



新世纪应用型高等教育经济管理类课程规划教材

(第二版)

管理学概论



GUANLIXUE GAILUN

主 编 程 燕 李晓红



大连理工大学出版社

(第二版)

管理学概论

GUANLIXUE GAILUN

主 编 程 燕 李晓红

副主编 曾 波 马跃月 百合提亚 贺 刚

参 编 赵 霞 徐 珂 栾海燕

秦 燕 马晓婷 迪丽努尔·艾山江

蔡世刚 魏 曦



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论 / 程燕, 李晓红主编. — 2 版. — 大连:
大连理工大学出版社, 2018. 7

新世纪应用型高等教育经济管理类课程规划教材

ISBN 978-7-5685-1574-0

I. ①管… II. ①程… ②李… 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(2018)第 141632 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84708943 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:http://dutp.dlut.cn

大连兴安印务有限公司印刷

大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm

印张:21

字数:485 千字

2015 年 8 月第 1 版

2018 年 7 月第 2 版

2018 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑:王晓历

责任校对:罗晴晴

封面设计:张莹

ISBN 978-7-5685-1574-0

定 价:47.80 元

本书如有印装质量问题,请与我社发行部联系更换。

前言

《管理学概论》(第二版)是新世纪应用型高等教育教材编审委员会组编的经济管理类课程规划教材之一。

在漫长的历史长河中,管理一直是人类组织活动的基本手段,它存在于一切领域、一切部门和一切组织之中。管理无时不在,无处不在。国家的兴衰、企业的成败,都与管理是否得当有关。随着未来社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,比起过去和现在,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学,它是适应现代化大生产的需要产生的,是研究在现有的条件下,如何通过合理的组织和配置人力、财力、物力等因素,提高生产力水平的一门综合性、交叉性、实用性很强的学科。

本教材是根据应用型本科院校专业基础课程教学基本要求,总结编写团队多年管理学教学实践经验,结合应用型人才培养的特点,经过多次研讨和修改编写而成。采用理论与实务紧密联系,宏观管理与微观实务兼容,注重对学生举一反三能力的训练;内容知识性与专业性共享,在注重系统性和全面性的同时,突出专业性和新颖性,并追踪国际国内管理新趋势与新动向,贴近经济、生活实际,让读者在学习过程中充满阅读的乐趣。

本教材具有以下特色:

1. 以培养社会需要的高级应用型人才为导向

本教材从编写的指导思想,到内容的选择、框架的设计以及编写的模式,都服务于培养管理人员的综合素质技能,每章都有多种类型的实训项目,努力打造充分体现应用型本科特色的实用教材。

2. 注重内容的实用和更新

本教材强调贯彻“扎实的理论与突出应用能力”,内容按三大模块设计,突出管理学的基本理论和在企业的具体应用。精简理论及公式推导,以简洁的文字和通俗易懂、贴近生活的案例来解析概念和相关理论,条理清楚,深入浅出,易于理解。



3. 注重编写形式的创新和完善

为实现教材的编写目标,体现应用型本科教材的特色,编者对教材的编写模式进行了创新和完善。每章设置【教学目标】,具体分为知识目标和能力目标,开篇设有【开篇案例】,利用与本章管理学知识相关的案例激发学生学习兴趣,启发创造性思维。【知识解读】是对每章基础知识的讲解,中间穿插【管理故事】【管理案例】【管理经典】【管理实践】,增强教材的可读性和知识的延展性。【本章小结】是每章重点知识的网络结构图,对重点概念和内容予以提炼。【管理学名著导读】引导学生阅读管理学发展中影响较大的经典名著和畅销书,开阔学生的视野。每章后的【案例分析】【课堂讨论】【强化训练】以各章知识点在实际中的应用为主,突出分析和应用能力。【强化训练】设计了单选题、多选题、判断题和计算题等实训类型,便于日常知识巩固和期末课程考核。本教材采用集讲、读、练于一体的编写模式,努力满足应用型本科“教师精讲、学生多练,能力本位”的教学方式的需要。

