

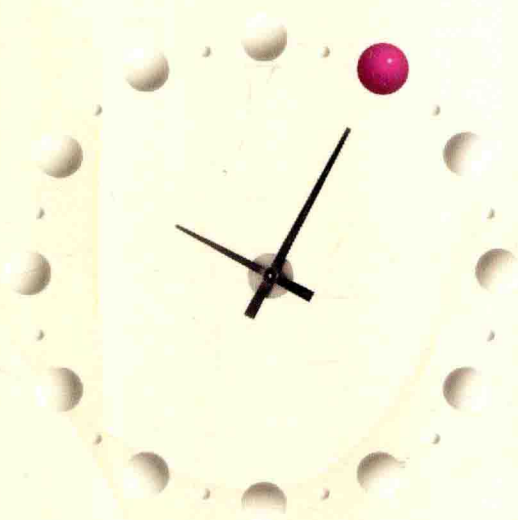


高等学校应用型“十三五”规划教材 | 管理类

管理学

原理与应用

◎主 编 王西娅
◎副主编 唐学学



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

高等学校应用型“十三五”规划教材·管理类

管理学原理与应用

主 编

副主编 唐学学

编 委 王西娅 唐学学 徐波峰

冯居君 杨松茂 樊晓军

主 审 徐波峰

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

为适应当前诸多本科院校向应用技术型院校转型的需要,本书在吸收国内外管理学教材优点的基础上,以工商企业一般性经营管理活动为主线进行编写,内容涵盖计划、组织、领导和控制等所有管理职能。本书共分为十章,第一章管理概述,第二章管理学及管理思想的发展,第三章计划,第四章组织,第五章决策,第六章控制,第七章领导,第八章激励,第九章沟通,第十章创新。本书以管理学的基本理论和基本方法为核心,力求以简练、通俗易懂的语言阐明理论本质,做到情境丰富、应用性强、适用面广和兼顾时代特色。

本书在体系结构和内容安排上进行了新的尝试。每章包括案例导入、理论阐述、本章小结、案例分析和复习思考题等多个模块;在注重理论介绍的同时,兼顾趣味性、可读性和易于理解性,在正文中穿插了大量的阅读资料和图表,以期增强学生对知识的应用能力。

本书既可作为高等院校经济、管理类专业及相关专业的教材,也可作为管理学爱好者和管理实践者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与应用/王西娅主编. —西安:西安电子科技大学出版社, 2015. 8
高等学校应用型“十三五”规划教材
ISBN 978 - 7 - 5606 - 3815 - 7

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 192848 号

策划编辑 李惠萍

责任编辑 李惠萍 段沐含

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 虎彩印艺股份有限公司

版 次 2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 23.5

字 数 561千字

印 数 1~3000册

定 价 43.00元

ISBN 978 - 7 - 5606 - 3815 - 7/C

XDUP 4107001 - 1

* * * 如有印装问题可调换 * * *

前 言

随着人类从原始社会、封建社会、资本主义社会、社会主义社会向更高阶段发展,社会的发展也从低级延伸到了高级,管理对于社会发展的重要性,无论从理论上还是实践上都达成了共识。管理学原理作为系统研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,在进入 21 世纪以来得到了越来越深入的发展并获得人们的普遍重视。我们每个人都处在社会的组织之中,有可能是管理者,也有可能是被管理者,因此我们都需要掌握管理学这门学科。

