

21

世纪普通高等教育规划教材

# 管理学教程

——从实践中来，到实践中去

—— 费湘军 主编 孟晓华 副主编 ——



NLIC 2970712933



化学工业出版社

# 21

世纪普通高等教育规划教材

# 管理学教程

——从实践中来，到实践中去

费湘军 主编 孟晓华 副主编



NLIC 2970712933



化学工业出版社

· 北京 ·

本书定位于应用型学校人才培养目标,立足于提高学生基层管理职业能力与整体素质,坚持教学单元化与系统化相结合、理论与实务相结合。本书以案例教学为主,以提高学习者的管理素质和能力为目标,书中配有大量思考题、案例和实训内容,具有很强的实践操作性,可以满足教师教学、学生自学的需要。

本书设有管理总论、管理者的领域、计划、组织、领导、控制六个单元,具体包括:管理者与管理、管理的演进、管理的基本原理;组织文化与环境、决策;计划的基础、计划的工具和技术、战略管理与企业家精神;组织的基础、组织与职务设计、人力资源管理;领导的基础、领导理论、激励、沟通与人际交往技能;控制的基础、控制技术与方法。

本书既可以作为普通高等院校经济管理类相关专业学生的教材,也可以作为企业管理人员的参考书。

#### 图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/费湘军主编. —北京:化学工业出版社, 2011. 1

21世纪普通高等教育规划教材  
ISBN 978-7-122-10324-6

I. 管… II. 费… III. 管理学-高等学校-教材  
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 264270 号

责任编辑:袁俊红 杨 宇  
责任校对:宋 玮

文字编辑:贺婷婷  
装帧设计:张 辉

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张17½ 字数464千字 2011年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:36.00元

版权所有 违者必究

## 前言

科学技术的进步决定了社会生产力的发展水平,从而推动着社会发展的进程。但是,仅有先进的科学技术,没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。在当代,人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。这一点,已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为,管理是现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。

中国加入 WTO 后最难提高的不是硬件部分,而是软件部分,即管理问题。当前我国企业在管理上存在着诸多问题。集中表现为以下四个方面。第一,缺乏重管理的氛围。建立现代企业管理制度,我们喊得很响,但真正落到实处,我们学的和做的都很少。根本的问题就是没有意识到良好的科学的管理可以带来巨大的绩效水平。第二,缺乏对管理制度和方法的绩效评估。管理的目的是什么?是为了最大限度地提高我们的工作绩效。我们每引进一种新的管理制度、管理方法,都要考虑它所能产生的效益,然而我们在很多时候,仅仅把它看作是一种装饰,一种时髦。第三,缺乏实施管理的人才和机制。当前企业面临日益激烈的国内和国际竞争环境,许多人只是认识到产品、成本、市场的重要性,认为它们才是企业的核心工作和竞争力体现。其实真正的竞争力在于如何通过有效的管理来实现企业的这些目标。一个企业现代管理体制的建立和运行,最重要的就是需要这样一批懂管理、会管理的人才。因此,在企业内部需要建立一个有效的管理机制,在企业外部需要建立一个有效的人才市场机制,这样才能使之发挥最大效益。第四,缺乏操作上的灵活性。管理学是一种理论科学,同时更是一种实践科学。管理制度和方法的运用,应该因地制宜,注重实事求是,注重理论和实践相结合。而我们往往只有一种模式,在人、财、物等的管理上,我们可以施展拳脚的地方不多,造成了我们在引进现代管理制度和建立现代管理机制中的异化和僵化。

管理就是生产力——这就是对管理重要性的高度概括。据《经济参考报》报道,企业中增加一个劳动力、一个科技人员、一个有效的管理者,那么三者在提高企业经济效益方面的比例是 1:1.7:4。这就是说,管理本身是一种资源,是一种财富。1961 年美国著名的阿波罗登月工程,发射“火星五号”火箭,就有 560 万个零部件,飞船有 300 多万个零部件。前后参与该计划与工程的有 400 万人,最多的一年曾动员 42 万人,参加研制的公司有 200 多家,大学有 120 所,耗费 300 亿美元。1969 年阿波罗登月成功后,这个伟大工程的负责人韦伯说:“我们没有使用别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”由此可见,生产力要素(科技、劳动力、资本)只是一种资源,只有通过管理,才能转化为效益。如科技没有一定的管理体制和制度环境的保证,先进的科技未必能促进经济和社会的发展;劳动力生产要素也只有通过科学地组织、协调,才能充分发挥人的潜能和能动性;资本要素同样只

