



“十三五”应用型本科规划教材

# 应用管理学

魏洪茂 / 主 编

黄晓薇 吴延洁 陈 湑 / 副主编





“十三五”应用型本科规划教材

# 应用管理学

魏洪茂 / 主 编

黄晓薇 吴延洁 陈 湑 / 副主编

## 图书在版编目(CIP)数据

应用管理学/魏洪茂主编. —上海:上海财经大学出版社,2017.12  
(“十三五”应用型本科规划教材)

ISBN 978-7-5642-2878-1/F·2878

I.①应… II.①魏… 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(2017)第 290731 号

应用管理学

□ 责任编辑 石兴凤

□ 封面设计 杨雪婷

YINGYONG GUANLIXUE

应用管理学

魏洪茂 主编

黄晓薇 吴延洁 陈 湑 副主编

---

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海同济大学印刷厂有限公司印刷

上海叶大印务发展有限公司装订

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/16 19.25 印张 493 千字

印数:0 001—3 000 定价:48.00 元

# “十三五”应用型本科规划教材

## 编委会

**主任** 陈兴华(国脉科技股份有限公司总裁)

**副主任** 茆政吉(福州理工学院副院长)

隋榕华(慧翰微电子股份有限公司董事长)

谷振宇(国脉(福建)生物科技有限公司总经理)

**编委**(按姓氏拼音为序排列)

蔡声镇(福州理工学院)

陈麓(福州理工学院)

陈新(福州理工学院)

陈幼敏(福州理工学院)

程伟熙(国脉科技股份有限公司)

冯静(国脉科技股份有限公司)

金大明(国脉科技股份有限公司)

王龙村(国脉科技股份有限公司)

占德荣(华信邮电咨询设计研究院有限公司)

张承耀(华信邮电咨询设计研究院有限公司)

**本书主编** 魏洪茂

# 前 言

管理学是一门建立在经济学、社会学等理论基础上的综合性学科,是经济管理类专业本科生的核心课程,在经济管理类专业本科生四年的学习中,起着改变学生思维模式与提升管理能力的重要作用。为了满足高校本科应用型人才的培养需求,在学院领导和出版社的大力支持下,我们编写了这本《应用管理学》教材。

本书共有十四章。第一章为管理学概论,主要讲解管理及管理学的相关基本概念;第二章为管理理论的发展,介绍的是管理理论的发展历史;第三章为社会责任与管理伦理,讲解了有关社会责任与管理理论的相关知识;第四章为决策,主要讲解了决策的相关概念及主要方法;第五章为计划,介绍了有关计划职能的概念及编制方法;第六章为战略管理,介绍了基本竞争战略等内容;第七章为组织,讲解了组织职能的基本内容;第八章为人力资源管理,主要讲解了人力资源管理的基本内容;第九章为领导,主要讲解了领导职能的基本内容;第十章为管理沟通,介绍了管理沟通的理论知识与实务;第十一章为管理激励,介绍了管理激励的理论知识与实务;第十二章为控制,主要讲解了控制职能及控制方法;第十三章为管理创新,介绍了管理创新的相关概念及策略;第十四章为大学生创业企业管理,主要介绍了大学生创业企业管理的基本内容。

本书由福州理工学院魏洪茂担任主编,福州理工学院黄晓薇、吴延洁和陈焯担任副主编,魏洪茂负责教材总体设计、组织作者撰写以及承担全书的汇总定稿等工作。本书在编写过程中参阅、引用了大量国内外管理学论著、创新创业论著、企业界实践做法及公众媒体资料,在此谨向各方面的助力者表示由衷的感谢!

