

第一章 管理学概述

【学习提要】通过对本章的学习，了解管理的含义、管理的职能、特征和角色，能区分管理者与操作者，进而了解管理学研究的内容、特征及学习管理学的重要性，掌握现代管理学的八大原则和管理原理的应用。

【引导案例】不知所“错”的张力

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造公司分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

林洁：谢谢你提供这些数字，张力，这正是我们需要的。但你为什么没在总部所要求的星期一就准备好呢？

张力：6个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。为了核对这些数字，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道，不做实际工作的人对这方面的了解不是很多。总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都忙着，找不出一个工作比我还努力的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好为我送到总部去的。

张力：总部不是想在星期一要这些数字，他们也没有为这些数字来找过我们，不对吗？

林洁：话不能这么说！他们要求星期二把这些数字送到悉尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着又说星期三能准备好，而实际上我是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等。）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

试讨论如何防止该类冲突再次发生？管理者的职责是什么？应该如何开展管理工作？

第一节 管理

一、管理的概念

管理活动自古有之。长期以来，人们在不断的实践中认识到管理的重要性。20 世纪以来的管理运动和管理热潮带来了令人瞩目的成果。成果之一就是形成了较完整的管理理论体系。那么，什么是管理呢？从不同的角度和背景可以有不同的理解。从字面上看，管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”，即对一定范围内的人员及事物进行安排和处理。从管理学的角度看，不同的学者、管理者对管理的定义各不相同。比较有影响的定义有以下四种类型。

（一）职能论

职能论是管理过程学派（又称经营管理学派）对管理的理解。该学派认为管理者在管理过程中，不断地重复执行一系列职能。但职能学派自身对于管理者在管理过程中应该执行哪些职能，看法不一。如法国的亨利·法约尔（Henry Fayol）认为：“管理就是执行计划、组织、指挥、协调和控制”而美国管理学家卢瑟·古利克和林德尔·厄威克（Lyndall Urwick）却提出了管理七职能论，即有名的 POSDCORB 的观点，这七职能包括计划（Planning）、组织（Organizing）、人事（Staffing）、指挥（Directing）、协调（Coordinating）、报告（Report）和预算（Budgeting）。但无论是哪位学者，都认为管理者的职能必须包括拉尔夫·柯里尔·戴维斯（Ralph Currier Davis）提出的计划、组织和控制三项基本职能。

（二）决策论

决策论是决策理论学派对管理的理解。该学派的主要代表人物是曾获得诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）。他认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。”

（三）人本论

人本论是行为科学学派对管理的理解。该学派的代表人物乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）和弗朗兹·罗特利斯伯格（Fritz J. Roethlisberger）等人认为，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，激励员工的行为动机，调动人的积极性。

（四）模式论

模式论是数学学派对管理的理解。以伯法（E. S. Buffa）为代表的数学学派（也称为管理科学学派）认为：“管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、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。”

从以上列举的定义可以看出，不同学者从不同的角度给管理下定义，有其合理和可取

之处，也都从某个侧面反映了管理科学的某些内容和特点。我们相信，随着人类管理实践的不断丰富，对管理的认识也会不断深化，人们对管理含义的理解也会更全面、更准确。

在本书中，我们给管理下了定义：管理是指在一定的社会活动中，一定的人或者组织依据一定的权力 通过有效地进行计划、决策、组织、领导、控制等 对人力、物力、财力和其他资源进行协调或者处理，以达到预定目的的活动过程。这种定义可以有效地把管理与人类的其他活动区分开来，揭示了管理的本质特征。

二、管理的基本特征

（一）管理是一种普遍的社会现象

管理作为一种社会现象是否存在，必须具备两个必要条件：一是两个人以上的集体活动；二是一致认可的目标。在人类社会生产活动中，人们总是或多或少地组织起来，通过管理以收到个人单独活动所不能收到的效果。所以，管理活动存在于组织活动中，或者说管理的载体是组织。同时任何组织活动，都需要有计划与目标。管理就是通过制定计划，确定目标，引导组织成员实现目标，收到组织成员协作的整体效果。既然有组织活动的地方就有管理活动，就需要管理，所以管理是具有普遍性的。

虽然组织的类型、形式和规模可能各有差异，但其内部都含有五个基本要素，即人（管理的主体和客体）、物（管理的客体、手段和条件）、信息（管理的客体、媒介和依据）、机构（反映了管理上下左右分工关系和管理方式）、目的（表明为什么要有这个组织）。组织应是一个开放的系统，组织的外部环境对组织的效果与效率有很大影响。一般来说，组织的外部环境包含九个要素：行业；原材料供应；财政资源；产品市场；技术；经济形势；政治状况；国家法律、规章条例；社会文化。一般说来，组织内部的要素是可以控制的，组织的外部要素是部分可以控制（如产品市场等）和部分不可以控制的（如国家政策等）。

（二）管理的主体是管理者

既然管理是让人与自己一道去实现既定目标，管理者对管理的效果继而对组织的效果将承担重大责任。那么，管理者在管理活动中将扮演什么角色，即管理者的责任究竟是什么呢？美国管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）通过三个层次对这一问题作了明确的回答。