能通过有效的管理才能获得预期的回报。相反，管理失控将导致灾难性的后果，如东南亚金融危机、美国次贷危机。伟大的列宁曾经精辟地论述了管理的巨大作用，他认为，国家的“整个关键不在于政权，而在于是否会管理”。

判定管理是否有效的标准是管理者的管理成果。通过实践可验证你的管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。而学习、研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并可缩短或加速管理者的成长过程。学习现代管理知识，使你开阔视野，跟上时代。当你从学校毕业到组织任职，开始你的职业生涯时，你所面临的现实就是，不是管理别人就是被别人管理。作为管理者，学习管理知识和能力是很好理解的，那么作为被管理者为什么要学习管理呢？作为被管理者，如果能了解管理工作开展的过程，与管理者之间的相处就容易得多，因为他会清楚管理者为什么对他提出这样的要求，也能预料到自己的某种行为表现会得到什么样的结果，并能自主地从组织目标或自身所期望的未来职业发展目标的考虑中调整自己的行为，甚至还能对他人的行为表现作出合理的评价和提出改进的建议。在现代社会中，有发展前途的被管理者绝不应该是事事、时时都等待着他人来管理的被动者，相反，应该是对所接受的管理信号能准确地领悟并能在适当的时候和适当的事情上表现出自我管理能力的主动者。最后，通过对管理学的学习还可以促进自我管理，使自己能养成更好的行为习惯，这是做好一切事务的基础。因此，对管理工作的有关原理、方法的掌握和活用，将使一个人受益无穷。

管理学作为研究人类社会管理活动中各种现象及其规律的科学，是在近代社会化大生产条件下和在自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的一门边缘性、交叉性和综合性的科学，同时也是当今发展最为迅速和最有前途的学科之一。

管理学是经济管理类专业的专业基础课程，因此本书属于基础性教材，主要介绍适用于各种社会组织管理需要的基本管理思想和管理原则、方法。在内容的安排上力求做到体系完整、重点突出，并注重案例教学和实际应用。针对当代大学生的特点和管理实践的要求，本教材充分体现和落实了管理学理论和实践的双重价值，突破长期以来纯理论教学学生学习效果不好的瓶颈，跳出理论学理论，从实践到理论，以单元化教学为主，以实训为龙头，以提高学生管理素质和能力为抓手，反向去探索管理的理论，这是本书的特色和创新。

本书由费湘军担任主编，孟晓华担任副主编，此外，参加编写的还有费相琴、严定忠、张威、卢景方、孙晓燕。本书相关电子教案可免费提供给采用本书作为教材的院校使用，如有需要请登陆教学资源网（[www.cipedu.com.cn](http://www.cipedu.com.cn)）。

由于编者水平有限，难免有不完善和不妥之处，敬请广大读者批评指正。

费湘军

2010年10月于苏州大学

# 目 录

## 第一单元 管理总论

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <b>第一章 管理者与管理</b> .....  | 2  |
| 第一节 工作生活中的管理故事 .....     | 2  |
| 第二节 管理的若干个问题 .....       | 5  |
| 思考题 .....                | 18 |
| <b>第二章 管理的演进</b> .....   | 19 |
| 第一节 管理产生的历史背景 .....      | 19 |
| 第二节 中外早期管理思想 .....       | 20 |
| 第三节 管理理论的形成与发展 .....     | 25 |
| 第四节 当前的趋势和问题 .....       | 42 |
| 思考题 .....                | 46 |
| <b>第三章 管理的基本原理</b> ..... | 47 |
| 第一节 管理原理的特征与意义 .....     | 47 |
| 第二节 系统原理 .....           | 48 |
| 第三节 人本原理 .....           | 49 |
| 第四节 责任原理 .....           | 52 |
| 第五节 效益原理 .....           | 54 |
| 思考题 .....                | 57 |

## 第二单元 管理者的领域

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <b>第四章 组织文化与环境</b> ..... | 59 |
| 第一节 组织文化概述 .....         | 59 |
| 第二节 组织环境 .....           | 65 |
| 思考题 .....                | 69 |
| <b>第五章 决策</b> .....      | 70 |
| 第一节 决策基本概念 .....         | 70 |
| 第二节 决策的普遍性 .....         | 74 |
| 第三节 决策思维 .....           | 75 |

|     |               |    |
|-----|---------------|----|
| 第四节 | 决策方案的分析 ..... | 78 |
| 第五节 | 群体决策 .....    | 84 |
| 思考题 | .....         | 92 |

