

高等学校“十三五”规划教材·管理类



Management Science

管理学

基础与应用

主 编 卫海英 袁泉



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

高等学校“十三五”规划教材·管理类

管理学基础与应用

主 编 卫海英 袁 泉
副主编 崔 岩 刘 丹 岳小琳
曾立前 朱芸芸 夏 岭

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书作为经济管理类专业的基础课配套教材,主要讲述管理活动的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,并结合实际对管理学理论的应用提出指导和建议。本书按照“项目模块为主线,情景任务为驱动,实际应用为核心,能力培养为目标”的思路编写,通过三篇(管理认知篇、履行管理职能篇和管理能力应用篇)十个项目(管理活动认知、管理思想认知、管理环境认知、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、自我管理能力和团队管理能力、组织管理能力),系统阐述管理学相关内容。

本书还将提供课件、教案、习题参考答案、案例分析等教学配套资源,有需要的老师可在出版社网站免费下载。

本书既可作为本科和高职院校经济管理类专业的教材,也可作为企业培训、成人教育教材或自学考试及在职人员的自学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础与应用/卫海英,袁泉主编. —西安:西安电子科技大学出版社,2017.1
ISBN 978-7-5606-4374-8

I. ① 管… II. ① 卫… ② 袁… III. ① 管理学 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 302143 号

策 划 李惠萍

责任编辑 刘 锋 阎 彬

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印 张 13.5

字 数 316千字

印 数 1~3000册

定 价 25.00元

ISBN 978-7-5606-4374-8/C

XDUP 4666001-1

如有印装问题可调换

前言

在现代社会中，管理可以说无时不在、无处不在，不论何种职业，都会涉及管理。从某种意义上说，我们每个人都是管理者，每个人都需要学习管理知识，但究竟如何学习，如何学好，如何使学生在学习中不感到“空”和“虚”？针对这些问题，我们结合多年教学实践经验，从企业各职能部门的管理任务和职业能力分析着手，以有效开展管理工作为引导，精心编写了本书。

本书以管理的四大职能为主线，从学生将来要具备的职业能力入手，以具体工作任务为载体和着力点，采取任务驱动的学习方式，引导学生完成学习情景下的工作任务，以达到培养学生实践能力和掌握岗位所需管理技能的目的。全书共分为三篇十个项目，其中项目一、项目二、项目三为第一篇，主要针对管理认知介绍了管理者、管理思想、管理的基本原理和方法、管理环境；项目四、项目五、项目六、项目七为第二篇，针对管理的四大职能具体介绍了计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的基本内容；项目八、项目九、项目十为第三篇，根据管理能力在生活和工作中的应用介绍了自我管理能力和团队管理能力、组织管理能力及其应用。

本书依照突出实践能力、强化实践教学的原则编写，具有以下特色：

(1) 采用任务驱动的引导形式。在每个任务情景下构建具体的工作任务，作为学生学习的着力点，引导学生通过积极思考和主动学习，深刻领会、理解相关知识要点，从而达到“教中做、做中学、学中练”的目的，全面提升学生解决问题的实践经验和能力。

(2) 采用“任务情景+任务分析+知识精讲+基础训练”的编排模式，使学生按照企业运作的管理过程，在实际管理情境中学习管理知识，提高管理技能，在任务完成后还要对学习成果逐一进行训练考核，以便查漏补缺。每个项目都包含了很多小故事和课堂提问，一方面可以增加师生间的互动，另一方面也可以促使学生在学习过程中开动脑筋主动思考，从而进一步激发学生的学习兴趣，提高学生学习和实践的积极性。

(3) 采用通俗、精练的讲解模式。管理学作为一门具有高度综合性的交叉学科，涉及的内容非常广泛。本书力求通过精练的语言、通俗的解释、丰富的案例，把抽象的理论演绎成一看就懂的小故事，以增强书本的可读性和教学的趣味性。

本书由桂林电子科技大学卫海英、袁泉担任主编，厦门城市职业学院曾立前和桂林电子科技大学崔岩、刘丹、岳小琳、朱芸芸以及中电集团夏岭担任副主编。所有人共同讨论拟定了本书的编写大纲，由卫海英负责全书的策划、统筹和审稿工作。

本书是广西职业教育改革项目——“泛北部湾区高职连锁经营管理专业一体化实践教学体系优化与实施”（编号：GXGZJG2015B004）和广西科协课题项目——“北部湾经济区海洋人才供需现状及其预测研究”（编号：桂科协〔2016〕Z-13）的研究成果之一。在编写本书的过程中，我们还参阅了许多前辈、同行的著作，以及相关教材和文献资料，在此一并表示感谢！

尽管编者付出了艰辛的努力，但由于编写时间和水平有限且搜集资料不够全面，书中难免存在缺陷和不足，衷心希望各位专家、同仁和读者在使用本书的过程中给予理解和关注，并欢迎批评和指正！

编 者

2016 年 10 月

目 录

第一篇 管理认知篇

项目一 管理活动认知	2	二、古典管理理论	25
任务一 管理概述	2	三、行为科学的兴起	31
一、管理的产生及必要性	3	任务二 管理理论的新发展	34
二、管理的概念	5	一、现代管理理论的丛林	35
三、管理的特性	7	二、当代管理理论的发展	39
四、管理有效性的衡量	8	基础训练	43
任务二 管理者与管理学	8	实训项目	45
一、管理者的概念与分类	9		
二、管理者的角色	10	项目三 管理环境认知	46
三、管理者的技能	11	任务一 管理环境	46
四、有效的管理者与成功的管理者	12	一、组织环境概述	47
五、管理学的特点	13	二、组织环境分析	50
六、管理学的学习方法	14	三、组织文化	54
基础训练	16	任务二 管理道德	61
实训项目	20	一、管理道德概述	61
		二、社会责任	65
项目二 管理思想认知	21	基础训练	69
任务一 管理思想与管理原理	21	实训项目	72
一、早期的管理实践与管理思想	21		

第二篇 履行管理职能篇

项目四 计划职能	74	一、计划概述	83
任务一 决策	74	二、制定计划的程序	87
一、决策概述	75	三、计划的方法与技术	89
二、决策的程序	76	基础训练	94
三、决策的方法	80	实训项目	96
任务二 计划	82		

项目五 组织职能	97	二、领导权力的来源	118
任务一 组织概述	97	三、领导风格	118
一、组织的定义	98	任务二 激励	122
二、组织类型	98	一、内容型激励理论	123
任务二 组织设计	99	二、过程模型激励理论	125
一、专业化	100	三、行为改造激励理论	126
二、部门化	100	基础训练	129
三、管理宽度与层次	101	实训项目	132
四、指挥链	102		
五、集权与分权	102	项目七 控制职能	133
六、正规化	103	任务一 控制概述	133
任务三 组织结构	103	一、控制的类型	134
一、组织结构的定义	104	二、控制的原则	135
二、组织结构的类型	104	三、控制与其他管理职能的关系	135
任务四 组织变革	108	任务二 控制过程	136
一、变革原因	108	一、控制过程	136
二、组织变革的方法策略	109	二、采取纠偏措施	138
三、组织变革的程序	109	任务三 控制方法	139
四、阻力管理	110	一、预算控制	139
基础训练	111	二、生产控制	140
实训项目	115	三、标杆控制	141
		四、平衡积分卡控制	142
项目六 领导职能	116	基础训练	144
任务一 领导	116	实训项目	145
一、领导概述	117		

第三篇 管理能力应用篇

项目八 自我管理能力	148	基础训练	167
任务一 自我管理	148	实训项目	169
一、自我管理的定义	149		
二、自我管理的内容	149	项目九 团队管理能力	170
三、自我管理的能力	150	任务一 团队管理方法	170
任务二 时间自我管理	153	一、团队管理概述	171
一、时间管理概述	153	二、团队管理现状	172
二、时间管理观念	155	三、团队管理对策	173
三、时间管理的四个发展历程	156	任务二 管理矛盾的能力	179
四、提高个人成效的方法	160	一、冲突所引发的正面与负面作用	181

二、易造成组织间冲突的潜在原因.....	182	二、协调方法.....	194
任务三 沟通能力.....	185	任务二 创新能力.....	195
一、沟通过程.....	185	一、创新概述.....	195
二、正式沟通.....	186	二、管理创新的内容.....	196
三、非正式沟通.....	187	三、创新思维.....	196
基础训练.....	188	四、创新的主要方法.....	198
实训项目.....	190	任务三 人员配备能力.....	202
项目十 组织管理能力.....	192	一、人员配备概述.....	203
任务一 协调能力.....	192	二、人员配备过程.....	203
一、协调概述.....	193	基础训练.....	205
		实训项目.....	207
参考文献.....	208		

第一篇

管理认知篇

项目一

管理活动认知

知识目标

1. 理解管理的含义；
2. 了解管理的四大职能；
3. 了解管理者的分类方式；
4. 区分和界定管理者的角色。

能力目标

1. 了解管理产生的原因；
2. 掌握有关管理及管理者的基本内容，包括管理的概念、管理的职能、管理者的层次、管理者的角色和技能、有效管理者与成功管理者的区别；
3. 熟悉管理学的特点及学习管理学的方法。

任务一 管理概述

任务情景

大炮下的士兵

在管理界，有这样一个故事流传已久。一位年轻的炮兵军官上任后，到下属部队视察操练情况，发现几个部队在操练时有一个共同的情况，即操练中总有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下，纹丝不动。经过询问得到的答案是：操练条例就是这样规定的。原来，操练条例因循马拉大炮时代的规则，当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳，以减小因大炮发射时的后坐力而产生的距离偏差，进而减少再次瞄准的时间。现在的大炮不再需要这一角色了，但条例没有及时调整，因此出现了不拉马的士兵。后来，这位军官因为此发现而受到了国防部的表彰。

任务分析

管理的首要工作就是科学分工。只有每个员工都明确自己的岗位职责,才不会产生推诿、扯皮等不良现象。如果公司是一个庞大的机器,那么每个员工就是一个零件,只有他们爱岗敬业,公司才能得以良性运转。公司是发展的,管理者应当根据动态情况对人员数量和分工及时做出相应调整,否则队伍中就会出现“不拉马的士兵”。如果队伍中有人滥竽充数,给企业带来的不仅仅是资金的损失,而且会引起其他人员心理不平衡,最终导致公司整体工作效率下降。

知识精讲

管理是在协调人类欲望无限性和资源有限性之间矛盾的过程中产生的。管理的历史与组织的历史一样悠远,人类群体活动催生了最早的组织后,管理就产生了。人类群体活动的历史同时也是管理活动的历史。管理与组织如影相随、密不可分。随着人类社会的发展,组织规模越来越大、越来越复杂,管理的重要性也越发显现。管理无时不在、无处不在。

一、管理的产生及必要性

(一) 管理的产生

1. 管理产生于欲望无限性和资源有限性之间矛盾的协调

人的欲望是无限的,不同时期有不同的欲望,人总是设法不断地满足这些欲望。人的当前欲望满足后,又会产生新的欲望,但是资源是有限的。从古至今,人类的食物是有限的,土地是有限的,矿产资源是有限的,人类的时间、精力也是有限的。总而言之,人类所拥有的资源总是稀缺和有限的。

欲望的无限性和资源的有限性之间的矛盾需要协调。对于如何使有限的资源发挥最大的作用,实现最重要的目标,人类采取了各种不同的方法。如通过生产劳动向自然攫取更多的资源,通过战争掠夺他人的资源,通过贸易活动得到所需要的资源,以及通过伦理道德的教化让人们抑制欲望,减少对资源的需求等。而通过管理使有限的资源实现尽可能多或更高的目标,是其中最有效的方式。因此,为了协调欲望无限性和资源有限性之间的矛盾,管理应运而生。

2. 管理是人类群体活动的产物

在人类的发展过程中,最初由于人类在面对大自然、面对自身生存发展等诸多难题时,单个个体无法应付,于是不得不形成一个群体来对抗大自然的威胁,谋求个人无法获得的生存与发展机会及无法实现的目标。有了群体,就必须协调群体的活动,以便实现群体的共同目标,进而实现每个人的目标。此时,协调人类群体活动的管理就产生了。

人类的活动可分为两个方面:一是人类为实现自身目的而进行的活动——作业活动;二是使这种作业活动变得更有效的活动——管理活动。管理活动是产生于作业活动并为作

业活动服务的一种活动，两者相伴而生，并使作业活动的水平不断提高。

人类的群体活动形成组织。组织是具有特定使命的人们为了实现共同目标而组合成的有机整体，从远古的氏族、家庭、庄园，再到现代的企业、公司都是组织的表现形式。

（二）管理的必要性

管理是组织不可缺少的要素，有组织就需要管理，管理与组织如影相随、密不可分。随着人类社会的发展，组织的规模越来越大、结构越来越复杂，其形态也千变万化，协调的深度和广度都有所加大，而且管理工作的有效与否在很大程度上决定着每个国家、每个地区、每个单位的兴衰成败，因而管理更显其必要性。

1. 管理是社会进步与发展的物质力量

当今社会中人们的共识是，管理是社会发展不可忽视的物质力量，一个国家的强盛通常伴随着采用先进的管理思想，世界各地的发展充分说明了这一点。18世纪，英国依靠先进技术首先完成了工业革命，成为当时世界第一强国，然而到了20世纪三四十年代，美国逐渐超过英国成为西方各国的盟主。第二次世界大战以后，许多英国专家小组为学习工业方面的经验去美国访问。小组成员经了解发现，英国在技术与工艺方面并不比美国落后很多，而生产率水平与美国有显著差距，其主要原因是英国的组织和管理水平比美国要低得多。美国之所以能够取胜，与其说是依靠技术装备，还不如说是依靠较高的管理水平。到20世纪七八十年代，日本的经济发展突飞猛进，据有关资料介绍，1980年日本国民生产总值已跃居世界第三位，外销商品总值比内销多750亿美元，投资率和国民生产总值成长率是美国的两倍。日本横扫英国的摩托业，超过美国和德国的汽车生产量，抢夺瑞士的钟表市场，重创美国在钢铁造船、电子产品上的传统优势。原因是什么？无论是日本还是美国的专家都一致认为，是日本成功建立了特殊的管理体系。

当前，包括我国在内的发展中国家都面临着如何实现现代化的问题。发展中国家普遍面临技术落后、资金短缺的困难。因此，几乎所有的发展中国家都从引进发达国家的技术和资金开始其现代化的进程。然而，严酷的现实是，有了大量资金和先进技术并不一定能获得预期的发展，人员素质低和管理落后常常成为这些国家实现经济起飞的重要障碍，引进的资金往往被浪费，设备和技术往往得不到有效的利用。因此，美国管理科学院前院长孔茨教授告诫说：“如果我们不去学会管理人力资源和协调职工生产活动的的能力，则把新发现的技术应用于实践时的效率低下与浪费现象将会继续下去。”有人用“三分技术、七分管理”来说明决定一个企业成败的因素，这也强调了管理之于企业的重要性。

2. 管理是任何组织生存发展的重要条件

对组织而言，管理犹如组织的神经系统。众所周知，离开了神经系统的联络、指挥、控制，有机生命体便无法在复杂且多变的环境中生存发展。对于整个社会来讲，其道理也一样。以经济管理为例，它所面对的是一个分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续并要求严格保持资源合理化比例的有机整体。如果没有科学的管理，分工协作就难以实现，比例和节奏更无法保证，社会必将陷于一片混乱。因此，美国管理大师彼得·德鲁克总结说道：“管理是新机构的一种特殊器官，不论这种机构是工商企业，或是大学、医院，或是军队、研究机构，或是政府机关。如果各种机构要发挥作用，管理必须有效。”“没有机构

就没有管理，但没有管理也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官，正是这种器官决定着机构的成就和生存。”在1870年到1880年的十年间，把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指的金融机构的乔治·西蒙斯也曾经说过：“如果没有管理，一家银行只是一堆废物，只好清算了结。”美国著名的投资家杂志《福布斯》经过多年研究发现，管理得好的美国公司几乎都是有成就的。美国银行在1973年出版的《小企业通讯员》中写道：“归根结底，90%以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏经验。”正如美国著名的管理学家孔茨教授所说：“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

3. 管理活动具有普遍性

任何组织和组织中的任何层次都有必要进行管理，无论是古代的氏族部落，中世纪的庄园、农场，还是现代工商企业；无论是政府、军队，还是宗教组织，管理的必要性是普遍存在的。在一个组织内部，管理不仅仅是最高头领的职能，在组织的各个层次上都有管理的问题，都需要有人承担管理者的职责。同时，管理的基本原理是普遍适用的，各类组织虽然面临着不同的管理环境，但它们所要解决的管理问题往往是相似的。例如，任何管理的目的是同组织的目的相联系的。组织的目的是满足组织成员的需要，为此，要努力协调组织的资源，以有效地实现组织的目标。任何组织都有分工协作，以及决策和执行等问题，所以必然存在说明和解决一般管理问题的科学原理。正因为如此，虽然管理史上许多不同的学者处于不同的组织环境之中，但却能提出极具相似性的管理观点。

在当代，管理一词得到普遍应用，在这个词的前面可以加上各种限定性的词，构成数不胜数的有关管理的词组，如生产管理、财务管理、营销管理、决策管理、计划管理、仓库管理、理财管理、家庭管理、个人生活管理等。组织活动的方方面面几乎都离不开管理，从组织的设立、项目的确定、各种资源的配备、生产活动的运行、人员积极性的调动，到最终对整个活动的评价与考核，管理均是推动这些活动正常有效进行的重要手段。

总之，无论从宏观的国家角度分析，或是从微观的组织角度阐述，还是从与我们息息相关的工作、生活、学习方面考虑，管理都有其重要作用，忽视管理就不可能有效率和效果。因此，管理是促进社会进步、国家发展、组织成功的重要力量，管理无处不在。

二、管理的概念

关于管理的概念，中外学者有各种不同的观点。

科学管理之父泰勒给管理下的定义是：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。”在泰勒看来，管理就是事先安排工作，指导他人用最好的工作方法去工作。

亨利·法约尔是对管理学有重大影响的人。他在其《工业管理与一般管理》一书中定义：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”这一观点强调，当一个人在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，他便是在做管理工作。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为：“管理就是决策。”西蒙强调，决策贯穿于管理的全过程和所有方面，任何工作都必须经过一系列的决策才能完成，管理者的工作归根结底就是在做各种各样的决策。

彼得·德鲁克认为：“管理就是经由他人的劳动，以完成工作目标的一系列活动。”

哈罗德·孔茨等人的观点是：“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。”他们认为，为在集体中工作的人员谋求和保持一个能使他们完成既定目标和任务的工作环境，是各类企业中各级主管人员的一项基本任务。

斯蒂芬·罗宾斯的观点为：“管理是指通过其他人或者与其他人一起有效率和有效果地将事情完成的过程。”罗宾斯强调管理者离不开被管理者，强调过程、有效率和有效果。

国内的学者们也有各自的观点。

徐国华等人认为：“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”

芮明杰认为：“管理是对组织的资源进行有效整合，以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。”

周三多等人对管理的定义是：“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。”

由以上概念可以看出，对管理的表述可以说是仁者见仁、智者见智。集百家之长后本书作者认为：管理就是组织为了更有效地实现组织目标而对各种资源进行计划、组织、领导、控制等一系列协调活动的过程。

从这一概念中，我们可以看出管理的含义包括以下五个方面：

(1) 管理是对组织的管理，组织是管理的载体。

组织可分为营利性组织和非营利性组织。无论是营利性组织如工业企业、商业企业、交通运输企业、通信企业等，还是非营利性组织如政府、军队、学校、医院、党派、宗教组织等都需要管理。管理普遍适用于任何类型的组织。彼得·德鲁克认为，工商管理是一种样板。因此，虽然我们研究的是一般管理，但往往以工商企业这种经济组织作为研究的样本。

(2) 管理是一项有目的的活动，管理的目的是为了实现组织目标。

管理的目的不是为管理而管理，而是通过管理实现组织的目标。因此，管理是手段而不是目标。

(3) 管理是由一系列活动构成的。

管理活动包括计划、组织、领导、控制等，它们是管理的基本职能。

(4) 管理是一个追求有效的过程。

管理是为了有效地实现目标。所谓有效，就是既要讲究效率，又要讲究效果。效率是指以较少的代价完成活动，涉及活动开展的方式，体现在组织花费最少的资源投入而取得最大的成果产出。但是，仅有效率是不够的，有效的管理还必须确保组织的产出能切实符合顾客的需要，即具有好的效果。

(5) 管理的实质是协调。

所谓协调就是使表面上似乎相互矛盾的事物有机结合、和谐统一。管理要解决资源的有限性和组织目标不断提升这一对矛盾，因此需要进行人与人之间关系的协调、组织与组织之间关系的协调、人与物关系的协调、物与物关系的协调等。实际上，每一项管理职能的展开，都是为了更好地促进协调。有了协调，组织才能收到个人单独活动所不能收到的良好效果，体现出组织的协同作用。一个好的管理者，并不一定是某一行的行家里手，他

不一定是高级工程师、著名科学家、学术权威，但他一定是一位好的协调者。

三、管理的特性

(一) 管理的二重性

管理从最基本的意义来看有两层含义：一是组织劳动；二是指挥、监督劳动。劳动具有同生产力、社会化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。

管理的二重性理论是马克思最早提出的，他在《资本论》中指出，凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。马克思所说的监督劳动和指挥劳动实际上就是二重性理论的基本含义，也是管理科学的精髓。

1. 自然属性

自然属性是管理的第一属性。管理是保证社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产过程的基本要求。因此，管理的自然属性就是合理组织。生产力的一般属性由生产力和社会化大生产所决定，只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就需要管理。管理与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变。不论在何种社会制度下，企业均有生产力要素的合理组织问题，管理是企业共有的职能，具有普遍性和永久性。

2. 社会属性

管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性，这就是管理的社会属性，即在一定生产关系下体现阶级意识的特殊属性，它是由社会制度、生产关系所决定的。

思考与讨论

老子曾讲过：“人法地，地法天，天法道，道法自然。道生一，一生二，二生三，三生万物。”请问这两句话蕴涵着什么管理思想？

(二) 管理工作既具有科学性又具有艺术性

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性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

科学性强调了管理有自己的规律、原理、原则，所以管理活动可成为科学分析的对象，可上升为科学知识体系并为人所用。但管理活动中又存在着大量不理性且无法上升为一般理论的部分，它需要管理者创造性地、灵活地处理各种问题，而这就是管理的艺术性。科学是客观规律的反映，艺术是主观创造的反映，管理是客观规律和主观创造的统一。所以，管理是科学性与艺术性的有机统一，管理者一方面要学习管理方面的知识，另一方面又必须要在实践中锻炼，积累丰富的经验和技能。

(三) 管理的核心是以人为本

在现代社会,人已经取代土地、资本,成为最重要的资源,组织的其他资源都必须靠人才能得以发挥作用。离开人,一切都无从谈起。人是最有积极性和创造性的因素。管理要以人中心,管理者要创造相应的环境、条件,以个人自我管理为基础,以组织共同愿景为引导。以人为本的管理强调组织是由人组成的,组织为了满足人不断增长的需求,同时提高员工的工作质量和生活质量,必须依靠全体人员的智慧和力量。因此,现代管理强调以人为本,最大限度地发挥人的作用。

四、管理有效性的衡量

管理的有效性由效率和效果来衡量。

1. 效率

所谓效率,是指投入与产出的比值。例如,设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位生产成本等,这些都是对组织效率的具体衡量。因为资源是有限的,所以组织要用比较经济的方法来达到预定的目标。对于给定的资源投入,如果组织能够获得更多的成果产出,就有了较高的效率。类似地,对于较少的资源投入,如果组织能够获得同样甚至更多的成果产出,则具有更高的效率。

2. 效果

效果指目标达成度,涉及活动的结果。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、成本利润率、资金周转率等。利润是销售收入与销售成本之间的差额,是衡量效果的一项客观指标。

有效率无效果与有效果无效率都是不可取的,管理的有效性既追求效率更追求效果,效率意味着正确地做事,效果意味着做正确的事。因此,管理是效率和效果的统一,即正确地做正确的事。比较正确地做事与做正确的事这两项,后者更重要,因为只有所做的是正确的事,一切才是有意义的。否则,在不正确的事上正确地做事,只能在错误的道路上越走越远。

任务二 管理者与管理学



任务情景

鸚鵡老板

有一个老人非常寂寞,看到邻居家养了几只鸚鵡,就想自己也买一只。有一天,他来到乌市,这里有许多大大小小的鸚鵡。

他看到一只鸚鵡前面标着:此鸚鵡会两门语言,售价 200 元。

他又来到另一只鹦鹉前面，这个鹦鹉前面标着：此鹦鹉会四门语言，售价 400 元。

这个人犯难了，买哪一只更好呢？两只鹦鹉都毛色光鲜，非常灵活可爱。他又在鸟市上溜达，看看还有没有更合适的。

最后，他发现了一只老掉牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱。他想：这样的鹦鹉有谁愿意买呢？于是他凑近看了看标签，竟然标价 800 元！

他赶紧将老板叫来：“这只鹦鹉是不是会说八门语言？”

店主摇摇头说：“不”。

他很奇怪地问：“它又老又丑，又没有什么能力，为什么会值这个价格呢？”

店主回答道：“因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。”

任务分析

这个故事告诉我们，真正的领导人不一定自己能力有多强，只要他懂信任，懂放权，懂珍惜，就能团结比自己更强的力量，从而提升自己的身价。相反，许多能力非常强的人却因为过于追求完美，事必躬亲，认为什么别人都不如自己，最后只能做最好的人员或者代表，成不了优秀的领导人。

知识精讲

一、管理者的概念与分类

(一) 管理者的概念

管理者是指在组织中行使管理职能，通过协调他人的活动以实现组织目标的人。简单地说，管理者是组织中从事管理工作的人员，是管理活动的筹划者、执行者。离开了管理者，也就不存在管理。管理者工作绩效的高低直接关系着组织的成败兴衰。

(二) 管理者的分类

1. 按管理者所处层次分类

按管理者所处层次的不同可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者。高层管理者是指对整个组织负有全面责任的管理人员。他们负责制定组织的总目标、总战略，掌握大政方针，有权分配组织中的一切资源，对组织的生存和发展具有特别重要的作用，对于组织的成败负有最终责任。高层管理者包括董事长、首席执行官、总裁或总经理及其他高级经理等。

(2) 中层管理者。中层管理者负责制定具体计划，是对某一部门或某一方面负有责任的管理人员。他们在高层与基层之间起着桥梁和纽带作用，贯彻执行高层管理者所制定的重大决策并传达到基层，同时将基层的意见和要求反映到高层。中层管理者通常拥有部门主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品经理或分公司经理等头衔。

(3) 基层管理者。基层管理者又称一线管理者，是管理作业人员的管理者。基层管理者所关心的主要是具体的战术性工作，他们的主要职责是传达上级的指示和计划，向下属