

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材



张逸昕 赵丽◎主 编
闫红博 王志成◎副主编

管理学原理

(第二版)



本书提供配套课件和习题答案



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

管理学原理

(第二版)

张逸昕 赵 丽 主 编

闫红博 王志成 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书借鉴西方管理思想,并结合国内外企业管理实践,以管理的计划、组织、领导和控制职能作为线索展开各章内容。本书内容丰富、知识凝练,每章都设有“学习目标”、“引导案例”、“小故事”与“讨论思考题”等栏目,有助于调动学生学习的积极性,激发学生思考问题的潜能,提高学生运用管理知识解决实际问题的能力。

本书主要面向管理学初学者,可作为高等院校的教学用书,也可供相关在职人员学习和参考。
本书的电子课件和习题答案可以到 <http://www.tupwk.com.cn> 网站下载。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 张逸昕, 赵丽 主编. —2 版. —北京: 清华大学出版社, 2015
(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)
ISBN 978-7-302-42014-9

I. ①管… II. ①张… ②赵… 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 260863 号

责任编辑: 胡辰浩 马玉萍

封面设计: 周晓亮

版式设计: 妙思品位

责任校对: 成凤进

责任印制: 刘海龙

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 装 者: 北京密云胶印厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 22.25 字 数: 555 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2015 年 11 月第 2 版 印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 42.00 元

产品编号: 066855-01

前 言

“管理学原理”是管理学科的一门基础课，它不仅是各类管理专业本专科的必修课，而且在工商管理硕士研究生课程的学习中占有重要地位。作为一门管理类基础理论课程，“管理学原理”起着引导学生入门及培养学生初步养成管理思维模式的作用。通过学习本课程，能使學生掌握管理的基本原理和一般方法并学以致用；使學生初步具备解决一般管理问题的能力；培养其综合管理素质，提高实践能力、创新能力和职业能力；为今后的实践工作打下坚实的理论基础。

基于以上认识，编者在编写本书时，一方面力图全面介绍管理的基本思想、管理学的发展演变、管理的基本原则和方法等内容，另一方面则力图吸收管理学研究的最新理论成果，将其与企业的管理实践相结合。本书以管理的计划、组织、领导和控制职能为线索展开各章内容，符合国内外管理学教科书的主流。全书力求贯彻精炼、实用的风格，每章配有“学习目标”、“引导案例”、“本章思考题”与“案例分析”，书中关键知识点还穿插“小故事”和“讨论思考题”。本书的具体特点如下：第一，为了使学习更有效率，每章设有学习目标，使學生关注本章的主要问题；第二，每章配有引导案例，引发生学习的兴趣；第三，每章以引入小故事、讨论思考题等方式，调动学生学习的积极性；第四，每章引入实践性案例分析，激发学生思考问题、分析问题的潜能；第五，每章配有推荐阅读材料，帮助学生拓展视野，实现学科融合。

本书的编者都是长期从事管理学教学与研究的人员，具体分工如下：第一章、第二章、第四章和第五章由黑龙江科技大学张逸昕老师编写；第七章、第八章、第九章和第十章由黑龙江科技大学赵丽老师编写；第三章、第六章和第十二章由黑龙江科技大学闫红博老师编写；第十一章由闫红博老师和中国人民大学王志成老师共同编写。

在本书的编写过程中，得到了黑龙江科技大学王晓光教授、戚宏亮副教授、张晶老师等专家学者的指导与帮助，同时借鉴了国内外众多管理学相关领域的教材、著作和研究成果，在此一并表示衷心的感谢。

