



高等职业教育“十二五”规划教材

GUANLIXUE JICHU JI YINGYONG 管理学基础及应用

蒯治任 宋晓漪 主 编



中国轻工业出版社 | 全国百佳图书出版单位

C93
178
图书馆藏书

高等职业教育“十二五”规划教材

前言

PREFACE

管理学基础及应用

本书力求简明扼要、全面系统地介绍现代管理学的原理和方法，并努力反映国内外管理学理论和实践的新发现和新发展。本书共分八个项目，系统介绍了管理学的概念、管理学的产生与发展、管理的职能、管理的环境、管理决策、计划、组织、领导、控制以及管理学未来的如战略、创新等研究。本书具有如下特点：

(1) 全面性。本书主编 蒯治任 宋晓漪 力求内容丰富全面。副主编 张青山 郑晓云 陈德宝 力求内容全面。

(2) 系统性。本书以管理过程中诸要素、各环节的内在联系及其发展变化所发生的管理活动为研究对象，系统而概括地论述了现在管理的基础理论、基本原理、方法技能和发展应用。

(3) 简洁性。本书力求用图表、简洁的语言、精辟的案例和最有说服力的故事来讲解一些相对深奥的道理。每个项目的开始给出了一个学习目标，以明确学习的主要内容及目的，而结尾则附有学习小结及讨论题。

本书由蒯治任、宋晓漪担任主编，张青山、郑晓云、陈德宝担任副主编。各项目负责人如下：蒯治任（项目一、项目二）、宋晓漪（项目三、项目四）、张青山（项目五）、郑晓云（项目六）、陈德宝（项目七）。全书由蒯治任统稿。

本书在编写过程中参考了国内外专家、老师的一些著作，其中许多很有益的内容，对此一并表示衷心的感谢。由于作者水平有限，难免有不足之处，敬请有关专家、读者不吝赐教。

中国轻工业出版社



中医学院 0672397

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础及应用 / 蒯治任, 宋晓漪主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2013.8

高等职业教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5019-9302-4

I. ①管… II. ①蒯… ②宋… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第155714号

蒯治任 宋晓漪 主编
宋晓漪 蒯治任 山青米 副主编

责任编辑: 张文佳 责任终审: 劳国强 封面设计: 锋尚设计
版式设计: 王超男 责任校对: 吴大鹏 责任监印: 张可

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 北京君升印刷有限公司

经销: 各地新华书店

版次: 2013年8月第1版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 9.75

字数: 230千字

书号: ISBN 978-7-5019-9302-4 定价: 28.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

130383J2X101ZBW

管理学作为研究人类社会管理活动中各种现象及其规律的科学,是在近代社会化大生产条件下和在自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的一门综合性科学。它不仅运用于工商组织,也运用于医院、学校、研究单位以致军队、政府机关等公共组织。因此,不仅各级经济部门和企业的工作者,而且非经济组织的工作者都有必要学习和掌握管理学的理论和方法。管理学课程已经成为各高等职业院校普遍开设的热门课程之一。

本书力求简明扼要、全面系统地介绍现代管理学的原理和方法,并努力反映国内外管理学理论和实践的新发展和新变化。本书一共有八个项目,系统论述了管理学的基础常识,管理学的产生与发展,管理的组织、计划、领导、控制等职能,管理学的沟通、激励和团队以及管理学未来的如战略、创新等研究热点。与国内外已经出版的同类书籍比较,本书具有如下特点:

(1) 全面性。本书参阅并引用了许多著名学者的观点,借鉴吸收了国内外管理学权威著作的精华,结合高职学校教师的教学特点和学生的学习特点,力求内容丰富全面。

(2) 系统性。本书以管理过程中诸要素、各环节的内在联系及其发展变化所发生的管理活动为研究对象,系统而概括地论述了现在管理的基础理论、基本原理、方法技能和发展应用。