随着管理领域的不断拓展及人们对管理认识的不断加深,管理对社会活动产生的效益也越来越大。不同领域内管理活动各有其特殊性。例如:人力资源管理、旅游管理、物流管理、电子商务管理、行政管理、酒店管理、企业管理等,因研究对象不同,管理的重心和规律性表现的方式就不同。人力资源管理的重心和规律性表现为招聘、培训、岗位分析、岗位设计、薪酬设计等方面;旅游管理的重心和规律性表现为旅行社管理和景区管理;物流管理的重心和规律性包括三个方面的内容,即对物流活动诸要素的管理(包括运输、储存等环节的管理),对物流系统诸要素的管理(即对其中人、财、物、设备、方法和信息等六大要素的管理),对物流活动中具体职能的管理(主要包括物流计划、质量、技术、经济等职能的管理等)。电子商务管理是指为实现企业战略目标,对电子商务应用中技术和商业及其创新活动进行计划、组织、领导和控制的过程,是开展电子商务活动的各类企业在新的技术环境下,借助互联网技术,开展采购、生产、营销及与之相关的财务、人员、信息等经营活动,实现其商业目标的过程。行政管理是运用国家权力对社会事务的一种管理活动,也可以泛指一切企业、事业单位的行政事务管理工作。酒店管理是指在一定生产方式条件下,遵循客观经济规律的要求,依照一定的原则、程序和方法,对酒店的人力、物力、财力及其经营活动过程进行有效的计划、组织、指挥、监督和协调,以保证酒店经营活动的顺利进行,达到以最少的劳动耗费取得最大的经济效益的活动过程。企业管理是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列职能的总称。我们可以看出,不同领域的管理对象、管理方式和管理目标不尽相同,但是这些不同行业、不同领域管理的特殊性中,总有共同的东西,如计划、组织、协调、控制和创新。也就是说,不同领域和不同行业的管理活动,都有管理的共性,这些共性表现出来的规律性不会因组织的性质或类别不同而不同。因此,从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本规律就构

成了一般管理学的基本原理。所以说,管理学原理是各门具体的管理学科的共同基础。

西安培华学院是一所历史悠久的民办高校,自1984招收本科生开始,就创办了经济管理专业,成立了经济管理系,之后升格为经济管理学院。2010年,经济管理学院和国际商学院合并成立了商学院。管理学原理课程一直是各专业必须开设的专业基础课程,2012年管理学原理课程成为省级资源共享课程,成为民办高校中较重要的课程。

随着我国对大学的重新定位,2013年西安培华学院成为首批应用技术型大学。随着培华学院定位的变化,我们按照2014版人才培养方案,对管理学原理课程的教材进行了修订,主要的目的是想将近年来管理领域最新发展的一些理论和观点充实进来,并使本书更加精炼。本书可作为大专院校管理类专业主干课教材,也可作为管理工作者的参考书,或供各级组织的在职管理人员培训和自学使用。

本书由西安培华学院6位老师共同编写,主编王西娅(省级教学名师,西安培华学院商学院常务副院长),副主编唐学学(西安培华学院教务处副处长),主审徐波峰(博士,西安培华学院公共管理系主任)、编委成员还有冯居君(物流管理系副主任)、杨松茂(西安培华学院人力资源专业带头人)、樊晓军(工商企业管理专业骨干教师)。本书具体的编写分工如下:第一章由徐波峰编写,第二章由冯居君编写,第三章由樊晓军编写,第四章由杨松茂编写,第五章由樊晓军编写,第六章由唐学学编写,第七章由王西娅编写,第八章由王西娅编写,第九章由王西娅编写,第十章由徐波峰编写。

本书在撰写过程中借鉴和参考了国内外一些相关著作和教科书,在此向原作者致谢。同时,由于我们的学识水平有限,书中不妥之处在所难免,敬请读者不吝赐教。

编者

2015年5月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的内涵	2
第二节 管理者及其技能	8
第三节 管理的基本原理	14
第四节 管理的基本方法	24
第二章 管理学及管理思想的发展	35
第一节 管理学的研究对象	36
第二节 中国管理思想的发展	41
第三节 西方管理思想的发展	52
第三章 计划	73
第一节 计划的基本内涵	74
第二节 计划的编制过程	84
第三节 计划的实施	101
第四章 组织	113
第一节 组织工作概述	114
第二节 组织结构的设计	118
第三节 人员配备	138
第四节 组织力量的整合	148
第五节 组织变革与组织文化	157
第五章 决策	168
第一节 决策的定义、原则与依据	169
第二节 决策的类型与特点	179
第三节 决策的过程与影响因素	188
第四节 决策的方法	195
第六章 控制	211
第一节 控制原理	212
第二节 控制的要求	219
第三节 控制过程	222
第四节 控制方法	223
第七章 领导	246
第一节 领导的基本概念	247

