

高等院校教材

管理学

Management

● 主 编 王 祥

● 副主编 潘美亮

梁 耀

徐绍琛



云南大学出版社
Yunnan University Press

高等院校教材

管 理 学

主 编 王 祥

副主编 潘美亮 梁 耀 徐绍琛

江苏工业学院图书馆
藏书章

 云南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/王祥主编. —昆明: 云南大学出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 81112 - 342 - 5

I. 管… II. 王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 081484 号

管 理 学

主 编 王 祥

副主编 潘美亮 梁 耀 徐绍琛

策划编辑 鄢康贵

责任编辑 李兴和 刘 焰

封面设计 刘 雨

出版发行 云南大学出版社

印 装 云南国浩印刷有限公司

印 张 16.5

字 数 410 千

开 本 787mm × 1092mm 1/16

版 次 2007 年 6 月第 1 版

印 次 2007 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 81112 - 342 - 5

定 价 29.00 元

地 址: 云南省昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园

(邮编: 650091)

发行电话: 0871 - 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com> E-mail: market@ynup.com

前 言

管理学作为一门新兴的学科,自 20 世纪 90 年代初诞生以来,得到了迅猛发展,它是一门将理论性和实用性紧密结合在一起,应用性很强的学科。我国自改革开放以来,经济发展取得了巨大的成就。在经济发展日益全球化的今天,如何研究和运用管理学,提高管理者的管理水平,推动我国经济更快、更协调地发展,具有更为现实的意义。

本书按照教育部普通高校工商管理类专业核心课程教学大纲的要求,结合国内外管理学领域的最新研究成果,参考了国内近年来出版的管理学的各种著作和教材,运用理论和实践相结合的方式进行了编写。在编写本书过程中,阐述基本理论尽可能通俗易懂,不贪大求深,着重介绍基本的方法与技巧,在每章结束后均配有相关的案例和思考题;同时还归纳出每章的重点概念,并专门提供了十套模拟习题辅助读者学习。

本书由王祥主编,潘美亮、梁耀、徐绍琛担任副主编。第一章、第二章、第四章由潘美亮执笔,第三章、第五章、第六章、第八章、第九章由王祥执笔,第七章由徐绍琛执笔,第十章、第十一章由梁耀执笔。本书不仅适宜作为高等院校管理类专业本科和专科教学使用,同时也可作为各类管理者培训和自学的参考用书。

由于编者能力和水平有限,书中难免有缺点和错误之处,恳请同行和读者批评指正。

编 者

2007 年 5 月

目 录

第一章 管理和管理学	(1)
第一节 管理和管理者	(1)
第二节 管理的职能和作用	(4)
第三节 管理的基本原理	(6)
思考与练习	(10)
案例分析	(10)
重点概念	(13)
第二章 管理理论的形成和发展	(14)
第一节 古典管理理论	(14)
第二节 行为科学理论	(21)
第三节 现代管理理论	(25)
第四节 管理理论的新发展	(28)
思考与练习	(32)
案例分析	(33)
重点概念	(35)
第三章 管理决策	(36)
第一节 决策概论	(36)
第二节 决策程序	(39)
第三节 决策方法	(41)
思考与练习	(53)
案例分析	(53)
重点概念	(60)
第四章 计 划	(61)
第一节 计划的实质和类型	(61)
第二节 计划工作的程序和原理	(66)
第三节 目标管理	(69)
第四节 几种常见的计划技术和方法	(75)
思考与练习	(82)
案例分析	(82)
重点概念	(86)

• 2 •

第三节 控制的原则和要求	(190)
第四节 控制的方法和技术	(192)
思考与练习	(197)
案例分析	(198)
重点概念	(199)
第十章 管理创新	(200)
第一节 管理创新的内涵和类别	(200)
第二节 管理创新的内容和过程	(203)
第三节 组织创新	(207)
思考与练习	(209)
案例分析	(209)
重点概念	(210)
第十一章 综合练习题及参考答案	(211)
习题（一）	(211)
习题（二）	(214)
习题（三）	(217)
习题（四）	(220)
习题（五）	(223)
习题（六）	(226)
习题（七）	(230)
习题（八）	(235)
习题（九）	(239)
习题（十）	(243)
综合练习题参考答案	(249)
参考文献	(255)