本书不足和不当之处，敬请广大读者批评指正。我们的电话是 010-62796045，信箱是 huchenhao@263.net。

本书的电子课件和习题答案可以至 <http://www.tupwk.com.cn> 网站下载。

编 者

2015年3月

目 录

第一章 管理概述 1	第三节 古典管理理论 28
第一节 管理的概念与性质 1	一、泰勒的“科学管理”理论 28
一、管理的概念 1	二、法约尔的管理过程理论 33
二、管理的性质 3	三、韦伯的组织理论 35
第二节 管理的职能 5	第四节 行为科学理论 35
一、管理的各项职能 5	一、人际关系学说 36
二、管理各项职能之间的关系 7	二、行为科学及其发展 37
第三节 管理者的类型与技能要求 7	第五节 现代管理理论 38
一、管理者的概念 7	一、现代管理理论丛林 38
二、管理者的类型 8	二、现代管理理论的特点 43
三、管理者的技能要求 9	本章思考题 44
第四节 管理的基本原理与方法 10	本章推荐阅读材料 46
一、管理的基本原理 10	
二、管理的基本方法 14	
本章思考题 16	
本章推荐阅读材料 19	
第二章 管理思想的演进 20	第三章 管理与环境 47
第一节 中国传统管理思想 20	第一节 环境研究的意义 47
一、儒家管理思想——德治 21	一、环境 48
二、法家管理思想——法治 22	二、环境影响组织内部的
三、道家管理思想——无为而治 23	管理关系 49
四、兵家管理思想——兵家谋略 25	三、环境影响组织管理的特色 49
第二节 西方早期管理思想 26	第二节 组织的一般环境研究 49
一、小瓦特与博尔顿的管理实践 26	一、政治环境 50
二、罗伯特·欧文的人事管理思想	二、法律环境 50
与实践 26	三、经济环境 50
三、亚当·斯密的劳动分工理论和	四、技术环境 51
“经济人”假设 27	五、社会文化环境 51
四、理查斯·巴贝奇的作业研究	六、自然环境 51
和报酬制度 27	七、国际环境 52
	第三节 组织的具体环境研究 53
	一、现有竞争对手研究 53
	二、潜在竞争对手研究 55
	三、替代品生产厂家分析 56

四、买方研究	56
五、供应商研究	57
六、经营环境分析的系统模型	59
第四节 企业的社会责任	60
一、社会责任的兴起	60
二、社会责任的定义	61
三、关于企业社会责任的观点	61
四、社会责任与经济绩效	62
五、企业承担社会责任的表现	63
本章思考题	65
本章推荐阅读材料	66
第四章 决策	67
第一节 决策概述	67
一、决策的概念	67
二、决策的特点	68
三、决策的类型	69
第二节 决策过程及影响因素	72
一、决策的过程	72
二、决策的影响因素	74
第三节 决策的方法	77
一、集体决策方法	77
二、有关活动方向的决策方法	79
三、有关活动方案的决策方法	81
本章思考题	87
本章推荐阅读材料	91
第五章 计划	92
第一节 计划概述	92
一、计划的概念和内容	93
二、计划工作的性质	93
三、计划的作用	94
第二节 计划的类型	96
一、按计划的时间分类	96
二、按计划的职能分类	97

三、按计划对执行者的约束力	
大小分类	97
四、按计划所涉及的范围分类	98
五、按计划的表现形式分类	98
第三节 计划的编制	100
一、计划工作的原理	100
二、计划的编制步骤	102
三、现代计划的方法	104
第四节 目标管理	106
一、目标管理的含义	106
二、目标管理的过程	106
三、目标管理的要素	107
四、目标管理的特点	108
第五节 战略性计划	110
一、战略环境分析	110
二、战略的类型与选择	112
本章思考题	115
本章推荐阅读材料	120
第六章 组织	121
第一节 组织与组织设计	122
一、组织的含义	122
二、组织职能	124
三、组织设计的内容	124
四、组织设计的依据	125
五、组织设计的原则	130
六、组织设计的工作	134
第二节 组织的类型	139
一、组织结构	139
二、直线制组织结构	140
三、职能制组织结构	140
四、直线职能制组织结构	141
五、事业部制组织结构	142
六、矩阵制组织结构	144
七、多维立体组织结构	146

