



职业应用型人才培养通识课教材

简明管理方法与艺术

JIANMING GUANLI FANGFA YU YISHU

主 编 沈 波
副主编 蒋新宁 肖立刚
葛 静 季晓云



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

职业应用型人才培养通识课教材

简明管理方法与艺术

主 编 沈 波

副主编 蒋新宁 肖立刚

葛 静 季晓云

东南大学出版社

· 南京 ·

内 容 简 介

本教材针对高职院校财经类、工商管理类专业学生的培养目标和应掌握的知识基础,在多年管理学教学实践所积累的经验基础上,参考大量管理著述、文献与案例材料编写而成。本教材以介绍管理方法与艺术为主,有重点地阐述常用的管理方法与技巧,教材联系企业实际,特别是举了一些中外成功企业家和优秀管理者的实例来讲解实用的管理方法与技巧,教材编写力求体系清晰,内容精炼,深入浅出,通俗易懂,讲求实用。书中引用了较多的管理案例材料,以增强学生的感性认识和对管理方法的理解与应用。

本教材内容由十一个单元和附录所组成,主要从管理过程和管理职能运用的逻辑思路阐述了管理与管理者、管理的基本原理及应用、计划与决策的方法与艺术、组织结构设计方法与艺术、选人与用人的方法与艺术、领导方法与艺术、激励方法与艺术、协调方法与艺术、沟通方法与艺术、控制方法、危机管理方法等内容。

本教材是由包括行业专家、企业管理专家在内的教学团队组织编写的。不仅适用于高职院校工商管理学生,也可作为开放教育、继续教育、社区教育的成人学生以及在职员工管理培训的教材或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

简明管理方法与艺术 / 沈波主编. — 南京: 东南大学出版社, 2014. 1

职业应用型人才培养通识课教材

ISBN 978-7-5641-4715-0

I. ①简… II. ①沈… III. ①管理学—教材

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 314682 号

简明管理方法与艺术

主 编	沈 波	责任编辑	陈 跃
电 话	(025)83795627/83362442(传真)	电子邮箱	chenyue58@sohu.com
出版发行	东南大学出版社	出 版 人	江建中
地 址	南京市四牌楼 2 号	邮 编	210096
销售电话	(025)83794121/83795801		
网 址	http://www.seupress.com	电子邮箱	press@seupress.com
经 销	全国各地新华书店	印 刷	南京雄洲印刷有限公司
开 本	700mm×1000mm 1/16	印 张	22.25
字 数	449 千字		
版 次	2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷		
书 号	ISBN 978-7-5641-4715-0		
定 价	46.00 元		

* 本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830

前 言

管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。而管理方法与艺术是管理者在掌握一般管理理论、职能与方法的基础上,面对不同的对象、任务、情景、关系等,为了更有效地达到组织目标,灵活地运用管理理论和方法。因此管理方法与艺术主要体现为管理的应用性、实践性、技巧性。

管理方法与艺术是一门建立管理学、人力资源管理、行政管理学、心理学、组织行为学、社会学等基础之上的独立的应用课程,以它为基础派生出相关专业的一些操作应用课程诸如经营策略与技巧、商务谈判与技巧、公共关系方法与技巧、推销方法与技巧等。

管理方法与艺术是把管理理论灵活运用于管理实践活动的一种实用课程。具体内容包括:管理与管理者、管理的基本原理及应用、计划与决策的方法与艺术、组织结构设计方法与艺术、选人与用人的方法与艺术、领导方法与艺术、激励方法与艺术、协调方法与艺术、沟通方法与艺术、控制方法、危机管理方法等内容。

对高职院校来说,“管理方法与艺术”是高职各专业方向公共选修课,同时也是职业应用型人才培养的一门通识课。学生们通过本课程的学习,要求首先正确认识课程的性质、任务和课程的基本内容,对管理方法与艺术有一个总体的认识;其次在学习上要紧密联系实际,学会运用管理的基本原理、原则和方法对具体的管理实践问题进行分析,切实提高分析问题、解决问题的能力 and 灵活应用管理方法的技巧。

《简明管理方法与艺术》教材针对高职院校财经类、工商管理类各专业学生的培养目标和应掌握的知识基础,在多年管理学教学实践所积累的经验基础上,参考大量管理著述、文献与案例材料编写而成的。本教材以介绍管理方法与艺术为主,有重点地阐述常用的管理方法与技巧,教材联系企业实际,特别是举了一些中外成功企业家和优秀管理者的实例来通俗易懂地讲解实用的管理方法与技巧,教材编写力求体系清晰,内容精炼,深入浅出,

