



普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材



管理学

GUANLI XUE

主 编 袁 辉



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材

管 理 学

主 编 袁 辉

副主编 宁 凯 许晓军

北京邮电大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书融合了当代管理学的最新理论发展及管理工作实践,全面系统地介绍了管理学的基本原理、基本概念及基本方法。本书共六章,内容包括:管理概述、决策、计划、组织、领导、控制;主要内容涵盖:管理职能、管理者的类型与技能、管理环境、管理理论的形成与发展、决策的过程及影响因素、决策方法、计划的基本程序、计划方法、目标管理、组织设计与组织结构、人员配备、组织文化管理、领导与领导理论、人性假设、激励与激励理论、沟通、控制的类型及过程、控制的领域。本书在知识讲解方面注重系统性,在兼容传统管理思想精髓的同时,辅以管理小故事来提升读者的学习兴趣,并结合实际的具有代表性的管理案例,以案例驱动为指导,紧跟当今中外著名企业的管理经验,介绍管理学在实际当中的应用研究,阐述管理学的一般原则,启发学生思考。本书每章由知识目标、引入案例、正文、阅读资料、本章小结、同步测试、案例分析、实践训练八部分内容组成,更彰显了教材的实践性、开发性和职业性,尽力缩短课堂教学与工作岗位之间的距离,便于学校与社会的零距离对接。

本书既适合作为高等院校经济与管理类相关专业的学生,以及在职人员企业管理培训班的教材,也可以作为各类组织管理者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/袁辉主编. -- 北京:北京邮电大学出版社,2013.1

ISBN 978-7-5635-3323-7

I. ①管… II. ①袁… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 283448 号

书 名	管理学
主 编	袁 辉
责任编辑	刘国辉
出版发行	北京邮电大学出版社
社 址	北京市海淀区西土城路 10 号(100876)
电话传真	010-82333010 62282185(发行部) 010-82333009 62283578(传真)
网 址	www.buptpress3.com
电子信箱	ctrd@buptpress.com
经 销	各地新华书店
印 刷	北京泽宇印刷有限公司
开 本	787 mm×960 mm 1/16
印 张	22
字 数	471 千字
版 次	2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-3323-7

定价:49.80 元

如有质量问题请与发行部联系
版权所有 侵权必究



前 言

管理学是一门研究管理活动客观规律、基本原理和一般方法的科学；是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的科学；是一门富有逻辑并充满智慧的科学；也是一门发展中的科学。

彼得·德鲁克说：“管理重要的是做正确的事，而不仅仅是正确地做事。”因此，当今社会，无论是什么性质的组织，无论作为管理者，还是被管理者，要展示自己的才华，实现自己的抱负，都需要学习管理学，管理学几乎成为每个人的一门必修课。

站在管理者的角度，主要通过学习运用管理学的基本理论原理和方法去思考和分析一些工作中的问题，来解决平时的不解、疑惑、疑难，从中得到比较明确的解答；站在被管理者的角度，主要通过学习运用管理学的基本理论、原理和方法，希望对管理工作的开展过程有比较全面、系统的了解，以便为他们未来登上管理舞台奠定坚实的基础。

管理学同时也是工商管理类专业本科生和 MBA 研究生的一门必修课程，这门课程主要是讲授管理学的基本原理和概念。对于初入管理殿堂的学生来说，系统学习并掌握好这些知识点非常重要，这是继续学好后续专业课程的前提和基础。由于这门课程比较抽象、概念性强，因此一本好的教材将会对学生准确理解和消化这门课程起到事半功倍的效果。本书就是基于此而编写的。

我们在长期的教学过程中，也一直在积极地探索，希望能够有一种好的课堂教学方式和一本好的教材，可以帮助学生更好地理解和管理学的相关原理和知识。近年来我们一直都尝试在课堂教学中引入案例教学的方式，学生们在学习管理学这门课程时不再感到枯燥、单调了，而是有了比较浓厚的兴趣。

