



全国高职高专教育精品规划教材

GUANLI JICHU SHIWU

管理基础实务

主编 于云波



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

全国高职高专教育精品规划教材

管理基础实务

主 编 于云波
副主编 俞 林
主 审 周桂瑾

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书根据《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号)的文件精神,围绕工商企业管理工作岗位所需要的知识、能力、素质要求,以管理者的管理技能培养为重点,以“激发管理兴趣、夯实管理基础、提升管理素质、培育管理能力”为宗旨,按任务驱动模式进行编写,并融入了国内外管理研究的最新成果。本书包括管理与管理者、管理理论、计划技术与方法、预测与决策、组织与协调、科学领导、正确激励、有效沟通、控制技术与方法9个单元。

本书适合作为高等院校(高职高专、应用型本科)、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院经济管理类及其他专业管理学基础课程的教材,也可作为厂矿企业管理人员的岗位培训参考用书。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理基础实务/于云波主编. —北京:北京交通大学出版社,2009.12

(全国高职高专教育精品规划教材)

ISBN 978-7-81123-987-4

I. ①管… II. ①于… III. ①管理学-高等学校:技术学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第224641号

责任编辑:郇桂英

出版发行:北京交通大学出版社

电话:010-51686414

北京海淀区高粱桥斜街44号

邮编:100044

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:15.25 字数:374千字

版 次:2009年12月第1版 2009年12月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-987-4/C·85

印 数:1~3 000册 定价:27.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

全国高职高专教育精品 规划教材丛书编委会

主任: 曹 殊

副主任: 武汉生 (西安翻译学院)

朱光东 (天津冶金职业技术学院)

何建乐 (绍兴越秀外国语学院)

文晓璋 (绵阳职业技术学院)

梅松华 (丽水职业技术学院)

王 立 (内蒙古建筑职业技术学院)

文振华 (湖南现代物流职业技术学院)

叶深南 (肇庆科技职业技术学院)

陈锡畴 (郑州旅游职业学院)

王志平 (河南经贸职业学院)

张子泉 (潍坊科技职业学院)

王法能 (西安外事学院)

邱曙熙 (厦门华天涉外职业技术学院)

逯 侃 (步长集团 陕西国际商贸学院)

委 员: 黄盛兰 (石家庄职业技术学院)

张小菊 (石家庄职业技术学院)

邢金龙 (太原大学)

孟益民 (湖南现代物流职业技术学院)

周务农 (湖南现代物流职业技术学院)

周新焕 (郑州旅游职业学院)

成光琳 (河南经贸职业学院)

高庆新 (河南经贸职业学院)

李玉香 (天津冶金职业技术学院)

邵淑华 (德州科技职业学院)

刘爱青 (德州科技职业学院)

宋立远 (广东轻工职业技术学院)

孙法义 (潍坊科技职业学院)

颜 海 (武汉生物工程学院)

出版说明



高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，其根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基础知识和职业技能，因此与其对应的教材也必须有自己的体系和特点。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教育改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全国范围内组织并成立了“全国高职高专教育精品规划教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员所在单位皆为教学改革成效较大、办学实力强、办学特色鲜明的高等专科学校、成人高等学校、高等职业学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证精品规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“全国高职高专教育精品规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师和专家。此外，“教材编审委员会”还组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对所列选教材进行审定。

此次精品规划教材按照教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”而编写。此次规划教材按照突出应用性、针对性和实践性的原则编写，并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为尺度；尽量体现新知识和新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们真心希望全国从事高职高专教育的院校能够积极参与到“教材研究与编审委员会”中来，推荐有特色、有创新的教材。同时，希望将教学实践的意见和建议及时反馈给我们，以便对出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有精品规划教材由全国重点大学出版社——北京交通大学出版社出版。适合于各类高等专科学校、成人高等学校、高等职业学校及高等院校主办的二级技术学院使用。

