

# 管理与管理者

#### [学习目标]

1. 了解管理是如何产生的
2. 掌握管理的概念
3. 理解管理与外部环境的关系
4. 领悟研究管理的意义
5. 学会区分管理者和操作者
6. 确定管理者扮演的角色
7. 弄清什么是成功的管理者

#### [技能要求]

1. 掌握怎样行使管理职能
2. 尝试扮演不同的管理角色
3. 评估自己能否做一个优秀的管理者



### 福特汽车公司的兴衰

老亨利·福特出身于农民家庭,16岁到底特律在爱迪生照明公司当工人。他曾两次创办汽车公司都失败了,后来他找到了詹姆斯·库兹恩斯这个专家担任经理,第三次办起了福特公司。

到1912年,已有7000家商行从事福特汽车的销售,这样,从1908年起靠生产价廉耐用的黑色T型汽车冲向全世界,使福特一下子成为著名的汽车大王。

但胜利冲昏了亨利·福特的头脑,他在1915年辞退了总经理库兹恩斯,实行个人的独裁。经营管理有其特定的规律,违反规律就要受到惩罚,第一次世界大战后福特汽车公司开始走下坡路了。

其间,美国另一家大的汽车公司——通用汽车公司却迎头赶了上来。据统计,1923年通用汽车公司的国内市场占有率仅12%,到1956年已达到了53%。

老福特看到情况不妙,被迫在1928年改型生产A型汽车,但仍无法挽回颓势,福特公司的市场份额从1929年的31.3%退居到1940年的18.9%。

是什么促使福特汽车公司迅速衰落呢?问题出在管理上。亨利·福特实行的是家长制式独断专行的行政领导,造成了全公司管理的极度混乱。他不仅没有反省自己的独裁方式,甚至还吹他的公司“没有组织,没有专门职责,没有权利转让,绝少有头衔人物,也没有什么代表会议”。这样,到了1945年,福特公司每月亏损900多万美元,濒临破产。

事情发展到这种地步,老福特不得不在1945年让位给他的孙子亨利二世。

亨利二世受过正规的高等教育,他上台后立即用重金聘用管理人才,任用原通用汽车公司副总经理、另一个管理奇才欧内斯特·布里奇负责全面领导。新的领导班子进行了一系列的制度改革,当年就改变了面貌。虽然只赚了两千美元,但毕竟扭亏为盈了。后来又经过几年的努力,福特汽车公司终于在销售额方面又成为美国的第二家最大的汽车公司。

可是孙子又犯了爷爷的毛病,到了1960年对他的经理布里奇说,我已经毕业了。言外之意,是不需要他了,随即布里奇被辞退了。可是20世纪60年代正是企业的智囊团兴起的时候,通用汽车公司及时建立了自己的专家智囊团,而福特汽车公司一直到19年之后,即1979年才被迫成立了顾问团。这时它的总经理卡勒德威尔说:“我们要是再不创新的话,就无法活下去了。”

从福特汽车公司发展的兴衰史上,我们不难看出,具备了现代管理的观念和方法,企业必然会兴旺发达,从无到有;而不具备现代化的经营理念和管理手段,一个好端端的企业也不可避免地失去活力,由盛到衰。因此,一个企业要生存和发展,就必须用现代管理思想和方法武装自己的“头脑”,向管理要效益,这便是在全球范围内掀起了一股管理热潮的原因之所在。

本章就从管理的基本概念入手,引入管理的一些最常见的问题,从而解答:什么是管理?管理有哪些作用?谁是管理者?什么样的人能成为一个优秀的管理者?

