

目 录

第 1 章 管理概述	(1)
1.1 管理的含义和特征	(1)
1.2 管理的基本职能	(6)
1.3 管理者及其类型	(12)
1.4 管理学的研究方法	(19)
第 2 章 管理理论的产生与发展	(29)
2.1 西方管理思想的历史演进	(29)
2.2 中国管理思想精髓	(37)
第 3 章 管理环境	(49)
3.1 管理的环境构成	(49)
3.2 管理环境与企业文化	(55)
3.3 管理伦理与社会责任	(64)
第 4 章 计划	(79)
4.1 计划的概念与性质	(79)
4.2 计划的类型与内容	(84)
4.3 计划的实施	(89)
第 5 章 组织	(103)
5.1 组织职能概述	(103)
5.2 组织机构设计	(108)
5.3 人员配备	(122)
5.4 组织变革与组织文化	(138)
第 6 章 领导	(148)
6.1 领导与领导者	(148)
6.2 激励	(163)



6.3 沟通	(172)
第7章 控制	(184)
7.1 控制与控制过程	(184)
7.2 控制方法	(191)
第8章 管理创新	(207)
8.1 管理创新的含义及特征	(207)
8.2 管理的创新职能	(209)
8.3 管理创新的策略与方法	(218)
第9章 管理发展新趋势	(229)
9.1 学习型组织	(229)
9.2 管理模式的转换与改进	(236)
9.3 管理环境新变化对现代管理的挑战	(240)
主要参考书目	(248)



第1章 管理概述

什么是管理?这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知,管理有许多特殊的领域,例如行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究,但是我们稍加分析就可以发现,这些专门的学科有许多共性的内容,像人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等等。一般地说,这些专门的学科都有管理这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义的管理。

1.1 管理的含义和特征

1.1.1 管理的含义

众所周知,管理无处不在,无所不有。管理是一种社会现象或文化现象,只要有人类社会存在,就会有管理存在,不管人们从事何种职业,都在参与管理,或管理家庭,或管理国家,或管理子女,或管理企业。家庭的贫富、国家的兴亡、企业的成败,个人的福祸都需要进行管理。同时,管理的历史可以追溯到远古时代。早在以血缘家庭氏族和胞族部落为社会组织形式的原始社会时期,在物竞天择的环境下,人类就已有简单的劳动管理和行政管理。可以说,人类社会一形成,管理就随之产生。埃及的金字塔、中国的万里长城、巴比伦的空中花园以及巴黎的埃菲尔铁塔等等无一不包含了大量的组织管理工作。人们总是在不断的实践中认识到管理的重要性。但是,管理活动真正成为理论,却是在19世纪末20世纪初工业企业迅速发展之后。近一个世纪以来,已经形成了较完整的管理理论体系。

然而什么是“管理”,目前并没有取得统一的认识,众说纷纭。从不同的角度出发,可以有不同的理解。若从字面上解释,管是主其事,理是治其事,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,但是仅仅字面的解释是无法完整地表达出管理的真正含义的。要给管理下一个简洁、明确的定义却非易事。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度和侧重点出发,对管理作出了不同的解释。可以说,管理的含义是随着社会的发展而发展的,它的外延和内涵随着经济社会的发展、科学技术的进步被不断地丰富和充实。

国外一些管理学者对管理的定义有:

美国著名管理学家赫伯特·A.西蒙(Herbert A. Simon)指出:“决策是管理的核心,管理是由一系列决策组成的,管理就是决策。”

小詹姆斯·H.唐纳利(James H. Donnelly)认为:“管理就是由一个或者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活动。”



“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)认为：“管理是一门建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的一生。”

亨利·法约尔(Henry Fayol)认为:管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有一种活动,这种活动由五项要素组成,计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:归根到底,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。

丹尼尔·A·雷恩(Daniel A. Wren)认为:给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。

斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为:管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率 and 有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

我国的管理科学起步晚,发展慢,一直到 20 世纪 80 年代初才有所发展。目前处于把外来的管理理论和我国的实践结合的过程。我国的管理学者也给管理下了一些定义:

邢以群认为:管理不是目的,只是一种手段,不能为管理而管理,管理效果取决于使用的水平,管理是一个由计划、组织、领导和控制等职能组成的一个系统的过程。

周三多认为:管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

张尚仁认为:管理就是指由专门机构和人员进行的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。

上述对“管理”的定义从不同的方法,不同的立场,不同的角度揭示了管理的含义以及管理在某一方面的属性。因此我们综合各家之长提出以下管理的定义,以期能全面地概括管理这个概念的内涵和外延。即:

管理(Management)是指组织中的管理者在一定的管理环境中,通过计划、组织、领导、控制等职能,对组织中的各种资源进行合理配置,协调他人活动,以便能够有效率 and 有效果地实现既定组织目标的活动过程。进一步分析,这个定义的具体含义,我们可以从管理的五个特征来解释对这一概念的理解。

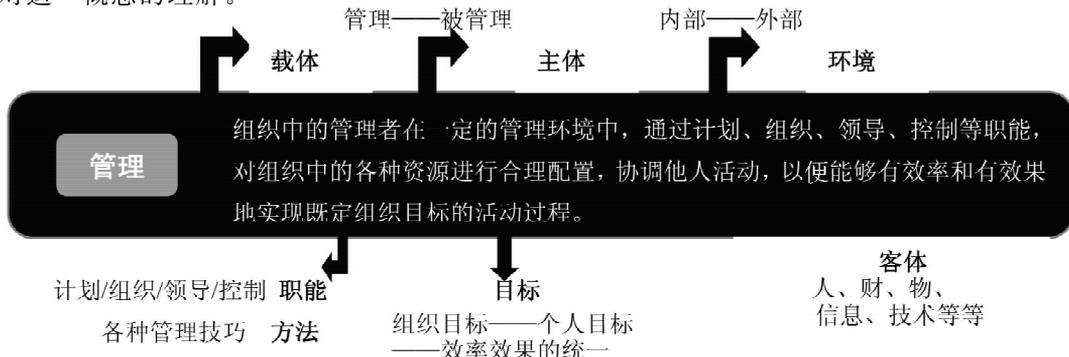


图 1.1 管理的五个特征



1.1.2 管理的特征

(1) 管理具有普遍性

管理的普遍性表现为只要有人类社会存在,就会有管理存在。在现实社会中,人们生活在各式各样的组织之中,如学校、工厂、医院、军队、企业、国家单位等等,组织是人类存在和活动的形式。然而,仅仅有组织那是不够的,因为人类社会中只要存在组织就必然会有人群的活动,有人的活动就必须要有协调。而协调的有效性是通过管理活动来完成和实现的,只有这样组织才能进行正常有效的活动,达到协作的整体效果。简而言之,管理是保证组织有效地运行所不可或缺的条件。

(2) 管理具有有效性

有效性(to be efficient)包括效率与效果。效率(Efficiency)是指在一定的时间内,组织的各种投入与产出之间的比率关系。例如:上课认真听讲有助于提高学习效率。管理就是要以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,使资源成本最小化。效果(Effectiveness)是指目标的达成度。目标达成度高,效果就好;反之,效果便较差。管理是为了实现组织预定的目标,组织目标的实现程度也就是管理者所要追求的效果。

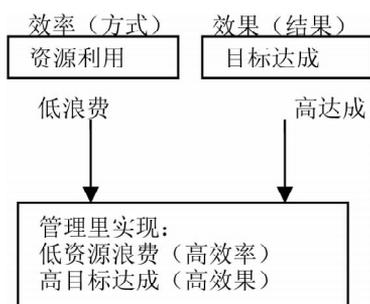


图 1.2 管理的效率和效果

管理的有效性要求管理者讲究管理的效率和效果的统一,用正确的方式去做正确的事,高效率地取得好的效果。

在一个组织中,如果员工之间不协调,工作就开展不好,只会把事情弄糟,非但带来痛苦和烦恼,更无效率可言。想要员工有序工作,让组织高效率运转,这就需要有效的管理。

(3) 管理环境复杂多变

管理可以说是一个复杂的体系,它不仅要管理人、财、物、供、产、销,还要关注国家政策、法律法规的调整、经济的走势、竞争者的挑战、消费者的需求变化,以及科学技术、社会文化、风俗习惯等企业外部环境变化。市场环境中的任何一环节出了差错都可能会导致企业的失败。而且与传统社会相比,我们现在身处其中的是一个更为复杂、更具风险的世界,是一个充满了不确定性的世界。经济体制的变化、世界全球化进程的加速、科学技术的发展、大众消费社会的来临、快速的城市化等等毫无疑问为管理增添了新的因素。因此说管理的复杂性,主要是由于管理所处的环境复杂多变,管理所针对组织中的对象、实施时空条件、采取的方法和手段以及产生



的结果都具有不确定性,而这样的不确定性必定会给管理工作增加难度和风险,我们需要做的工作便是具体问题具体分析。

(4)管理的主体是管理者

管理主体是指掌握企业管理权力,承担管理责任,决定管理方向和进程的有关组织和人员。一般来说,人们可以将一个组织内的管理者(或管理机构)分为高层管理、中层管理和基层管理三个层次。低一层的管理者既是管理活动的主体,也是更高一层管理主体的管理对象。在管理实践中,管理主体基本上是由参加管理活动的人或人群组成的,这些人或人群具有一定的管理能力,拥有相应的权威和责任,从事现实管理活动。在小生产时期,各级管理人员往往集决策、指挥、监督和控制等各项职能于一身,组织的管理主体常常是组织所有者,单个的管理主体我们称为管理者。但是,在现代化大生产中,由于组织规模大,它的管理并不是由一个管理者完成,而是由许多个人按一定功能组织起来构成一个统一的整体来管理整个组织,这样的管理主体我们称为管理系统。不管社会如何变迁,管理的主体始终是管理者。

(5)管理的核心是人

在组织内部,一般有五个要素,即人、物和技术、机构、信息、目的。这五大要素都需要管理,但是人是其中最为活跃的生产要素。对主管人员来讲,他们的职责便是通过行使各种管理职能手段,使组织中以人为主体的五大要素能够合理配置,顺利实现组织目标。英国著名企业家、经济学家帕金森很久以前说过:“管理即是处理人的关系。”不管是几万人的大企业还是几个人的小企业,任何事都是由人来传达和处理的,所以管理者既管人又要管事,实际上管事也是管人,管理活动从头至尾,在每一个环节上都是与人打交道的,因此说管理的核心是人。如果员工热情度不够,积极性不高并且缺乏向心力和凝聚力,可以肯定地说,你想解决或改善的问题都是极其困难的。即便有所成效也只是微小的或暂时的,根本不可能有彻底的解决。所以管理者每天要做的工作就是让员工心甘情愿地、全力以赴地努力工作。

