

高职高专经管类专业核心课程教材



王明东 主 编

张承业 姜宁 林鹏 副主编

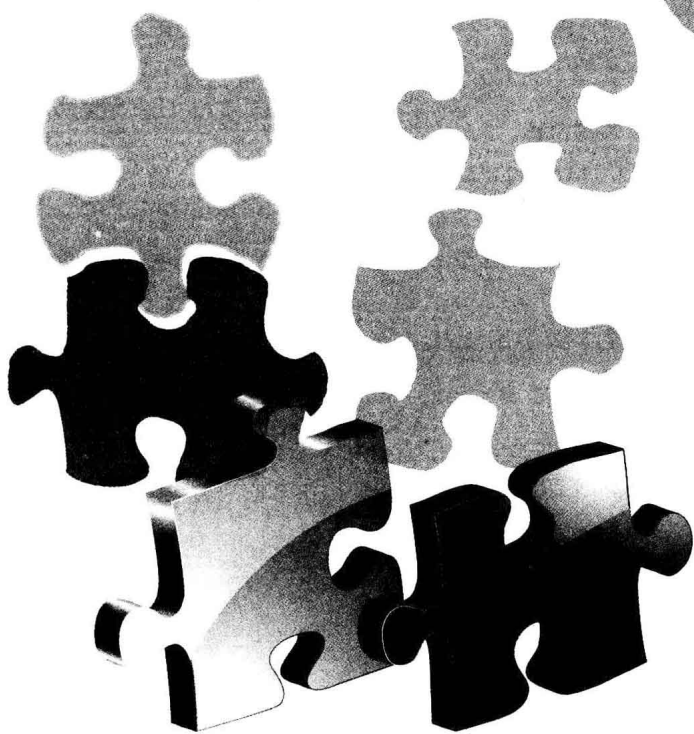
管理学 理论与实务

Management: Theory and Practice



清华大学出版社

高职高专经管类专业核心课程教材



王明东 主 编

张承业 姜宁 林鹏 副主编

管理学 理论与实务

Management: Theory and Practice

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书作者站在知识经济时代呼唤现代管理的时代背景下,全面系统地论述了管理学基本理论与实务。全书共分管理学与管理者、决策、计划、组织、人员配备与人力资源管理、领导、激励、控制、协调、变革和创新共十一章,详细阐述了管理各主要职能的相关理论与实施要点。

作者除全面总结、系统比较了古今中外各著名管理学家和知名企业所创立和实施的管理理论与方法之外,还融进了作者多年的教学和研究成果,既博采众长,又力求成一家之言。为提高学习兴趣,每章前都有学习目的及要求、主要内容、关键词和导读案例四个栏目,每章后还增加了学习重点及难点、知识结构图、知识链接、开卷有益、他山之石和管理车间六个栏目,在正文中根据需要附有管理大师、背景知识、管理工具箱、管理故事、管理博客等条目,以方便学习、系统思考,切实开阔理论视野、更新管理理念、丰富并提升管理技能。

本书主要是为高等职业院校经济管理类专业学生所编写的一部专业教材,同时也适合本科生、MBA学员,以及广大管理工作读者。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学:理论与实务/王明东主编. —北京:清华大学出版社,2012.1

(高职高专经管类专业核心课程教材)

ISBN 978-7-302-27689-0

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 275050 号

责任编辑:刘士平

责任校对:李 梅

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

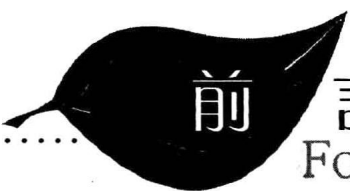
开 本:185×260 印 张:25 字 数:604 千字

版 次:2012 年 1 月第 1 版 印 次:2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:48.00 元

产品编号:042088-01



前言

Foreword

管理学是人类在认识社会、改造社会的漫长过程中实践经验的积累、概括和总结,是人类智慧的结晶,是近代当代史上发展最迅猛、对经济社会发展影响最重大和最深远的一门应用性学科。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么比管理学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。”

以提高组织绩效为主旨的管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。事实上,由于组织活动性质的千差万别,要找到并掌握“放之四海而皆准”的理论和“包治百病”的良方,确有相当的难度。这是由于,不仅管理活动本身是一个十分复杂的过程,涉及多学科的知识及复杂的管理者和被管理者——人——各种组织的基本构成单元,更重要的是,在管理学科发育、发展的过程中,古今中外丰富的管理实践孕育了浩如瀚海的管理理论和管理学派,其赖以存在的土壤和理论假设在具有不同文化背景的国家或地区、具有不同业务活动性质的各类组织中确有天壤之别,或许也恰恰由此才形成了管理学界“中国学美国,美国学日本,日本学中国”的怪圈和现象。

