

2008年度省级精品课程



二十一世纪普通高等教育系列教材

管理基础

主审 田象生
主编 温德臣 高建军

G U A N L I J I C H U



中国传媒大学出版社

2008年度省级精品课程



二十一世纪普通高等教育系列教材

G U A N L I J I C H U

管理基础

主 审 田象生
主 编 温德臣
副主编 刘淑平

编 者 田象生 王静梅
刘淑平 温德臣
孔德慧 王静梅
苑 晶 付玉丹
栗启晶

高建军
高建军
张瞳光
吴思莹



中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理基础 / 温德臣, 高建军主编. —北京: 中国传媒大学出版社, 2008. 9

ISBN 978 -7 -81127 -231 -4

I. 管... II. ①温... ②高... III. 管理学—高等学校: 技术学术—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 140242 号

管理基础

主 编 温德臣 高建军
责任编辑 刘 畅
责任印制 曹 辉
出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)
北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编 100024
电话: 010-65450532 65450528 传真: 010-65779405
<http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京市通县华龙印刷厂
开 本 787 × 1092mm 1/16
印 张 16.5
版 次 2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978 -7 -81127 -231 -4/C · 231 定 价 30.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



前言

FOREWORD

美国著名管理学家彼得·德鲁克曾经说过：“在人类历史上，很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”

有这样一个关于分享的故事。有一个小和尚问老和尚：“师傅，我可以在念经时抽烟吗？”他遭到老和尚的严厉斥责。而另一个小和尚又去问老和尚：“我吸烟时可以念经吗？”后一个小和尚的请求却得到允许，悠闲地抽起了烟。这两个小和尚发问的目的和内容完全相同，只是语言表达方式不同，但得到的结果却相反。由此故事可以看出语言艺术在生活中的应用。推销大师袁一平说：“简单的事重复做，单调的事耐心做，每天进步一点点，当成功来临的时候，你挡都挡不住。”

前言中的第一段是说管理学的重要性；第二段是说生活也需要管理，如果一位管理者连他的个人生活都管理不好的话，那么这位管理者是无法胜任管理工作的；第三段是说工作需要耐心和毅力，管理经验和艺术需要积累。

学习管理要学管理的基础知识、基本原理、管理方法和艺术，同时也要学为人处世之道，为人处世最为重要的是懂得感恩和保持稳定的心态。要注重管理细节的学习，小故事和简单的案例往往能说明大道理。

个人成长离不开读书学习，书有两种，在大学校园里读有字的书，参加社会实践在社会大学读无字的书，两种书都很重要，都要读好。要明白从书中学什么，读书是为了求知和明理，要学会专业知识，懂得做人、做事的道理。2008年5月12日四川省汶川县发生8.0级强烈地震，13日上午7时许，北川县3岁孩子郎铮，被救出后第一句话是：“谢谢叔叔”，并给解放军叔叔敬了一个军礼。小小年纪就知道感恩的孩子，一只胳膊骨折，脸上沾满血污，宁静清澈的眼神却令人如此难忘。一句话，一个军礼，感动了13亿中国人。懂得感恩才会有一个积极的人生观，才能保持阳光的心态，才能与团队成员和谐共事，也是当今社会成功人士健康性格的表现。学会感恩，感谢生活给予你的一切，感谢工作中领导和同事们给予你的帮助，因为你不是生活在真空中，你的成功离不开周围的人。一个不知道感恩的人，必定有一颗冷酷绝情的心，表现出情商较低，情商低的人很难与他人和谐相处，即便工作上也为社会作出了一定的

贡献,但很难有大的作为。

管理的要点是处理好人际关系,人际关系的核心是爱,爱祖国、爱民族、爱父母、爱子女、爱同事、爱自己。汶川地震危难时刻涌现出许多抗震救灾英雄少年,他们冒着极大的危险救助他人,体现了人间真爱,这种真爱体现出了一个优秀民族最纯朴的品质。

