

21世纪高等教育新理念精品规划教材



# 管理学基础

主 编/高立军  
副主编/李宝侠 寇红涛

GUANLIXUE JICHU



天津大学出版社  
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

21 世纪高等教育新理念精品规划教材

# 管理学基础

主 编 高立军

副主编 李宝侠 寇红涛



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

## 内 容 提 要

本书旨在介绍管理学的基本概念、基本知识、基本原理和基本技能。内容主要包括管理理论的发展和演讲、管理环境、计划、组织、领导、控制以及创新等。

本书坚持以能力培养为目的,构建内容体系,创新编写体例,增强针对性和实用性,实现对通用管理技能的培养。在体例上,形式灵活、特色鲜明,根据需要,每章之前设有学习目标、先导案例,文中穿插有相关链接、管理故事、管理案例、能力训练等专栏,每章之后设有本章总结、本章练习、案例分析、综合实训等,较好地适应了教学要求。

本书适合高职高专、应用型本科、成人高校经管类及其相关专业教学使用,也可作为短期培训教材或相关人员的参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/高立军主编. —天津:天津大学出版社, 2012. 8

21 世纪高等教育新理念精品规划教材

ISBN 978-7-5618-4420-5

I. ①管… II. ①高… III. 管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 182844 号

出版发行 天津大学出版社

出 版 人 杨欢

地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)

电 话 发行部: 022-27403647

网 址 publish.bju.edu.cn

印 刷 天津泰宇印务有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 185mm × 260mm

印 张 17.5

字 数 437 千

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 次 2012 年 9 月第 1 次

定 价 35.00 元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

# 前 言

“管理学基础”是经管类专业的基础课程之一，为了更好地适应该课程教学改革的需要，我们依据经管类专业的培养目标，针对应用型本科教育的特点和规律，并根据管理学基础的课程性质、教学目标与课程特点，编写了本教材。

本书在内容选取和结构安排上，以管理的计划、组织、领导、控制和创新五大基本职能为重点，构建内容体系，力求简单明了，通俗易懂；在编写体例方面，进行大胆创新，力求适应应用型本科教学的特点和规律。每章前面设有学习目标，提示学生注意把握知识要点和能力要求。同时，精心选择先导案例，以增强对课程内容的导入力度，提升学生的学习兴趣。在每章中，每节设案例导入或问题导入，引发学生思考；并设计知识拓展、管理故事、管理案例等，加深学生对知识的理解，拓展学生视野；在每节内容之后设有能力训练，以培养学生的实践能力。每一章后面，还设有本章总结、本章练习、案例分析及综合实训，以提升学生分析问题、解决问题的能力。

本书由陕西国际商贸学院的高立军担任主编；陕西国际商贸学院的李宝侠、寇红涛担任副主编。各章的编写分工如下：第一章、第三章、第四章由陕西国际商贸学院的高立军编写；第二章、第六章由陕西国际商贸学院的李宝侠编写；第五章、第七章、第八章由陕西国际商贸学院的寇红涛编写；最后由高立军进行修改、统稿和定稿工作。

