

“十二五”经济学与商务管理系列教材

管理学

Principles of Management

黄力远 宋瑜 喻世友 编



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

赠电子
课件

“十二五”经济学与商务管理系列教材

管 理 学

Principles of Management

黄力远 宋 瑜 喻世友 编



机械工业出版社

本教材选择管理过程理论为主要的编写框架,分成五篇:总论篇(第一、二章),计划篇(第三、四章),组织篇(第五、六章),领导篇(第七、八章)和控制篇(第九章)。

本教材的特色体现在以下几个方面:①理论部分内容精练、系统,强调各部分内容的逻辑联系,突出重点、难点。②用深入浅出的语言阐述管理学的理论,使本书通俗易读。运用国外教材的编写方式,从现实出发,循循善诱地引导学生观察和思考,适当地运用例子进行解释,便于学生理解。③体例灵活多样,注重理论和实际相结合。每章有引导案例、图例、表格、阅读资料、小案例、章末案例等多种形式,教学层次丰富。并在案例中提出引导学生思考的管理问题,培养他们运用理论分析实际问题的能力。

本教材适用于高等院校,特别是应用型院校本科层次的学生,也可供已经走上工作岗位的人士作为管理读物。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/黄力远,宋瑜,喻世友编. —北京:机械工业出版社,2011.3

“十二五”经济学与商务管理系列教材

ISBN 978-7-111-33303-6

I. ①管… II. ①黄…②宋…③喻… III. ①管理学—高等学校—教材
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第017306号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:常爱艳 责任编辑:常爱艳 刘 静

版式设计:张世琴 责任校对:赵 蕊

封面设计:鞠 杨 责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011年5月第1版第1次印刷

184mm×260mm·14 印张·332千字

标准书号:ISBN 978-7-111-33303-6

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

虽然管理学作为一门学科进行系统的研究只有一两百年,但在人类社会中,管理无处不在。大到国家的管理,小至团队的管理,都需要用到管理学的内容。因此,管理学作为经济和管理类学生的必修基础课,为他们将来学习其他管理类课程,乃至毕业后走上工作岗位从事不同类别的管理工作都有着重要的作用。

虽然国内已出版的管理学教材不少,在管理理论框架搭建方面各有建树,对原理和概念的阐述也比较清晰,但是基本上都是适合研究型大学的学生使用的,对于定位于“应用型人才培养”的高等学校来说,适用的管理学教材目前还不多见。“应用型人才培养”强调掌握一些基本的学科理论,最重要的是学会如何灵活运用理论解决实际问题。因此要求教材框架完整,理论部分深入浅出、易于理解,在理论完整的基础上加大应用的比例,与社会环环相扣,既有国际化案例的描述,又有本土化案例的对照,理论结合实践,注重案例教学和学生技能的培养。

本书选择管理过程理论为主要的编写框架,分成五篇:总论篇(第一、二章),计划篇(第三、四章),组织篇(第五、六章),领导篇(第七、八章)和控制篇(第九章)。

考虑到目标读者主要是应用型本科生,所以全书内容精简,只选择了最重要的和最经典的理论,尽量简化理论部分,并在解释理论的时候,结合社会和商业生活的实例,力图做到易于理解。与此同时,书中还穿插了拓展视野的阅读材料和小案例。

本书编写的分工如下:喻世友教授、黄力远和宋瑜共同完成第一章,黄力远完成第二、五、六、八、九章和参考文献的整理;宋瑜完成第三、四、七章。喻世友教授对全书进行了审阅。

本书的特色体现在以下几个方面:①理论部分内容精练、系统,强调各部分内容的逻辑联系,突出重点、难点。②用深入浅出的语言阐述管理学的理论,使本书通俗易懂。运用国外教材的编写方式,从现实出发,循循善诱地引导学生观察和思考,适当地运用例子进行解释,便于学生理解。③体例灵活多样,注重理论和实际相结合。每章有引导案例、图例、表格、阅读资料、小案例、章末案例等多种形式,教学层次丰富。并在案例中提出引导学生思考的管理问题,培养他们运用理论分析实际问题的能力。

