

普通高校“十二五”规划教材
管理学系列

管理学

张小红 白璠峥 黄津孚 温 瑶 等编著



清华大学出版社

014037759

C93-43
282



普通高校“十二五”规划教材
管理学系列

管理学



张小红 白璠峰 黄津孚 温 瑶 等编著

清华大学出版社



北航

C1725856

C93-43
282

内 容 简 介

本书是作者 10 年的企业管理实际经验和 10 年的管理理论教学与管理咨询的基础上形成的一本系统而全面的教材。

本书详细介绍了一个组织(管理对象)的管理者(管理主体),如何运用管理思想、管理原理、管理方法和管理手段,通过预测、决策、计划、组织、领导、激励、控制等职能,对内做好沟通,对外做好协调,从而在特定管理环境与管理道德的约束下,不断开展创新工作,完成组织目标的全过程。

本书逻辑严谨,结构合理,层次清晰,内容全面,不仅适用于管理类专业的本科生、非管理类专业的研究生,而且可以作为 MBA、MPA、在职管理人员管理学学习与培训的教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学/张小红等编著.--北京:清华大学出版社,2014

(普通高校“十二五”规划教材·管理学系列)

ISBN 978-7-302-34495-7

I. ①管… II. ①张… 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(2013)第 274273 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:22.25

字 数:425 千字

版 次:2014 年 3 月第 1 版

印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:053341-01

前言

现实生活中,大到国际关系,环境污染,交通拥堵,食品药品安全……小到企业经营中的产品开发,选人用人,生产运营,市场营销,客户维护,乃至一个家庭是否和睦富裕等,从某种程度上来说都是管理问题。历史经验表明,一个国家要想繁荣富强,一个组织要想发展壮大,一定要把管理工作做好。在现代社会中,管理作为组织实现目标的一种手段,可以说无时不在,无处不在。人们不管从事何种工作,都在参与管理活动,要么管理国家,要么管理组织,要么管理业务,要么管理家庭。可以说,国家的兴衰、组织的成败、家庭的贫富,无不与管理工作的是否得当有关。

在亚当·斯密的分工理论(1776)和查理·巴贝奇机械制造业管理理论(1832)的指导下,英国十八九世纪的生产管理获得了飞速发展,使英国成为当时世界经济最发达的国家。进入20世纪以来,在泰勒的科学管理(1911)、福特的移动式装配流水生产线(1913)、休哈特的质量控制(1931)等一系列管理思想和技术的推动下,美国经济获得了突飞猛进的发展,使美国在20世纪成为世界第一经济强国。20世纪六七十年代,日本创造性地推行了全面质量管理和准时制生产等管理手段,使日本成为当时世界第二大经济强国。由此可见,哪个国家最先创造性地推广使用了新的管理方法和管理技术,做好了管理工作,其经济就会获得最快速的发展。因此,学好管理学,掌握管理的基础理论,提高管理的整体水平,实现管理的科学化,是做好管理工作的前提和基础。

管理学是一门建立在经济学、心理学、行为学、社会学、数学等基础之上的综合性和实践性很强的应用性学科,学习管理学是掌握经济、管理类专业知识体系的重要基础。管理学是研究和探讨各种社会组织的管理活动的基本规律和一般方法的科学,这些基本规律和科学方法对于所有管理领域具有普遍适用性,是管理学科群中最为基础的学科,它涉及范围广,影响面大,是理论性与应用性较强的专业基础课程。

学好管理学我们才能够有效地做好管理工作,才能够知道管理一个组织(管理对象)的管理者(管理主体),如何运用某种思想,通过计划、组织、领导、控制等职能,对内做好沟通,对外做好协调,从而在特定管理道德的约束下,适应组织环境,不断创新完善,完成组织目标;学好管理学我们才能够进一步学好研究开发管理、生产运营管理、市场营销管理、客户关系管理、经营战略管理、人力资源管理、财务成本管理等。

本书是在《管理学基础》(经济科学出版社,2009)的基础上改编的,去掉了管理组织的

形成与演变,计划方法中网络计划技术的详尽描述,增加了管理道德与社会责任,战略性计划及其选择,创新工作等。本书非常强调管理的逻辑性,系统、全面、重点地介绍管理理论、管理知识、管理方法和管理手段。本书可作为相关专业专科、本科、研究生的教材,亦可作为相关管理人员的培训教材,并为从事经济管理和工商管理工作的人员进行管理研究和解决问题时提供参考。