## 第一节 管理概述

### 一、管理的由来

在人类历史的发展中,管理所起的作用是无法估量的,几乎是与人类社会同步发展的。早在人类社会文明的初期,生产力极为低下,那时人们只掌握着简陋粗糙的石器、木器等原始的生产工具,只凭着个体的力量是很难战胜诸如凶猛的野兽、大自然的灾害这些“天敌”的,于是人们在残酷的生存竞争中逐渐学会携起手来,协同作战,结成一个一个小的

团体来进行协作式的活动。

可以说,正是这种协作分工式的劳动形式,使管理思想得以孕育,也包蕴了管理作为人类早期的一种自觉活动的全部含义。当然,这种原始的协作活动也是自然选择的必然结果,凭经验而为之。

比如氏族社会形成后,人类便开始以男子狩猎、妇女耕织作为分工,形成各自的劳动职责,由此具有了简单的劳动管理模式并为后人所效仿。像“男主外,女主内”,就是后来男女分工的社会演变的结果。

长此以往,协作分工便成为一种特定的行为模式固定下来,被世代相传,从简单到复杂,从粗略到精细,成为了与人类社会共存的组织管理活动。尤其国家及大型生产组织的建立,社会组织形式日趋严密、完善,管理的地位和作用也就随之提高。

那什么是组织呢?简单的概括,组织是人们为了实现某种目标而形成的群体或集合。这种目标是孤立的个人所无法实现的。正是为了实现生存目标,建立了各种各样的生产组织;为了实现社会目标,又建立了不同的形形色色的社会组织。

大家知道一个道理,有组织必须要有管理活动,不然也成其不为组织。如果没有管理,组织成员势必各行其是,像一盘散沙,无法形成“合力”,也更谈不上发挥优势,保证效率了。

例如“音乐演奏”。乐师单独演奏某种乐器,凭着个人的才华和演奏技巧就足够了,而需要某件乐器或小型乐队的伴奏、协奏,就不单纯是演奏家个人的事了,不能各行其是,任意而为,需要按照固定的节拍、曲调进行,这就有了简单的协作活动,即必须听从演奏的指令,遵照既定的程序。而大型“交响乐”的演奏,由各种弦乐、管乐等乐队组成,需要相互配合、协调,就形成了一个相对复杂的演奏组织。如果要把百十来人统一在演奏的乐谱上,就必须有一个指挥来充当乐队的“灵魂”,这就是发出号令的管理者。正是有了乐队指挥,才能组织协调整个乐队的集体活动,构成百音交响又和谐动听的乐章。

因此,马克思说:“一个单纯的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”管理对于组织的作用,就像乐队的指挥对乐队的作用一样,是不可或缺的。由此可以得出:管理作为一门专门化的活动,是人类社会发展到一定阶段、一种必不可少的组织行为。

“管理的实践同人类社会一样古老”。现代系统观思想在中国古代和其他世界文明的古老国度,都留下了许多令人叹为观止的奇妙案例。例如,中国的万里长城、都江堰的修建,古埃及和古罗马的辉煌文明的创造,都是人类组织管理的结晶,甚至有些古代管理思想与现代系统工程的观点有着惊人的相似之处。

### 1. 中国古代管理实践

以万里长城的修建和管理为例。

① 从修建规模上看,在当时生产工具十分简陋的条件下,要修筑这样规模宏大的工程是相当不容易的。

② 从工程结构上看,长城是由镇城、路城、卫城、关城、堡垒、城墙、放台、烟墩等不同等级、不同用途的建筑组合形成的完整的防御工程体系,结构完整,考虑周全,是按一定程序设计建造成的。

③ 从长城的管理上看,长城的管理是一个严密的“金字塔”式的多级管理系统。

由此可见,长城的建筑、使用,以及设施、机构的配备,都充分体现了系统工程的思想。

## 2. 古代埃及管理实践

约在公元前五千年前,埃及人就有了对于计划、组织、管理方面的认识,如举世闻名的金字塔,就是当时埃及人工程设计和组织能力的象征之一。

最大的胡夫金字塔,高达 146.95 米,共用石头 230 万块,每块石头重 2.5 吨。为修建这座金字塔,统治者动用了 10 万人,耗费了 30 多年的时间。可以想象出当时组织管理工作是何等严密复杂!

