

管 理 概 论

朱秀文摇等编著



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

前言

第一篇摇摇管理基础篇 员

摇摇第一章摇摇管理与管理者 员

摇摇【开篇案例】

摇摇例 员 微软公司和比尔·盖茨

摇摇例 圆 牛津健康医疗公司 (摇摇) 的总裁

摇摇摇摇第一节摇摇管理者与组织

摇摇摇摇第二节摇摇管理和管理的职能

摇摇摇摇第三节摇摇为什么学习管理

摇摇【案例应用】汽车制造业的新一代管理者

摇摇【录像案例简介】联邦政府管理新貌

摇摇第二章摇摇管理发展史 员

摇摇【开篇案例】汽车生产方式的改变

摇摇摇摇第一节摇摇历史背景

摇摇摇摇第二节摇摇管理理论的形成和发展

摇摇摇摇第三节摇摇当前的趋势和问题 变化中的管理实践

摇摇【案例应用】联合邮包服务公司 (摇摇) 的科学管理

摇摇【录像案例简介】 怨 年代的工作场所

摇摇第三章摇摇管理环境与国际管理 猿

摇摇【开篇案例】强生公司和道 原康宁公司的道德规范

摇摇摇摇第一节摇摇管理者与组织绩效

摇摇摇摇第二节摇摇组织环境

摇摇摇摇第三节摇摇组织文化

摇摇摇摇第四节摇摇国际管理

摇摇摇摇第五节摇摇管理伦理与社会责任

摇摇【案例应用】消费者需要的个人电脑

摇摇【录像案例简介】	
摇摇案例 员烟草政论	
摇摇案例 圆海信成功之本	
第二篇摇摇管理职能篇	迹苑
摇摇第四章摇摇计划职能	迹苑
摇摇【开篇案例】松下电器工业公司的故事	
摇摇摇摇第一节摇摇计划概述	
摇摇摇摇第二节摇摇计划制定的程序	
摇摇摇摇第三节摇摇计划工作的基础	
摇摇摇摇第四节摇摇战略性计划	
摇摇【案例应用】杰拉尔德·班瑟发动了一场“可乐之战”	
摇摇【录像案例简介】	
摇摇案例 员第一次登月	
摇摇案例 圆动荡的航空业	
摇摇第五章摇摇组织职能	愿
摇摇【开篇案例】懔孕出版公司组织结构的演变	
摇摇摇摇第一节摇摇组织概述	
摇摇摇摇第二节摇摇组织设计的原则	
摇摇摇摇第三节摇摇组织设计的权变因素	
摇摇摇摇第四节摇摇组织设计的基本形式	
摇摇摇摇第五节摇摇学习型组织	
摇摇摇摇第六节摇摇组织变革	
摇摇摇摇第七节摇摇人力资源管理	
摇摇【案例应用】巴恩斯医院	
摇摇【录像案例简介】	
摇摇案例 员美国国税局征税方法的改革	
摇摇案例 圆海尔的赛马机制	
摇摇案例 猿三九机制——给你自由权	
摇摇第六章摇摇领导职能	员苑
摇摇【开篇案例】媒介大亨——泰德·特纳	
摇摇摇摇第一节摇摇领导特质理论	
摇摇摇摇第二节摇摇领导行为理论	
摇摇摇摇第三节摇摇领导权变理论	
摇摇摇摇第四节摇摇领导理论的新观点	
摇摇摇摇第五节摇摇激励理论	

摇摇摇摇第六节摇摇管理群体和团队	
摇摇摇摇第七节摇摇沟通理论	
摇摇【案例应用】友谊卡片公司对员工的激励	
摇摇【录像案例简介】	
摇摇案例 员枪支换玩具	
摇摇案例 圆装配线上的团队	
摇摇案例 猿环法自行车赛	
摇摇第七章摇摇控制职能	猿猿
摇摇【开篇案例】哈勃望远镜的研制	
摇摇摇摇第一节摇摇控制的概念	
摇摇摇摇第二节摇摇控制的过程	
摇摇摇摇第三节摇摇控制的类型	
摇摇摇摇第四节摇摇有效控制系统的基本原则	
摇摇摇摇第五节摇摇有效控制系统的特性	
摇摇摇摇第六节摇摇控制技术和方法	
摇摇【案例应用】西湖公司的管理控制	
摇摇【录像案例简介】信息高速公路	
第三篇摇摇管理技术篇	猿猿
摇摇第八章摇摇预测技术	猿猿
摇摇【开篇案例】消费者调查股份有限公司	
摇摇摇摇第一节摇摇定性预测法	
摇摇摇摇第二节摇摇简单线性回归	
摇摇摇摇第三节摇摇时间序列预测法	
摇摇【案例应用】预测学生综合测验成绩	
摇摇【计算机应用】孕猿云 猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿在预测中的应用	
摇摇第九章摇摇决策技术	猿猿
摇摇【开篇案例】唐氏玩具公司	
摇摇摇摇第一节摇摇决策概述	
摇摇摇摇第二节摇摇决策的程序	
摇摇摇摇第三节摇摇定性决策	
摇摇摇摇第四节摇摇定量决策技术	
摇摇【案例应用】格里亨德运输公司	
摇摇【计算机应用】孕猿云 猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿在决策技术中的应用	
第十章摇摇网络计划技术	猿猿
摇摇【开篇案例】规划工期与利润	