本书是我们多年来“管理学”课堂教学过程中引入案例教学所积淀的一些成果和体会。在本书的编写过程中，每章由知识目标、引入案例、正文、阅读资料、本章小结、同步测试、案例分析、实践训练八部分内容组成，我们力图突出两个方面的特点：

其一，精心挑选案例，以体现案例教学的特点，满足案例教学的需要。管理学不仅是讲授管理的理论体系，更关键的是要告诉学生它在实际生活中怎样发挥作用。为此，我们在每一章均安排了案例，以帮助学生通过这些案例的“练兵”，更好地掌握相关知识点并提高运用相关理

论解决实际问题的能力。这些案例中,很多都是来源于企业的真实案例,其真实性、模拟性强。

其二,精心选编材料,以激发学生的阅读兴趣,扩大学生的知识面。本书在内容安排上,既有管理学理论的系统讨论,又在教材的相关内容中适当插入了一些管理透视、管理故事和管理名家介绍等阅读材料,以帮助学生在掌握相关知识点的同时,扩大知识面,提高阅读兴趣。

本书共六章,内容包括:管理概述、决策、计划、组织、领导、控制;主要内容涵盖:管理职能、管理者的类型与技能、管理环境、管理理论的形成与发展、决策的过程及影响因素、决策方法、计划的基本程序、计划方法、目标管理、组织设计与组织结构、人员配备、组织文化管理、领导与领导理论、人性假设、激励与激励理论、沟通、控制的类型及过程、控制的领域。

本书由沈阳工业大学袁辉副教授任主编,宁凯、许晓军任副主编。袁辉负责全书写作大纲的拟定和编写的组织工作,并对全书进行了总撰。具体的写作分工是:第一章和第四章由袁辉编写,第二章和第三章由宁凯编写,第五章和第六章由许晓军编写。

在本书的编写过程中,我们参考了国内外有关书籍、教材和资料,在此向有关作者表示衷心感谢。同时,由于作者水平所限,书中难免会出现差错,恳请广大读者批评指正。

2012 年 10 月



目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的含义与特性	2
第二节 管理的职能	6
第三节 管理者的角色、类型与技能	8
第四节 管理环境	13
第五节 管理理论的形成与发展	18
第六节 中国管理思想与实践	31
第二章 决策	39
第一节 决策与管理	40
第二节 决策的过程及影响因素	48
第三节 决策的方法	53
第三章 计划	83
第一节 计划的概念、种类、作用及表现形式	84
第二节 计划工作的基本程序	93
第三节 计划方法	96
第四节 目标与目标管理	104
第四章 组织	127
第一节 组织概述及组织工作	128
第二节 组织类型	131
第三节 组织设计与组织结构	134
第四节 集权与分权	151
第五节 人员配备	158
第六节 组织变革与发展	183
第七节 组织文化的管理	201

第五章 领导.....	230
第一节 领导与领导理论.....	231
第二节 人性假设与领导艺术.....	252
第三节 激励.....	265
第四节 激励理论.....	276
第五节 沟通.....	289
第六章 控制.....	312
第一节 控制的概念、目的和前提.....	313
第二节 控制的类型.....	317
第三节 控制的过程.....	321
第四节 控制的领域.....	327
参考文献.....	346

第一章

管理概述

知识目标

- (1)管理的含义、应用范围。
- (2)管理的性质,尤其是对管理的科学性和艺术性的理解。
- (3)管理基本职能的构成及各职能之间的关系。
- (4)管理者的角色、类型与技能。
- (5)环境对管理的影响。
- (6)现代管理理论的主要学派和现代管理理论的主要特点。

引入案例】

阿波罗登月计划与管理

阿波罗登月计划(Apollo Project),又称阿波罗登月工程,是美国从1961年到1972年从事的一系列载人登月飞行任务。1969年7月16日,巨大的“土星5号”火箭载着“阿波罗11号”飞船从美国肯尼迪角发射场点火升空,开始了人类首次登月的太空征程。美国宇航员尼尔·阿姆斯特朗、埃德温·奥尔德林、迈克尔·科林斯驾驶着阿波罗11号宇宙飞船跨过38万公里的征程,承载着全人类的梦想踏上了月球表面。这虽然是一个人的小小一步,但却是整个人类迈出的伟大一步。他们见证了从地球到月球梦想的实现,这一步跨过了5000年的时光。