德鲁克认为，管理者的第一个责任是管理一个组织，组织是一个整体。为此，管理者应明确，组织是什么，它的目标是什么，如何实现目标。惟其如此，组织才能取得最大的效益，更好地服务社会。管理者的第二个责任是管理管理者，对管理者应该通过目标管理和自我控制，并通过培养其下属进行管理。管理者的第三个责任是管理工作和工人，主要是激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织的最佳效果。

（三）管理的任务、职能与层次

管理的任务也是管理者的任务，即设计和维持一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。管理者的工作环境可能各不相同，所遇到的问

题也不尽相同，但他们的任务是相同的。因此，工作的实质也应是相同的，即在管理活动中，管理者都要承担计划、组织、人员配备、指导与领导、控制这五个基本职能。一个组织通常分成三个层次，尽管各层次的管理者拥有的权力范围不同，处理问题的方式不同，担任的管理职务（地位）不同，但他们的基本职能是相同的。因此，我们把他们统称作“主管人员”。

（四）管理的核心是处理好人际关系

管理是让别人与自己一道去实现既定的目标。管理者的第二、第三责任即管理管理者和管理工作与工人表明，管理者的工作或责任的很大一部分是与人打交道，这在指导与领导的职能中表现得尤为充分。

三、管理既是一门科学，又是一门艺术

科学是系统化的知识。科学方法是通过对事物与事情的观察，就事物的本质作出判定，并通过连续不断地观察对这些本质的确切性进行检验。20世纪以来，管理知识逐渐系统化，形成了一套行之有效的管理方法，尽管与自然科学相比，它还不够精确，但管理已成为一门科学是毋庸置疑的。

管理是一门艺术，这是强调管理的实践性，没有实践则无所谓艺术。像其他所有技艺一样，管理工作要利用系统化知识，根据实际情况加以运用以获得预期效果。艺术是指达到某种预期效果的“诀窍”，这就是说，主管人员在管理实践中，既要运用管理知识，又要发挥创造性，采取适宜措施，高效地实现目标。最富有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。当然，主管人员靠背诵管理原则、原理进行管理活动如同医务人员靠背医书诊断疾病，建筑师靠公式设计建筑一样，必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。因此，管理专业的学习不能培养出“成品”主管人员，但能为培养有效的主管人员在管理理论知识方面打下基础。相反，没有掌握管理理论的人，进行管理活动时必然靠经验，凭直觉，碰运气，难以取得有效成果。

美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦先生，在他担任某研究所所长和曾任管理系统公司总经理期间，通过对数以百计获得工商管理硕士学位的人在实际管理工作中的情况进行调查后发现，他们在学校里或训练计划中的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接联系。他说：“如果学术成绩与事业上的成功相等，那么这个受过良好教育的经理确实是一位神话中的人物了。”这也进一步说明管理既是一门科学又是一门艺术，有效的主管人员是两者的有机结合。

四、管理的性质

管理与任何客观存在的事物一样也有其自身的性质。从哲学角度来看，管理有其自然属性和社会属性；从其具体层次上看，又有管理的目的性、时效性、艺术性、系统性、个性与共性、智力性、技术性、放大性等一系列属性。

（一）管理的哲学二重性

1. 管理的自然属性

管理是存在于人类生产活动当中的一种特殊的生产性劳动，管理所面对的客体——社会生产过程本身就是一个二重的过程，即生产力与生产关系的统一体。这种前提决定了管理活动也具有二重性。

管理与生产力、社会化大生产有着密不可分的关系，表现为管理的自然属性，它是由分工协作的集体劳动所引起的，是社会性劳动过程的基本要素。组织、指挥对于集体性社会化劳动来说，是劳动过程中的一种普遍的形态，为一切社会化大生产所共有。

管理的自然属性具体体现在管理活动本身的技术性方面。管理与其他生产性活动的共同点是它们均具有“技术性”。管理的技术性要解决的是如何有效地指挥和组织生产，这就更为具体地体现为管理工作中的一系列具体的方法和技术，没有这些方法和技术，管理就不可能实现其目标。管理中的技术性最为典型的代表就是决策和计划工作中的数学计算与模型建立等方面。

2. 管理的社会属性

管理也是应一定生产关系的要求而产生和存在的，它是一种监督性劳动，执行着维护、运作生产关系，根据情况调整生产关系，从而实现特定社会目的的职能。表现为劳动过程中的特殊表现形态，是一种特殊的、生产活动所必不可少的劳动形态，由此形成了管理的社会属性。

管理的社会属性解决的是管理中的一系列“态度性”问题，如为何进行管理，依据什么样的原则和原理来建立那些维护生产关系的原则、制度和组织形式等等。在传统管理阶段，人们更多地看重管理的自然属性——技术性，典型的代表就是“泰勒制”。随着人们对管理性质认识的深化，管理的社会属性方面渐渐引起人们的重视，在管理中则以“霍桑实验”为转折点。如今，管理的社会属性方面已经在管理科学中得到了相当充分的体现，如组织行为学、管理伦理学、管理社会学、管理法学等学科的出现就是最为有力的说明。

3. 管理二重性的关系及其意义

管理的自然属性和社会属性存在着辩证统一的关系。

首先，管理的自然属性与社会属性是相互联系的。它们是形式与内容的关系，管理的技术性体现了管理的态度性，同时也是在一定的社会、历史和文化背景下产生和发挥作用的。同样，管理的态度性也只有通过技术性加以表现或与技术性共同作用，才能完成其目的与愿望，否则就是空洞的理想。

