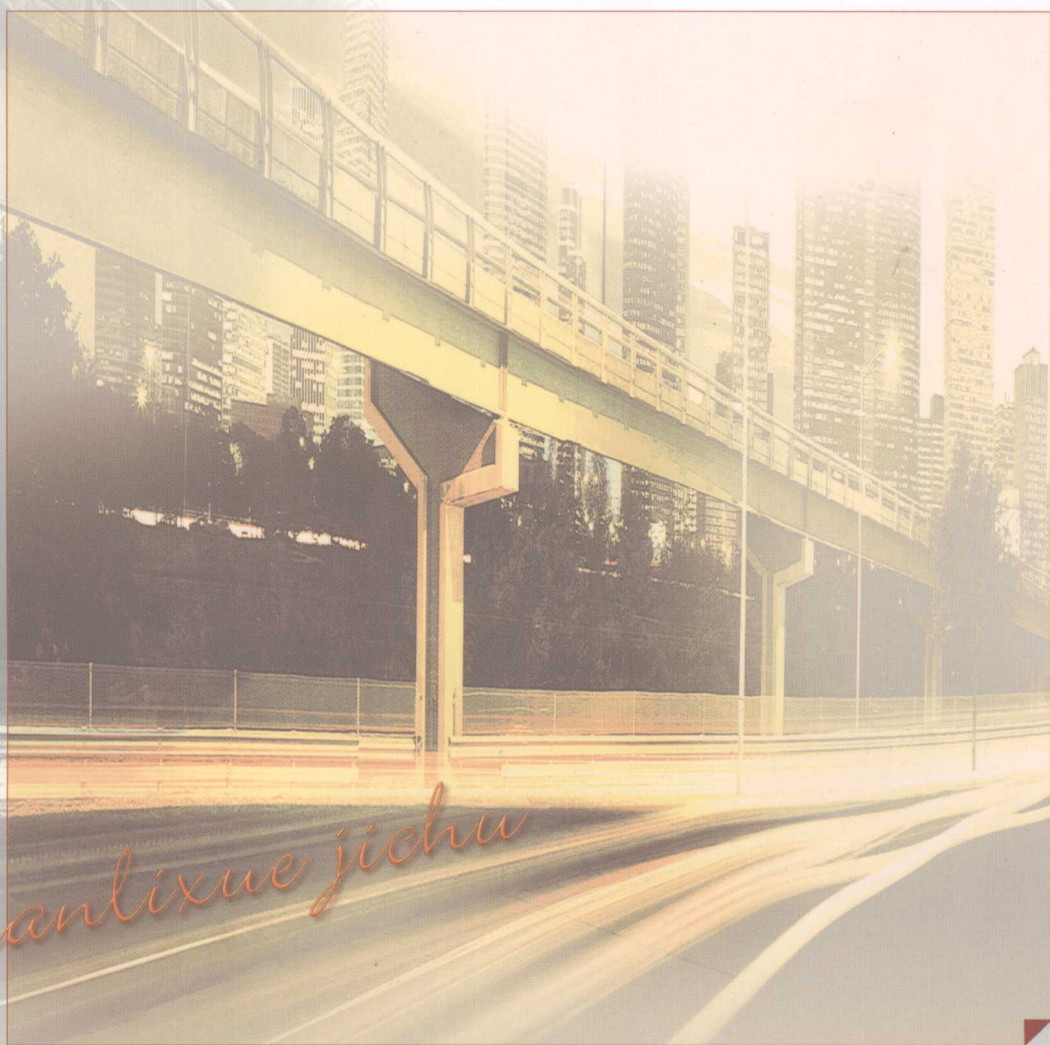


全国高等职业教育规划教材·经济管理基础课

管理学基础

◆ 叶 萍 主编 石冬冬 李辉作 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

全国高等职业教育规划教材·经济管理基础课

管理学基础

叶 萍 主编

石冬冬 李辉作 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

管理学是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学科。本书紧紧围绕高职高专人才培养目标,按照理论够用为度的改革要求,并以理论密切联系实际的特点作为出发点与追求目标组织编写。本书在内容的设计上以管理职能为框架,介绍管理概述、管理思想和理论、计划、组织、领导和控制等6章内容,阐述了管理过程的有关知识及其应用;在编写形式上,采取一种“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化的新型教材模式,通过大量习题与实训来检验和实践所学内容,从而形成完整的教与学的循环。

本书可作为高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校的管理专业和非管理专业的管理学基础课教材和参考书;同时也可作为开展基础工商管理培训的教材和参考书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/叶萍主编. —北京:电子工业出版社, 2007.6

全国高等职业教育规划教材·经济管理基础课

ISBN 978-7-121-04190-7

I. 管… II. 叶… III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第074162号

责任编辑:张荣琴 特约编辑:韩玉彬

印 刷:涿州市京南印刷厂

装 订:涿州市桃园装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:19.25 字数:493千字

印 次:2007年6月第1次印刷

印 数:5000册 定价:28.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

出版说明

高等职业教育是我国高等教育和职业教育的重要组成部分，在我国现代化建设中具有重要的战略地位。近年来，我国高等职业教育迅速发展，为社会培养了大批高等应用型专门人才，满足了社会和经济发展的需要。

为了适应我国职业教育改革的需要，突出职业教育的特色，满足高等职业院校对实用教材的需求，电子工业出版社在对有关院校相关专业的教学和课程设置进行了广泛调查研究的基础上，于2006年10月组织全国数十所高等职业院校，在上海召开了“全国高等职业教育连锁经营管理专业规划教材研讨会”，确定了专业主干教材和基础课教材十多种。由于与会代表多是所在学校的领导和业务骨干，其中不乏国家级和省、市级科研或教研项目的负责人和参与者，全国性或地区性专业学会会员以及既有丰富教学经验又有丰富实践经验的“双师型”教师，因此该套教材具有以下特点。

1. 适应高等职业教育发展的要求，突出高等职业教育应用性、针对性、岗位性、专业性的特点。教材在内容和课时两方面都力求适应高等职业教育改革的要求，理论以够用为度，加强实际操作训练，注重对高职学生职业技术能力和管理素质的培养。

2. 兼顾学历课程内容与职业资格应试内容，提升高职学生的岗位竞争能力。教材内容结合高等职业学历教育和相关职业资格考试所要求的内容，力求适合实际岗位的变化和新的要求；因此大多数教材既可以作为高等职业学历教育教材，也可以作为成人高校、自学考试以及职业资格培训的教学用书和自学用书。

3. 关注相关法律、法规的颁布和修订，力求教材内容与时俱进，充分体现相关法律、法规的新规定和新内容。

4. 配套教学参考资料，为高职师生的教和学提供方便和帮助。教学参考资料主要包括配套的习题参考答案、电子教案、课程教学建议等，可为课程教学安排提出指导性意见，减轻教师的备课负担，解决教师在组织实训资料方面遇到的困难；精美、形象的电子教案既有利于学生更好地理解教材内容，又可提高学生的学习兴趣。

我们相信，该套教材的出版对于高等职业教育的改革与发展和高等职业专业人才的培养将起到积极的推动作用。对于教材中所存在的一些不尽如人意之处，我们将通过今后的教学实践不断地进行修订、完善和充实，以便更好地服务于我国的高等职业教育。

电子工业出版社高等职业教育分社

2007年6月

前 言

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的学科。管理活动无处不在，管理规律与方法往往来自于实践。可以说管理学是一门科学性与艺术性有机结合的实用性强的学科。

本教材紧紧围绕高职高专人才的培养目标，按照理论适用、实用、够用的改革要求，以理论密切联系实际的特点作为出发点与追求目标来组织编写。在策划过程中，通过多次研讨，对本教材的指导思想、内容选择、体系设计和编写模式进行了充分细致的论证与设计，争取从内容到形式上有所突破或创新。在编写过程中，对于内容的取舍与安排，力求理论联系实际，博采众长，并注意知识更新，充分吸收国内外实际的有用经验和最新管理研究成果；在编写形式上，打破以往的单一叙述编写形式，力求探索一种“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化新型教材模式；在正文的叙述中，除理论知识以外，每章都设有学习目标、引导案例或管理故事、阅读材料等内容，并穿插了小思考，以加强对学习的理解；在每章的后面，以足够的篇幅设置了习题与实训内容，包括名词解释、填空题、判断题、单选题、多选题、简答题、论述题、案例分析和实训题共 9 种类型的题目以供练习，其中实训题又包括实训项目、管理游戏、管理测试等类型的题目。通过大量的习题与实训来检验和实践所学内容，从而形成完整的教与学的循环。本教材最后还设有附录，包括综合测试卷、重点概念等内容。值得注意的是，本教材的所有习题均提供答案，可登录“华信教育资源网（www.hxedu.com.cn）”免费下载。

本教材以管理职能为框架，包括管理概述、管理思想与管理理论、计划、组织、领导和控制共 6 章内容。由广州科技贸易职业学院叶萍老师担任主编，广东工业大学石冬冬老师和齐齐哈尔大学李辉作老师担任副主编，唐山职业技术学院杨国军老师、辽宁商贸职业学院王菲老师和吉林农业科技学院代海涛老师参与编写。具体分工为：第 4 章和第 5 章正文部分由叶萍执笔，第 2 章正文部分由李辉作执笔，第 1 章正文部分由杨国军执笔，第 3 章正文部分由王菲执笔，第 6 章正文部分由代海涛执笔，各章课后的习题与实训部分均由石冬冬执笔。全书由叶萍、石冬冬负责策划及统稿。

在本教材的编写过程中，我们参阅了大量的相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果，谨在此向作者、译者表示由衷的感谢。

由于编者水平有限，教材中难免有不完善和不妥之处，敬请采用本教材的老师、学生和读者指正，编者将不胜感激。同时，对于电子工业出版社的领导和编辑的鼎力支持和精心指导在此一并表示衷心的感谢！

编 者

2007 年 3 月

目 录

第1章 管理概述	(1)
1.1 管理活动	(1)
1.1.1 管理的定义	(2)
1.1.2 管理的职能	(3)
1.1.3 管理的属性	(5)
1.1.4 管理的对象	(7)
1.1.5 管理的基本原理	(8)
1.2 管理者	(16)
1.2.1 管理者的层次	(17)
1.2.2 管理者的角色	(18)
1.2.3 管理者的技能	(19)
1.3 管理学	(21)
1.3.1 管理学的基本概念	(21)
1.3.2 为什么学习管理学	(23)
1.3.3 管理学的学习方法	(23)
习题与实训	(25)
第2章 管理思想与管理理论	(38)
2.1 中外早期管理思想	(38)
2.1.1 中国古代的管理思想	(39)
2.1.2 外国早期的管理思想	(42)
2.2 管理理论的构成	(44)
2.2.1 古典管理理论	(44)
2.2.2 行为管理理论	(50)
2.2.3 现代管理理论	(54)
习题与实训	(64)
第3章 计划	(75)
3.1 决策	(75)
3.1.1 决策的定义	(76)
3.1.2 决策的类型	(78)
3.1.3 决策的过程	(82)
3.1.4 决策的方法	(86)
3.2 计划	(91)
3.2.1 计划的概念	(92)
3.2.2 计划的性质	(93)
3.2.3 计划的类型	(94)

3.2.4	计划的编制流程	(97)
3.3	战略计划	(98)
3.3.1	战略计划的概念	(99)
3.3.2	战略计划的制定流程	(101)
3.3.3	战略选择	(104)
3.4	计划的组织实施	(107)
3.4.1	目标管理(MBO)	(107)
3.4.2	滚动计划法	(111)
	习题与实训	(114)
第4章	组织	(135)
4.1	组织与组织设计	(135)
4.1.1	组织与组织设计的概念	(136)
4.1.2	组织设计的过程	(137)
4.1.3	组织设计的总原则	(138)
4.1.4	组织设计的影响因素	(139)
4.2	组织的部门化	(140)
4.2.1	组织部门化的基本原则	(141)
4.2.2	组织部门化的基本形式与特征比较	(141)
4.3	组织的层级化	(142)
4.3.1	管理层级与管理幅度	(142)
4.3.2	职权配置	(144)
4.4	组织的结构类型	(147)
4.4.1	直线型组织结构	(147)
4.4.2	职能型组织结构	(148)
4.4.3	直线职能型组织结构	(148)
4.4.4	事业部型组织结构	(149)
4.4.5	矩阵型组织结构	(150)
4.4.6	网络型组织结构	(150)
4.5	人员配备	(154)
4.5.1	人员配备的概念及重要性	(154)
4.5.2	人员配备的原则	(154)
4.5.3	人员配备的内容	(156)
4.6	组织协调联系与组织管理规范	(163)
4.6.1	组织协调联系	(163)
4.6.2	组织管理规范	(164)
	习题与实训	(170)
第5章	领导	(189)
5.1	领导	(189)
5.1.1	领导的内涵	(190)

5.1.2	领导者的影响力	(191)
5.1.3	领导方式及其理论	(193)
5.2	激励	(201)
5.2.1	激励原理	(201)
5.2.2	激励理论	(203)
5.2.3	激励实务	(214)
5.3	沟通	(221)
5.3.1	沟通原理	(221)
5.3.2	沟通类型及网络	(223)
5.3.3	有效沟通	(228)
	习题与实训	(235)
第 6 章	控制	(256)
6.1	控制与控制过程	(256)
6.1.1	控制的概念	(257)
6.1.2	控制的类型	(259)
6.1.3	控制的过程	(261)
6.1.4	有效控制的原则	(265)
6.2	控制方法	(267)
6.2.1	预算控制	(267)
6.2.2	生产控制	(271)
6.2.3	比率控制	(272)
6.2.4	审计控制	(274)
	习题与实训	(277)
附录 A	重点概念	(285)
附录 B	测试题一	(290)
附录 C	测试题二	(293)
参考文献		(295)



第1章 管理概述

【学习目标】

■ 知识点

- 理解管理的定义
- 掌握管理的基本职能和属性
- 掌握管理的基本原理
- 掌握管理者的层次、角色和技能
- 掌握管理学研究的内容和学习方法

■ 技能点

- 运用管理的二重性原理认识和分析管理活动和管理行为
- 运用管理原理认识和分析管理实践中的具体活动和行为
- 认识管理者的角色转换
- 培养管理技能

1.1 管理活动

管理活动是与人类社会的生产和生活相伴而生的，随着生产力和社会的发展，它已经成为人们社会生活的重要组成部分。在原始社会，社会分工的产生、经济的发展和公共生活的要求，使得人类社会产生了简单的管理活动。随着生产力的发展和社会的进步，劳动和社会分工逐步细化，其协作程度也不断加深，社会政治经济结构日益复杂化，从而使得生产和社会管理的要求不断提高，管理活动逐渐与其他社会活动相分离，成为专门的社会活动。到了资本主义阶段，科学技术和生产力得到迅猛发展，社会分工和生产的社会化达到空前规模，社会经济政治结构高度分化。在此背景下，管理活动趋向于专业化、科学化、高效化和民主化，并广泛渗透到社会生活的各个领域和各个方面。特别是人类社会进入 21 世纪以来，管理活动和管理理论在全球化、国际化大潮的冲击下，面临着前所未有的机遇和挑战，必须适应社会变革和内外环境的变化，不断创新和发展。

【阅读材料 1.1】

管理者一日

日本某劳动密集型企业有员工 500 多人，效益良好，员工工作积极性很高。董事长和总理由一人兼任。我国一位考察专家真实地记录了这位老板一天的工作：

- (1) 早上 7:00，准时到达工厂，进办公室批阅昨天一天放在他桌子上的文件。
- (2) 7:30，出现在厂门口，迎接上班的员工。
- (3) 8:00，上班时间到，自己一人在全厂到处走马观花地转一下。
- (4) 8:30，开车出厂，车的后备箱中有钓竿，去钓鱼。



(5) 11:30, 钓鱼回厂, 把鱼送到厂内自办食堂, 回自己的办公室看报(报纸杂志等外部资料 10 点准时送到他的办公桌上)。

(6) 12:00, 到厂内食堂与员工一起吃工作餐。

(7) 12:15, 到办公室休息。

(8) 13:00, 上班时间到, 自己一人又到全厂走马观花地转一下。

(9) 13:30, 开车出厂, 请朋友或客户喝茶。

(10) 16:00, 回厂将办公室订购的当天员工的生日蛋糕(刚好 16:00 准时送到厂门口)装上车出厂(将所有的生日蛋糕一一送到员工的家中, 同时走访了三家计划走访员工的家; 另外临时到今天早上观察到情绪不正常的两个员工家中去看了一下)。

17:00, 回厂, 又站在厂门口欢送员工下班。

17:30, 开车回家。

资料来源: <http://trade.bosslink.com/htmlnews/2006/10/26/663438.htm>

【启示】

这个案例涵盖了管理者、管理对象、管理活动和过程等基本管理要素, 涉及了计划、组织、领导、控制等基本管理职能, 看似简单, 实际上蕴涵了丰富的管理知识和娴熟的管理技能。

(1) 尊重员工。上班迎, 下班送, 与员工共同进餐等, 是老板对员工尊重的表现, 基本内涵是增强企业的亲和力, 以提高员工内在的积极性。

(2) 关心下属。把生日蛋糕亲自送到员工家中, 从上班接触的时间中观察感知哪些员工情绪有问题, 进行有针对性的家访, 有针对性地解决员工的问题, 把钓到的鱼送到内部食堂, 为员工改善生活, 这一切充分说明了老板对下属员工的关心, 是人本管理方法的运用。

(3) 合理分权。老板在厂一天, 不听他人的汇报或请示, 实际上是将职位的决策权赋予履行其岗位职责的人。通过批阅文件, 实现授权与分权、领导与监督。

(4) 实施控制。老板巡视工厂, 看似了解情况, 实际是给所有人加压, 增强群体的责任意识。

(5) 企业公关。请人喝茶不是消遣, 而是与客户沟通信息、交流情感。

1.1.1 管理的定义

管理是一个古老的概念, 人们一直从未停止过对管理基本内涵和本质属性的探讨。弗雷德里克·泰勒的科学管理理论产生之前, 管理研究尚停留在经验性阶段。此后, 随着现代科学技术和社会化大生产的发展, 管理研究发展到了一个崭新的阶段。中外学者从不同角度对管理行为、管理活动和管理过程进行了深入的研究, 产生了众多的管理学派, 进一步推动了管理理论和管理实践的发展。

至于什么是管理, 人们从不同角度对管理进行了如下阐释。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒认为: “管理就是确切地知道你要别人干什么, 并使他们用最好的方法去干。”管理就是用最好的方法去指挥他人完成工作任务。

诺贝尔奖获得者、决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为: “管理就是决策。”在他



看来,管理活动的全过程都是决策过程。

经验学派代表人物、管理学大师彼得·德鲁克对管理进行的定义是:“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,是赋予以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”

管理过程学派代表人物哈罗德·孔茨认为,“管理就是组织别人或与别人共同完成任务的过程。”

管理学大师斯蒂芬·罗宾斯指出:“我们将管理定义为一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。”

由以上可以看出,虽然不同学者确定的管理含义千差万别,但都从不同侧面描述了管理的基本内涵。我们可以把管理定义为:“管理是在特定的环境和条件下,对组织资源进行计划、组织、领导和控制,实现组织目标的社会实践活动和过程。”

这个定义包含如下含义:

(1) 管理是为了实现特定的目标。管理目标是管理活动的出发点和归宿点,一切管理活动都是围绕着管理目标而进行和开展的,是一种有目的、有意识的社会活动。组织的目标多种多样,政治目标、经济目标、文化目标等,都需要通过管理活动来实现。可见,管理的本质就是实现组织目标的活动和过程。

(2) 管理是在特定的环境和条件下进行的。任何一个组织都存在于一定的环境和条件之下,并受到其约束和限制,我们称之为资源约束条件。资源约束条件主要是指管理者面临的内外部环境和条件。外部环境和条件主要是指管理者所管理的组织和成员所面对的自然环境和社会环境。自然环境的主要构成要素有自然资源状况、气候和地理状况等;社会环境的主要构成要素则有特定的经济发展水平、社会文化制度、法律、政策和社会心理等。内部环境和条件是指管理者所管理的组织内部状况,包括组织性质、组织制度、人员状况、组织技术水平、组织文化等。管理的环境和条件是相当复杂的,管理活动必须适应特定的管理环境和条件的要求,采用不同的管理方法和手段,审时度势,灵活应变。

(3) 管理是资源配置的社会活动和社会实践过程。资源是一个组织运行的基础,也是实现组织目标的前提。管理所需要的资源既包括人力、物力、财力等有形的资源,也包括机会、时间、信息等无形的资源。管理活动就是获取、开发和利用各种资源来实现组织目标的过程,其核心在于对资源的有效整合和优化配置。对于管理者来说,围绕管理目标的实现来合理运用和配置各种资源,是达到有效管理的重要途径。

(4) 管理具有基本职能。管理职能是管理者开展管理活动的手段和方法,也是管理活动区别于其他活动的重要标志。这些基本职能包括计划、组织、领导和控制。在实际管理活动中,尽管具体的管理活动在其性质、组织环境和条件、管理的资源运用、管理的层次和目标等方面千差万别,但是,这些基本职能却是一切管理活动中共同具有的。同时,在管理实践中,管理会有各种各样具体复杂的职能,这些职能也不过是其基本职能的进一步拓展和细化而已。

1.1.2 管理的职能

管理活动是由具体职能来承担和实现的。管理的职能是对于管理过程中各种活动及其

功能的概括。最早系统并明确分析管理职能的是法国管理学家亨利·法约尔。他认为,“管理的基本职能主要包括计划、组织、指挥、协调和控制,”即人们通常所说的“五职能说”。随着管理实践和管理学科的发展,不同的学者对于管理职能展开进一步研究和分析,形成了对于管理职能的多种不同理解。哈罗德·孔茨和西里尔·奥·唐纳认为,“管理具有计划、组织、人事、领导和控制五种管理职能。”有些学者重视管理中人的主动性和创造性,在管理职能中加入了激励的职能,如海曼和斯考特等;有些学者强调决策对于管理的意义,在管理职能中单列了决策职能,如梅西和米尔等。

在管理实践中,一般把管理的基本职能划分为计划、组织、领导和控制四个方面。作为基本职能,它们集中体现了管理的基本活动 and 功能,并且涵盖了管理其他方面的职能。

1. 计划职能

计划职能是对未来活动要达到的目的和结果所进行的事先筹划或安排。具体而言,计划职能就是明确管理的总体目标和各分支目标,并围绕这些目标对未来活动的具体行动任务、行动路线、行动方式、行动规则等方案进行规划、选择、筹谋的活动。由此可见,计划职能包含着确定管理目标和任务、决策和选择、制定和选择行动方案等内容。

计划职能是一个管理过程,这一过程一般由若干相互联系的步骤有机构成,主要包括评估机会和确定目标,分析测量条件、环境和资源,测定实现目标的备选行动方案,比较分析不同的行动方案,选择方案,根据实际情况调整计划等。

计划职能是管理活动的首要职能,它是管理活动的起点,是确定管理目标的首要步骤,也是实现管理目标的必经途径。计划职能对于管理活动具有至关重要的作用。

2. 组织职能

组织职能是管理者按照组织的特点和原则,通过组织设计,构建有效的组织结构,合理配置各种管理资源并使之有效运行,以实现管理目标的活动。组织与管理具有密切的直接相关性,一切管理活动都是在组织中并且借助于特定的组织形式进行的,作为管理的载体和基本途径,组织对于管理具有基础性和工具性意义。组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。

在管理实践中,必须按照管理目标和任务的要求,从现实的管理环境和条件出发,构建管理组织;按照组织设计和管理活动的流程要求,配备组织人员,形成各种组织管理要素和管理规范。在组织职能中,组织特点、组织原则和组织设计的要求最终必然体现为组织结构;同时,组织结构对于管理活动和管理目标的实现具有重要的意义。在组织职能中,组织的结构设计是最关键的环节。

3. 领导职能

领导职能是管理者按照管理目标和任务的要求,运用法定的管理权力,影响他人行为和引导员工,为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。斯蒂芬·罗宾斯说:“每个组织都包含人。于是,指导和协调这些人就成为管理工作,这就是管理的领导功能。当领导者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突时,就卷入了领导工作。”哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克指出:“当我们分析有关领导方面的知



识时,我们将重点集中在人的因素、激励、领导和信息沟通等四个方面。”可见,领导职能的基本内容包括有效地激励下属,指导他们的活动,选择有效的沟通渠道和方法,解决成员之间的冲突,进行奖励、处罚、示范等。

领导职能是管理过程的活的灵魂,集中体现了管理者的素质、能力和管理艺术,是实现管理效能的关键。领导职能常被视做管理活动的核心环节。

4. 控制职能

控制职能是按照既定的目标和标准,对组织的管理活动和管理过程进行衡量校验,发现偏差并分析原因,采取有效措施纠正偏差,保证组织目标实现的过程。亨利·法约尔曾指出:“在一个企业中,控制就是核实所发生的每一件事是否符合所规定的计划、所发布的指示以及所确定的原则,其目的就是要指出计划实施过程中的缺点和错误,以便加以纠正和防止重犯。控制对每件事、每个人、每个行为都起作用。”可见,控制职能是管理过程的监视器和调节器,它对于管理过程的顺利进行具有重要的保证作用。同时,控制职能既是一次管理过程循环的终点,又是新一轮管理循环的起点,保证计划得以实现,推动组织按照既定目标顺利发展。

上述职能并不是截然分开的,而是相互交叉、渗透,融为一个有机的整体。决策、协调、沟通等具体管理职能始终伴随着管理活动的循环过程,并渗透、融入到计划、组织、领导和控制基本职能之中。随着人类管理活动范围的扩大,管理手段的不断发展,管理的职能也会不断地丰富和完善。

1.1.3 管理的属性

管理的属性是由管理活动的自身的性质和特点产生和形成的。一般来说,管理活动具有如下基本特性。

1. 管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。

(1) 管理的自然属性。管理的自然属性是指管理与生产力、社会化大生产相联系的属性。管理是社会分工与协作的产物。在许多个人以社会结合和协作方式进行的生产过程中,生产活动的联系、协作和有效进行,必然需要一个整体性的统一指挥的意志,需要遵从这一意志的统一管理和支配。马克思指出:“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,并执行生产商品化的运动的产生的各种的一般职能。”管理的自然属性即表明了,在共同劳动条件下管理的必要性,它取决于生产力发展水平和劳动社会化程度,是管理的一般属性。这种自然属性,使管理普遍存在于一切生产过程中,因而具有自身的一般规律性。

(2) 管理的社会属性。管理的社会属性是指管理与生产关系、社会制度相联系的属性。作为一种社会活动,管理是在特定的社会经济政治关系中进行的,是由不同社会中占统治地位的社会经济政治关系所决定的。马克思指出:“凡是直接生产过程都具有社会结合的形式,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”“监

“督劳动和指挥劳动”是由共同劳动所采取的社会结合方式产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的手段，体现了管理的社会属性。这表明管理是在一定的社会生产关系下进行的，必然受到社会生产关系、社会制度、意识形态的影响和制约。不同的社会制度类型、不同的社会历史发展阶段、不同的社会意识形态和社会文化结构，都使管理呈现出一定的差异，从而使管理更具特殊性和个性。

管理的二重性是管理的本质属性，是社会化生产过程中生产力和生产关系共同作用的结果。生产力决定了管理的自然属性，生产关系决定了管理的社会属性。深刻认识管理的二重性，对于我们正确认识管理的地位和作用，全面把握管理的性质和要求，正确地批判与继承、学习与创新世界各国的管理经验和成果，都具有重要的现实意义。

2. 管理的科学性和艺术性

管理不仅是一门学科，而且还是一门艺术，是科学性与艺术性的统一。这一论断是国内外管理学家和管理实际工作者经过长期研究和探索后形成的对管理的共同认识。

(1) 管理的科学性。管理的科学性是指管理系统化的理论知识体系，是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，有它内在的规律可循。管理发展到今天，已经形成了比较系统的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，总结出了许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和企业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的，用以指导人们从事管理实践，是理论与实践高度凝结的产物。有了系统化的科学的管理知识，人们才能对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。这就要求在管理过程中，必须遵循管理的规律，运用科学的管理理论和方法来指导实践，只有这样，才能使管理活动更为有效。

(2) 管理的艺术性。管理的艺术性是指把已经科学化的管理理论知识具体化为要操作的管理方法、管理技巧和管理手段。管理的科学性作为一种被系统化的管理理论知识体系，是对所有行业的企业都具有普遍指导意义的一种理念。但在现实中，由于每一个行业及其行业内的每一个企业的自身特点以及所处的环境不同，使得科学的管理理论在每一个行业及其行业的每一个企业中的运用必然会有所不同。为此，它要求管理工作以管理的理论原则和基本方法为基础，结合实际，对具体情况作具体分析，以求得问题的解决，从而实现组织的目标。从这个角度来看，管理即是利用系统化的知识并根据实际情况发挥创造性的艺术。

(3) 科学性与艺术性之间的关系。没有系统化的知识体系形不成科学，没有实践性则没有艺术。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是互相补充的，是管理活动中不可分割的两个方面。正如管理学家哈罗德·孔茨所言：“最富有成效的艺术总是以对它所依借的科学的理解为基础的。因此，科学和艺术不是相互排斥的，而是相互补充的。”管理的科学性与管理艺术性的基础，揭示管理的本质和理性；管理艺术性是管理科学性的升华，揭示管理的现象和感性。在管理过程中，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，应该实现科学性和艺术性的有机统一。离开管理的科学性，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，科学性就会变成僵化的教条，也难以发挥其作用。



【小思考 1.1】

蒙牛的崛起之路

1993年,内蒙古伊利实业股份有限公司成立,目前已成为全国乳品行业龙头企业之一,并成为北京2008年奥运会唯一一家乳制品赞助商,也是中国有史以来第一个赞助奥运会的中国食品品牌。伊利集团已发展成为中国乳业的“第一品牌”。

1999年1月,蒙牛乳业有限责任公司成立。2005年其主营业务收入在全国乳制品企业中的排名由第1116位上升至第2位,仅居伊利集团之后,创造了在诞生1000余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹,荣列“中国乳品行业竞争力第一名”。

在创业之初,为了避免与其他乳品企业的冲突和恶性竞争,蒙牛乳业采取跟随战略,打出了“为民族争气、向伊利学习”、“争创内蒙乳业第二品牌”的口号,提出了“三不干”:“凡是伊利集团等大企业有奶站的地方蒙牛乳业不干(不建奶站),凡是非奶站牛奶蒙牛乳业不干(不收),凡是跟当地企业收购价格标准不一致的事蒙牛乳业不干”。2000年9月,蒙牛乳业将“千里草原腾起伊利集团、蒙牛乳业——为我们内蒙古喝彩”作为企业营销策略,使蒙牛乳业和第一巨头伊利集团并驾齐驱,获得了业界的口碑。在成长到一定程度后,蒙牛乳业及时修正了跟随战略,开始以平等地位和伊利集团共同发展,并开始放眼全国,提出了“中国乳都”的宣传口号。同一时期,蒙牛乳业依靠从摩根斯坦利等知名投资机构得到的巨额投资,为超常规发展奠定了基础。2003年以后,蒙牛乳业已经羽翼丰满,开始主动出击。2004年,蒙牛乳业成功地在香港上市,解决了资金问题,进而采取了一系列营销活动。2005年,蒙牛乳业借势“超级女声”的娱乐营销,使蒙牛品牌的市场知名度和其主推“蒙牛酸酸乳”这个产品走进了千家万户。经营业绩由此突飞猛进,2005年全年销售业绩达到了108亿元,同比增长50%,净利润高达4.5亿元,同比增长了43.7%。

2006年4月份,温家宝总理在重庆考察时说:“我有一个梦,让每个中国人,首先是孩子,每天都能喝上一斤奶。”蒙牛乳业在得到这个消息之后以迅雷不及掩耳之势进行了一次声势浩大的捐奶工程,免费给全国的一些农村贫困学校提供价值上亿元的新鲜牛奶,身体力行地担当起全民喝奶运动倡导者的责任。

【问题】

蒙牛乳业和伊利集团同处呼和浩特一城,都是中国乳业的龙头企业,产品门类、企业规模、企业知名度都相近,同城竞争,同业竞争,蒙牛乳业的崛起策略,高度体现了科学性与艺术性的统一。试分析之。

【答案】

从回避与伊利集团的冲突、到亦步亦趋地跟随伊利集团,蒙牛乳业在创业之初首先很好地采取了跟随战略,从而快速地塑造了自己的品牌,同时避免了强大竞争对手的打压。然后,当具备一定实力之后,又及时地改变了跟随战略,采取灵活的营销策略,打造自身的强势品牌。蒙牛乳业的崛起过程既遵循了企业管理的基本规律,又体现了根据企业内外环境的变化创造性地开展管理活动的艺术性特征。

1.1.4 管理的对象

管理对象也称为管理的客体,是指管理者实施管理活动的对象。在一个组织中,管理



对象主要是指人员、资金、物资设备、时间、信息、社会信用等一切资源，其中最重要的是对人的管理。管理者必须了解这些资源的属性与功能，以便加以科学地组织和协调。

(1) 人员。人员是管理对象中的核心要素，所有管理要素都是以人为中心而存在和发挥作用的。对人的管理主要涉及人员分配、使用、工作评价、奖惩、人力开发等。

(2) 资金。资金是任何社会组织，特别是营利性经济组织的极为重要的资源，是管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行，经济、高效地实现组织目标，就必须对资金进行科学的管理。对资金的管理主要涉及财务管理、预算控制、成本控制、资金使用、效益分析等。

(3) 物资设备。物资设备是社会组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证。通过科学的管理，充分发挥物资设备的作用，也是管理者的一项经常性工作。对物资设备的管理主要涉及资源利用、物料的采购、存储与使用、设备的保养与更新、办公条件和办公设施等。

(4) 时间。时间是组织的一种流动形态的资源，也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的管理，真正树立“时间就是金钱”的意识，科学地运筹时间，提高工作的效率。对时间的管理主要是如何合理安排工作时间并提高工作效率，在最短的时间内达到组织目标等。

(5) 信息。在信息社会的今天，信息已成为极为重要的管理对象。信息既是组织运行、实施管理的必要手段，又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视，并科学地管理好信息。对信息的管理主要涉及组织外部、内部信息的快速收集、传递、反馈、处理与利用、发展趋势的准确预测等。

(6) 社会信用。社会信用是组织的无形资产，同样也是重要的管理对象。对信用的管理，如通过组织的实践活动、媒体宣传和从事公益事业等手段，树立本组织良好的社会声誉和社会地位，为组织目标的实现创造良好的环境。

1.1.5 管理的基本原理

原理是指某种客观事物的实质及运动的基本规律。管理原理是指管理活动的根本依据和准则，是管理学的基本理论，它是管理学在不同业务领域都需应用的概念、理论、准则和方法，反映了管理的基本规律。它是以丰富的管理实践为基础，以科学的理论为指导，并被管理实践所检验和确定，对管理活动的本质及其运行规律的高度概括和表述。管理的基本原理主要包括系统原理、人本原理、责任原理、效益原理和创新原理。

1. 系统原理

从以下几个方面介绍系统原理。

(1) 系统原理的概念。系统原理是指为了实现确定的目标，由若干相互联系、相互作用的部分组成的具有特定功能的有机整体。系统具有集合性、相关性、整体性、层次性、动态性的一般特征。

管理的系统原理是把系统的理论应用于管理问题的研究，把管理系统视做是一个复杂的社会系统。管理者必须以系统思想树立整体观念，以系统分析方法了解事物的组成要素、结构、联系、功能、历史及其发展，以达到优化管理的目的。



(2) 系统原理在管理工作中的应用。

① 整体性原理。所谓整体性原理,就是指管理系统各要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调。就其目标来讲,要实现局部目标与整体目标、短期目标和长远目标的一致,在不一致的情况下,要遵守局部服从全局、短期服从长远的原则。就其功能来讲,始终要把追求整体功能放在首位,牢记实现整体优化是管理系统最主要和最直接的目的。在贯彻整体性原理时,要坚持整分合原则。整分合原则是指在实现管理工作整体优化时,要对系统的整体性,如整体目标、整体功能、整体任务等有深入了解,要在科学分解的基础上进行科学的组织综合。整分合原则的执行有3个必不可少的环节:一是整体把握,即对管理系统的整体有深入了解,也要对其在社会大系统中的地位和联系,以及发展变化规律有深入了解,在此基础上,处理好整体与局部的关系。二是科学分解。科学分解就是把系统目标、任务运用系统分析方法进行分解,明确职责,制定规范,以便落实。在分解基础上,要进行合理分工,并建立相应的责任制。合理分工是有效协作的前提,是实现整体功能的必要条件,这是整分合的关键环节。三是组织综合。组织综合是形成新的生产力的组织条件。任何系统,要实现放大功效并产生新的功效,就必须靠有力的组织综合。同时,组织综合也是实现系统正常运行和协调发展的组织保证。

② 弹性原理。弹性原理是指在管理活动中,要保持一定弹性,以及时适应管理系统及其环境的各种变化,实现有效的动态管理。实行弹性管理,是由现代管理的复杂性和动态性决定的。一是管理者面对的问题是极其复杂的。在管理中,要通过广泛科学的调查研究和预测,尽可能多地掌握现在和未来影响管理的因素,并且要为管理的各项工作留有余地。二是对管理的主要因素、各种关系、各个环节的认识有个过程和深度,既要抓住主要因素,又不能忽视次要因素,必须统筹兼顾,综合平衡,要做到这一点,必须留有一点余地。三是系统是不断发展变化的。为了适应各种情况和对可能产生的结果做到有备无患,必须制定多种备选方案,根据系统及环境变化选择最优化的方案。

③ 层次性原理。层次性是系统等级的划分,是系统结构的普遍存在形式。任何一个系统,系统中的任何一部分都是有层次结构的,不同层次有不同的功能。不同等级层次的系统之间相互联系、相互制约,处在辩证统一体中。在管理实践中,如果没有层次,就没有效率,严重时就会引起系统混乱。

④ 反馈原理。管理中的反馈是实现组织目标的重要形式,也是一种重要的控制机制,它是把管理过程中的结果信息反映给决策者和执行者,对系统起到控制作用,以达到既定目标的过程。在实际管理工作中,为了使反馈起到应有的作用,需要建立科学的信息反馈机制,必须做到反馈灵敏、准确、适当。灵敏指的是及时收集各种反馈信息,进行及时处理并及时反馈;准确是指收集到的信息要真实地反馈到部门,环节要准确,只有这样,才能达到有效控制。如问题出在决策层,反馈到执行层,作用就不大了;适当指的是反馈作用要适当,如果措施太激烈,就可能影响系统的功能,损及长远利益。

2. 人本原理

关于人本原理介绍如下。

(1) 人本原理的概念。管理的人本原理是以人为中心的管理思想和管理原则的总称。

人是管理活动的主体,是管理系统中最积极、最活跃、最有主观能动作用的因素,而