本书第一章、第三章、第四章、第七章、第九章、第十章由张小红(北京石油化工学院)编写,第二章、第五章、第八章由白媛峥(北京石油化工学院)编写,第六章由张小红、温瑶(北京石油化工学院)编写,第十一章由黄津孚(首都经济贸易大学)编写,全书由张小红统稿和定稿。在本书的编写过程中得到了北京石油化工学院王伯安、景永平、陈首丽、李欣等教授的支持与指导,本书的出版也得到了清华大学出版社杜星编辑的大力支持,在此一并表示感谢!在本书编写过程中参阅了大量有关书籍及资料,在此向提供资料的学者、专家和前辈深表谢意!

由于编者水平所限,书中可能存在一些不足、缺点乃至错误之处,恳请各位读者批评指正。

作 者

2013年盛夏于北京丽园

目 录

第一章 管理导论	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理原理、方法及有效性	12
第三节 管理者	18
第四节 管理学	22
复习思考题	26
第二章 管理思想与管理理论	27
第一节 管理理论形成前的管理思想	28
第二节 古典管理理论的形成	31
第三节 行为科学的兴起	39
第四节 现代管理理论的丛林	44
第五节 当代管理理论的发展	51
复习思考题	53
第三章 管理环境与管理道德	55
第一节 管理与环境	56
第二节 管理道德与社会责任	80
复习思考题	92
第四章 预测与决策	93
第一节 预测	94
第二节 决策	113
复习思考题	136
第五章 计划职能	138
第一节 计划概述	139

第二节 战略性计划及其选择	145
第三节 计划制定的原则与程序	156
第四节 制定计划的方法	160
第五节 目标管理	163
复习思考题	168
第六章 组织原理	169
第一节 组织概述	170
第二节 组织设计	173
第三节 人员配备	191
第四节 组织变革	202
复习思考题	209
第七章 领导原理	211
第一节 领导概述	212
第二节 领导理论	224
第三节 领导艺术	239
复习思考题	246
第八章 激励原理	247
第一节 行为与激励	248
第二节 激励理论	251
第三节 激励的原则	257
第四节 激励的基本途径与手段	260
复习思考题	262
第九章 沟通与协调	264
第一节 沟通概述	266
第二节 沟通的基本类型	272
第三节 沟通的障碍与克服	282
第四节 协调概述	286
复习思考题	295

第十章 控制职能	297
第一节 控制概述	298
第二节 控制的类型与过程	304
第三节 控制的内容	316
第四节 控制的方法	323
复习思考题	327
第十一章 创新工作	329
第一节 创新概述	330
第二节 创新的途径和内容	337
第三节 创新管理	341
复习思考题	344
参考文献	345

