



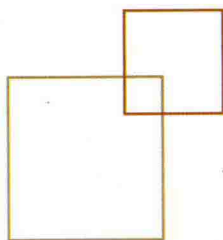
普通高等院校“十二五”规划教材



MANAGEMENT SCIENCE

管理学

吕明 胡争光 主编



国防工业出版社

National Defense Industry Press

普通高等院校“十二五”规划教材

管 理 学

吕 明 胡争光 主编

国防工业出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

管理学是管理学科体系中的理论基础学科,其主要任务是研究管理活动的共性,总结和提炼管理实践活动的一般规律。本书按照基础理论篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇五个部分来编排框架体系,具体包括管理与管理学、西方管理理论、决策、计划、组织设计、人力资源管理、组织变革、领导、激励、沟通、控制共 11 个章节。

本书既适合经济管理类本科和专科学生的教学需要,也可供人文社科等其他相关专业选用,同时可作为企业培训及在职人员的自学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 吕明, 胡争光主编. —北京: 国防工业出版社, 2015. 8
ISBN 978 - 7 - 118 - 10342 - 7

I. ①管... II. ①吕... ②胡... III. ①管理学 IV.
①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 198539 号

※

国防工业出版社出版发行
(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)
三河市鼎鑫印务有限公司
新华书店经售

*

开本 787 × 1092 1/16 印张 15 1/4 字数 386 千字
2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—4000 册 定价 35.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)88540777
发行传真:(010)88540755

发行邮购:(010)88540776
发行业务:(010)88540717

人类社会,凡是有人集体活动的地方都有管理的存在,管理无处不在、无时不在,管理是人类集体活动的产物。人类的管理实践活动与人类历史一样悠长,伴随着人类管理活动出现了大量的管理思想,但直到20世纪初,随着企业的发展壮大,科学研究方法的成熟和推广,系统的管理理论即管理学才应运而生。泰勒的《科学管理原理》是管理学发展史上的里程碑,之后,德鲁克的《管理的实践》开启了现代管理学的序幕,孔茨、罗宾斯等学者则构建起了现代管理学的知识框架体系。

管理学是管理学科体系中的理论基础学科,其主要任务就是研究管理活动的共性,总结和提炼管理实践活动的一般规律。管理实践与研究有三个维度:一是按管理过程或管理职能进行的实践与研究,包括计划、组织、领导、控制等内容;二是按管理活动对象的不同而进行的生产运营、财务管理、营销管理、人力资源管理、研发管理等专业职能领域的实践与研究;三是按管理层级的不同而进行的高层、中层和基层管理的实践与研究。本书更侧重于第一个维度,按照基础理论篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇五个部分来编排框架体系,具体包括管理与管理学、西方管理理论、决策、计划、组织设计、人力资源管理、组织变革、领导、激励、沟通、控制11个章节。

本书力求将理论性与可读性相结合、基础理论和应用知识相结合,并注重基本原理、基本知识在本土化案例中的应用。每章包括管理名言、学习目标、引入案例、章节正文、关键词表(中英文对照)、思考与练习等内容模块。本书力求体系完整、内容丰富、思路清晰、重点突出,每章开篇首先以“管理名言”启发读者思考,再明确“学习目标”,然后以“引入案例”做理论知识的前行铺垫,正文穿插形式多样的各种小栏目,如“知识链接”“管理案例”“管理故事”“管理轶事”等,最后辅以“关键词表”(中英文对照)、“思考与练习”以求加深读者对各章的理解。

我们期望这是一本管理知识丰富全面,既能反映管理理论的基本知识及最新发展,又注重可读性;既便于教学,又可以用于自学的书籍。本书既适合经济管理类本科和专科学生的教学需要,也可供人文社科等其他相关专业选用,同时可作为企业培训、在职人员的自学参考用书。