保持积极、稳定、阳光的心态;心态积极就会拥有正确的价值观,具有进取精神,努力工作,遇到困难勇敢地去面对,勇于承担责任;心态稳定,能够掌控自己的情绪,专心学习和工作,能排除来自自身和外界的干扰,不会因琐碎小事影响学习;心态阳光,乐观面对社会,每天都有好心情,就会提高学习和工作效率。

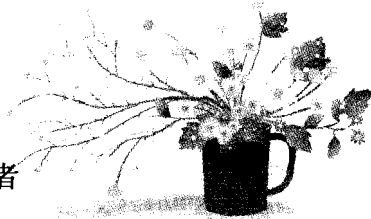
为什么成年之后有的人默默无闻,有的人走向成功?每个人平凡与成功之间的差别就在于心态,平凡人为琐碎小事而忙碌,影响学习,工作不认真,一生碌碌无为;事业上成功的人,能处理好琐碎的事,能潜心学习和工作,并注重学习和工作过程中的积累。

每个人都想学有收获、事业有成、品德高尚、受人尊重、与他人和睦相处,但不是想了就能做好的,行为和结果可能会出现较大的偏差,究其原因,在于心态。重视道德修养,小胜靠智,大胜靠德。不重视道德修养,在学习、看人、看事过程中,只能是雾里观花,不能领会其深刻含义。

人,最大的敌人就是自我。若能克服内心的浮躁,不必在意外界任何诱惑与干扰,成功即能在你掌控之中。心态平和是一个管理者所必须修炼的过程,这个过程是伴随管理者一生的心路历程,经营管理如此,做任何事情亦如此,做人亦如此。人生在事业上取得成功并不难,但不是每个人均能成功,个中的差别,仅在于心态,而心态取决于性格,性格决定人对世界的认知程度,性格决定命运。

由于编者水平有限,书中难免存在疏漏之处,敬请广大读者提出宝贵建议和意见,以便本书修订时予以借鉴改正。

编 者



CONTENTS 目 录

第1章	管理概述	1
	第一节 管理的概念	1
	第二节 管理的职能	9
	第三节 管理与创新	11
第2章	管理的基本原理和基本方法	17
	第一节 管理的基本原理	17
	第二节 管理的基本方法	25
第3章	预 测	37
	第一节 预测概述	37
	第二节 预测与信息	39
	第三节 预测的种类	41
	第四节 预测的方法	42
	第五节 预测的步骤	45
第4章	决 策	52
	第一节 决策概述	52
	第二节 决策的程序	54
	第三节 决策的类型	55
	第四节 决策的基本方法	58
	第五节 决策理论	60
	第六节 决策定律	61
第5章	计 划	72
	第一节 计划工作概述	72
	第二节 计划工作的程序	76
	第三节 计划的编制方法	79
	第四节 控制与控制方法	81
第6章	战略规划	95
	第一节 战略规划概述	95
	第二节 战略环境分析	97
	第三节 企业愿景、使命与战略目标	102
	第四节 战略制定的原则	104
	第五节 战略性计划选择与实施	107

第7章	组 织	115
	第一节 组织概述	115
	第二节 组织的部门化	117
	第三节 人力资源管理	122
第8章	组织文化	132
	第一节 组织文化的概念	132
	第二节 组织文化的功能	135
	第三节 组织文化的的形成与塑造	139
第9章	领 导	145
	第一节 领导概述	145
	第二节 领导者的类型	148
	第三节 领导者的素质	151
	第四节 领导理论	155
第10章	领导艺术	161
	第一节 领导艺术概述	161
	第二节 领导者应具备的心态	162
	第三节 领导艺术的分类	165
第11章	激 励	180
	第一节 激励概述	180
	第二节 激励理论	183
	第三节 激励的形式	189
第12章	沟 通	202
	第一节 沟通概述	202
	第二节 组织沟通	206
	第三节 组织冲突	210
第13章	管理策略	222
	第一节 为人之道	222
	第二节 用人之道	227
	第三节 管理策略	230
第14章	综合能力训练	239
	第一节 职业生涯	239
	第二节 职业生涯规划	242
	第三节 情商能力提高	247
	第四节 情景模拟训练	251