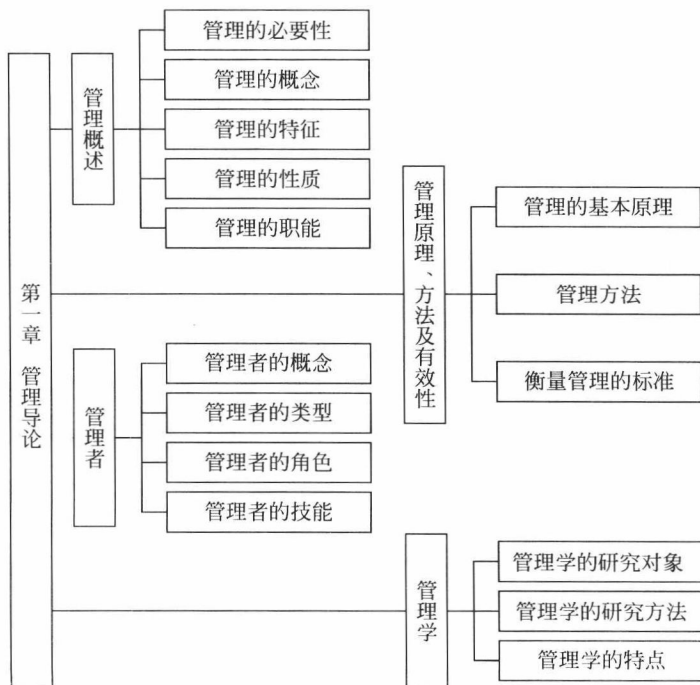
第一章

管理导论

学习要求：

通过本章学习,初步认识管理和管理学,并深刻认识到学习管理的重要性;了解管理产生的原因;掌握有效管理的概念、特征、性质;能区分效率、效益和效果;明确管理的基本职能;清楚管理者的特征及类型;清楚管理者在组织中所充当的角色;能区分谁是管理者,把握管理者应具备的技能;了解管理学科体系,掌握管理学科的性质特点;清楚学习管理学的重要意义和方法,认识自我并有意识培养自己的管理素质。

学习导图：



第一节 管理概述

管理活动自古有之。凡是两人以上进行共同劳动,就必然存在管理。管理作为人类最重要、最基本的活动之一,广泛地存在于社会生活的各个领域,它是一切有组织的活动必不可少的组成部分。

人类社会的发展史同时就是一部管理发展史。历史已经证明,生产力越发达,人类社会越进步,管理也就越重要。反之,一个社会的管理水平越高,其发展也就会越快。管理和科学技术已成为推动现代社会发展的两大车轮。

一、管理的必要性

作为人类一种特殊的社会实践活动的管理,是任何组织生存与发展所不可缺少的。大量实践证明,一个单位、一家企业,在其他条件不变的情况下,不同的领导班子和不同的管理方式往往导致不同的经营结果。管理正是要解决有限资源与多种目标的矛盾,以便更有效地提高组织利用资源的能力。尽管管理因对象的不同而具有特殊性,由此形成的管理理论也千差万别,但其所要解决的问题具有显著的普遍性。也正因如此,管理才有了探索的必要性和可能性。

任何一个组织若要维持自己的生存和发展,首先需要拥有一定的资源,其次要能够对有限的资源进行合理的配置,以达到最佳的使用效果,支持组织目标的实现。一般而言,一个组织的存续至少需要以下几种类型的资源:①人力资源,即组织中拥有的成员的数量和质量的总和,尤其是人的技能、能力、知识以及它们的协作力和潜力,它是组织中最重要的资源。②财力资源,即组织所拥有的现金及货币资本。由于它可以用来购买物质资源和人力资源,故一个组织所拥有的财力资源的多寡实际上也反映了组织拥有资源的多寡。③物质资源,组织存在所需要的诸如土地、厂房、机器设备、办公室、交通运输工具、各种材料等物质。对一个组织而言,物质资源的多寡也可以表现为其拥有的财富的多少。④信息资源,包括知识性信息和非知识性信息两类。在人类进入知识经济时代的今天,信息资源对任何一个组织的存续都是非常重要的。⑤时间资源,时间是组织中最稀有、最特殊的资源,因为时间具有不可逆性。除了以上所需的共同资源外,现实中的个别组织可能还需要其他特别的资源。

尽管每个组织所拥有的资源在数量、质量、种类上都不尽相同,但肯定是有限的。假使资源的供应是无限的,人们要人有人、要物有物、要资金有资金、要信息有信息、要时间有时间,那么组织的活动将会为所欲为,管理将变得多余。事实上,无论是人类社会赖以生存发展的自然资源,还是组织赖以生存的人文社会资源,都是有限的。虽然当今时代处于信息大爆炸的状态,但总体上说信息仍然是有限的,况且每天都在产生大量的信息。现

实中不同的组织所要追求的目标是多种多样的,但不管什么样的目标,都必然要受到资源有限性的制约。而且人们从自然界摄取资源后创造的财富相对于人们的需求而言也是有限的,因而,管理的基本矛盾就表现为有限的资源与组织目标之间的矛盾。随着生产力的发展,人类社会的进步,资源与目标的矛盾越来越复杂,管理也就显得越来越重要。

管理是为了解决现实中的管理问题,正因为组织的资源是有限的,所以才要求组织应该充分有效地配置资源,即对有限的不同类型的资源,根据组织目标和产出物内在结构的要求,在量、质等方面进行不同的配比,并使之在产出过程中始终保持相应的比例,从而使产出物成功产出。在资源配置的过程中,管理发挥着重要作用。管理作为对组织内有限资源有效整合的活动,贯穿于组织资源配置的全过程。