其次，管理的自然属性与社会属性又是相互作用的。一方面，管理的技术性因其在客观上要求一定的社会性的组织形式与之相适应，必然对管理的社会属性方面提出一定的要求，并在社会属性无法满足其要求时产生一定的反作用。另一方面，由于管理的社会属性是应技术性的要求而产生的，所以，必然对其作用产生指导、制约作用。当二者相适应时，将极大地促进管理的有效性，反之，就将削弱管理对生产作用的放大作用。当管理的技术性没有得到相应的管理态度性的支持时，其技术性的作用就将受到制约。同样，当管理的态度性不能够充分地与技术性相适应，如滞后或过于超前时，其所表达的愿望与理想

也必将无法充分地得以实现。历史的经验一再证明，当管理的技术性得到了相对充分的发展而管理的态度性发展滞后时，管理活动常常受到劳动者的抵制而无法发挥最佳效果；当管理的态度性方面过于超前而技术的发展相对滞后时，管理的态度性就会一再遭到劳动者的嘲讽而无法发挥实际作用。由“科学管理之父”泰勒所创造的“科学管理”运动，由于其在开始阶段就过于重视管理的技术性，在后来的发展中又未能充分重视管理的态度性，因而在现实中遭遇到了极为严峻的挑战。我国改革开放之初，在引进西方管理中也曾出现了类似的两类现象：一是在较为发达的城市中未能充分地注意发展中国家特有的管理态度性方面，简单地强调管理的技术性，结果很快就因劳动者的顽强抵抗而发生了危机；二是在一些落后地区，由于固执地强调了现代管理的态度性方面，而未在管理的技术性方面充分发展，也导致了管理效果不佳。在一些开始发展较为落后的地区，一些管理者成功地应用管理的技术性创造了较好的效益，但随着企业和企业中人的发展，管理的态度性方面发展滞后，管理者仍沿用开始时的技术性管理，结果惨遭淘汰。这些情况都有力地证明了管理二重性的相互作用。

最后，管理的二重性是可以相互转化的。管理的自然属性与社会属性经常处在不相适应的状态，这也正是管理的技术性与态度性不断交替发展的一个基本原因。当二者处在不相适应状态时，如技术性的发展超前于态度性的发展，技术性的有效性必然受到削弱，而技术性方面所反映出来的问题，恰恰是态度性的内容，也是态度性下一步要发展的方向和具体方面。当技术性的发展滞后于态度性的发展时，态度性一方面将引导技术性向前发展，同时，态度性中的许多内容也将直接或间接地转化为技术性中的内容。例如，在服务行业中，当态度性的发展超前于技术性的发展时，观念上所强调的“客人永远是对的，我们不能对客人说‘不’”，这一观念就可直接成为技术性中的一部分，即在任何情况下（指法律和道德范围内），都应主动帮助客人解决问题，自己不知道的情况要代客询问等等。同样，当技术性发展超越态度性发展时，如管理决策中民主气氛不够或方式上没有民主，劳动者就将群起抗议，而抗议的内容正是此阶段态度性应解决的问题。

总之，管理的二重性——自然属性与社会属性，犹如生产力与生产关系、内容与形式的关系一样，具有对立统一的辩证关系。纵观管理的历史与现在，展望管理发展的未来，人们就会发现，管理的发展正是在管理的这两重性质的不断适应过程中进行的。从原来的不适应到暂时的适应，管理就向前发展一步，新的不适应再次出现，又引出新一轮的适应过程，如此循环，正是管理不断发展的基本脉络。管理二重性的上述特点也是研究、分析和认识任何一个阶段管理的有效性与局限性的基本哲学原则。

（二）具体层次上的管理属性

管理与任何现实中的客观存在一样，在具体的层次上都有许多的具体属性需要人们把握。在此，仅仅就管理中最为主要的一些属性进行介绍和探讨。

1. 管理的目的性

管理是一种目的性极强的特殊劳动。一方面，管理对自身目的性的定义将影响管理的效能，另一方面，衡量管理质量的最为重要的指标和标准也是管理在达成近期与长期目的方面的有效性。这一点是研究管理理论和从事管理活动时最为重要的原则。

2. 管理的时效性

管理具体体现为管理的理论、方法和实践。任何一种管理理论、方法和实践的经验都具有时效性的特点，即在此时有效的一种理论或方法，并不一定在另外的时间里也是有效的。管理永远是在发展中的，永远是根据具体的情况发展具体的方法，并无永恒不变的管理方法可以提供给管理者，从而使其一劳永逸。

3. 管理的艺术性

管理所处理的因素是多种多样的，而且这些因素是在不断发展变化的。管理者只有在用了管理的这些基本要素及其变化的规律之后，运用艺术家般的创造性思维，不断地针对具体的情况去探讨适应这种情况的新的、有效的方法，管理的有效性才能得到保证。正如真正的艺术作品的每一次创作都是运用基本的色调和色彩进行创造性构思和描绘一样，管理者在面对每一个管理问题时，都必须开动脑筋，寻找最佳的解决方法。在管理活动中，针对每一个具体问题的具体解决方法，是不能在教科书中全部记载下来供管理者查阅的。

