



21世纪全国高等教育应用型精品课规划教材

应用管理学

yingyong guanlixue

- ◆ 主 编 陈玉柱
- ◆ 副主编、杨柏欢 李红霞

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

21 世纪全国高等教育应用型精品课规划教材

应用管理学

主 编 陈玉柱

副主编 杨柏欢 李红霞

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书系统全面地介绍了应用管理学的基础知识,内容简明扼要,紧密结合实际应用。主要内容包括:管理与管理学、管理思想的产生和发展、管理的基本原理、管理的基本方法、管理组织、决策、管理实施、知识管理、危机管理、创新管理等。

本书可作为各高等院校本科教材,也可供从事实际工作的管理者参考使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

应用管理学 / 陈玉柱主编. —北京:北京理工大学出版社, 2010. 2
ISBN 978 - 7 - 5640 - 3025 - 4

I. ①应… II. ①陈… III. ①管理学 - 高等学校 - 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 015235 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市南阳印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 17.75

字 数 / 329 千字

版 次 / 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 2000 册

定 价 / 32.00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 边心超

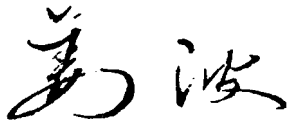
图书出现印装质量问题,本社负责调换

序

应用管理学是管理学的一个分支。与理论管理学相比较，应用管理学侧重于管理政策、管理方案的研究，以总结经验、教训，解决问题和运用管理理论中的规律与原则为主。代表人物如德国的欧根·施马伦巴赫（Eugen Schmalenbach, 1873—1955）等。

在我国全面建设小康社会的今天，各行各业极度缺乏具有创新能力的应用型人才。我国大部分高校担负着培养经济社会发展急需的应用型高级专门人才的重任。围绕应用型人才的培养需要，大力开展教学改革，是目前应用型本科高校的当务之急。西安培华学院自2007年开展教学改革以来，把课程改革与建设作为教学改革的重点，强调本科生坚实、宽厚的专业基础，突出应用知识的学习与能力培养，强化实践教学。因此，许多专业开设了“应用管理学”课程。陈玉柱教授作为西安培华学院经济管理学院院长，带领他的教学团队，在深入进行教学研究、积极开展教学改革的同时，广泛吸收众家之长，仔细研究当今各行各业管理中的经验和教训，编写了这本《应用管理学》教材。本教材除对管理的计划、组织、指挥、调节、控制的五大功能作了全面论述外，还介绍了许多现代管理的常用方法及技术，具有一定的理论水平和运用价值，各个专业的学生都有学习的必要。

陈玉柱教授有着近20年工厂生产和技术管理经验，曾任陕西省韩城市副市长，又有近30年的高校“管理学”教学与研究阅历。在管理、教学两个方面均有丰富的经验，深厚的造诣与建树，深受学生爱戴。因此，在他主持下编写的这部《应用管理学》教材，理论与实践的结合密切，与人才培养目标结合密切。《应用管理学》的出版是教学改革成果的体现，对应用型人才培养具有意义。由于各方面的原因，教材编写中一定存在不尽人意的地方，陈玉柱教授会在教学实践中继续总结完善，不断提升这本教材的科学性和应用价值，使这本教材在应用型人才培养方面发挥更大的作用。



2009年12月6日

前言

改革开放的中国，经济蒸蒸日上，科技突飞猛进，社会稳步发展，举国一派和谐，人民生活康乐幸福。这些成就的取得，与海外学成归来，引入西方管理理论的名家泰斗华罗庚、钱学森等的贡献功不可分。经济学家袁宝华先生指出，学习西方理论要“以自我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。此言为建立“具有中国特色的管理学”指明了方向。

