



高职高专“十一五”规划教材

管理学原理 与实践案例

陈丽金 主编 周 斌 翁丹宁 副主编
蒙正中 主审

GUANLIXUE YUANLI
YU SHIJIAN ANLI



化学工业出版社

管理学原理 与实践案例

主编 王健 副主编 王健 王健 王健
2010年 1月

ISBN 7-309-07411-9

高职高专“十一五”规划教材

管理学原理与实践案例

陈丽金	主 编
周 斌 翁丹宁	副主编
蒙正中	主 审



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书针对高职高专教育的特点,贯彻“基础理论教学要以应用为目的,以必需、够用为度,以掌握概念、强化应用、培养技能为教学重点”的原则进行编写。本书的主要内容包括:管理概论、管理理论、管理心理、计划工作、班组管理、领导工作、人员配备、风险管理等。为了增强学生学习效果,我们在每一章开篇都列出了本章的“学习目标”,让学生关注每一章的主要论题;同时每一章的结尾都设有“本章小结”、“课堂讨论”、“知识掌握”、“知识应用”专栏,学生通过复习思考和练习、案例启迪、知识和能力训练,从教学、实训、课后作业中加强和巩固所学的知识,从而强化学生学习效果,达到培养学生综合素质和应用能力的目的。

本书主要适用于高职高专经济类和管理类专业学生的教学以及企业班组长和中层干部管理艺术的培训,也可作为高职高专工科类专业培养学生掌握基本管理知识的通用教材。同时也可供管理理论工作者及企业管理实践者作为参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实践案例/陈丽金主编. —北京:化学工业出版社, 2008.7
高职高专“十一五”规划教材
ISBN 978-7-122-03293-5

I. 管… II. 陈… III. 管理学-高等学校: 技术学院-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 097382 号

责任编辑: 蔡洪伟 于 卉
责任校对: 陶燕华

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 化学工业出版社印刷厂

787mm×1092mm 1/16 印张 13½ 字数 337 千字 2008 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 24.00 元

版权所有 违者必究

前言

本书由广西工业职业技术学院在一线从事教学工作、具有多年管理学原理教学经验的教师编写。编者以自己多年积累的资料和充分的调查研究成果为基础,结合国内外管理学原理最新研究成果,针对高职高专教育的特点,贯彻“基础理论教学要以应用为目的,以必需、够用为度,以掌握概念、强化应用、培养技能为教学重点”的原则编写了本教材。在教材的内容设计上,不刻意追求理论的完整性和系统性,而是根据高职高专所培养的岗位能力要求采用模块式设计。因此,本书与其他同类书籍对比具有以下特色。

(1) 内容具体实用。同类书籍在内容设计方面主要是以大中型国有企业和高层次管理者的管理为背景,理论性太强,与高职高专学生毕业后所从事岗位的实际需要相距甚远,不利于学生“零距离”培养和增强学生的学习兴趣。而本教材主要是以中小企业的基层管理为背景来设计的,教材内容的针对性、应用性、操作性较强,与高职高专学生毕业后所从事的岗位较贴近,利于增强学生学习的兴趣。

(2) 每个理论知识点通俗易懂,能够促进学生阅读并且易于学习。本教材案例丰富,基本上每章节都附有以小思考和阅读材料形式出现的理论运用案例,且大多数案例是编者深入企业实践和调查后亲自编写的。案例贴近学生生活、贴近实际工作,做到了既有趣,又有利于学生理解和掌握理论观点。

(3) 有利于增强学生学习效果。本教材为了增强学生学习效果,在每一章开篇都列出了本章的“学习目标”,让学生关注每一章的主要论题;同时每一章的结尾都设有“本章小结”、“课堂讨论”、“知识掌握”、“知识应用”专栏,学生通过复习思考和练习、案例启迪、知识和能力训练,从教学、实训、课后作业中加强和巩固所学的知识,从而强化学生学习效果,达到培养学生综合素质和应用能力的目的。

(4) 方便教师教学和教学改革。为方便教师教学,本教材配有教案、PPT 教学课件、章后习题参考答案与提示、试题库及相关答案,使用本教材的任课教师可与化学工业出版社联系,Email 地址为 caihongwei111@163.com。同时为方便教师进行教学改革,进行项目或研究性教学,本教材在每章的结尾都以课堂讨论和实践训练的形式列有与教材内容相配套的项目课题或研究性课题,教师可根据这些课题组织教学并和学生学习研讨。

