

第一章

管理概述



学习目标

1. 掌握管理的概念；
2. 掌握管理者的素质要求；
3. 理解管理的属性；
4. 理解管理的基本职能；
5. 理解管理系统及其构成。

引导案例

俗话说：“不到长城非好汉。”中国的长城是人类文明史上最伟大的建筑工程，其工程之浩繁、气势之雄伟，堪称世界奇迹。岁月流逝，江山更加壮丽，如今登上昔日长城的遗址，不仅能目睹逶迤于群山峻岭之中的长城雄姿，还能领略到中华民族创造历史的大智大勇。长城的建设是最令世人赞叹不已的例子之一。早在春秋战国时期（公元前7世纪），各国为了互相防范，都在地势险要的地方开始修建长城，后来经过秦朝、明朝的历代修缮，于明朝万历年间（1753年）终于形成了西起嘉峪关、东至山海关、总长6700多公里并连为一体的万里长城。这一工程历时两千多年，投入的劳动力达到数百万人，动用的土石如果建筑成一条1米高、1米宽的墙的话，可以绕地球13.5周。

管理启示：

要完成长城这项建筑工程，在科学技术尚不发达的当时，其管理活动的复杂程度是现代人难以想象的，这充分体现了我国古代先人的管理智慧。

第一节 管理和管理学

一、管理的概念

管理起源于人类的共同劳动，自古就有。当人们开始组成集体去达到共同目标时，就必须有管理，以协调集体中每个成员的活动。



管理是人类社会最普遍、最重要的一项活动。管理无时不在,无处不在。国家的兴衰、企业的成败,都与管理是否得当有关。有人把科学技术和科学管理看成是推动经济高速发展不可或缺的两个轮子,主张三分靠科技,七分靠管理。管理是什么?这不仅是管理学家为加强管理学自身的理论基础所必须研究的问题,也是管理者应该明确的问题。正确地回答这个问题可以帮助人们进一步理解管理的重要性,并自觉地遵守管理的原理和原则,合理地运用各种管理方法。

由于管理概念本身具有多义性,因时代、社会制度和专业的不同,也就产生了不同的解释和理解。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。下面列举一些关于管理具有代表性的认识。

泰罗(Frederick. W. Taylor):管理就是确切地了解管理者希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。

法约尔(H. Fayol):管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

西蒙(H. A. Simon):管理即决策。

孔茨:管理是设计维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标。

美国马丁·J. 坎农:管理是一种为取得、分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动。

彼得·F. 德鲁克认为: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。管理是一门学科,这首先就意味着管理人员付诸实践的是管理学,而不是经济学、计量方法、行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。但是,管理人员付诸实践的并不是经济学,正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样;管理人员付诸实践的并不是行为科学,正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样;管理人员付诸实践的并不是计量方法,正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。

我国学者杨文士、周三多等普遍认为,管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调和利用组织的各种资源,以期更好地达到组织目标的过程。

以上关于管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,但其中也有不少共同的认识。本书拟采用下面的定义。

管理就是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效实现组织目标的过程。

关于管理定义的理解,包括以下含义。

1. 管理的目的是有效地实现目标

所有的管理行为都是为实现目标服务的。有效实现目标就是使各类组织的一切职能活动既有效率,又有效益。

2. 实现目标的手段是计划、组织、领导和控制

任何管理者,大到国家总理,小到企业班、组长,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为。这是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。



3. 管理的本质是协调

协调无非是以最低的成本耗费和使用组织资源,以最佳方式安排组织活动各环节的秩序,从而使组织活动更有效地趋向目标。

4. 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动

一方面,该定义指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动;另一方面,强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理最重要的是对人的管理。

二、管理的性质

(一) 管理的二重性

管理的二重性是马克思在《资本论》中首先提出来的,体现了马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思认为,管理活动一方面表现为指挥劳动,它是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质决定的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,因此,管理具有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理表现为监督劳动,它取决于共同劳动所采取的社会结合方式的性质,同生产关系直接相连,体现着生产资料占有者的意志,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,因此,管理同时又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求。

知识拓展

综观当代世界经济发展迅速、生产力水平较高的国家,不难发现,它们除了拥有丰富的自然资源、先进的科学技术等条件之外,另一个最重要的原因就是这些国家的管理水平都比较高。2011年9月7日,世界经济论坛在瑞士日内瓦发布《2011—2012年全球竞争力报告》,在142个国家的排名中,瑞士连续3年拔得头筹,新加坡超过瑞

典上升至第二位。新加坡资源并不丰富,科技也不十分发达却一直稳居前3名,超过经济大国日本和欧洲许多老牌资本主义国家。发生这样的奇迹,最重要的原因之一是新加坡政府对经济的高超管理,推动了该国经济的迅猛发展,极大地提高了国家的国际竞争力。