### 第三单元 计划

|     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 第六章 | 计划的基础 .....      | 94  |
| 第一节 | 计划的概念 .....      | 94  |
| 第二节 | 计划的类型 .....      | 96  |
| 第三节 | 计划的编制程序 .....    | 98  |
| 第四节 | 计划的权变因素 .....    | 100 |
| 第五节 | 计划的基础——目标 .....  | 102 |
| 思考题 | .....            | 107 |
| 第七章 | 计划的工具和技术 .....   | 109 |
| 第一节 | 评价环境的技术 .....    | 109 |
| 第二节 | 预算 .....         | 111 |
| 第三节 | 计划工具 .....       | 112 |
| 第四节 | 时间管理 .....       | 117 |
| 思考题 | .....            | 122 |
| 第八章 | 战略管理与企业家精神 ..... | 123 |
| 第一节 | 战略管理的概念 .....    | 123 |
| 第二节 | 战略的层次和类型 .....   | 127 |
| 第三节 | 战略管理过程 .....     | 129 |
| 第四节 | 战略管理的分析方法 .....  | 132 |
| 第五节 | 企业家精神 .....      | 135 |
| 思考题 | .....            | 140 |

### 第四单元 组织

|      |                  |     |
|------|------------------|-----|
| 第九章  | 组织的基础 .....      | 142 |
| 第一节  | 组织概述 .....       | 142 |
| 第二节  | 组织设计 .....       | 144 |
| 思考题  | .....            | 152 |
| 第十章  | 组织与职务设计 .....    | 153 |
| 第一节  | 机械式组织结构设计 .....  | 153 |
| 第二节  | 有机式组织结构设计 .....  | 155 |
| 第三节  | 职务设计选择 .....     | 158 |
| 思考题  | .....            | 169 |
| 第十一章 | 人力资源管理 .....     | 170 |
| 第一节  | 人力资源管理概述 .....   | 170 |
| 第二节  | 人力资源管理的过程 .....  | 172 |
| 第三节  | 国外人力资源管理现状 ..... | 181 |
| 思考题  | .....            | 186 |

## 第五单元 领导

|                |     |
|----------------|-----|
| 第十二章 领导的基础     | 188 |
| 第一节 行为的基础      | 188 |
| 第二节 理解群体与团队工作  | 193 |
| 思考题            | 196 |
| 第十三章 领导理论      | 197 |
| 第一节 管理者与领导者    | 197 |
| 第二节 领导理论       | 199 |
| 思考题            | 208 |
| 第十四章 激励        | 209 |
| 第一节 激励概述       | 209 |
| 第二节 早期激励理论     | 211 |
| 第三节 当代激励理论     | 215 |
| 思考题            | 224 |
| 第十五章 沟通与人际交往技能 | 225 |
| 第一节 沟通         | 225 |
| 第二节 人际交往技能的开发  | 229 |
| 思考题            | 240 |

## 第六单元 控制

|              |     |
|--------------|-----|
| 第十六章 控制的基础   | 242 |
| 第一节 控制的基本概念  | 242 |
| 第二节 控制的基本过程  | 246 |
| 第三节 有效控制的原则  | 248 |
| 思考题          | 253 |
| 第十七章 控制技术与方法 | 254 |
| 第一节 预算控制     | 254 |
| 第二节 审计控制     | 257 |
| 第三节 质量控制     | 260 |
| 第四节 管理信息系统   | 262 |
| 思考题          | 269 |
| 参考文献         | 270 |

# 第一单元 管理总论

在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克

管理是由心智所趋势的唯一无处不在的人类活动。

——戴维·B·赫尔茨

# 第一章 管理者与管理

## 内容提要

- 管理故事的启迪
- 管理与管理者含义
- 管理经典职能
- 管理者的角色与技能
- 有效的管理者与成功的管理者
- 管理工作的普遍性
- 管理的性质
- 管理学研究方法与管理方法
- 管理学的特点与学科体系