4. 管理的技术性

管理的技术性在某种程度上来说是针对“管理的艺术性”而言的。管理的艺术性强调了人们的主动思考精神，管理的技术性则告诉人们，管理是一门技术，并非天资聪慧的人就可不学而会，也不可能任由人们思维自由地去创造，必须遵循管理的技术性规律与特性的要求，才能真正地使管理的有效性得以发挥。正是由于这一点，管理的规律告诉人们，“天资聪颖”而未经过任何管理科学的专门训练或管理正反两方面经验有限的人，不要低估管理的技术性难度。同时，只要人们能够像学习其他任何学科一样，潜心钻研，把握规律，就将能够驾驭规律使之为人服务。

5. 管理的系统性

管理的这一属性是针对两个方面而言的。一是管理活动本身就是一个连续不断的过程，这既体现了一个过程中各个环节的连带关系，又说明了过程与过程之间的有机联系。二是管理工作所要处理和涉及的因素是众多的，这些因素之间存在着一种客观的、必然的、固有的联系，管理工作也必须在充分认识这些联系的基础上展开。人为割裂这些关系和联系，就不能客观准确地掌握因素之间、过程之间相互影响的规律，也就不能正确有效地使管理产生应有的效果。

6. 管理的个性与共性

管理是体现在一个有自己特点的组织中，由有个性的管理者来运作的。管理都是在特定的环境下，用来解决一个个独特的问题的。这就决定了管理的个性，即管理的总面貌处于不同的环境时、由不同管理者运作时、在不同的组织中进行时和针对每一个具体的问题展开工作时，都是不同的。这也就要求管理者在从事具体的管理工作时，必须独立地、创造性地进行思考和寻求答案，而不能一味照搬别人、其他企业的即使是成功的作法。这就表现为管理的个性。同时必须看到，管理活动尽管有着千差万别，但都不能违背管理科学的基本原则和原理，都必须在此基础上，应用这些基本的理论原则和原理去创造性地解决一个个具体的问题。这就是管理的共性所在。管理的共性是个性产生和发展的基础，管理的个性是管理共性的现实体现形式

7. 管理的智力性

管理是不同于一般劳动的一种特殊劳动，是一种以脑力劳动为主的体力劳动。这一方面说明了管理活动要求管理者必须不断地开动脑筋，创造性地思考问题和解决问题，用一个人的头脑去思考许多人的事情，而且还必须把许多事情想在前面，具有远见卓识。这当然需要管理者付出巨大的脑力消耗才能做到。同时，管理者又在许多时候必须身先士卒，考虑在先、说在先、干在先，这自然是一种非凡的体力劳动。正是管理的这一特点，要求管理者必须具备比一般人多得多的知识、经验和较高的智力，同时又必须具备比较好的身体素质和实际操作能力。否则，就会在管理的这种双重要求下败下阵去。

8. 管理的文化性

管理本身就是一种特殊的文化，这一点已经成为现代管理界的共识。在此特别强调的是，各种管理的理论、方法和实践都是在特定的文化背景下产生出来的，管理的成功经验也是在特定的文化基础上总结出来的，管理的具体活动也都是针对特定的社会文化大背景和每个人都不相同的个人文化小背景展开的。因此，管理者在进行具体的管理活动时，就必须充分考虑文化背景对人的观念和行为的深刻影响和决定性作用，而不能简单地从异种文化背景中寻找管理成功的诀窍，更不能将在非本土文化背景下产生出的管理理论与方法不加分析与取舍地加以应用，也绝对不能将管理的主要客体——被管理者看成没有文化差异的人来管理，这一点是管理工作中最为重要的经验和教训之一。

9. 管理的放大性

管理，不是简单地将人们组织在一起进行劳动，管理所追求的是通过管理使组织中每个人的劳动成果产生乘数效应，即管理放大性。用公式表示则为：

$$\Sigma P = N \times P \times M$$

ΣP 总成效

N 总劳动者人数

P ：每个劳动者的劳动成果

M 管理

人们很熟悉“向管理要效益”这句话，这句话的真正依据就是管理对于每一个劳动者劳动成果的放大效应。在上面公式中的“管理”项，既可以是正值，也可能为负值。这就是说，当真正有效的应用符合自身情况的管理理论与方法时，“管理”就是正值，对“总工作成效”所产生的就是正向的放大作用。相反，如果管理未能做到学以致用，此时的“管理”就是负值，对“总工作成效”就是负向的“放大作用”，即削弱作用。

管理之所以能够产生这一绝妙功能，就在于它通过组织的作用，能够开发每一个人的长处，并做出“扬长避短”的组合，此为“静态加和效应”。同时组织可以通过特殊的激励政策，人为制造竞争气氛，使人人争先，此为“动态加和效应”。另外，组织可以运用组织的优势，成批量地、系统地使用资源，能够得到价格的优惠和资源的充分使用。组织以整体形象面对市场，增强了在市场中的竞争力和抗衡危机的能力，等等。

10. 管理的人本性

管理是人的活动，管理的主体是人，管理最主要的客体也是人，人是管理中惟一具有生命力、创造力和自主意识的要素，因此，管理的成败也就是由人所主宰的了。这并不意

味着人可以完美地解决管理中的一切问题，但说明了人在管理中的决定性作用和地位。正因为如此，管理必须坚持“人本”原则。在试图解决任何问题之前，都应首先充分考虑到人在其中的决定性影响，以首先解决人的观念、知识、技能、动力作为解决一切问题的前提条件来看待。才能在客观上真正体现出人在管理中所处的位置，才算掌握了管理的基本前提和规律。否则，在没有人充分地配合和共同努力下的管理者的愿望就可能成为泡影。

