

管理学 ——理论与方法

GUANLIXUE—LILUN YU FANGFA

主编 陈立富 刘保海 夏保京



第二军医大学出版社

Second Military Medical University Press

上海市重点学科建设项目资助,项目编号: B907

管 理 学

——理论与方法

主 编 陈立富 刘保海 夏保京

副 主 编 张鹭鹭 贺 祥 郑溪水

编 委 (按姓氏笔画顺序排列)

马玉琴	王继伟	刘 源	刘保海
孙金海	朱 敏	汤明新	吴耀民
张 义	张 卫	张寓景	张鹭鹭
李 婷	李正平	李晓庆	沈 平
沈定华	邱 艳	陈立富	陈荣剑
范恺洋	郑溪水	姜 安	姜玲莉
段光锋	皇甫明放	贺 祥	贺家云
夏保京	钱晓航	戴志鑫	

第二军医大学出版社

内 容 简 介

管理学是一门综合性、实践性很强的应用科学,也是研究和探讨各种社会组织管理活动基本规律和一般方法的科学。本书分为管理原理、管理职能和管理务实三大部分,由浅入深地介绍了管理学的基本理论、管理五大职能、管理方法和技术等内容。此外,本书还将管理学最新的理论成果、管理方法纳入其中。

本书既可作为管理专业本科生的教材,也可作为卫生专业研究生选用教材,可供初、中级管理干部任职培训使用,同时也可以作为广大管理实践者和爱好者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学——理论与方法/陈立富,刘保海,夏保京主编.

—上海:第二军医大学出版社,2010.7

ISBN 978-7-5481-0061-4

I. ①管… II. ①陈… ②刘… ③夏… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 117404 号

出 版 人 石进英

责任编辑 单晓巍

管理学——理论与方法

主编 陈立富 刘保海 夏保京

第二军医大学出版社出版发行

(上海翔殷路 800 号 邮政编码:200433)

<http://www.smmup.cn>

全国各地新华书店经销

江苏南通印刷总厂有限公司印刷

开本:787×1092 1/16 印张:19.75 字数:541 千字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5481-0061-4/C·004

定价:47.00 元

参考文献

- [1] 周三多,陈传明,鲁明泓. 管理学——原理与方法[M]. 4版. 上海:复旦大学出版社,2004.
- [2] 芮明杰. 管理学——现代的观点[M]. 2版. 上海:上海人民出版社,2005.
- [3] 刘红军. 信息管理概论[M]. 北京:科学出版社,2008.
- [4] 王林雪. 管理学——原理、方法与技能[M]. 西安:西安电子科技大学出版社,2007.
- [5] 吴雁鸣. 管理学[M]. 上海:第二军医大学出版社,2006.
- [6] 李雪峰. 中国管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2005.
- [7] 李桂艳. 现代管理专题[M]. 北京:中央广播电视大学出版社,2007.
- [8] 周健临. 管理学教程[M]. 2版. 上海:上海财经大学出版社,2007.
- [9] 胡运权. 运筹学教程[M]. 2版. 北京:清华大学出版社,2003.
- [10] 组织行为学编写组. 新编组织行为学[M]. 北京:中央广播电视大学出版社,2006.
- [11] 姜合作. 平衡计分卡在医院管理中的应用[M]. 北京:军事医学科学出版社,2007.
- [12] 王向东. 医院持续发展[M]. 上海:上海科学技术出版社. 2006.
- [13] 刘富书,李善之. 孔子《论语》中的管理思想及其当代意义[J]. 浙江万里学院学报,2004,17(6): 5-9.
- [14] 余白. 霍桑实验—管理科学发展的里程碑[J]. 高师函授学刊. 1994,(2):35-38.
- [15] 安德鲁·J·杜伯林. 管理学精要[M]. 胡左浩,郑黎超译. 7版. 北京:电子工业出版社,2007.
- [16] Richard L. Daft. Management[M]. 7版. 北京:清华大学出版社,2006.
- [17] 理查德·达夫特. 管理学[M] 韩经纶,韦福祥译. 5版. 北京:清华大学出版社,2006.
- [18] S·罗宾斯. 管理学[M]. 4版. 北京:中国人民大学出版社,1997.
- [19] 琼斯·乔治. 当代管理学(双语教学版)[M]. 郑风田等译注. 3版. 北京:人民邮电出版社, 2005.
- [20] 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 郭进隆译. 上海:上海三联书店,1998.
- [21] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [22] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 7版. 北京:中国人民大学出版社,2004.
- [23] <http://www.chinapoesy.com/KongZi.aspx/>
- [24] <http://www.12manage.com/>
- [25] <http://wiki.mbalib.com/>
- [26] <http://www.manaren.com/>
- [27] <http://www.china-min.com/>
- [28] <http://www.gsm.pku.edu.cn/>