1.1.3 管理的性质

(1)管理的二重性

任何一个社会的生产都是在其生产关系下进行的。管理,是我们耳熟能详的字,从最基本的意义来看,是指挥劳动和监督劳动。管理具有二重性是马克思主义管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:“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——所产生的各种一般职能。”管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。它反映出管理的必要性和目的性。

1)自然属性

管理的自然属性是不以人的意志为转移,也不因社会制度、社会意识形态的不同而有所改变,它是客观存在的。通常情况下,我们把自然属性又称为生产力属性,这就要求在管理过程中处理好人与自然的关系,组织好生产力。自然属性是劳动过程的必要条件,反映了社会化大生产的一般要求,“指挥劳动”是同生产力直接相联系的。

2)社会属性

众所周知,管理必须在一定的社会关系条件下进行,并且管理思想和目的随着社会制度与



生产关系的变化而变化,总是体现着统治阶层的管理意志,这便形成了另一部分属于社会关系范畴的内容,所以称之为管理的社会属性或生产关系属性。管理的社会属性显示管理同生产关系是直接相联系的,它有着自己的社会背景和文化背景。在劳动过程中,管理的职责是“监督劳动”。

毛泽东同志在《论十大关系》中谈到过管理二重性的问题。他说:“外国资产阶级一切腐败制度和思想作风,我们要坚决抵制和批判。但是,这不妨碍我们学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方法。工业发达国家的企业,用人少,效率高,会做生意,这些都应当有原则地好好学过来,以利于改进我们的工作。”

由此可见,管理的自然属性和社会属性,是共性与个性的统一,具有对立统一的辩证性质,管理的二重性是相互作用的同时也是相互转化的。明确管理二重性的本质及其表现、辩证关系和它的科学价值等问题,是建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点,对我国的管理理论和实践的发展有着重要的指导意义。一方面,西方的管理理论是人类社会长期实践的产物,是智慧的结晶,它同生产力一样,是不分国界和社会制度的。另一方面,管理的社会属性也说明,在学习别国先进的管理经验、方式、方法和手段的时候,不能简单地照搬西方的一切,要结合本国、本组织的实际情况,与具体的管理对象相结合,因地制宜,才能取得良好的发展。

(2)管理既是一门科学,又是一门艺术

“管理是科学还是艺术”,这是在学术界和管理实践中争议颇多的问题,人们关注这个争论,非要分出个彼此。但确切的结论是:管理是科学与艺术的有机结合体。在法国《百科全书》中:“科学首先不同于常识,科学通过分类,以寻求事物之中的条理。此外,科学通过揭示支配事物的规律,以求说明事物”。而艺术是一种意识形态,它在方式方法上表现出创造性和有效性。

1)管理是一门科学

首先管理是一门科学,管理是人类重要的社会活动,具有内在的机理和规律性。孔茨说过:“管理作为一门科学尽管是粗糙的,但是毕竟已有了不同于其他学科的独特学科知识体系。”管理者为了解决企业发展中碰到的问题,对他们的实践经验进行不断的总结、提炼、发展,最终形成了普遍适用的理论体系也就是管理科学。管理学作为一门科学用于指导人们进行科学管理,帮助人们在对企业管理时有据可循、有据可依、有据可查,不会违背客观规律。有些企业家根据自己的意愿,随意行事,往往带有盲目性。有些时候即使是成功,那也只是运气比较好罢了。所以管理学才会研究组织的各种结构类型、组织中的职权配置,以此能够更有效地管理企业。比如说如果一个医生不知道人体的结构,是不可能解决好病人的问题的。显然,管理的对象是要我们运用科学的方法来慎重地找到企业的内在逻辑或者是企业组织的真正系统的模型或者结构。因此,管理者必须以学习管理科学知识,掌握了基本的管理理论、管理原理和管理方法,才能够有计划、有组织、有目的地进行管理活动。

2)管理又是一门艺术

同时,管理又是一门艺术。世界管理大师杰克韦尔奇这么说过:“管理,要靠好的理念来获胜,而不是靠鞭子和枷锁。要把重点放在整个组织的效能发展上,而不是个人权力的扩张和强化”。管理的对象主要是人或者是间接与人打交道,而人并不是完全理性的,这便增加了管理的复杂性。管理强调利用系统化的知识和技术并根据实际情况、调动团队的力量、激发灵感去完成目标。“所谓天下无难事,只怕有心人”,就是管理的艺术性。它不拘泥于理论,只要不违背了



最基本的管理学思想,管理者可以因人而异、因时而异,灵活地调整管理的策略和手段,自由发挥主观能动性、变通地处理问题,不断创新取得最大的效果,在竞争如此激烈的社会走向胜利。《西游记》里的唐僧,就是个成功运用管理艺术的天才。他与如来佛祖结成战略联盟,得到大唐皇室的友情赞助,还能让观音为他网罗精干部下,让三个颇有背景的徒弟认同“西天取经”这一共同的价值观,最终取经成功。

3) 管理是科学与艺术的结合

罗斯·韦伯说:“没有管理艺术的管理科学是危险而无用的,没有管理科学的管理艺术则只是梦想。”在实践中,管理是一个兼有科学和艺术成分的活动,在常规环境中,可能需要更多的科学的成分,在迅速变化的环境中,艺术的成分也许就更加多一些;在制度和流程的执行中,更多的是科学的成分,而沟通中更多的是艺术的成分;职业经理人和操作层面的管理往往需要更多的科学成分,而企业领袖、战略层面的管理则需要更多的艺术成分。所以给管理下一个非此即彼的定义本身就是不合理的,只有在实践中,遇什么局出什么牌,才是一个成功的管理者。

管理是一门科学,有它的内在机理及规律性。管理的科学性,就需要在管理过程中不断探索、发现这种规律,在科学的管理理论与原则的指导下,按规律来办事,做好管理工作。同时,管理也是一门艺术。在承认管理是一门科学的基础上,运用管理知识和管理经验,综合各种管理技巧,适应外部的变化,积极发挥主观能动性,实现价值最大化。管理的科学性与艺术性并不相互排斥,管理的科学性是艺术性的前提和基础,管理的艺术性是科学性的突破和创新,因此两者是相互补充,相辅相成的。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性,将使管理表现为随意性;不注重管理的艺术性而只强调管理的科学性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理的实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是有机统一的。只有将两者有效地结合,管理者才能运筹帷幄、决胜千里,组织才能有发展壮大。

1.2 管理的基本职能

1.2.1 管理的基本职能

法国工程师法约尔 1900 年 6 月 23 日在国际采矿和冶金大会闭幕式上的演说中,有这样一段话:“……现在我必须谈谈管理问题。这是我想引起你们注意的问题,因为在我看来,我们工作中在技术方面行之有效的互相学习同样可以应用在管理方面。一个企业的技术和供销的职能是有明确规定的,而管理职能却不是这样。很少人熟悉管理的结构和力量,我们意识不到它怎样工作……”。那么管理职能到底是如何工作的,这是一个众说纷纭的问题。

1916 年法约尔在他出版的《一般管理和工业革命》首先提出所有的管理者都在从事五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。之后,许多管理学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。本世纪 60 年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方



案需要决策;设计组织结构、人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。70年代后世界环境发生剧变,提出了创新职能。我们可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的提高,管理职能的内容和重点也会有新的变化。

由于管理学者所处的历史环境不一样,而且各管理职能之间没有严格的次序和界限,因此对管理职能的划分认识并不统一。目前管理学学界普遍接受管理的“四职能”,即计划、组织、领导和控制。本书也采用此类划分方式,将按这四个基本职能来组织教材的内容。

(1) 计划

1) 含义

计划(Planning)是管理的首要职能,它是指管理者根据组织外部环境与内部条件的具体情况,权衡客观的需要和主观的可能,提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的方案途径。“凡事预则立,不预则废”,这便说明计划的重要性。在日常生活中,无论是从事何种工作或活动,都需要制定计划。计划既涉及目标(做什么),也涉及达到目标的方法(怎么做)。计划必须具有针对性和预见性,好的计划是后期组织、领导、控制的前提,否则会陷入被动状态。但是制定一份完整的计划,需要细心的了解和周密的分析,看起来相当复杂。同时人不能预测未来,事情不会在你的掌握中,变量太大了,即使你计划周密也无济于事——计划不如变化快。那我们为什么还要制定计划呢?

2) 计划的目的

- 指明方向。计划为给管理者和非管理者指明方向,当所有相关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须作出什么贡献时,他们就能开始协调他们的活动,互相合作,结成团队按时、按标准地完成各项任务。而缺乏计划则会走许多弯路,从而降低组织在实现目标过程中的效率。

- 降低风险。计划能促使管理者展望未来,预见变化,减少环境变化的冲击,降低风险。尽管所有的计划都不能消除变化,但可以通过预测,制定措施来响应变化。如我国为了预防和控制潜在的事故或紧急情况的发生,降低不确定性,特制定火灾、爆炸、坍塌、水灾、地震等应急计划。

- 减少浪费。计划还可以减少重叠性和浪费性的活动。当工作确定时,在实施之前的协调过程可能发现浪费和冗余,那么我们可以把它降到最低值。如果没有制订出具体的计划,很容易无意识或有意识地重复或忽略一些关键的环节,而通过计划,无效的活动或者低效率的活动就会减少。

- 便于控制。计划设立目标和标准以便于进行控制。计划有监督的作用,能够预防和纠正执行过程中出现的偏差。在控制职能中,我们将实际的绩效与目标进行比较,发现可以能发生的重大偏差,采取必要的校正行动。没有计划,就没有控制。

(2) 组织

1) 含义与类型

组织(Organizing)是管理的一大职能,它是指人们为了达到一项共同目标建立的组织结构,是综合发挥人力、物力、财力等各种资源效用的载体。它包括对组织机构中的全体人员指定职位,明确责任,交流信息,协调其工作等,能支持和促进员工有效地完成组织任务。



组织的类型,一般有正式组织与非正式组织。其中,正式组织一般是指组织中体现组织目标所规定的成员之间职责的组织体系。我们一般谈到组织都是指正式组织。在正式组织中,其成员保持着形式上的协作关系,以完成企业目标为行动的出发点和归宿点。非正式组织是在共同的工作中自发产生的,具有共同情感的团体。非正式组织形成的原因很多,如:工作关系、兴趣爱好关系、血缘关系等。非正式组织常出于某些情感的要求而采取共同的行动。

