



新世纪高职高专
经济管理类课程规划教材

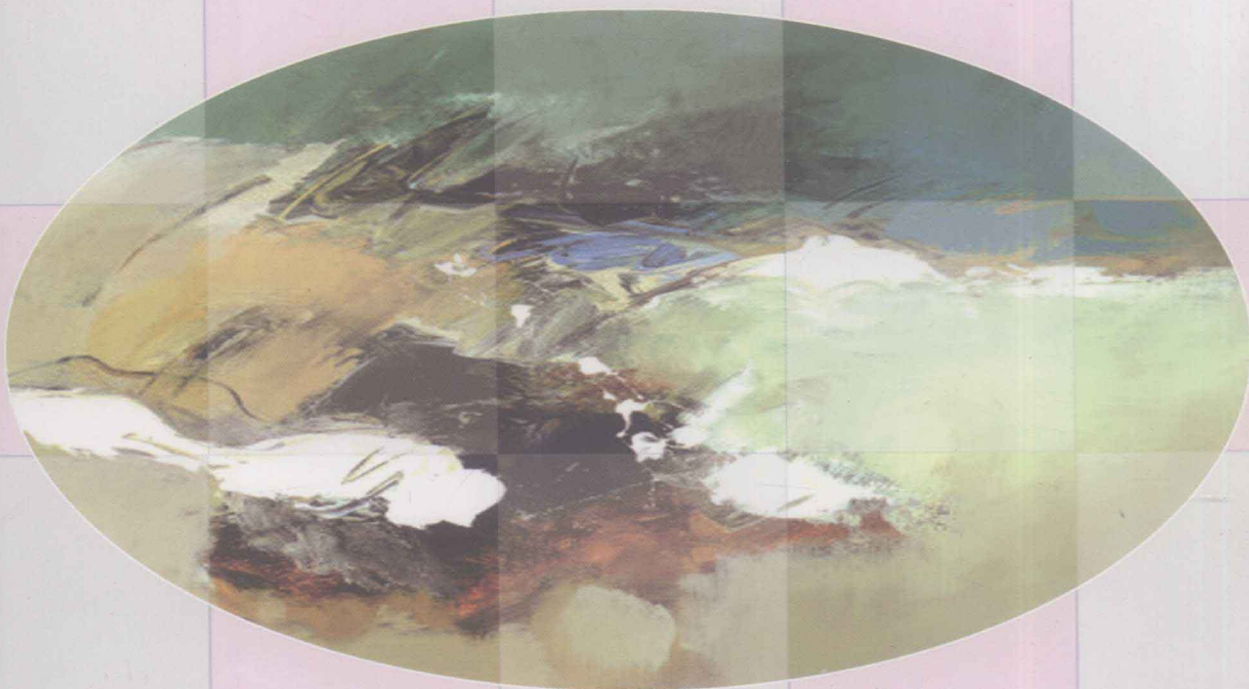
新世纪

实用管理学

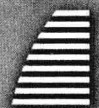
SHIYONG GUANLIXUE

新世纪高职高专教材编审委员会 组编

主编 黎 翔 袁年英



大连理工大学出版社
DALIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS



新世纪高职高专
经济管理类课程规划教材

新世纪

实用管理学

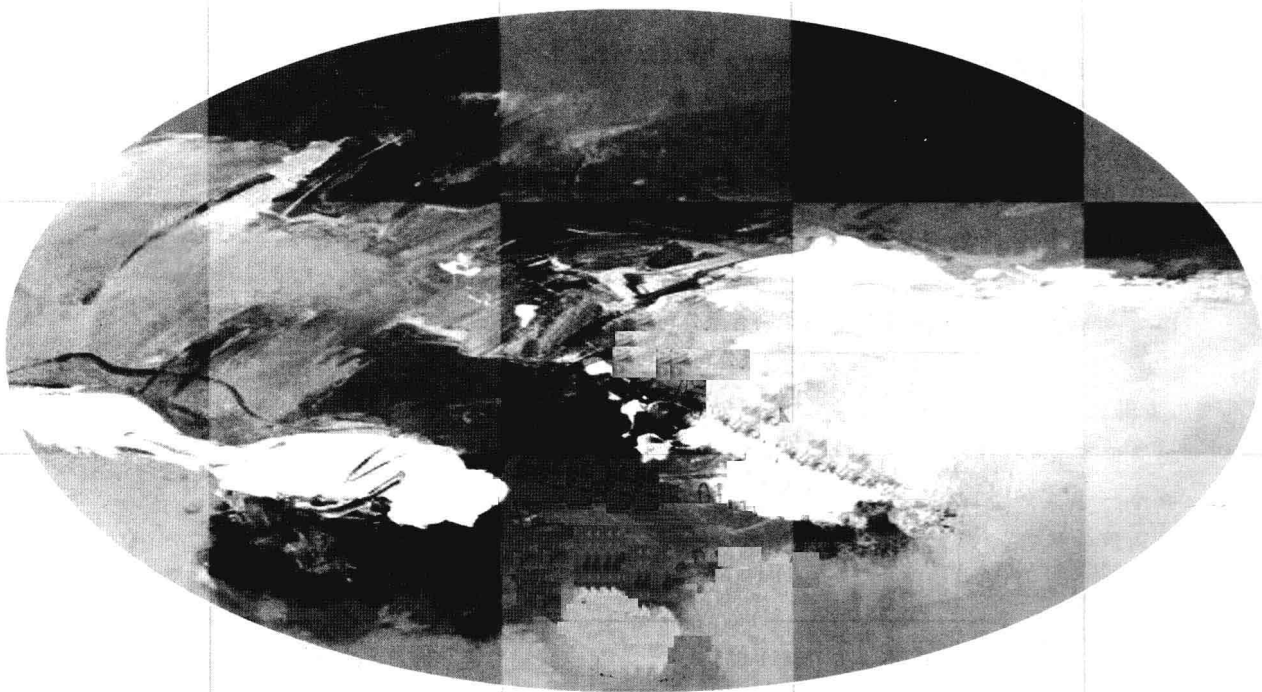
SHIYONG GUANLIXUE

新世纪高职高专教材编审委员会 组编

主 编 黎 翔 袁年英

副主编 刘长亮 李 冉

陈 鸿 何淑英



大连理工大学出版社
DALIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

实用管理学 / 黎翔, 袁年英主编. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2011. 9

新世纪高职高专经济管理类课程规划教材

ISBN 978-7-5611-6546-1

I. ①实… II. ①黎… ②袁… III. ①管理学—高等教育—职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 194288 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:12.25 字数:283 千字