4. 注重数字化资源,以微课形式体现

本教材推出视频微课及知识拓展链接,学生可即时扫描二维码进行观看与阅读,真正实现教材的数字化、信息化、立体化。本教材力求增强学生学习的自主性与自由性,将课堂教学与课下学习紧密结合,力图为广大读者提供更为全面且多样化的教材配套服务。

本教材可作为应用型本科院校和高等职业院校开设“管理学”课程及“企业管理”课程的专业教材用书和教学辅导书。

本教材由新疆工程学院程燕、李晓红任主编,新疆工程学院曾波、马跃月、百合提亚、贺刚任副主编,新疆工程学院赵霞、徐珂、栾海燕、秦燕、马晓婷和迪丽努尔·艾山江及三峡大学科技学院蔡世刚、魏曦参与了编写。具体分工如下:程燕编写第二章、第四章、第八章和第九章并制作微课;李晓红编写第五章,曾波编写第一章和第六章,马跃月编写第十章和第十一章,百合提亚、程燕编写第三章,贺刚编写第七章,赵霞、徐珂、栾海燕、秦燕、马晓婷和迪丽努尔·艾山江参与了本教材习题和案例的修订,蔡世刚、魏曦提供部分文字素材。全书由程燕统稿并定稿。

在编写本教材的过程中,编者参考、借鉴了许多专家、学者的相关著作,对于引用的段落、文字尽可能一一列出,谨向各位专家、学者一并表示感谢。

限于水平,书中也许仍有疏漏和不妥之处,敬请专家和读者批评指正,以使教材日臻完善。

编者

2018年7月

所有意见和建议请发往:dutpbk@163.com

欢迎访问教材服务网站:<http://www.dutpbook.com>

联系电话:0411-84708445 84708462

目 录

管理基础篇

第一章 管理概述.....	3
第一节 管理的含义及性质.....	4
第二节 管理的意义和职能.....	9
第三节 管理的主体——管理者	13
第四节 管理的客体——管理对象与管理环境	25
第五节 管理学的研究对象及其特点	30
第二章 管理思想和管理理论	40
第一节 西方早期管理实践和管理思想	42
第二节 古典管理理论	46
第三节 近代管理理论	53
第四节 现代管理理论及其新发展	57
第五节 中国管理思想的发展	62

