



普通高等学校“十二五”规划教材

管 理 学

GUAN LI XUE

张瞳光 钱 威 主编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

802
普通高等学校“十二五”规划教材

管 理 学

主 编 张瞳光 钱 威
副主编 高建军 张 平

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本教材针对中国特色的应用技术大学的特色和要求编写,全书每章按照“本章导读—知识目标—能力目标—本章小结—课后自测—案例分析—项目训练”的体例设置,部分章节最后设有“能力测试”内容。构建上按照“学习目标—管理情境—理论与实践”的结构进行编写,在阐述相关知识的同时,以“专家视野”“管理故事”“管理箴言”“阅读材料”“课堂思考”“案例探析”“管理启示”“管理探讨”等助学小组栏目穿插其中,细化所论及的具体内容,增加教材的可读性和应用性,同时扩展学生的知识面,帮助读者迅速掌握知识架构和重要知识点,迅速把握管理学的精髓。

本书编写注意汲取国内外管理科学研究领域的积极成果,把握管理实践的脉搏,既注重西方先进科学理论的介绍和运用,又重视我国具体国情;既注重管理理论研究,又注重管理实践的运用;既注重学生应用能力的提升,又注重学生思维意识的培养;既有内容的深度和广度,又有表述上的精练简洁、通俗易懂。

本书适合应用技术大学经济管理类专业教学使用,亦可作为各类企事业单位管理人员的培训教材或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/张瞳光,钱威主编. —北京:中国铁道出版社,

2014.8

普通高等学校“十二五”规划教材

ISBN 978-7-113-19032-3

I. ①管… II. ①张… ②钱… 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 (2014) 第 180398 号

书 名: 管理学

作 者: 张瞳光 钱 威 主编

策划编辑: 许 璐

责任编辑: 潘星泉

读者热线: 400-668-0820

特邀编辑: 张 丽

封面设计: 付 巍

封面制作: 白 雪

责任校对: 汤淑梅

责任印制: 李 桂

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 22 字数: 550 千

书 号: ISBN 978-7-113-19032-3

定 价: 42.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 63549504

前 言

管理大师彼得·德鲁克曾经说过：在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。在现代社会中，管理可以说无时不在，无处不在。不管人们从事何种职业，都要同管理打交道，或者从事管理，或接受管理，或两者兼而有之。管理是我们这个现实世界普遍存在的现象，小到个人的成长、家庭的贫富，大到企业的成败，乃至国家的兴衰、人类的幸福，无不与管理是否得当有关，由此可见管理的重要性。当然，我们将来不可能每一个人都成为企业家，但是我们每个人都可享受独一无二的生活，只有会管理，才会让自己的生活丰富多彩、有条不紊。所以，管理也是一门生活的哲学，需要我们每一个人去领悟。知道了如何管理，我们在竞争中就能保持比较优势，就会积极调整战略以达到最优目标。

那么，管理是什么？怎样进行有效的管理？这是人们千百年来一直思考的问题，至今仍有待我们做进一步的思考和解答，对管理学的学习将使我们从一定程度上获得启发。

就管理的显著特征而言，“实践重于理论，艺术多于科学”。正如德鲁克所说：管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。管理的这种属性和特征决定了课程内容必须以能力的培养为中心。本教材以典型管理实务和管理情景为培养载体，给学生一个整体、连续的管理思维、管理实务和管理能力的提升、认知和训练。

本书编写中注意博采众家之长，汲取国内外管理科学研究领域的积极成果，把握管理实践的脉搏，既注重西方先进科学理论的介绍和运用，又重视我国具体国情；既注重管理理论研究，又注重管理实践的运用；既注重学生应用能力的提升，又注重学生思维意识的培养；既有内容的深度和广度，又有表述上的精练简洁、通俗易懂。此外，在本教材的编写中还尝试进行大胆的理论创新和突破，提出了一些探索性的认识，在前瞻性、完整性、创新性、实用性、系统性和可读性方面都做了一定的考虑，在内容取舍、体系构建等方面均有较鲜明的特色。全书每章按照“本章导读—知识目标—能力目标—本章小结—课后自测—案例分析—项目训练”的体例设置，部分章节最后设有“能力测试”内容。构建上按照“学习目标—管理情境—理论与实践”的结构进行编写，在阐述相关知识的同时，以“专家视野”“管理故事”“管理箴言”“阅读材料”“课堂思考”“案例探析”“管理启示”“管理探讨”“能力测试”等助学小组栏目穿插其中，细化所论

