



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

管理学概论

GUANLIXUE GAILUN (第二版)

张铃枣 主 编

Management



GUANLIXUE GAILUN

管理学概论

张铃枣 主 编 （第二版）



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/张玲枣主编.—2版.—厦门:厦门大学出版社,2012.8
ISBN 978-7-5615-2620-0

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 197109 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@xmupress.com

泉州新春印刷有限公司印刷

2012 年 8 月第 2 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

开本:720×970 1/16 印张:22.25 插页:2

字数:410 千字 印数:1~3 000 册

定价:36.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

目 录

第一章 导 论	1
第一节 管 理	1
第二节 管理者与管理者的角色	10
第三节 管理环境	14
第四节 管理学	18
第二章 西方管理思想的发展演进	26
第一节 古典管理理论	26
第二节 行为科学理论	34
第三节 现代管理理论丛林	37
第四节 最新管理理论	44
第三章 东方管理概要	52
第一节 东方管理概述	52
第二节 东方管理研究的发展阶段	60
第三节 东方管理理论的特征、基础及其本质	63
第四节 东方管理理论的主要内容	72
第五节 东西方管理思想比较研究及其发展趋势	79
第四章 决 策	89
第一节 决策的意义与类型	89
第二节 决策的理论	94
第三节 决策的原则与步骤	96
第四节 决策方法与技巧	101
第五章 计 划	116
第一节 计划概述	116
第二节 计划工作流程	125
第三节 目标与目标管理概述	135
第四节 战略管理概述	142

第六章 组 织	154
第一节 组织概述	154
第二节 组织结构的设计	161
第三节 组织文化	172
第四节 组织变革与发展	182
第七章 领 导	201
第一节 领导概述	201
第二节 激 励	215
第三节 沟 通	226
第八章 控 制	239
第一节 控制概述	239
第二节 控制的过程	249
第三节 控制的技术和方法	261
第九章 管理变革与创新	273
第一节 创新的概念及其特征	273
第二节 管理变革与创新的时代背景	285
第三节 管理变革与创新理论	290
第四节 创新机制及过程	305
第十章 管理绩效	312
第一节 管理绩效的含义	312
第二节 绩效评价的标准	316
第三节 绩效评价的方法	322
第四节 绩效改进	329
参考文献	351
后 记	352

第一章 导 论

管理活动是自有人群出现便有的,但形成自觉的管理理论体系则是资本主义大工业时代的产物。管理就是在特定的环境和条件下,管理者通过管理活动对组织所能支配的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的动态创造性活动,以达成组织的目标。管理是自然属性和社会属性、科学性和艺术性的统一。管理的职能包括计划、组织、领导、控制和创新五个方面,而管理方法有行政方法、经济方法、法律方法和教育方法。管理者是拥有组织的制度化权力,并以这些权力为基础指挥他人活动的人。管理者角色理论将管理者角色分为人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三大类。管理技能包括三种基本类型:技术的、人际的和概念的技能。管理者必须认识、研究、掌控环境的变化,带领组织规避可能的风险,最大限度地创造和利用环境带来的机遇。管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和方法的科学。管理学是一门综合性的边缘学科,又是一门实践性很强的应用科学,也是一门不精确的科学。学习管理学可以使管理者掌握新的管理理念和思想,更好地认识管理学在推动经济和社会发展中的地位和作用,并为学习经济及管理类专业打下良好的基础。学习管理学必须运用理论联系实际的方法、比较研究的方法、数理分析的方法和案例分析的方法,才能更深刻地掌握管理学的精髓。

第一节 管 理

一、什么是管理

管理一词按其字面意义有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等。在《现代汉语词典》中,管理有三种解释:一是负责某项工作使顺利进行,如管理财务、管理国家大事;二是保管和料理,如管理图书、公园管理处;三是照管并约束(人或动物),如管理罪犯、管理牲口。可见,管理的对象可以是某项工作,可以是某种东西,也可以是人或动物,也就是说,管理是“人类对与自身生活息息相关的活动、物、人或动物的控制、支配和约束”。尽管人们对“管理”一词并不陌生,但要对它下一个确切的定义却不是一件易事,由于每个研究者的研究视角不同,对管理的理解也存在较大差异。如有人从管理的目的来界定管理,有的从管理的功能来

