

21世纪应用型经管系列规划教材

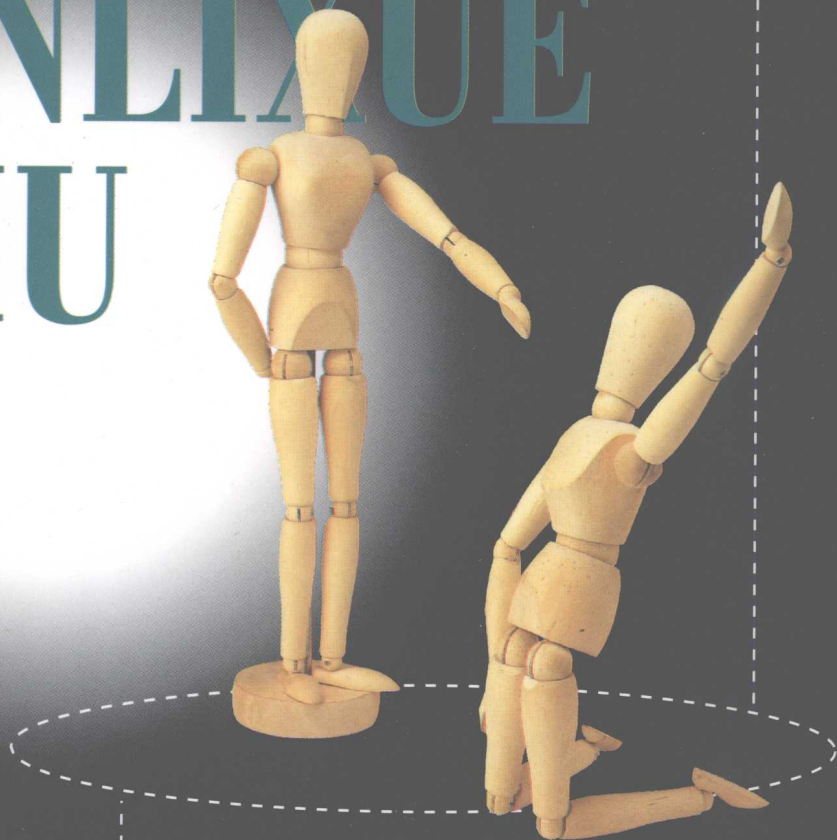
管理学基础

主 编 张国忠 魏颖辉

副主编 郝天军 陈 颢 金 盾 潘佳卉 王兵林 谢 萍

主 审 侯荣新

GUANLIXUE
JICHU



北京航空航天大学出版社

21 世纪应用型经管系列规划教材

管理学基础

主 编	张国忠	魏颖辉		
副主编	郝天军	陈 颢	金 盾	
	潘佳卉	王兵林	谢 萍	
主 审	侯荣新			

北京航空航天大学出版社

内 容 简 介

本书是根据教育部“高等学校面向 21 世纪经济管理系列课程教学内容与课程体系改革研究”项目中提出的教学基本要求进行编写的。

本书内容共分 8 章,包括管理与管理学,管理活动及管理理论,管理原理、计划、组织、领导、控制以及创新。任课教师可根据各校的教学情况进行取舍,各章后附有适量的复习思考题,便于学生对所学知识的巩固。

本书可作为本科和专科院校、高等职业学院、中职中专院校、成人教育学院经管类专业教材,也可供开设本课程的其他专业作为教材。此外,本书还可作为相关教学改革试点专业的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/张国忠,魏颖辉主编. —北京:北京航空航天大学出版社,2007.6

(21 世纪应用型经管系列规划教材)

ISBN 978-7-81124-075-7

I. 管… II. ①张…②魏… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 068875 号

管理学基础

主 编 张国忠 魏颖辉
副主编 郝天军 陈 颖 金 盾
潘佳卉 王兵林 谢 萍
主 审 侯荣新
责任编辑 张小卫

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路 37 号(100083) 发行部电话:010-82317024 传真:010-82328026

<http://www.buaapress.com.cn> E-mail: bhp@263.net

涿州市新华印刷有限公司印装 各地书店经销

*

开本:787 mm×960 mm 1/16 印张:16.25 字数:364 千字

2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷 印数:5 000 册

ISBN 978-7-81124-075-7 定价:25.00 元

“21 世纪应用型经管系列规划教材”

编 委 会

编委会主任：张国忠

编委会委员：（按姓氏笔划）

卞纪兰	孔祥健	王文霞	王兵林	王怀军	王 猛
王 辉	王静梅	包文莉	刘 丹	刘忠仁	孙伟艳
纪 旭	张 平	张伟东	张国忠	张瞳光	李英秋
李彦东	李海军	谷永泉	陈守强	陈 颢	周占伟
苑 晶	金 盾	侯荣新	贺 芳	郝天军	郝文艺
高建军	章 磷	潘佳卉	魏颖辉		

前言

本书是根据教育部“高等学校面向 21 世纪经济管理系列课程教学内容与课程体系改革研究”项目中提出的教学基本要求进行编写的,是“21 世纪应用型经管系列规划教材”中的一本。

本书内容共分 8 章,包括管理与管理学,管理活动及管理理论,管理原理、计划、组织、领导、控制以及创新。任课教师可根据各校的教学情况进行取舍,各章后附有适量的复习思考题,便于学生对所学知识的巩固。

本书的编写特点如下:

1. 根据本课程实践性很强的特点,书中在注重理论知识的同时将实习与实验内容合并在一起,内容体系不同于以前的同类教材,本教材既可以在课堂上讲授也可以用在实训指导中。

2. 紧密结合教学基本要求,教材内容精炼、重点突出,取材力求更新,对传统的教学内容进行了必要的调整和增删。

3. 侧重应用理论和应用技术,强调知识的应用性,具有较强的针对性。

本书第 1、2 章及统稿由佳木斯大学张国忠老师负责完成,第 3、4 章由辽宁科技学院魏颖辉老师编写,第 5、6 章由黑龙江农垦农业职业学院郝天军老师负责编写,第 7、8 章由辽宁信息职业技术学院金盾老师负责编写,主审工作由鸡西大学侯荣新老师负责。在本书成稿过程中,石家庄外经贸职业学院王兵林主任和黑龙江省商务学校陈颢老师给予了很多有益的建议,同时感谢佳木斯大学潘佳卉老师等人在资料收集整理和教材编校中给予的帮助。

在整个编写过程中,我们参阅了相关教材及有关资料、技术标准等,在此恕不一一列举,谨致以衷心的感谢。

本书可作为本科和专科院校、高等职业学院、中职中专院校成人教育学院经管类专业教材,也可供开设本课程的其他专业作为教材使用。此外,本书还可作为相关教学改革试点专业的参考书。

由于编者水平有限且时间仓促,书中难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编者

2007 年 3 月

目 录

第1章 管理与管理学

1.1 管理的基本内涵	1
1.1.1 管理的定义	1
1.1.2 管理的性质	3
1.2 什么是管理学	11
1.2.1 管理学简介	11
1.2.2 管理学的特征	12
1.2.3 为什么学习管理学	14
1.2.4 管理学方法	16
1.2.5 反映管理工作特点的方法	18
1.3 管理面临的挑战	20
1.3.1 全球化的挑战	20
1.3.2 道德的挑战	21
1.3.3 技术发展的挑战	22
1.3.4 创新和变革	22

第2章 管理活动及管理理论

2.1 早期管理实践与管理思想	24
2.1.1 管理实践与管理理论的关系	24
2.1.2 早期管理实践与管理思想	24
2.2 现代管理与管理理论	30
2.2.1 管理理论的差异	30
2.2.2 古典的管理理论	31
2.3 管理理论新发展	41
2.3.1 企业战略	41
2.3.2 企业文化	42
2.3.3 学习型组织	42
2.3.4 企业再造	43

第3章 管理原理

3.1 人本原理	45
3.1.1 什么是人本原理	45
3.1.2 管理中人的因素	46
3.1.3 管理理论中人性假说的回顾	48
3.1.4 人本原理对管理的要求	49
3.1.5 组织当中的人本管理模式	50
3.2 系统原理	52
3.2.1 系统的概念	52
3.2.2 管理系统构成	53
3.3 权变原理	61
3.3.1 什么是权变原理	61
3.3.2 权变原理在管理活动中的应用	64
3.4 效益和效率原理	67
3.4.1 什么是效益与效率原理	67
3.4.2 管理的效率原理的本质	67
3.4.3 管理的效益原理的本质	69
3.4.4 管理系统及其管理者要确立多维的效益观	69
3.4.5 效率和效果	70

第4章 计划

4.1 计划工作概述	73
4.1.1 什么是计划	73
4.1.2 计划的目的	74
4.1.3 计划的形式	74
4.1.4 计划工作的步骤	76
4.1.5 计划的问题	79
4.2 目标管理	81
4.2.1 目标的含义	81
4.2.2 目标的属性	82
4.2.3 目标的作用	84
4.2.4 目标的局限性	85
4.2.5 贯彻组织目标	85
4.2.6 目标管理的实施过程	86
4.3 战略管理	87

4.3.1	什么是战略	87
4.3.2	组织战略管理的层次结构	88
4.3.3	日益重要的战略计划	88
4.3.4	战略管理过程	89
4.3.5	战略实施的权变原则	93
4.4	决 策	93
4.4.1	决策的含义	93
4.4.2	决策的类型	94
4.4.3	决策的原则	96
4.4.4	决策的制定过程	98
第5章 组 织		
5.1	组织概述	102
5.1.1	组织的概念	102
5.1.2	组织的构成要素	103
5.1.3	组织的形态	103
5.1.4	组织结构	106
5.1.5	组织环境	111
5.2	组织工作	116
5.2.1	组织工作	116
5.2.2	组织设计	117
5.2.3	组织设计的基本理论	117
5.3	人员配备	123
5.3.1	人员配备的任务	123
5.3.2	人员配备的原则	124
5.3.3	人员配备的程序	128
5.3.4	人员选聘	129
5.3.5	员工培训与开发	130
5.3.6	绩效考评	132
5.3.7	团队建设	135
5.4	组织文化	139
5.4.1	组织文化的内涵	139
5.4.2	组织文化的影响因素	140
5.4.3	组织文化的类型	141
5.4.4	组织文化与组织设计	142

第6章 领导

6.1 领导概论	148
6.1.1 领导概念	148
6.1.2 领导要素	149
6.1.3 领导理论	151
6.1.4 领导者素质	153
6.1.5 领导艺术	154
6.2 沟通	161
6.2.1 沟通的概念	162
6.2.2 沟通的作用	162
6.2.3 沟通的过程	163
6.2.4 沟通的网络	165
6.2.5 沟通的方式	167
6.2.6 非正式沟通的概念	168
6.2.7 沟通障碍	169
6.2.8 有效沟通的实现	170
6.2.9 沟通艺术	171
6.3 激励	174
6.3.1 激励的概念	174
6.3.2 激励理论	176
6.3.3 激励手段和激励方法	186
第7章 控制	
7.1 控制概述	191
7.1.1 控制职能的内涵	191
7.1.2 控制工作的目的	192
7.1.3 控制的前提条件	193
7.1.4 控制的基本过程	193
7.1.5 控制工作的类型	195
7.1.6 控制的基本原则	196
7.1.7 控制方法与技术	197
7.1.8 控制的焦点	198
7.2 预算与非预算控制	200
7.2.1 预算	200
7.2.2 预算方法	202

7.2.3 非预算控制方法	203
7.3 构建有效的控制系统	208
7.3.1 有效控制的基本特征	208
7.3.2 控制系统的构建	210
7.3.3 控制实施中的阻力及其避免方法	212
第8章 创 新	
8.1 创新概述	217
8.1.1 什么是创新	217
8.1.2 管理创新的必要性	218
8.1.3 管理创新的职能与作用	220
8.1.4 管理创新的内涵	220
8.2 组织创新	222
8.2.1 组织创新的必要性和影响因素	222
8.2.2 组织创新的动力和阻力	224
8.2.3 组织创新的过程	226
8.2.4 组织变革的发展趋势	227
8.3 管理技术创新	233
8.3.1 管理技术	233
8.3.2 信息技术在管理中的应用	234
8.3.3 信息技术与企业组织管理的变革	237
8.3.4 从 MRPII 到 ERP	237
8.3.5 ERP 发展历程	238
8.3.6 办公自动化发展	240
8.4 社会责任与管理道德	242
8.4.1 社会责任	242
8.4.2 管理道德	244
8.4.3 改善道德行为	246
参考文献	

第1章

管理与管理学

1.1 管理的基本内涵

1.1.1 管理的定义

给管理下定义是仁者见仁智者见智的事情,像很多新兴社会科学一样,管理学者对管理的定义向来存在很多分歧,这无疑给初学者制造了很多困难,但从积极的视角看这些分歧正不断加深人们对管理活动的认识,同时充实着管理学的内涵。

管理活动古已有之,但什么是“管理”,从不同的角度出发,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。关于管理的定义,尽管尚未取得公认和统一的观点,但将其定义为一种组织活动在管理学界是有共识的。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。综合诸多的见解,本书认为对“管理”作如下定义能够比较简洁的概括“管理”这个概念的内涵和外延,即:管理是指以效率为目的,通过计划、组织、领导、控制等手段对组织资源进行权威配置的活动过程。为了避免同学们面对众多管理定义产生混乱,关于管理的其他定义会在本章的案例部分加以介绍。

下面对本书给出的这个定义的内涵加以解释:首先,管理都是在组织中进行的。因此,在我们明确管理定义这个问题之前,搞清楚组织的含义是非常重要的。组织(Organization)——是对完成特定使命的人们的系统性安排,像学院或大学、学生会、政府机构、工会、公司、加油站、休斯敦火箭队等都是组织。它们之所以被称为组织,是因为它们都具有三个共同的特征。

第一,都有一个明确的目的,这个目的般是以一个或一组目标来表示的,以目标凸现组织的凝聚力。

第二,都是由一群人组成的。随着社会的变革人们越来越不能离开组织,组织成为人们的一

种存在环境。尽管在形式上自由职业者和远离工作的人们越来越多,但实际上,新技术和社会组织本身的创新使他们不得不置身于各种组织之中,比如互联网可以使你不去公司办公,但你仍然要完成公司的工作任务,否则你难以获得工资报酬;原来远离各种社会组织的全职母亲们,时下一般都会成为一些非正式组织的成员,比如国际母乳协会、社区保健组织、家长俱乐部等。

第三,都具有一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度;选拔出某些成员作为“老板”,给予他们驾驭其他成员的职权;或者编写职务说明书,以使组织成员知道他们应该做什么。因此,组织这个词,是指一种由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

在组织这个实体中,管理扮演着维持组织运行的角色。人们在组织实体中发生的行为、利益的分配、组织资源的使用、组织目标的实现都需要管理活动来安排,管理最主要的工作内容就是配置资源以满足凝聚在组织目标下的人们的利益,促进组织自身的发展,因此,组织是管理的载体。

对于一个组织,它的目标是指在一定时间范围内,经努力使各项工作和事业达到的理想境界。管理活动正是在组织目标统辖下展开的有目的的理性行为。

管理是一个过程,是计划、组织、领导、控制等职能活动的统一,管理活动不是单一的行为,是多种职能的总括,各种职能按照一定的规则有机地构成了管理过程,是整合各项职能以达到提高组织效率的目的。随着组织和社会的变革,组织职能还在不断地变革,并且不断地为人们认识。关于管理职能本书将逐一加以叙述。

管理是以组织资源为对象,进行内部配置的重要方式。管理是解决组织资源的稀缺性与配置效率问题的根本机制。相对于人们的需要而言,资源是稀缺的,在组织外部实现资源的优化配置依靠的媒介是市场,利用市场这个经济杠杆的作用将资源配置给最有效率的人。而组织内部资源配置的过程如何呢,配置资源的工具是什么呢?根据本书给出的定义,我们的答案是管理。组织资源是指组织的所有资产、人员、组织流程、信息、知识等能被组织控制的,并能为组织发展创造价值与效益的所有要素的统称。有质量的管理就是实现组织的人、财、物和信资源的最优配置,只有实现最优配置资源,才能够提高组织效率,进而实现组织目标。需要注意的是组织资源不是一个孤立的多要素的集合,而是与组织内各种资源间的关系,它不仅包括单一资源要素间的简单组合,而且还包括全部资源要素间的相互影响。

管理活动具有的权威性或强制性,是组织存在的前提。传统观点认为管理的基础是组织权威,它所依靠的主要是组织制度和职责权力,凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对组织成员进行管理。不可否认,管理活动顺利进行的保障是组织权威,而本书认为权威不仅是存在于正式组织内部的一种“秩序”,而且是一种信息交流的对话系统,一种激发组织成员努力工作的组织氛围。组织成员在这样一个有权威的氛围和环境中,才能实现自我和组织目标的统一。具体而言,组织权力构成差异,以及其在组织各权力机构之间的分配差异,导致了管理活动和过程在不同组织间的差异,最终影响管理效果和组织效率。因此,组织权力和权威更多地

决定了组织文化差异和管理的风格。

1.1.2 管理的性质

对管理性质的分析,有助于我们认识管理的本质。

1. 管理的二重性

“资本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对抗决定的。因此,如果说资本主义的管理就其内容来说是二重性,因为它所管理的生产过程本身具有二重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程,那么,资本主义的管理就其形式来说是专制的。”——马克思

(1) 管理的自然属性

管理的自然属性是由一定的生产力状况所决定;管理的社会属性是由一定的生产关系所决定的。管理的自然属性体现在两个方向:一是社会劳动过程的一般要求。管理是社会化生产得以顺利进行的必要条件,它与生产关系、社会制度没有直接联系。二是在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有管理才能把生产过程中各种要素得以组合和发挥作用,这也与生产关系、社会制度没有直接联系。管理活动的自然属性使组织的管理技术和经验可以跨越国界,为不同国家和社会制度下的不同组织所利用。我国社会主义市场经济引进先进管理技术和经验的成功以及现代跨国公司的出现恰恰说明了这一点。

【阅读材料】 国际酒店管理集团在中国的发展

国际酒店管理集团模式成为高级别酒店普遍采用的一种经营管理形式,凭借管理集团丰富的酒店业管理经验,利用其全球经营的网络优势,不论在发达国家还是发展中国家,甚至在最贫穷国家,都有其管理的酒店。对所在国而言,又是一种典型的引进管理经验和技术的形式,并且在酒店业形成了很多著名的品牌。

1982年香港半岛集团正式管理北京建国饭店,标志着国际饭店集团开始进入中国饭店市场。不久,假日集团于1984年管理北京丽都假日饭店后,五年之内先后在国内拉萨、桂林、广州、西安、厦门、大连、成都、重庆等城市形成网络,成为当时管理饭店最多的国际饭店管理集团。

在20世纪80年代进入中国市场的还有喜来登、希尔顿、雅高、香格里拉、半岛、新世界、日航、华美达、凯悦、美丽华、太平洋、马尼拉等十余家酒店管理集团。其中总部设在香港的香格里拉集团是为数不多的带资管理的集团。“殷勤好客亚洲情”赋予其典雅、宁静、舒适和服务至上的新含义,使客人感受到世外桃源的氛围,在中国市场上树立了良好的形象,成为在中国市场经营较成功的集团之一。

如果说,20世纪80年代进入我国的国际酒店集团对饭店的经营环境和盈利能力缺乏了解,属于试探性拓展的话,90年代尝到了甜头的国际酒店集团登陆中国市场的步伐明显加快。这一时期是我国旅游业蓬勃发展的阶段,同时也是国际饭店集团看好中国市场,积极扩大市场份额的时期。这期间又有马里奥特、最佳西方国际、天天、凯宾斯基、喜达屋、豪生、瑞迪森、海逸、罗顿、文华等数十家国际饭店集团涉足中国市场,出现

了群雄逐鹿的局面。马里奥特集团作为世界五百强跨国集团之一,是国际饭店集团中的巨无霸。虽然他们1997年才进入中国市场,但他们通过实施以里兹·卡尔顿、万豪、万丽品牌为主的全品牌发展战略,在“你如能使员工树立工作自豪感,他们就会为顾客提供出色的服务”的核心经营理念指导下,很快就打开了中国市场。该集团在中国现已开业的酒店就有23家,2002年有一批如北京万丽、天津万丽、大连万豪等酒店开业,去年年底该集团在中国管理的酒店达到37家,成为在华发展最快的国际饭店集团之一。

根据国际饭店与餐馆协会的资料统计,2000年世界饭店管理集团排行前10家为圣达特、六洲、马里奥特、雅高、精品国际、希尔顿、最佳西方国际、喜达屋、卡尔逊、凯悦,除了少数经营低档饭店如圣达特等集团未进入中国市场外,多数国际饭店集团的市场份额中都包含着在中国管理的饭店,中国已成为著名国际酒店集团的集聚地。

国际饭店集团通过引进先进的管理观念、管理模式,加快了我国饭店经营管理水平的提高,缩短了我国饭店业与国际水平的差距,使我国饭店业成为开放较早,市场化程度较高、最先与国际接轨的行业之一;国际饭店集团的进入同时培养了大批饭店管理人才,其管理的饭店成为我国饭店管理人才的“提高班”,许多有过在这些国际饭店任职经历的人员成为了国内饭店和外企争夺的对象;国际饭店集团的进入还促进了高新技术在饭店中的应用,在引导饭店追踪国际饭店发展趋势方面起到了示范作用。数字化、人性化饭店为客人营造了更加温馨、舒适、便捷的居住环境。应该讲,目前中国旅游饭店业之所以成为中国社会服务业的领头羊,重要因素之一就是得益于国际饭店集团的进入。

(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文化环境中进行。管理具有维护和巩固特定社会文化,实现特定生产目的的功能,管理寄于组织所在的社会文化当中,管理活动效果好坏受到所在社会文化环境制约,管理的社会属性与生产关系、社会制度、历史文化环境紧密相连。

【阅读材料】 汽车合资企业警惕企业文化“水土不服”

2006年6月27日,广州本田第50万辆雅阁下线,雅阁也成为国内第一个累计销量超过50万辆的中高级轿车品牌。面对以凯美瑞为代表的新生代中高级轿车的挑战,雅阁能否再续神话、广州本田将采取哪些应对策略,是媒体和业界关注的焦点。

然而,在与笔者交流时,广州本田执行副总经理付守杰对企业的竞争策略却只字未提,而是饶有兴致地讲述起企业内部最近发生的几件事。一是刚刚落幕的“NGH(新广州本田)活动”。5000多名广州本田员工和经销商,组成了600多个活动小组,以岗位持续改善为主题,为企业提高效率、减少浪费献计献策,最终通过团队登台演讲的形式,评选出优胜者。活动中涌现出许多行之有效的改善措施,比如物流部门提高台车利用效率、总装线改善零件摆放位置节省装配时间、销售部门优化车辆摆放方式、注塑车间的空调节能方案等。

二是总务部门编辑了一本小册子。每年,广州本田都招收许多外地员工,他们到广州后人生地不熟,为帮助他们迅速融入新环境,公司专门为他们编辑了一本“生活指引”,好吃的、好玩的、安全注意事项等尽在其中……

听到这里,笔者渐渐明白了付守杰的用意。伴随着汽车市场竞争的加剧,投资决策、车型引进、成本控制、供应商管理、网络布局、营销推广等战略,固然是企业竞争力高低的决定因素,但是,战略的实施最终还要靠人来完成。再高明的战略,没有团队一流的执行力,也无法形成现实的竞争力。而要提高企业的执行力,除了加强内部管理外,培育先进的企业文化,提升员工的凝聚力和战斗力,同样必不可少。尤其是在汽车产

品和服务同质化倾向日趋明显、市场战略也渐趋雷同的今天,企业文化建设正成为决定企业战略成败的关键。

不过,合资企业的企业文化建设也有特殊性。以汽车合资企业为例,在引进国外先进技术和管理经验的同时,也不可避免地引入了跨国公司的企业文化。但是,源自外方的文化和理念,在一些企业的中方员工那里,并未得到普遍认同。前不久,一家以现场管理、质量控制见长的汽车跨国公司,其国内合资企业的产品却暴露出很低级的装配缺陷,其原因就是工人对外方严格的操作规程不理解、不重视,随便降低了标准所致。此外,有的合资企业管理层与员工之间还存在严重的对立和磨擦,大大影响了企业效率。

其实,与产品一样,外来的企业文化要避免出现水土不服,同样得经过本地化改造,与合资中方的企业文化进行有机融合。广州本田企业文化的核心“以人为本,三个喜悦(购买的喜悦、销售的喜悦和制造的喜悦)”也源自外方,但是,中日双方管理团队,尤其是中方在实践中对其内容和形式进行了丰富和创新。比如,源自本田的“新本田活动”的“新广州本田活动”,就被赋予了新内容。又如,广州本田还特别注意通过周年庆典、新春晚会、运动会等大型集体活动提高员工归属感;通过不断完善人事、薪酬、考核等制度,创造公平竞争的工作氛围;通过“走出去,请进来,自我培训”造就具有创新意识的高素质员工队伍;通过内部报纸、电视、杂志、电子信息屏、橱窗以及领导接待日等方式,创造良好的沟通氛围……

在一些企业过分强调产品战略,甚至将价格调整、市场炒作当成竞争法宝的时候,广州本田培育企业文化、埋头苦练内功的错位竞争战略,颇有新意。不过,更值得关注的,还是广州本田在企业文化本土化和融合方面进行的有益尝试。

(摘自2006年7月18日的人民日报)

管理二重性是相互联系、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、社会生产关系下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,两者又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

2. 管理的科学性和艺术性

管理工作像其他实践一样,如医学,音乐作曲,工程设计,会计甚至棒球运动,是一种艺术。管理是一种“技术”,即根据实际情况行事,如主管人员运用经过组合的管理知识,就能够把管理工作做得更好。这种工作不论是粗还是精,确切或不够确切,只要妥善组合,明确而又切题,就构成科学。因此,管理实践是一种艺术。这种指导实践的组合知识可以称为一门科学。关于这一点,科学和艺术不是互相排斥而是互相补充的。

正如生理学和生物学发展的情况那样,随着科学的发展,艺术也应该发展。不错指导管理的科学相当粗糙,不够精确。这是因为主管人员要处理的许多变量是相当复杂的。但是现有的管理知识肯定能够改进管理工作。医生如果不掌握科学,几乎跟巫医一样了。高级管理人员如果不掌握科学,只能是碰运气的,凭直觉的,或者用老经验。

——哈罗德·孔茨

(1) 管理的科学性

管理的科学性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、解决问

题的科学的方法论。管理的科学性是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,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出并验证假设,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。

为什么管理学家往往给出了看来相互矛盾的建议呢?这里有三个基本原因:

- ① 管理学家可能对组织如何运行的不同实证理论的正确性看法不一致。几个世纪之前,天文学家为太阳系的中心是地球还是太阳而争论不休。最近,气象学家也在争论地球是否正在经历着“全球变暖”。科学是在探讨对人们周围世界的认识。随着研究的深入,科学家对真理的认知有分歧毫不奇怪。
管理学家通常也会由于同样的原因而有分歧。管理学是一门年轻的科学,仍然有许多问题需要探讨。管理学家有时意见不一致,是因为他们对不同理论的正确性或重要参数的大小有不同的预感。
- ② 管理学家可能有不同的价值观,因此,对管理活动应该努力实现的目标有不同的规范观点。经济学家有时提出了不一致的建议是因为他们有不同的价值观。管理学作为科学指导管理实践并不能要求管理学家和管理者具有相同的人生态度。
- ③ 管理理论的特点在于它来源于管理实践。理论与实践的结合受到了管理学家的主观的限制,不同的管理学家有不同的观点实属正常。

管理学偏重于面向现实的、具体的操作对象,讲求解决眼前实际问题的实效,因此能摒弃统一的范式,容纳多元的方法,往往呈现出百花齐放的局面,表现形式上和实际运用上像是一种艺术。可能正因为如此,务实的管理学对时代的变化更敏感,反应更迅速,思考更积极,行动更活跃。

(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,仅凭在书本上学到的管理理论,或通过背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管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和诀窍。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。靠“背诵经典”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主管人员,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训出“成品”的主管人员,但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端。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。

因此,管理既有科学性,又有艺术性,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。

美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦,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业绩发现,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就是一位神话中的人物了。

3. 管理的综合性与灵活性

变化对知道如何做事的人来说是机会,对不知所措的人来说是问题。

——伊查克·爱迪思

(1) 管理的综合性

管理的综合性主要体现在管理职能的综合性上。关于管理活动最基本的职能最常见的提法是计划、组织、领导、控制。四种职能构成一个不断决策的过程,从制订决策,到实现决策,到再决策。根据传统,人们习惯把管理工作描述成领导、控制和沟通之类的独立行为,这使得管理这项综合性工作有失偏颇。

管理的三项工作内容:组织的管理、组织成员的管理、组织工作的管理都是可以分别进行分析、研究和评价的。而且在这样做的过程中,还可以用现在和未来时间来度量这些问题。但是在日常工作当中,管理人员不能将它们分离开来,也不能将目前的决策与未来的决策分离开来。任何一项管理决策对三项工作都会产生影响,都必须将三项工作考虑在内。有关未来的最重要的决策常常都是着眼于当前的情况及决策制订的,如关于目前研究经费预算的决定;关于处理一项申诉的决定;关于提拔者个人或让哪个人代替他的决定;关于保养标准的决定或客户服务的决定等。决不能说某项工作占主导地位或需要更高的技术和能力,每个人一般都会被看成独立的个体,也会被看成一连串角色中的一员,因此,对于以管理人员来说他必须具备综合的能力参与三项工作当中。从时间的角度看,管理者进行决策时必须着眼于历史、当前和未来的综合。

管理综合性还体现在管理方法上。上节提到管理是一项艺术,管理的对象是复杂的人和事以及它们之间的关系,在协调组织各方面关系的同时必须以实现组织目标为目的。这确实需要管理人员的艺术天分。那么为了实现组织目标而对组织进行管理所运用的一切管理手段都要纳入管理方法中,甚至是艺术的方法。

(2) 管理的灵活性

管理的灵活性体现在管理活动的积极性、消极性;静态性、动态性;精确性、模糊性等。

积极性与消极性——管理在形式上可以是积极的也可以使消极的。积极形式的管理,包