及的具体内容，增加教材的可读性和应用性，同时扩展学生的知识面，以便于读者迅速掌握知识架构和重要知识点，迅速把握管理学的精髓。

本书构思新颖，实用性强，具有一定的知识性、实践性和趣味性，是一本既便于教学，又可以自学的通俗易懂、层次分明、实用性强、颇有新意的管理学教材。

本书适合应用技术型大学经济管理类教学使用，亦可作为各类企事业单位管理人员的培训教材或参考书。

本书由黑龙江工业学院张瞳光和哈尔滨学院钱威任主编，黑龙江工业学院高建军和青海大学张平任副主编。具体分工为：第一章、第二章、第三章、第七章由张瞳光编写，第五、六章由钱威编写，第四章、第八章、第九章由高建军编写，第十章、第十一章由张平编写，全书由张瞳光总纂定稿。

本书在编写中直接或间接地参阅、借鉴、引用和吸收了国内外大量论著、教材、论文等文献资料，在此向这些作者和为管理学发展做出贡献的人们致以衷心的感谢和敬意！由于水平有限，疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

2014年6月

目 录

第一章 管理	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	17
第二章 管理思想	36
第一节 中国古代管理思想	37
第二节 西方管理理论的形成	44
第三节 西方管理理论的发展	55
第三章 计划	72
第一节 计划概述	73
第二节 计划工作原理与编制方法	81
第三节 目标管理	92
第四章 战略规划	111
第一节 战略规划概述	112
第二节 战略环境分析	118
第三节 战略计划的制订与选择	124
第五章 决策	140
第一节 决策概述	141
第二节 决策过程与方法	147
第六章 组织设计	166
第一节 组织和组织工作	167
第二节 组织设计概述	173
第三节 组织部门化和组织层级化	179
第四节 组织结构	187
第七章 组织变革与组织文化	200
第一节 组织变革	202
第二节 组织变革管理	206
第三节 组织文化	217
第八章 领导	233
第一节 领导概述	234
第二节 领导方式及其理论	241
第三节 领导艺术	249
第九章 激励	260
第一节 激励概述	261
第二节 激励理论	266
第三节 激励的一般形式和实务	282

第十章 沟通.....	297
第一节 沟通概述.....	298
第二节 有效沟通.....	303
第三节 沟通艺术.....	308
第十一章 控制.....	319
第一节 控制概述.....	320
第二节 有效控制.....	327
参考文献.....	344

第一章

管 理

本章导读

公元前1046年1月,周武王带领9国军队向朝歌进军,与商纣王的军队在牧野交战,一举推翻了无道的纣王统治,建立了周王朝。在获得天下的领导权以后,周武王向被尊为尚父的姜子牙询问“藏之也简,行之也博”的治国之道。姜子牙这位有着传奇色彩的历史人物向周武王讲授了这样的治国之道:“敬胜怠则吉,怠胜敬则灭,义胜欲则从,欲胜义则凶。”“以仁得之,以仁守之,其量百世;以不仁得之,以仁守之,其量十世;以不仁得之,以不仁守之,必及其世。”什么意思呢?也就是说,作为管理者在处理国家事务的时候,如果恭敬、勤奋胜过懒惰、享乐是好现象;如果懒惰、享乐胜过敬业、勤奋则有亡国的危险。同样,如果处理政务以国家和民众的利益为出发点而不以个人的欲望为出发点,那么就会很顺利;如果以个人的利益而非国家和民众的利益为出发点,就得不到好结果。帝王的统治地位如果是靠仁政来获得并且能够通过实行仁政巩固,那么他的国家能够长治久安;如果他的地位是通过武力、靠霸道来获得的,但是他能靠实行仁政来维护,那么他的国家统治可以保持十世;如果一个帝王的地位是靠暴力获得的又是靠凶残和暴力来统治,那么他的国家可能连一世也维持不了,很快就会灭亡。这个预言通过公元前221年建立的秦王朝的命运得到了验证。