前言

随着全球化、知识经济时代的到来,管理的重要性在管理实践中得到证实,人们对管理的兴趣也越来越浓厚。管理本科及各级任职教育逐年增多,管理学教学任务不断加大,管理理论与实践不断发展,迫切需要适应卫生管理干部的管理学基础培训教材。本书与其他管理学教材相比,突出体现了以下几个特点:

一是理论体系完整。本书分三大部分,第一部分为管理概述,阐述了管理学相关概念、管理理论形成和发展、管理的基本原理和管理常用的技术方法;第二部分为管理职能,包括计划、组织、领导、控制和创新;第三部分为管理务实,包括信息管理、沟通与激励、决策理论、学习型组织、传统管理思想等内容。按照管理的五大职能进行编写,保证了作为大学教材理论体系的严肃性和完整性。

二是内容实践性强。本书语言通俗易懂,理论联系实际,通过理论与案例相结合的手段,加强理解,提高分析能力。理论阐述条理性强,便于记忆。教材中的卫生服务类特色案例,针对性强。对管理专业词汇增加了英文对照。每章后有引入案例、复习与思考和案例讨论,通过练习有助于学习者对所学知识的理解和掌握。

三是内容覆盖面广。本教材从管理学中最具基础性、原理性的内容出发,使读者充分理解管理的科学性,同时在管理务实中展现出管理的艺术性。本教材还有意对内容适当“去企业化”处理,增加服务业管理理论与务实,使本教材更加符合服务类管理人才的培养要求。此外,教材中将管理学最新的理论成果、管理方法纳入其中。

本教材在编写过程中,除了注意体现卫生管理人才培养具有的鲜明行业和专业特色外,还力争做到反映当前国内外在本学科的最新研究成果,做到视野开阔、资料丰富。本书既可作为管理专业本科生的教材,也可作为卫生专业研究生选用教材,可供初、中级管理干部任职培训使用,同时也可作为广大管理实践者和爱好者的参考书。

在本书的编、审、定过程中,除编写组全体成员付出了辛勤的劳动外,还得到了研究生院吴小松院长等领导的支持。另外,本书参考和引用了管理学教材和相关的文献资料,并作为参考文献附录于书尾,在此一并表示衷心感谢。

由于编者的学术水平有限,加之时间仓促,书中难免存在不足之处,敬请读者批评指正。

编者

2010年5月

目 录

第一部分 管理概述

第一章 管理和管理学	2
【引入案例】	2
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	11
第三节 管理学研究对象与方法	19
【复习与思考】	22
【案例讨论】	22
【经典管理法则】	23
第二章 管理理论形成和发展	24
【引入案例】	24
第一节 管理理论的萌芽	24
第二节 古典管理理论	30
第三节 行为科学理论	37
第四节 现代管理理论	41
【复习与思考】	46
【案例讨论】	46
【阅读平台】	47
第三章 组织文化与环境	50
【引入案例】	50
第一节 组织文化	50
第二节 组织文化的创建和传递	55
第三节 组织环境	58
第四节 组织环境分析及影响	60
【复习与思考】	63
【案例讨论】	63
【经典管理法则】	65
第四章 管理的基本原理	66
【引入案例】	66
第一节 管理原理的特征	66
第二节 系统管理原理	68
第三节 人本管理原理	71
第四节 责任管理原理	75
第五节 效益管理原理	78
【复习与思考】	80
【案例讨论】	80

【经典管理法则】	81
第五章 管理常用技术方法	82
【引入案例】	82
第一节 战略管理方法	82
第二节 质量管理方法	88
第三节 图形分析方法	95
第四节 绩效评估方法	101
【复习与思考】	106
【案例讨论】	106
【经典管理法则】	106