(3) 简洁性。本书力求用图表、简洁的语言、精辟的案例和最有说服力的故事来讲解一些相对深奥的道理。每个项目的开始给出了一个学习目标,以明确学习的主要内容及目的,而结尾则附有学习小结及讨论题,便于读者进一步思考和加深理解。

本书由蒯治任、宋晓漪担任主编,张青山、郑晓云、陈德宝担任副主编。各项目分工如下:蒯治任(项目一、项目二);宋晓漪(项目三、项目四);张青山(项目五);郑晓云(项目六);陈德宝(项目七)。全书由蒯治任统稿、定稿。

本书在编写过程中参考了国内外专家、老师的一些最新书籍和资料,吸取了其中很多很有益的内容,对此一并表示最衷心的感谢。由于作者水平有限,书中难免存在不妥之处,敬请有关专家、读者不吝赐教。

编者

2013年6月

任务一 管理创新的相关概念 125

任务二 管理创新的内容 130

任务三 管理创新的组织 132

【复习思考题】 137

目录

CONTENTS

项目一 管理与管理理论 1140

【学习目标】 1 40

【引导案例】 1 40

任务一 管理概述 2 140

任务二 管理者及其技能 7 141

任务三 管理理论的形成与发展 10

【复习思考题】 23 16

【总结与回顾】 24

【案例分析】 24

参考文献 147

项目二 计划与决策 26

【学习目标】 26

【引导案例】 26

任务一 计划 27

任务二 决策 36

任务三 目标管理 39

任务四 战略管理 46

【复习思考题】 49

【总结与回顾】 49

【案例分析】 50

项目三 组织 52

【学习目标】 52

【引导案例】 52

82 组织理论 一卷丑

82 组织理论 二卷丑

48 组织理论 三卷丑

88 【复习思考题】

88 【总结与回顾】

88 【案例分析】

07 组织理论 四目丑

07 【学习目标】

07 【引导案例】

17 计划 一卷丑

28 决策 二卷丑

88 目标 三卷丑

707 【复习思考题】

707 【总结与回顾】

807 【案例分析】

907 组织 正目丑

907 【学习目标】

907 【引导案例】

017 组织理论 一卷丑

417 计划 二卷丑

717 决策 三卷丑

057 目标 四卷丑

557 【复习思考题】

557 【总结与回顾】

857 【案例分析】

457 组织理论 六目丑

457 【学习目标】

457 【引导案例】

任务一 组织概述 53

任务二 组织结构 55

任务三 组织文化 64

【复习思考题】 68

【总结与回顾】 68

【案例分析】 68

项目四 领导与激励 70

【学习目标】 70

【引导案例】 70

任务一 领导 71

任务二 激励 85

任务三 沟通 98

【复习思考题】 107

【总结与回顾】 107

【案例分析】 108

项目五 控制 109

【学习目标】 109

【引导案例】 109

任务一 控制概述 110

任务二 控制方法与技术 114

任务三 控制的类型 117

任务四 控制的原理与过程 120

【复习思考题】 122

【总结与回顾】 122

【案例分析】 123

项目六 管理创新 124

【学习目标】 124

【引导案例】 124

目录 CONTENTS

CONTENTS

【学习目标】

【引导案例】

【复习思考题】

【总结与回顾】

【案例分析】

CONTENTS

【学习目标】

【引导案例】

【复习思考题】

【总结与回顾】

【案例分析】

CONTENTS

【学习目标】

【引导案例】

任务一 管理创新的相关概念 125

任务二 管理创新的内容 130

任务三 管理创新的组织 132

【复习思考题】 137

【总结与回顾】 137

【案例分析】 138

项目七 管理的发展趋势 140

【学习目标】 140

【引导案例】 140

任务一 现代管理的总体发展趋势 140

任务二 现代管理理论的最新思潮 141

【复习思考题】 145

【总结与回顾】 146

【案例分析】 146

参考文献 147

管理与管理理论

项目一

学习目标

通过本项目的学习,理解管理的概念和职能,了解管理的性质和原则,熟悉管理的层次及不同层次的管理者应具备的技能和基本素质,了解管理思想形成和发展的几个阶段以及主要的管理思想。

