

面向“十二五” 规划教材

管 理 学 基 础

主编 王福君 安甜甜 刘 丹

东北大学出版社

面向“十二五”规划教材

管理学基础

主编 王福君 安甜甜 刘 丹

东北大学出版社

· 沈 阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础 / 王福君, 安甜甜, 刘丹主编. — 沈阳: 东北大学出版社, 2013. 3
ISBN 978-7-5517-0296-6

I. ①管… II. ①王… ②安… ③刘… III. ①管理学—高等学校 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 042913 号

出 版 者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号

邮编: 110004

电话: 024—83687331 (市场部) 83680267 (社务室)

传真: 024—83680180 (市场部) 83680265 (社务室)

E-mail: neuph @ neupress. com

http: // www. neupress. com

印 刷 者: 沈阳航空发动机研究所印刷厂

发 行 者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 185mm×260mm

印 张: 22.5

字 数: 576 千字

出版时间: 2013 年 3 月第 1 版

印刷时间: 2013 年 3 月第 1 次印刷

策划编辑: 孙文良

责任编辑: 潘佳宁

封面设计: 刘江旻

责任校对: 郎 坤

责任出版: 唐敏志

ISBN 978-7-5517-0296-6

定 价: 45.00 元

前言

管理活动自古有之，管理活动无处不在。一个国家的繁荣昌盛，一个组织的发展壮大都离不开管理。管理与科学、技术是促进现代社会文明发展的三大支柱。一位当代著名的管理学权威说过：管理是促成社会经济发展的最基本的关键因素。发展中国家经济落后，关键在于管理落后。国外的一些学者认为，19 世纪经济学家特别受欢迎，而 20 世纪 40 年代以后，则是管理人才的天下。还有人指出，先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”，二者缺一不可。在人们的现代生活中，管理与人们时时相伴。家庭主妇要管理家务，儿童要管理自己的零用钱，每个人都要管理自己的时间。这些都表明管理在现代社会中占有重要地位。

管理学是一门综合性和实践性都很强的应用性学科，是学习经济类专业和管理类专业的入门课程。以往的管理学基础课程偏重于管理基础理论和管理职能的理论阐述，而对于学生毕业后在工商企业、公共事业单位和政府部门工作帮助不大，没有起到管理学基础课程应该起到的作用。

本书是根据高等职业教育的教学特点，融合了作者多年的教学经验和研究成果编写的一本教材，本教材在内容、体系等方面力求做到题材新颖、选材适当、突出案例、注重运用。全书共分为三个模块十个项目。第一个模块是管理基础能力，包括三个项目，即认知管理的基本内容、认知管理的基本原理、认知管理的基本方法。第二个模块是管理职能能力，主要包括管理的计划能力、组织能力、领导能力和控制能力四个项目。第三个模块是分类管理能力，包括行政管理能力、企业管理能力和公共事业管理能力三个项目。本书各项目均采用导入案例，以引起学生的兴趣与思考，各项目末附有本项目知识小结、知识训练题和能力训练项目（包括案例分析和项

目实训), 以便于学生学习。

本教材项目一、项目二、项目三和项目十由鞍山师范学院王福君教授编写, 项目四、项目五和项目九由鞍山师范学院安甜甜老师编写, 项目六、项目七和项目八由鞍山师范学院刘丹老师编写。全书由王福君统纂, 并进行了多次修改校对。在本教材的编写过程中, 编者参阅了大量的相关书籍及资料, 在此向提供资料的作者、学者和专家表示衷心的感谢!