摇摇摇摇第一节摇摇概述	
摇摇摇摇第二节摇摇双代号网络图	
摇摇摇摇第三节摇摇网络时间参数与关键路线	
摇摇摇摇第四节摇摇非确定型网络的完工期评价和预测	
摇摇摇摇第五节摇摇网络优化技术	
摇摇【案例应用】公路工程施工作业计划与控制	
摇摇【计算机应用】网络计划技术在网络计划技术中的应用	
摇摇第十一章摇摇工程经济	猿猿
摇摇【开篇案例】三峡工程涉及的工程经济问题	
摇摇摇摇第一节摇摇基本概念与基本原则	
摇摇摇摇第二节摇摇工程经济分析基本要素	
摇摇摇摇第三节摇摇资金的时间价值	
摇摇摇摇第四节摇摇名义利率与实际利率	
摇摇摇摇第五节摇摇投资项目经济评价指标与方法	
摇摇摇摇第六节摇摇可行性研究与项目的财务评价	
摇摇摇摇第七节摇摇不确定性分析	
摇摇摇摇第八节摇摇多方案选优	
摇摇【案例应用】企业改制方案评价	
摇摇【计算机应用】网络计划技术在盈亏平衡分析中的应用	
摇摇第四篇摇摇管理创新篇	猿源
摇摇第十二章摇摇技术与管理创新	猿源
摇摇【开篇案例】科龙公司的技术创新	
摇摇摇摇第一节摇摇技术与创新	
摇摇摇摇第二节摇摇企业竞争与技术创新	
摇摇摇摇第三节摇摇技术创新评估与战略	
摇摇摇摇第四节摇摇技术创新组织变革	
摇摇【案例应用】松下公司的创新	
摇摇【录像案例简介】“小天鹅”的技术创新	
摇摇第十三章摇摇管理变革与创新	猿远
摇摇【开篇案例】宝钢的管理变革	
摇摇摇摇第一节摇摇世界级企业的创新	
摇摇摇摇第二节摇摇管理变革	
摇摇摇摇第三节摇摇中国企业管理创新	
摇摇【案例应用】通用电气公司的管理风格	
摇摇参考文献	猿源

前 摇 言

《管理概论》是在天津大学“工程类大学生管理概论教学中加强人文素质教育的研究”和天津大学“面向 21 世纪教育振兴行动计划”重点项目“管理概论优秀课程建设”研究成果的基础上编写的一部教材,包括主教材、多媒体课件、录像案例及使用指导书、计算机应用、电子题库等一整套教学资源。本教材也是天津大学管理学院多年来从事管理概论教学工作的老师们共同努力累积的成果。本教材在教学内容、教学方法和教学手段上进行了改革和创新。

一、教材体系和内容的改革

本教材将整个教学内容的编写体系进行了改革,将内容分为四篇,即管理基础篇、管理职能篇、管理技术篇和管理创新篇,全面系统、深入浅出地阐述了管理的理论、方法和技术。管理基础篇讲述管理的理论和实践的基本知识、管理发展史、管理环境和国际管理;管理职能篇主要阐述管理的四项基本职能——计划、组织、领导和控制;管理技术篇介绍预测、决策、网络计划技术和工程经济的基本知识;管理创新篇主要介绍技术与管理创新。这一教材体系和内容符合教育、教学的规律,从内容上力求体现教材的先进性、科学性和适用性。在介绍管理基本概念、基本原理和基本方法的基础上,充分反映我国企业改革的实践、全球经济一体化对管理的挑战,抓住现代科学技术飞速发展条件下管理理论和实践的发展变化趋势,引进信息技术的最新成就在管理中应用,使教学内容适应当前国内外管理的最新发展。

