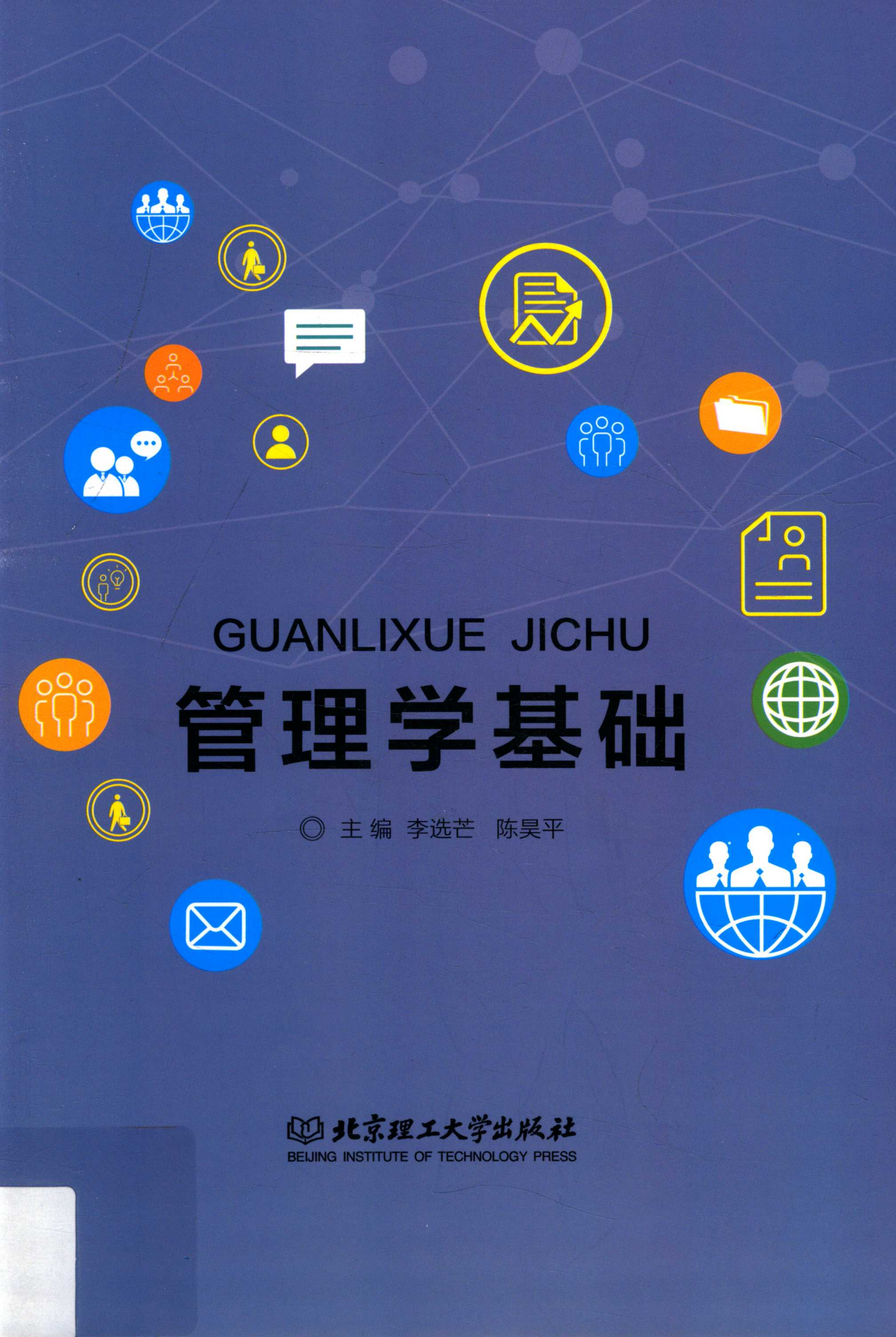




GUANLIXUE JICHU

管理学基础

◎ 主 编 李选芒 陈昊平

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

管理学基础

教材是教学过程的重要载体,加强教材建设是深化教育教学改革的有效途径。推进人才培养模式改革的重要条件,对建设现代教育体系、全面实施素质教育、提高人才培养质量具有重要作用。

