

21世纪高等学校精品课程规划教材

Management: Principles
and Practice

管理学——原理 与实务

主 编 张 亚

副主编 王力平 曾 政 向月波 李果桦 王红阳

2

C93
Z220

课程规划教材

管 理 学

——原理与实务

主 编◎张 亚

副 主 编◎王力平 曾 政 向月波 李果桦
王红阳

编写人员◎(以编写章为序):

张 亚	宋利斌	向月波	李 霞
唐 勇	谢志钦	牟 伟	黄玉玲
王力平	李果桦	王红阳	李俊明
刘莉娟	曾 政		

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

C93

Z220

内 容 简 介

本书根据经管类专业培养目标、教师教学特点和学生学习需求,本着内容的系统性和广泛性,理论的够用性和简要性,实训的可操作性和多样性,介绍了管理的概念和特征、管理的性质和职能、管理的方法、管理的原理、管理思想的演变及决策、计划、组织、领导、激励、控制、创新职能。

本书既适合大专院校和专业培训的教学需要,又可作为成人教育、函授、自学考试及在职人员自学参考用书,也可作为管理学爱好者的读物。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学——原理与实务 / 张亚主编. —北京:北京理工大学出版社,
2009.8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 2541 - 0

I. 管… II. 张… 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 (2009) 第 131165 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京国马印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 21.5

字 数 / 445 千字

版 次 / 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 2000 册

定 价 / 39.00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换

本书以科学发展观为指导,通过对国内外管理学最新理论和案例的研究分析,探索社会主义市场经济体制下丰富的管理知识内容和优化的管理知识结构;根据经管类专业培养目标、教师教学特点和学生学习需求,本着内容的系统性和广泛性,理论的够用性和简要性,实践的可操作性和多样性,来安排教材的体系、构架、布局;在教学内容和编写体系上注重体现素质教育和创新能力培养,做到知识、能力和素质协调发展,教材编写取材适合,深度适宜,分量恰当,具有实际使用价值和可操作性,符合认知规律性,富有启发性,以技术和技能为导向带动理论阐述,突出应用型人才培养特点,这样既提高了学生的实践动手能力,又体现了应用型人才的培养目标和规格定位。

本教材在参考和吸收同行同类教材的基础上取长补短,体例设计新颖,符合教学规律:

★【学习目的和要求】——明确学习目标,提高学习针对性。

★【主要概念和原理】——解决重点难点,增进心灵沟通,提炼掌握基本及重点范畴和知识,纲要概括简明,重在提纲挈领。

★【案例导入】、【案例分析】——从感性认识到理性认识,以经典案例引出理论知识。

★【即问即答】、【相关链接】——教师在传授专业理论知识时,要加强与学生之间的课堂交流,适时引导学生、调节气氛,突出互动性,激发潜能灵感,刺激学习兴趣,调动学生课堂注意力,活跃课堂学习气氛,扩大学生对相关知识面的了解。

★【本章小结】——对知识的总结归纳,强化学习记忆。

★【知识掌握题】——告知学生应该掌握的本章知识。

★【自测题】——测试学生对本章知识的掌握程度。

★【知识应用与课堂讨论题】——对案例进行讨论、分析,这样可以培养学生独立分析、思考问题和口头表达能力,创造平等交流的融洽气氛,让学生在讨论中互相启发,取长补短。在讨论过程中,教师对所讨论的问题应该做到心中有数,要引导学生集中讨论中心问题,防止讨论漫无边际或走题。讨论中观点不一定统一,只要有理有据,允许多种不同观点存在,教师不要出面裁判是非,切忌简单宣布所谓“标准答案”。

★【情景模拟题】——让学生扮演案例材料中当事人的角色,引导他们进入特定的情景,进行“情景体验,现场模拟”。在案例的选择上应注意“现实性、生活性、趣味性”,有利于学生在案例背景材料的基础上,结合现实生活的经验进行分析。

★【实践训练题】——教师还要让学生带着专业的理论知识参加社会实践，走出课堂，调查研究，参与策划和组织活动，通过社会实践这个载体，让学生找到成就感，运用公关理论，撰写调查报告，用身体去学习，得到的是知识；用头脑去学习，得到的是理性；用心灵去学习，得到的是感悟。