周武王得到了这些教诲之后非常重视,就把由这几句话想到的一系列的感想都做成铭文,刻在座席上、桌子上、镜子上、沐浴的盆子上、柱子上、腰带上,甚至连平时的鞋子、酒具、窗上都刻了这种铭言,时时警告自己。据记载,他在座席的前左端刻的是“安乐毕敬”,是说居于安乐行为必须恭敬,不可傲慢待人;右面刻的是“一反一侧亦不可忘”,也就是对先哲先王的教诲即使是在翻身时也不要忘记;座席的后端刻的是:“所鉴不远,事迹而所化”,意思是能借鉴的亡国之事并不很久远,常常用它来对照自己的行为。镜子上刻的是“见尔前,虑尔后”,意思是看到眼前的事要想到身后的事。沐浴的盆子上刻的是:“与其溺于人也宁溺于渊,溺于渊犹可游也,溺于人不可救也。”意思是与其淹没在小人之中,不如淹没在深深的潭水之中。淹没在潭水之中还可以游出来,淹没于小人之中就不可救药了。在腰带上刻的是“慎戒必恭,恭则寿”,意思是做人办事一定要小心谨慎,要恭恭敬敬,这样就能长久。剑上刻的是“带之以服,动必行德,行德则兴,倍德则崩”,意思是带上它的时候,行动一定要讲道德,行动合乎道德就会兴旺,违背道德就会崩溃。

第二个接受周武王咨询的是箕子,他曾是商的太师,给周武王提供了具体的规范性的治国方法,这篇“咨询报告”后来被收录入《尚书》,名字叫做《洪范》。这是一篇涉及领导素质、管理原则和方法的文章,主要内容是明五行,用五事,行八政,建皇极,立三德五福。

综合了姜子牙和箕子的咨询,周武王从此肩负起治理天下的重任。后来,周武王把姜子牙封在齐国,同时把箕子封在了朝鲜。

(改编自:赵玉平. 比强者更强[M]. 北京:清华大学出版社,2004.)

时光荏苒,岁月如梭,周武王的故事离今天已经3 000多年了,从过去到今天,我们可以看到人类在管理的道路上一直进行着探索和追求……

知识目标

深入理解和把握管理的内涵;掌握管理的职能和属性;掌握管理原理;明确管理人员在实践中扮演的各种角色及应具备的各项基本技能;提高对管理重要性的认识;掌握管理学学习方法,并从学习管理中获得收益。

能力目标

理解并掌握管理相关知识,获得对管理职能和管理实务的初步体验;能够运用管理的基本原理解决管理实际问题;认识管理者角色转换的意义,能有意识培养自己的管理素质和管理技能。

《韩非·主道》:道者,万物之始,是非之纪也。是以明君守始以知万物之源,治纪以知善败之端。故虚静以待,令名自命也,令事自定也。虚则知实之情,静则知动者正。其中“守始以知万物之源,治纪以知善败之端”,是指作为管理者只要把握了管理公司的最根本的知识,就可以知道公司是怎么发展的,把握了公司运行的规律就可以知道公司怎么发展是正确的,怎么发展是错误的。

第一节 管理概述



学习目标

加深对管理的理性和感性认识,掌握管理的内涵,探究管理的本质,认知管理的职能,熟悉管理要素,掌握管理原理;具有管理意识,能够运用管理的基本原理解决管理实际问题。



管理情境

什么是管理?