二、教学方法的改革

本教材在编写时,在每章开头首先引入一个短小精悍的开篇案例,并针对本章的内容提出问题,启发学生带着问题学习,寻求问题的答案,激发学生的学习兴趣,培养学生独立思考的能力和创新能力。同时利用案例,向学生渗透人文精神,丰富他们多方面的知识以适应将来就业和工作的需要。每章后配有一个案例应用,以提高学生理论联系实际,分析问题和解决问题的能力。

三、教学手段的改革

本教材配有多媒体课件和录像案例,是一部集文字、图形、图像和影视资料为一体的教材。在课件中以大量形象的图表、动画,对管理的概念、理论进行生动的讲解。在每章讲完之后,配合教材播放与该章内容密切结合的一个录像案例。这些录像生动、活泼,真实地反应了中外现代管理的各个方面,将管理现实活灵活现地展现在学生面前。

本书的结构和写作大纲由朱秀文设计。全书共十三章,各章节的撰写分工为:第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第六章由朱秀文编写,其中,第三章第五节,第五章第五节、第六节、第七节由霍艳芳编写,任强、马少辉、包玉晓分别参与了第四章第六节、第六章第四节、第七节的编写,第七章由高举红编写,第八章、第九章由李钢编写,第十章由何桢编写,第十一章由贾湖编写,第十二章、第十三章由刘子先编写。光盘中的录像案例由朱秀文、陈春梅剪辑、翻译、制作,陈春梅结合录像编写了内容简介和使用指导书,多媒体课件在各章作者提供初稿的基础上由任强进行了统一加工和整理,计算机应用由任强编写,题库第一章到第六章由包玉晓编写,其余由各章作者编写,电子题库由包玉晓制作。陈春梅设计和制作了本教材的多媒体光盘。最后,教材的全部内容由朱秀文总纂定稿。

在本教材的编写过程中,自始至终均得到了天津大学和管理学院有关领导的关心、鼓励和指导,天津大学出版社对教材的出版给予了热情的支持和帮助,责任编辑刘大馨同志付出了大量心血对教材字斟句酌,精心润色。

由于编写时间仓促,书中存在的谬误和偏差,恳请广大读者不吝指正,以便及时改正。

编 者

第一篇 管理基础篇

第一篇主要陈述管理的基础知识。第一章介绍什么是管理,谁是管理者,管理的职能、管理者的技能和有效管理者的竞争目标。第二章介绍管理的发展史。第三章介绍管理环境、国际管理以及管理伦理和社会责任。

摇
摇

第一章

管理与管理者

摇
摇

“管理,从根本意义上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯和传统,用合作代替强制。”

——彼得·德鲁克

【开篇案例】

例 微软公司和比尔·盖茨

电脑神童比尔·盖茨创建了微软公司。

大约 13 年前,一名书生气十足、对被称作“计算机”的新奇设备颇有天赋的男孩子把他编制的第一套软件——一套课程管理系统软件卖给了他就读的西雅图高中,得到了 1000 美元的报酬。如今,他已长大成人,可他还在卖软件,数不清的软件。

比尔·盖茨——微软公司两创始人之一、公司现任董事长,不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国,而且他所走过的创业之路也已成为高科技企业大亨走向成功的康庄大道。

1997 年微软公司的市场价值高达 1000 亿美元,是福特、通用、克莱斯勒三大汽车公司市场价值的总和。1998 年 10 月,微软公司的市场价值跃居全球股市第二。

比尔·盖茨本人连续数年稳坐世界首富的交椅,据《福布斯》杂志统计,1998 年他

员

的个人财富为 360 亿美元。他的员工中,有 100 多人是百万富翁。

我们都承认微软公司的成功,那么请问:

你认为比尔·盖茨是一个杰出的管理者吗?

管理者应该是一个什么样的人呢?