本书适用于高等院校、特别是应用型院校本科层次的学生,也可供已经走上工作岗位的人士作为管理读物。

最后,感谢中山大学许罗丹教授、黄静波教授,本书的出版得到了他们的关怀。感谢一直默默支持我的家人。

黄力远

目 录

前言

第一篇 总 论

第一章 管理和管理者	3
第一节 管理概述	4
第二节 管理者的角色和技能	12
第二章 管理思想的发展	22
第一节 古典管理理论	24
第二节 行为科学理论	29
第三节 管理科学理论	33
第四节 二战后管理理论丛林	35
第五节 现代管理理论的思潮	37

第二篇 计 划

第三章 决策	47
第一节 决策的定义和原则	49
第二节 决策的类型	50
第三节 决策的过程	54
第四节 决策的方法	58
第四章 计划	71
第一节 计划的概念、性质和作用	72
第二节 计划的类型、层次和权变因素	75
第三节 计划的编制过程	80
第四节 计划的组织实施	82

第三篇 组 织

第五章 组织设计	97
----------	----

第一节 组织概述	98
第二节 组织设计要素	102
第三节 组织的结构的类型	111
第六章 沟通	118
第一节 沟通概述	119
第二节 人际沟通	122
第三节 组织中的沟通	132

第四篇 领 导

第七章 领导	143
第一节 领导的性质和作用	145
第二节 理想的领导者和领导集体	148
第三节 领导方式及其理论	154
第八章 激励	168
第一节 激励概述	169
第二节 早期的激励理论	173
第三节 当代激励理论	178
第四节 激励的实践	184

第五篇 控 制

第九章 控制	193
第一节 控制概述	195
第二节 控制的过程	197
第三节 控制的类型	204
第四节 控制的方法	208
参考文献	216

第一篇

总论

第一章 管理和管理者

第二章 管理思想的发展

管理和管理者



要点概览

管理概述

- ◇ 管理的定义
- ◇ 中国式管理
- ◇ 组织的定义
- ◇ 管理者的范畴
- ◇ 管理的职能
- ◇ 学管理的意义

管理者的角色和技能

- ◇ 管理主体与管理客体
- ◇ 管理者的角色
- ◇ 管理者角色的变动
- ◇ 管理者的技能
- ◇ 管理者应具备的素质



引导案例

酒店会议服务经理的一天

酒店会议服务经理可以说是为酒店会议服务承办商服务的最辛苦的人。本文记录了纽约 Omni Berkshire Palace 酒店的会议服务经理 Patricia Sousa 普通工作日的一天。她拥有酒店和旅游管理学位,从 2003 年起在这家拥有 319 个客房的酒店工作。

早上 9 点,她开始审阅酒店的日报文件,一个不断更新的在线文档记录了未来 48 小时里酒店接待的所有商务事宜。快速处理完报告之后,她开始浏览堆积在桌上的文件、查收数不尽的电子邮件。与此同时,同事不断进出,向她确认餐饮、宴会、客房、商务中心、

音/视频设备等相关事务的细节。

列有客户对会议所有要求的在线数据文档是 Sousa 制作每日工作报告的参考资料，也是对酒店 15 个部门职责的总体要求，忽视任何一个细节都会使数个星期的准备功亏一篑。但客户的要求非常不稳定，在不到一个小时的时间里，晚上将举行的会议的各种细节已经做了十余次修改。Sousa 不断更新在线文档，并致电各个部门确认他们已经知道哪些地方进行了修改。“垂头丧气、怨声载道是无济于事的，我尽量保持镇定，并找出解决问题的办法。我的工作是要让会议承办方和酒店都感到满意，这是我存在的原因。”

11 点，Sousa 希望与主厨就新增加的参会人员单独谈话，并亲自去了一趟厨房。回来后，她给每个部门打电话，提醒他们这场会议的注意事项。

12 点在酒店二层的会议室，Sousa、会议承办商及酒店各部门代表（接待处、会议部门、宴会部门、音频/视频部门和客服部门）围坐在会议桌四周，系统演示了会议流程的每一个细节。

回到办公桌后，Sousa 开始准备每周员工例会，仔细研究十几份新的客户摘要，把每一个活动进行归档。这些活动没有一个是相似的。“我的责任就是根据合同把每一个细节做到完美。”

下午 3 点的宴会流程会议包括 Sousa、餐饮部主管、海鲜和饮料培训经理、厨师。大家讨论如何安排餐饮，Sousa 提醒大家会议承办商提出了更换房间的要求，并且门厅处需要增设一个吧台。

