

初级工商管理(EBA)系列教材

Elementary Business Arrangement

实用管理学

上海市总工会、上海开放大学组织编写

杨加陆 袁 蔚 主编

 復旦大學 出版社

初级工商管理(EBA)系列教材

实用管理学

上海市总工会、上海开放大学组织编写

杨加陆 袁蔚 主编

徐蔚 董曲波 副主编

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用管理学/杨加陆,袁蔚主编. —上海:复旦大学出版社,2015.2
初级工商管理(EBA)系列教材
ISBN 978-7-309-11237-5

I. 实… II. ①杨…②袁… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第023507号

实用管理学

杨加陆 袁蔚 主编
责任编辑/徐惠平 姜作达

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路579号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 13.25 字数 291千
2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷
印数 1—6 000

ISBN 978-7-309-11237-5/C·296

定价:20.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

实用 管理学

目 录

第一章 管理学基础	1
第一节 组织与管理	1
第二节 管理者	6
第三节 组织环境	12
第二章 管理理论与实践	22
第一节 管理理论的发展	22
第二节 管理实践的突破	26
第三章 计划	42
第一节 目标和目标管理	42
第二节 决策	47
第三节 计划的编制	52
第四节 计划的实施	58
第四章 组织	62
第一节 组织设计	62
第二节 组织结构的设计	65
第三节 职权设计	77

第四节	人员配备	84
第五节	组织变革	89
第五章	领导	95
第一节	领导与领导方式	95
第二节	激励	103
第三节	沟通管理	114
第四节	冲突管理与危机管理	123
第六章	控制	132
第一节	控制的基本原理	132
第二节	控制的过程	138
第三节	管理控制的原则和要求	143
第七章	管理技能与管理艺术	148
第一节	管理技能的开发	148
第二节	管理者的艺术	152
第八章	班组管理与团队建设	164
第一节	班组管理	164
第二节	团队建设	173
第九章	创业管理	181
第一节	创业者与创业活动	181
第二节	创业机会识别与评价	189
第三节	创业计划的编制	197
第四节	新企业申办程序	199
参考文献	203
后 记	204

实用 管理学

第一章 管理学基础

第一节 组织与管理

管理学研究的是对人类社会活动的管理。就人类社会活动的领域而言,主要有公共领域和非公共领域之分。管理学也相应地分为公共管理学和组织管理学两大门类。公共管理学研究的对社会公共事务的管理,实质上是围绕公共组织对外实施管理展开的;而公共组织如何进行内部管理、加强自身建设、提高行政效率,这属于组织管理学研究的范畴。组织管理学研究的是包括公共组织在内的各个组织领域管理工作所包含的普遍原理和一般方法,人们习惯上称之为管理学。因此,我们可以说,管理学是研究组织管理普遍原理和一般方法的科学。

一、组织

(一) 组织的含义

基本概念: 组织

组织(静态)是为了达到某一特定目标,在分工协作的基础上,经由不同层次的权力和责任制度而构成的人群结合系统。

组织(动态)是在特定环境中,为了有效地实现特定目标,确定成员、任务及各项活动之间的关系,合理配置组织资源的过程。

我们可以从静态和动态两个角度来理解组织的含义。从动态的角度来理解,组织是一种无形的“组织活动”;从静态的角度来理解,组织是一种有形的实体。虽然组织实体出现了

虚拟化的趋势,但我们这里还是从有形实体的角度来分析。组织被视作一种反映工作者、职位、任务以及它们之间特定关系的工作系统和关系网络,这一系统或网络,可以通过部门和层次来确定它们的分工范围、程度、相互协调配合的关系以及各自的任务和职责等,从而形成组织的框架体系或结构。组织的定义包含以下含义:

1. 组织是有目标的

任何组织,都是为实现某些特定目标而存在的。无论这个目标是明确的,还是隐含的,目标是组织存在的基础和前提。

2. 组织是有分工协作的

为了实现目标,需要对目标进行分解落实,这就必须把工作和成员划分到具有相异功能的部门。每个部门专门从事一种或几种特定的工作,这是分工的要求,但这种分工在组织内部是相对固定的;为了提高效率,各个部门还必须相互协同和配合,分工必须与协作结合起来。分工协作在组织内部形成了不同的职位和部门。