印数:1~1500

2011 年 9 月第 1 版

2011 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑:白 璐

责任校对:张 婕

封面设计:张 莹

ISBN 978-7-5611-6546-1

定 价:27.00 元

我们已经进入了一个新的充满机遇与挑战的时代,我们已经跨入了 21 世纪的门槛。

20 世纪与 21 世纪之交的中国,高等教育体制正经历着一场缓慢而深刻的革命,我们正在对传统的普通高等教育的培养目标与社会发展的现实需要不相适应的现状作历史性的反思与变革的尝试。

20 世纪最后的几年里,高等职业教育的迅速崛起,是影响高等教育体制变革的一件大事。在短短的几年时间里,普通中专教育、普通高专教育全面转轨,以高等职业教育为主导的各种形式的培养应用型人才的教育发展到与普通高等教育等量齐观的地步,其来势之迅猛,发人深思。

无论是正在缓慢变革着的普通高等教育,还是迅速推进着的培养应用型人才的高职教育,都向我们提出了一个同样的严肃问题:中国的高等教育为谁服务,是为教育发展自身,还是为包括教育在内的大千社会?答案肯定而且唯一,那就是教育也置身其中的现实社会。

由此又引发出高等教育的目的问题。既然教育必须服务于社会,它就必须按照不同领域的社会需要来完成自己的教育过程。换言之,教育资源必须按照社会划分的各个专业(行业)领域(岗位群)的需要实施配置,这就是我们长期以来明乎其理而疏于力行的学以致用问题,这就是我们长期以来未能给予足够关注的教育目的问题。

