

管理方法与艺术

GUANLI FANGFA YU YISHU

徐谷波 主 编 王 俊 李文瑛 副主编



中央广播电视大学出版社

管理方法与艺术

GUANLI FANGFA YU YISHU

徐谷波 主 编

王 俊 李文瑛 副主编



中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理方法与艺术 / 徐谷波主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2011. 12

ISBN 978 - 7 - 304 - 05329 - 1

I. ①管… II. ①徐… III. ①管理方法 IV. ①C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 257921 号

版权所有, 翻印必究。

管理方法与艺术

徐谷波 主编

王 俊 李文瑛 副主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200 总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 袁玉明 王吴超

版式设计: 赵 洋

责任编辑: 向小佳 苏雪莲

责任版式: 韩建冬

责任印制: 赵联生

责任校对: 王 亚

印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

印数: 0001~6000

版本: 2011 年 12 月第 1 版

2011 年 12 月第 1 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 23.75 字数: 460 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 05329 - 1

定价: 39.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

内 容 简 介

本书从管理的一般理论出发,以管理的方法性和艺术性特征为主线,阐述管理的基本原理、发展脉络和通用方法,力求做到理论联系实际,突出时代性、严谨性、务实性、适用性等特征。其主要内容包括:管理学的基本概念和历史发展;人力资源管理、物流管理、项目管理、财务管理、管理沟通、团队管理、压力管理、危机管理中的基本方法和艺术性实现等。在体例编排上,每章正文前均配有导引案例,章末列有思考题、角色扮演题和案例讨论题,正文中还有大量的实例、知识链接等,可让读者身临其境感受所学所知。

本书的特色是体例创新、内容适用、实践性强。本书既可作为广播电视大学开放教育各专业的通识课程教材,也可作为高等教育管理类专业教材和企事业单位管理者的培训教材或自学用书。

前 言

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的一种社会现象。它广泛应用于社会的一切领域，小到家庭、各类组织，大到国家，都需要管理。任何一个人，只要存在于一定的组织或社会中，他便不是管理者就是被管理者，或者是自我管理着。研究、探索管理活动的基本规律和有效方法，进而提高管理水平，对于所有个人和组织来说具有至关重要的作用。

管理活动虽然十分繁杂，性质多样，涉及的领域也十分广阔，但是这些表面复杂多样的管理活动之间存在着内在的必然性，即本质规律，这是社会各个领域管理的共性问题。随着社会的进步和经济的发展，管理的作用也越来越大。因此，我们应该重视管理、学习管理、研究管理。

管理学是一门系统地研究各种管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。它的研究目的就是寻找客观规律，总结管理的一般原理和方法，用于指导人们的管理实践。在这个变化的时代里，管理实践不断深入，管理理论也不断深化和发展。本教材就是为了适应人们学习管理知识的要求、培养管理人才、提高各类组织的管理水平而编写的。

本教材分三篇共十章，从三个方面涵盖了管理学的基本知识框架，全面、系统地介绍了管理学的基本理论、基本思想和基本方法。第一篇是管理总论，包括第一章、第二章，主要介绍什么是管理、什么是管理者及管理学的基本特性，并系统阐述了管理思想的历史发展脉络及现代管理理论的创新发展；第二篇是管理方法篇，包括第三章至第六章，围绕管理对象——人、财、物、事四个基本方面，介绍了管理的基本方法；第三篇是管理艺术篇，包括第七章至第十章，有针对性地选择热点管理主题如管理沟通、团队管理、压力管理、危机管理等，侧重表达管理的艺术性实现。

本书结构设计、内容安排及资料选择都力求理论与实践相结合，注重实用性和可操作性。一方面，注意了管理学整体知识框架的完整性，密切联系国内外管理理论和实践中出现的新情况、新方法和新经验，博采众长，兼收并蓄；另一方面，随着各个管理学知识点的展开，书中穿插了大量与人们在日常生活、学习、工作中常见的管理现象相关的案例，内容实用，有助于提高读者的兴趣，加深读者对相关知识的理解，以达到学以致用目的。

安徽广播电视大学工商管理教学团队是安徽广播电视大学首个省级教学团队。近年来,团队教师合作开展了大量教学、教研活动,取得了较多的教学成果,积累了丰富的教学经验。本教材由团队核心成员共同编写。徐谷波任主编,负责主持教材从立项到完稿过程中的各项工作。王俊、李文瑛任副主编。各章节内容的编写分工如下:徐谷波编写第一章、第二章,王俊编写第三章,范进编写第四章,李文瑛编写第五章、第八章,黄彩虹编写第六章,陈丽君编写第七章,王七萍编写第九章,王永智编写第十章。