第二部分 管理职能

第六章 计划	108
【引入案例】	108
第一节 计划概述	108
第二节 计划的编制	113
第三节 目标与目标管理	119
【复习与思考】	125
【案例讨论】	125
第七章 组织	126
【引入案例】	126
第一节 组织概述	126
第二节 组织设计	131
第三节 组织运行	137
第四节 组织变革与发展	140
【复习与思考】	146
【案例讨论】	146
【经典管理法则】	147
第八章 领导	148
【引入案例】	148
第一节 领导职能概述	149
第二节 领导者与领导集体	153
第三节 领导理论	155
第四节 领导艺术	162
【复习与思考】	165
【案例讨论】	166
【经典管理法则】	166
【实战练习】	167
第九章 控制	168
【引入案例】	168

第一节 控制概述	168
第二节 控制过程	172
第三节 控制方法和技术	177
【复习与思考】	181
【实战练习】	181
【经典管理法则】	181
第十章 创新	183
【引入案例】	183
第一节 创新概述	183
第二节 创新特征与原则	187
第三节 创新应用	189
【复习与思考】	195
【案例讨论】	195

第三部分 管理务实

第十一章 信息管理	198
【引入案例】	198
第一节 信息管理概述	198
第二节 管理常用的信息技术	201
第三节 管理信息系统	208
【复习与思考】	213
【案例讨论】	213
【经典管理法则】	214
第十二章 决策	215
【引入案例】	215
第一节 决策概述	215
第二节 决策过程与影响因素	221
第三节 决策的方法	224
【复习与思考】	233
【案例讨论】	233
【经典管理法则】	233
第十三章 沟通	235
【引入案例】	235
第一节 沟通概述	235
第二节 沟通障碍与技巧	239
第三节 沟通在管理中的应用	244
【复习与思考】	248
【案例讨论】	248
第十四章 激励	250
【引入案例】	250

第一节 激励概述	250
第二节 激励理论	253
第三节 激励理论的应用	263
【复习与思考】	266
【案例讨论】	266
【实战练习】	267
【经典管理法则】	268
第十五章 学习型组织	269
【引入案例】	269
第一节 学习型组织概述	269
第二节 学习型组织的五项修炼	274
第三节 学习型组织的创建	277
【复习与思考】	281
【案例讨论】	281
第十六章 业务流程再造	283
【引入案例】	283
第一节 业务流程再造概述	283
第二节 业务流程再造的实施	287
第三节 业务流程再造的管理与应用	289
【复习与思考】	292
【案例讨论】	292
【经典管理法则】	293
第十七章 论语中的管理	294
【引入案例】	294
第一节 论语概述	294
第二节 论语选读	296

第一部分

管理概述

管理就是对于一个组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制,用最有效的方法实现组织目标的过程。本章简述人类管理实践的起源、管理思想的形成,阐述管理的概念、管理的性质、管理的职能及管理常用的方法,介绍管理者的概念、角色和应当具备的技能以及其心智模式和能力结构。管理学是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的交叉学科,本章还简要阐述管理学研究的对象和内容,介绍管理学常用的研究方法。

【引入案例】

丁渭挖河

北宋真宗(公元99—1022年)年间,皇城失火,皇宫全被烧毁。真宗命大臣丁渭主持修复工作。当时既需要清理废墟,又需要挖土烧砖,还需要从外地运送过来大批建筑材料,摆在面前的难题很多,丁渭提出了这样一个方案:首先把皇宫前面的大街挖成一条大沟,利用挖出来的土就地烧砖,然后把京城附近的河水引入大沟,通过河水从外地运进建筑材料,等皇宫修复之后,再把碎砖烂瓦填入沟中,最后修复原来的大街。丁渭的建筑方案可谓一举三得,一举就是挖沟,省去从远方运土烧砖,是谓一得;引水入沟把陆路运输改为水路运输,省工省时,节约了运输费用,提高了运输效率,是谓二得;同时还解决了瓦砾的处理问题,是谓三得。虽然挖沟取土暂时破坏了一条完好的大街,从局部角度看,可谓巨大损失,但从工程的全局来看,效果是非常明显的。看来这就是所谓的“管理”了。

思考题:你认为什么是管理?