我们编写本书的动因就是试图在多年从事管理教学和研究的基础上,回应知识经济时代对现代管理的呼唤,从人类丰富的管理思想宝库中为有志于从事管理工作并决心提升管理技能的大中专院校的学生,特别是为那些把培养生产、服务、管理一线需要的、具有较高理论和技能的复合型人才为己任的高等职业技术学院,提供一本系统、全面、实用、内容丰富的教材,同时也为那些刚刚走上管理岗位的管理者提供一本得心应手的“锦囊”——我们虽然不能给你整个世界,却希望给你一把打开管理知识宝库的钥匙。因此在本书编写过程中,我们力求做到理论结合实际,博采众长,充分吸收国内外管理理论和最新研究成果;在语言上力求深入浅出、循序渐进;在内容取舍与安排上,力求做到体系完整、重点突出、简明扼要;在形式和结构编排上,力求做到新颖独特、引人入胜。希望学习本书的过程能成为一次赏心悦目而又收获颇丰的愉快之旅。

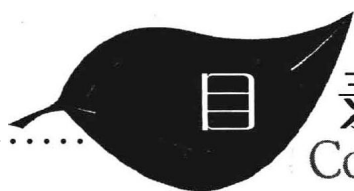
本书由王明东担任主编,张承业、姜宁、林鹏担任副主编。其中王明东负责大纲拟定、结构安排、体系设计和修改定稿工作。各章节的编写分工如下:王明东编写第一、四、五、十和十一章,姜宁编写第二、三章,林鹏编写第六、七章,张承业编写第八、九章。

编者在写作过程中直接或间接地参阅和借鉴了国内外大量的有关专著、教科书和论文,因数量众多,难以一一列举,在此一并致谢。

由于编者水平所限,书中缺点、疏漏和错误在所难免。衷心希望广大读者不吝赐教,以便今后再版时修订。

编 者
2011 年 8 月





录..... Contents

001 第一章 管理学与管理者

第一节 管理学与管理 / 002

第二节 管理者 / 013

本章小结 / 019

023 第二章 决策

第一节 决策的特征与作用 / 024

第二节 决策流程与方法 / 031

第三节 决策的有效性与影响因素 / 045

本章小结 / 050

055 第三章 计划

第一节 计划的含义与作用 / 056

第二节 计划工作的流程 / 062

第三节 目标管理 / 069

本章小结 / 077

081 第四章 组织

第一节 组织与组织工作 / 082

第二节 组织设计 / 099

第三节 组织结构的辨析与选择 / 110

本章小结 / 138

145 第五章 人员配备与人力资源管理

第一节 概述 / 146

第二节 管理人员的选聘 / 156

第三节 人力资源的培养 / 162

第四节 人力资源的考评 / 175

本章小结 / 198

206 第六章 领导

第一节 领导与领导者 / 207



第二节 领导理论 / 215

第三节 领导艺术 / 225

本章小结 / 231

235 第七章 激励

第一节 概述 / 236

第二节 激励理论 / 241

第三节 激励的艺术 / 248

本章小结 / 253

260 第八章 控制

第一节 控制与管理控制 / 261

第二节 管理控制的过程 / 267

第三节 有效控制的实施 / 277

本章小结 / 287

294 第九章 协调

第一节 概述 / 295

第二节 冲突管理 / 302

第三节 沟通 / 310

本章小结 / 320

327 第十章 变革

第一节 组织变革与变革型管理 / 328

第二节 组织变革的动因与前提 / 334

第三节 组织变革的流程 / 341

第四节 变革管理 / 349

本章小结 / 359

366 第十一章 创新

第一节 创新与组织创新 / 367

第二节 组织创新的类型与内容 / 372

第三节 创新活动的管理 / 380

本章小结 / 386

392 参考文献

管理学与管理者

【学习目的及要求】

通过本章的学习,学员应达到的知识目标是:准确理解管理学、管理、管理者等概念的含义,了解管理学的学科性质、内容体系,以及管理者应具备的素质,重点掌握管理的职能。

应达到的技能目标是:技术技能、人际技能和概念技能。

【主要内容】

什么是管理学;为什么要学习管理学;什么是管理;为什么要管理;如何管理;谁来管理。

【关键词】

管理学(management) 管理(management) 组织(organization) 绩效(performance)
管理者(managers) 概念技能(conception skill)