通过教材的编写,我们希望“管理方法与艺术”这门通识课程能更适合开放教育应用型人才培养目标,更贴近各专业学生的学习和工作需要。在编写过程中,我们参考和引用了大量文献,在此,教材编写组向原作者致以诚挚的谢意。因编者水平有限,本书不当之处敬请读者批评指正。

编 者

2011 年 12

目 录

第一篇 管理总论

第一章 管理与管理学	3
第一节 管理导论	3
第二节 管理的层次、领域和过程	8
第三节 管理者	15
第四节 管理学科	20
第五节 管理与社会	26
第二章 管理理论的形成与发展	33
第一节 早期管理思想	34
第二节 古典管理理论	37
第三节 行为科学理论	43
第四节 现代管理理论	49
第五节 管理理论的新发展	54

第二篇 管理方法

第三章 人力资源管理方法	63
第一节 人力资源管理概述	64

第二节	如何选人	70
第三节	如何用人	78
第四节	如何育人	84
第五节	如何留人	92
第四章	物流管理方法	104
第一节	物流管理概述	105
第二节	运输管理方法	110
第三节	仓储管理方法	117
第四节	配送管理方法	122
第五节	物流信息管理方法	128
第五章	项目管理方法	139
第一节	项目及项目管理概述	140
第二节	项目范围管理方法	148
第三节	项目风险管理方法	154
第四节	项目时间管理方法	159
第五节	项目质量管理方法	167
第六章	财务管理方法	178
第一节	财务管理概述	178
第二节	现金流管理	185
第三节	成本管理	193
第四节	财务信息解读	199

第三篇 管理艺术

第七章	管理沟通	217
第一节	管理沟通概述	218

第二节	管理沟通技能	227
第三节	管理沟通策略	237
第四节	特定情境下的管理沟通	245
第八章	团队管理	255
第一节	团队管理基本理论	256
第二节	团队类型	262
第三节	团队精神	269
第四节	团队文化	277
第五节	团队绩效	283
第九章	压力管理	290
第一节	压力概述	291
第二节	个体压力管理	302
第三节	组织压力管理	315
第十章	危机管理	331
第一节	危机与危机管理	331
第二节	危机的预防	338
第三节	危机的处理	350
参考文献		365

An abstract geometric design featuring a central horizontal bar with the text '第一篇 管理总论'. This bar is surrounded by numerous squares and rectangles of varying sizes and shades of gray, some overlapping and some floating, creating a dynamic, architectural feel.

第一篇 管理总论

第一章 管理与管理学

【导引案例】

美国国际商业机器公司（IBM）的创办人托马斯曾讲过下面这样一个故事，故事深入浅出地说明了管理的作用：有个男孩第一次弄到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。可妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩又去找姐姐，但是姐姐有约会，且时间马上就要到了。这个男孩非常失望，担心第二天穿不上这条裤子。他带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一些；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一些；妈妈回来后也同样把裤子剪短了一些。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的后果。

资料来源：李海峰、张莹主编：《管理学：原理与实务》，北京：人民邮电出版社，2010年。有删改。

由上例可以看出，任何集体活动都需要管理。当管理活动不协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，甚至可能互相抵触。即使大家的目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

第一节 管理导论

一、管理的定义

管理的概念是管理学中最基本的概念。由于管理活动的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同，管理学家对管理所下的定义也各异。归纳各种论述，本书编者认为，管理是管理者为

有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行协调的活动。这个概念包含以下四层意思。

（一）管理是一种有意识、有组织的群体活动

管理活动都是在组织中发生的，不管什么样的组织都是有一定目标的，管理是围绕着既定的组织目标进行的。组织目标若不明确，管理便无从谈起。目标是否切合实际，直接关系到管理的成败和管理成效的高低。

（二）管理是一个动态的协调过程

通过执行计划、组织、领导、控制等职能，管理者对组织内部的各种活动和各构成要素间的关系进行协调，还对组织与外界之间发生的各种活动和关系进行协调，以有效实现组织目标。尽管需要协调的活动和关系很多，但归纳起来，管理者要协调的主要还是人的活动及人与人之间的关系。协调行为贯穿于管理过程的始终，并且随着组织内外环境的变化而变化。

（三）管理的目的在于有效率地实现目标

管理不仅追求效果即目标的实现，更追求效率即实现目标过程中投入与产出的关系。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，其通常所指的是“正确地做事”，即不浪费资源。效率与效果有关，但两者是不同的。效果通常指的是通过所从事的工作来达到组织目标，即“做正确的事”。可见，效率是关于做事的方式，而效果涉及结果（图 1-1）。