通俗易懂,讲求实用。书中引用了较多的管理案例材料,以增强学生的感性认识和对管理方法的理解与应用,使学生比较易于领会并初步掌握现代管理的基本方法与技巧。

本教材内容有十一个单元和附录,主要从管理过程和管理职能运用的思路来阐述了管理与管理者、管理的基本原理及应用、计划与决策的方法与艺术、组织结构设计方法与艺术、选人与用人的方法与艺术、领导方法与艺术、激励方法与艺术、协调方法与艺术、沟通方法与艺术、控制方法、危机管理方法等内容。教材编写以任务为导向,每个学习任务又以案例为前导,编写内容与方式上尽量避开设计枯燥繁琐的理论叙述,凡是定义及说明、性质、特点、分类、意义、作用等不写或少写,主要侧重于方法及方法的灵活具体应用编写,为了便于学生自学、复习和检验自己对所学内容的熟悉与掌握程度,在各单元后配置了包括读一读、想一想、练一练、做一做等内容的单元实训与练习内容。附录主要对案例教学的方法和案例分析方法做了阐述,同时还收集了一些常用的管理定律。

本教材是由包括行业专家、企业管理专家在内教学团队组织编写的。参加编写的有:沈波、蒋新宁、肖立刚、葛静、季晓云、汪发成、肖永红、孙国楠、吴晓晨、严维红、张承祥(南京现代服务业联合会秘书长)、李靠山(南京金陵商务旅行社总经理)。最后由沈波、蒋新宁、肖立刚、葛静、季晓云对教材进行总纂定稿。

本教材不仅适用于高职院校工商管理学生,也可作为开放教育、继续教育、社区教育的成人学生以及在职员工管理培训的教材或参考书。本书编写过程中,借鉴吸收了一些教材和资料(参考书目见附录),并得到中央广播电视大学出版社雷宁编辑的大力支持与帮助,在此一并表示感谢。

由于我们编写水平有限,加之管理方法在不断发展,管理实践在不断地深化,教材中的疏漏和不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正,我们将加强对学生学习的跟踪、调查工作,及时收集学生和广大读者的意见和建议,不断对教材做出必要的修订,使之更趋合理、完善。

《简明管理方法与艺术》教材编写组

二〇一三年十二月

目 录

学习单元一 管理与管理者	1
学习任务1 掌握涉及管理的几个最基本的问题	1
学习任务2 了解管理职能与管理要素	5
学习任务3 理解管理者及角色和技能	14
学习任务4 深刻领会学习管理艺术的重要性	19
本单元实训与练习	28
学习单元二 管理的基本原理及应用	36
学习任务1 掌握系统原理及应用	36
学习任务2 掌握人本原理及应用	41
学习任务3 掌握控制原理及应用	45
学习任务4 理解效益原理及应用	49
本单元实训与练习	53
学习单元三 计划与决策的方法与艺术	64
学习任务1 了解计划的基本方法	64
学习任务2 掌握目标管理方法	72
学习任务3 掌握基本的定性决策方法	82
学习任务4 掌握基本的定量决策方法	88
学习任务5 熟悉基本的决策艺术	97
本单元实训与练习	106
学习单元四 组织结构设计与方法	115
学习任务1 掌握基本的组织结构与方法	115
学习任务2 常见的组织结构形式	121
学习任务3 组织设计与组织变革的艺术	128
学习任务4 掌握打造团队组织的方法与艺术	146
本单元实训与练习	151
学习单元五 选人与用人的方法与艺术	159
学习任务1 掌握组织人员选配的原则、渠道及利弊	159
学习任务2 了解选聘管理人员的程序、方式及考评	162
学习任务3 熟悉常见的用人方法与艺术	168