【导读案例】埃及金字塔

古代世界七大奇迹之一的埃及金字塔(Pyramids)建于4500年前,是古埃及法老(即国王)和王后的陵墓。陵墓是用巨大石块修砌成的方锥形建筑,因形似汉字“金”,故译作“金字塔”。

埃及迄今已发现大大小小的金字塔110座,大多建于埃及古王朝时期。所有金字塔中最大的一座,是第四王朝法老胡夫的金字塔。这座大金字塔原高146.59米,经过几千年来风吹雨打,顶端已经剥蚀了将近10米。在1888年巴黎建起埃菲尔铁塔以前,它一直是世界上最高的建筑物,而且经历三次地震依然屹立不倒。这座金字塔的底面呈正方形,每边长230多米,占地面积5.29万平方米,绕金字塔一周,差不多要走一公里的路程。塔的4个斜面正对东南西北四个方向。塔身由260万块巨石组成,外层石块约115000块,它们大小不一,分别重达1.5吨至160吨,平均重约2.5吨,像一辆小汽车那样大。假如把这些石块凿成平均一立方英尺的小块,把它们沿赤道排成一行,其长度相当于赤道周长的三分之二。胡夫金字塔,除了以其规模的巨大而令人惊叹以外,还以其高度的建筑技巧而得名。塔身的石块之间,没有任何水泥之类的黏着物,而是一块石头叠在另一块石头上面的。每块石头都磨得很平,历时数千年后的今天人们也很难用一把锋利的刀刃插入石块之间的缝隙。另外,在大金字塔身的北侧离地面13米高处有一个用4块巨石砌成的三角形出入口。这个三角形

用得很巧妙,因为如果不用三角形而用四边形,一百多米高的金字塔本身的巨大压力将会把这个出入口压塌。而用三角形,就使那巨大的压力均匀地分散开了。在四千多年前对力学原理有这样的理解和运用,能有这样的构造,确实是十分了不起的。

胡夫金字塔的内部结构极为复杂和神奇,并饰以雕刻、绘画等。由于墓室和甬道里十分黑暗,这些精致的艺术作品需要光亮才可能进行制作,应是在利用火炬照明或者是在油灯下才能完成。当时如果真的是使用火炬或油灯,就必然留下一些“用火”的痕迹。可是,现代科学家对墓室和甬道里积存了数千年的灰尘进行了全面仔细的科学化验和分析,结果证明:灰尘里没有任何黑烟和烟油的微粒,没有发现一丝一毫使用过火炬或油灯的痕迹。由此可见,艺术家在胡夫金字塔地下墓室和甬道里雕刻、绘制壁画时,根本不是使用火炬或油灯来照明,而很可能是利用某种特殊的蓄电池或者其他能够发光的电气装置。距今几千年前的古埃及人难道已掌握类似于现代电灯的技术吗?

大金字塔作为人类史上最伟大最古老的建筑物之一,尤其建筑技术上的高超、精确,一直以来使世人惊叹不已。在没有任何起重工具的年代,古埃及的工匠或奴隶如何采掘这 260 万块巨石?如何快速地将石块搬运?假设近万名砌石工人每天能将十块重达十吨的巨石推送上去,也须费时近 700 年,但事实上,一座金字塔约需二十年即可建成。金字塔的外壁石块都精确地紧贴着,像用激光切割的一样,甚至连一张名片也插不进去。古代埃及人如何把石块雕刻及砌成陵墓,陵墓内部的甬道和陵室的布局宛如迷宫,石壁光滑,古代埃及人是用什么方法设计并挖掘雕刻的呢?要知道 4500 年前人类尚未掌握铁器。即使以现代最先进的建筑技术也难以完成,如此精湛的工艺,出自 4500 年前古埃及的工匠或奴隶之手,的确令人难以相信。

金字塔的建造是一系列复杂而繁重的工程。据考证,为建成大金字塔,一共动用了 10 万人花了 30 年时间,这不能不说是世界建筑史上的奇迹。古埃及人到底是如何完成这一人类壮举的呢?

点评:金字塔仅仅是建筑奇迹吗?它又何尝不是管理史上的奇迹?!

第一节 管理学与管理

1954 年 11 月 6 日,彼得·德鲁克(Peter Druker)完成了《管理的实践》这本巨著,发明了“management”这个名词。由此,“management”成了 20 世纪最伟大的社会创新,也成就了彼得·德鲁克“管理教父”的历史地位。

“management”有两层含义,一是有“理论”、“科学”、“学科”抑或“课程”之意,此时称 management 为“管理学”;另一层含义有“活动”、“行为”、“实践”、“过程”或者“工作”之意,称为“管理”。

那么,什么是管理学?什么是管理?为什么要学习管理学呢?