第三节 组织运行	147	第八章 领导	204
一、权力与职权	147	第一节 领导概述	204
二、组织职权分类	148	一、领导与领导者	204
三、集权与分权	151	二、领导与管理的区别	205
四、组织授权	156	三、领导者、管理者与追随者	206
第四节 组织文化	158	四、领导者的作用和职责	207
一、组织文化的概念	158	第二节 领导者的影响力	209
二、组织文化的结构与内容	160	一、领导者权力	209
三、组织文化的作用	164	二、领导者威信	211
第五节 组织变革	166	三、领导者素质	212
一、组织的生命周期理论	166	四、领导群体的结构	213
二、组织变革的概念	168	第三节 人性假设理论	214
三、组织变革的目标	169	一、“经济人”假设	215
四、组织变革的内容	170	二、“社会人”假设	216
五、组织变革的过程	173	三、“自我实现人”假设	216
六、组织变革的阻力	174	四、“复杂人”假设	217
本章思考题	176	五、对四种假设的正确认识和	
本章推荐阅读材料	178	评价	218
第七章 人员配备	179	第四节 领导理论	219
第一节 人员配备概述	179	一、领导特质理论	219
一、人员配备的任务	179	二、领导方式理论	221
二、人员配备的工作内容和程序	181	三、领导行为理论	223
三、人员配备的原则	182	四、领导权变理论	226
第二节 员工的招聘、考评和		本章思考题	228
培训	183	本章推荐阅读材料	236
一、员工的招聘	183		
二、员工的考评	185	第九章 激励	237
三、员工的培训	188	第一节 激励概述	237
第三节 管理人员的选聘、考评和		一、需要、动机与行为	238
培训	189	二、人的行为模式	239
一、管理人员的选聘	189	三、激励的概念和作用	241
二、管理人员的考评	195	四、激励的类型	241
三、管理人员的培训	198	五、激励的原则	242
本章思考题	201	第二节 激励理论	243
本章推荐阅读材料	203	一、内容型激励理论	243

二、过程型激励理论	250	第十一章 控制与方法	285
三、强化理论	253	第一节 控制概述	285
第三节 管理中的激励实践	255	一、控制的含义	285
一、薪酬激励	255	二、控制职能的必要性	286
二、分享激励	255	三、管理控制系统	287
三、股权激励	255	四、控制的内容	288
四、目标激励	256	第二节 控制的类型	289
五、精神激励	256	一、根据控制时间点的不同划分	289
六、授权激励	257	二、按有无信息反馈划分	292
本章思考题	257	三、按组织控制体系的结构划分	293
本章推荐阅读材料	260	四、按控制的手段划分	294
第十章 沟通	261	五、按控制力量的来源划分	295
第一节 沟通概述	261	六、按照控制点位置划分	296
一、沟通的定义	262	第三节 控制过程	297
二、沟通的过程	262	一、有效控制的原则	297
三、沟通的构成要素	263	二、有效控制的过程	299
四、沟通的基本模式	264	第四节 控制方法	304
五、沟通的分类	265	一、财务控制	304
第二节 组织沟通的管理	268	二、作业控制	306
一、管理沟通和一般沟通的关系	268	三、其他控制方法	309
二、管理沟通的作用	269	本章思考题	309
三、有效沟通的障碍	270	本章推荐阅读材料	313
四、有效沟通的原则和实现途径	272	第十二章 创新管理	314
五、管理沟通的方法	275	第一节 创新概述	314
第三节 组织冲突管理	276	一、创新的定义及其作用	314
一、组织冲突的含义和观点	276	二、创新的类别与特征	316
二、组织冲突产生的原因	278	三、创新职能的基本内容	317
三、组织冲突管理的原则	279	第二节 管理创新概述	320
四、组织冲突管理的模式	279	一、管理创新的含义	320
五、企业有效运作冲突管理的		二、管理创新的必要性	321
方法	281	三、管理创新的条件和特点	322
六、组织冲突管理的东西方差异	282	四、管理创新的模式选择	323
本章思考题	282	第三节 管理创新的内容	324
本章推荐阅读材料	284	一、文化理念创新	324