例 牛津健康医疗公司 (Oxford Health) 的总裁

格伦 (Glenn), 女, 45 岁, 牛津健康医疗公司的总裁。该公司位于美国密苏里州的圣路易市, 专门从事家庭健康医疗服务。远个月来, 格伦一直在和卡克斯医疗中心 (Carrick Medical Center)——一家大的地方医院进行谈判。她想将“牛津”公司与这家医院的家庭医疗分部合并。对“牛津”公司来说, 合并之后不仅将和医院的家庭医疗分部一起工作, 而且卡克斯医疗中心大约 100 名职业人员, 包括管理者、注册护士和助理护士等, 将加入到“牛津”公司。合并后的公司共有雇员 150 名。

格伦的管理风格是始终强调和所有雇员公开沟通。做重大决策时, 她向所有的雇员咨询。目前合并的问题已完成法律程序, 因此, 当前一个重要的任务是告诉“牛津”和卡克斯医疗中心的职员即将发生的变化, 建立起一个新的重构的公司并使之运作起来。

请问:

你认为格伦和她新的管理团队将如何运用管理学的知识进行以上工作, 建立和运作新的公司呢?

在上面的例子中, 虽然我们描绘了两位来自不同行业的管理者, 但应该注意到, 比尔·盖茨和格伦等都是今天成功管理者的范例。在管理概论这门课程中, 我们还将介绍更多的在其组织和行业中获得巨大成功的管理者的故事。目的是为了提供帮助你成为一名成功管理者所需要的思想和工具。

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是不满 18 岁的未成年人, 也可以是年逾八旬的老人, 而且如今女性管理者已屡见不鲜。管理者不仅经营大公司, 也经营小企业, 还管理政府机构、医院、博物馆、学校等。某些管理者身居组织的高层, 而另一些则担任基层管理职务。可以看到, 世界各国的管理者都在做着他们的工作。

今天的世界已经发生了变化, 与过去的管理者不同的是: 今天的管理者必须领导组织走向高度不确定的未来。如果经验来源于已不存在的经营环境, 那么以前的经验可能不仅不会有益, 反倒会有害。

【讨论题】

什么是管理?

谁是管理者?

管理者做什么?

为什么学习管理?

现在你可能还回答不了这些问题, 但是, 当你学完这一章时, 你就会得到关于上述

问题的答案。

摇

第一节摇管理者与组织

摇

一、组织的定义

管理者都工作在组织中,组织是当今社会中各机构的最为普遍的形式,是管理者经营的实体,因此,要定义谁是管理者,首先搞清楚什么是组织是非常重要的。

组织是对为了完成某些特定目的的人们的系统性安排。你所就读的学院、大学就是一个组织。大学的学生会、医院、足球队、政府机构、海尔公司、消费者协会、教会等都是组织,它们之所以称为“组织”,是因为它们都具有以下三个共同的特征。

第一,每个组织都有一个明确的目的,这个目的一般由一个或一组目标来表示。例如,企业的目标是为所有者实现利润、为顾客提供产品和服务、为员工提供收入和提高相关的每一个人的满意度 医院的目标是提供医疗保健服务 职业运动队组织起来是为了赢得比赛和赚钱 慈善机构通过筹集资金解决一些社会问题等。

第二,每个组织都是由人组成的,这意味着组织由两个或两个以上的人组成。

第三,每个组织都建立了一种系统性结构,用以规范和限制组织成员的行为。例如,各个组织都有自己的规章制度 都会选拔和任命某些成员作为“领导”或“老板”,给他们指挥和监督其他成员的职权 组织一般都有职务说明书或岗位职责,以使组织成员知道自己应该做什么,负有什么责任。

因此,组织是指一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

二、管理者(酝酿并操作者(韵责制解释

管理者工作在组织中,但并非所有在组织中工作的人都是管理者。组织中的成员分为两部分:管理者和操作者。操作者直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人员工作的责任。例如,电视机生产线上的装配工、餐馆里炒菜的厨师、商店里的营业员等都是操作人员。相反,管理者是指挥别人活动的人。如图 员原员原所示,管理者处于操作者之上的组织层次中,管理者一定有下级,一般不从事具体工作,而是委托他人去做。管理者仅进行计划安排、组织落实、指导、激励、检查和控制他人的活动。

不同的管理人员处于不同的管理岗位上,对管理人员进行分类可按纵向的管理层次或者横向的管理领域加以区分。

组织不同层次的管理者

按照管理者所处的组织层次不同可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者是组织中的高级管理人员,负责制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。在与外界交往中,往往代表组织以“官方”的身份