21世纪，人类进入了知识经济的新时代，以人为本、战略联盟、网络信息、学习型组织等新的管理理论相继产生，为推进人类文明和提高现代管理水平搭建了新的平台。然而，近年来美国“9·11”世贸大楼被摧毁、伊拉克混战扰民、印度洋海啸肆虐、汶川大地震毁楼伤人、矿难频繁发生、天然气大火袭人、重庆桥梁坍塌、上海整楼倒伏，敲醒了管理者的警钟，提出了管理的新课题。作为研究管理学的学者和教授管理学的教师不能不想到我们的学生今后所面临的社会现实及社会中那些前所未遇却不得不去应对的管理事件。为创立具有中国特色的管理学理论，特组织人力编著了《应用管理学》一书。意在抛砖引玉，欲与有志创建中国管理学的仁人志士们一道探讨中国的管理问题。愿我们的学生们通过此教材的学习能成为思维有序、处理科学的管理人才。

全书结构：第1章管理与管理学；第2章管理思想的产生和发展；第3章管理的基本原理；第4章管理的基本方法；第5章管理组织；第6章决策；第7章管理实施；第8章知识管理；第9章危机管理；第10章创新管理。《应用管理学》教材是在陈玉柱教授构思、策划并亲自主持编著和总撰的。参加编著的人员是：第1章陈玉柱、陈朝晖；第2章陈玉柱、刘争锦；第3章张慧、陈静；第4章李红霞、陈朝晖；第5章袁萍；第6章邢娜；第7章孙媛媛、陈静；第8章刘宇峰；第9章杨艳萍；第10章杨柏欢。姜波博士为书写“序”，杨定君教授参与审定，在此一并深深感谢。

本书可作为高职高专在校学生使用教材，也可作为在职、成人培训教材。对从事实际工作的管理者在预测形势，布置工作，处理事端，总结经验教训时也具有一定的实践应用价值。

书中不足疏漏之外，欢迎读者提出宝贵意见。

编者

目 录

第1章 管理与管理学	(1)
1.1 人类进化与管理活动	(2)
1.2 管理的职能与性质	(5)
1.3 管理者的角色与技能	(9)
1.4 管理学的对象与方法	(14)
第2章 管理思想的产生和发展	(20)
2.1 管理思想的产生	(24)
2.2 西方现代管理思想的演进	(31)
第3章 管理的基本原理	(44)
3.1 系统原理	(46)
3.2 人本原理	(50)
3.3 责任原理	(54)
3.4 效益原理	(57)
3.5 伦理原理	(60)
第4章 管理的基本方法	(71)
4.1 管理的宏观方法和微观方法	(71)
4.2 定性方法和定量方法	(84)
4.3 综合管理方法	(92)
第5章 管理组织	(103)
5.1 组织与管理组织	(104)
5.2 组织系统结构及其设计	(107)
5.3 组织变革与发展	(117)
5.4 组织的目标及评价标准	(121)
第6章 决策	(129)
6.1 决策概述	(130)
6.2 决策的方法	(136)
6.3 战略决策	(145)
6.4 战略环境分析	(146)
6.5 战略选择的方法	(152)

第7章 管理实施	(161)
7.1 目标设定	(162)
7.2 业务流程再造与企业资源计划	(174)
7.3 网络计划技术	(181)
第8章 知识管理	(193)
8.1 知识管理概述	(194)
8.2 知识管理的内容和方法	(205)
8.3 知识管理流程	(208)
8.4 知识管理技术	(211)
第9章 危机管理	(223)
9.1 危机的概念	(224)
9.2 危机的类型和来源	(227)
9.3 危机管理的原则和程序	(232)
9.4 危机管理的相关理论	(239)
第10章 创新管理	(245)
10.1 创新的含义与特征	(248)
10.2 创新的内容	(253)
10.3 创新的源泉与创新的过程	(259)
10.4 创新管理的策略、组织和方法	(265)

第1章

管理与管理学

📖【知识目标】

1. 认识管理在人类活动中的重要作用。
2. 理解管理及管理学概念。
3. 掌握管理的职能、性质及管理者的角色、技能。
4. 了解管理学的研究对象，明确管理学的研究方法。

