

高等学校“十一五”规划教材

GUANLIXUE

管理学

董 兵 主编

刘颖春 李成刚 副主编



化学工业出版社

教育部“十一五”规划教材

GTU XINSHIJI

管理学

主编 张其成

副主编 李海青 张其成

编委 张其成

© 2006 年 1 月 1 日

高等学校“十一五”规划教材

管 理 学

董 兵 主 编
刘颖春 李成刚 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

全书共 6 篇、16 章,全面系统地介绍了管理学的基本原理和方法,既包括了管理学的基本概念、管理学的形成和发展、管理的各项职能等传统管理学的全部内容,也涵盖了管理思维模式、管理道德、管理创新、知识管理等管理学新体系。本书着重培养读者的管理能力,吸取了当今世界管理学前沿的最新成果,既体现了管理学的科学性和系统性,又突出了管理学的发展性和实用性。各章节前后均列举了相应的短小案例,紧密结合国内外企业实际,真正做到了管理理论学习与管理实践相结合。

本书可作为高等院校各类专业的管理学教材,也可作为各类企业的管理培训教材,并可供社会读者阅读。

管 理 学

主 编 董 兵
参 编 陶 燕 华 李 春 霞 耿 春 霞

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/董兵主编. —北京:化学工业出版社,
2010.8

高等学校“十一五”规划教材
ISBN 978-7-122-08491-0

I. 管… II. 董… III. 管理学-高等学校-
教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 123161 号

责任编辑:满悦芝
责任校对:陶燕华

文字编辑:贺婷婷
装帧设计:史利平

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:北京云浩印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张 19½ 字数 516 千字 2010 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:38.00 元

版权所有 违者必究

前言

纵观人类社会的发展历史，无不记载着人类的文化、政治、经济、军事、产业、科技等重大变革的延续，仔细思考，不难得出这样的结论：其实人类的社会发展史，就是一部管理实践、管理思想与管理理论的发展史。人类进行的管理实践活动，大约已超过 6000 年的历史。一个世纪以前，以泰罗为首的科学管理的先驱者们，以严谨的科学态度和积极的开拓精神，创建了科学管理体系，使管理原则和方法系统化，形成了独立的管理科学。转眼之间，管理理论已经走过了近百年的历程，伴随着经济和社会的巨大变化，特别是科学技术的飞速进步，管理学的内容不断更新，体系不断扩大，已日益成为人类社会活动中不可或缺的行动指南。

历史已经证明，人类生产能力的提高和生活质量的改善，既是物质技术进步的体现，也是管理技术进步的成果。科学、技术和管理已经成为人类社会发展的三大支柱。因此，深刻认识不同企业、不同地区和不同国家状况之间的管理差距，系统学习管理理论与方法，大力开发管理资源，是新世纪我国加快现代化建设进程最重要、最迫切的一项任务，也是在经济市场化、信息化和全球化大趋势下应对种种挑战的根本方法。如何顺应时代的发展，如何使管理理论成为我们生活中极为熟悉和不可或缺的知识，对管理教育工作者和本书的编者们提出了严峻的挑战。

本书的编写首先考虑的是内容的传承性，应当向国际同类高水平教材的水准看齐，能够把林林总总的同类教材中好的东西传承下来，使读者能够接受到高水平、最前沿的理论。同时，结构和编排上要考虑到读者的学习习惯和本国的社会文化环境，有助于读者消理解。另外，我们还应注意到，管理学是一门快速发展的极为年轻的新的学科，新的理论层出不穷，我们应敏锐地捕捉这种变化并谨慎地甄别和筛选，使当下流行的一些概念和相关理论能够在本书中找到适当的位置。本书每章均设有“引导案例”、“学习目标”、“重要概念”、“本章小结”、“复习思考题”、“案例”等内容，知识性、趣味性融于一体。

本书共 6 篇、16 章，全面系统地介绍了管理学的基本原理和方法，力求全、新、实。既包括了管理学的基本概念、管理学的形成和发展、管理的各项职能等传统管理学的全部内容，也涵盖了管理思维模式、管理道德、管理创新、知识管理等管理学新体系。本书着重培养读者的管理能力，吸取了当今世界管理学前沿的最新成果，既体现了管理学的科学性和系统性，又突出了管理学的发展性和实用性。各章节前后均列举了相应的短小案例，紧密结合国内外企业实际，真正做到了在管理理论学习与管理实践的结合中，阐明管理思想和方法。