猿

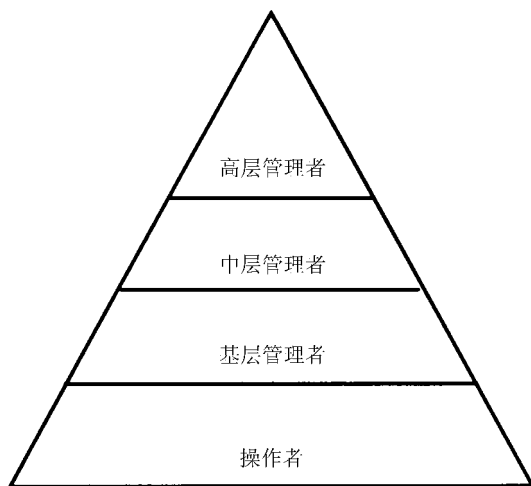


图 员原员原员 组织的层次

出现。高层管理者是组织的战略管理者,如 饶毅是大组织中的高层管理者,也是企业的首席战略管理者,其他高层管理者包括首席运营官(饶毅)、公司总裁、副总裁等。高层管理者对整个组织的管理负有全面的责任,并侧重负责制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往和联系等。高层管理者对制定组织的发展战略、行动计划、资源安排等拥有充分的权力。他们的决策是否正确,职权的运用是否得当都会直接关系到整个组织的兴衰、组织活动的成败。

中层管理者是位于组织中高层管理者和基层管理者之间的一个或几个中间层次的管理者。它们一般是部门经理,分部负责人,地区经理或生产厂、车间的负责人等。中层管理人员负责将高层管理部门制定的总体目标和计划转化为更具体的目标和任务,负责贯彻和执行高层管理者制定的目标和政策,监督和协调基层管理者的工作。和高层管理者相比,他们更注重日常的管理事务。

在组织中,传统的中层管理者的作用是贯彻高层管理者所制定的大政方针,并指挥其基层管理者的活动,根据上级的计划和部署,把具体的任务分配给基层单位,指导、协调和支持基层管理者的工作。中层管理者在组织中起承上启下的作用,对上下信息的沟通、政令的畅通等均负有重要的责任。

在过去 100 年里,中层管理者工作已经发生了重要变化。在 20 世纪 80 年代—90 年代期间,许多组织通过解雇中层管理者和削减中层管理人员而变成精益组织和变得更富有效率。传统的金字塔式组织结构趋于扁平化,从而更有利于上下信息的快速流动和快速决策。柯达公司已经削减了 1/3 的中层管理人员,中层管理者的层次从 7 层减少到 5 层;通用医疗系统公司(原通用电气医疗系统)在 1985 年至 1988 年期间,也把管理层次从 7 层减少到 5 层。然而,尽管已经削减了中层管理层次,在今天,企业认识到需要新型管理者之际,中层管理者工作仍具有新的活力。根据“寻求经理咨询师协

会”的报告,在 1985 年,对中层管理者的需求增长了 50%。同时,当今的中层管理者
的工作发生了变化,要与围绕团队与项目组织工作相适应,主要负责创造横向网络。在整
个企业界,对有实力的项目经理的需求急剧上升。目前,中层管理者可能需要管理许多
项目和团队,其中有些是跨地区、跨文化或跨职能边界的。现在中层管理者角色的变化
要求他们不仅是管理控制者,而且是其下属的教练。他们必须支持下属并训练和指导
他们,使其更具有创新精神。

基层管理者,通常称为“作业管理者”或者“第一线管理者”,是监督组织运作的最
低层的管理者。他们的职责是对从事产品生产或服务的非管理员工进行日常监督管
理,直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和指令的执行,出色完成
上级下达的各项具体任务。他们也要参加劳动,直接与作业人员打交道,协调和解决工
作中遇到的各种具体问题,他们遍布在组织的各个部门,是整个管理系统的基础。

传统的基层管理者接受上层的指导和控制,但是在今天,在优秀的公司里,他们的
执行作用在变弱,而对其创新和创造性的需求在增加,以实现组织的成长和新业务的开
展。

不同领域的管理者

同一组织不同层次的管理者可以按照不同的业务领域来分类。在企业的各级管理
层次中,都可以有市场营销、财务、生产、人事等各类管理人员。

(一) 市场营销管理人员。其主要职责与营销职能有关,即把该组织的产品和服务送
到消费者的手中。营销职能包括市场调查、产品调拨、定价与销售、促销与推广以及消
费者心理研究等。有调查数据表明,美国一些大公司的负责人,其中 50% 都是搞营
销出身的,显然,市场营销调查职能对许多组织是十分重要的。近年来,不少成功的企
业都采纳了“市场营销观念”,即企业所做的一切都紧紧围绕如何满足用户的需求。市
场营销是企业取得成果的一个基础领域,市场营销的重要性决定了市场营销人员在企
业中的地位及其作用。