3. 组织是有不同的权力层次和责任制度的

随着目标的分解,在组织内部形成了自上而下的不同的管理等级,并通过组织设计,以制度的形式赋予不同等级的管理者以不同的权力和责任。这些都是组织有序运行和有效达成自身目标的必要保证。

(二) 组织的分类

组织的分类就是对组织的样式、种类进行归纳和组合。其目的在于发现各种组织之间的共性和个性差异,从而能够全面地了解组织现象,以便于更好地开展组织工作。

1. 公共组织与非公共组织

按照组织的目标不同,可以将组织分为公共组织和非公共组织。

基本概念: 公共组织与非公共组织

公共组织是以实现公共利益为目标,以提供公共服务、管理公共事务、供给公共产品为基本职能的组织。

非公共组织是不以实现公共利益为目标,而追求自身利益的组织实体。

(1) 公共组织。公共组织一般都拥有公共权力或者经过公共权力的授权,负有公共责任,包括政府组织和非营利性的非政府组织。政府是典型的公共组织;非政府公共组织是在政府之外组成的,受权于政府而进行公共管理的社会组织,是政府公共管理的重要组织依托,非政府公共组织的管理不具有最终强制性。这些非政府公共组织包括学校、研究机构、社区服务机构、文化团体、咨询机构、行业协会、消费者协会等。

(2) 非公共组织。企业是典型的非公共组织。非公共组织还包括:以营利为目的的社会中介组织;在政治生活中,服务于非公共利益的特定利益集团;在社会生活中,基于特定的宗教信仰而形成的宗教组织;基于特定的生活兴趣而形成的非正式组织。作为典型的非公共组织,经济组织是以营利为目的,以社会经济资源的运用为主要手段,以生产、存储、销售、

运输、服务等为主要活动方式的社会组织。经济组织是现代社会组织常见的、与社会生活关系最直接的组织形式。具有生产性、营利性和市场性的特点,包括生产组织、商业企业、金融组织、交通运输组织和其他服务性组织等。

公共组织与非公共组织由于其目标不同,它们所提供的产品、管理的对象和开展管理活动的依据也各不相同。

2. 正式组织和非正式组织

按组织的形成方式分,组织可以分为正式组织和非正式组织。

基本概念: 正式组织与非正式组织

正式组织是为了有效实现特定目标,而明确规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种实体结构。

非正式组织是指组织成员关系为非官方规定的,在自发的基础上为满足某种心理需要而有意或无意形成的不定型组织。

(1) 正式组织。正式组织在组织内部又称作正式群体。巴纳德认为,正式组织的基本要素有三个:第一是协作意愿,也就是个体为组织贡献力量的愿望;第二是共同目标,共同目标是协作愿望的必要前提;第三是信息沟通,信息沟通是组织成员理解共同目标、协同工作的条件,是组织的基础。

(2) 非正式组织。任何正式组织的形成肯定会伴随着非正式组织的产生。也就是说,组织中人与人的长期接触、交往和相互作用,会使某些成员具有一定同质性的心理状态和行为方式,并赋予这种心理状态和行为方式以一定的组织化、体系化的特征。非正式组织在组织内部也称作非正式群体。



实例: 单位里的同乡会

上海市总工会发布的“十一五”期间上海职工队伍发展状况报告显示,2010年,参加上海市综合保险的外来从业人员为404万,加上未交纳综合保险的农民工,农民工总数至少占上海从业人员的40%以上。上海的职工队伍不断扩大,外来从业人员正成为上海重要的新生劳动力资源,成为上海经济建设不可或缺的组成部分。而很多外来务工人员都是经老乡介绍来打工的。他们在异城他乡,相互抱团取暖,各种各样或紧密或松散的老乡会群体由此而生。

请思考: 调查你所在的或所熟悉的一家企业,有没有这样的老乡会群体? 它可能具有的积极意义和消极意义何在? 作为管理者应该采取哪些管理对策?

