

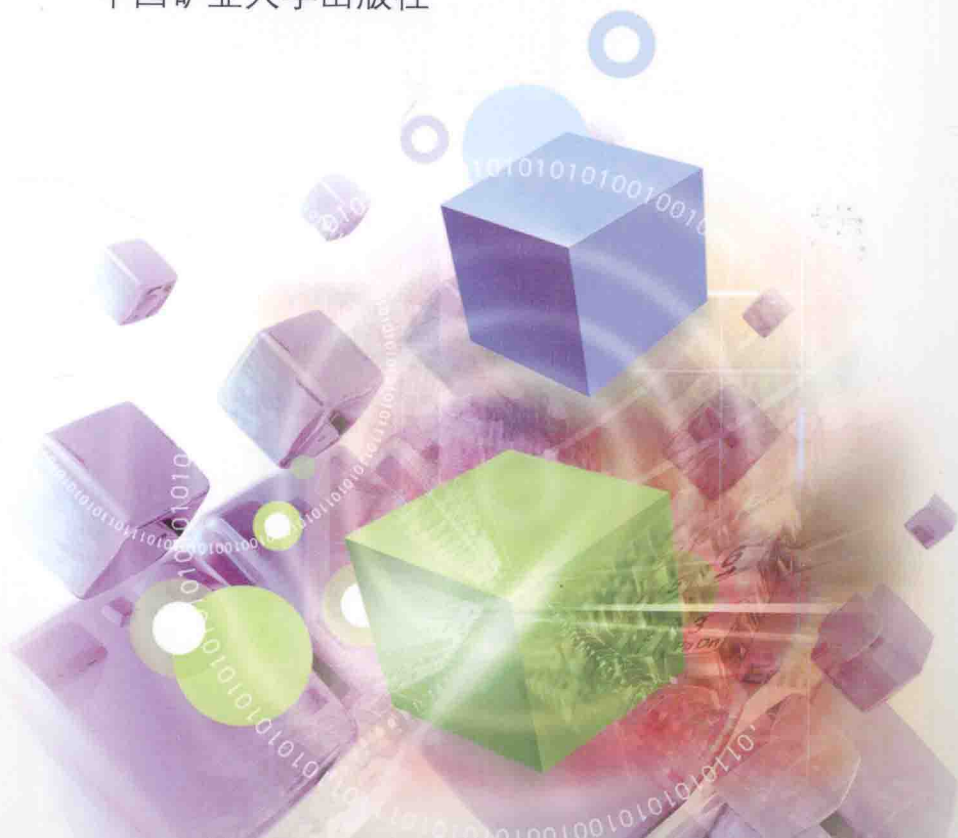
高等教育“十二五”规划教材

管理学原理

Guanlixue Yuanli

张昕 张晶 主编

中国矿业大学出版社



高等教育“十二五”规划教材

管理学原理

Guanlixue Yuanli

主 编 张 昕 张 晶
副主编 马雪松 李巍巍 王艳芬
主 审 张凤武

中国矿业大学出版社



内 容 简 介

本书以管理的计划、组织、领导、控制职能为体系展开各章内容,符合国内外管理学教科书的主流。全书力求贯彻精炼、实用的风格并吸收国内外管理学最新的理论成果。每章配有“学习目标”、“引导案例”、“思考题”与“案例分析”。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/张昕,张晶主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2012.8

ISBN 978 - 7 - 5646 - 1510 - 9

I. ①管… II. ①张…②张… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 121800 号

书 名 管理学原理

主 编 张 昕 张 晶

责任编辑 褚建萍

责任校对 孙 景

出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)

营销热线 (0516)83885307 83884995

出版服务 (0516)83885767 83884920

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

开 本 787×960 1/16 印张 21 字数 400 千字

版次印次 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

定 价 33.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

管理既是一门科学,也是一门艺术。其原理始于科学,其效果源于艺术。现代社会中,“管理”无处不在,成为与人类社会发展关系最密切的活动之一。管理学是一个应用性、实践性很强的学科。改革开放以来,通过借鉴古今中外的管理理论与实践,我国的管理学科得到了长足发展,初步形成了比较适合我国国情的管理学科体系。