## 第一节 工作生活中的管理故事

### 【故事一】 分工

一位年轻的炮兵军官上任后，到下属部队视察操练情况，发现有几个部队操练时有一个共同的情况：在操练中，总有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下，纹丝不动。经过询问，得到的答案是：操练条例就是这样规定的。原来，条例因循的是用马拉大炮时代的规则，当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳，防止大炮发射后因后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准的时间。现在大炮不再需要这一角色了。但条例没有及时调整，出现了不拉马的士兵。这位军官的发现使他受到了国防部的表彰。

管理的首要工作就是科学分工，对组织工作进行系统的优化。只有每个员工都明确自己的岗位职责，才不会产生相互推诿和扯皮等不良现象。如果公司像一个庞大的机器，那么每个员工就是一个零件，只有他们爱岗敬业，公司的机器才能得以良性运转。公司是在不断发展的，管理者应当根据实际动态情况对人员数量和分工及时做出相应调整。否则，队伍中就会出现“不拉马的士兵”。“不拉马的士兵”占用了组织的资源，使组织运作效率低下，而且还违反了公平原则，直接影响组织内部的士气和人气，对组织发展的潜在危害是不言而喻的。如果组织中有人滥竽充数，给组织带来的不仅仅是工资的损失，而且还会导致其他人员心理不平衡，最终导致组织工作效率整体的下降。

## 【故事二】制度的力量

这是历史上一个制度建设的著名例证。18世纪末期，英国政府决定把犯了罪的英国人统统发配到澳洲去。

一些私人船主承包从英国往澳洲大规模地运送犯人的工作。英国政府实行的办法是以上船的犯人数支付船主费用。当时那些运送犯人的船只大多是一些很破旧的货船改装的，船上设备简陋，没有什么医疗药品，更没有医生，船主为了牟取暴利，尽可能地多装人，使船上的条件十分恶劣。一旦船只离开了岸，船主按人数拿到了政府的钱，对于这些人是否能远涉重洋活着到达澳洲就不管不问了。有些船主为了降低费用，甚至故意断水断食。3年以后，英国政府发现：运往澳洲的犯人在船上的死亡率达12%，其中最严重的一艘船上424个犯人死了158个，死亡率高达37%。英国政府费了大笔资金，却没能达到大批移民的目的。

英国政府想了很多办法。每一艘船上都派一名政府官员监督，再派一名医生负责犯人和医疗卫生，同时对犯人在船上的生活标准做了硬性的规定。但是，死亡率不仅没有降下来，有的船上的监督官员和医生竟然也不明不白地死了。原来一些船主为了贪图暴利，贿赂官员，如果官员不同流合污就被扔到大海里喂鱼。政府支出了监督费用，却照常死人。

政府又采取新办法，把船主都召集起来进行教育培训，教育他们要珍惜生命，要理解去澳洲开发是为了英国的长远大计，不要把金钱看得比生命还重要，但是情况依然没有好转，死亡率一直居高不下。

一位英国议员认为是那些私人船主钻了制度的空子。而制度的缺陷在于政府给予船主报酬是以上船人数来计算的。他提出从改变制度开始：政府以到澳洲上岸的人数为准计算报酬，不论你在英国上船装多少人，到了澳洲上岸的时候再清点人数支付报酬。

问题迎刃而解。船主主动请医生跟船，在船上准备药品，改善生活，尽可能地让每一个上船的人都健康地到达澳洲。一个人就意味着一份收入。自从实行上岸计数的办法以后，船上的死亡率降到了1%以下。有些运载几百人的船只经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

绩效考核和激励应是基于流程管理的考核和激励。就是考核谁，考核什么，考核到什么程度，什么时间来考核都要有流程上的依据。流程管理思想跟功能管理不一样的地方在于，功能管理往往强调事情本身，做这个事情往往就是目的，但是流程管理的目的是为了战略的实施，为了公司获得更大的效益，否则就宁愿不惩罚你，宁愿不考核你！

## 【故事三】竞争

国外一家森林公园曾养殖几百只梅花鹿，尽管环境幽静，水草丰美，又没有天敌，而几年以后，鹿群非但没有发展，反而病的病，死的死，竟然出现了负增长。后来他们买回几只狼放置在公园里，在狼的追赶捕食下，鹿群只得紧张地奔跑以逃命。这样一来，除了那些老弱病残者被狼捕食外，其他鹿的体质日益增强，数量也迅速地增长。

流水不腐，户枢不蠹。人天生就有种惰性，没有竞争就会故步自封，躺在功劳簿上睡大觉。竞争对手就是追赶梅花鹿的狼，时刻让梅花鹿清楚狼的位置和同伴的位置。跑在前面的梅花鹿可以得到更好的食物，跑在最后的梅花鹿就成了狼的食物。按照市场游戏规则，给予“头鹿”奖励，让“末鹿”被市场淘汰。