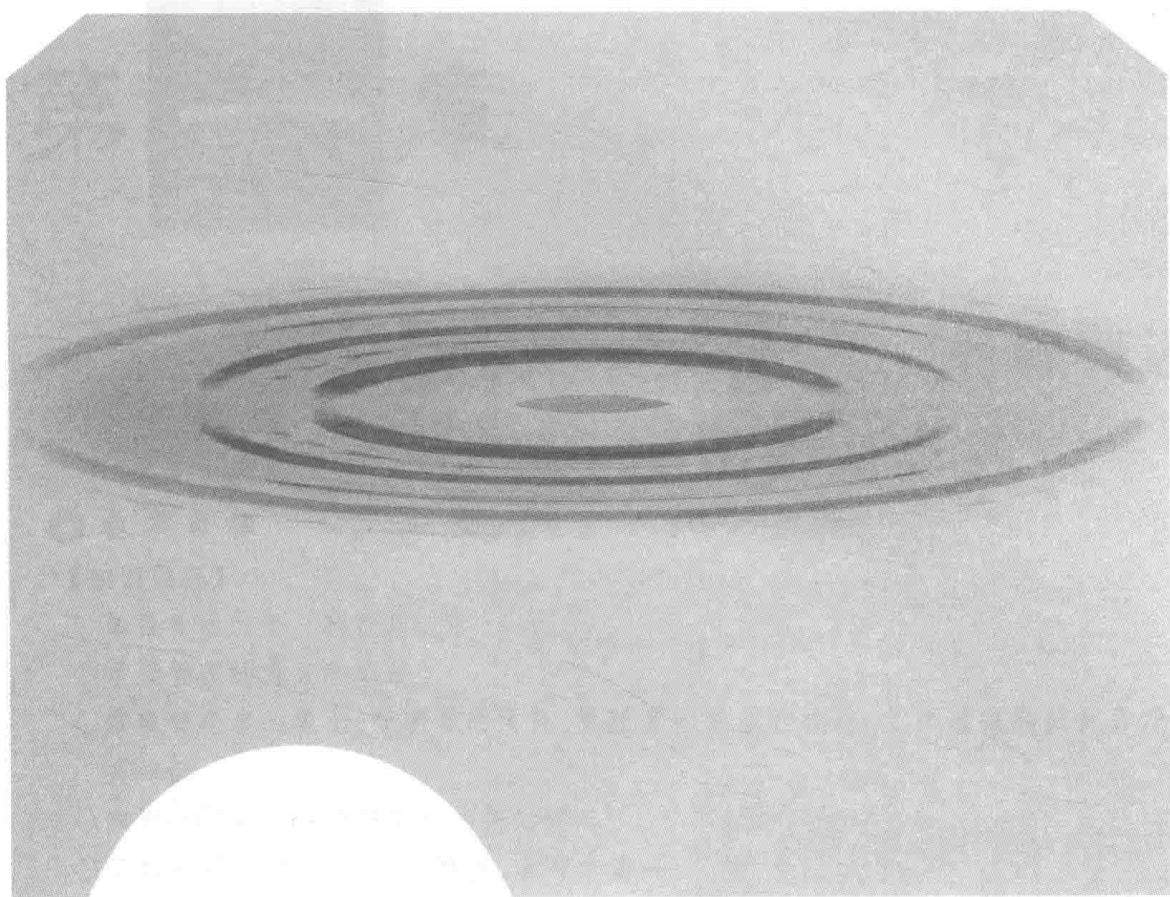
管理职能篇

第三章 计 划	77
第一节 计划概述	79
第二节 计划的编制	84
第三节 目标管理	91
第四章 决 策.....	103
第一节 决策概述.....	104
第二节 决策的程序.....	109
第三节 决策方法.....	112
第五章 组 织.....	129
第一节 组织结构设计.....	131
第二节 组织文化.....	144
第三节 人力资源管理.....	152

第六章 领 导	167
第一节 领导理论和领导方式	169
第二节 领导艺术	178
第三节 激 励	181
第四节 沟 通	190
第七章 控 制	204
第一节 控制概述	205
第二节 控制的过程	210
第三节 控制的方法	214

管理应用篇

第八章 企业与企业管理	229
第一节 企业概述	231
第二节 企业管理概述	235
第三节 现代企业制度与国有企业改革	237
第九章 企业营销管理	247
第一节 市场营销概述	249
第二节 市场细分、目标市场选择和市场定位	256
第三节 市场营销组合策略	261
第十章 企业生产管理	280
第一节 生产管理概述	281
第二节 生产过程组织	283
第三节 生产计划与控制	291
第四节 设备综合管理	296
第十一章 企业财务管理	304
第一节 财务管理概述	305
第二节 筹资管理	309
第三节 资产管理	311
第四节 成本费用管理	319
第五节 利润管理	325
参考文献	330



管理基础篇



第一章

管理概述

● 教学目标

【知识目标】

- ◇掌握管理的含义和性质
- ◇掌握管理的意义和职能
- ◇掌握管理者的概念、管理者的角色、管理者的素质和技能、管理道德和社会责任相关知识
- ◇掌握管理对象和管理环境相关知识
- ◇了解管理学的研究对象、特点、学习方法