全国高职高专教育精品规划教材研究与编审委员会

2009年11月

总 序

历史的年轮已经跨入了公元2009年,我国高等教育的规模已经是世界之最,2008年毛入学率达到23%,属于高等教育大众化教育阶段。根据教育部2006年第16号《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》等文件精神,高职高专院校要积极构建与生产劳动和社会实践相结合的学习模式,把工学结合作为高等职业教育人才培养模式改革的重要切入点,带动专业调整与建设,引导课程设置、教学内容和教学方法改革。由此,高职高专教学改革进入了一个崭新阶段。

新设高职类型的院校是一种新型的专科教育模式,高职高专院校培养的人才应当是应用型、操作型人才,是高级蓝领。新型的教育模式需要我们改变原有的教育模式和教育方法,改变没有相应的专用教材和相应的新型师资队伍的现状。

为了使高职院校的办学有特色,毕业生有专长,需要建立“以就业为导向”的新型人才培养模式。为了达到这样的目标,我们提出“以就业为导向,要从教材差异化开始”的改革思路,打破高职高专院校使用教材的统一性,根据各高职高专院校专业和生源的差异性,因材施教。从高职高专教学最基本的基础课程,到各个专业的专业课程,着重编写出实用、适用高职高专不同类型人才培养的教材,同时根据院校所在地经济条件的不同和学生兴趣的差异,编写出形式活泼、授课方式灵活、满足社会需求的教材。

培养的差异性是高等教育进入大众化教育阶段的客观规律,也是高等教育发展与社会发展相适应的必然结果。只有使在校学生接受差异性的教育,才能充分调动学生浓厚的学习兴趣,才能保证不同层次的学生掌握不同的技能专长,避免毕业生被用人单位打上“批量产品”的标签。只有高等学校的培养有差异性,其毕业生才能有特色,才会在就业市场具有竞争力,从而使高职高专的就业率大幅度提高。

北京交通大学出版社出版的这套高职高专教材,是在教育部“十一五规划教材”所倡导的“创新独特”四字方针下产生的。教材本身融入了很多较新的理念,出现了一批独具匠心的教材,其中,扬州环境资源职业技术学院的李德才教授所编写的《分层数学》,教材立意新颖,独具一格,提出以生源的质量决定教授数学课程的层次和级别。还有无锡南洋职业技术学院的杨鑫教授编写的一套《经营学概论》系列教材,将管理学、经济学等不同学科知识融为一体,具有很强的实用性。

这套系列教材是由长期工作在第一线、具有丰富教学经验的老师编写的,具有很好的指导作用,达到了我们所提倡的“以就业为导向培养高职高专学生”和因材施教的目标要求。

教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心择业指导处处长

中国高等教育学会毕业生就业指导分会秘书长

曹 殊 研究员

前 言

科学技术进步决定了社会生产力水平,从而推动社会发展的进程。但是,仅有先进的科学技术,没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的,而且落后的管理水平还会阻碍社会生产力的提高。因此,在当代,人们普遍认为,先进的科学技术和科学的管理是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。这一点,已为许多国家的发展经验所证明。这里,管理是一个具有普遍意义的概念。我们在报纸杂志上接触到的总是某个领域内的管理,如经济管理、企业管理、科技管理、教育管理、行政管理等,这些是特殊性的概念。本课程研究的是它们之间的共性,是它们最基础的内容,只有在学好本课程的基础上,才能更好地学习专业性的管理知识。

本书根据《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号)的文件精神,围绕工商企业管理工作岗位所需要的知识、能力、素质要求,以管理者的管理技能培养为重点,以“激发管理兴趣、夯实管理基础、提升管理素质、培育管理能力”为宗旨,按任务驱动模式进行编写,并融入了国内外管理研究的最新成果。