本书由陈丽金担任主编,周斌、翁丹宁担任副主编。全书共有管理概论、管理理论、管理心理、计划工作、班组管理、领导工作、人员配备、风险管理八章内容。第一章、第二章由董常亮编写;第三章、第六章由陈丽金编写;第四章、第五章由翁丹宁编写;第七章由周斌编写;第八章由陆进任编写。教案由陈丽金编写;PPT 教学课件由周斌制作;试题库由陈丽金、董常亮、翁丹宁组建。全书最后由陈丽金定稿,由广西国际商务职业技术学院蒙正中主审。

本书主要适用于高职高专经济类和管理类专业学生的教学以及企业班组长和中层干部管

理艺术的培训，也可作为高职高专工科类专业培养学生掌握基本管理知识的通用教材。同时也可供管理理论工作者及企业管理实践者作为参考用书。

在本书的编写过程中，编者参考了国内外出版的各种管理学原理书籍及部分网站资料，在此，对这些资料的作者一并表示诚挚的感谢。

由于编者水平有限，书中难免会有缺点与不足，因此我们恳切希望广大读者和同行专家学者不吝赐教。

编者
2008年5月

目 录

第一章 管理概论	1
学习目标	1
第一节 管理的基本概述	1
一、管理的概念	1
二、管理学的研究对象和研究方法	2
第二节 管理的地位、作用与要素	4
一、管理的地位	4
二、管理的作用	5
三、管理的要素	6
第三节 管理的性质	6
一、管理的二重性	6
二、管理的科学性与艺术性	7
第四节 管理的职能	8
一、管理职能的概念	8
二、管理职能的划分	8
本章小结	10
课堂讨论	11
知识掌握	11
知识应用	12
案例分析	12
实践训练	13
第二章 管理理论	14
学习目标	14
第一节 管理理论的萌芽	14
一、中国早期的管理思想	14
二、西方早期的管理思想	15
第二节 西方管理理论	16
一、古典管理理论	16
二、行为科学理论的产生与应用	21
三、人性假设理论	22
四、现代管理理论：管理理论丛林阶段	24
五、当代管理理论	27
六、管理理论发展的新趋势	30
本章小结	36
课堂讨论	36
知识掌握	36
知识应用	38
案例分析	38
实践训练	40

第三章 管理心理	41
学习目标	41
第一节 知觉与管理	41
一、知觉概述	41
二、知觉偏见	44
三、归因理论	48
第二节 个性与管理	51
一、个性的心理学含义	51
二、个性差异	51
三、个性的差异与管理	53
第三节 价值观与管理	58
一、价值观的概念和特点	58
二、价值观的类型	59
三、价值观差异与管理	60
第四节 态度与管理	62
一、态度概述	62
二、态度的改变	64
三、态度与工作满足	69
本章小结	71
课堂讨论	72
知识掌握	72
知识应用	74
案例分析	74
实践训练	76
第四章 计划工作	77
学习目标	77
第一节 计划工作概述	77
一、计划工作的基本概念	77
二、计划的类型	80
三、计划编制的程序	80
四、计划编制的方法	82
五、计划的实施和评价	84
第二节 决策	84
一、决策的基本原理	84
二、决策的方法	87
第三节 目标和目标管理	92
一、目标概述	93
二、目标管理	96
第四节 战略管理	100

一、战略分析	100	四、调适人际关系的艺术	161
二、战略设计与战略选择	103	本章小结	165
三、战略制定原则	108	课堂讨论	165
本章小结	109	知识掌握	165
课堂讨论	110	知识应用	167
知识掌握	110	案例分析	167
知识应用	111	实践训练	169
案例分析	111	第七章 人员配备	170
实践训练	112	学习目标	170
第五章 班组管理	113	第一节 人员配备概述	170
学习目标	113	一、人员配备的任务	170
第一节 班组管理概述	113	二、人员配备的程序	171
一、班组的地位和作用	113	三、人员配备的原则	173
二、班组管理的主要任务和特点	114	第二节 人员选聘	174
第二节 班组生产管理	115	一、人员需要量的确定	174
一、班组生产管理概述	115	二、人员的来源	175
二、班组生产现场管理	120	三、人员的选聘标准	178
三、班组安全生产管理	125	四、人员的选聘程序与方法	179
第三节 班组长	128	第三节 人员的绩效考核	181
一、班组长的角色定位和认知	128	一、绩效考核的目的和作用	181
二、基层班组长的条件	130	二、绩效考核的内容	181
三、基层班组长的工作方法	131	三、绩效考核的程序和方法	182
本章小结	134	本章小结	188
课堂讨论	135	课堂讨论	188
知识掌握	135	知识掌握	188
知识应用	136	知识应用	190
案例分析	136	案例分析	190
实践训练	136	实践训练	191
第六章 领导工作	137	第八章 风险管理	192
学习目标	137	学习目标	192
第一节 领导概述	137	第一节 风险管理概述	192
一、领导与领导者的含义	137	一、风险的概述	192
二、领导的权限	138	二、企业风险的分类	193
第二节 领导理论	140	三、风险管理	195
一、领导行为连续统一体理论	140	第二节 风险管理的内容	197
二、管理系统理论	142	一、风险识别	197
三、管理方格理论	143	二、风险衡量	199
四、权变理论	144	三、风险处理	199
第三节 领导激励理论	146	本章小结	202
一、激励概述	146	课堂讨论	202
二、激励理论	147	知识掌握	202
第四节 领导艺术	154	知识应用	203
一、用人的艺术	154	案例分析	203
二、授权的艺术	155	实践训练	205
三、调动下属积极性的艺术	159	参考文献	206