第一节 管理概述

Introduction of Management

一、人类的管理活动

(一)人类社会活动的起源

在二三百万年前,地球上出现了人类,从此开始了人类的历史。据人类学家的考察和研究,人类最早以群居方式生活是在渔猎生活的图腾(Totem)时期。当时为了生存,他们共同穴居野处,茹毛饮血,共同劳动并享用其劳动所得的食物。在与自然的长期斗争中,人群之间产生了语言,并在共同的生活和劳动中产生了人与人之间简单的分工与协作关系,这就是管理实践活动产生的历史根源,也是最早的管理活动。正如马克思在《资本论》中所述:“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活动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”当人们为了某一个共同的目标一起劳动时,就需要有人来组织指挥,使大家朝着同一个目标而有效地工作,这就产生了管理的需要。

作为世界文明古国之一,中国古代的管理实践活动具有光辉的历史。它充分显示了中国人民伟大的聪明才智与卓越的管理才能。①公元前300—250年,李冰父子建造的都江堰水利枢纽工

程,从其结构与功能看,均反映了我国古代伟大的系统管理的实践活动。②公元前 221 年,秦国开始役使 40 多万人,历时 100 年,建起了长达 6 700 千米的万里长城,充分显示了我国劳动人民伟大的管理实践。③秦始皇的中央集权体制,不仅第一个统一了多民族的国家,而且对中国封建制度的延续起到了重大影响,同时也是我国历史上行政组织管理的典型范例。④“丁渭挖河,一举三得”的故事,也是我国古代管理实践的又一伟大事例,它不仅堪称为我国古代建筑工程的历史事例,而且是我国古代系统管理活动的又一典型代表。

世界上其他一些文明古国也有悠久的历史实践史。①追溯到公元前 5 000 年左右,古埃及人所建造的世界七大奇迹之一的金字塔,就是一个很好的例证,它充分显示了古埃及人合理分工、精心计划和设计的管理实践活动。②古罗马在公元前 2 世纪发展到一个世界帝国,并取得统治欧洲和北非广阔领域几个世纪的成功。③罗马天主教会远在工业革命出现之前就非常成功地解决了大规模的组织活动问题。它所设立并发展的组织机构全面地控制了世界各个角落 5 亿以上教徒的宗教生活。④中世纪的威尼斯兵工厂,在 15 世纪就采用了流水作业的生产与管理活动。

(二) 管理实践、管理思想和管理理论

管理是建立在人类共同劳动基础上的一种社会活动,正如两个人抬木头时,就必须有一个人喊“一二三、扛上肩,一二三、齐步走”。由此可见,管理的存在有两个必要条件,一是必须是两个人或两个人以上的集体活动;二是有一致认可的、自觉的目标。只要有两个人或两个以上的人为了进行他们中任何一个人都不可能单独完成的工作时,就需要一个管理过程。所以,管理起源于人类的共同劳动,凡是有许多人共同劳动的地方,就需要管理。可见,自从有了人类社会就有了管理实践,开始是在家庭之中,继而在部落之中,以及其他更高级的政治团体中。

随着管理实践的发展,人们对管理活动逐步产生认识,这种认识亦即人们所掌握的有关管理的知识,就是管理思想。人们对管理知识的掌握、积累、总结和上升,要经历长期的历史过程。在长期管理实践中,中国出现了许多影响深远的管理思想,对世界,特别是对东方的文化产生过巨大影响,如孔子、管子、荀子、墨子、老子、庄子、孙子等一大批思想家、政治家、军事家。西方国家,尤其是许多工业发达国家,经历了奴隶社会、封建社会、资本主义社会的全过程,积累了较为丰富的管理思想,如早期古埃及、古巴比伦和古希腊的管理思想,资本主义早期的亚当·斯密的分工管理思想,罗伯特·欧文的空想社会主义管理思想和查尔斯·巴贝奇工业管理思想等。

自 18 世纪 60 年代工业革命之后,西方几个主要发达国家特别是英国,相继从手工业时期过渡到机器大工业时期,随着工厂制度的建立和工厂规模的扩大,管理日趋复杂,人们对工厂管理知识的积累也逐渐丰富。将管理思想系统化并上升到理论形态,便成为管理理论。而作为一种系统的、反映管理规律性的知识即科学管理理论,直到 19 世纪末才开始形成。所以,在管理实践的基础上产生管理思想,将管理思想总结归纳便上升成为管理理论,管理理论又返回到实践,接受实践检验并指导管理实践,如此循环往复,螺旋式上升,管理理论不断发展。