阿波罗载人登月工程历时约11年,动员了上百个科研机构,120所大学,2万多家企业,先后有400万人参加,耗资约256亿美元。这一规模宏大的工程,工程技术的复杂程度难以想象,仅“土星5号”火箭就有上百万个零部件,涉及成百上千种复杂的工序,只要有一处隐患,就可能造成箭毁人亡的惨剧。所以阿波罗计划实际上是一个巨大的、通过政府组织的、运用市场机制进行的成功的管理实践活动。如此庞大的阿波罗登月计划之所以能如期完成,很关键的一点在于运用系统工程方法进行了有效的组织管理。研制这样复杂的系统,面临的难题是:怎样把比较笼统的初始要求(如使航天员安全登月并返回地球)逐步变为成千上万个工程任务参加者的具体工作,怎样把这些工作最终组合成一个技术上合理、经济上合算、研制周期短、协调

运转方便的实际工程系统。这样复杂的工程系统,涉及大规模复杂的社会劳动组织协调和管理,需要有一套严密而科学的组织管理方法。

在阿波罗计划实施过程中,美国建立了强有力的管理组织,用系统工程方法加强对阿波罗计划整体过程的管理,并将管理工作全过程划分为编制计划、分析评价、控制指导及督促检查等阶段,从根本上保障了阿波罗计划的顺利完成。阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士后来总结说:“我们没有使用一项没用过的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”

注:改编自 <http://www.cnsa.gov.cn/n615708/n676979/n2235653/n2235663/167736.html>。

在人类社会历史上,自从有了共同劳动并形成了组织,就有了管理活动,它是所有组织活动中不可或缺的重要组成部分,是任何组织生存与发展的基础。管理学则是一门介于自然科学和社会科学之间的综合性科学,也是一门相当新的、发展中的科学,它是在管理实践活动的基础上形成的一系列管理理论、原则、方法、制度等的概括和总结。本章将重点讨论以下几个问题:

- ①管理的含义、应用范围;
- ②管理的性质,尤其是对管理的科学性和艺术性的理解;
- ③管理基本职能的构成及各职能之间的关系;
- ④管理者的角色、类型与技能;
- ⑤环境对管理的影响;
- ⑥现代管理理论的主要学派和现代管理理论的主要特点。

第一节 管理的含义与特性

一、组织的含义及其活动构成

管理是伴随着组织的出现而产生的,是协调共同劳动的产物。人类之所以要形成组织,是由于个人的力量在面对大自然的威胁、面对自身的生存发展等诸多难题时,显得非常渺小。形成组织可以集结个人的力量,发挥集体的更大作用,来谋求个人无法获得的生存与发展的机会和条件或实现预期的目标。因此,所谓组织就是由两个或两个以上的个人为了获得或实现共同的生存与发展机会、条件和目标组合而成的有机整体。这里的有机整体强调组织的成员必须按照一定的方式分工协作,共同努力去实现既定的组织目标,管理是协调个人努力并实现共同目标必不可少的因素。如今共同劳动无所不在,种种社会组织也就存在于我们日常生活和工作的各个方面。企业是组织中的一种形式,政府、医院、学校和其他单位等也都是组织的具体表现形式。按照组织的社会功能划分,组织可分为经济组织、行政组织、政治组织、文化组织和群众组织;按组织的基本性质划分,组织可分为营利性组织和非营利性组织。任何一个组织都有其基本的使命,它是对组织目标的明确描述和高度概括。例如,为人民服务是人民政府永