2. 管理的社会属性

管理总是在一定的生产关系下进行的,任何管理都是一定社会制度下的管理。管理作为生产关系的实现方式之一,都要反映一定的生产关系。

管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。管理的社会属性通常也称为管理的生产关系属性。



(二)管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过实践收集、归纳、监测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量其所使用的理论和方法是否正确,是否有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和完善。因此,管理是一门科学,是指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。

在管理的科学性上,人们常犯的错误如下:

- (1) 盲目照搬国外的管理理论;
- (2) 将书本上的管理原理当做教条;
- (3) 认为管理只靠实践,从不相信管理专家。

尤其是第三种错误,在管理者中广泛存在。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性,即强调管理的实践性,没有实践性也就无所谓艺术性。管理的艺术性是指管理更多地强调创造性、灵活性、无规律可循,在处理问题时灵活地采用相应的管理手段和方法。

没有一成不变的管理模式,也没有放之四海皆适用的管理方法,从这个意义上讲,管理是一门艺术。管理之所以需要有技巧性、创造性、实践性和灵活性,一方面是由于管理总是在一定环境中的管理,而管理环境是不断变化的,因此就不可能有一成不变的管理模式,不可能有处理所有环境中出现的问题的包治百病的管理良方。另一方面是由管理的主要对象——人所具有的主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维,能够自主地作出行为决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性,才能够将人们的积极性和创造性调动起来,使他们自觉地为实现组织的目标去努力工作。此外,人还是富有感情的,而感情是最难数量化、模式化的东西,感情变化虽然有一定的规律,但是又带有相当的不确定性。

在管理的艺术性上,人们常犯的错误如下:

- (1) 过分强调管理的艺术性,从而否认管理的科学性;
- (2) 认为管理艺术是少数人天生所具有的,从而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位;
- (3) 在管理实践上缺乏科学的管理制度,而常常以管理者的心情、好恶来作为决策的依据。

管理是科学性和艺术性的统一。科学性是基础,任何艺术性都是建立在一定的科学性



基础之上。只讲科学性,不讲艺术性,则只是纸上谈兵;只讲艺术性,不讲科学性,也是一种错误的观点。在现实中,管理必须把二者结合起来才能取得卓有成效的效果。因此,管理的科学性和艺术性反映在理论与实际相结合的灵活运用的基础之上。

三、管理与管理学

(一) 管理学的概念

管理学是人类长期从事管理实践活动的科学总结,是以组织为载体,研究管理活动过程及其基本规律和一般方法的科学。管理学来源于人类社会的管理实践活动,而社会的管理实践活动领域是多样化的,有的从事企业管理活动,有的从事政府、军队、公安等国家机关管理活动,有的从事学校、文艺团体、学术团体管理活动等。有多种不同的社会组织,就会有多种解决这些领域特殊问题的管理原理和方法,由此形成了各种不同门类的管理学。例如,企业管理学、行政管理学、教育管理学的、旅游管理学、医院管理学、军队管理学、交通管理学、物资管理学、财政管理学、国民经济管理学等。但是,也要看到,这些专门管理学中又包含着共同的普遍的管理原理和管理方法,这就是管理学所要研究的对象。所以说,管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为其研究对象的。

管理学作为一门学科的基本思想体系,最初是由法国管理学家亨利·法约尔首先提出来的。他认为需要一种反映政治、宗教、慈善机构、军事及企业、事业单位等各种组织管理共性的一般管理理论。为此,他写了《工业管理与一般管理》一书,为管理学的研究和发展作出了巨大贡献,以后的管理学学者基本上是依据该著作中的思想进一步进行研究和发展的。

管理学正式形成于20世纪50年代,其代表作是美国管理学家孔茨和奥唐奈1955年出版的《管理学原理》,该书于1976年第6版时更名为《管理学》。20世纪60年代以来,管理学受到各国管理学界的广泛重视,提出了各种各样的观点,并形成了各种管理理论学派。

(二) 管理与管理学的关系

管理指的是一种实践活动,是对这类特殊的社会实践活动的概括,是管理学中的一个最基本的范畴。管理学则指的是一门理论学科体系,是一门专门研究管理实践的规律、原则、方法、手段等的科学。二者相互联系,但是又各不相同。

管理的发展与管理学的发展是相互促进的。管理实践直接为管理学研究提供对象和素材,管理的发展直接推动管理学的发展。反过来,管理学对管理实践又具有特别重要的指导作用,它产生于实践,又服务于实践。在管理学指导下的管理实践才是自觉的管理,管理的效率才能够得到保证。



典例链接

美国麦考密克公司创始人麦考密克是个个性豪放、带有江湖义气的经营者,公司成立之初利润增长较快,员工的收入也是与日俱增。随着公司的发展,其经营理念和经营方法逐渐落后,越来越不适应时代的要求。麦考密克虽苦心经营,但公司还是不景气,最后陷入裁员减薪的困境,公司濒临倒闭的边缘。