由于编写时间和编者水平有限, 教材中难免存在一些不足之处, 恳请各位批评指正。

编 者

2013 年 1 月

目 录

模块一 管理基础能力	1
项目一 管理的基本内容	1
任务一 认知管理与管理职能	2
任务二 认知管理主体和管理客体	10
任务三 认知管理目标和管理环境	26
项目二 认知管理的基本原理	34
任务一 认知管理的系统原理	36
任务二 认知管理的人本原理	40
任务三 认知管理的效益原理	47
任务四 认知管理的责任原理	51
任务五 认知管理的伦理原理	54
任务六 认知管理的动态原理	58
任务七 认知管理的风险原理	60
项目三 认知管理的基本方法	68
任务一 认知管理方法	69
任务二 认知管理的经济方法	74
任务三 认知管理中的行政方法	76
任务四 认知管理中的法律方法	79
任务五 认知管理中的教育方法	82
任务六 认知管理中的技术方法	88
任务七 认知各种管理方法的综合运用	91
模块二 管理职能能力	96
项目四 计划能力	96
任务一 编制计划的能力	98
任务二 认知目标管理	109
任务三 决策能力	114
项目五 组织能力	131
任务一 认知组织职能	133
任务二 组织结构的静态设计能力	138
任务三 组织结构的动态设计能力	148
项目六 领导能力	161
任务一 认知领导方式理论	162

任务二 激励能力	175
任务三 沟通能力	184
项目七 控制能力	194
任务一 认知控制职能	198
任务二 认知控制工作的类型	205
任务三 控制的方法	212
模块三 分类管理能力	222
项目八 行政管理能力	222
任务一 认知行政管理的基础知识	224
任务二 认知行政管理的基本原理和理论发展	235
任务三 认知行政管理环境	242
任务四 认知行政管理的职能	248
任务五 认知行政改革	263
项目九 企业管理能力	269
任务一 认知现代企业经营管理	271
任务二 认知现代企业生产管理	281
任务三 认知现代企业战略管理	296
项目十 公共事业管理能力	309
任务一 认知公共事业管理的基础知识	310
任务二 认知公共事业管理的主体	321
任务三 认知公共事业管理的职能和手段	329
任务四 认知公共事业管理环境	337
任务五 认知公共事业管理与其他管理活动的区别和联系	343
参 考 文 献	350

模块一

管理基础能力

项目一 管理的基本内容

学 习 概 览

管理是一个系统，是由管理主体、管理客体、管理目标、管理机制和管理环境五部分构成的。本项目主要介绍管理的重要性、概念、职能、两重性和属性；在让学生了解管理和

管理职能的基础上，重点介绍了管理主体、管理客体、管理目标和管理环境。

学 习 目 标

知识目标 通过本项目的学习，使学生了解管理的概念、职能、两重性和属性；理解管理主体的特点和分类；掌握管理者应具备的素质和技能；了解管理客体的要素和特征；掌握管理机制的特征和内容；理解管理目标的特征、功能和程序。

技能目标 通过本项目的学习，使学生学会运用系统分析方法分析组织与环境之间的关系；能够根据管理者在组织中的位置，确定其工作内容及工作重点。

导 入 案 例

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业后，就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知如何工作，因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上，也没有实践经验，每天都手忙脚乱。可是一方面他非常认真好学，仔细参阅该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术书刊；另一方面监督长也主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，他已有能力独担液压装配监督长的工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得作出此后数周乃至数月的规划，完成许多报告，并参加许多会议，他没有多少时间去从事他过去喜

欢的技术工作。当上装配部经理后不久,他发现原有的装配工作手册已基本过时,因为公司已安装了许多新的设备,吸收了一些新的技术。他花了整整一年时间修订工作手册,使之切合实际。在修订手册的过程中,他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来,是有很多讲究的。他主动到几个工厂去访问,学到了许多新的工作方法,并把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化,工作手册也不得不经常修订,郭宁都完成得很出色。他工作了几年后,不但自己学会了这些工作,而且学会了如何把这些工作交给助手去做,教他们如何做好,这样,他可以腾出更多的时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好,参加会议,批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理6年之后,正好该公司负责规划工作的副总裁辞职,郭宁便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者较量之后,郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职位的能力,但由于此高级职务工作的复杂性,仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如,他感到很难预测1年后的产品需求情况,可是一个新工厂的开工,乃至一个新产品的投入生产,一般都需要在数年前作出准备。而且在新的工作岗位上,他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调,这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到:职位越是上升,越难于仅仅按照标准的工作程序去进行工作。但他还是渐渐适应了,作出了成绩,以后又被提升为负责生产工作的副总裁,而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。现在,郭宁又被提升为总裁。他知道,一个人担任公司最高主管职位之时,应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能,但他也明白尚未达到这样的水平。因此,他不禁想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会是怎样?他不免为此而担忧!