界定管理,有的从管理的过程来界定管理,有的从管理的作用来界定管理……由于管理活动涉及方方面面,出现对管理定义的歧义也是很自然的事了。为了更全面地了解学术界对管理的理解,我们有必要了解管理学家们是如何理解管理的。

科学管理之父弗雷德里克·W. 泰勒给管理下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。在泰勒看来,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作,所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究了两个管理问题:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率;第二,管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩。

诺贝尔经济学奖得主西蒙教授对管理有个定义:“管理就是决策。”在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根到底是在面对现实与未来、面对环境和员工时不断地作出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直至获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

法国实业家法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中,提出了有重大影响力的管理概念。法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或是政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。这一概念影响了整整一个世纪,奠定了管理学的框架结构。法约尔的看法使人相信当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,你便是在进行管理,管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

唐纳利认为:管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各项活动。

斯蒂芬·P. 罗宾斯对于管理的定义是:管理是同别人一起,或通过别人使活动完成得更加有效的过程。

詹姆斯·斯通纳将管理定义为计划、组织、领导和控制组织成员的工作和使用所有的可用资源来达到既定的组织目标的过程。

哈罗德·孔茨认为,管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

可见,对管理的理解是多种多样的,都涉及了管理的某一方面。为了使管理概念能揭示管理的本质及其内外联系的主要内容,本书认为,所谓管理,就是在特定的环境和条件下,管理者通过管理活动对组织所能支配的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的动态创造性活动,以达成组织的目标。我们可以从以下几点来更好地理解管理这一概念。

(一)管理的目的是实现组织的目标

管理是依存于组织并以组织体的力量有意识、有目的的活动行为。管理是

伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物,当人们需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标时,管理就成为必要。管理是协调个人努力必不可少的因素,特别是现代,社会和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织存亡和社会经济发展的关键因素。为了有效地把握今天,筹划、掌握未来,管理就更需要在社会实践中不断创新、变革,而不能停滞在一个水平上,这是社会及其发展对管理的本质要求。

管理活动不仅存在客观必然性,而且具有鲜明的目的性。管理实践已经证明,管理总是为达到某一预期目的或目标,有意识进行的一种社会活动,一切管理活动都服从于组织的预期目的,无目的的管理既无从产生,也没有存在的根据。管理就其实质来说,正是抱有一定目的的集团或个人为实现其目的、达成组织目标所进行的社会活动。

(二)管理的对象是组织可支配的资源

每个组织所拥有的资源尽管在数量、质量、种类上都不尽相同,但一定是有限的。组织资源的有限性首先在于人类社会赖以生存发展的自然资源是有限的,其中许多还是不可再生的,用一点就会少一点;其次,人类社会赖以生存的人文社会资源也是有限的,如人类的知识文化积累是有限的;再次,人们从自然界摄取资源后创造的财富相对于人们的需求而言也是有限的。实际上,后两个方面的有限性从根本上取决于自然资源的有限性,同时取决于人们现时认识能力和创造能力的有限性。组织资源的有限性对组织目标的确定有很大的影响,若要实现组织目标,必须有资源的支撑,组织目标的确定必须将组织的有限资源作为考虑的出发点,以组织可调动的资源为限。组织资源的有限性要求组织应该充分有效地利用这些有限的资源,使之发挥最大的效用。管理正是通过综合运用组织所能支配的各种资源,包括人、财、物、科技、信息、知识、时间、形象、关系等物化资源和非物化资源,来实现组织的目标的,只有通过科学有效的管理,资源才能成为财富之源,来确保组织目标的实现。

(三)管理的主要内容是由计划、组织、领导和控制等相互关联的管理职能连续进行的活动所构成的

管理活动实际上是周而复始、交错进行的动态过程。动态是现代科学管理的一大特点。组织目标正是在管理过程中,通过计划、组织、领导、控制等管理职能来实现的。管理职能是在管理劳动专业化过程中分化出来的一种管理劳动活动。因此可以说,管理本身产生各种管理职能,而同时,管理又是由各项管理职能构成的。管理概念中明确管理各项基本职能的活动,也就揭示了管理工作的基本内容,有利于建立起管理的理论体系。

