

XIANDAI GUANLI YU LINGDAO YISHU

现代管理与 领导艺术

于连涛 许国忠 张福金 等编著



中国海洋大学出版社

XIANDAI GUANLI YU LINGDAO YISHU
现代管理与领导艺术

于连涛 许国忠 张福金
周亚玲 甄宝臣 杨洪果 编著

图书在版编目(CIP)数据

现代管理与领导艺术/于连涛,许国忠等编著. —青岛:中国海洋大学出版社,2005.7

ISBN 7-81067-729-2

I. 现… II. ①于…②许… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 068893 号

中国海洋大学出版社出版发行

(青岛市鱼山路 5 号 邮政编码:266003)

出版人:王曙光

日照报业印刷有限公司印刷

新华书店经销

开本:850 mm×1 168 mm 1/32 印张:8.5 字数:200 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

印数:1-6,000 定价:19.00 元

序 言

自 20 世纪四五十年代以来,在管理科学日臻成熟完善的基础上,领导科学的研究取得了重大进展。进入 21 世纪后,对领导是什么、领导与管理有哪些联系和区别、作为领导者需要具备哪些素质、成功领导与管理的方略或要求是什么、从不成功的管理与领导实践中应汲取哪些经验教训等等问题,大家都在总结,在思考,在探索。中外管理与领导科学的专家、学者进行了大量的卓有成效的深入研究,并取得了丰硕成果。我们从众多的研究成果中把最有新意、最权威、最精彩也最有启发意义的部分整理出来,希望能推动管理与领导科学的发展和繁荣。

长期的历史传统说明:我们非常注重工作中实际经验的总结、交流,注重管理制度的建设完善和传承,而忽视了当代管理科学、领导科学的学习、普及、推广和应用。干警培训的任务之一,就是丰富知识,开阔视野,提高能力。根据成人教学的特点和规律,我们组织编写了《现代管理与领导艺术》一书。该书汲取了当今世界上管理与领导科学最前沿的管理与领导的区别问题、信息社会中的沟通问题、用人与激励问题、危机管理问题、企业内创业问题、知识经济时代管理与领导者的职责和素质问题等六个研究方向,把最新研究成果介绍给干警,目的是推进他们管理与领导水平的提高。

本书每讲由四部分组成:前沿成果介绍、理论或实际问题讨论、相关能力或素质的自我测试、名人与名著介绍,既有理论深度,又有当前遇到的实际难题的探索,同时还把抽象的理论或能力以

自测题形式分项测试,就像管理与领导能力的自我“诊断”,目的是使每一位受教育的干警对自我有一个清醒的把握,拥有自知之明,为以后管理与领导能力的提高确立一个明确可行的目标或努力方向。该书最后列出了当代有影响的名人名著,为结束培训后再继续学习提供了参考,为以后创造性学习与应用做好必要准备。

该教材在充分酝酿的基础上,由山东、福建、江苏的相关同志提出编写构想,于连涛同志拟定了编写纲要;张中立、李祖辉、赵新东三位校长提出许多重要的意见和建议,经充分吸收后,形成了新的编写提纲。每讲的撰稿人分别是:第一讲,于连涛;第二讲,许国忠;第三讲,张福金;第四讲,甄宝臣;第五讲,周亚玲;第六讲,杨洪果。全书最后由于连涛、许国忠修改、审定。

由于时间紧及作者水平所限,不足之处在所难免,望批评指正。

编者

2005.6

目 录

序 言	(1)
第一讲 管理与领导者	(1)
一、管理者	(1)
二、领导者	(11)
三、管理与领导中的人	(29)
第二讲 沟通的艺术	(47)
一、沟通的基本理论	(47)
二、沟通的信息系统	(59)
三、会议管理的艺术	(65)
第三讲 用人与激励艺术	(80)
一、用人艺术	(80)
二、激励艺术	(101)
第四讲 冲突与危机处理	(123)
一、冲突处理艺术	(123)
二、突发事件处置	(141)
三、危机处理技巧	(146)
第五讲 管理创新之路	(167)
一、管理创新的内容	(167)

二、管理创新的途径	(191)
第六讲 领导成功谋略	(216)
一、领导角色新论	(216)
二、领导应具备的创新能力	(223)
三、领导成功的策略	(229)
参考文献	(264)

第一讲 管理与领导者

一、管理者

管理作为一种社会活动,其产生已有久远的历史。但是,管理作为一个科学概念,至今人们对它仍众说纷纭。最早人们把管理概括为管辖、治理。随着商品经济和生产社会化的发展,企业成为社会普遍的经济组织形式,人们对管理的研究逐渐从政治转向经济,特别是转向企业管理。后来又从企业拓展到更为广阔的领域,更注重一般管理理论的研究,在此基础上有人提出了管理与领导的根本区别,并致力于两者不同点的理论研究,这些理论有很好的指导意义。