管理学原理作为管理类课程的基础理论课程,起着引导学生入门及培养学生初步养成管理思维模式的作用。使学生正确理解管理的概念,掌握管理的普遍规律、基本原理和一般方法,并能综合应用于实际问题的分析,初步具有解决一般管理问题的能力,培养学生综合管理素质,提高学生的实践能力、创新能力和职业能力,为学生今后的实践工作打下坚实的理论基础和职业基础。

基于以上认识,作者在编写本书时,一方面力图全面介绍管理的基本思想、发展演变、基本原则和方法等,一方面力图吸收国内外管理学科最新的理论成果,将其与我国的管理实践相融合。为了更好地展现管理学原理的系统性,本书以管理的计划、组织、领导、控制职能为体系展开各章内容,符合国内外管理学教科书的主流。全书力求贯彻精炼、实用的风格,每章配有“学习目标”、“引导案例”、“思考题”与“案例分析”。

本书作者都是长期从事管理学教学与科研的人员,具体分工如下:前言及第一、四、五章由张昕负责;第二、三、六、七、八章由张晶负责;第九、十、十一章由马雪松负责。李巍巍、王艳芳负责全书的校对及修改工作;全书由张昕、张晶修改定稿。

在本书的编写过程中,得到了张凤武教授、谭旭红教授、唐凯教授等专家的指导与帮助,同时借鉴了国内外众多管理学理论工作者的研究成果,在此一并表示衷心的感谢。

本书不足或不当之处,敬请同行专家及广大读者批评指正,以使本书的内容更加完善和优化,更有利于学生学习管理学知识。

作者

2012年4月

目 录

第一章 管理概论	1
学习目标	1
引导案例 杰克·韦尔奇有什么想法?	1
第一节 管理的概念与性质	2
第二节 管理的职能与作用	6
第三节 管理者的类型与技能要求	10
第四节 管理环境	12
第二章 管理思想的发展	26
学习目标	26
引导案例 联合邮包服务公司的科学管理	26
第一节 中国传统管理思想	27
第二节 西方早期的管理思想	34
第三节 古典管理理论	37
第四节 行为科学理论	43
第五节 现代管理理论	46
第三章 管理的基本原理和方法	55
学习目标	55
第一节 管理的基本原理	55
第二节 管理的基本方法	59
第四章 决策	64
学习目标	64
引导案例 总裁如何做出决策	64
第一节 决策概述	65
第二节 决策过程及影响因素	70

第三节 决策的方法	74
第五章 计划	90
学习目标	90
引导案例 如何面对不确定的未来	90
第一节 计划概述	91
第二节 计划的类型	94
第三节 计划的编制	98
第四节 目标管理	103
第五节 战略性计划	107
第六章 组织	121
学习目标	121
引导案例 问题出在哪里?	121
第一节 组织与组织设计	122
第二节 组织结构类型	133
第三节 组织权力	138
第四节 组织文化	147
第五节 组织变革	154
第七章 人力资源管理	165
学习目标	165
引导案例 王大路的烦恼	165
第一节 人力资源管理的概述	165
第二节 人力资源规划	168
第三节 人员招聘与选拔	172
第四节 人员培训与开发	176
第五节 绩效考评	178
第六节 薪酬管理	182
第八章 领导与激励	189
学习目标	189
引导案例 李强的忧虑	189
第一节 领导概述	190