本书在编写过程中参考和引用了许多近年来同类教材和相关出版物的内容以及网络、报纸、杂志等公开发表的有关资料，在此对原作者表示衷心的感谢。

由于编者水平所限，加之时间仓促，书中不妥和疏漏之处在所难免，恳请广大读者和同行提出宝贵意见。

编 者

2012 年 4 月

# 目 录

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第一章 绪 论</b> .....        | 1   |
| 第一节 管理的含义及地位 .....          | 2   |
| 第二节 管理的职能与属性 .....          | 5   |
| 第三节 管理的主体与客体 .....          | 8   |
| 第四节 管理的原理与方法 .....          | 13  |
| <b>第二章 管理理论的发展和演进</b> ..... | 21  |
| 第一节 古典管理理论 .....            | 22  |
| 第二节 行为科学理论 .....            | 30  |
| 第三节 现代管理理论及其新发展 .....       | 35  |
| <b>第三章 管理环境</b> .....       | 48  |
| 第一节 管理环境概述 .....            | 49  |
| 第二节 宏观环境 .....              | 52  |
| 第三节 微观环境 .....              | 62  |
| 第四节 企业内部环境 .....            | 67  |
| 第五节 管理道德和社会责任 .....         | 69  |
| 第六节 管理环境分析的方法 .....         | 76  |
| <b>第四章 计 划</b> .....        | 82  |
| 第一节 计划职能概述 .....            | 83  |
| 第二节 预测 .....                | 88  |
| 第三节 决策 .....                | 93  |
| 第四节 计划的编制与调整 .....          | 105 |
| 第五节 战略管理 .....              | 113 |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>第五章 组 织 .....</b> | <b>126</b> |
| 第一节 组织职能概述 .....     | 127        |
| 第二节 组织结构设计 .....     | 131        |
| 第三节 组织职权设计 .....     | 139        |
| 第四节 人员配置 .....       | 148        |
| 第五节 组织文化 .....       | 156        |
| 第六节 组织变革 .....       | 162        |
| <b>第六章 领 导 .....</b> | <b>174</b> |
| 第一节 领导职能概述 .....     | 175        |
| 第二节 领导理论 .....       | 181        |
| 第三节 指挥 .....         | 192        |
| 第四节 激励 .....         | 198        |
| 第五节 沟通 .....         | 210        |
| <b>第七章 控 制 .....</b> | <b>225</b> |
| 第一节 控制职能概述 .....     | 226        |
| 第二节 控制的过程 .....      | 231        |
| 第三节 控制的方法 .....      | 238        |
| 第四节 现代控制方法的运用 .....  | 247        |
| <b>第八章 创 新 .....</b> | <b>257</b> |
| 第一节 创新职能概述 .....     | 260        |
| 第二节 创新的基本内容 .....    | 264        |
| <b>参考文献 .....</b>    | <b>274</b> |

# 第一章 绪 论

## 学习目标

### 知识目标

- (1) 掌握管理的含义，明确管理的特征。
- (2) 熟悉管理的基本职能，明确管理方法的类型。
- (3) 明确管理者的基本素质和技能要求，掌握管理对象的构成与类型。
- (4) 掌握管理的基本原理和方法。

### 能力目标

- (1) 初步培养自己的管理思维，能从管理系统的角度分析管理现象。
- (2) 逐步提高自己的管理者素质与技能，能有意识地将科学性和艺术性相结合来处理组织管理问题。

## 先导案例

### 海尔的腾飞

崛起与发展：从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业

创立于1984年、崛起于改革大潮之中的海尔集团，是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下，海尔经过18年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。

“名牌战略”：中国第一品牌

用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的。18年间，海尔的无形资产从无到有，2002年海尔品牌价值评估为489亿元，成为中国第一品牌。2002年，海尔实现海外营业额10亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔18年来的高速发展，最主要的就是靠创新，战略创新起着关键作用。海尔发展战略创新经历了三个阶段。

#### 1. 名牌战略阶段

在1984年到1991年名牌战略期间，其他企业上产量，而海尔俯下身子抓质量，7年时间只做一个冰箱产品，磨出了一套海尔“管理之剑”——OEC管理法，为未来的发展奠定了坚实的管理基础。

## 2. 多元化战略阶段

在1992年到1998年的多元化战略期间，其他企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。

## 3. 国际化战略阶段

在1998年至今的国际化战略阶段，其他企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建了一个国际化企业的框架。

### 海尔的成功

美国《家电》杂志统计显示，海尔是全球发展最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告；英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”，海尔名列第七；美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时，张瑞敏也获得了中国企业家目前在全球范围内的最高美誉，1999年12月7日，英国《金融时报》评出“全球30位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第26位。《金融时报》发布了2002年全球最受尊敬企业名单，海尔位居中国最受尊敬企业第一名。2003年8月，美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”，在“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。

近年来，海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材，这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也成为了第一个登上世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学的中国人。海尔人的目标是：进入世界500强，振兴民族工业！

（资料来源：百度文库）

# 第一节 管理的含义及地位

## 问题导入

1. 你在生活与学习中有没有参加过管理活动？管理是什么？
2. 在当今中国，管理重要吗？为什么？

### 一、管理的含义

管理是人类最基本的活动之一，它不仅存在于人类社会的全部历史阶段，而且贯穿于社会生活的各个领域、组织和部门。在现实生活中，大至政府、军队，小至企业、医院、学校、家庭等社会基本单位和部门，都存在管理活动。