本书是由无锡职业技术学院于云波老师领导下的课程组在多年教学实践中不断探索、完善的基础上编写而成的,力求趣味性与思辨性相结合,基础理论与应用能力相结合,从管理实际问题出发,帮助学生确立发现问题、分析问题、解决问题的研究型学习方法。根据管理问题提出学习任务,以“从概念到技能”的方式组织知识内容,章末再以“案例分析”和“管理游戏”等形式深化思考。这是一本内容体系新颖,既能反映管理基本理论及最新研究成果,又注重实践性与趣味性;既便于教学,又可以自学;概念清晰、层次分明,实用性强的管理实务教材。本书包括管理与管理者、管理理论、计划技术与方法、预测与决策、组织与协调、科学领导、正确激励、有效沟通、控制技术与方法九个单元内容。于云波老师负责教材整体内容体系和篇章结构设计,并编写单元一、三、四、五、八,无锡职业技术学院俞林老师编写单元二、六、七、九;全书由无锡职业技术学院周桂瑾老师负责审阅、统稿与校对。本书在编写过程中,参考了大量中外文参考书和文献资料,并得到了无锡职业技术学院各级领导的大力支持和帮助,在此一并表示衷心的感谢。

管理理论、管理实践的发展速度均越来越快,管理问题研究的深度和广度不断增加,管理的多学科交叉特征也更加明显。虽然我们在编写中参阅了大量文献资料,但是由于编者水平和时间有限,书中难免存在不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者
2009年11月

目 录

单元一 管理与管理者	1
学习任务一 领悟管理	1
一、管理的理解	1
二、管理的特点	3
三、管理的职能	4
四、管理的对象	5
五、管理机制与管理方法	7
学习任务二 如何做管理者	10
一、管理环境	11
二、管理者	15
想一想	18
做一做	19
单元二 管理理论	22
学习任务一 中国传统的管理思想	22
一、中国古代管理实践与管理思想	23
二、中国古代管理思想的具体内容	23
学习任务二 西方管理思想	27
一、管理思想的产生与发展	27
二、古典管理理论	29
三、人际关系理论	36
学习任务三 现代管理理论	38
一、现代决策理论	40
二、人本管理理论	41
三、权变管理理论	44
四、系统管理理论	46
五、现代管理理论的新发展	48
想一想	51
做一做	51
单元三 计划技术与方法	55
学习任务一 计划职能	55

一、计划职能的理解	55
二、计划的种类	57
三、计划的表现形式	59
四、编制计划要考虑的因素和编制程序	59
学习任务二 计划方法	62
一、滚动计划法	62
二、网络技术法	64
三、线性规划法	65
学习任务三 目标管理	67
一、目标管理的含义	67
二、目标管理的特点	68
三、目标管理的基本过程	68
四、目标管理的优缺点	69
想一想	70
做一做	70
 单元四 预测与决策	 73
学习任务一 预测	73
一、预测的概念和作用	74
二、预测的程序	75
三、定性预测方法	75
四、定量预测方法	76
学习任务二 决策	79
一、决策的概念和类型	80
二、决策的原则	82
三、影响决策的因素	83
四、决策的基本过程	84
五、定性决策方法	86
六、定量决策方案	87
想一想	91
做一做	91
 单元五 组织与协调	 95
学习任务一 设计组织结构	95
一、组织职能与组织结构	96
二、管理幅度与组织层次	99
三、部门划分	104
四、组织的结构的类型	106
学习任务二 职权分配	110

一、职权的理解·····	110
二、职权分配·····	111
三、授权·····	113
学习任务三 人员配备·····	115
一、人员配备的原则与内容·····	117
二、人员选聘·····	119
三、人员组合·····	120
四、人员培训·····	121
学习任务四 组织协调与变革·····	122
一、组织协调·····	123
二、组织变革·····	125
想一想·····	127
做一做·····	127
 单元六 科学领导·····	 130
学习任务一 理解领导·····	130
一、领导的本质·····	131
二、领导者影响力来源·····	133
三、领导者如何正确运用权力·····	135
学习任务二 领导方式·····	136
一、领导特质理论·····	137
二、领导行为理论·····	138
三、领导权变理论·····	144
学习任务三 领导艺术·····	149
一、领导艺术的含义·····	150
二、主要的领导艺术·····	151
想一想·····	154
做一做·····	155
 单元七 正确激励·····	 158
学习任务一 激励方式·····	158
一、激励的内涵·····	159
二、激励的原则·····	160
三、激励的作用·····	161
四、激励的类型·····	161
五、对人的认识·····	162
六、早期的激励理论·····	163
七、当代的激励理论·····	169
学习任务二 激励技巧·····	175