★【课下补充参考资料】——为学习积极和有余力的学生，提供更多的自学空间。

本书既适合大专院校和专业培训的教学需要，又可作为成人教育、函授、自学考试及在职人员自学参考用书，也可作为职业技能鉴定、职业资格考试参考用书，以及公关爱好者的读物。

本书大纲由张亚主编，体例由张亚设计，王力平、曾政、向月波、李果桦、王红阳任副主编。各章的编写人员分别是：张亚编写第1章，宋利斌、唐勇编写第2章，向月波、谢志钦编写第3章，李霞、牟伟编写第4章，王力平、黄玉玲编写第5章，李果桦编写第6章，王红阳和李俊明合写第7章，刘莉娟编写第8章，曾政编写第9章。全书由张亚修改、总纂和定稿。

在本书编写过程中我们广泛参考了国内外教材和书籍，借鉴和吸收了其他同行和教材的内容及研究成果，限于篇幅，除少数文献我们在书末列出之外，不能全部列出，在此一并致谢。

教材的质量提高和创新是一个永恒的主题。由于编写时间仓促，编写水平有限，不足之处在所难免，恳请同行专家和广大读者不吝赐教，提出宝贵意见，予以批评指正，以便改进。

编 者

Contents | 目录

第一章 绪论	1
第一节 管理的概念和特征.....	2
第二节 管理的性质和职能	11
第三节 管理的方法	20
第四节 管理的原理	31
第二章 管理思想的演变	54
第一节 早期管理实践与管理思想阶段	56
第二节 管理理论产生的萌芽阶段	59
第三节 古典管理理论阶段	62
第四节 现代管理理论阶段	70
第五节 当代管理理论阶段	79
第三章 决策	88
第一节 决策的概念	89
第二节 决策的分类	93
第三节 决策程序	99
第四节 决策的方法.....	103
第四章 计划	122
第一节 计划的含义与分类.....	124
第二节 计划工作的技术.....	131
第三节 计划过程与目标管理.....	142
第五章 组织	156
第一节 组织与组织设计.....	158
第二节 组织结构的基本类型和形式.....	162

第三节 组织文化和组织变革·····	168
第四节 人员配置·····	185
第六章 领导 ·····	195
第一节 领导概述·····	196
第二节 领导理论·····	201
第三节 领导艺术·····	211
第四节 沟通·····	218
第七章 激励 ·····	232
第一节 激励概述·····	233
第二节 激励理论·····	237
第三节 激励实务·····	251
第八章 控制 ·····	265
第一节 控制的概念和基本原理·····	266
第二节 控制的类型与过程·····	269
第三节 控制的技术与方法·····	281
第四节 构建有效控制系统·····	288
第九章 创新 ·····	303
第一节 创新的基本理论·····	304
第二节 创新职能的基本内容·····	317
第三节 创新的过程和模式·····	328
参考文献 ·····	338

第一章

绪论

学习目的和要求

通过本章学习，要求达到：

知识目标：了解管理的概念和特征。

素质目标：熟悉管理的性质与职能。

技能目标：掌握管理的方法。

能力目标：能够运用所学管理概念和原理观察、分析现实管理问题。

主要概念和原理

管理 管理的性质 管理的职能 管理的方法 系统原理和相应的整分合原则与相对封闭原则 人本原理和相应的能级原则与动力原则 动态原理和相应的弹性原则与反馈原则 效益原理和相应的价值分析原则与可行性研究原则

案例导入

木桶效应

所谓木桶效应，就是借用木桶描述系统论思想：木桶代表系统，每一块板代表了一个子系统。当木板高低不齐时，木桶装水量取决于最低板，而不取决于最高板，这告诉我们系统论的道理：子系统最优，并不代表总系统的最优；子系统同步发展、动态均衡有利于系统总体功能实现。如果木板质地优良，且一样高，但板块之间有缝隙，木桶就会漏水，它说明这样的道理：子系统必须紧密配合、互动，才可能使系统总体功能较好实现。

