

高职高专经济管理类规划教材

管理学

(第三版)

Management

主 编 孙玮林



高 职 高 专 经 济 管 理 类 规 划 教 材

管理学

(第三版)

Management

主 编 孙玮林

副主编 郑健壮 王其中 周英豪 郭伟伟



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 孙玮林主编. —3 版. —杭州: 浙江大学出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-308-07588-6

I. ①管… II. ①孙… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 083841 号

管理学(第三版)

孙玮林 主编

责任编辑 周卫群

封面设计 卢 涛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 787mm×1092mm

印 张 12.25

字 数 298 千

版 印 次 2010 年 5 月第 3 版 2010 年 5 月第 10 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07588-6

定 价 25.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591



FOREWORD 前言

管理是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学问。管理活动是一种普遍存在的社会现象,社会进步为管理提出新问题,在解决这些新问题的同时管理将得到相应的发展,也会起到更加重要的作用。现代计算机技术、网络技术、信息技术的发展为信息处理、计划决策、组织沟通提供了先进手段,为组织走向扁平化、虚拟化提供了条件。到了知识经济时代的今天,组织的规模可能变大、结构会变的复杂起来,还有可能出现虚拟化的组织,组织所处的环境更加千变万化,自然的,对于管理提出了更高的要求,管理思想、管理手段等的变革必然使其发挥更为重要的作用。

教材是体现教学内容和教学方式的载体,是教学改革成果的结晶,也是教育教学改革的一个重要方面。对《管理学》2004年8月的第一版进行改编,对于提高教学质量,深化课程内容体系改革,推动高职教育的发展具有重要意义。本次编写对部分章节增加了案例、知识链接和即问即答题目等内容,并对书本中的小部分内容进行了调整,力求达到“工学结合”的教学要求,培养经济管理专业能力,特别是生产、管理、服务与建设一线的职业能力。本书编写由孙玮琳老师、吴哲老师和颜丽霞老师负责,由于时间仓促,书中尚许多不妥当之处,敬请读者不吝赐教,以便于再次修订,使之日臻完善。

编者

2010年4月

Contents

目录

第 1 章 管理、管理者	1
1.1 认识管理	2
1.2 认识管理者	7
1.3 管理工作的对象和适用范围	11
本章小结	13
习题(简答题/案例分析/讨论题/实训题)	13
第 2 章 管理理论的演进	16
2.1 管理理论形成的历史背景	17
2.2 管理理论的多样化时期	18
2.3 趋向统一的管理理论	27
2.4 现代管理理论的特点和主要观点	30
本章小结	34
习题(简答题/案例分析/讨论题/实训题)	34
第 3 章 管理决策	38
3.1 决策概述	39
3.2 决策的原则和程序	44
3.3 决策的方法	48
本章小结	57
习题(简答题/案例分析/讨论题/实训题)	57
第 4 章 计划	60
4.1 计划工作	61
4.2 计划工作的类型	63
4.3 计划的制订	69

4.4 目标管理	73
本章小结	76
习题(基本训练题/案例分析/讨论题/实训题)	76
第5章 组织	79
5.1 组织与组织设计	80
5.2 组织的基本问题	84
5.3 几种常见的组织结构形式	93
5.4 组织变革	101
5.5 组织文化	105
本章小结	113
习题(简答题/案例分析/讨论题/实训题)	114
第6章 领导	120
6.1 领导理论	121
6.2 激励理论	137
6.3 沟通理论	149
本章小结	158
习题(知识题/案例分析/讨论题/实训题)	159
第7章 控制	165
7.1 控制活动	166
7.2 信息与控制系统	172
7.3 控制手段与方法	179
本章小结	185
习题(简答题/案例分析/讨论题/实训题)	185
参考文献	189

第 1 章

管理、管理者



- 认识管理
- 认识管理者
- 管理工作的对象和适用范围

学习目标

知识目标:了解管理的产生和管理的广泛适用性,了解管理的性质与职能;理解决策、计划、组织、领导和控制职能的基本意义;掌握管理、管理者和职业管理者的含义。

技能目标:正确认识系统观和管理的灵活性,掌握管理者应具备的技能。

能力目标:应用技术技能、人际技能和概念技能对实际生活中发生的案例进行分析。

导入语

随着公司的发展出现成本失控问题,ABC 航空公司总裁请来了一位才华出众的年轻助理,这是一位获得执照的公共会计师,在向他介绍了公司成本上升这一问题之后,请他帮助解决这问题。