李叶和王斌是大学同学,学的都是管理科学与工程专业。毕业后,李叶去了深圳一家有名的外资企业从事管理工作,而王斌却被学校免试推荐为该校的硕士研究生。一晃三年过去了,王斌又以优异的成绩考入北京某名牌大学攻读管理科学与工程专业的博士学位,李叶在当上部门经理后也来到该校参加MBA培训。

王斌在办理报到手续时与李叶不期而遇,老同学相见自然免不了要“促膝长谈”,因此两人约定:晚上来个“一醉方休”。王斌如约而至,两人在酒足饭饱之余闲聊起来,由于两人志趣相同,一会儿,他们就关于“什么是管理”的话题聊开了。

王斌非常谦虚地问:“李兄,我虽然读了许多有关管理方面的著作,但对于什么是管理我还是心存疑虑,管理学家西蒙说‘管理就是决策’,有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’,如此等等,真是公说公有理,婆说婆有理。你是从事管理工作的,那你认为到底什么是管理?”

李叶略为思索了一会儿,说道:“你读的书比我多,思考问题也比我深。对于什么是管理,过去我从来没有认真去想过,不过从我工作的经验看来,管理其实就是管人,人管好了,什么都好。”

“那么依你看,善于交际的、会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了?”王斌追问道。

“那也不能这么说,”李叶忙回答说,“虽然管人非常重要,但管理也不仅仅是管人,正如你所说的,管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作,等等。”

“你说得对,管理不仅要管人,还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等等,那么,也就是说,做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦?”王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说,我们搞管理的差不多啥都得做,今天开会,明天制订规则,后天拟订方案等,所以说,搞好管理可真不容易。”李叶深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’,难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗?”王斌显得有点激动地说。

李叶想了一会儿才回答道:“我个人认为,‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话有失偏颇,管理的确要协调和控制其他人的活动,使之符合企业制订的目标和发展方向,但管理者绝不是我们有些人所理解的单纯的发号施令者,其实管理者的工作量非常大,在很多方面,他们还必须起到带头和表率的作用。”

“我同意你的观点,管理者不是发号施令者,管理也并不就是叫别人帮你做事。管理者是‘舵手’,是‘领航员’,他必须带领其他人一起为组织目标的实现而奋斗。不过在咱们中国,听说在一些企业,只要你能吃、能喝、会拍‘马屁’,你就是一个好管理者,就会受到上级的器重,对此你有何高见?”

“在咱们中国,的确存在着相当普遍的官僚主义、拉关系的现象,这恐怕是我们的传统体制留下的弊端,但这不是说管理就是陪人吃饭、喝酒、拍领导‘马屁’,在外资企业,这种现象几乎不存在,只要你有本事,能干出成绩,用不着你去拍马屁送礼,上级也一样器重你,你就能获得提拔,得到加薪。因此,从某种意义上来说,管理就是管理者带领组织成员一起去实现组织的目标。”

“可是……”

夜深了,可李叶和王斌好像并没有丝毫的睡意,两人还在围绕着关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

结合上述管理情境,思考并回答下列问题:

1. 你怎样看待这场谈话?它说明了什么问题?
2. 具有实际管理经验的李叶说“管理其实就是管人”,对此你有何看法?
3. 你怎样看待事例中所谈到的“吃、喝、拍马屁”现象?
4. 一项管理活动,一般有哪些环节,你是如何理解的?

(改编自:李鹏,高建军. 管理学[M]. 北京:中国商务出版社,2010.)

要求:课前进行认真阅读和思考,课上针对问题进行探讨。



理论与实践

管理作为一种普遍的社会活动,其产生的历史可能已超过 6 000 年。世界著名的金字塔,中国的万里长城和至今仍灌溉着成都平原的都江堰水利工程表明,几千年前人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程,它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的见证。其中,金字塔是个特别有趣的例子,建筑一座金字塔要动用 10 万人干 20 年,那么,用什

么来吩咐每个人该干什么?用什么来保证在工地上有足够的石料让每个人都有活干?答案是管理。不管当时人们怎么称呼管理,但一定得有人计划要做什么,一定得有人组织人们去做这件事,一定得有人指挥人们去做,以及采取某些控制措施来保证每件事情按计划进行,因此,管理非常重要。现实生活中,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,更多的时候是一身二任,既是管理主体又是管理客体。

一、为什么需要管理

在现实生活中,我们为什么一定要进行管理,而且在各个组织中要设立专门从事管理工作的众多岗位呢?对于管理产生的原因,人们通常以为是共同劳动产生管理,因为两个或两个以上的人在一起劳动,必然就会产生相互之间的协调问题。

一个人需要管理吗?