📖【技能目标】

5. 掌握实证研究方法要领，培养自己调查社会、归纳概念的能力。

🎯【引导案例】

用知识开路

本田技研株式会社的社长本田宗一郎原是一名修理自行车的学徒工，在他掌握了一定技术之后，就自己开了一家自行车修理店，并雇用了50多人。

8年之后，本田已不满足于自行车修理，改修摩托车。有一次，他把福特摩托车改装之后，参加摩托车大赛，居然靠自己改装车的良好性能夺冠。此事对他触动很大，他开始下定决心入摩托车生产行业。但他自觉才学疏浅，便进入汽车专科学校，专学知识，却不要学位。

毕业后，本田成立了“东海精机”公司，后来改为“本田技研株式会社”，自任社长。为了生产出最先进的摩托车，本田专门跑到欧美各厂家特别是英国进行考察并买下所有先进摩托车，回到日本后拆开细心研究。前后不到3年的时间，本田摩托车已经超过欧美，战胜了所有对手，取得摩托车第一宝座。

但是本田并不满足于生产摩托车的成就，他又开始潜心钻研汽车。

1936年第一部本田汽车下线。其后，本田以“赶超福特”为目标，向世界一流汽车生产商学习优势技术，创造了本田独具特色的少污染又省油的汽车，并迅速占领了美国市场，引起世人瞩目。

【案例思考讨论】

1. 从本田宗一郎的创业事实中你对组织目标的重要性有何认识？
2. 实现目标的过程中学习和管理的作用何在。

1.1 人类进化与管理活动

人类历史的漫漫长河中，一个个朝代跌宕起伏，一个个国家兴衰存亡。古今中外许多重大事件惊心动魄，诸多宏伟工程令人惊叹。唐朝兴盛，秦朝统一，大禹治水，万里长城。璀璨壮观的故事，生动感人的画卷，其中有成功，也有失败，有兴旺，也有衰退。

大家要问，“事件的成败，国家的兴衰，工程的坚摧，企业的旺退，其关键在什么呢？”事实证明，最基本的要素在于“管理”。我们说：“管理既是成功的要因，也是失败的根源。”小到一言一行，大到治国兴邦，都隐含着“管理”的秘笈。

我们讲三个故事：

(1) 联合国教科文组织，曾举行过一次国际小学生智商测试。中国参赛的是由一女两男三个小学生组成测试组。题目是，将三个苹果放在一个大瓶子里，

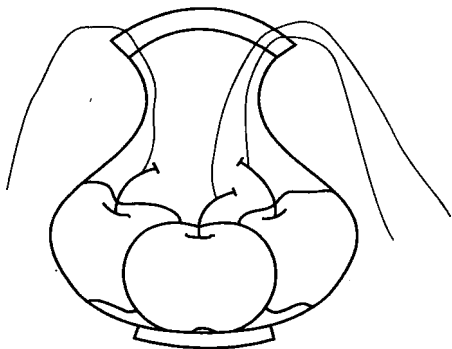


图 1-1 测试图

苹果的直径刚刚能从瓶颈口通过。每个“苹果把”上系一根细线，如图 1-1 所示。要求拉动细线，使苹果从瓶口脱出，细线和“苹果把”都要完好无损。看哪一国的测试组能用最短的时间，将三个苹果依次拉出瓶口。在即将计时开始的一瞬间，中国的小女孩向两个小男孩说“我一，你二，他三！”

当裁判口令一下，中国测试组按“我一，你二，他三”的顺序迅速把苹果拉出瓶口。其他测试组，有的是两个人同时拉线，苹果卡在瓶口出不来，还有的甚至把“苹果把”拉断了，苹果仍没拉出去。中国测试组赢得第一。