就社会生产过程而言,管理的必要性主要是由以下几个因素决定的。

首先,管理是由共同劳动引起的,是社会化大生产的必然产物。当社会生产力还不发达,人们的生产活动尚未进行分工的时候,根本不需要管理。随着社会生产力的发展,当很多人在一起从事共同劳动时,由于劳动者之间存在分工与协作,为了使他们之间的动作协调,步调一致,有秩序有成效地从事生产活动,就需要有一定的管理。在手工业工厂里,分工协作的共同劳动,已使管理成为顺利进行所不可缺少的条件。但是,一般来说,手工业工厂的生产规模比较小,生产技术和劳动分工比较简单,因此,管理工作也比较简单。随着现代机器大工业的出现,大规模地采用机器进行生产,不仅生产技术复杂,企业内部分工更加精细,协作更加严密,生产过程具有严格的比例性和高度的连续性,而且劳动社会化程度空前提高,社会联系更加广泛。要使生产力的各个要素正确地、合理地结合起来,使人力、物力、财力得到有效的配合和利用,就更需要对生产过程加以科学的组织。可见,管理是共同劳动的客观要求,共同劳动的规模越大,生产的社会化程度越高,劳动分工与协作越精细和严密,管理工作也就越重要,对管理的要求也就越高。

其次,管理是现代科学和技术发展的客观要求,是促进技术进步的有力武器。科学技术是第一生产力,它融合并制约着劳动者、劳动资料及劳动对象这三个生产力的实体要素。管理是生产力中的结合性因素,生产力诸因素的有机结合是靠管理来实现的。离开了管理,不仅生产力诸因素无法有效地结合,而且科学技术的作用也无法发挥,特别是当代科学技术的发展突飞猛进,社会生产力跳跃式发展,科学技术在生产力中的地位越来越显著。在现代工业生产中,无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程各阶段的划分与结合等,都必须系统地运用科学技术知识来解决。为了提高企业产品的竞争力,不断提高产品的质量和劳动生产率水平,就必须大力加强科学技术研究,将科技成果尽快地应用于生产领域。管理是把科学技术成果转化为实用生产技术的手段和中介,只有加强管理,才能加速科技成果的转化。

最后,管理是提高社会效益和经济效益的重要手段。当今世界,有些国家很富有,有些国家非常贫穷,尽管资源和其他方面的基础对国家的繁荣与否有很大的影响,然而有的

国家资源贫乏但国家富有,而有的国家资源丰富却并不富有。事实上,一个国家是否繁荣取决于该国生产率的状况,亦即该国是怎样有效地利用其人力、财力、土地、原材料、技术和其他资源的。换句话说,一个国家的发达与否取决于其管理的效率。企业的情况也一样,经营管理者能力差、水平低,必然导致该企业管理的低效率,而不管企业的设备有多么优良、资金有多么充足、员工有多么优秀。由此可见,一个国家、一个民族或者一个企业,由强变弱或由弱变强的转换力量在很大程度上是管理水平的高低;也可以看到,一个单位或企业,在其他条件不变的情况下,不同的领导班子和不同的管理方式完全可以改变其原有状态,既可能使之起死回生,也可能令其一败涂地,所以,好的管理可以使各类资源得到最有效的利用,以便人类社会经济活动更有成效,从而提高社会效益和经济效益。

二、管理的概念

管理起源于人类的共同劳动,是一种与人类文明共存的社会现象。通过管理,人们的生产、生活和其他活动得以有目的、有秩序、有效率地进行。

在西方,管理的含义一般与人类的组织活动有关。人类在实践中发现,多个人在一起工作能够完成个人无法完成的任务,于是逐渐地产生了各种社会组织。在组织内,为了协调大家的活动,就要进行管理。

长期以来,学者们从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的定义。典型的有:

(1) 管理是组织的某一专业职能或综合职能。如美国著名管理学家赫伯特·西蒙认为:“管理就是决策。”法国著名学者法约尔认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

(2) 管理是对组织资源或要素进行协调,以达到组织目标的活动。

(3) 管理是一个活动系列,是连续的动态过程,能发挥多种作用,具有一定特征。如美国学者孔茨等认为:“管理就是创造一种环境,使置身于其中的人们能在集体中一道工作,以完成预定使命和目标。”