2)组织内容

- 组织机构设计。简单地说,组织机构设计就是为了实现组织目标以企业组织为核心而进行的设计工作。管理者将组织内各要素进行合理组合,既要取得高效率,又能保持灵活性,建立和实施一种特定组织结构的过程。组织结构设计一般有三种情况:新建的企业需要进行组织结构设计;原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化,需要对原有组织结构进行重新评价和设计;组织结构需要进行局部的改进和完善。

- 人员配备。人员配备是指在组织中对组织成员进行有效的考核、评价、选拔和培训。它是一项长期、复杂、有计划的系统工程,要求成员去不断地接受培训和进行自我培养。良好的人员配备可以推动组织学习与发展,使组织拥有一批具有创造性执行力和独特见解的成员,保证组织活动有效进行,进而实现组织的既定目标。

- 组织变革。组织变革就是组织根据环境的变化及时对组织的状态进行改变,以适应未来组织发展需要的活动。企业的组织并不是一经成立就不再变化的,随着外界环境和组织内部环境的快速变化而进行有目的的、系统的调整和革新。在这一过程中,管理者运用管理理论和相关方法,对组织的结构、规模、沟通渠道、角色、组织关系以及成员的观念、态度和行为不断地整合和变动,以适应内外环境的变化,提高组织效能。

- 组织文化。组织文化又称为企业文化,是企业长期的生产经营实践中逐步形成的,为全体员工所认同并遵守的,带有本组织特点的价值观念、理想信念和行为准则,是内隐于员工心灵深处,外显于厂风厂貌的一种意识形态。企业文化由四个不同层次的部分组成,第一层是表层的物质文化,第二层是浅层的行为文化,第三层是中层的制度文化,第四层是核心层的精神文化,这四个层次相互作用,构成企业文化的全部内容。

(3)领导

1)含义

领导是一项管理职能,它是指在一定条件下,为促进组织目标更有效的实现而对组织成员施加法定权利和自身影响力的过程。领导和管理是不一样的,领导的对象是人,而管理的对象是人、物和技术、机构、信息、目的,所以领导跟其他三项管理职能是不同的。作为一名成功的领导,最重要的是要懂得与组织成员沟通。通过语言的沟通,心灵的沟通,影响员工的价值取向和工作观念,并通过奖赏和激励,激发员工创造力和工作热情,为组织创造一个良好积极向上的局面。

2)内容

- 激励。激励是指管理者在管理过程中通过将有意识的外部刺激,转化为被管理者的自觉行动,为组织目标奉献自己的力量,实现组织不断前进,取得成功。激励是决定人的工作效绩的关键因素。在能力相同的情况下,激励水平越高,人的积极性和主观能动性越强,工作效绩就越好。美国哈佛大学教授詹姆士曾在一篇研究报告中指出:实行计时工资的员工仅发挥其能力的



20%~30%，而在受到充分激励时，可发挥至80%~90%。

• 沟通。沟通是指在组织中，人与人之间通过交流传递信息、分享思想与感情、明确观念的过程。松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。由此可见沟通的重要性。

(4) 控制

1) 含义

控制(control)，就是按照计划监督各项活动，根据标准来衡量判断计划完成情况和纠正计划执行过程中的偏差，以确保计划目标的实现，或适当修改计划，使计划更加适合实际情况的过程。从这个概念中我们可以看到三个层次的表现：①控制是一个过程，它贯穿于整个管理活动始终；②控制有很强的目的性，它是为了保障组织中的管理活动能够按照计划，顺利完成计划目标；③控制是通过“纠偏”来实现的，保障管理活动能够按照预先设定好的标准来顺利进行。

2) 控制的过程

控制的过程基本上分为四个步骤：首先要确定标准；然后将工作绩效同预先设定好的标准进行衡量；再分析衡量的结果，找到与预先的计划所产生的偏差，以及出现的问题；最后是针对问题采取相应的管理行动。

• 确定标准。所谓标准，就是一种作为规范而建立起来的评定成效的测量单位或具体尺度。根据标准，管理者可以有根有据地去衡量整个工作的进展情况。没有一套完整的标准，衡量绩效或纠正偏差也就无从谈起。制定标准的方法通常情况下包括经验估算法、统计分析法和工程方法。

• 衡量工作绩效。在企业经营活动中，如果与预期设立的目标所产生的偏差在产生之前就已经被发现，那就可以提前采取必要的措施使其避免，但是，这种可能性非常小。一般情况下，都是在发生问题时才被发现，因此，我们最满意的控制方式就是在产生偏差的时候及时采取措施，缩短中间的时滞。衡量工作绩效可以分为两种方式：一种是测定已产生的工作结果，另一种是预测即将产生的工作结果。

• 分析衡量结果。衡量工作的主要目的是为了获得真实的工作情况信息，只有获得了反映真实情况的信息，才可以将标准与实际工作的结果进行比对，分析其结果，查找其原因，为进一步采取管理行动做好准备。衡量结果无非就两种可能，一种是存在偏差，一种是不存在偏差。实际上，我们是人并不是机器，不可能做的与标准一模一样。因此，通常情况下，我们会有一个容限，这里所说的容限就是可以接受偏差的范围，一般情况下，只要在这个浮动范围里面，我们就认为符合标准，没有偏差。

• 采取管理行动。控制过程的最后一步就是采取管理行动，也叫做“纠偏”，经过第三步，对衡量结果进行分析以后，我们可以有以下几种措施：什么也不做；修订标准；改进实际绩效。显然，作为管理活动的重要职能——控制，我们不可能什么都不做。一般我们的措施有以下两种：修订标准和改进实际绩效。

1.2.2 管理职能间的关系

(1) 管理职能是一个共同体

虽然我们根据管理过程的内在逻辑将管理职能划分为几个相对独立的部分，但并不是说这



四个职能是互不相容的,它们共同构成一个有机的整体管理。管理各职能之间相互作用和影响,共同促进管理功能和目标的实现,其中任何一项职能出现出题,都会影响其他职能的发挥乃至组织目标的实现。从实践方面来考察,管理过程又是一个各种职能活动周而复始地循环过程,各职能之间经常相互渗透、相互交叉,是一个动态融合的过程。

划分管理职能是为了在理论研究上能更加清晰地描述管理活动的整个过程,有助于管理者、被管理者更好地理解管理职能,使管理人员更容易从事管理工作。管理人员并不是都按顺序执行这些职能,而是同时执行这些职能。同时,管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构,从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、结构等。

(2)管理职能间有内在逻辑关系

计划职能是管理者的首位职能,管理活动从计划开始,计划不仅是组织、指挥、协调的前提和准则,而且与管理控制活动紧密相连。计划为各种复杂的管理活动确定了数据、尺度和标准,它不仅为控制指明了方向,而且还为控制活动提供了依据。为了达到组织目标,管理者首先需要制定计划与行动方案;其次根据计划的要求和安排,建立与协调组织结构,合理分配责权,进行人员配置,落实计划;接下来选择正确的领导方式,激励下属,调动积极性,进行有效沟通,加强领导工作;最后为保障实际工作与目标一致,需要制定标准、衡量工作、纠正偏差,确保计划的完成。控制职能与计划职能是紧密相关的,两者是一对孪生兄弟。计划是控制的前提,为控制提供衡量的标准;计划和控制的效果分别依赖于对方,两者一起更多地提高计划的质量;控制是实现计划目标的手段。从图可见,管理过程是有连续性的。

(3)管理职能具有普遍性和差异性

原则上讲,各级各类管理者的管理职能具有共同性,不管是何种组织、何种管理层次、何种类型的管理者,都在执行计划、组织、领导、控制四大职能;但同时,不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各不相同的,他们之间存在着很大的差异。随着职位的提升,高层管理者会更关注计划与组织职能并从事更少的直接领导。而基础管理者则会花精力在领导职能上,激励下属尽心工作。即使对同一管理职能,不同级别的管理者关注的重心也是不一样的。比方说,同样是计划职能,高层管理者聚焦战略性计划,基础管理者则做执行性计划。

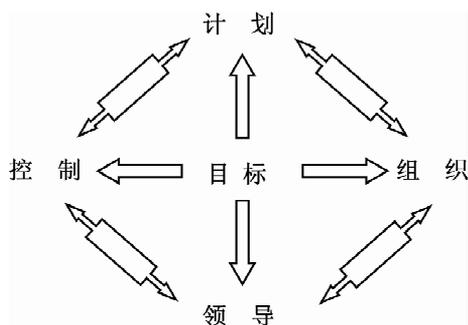


图 1.3 管理职能间的关系

1.2.3 管理在现代社会中的地位与作用

在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中的,如工厂、学校、医院、军队、公司等等,人们依赖组织,组织是人类存在和活动的形式。没有组织,仅凭人们个体的力量,无法征服自然,也不可能有所成就;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量的源泉,是人类获得一切成就的主要因素。然而,仅仅有了组织也还是不够的,因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动,有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常



有效的活动,简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行,有组织,就有管理,即使一个小的家庭也需要管理;从另一个方面来说,有了管理,组织才能进行正常的活动,组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

不过,当组织规模还比较小的时候,管理对组织的影响还不大。组织中的管理活动还比较简单,并未形成独立的管理职能,因而也就显现不出管理的特别重要性。如对于小生产企业来说,也可以凭借经验,维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用越来越大。概括起来说,管理的重要性主要表现在以下两个方面:

(1)管理使组织发挥正常功能

管理,是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的,组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而,仅仅有了组织要素还是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。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,没有指挥,就没有乐队。在乐队里,一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的,共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。一般地说,在手工业企业里,要进行共同劳动,有一定的分工协作,管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是,如果手工业企业的生产规模较小,生产技术和劳动分工也比较简单,管理工作也比较简单。现代化大工业生产,不仅生产技术复杂,而且分工协作严密,专业化水平和社会化程度都高,社会联系更加广泛,需要的管理水平就更高。

工业如此,农业亦同样如此,一个规模大、部门多、分工复杂、物质技术装备先进、社会化专业化商品化水平高的农场,较之规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位,就要求有高水平、高效率的管理。

总而言之,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

(2)管理的作用还表现在实现组织目标上

组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。

在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。

通过有效地管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效地管理,会使组织系统的整体



功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平不同而产生的效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。

1.3 管理者及其类型

1.3.1 管理者及其特征

(1) 管理者

传统观点认为,管理者就是对其他人的工作负有责任的人,或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人。这一观点是以正式职位和权力为基础来区分管理者和被管理者,具体表现在管理者有下属,而被管理者则没有。然而,现代社会的组织中有一些处在管理部门中对组织成果负有责任并作出贡献的专业人员,如公司的高级会计师、高级经济师、高级工程师等,他们通常不是什么人的上司,但他们以自己的职位和知识,影响了组织发展的决策和最终的经营成果,以个人的方式对组织作出贡献。如果按照传统管理者的定义,他们将被排除在管理者之外,这显然是不妥的。