## 3. 古巴比伦管理实践

米索不达美亚的苏美尔人(位于底格里斯河与幼发拉底河流域)建立了古代巴比伦国,不仅文明高度发达,而且有了文字记载。他们建筑了庞大的城池、寺院,城墙环绕,并且挖掘了灌溉运河,尤其寺庙中的祭司在泥板上用文字记载了大量牲口和物资的账目、文件,这是世界上最早萌芽的管理系统和库存账目的记录。

大约在公元前两千年前后,古巴比伦国王汉谟拉比,把法典刻在石柱上。在这部法典中,有丰富的经济管理思想。例如,其中有一条:“凡雇佣一名农业劳动力的人,每年应该付给农业劳动力 8 合的谷物。”实际上已经提出了最低工资律。

## 4. 古希腊、古罗马管理实践

希腊城邦制的建立,使人们认识到体力劳动的效率与劳动力标准之间的关系,于是他们把音乐伴奏引入劳动场所,使体力劳动形成完善的速度和节奏。

古罗马帝国也是一个伟大的国家,有人说:“罗马人伟大的真正秘密是他们的组织天才。”例如:

① 古罗马有一个精心规划的道路系统,把罗马城及边远省份连接起来,并在各处建立了供应、替换马匹的驿站,以利于形成整个帝国的通信网络。

② 离罗马城不远的奥斯第亚大港口,所派船只直达地中海以外的省份,商业来往由陆路延伸到波罗的海沿岸和由海路抵达亚洲的港口,为罗马供应财宝。

古罗马帝国在公路建筑、道路建筑、供水系统建设等方面都表现出了高超的管理水平,甚至在当时还创建了一种把股票售给联合服务公司的方法,实际上是近代股份有限公司的前身。

这一切都说明了专业化的管理活动早已产生,管理的实践同人类的历史一样悠久。古代人民不仅建造了长城、金字塔、庙宇以及船只,还创造了政府、农业、商业和战争体系,所有的这些社会成就,都是通过管理技巧取得的。

管理的起源是在生产实践中孕育的。如为了某种目的,须将一个物体由一个地方搬到另一个地方。一个人搬不动,需要由两个人共同努力才能完成这件事情。这两个人必须同时搬起这个物体,朝着两人事先商定的方向协调用力、协调移动,并同时将物体放在预定的地方。为此,在搬动物体之前必须由一个人担负起发出“一二三,起”之类的口令的任务,如搬运路程远,这个人还要在途中发出休息的指令。这个人就可以称为管理者,他所做的工作就可称之为管理。

它提示了管理的一般职能,如确定目标、计划、指挥、协调、控制等;它指明,管理的目

的在于通过分工协作完成由个人无法完成的任务。

## 二、管理的性质

管理,从字面上看,有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意思。“管”,在中国古代指锁钥,引申为管辖、管制之意;“理”,本意是“治玉”,引申为整治或处理。总的来说,管理是指对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

但仅从字面来理解管理,是无法弄清管理本身的丰富含义的。因此,围绕管理这一概念,管理学家从不同的角度对它进行了阐释,这样不免带来了一些歧义,甚至有的定义大相径庭。概括起来有以下几种说法。

### 1. 管理就是组织

有人说:“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活动。”(小詹姆斯·H. 唐纳德等著《管理学基础》)还有人说:“管理是筹划、组织和控制一个组织,或一组人的工作”。

这抓住了管理活动的中心环节。因为人类社会就是一个协调的组织活动,没有协作式的劳动,就不可能维系社会组织的生存和发展。

例如,军事活动就是一种组织严密的集体争战的形式,指挥者其实承担的就是“管理者”的职责。如果是大兵团作战,各兵种之间必须协调一致,既发挥各自的优势,又形成集团的打击力量。尤其是现代战争,更讲究协同作战,海、陆、空在一个指挥系统中相互配合,不能各自为战。