二、管理战略创新	325	三、管理者的作用	334
三、组织结构创新	325	四、组织创新阻力的来源和减少 阻力的措施	336
四、管理模式创新	325	第六节 组织创新的发展趋势	337
五、管理制度创新	326	一、由“高度集权”向“扁平化 分权”发展的趋势	337
六、管理方法创新	326	二、由“僵化固定”到“柔性灵活” 发展的趋势	338
七、技术创新	327	三、由“组织革命”到“微创新” 发展的趋势	338
第四节 组织创新的过程	328	四、由“单兵作战”到“集团网络化 作战”发展的趋势	339
一、观察环境，掌握信息	328	本章思考题	340
二、产生创新动机	329	本章推荐阅读材料	343
三、寻找灵感，酝酿创新方案	329	参考文献	344
四、形成创新方案	330		
五、创新的实施	331		
六、创新评价与总结	331		
第五节 组织创新的实施	332		
一、组织创新实施的基本条件	332		
二、影响管理创新实施的因素	334		

第一章

管理概述

【学习目标】

1. 掌握管理的含义和性质
2. 明确管理的基本职能
3. 了解管理者的分类及其应具备的技能
4. 了解管理的基本原理与方法

【引导案例】

分粥制度

有一个由7个人组成的小团体，其成员想通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但没有称量用具。大家试验了不同的方法。

方法一：指定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，指定的这个人自己分的粥最多。于是又换了一个人，但无论换成哪一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。至此得到的结论是：权力会导致腐败，绝对的权力会导致绝对的腐败。

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱且有剩余，其余6天都有些饥饿。大家认为这种办法造成了资源浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘者还能公平分粥，但不久之后他便开始为自己和溜须拍马的人多分。

方法四：成立一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是因为监督委员会常提出种种议案，分粥委员会又据理力争，所以等到分粥完毕时，粥已凉了。

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个制度下，7只碗里的粥每次都是一样多。因为每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同，他无疑将享用那份最少的。

分粥理论的启示是要敢于跳出传统的思维去寻找新的解决问题的办法，一套好的管理机制对领导者来说比自己事无巨细、事必躬亲要有效得多。就像分粥一样，很多事情不是没有办法，而是我们一时还没有想到。

第一节 管理的概念与性质

一、管理的概念

在人类历史上，自从出现有组织的活动，管理就产生了。管理的实践可以追溯到数千年以前。

在中国历史上,有许多成功的管理实践。唐朝刘晏改革漕运,实行有偿劳动,将漕运分为几段,按各段水情招聘船工,并将大米由散装改为袋装,既方便搬运,又便于失事后打捞。这项改革使当时南方大米运进京城西安的时间由原来的八九个月缩短为40天。宋朝宰相丁谓在修复被烧毁的皇宫时,“一举而三役济”的做法也被传为管理佳话。丁谓受命重建皇宫,采取挖街取土烧砖,引水到沟中用于船运,完工后用废旧砖、土填沟以恢复街道原貌的办法,一举多得。

管理活动作为人类最重要的活动之一,广泛存在于社会生活的各个领域。凡是由两人以上组成的、有一定目的的集体就离不开管理,大至国家和军队,小至企业、医院和学校等,无一例外。随着社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,管理的重要性也在日益提高。

小故事:管理的作用

美国IBM公司创始人托马斯·沃森(Thomas J. Watson)曾经用一个故事生动地说明了管理在社会生活中的作用。一个男孩子在穿一条长裤时,感觉裤子长了一些。于是他请奶奶帮忙把裤子剪短一些,可奶奶说现在家务太忙,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天已经约好别人去打桥牌了。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会。时间已经很晚了,男孩很失望,就回房睡觉了。奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就拿剪刀将裤子剪短了一点;姐姐约会回来后心疼弟弟,也把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现后果如何。这就是缺乏管理协调的结果。

那么,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,管理有许多的应用领域,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,但是这些专门的学科有许多共性的内容,如人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等。本书所要研究的正是这种一般意义上的管理。