中国测试组获胜得关键在于“我一，你二，他三”的安排。这就是“成功”的管理。

中国测试组获胜得关键在于“我一，你二，他三”的安排。这就是“成功”的管理。

(2) 2007 年美国的经济危机，正是美国多年来对“次贷”管理的错误（失误）造成金融危机而引发的。

美国人的消费观念是“借钱消费”“超前消费”。他们明知道自己没有偿债能力，却还要借钱买房。最后无力还钱，大不了把房子退给你。银行的经营理念是“高风险，高收益”。银行对那些信用评级低，收入证明缺失，负债较重的客户实行“高利率”的贷款政策。其贷款利率比一般抵押贷款利率高出 2%~4%，而且还不需资产做抵押。

在美国，把那些从事临时性工作、收入不稳定，甚至根本没有收入的人、失

业者或经过一段时间后才能再就业的人、信用等级达不到标准的人，称为次级信用贷款者，简称次级贷款者。

为了追求“巨大利润”，金融机构大量提高“次贷”的投放金额。其业务量一度占到美国全部房地产贷款市场的20%。当时美国房价一路走高，银行认为即使次级信用贷款者无法还贷款，还可以收回他们的房屋，通过拍卖或者出售这些房屋来收回贷款。

一方面是次级贷款者要求贷款，另一方面是银行愿意将钱贷给次级贷款者；加上美联储连续13次降低贷款利率，刺激次级贷款，火爆贷款购房，助推房价上涨。

上述一切都是在资金管理机构管理缺失或监管不到位状态下进行的。资金没有约束，虚假抵押，贷款利息不能按时收回等形式的泡沫在不断扩大。这种无法偿还的贷款数量到一定程度时，造成了银行的破产、倒闭，于是就发生了金融危机。进而又延伸成经济危机，大量的企业倒闭，工厂停产。所以说是银行对“次贷”管理的失误造成的金融危机，以致蔓延成全球的金融海啸。这是失败的管理。

(3) 2008年春节，我国南方遭遇了50年罕见的雨雪冰冻灾害。漫长的雨雪冰冻天气笼罩了半个中国，成千上万的旅客滞留在南方各大城市的车站、机场。期盼、焦虑、无奈写满了人们的脸庞。这个春节或许是有史以来广东聚集人数最多的一个春节。雨雪冰冻的阻隔，使得1200多万打工者“有家难回”。情急之中，广东、深圳、珠海等各地政府、企业、群众向他们发出了热情的邀请。于是“留下来过年”，便成了难得一见的新春气象。“免费游珠海”“新春电影节”“千人饺子宴”“万人看演出”等各种活动相继举行。

在外来人口集中的浙江、福建等地，“留下来过年”成了一种新的“时尚”。温州市300多万外来人口中，大约有100多万外来民工选择了留在当地过年。一些企业摆年夜饭、发红包、写感谢信、给民工加工资、安排文化娱乐活动，让民工们真正体味到“家”的感觉。“留下来过年”，本是无奈的选择，然而由于政府的管理，企业的关心，群众的体贴，这些浓浓的亲情却使2008年春节有了一种特殊的“年味儿”。此乃“转败为胜”的管理。

上述三个事例说明，管理是测试成功的关键，是金融危机的祸首，是扭转败局的法宝。可见“管理”在人类活动中的作用是多么的重要。

“管理”重要神奇，但并不神秘，其理论也不深奥。不过，要成功掌握管理的手段，熟悉运用管理方法获取事业的成功，却并不容易。管理工作要求我们系统的学习理论，正视事物的客观现实，遵循事态发展变化的自有规律，因地制宜、因时制宜、因人制宜、因事制宜地采取科学方法，实施针对性的管理。

我国历史悠久，古代的许多璀璨事件都显露出闪光的管理思想。然而没有系统的总结，就没有上升的理论，更不会形成独立的学科。

西方国家，随着资本主义的发展和工厂制度的形成，从事资本主义经商和管理活动，使愈来愈多的人关注和研究经济和管理。由手工业作坊到机器生产的工厂，由以生产为主到经营运筹，提出了一个个管理思想，形成了一系列的管理理论。从国外学成，为中华强盛回国的华罗庚、钱学森、钱三强等先驱把西方管理理论引进我国，对中国经济、社会、国防、教育等起到了促进作用。所以我们的管理学科，主要介绍的是西方的管理理论。