第1章 管理概述

内容提要

管理随着人类社会集体活动而产生,随着商品经济和社会发展而发展,管理活动是任何社会历史阶段不可缺少的、带有普遍性的人类实践活动。管理是管理者通过计划、组织、领导和控制环节来协调组织资源,进行以人为中心的组织活动,以有效实现组织目标的过程。本章重点是理解并掌握管理的概念和管理的职能,知道管理者应具备的角色和技能,理解经营和管理、领导和管理以及创新和管理的关系,理解创新对管理的重要作用。

第一节 管理的概念

一、管理的产生

管理作为一种普遍的社会活动,其产生的历史可能已超过 6000 年。世界著名的金字塔、中国的万里长城和至今仍灌溉着成都平原的都江堰水利工程表明,几千年前人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程。它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的见证。金字塔是个特别有趣的例子,建筑一座金字塔要动用 10 万人干 20 年,谁来吩咐每个人该干什么?谁来保证在工地上有足够的石料让每个人都有活干?答案是管理。不管当时人们怎么称呼管理,必须有人计划要做什么,组织和指挥人们去做这件事,以及采取某些控制措施来保证每件事情按计划进行。

在历史上,当管理活动主要是由少数统治者或生产资料所有者所从事的活动时,人们常常把管理概括为管辖、治理。这种概括强调了管理中的权力因素,并以“治国平天下”为主要内容,其意与“统治”一词相近,带有浓厚的政治色彩。对此,孙中山先生曾作过很好的解释。他说:“政治两字的意思,浅而言之,政就是众人之事,治就是管理,管理众人之事便是政治。”

到了资本主义时期,随着商品经济和生产社会化的发展,当企业成为社会经济普遍的经济组织形式,经济竞争成为社会发展的主要动力,追求最大利润成为资本家的主要

目标时,人们对管理的研究逐渐从政治转向经济,特别是转向企业管理。总之,在漫长的历史长河中,管理一直是人类组织活动的一个最基本的手段,它存在于一切领域、一切部门和一切组织之中。大到一个国家、一个大的跨国企业,小到一个班组、一个商店,无不需要进行有效的管理。管理的实践活动是人类社会任何历史阶段不可缺少的普遍的活动,管理是带有普遍性的人类实践活动。

二、管理的概念

“管理是什么?”是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题,这个问题涉及管理的定义。从词义上,管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活中对管理的理解是这样,平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。由于管理概念本身具有多义性,它不仅有广义和狭义的区别,而且还因时代、社会制度和专业的不同,产生不同的解释。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展,人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。

① 中国古代管理的含义

“管”,在我国古代指钥锁,后来引申为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,本意是处理玉,后来引申为整理或处理。“管”、“理”二字连用,即表示在权力范围内,对事物的管束和处理过程。后来孔子将其概括为“治国平天下”。

② 西方管理的含义

人们在实践中发现,许多人在一起工作就能够完成个人无法完成的任务,于是慢慢产生了各种社会组织。在组织内,为了协调每个人的行动,解决意见分歧,使大家共同服从于组织目标,就产生了管理。实际上把人类活动分成了两部分:其一是作业活动,即人们所从事的各种具体劳动;其二是管理活动,即为实现具体劳动而进行的协调、领导、指挥等活动。

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,然而,不同学者在研究管理时出发点不同,因此,他们对管理一词所下的定义也就不同。直到目前为止,管理还没有一个统一的定义。特别是21世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。管理学者是这样定义管理的,例如,泰罗:“确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”;法约尔:“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,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制”;西蒙:“管理就是决策,决策贯穿于管理的全部过程”;罗宾斯:“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”;哈罗德·孔茨:“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”;小詹姆斯·唐纳利:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”;彼得·德鲁克:“管理是什么的问题应该是第二位的,应该通过管理的任务来阐明管理”。归根结底,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。对于管理定义的种种不同认识,我们还可以列举很多,以上几种具有一定的代表性。综合分析上述各种不同观点,它们各有真知灼见,也各有不足之处,但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身,而未揭示出管理的本质。那么,如何对管理这一复杂的概念进行比较全

面和一般的概括呢?