二、管理的概念和要素

(一) 管理的概念

不同的管理学家由于研究管理时的出发点和侧重面不同,而对管理定义的描述产生了很大的差异。有很多管理者对管理有一些直观的认识,认为管理是系统筹划的过程,管理是指挥别人的艺术,管理是配置资源的技术。管理大师对管理有很多精辟的描述,如“科学管理之父”泰勒(Frederick W. Taylor)提出“管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”,强调以最小的劳动,取得最大的产值。法国管理学家法约尔(Henri Fayol)提出“管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素构成的活动过程”,强调管理的基本职能。决策理论学派代表人物西

蒙(Herbert A. Simon)提出“管理就是决策(decision-makings),决策贯穿于整个管理过程”,认为决策不是一瞬间的行动,而是一个漫长而复杂的过程,需要经过搜索分析情报、拟定备选方案、筛选方案等过程。美国管理学家孔茨(Harold Koonts)和韦里克(Heinz Weihrich)在《管理学》(第十版)中认为管理就是“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”,强调管理的目的和内容。罗宾斯(Stephen P. Robbins)在《管理学》(第五版)中下的定义为:“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。”

上述各类定义,可以概括为3个方面的内容:首先,管理是计划、组织、领导、协调和控制等五项基本活动,这五项活动也称为管理的五大基本职能;其次,管理是通过协调人力、物力和财力等资源实现组织目标的活动,即围绕着组织目标的实现,合理使用组织的各类资源的活动;第三,管理是协调组织资源使组织成员更加高效率地达到组织目标的过程。根据以上3个方面的内容,我们将管理定义为:管理就是对一个组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制,用最有效的方法实现组织目标的过程。

这一定义中,有以下几点说明:

第一:“组织所拥有的各种资源”主要包括人力资源、财力资源、物力资源、时间资源、信息资源、技术资源。资源是管理中的基本问题,资源是有限的,表现在每个组织所拥有的资源都是有限的。组织拥有的自然资源是有限的,甚至是不可再生的;组织的人文社会资源是有限的,如人类的知识文化积累是有限的;组织创造的财富相对于人们的需求而言也是有限的。资源的有限性对组织目标的确定有很大的影响,也要求组织应该充分有效地配置这些有限的资源。

第二:“计划、组织、领导和控制”就是管理的职能。传统的管理职能可以细分为计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。随着社会发展和技术进步,我们把计划、组织、领导、控制和创新作为管理新的五大职能。管理就是对各种资源的配置和利用的过程。

第三:“用最有效的方法”意味着管理活动中要遵循其客观规律,并在此基础上运用科学的方法、技术和手段。同时运用管理艺术,激发组织成员的积极性和创造性。创新是灵魂,不断创新管理体制与机制,达到高效益的目的。

第四:“实现组织目标”就是指管理活动具有目的性。目标不同,相应的管理活动亦会不同。在实际管理活动中,组织成员中的个人目标如果与组织目标之间存在偏差,管理活动就很难有效地实现管理目标。管理者有一个很重要的任务就是协调组织成员的个人目标,使其与组织目标一致,完成组织目标,同时实现组织成员的目标。

(二)管理活动的要素

管理是一项有组织的社会活动,是指在一定环境或条件下,组织为了达到一定目的,运用一定的职能和手段,对管理客体进行有意识有组织的协调活动。管理活动由5个基本要素组成。

1. 管理主体 所谓管理主体是指从事管理活动的人员。组织中的管理主体由两类人构成:一类是根据组织既定目标将目标任务分解为各类管理活动、工作任务,并督促完成既定目标的人。这类人员通常是组织的核心人物,或者说是组织的高层管理人员。另一类人员是从事各方面具体管理活动的人,这类人员通常是组织中的骨干人物,即组织的中层和基层管理人员。没有他们,组织既定的目标难以实现。后者在成为管理主体的同时,又是前者管理活动的作用对象,即受前者领导和控制,从而执行前者分解的组织目标和任务。因此,后者既是管理活动的发出者,又是管理活动的收受者。也就是说,后者既是管理的主体,又是管理的客体。

