

MANAGEMENT

M
A
N
A
G
E
M
E
N
T

管理学

陈 红 龙如银 牟凌云 主编

中国矿业大学出版社

管 理 学

Management

主 编 陈 红 龙如银 毕凌云

主 编 陈 红
副 编 龙如银 毕凌云
参 编 孙 伟 孙 伟

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/陈红,龙如银,半凌云主编. —徐州:中国
矿业大学出版社,2004.8

ISBN 7-81070-935-6

I. 管… II. ①陈…②龙…③半… III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 089151 号

书 名 管理学

主 编 陈 红 龙如银 半凌云

责任编辑 姜 华

责任校对 孙 景

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州新华印刷厂

经 销 新华书店

开 本 787×960 1/16 印张 28.75 字数 520 千字

版次印次 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

定 价 30.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

当前,管理作为实现组织目标的重要手段,可以说无处不在,无时不有。随着我国经济的迅速发展,管理已成为兴国之本,各行各业亟需大批拥有广博的管理知识、掌握必要的管理技能、具有开拓创新精神的管理人才。培养满足现代社会需要的这类人才,是管理教育界面临的紧迫任务。

管理学是一门系统研究管理过程普遍规律、基本原理和一般方法的科学。20世纪80年代初,我国财经、理工、综合性大学都开办了管理专业,迄今已运转了20余年,多数高校已经把这门课程列为核心课程之一。

我们在总结多年教学和研究经验的基础上,编写了这部《管理学》教材。参编者均是工作在管理教学与科研一线的教师,有着对管理领域诸多问题的独到理解。我们期望这是一部内容和体系新颖、全面,既能反映管理学的基本理论及最新发展,又注重实践性;既便于教学,又可以自学;既概念清晰、层次分明,又实用性强的管理学教材。

本教材共分九章,按章节编写顺序,编写分工为:龙如银第一、四章;陈红第三章;张伟、陈红第二、九章;毕凌云第六、七章;倪荣第五、八章。全书由陈红统稿。

本教材通用性较强,适合不同层次的读者的需求。教材在每一章都设置了引导案例和思考题,以引导读者进一步加深对管理知识的理解。本教材可作为大专院校经济管理类专业主干课教材或其他工科类专业核心课教材,也可供各级管理干部培训和成人教育、自学等使用。

在本教材编写过程中,作者参考和引用了国内外同行的部分成果。中国矿业大学出版社的姜华编辑及其同事为教材出版提供了大力支持,在此特向他们表示诚挚的感谢!感谢郑春玲、何颜、张伟在教材编写过程中付出的辛勤劳动!

管理学是一门不断发展的学科,国内外新的理论、观点非常丰富,本书编写中虽然广泛参阅了大量文献资料,但由于作者水平所限,加之时间仓促,书中不足之处在所难免,敬请读者提出宝贵意见。

编者

2004年7月

目 录

第一章 管理导论	1
第一节 管理及其基本特征	2
第二节 管理的性质	11
第三节 管理者	12
第四节 管理者的角色	17
第五节 管理者的技能	21
第二章 管理思想的历史沿革	28
第一节 早期的管理思想	29
第二节 古典管理理论	35
第三节 综合古典管理理论	52
第四节 行为科学理论	54
第五节 现代管理理论丛林	59
第六节 管理新理念	72
第七节 中国古代的管理思想精粹	83
第三章 战略管理	99
第一节 战略理论核心	99
第二节 战略类型	109
第三节 战略管理过程	111
第四节 面向发展的战略选择	121
第五节 可持续发展意义下的战略	131
第六节 全球战略	136
第四章 计划与决策	149
第一节 计划概述	150
第二节 计划步骤	159
第三节 目标及目标管理	161
第四节 计划的方法	167
第五节 决策概述	169
第六节 决策的一般程序及影响因素	180
第七节 决策方法	185

第五章 组织	198
第一节 组织及其环境	199
第二节 组织的核心概念	209
第三节 组织目标	226
第四节 组织设计	230
第五节 组织结构形式	235
第六节 组织中的沟通	255
第七节 组织变革	265
第八节 组织文化	272
第六章 领导	280
第一节 领导的基本概念	281
第二节 领导特质理论	287
第三节 领导行为理论	290
第四节 领导权变理论	298
第五节 领导理论的近期发展	313
第六节 领导者素质与领导艺术	318
第七章 激励	331
第一节 激励概述	333
第二节 内容型激励理论	340
第三节 过程型激励理论	351
第四节 调整型激励理论	360
第五节 激励理论的综合研究与运用	370
第八章 控制	386
第一节 控制的含义及其作用	387
第二节 控制的类型	391
第三节 控制的基本步骤	394
第四节 控制的应用	397
第九章 管理创新	413
第一节 创新概述	414
第二节 企业技术创新	424
第三节 企业组织创新	439
参考文献	451

