



21 世纪普通高等教育规划教材 · 公共基础课系列
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI · GONGGONG JICHUKE XILIE

第四版

管理学

Management



主 编 徐艳兰 刘 珣

副主编 韩 菲 刘 丹 罗昌宏 李级民



上海财经大学出版社

21 世纪普通高等教育规划教材·公共基础课系列

管 理 学

(第四版)

主 编 徐艳兰 刘 珣

副主编 韩 菲 刘 丹 罗昌宏 李级民



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/徐艳兰,刘珣主编. —4版. —上海:上海财经大学出版社,
2017.10

(21世纪普通高等教育规划教材·公共基础课系列)

ISBN 978-7-5642-2621-3/F·2621

I. ①管… II. ①徐…②刘… 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(2016)第 304690 号

□ 责任编辑 李宇彤

□ 封面设计 晨 宇

GUAN LI XUE

管 理 学

(第四版)

主 编 徐艳兰 刘 珣

副主编 韩 菲 刘 丹 罗昌宏 李级民

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

全国新华书店经销

上海景条印刷有限公司印刷装订

2017 年 10 月第 4 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 16 印张 409 千字

(习题集 4.75 印张 121 千字)

印数: 81 001—85 000 定价: 39.80 元

(本教材免费赠送配套习题集, 请直接向售书单位索取)



21世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI



编委会

BIAN WEI HUI

总策划 宋 瑾

编委 (排名不分先后)

石永恒 清华大学
郑甘澍 厦门大学
吴 迪 上海交通大学
张一贞 山西财经大学
江 林 中国人民大学
施 娟 吉林大学
吴国萍 东北师范大学
胡大立 江西财经大学
彭晓洁 江西财经大学
袁崇坚 云南大学
李少惠 兰州大学
黎江虹 中南财经政法大学
罗昌宏 武汉大学
徐艳兰 中南财经政法大学
吴秋生 山西财经大学
闫秀荣 哈尔滨师范大学
姚晓民 山西财经大学
夏兆敢 湖北工业大学
安 烨 东北师范大学
张昊民 上海大学
黄金火 湖北经济学院
李会青 山西大学商务学院
任月君 东北财经大学
蒲清泉 贵州大学

韩冬芳 山西大学商务学院
何传添 广东外语外贸大学
吴建斌 南京大学
张中强 西南财经大学
梁莱歆 中南大学
余海宗 西南财经大学
关玉荣 渤海大学
曹 刚 湖北工业大学
孟 昊 天津财经大学
齐 欣 天津财经大学
张颖萍 渤海大学
吴开松 中南民族大学
杜江萍 江西财经大学
盛洪昌 长春大学
刘丁酉 武汉大学
刘继森 广东外语外贸大学
张慧德 中南财经政法大学
屈 韬 广东商学院
尤正书 湖北大学
胡放之 湖北工业大学
李文新 湖北工业大学
张 洪 武汉理工大学
夏 露 湖北工业大学
牛彦秀 东北财经大学



第四版前言

管理学是一门综合性、实践性很强的应用学科。本书根据国家教育部相关要求,主要针对培养经济管理类及工程技术类高等应用型专业人才编写,反映了 21 世纪管理学的最新知识,吸收了管理学领域最新的研究成果、学术理论,注意理论与实践案例的有机结合,体现了学与练结合的原则。

本书在结构和内容安排上力求全面、系统、准确地介绍现代管理的理论和实务知识。全篇体例及内容设置为:学习目标、知识能力、工作任务、引导案例、正文、复习题、讨论及思考题、案例分析。坚持从案例入手,以案例分析与思考作为全章结尾,注重提高学生学习的趣味性和培养学生解决实际问题的能力。在原第三版教材的基础上引进了最新管理知识,更新了部分案例。与教材配套的习题集有利于学生自我检查学习效果,拓宽思维空间,大量案例分析强化了学生分析和解决实际问题的能力。

本书是武汉学院、武汉生物工程学院、武汉东湖学院、武汉商贸职业学院、湖北第二师范学院的几位教师合作研究的成果。由武汉大学管理学教授罗昌宏总体审核并定稿,武汉学院副教授徐艳兰修订完成。具体分工为:韩菲修订了第一、第二章,刘丹修订了第七、第九章,刘珣修订了第八、第十二、第十三章,李级民修订了第四章,徐艳兰修订了第五、第六章,并对各章习题集和配套课件进行了修订。

本书是在原教材,即上海财经大学出版社 2013 年版《管理学》(第三版)教材的基础上修订定稿,在此,对原教材的作者表示感谢!同时,本书编写过程中,学习和借鉴了许多同类教材和相关研究成果,引用了大量参考文献和案例。在此对相关文献的作者和编辑一并表示衷心的感谢!