引自徐国良,王进. 企业管理案例精选精析 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2003: 14-16.

案例思考题:

- (1) 郭宁担任液压装配单位的助理监督时,他的任务是什么,其特点如何?
- (2) 郭宁一步步从基层领导岗位到高层领导岗位,其管理职能所发生的主要变化是什么?
- (3) 郭宁当上装配部经理以后,花了整整一年的时间去修订工作手册,对此,你如何评价?
- (4) 郭宁担任总裁后,如果参加培训,其主要重点是什么?
- (5) 郭宁提出,在新的岗位上,他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调,此时郭宁应注意哪些问题?

任务一 认知管理与管理职能

一、管理的重要性

管理活动自古有之。长期以来,人们在不断的实践中,认识到管理的重要性。20 世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果,成果之一就是形成了较为完整的管理理论体系。管理,顾名思义:既管且理。管什么?理什么?家庭主妇要管理家务,儿童要

管理自己的零用钱，每个人都要管理自己的时间，这是广义的管理。更重要的领域是组织的管理：总统管理国家，将军管理军队，校长管理学校，厂长管理工厂，总经理管理公司等，这是狭义的管理。

管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。一位当代著名的管理学权威说过：管理是促成社会经济发展的最基本的关键因素。发展中国家经济落后，关键在于管理落后。国外的一些学者认为，19 世纪经济学家特别受欢迎，而 20 世纪 40 年代以后，则是管理人才的天下。还有人指出，先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”，二者缺一不可。这些都表明管理在现代社会中占有重要地位。

经济的发展固然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织经济的能力，即管理能力。从这个意义上说，管理本身就是一种资源，作为“第三生产力”，在社会的各个领域中发挥作用。目前，在研究国与国之间的差距时，人们已把着眼点从“技术差距”转到“管理差距”上来。例如，美国与西欧国家之间的管理差距，就是美国的经济水平目前仍高于欧洲国家的重要原因之一；日本经济的崛起也正是抓住了技术，更抓住了管理。由此可见，先进的技术要有先进的管理与之相适应，落后的管理不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会发展中有着极为重要的作用。美国人自己认定，他们是三分靠技术、七分靠管理，才成为世界第一经济强国的；日本人自己总结，与设备相比，管理更重要。管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益。在 20 世纪 80 年代初，日本产品能够横扫英国摩托车业，超越美国和德国的汽车制造业，抢夺德国和瑞士的钟表、摄影机、光学仪器等生意，打击美国在钢铁、造船、钢琴、一般电子产品上的优势，靠的就是管理，特别是依靠企业文化进行管理。

管理对企业至关重要。有的学者认为，我国只要管理水平提高了，靠目前的固定资产，经济效益还可以提高 50% 甚至一倍。例如，海尔集团在很大程度上就是依靠自己先进的管理模式而成为国内外知名企业的。1988 年至 1997 年的 9 年时间，海尔集团兼并了青岛电镀厂、青岛空调器厂、青岛冷柜厂、红星电器厂、武汉希岛公司等 15 家企业。1997 年又先后兼并了广东、贵州、安徽等省的 6 家企业。通过一系列的兼并和收购，海尔集团盘活了近 20 亿元的存量资产，初步完成了集团的产业布局 and 区域布局，取得了明显的经济效益。海尔集团选择的兼并目标很有特点，主要选择技术、设备、人才素质均优良，只是管理不善，处于休克亏损状态的企业，海尔人称之为“吃休克鱼”。通过输入海尔集团的管理和文化模式，可以很快使之起死回生，从休克状态苏醒，变得很有活力，为 21 世纪海尔集团进入世界五百强的目标打下了良好的基础。