第二节 人性假设理论.....	192
第三节 领导理论.....	196
第四节 激励概述.....	206
第五节 激励理论及其应用.....	208
第六节 管理实践中的激励问题.....	218
第九章 管理沟通	228
学习目标.....	228
引导案例 年终奖的发放.....	228
第一节 管理沟通概述.....	229
第二节 沟通的层次、基本模式和类型	234
第三节 组织沟通的管理.....	242
第四节 组织冲突管理.....	247
第十章 控制与方法	258
学习目标.....	258
引导案例 扁鹊三兄弟.....	258
第一节 控制概述.....	258
第二节 控制的类型.....	263
第三节 控制过程.....	269
第四节 控制方法.....	276
第十一章 管理创新	290
学习目标.....	290
引导案例 三个和尚的创新.....	290
第一节 管理理论的新发展.....	291
第二节 管理创新概述.....	299
第三节 管理创新的内容.....	303
第四节 组织创新的过程.....	308
第五节 组织创新的实施.....	312
第六节 组织创新的发展趋势.....	317
参考文献	325

第一章 管理概论

学习目标

1. 掌握管理的含义和性质
2. 明确管理的基本职能
3. 了解管理者的分类及其应具备的技能
4. 掌握管理内、外部环境分析的内容



引导案例

杰克·韦尔奇有什么想法？

过去的一个世纪里,在全球企业家中,通用电气公司的杰克·韦尔奇可谓一颗最耀眼的明星。通用电气公司在韦尔奇领导的时代,曾经创造了一个又一个经营奇迹。那么,韦尔奇作为一家拥有约3 000亿美元资产、销售额高达1 000多亿美元、300万员工分布在全球100多个国家的企业的最高主管,他的管理秘诀何在?

· 在被迫改革之前就进行改革

杰克·韦尔奇的人格特征和管理理念归纳为以下六点:① 掌握自己的命运,否则将被别人掌握;② 面对现实,不要生活在过去或幻想之中;③ 坦诚待人;④ 不要只是管理,要学会领导;⑤ 在被迫改革之前就进行改革;⑥ 若无竞争优势,切勿与之竞争。

· 要么“数一数二”,要么关门

按照韦尔奇的理念,在全球竞争激烈的市场中,只有在市场上领先对手的企业,才能立于不败之地。任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”,否则就要被砍掉、整顿、关闭或出售。

· 只有速度足够快,企业才能生存

成功属于精简敏捷的组织。通用电气公司非常讲究速度、简洁和自信。韦尔奇相信,自信可以使复杂的问题简单化,而简单的程序可以保证快速的应变。

用他一贯主张的速度原则表述便是:最少的监督,最少的决策拖延,最灵活的竞争。

· 用放权与尊重培养员工自信心

培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重。为了达到上述目的,韦尔奇对组织结构进行了设计。新的组织的最大优点是简洁。它除去了通用电气公司长久不消的官僚习性,创造出了满足市场需要而非官僚制度需要的组织结构。

· 将所有人聚在一个打通的大房间

韦尔奇说:“良好的沟通就是让每个人对事实都有相同的意见,其目的在于创造一致性。”群策群力的方法开放了通用电气公司的企业文化,使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意。

· 每个组织都需要有价值观

通用电气公司每位员工都有一张“通用电气价值观”卡,卡中规定了领导干部的9点警戒。这些价值观都是通用电气公司进行培养的主题,也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

· “六个西格玛”消除一切误差

在公司全面实施“六个西格玛”质量标准。通用电气公司借此活动基本消灭了公司每天在全球从事生产的每一产品、每一道工序和每一笔交易的缺陷和不足。

· 让每个人不懈地寻找新创意

韦尔奇认为他一生中最伟大的成就莫过于培养人才。韦尔奇的主要工作就是寻找合适的经理人员并激发他们的工作动机。

思考:韦尔奇的管理指导强调了管理的哪些职能?作为一个管理者,韦尔奇有哪些过人之处?