### 2. 管理就是领导

有人说:“管理就通过其他人来完成工作。”这一观点强调从事管理活动的指挥者的中心地位和作用。其实,领导者必然居于管理的核心地位,任何组织活动能否成功,常常取决于领导者个人领导活动的有效性。

例如,历史上许多著名的战役都是与军事指挥家的名字联系起来的。优秀的军事家,在战场上往往起到决定胜负的灵魂作用。有人把战争归结于指挥家的“斗智”,而“智”其实就是领导有效性和管理艺术的综合体现。

### 3. 管理是决策

这一观点以美国著名经济学家 A. 西蒙为代表。他认为,管理就是决策,决策贯穿管理的全过程。这类观点强调决策的重要作用,将不同层次的管理问题的解决都视作决策及其实施的过程。

其实,早在中国古代,军事家就提出“运筹帷幄,决胜千里之外”的主张,把决策的地位提到了无以复加的地步。如三国时的诸葛亮,未出隆中就制定“三分天下”的大计,奠定了西蜀的几十年基业。

以上诸种看法,都有其道理,所谓仁者见仁,智者见智。我们只能给管理下一个大致的定义:从宽泛角度讲,凡是两个人以上从事于目标在于完成一个人完成不了的工作,就是管理过程;实质上,管理就是利用人力、物力、财力及其他资源,为达到目标而进行的计

划、组织、指挥、执行以及控制的一个系统活动过程。

管理工作的成效取决于“责、权、利”的结合。

责,即职责,做职责范围内的事情;权,即权限,有权根据目标要求,进行控制、处理;利,即利益,在管理工作取得成效之后,应得到的一定利益。

就其本质而言,管理就是领导,不管哪个层次的管理,都离不开领导活动;就其内容而言,管理就是决策的过程;就其方法而言,管理则是经由他人完成工作

### 三、管理与外部环境

管理作为一种社会组织必备的功能,不能不考虑环境因素的影响。因为任何一个组织都是生存在一定的外部环境之中,受其制约,它的生存和发展要依赖它所处的环境条件。是否得到环境的认可?是否为环境所接受?如果答案是否定的,那么就会受到环境的惩罚。

美国克莱斯勒公司是生产汽车的大公司,仅次于通用汽车公司和福特汽车公司,1979年突然亏损了7亿美元,打破了美国企业亏损的最高纪录,几乎倒闭。什么原因呢?这个公司的生产效率一直很高,它们生产的汽车无论是数量还是质量,都是世界闻名的,问题出在经营方向上。1973年世界上出现了一次石油危机,油价暴涨,对汽车行业造成冲击。

但这次石油危机持续时间不长,一些汽车公司,如通用、福特、丰田等,为了适应石油危机的再次到来,在经营方向上来了个大转弯,生产大型汽车的改为生产小型汽车,在技术开发上努力降低汽车油耗,一切工作都以省油为目标。而克莱斯勒公司却一如既往地生产大型汽车。1978年,又出现了第二次石油危机,该公司因此而受到猛烈冲击,总经理被迫辞职。

从以上例子不难看出,对于一个组织来说,生存环境往往起着制约作用,规范组织的发展;同时,又为组织的发展提供所需要的资源和各种机会。

如借力而发、借势而动,便是因势利导,借助环境的力量而取得成功的谋略。三国时诸葛亮应时而变,占据“人和”,巧借荆州,入蜀建立了政权,这就是借势而动,使组织从无到有,打出一片江山。

环境是什么呢?它是指“对组织绩效起着潜在影响的外部机构或影响”。环境分为一般环境和具体环境。

一般环境包括组织外的环境中的一切因素,如经济因素、政治条件、社会背景及技术因素等,还包括那些影响组织,但尚无法弄清的条件。例如,技术因素方面,一张小小的计算机光盘几乎可以容纳一个书架的书籍内容,它对传统的出版业和图书市场的冲击有多大,恐怕还没有定数。