管理活动自古有之,但是把管理活动看成一门科学研究,却是近一个世纪的事情。在人们研究的过程中,由于时代的不同,理论体系和派别的不同,其对管理的定义也不尽相同。下面是西方和中国学者一些具有代表性的定义。

- (1) 管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。(H. 法约尔)
- (2) 管理就是由一个或者更多的人来协调他人,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。(H. 唐纳利)
- (3) 管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程和管理的各个方面。(L. 西蒙)
- (4) 管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体中高效率地完成既定目标。(H. 孔茨)
- (5) 管理被定义为一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地与别人一起或通过别人实现组织的目标。(P. 罗宾斯)
- (6) 管理是一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导和控制来协调他人的活动,带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。(中国人民大学杨文士)
- (7) 管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人中心进行的协调活动。(南京大学周三多)

综合以上定义,不难发现,虽然各位专家对管理定义的表述有所不同,但其中不乏共性认识,如在定义中都不同程度地突出了组织、目标、人的活动、协调和管理工作所应包括的基本

职能。在以上各位管理学专家给出的定义中,本书赞同周三多教授所给出的定义,即:“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。”这一定义的特点是言简意赅,概括性强,并突出了管理工作的主要特点和核心任务。进一步分析,还可从定义中更深、更广泛地体会到,管理活动具有以下内涵。

第一,管理工作是为了实现组织未来目标的活动。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。众所周知,在管理工作中有这样的一句名言:谁能更好地把握未来,谁就能更好地把握现在。但未来最大的问题就是充满悬念,充满风险。因此,管理既然是为了实现组织未来的目标,那就意味着管理工作本身就是一项充满挑战、充满创新的工作。

第二,管理工作的本质是协调。法约尔指出:“协调就是企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营顺利进行,并且有利于企业取得成功。”“协调就是让事情和行动都有合适的比例,就是方法适应于目的。”由此可见,协调就是企业(组织)供、产、销活动合理的配置,就是企业(组织)人、财、物科学的衔接,就是企业(组织)各职能部门的相互协同,就是要在这样的配置、衔接和协同中高效率地完成企业(组织)的共同目标。

第三,管理工作存在于组织之中。在现代社会浪潮的冲击下,人们为了自我的生存、自我的发展,都会依附于一个组织,借以实现自我的目标。但这也并不意味着个人的目标与组织的目标会自动、完全一致;相反,在组织中会出现个人目标与组织目标不相同、不一致,甚至冲突的情况。因此,通过管理进行协调,实现组织内部个人、群体、组织目标的一致,是社会每个组织重要的工作。

第四,管理工作的重点是对人进行管理。虽然人、财、物、产、供、销各个要素、活动都需要管理,但人作为最为活跃的生产要素,却是管理工作的重点和难点。任何组织都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终表现为人与人的关系,任何资源的分配都是以人为中心的。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管理活动产生重大的影响。

第五,管理活动既追求效果(effectiveness),又追求效率(efficiency)。效果涉及活动的目标和结果,通常是指“做正确的事”;效率是活动的方式,通常指“正确地做事”。有效的管理就是要“正确地去做正确的事情”。

【讨论思考题】学者们对管理的各种不同说法是否意味着我们对管理认识不清?

二、管理的性质

(一) 管理的二重性——自然属性与社会属性

管理的根本属性在于管理具有二重性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点,是马克思在《资本论》中首先提出来的。马克思指出:“凡直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”管理的二重性,就是管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属

性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理是由许多人进行协作劳动产生的,是有效地组织共同劳动所必需的,它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。任何社会,只要有共同劳动,就需要管理。所谓共同劳动,就是许多劳动者通过一定的组织形式结合在一起进行的劳动。而共同劳动必然要产生分工协作,有了分工协作,要保证劳动过程的顺利进行,就必须在各个分工环节合理配置人、财、物等资源,协调各个环节之间的关系,使各个环节在工作中保持均衡性和连续性。这种由共同劳动、分工协作而引起的管理职能,体现了不同社会制度下管理的共同性,即自然属性。