第一章 管理导论

学习目标

- 掌握管理的定义、基本特征及基本职能
- 掌握管理的层次及其与工作特征的关系
- 理解管理者的含义,并区分各种类型的管理者
- 理解各个层次的管理者所扮演的角色与要求的技能

引导案例

——杰克·韦尔奇与张瑞敏

杰克·韦尔奇,美国通用电气公司的前任董事长兼首席执行官,在他执掌通用电气公司的20年间,通用公司就开始接受他那狂轰烂炸式的变革。20世纪80年代初期,杰克·韦尔奇对通用电气公司内部实施的一系列改革措施,不仅吓坏了通用内部的员工,也震惊了整个美国企业界。例如,他在美国其他企业家还没有意识到全球化的时候,就着手迎接全球化的冲击;他将通用的员工从他接手时的30万减少了将近一半;他竭力要消灭存在于通用公司的官僚主义,尽管通用公司的业绩仍然在美国其他企业前面;他提出了“数一数二”战略,提前出售了仍然在赢利但被他称为没落产业的企业……

毫无疑问,杰克·韦尔奇的这些举动,创造了一个举世无双的通用电气公司,也造就了举世无双的杰克·韦尔奇。

无独有偶,在大洋彼岸的中国,历史出现了惊人的相似。张瑞敏,中国海尔集团公司董事局主席、海尔集团公司首席执行官,自1984年开始执掌海尔(当时名为“青岛电冰箱总厂”),使海尔从当年的一个亏空147万元的集体小厂,发展成为2002年全球营业额711亿元的中国第一品牌,他确立了“名牌战略”思想,带领员工抓住机遇,加快发展,创造了从无到有、从小到大、从弱到强的发展奇迹,并在全世界获得越来越高的美誉度。他从入厂时的“管理十三

条”开始,先后创造性地提出了“OEC管理法”、“斜坡球体理论”、“企业文化激活休克鱼”、“市场链”等多种先进的管理理念,他的管理方法被认为是中国传统文化和西方经典管理理论的最佳结合。目前,海尔的四个管理案例入选包括哈佛商学院在内的国际商学院管理案例库。

从以上两个案例可以看出,对于企业来说,拥有杰出的管理者的意义是重大的。企业赋予管理者一定的管理职能,在此基础上,管理者通过运用自己的知识才能和创新的管理方法,为企业生产经营做出贡献。可以毫不夸张地说,管理是构成企业核心竞争力的关键因素,管理就是无形的生产力。

第一节 管理及其基本特征

一、管理的定义

管理活动自古即有,它是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。

但什么是“管理”?从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖、处理”,“管人、理事”,“管束、疏理”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能全面地表达出管理本身所具有的完整含义。

前些年,有国内企业人士代表团去美国访问,见到美国一公司老总,有人即以国内惯常的方式寒暄道:“挺忙的吧?”岂料对方一脸的惊异:“不忙,不忙,忙了还能做好工作吗?”弄得人满头雾水,于是连忙请教:“那您每天都做些什么?”“我每星期三个半天会在公司,听管理层的7名成员汇报工作,我像门诊医生一样给他们号脉,有问题就开方子。”“那其他时间呢?”“啊,读书啦,诸如此类,充实脑子,再有就是了解市场变化、参加社交活动等等。”

另有学者去兰州西北宾馆,感觉与其他地方最大的差别就是不仅服务人员个个笑脸相迎,尤其是时值盛夏,餐厅里竟找不到一只苍蝇,卧房里竟找不到一丝头发。遂询问接待总监,答道:“谁敢犯呢?各项标准规定得清清楚楚,酒店里有一只苍蝇飞入,各级主管及员工要被罚款500元,所以,大家要见到一只‘金’苍蝇,无不通力合作,以最快的速度消灭。打扫客房时,必须做到一尘不染,一旦发现一根头发,10元钱就没了,服务生无不养成积极敬业之精神啊。”学者顿时浮想联翩。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,众多研究者从不

同的角度出发,对管理作出了不同的解释:

西蒙(Herbert Simon)认为:管理就是决策,决策贯穿管理的全过程。

法约尔(Henri Fayol)认为:管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业、学校、教会、政府等)都有的一种活动,这种活动由 5 项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。

孔茨(Harold Koontz)则提出: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。

罗宾斯(S. P. Robbins)倾向于认为:管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

美国商学院 20 世纪 70 年代使用频率很高的教科书中对管理的定义是:管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

我国的一些文献和教科书中也给管理下了一些定义,如:

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为,使之趋向预定目标的技术科学和活动。”

“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示了管理某一方面的属性。

芮明杰力图给管理下一个“统一的符合其实质”的定义:管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动,强调对现时资源的有效整合。

那么,如何理解“有效”呢?首先应当从管理的流程入手,这是了解管理工作有效性的基础。在这里,管理的流程就是通过整合组织资源从而达到管理目标所需的一系列行为。如图 1-1 所示。

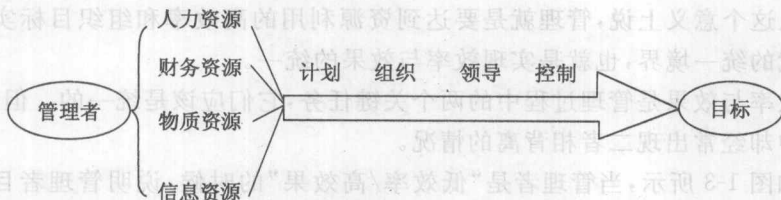


图 1-1 管理的流程

从图 1-1 可以清楚地看出,管理就是管理者利用组织的各种资源(人力资

源、财务资源、物质资源和信息资源等),并行使计划、组织、领导和控制四项管理职能的过程,该过程的终点就是实现既定的目标。

了解了管理的流程之后,再来看另外两个关键的概念:效率和效果。

效率(efficiency),是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入(人力、财务、物质、信息等各种资源),如果能获得更多的输出(目标),就提高了效率。类似的,对于较少的输入,能够获得同样的输出,同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源(人力、财务、物质、信息等)是稀缺的,所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此,管理就是要使资源成本最小化,即“正确地做事”。

效果(effectiveness),直白地说,就是“做正确的事”。它是以结果、目标为导向的,也就是说,管理仅仅有效率是不够的,还必须使活动实现预定的目标。当管理者实现了组织的目标,就可以说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。

通过图 1-2 可以对效率与效果的关系有一个清晰的认识。

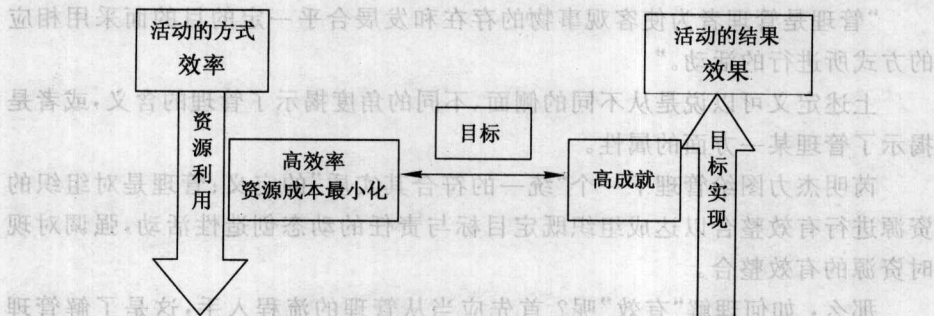


图 1-2 效率与效果的关系

从这个意义上说,管理就是要达到资源利用的高效率和组织目标实现的高成就的统一境界,也就是实现效率与效果的统一。

效率与效果是管理过程中的两个关键任务,它们应该是统一的。但是,在实践中却经常出现二者相背离的情况。

如图 1-3 所示,当管理者是“低效率/高效果”的时候,说明管理者目标选择正确,但是由于不善于利用资源,结果有可能是设计出的产品能够满足顾客的需要,但是成本太高,高昂的价格使顾客难以接受。当管理者是“低效率/低效果”的时候,说明管理是无效的,管理者不仅目标选择错误,而且也没有充分利用资源。再看“高效率/低效果”的管理类型,这时管理者虽然目标没有选择