本书获得以下项目资助,并为以下项目的成果之一:

1. 项目:2017年福建省本科高校教育教学改革研究项目(创新创业教育改革项目),项目名称:专业核心能力培养与创新创业教育协同发展研究;项目编号:FBJG20170246。

2. 2017年福建省高等学校创新创业教育改革项目:精品资源共享课(创新创业教育与专业教育融合类),项目名称:精品资源共享课《管理学原理》。

3. 项目:获得2017年度“福建省高等学校新世纪优秀人才支持计划”资助。

我们真诚地希望能够得到使用本教材的师生和学习管理基本知识的其他各类读者的喜爱。由于编写时间紧、作者水平有限等原因,书中难免有疏漏和不足,恳请同行和读者谅解并予以批评指正。

编者

2017年10月

# 目 录

## 前言/1

## 第一章 管理学概论/1

第一节 管理的含义与特征/2

第二节 管理的性质与职能/5

第三节 管理者与管理对象/9

第四节 管理环境/14

复习思考题/16

案例分析/16

## 第二章 管理理论的发展/18

第一节 中国古代管理思想/19

第二节 西方管理理论的形成与发展/22

第三节 互联网时代的管理发展/30

复习思考题/34

案例分析/34

## 第三章 社会责任与管理伦理/36

第一节 管理人员的社会责任/37

第二节 伦理道德观/43

第三节 管理伦理的改善途径/48

复习思考题/51

案例分析/52

## 第四章 决策/53

第一节 决策的含义和类型/54

第二节 决策的过程/56

第三节 决策方法/59

第四节 决策与创意/64

复习思考题/66

案例分析/67

## 第五章 计划/70

- 第一节 计划概论/71
- 第二节 计划的类型/74
- 第三节 计划的编制/76
- 第四节 目标及目标管理/83
  - 复习思考题/90
  - 案例分析/91

## 第六章 战略管理/93

- 第一节 战略管理概述/94
- 第二节 战略管理的层次和类型/96
- 第三节 战略管理过程/104
- 第四节 互联网环境下的战略管理/114
  - 复习思考题/117
  - 案例分析/117

## 第七章 组织/127

- 第一节 组织概述/128
- 第二节 组织设计/129
- 第三节 组织结构的主要类型/140
- 第四节 互联网时代的组织创新与创业团队组建/144
  - 复习思考题/150
  - 案例分析/151

## 第八章 人力资源管理/152

- 第一节 人力资源管理概述/153
- 第二节 人力资源管理过程/157
- 第三节 绩效管理与员工薪酬及福利/164
- 第四节 互联网思维与人力资源管理/167
  - 复习思考题/171
  - 案例分析/171

## 第九章 领导/175

- 第一节 领导概述/175
- 第二节 领导理论/183
- 第三节 领导者的修养与领导艺术/196
- 第四节 互联网思维下的领导方式创新/200
  - 复习思考题/204
  - 案例分析/205



## 第十章 管理沟通/206

- 第一节 沟通概述/207
- 第二节 人际沟通的方式/210
- 第三节 有效沟通和沟通障碍/213
- 第四节 冲突及冲突管理/216
- 第五节 创业团队沟通/219
  - 复习思考题/222
  - 案例分析/222

## 第十一章 管理激励/224

- 第一节 激励概述/225
- 第二节 激励的方式与原则/227
- 第三节 激励理论/234
- 第四节 打造激情创业团队/242
  - 复习思考题/245
  - 案例分析/245

## 第十二章 控制/248

- 第一节 控制概述/250
- 第二节 控制过程/254
- 第三节 控制的基本原则与方法/259
  - 复习思考题/265
  - 案例分析/265

## 第十三章 管理创新/268

- 第一节 管理创新概述/270
- 第二节 管理创新的类型/273
- 第三节 创新的过程及策略/276
  - 复习思考题/280
  - 案例分析/280

## 第十四章 大学生创业企业管理/282

- 第一节 时代呼唤创业/283
- 第二节 大学生创业企业管理/285
- 第三节 大学生创业存在的问题及误区/291
  - 复习思考题/294
  - 案例分析/295

## 参考文献/296

# 第一章 管理学概论

管理就是做好无数的细节工作。

——国际战略管理顾问林正大

## [学习目标]

### 知识点：

1. 掌握管理的概念及其职能的含义；
2. 认识到作为不同管理者的角色要求；
3. 理解管理的性质和管理的二重性；
4. 掌握管理环境的要素；
5. 理解管理机制的深刻内涵。