麦考密克在公司危难时刻继任总裁,员工把死里逃生的希望全都寄托在新总裁身上。他也是壮志满怀,承诺不把公司搞好决不罢休。万事开头难,从何处突围成为首要问题,他认为提高士气是振兴公司之本。他对员工庄严宣布:“本公司生死存亡的重任落在诸位的肩上,希望大家同舟共济,协力渡过难关。”他出人意料的决定,从当月起,全

体员工的薪水每人增加10%,工作时间适当缩短。

柳暗花明又一村。绝处逢生的员工被新总裁的决心和决定所感动,士气大振,全公司共同努力,仅用一年的时间,就实现了扭亏为盈,公司得救了,员工又有盼头了。

这个故事给我们的启示是管理是科学也是艺术,公司的成败在于员工的积极性能否发挥,员工积极性的发挥在于领导艺术。麦考密克在本应裁员减薪时,却减时提薪,乃惊人之举,属高超的领导艺术。员工对领导的认可是领导权力有效行使的一个重要条件,领导和员工同舟共济的高昂士气是公司取之不尽的力量源泉。困难和解决困难的办法是同时存在的,而且办法总比困难多,领导艺术是挖掘“办法”的技能。

第二节 管理者

一、管理者的概念

一个组织中的活动可以划分为管理活动与生产活动两大类,从这个意义上讲,从事管理活动的人就是管理者。管理者是指在组织中从事管理活动的全体人员,即在组织中担负计划、组织、领导、控制等工作,以期实现组织目标的人。

二、管理者的分类

管理者可以按多种标志进行分类。

(一)按照管理者在组织中所处的层次划分

1. 高层管理者

高层管理者指一个组织中最高领导层的组成人员。他们对外代表组织,对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。他们的主要职责是制订组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价组织的绩效,其主要职责是决策。这类管理者又称为决策层,如公司的总裁或总经理、大学校长等。



2. 中层管理者

中层管理者通常指处于高层与基层管理者之间的管理人员。他们是高层决策的執行者,负责制订具体的计划、政策,行使高层授权下的指挥权,并向高层报告工作,也称为执行层。例如,公司的部门经理、商场的商品部主任。中层管理者在组织的管理活动中往往起着承上启下的作用。

3. 基层管理者

基层管理者指在生产经营第一线的管理人员。他们负责将组织的决策在基层落实,制订作业计划,负责现场指挥与现场监督,也称为作业层。例如,车间的工段长、机关的科长、饭店的领班等。

(二)按照管理者的工作性质与领域划分

1. 综合管理者

综合管理者指负责整个组织或组织中某个部门的全部活动的管理者。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,而不是只对单一资源或职能负责。例如,工厂的厂长、车间主任都是综合管理者。而工厂的财务处处长则不是综合管理者,因为其只负责财务这种单一职能的管理。

2. 专业管理者

专业管理者是指仅仅负责管理组织中某种活动(职能)的管理者。这类管理者只对组织中某一职能部门或专业领域的工作目标负责,只在本职能部门或专业领域内行使职权、指导工作。根据专业管理者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、财务部门管理者、人事部门管理者、研发部门管理者等。例如,企业的总工程师、财务主管等。

三、管理者的角色

在 20 世纪 60 年代末期,加拿大学者亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了仔细的跟踪研究,得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格通过实证研究发现,管理者在组织中扮演着三大类共 10 种不同但是又高度相关的角色,这些角色的具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色表

角色	描述	特征活动
一、人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑,必须履行许多法律、社会性的例行义务	迎接来访者、签署法定文件



续表

角色	描述	特征活动
2. 领导者	负责动员和激励下属,负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自身发展的外部接触和联系网络,向人们提供信息以及恩惠	发感谢信,从事外部委员会工作,从事有外部人员参加的活动
二、信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部与外部的神经中枢	阅读期刊和报纸,保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的成员——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种有价值的观点	举行各种信息交流会,用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息;作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议,向媒体发布信息
三、决策制订方面		
7. 企业家	寻求组织和外部环境的机会,制订“改进方案”,以发起变革,监督某些方案的策划	制订战略,检查会议决议执行情况,开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大、意外的动乱时,负责采取补救行动	制订战略,检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源,事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与与工会进行的合同谈判

四、管理者的素质要求

作为一名管理者应当具备文化科学、专业科技、管理科学等基础知识。在拥有坚实的基本知识的基础上,管理者在学习各种基础知识的过程中,还应注意形成合理的知识结构。一般来说,高层管理者知识面要广,所学的知识应尽可能多样和丰富;基层管理者则要求具备一定深度的专业知识。