共同劳动确实需要管理,但这并不意味着只有共同劳动才需要管理。事实上,我们每一个人作为个体也会同样面临目标与目标之间(如工作目标与生活目标)、人与人之间(如家庭成员之间、朋友之间)、资源与目标、活动与活动之间(如时间安排)的协调问题,也就是说,个人也需要管理(通常称之为自我管理),这就说明,共同劳动并不是管理产生的根本原因。

那么,到底是什么导致了管理的产生呢?从每一个人对目标、资源、活动等进行协调的目的来看,管理产生的根本原因在于人的欲望的无限性与人所拥有的资源(时间、资金、精力、信息、技术等)的有限性之间的矛盾。

人的欲望的无限性与人所拥有的资源的有限性之间的矛盾,是管理产生的根本原因,管理的功能就在于通过科学的方法来提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多或高的目标。

二、管理的重要性

管理实践的历史虽然悠久,但只是到了工业革命之后,管理才得到普遍的重视,在第二次世界大战之后才形成了世界性的热潮。

现在,人们把科学、技术、管理称为现代社会鼎足而立的三大支柱。如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其成为最有效的社会生产力,是管理应当解决的问题。同样,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。

关于管理的重要性,主要有以下两种观点:

(1)管理万能论:认为管理者对组织的成败负有直接的责任,这是管理学理论和社会中占支配地位的观点。实践证明成功的企业都有一个优秀的管理者。

(2)管理象征论:认为管理者对组织成败的影响非常有限,组织的成败在很大程度上是由于管理者无法控制的外部力量。

三、管理的内涵

管理,从字面上讲,就是管辖、处理的意思,但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义,尽管尚未取得公认和统一的观点,但将其定义为一种组织活动在管理学界是有共识的。长期以来,在管理科学理论中,许多学者从不同的研

究角度出发,对管理做出了不同的解释。

(一)中国古代管理的含义

“管”,在我国古代指钥锁,后来引申为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,本意是处理玉,后来引申为整理或处理。“管”“理”二字连用,即表示在权力的范围内,对事物的管束和处理过程,后来孔子概括为“治国,平天下”。

(二)西方管理的含义

管理理论最早出现在西方,但给管理下定义却是仁者见仁、智者见智的事情。长期以来,在管理科学理论中,各学派对于什么是管理有不同的看法,比较具有代表性的有:

“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,它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五种职能。

“行为科学”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年度诺贝尔经济学奖获得者、美国卡内基梅隆大学的西蒙认为,决策贯穿于管理的全过程,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、有其工具、有其技术;管理是一门学术,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、美国加州大学管理学院院长孔茨把管理看作一种技能,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。

苏联科学院通讯院士阿法纳西耶夫则把管理看作是一个过程。他认为,从一般意义上说,管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

【专家视野】

管理,从本质上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

从上述内容可以看出管理定义的多样化,这既反映了人们研究立场、方法、角度的不同,也反映了管理科学的不成熟性。综合分析,我们认为管理是指管理者在特定的环境下,对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,使组织成员高效率地实现既定目标的活动过程。这一定义包含以下几层意思:

(1)管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以,管理的基本原理适用于一切组织,不论是营利性的工商企业,还是非营利性的群体组织。

(2)管理过程是由一系列相互关联的基本职能所构成的,这些基本职能包括计划、组织、领导和控制。各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来确定组织目标,

创造一种良好的环境,使组织成员高效率地实现既定目标。

(3)管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上,所以,管理者必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益,追求盈利;非营利性的组织,如事业单位、政府机关等,也必须力争完成预期目标,投入的资源(人、财、物)越少越好,或者以现有的资源完成更多的工作。而要提高效益,就必须提高工作效率,任何一个组织要想留住并使该组织的成员高效率地工作,应让组织成员明确实现组织目标与实现个人目标是一致的,同时要满足组织成员各种合理的物质需要和精神需要,通过提高组织成员的满意感激发员工的工作热情。