非正式组织的作用具有两重性。其积极意义表现在: 它能为组织功能的发挥起到补充、促进作用,如: 保持组织特定的文化价值、促进组织沟通,维护正式组织的凝聚力; 对组织成员而言,它能为成员提供满足感以及解决困难,维护成员个人的人格完整。而其消极意义表现在对正式组织可能有的牵制甚至破坏作用,如: 集体抵制正确指示的执行和实施、影

响工作效率、散布谣言、破坏成员的积极性、造成任务上的冲突等。非正式组织是一种客观存在,在管理过程中,既要注意非正式组织的积极作用,又要克服其消极作用。

二、管理

(一) 管理的含义

基本概念: 管理

管理是通过计划、组织、领导和控制等职能,对组织资源进行有效配置,以实现组织目标的活动。

有关管理的定义,学界众说纷纭。这反映了管理活动的丰富性,以至人们从不同领域、不同层面和不同视角对管理的定义进行概括时难免各有侧重。但所有定义大多指向以下三方面内容:

1. 管理的对象

管理的对象是组织资源,管理的核心在于对组织资源的有效配置并使之不断地优化组合。

2. 管理的手段

管理的手段就是对组织资源整合的方式,包括计划、组织、领导和控制,它们构成了管理活动的基本过程,体现了管理的基本职能。

3. 管理的目标

管理的目标在于推动组织目标的实现。管理目标并不等同于组织目标。组织目标强调的是组织各项活动的综合结果,体现了组织所要实现的整体价值。管理目标应该服从并服务于组织目标。

(二) 管理的属性

管理的属性反映了管理活动的根本性质和特点。管理具有两重性:

1. 自然属性和社会属性

管理活动起源于人类的共同劳动,是对人们共同劳动的协调指挥和监督控制。通过协调指挥表现出来的自然属性,是与管理活动和社会生产力要素相联系的;通过监督控制表现出来的社会属性,则是与社会生产关系要素和社会文化相联系的。管理的自然属性揭示了管理的共性,为我们学习、借鉴不同社会制度和社会文化的国家和地区的管理经验和方法提供了理论依据。管理的社会属性则揭示了管理的特殊性,提示我们在学习与借鉴一切先进的管理理念、管理经验时,不能照搬照抄,必须具体考虑这些管理理念和管理经验的社会制约性。

2. 科学性和艺术性

管理活动既要遵循管理的一般规律和基本原理,又要发挥创造性。由于数学的方法、运筹学的原理以及电子计算机管理信息系统和网络技术在管理中得到了广泛应用,管理工作在更高程度上实现了科学化和精确化。但是管理又是一门不甚精确也很难精确的科学,或

者说,它是一门软科学。在管理工作所涉及的众多因素中,人的因素和环境的因素占据举足轻重的地位。但人的因素和环境的因素具有极大的不确定性,管理者的主观经验和主客观条件的影响以及对环境发展趋势的判断,都无法通过数学原理、数学模式和数学关系来分析显示和规划表达。因此,管理学并不能为管理者提供解决一切问题的标准方法和答案。管理者只能以管理的普遍原理和基本方法为基础,结合实际,对具体情况作具体分析,才能求得问题的解决。从这个角度来说,管理者既要有科学家的精神,又要兼具艺术家的气质。管理者既要学习和掌握管理理论、原理、方法以及系统的管理知识并用以指导管理实践,又要根据实际情况,发挥主观能动性,创造性地解决管理问题,从而有效地去实现组织目标。

(三) 管理的职能

1. 管理的四项基本职能

管理的职能涉及管理的功能、管理的作用以及通过怎样的形式和方式来贯彻和实现组织的目标和要求。管理学创始人之一的法约尔认为,管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。此后对管理职能有不同的分解和描述,不同的研究者对管理职能的研究不断丰富各项管理职能的内容。至今,人们普遍接受的管理职能有四项:计划、组织、领导和控制。对于这些职能在本书的后续章节中将有进一步的分解和阐述。从中我们可以得到的共识是:无论组织的性质多么不同,组织所处的环境多么不同,但管理人员所从事的管理职能却是相同的。