第二节	领导者应具备的条件	253
第三节	领导与领导团队	255
第四节	领导艺术	267
第八章	激励	274
第一节	激励的性质	276
第二节	激励理论	280
第三节	激励模式	288
第四节	激励系统设计	291
第五节	激励中应避免的问题	294
第六节	管理者激励的途径	294
第七节	激励报酬体系的设计	296
第九章	沟通	302
第一节	组织中的沟通	303
第二节	正式沟通与非正式沟通	308
第三节	沟通的原则与方法	316
第四节	沟通的障碍及其克服	321
第五节	冲突与谈判	329
第十章	创新	334
第一节	创新的基本内涵	337
第二节	创新的原则和职能	343
第三节	创新过程	345
第四节	企业技术创新	348
第五节	企业组织创新	354
第六节	企业制度创新	359
第七节	企业文化创新	362
参考文献	369

第一章 管理概述

案例导入

什么是管理？

春运期间的某省会火车站人山人海，候车室里早已人满为患，车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南昌的××次标牌下的旅客已经整装待发，挑着扛着挤着闹着，乱作一团。这支队伍看上去至少有六列，早已不成队伍，大家烦躁不安。离开车时间还有半小时的时候，一位二十岁刚出头的女工作人员微笑地走来，不紧不慢地举起车次牌，声音不大却很悦耳地说：“乘××次到南昌的旅客请跟我走。”于是，她身后的几百人的队伍便开始跟着蠕动起来。小姑娘头也不回地向前走去，顺着车站广场人群中间那少许的通道不慌不忙地走着，这样绕了一大圈之后，小姑娘的身后不再像刚才那么拥挤，队伍开始变得越来越瘦、越拉越长，秩序也越来越好。绕场三周后，姑娘看到身后已是一列有序的纵队，她会心地笑了笑，走到离刚才大家排队不到3米的地方，叫开了铁门，旅客井然有序地走进了站台。这位小姑娘所为是否属于管理工作呢？

本章内容



本章要点

· 管理的内涵

- 管理的职能和特征
- 管理的性质
- 管理的地位和作用
- 管理的基本原理
- 管理的基本方法

第一节 管理的内涵

在当今社会，管理是我们既熟悉又陌生的字眼。熟悉的是我们几乎时刻与之发生联系，陌生的是尽管管理就在我们身边，但是要科学地理解管理，有效地开展管理工作，却并不是一件简单的事。

一、人类活动的特点

人类活动的特点如图 1-1 所示。

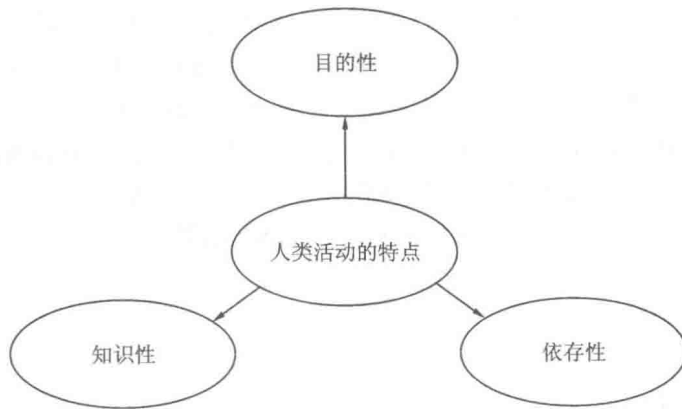


图 1-1 人类活动的特点

(1) 目的性。人类是我们地球上唯一有智慧、能思维的动物，他们的一切活动都是经过大脑思考，为了达到预期的目的而进行的。在自然界中，蜜蜂和白蚁虽然也能营造非常精巧、复杂的巢穴，但都只是一种自发的、本能的活动，绝不会有意识地进行规划、设计和组织施工。人类却不同，每个人都有自己的需求和理想，他们不仅为自己的预期目标和理想去奋斗，而且还往往需要与其他人进行共同的努力。可以说，人类是在为实现预期目标的活动中，在通过不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理而逐渐进化的。