引导案例

两年前一一位记者朋友去一家乡镇企业采访,那位在当地小有名气的企业家、该企业董事长正坐在办公室生闷气。原来,上午在董事会上他再次提出上果汁生产项目,又被否决了。

聊起企业的管理问题,他连连抱怨:现在的企业越来越难管了。他说:“企业刚创立的时候,虽然规模小,员工文化素质也不高,但干什么都比较顺心,我指东,没有人往西。现在倒好,规模上去了,效益也翻了几番,又招进了大批高学历的人才,按说,工作应该更得心应手了,可实际上呢,我的话现在不灵了,常常有人唱反调。就说生产果汁这件事吧,你知道,一瓶汇源,饭店卖十几、二十元。咱这个地方有的是果子,要是上了果汁生产线,你想想那利润!可几个副总愣是不同意,说果汁眼下走俏,但从长远来看却……”

两年后,这位董事长在北京参加全国劳模表彰会,又与记者朋友见面了。闲聊时,记者朋友问他那个果汁加工项目后来是否上了,他长嘘一口气,说:“幸亏当初没上,如果上了的话,现在可就背包袱了。邻县上了一家,老本都搭了进去。”

他感慨地说,看来企业里有人说“不”,并不见得是坏事。

一个成功的企业背后,都有一个能人。创业伊始,这些能人凭个人的胆识和敏锐的市场洞察力,为企业赢得了市场份额。但随着改革的深入,经济体制日趋完善、经营环境发生了重大变化,新知识、新技术大量应用,竞争日趋激烈,经营风险也进一步加大。现实逼迫企业向高层次转换,高层次的企业需要高层次的人才相匹配。企业若想要继续驰骋“商场”,靠单打独斗显然是不行了。企业家首先要战胜自我、超越自我,从知识结构到经营理念进行全面更新。战胜自我很重要的一个方面就是要摒弃自我为中心,察纳雅言,博采众长。

一、管理的概念与内涵

1. 组织的含义

管理者是在组织中进行管理的,因此有必要首先弄清组织的含义。一般地,组织具有如下三个共同特征:

第一,每一个组织都有一个明确的目的。这个一般是以一个或一组目标来表示的。组织既定的目标具有双重性,即功利性和非功利性。功利性是组织目标设定的核心特征。功利性并非一个贬义词,它表现了这一目标对社会、国家以及组织本身的根本价值,体现了该组织存续的基础。

第二,每一个组织都是由人组成的。

第三,每一个组织都发育出一种系统性的结构,以维持组织的存在和运行,规范和限制成员的行为。

因此,组织是指一种由人组成的,具有明确目的和系统性结构的实体。并非所有在组织中工作的人都是管理者。简单地,组织成员可以分为两种类型:操作者和管理者。操作者直接从事某项工作和任务,不具有监督其他人工作的职责。管理者是指指挥别人活动的人。管理者也可以担任某些作业职责,但我们假定作为一个管理者,一定要有下级。

2. 管理的概念

自从有了人类的共同劳动,就有了管理。综观人类社会的历史不难发现,管理是小到家庭大到国家的各种组织由强变弱或由弱变强的根本,管理是一类特殊的人类社会实践活动,因对象的不同而具有特殊性,但其概念、原理、职能、要素和过程等具有显著的普遍性。

什么是管理?这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知,管理涉及各种领域,如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业、部门和过程的管理。不同的人站在不同的角度也有不同的解释。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)认为,管理就是“确切了解希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明,管理是一种明确目标,并授予被管理者工作方法,以求更好地实现目标的活动。