(一)管理者的思想素质

任何社会都会要求管理者应具有较高的思想素质,只不过内容不同而已,如美国管理学家认为管理人员必须有献身事业的精神,有为社会、为职工所景仰的品德;而日本则要求管理人员应具备的基本品德是对企业的忠诚。就我国的社会主义管理活动的要求来看,一个合格的管理者的思想素质要求具体体现在以下几方面:

- (1)具有奉献精神;
- (2)具有科学的世界观和方法论,坚持辩证唯物主义和历史唯物主义;
- (3)有较强的责任心、事业心,对工作认真负责;
- (4)有较高的品德修养,以及令人敬仰的思想作风、工作作风等;能以身作则,带头示范。

(二)管理者的业务素质

管理科学是一门综合性科学,融会了众多学科知识。管理活动涉及政治、经济、技术、文化等社会各个方面的复杂活动。知识是提高管理水平和管理艺术的基础,管理者对某方面知识的缺乏,都会导致管理上的失误。

对于一个管理者来说,应掌握如下知识和技能。

1. 政治、法律方面的知识

作为一个管理者,要掌握所在国家执政的路线、方针、政策和国家的有关法律和规定。只有这样才能有较强的法制观念,以把握组织法制的正确方向。

2. 经济学和管理学知识

一个管理者只有掌握了管理学和经济学的相关知识,才能按照经济规律办事,了解当今管理的发展趋势,掌握基本的管理理论和方法。

3. 心理学和社会学知识

面对激烈的社会竞争,管理者将承受着巨大的社会压力,管理者掌握了相应的社会和心理知识,可以帮助自己做好自身的心理调适,同时做好他人的思想政治工作,协调人与人之间的关系,充分调动员工的工作积极性。

4. 工程技术方面的知识

任何一个管理者从事的管理工作都涉及某一方面的专业技术。管理者对相应专业技术的了解和掌握,如计算机应用等相关知识,可以使得自己成为一个内行的管理者。

(三)管理者的心理素质

管理活动同时也是一种非常艰辛的实践活动。要成为一个合格的管理者,必须具备良好的心理素质。良好的心理素质主要表现为以下几个方面。

1. 意志坚强

管理者除了要树立远大的抱负,有事业心之外,还应有坚强的意志。坚强的意志是企



业管理者应具备的重要心理品质,它会使认识活动更具明确的目的性和方向性,自觉地克服认识过程中的困难,积极地认识和掌握客观事物的发展规律,有效地发展人的智力才能。成功管理者的意志品质,主要表现为自觉性、原则性、坚毅性、果断性、勇敢性和自制性。

2. 胸怀宽广

在管理活动中,人们具有不同的看法、不同的意见是不可避免的,管理者应当胸怀宽大,求同存异;在非原则问题上忍让,宽以待人;能听取不同的意见,特别是对立面的意见,能正确地对待批评自己的同志,不打击报复;对人,特别是对同事及下级都能给予足够的尊重;敢于承认缺点、错误,不文过饰非,不居功自傲。

3. 自信

自信是积极工作和克服困难的前提,也是激励群体成员积极性的重要因素。管理者要相信自己,不断增强信心,坚信自己有能力处理在管理过程中出现的一切困难和挫折,百折不挠,敢于应对各种困难和挑战,使自己永远立于不败之地。作为有个人影响力的管理者,自信是第一素质要求。

4. 良好的身体素质

管理活动既是一种脑力劳动,又是一种体力劳动。特别是处于纷繁复杂的环境之中时,管理劳动通常要耗费相当大的脑力与体力。要成为一名优秀的管理者,特别是优秀的高层主管人员,健康的体魄与充沛的精力是必不可少的。管理人员应注重身体素质的锻炼,做到工作好、休息好、生活好。

五、管理者的技能要求

虽然管理者的类型很多,工作也各不相同,但是无论什么样的管理者,都需要具备最基本的管理技能。管理学者 R. L. 卡兹提出管理者必须具备三方面技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

(一) 技术技能

技术技能是指使用与某一专业领域有关的程序、知识、技术和方法以完成组织任务的能力。技术技能具体包括专业知识、经验,技术、技巧,程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。这些是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。管理者虽不能完全做到内行,但必须懂行,必须具备一定的技术技能,否则管理者将很难与他所管辖的专业人员进行有效的沟通,更无法对其所管辖业务范围内的各项工作进行有效的指导。特别是一线管理者,技术技能显得更为重要。

(二) 人际技能

人际技能是指管理者处理人与人之间关系的技能。人际技能具体包括:观察人,理解



人,掌握人的心理规律的能力;人际交往,融洽相处,与人沟通的能力;了解并满足下属需要,进行有效激励的能力;善于团结他人,增强向心力、凝聚力的能力等。在以人为本的今天,人际能力对于现代管理者而言是一种极其重要的基本功,没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的。人际技能对于高层、中层、基层管理者有效地开展管理工作都非常重要。