(四)管理的环境是管理谋求组织生存与发展需要关注的首要问题

组织总是处于复杂的社会有机体中,各组织体内外联系性、依赖性、制约性很强。脱离社会环境的管理是不存在的。任何组织的管理活动都存在于一定的环境之中,依存于环境。而环境既为管理活动提供必要的条件而起到推动作用,也会起阻碍制约作用。无论哪种情形,它都会对管理的绩效产生重大影响。在管理概念的表述中明确这一点实际上也就揭示了管理是在一个开放的系统里展开的动态活动过程。因此,要实现组织的目标必须研究环境的发展变化及其规律,把握环境的现状及其变化趋势,使管理适应不断变化的环境条件。从这个意义上讲,不存在一个标准的处处成功的管理模式。

(五)管理的活力在于创造性

管理是一种动态活动,既然它对每一个具体的管理对象没有唯一的完全有章可循的模式可以参照,那么欲达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。管理活动是一种创造性的活动,而正因为它是创造性的活动,才会有成功与失败。试想如果按照某种程序便可成为管理的行家里手,那么岂非人人都可成为有效的管理者?事实上这是不可能的,正是管理的创造性,才彰显了管理的魅力。

二、管理的性质

管理是自然属性和社会属性、科学性和艺术性的统一。

(一)管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性也叫管理的生产力性质,它是指管理是人类所有共同劳动的必然结果,是社会化大生产的必然要求,是合理组织生产力的必要手段。人类从古至今,只要存在分工协作和公共生活,就需要管理。否则,社会生产、生活、交换、分配等都会发生混乱而无法进行。马克思在《资本论》中明确地指出:“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独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”管理活动的产生具有客观必然性,是由人们的共同劳动引起的,是有效地组织共同劳动所必需的。正如一个单独的提琴手是自己指挥自己,但一个乐队就需要有一个乐队指挥。可见,在任何社会中,管理所具有的组织生产力、监督劳动和指挥生产的属性是不以人的意志为转移的。经济学家早就发现,集体劳动因分工协作会产生一种协作力,其劳动的效率要大大高于各成员单独劳动效率的代数和,这种协作力即来源于管理。

现代社会生产力的发展在很大程度上是依靠现代化的管理来推动的,没有现代化的管理,就没有现代化的生产力,管理已成为现代生产力中不可或缺的因素,管理也是生产力的构成要素。瑞典发展研究院对1994年的国际竞争力进行的研究排名显示:资源并不丰富、科技也不十分发达的小国——新加坡令人惊讶

地跃居为第二名,超过经济大国日本和欧洲许多老牌国家。进一步研究发现,其最重要的原因之一就是新加坡政府对经济高超的管理,推动了该国经济的迅猛发展,极大地提高了国家的国际竞争力。

管理的社会属性也叫管理的生产关系性质。它是指管理是一定生产关系的发展要求,是维护和巩固一定生产关系和社会制度的必要手段。任何管理都是在一定的社会制度下进行的,都要反映一定的生产关系,体现生产资料所有者的意志和利益。在阶级社会中,管理的权力来源于财产权利,掌握财产权利的管理者必须利用管理来为其所代表的阶级服务。而且任何生产关系都必须通过生产、交换、分配和消费等活动来实现,这些活动的展开都离不开管理。可见,管理是社会生产关系的实现方式之一。

学习和掌握管理的自然属性和社会属性对于我们理解管理活动的规律是很有意义的。从管理的自然属性来说,社会主义条件下的管理和资本主义条件下的管理都是反映了社会化大生产的要求,如果说有区别的话,那只是组织生产力的方式在水平上的差异,但其本质内容是相同的。因而对于西方先进的管理理论、技术和方法应大胆借鉴学习,为我所用。与此同时,对于资本主义管理中属于社会属性方面的管理方法,则切忌生搬硬套,有些可以借鉴,有些则要批判,要透过现象看到资本主义管理的剥削本质的一面。

(二)管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理必须遵循生产和管理活动的客观规律,并通过对这种规律的总结形成一整套科学的管理原理和原则,以及标准的管理模式、程序和方法。人们从事管理活动,必须遵循这些科学的管理原理和原则,按照标准的管理程序和方法办事。否则,就会像美国著名的管理学家孔茨所说的:医生如果不掌握科学,也只能是碰运气、凭直觉,或者照老经验办事,其结局只能是失败。

当然,在管理领域里,理论的作用在于提供一种手段,把重要的和有关的管理知识进行分类,提出一些相互关联的和对管理人员来说富有价值的原则。这些原则是基本的真理,但它们并不规定人们应该干什么。所以,管理人员在将理论应用到管理中时,必须把原则和实践结合起来。