本单元实训与练习	170
学习单元六 领导方法与艺术	178
学习任务1 理解领导的含义、领导的影响力及作用效果	178
学习任务2 初步掌握领导方式与基本的领导方法	184
学习任务3 组织管理中常用的领导方法与艺术	193
本单元实训与练习	198
学习单元七 激励方法与艺术	210
学习任务1 了解激励的基本知识	210
学习任务2 学会基本的激励方式与手段	217
学习任务3 初步掌握实用的激励艺术	225
本单元实训与练习	232
学习单元八 协调方法与艺术	238
学习任务1 理解管理协调的含义与原则	238
学习任务2 了解企业常见的各种关系协调方法	240
学习任务3 初步掌握组织冲突管理的协调方法与艺术	246
本单元实训与练习	253
学习单元九 沟通方法与艺术	261
学习任务1 了解沟通的含义、作用、类型及有效沟通的原则	261
学习任务2 理解组织中产生沟通的障碍与克服方法	268
学习任务3 初步掌握有效的沟通方法与技巧	275
本单元实训与练习	279
学习单元十 控制方法	287
学习任务1 了解管理控制的含义、内容和基本过程	287
学习任务2 初步掌握组织管理中常用的控制的基本方法	292
本单元实训与练习	302
学习单元十一 危机管理方法	310
学习任务1 了解危机的含义、特点和产生的基本原因	310
学习任务2 初步掌握危机管理基本原则和危机预防的方法	314
学习任务3 初步掌握危机处理的基本程序和方法	321
本单元实训与练习	329
附录一 管理案例与管理案例分析方法	332
附录二 实践中产生并常用的管理定律	343
参考文献	347

学习单元一

管理与管理者

❖学习目标与任务

1. 理解管理、管理的对象、管理的职能、管理的性质、管理的作用
2. 认识管理的要素和管理环境
3. 理解管理者的分类、角色、技能与作用
4. 学习管理艺术的重要意义

学习任务 1

掌握涉及管理的几个最基本的问题

【案例引入】

韦尔奇和张瑞敏的思想接力

一个是全球最受尊崇的公司，一个是中国最具全球性格的跨国公司。一个是世界头号经理人，一个是中国第一 CEO。——引自迈克尔·波顿《通用筹码与海尔策略》一书。如果你知道韦尔奇，你应该同时知道另一个企业巨人——海尔 CEO 张瑞敏；如果你不知道韦尔奇，你起码应该知道张瑞敏——一个正在被美国、日本当作研究对象的企业管理人。

韦尔奇创造的管理模式丝毫没有因为他的退隐而暗淡，张瑞敏探索的经营思想正随着海尔在全世界范围的扩张而日益受人瞩目。张瑞敏不止一次公开说过 GE 是榜样，最尊敬韦尔奇，那么，究竟海尔中有几多 GE，张瑞敏中有几分韦尔奇？美国《华尔街日报》的首席记者迈克尔·波顿通过对两位管理人和两个企业的管理思想的梳理，撰写了一本正在畅销的著作——《通用筹码与海尔策略》，民主与建设出版社把该书的中文版奉献给了广大“韦尔奇迷”和“张瑞敏迷”。在这本书中迈克尔·波顿给出了他的答案。

韦尔奇在任期中的 20 年里对 GE 实施无数次手术，把它变成世界上最具赢利能力和增长能力的公司，变革似乎成为韦尔奇的同义词，他创造的管理经验成为当今世

界上最先进和最流行的经验。“无边界”、“6个西格玛”、“通力合作”如今已经成为管理界通用的词汇。

张瑞敏在过去17年里一直没有停止过对海尔的创造性建设,在一片废墟上建起世界上增长最快的家电企业,创新是张瑞敏的口头禅,中国原本没有真正的企业,张瑞敏在海尔的探索和实践的企业模式将会成为教材,中国家电业红火的昨天和凄惨的今天告诉我们,像海尔那样做不敢说一定成功,但如果不按海尔的模式来运作一定很难成功。“日清管理法”、“三只眼”、“赛马”、“吃休克鱼”这些有中国特色的管理术语里蕴藏的哲理和策略一点也不比英文字母缩写的术语差。本书的中文版序言是这样说的:“海尔不做搬运工,它很明确通用是什么,海尔是什么,它要同化通用,将这个世界上最强大公司的管理经验内化为自己的东西。”

书中的一段话可以举例佐证:

“不向消费者提供劣质产品是企业生产的道德底线,所以即便是韦尔奇和张瑞敏,这两个各自集团里的最高管理人也从来没有在这个问题上放松。GE用的是‘6个西格玛’这一源于摩托罗拉的综合质量管理体系,韦尔奇曾经狂热地推行它,直到‘6个西格玛’成为GE的最普遍的语言。张瑞敏也采用了‘6个西格玛’,但是针对中国员工的特点,他又独创了一套由抓人而到抓质量的OEC(日事日毕、日清日高)管理法。”