本书由吕明、胡争光担任主编。陕西服装工程学院吕明对本书整体内容体系和篇章结构进行了构思设计,本书具体分工如下:第2、5、7、8、10章由吕明编写;第1、3、4、9章由陕西科技大学胡争光编写;第6、11章由陕西服装工程学院程红英编写。全书最后由吕明、胡争光统编并定稿。本书在编写过程中,参考了国内外学术界不少学者和老师的研究成果,得到了许多专家、同事的帮助、关心和支持,他们对本书提出了极富启发性的建议,在此一并致谢。

由于编者水平以及掌握资料的限制,加之时间紧迫,虽然我们力所能及地完善了本书,但书中不足之处仍在所难免,恳请同行专家及读者批评指正,以使我们能够得以改进。

编者
2015年4月

基础理论篇

第1章 管理与管理学	2
1.1 管理	4
1.1.1 管理活动	4
1.1.2 管理的概念	4
1.1.3 管理的性质	6
1.1.4 管理的职能	7
1.2 管理者	9
1.2.1 管理者的层次	9
1.2.2 管理者的角色	10
1.2.3 管理者的技能	11
1.3 管理学	13
1.3.1 管理学的研究对象与内容	13
1.3.2 管理学研究方法	13
1.3.3 我国管理学科体系	15
第2章 西方管理理论	21
2.1 西方早期管理思想	23
2.1.1 产生背景	23
2.1.2 代表性人物及其思想	23
2.2 古典管理理论	25
2.2.1 泰勒的科学管理理论	25
2.2.2 亨利·法约尔的一般管理理论	28
2.2.3 马克斯·韦伯的行政组织理论	31
2.3 行为科学理论	33
2.3.1 人际关系学说	33
2.3.2 行为科学理论	36
2.4 现代管理学流派	39
2.4.1 管理理论丛林	39
2.4.2 现代管理学流派	40
2.5 现代管理理论新思潮	44
2.5.1 知识管理	44
2.5.2 学习型组织——第五项修炼	45

2.5.3 企业再造	46
2.5.4 商业生态系统理论	47

计 划 篇

第3章 决策	54
3.1 决策概述	54
3.1.1 决策的概念	54
3.1.2 决策的类型	55
3.1.3 决策的原则	58
3.2 决策理论	59
3.2.1 古典决策理论	59
3.2.2 现代决策理论	60
3.3 决策程序与决策方法	63
3.3.1 决策程序	63
3.3.2 决策方法	65
3.4 决策陷阱回避	69
3.4.1 “沉锚”陷阱回避	70
3.4.2 “有利证据”陷阱回避	71
3.4.3 “框架”陷阱回避	72
3.4.4 “霍布森选择”陷阱回避	73
3.4.5 “布利丹选择”陷阱回避	73
第4章 计划	76
4.1 计划概述	77
4.1.1 计划的概念	77
4.1.2 计划的作用	77
4.1.3 计划的层次	78
4.1.4 计划的类型	80
4.2 计划的步骤与方法	82
4.2.1 计划的步骤	82
4.2.2 计划的方法	83
4.3 战略计划	94
4.3.1 战略的层次	94
4.3.2 战略分析	95
4.3.3 企业战略类型	96

