

中国矿业大学新世纪教材建设工程资助教材

管 理 学

彭建良 周敏 主编

Peng jianliang Zhou min

Management

China University of Mining & Technology Press

中国矿业大学出版社

158

C93-43

P431

中国矿业大学新世纪教材建设工程资助教材

管 理 学

主 编 彭建良 周 敏

编写人员 (按姓氏笔画为序)

王新宇 甘大力 孙 艳

张正堂 杨政军 周 敏

周朝富 龚 荒 曹庆仁

彭建良

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书具有管理学体系创新、理论联系实际、学以致用、内容先进、充分反映管理学最新研究成果、适当加强定量内容的鲜明特色。本书内容包括:管理综述、管理学的对象与任务、管理思想与管理理论的形成与发展、管理原理、管理目标与战略、预测与决策、计划、管理组织、组织文化、领导、激励、管理信息、管理控制、管理绩效诊断、管理绩效评价、管理创新等。

本书可作为高等院校工商管理类各专业的教科书,也适合作为理工类院校其他专业学生选修管理学的教材,而且可为企业管理的实践者和理论研究者提供一定参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/彭建良,周敏主编. —徐州:中国矿业大学出版社, 2002. 3

ISBN 7-81070-461-3

I. 管... I. ①彭...②周... II. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 098392 号

书 名 管理学
主 编 彭建良 周 敏
责任编辑 姜 华
出版发行 中国矿业大学出版社
(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)
排 版 中国矿业大学出版社排版中心
印 刷 江苏徐州新华印刷厂
经 销 新华书店
开 本 787×1092 1/16 印张 22 字数 543 千字
版次印次 2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷
印 数 1~3100 册
定 价 28.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



前 言

管理学是一门正在快速发展的科学。我们在长期从事与管理学有关的教学和科研工作中,在积累了一定的实践经验的基础上,按照管理学体系创新、理论联系实际、学以致用、充分反映管理学最新研究成果和适当加强定量内容的思想,组织编写了这本主要面向高校学生的《管理学》教材。本书得到了中国矿业大学新世纪教材建设工程的资助。在本书的结构和思路设计中,穆忻普教授提出了很好的建议以及修改意见。在编写中,我们参考了大量的管理学相关文献,引用了国内外有关专家的研究成果与实践研究材料。为了满足读者学习的需要,本书中的案例是在原有案例或有关组织管理素材的基础上进行了增删与整理而形成的。在此,我们向支持和有助于我们编写本书的所有单位和个人表示衷心的感谢!

我们在编写过程中,运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点,充分吸取古今中外所积累的管理思想和管理理论的精华,并紧密结合我国国情和管理学的发展前沿,力求在科学性、先进性、实用性和针对性方面达到更好的水平。本书内容包括:管理综述、管理学的对象与任务、管理思想与管理理论的形成与发展、管理原理、管理目标与战略、预测与决策、计划、管理组织、组织文化、领导、激励、管理信息、管理控制、管理绩效诊断、管理绩效评价、管理创新等。本书可作为高等院校工商管理类各专业的教科书,也适合作为理工类院校其他专业学生选修管理学的教材,而且可以为企业管理的实践者和理论研究者提供一定参考。

本书由彭建良、周敏担任主编。本书的第一章、第二章、第四章、第八章由彭建良编写,第三章由彭建良和甘大力编写,第五章、第七章由周敏编写,第六章由王新宇编写,第九章由甘大力编写,第十章由龚荒编写,第十一章由杨政军编写,第十二章、第十三章由曹庆仁编写,第十四章由周朝富编写,第十五章由张正堂编写,第十六章由孙艳编写。全书由彭建良和周敏总纂。

由于编者水平所限,书中定有不当和错误之处,敬请读者批评指正。

编 者

2002 年 1 月

目 录

第一篇 管理与管理学导论

第一章 管理综述	(1)
第一节 管理的概念和性质.....	(1)
第二节 管理的主体与客体.....	(3)
第三节 管理的本质、职能和范围	(7)
第四节 管理环境.....	(9)
第二章 管理学的对象与任务	(13)
第一节 管理学的特点与研究对象	(13)
第二节 管理学的研究方法	(16)
第三节 管理学科的分类	(17)

第二篇 管理思想和管理理论的形成与发展

第三章 管理思想和管理理论的形成与发展	(20)
第一节 管理思想和管理理论的阶段划分	(20)
第二节 中国的管理思想	(21)
第三节 其他国家的管理思想	(25)
第四节 古典管理理论	(28)
第五节 人际关系理论	(37)
第六节 现代管理理论	(40)
第四章 管理原理	(50)
第一节 管理原理的含义	(50)
第二节 管理的基本原理	(51)