(4) “管理是通过他人的努力来达到目标。”(美国管理协会的定义)因此有人说,管理就是“管”你的。

这些定义从不同的侧面和角度揭示了管理的含义或某些方面的属性,其对管理本质的认识是基本一致的。

我们认为,管理是指一定组织中的管理者,通过计划、组织、激励、协调、控制等手段实施有效的组织活动,对组织资源进行配置,建立秩序,营造氛围,以实现组织目标的动态实践过程。

实际上,管理的内容是广泛的,一个人有效地利用时间是管理,合理地安排自己的工资收入也是管理。但我们在本书中讨论的管理主要是对一个社会组织而言的。

这个定义包括以下含义。

首先,管理是为实现共同目标而进行的有组织的实践活动,离开共同目标,管理将无的放矢,不得要领。管理的目的是发挥集体作用,满足个人努力无法满足的需要。人的需要有时通过自身努力可以予以满足,但在绝大多数情况下通过个人努力是无法满足的。当人类需要通过个人努力无法满足时,就求助于集体。但自由组合的集体,不久就会产生危机。管理是集体努力产生效果的必要条件。管理有助于达成分散个体达不到的目标,满足个人努力无法满足的需求。

其次,管理的对象是组织要素及其组合和组织系统的运行。组织目标的实现过程具体表现为各项工作任务的执行和完成过程,而执行和完成工作任务,就必然要求组织的管理者给每一项任务配备必要的人、财、物等生产力要素,创造良好的组织文化和工作氛围,并对各部门、各级人员的工作进度和协作关系进行有效协调,确保整个组织系统的高效运行。可见,管理活动所指向的对象既包括组织要素及其组合状态,又包括组织系统运行状态。其中,组织要素既包括劳动力、劳动资料、劳动对象等“硬件”,也包括工作任务、组织结构、组织制度、组织精神等“软件”。或者说,管理既要“管人”,也要“管事”,还要“处关系”。

最后,管理是通过行使一定的管理职能来实现组织目标的,包括决策、计划、组织、激励、领导、控制等。管理者的主要工作是行使管理职能,而不是一般的、具体的生产劳动。在组织中,各管理职能是相互联系、不可分割的,共同形成管理的整体性活动。如组织、领导、控制等职能性活动都要围绕计划目标和计划方案进行,并且各职能性活动要相互配合、协调一致,才能发挥管理在促进组织目标实现中的作用。

三、管理的特征

(一) 管理是一种社会现象和文化现象

说管理是一种社会现象,是指任何以共同劳动为基础的社会组织都需要管理,管理是一种普遍存在、作用广泛的社会职能。说管理是一种文化现象,是指管理作为一种有组织的社会职能,一方面体现了特定组织和社会的文化特征;另一方面管理作为一种生产力或生产力的表现形式,要能够反映特定组织和社会的文化发展要求,才能充分发挥其作为生产力的功能和作用。

管理这种现象的存在,必须具备两个条件:两个人以上的集体活动;一致认可的目标。管理是作为一切社会组织不可缺少的活动,产生于人们有组织的共同劳动。由于共同劳动,人们需要沟通意愿、统一指挥;由于共同劳动,人们需要分工协作、组织协调;由于共同劳动,人们需要统一行动、规范行为。因此,在以共同劳动的社会组织中,管理人员及其管理活动就成为必要。组织活动具有明确的目标,没有共同的目标,就没有共同劳动,管理人员的职责就是通过管理引导和激励组织成员为实现组织目标而努力。组织活

动需要各项资源,管理就是通过行使计划、组织、领导和控制等管理职能,实现组织资源的合理配置和组织系统的高效运行。管理活动存在于每一个组织中,组织是管理的载体。

文化泛指一个组织或社会历史上所创造的物质财富和精神产品的总和。不同的文化对管理产生不同的影响,使其打上特定的文化烙印。因此,它是无处不在的社会文化现象。管理作为一种有组织的社会职能,一方面,组织和社会的价值观、生活习惯、工作方式、行为风格、审美情趣等,或多或少地要反映到管理活动和管理职能上来;另一方面,管理要能够充分发挥出其作为生产力的功能和作用,也必须符合和代表这个组织或社会中人们的某些共同要求,帮助他们实现其理想抱负和人生价值,给组织和社会带来精神和物质生活上的满足。否则,管理就难以发挥出其作为生产力的赋有功能和作用。正因如此,管理和技术一样,具有很强的地域专用性,脱离当地具体实际,盲目套用别人和外国的管理方法和模式,将无益于本地和本国的经济发展和社会进步,只能起到事倍功半的效果。

