

“十二五”普通高等教育规划教材

管理学

——原理、方法与案例

张议元 罗雁翎 主编

Management: principles, methods and cases

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

“十二五”普通高等教育规划教材

管理学

—原理、方法与案例

主 编 张议元 罗雁翎
副主编 孙 赟 苏兴华 王建松
参 编 张连祥 孟建锋 石 易
徐 宁 曹宪娜 李忠义

内 容 简 介

本书是作者在长期从事“管理学”课程教学、企业培训和管理咨询的基础上编写而成的,充分考虑了经济管理类人才知识结构的要求和本门课程教学的特点。本书共 11 章,是一本融管理学基本理论、方法和案例于一体的教材。

本书的主要内容包括:管理与管理学、管理的演进、管理与环境、企业道德与社会责任、计划、决策、组织、领导、激励、沟通、控制。

本书具有系统性、简洁性和实践性,适用于应用型普通高等学校经管类专业本科、专科学生和社会各界有志于学习和研究管理科学的人士。

图书在版编目(CIP)数据

管理学—原理、方法与案例/张议元,罗雁翎主编. —北京:
中国铁道出版社,2014.8

“十二五”普通高等教育规划教材
ISBN 978-7-113-18749-1

I. ①管… II. ①张… ②罗… 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(2014)第 145706 号

书 名: “十二五”普通高等教育规划教材
管理学—原理、方法与案例
作 者: 张议元 罗雁翎

策 划: 邢斯思 读者热线: 400-668-0820
责任编辑: 张丽娜
封面制作: 白 雪
责任校对: 龚长江
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)
网 址: <http://www.51eds.com>
印 刷: 北京市昌平开拓印刷厂
版 次: 2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷
开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 17 字数: 407 千
印 数: 1~2 000 册
书 号: ISBN 978-7-113-18749-1
定 价: 36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836
打击盗版举报电话:(010) 51873659

“十二五”普通高等教育规划教材 编审委员会

长 青	内蒙古工业大学	经济管理学院院长
陈元清	天津师范大学	经济学院副院长
崔会保	山东理工大学	商学院副院长
董 原	兰州商学院	工商管理学院院长
关晓光	燕山大学	经济管理学院教授
韩景元	河北科技大学	经济管理学院院长
李长青	内蒙古工业大学	教授委员会主任
李 健	天津理工大学	管理学院教授
李向波	天津工业大学	管理学院教授
梁毅刚	石家庄铁道大学	经济管理学院院长
刘邦凡	燕山大学	文法学院党委书记
刘 岗	山东大学	管理学院教授
刘家顺	河北联合大学	经济学院院长
刘 克	长春工业大学	管理学院副院长
刘 树	中国地质大学长城学院	经济系主任
吕荣杰	河北工业大学	管理学院党委书记
孟 越	沈阳理工大学	审计处处长
苗雨君	齐齐哈尔大学	经济与管理学院副院长
彭诗金	郑州轻工业学院	经济与管理学院院长
乔 梅	长春大学	管理学院副院长
任 慧	内蒙古工业大学	国际商学院党委书记

单昭祥	广东海洋大学寸金学院	会计系主任
盛洪昌	长春大学	经济学院院长
孙国学	赤峰学院	经济与管理学院副院长
王庆生	天津商业大学	商学院副院长
王全在	内蒙古财经大学	会计学院院长
王信东	北京信息科技大学	经济管理学院教授
王 燕	佳木斯大学	经济管理学院副院长
肖 强	天津工业大学	人文与法学院院长
谢 军	大连交通大学	教务处副处长
张国旺	天津商业大学	商学院教授
张 璞	内蒙古科技大学	经济管理学院院长
张议元	廊坊师范学院	管理学院副院长
张英华	天津财经大学	商学院教授
赵中利	山东交通学院	管理学院党委书记
朱春红	天津工业大学	经济学院院长

前言

管理学—原理、方法与案例

Preface

管理学是一门极富挑战性的学科，它既充满了无数先贤和大众的智慧，更包含着后来者对未知领域的艰辛探索。21 世纪，管理学的发展已进入到一个全新的时代，管理理论和方法不断得到创新和发展，这就对管理学教学提出了新的要求。这门课程主要讲授管理学的基本原理和概念，对于初入管理知识领域的学生来说，系统学习并掌握好这些知识非常重要，这是继续学好后续专业课程的前提和基础。因此，选择既能够把握管理学前沿动态，又能涵盖管理学知识体系，同时又具有针对性的教材，成为做好教学工作的前提。目前管理学的教材可谓汗牛充栋，我们深感挑选教材的困难，为此编写组参阅了大量的管理学教材和实践案例，结合多年教学实践，组织编写了本书。