亨利·法约尔(Henri Fayol)最早在一般意义上概括管理的含义,他区别经营与管理这两个容易混淆的概念,指出管理是经营活动中的一种活动,它包括计划、组织、指挥、协调和控制五个要素。这是从管理的基本职能出发,说明什么是管理,同时也表明管理是一个过程。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容,但它突出了决策在管理中的主导地位,并强调了决策贯穿于管理的全过程,表明决策与管理的内在联系。

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）则认为：“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。”这一定义强调管理的服务功能，说明管理是为有效实现组织目标而服务的过程。

上述定义各有特色，给人以有益的启示。借鉴国内外各种观点，结合现代管理发展趋势，我们认为，管理就是在特定环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义：

（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

（2）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。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们称为管理的基本职能。

（3）管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说，管理负责把资源转化为成果，将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少，或者投入不变、产出最多，甚至投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有比较高的效率。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”（即“怎么做”）的问题，那么，是否选择“正确的事”去做（即“做什么”）就是与效果或效能相关的问题。从企业角度来看，其组织目标的有效实现，包括选定顾客真正需要的产品或服务进行生产及用最少的资源耗费进行生产两个方面，用通俗的话来概括，就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

（4）管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。也就是说，管理须将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在，一方面要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”；另一方面，管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变，对管理成功是至关重要的。

管理定义中“有效”指的是既要注意效率，又要注重效果，从而取得好的效益。效率涉及活动的方式，而效果涉及的则是活动的结果。如果一个人不顾效率（如成本），很容易达到有效果（如质量）。同样，组织可能是有效率但却是无效果的。在更多的情况下，高效率与高效果是相关联的。

效果是指由投入经过转换而产生的有用成果，指人们在社会实践活动中通过某种行为、力量、方式或因素而产生的结果。它强调这种结果符合目的性的程度，凡是符合组织目的的结果就是好的，反之则是不好的、无效的。就管理效果来说，在其对经济和社会造成的影响中，也可分为正效果和负效果。就以用发放奖金来激励员工这种做法为例，如果采用平均主义的手段，最终就不能达到奖勤罚懒的效果，反而会造成劳动积极性下降。因此，管理效益是指正的效果，也就是说，管理效益就是要引导人们做正确的事情。

效率表明了投入和产出间的关系，是指某一特定系统所消耗的能量与所收获效果的

比率，是实施管理后所得的收益和管理成本之间的比率，也反映了劳动时间的利用状况。管理效率的高低是测评管理者工作绩效的重要标志，也是影响组织能否实现更佳效益的关键。管理效率无所谓对与错，主要目的是以最小的代价将事情做完，即管理效率又是指高效率，引导人们用正确的方法做事。管理行为既讲效率，又涉及怎样使活动得以按计划完成，正确实现预定的目标，即寻求活动的效果。当管理人员实现了组织的目的，我们通常就认为他们是有成效的。因此，效率涉及手段，是活动的方式；而效果涉及目的，是活动的结果，效率和效果是互相联系的。

总之，在整个管理系统和管理过程中，要把效益作为管理的根本目的和最终归宿。

二、管理的基本职能

20世纪初，法国工业家亨利·法约尔提出，所有管理者都履行着五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。20世纪50年代中期，美国学者孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教材的框架。目前，大部分管理学教材仍然沿袭了这一模式，即以管理职能来组织教材内容。不过一般已将这五种职能精简为四个基本职能：计划（planning）、组织（organizing）、领导（leading）和控制（controlling）。

1. 计划职能

任何有组织的集体活动，都需要在一定的计划指引下进行，计划是对组织未来活动进行预先筹划。管理者通过制定计划，可以帮助组织成员认清所处的环境和形势，指明活动的目标以及实现目标的途径。任何活动在开始之前，首先需要制定出计划，这样才能做到有的放矢。计划职能包含制定组织目标，制定整体战略以实现这些目标以及将计划逐层展开，以便协调和整合各种不同类型的活动。

