

管理学基础

主 编 王文文 田 娜 杨海燕
副主编 崔 芸 林统成 苏瑞丹
张 晶 朱 琳 沈洪博



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

目 录

模块一 管理与管理学概论	(1)
任务 1 管理的含义	(2)
任务 2 认识管理学	(9)
任务 3 管理者的角色与作用	(12)
任务 4 现代管理理论	(20)
模块二 计划	(28)
任务 1 计划和计划工作	(29)
任务 2 目标管理	(40)
任务 3 决策	(50)
模块三 组织	(68)
任务 1 组织概述	(69)
任务 2 组织设计	(73)
任务 3 组织结构的形式	(93)
任务 4 组织变革	(96)
模块四 领导	(103)
任务 1 领导概述	(104)
任务 2 领导理论	(111)
任务 3 指挥	(126)
任务 4 激励	(133)
任务 5 沟通	(148)

模块五 控制	(175)
任务 1 控制的内涵	(176)
任务 2 控制的原则与过程	(184)
任务 3 控制的方法	(190)
任务 4 信息控制系统	(193)
参考文献	(202)

模块一

管理与管理学概论

学习目标

1. 了解管理的由来、含义和目的。
2. 熟悉管理的职能、性质和必要性。
3. 理解管理学的概念和特性。
4. 了解管理者的分类。
5. 熟悉管理者的技能和作用。
6. 理解管理者的角色。

技能要求

1. 能够掌握管理的四个性质和六个必要性。
2. 能够了解管理学的特性。
3. 能够掌握管理者的技能和作用。

情景导入

李叶和王斌两人学的都是企业管理专业。毕业后,李叶去了深圳一家有名的合资企业从事基层管理工作,而王斌却被学校免试推荐为本校的老师。转眼三年过去了,王斌通过自学考试的途径以优异的成绩考入北京某名牌大学企业管理专业继续深造。李叶在当上部门经理后也来到该校参加相关的培训。王斌在办理报到手续时与李叶不期而遇。老同学相见自然免不了要“促膝长谈”,两人约定:晚上来个“一醉方休”。

王斌如约而至,两人在酒足饭饱之余闲聊起来。由于两人志趣相同,一会儿,他们就关于“什么是管理”的话题聊开了。王斌非常谦虚地问:“李兄,我虽然读了许多管理方面的著作,但对于什么是管理还是心存疑虑。管理学家西蒙说‘管理就是决策’,有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’等等,真是公说公有理,婆说婆有理。你是从事管理工作的,那你认为到底什么是管理?”李叶略微思索了一会儿,说道:“你读的书比我多,思考的问题也比我深。对于什么是管理,我过去从未认真想过。不过从我工作的经验看来,管理其实就是管人,人管好了,什么都好。”

“那么依你看,善于交际的、会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了?”王斌追问道。

“那也不能这么说,”李叶回答说,“虽然管人非常重要,但管理也不仅仅是管人,正如你所说的,管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等。”

“你说得对,管理不仅要管人,还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制

等。那么,也就是说,做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦?”王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说,我们搞管理的差不多什么都得做,今天开会,明天制定规则,后天拟订方案等,所以说,搞好管理可真不容易。”李叶深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’?难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗?”王斌有点儿激动地说。

李叶想了一会儿才答道:“我个人认为,‘管理就是通过其他人来完成工作,这句话有失偏颇。管理的确要协调和控制其他人的活动,使之符合企业制定的目标和发展方向,但管理者绝不是有些人所理解的单纯的发号施令者,其实管理者的工作量非常大,在很多方面,他们还必须起到带头和表率的作用。”

“可是……”

夜深了,可李叶和王斌好像并没有丝毫的睡意,两人还在围绕关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

思考与讨论

什么是管理?不同的人可能会有不同的回答。虽然不存在绝对的对错,但是对管理的认识却影响着大家如何看待管理活动、如何进行管理。不同的管理方式必然产生不同的结果,你对管理是怎么认识的?

