



高等院校工商管理专业系列教材



管理学原理与实务

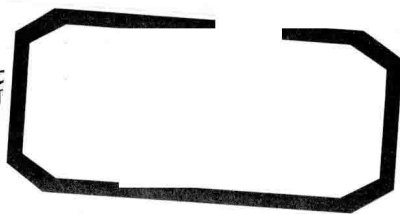
史兆荣 王成杰 陈学云 韩楠 主编

赠送
电子课件



清华大学出版社

高等院校工商管理专业系



管理学原理与实务

史兆荣 王成杰 陈学云 韩楠 主 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统阐述了管理学的基本理论、基本原理及基本方法。第一~三章属于管理基础,介绍管理、管理者和管理学的基本概念以及管理理论的发展历程;第四~七章属于管理职能,对计划与决策、组织、领导、控制四大管理职能进行详细的分析;第八和九章属于管理发展,探讨管理创新,并对未来的管理及管理学发展进行展望。

本书可作为经济管理类各专业的教材,尤其适用于应用型高等院校本、专科学生,也可作为其他专业开设“管理学”课程的教学用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/史兆荣等主编. --北京:清华大学出版社, 2016
(高等院校工商管理专业系列教材)

ISBN 978-7-302-43253-1

I. ①管… II. ①史… 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 041703 号

责任编辑:章忆文 郑期彤

装帧设计:刘孝琼

责任校对:王 晖

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印装者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:23.25

字 数:493 千字

版 次:2016 年 4 月第 1 版

印 次:2016 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~2500

定 价:46.00 元

产品编号:065472-01

前言

管理学是一门应用性、实践性很强的学科，既有科学的规律可循，又有艺术的运用。管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它所揭示的各种规律、原理与方法，不仅适用于工商企业的管理，而且也适用于机关、事业等各种社会组织的管理。因此，如何让读者对管理学产生兴趣，明白学习管理学的重要意义，进一步掌握管理学的理论体系，形成管理技能，提高管理能力，成为编撰本书的动力。

本书编者从案例入手，提供给读者以感性认识，在此基础上，通过“阅读资料”和“应用案例”板块，以通俗易懂的方式让学生掌握管理学知识，树立管理的基本理念，进而掌握管理学的基本理论和方法，做到循序渐进，集理论、技能和能力形成于一体。

本书的编写特色主要体现在以下三个方面。

一、在保证体系完整的前提下，注重应用。管理学是研究社会组织管理活动的基本规律和一般方法的科学，有自己的理论体系。因此，本书编写力求做到管理学知识的系统性和完整性。在此基础上，基于培养应用型人才定位，在够用和实用之间取得平衡。

二、内容新颖，形式活泼。本书吸收了管理理论的最新发展和管理实践的最新成果；同时采用多种形式，如案例导学、延伸阅读、实训课堂，引入和介绍管理学知识和原理，做到理论和实践互动。

三、注重技能形成和能力培养。管理技能主要有认知技能、人际技能和技术技能。管理能力主要有沟通能力、协调能力以及决策和执行能力。本书通过应用训练、实训课堂等多种方式，来培养读者的管理技能和管理能力。

本书由史兆荣(南京军区南京总医院)、王成杰(南京财经大学)、陈学云(滁州学院)、韩楠(新乡学院)任主编，李敏、孟凡会、李文玉、辛玉军任副主编，他们长期从事管理工作和一线教学工作，具有丰富的实践经验。参与本书资料整理和部分章节内容编写的还有陈莉萍、何光明、石雅琴、杨橙、郑爱琴、陈珍、卢振侠、许悦等。