【能力目标】

- ◇将管理基本理论和方法应用于实践,运用全面的、发展的和系统的观点以及所学理论,观察并分析现实管理问题

◆ 开篇案例

事必躬亲的诸葛亮

在人们的眼里,三国时期蜀国的宰相诸葛亮是智慧的化身,并且非常勤政,连他自己都说:“鞠躬尽瘁,死而后已。”但是他也有一个缺点,就是事必躬亲,不相信别人,比如,对待李严。李严在刘备眼里,其才能仅次于诸葛亮,刘备临终时说:“严与诸葛亮并受遗诏辅少主,以严为中督护,统内外军事,留镇永安。”目的很明确,刘备是让诸葛亮在成都辅刘禅主政务,让李严屯永安拒吴并主军务,诸葛亮秉政后,本应充分发挥好李严等人的作用,然而他仍是事无巨细,凡事都要亲自过问,惹得李严很不高兴,矛盾日渐加深。后来诸葛亮以第五次北伐为借口削了李严的兵权,调汉中负责后勤工作。此后,又因运粮事件,诸葛亮抓住了李严的把柄,“废严为民,徙梓潼郡”,自己亲自担任运粮官,耗费了无数精力。五丈原对峙,旷日持久,士兵有些松懈,确须整顿军纪,本应授权众将管理部属,可诸葛亮却是罚二十以上,皆亲自处理,忙得没日没夜。司马懿闻后断言:“亮将死矣”。果如其言,不久,诸葛亮就被活活累死了。管理的本质,就是管理者通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标,如果一个管理者把大多数时间和精力都用于从事具体作业,或者把所有权力

都集中到自己手上,那他就不是一个称职的管理者。“真正的管理者,他的职责应该是研究政策、建立制度、抓大放小。”

其实,“事必躬亲”和“以身作则”是两回事,管理者并不应成为“拼命三郎”。诸葛亮绝顶聪明,却为什么六出祁山一无所获反命丧五丈原,而屡战屡败的司马懿却笑到了最后?就在于司马懿抓住了管理的真谛:管理者最需要的并不是自己去拼杀,而是建立起井然有序、行之有效的制度,让它自己顺畅地运转。而连军士的灶坑如何去挖都要过问的诸葛亮则在“事必躬亲”中拖垮了自己、耽误了事业。他死之后,流尽了泪水的蜀军上下忽然发现,自己连最基本的工作都不会,因为自己以前从没机会去做,丞相全包了。没有制度,光靠聪明与激情,只能害人害己。

【案例讨论】

一个称职的管理者应该具备哪些素质和技能?

管理是否有效,在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理者所必须具备的管理技能。美国的管理学专家卡特兹提出,有效的管理者应具备技术技能、人际技能和概念技能。明茨伯格提出了一个管理者在做什么的分类框架。他认为,管理者实际上扮演了三大方面、十种不同的但高度相关的管理角色。本章探讨管理的含义、性质、职能、管理技能、管理活动、管理对象、环境、管理学的研究对象和特点等知识,通过本章的学习,你将掌握管理学的基础知识。

管理名言

“一个单独的小提琴手是自己管理自己,一个乐队就需要一个指挥。指挥对于乐队,就像经理对于企业一样,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。”

——卡尔·马克思

知识解读

管理成为实现组织目标的一种有效手段,无时不在、无刻不有地作用于各种组织发展的全过程。尤其是在人类由工业文明步入信息文明的过程中,管理已成为最富有活力和创造性的一种组织行为。在学术界,管理被誉为促进现代社会文明发展的三大支柱之一,与科学和技术三足鼎立。或者,把管理的学科地位与科学技术并驾齐驱,视为推动社会发展的车之两轮或鸟之两翼。迄今,管理理论在宏大的科学殿堂中已占有重要地位。