(二) 管理的主体是管理者

管理活动是由管理者来实施的。既然管理是让别人和自己一道去实现组织既定的目标,管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者既要管理组织,又要管理各类工作,还要管理组织不同层次中的各类人员。

(三) 管理的对象是组织及其资源

管理是通过对人、财、物、信息及其他各种组织资源的运用来实现的,任何管理活动都离不开资源的消耗。资源总是有限的,管理活动无非就是以最低的资源消耗、最佳的活动方式去安排和协调组织行为,从而实现管理的目的。因此,管理的对象是组织及其资源。社会组织按其是否以营利为目的可以分为两大类,即营利性组织(主要是企业)和非营利性组织(包括教育科研、文化艺术、医疗卫生、宗教、慈善福利以及公交、水电、铁路等社会公共服务机构)。

(四) 管理的目的是有效地实现组织目标

管理作为一种手段,总是围绕着某个共同的组织目标而进行的,目标不明确,管理就无从谈起;目标是否科学合理,直接关系到管理的成败或成效的高低。同时,管理的根本目的就在于有效地达到组织目标,提高组织活动的成效。一个组织如果没有内在的效率要求,也就不会产生管理的动力。

(五) 管理的核心是处理好人际关系

管理主要是协调和处理人与人之间的活动和利益关系。人既是管理的主体,又是管理的客体,管理的大多数情况是人与人打交道,它使组织目标得以实现的同时也满足组织

中的成员实现其个人目标的愿望。因此,管理绝不等价为命令或强制,利用各种方法调理好各阶层的关系才是管理的关键,管理的核心是如何处理好人际关系。同时,它又是一个不间断的过程,贯穿于整个管理活动的始终。

四、管理的性质

管理作为一种普遍的社会文化现象和特殊的实践活动,具有自己独特的性质。

(一) 管理的二重性

管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性,即同社会化大生产相联系的自然属性、同社会制度相联系的社会属性。从根本上讲,管理之所以具有双重属性,是因为其对象——社会生产过程本身就具有双重属性。我们知道,任何社会生产都是在一定的生产方式下进行的,生产过程既是物质资料的再生产过程,同时也是生产关系的再生产过程,这就决定了对生产过程所进行的管理相应地具有双重属性。一方面,管理是适应共同劳动的需要而产生的,在社会化大生产条件下,管理具有组织、指挥与协调生产的功能,是社会劳动过程的普遍形态,只要进行社会化大生产,就必然要进行管理,这就是管理的自然属性。它反映了社会劳动过程的一般要求,是各种不同生产方式下共有的一系列经验和相关科学方法的总结。也就是说,管理的自然属性决定于生产力发展水平和劳动的社会化程度,不取决于生产关系,因而它是管理的一般属性。另一方面,管理又是为适应一定生产关系的要求而产生的,具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能,由此决定了管理的社会属性。管理的社会属性取决于社会生产关系的性质,与生产力发展水平无关。劳动的社会结合方式不同,管理的社会性质也就不同,管理的社会属性是管理的特殊属性,它表现为劳动过程的特殊历史形态,为某种生产方式所特有。

(二) 管理的科学性与艺术性

管理是人类重要的社会活动,存在客观规律性。管理的科学性,表现在它是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导的,具有一套分析问题、解决问题的科学方法论等方面。

管理科学的形成经历了漫长的岁月。自有人类历史以来,人们在由简单到复杂的管理实践中,不断总结成功的经验和失败的教训,经过长期的研究、探索和提炼,使管理的思想萌芽逐步形成简单的概念,进而发展成为一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,使得管理活动能够在一系列体现管理客观规律的原理、原则和方法的指导下进行。