③ 国内学者对管理概念的定义

国内的学者对管理概念的定义主要有:

(1)徐国华对管理的定义:“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”

(2)杨文士、张雁对管理的定义:“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。”它只强调人的作用,而忽视了其他资源的作用。

(3)周三多对管理的定义:“通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制、创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。”

国内学者对管理概念定义的认识与描述并不完全一致,综述各种不同认识,本书对管理的定义是:“管理就是管理者通过计划、组织、领导和控制环节来协调组织资源,进行以人为中心的组织活动,以有效实现组织目标的过程。”

让我们对管理活动的一般情况先做一下剖析。我们知道管理是一种行为,作为行为,首先应当有行为的发出者和承受者,即谁对谁做;其次,还应有行为的目的,即为什么做。因此,形成一种管理活动,首先要有管理主体,即说明由谁来进行管理的问题;其次要有管理客体,即说明管理的对象或管理内容的问题;再次要有管理目的,即说明为何而进行管理的问题。

有了以上三个要素,就具备了形成管理活动的基本条件。同时,我们还应想到,任何管理活动都不是孤立的活动,它必须要在一定的环境和条件下进行。

以上分析说明,任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成,即:管理主体,回答由谁管理的问题;管理客体,回答管理什么的问题;组织目的,回答为何而管理的问题;组织环境或条件,回答在什么情况下管理的问题。

既然管理行为本身就是由上述这四个管理要素决定的,构成管理行为的这四个管理要素当然应在管理的定义中首先得到体现;其次,由于要真正进行管理活动,还必须要运用有利于达到管理目的的管理职能和管理方法,即解决如何进行管理的问题。这一点也应该在管理的定义中能够得到体现。上文提到,法约尔在管理的定义中直接指出了管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,但是如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项项具体的活动而失去了它统一的实质。管理的定义应该反映管理活动的一般的、本质的特征,或者说,管理的定义中一定要反映管理的本质,即追求效率。

从以上对管理概念的描述中,可以看出这个定义包含着以下六层含义:

- (1)管理的主体是管理者;
- (2)管理的客体是所有资源;
- (3)管理的实质是协调;
- (4)管理的手段或措施是计划、组织、领导和控制;
- (5)管理的载体是组织;
- (6)管理的目的是有效地实现组织目标。

此外,这里所指的有效不仅包括效率,而且包括效果;效率是由输入与输出的关系确定的,效果是要实现预定的目标。

故事 1:龙永图选秘书

中国对外经济贸易合作部部长龙永图在中国入世谈判时曾选过一位秘书。当龙永图选该人当秘书时,全场哗然,因为这个人根本不适合当秘书。在众人眼中,秘书都是勤勤恳恳、少言少语的,讲话很少,做事谨慎,对领导体贴入微。但是龙永图选的秘书,处事完全不一样。他是一个大大咧咧的人,从来不会照顾人。每次龙永图和他出国,都是龙永图走到他房间里说,请你起来,到点了。对于日程安排,他有时甚至不如龙永图清楚,原本9点的活动,他却说9:30,经过核查,十次有九次他是错的。

但为什么龙永图会选他当秘书呢?要知道龙永图是在其谈判最困难的时候选他当秘书的。当时由于谈判的压力大,龙永图的脾气也很大,有时候和外国人拍桌子,回来以后一句话也不说。每次龙永图回到房间后,其他人都不愿自讨没趣到他房间里来。唯有那位秘书,每次不敲门就径自走进来,坐到龙永图的房间就跷起腿,说他今天听到什么了,还说龙永图某句话讲得不一定对等等,而且他从来不叫龙永图为龙部长,都是叫“老龙”,或者是“永图”。他还经常出一些馊主意,被龙永图骂得一塌糊涂,但他最大的优点就是经骂。无论怎么骂,他要不了多久就又回来了。世贸谈判成功以后,龙永图的脾气好多了,稀里糊涂的秘书已不再适合龙永图的“胃口”,于是龙永图很快把他送走了。