酒店总监的出现使下午 4 点的员工例会看起来比较正式，他总结了酒店的月度工作情况和预算计划，列出了需要完成的事项。接着 Sousa 向每个人发放了客户摘要，指出每个客户的特别之处。

讨论：

1. 从 Sousa 经理的一天，试判断她在酒店内的工作是否属于管理工作？为什么？
2. 请把你认为是管理工作的活动列出来。
3. 从列出的工作中，试着描述一下管理工作是什么样的工作。

（资料来源：全晓青，享受忙碌——小记酒店会议服务经理的一天 [J]，中国会展，2008 年第 17 期，有改动。）

第一节

管理概述

一、管理的定义

自从人类社会出现以来，就有了管理实践，在面对大自然的难题和野兽的威胁时，人类聚集而居。人的群居生活需要分工合作，筑屋造房，觅食繁衍，没有一定的组织和协调活动是不可能做到的。

在我们现代的社会生活中，管理也随处可见，大至管理国家经济活动，小至管理一个企业、学校，甚至是某项活动，都离不开管理。例如乘坐地铁，如果没有系统的指示、引导，

人们不可能知道该往何处换乘,乘坐哪一方向的地铁;如果恰逢假日,没有工作人员的疏导、指挥,地铁中川流不息的人流不可能那么快就消散……

但管理学作为一门学科的出现,却是近一两百年的事情。第二次世界大战(以下简称二战)之后,在战争中受到重创的国家寻求经济复苏的良方,他们发现美国的制造业在战争中的表现不俗,因此掀起了一股学习美国企业管理方法的热潮。在十多年间,这股管理热潮席卷了欧洲国家和日本,并于20世纪70年代末在中国改革开放的春风中传入中国。

什么是管理?近百年来许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,但从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。由于他们研究出发点的不同,他们对管理一词所下的定义也就不同。特别是20世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。

20世纪20年代,科学管理之父泰勒(Frederick Taylor)认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”^①。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)对管理有一句名言:“管理就是决策。”他认为,管理就是不断地根据环境的变化,在各种可能的行动方案中抉择的过程^②。

法国工业家亨利·法约尔(Henry Fayol)在他的著作《工业管理与一般管理》中对管理的定义是:管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制^③。因为他对管理概念的准确把握,使得他被誉为“经营管理之父”。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)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^④。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为:归根到底,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就^⑤。

管理是通过协调他人的工作,有效率和有效果地实现组织目标的过程^⑥。这是斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)和玛丽·库尔特(Mary Coulter)在他们很受欢迎的管理学教材中提出的定义。

以上几种对于管理的描述具有一定的代表性。综合前人的观点,我们比较认同中国人民大学杨文士等编著的《管理学》中对于管理的定义:管理是一定组织中的管理者,通过计划、组织、领导、控制来协调他人的活动,带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。这一定义包含着以下几个方面的含义:①管理的目的是为了有效地实现组织的目标。管理存在于组织之中,是为了实现组织目标而服务的。②管理是“协调”,是要通过管理者去实现的。③管理活动既追求效果(Effectiveness),又追求效率(Effi-

① 泰勒,《科学管理原理》,中国社会科学出版社,1984。

② 赫伯特·西蒙,《管理决策新科学》,中国社会科学出版社,1982。

③ 法约尔,《工业管理与一般管理》,中国社会科学出版社,1982。

④ 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克:《管理学》,经济科学出版社,1998。

⑤ 彼得·德鲁克,《管理——任务、责任、实践(上)》,中国社会科学出版社,1987。

⑥ 斯蒂芬·罗宾斯,玛丽·库尔特,《管理学》第9版,中国人民大学出版社,2008。

ciency)。效果意味着选择“做正确的事”，效率则是指“正确地做事”（见图 1-1）。④管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动成为管理的职能。

二、中国式管理

1978 年中国改革开放以来，经济持续快速增长，国民生产总值增速达到平均每年 9.6% 的水平。中国的企业近年来实施了一次又一次的大规模国际收购。如在 2003 年至 2004 年的 6 个月内，中国制造商 TCL 一举收购汤姆逊公司电视、DVD 影碟机业务以及阿尔卡特手机业务。2005 年 5 月联想集团宣布完成收购 IBM 全球 PC 业务。2010 年 3 月，浙江吉利控股集团有限公司和美国福特汽车签署股权收购协议，以 18 亿美元的价格收购沃尔沃轿车公司。