第一节 管理的含义及性质

一、管理的含义

管理作为一种普遍的社会活动,其产生的历史已超过 6 000 年。世界著名的埃及金

字塔、中国万里长城和至今仍灌溉着成都平原的都江堰水利工程都表明,几千年前人类就能够完成规模浩大、由成千上万人参与的大型工程。它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的见证。埃及金字塔是个特别有趣的例子,建筑一座金字塔要动用 10 万人劳作 20 年,谁来吩咐每个人该做什么? 谁来保证工地上有足够的石料,让每个人都有活干? 答案便是管理。

有人把科学技术和科学管理看成是推动经济高速发展不可或缺的两个轮子,主张三分靠科技,七分靠管理。关于管理的定义,至今仍未得到统一的认识。长期以来,立足于不同的角度,形成了对管理各种不同的解释。

(一)中国古代管理的含义

在我国古代,“管”和“理”常常是分开使用的。“管”的本意是指“竹筒等细长圆筒之物”,后指钥匙,并延伸为对人、财、物以及各种事物的制约与执掌。“理”原意为治,后延伸为“处理、治理一定事物”。概括来说,主其事曰管,治其事曰理,管理即管辖治理的意思。

(二)西方管理的含义

在西方,由于众多学者研究的角度不同,对管理的定义也不同,比较具有代表性的定义见表 1-1。

表 1-1 西方管理学家对管理的定义

管理学家	管理的定义	定义的角度
泰罗(美国管理学家、科学管理之父)	管理就是“确切地知道你要别人做什么,并设法使他们用最好的方法去做”,他强调的是对人的管理	从工作任务的角度
亨利·法约尔(法国管理学家)	管理是所有人类组织都存在的一种活动,是计划、组织、指挥、协调和控制五大职能的运用和体现的过程	从职能和过程的角度
赫伯特·西蒙(美国管理学家)	管理就是决策	从决策在管理中所占的重要地位的角度
彼得·德鲁克(现代管理之父、“大师中的大师”)	管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。管理是一种器官,是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官,也就是说社会的一具器官,因其具有功效而存在,没有机构(如工商企业)就不会有管理	从管理的贡献的角度
哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克	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	管理的本质是一种活动过程
斯蒂芬 P. 罗宾斯和玛丽·库尔特	管理是通过协调和监督他人的活动,确保其活动能有效率和有成果地完成工作	从管理职责的角度
理查德 L. 达夫特	管理是指通过计划、组织、领导和控制组织资源,以既有效率又有效果的方式实现组织目标	从组织目标的实现的角度

(三)中国学者对管理的定义

国内学者周三多给管理下的定义是:“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的

一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。”这一定义涵盖了以下几方面的内容:组织是管理的载体;合理分配和协调各种资源的过程是管理的本质;管理的对象是相关资源;管理活动是借助各种管理职能来展开的;管理的目的是实现组织的既定目标。

杨文士关于管理的定义是:“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

台湾管理学家龚平邦认为:“管理是由多数人为达到一个共同目标而努力的组织文化活动,管理是一种生活方式。”其从文化活动角度来描述,把管理看作一种生活方式,在生活中,父母教育孩子,有些父母教育孩子比较独裁,有些比较民主、自由,这些都是养成习惯后的一种生活方式。

(四)本书对管理的定义

上述的定义各有侧重,难以全面反映管理这一概念的内涵、外延及其特征,因而,需要对这些概念加以综合从而形成本书关于管理的定义:所谓管理,是指通过计划、决策、组织、领导和控制等职能,合理分配组织资源,恰当处理工作分工与协作问题,以期有效地达成组织目标的过程。

这一定义反映了管理的基本特征:

(1)管理的终极目的是有效地实现组织的既定目标。这里“有效地”有两个方面的含义:一是按照管理的基本规律、技术和方法开展管理工作;二是强调管理决策的科学性、合理性,因为只有这样才能确保组织“做正确的事”。

(2)管理活动紧密围绕计划、决策、组织、领导和控制等职能展开。管理活动的牵涉面很广,但不管是哪种活动,都可以囊括在上述五大职能之内。

(3)管理的核心是工作分工与协作问题。分工能够夯实责任,使部门、个人有一个明确的奋斗目标,协作则是要解决不同个体、部门之间的工作进程、任务的衔接和资源占有的平衡问题。