二、管理的概念

管理的概念从不同的角度和背景，可以有不同的解释。管理的定义是组成管理学理论的基本内容，明晰管理的定义，也是理解管理问题 and 研究管理学最起码的要求。从字面上来看，管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”，即对一定范围内的人员及事务进行安排和处理。从词义上，管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活中对管理的理解也是这样，并在这个意义上应用管理这个词。自从有了集体协作劳动，就开始有了管理活动。在漫长而重复的管理活动中，管理思想逐步形成。

由于管理概念本身具有多义性，它不仅有广义和狭义的区别，而且因时代、社会制度和专业的不同，有不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。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，然而，不同学者在研究管理时的出发点不同，因此，对管理一词所下的定义也就不同。到目前为止，管理还没有一个统一的定义。特别是21世纪以来，由于理论观点不同，各种不同的管理学派对管理概念的解释更是众说纷纭。

（一）国外学者对管理的定义

科学管理之父泰勒认为，管理就是确切知道要别人去干什么，并使他们用最好、最经济的方法去完成它。

管理过程理论之父法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业还是政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

诺贝尔经济学奖获得者、著名管理学家西蒙认为，管理就是决策。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

小詹姆斯·唐纳利认为，管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

斯蒂芬·P. 罗宾斯将管理定义为，一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人或通过别人实现组织的目标。

美国的丹尼尔·A. 雷恩在《管理思想的演变》中，给管理下了一个广义而又切实可行的定义：可把管理看成这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力与物质资源，来实现某个目标。

美国的费里蒙特·E. 卡斯特等在《组织与管理》一书中认为，管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

美国的R. M. 霍德盖茨在《美国企业经营管理概论》中认为，管理就是通过其他人来完成工作。

（二）国内学者对管理的定义

在《现代汉语词典（第6版）》中，管理有三种含义：一是指负责某项工作使顺利进行，如管理财物、管理国家大事；二是保管和料理，如管理图书、公园管理处等；三是照管并约束（人或动物），如管理罪犯、管理牲口等。国内管理学界对管理的定义也没有一致的说法，其代表性的定义主要有以下几种。

杨文士、张雁在《管理学原理》中认为，管理是指一定组织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。

徐国华、赵平在《管理学》中认为，管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财务资源，以期更好地达成组织目标的过程。

周三多在《管理学》中认为，管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项

职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

芮明杰认为，管理是对组织的资源进行有效整合，以达到既定目标与责任的动态创造性活动。

单凤儒认为，管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现目标的社会活动。

管理定义可以列举很多，以上几种具有一定的代表性，综合分析上述各种不同观点，总的来说，它们各有真知灼见，也各有不足之处，但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身，而未揭示出管理的本质。本书认为，管理是一种行为，作为行为，必须有四项基本要素，即管理主体，回答行为的发出者是谁，由谁来管的问题；管理客体，回答行为的承受者是谁，管什么样的问题；管理目的，回答为何而管的问题；管理环境或条件，回答在什么情况下管的问题。任何活动都是在一定的组织、环境和条件下进行的。因此，管理既然是一种活动，就必须具有管理主体、管理客体、管理目的和管理环境或条件。有了以上四个要素，就具备了形成管理活动的基本条件。所以，本书认为：管理就是管理者通过实施计划、组织、协调、领导、控制和创新等职能，有效地获取、分配、使用人力资源、物力资源和各项职能活动，以实现预期目标的活动过程。

本书的管理定义包含以下含义：① 管理的目的是有效地实现组织的目标；② 管理的手段是计划、组织、协调、领导、控制和创新等活动；③ 管理的本质是协调，即利用上述手段来协调人力、物力、财力等方面的资源；④ 管理的对象是人力资源、物力资源、财力资源和各项职能活动；⑤ 管理的性质是人的有目的的社会活动。