任务 1 管理的含义

一、管理的基本概念

在人类历史上,自从有了有组织的活动,就有了管理活动。由于人们在不同领域从事的管理实践具有明显的差异性。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同,导致管理实践的差异,而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识,于是人们会从不同角度去解释管理。

被称为“科学管理之父”的弗雷德里克·W·泰勒(Frederic W·Taylor)认为管理就是“确切地知道你要别人干些什么,并注意用最好、最经济的方法去干”。

赫伯特·A·西蒙(Herbert A·Simon)认为:“决策贯穿于管理的全过程和所有的方面;组织是由一些决策者构成的系统;决策正确与否直接关系到组织工作的成败。因此管理就是决策。”

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”

亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

詹姆斯·H·唐纳利(James H·Donnelly)等认为:“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不能收到的效果而进行的各种活动。”

路易斯·布恩和戴维·克茨(Boone and Kurtz)认为:“管理就是使用人力及其他资源去实现目标。”

彼得·F·德鲁克(Peter F·Drucker)认为:“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”

在国内,目前得到大多数学者认同的管理的含义是:管理是在特定的环境下,对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制,协调人力、物力和财力资源以期高效率地实现组织既定目标的过程,如图 1-1 所示。

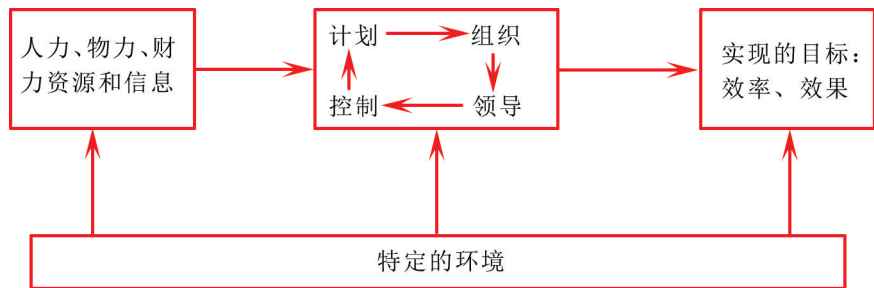


图 1-1 管理示意图

要准确地理解管理的这一含义,必须把握以下几个要点。

- (1)管理是一种有意识、有组织的群体活动,不是盲目无计划的、本能的活动。
- (2)管理是围绕某一共同目标进行的。
- (3)管理是一个动态的协调过程,协调人与人之间的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终。
- (4)管理包括一系列相互关联的职能,即计划、组织、领导、控制等。
- (5)管理工作强调有效合理地利用资源,确保组织的效率和效果。
- (6)管理是在特定环境下开展工作的,有效的管理必须审时度势,根据环境的特点进行活动。
- (7)管理是人类改造世界的实践过程,是一种特殊形态的实践活动。

二、管理的目的

管理是人类一种有意识、有目的的活动,具有明显的目的性,任何管理都具有一定的目的,没有目的的行为或活动是不能称之为管理的,目的性是管理区别于其他行为或活动的特性。了解管理的目的对我们认识管理的本质是非常必要的。

对管理目的的看法大体分为这样三个阶段:1930 年以前,管理主要是对工厂企业的管理。在这一时期,管理的目的的权威看法是“为了获取更多的利润”,管理学家认为,企业为本身获得了最大的利润也就是为社会获得了最大的利益。第二阶段是从 20 世纪 30 年到 40 年代,在这个阶段绝大多数的管理者都认为企业管理的目的是调解雇主和工人之间的矛盾。如泰罗认为,管理的主要目的,应该是使雇主实现最大限度的利益,同时也使每个雇员实现最大限度的利益。后来,随着管理科学的发展,管理科学所研究的对象

已经不再限于工厂企业了,而是包括工厂企业在内的各类组织,如医院、学校、军队、政府等。由于不同组织要解决的实际问题不同,所追求的目的也不同,如企业管理为了追求经济效益;科技管理主要是为了追求出成果、出人才;军事管理是为了提高部队的战斗力;政府管理是为了提高办公效率,更好地为人民服务。管理目的的提法也有了改变,认为管理的目的是为了提高劳动或工作的效率。美国的彼得·F·德鲁克在《有效的管理者》一书中说:“管理者的职责在于求取工作的有效性。”

其实,管理作为有目的的人类活动,它渗透到每一组织活动中,对组织的发展乃至社会的进步具有普遍意义。任何组织进行管理,都是为了达到其组织目的,而管理目的就是组织中管理主体规定管理客体的管理活动以及应遵循的发展轨道,给自身也给管理客体树立一个努力的方向和目标,是组织中管理活动最终应达到的预期结果,是为实现管理过程而树立的目标。管理的目的,概括地说就是要管理者利用组织中的资源来有效地实现组织的目的。换句话说,管理就是通过合理配置各种资源,提高组织运行的效率,使组织的目的得以实现。明确管理目的,就能抓住管理的实质,明确一切管理活动的出发点和终点。管理活动开始,目的就应当以目标的形式鲜明地揭示出来,组织的一切活动都要为实现一定的目的而有序的进行,这样就能使整个组织的各个组成部分步调一致,可发掘人们最大的潜能,充分发挥出集体的放大作用、创新作用。