组 织 篇

第5章 组织设计	104
5.1 组织设计概述	105
5.1.1 组织的基础:差异化和一体化	105
5.1.2 管理幅度与管理层次	106

5.1.3	组织设计六要素	109
5.1.4	影响组织结构设计的因素	111
5.1.5	组织设计的原则	113
5.2	部门化	114
5.2.1	职能部门化	114
5.2.2	产品部门化	115
5.2.3	区域部门化	116
5.2.4	过程部门化	117
5.2.5	顾客部门化	118
5.3	集权与分权	120
5.3.1	权力的集中与分散	120
5.3.2	决定集权与分权的因素	121
5.3.3	分权的实现	122
5.4	组织结构形式	123
5.4.1	直线制	123
5.4.2	职能制	123
5.4.3	直线—职能制	123
5.4.4	事业部制	124
5.4.5	矩阵制	125
第6章	人力资源管理	129
6.1	人力资源管理流程与内容	130
6.1.1	人力资源管理流程	130
6.1.2	人力资源管理内容	130
6.2	管理者的选聘	134
6.2.1	管理者来源	134
6.2.2	管理者应具备的个人特点	135
6.2.3	管理者选聘程序	136
6.3	管理者培训	138
6.3.1	管理者培训的必要性	138
6.3.2	管理者培训的内容	138
6.3.3	管理人员培训方法	139
6.4	管理者考评	141
6.4.1	管理者考评的作用和内容	141
6.4.2	管理者考评方法	142
6.4.3	避免考评心理误区	146
第7章	组织变革	149
7.1	组织变革概述	151
7.1.1	概念	151
7.1.2	组织变革的原因	151
7.1.3	组织变革的类型	152

7.2	组织变革的内容	153
7.2.1	对结构的变革	153
7.2.2	对任务与技术的变革	154
7.2.3	对人员的变革	154
7.3	组织变革理论	155
7.3.1	库尔特·卢因的变革模型	155
7.3.2	卡斯特和罗森茨韦克的系统变革模型	156
7.3.3	约翰·科特的组织变革模型	157
7.4	组织变革的阻力	158
7.4.1	组织变革阻力的主要来源	158
7.4.2	组织变革阻力的克服	159
7.5	组织结构发展趋势	161
7.5.1	网络化	161
7.5.2	扁平化	162
7.5.3	无边界化	162
7.5.4	柔性化	163
7.5.5	虚拟化	163

领 导 篇

第8章	领导	166
8.1	领导与管理	167
8.1.1	领导的概念	167
8.1.2	领导的作用	168
8.1.3	领导与管理的关系	168
8.1.4	领导者与管理者的关系	170
8.2	领导者权力	172
8.2.1	职位权力	172
8.2.2	个人权利	173
8.2.3	职位权力的特征	173
8.3	领导理论	174
8.3.1	特质理论	174
8.3.2	领导行为理论	175
8.3.3	权变理论	179
第9章	激励	187
9.1	激励的概念	188
9.1.1	激励的内涵	188
9.1.2	激励的过程	189
9.1.3	激励的类型	189
9.2	激励理论	190
9.2.1	经济学领域和心理学领域的激励理论	190

9.2.2	内容型激励理论	194
9.2.3	过程型激励理论	197
9.2.4	行为修正型激励理论	200
9.3	激励机制、原则与方法	202
9.3.1	激励机制	202
9.3.2	激励原则	203
9.3.3	激励方法	204
第10章	沟通	212
10.1	沟通的含义及过程	213
10.1.1	沟通的含义	213
10.1.2	沟通的过程	213
10.2	沟通的类别	214
10.2.1	工具式沟通和感情式沟通	214
10.2.2	语言沟通和非语言沟通	214
10.2.3	正式沟通和非正式沟通	215
10.2.4	自我沟通、人际沟通、群体沟通、组织沟通、跨文化沟通	215
10.2.5	单向沟通和双向沟通	216
10.2.6	上行沟通、下行沟通和平行沟通	216
10.2.7	链式、轮式、Y式、环式和全通道式沟通	216
10.3	沟通的障碍及其克服	217
10.3.1	影响沟通的因素	217
10.3.2	沟通障碍的来源	219
10.3.3	沟通障碍的克服	221

控制篇

第11章	控制	226
11.1	控制概述	226
11.1.1	控制的定义	226
11.1.2	控制的必要性	227
11.1.3	控制的类型	227
11.2	控制的过程和要求	231
11.2.1	控制的基本过程	231
11.2.2	有效控制的基本要求	233
11.3	控制方法	234
11.3.1	预算控制	234
11.3.2	财务比率分析	236
11.3.3	经营审计	238
11.3.4	生产控制	239
11.3.5	其他控制方法	241
参考文献		243