2. 组织职能

为确保制定出来的计划能够顺利得到实现，管理者还需要对组织中每个单位、每个成员在工作执行之中的分工协作关系作出合理的安排。管理者还承担着设计组织结构的职责，包括决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎样分类组合；谁向谁报告以及各种决策应由哪一层级制定。

3. 领导职能

每一个组织都是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人。当管理者激励下属，指导他们活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突时，他就是在进行领导。为了有效地实现计划，管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员，同时还要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去，这便是领导工作的任务。所谓领导，是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一种具有艺术性的管理活动过程。沟通和激励是领导工作的主要内容。沟通工作是领导者与同事或下属交流思想、互通信息；协调关系，在相互理解的基础上求同存异，增强组织的凝聚力。沟通是消除隔阂，解决矛盾和冲突的有效途径。激励工作是领导者把实现组织目标与满足个人需要有机结合起来，通过激励元素激发和强化下属工作的动力。另外，领导者还必须正确认识权力

的性质和作用,努力提高自身素质,不断改善领导作风,从实际出发随机选择领导方式,并充分发挥领导集体的作用。

4. 控制职能

当设定了目标之后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇用人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出问题。为了保证事情按既定的计划进行,必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正就是控制职能的含义。

三、管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《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。”这里所说的“监督劳动和指挥劳动”,就是马克思提出的著名的管理二重性的基本含义。“指挥劳动”的必要性,是人们共同劳动引起的。无论是任何社会,只要有两个人或两人以上组成的群体劳动,这种群体劳动必然有分工和协作,这在客观上必然有人指挥。而指挥是管理的一项重要职能。试想,几人狩猎,如果没有分工、指挥,动作不一致,人们不仅捕捉不到猎物,反而有可能被野兽吃了。因此,马克思认为,凡是社会化大生产都必然存在着管理,但对生产过程的管理存在着二重性:一方面,管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理同生产关系、社会制度相联系,具有社会属性。

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,体现在以下两个方面:

(1) 管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越更要。

(2) 管理在社会劳动过程中具有特殊的作用。只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素,如人、财、物等资源合理地组合与配置起来,使各种要素发挥各自的作用,有效实现目标,以实现生产力的科学组织。

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管理的特殊性。在管理的过程中,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。

3. 学习和掌握管理二重性的意义

学习和掌握管理二重性,对于管理实践具有重大意义,具体表现在:

(1) 管理的二重性体现了生产力和生产关系的辩证统一关系。管理的二重性就像胡萝卜和大棒,意义在于提高企业员工的产出率同时增加公司员工的整体凝聚力。

(2) 西方的有些管理理论、技术和方法是人类长期生产实践的产物,是人类智慧的

结晶,它同生产力一样,具有连续性,是不分国界的。因此,我们在进行管理的过程中不能闭门造车,应学习借鉴并大胆引进发达国家先进的管理经验和方法。

(3) 管理总是体现着一定的生产关系,体现着统治阶级的意志。例如,我们后面要提到的“泰勒科学管理理论”就是资产阶级榨取工人血汗的管理制度,因此我们在学习借鉴发达国家管理经验时不应全盘照搬,必须考虑我国的国情,明确我国企业管理的目的是发展社会主义生产力,在满足全体社会成员物质精神文化需要的前提下不断提高管理水平。

(4) 任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是有其时代背景的,它是同生产力发展水平情况相适应的。

四、管理的科学性

管理作为一个活动过程,在各种组织中是纷繁复杂且各具特色的,但其中仍存在共通之处,存在着一系列基本客观规律。管理学是一门博大精深的科学,这是因为它确实具有科学的特点。

1. 管理具有客观性

管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律。这些规律是客观存在的,谁违反这些规律就必然遭到惩罚。

2. 管理具有实践性

管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科,离开了实践,管理学就会成为无源之水,无本之木。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断地验证和丰富。

3. 管理具有理论系统性

现在的管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个项目所包括的内容相互之间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

4. 管理学具有真理性

管理学具有真理性,这是不言而喻的。它的许多原则都是经过了实践反复地检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