### 技能点：

1. 有意识地培养学生作为管理者应具备的技能；
2. 理解并能解释说明管理的相关基本概念。

## [案例导入]

### 细节管理：一屋不扫，何以扫天下

有人说，我无须从基本做起，小问题做不好没关系，我能一步登天，因为我是天才。

试问，一屋不扫，何以扫天下？

古今中外凡成大事者，无一不是从最基本的做起，“不以恶小而为之，不以善小而不为”，点滴积累，方能成就一番事业，告后世曰：不积跬步，无以至千里。

当然，也有暴富者，“一举成名天下知”。

暴富者有两种：一种就是通常所说的暴富，指某人、某组织、某单位突然得到大量的金钱；另一种说的是突然出名，指某人、某组织、某单位“昨天晚上只有极少数人知道，今天早上妇孺皆知”，突然拥有大量的知情者、听众或支持者。

然而，又有几人了解“十年寒窗无人问”的辛酸？暴富者之所以能“暴富”，离不开平时对各种社会现象的细心观察和对经济行为的敏锐感觉。暴富者能从“今天菜价上涨了三分钱”的闲谈中得到一连串菜价为什么会变化的相关因素，如经济的、交通的、气候的、政策的、人为的等，并迅速找出最直接、最根本的原因，在极短的时间内决定自己是否要跟随这种变化。对自己有利则马上行动；反之，则静观其变。一旦估算错误，不仅不能暴富，而且很有可能葬身其中。估算正确率在很大程度上取决于经验和对细微现象每一次的分析。这是暴富者最大的特征，也

是其最让人敬佩的方面:依靠平时对生活细节的留心观察和分析,练就了“窥一斑而知全豹”的本领。

江河不拒细流,方能成其大。海纳百川,才能成就宽广的胸怀,蕴涵博大的能量。每一件事物,无论是大是小,都有其存在的道理。小、大、广、阔、博,是一个完整的发展过程,极具规律性,是不可违背的。若想成就一番事业,或者想做点什么,或者想从社会上得到许多,第一步就应该从最小处开始,从一屋扫起,先练臂力,慢慢地,慢慢地,年深日久,臂力越来越大,功力也逐渐深厚了,这时,再试着去扫天下。那么,你一定会体会到学习、学习、再学习和进步、进步、再进步的乐趣,也一定会取得较好的成绩,渐渐接近自己预定的目标,自然而然地走向成功。

你可以打破常规,让人耳目一新,用别人发现不了也不可能去做的方式来开拓自己的事业。不过,打破常规的前提是:你所采用的做事方式必须具有独创性,你必须对事物有独到的见解且感觉敏锐。然而,现实生活中,这样的人实在是太少了。自称“一屋不扫,也可扫天下”的人,你是否具备打破常规的前提条件?如果没有,赶快去练基本功。

话又说回来,即使天生具有非凡的智慧,起点比常人高一些,但是,若不加以完善,而只顾挖掘,终究会才思枯竭,茫然而不知所以。

千里之堤,溃于蚁穴。只能看到大的方向,只能把握事物的整体,而不能观察它的细处,不能分析它的局部,一心只想做大、做大……往往会给全局带来毁灭性的打击。

再问一句:一屋不扫,何以扫天下?

一屋不扫的人去扫天下,不仅扫不平天下的不平,甚至只能给天下带来不应有的灾难。管理不是高不可攀或高深莫测的理论,它隐藏在日常的工作琐事及生活细节中;同样地,管理的道理随处可得,只要认真去从事,用心去体验,工作过程中自可深刻体悟管理的奥妙及意义。

资料来源:[http://www.795.com.cn/wz/59349\\_2.html](http://www.795.com.cn/wz/59349_2.html)。

在当今这个社会,无论从事什么职业的人都要与管理打交道,要么从事管理,成为管理者即管理主体;要么接受管理,成为管理对象即管理客体;更多的时候,则既是管理者又是管理对象,也就是我们平时所说的中层管理者,他们上有上司、下有下属。