第一章 管理概论

学习目标

1. 掌握管理和管理学的基本概念。
2. 了解管理学的研究对象与研究方法以及管理的地位、作用、要素和性质。
3. 熟练掌握管理的职能。

21 世纪企业的竞争是人才的竞争, 技术人才对企业重要, 管理人才对企业更重要。管理和科技是推动社会发展的两个轮子。管理作为人类实践活动中极为重要的活动, 越来越受到人们的重视。本章主要介绍管理和管理学的相关基础知识。

第一节 管理的基本概述

一、管理的概念

自从出现了人类活动, 也就出现了管理, 它具有几千年的历史。管理是人类实践活动中最重要的活动之一。

管理从字面上看是管辖、管人、处理、理事的意思。很多著名管理学家都给管理下过定义, 在这里我们只列举几个有代表性的定义。

① “科学管理之父” 泰勒把管理定义为 “确切地知道你要别人干什么, 并使他们用最好的方法去干。”

在泰勒的眼里, 管理就是指挥他人用最好的工作方法去工作, 所以他在其名著《科学管理原理》中就以下两个问题进行了讨论和研究: 第一, 员工如何能找到和掌握最好的工作方法以提高效率? 第二, 管理者如何激励员工努力地获得最大的工作业绩?

② “经营管理之父” 法约尔认为: 管理是所有的人类组织 (不论是家庭、企业或政府) 都有的一种活动, 这种人类活动由五要素组成: 计划、组织、指挥、协调和控制。

③ 诺贝尔奖获得者西蒙认为: 管理就是决策。

美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为: 决策贯穿于管理的全过程和所有的方面, 组织是由一些决策者构成的系统; 决策正确与否直接关系到组织工作的成败。因此, 他认为 “管理就是决策”。在西蒙看来, 管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实和未来、面对不同环境与员工时不断地作出各种决策, 使组织的一切都可以正常运行下去, 直到获得预期的结果, 实现令人满意的目标。

④ 美国著名的管理学家罗宾斯认为: 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。

此定义把管理视作一个过程, 它既强调了人的因素, 又强调了管理的双重目标: 既要完成活动, 又要讲究效率, 以最少的投入换取最大的产出。

⑤ 美国著名的管理学家哈罗德·孔茨的定义是: “管理就是设计和保持一种良好环境, 使人们在群体里高效率地完成既定目标。”

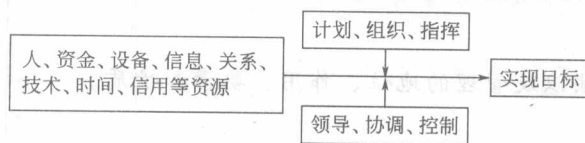
⑥ 我国许多学者则提出：管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

从以上对管理的定义，得出以下结论。

① 管理是一个过程。管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的过程。

② 管理由若干职能构成。即由计划、组织、指挥、领导、协调和控制等职能组成。

③ 管理需要通过整合资源来实现。管理工作要通过综合运用组织中的各种资源，诸如



人力、物力、财力、社会信用、时间、信息、社会关系等资源来实现组织的目标。

综上所述，我们在本书中把管理概括为：管理是在一定的情景下通过有效地计划、组织、指挥控制、领导和协调

等环节来组织所拥有的人力、物力和财力等各项资源，以期更好地实现组织既定目标的过程。其过程参见图 1-1 所示。

图 1-1 管理过程

二、管理学的研究对象和研究方法

管理学是以一般组织的管理为研究对象，具体包括管理的基本概念、原理、方法和程序，探讨人、财、物、信息、技术、方法、时间的计划和控制问题以及组织结构的设计问题，研究如何领导与激励组织成员等问题的学科。