(4)管理活动是在一定的环境背景下进行的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。管理者绝不是在一个孤立、封闭的组织内开展管理活动的,而是在一个开放的,与外界有千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。管理者要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会,这就一方面要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”,另一方面,也要求管理的方法和形式要因环境条件的不同而随机应变。

四、管理的要素

管理活动包含管理者(主体)、管理对象(客体)、管理手段、管理过程、管理目标、管理环境六个要素。

(一)管理主体

管理的主体,即从事管理活动的人,又称为管理者。要区分管理者和非管理者,主要是看他(或她)是否承担协调他人的活动的职责。

(二)管理对象

管理对象,就是管理主体为达成预期目标而发挥管理职能于其上的管理客体。管理从某种意义上说,是对一切可以利用的资源的有效运用,因此,管理的对象包括一切可运用的资源。科学认识管理的对象(资源的运用)对于提高管理的效率有着十分重要的意义。目前管理研究者一般把管理的对象概括为五个方面,即人、财、物、时间、信息。

(三)管理手段

管理手段是管理主体作用于管理对象的中介。管理手段是一个包含诸多因素的概念,基本上可以分为“硬”的手段和“软”的手段两大类。“硬”的手段有组织机构、管理工具、管理技术等。“软”的管理手段主要有制度、方法、信息等。

(四)管理过程(职能)

管理过程即管理活动的程序,这些活动的程序可以概括为若干管理的职能。管理职能是每一个管理者都必须要做的事情,是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于作业活动的重要标志。

(五)管理目标

管理是组织有目的的活动,管理目标与组织目标紧密联系又不完全等同。管理是为了实现组织目标而进行的活动,管理的目标是组织目标的体现,不能仅仅为管理而管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

（六）管理环境

管理环境指的是管理活动以外的一切因素，包括组织内部和组织外部所有对管理产生影响的各种因素。管理总是在一定的环境中进行的，管理者必须重视组织的内、外部环境，适应环境，并根据内、外部环境的变化采用不同的有效的管理方法和手段。

五、衡量管理好坏的标准

管理工作的好坏可以用管理的有效性来评价，而有效性则包括两方面：效率与效益。

（一）管理的效率

管理的效率是指管理活动的输入和输出的关系。如果对于给定的输入能够获得更多的输出，或者对于较少的输入可以获得同样的输出，都意味着管理效率的提高。因为管理者拥有的输入资源是稀缺的（资金、人员、设备等），所以他们必须关心资源的有效利用问题，即要进行成本与收益的比较。效率涉及的是活动的方式，是手段，效率就是“正确地做事”。

（二）管理的效益

管理的效益是指管理目标的达成度。管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果，只有当通过管理实现了既定的目标，管理工作才是有效的。效益涉及的是活动的结果，效益就是“做正确的事”。

（三）效率与效益相比较，效益是第一位的

效率和效果是两个不同的概念。高效率只是正确地做事，好效益则是做正确的事，效率和效益又是相互联系的。只有“正确地做正确的事”，组织才具有最大的有效性。

一件有害于目标实现的事，我们做得越好，损失就越大，而把一件可做可不做的事情做得很好，也无多大价值。因此，有效的管理，首先要求我们做对的事，其次才是把事情做好。

因此，管理的核心在于提高效率，但衡量管理是否有效，最终还是要看效益。

一个组织可能是有效率的但却是无效果的吗？完全可能，那种要把错事干好的组织就是如此！

【管理故事】

一天，一家公司的职员匆匆忙忙去上班。这一天，他有一个非常重要的会议，是关于他个人提升的事宜，偏偏今天早上起得迟了，今天若迟到，他的提升肯定完了。所以，今天他迟到不得，最糟糕的是，他现在只有30分钟的时间，一般情况下，坐公交的话，要坐一个小时。这个职员只有坐出租车才有希望能赶得上参加会议。好不容易他截到了一辆出租车，匆匆忙忙上车后，他便对司机说：“师傅，我赶时间，拜托你走最短的路！”