资料来源：林宏，余向平．现代企业管理 [M]．杭州：浙江大学出版社，2005

案例分析

系统的整体性是指具有独立功能的各个系统和要素之间，必须逻辑地统一和协调于系统的整体之中。即任何一个要素不能离开整体去研究，要素间的联系和作用也不能脱离整体的协调去考虑。脱离了整体，各个要素的机能和要素间的相互作用也就失去了意义。系统中的各要素相互作用一定要服从于系统的整体目的。只有在发挥整体功能的基础上展开各要素及其相互之间的活动，才能形成系统整体的有机行动。这就是管理系统的功能应具有的整体性。这个案例启示我们考虑问题必须要有系统整体性的思想。

第一节 管理的概念和特征

一、管理的概念

管理自古有之，源远流长，作为一种社会行为，可以说与人类群体俱生，与人类的文明历史一样悠久。但时至今日，人们对管理的概念也还很难达到一个普遍而统一的定义。这不仅是因为管理的渊源太久，很大程度上还是因为管理的内涵太丰富，涉及面太广。人们通常总是倾向于按自己某种实践的需要，从某种特定的角度或特定的学科领域谈管理。因此，不同的管理派对管理一词有不同的解释。

科学管理学派认为：“管理就是效率。”他们认为管理就是协调团体的活动以达到其共同的目标所作努力的过程。

管理过程学派认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和监督。”

行为科学学派认为：“管理就是对人的管理。”

决策理论学派认为：“决策贯穿管理的全过程，管理就是决策。”

管理科学学派认为：“管理就是用数学模型与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到组织的目标。”

有人认为，管理从字义上理解就是管辖和处理的意思；亦即管人和理事，管辖指权限，处理是在权限内行使职能。

有人认为，管理一般意指经由他人的努力以完成工作目标的活动，倘若依靠自己的力量即可完成某一目标，这种活动只能称为操作，不能称为管理。

还有人数学化地描述说：“管理是微分决策的积分。”

上述种种说法，皆是从不同的角度去认识管理，虽然结论不同，但无疑都揭示了管理概念的不同侧面，也启迪我们对管理实质作更全面的认识。

综上所述，我们从管理的要素和管理的程序来研究，可以得出管理的概念如下：所谓管理，就是人们在认识并掌握管理系统内在联系和外在环境及其相互关系的基础上，运用各种管理的基本职能，有效地利用管理的基本要素，以达到系统预定目标的运动过程。



即问即答 1-1

凡是有集体劳动和共同劳动的地方是否就需要管理？

具体地讲，管理包括以下五个方面。

第一，管理的主体是管理者。在一个组织中管理者是“首脑”，一个组织的运行及其效果，很大程度上取决于管理者的素质、能力、经营理念与风格及其对组织的定位、发展战略的制定和具体的管理上。

第二，管理的客体是组织资源。组织资源是以人为中心的生产要素，在管理活动中一个很重要的内容是要搞好对人的管理，人是管理的核心要素，管理要最大限度地调动人的积极性和激发人的潜能。通过有效的管理，把组织资源有效地配置，提高资源的利用率和产出效果。

第三，管理总是在特定的环境下进行的。任何组织的活动都不能脱离特定的环境来进行，管理者必须及时洞察环境的变化，分析环境变化给组织带来的是机遇还是威胁，以便抓住经营机会，避开或减轻环境变化对组织带来的威胁。

第四，管理的手段是管理所应有的职能活动。管理职能是在一定技术经济条件下，在管理过程中反复出现的带有共性的管理活动的理论抽象。一般认为，计划、组织、指挥、控制是管理的最基本的职能，管理目标的实现必须以这些职能作为手段。管理活动是一个动态过程，应将这些职能有机地整合与协调，贯穿于整个管理过程的始终。这些职能要得以有效的实现，必须在组织内部形成一个合理的管理机制，采取恰当的管理方法。