由于作者水平有限,缺点错误在所难免,恳请专家、同行和广大读者批评指正。

罗昌宏

2017 年 8 月



目 录

第四版前言

第一章 管理活动与管理者

学习目标		1
引导案例		1
第一节 管理		2
第二节 管理者		8
第三节 管理学		14
复习题		16
案例分析		16

第二章 管理理论的发展与演变

学习目标		18
引导案例		18
第一节 早期的管理实践和管理思想		19
第二节 古典管理理论		20
第三节 行为科学理论		26
第四节 现代管理理论		30
复习题		35
案例分析		35

第三章 管理伦理与社会责任

学习目标		37
引导案例		37
第一节 组织的管理伦理和伦理规范		38
第二节 组织的社会责任		44
复习题		46
案例分析		47

第四章 组织环境与组织文化

学习目标		48
引导案例		48
第一节 组织环境概述		48
第二节 组织环境分析		50

第三节 组织文化		54
复习题		61
案例分析		61
第五章 决策		
学习目标		63
引导案例		63
第一节 决策概述		63
第二节 决策的原则、标准与影响因素		65
第三节 决策的程序和方法		67
复习题		73
案例分析		73
第六章 计划与战略管理		
学习目标		76
引导案例		76
第一节 计划概述		77
第二节 目标管理		84
第三节 战略管理		86
复习题		95
第七章 组织与组织变革		
学习目标		96
引导案例		96
第一节 组织概述		97
第二节 组织的部门化		104
第三节 组织的层次化		113
第四节 组织变革		116
复习题		122
案例分析		123
第八章 工作设计与人力资源开发		
学习目标		124
引导案例		124
第一节 工作任务设计与工作时间安排		125
第二节 员工的选聘与合理配置		131
第三节 员工考评、培训与职业发展		141
复习题		146
案例分析		146

第九章 领导

学习目标	148
引导案例	148
第一节 领导的本质	148
第二节 领导的权力基础	151
第三节 领导方式及其理论	153
复习题	170
案例分析	171

第十章 激励

学习目标	172
引导案例	172
第一节 概述	172
第二节 激励的原则和方式	183
复习题	188
案例分析	188

第十一章 沟通

学习目标	189
引导案例	189
第一节 沟通的原理	190
第二节 沟通的类型	193
第三节 有效沟通的障碍	197
第四节 组织冲突及其管理	201
复习题	207
案例分析	207

第十二章 控制

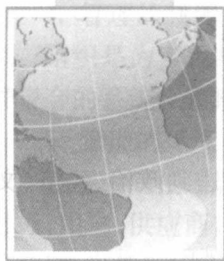
学习目标	210
引导案例	210
第一节 控制的目标与类型	210
第二节 控制的过程	216
第三节 控制方法和原则	220
复习题	225
案例分析	226

第十三章 管理创新

学习目标	227
引导案例	227
第一节 管理创新概述	228

第二节 管理创新的基本内容		232
第三节 管理创新的过程		235
第四节 管理创新的方法		236
第五节 正在影响中国的十大管理创新		239
复习题		243
案例分析		243

参考文献



第一章

管理活动与管理者

【学习目标】

- 1.了解管理的概念、构成要素及目标,明确管理的五大职能;
- 2.理解管理既是一门科学,也是一门艺术,以及管理的二重性等;
- 3.了解管理者的概念、类型及管理技能;
- 4.掌握学习管理学的途径和方法。

【知识能力】

- 1.能区分管理的各种职能及其关系;
- 2.能区分不同层次类型管理者的工作内容。

【工作任务】

就某具体企业的管理活动说明其管理层次及各层次管理者的工作重点。

【引导案例】

天生的管理者

章豪是一位车间主任,当他从厂长办公室向外观望时说道:“费方真是一个天生的管理者。”厂长点头道:“是的,木工间的工人就是听他的,我相信那些木匠永远会跟他走的。”