(2) 依存性。人类的目的性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源，也必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。人从来就不是孤立的个体，从远古开始人类在与自然的斗争中形成了部落，后来在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济组织。随着社会生产力的发展，人们之间进行着愈来愈细的社会分工，同时人们之间的相互依存关系也越来越紧密。尽管在人类发展的历史中，各个集团、

阶级、民族和国家之间经常充满着矛盾、冲突与斗争，但始终没有改变人类必须相互依存的特点，并且使经济、政治、军事及宗教等各种社会组织日益严密和完善。

(3) 知识性。人类活动的另一个基本特点是能从自己过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系，包括各种科学理论、原理、方法和技艺。科学技术愈发达，个人所掌握的知识愈专业化。这就进一步强化了人们之间相互依存的必要性。从另一方面看，尽管每个人掌握的知识千差万别，但每个人都根据自己的知识来认识世界和决定自己的行为。因而，就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律，包括处理人与自然及人与人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累，对客观规律的认识逐步深化，使人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善，人们终于有能力为达到各种目的而发展、建立起各种强大的社会组织。人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件，回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史。

二、管理的概念

(一) 几种代表性的定义

(1) 美国洛杉矶加州大学教授哈罗德·孔茨在其《管理学》一书中指出，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。

(2) 现代管理理论的创始人——法国实业家法约尔于1916年提出，管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。他的论点经过七十多年的研究和实践证明，除在职能的提法上有所增减外，总的来说基本上仍是正确的，并成为管理定义的基础。

(3) 1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出，管理就是决策。他将决策制订过程分为四个阶段：① 调查情况、分析形势、搜集信息，找出制定决策的理由；② 制订可能的行动方案，以应付面临的形势；③ 在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实施；④ 了解、检查过去所抉择方案的执行情况，做出评价，导致新的决策。这样一种决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程。任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行这种决策过程，因而可以说，管理就是决策。

(4) 美国管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯在《管理学》中认为，管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

(5) 美国著名管理学家彼德·F·德鲁克教授认为，管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能。他认为：① 管理与所有权、地位或权力完全无关；② 管理是专业性的工作，与其他技术性工作一样，有自己专有的技能、方法、工具和技术；③ 管理人员是一个专业的管理阶层；④ 管理的本质和基础是执行任务的责任。显然，德鲁克淡化了管理的社会属性，而片面地强调了管理的自然属性。

(6) 我国学者周三多教授对管理的定义是，管理是社会组织中，为了实现预期目标，以人为中心进行的协调活动。

这一表述包含了以下五个观点：

① 管理的目的是为了**实现预期目标**。世界上既不存在**无目标的管理**，也不可能实现**无管理的目标**。

② 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调，都是为了协调。

③ 协调必定产生在社会组织之中。当个人无法实现预期目标时，就要寻求别人的合作，形成各种社会组织，原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。个人与集体之间，以及各成员之间必然会出现意见和行动的不一致，这就使协调成为社会组织必不可少的活动。

④ 协调的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要，还有精神的需要。因此，社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质和人的信仰，都会对协调活动产生重大的影响。

⑤ 协调的方法是多样的，需要定性的理论和经验，也需要定量的专门技术。计算机的应用与管理信息系统的发展，将促进协调活动发生质的飞跃。

(二) 本书定义

管理是指一定组织中的管理者，对管理的对象(人、财、物、事、时间及信息)进行协调，通过恰当的方式(计划、组织、协调、控制、领导、创新)，达到最佳效益的过程。

对管理定义的进一步阐述如下：

(1) 管理的目的：实现组织的预期目标。

(2) 管理的主体：管理者(管理人员，是对从事管理活动人员的总称)，按其所处的管理层次可分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。