具体环境是与实现组织目标直接相关的那部分环境。它对每一个组织而言都是不同的,并随条件的改变而变化。具体环境,包括供应商、顾客、竞争者、政府等,这些都会成为造成不确定性的外部因素。

例如,对于一个组织,顾客就代表着潜在的不确定性。像顾客口味改变这一看似简单

的问题,也会使顾客对组织的产品或服务感到不满。而竞争者,尤其是带有垄断性质的竞争对手,也不可避免地成为一股重要的环境力量。

经营管理不能不考虑环境的因素,尤其是与生产经营息息相关的各种具体环境,要赢得顾客,要与竞争对手巧妙周旋,才能立于不败之地。

管理所处的环境是不同的,影响的程度也是因时、因地而异,因此就增加了环境的不确定性。环境的不确定性主要表现在变化程度和复杂程度上。

先来看看变化程度。如果组织环境要素大幅度改变,我们就称之为动态环境;如果变化很小,则称为稳态环境。处在稳态环境的组织,因为市场的变数不大,像一些垄断企业,尚没有能构成威胁的新的竞争对手,或新的技术还不足以动摇它的垄断地位等。但处在动态环境中的组织,就时刻要面临来自对手的威胁和新技术的挑战。一旦环境变化了,稳态环境也会不可避免地转向动态环境。

比如,美国汽车制造商自20世纪70年代中期,就始终面对一个动态的环境。在20世纪五六十年代,汽车制造商还能准确地预测出每年的销售额和利润,但后来情形不同了。随着政府安全规章和排气法令的日益严格,再加上国外竞争者的加入,石油价格也在不断上涨,这就使得美国汽车管理者们猛然发现自己正处于一个变化的环境中,不得不拿出百分之百的努力去应对。

复杂程度也是不容忽视环境的不确定性的一个纬度。这种复杂性常常依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量。比如,英、法两国曾携手研制超音速客机,在研制过程中发现了无法解决噪音过大的问题,但顾及已投入了巨大研制费用,便决定继续研制,并生产出了“协和式”飞机。结果,投入运营之后,由于噪音过大销路很不好,致使英、法两国每年都要补贴大量钱财,得不偿失。

环境的不确定性的存在,时刻威胁着一个组织的成败,管理者就应保持清醒的头脑,尽力将这种不确定性减至最低程度。

#### 四、管理的作用

美国著名管理学家彼得·德鲁克曾说过,在人类历史上,几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。尤其在科学技术突飞猛进的时代,管理已深刻地影响人类社会的进程。如今,人们已经把科学、技术、管理三者并称为现代化社会的三大支柱,并将管理视为一种经济资源,作为“第三生产力”来看待。

为什么要学管理?答案是显而易见的。

首先,管理可以给社会创造财富和价值,加速现代化的进程。

当今各国经济水平的高低,很大程度上取决于管理水平的高低。第二次世界大战后,美国制造业率先注意到了管理的实效,开始有意识地进行研究,使美国的经济得到了突飞猛进的发展。

英国是老牌的“工业帝国”,却派了一些专家去美国学习工业方面的经验。这些专家经过考察发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后多少,甚至有些地方还优于美国,却在生产率水平上远远低于美国,这是什么原因呢?最后的结论是:在组织管理水平上英

国落后于美国。

日本这头“经济动物”能在第二次世界大战后迅速崛起,创造了经济奇迹,也得益于管理。日本人下工夫做的两件事,就是一方面抓教育,提高国民素质;另一方面抓管理,全面提高生产率。

从1945年到1960年的15年间,日本的工业生产总值上升到世界的第二位,目前日本的手表、家电产品及汽车遍布世界各地,连美国人也自愧弗如,许多有识之士公开提出“学习日本”。那日本是靠什么“发家”的呢?用日本自己人的话说,是“自己的一套从美国学来,而后又经过改造的具有自己特点的管理系统”。他们认为,管理是除了土地、劳动力、资本以外的第四经济要素。