实例:包饺子

中国北方有包饺子过除夕的习俗。大年三十,全家人围坐在一起包饺子。家庭子女多的,会在子女之间形成明确的分工:老大和面、老二拌馅,老三擀皮,父母包饺子。由于分工明确,包饺子的效率非常高,很快就全部包好。一家人吃着热腾腾的饺子,一起迎接新年的到来。

请思考:在日常的包饺子活动中包含了哪些管理工作?蕴含了哪些管理原理?这么简单的包饺子活动尚且如此,那么对于一个组织来说,它又包括了哪些管理活动呢?这些管理活动之间的关系如何?

2. 四项职能之间的关系

(1) 四项职能在组织系统内呈现出一个完整的流程。这四个方面职能的展开和实现的过程,使得管理活动在一个组织框架体系里呈现出一个完整的流程,这个流程的逻辑顺序可以描述为:计划→组织→领导→控制。管理活动首先从计划开始,其他职能都是为执行计划职能所确定的组织目标服务的。为了实现组织目标和保证计划方案的实施,必须开展大量的组织工作,如建立合理的组织结构、权力体系和沟通渠道,由此产生了组织职能。组织职能需要领导的推动,需要领导有效地指挥、调动和协调各方面的力量,解决组织内外的冲突,最大限度地发挥组织效力,于是产生了领导职能。为了保证各项职能工作的有效开展,必须通过检查、监督,发现问题并采取行动纠正偏差,从而体现了控制职能。可见,管理过程

首先是由计划职能开始,之后才依次产生了组织、领导和控制职能,使得管理呈现为一个连续进行的活动过程。

(2) 四项职能是一个相互依存、彼此关联的循环过程。虽然在理论上管理活动表现为一个“计划→组织→领导→控制”的逻辑顺序,但我们不能将这四个方面的工作割裂开来,不能过分地强调它们各自的独立性。因为,在实际工作中,这四个方面的工作是相互依存、彼此关联、不断循环的。比如计划确定以后,要通过组织职能和领导职能的发挥来落实和执行计划,而计划执行的结果又需要通过管理的控制职能来纠正实际与计划之间的偏差。根据上一个管理过程中控制职能的发挥所提供的信息,管理活动又要重新确定组织的下一个计划,开始新一轮的管理过程。这样就存在着一个计划→控制→计划的循环。从这个循环可以看出,计划是控制的基础,控制要根据计划所确定的标准来进行,通过控制使计划的执行结果与预定的计划相符合;控制则为计划提供反馈信息,使计划的制定能更有利于组织目标的实现。如果计划与实际之间的偏差是由于外部环境变化所导致的话,那么,纠正偏差的措施就是调整计划方案本身。由此可见,控制工作开始于计划,控制工作贯穿在管理的全过程之中,并将管理的职能联为一个有机的整体。

第二节 管理者

管理者是以人员形态出现的管理主体。当然组织的管理主体,也可以是以部门形态出现的管理机构。因此对于各级管理者来说,要正确处理好个人与组织的关系、个人立场与组织立场的关系,避免主观主义和长官意志。

基本概念: 管理者

管理者是指在组织系统中通过执行计划、组织、领导、控制等职能活动,带领成员为实现组织目标而共同努力的个人。

一、管理者的特点

(一) 管理者的阶层

管理者阶层是管理者在组织管理中所处的层次位置。通常情况下,可以把一个组织内的管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层级。

1. 高层管理者

高层管理者往往是组织决策层的管理者。高层管理者要关注组织的发展方向,制定本组织的总目标和发展战略以及保证目标实施的制度和政策,掌握组织的大政方针并评价组织的整体绩效,关注中层和基层管理者的选用,培育有利于组织持续发展的组织文化等。对外,要关注环境的变动,为组织开创良好的发展环境。高层管理者必须具备战略能力,体现在对组织发展的战略和全局的把握上。