事实是,中国的企业家目前知道‘6个西格玛’含义的人不多,但不知道日清管理法的却不多。海尔不但没有照搬GE的方法,而且对它进行创造性地建设,创新了适合中国员工素质水平的管理法。”

杰克·韦尔奇有个外号,叫“中子弹杰克”或“强力杰克”,如果用词语来详细描述这个外号,那是:自信、热情、严厉、果断、好学、喜欢冒险、变革。他独创的“韦尔奇式管理”,代表了世界最先进的管理经验。而张瑞敏,最常听到的称谓是“儒商”或“像哲学家的企业家”,如果同样描述这个称谓,应该是:自信、淡泊、和蔼、聪敏、好学、讷言敏行、推崇创新,他独创的OEC管理法,在中国是最有影响的管理经验。有变革就有牺牲,有创新就有代价。韦尔奇也为他的革命付出了代价:无论是他的裁员决定,还是收购或出售业务的决定,总是遭到媒体的大肆攻击和无情嘲讽。尤其是当他在公司内部启动模拟考核评级程序以决定应当解雇谁时,媒体批评他太残忍。“强力杰克”和“中子弹杰克”的绰号就是这么来的。韦尔奇说:“虚伪地告诉一个经理他20年来干得不错,然后在他53岁、两个孩子都在上大学时解雇他,这才是残忍的定义。”

张瑞敏付出的代价有过之而无不及,毛泽东同志说过,革命不是请客吃饭。海尔的流程再造和全球化战略就是海尔正在进行的两场革命,这两场革命,前者因彻底打破了员工心理上的国有企业情结,后者彻底打破了过去中国家电企业之间小富即安的心态。普通的员工不可能真正理解张瑞敏的“革命”理想,同行业的企业更不能想象海尔能有今天。和韦尔奇不一样,他更多的是寂寞。

美国是英雄的天堂,中国不是。传统文化决定了美国企业家和中国企业家的角

色差异,但中国企业家应该为张瑞敏自豪,因为张瑞敏和韦尔奇并肩而立的时候,他已经不仅仅是海尔的领袖,他必然是中国企业家的象征。中国人也应该更大胆地表达自己的崇拜之情,因为海尔和通用在美国家电市场短兵相接的时候,海尔产品用质量和创新赢得了尊严。在实力悬殊的比赛中,赢得尊严比什么都重要。或许是GE太强大,美国的作者把海尔定位在学习并消化吸收“通用经验”的范例,其实,我们更愿意相信,这是一场接力。美国和中国的接力,GE和海尔的接力,韦尔奇和张瑞敏的接力,也是过去和未来的接力。

问题:

通过阅读本案例,你怎样认识管理对组织的作用?

一、认识管理

什么是管理?这是每个初学者首先遇到的问题。由于管理的广泛性、复杂性以及研究的出发点不同,因此对于管理的含义,不同的管理学派有着不同的观点,迄今没有一个统一的、为大多数人所接受的定义。例如,科学管理之父泰罗认为,管理就是要“确切地知道别人干什么,并注意他们用最有效、最经济的方法去干”;古典管理学创始人之一法国管理学家亨利·法约尔指出:“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制”。而美国管理学家、诺贝尔奖获得者赫伯特·A. 西蒙(H. A. Simon)则认为,决策贯穿于管理的全过程,所以“管理就是决策”。行为科学学派创始人梅奥和美国的罗特利斯伯格等认为管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。管理科学学派的代表人物美国的伯格等人则认为,管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标。而在西方管理学界很有影响的管理学家彼得·德鲁克则认为管理包括五项基本活动:(1) 确定目标;(2) 组织实施;(3) 考核结果;(4) 激励与沟通;(5) 培训人才。

上述观点都只是从某个侧面强调了管理的内容和重要性。要对管理下一个比较确切、全面的定义,则需要把握管理的主体、对象、目的、过程以及管理所面临的环境。因此,本单元从上述五个方面来对管理进行定义,即管理就是在一定的外部环境条件下,由管理者对管理对象行使决策、计划、组织、人事、管理、激励、控制、协调、沟通等一系列职能与方法,从而高效地达到某一确定目标的过程和活动。

上述定义说明:

(1) 管理的主体是管理者;

(2) 管理的客体(对象)是以人为主体的,包括人、财、物、时间、技术、信息、环境等基本要素所构成的有机整体或系统;

(3) 管理是在一定的外部环境制约条件下进行的,同时管理也能对外部环境产生积极的影响和作用;