简单地说,管理的任务就是找到合适的人,摆在合适的地方做一件事,然后鼓励他们发挥自己的才能完成手上的工作。

三、管理者的角色和技能

① 管理者的角色

亨利·明茨伯格是经理角色学派的创始人,他在《管理工作的本质》中说:“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”

管理者的角色可归纳为三大类:

(1) 人际角色:人际角色直接产生自管理者的正式权力的基础。管理者所扮演的人际角色是:代表人角色、领导者角色、联络者角色。

(2) 信息角色:整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。管理者所扮演的信息角色是:监督者角色、传播者角色、发言人角色。

(3) 决策角色:管理者处理信息并得出结论,通过决策让工作小组按照既定的路线工作,并分配资源以保证计划的实施。管理者所扮演的决策角色是:企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色、谈判者角色。

② 管理者的技能

哈罗德·孔茨认为管理者具备的技能主要包括四类:

(1) 技术能力:指在业务方面的知识和掌握的熟练程度及其在实践中应用的能力。

(2) 人际技能:指同员工共事的能力,它是协调、配合、引导以及创造一种能使员工安心工作的能力。

(3)决策能力:能够依据客观规律和企业实际及时做出科学决策的能力。是指能够敏锐地发现问题并分析产生问题的原因,并能从组织全局出发,统筹规划、全面安排、果断地作出正确的决策的能力。

(4)认知能力:包括认识问题、分析问题以及解决问题的能力。管理者能从组织的全局和整体来了解组织与外部环境的关系,把握动态的变化,有在复杂环境中分析、概括、综合、判断各种问题的能力。

四、管理的重要性

任何组织活动都需要管理,如果没有管理活动进行协调,组织成员无法正常工作,就不可能进行整体配合,不可能实现组织的总体目标。管理的重要性主要表现在以下几个方面:

1. 通过管理实现组织目标;
2. 通过管理发挥组织功能;
3. 通过管理提高组织工作效率;
4. 现代化大工业生产需要管理;
5. 没有管理组织无法进行有效活动;
6. 没有管理人类就无法征服自然;
7. 没有管理人类社会就不可能发展。

对管理的重要性的两种主要观点:管理万能论与管理象征论。

1. 管理万能论:认为管理者对组织的成败负有直接的责任,实践中成功的企业都有一个优秀的管理者,这是管理学理论和社会中占支配地位的观点。

2. 管理象征论:认为管理者对组织成败的影响非常有限,组织的成败在很大程度上取决于管理者无法控制的外部力量。

思考 你同意管理万能论还是管理象征论?为什么?

五、管理与管理学

管理活动自有人群出现便有之,与此同时管理思想也就逐步产生。事实上,无论是在东方还是在西方,均可以找到古代哲人在管理思想方面的精彩论述。而现代管理学的诞生是以泰罗的名著《科学管理原理》(1911)以及法约尔的名著《工业管理和一般管理》(1916)为标志。现代意义上的管理学至今不过经历了九十多年。九十多年来,管理学有了长足的进步与发展,管理学的研究者及学习者、管理学方面的著作文献等均呈指数级数上升,显示了作为一门年轻学科蓬勃向上的生机和兴旺发达的景象。然而,管理学仍然需要发展,人类进入21世纪后,更需要管理学。

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的,它的目的是:研究在现有的条件下,如何通过合理组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。管理学是一门综合性的交叉学科。

① 管理学的研究对象

各类组织管理工作中普遍适用的原理和方法,其基本原理以工商企业管理为基础。

② 管理学的研究方法

像其他许多社会科学一样,其研究方法基本上有三种:

- (1)归纳法:由特殊到一般;
- (2)试验法:由管理实践检验得出;
- (3)演绎法:由一般到特殊。

③ 管理学的构架

当前,关于管理学的构架,不论是国外的管理学著作,还是国内的管理学著作,都不一致。但是主流的观点是按管理职能展开的,本书也是按管理职能展开的。

④ 管理学的特点

管理学作为一门学科,与其他学科相比有很多独特的特点,了解这些特点,将有助于学好管理学。

(1)综合性。

管理学的主要目的是指导管理实践活动。而由于管理活动的复杂性,作为管理者,仅掌握一方面的知识是远远不够的,只有具备广博的知识,才能对各种管理问题应付自如。以企业为例,厂长、经理要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,他就要了解或熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等等,这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容;而最主要的,厂长要处理企业中与人有关的各种问题,像劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门之间的关系等。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。机关、医院、学校等组织的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科,它不分门类,针对管理实践中存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践,这是管理学的一大特点。

(2)科学性与艺术性。

管理学首先是一门科学,这是因为它确实具有科学的特点。

①客观性。管理学研究的是各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律。这些规律是客观存在的,只有遵循这些规律,管理活动才能收到预期的效果;违反了这些规律,则必然受到惩罚。

②实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科,它来自实践,其内容都是人们多年来实践经验的总结;又服务于实践,其直接目的就是有效地指导实践。

③理论系统性。管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

④真理性。管理学的真理性是不言而喻的,它的许多原则都是经过了实践的反复检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

⑤发展性。管理学正处于不断发展完善的过程当中。因为受到各方面条件的限制,它不可能达到尽善尽美的程度,要在发展中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,这样才能更有效地指导实践。

总之,管理学完全具备科学的特点,是一门反映了客观规律的综合的知识体系。管理学还要利用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后通过验证这些假设来探索未知的东西,所以我们说管理学是一门科学。

那么,为什么说管理学又是一门艺术呢?这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果。有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。这一点与其他学科不同。学会了高等数学,就能求解微积分;背熟了制图的所有规则,就能画出机器的图纸,管理学则不然:背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理,重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要在实际管理工作当中去掌握。

管理的科学性与艺术性并不相互排斥,而是相互补充的。所以,管理是科学性与艺术性的统一。

(3) 不精确性。

在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科,只要给出足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不同,在已知条件完全相同的情况下,有可能产生截然相反的结果。用管理学的术语来解释这种现象,就是在投入的资源完全相同的情况下,其产出却可能不同。比如两个企业,已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同,它们的经营效果却可能相差甚远。为什么会出现这种现象呢?这是因为影响管理效果的因素很多,许多因素是无法完全预知的,如国家的方针、政策和法令、自然环境的突然变化、其他企业的经营决策等。这种无法预知的因素的存在,才造成了管理结果的多样性。实际上,所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的,因为“投入”不可能完全相同,即使表面上数量、质量、种类完全相同,人的心理因素也不可能完全相同。管理主要是与人有关的组织活动,是对人进行管理,那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素。而人的心理因素是难以精确测量的,它是一种模糊量,诸如人的思想、感情、个性、作风以及人际关系、领导方式、组织文化等,都是管理学的研究对象,又都是模糊量。在这样的复杂情况下,目前还没有更有效的定量方法来使管理本身精确化,而只能借助于定性的办法,或者利用统计学的原理来研究管理,因此,管理是一门不精确的学科。

六、经营和管理、领导和管理的关系

在日常生活中,人们往往把管理同领导等同起来,把管理和经营混为一谈,其实,经营、管理、领导这些概念是和不同范畴相联系的,彼此之间既相互联系,又相互区分,在概念上有相互交叉处,更有显著的不同之处,下面是对经营和管理、领导和管理这两对概念进行分析,以便对管理这一概念有更深入的理解。

① 经营和管理

经营是商品经济所特有的范畴,是商品生产者的职能。企业经营是指在企业活动过程中,为实现企业目标而采取的一系列经营策划活动。如企业既要从事直接生产活动的活动,用最经济有效的方法把商品生产出来,又要从事流通过程的活动,以最有利的条件把商品销售出去,从而获得更多的利润,增加积累,扩大生产规模,取得商品销售的最有