(二) 财务管理人员。财务管理人员主要与组织的金融资源打交道,其主要职责包
括资金筹集、预算、核算与投资等。有些机构如银行等,财务管理人员的需要量特别大。
美国大公司负责人中原先是搞财务的约占 40%。成功企业的领导人必须精通财务知
识。

(三) 生产运作管理人员。其主要工作是建立一个能为组织制造产品和提供服务的
系统。在这一系统中,他们负责计划、控制日常的运作活动。典型的任务包括生产计
划、库存控制、质量管理、厂址选择、设施布置以及工作设计等。虽然这一职能的产生,
最早应用于解决制造企业中的问题,但目前这一专业领域中的工具和原则,已普遍应用
于服务业和各类其他组织。现代企业中所关注的一些热点问题,如提高生产率、节约稀
缺资源、更有效利用能源等,使生产运作管理人员在许多组织中的地位变得更为重要。
美国大公司中,大约 50% 的高层管理人员都有生产运作管理的经历。

(四) 人力资源管理人员。主要负责人力资源规划、职工的招聘与挑选、培训与发

展、设计报酬福利制度、制定绩效评估制度以及解雇不称职的雇员等。在一些大企业、大公司中,这些活动由单独的专职部门来处理;在一些小的组织中,则由若干人负责行使所有的人力资源职能。人力资源经理在组织中的地位也日益提高。

(缘 行政管理人员。行政管理人员或一般管理人员并不专门从事某一特定的管理专业领域的工作,但其重要性可从美国企业的首席负责人中约有 员 缘 来自于行政管理人员的这一事实得以显示,他们往往是通晓多方面知识的全才,而不是只受过某一领域训练的专才,他们基本上对管理各领域都有所了解并熟悉这些工作。

(远 其他类型的管理人员。除了上述的各类管理人员外,在许多组织中还有其他一些专职管理人员,例如,公共关系人员,他们负责处理与媒体之间的关系,以提高组织的形象;研究开发人员,他们负责协调组织的科研项目中科学家和工程师之间的活动。再如,某些企业中的内部咨询人员及跨国公司中的国际管理人员等。这些管理人员就其人数、性质及其重要性来看,因不同的组织而异,但随着现代企业规模扩大和环境的日益复杂,这类管理人员的数量及其重要性也在不断地增长和提高。

摇

第二节 摇管理和管理的职能

摇

一、管理的定义

什么是管理?有关管理的定义很多,几十年来,许多学者根据自己的研究对管理进行了定义。现代著名管理学家哈罗德·孔茨(与莫尔斯共同提出:“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。”1955年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为决策贯穿管理的全过程,管理就是决策,一个组织是由决策者组成的系统。美国著名管理学家罗宾斯则认为管理是指同别人一起,或通过别人使活动更有效地完成的过程。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为“计划、组织、领导和控制”。

综合各家学说,管理都强调了过程,过程包括管理者所执行的职能和主要活动,这些职能可概括为计划、组织、领导和控制;同时强调了效率(和效果)和效果(和效率)。优秀的管理者做事既有效率又有效果。“有效果”就是实现组织的目标,“有效率”就是通过最小的资源投入实现组织的目标。

效率表明了投入和产出之间的关系,是管理极其重要的组成部分,管理人员所处置的各种资源,如资金、人力、设备、各种原材料,都具有稀缺性,管理就是如何使资源成本最小化、效率最大化。同时,管理还涉及怎样使活动得以完成,即寻求有效的成果。所以,效果是指组织目标的实现,管理还必须使活动实现组织预定的目标,即追求活动的效果。管理者实现了组织的目标,我们就说他是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,效果涉及的是活动的结果。

可以认为,管理是各级管理者在执行计划、组织、领导和控制等各项职能的过程中,

远

通过优化配置和协调使用组织内的各种资源（人力、物力、财力和信息等），有效地达到组织目标的过程。

二、管理的职能

管理的职能是帮助组织充分利用其资源以实现组织的目标。管理者如何实现这一目标呢？它们是通过以下四种职能来实现的：计划、组织、领导和控制。19世纪末，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）提出管理者都履行五项管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。美国管理学家卢瑟·古利克（Luther Gulick）进一步提出了管理的七职能论：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。在20年代中期，美国的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈（Harold Koontz and Cyril Odonnell）把计划、组织、人事、指挥和控制职能用作管理学教科书的理论框架，他们合著的《管理学原理》这本权威教材畅销了40多年。如今最为流行的管理学教材（本书也不例外）仍然是围绕管理职能加以组织的，虽然现在基本的职能简化为四项：计划、组织、领导和控制（见图1-1-1）。处于各个层次和部门的管理者，无论是大的组织还是小的组织，无论是盈利性还是非盈利性组织，无论是在一个国家内运营还是在全球经营的组织，都必须履行上述四种职能，管理者履行这些职能的良好程度决定了其组织的效率和效益。