2. 管理的社会属性

管理是在一定的生产关系条件下进行的,因此具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理反映一定生产关系的性质和要求,表现为维护和发展生产关系的特殊职能,体现了不同社会制度下管理的个性。

管理的自然属性和社会属性是有机统一于管理过程中的。

小故事: 红包制度

改革开放之初,中国某国有企业为学习国外先进管理方法,在发年终奖时,采用发红包的形式。员工从财务处领取一个红包,红包内的奖金是根据一年中员工的出勤情况和业绩来发放的。单位在发红包时要求员工不得互相询问对方的奖金。这种方法在国外很盛行。但事与愿违,采用这种模糊的奖金方式却引来员工的议论纷纷以及对这种红包制度的不满。

管理的社会属性说明在不同的生产关系下管理方式应该有所不同。在国外私有制企业中生产资料归企业老板所有,发红包体现的是老板与雇员的关系;而在全民所有制的国有企业中,生产资料归国家代表的全体人民所有。因此,由领导发红包在 20 世纪 80 年代还没有被国企员工所接受。

3. 学习和掌握管理二重性原理的重要意义

学习和掌握管理二重性原理具有重要的理论意义和实践指导意义,其能够使我们全面而深刻地理解管理产生的客观必然性、管理的性质和基本职能,以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用;能够指导我们正确区分资本主义管理和社会主义管理的共性和个性;能够帮助我们正确对待资本主义发达国家的管理理论、方法和经验,对于资本主义管理中那些反映现代社会化生产规律的理论、方法和经验我们可以学习和借鉴,但是学习外国经验必须从我国的实际出发,不能照搬照抄,应建立符合中国国情的,有中国特色的管理理论体系,更好地为社会发展服务。

(二) 管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理学是一门科学,它是在人们总结管理工作客观规律的基础上形成的,它的基本理论、原则和方法,已形成了一套较完整的知识体系,其可以用来指导人们从事管理实践。管理的科

学性是指它以反映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。管理者如果掌握了系统的管理知识与方法,就有可能对管理中存在的问题提出正确的、切实可行的方案;反之,则只能是碰运气,凭直觉,或者照老经验办事,不能很好地解决管理中的问题,甚至导致决策失误,给组织带来损失。

2. 管理的艺术性

管理活动的艺术性,指一切管理活动都应当具有灵活性和创造性。管理的艺术性是由以下两方面因素决定的:第一,管理总是在一定的环境中进行的,而管理环境是不断变化的,因此,不可能有一成不变的管理模式,不可能有适应一切环境的、医治百病的管理良方;第二,管理的主要对象是人,人是有主观能动性和感情的,并且人的需要是多种多样的,一个人感情变化受多种因素的影响,因此,要调动人的积极性和创造性,就要具体情况具体分析,采用不同的管理方式和方法。由于管理工作所处的环境和要处理的许多问题常常是复杂多变的,管理科学不可能为管理者提供解决一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不能成功的。在实践中,管理者应用管理理论、原则及方法必须与具体的管理环境和管理对象相结合,发挥创造性,灵活运用,才能进行有效的管理。

管理艺术必须建立在管理科学的基础上,不按科学办事的管理,就不可能有真正的艺术性。管理的艺术性是对管理科学理论的合理发挥,而管理艺术性的结果在普遍适用之后就会上升成为科学的理论。显然,管理的科学性和艺术性是相互作用、相互影响的。只有既懂管理理论和方法,又有高超管理艺术的人,才能成为有效的管理者。

第二节 管理的职能

一、管理的各项职能

20 世纪初期,法国工业学家亨利·法约尔首先提出了管理者在管理中要履行 5 种职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。其后,又有许多管理学者提出了对管理职能的不同看法,如今更多的管理学家们认同管理包括 4 种基本职能(计划、组织、领导和控制)的提法。本书也采用此种划分方式,即管理的职能是指计划、组织、领导和控制。

(一) 计划

计划活动就是要明确组织的目标,并制定实现此目标的途径或方案。计划活动是管理的起点,确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点,指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁,告诉我们如何才能到达目的地。

