

管理学基础

张永良主编

北京理工大学出版社





“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

管理学基础

(第3版)

主 编 张永良

副主编 李 博 卫玉成 陈冬梅

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

内 容 简 介

本书旨在介绍管理学的基本概念、基本知识、基本原理和基本技能,内容主要包括管理与管理系统、管理思想、计划、组织、领导、控制以及管理创新等。本书结构简单明了,内容通俗易懂。

本书坚持以能力培养为目的,构建内容体系,创新编写体例,增强针对性和实用性,实现对通用管理技能的培养。本书在体例上,形式灵活,特色鲜明,根据需要,每单元之前设有学习目标、导入案例,文中穿插有相关链接、管理故事、管理案例等专栏,单元之后设有阅读材料、重点概念、复习思考、案例分析、实训项目等,较好地适应了教学要求。同时,为了适应信息化环境,本书在文中插入了大量二维码,内容包括重点概念、微课、相关视频、案例分析、阅读材料等拓展资源,方便学习。

本书适合高职高专、成人高校财经商贸大类及其相关专业的教学使用,也可作为短期培训教材或相关人员的参考用书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 张永良主编. —3 版. —北京:北京理工大学出版社, 2018. 6
ISBN 978-7-5682-5439-7

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学-高等职业教育-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 059265 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 /

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 393 千字

版 次 / 2018 年 6 月第 3 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

定 价 / 45.00 元

责任编辑 / 李玉昌

文案编辑 / 李玉昌

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李 洋

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

再版前言

“管理学基础”是高职财经商贸大类专业的基础课程之一，为了更好地适应该课程教学改革的需要，我们依据财经商贸大类专业的培养目标，针对高职教育的特点和规律，结合高职学生的学习情况和近年来的教学改革与实践，在对现有教材进行兼收并蓄并广泛征求第2版教材使用院校意见的基础上，修订编写了本教材。

本教材在编写过程中，坚持以能力培养为目的，构建内容体系，创新编写体例，增强针对性和实用性，实现对学生通用管理技能的培养。

在内容选取和结构安排上，本教材按照突出基本概念、基本知识、基本原理和基本技能的原则，以管理系统和管理思想为基础和前提，以管理的计划、组织、领导及控制等四大基本职能为重点，同时，强调管理创新，以此构建内容体系，力求简单明了，通俗易懂。

在编写体例方面，本教材坚持形式为内容服务，进行大胆创新，力求适应高职教育的特点和规律。每单元前面，设有学习目标，提示学生注意把握知识要点和能力要求。同时，精心选择导入案例，以增强对课程内容的导入力度，提升学生的求知欲。每单元中间，根据需要设计了相关链接、管理故事、管理案例等专栏，以加强学生对主要内容的理解，提高学生的学习兴趣，扩大视野。每单元后面，除了正常的复习思考题外，还设有针对性较强的阅读材料、案例分析和实训项目，以提升学生理论联系实际，分析问题、解决问题的能力，特别是实训项目，旨在促进学生运用所学知识处理实际问题，有助于真正培养学生的管理技能。

为了进一步适应信息化条件下的学习需求，本书在第3版中添加了二维码，更多地将重点概念、微课、相关视频、案例分析、阅读材料等拓展资源加入教材之中，有利于学生利用新媒体学习，丰富了内容，增强灵活性和互动性，强化了教材的立体化呈现方式。

本教材由杨凌职业技术学院的张永良负责总纂，担任主编。参加编写及修订的教师分工如下：第1单元由杨凌职业技术学院的张永良、李博编写及修订；第2单元由黄河水利职业技术学院的张之峰、马丽亚编写及修订；第3单元由陕西国际商贸学院的高立军编写及修订；第4单元由陕西国际商贸学院的寇红涛、贾敏编写及修订；第5单元由杨凌职业技术学院的张永良、陈冬梅编写及修订；第6单元由杨凌职业技术学院的张永良、卫玉成编写及修订；第7单元由郑州科技学院的王金蕊、梁昊编写，杨凌职业技术学院的李博修订。本教材由张永良进行修改、统稿和定稿工作。

本教材在编写过程中参考和引用了许多近年来同类教材和相关出版物的内容，以及网络、报纸、杂志等公开发表的有关资料，在此对原作者表示衷心的感谢。

由于编者水平所限，加之时间仓促，书中难免有不妥和疏漏之处，恳请广大读者和同行批评指正。

第 1 单元 管理与管理系统	(1)
1.1 管理系统与管理职能	(2)
1.1.1 管理的概念与特征	(2)
1.1.2 管理系统	(4)
1.1.3 管理职能	(6)
1.1.4 管理方法	(7)
1.2 管理主体与客体	(8)
1.2.1 管理主体——管理者	(8)
1.2.2 管理客体——管理对象	(13)
1.3 管理环境与管理机制	(14)
1.3.1 管理环境	(14)
1.3.2 管理机制	(18)
第 2 单元 管理思想	(30)
2.1 管理理论的产生与古典管理理论	(31)
2.1.1 管理理论的产生	(31)
2.1.2 古典管理理论	(34)
2.1.3 人际关系理论	(40)
2.2 现代管理理论及其发展	(42)
2.2.1 现代管理理论的形成与发展历程	(42)
2.2.2 现代管理流派	(43)
2.2.3 管理理论的最新发展	(47)
第 3 单元 计划	(57)
3.1 计划职能概述	(58)
3.1.1 计划职能的含义与内容	(58)
3.1.2 计划的类型与作用	(60)

3.2 预测	(63)
3.2.1 预测的含义和内容	(64)
3.2.2 预测的程序	(65)
3.2.3 预测的方法	(66)
3.3 决策	(67)
3.3.1 决策的含义和类型	(67)
3.3.2 决策的程序	(70)
3.3.3 决策的方法	(71)
3.4 计划的编制与调整	(77)
3.4.1 环境分析	(78)
3.4.2 制定目标	(87)
3.4.3 预测与决策	(89)
3.4.4 编写计划书	(90)
第4单元 组织	(97)
4.1 组织职能概述	(98)
4.1.1 组织	(98)
4.1.2 组织职能	(100)
4.2 组织结构设计	(101)
4.2.1 组织横向结构设计	(101)
4.2.2 组织纵向结构设计	(103)
4.2.3 组织结构的形式	(105)
4.3 制度规范的制定与执行	(110)
4.3.1 制度规范的含义与功能	(110)
4.3.2 制度规范的类型	(111)
4.3.3 制度规范制定的原则与程序	(111)
4.3.4 制度规范的制定	(112)
4.3.5 制度规范的执行	(113)
4.4 职权配置	(114)
4.4.1 职权与职权类型	(114)
4.4.2 集权与分权	(117)
4.4.3 授权	(119)
4.5 人员配置	(122)
4.5.1 人员配备的内容	(123)
4.5.2 人员选聘	(123)
4.5.3 人员培训	(126)
4.5.4 人员考评	(128)
4.6 组织变革与组织文化	(130)
4.6.1 组织变革	(130)

4.6.2 组织文化	(136)
第5单元 领导	(147)
5.1 领导职能概述	(148)
5.1.1 领导的含义与作用	(148)
5.1.2 领导的权力	(149)
5.2 领导方式与领导艺术	(150)
5.2.1 领导方式的概念和基本类型	(150)
5.2.2 领导理论	(151)
5.2.3 领导艺术	(155)
5.3 指挥与协调	(157)
5.3.1 指挥的含义	(157)
5.3.2 指挥的形式与艺术	(157)
5.3.3 有效指挥	(158)
5.3.4 协调与交涉	(160)
5.3.5 协调的方式方法	(160)
5.3.6 交涉与谈判	(161)
5.4 沟通与激励	(162)
5.4.1 沟通的含义与类型	(162)
5.4.2 沟通的障碍与控制	(165)
5.4.3 有效沟通的技巧	(166)
5.4.4 激励的概念与原理	(168)
5.4.5 激励理论	(169)
5.4.6 激励的方法与技巧	(174)
第6单元 控制	(185)
6.1 控制概述	(186)
6.1.1 控制的概念	(186)
6.1.2 控制的作用	(187)
6.1.3 控制的类型	(189)
6.2 控制过程与有效控制	(190)
6.2.1 控制的过程	(190)
6.2.2 有效控制的要领	(198)
6.3 控制的方法	(202)
6.3.1 行为控制	(202)
6.3.2 预算控制	(204)
6.3.3 非预算控制	(207)
第7单元 管理创新	(218)
7.1 管理创新概述	(219)
7.1.1 管理创新的内涵	(219)

4. 管理学基础 (第3版)

7.1.2 管理创新的作用	(223)
7.1.3 管理创新的类型	(224)
7.1.4 管理创新的内容	(225)
7.1.5 管理创新的过程和组织	(233)
7.2 企业管理创新	(239)
7.2.1 企业技术创新	(239)
7.2.2 企业组织创新	(247)
参考文献	(259)

管理与管理系统

学习目标

1. 知识目标

- (1) 掌握管理的含义，明确管理系统的构成。
- (2) 熟悉管理的基本职能，明确管理方法的类型。
- (3) 明确管理者基本素质和技能要求，掌握管理对象的构成与类型。
- (4) 认识管理环境的作用与内容，掌握管理机制的内涵、构成和作用方式。

2. 能力目标

- (1) 初步培养自己的管理思维，能从管理系统的角度分析管理现象。
- (2) 逐步提高自己的管理素质与技能，能有意识地将科学性和艺术性相结合来处理组织管理问题。
- (3) 能够从管理机制角度分析和解决实际管理问题。

导入案例

管理——在人类奇迹中彰显魅力

在人类发展的历史长河中，人们用智慧和汗水创造了一个又一个奇迹。在古代，从中国的万里长城到埃及的金字塔，在现代，从阿波罗登月计划到中国的“天宫”号空间站升空，无不显示了人类征服自然、创造奇迹的成果。殊不知，在这些奇迹的背后，管理有着巨大的功劳。

万里长城，这个气势宏伟的人类建筑物，同埃及的金字塔一样，在当时条件下建成如此巨大的工程，令当代人感到难以置信。但毫无疑问的是，如此浩大的工程，除了先进的技术外，严密的组织管理也是绝对不可或缺的。长城的修筑人数达到数十万，历时上百年，工程量大到无法统计，如何组织，如何分工，如何实施严密的科学管理就成为关键。完成如此庞大的工程建设任务，存在大量管理工作，形成了严密的组织体系。在施工管理方面，由秦到明，都采用防务与施工相结合，分地区、分片负责，管理制度相当完善，工程质量相应也很好。单就工程的计算，就计划得十分周密。据《春秋》记载，不仅测量计算了包括城墙的长、宽、高以及沟穴在内的土石方总量，连所需人工、材料、从各地调来人力、往返道路里程、人员所需口粮、各地区负担的任务，也都分配得很明确。

纵观人类社会的发展史,管理无处不在,起到至关重要的作用。如今,科学技术和组织管理已被认为是推动人类社会发展的“两个车轮”,是社会发展的两股强大力量。

美国著名的曼哈顿工程技术总负责人奥本海默曾明确指出:“使科学技术发挥威力的是组织管理。”阿波罗登月计划负责人韦伯说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”中国“天宫”号空间站升天,凝结了数万科技人员的心血和汗水。他们要准确操作各科设备,完成发射、运转、接收、出舱等七大系统工作,在那么广阔的空间跨度内,要围绕同一目标,通过相互配合、顺畅对接,做到分毫无差、万无一失,没有强大的科学管理系统作为支撑,简直无法想象。

除了在工程领域,管理的魅力更在经济社会等领域大放异彩。“二战”后的日本,从一个战败的小国,一举成为世界经济强国,其秘密武器就是通过实行“引进技术与管理并重”的战略,只用了15年左右的时间就走完了先进工业国家50年的发展道路,创造了令世人震惊的“东洋奇迹”。中国自1978年实行改革开放以来,相继在经济、政治、文化以及其他领域逐步开展管理体制和运行机制的改革,经济体制由计划经济向市场经济转化,农村通过实行“联产承包责任制”调动农民积极性,带动农村经济迅速发展。城市通过实行“企业改制”等一系列的政策举措,带来了城市的大发展。昔日贫穷落后的中国如今真正成为东方雄狮,这都是管理体制改革的成效。

管理——在人类奇迹中彰显魅力!

1.1 管理系统与管理职能

1.1.1 管理的概念与特征

1. 管理的概念

管理是人类最基本的活动之一,它不仅存在于人类社会的全部历史阶段,而且贯穿于社会生活的各个领域、组织和部门。在现实生活中,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着管理活动。可以说,任何集体或组织都离不开管理。

那么,到底什么是管理呢?简单地讲,管理就是在一定的环境下,通过计划、组织、领导和控制等职能,协调以人为中心的组织资源,以有效实现组织目标的活动或过程。它包括以下五个方面的含义。

- (1) 管理的目的是为了有效实现组织目标。
- (2) 管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。
- (3) 管理的本质是协调。
- (4) 管理的对象和内容是对组织资源进行协调和整合。组织资源包括人、财、物、信息、技术、时间、组织信誉和社会关系等。管理工作的有效性体现在对这些资源的合理、高效利用上。
- (5) 管理工作是在特定的环境下进行的,有效的管理必须审时度势、因势利导、灵活应变。



管理

◆相关链接

管理定义的多样化

关于管理的定义，从19世纪至今，众说纷纭，难以统一，许多学者从不同的角度提出了自己的观点，从中可以理解管理的内涵。

科学管理之父泰罗认为：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术，强调的是管理的科学性与艺术性。

管理过程理论的创始人法约尔认为：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制的过程，其强调的是管理的作业过程。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为：管理就是决策，强调的是管理的核心环节。

现代社会学奠基人马克斯·韦伯认为：管理就是协调活动，强调的是管理的本质。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标，强调的是对人的管理。

2. 管理的特征

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。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、有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中不断地得到验证并丰富。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的因素，包括突发性、偶然性的因素，这些因素复杂多变，单靠管理理论和方法是不能够进行有效管理的。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，才能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，还要灵活地运用这些知识和理论，以达到更好的效果。

管理是科学与艺术的结合，要求管理者既要注重管理理论的学习，又要重视灵活地运用管理理论，这是成功管理的一项重要保证。



管理是科学和艺术的
有机融合

◆管理故事

将军与士兵

一天，一个将军到前线，看到一名士兵在那里挖战壕，将军问：“大兵你累吗？”士兵说：“这哪里是人过的日子啊！”将军并没有直接给士兵回答和解释，而是带着士兵在整个军区走了一圈，给他讲了作为一个将军的种种压力。结果一圈下来，士兵说：“我还是去挖战壕吧！”

小明起床

小明经常晚上很晚才睡，白天起不来，上学总是迟到。爸爸每天早上6点半提醒小明起床，每次爸爸都会粗暴地推开门，大声说“起床啦，起床啦，再不起要迟到啦。”头几次小明还能遵命起床，久而久之小明对这种枯燥的行为感到厌烦，叫了数十声就是不起床。爸爸因此打了小明，让小明产生了强烈的抵触心理。

对此,小明的妈妈换了一种方法,每天用不同的音乐去唤醒小明,小明每天都带着兴奋的心情在想,今天会是什么音乐呢?这样就把抵触情绪转移到好奇上来,从此小明上学再也没有迟到过。

管理启示:要管理好下属或孩子当然是需要科学的管理方法,否则,对方就不会服从。但要取得最好的效果还需要讲究一定的技巧和灵活性,这样,才能使对方心服口服,管理才更加有效。这就是管理的科学性和艺术性。

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,管理的灵魂是创新,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。

◆管理故事

同是一个公司的员工,为什么工资差距就这么大呢?

一天,车间的小王见到公司财务部的主管说,我每天在车间这么辛苦地干活,而你是坐在办公室里,不出苦力,可我的工资还不到你的四分之一,同是一个公司的员工,为什么报酬差距这么大?然而,财务主管却笑着说,公司老总的工资比你我都高出好多倍,你去问他啊!

管理启示:报酬取决于付出,车间员工付出的是一般劳动力,而管理人员付出的是心智才能,即管理才能(特别是企业老总,他付出的叫企业家才能)。前者属于一般资源,而后者属于稀缺资源,按照供求关系,当然后者的报酬要高于前者。

管理技能只能在实践中习得

一天,公司新近招聘的营销员小李对自己的上司说:“我在学校里学的是市场营销,而咱们的营销员老刘没有上过一天专业课,公司为什么派他作为我的指导人员?”他的上司耐心地对小李讲:“老刘虽然没有学过系统的理论知识,但他在这个岗位已经干了多年,经验丰富,业绩突出,你有这么好的专业基础,跟他多学一些实际的经验,会很快地成长起来。”

管理启示:理论不等于技能,老刘虽然没有学过系统的营销理论知识,但他通过实践锻炼,拥有了营销技能。小李虽然学过系统的营销理论知识,但其缺乏实践基础,仍然难以真正地掌握营销技能。可见,管理技能只能在实践中习得。

1.1.2 管理系统

1. 管理系统的含义

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，可以从以下三个方面理解。

(1) 管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以看作是管理系统的子系统，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。对外，任何一个管理系统又成为更大的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。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，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而建立并运行。



管理目标



管理系统

◆管理故事

明确的目标

父亲带着三个儿子到草原上猎杀野兔。在到达目的地一切准备得当开始行动之前，父亲向三个儿子提出一个问题：“你看到了什么？”

老大回答道：“我看到了我们手里的猎枪、在草原上奔跑的野兔，还有一望无际的草原。”

父亲摇摇头说：“不对。”

老二回答道：“我看到了爸爸、大哥、弟弟、猎枪、野兔，还有茫茫无际的草原。”

父亲又摇摇头说：“不对。”

而老三的回答只有一句话：“我只看到了野兔。”

这时父亲才说：“你答对了。”

有了明确的目标，才会为行动指出正确的方向，才会在实现目标的道路上少走弯路。事实上，漫无目标，或目标过多，都会阻碍我们前进，要实现自己的心中所想，如果不切实际，最终可能会一事无成。

(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。管理对象是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用于其上的客体。管理对象不仅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。主要指管理机制与方法，它是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理、实施方式和手段。管理机制是管理问题的核心，有什么样的管理机制，就会产生什么样的管理效果。

(5) 管理环境。管理环境是实施管理过程中的各种内外条件和因素的总和，包括自然环境、经济环境、社会环境及心理环境。管理环境对管理行为产生直接或间接影响。

1.1.3 管理职能

1. 管理职能的含义

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而服务的。

2. 管理职能的内容

(1) 计划职能。计划职能的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作出预测,根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标,然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现作出完整的谋划与筹划。

(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、物资等的调配。

(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、激励员工并进行有效的沟通。

(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,控制的目的是为了计划的实现。

3. 管理职能之间的关系

管理职能相互融合、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,然后是组织职能、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,都体现在执行计划、组织、领导、控制这四大职能上;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。



管理职能



体验管理的四大职能

◆相关链接

管理职能的研究与发展

在管理活动和管理学研究发展的不同阶段,人们对于管理基本职能的确定和划分也具有不同的看法,最早系统化并明确分析管理职能的是法国工业家亨利·法约尔。20世纪初期,他提出,所有的管理者都履行五种管理职能:计划、组织、指挥、协调、控制,即人们通常所说的“五职能说”。到了20世纪50年代中期,加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教科书的基本框架。时至今日,最普及的管理学教科书都按照管理职能来组织内容,不过这五个职能已经精简为四个基本职能:计划、组织、领导、控制。

1.1.4 管理方法

1. 管理方法的含义

管理方法，是指管理者为实现组织目标，组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。管理方法是管理机制的实现形式，管理机制的功能和作用是通过具体的管理方法实现的。



管理方法

◆管理案例

不一样的管理

王子轩是某大学管理学院的学生，在校期间特别热衷于参加学校举办的各种文艺活动，由于表现突出，被辅导员选聘为本院文艺部部长。

因学院最近要举办健美操比赛，王子轩从一年级中抽取了20名学生组成了健美操队，为了能在比赛中取得好的成绩，她制订了详细的训练计划，如每天早上6:30操场集合训练，一直训练到7:40。晚上20:30训练到22:00……但是没过几天，出现了人员出勤率不高，迟到早退，纪律松散，效率低下等情况。于是，王子轩以学生会干部的名义号召大家要遵守纪律，按时参加训练，还不惜以表现好的同学可以在学期末加素质拓展学分为奖励。刚过一天，在高强度的训练下有的队员竟然提出要退出健美操队，这可急坏了王子轩。团队纪律松散的问题还没解决，眼下连人员也出了问题。

王子轩静下心来，冷静地分析了该团队中出现的问题，在一开始队员纪律就比较松懈，没有及时地督导，导致整个团队的团队意识淡薄。以学生干部的身份去“命令”更是使大家积极性下降，素质拓展加分的诱导并没有起到很大作用。于是，王子轩约大家出来聊聊天，让队员将训练中的不满情绪宣泄出来，又单独跟几个“不合作”的队员谈工作、谈生活、谈学习，并让他们说出训练中存在的问题。没想到，还真提出不少的意见。王子轩根据提出的意见改进了自己的工作方法。第二天，又请队员在饭堂吃了一顿不大不小的午餐，真诚地告诉大家学校对比赛的重视以及对大家的期望，请大家共同来制定健美操训练的纪律。在愉快的气氛中，解决了训练中的问题，大家也成了好朋友。

管理启示：管理方法的不同，达到的效果也不一样。在实践中，管理者应针对具体情况，有意识地思考和采用最佳的方法。

2. 管理方法的分类

管理方法按其作用的原理，可分为行政方法、法律方法、经济方法和教育方法。

1) 行政方法

行政方法是指依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示和条例等行政手段，按照行政系统的职权有层次地进行管理。行政方法的主要形式有：命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等。

行政方法的主要特点有：权威性、强制性、单一性、稳定性和时效性。行政方法的局限性是：由于强制干预，容易引起被管理者的心理抵触，单纯依靠行政方法很难进行持久的有效管理。

2) 法律方法

法律方法是借助国家法规和制度，严格约束管理对象以便实现组织目标的

方法。法律方法的主要形式有：国家法律、法规，组织内部规章制度，司法和仲裁等。

法律方法的主要特点是：强制性、规范性、严肃性和局限性。局限性是针对特殊情况适用上有难度，缺乏灵活性而言的。

3) 经济方法

经济方法是根据客观经济规律，运用各种经济手段，调节各种不同经济利益之间的关系，以提高整体经济效益与社会效益的方法。宏观管理中的经济方法主要形式有：价格、税收、信贷等；微观管理中的经济方法有：工资、奖金、罚款、经济责任等。

经济方法的主要特点有：利益性、平等性和关联性。其局限性表现在：可能产生明显的负面作用，会使管理者过分地看重金钱，影响工作的主动性和创造性。

4) 教育方法

通过对一定精神观念的宣传，从真理性方面激发人们的理想，使之成为人们组织行为的动机，从而为实现组织目标而努力的方法，如：说服、讨论、谈心、奖励与批评等。



管理中的法、理、情

1.2 管理主体与客体

1.2.1 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。传统的观点认为，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职位和职权，强调必须拥有下属，如企业的厂长、公司的经理、学校里的系主任等。而现代观点则认为，管理者首要的标志是必须对组织目标负有贡献的责任，而不是权力。只要共同承担职能责任，对组织的成果有贡献，而不在于是否有下属人员，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。



管理主体

◆相关链接

管理者角色

20世纪60年代末，加拿大学者 Henry Mintzberg 对总经理的工作进行了一项仔细的观察和研究。在大量观察的基础上，Henry Mintzberg 提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要（1973年）。他的结论是管理者扮演着10种不同的，但却高度相关的角色，这10种角色可以从总体上分为三大类型：人际关系角色，包括挂名首脑的角色、领导者角色、联络者角色；信息角色，包括信息接受者角色或者监听者角色、信息传播者角色、发言人角色；决策制定角色，包括企业家角色、故障排除者角色、资源分配者角色、谈判者角色。10种角色不能轻易分开，它们形成了一个整体。

例如，一家造纸厂有4名员工，张玲是这家造纸厂的厂长，这家工厂正面临着一项指控：厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流，因此张玲必须到当地的政府部门去为本厂申辩。王军是该厂的技术工程部经理，他负责自己部门的工作和销售部门的计划相协调。李刚负责厂里的生产管理，他刚接到通知：昨天向本厂提供包装纸板箱的那家供应厂商遭了火灾，至少在1个月内无法供货，而本厂的包装车间想知道，现在他们该干什么。李刚说，他会解决这个问题的。最后一个是罗兰，她负责文字处理和办公室的工作，办公室里的职工之间为争一张办公桌刚发生了一场纠纷，因为该办公桌离打印机最远，环境比较安静。

在上面的案例中，张玲、王军、李刚、罗兰，这四个人都是管理者，但分别扮演了不同的管理角色。



角色归位让你成为
最佳管理者

2. 管理主体的类型

◆管理故事

丙吉问牛

西汉有一个丞相叫丙吉，有一天他到长安城外去视察民情，走到半路就有人拦轿喊冤，查问之下原来是有人打架斗殴致死，家属来告状。丙吉回答说：“不要理会，绕道而行。”走了没多久，发现有一头牛躺在路上直喘气，丙吉下轿围着牛查看了很久，问了很多问题。人们就议论纷纷，觉得这个丞相不称职，死了人不管，对一头生病的牛却那么关心。皇帝听到传言之后就问丙吉为什么这么做，丙吉回答：“这很简单，打架斗殴是地方官员该管的事情，他自会按法律处置，如果他渎职不办，再由我来查办他，我绕道而行没有错。丞相管天下大事，现在天气还不热，牛就躺在地上喘气，我怀疑今年天时不利，可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行，我没有及时察觉就是我丞相的失职。所以，我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西还是因为天时不利的因素。”一番话说得皇帝非常赞赏。

管理启示：管理者应该清楚自己所处的层次和明白自己的职责，什么该管，什么不该管，有所为，有所不为。

1) 按管理者的层次分类

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1-1所示。

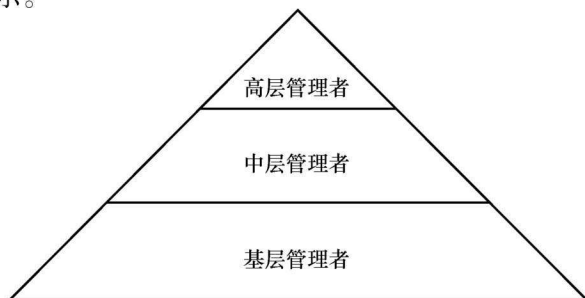


图1-1 管理者的层次