5. 管理学具有发展性

管理学具有发展性,总是处于不断发展完善的过程当中。因为受到各方面条件的限制,管理学不可能达到尽善尽美的程度,它要在发展中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,使之能够更有效地去指导实践。

科学性是管理必不可少的基础,管理者如果没有科学的管理知识和相关知识,就像哈罗德·孔茨所说的那样:“医生不掌握科学,几乎跟巫师一样了。高级管理人员不掌握管理科学,则只能是碰运气,凭直觉,或用老经验。”而有了系统化的科学的管理知识,他

们就有可能在严谨、量化、合乎逻辑的科学归纳基础上,对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。管理者学好管理学,能减少因违背管理的基本科学规律而造成的低效率和失误。

五、管理的艺术性

在现实中,我们时常看到一些饱读管理经书的学者,在管理实践中却屡遭败绩。为什么呢?因为他们片面强调了科学性,盲目照搬国外的管理理论,将书本上的管理原理当作教条,而管理的科学性对现实的要求过分理想化和理性化,它并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案。管理没有一成不变的模式,没有放之四海而皆准的经验。管理者应以管理理论和基本方法为基础,结合实际,具体情况具体分析,求得问题的解决,实现组织的目标。因此,管理又具有艺术性。

艺术,就其本义而言,是指用形象反映现实并比现实典型的社会意识形态。一般意义上的艺术,是指那些富有创造性的方式、方法。有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练地、灵活地把管理知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。这一点同其他学科不同,学会了数学分析就能求解微分方程,背熟了制图的所有规则就能画出建筑物的图纸。管理学则不然,它属于软科学,没有最优解,只有满意解。管理者背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理。管理重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要在实际管理工作中去掌握。管理艺术就是打开管理活动奥妙的钥匙。管理是一项创造性的劳动,管理中处处有艺术:用权、用人、决策、统筹、协调、应变、奖励和批评的艺术。任何一位管理者都应当是一位管理艺术家。

管理是科学性与艺术性的统一,既有规律又不拘泥于成法,它为管理者指明了一个行动方向,又给他们留下了想象和发挥的广大空间。认识管理的科学性和艺术性,对组织和管理者具有重要指导意义,只有将两者有效地结合,管理者才能运筹帷幄,组织才能有长足的发展。

任务二 管理者及其技能

一、管理者的定义

组织是管理的载体,管理者是在组织中执行管理职能的人。著名的组织学家巴纳德认为,由于生理的、心理的、物质的和社会的限制,人们为了达到个人的和共同的目标,就必须合作,于是形成群体,群体发展为组织。管理学上的组织是“为完成特定的工作,达成管理目的,把分散的人或事物按一定的关系,有秩序地组合在一起的有机体”。组织的基本要素即共同的特征有三点。共同目标是组织存在的前提,没有目标的组织是低效的,不同的组织有不同的目标,而且组织目标应为组织全体成员所了解,并成为全体成员的共

同目标；组织成员间具有合作的意愿，共同的意志，组织的所有成员都有为实现组织目标而积极努力的决心和愿望，组织应该而且能够把成员的这种共同意志协调和统一起来；组织内部有畅通的信息沟通渠道，能够将组织的目标或目标指导下的某项工作的目的和职工的意志联系起来。组织中有许多成员从事一线的操作工作，也有的从事生产辅助性工作，还有的从事管理事务，各自有分工。因此，常把从事管理工作，负有领导指挥和协调下级成员去完成组织目标的人员称为管理者。

如果考虑所从事的业务类型，管理工作可分为计划工作、财务工作、技术工作、人事工作等。其实，管理学中研究的是带有共性的对象和问题，尽管也研究人事职能、财务管理等，但我们是放在整个管理过程中来研究的。如果我们按管理者在组织结构中的层次来区分的话，就可以研究不同的管理者在组织管理过程中的地位和作用，而不会涉及具体的业务内容，即管理者按层次划分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。