明确管理目的,也就有了明确的组织活动成效标准考核的依据。这是因为管理所追求的目标是什么,并不是每个管理人员都十分明白的。有些管理人员终日忙忙碌碌地发文件、打电话、干工作等等,却并不清楚或不十分清楚他的目标是什么。他或许只是从基本的觉悟出发,认为应该勤勤恳恳地工作。因此,在管理中,凡达到管理目的要求的,就有成效,达不到的,成效就小;凡违背管理目的要求的,往往是负效应,应采取切实有效的措施予以改正。以是否达到管理目的要求,作为考核各项管理活动的标准,标准明晰且易规范化。

明确管理目的,也就为建立目标奠定了基础。目标是管理者在目的的基础上确立的。目标是管理活动的具体目的,建立目标是管理者的首要职能。没有目标的管理者不成其为管理者;达不到目标的管理者是不称职的管理者。目标选择正确与否,可以调动或挫伤下属的积极性。一个明确的、经过努力可以达到的目标,对人们有很大的动员和激励作用,当人们受到挑战性目标的刺激时,会迸发出极大的工作热情,特别是有才干的人愿意接受先进目标的挑战,在实现目标中施展才能。一个企业领导者能够适时而正确地建立目标,下属就会感到他的领导者是有事业心的,是有领导能力和工作魄力的,这就起到了动员员工的作用;相反,如果目标选择得不正确,或缺乏挑战性,下属的积极性就会受到挫伤。

无论处于何种层次上的管理者,如果对管理目的的认识不清、不能始终如一地贯彻到各项管理活动中,就无法认识管理的本质,也很难做好管理工作,从而无法发挥管理的作用。

小贴士：

管理的目的,概括地说就是要管理者利用组织中的资源来有效地实现组织的目的。换句话说,管理就是通过合理配置各种资源,提高组织运行的效率,使组织的目的得以实现。

三、管理的性质

1.管理的二重性

管理二重性的理论认为,一方面,管理是由于许多人协作劳动而产生的,因此具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的。因此,它又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

2.管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在一系列基本的客观规律。人们通过长期的管理实践活动,将这些管理理论和一般方法总结出来。并用其指导管理实践,又以管理活动的结果来衡量这些理论和方法是否正确,是否行之有效。因此,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、解决问题的科学的方法论。

3.管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性,没有管理实践则无所谓管理艺术。也就是说,管理人员在管理实践中,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。管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

4.管理的技术性

管理的技术性是指管理本身具有一系列技术工具和技术方法,可以解决实践中的技术问题。管理的技术性所要探讨的实现企业管理的制度化、标准化和规范化的过程,就是把企业管理的理论转化成企业管理的方法、技巧和手段的过程。

5.管理的系统性

管理的系统性是针对这样两个方面而言的: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。

6.管理的创新性

管理的创新性是指把新的管理办法、新的管理手段、新的管理模式等应用于管理实际的创新活动。

四、管理的基本职能

管理的职能就是它所承担和履行的一系列活动,最早系统提出“管理职能”的是亨

利·法约尔,1916 年他在《工业管理与一般管理》一书中指出,所有管理者都行使着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到了 20 世纪 50 年代中期,美国加州大学洛杉矶分校两位教授孔茨和奥唐内尔在教科书中,把管理的职能划分为以下五种:计划、组织、人员配备、指导和控制。目前大多数流行的教科书仍是按照这一体系编写的,只不过在这些教科书中,管理职能一般被压缩为四种:计划、组织、领导和控制,如图 1-2 所示。

1.计划

计划是指在一定时间内,对组织预期目标和行动方案所做出的选择和具体安排。简单来说,计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径,它是一切管理活动的前提,可以说离开了计划,其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向,统一了组织的思想,同时也为组织制定了行动的步骤,它是名副其实的管理第一职能。