第一节 管理的概念与性质

一、管理的概念

在人类历史上,自从出现有组织的活动,管理就产生了。管理的实践可以追溯到数千年以前。在中国历史上,有许多成功的管理案例。唐朝刘晏改革漕运,实行有偿劳动,并将漕运分为几段,按各段水情招聘船工,并将大米由散装改为袋装,既方便搬运,又便于失事后打捞。这项改革使当时南方大米运进京城西安的时间由原来的八九个月缩短为40天。宋朝宰相丁谓在修复被烧毁的皇宫时,“一举而三役济”的做法也被传为管理佳话。丁谓受命重建皇宫,采取挖街取土

烧砖、引水到沟中用于船运,完工后用废旧砖、土填沟以恢复街道原貌的办法,一举多得。

人类与生俱来具有经济、社会和政治的需要,并寻求通过有组织的活动来满足这些需要。然而,人类需要的无止境与可支配资源的有限性、稀缺性之间的矛盾贯穿始终。管理所要研究和解决的正是这种基本矛盾。

正如美国管理大师彼得·德鲁克所说“在人类历史上,还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更大和更为激烈的影响”。

当今世界,各国社会发展和经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。

那么,什么是管理?这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知,管理有许多的应用领域,例如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业、部门和管理过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究,但是这些专门的学科有许多共性的内容,如人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励问题等。本书所要研究的正是这种一般意义上的管理。

管理活动自古有之,但是把管理活动看成一门科学研究,却是近一个世纪的事情。在人们研究的过程中,随着时代的不同,理论体系和派别的不同,对管理的定义也不尽相同。下面是西方和中国学者一些具有代表性的定义:

① 管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制(H. 法约尔)。

② 管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动(H. 唐纳利)。

③ 管理就是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标(L. 西蒙)。

④ 给管理下一个广义而又切实可行的定义,可以把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标(A. 雷恩)。

⑤ 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(P. 罗宾斯)。

⑥ 管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、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(中国人民大学杨文士)。

⑦ 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(南京大学周三多)。

综合以上定义不难发现,虽然各位专家对管理定义的表述有所不同,但其中不乏共性认识,如在定义中都不同程度地突出了组织、目标、人的活动、协调和管

理工作所应包括的基本职能。在以上各位管理学专家给出的定义中,我们赞同周三多教授所给出的定义,即“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。”这一定义的特点是言简意赅,概括性强,并突出了管理工作的主要特点和核心任务。进一步分析,还可从定义中更深、更宽泛地体会到管理活动还具有以下的内涵:

第一,管理工作是为了实现组织未来目标的活动。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。众所周知,在管理工作有这样的一句名言:谁能更好地把握未来,谁就能更好地把握现在。但未来最大的问题就是充满悬念,充满风险。因此,管理既然是为了实现组织未来的目标,那就意味着管理工作本身就是一项充满挑战、充满创新的工作。

第二,管理工作的本质是协调。法约尔指出:“协调就是企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。”“协调就是让事情的行动都有合适的比例,就是方法适应于目的。”由此可见,协调就是企业(组织)供、产、销活动合理地配置,就是企业(组织)人、财、物科学地衔接,就是企业(组织)各职能部门的相互协同,就是要在这样的配置、衔接和协同中高效率地完成企业(组织)的共同目标。

第三,管理工作存在于组织之中。在现代社会浪潮的冲击下,人们为了自我的生存、自我的发展,都会依附于一个组织,借以实现自我的目标。但这也并不意味着个人的目标与组织的目标会自动、完全地一致;相反,在组织中会出现个人目标与组织目标不相同、不一致甚至冲突的情况。因此,通过管理进行协调,实现组织内部个人、群体、组织目标的一致,是社会每个组织重要的工作。

第四,管理工作的重点是对人进行管理。虽然人、财、物、产、供、销各个要素、活动都需要管理,但人作为最为活跃的生产要素,却是管理工作的重点和难点。任何组织都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终表现为人与人的关系,任何资源的分配都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要,因此,社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰都会对管理活动产生重大的影响。

第五,管理方法是多样的,需要定性的理论与经验,也需要定量的专门技术。

二、管理的性质

1. 管理的二重性——自然属性与社会属性

管理的根本属性在于管理具有二重性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点,是马克思在《资本论》中首先提出来的。马克思指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动