（一）管理学的研究对象

① 管理学广义的研究对象包括生产力、生产关系和上层建筑。

生产力是指人们改造自然和征服自然的能力。对于管理学来说，就是研究如何合理组织资源配置以及如何安排生产，以求获得最佳经济效益、社会效益。生产关系是指人们在生产过程中结成的相互协作的关系。管理学就是通过研究组织与组织、组织与个人、个人与个人等之间的相互关系，以便达到相互协调、相互合作。上层建筑主要是研究组织如何与外部环境相互协调的问题。

② 管理学的狭义研究对象包括管理的基本概念、管理理论、管理者、管理的基本方法、管理的历史以及计划、组织、生产、领导、人员配置、风险管理等相关的管理学科体系。

（二）管理学的研究方法

任何管理都要选择和运用相应的管理方法。管理学的研究方法有很多，包括观察法、试验法、综合法、辩证法、系统法、比较研究法、案例分析法、历史研究法。在这里，我们主要介绍几种常用的管理学研究方法。

1. 观察法

观察法是指调查者在现场对被调查者的情况直接观察，以取得市场信息资料的一种方法。从市场上获得第一手资料，有利于管理者更好地作出正确的决策。例如，某房地产开发商新建 20 层写字楼，刚刚建成后迎来了很多大型的客户。可是不到两个月，一些客户纷纷撤退，房地产开发商对此感到莫名其妙，就询问那些准备撤退的客户到底是什么原因？他们说，许多来这里办事的顾客反映电梯速度太慢。于是房地产开发商请来了几个电梯维修公司，但是他们开价都很高，对于房地产开发商来说很难承担这笔费用。在万般无奈的情况下，房地产开发商聘请了管理咨询公司，征求该事情的解决办法。管理咨询公司

专门派人就公司的电梯进行了检查,发现电梯的速度并不慢,而是由于来这里办事的顾客都想追求高效率的速度,就感觉到电梯慢了。管理咨询公司通过几天对来往顾客进行的仔细观察,觉得在电梯入口处安装一面镜子很合适。房地产开发商按照咨询公司的建议做了,结果两个星期后,很多客户反映电梯比以前快多了。最终房地产开发商既节省了费用,又圆满地达到了自己的目的。在这里,管理咨询公司就运用了观察法。观察研究的方法是依据人们实际在干的,而不是依据人们所说的来解决问题,它具有直接性、客观性和真实性等优点。

2. 试验法

试验法是试验者在调查过程中找出影响调查目的的诸多因素中的1~2个因素,将他们置于模拟的环境中进行小规模试验,并观察试验结果,再与对照组(没改变试验条件的试验)进行试验结果比较、分析判断,找出其规律性的东西,以供决策。例如,我们在第二章将要提到的1924~1932年美国著名的霍桑试验就是一个很好的例子。试验研究法被广泛地应用于产品的质量、新产品的研制和试销、生产管理、设备管理等领域。

3. 综合法

综合法就是结合定量和定性的研究方法。定性研究法是依据预测人员丰富的经验和知识以及综合的分析判断能力,对预测对象的未来发展前景做出性质和程度上的估计和推测的一种方法。该方法不用或少用数学模型,预测结果并没有量化或者定量分析。定量研究方法是借用一定的数学模型对某种事物的发展变化进行量化处理,以便作出更好的决策的方法。许多管理活动的开展都是为了解决问题的需要。解决问题往往需要借助一定的分析方法,而定性分析方法和定量分析方法的结合是一种比较普遍的研究方法。任何质的依存性、规律性都表现为一定的量。量的分析是质的延伸,而且在量的分析基础之上又可以加深对质的认识。所以,要想把握管理分析对象的深层次东西,就必须在深刻分析管理对象质的基础之上,深入研究它的量的规定性,即在定性分析的基础之上进行定量分析。

4. 辩证法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究和学习管理学的基本方法。从辩证唯物主义的认识论出发,检验真理的唯一标准只能是社会实践,而管理学是实践经验的总结,不是凭空设想的。研究和学习管理学必须坚持实事求是的态度,结合管理实践并用辩证的观点来看待问题、思考问题。任何理论都有可用之处,同时也有它的缺点,但我们不能因为它有缺点而否认它是一门科学。同时,我们也要用发展的观点来看待管理学。管理学是随着社会的发展而不断发展、完善和充实的,所以它并不是完美无缺的。我们还要用历史的观点来看待管理学,要比较管理学的过去和现在,以此来判断其未来的发展趋势。