第三篇 决策与计划

第五章 管理目标与战略	(57)
第一节 组织的共同愿景	(57)
第二节 目标与目标管理	(61)
第三节 战略管理	(71)
第六章 预测与决策	(81)
第一节 预测	(81)
第二节 决策的概念与类型	(90)
第三节 决策方法及其应用	(93)

第四节	层次分析法·····	(104)
第七章	计划·····	(113)
第一节	计划的基本内容、作用和特征·····	(113)
第二节	计划体系·····	(116)
第三节	计划工作的流程·····	(119)
第四节	现代计划方法·····	(122)

第四篇 组织与文化

第八章	管理组织·····	(128)
第一节	组织与组织设计概述·····	(128)
第二节	组织部门和层次的划分·····	(139)
第三节	组织结构的基本类型·····	(145)
第四节	组织力量的整合·····	(150)
第五节	人员配备·····	(160)
第六节	组织变革·····	(172)
第九章	组织文化·····	(179)
第一节	组织文化概述·····	(180)
第二节	中外组织文化的比较·····	(186)
第三节	知识经济条件下组织文化的特征·····	(193)

第五篇 领导与激励

第十章	领导·····	(197)
第一节	领导的实质与作用·····	(197)
第二节	人性假设·····	(199)
第三节	有关领导的理论模式·····	(201)
第四节	领导艺术·····	(208)
第十一章	激励·····	(214)
第一节	激励概述·····	(214)
第二节	内容型激励理论·····	(216)
第三节	过程型激励理论·····	(220)
第四节	行为改造型激励理论·····	(223)
第五节	经营者激励·····	(226)

第六篇 信息与控制

第十二章	管理信息·····	(232)
第一节	信息与管理·····	(233)
第二节	信息沟通·····	(239)
第三节	现代信息管理技术与方法·····	(248)

第十三章 管理控制	(259)
第一节 管理控制及其有效性.....	(260)
第二节 预算控制.....	(268)
第三节 非预算控制.....	(273)
第四节 质量控制.....	(279)

第七篇 管理绩效的诊断、评价与管理创新

第十四章 管理绩效诊断	(288)
第一节 管理绩效诊断概述	(288)
第二节 管理绩效诊断的主要内容.....	(291)
第三节 管理绩效诊断的程序.....	(292)
第四节 管理绩效诊断的常用技术方法.....	(295)
第十五章 管理绩效评价	(299)
第一节 绩效评价概述.....	(299)
第二节 员工的绩效评价.....	(303)
第三节 企业经营绩效评价.....	(310)
第四节 绩效评价后的工作.....	(314)
第五节 绩效评价方法的发展趋势.....	(318)
第十六章 管理创新	(325)
第一节 管理创新概述.....	(325)
第二节 管理创新的过程.....	(329)
第三节 管理创新在企业创新体系中的地位.....	(334)
第四节 知识经济条件下的管理创新.....	(336)
主要参考文献	(341)

第一篇 管理与管理学导论

第一章 管理综述

【本章学习要求】

1. 理解和掌握管理的概念和性质。
2. 明确管理的主体和客体及其组成要素。
3. 理解管理者的含义和管理者在组织中担当的角色。掌握不同层次管理者对管理技能的要求。
4. 理解管理的本质。
5. 了解管理职能的划分。掌握管理职能的含义。
6. 了解管理的范围。
7. 理解管理环境对管理绩效的影响。了解管理环境的划分及其内容。

在人类历史上,自从有了有组织的活动,就有了管理活动,如总统管理国家、将军管理军队、总经理管理公司、校长管理学校、家庭主妇管理家务等。任何一个组织要有效地达到其既定的目标,都需要进行管理。本书所研究的管理是一般意义上的管理,它从具体的管理活动中抽象出来,并反映各具体管理活动普遍适用的规律。

第一节 管理的概念和性质

一、管理的概念

关于管理的含义,从“管理”的词面来解释和理解,它含有“管辖、控制和处理”的意思。但由于人们对管理分析、研究的角度不同,便产生了不同的观点,其中较有代表性的有:

科学管理的创始人泰罗认为,管理就是“确切地知道你要别人干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”。与泰罗同一时期的一般管理理论的创始人法约尔认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。决策理论学派的代表人物西蒙则认为:管理就是决策。除此之外,还有许多管理学家对管理的含义有不同的看法,如:管理就是对人的管理;管理就是领导;管理是对人所干预的人、事、物等组成的系统而言的,而系统是运动、发展和变化的,管理就是对这个系统运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为;管理就是管理者为了达到共同目标,运用管理职能作用于管理对象,有意识地不断进行有效协调的综合活动过程;管理是指组织中如下活动或过程: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,以实现单独的个人所无法实现的目标。

上述这些定义都是从不同角度提出来的,它们仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究,本书采用下面的定义:

管理是指在一定组织中的管理者,根据组织内、外环境条件变动状况,正确制定组织目标,并通过计划、组织、领导、控制、信息沟通和创新等职能,合理配置和协调各种资源,高效率地实现组织目标的活动过程。

为了进一步理解管理的概念,需要把握以下要点:

(1) 管理是人类的活动。管理活动必须要有人参与。在管理活动中,人是决定的因素。这体现为管理的主体一定是人,管理主体在管理中处于主导地位。因为管理者是实施管理的人,所以管理者的管理能力直接影响组织的管理水平。管理客体除了客观事物以外,还有就是人。现代管理的观点认为,被管理者除了担当管理客体的角色外,在一定意义上,他们也属于管理主体。一方面,被管理者与管理效果有很大的关系,如果被管理者的素质过低,无法如实接受和理解管理者发出的各种管理信息,或无法自我约束、自主管理,就不能保证实施有效的管理。另一方面,因为被管理者最了解基层的实际情况,被管理者参与决策就可以减少决策的失误,还可以使被管理者理解和支持管理者所做出的决策,有利于决策的顺利实施。

(2) 管理是有目的的活动。没有规定组织预期目的的活动,必然是杂乱无章的,低效率的,不能视为管理。只要有了既定目标,即使该目标没有实现或没有全部实现,这样的活动也是管理。管理的目标不是固定不变的,而是一个动态的概念。管理目标应与组织内部环境和外部环境相适应。如果环境改变了,组织目标没有变,仅注意到“正确地做事”,那么,这样做对组织的发展是不利的。如果管理目标随组织内部环境和外部环境的改变而改变,既做到了“正确地做事”,又做到了“做正确的事”,那么,这样做对组织的发展是有利的。

(3) 管理是一种系统活动。这表现为管理对象具有系统的特征,管理活动是由一系列相互联系的职能组成的综合管理系统。通过有效管理,实现组织整体功能大于各个局部功能之和,即 $1+1>2$ 的效果,出现“三个臭皮匠顶个诸葛亮”的情况。否则,缺乏有效的管理,就可能出现“三个和尚没水吃”的情况。

(4) 管理要达到组织目标,就必须采用特定的方式和方法。管理方式和方法不是一成不变的,随着社会经济的发展,会出现效率更高、适应性更强的管理方式和方法。管理者要根据具体条件和变化了的情况,灵活地采用合适的管理方式和方法。

二、管理的性质

管理的二重性质,是马克思在《资本论》中最早提出来的。马克思认为:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,——完全撇开商业部门不说——在一切以作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立为基础的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①与此同时,马克思还进一步分析说:“如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的,——因为它所管理的生产过程本身

^① 《马克思恩格斯选集》第2卷,人民出版社1995年第2版,第510页

具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程，……”^①

从上述马克思的论述中可以看出，管理具有二重性质，即自然属性和社会属性。

管理的自然属性，又称为管理的生产力属性。它是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，即“指挥劳动”，它表现了管理科学性的一面。管理的自然属性表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，反映了社会协作过程本身的要求。管理的自然属性是由生产力的发展水平和社会分工发展的要求决定的，因此，它与具体的生产方式和特定的社会制度无关，是资本主义管理和社会主义管理共有的基本属性。

管理的社会属性，又称为管理的生产关系属性。它是指管理要处理人与人之间的关系，即“监督劳动”，它表现为管理艺术性的一面。管理的社会属性主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。社会制度的不同，社会生产关系的变化，使管理的目的、方式和手段也随之改变，因此，社会主义制度下的管理与资本主义制度下的管理的本质区别就在于两者社会属性的特殊性。

马克思的管理二重性原理，深刻揭示了管理的根本属性和根本职能，是指导我们掌握和应用管理理论和方法的重要思想。管理的自然属性说明，任何社会制度下的管理思想和管理经验，只要是反映社会化大生产的客观规律，我们就可以去学习与借鉴。管理的社会属性要求我们在接触和借鉴西方资本主义的管理思想和管理经验时，不能全盘接受，照抄照搬，而要做到去其糟粕，取其精华，在分析和研究我国社会主义生产关系的基础上，建立起具有中国特色的管理思想和方法体系。