基础理论篇 >>

第1章 管理与管理学

在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为巨大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克

工业化属于19世纪,管理属于20世纪。管理在19世纪时几乎无人知晓,如今却已经成为了我们文明活动的中心。大量受过良好教育的人投入管理领域,它决定了经济进步的速度和质量,决定了政府服务的效率,决定了国防力量。我们的“管理”方式,我们塑造组织形态的方式,影响和反映了我们社会的走向。

——《财富》

学习目标

1. 理解和掌握什么是管理、管理的性质和职能;
2. 理解管理的层次、管理者具有的角色以及应具备的技能;
3. 了解管理学的研究对象、内容和研究方法。

引入案例

一碗牛肉面引发的管理难题

我跟朋友在路边一个不起眼的小店里吃面,由于客人不多,就顺便和小老板聊了会儿。谈及如今的生意,老板感慨颇多。他曾经辉煌过,于兰州拉面最红的时候在闹市开了家拉面馆,日进斗金啊!后来却不做了。朋友心存疑虑地问他为什么。

“现在的人贼呢!”老板说,“我当时雇了个拉面的师傅,但在工资上总也谈不拢。”

“开始的时候为了调动他的积极性,我们是按销售量分成的,一碗面给他0.5元的提成,经过一段时间,他发现客人越多他的收入也越多,这样一来他就在每碗面里放超量的牛肉来吸引回头客。当时一碗面才4块钱,本来就靠薄利多销,他每碗多放几片牛肉我还赚哪门子钱啊!”

“后来看这样不行,钱全被他赚去了,我就换了种分配方式,给他每月发固定工资,工资给高点也无所谓,这样他不至于多加牛肉了吧?因为客多客少和他的收入没关系。”

“但你猜怎么着?”老板有点激动了,“他在每碗面里都少放牛肉,把客人都赶走了!”“这是为什么?”现在开始轮到我們激动了。“牛肉的分量少,顾客就不满意,回头客就少,生意肯定就清淡,他(拉面师傅)才不管你赚不赚钱呢,他拿固定的工钱,巴不得你天天没客人才清闲呢!”

结果,一个很好的项目因为管理不善而黯然退出市场,尽管被管理者只有一个人。我们把这个案例告诉其他的朋友并展开讨论,下面是一个博士、一个硕士和一个MBA对这个问题的讨论:

1. 首先我们考虑将小老板所用的两种方案进行折中,即底薪加提成的方法,提成根据每

碗面的利润分配。这样既可以防止他少放牛肉,又能防止他疯狂地多放牛肉。

2. 这一条是有条件的,前提是每碗面的利润界定后怎么分配。一碗面能赚多少钱是瞒不过拉面师傅的,如果不能让双方的利益在某个点达到平衡,一切又会恢复原样。而要达到所说的平衡,则涉及一个复杂的相关函数问题,说不定还要用到博弈论。

3. 把面馆承包给拉面师傅,老板拿了提成后回家养花弄鸟去。当然,提出这个方案后大家都有过短暂的脸红,然后否定!