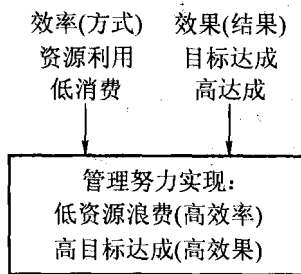


图 1-1 管理的效率和效果之间的关系

（四）管理的对象是组织资源和组织活动

组织目标是通过组织活动实现的，而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源，包括人力资源、资金资源、技术资源和信息资源等。管理作为协调活动，就是以最低的成本获取和使用组织资源，以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序，从而使组织活动更有效地趋向其目标。

二、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理具有自己独特的性质。

(一) 管理的二重性

关于管理的二重性的理论,马克思认为,一方面,管理是由于许多人协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(二) 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本的客观规律。人们在长期的管理实践活动中,总结出一系列反映管理活动过程客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的实践,又以管理活动的结果来衡量这些理论和方法是否正确、是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中不断得到验证和丰富。因此说管理是一门科学,是指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。

(三) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性,没有管理实践则无管理艺术。也就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或靠背诵管理理论进行管理活动是不能保证获得成功的。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,灵活地将管理知识与具体管理活动结合起来,才能有效地进行管理。管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活地运用这些知识与技能的技巧和诀窍。

三、管理的基本要素

管理是一项有组织的社会活动,包括五个基本要素:管理目标、管理主体、管理客体、管理职能和管理方法。

(一) 管理目标

管理目标是指管理活动的努力方向和所要达到的目的。凡是管理活动都必然有目标,尽管各种管理活动的主体不同、客体不同、内容不同、范围不同,甚至具体的目标也有很大差

别,但都不会没有目标,否则,就不成其为管理活动。

管理目标具有层次性。低层管理目标是指一项具体的管理活动或管理工作的目标。如企业的利润管理就是要通过市场调查,生产市场所需的产品,在满足消费者需求的基础上实现组织赢利的目标。这一层次的目标对于具体的管理活动或管理工作来说是非常重要的。因为管理活动若没有这一具体目标,活动本身就没有存在的必要。另外,低层管理目标又是组织高层管理目标规定下的产物,终极管理目标就是组织的最高层战略目标。

(二) 管理主体

管理主体是指从事管理活动的人员。组织中的管理主体由两类人构成:一类是根据组织的既定目标将目标任务分解为各类管理活动、工作任务,并督促完成既定目标的人。这类人员通常是组织中的核心人物,或者说是组织中的高层管理人员。另一类是从事各种具体管理活动的人。这类人员通常是组织中的骨干人物,即组织中的中层管理人员和基层管理人员。没有他们,组织既定的目标就难以实现。后者在成为管理主体的同时,又是前者管理活动的作用对象,即受前者的领导和控制,执行前者分解的组织目标和任务。因此,后者既是管理活动的发出者,又是管理活动的收受者。也就是说,其既是管理主体又是管理客体。管理者是组织的核心,其工作业绩的好坏直接影响着组织的兴衰成败。正如管理学大师彼得·德鲁克所言:“如果一个企业运转不动了,我们当然要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”^①可以说,管理者对一个组织的生存与发展起着至关重要的作用。

(三) 管理客体

管理客体是指管理活动所作用的对象,即管理的收受者。管理客体可以分为三类。一是组织中的一般成员。组织中的一般成员均是管理客体,他们执行组织分配的工作任务,遵守一定的运行规则进行工作。二是组织中的其他资源。组织中的其他资源包括物质资源、信息资源、关系资源等,这些资源均是管理客体和管理活动的收受者,它们在管理的作用下经过特定的技术转换过程就成为组织的产出物。三是与组织的扩张和发展相关的人力、财力、物力、信息和其他组织。这一类客体具有很大的不确定性,经常会发生变动。

(四) 管理职能

管理职能是指为了达到管理目标,管理者和对象之间用什么方式对管理活动进行计划、组织、领导和控制的问题。它是管理者和对象之间发生联系的纽带,是管理活动的主要体现。管理可以通过各种管理手段和管理方法达到组织的目标,尽管实现目标的手段和方式不同,管理的要求也不同,但若去掉管理的具体形式和做法,就可以发现管理者的基本工作性

^① 彼得·德鲁克. 卓有成效管理者的实践 [M]. 约瑟夫·马恰列洛, 评注. 廉晓红, 译. 上海: 上海译文出版社, 2006.