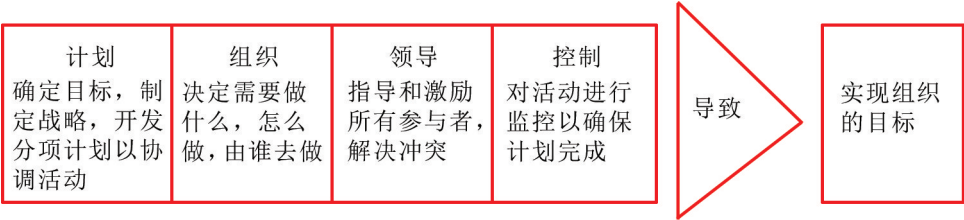


图 1-2 管理职能示意图

2.组织

组织是从事管理活动的载体,包括对组织结构和组织行为的分析和研究。组织主要完成下述职能:①设计组织,包括设计组织结构、部门与岗位设置及其相互联系;②人员配备,即根据各种岗位从事活动的需要,解决好人员选聘、考核和培训等问题,确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上;③组织运行,根据业务活动与环境的变化,维持组织的正常运转,处理好组织中的各种关系,并研究和实施组织结构的调整和变革。

3.领导

领导是指在组织确立之后,各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力,指导和影响组织成员为实现组织目标所做出的努力和贡献的过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素。在日常管理活动中发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。

4.控制

控制是指为了确保系统按预期目标运作,对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要进行有效的、适当的控制,管理控制尤其必不可少。管理控制的手段虽然多种多样,但其目的都在于使组织适应环境的变化,限制偏差的累积,以保证计划目标的实现,或根据客观环境的变化,适时地做出相应的调整。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,它们分别重点回答了一个组织要做什

么和怎么做,靠什么做,如何做得更好,以及做得怎么样等基本问题。管理职能并不只是这四种,作为管理工作的手段和途径,随着管理对象的变化和科学技术的发展,管理职能也在不断地丰富和完善。表 1-1 所示为不同时期西方管理学者对管理职能的不同描述。

表 1-1 西方管理学者有关管理职能的各种论断

年份	学者职能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调整资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	•	•	•	•	•						
1934	戴维斯	•	•			•						
1937	古利克	•	•	•	•	•		•		•		
1947	布朗	•	•	•		•			•			
1947	布雷克	•	•		•	•	•					
1949	厄威克	•	•			•						
1951	纽曼	•	•	•		•						
1955	孔茨	•	•	•		•		•				
1964	艾伦	•	•			•						
1964	梅西	•	•			•		•			•	
1964	米	•	•			•	•				•	•
1966	希克斯	•	•			•	•			•		•
1970	海曼和斯科特	•	•			•	•	•				
1972	特里	•	•			•	•					
1991	巴托尔和马丁	•	•	•		•						
1997	罗宾斯	•	•	•		•						
1997	达夫特	•	•	•		•						

注:①•表示各学者主张的职能划分;②计划包括预测;③指挥包括命令、指导;④控制包括预算;⑤激励包括鼓励、促进;⑥沟通包括报告。

五、管理的必要性

1.管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理的存在,马克思说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生出的各种一般职能。这种职能就是管理。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。马克思的论述深刻地揭示了管理对人类社会的必要性。从理论上讲,人类的活动不但具有目的性,而且具有相互依存性,这一特征说明只有有效的管理才能协调人们共同的劳动,最大限度地发挥人力资源的作用,促进人类社会和文明的发展。

2. 管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮

科学技术是生产力,已成为人们的共识,而科学技术和管理工作的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类历史的发展进程看,18 世纪末,英国率先开展了第一次工业革命,资本主义得到了长足的发展,与生产和技术的发展相呼应,英国出现了一批如亚当·斯密(Adam Smith)、查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)、罗伯特·欧文(Robert Owen)等优秀的经济学家和管理工作者,他们的理论又进一步指导和刺激了生产和经济技术的发展,使英国在长达一个多世纪的时间里,充当了世界霸主的地位。进入 20 世纪以来,英国人在管理上趋于保守和落后,而美国却后来居上,1911 年泰勒创立了科学管理理论,使西方国家的工业管理由传统管理迈入了科学管理的轨道。随后美国学者又创立并发展了管理的三大工程(工业工程、价值工程、系统工程)和行为科学理论,在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展。1953 年,英国不得不向美国派出了第一个企业管理考察团,考察结果是主张引进美国的企业管理理念。英国人无不感慨地说:“出现世界上第一个工厂的是英国,然而走了一百多年,还要从美国学习企业管理。”原因是显而易见的,谁重视管理的革新,谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样,第二次世界大战后,作为战败国的日本,在经济上取得了高速的发展,也是因为他们战略上以管理作为战后重建的中心。日本首先是认真系统学习了美国的先进管理经验,然后加以消化,结合本国情况和东方文化的特点,创造出的一套具有日本特色的管理方法。20 世纪 70 年代以来,美国在某些方面也加入到向日本学习管理的行列中来了。