4. 接着,大家谈到了企业文化、正义、道德、人性,并一致认为:管理学博大精深,一个优秀的管理者必须经过百般磨炼,再先进的管理理论也有不适用的时候。

是啊,就是这个小小的牛肉面的故事,却反映出了一个小企业在管理中遇到的种种问题。

首先就是一个关于员工激励的问题。可以设计一个激励机制,即在定额约束下的销量或利润累积奖励。首先根据每碗面的顾客可接受程度及成本制订一个材料定额,拉面师傅的工资还是按照销售量提成,但前提是月度的材料消耗不得偏离定额太多,例如允许最大波动幅度为20%,否则拉面师傅只有基本工资。或者说每碗面规定需要添加的牛肉克数,一批牛肉的总量是固定的,拉面的卖出量是可以计算的,多少碗面放多少斤牛肉限定住了,哪个加牛肉的要敢多加或者少加,工资就对不起了。还是底薪加提成工资,老板自己心里得算清楚一碗面的成本是多少、利润是多少。如果牛肉放多了,客户多了,以牛肉最大量为定量,以面条量为变量,控制放面条的多少,使自己还有利润可赚。这个就得有一个取值的过程了。虽然现在都讲公司效益与员工利益进行挂钩,股权分配是个好法子,但对于一个小店,搞股权激励,就有点不切实际了。

其次,我想饭店也算是制造业,必须有工作程序、定额消耗以及制度规范,可以没有书面的东西,但老板必须心中有数才行。对这个小老板的拉面馆来说,其实就是师傅以技术入股的方式和老板进行利润分配,实现双赢。两个人合伙做,费用两个人摊,进行规范化管理。在工作程序上:制订SOP(标准作业程序),对面条、水、肉等原料的用量做明确规定,制造方法、工艺也请拉面师傅标准化;在定额消耗上,也与上述的激励密切相连;薪水报酬上,参考社会上的平均工资和本店的盈利水平,结合师傅的劳动量、劳动结果(营业额的增加降低、顾客的反馈等)进行综合评定。

此外,可以将复杂的事情简单化:让老板娘放牛肉不就得了?关键的资源一定要掌握在关键的人手里!关键资源才是最重要的。老板掌握了店面的所有权,才可能有拉面师傅为他打工;老板娘掌握了牛肉的分发权,才有可能防止材料的浪费和滥用。不过,老板还应该再掌握拉面师傅这一核心的人力资源,当然,怎么掌握还是一个难题。而且,作为小规模店铺,老板要熟悉每一个环节,才能做好管理。如果拉面馆老板很熟悉牛肉面的制作,拉面师傅也不敢乱来。有效的经营监督就是这样。

另外,任何工作除了要有监督、控制,其余的事情都可以通过沟通来解决。我们认为本例中没有一种好的办法能一劳永逸地解决分配问题,在这种作坊式的小企业里,老板与员工每天有大量时间接触,关系是否和谐非常重要。唯有靠小老板良好的个人魅力并善待下属,才会让拉面师傅内心产生归属感及满足感,积极工作,努力为老板创造利润,到那时候牛肉的多少就构不成麻烦了。

(资料来源:吉车.一碗牛肉面引发的管理难题[J].领导文萃,2014,(20).经编者改编而成.)

人类社会,凡是有人集体活动的地方都有管理的存在,管理无处不在、无时不在,管理是人

类集体活动的产物。人类的管理实践活动与人类历史一样悠长,但管理学作为一门学科是在人类社会工业化开始后才逐渐形成的,管理实践与研究有三个维度:一是按管理过程或管理职能进行的实践与研究,这一维度包括计划、组织、领导、控制等内容;二是按管理对象的不同而进行的生产运营、财务管理、营销管理、人力资源管理、研发管理等专业职能领域的实践与研究;三是按管理层级的不同而进行的高层、中层和基层管理的实践与研究。了解管理活动、管理学对我们每一个人都有着重要的意义。

1.1 管 理

1.1.1 管理活动

管理(management)是人类各种活动中最重要的活动之一,自人类个体无法达到目标而必须组成集体从事活动以来,管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。由于人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务,以及群体规模的壮大,管理就愈发重要了。在《王制篇》中,荀子说道:“水火有气而无生,草木有生而无知,禽兽有知而无义;人有气、有生、有知亦且有义,故最为天下贵也。力不若牛,走不若马,而牛马为用,何也?曰:人能群,彼不能群也。”可以想象,当人类的祖先刚从树上跳下,开始行走之时,就面临着禽兽的攻击、自然界的考验,为对抗禽兽的攻击和自然界的考验,唯一的方法就是群聚,以共同的智慧和力量来抵御可能伤害他们的一切。也可以想象,就是在这群聚的过程中,必然就会产生人们群聚的首领,首领的安排、组织、分工和分配,这些后来被人们视为基本的管理职能也就出现了。所以可以认为,管理活动是人类社会活动的特有现象,它的产生与人类的出现同步。

为了克服稀缺资源和应对自然环境的威胁,人类的祖先就萌发了建立经济、政治、社会组织想法。而有组织的活动能有效地帮助当时相对弱小的人类战胜严峻的自然环境,促进有限资源的分配、使用,管理活动也就自然地随之而产生和发展了。组织对管理的需要具有普遍性,是全方位的,对所有规模和类型的组织,在组织的所有层级和工作领域,管理都是不可或缺的(图1-1)。

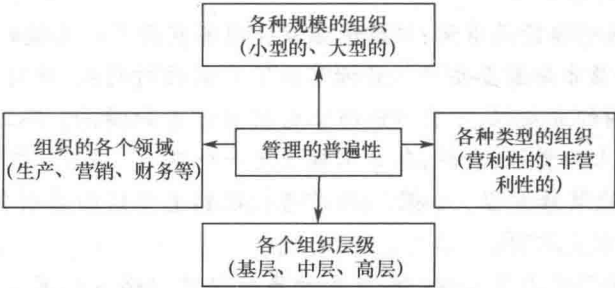


图 1-1 管理的普遍性

1.1.2 管理的概念

人类有组织的活动和与此有关的管理活动有着悠久的历史,但传统的管理活动和思想与现代的管理科学理论出现的重大历史分野在于产业革命的出现。在产业革命之前的人类有组织的活动和管理活动主要体现在宗教活动、军队管理和治国施政上,产业革命创造了适应它自身发展需要的“企业”这一组织形式,而正是这类组织的出现创造了适应其发展需要的科学

管理。

曾有调查表明:在一个企业中,增加一名工人可提升 1.2 倍效益;新添一名技术人员可提升 2.5 倍效益;可如果引进一名有效的管理者,效益将提升 6 倍。从这个角度上看,发展管理学,就是发展生产力。这就是管理的力量。

管理是人类社会不可缺少的活动,在大家的心目中已经是一个非常熟悉的字眼。但到底是什么是管理,却存在着许多不同的理解。

最早界定“管理”定义的应当是亨利·法约尔(Henry Fayol,1841—1925),他提出:管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动是由五项要素组成的:计划、组织、指挥、协调和控制。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz,1908—1984)提出:管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。作为管理人员,需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能。

赫伯特·西蒙(Herbert Alexander Simon,1916—2001)认为:管理即是决策,决策是管理的中心,决策贯穿管理的全过程,任何作业开始之前都要先做决策,制定计划就是决策,组织、领导和控制也都离不开决策。

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker,1909—2005)认为:管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化;管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

斯图尔特·克雷纳(Stuart Crainer)提出:管理是营销;是战略;是激励员工;是预算;是组织项目,做出承诺。管理是一个复杂、高度个性化,而且真正全球化的行业。

斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)对管理的理解:管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。

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

周三多等提出:管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。这一定义包含了几个方面的含义:管理是人类有意识有目的的活动;管理应当是有效的;管理的本质是协调;协调是运用各种管理职能的过程。

在此,我们认为管理就是在特定的环境中,管理者为了达到特定的目标,通过有效的计划、组织、领导和控制等职能来合理组织和配置所拥有的各项资源的过程。任何一种管理活动都必须由以下五个基本要素构成(图 1-2),即

- (1) 管理主体:由谁管;
- (2) 管理客体:管什么;
- (3) 管理目标:为何而管;
- (4) 管理环境:在什么情况下管;
- (5) 管理职能和方法:怎么管。