主 编：李选芒 陈昊平

副主编：王荣琦 田建平 成志平

主 审：赵居礼



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

附贈責任基本，發給各類證書及證書，開同量即發用國出生國

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/李选芒, 陈昊平主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2016. 7

ISBN 978 - 7 - 5682 - 1905 - 1

I. ①管… II. ①李… ②陈… 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 032707 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 20

字 数 / 461 千字

版 次 / 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价 / 49.80 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 武丽娟

责任校对 / 孟祥敬

责任印制 / 李志强

前 言

教材是教学过程的重要载体,加强教材建设是深化教育教学改革的有效途径,是推进人才培养模式改革的重要条件,对促进现代教育体系建设、切实提高教育人才培养质量具有十分重要的作用。

管理学已形成了比较完整的理论体系和丰富的思想内容,是从事现代管理工作的理论基石。通过学习和掌握其基本原理和方法,可以为以后的学习打下较为扎实的基础,因此,管理学是财经类专业学生必须学习和掌握的基础课程。

本教材在编写过程中,力求淡化理论研究,更好地让学生理解管理学的基本原理及其在实践中的应用,每章配有案例和习题,增加知识链接和知识拓展项目,突出教材的实用性,形成有自己特色的体系结构。本教材共有九章内容,分为基础篇、职能篇和拓展篇,主要内容包括:管理基础知识、管理理论与思想、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、企业文化、管理道德与企业社会责任和管理创新。另外,为了更大限度地拓展学生的学习视野,本教材还增加了附录——终生受用的经典管理理论和管理故事。

本教材由李选芒、陈昊平担任主编,赵居礼担任全书主审。参加编写人员及编写分工如下:第一章由李选芒编写;第二章和附录由陈昊平编写;第三章、第四章和第五章由王荣琦编写;第六章由田建平编写;第七章、第八章和第九章由成志平编写。

本教材在编写过程中参考了大量的书籍、文献、论文,引用了许多专家、学者的著作和研究成果,通过网络也搜集和采用了大量的资料,因不能一一指出其出处,在此谨对他们一并致谢!

由于编写时间仓促及编者水平有限,难免有一些不当和不成熟之处,恳请读者批评指正,以期不断改进。谢谢!

编 者

2015 年 9 月

目 录

基础篇

第一章 管理基础知识	(3)
第一节 管理系统与管理职能	(3)
第二节 管理主体与管理客体	(8)
第三节 管理环境与管理机制	(11)
第二章 管理理论与思想	(18)
第一节 中国传统的管理	(19)
第二节 西方传统的管理	(24)
第三节 行为科学管理理论	(29)
第四节 西方现代的管理	(31)

职能篇

第三章 计划职能	(49)
第一节 计划	(50)
第二节 决策	(74)
第四章 组织职能	(97)
第一节 组织与组织结构	(98)
第二节 组织结构的基本类型	(106)
第三节 人力资源配置与管理	(111)
第五章 领导职能	(133)
第一节 领导	(134)

第二节	领导理论	(141)
第三节	激励	(152)
第四节	沟通	(162)
第五节	领导艺术	(168)
第六章	控制职能	(179)
第一节	控制概述	(180)
第二节	控制过程	(188)
第三节	控制方法	(193)

拓展篇

第七章	企业文化	(211)
第一节	企业文化概述	(212)
第二节	企业文化构成与特征	(218)
第三节	企业文化建设	(222)
第八章	管理道德与企业社会责任	(232)
第一节	管理道德概述	(233)
第二节	改善组织道德行为的途径	(236)
第三节	企业社会责任	(242)
第九章	管理创新	(254)
第一节	管理创新及其作用	(255)
第二节	管理创新的理念、原则及内容	(259)
第三节	创新的过程	(262)
第四节	创新方法	(263)
附录	终生受用的经典管理理论和管理故事	(272)
训练题参考答案(部分)		(305)
参考文献		(307)

基/础/篇

管理基础知识

导入案例

丁谓(966—1037),字谓之,后更字公言,江苏长洲县(今苏州)人。宋真宗大中祥符五年至九年(1012—1016)任参知政事(次相),天禧三年至乾兴元年(1019—1022)再任参知政事、枢密使、同中书门下平章事(正相),前后共在相位七年,是宋代苏州人中第一个官至宰相的高官。