本书的编者均为在管理教学岗位上具有坚实理论基础的一线教师和具有丰富实践经验的企业管理者。他们拥有崭新的理论知识体系及对管理问题的深刻感受，为编写工作提供了坚实的基础。本书由董兵担任主编，负责组织设计编写大纲以及全书的统稿和修改，并最后进行定稿；由刘颖春、李成刚担任副主编。第一章由汪洪涛编写；第二章由官立鸣编写；第三章由宿辉编写；第四章由孙正茂编写；第五章由李成刚编写；第六章由董兵编写；第七章由刘颖春编写；第八章由周佳编写；第九章由陈湘芹编写；第十章由姬扬编写；第十一章由王晓晶编写；第十二章由尹丽编写；第十三章由苏晶编写；第十四章由李枫编写；第十五章由

白亚鑫编写；第十六章由朱美玉编写；各章案例由李硕、刘薇编写整理。吉林建筑工程学院刘立群教授对全书的编写提出了许多宝贵意见，在此一并表示感谢。

在本书的编写中我们直接和间接地参阅了国内外大量的论著和教材，在此向有关编著者表示由衷的感谢。由于时间和水平的限制，尽管我们做了不懈努力，但书中难免有不足之处，恳请广大读者不吝赐教。

编者

2010年7月

目 录

第一篇 管理基础篇

第一章 管理与管理学	1	一、亚当·斯密的管理思想	26
第一节 管理的基本概念	2	二、罗伯特·欧文的的管理思想	26
一、管理的含义	2	三、查尔斯·巴贝奇的管理思想	26
二、管理的普遍性	2	第五节 古典管理理论	27
三、管理的性质	3	一、科学管理理论	27
四、管理的职能	4	二、古典组织理论	28
第二节 管理者的角色与技能	6	第六节 行为科学理论	30
一、管理者的类型	6	一、梅奥及其领导的霍桑试验	31
二、管理者的角色	7	二、人际关系学说的主要内容	31
三、管理者的技能	7	三、行为科学	32
第三节 管理学	8	第七节 现代管理理论	32
一、管理学的特点	8	一、社会系统学派	33
二、管理学的研究对象	9	二、管理实践学派	33
三、管理学的研究方法	10	三、系统学派	34
第四节 管理的基本原理和原则	13	四、管理科学学派	34
一、管理的基本原理	13	五、权变管理学说	35
二、管理的基本原则	14	六、决策理论学派	35
复习思考题	17	七、管理伦理学派	35
第二章 管理学的产生及发展	19	八、管理过程学派	36
第一节 中国古代管理思想	20	复习思考题	38
一、儒家的管理思想	20	第三章 管理思维模式	41
二、法家的管理思想	21	第一节 管理思维概述	41
三、道家的管理思想	21	一、管理思维模式	41
四、墨家的管理思想	23	二、管理者的思维模式与组织认知	42
五、兵家的管理思想	23	三、管理思维与战略	42
六、商家的管理思想	24	第二节 实证思维模式	43
第二节 西方古代管理思想	24	一、实证思维的主要模式	43
一、法律成为国家管理的重要工具	24	二、实证思维模式在管理学中的地位	45
二、中央集权的专制政权是早期国家管理的基本特征	25	第三节 科学思维模式	45
三、利用宗教来控制人和管理国家	25	一、科学思维模式产生的背景及其意义	46
四、在工程和军事管理方面表现出高超的组织管理能力	25	二、科学思维的主要模式	46
第三节 中世纪及文艺复兴时期的管理思想	25	第四节 系统思维模式	49
第四节 资本主义早期的管理思想	25	一、系统思维的基本出发点	49
		二、系统思维的主要模式	50
		第五节 创造性思维模式	51
		一、创造性思维模式的含义	51

二、创造性思维的特征	52
三、创造性思维模式	53
四、创造性思维方法	53
复习思考题	55
第四章 道德与社会责任	56
第一节 企业道德概述	56
一、什么是道德	56
二、什么是企业道德	57
三、企业道德的基本规范	58
第二节 企业道德与企业绩效	60
一、道德是企业不可缺少的一种资源	60
二、道德影响企业绩效	60
三、道德可以成为竞争优势	60
第三节 如何对员工进行道德管理	60
一、制定和颁布正式的道德规则	60
二、聘用符合组织道德准则的人	61
三、管理者要以身作则	61

四、制定切实可行的工作目标	62
五、建立优秀的组织文化	62
六、依据道德准则、奖罚分明	62
第四节 企业社会责任概述	63
一、企业社会责任的定义	63
二、企业社会责任的性质	64
三、企业社会责任的分类	64
第五节 如何看待企业的社会责任	64
一、两种不同的社会责任观	64
二、企业与社会的关系	65
三、企业社会责任的主要内容	66
第六节 社会责任：SA8000	67
一、企业社会责任的演变	67
二、SA8000 的定义	68
三、SA8000 的主要内容	68
复习思考题	69