为此,著名管理学家德鲁克在1973年出版的《管理:任务、责任和实践》一书中指出,在确定的一个组织中,谁是负有管理责任的人,最首要的标志并不是谁有权命令别人,管理人员的责任在于有贡献、职能,而不是权力,这就是作为管理者的明确标志。德鲁克认为是否为管理者的核心标志是责任,即对组织作出贡献的责任,这样可以将专业人员列入管理者的范畴之内。不过,德鲁克也指出这些专业人员是做出决策能够影响组织成果的少数成员,并非所有的专业人员都是管理者。

综上所述,不论是强调组织中的正式职位和权力的观点,还是强调在组织中应作出贡献和承担责任的观点,都反映了同一事物的不同侧面,这两种观点不应是对立的,而是互相补充的。用现代管理标准来衡量,管理者既指拥有正式管理职位并能进行指挥的人,又指通过影响决策等管理工作对组织作出贡献的人。所以,从广义上讲,管理者应泛指所有执行管理职能,并对组织目标作出实质性贡献的人。

(2) 管理者的特征

对于一场足球比赛来说,中层管理人员就好像是绿茵场上的教练员,基层管理人员好像是足球队长,他们不但要指挥球员共同前进,更要有身先士卒的典范效应。这些基层管理者是组织中不容忽视的中坚力量,更是组织发展的基础,组织人才的后备军。无数优秀的管理者,都是从基层做起。

因此,如何做好一名合格的管理者呢?下面对管理者所具有的特征进行一下探讨:

1) 专业扎实,能力过硬

管理者中尤其是基层管理者,肩负了具体的工作和事务,所以个人过硬的业务能力和素质是在组织中“让人心服口服”的前提。同时,企业的各种业务培训一般也是通过基层管理者进行的,所以业务能力对基层管理人员来说占有举足轻重的分量。



- 具备相适应的专业、技能、理论知识。
- 熟悉自己专业范围的工作内容、程序、方法、技巧,熟练运用本专业工具的才能。
- 业务精通,科学决策、组织、协调沟通的能力。

2) 品德优良,素质高尚

- 以公司、集体利益为重,坚持真理,实事求是。
- 具有宽阔的胸怀。
- 具有公正用权意识。
- 具有求真务实作风。
- 具有理智的感情。

优良的品德是走好人生道路的必要条件,也是带班管理的资本。优良的品德,是好学、善良、真诚、勤勉、进取以及宽阔的胸怀,正派的作风,表里如一的形象方面的总和。

3) 专业文化知识背景丰富

全民文化教育不断提高,员工文化水平普遍较高,同时新技术、新设备不断涌现,办公手段日益现代化。管理文化素质更要提高,相应的管理者也务必具有观察能力、思维能力,应变能力、分析判断能力,决策运筹能力、计划组织能力、协调控制能力、总结汇报能力以及创新能力等。这些能力的提高,都建立在丰富的文化知识基础之上。所以说一个优秀的管理者必须拥有一定的文化政治理论知识、精通本职的专业知识、广博的相关学科知识。

4) 强烈的事业心和责任心

事业心和责任心,是任何一个管理者做工作的首要条件,也是做好一名合格的管理者的重要思想基础。有了这一点,就会努力学习,提高各方面的本领,就会严格要求自己,处处以身作则,就会尽职尽责地工作。这就说明了事业心在管理者素质中具有极其重要的地位和作用。所有的管理者都应该具有热爱公司、热爱团队、热爱岗位、建功立业思想,最好是有以公司为家,一心扑到工作上的职责意识和严肃认真、一丝不苟的态度,以及埋头苦干、奋力拼搏的工作精神。

5) 良好的自身形象

以身作则,树立良好形象,是管理者素质的综合反映和具体体现,员工接受管理者的教育和管理,不仅要听其言,更要观其行。要增强管理的权威性和说服力,必须以身作则,树立良好形象,坚持以行带班。

6) 团队建设能力

基层管理者除了要有过硬的业务能力,那么体现管理者魅力和价值的就是团队建设的能力。一个人的业绩可能非常优秀,但是只注重个人的业绩而忽视了团队,充其量只是一个业务精英。如果使团队发挥巨大的效能作用,便是一个管理者的最大喜悦。那么如何建设一个优秀的团队呢?

首先需要充满朝气。团队朝气可以感染组织的每个人,而且将朝气成功塑造成组织凝聚力,可以激发每个成员的战斗力和战斗力,让员工对远景充满信心和希望。试想一个没有凝聚力的人如何可以组建一个有凝聚力的团队呢?

其次要善于激励。在工作遇到难题时,作为一个精神的鼓励者使员工疲倦时可以重新振奋的去面对难题,而且只有激励,才能让能力不足、信心不强的人成长起来。

最后需要善于组合。团队中必然有各种性格特点的人,那么发现他们个人的优缺点,发挥



个人的优势加以组合,使团队发挥最大效能。基层管理者也要学会布局——强与弱的搭配,活跃与循规蹈矩组合……然后,再将他们安排到队中的不同位置。

1.3.2 管理者的类型

管理者的管理风格是影响他们能否达成高绩效的一个关键因素。管理者类型不同,他们在管理工作中表现出来的行事风格也不同。尽管管理者所在的组织文化背景、个人能力与个性、工作环境等存在一定的关系,但在个体身上又具有普遍性和稳定性,在有意识或无意识地影响着管理者的管理行为。

(1)从管理者在组织中所处的分工来看,分为基层管理者、中层管理者和高层管理者

1)基层管理者

基层管理者又称现场管理人员或一线管理人员,如车间内的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示,直接分配每个成员的工作任务,随时协调下属的各项活动,控制工作进度,解答下属提出的问题,以及直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。一般来说,基层管理者应具有较高的技术操作能力。

2)中层管理者

中层管理者具有承上启下的作用,指根据高层管理者做出的决策和计划,结合所在部门或岗位负责制定具体的计划及有关细节和程序的人员。如大公司的地区经理、分部(事业部)负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理者主要是正确领会高层的指示精神,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和基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者根据高层领导者的指示,创造性地结合本部门的工作实际,有效指挥各基层管理者开展工作。注重的是日常管理事务。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。但他们一般不直接指挥、协调第一线人员的活动。

3)高层管理者

高层管理者对组织负全责,主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。高层管理者指负责制定组织发展战略和行动计划,有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。如在企业中的首席执行官、经理、厂长,医院的院长,学校的校长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡很大程度上取决于他们对环境的分析和判断,以及目标的选择和资源配置的决策。他们注重良好环境的创造和重大决策的正确性。而且他们还要代表组织协调与其他组织或个人的关系,并对组织所造成的社会影响负责。因此,高层管理者具备的知识要广、能力要强、素质要高。

(2)从管理者在组织中的工作行为表现来看,分为实干型、授权型、开拓型和稳健型

1)实干型管理者。强调亲力亲为去做事,他们关注具体事务本身,关注细节问题,愿意以身作则,尽可能多地去承担具体的工作任务,对技术工作感兴趣,乐于钻研问题。

2)授权型管理者。发动下属及他人去共同开展工作,自身脱离于具体工作之外,多起到引领与监督的作用,乐于开发下属的工作潜力,注重下属能力的提升,善于利用“激励”的手段让下属承担更多的责任。



3)开拓型管理者。勇于开拓与创新,不满足工作现状,力图在工作中实现更进一步的飞跃,乐于开拓更广阔的发展空间,去做不同的事情以丰富自己的经理,往往能够打破固有的工作局面,产生新的方法或模式。

4)稳健型管理者。注重事实和原则,能够稳定局势,能够在保持常规工作模式的同时巩固现有工作成果,不喜欢去做没有把握的事情,乐于长时间做一件事情,并把它做好。

(3)从管理者的职责任务来看,分为决策指挥者、职能管理者、参谋人员

1)决策指挥者

决策指挥者指在组织各层次中拥有决策指挥权的管理者。通常来说,是负责整个组织或部门的全部管理工作的管理人员,也指各管理层次的“一把手”,如工厂的厂长、车间主任、班组长等。他们的基本职责是对整个组织或该部门的目标实现负有全部的责任,拥有直接调动下级、安排各种资源的权力。

2)职能管理者

职能管理者指负责组织中某一专门管理职能或专业领域的管理人员,通常他们只能在本职能或专业领域内行使职权、指挥工作。一般会把职能管理者称为业务管理人员,如计划管理人员、生产(业务)管理人员、市场管理人员、财务管理人员和人事管理人员等。他们的职责是负责组织或组织内的某一层级中的某一专业管理职能,以各自的专业知识对组织目标的实现作出贡献。

3)参谋人员

德国驻华军事总顾问法肯豪森的说法:“指挥官绝无万能者,故非得助于参谋不可,是以参谋即为指挥官之助手也。参谋人员之任务在如何协助其长官指挥适宜,并充分达到所负之使命。”(《总顾问 1938 年 2 月 15 日演讲纪要》)

参谋人员指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员,如管理顾问、调研员等。他们的职责无外乎两点,一是辅助决策或者说决策支持,收集、整理、制定计划,提供与决策相关的各种信息,为企业战略和管理的重大问题提供合理的建议和方案;二是监督决策的执行,也就是作为老总的耳目,对决策执行的各环节、各阶段进行跟踪考察,将各执行部门的情况及时分析、反馈到决策层,结合外部环境的变化提出意见和建议。参谋人员没有直接的决策指挥权,但他们以自己的知识和经验影响组织决策,有时这种影响还比较大。

1.3.3 管理者的角色

管理者角色学派是 20 世纪 70 年代在西方出现的一个管理学派,它是对管理者所担任的角色分析为中心来考察经理的职务和工作的。在孔茨所说的“管理理论丛林”中,管理者角色学派的创始人亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg),代表作是《管理者工作的性质》。明茨伯格认为对于管理者而言,从管理者的角色出发,才能够找出管理学的基本原理并将其应用于经理的具体实践中去。

明茨伯格在《管理者工作的性质》中,这样解释说:“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”根据他自己和别人的研究成果,得出结论说,管理者们并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作,而是进行别的很多的工作。明茨伯格将管理者们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为 3 类,即人际角



色,信息角色和决策角色。

(1) 人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力的基础。管理者在处理组织成员和其他利益相关者的关系中,他们一般会扮演三种人际角色,即:挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色。