(三)概念技能

概念技能又称为思维技能或构想技能,指纵观全局、系统分析和解决问题的能力,也就是洞察组织与环境要素间相互作用关系的能力。概念技能具体包括:对复杂环境和和管理问题的观察、分析能力;对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力;对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力。这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义,是组织高层管理者所必须具备的,也是最为重要的一种技能。

概念技能水平的高低与一个人的知识、经验、胆识等因素有关。因为概念技能不仅仅表现为一种分析和认识问题的能力,更为重要的是在此基础上作出决策的能力。在事关组织生存与发展问题上作出决策是需要相当的胆略的。另外,与技术技能不同的是,提高概念技能所需要的知识是相当广泛的,不仅仅限于专业性的知识。一个管理者特别是一个高层管理者的概念技能,对于一个组织来说是十分重要的。

概念技能的提高也需要通过一定的学习,掌握有关的科学知识。一般来说,一个人受教育的时间越长,掌握的知识越丰富、越广泛,他的概念技能就会越高。但是,概念技能的提高过程与技术技能的提高过程又是不同的。技术知识由不懂到懂,技能由不会到会,二者之间有明显的界线;而由较低的概念技能提高到较高的概念技能就是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程。所以,提高概念技能比提高技术技能在一定的意义上讲要难得多。并且,由于这个过程的变化不那么明显,提高概念技能也就往往容易为人们所忽视。就我国今天的企业管理者的总体状况来看,大多数管理者的技术技能基本上能够满足管理的要求,而概念技能则远远没有达到管理的要求。在某种意义上讲,概念技能缺乏是影响我国企业管理水平的一个重要因素。

上述三种技能,虽然对任何管理者来说都是应当具备的,但不同层次的管理者,由于所处位置、作用和职能不同,对三种技能的需要程度明显不同。如图 1-1 所示,高层管理者尤其需要概念技能,而且,所处层次越高,对这种概念技能要求越高。这种概念技能的高低成为衡量一个高层管理者素质高低的最重要的尺度。而高层管理者对技术技能的要求就相对低一些。与之相反,基层管理者更重视的却是技术技能。由于他们的主要职能是现场指挥与监督,所以若不掌握熟练的技术技能,就难以胜任管理工作。当然,相比之下,基层管理者对概念技能的要求就不是太高。

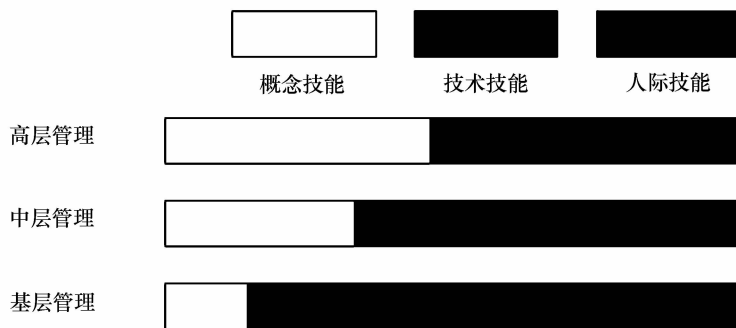


图 1-1 各种层次管理所需要的管理技能比例

典例链接

有这样一句广告词：“今年过年不收礼，收礼只收脑白金。”说起脑白金就自然要提史玉柱。史玉柱，安徽怀远县人。1989年深圳大学研究生毕业，随即下海创业，在深圳研究开发M6401桌面中文电脑软件。1991年，巨人高科技集团成立，注册资金1.19亿元。并受到半数以上的中央政治局委员以上级别的中央领导的造访。1995年被列为《福布斯》中国大陆富豪第8位，是当年唯一以高科技起家的企业家。从巨人汉卡到巨人大厦，从脑白金到黄金搭档，史玉柱是具有传奇色彩的创业者之一。他曾经是莘莘学子万分敬仰的创业天才，5年时间内跻身财富榜第8位；也曾是无数企业家引以为戒的失败典型，一夜之间负债2.5

亿元。而如今，他又是一个著名的东山再起者，再次创业成为一个保健巨鳄、网游新锐、身家数十亿元的企业家。

2006年，史玉柱当选“IT十大风云人物”“2006年度中国游戏行业新锐人物”，并荣获“2006年度中国游戏产业最具影响力人物”奖；2007年，史玉柱当选“2007最具影响力企业领袖”“2007十大影响力精英”；2008年12月20日，史玉柱获“中国改革开放30年创新人物”称号。史玉柱再次崛起的故事，凸显了其“执著与毅力”的魅力与价值。史玉柱事业的跌宕起伏、世间的是非议论证明，唯有敢与苦难作伴和具有超强的心理素质的人才能从跌倒的阴影中爬起来迈向成功。