司机问道：“先生，是走最短的路，还是走最快的路？”

小职员好奇地问：“最短的路不是最快的吗？”

“当然不是，现在是上班高峰期，最短的路通常都会交通挤塞。你要是赶时间的话，我建议你还是绕道走，虽然多走了一点路，却能节省时间。”

小职员最后选择走了最快的路。

途中他看见不远处有一条街道交通挤塞得水泄不通，司机解释说那条路正是去你单位最短的路。司机所言没差，多走一点路果然畅通无阻，虽然路程较远，多花了点费用，却很快到达了目的地。

小职员最终赶上了会议,还顺利地升了职当上了部门主管。

现实中,人们总是希望能够一步到位,常常把效率跟效果联系在一起,以为有了效率,就有了效果,其实很多时候并不是这样。

(改编自:高志坚. 管理故事会[M]. 北京:人民邮电出版社,2007.)

六、管理的属性

作为一种特殊的实践活动,管理具有自己独特的属性,对管理属性的分析,有助于我们认识管理的本质。管理的属性主要体现在两个方面:一是基于生产力水平决定的自然属性和基于不同生产关系决定的社会属性;二是基于管理科学本身的科学性和基于管理实践应用层面的艺术性。

(一)管理的根本属性——管理的二重性

管理的二重性是指管理作为合理组织生产力的自然属性和在一定生产关系下所体现的社会属性。因此,管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律,管理的二重属性是相互联系、相互制约的。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性。管理的自然属性体现在两个方面:一是管理是社会劳动过程的一般要求。管理是社会化生产得以顺利进行的必要条件,它与生产关系、社会制度没有直接联系。二是管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有管理才能把生产过程中各种要素得以组合和发挥作用,这也与生产关系、社会制度没有直接联系。

管理的自然属性具体体现在管理活动本身的技术性方面。管理的技术性要解决的是如何有效地指挥和组织生产,这具体地体现为管理工作中的一系列具体的方法和技术。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会文化环境中进行,管理的社会属性与生产关系、社会制度、历史文化环境紧密相连。

管理的社会属性解决的是管理中的一系列“态度性”问题,如为何进行管理,依据什么样的原则和原理来建立维护生产关系的原则、制度和组织形式,等等。

3. 管理二重性的关系及其意义

管理的自然属性和社会属性存在着辩证统一的关系,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,它体现了管理的态度性,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;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,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。当二者相适应时,将极大地促进管理的有效性,反之,就将削弱管理对生产作用的放大作用。

(二)管理的特殊属性——管理是科学与艺术的统一

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为人类重要的社会活动,其间存在着一系列规律,这些规律具有客观性。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。管理的科学性反映了其理论知识的准确性,所以它对管理实践具有重要的指导作用。如果不承认管理的科学性,不按照管理规律办事,违反管理的原理和原则,随心所欲地进行管理,必然受到规律的惩罚,导致管理的失败。因此要想使管理高效,管理者就要认真地学习管理,掌握管理的本质。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性,强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理者只有根据管理基本理论和基本方法,密切结合实际,在实践中发挥积极性、主动性和创造性,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地进行管理。在实际管理工作中,把管理只当成科学,排斥管理的艺术性,完全按照管理原理与原则刻板地解决管理问题,必然处处碰壁,难以取得成功。

【专家视野】

管理工作像其他实践一样,如医学、音乐作曲、工程设计、会计甚至棒球运动,是一种艺术。管理是一种“技术”,即根据实际情况行事,如果主管人员运用经过组合的管理知识,就能够把管理工作做得更好。这种工作不论是粗还是精,确切或不够确切,只要妥善组合,明确而又切题,就构成科学。因此,管理实践是一种艺术,这种指导实践的组合知识可以称为一门科学,关于这一点,科学和艺术不是互相排斥而是互相补充的。

不错,指导管理的科学相当粗糙,不够精确,这是因为主管人员要处理的许多变量是相当复杂的,但是现有的管理知识肯定能够改进管理工作。医生如果不掌握科学,几乎跟巫医一样了。高级管理人员如果不掌握科学,只能是碰运气的,凭直觉的,或者凭经验的。