把管理作为一门学科进行系统的研究,是最近一二百年的事情。管理活动自古就有,它起源于人类的共同劳动。当人们组成一个集体去实现共同目标时,就必须有管理,目的是协调集体中每个成员的活动。管理的范围很广,大到管理一个国家,小到管理自己,管理是我们这个现实世界普遍存在的现象。

## 第一节 管理的含义与特征

### 一、管理的含义

管理活动自古就有,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”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严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较具代表性的有:

“科学管理之父”泰罗(Frederick W. Taylor)认为,管理就是“确切地知道要别人干什么,并引导他们用最好的办法去干”。

亨利·法约尔(Henri Fayol)说:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

西蒙(Herbert Alexander Simon)说:“管理就是决策。”

理杰德·霍杰茨(R. M. Hodgetts)说:“管理就是经由他人去完成一定的工作。”

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)说:“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。”

综合各家之说,管理既强调了过程及过程中的职能,又强调了效率。所以,本书认为管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过实施计划、组织、领导、控制、创新等职能来优化配置,协调人、财、物、信息等资源,以有效地实现既定目标的过程。

## 二、管理的特征

管理是引导人力和物质资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标的过程。自从有人类组织以来,便存在管理这类活动。这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,是因为它有自己的特性。

### (一)目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因此它有明显的目的性。管理的这一特征是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的、没有明确的目的的活动,都不能称其为管理活动;那些属于由生理功能驱使、无意识的本能活动,都不能称其为管理活动。管理的目的性是由管理活动产生和发展的内在要求决定的。如果管理没有一定的目标,那么管理就没有存在的必要。管理的目的性要求管理人员时刻明确管理的目标是什么,并围绕目标实施有效的管理。

### (二)动态性

管理的动态性主要表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。由于各个组织所处的环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,因而导致每个组织中资源配置具有不同性,这种不同性也是管理动态性的一种派生。管理活动要适应外部环境的变化而变化,因此没有一成不变的管理模式。管理的动态性要求管理者时刻研究和关注组织内外环境的变化,保持管理模式与环境的动态适应性,适时调整管理内容、手段、方式和方法。

### (三)人本性

管理的人本性是指在管理过程中以人为中心,把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象及组织最重要的资源。从管理者角度来看,因为管理者是实施管理的人,所以管理者的管理能力直接影响组织管理的水平;从被管理者角度来看,如果被管理者素质较差、能力较低,不能接受和理解管理者的指令或不能自我约束,就不能保证实施有效的管理;从管理的过程来看,管理的过程就是要实现人力淘汰与物质资源的有效配置,而物质资源再先进,也必须由人来使用和管理,否则就是一堆废物;从人与科学技术的关系来看,科学技术的成果是人类智慧的结晶,离开人的实践与思维活动,就不会有科学技术;从管理的核心来看,管理的核心就是处理各种人际关系,所以在管理过程中,只有把人作为根本,才能协调好其他要素,实现高效率的管理。管理的人本性要求管理者在管理活动中一方面不断提高自身素质和管理能力,另一方面还要不断加强对被管理者的培训,以提高他们的工作技能,同时还

要不断激励他们,提高他们完成工作任务的积极性,使他们不断获得一种高度的责任感和成就感。

#### (四)组织性

管理的载体是组织。无论是从改造自然还是从改造社会的任务来看,个体的能力都是有限的,个体的无序组合也不能发挥作用。所以,现实社会普遍存在着由两个以上的人组成的、为一定目标进行协作活动的集体,这就形成了组织。显然,组织是社会中普遍存在的现象。任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素合理配置,从而实现组织的目标,这就需要在组织中实施管理。另外,一切管理活动都要通过一定的手段来实现,而实现管理活动的最佳手段就是建立一个健全的、富有生机的组织系统,通过这个组织系统来有效地实施管理活动。因此,组织是管理的载体。管理的组织性要求管理者在管理活动中加强组织建设,建立学习型组织,使组织高效率地运转。

#### (五)科学性

管理的科学性是指人们在发现、探索、总结和遵循客观规律的基础上,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,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。管理活动可以分为程序性活动和非程序性活动两大类。程序性活动就是指有章可循,照章运作便可以取得预想效果的管理活动;非程序性活动是指无章可循,需要边运作边探索的管理活动。管理的科学性就是不断地实现管理活动由非程序性向程序性的转化,这种转化的过程就是人们对这类活动进行规律性的科学总结。管理的科学性要求管理者在管理活动中遵循客观规律,不断建章立据,实施科学管理。

#### (六)艺术性

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,灵活多样地、创造性地运用管理艺术与技巧,这就是管理的艺术性。管理的艺术性要求管理者必须掌握实际情况、因势利导、总结经验、理论联系实际。

#### (七)创新性

管理的创新性主要表现为管理理念、管理思想、管理内容、管理手段、管理方式和管理方法的不断更新,以适应不断变化的客观环境对管理活动的需要。组织内外环境及管理对象的变化,客观上决定了管理也要不断地推陈出新,不断地更新管理理论、管理思想、管理内容、管理手段、管理方式和管理方法。也就是说,管理的创新性是客观环境发展变化对管理活动发展变化的内在要求。认识到管理的创新性有助于管理者克服重技术、轻管理的倾向,真正把技术与管理看作经济起飞的两个轮子。

#### (八)经济性

首先,管理的经济性表现在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方案是以放弃另一种资源配置方案的代价而取得的;其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为众多可帮助进行资源配置的方式方法所费的成本不同,所以如何选择就存在经济性的问题;再次,管理是对资源有效整合的过程,因此选择不同的资源供给配比,就有成本大小的问题。管理的经济性要求管理者不断提高自身的决策能力,用尽可能少的投入取得尽可能多的产出,努力提高管理效率。

## 第二节 管理的性质与职能

### 一、管理的性质

#### (一)管理的二重性

管理的二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中,马克思明确指出:“凡是直接生产过程中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。”这里的监督劳动和指挥劳动就是指管理,二重性具体是指管理所具有的自然属性和社会属性。

##### 1. 管理的自然属性

管理的自然属性,一方面是指管理活动的产生具有客观必然性,是由人们的共同协作劳动而引起的。任何社会,只要存在有组织的集体活动,分工与协作就不可缺少,管理活动就普遍存在,这是不以人的意志为转移的。另一方面是指管理具有与生产力、社会化大生产相联系的属性,该属性表明管理是有效组织共同劳动所必需的,因此管理活动的主要任务之一就是处理好人与自然、自然与自然之间的关系,合理组织生产力,而不受社会制度、生产关系性质与人的阶级属性的影响。这些管理理论、方法与技术是无国界、无阶级性的,国外能用,我们也能用,因为它们是为提高社会生产力服务的。这体现了管理具有共性的一面。

##### 2. 管理的社会属性

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。任何管理都是在一定的社会制度下进行,都要反映一定的生产关系。

首先,管理者不是抽象的管理者。在阶级社会中,他们总是某一阶级的成员,是某一阶级利益的代表,他们会自觉或不自觉地为维护与实现本阶级的利益服务。

其次,在现代社会中,管理的权力基于财产的权力。哪一个阶级是生产资料的所有者,哪一个阶级就是社会的统治者、管理者。管理的权力就是为这个阶级服务的。

最后,生产关系是一个抽象的表述,它必须通过生产、交换、分配和消费等活动来体现。开展这些活动,都离不开管理,所以说管理也是社会生产关系的实现方式之一。

管理的社会属性表明,组织处于不同的社会制度和不同的生产关系性质下,其用于改善、维护与发展生产关系方面的管理理论、方式和手段往往存在差异,社会生产关系的性质决定了组织管理的目的,决定了管理方式、管理手段的选择和运用。这体现了管理具有特殊性与个性的一面。

##### 3. 学习管理二重性的意义

学习管理的二重性理论,对于我们正确认识管理的地位与作用,科学运用管理理论与方法来指导社会实践活动,不断提高我国各类组织的管理水平,建立具有中国特色的管理科学体系,具有重要的现实意义。

首先,管理的二重性理论有利于人们全面认识管理人员的素质结构。管理体现的是生产力与生产关系的辩证统一关系,它一方面要合理组织生产力,致力于生产效率的提高;另一方面要不断改善与维护生产关系,努力提高组织成员对工作的满意度、个人价值的实现度及不同成员之间的和谐相处度。这要求管理人员必须有一定的知识、能力与素质结构。作为一名优秀的管理者应该成为“复合型人才”,既要具备组织生产力方面的技术、知识和能力,又要掌握



处理各种人际关系与社会关系方面的知识、能力与技巧。任何人要想成为优秀的管理者,就应当加强管理理论知识的学习以及人际关系协调能力与技巧的培养和训练。

其次,管理的二重性理论有利于我们正确对待发达国家的管理经验。我们必须客观对待发达国家的管理理论、方法与经验,既不能全盘照抄,也不能盲目排外,应当根据国情去其糟粕,取其精华,为我所用。只有这样,才能在引进发达国家的资金与先进技术的同时,也引进发达国家的先进管理理论知识与经验,在与我国国情相结合的过程中实现管理的共性与个性的统一。

## (二)管理的科学性和艺术性

### 1. 管理的科学性

管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过多次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,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中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管理过程中所使用的理论和方法是否正确、是否行之有效,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。因此说,管理是一门科学,是指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其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,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外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧与诀窍。从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的管理人员,在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培养出“成品”的管理人员,但为通过实践进一步培训管理人员创造了一个良好的开端,它为培养出出色的管理人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。美国哈佛商学院企业管理教授刘文斯敦,在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间,通过对大量获得管理学硕士学位的人在实际管理工作中的使用发现,他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为,如果学术成绩能与事业上的成功相等,这个受过良好教育的经理便是一位神话中的人物了。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用。这一点,可以说是管理成功的一项重要保证。

## 【互动话题】

**Zara:“一流的形象、二流的生产、三流的价格”**

有人总结 Zara 是“一流的形象、二流的生产、三流的价格”:“一流的形象”是指其选址、橱

窗、店面陈列和款式等。因为“情调”与“内涵”是成熟消费者认知品牌及产生重复购买意愿的“引路石”，所以 Zara 从服务到陈列、从策划到跟随式设计策略，无不按这种“潜规则”去实施和操作。“二流的生产”是因为它并没有采用顶尖品牌那样高档的面辅料，也没有中国大牌服装企业的自动吊挂流水线上所具有的先进的生产设备和高素质的熟练工人。“三流的价格”是因为它没有昂贵的设计、广告等费用，原材料成本也比较低，其产品定价只有设计师设计品牌服装的  $1/6 \sim 1/4$ ，甚至更少。

Zara 完全打破了传统服装品牌惯常的运作模式，走了一条完全不同的破坏式创新之路，最根本的在于其高效的、以品牌运作为核心的协同供应链运作体系。

Zara 通过少量生产试销后采取了生产、配送的延迟制造策略，并行工程策略，减少生产批量、部分外包等策略来加速采购与生产过程；通过高效、默契配合的物流加速配送过程；通过及时、准确的销售信息迅速反馈调整来驱动整个供应链的各个环节协同“快速”运作，从而大大减少了整个供应链上的牛鞭效应，避免了服装业存在的两大问题：预测不准和高库存。供应链上的所有这些环节协同起来都围绕着品牌目标客户在运转，整个物流体系全程在协同供应链计划体系下运转，细分为产品上市前的销售预测、销售计划、产品推广计划、面辅料采购计划、外协生产计划、自产计划、配送计划、库存计划、要货和主动补货计划、促销计划等。Inditex 的首席执行官 Castellano 认为：“在时装界，库存就像是食品，会很快变质，我们所做的一切便是来减少反应时间。”

资料来源：[http://www.795.com.cn/wz/59349\\_2.html](http://www.795.com.cn/wz/59349_2.html)。