一、根据人格类型进行激励·····	176
二、物质激励与精神激励相结合·····	178
三、注意激励的时机把握·····	180
四、塑造浓厚的企业文化·····	180
想一想·····	180
做一做·····	181
单元八 有效沟通 ·····	184
学习任务一 理解沟通·····	184
一、沟通的含义·····	185
二、沟通的方式·····	186
三、沟通的模式·····	190
四、沟通的过程·····	191
学习任务二 如何有效沟通·····	192
一、沟通障碍·····	192
二、如何有效沟通·····	194
想一想·····	203
做一做·····	203
单元九 控制技术与方法 ·····	206
学习任务一 控制职能·····	206
一、控制职能·····	207
二、控制机制·····	210
三、控制的基本类型·····	211
学习任务二 有效控制的程序·····	215
一、确定控制标准·····	217
二、衡量工作成效·····	219
三、纠正偏差·····	219
学习任务三 控制技术与方法·····	220
一、专项控制·····	222
二、综合控制·····	223
三、考核与奖惩·····	225
四、管理人员的考评·····	227
想一想·····	228
做一做·····	229
参考文献 ·····	234

单元一

管理与管理者

【学习目标】

通过本单元的学习，能正确理解管理的内涵；

了解管理的自然属性和社会属性、管理环境对管理的影响及对策、管理者的角色；

掌握管理的科学性和艺术性、管理的职能、管理的机制与方法、管理者的素质和技能要求；

初步具备一定的管理理念。

学习任务一 领悟管理

【任务引入】

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务，一般情况下，登记订单、接单备货、发送货物都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里，接连发生了多起A要的书发给了B，B要的书却发给了A之类的事，引起了顾客极大的不满。今天又有一批书要发送，蒋华不想让这件事再次发生。

思考：蒋华是应该亲自核对这批书，还是仍由业务员们来处理？为什么？

新华书店邮购部出现了问题，蒋华作为部门经理要履行管理职责，要带领员工去分析问题产生的原因，并根据问题产生的原因来解决问题。但是不是蒋华亲自去核对这批书就能解决邮购部存在的问题？本案例要从什么是管理、什么是管理者、管理者要履行的管理职能是什么、管理对象是什么及采用哪些管理方法等问题出发来进行分析，学习与理解了这几个问题，也就能解决新华书店邮购部存在的问题。

一、管理的理解

管理广泛适用于社会的一切领域，从人类历史到现代社会，从企业到政府机关及其组织，无不存在管理，无不需要管理，无不依赖管理。管理已成为现代社会极为重要的社会机

能。可以说没有现代化的管理,就没有现代化的社会。

日本作为第二次世界大战的战败国,其城市建设和工业生产设备有一半在战争中遭到破坏,而且要负担巨额的债务,经济十分萧条。然而在短短的二三十年间,日本经济迅速崛起,到20世纪70年代末已实现了工业现代化,与美国、西欧形成了三足鼎立的局面。这是因为日本企业家抓住了管理这个环节,建立了一套“日本式”的管理制度,有效促进了日本经济的发展。比如,他们在总结机电工业快速发展的经验时提出“三分靠良好的技术,七分靠良好的管理”。

现代人越来越认识到管理对一个企业、国家的重要性。德国的西门子公司认为:“管理是企业成功之母。”美洲银行曾在其出版物《小型企业通讯》中指出:“最终的分析表明,90%以上的失败企业,是由于管理无能和缺乏经验。”美国福特汽车公司总结其“三起两落”的历史经验与教训的结论是:不重视管理的企业终归要失败。由此可见,管理是非常重要的、必不可少的。那么什么是管理呢?