第二节 管理的主体与客体

一、管理的主体

管理的主体是指管理活动中起能动作用的个体总和。一般来说，管理的主体就是指组织中的全体管理者。实际上，管理的主体中还应包括被管理者。为了研究方便，这里重点研究管理者。

（一）管理者的含义

传统观点认为，管理者就是对其他人的工作负有责任的人，或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人。这一观点是以正式职位和权力为基础来区分管理者和被管理者，具体表现在管理者有下属，而被管理者则没有。

然而，现代社会的组织中有一些处在管理部门中对组织成果负有责任并做出贡献的专业人员，如公司的高级会计师、高级经济师、高级工程师等，他们通常不是什么人的上司，但他们以自己的职位和知识，影响了组织发展的决策和最终的经营成果，以个人的方式对组织做出贡献。如果按照传统管理者的定义，他们将被排除在管理者之外，这显然是不妥的。

为此，著名管理学家德鲁克在1973年出版的《管理：任务、责任和实践》一书中指出，在确定的一个组织中，谁是负有管理责任的人，最首要的标志并不是谁有权命令别人，管理人员的责任在于有贡献、职能，而不是权力，这就是所以为管理者的明确标志。德鲁克认为是否为管理者的核心标志是责任，即对组织做出贡献的责任，这样可以将专业人员列入管理者的

^① 《马克思恩格斯全集》第44卷，人民出版社2001年第2版，第385页

范畴之内。不过,德鲁克也指出这些专业人员是做出决策能够影响组织成果的少数成员,并非所有的专业人员都是管理者。

综上所述,不论是强调组织中的正式职位和权力的观点,还是强调在组织中应做出贡献和承担责任的观点,都反映了同一事物的不同侧面。从职权和责任同是事物的两个方面看,这两种观点不应是对立的,而是互相补充的。用现代管理标准来衡量,管理者既指拥有正式管理职位并能进行指挥的人,又指通过影响决策等管理工作对组织做出贡献的人。所以,从广义上讲,管理者应泛指所有执行管理职能,并对组织目标做出实质性贡献的人。

根据这个定义,管理者既包括执行管理职能、对他人工作负有责任的人,也包括承担特殊任务、而不对他人工作负有责任的人,或者介于这两者之间的人。只要这个人利用其职位和知识,以个人的方式对该组织做出实质性贡献,使该组织工作取得成果,那么他就是一位管理者,而不管他对他人的工作是否负有责任、是否有下属。

(二) 管理者的分类

按照管理者在组织中所处的地位划分,管理者可分为以下三类:

1. 高层管理者

高层管理者指负责制定组织发展战略和行动计划,有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。如在西方企业中的首席执行官(CEO),在我国企业中的经理、厂长,医院的院长,学校的校长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡很大程度上取决于他们对环境的分析和判断,以及目标的选择和资源配置的决策。他们还要代表组织协调与其他组织或个人的关系,并对组织所造成的社会影响负责。因此,高层管理者具备的知识要广、能力要强、素质要高。

2. 中层管理者

中层管理者指根据高层管理者做出的决策和计划,结合所在部门或岗位负责制定具体的计划及有关细节和程序的人员。如大公司的地区经理、分部(事业部)负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理者主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者,同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门,他们是连接高层管理者和基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动,保证完成各项任务,实现组织目标。但他们一般不直接指挥、协调第一线人员的活动。

3. 基层管理者

基层管理者又称现场管理人员或一线管理人员,如车间内的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示,直接分配每一个成员的工作任务,随时协调下属的各项活动,控制工作进度,解答下属提出的问题。一般来说,基层管理者应具有较高的技术操作能力。

按照管理者的职责任务划分,管理者可分为以下三类:

1. 决策指挥者

决策指挥者指在组织各层次中拥有决策指挥权的管理者,通常指各管理层次的“一把手”,如工厂的厂长、车间主任、班组长等。他们的基本职责是负责组织或组织内所在层次的全面管理任务,拥有直接调动下级、安排各种资源的权力。

2. 职能管理者

职能管理者指负责组织中某一专门管理职能的管理人员,通常称为业务管理人员,如计划管理人员、生产(业务)管理人员、市场管理人员、财务管理人员和人事管理人员等。他们的

职责是负责组织或组织内的某一层级中的某一专业管理职能,以各自的专业知识对组织目标的实现做出贡献。

3. 参谋人员

参谋人员指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员,如管理顾问、调研员等。他们的职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息,为决策者提供合理的建议和方案。参谋人员没有直接的决策指挥权,但他们以自己的知识和经验影响组织决策,有时这种影响还比较大。