计划职能在企业的表现涉及企业战略规划及分计划的制定和实施,包括战略规划、年度计划、

作业计划等计划形式以及对计划实施过程和实施结果的评估和反馈等方面的内容。组织中所有层次的管理者,包括高层管理者、中层管理者和一线(或基层)管理者,都必须从事计划活动。

(二) 组织

为了实现计划活动所确定的目标,实施计划活动所制定的行动方案,管理者必须分析需要进行哪些必要的活动,对这些活动如何分类组合,谁向谁汇报工作,各种决策权限如何在组织的不同层次上分配,如何为各种不同的职位配备适当的人员等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

组织职能在企业的表现涉及组织结构设计、岗位设计、人力资源、组织变革发展和组织文化等方面的内容。

(三) 领导

仅仅有了目标和方案,规定了任务和分工,尚不足以使目标有效地实现。每个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素,为了最大限度地发挥这种能动性的作用,管理者必须运用各种适当的方法,对组织成员施加影响,努力营造出一种使组织成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。这便是管理的领导职能所要完成的任务。

领导职能在企业的表现涉及管理者和领导的相关问题,包括激励、沟通和解决冲突等内容。

(四) 控制

控制是对组织活动按照一定的标准进行监控。为确保组织目标的顺利实现,管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查,发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正,以保证组织活动按计划进行。这就是管理的控制职能。

控制职能在企业的表现涉及控制方式的选择、控制机制和控制系统的建立,如通过数字化管理(信息化系统)对组织进行控制等内容。

以上4种管理职能不仅是管理者的管理过程,也是管理者的职能活动,它们是密切联系的一个系统管理过程。管理过程包含一系列的决策和管理活动,它涉及计划、组织、领导和控制的管理职能。管理过程可以表现为一个顺序的循环过程,即管理过程开始于计划,通过组织、领导和控制,结束于计划的检查,而又开始于一个新的计划。管理过程表现为“P”——“O”——“C”——“C”——“P”(见图1-1)。

在现实管理中,可以按管理职能将组织划分为各个职能部门,如企业的计划部、人力资源部等,由这些部门单独或与其他部门合作共同完成管理的某些职能。虽然他们有着职能的分工,但每种职能分工依然存在着部门内部的管理过程,这个部门内部的管理依然是计划、组织、领导和控制的过程。也就是说,职能分工中的管理部门除了要完成组织以内、部门以外的计划、组织、领导和控制的循环管理过程外,还要完成部门内部的计划、组织、领导和控制的循环管理过程,只是部门内循环管理过程更加突出本部门的主要职能。如计划部门也要按照计划、组

织、领导和控制这个管理过程来完成计划的制定。

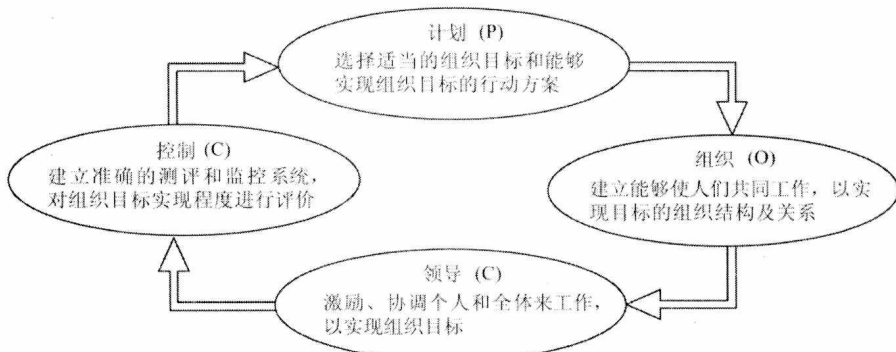


图 1-1 管理过程

应当指出，尽管在理论上各种管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理活动并不是严格按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各种管理活动往往在时间上彼此重叠，在空间上相互交融。很少有管理者在一个特定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