的地方,都必然会产生监督和指挥的劳动。不过它具有二重性。”^①管理的二重性,就是管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(1) 管理的自然属性 管理的自然属性也称为管理的生产力属性,它是由一定的生产力状况决定的。任何社会,只要有共同劳动,就需要管理。所谓共同劳动,就是许多劳动者通过一定的组织形式结合在一起进行的劳动。凡是共同劳动的结果必然要产生分工协作,有了分工协作,要保证劳动过程的顺利进行,就必须在各个分工环节合理配置人、财、物等资源,协调各个环节之间的关系,使各个环节之间在工作上保持均衡性和连续性。这种由共同劳动、分工协作而引起的管理职能,体现了不同社会制度下管理的共同性,即自然属性。

(2) 管理的社会属性 管理的社会属性也称为管理的生产关系属性,它是指管理与生产关系、社会制度相联系,反映一定生产关系的性质和要求,表现为维护和发展生产关系的特殊职能,体现了不同社会制度下管理的个性。

管理的自然属性和社会属性是有机统一于管理过程中的。

(3) 学习和掌握管理二重性原理的重要意义 学习和掌握管理二重性原理具有重要的理论意义和实践指导意义,能够使我们全面而深刻地理解管理产生的客观必然性、管理的性质、基本职能以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用;能够指导我们正确区分资本主义管理和社会主义管理的共性和个性;能够帮助我们正确对待资本主义发达国家的管理理论、方法和经验,对于资本主义管理中那些反映现代社会化生产规律的理论、方法和经验,我们可以学习和借鉴,但是学习外国经验必须从我国的实际出发,不能照抄照搬,应建立符合中国国情的有中国特色的管理理论体系,更好地为社会的发展服务。

2. 管理的科学性与艺术性

(1) 管理的科学性

管理学是一门科学,它是在人们总结管理工作客观规律的基础上形成的,有它的基本理论、原则和方法,已形成了一套较完整的知识体系,可以用来指导人们从事管理实践。管理的科学性是指它以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理者如果掌握了系统的管理知识与方法,就有可能对管理中存在的问题提出正确的、切实可行的方案;反之,

① 《马克思恩格斯文集》第七卷,人民出版社2009年版,第431页。

则只能是碰运气,凭直觉,或者照老经验办事,不能很好地解决管理中的问题,甚至导致决策失误,给组织带来损失。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性,指一切管理活动都应当具有创造性。管理的艺术性是由以下两方面因素决定的:第一,管理总是在一定的环境中进行的,而管理环境是不断变化的,因此,不可能有一成不变的管理模式,不可能有适应一切环境的、医治百病的管理良方。第二,管理的主要对象是人,人是有主观能动性和感情的,而人们的需要是多种多样的,一个人感情变化受多种因素的影响,因此,要调动人的积极性和创造性,就要具体情况具体分析,采用不同的管理方式、方法。由于管理工作所处的环境和要处理的许多问题常常是复杂多变的,管理科学不可能为管理者提供解决一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不能成功的。在实践中,管理者应用管理理论、原则、方法必须与具体的管理环境和管理对象相结合,发挥创造性,灵活运用,才能进行有效的管理;否则,就是不讲管理的艺术性,就管理不好。

管理艺术必须建立在管理科学的基础上,不按科学办事的管理,就不可能有真正的艺术性。管理的艺术性是对管理科学理论的合理发挥,而管理艺术性的结果在普遍适用之后就必然会成为科学的理论。显然,管理的科学性和艺术性是相互作用、相互影响的。只有既懂管理理论和方法,又有高超的管理艺术,才能成为有效的管理者。

第二节 管理的职能与作用

一、管理的职能

20 世纪初期,法国工业学家亨利·法约尔首先提出了在管理中要履行五种职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。其后,又有许多管理学者提出了不同的管理职能的看法,如今更多的管理学家们认同管理的四种基本职能的提法,即计划、组织、领导和控制。本书也采用此种划分方式,即管理的职能是指计划、组织、领导和控制。