三、管理的职能

从18—19世纪开始，一些经济学家就已经提出了管理的一些职能。如萨伊强调计划职能的重要性，而经济学的集大成者马歇尔也持这种观点。这一时期，管理职能的提出都是片面的，针对某一方面。从系统的观点最早提出管理职能的学者是法国的亨利·法约尔，他认为，管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五项职能，即“五职能说”，后来又有很多学者提出了“三职能说”“四职能说”“七职能说”“九职能说”等。在法国管理学者法约尔最初提出计划、组织、指挥、协调和控制五项职能的基础上，又有学者认为，人员配备、领导、激励、创新等也是管理的职能。何道谊在《论管理的职能》一书中，依据业务过程，把管理分为目标、计划、实行、检馈、控制、调整六项基本职能，加之人力、组织、领导三项人的管理方面的职能，系统地将管理分为九大职能。总的来看，管理职能汇总起来大致有计划、组织、指挥、协调、控制、激励、人事、调配资源、沟通、决策、创新等。目前，管理学界最为广泛接受的是将管理分为计划、组织、领导和控制四项基本职能。

（一）计划职能

计划就是根据组织内外部环境的要求来确定组织未来发展目标及实现目标的方式。计划职能是指对未来的活动进行规定和安排，是管理的首要职能。在工作实施之前，预先拟定出具体内容和步骤，它包括预测分析环境、制定决策和编制行动方案，可以分为制定计划、执行计划和检查计划三个步骤。

案例：计划的重要性

村庄旁边有一个湖，湖边住着两个渔夫——A 和 B。渔夫自己打鱼，将鱼拿到市场上卖，工作非常辛苦。一天，一个外乡人来到村庄，看见渔夫打鱼很辛苦，就对他们说：“你们可以不用这样辛苦地打鱼，有一种鸟叫鸬鹚，它们会抓鱼，你们可以买一些鸬鹚来帮助你们打鱼。”渔夫听后，觉得这个主意非常好，于是都买了一群鸬鹚。从此，渔夫们只要指挥鸬鹚去抓鱼就可以了，不用自己去打鱼。

过了一段时间，大家发现渔夫 A 打到的鱼总比渔夫 B 打到的多，大家都说渔夫 A 厉害。又过了一段时间，大家发现情况发生了变化，渔夫 B 打的鱼越来越多，而且都是能卖上好价钱的大鱼，而渔夫 A 打的鱼却越来越少。大家觉得很奇怪，为什么会这样呢？渔夫 A 也觉得很奇怪，就去登门拜访渔夫 B。

“我们的鸬鹚数量一样多，又同在一个湖中打鱼，为什么刚开始我打的鱼多，后来却越来越少，而你恰恰相反呢？”渔夫 A 问道。

“我们的鸬鹚虽然一样多，但是我们的方法却不一样，所以会有不同的结果呀。”

“你买了鸬鹚后，每天按照每只鸬鹚打到鱼的数量给它们发食物，平时也不让它们休息。这样做，刚开始的时候可能效果不错，时间长了，鸬鹚非常辛苦，会厌倦抓鱼。另外，不知道你注意到没有，湖里的鱼也非常聪明，你的鸬鹚每天抓鱼，时间长了，鱼也学会了怎样躲避鸬鹚，而你的鸬鹚却用老办法抓鱼，当然抓到的鱼会大大减少。”渔夫 B 解释道。

“那你是怎样利用鸬鹚抓鱼的呢？”渔夫 A 问道。

“我刚买回鸬鹚的时候，并不着急让鸬鹚赶快去抓鱼，而是让它们用一段时间去适应这里的情况。等它们完全适应了，才让它们去抓鱼；当我发现鸬鹚很累的时候，就会让它们休息。同时，我会根据湖里鱼的变化，观察大鱼的生活习性，再训练我的鸬鹚学习新的抓鱼方式。所以，我的鸬鹚越来越适应这里的情况，抓到的鱼也就越来越多、越来越大。同时，我还准备让一部分鸬鹚专门培育小鸬鹚，明年，我的鸬鹚数量会增加一倍。”渔夫 B 说道。