对于现阶段世界上大多数发展中国家来说,管理就更为重要。大量的事实说明,单是资金与技术方面的援助,并不能给这些国家带来发展机遇和造血功能,问题几乎都出在他们缺乏有效的管理上。美国著名管理学家彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)指出,管理是促进社会经济发展的最基本的关键因素,所谓发展中国家,并非是发展落后,而是管理落后。经济发展固然需要丰富的经济资源和先进技术,但最需要的还是管理能力——合理组织和利用经济资源和先进技术的能力。

通过对历史的回顾,我们不难看出以下两点。

(1) 一个国家、一个地区科学技术的落后,固然是阻碍生产发展的重要因素,但是任何高新技术的运用并不一定都能自动形成很高的生产能力。许多国家的实践经验都证明,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。同时,管理工作本身与上层建筑有着密切的联系,一般情况下,管理水平往往滞后于生产力的发展,如果不加重视,就很可能成为生产力发展的制约因素。

(2) 现代的社会大生产不同于任何历史时期的小规模生产,管理工作的复杂性远远超过某些单纯的技术工作和作业工作。因为现代化管理要求协调社会各个行业、各种专业、各类人员之间的相互关系,合理地运用有限的资源,调动各方面的积极性。如果管理不善,不仅会导致效率低下,甚至会阻碍社会和企业的发展。

3. 中国改革开放的实践,使人们更加体会到加强管理的必要性

20 世纪 50 年代,我国全面学习前苏联的管理模式,实行高度集中统一的计划经济体

制,对刺激国民经济的发展起到了重要的作用。但随着时间的推移,这一管理体制逐渐暴露出许多固有的弱点和问题,特别是中国经历了“文化大革命”的十年动乱和大倒退,使我国国民经济发展到了崩溃的边缘。正反两个方面深刻的经验和教训,说明只有改革、寻求适合中国特色的现代管理方法和手段,才是唯一的出路。邓小平同志提出的建设有中国特色的社会主义市场经济,为我国今后的经济和社会发展指明了正确的方向,但是要实现这一伟大的目的,就必须不断地探索和实践,特别是进行管理的实践。中国作为发展中国家,资源短缺,特别是资金、能源、原材料短缺,往往成为企业和经济持续发展的重要不利因素。因此,如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其最大限度地形成有效的社会生产力,同时又不造成环境和生态的破坏,就必须探索有效的管理模式。中国的未来要进一步发展市场经济,就需要不断地、有选择地学习发达资本主义国家的先进管理理论、方法和手段,有步骤地进行管理体制和管理方法的改革。同时,我国在社会制度、文化传统、价值观念上和西方国家又有很大的不同,这就需要我国的管理不但要学习他人,更要不断地进行自我创新和发展。中国有丰富的人力资源,他们聪明、勤劳,但多数人文化素质不高,如何有效地开发和利用这一庞大的人力资源,对其实施有效的管理,也是当前和今后所面临的重大课题。总之,中国社会和经济的未来发展,工业、农业、国防、科技现代化的目标的实现必须得到现代化管理的支持。

任务2 认识管理学

一、管理学的基本含义

管理学是一门综合性的交叉学科,是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的,它的目的是:研究在现有的条件下,如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。

人们的社会实践活动是千差万别的,不同的组织和组织中不同的管理者处理的问题和方法也是各有不同。例如,国家领导人要处理的问题和公司经理要处理的问题可能有很大的不同,但是他们的管理工作却具有共同的本质,都要通过实施一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现预期的目标;他们都需要合理地利用资源,特别是要最大限度地调动员工的积极性,要使用恰当的激励和控制手段,树立合理的领导风格等。他们在执行这些管理职能时,其具体的内容会有一定的差异,但是要遵循的基本原理与原则却是一样的,这就是管理活动的共性。这个共性也就是管理学所要研究的内容。

管理学与我们通常讲的企业管理、财务管理、工商行政管理等是不同的。这些管理是研究特定组织中管理活动的个别运动规律,而一般性的管理是指管理活动的共同性。

既然有如此多的各类业务管理研究,为何还要有一门研究管理活动共性的一般管理学?其实,通常我们说的管理包括了两个方面——业务管理和一般管理。

在任何组织中这两种管理都是同时存在的,只是相对的重要性不同,一般来说这是因为:

(1)不同层次的管理者,业务管理能力和一般管理能力在管理活动中的相对重要性是不同的。

(2)每个管理者在管理工作中都具有业务管理和一般管理双重责任,既要精通业务,也要擅长管理。

(3)随着管理层次的不同,两种管理能力的要求也不相同,中下层管理者的能力是业务管理能力;高层管理者要求的重要能力是一般管理,如图 1-3 所示。

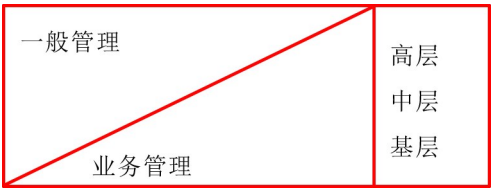


图 1-3 管理者层次与管理活动的关系

因此,从管理才能的全面发展来说,也有必要另建一门专门研究一般管理的新科学。

小贴士:

管理学作为一门系统化的理论知识,是在 20 世纪初才逐渐发展起来的。一般认为,美国和欧洲为其发源地,并以美国工程师泰勒在 1911 年发表的《科学管理原理》一书为标志。作为一般管理的管理学最早的提出者是法国的实业家法约尔,他是站在高层管理者的角度提出了一般管理的说法。

二、管理学的特性

管理学作为一门科学,有别于其他的科学,了解其特性是有必要的。

1.管理学是一门综合性的科学

管理学的主要目的是要指导实践活动。而当代的管理活动异常复杂,管理学所涉及的学科内容相当广泛。作为管理者仅掌握一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识,才能对各种管理问题应对自如。以企业为例,总经理要处理有关生产、销售、财务、人事等诸多方面的问题,就要熟悉生产工艺、预测方法、财务报表、人员调配等方面的知识和方法,包括工艺学、统计学、市场营销学、人力资源管理学等内容。而最主要的是,经理要处理企业中与人有关的各种问题,因为管理首先是协调人与人之间的活动。它又涉及行为学、社会学、历史学、经济学、运筹学、计算机科学等。

政府、机关、医院、学校等组织的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性的学科,它不分门类,针对管理实践中所存在的各种活动,在人类已有的知识中广泛收集自己有用的东西,并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践,这就是管理学的一大特点。

2.管理学的理论是一门科学,但管理的实践则是一门艺术

管理是人类重要的社会活动,存在客观性。作为研究人类活动的管理学是对人类活动的探索和总结,并在总结的基础上寻找出规律,形成完整的理论并用于指导实践,管理

学的特点有以下几点:

(1)客观性。管理活动本身存在客观规律,有规律可循。这种规律活动是不以人的意志为转移的。

(2)实践性。管理学是从实践中来的,再用于指导管理实践,这一点可通过管理思想、管理学的形成和发展过程看出,是人们经过无数次的失败与成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据、提出假设、验证假设,从中抽象总结出的理论与方法。

(3)理论的系统性。管理学已形成一套理论,自成一个系统。

(4)真理性。管理的原则是经过实践的反复检验,具有一套分析问题、解决问题的可以遵循的方法和理论。

(5)发展性。管理学是处于不断发展中的,需要不断的充实和完善。

由于以上五个特点,因此管理学才称为科学。如果不承认管理的科学性,不按规定办事,违反管理的原理和原则,随心所欲地进行管理,必然受到规律的惩罚,导致管理的失败。

管理学作为一门艺术它体现在:管理不是学好了这门学科就可成为一个好的管理者,而是有其艺术性的。这就像学生一样,学习的好坏、分数的高低,并不能说明他就是一个好学生,因为这不是全面衡量一个学生的标准。成绩并不能说明能力,管理也是如此。仅有理论知识是不能保证人们在实践中取得成功的。

由于我们现在处于信息社会,因此谁拥有的信息完整谁就可以把握住机会,取得成功。而管理者的能力、精力是有限的,因而往往收集到的信息是有限的,因为收集信息是需要成本的。这就存在信息的不对称性。在要求管理者进行决策、判断时,就要依据管理者的经验和水平。

3.管理学的系统性

在一个组织中,每个构成要素(人、财、物),如企业的产、供、销等都不是简单的拼凑的,它们之间是相互作用、相互制约的。每个要素的性质或行为都会对整个组织的性质和行为产生影响。因此,在进行管理时必须持有系统的观念,考虑每个构成要素的变化对其他要素及整个组织的影响。这就要求在学习管理学或进行管理实践时,必须从全局或整体出发考虑问题,这种方式称为系统观念。