一、管理学的含义

管理学是一门通过研究管理活动的基本规律,以提高组织绩效为目的的应用性学科。

所谓组织,是指完成特定使命的人们,为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织不但是人的集合体,而且所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作,共同努力,形成一个有机的整体,才能实现他们共同的目标。

组织存在于社会生活的各个方面。比如,家庭、医院、学校、工厂和机关都是组织的具体表现形式,因而管理学又有很多分支学科,而管理学是一门研究一般管理理论和原理的科学,它所提出的基本管理原则、思想是各类管理学科的概括和总结,是整个管理学科体系的基石。

任何组织都有其独特的使命与目标,组织的使命和目标说明了组织存在的理由和价值。为了完成其使命与目标,组织一方面需要开展业务活动——作业工作,如医院中的诊治、学校中的教学等,组织是通过作业活动,综合使用人、财、物力等资源完成其目标的。另一方面,组织为了确保作业活动的顺利和有效进行,还需要开展另外一项活动——管理活动。管理活动是保证组织通过作业活动有效实现组织目标的手段。可以说,任何组织——小至家庭大到国家都需要管理,管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化越来越明显。当今,科学的管理和先进的科学技术构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。

绩效(performance)或效能,包括两层含义:效率(efficiency)与效果(effectiveness)。效率即投入与产出之比。对于给定的投入,如果你能获得更多的产出,你就提高了效率。同样的,对于特定的产出而言,如果投入越少,则效率越高。效率涉及的是组织活动的方式。然而,仅仅有效率是不够的,组织还必须使活动达到预期的目标,即追求活动的效果,效果即目标的实现程度。当组织通过开展特定的组织活动实现了组织目标的时候,我们就说这个组织是有效果的。效果涉及的是组织活动的结果。

效率和效果是互相联系的。如果一个人或组织不计效率,他很容易达到效果。但是,我们知道任何组织都面临着投入或资源的有限性问题,因此,组织总是要追求资源投入最小化,或者在投入一定的情况下,产出最大化。在资源投入硬约束的前提下,越来越多的组织开始极度重视效率问题,以至于有些组织走向了反面,在从事某种组织活动时非常讲究效率,但却忘记了从事这种活动的真正目的,“认认真真地干不该干的事”,“我们已经走得太远,以至于忘记了为何要出发”(纪伯伦语)。组织追求的应该是效率与效果的同步提高。



管理故事:生活盲目

一个人在休息日早晨,觉得一天没有任何事情很优游,看着家里一面空白的墙,想:哎呀,好像应该挂一幅画,家可以更美一点。找来一幅画,拿来一颗小钉子,敲上去,挂一下。发现钉子太小挂不住,那怎么办?想要在钉子后面加一块木楔子,然后去找木头。找了半天,找到一块木头,但是没有办法把它锯出来。去邻居家敲门,借斧子。借来斧子劈着劈着发现劈出来不规则,要加工得更细,然后再去更远的邻居家借锯子。邻居家只有锯条,拿来了握不住。他开车去更远的人家借手锯,就这样一整天折折腾腾地就过去了。

最后这个人回到家,对着一大堆很齐备的木工活的工具,想一想,最初要干什么呢?实在想不起来要了这么多的工具是为了干什么?其实最初最简单的那个愿望已经忘记了。

二、管理学的学科性质

作为一门系统研究组织管理活动基本规律和一般方法的科学,管理学科不同于其他许多学科,具有独特的性质与特征。了解管理学的学科性质,将有助于理解并掌握管理学的精髓,为以后从事管理工作并成为合格的管理者打下坚实的理论基础。

(一) 综合性

管理活动的复杂性决定了管理学的综合性、复合性或交叉性、边缘性。管理学是通过研究一般组织管理活动规律以及方法,以提高组织绩效的一门应用性学科。我们知道组织是多种多样的,它需要从不同类型的、各种特殊的组织管理实践中抽象、概括出具有普遍意义的管理思想、管理原理和管理方法,才能对各种各样的组织提供指导。而且,管理活动的主体是人,管理活动的客体也包括组织当中最复杂的成员——人,因此,由人来开展的管理活动和对人进行的管理活动,必然涉及多学科的知识体系,从而构成包含多学科知识的综合体。从管理学科与其他学科的相关性上看,它至少与哲学、经济学、社会学、心理学、行为科学、伦理学、数学、计算机科学等一大批人文社会科学和自然科学都有密切关系,是一门非常综合的学科。

管理学的综合性对从事管理活动的管理人员和学习管理学的学员提出了严峻的挑战,作为管理者,只掌握某一方面或几方面的知识是远远不够的,只有具备广博的知识结构,丰富的管理技能才能在处理管理问题时得心应手。