(4)管理的对象是组织运行必不可少的各种资源。这些资源包括人力、物力、财力、信息和时间等,其中人力是最为重要的资源,具有能动性和利用其他资源实现组织目标的能力,因此在知识经济条件下,管理首先要搞好对人力资源的管理。

二、管理的性质

(一)管理的两重性

管理具有两重性是马克思管理学说的重要原理之一。管理的二重性是指管理的自然属性和管理的社会属性,是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,这决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能,从而使管理具有两重性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质所决定的,因而它是管理的一般属性,体现了在任何社会制度中管理的共性。

管理的自然属性,是指管理具有与生产力、社会化大生产相联系的属性,具有普遍性,是由生产力所决定的。这种属性表明,管理是由许多人协作劳动而产生的,并由生产社会

化引起,是有效地组织共同劳动所必需的,因此管理活动的主要任务就在于处理人与自然的关系,合理组织生产力。

管理的自然属性只受社会化程度、生产力水平和人的一般属性制约,而不以社会制度、生产关系性质和人的阶级属性为转移。也就是说,管理的自然属性在任何社会制度下都是一样的,管理是进行社会化生产所必需的、共有的,这是管理的共性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质所决定的,因而它是管理的特殊属性,在不同的社会生产关系条件下表现出管理的不同个性。

管理的社会属性,是指管理具有与生产关系、社会制度相联系的属性,具有特殊性,是由生产关系所决定的。这种属性表明,管理是在一定的生产关系条件下进行的,必然要受到一定生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约。这就要求管理活动不仅要组织和发展生产力,而且还要调整生产关系、处理人与人之间的关系。不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化,会使管理呈现一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。也就是说,管理必然体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,谁占有生产资料,谁就掌握管理权,并按照自己的利益和意志进行管理。

资本主义企业管理与社会主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系的前提下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益,实现社会主义生产目的。两者有本质的区别。尽管我国现在的企业管理形式正在发生急剧的变化,但管理的社会属性并未发生根本性的变化,因为社会主义企业管理的目的仍是为人民服务。因此在我国的企业管理中,不能完全照搬照抄西方的管理理论、原则、方法等。

(二) 管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过实践搜集、归纳、监测数据,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其所使用的理论和方法是否正确、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完善。因此,管理是一门科学,它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。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法之外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调了其实践性,没有实践则无所谓艺术。无视与实践经验的联系,无视对理论知识灵活运用能力的培养,管理工作注定要失败。由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性,决定了管理活动不可能采用固定不变的模式,必须在管理实践中发挥主观能动性和创造性,要根据环境的变化灵活应变。

管理案例

年终奖金的故事

一个本来业绩不错的公司当年的盈余竟大幅滑落。眼看就要过年了,往年的年终奖金最少是加发两个月工资,有的时候甚至发得更多,但这次肯定是没法实现了。会计算来算去,确定最多只能多发一个月的工资作为奖金。若按常规做法,实话告诉大家,很可能会打击员工士气。在这两难的时刻,董事长灵机一动:与其因最高的企盼造成最大的失望,不如用最坏的打算引来意外的欣喜。

没过两天,传来小道消息——由于今年业绩不佳,年底要裁员。顿时人心惶惶,每个人都在猜测会不会裁到自己头上。但是,董事长却宣布“再怎么艰苦,公司也决不愿牺牲同甘共苦的同事,只是年终奖金可能无力发了。”董事长的一番话使员工们放下了心,只要不裁员,没有奖金就没有吧。人人都做好了过穷年的打算。