管理热潮也在发展中国家造成“冲击波”,拉丁美洲流行一句话:“所谓发展中国家,并非其他落后,而是管理落后。”

现在全世界流行一个普遍的观点,就是“管理的目的是为了创造价值”。

我国自改革开放以来,对管理的认识也在不断深化。有人提出管理是生产力的四要素之一(四要素为劳动者、劳动对象、劳动工具和管理)。但我们的管理水平还有待提高。比如,过去我国在经济建设上实行效率管理,以产值增长为中心,重速度,轻效益,只看产值和利润,忽视了生态环境的恶化。目前虽然对此有所重视,正在向效益管理转轨,但在一些企业管理者的头脑中仍是速度第一、效率第一。要真正建立起效益观念,恐怕还需假以时日。

因此,学习现代管理理论,掌握现代管理方法,是提高生产效率、建设现代化的一个重要途径。

其次,学习管理是个人掌握技能、从事专职工作的需要。

各行各业都离不开管理,不论你从事什么样的管理工作,都需要掌握管理的技能。

美国管理学家亨利·艾伯斯曾说:“一位刚毕业的大学生可能用20%的时间从事管理工作,而80%的时间从事其他的业务;当他升到较高的管理级别时,这样的比例往往倒过来。”这就说明,管理知识的储备和管理能力的增长是大有用武之地的。

当今,管理人才已成为最抢手的“热门货”,管理人员的就业人数增长比总的就业人数快得多。早在20世纪的60、70年代,美国十年内总的就业人数仅增长20%,而领取管理薪金的人员增长了70%以上。近年来这种状况仍有上升趋势。

在大学毕业开始个人事业生涯后,大学毕业生所面临的现实一定是,不是管理别人就是被别人管理。该如何选择呢?相信机会是属于懂得管理、掌握管理技能的人。因此,管理不仅仅是在学校必修的一门学科,也是一种技能,或者说是将来你求生的本领的培养。

## 第二节 管理职能和技术

### 一、管理的基本职能

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥作用、履行职责,这就是管理职能。概括地说,管理职能即管理的职责和权限。



关于管理职能的划分,国外有许多划分的方法,早期管理学家把管理职能划分为三种:计划、执行、控制。到了20世纪初,法国工业家法约尔提出所有管理者都应履行的五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。半个世纪以后,美国两位管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈,采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为教科书的框架,成为了最具权威、流行最广的管理职能的划分。这种划分也较符合我国的国情,不妨以此作为管理的基本职能。

众所周知,1969年7月16日,美国“阿波罗”飞船登月飞行,阿姆斯特朗等三人登上月球,从而完成人类历史上第一次“升天”的壮举。

“阿波罗”登月计划,是美国总统肯尼迪于1961年提出的。当时他要他的科学顾问研究执行这样的计划是否可能。经过详细的调查研究之后,科学顾问作出了这样的回答:从设计、制造、发射到回收等阶段看,在工程技术上是没有问题的,都是已有的科学技术能够解决的,但是问题可能出在管理上。

因为阿波罗计划是人类历史上空前庞大的一项计划,它要动用2万多家工厂,120所大学参加,参与这项计划的人数多达400多万,要生产300多万个零部件,耗资250亿美元。计划的每一个主要步骤又需要次级计划和三级计划的支持。这些人力、物力、财力都需要周密的组织。为了顺利完成设计、制造、发射、回收,人们要进行精确无误地控制。这一切工作都需要由一个机构进行强有力的领导。因此,如果管理工作搞得不好,那就很难保证计划顺利完成。

于是,美国人全力以赴地在管理上想办法,最后终于把人送上了月球,完成了这一人类历史上史无前例的壮举。

正是充分发挥了管理职能的作用,建立起严密的计划体系、完备的组织机构,通过强有力的控制手段,再加上得力的人事安排和精干的领导班子,这一项人类有史以来最庞大的系统工程才得以提前顺利完成。可见,管理职能的有效行使是任何组织活动正常运转的保证,是不可或缺的。