2. 管理客体 是指管理活动所作用的对象,即管理的收受者。从这个角度来看,组织内的管理客体是一个很大的范畴,可以分成3类。

(1)组织中的一般成员。组织中的一般成员均是管理的客体,他们执行组织分配给予的工作

任务,遵守一定的运行规则进行工作,以求获得良好的工作成绩。

(2)组织中的其他资源。组织中的其他资源包括财务资源、物质资源、信息资源、时间资源和关系资源等。这些资源均是管理的客体,都是管理的收受者,它们在管理的作用下经过特定的技术转换过程就成为组织的产出物。

(3)与组织的扩张和发展相关的人力、财力、物力、信息和其他组织。这些客体不一定很确定,经常发生变动。

这3类客体中最重要的就是作为管理客体中的人,尽管他们被管理,但他们与其他管理客体结合时又有一定的空间,可能在其工作范围和工作时间中发挥他们的主观能动性。从这个角度上看,在这个特定范围中,每个人又都是他自己工作岗位和领域中的管理主体。

3. 管理目标 即管理活动的努力方向和所要达到的目的。凡是管理活动都必然有目标,尽管各种管理活动的主体不同、客体不同、内容不同、范围不同,甚至具体的目标也有很大差别,但都不会没有目标,否则,就不能成为管理活动。

管理目标具有层次性。低层的管理目标是指一项具体的管理活动或管理工作的目标。这一层次的目标对于具体的管理活动或管理工作来说是非常重要、不可缺少的。因为管理活动若没有这一具体的欲达成的目标,这个活动本身就没有存在的必要了。另外,低层管理目标又是组织高层管理目标规定下的产物,管理的终极目标就是组织的最高层的战略目标。具体的管理活动或管理工作的目标若与组织高层目标相脱离,则管理就不可能实现组织的最终目标。

4. 管理职能和手段 是指为了达到管理目标,管理者和管理对象之间用什么方式对管理活动进行计划、组织、领导和控制的问题,它是管理者和管理对象之间发生联系的纽带,是管理活动的主要体现。计划、组织、领导和控制都有其具体内容,使管理行为具体化。

5. 管理环境 通常把管理环境分为外部环境和内部环境。任何一个组织都是在一定的环境中生存和发展,组织中的管理活动离不开管理环境,管理方式的选择、管理效能的高低与管理环境有着密切的联系。组织的外部环境包括国际因素、科技环境、社会文化环境、经济环境、法律政治环境和自然地理环境等。作为服务性的组织,还要考虑组织的任务环境,如服务的客户群、竞争者、供应商及服务的外部环境。内部环境是由组织文化、组织结构、技术和相应的硬件设施组成,组织文化逐渐成为了组织内部管理环境最重要的要素。

三、管理的性质

(一)管理的二重性

管理的根本属性在于管理具有二重性。马克思在《资本论》中对管理的属性作过精辟的论述,马克思认为,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。

管理的二重性,是指管理的自然属性和社会属性。具体地说,管理的二重性就是:由生产力的发展引起和决定的,反映生产力属性的管理,是共同劳动、分工协作需要的管理,体现了不同社会制度下管理的共同属性即自然属性;受一定生产关系影响和制约,反映生产关系的管理,是维护和调整生产资料占有阶级的经济利益需要的管理,规定着管理的阶级实质和目的,具有阶级社会各自特殊共同属性即社会属性。因此,管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律。

认识和掌握管理的二重性原理有着重要的理论意义和实践指导意义。

(1)掌握管理的二重性原理,能全面而深刻地理解管理产生的客观必然性、性质、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。它有利于提高人们管理的自觉性和管理者自身素质,管理者既要掌握生产力合理组织的能力和技巧,又要掌握、维护和完善生

产关系的知识和本领。

(2)掌握管理二重性原理,能够更好地区分不同政治体制管理之间的共性与个性。根据二重性原理,要认识到管理既有自然属性(共性),也有社会属性(个性),两者不可偏废,既不能忽视不同社会制度下的管理上存在着自然属性上的共性特点,也不能否认两者在社会属性上存在的个性差异。

(3)掌握管理二重性原理,有利于学习和借鉴资本主义发达国家先进的管理技术。根据管理二重性原理,能够正确分析判断资本主义发达国家的管理,哪些是值得学习和借鉴的,哪些是应当批判和抛弃的。避免要么全盘否定资本主义国家的管理,要么全盘照抄,盲目崇拜。