五、管理的应用范围与意义

（一）管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员，人们往往以为涉及的只是以赢利为目标的企业单位。事实上，人的社会性必然要求人工作、生活于某一个人群组织，参与其中活动。而要组织起来，就必须有分工和协作，建立一定的相互关系和秩序。同时，参加群体组织的个人都有各自的目的，个人目的之间、个人目的与组织目的之间，也常常产生矛盾和冲突。组织中成员的活动内容和目的的差异性与矛盾性，必然存在协调的任务。没有协调，组织就无序，个人力量便无法形成集体的合力，组织目的便无从达到，组织便会解体。而人群组织中从事协调的活动，便是管理。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看，不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同，都需要对它们进行有针对性的有效管理。所以，客观上存在着国际性企业（跨国公司）的管理、小型企业（如个体企业）的管理、工业企业（如汽车厂、纺织厂等）的管理、商业企业（如零售商店、外贸公司等）和交通运输企业（如航空公司、出租汽车公司等）的管理以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位（如餐馆、洗衣店）等等的管理。

从非营利性组织来看，不仅政府、军队、公安等组织需要管理，大、中、小学和职业学校需要管理，医院、诊所和医疗保险单位需要管理，研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理，而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理遍布人类社会的方方面面，可以说人类社会时时处处都离不开管理。

当然不同类型的组织由于其业务活动的目标和内容存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同，但从基本管理职能、管理原理、管理方法来看，各种不同类型的组织具有相似性、共同性。这些共有特征、一般规律、普遍原理则是本书研究阐述的重点。

（二）管理的意义

社会的进步源于经济的发展，而振兴经济必须依靠科学技术的进步。可是，如果没有科学的管理，即使有了先进的科学技术，也难以充分发挥作用，取得好的社会效益和经济效益。就企业经营成败而言，企业经营的成功首先表现为决策成功，企业经营的失败（特别是破产）主要归结于管理不善。因此说，技术和管理的推动现代社会经济发展的两个车轮，甚至可以说，现代社会经济的发展“三分靠技术，七分靠管理”。

当代航空、航天产品的复杂程度和社会协作的广泛程度都是空前的，没有先进的管理，要想取得成功是难以想像的。例如，1942年美国的曼哈顿工程，动员15万科技人员，耗费20亿美元，历时3年，制造出世界上第一批原子弹。该工程负责人、物理学家奥本海默说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”1961年美国的阿波罗登月计划“火星五号”发射火箭有560多万个零部件，飞船有300多万个零部件，前后参与该计划的大学有100多所，公司有200多家，各类人员有400多万，共耗费300亿美元。1969年阿波罗登月成功后，项目负责人韦伯说：“我们没有使用别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”我国“神舟”号试验飞船的成功发射和“三峡工程”的顺利进行也无不显示出科学管理的巨大作用。

因此，有的学者指出，管理是促成社会经济发展的最基本、最关键的因素。今后的世界，不会有经济未开发的国家，而只有管理不健全的国家。一个国家、民族乃至一个企业对管理的重视和开发程度，反映了他们的经济发展水平和认识上的成熟程度。加入世界贸易组织之后，我国党和政府越来越重视科学技术、科学管理的地位和作用，明确指出，科学技术是生产力，管理也是生产力，并提出了一系列科教兴国、管理兴国的方针政策。

第二节 管理者

在现代社会中，存在着各种各样的组织，如政府、社会团体、企业、事业单位、学校、教会等等。任何组织的管理活动都是与管理者密切相关的，管理者是一个组织内管理活动的发动机、组织者和执行者。组织的业绩虽然是组织中人们共同努力的结果，但由于管理行为首先是管理者的行为，管理者特别是高层管理者的战略决策决定着一个组织的业绩好坏，关系着一个组织的兴衰和成败，所以很有必要首先讨论管理者，介绍管理者的角色、分类、作用、功能、职责和培养。

由于对管理这一概念有着许多不同的理解。相应地对于管理者的定义和理解也必然是多样化的。

一、职业管理者的出现

历史地看，管理者是伴随着大生产和社会分工的发展而出现的。随着社会的监督、管理的作用逐渐加强，管理的功能也获得了发展，从而需要从生产劳动人员中分离出一部分专门从事管理的人员即管理者。随着生产的集中和组织规模的扩大，生产经营活动也日益复杂，这就首先在手工业生产中出现了多方面、多领域的管理职能，如营销、财务、统计、技术开发等管理职能。行使这些管理职能的人进一步发展，成为管理者提供管理信息和管理建议的咨询专家。

用现代观点看，在小型组织中，对组织进行管理的可能是组织的所有者，而在大中型组织中对组织进行管理、控制的却是一些支薪的管理者，即职业经理人（Professional Manager）。可见，管理者在现代组织中扮演了十分重要的角色。下面以企业为例来论述一下管理者的基本情况。

在现代企业里，企业的所有权与经营权通常是分离的，于是出现了职业的管理者，这

一现象在股份公司内部表现得最为明显。但是，两权分离并不是在企业发展的初期就有的，而是随着企业发展到一定阶段而出现的一种必然现象。而且，从对企业的支配控制关系来看，可以将两极分离分为形式上的分离和实质性的分离。所谓形式上的分离是指所有权与经营权的分离，即把企业的经营活动委托给管理者来进行，但所有者仍起着实际的支配控制作用；而实质性分离是指所有权与支配权的分离，即管理者在经营过程中有着实际的支配权。