高层管理者：制定和评价长期计划与战略；评价不同部门的总体运作业绩，保证合作；重要人员的选择；就全局的项目或问题与下级管理人员磋商。

中层管理者：制定中期计划和长期计划，供高层管理人员审查；分析管理工作的业绩，考察和确定提升人员的个人能力和合格情况；建立部门政策；审查日常和每周的生产和销售情况；与下级管理人员磋商生产、人事和其他情况；选择和招募员工。

基层管理者：确定详细的短期经营计划；考察下级的工作业绩；管理和监督日常经营运作；制定详细的任务分配计划；与操作员工保持密切联系和接触。

这三层管理者应是一个有机的整体，保证整个组织的管理工作正常进行。但不同层次管理者在工作上有所差别，各项管理职能履行的程度和重点不同。

二、管理者角色

按照管理职能（或过程）论，管理者的管理活动是有序的、连续的。20世纪60年代末，加拿大学者Henry Mintzberg（1939— ）对总经理的工作进行了一项仔细的观察和研究。他的发现对长期以来人们关于管理者的看法提出了挑战。例如，当时普遍认为管理者是深思熟虑的，在决策时总是仔细、系统地处理有关信息。而研究发现与多数非经理人员所做的工作相比，经理的活动具有简短、多样和琐碎等特点，大事小事交叉在一起，干扰是极其寻常的。他们倾向于工作中更为活跃的组成部分——即现行的、具体的、明确规定的、非例行的活动。处理文件被视为一种负担，他们所重视的是那些需要采取行动的文件。非常新的信息——如闲谈、传闻和推测——受到欢迎，例行报告则不然。工作的紧张和压力不鼓励他们成为计划者，而是促使他们成为具有适应性的信息处理者。他们在刺激-反应的环境里工作，并优先处理具有现实意义的工作。在大量观察的基础上，Henry Mintzberg提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要（1973年）。他的结论是管理者扮演着10种不同的，但却高度相关的角色。这10种角色可以从总体上分为三大类型：

（1）人际关系角色。指作为正式负责或管辖一个具体的组织单位并具有特别的职务地位的人，所有管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。

挂名首脑。这是最简单的一种角色。管理者负有在所有礼仪事务方面代表其组织的责任。

联络者。管理者同组织以外的管理者或其他各种类型的人交往,以便外部获得支持和信息。

领导者。涉及管理者与其下属的关系,如激励、调配等。

(2) 信息角色。管理者的人际关系角色使它具有获得信息的独特地位。他同外部的接触带来了外部信息,而他的领导工作则使他成为组织内部信息的集中点。其结果是,管理者成为组织信息的重要神经中枢。

监听者。管理者作为信息的接受者和收集者,使他对于组织的状况有一个彻底的了解。

传播者。管理者把特别的信息向他的组织内传播。

发言人。管理者把组织的信息向组织所处的环境传播。

(3) 决策制定角色。管理者掌握信息的独特地位和特别的权力使他在重大决策(战略性决策)方面处于中心地位。

企业家。管理者在企业家角色中发动组织的变革。

故障排除者。在组织受到威胁时,管理者要处理紧急情况。

资源分配者。这一角色决定组织向哪一方向发展。

谈判者角色。这一角色表现为管理者在他感到有必要时代表组织同外界打交道。

管理者角色理论与管理职能理论并不冲突。如资源分配者角色、企业家角色属于计划职能,人际关系的三种角色则属于领导职能。当然,这两种理论毕竟是有区别的,或如Henry Mintaberg所言:“这也许首先反映了提出问题的方法;它也许还反映了这一事实,即(管理职能)研究者所研究的是经理对于他们职务的感觉,而不是职务本身。”管理者角色理论的价值在于为我们更精确地认识管理者究竟在做什么提供了一种可行的分析框架。