1. 计划

组织中所有层次的管理者,包括高层管理者、中层管理者和一线(或基层)管理者,都必须从事计划活动。所谓计划,就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。因此,计划的活动过程大致分为四个步骤:第一是选择确定组织目标;第二是确定实现这一组织目标的行动路线;第三是为完成这一行动路线配置资源;第四是评估、反馈计划实施过程和实施结果。

计划职能在企业的表现涉及企业战略计划及分计划的协调和实施,要体现企业的使命、远景、任务等企业目标,包括战略计划、年度计划、作业计划等执行计划以及对计划实施过程和实施结果的评估和反馈等方面的内容。

2. 组织

组织既是指一个社会单位,又是指“确定所要完成的任务、由谁来完成的任务以及如何管理和协调这些任务的过程”。组织的活动过程包括 What——根据计划的要求需要做什么;Who——谁来做;When——什么时候做;How——怎样做。

组织职能在企业的表现涉及组织结构、岗位设计、人力资源、组织变革发展和文化等方面的内容。

3. 领导

所谓领导,是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”。领导的活动过程就是领导设立组织的远景,通过权力、权威、激励、沟通等方式影响员工,鼓励员工实现组织目标。在领导过程中,领导的影响力直接关系到员工的执行力和组织目标的完成。

领导职能在企业的表现涉及管理者、领导的相关问题,包括激励、沟通、解决冲突等内容。

4. 控制

控制是对组织活动按照一定的标准进行监控,以保证计划目标的实现。当组织的实际运行状况偏离计划时,管理者必须采取纠偏行动,确保组织朝着其计划目标迈进。

控制职能在企业的表现涉及控制方式的选择、控制机制和控制系统的建立,如通过数字化管理(信息化系统)对组织进行控制等内容。

以上四种管理职能不仅是管理者的管理过程,也是管理者的职能分工,还是管理者的职能活动,它们是密切联系的一个系统管理过程。

管理过程是一系列的决策和管理活动,它涉及计划、组织、领导和控制管理的职能。管理过程可以表现为一个顺序的循环过程,即管理过程开始于计划,通过组织、领导和控制,结束于计划的检查,而又开始于一个新的计划。管理过程表现为“P”——“O”——“C”——“C”——“P”(图 1-1)。

在现实管理中,管理者的管理又可以按管理职能来划分,将组织分为各个职能部门。如企业的计划部、市场部、人力资源部、财务部、技术开发部等企业职能部门,这些部门单独或与其他部门合作共同完成管理的某些职能,虽然他们有着职能的分工,但每种职能分工依然存在部门内部的管理过程,这个部门内部的管理依然是计划、组织、领导和控制的过程,形成一个内部管理循环过程。也就是

说,职能分工中的管理部门除了要完成组织以内、部门以外的计划、组织、领导和控制的循环管理过程外,还要完成部门内部的计划、组织、领导和控制的循环管理过程,只是部门内循环管理过程更加突出本部门的主要职能。如计划部门也要按照计划、组织、领导和控制这个管理过程来完成计划的制订。