(4)掌握管理二重性原理,有利于建立有中国特色社会主义管理理论。依据管理的二重性原理,在学习国外先进管理经验时应采取“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的态度,最终建立起符合中国实际情况,有中国特色的社会主义管理理论体系,更好地为我国的现代化建设服务。

(二)管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性 管理的科学性表现在以下几个方面。

第一,管理理论来源于管理实践,并指导管理实践。管理的理论源于大量的管理实践,并经过长期管理思想提炼,升华为管理理论。泰勒的“科学管理原理”就是来源于时间动作研究,并在大量的劳动实践中总结出来的。同时,管理理论又有效地指导了管理实践。随着管理实践的深入,也在不断地验证管理理论和丰富理论本身,使管理理论不断向前发展。

第二,管理形成了系统的理论体系。管理具有系统化的理论知识,管理科学是把管理的规律揭示出来,形成原则、程序和方法,利用系统的管理基本原理,研究和探索人们如何有组织地、有效地实现既定目标,从中揭示管理活动的各种规律。管理在总结和概括反映客观规律理论的同时,也指导着管理实践。管理中的规律是客观存在的,如果谁违背了这些规律,就必然会遭到惩罚。

第三,管理有完整的方法体系。管理有一套分析问题、解决问题的科学方法论。管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中,借助于现代科学技术和手段,运用计算机、数理统计、运筹学等技术和方法,将这些管理技术转换成各种管理软件和具体的操作技能,有效地提高管理绩效。当今的信息技术使管理水平和能力得到巨大提升。

第四,管理知识可以通过书本学习和传授。科学和知识具有学习和传递的特征,描述管理如何实现组织绩效的知识和客观事实越来越多、越来越丰富。并且这些知识可以通过教学和各种教学多媒体进行传递和实现转移,使管理者掌握其基本原理和方法,指导管理实践。

2. 管理的艺术性 管理也是一门艺术,管理的艺术性是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技艺(技巧、才能)来达到某种效果,而有效的管理活动正反映了此特点。早在20世纪20年代初,哈佛大学校长洛奥尔就认为:管理是最古老的艺术,最崭新的职业。管理的艺术性表现在以下几个方面。

第一,在管理实践中,任何管理理论并不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。许多技能不可能在教科书中学到,管理需要不断实践。在管理实践中,管理是技巧的运用,没有在任何条件下都能应用的万能准则。管理者经常需要根据直感、创造力和经验进行管理实践。

第二,管理的主要对象是人,而人是有思想感情和复杂多变的,如何激励组织成员实现组织目标,是艺术性很强的事情。仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的,管理工作只有根据管理基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理成果。

第三,管理作为一门科学就像其他科学一样是不断发展的,她本身还不够完善。管理中还存在着许多未知的、变化的、模糊的因素。需要靠人的经验、感觉、魄力、权威等来处理,它们无法度量甚至无法言传,这些也往往被人们称之为“艺术”。随着科学技术的发展和管理科学的发展,那些未

知的、模糊的领域会越来越少,但人们对管理艺术水平的要求却越来越高。

3. 管理是科学与艺术的统一 在管理的科学性上,人们常犯的错误是:盲目照搬管理理论,将书本上的管理原理当作教条;认为管理只靠实践,不相信管理专家。在管理的艺术性上,人们常犯的错误是:管理靠的是人格魅力、灵感与创新,认为管理本身是没有规律可循的,更没有办法通过学习(尤其是书本学习)掌握管理的技巧;认为管理艺术是少数人天生具有的,从而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位。有的人过分强调管理的艺术性,从而否认管理的科学性,在管理实践上缺乏科学的管理制度,而常常以管理者的心情、好恶作为决策的依据。

管理的艺术性,即强调管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。然而,最富有创造性的“艺术”总是以对科学的认识为基础。因此,科学和艺术并不是相互排斥的,而是相互补充的。机械地搬用管理原理,难以从实际出发有效地达到管理的目标。但是,管理人员如不掌握管理科学,则只能是凭直觉或经验管理。管理的科学性和艺术性反映了理论知识和灵活运用相结合的必要性。有人认为,中国的管理者如果仅有管理的科学知识,其成功的概率只有 50%,如果仅有管理艺术和经验,其成功的概率也只有 60%。因此,要成为成功的管理者,不能把管理学当作一般的知识性学科进行学习,也不能简单地当作完成职业任务的操作技能来学习。必须把正式学习与实践有机地结合起来,即把管理科学性的一面与艺术性的一面有机结合起来,把自己修炼成为一个出色的管理者。