为了既学习西方的先进理论又防止盲目引进，偏废模仿，我国经济学家袁宝华同志提出的十六字方针。这也适合作为大家学习管理的指导方针：

以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。

1.1.1 人类活动的特点与管理

从远古以来，人类的活动中都体现着管理的意识，氏族社会时男子狩猎、女子持家、男耕女织及火的运用、围猎捕兽都表现出人的管理意识；大禹治水、万里长城、丁谓修宫、驿站传书、“耕田制”、秦兵马俑等都是典型的管理事件。《孙子兵法》《三国演义》中已都将管理活动上升到管理理论。从管理观念分析，人类活动体现出三个特点：即目的性、筹划性、知识性。

1. 目的性

人类为了生存、生活就需要从事各种各样的活动。狩猎、耕作是为了获取食物，织布缝衣是为了保护自己的身体，冬季保暖，夏日防晒；为了对付野兽的攻击和加工食物发明了钻木取火，为了解决水灾水患展开了治水活动。

人们正是在与大自然搏斗中保障了生存，维持了生活。所以说管理是人类所进行的有意识、有目的的活动。

2. 筹划性

人类在与大自然搏斗中，经过了一次次失败吸取了教训，逐渐认识了环境，掌握了事物之间的动态规律，从而在进行某些活动时，总是要事先筹划一下。比如，在和野兽搏斗时要事先准备好火把和利器，当人们发现猎物时，总是先组织大包围，然后，逐渐缩小范围，最后擒住或猎杀猎物。要实现目的，就需要若干人的相互配合，多个步骤一一实施。所以筹划、安排、实施过程，又是人类活动的一个特点。

3. 知识性

人类在筹划管理活动时，要运用知识，要进行思维和思考。知识来源于人们对于客观事物、周围环境的认识，来源于人类对于事物、环境运动规律的掌握。当山洪暴发，大水肆虐时，人们开始用堵的办法治水。随着洪水猛涨堵人的堤坝不仅挡不住水，相反，当堤坝被冲毁后，人们受害更惨。通过仔细观察和多次实践，就得出了“水往低处流”的规律。运用修河道，治流水的方法管住了水，保卫了家园。

上述特点说明，人类活动与管理密切相关。管理保障了人们的生命财产，人

类运用管理维持生活，创造财富。

1.1.2 管理的概念

“管理”就汉语词义来说，“管”有管辖、负责、命令、约束之意；“理”有整治、协调、梳理的含义。“管”是手段，“理”是道理、规律，“管理”可理解为按客观现实和规律对人或事实施治理手段的过程。

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。具有代表性的观点有：

(1) 管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制等活动的总和。

(2) 管理，就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，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。

(3) 管理，就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。

(4) 管理是协调个人和集体的努力达到群体目标的过程。

(5) 管理是社会组织中协调人际关系，激发人的积极性，挖掘人的潜能以达到共同目标的一种活动。

(6) 管理是通过教育提高人的觉悟，激发人的活力，提升人的能力，从而实现组织目标的过程。

(7) 管理就是决策。

(8) 管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

综合上述各个不同角度描绘的管理，我们可以对管理概念作如下表述：

管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心，以资源为要素而进行的协调活动。

管理的定义中包含以下要点：

① 管理的目的——实现预期目标。

② 管理的对象——社会组织。

③ 管理的本质——协调。

④ 管理的中心——人。

⑤ 协调的要素——资源。

⑥ 协调的方法——多样性、针对性、实效性。

1.2 管理的职能与性质

1.2.1 管理的职能

管理的职能指管理者的职责与功能。管理职能的内涵包括司职范围、任务、义务和权力。司职范围使管理者明确其职责界限；任务使管理者清楚在职责范围

内管理者应完成的工作和应负的责任；义务是管理者从功德和道义上讲需要做的事；权利是组织赋予的管理者要执行职责，完成任务所必须的权利和利益。

根据多年来管理活动实践验证并综合中外学者的观点，我们将管理的基本职能归类为决策、计划、组织、领导、控制和创新。

1. 决策职能

现代管理的过程是一个不断地发现问题，认识问题，分析问题，处理问题，解决问题的过程。现代社会变革速率越来越快，各类社会组织遇到的问题越来越多，问题的复杂程度也越来越高，要求管理者在执行职能、解决问题时，应当具备科学的思维理性分析、前瞻预测的能力、准确判断的能力和适应的变故能力。

决策正是一个事先分析事态，预测事物发展的可能结果，在各个备选方案中正确选定相对满意方案的活动。决策职能不仅贯穿于管理工作的各个环节，而且贯穿于整个管理的过程之中。所有的管理职能都包含着决策，并且决策职能在各个职能之前。

现代管理活动就是不断地探求如何正确地决策，包括如何运用组织中的技能和方法去实现组织目标。

从这个意义上讲，决策是现代管理的首要职能。

2. 计划职能

社会组织在解决社会变革、处理突发事件、解答疑难问题时作出决策之后，管理必须对组织的未来发展目标和方向作出正确的指向，同时要选定正确的途径，制定最佳的步骤，进行科学合理的安排。这些就是管理的计划职能。

计划职能针对着整个组织，涵盖着每个部分所有成员及全部过程。计划工作作为一个体系有其内在的层级。通常包括：

- (1) 战略计划——由组织最高管理者承担；
- (2) 部门分步计划（策略计划）——由中层管理者实施；
- (3) 执行计划——由基层管理者操作。

无论最高层、中层、基层的计划都是对未来工作的规定、安排、设计。计划中都存在前瞻性和不确定性。因此，计划正确与否对于实现组织的目标，提高管理效能都具有重大意义。

3. 组织职能

当组织确定了未来发展目标，制定了实现目标的计划和步骤之后，接下来的事就是设计组织结构，制定组织程序，安排适当人员等，这些工作称之为组织职能。

组织职能的内容包括：

- (1) 设计和建立合理的组织结构；
- (2) 明确工作岗位及责任；
- (3) 在各岗位上合理安排适当的人员；

- (4) 加强人员的聘任、培训、考核、使用；
- (5) 实行积极的奖惩制度。

组织工作是一个循环往复、永无止境的过程，它要求能保证对组织中的人力、财力、物力、信息、时间及其他目标所需的资源进行有效的整合。当今社会，各类组织正面临着前所未有的变革和挑战，迅速变化的市场环境对组织的生存与发展不断提出新的要求，组织职能肩负着重要的任务。

4. 领导职能

领导职能指委派或选择任命有权威的领导者，指导组织中的人们行为，沟通人们互相理解，统一人们的思想和行动，激励成员为实现组织目标而努力。这就是领导职能。

由于领导是具有影响人们确立目标和实现目标的关键性活动，是具有影响甚至改变他人行为方式的力量，领导问题也就成为关系到组织生存和发展的根本性的问题。

领导必须具备下列三个要素：领导者、被领导者、客观条件。

(1) 领导者——是对现实组织目标负有责任的人。他若没有权利，就无以负责，所以，领导者是具有权威的管理者。

(2) 被领导者——实现组织目标的活动是一个团体有序的行动过程。领导者的意图如果没有得到被领导者的理解、接受并且不能转化为自觉的行动，领导者就没有追随者，就不能影响追随者按领导的意图行动，也就达不到领导活动的目的。

(3) 客观条件——指的是环境因素。任何领导活动都是在一定环境条件下进行的，领导者的影响力只有在一定环境条件下才能奏效。领导者要根据具体的环境条件选择或改变领导方式。