众所周知，日本在 20 世纪 60~80 年代经济的高速增长带来了全球对于日本式管理的关注，引发了学习全面质量管理的热潮，那么中国的高速增长以及近年来中国企业国际并购举动频发，是否也意味着中国出现了先进的管理模式呢？对此，不同的学者有着不同的看法。

中国台湾学者曾仕强在他的《中国式管理》一书中认为：不同的地区有着不同的风土人情，各地的哲学并不相同。中国式管理应该是中国式的管理哲学，并不是发展出了一套不同于西方现代管理的管理科学。以中国的管理哲学来妥善运用现代管理科学，就是真正的中国式管理。

香港大学中国管理研究中心主任 David Tse 教授试图借用日本式管理的类比来说明这个问题。他解释说：“最近对日本式管理进行研究的兴起表明了这样一个事实：日本人可以在美国人自己的游戏中击败美国人。因此，准时制管理和全面质量管理等日本创举在世界许多地方都得到了深入普及。中国式管理引起日益浓厚的兴趣也表明了同样一个问题：海外华人主导世界经济的巨大能力迫使其他人不得不以同样的兴趣关注中国人。”

香港中文大学管理系的高级讲师 Robert Ian Westwood 认为，对文化的过分强调和刻板化，将中国式管理孤立出来危害极大。

“当西方人将东方式的方法应用于中国式体系之中并牵强地得出结论，以使西方人也可利用中国式作法，并能将它们纳入西方的世界观时，这种做法的危害尤甚”，《东南亚企业组织行为》（Organizational Behavior: Southeast Asian Perspectives）一书的主编 Westwood 说道，“我当然不会同意中国式管理本身有一种魔力或神秘色彩的看法。”

马来西亚管理学院（Malaysian Institute of Management）行政总监 Tarcissus Chin 博士认为：“所谓的‘中国式管理’已是四面楚歌。许多华裔经理接受的都是西方教育，并崇尚个人主义等价值观。我们正目睹着一场走向统一管理之路的运动。”^①

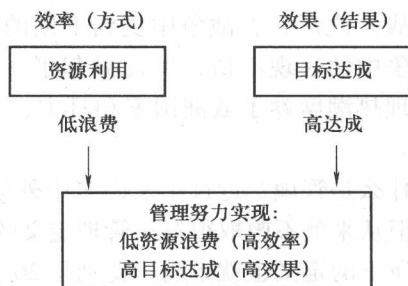


图 1-1 管理的效率和效果

（资料来源：斯蒂芬·罗宾斯，玛丽·库尔特：《管理学》原书第 9 版，中国人民大学出版社，2008）

① Cecille Austria, 《迈向全球通用的现代管理》，World Executive's Digest, 1997。



阅读资料 1-1

管理是科学还是艺术

管理是一门科学还是一种艺术？

管理工作像其他所有艺术工作一样，利用了系统化的基础知识——科学，并根据现实情况加以运用以获得预期的结果。那些靠书本来诊断，完全靠公式来设计，或试图靠背诵原理来管理的人，几乎一定会忽略现实。在任何一个社会中只要对既有效果又有效率的集体协作的重要性加以重视，则毋庸置疑，管理工作是一切艺术中最重要的一种。

最富有成效的艺术总是以对它所依据的科学的理解为基础的。因此科学与艺术不是相互排斥，而是相互补充的。随着科学的进步，艺术也就发展起来。主管人员有理论，有以理论构成的知识，他们就有很大可能对管理上存在的问题提出可行的、正确的解决办法。然而，仅有原理或理论知识还不能保证实践的成功，因为人们还必须懂得如何利用它，没有一种任何事情都已知、所有的关系都已证明的科学，所以科学不可能是行家们解决各种问题的万能工具。