1) 挂名首脑角色

又称代表人角色,这是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威,是一个组织的象征,所以是一个具有礼仪性质的角色。作为组织的首脑,每位管理者有责任主持一些仪式,比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等等。很多职责有时可能是日常事务,然而,它们对组织能否顺利运转非常重要,不能被忽视。

2) 领导者角色

由于管理者是一个企业的正式领导,要对该组织成员的工作负责,在这一点上就构成了领导者的角色。管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。在这里面,有些行动是直接涉及领导关系,管理者通常负责雇佣和培训职员,负责对员工进行激励或者引导,以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里,我们能最清楚地看到管理者的影响。正式的权力赋予了管理者强大的潜在影响力。

3) 联络者角色

这指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。管理者与组织内个人、小组一起工作,与外部礼仪相关者建立良好的关系所扮演的角色。通过对每种管理工作的研究发现,管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议,参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上,联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的,但却是有效的。

(2) 信息角色

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以完成工作。管理者所扮演的三种信息角色是:监听者角色、信息传播者角色、发言人角色。

1) 监听者角色

管理者作为监听者,需要持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息,接触下属或从个人关系网获取信息,依据信息识别工作小组和组织潜在的机会和威胁。

2) 信息传播者角色

组织内部可能会需要这些通过管理者的外部个人联系收集到的信息。管理者必须分享并分配信息,要把外部信息传递到企业内部,把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时,管理者有时会分别向他们传递信息。

3) 发言人角色

这个角色是面向组织外部的,管理者需要把一些信息发送给组织之外的人。而且,经理作为组织的权威,要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息,使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如,首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋,要就财务状况向董事会和股东报告,还要履行组织的社会责任等等。



(3) 决策角色

处理信息并得出结论。管理者所扮演的决策角色有四种：企业家角色、危机处理者角色、资源分配者角色、谈判者角色。

1) 企业家角色

企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者，当出现一个好主意时，总裁要么决定一个开发项目，直接监督项目的进展，要么就把它委派给一个雇员。这就是开始决策的阶段。

2) 危机处理者角色

又称干扰对付者角色。企业家角色把管理者描述为变革的发起人，而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在这里，管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。在危机的处理中，时机是非常重要的。而且这种危机很少在例行的信息流程中被发觉，大多是一些突发的紧急事件。实际上，每位管理者必须花大量时间对付突发事件。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。

3) 资源分配者角色

管理者负责在组织内分配责任，其分配的最重要的资源也许就是管理者的时间。更重要的是，管理者的时间安排决定着组织利益。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者还负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系的模式，分配下属的工作。在这个角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，这能确保决策是互相关联的。

4) 谈判者角色

组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判，这多半由经理带领进行。对在各个层次进行的管理工作研究显示，管理者花了相当多的时间用于谈判。一方面，因为经理的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速做出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分。

明茨伯格认为管理者的10种角色是一个整体，它们是互相联系、密不可分的。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。但也并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。不过，在任何情形下，人际的、信息的和决策的角色都不可分离。这10种角色表明，管理者从组织的角度来看是一位全面负责的人，但事实上却要担任一系列的专业化工作，既是通才又是专家。

1.3.4 管理者的素质

作为一个能算合格的管理者，一定要具有哪些基本素质呢？这些基本素质当中，你已经具备了哪些，还需要提升哪些？根据社会的不断发展相应的对管理者要求的提高，从而缩小自身素质与社会要求之间的差距——这不仅是学习的问题，更重要的是你的这些基本素质在工作中的养成。

通过各种比较和观察，一个管理者的基本素质必须有以下一些方面。

(1) 管理者的责任感



联合国教科文组织曾经指出,现代管理者具备的第一基本素质是责任心与爱国精神。这说明,一个管理者缺失了应有的责任感都将遭到舆论的谴责,一个既要对自己的工作负责,又要对他人工作结果负责的管理者,其责任感就更不能缺失了。

一个人如果有责任感,那就意味着要互相讲信用、互相守规则,并且勇于承担无论成功及失败的责任和风险,关心他人。鉴于以上观点,具体判断我们都可以从一些细微的事情去观察,举例说明,企业应聘者是否流露和提到关心其家人,是否能够在一切工作中做到守时,是否能够做到发掘各方利益,是否在工作上的随意性太强,在员工离开之后,是否对员工给予了否定性的评论等。企业一旦发现某个管理者有这些性格缺陷,就应该努力去改变。

一个人的责任感主要体现在三个方面:对自己负责——立足现在,长远发展;对亲朋负责——认清责任,诚实守信;对社会负责——不危害社会,做对社会有用之人。

(2)管理者的紧迫感

管理者对于某些事情的紧迫感反映,是管理者是否具有适应时代变化的素质。这些方面是通过一些行为的反应,来考察管理者在竞争日趋激烈的时代是否能够当机立断。

如今社会,不断扩大的知识面和急速发展的各种信息的变化异常迅速,作为一个管理者,必须顺应潮流并且紧跟这种变化,真正的做到与时俱进,才能不被时代所淘汰。

(3)管理者成熟的独立人格

有一部分人通常在个人心理上,伴随着有心智发育不全的异常表现,经常在背后小声议论别人的是非,还有的任何事情好像都没有自己的主见,其决断主要取决于谁在其身旁,而别人对其决断产生怀疑时,又对后者的建议予以采纳。

对于管理者而言,需要充分调动下属的聪明才智和积极性,因此需要幽默乐观、积极进取、宽宏大量,能接受不同的意见和建议,勇于开展批评和自我批评,不在背后议论他人是非——这就是成熟的独立人格。

(4)管理者的价值观

价值观是一个人看待奉献与索取关系的基本观点与态度的总和。一个管理者如何看待个人得失、个人在集体中的作用,对集体的关爱,是否重视在企业 and 团队中建立理性而科学的价值观,将决定着企业是否具有凝聚力和向心力。

一个合格的管理者,总是将自己的价值观融入组织的价值观,并引导组织成员为了实现组织的目标而团结一致。

(5)管理者的放权

能否按现代企业管理制度的要求合理放权,也是领导能力是否到位的标准。

事必躬亲,是不信任下属的表现,也不是管理者应有的行为。一个合格的管理者,应该根据任务将部分权力下放,充分调动下属的积极性。

(6)个人远见与自信

只见眼前,不计长远,可谓浮躁与短见。人无远虑,必有近忧!在当今市场竞争中,管理者必须具有做长期规划和发展战略的能力,也就是要关注环境变化、把握大局、高瞻远瞩,作出准确预测和决策,只有这样,才能有企业的长远发展。

有远见实际上还是一种自信的表现。管理者要充满自信,一个自信心不足的管理者,是很难赢得下属的追随的。当然,自信不能自负,自负就会目中无人。



(7)管理者自控

面对各种诱惑,管理者能否有效地自我控制,意味着能否使企业或团队正常生存发展。放任自己的情绪在工作场合蔓延,造成对周围员工的不良影响,是很不恰当的。这就需要管理者能够控制自己的心情、情绪、欲望,能够学会换位思考、体谅别人,只有这样,才能创造一个和谐的氛围,才能团结一致,共谋发展。

(8)自我超越

如果抱残守缺不思进取,这样的组织只能孕育惰性十足的习性,因为谁也不愿意在一个成天彼此板着脸孔的场合中工作。因此,管理者一定还要能够追求上进、推陈出新。

(9)自我认识与管理

如今,有许多管理者把自己的成功扩大化,认为自己是楷模,这属于自我认识上的不当。认识到成功的局限性,并对自我加以适当的管理,才是进一步成功的必要条件。也就是说,自我认识,不仅要认识自己的优点,还要认识自己的缺点与不足,这样,才能与共事的组织成员取长补短。

(10)为人正直

人们可以学会对人进行管理的某些技巧,如主持会议或进行谈话的技巧,也可制定一些有助于培养人的方法。但是即使这些你都已经会了、已经说了或已经做了,为了培养人,管理人员还需要一种基本品质,这就是要求管理人员必须有正直的品格。一个管理人员如果缺少这种品质,无论他多么善于与人处好关系,多么和蔼可亲,多么能干和有才华,他并不合适做一个管理人员。管理人员无法从别处获得但却必须具备的,不是天才,而是正直的品格。只有正直的管理者才能培养正直的下属,正直是管理人员,乃至做人的基本品质。当然,正直不等于只讲原则而不讲灵活性。

要想做一名合格的管理者,除了要学习管理,首先就需要弄清什么是管理,接下来,我们的任务就是分析自己具备哪些条件,还需要补充哪些条件——如果从头到尾这样的分析一遍,我们的管理者学习就有目标了——努力提升自己,让自己具备这些条件。同样的道理,不管想要学习哪一方面的内容,我们的学习思路都应该是明确这个专业是什么,将来主要干些什么,与我们做好管理工作的背景文化要求是不是相关,并且要干好这些工作应具备哪些素质与技能,然后按照这些要求不断提高自己的素质与技能,这就是作为一个合格的管理者所要面对的基本素质养成的要求!

1.4 管理学的研究方法

1.4.1 管理学及其特点

现代管理学的诞生是以弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)名著《科学管理原理》(1911年)以及法约尔(H. Fayol)的名著《工业管理与一般管理》(1916年)为标志。现代意义上的管理学诞生以来,管理学有了长足的进步与发展,管理学的研究者、管理学的学习者、管理学方面的著作文献等等均呈指数上升,显示了作为一门年轻学科勃勃向上的生机和兴



旺发达的景象。

管理学是人类长期系统地研究管理实践的科学总结,研究管理过程的基本规律、原理和一般方法的科学。是一门交叉科学,研究内容十分丰富。其研究的基本范畴和原理随着管理实践的深入而被人们揭示。因此管理学的研究内容是发展变化的,用自然科学与社会科学两大领域的综合性交叉科学来分析管理活动。进入新的世纪,进入了新的经济时代,随着人类文明的进步,管理科学也迈出了新的一步,但是管理学仍然是一门不精确,有待发展的科学。

在现代社会,管理包括多方面的内容,如生产管理、技术管理、劳动人事管理、设备管理、销售管理、财务管理等等,决定了管理学的复杂性。一般来说,管理学的特点有以下几个方面:

(1)一般性

管理的具体内容是多种多样的,但管理学是从一般原理、一般情况的角度对管理过程和管理规律进行系统的研究,它试图从各种不同的组织管理中概括、提炼、总结出相同的内容,从而形成系统的管理科学;管理学是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论科学,无论是“宏观原理”还是“微观原理”,都需要管理学的原理作基础来加以学习和研究,其他各类专门管理,都要把管理学作为基础知识和理论来学习和研究。