丁谓“一举三得”重建皇宫

宋真宗大中祥符年间,都城开封里的皇宫着火,宫室毁坏了不少。右谏议大夫、权三司使丁谓受命负责重新营造皇宫。建造皇宫需要很多土,丁谓考虑到从营建工地到城外取土的地方距离太远,费工费力,便下令将城中街道挖开取土,节省了不少工时。挖了不久,街道便成了大沟。丁谓又命人挖开官堤,引汴水进入大沟之中,然后调来各地的竹筏木船经这条大沟运送建造皇宫所用的各种物材,十分便利。等到皇宫建造完毕,丁谓命人将大沟中的水排尽,再将拆掉废旧皇宫以及营建新皇宫所丢弃的砖头瓦砾填入大沟中,大沟又变成了平地,重新成为街道。这样,丁谓“一举三得”,挖土、运送物料、处理废弃瓦砾三件工程一蹴而成,节省的工费数以亿万计。丁谓主持的皇宫修建工程体现了中国古代人高超、智慧的管理实践。工程建设的过程,同现代管理思想何其吻合!

第一节 管理系统与管理职能

一、管理的性质和特征

1. 管理的概念

管理是人类最基本的社会实践活动之一,它不仅贯穿于人类社会的各个历史阶段,而且存在于社会生活的各个领域。在现实生活之中,大至政府、军队,小至企业、医院、学校、家庭等社会基本单位和部门都存在管理活动。可以说,凡是由两人以上组成的、有一定活动目标的集体或组织都离不开管理。

那么,什么是管理呢?从字面意思来讲,“管”就是将对象限制在一个狭小的范围之内进行看管,在控制之下;“理”是在充分了解对象自身规律的前提下,对其进行整理或治理,最终达到一个令人满意的理想状态或目标。

在不同时期,中外管理学家从不同的角度给予管理不同的解释,以下是具有代表性的几种观点,它们都从某个侧面反映了管理的内涵。

(1) 管理是指计划、组织、指挥、协调和控制。

这是古典管理创始人之一、法国管理学家亨利·法约尔于1916年提出的观点。这个观点明确了管理的过程和职能。他的理论经过近百年来许多人的研究和实践,除在管理职能上有所增减之外,被证明基本上是正确的,并成为管理定义的基础。

(2) 管理就是决策。

这是美国管理学家赫伯特·A·西蒙提出的观点。他认为决策贯穿于管理的全过程和所有方面,组织是由决策者构成的系统,决策正确与否直接关系组织工作的成败。他把决策的制定过程分为四个阶段:1)调查情况,分析形势,搜集信息,找出制定决策的理由;2)制定可能的行动方案,以应付面临的形势;3)在各种可能方案中进行抉择,选择比较满意的方案,并付诸实施;4)检查已实施方案的执行情况,并进行评价,然后制定新的决策。这一过程是任何组织的管理者实施管理都要进行的过程,所以从这方面来看,管理就是决策。

(3) 管理就是确切知道要别人干什么,并要他们用最好、最经济的方法去干。

这是美国“科学管理之父”泰罗提出的观点。他认为“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,同时也使每个雇员实现最大限度的富裕”。他强调寻求最经济的方法去完成工作任务。

(4) 管理不仅是一门学问,还是一种文化,它有自己的价值观、信仰和语言。

这是美国管理学家彼得·德鲁克提出的观点。他认为管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中”。

(5) 徐国华编著的《管理学》中,将管理定义为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地实现组织目标的过程”。

(6) 周三多编著的《管理学》中,将管理定义为“通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标”。

综上所述,本书认为管理的概念可以表述为:管理是在特定的组织内外部环境约束下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,通过组织资源的优化配置,以期高效率地实现组织目标的过程(如图1-1所示)。

2. 管理的二重属性

任何社会生产都是在一定的生产方式和一定的生产关系下进行的。生产过程具有二重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因此,对生产过程进行管理也存在二重性,即组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。