(二) 实践性

“理论是灰色的,而生活之树常青。”理论来自于人类丰富的实践,来自于实践活动当中经验教训的总结、积累和升华,同时又反过来指导人类的实践活动。管理学是一门系统研究管理的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,但这些规律、原理和方法并不是放之四海而皆准的,它要求管理者在面对不同环境时,应在管理理论的指导下艺术性地开展管理活动。因此,管理学既具有一定的科学性与抽象性,又具有应用的广泛性与实践性,是一门最富于实践性的学科。

“功夫在诗外。”管理学的实践性说明,学习管理学既要注重基本理论的学习,更要注重实践能力的培养。那些不重视向丰富的管理实践学习,而只会照搬照抄管理教科书的管理者无异于缘木求鱼。

(三) 发展性

变化性和变化的方向性规定了发展性。随着社会进步和全球科学技术的发展变化,特别是计算机、通信技术和互联网技术的广泛应用,各类组织的内部架构、活动内容、运行方式产生了巨大的变化,由此导致了許多新的管理问题出现,通过研究管理活动,掌握管理规律,指导管理实践的管理科学对此开展了大量有针对性的研究,产生了许多新的管理理论和管理方法、手段,推动了管理学理论的创新和发展。因此,管理学是在实践中不断发展的学科。

管理学的发展性决定了那些学习管理学和有志于从事管理工作的人不能机械地死记硬背管理教条,而应关注不断发展变化的管理实践,具体问题具体分析。

(四) 普适性

管理学的普适性是指管理学普遍适用于各种类型的组织,无论规模大小,无论是何种业

务性质,也无论是营利性的经济组织还是非营利性的社会组织。

尽管不同类型的组织,由于其活动的目标和内容或多或少存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能和管理手段来看,各种不同类型的组织具有相似性、共通性。因为任何组织都有其目标,都拥有一定的人、财、物力资源,都力求以尽可能少的资源消耗实现组织目标,都要运用管理手段,通过计划、组织、领导、控制等管理职能进行,这些管理的基本活动对任何组织都具有普遍性。正因为如此,原先卖饼干的郭士纳成为IBM历史上最杰出的CEO之一,美国克林顿政府的财政部长萨默斯成为哈佛大学优秀的校长,因为他们都掌握了管理的真谛,能够通过调查研究发现、分析问题,并给出有针对性的、建设性的解决方案。

(五) 不精确性

在给定条件下能够得到确定结果的学科称为精确的学科。数学就是一门精确的学科,只要给出足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理学则不同,在投入的资源条件完全一致的情况下,其产出却有可能不同。管理主要是同人发生关系,对人进行管理,人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素,而人的心理因素是难以精确测量并加以控制的,在这种复杂的情况下,不可能找出更有效的定量方法,使管理本身精确化,而只能借助于定性的办法,或者利用统计学的原理来研究管理。因此,管理学是一门不精确的学科。

管理学的不精确性使得管理者在面对相同的管理问题时,可能有完全不同的解决方案,组织绩效也会有天壤之别,甚至对同一管理问题的认识都不尽相同,这就是为什么有些管理者会成为公认的、卓越的管理者,而另外一些管理者只能沦落成为平庸无能、尸位素餐的管理者,这恰恰反映出管理工作的艺术性或魅力之所在。

三、管理的含义

什么是管理?为什么要管理?谁来管理?如何管理?这是管理学要回答的核心问题。其中什么是管理,则是管理学所要回答的首要问题。

关于管理的概念,由于管理工作的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同,至今仍未得到公认和统一。许多中外学者从不同的角度对管理做出了不同的解释。

1911年,古典管理学家、“科学管理之父”泰罗(Frederick Taylor)认为:“管理就是确切地了解你希望工人干什么,并使他们用最好、最节约的方法去干。”在泰罗眼中,管理就是指挥别人使其能用最优的方法去工作。

1916年,现代管理理论的创始人之一,法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)在其著作《工业管理与一般管理》中认为,“管理就是所有人类组织都有的一种活动,这种活动包括五种职能:计划、组织、指挥、协调、控制。”他第一次提出了管理的五项职能。

1955年,美国管理学家孔茨(Harold Koontz)在与人合著的《管理学》书中认为,“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人们在群体里高效率地完成既定目标的过程。”孔茨的定义第一次特别关注到管理就是一个过程,一个达到目标的过程,而在这其中营造良好的组织环境的极端重要性。

1978年诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙(Herbert Simon)从人类思维模式、行为特点