【知识链接 1-1】 管理的效率与效果

彼得·德鲁克提出,管理的有效性包括效果与效率两个概念。效果意味着决定的组织目标是否正确

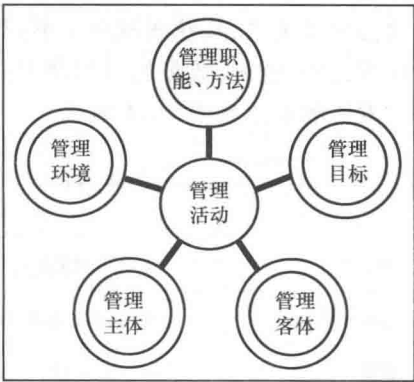


图 1-2 管理活动构成要素

(做正确的事),侧重于强调活动的结果是正确的。效果既包括经济效益,也包括社会效益。效率是指实现组织目标所用资源的多少,即系统在单位时间内投入和产出的比率(正确地做事)。投入多、产出少,则效率低;反之,则效率高。效率侧重于强调活动的方式是正确的。从这个意义上讲,管理就是调动人的积极性以便正确地做正确的事的一门学问(图1-3)。

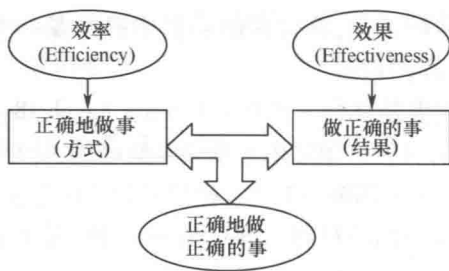


图1-3 效果与效率关系图

1.1.3 管理的性质

1.1.3.1 管理的二重性

管理二重性是指管理的自然属性和社会属性,它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性,就是说管理是生产过程固有的属性,是有效的组织劳动所必需的;所谓目的性,就是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关,反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。一方面,管理具有组织技术属性,即自然属性。管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系,要合理的组织社会生产力,故也称作管理的生产力属性。另一方面,管理具有社会经济属性,即社会属性。管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说,任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的,都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以,管理的社会属性也叫作管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现,又反映和维护一定的社会生产关系,其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下,谁来监督、监督的目的和方式都会不同,因而也必然使管理活动具有不同的性质。管理二重性的对比如表1-1所列。

表1-1 管理的二重性对比

项目	自然属性	社会属性
1. 产生条件	协作(共同劳动)	生产资料所有制形式
2. 管理中作用	集中表现在集体活动需要指挥、协调	监督
3. 职能	一般职能:合理组织生产力	特殊职能:维护和完善生产关系
4. 决定因素	生产力水平(社会化大生产程度)	生产关系(社会制度)

管理二重性给我们的启示:管理具有的自然属性使我们可以向西方发达国家学习与生产力发展水平相适应的管理理论、方法和手段,而社会属性的存在则提醒我们在学习、借鉴的过程中要扬弃,而不能全盘接收。同时,任何管理理论、技术与方法的出现,都有其时代背景,都是与当时的生产力及社会条件相适应的,要结合实际,随机制宜地学习与运用。

1.1.3.2 管理的科学性与艺术性

管理不仅具有科学性,也具有艺术性,作为科学的管理和作为艺术的管理是一个有机的统一体。

管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。它是以反映管理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。管理科学作为社会科学的一种,是长期以来人们在管理实践中的经验总结,人们对这些加以分析、整理并形成系统,成为理论。这种系统化、理论化的比较完整地反映管理过程客观规律的理论知识体系就称为管理学。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必然会受到规律的惩罚,导致管理的失败。