恒的使命;救死扶伤、治病救人是医院的使命;人才培养是学校的使命;最大限度满足用户的需要是企业的使命,等等。组织的使命说明了组织存在的理由和根据。

为了完成组织的使命,实现组织的目标,组织需要开展两大类活动:作业活动和管理活动。作业活动是实现组织目标的前提,管理活动是实现组织目标的保障。作业活动,如工业企业中的生产活动、医院中的诊断治疗活动、学校中的教书育人活动、政府中的保障和改善民生活活动等。实现组织的目标离不开作业活动,而作业活动的开展更离不开组织的人力、物力和财力等各种资源的合理配置和运用,这些资源能否良好地协调和配合,直接影响到组织的作业活动能否有效而顺利地开展。因此,组织还必须开展另一项活动——管理活动,它是保证作业活动实现组织目标的手段,是实现组织目标的保障。

二、管理的含义及其重要性

【阅读资料】

逃离高笼的袋鼠

有一天动物园的管理们发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低,从而导致袋鼠从笼子里跳了出来。所以人们决定将笼子的高度由原来的十米加高到二十米。谁知第二天,他们发现袋鼠依旧能够跑到外面来,所以他们又决定再将高度加高到三十米。

然而,没料到第三天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,索性将笼子的高度加到一百米:“嘿嘿,这下子看你还能不能跳出如来佛的神掌。”

第四天,神了,袋鼠还是从笼子里跑了出来,而且,还在与它们的好朋友长颈鹿聊天呢。“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子呢?”长颈鹿问。

“很难说,”袋鼠说:“如果他们继续忘记关门的话!”

什么是管理?长期以来,许多中外管理专家、学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。直到目前为止,管理还没有一个统一的定义,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释也是众说纷纭。

科学管理之父泰罗(Taylor)认为管理就是:确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。在泰罗看来,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。

管理过程之父亨利·法约尔(Henri Fayol)在其名著《工业管理和一般管理》中给出了管理的概念:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔是用管理的职能(他称为管理的要素)来解释管理。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为:“决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。”

美国著名管理学者哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:“管理是设计和维持一种良好的

环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

我国学术界也给管理下了一些定义。如周三多教授等(2005)认为:“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。”徐国华教授等(1998)认为:“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”杨文士教授等(1994)则认为:“管理是指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。”

综合学术界关于管理的各种解释,能够较为全面概括管理这一概念的内涵和外延的定义可以是:管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的决策、计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的活动过程。这个定义包含以下六层含义:

(1)管理是在组织特定的内外环境约束下展开的。例如,企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求,其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响。管理理论的学习和管理实践活动必须注重适应环境,善于发现环境的变化给组织带来的机会和威胁,不断创新。

(2)管理的本质就是协调。协调就是使组织中的部门之间、成员之间、资源之间、活动之间有机结合,同步和谐地开展活动,形成合力,实现共同目标。

(3)管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。资源通常包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客、时间、信息和技术等。由于资源相对于人类的欲望来说总是短缺的,为了实现人们的共同目标,就必须充分利用有限的资源,争取做到人与自然协调发展。人力资源是组织中最重要资源,所以管理要以人为本。

(4)管理目的是实现组织的既定目标。管理具有目的性,不是为管理而进行管理,其目的就是实现组织的既定目标。

(5)管理的作用就是有效利用组织的各种资源。所谓有效是指既要讲究效率(Efficiency),又要讲究效果(Effectiveness)。

效率是指投入与产出之比。如果对一定的投入,取得了更多的产出,即为提高了效率;同样,对于一定的产出,若减少了投入,那么也是提高了效率。由于组织拥有的资源常常是稀缺的,管理者就必然关心资源的利用效率。仅有效率的提高是不够的,管理还要讲究效果。效果是指目标的达成度。当管理者实现了既定的目标时,他们的工作就是有效果的。如果说效率意味着正确地做事,那么效果则意味着做正确的事。由此可见,只有“正确地做正确的事”,才能有效利用组织的各种资源,使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出,即通常所说的绩效(Performance)。

(6)管理的过程是由决策、计划、组织、领导和控制一系列管理职能所构成。管理职能是管理工作最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的重要标志。

伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化,管理越来越成为影响组织生死存亡和社会

经济发展的关键因素。许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性,如有人把管理看作是经济发展的原动力,同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”,或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织发展的“五大生产要素”;还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一个轴”,即“两轮一轴”论。如同没有先进的科学技术,作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样,没有高水平的管理相配合,任何先进的科学技术都难以充分发挥作用,而且,科学技术越先进,对管理的要求也越高。

三、管理的特性

许多管理专家和学者对管理的特性从多个方面进行了分析和总结,但最能刻画出管理的本质特性的结论,应属管理的科学性和艺术性,管理是科学与艺术的结合。

(一)管理的科学性

管理是人类重要的社会活动过程,必然存在着一系列基本的客观规律。人们经过无数次的失败和成功,已经归纳、抽象出了一系列反映管理活动客观规律的管理理论和一般方法。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,有一套发现问题、分析问题、解决问题的科学方法论。这些管理理论和方法是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的,是理论与实践高度结合的产物,不会因为地域、文化乃至社会制度的不同而异,也不以人们的主观意志为转移。

美国著名的管理学家哈罗德·孔茨说:“医生不掌握科学,几乎跟巫医一样了。高级管理人员不掌握管理科学,则只能是碰运气,凭直觉,或用老经验。”如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然导致管理的失败。

应当承认,与数学、物理学、化学等自然科学相比,管理科学的发展历史相对较短,管理科学还不那么精确,还需要一个逐步完善的过程。

(二)管理的艺术性

由于管理工作所处的环境和要处理的许多事物常常是复杂多变,管理科学并不能为管理者提供一切问题的标准答案,所以仅凭书本上的管理理论和公式进行管理不能满足管理的有效性,管理者必须在管理实践中充分发挥主动性和创造性,因地制宜地将管理理论和方法与具体的管理活动相结合。这一点决定了管理又是一门艺术。管理的艺术性是指管理者除了要掌握一定的管理理论和方法之外,还必须具备灵活运用这些知识、技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调了其实践性。管理活动是在一定的环境中进行的,环境各异且不断变化,对每一具体对象的管理没有一个唯一的、完全的模式,管理理论方法和环境之间应是函数关系,即管理理论方法 $=f(\text{环境})$ 。

(三)管理是科学与艺术的结合

管理既是一门科学,又是一门艺术,管理的科学性与艺术性在管理实践中并非截然分开、

互相排斥,而是互相补充,管理是科学与艺术的有机结合体。不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条,也很难在实践中得到不断完善。管理的这一特性,对于学习管理科学和从事管理工作的人员来说十分重要,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地、创造性地灵活运用,既有规律可循又不拘泥于成文。现实中的成功管理都是科学与艺术的巧妙结合。

第二节 管理的职能

管理的职能就是管理者在管理活动过程中肩负的职责和发挥的作用,是由一系列相互关联、连续进行的活动构成。在管理学的发展历史上,关于管理的职能,一些学者作出了不同的描述。20 世纪初期法国管理学家亨利·法约尔系统地阐述了管理的职能,他指出所有的管理者都履行以下五种管理职能:计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。美国管理学家哈罗德·孔茨在 20 世纪 50 年代提出了管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。除此以外,还有七项职能等观点,如美国的管理学家卢瑟·古利克(Luther Gulick)在 20 世纪 30 年代提出管理职能包括计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算,等等。

根据管理过程的内在逻辑,我们赞同管理主要包括决策、计划、组织、领导和控制五项职能,其中计划、组织、领导和控制是管理的基本职能。这一观点在我们的管理定义里已经阐明。在本书中,我们承袭哈罗德·孔茨等多数人的做法,依据管理职能来编排全书的结构。为了对全书有个整体了解,此处有必要简单介绍一下管理的五项职能。

一、决策

决策就是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择和调整过程。任何组织,在任何时期,为了生存与发展,必须从事某种为社会所需的活动。在从事这项活动之前,组织必须首先对活动的方向、内容和方式进行选择,即进行决策。我们之所以把决策单独列出来作为一种管理职能,而且是首要职能,一方面,是因为决策是计划的前提,决策为计划的任务安排提供了依据,计划是决策的逻辑延续,计划为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证;另一方面,是因为决策贯穿于管理过程的始终,决策渗透到管理的所有职能中,管理的其他职能(计划、组织、领导、控制和创新)都离不开决策,而且是先有决策后有其他职能。