美国学者伯利 (A. Berle) 和米恩斯 (G. Mearns) 1932 年的研究表明，在被研究的美国 200 家大公司中，占公司总数量的 40%、占公司财产 58% 的企业是由并未拥有公司股权的经理人员控制的。由此他们得出结论：现代公司的发展，已经发生了“所有与控制”的分离，公司实际上已经为由职业经理组成的“控制者集团”所控制。后人把这一现象称为“经理革命”。

那么经理人凭什么对公司实行控制呢？一般说来，可以概括为两种基本类型。

1. 以专业知识为基础的管理者支配控制

这就是伯利与米恩斯的所谓“经营者控制”论。这一理论主张经营者以自己的知识和能力为基础支配公司，否决了以所有为基础进行的支配。它反映了随着企业规模的扩大，分工越来越细，企业管理变得日益复杂和困难，需要专门的管理知识和能力。而且随着股权逐渐分散，作为所有者的资本家（股东）不可能对企业实行实质上的控制，于是资本家雇用的专业经营者开始发挥实际控制作用。

2. 以持有股票为基础的公司控制

以持有股票为基础的公司控制从某种意义上来说，仍然是所有者控制的范畴。这种公司控制通常包括三大类型：①以个人为基础的资本家控制；②以法人为基础的经营者控制；③以团体所有为基础的银行控制。据了解，日本的大多数企业是以法人公司所有为基础进行控制，而美国的企业大多数是运用年金基金的银行以银行信托部股票所有为基础控制对方公司。这两者的根本差别在于以团体所有为基础的银行控制始终是为了运用资产而持有股票，从而实现了对公司的实质控制，而以法人为基础的经营者控制自始至终都是为实现对公司的控制而持有股票的。

总之，如今已经不存在传统意义上的所有与经营的统一，所有者与经营者已经实现人格上的分离。但是，要清醒地认识到，企业的管理活动并不是依靠单个经营者就能完成的，而是通过一个经营管理组织来完成的。在这个经营管理组织内，不同管理人员的分工不同，但是他们都以某种形式进行计划、组织和控制工作以保证管理工作的顺利进行。

二、管理者的类型

管理者在组织中工作，但并非在组织中工作的每一个人都是管理者。一般地，我们将组织的成员分为两种类型：操作者和管理者。操作者是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，汽车装配线上安装防护板的装配工人，麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师，或者机动车管理办公室中的办理驾驶执照更换业务的办事员等，这些人都是操作者。相反，管理者是指挥别人活动的人，他们处于操作者之上的组织层次中。管理者也可能担任某些作业职责，但作为一个管理者，一定要有下级。由此我们得出定义：

管理者是指从事全部或部分管理工作的人的总称。一般来说，一个组织中从事管理工作的人可能有许多，可以将这些管理者按所处的管理层次和所从事的管理工作领域的不同划分为几种类型。

（一）管理者的层次分类

组织的管理者可以按其所处的管理层次区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责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。他们在外界的交往中，往往代表组织以官方的身份出现。处在或接近组织最高领导位置的高层管理人员的头衔通常有总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席。

中层管理者通常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。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员更注意日常的管理事务。中层管理人员通常有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任或部门经理等头衔。

基层管理者也称为第一线管理人员，是组织中处于最低层次的管理者。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作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动保证各项任务的有效完成。在制造工厂中，基层管理人员可能被称为班组长或领班。在运动队中这项职务是由被称为教练的人担任的。

上述三个不同层次的管理人员其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员主要关心的是具体工作的完成，他们在处理问题时往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而最高管理层人员则对组织总的长远目标和战略计划感兴趣，他们在处理问题时，往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此第一线管理人员所考虑的问题，往往是机器调整和设备维修等，而最高管理层人员所关心的问题，则可能是如何制定战略计划，把市场从竞争对手手中夺过来，以扩大自己的市场占有率等。总之，第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，最高管理层人员所关心的主要是抽象的战略性工作。就管理职能来说，不同层次的管理人员在履行管理职能的程度和重点上也存在着差别。随着管理者在组织中的晋升，他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。这种变化如图 1-1 所示。所有的管理者无论处于哪个层次上都要进行决策，履行计划、组织、领导和控制职能，只是他们花在每项职能上的时间不同。例如，高层管理人员花在组织工作和控制工作这两项职能上的时间要比基层管理人员多些，而基层管理人员花在领导工作上的时间则要比高层管理人员多些。即使就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员要考虑整个组织的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，而基层管理人员集中于工作小组和个人的工作设计与计划。

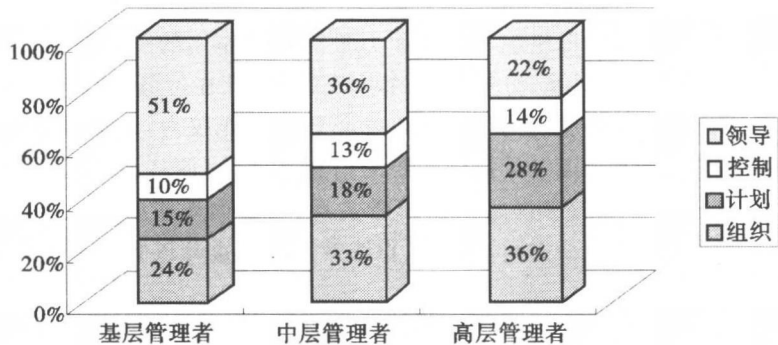


图 1-1 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

(二) 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小工厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部的经理要统管该部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