管理就是在一定的环境下，通过计划、组织、领导、控制和创新等职能，协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以有效实现组织目标的活动或过程。它包含以下方面的含义。

1) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

2) 管理的本质是为了实现组织目标而进行的协调活动及过程。

### 知识拓展

通过对事物的变化进行适度的调控,我们就能根据既定目标的总体要求,以协调和平衡各种关系或利益为基点,使人力、物力、信息力在微观或宏观的分布上始终保持比较恰当的比例、速度和规模,以使事物的发展过程在保持最佳动态平衡的基础上实现良性循环。

3) 管理的对象是以人为中心的组织资源及职能活动。

4) 管理的基本职能是计划、组织、领导、控制和创新。

5) 管理工作在特定的环境下进行。

### 管理故事

一个盲人迷失在森林里,被东西绊倒了。盲人在森林的地面上摸索,发现自己跌倒在一个跛脚的人身上。于是俩人便开始交谈,悲叹自己的命运。

盲人说:“我已经在这个森林里徘徊很久了,因为我看不见,所以我找不到出去的路。”

跛脚的人说:“我也躺在森林的地上很久了,因为我站不起来,无法走出去。”

当他们坐着谈话的时候,跛脚的人突然大声叫起来,“我想到了,你把我背在肩上,我来告诉你往哪里去,我们联合起来就能找到走出森林的路。”

(资料来源:“借来的火点不亮自己的心灵”,人民网,2005-05-30)

**管理启示:**组织通过内部各种资源的整合、优势互补,实现资源最佳配置的目的,可以发挥更大的功效,实现 $1+1>2$ 。

## 二、管理的地位

管理活动是一种基本的社会实践活动,其贯穿于人类社会实践的历史过程。在现代社会,管理实践更是在各国乃至世界性的跨国经济活动中发挥着巨大作用。在未来的社会生活中,管理实践不仅不会在人类社会实践的总体中消失,反而将会愈益显示其重要的地位和作用。

### 1. 管理与科技共同推动社会的发展

1973年,美国著名管理学家杜拉克在总结“二战”后管理热潮对世界各国经济发展的影响时指出:“经济发展和社会发展首先就意味着管理。第二次世界大战以后的早期就明显地显示出,在经济和社会的发展中,管理是决定性的因素。”

管理已经成为支撑现代社会存在与发展的重要支柱,无论是一个国家或是一个地区的社会经济发展,都越来越依赖于管理的发展,管理与科技是社会经济发展的两个轮子。

### 相关链接

第二次世界大战结束后不久,英国曾派一些专家小组去美国考察工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后,导致英国工业生产率水平较低的

主要原因在于组织管理水平远远落后于美国。他们由此认识到,管理是可以使经济恢复并能促进其发展和取得成就的一种力量。

日本是第二次世界大战的战败国。战争使日本经济遭到了严重的破坏,整个国民经济在战争结束时已到达崩溃的边缘。但日本仅用了不到 20 年的时间,就一跃成为世界经济强国。促使日本经济高速增长的主要原因不是别的,正是管理。

(资料来源:张永良,管理学基础.北京理工大学出版社,2010)

## 2. 科学的发展和技术的实现也有赖于管理

随着科学的发展和技术的实现,企业的生产、经营已经不仅仅只涉及个别专业领域,而必须从系统的观点加以掌握,即系统工程。科学、技术与管理三者是紧密地结合在一起的:科学技术的进步离不开科学的管理;管理的发展同样需要科学技术的支持。

## 相关链接

美国于 20 世纪 60 年代至 70 年代初组织实施的载人登月工程,或称“阿波罗”计划,是世界航天史上具有划时代意义的一项成就。工程开始于 1961 年 5 月,至 1972 年 12 月第 6 次登月成功结束,历时约 11 年,耗资 255 亿美元。在工程高峰时期,参加工程的有 2 万家企业、200 多所大学和 80 多个科研机构,总人数超过 30 万人。