（资料来源：哈罗德·孔茨，西里尔·奥唐奈，《管理学》，贵州人民出版社，1982，有改动。）

三、组织的定义

有人的地方才有管理，管理是存在于组织中的。那么，什么是组织？所谓组织，是指由复数的人所组成的、具有明确的目的和系统结构的社会实体^①。组织广泛地存在于我们的社会生活中，如医院，它是一个以治病救人为存在目的的，由医生护士等人员组成的组织；警察局，是以维护社会安全为存在目的的，由人民警察组成的组织；学校，是以教书育人为目的的，由教师和学生构成的组织。由以上的例子可以看到，各种组织虽然存在目的不同，组成人员不同，但都具备以下几个特征（见图1-2）：①每个组织都有一个明确的目的。②每个组织都是由人员构成的，由人员实现组织的目的。③组织是具有一定的结构的。人员在组织中各自履行的职责、他们之间的关系，是由结构来决定的。

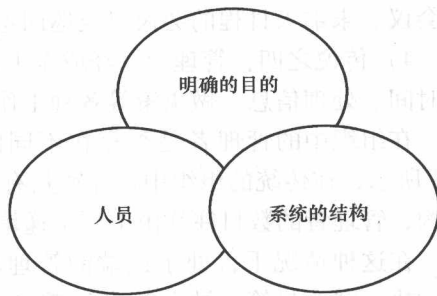


图 1-2 组织的特征

四、管理者的范畴

既然管理工作是依靠管理者去实现的，那么，哪些人可以被称作是管理者呢？管理者应是通过协调和监督他人的活动以达到组织目标的人。

管理者应该具有哪些素质？关于管理者的素质，我国的《孙子兵法》中有很好的描述。

① 杨文士等，《管理学》第3版，中国人民大学出版社，2009。

《孙子兵法·计篇》云：将者，智信仁勇严也。即一个管理者应具备：

- 1) 智：专业知识，生活常识，人生阅历。
- 2) 信：自信于己，施信于人，取信于民。
- 3) 仁：体恤下属，以己推人，给人机会。
- 4) 勇：勇于冒险，敢于说不，勇于认错。
- 5) 严：严于律己，严格要求，赏罚分明。

加拿大著名的管理学家明兹伯格（Henry Mintzberg）在 20 世纪 60 年代为了提供更有根据、更有使用价值的关于管理工作的描述，曾经花了一周时间观察了五位 CEO 的活动。这五个人分别来自大型咨询公司、著名的教学医院、学校、高科技公司和日用消费品制造商。并撰写了著名的《管理工作的本质》（1973）一书。在详细审查有关事实后他发现，关于管理者的工作有四种传说，而这些传说是站不住脚的。

1) 传说之一：管理者是深思熟虑、系统性的计划者。事实：管理者以不间断的节奏工作着，他们的活动以短暂、多样、不连续为特征，他们强烈地以行动为导向，不喜欢思考性的活动。

2) 传说之二：高效的管理者没有必须履行的例行职责。事实：除了处理意外事件外，管理工作还包括许多有规律的职责，例如仪式和典礼、谈判、联系组织以及处理软信息等。

3) 传说之三：高层管理者需要综合信息，而一个正式的管理信息系统能较好地提供这种信息。事实：管理者强烈地偏爱口头信息交流，如电话与会议。在看过管理者实际上是如何处理信息之后，这种观点就靠不住了。管理者掌握着五种媒介——文件、电话、纳入日程的会议、未纳入日程的会议以及巡回考察。

4) 传说之四：管理学已经或至少正在迅速成为一门科学和一门职业。事实：管理者安排时间、处理信息、做决策等各种工作都埋藏在大脑深处而不为人知。

在组织中的管理者是否存在不同的分类呢？如图 1-3 所示，在传统的组织中，往往具有金字塔式的组织结构，管理者的数目往往由上到下递增。

在这种情况下，处于顶端的管理者，如 CEO、总裁、执行副总裁等，被称为高层管理者，他们的权力最大，掌握的资源也最多，往往承担着组织的战略制定、管理制度审定、完成组织目标的任务；中层管理者处于高层管理者的下辖范围，他们可能是区域经理、事业部总经理、分公司总经理等；位于最底层的管理人员是基层管理者，他们直接从事生产经营活动的管理工作，常常担任部门经理、车间主任、部门督导等职务。不同规模的组织对于高、中、基层管理者的界定是不同的。

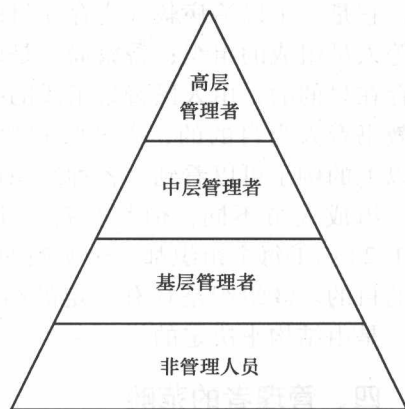


图 1-3 组织层次

但是，并非所有的组织都是金字塔形的结构，例如项目型组织、无边界组织、虚拟组织等。在一些项目型组织中，组织的任务就是完成一个个独立的项目，因此他们的员工往往是具备了某一种专项技能的人，项目型组织不设职能部门。员工完成了一个项目，就得设法以自己的特殊技能加入另一项目。例如，美国享有盛名的 IDEO 专业设计公司，它多次夺得美国《商

业周刊》一年一度的“工业设计优秀奖”（获奖总数最多），它就是一家项目型公司。



小案例 1-1

李嘉诚的自我管理

管理到底有没有艺术可言？在这方面，我有自己的心得与经验。

在我看来，要想成为好的管理者，首要任务是自我管理。在变化万千的社会中，发现自己是谁，了解自己要成为什么模样，建立个人尊严。自我管理是一种静态管理，人生不同的阶段中，要经常反思自问：我有什么心愿？我有宏伟的梦想，但我懂不懂什么是有节制的热情？我有与命运拼搏的决心，但我有没有面对恐惧的勇气？我有信心，有机会，但我有没有智慧？我自信能力过人，但有没有面对顺境、逆境都可以恰如其分行事的心力？

其次，成功的管理者都应是伯乐，伯乐的责任在甄选、延揽比他更聪明的人才，但绝对不能挑选名气大、但自我标榜的企业明星。挑选团队，忠诚是基础，光有忠诚、但能力或道德水平不高的人，迟早会拖累团队，拖垮企业，是最不可靠的人。建立同心协作团队的第一条法则就是聆听沉默的声音：团队与你相处有无乐趣可言？你是否开明公允、宽宏大量，承认每一个人的尊严与创造力？你是否有原则与坐标，而不是矫枉过正，过于执著？

最后，管理的艺术还在于能够接受新事物、新思维，更新传统思想。人的认知力是理性和理智的交融贯通，我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”，有时我会很惊讶地听到，如今有的管理者还以“劳累”为单一卖点。“天行健，君子以自强不息”，自强不息的方法重要，君子的定义也同样重要——要保证企业生生不息，管理者要赋予企业生命，这不单是像时下流行的那样，说上两句有人文精神的语言，而是在商业秩序的模糊地带力求保持正直、平实的品质。

（资料来源：李嘉诚，李嘉诚的自我管理 [J]，青春岁月，2010 年第 3 期，有改动。）

五、管理的职能

根据管理的定义，管理者要通过计划、组织、领导、控制来协调他人的活动，计划、组织、领导、控制就是管理者的工作内容或工作职能。这些概念最早是由法国工业家亨利·法约尔首次提出的，他认为所有的管理者都在从事五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调、控制。到 20 世纪 50 年代中期，管理教科书中首次使用了计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架，至今绝大多数管理教科书仍然按照基本的管理职能来组织内容，即现在所提到的计划、组织、领导和控制（见图 1-4）。

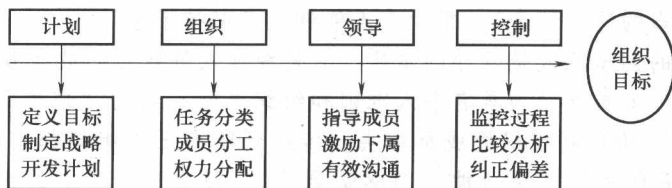


图 1-4 管理职能的含义

1. 计划

组织的存在是有着明确目的的, 为了达到目的, 需要设定每一时期不同的目标。这些目标由组织中的人员去完成。因此, 为了指挥和协调各类人员共同实现目标, 管理者需要清晰地定义目标, 并制定一系列行动方案和实施方法指导大家达成目标。