管理的艺术性是指管理不应有一成不变的原则或模式,应因地制宜,因时制宜,有所创造并灵活地开展各项管理活动。这是因为:一方面,管理活动总是在一定的环境条件下进行的,而环境总是处于不断地变化之中,对每一具体对象的管理没有一个唯一的、完全的模式。对于那些非程序性的、全新的管理对象,更是如此。所以,具体管理活动的成效在很大程度上取决于或者说体现了管理主体管理技巧的运用和发挥。另一方面,由于管理的主要对象——人具有感情和主观能动性,且每个人受教育程度、所处环境、性格、爱好等都存在差异,不可能有“放之四海而

皆准”的管理方法,必须根据不同的人、不同的环境灵活地采用多种管理方法,并对这些方法进行创造性运用。还有,当管理者从众多可供选择的的管理方式和手段中选择一种适合自己的管理实践时,也体现了他管理的艺术性技能。

从管理的科学性和艺术性可知,二者不是相互排斥而是相互补充的。管理活动的开展首先要遵从管理活动的客观规律,按一定的管理原则和标准的管理模式办事,但对于一些具体的管理问题又应有一定的灵活性和创造性。管理活动必须有标准,但又不拘泥于标准。管理需要有科学的理论作指导,管理艺术性的发挥只能是在科学的理论指导下进行的。没有科学的理论基础,就不可能有真正的管理艺术。然而,管理的科学性只是对管理实践所进行的一般性的抽象概括,是对一些管理活动共有规律的总结;而对一些具体的管理问题,难以反映到科学的原则和标准之中,必须有创造性和灵活性。

三、管理的职能

管理的职能是管理者为实现特定的目标而进行的管理活动及其功能,管理职能是人们对管理及其规律性的认识程度的表象。实际上,它是一种管理思想、管理文化,随着人们对不确定性的管理理论和方法的认识与研究而不断发展。考察管理职能的目的有两个:一是要回答管理是要干什么的问题,二是要回答管理的既定目标是如何达到的。

管理活动具有哪些最基本的职能呢?至今仍有许多不同观点。最早系统提出并对管理职能做出概括的是法国的法约尔,他于1916年提出了管理的五职能说,即管理者都要履行以下五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。在其后的管理学发展历史中,随着不同管理理论派别的不断涌现,不同的管理学者纷纷从自己的理论观点的角度对法约尔的五大职能进行了补充和修改。如决策理论认为决策也应作为管理的重要职能;行为科学理论认为现代管理的重心是人,因此有关领导、激励与沟通等应包含在管理的职能之中。于是,在管理学的学科体系中,产生了多个不同的管理职能派别。

现代管理理论认为,决策与计划是密不可分的管理内容,广义的计划包含了决策,因此决策应作为计划职能的一部分而没有必要在管理职能中单列;激励与沟通本身就是领导的功能之一,应归并到广义的领导职能之中;至于指挥和协调在管理的实践中必然融合到其他管理职能之中,可以不作为独立的管理职能而存在。因此,本书以法约尔的五大职能为基础,采用学术界较公认的看法,把管理职能划分为计划、组织、领导、控制和创新五个方面。

1. 计划。计划是对所管理的未来的活动进行的预先筹划和安排,是管理的首要职能。其内容包括对未来环境进行分析,以此确定组织活动目标并对目标

的实施进行具体的规划和安排。计划指明了组织活动的方向并保证各项活动的有序进行。

2. 组织。组织就是为保证计划的顺利实现而对组织系统的设计及对各单位、各成员在工作执行中的分工协作关系进行合理的安排,其内容包括组织设计、人员配备、组织运行和组织变革。

3. 领导。领导就是指管理者利用组织赋予的职权和自身所拥有的影响力去指挥、影响和激励他人为实现组织目标而努力工作的管理活动过程,其内容包括通过激励和沟通去调动组织的所有成员,指引组织活动的方向。

4. 控制。控制就是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作从而实现组织目标的一项管理活动。其内容包括制定控制标准,检验实际运行,发现实际与标准的偏差,查明产生偏差的原因,采取措施对存在的偏差予以纠正。

5. 创新。管理创新是创造一种新的更有效的资源整合范式,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。这种范式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。这样的话,以下几个方面都是一种创新:(1)提出一种新的发展思路并加以有效实施。(2)创设一个新的组织机构并使之有效运转。(3)提出一个新的管理方式方法。(4)设计一种新的管理模式。(5)进行一项制度的创新。

一般来说,管理职能的划分应当考虑管理实践的特征和理论研究的需要而定,以便于认识问题和分析问题。

四、管理方法

管理方法是指为使管理活动顺利进行,达成管理目标,在管理过程中管理主体对管理客体进行有目的作用的方式、手段、办法、措施和途径的总和。它是管理组织及其管理者执行管理职能的手段,引导、协调管理对象共同活动的桥梁,也是管理能力的构成要素。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化,它的作用是一切管理理论、原理本身所无法替代的。

管理方法的理论基础,除了哲学、政治经济学及一些自然科学(如数学、计算机等)外,作为管理方法的直接具体的理论依据是系统论、信息论和控制论。无论何种管理方法的运用,都必须遵从这三大理论的基本原理。不同的组织,由于业务工作的性质有区别,所具体采用的管理方法千差万别,但各个组织采用的带有共性的一般管理方法是相同的,即要采用行政方法、经济方法、法律方法和教育方法来保证组织系统的正常运行。

(一)行政方法

行政方法是指依靠行政组织的权威,运用职位权力,通过命令、规定、指示、

决议、规章制度等具有强制性质的行政手段,按行政隶属关系,以权威和服从为前提,直接进行管理的一种方法。行政方法对于任何管理活动来说,都是必要的,在其位,就要谋其政,行政方法是以鲜明的权威和服从为前提的,特别强调职位、职责、职权,而并非个人的能力或特权。由于在任何行政管理系统中,各个层次所掌握的信息绝对是也应当是不对称的,所以,才有了行政的权威。上级指挥下级,完全是由于高一级的职位所决定的,下级服从上级是对上级所拥有的管理权限的服从。行政管理方法的特点有:

1. 强制性。它以权威和服从为前提,属于“硬”约束。
2. 垂直性。行政指令一般是自上而下纵向直线下达的。只能在垂直隶属的管理关系上发挥作用。
3. 具体性。行政方法比较具体,上级管理者可根据管理所要处理的问题、管理的对象和管理的实际环境等具体情况,灵活地选择行政方法的具体形式以达成一定的管理目的和要求。
4. 速效性。它所产生的效果快于其他方法。

行政方法有利于组织的运行保持集中统一,能够迅速有力地贯彻上级的方针、政策,对全局活动实施有效的控制。但行政方法也对管理者提出了较高的素质要求,尊重客观规律,发扬民主,切忌官僚主义和长官意志,并有健全的组织管理制度作保证。

(二)经济方法

经济方法是根据客观经济规律的要求,运用经济手段来调节有关方面的经济利益关系,以获取较高的经济效益和社会效益的管理方法。这里所说的各种经济手段,主要包括价格、税收、信贷、利润、工资、奖金、罚款、经济合同等。经济方法的核心问题是经济利益问题,经济利益是人们进行社会实践活动的动因。用经济利益作为内在动力与外在压力,推动被管理者去做什么,怎么做,最大限度地调动他们的积极性、主动性、创造性和责任感,这就是管理的经济的实质。经济方法的特点有:

1. 利益性。经济方法是通过利益机制引导被管理者去追求某种利益,间接影响被管理者行为的一种管理方法。
2. 非强制性。它不是靠命令和服从来执行管理职能的,遵循的是经济规律(如价值规律等),属于软约束。
3. 关联性。每一种经济手段的使用都会造成社会多方面经济关系的连锁反应。有时,它不仅影响当前,而且会涉及长远,产生一些难以预料的后果。所以必须和其他方法结合才能更好地发挥作用。
4. 灵活性。经济方法的灵活性是由调节经济利益的手段多样性所决定的。

在使用经济方法管理手段时,切忌单打一,必须和其他方法配套使用,才能收到更好的效果。同时要综合运用各种经济手段,科学地确定经济方法的应用范围和力度。

(三)法律方法

法律方法是根据国家的法律法规,通过司法、仲裁机构,对社会组织及其成员进行规范、监督、处理、调解、制裁的一种管理方法。尽管法律是由国家立法部门制定的,强制全体公民遵守的共同规范,具有不可更改性,但法律仍然是国家或组织管理社会经济和组织行为的重要手段。首先,法规的制定过程及法律的健全程度是一个国家的管理活动运行过程和管理水平的反映,没有健全的管理体制,就难以有健全的法规体系;其次,人们在处理各种关系时,必须引用法律条文,依法办事。因而从这个意义上说,法律也是一种基本的管理方法。法律方法的特点有:

1. 强制性和权威性。法律体现的是国家的意志,并且是由国家强制力保证实施的,一切组织和公民都须遵守法律。

2. 严肃性和稳定性。法规和法律的制定必须严格地按照法律规定的程序和要求进行,一旦制定和颁布,就具有相对稳定性。用法律方法进行管理,有法律、法规条文作准绳、作根据,必须做到有法必依,执法必严,违法必究。保持法的严肃性、公正性。

3. 规范性。法律法规都是用极严格的语言,准确阐释一定的含义,并且只允许对它做出一种意义的解释。

法律是保障社会秩序的最后一道屏障,管理者、被管理者都要树立法律意识,依法办事,善于运用法律武器维护社会和组织以及公民个人的权利。

(四)教育方法

教育方法是通过思想工作进行启发、说服、引导、教育,解决被管理者思想认识问题,使其自觉地按组织的愿望和要求去行动的一种管理方法。教育方法是实现管理目标的思想保证,是激发人们积极性的重要手段。教育方法的特点有:

1. 非强制性。教育方法主要以提高思想觉悟和认识水平为主,属于软约束。

2. 长期性和渐进性。思想认识问题往往不是一朝一夕就能解决的,思想观念的确立更是需要一个较长的教育过程,但一旦达到教育目的,其作用的发挥是长期性的。

3. 灵活性。即教育方式是不确定的,因人因环境而异。教育方法的运用要求管理者做到言传身教,言行一致,率先垂范,在方法上做到动之以情,晓之以理,以情动人,以理服人,发扬民主,并把思想工作 and 解决实际问题结合起来,才能收到良好的效果。

第二节 管理者与管理者的角色

一、管理者与管理者的分类

(一) 管理者

管理者是管理的主体,是一个组织的核心人物,或者说是组织的灵魂。组织是管理者的舞台,没有组织,就没有管理者。组织是由组织成员组成的集体,组织成员一般可分为两类:一类是直接从事组织业务活动的作业人员,他们不具有监督其他人工作的职责,如工人、教师、医生;另一类是为了保证组织的业务活动有效运行和组织目标的实现而从事管理活动的管理人员,这些承担管理工作、履行管理职能的人员就是管理者。管理者是指挥别人活动的人,当然,他们也可能担任某些作业职责。比如校长在从事学校管理工作之外,可能会承担指导学生、授课的任务。但他们作为管理者,一定有自己的属下。

管理者是拥有组织的制度权力,并以这些权力为基础指挥他人活动的人。所以作为管理者,应具有以下几个特征。

1. 管理者拥有制度化的权力,特别是奖惩他人的权力。当然,不同职能部门、不同层次的管理者所拥有的制度化权力大小和性质不同。一个组织的主管拥有全面的指挥权,对所管辖的成员拥有最大的奖惩权。一个职能部门如计划部门的管理者,其指挥他人的权力就可能需要通过计划的实施过程来体现。

2. 管理者必须执行一定的管理职能。管理者的职能就是管理的职能,管理者与管理一样,是任何一个组织都不可缺少的要素。

3. 管理者的人格通常是双重的。每一个管理者都是活生生的人,有着其自身的利益,而他们同时又是一定职位的代表,是组织权力的化身,是组织利益的保证。这两种人格、两种利益有时是一致的,但更多的情况下可能存在矛盾,合格的、有效的管理者必须正确处理这对矛盾。

(二) 管理者的分类

管理者的类型可以按不同的分类标准进行划分,最常见的是根据管理者从事的工作性质和管理领域进行分类或根据管理人员在组织的纵向结构中所处的位置来进行分类。

按管理者从事的工作性质和管理领域进行分类,可以将管理者分为综合管理人员和专业管理人员。综合管理人员负责组织全部活动的组织和指挥,对组织活动的最终结果负责。如厂长、总经理,其管理的内容涉及组织管理的多个方面,包括生产、销售、人事、财务、计划等。专业管理人员负责组织中某一特定活

