



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



高等院校精品课程系列教材

现代管理学

精品课主持人 张英奎 孙 军◎主编



机械工业出版社
China Machine Press



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等院校精品课程系列教材

现代管理学

精品课主持人 张英奎 孙军◎主编



机械工业出版社
China Machine Press

本书系统讲述了现代管理学的内容,包括管理学的概念、管理的哲学和管理理论的发展历史、计划、决策与激励、组织工作、人力资源管理、领导职能、沟通、控制以及比较管理。本书由浅入深,内容全面,每章均配有复习题和案例,既有理论知识,又能联系实际,具有理论与实际并重的特点。

本书适合大专院校本科生管理专业教学使用,也可作为相关专业管理学的入门教材。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/张英奎,孙军主编. —北京:机械工业出版社,2007.9

(高等院校精品课程系列教材)

ISBN 978-7-111-22341-2

I. 现… II. ①张… ②孙… 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142845号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李玲 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年9月第1版第1次印刷

184mm×260mm·15.25印张

定价:30.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

出版前言

从“华章教育”品牌推出伊始，华章一直秉承“全球采集内容，服务中国教育”的理念，经过近十年的引进、翻译、出版、推广国外优秀教材的历练，培养了一支专业的策划出版及校园营销推广的教育出版队伍。在“十一五”期间将与国内广大院校的老师共同合作，以严谨的治学态度及全面服务的专业出版精神，陆续推出大批具有国内一流教学水平的“精品课程系列教材”。

精品课程是具有一流教师队伍、一流教学内容、一流教学方法、一流教材、一流教学管理等特点的示范性课程，是教育部实施的“高等学校教学质量与教学改革工程”的重要组成部分，是教育部深化教学改革，以教育信息化带动教育现代化的一项重要举措。它的有序实施将有助于促进以互联网为核心的现代信息技术在教学中的广泛应用，使广大希望接受高等教育的人群共享国内各高校的优质教学资源，同时进一步促进高校中的名师、教授多上讲台，全面提高教育教学质量，造就数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，提升我国高等教育的综合实力和国际竞争能力。

自2003年精品课程建设项目持续推进以来，国内高校中的优秀教师纷纷在总结本校富有历史传统而又特色突出的课程教学方法与经验的基础上，充分运用现代网络传播技术将优质的教学资源上网共享，使国内其他高校在实施同类课程教学的过程中能够借鉴、使用这些优质的教学资源，在更大范围内提高高等学校的教学和人才培养质量。经过三年多的共同努力，已经建立起了较为齐全的各门类及各专业的校、省、国家三级精

品课程体系，期间先后有总计750门课程通过了专家评审，获得了“国家精品课程”称号。未来两年，还将有同等数量的课程加入这个行列。

这些各个层次的精品课程建设过程都比较充分地体现了教育部所要求的七个重点，即：具有科学的建设规划，配备高水平的教学队伍；不断进行教学内容和课程体系的改革；使用先进的教学方法和手段；注重建设系列化的优秀教材；高度重视理论与实践两个环节；切实激励各方人员共同参与。也正因为这样的多方面积极参与，使得我国的高等教育在近年来由精英教育转向大众教育的跨越式发展中取得了教学质量上的突破与飞跃。精品课程教材作为精品课程的要件之一，比以往教材更加具有实践检验性，教学辅助资源经过不断地更新与补充更加丰富，是精品课程教学团队智慧的共同体现。

“师者，所以传道、授业、解惑也。”教材是体现教学内容和教学要求的知识载体，是教师进行教学活动的基本工具，是提高教学质量的重要保证。精品课程教学团队中优秀的老师们集多年治学经验与教学实践撰写出版相关教材，也是精品课程建设的一个重要方面。华章作为专业的出版团队，长久以来肩负“传承专业知识精华，服务中国教育事业”的使命，遵循“分享、专业、创新”的价值观，实践着“国际视野、专业出版、教育为本、科学管理”的出版理念，愿与高等院校的老师共同携手，为中国的高等教育事业愈加国际化而努力！

为更好地服务于精品课程配套教材的出版，华章不仅密切关注高校的优秀课程建设，而且还将利用自身的优势帮助教师完善课程设置、提供教辅资料、准备晋级申报、推广教学经验。具体详情可访问专门网站<http://www.hzbook.com/jpkc.aspx>，并可在线填写出版申请，欢迎您与我们合作。投稿专线：010-88379607；hzjg@hzbook.com。

华章经管出版中心

2006年6月6日

前言

本书作者参考了国内外最新出版的各种管理学著作和教程,根据我国管理发展的要求,结合自身科研咨询的实际经验与体会编写了这本教材。本书在借鉴和吸收管理学主要传统内容的基础上,密切结合我国的管理实际,注重吸收现代管理思想与理论,系统阐述了管理的一般原理和方法。本书是为满足管理人才培养和管理工作的需要而编写的,全书共10章,主要内容有管理与管理学、管理的哲学和管理理论的发展历史、计划、决策与激励、组织工作、人力资源管理、领导职能、沟通、控制以及比较管理,这些内容的介绍尽可能地做到深入浅出,重点突出,便于学生理解与掌握。书中列举了许多管理的案例,以方便管理理论教学的使用。此外,书中每章附有相关案例及其解答分析,案例解答分析的内容仅供参考,目的是加强学生分析问题、解决问题的实践能力。每章后都附有复习题与案例题,供学生巩固学习之用。

本书最大的特点是在书中某些章节融入了许多实践性较强的内容,目的是让学生在学管理学的过程中能够感受到管理理论所具有的操作性和趣味性。

本书可作为经济管理类学生的教材,亦可作为从事高中层管理人员的培训教材及学习参考资料。

全书由北京化工大学张英奎、孙军担任主编,负责组织编写、总纂、定稿和修改。具体分工为:哈尔滨工业大学林洪进编写第1、2章;北京化工大学孙军编写第3、4章;哈尔滨工业大学孙立新编写第5、6章;四川大学王涤新编写第7、8章;北京化工大学张英奎编写第9、10章。

此书得到了北京化工大学教务处、机械工业出版社华章公司的大力支持与资助，机械工业出版社夏伟编辑对本书的编写给予了大力指导与帮助，在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中直接或间接地参考和借鉴了不少国内外的书籍、杂志、资料，出于教学的方便与需要，我们对引用的一些资料做了一定的修改，在此对有关作者和出版社表示深切的谢意！由于作者水平有限，书中难免有不足之处，恳请诸位同行专家及教师、学生和广大读者批评指正。

编者

2007年5月

目 录

出版前言

前言

第1章 管理与管理学/ 1

- 1.1 管理的概念/ 2
- 1.2 管理的职能、品性、关系及其组织的环境/ 3
- 1.3 管理学的特点和研究方法/ 9
 - 复习题/ 11
 - 案例题/ 11

第2章 管理的哲学和管理理论的发展历史/ 16

- 2.1 管理哲学/ 16
- 2.2 管理理论的发展历史/ 32
- 2.3 管理的基本原理与方法/ 39
- 2.4 未来管理理论的发展趋势/ 45
 - 复习题/ 47

第3章 计划/ 49

- 3.1 计划工作概述/ 50
- 3.2 计划工作过程与基本原理/ 56
- 3.3 目标管理/ 65
- 3.4 战略计划/ 67
- 3.5 项目计划/ 70
 - 复习题/ 79
 - 案例题/ 79

第4章 决策与激励/ 82

- 4.1 决策/ 83
- 4.2 激励/ 98
 - 复习题/ 112
 - 案例题/ 112

第5章 组织工作/ 115

- 5.1 组织工作概述/ 116
- 5.2 组织工作的原则及组织结构设计/ 118
- 5.3 几种典型的组织结构/ 123
 - 复习题/ 126
 - 案例题/ 126

第6章 人力资源管理/ 129

- 6.1 人力资源管理的任务与过程/ 130
- 6.2 人力资源规划的制定/ 133
- 6.3 人力资源管理工作的组织/ 137
- 6.4 员工的选聘、考评/ 139
- 6.5 员工培训/ 147
 - 复习题/ 155
 - 案例题/ 155

第7章 领导职能/ 158

- 7.1 领导的性质与作用/ 159
- 7.2 领导者素质/ 159
- 7.3 领导权力/ 161
- 7.4 人性假设理论/ 162

7.5 分权、集权、授权/ 164

7.6 领导权威与领导方式/ 168

复习题/ 176

案例题/ 176

第8章 沟通/ 181

8.1 沟通的概念与作用/ 181

8.2 沟通的类型与方法/ 183

8.3 沟通障碍的主要因素及

沟通联络/ 188

复习题/ 192

第9章 控制/ 193

9.1 控制职能概述/ 194

9.2 控制方法/ 196

9.3 控制实务/ 197

复习题/ 205

案例题/ 205

第10章 比较管理/ 209

10.1 比较管理概述/ 209

10.2 美国的管理/ 213

10.3 日本的管理/ 216

10.4 中国的管理/ 219

10.5 亚洲“四小龙”的管理/ 223

复习题/ 227

案例题/ 228

参考文献/ 233

第1章

管理与管理学

管理是我们这个现实世界普遍存在的现象。每一个社会成员都要同管理打交道，或者从事管理，成为管理者即管理主体；或者接受管理，成为管理对象即管理客体；更多的时候是身兼二职，既是管理主体又是管理客体。人在一定意义上就是具有组织和管理自己活动能力的社会动物，整个社会就是一个通过管理而正常运行的有机整体。



案例1-1

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

林洁：谢谢你提供的这些数字，张力，这正是我们需要的，但你为什么没在总部要求的星期一就准备好呢？

张力：六个月以前我这儿走掉了两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了，我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这些数字，我已经竭尽全力了！这个星期每天晚上的时间我都花在这些数字上了。由于核对数字，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道总部对这里的了解不是很多，为了总部想要的东西，我们不得不放下其他所有的事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着，你找不出一个比我还努力工作的人了。

林洁：我知道你工作努力，我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题。

张力：这个星期一总部不是真正需要这些数字的，他们没有为这些数字来找过我们，不

是吗?

林洁: 话不能这么说! 他们要求星期二把这些数字送到悉尼! 你曾经说过在星期一上午准备好, 接着我又听说星期三能准备好, 而我实际是在星期三以后才拿到的, 为什么你不能按时交来?

张力: (重复各种解释, 诸如他不能再更加努力了以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里, 等等)

林洁: 张力, 我不是要你工作得更加努力, 你在这上面花的时间已经太多了!

张力 (火气十足地): 那你为什么还这样批评我? 我真不知道你想要我做什么! 我是这儿最努力的人, 我还能多做什么?!

从以上案例情况看, 很明显制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢? 应该怎样做才能防止该类冲突再发生?

就直接的原因来分析, 他们俩人发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看, 张力认为林洁是要他加倍努力工作, 准时完成任务, 但从管理者的角度来分析, 问题实际上不在于张力工作得还不够努力, 而恰恰因为他自己过分忙于去做具体工作, 而不懂得他作为一位管理人员应该主要设法通过他人来把事情办成功。张力如果还是按照老思路设法使自己怎么加倍努力地“做”工作, 那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题, 张力自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键是, 张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交报表的事件中吸取教训, 使之明白管理者的职责是什么, 应该如何开展管理工作。

1.1 管理的概念

管理, 从字面上讲, 就是管辖、处理的意思。由于管理涉及面很广, 所以一般人大都按照某种需要, 从某种角度来谈论管理、看待管理。

在经济学家看来, 管理是使生产转动的一个条件, 没有管理就没有生产。在现代社会, 如同科学技术是生产力一样, 管理也是一种生产力。管理出高产, 管理出质量, 管理出效率。

在社会学家的眼里, 管理是一种职权系统。从历史上看, 管理最初是由少数上层人物来决定普通成员的行动。后来, 一些管理部门开始施行家长式的管理。再以后便出现了规章管理。劳动者既是管理对象又是管理主体。

在管理科学理论中, 各学派对于什么是管理有不同的看法。

古典管理理论的代表人物之一、法国工程师法约尔认为, 管理是一种具有特殊职能的活动。他以大企业的整体为研究对象指出: 管理是企业经营的六种活动(技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)之一, 包括计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。

行为科学的理论则把管理理解为协调人际关系, 激发人的积极性, 以求达成共同目标的一种活动。行为科学理论认为人的行为是由动机决定的, 动机是由需要引起的, 管理就是要解决人的行为、动机和需要这三者之间的关系。

决策理论学派的代表人物、1978年诺贝尔经济学奖获得者、美国卡内基—梅隆大学的西蒙认为, 决策贯彻于管理的全过程, 管理就是决策。

经验主义学派的代表人物、美国的德鲁克对管理做了比较全面的概述。他认为, 管理是一

种工作，因此它有其技能、工具、技术；管理是一门科学，是一门到处均可运用的系统化知识；管理也是一种文化，它包含在价值、风格、信仰与传统之中；管理还是一种任务，它主要不在于“知”，而在于“行”。

作业学派的代表、美国加州文字管理学院院长孔茨把管理看做一种技能，是一种通过别人，并同别人一道完成工作的技能，是使集体成员互相协作完成工作的技能，是清除障碍和有效地实现目标的技能。

综上所述，所谓管理实际上就是指人们在认识客观对象的基础上，通过决策、计划、组织、指导和控制，有效地利用人、财、物，以达到共同目标的一种社会活动过程。

1.2 管理的职能、品性、关系及其组织的环境

1.2.1 管理的职能

管理活动表现在管理的各种职能之中。由于分工的发展和管理工作的专业化，人们在管理活动过程中划分出一系列相对独立的具体活动，这些具体活动、任务(行为)的总和构成完整的管理职能，所以绝大多数管理者并不执行管理的全部职能，而只承担某一方面，执行部分管理职能。

管理的职能是什么？学者们至今尚无完全统一的看法。法国管理大师亨利·法约尔在1915年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。后来，西方许多学者在此基础上，做了发展和补充，先后出现了所谓的三职能说、四职能说、五职能说、六职能说乃至七职能说，各学者对管理职能的阐述可见表1-1。

表1-1 西方管理学者关于管理职能划分的主要观点

年份	对管理职能的划分 管理学者											
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集 资源	通信 联系	决策	人事	创新
1916	法约尔(H.Fayol)	✓	✓	✓	✓	✓						
1934	戴维斯(R.C.Davis)	✓	✓			✓						
1937	古利克(L.Gulick)	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
1947	布朗(A.Brown)	✓	✓	✓		✓		✓				
1951	纽曼(W.Newman)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
1955	孔茨(H.Koontg)	✓	✓			✓					✓	
1956	特里(George Terry)	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
1958	麦克法兰(D.Mcfarland)	✓	✓	✓		✓						
1964	梅西(J.L.Massie)	✓	✓			✓				✓	✓	
1964	米(J.E.Mee)	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1966	希克斯(H.G.Hicks)	✓	✓			✓	✓		✓			✓

尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类，但是大多数专家都承认，管理的基本职能就是管理工作所包括的几种基本活动的内容，多数专家所公认的基本职能是，计划、组织、领导（指挥、协调）和控制。

1.2.1.1 计划

计划指在一定时间内，对组织预期目标和行动方案所做出的选择和具体安排。简单地说，计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径，它是一切管理活动的前提，可以说离开了计划，其

他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向,统一了组织的思想,同时也为组织制定行动步骤提供了衡量的基点,它是名副其实的管理第一职能。因此,在计划职能的各个要素中,决策是计划职能的中心。决策是管理者为了取得预期的结果,在对管理规律认识和对管理对象有关信息的分析、预测的基础上,制定与采取活动方案的过程。决策是管理的起点,是当代管理活动的最重要内容和管理者的最基本职责。计划是决策的具体化,它预先决定做什么、如何做和谁去做。计划所涉及的问题是要在未来的各种行为过程中做出抉择,在我们所处的地方和要去的地方之间铺路搭桥。虽然准确的计划是很难做出的,但是如果没有计划,结局就会是听天由命。计划是管理的一个基本的职能。

1.2.1.2 组织

组织职能在于保持完成计划所必需的活动的连贯性和协调一致,保证活动系统内部过程发展的平衡并给予调整。组织职能的任务是设计和维持一种职务结构,使人们明确自己在集体中的位置,了解自己在相互协调中所应起的作用,自觉地为实现集体目标而有效地工作。组织是从事管理活动的载体,包括对组织结构和组织行为的分析和研究。主要完成下述职能:

(1) 组织设计。包括组织结构、部门与岗位设置及其相互联系。

(2) 人员配备。根据各种岗位活动的需要,解决好人员选聘、考核和培训问题。确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上。

(3) 组织运行。根据业务活动与环境的变化,维持组织的正常运转,处理好组织中的各种关系,并研究和实施组织结构的调整和变革。

1.2.1.3 领导

领导是指在组织确立之后,各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力,指导和影响组织成员为实现组织目标所做出的努力和贡献的过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素,在日常的管理活动中发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。领导是指挥、引导活动者实际工作,使之顺利通向共同目标的过程,它直接涉及到管理者和管理对象之间的关系。领导是十分必要的,即使计划、组织等方面的工作都做得很好,在实际工作中也必须辅之以对活动者的指导,进行良好的沟通以及有效的激励,引导活动者有效地领会和出色地实现集体的既定目标。

1.2.1.4 控制

控制是指为了确保系统按预期目标运作,对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要有效和适当的控制,管理控制尤其必不可少。管理控制手段虽然多种多样,但其目的都在于使组织适应环境的变化,限制偏差的累积,以保证计划目标的实现,或根据客观环境的变化,适时地做出调整。

管理活动的控制职能是对管理客体的工作进行评估和调节,以确保集体的目标及为此拟订的计划得以实现。在管理活动中,一旦决策方案、活动计划通过组织付诸实施,就需要立即对活动加以控制。它通过监督,衡量计划执行的进度,揭示计划执行中的偏差,找出偏差的部位、性质和原因,并采取积极的措施加以调节;或者把不符合要求的活动拉回到正常的轨道上来,使之按照原来的决策和计划发展;或者重新决策,修正计划。因此,控制工作的职能在很大程度上是使管理工作成为一个闭环系统。

1.2.2 管理的品性

围绕管理职能所开展的管理工作,有其独特的品性,这主要表现在以下方面。

1.2.2.1 管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类活动,即管理活动与作业活动,它们共存于同一个组织中,确保组织目标圆满完成。

作业工作指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作,他们大多位于一线,直接从事生产与技术工作。

管理工作则是为作业工作提供服务的活动,从本质上讲,就是通过他人并使他人同自己一起去完成组织的目标和任务。在通常的情况下,管理者大量的时间和精力主要用于包括计划安排、组织与领导以及检查控制等基本管理职能方面。

需要说明的是,作业工作和管理工作虽然是相对独立的不同性质的工作,但这并不意味着管理工作者不能去从事作业工作。例如,一位研究所所长直接参与重大科研工作,往往有利于促进与下属人员的沟通与理解,能对工作起到一定的激励作用。但是作为管理者要注意工作的主次,如果把大部分时间和精力都用于作业工作,就等于忘记了管理者的身份,因而也不可能成为称职的管理者。

1.2.2.2 管理工作是科学与艺术的统一

管理是一门科学,管理工作有其内在的规律性,同其他科学一样,管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华,管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,对从事任何管理工作均有重要的指导作用,管理工作者都要认真地学习它,掌握它的本质。另一方面,管理也是一门艺术,鉴于管理工作的复杂性,任何管理理论都不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案,管理工作者只有根据管理的基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理效果。从这一角度分析,管理也是一种艺术,即由管理工作者发挥和创造的一种特有的诸如决策、指挥、协调、沟通、激励和控制等方面的艺术。管理的科学性和艺术性并不是相互排斥的,而是在很大程度上统一的和相互补充的。

1.2.2.3 管理与领导

在我们讨论什么是管理的时候,不可避免地要涉及到管理与领导这两个概念之间的关系。尽管人们时常把它们作为同义词看待,而且在实际上领导与管理的区分也只是相对的,许多人本身既要担负领导职能,又要担负管理职能,既是领导者又是管理者,但是从科学研究的角度看,还是应该把它们区别开来。管理与领导是人们通常容易混淆的概念。事实上,领导职能与管理职能、领导者与管理者既相互联系,又相互区别,主要表现在:

- (1) 领导职能是管理职能的一部分,可以说管理职能的范围要大于领导职能。
- (2) 领导和管理活动的特点和着眼点不同。领导活动侧重于对人的指挥和激励,更强调领导者的影响力、艺术性和非程序化管理;而管理活动更强调管理者的职责以及管理工作的科学性和规范性。
- (3) 如果把组织中的工作人员划分为管理人员和作业人员,则从理论上分析,管理者应当是一名领导者,不管他们处在什么层次,都或多或少地肩负着指挥他人完成组织活动的任务。另

一方面,一个人可能是领导者,却并非管理者,这是因为除正式组织外,社会上还存在着形形色色的非正式组织,作为非正式组织的领袖,并没有得到上级赋予的职位和职权,但是他们却能对其成员施加影响,起到激励和引导的作用,因此他们也被称为领导者。

由于领导只是管理的一部分,是一种特殊的管理,所以领导科学和管理科学也是既有联系又有区别的两门不同的科学。领导科学侧重于研究管理活动中的领导及其规律问题。当然,领导科学也具有相对独立性,管理科学不能把领导科学的内容包罗无遗。

1.2.3 管理关系

人作为活动的主体作用于客观对象,也就必然同客观对象发生一定的关系。人的活动是多方面的,因而人的关系也是多方面的。人有实践活动、认识活动,就有实践关系、认识关系,人有评价活动,就有价值关系,同样,人有管理活动,也必然有管理关系。这种管理关系,也是人的一种基本关系,因为没有管理关系就没有也不可能有管理活动,而管理又是人们的一切社会活动中必不可少的组成部分。

管理关系就是人们在管理活动过程中形成的人与人之间的关系,它表现为管理者和被管理者之间的相互影响和相互作用。管理关系具有如下特点:

(1) 管理关系主要是人与人的关系。在管理学中,人们常把管理活动的对象区分为人、财、物三种形式,但是还必须看到,管理对象人、财、物是作为系统而存在的。管理,实质上不在于人对于管理对象中财与物的管理,而是管理者将人、财、物各种资源组织成一个有用的企业,通过对企业中人力、物力、财力的调节,完成预期的目标。也就是说,真正的管理主要不是生产者对于生产资源的管理,而是一部分人对于另一部分人的管理,是管理者对于生产者的管理,或者是管理者对于生产者同生产资料之间关系的管理。至于人们对财物的管理,对工具、机器的操作、使用,与其说是管理关系,不如说是生产关系;与其说他们是管理者,不如说他们是生产者。

(2) 管理关系具有鲜明的政治倾向。众所周知,对于人们的实践、认识、价值关系来说,其中不少的领域是不带政治性的,然而人的管理关系却带有鲜明的政治倾向,它是按照社会统治阶级的利益进行的,是统治阶级实现其政治目的的重要领域。在我国,各级管理者应当是党和国家利益的代表,是党和国家政策的宣传者、执行者,因此加强和完善管理,是同坚持共产党的领导和坚持社会主义道路、同全体人民群众的根本利益密切联系在一起的。没有政治倾向,不考虑这种或那种管理措施的政治后果,无论是对整个社会,还是对社会生活的某个领域,都是无法管理的。我们应当反对那些有意或无意地用组织技术概念来代替管理中的政治倾向,或者用其他臆造的标准来代替管理者的政治品质的错误倾向。

(3) 管理关系中还包含着心理关系。人的活动都有心理因素存在。管理作为一种人际关系、人际交往,不可避免地包含着管理者和被管理者之间心理方面的相互影响和相互作用。首先,管理者良好的心理结构是有效管理的重要保证,它不仅影响到管理职能的科学性,而且直接涉及到被管理者活动的科学性,因为管理不只靠管理者的权力,还要靠管理者的威信。威信不是权力所能强求的,而是凭管理者的良好品质、知识、能力,一句话是凭他的良好的心理结构博得的。威信是一种客观存在的社会心理现象,是使人甘愿接受对方影响和支配的一种心理因素。所谓权威,就是权力与威信的结合。由此可见,管理者的心理因素在管理关系中具有重大的作用,而且这种作用比在其他任何关系中都更为重要、更为明显。其次,管理关系中的心理关系,

除管理者以其良好的心理结构引起被管理者的心理共鸣以外,还包括管理者了解被管理者的心理特点。管理者的一切指令信息,总是要通过被管理者的创造性的劳动加以实现。对于这种创造性的劳动来说,行政命令往往无济于事,必须对人的心理因素施加影响,诱发他的内在愿望。事实说明,管理者能充分地考虑下属人员的不同心理,因势利导,对症下药,可大大减少管理者的劳动消耗,并产生明显的社会效果。总之,管理关系离不开心理关系。管理者和被管理者之间心理上的相容,是他们团结一致、关系融洽、相互信任和相互支持的重要保证,没有这种相容性,他们就会失去共同工作的意愿,最终导致组织解体,管理关系崩溃。

1.2.4 管理及组织的环境

任何管理都依托于一定的组织,而组织则在一定的环境中存在,可以说环境是组织生存的土壤,它既为组织的活动提供条件与发展的机会,同时也会对组织的活动起到制约作用,甚至带来威胁,所以有效的管理就必须研究组织所处的环境,分析环境,以充分利用发展的机会,避开各种威胁。

组织的环境可以分为组织的外部环境和内部环境。

1.2.4.1 外部环境

组织面临的外部环境又可分为一般环境与特殊环境。

1. 组织的一般环境

一般环境大体上可归纳为政治、经济、技术、社会文化和自然环境5个方面。

(1) 组织的政治环境。政治环境包括一个国家的社会制度、执政党的性质与导向、各级政府的政策法规等。通过对政治环境的研究,可以使组织了解国家和政府支持什么,反对什么;鼓励什么,限制什么;从而使组织的管理活动能符合国家利益,受到政府的支持和保护。

(2) 组织的经济环境。经济环境又可分为宏观经济环境和微观经济环境。宏观经济环境包括一个国家及其周边地区总的经济发展概况,如国民生产总值、人口数量及其增长趋势、人均收入以及通过这些指标所反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境则主要是指组织所在地区的经济情况,如消费者的收入水平、储蓄与就业情况以及消费者的行为偏好,这些因素都直接和间接地决定着组织目前和未来的市场大小、产品定位、发展规模等,是企业进行战略决策的根本条件和关键因素。

(3) 组织的技术环境。技术环境是指与组织从事生产和产品开发相关的技术条件、技术水平以及高新科技转化为生产力的速度和规模等。众所周知,企业的生产和经营过程就是劳动者借助一定的劳动条件从事生产和销售一定产品的过程。科学技术的进步不仅促使生产手段和工艺流程改变,同时将大量取代和淘汰那些落后于时代的老产品。因此任何企业都必须密切关注其技术环境,不仅要注意科学技术的发展动态,更要注意广泛地应用新技术,提高组织的活动效率,同时要不断推出新产品,占领新市场。20世纪下半叶,计算机技术问世以来,得到了迅速的发展和运用,更新换代之快超出了人们的想象。这一切不但为计算机产业的发展提供了极好的机遇,同时也不断地淘汰那些过时的产品,使市场竞争更加激烈。许多事实表明,只有技术革新,企业才能在未来的发展中立于不败之地。

(4) 组织的社会文化环境。社会文化环境包括一个国家和地区的居民与消费者的文化传统、价值观念、风俗习惯、教育水平、宗教信仰等一系列心理因素和行为特征。近几年来,随着信

息技术的发展以及世界经济一体化、全球化的浪潮,社会文化因素越来越受到管理者的重视。跨国公司要开展全球化的业务,必须研究世界各国和各个民族的社会文化因素,因地制宜地开发和销售产品。从人类学和伦理学的观点分析,东方国家和西方国家在许多观念上都有明显的差别,例如美国人被认为是富有竞争性、独立性的民族,同时又是利己主义者和不拘礼节的人,而东方国家则重视群体观念和权力因素。在消费观念上,东方和西方也有很大的差异。以上种种因素,都需要组织予以高度重视。

(5) 组织的自然环境。自然环境通常是指组织及其所在地区所处的地理位置、气候条件以及资源状况等因素。地理位置是制约组织活动特别是企业发展的重要条件。改革开放以来,我国沿海及东部地区的经济首先得到较快的发展,得益于优越的地理位置和发达的交通网络。这些地区人口稠密,不仅能为企业提供充足的人力资源和产品的用户,还有利于吸引来自各方面的投资,降低原材料和产品的运输成本,促进产业经济的发展。资源条件包括一个国家和地区的再生资源 and 不可再生资源条件,特别是稀缺资源不仅是国家和地区发展的基础,而且也是经济发展的制约条件。例如中东国家由于地下蕴藏着丰富的石油资源,而使国家具备充足的财力和资金储备;反之,我国西部地区由于缺乏足够的水资源,在一定程度上限制了工农业的发展。气候条件也是组织所面临的重要环境因素,良好的气候条件不仅有利于改善人们的生活环境,而且也是发展旅游产业的重要因素。

2. 组织的特殊环境

除一般环境外,组织更与其所面临的特殊环境发生密切的关系,因为它更直接、更具体地影响着组织的活动。组织的特殊环境包括产品的用户、竞争对手和供应商、政府机构与社会团体等。

(1) 用户。用户(顾客)是组织管理工作中需要头等关注的问题,“用户即上帝”表达了用户对企业的重要性,因为用户对产品的总需求决定着行业的市场潜力,从而影响行业内所有企业的发展边界。此外用户的购买行为随着环境条件和心理因素的变化而变化,具有潜在的不确定性。组织需要不断研究和分析这种变化,不断开发适销对路与高质量的产品,才能不断地扩大其产品在市场上的占有率,增强自身的实力。

(2) 竞争对手。竞争对手是企业面对的另一个特殊环境。在市场经济条件下,企业面对的市场是一个竞争的市场。多家企业生产相同的产品,它们必然会采取各种措施争夺用户,这就要求组织在经营管理活动中,通过市场调查和信息的分析,弄清竞争对手的数量、分布、资金与规模、技术水平、今后的发展方向、产品的市场占有率、销售增长率、产品的获利能力等,特别是对企业构成威胁最大的主要竞争对手,更需要加强分析研究。值得注意的是一个企业除现有的竞争对手外,还可能存在着潜在的竞争对手与替代品生产厂家。例如瑞士一直是一个以生产机械手表闻名于世界的手表王国,但是电子表出现后,由于其价格便宜、计时准确、使用方便的特点,对瑞士的钟表行业曾一度形成极大的冲击。同样在交通运输业领域中,铁路运输除面临着公路、水路、航空运输的竞争外,也不可忽视新兴的管道运输的发展动向以及在货物运输方面的实力。

(3) 供应商。供应商也是组织的特殊环境因素,因为它在两个方面制约着企业的经营和发展:其一,供应商能否根据企业的需求,按时按质按量地提供所需的生产要素,这影响着企业生产规模的维持和扩大;其二,供应商提供的原材料与半成品所要求的价格决定着企业的生产成本和获利能力。因此,企业在处理同供应商的关系时,除要重视建立稳定的供货渠道外,还要注