第二篇 计 划 篇

第五章 决策	71
第一节 概述	71
一、决策的含义	71
二、决策的特征	72
三、决策理论的演进	73
四、决策的依据	75
五、决策的原则	75
六、决策的类型	75
七、影响决策的因素	77
第二节 决策的过程	80
一、诊断问题（识别机会）	80
二、明确目标	80
三、拟定方案	80
四、筛选方案	80
五、执行方案	81
六、评估效果	81
第三节 决策方法	81
一、定性决策方法	81
二、定量决策方法	85
复习思考题	88
第六章 计划	90
第一节 计划的概念及其性质	91
一、计划的概念	91
二、计划的任务	91
三、计划的作用	92

四、计划的特点	92
五、计划与决策	93
第二节 计划的种类	93
一、长期计划与短期计划	94
二、业务计划、财务计划与人力资源计划	94
三、战略性计划与战术性计划	94
四、指导性计划与具体性计划	95
五、程序性计划与非程序性计划	95
六、综合计划与专项计划	95
七、计划的层次体系	95
第三节 计划的编制	97
一、估量机会	97
二、确定目标	97
三、考虑计划的前提条件	98
四、拟定可供选择的方案	98
五、评价选择方案	98
六、选择方案	98
七、制订派生计划	98
八、预算	98
第四节 计划编制的工具与方法	99
一、计划编制的技术和工具	99
二、计划编制的方法	101
第五节 目标管理	105
一、目标的特征	105

二、目标设定原则	106
三、目标管理的概念与特点	106
四、目标管理的实施过程	107
第六节 战略性计划	108

一、使命、远景与战略目标	109
二、战略环境分析	110
三、战略选择	113
复习思考题	117

第三篇 组 织 篇

第七章 组织

第一节 组织概述	120
一、组织的含义	120
二、组织的特征	120
三、组织管理	121
四、工作设计	122
五、非正式组织	124
第二节 组织结构的设计	124
一、组织设计	124
二、组织结构	125
三、组织结构设计的任务和基本原则	126
四、部门划分和职能确定	129
五、组织结构设计的程序	130
第三节 工作分析和岗位设计	130
一、工作分析中的几个重要概念	131
二、工作分析与岗位设计的工作步骤和 内容	131
三、岗位设计的概念	132
四、岗位设计的要求	132
五、岗位设计的原则	133
六、岗位设计的选择	134
第四节 组织的部门化	134
一、职能部门化	135
二、产品或服务部门化	135
三、流程部门化	135
四、顾客部门化	136
五、地域部门化	136
第五节 组织权力的配置	136
一、权力和职权	136
二、直线职权、参谋职权和职能职权	137
三、直线职权、参谋职权和职能职权的 相互关系	138
四、职权配置方式	138
第六节 公司组织形式	142
一、直线职能制 (U 型结构)	142
二、事业部制 (M 型结构)	142
三、控股制 (H 型结构)	144
四、矩阵制	144