### 1. 计划职能

计划职能包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将这些计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。

计划职能从管理工作中独立为单一职能,是科学管理得以实施的一个重要标志。就其实质来说,计划工作的产生,是资源有限性和人类欲望无限性这一对矛盾的产物,即人类的需求是无限的,而可供实现这些需求的资源却是有限的,当人类必须学会利用有限的资源为自己创造更多的财富时,计划便开始了。比如人类初始期对食物的分配方式,就是计划职能的体现。

有没有计划,在管理工作中是大不一样的。美国管理学家斯坦利·图恩和罗伯特·豪斯分析了6个行业中的36家规模相同的公司,发现在进行计划后,这些公司的平均成绩是:销售额增长38%,每股股息增长64%,股票价格上涨56%。

当环境不确定因素增加时,各个组织都不同程度上加强了他们对正式计划体系的重视。可以说,计划是对将来工作的统筹安排,是从我们此地所处的位置到达将来预期目标之间架起的一座桥梁。

计划首先要从目标入手,给组织的运行铺设轨道;然后合理配置资源,使目标活动能畅通无阻;当然,还需要诸如制定程序、政策等手段保证组织目标的顺利实现。

## 2. 组织职能

组织职能指管理者所承担的设计组织结构的职责。它包括决定组织要完成的任务是什么,谁来完成这些任务,这类任务怎么分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定。

组织往往是具有静态和动态的双重意义。从静态上讲,组织当名词来用,指为了达到某些特定目标,经由分工与协作,即不同层次的权利和责任制度而构成的人的集合。而从动态上讲,组织就当动词用,指的是某种活动过程,可以说,管理活动就是来源于这种最基本的组织活动。

中国古代著名的思想家荀子就说过:“人……力不如牛,走不若马,而牛马为用,何也?曰:人能群,彼不能群也。”(《荀子·王制》)可见,人类的活动离不开组织,正是由组织构成的分工协作系统,才能发挥“合力”的作用,干单个人干不成的事,完成个人不论怎样努力都无法达到的目的。

在当今高度信息化的时代,如何建立高效的组织机构,发挥组织的职能呢?美国管理学者彼得·F. 德鲁克于1989年在美国《交流》杂志发表“未来的企业结构”一文,称未来企业是信息型组织,二十年后,大型企业的管理层次将比今年减少一半以上,管理人员则不超过今天的1/3。

他认为,一个公司一旦从数据向信息方向迈出尝试的第一步,公司的决策程序,管理结构,甚至工作方式都会相应地发生变化。信息技术正在改变企业的面貌。正如交响乐团的例子所启发的,有时几百名音乐家在台上共同演奏,按照一般的自主理论,乐团应当设立好几个乐队副首席指挥,也许还得五、六个分部的副首席指挥。但实际上,交响乐团并非这么运作,而只有一名指挥,每一位音乐家都在他的直接指挥下演奏,没有中间层次。(这有三个原因:有统一的目标和计划,即统一的乐谱;指挥信息和反馈信息直接,及时传递;音乐家自己能掌握、管理自己。)

如果这样建立起的组织机构,势必是一个能够运行自如的整体结构,能够有较高的工作效率。

## 3. 人事职能

人事职能即根据组织的需要,通过选拔、培训、开发等活动为组织各部门、各岗位配备合适人选,包括明确工作人员必须具备的条件、招聘和遴选新人员、安置工作岗位、提升人员,以及编制选拔计划、工资报酬、培训和用其他方式提高在职人员或备用人员的素质,使他们能够高效益和高效率地完成任务。

## 4. 领导职能

领导职能承担指导和协调组织中人的管理任务。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。

## 5. 控制职能

控制职能即为保证事情按照原定的计划进行,管理必须监控组织绩效,必须将实际的