#### 【故事四】 沟通

美国知名主持人“林克莱特”一天访问一名小朋友，问他说：“你长大后想要当什么呀？”小朋友天真的回答：“我要当飞机的驾驶员！”林克莱特接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想说：“我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”当在现场的观众笑得东倒西歪时，林克莱特继续注视这个孩子，想看他是不是一个自作聪明的家伙。

没想到，接着孩子的两行热泪夺眶而出，这才使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说：“为什么要这么做？”小孩的答案透露出一个孩子真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来！”。

你真的听懂了手下的话了吗？你是不是也习惯性地用自己的权威打断手下的语言？我们经常犯这样的错误：在手下还没有来得及讲完自己的事情前，就按照我们的经验大加评论和指挥。反过头来想一下，如果你不是领导，你还会这么做吗？打断手下的语言，一方面容易做出片面的决策，另一方面使员工缺乏被尊重的感觉。时间久了，手下将再也没有兴趣向上级反馈真实的信息。

反馈信息系统一旦被切断，领导就成了“孤家寡人”，在决策上就会变成“睁眼瞎”。与手下保持畅通的信息交流，将会使你的管理如鱼得水，以便及时纠正管理中的错误，制定更加切实可行的方案和制度。

#### 【故事五】 管理的艺术，写要比说的靠谱

古代有个员外，发现出门用的马车的轮子坏了，让管家去买一个给换上。轮子买来了，非常结实，可就是装不上。员外一问，原来管家安排一个家丁去买的，那家丁刚来，从来没有近距离接触过员外的马车，最后只能凭自己小时候对牛车的印象买了个轮子。

管理者常常痴迷于语言的力量，在商业社会中，许多利益也都是通过语言赢得的。无论在办公室、谈判桌，还是饭桌，一个雄辩滔滔的管理者总要比一个寡言少语的管理者更加容易吸引别人的目光，获得更多机会。

但语言往往不是万能的，特别是在管理中。从管理者的口头命令到意图被实现，中间还有很长一段路。有的管理者口头下达命令的时候自己都不清楚目的是什么，对完成时间、实现程度也没有概念。这样的口头命令往往会使员工手足无措。员工是跟管理者沟通还是自以为是地去做，这就不是管理者能够控制的范围了。

管理者一般似乎都不太喜欢白纸黑字沟通，觉得浪费时间，不如把人叫过来吩咐一番省事。实际上，他们不时会因此付出更大的沟通成本，甚至埋下隐患。例如前面的故事，假如那个家丁买来的轮子被勉强装上，也许哪一天员外会付出更大代价。

之所以提倡管理者用“写”向下属下达任务，特别是一些重要任务，是因为在写的过程中，管理者可以理顺思路，将要求细化。员工能获得更明确的信息，而不是盲人骑瞎马。同时，文字记录能够保存，管理者不用怕员工赖账，以没听清或者听错了为由搪塞责任。

写，并不一定是非要拿笔写在纸上，现代化的企业信息管理，无纸化办公早已普及。通过信息化管理工具，所写的记录不但可以永久保存，而且能方便的实时查询。

管理的艺术并不排斥语言，灵活运用语言和其他手段，其根本目的还是让命令更加顺利的执行，就像我们打电话，但也发短信、写邮件一样。运用之道，存乎“心”，需要管理者在实践中不断摸索。

看了以上的故事，它一定会给你带来某些方面的思考。我们不妨就将这种思考作为今天学习管理学的开始。

## 第二节 管理的若干个问题

### 一、管理者

#### 1. 组织

组织是对完成特定使命的人们的系统性的安排，是指一种由人们组成的、具有明确的和系统性结构的实体。

组织具有三大基本特征。

- ① 目的性——组织有自己明确的目标。
- ② 属人性——组织都是由人组成的。
- ③ 结构性——组织发展出一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。即按一定规则和程序而设置的多层次岗位及其有相应人员隶属关系的权责角色结构。