2. 中层管理者

中层管理者是组织的执行层。中层管理者的主要职责是分解和落实组织高层的目标和任务,在部门和专业领域调配组织的资源,监督和协调基层管理者的工作,在组织好本部门工作的同时,还要协调好与其他部门之间的关系。与高层管理者的战略能力相比,他们必须具备的是执行能力,把握组织运行的流程和环节。中层管理者也应该关心和思考组织发展的大局,成为高层管理者某一方面的参谋。

3. 基层管理者

基层管理者是操作层的管理者,他们所管辖的是操作人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是具体落实工作计划,给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。与中层管理者相同,他们同样需要具备执行能力。

管理者的阶层性与组织系统的层级性相关。组织中的层级一般表现为这样的特点,即高层管理者少,中层管理者多一些,基层管理者更多,使得整个组织呈现为金字塔式结构。这三个层级的管理者构成了一个有机的整体,保证整个组织的管理工作正常地进行。但不同层级的管理者不仅地位不同,所分担的责任和所发挥的作用也是各不相同的。低一层的管理者既是管理活动的主体,实际上又是更高一层管理主体的管理对象。高层管理者应当关注各个层级的管理实施,但又应注意尽可能不轻易跨级干涉下面各层级的工作。中层管理者则具有承上启下的作用。基层管理者可能也从事具体的作业工作,而有些作业人员也身兼一些管理工作,也就是说,管理工作与作业工作是可以并存的。

(二) 管理者的分属/分管领域

在一个组织中,管理者是有其不同的分属或分管领域的。对于基层和中层的管理者来说,他有其分属的部门,而对于一些高层管理者来说,比如公司的副总,虽然很难说他们属于哪一个部门,但他们是有不同的分管领域的。

1. 部门管理者

部门管理者仅仅负责管理组织中某一类活动(或职能),比如在一个企业内部,可以具体划分为生产部门的管理者(生产经理)、营销部门的管理者(营销经理)、财务部门的管理者(财务经理)以及研究开发部门的管理者(研究开发经理),这是根据管理者所管理的专业领域性质来划分的。

部门管理者作为更高一级管理者的管理对象,可能同时面对许多不同的上级管理者。有时,来自不同上级管理者的指令和要求甚至是相互矛盾的。因此,对于不同管理部门的管理者来说,从整体着眼、从本职着手是很重要的。高层管理者要建立健全组织的沟通机制,在组织体制上保证组织沟通的畅通,从而使各部门的管理者和管理实施能够彼此协调。

2. 综合管理者

从管理者所承担工作的领域宽度来看,一些管理者负责了整个组织或组织中某个事业部的全部活动,而不仅仅是某一类活动(或职能),这样的管理者是综合管理者,比如,对于小企业来说,总经理就是一个综合管理者,而对于大型企业或跨国公司来说,各个事业部的经理要统管所在事业部包括生产、销售、人事、财务等在内的全部活动,事业部经理也是综合管理者。

在理解管理者上述特点的时候,必须认识到,组织的每一个人员实际上都在从事一定的管理工作,他们都有特定的管理对象。管理实施需要全员的参与。各级管理者如何发挥全体成员的工作自主性和积极性,是管理实施的重要条件。

二、管理者角色

基本概念:管理者角色

管理者角色是指作为管理者在组织系统内从事各种活动时的立场、行为和作用等一系列特性的归纳。

管理学家亨利·明茨伯格在观察、分析了企业经理人员的日常工作之后,把经理人员在实际工作中履行的角色分为三大类,虽然亨利·明茨伯格研究的是企业经理人员,但对于我们理解一般组织中的管理者角色来说,也具有参考价值。