本书概述了管理学的基本理论、原则和方法，借鉴了管理学前沿的研究成果，注重管理的科学性与实践性，结合教学案例，形成了特有的内容体系。本书的主要特色有以下几个：

1. 系统性。本书从管理理论的演进、管理职能以及管理创新几方面展开，根据高等院校的教学特点，联系实际，对管理的计划、组织、领导、激励、沟通、控制等职能做了较深入的探讨，对当代管理理论的发展脉络进行了介绍。

2. 简洁性。在内容选择上，本书力求做到简洁而不失全面、侧重基础而又兼顾发展；在设计风格上，既借鉴了一些国内外流行版本的形式，又体现出了自己的特色。

3. 实践性。管理理论来源于实践。没有实践，管理思想、管理理论就成了无源之水、无本之木。本书吸收了大量管理案例，设计了开篇案例和课后的案例分析，试图以生动的案例诠释理论，使得管理理论与实践紧密结合，提高学生理解的有效性和灵活性。

本书的主要内容包括：管理与管理学、管理的演进、管理与环境、企业道德与社会责任、计划、决策、组织、领导、激励、沟通、控制。

本书由长期从事“管理学”课程教学的老师编写完成，凝结了众多教师的汗水和智慧。本书由张议元、罗雁翎任主编，孙赟、苏兴华、王建松任副主编，具体分工如下：大纲、前言由张议元、罗雁翎编写；第 1 章由罗雁翎编写；第 2 章由张议元编写；第 3 章由徐宁编写；第 4 章由张连祥、罗雁翎编写；第 5 章由孙赟编写；第 6 章由曹宪娜编写；第 7 章由李忠义编写；第 8 章由石易编写；第 9 章由王建松编写；第 10 章由孟建锋编写；第 11 章由

本书在编写过程中,参考了许多国内外学者的有关书籍、教材和资料。书后附有参考文献,但由于篇幅限制,有些引述的内容未能一一注明出处,特此深致谢意。由于编写人员水平有限,书中难免存在疏漏和不妥之处,恳请广大读者提出宝贵意见和建议。

2014 年 5 月





中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

教师服务登记表

填表日期: _____

教师姓名	☐ 先生 ☐ 女士	出生年月		职务		职称	☐ 教授 ☐ 副教授 ☐ 讲师 ☐ 助教 ☐ 其他
学校			学院			系别	
联系电话	办公:			联系地址 及邮编			
	移动:			E-mail			
学历		毕业院校		国外进修及讲学经历			
研究领域							
主讲课程				现用教材名	作者及出版社	教材满意度	
课程 1 ☐ 专 ☐ 本 ☐ 研 人数: 学期: ☐ 春 ☐ 秋						☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 不满意 ☐ 希望更换	
课程 2 ☐ 专 ☐ 本 ☐ 研 人数: 学期: ☐ 春 ☐ 秋						☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 不满意 ☐ 希望更换	
课程 3 ☐ 专 ☐ 本 ☐ 研 人数: 学期: ☐ 春 ☐ 秋						☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 不满意 ☐ 希望更换	
著书计划							
希望提供的样书							
注:申请的样书必须与本表填写的授课情况相符。							
书 号		书 名					
ISBN 7-113-□□□□□							
意见和建议							

此表请填写人据实填写,以详尽、清晰为盼。填妥后请选择以下任何一种方式将此表返回:(如方便请赐名片)

地 址:北京市西城区右安门西街 8 号

中国铁道出版社教材研究开发中心

邮编:100054

电 话:(010) 51873014

E-mail:book@tdpress.com

图书详情可登录<http://www.51eds.com> 网站查询

关于天勤

天勤教学网(www.51eds.com)是中国铁道出版社旗下全资公司——北京国铁天勤文化发展有限公司创办的教学资源服务平台,网站以满足广大师生需求为基本出发点,以服务用户为宗旨,为用户提供优质教学资源,本着创新、发展的经营理念,时刻把师生的满意度放在第一位,面向实际,面向用户,开拓进取,追求卓越,全力打造国内专业教学资源品牌,努力创建领先教学资源服务基地,力争为教育事业做出巨大贡献!