二、计划

计划是指管理者为实现组织目标对未来的活动所进行的预先安排或筹划,是对组织内部

不同部门和成员在未来一定时期内具体任务的安排,它详细规定了不同部门和成员所要从事活动的具体内容和要求。计划工作的内容可用“5W1H”来表示,即决定做什么(What),讨论为什么要做(Why),确定何时做(When)、何地做(Where)、何人做(Who)以及如何做(How)。任何管理者都要执行计划职能,而且要想将工作做好,无论大事小事都不可能缺少事先的筹划。计划的过程,既是决策的组织落实过程,也是决策的更为详细的检查和修订过程。无法落实的决策,或者说决策选择活动中某些任务的无法安排,必然导致该决策一定程度的调整。

三、组织

计划一旦制定,为了保证组织目标和计划的有效实现,管理者必须要履行组织职能,组织职能是计划职能的延伸。组织职能是指为了实现组织目标而对组织的资源进行有效配置的过程,也就是通过建立组织结构,规定职务或职位,明确责权关系,以使组织中的成员互相协作配合、共同劳动,有效实现组织目标的过程。它包含的主要工作内容有:

- (1)设计并建立组织结构,包括内部分工和相关关系的组织模式。
- (2)建立组织制度规范体系与信息沟通模式,保证组织的有效运行。
- (3)人员配备与人力资源开发。
- (4)组织协调与变革。

四、领导

再好的计划和完美无缺的组织机构,如果没有有效的领导去统一组织成员的行动,很有可能产生混乱。领导是管理的重要职能之一,有效的领导是实现组织目标的根本保证。管理的领导职能是指管理者指导和协调组织中的成员,包括激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突,等等,从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情为实现组织目标而努力。

五、控制

为了保证组织既定计划的顺利执行和目标的实现,管理者必须对组织的运行状况进行监控,确保组织的活动按原计划的要求进行。控制职能就是按照既定的目标、计划和标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,或者当组织内外环境发生变化时,及时调整原计划,保证计划与实际情况相适应。控制工作过程包括衡量组织成员的工作绩效,发现偏差,采取矫正措施三个步骤。

管理的上述职能既相对独立,又相互渗透。各项管理职能的相互关系如图 1-1 所示。从管理职能在时间上的关系来看,每一项管理工作都是从决策开始,经过计划、组织、领导到控制结束。控制的结果又导致新的决策,开始新一轮新的管理循环。在如此循环不息中,各项管理职能都有自己独特的表现形式,不能相互取代,如决策职能通过方案的产生和选择表现出来,

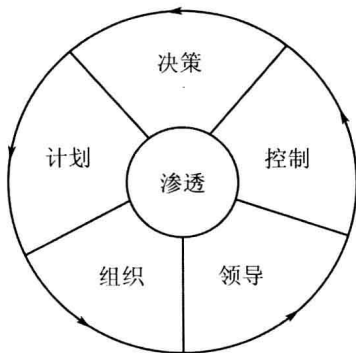


图 1-1 管理职能之间的相互关系

计划职能通过计划的制订表现出来，组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来，领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来，控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。然而，各项管理职能之间同时又相互交叉渗透，如计划职能本身就离不开决策、组织、领导和控制，否则计划工作很难保质、保量按时完成。同样，组织职能也离不开决策、计划、领导和控制。

第三节 管理者的角色、类型与技能

阅读资料

总裁的责任

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。郭宁大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。经过半年多时间的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。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领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得作出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，而没有多少时间去从事自己过去喜欢的技术工作。尽管如此，他还是干得很出色。当他担任装配部经理 6 年之后，他又被提升为规划工作副总裁。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升，越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，并作出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁。到了现在，郭宁又被提升为总裁。