(1) 管理的自然属性。管理的自然属性也称为管理的生产力属性或管理的共性。管理的自然属性是与生产力相联系的,表现为合理地组织生产力,其无阶级性。

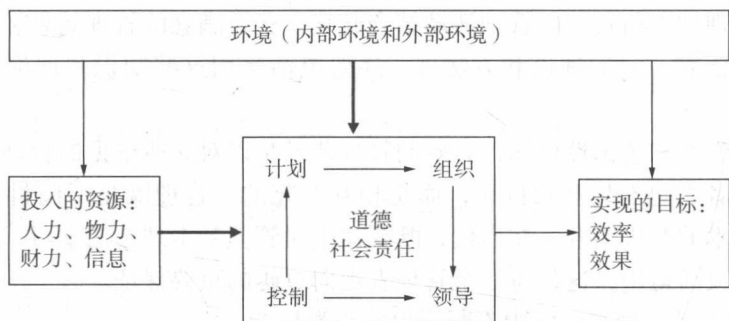


图 1-1 管理活动

在管理过程中，为了有效地实现组织目标，需要对人、财、物和信息等资源进行合理配置，对产供销及其他职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能是由生产力的发展引起和决定的，反映了人和自然的关系，故称为管理的自然属性。比如，无论是资本主义社会还是社会主义社会，只要进行社会化大生产，就需要合理地进行计划、组织、领导和控制，有效地利用人力、物力、财力和信息资源，提高经济效益。从这个意义上说，管理不具有明显的意识形态色彩，不会随着社会形态的变化而变化，故其又被称为管理的共性。

(2) 管理的社会属性。管理的社会属性也称为管理的生产关系属性或管理的个性。管理的社会属性是与生产关系相联系的，表现为调节各种生产关系，主要体现管理者的意志和利益，具有一定的阶级性。

在管理过程中，为了维护生产资料所有者的利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系，它反映的是生产关系与社会制度的性质，故称为管理的社会属性。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质决定的。从这个意义上说，管理具有明显的意识形态色彩，在不同的社会制度、不同国家、不同民族之间具有较大差异，故其又被称为管理的个性。

正确认识管理的二重属性具有非常重要的现实意义。第一，全面认识管理的任务，既要合理组织生产力，提高经济效益，又要努力改善生产管理，兼顾社会责任。第二，对国外的管理理论和思想要正确评价和学习，要结合我国的国情有所选择地借鉴，不能盲目照搬。

3. 管理的基本特征

(1) 管理是科学与艺术的结合。

管理是一门科学。管理作为一项活动，其间存在着一系列基本的客观规律。人们经过长期的实践，归纳总结出了一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和方法，并利用这些理论和方法来指导管理实践，又以管理活动的结果来衡量这些管理理论和方法是否正确、是否有效，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，管理是一门科学，它以反映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。

管理又是一门艺术。管理虽然可以遵循一定的原理和规律办事，但由于在管理过程中存在很多不确定因素，包括突发性、偶然性的因素，而这些因素复杂多变，单靠管理理论和方法无法进行有效的管理。因而，管理者必须在管理实践中发挥人的积极性、主动性和创造

性,灵活地把管理知识与具体的管理活动结合起来,获得满意的管理效果。管理的艺术性强调管理活动除了依靠一定的理论和方法外,还要灵活运用这些知识和理论,以达到最好的效果。

从管理的科学性和艺术性可知,有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,而是相互补充的。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。在当代,既要注重对管理基本理论的学习,又不能忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这是每一个管理者走向卓越的重要保证。

(2) 管理能力是一种在实践中不断习得的心智技能。

首先,管理是一种心智技能。管理是一种思维力,是一种观察力,是一种决断力;管理是一种运用权威、利益机制与社会互动来影响他人与活动的运筹力、执行力。管理能力主要是心智性的技能,而非动作性技能,管理的关键在于思维,管理的灵魂在于创新,管理的价值在于实践。

其次,管理技能只能在实践中习得,在实践中不断提高。管理的实践属性与艺术属性,以及其技能的心智性,决定了管理技能只能在实践中习得。管理理论的学习只能为管理技能的培养提供理论基础,离开管理的实际参与和运作,就不可能有效地培养管理者的技能。只有将理论应用于实践,在反复处理复杂的管理问题的过程中,才能不断地提高管理者的管理技能。

(3) 管理的核心是处理各种人际关系。

对管理者而言,管理就是在其职责范围内协调下属人员的行为,让别人同自己一道去实现组织目标的活动。组织中的任何事情都是由人来传达和处理的,管理活动自始至终,在每个环节上都是与人打交道的,因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

(4) 管理的载体是组织。

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且总是存在于一定的组织之中的。有效的协作需要组织的存在,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而存在差异,但构成组织的基本要素是相同的。一个组织的建立,既要具备基本的内部要素,又要受外部环境的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素得到合理配置,从而实现组织的目标。

二、管理系统

1. 管理系统的概念

管理系统,是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。关于管理系统,可以从以下几个方面来理解:

(1) 管理系统是由若干要素构成的,这些要素可以看作管理系统的子系统;而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

(2) 管理系统是一个层次结构。其内部划分成若干子系统,并组成有序结构;而对外,任何管理系统又成为更大社会管理系统的子系统。

(3) 管理系统是整体的,发挥着整体功能,即其存在的价值在于其管理功能的大小。而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

2. 管理系统的构成

(1) 管理目标。管理目标是指人们在管理活动中,利用合理科学的管理措施所要达到的预期结果。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿,管理系统必须围绕目标建立与运行。

(2) 管理主体。管理主体即管理者,是指掌握管理权力,承担管理责任,决定管理方向和进程的人。

(3) 管理对象。管理对象,也称管理客体,是指管理者为实现管理目标,通过管理行为作用于其上的客体。管理对象包括不同类型的组织,也包括各组织中的构成要素及职能活动。

(4) 管理媒介。管理媒介主要是指管理机制与方法,是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。

(5) 管理环境。管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理环境对管理行为产生直接或间接影响。

三、管理职能

1. 管理职能的概念

管理职能是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。管理的各项职能总体上是为管理的目标服务的。

2. 管理职能的内容

(1) 计划职能。计划职能是管理的首要职能,主要任务是在收集大量基础资料的基础上,对组织未来环境的发展趋势做出预测,根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标,然后制定各种实施目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现做出完整的谋划。

(2) 组织职能。组织职能有两层含义:一是进行组织结构的设计、构建和调整,如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑;二是为达成计划目标所进行的必要的组织过程,如进行人员、资金、技术、物资等方面的调配,并组织实施等。

(3) 领导职能。领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力的过程。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征、激励员工以及进行有效的沟通。

(4) 控制职能。控制职能所起的作用就是检查组织活动是否按既定的计划、标准和方法进行,及时发现偏差、分析原因并进行纠正,以确保组织目标的实现。控制职能与计划职能具有十分密切的关系,计划是控制的标准和前提,控制是为了计划的实现。

3. 管理职能之间的关系

管理的各项职能相互融合、相互交叉。在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般是按顺序履行的,即先要执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能,但又不是绝对的。

管理职能存在着普遍性与差异性。原则上讲,各级各类管理者的管理职能具有共同性,都在执行计划、组织、领导、控制四大职能;但同时,不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各不相同的。

第二节 管理主体与管理客体

一、管理主体——管理者

1. 管理主体的概念

管理主体即管理者，是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。传统观点认为，管理者是运用职权、权力，对人进行统驭和指挥的人。它强调的是组织中正式的地位和职权，强调必须拥有下属。比如，企业的厂长、公司的经理、学校里的系主任等。而现代观点认为，管理者的首要标志是必须对组织目标负有贡献责任，而不是权力。重点在于只要共同承担职能责任，对组织的成果有贡献，而不在于其是否有下属人员。比如，拥有知识并负有贡献责任的工程师也是管理者。另外，管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外，也可能承担某项具体的工作。比如，一些公司的销售经理，除了监督以及激励其下属完成某一销售额以外，自身也可能承担一部分具体的销售业务。

2. 管理主体的类型

(1) 管理者可以按其所处的管理层次划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图 1-2 所示。

高层管理者，是指对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们与外界交往中，往往代表组织，以“官方”的身份出现。

中层管理者，通常指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者。其主要职责是：贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注重日常的管理事务。

基层管理者，又称一线管理者，是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其主要职责是：给下属作业人员分派具体的工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

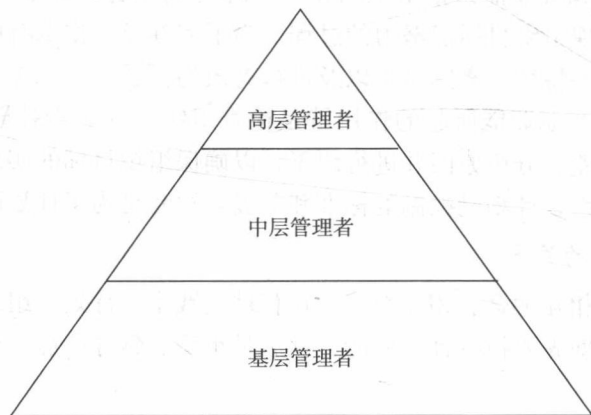


图 1-2 管理者的层次

(2) 按照职权关系的性质,管理者可分为直线管理人员和参谋人员。

直线管理人员,是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线人员主要是组织等级链中的各级主管,即综合管理者。

参谋人员,是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是各级职能管理者。

(3) 按管理者工作的性质和领域,管理者可分为综合管理者和专业管理者。

综合管理者,是指负责整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管组织内的包括生产、研发、营销、人事、财务、后勤等在内的全部活动。而对于大型组织来说,可能会按照产品类型分别设立几个产品分部,或按地区设立若干个地区分部。

专业管理者,是指仅仅负责管理组织中某一种职能的管理者。根据所管理的专业领域性质的不同,可以将管理者划分为生产部门管理者、研发部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者等。

3. 管理者的素质

管理者的素质是指管理者的与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现在政治、业务、能力、身心和心理等方面。

(1) 政治思想素质。主要包括思想观念、价值体系、政策水平、职业道德、工作作风等方面的要求,具体表现在具有正确的世界观、人生观和价值观,现代化的管理思想,强烈的事业心、高度的责任感、正直的品质及民主作风,以及实事求是、勇于创新的精神。

(2) 业务素质。管理者应掌握的业务知识包括应懂得市场经济的基本运行规律和基本理论;应懂得组织管理的基本原理、方法、程序和各项专业管理的基本知识;应懂得思想工作、心理学、组织行为学、社会学等方面的知识,以便做好员工的思想工作,激发员工士气,协调好人与人之间的关系,充分调动员工的积极性。

(3) 工作能力素质。管理者不仅应具有一定的业务知识,还要有较高的工作能力,如较强的分析、判断、概括能力,决策能力,组织、指挥和控制能力,沟通、协调组织内外各种关系的能力,不断探索和创新的能力和知人善任的能力。

(4) 身体素质。管理者的指挥、协调、组织活动,需要足够的智慧,也需要消耗大量的精力,因此,必须有强健的体魄、充沛的精力。

(5) 心理素质。面对复杂多变的环境和各种不同类型的人物,管理者要想应对自如、游刃有余,除了前面这些素质要求外,还需要具备健康的心理素质。比如:有主见,非武断;有勇气,非鲁莽;有毅力,非固执;心胸豁达等。

4. 管理者的技能

(1) 技术技能。技术技能是指使用某一专业领域内的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。技术技能包括:专业知识、经验,技术、技巧,程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,就都掌握着相应领域的技术技能,所以被称为专业技术人员。

(2) 人际技能。人际技能是指与处理人事关系有关的技能或者是与组织内外的人打交

道的能力。人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度,个人的需要和动机,还要掌握评价和激励员工的一些技术和方法,最大限度地调动员工的积极性和创造性。

(3) 概念技能。概念技能是指综观全局、分析、评价和判断事物的能力,也就是洞察企业与环境互相影响的复杂性,并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确判断的能力。

对基层管理者来说,技术技能最重要;对高层管理者来说,概念技能最重要;人际技能对所有层次的管理者同等重要。

二、管理客体——管理对象

1. 管理客体的概念

管理客体,也称为管理对象,是指管理者为实现管理目标,通过管理行为作用于其上的客体。管理总是对一个群体或组织实施的,所以管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。而任何社会组织为发挥其功能,实现其目标,必须拥有一定的资源与要素。管理正是要对这些资源或要素进行配置、调度、组织,才能使管理目标得以实现。所以,这些资源或要素就是管理的最终对象。同时,组织要实现功能和目标,就必须展开职能活动,形成一系列工作或活动环节。

2. 管理对象的内容

(1) 社会组织。社会组织是指为达到特定目的,完成特定任务而结合在一起的人的群体。它既包括具有法人资格的群体,如政党、工商企业、学校,也包括法人组织内部的单位或部门,如生产车间、销售部门。

(2) 资源或要素。管理的主要任务除了实现组织与环境相适应外,还必须实现人、财、物、信息、技术、时间、社会信用等一切资源的优化配置,以期用最少的资源投入实现最佳的经济效益和社会效益。具体内容如下:

①对人的管理。主要涉及人员分配、工作评价、人力开发等。

②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对物的管理。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的改善等。

④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。

⑤对技术的管理。主要涉及新技术新方法的研发、引进与使用,各种技术标准和工作方法的制定与执行等。

⑥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。

⑦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。

(3) 职能活动。管理是使组织的活动效率化、效益化的行为,因此,最经常、大量的管理对象是社会组织实现基本职能的各种活动。管理的功效主要表现为组织的各种职能活动更有秩序、更有效率、更有效益。

第三节 管理环境与管理机制

一、管理环境

1. 管理环境的含义及分类

管理环境,是指影响一个组织生存和发展的所有内外部因素的总和。任何组织都是在一定环境中从事活动的;任何管理也都要在一定的环境中进行。管理环境的特点制约和影响管理活动的内容和进程。

按照影响因素存在的范围不同,可以把管理环境划分为内部环境和外部环境。内部环境,是指社会组织履行基本职能所需的各种内部资源与条件,还包括人员的社会心理、组织文化等因素。外部环境,是指组织外部的各种自然和社会条件等因素。

组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和任务环境。一般环境也称宏观环境,是指各类组织共同面临的整个社会的一些环境因素。任务环境也称微观环境,是指某个社会组织在完成特定职能过程中所面临的特殊环境因素。

管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等随之调整,以利用机会,趋利避害,更好地实施管理。

2. 管理环境对组织的影响

(1) 经济环境的影响。经济环境是影响组织行为最关键、最基本的因素,相对于其他方面而言,宏观经济环境的变化对组织所产生的影响更直接、更重要。其中对组织影响最大的是宏观经济周期波动和政府所采取的宏观经济政策。例如,在国民经济高速增长时期,企业往往面临更多的发展机会,因而企业可以增加投资,扩大生产和经营规模,这时企业的竞争环境也不会太紧张。而经济停滞或衰退时期则相反。国家实施信贷紧缩会导致企业流动资金紧张,周转困难,投资难以实施;而政府支出的增加则可能给企业创造良好的销售前景。通常,利率、通胀率、汇率、可支配收入及证券市场指数等因素的改变意味着经济环境的变化。

(2) 政治环境的影响。政治环境是指总的政治形势,它涉及社会制度、政治结构、党派关系、政府政策倾向和人民的政治倾向等。政治的稳定无疑是组织发展必不可少的前提条件,只有在一个和平的环境中,企业才有投资的信心制订长期发展目标和计划。例如,伊拉克、阿富汗等国,常年处于战乱之中,这些国家的企业都处于崩溃状态。政治环境的变化有时对组织的决策行为产生直接影响,但更多地表现为间接影响。如由国家权力阶层的政治分歧或矛盾所引发的罢工浪潮和政局动荡,无疑会给企业的经营活动造成直接冲击,而这种政治环境变化所导致的新制度、新法规和新的经济政策,将会对全国范围内企业的经营和决策产生广泛、深远的直接和间接影响。

(3) 社会环境的影响。社会环境是指由价值观念、消费观念、生活方式、职业与教育程度、宗教信仰、风俗习惯、社会道德风尚等因素构成的环境。这种环境在不同的地区、不同的社会是不同的。组织一经产生就按照社会环境的要求进入一定的位置,受到环境的约束限制。但组织所处的社会环境不是一成不变的,组织的经营必须适应社会环境的变迁,提供的产品和服务以及内部政策应随社会环境的变化而改变。