(2)多科性或综合性

从管理内容上看,管理学涉及的领域十分广阔,它需要从不同类型的管理实践中抽象概括出具有普遍意义的管理思想、管理方法、管理理论;从影响管理活动的各种因素上看,除了生产力、生产关系、上层建筑这些基本因素外,还有自然因素、社会因素等,从管理学科与其他学科的相关性上看,它与经济学、社会学、心理学、数学、计算机科学等都有密切关系,是一门非常综合的学科。

(3)实践性

实践性也称实用性,管理学所提供的理论与方法都是实践经验的总结与提炼,同时管理的理论与方法又必须为实践服务,才能显示出管理理论与方法的强大生命力。

(4)社会性

构成管理过程主要因素的管理主体与管理客体,都是社会最有生命力的人,管理的核心是人,这就决定了管理的社会性;同时管理在很大程度上带有生产关系的特征,因此没有超阶级的管理学,这也体现了管理的社会性。

(5)历史性

管理学是对前人的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃和发展,割断历史,不了解前人对管理经验的理论总结和管理历史,就难以很好地理解、把握和运用管理学。

1.4.2 管理学的研究方法

研究方法服从于学科性质和研究目的,并随学科内容和研究目的的变化而变化。管理学是具有鲜明的阶级性和社会性、理论性和应用性、独立性和综合性的学科。管理学产生以来,西方学者采取了多种的、在不同历史阶段又各有特点的研究方法,例如从演绎研究到归纳研究、从静态研究到动态研究、从单科研究到跨学科研究,如此等等。学习和研究的方法很多,但针对本书的内容,归纳起来,重要的方法也只有五种。

(1)理论联系实际的方法

管理理论是从管理实践中引出规律并作为管理行动的向导,同时在管理实践中不断修正、丰富和完善管理理论。管理问题是管理学研究的前提和进行活动的逻辑起点,是管理研究者在处理具体个案时首先要去面对、发现、建构、认定、判断以及认识其管理属性的问题。但是,由于事实与理论又不能截然分开,所以认识管理又离不开对理论的逻辑构成与价值内涵等因素的前理解与再理解,因此在研究管理学的时候要求我们运用理论联系实际的方法。

理论联系实际的方法,实际上是要求大家做到理论与实际、学习与运用、言论与行动、继承与创新相统一,反对照本宣科的教条主义和隔窗观景的经验主义。运用理论联系实际的方法研究管理学首先要将所学的理论转化为科学的思维方式。要善于把科学的理论转化为观察、思考、分析管理问题的立场、观点和方法,在用管理理论指导组织实践的过程中,升华认识,深化认识,发展认识,更好地指导管理实践。其次要把所学的管理理论转化为对实际工作的正确把握。要用马克思主义的立场、观点和方法,去观察和思考管理问题,把管理工作建立在对组织的内外环境、工作对象等客观实际的正确把握上,下功夫把“实际是什么”搞清楚。这样,才能真正做到有的放矢,学以致用。三是转化为指导管理工作的思路和方法。这是运用理论联系实际方法研究管理学的关键环节,是理论向实践转化的一个飞跃。

(2) 实证研究法

管理学是以如何改造世界、以解决“怎么办”的问题作为学科使命的。因为管理的对象复杂,管理的过程是客观、可重复的,管理学具备了可检验性、逻辑一致性与可积累性这三个特征,因此可以用实证研究法来研究管理学。

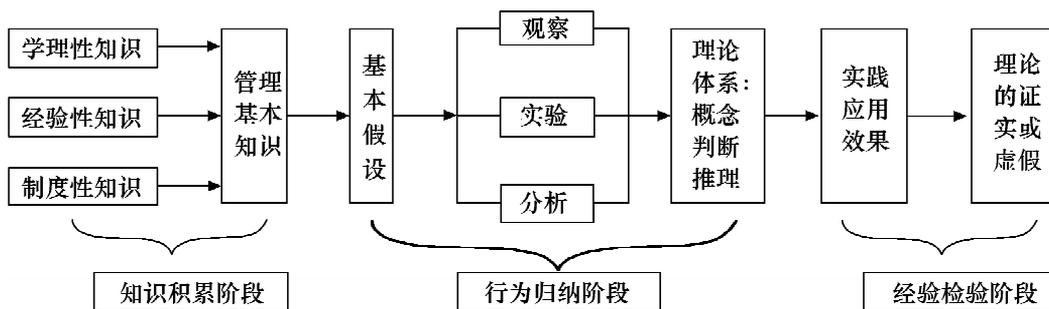


图 1.4 管理学的实证过程

实证研究方法包括观察法、谈话法、测验法、个案法、实验法,同时概率统计技术成果为复杂的管理学的研究提供技术工具。

- 观察法:研究者根据一定的研究目的,有计划地在一定条件下,直接观察他人的行为,记录并分析以期获得其心理活动变化和发展的规律的方法。这种研究方法就叫观察法。(自然观察与实验室观察;参与观察与非参与观察)

- 谈话法:是研究者通过根据预先拟定的提纲与对象面对面的交谈,在口头信息沟通的过程中了解对象心理状态的方法。(分为有组织与无组织谈话两种。须注意:一是目标明确。二是讲究方式。三是注意利用“居家优势”。四是尽量做到言简意赅。)

- 测验法:是指通过各种标准化的心理测量量表对被试者进行测验,或用精密的测验仪器来评定和了解被试者心理特点的方法。(问卷测试,操作测验和投射测验)



- 个案法:以一个人或几个人或群体或组织为对象,在较长时间里连续进行调查、了解、收集全面的资料,从而进行系统的分析、解释、推理的研究全过程,这种方法称为个案法,也就是所谓“解剖麻雀”的方法,也称为案例研究法。

- 实验法:研究者在严密控制的环境条件下有目的地操纵某种变量来考查它对其他变量影响的研究方法,是科学研究中因果研究的最主要方法。(实验室实验、现场实验和临床实验三种)

实证主义思想产生于19世纪,其创始人是法国哲学家孔德(Auguste Comte),1830年《实证哲学教程》的出版标志着实证主义思想的正式形成。实证主义思想是在全面批判“形而上学”思想的基础上产生的。它强调现象是第一位的,“一切知识都是对现象的共存的和相续的描述”。实证研究法就是实证主义,通过对研究对象进行大量观察、实验和调查,获取客观材料和数据,从个别到一般,归纳出事物本质属性和发展规律的研究方法。运用实证研究方法研究管理能够提升我们对管理对象和经济社会现象的认识水平,通过对现象和个案的统计分析研究规律性问题,为管理创新提供理论支持和参考。

(3) 比较研究法

20世纪七八十年代以来,比较研究法迅速兴起。比较是和观察、分析、综合等活动交织在一起的,是一种复杂的智力劳动。比较研究法是一种思维方法,也是一种具体的研究方法。比较研究法是对事物同异关系进行对照、比较,从而揭示事物本质的思维过程和方法。它是人们根据一定的标准或以往的经验、教训把彼此有某种联系的事物加以对照,从而确定其相同与相异之点,对事物进行分类,并对各个事物的内部矛盾的各个方面进行比较后,得出事物的内在联系,从而认清事物的本质。比较研究是对两个或多个事物进行对比性研究,这种对比研究可以发现相同点或不同点,从而能够对有关研究对象的属性和特点有一个比较清楚的认识。

任何管理理论都是相比较而存在的。有比较,才有鉴别;有鉴别,才有认识。比较研究,是研究性课程实施中常用的一种研究方法。比较研究是确定管理间异同的一种思维方法,即根据一定的标准,对某种管理的具体理论在不同情况下的不同表现,进行比较分析,从而找出管理理论的普遍规律及其特殊性本质,力求得出符合客观实际结论的方法。讨论多重或交互因果关系,显然不同于一般研究中常用的各式各样的比较。

比较研究法一般分为类型比较法和历史比较法。前者属于横向比较,后者属于纵向比较。同样管理学上也可以分为类型比较法和历史比较法。

- 类型比较法。类型比较法是指对各种不同类型的事物进行比较的方法。这些年来,在管理学研究中发展起来的管理文化比较、不同社会制度下的管理比较等方法就属于类型比较法。这些方法就是把管理文化、社会制度等分为不同的类型,如东方文化与西方文化、基督教文化与伊斯兰文化、社会主义制度下的管理与资本主义制度的管理、商品经济与计划经济等,然后通过一系列特征性的方面来比较各种类型的异同。

- 历史比较法。历史比较法是指按照时间顺序解释同一社会内或不同社会中的社会现象与事物的相似性和差异性的一种研究方法。研究管理理论的发展或变迁离不开比较史的角度。这一方法要求把管理创新问题置于整个管理发展的历史之中加以考虑,把时间维向作为一个基本变量,注重对一个管理理论发展的不同时期或同一时期的不同管理学派的比较研究。

(4) 系统研究法



为了能进行有效的管理活动,必须对管理过程中的各种影响因素及其相互之间的联系进行分析,从系统性、整体性、相关性等系统分析的基本观点出发,形成管理的可行的基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法,就是用系统的观点来分析、研究和学习管理的原理和管理活动。所谓系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体,系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。根据这个定义,管理过程是一个系统,管理的概念、理论和技术方法也是一个系统。这样,从管理的角度看,系统有两个含义:一是指系统是一种实体;二是指系统是一种方法或手段。二者既有区别,又有密切联系。

在分析和研究管理过程这个系统时,要把握其作为一种实体所具有的如下特征:

- 整体性。管理过程是由各个管理职能相互联系、相互作用构成的有机整体,而不是它的各个要素的简单叠加。

- 目的性。管理系统的目的就是要使组织中的各个要素得到合理配置,以创造价值和提供服务,从而取得最优的经济效益和社会效益。

- 开放性。管理过程本身是一个系统,但它又是社会系统中的组成部分,因此,它在不断地与外部社会环境进行物质、能量和信息的交换,因而具有开放的特点。

- 交换性。管理过程中各种因素都不是固定不变的,因此管理系统可以转换被管理的各种因素,使管理取得更大的功效。

- 相互依存性。不仅管理的各要素之间相互依存,而且管理活动与社会其他活动也是相互依存的。

- 控制性。管理过程具有信息反馈的机制,以使各项工作能够及时、准确地被控制而得到有效的管理。

系统作为一种方法、手段或理论,则要求在研究和解决管理问题时必须具有整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、反馈信息的观点、分级观点、等效观点等等有关系统的基本观点。

学习管理的概念、理论和方法也要用系统的观点来进行指导。通过管理过程中管理职能的展开来系统研究管理活动的过程、规律、原理和方法的问题,这是一种对主管人员来说比较切合实际的研究和学习的方法,而且易学、易懂、易用。因此,学习管理学,绝不能把各项职能工作割裂开来,而应把它们当作整个管理过程的有机组成部分来系统地分析和思考,从而真正认识到作为一个主管人员应该做些什么工作,怎样把工作做好,以及相关的知识有哪些。