的角度提出：“管理就是决策。”西蒙认为，组织中的管理者，不论其在哪一个部门，也不论其处于组织的哪一层次上，他们所从事的管理活动都是要不断处理其所面临的问题，要做决定、要选择。从这个意义上讲，管理就是决策。

1997年，斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)在与人合著的《管理学基础》(第3版)一书中说：“管理就是通过别人或同别人一起使活动完成得更有效的过程。”(The term management refers to the process of getting things done, effectively and efficiently, through and with other people)罗宾斯认为管理就是要通过协调他人的活动，以便达到单个人所达不到的效果的过程。他强调了管理的协调职能。和他的观点相似，多恩利(Donnelly)、吉布森(Gibson)都认为“管理是协调个人和集体的努力来达到群体目标的一个过程”。

我国著名管理学家周三多认为，“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”并认为这一表述包含了五个观点，分别是：管理的目的是为了预期目标；管理的本质是协调；协调必定产生在社会组织之中；协调的中心是人；协调的方法是多样的。

我国管理学界知名学者芮明杰从资源配置、利用的角度提出：“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。”

虽然不同的学者对管理的定义不尽相同，但都有其合理与可取之处。他们都是从不同的角度反映了管理活动情况，丰富与发展了管理理论，对管理实践的发展起到了积极的指导作用。同时也说明管理是一个动态、发展的概念，反映了社会不同发展阶段人们对管理的认识水平。

综上所述，所谓管理，就是在特定的环境下，对组织资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现既定组织目标的过程。

正确理解该定义，需要从以下几方面认识：

管理是为实现组织目标服务的过程，是一个有意识、有目的进行的过程。管理对于任何组织都是不可或缺的，但管理又不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为了管理而管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

管理工作作为一个完整的过程，是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动至少包括计划、组织、领导和控制四部分，它们构成了管理的基本职能。实际上，不同时期人们对管理职能的认识不尽相同。

管理工作要通过综合运用组织的各种资源实现组织目标。而任何组织的资源又都是有限的、稀缺的，因此在管理工作中既要着眼于组织目标的实现，做正确的事情(do the right thing)，又要提高资源利用率，正确地做事(do the thing right)。管理的任务就是不断提供组织获取、开发和利用各种资源的效率(efficiency)，确保组织目标的实现度(effectiveness)。

管理工作是在特定的环境下进行的。环境既为组织提供机会，从而有利于组织活动的开展，又有可能给组织带来威胁，因此任何组织若要提高组织绩效，都必须认真分析研究组织环境，审时度势，因势利导，灵活应变，这样才能解决组织的生存、发展大计。



背景知识：资源

资源(resources)是创造人类社会财富的源泉。马克思认为创造社会财富的源泉是自然资源 and 劳动力资源。

现在资源一般有两种解释:①一国或一定地区内拥有的物力、财力、人力等各种物质要素的总称。资源分为自然资源和社会资源两大类。前者如阳光、空气、水、土地、森林、草原、动物、矿藏等;后者包括人力资源、信息资源以及经过劳动创造的各种物质财富。②计算机系统中的硬件和软件的总称。如存储器、中央处理器、输入和输出设备、数据库、各种系统程序等。由操作系统进行系统的、有效的管理和调度,以提高计算机系统的工作效率。

《经济学解说》(经济科学出版社,2000)中将“资源”定义为“生产过程中所使用的投入”,这一定义反映了“资源”一词的经济学内涵,资源从本质上讲就是生产要素的代名词。“按照常见的划分方法,资源被划分为自然资源、人力资源和加工资源。”

简单地说,资源就是“3M”(man, money, materials)——人、财、物力。在知识经济时代,信息也是一种非常重要的资源。

四、管理(工作)的性质

(一) 管理的二重性

管理既具有与组织生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又具有与生产关系和社会制度相联系的社会属性,这是马克思主义关于管理问题的基本观点。任何社会生产都是在一定的生产方式、生产关系下进行的,生产过程具有二重性,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管理也必然存在二重性,一种是与生产力相联系的管理的自然属性,另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

一方面,管理之所以具有自然属性,是由于无论社会制度如何,也无论生产资料归谁所有,管理工作都试图通过计划、组织、领导、控制等职能展开,有效地提高资源使用率,扩大并提高生产力,这些内容在不同国家、不同社会制度之间具有共性,与意识形态无关。另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,是与生产关系相联系的一种“监督劳动”,管理必然体现着生产资料所有者维护或巩固生产关系的意志,成为其实现特定生产或业务活动目的的一种职能,因此管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性,这是管理的个性,即特殊性。

管理的两重属性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;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会成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重属性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生重大影响与制约作用。