第五，管理的目的是有效实现组织的目标。管理是有目的的行为，任何有序的组织行为都是为了实现一定的目标而开展活动的。没有目标，组织的管理活动就失去了努力的方向与动力。一个组织的一切管理活动，都是为实现组织目标服务的。制定一个先进切合实际的组织目标，并使一个组织的所有活动都围绕目标的实现而有效运行，才能使组织各项职能管理活动既有效率，又有效益。

二、管理的特征

1. 普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动，涉及人类每一个社会角落，它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

2. 科学性

管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量，同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理是一门科学，它是人类长期以来从

事社会生产活动实践,对管理活动规律的总结。作为一门科学,管理规律要求应有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性揭示出来,形成原则、程序和方法,对管理者管理活动予以普遍性指导,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性,就是要求人们在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性,按照管理的规律来办事,在科学的管理理论与原则的指导下,搞好管理,提高管理效率。

3. 艺术性

管理又是一门艺术。所谓管理艺术,是指管理者在管理活动中,针对管理对象,为实现管理目的,在管理原理、原则指导下所掌握和运用的富有创造性的各种管理技能、技巧、才能和方法。强调管理的艺术性,也就是管理不能照搬教条,管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能有效。管理的艺术性表现在管理的实践性上,在实践中发挥管理人员的创造性,并因地制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。管理者要从管理实践中提高自己的判断力与管理的技巧,掌握应用艺术,在管理组织、管理制度、管理技术与方法等方面不断创新。管理的科学性和艺术性是相辅相成的,对管理中可预测可衡量的内容,可用科学的方法去测量;而对管理中某些只能感知的问题,某些内在特性的反映,则无法用理论分析或逻辑推理来估计,但可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。管理是科学与艺术的结合,决定了管理者不只是需要管理知识,掌握管理的理论,还需要依靠人的经验、才识、思维力和创造能力,提倡管理的灵活性与创造性,通过两者的结合,促进管理目标的实现。

4. 动态性

首先表现在管理对要素的动态性,从早期的人、财、物到今天的观念、目标、组织、人员、资金、信息、技术、物资、时间和环境等要素。其次表现在管理理论的动态性,从泰罗的科学管理理论到今天流派纷呈的各种管理学派。再次表现在参考信息的动态性,组织所面临的内外环境在变化,面对来自国内和国际市场的竞争压力,面对瞬息万变的信息和技术革新、纷繁复杂的市场需求,多数中国企业在管理上、经营上、观念上都有应变和适应上的滞后现象。随着企业管理水平的全面提高,管理工作的静态化特征已经越来越不能适应现代化企业发展的需要。尤其是随着企业规模的不断扩大、各类事务的增多,企业在发展初级阶段可以暂时将其忽略的很多问题,在这时都必须顺次地被提上企业的工作日程上来,管理无形中会被注入很多新的职能,如执行企业文化、人力资源管理、成本核算等任务。为了适应企业发展阶段性转变的需要,组织必须慎重重视自己的新增职能,并在具体的管理活动中逐步走出静态化管理的惯例,逐步向动态化管理的方向转化。

5. 不确定性

管理的不确定性就是不可预见性与不可控制性。不确定性可以分为主观原因与客观原因造成的不确定性。主观原因是由于个人知识、结构、信息等决定的认识的有限性决定的不确定

定性。客观原因是由于环境的变化带来的不确定性。管理者的职责之一就是力图将环境的不确定性降至最低限度，环境对企业的管理决策有重大的影响，而且由于环境的不断变化，决策者要依据环境因素做出正确的决策就会更加困难。在稳定的简单的即不确定性低的环境中，管理者可以较为正确地、简单地判断出应对的策略，而相反，在动态的复杂的即不确定性高的环境中，管理者在某一时间对环境做出的正确的、科学的决策和判断，可能因为环境的快速变化，而成为无效的甚至错误的决策和判断。因此，管理者在企业的管理过程中，力图将环境的不确定性降至最低，以确保所做出的决策利于企业的发展。