5. 控制职能

控制职能指及时取得计划执行情况的信息，并将其与计划（标准）进行比较，发现问题、分析原因，及时纠正偏差以保证目标、计划得以实现的职责、任务，称控制职能。

一个组织，它的初衷目标很难不折不扣地达到。组织在前行中会遇到许多“激流险滩”。他们或源于组织内部，或来自组织外部；或反映为管理层面之间的碰撞，或以被管理者抵制方式表现出来，因此，有效的管理需要控制。

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。

6. 创新职能

进入市场经济时期以来，随着科技发展，社会经济活动的不断进步，市场瞬息万变，对组织遇到的新情况、新问题及时研究精心谋划巧妙应对，敢于走新路、开辟新天地，采取新措施的活动，称之为创新职能。

发展是硬道理，当今世界，创新就有前途，创新就可图发展。改革讲究创

新，开放有利创新，思想解放是创新的基础。

每项管理职能都有其独特的表现形式，决策职能是在发现问题、认识问题、分析问题、解决问题中表现；计划职能是通过制定目标和确定行动表现；组织职能是通过设计组织结构和配备人员表现；领导职能是通过影响、指导、沟通、激励表现；控制职能是通过识别偏差，纠正偏差表现；创新职能则要结合其他职能使组织内部协调，与外部适应表现出来。各项管理职能总是由决策开始，经过计划、组织、领导、控制实现目标结束。每次创新就能使组织目标有所提高，使组织有所前进、发展。

职能之间相互交叉、循环前进，创新在管理循环中处于轴心地位，它是推动管理循环前进、发展的原动力。

1.2.2 管理的性质

任何社会的生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。生产过程具有二重性，使对生产过程的管理也存在二重性。管理的性质指管理具有的二重性，即管理既有自然属性，又有社会属性。

1. 管理的自然属性

- (1) 主要取决于生产力发展水平和生产的社会化程度；
- (2) 是由共同劳动产生的管理，体现着不同社会制度下管理的共性（普遍性、一般属性）；
- (3) 反映管理中人与物的结合，物与物的结合的性质。

2. 管理的社会属性

- (1) 直接受生产关系和社会制度所决定；
- (2) 是维护生产资料占有阶级的经济利益，体现着不同社会制度下管理的个性（特殊性、特殊的属性）；
- (3) 它反映人和人的结合的性质。

正确认识管理的二重性，具有重要的意义。按自然属性管理企业，使其适应社会生产力发展的需要。重视劳动分工和劳动协作，在依靠机器进行社会化大生产的条件下，能源、交通、技术、组织、控制都将成为社会生产力发展的主要内容。随着生产技术日益先进，生产规模越来越大，对劳动分工要求愈来愈严格细腻，对劳动协作要求愈来愈融洽默契，为此提出管理组织高效化、管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员专业化。

按社会属性管理企业，使其适应社会关系的需要。在社会主义公有制基础上，遵循社会主义经济规律，实行社会化协作，有利于促进国民经济持续、稳定、高速、健康发展。按社会属性管理企业，在企业内部实行民主管理，实行以按劳分配为主的分配原则，建设精神文明，可以组建一批有知识、有道德、有纪律、有文化的职工队伍，和睦融洽的干群关系，胜不骄败不馁的战斗集体。

管理的性质在实际应用中还表现出科学性和艺术性。

3. 管理的科学性

管理是科学，管理具有其独立的理论、原理、方法等科学体系，能反映出一系列的管理规律。

人们长期从事管理活动，经过无数次的失败和成功，总结出一些抽象的客观规律，这些规律来自于实践，在应用中不断地得以验证和丰富，用它去指导实践又能保证管理的成功，这些理论、原理及分析问题、解决问题的方法是科学的。管理理论来自于实践，应用于实践，指导实践又能保证管理取得成效，所以说管理具有科学性。