理论并不是万能的,管理不仅是一种知识,更是一种实践;不仅是一门科学,更是一门艺术。彼得·德鲁克讲:管理被人们称为一门综合艺术——“综合”是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力,“艺术”是因为管理是实践和应用。管理者仅仅掌握大量的管理理论、原理或知识并不能表明就是一个出色的管理人员,也不能保证管理活动就是有效的、成功的。管理利用系统化的知识和技术并根据实际情况激发灵感,发挥创造性的技巧和诀窍。由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一种唯一的完全有章可循的模式,特别是对那些非程序性的、全新的管理对象,则更是如此,从而造成了管理活动的成效与管理者对管理技巧的发挥具有很大的相关性。事实上管理者对这种管理技巧的运用与发挥,体现了管理者设计和操作管理活动的艺术性。另一方面由于在达成资源有效配置的目标与责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样,因此在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中,这也是管理者进行管理的一种艺术性技能。

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。管理是科学与艺术的结合,两者是相互补充、相辅相成的,是科学性与艺术性的有机统一。

管理学中有一个著名的“无限猴子定理”:让一只猴子敲击钢琴,只要给它无限的时间,总能弹出《第九交响曲》;让多只猴子敲击钢琴,只要猴子的数量足够多,就必然会弹出《第九交响曲》(就总有一只猴子能弹出《第九交响曲》)。从管理学的角度来看待“无限猴子定理”,可给管理者带来启发:对于企业员工,经过专业的职业培训和专业技能学习之后,可以按照程序化过程,完成组织给定的任务,这体现了管理的科学性;而围绕组织目标成立项目管理团队,将企业中具有卓越才能的员工集合到一起,则能够实现资源的最优化配置,能够在短时间内高效率地完成组织给定的任务,这体现了管理的艺术性。

1.1.4 管理的职能

管理职能(managerial functions)是管理者为了有效的管理必须具备的功能,是对管理活动

中应有的一般过程及管理过程中各项行为的内容所做的理论概括,它说明管理者在执行其职务时应该做些什么。管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑,划分为几个相对独立的部分。划分管理职能,其意义在于:管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程,有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理职能,在实践中有助于实现管理活动的专业化,使管理人员更容易从事管理工作。

法约尔在其 1916 年出版的《工业管理与一般管理》中首次提出管理具有五种职能:计划、组织、指挥、协调、控制。他认为,计划职能最为重要;而组织就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员;指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人,当组织建立以后,就要让指挥发挥作用,通过指挥的协调,能使本单位的所有人做出最好的贡献,实现本企业的利益;协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功;控制就是要证实是否各项工作都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识,但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围(表 1-2)。20 世纪 50 年代中期,哈罗德·孔茨等在其教科书中把管理的职能划分为:计划、组织、人员配备、指导和控制,全书框架结构也是基于这种职能划分来安排的,此书一经问世就成为最畅销的教科书。虽然对管理职能一直争论不休,但按照职能来构建管理学的理论框架却被大多数教科书采纳。目前较为常见的提法是管理具有计划、组织、领导、控制四大职能,其内容及相互逻辑关系如图 1-4 所示。

表 1-2 不同学者对管理职能划分一览表

管理职能 代表人物	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集 资源	通信 联系	决策	创造 革新
法约尔(1916)	○	○	○	○	○						
戴维斯(1934)	○	○			○						
古利克(1937)	○	○	○	○	○		○		○		
布朗(1947)	○	○	○		○			○			
布雷克(1947)	○			○	○	○					
厄威克(1949)	○	○			○						
纽曼(1951)	○	○	○	○	○			○			
孔茨(1955)	○	○			○		○				
艾伦(1964)	○	○			○						
梅西(1964)	○	○			○		○			○	
米(1964)	○	○			○	○			○	○	○
希克斯(1966)	○	○			○	○			○		
海曼和斯科特(1970)	○	○			○	○	○				
特里(1972)	○	○			○	○					

(资料来源:马洪,孙尚清. 现代管理百科全书[M]. 北京:中国发展出版社,1991.)

1. 计划

组织中所有的管理者都必须从事计划活动。计划(planning)是指根据对组织外部环境与内部条件的分析,提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的途径。计划工作