请问：Zara 在管理的科学性和艺术性的使用上更侧重哪个？为什么？

## 二、管理的职能

管理活动是通过一系列具体的职能来完成的。所谓管理的职能，是指管理活动所具有的功能及其所体现出的不同性质、不同类型的工作内容。历史上最早系统地提出管理职能思想的是法国管理学者、实业家亨利·法约尔，他在 1916 年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出，管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。之后，尽管有许多管理学者站在各自不同的角度，对管理职能的划分提出了自己不同的见解。例如，20 世纪 30 年代，戴维斯 (Ralph Currier Davis) 提出的管理职能包括计划、组织和控制三项；20 世纪 40 年代，布雷克 (Blake) 提出的管理职能包括计划、协调、控制和激励四项；20 世纪 50 年代，孔茨提出的管理职能包括计划、组织、指挥、控制与人事五项，但就本质而言，这些划分都是对法约尔管理五职能论的一种微调 and 修改。进入 20 世纪 70、80 年代以后，尤其是 20 世纪 80 年代以来，随着社会科学技术的飞速发展、生产力水平的不断提高，组织的内外环境发生了根本性变化，管理活动的内容也日趋复杂化、多样化，一些学者对管理职能的划分又增添了不少新的内容。本书综合国内外一些学者的观点，将管理职能划分为计划、组织、领导、控制、创新五项职能。

### (一) 计划职能

计划是对未来活动的预先筹划。人们在从事一项活动之前一般首先要制订计划，这是进行管理的前提。

计划职能是决策的具体化。在决策目标方案既定的前提下，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。



## （二）组织职能

为保证计划的顺利实现,管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排,这就是管理的组织职能。组织职能要完成以下工作:

(1)设计组织,包括设计组织的机构与结构。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织活动及其环境特点,规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2)人员配备,即根据各岗位所要从事工作的具体要求以及组织员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上,使适当的工作由适当的人去承担。

(3)组织运行,即根据各岗位上的人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,以开动并维持组织的运行。

(4)组织变革,即根据组织业务活动及其环境特点的变化,研究和实施组织机构与结构的调整与变革。变革的内容包括组织机构形式变革、组织结构关系变革、组织文化变革和组织流程变革等。

## （三）领导职能

组织中最重要资源是人,管理者的任务不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上,而且更主要的任务是指导和协调组织成员,调动其工作积极性,发挥其主观能动性,努力使每位员工以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。所谓领导,是指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。它包括领导方式的选择、对下属的激励和沟通渠道的选择等内容。作为有效的领导者,在工作中要注意处理好以下问题:使下属了解本部门目标及其与总目标之间的关系;指令正确,要求明确;单线指挥,避免令出多门;对下属既要严格要求,又需注意激励。

## （四）控制职能

控制是指为了确保组织目标及为此制定的行动方案能够顺利实现,在方案计划的实施过程中,根据反馈的信息将计划实施结果与计划目标进行对比分析,发现或预见到偏差,及时采取措施予以纠正或修改目标的管理活动。控制的内容包括:收集能够度量组织近期绩效的有关信息和组织内外环境变化方面的信息;比较已实现的绩效与先前计划中设定的期望绩效的差异;确认组织是否有必要采取行动纠正这种差异或重新修订组织目标;制定修正差异的具体措施并组织实施。需要注意的是,控制是一个动态的过程,管理者需要不断地收集信息进行对比分析,发现问题及时处理并通过组织内的创新来不断改进管理水平。随着科学技术的进步和管理理论的发展,特别是控制论、信息论和电子计算机的广泛应用,控制已由原先单纯事后的监督控制发展为事先的超前控制和即时的过程实时控制,控制的作用与效果更加显著。

## （五）创新职能

创新是一项重要的管理职能,在一个科技迅猛发展、环境瞬息万变的社会,任何因循守旧、墨守成规、缺乏创新的组织都将在激烈的竞争中被淘汰出局。经济学家熊彼特(Joseph Alois Schumpeter)认为,资本主义的发展主要依赖企业家的创新活动这一“内在因素”。这种创新包括引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘原材料和新来源等“技术创新”及改进企业组织等“制度创新”。现代社会创新的内容更加广泛,除了技术创新与制度创新以外,还包括观念创新、管理创新等内容。