相关链接 1-1

管理：不确定性时代的选择

在商业社会，不确定性的趋势也愈发明显。最新的例子是东芝。2008年2月19日，东芝公司宣布停止HDDVD播放器/录像机的开发和生产。东芝社长西田厚聪表示，东芝之所以决定退出HDDVD，并非HDDVD没有技术优势，而是由于市场环境的突然变化。他指出，华纳兄弟公司1月4日突然宣布只支持蓝光格式让东芝始料不及，并成为东芝放弃HDDVD的主要原因。据悉，在此之前，华纳兄弟公司已打算于2007年12月中旬签署HDDVD独占协议。对于东芝而言，此举虽然无奈，却也相当明智。

乔治·马歇尔说：“只要目标正确，连一个尉官也能制定战略。”但问题在于，这是一个充满不确定性的社会，预期与实际结果之间往往并不一致。任正非有句话颇有意思，他说：“如果谁能够说出20年之后华为做什么的话，我就可以论证：20年后人类将不吃粮食，改吃大粪。”任正非看到了不确定性。

在当今的商业环境中，不确定性的特点日益突出。竞争对手就有很强的不确定性，一些看起来完全不可能的企业会在某一日忽然成为对手。比如，就在几年之前，有多少人料到诺基亚会成为柯达的对手，而微软又会成为诺基亚的对手？

对于如何驾驭不确定性，管理学者们已有许多研究。从大的原则上，可以概括为16个字：周密计划、敏锐把握、灵活应对、果断抉择。

首先要“周密计划”。在每个重大商业活动前都应周密计划，充分考虑到方方面面的因素以及各种各样的可能性。

其次要“敏锐把握”。俗话说计划没有变化快，再完善再周密的计划，也不可能不遇到变化，因为总有一些因素是计划制订者自身无法控制的。企业要做的就是敏锐把握这些可能会影响到其计划实施的因素。

第三要“灵活应对”。许多大企业也都强调灵活敏捷，这其中就包括灵活应对各种不确定性。以松下为例，最近松下与日立合资的IPS阿尔法科技公司公布了新的八代线液晶面板

生产线建设计划。有分析师指出,这标志着松下终于迈出了从等离子向液晶转型的关键一步。在此之前,松下曾多次表示坚持其等离子发展战略。然而,市场情况的发展却是松下始料未及的,过去两年,等离子电视制造商的收入大幅下降。2007年情况更进一步恶化,全球液晶电视出货量达到7200万台,远远超过了等离子电视。正是在这个背景下,松下不得不做出调整。为了灵活应对不确定性,一些企业采取了“战略备份”的做法。当年,微软在决定重点发展Windows操作系统时,仍同时进行MS-DOS和OS/2的开发,原因就是它看不透市场的前景。当然,这种做法也有其弊端,如造成资源的分散和浪费,这就需要企业根据自身情况去权衡得失了。

最后要“果断抉择”。某些变化的出现,并不足以对企业或企业的某个计划产生根本性影响,在这种情况下,企业只需进行相应的调整即可。然而,有些变化却恰恰相反,也就是说,因为这些变化的出现,原有计划或战略已失去了继续实施的依据。在这种条件下,企业就应果断抉择,以短痛避免长痛。东芝正是如此。尽管东芝在HDDVD上投入很大,但随着华纳兄弟公司的倒戈,东芝再坚持下去前景也不会很妙,断腕成了最佳选择。类似这样的例子,不论是正反都有许多。戴姆勒·奔驰公司并购克莱斯勒后,痛苦地整合了数年,最终还是不得不放弃克莱斯勒。这其中虽有诸多方面的因素,但没有果断抉择给戴姆勒·奔驰公司造成了巨大痛苦。

显而易见,确定性是非常态,不确定性才是常态,我们不能用非常态的确定性去理解和驾驭常态的不确定性。

资料来源: <http://www.chinasexq.com/html/news/manage/2008312102758689.shtml>

三、管理的地位

在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中的,如工厂、学校、医院、军队、公司等,人们依赖组织,组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织,仅凭人们个体的力量,无法征服自然,也不可能有所成就的;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素。然而,仅仅有了组织也还是不够的,因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动,有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动。简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行,有组织,就有管理,即使一个小的家庭也需要管理;从另一个方面来说,有了管理,组织才能进行正常的活动,组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

不过,当组织规模还比较小的时候,管理对组织的影响还不大。组织中的管理活动还比较简单,并未形成独立的管理职能,因而也就显现不出管理的特别重要性。如对于小生产企业来说,也可以凭借经验,维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的

作用越来越大。

20 世纪以来,尤其是第二次世界大战以后,全世界掀起了科学管理的热潮。当今管理已成为一门科学,管理队伍已成为一支大军。国际上公认管理、科学和技术是现代社会的三大支柱。有人说:“19 世纪是工业世纪,20 世纪则作为管理世纪载入史册”。美国在战后一举成为世界第一经济强国的秘诀是三分靠技术,七分靠管理。日本也不甘落后,他们在 20 世纪 50 年代末期总结经验的基础上,结合自己国情,在全国迅速掀起了学习科学管理的热潮。20 世纪 60 年代,终于靠科学和管理两个车轮,经济开始腾飞。现今日本是青出于蓝而胜于蓝,已成为世界第二经济强国。他们自己总结说:“管理与设备,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,管理为采用更先进的技术准备条件。”

在我国管理是制约经济腾飞的瓶颈。诸多国外考察者认为:“中国工业急需解决的问题,第一是管理,第二还是管理,第三还是管理。”

关于管理的地位,马克思曾明确指出:“劳动的社会生产力表现为资本固有的属性,既包括科学的力量,又包括生产过程中的社会力量的结合,最后还包括从直接劳动转移到机器,即死的生产力上的技巧。”马克思在这里不仅告诉我们科学技术属于生产力,还指明作为生产过程的结合——管理,也属于生产力。

因此,管理同劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术一样是生产力要素。故现在人们赋予生产力一个新的定义:

$$\text{生产力} = (\text{劳动力} + \text{劳动工具} + \text{劳动对象} + \text{科学技术}) \times \text{科学管理}$$

这个公式表明管理在其中起着乘数的作用,它能放大或缩小管理系统的整体功能。

四、管理的作用

管理的作用体现在以下几个方面。

(1) 通过管理可以使潜在生产力变为现实生产力,产生巨大的结构组合效益。这是因为不相干的生产要素不会形成真实的生产力,只有通过管理,使之结合在一起,才会形成现实的生产力系统,而且人类共同劳动的不同分工协作,通过管理定会产生巨大的结构组合效益。在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,对管理活动产生不同的影响。有效的管理,正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使之人尽其才,物尽其用。例如,对于人员来说,每个人都具有一定的能力,但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源,采取有效管理措施,使每个人聪明才智得到充分的发挥,就会产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

(2) 管理是当代人类社会加速进步的杠杆,通过管理会使集体劳动能力总和大于单个劳动能力之和,起到放大生产力的作用。组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了

一个精明强干、善于管理的厂长，很快扭亏为盈；有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有些企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。通过有效的管理，可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理，会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平不同而产生的效益、效率或速度的差别，这就是管理所产生的作用。

(3) 管理可以协调组织各部分的活动，并使组织与环境相适应。管理，是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素还是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

(4) 管理能使组织劳动分工和协作细化，组织规模扩大，生产的社会化程度提高。组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越重要。一般地说，在手工业企业里，要进行共同劳动，有一定的分工协作，管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是，如果手工业企业的生产规模较小，则生产技术和劳动分工也比较简单，管理工作也比较简单。现代化大工业生产，不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平就更高。工业如此，农业亦同样如此，一个规模大、部门多，分工复杂、物质技术装备先进、社会化专业化商品化水平高的农场，较之规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位，就要求有高水平、高效率的管理。总而言之，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平，否则就无法正常运转。

(5) 管理制约着生产力总体能力的发挥。这是由于劳动者、劳动工具、劳动对象、科学技术和生产这五个生产力要素并非简单的相加，它们是以劳动者为主体，通过管理把诸要素有机地组合在一起，形成一个动态系统来运行的。因此，管理水平的高低，就会产生不同的生产力总体能力。所以有的专家认为：“各国在现有的技术和设备条件下，倘若切实改

进管理，均可提高生产力水平三分之一以上。”

(6) 管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥，相得益彰。所以才有管理与科技是现代社会进步的两大车轮之喻。



相关链接 1-2

随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。当今世界，各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后，一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而，英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢？进一步的调查发现，英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快，其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过，美国经济的领先地位三分靠技术，七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理的作用方面也作了大量工作。多年来，他们对破产企业进行了大量调查。结果表明，在破产企业中，几乎有90%是由于管理不善所致。中国国有企业面临许多困难。调查显示，80%以上的亏损企业是由于管理不善所致。我国国有企业的改革和发展，没有轻松的道路可走，只有老老实实在地研究改善经营管理，建立一套现代企业管理制度才行。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度，没有扎扎实实的管理基础工作，就不能搞现代市场经济。1996年7月朱镕基同志在一次会议中指出：“对管理的重要性，宣传得还太少，要大力宣传加强企业的经营管理，要大力提倡振兴中国的管理科学，要总结中国管理实践的经验。今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展的管理科学的时候了。党中央提出了科教兴国的方针。这个科学包括自然科学和社会科学两个方面，当然也包括了管理科学。现在，确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”

资料来源：http://www.shyycg.com/qiyeguanli_neirong.jsp?id=257

五、管理的要素

管理要素是指构成管理活动的必要因素。主要有观念（价值观念、经营观念、人性观念、法治观念等）、目标、组织、人员、资金、信息、技术、物资、时间和环境等十大要素。管理对象是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的客体。任何管理活动都是针对一定的管理对象而展开的，它要解决的是“管什么”的问题。对于管理对象包括哪些要素，不同的管理学者从不同的角度和从不同的时期看法有所差异。大家普遍接受的观点认为管理对象包括以下几方面。

(1) 人员。人是管理的主要对象。人在管理中具有双重地位：既是管理者又是被管理者。管理过程是一种社会行为，是人们相互之间发生复杂作用的过程。管理过程各个环节的主体是人，各个环节的工作都是由人去做的。因此，人与人的行为是管理过程的核心。

(2) 财和物（如组织中的资金、设备、原材料等）。财和物是一个组织赖以实现其目标的重要物质基础。财是组织所拥有的货币资金，资金是组织经营活动的“粘合剂”，资金管理就必须对资金筹措、资金运用、资金耗费与经济核算等过程加强管理，以降低成本，提高资金使用效益。对物资的管理，必须制定好物资采购计划，搞好定额管理，加强库存管理，降低库存，提高物资利用率。

(3) 信息。在信息社会时代，信息已成为重要的管理对象。信息是能够反映管理内容的、可以传递和加工处理的文字、数据、图表等。信息系统是管理过程中的“神经系统”。管理中的人流、物流，都要通过信息来反映和实现。管理职能要发挥作用，也要信息的支持。只有通过信息的不断交换、传递，把各要素有机地结合起来，才能形成现实的管理活动。

(4) 时间。任何管理活动都是在特定时空条件下进行的，管理离不开时间。现代社会的一个重要特点是时效性日益突出。管理活动处在不同的时间区域，就会产生不同的管理效果。管理效率的提高主要表现为时间的节约。管理活动及其要素的分配，都有一个时序性问题。管理者要加强时间管理，科学地运筹时间，提高工作的效率。

(5) 技术。科学技术是第一生产力。在知识经济时代，科学技术在一个组织的发展中起着十分重要的作用。现代组织尤其是现代企业必须加大科技投入，加强科技开发的力度，搞好技术改造，推进科技进步，建立自己的科技研发体系，搞好技术创新，形成企业的核心竞争力，才能促进一个组织可持续发展。



即问即答 1-2

在管理的要素中你认为哪个要素最重要？

六、管理的分类

管理的分类可以有多种多样。按历史的发展阶段，可以分为古代管理、传统管理、科学管理和现代管理；按精确程度，可以分为定性管理和定量管理；按决策者的地位，可以分为专制管理和民主体管理；按信息传递的特点与控制方式，可以分为单向管理和双向管理，或开环管理和闭环管理；按管理领域范围，可以分为微观管理和宏观管理两大类。