计划 (Planning) 职能包括定义目标、制定战略、开发实施战略的计划。

2. 组织

组织中往往有着系统的结构, 将不同的人员安置在不同的岗位, 赋予他们不同的职责和权力。通过分工、合作, 组织中的人员齐心协力地朝同一目标努力, 不同的能力和特长的组合及聚集使得组织具备了比个人更大的能量, 并能够完成个人所不能完成的任务。

组织 (Organizing) 职能包括决定任务分类、成员分工、权力分配、有效沟通。

3. 领导

由于人都是有着个性思维的高级动物, 即使有着共同的目标, 他们对目标的认知也可能是不同的, 对达成目标的途径的看法也有所不同。所以, 管理者应清晰地诠释组织的目标, 并努力营造出能够发挥组织成员主观能动性的氛围, 使他们士气高昂, 并以工作为乐。

领导 (Leading) 职能包括指导成员、激励下属。

4. 控制

在设定目标及作出实施计划之后, 需要对计划的实施过程进行监督, 评估工作绩效, 如果存在偏差, 管理者应使工作回到正常的轨道上来。同时, 由于企业身处的环境是复杂多变的, 必须经常应对各种新的问题和情况, 所以, 在实施计划的时候, 要根据实际情况进行适时的调整。

控制 (Controlling) 职能包括了监控过程、比较分析并纠正偏差。



阅读资料 1-2

经理人员的职责

经理人员职责的创造方面是其职责的最高范例。经理人员所作的大部分组织决策的道德准则冲突, 都是属于组织准则方面的, 并不直接涉及个人的准则。有关的只是“组织人格”。这些冲突可以比较客观地作为一个“问题”来处理。事实上, 可能绝大多数管理决策从外表上看是技术性的决策, 其道德方面并没有被意识到。一个经理人员可能作了许多重要决策而没有涉及个人利益认可或个人道德准则。但讲到道德准则的创造, 则个人责任感, 即诚实和公正就特别突出了。能够客观地处理这类工作的人也许很少。事实上, 如果不是在个人信念的基础上 (不是作为经理人员有做某事的义务信念, 而是他们个人认为为了组织利益而做的事情是正当的这种信念), 很少有人能够长期坚持下去。

作为一个整体的创造职能是领导的本质。它是经理人员职责的最高考验。因为要成功地执行创造职能, 经理人员就必须具有个人准则和组织准则一致的“信念”。这个职能是一种同化剂, 把“信念”传达到组织的成员中去, 传达到所有正式组织都有的非正式组织中去 (在这里, 没有比不真诚能更快地被人们感觉到了)。没有它, 所有的组织都将趋于灭亡。因为它是使得那些自愿向组织贡献力量的人们产生依附组织的愿望所不可缺少的要素——没

有任何诱因可以代替。

(资料来源: C. I. 巴纳德,《经理人员的职能》, 中国社会科学出版社, 1997, 有改动。)

各项管理职能之间的关系如图 1-5 所示。每一项管理工作都是由计划开始, 经过组织、领导到控制。管理者作出计划之后, 组织结构需要根据计划调整, 适应新的目标的要求。而管理者通过领导和激励, 让组织成员接受计划的安排并为之努力。最后, 管理者控制实施过程并纠正偏差。这样由控制又产生了新的计划, 如此往复循环, 把工作不断向前推进。

虽然管理学科有许多研究流派, 但根据管理职能来分析和研究管理相对来说较为简单易行。管理的各种概念、原理和方法都可以整合到这一理论框架中去, 各种新观点、新发现也能非常方便地被纳入这一体系。

然而, 现实中管理者并不总是严格按照管理职能的顺序工作, 组织中的各项活动的时间和空间上交叠, 很少有管理者在一个时间段内同时执行着计划、组织、领导、控制的活动。

回到我们的引导案例, 请思考一下 Sousa 经理在她一天的工作中, 执行了以上四种职能的哪一种?