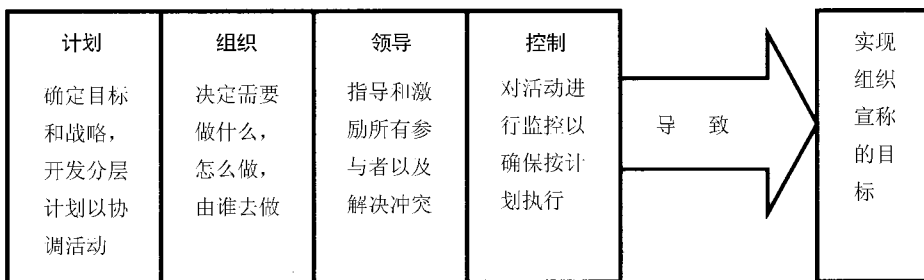


图 1-1-1 管理的职能

1. 计划

计划就是对组织未来的活动以及未来的资源供给与使用进行的一种预先的筹划。它预先确定目标，根据目标制定战略，确定达到目标的行动方案，以及派生出一系列子计划以协调行动。

2. 组织

组织工作是创建一个有助于目标达成的结构，确定为实现组织目标所需资源如何组合，确立组织活动和职权的关系，并配备人员。

3. 领导

领导是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一门艺术性很强的管理活动。

控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按预定要求运作而实现组织目标的一项管理职能。

遵循职能方法,很容易回答管理者在做什么的问题:他们在计划、组织、领导和控制。

这四项管理基本职能的内容,我们将在第二篇展开详细讨论。

20世纪50年代,有的学者提出增加决策、创新等项职能,也有人主张把决策作为计划职能的一部分。我们认为,决策和创新在管理中的重要性是不容置疑的,必须把决策和创新贯穿在每项管理职能之中,而不仅仅是看做一项管理职能,更不能认为只是某项管理职能的一部分。

管理者在运用上述四项管理的基本职能时,随时随地都离不开决策,各项管理职能实施中也存在着决策问题。事实证明,无论是计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的实施两大部分活动组成的。可以说,决策渗透于管理的所有职能中。因此,不能把决策作为某项管理职能的一部分。

创新是各项管理职能的灵魂。社会在进步,科学技术在飞速发展,竞争在日益加剧,管理创新显得越来越重要。把创新看做管理的一项新的职能,目前尚未得到大多数人的认可。其实,科学的管理始终是一种创造性的而不是适应性的管理。换句话说,管理切忌墨守成规,必须不畏艰难,勇于创新,有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。因此,管理者在运用各项管理职能时,都要充满创新精神,把创新作为组织兴旺发达的不竭动力,作为管理进步的灵魂。如同管理各项职能的运用都包含决策一样,也都包含着创新。

因此,在本教程中,我们没有把它们作为单独的管理职能来讨论。

三、管理者角色理论

法约尔提出的管理职能框架,确切地描述了管理者实际的所作所为吗?所有管理者都是如此吗?20世纪50年代后期亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)对五位总经理的工作进行了仔细的现场观察研究,提出了管理者究竟在做什么的分类纲要,即“管理者角色理论”。在有关管理者的工作方面,他的发现对当时流行的关于管理者工作的传统看法提出了挑战。他认为管理者扮演着十种不同的、却高度相关的角色。这十种角色分为三个基本大类:人际关系、信息传递和决策制定方面的角色。

人际关系方面

在人际关系方面管理者扮演着三种角色。

(1)挂名首脑。管理者是本单位、本部门的首脑,必须经常履行礼仪性和象征性的责任。例如,学校的校长在毕业典礼上向毕业生颁发毕业文凭时,或者接待来访参观者时,或者参加一些必要的应酬活动时都在扮演挂名首脑的角色。

(2)领导者。所有管理者都具有领导者的角色,这个角色包括雇用、培训、激励和

惩戒员工。

⑤ 联络者。管理者有时在人群中要充当联络员的角色。管理者除了和自己的上级、下属经常联系外,还需要和其他部门同一层级的管理人员、职能部门的专家、非本部门的员工发生联系和共同工作。有时必须和组织外部的个人或团体发生联系来获取所需要的信息。如销售部经理从人事部经理那里获取信息是内部联络关系,与其他公司的经理接触时就发生了外部联络关系。