		效 率	
		低	高
效 果	高	低效率/高效果	高效率/高效果
	低	低效率/低效果	高效率/低效果

图 1-3 管理者的不同管理类型

得当,但是对资源的利用比较充分,能够做到资源成本最小化。有效的管理者的特征是“高效率/高效果”,这是最理想的状态,管理者不仅目标选择正确,同时充分利用了资源,实现了效率与效果的统一。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,我们还可以从以下几方面进一步把握管理的一些基本特征。

(一) 管理是一种社会现象或文化现象

从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可:

(1) 必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的……活动。

(2) 有一致认可的、自觉的目标。

市场营销经理可能是一个能干的销售人员,并且可能在把潜在的客户转变为购买者方面相当成功,这显示了他的专业技能。但只有当他在组织目标的引导下,控制一支销售队伍,组织他们的活动,协调他们的努力,计划他们的工作负荷,以及指导和控制他们的运作的时候,他才表现为一个管理者——经理。

(二) 管理的“载体”是“组织”

管理活动是在人类现实的社会生活中广泛存在的,而且从前面的论述中也可以看出,管理总是存在于一定的组织之中。正因为这个现实世界中普遍存在着组织,管理才有存在的必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就是组织。有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。

(三) 管理的职能

管理作为一个活动过程,管理者在其中要发挥的作用就是管理者的职能,

也就是通常说的管理的职能。对管理的职能,国外有多种划分方法,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、协调、指挥、控制和沟通。表 1-1 中列出了若干学者对管理职能的划分。

表 1-1

管理的职能

年份	职能划分 人名	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△		△			△			
1955	孔茨和奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

随着现代管理理论的发展,越来越多的研究倾向于管理具有四大职能,即:计划、组织、领导、控制。

1. 计划职能

计划工作是各级管理人员的第一项任务,为其他工作奠定了基础。简单地说,其内容包括:

预测 预测是计划的准备阶段,是根据已知推断未知,根据过去和现在的情况推断未来的活动。

决策 决策是自两个或两个以上的目标或者方案中择优的活动,是计划的核心问题。只有对计划目标和实施办法等要素进行科学合理的决策,才可能制定出科学的计划。

编制计划方案和实施计划 在制定计划的过程中,首先需要管理人员确定该计划所需要的资源,其次进行人员配备,然后分析计划工作的前提条件,最后也是很重要的一点,就是确定标准,作为衡量计划完成程度的工具。

计划有各种类型,大到总体目标规划,小到琐碎的行动计划。例如,为了制造仪器订购一种特种不锈钢插销,或为一条装配线雇用和培训工人。计划工作的时间长度和范围根据不同的管理层次和性质而各不相同。高层管理部门的规划可长达5年甚至更长,也就是通常所说的长期计划;而基层管理部门的计划可能只涉及当日的工作进程。

各个层次的管理者制定的计划是互相影响的。高层管理者的计划为中层、基层人员的计划提供了方向。除了垂直的影响以外,还有水平方向的影响,即同一层次或同一部门其他管理人员的计划也会影响到自己的计划。

2. 组织职能

管理者在制定出可行的计划后,就要组织必要的人力和其他资源去有效实现计划所确定的目标。因此说,组织工作是管理工作的一部分,这部分工作旨在建立一个经过精心策划的角色结构,分配给机构中的每一个成员。所谓精心策划,意指为了完成任务而把必须做的一切工作分配给具体的人,同时,希望这些人是最能胜任的人。简单地说,组织(Organizing)就是管理者建立一个工作关系构架,从而使组织成员得以共同工作来实现组织目标的过程。

概括地说,组织职能的内容有:建立机构,配备人员,明确纵横关系,明确责权利等。组织的结果是组织结构产生一种正式的任务系统和汇报关系系统,通过这种系统,管理者能够协调和激励组织成员努力实现组织目标。组织结构的优化程度很大程度上决定着组织利用各种组织资源的效率和效果。

3. 领导职能

领导工作指对工作人员施加影响,使他们对组织和集体的目标做出贡献。

能干的管理人员也应该是有作为的领导人。在领导的过程中,管理者要向员工描述一个清晰的愿景,使他们理解自己在实现组织目标过程中所起到的作用,从而调动员工的积极性。

领导不仅仅是一种权力,更是一种艺术,除了利用权力、影响、愿景、说服力和沟通等技能外,更需要上下级的互相理解,尤其是上级,要站在下属的立场上,多为他们考虑,充分重视他们的需求、他们的个人表现。有效的领导表现为组织成员的高度积极性和对组织的高度忠诚。