除了综合管理人员外，组织中还可能存在专业管理人员，即仅仅负责组织中某一类活动（或职能）管理的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。对于这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，将越来越多地需要专业管理人员，专业管理人员的地位也将变得越来越重要。

(三) 管理人员的职权分类

组织中通常存在着直线与参谋两种不同的职权关系。直线关系是一种指挥和命令的关系，参谋关系是一种服务和协调的关系。处理直线关系的人称为直线管理者，直线管理者拥有决策和行动的权利，对组织目标的实现负有直接责任；处理参谋关系的人员称为参谋管理者，参谋管理者享有思考、筹划和建议的权利，其主要职责是协调直线管理者有效地开展工作。

从理论上说，设置作为直线管理者助手的参谋职务，不仅可以保证直线的统一指挥，而且能够适应复杂的管理活动对于多种专业知识的要求。然而在实践中，直线与参谋的矛盾冲突往往是造成组织缺乏效率的重要原因之一。考察这些低效率的组织活动，通常可以发现两种不同的倾向：要么保持了命令的统一性，但参谋作用不能充分发挥；要么参

谋作用发挥失当，破坏了统一指挥的原则。这使得实际工作中，两种管理者常常相互产生不满情绪。

正确理解两者关系是发挥组织中各方面力量的协同作用的一项重要内容。为此，首先，要求明确直线与参谋的关系，分清双方的职权关系与存在价值，从而形成相互尊重、相互配合的关系；其次，授予参谋机构与参谋人员必要的职能权力，以提高参谋人员的积极性；再者，直线管理者要为参谋人员提供必要的信息条件，以便从参谋人员处获得有价值的支持。总之，处理好直线与参谋之间的矛盾关系，一方面要求参谋人员经常提醒自己“不要越权”、“不要篡权”；另一方面，也要求直线管理者尊重参谋管理者拥有的专业知识，发挥他们的作用，取长补短。

三、管理者的技能要求

管理者的分类虽然很多，他们的工作也各不相同，但是，通常他们所能发挥作用的大小，即他们能否开展行之有效的管理工作，在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。通常而言，一名管理者应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。

（一）技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员都有相应领域的技术技能，所以被称做专业技术人员。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家（因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题），但他还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则就很难与他主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑，医院的院长不应对医疗过程一窍不通的人，学校的校长也不应对教学工作一无所知的人，工厂的生产经理更不应对生产工艺毫无了解的人。当然，不同层次的管理者，对于技术技能要求的程度是不相同的。相对而言，基层管理者需要技术技能的程度较深，而高层管理者只需要有些粗浅了解即可。

（二）人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力，因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛，因为管理者除了领导下属人员外，还与上级领导和同级同事打交道，还学会说服上级领导，学会同其他部门同事紧密合作。可以说，人事关系这项技能对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作是非常重要的，因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作，共同完成组织的目标。

(三) 概念技能

概念技能即管理技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察组织与环境相互影响之复杂性的能力。具体地说，概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力，等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，需要认清各种因素之间的相互联系，以便抓住问题的实质，根据形势和问题果断地做出决策。因此，管理者所处的层次越高，其面临的问题越复杂、越无先例可循，就越需要概念技能。

上述 3 种技能对于不同的管理者有着不同的要求，就不同层次的管理者而言，其技能组合大概如表 1-1 所示：

表 1-1 管理技能模型

不同层次管理者	所需的技能		
高层次管理者	技	人	概
中层次管理者	术 技	际 技	念 技
基层管理者	能	能	能

上表反映的意思是，对基层管理者来说，需要更多的技术技能，而对高层管理者需有更强的概念技能。二种技能随管理者所处的层次不同有不同的组合。当一个管理者从较低层次上升到较高层次，他所需要的技术技能相对地减少，所需要的概念技能相对地增加。但是，人际技能对每一层次的管理者来说，都具有同样的重要性。

四、管理者的角色

20 世纪 60 年代末期，加拿大的管理学者亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 对 5 家美国大中型组织的主管人员的工作进行了细致的研究。他发现，这些经理人员并不总是按照一定的程序——安排时间、处理信息、作出决策等——来进行工作，而是在管理过程中扮演了各种不同的角色，或者说担任某一职位的系列行为。明茨伯格经过分析，把管理人员的工作描述为扮演 3 方面 10 种不同的角色。

(一) 人际关系方面

在人际关系方面，经理人通常担任了 3 种角色，即挂名首脑、领导者和联络者的角色。

挂名首脑的角色是经理所担任的最基本最简单的角色，这是由于经理人处于组织的顶端，是组织的象征。其中有些事项是例行公事，有些带有鼓舞人心的性质，但绝不属于其他学派中所描述的诸如计划、组织、控制或决策等一系列活动。

领导者的角色是指经理人作为组织的行政长官，对其下属进行工作方面的指导、激励

与控制，也包括确定组织的大政方针、发展方向和经营思路等。从某种意义上来说，领导者的角色是为了把组织的目标与成员的个人目标结合起来，以促进有效的作业，其作用发挥的好坏直接关系到组织目标能否实现。