1.4.3 学习管理学的原因

彼得·德鲁克曾经说过:“一个理解管理学但不具备种种管理技巧和管理手段的最低能力的管理人员仍不失为一个有效的管理者,甚至是第一流的管理者。然而,一个只知道管理技巧和管理手段却不理解管理学基本思想的人并不是一个管理者,他做得最好也只能算是一个技术人员。”

原理指的是普遍的或基本的规律,它以大量的实践为基础,故其正确性为实验所检验与确定,从科学的原理出发,可以推导出各种具体的定理、命题等,从而对进一步实践起指导作用。管理原理是对管理活动基本运动规律的概括,是对管理现象内在本质的反映,因而对组织的管理活动具有普遍的指导意义。管理本身是科学和艺术的融合。作为科学性说明管理活动完全是有章可循的,管理原理正是管理活动的高度抽象和实践经验的升华,是指导一切管理的行为



准则。因此,可以说掌握了管理的原理就等于掌握了管理活动的基本规律,从而提高管理工作的科学性,并有助于建立科学的管理制度和方式方法。



本章小结

1. 管理是指组织中的管理者在一定的管理环境中,通过计划、组织、领导、控制等职能,对组织中的各种资源进行合理配置,协调他人活动,以便能够有效率和有效果地实现既定组织目标的活动过程。由此可见管理目的是有效性,管理具有普遍性,管理环境复杂多变,管理的主体是管理者,管理的核心是人。

2. 与其他工作相比,管理具有其自身的特点——自然属性和社会属性,二者是共性与个性的统一,具有对立统一的辩证性质,管理的二重性是相互作用的同时也是相互转化的。同时管理既是一门科学,又是一门艺术,管理的科学性来自于管理的实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是有机统一的。

3. 管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。

4. 从管理者在组织中所处的分工来看,分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。从管理者在组织中的工作行为表现来看,分为实干型、授权型、开拓型和稳健型。从管理者的职责任务来看,分为决策指挥者、职能管理者、参谋人员。

5. 明茨伯格将管理者们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为 3 类,即人际角色(挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色)、信息角色(监听者角色、信息传播者角色、发言人角色)和决策角色(企业家角色、危机处理者角色、资源分配者角色、谈判者角色)。

6. 管理学是人类长期系统地研究管理实践的科学总结,研究管理过程的基本规律、原理和一般方法的科学。管理学具有一般性、多科性或综合性、实践性、社会性、历史性的特点。其研究方法主要有理论联系实际的方法、实证研究法、比较研究法、系统研究法。



管理实践

【导入案例 1】

缺乏有经验国际管理人才有碍海尔收购

导语:北京时间 6 月 25 日,国外媒体今天发表分析文章称,随着海尔和中海油纷纷开展对美国企业的竞购,中国经济实力尽显无遗。但是,中国公司普遍缺少具有国际运营经验的高管,这将给它们的跨太平洋收购带来不小的阻碍。

翰威特咨询公司(Hewitt Associates)分析师斯特拉·侯(Stella Hou)表示:“大多数中国企业仍然是国有性质,公司的管理层往往具有一定的政府背景,而并不都是擅长运营管理的企业家。”

6 月 21 日,海尔联合 Bain Capital 和 Blackstone 集团向美国家电巨头美泰公司提交了收购



请求,报价为12.8亿美元。美泰公司曾经是美国家电行业的旗帜,但由于面临惠尔浦、通用电气以及伊莱克斯的激烈竞争,美泰的业绩每况愈下。6月23日,中海油向美国石油公司优尼科提交了185亿美元的收购报价,比竞购对手雪佛龙公司提出的收购价格高出约15亿美元。去年底,联想宣布将以17.5亿美元的价格收购IBM PC业务,目前这一交易已经完成。中海油、海尔和联想都具有一定程度的国有性质。

Asia Pulse预测,随着越来越多中国公司进入国际市场,未来10年到15年内,中国企业将需要7.5万名世界级的管理人员,而目前能够达到要求的管理者仅有大约3000名到5000名。猎头公司J. M. Gemini的总经理麦克·麦格哈恩(Mick McGeehan)表示:“优秀的中国经理人擅长以中国方式管理中国企业,但他们普遍缺乏西方管理技术。中国的人才储备相对匮乏。”

当然,即使是经验丰富的中国企业高管也会在美国的工作环境中迷失方向。同中国相比,在美国人与人之间的交流要直接得多。通常情况下,中国管理者并不经常为下属着想,至少达不到美国人的预期。此外,中国管理者也不适应美国针对性骚扰和同等机会的严格法规。

从某种意义上讲,中国缺乏优秀管理人员的现状是历史原因造成的。从1978年开始,中国才开始大力发展经济,而市场经济的开展还要更晚一些。目前中国企业的CEO和高层人士大多是四五十岁的中年人,上世纪60年代末70年代初的文化大革命曾经导致他们教育中断。

随着国内市场的日趋激烈,中国企业纷纷走出国门,向国际市场进军。中国企业的管理者往往非常熟悉南京和重庆,但是纳什维尔(Nashville)和辛辛那提(Cincinnati)对他们却是一个谜。清华大学经管学院教授胡左浩表示:“中国企业国际化面临的首要问题是缺乏国际管理背景,管理层缺乏真正的国际管理经验。”(资料来源,招商银行—专题研究)

对于这个案例,你如何看待中国企业在国际市场上的走势?中国是否缺少优秀的管理人员?你是否想参与到管理之中,做一个高效的管理者,如果愿意,下面就来全面认识管理与管理者,学习管理的含义、特征、职能,管理者及其类型,管理学的研究方法等。

【导入案例2】

福特公司兴衰记

19世纪末,美国还是马匹的天下,但汽车这个“怪物”已经开始从欧洲泛滥到美国。1900年,全美共有1800万匹马,但汽车只有8000辆。对于很多人而言,汽车当时只是一只笨重而昂贵的“蠢虫”。但亨利却对汽车产生了浓厚的兴趣。

1903年6月16日,福特汽车公司正式成立了。就在他40岁生日前几天,公司终于卖出第一辆车。此后,一个新的时代开始了。当时亨利许下一个诺言:“我要为大众造车。它的价格也一定要低,普通人都能买得起,并因此和家人一起享受上帝赐予的美好大千世界。”

亨利说到做到。此后的一二十年时间内,福特制造的廉价汽车和拖拉机改变了底特律、改变了美国、改变了世界。福特公司的汽车成为一种流行文化,被编进各种歌谣、电影中。在美国、在欧洲、在俄罗斯广袤的城镇和乡村,人们因为福特的汽车大大拓展了视野,因为福特的拖拉机大大地减轻了劳动的重负。亨利被当作神一样被世界各地的人们敬仰。

正如马克思主义所言:资本主义在发展初期,往往披着温情脉脉的面纱。亨利于1914年1月推出了一项具有时代意义的改革措施:把工人每天的工作时间从9小时减到8小时,日薪却从2.5美元提到5美元,约10%的工人还享有利润分成。另外,原来两班倒改成三班倒,因此



又为社会提供了数千个工作岗位。第二天的《底特律新闻报》这样描述亨利：“这不只是一个人的慷慨，不只是物质利益的分配，社会经济秩序因此而重建。”亨利也因此被工人奉为“受上帝感召”赐福大众的人。

自然，此举除了名誉以外，也为亨利带来了切实的好处：工人的流动率大大减少了，劳动积极性大大提高了。亨利成为世界首富，个人资产达 12 亿美元，相当于现在的 130 多亿美元。

但是，不知从何时起，亨利形成了新的人生哲学：要把生意做大，就不能考虑是不是还有人情味了。亨利重用了“恶棍”哈里·班尼特做公司的安全主管，并经他手组织了一支 3000 人的私人武装力量。对当时在美国兴起的工人运动，以班尼特为首的走狗进行了残酷的镇压——他们当众殴打工会领袖，并对游行示威的工人开枪射击，造成 60 多人受伤、4 人当场死亡……亨利的法西斯行为被人们称为“福特主义”。亨利·福特拒绝让任何人担负管理重任，每隔几年，就将第一线领班降级，免得他们自以为了不起，忘了自己的饭碗是福特先生所赐。福特需要技术人员，也愿意付高薪聘请技术人员，但是，身为公司所有者和“管理者”的老福特，必须独享职权。福特公司没有几个管理者，大多数人才或被开除，或自动离职。从 1930 年开始，亨利已经没有工人朋友了。由于亨利的独断专行和故步自封，福特公司一直走下坡路，整整一代能干的人被踢出了公司，它几乎走到了破产的边缘。而亨利干的最残忍的一件事，是他亲手摧毁了自己最优秀的接班人——埃兹尔。作为最顽固老板的忠臣儿子，他不能把自己的真实想法展露给任何人。压抑和操劳最终夺去了他年轻的生命，1943 年埃兹尔离开人世，年仅 49 岁。

从 1927 年福特汽车开始由盛转衰，逐步丧失其在汽车市场上的领先地位，长达 20 年的亏损，第二次世界大战期间，许多汽车公司已经经营得非常红火，但福特汽车已无力以强劲的实力展开竞争。

1944 年，亨利·福特二世接管了公司，改组了公司高度集权的组织结构，并换上了一个全新的领导班子，才扭转了公司的局面，使公司又迅速发展起来。

回答问题：

1. 作为福特汽车的创始人，亨利·福特无疑是世界近代工业发展史上一位里程碑式的人物，福特公司为什么在 1927 年突然衰败？
2. 而又为什么在福特二世接管后迅速发展起来了？

【导入案例 3】

贾厂长的无奈

江南某机械厂是一家拥有职工 2000 多人，年产值约 5000 万元的中型企业。厂长贾明虽然年过半百，但办事仍风风火火。可不，贾厂长每天都要处理厂里大大小小的事情几十件，从厂里的高层决策、人事安排，到职工的生活起居，可以说无事不包，人们每天都可见到贾厂长骑着他那辆破旧的自行车穿梭于厂里厂外。正因为这样，贾厂长在厂里的威信很高，大家有事都找他，他也是有求必应。

不过，贾厂长的生活也的确过得很累，有人劝他少管些职工的鸡毛蒜皮的事，可他却说：“我作为一厂之长，职工的事就是我的事，我怎能坐视不管呢？”贾厂长是这么说也这么做的。为了把这个厂办好，提高厂里的生产经营效益，改善职工的生活，贾厂长一心扑在事业上。

每天从两眼一睁忙到熄灯，根本没有节假日，妻子患病他没时间照顾，孩子的家长会他没



时间出席,他把全部的时间和心血都花在了厂里。正因为贾厂长这种勤勤恳恳、兢兢业业的奉献精神,他多次被市委市政府评为市先进工作者,市晚报还专门对他的事迹进行过报道呢!

在厂里,贾厂长事必躬亲,大事小事都要过问,能亲自办的事决不交给他人办;可办可不办的事也一定是自己去办;交给下属的一些工作,总担心下面办不好,常要插手过问,有时弄得下面的领导不知如何是好,心里憋气。但大家都了解贾厂长的性格,并为他的好意所动,不便直说。有一次,厂里小王夫妇闹别扭,闹到了贾厂长那里,当时贾厂长正忙着开会,让工会领导去处理一下,工会主席在了解情况后,做双方的思想工作,事情很快就解决了。可贾厂长开完会后又跑来重新了解情况,结果本来平息了的风波又闹起来了。像这样的例子在厂里时有发生。

虽然贾厂长的事业心令人钦佩,可贾厂长的苦劳并没有得到上天的赏赐。随着市场环境的变化,厂里的生产经营状况每况愈下,成本费用急剧上升,效益不断下滑,急得贾厂长常常难以入眠。不久,贾厂长决定在全厂推行成本管理,厉行节约,他自己以身作则,率先垂范。但职工并不认真执行,浪费的照样浪费,考核成了一种毫无实际意义的表面形式。贾厂长常感叹职工没有长远眼光,却总也拿不出有力的监管措施,就这样,厂里的日子一天天难过起来。最后,在有关部门的撮合下,厂里决定与一家外国公司合作,由外方提供一流的先进设备,厂里负责生产。当时这种设备在国际上处于先进水平,国内一流,如果合作成功,厂里不仅能摆脱困境,而且可能使厂里的生产、技术和管理都跃上一个新台阶,因此大家都对此充满着信心。经多方努力,合作的各项准备工作已基本就绪,就等双方领导举行签字仪式。

仪式举行的前一天,厂里一个单身职工生病住院,贾厂长很可怜他,亲自到医院陪他。第二天,几乎一夜未合眼的贾厂长又到工厂查看生产进度,秘书几次提醒他晚上有重要会议,劝他休息一下,但他执意不肯,下午,贾厂长在车间听取职工反映情况时病倒了。晚上,贾厂长带病出席签字仪式,厂里的许多其他领导也参加了,但贾厂长最终没能支撑下去,中途不得不被送进医院。外方领导在了解事情的经过后,一方面为贾厂长的敬业精神所感动,同时也对贾厂长的能力表示怀疑,决定推迟合作事宜。

贾厂长出院后,职工们都对他另眼相看,他在厂里的威信也从此大为下降。对此,贾厂长有苦难言,满脸的无奈。

选择题:

1. 贾厂长在该厂属于()。
A. 基层管理人员
B. 中层管理人员
C. 高层管理人员
D. 专业管理人员
2. 贾厂长之所以感到无奈,其主要原因是()。
A. 将本属于其部下完成的工作都“事必躬亲”地亲自做了
B. 本应属于他去思考、解决的企业生产经营的重大问题却几乎都丢在一边
C. 几乎大事小事都包揽无余
D. 以上三个都正确
3. 如果你是贾厂长,你认为下列哪个做法最不可取?()
A. 决不让自己超量工作
B. 把下属能干的事授权下属去干后,仍不忘奔命于繁琐的管理事务中
C. 抓部下解决不了或无力解决的重大问题,部门间的协调等



D. 授权他人然后就完全忘掉这回事

4. 根据卡特兹的三大技能,你认为贾厂长目前最需要加强的是()。

A. 技术技能

B. 人际技能

C. 概念技能

D. 领导技能

5. 根据明茨伯格的管理者角色理论,贾厂长出席与外国公司的合作签字仪式时所扮演的管理者角色是()。

A. 发言人

B. 谈判者

C. 领导者

D. 资源分配者

回答问题:

1. 贾厂长是一个好人,但你认为贾厂长是一名优秀的管理者吗?

2. 内陆银行总裁大卫·拜伦一直坚守这样一句格言:“一是决不让自己超量工作,二是授权他人然后就完全忘掉这回事。”你认为这句格言对贾厂长有何启示?

3. 你认为一名高层管理者的主要工作是什么?



思考题

1. 什么是管理?

2. 马克思的管理二重性思想对我们学习西方资本主义的管理思想和理论有何重要的指导意义?

3. 请简述管理者的含义和管理者在组织中担当的角色。

4. 什么是管理职能?

5. 管理学的特点是什么?

6. 在管理过程中,理论上要求管理者实现效率和效果的辩证统一,结合自己的实践,分析该如何实现以最高的效率达到最好的效果?

7. 联系实际说明为什么要学习管理学?



第2章 管理理论的产生与发展

从管理学的历史发展过程来看,管理的发展都源自西方管理理论,自资本主义早期以来西方管理理论经历了孕育产生阶段到古典管理理论阶段的发展,从近代管理理论到当代管理理论阶段的发展历程。我们要从管理学的发展史中,学习历史经验,寻求管理学发展规律及趋势,才能为在今后的管理学科中和社会管理活动中进行借鉴与应用做好准备,将今后的管理学科发展得更加完善、成熟,能够与时俱进。

2.1 西方管理思想的历史演进

2.1.1 西方传统管理思想

(1) 管理学孕育产生阶段

随着14—16世纪资本主义萌芽在西欧的产生和发展,在思想领域和社会经济领域出现了深刻的变革。手工作坊式开始集中涌现,是资本主义生产发展早期阶段、劳动社会化的一种基本形式,它的出现,标志着资本主义萌芽的产生。而这种方式致使社会社会阶段,阶级结构发生变化。16世纪以后的重商主义政策使资本主义经济实力强大。失去土地的农民进入手工工场劳动,他们也就是工人阶级的前身。经济结构和劳动力形式的改变,经当时各大学派的代表学者的研究和设想,孕育了当时的作坊式经验管理。这种作坊式的经验管理,是资本主义早期管理思想的产生,也是管理学理论派形成和发展的直接起点。下面是当时具有代表性的思想简介:

1) 劳动分工

首先柏拉图在《理想国》一书中提出了经济科学中的专业化或劳动分工的原理。他指出:“每个人从事几种行业或坚守自己的本行——哪一种更好呢?应坚守自己的本行。如果一个人按照他的能力并在恰当的时机做事,他能做得更多、更好而且更容易。”而在后来的英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密的《国富论》中系统提出劳动分工的经济效益和好处,并提出了生产合理化的概念。我们就不难从中看出劳动分工其实是把一项工作分成几个不同的部分,交给不同的工人来做,这样使得工人们必须通过合作来完成产品的生产。

劳动分工可以针对每个专业工人的各项工作熟练性及专业性合理分配工作,提高劳动效率,创造更大的劳动价值;分工节约了工人从一种工作转向另一种工作的损失时间和学习期间所耗费的时间;分工使劳动简化,提高了工具的重要性。从而人们能因需求发明许多便于工作又节省劳动时间的机器。



从中可以看出劳动分工对生产的成本、效率和劳工的利用都有很大的促进作用。管理的思想和管理实践问题就在这个时候才开始被某些工厂业主所注意,因为随着生产的扩大和规模的增加,如果还是沿用以前那种粗放式的管理模式必然带来组织和生产的困难增加,这将大大增加成本,不利于企业在市场上的竞争。应该是现实的压力逼迫那些业主们更多的应用管理的原则,这种压力包括规模的扩大和市场压力的增加。所以劳动分工对管理思想和管理实践的发展都有非常大的作用,是管理思想和实践的一大创新。

2)人是环境的产物

“现代人事管理之父”罗伯特·欧文基于“人是环境的产物”这一法国唯物主义学者的观点,提出了:“用优良的环境代替不良的环境,是否可以使人由此洗心革面,清除邪恶,变成明智的、有理性的、善良的人;从出生到死亡,始终苦难重重,是否能够使其一生仅为善良和优良的环境所包围,从而把苦难变成幸福的优越生活。”

为了证明自己的哲学观点,为了培养人的美德,他在工厂推行了一系列的管理制度,其核心是:废除惩罚,强调人性化管理。欧文根据工人在工厂中的表现,将工人的品行分为恶劣、怠惰、良好和优质四个等级,用一个木块的四面涂上黑、蓝、黄、白四色分别表示。每个工人的前面都有一块,部门主管根据工人的表现进行考核,厂长再根据部门主管的表现对部门主管进行考核。考核结果摆放在工厂里的显眼位置上,所属的员工一眼就可以看到各人木块的不同颜色。在众人的监督和自我自尊心的驱使下,工人表现越来越好。

欧文认为好的环境可以使工人形成好的品行,于是采取很多方法改善工人的工作环境和生活环境。在工作环境上,首先缩短工人的工作时间,每人每天工作时间不超过10小时3刻钟;禁止对工人体罚;为工人提供厂内膳食;并且改善工厂内设施和提高了工厂的清洁度。在生活环境上,他设立按成本向工人销售生活必需品的商店;以及通过建造工人住宅与修筑道路来改善工人生活的社区环境等。欧文非常重视儿童教育。他禁止他的工厂雇佣十岁以下的童工,并于1816年耗资一万英镑在他的厂区建立了第一所相当接近现代标准的公共学校——“性格陶冶馆”,这所学校是新拉纳克的中心建筑,为2~14岁的少年儿童提供良好的教育,另外还附设有成人教育班。欧文当时的教学思想,教学理念教学计划在新拉纳克取得巨大的成功。

欧文摒弃了过去的那种买昂贵的工具,却压榨人们劳动力的不人道的做法。他提出:良好的人从事管理会给雇主带来收益,因为这是每个主管人员的一项重要的工作。这种管理理论为后来的管理学的人事理论发展奠定了基础。

3)管理是独立的生产要素

法国庸俗经济学创始人让·巴蒂斯特·萨伊是西方经济学家中第一个明确地提出把管理作为生产第四要素而同土地、劳动力、资本相并列的人。后来到了18、19世纪,一些经济学家已提出了一些管理职能,例如艾菲尔·马歇尔的管理中的计划职能,到后来的组织、控制、人事职能等。

在这些具有代表性的管理思想的指导下,西方资本主义早期的管理学科理论已经初具规模,孕育而生。

(2)古典管理理论阶段

管理思想的发展程度是和当时人们的生产水平、人们的自我需求认知、生产活动的呈现方式及当时整个社会政治思想文化大背景互相影响的。当时资产阶级政权的建立,工业革命的爆