#### 2. 组织中成员的分类

操作者和管理者是对组织中成员的两种最基本的分类。

操作者：直接从事某种工作或任务，不具有监督其他人工作的职责。如装配线上的工人、商店的服务员等。

管理者：是指有资格指挥别人活动的人，他们一定有下级。在一个组织中，管理者通常被分为以下三种基本的类型。

基层管理者：处于管理层级中最底层的管理者，如制造厂中的领班、运动队中的教练等、学校的班主任等。

高层管理者：处于管理层级中最高层的管理者，诸如公司的总裁和副总裁、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席、学校的校长等。

中层管理者：处于管理层级中间层次的管理者，位于高层和基层管理者之间的管理者，如部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任以及部门经理等。

### 【案例一】 管理大师

一般管理之父：法约尔

科学管理之父：弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)

组织理论之父：马克斯·韦伯 (Max Weber)

行为科学的奠基人：乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton Mayo)

现代管理理论之父：切斯特·巴纳德 (Chester I. Barnard, 1886—1961)

X-Y 理论管理大师：道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas M. McGregor, 1906—1964)

人性管理的理论大师：亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 (Abraham Harold Maslow, 1908—1970)

穿梭在管理丛林中的游侠：哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)

现代管理学之父：彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)

权变管理思想创始人：弗雷德·菲德勒 (Fred E. Fiedler)

经济组织决策管理大师：赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon)

双因素理论创始人：弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg)

领导艺术的指导者，组织发展理论创始人：沃伦·本尼斯 (Warren G. Bennis)

现代营销学之父：菲利普·科特勒 (Philip Kotler)

实践管理大师：查尔斯·汉迪 (Charles Handy)

经理角色理论巨匠：亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

全球最著名的管理学大师之一，商界教皇，管理领袖中的领袖，后现代企业之父：汤姆·彼得斯（Tom Peters）

领导变革之父：约翰·科特（John P. Kotter）

竞争战略之父：迈克尔·波特（Michael Porter）

学习型组织之父，当代最杰出的新管理大师：彼得·圣吉（Peter M. Senge）

## 二、管理的追求

管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更加有效的过程。管理追求这样的两个基本点：一是效果；二是效率。

所谓效果，是指组织预定目标的实现。就是要通过管理达成组织所期望的结果。效果涉及的是活动的结果问题。

所谓效率，是指输入与输出的比例关系（输出/输入）。效率涉及的是活动的方式，反映的是达成管理效果的手段问题。效率是管理的极其重要的组成部分，对于给定的输入，如果你能获得更多的输出，你就提高了工作的效率；同样，对于较少的输入，如果你能获得同样的输出，那么你同样提高了效率。经济学告诉我们经营的输入资源是稀缺的（资金、人员、设备等），所以管理者必须关心这些资源的有效利用。因此，管理就是要使资源成本最小化。

效率和效果的关系，我们可以从图 1-1 清楚地看出。



图 1-1 效率和效果的关系

高效果但低效率。有些企业不顾效率，却很容易达到有效果；一些政府部门机构有效果，但效率往往很低。

高效率但低效果。这就是把错事干好的企业或单位。

高效率与高效果。一般来说，高水平的管理能以高效率的活动方式而得到组织期望的高效果。

低效率与低效果。一般来说，低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果，或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

所以，管理就是“首先要做正确的事”——这是效果问题，组织追求的就是要达到预期的目标，实现高效果；“其次要正确地做事”——这是效率问题，在保证正确目标的前提下，尽量提高组织的工作效率。

## 三、管理经典职能

法国工业家亨利·法约尔在 20 世纪初就提出，所有的管理都履行着五种管理职能：计

划、组织、指挥、协调和控制。不过现在国内外得到普遍认同的是将这五种职能精简为四个基本职能——计划、组织、领导和控制，即将指挥和协调职能并入到领导职能之中。如表 1-1 所示。

表 1-1 管理的四大职能

| 计划              | 组织               | 领导               | 控制               | 导致 | 组织宣称目标的实现 |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|----|-----------|
| 确定目标,制定战略,开发分计划 | 决定需要做什么,怎么做,由谁去做 | 指导和激励所有参与者以及解决冲突 | 对活动进行监控以确保其按计划完成 | →  |           |

职能方法之所以被广泛地运用,是由于它再简单明了不过了,遵循职能方法,很容易回答管理者在做什么?他们在做计划、组织、领导和控制工作。但是,它是否确切地描述了管理者的实际的所作所为呢?当然未必,但是,它是对管理工作的一种高度、集中的概括。