四、管理的职能

管理工作中应该具有多少种职能?继法约尔提出的五项职能之后,许多学者对管理职能进行了深入研究,提出了不同的分类方法。国外学者的分类方法见表 1-1 所示。

表 1-1 国外学者对管理职能的划分

年份	学者	管理职能										
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	+	+	+	+	+						
1934	戴维斯	+	+			+						
1937	古利克	+	+	+	+	+		+	+	+		
1947	布朗	+	+	+		+						
1947	布雷克	+			+	+	+					
1949	厄威克	+	+		+							
1951	纽曼	+	+	+		+						
1955	孔茨	+	+	+		+		+	+			
1964	艾伦	+	+		+							
1964	米	+	+			+	+				+	
1966	希克期	+	+			+	+			+		+
1970	海曼	+	+			+	+	+	+			
1972	特里	+	+			+	+					

可以看出学者对于计划、组织、控制三项职能高度认同。一般认为管理的经典职能是计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。随着管理理论的发展,对管理职能的认识也有所发展。许多新的管理理论和管理实践已一再证明,计划、组织、领导、控制和创新是管理活动最基本的职能。

(一) 计划

计划(planning)是管理的首要职能,是指制定组织目标,并确定为达成这些目标所采取的行动方案的过程。计划就是为未来的组织活动确定目标,并为实现达到这一目标预先决定做什么,为什

么做,以及如何去做的这么一个工作过程。组织中所有层次的管理者,包括高层管理者、中层管理者和基层管理者,都必须从事计划活动。虽然组织中的高层管理者负责制定总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须为其工作的部门制定计划,所有管理者必须制定符合并支持组织总体战略的目标。另外,他们必须制定一个支配和协调他们所负责资源的计划,从而能够实现工作组的目标,最终实现组织目标。

(二) 组织

组织(organizing)是指对组织的各类活动进行分类组合、设计和建立组织结构,确定职权关系,协调各种活动的过程。计划的执行要靠其他人的合作,组织工作正是源于人类对合作的需要。合作的人们在执行计划的过程中,如果能有比各合作个体总和更大的力量、更高的效率,就应根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。例如,政府、企业、学校、医院、军队、教会、政党等社会组织由于各自的目标不同,其组织结构形式也各不相同,并显示出各自的特点。反过来,组织工作的状况又在很大程度上决定着这些组织各自的工作效率和活力。组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的条件和依托。

(三) 领导

领导(leading)是指对组织成员引导和施加影响,使组织成员积极、主动、热情地为组织目标而工作的过程。计划与组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现。因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,通过沟通增加人们之间的相互理解,统一组织成员思想和行动,激励每个成员自觉地为实现共同目标而努力。领导职能是一门非常奥妙的管理艺术,它贯穿在整个领导活动过程中。

(四) 控制

控制(controlling)是指对组织活动及其成效进行衡量和矫正,以确保组织目标及计划得以实现的过程。人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就要有控制职能,控制的实质就是使实践活动符合于计划。计划就是控制的标准,管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效的纠正措施。纵向看,各个管理层次都要充分重视控制职能,愈是基层的管理者,控制要求的时效性愈短,控制的定量化程度也愈高;愈是高层的管理者,控制的时效性要求愈弱,控制的综合性愈强。横向看,各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。管理中可能有不信任的控制,但不应该存在没有控制的信任。

(五) 创新

迄今为止,有很多研究者没有把创新(innovating)列为一种管理职能。但是,最近几十年来,由于科学技术迅猛发展,社会经济活动空前活跃,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂。每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守陈规,就无法应付新形势的挑战,也就无法完成肩负的任务。不创新,组织难以发展,甚至到了不创新就无法维持和生存的地步。许多事业获得成功的管理者的诀窍就在于创新。要做成、做好任何一项事业,大到国家的改革,小到办实业,办学校、办医院,甚至办一张报纸,推销一种产品,都要敢于走新的路,开辟新的天地。

各项管理职能都有自己独有的表现形式。例如计划职能通过目标的制定和行动的确表现出来,组织职能通过组织结构设计 and 人员配备表现出来,领导职能通过领导者和被领导者的关系表现