除夕将至,董事长突然宣布:“今年每人都有年终奖金,整整一个月的工资,马上发,让大家过个好年!”顿时整个公司大楼爆发出一片欢呼。

同样是发一个月的奖金,常规做法可能打击士气,换一种做法竟激励了士气,这就是管理的艺术。

3. 管理的科学性与艺术性的关系

一方面,管理首先是科学的,其次才是艺术的,管理的科学性是管理的艺术性的基础,管理的艺术性是管理的科学性的升华。离开管理的科学性,管理的艺术性就会变成简单的感觉和经验,很难实现有效的管理。离开管理的艺术性,管理的科学性就会变成僵化的教条,也难以发挥其应有的作用。要成为合格的管理者,必须接受管理的专业训练,通晓各种管理理论和方法技能,但要成为优秀的管理者,则在此基础上,还要讲究管理的艺术和技巧。

另一方面,管理是科学性与艺术性的有机统一。管理的科学性和艺术性并不是相互对立、相互排斥的,而是相互补充、相互印证的。曾有管理学家提出一个定性的公式:管理者的能力=科学知识+管理艺术+经验积累,并认为“管理者如果仅有管理的科学知识,其成功的概率只有50%;如果仅有管理的艺术和经验,其成功的概率也只有50%”。可见,不能只注重管理的科学性而忽视其艺术性,也不能只注重管理的艺术性而忽视其科学性。管理理论和管理艺术研究的都是管理实践,实践是两者的黏合剂,实践能够把经验上升为理论,又反过来通过理论来指导实践,管理艺术也需要管理理论指导,科学理论需要创造性的艺术来形成。

管理实践

宝洁公司的尿布

宝洁公司是美国一家有名的公司,它生产的婴儿尿布历史悠久,很多美国人都是屁股上包着宝洁生产的尿布长大的。20世纪80年代,宝洁公司决定把婴儿尿布引出国界,打入中国香港和德国市场。一般情况下,宝洁公司每进入一个市场都要进行“买地试营销”以发现存在的问题。但这一次宝洁公司却认为,不管是中国香港的婴儿也好,德国的婴儿也好,都是婴儿,都要尿尿,都需要尿布,不会有什么问题。殊不知它认为没问题的时候,

问题却恰恰就出现了。

中国香港的消费者反映,宝洁公司的尿布太厚,而德国的消费者却反映,宝洁公司的尿布太薄!同样的尿布,怎么会一个太厚一个太薄呢?

宝洁公司经过仔细调查才发现中国香港婴儿和德国婴儿尿量大体相同,问题并不是出在婴儿的身上,而是出在婴儿的母亲身上。原来中国香港的母亲把婴儿的舒适当作头等大事,孩子一尿就换尿布,而宝洁公司的尿布一次可以兜几泡尿,自然就显得太厚了。而德国的母亲就比较制度化,早上给孩子换一次尿布,到晚上再换一次,这中间孩子要尿好多次尿。宝洁公司的尿布兜不了那么多,自然就显得薄了。这说明同样的商品在不同国度的销售情况会有不同的反馈,同样的角色在不同的地方表演会有不同的效果。管理既是科学,又是艺术,要根据环境、时间的变化而不断变化,才能奏出美妙的乐章、演出生动的话剧。

第二节 管理的意义和职能

一、管理的意义

(一)管理是一种生产力

生产力,可以理解为人们运用各种资源获取物质财富的能力。管理作为一种生产力,表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调,可以完成分散的个人无法完成的生产作业,可以以较少的资源耗费,获取较多的物质财富。众所周知,大多数生产企业,特别是规模较大的工程,如修铁路、挖运河、筑大坝;现代工业生产,如炼钢、制造汽车等,只有通过许多人协作才能完成,而协作劳动离开统一的指挥,根本无法进行。正如美国著名的管理学家孔茨所说:“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