一、管理者的角色

管理者是指通过履行管理职能对实现组织目标负有贡献责任的人。20 世纪 60 年代末期,加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对五位总经理的工作进行了一项仔细的研究。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。他认为管理者实际上扮演着 10 种不同、但却是高度相关的角色,这些角色可以进一步被归纳为三个方面:人际关系、信息传递和决策制定,如表 1-1 所示。

表 1-1 管理者的角色

角色名称	角色描述	角色的特征活动
人际关系		
挂名首脑	象征性的首脑,履行法律性的或社会性的义务,行使礼仪性的职责	接待来访者,签署法律文件,参加剪彩或颁奖仪式
领导者	激励和指导下属,负责人员配备和培训	表扬先进,为下属作出榜样
联络者	维护和发展组织与外部的联系网络	参加外部的活动、会议,发感谢信
信息传递		
监听者	获取组织内部和外部的有关信息	阅读期刊和报告,保持私人接触
传播者	与组织成员分享或分配信息	举行信息交流会,传达文件
发言人	向外界发布组织的有关信息	召开股东大会或新闻发布会
决策制定		
企业家	寻求组织和环境中的发展机会	制定或调整发展战略,开发新项目
混乱驾驭者	负责及时纠正混乱或危机管理和公关	应急决策,采取补救措施,发布信息
资源分配者	进行组织内的各种资源配置决策	资产注入和调度,编制预算
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与总工会或银行进行的合同谈判

二、管理者的类型

虽然组织中所有的管理者扮演的角色大体上差不多,但不同类型的管理者扮演每一角色的分量会有很大差异,因此通过管理者类型的划分,使不同层次、领域的管理者进一步明确自己所扮演角色的工作细节,对完善组织管理工作十分重要。通常以管理者在组织中所处的层次和所从事的管理领域作为分类标准。

(一)按管理者在组织中所处的层次分类

由于管理者在组织中所处的位置不同,所以他们在组织中就形成了不同的管理阶层,即高

层管理者、中层管理者和基层管理者。同时,整个组织层次还包括一层作业人员,如图 1-2 所示。

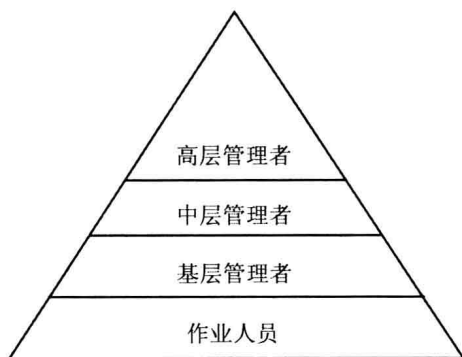


图 1-2 组织的层次

(1)高层管理者及其职责。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的少数管理者,他们位居组织的最高层,是组织的高层主管。他们的主要职责是制定组织的总目标和总战略,掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。他们与外界交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理以及高校的校长、医院的院长等头衔。

(2)中层管理者及其职责。中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的重大决策和意图,监督和协调基层管理者的工作。中层管理者一般被冠以部门或办事处主任、科室主管、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,他们的主要作用是上情下达,下情上达,承上启下。

(3)基层管理者及其职责。基层管理者是处于最低层次的管理者,亦称一线管理人员,他们所管辖的仅仅是作业人员。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作,保证组织的决策和计划在基层落实,制定作业计划,负责现场指挥与监督。基层管理者一般被称为领班、工段长、教练、系主任或教研室主任等。

作业人员与管理者相比,即使是与基层管理者相比也有本质区别。这种区别就在于管理者要促成他人努力工作并对他人工作的结果负责,而作业人员主要是执行并完成具体操作。当然,管理者有时也可能参与作业活动。另外,在推行全员参与管理或民主管理的组织中,作业人员也可能参与自己工作或他人工作的管理,二者界限趋于模糊。

无论哪个层次的管理者,其工作的性质和内容应该基本上是一样的,都应包括决策、计划、组织、领导和控制五个方面,但在履行管理职能时应各有侧重,他们在各种管理职能上所花费的时间也不一样(见图 1-3)。高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理