费方是某铸件厂运输部门木工间的管理员。他是个大个子,身高 1.8 米,体重 90 公斤,嗓音洪亮。他那高大的身躯、坚定而又刚毅的黑眼睛和他那随和的脾气简直无法相称。他很少与人发生冲突,对待下属很有耐心,且富有同情心。他和 6 位组员负责制造装运铸件的木箱,销售部门每天都要运出出厂。这种工作虽然技术性不强,但却是该厂的一个重要部门。

在费方就任之前,木工间是个老大难部门,经常耽误运输,有时甚至达数日之久,虽然调换工人也无济于事,似乎该部门的木工家庭问题也特别多。

费方就任后,立刻发生了变化,数天之内,工作大为改观,耽误运输的事不再发生了,木工间也都很高兴。有一天费方正在计划次日所需的木箱,他想:“我得和其他人一样努力工作,只能多干不能少干。在和新来的副手朱建强一起巡视车间前,我还得问问他家新生婴儿的情况,昨天他在干完了本职工作后请假提前回家的。”

(资料来源:<http://wenku.baidu.com/view/5c72afdba6c30c2258019e4c.html?re=view>)

思考:费方是一个天生的管理者吗?你认为木工间为什么能成功?

第一节 管 理

一、管理的概念

(一)管理的定义

管理作为一项重要的社会活动,贯穿于人类社会发展的各个阶段,渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域。管理的定义,众说纷纭,其中有代表性的有:

管理学家亨利·法约尔认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

管理学家哈罗德·孔茨认为,管理就是通过别人来使事情做成的一种职能,管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项内容。

决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为,管理就是决策。

“现代管理学之父”、经验主义代表人物德鲁克认为:管理就是经验的总结。“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’,企业管理不是一种官僚性的行政工作,它必须是创新性的,而不是适应性的工作。”强调了管理工作实践性、目的性和创新性的特征。

美国管理协会对管理的定义是:通过他人的努力来达到目标。

还有人认为管理就是人们为了实现一定的目的而采用各种方式、方法和手段对相关的人、事、物及它们之间的内在联系进行控制的一系列活动的总称。

从国内外管理学家的研究成果来看,虽然不同的学者对管理的定义不尽相同,但从不同的角度反映了管理活动的实际情况,丰富与发展了管理理论,同时也反映了社会发展不同阶段的管理水平,说明管理的概念是一个动态、发展的概念。

我们认为,管理是指一定组织中的管理者在特定的组织内外环境的约束下,运用计划、组织、领导、控制和创新等职能,对组织的资源进行有效整合和利用,协调他人的活动,使他人同自己一起实现组织的既定目标的活动过程。这个概念包含以下五个层次:

- (1)管理是针对群体的。
- (2)管理是为实现组织特定目标服务的,是一个有意识、有目的的行为过程。
- (3)管理是通过对资源的协调整合来实现组织目标的。
- (4)管理是通过管理职能发挥作用的,包括计划、组织、领导、控制和创新等基本职能。
- (5)管理工作的核心是协调。把组织里每个人的力量协调起来去完成集体的目标是管理的宗旨。管理的每一种活动或每一项职能都是为了协调其他人的行为,通过别人完成工作目标。

(二)管理的要素

从管理的定义可以看出,管理包括五个要素:

1. 管理主体——管理者

管理者是管理活动的主体,是指管理活动的发起者、执行者。管理者的知识、能力、素质、经验和技能,直接影响组织效能的发挥。

2. 管理客体——管理对象

管理对象是指管理活动的接受者、对象,即组织的各类资源,包括人、财、物、信息、时间、关系六个方面的资源。

3. 管理手段——管理职能

管理职能是对管理行为的理论抽象,是管理者对管理对象发生作用和影响的手段,其目的

是为研究管理过程的规律性提供手段,也为概括和总结管理的理论、原则和方法等管理知识提供框架。管理职能包括计划、组织、领导、控制和创新。

4. 管理的载体——组织

组织是为实现某一共同目标,经由分工与协作,及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合的系统。管理不能脱离组织而存在,组织中必定存在管理。

5. 管理的环境

直接或间接地影响或干扰管理活动的内外部环境包括:人力资源,物资,权责结构,信息,目标;用户,供应商,竞争者,管理机构,战略同盟伙伴,经济环境,技术环境,社会文化环境,政治环境,自然环境等。

二、管理的目标

哈罗德·孔茨认为:“管理人员必须创造一种良好的环境,使人们能够以最短的时间、最少的资金和原材料以及最大的个人满意程度来实现群体目标,或使人们能够利用现有的资源,尽可能地达到预期的目标。”管理的目标是什么呢?