两个渔夫使用一样的鸬鹚，一个是有计划地用鸬鹚抓鱼，另一个是没有计划，得到的结果完全不同。

（二）组织职能

组织是指为了实现既定的目标，按照一定的规则和程序而设置的多层次岗位及其有相应人员隶属关系的权责角色结构。组织职能是指为达到组织目标，对所必需的各种业务活动进行组合分类，授予各类业务主管人员必要的职权，规定上下左右的协调关系。组织职能包括设置必要的机构，确定各种职能机构的职责范围，合理地选择和配备人员，规定各级领导的权力和责任，制订各项规章制度等。在组织职能中，要处理好管理层次与管理宽度（直接管辖下属的人数）的关系，还应处理好正式组织与非正式组织的关系。

案例：四只猴子与组织变革

科学家将四只猴子关在一个密闭的房间里，每天喂很少的食物，让猴子饿得吱吱叫。几天后，实验者在房间上面的一个洞放下一串香蕉，一只饿得头昏眼花的大猴子一个箭步冲上前，可是当它还没拿到香蕉时，就被预设机关所发出的滚烫热水烫得全身是伤，当后面三只猴子依次爬上去拿香蕉时，一样被热水烫伤。于是几只猴子只好望“蕉”兴叹。

几天后，实验者换进一只新猴子进入房内，当新猴子也想尝试爬上去吃香蕉时，立刻被其他三只老猴子制止，并告知有危险，千万不可尝试。实验者再换一只新猴子进入，当这只新猴子想吃香蕉时，有趣的事情发生了，这次不只剩下的两只老猴子制止它，连没被烫伤的半新猴子也极力阻止它。

实验继续，当所有的猴子都已换新之后，没有一只猴子曾经被烫伤，上头的热水机关也被取消了，香蕉唾手可得，却没有猴子敢前去享用。

企业禁忌经常世代相传，虽然时过境迁、环境改变，大多数的组织仍然恪守前人的失败经验，平白错失大好机会。

（三）领导职能

领导职能主要指在组织目标、结构确定的情况下，管理者如何引导组织成员去达到组织目标。领导职能主要包括激励下属、指导别人活动、选择沟通的渠道、解决成员的冲突等。

案例：领导与分工

鲁国的单父县缺少县长，国君请孔子推荐一个学生，孔子推荐了自己的学生巫马期，他上任后，十分努力与勤奋，披星戴月、废寝忘食、兢兢业业工作了一年。结果单父县大治！不过，巫马期却因为劳累过度而病倒了。于是，国君请孔子再推荐一个人，孔子推荐了另一个学生宓子贱。

子贱弹着琴、唱着小曲就到了单父县，他到任后，就在自己的官署后院建了一个琴台，终日鸣琴，身不下堂，日子过得是有滋有味、有情有调，很滋润。一年下来，单父县依然大治。巫马期很想和子贱交流一下工作心得，于是他找到了宓子贱。

宓子贱是一个不到三十岁的小伙子，有着健康的身体和充沛的精力。在他的面前，巫马期感觉到了一定的压力。

巫马期带着崇拜的眼神，羡慕地握着子贱的手说：“你比我强，你有个好身体啊，前途无量！看来我要被自己的病耽误了。”子贱听完巫马期的话，摇摇头说：“我们的差别不在身体，而在于工作方法。你做工作靠的是自己的努力，可是事业那么大、事情那么多，个人力量毕竟有限，努力的结果只能是勉强支撑，最终伤害自己的身体；而我用的方法是调动能人给自己做工作，事业越大可调动的人就越多，调动的能人越多事业就越大，于是工作越做越轻松。”

领导其实就是通过别人来完成既定的任务。有100件事情，一个人都做了，那只能叫作勤劳。有100件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是领导！领导者不必擅长某些专业领域的工作，只要能调动那些专业人士为自己工作就可以了。

（四）控制职能

控制职能就是按照既定的目标和标准，对组织的各种活动进行监督、检查，及时纠正执行偏差，使工作能按照计划进行，或适当调整计划，以确保计划目标的实现。控制是重要的，因为任何组织、任何活动都需要控制，而控制是管理职能中最后的一环。