管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立

系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化理性行为。

人们还不断地通过管理活动的结果检验管理理论与方法的正确性及有效性,从而使管理科学的理论与方法在实践中不断得到丰富和发展。因此,管理作为一个活动过程,其间蕴含着客观规律,成功的管理总是遵循客观规律办事的结果。如果管理者掌握了系统的管理知识、方法及其运行规律,就可能对管理中存在的问题提出正确的解决思路,采取有效的改进措施,取得令人满意的管理效果;反之,则可能凭经验办事“拍脑袋”决策,不但不能很好地解决管理中的问题,甚至可能因决策失误而给组织造成严重损失。可见,如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,就必然导致管理中的随意性、一言堂,甚至独裁与腐败,就必然受到规律的惩罚,导致管理的失败。

管理的艺术性,即强调管理的实践性。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中,面对千变万化的管理对象,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法,解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创造了管理的艺术与技巧。这就是管理的艺术性。强调管理的艺术性,目的在于让管理者意识到,管理科学并不能为人们提供解决一切问题的标准答案,掌握了管理理论,并不意味着管理活动一定能够成功。管理者要想实施有效的管理,更好地实现组织目标,必须以管理科学提供的一般理论和基本方法为指导,根据所处的组织内外环境,充分发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将抽象的管理理论与具体的管理实践紧密结合起来,采用适当的方法灵活地、创造性地解决所遇到的问题。如果管理者掌握了娴熟的管理技巧,而不是单纯依靠书本上的知识进行僵化的管理,则可能取得较好的管理效果。

真正掌握了管理知识的人,应该能够熟练灵活地把这些知识应用于实践,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,就能画出机器的图纸。管理则不然,背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理。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。

管理是科学与艺术的结合。管理既是科学,又是艺术,这种科学与艺术的划分是大致的,其间并没有明确的界限。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。而且,这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。管理需要科学的理论指导,没有理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践必然导致失败。但是管理理论是管理实践的概括与抽象,具有较高的原则性,且每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的,因此,要结合

实际进行创造性的管理。

五、管理的职能

管理的职能在社会发展过程中不断地得到丰富和发展。在 20 世纪初,法国工业家法约尔(1916)在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后,许多学者对管理职能作了进一步的探讨,出现了许多不同的学派。如戴维斯(1934)认为管理有三种职能,即计划、组织和控制。古利克(1937)认为管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。孔茨和奥唐奈(1955)认为管理有四种职能,即计划、组织、人事和控制。特里(1972)认为管理有四种职能,即计划、组织、激励和控制。尽管学者们的划分不尽相同,但计划、组织、领导和控制是各学派公认的职能。本书将管理的职能划分为计划、组织、领导和控制,在章节编排上按照预测与决策、计划、组织、领导、激励、沟通与协调、控制、创新等的顺序。其中,预测与决策、沟通与协调、创新活动在管理的各种职能中都要用到,有学者也将其称为管理的职能。

(一) 预测与决策

预测就是通过调查分析,根据过去和现在对未来形势进行主观判断的过程。决策是决策者在占有大量信息和丰富经验的基础上,对未来的行为确定目标,并借助一定的手段、方法和技巧,对影响决策的诸因素进行分析研究,从两个以上备选的可行方案中确定一个满意方案的分析判断过程。未来形势的发展变化又受到多种因素影响,这些影响因素是不确定的和不断发展变化的,对未来形势的发展变化很难十分准确地进行预测,因而决策就存在一定风险。要作出正确的决策,就必须进行系统的调查研究,全面收集信息和资料,进行科学预测,拟定各种可行方案并进行比较,对选定的满意方案付诸实施,在实施过程中不断进行检查和信息反馈,以保证决策得以层层落实,并在实践中评价决策是否正确。管理的过程是不断发现和解决问题的过程,从某种意义上说,决策就是为了解决问题而采取的对策。预测是决策的前提,预测为决策提供依据,预测的质量直接决定决策质量。决策贯穿于管理的各个方面和层次,是管理过程的核心,是实施其他管理职能的前提和基础。

(二) 计划

计划是管理的首要职能,其他管理工作都只有在计划工作明确后才能有目的地进行。计划是对既定目标进行具体安排,制定组织成员在一定时期内的行动纲领,以及实现目标的途径、方法和对实施效果进行评价的管理活动。在执行计划职能时,要对组织的人、财、物等各种要素进行合理分配和使用,要对各个环节进行协调和很好的衔接,要将计划指标