质和特点是一致的，都遵循一定的规律。这些由管理者承担的本职工作称为管理职能。

（五）管理方法

管理方法是指为了达到管理目标和实现管理职能，管理者所使用的管理方式和手段。常用的管理方法有经济方法、法律方法、行政方法、社会学和心理学方法、定量方法等。不同的管理方法，各有长处和不足，各有不同领域的优势，没有哪种方法是绝对适合一切问题的，也没有哪种问题只依靠一种方法。因此，管理者要善于灵活地选择多种方法，综合地、系统地运用各种管理方法，以求实现管理方法的整体功效。

四、为什么要学习管理

之所以要学习管理，首先，因为管理在当今社会生活中极其重要，一切组织都需要管理。其次，管理是保障社会经济秩序、合理配置资源、有效协调与指挥社会活动、调动人的积极性、实现社会及各组织目标的关键手段。没有现代化的管理，就没有现代化的社会。

【知识链接】

MBA 是英文 Master of Business Administration（工商管理硕士）的缩写。在中国，MBA 已成为学子最为热衷的报考项目之一，攻读 MBA 成为当今青年人跻身重要工商管理岗位的一条途径。

作为一名在校学生，其毕业后踏上工作岗位，不是从事管理工作就是接受管理。这一现象表明，学习管理是很有必要的。虽然所有学过管理的人将来未必都成为管理人员，但不论怎样，学了管理将对今后的工作和生活大有帮助。若对管理原理和方法缺乏深刻领会，就很难在管理上获得成功。即使不成为管理人员，在一个组织中工作，拥有管理知识也能使你对上司的行为和工作方式有一个基本了解，对组织的内部工作有更多的理解。这就是如今许多高校把管理学作为通识教育必修课程之一的原因所在。

必须指出的是，学习管理一定不能局限于课本和课堂，因为管理的艺术性决定了管理必须通过实践才能取得成效。因此，我们必须不断地将课堂中学到的管理原理应用于实践，或是带着实际问题来学习管理知识。

资料来源：摘自李海峰、张莹主编的《管理学：原理与实务》（北京：人民邮电出版社，2010年）。有删改。

第二节 管理的层次、领域和过程

一、管理的层次

管理层次是指组织管理者之间由一系列管理与被管理关系构成的等级链中的层级。对于一个具有一定规模的组织而言，管理工作通常比较庞杂，而每个管理者的能力又是有限的，因此有必要对组织的管理工作进行分工。将组织的管理工作分成几个部分，分别交给第二层管理者去管理，第一层管理者仅对剩余的工作和第二层管理者进行管理。如果第二层管理者的工作仍然太多，可以再将其划分为几个部分，交给第三层管理者去管理……这样就形成了组织的若干管理层次。否则，大到组织发展方向，小到员工考勤，事无巨细一律由同一管理层进行管理，势必无法达到预期的管理效果，也不符合管理规律。如果一个大公司的总经理一手抓产品开发和市场战略，同时一手抓车间生产调度的各个细节和每位员工的劳动纪律，很难想象他能够将这个公司管理好。通过对管理主体进行层次划分，高层管理者通过授权给下层管理者来减轻压力，使自己能够集中精力抓大事，并指导和督促下层管理者做好工作。另外，下层管理者在分享权力的同时，也增强了执行任务的信心，提高了工作的主动性，能够很好地对上层管理者的指令进行细化和具体化，并加以实现。各层次管理者只有分工明确、相互协调，才能使组织的各项事业有条不紊地向前发展。

（一）高层管理

高层管理又称为战略管理，其管理人员主要是组织的最高领导者，如企业的董事长、首席执行官、总裁、总经理等。该层次管理者的主要任务是制定组织的长远发展战略，组织和安排战略规划的实施，领导中层管理人员完成组织的各项任务，进行组织与外部环境以及组织内部各部门之间的相互协调与沟通，控制战略规划的执行效果等。高层管理除了关心组织的总体发展外，还要考虑其中各个领域的发展战略，如企业的市场战略、产品战略、人才战略和财务战略等，因为这些领域的发展战略是支撑总体战略的重要内容。

（二）中层管理

中层管理又称为战术管理，其管理人员是组织的中层领导者，如企业的分公司经理、产品系列主管、项目主管、分区经理、部门主管、工厂主管、首席人力资源长官、首席财务长官、首席信息长官等。中层管理人员的主要任务是根据高层管理的要求，制订本部门较短期的行动计划，组织力量实施计划，并且在实施过程中进行协调和控制，以保证管理任务的顺