4. 控制职能

控制工作是衡量和纠正下属人员的各项活动,从而保证组织活动的发展符合计划要求。

虽然说计划是管理工作的第一步,计划在前,控制在后,但是有了计划之后,计划不会自己实现,由于受外部环境的影响,在实现过程中也不一定完全按照原计划进行,而是有可能受到外界因素的干扰而出现偏差。那么,为了保

证系统按计划运作,就必须人为地进行控制。

控制要做哪些工作呢?一般来说,在控制过程中要根据计划的标准,检查各项工作是否按计划要求进行,是否与计划存在偏差。如果存在偏差,则要分析偏差产生的原因以及对组织的影响;如果偏差过大,就有必要制定措施以纠正偏差,确保计划的顺利进行。

由此可见,控制不仅是对某个时点以前的活动的检查和总结,同时也牵涉到该时点以后的活动。因此,控制在整个管理活动中起到承上启下的作用。

(四) 管理职能之间的关系

我们了解了管理职能,但不能简单地说管理者在某一段时间是在执行计划职能,而在另一段时间却在执行组织职能、领导职能或控制职能。同时,把管理职能按一定顺序论述,绝不意味着在实际工作中也必须按这样的顺序执行管理职能;恰恰相反,管理者在处理某个问题时,则可能同时执行几项职能,甚至全部职能。

以上各种管理职能并不是独立存在的,而是密切联系的,是在同一管理过程中实施的,这就是管理职能的总体性,见图 1-4。其本质上可归结为:对组织诸要素进行系统组合,对产出能力起放大的作用。

如果用 $F_i (i=1,2,3,\dots,n)$ 表示个人生产力,那么组织起来后的协作劳动产生的总的生产力 F 应由两部分组成:

$$F = \sum F_i + \Delta F$$

式中, ΔF 就是由协作劳动产生的新的生产力。换言之,人们通过协作劳动对个人生产力起了增值、放大的作用。

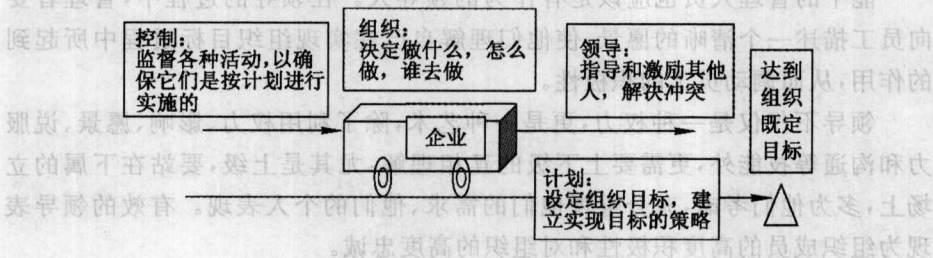


图 1-4 管理四职能之间的关系

这种“整体大于各孤立部分之总和”的命题,最早是由古希腊思想家亚里士多德提出来的。这个古老的哲学命题,已被系统论确立为重要定理。这个定理说明系统诸要素经过系统组合之后,产生了新的系统功能,即产生“系统效应”。

但就一般情形而言,这里的“放大”是广义的:

第一,式中的 ΔF 可以是正、负、零三种情形。

第二,就协作劳动系统而言,在一定的客观条件下,其放大倍率主要取决于管理职能的发挥,并不与人数的多少成正比率变化。

管理怎样作用于生产协作系统,使之产生放大效应呢?我们知道,任何一个系统都是由若干要素组成的,这些要素之间如何发生联系,它们在空间位置和时间上如何排列组合,不同的联系方式和不同的排列组合便形成不同的结构,而结构在很大程度上决定系统的功能效率。

我们所说管理的职能也即管理人员的职能,这两个概念是一致的。由于管理人员在组织所处的层次不同,他们在执行管理职能时也就各有侧重。

(五) 管理的核心

常听到这样的说法:“要解决问题必先处理心情”、“运转机器不算高明,运转人性才算厉害”,怎么理解?

管理不是个人的活动,而是在一定的组织中实施的。对管理人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行动,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来处理的,所以管理人员既管人又管事,而管事实际上也是管人。管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道的,因此,从这个意义上说,管理的核心是处理组织中的各种人际关系。它主要包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内的一般成员之间的关系,即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系,这种关系在组织中大量存在,直接表现为组织的社会气氛;群体之间的关系,群体是组织内部的团体,有正式与非正式之分,正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门,而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体。管理者要重视非正式团体的作用,处理好它们与正式团体之间的关系。

接下来我们讨论这样一个问题:有效的管理者也是成功的管理者吗?