本书的出版得益于清华大学出版社的各位领导和工作人员的帮助，他们为本书的出版提供了宝贵的意见和建议。本书的编撰还参考了其他学者的文献，在此一并表示感谢。

受编者知识和经验所限，书中难免存在不足之处，敬请专家和同行不吝赐教，以便今后改进。

编者

目 录

第一章 管理理论的发展历程	1	第二节 管理学的原理及方法	40
第一节 管理	2	一、管理学的基本原理	41
一、管理的概念	2	二、管理学的研究方法	45
二、管理的特征	5	第三节 管理学的性质及研究对象	51
三、管理的原则	7	一、管理学的性质	51
四、管理的职能	8	二、管理学的研究对象	52
五、管理的二重性	11	第四节 管理学科体系	53
六、管理的必要性	12	一、管理学科体系结构	53
第二节 管理者	13	二、管理学在当代学科体系中的	
一、管理者的概念	13	地位	59
二、管理者的类型	13	本章小结	64
三、管理者的素质	15	实训课堂	64
四、管理者的角色	18	课后习题	66
五、管理者的技能	19	第三章 管理理论的发展历程	67
六、全球化管理者	21	第一节 管理思想的起源与萌芽	68
第三节 管理道德与企业的社会责任	24	一、管理思想的起源	68
一、管理道德	24	二、管理思想的逻辑结构	68
二、企业的社会责任	28	三、中国早期管理思想	69
本章小结	31	四、西方早期管理思想	75
实训课堂	31	第二节 古典管理理论阶段	77
课后习题	32	一、科学管理理论	78
第二章 管理学概述	34	二、法约尔的一般管理理论	83
第一节 管理学的含义及特点	35	三、韦伯的理想行政组织体系理论	86
一、管理学的含义	35	第三节 行为科学理论阶段	88
二、管理学的特点	36	一、人际关系学说	89

二、行为科学理论的发展.....	91	三、决策的程序.....	136
第四节 现代管理理论阶段.....	94	四、决策的影响因素.....	139
一、管理过程学派.....	95	第四节 决策方法.....	141
二、行为科学学派.....	95	一、定性决策法.....	141
三、社会系统学派.....	96	二、定量决策法.....	145
四、决策理论学派.....	96	本章小结.....	152
五、系统管理学派.....	96	实训课堂.....	152
六、管理科学学派.....	97	课后习题.....	155
七、权变理论学派.....	97		
八、经验主义学派.....	97	第五章 组织	159
本章小结.....	102	第一节 组织职能概述.....	160
实训课堂.....	103	一、组织的含义.....	160
课后习题.....	104	二、组织的类型.....	161
第四章 计划与决策	107	三、组织理论的发展.....	163
第一节 计划概述.....	108	第二节 组织设计.....	164
一、计划的概念.....	108	一、组织设计的任务.....	164
二、计划的性质.....	110	二、组织设计的原则.....	168
三、计划的类型.....	112	三、组织设计的基本维度.....	169
四、计划工作的方法.....	118	四、组织结构.....	173
五、制订计划的原则.....	121	第三节 组织变革.....	182
六、计划工作的程序.....	122	一、组织变革的含义.....	182
第二节 目标管理.....	124	二、组织战略变革.....	185
一、目标的含义.....	125	三、组织结构变革.....	186
二、目标的作用.....	125	四、组织文化变革.....	188
三、制定目标的原则.....	126	第四节 人力资源管理.....	191
四、目标管理概述.....	128	一、人力资源管理的内涵.....	191
第三节 决策概述.....	131	二、人力资源管理的内容.....	194
一、决策的概念.....	132	本章小结.....	202
二、决策的类型.....	133	实训课堂.....	202
		课后习题.....	203

第六章 领导	205	二、财务控制方法	283
第一节 领导与领导理论	206	三、作业控制方法	286
一、领导与领导影响力	206	四、人员控制方法	291
二、领导理论	213	第四节 管理信息系统	293
第二节 人员激励	228	一、现代信息技术的应用	293
一、激励的概念	228	二、管理信息系统概述	295
二、激励与个体行为	228	三、管理信息系统对控制的影响	295
三、激励理论	230	四、管理信息系统的开发	296
四、人员激励管理	240	本章小结	300
第三节 组织沟通	243	实训课堂	300
一、沟通的概念	243	课后习题	301
二、沟通的类型	245	第八章 创新与管理创新	305
三、组织沟通的类型	246	第一节 创新与管理创新概述	306
四、组织沟通的障碍及克服	251	一、创新	306
本章小结	254	二、管理创新	308
实训课堂	255	第二节 管理创新的内容与特征	313
课后习题	256	一、管理创新的内容	313
第七章 控制	258	二、管理创新的特征	317
第一节 控制概述	259	第三节 管理创新的过程与方法	318
一、控制的含义	259	一、管理创新的过程	318
二、控制的构成要素及前提	260	二、管理创新的常用方法	321
三、控制的特点	261	第四节 组织创新	326
四、控制的重要性	262	一、组织创新的含义	326
第二节 控制的类型及过程	264	二、组织创新的内容	328
一、控制的类型	264	三、创新性的组织	330
二、控制的过程	271	本章小结	334
三、有效控制的实施	278	实训课堂	335
第三节 控制的方法	280	课后习题	336
一、预算控制方法	280		

第九章 管理与管理学展望	339	四、管理者与企业家本身的发展	
第一节 管理学发展现状简介	340	需求	346
一、20 世纪管理学的研究成果	340	第三节 未来管理与管理学发展的	
二、西方管理理念的新发展及		展望	347
启示	341	一、管理发展趋势的基本特征	347
三、国际管理学者的共识	343	二、管理的发展趋势	350
第二节 21 世纪管理学面临的挑战	344	三、管理学的发展趋势	357
一、管理环境的挑战	344	本章小结	359
二、来自管理对象即组织成员的		实训课堂	359
挑战	346	课后习题	360
三、来自组织经营要素的挑战	346	参考文献	361

第一章 管理理论的发展历程



【学习要点及目标】

- 理解管理的概念和相关特征。
- 了解管理的原则，理解管理的职能，认知管理职能的运用。
- 理解管理者的概念，认知不同类型管理者之间的区别。
- 理解管理者角色的含义，认知不同管理者角色之间的区别。
- 认知管理者的素质，认知管理者的技能及运用。
- 了解管理道德的内涵和提高管理道德素质的基本途径，认清企业的社会责任。



【核心概念】

管理 管理特征 管理原则 管理职能 管理者 管理者角色 管理者素质
管理者技能 管理道德



【引导案例】

案 例 一

美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经给他的部下讲过这样一则故事，深入浅出地说明了管理的作用。有一个男孩买了一条长裤，穿上一试，裤子长了两寸。他请奶奶帮忙把裤子剪短两寸，可奶奶说眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他说，今天她已经同别人约好去玩牌。男孩又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩非常失望，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，就去把裤子剪短了两寸；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了两寸；妈妈回来后同样也把裤子剪短了两寸。可以想象，第二天早上男孩起来后穿上那条裤子会是怎样的一个情景。这就是没有管理的活动所造成的恶果。

(资料来源：张东生. 现代企业管理. 北京：清华大学出版社，2007)

案 例 二

有 7 个人住在一起，每天共喝一桶粥，显然粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人

的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不公平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

(资料来源: <http://wenku.baidu.com>)

【案例导学】

案例一表明，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，以至于可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

案例二告诉我们，管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个类似“轮流分粥，分者后取”那样合理的游戏规则，让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益，并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责任、权力和利益是管理平台的三根支柱，缺一不可。缺乏责任，公司就会产生腐败，进而衰退；缺乏权力，管理者的执行就变成废纸；缺乏利益，员工就会积极性下降，消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好，员工才能“八仙过海，各显其能”。

第一节 管 理

一、管理的概念

管理是人类社会生活中最重要的活动之一，它广泛存在于人类社会生活的各个领域。不管是家庭、学校、企业，还是国家、社会，几乎都离不开管理。可以这样说，凡是由两个及两个以上的人组成的集体，都离不开管理。管理是一切组织活动中不可缺少的组成部分。如果对管理的渊源进行探索，应该说，有了人类群体活动，就有了管理，管理是伴随着组织的出现而产生的，是人类社会协作和共同劳动的产物，而且协作劳动的规模越大，复杂程度越高，持续的时间越长，就越表现出管理的重要性。

在原始社会，人类为了抗拒、适应、征服和改造自然，意识到了群体的力量。通过群体活动可以实现人们分别孤立地活动无法取得的成果，这样管理就应运而生了。也就是说，只要人们需要通过群体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。它是协调个人努力不可缺少的重要因素。但是，在机器大工业出现以前，协作劳动还不是当时社会劳动的基本形式，只能说是一些零散的管理经验和思想管理的结晶。工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的迅速发展，劳动和社会分工逐步细化，其协作程度不断提高，社会政治经济结构也随之日益复杂，这就使得生产和社会管理的要求不断提高，工厂制度成为社会劳动的基本形式，管理发展成为一种普遍的社会现象。管理逐渐与其他

社会活动相分离,成为专门的社会活动,开始得到系统的研究和普遍的重视。

自19世纪末以来,各种管理运动及管理热潮层出不穷,在管理方面取得了众多令人瞩目的成果,形成了较为完整的理论体系。

什么是管理呢?长期以来,由于管理理论的理论差异和管理实践的经验差异,国内外学者对管理的定义产生了不同的理解和认识。他们各自从不同角度提出了自己的观点,从某个侧面反映了管理的内涵。

科学管理之父泰勒(Taylor)提出“管理就是确切地知道你要去干什么,并使人们用最好、最经济的办法去干”的观点,他认为:管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。泰勒在其名著《科学管理原理》中对以下两个问题进行了讨论和研究:①员工怎样能寻找和掌握最好的工作方法以提高工作效率?②管理者怎样能激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?

现代经营管理理论的创始人、法国管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出:“管理是由计划、组织、指挥、协调、控制等职能为要素组成的活动过程”,他明确了管理的过程和职能。他的观点经历了近百年的研究与实践,虽然在这过程中对管理职能的提法存在差异,但基本上没有本质性的变化,其观点已成为现代管理理论的基础。

斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen P. Robbins)提出:“管理是指同其他人一起或通过其他人来切实有效地完成活动的过程。”

美国管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)提出:“管理是一种以绩效为基础的专业职能。”他认为:①管理是专业性的工作,与其他技术工作一样,有自己特有的技能和方法;②管理人员是一个专业管理阶层;③管理的本质和基础是负有执行组织任务的责任。德鲁克的观点注重强调管理的自然属性,淡化管理的社会属性。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)提出:“管理就是决策。”他认为:管理者所做的一切工作最终是为了在面对现实与未来以及面对环境与员工时,不断地做出各种决策,使组织的一切都可以持续地运行下去,直到获得较为满意的结果,达到令人满意的目标要求。

复旦大学教授芮明杰提出:“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。”他认为:计划、组织、指挥、协调、控制等行为是有效整合资源所必需的活动,应属于管理的范畴,但这些行为又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

南京大学周三多教授提出:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”他认为:①管理的目的是实现预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。②管理的本质是协调,协调的中心是人。管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,以及各自不同的研究重点和特色。但是,也应该看到,不同的定义也只是在观察角度和侧重点上有所不同,总体而言,对管理实质内容的认识还是共通的。以上各种管理定义之间的差异性,对我们全面和深刻地理解“管理”这一概念是

较为有益的。

本书认为,所谓管理,是在特定的组织内外部环境下,通过计划、组织、领导、控制等职能,协调组织中各种资源,以较为有效的方式实现组织目标的活动。这一定义具有以下六个方面的含义。

(1) 管理是在一定的组织内外部环境条件下进行的,环境为组织提供了机会,也对组织构成了威胁。管理应将组织当成一个开放的系统,它不断地与环境产生相互影响和作用。正视环境的存在,既要求组织设计和维持一种良好的环境,这种环境相对稳定又同时具有一定的适应性;也要求管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都适用的管理办法。

(2) 管理的目的是实现组织目标。管理是一种有意识、有目的的活动。管理只是一种途径,最终是为了实现组织目标,只有在目标明确的基础上,才能组织并实施管理。

(3) 管理的意义在于管理的有效性。管理者的最终责任是以有效益和高效率的方式协调、使用组织资源来实现组织目标。组织的效益是指组织实现其既定目标的程度。组织的效率是指组织的投入与产出之比,它要求用比较经济的方法来达到组织的预定目标。效率与效益是相互关联的,效益是要求我们确定正确的组织目标;效率是要求我们选择合适的行动方法和途径,以求比较经济地达到既定的组织目标。

(4) 管理的过程是由一些系统性的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们是实现组织目标的手段,同时构成管理的基本职能。

(5) 管理的本质是协调组织的各种资源。协调就是使个人的努力与群体的预期目标相一致。各种管理职能、各项管理决策都要进行协调,都是为了协调。

(6) 管理的对象是组织的各种资源,特别是人力资源。一方面,指出管理的对象是组织中的各种资源;另一方面,强调人是管理的核心因素,组织中所有的资源和活动都是以人为中心的。管理中最重要的是对人的管理。



阅读资料

并不是每件事都迫在眉睫

在当今快速发展的商业环境中,即使是较小的团队也在承担不断增加的工作量,但并不是每项工作都需要迅速完成。当然,一些工作和项目需要优先处理,但如果我们认为每项工作都十分紧迫,就有可能将重要事件和琐事混淆。在这种“马上做”的文化中,挑战是如何辨别两者间的差异。

我们应该质疑“每项工作都需要马上执行”的假设,并和团队一起消灭那些不必要或低价值的工作。我们应该质疑:这种每天都重复劳动的工作难道不是没有意义的吗?这些工作能否少做或者花费更少精力去做?每周一次的汇报能否变成每月一次?冗长的备忘录能否变得简明扼要?诸如此类的调整将为处理真正紧急的工作腾出更多时间。

(资料来源:销售与市场,2014年第5期)

二、管理的特征

(一)管理的科学性与艺术性

管理既具有科学性,又具有艺术性,是科学性与艺术性的统一。

(1) 管理的科学性。科学是关于自然、社会等方面的知识体系,是在实践经验的基础上形成的,是人们对过去的实践经验的概括和总结。管理学是人们在管理工作客观规律进行总结的基础上形成的,有它自身的基本理论、原则和方法,并形成了一套完整的知识体系,可以用来指导人们的管理实践活动。管理的科学性是指管理反映了管理活动具有其自身的特点和客观规律性。主要表现为:管理从管理活动中的客观实际出发,来研究社会组织中管理活动的特点及其规律性,并以反映管理活动特点及其规律性的管理理论和方法为指导,建立一套系统的分析管理问题、解决管理问题的科学的方法论。如果管理者了解管理活动的基本特点及规律并掌握了系统的管理知识和方法,就可以对管理活动中存在的问题提出切实可行的应对方案;反之,如果管理者不了解管理活动的特点及规律性,不了解管理的科学方法,并且违背管理的客观规律,就不能很好地解决管理中的问题,就会给组织带来不必要的损失。

(2) 管理的艺术性。管理的主体与客体都离不开“人”,所有的管理活动都会受到人的情感、意志、个性、能力等诸多无法利用科学方法检测和衡量的非理性因素的影响和制约。管理的艺术性主要是指管理者在管理实践活动中对管理原理、理论的运用和对管理方式、方法的选择要具有一定的灵活性、技巧性及创造性。一方面,由于管理活动都是在某一特定的组织环境中进行的,而组织环境又往往处于复杂的变化之中,因此,不存在一成不变的管理模式,任何管理理论都不可能解决所有组织管理活动中的所有问题。另一方面,由于管理离不开人,而人是具有主观能动性和情感性的高级动物,并且人的需要具有多样性,一个人情感的变化会受到多种因素的影响,经营管理活动会因为人的不同而存在差别,管理的“艺术性”特点贯穿于组织决策和管理的每一个具体过程。因此,要调动人的积极性和创造性,管理者就要重视环境的变化,具体问题具体分析,运用所掌握的管理理论和方法,发挥自身的聪明才智,采取权变的管理方式和方法,这样才能取得理想的管理效果。从这方面来说,管理是由管理者创造的灵活运用诸如计划、组织、领导、控制等职能手段的艺术。既然管理是一门艺术,它其中的内涵往往“只可意会,不可言传”,其艺术的真谛也很难从教科书中获得,需要在管理的实践活动中进行修炼和感悟。

(3) 管理的科学性与艺术性在一定程度上是高度统一的,而且是相互补充的,不是相互排斥的。管理的艺术性必须建立在管理的科学性的基础上,如果不注重管理的科学性而只强调其艺术性,管理的艺术性在很大程度上将会表现为随意性;管理的艺术性是对管理的科学理论的合理发挥和创造性运用,如果不重视管理工作的艺术性,管理科学就会成为僵化的教条。因此,管理的科学性和艺术性是相互作用、相互影响的。管理者只有既掌握了



科学的管理理论和方法,又具有高超的管理艺术,才能成为有效的管理者。

(4) 管理的科学性和艺术性又是相互促进的。随着社会的发展、专家学者对管理研究的不断深入、管理理论的不断完善,管理工作的科学性和艺术性都将会不断增强。



阅读资料

不满意的圈

一位著名企业家在做报告,一位听众问:“你在事业上取得了巨大成功,请问,对你来说,最重要的是什么?”企业家没有直接回答,他拿起粉笔在黑板上画了一个圈,只是并没有画圆满,留下一个缺口。他反问道:“这是什么?”“零”“圈”“未完成的事业”“成功”,台下的听众七嘴八舌地答道。他对这些回答未置可否:“其实,这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩,道理很简单:我不会把事情做得很圆满,就像画个句号,一定要留个缺口,让我的下属去填满它。”留个缺口给他人,并不说明自己的能力不强。实际上,这是一种管理的智慧,是一种更高层次上带有全局性的圆满。给猴子一棵树,让它不停地攀登;给老虎一座山,让它自由纵横。也许,这就是企业管理用人的最高境界。

(资料来源: <http://zhidao.baidu.com>)

(二)管理的动态性

现实的组织环境中存在较多的不确定性。第一,管理客体的动态性。在管理过程中,作为管理客体的员工,会受到当时特定环境的心情、思想、偏好等影响,从而造成其原本可以发挥的能力和技巧与其他资源在配合上不默契,有时甚至会出现一定的失误或差错。第二,管理运行时空的动态性。时空本身处于不断的运动变化之中,在设定未来的发展方案时,未来的组织环境将会发生什么样的变化,是难以确定的。因时空不确定性带来的组织环境的不确定性是战略管理中最难以把握和解决的。第三,管理工具手段的动态性。由于不同的人具有不同的个性、情感、需要等,很难用某一种管理职能和手段去管理所有的人,而且,管理活动中人际沟通方法、精神激励办法等的作用效果也是难以确定的。第四,管理实施结果的动态性。由于管理受到上述几种动态性的影响,管理活动的结果皆有可能偏离管理目标或部分实现管理目标,带有一定的不确定性。

由此看来,管理必然是一种动态创造性活动,不存在一个放之四海而皆准的管理模式。

(三)管理的创造性

管理的艺术性实际上与管理的另一个特征是高度相关的,也就是管理的创造性。既然管理具有一定的动态性,既然对任何一个具体的管理对象都没有一种完全有章可循的模式可以参照,那么,为达到既定的组织管理目标,就需要具备一定的创造性。管理活动是一种创造性活动,正因为其自身的创造性,才会存在成功与失败的可能。如果存在某种固定

的程序可以遵循的话,或如果存在某种统一的模式可参照的话,那么,岂不是人人都可以成为有效的管理者?管理的创造性根植于管理的动态性之中,与管理的科学性和艺术性相关,正是由于这一特征的存在,使得管理创新成为必要。

(四)管理的经济性

管理的对象是组织中以人力资源为中心的各种资源。管理的实质就是通过计划、组织、领导、控制等职能手段,实现组织内部各种资源的合理配置。资源配置是需要成本的,管理就是要使资源配置的成本最小化。因此,管理就具有一定的经济性。首先,管理的经济性反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式,必然要以放弃另一种资源配置方式为代价,这里就存在机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式、方法选择的成本比较上。由于在各种资源配置的方式、方法中,其所费成本存在差别,因此,在如何选择配置方式的问题上存在经济性的问题。再次,管理是对资源有效整合的过程,选择不同的资源供给和配比,也存在成本大小的差别,这是经济性的又一种表现。

三、管理的原则

管理的原则是管理者在管理实践活动中必须遵循的基本原则。管理的原则主要包括管理的效益原则、人本原则、适度原则和系统原则。

(一)管理的效益原则

效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付出的代价之间的一种比例关系。追求效益是任何人类活动都应该遵循的基本原则,这是由资源的有限性所决定的。

管理的效益原则是指管理者必须把树立正确的效益观念作为一切管理工作的前提,要求管理者必须自觉克服一切不顾效益或忽视效益的管理思想和方式,把追求效益作为管理活动的基本准则。追求组织管理活动的效益在一定程度上可以说就是努力以较少的资源耗费去实现组织管理的既定目标。

(二)管理的人本原则

组织是由人组成的集合体,组织活动也是由人来完成的,人是组织的中心。组织的管理既是对人的管理,也是依靠人而进行的管理。管理的根本目的就是为人服务。

管理的人本原则,是要求管理者在其管理活动中充分重视人的作用,尊重人的价值,并通过促进人的需要的满足来调动人的积极性、主动性和创造性。

在管理活动中,遵循人本原则,就是要求管理者树立以人为本的观念,把人看作管理活动的中心,把管理工作从以事为中心转移到以人为中心上来。

(三)管理的适度原则

管理的适度原则就是要求管理者进行适情管理和适时管理。适情管理是指管理者应该根据组织内外环境条件和能力特点来对管理的方式和方法进行选择；适时管理则要求管理者根据组织环境条件和能力的变化来对管理的方式和方法进行选择和调整。

(四)管理的系统原则

管理的系统原则就是指管理者在管理活动中必须树立系统的观点，根据系统的观点去认识管理系统和指导管理活动，从管理系统的整体出发去处理管理工作中的各项事务。

管理的系统原则对管理活动的基本要求就是从整体出发，制定管理系统的战略目标，在此基础上对战略目标进行科学的分解，并明确各子系统的目标，进而在合理分工的基础上进行总体的组织协调，从而保证组织管理目标的顺利实现。



阅读资料

如何管理你不喜欢的人

如果你和多数领导一样，那你可能更喜欢表现良好、不产生坏消息的下属。但是那些不讨你喜欢，经常激怒或挑战你的下属，却往往能够提出新见解，并促进团队成功。那么，该如何管理你不喜欢的人呢？首先，学习如何处理失望。每个人都希望得到老板的欣赏，你的员工可能认为，你的任何不满都和他们的表现有关。所以，你要保持公平、公正以及沉着冷静的态度。其次，检查你的偏见。如果你很难做到公平，那就要向了解员工工作情况的其它经理人寻求意见，看看你的评估标准是否和其他人一样。最后，保持开放的思想。花费更多时间和问题员工共事，也许你们可以共同合作完成一项艰巨的任务。请记住，观点不是一成不变的，你现在最喜欢的员工也许有一天会变成最令你讨厌的人。

(资料来源：销售与市场，2014年第1期)

四、管理的职能

专家学者研究发现，管理者常常会在管理活动中采取一些相似性的程序或具有共性内容的管理行为，也就是所谓的管理职能。具体来讲，管理职能是指对管理过程中各项行为内容的概括，也就是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。

20世纪初，法国工业家亨利·法约尔最早提出管理职能论，他认为所有管理者都行使着计划、组织、指挥、协调和控制五种管理职能。到了20世纪50年代中期，美国两位高校教授哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)在教科书中，把管理的职能分为计划、组织、人员配备、指导和控制，并以此作为全书的框架。之后，世界上流行的管理教科书基本上都是以管理的职能作为主线贯穿全书的始终。目前，很多教科书

基本上都将管理的职能压缩为四项，即计划、组织、领导和控制。本书也将按照管理的四大职能来进行编排。下面先对管理的四大职能进行简要的介绍。

(一)计划职能

我们旅行路线的选择是由我们的目的地所决定的。如果我们在旅行时没有任何特定的目的地，那么我们可以选择任何路线。由于组织的存在是为了实现某些目标，因此就需要有人来规定组织要实现的目标和实现目标的具体方案，这就是管理的计划职能所需要做的工作。计划职能是管理的首要职能，因为一切管理活动基本上都是从计划工作开始的。具体来说，计划工作主要包括以下几个方面的程序和内容。

首先，在研究组织活动条件的基础上，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。组织的业务活动是在一定条件和一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境研究两个方面。内部能力研究主要是分析组织内部所拥有的各种资源及对这些资源的利用能力；外部环境研究是要分析组织活动的外部环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从过去演变到现在的，找出环境的变化规律，并以此预测环境在明天可能呈现的状态。

其次，制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策，是在组织活动条件研究的基础上，根据这种研究揭示环境变化中可能提供的机会或造成的威胁，以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势。

最后，编制行动计划。在确定了未来的活动方向和目标以后，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行为方式，这些行为方式对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作，实质上就是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

(二)组织职能

组织职能是通过组织结构的设计和人员的配备表现出来的。再好的计划方案也只有落实到具体行动中才有意义。要把计划落实到行动中，就必须要有组织工作。组织工作将决定组织要完成哪些任务，由谁去完成这些任务，如何对这些任务进行分类组合，谁应该向谁报告，以及各种决策应该在哪一级上制定，等等。组织工作主要包括以下三个方面的具体程序和内容。

1. 组织设计

组织设计包括组织的机构设计和结构设计。机构设计是在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门；结构设计是根据组织业务活动及其环境特点，规定不同部门在