⑥ 信息传递方面

这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收和收集信息。

⑦ 监听者。管理者经常寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境的变化,如通过阅读报纸、杂志和与他人谈话来了解公众的兴趣变化,竞争对手可能采取的行动,等等。

⑧ 传播者。管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用。

⑨ 发言人。管理者向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息,例如,举行董事会议,向媒体发布信息,代表组织向外界表态等。

⑩ 决策制定方面

⑪ 企业家。作为管理者不断地提出新的思路、新的方法改善组织的目前状况,这就要求管理者主动成为变革的发起者和设计者。企业的高层管理者还有责任确定组织的方向、制定组织的战略,这些都是企业家角色。

⑫ 混乱驾驭者。有能力采取行动应付那些未预料到的问题。

⑬ 资源分配者。管理者负有分配人力、物资和金融资源的责任。

⑭ 谈判者。管理者为了组织的利益要花大量时间进行谈判活动,如和供应商签订合同,在组织内部平衡各部门提出的资源要求等。

管理者角色理论是有效的吗?它和管理职能论是什么关系呢?大量的后续研究试图检验明兹伯格角色理论的有效性,研究结果表明,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随管理者所处的组织的等级层次而变化。对于高层管理者来讲,挂名首脑、传播者、谈判者、联络者和发言人的角色比低层管理者更重要。而领导者的角色对于低层管理者,要比中、高层管理者更重要。

管理者角色论使管理职能理论失效了吗?没有!首先,传统的职能方法代表着将管理者的工作概念化的最有效方式,经典的管理职能论提供了一种清晰的和界限明确的方法,使我们对管理者从事的成百上千种活动和用以实现组织目标的各种技术进行了明确的分类;其次,管理者的角色实质上与四种职能是一致的。明兹伯格提出的很多角色,基本上可以归入一个或几个职能中。比如,资源分配角色就是计划的一部分,企业家角色也属于计划职能,所有人际关系的三种角色都是领导职能的组成部分,另外其他大多数角色也与四个职能中的一个或多个相吻合。

四、管理者的技能

管理者需要某些技能以便履行他作为管理者的职责和活动。20世纪 40 年代初期,卡兹(柯立芝)在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为《能干的管理人员应具有的技能》的论文,指出管理者需要三种基本的管理技能:概念技能、技术技能、人际技能。

1. 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境要素间相互影响和相互作用的复杂性的能力。具体来说,概念技能是把组织作为一个整体进行考察和考虑各个构成部分之间关系的认知能力,它包括管理者的思维、信息处理和计划能力,包括对某个部门如何适应整个组织和组织如何适应所在产业、社区与广泛的经营和社会环境的认知能力,体现了用广泛而长远的眼光进行战略思考的能力。

2. 技术技能

技术技能指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力,即与特定的工作岗位有关的专业知识与技能。例如生产技能、财务技能、营销技能等,都属于技术技能的范围。管理者不必成为精通某一领域技能的专家,但需要了解并初步掌握与其管理的专业相关的基本技能,否则很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,从而无法对所辖业务范围的各项管理工作进行具体的指导。对不同管理层次的管理者,对于技术技能要求的程度不同。基层管理者需要较多的技术技能,而高层管理者有一般性的了解即可。

3. 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力包括领导能力,因为管理者必须学会和下属人员沟通并影响下属人员的行为,还得与上级领导及同级同事打交道,同时还联络组织外部的单位以求得各方面力量的配合。处理人际关系的技能,对于高、中、基层管理者有效地开展管理工作都非常重要。正如一位专家所评论的:“在许多公司,一个管理者失败的原因不是他没有技术技能,而是缺乏人际关系的技能。”虽然还有许多传统的管理者以老板的身份发布命令、监控员工,而一些人相信,今天和未来的管理者必须更加关注人际关系的技能,如成为团队的领导、与其他人交换信息、指导或帮助人们进行学习等。

要想成为有效的管理者,就必须具备上述三种技能,缺乏其中任何一种都可能导致管理工作的失败。成功的管理者应该具备这些技能,这些技能在不同管理层级的重要性不同。对于高层管理者来说,最重要的是概念技能;基层管理者最接近现场,技术技能格外重要。由于管理者的工作对象是人,因此人际技能对各个层次的管理者来说都是重要的。