目前有 1800 所高等院校

1400 所中职学校

12000 位老师选择中国铁道出版社作为合作伙伴

品 牌

- 60余年的中央级出版社
- 首批教育部教材出版基地
- 拥有“双一”出版市场占有率

质 量

- 百余种“十一五”国家级规划教材
- 专家阵容庞大,多家教指委悉心指导
- 立足一线教学需求
- 重金打造质量工程

服 务

- 提供针对性、多层次的产品
- 可使备课轻松,教学方便
- 多途径、多角度提升教师个人价值
- “一站式出版”,轻松享受出版成果
- “课程出版”使教师教学效率高,学生学习效果好



400-668-0820

中国铁道出版社·教材研究开发中心

地址:北京市西城区右安门西街8号-2号楼

邮编:100054

网址:www.51eds.com

E-mail: tqbook@tqbooks.net

传真:010-63560058

教材服务QQ群:16425657

目录

Contents

管理学—原理、方法与案例

第1章 管理与管理学	1
1.1 管理的定义和性质	2
1.2 管理的职能和作用	6
1.3 管理的主体与客体	8
1.4 管理学的概念和特点	13
1.5 管理的基本原理	14
本章小结	18
第2章 管理的演进	21
2.1 人类早期管理实践与管理思想	22
2.2 古典管理理论	24
2.3 行为科学管理理论	31
2.4 现代管理理论	34
2.5 当代管理理论的新发展	36
本章小结	41
第3章 管理与环境	46
3.1 组织环境	48
3.2 外部环境分析	51
3.3 内部环境分析	55
3.4 环境分析方法	59
本章小结	66
第4章 企业道德与社会责任	70
4.1 企业道德概述	71
4.2 改善企业道德行为的途径	77
4.3 企业社会责任	80
本章小结	83
第5章 计划	87
5.1 计划与计划工作	88
5.2 计划制订的流程	94
5.3 计划工作的方法	96
5.4 目标管理	102
5.5 时间管理	107
本章小结	111

第6章 决 策	116
6.1 决策概述	117
6.2 决策的程序	122
6.3 决策的方法	125
本章小结	132
第7章 组 织	134
7.1 组织概述	136
7.2 组织设计的原则与结构	139
7.3 组织变革	145
7.4 组织文化	151
本章小结	154
第8章 领 导	158
8.1 领导与领导者	159
8.2 领导的权力	162
8.3 领导理论	165
8.4 领导风格与艺术	176
本章小结	182
第9章 激 励	187
9.1 激励的本质	188
9.2 主要的激励理论	191
9.3 激励的基本方法	207
本章小结	212
第10章 沟 通	216
10.1 沟通的过程形式	217
10.2 沟通的类型	221
10.3 沟通的障碍和改进	225
本章小结	234
第11章 控 制	238
11.1 控制的基础	239
11.2 控制的类型	243
11.3 控制的方法和技术	247
11.4 控制的过程	251
11.5 管理信息系统与控制	256
本章小结	259
参考文献	262

管理科学出版社出版
 北京市东城区东直门内大街100号
 100007
 电话：(010) 64011111
 传真：(010) 64011111
 网址：http://www.gdbs.com.cn
 邮购部电话：(010) 64011111
 印刷：北京印刷厂
 开本：787mm×1092mm 1/16
 印张：24
 字数：600千字
 印数：0001—10000
 定价：49.00元

第1章 管理与管理学

管理科学出版社出版
 北京市东城区东直门内大街100号
 100007
 电话：(010) 64011111
 传真：(010) 64011111
 网址：http://www.gdbs.com.cn
 邮购部电话：(010) 64011111
 印刷：北京印刷厂
 开本：787mm×1092mm 1/16
 印张：24
 字数：600千字
 印数：0001—10000
 定价：49.00元



本章要点

1. 管理的定义和性质。
2. 管理的职能和作用。
3. 管理的主体和客体。
4. 管理学的概念和特点。
5. 管理的基本原理。



开篇案例

走进哈佛的讲坛：海尔吃“休克鱼”