管理学者对管理的定义做了大量的研究,从不同的角度和侧重点提出了管理的定义,反映了人们对管理的多种理解及管理学派的研究和特色。这些定义主要有:管理就是协调;管理就是指挥他人做某事;管理就是决策;管理就是与下属进行沟通,有效地激励下属等。

不同的定义,只是观察角度和侧重点不同,在总体上对管理实质内容的认识还是相同的。即管理就是在特定的环境下,通过计划、组织、领导、激励、沟通和控制等一系列活动,来协调人、财、物和信息等各种资源,以期更有效地达成组织成员和组织整体目标的过程。

这个定义包含以下四层含义。

① 管理是在一定的环境下进行的,不同的内、外部环境要有不同的管理策略、手段和方法。所以在管理过程中管理者要采用什么样的管理方法与管理措施要结合具体的管理环境。如企业的发展阶段不同,采用的管理模式亦不同。

LL 案例 1-1

海尔集团成立于1984年,20多年的发展历程使海尔集团由一个亏损147万元的集体企业成长为国家特大型企业集团。张瑞敏先生高瞻远瞩,从一开始就意识到质量对一个企业的重要性,因此海尔初期的管理主要围绕着提高质量进行,张瑞敏毅然决定把公司100多台质量不合格的冰箱砸掉,当时很多人都想不明白。后来,海尔的产品被评为首批全国质量信得过的产品时,众人才意识到张瑞敏的过人之处。在海尔的产品深入人心时,它就开始进行兼并,在注重质量的基础上不断扩大规模,当它在国内市场连连获胜后,又把目光放到了国际市场。可见一个企业在不断发展,其管理的重点必然发生变化,但变中也有不变的东西,那就是贯穿始终的名牌战略。

② 管理采用的是计划、组织、领导、激励、沟通和控制等基本活动。通过这些基本活动使组织的生产经营有序、高效地开展。

③ 通过计划、组织、领导、激励、沟通和控制等基本活动来协调人力、物力、财力和信息等各种资源,使组织有限的资源或要素得到有效的配置,以期更有效地实现组织目标。



一个组织要有成效，必须使组织当中的各个部门、各个单位、直到各个人的活动同步、和谐；组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能达到目标。这就如同一支配合良好的交响乐队，尽管大家各奏各的音调，配合起来则是一首美妙的交响曲。

④ 管理的对象是人，坚持以人为中心，强调了人是管理的核心要素，因此在管理过程中，不仅要关注组织整体目标的实现，同时也要关注组织成员目标的实现。

管理故事 1-1

男孩的裤子

美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过下面一个故事，它深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤，穿上一试，裤子太长了。于是他请奶奶帮忙把裤子剪短一些，可是奶奶说，眼下的家务太多，让他找妈妈。而妈妈回答说，她今天已经同别人约好去打桥牌。于是男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。男孩子于是非常失望，担心明天穿不上这条新裤子，然后带着这种心情就入睡了。

奶奶忙完家务，想起孙子的裤子还没有弄好，就剪短了一点；妈妈回来后，又把裤子剪短了一点；姐姐回来后，同样把裤子剪短了一点。可以想像，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的后果。

资料来源：徐艳梅. 管理学原理. 北京：北京工业大学出版社，2000.