(4) 管理的任务是高效率地实现组织所确定的目标,这一目标可以表现为某种经济效益或社会效益,所以管理的目的是达到效率与效益的统一;

(5) 管理是一个活动过程,从广义上讲,管理就是人们为达到一定目标而运用决策、计划、管理、激励、控制、协调、沟通等职能与方法来对各种要素、资源进行优化配置的活动过程。同时,由于管理对象是一个以人为主体的一个系统,所以管理活动还是一个调整人们协作与利益关系的过程。

二、管理是科学与艺术的统一

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理工作有其内在的客观规律,这种内在必然性反映了管理过程各方面、各要素、各职能之间的相互关系,这些关系是从长期管理实践中总结出来的知识理论,是由相互依存的概念、原理、原则、职能等构成的管理知识框架或组合,管理的科学性反映了其理论知识的准确性,所以它对管理实践具有重要的指导作用。当然,管理作为一门科学,处于不断发展完善的过程当中,受到各方面条件的限制,不可能达到尽善尽美的程度。它要在发展当中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,使之能够更有效地去指导实践。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性,由于管理工作面临的许多变量是极其复杂的,所有停留在书本上的管理理论,靠背诵管理原则、管理原理进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中,发挥积极性、主动性和创造性,灵活地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地进行管理。

3. 管理是科学与艺术的统一

从上面分析可见,一方面,管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的方法论,要搞管理工作,必然要按管理科学理论与方法办事;另一方面,管理是一种实践活动,它体现在管理工作中必须灵活地把经过组合的管理知识理论运用于管理实践,才能取得好的效果。因此,管理要求科学与艺术二者兼备,即管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

三、管理的作用

1. 管理的聚集、整合与放大作用

一个组织通过科学管理能把人、财、物、知识、时间、文化等有形资源与无形资源

有机地加以聚集、整合并放大,创造出各种要素在孤立状态时所不具备的功能和能量。

2. 管理的有序与效率作用

一个组织通过科学管理可以将组织目标任务合理地分解,落实到各部门、单位和个人,用合理的组织结构与明确的制度规范来确定上下隶属关系和平行协作关系,并通过目标、计划、定额、标准等手段来控制组织内各部门、单位、个人的活动过程与行为,从而保证高效完成目标任务。

3. 管理的沟通与调节作用

一个组织通过科学管理能够保证上下层之间、平行部门之间以及组织与外部环境之间保持畅通的信息传递与交换渠道,同时也能通过管理来调节组织内外各种关系、利益、矛盾等,使组织保持旺盛的活力。

4. 管理的激励作用

一个组织通过科学管理,针对各个单位和各个人在不同时期的不同动机、需求运用相应的物质、精神、信息等手段激发组织成员的内在潜力、主动性与创造性,并有助于增强组织的凝聚力,从而实现组织目标。

学习任务 2

了解管理职能与管理要素

【案例引入】

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在就任此职位的前一天晚上,他回忆起自己在该公司工作二十多年的情况。

郭宁在大学里学的是工业管理专业,大学毕业后就到该公司工作,最初担任液压装配部门的助理监督。刚开始时他每天手忙脚乱,经过努力学习和监督长的帮助,最后胜任了此项工作。经过半年多的努力,他已有能力担任液压装配部的监督长工作。可是,当时公司没有提升他为监督长,而是直接提升他为装配部经理,负责包括液压装配在内的四个装配单位的管理工作。

在他担任助理监督时,主要关心的是每天的作业管理,技术性很强。他担任装配部经理后,要求自己不仅要关心当天装配工作状况,还要做出此后数周乃至数月的规划,同时还要完成许多报告和参与很多很多会议,因而没有时间去从事技术工作。在他担任装配部经理后不久,就发现原有的装配工作手册已经过时,于是他花了整整一年时间去修订工作手册。由于该公司的生产工艺频繁发生变化,工作手册也不得不

经常修订,郭宁对此都完成得很出色。几年后,他将工作手册交给助手,自己则腾出更多的时间来规划工作和帮助他的下属,同时他花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

在他担任装配部经理6年之后,公司负责规划工作的副总裁辞职,郭宁便主动申请担任这一职务。在与另外5名竞争者较量之后,郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一职务的能力,但由于此职务工作复杂,刚到任的郭宁遇到了不少麻烦。经过努力,他逐渐适应了新职位,并获取了很好的成绩。之后,他又被提升为负责生产工作的副总裁,这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。现在,郭宁又被提升为公司的总裁。他知道,一个当上公司最高主管的人应该相信自己有处理任何状况的才能,但他也明白自己尚未达到这样的水平。想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会是怎样?他不免为此而担忧。

问题:

你认为郭宁提升为公司的总裁后,最需要哪些管理技能?