案例：降落伞的质量与检验方法

这是一个发生在第二次世界大战中期美国空军和降落伞制造商之间的真实故事。在当

时,降落伞的安全度不够完美。经过厂商努力的改善,降落伞制造商生产的降落伞的良品率已经达到了99.9%,应该说这个良品率即使现在许多企业也很难达到。但是,美国空军却对此公司说“No”,他们要求所交降落伞的良品率必须达到100%。于是,降落伞制造商的总经理专程去飞行大队商讨此事,看是否能够降低这个标准,因为厂商认为能够达到99.9%已接近完美了,没有什么必要再改。结果,美国空军一口回绝,因为品质没有折扣。后来,军方改变了检查品质的方法。那就是从厂商前一周交货的降落伞中随机挑出一个,让厂商负责人装备上身后,亲自从飞行中的飞机上跳下。这个方法实施后,不良率立刻变成零。

品质没有折扣,品质就是按照客户的要求执行,关键在于执行中拟定标准、衡量标准和纠正偏差。

四、管理的两重性

任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。管理,从最基本的意义来看,一是指挥劳动;二是监督劳动。由于生产过程具有两重性——既是物质资料的再生产过程,又是生产关系的再生产过程,因此,对生产过程进行的管理也就存在着两重性:一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理的自然属性;另一种是与生产关系、社会制度相联系的管理的社会属性。这就是管理的二重性,也是管理的性质,这是马克思关于管理问题的基本观点。

1. 自然属性

自然属性是管理与生产力、社会化大生产相联系而体现出的性质,由共同劳动的性质所决定,是合理组织生产力的一般职能。这在社会主义和资本主义都是相同的,与生产关系、社会制度无关,是我国改革开放后要引进和学习的部分,这部分体现在管理理论、方法与技术方面,是管理学的共性。

2. 社会属性

社会属性是管理与生产关系、社会制度相联系而体现出的性质,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,也是社会主义与资本主义的本质区别,是坚持中国特色社会主义管理的部分,是管理学的个性。

研究管理的二重性,一方面有助于正确吸收和借鉴国外先进管理理论与管理方法;另一方面有助于总结和吸收我国古代管理思想的精华。另外,有助于对中国当前管理实践的考察与研究。

五、管理的属性

管理的属性是指管理既是科学也是艺术。罗斯·韦伯说:“没有管理艺术的管理科学是危险而无用的,没有管理科学的管理艺术则只是梦想。”现在,人们都已承认管理既是科学,又是艺术,一个成功的管理者必须具备这两方面的知识。管理的知识体系是一门科学,有明确的概念、范畴和普遍原理、原则等。管理作为实践活动是一种艺术,是管理者在认识客观规律的基础上,灵活处理问题的一种创新能力和技巧。管理是科学性和艺术性的统一。

首先,管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分

析问题、解决问题的科学方法论。管理科学,利用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后通过验证这些假设来探索未知的东西。管理是一门科学要求人们在社会实践中,必须遵循客观规律,运用管理原理与原则,在理论的指导下进行管理工作。管理已形成了一套较为完整的知识体系,完全具备科学的特点,反映了管理过程的客观规律性。如果不承认管理是一门科学,不按照经济规律办事,违反管理的原理与原则,就会遭到规律的惩罚。

其次,管理是一门艺术。德鲁克说:“管理是实践的艺术。”艺术没有统一模式,没有最佳模式,必须因人而异、因事而异。管理者要搞好管理工作,必须努力学习科学管理知识,并用以指导管理工作,在实践中不断提高管理水平。世界管理大师杰克·韦尔奇说过:“管理,要靠好的理念来获胜,而不是靠鞭子和枷锁。要把重点放在整个组织的效能发展上,而不是个人权力的扩张和强化。”管理是合理充分地运用一系列已有知识的一门艺术。管理是艺术的根本原因在于管理最终是管人,没有人就没有管理,但人不是标准统一的零件或机器,人是有思维和感情的,管理必须因人、因事、因时、因地,灵活多变、创造性地去运用管理的技术与方法。世界上没有两个同样的人,世界上也没有两个同样的企业。因此,管理永远具有艺术性。