这位新助理把一些高明的工程师、财务分析专家和一名国内一所最有名望的工商管理学院的应届毕业生组合成一个班子。在摆出了公司的问题之后,他布置他们去调查成本问题和公司的业务、维修、工程和销售各部门的管理方法问题。经多次研究之后,该总裁助理发现了各部门中效率低的许多根源,于是他提出了许多改革经营做法的创见。此外他还把他的参谋们所发现的效率低的详情和拟予纠正的措施做出提要,向总裁提交了许多报告。这些报告连同大量的详细的证据材料,说明他的建议会给公司节约数百万美元。正当这些成本节约方案实施中,负责经营、维修、工程和销售的几位副总裁群起围攻了总裁,并坚持要撤掉那位助理。

为什么这位助理工作做得这样好,却引起副总裁们这么大的怨恨?什么地方错了?

假设这位助理和他的参谋们的调查结果是准确的,那么总裁、这位助理、各位副总裁以及其他人员应当怎样做才能使这些调查结果有助于解决问题?

从这个案例看,问题似乎在于不同层次的管理者分析问题的角度不同。不同层次的管理者要明白管理者的职责是什么,组织的目标是什么,应该如何开展管理工作。

 关键词

组织 管理 管理者 管理技能

1.1 认识管理

1.1.1 为什么需要管理

人类懂得管理的作用,掌握管理的本领,享受管理的好处,可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎时起,就知道“合群”抵御危险,征服自然。这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量,以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上是人类社会普遍存在的“组织”现象。可以说,有人类就有组织。所谓组织,是指由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,但是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,组织才能形成一种整体的力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作、协作或协调,这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。只要人们需通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。管理是协调各人努力所必不可少的因素。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织需要简单的管理,因而管理的重要性还不显得十分突出的话,那么时至今日,社会和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。如有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力,同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”,或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何,管理的一个重要作用,就是能使现有的资源获得最为有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国家,但由于极度重视管理,并在管理方面进行不断创新,从而使自己从资源贫乏国发展为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得飞速发展,不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法,认为发展中国家之所以经济不发达,根本原因就是管理,其中的道理已不言自明。

⇒【实例 1-1】

双汇集团和春都集团是我国两大肉类加工企业,同是国务院确定的全国 520 家重点企业、同是中国名牌、同是地处中原的企业,双汇集团迅速崛起,而春都集团遭遇了严重的滑坡。

1993 年,春都集团工业总产值、利税分别达到 11.599 亿元、1082 亿元,而双汇集团仅为 8.57 亿元和 7045 万元。无论从哪个方面都处于劣势的双汇集团,为什么在短短

几年内成为同行业的排头兵,而春都集团却在市场竞争中败下阵来呢?这引起社会各界的广泛关注。

双汇集团注重决策管理,而春都集团却多次失误。同是企业扩张,双汇集团紧紧围绕肉类加工主业上的项目扩大规模,使企业迅速形成了以肉类加工为主,养殖、屠宰、包装、彩印等紧密联系的产业群体,1999年实现5亿元利税。而春都集团在发展中盲目贪大求快,收购和兼并了洛阳的一些企业,企业背上了巨大的包袱,而花巨资投资的10多个大型项目,也由于缺少资金无法启动。

在资金运作上,双汇集团对项目精心运作,最大限度地压缩银行存款,施行产品一律现款现货制度,而春都集团12亿元的贷款中,一半多的资金都被项目占用。此外春都集团在成本管理、人事管理、营销管理、质量管理等方面与双汇集团的差距更大。

春都集团的总裁面对现状时说:“现在看来,春都在发展中确实是轻视了管理。”而双汇集团总裁也不讳言,他说:“管理是企业的生命,双汇就是赢在管理上。”

⇒【即问即答 1-1】

管理产生的原因是什么?

通过双汇和春都的案例,你认为管理对企业的经营业绩有何影响?