高层管理人员：是站在组织整体的立场上，对组织的管理负有全面责任，对整个组织进行综合指挥和统一管理的人员。其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，评价整个组织的绩效等。

中层管理人员：主要职责是执行高层管理人员所作出的决策和制定的重大方针政策，使高层管理人员确定的目标和战略付诸实施。

基层管理人员：也称一线管理人员，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。其职责是按照中层管理者的安排去组织、指挥和从事具体的管理活动，如向下层人员分配具体工作、直接指挥和监督现场作业活动等。

(3) 管理的方式：管理者从事的管理活动，分为计划、组织、领导和控制四大基本职能。

(4) 管理的对象：组织所拥有的资源和所从事的活动，包括人、财、物、事、时间及信息等。

(5) 管理的本质：以人为中心进行的协调活动。

(6) 管理的结果：最佳效益，即有效率和有效果，以正确的方式做正确的事情。

三、管理的职能和特征

(一) 管理的职能

“职能”一词在这里是指“活动”“行为”的意思。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动可被归类为四大主要的管理职能，即计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划的任務主要是制定目标及目标实施途径(即计划方案)。具体来说，计划工作主要包括：① 描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等；

② 有效利用组织的资源,实现组织的发展目标;③ 决定为实现目标所要采取的行动。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。

2. 组织

再好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要将计划落实到行动中,就必须要有组织工作。组织工作包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动,其任务是构建一种工作关系网络,使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。通过有效的组织工作,管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源,更顺利地实现组织的目标。

3. 领导

有了计划,构建了合适的组织结构,聘用到了合适的人员之后,就需要开展领导工作了。有人将领导称为指导,但不管怎么命名,都是指对组织成员施加影响,使其对组织的目标做出贡献。其工作内容包括激励、采用合适的领导方式、沟通等。

4. 控制

控制工作包括衡量组织成员的工作绩效,发现偏差,采取矫正措施,进而保证实际工作的开展情况符合计划要求。

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技的发展,管理职能也在不断地丰富和完善。

管理的职能如表 1-1 所示。

表 1-1 管理的职能

管理职能	古典提法	常见提法	周三多的提法
策划 decision making			决 策
计划 planning	●	●	
组织 organizing	●	●	组 织
用人 staffing			
指导 commanding	●		领 导
领导 leading		●	
协调 coordinating	●		
沟通 communicating			
激励 motivating			
代表 representing			控 制
监督 supervising			
检查 checking			
控制 controlling	●	●	创 新
创新 innovating			

(二) 管理的特征

1. 管理是一种社会现象和文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在。因此,管理是一种社会现象或称文化现象。管理存在的两个基本条件:必须是两个人以上的集体活动;必须有一致认可的、自觉遵守的目标。作为管理者必须懂得影响经营领域的诸多外部因素——经济的、技术的、社会的、政治的和道德的,否则就不能很好地完成组织的任务。

2. 管理的“载体”是“组织”

管理总是存在于一定的组织之中,即管理的载体是组织。没有组织,也就无所谓管理。由两个或两个以上的人组成,为一定目标而进行协作活动的集体,就形成组织。“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作”。有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。组织的类型、形式和规模各异但其内部都含有五个基本要素: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(反映了管理的上下左右分工关系和管理方式)和目的(表明为什么要有这个组织)。组织内部的要素是可控制的。

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。一般地,组织的外部环境含有九个要素: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、国家法律和规章及条例、社会文化。组织的外部要素中有些是可控的,有些是不可控的。

3. 管理有其特定的任务、职能和层次

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等),去实现他们既定的目标。管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用就是管理者的职能。

4. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,是在一定的组织中实施的。对主管人员来说,管理是在其职责范围内协调下属人员的行为,是让别人与自己共同完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也就是管人。管理活动自始至终,在每一个环节都是与人打交道的,因此管理的核心就是处理组织中的各种人际关系。

美国著名管理学家彼德·F·德鲁克 1955 年提出“管理者的角色”,这一概念有助于我们对管理含义的理解。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。管理者所扮演的角色大体上分三类:第一类管理一个组织,求得组织的生存和发展;第二类管理管理者,在组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者;第三类管理工作和员工。管理的任务,也是管理者的任务,就是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。

5. 管理既是一门科学,又是一种艺术

管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系。学者们提出了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出了许多管理原则。这些规律和原则是由大量学者和实业家长期在总结管理工作客观规律的基础上形成的,是理论与实践高度凝结的产物。这是科学,

不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同，也不以人们的主观意志为转移。违背了管理的科学性，必将出问题。因此，要提高我国企业的管理水平，必须大力开展管理教育，让更多的人掌握并正确地运用管理科学。

同数学、物理学等自然科学相比，管理学是一门不精确的科学。在管理实践中，管理工作的艺术性往往体现在截然不同的管理方法会产生同样良好的效果，实施同样的管理措施的结果却可能截然不同。正如美国电话电报公司计划部主任亨利·博丁所说，“要管理就要领导，要领导他人就需要引导他人的情绪，使之接受某种看法并成为自己的观点。如果这不是艺术，那么就没有什么东西算作艺术了。”

管理既是一门科学，又是一种艺术，管理的科学性和艺术性并不互相排斥而是相互补充。有效的主管人员是两者的有机结合。

四、管理的性质

（一）管理的二重性

马克思首先提出了管理二重性的概念。马克思主义管理二重性原理就是指管理具有自然属性和社会属性，管理的二重性是由劳动的二重性所决定。

（1）管理的自然属性：是为了组织共同劳动而产生的，反映了社会协作劳动过程本身的要求，力求用先进的科学方法合理地组织生产力，以保证社会结合的生产过程顺利进行。管理的二重性并不以人的意志而转移，也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变，这完全是一种客观存在。所以，我们称之为管理的自然属性。

（2）管理的社会属性：是由社会生产关系决定的，反映了一定社会形态中统治阶级的要求，受到生产关系或经济基础的影响和制约，按统治阶级意志调整人们之间的相互关系，维护和完善生产关系。

（二）管理二重性的意义

明确了管理的二重性，就可更具体地认识我国管理与国外管理的区别与联系。两者的主要区别在于，管理目标和主要管理权的归属不同。明确这一点具有重要意义。一方面，使我们学习、借鉴国外管理经验时，不至于模糊了对管理社会属性的认识；另一方面，在研究和解决我国的管理问题时，就会明确目标，向正确的方向发展。

管理二重性原理也使我们认识到，就自然属性而言，各种不同社会形态的管理，具有继承性和连续性，在管理社会化大生产方面有其共同的规律。因而，我们应该积极、大胆地借鉴国外管理方面，一切符合社会化大生产规律的科学管理经验，结合我国的国情，加以消化和应用。

五、管理的地位和作用

（1）管理是维系人类正常社会生活的条件，是人类一切有组织的社会生活所不可缺少的。早在原始社会，人类就懂得了组织的重要性。而有组织，就必须有管理。管理的重要性，从我们每个人的日常生活中就可体验到。

（2）管理是社会生产力发展的保证。具体表现在四个方面：第一，管理影响着生产力的存在状态。第二，管理制约着生产力的发展速度。第三，管理制约着生产力的实现程度。第四，管理还能创建一种新的生产力。总之，有限的资源需要通过管理才能得到合理的配