5. 系统法

任何事物都是一个复杂的有机体,都有一定的结构。学习管理学就是要求我们看问题不能用片面的观点,而要用系统和全面的观点。系统的方法告诉我们,对事物不能只作简单的了解,而是要用整体思维的方式来分析,不能因为表面现象就判断是非。

【小思考 1-1】

看问题不能片面

管理学的研究要求我们坚持用全面的、发展的、联系的观点看待问题,任何组织都不能只采用某一种管理的原则、原理、方法就能取得成功。比如,百分比是人们常用来说明事

物的统计方法,然而有时它也有一定的迷惑性。曾有人统计:美国某大学当年毕业的女生中有50%嫁给了该校的教授,后调查,这一百分比是正确的,只不过该校当年只有两名女生毕业。某媒体报道某企业产品的合格率达到99%,取得了这样的成果比较不容易等等。然而这个百分比对阿波罗宇宙飞船来说,问题就比较严重了,因为该飞船的零部件达300多万个,如果合格率为99%,则意味着有30000多个零部件不合格。

问题:你从本案例得到了什么启示?

【提示】从这些例子中我们可以得出以下结论。

① 不要拿到一个百分比的统计数字就轻率地说好或者不好,既要有总体评价,又要具体情况具体分析,冷静地作出准确判断。

② 查情况、听汇报不能浮光掠影、走马观花,要扎扎实实地深入下去,对那些有“水分”的百分比要“警惕”。

③ 思想方法要全面,事物是相互联系、相互影响的,看问题要坚持全面、发展、联系的观点,坚持具体情况具体分析。

(资料来源:卜军,姜来英主编.管理学基础,第2版.大连理工大学出版社,2006.)

6. 案例分析法

案例分析法在管理学的培训以及教学中占有非常重要的地位。案例是对管理实践经验进行的总结。它的主要形式是对实际的事例和具体的情景进行模拟。通过具体的案例分析,可以从这些失败和成功的事例中找出管理的规律性东西,从中得到某些启发。

最早运用案例分析法教学的是美国哈佛大学商学院。20世纪20年代哈佛大学商学院首先将案例应用于课堂的教学,取得了明显的效果,后受到世界各国教育界、企业界的青睐,所以案例分析法又叫做“哈佛式教学方法”。案例是对具体情景的模拟,通过分析情景、模拟情景、诊断情景,对症下药地处理情景。这不仅可以掌握管理理论,而且还可以提高管理技能和实际的管理能力。

第二节 管理的地位、作用与要素

一、管理的地位

(一) 管理产生的历史

自从出现了人类活动就有了管理。人类进行的管理实践已经有几千年的历史。从原始社会的集体狩猎到中国万里长城的修建、都江堰的修筑等这些巨大工程的建成无不体现了管理的活动。管理产生的动因最初是由于人类抵抗大自然的力量比较弱小,面对个体自身生存发展存在的诸多难题,人们必须结成一定的群体来谋求自身的发展。管理产生的社会原因是由于资源的稀缺性,人类必须通过管理来对资源进行有效整合,以便达到资源的最优配置。

(二) 管理的社会地位

尽管各行各业、各种组织都有自己的独特特点,但任何组织都必须有一定的目标,都必须借助管理尽可能以最小的消耗来达到资源的最优配置。小到一个人,中到一个家庭,大到一个企业、一个国家都必须利用有效的管理,以便使各种活动有条不紊地进行。尤其是现代科学技术高速发展,先进的管理必须和先进的技术同步发展,才能更好地推动社会的进步。也正因为如此,现在不管是企事业单位还是各类大中专院校,都在大量地开设管理学课程。

可以这样说,没有高水平的管理,任何先进的技术都很难发挥它应有的作用。而且,科学技术越发展,对管理的需求也越迫切。

二、管理的作用

(一) 管理可以增强一个组织的凝聚力

任何一个组织,要想发挥它应有的作用,必须进行有效的管理。管理是一个组织正常存在的前提条件。我们知道,如果没有管理,一个集体的力量可能比不上一个个体来得大。那么,管理如此重要的原因到底是什么呢?简单地讲,个人的能力和资源有限。管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。通过管理可以使一个组织的运作效率大大增强;让组织具有明确的发展方向;使每个员工都充分发挥他们的潜能;能够增强组织的团队凝聚力,发扬团队的合作精神,使之产生 $1+1>2$ 的效应。著名管理学家德鲁克指出:“管理者是事业的最基本的、最稀有的、最昂贵的,而且是最易消逝的资源,管理比所有权更重要,更为优先,所有权必须存于适当的管理体制之中……”可以这样认为:一个组织如果没有良好的管理,就不可能有组织的兴旺和发达。