在一个时期,普遍认为,管理就是企业管理,并从不同的角度,对管理的涵义予以不同的概括。例如,随着职能分工的出现,有人提出“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”,强调了管理的职能;随着行为科学的发展,有人提出“管理就是由一个或者更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”,在此强调了管理中的人的因素。此后,到了现代管理理论的发展阶段,人们对管理概念的认识就更加多种多样。例如,有人从系统论的角度出发,认为管理是对人能干预的人、物、事等组成的系统而言的,“管理就是对整个系统运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为”;有人从信息论的角度出发,认为“管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程”;有人从数学的角度出发,认为“管理就是制定和运用数学模型与程序的系统,就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,

求出最优解答,以达到企业的目标”。更有甚者,还从物理学的角度来认识管理的本质,认为“管理者所从事的使环境和对象有序化、确定化的管理过程,在本质上就是一个负熵的过程”。20世纪80年代以后,由于人们认识到文化在管理中的重要地位,因此又提出了“管理是一种追求”的观点。

综合分析上述各种不同观点,总的说,各有真知灼见,也各有不足之处。那么,到底如何对管理的概念进行科学概括呢?首先让我们分析一下管理活动。

形成一种管理活动,第一要有管理主体,即说明由谁来进行管理的问题;第二要有管理客体,即说明管理的对象或管理什么的问题;第三要有管理目的,即说明为何而进行管理的问题;第四用什么方法进行管理,即管理方法问题,亦即如何管理问题;第五,管理活动必须要在一定的环境和条件下进行。不考虑管理的环境和条件,也难以解决为什么而管理和如何进行管理的问题。

以上分析说明,任何一种管理活动都必须由以下五个基本要素构成,即:

- (1)管理主体,回答由谁管的问题;
- (2)管理客体,回答管什么的问题;
- (3)管理目的,回答为何而管的问题;
- (4)管理职能和方法,回答怎样管的问题;
- (5)管理环境或条件,回答在什么情况下管的问题。

根据上述要素我们认为一般意义上的管理是指在一定的环境或条件下,管理主体为了达到一定的目的,运用一定的管理职能和手段,对管理客体施加影响和进行控制的过程。

管理主体主要是指管理者及其组成的管理机构;管理客体是指一定的社会系统、上层建筑系统、经济系统,也包括自然系统;管理目的是指获得较高的工作效率或较好的经济效益、社会效益、生态效益,从根本目的来说,则是为了人的自由全面地发展;管理职

能包括计划、指挥、激励、调节、监督等“硬”职能,也包括文化、教育、疏导、学习、服务等“软”职能;管理方法包括传统的经济方法、行政方法、法律方法、心理方法,也包括运用现代科学技术和手段所形成的现代管理方法。管理环境,主要是指国家制度、国家的政治经济体制、国家的大政方针以及社会生产力水平、人民科学文化水平、传统文化和自然资源条件等。还有世界政治、经济、军事、文化变化以及各种突发事件的影响等。

(一)管理者的职责

管理是一个动态的过程,作为管理主体的管理者,在这个过程中肩负着独特的任务和职能,他要“创造出一个大于其各组成部分的总和的真正的整体,创造出一个富有活力的整体,他把投入其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西”^①。正因为如此,作为一个管理者,就必须具有不同于一般工作人员的特殊的素质与能力,就要有其特定的心理特征和行为特征,就要掌握管理者必需的方法和手段,就要密切注视着未来对管理工作的新要求。那么,究竟管理者是怎样的人呢?管理学家们说法不一。

泰罗从企业管理的角度,认为一个合格的管理者必须具备九个方面的条件:①健全的脑力;②一定的教育;③专门的或技术的知识;④机智灵敏;⑤充沛的精力;⑥坚强的毅力;⑦忠诚老实;⑧判断力和一般常识;⑨良好的健康状况。

法约尔认为作为一个管理人员一般应具备以下这些素质和能力:①体力方面:身体健康,精力充沛,反应灵敏;②智力方面:有理解、学习和判断的能力,思想开阔,适应性强;③品德方面:干劲大,坚定,愿意承担责任,有主动性,有首创精神,忠诚、机智、自尊;④一般文化方面:对于不属于所执行职能方面的事物有一般的了解;

^① 彼得·德鲁克《管理:任务、责任、实践》,中国社会科学出版社1987年版,第198页。

⑤专业知识方面:对于所担任的技术、经营、财务管理等专业知识有深入的了解;⑥经验方面:具有从工作本身产生的知识、经验、教训等。

明茨伯格认为,一个管理者一般都担任7种角色,即人际关系方面的角色有3种:监听者;传播者;发言人。决策方面的角色有4种:企业家;故障排除者;资源分配者;谈判者。

日本的管理教材《管理者》,把理想的管理者归纳为:具有能适应各个领域的管理技术方面的专业知识,能起到承上启下的中枢作用;能运用科学手段,并能充分运用自己的经验和直觉;决策迅速、指挥正确;人际关系处理得好;能不断地提高自身的管理水平。