所谓“休克鱼”，就是指一些硬件比较好而管理不善的企业，就像一个人，身体非常强壮，但是没有头脑，思想观念有问题，处在“休克”状态。海尔认为这样的企业只要把原企业员工的积极性重新调动起来，他们就能通过自己的努力再把企业搞好，从而自己救活自己。兼并青岛红星电器厂是海尔“激活休克鱼”的典型案例。1995年7月，青岛红星电器厂划归海尔集团时负债1.3亿元，海尔未注入任何新的资金、设备和人员，结果第三个月就扭亏为盈。与一般企业兼并不同，海尔只派了3个“海尔人”用“海尔文化”进行内部整顿，用海尔的企业经营理念与经营模式，去改变红星人的观念，并全方位注入海尔的管理文化，把红星员工的积极性重新调动起来，进而使企业起死回生。海尔在红星厂烧的第一把火就是营造一个公开竞争的氛围。所有的干部和全厂职工一起参加干部岗位的竞争，原来的科长可以竞争处长，原来的处长可以竞争科长，工人也可以参加干部岗位的竞争，这样原来100多个干部通过竞争上岗的只有30多人，另有10多个新选出的干部之前从未当过干部。这样一下子就把干部、职工的积极性激发出来了，大家看到了希望。其次，因为兼并的毕竟是一条“休克鱼”，资金是兼并后存在的最大

问题,但海尔不是直接给钱,而是引导被兼并企业创造性地建立与销售商的信任,收回货款,回笼资金。结果,红星电器厂被海尔兼并第三个月就扭亏为盈。通过这种方式海尔兼并了若干企业,“休克鱼”很快被激活,而海尔集团的实力不仅没有削弱,反而大大地加强了。1998年,海尔吃“休克鱼”式的企业兼并管理经验被编入哈佛商学院教材,张瑞敏也因此成为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家。

(资料来源:党书国. 海尔管理模式全集[M]. 武汉:武汉大学出版社,2006.)(有修改)

管理的历史由来已久,有集体劳动就有管理。任何一个组织要有效地达到其既定的目标都需要进行管理。如总统管理国家、将军管理军队、总经理管理公司、校长管理学校、家庭主妇管理家务等。本书所研究的管理是一般意义上的管理,它从具体的管理活动中抽象出来,并反映各个具体管理活动普遍适用的规律。

1.1 管理的定义和性质

1.1.1 管理的定义

管理活动自古有之,但什么是“管理”,从不同的角度出发可以有不同的理解与解释。从中文的字面意义上来看,“管”通常指规范、准则,含有主宰、主管和包揽的意思;“理”通常指整理、条理、治理的意思,二字合起来可以用约束和引导来概括。

随着管理活动和管理思想的发展,百年来学者们对管理的定义有许多不同的见解。其中较有代表性的有几十种,这里摘要列举,供大家思考。

1. 对管理定义的不同见解

①著名古典管理学家、科学管理奠基人弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)于1911年提出:“管理就是确切地了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。

②法国古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol),于1916年提出管理的5项职能:“管理是由计划、组织、指挥、协调、控制5项职能要素组成的活动过程”。

③唐纳利(Donnelly)在《管理学基础》一书中提出:“管理就是由一个或多个人来协调他人活动,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”。他认为,管理的中心是协调和指导他人的活动,管理工作的目的是通过他人的活动来进行的,管理人员必须同时考虑他人和他人的活动两方面。

④哈罗德·孔茨(Harold Koontz)指出:“各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境,从而达成精心选择的任务和目标”。

⑤托尼布洛克特在《管理理论与原则》一书中提出:“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作”。

⑥斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)对管理的定义是:“一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。

⑦1978年,诺贝尔经济学奖得主、决策理论学派代表赫伯特·西蒙(Herbert Simon)在其《管理决策的新科学》中对管理做的定义为:“管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程”。

⑧美国经验主义学派的代表人物、哈佛大学教授彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)认为,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。他认为,管理与所有权、地位或权利完全无关,



管理是一种专业工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一门学科,也是一种文化;管理人员是一个专业的管理层;管理的基础是执行任务,其本质不在于“知”,而在于“行”。

⑨《世界大百科全书》的定义为:“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一个行为或决策有助于实现既定目标”。

⑩周三多主编的《管理学》对管理下的定义是:“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥,来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标”。

2. 管理的定义及其含义

以上这些观点从各个不同的角度表述了对管理的认识和理解。综合上述研究,我们认为,对管理可做如下的理解:

管理是指社会组织中,管理者在特定的环境下,通过对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,使组织成员高效率地实现既定的组织目标的社会活动。

这个定义包含以下几层含义:

①管理的主体是管理者。这里的管理者是一个广义的含义,包括各级、各类管理者。

②管理的客体,即管理的对象是以人为中心的各种资源。管理的对象是组织所拥有的各类资源,包括人、财、物、知识、信息、时间、空间等有形和无形资源,其中人是管理的最主要对象,知识管理是知识经济时代管理的核心,时间(速度)管理是最特殊的管理。管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。