第一章 管理与管理学

✧ 学习目标

1. 掌握管理的概念及性质；
2. 掌握组织的定义和管理者的分类；
3. 理解管理的职能，了解管理的作用；
4. 理解管理的基本原理。

第一节 管理和管理者

一、管理的起源

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎时起，就知道“合群”抵御危险，征服自然，这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象。所谓组织，就是由两个或两个以上个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合，但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作，共同努力去实现既定的组织目标。这样，组织才能够形成一种整体的力量，以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织的总体目标。

组织需要合作、协作或协调，这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。人们只要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的因素。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队，就像管理人员之于企业，他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。无法想象，如果没有管理人员及其管理活动，人类能够演奏出美妙动听的音乐，能够修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样无法想象，没有管理，工厂的生产活动能够如愿地生产出产品来。管理是人类活动中最基本的活动之一，是组织活动的一个极为重要的组成部分。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如

果说简单的组织只需要简单的管理,因而管理的重要性还不显得十分突出的话,那么时至今日,社会和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。如有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力,同土地、劳动和资本并列为社会“四种经济资源”,或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何,管理的一个重要作用,就是能使现有的资源获得最为有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国家,但由于极度重视管理,并在管理方面进行不断创新,从而使自己从资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展,不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法,认为发展中国家之所以经济不发达,根本原因就是管理不善造成的,其中的道理已不言自明。

二、管理的概念

管理的概念是管理学中最基本的范畴和起始概念,由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同,对管理所下定义也各有不同。如,著名的管理学权威彼得·德鲁克认为:“管理是一个把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊的过程。”1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为,决策贯穿管理的全过程,管理就是决策,一个组织就是由决策者组成的系统。法约尔认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”综合各家学说,本书认为,所谓管理,就是在特定的环境下,通过计划、组织、控制、领导等环节来协调组织的各类资源,以期有效地达到组织目标的过程。这个定义包含有下面五层含义:

1. 管理是一种有意识、有组织的群体活动,是为实现组织目标服务的。
2. 管理是围绕某一个共同目标进行的,目标不明确,管理便无从谈起。
3. 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。
4. 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们构成管理的基本职能。
5. 管理工作是在一定环境条件下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

三、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动。起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理具有自己独特的性质。

(一) 管理的二重性

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,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态,而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方,都必须会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”



马克思关于管理二重性的理论认为,管理一方面是由于许多人协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、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。因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(二) 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的客观规律。人们在长期的管理实践活动中,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实践,又以管理活动的结果来衡量这些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。

(三) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性,没有管理实践则无所谓管理艺术。也就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或靠背诵管理原则、管理原理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,灵活地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地进行管理。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,还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

四、管理者

管理者是指在组织中从事管理工作的人。与管理者相对应的是作业人员,即直接从事工作或完成任务,并不负有监督、指导他人工作责任的人。也就是说,组织中的成员分为两部分:管理者和作业人员。

组织中的管理者按其所处的组织层次不同,可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者:是组织中的高级管理人员,负责组织的全面管理,制定组织的总目标、总战略,监控各部门的中层管理者利用资源实现组织目标的进展情况,评价整个组织的绩效,对组织的成败负有最终责任。

中层管理者:居于中间层次的管理人员,他们负责贯彻和执行高层管理者制定的目标和政策,将高层管理部门制订的总体目标和计划转化为更具体的目标和任务,监督和协调基层管理者的工作。中层管理者在组织中起承上启下的作用,对上下信息的沟通,政令的畅通等均负有重要的责任。