五、模拟分权制

六、虚拟公司

七、委员会制

复习思考题

第八章 人力资源管理

第一节 人力资源管理概论

一、人力资源的定义

二、人力资源管理的定义

三、人力资源管理的主要内容

第二节 人力资源规划

一、人力资源规划的任务

二、人力资源规划的过程

三、人力资源规划编制的原则

第三节 员工的招聘与解聘

一、员工招聘的标准

二、员工招聘的来源与方式

三、员工的解聘

第四节 员工培训

一、员工培训的目标

二、员工培训的方法

三、管理人员培训的方法

第五节 绩效评估

一、绩效评估的作用

二、绩效评估的程序与方法

第六节 薪酬管理

一、薪酬管理的相关概念

二、薪酬管理流程

复习思考题

第九章 组织变革与组织文化

第一节 组织变革

一、组织变革的含义

二、组织变革的动因

三、组织变革的类型

四、组织变革的内容

五、组织变革的过程

六、组织变革的阻力及其管理

七、组织变革中的压力及其管理

八、组织冲突及其管理

第二节 组织文化	179
一、组织文化的概念	179
二、组织文化的主要特征	179
三、组织文化的结构	180

四、组织文化的内容	180
五、组织文化的功能与塑造	182
六、组织文化对管理的作用	184
复习思考题	185

第四篇 领导篇

第十章 领导

第一节 领导概述	188
一、领导的概念	188
二、领导的作用与功能	189
三、领导与管理	189
四、领导者与管理者	190
五、领导者的权力及影响力	191
六、领导艺术	193
第二节 领导风格类型	194
一、按权力运用方式划分	194
二、按创新方式划分	195
三、按思维方式划分	195
第三节 领导特质理论	196
第四节 领导行为理论	197
一、勒温的三种极端领导方式理论	197
二、李克特的管理系统理论	198
三、领导行为四分图理论	199
四、布莱克和穆顿的管理方格理论	199
五、连续统一体理论	200
第五节 领导权变理论	202
一、非德勒权变理论	202
二、赫塞和布兰查德的生命周期理论	203
三、豪斯的路径—目标理论	205
第六节 性别与领导	206
复习思考题	208

第十一章 激励

第一节 激励概述	210
一、激励的概念	210
二、激励的本质与过程	211
三、激励的对象	212
四、激励产生的内因与外因	212
五、需要的管理学意义	212
第二节 对人的认识	213
一、关于人性的理论	213

二、管理中的几种基本人性假设	214
第三节 内容型激励理论	217
一、需要层次论	217
二、双因素理论	219
三、成就需要理论	220
四、内容型激励理论	221
第四节 过程型激励理论	222
一、公平理论	222
二、期望理论	223
三、波特—劳勒模型	224
第五节 行为改造型理论	225
一、强化理论	225
二、归因论	227
第六节 激励理论的应用	227
一、有效激励的基本原则	228
二、激励技巧	228
复习思考题	230

第十二章 沟通

第一节 沟通的本质与一般过程	233
一、沟通的定义	233
二、沟通的过程	233
三、沟通的类别	234
四、沟通的意义	235
第二节 沟通的方式与渠道	236
一、语言沟通	236
二、非语言沟通	238
第三节 组织沟通系统与沟通网络	239
一、组织沟通系统	239
二、组织沟通网络	242
第四节 组织沟通管理	243
一、组织沟通障碍	243
二、组织沟通管理	245
复习思考题	247

第五篇 控制篇

第十三章 控制的基础

第一节 控制概述	250
一、控制的概念	250
二、控制的必要性	250

三、控制与计划	251
四、控制与风险	252
五、控制原理	253
第二节 控制的过程	254

一、确定控制标准	254
二、衡量绩效	256
三、编制控制报告	256
四、纠正偏差	256
第三节 控制的类型	256
一、前馈控制、现场控制与反馈控制	256
二、集中控制与分散控制	257
三、开环控制与闭环控制	257
四、一般控制与应用控制	258
五、预防控制与纠正控制	258
第四节 控制的阻力	258
一、产生控制阻力的原因	258
二、管理者的对策	259
复习思考题	260

第十四章 控制的内容和方法	262
第一节 控制的内容	262
一、组织成员行为规范控制	262
二、信息控制	263
三、财务控制	263
四、时间控制	263
五、流程控制	263
六、组织绩效控制	264
第二节 控制方法	265
一、预算控制	265
二、非预算控制方法	267
复习思考题	269

第六篇 管理创新篇

第十五章 创新	270
第一节 管理创新及其特征	271
一、管理创新的概念的提出	271
二、创新的类别与特征	273
第二节 管理创新的基本内容	274
一、目标创新	274
二、技术创新	274
三、制度创新	275
四、组织创新	276
五、环境创新	277
第三节 创新的过程和组织	277
一、创新的过程	277
二、创新活动的组织	278
第四节 企业管理新思维	279
一、企业再造	279
二、虚拟企业	280
三、学习型组织	282

复习思考题	283
第十六章 知识管理	285
第一节 知识经济概述	285
一、产业升级与经济发展	286
二、知识经济的含义	287
三、知识经济所指的知识	287
四、知识与信息的区别	288
五、知识经济的特征	288
六、知识经济时代对传统企业管理的 影响	289
七、知识驱动下的管理革命	291
第二节 知识管理	293
一、知识管理及其重要性	293
二、知识管理的基本要求及类型	296
复习思考题	298
参考文献	300

第一篇 管理基础篇

第一章 管理与管理学

【引导案例】

宝洁公司的尿布

宝洁公司是美国一家知名公司，它生产的婴儿尿布历史悠久，很多美国人都是屁股上包着宝洁公司生产的尿布长大的。20世纪80年代，宝洁公司决定把婴儿尿布引出国界，打入中国香港和德国市场。在一般情况下，公司每进入一个市场都要经过“实地式营销”以发现存在的问题。但这一次宝洁公司却认为，不管是中国香港的婴儿也好，还是德国的婴儿也好，都是婴儿，都需要尿布，不会有什么问题。殊不知认为没问题的时候，问题却恰恰出来了。