③管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的,包括计划、组织、领导、控制等,它们作为实现目标的手段,成为管理的基本职能。

④管理的目的是为了预期实现组织目标,是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以,管理的基本原理适用于一切组织。

⑤管理的本质是协调。管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。要实现目标,就必须使资源与职能活动协调,而管理职能执行的直接目标与结果就是使资源与活动协调。

⑥管理活动要在一定的环境下进行。有效的管理必须审时度势,根据环境的特点进行活动。

1.1.2 管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理具有自己独特的性质。

1. 管理的二重性

管理具有二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中,马克思明确指出:“凡是在直接生产过程中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。”这里所说的监督劳动与指挥劳动,就是管理活动的代名词。管理的二重性,一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系相联系的社会属性。

(1) 管理的自然属性

管理的自然属性,也称管理的生产力属性或一般性。它的意思是:管理活动的产生具有客观必然性,是由人们的共同劳动引起的。任何社会,只要进行有组织的实践活动,人与人之间

要实行分工协作,“指挥”这种管理活动就不可缺少。管理是在许多人进行协作劳动的过程中产生的,作用是为了组织共同劳动,这点与社会制度没有直接的关系,不管是在资本主义制度下,还是在社会主义制度下,都要进行生产劳动。管理是通过管理人员来执行的一种职能,是由生产力引起的,反映了人与自然的关系,故称为管理的自然属性。同时它也指管理中对物的资源、物的要素的管理,如成本管理、质量管理、财务管理和技术管理。这些管理的规律是客观的,不因社会制度和社会文化的不同而变化。由此产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、共性的。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法与手段,才能有效地保证组织活动的顺利进行。

【阅读材料】

劳动号子

劳动号子产生于劳动过程中,是伴随体力劳动与劳动节奏密切配合的民歌。是由劳动过程,尤其是在集体性较强的劳动中,劳动者为了统一步伐、调节呼吸、释放身体负重的压力,常常发出的吆喝或呼号演化而来的。

劳动号子具有鼓舞精神、调节情绪,以及组织和指挥集体劳动的实际功用。从集体劳动管理的角度来看,它具有以下特点:

①音调粗犷有力,常用一领众和、领和交替的演唱形式,从而加强劳动者在劳动中的情感交流,保证行动的一致,提高劳动效率。

②最常见、最典型的歌唱方式是一领众和。领唱者往往就是集体劳动的指挥者。

劳动号子早在原始时代人们开始从事集体劳动时就已产生了。数千年来,粗犷豪迈、坚实有力的劳动号子作为某些体力劳动中不可缺少的有机部分,伴随着劳动大众在与自然的搏斗中发挥了巨大的作用,创造了人类战胜自然的一个又一个奇迹。

(2)管理的社会属性

管理的社会属性,也称管理的生产关系属性或特殊性。在管理过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作,它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质所决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下的管理体现着各统治阶级的意志,带有明显的政治性。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和共性,这种属性与意识形态相关,表明不能直接照搬不同的社会制度、文化下的管理模式,这就是管理的社会属性。

(3)管理的自然属性与社会属性的区别与联系

管理的自然属性取决于生产力发展的水平和劳动社会化的程度;管理的社会属性取决于社会生产关系的性质和社会制度。不同的社会制度、历史阶段及不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别。学习和掌握管理的二重性,对我们学习和掌握管理学、认识管理问题、探索管理活动的规律,以及运用管理学原理来指导实践,都具有非常重大的现实意义。一方面,管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理技术,迅速提高我国的管理水平;另一方面,管理的社会



属性告诉我们,不能全盘照搬国外做法,必须充分考虑我国的基本国情,探索带有本国特性的管理理论之道,灵活运用,因地制宜,才能产生实效。

2. 管理的科学性和艺术性

(1) 管理的科学性

管理的科学性是指管理以反映客观规律和管理理论与方法为指导,具有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。我们说管理是一门科学,是由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。作为科学性,管理具有完整的理论知识体系,具有可重复性,有一定的规律可循,同时又能够不断地提高水平。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性指管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能诀窍。在具体管理过程中要灵活应变,具有不可重复性。在现实管理中,管理因人而异、因时而异、因地制宜,仅仅停留在书本上的管理理论和倒背如流的管理原理与公式,绝不能保证管理的成功。美国管理学者斯蒂芬·P. 罗宾斯指出,尽管管理学很重要,我们要学习管理学,但不能指望仅通过学习管理学就能成为优秀的管理者。因此,管理人员必须在实践中充分发挥积极能动性和创造性,将管理理论和实践良好地对接,才能取得有效的结果。