(二) 管理可以调动员工的工作积极性和主动性

一个组织如果没有管理,那么这个组织很难有良好的发展。通过管理可以调动员工工作的积极性和主动性,可以为组织注入新的生命力。这种作用主要表现在以下两个方面:首先,组织由不同专业背景 and 不同文化价值观的人员组成,这就需要有一定的管理人员对这个组织进行有效的沟通和协调,充分调动他们的工作积极性;其次,通过管理可以协调组织目标和个人目标的矛盾,以使全体成员目标能与组织的目标相一致。

(三) 管理对于我国现代化建设具有重要的意义

我国作为一个发展中国家,人口众多、资源短缺、技术相对落后。要解决这些问题,除了依靠长期不懈的努力外,管理是最重要的一环。一个国家的经济发展水平和程度主要是依靠企业的发展,而我们国家的企业发展程度还远不及发达国家,挤入世界 500 强的企业还不是很多,解决这些问题归根结底还是要靠管理。可以这样说,有效的管理是缩小我国与其他发达国家差距的重要途径之一。管理工作的水平对于推动我国经济的腾飞和发展具有至关重要的作用。在我国的现代化建设中,技术是基础,管理是关键。现在,有人提出管理同科学技术一样是一种生产力,是推动现代社会前进的两个轮子。21 世纪,人类社会的发展依赖于两个方面,那就是科学技术的进步和管理水平的提高。现代企业的发展不仅缺技术人才,更缺少大量的管理人才。

(四) 学习管理有助于和谐社会的发展

十六届六中全会明确提出要构建社会主义和谐社会,五中全会再次强调推进社会主义和谐社会的建设。那么什么是和谐社会呢?简单地从字面上看,和谐是指“相互协调、相互理解、相互配合”,社会是指“由一定的经济基础和上层建筑构成的整体,也叫社会形态”。因此,所谓和谐社会,就是指构成社会的各个部分、各种要素处于一种相互协调的状态。按照这样的标准来衡量,社会主义和谐社会应当是各方面利益关系得到有效的协调,社会管理体制不断创新、健全并稳定有序,人与自然相互协调的社会。可见,和谐社会是一个系统的概念,这个概念要求我们每个人做到人尽其力,各尽其才。具体地说,就是一种民主法治、公平合理、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然以及经济发展和谐相处的社会。那么,怎样才能促进和谐社会的发展和建立呢?和谐社会的建立要靠我们每一个人从自身做起、从

小事做起。如果社会每个人都能够做到相互协调、相互尊重、合理利用资源,那么这个社会就是一种和谐的社会。而管理就是要求我们对资源进行重新配置、优化组合。所以,学习管理有助于我们更进一步地利用资源,也有助于和谐社会的建立和发展。

三、管理的要素

管理的要素包括管理主体、管理客体、管理目标。

(一) 管理主体

管理主体主要是指管理者,也就是一个组织中从事管理活动的人员,是指挥别人活动的人。组织中的管理者根据管理活动和对象不同分为三类:高层管理者、中层管理者和基层管理者。管理者由于管理对象的不同而有各式各样的头衔,如厂长、经理、总裁、校长、班组长等称呼。

(二) 管理客体

管理客体是指管理的对象,也就是管理的接受者。包括资金、人员、设备、技术、信息、关系、其他组织等。管理客体既包括有形资源,又包括无形资源。

(三) 管理目标

管理目标是指管理活动所要达到的方向和状态,也就是我们所说的目的。凡是管理活动都要有目标,没有目标的管理活动很难成为管理。管理目标依据管理者和对象的不同又有所区别,即管理目标具有层次性。高层管理者的目标是如何促进整个组织的和谐发展和创造更多的利润;而基层管理者的目标是指一项具体的管理工作或管理活动的目标。例如,班组长如何提高每天的产量就是基层的管理目标。基层管理目标是为高层管理目标服务的,而高层管理目标的设立要依据基层管理的目标,否则会成为空中楼阁。