香港的消费者反映，宝洁公司的尿布太厚，而德国的消费者却反映，宝洁公司的尿布太薄！同样的尿布，怎么能一个说太厚一个说太薄呢？宝洁公司经过仔细调查才发现，尽管香港婴儿和德国婴儿尿量大体相同，但问题不是出在婴儿身上，而是出在婴儿的母亲身上。原来香港的母亲把婴儿的舒适当作头等大事，孩子一尿就换尿布，而宝洁公司的尿布一次可以兜几泡尿，自然就显得太厚了。而德国的母亲就比较制度化，早上给孩子换一次尿布，到晚上再换一次，这中间孩子要尿好多次，宝洁公司的尿布兜不了那么多，自然就显得太薄了。

【学习目标】

1. 掌握管理的概念
2. 理解管理的普遍性
3. 掌握管理的性质
4. 了解管理的基本职能及相互之间的关系
5. 了解管理层次的划分
6. 掌握管理者的角色和技能
7. 了解管理学的特点
8. 了解管理学的研究方法
9. 了解管理的基本原理和基本原则

【重要概念】

管理，管理的二重性，管理的艺术性，管理的职能，高层管理者，中层管理者，基层管理者，人际角色，信息角色，决策角色，技术技能，人际技能，概念技能，软科学

管理自古有之，自从有了人类社会活动，就有了管理。管理是人类各种组织活动中最普遍和最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动所形成的管理基本原理和方法，统称为管理学。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原理、管理技能和方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实其新的内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效

达到管理目的的指南。

第一节 管理的基本概念

一、管理的含义

管理活动始于人类群体生活中的共同劳动。管理思想源远流长，中外有文字记载达数千年之久。但是，对于什么是管理，至今专家和学者们仍然各抒己见，没有统一的表述。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰罗认为，管理就是：“确切了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。”这说明管理是一种明确目标，并授予被管理者工作方法，以求更好地达到目标的活动。

亨利·法约尔最早在一般意义上概括了管理的含义。他区别经营与管理这两个容易混淆的概念，指出管理是经营活动中的一种活动，它包括计划、组织、指挥、协调和控制五个要素。这是从管理的基本职能出发，说明什么是管理，同时也显示出管理是一个过程。

哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”这一定义强调管理的服务功能，说明管理是为了有效实现组织目标而服务的过程。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙认为“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的目的和内容，但它阐明管理的关键是决策，决策贯穿于管理全过程，使人们能更扼要地把握管理的本质和功能。

上述定义各有特色，给人以有益的启示。借鉴国内外各种观点，结合现代管理的发展趋势，我们认为，管理就是在特定环境下，对组织拥有的资源进行计划、组织、领导和控制，以便有效达到既定的组织目标的过程。这一定义包含以下几层含义。

① 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

② 管理是一种有目的的活动，管理的目的是为了实实现既定的目标，这是管理的基本出发点。通常情况下，管理目标仅凭单个人的力量是无法实现的，这也是建立组织的原因。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。离开组织目标的实现，管理毫无意义。

③ 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。资源的有限性和组织运营目标的不断提升，是管理需要解决的基本矛盾。管理需要从各种资源的特点出发，根据组织活动要求，不断优化资源组合，使有限的资源发挥最佳效用。

④ 管理的对象是组织内的各种相关资源，包括人、财、物、时间、信息、无形资产等。在这些资源中，人员是最重要的。在任何类型的组织中，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、协调实际上都是以人为中心的，所以管理要以人为中心。

⑤ 管理活动具体要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。它们是管理工作最基本的手段和方法，也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。

⑥ 管理活动是在一定的环境中进行的，环境给管理创造了一定的条件和机会，同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这两方面影响，努力改善组织的物质和文化环境，审时度势，趋利避害，抓住机遇，利用一切可以利用的条件，促进组织目标的实现。

二、管理的普遍性

管理具有普遍性，这表现为在有人群的地方，管理无时不在，无所不在。众所周知，人们工作时要接受管理，工作之外参加旅游和娱乐活动，仍然需要接受管理，至少要受到相关

管理规则的约束,不能损害他人,同时自己享有的权益应当受到有效保护。综观人类各种活动,包括政治、军事、经济、文化、科技、教育、医疗、娱乐等,无不包含管理;从基层各类企业、事业单位,到行业和地区各种中层规划协调机构,再到国家乃至联合国等高层部门,都离不开管理。