(1) 计划职能。包含规定组织的目标,制定总战略和战术以实现这些目标,以及将计划逐层展开,形成计划体系,以便协调各种活动,使之一体化。

(2) 组织职能。包括决定组织要完成的任务,由谁去完成这些任务,这些任务怎样进行分类组合,信息传递的方式和途径,以及各种决策应在哪一层级上制定。

(3) 领导职能。包括管理者如何激励下属,如何指导他们的活动,怎样选择最有效的沟通渠道,以及解决组织成员之间的冲突。

(4) 控制职能。为了保证任务活动按照既定的计划进行,管理者必须适时地监控组织的工作完成绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。一旦出现了显著的偏差,管理的任务就是要使组织各项工作回到正确的轨道上来。

## 四、管理者的角色与技能

### 1. 管理者角色理论

1955 年著名的管理学家彼得·德鲁克提出了“管理者角色”的概念。他认为,管理者的角色可分为三类:管理一个组织,求得组织的生存和发展;管理管理者;管理工人和工作。“管理者角色”理论影响最广泛的当数亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出的理论。20 世纪 60 年代末期,明茨伯格教授通过仔细研究发现,现实生活中的管理者与传统上认为的管理者有很大的差异。人们一般都认为,管理者应该是深思熟虑的思考者,总是在尽量掌握充分信息的基础上作出决策。但实际研究发现,许多经理都陷入大量的、无一定模式的和短期的、应急的各种活动当中,几乎没有时间静下心来思考,他们的工作经常被打断。如明茨伯格在《经理工作的性质》一书中描述了经理工作的共同特点。

① 大量的工作,永不松懈的步调,空闲时间极少。

② 工作活动具有简短性、多样性和琐碎性,肤浅性是经理工作的职业危险。

③ 倾向于将工作更活跃的部分——现实的、具体的、明确的、非例行的活动放在优先地位。

④ 在口头的(电话、会晤)、书面的(文件)和观察性的(视察)几种联系工具中,爱用口头交谈的方式。

⑤ 处于他的组织与外界接触的网络之间,与顾客、供应商、业务伙伴、同级人员以及其他人的外部联系要消耗经理联系时间的 1/3 至 1/2,与下属的联系要占 1/3 至 1/2 的时间,而与其上级的联系时间通常只占 10%。

⑥ 经理的职务反映了责任与权力的混合。经理对许多工作做出的初步决定负责,它们又规定了他的许多长期义务。但经理可以通过获取信息、行使领导职务等许多方式从他的义务中取得好处。

在大量观察的基础上,明茨伯格教授提出了一个管理者究竟应该扮演哪些角色的框架。见表1-2。明茨伯格认为,管理者扮演着10种不同的但又高度相关的角色,即挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者角色。这10种角色又进一步组合成3个方面,即人际关系(挂名首脑、领导者、联络者)、信息传递(监听者、传播者、发言人)和决策制定(企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者)。

管理者角色理论认为,现实中由于组织类型不同,管理者在组织内所处的层次不同,其扮演这10种角色的侧重点是不同的,甚至同一组织、同一层次管理者在组织的不同时期扮演的角色也是变动的。

管理者角色在内容和特点上的变化可以用四个方面的变数来解释。

- ① 环境方面的变数,包括周围环境、产业部门以及组织的特点。
- ② 职务方面的变数,包括职务的级别及所负担的职能。
- ③ 个人方面的变数,包括担任该项职务者的个性和风格上的特点。
- ④ 情绪方面的变数,包括许多与时间有关的因素。

表 1-2 明茨伯格的管理者角色理论

| 角色       | 描 述                                        | 特 征 活 动                      |
|----------|--------------------------------------------|------------------------------|
| 人际关系     |                                            |                              |
| 1. 挂名首脑  | 象征性的首脑,履行法律性的或社会性的例行义务                     | 迎接来访者,签署法律文件                 |
| 2. 领导者   | 负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责                  | 实际上从事所有的有下级参与的活动             |
| 3. 联络者   | 维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供恩惠和信息              | 发感谢信,从事外部委员会工作及其他有外部人员参加的活动  |
| 信息传递     |                                            |                              |
| 1. 监听者   | 寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经系统 | 阅读期刊和报告,保持私人接触               |
| 2. 传播者   | 将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员                 | 举行信息交流会,用打电话的方式传达信息          |
| 3. 发言人   | 向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等信息;作为组织所在产业方面的专家       | 举行董事会议,向媒体发布信息               |
| 决策制定     |                                            |                              |
| 1. 企业家   | 寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方案的策划        | 制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目        |
| 2. 混乱驾驭者 | 当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动                   | 制定战略,检查陷入混乱和危机的时期            |
| 3. 资源分配者 | 负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策               | 调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作 |
| 4. 谈判者   | 在主要的谈判中作为组织的代表                             | 参与工会进行合同谈判                   |