管理经典

北宋宋真宗时期,皇城因遭雷击而失火,宏伟的昭君宫被烧毁。宋真宗命丁渭用 25 年的时间进行修复。丁渭经过仔细分析,提出了一个方案,先把皇宫前的大街挖成沟河,利用挖出来的土做原料烧制砖瓦;把京城附近的汴河水引入沟河,利用它把大批建筑材料水运到官前;新官建成,用废墟杂土填平沟河,就地处理碎砖乱瓦,再修复原来的大街。丁渭一举解决了就地取土烧砖、建材运输和清理废墟三个问题,既节约了人力、物力、财力,又提高了工作效率,加快了皇宫的修复进程。这个例子充分说明了,管理得当,可以节约资源,提高效率。

(二)管理是社会进步的物质力量,是实现现代化的关键因素

管理是社会进步不可忽视的物质力量、是实现现代化的关键因素。当代人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。这一点已为许多国家发展的实践经验所证实。科学技术进一步决定了社会生产力水平,从而推动社会发展的进程,但是,仅有先进的科学技术,没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术不仅无法得到充分的发挥,而且还有可能阻碍社会生产力

的提高。有人认为,管理是现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。国外的社会学者一般认为,19世纪时,经济学家特别受欢迎,而20世纪40年代后,却是管理人才的天下了。这些都表明管理在现代社会的发展中具有很重要的地位和起着很大的作用。

(三)管理是组织生存和发展的重要条件

管理的作用犹如组织的神经系统。众所周知,离开了神经系统的联络、指挥、控制,有机体便无法在变化复杂的环境中生存发展。对于整个社会来说,其道理也是一样的。以经济管理为例,它所面对的是分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续并要严格保持资源的合理比例的一个有机整体,显然,没有科学的管理,分工协作就难以实现,比例和节奏更无法保证,社会生产必然陷入一片混乱。管理有方的组织,像沃尔玛公司、丰田汽车公司、摩托罗拉公司、西门子公司都赢得了顾客的忠诚,收获了增长和繁荣;而那些管理不善的组织,如英国巴林银行、日本住友银行、王安计算机公司、三株口服液公司、巨人集团等,顾客在减少,年收入在下降,甚至公司的生存也受到威胁。美国银行在1973年出版的《小企业通讯员》中写道:“归根到底,90%以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏经验。”

(四)管理在未来社会中更加重要

进入21世纪,全球的政治、经济、文化格局发生了巨大的变化,世界正进行着全新的整合,市场竞争更为激烈,组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战。随着未来社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,比起过去和现在,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

管理实践

提高管理水平是当务之急

18世纪,英国依靠技术进步率先完成了工业革命,成为当时世界第一强国。然而到了20世纪初,美国逐渐超过英国成为西方各国的霸主。“二战”后,许多英国专家小组为学习工业方面的经验去美国访问,他们了解到,英国在技术和工艺方面并不比美国落后很多,而生产率水平与美国有着显著差距的主要原因是,英国的组织和管理水平比美国要落后很多。美国之所以能够取胜,与其说是依靠技术装备,还不如说是靠较高的管理水平。到20世纪七八十年代,日本的经济发展又超过美国,他们横扫英国的摩托车业,超越美国和德国的汽车生产水平,抢夺瑞士的钟表市场,打击美国在钢铁、造船、电子产品上的传统优势。原因是什么?无论是日本还是美国的专家都一致认为是因为日本成功地建立了特殊的、先进的管理体系。

我国的工业生产技术水平落后于发达国家,我国的管理水平与发达国家的差距更不容忽视。20世纪80年代初,据日本某些经济学家估计,我国工业从某些部门的情况来看,在技术上相当于日本70年代的水平,落后日本10多年;但是在管理上我们只相当于日本60年代的水平,落后日本20多年。这种估计不一定十分准确,但是不可否认,我们管理水平与技术水平相对落后这个客观事实。当前,包括我国在内的发展中国家面临着如何实现现代化的重大课题。而发展中国家普遍面临着技术落后、资金短缺等困难,因此,几乎所有的发展中国家都是从引进发达国家的资金和技术开始现代化的进程的。然