管理之所以具有普遍性,主要由以下两方面原因决定。

第一是单个人能力的有限性。这决定着人们总要结成群体去实现单个人无法达到的目标,由此管理就成为协调群体中成员之间关系不可缺少的手段。管理使群体成为多人相互分工和协作的共同体,产生联合生产力,去完成个人或简单相加的多数人无法完成的任务。

第二是资源的稀缺性。有限的资源无法满足人类不断增长的物质和文化需求。由此必须通过管理建立和实施众多的法律、法规和条例,明确人们的权利和义务,规定资源在不同主体之间的配置方式,以缓解资源供给和需求之间的矛盾,实现组织、地区、国家乃至世界的稳定、持续发展。

历史和现实已告诉我们,个人能力的有限性和资源的稀缺性并没有阻碍人类社会的发展。依靠管理及其他要素,人类不断地解决各种矛盾和冲突,在有效分工和协作中,不断创造出更美好的未来。

三、管理的性质

管理,从它最基本的意义看,一是组织劳动,二是指挥、监督劳动,即具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理的二重性。从管理过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是管理具有的科学性和艺术性。

(一) 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理的主要内容。马克思指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态,而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方,都必须产生监督劳动和指挥劳动。”马克思的这两段论述说明管理具有两种属性——自然属性和社会属性。

在生产管理中,管理的自然属性是与生产力相联系,通过“指挥劳动”表现出来的,适应社会化生产要求的管理的一般属性。管理的这方面要求不因社会制度和社会文化不同而变化,主要受生产力发展水平的制约,反映生产力发展对管理的一般要求。例如,如何根据生产技术的变革,调整生产资料与劳动者的数量比例;为了适应生产机械化、自动化、信息化的要求而有计划地培训员工,更新知识和技能;根据有效跨度原则,确定管理幅度和管理层次;根据社会可持续发展要求,协调人与环境之间的关系等。

管理的社会属性是与生产关系、社会文化相联系的,通过“监督劳动”表现出来的,反映占主导地位的所有者的意志和利益要求的特殊管理职能。无论何时何地,人们总是生活在一定的生产关系和社会文化之中,不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现出不同的特色。从管理作用的方向角度看,管理的这种社会属性无疑是维护和巩固现有生产关系和社会文化的有力工具。

管理的二重性,是由生产过程的二重性决定的。生产过程是生产力和生产关系的统一体,它一方面是物质资料的再生产过程,另一方面又是生产关系的再生产过程,前者决定了管理的自然属性,后者决定了管理的社会属性。

认识管理的二重性,有助于我们正确对待外国管理理论和方法,建立符合现代管理一般规律并有本国特色的管理体制。在了解管理的自然属性后,可以消除顾虑,积极大胆地学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法。如在企业管理方面学习外国先进的公司治理结

构,完善企业决策和监控体系等;在宏观调控方面学习外国依法治国的经验等。在明确管理的社会属性基础上,可以防止照抄照搬国外管理经验和方法,注意从本国国情出发,建设和完善各类管理体制。

(二) 管理的科学性和艺术性

管理是一门科学。近百年来,大量学者、专家和管理者研究和总结管理经验,形成了系统的管理知识体系。这些管理原理和方法反映出管理活动的规律,对管理实践具有科学指导意义。当然,管理科学的许多理论不如数学、物理、化学等自然科学那么精确,在实际运用中还会受各种因素的影响,但是它们反映了管理活动普遍应遵循的准则,为管理工作提供了基本的思路、程序和方法。

应当承认,没有系统学过管理理论的管理者也可能有成功的管理实践,只要他们的管理符合管理科学的要求。但是如果他们学习管理科学,能把自己朴素的、感性的管理认识上升为理性的知识,就会在管理理论的运用上从不自觉转为自觉,知道为什么应当这么做,视野豁然开阔,这就是管理科学的力量。

管理又是一门艺术。任何管理者都必须依据当时当地的具体情况做出相应的管理对策。不顾实际情况的差别,照抄照搬他人管理经验和方法之所以会失败,并非这些经验和方法本身有问题,而主要是因为忽视了管理的另一重要特征,即管理必须因地制宜,因势利导,讲究方式和方法,避免机械、呆板的管理。这就是管理的艺术性,即管理的独创性和灵活性。

一些系统学过管理理论但最初搞管理并不顺利的人,对管理的艺术性有深刻的体会。实践告诉他们:在理论上了解管理原理和方法,并不等于在实践中可以完全达到管理目的。管理必须随时注意情况的变化,讲究灵活性和独创性,这就是管理的艺术性。