动或特定工作的管理,根据管理者所处的专业领域性质的不同,可将专业管理者具体划分为生产管理者、营销管理者、人力资源管理者、财务管理者以及研究开发管理者等。与综合管理者相比,对专业管理者的专业技能要求较高。要注意的是:传统组织由于规模较小,组织的综合管理者仅仅指高层管理人员,而现代组织由于规模的扩大,除高层管理人员以外,有些中层管理人员也属综合管理者。如事业部组织结构中的事业部经理就是综合管理者。

按管理者在纵向结构中所处的位置一般可分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。高层管理人员是指对整个组织的管理负全面责任的人,其主要职能是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,并评价整个组织的绩效。高层管理人员往往以组织代表人的身份与外界交往。高层管理人员管理的内容主要是战略性的。中层管理人员是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。其主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督协调基层管理人员的工作。中层管理者管理的内容一般为战术性的。基层管理人员,是指处于组织最低层次的第一线管理人员,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属分派具体的工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务有效完成,一般属作业性的管理内容。

二、管理者的角色和技能

(一)管理者的角色

20 世纪 60 年代末期,亨利·明茨伯格在大量观察和分析的基础上,提出了一个管理者扮演着 10 种不同的但却是高度相关的角色,这 10 种角色可被归入三大类:人际关系角色、信息传递角色和决策角色。如图 1-1 所示:

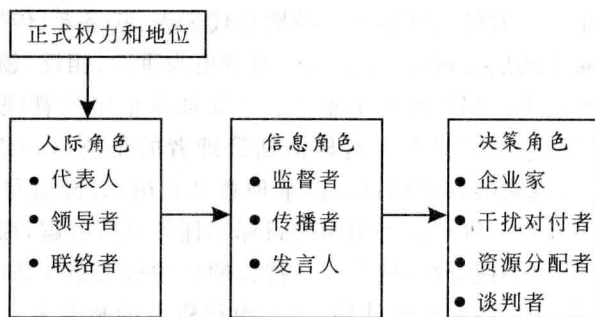


图 1-1 领导者的角色

1. 人际关系角色。指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,就在扮演人际关系角色。如经理参加社区活动,宴请重要客户时,学校校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时,扮演的就是一种首脑或代表人的角色;而所有的管理者都在扮演领导者的角色,包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等。管理者还要充当联络员,与提供信息的来源接触。如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联系关系,而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时,就拥有了外部联络关系。

2. 信息传递角色。指所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接受和收集信息,同时他们又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当管理者关注外部关系,了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时,他们正在扮演监听者角色;当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时,他们扮演着传播者的角色;当管理者代表组织向外界表态,如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,向消费者保证组织切实履行社会义务时,他们是在扮演发言人的角色。

3. 决策角色。作为企业家,管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,发现机会,利用机会,发起和监督那些将改进组织绩效的新项目;作为干扰对付者,管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题,如处理冲突,对员工之间的争端进行调解,平息客户的怒气,应付合作的供应商等;作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目;最后,当管理者为了自己组织的利益与其他个人或团体议价和商定成交条件时,他们是在扮演谈判者的角色。

从明茨伯格的**角色理论**,我们可以确定管理者在组织中担当着重要的角色,但明茨伯格的**角色理论**是基于观察具体的管理活动而得出的,它有两个不足:一是它没有从不同层次的管理者的角色中抽取出其中的共性。虽然管理者都扮演着相似的角色,但是,可以肯定地说,随着管理者在组织的等级结构中层次的变化,他们担当的角色是有较大区别的。特别是**代表人、联络者、传播者、发言人和谈判者**角色,相对于高层管理者,比低层管理者更为重要;相反,领导者角色相对于低层管理者,要比中高层管理者更重要。二是明茨伯格的**管理者角色理论**过于琐碎和分散。因此,学术界有人这样概括**管理者的角色**:(1)组织的**决策者**。决策是管理者不可或缺的首要职责。在某种意义上讲,管理就是以决策为特征的。(2)组织的**设计者**。管理者将组织的目标和任务进行分解,根据目标和任务将组织的成员进行分类或分组,建立一个授权明确的权力指挥系统,并形成能够保证纵向和横向相互协调的组织结构。(3)组织资源的**整合者**。管理者必须把一个组织的人、财、物、信息这几种最基本的资源加以合理整合,才能最大可能地发挥它们各自的作用,尤其是优化和整合它们的作用,组织的目标也才能够实