1.1.2 管理的定义

什么是管理?不同的管理学家有不同的说法。

科学管理之父泰罗曾经给管理下过这样的定义: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”。泰罗认为,管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作,泰罗在其名著《科学管理原则》中讨论和研究:

第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?

第二,管理者如何能激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?

诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授认为“管理即制定决策”。在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根结底是面对现实与未来、面对环境与员工及时不断地作出各种决策,使组织的一切可以不断运行下去,直到取得满意的结果,实现满意的目标要求。

但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔。

法约尔认为,管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。

计划包括预测未来和拟定一个行动计划;指挥包括维持组织中人员的活动;协调就是把所有的活动和工作结合起来,使之统一并和谐;控制则注意所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,你便是在进行管理,管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

以P·罗宾斯为代表的管理学家提出了管理概念的最现代观点: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。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

⇒【链接 1-1】

管理大师德鲁克对管理的定义:

管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励和组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

【即问即答 1-2】

根据德鲁克对管理的定义,谈谈你对管理的理解?

1.1.3 管理的职能

按照最普及的管理学教科书(例如 P·罗宾斯、孔茨的管理学教科书)的观点,管理的职能包括四个方面的内容:计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划是对未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划。计划指导着一个组织系统循序渐进地去实现组织的目标,而计划的目的是要使组织适应变化中的环境,并使组织占据更有利的环境地位,甚至进入一个完全不同的环境。

2. 组织

组织有两个含义:一是将组织内各种资源按照配比及程序要求有序地进行安排;另一是指一群人按照一定的规划为了实现一定的目的组成一个团体或实体。作为一种行为活动的组织自然是指前一种含义。

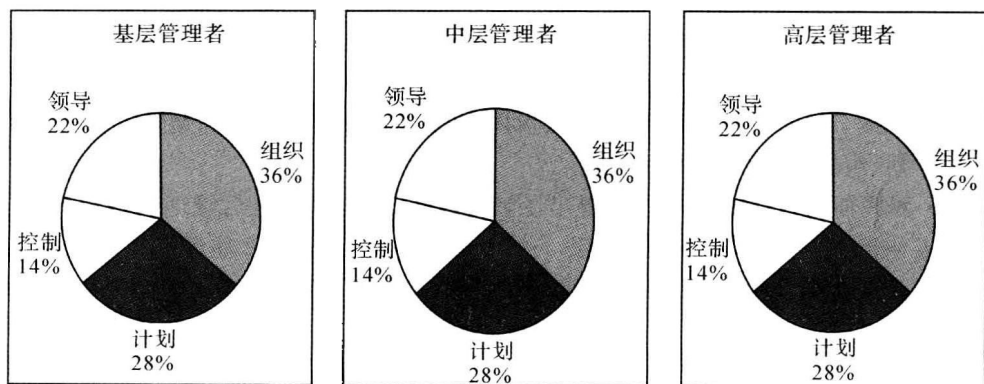
3. 领导

每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人,这就是领导职能。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、解决组织成员中的冲突时,他就是在进行领导。

4. 控制

为了保证组织活动按照既定的计划进行,管理必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

随着管理者在组织中的晋升,他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。所有的管理者,无论他处于哪个层次上,都要制定决策,履行计划、组织、领导和控制职能,只是他们花在每项职能上的时间不同。例如,最高管理层要考虑整个组织的设计,而基层管理者集中于工作小组和个人的工作设计。



【即问即答 1-3】

什么是管理的职能？

不同管理层次的管理者在管理职能上有何区别？

1.1.4 管理的目标

严格地说,管理并不存在自己独立的目标。管理不过是组织中的一个“器官”,是为服务于组织而存在的。不是为了管理而管理,而应该是为了实现组织的目标而进行管理。因此,管理的目标是与组织的目标联结在一起的。概括地说,管理就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体地,可以从以下三个角度来全面地衡量管理促进组织目标实现的情况。

1. 组织的产出目标

一个组织要开展活动,必须具有人、财、物和信息资源。组织所获得的这些人力资源、金融资源、物资资源和信息资源,就构成了组织的“投入”,对资源或投入的运用,就可以产出组织的成果,通称为组织的“产出”。其具体表现可以是医院中治愈的病人,学校中培养出来的人才,制造业企业中生产的产品,以及服务业企业中提供的各项服务,等等。不同类型的组织,其成果的具体表现形式可能各不相同,但从一般的规范角度看,任何成果都可以从以下几个方面加以考察和衡量。

(1)产量与期限。产量是从生产多少产品或者提供多少服务项目角度来反映产出水平的。生产的产品数量可以实物指标,也可以货币指标来衡量。至于提供的服务数量,在实物指标上表现为处理了多少维修任务,接待了多少客户,答复了多少个电话等,这些在价值指标上的表现就是完成了多少营业额。另外,任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义。交货有个期限要求,对组织中各部门、各个人的工作也必须规定每天、每星期、每个月或每年需要完成多少数量的任务。离开了时间的规定,任何数量标准都将失去意义。

(2)品种与质量。无论是产品,还是服务项目,都必须按照顾客对其需求的类别和特性来提供。电冰箱如果不能制冷,其质量自然是不合格的,而电冰箱的款式、颜色要是不符合顾客的预期,也难以适销对路。因此,质量和品种是对产出的更内在、更本质的规定。对质量的测定,可以通过产品的次品率、退货率,服务中的差错率,以及顾客的投诉等来反映。

(3)成本花费。企业要将资源转化为成果,最理想的要求是使产出的产量和质量控制在既定的成本花费之内。这种控制通常是建立在一个单位的经费预算上。典型的经费预算直接依据所产出成果的产量和质量来规定该项活动的成本花费标准的。

以上是从产出目标角度对组织将资源转化为成果的活动过程水平的一种衡量。其总的要求是,管理工作要确保组织在活动过程中能按质、按量、按期、低成本地提供适销对路的产品或服务。

2. 组织的效率效果

组织的绩效目标是对组织所取得的成果与所运用的资源之间转化关系的一种更全面的衡量。组织的绩效高低,表现在效率与效果两大方面。

所谓效率,是指投入与产出的比值。例如,设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等,这些是对组织效率性的具体衡量。由于组织所拥有的资源通

常是稀缺、有价的,所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入,如果你能获得更多的成果产出,那么你就有了较高的效率。与此相似,对于较少的资源投入,你要是能获得同样的甚至更多的成果产出,你便有了高效率。

但是,管理者仅仅关心组织的效率是不够的,管理工作的完整任务必须是使组织在高效率基础上实现正确的活动目标,这也是要达成组织活动的效果。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。

效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。利润就是销售收入与所销产品或服务的总成本的差值。利润是经市场检验的衡量效果的一项客观的指标。

效率与效果是两个有联系但并不相同的概念。如果某个人不顾效率,他很容易达到有效果,精工(seiko)集团如果不考虑人力和材料输入成本的话,它还能生产出更精确和更吸引人的钟表。为什么一些美国联邦政府机构经常受到公众的抨击,按道理说他们是有效果的,但他们的效率太低,也就是说,他们的工作是做了,但是成本太高。从以上的案例我们可以看出:效率涉及的只是活动的方式,它与资源的利用相关,因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅具有高低之分,而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果说高效率是追求“正确地做事”,好效果则是保证“做正确的事”。在效果为好的情况下,高效率无疑会使组织的有效性增大,但从本质上说,效率性和有效性之间并没有必然的联系。有时,一个企业的效率可能比较高,但如果所生产的产品没有销路,或者说不能满足顾客的需要,这样效率越高反而会导致有效性越差,因为此时产品生产得越多,库存积压也就越多,从而企业赔钱也越多。所以,一个有效的管理者,应该一方面既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,另一方面又能指出应当做什么才能取得好的效果,这样组织才具有最大的有效性。

3. 组织的终极目标

根据组织的性质不同,组织的终极目标可以有不同的表现形式。有一些组织以追求利润和资本保值增值为主要终极目标,这样的组织被称为营利性组织;另一些组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标,这样的组织被称为非营利性组织。与营利性组织终极目标的实现程度可以通过市场检验的较为客观的绩效指标来衡量不同,对于非营利性组织来说,其终极目标的实现情况往往须依赖一些定性的和相对主观的指标加以衡量。但不论组织所要实现的终极目标有何差别,管理工作的使命任务基本上是一样的,即都要使组织以尽量少的资源而尽可能多地完成预期的合乎要求的目标。只有这样,才能称得上是有效的管理。

☞【即问即答 1-4】

如何理解管理的目标与组织的目标?