无论对于管理者的具体职能怎样描述,有一点是确信无疑的,即管理者是任何一个组织都不可缺少的要素。换言之,一切管理活动,都是在管理者的组织与领导下进行的。管理者在管理活动中居于主导地位,他不但要制定组织的目标,筹划工作的开展,而且还要控制管理过程的运行,激发组织成员的潜能,达到管理工作的目标。因此,我们这里所说的管理者,就是指在一定组织中担负着对整个组织及其成员的工作进行决策筹划、组织和控制等职责的人。

并非担当一定职务的人员都是管理者,作为一个真正的管理者,他必须直接参与解决问题和作出决策;必须有人贯彻他的决策和意图并及时汇报贯彻执行的情况;必须参与计划、组织、指挥和控制的活动。

一个真正的管理者,特别是管理的领导者,应当成为他所管辖的组织的灵魂。他除了运用法律赋予的权力外,还必须以自己的品格、能力和思想对组织和成员产生强大影响。

管理者作为社会活动中特殊的角色,在内涵与特征上与其他角色有许多区别。例如,管理者不同于科学技术工作者。科学技术工作者的主要职责是发现与发明。作为一个管理者固然应

当懂科学、懂技术,但他的首要工作是履行管理职责。再如,管理者不同于劳动模范和先进工作者。劳动模范和先进工作者主要是懂得自己如何做人,如何做事,而管理者不但要懂得自己如何做人,还要懂得如何通过影响引导别人如何做人,并把工作做好,即会引导别人如何做人做事!

管理者可以用两种不同的方法进行分类,一种方法是根据管理者在组织中所处的层次,另一种方法是根据管理者所负责的组织活动的范围。前者是根据等级制度进行的垂直划分,后者是根据职责范围进行的水平划分。

按照管理者在组织中的层次,可以把管理者划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者三种类型。管理者在每个层次的人数由基层到高层依次减少,形成一个金字塔(见图 1-1)。

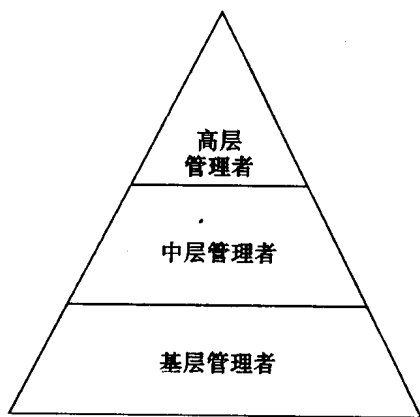


图 1-1

高层管理者位于金字塔的最高层,人数最少。中层管理者位于金字塔的中间,人数较高层管理者多而又比基层管理者少。基层管理者位于金字塔的底部,是非管理人员之上的第一个管理层次,人数最多。这三种类型的管理者如何区分呢?基层管理者负

责指挥和协调非管理人员的活动,不再指挥其他管理者。中层管理者负责指挥和协调下级管理者的活动,有时也直接指挥少数非管理人员。他们与基层管理者的相同之处在于,都要接受上级指挥。高层管理者在一个组织内不受别人的指挥(但要对组织的所有者负责),他们通过指挥中层管理者来协调整个组织的活动。因此,根据“是否接受其他管理者的指挥”和“是否指挥其他管理者”,可以帮助我们确定和判断一个人在管理阶层中的位置。

按照管理者所负责的组织活动的范围,可以把管理者划分为一般管理者和职能管理者两种类型。这两种类型的管理者的区别,如图 1-2 所示。

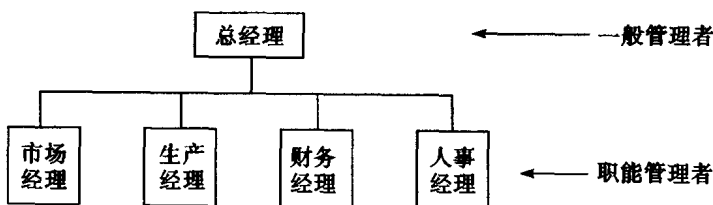


图 1-2

所谓职能管理者是指仅仅负责组织经营职能中某一项职能活动的管理者。例如,生产经理只对组织的生产活动负责,销售经理只对组织的销售活动负责。职能管理者的下属人员从事相同性质的各种业务活动。例如,会计主管的下属人员分工处理记账、支票、工资、成本核算、审计等各种会计活动。负责组织的全部或几项职能活动的管理者则称为一般管理者。总经理属于一般管理者,因为他负责公司的全面经营活动。