第三节 管理职能与管理系统

一、管理职能

(一) 管理职能的含义

所谓管理职能，是指在管理的过程中所体现的最基本的职能，其往往隐藏在管理活动之中，是管理活动的实质内容。管理的基本职能包括合理组织和发展生产力、维护和完善生产关系，这两大方面的实现体现在管理的具体职能上，只有各个具体职能的逐步完成才能达到



管理的根本目的。

从管理职能划分的演变看,计划、组织和控制是各管理学派公认的管理职能,而领导的作用在现代管理中日益突出。

本书按计划、组织、领导和控制等职能来组织管理学的内容。至于每一项职能的具体内容将在各章中分别详细论述。

(二) 管理的具体职能

1. 计划职能

计划职能是指为实现组织的目标,制订和执行决策,对组织内的各种资源进行优化配置的行动方案。它是对组织行为的谋划和估计,既是行动的指导,又是控制组织行为的标准。

计划职能包含着以下4项具体活动。

(1)计划制订。这是狭义的计划职能,又称之为计划制订工作,通常是指确定组织的行动目标和程序的职能,其主要的任务是制订书面形式的计划。

(2)预测。预测指对计划方案中所确定的目标的可信度、实现的概率等进行的预先测评的职能。预测一般要根据预测的难易程度,运用科学的方法,通过专业人员来完成。

(3)决策。决策指对多种计划方案进行优选,选其最优予以执行的职能。在计划的各项具体职能中,决策的职能显得最为关键、最为重要,需要认真地对待。

(4)制订与实施组织战略。制订与实施组织战略指对组织生存与发展中的重大战略问题进行研究,明确战略目标,制订战略方案,指挥实施战略。

2. 组织职能

组织职能是指为实现组织的目标,执行组织的决策,对组织内各种资源进行制度化安排的职能。在组织的众多资源中,由于人是最重要的资源,所以组织职能实际上主要研究人力资源的组合问题。

组织的具体职能包括以下活动。

(1)建立组织结构。按照组织目标的要求和组织的实际情况,建立合理的组织结构,对人员进行权责分工、角色定位。

(2)组织工作过程。根据组织运行和实现组织目标的要求,对组织进行分层、分权、理顺直线主管与参谋的关系等。

(3)人力资源管理。它是为保证组织目标的实现,对所需要的人力资源进行开发、管理、培训等工作,具体包括管理人员的选任和一般员工的招聘、使用与培训。管理人员是组织人力资源中最为重要的资源,选任合适的管理人员是人力资源管理中的首要任务。

(4)塑造组织文化。在管理的过程中,管理者必须建立其明确并优秀的组织文化,形成清晰明确的价值观,以规范组织整体的行为与成员个体的行为。更进一步地讲,管理本身就是一种文化行为和表现,管理不仅要要在一定的文化环境中开展,而且也必须推动一定的文化发展。对于一个成功的管理者来说,塑造优秀的组织文化是必然的任务。



3. 领导职能

领导职能指领导者带领和指导组织成员完成组织任务,实现组织目标的职能。领导的任务可以分为两大部分:一是带领,它的意思是在实现组织目标,完成组织任务的过程中,领导者不仅要明确方向,更是要身先士卒,以身作则;二是指导,指领导者有指导下属完成任务的责任。

领导的具体职能包括以下活动。

(1)带领指挥职能。这项职能需要通过建立合理的领导体制、形成有效的领导作风、树立领导者的权威来完成。所以,领导者要注意树立自己的权威,要发挥影响力。

(2)沟通与冲突管理。领导者在领导的过程中,必须与被领导者之间有充分的沟通,这样才能做到上下一心,同心协力,心往一处想,劲往一处使。

(3)员工激励。领导者在掌握了被领导者的需要之后,为了充分调动他们的积极性,必须运用合适的激励手段与方法,这就是激励的职能。需要指出的是,在管理的基本职能中,领导职能是最能体现管理者具有艺术性的职能。

4. 控制职能

控制职能是指为了保证组织目标的实现和决策得以顺利地执行,组织对其行为过程进行监督、检查和调整等一系列的管理活动。控制一直是管理的一个重要的职能,因为在制订计划时无论考虑得多么周密,无论投入多少的人力与物力,也难以保证计划的绝对准确,决策的万无一失。况且,许多外部因素的变化还是组织的管理者根本无法控制的。在计划执行的过程中,外部环境的变化、执行人员的疏忽都可能使计划偏离预想的轨道或者目标。发挥控制职能,就要及时发现这些偏差,并采取纠正措施。

二、管理系统及其构成

(一)管理系统的含义

所谓的管理系统,是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

管理系统具体包括以下含义:

(1)管理系统是由若干要素和子系统所构成的,并且这些要素和子系统之间是相互联系、相互作用的;