越是高层的管理，其管理概念越抽象，我们可以讲明这个管理过程的起始点和终点，但越是具体的综合性工作任务，其管理活动过程的界定越不清晰，4项职能往往是交叉进行而不是顺序进行的，综合性工作任务以及其中的每一项具体工作任务同时都存在着计划、组织、领导和控制，管理的职能在空间上是同时存在的，不一定界限分明。

二、管理各项职能之间的关系

(1) 计划是管理活动中排第一位的基本职能。计划与控制尤其密不可分，计划为控制工作提供标准，没有计划，控制也就没有依据，但如果只编制计划，不对其执行情况进行控制，计划目标就很难得到圆满实现。

(2) 各项职能都有自己的表现形式，管理工作一般都是从计划开始，经过组织和领导，到控制结束。

(3) 各项职能之间相互交叉渗透，控制的结果可能导致新的计划，又开始新一轮的管理循环。

【讨论思考题】 如何理解管理各项职能之间的关系？

第三节 管理者的类型与技能要求

一、管理者的概念

管理者是指从事管理活动的人，即在组织中对他人的工作进行计划、组织、领导和控制，以期实现组织目标的人。

管理者是从事管理工作的人,但从事管理工作的人并不都是管理者。管理者区别于其他管理人员的显著特征是管理者拥有直接下属,负有指挥下属开展工作的职责。

二、管理者的类型

(一) 按照管理者在组织中的地位分类

按管理者在组织中所处的地位(也称纵向分类),管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。这种分类方法研究的是不同层级的管理者在组织中、管理过程中的地位和作用,而不涉及具体的专业管理内容,具有普遍适用性。

(1) 高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们在一个组织中占的比例很小。如学校的校长和副校长,公司的董事会董事、总裁、总经理、副总裁和副总经理以及其他高级管理人员等。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,决定组织的大政方针,评价整个组织的绩效,保持组织与外界的交往联系,为组织创造良好的内、外部环境。他们在与外界的交往中,往往以“官方”的身份代表组织出现。

(2) 中层管理者是指一个组织中各个部门的负责人,如公司中的部门经理、工厂里的车间主任、机关里的处长和大学里的系主任等。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者做出的决策,把任务落实到基层单位,并检查、督促和协调基层管理者的工作,保证任务的完成。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起承上启下的作用。

(3) 基层管理者是指组织中最低层次的管理者,亦称第一线的管理者,如工厂里的班组长,机关里的科长、股长等。他们的主要职责是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。基层管理者主要关心的是具体任务的完成。

这种划分法更能适应一般情况。对一个只有几名、十几名雇员的私营企业来说,老板就是管理者,他直接指挥工人和具体从事管理工作的人员,此时相当于一个基层管理者,同时他又代表了该企业并对其负全责,起到了高层管理者的作用,他是集多个层次的管理者身份于一身的管理者。组织越大,管理者的层次就越多,此时该组织内的高层管理者与基层管理者的含义不变,只是中层管理者要分成若干层次。

不同层次的管理者,尽管工作性质与工作内容都包括计划、组织、领导与控制等几个方面,但其履行各项管理职能的程度与重点不同(见图 1-2)。

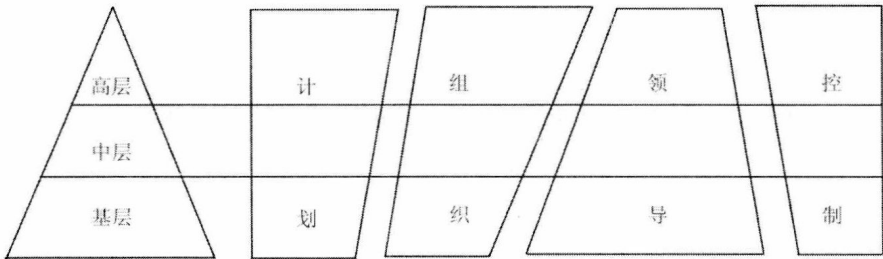


图 1-2 不同层次管理者所履行的职能