管理启示：任何集体活动都需要管理，在没有管理协调时，集体中每个成员的行动方向不一定相同，甚至会相互抵触。即使目标一致，没有整体的配合，也不可能达到高效的组织目标。

二、管理的特点

1. 管理的两重性

(1) 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，故也称作管理的生产力属性。

(2) 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。它与生产关系和社会制度相联系，管理是为统治阶级服务的，受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说，任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的，都必然要体现一定社会生产关系的特定要求，为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以，管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现，又反映和维护一定的社会生产关系，其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下，谁来监督、监督的目的和方式都会不同，因而也必然使管理活动具有不同

的性质。

在社会化大生产中,企业管理是同生产力直接联系的。它是社会劳动过程的一般要求,是创造新的生产力的必要手段。这是企业管理的一般性质,这种一般性质存在于多个社会经济形态中。但是,由社会生产力所产生的企业管理的一般性质,总是受一定的社会经济关系制约的,因而在不同的社会经济关系中,企业管理又具有特殊的社会性质,它体现着一定的社会生产关系,是实现生产目的的重要手段。

这种由社会劳动过程的性质所产生的管理的一般性质和由社会经济关系性质所产生的管理的特殊性质,就是企业管理的二重性。

管理的二重性的关系是辩证的。一方面管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性也就成为没有内容的形式。另一方面,二者又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形成和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性必然对管理的科学技术等方面产生积极影响或制约作用。

资本主义企业管理的二重性表现在:一方面,它是劳动过程进行的必要条件,反映了社会化大生产的一般要求;另一方面,它又是对资本主义价值增值过程进行的管理、监督和调节,体现了资本主义生产关系的实质。社会主义企业管理的二重性表现在:一方面,它的一般性质仍然是合理组织生产力,组织社会化大生产;另一方面,它的特殊性质在于,管理的权力属于劳动者,管理的目的是发展社会主义生产,满足社会全体成员日益增长的物质和文化需要。

2. 管理既是科学又是艺术

(1) 管理是一门科学

管理有着科学的原理、理论与方法,这是对人类社会活动中的客观规律进行的总结,是不以人的意志为转移的,要求人们在社会活动过程中必须遵循,否则必然导致失败。

(2) 管理又是一门艺术

管理者在管理活动中要遵循一定的原理与方法,但绝不能照抄照搬,即在实践中运用管理理论与管理方法时必须因人、因时、因地制宜,要灵活而具有创造性地运用管理理论与管理方法,才能取得成功。

管理是科学与艺术的结合,科学是强调其客观规律性,艺术是强调其灵活性与创造性两者互相补充。靠“背诵原理”来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的管理人员,在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的管理者,但却是为通过实践进一步培训管理人员提供了一个良好的开端,它为培养出色的管理人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。

三、管理的职能

管理职能是管理系统功能的体现,是管理系统运行的表现形式。管理者的管理行为,主要表现为管理职能。管理职能是管理者实施管理的功能或者程序,管理职能的内容包括计划、组织、领导、激励、沟通和控制。



1. 计划

是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动,包括调查与预测、制定目标、选择活动方式等。

2. 组织

是指管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程,包括设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配置人员、推进组织的协调与变革等。

3. 领导

是指管理者指挥、带领、引导和鼓励下属,以实现组织目标的行为,包括领导方式、领导艺术的综合运用等。

4. 激励

是指管理者采取有效的管理措施与管理手段,激发下属的工作积极性,有效实现组织目标的活动,包括激励的相关原理、原则、措施与方法的选择与运用。

5. 沟通

是指管理者与下属进行的思想、情感及信息的传递与交流,包括沟通方式的选择、沟通障碍的克服及有效沟通的技巧。

6. 控制

是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动,包括制定标准、衡量工作成效、纠正出现的偏差等。

四、管理的对象

管理对象是管理者为实现组织目标,通过管理行为作用其上的客体,它包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。