利条件。

企业在事前就要了解市场行情,了解消费者需要什么产品,消费者的构成,什么样的价格容易被消费者接受,而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类商品,它们的竞争能力如何。在销售过程中,还要进行广告宣传,实行良好的销售服务,以便赢得顾客。为了最经济有效地把商品生产出来,企业又要根据市场条件、销售对象、价格等因素,选择材料、设备、工具和生产方法等等。所有这些对市场的选择,对产品的选择,对材料和设备的选择,以及对消费者、市场行情的研究,对竞争者的研究等,都属于经营活动。

要把一个企业办好,除了做好管理工作外,还要根据企业内部和外部的实际情况,对企业的发展方向、奋斗目标以及采取的办法进行研究,把研究结果变成科学的决策和实际行动,尽量获得更大的经济效益,这些就是企业的经营。

一般来说,经营与管理既有一致性,又有所区别。从它们的产生过程来看,管理是劳动社会化的产物,而经营则是商品经济的产物;从它们的应用范围来看,管理适用于一切组织,而经营则只适用于企业;从它们要达到的目的来看,管理旨在提高组织效率,而经营则以提高经济效益为目标。从两者的内容构成看,法约尔认为,企业经营包括以下几个方面:

(1)技术活动(生产、制造、加工);(2)商业活动(购买、销售、交换);(3)财务活动(筹集和最适当地利用资本);(4)安全活动(保护人员和财产);(5)会计活动(财产清点、资产负债表、成本、统计等等);(6)管理活动(计划、组织、指挥、协调和控制)。企业经营的职能就是努力保证以上六种职能顺利运转,以便使企业的资源转换成最大的经营成果。

从这里不难看出经营是企业为实现这一基本目的而采取的全部经济活动。从企业的角度看,管理不包括经营,而经营包括管理。企业经营比企业管理范围更广,内容更复杂,层次也更高。

② 管理和领导

在现代社会中,领导这一现象随处可见:每个国家都离不开执政党和政府机构的领导,企业离不开董事长、总裁、总经理和部门经理等各级领导者的领导,军队离不开各级军官的领导,即使是在非正式组织中,也存在一个相对权威的人领导着组织内的成员。

在现实生活中,不少人认为管理与领导是同一个概念,它们之间没有什么不同,似乎领导过程就是管理过程,两者之间没有明确的界限。实际上,管理和领导是两个不同的概念,两者既有联系又有区别。

管理与领导两者的目的都是为了实现组织目标,但二者的区别却是显著的:

(1)领导和并不完全属于同一范畴。

领导是管理的一个职能,一般称为领导职能,但管理的其他职能,则不属于领导。比如组织中的参谋人员所从事的工作是管理工作,但不是领导工作。管理是指管理行为,而领导工作既包括管理行为,也包括业务行为。比如,作为企业的领导者会见重要人物,参与谈判,出席一些公共活动。

领导与管理的范畴既有包含的部分,又有互相区别的部分,但一般而言领导主要是对人的领导,主要是处理人与人的关系,特别是上下级关系,这是管理活动中的核心问题;除对人的管理外,管理的对象还包括财、物,管理不仅要处理人与人之间的关系,还要处理财与物、物与人、人与财之间的关系。管理涉及的范围要比领导广泛得多。