一、管理职能

管理具有合理组织生产力和维护与完善一定的生产关系这两种基本职能。把这两种基本职能结合在一起,共同作用于生产过程时,又表现为决策、计划、组织、人事、领导、激励、控制、协调、沟通等具体职能。下面将这些职能简述如下:

(1) 决策职能。决策职能是指组织根据外部环境和内部条件的变化,按照组织的根本任务,确定决策目标,拟定实现目标的方案,并做出选择和决定。

(2) 计划职能。计划职能从广义上说,包括决策职能。它是指为完成决策所确定的目标对未来的各种要素资源和各种活动所进行的筹划。

(3) 组织职能。即根据组织的目标将实现这个目标所需进行的各项活动和工作加以适当的划分和归类,设立必要的部门和单位,挑选和招聘适当的人员,授予适当的权力,分工负责,并进行协调的一系列管理活动。其目的在于,使组织的全体成员分工协作,共同努力,保证最有效地实现组织目标。

(4) 人事职能。人事是指组织根据任务需要,通过选拔、培训、开发等活动为组织各部门、各岗位配备合适人选的活动。因此,做好人事管理工作,无论对什么性质的组织来说都是十分重要的。

(5) 领导职能。领导与管理工作的其他职能如计划、组织、控制等的区别,主要体现在与人相联系的特征上。领导是指指导和影响个人或群体,在一定条件下使人

们为实现共同的组织目标而做出努力和贡献的过程或艺术。

(6) 激励职能。激励就是引发和促进人们去进行某种特定行为的活动。在一个组织中,当管理者制定出计划,并通过组织活动以及建立有效的控制系统后,组织成员便可以投入到为实现组织目标而必须进行的个人活动中去了。但是管理者如何保证组织成员能够真正投身于有利于组织目标实现的个人活动中,并使组织成员在这一行为过程中充分发挥个人的主动性、积极性和创造性呢?这就涉及管理的激励问题。

(7) 控制职能。控制职能也称监督职能,就是根据组织内部和外部的反馈信息,按既定的目标和计划,对组织的活动及其成果进行监督和检查,以便发现偏差,寻找原因,并及时采取纠正措施,使之符合计划,如若不能消除差异,则必须调整计划。

(8) 协调职能。协调就是正确处理组织内外各种关系,为组织正常运转创造良好的条件和环境,促进组织目标的实现。

(9) 沟通职能。沟通是人与人之间传达思想和交流情报、信息的过程。沟通职能广泛存在于各类组织的管理活动中,在管理过程中具有非常重要的意义。沟通职能的主要内容是分析和研究沟通的过程、类型、渠道与网络以及克服沟通障碍等。

二、管理的要素

管理的要素是指管理系统的构成因素,有时亦称管理系统的资源。对于管理的要素,有不同的分类方法。最早人们认为人、财、物是构成管理的三个最基本的要素,后来又加上时间、信息要素。随着社会分工协作的发展、科技进步、日益激烈的竞争环境以及对管理系统研究的深化,一些重要的、无形的资源也列入了管理的要素。所以,目前比较普遍的看法是把管理要素分为人员、资金、物、文化、技术、信息、时间、组织、环境、社会关系等十大要素。我们按这些要素是否具有实体性,将其分为两大类,即有形要素与无形要素。

(一) 管理的有形要素

管理的有形要素是指具有某种实体形态的资源,主要包括:人员、资金、物。

1. 人员

人员这个管理要素是系统中唯一起能动作用并可以决定系统其他要素作用发挥程度的关键要素,它包括管理组织中的管理者和被管理者。管理者在管理工作中居于主导地位。一个组织中的管理者通常是指在组织中担负对其他人的工作进行计划、组织和控制等工作的人员。所谓被管理者,是指处于从属地位的人,一个组织中的被管理者是指在组织中接受管理指令具体实施任务和执行操作的各类人员。被管理者的素质包括政治、文化、技术、业务、操作、心理、生理等方面,是管理系统整体素质中的重要构成部分。首先因为组织的一切活动都要依靠组织的全体成员来展开,组织的目标能否有效地实现,取决于所有员工的各方面素质、他们的组织能力和劳动积极性。其次,员工的素质也决定着最新科学技术成果在各领域的应用程度。任何