(一) 人际关系方面的角色

在人际关系方面,管理者在组织中履行了礼仪性和象征性的角色。

1. 挂名首脑

挂名首脑是象征性的首脑,作为组织的官方代表,履行许多法律性或社会性的例行义务,比如迎接来访者、签署文件,出席其他组织安排的会议等。

2. 领导者

作为组织的领导者,要负责用目标、愿景来激励和动员下属,负责人员配备和培训,奖励和惩戒员工。

3. 联络者

联络者要注意开发、建立和维护组织发展所必需的各种关系资源,在与外界联系的同时,对内还要发挥上下级之间的联系作用。

(二) 信息传递方面的角色

信息传递方面的角色要求管理者负责在组织内部承上启下地接受和传递信息,注意与各部门之间的信息沟通,此外,还应该保持与相关的外部组织和机构之间的信息沟通。

1. 监听者

作为监听者,管理者通过监测环境,从不同的渠道,利用各种方法和手段去收集和处理信息,比如内部业务信息、外部相关信息、各种意见和倾向、组织成员方面的士气和动态等。

2. 传播者

管理者应当把从外界和上下级那里得到的信息,按照必要性原则,利用组织规定的沟通渠道和各种非正式渠道,传递给组织的相关成员,以便组织成员共享信息,保持组织信息沟通渠道的畅通。

3. 发言人

管理者有时要代表组织向外界公布组织的态度、决定、报表、报告和进行演讲等,使组织

的政策和信息能够及时为外界所了解和认可。

（三）决策制定方面的角色

管理的一项核心工作是决策，管理者角色中的最为重要的方面是制定决策。

1. 企业家

企业家的角色要求管理者寻求组织和环境中的机会，避免环境的威胁性因素，帮助组织进行战略决策，制定组织发展方案，推动组织的变革。

2. 混乱驾驭者

面对组织发展中随时可能出现的突发事件和危机事故，管理者必须及时反应，并且作出妥善处理。这种处理危机、化解冲突的能力是一个成熟的管理者必须具备的。一个管理者代表组织解决各种“混乱”事件时，他发挥了混乱驾驭者的作用。

3. 资源分配者

管理职责的核心在于根据组织目标的需要对组织或管理范围内拥有的各种资源进行配置。在很大程度上说，作出管理决策就是对组织资源作出合理、有效的配置。

4. 谈判者

当组织在与其他组织商定合作或成交条件时，或者当组织需要与环境的某一方面进行事务交涉时，管理者扮演的就是谈判者的角色。

处在不同层级以及具备不同技能的管理者在担任某一角色时所发挥的作用是各不相同的。管理者能否发挥上述角色的作用，首先取决于作为管理主体资格的合法性，这种合法性是组织本身及其活动程序的合法性所赋予的。然而，这并不意味着管理者具备了合法性的身份就一定能够发挥这一方面角色的作用，管理者的角色还取决于他的技能以及自身的个人特质。从这个意义上说，管理者应该努力提高自己的素养，以便使自己能够更好地发挥更多方面角色的作用。

三、管理者素质

管理者素质，是指一个管理者应具备的各种条件在质量上的综合。管理者应该具备的素质是多方面的，不同的管理岗位要求的素质又是不尽相同的，但有些素质，是合格的管理者都应该具备的。



实例：常青旅游公司的新项目

常青旅游公司王总经理多年从事旅游工作，从导游、业务员干起，积累了一定的经验。他的业务能力十分强，对市场变化敏感，常常能够提出独到的见解。在市场结构出现变化的情况下，他以特有的眼光发现了惊险性旅游项目与某一年龄段男性消费者之间的相关性。在此基础上，他设计了具有针对性的旅游路线与项目，并进行了适当的前期宣传。王总经理和他的同事都认为，项目的推出，一定会提高公司的盈利水平并扩大公司的社会影响。

这个项目涉及诸多因素，需要交通管理、保险、环保等方面的综合协调。王总经理

亲自出马,花了半年时间,走访有关政府部门和业务管理机构。结果让他感到沮丧。他抱怨,这么好的一个创意,竟然不能得到有关方面的理解。

王总经理的新项目得到正式批准的时间比预期整整晚了一年,等到王总经理拿到批文时,市场上已经有两家旅游公司推出类似的项目,因此常青旅游公司丧失了大量的市场机会。

有一次,与一位几年未见的老领导会面,王总经理自然要对上述这个过程发一通牢骚。深知王总经理个性和特点的老领导,给王总经理分析起他的个人素质和能力特点,并以此事为例,对王总经理如何提升自己的素质和能力提出了建议。