一般来说,管理并不存在自己独立的目标。管理的目标是与组织的目标联结在一起的。管理是组织中的一个“器官”,是为服务于组织而存在的,即为了实现组织的目标而进行管理。因此,概括地讲,管理就是通过协调,促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体可从以下三个角度全面衡量管理促进组织目标实现的情况:

(一)组织的产出目标

组织的产出是组织活动的结果。组织投入人力资源、物资资源和信息资源等产出产品或服务。例如,企业投入原材料和人力生产出产品;学校投入人力、物力培养出合格的毕业生;服务企业中提供的各项服务;等等。

(二)组织的效率与效果

组织活动中要求管理者选择各种有效的行动方案和途径使人们以最快的速度达到组织既定的目标。组织的绩效高低表现在效率和效果两大方面。效果解决“做什么”的问题,效率解决“怎么做”的问题。效率涉及的只是活动的方式,它与资源的利用相关,因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅具有高低之分,而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果高效率是追求“正确地做事”,好效果则是保证“做正确的事”。因此,一个有效的管理者,一方面既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,另一方面又能指出应当做什么才能取得好的效果,这样,组织才具有最大的有效性。

(三)组织的终极目标

根据组织的性质不同,组织的终极目标的表现形式也有所不同。营利组织以追求利润和资本保值增值为主要终极目标,可以通过经市场检验的较为客观的绩效指标来衡量目标的实现程度;非营利组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标,其终极目标的实现情况往往须依赖一些定性的和相对主观的指标加以衡量。但不论终极目标有何差别,管理工作的使命任务基本上是一样的,即都要通过使组织以尽量少的资源而尽可能多地完成预期的合乎要求的目标,实现组织的有效管理。

阅读资料:管理是神奇的,它能对日常组织中的众多方面提供许多观点。所以你有充分的理由要学好这门课程。

我们每天的生活都与管理息息相关。当你在某个商店买东西而没有一个营业员愿意理睬你时,你不觉得困惑吗?当你向航空公司打了三次电话,但是却得到了同一航程的三种不同票价,你不觉得恼火吗?这些都是管理低下的典型事例。

学管理的第二个重要理由是,当你大学毕业开始自己的职业生涯,你或是管人或是被人管。对于那些致力于管理生涯的有志者来说,对管理过程的了解将有助于你对管理技巧的掌握,你可以从老板的行为以及内部的组织工作中获得更深入的洞察和对管理的理解。但是千万不要因此就天真地认为学过管理学的人自然就具备了从事管理工作的能力;从管理学课程中学到了某些有价值的东西,未必就意味着你一定要去当管理者。

资料来源:斯蒂芬·P. 罗宾斯等著,毛蕴诗主译,《管理学原理》,东北财经大学出版社2005年版,第15页。(编者略做整理)

三、管理的职能

管理职能是指管理的职责和功能,是管理者在管理活动中应当承担的职责和任务,是管理活动内容的理论概括。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,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,每个领导人都承担各自单位的任务和职责。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。控制就是要证实一下是否各项工作都与既定的计划相符合,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。古利克和厄威克就管理职能的划分提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能意味着管理者应当重视人才的利用、注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生,现代技术手段的发展,以及管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策:制定计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、进行人事管理等也需要决策;选择控制手段还是需要决策。

根据以上对管理职能的认识,我们可以看出管理职能的变化和社会环境的变化有着密切的关系。在法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划、组织和领导工作,让工人把产品生产出来就万事大吉了。在行为科学出现之前,人们往往对管理的活动侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,对有关人的因素的管理开始重视起来,人事、信息沟通、激励等职能开始提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开

始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新和决策职能。决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分化出来。他认为决策贯穿于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理活动中。创新职能源于20世纪70年代后的世界环境的剧变。创新职能的提出,也恰恰反映了这一时代的历史背景。我们可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的提高,管理职能的内容和重点仍会有新的变化。

本书关于管理职能的观点是:计划、组织、领导、控制、创新。这五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

(一)计划职能

计划职能(planning)是管理的首要职能,是一个组织为实现一定目标而进行事先筹划和安排的一种管理活动。其中心任务是确定组织的目标和实现目标的具体方案。组织中所有的管理者都必须从事计划活动。