1. 社会组织

社会组织是指为达到特定目的,完成特定任务而结合在一起的人的群体。一般是指具有法人资格的群体。

社会组织可以因不同的标志而有不同的分类方法。一般是按组织的社会功能性质划分,可分为政治组织、经济组织、文化组织、宗教组织、军事组织及其他社会组织。

2. 社会组织的资源或要素

(1) 人

是指组织内部对人力资源的管理。在管理中,人的因素是第一位的,也是最重要和最活跃的因素,因为任何高明的管理技术、管理手段、管理方法都必须通过人来实现。美国经济学家西奥多·舒尔茨指出,若企业在物力方面的投资增加 4.5 倍,则企业利润会增长 3.5 倍;而企业在人力方面的投资增加 3.5 倍,企业利润则会增长 17.5 倍。

(2) 财

是指对组织内部各种价值形态的管理,包括资金的筹措、投向,成本管理等。

(3) 物

是指对组织所拥有的有形实物的管理,如物资、设备等的管理。

(4) 时间

是指管理人员的时间管理、工作时间的设计等。

(5) 信息

是指具有新内容、新知识的消息,通常通过消息、情报、数据、信号等形式表现出来。信息是现代社会经济发 展的一大支柱,信息、新材料(物资)和新能源被称为当今科技发展的三大支柱(资源)。

案例 1-2

1975 年,美国亚默尔肉食加工公司的老板菲利普·亚默尔被报纸上一则短讯吸引:“墨西哥发现疑似瘟疫的病例。”他马上进行认真分析:墨西哥发生瘟疫,一定会从加利福尼亚或得克萨斯州的边境传染到美国,而这两个州是美国肉食供应的主要基地,瘟疫地区的肉食是不能供应市场的,这样美国肉食供应紧张,价格必然上涨。于是,他立即派家庭医生亨利赶往墨西哥。几天后,亨利发回电报,证实那里确实发生瘟疫,而且很严重。于是亚默尔立即集中全部资金购买这两个州还未传染上瘟疫的牛、猪等,并及时运往美国的东部。不出所料,瘟疫很快蔓延到美国西部几个州,政府立即下令严禁一切食品(包括牲畜)从这几个州往外运。这样,亚默尔在短短几十天内便净赚 900 万美元。

由此可见,敏锐、善于捕捉对自己有价值的信息(尽管有些看似与自己无关),并迅速开展实地调查,证实信息的准确性和可靠性,这些对于一个企业来说是相当重要的。任何组织若想顺利达到预定目标,都要善于联想、分析、预测,果断作出决策并迅速采取行动。

在开拓者眼里,信息是资源;在实业家心目中,信息是财富;在经济学家、政治家看来,信息是强国富民、安邦治国的重要条件。

(6) 无形资产

是指组织的社会形象、组织文化建设、团队精神的培养和弘扬。

组织文化(Organizational Culture)是组织中决定个体和群体行为的重要影响因素,是指组织成员共有的一整套假定、信仰、价值观和行为准则。这种文化可能是由组织的关键人物有意识地创造的,也有可能是随着时间的推移自然发展而来的。组织文化看不见、摸不着,但却是客观存在的。任何一个组织,随着其成长发展,都会逐渐形成和沉淀一些与组织有关的,比较稳定的价值观念和行为方式。组织文化对于组织的成功非常重要,它为员工提供了组织同一性,阐释组织所代表的一切。它也是组织稳定性和持续性的重要来源,为组织成员提供安全感;有助于激励员工的工作热情,吸引注意,传达愿景。

对企业而言,组织文化的内容主要有以下几个方面。

① 企业精神。企业精神是企业文化的核心,是企业员工在一定条件下所形成的道德规范、行为准则。企业精神常常被总结成某种观念、信条或口号,成为企业员工的信仰并在实践中予以体现。

② 企业目标。企业目标是企业在一定时期内通过奋斗要实现的质量或数量指标。企业文化建设便是让其成为全体企业员工的共识,并共同为之奋斗。

③ 企业形象。企业形象是指得到社会认同的企业文化的综合反映和外部表现,是企业产品、服务、员工素质、公共关系、经营作风等在顾客和社会大众中的总体印象。

④ 企业制度。企业制度是企业文化的重要组成部分,它是保证生产、劳动正常进行,