基层管理者:通常称为“一线管理者”,是监督组织运作的最基层管理者。他们的职责是对从事生产或服务的员工进行日常监督管理,直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和指令的执行,完成上级下达的各项具体任务。

管理者分类的另一种方法是按其所从事管理工作的领域及专业性质分类,通常将管理者分为综合管理者和职能管理者。

综合管理者:管理一个综合性组织的管理者,负责该组织的所有管理活动。

职能管理者:又叫专业管理者,负责某一项职能活动管理的管理者。根据职能管理者

所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人力资源部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者，等等。

第二节 管理的职能和作用

一、管理的职能

管理的职能是帮助组织充分利用其资源以实现组织的目标。管理者如何实现这一目标呢？他们是通过以下四种职能来实现的：计划、组织、领导和控制。20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔提出管理者都要履行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。美国管理学家卢瑟·古利克进一步提出了管理的“七职能论”：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。在 20 世纪 50 年代中期，美国的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈把计划、组织、人事、领导和控制五种职能用做管理学教科书的理论框架，他们合著的《管理学原理》这本权威教材一直畅销了 20 多年。如今最为流行的管理学教科书仍然是围绕着管理的职能来加以组织的，虽然现在基本的管理职能已简化为四种，即：计划、组织、领导和控制（见图 1-2-1）。

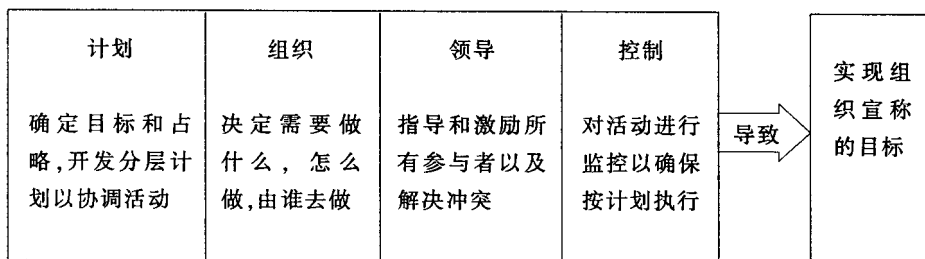


图 1-2-1 管理的职能

（一）计划（planning）

计划就是对组织未来的活动以及未来的资源供给与使用进行的一种预先的筹划。它首先要确定组织追求的目标，根据目标制定战略，确定为了实现这一目标需要采取的行动方案，以及派生出一系列子计划以协调行动，决定如何配置组织资源以实现上述目标。

（二）组织（organizing）

组织是管理者创建一个有助于实现组织目标的工作关系结构，以使组织成员能够共同工作而实现组织目标的过程。在组织过程中，管理者要根据人们特定的工作任务将其分配到组织的各个部门，确立组织活动和职权的关系，决定如何最好地组织和协调资源，特别是人力资源。组织的结果是建立一种组织结构，通过这种结构，管理者能够组织和激励组织成员努力实现组织目标。

（三）领导（leading）

领导是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成



员为实现组织目标而努力工作的一门艺术性很强的管理活动。如今,科学的领导在管理职能中变得日益重要。特别是在充满不确定性的年代里,国际竞争日益激烈,员工越来越多样化,管理者塑造共同的企业文化、沟通目标和激励员工的能力,对企业的成功至关重要。例如,李·艾科卡、杰克·韦尔奇等著名的管理者,能够在整个组织范围内与员工沟通,充分调动员工的积极性和主动性,并将其转化为实际行动,都是他们在公司实行了卓越的领导。

(四) 控制 (controlling)

控制是监视各项活动以保证它们按组织计划进行并纠正各种重要偏差的过程。控制是为了保证组织各部门、各环节能按预定要求运作而实现组织目标。在控制过程中,管理者要评价组织活动是否按预定计划实现组织的目标,以保证计划与实际作业动态相适应。所有的管理者都应当承担控制的职责,即便他的部门是按计划运行的。因为管理者对已经完成的工作与计划所应达到的标准进行比较之前,他并不知道他的部门的工作是否进行得正常。一个有效的控制系统可以保证各项活动朝着达到组织目标的方向进行。控制系统越是完善,组织的目标就越容易实现。

遵循职能方法,很容易回答管理者在做什么的问题:他们为了实现组织的目标在履行计划、组织、领导和控制等项职能。

这四项管理职能的内容,我们将在以后展开详细讨论。

20世纪60年代,有的学者提出在管理职能中增加决策和创新,也有人主张把决策作为计划职能的一部分。我们认为,决策和创新在管理中的重要性是毋庸置疑的,决策和创新贯穿在各项管理职能之中,不能把它们仅仅看做是一项管理职能,更不能认为它们只是某项管理职能的一部分。

管理者在运用上述四项管理的基本职能时,随时随地都离不开决策,各项管理职能实施中也都存在着决策问题。事实证明,无论是计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制订和决策的实施两大部分活动组成的。可以说,决策渗透于管理的所有职能中。因此,不能把决策作为某项管理职能的一部分。

创新是各项管理职能的灵魂。社会在进步,科学技术在飞速发展,竞争在日益加剧,管理创新显得越来越重要。把创新看做管理的一项新的职能,目前尚未得到大多数人的认可。其实,科学的管理始终是一种创造性的而不是适应性的管理。换句话说,管理切忌墨守成规,必须不畏艰难,勇于创新,有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。因此,管理者在履行各项管理职能时,都要充满着创新精神,把创新作为组织兴旺发达的不竭动力,作为管理进步的灵魂。如同管理各项职能的运用都包含决策一样,也都包含着创新。

因此,在本教程中,我们辟专章对管理决策和管理创新进行了讨论,没有把它们作为单独的管理职能来介绍。

二、管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过下面这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同

别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出，任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，甚至于可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。当今世界，各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后，一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而，英国的生产率水平同美国相比为什么如此悬殊呢？进一步地调查发现，英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快，其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过，美国经济的领先地位三分靠技术，七分靠管理。美国在经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理的作用方面也做了大量工作。多年来，他们对破产企业进行了大量调查。结果表明，在破产企业中，几乎有 90% 是由于管理不善所致。

中国国有企业面临许多困难。调查显示，80% 以上的亏损企业是由于管理不善所造成的。我国国有企业的改革和发展，没有轻松的道路可走，只有老老实实在地研究改善经营管理，建立一套现代企业管理制度才行。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度，没有扎扎实实的管理基础工作，就不能搞现代市场经济。

第三节 管理的基本原理

一、系统管理原理

系统原理认为组织是由相互作用和相互依赖的许多系统要素和子系统结合而成的、具有特定投入产出功能，处于一定环境之中的有机集合体，是一个复杂的社会系统。任何组织都体现了系统的基本特征，即集合性、层次性、相关性、目的性。

集合性：是指系统是由两个或两个以上的要素所构成的具有特定功能的集合体。

层次性（有序性）：系统并不是组成它的各个要素的简单相加，也不是各个要素无组织、无秩序的胡拼和乱凑，而是系统内诸要素通过相互联系、相互作用的组织化、有序化的结果。

相关性：是指系统要素之间相互依存、相互制约的关系。某一要素的变化，会影响相关其他要素的变化。

目的性：是指系统的运行有一定的目标导向。

系统管理原理就是从系统论角度认识和处理管理问题的理论和方法，它可表述为：组



织是一个复杂的社会技术经济系统，管理就是为实现组织目的而对该系统的设计、构筑及运作过程。管理者的任务就是要运用系统观点，采用系统分析方法从事计划、组织、领导和控制，协调好各方面的关系，实现组织系统的最佳整体目标。

系统原理要求管理者掌握以下原则：

1. 整体性原则。该原则强调系统要素之间及其相互关系要以整体为主进行协调，追求整体效果最优。系统管理首先要求树立整体观念，要着眼于整体，使局部利益服从整体利益，不能只见树木，不见森林。现代组织中，局部与整体有着复杂的关系和交叉的效应，局部与整体之间的利益并不总是一致性的，从局部看是有利的事，对组织整体不一定有利。整个组织最佳效益是各个局部紧密配合、综合平衡的结果。

2. 动态性原则。系统运动的实质就是物质、能量、信息的流动。具体到组织，就是构成组织的人、财、物、信息等要素的流动，以及这些要素的有机结合所形成的组织活动过程。组织系统能否高效地达到目的，就取决于人、财、物、信息等流动的合理程度。

3. 开放性原则。系统理论把世界看成是相互联系的整体，每个系统都存在于某个更大的系统之中，从属于这个更大的系统，这个更大的系统就是组织的环境。任何一个系统都是既相对封闭又相对开放的。现代组织具有内部自我调节和发展的能力，但是，它存在于复杂多变的社会环境中，又必然是一个开放系统，要同外部进行物质、能量和信息等方面的交换。所以组织要具有活力，就必须具有开放性的特点。

4. 综合性原则。系统理论认为，任何系统都是由各个要素组成的综合体。对系统进行研究和管理工作，必须从它的要素、结构、功能、相互联系方式以及历史发展等方面进行综合的考察和分析。系统管理的综合性原则要求我们在管理工作中，一是要注意系统目标的多样性和综合性；二是要注意方案选择的多样性与综合性。这就要求管理者既要学会把许多普通的东西综合为新的构思、新的产品、创造出新的系统，又要善于把这更复杂的新系统分解为最简单的单元去解决各种技术问题，从而创设新系统的功能。

二、人本管理原理

人本管理指组织应把人视为组织的主体，人是组织最重要的资源，员工参与是有效管理的关键，管理就是通过对有思想、有感情、有主动性与创造性的人进行激励，引导、调动和发挥其内在积极性，使组织员工的个人目标和组织目标完美结合，共同实现。

人本管理原理要求管理者掌握以下原则：

1. 人力资源开发原则。在各种资本投资中，对人本身的投资是最有价值的。组织中的人力资源开发，重点在于组织成员的招聘、使用、评价、培养和激励；而人本管理角度上的人力资源开发，更集中在对组织成员的培养和激励上。要充分发挥人的潜能，不断提高人的素质，保持个体对组织的忠诚度。

2. 人际关系原则。任何一个组织都是由众多人组成的协作系统。组织中人与人之间和睦亲善、相互信任的关系，能避免成员之间不团结、内耗等事情的发生，使成员之间的合作更为有效，以共同完成组织的共同目标；同时，通过深入的沟通和交流，产生一种团队精神，能够最大限度地发挥成员的潜能，而且在许多特定的时候（如组织困难或危难之时），还将起到特殊的作用。

3. 民主管理原则。民主管理的目的在于通过使组织成员不同程度地参与管理，唤起

每个成员的集体意识和为集体努力工作的愿望,以达到组织的目标。民主管理有利于增强组织成员对组织的自豪感、归属感以及应有的责任感,有利于创造一个和谐的氛围,激发组织成员的工作热情。

4. 组织文化建设原则。组织文化是指在一定历史条件下,组织在管理活动中所创造的具有本组织特色的精神财富及其物质形态。优秀的组织不仅在于它能够有现代化的技术、设备及现代化的人才,究其本质还在于现代化管理有着潜在的凝聚力量,它体现为在组织全体成员中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则。其对组织成员的思想 and 行为起着导向、约束、激励和凝聚等作用。

三、责任管理原理

管理是追求效率和效益的过程。在这个过程中,不同的管理环节和管理人员应合理分工,各司其职,自负责任,相互配合,协同促成组织目标的实现。

责任管理原理要求管理者掌握以下原则:

1. 明确每个人的职责。分工是生产力发展的必然要求。在合理分工的基础上确定每个人的职位,明确规定各职位应担负的任务,这就是职责。所以,职责是整体赋予个体的任务,也是维护整体正常秩序的一种约束力。职责不是抽象的概念,而是在数量、质量、时间、效益等方面有严格规定的行动规范。表达职责的形式主要有各种规程、条例、范围、目标、计划等。明确职责要做到:职责界限要清楚,职责中要包括横向联系的内容。

2. 职位设计和权限委授要合理。明确了职责,就要授予相应的权力。实行任何管理都要借助于一定的权力。管理总离不开人、财、物的使用。如果没有一定的人权、物权、财权,任何人都不可能对工作实行真正的管理。职责和权限虽然很难在数量上画等号,有的有责无权或责大权小都不确定。许多事情都得请示上级,由上级决策、批准,当上级过多地对下级分内的工作发指示、作批示的时候,实际上等于宣告此事下级不必完全负责。所以,明智的上级必须克制自己的权力欲,要把下级完成职责所必需的权限全部委授给下级,由他去独立决策,自己只在必要时给予适当的帮助和支持。只有这样,才可能使下级具备履行职务责任的条件。

3. 奖惩要分明、公正而及时。对每个人的工作表现及其绩效给予公正而及时的奖惩,有助于提高人的积极性,挖掘每个人的潜力,从而不断提高管理成效。只有这样,才能使每个人知道自己干得怎样,干好干坏对自己和组织有什么后果,从而及时引导每个人的行为朝向符合组织需要的方向变化。

对每个人进行公正的奖惩,要求以准确的考核为前提。若考核不细致或不准确,奖惩就难以做到恰如其分。有成绩有贡献的人员,要及时予以肯定和奖励,使他们的积极行为继续下去。奖励有物质奖励和精神奖励,二者都是必需的。如果长期忽视人们的工作成果,就会挫伤人们的积极性。过时的奖赏会失去其本身的作用和意义。及时而公正的惩罚也是必不可少的,惩罚是利用令人不喜欢的东西或取消某些为人所喜爱的东西,改变人们的工作行为。惩罚可能导致挫折感,从而可能在一定程度上影响人的工作热情,但惩罚的真正意义在于杀一儆百,利用人们害怕惩罚的心理,通过惩罚少数人来教育多数人,从而强化管理的权威。惩罚也可以及时制止这些人的不良行为,以免给组织造成更大的损失。



四、能级管理原理

能级是现代物理学的概念。能具有做功的本领，能量有大有小，把能量按大小排列，犹如梯级，就叫能级。在一个组织的管理中，机构、人员、制度、方法等都有能量问题，能量大小不同，在管理中发挥的作用也不同。

能级管理原理指根据系统、岗位、职责的要求，形成完整的、有层次的、尽责尽才的管理能级，以保证管理最大能量的发挥。

能级原理要求管理者掌握以下原则：

1. 能级的确定必须保证组织结构的稳定性。在管理系统中一方面应根据组织结构内部各层次、各部门对管理释放能量的大小确定它们在系统中的地位；另一方面各层次、各部门和各岗位之间人员应保持一定比例。个别环节能量过大或过小，都会影响结构的稳定性和管理效率。

2. 不同能级应授予不同的权力和责任，给予不同的激励，使其责任、权力、利益与能级相对应。责任应能使该能级的工作目标与组织的整体目标相联系；权力应当能保证该能级正常履行职责，完成任务，达到目标；利益应能激励该能级发挥最大能量。

3. 各类能级应当动态地对应。各管理岗位有不同能级，每个人的才能也各不相同。应当使相应才能的人处于相应的岗位；同时，管理环境和管理任务是动态的，人的能力是在变化的，所处的能级也应有变化。实现动态对应，才能经常保持最佳的管理效能。

五、权变管理原理

所谓权变，就是随机应变，即根据不同的情况和条件，灵活地区别对待某种事物的意思。权变理论认为，在组织管理中沒有一成不变、普遍适用的“万能的”管理理论和方法。管理要根据组织所处的内部条件和外部环境来决定其管理思想和管理方法，即要按照不同的情景、不同的组织类型、不同的目标和价值，采取不同的管理思想和管理办法。

权变理论的基本思想，是以管理环境为自变数，以组织管理为因变数，认为在环境与管理之间存在着一种函数关系，这种函数关系是指作为因变数的组织管理思想、管理方法和管理技术，应随着组织经营环境自变数的变化而变化的，其目的是为了更有效地达到组织目标。这种函数关系可解释为“如果……就要……”的关系，即“如果”某种环境或情况发生，“就要”采用某种管理思想、方法和技术来更好地达到组织目标。

六、动力原理

现代管理是以人为中心的管理，人的主动性和创造性的发挥是组织发展的根本保证。在管理系统和管理过程中，必须充分利用各种管理要素、环境、机制，创造激励人的各种动力，并有效发挥各种动力的推动作用。

管理的动力系统主要由物质动力、精神动力、信息动力和工作动力组成。

物质动力是指由于物质利益的驱动而产生的对组织活动发展的推动作用。

精神动力是指通过培植组织及其成员的观念、理想、信仰等精神方面的追求所形成的动力。

信息动力是指各种信息传递所构成的反馈对组织活动发展的推动作用。

工作动力是指管理者通过工作设计和任务与职权的授予而产生的对组织活动发展的推动作用。

管理者要能够综合协调地运用各种动力，并根据不同的环境、时间、条件和对象，有针对性、有侧重地选择不同的动力。

✱ 思考与练习

1. 管理的定义是什么？它有什么性质？
2. 什么是组织？其特征是什么？
3. 管理者能分为哪几类，每类管理者的职责是什么？
4. 管理包括哪几项具体职能？
5. 管理有哪些基本原理，其具体内容是什么？

案例分析

案例 1-1 节约后的致歉

如果有人能给公司带来1 000万美元的节约，大多数的管理人员会对此给予赞赏，除非这意味着要砍掉一个他们所喜爱的项目。但是，一位刚走出校门的年轻人却从此举中得到了深刻的教训。

从表面上看，情况似乎一清二楚。这家拥有700个床位的美国中西部医院门前有一个停车场，在高峰期间常常拥挤不堪，给病人及其家属带来了诸多的不便。即使医院管理人员并没有那么强的道德感，光从财务方面考虑，鉴于最近有越来越多的患者另寻他处就医，从而给医院带来了很大的损失，这一点也迫使医院的院长助理查尔斯得想法解决问题。

查尔斯吩咐刚从大学拿到工商管理硕士学位的莫里对这种情况作一调查，并提出改进意见。他解释说，要是问题尚不严重，医院可能会设法腾出楼前的一块地方作停车用。要是问题非常严重，就要考虑建一个新的多层停车场，为此得投资1 000万美元。查尔斯在对莫里作了这次交代以后，便到外地休假三个星期。

希望自己能一显身手的这位年轻人，在接受任务后进行了两周的调查，分析了停车场发出的印有停车时间标记的票据，最后发现一个不曾预料到的事实：停车场所以拥挤，完全是因为医院的职工不顾院规将车停放在这里，而不是停在靠近高速公路的一个较不方便的宽敞的停车场。医院并不需要作1 000万美元的投资，它需要的只是强化已颁布的职工停车条例。

因为院长助理仍在休假中，这位年轻人便把他的发现直接在一次大型的会议上报告给了院高层经理人员。听到这条令人振奋的消息后，这些高层经理人员对莫里说了一番鼓励和感谢的话，然后要求他的部门做进一步的研究。

在院长助理返回前，一切都进展顺利。可是，这天查尔斯回来了，听说他提议的1 000万美元的投资项目被取消了——这使他看起来像个低能者。而且更令他难受的是，在医院白领职工中很少得到遵守的停车条例，现在得到了三令五申。不幸的莫里，在他的上司责备下，不得不向院长助理道歉，并且又承担了寻找落实医院停车条例最有效方式的任务！