法约尔认为管理意味着展望未来,预见是管理的一个基本要素,预见的目的就是制定行动计划。一个好的计划具有以下特点:

(1)统一性。每个活动不仅要有总体的计划,还要有具体的计划;不仅要有前面的计划,还要有后续的计划。

(2)连续性。不仅有长期计划,而且有短期计划。

(3)灵活性。能应付意外事件的发生。

(4)精确性。尽量使计划具有客观性,不具有主观随意性。

管理人员在制订计划时,要对企业的经营状况有整体的了解,要有积极参与的观念,并且对企业每天、每月、五年、十年等的经营状况进行预测。企业各个部门的负责人都要对自己的部门进行总结和预测,对自己部门的计划负责,根据时间的推移和情况的变化适当地改变以前的计划。高层的管理人员主要负责制定计划,而基层的管理人员主要负责执行计划。

(二)组织职能

组织职能(organizing)是管理的重要职能。管理者制定出切实可行的计划之后,就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划,这就是组织职能。根据工作的要求与人员的特点,设计岗位;通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上;用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转等都反映的是组织的职能。组织职能具体包括组织设计、组织运行和组织变革。

(三)领导职能

领导职能(directing)就是要带领和指挥该组织的所有员工同心协力地执行组织的计划,实现组织的目标。领导是通过组织成员进行引导,增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力,从而保证组织目标的顺利实现。管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员间的冲突等,从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

(四)控制职能

控制职能(controlling)是管理过程的关键职能,是通过信息反馈和绩效评估,对组织的活动进行监督、检查、纠正偏差的过程,是连续不断、反复进行的过程,贯穿于整个活动的始终。控制的实质就是使实践活动符合计划,计划是控制的标准。

法约尔认为,控制就是要证实企业的各项工作是否已经和计划相符,其目的在于指出工作中的缺点和错误,以便纠正并避免重犯。

控制适合于任何不同的工作,所以控制的方法也有很多种,有事中控制、事前控制、事后控制等。当某些控制工作显得太多、太复杂,涉及面太大,不易由部门的一般人员来承担时,就应该让一些专业人员来做,即设立专门的检查员、监督员或专门的监督机构。

控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。做好这项工作也是很不容易的,控制也是一门艺术。

(五)创新职能

创新职能(innovation)与上述四种管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中体现自身的存在与价值。

各项管理职能之间相互交叉、渗透,控制的结果可能又导致新的决策,开始新一轮新的管理循环。每一项管理职能在管理工作中不断地反馈循环,把工作不断推向前进。

四、管理的性质

(一)科学性与艺术性

德鲁克指出,管理是一门不精确的科学。管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学和艺术的有机结合体。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映,而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。二者的统一是知识与技能、理念与经验、原则与灵活、定量与定性的统一。

1. 管理是一门科学

(1)科学的规律性。管理科学是人类在长期从事社会生产实践活动中对管理活动规律的总结。承认管理的科学性,就是在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性,按照管理的规律来办事,在科学的管理理论与原则的指导下搞好管理,提高管理效率。比如企业经营中有一条亘古不变的真理:企业只有以自己的产品和服务最大限度地去满足顾客的需求才能盈利。这条法则应该说是古今中外企业必须遵循的不二法则,这就是一条管理规律,谁违背了谁就要吃亏。

(2)严密的程序性。程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中,其次体现在具体的操作中。

(3)先进的技术性。管理学是一门应用性学科,管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中,这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能,以便完成具体的管理任务。

2. 管理是一门艺术

管理者的最大难题就是面对未来。面对纷繁复杂、变幻莫测的环境,要求管理者不能照搬管理理论,单纯通过数学计算去求得最佳答案;而只能按照客观规律的要求,实施创造性管理。从这个意义上讲,我们说管理是一门艺术。管理的艺术性在具体的管理活动中要求如下:

(1)巧妙的应变性。管理者应具备巧妙的应变能力,处理遇到的各种意想不到的事件,尤其是当组织遇到突然的重大变故时。例如,海南农民种植的一种叫“白象牙”的芒果,因为在开花时受精受粉不完全,导致“发育不良”,结出的果只有鸡蛋般大小,这种果子学名称为“败育果”。前几年,这种果只能作为淘汰处理;但是,原本要扔掉的小东西,在通过合理的转换后却变成了“珍珠果”。这种果由于其口感好,果肉中几乎没有纤维,核小甚至无核,深受人们的欢迎。正常大小的优质象牙芒果每斤售价二三元,而它却卖到了四五元,最高时可卖到8元一