组织可能是有效率,但是却无效果吗?

1.2 认识管理者

1.2.1 管理者

在现代社会中,存在着形形色色的各种组织,政府、社会团体、企业、事业单位等等都是组织。为了生活、社交和个人的发展,每一个人都或多或少地参加某些组织;而且即使我们并没有加入一些组织,那些组织也还会以各种方式影响我们的生活。现代文明就是建立在这些有组织的人类活动之上的,它们时刻影响和控制着我们的生活。各种组织自己并不会运转,它们需要管理者加以管理。

任何组织都是由一群人组成的,根据其在组织中地位和作用不同,组织成员可以简单地划分为两类:作业者和管理者。

作业者是指在组织中直接从事具体的业务作业,且对他人的工作不承担监督职责的人。如工厂里的工人、商店里的营业员等等。他们的任务就是做好组织所分配的具体的业务作业。

管理者是在组织中从事管理工作的人。如公司里的经理,学校里的系主任、校长等,他们虽然有时也做一些具体的事务性工作,但是主要职责是指挥下属工作。因此,管理者区别于作业者的一个显著特点就是有下属向其汇报工作。

🔗【链接 1-2】

德鲁克语录:

管理者就必须卓有成效。

To be effective, is the job of the executive.

🔗【即问即答 1-5】

管理者与作业者区别的显著特点是什么?

从以下故事中可以看出管理者的哪些特点?(答案:这故事告诉我们,真正的领导人,不一定自己能力有多强,只要懂信任,懂放权,懂珍惜,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身价。)

小故事:

一个人去买鹦鹉,看到一只鹦鹉前标着:此鹦鹉会两门语言,售价二百元。另一只鹦鹉前则标道:此鹦鹉会四门语言,售价四百元。该买哪只呢?两只都毛色光鲜,非常灵活可爱。这人转啊转,拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉,毛色暗淡散乱,标价八百元。这人赶紧将店主叫来:这只鹦鹉是不是会说八门语言?店主说:不。这人奇怪了:那为什么又老又丑,又没有能力,会值这个价呢?店主回答:因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。

1.2.2 管理者的分类与职责

我们可以从组织的横切面和纵切面来分辨各种类型的管理者。首先从横切面上的组

织层次划分来看,组织中的管理者有如下三类:

(1)基层管理人员,亦称第一线管理者,他们处于作业人员之上的组织层次中,负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中,基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长;在运动队中,这项任务是由教练担任的;而学校中则由教研室主任来担任。

(2)中层管理人员,他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人,通常享有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作,在组织中起承上启下的作用。

(3)高层管理人员,他们处于组织的最高层,主要负责组织的战略管理,并在对外交往中以代表组织的身份出面。这些高层管理者的头衔有如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员,以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

🔗【链接 1-3】

德鲁克语录:

一个重视贡献的人,为成果负责的人,不管他职位多卑微,他仍属于“高层管理者”。

The man who focuses on contribution and who takes responsibility for results, no matter how junior, is in most literal sense of the phrase, “top management”.

管理者所处的具体组织层次不一样,他们的头衔也各式各样,但他们的工作具有一个共同的特征,即都是同别人一起并通过别人使组织活动得以更有效地完成,因此,管理者在相当程度上也就是领导他人的人。

作业者与管理者尤其是基层管理者之间,他们的界限区分有时并不是那么截然分明。比如,在鼓励民主式管理或参与式管理的组织中,作业者可能也是自己工作甚或他人工作的管理者。而在不少情况下,管理者也可能担任某些作业职责,如保险索赔监督员除了负责管理保险索赔部门办事人员的工作以外,还可能承担一部分办理保险索赔的业务工作,有的医院的院长可能要亲自动手做一些危急病人的难度较大的外科手术等等。但身为管理人员,应该记住,他们的主要工作应是促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做工作,哪怕是自己擅长的工作也要尽量委托他人去干,自己则要将主要精力集中在“管理”这些人及其工作上,并对这些人的工作好坏负有最终的责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作结果负责这一意义上,管理人员与作业人员的工作具有天壤之别。