(2) 领导与管理既相互区别又密切相关。

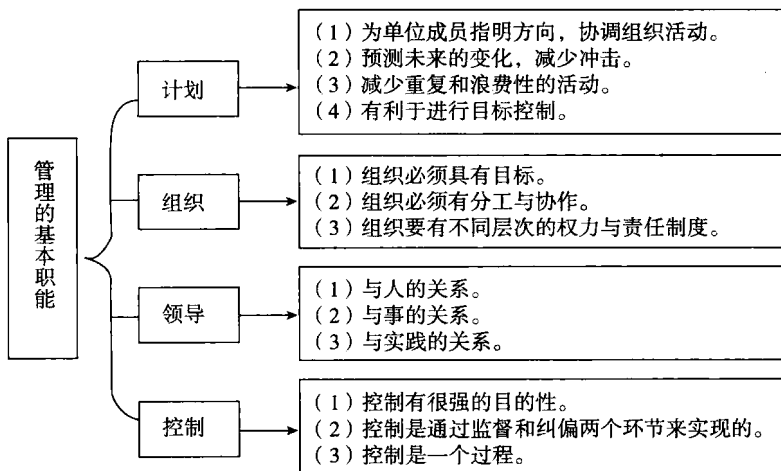
领导和管理属于两个不同的行为层次,但是它们密切相关、难以分离。领导活动的重点在于做出决策,确立奋斗目标、规划,以及制订相应的政策,为本地区本部门本单位的工作指引前进的方向等等,领导从整体发展的目标出发,着重于争取赢得良好的外部环境;而管理是为了保证领导确定的目标,着重于维护和加强组织的正常秩序。

第二节 管理的职能

管理的基本职能是:计划、组织、领导和控制。

中外学者将管理的基本职能分为:

1. 美国的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔:计划、组织、人员配备、指导和控制。
2. 法国工业家亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行着五种职能:计划、组织、指挥、协调和控制。
3. 美国学者斯蒂芬·罗宾斯:计划、组织、领导、控制。
4. 我国学者周三多将管理的职能划分为七种:信息获取、决策、计划、组织、领导、控制、创新。



管理的基本职能示意图

一、计划

计划是管理的首要职能,计划职能的根本任务是确定目标。计划就是根据环境的需要和自身的特点,确定在一定时期内的目标,并通过计划的编制,协调各类资源以期顺利达到预期目标的过程。

计划的含义:根据社会的需要和组织自身的能力,通过科学预测,确定在未来一定时期内组织所要达到的目标以及实现目标的方法。



二、组织

组织是为了实现某一特定目标,经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统,是依据管理目标和管理要求,把各要素、各环节、各方面,从劳动分工和协作上,从纵横的相互关系上,从时间过程和组织结构上,合理地组织成为一个协调一致的整体,最大限度地发挥人和物的作用。

目标是组织存在的前提和基础,分工与协作关系是由组织目标决定的,权力与责任是达到组织目标的保证。

组织的含义:人们为实现既定目标而形成的群体。

三、领导

领导的目的在于使成员为实现组织或群体的目标而努力。领导的作用主要体现在两个方面,即实现既定目标的同时尽可能地满足组织成员的需要。

领导的含义:领导者充分运用自己的影响力,在获得被领导者的自觉追随和服从的前提下,引导、率领被领导者实现共同目标的行为过程。

四、控制

控制的含义:按照既定目标和标准,对组织活动进行监督、测量,发现偏差并分析原因,采取措施使组织活动符合既定要求的过程。

美国管理学家斯蒂芬·罗宾斯将控制的内容归纳为对人员、财务、作业、信息和组织的总体绩效等五个方面的控制:

① 对人员的控制

一个单位的目标是要有人来实现的,员工应该按照管理者制订的计划去实施。对人员控制最常用的方法是直接巡视,发现问题马上进行纠正;另一种有效的方法是对员工进行系统化评估,通过评估,给予奖惩,并纠正行为偏差。

② 对财务的控制

预算是最常用的财务控制衡量标准。

③ 对作业的控制

所谓作业,就是指从劳动力、原材料等资源到最终产品和服务的转换过程。作业控制就是通过对作业过程的控制,来评价并提高作业的效率,从而提高组织提供的产品或服务的质量。对投资建设项目来说,常见的作业控制主要包括投资控制、进度控制、质量控制和安全控制等。

④ 对信息的控制

在现代经济活动中对信息的控制显得尤为重要。

⑤ 对绩效的控制

绩效是上层管理者的控制对象。一个单位的整体效果很难用一个指标来衡量,首先看其目标取向,即要根据目标完成的实际情况并按照目标所设置的标准来衡量绩效。