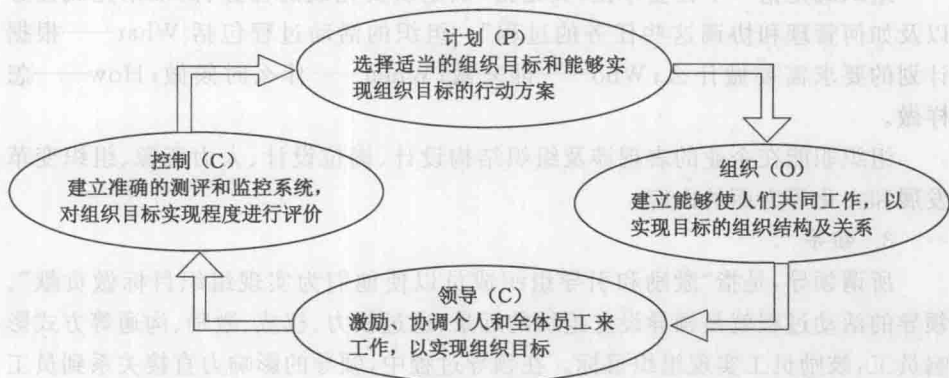


图 1-1 管理过程

越是高层的管理,其管理概念就越抽象,我们可以讲明这个管理过程的起始点和终点,但越是具体的综合性工作任务,其管理活动过程的界定越是不清晰,四项职能往往是交叉进行的而不是按顺序进行的。综合性工作任务以及其中的每一具体工作任务同时都存在计划、组织、领导和控制,管理的职能在空间上同时存在,不一定有明显的过程界限。

二、管理的作用

在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中的,如工厂、学校、医院、军队、公司等,人们依赖组织,组织是人类存在和活动的基本形式。有组织就必然有人群的活动,有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动。简而言之,管理是保证组织有效运行必不可少的条件。管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

不过,当组织规模还比较小的时候,管理对组织的影响还不大。组织中的管理活动还比较简单,并未形成独立的管理职能,因而也就显现不出管理的重要性。如对于小生产企业来说,也可以凭借经验,维持自身发展。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用越来越大。概括来说,管理的重要性主要表现在以下两个方面。

1. 管理使组织发挥正常功能

管理,是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。组织中的各个要素只有通过管理,使之有机地结合在一起,才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥,没有指挥,就没有乐队。在乐队中,一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的。生产社会化程度越高,共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越细,就越要有严密科学的管理,管理工作也就越重要。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

2. 管理的作用还表现在实现组织目标上

组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。

通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别,就是管理所产生的作用。

在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,不同的管理活动会产生不同的影响。有效的管理,正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使之人尽其才,物尽其用。例如,对于人员来说,每个人都具有一定的能力,但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源,采取有效管理措施,使每个人的聪明才智得到充分发挥,就会产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

第三节 管理者的类型与技能要求

一、管理者的概念

管理者是指从事管理活动的人,即在组织中对他人的工作进行计划、组织、领导、控制,以期实现组织目标的人。

管理者是从事管理工作的人,但从事管理工作的人并不都是管理者。管理者区别于其他管理人员的显著特征是管理者拥有直接下属,负有指挥下属开展工作的职责。

二、管理者的类型

1. 按照管理者在组织中的地位分类

按管理者在组织中所处的地位,管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。这种分法研究的是不同的管理者在组织管理过程中的地位和作用,而不涉及具体的专业管理内容,具有普遍适用性。

① 高层管理者——是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们在一个组织中数量很小。如学校的校长和副校长、公司的董事会董事、总裁、总经理、副总裁和副总经理以及其他高级管理人员等。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,决定组织的大政方针,评价整个组织的绩效,沟通组织与外界的交往联系,为组织创造良好的内外部环境。他们在与外界交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。

② 中层管理者——是指一个组织中各个部门的负责人,如公司中的部门经理、工厂里的车间主任、机关里的处长和大学里的系主任等。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者做出的决策,把任务落实到基层单位,并检查、督促、协调基层管理者的工作,保证任务的完成。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起承上启下的作用。

③ 基层管理者——是指组织中最低层次的管理者,亦称第一线的管理者,如工厂里的班组长,机关里的科长、股长等。他们的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。基层管理者主要关心的是具体任务的完成。

这种划分法更能适应一般情况。对一个只有几名、十几名雇员的私营企业来说,老板就是管理者,他直接指挥工人和具体从事管理工作的人员,此时相当于一个基层管理者,同时他又代表了这个企业并对其负全责,起到了高层管理者的作用,他是集三个层次的管理者于一身的管理者。组织越大,管理者的层次就越多,此时该组织内的高层管理者与基层管理者的含义不变,只是中层管理者要