另外,管理的要素还包括一定的环境,管理要发挥作用离不开一定的具体环境。管理者所面对的环境变化了,则管理的方法和方式也必须随着变化。

第三节 管理的性质

管理的性质是指管理的属性。管理是围绕具体的管理职能而开展工作的,因此它有其独特的性质。

一、管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。管理理论、技术和方法是人类长期从事实践的产物,可以在不同社会制度、不同国家中使用,这是管理的自然属性。管理的自然属性是不依人的意志为转移的,也不会依社会制度、社会意识形态的不同而改变,它是客观存在的。此外,管理是在一定的社会关系条件下进行的,必然会体现管理者的管理意志,这样在管理学中便形成了另一部分属于社会关系范畴的内容,这是管理的社会属性。管理的社会属性告诉我们,管理并不是无国界的,它有其产生的社会背景和文化背景。所以,我们在借鉴其他国家先进的管理经验时必须融合本土的特定环境来实施。

管理的二重性对我们很有启发意义。西方的管理理论是人类长期实践的结晶,它同生产力发展一样具有连续性,是不分国界的。管理的社会属性同时说明,在学习别国先进的管理经验、方法和手段的同时必须与自己本国、本组织的具体环境、具体的管理对象相结合,在管理过程中既要继承,又要有所创新。

【小思考 1-2】

“红包”风波

20 世纪 80 年代,我国某个国有企业为了学习国外先进的管理方法,为了打破“吃大锅饭”的现象,单位领导在发年终奖时,采用发红包的形式。红包是员工从财务处领取的一笔奖金,它是根据一年中员工的出勤情况和工作业绩来发放的。单位在发放红包时要求员工相互不得打听对方的奖金。这种方法在国外很盛行。但事与愿违,单位采用这种模糊的奖金方式却引来员工的议论纷纷,并表示对这种红包制度非常不满。

问题:为什么在国外盛行的红包制度在该企业行不通?试以管理的二重性原理来分析这一现象。

【提示】本案例应该从以下三个方面考虑。

1. 由于管理理论是在一定的生产关系下产生的,体现了一定统治阶级的意志,因而西方管理理论有它自己的适用背景和条件。

2. 西方管理理论、技术方法是人类长期实践经验的总结,是人类智慧的结晶,它同生产力发展一样是没有国界的,我们国家也可以借鉴。因此管理理论既有一般性又有特殊性。

3. 在社会主义国家,管理的理论和方法都是为人民服务的,管理的目的都是促进人类和谐和统一,使人与人之间的关系更加协调,所以在管理过程中要实行人性化管理,应该增加它的透明度,对于分配来说,至少考核办法分配原则应公开、透明,否则管理方法不仅会遭到大家的反对,而且也达不到发展的目的。

(资料来源:徐晓黎.管理学原理.重庆大学出版社,2004:19.)

二、管理的科学性与艺术性

(一) 科学性

管理揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出许多科学的管理原则,这是管理的科学性。管理的科学性是对管理实践经验的总结,存在着普遍适用的管理理论、管理原理和管理方法。

管理的科学性告诉我们:要做好管理工作,首先必须承认管理是一门科学;管理主要依靠的是一种制度,即要用严格的规章制度来进行管理,尤其是对于大型的企业和组织。从现实的情况可以发现,凡是管理得比较好的企业和单位都建立了一系列科学的评价和绩效考核制度。但是,在建立一套规章制度时又不可避免地带有一定的缺陷,这就要求管理者在处理问题时还要讲究一定的艺术性。

(二) 艺术性

管理的艺术性强调管理的实践性,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。例如,某个单位在建立的绩效考核制度上规定年终奖金与员工的劳动成正比。结果有一位员工因工伤而致残,在年末评定成果时,这位员工没完成任务,但是他为了集体事业奉献了自己的青春。在这个时候作为管理者就要灵活处理,对这位员工就不应该依据工作的成果来评价他的业绩。

在管理的艺术性上,人们也很容易犯如下错误:过分地强调管理的艺术性,而不相信管理的科学性;认为管理能力是天生的。诚然,管理是要讲究艺术性,但是最富创造性的艺术也是建立在科学性的基础之上。管理人员如果不学习管理学,而只是凭经验来进行管理,可能在以前静态的环境中是会成功的,但是在现代瞬息巨变的竞争环境中则

很难达到管理的最佳效果。在管理实践中,如果只是照搬管理学原理的基本理论也是很难取得效果的。同时,在利用管理学知识来处理事物的过程中又要具体情况具体对待,即强调管理者在管理活动中应用管理学原理的灵活性和采用管理方式和方法的技巧性,也就是艺术性。

管理是科学性和艺术性的统一。管理的科学性和艺术性并不是相互排斥的,而是相互补充、相互完善的。科学性是基础,任何艺术性都是建立在一定科学性的基础之上。只讲科学性不讲艺术性,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结果。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。