(资料来源:阿波罗计划, SOSO 百科)

## 3. 管理决定企业的生存与发展

杜拉克说:“在当今世界,管理者的素质与能力决定企业的成败存亡。”他把管理者及其管理活动放在公司运营的核心地位。成功的管理者在任何一个公司中都是一个赋予公司以生命力的因素。“没有管理者的领导,生产资源就只是资源,永远不会变成生产。”

## 能力训练

### 案例讨论:海尔收购红星电器厂

1995 年,青岛市政府让海尔兼并亏损 1 亿多元的红星电器厂。在做好战备之后,海尔迅速地派出第一批人进驻红星电器厂,他们不是总裁,不是财务人员,也不是盘库人员,而是海尔文化中心的人。他们做的第一件事情就是文化先行,并作为他们整个兼并的战略。而现在的海尔集团首席执行官张瑞敏也曾经分几次亲自到红星电器厂,给它所有的员工讲企业的价值观和文化。他们到了红星电器厂之后,第一,以市场为中心,告诉全员职工,要先卖信誉,后卖产品;第二,发动所有的员工找自己的问题,要降低成本,要增大赢利;第三,给员工们定出了自己未来的发展目标,就是用 2~3 年的时间成为洗衣机行业的老大。三个月的时间,就使得红星电器厂扭亏为盈,到了第五个月,它第一次赢利了 150 万元,用了两年的时间,红星电器厂洗衣机总厂成为洗衣机行业的第一名。

(资料来源:<http://www.maigoo.com/maigoocms/2010/0706/38441.html>)

### 学生讨论:

1. 你认为红星电器厂起死回生的关键是什么?
2. 管理对社会和组织发展的意义是什么?

## 第二节 管理的职能与属性

### 问题导入

1. 管理是一项活动还是整个活动的过程?
2. 管理具有什么样的属性?

#### 一、管理的职能

##### 1. 管理职能的含义

管理的职能是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。管理的各项职能总体上是为管理的目标服务的。

##### 2. 管理职能的内容

###### (1) 计划职能

计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。主要任务是在收集大量基础资料的基础上,对组织未来环境的发展趋势作出预测,根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标,然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现作出完整的策划。

###### (2) 组织职能

为实现管理目标和计划,就必须设计和维持一种职务结构,在这一结构里,把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类,把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员,并规定上下左右的协调关系,为有效实现目标,还必须不断对这个结构进行调整,这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证,它是进行人员管理、指导、领导和控制的前提。

###### (3) 领导职能

领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力的过程。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征、激励员工以及进行有效的沟通。

###### (4) 控制职能

控制职能是检查组织活动是否按既定的计划、标准和方法进行,及时发现偏差、分析原因并进行纠正,以确保组织目标的实现。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程,其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。

###### (5) 创新职能

创新职能是指组织在发展过程中,不断调整系统活动的内容和目标,以适应环境变化的要求的活动过程。职能创新是管理水平和管理效益不断提高的根本途径,也是使组织保持生存和不断发展壮大的根本要求。

##### 3. 管理职能之间的关系

管理职能之间是相互融合、相互交叉的。在管理实践中,计划、组织、领导和控制职

能一般是按顺序执行,即先要执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能,但又不是绝对的。

管理职能存在着普遍性与差异性。原则上讲,各级各类管理者的管理职能具有共同性,都在执行计划、组织、领导、控制四大职能;但同时,不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各不相同的。

## 相关链接

### 管理职能的研究与发展

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔,他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。

古利克和厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能意味着管理者应当重视利用人才、注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展、管理决策学派的形成,决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

## 二、管理的属性

### 1. 管理是科学性与艺术性的统一

#### (1) 管理是一门科学

管理作为一项活动,其间存在着一系列基本的客观规律。人们经过长期的实践,归纳总结出了一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和方法。利用这些理论和方法来指导管理实践,又以管理活动的结果来衡量这些管理理论和方法是否正确、是否有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此,管理是一门科学,它以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