(2)管理系统是发挥着整体功能的,任何要素和子系统都是为了实现管理的整体功能而服务的。

(二)管理系统的构成

管理系统一般由以下因素构成。

1. 管理目标

管理是为了实现组织的目的而存在的,一切的管理行为都是为了有效实现组织的目标,



管理目标是管理功能的集中体现。

2. 管理主体

管理主体即管理者,既表现为单个的管理者,又表现为管理者群体及其构成的管理机构。

3. 管理对象

管理对象即管理行为受作用的一方,对管理目标的实现有重要的影响作用。

4. 管理媒介

管理媒介即管理主体用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。

5. 管理环境

管理环境即影响管理过程中的一切因素的总和,包括外部环境与内部环境。

典例链接

福特公司的创始人亨利·福特有着精明能干的头脑和丰富的经验。自从1889年《科学美国》作了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报道,许多美国人从事汽车制造后,于1896年制造出了第一辆福特汽车。

1903年,福特汽车公司成立,开始生产“A”型到“R”型和“S”型汽车,参与几十家汽车公司的竞争,当时还没有什么优势。但1908年开始生产福特“T”型车就标志着福特垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单坚固、驾驶容易、价格较低。1913年,福特采用了汽车装配的流水生产法并实行汽车零件的标准化,形成了大量生产的体制,当年产量增加到13万辆,1914年增加到26万辆,1923年增加到204万辆,在美国汽车生产中形成垄断的局面。

福特从而建立起一个世界上最大和赢利最多的制造企业,它从利润中积累了10亿美元的现金储备。可是,福特坚信企业所需要的只是所有主管企业家和特闷的一些“助手”,只需“助手”的汇报,由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”,企业无需管理人员和管理。

随着环境变化,其他竞争者兴起,汽车有着不同档次的需要,科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂,个人管理已难以适应这种要求。只过了几年,到1927年福特已经丧失了市场领先地位,以后的20年,逐年亏本,直到第二次世界大战期

间仍然无法进行有力的竞争。当时他的强劲竞争对手通用汽车公司,则从20年代开始走着一条与福特经验相反的路子。

通用原是一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的,在建立之初,这些小公司作为通用的一部分各自为政,通用公司组织机构不健全,公司的许多工作集中在少数几个人身上,不仅使这些领导人忙于事务,无暇考虑公司的方针政策,并且限制了各级人员的积极性。而1920年后,新接任的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·P.斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织结构,作出处理问题的方法,根据市场不同层次顾客的需要,确定产品方向,加强专业化协作,谋取大规模生产,按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制,从而于1926—1927年使通用的市场占有率从10%一跃而起到43%,此后多年均占50%以上,而福特则每况愈下,到1944年,福特的孙子——福特二世接管该公司时,公司已濒临破产。当时26岁的福特二世向他的对手通用学习。着手进行斯隆在通用所做的事情,创建了一套管理组织和领导班子,5年后在国内外重新获得了发展和获利的力量,成为通用公司的主要竞争者。

从这个案例中,我们可以看到20世纪20年代环境不确定程度低,福特的竞争对手少,组织规模相对较少,老福特的个人管理模式能保证统



一领导原则,因此有效。但是随着环境复杂化,高层难以掌握全部信息,决策变得更复杂,庞大的组织越发僵化,最终使福特公司濒临破产。

而通用的改革和兴起充分体现了分权与协作的原则,面对复杂环境,通用及时将营销这一

职能下放,从而充分跟踪市场需求变动,不仅提高了员工的积极性,还保持了组织能适应环境变化。管理高层则主要抓协调控制,保证了组织目标的实现。



本章小结

本章主要讲述了管理的概念、性质,管理者的概念、分类,管理职能及管理系统。管理是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效实现组织目标的过程。管理的性质,即管理的二重性,指管理的自然属性与社会属性。管理的职能包括计划、组织、领导与控制。管理系统包括管理目标、管理者、管理对象、管理媒介与管理环境。

● ● ● 本章习题 ● ● ●

一、单项选择题

1. 管理的本质是()
 - A. 是一种手段
 - B. 是协调
 - C. 是活动或过程
 - D. 是一种资源
2. 管理学是一门软科学,人们对“管理”一词本身也有不同的理解。这里有两种不甚规范但耐人寻味的解释:一种是“管理就是你不管,下属就不理你”;另一种解释是“管理就是先理(梳理)然后才能管”。对这两种解释,你的看法是()
 - A. 前者代表了典型的集权倾向,后者反映出一种民主的气氛
 - B. 两种解释都片面地强调了管理工作中的控制职能,只是思考和表达角度不同
 - C. 后一种更科学,因为强调“理”,但也有不妥,似乎有“理”,就不需要管了
 - D. 前者可应用于基层管理,后者可应用于高层管理
3. 对于管理人员来说,一般需要具备多种技能,如概念技能、人际技能、技术技能等。越是处于高层的管理人员,其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要,就越是按以下顺序排列()
 - A. 首先是概念技能,其次是技术技能,最后是人际技能
 - B. 首先是技术技能,其次是概念技能,最后是人际技能
 - C. 首先是概念技能,其次是人际技能,最后是技术技能
 - D. 首先是人际技能,其次是技术技能,最后是概念技能



4. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于()
- A. 需要与他人配合完成组织目标
B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
C. 需要对自己的工作成果负责
D. 需要协调他人的努力以实现组织目标
5. 管理具有社会化大生产、生产力相联系的属性,这是管理的()
- A. 社会属性 B. 自然属性 C. 管理属性 D. 经济属性

二、多项选择题

1. 管理的职能有()
- A. 计划 B. 组织 C. 沟通 D. 控制
2. 下面说法正确的是()
- A. 管理是一门艺术
B. 管理是一门科学
C. 一切管理者都要履行管理的四大职能
D. 不同层次的管理者对同一管理职能的关注重点是一样的
3. 按照管理者在组织中所处的层次划分,可将管理者分为()
- A. 高层管理者 B. 综合管理者 C. 中层管理者 D. 基层管理者

三、名称解释

管理 管理者 概念技能

四、思考题

1. 简述概念技能、技术技能和人际技能的基本内容。
2. 分析不同层次的管理者之间所需管理技能的相互关系。
3. 何为管理的二重性? 学习二重性有何意义?
4. 为什么说管理既是科学又是艺术?

五、论述题

1. 如何理解管理的含义?
2. 试举例说明管理的作用。

六、案例分析题

案例 1

陆城宾馆李经理接到处分职工王大成的报告,他觉得问题不太清楚,就作了一番调查。事实是王大成的母亲患病住院,他母亲想喝鸡汤。由于王白天上班,晚上去医院陪母亲,连去市场买鸡的时间都没有。在这种情景下,他在餐厅里偷了一只鸡,犯了错误。经理了解了情况以后,批准了餐厅对王作记大过一次、扣发当月奖金的意见。然后带着慰问品去医院看望王的母亲,并对他母亲说:“王大成在工作中表现很好,在家里对你也很孝顺,他是你的好儿子。”患病的母亲含笑听着。次日,经理找王大成谈话,先肯定他工作好,接着又指出偷公家东西是十分错误的,并征求其对处分的想法。



王大成对这种赏罚分明、合情合理的处理十分感动,并表示自己错了,愿意接受这种处分。这时,经理离开座位说:“你母亲生病半个多月,我们都不知道,没有给予关心,我们很对不起你。”说后,经理毕恭毕敬地向王大成鞠了一个躬。

【案例思考】

1. 你是如何看待王大成的行为的?
2. 请你评价经理处理这件事的做法。如果是你,你会如何做?

案例 2

周一主管会议上,工厂人事高经理提出一项临时动议,缘由是该厂制造部章经理因不满本年考绩,而公开提出“不加薪,就跳槽”的要求。高经理表示:“如果我们一口回绝,那么章经理便会挂冠求而去,公司也会立刻出现一个严重的空缺。”总经理也表示,训练一个接班人需要几个月的时间,生产力也会受到影响。显然寻找新人是一件吃力又花钱的事。与会吴董事听了以后,便询问人事部刘经理的意见。刘经理说:“员工以离职相威胁是一件不忠的行为,将来又可能因第三家企业的高薪而离开第二家,除此之外,企业管理局如果屈服于威胁,也会产生一些副作用。”

【案例思考】

1. 如果你是总经理,你会如何处理此问题?理由何在?
2. 你认为此类问题平日应如何防范?

七、实践与训练

实训项目一:组建模拟公司

1. 实训目标

- (1) 培养初步运用管理系统的思想建立现代组织的能力;
- (2) 培养分析、归纳与讲演的能力。

2. 实训内容

- (1) 根据所学知识与实际企业调查访问所获得的信息资料,组建模拟公司;
- (2) 进行总经理竞聘;
- (3) 共同商定公司名称,进行人员分工。

3. 实训效果

- (1) 以小组为单位提交报告;
- (2) 课堂报告:各组陈述,交流体会;
- (3) 由教师根据报告及课堂报告表现综合评分。

实训项目二:进行企业调查

1. 实训目标

- (1) 结合实际,加深对管理系统的认识与理解;
- (2) 培养认知与自觉养成现代管理者素质的能力。



2. 实训内容

- (1) 以模拟公司或小组为单位,利用课余时间,选择 1~2 个中小企业进行调查与访问;
- (2) 访问之前必须根据课程所学的知识,讨论制订调查访问的提纲。

3. 实训效果

- (1) 以小组为单位提交报告;
- (2) 课堂报告:各组陈述,交流体会;
- (3) 由教师根据报告及课堂报告表现综合评分。