权变理论学派的代表人物弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的副手研究了这一问题。他们的出发点是要弄清:在组织中提升得最快的管理者,与组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗?他们对管理工作所强调的重点一样吗?有人也许趋向于认为,在工作上最有成绩的管理者,也会是在组织中提升得最快的人,但是事情似乎并非如此。

卢森斯和他的副手研究了 450 多位管理者,他们发现,这些管理者都从事以下 4 项活动:

(1) 传统管理。计划、决策和控制等。

(2) 沟通。交流例行信息和处理文书工作(职责内)。

(3) 人力资源管理。激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训。

(4) 网络联系。社交活动、政治活动和与外界交往。

经过研究表明,“平均”意义上的管理者花费 32% 的时间从事传统管理活动;29% 的时间从事沟通活动;20% 的时间从事人力资源管理活动;19% 的时间从事网络联系活动。但是,不同的管理者花在这 4 项活动上的时间和精力显著不同。如图 1-5 所示,成功的管理者(用在组织中晋升的速度作为标志)在对各种活动的强调重点上,与有效的管理者(用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志)显著不同之处在于:维护网络联系对管理者的成功相对贡献最大,从事人力资源管理活动的相对贡献最小;而在有效的管理中,沟通的相对贡献最大,维护网络联系的贡献最小。

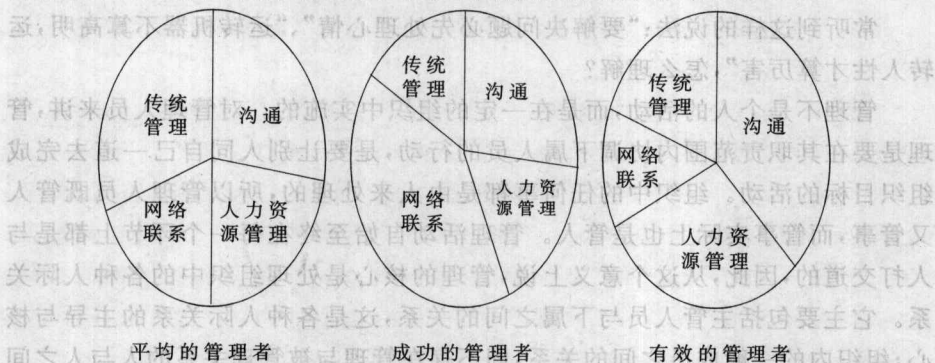


图 1-5 平均的、成功的和有效的管理者每种活动的时间分布

这项研究使我们对于管理者在做什么的认识中,又增加了新的重要的见解。从平均意义上看,管理者在传统管理、沟通、人力资源管理 and 网络联系这 4 项活动中的每一项,大约花费 20%~30% 的时间,但成功的管理者与有效的管理者强调的重点不一样,事实上,他们几乎是相反的。这对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战,它生动地说明社交和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起着重要的作用。

管理透视

世界上最伟大的管理原则

“有利可图的事就有人干”。某作者把这句话称为当代最伟大的管理原则。根据这个思想,迈克尔·莱波奥华提出了有效激励高绩效的 10 条建议:

1. 可靠的方案而非仓促应急的弥补。
2. 承担风险而非回避风险。
3. 实用的创造而非盲目地遵从。
4. 行动果断而非多谋寡断。
5. 以智谋事而非劳力而作。
6. 简洁明了而非繁冗复杂。
7. 少说多做而非夸夸其谈。
8. 质量至上而非速度至上。
9. 忠诚稳定的员工而非频繁流动的队伍。
10. 协作而非对立。

第二节 管理的性质

管理,从其最基本的意义来看,一是组织劳动,二是指挥、监督劳动,即具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理二重性。从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。

一、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。管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此,管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。管理的自然属性又称为组织技术性,其表现为合理组织生产力的一般职能。比如,管理信息系统对任何组织都是适用的,其表现的是技术性和共性的东西。

管理另一方面又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,管理具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。其表现为维护和完善生产关系的特殊职能(监督劳动的职能),亦即任何管理都必须为所有者服务,超阶级的管理是不存在的,其反映的是管理的利益性和个性。

这两方面的属性就是管理的二重性:一是为节约劳动而如何管理的问题,是技术方法问题;一是为了服务所有者而如何管理的问题,是为谁管理的问