管理者角色的侧重点是随组织的等级层次而变化的,特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色,对于高层管理者要比低层管理者更为重要。相反,领导者角色对于低层管理者而言,要比中层和高层管理者更为重要。

要注意管理者角色和管理职能的区别和联系:首先,职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式;其次,管理者角色实际上和管理者职能是一致的。许多角色基本上可以属于一个或几个职能。

## 2. 管理者的技能

管理者的职责是变化的和复杂的,管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么

管理者需要哪些类型的技能呢？1955年，罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）在美国哈佛商业评论发表了《高效管理者的三大技能》一文，这是作者针对当时美国企业界涌起的一股寻找“理想经理人”的狂热而撰写的个人研究成果。在那个时代，人们普遍认为，有一种类型的人最适合担任经理人，因此，找出这类人的性格特质，然后按图索骥，寻找具有这类性格特质的管理者就成为企业界的关注重点。但是，究竟有没有所谓的“理想经理人”——能够有效地处理任何企业的任何问题？是否存在类型化的经理人——身上具备某些典型的领导特质？管理能力是与生俱来的，还是可以后天培养的？如果能够培养，又该怎样培养？罗伯特·卡茨给出了答案。罗伯特·卡茨认为，许多企业如此强烈地执着于寻找类型化的经理人，以至于它们只盯住某些特定的性格特质或素质，反而忽视了真正应当关心的问题——这个人究竟能做成什么事情。因此，罗伯特·卡茨提出了管理的“技能”说。他解释说，“技能”一词，指的是一种能力，这种能力可以是后天培养的，并不一定要与生俱来；这种能力要在实际行动中得以展现，而不仅仅蕴藏于潜能之中。因此，根据行为结果来评判一个管理者，比根据他表面上的性格加以评判更加有效。因为技能比性格特质更容易辨认：技能是展现在外部的，可以观察和评估；而内在的性格则不易辨识，常常被曲解。

罗伯特·卡茨认为，有效的管理者应当具备三种基本技能：技术性技能、人际性技能和概念性技能。

① 技术技能——指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识来完成组织任务的能力，如工程师、会计、技术员等。技术技能是完成组织内具体工作所需要的技能，所有工作都需要一些专门的才能，技术技能强调内行领导。获取技术技能的途径包括接受正规教育和从事工作。对于基层管理者来说，技术技能是非常重要的，因为他们要直接处理员工所从事的工作。

② 人际技能——指与处理人际关系有关的技能，如人际交往等。管理者的人际关系技能是指与人共事，理解别人，激励别人的能力。许多人在技术上是出色的，但在人际关系上方面有些欠缺。例如，他们不善于倾听，不善于理解别人的需要，或者不善于处理冲突。由于管理者是通过别人来做事的，因而必须具备良好的人际技能才能实现有效的沟通、激励和授权。各层管理者都必须具备人际技能。

③ 概念技能——是指能够洞察企业与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括，并迅速作出决断的能力。具体包括：系统性、整体性能力；识别能力；创新能力；抽象思维能力。例如，面对困难，管理者必须看清问题，制定解决方案，选择最优方案。概念技能是高级管理者最迫切需要的技能，实质上一种战略思考及执行的能力。

三种技能在不同管理层次中的要求不同，概念技能由高层向低层重要性逐步递减；技术技能由高层向低层重要性逐步增加；人际技能对不同管理层的重要程度区别不十分明显，但比较而言高层要比低层相对重要一些。管理学教科书再三告诫我们，对于一个合格的管理者，人际技能是十分重要的。一个成功的管理者，肯定是有良好人际关系的人。

## 五、有效的管理者与成功的管理者

在组织的管理中，有的管理者工作完成得很好，经常为此受到领导的好评；有的管理者工作做得一般，可职务晋升得很快。为了弄明白这个问题，我们有必要对这两种不同的管理者进行分析。一类为有效的管理者；一类为成功的管理者。那么，有效的管理者也是成功的管理者吗？

有效的管理者——用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志。

成功的管理者——用在组织中晋升的速度作为标志。

在组织中提升的最快的管理者，与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗？