不如一些根本没学过管理学的人,其实不是这些人运气好,而是他们本身便具有一种管理的天赋,这种天赋也许连他们自己也无法察觉。例如,海尔集团的总经理张瑞敏虽然只有高中文凭,却可以将青岛海尔集团管理成中国最大的家电企业;而只有小学文凭的李嘉诚却可以成为华人首富,经营着长江实业和和记黄埔等大型企业。

1.1.3.4 创造性

管理的创造性源于实现组织优化状态的目标,为了实现组织优化的目标,管理的重要任务之一便是不断“毁灭和创造”,不断毁灭那些影响组织状态优化的不利因素,而不断创造那些能促进组织状态优化的有利因素。

1.1.3.5 经济性

管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的,这里有个机会成本的问题;其次管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为在众多可以帮助资源配置的方式方法中,其所花费成本不同,故如何选择是个经济性的问题;最后,管理是对资源有效整合的过程,因此选择不同资源供给和配比,就有成本大小的问题,这就是经济性的另外一种表现。

1.1.3.6 人本性

每个学科都有自己要解决的主要矛盾,管理要解决的主要矛盾就是人和人之间的矛盾,因为组织是由人构成的,组织目标的实现离不开人的活动。一个组织要实现自身的目标,首先需要目标上的一致,确保成员为了共同的目标努力;同时需要行为上的一致,每个人都按照一定的方式和规则而不是任意地行为。达到这两点,组织就能发展;如果无法达到,组织就会陷于停滞。管理过程中其他的矛盾都会通过人和人之间的矛盾表现出来。

1.1.3.7 广泛性

管理的广泛性即管理的普遍性,对于所有组织,管理都是绝对必须的。管理的实践是广泛的,它已渗透到生产、生活的各个领域之内。现实生活中的各行各业都需要管理,因此,管理学的应用范围是极其广泛的,不仅包括像企业这样的营利性组织,也包括协会、政府、军队这样的非营利性组织;不仅包括各个行业的管理,而且还涉及组织的各个层次的管理。同时,管理原理的适用性也是广泛的,可以指导各个领域的实践。

1.1.3.8 实践性

管理的一切原则和方法都是建立在实践基础上的,管理需要成为行动才能实现目标。管理学作为一门理论科学,同其他学科一样都是在日常生活实践中缓慢成长起来的,同样也将随着社会的发展,实践的深入,而不断完善和发展。

只要有组织的存在就有管理的存在,很难想象一个没有管理的组织会是什么样子。自从有了人类社会,将管理引进社会领域,人类社会的发展便日新月异,地球也发生了巨大的变化。企业的管理促使近代社会产生了一群管理规范、富可敌国的大企业集团,例如:微软公司、诺基亚集团、沃尔玛集团、德国大众集团等等。管理不仅是人类高级化的生存方式,而且也是组织生存和发展的必须手段。即使个人不在企业组织中,管理的知识也可用在个人与家庭的管理之中。任

何一个组织的发展成也管理,败也管理,我们必须认真研究和利用管理以促使组织不断发展壮大。

1.2 管理者

1.2.1 谁是管理者

任何一种管理最终都要通过人去完成,哪怕是在信息高度发达和高度智能化的今天,任何先进的科学技术都无法从根本上代替管理者的作用。机器人虽然可以代替大量的劳动者,但是机器人的行为首先需要人为对其设定,没有管理者的参与,机器人根本无法自觉完成某项任务。管理者即参与和实施管理的人,管理者的概念十分广泛,任何一个人都是自己生活的管理者,在这里的管理者我们指的是组织的管理者。

虽然管理者在组织中工作,但不是说每一个在组织中工作的人都是管理者。为简便起见,我们可以把组织内的所有成员分为两类:操作人员和管理者。操作人员(operators)是指那些直接从事某些具体工作或任务,不必负有责任去监督他人劳动的员工。管理者(managers)指的是在一个组织中直接督导他人工作的人。管理者通常可以分为高层、中层和基层三个层级。每位管理者既要监督作业人员,又要监督下一层级的管理者(见图 1-2)。因此,操作人员和管理人员的区别就在于管理者有员工向他们直接汇报工作,而操作人员却没有。

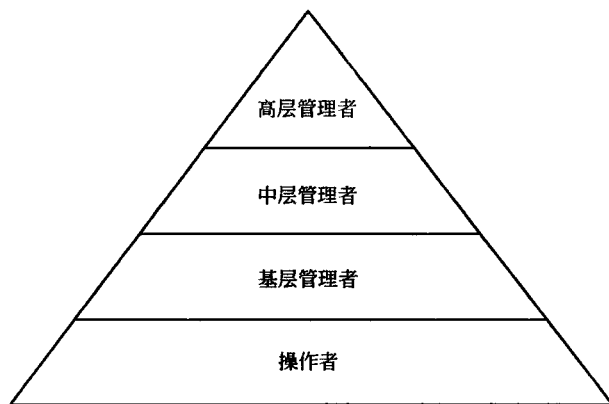


图 1-2 组织的层次

高层管理者位于组织的最高层次,需要对整个组织负责,一般是总裁、董事长、执行董事、首席执行官等人。他们对整个组织的管理负有全面责任,并侧重于负责制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系等;中层管理者位于组织的中间层次,负责业务单位和重要部门的活动,他们贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,并监督和协调基层管理者的工作。他们在组织中起承上启下的作用,对上下信息沟通、政令通行等均负有重要责任;基层管理者直接负责产品与服务的生产,他们直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和任务的完成。

好的管理者能够点石成金,差的管理者则恰好相反。这种体会对于那些设计组织薪酬体系的人士来说尤其深刻。管理者比作业人员获得更高的薪水是普遍的倾向。由于管理者拥有更大的职权并承担了更多的责任,所以他们的薪水也更高。而且,为了留住或吸引优秀的管理者,许多组织愿意提供具有极大诱惑力的薪酬计划。

1.2.2 管理者的角色

所谓管理者的角色,是指特定的管理行为类型。角色的概念是亨利·明茨伯格(Hentymintzberg)提出的,后来他关于管理者的研究被广泛地应用,明茨伯格把管理者分成三大类10个角色。

1.2.2.1 人际角色

管理者在处理组织成员和其他利益相关者关系时,他们就扮演着人际角色。这种角色包含3种:代表人角色、领导者角色、联络者角色。作为所在企业的最高职权者,管理者须行使某种象征性的职能,代表企业出席某种公开场合。由于管理者对企业成败负有重要责任,所以他必须扮演领导者角色,通过时刻提醒,带领大家朝着目标前进并且矫正每个人的方向,确保组织目标的实现。最后管理者还扮演着联络者角色,他是内部成员沟通和组织内部与外部沟通的桥梁,所以这就要求管理者在企业外部建立一个良好的关系网,在企业内部能协调上下左右的关系,特别是通过与基层建立良好的联系,确保企业内部信息渠道的高效畅通。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立起关系和网络。

1.2.2.2 信息角色

管理者既是信息传递中心,也是其他亚单位信息传递的渠道,整个组织依赖于管理结构和管理者进行必要的内外信息沟通。信息角色有3种:

(1)监督者。管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者持续地收集组织内、外部变化信息来监督组织的过程,识别机会和威胁,调整方向、方式和途径。

(2)传播者。在作为传播者角色时,管理者将获取的大量信息分配出去,传递给各部门和单位,确保他们能有效完成工作。有时这种传播是面向每一个组织成员的,这时就要采取公开的方法;有时它的传播对象是特定的,就要采取很多限制条件,比如限定范围和层次,采取特定编码,规定方向等。

(3)发言人。管理者必须把某些信息传递给组织以外的单位和个人,例如必须向政府提供相关信息;必须向消费者说明产品的品质和保证,确保组织切实履行社会义务;向利益相关者报告企业进展情况,说明组织的财务状况和战略方向,受到舆论的监督等。

1.2.2.3 决策角色

管理者通过处理信息得出结论,然后以此作为依据决定组织的方向。决策角色有4种:

(1)企业家角色。对所发现的机会进行投资,利用这种机会取得相应的收益。

(2)混乱驾驭者角色。管理过程中总会遇到各种冲突和矛盾,管理者必须解决好这些矛盾,平衡好各方面利益关系,协调部门、员工间的各种争端,保证组织沿着正常轨道运转。

(3)资源分配者角色。组织的五大资源用在哪里、用多少都是需要管理者来分配的。能否根据组织的实际情况合理分配组织的各种资源直接决定着组织的生存和发展,如果组织的资源分配不科学,就会导致内部矛盾产生而且会限制一些内部子系统的业绩;如果分配科学,就会激发组织成员的积极性,促进组织的进步和发展。

(4)谈判者角色。管理者在每天会见人和与之进行谈判方面消耗了大量时间和精力,这些人有企业内部员工,也有作为利益相关者的团体、工会、股东,也有整个产业链上游的供应商、批发商,还有新闻记者,等等。他们随时会出现在管理者的办公桌前和他讨论各种问题,每次谈论都是一种谈判,只不过有时随意,有时正式。

进一步的研究发现,虽然凡是管理人员,都要完成管理职能,都要为群体的卓有成效的努力工作而创造良好的环境,取得预期的结果,但是,处在一个组织内的不同层次管理岗位上的人,所

扮演的具体角色可能大不相同,在拥有权力范围上会有差别,所要处理的问题更是千差万别,所担负的管理职责也各不相同。他们可能负责销售部门、工程设计部门或是财务部门。他们花在每项管理职能上的时间可能有差别。图 1-3 表明各级管理人员花在每项职能上的大体时间。

由图 1-3 可以看出,一方面,高层管理人员在计划、组织和控制工作上花费的时间要比低层管理人员的稍多。而另一方面,领导工作占据了基层管理人员很多时间。各级管理人员用于完成创新工作的时间大体相同。

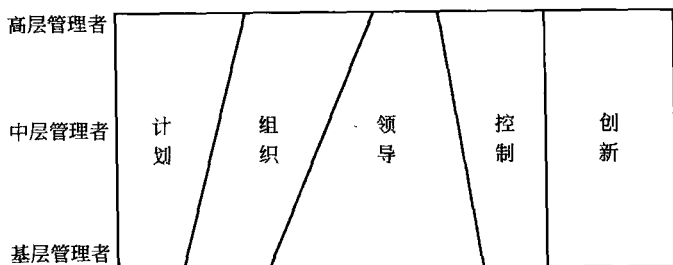


图 1-3 不同层次的管理者的时间分布

1.2.3 管理者的技能

根据卡茨(Robert L. Katz)在 1974 年的研究,管理者要具备 3 种主要的技能以确保管理的实现。

(1)专业技能即技术技能。技术技能是指运用管理者所管理的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。例如,监督生产人员的管理者必须懂得生产知识,而监督会计人员的管理者也必须懂得会计知识。它对于基层管理者非常重要,对于中层管理者比较重要,对于高层管理者就不太重要,如图 1-4 所示。

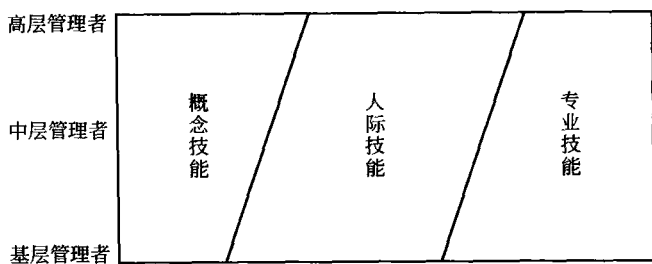


图 1-4 不同管理层的技能重要性差别

(2)人际技能。人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。在日常生活中,我们经常听说“先做人后做事”,要做人重点是如何与别人搞好人际关系,在某些情况下,人际技能是十分重要的,一个不懂得如何处理人际关系的管理者永远算不上是一个合格的管理者。它包括对下属的领导能力、协调能力,管理者必须能够掌握它,运用人际技能平衡各方利益关系、协调矛盾,使组织朝一个方向发展,这对于各层管理者都非常重要。

(3)概念技能。概念技能是分析判断一种状况并能识别其因果关系的能力。具有概念技能的管理者通常把组织看成一个整体,了解组织内部的相互关系,能把握单位之间、个人之间、单位与个人之间的关系,了解组织行动的过程和结果,能识别问题,发现机遇和威胁,选定方案进行决策,它对高层管理者最为重要,对中层管理者比较重要,对基层管理者就不太重要。