置和利用,使其最大可能地形成有效的生产力,也只有通过有效的管理,才能使科技真正转化为生产力。

(3) 管理是一种基础国力。可以看到一个国家、一个民族、一个企业或者一个家庭,由强变弱或由弱变强且强而又强的转换力量,在很大程度上取决于管理水平的高低;也可以看到,一个单位或企业,在其他条件不变的情况下,不同领导班子和不同的管理方式,单位或企业的状况可完全不同,可起死回生,也可一败涂地。管理不仅是一种基础国力,还是一种投资小、收效大,有时还是见效很快的国力,如新加坡、日本等。

第二节 管理者及其技能

一、什么是管理者

对管理者的理解也如同管理一样,对其定义表述争论也较大。在管理实践的早期,管理者被定义为是“对其他人的工作富有责任的人”。管理大师彼得·德鲁克认为:管理者并不是由他的权力和职位所界定,管理者真正成其为管理者的理由,在于他对组织贡献的责任。

我们认为,随着管理职能和管理环境的变化,特别是组织中工作性质的变化,管理者与非管理者的界限也进一步模糊。许多传统的职位现在都包括了管理的性质特点,尤其是在团队中。因此,对管理者进行简单的定义和理解,使我们很难从本质上把握管理者的内涵。

根据我们对管理涵义的理解,管理者是指通过协调他人的活动以达到实现组织目标的人。具体地说,就是在组织中执行计划、组织、领导和控制职能的人。虽然这些人有时也要完成一些具体工作,但是他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标,并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境,有效地实现组织目标。

正像管理不同于作业和创新活动一样,在管理活动中管理者也不同于操作者和领导者。

首先管理者不同于操作者。操作者是指组织中直接从事具体实施和作业工作的人,如汽车装配流水线的装配工人、餐厅中制作菜肴和食品的厨师、商业卖场的售货员、学校中授课的教师、医院中为患者看病的医生等。这些人处于组织中的最基层,被称为作业层,不具有监督指挥他人的职责,而管理者之所以被称为管理者就是通过协调他人的活动实现组织的目的,没有对他人的管理就不能称为管理者。但是在许多组织中,一些管理者,特别是基层管理者常常将自己等同于操作者。有些情况下是由于企业的基层操作者本人也完成既定的操作任务,也有些情况是由于中高层管理者也会不定期地从事一些作业活动,如医院院长为患者做手术等。如果不能很好地处理二者的关系,特别是高层管理者经常事必躬亲地去做具体工作,必然会忽视自己的本职工作——管理协调,这会严重影响管理者的发挥,或是将管理者等同于操作者,因而降低了组织的运行效率。

其次,管理者不同于领导者。管理者是在组织中通过协调别人来完成工作,管理者一定是在特定的组织中而言的,没有组织就谈不上管理者。而领导者不同,是指一种影响群体实现目标的能力。领导既可以产生于正式的组织中,也可以来自于非正式的组织中。哈

佛商学院的学者亚伯拉罕·扎莱兹尼克指出,管理者和领导者是两类完全不同的人,他们在动机、个人历史及想问题做事情的方式上存在差异。他认为,管理者如果说不是以一种消极的态度,也是以一种非个人化的态度面对目标的,而领导者则以一种个人的、积极的态度面对目标。管理者倾向于将工作视为可以达到的过程,其中包括人与观念,二者相互作用就会产生策略和决策;领导者的工作具有高度的冒险性,他们甚至主动寻求,特别是当机遇和奖励很高时。管理者喜欢与人打交道的工作,他们根据自己所扮演的角色与他人联系;而领导者则关心观点,以一种更为直觉和移情的方式与他人联系。而约翰·科特则认为,管理者与领导者的差异主要是管理者处理复杂的问题,通过制定正式计划及监督计划实施。相反,领导则处理变化的问题,并有效激励下属。《后汉书》中记载的刘备与韩信的“论将”一番对话,清晰地显示了领导者与管理者的差异。

刘邦问韩信:“像我这样的人,能领兵多少?”

韩信说:“陛下能领兵十万。”

“而你呢?”

“我是多多益善啊!”

“多多益善,那你为何被我所擒?”