#### (2) 管理是一门艺术

管理虽然可以遵循一定的原理和规律办事,但由于在管理过程中存在很多不确定因素,包括突发性、偶然性的因素,这些因素复杂多变,单靠管理理论和方法是不能够进行有效管理的。管理者必须在管理实践中发挥人的积极性、主动性和创造性,灵活地把管理知识与具体的管理活动结合起来,获得满意的管理效果。管理的艺术性强调管理活动除了依靠一定的理论和方法外,还要灵活运用这些知识和理论,以达到最好的效果。

#### (3) 管理是科学与艺术的结合

在管理过程中管理者既要注重管理理论的学习,又要重视灵活运用管理理论。认识管理的两重属性,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。

## 管理故事

古时，一小国国王一腿跛、一眼瞎，一日酒足饭饱之余，兴之所至，唤宫中画师为其画像。第一位画师按写实技法给他画了像，结果换来一顿暴打。又唤第二位画师。第二位画师借以前车之鉴，对国王着意美化，国王一看：“这是我吗？”结果更惨。国王余怒未消，放下狠话：“隔日再画，如若粗制滥造，小心性命。”二位画师惶恐地回到画室，苦思冥想，及至天明也没主张。适一青年才俊登门造访，见状问其故，两画师道以原委。青年才俊深思后，附耳告以良策。两画师听罢大喜，次日合力完成画作，国王看后龙颜大悦，并施以重赏。原来，画面是国王狩猎的场景，只见国王跛腿蹬乱石，手持猎枪，瞎眼紧闭作瞄准状，栩栩如生的形象跃然纸上，国王还是那个国王，身体瑕疵被天衣无缝地掩盖，国王不乐才怪。

（资料来源：闲谈管理的艺术性，领导力培训项目网，2011-06-28）

**管理启示：**绘画是一种可以通过学习、积累掌握的技法，具有科学性层面，但在实践中生搬硬套、不创造性地运用，就无法体现它的艺术层面，也达不到绘画的境界。管理科学是反映管理关系中客观规律的知识体系，管理艺术则是以管理知识和经验为基础，富有创造性管理技巧的综合。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术，审时度势，灵活运用管理理论才能达到管理的效果。

### 2. 管理的二重性

所谓管理的二重性，即管理合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。管理二重性理论是马克思最早提出的，他在《资本论》中指出：“凡是直接生产过程都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“监督劳动与指挥劳动”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）管理的自然属性

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一般要求。管理的自然属性就是合理组织生产力的一般属性，它由生产力与社会化大生产所决定。社会化的共同劳动需要管理，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制。只要是社会化的大生产或者集体劳动，就必须需要管理。它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，它是在不同社会制度下，企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。

#### （2）管理的社会属性

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，使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性，即在一定生产关系形式下体现的阶级的特殊属性。它是由社会制度、生产关系所决定的。

## 能力训练

### 案例讨论：王新的工作

王新是一家小型机械装配厂的经理。王新每天到达工作岗位时都随身带着一份清单，列出他当天要处理的各种事务。清单上的有些项目是总部的上级领导通知他需要处理的，

另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他的下属报告的不正常情况。

一天,王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作,各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告,说明这班次开展了什么工作,发生了什么问题。看完前一天的报告后,王新通常要同几位主要下属人员开一个早会,会上要决定针对报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议,会见来厂的各方面访问者。他们当中有些是供应商或潜在供应商的销售代表,有些则是工厂的客户。此外,有时也有一些来自地方政府机构的人员。总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当他和自己的下属人员陪伴这些来访者参观的时候,王新常常会发现一些问题,并将它们列入待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作,而这些工作是他改进工厂的长期生产效率所必须做的。他似乎总是在处理某种危机,他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不这么紧张的方式工作呢?

(资料来源:管理活动与管理理论案例 2,万学教育资料库)

### 学生讨论:

从管理职能的角度,可以对王新的工作做一种什么样的分析?