本书的结构是根据管理职能的顺序而设计的。我们把全书分为总论篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇, 共五篇九章。总论篇包括第一章管理和管理者 and 第二章管理思想的发展, 是全书的总纲和基础, 它统领着其他各篇; 其他各篇按照管理过程的计划、组织、领导、控制等各项职能展开。其中计划篇包括第三章决策和第四章计划, 组织篇包括第五章组织设计和第六章沟通, 领导篇包括第七章领导和第八章激励, 控制篇包括第九章控制。

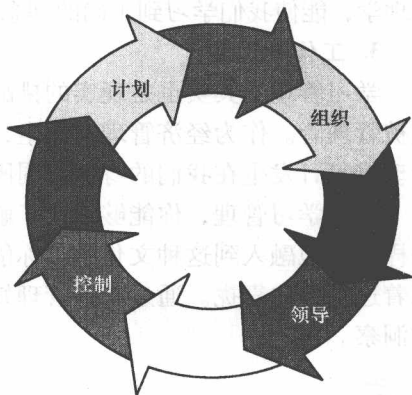


图 1-5 管理职能的循环

六、学管理的意义

20 世纪 70 年代末, 由于中国改革开放的需要, 全国 120 多所大学先后设置了管理类专业, 而管理学作为经济管理类专业的基础课程, 通常被安排在大学第一学年开设。对于刚刚中学毕业, 还没有社会经验的学生来说, 要掌握实用性很强的管理学的理论是比较困难的。经济管理类专业的大学生为什么要学习管理学课程呢? 原因如下:

1. 管理学是许多课程的基础

管理学有许多基本概念是今后学习经济管理类课程前必须掌握的。如对管理思想发展的学习, 有助于我们理解管理各个研究领域的发展脉络、计划层次体系的概念; 有助于我们掌握使命、战略和目标之间的关系。管理学虽然有许多不同的视角, 但管理学的管理过程理论框架大概能够将各种管理理论纳入其体系中, 如战略管理、运营管理部分内容可以被当做计划活动, 人力资源管理可以被纳入组织职能活动范畴, 管理沟通和领导力等内容是领导职能的进一步阐述, 而财务管理则属于控制。这些课程都是许多经管类学生的高年级时必须学习的。

2. 管理具有普遍性

我们生活在社会中, 处于组织之中。如学生处于学校这个组织中, 儿女处于家庭这个组

织中,班长处于班级这个组织中,集邮协会会员处于集邮协会这个组织中。我们作为组织中的一员,是否对身处的组织的运作和管理有所了解?

在学校中,当我们入睡,旁边宿舍却依旧人声鼎沸,你是否会觉得,这是宿舍管理不善?在家庭里,父母虽然都收入不低,但仍然入不敷出,你是否觉得,家里的财务管理需要改进?在班级中,如果同学们都无视班长的存在,班长的话没有任何号召力和影响力,班长是否知道其实是他没有树立起管理者的威严?……

其实,身边发生的许多问题都与管理有关,需要我们去思考如何改进管理方法。通过学习管理学,能使我们学习到正确的理念和思维方式,能够使我们识别什么样的方法才是有效的。

3. 工作的现实

学习管理学其实也是现实的挑战。大学毕业后,我们将走上工作岗位,成为基层管理者或被管理者。作为经济管理类学生,我们将在组织中扮演自己的角色,从前遥不可及的商业活动将每日发生在我们的身上和周围。

通过学习管理,你能够很快了解自己所在的组织具有什么样的特征和文化,自己将需要怎样尽快地融入到这种文化中。你能够明白公司的一些政策和战略的趋向,并使自己的工作朝着这种方向靠拢。通过掌握管理知识,你不再毫无头绪,而是对组织的各种工作有着深入的洞察。



阅读资料 1-3

成为一名管理者

- ◇ 掌握当前商业信息。
- ◇ 阅读管理方面成功和失败的案例。
- ◇ 记住,成功的管理者会发掘每个人的独特之处并加以利用。
- ◇ 记住20世纪最富影响力的管理大师——已故的彼得·德鲁克的这句话:管理是管人。
- ◇ 改进你的“软”技能——工作伦理、沟通、信息收集、人际技能。这些是雇主认为获得工作的最重要的因素。
- ◇ 观察管理者,看他们是如何对待员工和工作的。
- ◇ 与真正的管理者谈论他们成功和失败的经验。
- ◇ 通过在学生组织中担任领导职务来获取管理经验。
- ◇ 开始思考你是否想成为一名管理者。

(资料来源:斯蒂芬·罗宾斯、玛丽·库尔特,《管理学》原书第9版,中国人民大学出版社,2008,有改动。)

第二节

管理者的角色和技能

在前文的描述中,已经将组织的层次由低到高划分为非管理人员、低层管理人员、中层