“那是因为陛下虽不能领兵,却善将将(‘用将’之意)的缘故。”“能领兵者,谓之将也”“能将将者,谓之帅也”。“将才”与“帅才”的差异,不在于管理者与领导者是否在职位上的差异,而是两者之间的本质差异,即领导者凝聚、激励下属人员的影响力。

二、管理者的职责与分类

管理者在不同的组织有不同的称呼。在工商企业既可称为经理、厂长,也可称为总裁、首席执行官;而在学校校长、教务长则是主要管理头衔;在政府部门中是以部长、厅(局)长、处长、科长分为不同层次的管理者;在医院这类组织中院长是我们最熟悉的管理头衔;在军队系统中是以司令员、军长、师长、团长、营长、连长设置的管理头衔;在其他一些组织中主管也是流行的称呼。凡此种种,不一列举。总之,尽管处于不同组织不同管理层次的称呼不同,但他们的共同特点是执行相应的管理职能,并负责完成组织各个层次的管理任务。

(一) 管理者的职责

1. 管理者是目标的提出者

管理能否取得成效和成效的大小,关键在于是否能制定出反映本组织发展的目标。这个目标体现着管理者和大多数成员的意志,以及社会发展的要求。因此,管理者要能够为组织制定一个切实可行,足以激发组织成员奋发向上的发展目标。

2. 管理者是计划者

制定计划是管理者的首要任务,也是管理者指引组织发展、调动组织内成员积极性的重要手段。一个管理者必须善于制定计划。亨利·法约尔说过,缺乏计划或一个不好的计划是领导人员无能的标志。因此,管理者必须以严格的科学态度,实事求是的精神,制定组织的计划,并保证计划的可行性和操作性。

3. 管理者是组织者

组织是保证管理活动顺利进行的、必不可少的条件,因而是管理者的重要职责。管理

者应将管理活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工、协作、时间及空间上做到很好的结合，使组织不断适应客观条件的变化，发挥出最大的效能。

4. 管理者是指挥者

管理者要不断地在管理过程中发布命令、下达指示、制定措施，以此来统一组织及其成员的意志和行为，所以他又是一个指挥者。指挥者的任务就是要在严密组织的基础上，合理分配任务和布置工作，并督促和检查执行情况，及时处理管理中出现的问题。没有高效统一的指挥，组织的目标就不能实现，计划就无法完成，也不能实行有效的管理。

5. 管理者是协调者

有效的管理，必须要保证生产过程中的各要素及管理的各职能之间保持高度的协调。这种协调的实现，需要管理者在管理活动中不断地进行统筹和调节。所以，管理者又是一个协调者。作为一个协调者，必须要在保证组织目标实现的基础上，各环节相互配合、紧密衔接，不互相矛盾。协调的形式有纵向协调和横向协调、内部协调和外部协调。协调既包括人、财、物的协调，也包括各种关系的协调。

(二) 管理者的层次

管理者按其组织中所处的地位可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者指负责制定组织的发展战略和行动计划，有权分配组织中拥有的一切资源的管理人员。在西方，企业中的高层管理者一般是指 CEO 即行政首长（又译首席执行官），COO 即业务首长（又译首席经营负责人）及 CFO 即财务首长（又译首席财务负责人）等。在我国工商企业中的经理和厂长、学校的校长、医院的院长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡取决于高层管理者对环境的分析判断、目标的选择和资源运用的决策。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面要广、能力要强及素质要高。

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作出的决策和计划的人员。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。中层管理人员不直接指挥、协调一线人员的活动，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。

3. 基层管理者

基层管理者又称一线管理人员，具体指工厂里的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划和指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求。他们工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现。所以，基层管理者在组织中具有十分重要的作用。虽然对基层管理者的技术操作能力要求较高，但并不要求其拥有统筹全局的能力。

尽管组织的类型千差万别，管理者的头衔也各不相同，但这三种类型的划分还是比较科学的，可以涵盖各类组织中不同层次的管理者，并对不同层次管理者侧重的管理职能加