请思考:王总经理具备了哪些方面的能力?哪些方面的能力还比较欠缺?为什么?请以你所在单位为例,分析你所熟悉的一名高层管理者的素质特点,并对管理者如何优化自己的能力谈谈你的看法。

(一) 政治素养

组织管理者的政治素养表现在对权力的运用上。树立正确的权力观,是管理者有效运用权力的前提。

1. 发挥权力的积极性

权力具有两重性。积极的权力是建立在社会化基础上的,它表现为关心组织的利益和目标,帮助群体和成员设置目标、沟通信息,寻找实现目标的途径,同时鼓励和帮助成员去完成目标。消极的权力是建立在个人主义基础上的,表现为对被管理者的统治并使之屈从,被管理者完全处在被动的地位,潜力得不到充分的发挥。有效的管理者应该发挥权力的积极性,避免权力的消极性。

2. 遵守权力的制约

任何权力都不是绝对的,任何权力都要受到高一级权力的限制,即使是组织的最高权力也通常要受到法律权力和政府政策权力的制约。同时,权力也要受到同级其他权力和下级权力范围的约束,也就是说,任何权力都有一个相对的边际范围,它的有效性都只能表现在一定的范围之内。因此,管理者应该具有群众观念,自觉接受群众的监督,兼听则明,从善如流。

3. 承担权力的责任

权力必须与责任联系在一起,责任是权力的基础。每一位管理者都肩负着一一定的责任,都必须对自己的管理行为负责,都必须对自己的责任作出承诺。管理者应当具有组织观念,把自己看成是组织和群体的一部分,把自己的工作看成是组织运行的一部分,对组织负责、对上级负责、对下属负责、对自己的行为负责,在工作中表现出应有的责任感和奉献精神。

(二) 知识素养

管理是一项综合性的工作,涉及多方面的知识。所以,作为一个管理者,需要有较宽的知识面、较高的知识水平和较完备的知识结构。

1. 管理者知识结构的类型

管理者理想的知识结构应该是动态的“T”形知识结构。动态的“T”形知识结构有三个基本标量:一是某一专业知识方面的“深度”;二是相关知识的“宽度”;三是与时俱进的“时

间度”。这就意味着对管理者来说相关的知识面要宽,特定的知识面(如与本组织相关的专业知识以及与管理活动相关的管理知识)要深。同时,随着科学技术的迅猛发展,知识废旧率不断提高,知识废旧周期不断缩短。一个现代管理者的知识结构如果缺乏时间标量,没有反映知识更新率的指数,那就仍然是不完整的。动态的“T”形知识结构要求现代管理者的知识结构随着社会的发展和科学技术的进步而不断更新,要求管理者吸收新鲜事物快、应变能力强,要求管理者的知识结构始终处于动态变化之中。这既是知识经济时代对管理者提出的新要求,也是创建学习型组织的任务所在。

2. 管理者知识结构的内容

管理者的知识结构应包括以下三个方面:一是专业知识,它要求各级管理者成为自己所在组织、部门或行业的内行。不过,对于最高管理者,这方面可以有例外。二是管理知识,一个现代管理者,不仅要懂得现代管理学、现代领导学的一般原理和方法,而且要熟悉本行业、本部门、本组织的特殊规律和方法;不仅要熟悉传统的管理方法,而且要掌握现代管理技术;不仅要掌握对财、物、信息的管理,而且要懂得对人的管理。三是相关知识,即与专业知识相关的知识领域以及与管理知识相关的知识领域。前者的具体内容视管理者所涉及的专业而定,后者的具体内容包括社会学、经济学、法学、心理学等诸多方面。