(3) 管理的科学性与艺术性的关系

应该明确的是,管理的艺术性正是管理的魅力所在,管理同时具有科学性和艺术性并不是矛盾的,而是有机的统一。管理的科学性是艺术性的基础,它能使管理者把握管理的本质,从而具有源源不断的创造力;而管理的艺术性则进一步体现出了管理的科学性,它使管理科学完成由理论到实践、由抽象到具体的转变,在各种场合得到灵活运用,充满生机和活力。

3. 管理的综合性与不确定性

(1) 管理的综合性

管理的综合性是指管理活动是异常复杂的,作为实现目标的一种有效手段,管理不仅在各种组织中普遍存在,而且涉及人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理要借助的知识、方法和手段的多样化。如企业的一名经理,不仅要处理大量的生产、财务、营销问题,还会涉及组织内外的人际关系问题,因此他既要熟悉数学、工艺学、统计学和经济学等知识,更要了解心理学、社会学和伦理学等学科的一些理论与方法。因此,作为管理者仅掌握某些专业知识是远远不够的,管理者只有具有广博的知识,才能对各种各样的管理问题应对自如。

(2) 管理的不确定性

管理的不确定性是指在管理过程中不存在普遍适用的管理理论和方法,而只能具体问题具体分析,因人因时因地地采用相应的管理方法或手段。管理的不确定性源自管理环境的动态性及管理对象的多样化。由于具体的管理工作都是在特定的时间及空间下针对特定的对象进行的,在某种场合下适用的管理方法或手段不一定适用于其他场合,对某个组织适用的不一定适用于其他组织,同样的投入不一定能获得同样的产出。

4. 管理的技术性

所谓管理的技术性是指管理本身具有一系列技术工具和技术方法,可以解决实践中的技术问题。现代意义上的管理,一开始是作为一种技术手段、技术现象出现的。当组织面临着处理人与资源的关系、人与工具的关系、配置劳动力、缩减工作时间或提高组织效率、降低成本等

一系列复杂问题时,管理科学中的技术工具、技术方法(如决策中的决策树法、计划制订中的滚动计划法、环境分析中的 SWOT 分析法等)常常就可以解决这些问题。管理的技术性要求管理人员必须掌握管理的技术工具和技术方法,这样才能科学有效地发挥管理的作用。

5. 管理的宏观性

谈到管理的性质时,有一点必须明确,即管理活动不同于作业活动。也就是说,从内容上看,组织中所有的活动可将其分两类:作业活动和管理活动。所谓作业活动是指具体生产、加工或制造等活动;管理活动是为作业活动的有效进行提供服务的活动。在一般情况下,作业活动主要由操作人员承担,而管理活动主要由管理人员承担。

作业活动和管理活动并存于一个组织中,才能保证组织目标的圆满实现。管理人员往往通过别人来完成工作。在通常情况下,管理人员一般不亲自从事具体工作,而是委托他人去干,自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份上不同于作业人员,就是要对作业人员的工作好坏负最终责任。一句话,管理者要做宏观的事情,不能局限于具体的作业工作。

【阅读材料】

鹦鹉

一个人去买鹦鹉,看到一只鹦鹉前标注:此鹦鹉会两门语言,售价 200 元。另一只鹦鹉前则标注:此鹦鹉会四门语言,售价 400 元。该买哪只呢?两只都毛色光鲜,非常灵活可爱。这人转啊转啊,总是拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉,毛色暗淡散乱,标价 800 元。这人赶紧将老板叫来:“这只鹦鹉是不是会说八门语言?”店主说:“不”。这人奇怪了:“那为什么又老又丑,又没有能力,会值这个数呢?”店主回答:“因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。”

管理心得:真正的管理者,不一定自己的能力有多强,只要懂新人、懂放权、懂珍惜,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身份。相反,许多能力非常强的人却因为过于追求完美主义,事必躬亲,认为什么都不如自己,最后只能做最好的公关人员、销售代表,成不了优秀的管理者。

1.2 管理的职能和作用

1.2.1 管理的职能

管理的职能即管理的职责和功能。管理职能是人们对管理及其规律的认识程度的表现。关于管理职能的探讨,随着社会的进步和管理实践与理论的发展而不断演化(见表 1.1)。

表 1.1 西方管理学者对管理职能划分的主要观点

年份	管理学者	管理职能划分										
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集资源	通信联系	决策	人事	创新
1916	法约尔(H. Fayol)	√	√	√	√	√						