4.管理学是一门软科学

软与硬是相对而言的,这一术语来自计算机——硬件是主机及外部设备,软件是运用程序。而在这里是借用了这一词。管理学的软科学体现在如下三个方面:

(1)管理是针对人、财、物的,主要是管理人。任何充分调动人的积极性,发挥他们的内在潜力,有效地利用财力和物力,用较少的消耗取得较大的收益,正是管理的任务。

(2)管理本身不能创造价值,它必须借助被管理者及其他各种条件,通过它们来体现管理的价值。由于很难清楚地从其他方面区分开来,因此管理是个模糊的概念。

(3)管理是一个过程。若想通过管理提高效益,必须经过一定的时间过程。其效益只能通过较长的时间之后才能显现出来。

5. 管理学是一门不精确的科学

数学等自然科学有一定的关系就可以导致结果的唯一性,管理学却不然。到目前为止,管理学没有一套统一的、全面的管理理论,所谓放之四海而皆准的理论,而是有一堆理论。因而采用不同的手段和方法就导致不同的结果,也可能采用同样方法在不同的行业、组织中会出现不同的结果。

造成不精确的另外一个原因就是人的复杂性,因为人与人之间是不可能完全了解的,就像人有时也不能完全了解自己一样。

6. 管理的二重性

管理是在一个组织中对人、财、物的有效利用,这就涉及两个方面,例如,在政治经济学中我们提到的生产力和生产关系。在这里我们针对管理的不同对象,把针对财、物的管理看成是生产过程,也就是物资资料的再生产。这一管理主要强调的是效率——一般称为管理的自然属性。另外一种是针对人的,涉及的是在生产中形成的人际关系,这属于生产关系的范畴。我们称这一方面的管理性质为社会属性。所以,管理的二重性即管理的自然属性——针对物资资料的生产过程和管理的社会属性——如何处理好人与人之间的关系,如何调动人的积极性,形成组织特有的文化及价值观。

任务 3 管理者的角色与作用

一、管理者的分类

考察管理者的类型,实际上是从某种特定的层面来对管理者做特定的理解。不同的管理者处于不同的管理岗位上,可以依据不同的标准对管理者进行分类,以便了解各层次、各领域管理者的特殊性。如可以按照管理者所处部门在解决社会问题方面的性质,将管理者分为政府管理者、企业管理者、第三部门管理者;或者可以按照同组织内纵向的管理层次,将管理者分为高层管理者、中层管理者、基层管理者;也可以按照同组织内横向的管理工作的专业性来加以区分。在这里,主要考察企业管理者的分类问题。

1. 按照管理者的层次分类

虽然管理者都行使同样的管理职能,但不同的岗位有不同的侧重点。在大多数组织中,管理群体由不同层次的管理者所组成。具体的职务名称因组织而异,但大致可分为三类:

(1) 高层管理者。高层管理者是指负责整个企业资源运用及经营成效的高级人员。因为其承担着有关规模、一体化、多元化、成长以及创新等任务,所负担的责任特殊,面临的挑战艰巨,显然不同于组织内其他部门或阶层的管理者。总体来说,高层管理者所关心的是组织整体的绩效的经济结果,即应该关心整个组织,而不应将其精力花在个别部门或功能性的事务上。

高层管理者是组织中的高级领导人,在一些大公司中通常包括董事长、首席行政长

官、首席执行官和正、副总裁等。在政府部门,市长、局长以上的官员往往也属于高层管理者。我国一些企业的厂长、总经理,学校的校长等领导人员通常也被理解为高层管理者。

作为企业的高层管理者,必须明确自身的职责所在。高层管理者的主要责任包括:追求企业使命;企业机构设置标准及形态。慎重思考企业的组织结构和组织设计;培养企业未来所需的人力资源,尤其是高层人力资源;与外界建立并维持良好的关系;参加各种“仪式”和“典礼”;在企业遭遇重大危机时充当企业的“备用工具”。

(2)中层管理者。中层管理者是指负责制定具体的计划及有关细节和程序,以贯彻执行高层管理者做出的决策和计划的人员。中层管理人员不直接指挥、协调一线人员的活动,他们主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者,同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门,他们是连接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动,保证完成各项任务,实现组织目标。