(三) 能力素质

不同管理阶层的管理者,都必须具有相应的能力,管理者应该具有以下几种基本能力:

1. 统驭能力

统驭能力是管理驾驭全局的能力,包括组织协调能力、指挥控制能力以及决策能力。其中,组织协调能力是基础,指挥控制能力是关键,决策能力是核心。管理者为了有效地实现组织或部门目标,必须善于利用组织或部门的力量,善于授权用人,善于调动所有成员的积极性和创造性;管理者还应该有效进行指挥和控制,要正确下达命令,并做到指令与指导相结合,同时要奖惩分明,令行禁止。管理者要作出正确决策,必须具有集思广益的能力、正确的判断能力和优化选择的能力。

2. 创新能力

创新是一种高层次的思维活动能力,它要求管理者善于发现新问题、总结新经验,善于提出新设想、新方案,善于探索,勇于创新。在知识经济时代,创新是组织发展的灵魂,管理者的创新能力是组织适应环境变局、谋求发展的动力来源。

3. 应变能力

应变能力是适应主客观条件变化的能力。面对复杂多变的情况,管理者必须审时度势,顺应不断变化的形势。变与不变的关键在于“应”,管理者应具有把握变与不变之间的辩证关系的能力,善于在不变中求变以及在变中求不变。唯有如此,组织才能在稳定中求得发展。

4. 交往能力

交往能力是指妥善处理组织内外关系的能力。包括与周围环境建立广泛联系和对外界信息的吸收、转化能力,以及正确处理组织内部上下左右关系的能力。社会交往能力是一个

人“情商”的重要表现,管理者应该善于交往、善于待人接物、善于兼听不同意见。

5. 学习能力

学习能力是管理者自我求知、谋求发展的能力。管理者应该善于从实践中学习、从书本上学习、从自己和他人的经验教训中学习,把学习当作一种责任、一种素质、一种觉悟、一种修养,当作提高自身管理能力的现实需要和时代要求。从这个意义上说,学习能力也为管理者完善其他方面的素养、提高其他各个方面的能力,提供了有效的途径。

(四) 心理素质

心理素质是一个人在心理活动过程和个性方面所表现出来的持久而稳定的基本特点,是影响一个管理者工作作风和管理风格的重要因素,也是选用各级管理者的重要标准。

1. 志向

志向是一个人的追求、事业心和责任感。一个优秀的管理者,应该要有较高的成就需要和积极向上的价值观。他的追求不应该主要是个人的金钱、地位和声名,而是执著地追求工作成就和事业。

2. 意志

意志体现为自觉确定目标,并根据目标支配和调节行动、克服难以实现目标的心理品质。管理者的意志品质首先表现为坚定的信念,他应该具备克服困难的勇气和坚持不懈的精神;其次是“非从众主义”的个性特征,管理者应该清醒地辨别周围唯唯诺诺的现象,不盲目随从;第三是胆识,管理者面对风险和压力时,要有胆略和气魄。意志品质是一个管理者走向成功的重要心理条件。

3. 情绪情感

情绪情感是对客观事物的态度体验。在不同的情境下,人们可以产生两种不同性质的情绪,即正性情绪和负性情绪,两者对人们行为的交互作用产生积极或消极的影响。管理者应该具有积极的情绪情感,热情、开朗、情绪稳定,克服冷漠、孤傲、易怒、粗暴、狭隘、嫉妒等消极的情绪情感。情绪情感与性格有关,管理者的情绪情感与性格交互影响,一定程度上决定了管理者的管理风格和所管理组织的工作气氛、人际关系和群体气氛。

4. 宽容

管理者必须具备宽容的心理品格,一方面能够接受各种各样与自己性格、风格不同的人,并能“异中求同”,与各种类型的人打好交道,建立起良好的人际关系;另一方面能够宽容别人的缺点和闪失,容得下别人的长处和优点。宽容不仅是一种良好的心理品质,而且也是处理各种人际关系的技巧。

第三节 组织环境

组织环境是指所有影响组织运行和组织绩效的因素或力量。任何组织,都必须通过组