管理的科学性和艺术性相互依赖,相互补充。管理的科学性揭示管理活动规律,反映管理的共性;管理艺术性则揭示管理的个性。共性存在于个性之中,即管理的科学性包含在各种不同的管理之中,但每一种管理除了体现管理的一般要求外,还有自己的个性要求。管理的科学性和艺术性从不同方面体现管理的要求。

管理的科学性和艺术性的相互作用表现为:管理科学为管理艺术奠定基础,使管理者把握管理的本质,具有源源不断的创造力;管理艺术使管理科学完成由理论到实践、抽象到具体的转变,在各种场合得到灵活运用,充满生机和活力。如果否定管理的科学性,会使管理缺乏理论知识的指导,管理技艺只能在低层次徘徊,充其量为雕虫小技。如果无视管理的艺术性,管理就会公式化,只有原则,不能变通;只有模仿,没有创新,管理原理和方法成了干巴巴的教条。因此,管理科学和管理艺术相互依存、相互促进,两者缺一不可。

明确管理是科学和艺术的统一,有助于不同类型的管理者取长补短,有效地完善自我。实践丰富的管理者应补充理论知识,通过学习理论,使自己站得更高,看得更远。接受过管理科学教育的人应视社会为课堂,更多地 在实践中锤炼自己,加强理论与实践的结合,使管理科学知识得到灵活运用,结出丰硕的果实。

四、管理的职能

管理任务的实现,需要发挥各项管理职能的作用。管理职能是对管理的各种职责与功能的简要概括。管理职能的划分,是分工过程和管理专业化的产物,是管理活动过程的阶段性抽象和系统性表征。管理有多少职能,不同的管理学派认识不一。根据管理过程的内在逻辑,我们赞同把计划、组织、领导和控制作为管理的四大基本职能。

(一) 管理的基本职能

1. 管理的计划职能

计划职能是指为实现组织的目的而研究组织活动的环境和条件,在此基础上做出决策,

制定行动方案等。管理活动按顺序排列总是先从计划开始，组织、领导和控制工作都应遵循计划的安排，属于计划的执行，因此，计划职能是管理的首要职能。

为了使计划切合实际，使计划的行动所提供的产品和服务符合社会需要，计划工作必须首先分析环境，了解社会需求和资源供应情况及其变动趋势。这是计划职能中的环境研究和预测工作。围绕环境研究和预测，需要分析外部环境可能提供的机会或造成的威胁，认清组织在资源拥有和利用上的优势与劣势。

在环境研究基础上，需要对未来行动的方向、目标和路径做出选择，这是计划职能中的决策工作。决策虽然贯穿管理的全过程，但计划阶段的决策特别重要。它从根本上决定着计划工作的质量，从而决定着整个管理的水平。

制定资源配置方案，是形成书面形式计划的主要内容，实质是将决策的内容在时间和空间上分解到各个方面和各个环节，使各种目标配有相关措施，落到实处。

2. 管理的组织职能

组织职能是指为实现预定目标，根据计划安排，进行组织设计、人员配置或组织变革。

组织设计包括机构设计和结构设计。机构设计是根据计划安排的事务设置相关的岗位和职务，然后按一定的标准组合这些岗位和职务，形成不同工作部门。结构设计是根据组织活动和环境特点，规定不同部门之间的相互关系。

人员配置是根据各个岗位活动的要求以及组织成员的素质和技能特点，选拔适当的人员安置在相关的岗位上，即人力资源管理。具体涉及人员招聘、选拔、安置、培训、考核、定级、晋升和薪酬策划等工作。人员配置中管理人员的选聘是组织工作的重心。

组织变革是根据作业活动及其环境的变化，对组织机构和结构做必要的调整。这是消除组织老化，克服组织惰性，优化资源配置，实现组织中人与事动态平衡的需要，是确保组织活力、有效实现组织目标的需要。

3. 管理的领导职能

领导职能是指领导者对组织成员施加影响，使他们以高昂的士气、饱满的热情为实现组织目标而努力，具体包括领导、激励和沟通等工作。

领导工作是领导者对下属的影响和引导，使他们明确方向和任务。

激励工作是领导者把实现组织目标与满足个人需要有机结合起来，通过激励元素激发和强化下属工作的动力。

沟通工作是管理者与上下级或同事交流思想、互通信息、协调关系，在相互理解基础上求同存异，增强组织的凝聚力。沟通是消除隔阂，解决矛盾和冲突的有效途径。

4. 管理的控制职能

控制职能是指管理者根据计划要求，检查组织活动，发现偏差，查明原因，采取措施给予纠正，或者根据新的情况对原计划做必要调整，保证计划与实际运行相适应。

控制工作之所以能成为管理的一个基本职能，是因为计划的制订和执行在时空上相对分离，只有依靠控制，才能防止或纠正执行中的偏差，把计划落到实处。内外情况的变化，需要管理者在控制中及时对原计划做必要的调整，避免计划僵化。随着人类有组织活动的规模不断扩大，加强和改善控制工作显得格外必要。