4. 管理的艺术性

管理是艺术，面对性质不同、形态各异的矛盾进行管理时，表现出技巧性、创造性、灵活性和实践（针对）性的特点。仅靠记忆书本上的管理理论，背诵一些原理和公式进行管理活动是不能保证成功的。成熟的合格的管理者不仅要掌握管理科学理论基础，更重要的是要在管理实践中经受长期的锻炼，要积累较丰富的经验，因地制宜、因时制宜、因事制宜、因人制宜地将管理知识与具体事件结合，才能进行有效的管理。管理的艺术性强调，实施管理时，既要掌握一定的理论和方法，还要灵活地运用多方面的知识和技能，管理活动有诸多的技巧和诀窍。所以管理是艺术性的表现。

管理要求科学性和艺术性的有机统一。管理专家们提出一个定性的公式：

管理者的能力 = 科学知识 + 管理艺术 + 经验积累

公式提出：管理者如果仅有管理的科学知识，其成功的概率只有 50%；如果仅有管理的艺术和经验，其成功的概率也只有 50%。

靠“背诵原理”来进行管理活动，脱离实际或忽视现实职能是无效的管理；不掌握管理理论，没有基本知识的主管人员，进行管理时，则是靠碰运气、凭感觉或过去的经验办事，很难找到可行的、令人满意的解决问题的办法。把管理理论与管理实践结合起来，才是科学的管理。把经验上升为理论，又用理论指导实践才是成功之道。

管理的科学性反映繁杂现象中的规律，强调理论的指导作用；管理的艺术性反映管理要面对多变实践的针对性、实效性，强调管理的技巧和创造。管理艺术需要理论的指导，科学理论需要面对现实的创造，管理的科学性和艺术性是有机统一体。

1.3 管理者的角色与技能

管理的本质是协调，协调工作的主体是管理者。社会组织中既有管理者又有领导者。领导者和管理者共同从事组织的协调工作，但他们是极为不同的两种

人。领导者是管理者，但管理者不一定是领导者。领导者是指挥下级，指导指示别人活动的人，而管理者是直接从事具体管理工作的人。

1.3.1 管理者的角色

管理学家，加拿大教授亨利·明茨伯格通过对总经理们的工作内容研究指出，管理者的工作内容既是丰富多彩的，又是琐碎、繁杂的，并非想象的那样都是从事决策和做大事的。管理者面对不同问题，在不同的情况下要扮演不同的角色。管理者（含领导者）最基本的活动可以描述为十种角色，归纳为三大类，见图1-2所示

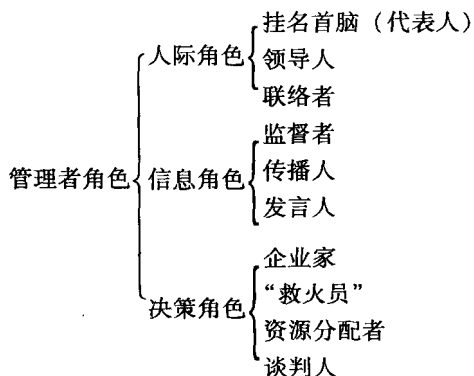


图1-2 管理者角色分类图

1. 挂名首脑（代表人）

挂名首脑的角色指管理者在某些场合、某些情况下，其出现与否的意义远远大于其出现后做什么的意义。让一些有名望，曾担任重要职务，立过大功的人员，只要他们代表一个组织，就说明这个组织很重要，就能感召人们，影响人们，跟随其后一起工作。如建国初期，我国体育工作不受人们重视，大家关心的是生产，是社会安定，是政权巩固。中央为了让全国人民开展体育活动、积极参与锻炼身体，派贺龙元帅任第一届国家体委主任。贺龙元帅一挂名，大大推进了全国的体育工作。同时也激励了全国体育工作者，努力上进，积极训练，对增强中国人体质起了很大作用。

2. 领导人

领导人指受上级委任，有权指挥本单位所有人员，下达指令，并对全面工作负有责任的人。

作为领导人的管理者主要有三项职责：

第一，将组织中人员的个人目标协调统一成组织目标，并带领全体人员去努力实现组织目标。

例如通过合理发放个人报酬及奖金，坚持检验标准和控制生产过程提高产品