## 第三节 管理的主体与客体

### 案例导入

明月和芙蓉都是韩国乐坊里的舞者,两人参加新一任行首大人的选拔赛,通过跳舞竞选新一任的行首大人职位。比赛中,芙蓉凭借娴熟的功底,在乐手的伴奏中超越了各位前辈。而明月坚持不遵循传统,不需要乐手的音律伴奏,在无声中起舞。舞至高潮,全场的人均为她的舞韵所感动,乐手情不自禁跟着她的节拍奏起音律。她终于获得全场的掌声,赢得了比舞。难得的是,带头给明月鼓掌的正是明月的竞争对手——芙蓉。也正是芙蓉,在早期就发现了明月的舞蹈天赋,极力向行首大人推荐明月,允许明月在乐坊中跳舞,结果自己在舞蹈上输给了明月。按照常规,新一任的行首大人,应由胜出的明月担任。但出乎意料的,新一任行首大人却是芙蓉。

(资料来源:管理者必备的三种技能,价值中国,2010-03-29)

### 学生思考:

1. 为什么芙蓉输了比赛反而被任命为行首大人?
2. 管理者应该具备什么样的能力?
3. 作为管理者仅仅是对人的管理吗?

### 一、管理的主体

#### 1. 管理主体的含义

管理主体即管理者,是指履行管理职能,对实现组织目标负有贡献责任的人。管理主体的含义表现为以下方面。

1) 管理者首要的标志是对组织目标负有责任,而不在其是否有下属人员。例如,拥有知识并负有贡献责任的工程师。

2) 管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外,也可能承担某项具体的工作。例如,公司的销售经理、财务管理人员等。

## 2. 管理者的类型

### (1) 按管理者的层次分类

管理者可以按其所处的管理层次划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图1-1所示。

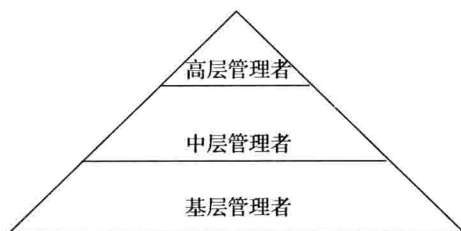


图1-1 管理者的层次

1) 高层管理者。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人,其职责主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的方针政策,注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

2) 中层管理者。通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者。主要职责是正确领会高层管理者的指示精神,创造性地结合本部门的工作实际,有效指挥各基层管理者开展工作,注重的是日常管理事务。

3) 基层管理者。又称一线管理者,是组织中处于最低层次的管理者。他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者,主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令,注重具体任务的完成。

### (2) 按管理主体工作的性质和领域分类

按管理者工作的性质和领域,管理者可分为综合管理者和专业管理者。

1) 综合管理者。综合管理者是指负责整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管组织内的包括生产、研发、营销、人事、财务、后勤等在内的全部活动。而对于大型组织来说,可能会按照产品类型分别设立几个产品分部,或按地区设立若干个地区分部。

2) 专业管理者。专业管理者指仅仅负责管理组织中某一种职能的管理者。根据所管理的专业领域性质的不同,可以将专业管理者划分为生产部门管理者、研发部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者等。

## 管理故事

西汉有一个丞相叫丙吉,有一天他到长安城外去视察民情,走到半路就有人拦轿喊冤,查问之下原来是有人打架斗殴致死,家属来告状。丙吉回答说:“不要理会,绕道而行。”走了没多远,发现有一头牛躺在路上直喘气,丙吉下轿围着牛查看了很久,问了很

多问题。人们就议论纷纷,觉得这个丞相不称职,死了人不管,对一头生病的牛却那么关心。皇帝听到传言之后就问丙吉为什么这么做,丙吉回答:“这很简单,打架斗殴是地方官员该管的事情,他自会按法律处置,如果他渎职不办,再由我来查办他。我绕道而行没有错。丞相管天下大事,现在天气还不热,牛就躺在地上喘气,我怀疑今年天时不利,可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行,我没有及时察觉就是我丞相的失职。所以,我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西还是因为天时不利的原因。”一番话说得皇帝对其非常赞赏。

(资料来源:常森,丙吉问牛. 企业管理,2012年第01期)

**管理启示:**管理者应该清楚自己所处的层次和明白自己的职责,什么该管、什么不该管,有所为、有所不为。

### 3. 管理者技能

管理学中,罗伯特·卡兹认为,任何管理者都需具备三种基本技能:技术技能、人际技能和概念技能。

1) 技术技能。指管理者在本专业领域中,需熟悉业务和专业技术,具备足够的业务和专业技术,能够带领组织完成任务。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,被称为专业技术人员。