(二) 管理职能之间的联系

计划、组织、领导和控制既是按时间和逻辑顺序排列的管理的几项主要工作，又是对每一项管理应担负的各种职责和功能的概括。它们分别解决一个组织要做什么和怎么做，靠什么做，如何做得更好，如何使实际活动与计划相一致等基本问题。

总体上看，这四大职能既相互区别，又相互渗透。所谓区别是指它们在管理中各有自己的地位和内容，不能相互取代。相互渗透是指在每项职能的应用中都离不开其他职能的作

用,形成我中有你,你中有我的格局。如计划职能,除了制订计划外,还需要对计划工作进行组织、领导和控制,否则计划工作很难按时完成,达到应有的质量。同样,组织工作的开展,也需要计划、组织、领导和控制。这说明整个组织活动需要计划、组织、领导和控制,每个环节的组织活动也需要计划、组织、领导和控制,区别只在于层次和详细程度不同。

管理职能的相互渗透关系告诉我们,无论是负责全面工作的管理者,还是负责某一职能部门的管理者,都应当全面掌握这些管理职能及其相互关系,唯此才能胜任本职工作。

(三) 管理职能的发展

管理自古就有,但人们对管理职能的认识和应用,随着管理理论和实践的发展而发展。这表现在对上述四项职能认识的发展和管理新职能的提出这两个方面。

在计划职能方面,一方面人们越来越重视对环境的分析和预测;另一方面更重视战略的制定和实施,包括战略分析、战略方案设计、战略评价和战略实施等内容,由此形成对组织发展起决定作用的战略管理。

在组织职能方面,从强调细化分工转向重视合作,建立能适应环境变化,鼓励员工参与管理的多样化组织形式,强调以客户为中心设计和优化组织结构。同时,把组织工作的重心移向人力资源开发与管理,特别是管理人员的选聘、任用、考核和培训。

在领导职能方面,经历了由领导素质理论向领导行为理论,再向领导权变理论的转变,重视环境对领导作用的影响。同时普遍把沟通和激励作为领导工作的重要内容,重视组织文化和团队建设,大大扩充了领导的作用,使之与现代人的需要紧密相连。

在控制职能方面,现代控制理论提倡适度原则,注重培养组织成员的自我控制能力,使控制活动更趋人性化。在控制技术的发展方面,重视管理信息系统建设,充分利用现代科技手段完善控制系统。同时强调前馈控制的应用,把控制与可持续发展要求结合起来,扩大控制范围,延伸管理对未来发展的影响。

管理新职能的发展突出表现在对创新职能的研究和应用上。

创新是近十年来管理学界研究和发展的又一亮点。由于市场竞争日益剧烈,并且早期的价格竞争和规模竞争扩展到全方位竞争,新能源、新技术、新材料不断涌现,新产品、新行业、新市场高速成长,人们普遍意识到创新的重要性和迫切性。管理创新已成为增强组织活力的源泉,决定组织兴衰成败的关键因素。管理创新的研究,涉及观念创新、制度创新、组织创新和方法创新等内容,以及创新过程不同环节及其相互关系的研究,创新型组织及其创新能力培养的研究等。创新理论不仅成为一门新的知识,而且渗透到现代管理理论的各个方面。

此外,协调在管理职能发展中也置身于重要地位,不少人认为协调是管理的核心或实质,每一项管理职能都是为了促进个人与组织、组织与组织间的关系,把协调集体目标与个人目标的关系作为管理的基本任务。

第二节 管理者的角色与技能

一、管理者的类型

管理者是指那些为实现组织目标而负责对所属资源进行计划、组织、领导和控制的人员。管理者在组织中的主导地位和作用,以及管理活动的特殊性决定了管理者的重要性。正如管理学家德鲁克所说:“管理者是事业的最基本、最稀有、最昂贵,而且是最易消逝的资源。”管理者的重要性在各类组织乃至国家的兴衰成败历史中都得到充分的显示。同样的资源和环境,一些国家富裕,一些国家贫穷;同样的市场,一些企业由盛转衰,另一些企业却显示出强大的生命力。种种差异都与这些国家及企业的管理者直接相关。

根据管理者在组织中所处层次,可以把他们分为高层管理者、中层管理者和基层管理者