作为高层管理者和基层管理者之间的中级管理者。中层管理者可以是部门经理、分部负责人、地区经理,或生产厂、车间的负责人等。中层管理者一般又可分为三类,即行政管理者、技术性管理者和支持性管理者。

小贴士:

近年来,我国有学者提出了“中层革命”的思想。实际上,早在几十年前,就有人在《哈佛商业评论》上发表过影响甚广的论文,指出企业的中层管理将日益显得过时无用。而事实上,中层管理非但没有消失、缩减,反而大为膨胀,达到臃肿程度。这不仅拖慢了决策速度,而且使组织难以适应改革的要求,精简中层管理机构正是现代组织面临的挑战。

(3)基层管理者。基层管理者又称一线管理者,是直接面对实际作业人员的管理者。基层管理者通常包括工长、领班、小组长或办公室主任。基层管理者的主要职责是:给下属安排工作任务、次序,确保下属的工作条件和工作环境,使工作依流程顺利进行;他需要协调下属人员,使之成为一支有组织的协作队伍;他有责任使下属愿意工作和能够工作;他必须根据组织的大目标制定出本部门的工作目标,并与下属一起按本部门的工作目标订出每个人的工作目标;他应对下属人员的调配负主要责任,并对培养部门中潜在的领导人员负有初步的责任。

基层管理者不应仅是充当监管人员,更应成为下属的导师、教练和助手。他应经常保持和下属人员直接交流和沟通,并使上级管理部门知道,要取得卓越的绩效,职工需要的是什么。下属做工作的能力取决于他计划和安排工作的能力。他在训练和调配职工方面做得怎样,决定了下属的工作是做得好还是普通平常。

基层管理工作并非大杂烩。一些成功企业的经验表明,基层管理者必须是一个真正的管理者,负有重要的做计划和决定的责任。基层管理者的职权应足够大,使他能直接从企业的目标得出自己真正的目标,他的绩效和成果要用他对整个企业的绩效和成果所

做的贡献来衡量。基层管理者必须能够控制使他履行自身职责所需的种种活动,需要有足够的人员来帮助他处理这些活动。基层管理者的职权范围需要扩大,他应能全权处理涉及他那个部门与组织相关联的各类问题,甚至有权雇用、推荐、执行训练、提拔本部门的职工及安排工作。

2.按照管理者所从事的管理工作的专业性分类

同一组织不同层次的管理者也可按所从事的管理工作的专业性来加以分类。首先可以将管理者划分为综合管理者与业务管理者,而在业务管理者中可能有市场营销、财务、生产、人事、行政及其他各类管理者。

(1)综合管理者。他们负责管理整个组织或组织中某个部门的全部活动。例如,工厂的厂长、车间主任都是综合管理者。他们是一个组织或部门的主管,对整个组织或该部门目标的实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或部门所必需的权力,有权指挥和支配该组织或该部门的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。

(2)业务管理者。

①市场营销管理者。市场营销管理者的主要职责和营销职能有关,即把该组织的产品和服务送到用户与消费者手中。营销职能包括市场调查,产品的调拨、定价与销售,促销推广以及消费者心理研究等。有调查数据表明,美国大公司的负责人中,有 13.7% 是营销出身。显然,市场营销职能对许多组织而言是十分重要的。近些年来,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要。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重要作用。

②财务管理者。财务管理者主要和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。有些机构如银行等金融机构,对财务管理者的需要量特别大。美国大公司负责人中原先搞财务的约占 35.6%。成功企业的领导人必须精通财务知识。

③生产管理者的主要工作是建立一个能为组织制造产品和服务的系统。在这一系统中,他们负责计划、控制日常的营运活动。典型的任务包括生产控制、库存控制、质量管理、工厂布局、厂址选择及工作设计等。虽然这一职能的产生,最早是用于解决制造企业中的问题,但目前这一专业领域中的工作和原则,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、更有效地利用能源等,使生产经营管理者在许多组织中的地位变得更为重要。在美国大公司中,大约 10.7% 的高层管理者都有生产经营管理的经历。

④人事管理者。人事管理者即人力资源管理者,主要负责人力资源规划、职工的招聘与挑选、培训和发展、设计报酬福利制度、制定绩效评估制度,以及解雇表现不好和有问题的雇员等。在一些大企业、大公司中这些活动都由一些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。

过去人力资源部门都被叫作人事部门,改变名称,无非是为了突出人力资源在组织中的重要性。人事经理在组织中的地位也日益提高。