斤,而且供不应求。在海口、广州、深圳等地,这种小个的象牙芒果成为当地人的送礼佳品。气候还是那个气候,芒果还是那个芒果,但结果却大不相同。这就是管理的应变性:遇到不同的情况、不同的对象,要能随机应变,找到合适的解决办法。

(2)灵活的策略性。管理者不仅需要运用智慧进行战略层面上的思维和运作,更需要策略层面上的灵活操作,只有一个个策略上的成功,才能最终取得战略上的成功。

(3)完美的协调性。管理者的重要任务就是对各种关系的成功协调,如乐队指挥、弹奏钢琴协奏曲。协调出动力、出效益,其中,管理者能否靠人格魅力、灵感与创新成功协调人际关系,将是对管理者的重大考验。

不能把管理学当作一般的知识性学科来学习,也不能简单地当作完成职业任务的操作技能来学习,而应该从管理科学、管理艺术两个层面来学习研讨管理学,使自己修炼成为一个出色的管理者。

(二)管理的自然属性和社会属性

管理的本质具有二重性。这是马克思通过深入研究资本主义的管理活动提出来的。管理一方面是由社会化引起的,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理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,具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用。

1. 管理的自然属性

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属性。这种性质并不以人的意志为转移,也不因社会制度形态的不同而有所改变,这完全是一种客观存在。这一点马克思在 100 多年前就作了有力的论证:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立的器官的活动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”可见,管理是人类社会活动的客观需要。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。马克思对资本主义企业管理的分析:“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”

随着经济的快速发展,管理的社会属性产生的影响具体体现为:

- (1)经济的快速发展,企业规模扩大,职业经理人出现,企业经营权与所有权分离。
- (2)部分职工持有股票,具有企业所有权的人数增多。
- (3)西方发达国家的政府对本国经济采取不同形式、不同程度的干预。
- (4)企业管理需要考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

管理具有正确调节生产关系和合理组织生产力两方面的职能,明确管理的二重性,可以掌握管理的特点和规律,在继承和发展我国过去的科学的管理经验和理论的同时,借鉴、学习国外管理理论、原理、技术和方法,正确区分精华与糟粕,根据我国国情有选择地汲取有用的管理理论与方法,融会贯通、因地制宜为我所用。

第二节 管理者

一、管理者的概念

(一)组织

管理者都是在组织中工作的,让我们先来了解组织的概念。

组织(organization)是为实现某一共同目标,经由分工与协作及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合的系统。大学、政府机构、工商企业、银行、社团组织等都是组织。它们之所以被称为组织,是因为它们具有三个共同特征:

(1)都有明确的共同的目的,这个目的般是以一个或一组目标来表示的。

(2)都是由一群人组合而成。

(3)都有一套系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立章程和规章制度;选拔出某些成员作为“老板”或“领导”,给予他们驾驭其他成员的权力;设立机构,核定岗位或职位,编制职位说明书,以使每个组织成员知道他们应该做什么;等等。

由以上三点可知,组织是一种由多人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

(二)管理者

管理者是在组织中工作的,但并非所有在组织中工作的人都是管理者。简言之,组织中有两种类型的成员:操作者和管理者。

直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的组织成员被称为操作者(operator)。例如,汽车装配线上安装零部件的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、各类办公室里办理具体业务工作的办事人员等,都是操作者。

指挥别人活动的组织成员被称为管理者(manager)。在一个组织中,管理者是处于操作者之上的组织层次中。管理者是在正式组织内拥有正式职位,运用组织授予的制度权力作出决策,负责指挥别人的活动并承担对组织实现预期目的做出贡献的负责的各类主管人员。管理者区别于领导,管理者注重战术性、局部性和职能性,而领导注重战略性、全局性、综合性。

二、管理者的类型

管理者是组织的核心,其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。所以,美国管理大师德鲁克曾这样说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”管理者对组织的生存发展起着至关重要的作用。那么,究竟有什么标准来划分管理者与非管理者?不同类型的管理者的职责内涵是怎样的呢?

(一)按管理者的层次分类

我们可以从组织的不同角度来分辨各种类型的管理者。按其组织中所处的层次,可将管理者分为以下几类: