

“十一五”技能型高职高专规划教材

实用管理学

嵇建珍 王义宏 主 编
徐 敏 张金文 副主编



南京大学出版社

“十一五”技能型高职高专规划教材

实用管理学

嵇建珍 王义宏 主 编

徐 敏 张金文 副主编

南京大学出版社

内 容 简 介

实用管理学是经济管理类专业必修的一门课程。本书针对高职高专教育对管理能力培养的需求,坚持能力、素质与知识的统一,注重知识的系统性、内容的实用性和结构的新颖性,全面介绍了管理系统及其原理、管理理论的演进、计划、组织、沟通、领导、控制、物流管理、生产管理等内容。

本书集合多所高校师资力量,针对当前国内实际部门的需要和学生的接受能力,由众多一线教师共同策划编写完成,可作为高职高专院校管理类各专业的教材,也可供企业经济管理人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

实用管理学/嵇建珍,王义宏主编. — 南京:南京大学出版社,2008.11

“十一五”技能型高职高专规划教材

ISBN 978-7-305-05328-3

I. 实... II. ①嵇... ②王... III. 管理学 - 高等学校:技术学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 009644 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮编 210093

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

出 版 人 左 健

丛 书 名 “十一五”技能型高职高专规划教材

书 名 实用管理学

主 编 嵇建珍 王义宏

责任编辑 王荣娉(wangshenping2006@sina.com) 张秀梅 编辑热线 025-83595844

照 排 南京海洋电脑制版有限公司

印 刷 盐城市华光印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张: 19 字数: 381 千字

版 次 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-05328-3

定 价 32.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 sales@press.nju.edu.cn(销售部)

nupress1@publicl.ptt.js.cn

丛 书 序

《国务院关于大力发展职业教育的决定》(以下简称《决定》)指出:“职业教育仍然是我国教育事业的薄弱环节,发展不平衡,投入不足,办学条件比较差,办学机制以及人才培养的规模、结构、质量还不能适应经济社会发展的需要。”为了适应全面建设小康社会对高素质劳动者和技能型人才的迫切要求,促进社会主义和谐社会建设,要求大力发展职业教育。

《决定》进一步指出,发展职业教育,要坚持以就业为导向,深化职业教育教学改革。职业院校的课程要体现“职业性”,即把提高学生的职业能力放在突出的位置,围绕职业实际需求,培养适应生产、建设、管理、服务一线需要的技术应用型人才。

许多教师发现,在企业只需几个月就能熟练掌握的技能,学生在职业院校学习了3年后还不能熟练掌握。这一现象引起许多职业院校的巨大震动。当然,我们可以认为这是学校的实训设备不足所致,但许多设备充足的院校同样存在这一问题。

从学生以后将面临的复杂多变的就业环境看,职业能力强的学生无疑更具有就业竞争力,发展专深的职业能力也是十分必要的。

因此,我们顺应国家“十一五”规划的大局,在教育界相关专家的建议与指导下,由广大学校的老师结合本校的教学改革和精品课程建设,适时规划了这一系列教材,以顺应高等职业教育改革和发展的需要。

本套教材具有如下特色:

1. 以就业为导向——企业专家与“双师型”老师密切合作

参与本系列教材编写的老师均为“双师型”老师。这些老师既具有企业的从业经验,全面了解企业对人才的实际需求状况,知道企业真正需要的是哪些知识模块,又具有丰富的教学经验以及创新的课堂授课教学方法,使经验、知识和教学方法有机结合在一起。

为了更好地满足社会的需要,我们还邀请了一大批企业专家,与老师一起,对教材的内容进行认真分析与研讨,共同打造兼具实用性、创新性,反映最新教改成果,体现先进技术的技能型教材。

2. 全新的教学模式——推进现代教育技术在教学中的应用

本系列教材,要求实验采用全程录像的方式,实例采用视频演示的方式来讲授。每本书均配一张光盘,提供课堂实例的多媒体视频演示与实验的全程录像,更方便老师授课和学生自主学习,也推进了现代教育技术在教学中的应用。

同时,对于实验条件相对落后的学校来说,也是一个很好的互补。学生通过实验录像,可以看到真实的实验环境,巩固学习效果。



3. “职业性”设计实例与实验——重视对学生职业技能的培养与训练

本系列教材的编写以“提高学生实践能力，培养学生的职业技能”为宗旨，按照企业对高职高专学生的实际需求，以“项目驱动法”来设计实例与实验，使学生能够在了解相关理论的基础上，具备相应的实际操作技能。

4. “双证书”设计内容与习题——增强学生就业竞争力

本系列教材在编写时也充分考虑到了相关行业的职业资格认证要求，对与职业资格认证有关的课程，在内容安排和习题设置上与相关认证紧密结合，使学生对相关职业资格认证有一个清晰的了解，以帮助学生获取“双证书”——学历证书和职业资格证书，增强学生的就业竞争力。

5. 立体化的教学资源网——提供网站优质服务与教学支持

面对“十一五”规划的新形势，为了继续深化课程与教学改革，更深入地解决课改与教改中的重点与难点问题，为中国职业教育的发展提供精工细做的食粮，我们不仅提供优秀的纸质主教材，还提供电子教案、教学大纲、实验录像、视频演示、网络课程等教学配套资源，形成纸质出版物、电子音像与网络出版物等有机结合的立体化教学解决方案。

前 言

管理学是经济管理类专业必修的一门基础课。本书专为高职高专经济管理类专业学生而设计,针对高职高专教育对管理能力培养的需求,坚持能力、素质与知识的统一,注重知识的系统性、内容的实用性、结构的新颖性。主要特点有:

一、在学习目标上,坚持知识够用,强化技能的原则,对管理理论的介绍力求系统,重点培养学生运用所学知识分析和解决经营管理中现实问题的能力,并掌握管理的方法技巧,增强科学管理意识和团队精神,学会管理和服从管理。

二、在结构安排上,突出继承和创新、理论和实际相结合,适应经济管理类专业群的知识共融,按原理、技能和应用三方面设计教材的整体架构。

三、在教材内容上,强调前沿性、科学性、实用性。全面反映本学科最新研究成果及其发展趋势;尝试适合高职培养层次的管理学教学新的内容体系,注重理论体系的内在逻辑联系;结合实际,深入经营管理活动进行适用性理论分析,提出了一些具有实际应用价值的管理方略;运用典型案例,对理论进行阐述和解析,强调理论与实际操作的融合。

四、在编写体例上,遵循教学活动的内在规律。每章的学习目标,使学生明确该部分内容的学习要求,便于学生课前预习和有目的地听课,然后以生动具体的案例导入,使学生逐步进入管理理论知识的学习环境,培养浓厚的学习兴趣;在原理的介绍中深入浅出,通俗易懂,为便于学生全面掌握、突出重点,每章结尾都设有本章小结,对知识要点进行梳理,便于学生理解和记忆。

本书由嵇建珍、王义宏担任主编,徐敏、张金文担任副主编,参加本书编写的人员有(按章节排序):殷琴(第1章)、王翠(第2章)、张金文(第3章)、王智会(第4章)、徐敏(第5章)、嵇建珍(第6、9章)、王义宏(第7章)、张龙枝(第8章)、佟磊(第10章)、张成勇(第11章)、李玉君(第12章)。本书最后由嵇建珍、张金文统稿。

本书编写过程中,参阅了大量的资料,并得到了无锡南洋职业技术学院曾红路院长、王刚副院长和江阴职业技术学院张曾乾院长的积极鼓励和支持,得到了南京大学出版社和兄弟院校的大力协助,以及杨秀兰、邱维等老师的具体帮助,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,时间仓促,书中难免有不足之处,恳请读者不吝批评指正。

编 者
2007年12月

目 录

第 1 章 管理系统及原理	1		
1.1 管理与管理系统	2		
1.1.1 管理的概念	2		
1.1.2 管理的性质	3		
1.1.3 管理者	5		
1.1.4 管理系统	7		
1.2 管理原理	11		
1.2.1 管理原理概述	11		
1.2.2 责任原理	12		
1.2.3 效益原理	14		
1.2.4 人本管理原理	16		
1.2.5 其他原理	19		
本章小结	21		
复习思考题	22		
第 2 章 管理理论的演进	23		
2.1 早期的管理思想	24		
2.1.1 我国古代管理思想实践 与思考	24		
2.1.2 西方早期管理思想	25		
2.1.3 西方传统企业管理的内容 及特点	27		
2.2 近代管理理论	27		
2.2.1 科学管理的兴起	27		
2.2.2 法约尔的一般管理理论	31		
2.2.3 行为科学的产生	34		
2.2.4 管理科学的发展	38		
2.3 现代管理理论	40		
本章小结	43		
复习思考题	44		
第 3 章 计划	45		
3.1 计划概述	46		
3.1.1 计划的含义及特征	46		
3.1.2 计划的类型	47		
3.1.3 计划的作用	47		
3.1.4 计划的表现形式	48		
3.2 计划的编制与实施	49		
3.2.1 计划的编制程序	49		
3.2.2 现代计划方法	51		
3.2.3 计划的实施	53		
3.3 管理环境分析	54		
3.3.1 组织与环境	54		
3.3.2 管理环境	55		
3.3.3 环境的综合分析 ——SWOT 分析	59		
3.4 决策	61		
3.4.1 决策的含义及类型	61		
3.4.2 决策的程序	62		
3.4.3 个人决策与集体决策	65		
3.4.4 决策的方法	67		
本章小结	70		
复习思考题	70		
第 4 章 组织	72		
4.1 组织概述	72		
4.1.1 组织的一般含义及作用	73		
4.1.2 组织的管理学含义	73		
4.2 组织结构的设计	74		
4.2.1 组织结构的设计程序	74		
4.2.2 组织结构的设计原则	75		
4.2.3 部门的划分	76		
4.2.4 组织层次的划分	77		
4.3 组织团队建设	78		
4.3.1 团队建设概述	78		
4.3.2 高效团队的特征	79		
4.3.3 团队的建设	81		
4.4 组织文化	84		



4.4.1 组织文化的含义	84	6.4.1 领导者的修养	124
4.4.2 组织文化的特点	84	6.4.2 领导艺术	125
4.4.3 组织文化的功能	85	6.5 激励	129
4.4.4 组织文化建设	86	6.5.1 激励概述	129
本章小结	90	6.5.2 激励的过程及其目标设置	130
复习思考题	90	6.5.3 有关激励的理论	131
第5章 沟通	92	6.5.4 激励的原则和方式	133
5.1 沟通概述	93	本章小结	141
5.1.1 沟通的含义	93	复习思考题	141
5.1.2 沟通的作用	95	第7章 控制	142
5.1.3 沟通的一般程序	97	7.1 控制概述	143
5.2 沟通方式	97	7.1.1 控制的概念	143
5.2.1 组织的正式沟通方式	97	7.1.2 控制的作用	143
5.2.2 组织的非正式沟通方式	100	7.1.3 控制的类型	144
5.3 沟通障碍	101	7.2 控制过程	145
5.3.1 沟通中的障碍	101	7.2.1 确定标准	145
5.3.2 组织沟通障碍	103	7.2.2 衡量绩效	146
5.3.3 人际沟通的障碍	104	7.2.3 纠正偏差	148
5.3.4 跨越沟通障碍	104	7.3 控制方法	151
5.4 沟通技巧	106	7.3.1 预算控制	151
5.4.1 遵循沟通原则	106	7.3.2 非预算控制	153
5.4.2 沟通方法	107	7.4 控制工作	154
5.4.3 沟通技巧	108	7.4.1 控制工作的原则	154
本章小结	111	7.4.2 控制工作	155
复习思考题	111	7.4.3 有效控制系统	157
第6章 领导	112	本章小结	159
6.1 领导概述	113	复习思考题	160
6.1.1 领导的含义	113	第8章 物流管理	161
6.1.2 领导的作用	115	8.1 物流管理概述	162
6.1.3 领导的权力基础	116	8.1.1 物流	162
6.2 领导的本质和内容	117	8.1.2 物流的功能要素与作用	166
6.2.1 领导的本质	117	8.1.3 物流的分类	172
6.2.2 领导的内容	118	8.1.4 物流管理的概念与特征	176
6.3 领导者素质结构与领导风格	118	8.1.5 现代物流管理的发展趋势	180
6.3.1 领导者素质结构	118	8.2 物流管理实例	182
6.3.2 领导者素质的基本特征	121	8.2.1 案例一：德尔菲公司	
6.3.3 领导风格	121	的现代物流	182
6.4 领导者的修养与领导艺术	124		



8.2.2 案例二: 胜利油田企业 内部物流革新	183	11.1.1 财务管理总论	241
8.2.3 案例三: 海尔物流改革	185	11.1.2 财务管理的价值观念	244
本章小结	187	11.1.3 财务报表分析	245
复习思考题	188	11.1.4 筹资管理	251
第 9 章 生产管理	189	11.1.5 投资管理	254
9.1 生产管理概述	190	11.1.6 利润管理	259
9.1.1 生产管理的含义、内容 及要求	190	11.2 财务管理实例——东方广播 器材股利政策	262
9.1.2 生产过程组织的内容和形式	197	本章小结	263
9.1.3 生产计划的编制	204	复习思考题	263
9.1.4 生产控制的任务与方法	208	第 12 章 人力资源管理	264
9.2 生产管理实例	211	12.1 人力资源管理概述	266
9.2.1 案例一: 永济电机厂 的现场管理	211	12.1.1 人力资源管理的概念	266
9.2.2 案例二: 天门金田股份有限 公司的责任追踪管理法	213	12.1.2 人力资源战略及规划	268
本章小结	217	12.1.3 职务分析	269
复习思考题	217	12.1.4 员工招聘与甄选	271
第 10 章 营销管理	218	12.1.5 员工培训与发展	274
10.1 市场营销管理概述	219	12.1.6 员工绩效考核	276
10.1.1 市场营销管理的概念	219	12.1.7 薪酬与福利设计	279
10.1.2 市场营销管理的任务、内容 与过程	221	12.1.8 激励理论	281
10.2 市场营销管理实例	232	12.2 人力资源管理实例	282
10.2.1 案例一: 三家电器企业 的促销比拼	232	12.2.1 人力资源战略案例—— 沃尔玛的人力资源 战略体系	282
10.2.2 案例二: 山东小鸭集团—— 贴近顾客	234	12.2.2 常见职务的职务描述 和任职资格要求	285
10.2.3 案例三: 湖南湘泉集团—— 传统渠道的经营新作	236	12.2.3 安利的绩效考评制度—— 与企业文化相结合、 让员工做主	288
本章小结	239	本章小结	290
复习思考题	239	复习思考题	290
第 11 章 财务管理	240	参考文献	292
11.1 财务管理概述	240		

第1章

管理系统及原理

学习目标)

系统学习管理的含义、特征，管理的职能、性质，管理者的分类、角色、技能。

学习要求)

- **了解：**管理的产生、管理学的研究对象、内容与特点。
- **掌握：**现代管理基本原理的思想、内容，为以后各章的学习奠定基础。

【案例导读】

纳贝斯克集团的仓库管理系统建设

纳贝斯克食品(苏州)有限公司为世界500强企业纳贝斯克于1995年11月在苏州投资5000千万美元建立。先进的生产设备和技术为它奠定了坚实的基础，主要产品为曲奇等烘烤食品。上海灵蛙科贸于2004年下半年开始为纳贝斯克的仓库实施基于条码的无线仓储管理系统，工程于年内实施完毕，目前已正式上线运行。

企业的产品决定了其原料的复杂性，与一般的企业仓库不同，该仓库存储的物料既有箱式包装，也有料罐式存储的流体型原料，出入库的方式也存在常规栈板出入库和管道出入库两种方式。

实施WMS前，仓库只简单进行分区，种类繁多、形式各异的物料也未按照固定的区域存放，经常出现仓库员工不能准确找到和区分物料的现象，物料入库后也没有严格按照批次进行管理，有的原料因长时间没有使用甚至过期变质，造成了一定的资源浪费。生产中使用的物料种类、规格繁多，传统的手工出入库记录和不准确的库位限制了出入库操作的速度，与先进的高速生产线形成强烈的反差，并成为企业内部物流的瓶颈。

该仓库还存在一个重要问题，车间生产是三班倒，24小时连轴转，这就要求仓库同步工作，因此，仓库根本不能进行准确的盘点，只能利用产线休息时盘点或由员工在出入库操作的同时进行粗略清点，仓库库存数据与实际值一直都有较大偏差。库存数据是ERP系统的基



础是重要数据,不准确的库存数据也造成 ERP 的一些功能形同虚设,企业各级领导也为此大伤脑筋。

针对该仓库的具体情况,经过上海灵蛙实施人员近两个月的现场调查和多次的双方座谈,最终确定了两种物料形式(箱式、流体)兼容、统一分区编码、动态盘点的无线仓储管理系统方案。

系统在灵蛙仓库管理系统 LINUX-WMS2.0 的基础上进行了部分客户化的功能定制,利用无线数据采集终端和条码打印设备,统一物料的条码和格式,对原料、成品建立批次,实现物料的全面条码管理,原料严格按批次先进先出。

对仓库进行区位划分,物料与仓位严格对应,规范管理。出入库和盘点操作都采用无线手持终端进行,实际操作的同时,出入库和盘点的数据也自动录入系统中,提高操作速度。系统按发料单对要发的物料批次、位置进行指定,既提高了发料速度,也减少了发料的错误。与 ERP 集成,建立从采购到生产的连续物流体系,仓库库存数据和出入库、移库数据及时反馈到 ERP 系统,并建立库存预警机智,使得企业信息系统的功能得到全面发挥。

系统为实现仓库不停工的动态盘点设计了精巧缜密的算法,基于自动识别技术的动态盘点功能,使得盘点操作不再需要停工后,而是与其他出入库操作同时进行,该仓库切实实现了 7×24 的连续运转,与生产线的节奏保持了一致。对于管道出入库的物料,实施中建立起设备数据自动采集功能,并根据管道流体的特点,设计了相应的解决方案。

系统实施以后,企业的库存准确率提高到 99.8%,并通过与 ERP 数据交互,保证了 ERP 中的实施库存数据的准确性。出入库采用条码扫描方式,速度快,数据准确,使用一年多来,未出现以前人工操作时物料出入库错误的现象。同时,采用批次管理后,实现了先进先出,并且加快了库存周转率,减少了库存资金的占用。

1.1 管理与管理系统

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛存在于现实的社会生活之中,大至国家、军队,小至企业、医院、学校等,凡是一个由两人以上组成有一定活动目的的集体就都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在组织的活动中,就有必要了解什么是管理,为什么要进行管理活动,怎样才能有效地进行管理。

1.1.1 管理的概念

1. 管理的定义

管理活动自古即有,关于“管理”,从不同的角度出发可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但这种字面的解释并不能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。



关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较有代表性的有:美国管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)认为“管理就是决策”。

当前,美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中,也对管理有不同的定义,如:管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能达到的效果;管理就是计划、组织、控制等活动的过程;管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。

给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样一种活动,即管理可以发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,以实现某个目标。我国的一些文献或教科书中也给管理下了一些定义,如:

管理就是指由专门机构和人员进行的、控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动;管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的,而采用相应的方式所进行的活动。

上述定义可以说是从不同侧面、不同角度揭示了管理的含义,或者是揭示了管理某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义,能够全面概括管理这个概念的内涵和外延,即:管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

2. 管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,还可以从以下几方面进一步把握管理的基本特征。

(1) 管理是一种社会现象或文化现象。只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象或文化现象。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可:

- ① 必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的等活动。
- ② 有一致认可的、自觉的目标。

(2) 管理的“载体”就是“组织”。管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且管理总是存在于一定的组织之中。正因为现实世界中普遍存在着组织,管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效地协作需要有组织,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。

1.1.2 管理的性质

1. 管理的自然属性与社会属性

管理,从最基本的意义来看,一是指挥劳动;二是监督劳动。由于生产过程具有双重性



——既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因此，对生产过程进行的管理也就存在着双重性：一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理自然属性；一种是与生产关系、社会制度相联系的管理社会属性。这就是管理的二重性，它是马克思关于管理问题的基本观点。

(1) 自然属性

指管理与生产力、社会化大生产相联系而体现出来的性质。由共同劳动的性质所产生，是合理组织生产力的一般职能。

(2) 社会属性

指管理与生产关系、社会制度相联系而体现出来的性质。由生产关系的性质和社会制度所决定，是维护和完善生产关系的职能。

(3) 管理的二重性对比(如表 1-1 所示)

表 1-1 管理的二重性对比

项 目	自 然 属 性	社 会 属 性	
产生条件	协作(共同劳动)	生产资料所有制形式(公、私)	
管理中作用	集中表现在“指挥的意志上”	监督	资：出于剥削的需要 社：维护人们的利益，增加社会财富的需要
职能	一般职能：合理组织生产力	特殊职能：维护和完善生产关系	
性质	“生产”劳动	监督 劳动	资：剥削 社：增加社会财富
决定因素	生产力水平(社会化大生产程度)	生产关系(社会制度)	

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的自然属性就成为没有内容的形式。

2. 管理的科学性与艺术性

管理是一门科学还是一门艺术？这个问题曾引起过较大的争议，经过一百余年的探索、研究，其主要观点有：

(1) 艺术观

早在 20 世纪 20 年代初，哈佛大学校长洛奥尔认为，管理是最老的艺术、最新的职业。所谓艺术，就是用高度的形象来反映现实。管理的艺术性，主要指管理者在管理活动中要凭技艺(技巧、才能)来处理管理问题。持艺术观点的管理学者们提出了以下证据：

- 管理凭直感、创造力和经验。
- 管理是技巧的运用，没有在任何条件下都能实现的准则。
- 管理是一种意识，对人本身的素质有一定的要求。



(2) 科学观

科学是人们关于自然、社会和思维的知识体系。科学的实质在于揭示事物的本质和规律。管理活动本身是有规律可循的,既然有规律必具科学性。持科学观点的管理学者们提出了以下证据:

- 现代管理建立在科学的基础之上(由技巧形成经验,进而上升为科学)。
- 管理有一些“放之四海而皆准”的原则(如统一指挥原则)。
- 管理知识可以通过书本学习、传授。
- 可以用计算机、数理等方法进行研究。
- 管理是理性派,是有规律(原理—原则—方法)可循的。

(3) 艺术与科学结合观

经过多年的探索、研究和总结,在管理历史上已经形成了比较系统的管理理论,它们反映了管理工作中的客观规律,即科学性所在。然而,与自然科学相比,管理科学还只是一门不十分精确的学科,管理活动的复杂性,使得管理者在管理实践中必须运用各种管理技巧、经验来解决具体的管理问题,而对于这些技巧和经验,他们只能从长期的实践活动中获得。这就是管理的艺术性所在。

可见,管理既是一门科学,又是一门艺术。正如人们形象地说,管理既是铁的,又是灰色的!管理是科学性和艺术性的有机统一体。

1.1.3 管理者

管理作为一系列的活动必然有主体和客体,管理主体是指管理活动的发起者和执行者,即管理者。史蒂芬·P.罗宾斯认为,管理者是在组织中工作的,但是组织中的人不一定是管理者。管理者是指指挥别人活动的人,是有下级的人。

关于谁是管理者,有许多管理学家给出不同的定义。在此给如下定义:管理者通过别人来完成工作,他们作决策,分配资源,指导别人的行为以达到工作目标。管理者在组织中完成他们的工作。组织是一种有意协调的社会单元,由两个以上的人组成,在一个相对连续的基础上运作,以达到共同的目标或一系列目标。制造公司或服务公司、学校、医院、军队、零售店、警察部门、中央和地方政府机构等都是组织。在这些组织中监督别人的活动,并对达到目标负有责任的人被称为管理者。

1. 管理者的角色

20世纪60年代后期,麻省理工学院(MIT)的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位高层经理进行了一项精心研究,以确定这些管理者在他们的工作中做些什么事情。

以他对这些经理的观察为基础,明茨伯格得出结论:管理者扮演着10种不同而又互相关联的角色或者表现出与工作有关的10种不同的行为。如表1-2所示,这10种角色可以分为三大类:人际的角色、信息的角色和决策的角色。



表 1-2 明茨伯格的管理角色

角 色	描 述	示 例
人际角色		
头面人物	象征性的首脑, 必须履行法律性或社交性的例行义务	庆祝会: 需要表明地位的场合
领导者	负责激励和指导下属	所有包含下属参与的管理活动
联络者	与外部能够提供好处和信息的人保持接触和联系网络	参与公司外部委员的工作
信息传递角色		
监控者	接受大量的信息, 作为组织内外信息的神经中枢	处理各种信件和接触, 其主要的目的在于收集信息
传播者	把从外部人员或下属那里获得的信息传递给组织的其他人员	为了信息交流的目的, 把信件的传递给组织; 涉及向下属传递信息的语言接触, 如总结会
发言者	向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果的信息, 作为组织所在行业方面的专家	董事会议: 处理向外界发布信息的活动
决策角色		
创业者	从组织和环境中寻找机会发动能够带来变革的计划	制定战略, 对创意和改进方案进行的评估会议
混乱处理者	当组织面临重大的、意外的混乱时, 负责采取正确的行动	针对混乱和危机战略
资源分配者	作出或批准组织中的重大决策	制定日程, 寻求权威, 从事预算, 为下属的工作作计划
谈判者	在主要的谈判中代表组织	合同谈判

2. 管理者的职能

20 世纪初, 法国工业家 Henri Fayol 提出, 所有管理者都履行着五种管理职能, 即计划、组织、指挥、协调和控制。50 年代中期, 美国学者 Harold Koontz 和 Cyril O'Donnell 采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教材的框架。目前, 大部分管理学教材仍然沿袭了这一模式, 即以管理职能来组织教材内容。Stephen P. Robbins 在其《管理学》教材中将管理职能精简为如下四项:

(1) 计划职能。必须规定组织的目标以及如何实现目标。计划职能包含制定组织目标, 并制定整体战略以实现这些目标, 以及将计划逐层展开, 以便协调和整合各种不同类型的活动。

(2) 组织职能。管理者还承担着设计组织结构的职责, 包括决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎样分类组合、谁向谁报告, 以及各种决策应由哪一层级制定等。

(3) 领导职能。每一个组织都是由人组成的, 管理的任务是指导和协调组织中的人。当管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道、解决组织成员之间的冲突时, 他就



是在进行领导。

(4) 控制职能。设定了目标之后,就开始制订计划,向各部门分派任务,雇佣人员,对人员进行培训和激励。为了保证事情按既定的计划进行,必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正就是管理的控制职能。

1.1.4 管理系统

1. 系统的概念

系统是多个功能元素有机组合在一起形成的体系。例如,人的呼吸系统包括鼻、咽、喉、气管、支气管和肺。而这个系统中每一个部分也是一个系统。例如鼻,又包括皮肤、血管、黏膜等组成部分。系统中的各个组成部分协调一致共同工作,可以发挥比单独的部分更大作用,完成各个组成部分单独无法完成任务。

2. 管理系统

把多个具有管理功能的因素组合起来,形成综合管理体系,就是管理系统。

国家就是一个庞大的管理系统。国家的统治集团用宗教、意识形态和宣传教育进行思想控制;用税收、物价、分配、政府补贴、准入,以及各种经济政策进行经济控制;用行政机关和各种规章制度进行行政控制;用法律及警察法院监狱等来进行法律控制;用军队来进行武装暴力控制。这样,从国家首脑、中央各部门到地方各级政府组成了庞大的管理系统。由这个系统规范和制约着社会成员的行为,维持着国家的生产、生活、社会秩序。

由于国家掌握着武装力量 and 法律等最有力和最全面的管理手段,因此,国家具有无比强大的管理能力,只要国家认为需要,就能动用最有力手段进行管理。如果国家动用武力也不能控制局势,国家政权就将面临倒台的威胁。

国家管理属于上层建筑,与经济基础是对立统一的关系。当国家管理系统与生产力相适应时,就会促进生产力的发展,反之,则会阻碍生产力的发展。当国家管理系统严重阻碍生产力发展时,控制和反控制就会产生尖锐的对立;当国家管理机器无力制止反控制力量时,国家的统治就会崩溃,政权就要更替。这是世界历史上屡见不鲜的规律。

在国家管理系统之下的各种管理系统,既是国家管理系统的组成部分,又受着国家管理系统的统一管理。各种管理系统都是以国家的武装力量、法律制度和行政管理作为后盾,是在国家武装力量的保护和控制之下,在国家宪法和法律体系及行政管理的支持和允许之下,而产生和运行的。所以,一般的管理系统只有思想控制、经济控制和内部的行政管理控制,而无须也不允许有独立于国家之外的法律和武装力量(特别行政区另当别论)。



3. 管理系统的组成

任何一个管理系统都包括组织、人员、制度、手段四个部分。

(1) 组织

任何一个管理系统都是由组织机构组成。这种组织机构有一个首脑或首脑机构, 下设各个业务部门和各下属机构, 组成一个纵横交错的管理网络体系。

管理系统从简单到复杂, 具有多种形态。最简单的管理是面对面的直接管理, 只有一个层次, 显然这种管理效率是很低下的。间接管理产生了复杂的管理系统, 具有多个层次甚至多个子系统。

组织机构的形式有金字塔型、矩阵型和混合型。在金字塔结构中, 管理指令是层层下达的, 一级压一级, 平级之间没有关系。在矩阵型结构中, 基层的问题首先由相关部门处理, 同级部门之间有相互协调和互相制约的职能。现实中的管理系统都是金字塔型和矩阵型的综合。在金字塔型中的每一层中, 可能又有矩阵型的结构, 而在矩阵型的每一个部门中, 可能又有金字塔型结构。

管理系统又是条和块的综合。由多级同类机构组成的部门是条。例如教育部、教育厅、教育局、教育科。同一级机构组合是块, 例如省、市、县政府。块的每一级都有与上一级相对应的各个部门, 例如, 总公司下面的各平级子公司, 也有与总公司相对应的各个科室。

管理系统中条和块是互相交错、互相依存的辩证统一关系。条块既有分割又有关联。处理不好条块关系, 管理系统的作用就会大受影响。现代管理系统往往是条块结合、各种类型相结合的网络系统。

组织机构是管理系统存在的先决条件。组织机构的设立要根据管理的任务而定, 既要避免繁琐重叠, 过于庞大, 又不能支离破碎。多数情况下, 应与上一级的块相对应, 但是根据实际情况也可多设或少设。一般来说, 在任何一个管理系统中, 人、财、物的机构是必不可少的。

(2) 人员

组织机构的定员决定了人员的数量, 定员是根据机构的性质和任务而定。组织机构内的职务和岗位设置决定了对人员质量的要求。人员的质量在于人才的实际工作能力。文凭学历、专业资质、各种证书等, 可以在一定程度上反映人才的质量, 但不是绝对可靠, 注意不要被弄虚作假所迷惑。

好的管理系统人员是可以流动的。管理系统中的人员既要有相对稳定性, 也要有可流动性。例如人员老化就要淘汰更新。

(3) 规章制度

管理系统的组织机构设置、人员的配备, 以及组织机构之间的关系、人员和人员之间的关系, 都必须由规章制度来决定和调节, 系统成员的行为也要由规章制度加以规范和控制。

规章制度实际上是事先对各种可能的情况进行设定, 并对在各种情况下应当如何行动作出规定。因此, 完善的规章制度可以使系统在一次指令下达后连续不间断地运行, 可以实现程序化、远程化、无人化管理。