(三) 管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的一项调查,管理者在实际工作中扮演着多种角色,这可分成三大类,即人际角色、信息角色和决策角色。

1. 人际角色

当管理者处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他就在扮演人际角色。人际角色直接产生于管理者的正式权力基础,又可细分为代表人角色、领导者角色和联络者角色。

管理者作为所在组织的负责人,很有必要参加一些社会活动,或宴请重要客户,或主持重要的庆典活动,必须履行一些具有礼仪性的职责。这时,管理者就行使着代表人的角色。

由于管理者对所在组织的成败负有重要责任,因而他们必须扮演领导者的角色。管理者通过协调组织内各成员的工作,使他们与自己一起共同努力来确保组织目标的实现。

管理者必须对组织内外的重要问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立良好的关系和网络,才能进行有效的资源利用与协调。因此,管理者必须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在与组织内的个人或工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。

2. 信息角色

为了能够顺利完成工作目标,管理者必须确保和他一起工作的人具有足够的信息。由于管理者既是所在组织的信息传递中心,又是组织内其他工作小组的信息传递渠道,因此,管理者在组织中扮演了重要的信息角色。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取和传递必要的信息,以便协调完成工作任务。管理者的信息角色又可细分为监督者角色、传播者角色和发言人角色。

作为监督者角色,管理者必须持续地关注组织内外环境的变化,以便及时获得对组织有用的信息。管理者既可以通过组织途径获得信息,也可以通过个人关系网获得信息。根据这些信息,管理者就可以识别所在组织的潜在机会和威胁。

作为传播者角色,管理者有责任把他们作为组织信息中心所获得的大量信息传递出去。为了保证员工拥有必要的信息,以便切实有效地协调完成工作任务,管理者要把重要的信息传递出去。但是为了某种目的,管理者有时也要隐匿某些信息。

作为发言人角色,管理者必须把信息传递给其他的组织或个人。例如,必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向政府官员表明组织在遵守法律方面的实际行动,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务等。

3. 决策角色

管理者作为组织的决策角色,负责处理信息并做出决策,这样可以让所在组织按照既定的路线行事,并合理分配资源以保证组织计划的实现。管理者的决策角色又可细分为企业家

角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

作为企业家角色,管理者通过密切关注组织内外环境的变化和发展趋势,从中发现机会,并对所发现的机会进行投资,以便利用机会,如开发新产品,提供新服务,开拓新市场等。

不管一个组织管理得多么好,它在运行的过程中,总会遇到或多或少的冲突和问题。作为干扰对付者角色,管理者必须善于处理冲突和解决问题。如正确处理客户的起诉,对员工之间的争端进行调解,同不合作的供应商进行谈判等。

作为资源分配者角色,管理者有权决定组织资源用于哪些项目。如资金的合理分配,设备的合理安排,人员的合理安置等。

作为谈判者角色,管理者必须把大量时间花在谈判上。管理者通过必要的谈判,可以正确处理组织与组织之间、组织与个人之间以及个人与个人之间的利益冲突和协调他们之间的关系,以确保组织目标的实现。管理者的谈判对象包括供应商、客户、工作小组和员工等。

二、管理的客体

管理的客体就是指管理的对象,即特定组织中被施以管理的各种资源。对于任何一个组织,资源的有效配置决定了该组织的成败。这里所说的组织具有一般意义,是一个抽象的概念,具体地说,组织可以是国家、军队、企业、学校、医院、家庭等。不同具体形式的组织,它所能支配的内部资源也不尽相同,但一般来说,组织的内部资源都涉及到人、财、物,它们是具有普遍意义的管理对象。现代社会中,对时间、信息重要性的认识日益加强,时间和信息就是管理效率的观点也愈来愈被管理者所接受。组织的社会形象、信誉度、商标、专利等无形资产作为一种重要资源的认识已较为普遍。于是,人们在提及管理客体或管理对象时,在人、财、物的基础上,加进了时间、信息和无形资产等资源。随着知识经济时代的到来,知识将日益成为组织最重要的资源。知识经济作为建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济,对管理的影响是深远的、划时代的。

综上所述,从现代管理的观点出发,可以将管理的客体归纳为组织中的各种资源,包括人、财、物、时间、信息、无形资产和知识。具体地说,对人的管理主要是指组织内部人力资源的管理,包括人员的招聘、配备、工作内容设计、工作评价、人才培养与教育、人才选拔和激励机制的建立等。对财的管理表现为对组织内部各种价值形态的管理,如财务管理、成本管理、资金使用效果分析等。对物的管理主要是指对组织所拥有的有形实物的管理,包括对原材料的管理,对产成品、半成品的管理,对机器设备、工具器具、材料、能源及建筑物等的管理。对时间的管理包括管理人员时间管理、工作时间设计、工作进度管理等。对信息的管理包括信息的收集、处理、传递、储存等,还包括管理信息系统的设计、运行和维护等。对无形资产的管理包括形象设计、公共关系、组织文化建设等。对于知识的管理包括进一步识别知识资源在组织中的地位和作用,建立有效的知识管理机制等。

对管理客体的研究,不应只局限在对单个管理对象的管理,还应注意到诸多管理对象之间的相互联系。这是因为,管理对象是由诸多要素组成的有机整体,具有系统的特征,管理对象还包括单一要素与管理对象整体之间的关系、各要素之间的关系,如人与组织的关系、人与物的关系、人与人的关系等。

第三节 管理的本质、职能和范围

一、管理的本质

管理是有目的的人类活动,管理的直接目的是与具体的组织目标相一致的。根据管理的定义可知,为了高效率地实现组织目标,管理的关键是合理配置各种资源。

为什么管理要强调合理配置资源呢?这是由管理的基本矛盾——资源的有限性和管理目标的多样性之间的矛盾决定的。假如资源的供应是无限的,人们要钱有钱,要物有物,要人有人,即要什么就会有什么……那么组织的活动将可以随心所欲、为所欲为,管理将变得多此一举。然而,遗憾的是,当今世界的资源是有限的,而人们追求的目的则是多种多样的,甚至是无止境的。在这些目标的实现过程中,必将围绕有限的资源展开激烈的竞争。那么,这些有限的资源如何在互相竞争的目标之间合理分配?这就需要有专人去思考、决策、组织、实施、协调和控制等,也即进行管理。随着社会生产力的发展,人们日益增长的物质和文化生活的需要与有限的资源之间的矛盾越来越复杂和尖锐,因此,管理也越来越重要、越来越成为人们关注的焦点。

二、管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效管理必须具备的功能,或者说管理者在执行其任务时应该做些什么。

管理职能的划分,国内外说法不同,它是随着科学技术的进步和管理理论的发展而不断演变的。最早对管理职能加以概括和系统论述的是著名的管理学家法约尔,他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是必须履行以下五种职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。后来许多管理学家对管理职能又从不同的角度提出了不同的看法。在法约尔之后,大多数的管理学家没有把协调作为一项独立的管理职能,他们认为协调就是管理的实质,其他各项职能均有协调的作用。20世纪30年代以后,由于出现了人际关系学说,管理从重视技术因素转向重视人的因素,因而有人提出,把人事、激励、沟通等作为管理职能。当西蒙等人创立了决策理论,有人为了强调决策的重要性,又把决策从计划职能中分离出来,列为一项管理职能。以后由于新技术革命浪潮的影响,为了突出创造和革新在管理中的作用,有人又把创新作为一项管理职能。

我国管理工作者的主张三职能说,即计划、组织与控制;也有的主张四职能说,即计划、组织、领导与控制。最近,还有人提出七职能说,即信息获取、决策、计划、组织、领导、控制与创新。

为了对管理职能有一个基本的认识,这里有必要介绍一下常见的几个管理职能。

1. 决策

所谓决策,就是指为了达到某个特定的目标,借助一定的科学技术方法,从两个或两个以上可行方案中,选择一个最佳方案并付诸实施的过程。决策是管理工作的前提,它贯穿于管理活动的整个过程,是其他各项管理职能的基础。组织中的各层管理者都要做出决策,如开发新产品决策,开发什么新产品、以什么方式开发、在哪里开发、什么时候开发等,都需要管理者做出决策。

2. 计划

所谓计划,就是指制定目标并确定为达成这些目标所必须的行动。计划也就是预先决定要去做什么,如何做,何时做和由谁做。计划着眼于未来,同时又致力于目标。计划职能是管理的重要职能,任何组织要达到预定的目标都首先应有科学的计划。组织中所有层次的管理者都必须从事计划活动,都必须为组织制订工作计划。

3. 组织

所谓组织,就是为了有效实现预定目标,通过建立组织机构,确定职位、职责和职权,协调相互关系,从而使组织内部各种资源得到最合理利用的过程。计划职能是对组织未来所做的规划安排,而组织职能是用其特有的手段来确保计划的实施。只有计划,而不去组织或组织不好,计划就会落空。因此,组织职能是一项重要的职能,是管理中不可缺少的职能。

4. 领导

所谓领导,就是率领、引导和影响人们尽其所能地实现某种目标的过程。领导工作是管理工作的一项重要职能。管理者通过行使计划、组织和控制等职能,是可以保证组织取得一定成果的。但是,如果管理者在他们的工作中进行有效领导的话,则取得的成果将会好得多。

5. 控制

所谓控制,就是为了预防和纠正与既定目标或标准的偏差,从而保证目标或标准得以实现的活动过程。一个组织的实际运行状况往往会偏离当初所做的计划,采取纠偏行动可以确保原先计划的顺利实施,也可以对原先计划进行调整以适应当前的形势。控制是管理过程中不可或缺的一项职能,因为它的存在可以确保组织始终围绕着正确的目标运行。

6. 创新

所谓创新,就是改变现状。组织根据内外经营环境的变化,对管理的方法、思想、体制等方面做出新的变化或组合,这就是管理创新。创新贯穿于所有的管理职能,通过创新可以增强组织的适应能力,否则组织就要被无情地淘汰。

通过对管理职能的划分,为研究管理问题提供了一个理论框架。但是,这并不意味着这些管理职能是互不相关而孤立存在的,实际上各个职能之间是相互交叉、密切相关的,彼此之间没有绝对的界限。在具体的管理过程中,各项管理职能往往很难划分得十分清楚。例如,在做出决策时,必须考虑计划、组织、领导、控制和创新等问题;在制定计划时,要考虑决策目标,还要考虑如何合理组织与控制,以及计划的创新问题等等。

三、管理的范围

管理的范围可以包括所有的人类组织或群体。但本书主要研究两类组织,即营利性组织和非营利性组织。

1. 营利性组织

营利性组织是指以追求利润为根本目标的组织。由于营利性组织的生存取决于其本身所获得的利润,而利润又取决于其本身的管理效果,因此,营利性组织往往更加注重加强和改善管理。绝大多数关于管理的知识就是由营利性组织提供的。营利性组织包括的范围很广,有工业公司、商业银行、保险公司、零售商业公司、交通运输公司、通讯广播公司以及服务性单位等。

2. 非营利性组织

非营利性组织是指不以追求利润为目标,而是追求社会发展或进步等目标的组织,如教育、社会服务、环境保护等组织。虽然这些组织并不以追求利润为根本目标,但是为了自身的

生存和完成其本身的目标,它们也有一个如何管理好的问题。非营利性组织有政府管理机构(如政府部门、军队、国家科学基金会等)、教育部门(包括各类学校)、医疗卫生机构、其他组织(如居委会、学生会、妇女会等)。

第四节 管理环境

任何管理活动都是在特定的环境中展开的。同一管理者在不同的发展阶段上对待同一管理问题采用同一管理方式和方法,可能会得到截然不同的结果;不同管理者在相同的环境条件制约下,即使采用相同的管理方式和方法,也可能得到毫不相同的结果。这说明,组织与外部环境之间有着密切的联系,管理是一种综合性的系统活动,管理的成功与失败取决于管理对环境变化的适应程度。如果将影响管理的因素归纳为管理环境,那么管理环境可以分为管理的内部环境和管理的外部环境。

一、管理的内部环境

管理的内部环境是指特定组织内部对管理活动发生影响的诸因素的总称。它包括管理的主体、管理的客体、管理机构、管理方式与方法、组织气氛等。

管理者作为最重要的管理的主体,是管理的内部环境中一个很重要的因素。组织管理绩效的高低在相当大的程度上取决于管理者的个人因素。管理者的个人因素包括许多内容,主要有管理者的年龄、个性、学历、获取成功的欲望、道德观和价值判断标准等。管理的客体中包括各种资源的数量和质量,其中被管理者综合水平的高低及接受、理解和反馈管理信息的能力等是管理的内部环境中的重要因素。管理机构、管理方式与方法随社会经济的发展而变化的,采用不同的管理机构、管理方式与方法,可以取得不同的管理效果。组织气氛是一种无形的影响力,它可以左右组织成员对组织的态度,从而影响组织成员的行为。良好的组织气氛,可以增强组织的凝聚力,充分调动员工的积极性和创造性。为了形成有利于提高管理绩效的组织气氛,现代社会组织越来越注重在组织内部创建良好的组织文化。

二、管理的外部环境

管理的外部环境通常是指特定组织外部对管理活动发生影响的诸因素的总称,具体包括如下几个方面:

1. 社会环境方面

社会环境方面包括社会制度、社会发展阶段、政治形势、法律法制健全状况、公民素质、教育水平、人们的思维方式和生活方式等,其中社会制度对管理的制约尤其明显。首先,这是由于管理具有生产关系的属性,不同社会制度下的管理目的、方式与方法也不相同。其次,一个国家所处的社会发展阶段不同,支配其管理活动的思想和理论各不相同,从而有不同的管理方式和方法。

2. 经济环境方面

经济环境方面包括经济体制及其变革状况、经济发展战略、社会生产力水平、物质财富数量和质量、宏观微观经济政策、市场发育程度、竞争环境、国家经济形势等。

3. 科技环境方面

科技环境方面包括科技发展水平、研究与开发实力、对高新技术的吸收和消化的能力、技术手段的现代化程度、科技人才的数量和质量等。

4. 社会习俗和伦理道德观念方面

社会习俗和伦理道德观念方面包括社会责任感、环境保护观念、种族歧视问题等。在现代社会组织中,管理者越来越重视社会伦理道德观念对管理绩效的影响。组织管理者不仅要组织内部员工负责,而且要对股东、消费者和供应商负责,对社会的一般公众负责。

三、当代管理环境的基本特征

20世纪80年代以来,新技术革命,特别是信息技术革命已引起了生产方式、生活方式、产业结构乃至组织结构等的重大变革,许多组织面临的管理环境发生了根本的变化,可以概括为三个方面:顾客导向、竞争激烈和变化快速。

1. 顾客导向

首先,在信息社会,谁想获得什么信息,那是轻而易举的事。现在的顾客消息灵通,选择的机会大大增加,组织惟有以诚相待,向顾客提供优质产品和服务,才是上策。第二,现在的市场基本呈现出供大于求的买方市场情况,顾客处于讨价还价的有利地位,因而组织想要赢得顾客很难。第三,顾客越来越看重产品和服务的个性化。在20世纪五六十年代以前,一种黑色的汽车、一种绿色的电器就能把大部分顾客打发走,即使是不满意,顾客也只能是给什么买什么,没什么可选择的。组织可以依靠大规模生产某一种产品来提高生产效率以获取高额利润。现在情况正相反,组织必须根据顾客的多种需要组织生产,生产的产品品种较多,而每一种产品的数量较少,并按顾客要求及时送货上门等,才能赢得顾客的青睐。在这种情况下,那些只知道提供“大路货”产品和服务的组织只能令顾客失望。第四,顾客对产品和服务的质量、品牌、档次和服务越来越敏感,已从只注重有形消费向更注重无形消费转移。

2. 竞争激烈

由于信息技术的突飞猛进的发展,信息沟通的快捷、准确,加剧了竞争的激烈程度,具体表现在:一是技术进步改变着竞争的性质。由于各类新技术层出不穷,使得产品的功能边界日益模糊,产品的可替代性越来越强;信息技术在组织中的普遍应用,引起了产品设计方式、生产制造方式、销售和服务方式等根本性的变革,从而引发了竞争方式的转变,使竞争更加激烈。二是竞争范围不断扩大,组织所面对的竞争已经从同一行业内部扩展到其他行业,或者从一个地区或一个国家内部扩展到全球范围。现在的竞争往往带有国际性,其表现出来的激烈程度和残酷性是前所未有的。例如,只要某个国家的某个公司在竞争中表现得最出色,全世界就得依照它的标准行事。

3. 变化快速

环境变化无处不在、无时不有,变化是绝对的。这一点在今天的经营环境里比以前任何时代都更为突出,惟一不变的规律就是一切都在变。管理的特点就是变革——迅速的、不断的、根本的变革,惟一不变的事就是变革。组织环境中的动态的相互作用力是明显的。同样,在各组织内部,从管理的观点看,形势也正在变得越来越复杂。这样,了解这种趋势和正在出现的发展状况就显得日益重要。在进入信息社会的今天,变革的步伐可能正在加快,原因之一现在的竞争是全球的竞争,竞争者众多,谁率先推出新产品、新服务项目,谁往往就掌握市场的主动权,有可能获得高额利润,较快地收回技术开发的投资。为了加快产品开发的速度,竞争者们大量采用新技术和新方法,竞争激烈使变化日益加速。原因之二是产品或服务的生命周期越来越短。以前一个产品或服务的生命周期可能是几年或几十年,而现在由于技术变革速度很快,许多产品或服务的寿命大大缩短,短的只有1~2年,甚至仅有几个月。