科学技术成果,包括新设备、新工艺,新型原材料、新产品以至新的管理方法,都必须通过人的活动才能转化为现实的生产力,而全体员工的文化技术素质又决定了他们对于这些科技成果的掌握程度和应用程度。因此,拥有一支凝聚力强、事业心强、文化素质高、业务技术熟练、体魄健康、组织合理的员工队伍,对于一个组织的管理目标实现是至关重要的。

2. 资金

资金是管理组织中财产和物资的货币表现,是管理运转的润滑剂,是进行经济活动,创造社会产品,增加社会价值的必要条件。在商品经济条件下,任何管理组织如果缺乏资金,其管理机器就难以运转。

3. 物

物这一要素包含的内容比较广泛、具体。从大类上讲,包括原料、能源、设备、厂房等劳动手段和劳动对象。

(二) 管理的无形要素

与有形要素对应的无形要素,主要是指一些不具有实体形态的,但对于管理系统的运行以及组织目标的实现,仍具有重要影响作用的要素。它们主要是:组织文化、技术、信息、时间、组织、环境、社会关系等。

1. 组织文化

组织文化是指一个组织在其组织活动中,长期倡导和实践并为全体成员普遍奉行的共同价值观、道德准则、行为规范的总和。其中价值观念是组织文化中的核心内容。一个企业的价值观念包括以下两个方面:(1) 创造物质财富所持有的价值观念,如产品创新意识、质量意识、效益意识等。(2) 处理基本社会关系方面的价值观念,如企业对社会、国家要讲责任观念,企业对用户、消费者要讲服务观念,企业对协作者、竞争者既要有竞争观念,又要有共存共荣的观念,企业内部职工之间要讲团结协作的观念等。

组织文化由三个层次的内容组成:一是器物文化,又称为行为文化,是最表层文化,它是组织文化的载体与外在化,是一种外显文化。器物文化主要包括组织特有的环境、建筑风格、形象以及声誉、产品与服务质量、公共关系等一切表征现象。如一个企业的厂容厂貌、厂旗厂歌、产品形象、职工风貌等。二是制度文化,又称规范文化,是中间层文化,它包括组织管理风格、宗旨、目标、礼仪、制度、行为习惯、传统、作风等,它规定着组织每个成员的行为规范。如一个企业的规章制度、管理方式和方法、组织体制等。三是心态文化,是核心层文化,它是组织文化的核心。它包括潜藏在管理者和员工内心深处及组织中的某些思想、意识、信仰、价值观念等。如海尔集团提出的“真诚到永远”,无锡小天鹅集团的“全心全意小天鹅”,麦当劳提出的“Q、S、C、V”(即质量、服务、清洁、有价值),IBM的“IBM意味着服务”等企业理念。上述组织文化的三个层次是相互渗透、相互影响的,在不断的运动和升华过程中逐渐形成了具

有特色的整体组织文化。三个层次的文化中,器物文化与制度文化较易变化,而心态文化则相对稳定。

组织文化是管理中的无形要素,有人将其比喻为看不见的手,它可以左右其他诸如人员、技术、制度、组织结构等要素,从而推动管理向前发展。也有人将组织文化视为管理之魂,它启动着管理的各个方面,决定着组织行为的方向,指导着一个组织走向成功之路。具体来说,组织文化在管理者中的作用主要表现在以下四个方面:

(1) 组织文化能培育出具有特色的“组织人”。因为组织文化它的根本特征是强调人的作用,把调动人的积极性作为管理的中心。所以,通过组织文化建设,能够提高员工的文化素养和道德水平,陶冶情操,树立正确的人生观和价值观,增强凝聚力,从而培养出富有本组织特征的“组织人”。

(2) 组织文化建设能形成的巨大的精神动力。经过长期的组织文化建设,能为组织培育出具有自身特色的组织精神,从而为组织发展创新形成精神支柱。一个组织的理念、精神、价值观一旦形成,便会产生强大的吸引力、凝聚力和辐射力,为塑造组织形象提供内在的精神动力。组织文化所产生的吸引力、凝聚力、辐射力的力度越大,组织文化建设在组织形象塑造中所发挥的作用就越大。

(3) 组织文化建设能为组织创造良好的内部文化氛围。组织文化建设是一种“软管理”,是一种无形的管理资源。它强调尊重人、关心人、注重人的思想、情感、价值观念等。组织文化建设能在组织内部形成和谐的人际关系和营造良好的文化氛围,使每个员工能在良好的心态下,以最大的热情和干劲去激发自己的潜能。

(4) 组织文化建设能为组织创造良好的外部环境。组织在同外部公众接触、交往的过程中,也是组织文化的传播过程,组织通过输出具有本组织文化特点的产品、服务、公关、广告的过程,就在公众的心目中塑造了组织的形象。良好的组织文化有助于组织形象的塑造,而良好的组织形象又有利于获得社会公众的信任和支持,从而为组织在竞争过程中创造有利的外部环境。

2. 技术

技术作为管理要素包含两方面的内容:一是相应于一定组织特点的自然科学技术,如工业上的各种生产技术,学校的教学方式和方法,医院的医疗技术,农业的种植、养殖技术等等;二是相应于各种组织的管理技术,主要指管理程序、管理方法、管理手段、管理工具等等。上述技能的两个方面内容均对管理系统运行有很大的影响,所以是管理者所不可忽视的一个管理要素。

3. 组织

组织是管理赖以展开的物质基础,是管理系统的核心要素之一,它是各种管理要素联结的纽带。一方面,观念和目标决定了组织的方式,另一方面,组织的方式又决定了人员、物资、技术等一系列管理资源要素的构成特点。具体来说,组织这一要素,对管理系统的作用主要表现在以下几个方面:

(1) 形成团队精神

任何一个团体,都是许多人集合起来的,两个人就应该有主有从或称正副,从者或副者要服从主者或正者,三个人就需有一个人为领袖,将其余二人管理起来,这样,才能同心协力完成一个共同的目的。

组织的主要作用就是发挥团队精神。即我们在前面系统原理中所论述到的,系统的整体优化所形成的“ $1+1>2$ ”的效应。因为合理的组织能够产生一种新的合力,使系统功能放大,形成各个孤立的要素简单相加时所不具有的功能。人们常说三个和尚没水吃,为什么没水吃?就是因为他们没有组织起来。还有人说,三个臭皮匠,顶个诸葛亮,为什么?就是因为他们组织起来了。若不是组织起来,一百个精巧的皮匠也是顶不过一个诸葛亮的。

三五个人发挥团队精神比较简单,人数较多时要发挥团队精神就比较困难了。因为“人上一百,形形色色”,要想使很多人步调一致,同心协力向着一个目标前进,就必须目标明确,指挥灵活,联络方便,分工清晰,就是说,必须形成一个合理的组织结构。

(2) 分工协作

所谓分工,就是规定各个部门和各个员工的工作内容、工作范围,即明确“干什么”的问题。所谓协作,就是规定各个部门和各个岗位相互之间的关系以及协作配合的方法,即明确“如何干”的问题。任何一个群体活动要提高效率,都必须进行分工协作。例如社会上有工、农、商、学、兵……军队里有步、骑、炮、工、辎……乐队里有吹、打、弹、拉、唱……车间里有车、钳、铣、磨、刨……为什么集体活动要分工协作呢?这是因为分工协作可以极大地提高效率并由此给各个经济主体带来经济效益。社会劳动与生产发展的实践证明,只有分工合理,协作明确,才能够提高工作效率,尽快完成预定的目标。至于现代化大规模社会生产活动,就更需要分工协作了。

(3) 统一指挥

统一指挥是任何群体达到共同目标所必须具备的条件。海上行船要靠一个人掌舵,演奏要有一个人指挥……所以如果缺乏统一指挥这一条,就必然没有统一步调,那就不能起到管理的作用。在企业中,统一指挥体现在从组织最高层——厂长(经理)开始,由上到下,必须建立指挥路线清晰、有权威的、强有力的生产经营行政指挥系统。恩格斯曾说:“想消灭大工业中的权威,就等于消灭大工业本身。”再如,1944年6月6日,在法国的诺曼底,由欧洲盟军为开辟消灭德国法西斯的第二战场,发动了著名的诺曼底登陆战役。这次战役,动员了来自美国、英国、法国和加拿大等国的287万名军队,15 000余架各式飞机,6 000多艘各类舰船。战役由欧洲盟军最高统帅部统一指挥,打破了国与国之间的界限,也打破了三军司令各自为政的惯例,由艾森豪威尔任最高统帅。由于海陆空兵力组织合理,指挥得当,最终取得了辉煌的胜利。