三、管理技能

所有管理者都需要拥有一定的管理技能。罗伯特·卡茨(Robert L. Katy)认为管理者必须具备以下三种类型的技能:

(1) 技术技能。即与特定专业领域有关的知识和能力。一般而言,所处的管理层次越低,对技术技能的要求越高;所处的管理层次越高,对技术技能的要求越低。管理人员没有必要使自己成为某一技术领域的专家,因为他们可以借助相关专业人员来解决技术性问题。但他们需要了解或初步掌握与其专业领域相关的基本技术知识,否则他们将很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通 and 交流,从而无法对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。这也会严重影响决策的及时性、有效性。

(2) 人事技能。即处理与他人包括个人和团体关系的能力。管理最主要的任务是管理人,这就要求管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人和调动人的积极性以实现组织目标的能力。对于各个层次的人员来说,人事技能都同样重要。管理人员不仅要处理好与下级的关系,学会影响和激励下级的工作,还要处理好与上级、同级之间的关系,学会如何和说服领导,如何与其他部门有效合作。

(3) 概念化技能。概念化意味着对模糊的、不明确的复杂问题进行分析,明确问题的本质和问题的根源,确定问题的关键变量,理解变量与问题之间的关系,从而使问题清

晰化。概念化技能是对问题进行思考和推理的能力。

在这里,我们将概念化技能理解为一种将组织视为一个整体,对组织所面临的复杂问题建立起适当的分析框架,设想组织如何适应外部环境变化的能力,即分析、判断和决策能力。因而,概念化技能也称为“决策技能”。这种能力具体包括:

- (1) 把握全局的能力。
- (2) 理解事物的相互关联性,从而识别关键因素的能力。
- (3) 权衡方案优劣及其内在风险的能力。

管理者所处的层次越高,其面临的环境和问题越复杂,越无先例可援,从而越需要高超的决策技能。

Harold Koontz则将概念化能力进一步分为:①认识、分析与解决问题的能力;②规划决策能力。认识、分析与解决问题的能力对于各个层次的管理是同等重要的。按照我们的理解,与技术技能——局限于某一专业领域——不同,这种能力建立在丰富的经验、灵敏的直觉和多学科知识背景之上。与规划决策能力——受到决策者风险偏好的深刻影响,同时决策者必须为决策行为承担责任——不同,认识、分析与解决问题的能力只为承担任务的执行结果负责,不为决策行为承担责任。因此,认识、分析与解决问题的能力是一种“大智”,而规划决策能力则是一种“大勇”。

任务三 管理理论的形成与发展

管理实践活动已经有几千年的历史。在长期的管理实践活动中,人们积累了大量的管理经验,并逐步产生了相应的管理思想。但是,作为系统的管理理论,管理科学则是在很久以后才出现的。任何科学的发展都是在不断总结前人思想的基础上进行的,研究现代管理理论有必要回顾管理思想形成和管理理论发展的历史。

一、中国古代的管理思想

中国古代的管理思想是一个丰富的宝库,它的产生可以追溯到四千多年以前。与中国古代文明其他内容一样,中国古代的管理思想也对后人产生了相当深远的影响,受到了人们的重视。我国古代的管理思想基本内容可分为两大部分:①宏观管理方面“富国之道”的管理思想,主要研究国家如何管理才能繁荣昌盛、长治久安。②微观管理方面“治生之术”的管理思想,主要研究百姓如何从事生产、举办实业、发家致富。它起源于两千七百多年前的春秋时期,初步形成于两千四百多年前的战国时期,到公元前1世纪中叶的西汉中期已臻于成熟。在此后的两千多年的时间里,内容不断被丰富。在这两千多年中由于广大劳动人民、思想理论家和一些卓越的管理者的共同努力,形成了颇具中国特色的管理思想,这一时期思想的大致要点体现在以下几个方面。

1. 以“仁义”为核心的儒家管理思想

儒家的特点是关心人生、社会问题,他们在伦理道德方面建立了相当完整的思想