2) 人际技能。指管理者组织、调动各种资源,协调上下级、各利益团体的关系,发动、激励员工完成组织任务所须具备的处理各种人际关系的能力。

3) 概念技能。指综观全局,分析、评价和判断事物的能力,也就是洞察企业与环境互相影响的复杂性,并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速作出正确判断的能力。

## 知识拓展

20世纪60年代末,加拿大学者亨利·米兹伯格对总经理的工作进行了仔细的观察和研究。在大量观察的基础上,亨利·米兹伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要(1973年)。管理者的工作描述为下列10种角色。

人际关系角色,包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。

管理者必须扮演的信息角色,具体包括监督者、传播者、发言人三种角色。

在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。决策角色具体包括企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者四种角色。

## 二、管理的客体

### 1. 管理客体的概念

管理客体,即管理对象,是指管理者为实现管理目标,通过管理行为作用于其上的客体。管理总是对一个群体或组织实施的,所以管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。而任何社会组织为发挥其功能,实现其目标,必须拥有一定的资源与要素。管理正是要对这些资源或要素进行配置、调度、组织,才能使管理目标得以实现。所以这些资源或要素就是管理的最终对象。同时,组织要实现功能和目标,就必须展开职能活动,形成一系列工作或活动环节。

## 2. 管理客体的内容

### (1) 组织

在现代社会生活中,组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元,而且可以说是社会的基础。组织就是在一定的环境中,为实现某种共同的目标,按照一定的结构形式、活动规律结合起来的具有特定功能的开放系统,如党团组织、工会组织、企业、军事组织,等等。

简单地说,组织是由两个以上的人、目标和特定的人际关系构成的群体。形成组织必须满足三个条件:必须由两个或两个以上的人组成;组织成员有共同的目标;成员之间相互联系。

### (2) 资源或要素

管理的主要任务除了实现组织与环境相适应,还必须实现人、财、物、信息、技术、时间、社会信用等一切资源的优化配置,用最少的资源投入实现最佳的经济效益和社会效益。具体内容包括以下几个方面。

1) 对人的管理。人是生产力和整个管理中最活跃、最能动、最积极的因素,组织活力的源泉在于脑力和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。所以,管理的首要任务是对人的管理,对人的科学管理就在于充分调动人的主动性、积极性和创造性,做到人尽其才。

## 管理故事

索尼公司总裁盛田昭夫谆谆教诲新入会的员工:“索尼是个亲密无间的大家庭,每个家庭成员的幸福都靠自己的双手来创造。在这种崭新的生活开始之际,我想对大家提出一个希望,当你的生命结束的时候,你们不会因为在索尼度过的时光而感到遗憾。”

索尼的确是一个大家庭,绝大多数索尼职工都要在这里度过一生。在公司里,领导同职工之间保持着良好的关系,大家都把彼此当做索尼家庭的成员来对待。在有些情况下,职工甚至与老板处于同样的地位。索尼工厂的任何一位管理人员都没有个人办公室,连厂长也不例外。公司主张管理人员与他的办公室职员坐在一起办公,共同使用办公用品和设备。在车间里,领班对工人表现出真诚的尊重与关心。索尼公司强调家庭式的责任感和协调精神,以此激发每个成员发挥主动性,激发他们参与管理的热情。

盛田昭夫主张,衡量一位管理人员的工作成果,主要是看他能把一大批人组织到什么程度,以及能否有效地使每个成员做出最好的成绩,并使他们真正融为一体。索尼公司每个职工每年平均提出八条建议,多数建议使得工作更省力、更可靠,或者使工作效率有所提高。

(资料来源:做好人性化管理,促进企业持续发展. 食品伙伴网,2009-07-18)

2) 对资金的管理。资金是管理的手段,同时也是管理的对象,管理系统作为一个社会系统,必然要以资金作为其运行的基础。在现代管理系统中对资金的管理包括资金的筹集和使用两个方面。

3) 对物质材料与设施的管理。物质材料与设施是比资金更为直接的物质前提,任何管理系统都存在着如何使它所拥有的物质材料与设施发挥最大效能的问题,以便更有效地