作为一个现代管理者,他的职责必须符合现代社会发展的客观要求。具体有以下几个方面:

1. 管理者是目标的提出者

一个地区、一个部门、一个单位,管理能否取得成效和成效的

大小,关键是能否制定出本系统、本组织发展的总目标。科学的切合实际的总目标,对组织的发展具有战略意义,决定着管理活动的方向,体现管理者和大多数成员的意志以及社会发展的要求。因此,管理者要能够为组织制定一个切实可行、足以激发组织成员奋发向上的发展目标。

2. 管理者是计划者

制订计划是管理者的重要任务,也是管理者指引组织发展、调动成员力量的重要手段。一个管理者必须高度重视计划,并善于制订计划。亨利·法约尔说:“缺乏计划或一个不好的计划是领导人员无能的标志。”管理者制订计划,要认真调查研究,广泛征求群众的意见特别是专家的意见和建议;要从实际出发,实事求是,量力而行;要有严格的科学态度,采取科学的方法,力求符合客观事物的发展规律,从而保证计划的科学性。

3. 管理者是组织者

组织是保证管理活动顺利进行的必不可少的条件,因而是管理者的重要职责。组织,就是把管理活动的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工和协作上,从时间和空间的相互联结上,从上下左右的相互关系上,做到较好的结合。因此,作为一个组织者,根本的职责是保持组织的统一、精干、高效。首先要根据实际需要设置组织机构,明确职责和分工,配备工作人员。其次是通过对外界环境和内部条件的分析与预测,及时调整组织结构,以使组织不断地适应客观条件的变化。

4. 管理者是指挥者

管理者要不断地在管理过程中发布命令,下达指示,制定措施,以此来统一组织及其成员的意志和行为,所以,他又是一个指挥者。指挥者的任务就是要在严密组织的基础上,按照预定的计划,对所属组织和人员指明目标和计划,合理地分配任务或布置工作,并督促和检查执行情况,及时指导和处理管理中出现的问题

管理者只有从系统的整体出发,纵观全局,对管理过程实行统一指挥,才能达到组织的目标,实现有效的管理。

5. 管理者是协调者

管理要有成效,各要素、各功能之间必须保持高度的协调性。这种协调的实现,需要管理者在管理活动中不断地进行统筹和调节,所以,管理者又是一个协调者。作为一个协调者,他的任务就是围绕组织目标,进行统一安排和调度,使其相互配合、紧密衔接,既不产生重复,又不出现脱节,更不相互矛盾。协调包括纵向和横向协调,内部与外部协调,也包括对人财物的协调及各部门、各环节关系的协调等。

6. 管理者是人员的选拔配备者

管理者特别是管理的领导者,要想使自己确定的目标、方向、决策得以正确贯彻执行和组织实施,必须恰当地选拔干部和配备人员。管理者只有知人善任,并恰当地进行人员配备,才能从根本上提高管理效率,达到管理目的。因此,管理者特别是领导者,必须亲自对下属各部门、各岗位的管理者进行选拔任用、调配。

(二) 管理者的角色

20世纪60年代末期,明茨伯格对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如,与当时流行的成见相反,这种成见认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现,他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。在大量观察的基础上,明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是,管理者扮演着10种不同的但却是高度相关的角色。管理者角色这个术语指的是特定的管理行为范畴,正

如表 1-1 所示。这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系方面	1. 挂名首脑 象征性的首脑,必须履行许多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,从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面	4. 监听者 寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境	阅读期刊和报告,保持私人接触
	5. 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——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
	6. 发言人 向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息	举行董事会议,向媒体发布信息
决策制定方面	7. 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
	8. 混乱驾驭者 当组织面临重大的、意外的事件或动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
	9. 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
	10. 谈判者 在主要的谈判中作为组织的代表	参与工作进行合同谈判

1. 人际关系方面的角色

这是指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。他们

都在扮演挂名首脑的角色。此外,所有的管理者都具有领导者的角色,这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触,这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息,属于内部联络关系;当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时,他就有了外部联络关系。

2. 信息传递方面的角色

信息传递方面的角色是指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是,通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化,竞争对手可能或正在干什么,等等,明茨伯格称此为监听者角色;管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用,即扮演着传播者的角色;当他们代表组织向外界表态时,管理者是在扮演发言人的角色。

3. 决策制定方面的角色

明茨伯格围绕制定决策,又确定了4种角色:①作为企业家,管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目;②作为混乱驾驭者,管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题;③作为资源分配者,管理者负有分配人力、机会、物质和金融资源的责任;④当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时,他们是在扮演谈判者的角色。

大量的后续研究一般都支持这样一种观点,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。但是,管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化的,特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络员和发言人角色,对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反,领导者角色对于低层管理者,要比中、高层管理者更重要。

能否认为,通过对管理工作的实际观察得出的10种角色观点