六、管理学研究的基本内容

(一) 管理学研究的对象

管理学研究的对象包括生产力、生产关系、上层建筑等三个方面。管理学研究的对象是揭示管理的客观规律性,即如何按照客观自然规律和经济规律的要求,合理组织生产力,不断完善生产关系,适时调整上层建筑,以适应生产力的发展,并从管理中总结、归纳、抽象和概括出来的科学原理,它着重研究管理的客观规律和具有共性的基本理论。具体研究以下三个方面。

1. 合理组织生产力

主要研究如何配置组织中的人力、财力、物力等各种资源,使各要素充分发挥作用,以实现组织目标和社会目标的相互统一。因此,怎样安排计划,合理组织、协调、控制这些资源的使用,以促进生产力的发展,就是管理学研究的主要问题。

2. 完善生产关系

主要研究如何处理组织中人与人之间的相互关系,尤其是管理者与被管理者之间的矛盾关系问题;研究如何建立和完善组织机构设立、人员安排和各种管理体制问题;研究如何激发组织内部成员的积极性和创造性,为实现组织目标而服务。

3. 适时调整上层建筑

主要研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题;研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题,建立适应市场经济发展的新秩序和规章制度,从而维持正常的生产关系,促进生产力的发展。

(二) 管理学研究的内容

根据管理的性质和管理学的研究对象,管理学研究的主要内容包括以下几个方面。

1. 管理理论的产生和发展

管理理论与方法是一个历史的发展和演化的过程。管理理论和管理思想的形成与发展反映了管理学从实践到理论的发展过程,研究其产生和发展是为了继往开来,继承、发展和建设现代的管理理论。通过对管理理论产生和发展的研究,可以更好地理解管理学的发展历程,有助于掌握管理的基本原理。

2. 现代管理的一般原理与原则

任何一门科学都有其基本的原理,管理学也不例外。管理的基本原理是指带有普遍性的、最基本的管理规律,是对管理的实质及其基本运动规律的表述。诸如决策的制订、计划的编制、组织的设计、过程的控制等,这些活动都有一个基本的原理和原则,是人们进行管理活动必须遵循的基本原则。

3. 管理过程和相应的职能

主要研究管理活动的过程和环节、管理工作的程序等问题。此外,还要研究管理活动的效益和效率与管理职能之间的密切联系。管理职能主要是计划、组织、领导与控制,这是管理最基本的职能。

4. 管理者及其行为

管理者是管理活动的主体。管理活动成功与否和管理者有着密切的关系。管理者的素质、领导方式、领导行为、领导艺术和领导能力,对管理活动的成功起着决定性的作用。

5. 管理方法

管理方法是实现管理目标不可缺少的,因而它是管理学研究的重要内容。管理的方法很多,如行政方法、经济方法、法律方法等。一般而言,凡是有助于管理目标实现的各种程序、手段、技术都可以归于管理方法的范畴,所以,管理方法包括各种管理技术和手段。管理功能的发挥和管理目标的达到都要运用各种有效的管理方法去实现。

6. 分类管理学理论与方法

管理学一方面是一门应用多学科的理论、方法、技术而形成的综合性交叉科学,另一方面又与实践活动紧密相连,这就造成管理学的内容十分庞杂,甚至一些长期研究管理学的学者也很难理清管理学的内容体系。当研究某个部门的管理活动时,往往有企业管理、科技管理、教育管理、卫生事业管理、国际贸易管理、公共行政管理等内容。

任务二 认知管理主体和管理客体

一、管理主体

管理主体是指具有管理科学知识和技能,掌握企业管理权力,承担管理责任,从事管理活动的有关组织和人员。管理者和管理机构是管理主体的两个有机组成部分。为了切实地理解管理主体的概念,需要注意以下3点。

第一,管理主体是参与管理活动的组织或人员;

第二,管理主体是相对于管理客体而言的,没有管理客体,也就没有管理主体;

第三,管理主体必须依附于某个特定的管理组织而存在。