联络者的角色是指经理人同组织以外的个人和团体之间的广泛联系，如参加外部的各种会议、社会活动和公共事务，同政府和其他机构的人员进行正式的、非正式的交往等。这一角色是经理职务中一个关键部分的开始，经理人的发言人、信息传播者和谈判者的角色进一步发展了组织同外界的联络并获得各种信息。

（二）信息联系方面

在信息联系方面经理人员扮演了以下 3 种不同的角色，即信息接受者、信息传播者和发言人的角色。

作为信息接受者的经理通常接受来自两个方面的信息：通常联络者的角色获取外部信息，通常领导者的角色获取来自下属的内部信息。这些信息大致有 5 大类：内部业务的信息、外部事件的信息、分析报告、各种意见和倾向、压力。

信息传播者是指经理把外部信息传播给自己的组织，把内部信息从一位下属传播给另一位下属，这些信息包括有关事实的信息和有关价值标准的信息。经理向下属传播信息是为了使下属了解情况，便于对他们的日常工作和决策的制定进行引导。

作为发言人的经理主要把本组织的信息向组织周围的环境传播。他通常把信息传送给两个集团：对组织有着重要影响的那一批人和组织之外的公众。

（三）决策方面

在决策方面，经理人员的角色通常代表着一个决策的连续统一体，统一体的两个极端分别是企业家角色和故障排除者角色，资源分配者和谈判者角色则处于统一体中间部分。其中企业家的角色是经理人员自愿扮演的，而故障排除者则是对组织中的事物的被动反应。

企业家的角色指的是经理在其职权范围内充当本组织许多变革的发起者和设计者。其具体活动开始于视察工作，寻找各种机会和发现问题，当经理认为有必要采取行动来改进他的组织状况时，就开始了决策的设计阶段。而经理人员通常从三个不同层次上来参与决策方案的设计和选择：授权、批准、监督。一般说来，对于不重要的事项可以授权下属设计选择，对于相对重要的事项可以由下属完成设计后交由经理人批准，对某些改进方案经理人在设计阶段就得加以监督。经理的资源分配者角色有三个组成部分：安排自己的时间、安排工作和对重要决定的实施进行事先批准。

处于统一体另一端的故障排除者是指经理人处理非自愿的情况以及其中含有不能控制的因素的变革。经理人通常面临的故障有三种：下属之间的冲突、组织之间的冲突、资源的损失或有损失的危险。

谈判者角色是指由经理带队，同其他组织或个人进行重大的、非程序化的谈判。这一角色是建立在挂名首脑、发言人、资源分配者三种角色之上的，因为谈判是当场的资源交易，要求参加者有足够的权力来支配各种资源并迅速作出决定。

按照明茨伯格的观点，经理人个人的价值观、个性和风格等会影响其对不同角色、任务的承担。而且，为了提高经理工作效率，可以由两三个人来分担经理职务，形成“两位一体”、“三位一体”的领导体制，如一人主要承担对外的各种角色（挂名首脑、联络者、发言人、谈判者），另一人主要承担领导和决策方面的角色。但这样必须有两个条件：第一，领导集体中的每个人必须共享信息；第二，领导集体中的每个成员必须协调配合，对组织的方针和目标有一致的认识。

美国学者克赖特纳曾就管理者的角色在不同规模的组织中是否相同这一问题进行过研究。研究表明，在大企业中和小企业管理者所扮演的角色的重要性是不同的，如表 1-2 所示。

表 1-2 管理者在不同规模的企业中角色的重要性

大管理者角色	角色的重要性	小管理者角色
发言人	最重要的角色	资源分配者
企业家 挂名首脑 领导者	重要角色	联络者 监听者 纠纷处理者 谈判者
信息传播者	最不重要的角色	企业家

从管理者所在的组织规模看，大企业管理者最重要的角色是发言人。大企业的管理者要花大量的时间处理外部事务，如接待来访者，会晤银行家融通资金，寻找新的生产机会促进变革；而小企业的管理者则主要关心企业的内部事务，如企业内部的资源分配，寻找生产的变革机会的企业家作用则处于次要的地位。研究还表明，小企业的管理者更呈现多面手的特点，控制工作更多地依赖于直接的现场观察；而大型企业的管理者分工很细，趋向于结构化和规范化的工作，控制工作更多地依赖于计算机的监控系统。

五、成功的管理者与有效的管理者

美国学者弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)等曾从另外一个角度对管理者的活动进行过研究。在研究中，他们提出了这样一个问题：在组织中升得最快的管理者，与在组织中成绩最佳的管理者从事的活动相同吗？

按照一般的观点，人们都会认为在组织中成绩最佳的管理者理所当然会晋升得最快，然而，卢桑斯的研究却得出了令人吃惊的结论。卢桑斯和他的助手共研究了 450 位管理者，他们发现，这些管理者都从事以下四种不同类型的活动：第一类是传统管理，包括决策、计划和控制；第二类是内部沟通，包括交流例行信息和处理文书工作；第三类是人力资源管理，包括激励、惩戒、调节冲突、人员配备和培训；第四类是网络联系，包括社交活动、政治活动和与外界交往。

卢桑斯研究发现，成功的管理者与有效的管理者以及平均的管理者在以上四项活动上所花时间值不相同，见表 1-3 所示。