——哈罗德·孔茨

从管理的科学性与艺术性可知,管理的科学性与艺术性是相辅相成的。管理是科学与艺术的有机结合体,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充。如果说,管理的科学理论是“知”,那么管理的艺术就是“行”,“知”是“行”的基础,对管理的科学性“知”得愈多,在管理实践中“行”得就愈有艺术性。

正如德鲁克所说,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。对管理的科学认识是为了指导管理实践,以达到最好的管理效果。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的。它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这一

点,可以说是管理成功的一项重要保证。

【阅读材料】

三株的管理

当史玉柱陷入走投无路的深刻危机时,60岁的三株实业有限公司董事长吴炳新亲自接待了这位惊魂未定的30岁年轻人。期间,吴炳新曾语重心长地说:“你的阅历还浅,驾驶这个庞大的舰队乘风破浪,仅有知识和技术尚显不足,在关键时刻,经验是关键。”

但是事实对这句话做了无情的否定!

比起史玉柱,吴炳新的的确确老谋深算。他本人是国有企业销售科长出身,并有一个灵气十足的大学毕业的儿子相佐,父子二人从代理“851”生物制品和交大的昂立一号口服液后,毅然自立门户,并乘太阳神、飞龙和巨人脑黄金衰落之机,用经过精心策划的组合广告打响三株的牌子。从公司成立第一年(1994年)销售一个亿,到第二年的20个亿翻了20倍,第三年(1996年)再增3倍,年销售额80亿元,“账面净资产”高峰时期曾经达到47亿元,在三株轰然倒下前夕,还斥资5个亿,一口气收购了20多家制药厂。

可是,这位自以为经验老到的吴炳新,创造这种辉煌绩效的手法,类似他好言安慰的史玉柱。吴炳新的三株集团王国也是以行政导向的八级干部军队建制,600个子公司和200多个办事处由5000名签订“终身合同”的经理,分别统帅15万人的销售大军,在“市场前线总指挥”的命令下,吴炳新在辉煌的1996年发动了夏季、秋季和冬季三大战役,抢占全国保健品市场的三分之一,取得了80亿元战绩。吴炳新描述当时实战情景时说:“市场前线总指挥委员会,相当于国家军委,各省机构变成市场前沿指挥部后,相当于前敌委。以军事化管理模式运筹商战,意味着军事化的行动,而军事化的特点,就是绝对服从命令。”

像巨人一样,用行政命令和形式上的“终身雇用”“利益共同体”建立起来的十五万大军,一旦碰到风吹草动,像一群乌合之众,都逃之夭夭。即使在平时,这种高度集权的军事化商业组织也是如此。一些胆大妄为之徒,钻法律不保护私有企业财产的空子,偷骗拐挪,胡作非为,三株总部账面上曾有过的“47亿元”净资产实际上也子虚乌有。对此,吴炳新也早有觉察。在一次总结会上,他气愤地说:“现在有一种恶劣现象,临时工哄执行经理,执行经理哄经理,经理哄地区经理,最后哄到总部来。”吴炳杰(吴炳新的弟弟)到农村去看了看,结果气得中风了,实际情况跟汇报的根本是两回事。在三株倒下之前,吴炳新父子用尽了中外管理经验和现代信息处理手段,全国营销网络实现了计算机联网,管理措施中注入了“鞍钢宪法”“三老四严”“四个一样”“把支部建在连上”“全员洗澡”“三查三反”“一打五反”等新中国政治和企业管理先进经验,但由于根本决策的错误,三株帝国还是在巨人倒下两年后,这个由经验老到的总指挥呕心沥血经营的企业,同样走上了不归路。

经验和科学,在企业的管理领域中哪个更重要,也许,三株的匆匆来去最能说明问题。

(改编自:<http://www.docin.com/p-518634273.html>)

七、管理的职能

“职能”一词指的是“活动”“行为”。一种职能就表示一类活动,而管理的职能,是指管理过