作为管理者,不论他在组织哪一层次承担管理职责,其工作的性质和内容应该基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能本身不同,而在于各项管理职能履行的程度和重点不同。高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些,而基层管理人员领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划工作而言,高层管理人员关心的是组织整体的长期的战略规划,中期管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划,基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

高层管理者应该与中低层管理者的工作有重要的区别。日本松下电器公司的创始人

松下幸之助有一段名言:当你仅有100人时,你必须站在第一线,即使你叫喊甚至打他们,他们也听你的。但如果发展到1000人,你就不可能留在第一线,而是身居其中。当企业增至10000名职工时,你就必须退居到后面,并对职工们表示敬意和谢意。这说明,一个企业扩大后,管理的复杂性随之增大,管理方面的职能分工相应深化,逐渐分化为制定大政方针的战略管理者和负责具体事务的日常管理者。

其次,从组织的纵切面角度来看,管理人员可以分为综合管理人员和专业管理人员。

(1)综合管理人员,指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。对于小型组织(如一个小厂)来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理。他要统管该组织中包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织(如跨国公司)来说,可能会按产品类别设立几个产品分部,或按地区设立若干地区分部,此时,该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的总经理,每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动,因此也是综合管理人员。

(2)专业管理人员,就是仅仅负责组织中某一类活动或业务的专业管理的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者。这些部门的管理者,可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说,随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变,管理工作的专业分工也变得日益重要。可以认为,专业管理人员是从组织纵切面细分的角度对管理者的分类。不同专业领域的管理者,他们在履行管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点上的差别。例如,同样开展计划工作,营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排,财务部门做的则是筹资规划和收支预算,他们在各自的目标及其实现途径的规定上都表现出很不相同的特点。

🔗【即问即答 1-6】

对管理者进行分类有何意义?

1.2.3 管理者的技能要求

每一管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作,都要力争使自己主管的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效,在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理技能主要包括:

1. 技术技能

技术技能是指从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法。如果是生产车间主任,就要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序,各种材料的用途、加工工序,各种成品或半成品的指标要求等。如果是办公室管理人员,就要熟悉组织中有关的规章、制度及相关法规,熟悉公文收发程序、公文种类及写作要求等。如果是财务科长,就要熟悉相应的财务制度、记账方法、预算和决算的编制方法等。技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为他们大部分时间都是从事训练下属人员或回答下属人员有关具体工作方面的问题,因而必须知道如何去做自己下属人员所做的各种工作。具备技术技能,才能更好地指导下属工作,更好地培养下属,由此才能成为受下级成员尊重的有效管理者。对中上层管理者来说,掌

握技术技能的必要性可稍少些。

2. 人际技能

人际技能是指与组织中上下左右的人交往的能力,包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力,正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度,并且认识到别人的信念、态度、观点与自己的不一样是很正常的,承认和接受不同的观点和信念,这样才能与别人更好地交换意见。其次,要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机,并判断组织成员的可能行为及其可能后果,以便采取一定措施,使组织成员的个人目标与组织目标最大限度地一致起来。再次,要求管理者掌握评价奖励员工的一些技术和方法,最大限度地调动员工的积极性和创造性。许多研究表明,人际技能是一种重要技能,对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下,人际技能可以极为有效地帮助管理者在管理工作中取得更大的成效。

3. 概念技能

概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应该看到组织的全貌和整体,了解组织与外部环境是怎样互动的,了解组织内部是怎样相互作用的,能预见组织在社区中所起的社会的、政治的和经济的作用,知道自己所管部门或科室在组织中地位和作用,抓住问题的起因和实质,预测问题发展下去会产生什么影响,需要采取什么措施解决问题,这种措施实施以后会出现什么后果。形势判断能力是概念技能的又一表现。管理者通过对内部和外部形势的分析判断,预见形势将朝什么方向发展,是对我有利,还是对我不利,以便充分利用好形势发展组织的事业,同时采取措施对付不利形势,使组织获利最多或损失最少。各种研究表明,出色概念技能,可使管理者作出更佳的决策。概念技能对高层管理者来说尤为重要。

上述三种管理技能是各层管理者都需要掌握的,区别仅在于各层管理者所需掌握的三种管理技能的比例有所不同。

☞【即问即答 1-7】

组织中不同层次的管理者分别有何技能要求?

1.2.4 职业管理者的形成

管理工作是否谁都能干?管理者是否需要像医生、律师或会计师一样成为职业工作者?尽管理论界目前对管理职业的认证还没有完全统一的看法,但从应用方面看,管理在现代社会中的地位已经迫使人们对从事这项工作的人的“专家”资格形成了比较确定的认识。历史上,美国西部铁路公司在19世纪中叶发生的两辆客车迎头相撞事故,促使该公司最早采用了由“支薪经理”来代替所有者行使管理职能的崭新的管理制度。从那时起,专职经理日益在管理上发挥着越来越重要的作用。不过,在所有者和管理者刚开始实现分工的年代里,管理工作还主要是由懂业务技术的“硬专家”来担任。随着社会的发展,仅由精通一门技术的专家来管理已不适应新形势的要求,所以逐渐演化为由工商管理学院培养出来的管理人才来实施管理。这类新的管理专家所具有的管理技能已经大大超出技术技能的范围,所以被称作“软专家”。

西方国家在19世纪中期以前,经济组织中所有权与经营权并未分离,管理职能没有完全独立出来,因此没有职业化的管理层(或称经理阶层、企业家阶层)。后来随着企业规模的扩大,管理工作的难度加大,使得有“财”无“才”的资本家感到力不从心,从而开始聘请有专门经营管理知识和技能、靠领取薪资作为主要收入来源的管理人才来代行管理之职。据调查,美国500家大公司的高级经理人员中有71.8%是工商管理专业毕业的,毕业生于工程技术和其他学科专业的仅占28.2%。法国A类公务员(业务类中属于领导职位的公务员)百分之百是法国国家行政学院的毕业生。各国的军事指挥官也越来越多地为军校毕业出来的。看来各行各业中管理工作的专业化(这里指专门化),并逐步形成职业化的管理人才队伍,这已是客观形势之所趋。

⇒【链接 1-4】

华为总裁在高级副总裁以上干部以公司治理为题的命题作文考试前的讲话:

.....

我想强调一下什么是职业管理者的责任和使命。

一个职业管理者的社会责任(狭义)与历史使命,就是为了完成组织目标而奋斗。以组织目标的完成为责任,缩短实现组织目标的时间,节约实现组织目标的资源,就是一个管理者的职业素养与成就,权力不是要别人服从您,而是要您告诉他如何干。因此,围绕组织目标的有效实现,个人所处的位置,承担的使命,应如何理解。.....一个职业管理者他的职业就是实现组织目标,因此,实现组织目标不是他的个人成就欲所驱使,而是他的社会责任(狭义)无时不在地给他压力。

1.3 管理工作的对象和适用范围

1.3.1 管理工作的对象

以企业为例,管理工作的对象实际上包括了如下三大方面:

1. 对工人和作业工作进行管理。可以说管理最初就是产生于对工人及其工作的管理。但随着组织规模的扩大,这类管理工作逐渐交给了基层管理人员来完成,上层管理者则主要按“例外原则”介入对工人及其工作的管理中来。

2. 对管理人员及其工作进行管理。在任何组织中,管理既是对人的管理,也是通过人的管理。那些负责管理他人的管理者,他们本身也应该受到某种程度和某种方式的管理。也即,管理者同时也应是被管理者。因此,管理工作的第二项任务,便是管理管理者及其工作。无论是基层、中层还是高层管理人员,他们都必须置于某种力量的管理之下,否则,他们的行为就有可能出现偏差。在很大程度上,许多企业目前发生的经理人员行为不受约束的现象,就是因为对这些经理人员的管理机制不健全。

3. 对整个企业/组织进行管理。这就是对一个企业的生产经营活动进行全面的。对于非企业的单位来说,与这项对整个企业的管理(称之为企业管理)任务相似的,我们将对于整个组织的管理称为组织管理,也即针对一般组织而进行的管理。