第四节 管理的职能

一、管理职能的概念

管理职能即管理的职责和效能。考察管理职能要回答两个问题:一要回答管理是干什么的;二要回答管理的既定目标是如何达到的。

二、管理职能的划分

管理职能有一般职能和具体职能之分。一般职能是指合理组织生产力和维护生产关系的职能;具体职能是指一般职能在管理活动中的具体体现。关于管理的具体职能一直有很多说法,而且越来越复杂。其关键原因在于不同的专家和学者分别从不同的角度来描述管理职能。通常将管理职能划分为五职能和七职能。五职能即法约尔的五职能说,他认为所有的管理者都履行五种职能:计划、组织、指挥、协调、控制。管理的七职能说是在五职能说的基础之上增加了激励和沟通。本节借鉴法约尔的五职能说,把管理职能描述为计划、决策、组织、人事、领导、激励、控制、协调、创新9个职能。

(一) 计划

计划是事先对未来行动所作的安排和部署,它是管理的首要职能。原因如下。

- ① 计划从明确目标着手,为实现组织目标提供了保障。
- ② 计划通过优化资源配置保证组织目标的实现。
- ③ 计划通过制定政策、程序等保证组织目标的实现。

(二) 决策

决策是在一定条件的约束下,针对预期目标,从两个或者两个以上的方案中选择一个最优方案并付诸实施的过程。决策是一个网络系统,由输入、处理、输出和反馈四个环节构成。决策在管理的各项职能中占有非常重要的地位。决策的实质是对未来行动方向、路线、措施等的选择。现代企业管理学认为,企业管理的重点在经营,而经营的核心是决策。决策贯穿于管理的全过程。

(三) 组织

从静态意义上讲,组织是由两个或两个以上个人为了实现共同的目标而结成的一个有机整体,是按照一定原则成立的有秩序的人事综合体。从动态意义上讲,组织围绕一定目标,设计并建立组织结构,安排群体成员的职位,确定其职责、权限及其相互关系,从而使其具有较高效率的群体素质。组织由三个基本要素构成,即目标(组织存在的依据)、结构

(组织的基本单元)和关系(部门及其活动的联系方式)。组织是管理的一项重要职能,同时也是管理的基础工作。

(四) 人事

管理学中的人事是指组织根据任务需要,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的活动。

(五) 领导

组织需要有权威的管理者进行领导,指导人们的行为、沟通人们之间的信息、增强相互之间的了解、统一人们的思想和行动、激励所有成员自觉地为实现组织目标共同努力。

(六) 激励

激励是组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通来激发、引导、保持和归化组织成员和行为,以有效地实现组织目标及其成员个人目标的系统活动。

(七) 控制

控制是使实践活动符合于计划,计划是控制的标准。纵向看,各个管理层次都需要充分重视控制职能。越是基层的管理者,控制要求的准确性越高,综合性越强。横向看,对各种管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制就没有管理。

(八) 协调

法约尔认为,协调即和谐统一,指企业的一切工作都能配合适当,以便使企业的经营活动顺利进行,并有利于企业取得成功。协调的作用主要表现在以下三个方面。

- ① 通过协调,可以使个人目标与组织目标相一致,促进组织目标的实现。
- ② 通过协调,可以解决员工之间的冲突,促进相互之间的协作。
- ③ 通过协调,可以提高组织效率。

(九) 创新

管理的创新体现在管理的活动过程中。在管理活动中,管理者每天面对的问题都不一定相同,因为管理的环境和管理的对象是不断变化和发展的。社会关系错综复杂,使得管理者在处理各种问题时都不能千篇一律,在管理方式和方法上必须不断地创新,才能适应环境变化的要求。没有创新意识,管理工作将无法维系。因此,管理具有创新的职能,它能够对整个组织带来新的生命力和活力。

【小思考 1-3】

杨经理的一天

胜利电子公司是一家拥有 200 多名员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外,企业还设有生产技术科、购销科、财务科和办公室四个部门。总经理杨兴华任现职已有四年,此外还有两个副总经理张光和江波,分别负责生产技术、经营及人事。几年来,公司的经营呈稳定增长的势头,职工收入在当地处于遥遥领先的水平。

今天已是年底,杨总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张平是一车间热处理组的组长,也是技术骨干,一向工作积极性挺高,但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解,张平并非真正辞职,而是觉得受了委屈。原因是由于前一天车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会,因而未能完成张副总交办的一批活,受到了张副总的批评。经过杨总说服后,张平解开了疙瘩,收回了