马克思关于管理两重属性的理论,是指导人们认识和掌握管理特点和规律、实现管理目标的有力武器。只有认识和掌握管理两重属性的原理,才能分清资本主义管理与社会主义管理的共性与个性,才能正确地处理批判与继承、学习与创新、吸收外国的先进经验与立足自己国情的关系,才能真正地研究和吸取外国管理中有益的东西,做到取其精华,洋为中用。

正确认识管理的二重性,一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法,以便迅速地提高我国的生产力水平;另一方面又要充分考虑我国的国情,建立具有中国特色的社会主义管理理论,改善社会主义生产关系,构建和谐社会,实现国家的长治久安。

(二) 管理是科学性和艺术性的统一

所谓科学是指反映了事物本身客观规律的、系统化的知识体系。所谓艺术是指能够熟练地运用某些知识,并通过巧妙的技能达到某种娴熟的效果。我们说管理是一门科学,是因为它确实具有科学的特点。经过近一百多年的探索、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,它们反映了管理实践的客观规律,有一套分析问题、解决问题的方法论,这是管理的科学性之所在。

然而,与自然科学相比,管理科学还只是一门不精确的科学,管理活动的复杂性使管理者在管理实践中不仅要运用系统的管理理论,而且必须运用各种管理技巧、经验解决具体的管理问题。随着管理实践的日趋多样化和复杂化,系统的管理理论还远不是包治百病的灵丹妙药,希望“手到病除”是不可能的,在这种情况下,经验、技巧,甚至“偏方”往往有着独特的作用。而这些技巧和经验只能从长期的管理实践中获得,要求管理者必须从实际出发,具体情况具体分析,发挥各自的创造性,这就是管理的艺术性所在。可见,管理既是一门科学,也是一种艺术,是科学和艺术的辩证统一,是科学和艺术的有机结合。

管理既是科学又是艺术并不矛盾,正如管理学家孔茨所言:“最富有成效的艺术总是以对它所依借的科学的理解为基础的。因此,科学和艺术不是相互排斥的,而是相互补充的。”管理者如果不具备系统的管理理论,就只能靠经验、靠本能来管理;管理者一旦掌握了科学的管理理论,又深入实际调查研究,就可能对管理问题设想出切实可行的解决办法,收到较好的效果。

管理的科学性与艺术性的统一要求管理者在从事管理工作时,既要遵循管理规律,系统地学习和掌握管理理论,又要充分发挥人的主观能动性,借鉴他人成功的经验,具体问题具体分析,切不可偏颇,借口科学性排斥艺术性,或反之。



管理故事:发月饼的“艺术”

中国有一个很重要的节日是中秋节。大多数公司在这天会给员工发月饼,但是往往会面临一个尴尬的境地:只发月饼,员工会认为没创意;不发月饼,员工会抱怨公司不人道。那么公司到底应该怎么发月饼?当时微软(中国)公司做了一件事情:让员工提供两个地址——他们希望月饼能够送到的地址,而后公司帮他们将月饼送达目的地。同时,公司会在这些月饼中附一张小卡片,卡片上有两段文字,第一段文字是表达感恩之情;第二段文字是描述公司,主要表达的是:“我们的公司是最优秀的公司,特别是我们所在的分公司又是微软全球分公司中最好的,世界上最优秀的员工在我们的公司,我们很自豪,所以我们也希望:作为我们员工的朋友或家人的你也会觉得很自豪!”

事实证明,这种做法很有效。许多员工提供诸如父母,过去的同窗、老师,甚

至同事的地址。很多父母接到卡片后,很自豪,甚至还将卡片裱装起来,而后告诉他们的亲朋好友,他们的孩子是在世界上最优秀的公司;同时他们还会给他们的孩子打电话,让他们珍惜在微软公司的机会。这招不但让员工的家人、朋友感受到了微软公司的情谊,更重要的是,让员工大为感动,其工作积极性也高涨了不少。

点评:管理者应当成为一位管理艺术家!

(三) 管理工作不同于作业工作

管理工作有别于作业工作,虽然不能独立存在,却可以独立进行,是为作业工作提供服务的活动。管理和作业活动并存于一个组织之中,共同保证组织目标的实现。

对管理活动和作业活动加以概念区分,并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人分别去做。事实上,组织中有不少被列为管理人员的人有些时候也做些作业工作,甚至在某种程度上,管理人员参与作业工作往往有利于促进管理人员与作业人员的沟通,更好地提高组织绩效。但是,如果一位管理人员把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而非管理工作——刚从业务岗位上提拔的管理者更容易出现这种情况,他要么忘记了自己管理人员的身份,要么还不了解两种工作的区别,他就不可能成为一个称职的或高效的管理者。

管理人员的工作,从本质上来说是通过他人或同他人一道实现组织目标。在通常情况下,管理者并不亲自从事具体的作业工作,而是委托他人去干,自己则花大量的时间和精力进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制他人的工作。管理者之所以在身份和地位上不同于他人,就是因为其本职工作的内容及性质不同于专业人员,而且管理者还要对他人的工作负好责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两部分成员,管理工作不同于作业工作。

五、管理的职能

人、事物或者机构所能发挥的作用与功能即职能。管理作为一种同作业活动相区别的组织活动,是由人——管理者及管理机构完成的,管理者及管理机构在其中要发挥的作用或功能,就是管理的职能(management functions)。自1916年法约尔第一次完整地阐述了管理的计划、组织、指挥、协调和控制五种职能之后,许多学者对此做了深入的探讨,出现了许多不同的见解。20世纪70年代之后,大部分管理学家通常把管理的职能概括为四种,即计划、组织、领导和控制,我们认为这四种职能构成了管理的核心职能或基本职能。

(一) 计划

计划(planning)是管理的首要职能。所谓计划,即管理者在采取行动之前预先对追求的目标以及采取的行动做出选择和具体安排。计划是从我们现在所处的位置到达将来预期的目标之间架起的一座桥梁,有了计划就能将不能成为现实的事物变成可能的现实。虽然计划不能准确地预测将来,但如果没有计划,工作往往陷于盲目、被动的境地,或者是碰运气。

计划工作的内容包括估量机会、确定目标、制定实现目标的战略方案、形成协调各种资



源和活动的具体方案等。

（二）组织

再完美的计划，也不会自动完成。计划制订出来之后，需要安排必要的人、财、物力等资源去执行、实施，这就是组织(organizing)工作。组织工作是为了有效的实现计划所确定的目标而进行的部门划分、权力分配和工作协调的过程。组织工作是管理的基础性工作。如果说计划工作回答了组织应该做什么、为什么要做、如何做等核心问题，那么组织工作则回答了派谁去做、如何配合、需要何种资源等基础性问题。

组织工作的主要内容包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配备，以及组织变革等。

（三）领导

计划和组织工作做好了，还不一定能确保组织目标的实现，因为组织目标的实现有赖于组织成员的共同努力。但是由于组织成员的个人目标、素质、能力、价值观等方面存在差异，在相互合作中必然产生各种矛盾和冲突，因此客观上需要有人统一大家的思想，指导并协调大家的行动，激励组织成员为实现组织目标作出贡献，这就是领导(leading)。所谓领导，即管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励组织成员实现组织目标的过程。

（四）控制

所谓控制(controlling)，是指组织为确保组织目标的实现，在动态变化的环境中对组织活动进行的监督、检查、纠偏、优化等一系列管理活动的统称。控制既是一轮管理过程的终点，同时又是新一轮管理过程的起点。

组织成员在执行计划的过程中常常会受到各种主客观因素的干扰和影响，从而有可能使计划的实施过程偏离预先设定的轨道，甚至在动态多变的环境条件下，预先设定的本来合理的目标变得不再合理。因此，客观上需要及时关注计划执行情况的信息，追踪、发现并及时分析组织活动中存在的问题，采取纠正措施，使偏离轨道的组织活动重新回到正确的轨道上来，或者重新规划目标以及实现目标的路径，从而不断提高组织活动的绩效。

控制工作的主要内容包括确立控制标准、衡量实际工作业绩、采取纠偏措施等。

从理论上讲，这些职能间存在着某种逻辑上的先后顺序，即按照先计划、再组织、然后领导、最后控制的顺序发生，从而形成所谓的“PDCA 循环”。

但是从实际的管理过程来看，管理的各项职能间不可能泾渭分明、严格分割开来单独进行，而是某一职能穿插着其他职能的活动，有机地融合成一体，形成各职能活动相互交叉、周而复始地不断反馈和循环的过程。

管理理论在不断地发展变化，对于管理的职能，现在又有学者提出一些新的见解，普遍认为决策、创新、协调也是管理的职能。

（五）决策

从 20 世纪 50 年代之后决策(decision making)开始受到重视，特别是 1978 年决策学派的代表人物西蒙获得诺贝尔经济学奖之后，决策学派大行其道，决策被认为是管理工作的核心。一个组织所有的管理问题，实质上都是决策问题。比如在计划阶段，企业生产什么，生产多少，生产的目标是什么，其实就是决策或者选择的问题；在组织阶段，建立什么样的组织架构，如何确定并分配权力，也是一个选择的问题；决策不仅贯穿管理的全过程，而且组织的