众所周知,整个社会由其发展所需要的不同部门构成,包括公共管理部门如国家机构、基础建设部门如教育研究机构和各种实业部门如工业部门、商业部门,等等。每一个部门又可作更为具体的划分,直至同它所需要的各种专门人才相对应。教育如果不能按照实际需要完成各种专门人才培养的目标,就不能很好地完成社会分工所赋予它的使命,而教育作为社会分工的一种独立存在就应受到质疑(在市场经济条件下尤其如此)。可以断言,按照社会的各种不同需要培养各种直接有用人才,是教育体制变革的终极目的。



随着教育体制变革的进一步深入,高等院校的设置是否会同社会对人才类型的不同需要一一对应,我们姑且不论。但高等教育走应用型人才培养的道路和走研究型(也是一种特殊应用)人才培养的道路,学生们根据自己的偏好各取所需,始终是一个理性运行的社会状态下高等教育正常发展的途径。

高等职业教育的崛起,既是高等教育体制变革的结果,也是高等教育体制变革的一个阶段性表征。它的进一步发展,必将极大地推进中国教育体制变革的进程。作为一种应用型人才培养的教育,它从专科层次起步,进而应用本科教育、应用硕士教育、应用博士教育……当应用型人才培养的渠道贯通之时,也许就是我们迎接中国教育体制变革的成功之日。从这一意义上说,高等职业教育的崛起,正是在为必然会取得最后成功的教育体制变革奠基。

高等职业教育还刚刚开始自己发展道路的探索过程,它要全面达到应用型人才培养的正常理性发展状态,直至可以和现存的(同时也正处在变革分化过程中的)研究型人才培养的教育并驾齐驱,还需要假以时日;还需要政府教育主管部门的大力推进,需要人才需求市场的进一步完善发育,尤其需要高职教学单位及其直接相关部门肯于做长期的坚忍不拔的努力。新世纪高职高专教材编审委员会就是由全国100余所高职高专院校和出版单位组成的旨在以推动高职高专教材建设来推进高等职业教育这一变革过程的联盟共同体。

在宏观层面上,这个联盟始终会以推动高职高专教材的特色建设为己任,始终会从高职高专教学单位实际教学需要出发,以其对高职教育发展的前瞻性的总体把握,以其纵览全国高职高专教材市场需求的广阔视野,以其创新的理念与创新的运作模式,通过不断深化的教材建设过程,总结高职高专教学成果,探索高职高专教材建设规律。

在微观层面上,我们将充分依托众多高职高专院校联盟的互补优势和丰裕的人才资源优势,从每一个专业领域、每一种教材入手,突破传统的片面追求理论体系严整性的意识限制,努力凸现高职教育职业能力培养的本质特征,在不断构建特色教材建设体系的过程中,逐步形成自己的品牌优势。

新世纪高职高专教材编审委员会在推进高职高专教材建设事业的过程中,始终得到了各级教育主管部门以及各相关院校相关部门的热忱支持和积极参与,对此我们谨致深深谢意,也希望一切关注、参与高职教育发展的同道朋友,在共同推动高职教育发展、进而推动高等教育体制变革的进程中,和我们携手并肩,共同担负起这一具有开拓性挑战意义的历史重任。

新世纪高职高专教材编审委员会

2001年8月18日

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念	2
第二节 管理的特性	6
第三节 管理的基本原则	8
第四节 管理的基本方法	10
第五节 管理的要素	11
第六节 管理思想的演进与管理分析的方法	15
第七节 管理学的对象与方法	20
本章小结	22
第二章 计 划	25
第一节 计划概述	26
第二节 计划的制订过程和审定	31
第三节 计划的制订方法	34
第四节 战略管理计划	36
本章小结	39
第三章 组 织	41
第一节 组织概述	42
第二节 组织结构设计	46
第三节 权力的配置	51
第四节 组织结构的基本形式	59
第五节 人员配备的任务、工作内容和原则	66
第六节 人力资源规划	70
第七节 人员招聘	73
第八节 人员培训	77
第九节 绩效考核	89
本章小结	98
第四章 领 导	99
第一节 领导概述	100
第二节 沟 通	107
第三节 激 励	115
本章小结	119

第五章 控 制	121
第一节 控制概述.....	122
第二节 控制的过程和内容.....	127
第三节 控制的原则和方法.....	132
本章小结.....	136
第六章 组织文化	137
第一节 组织文化概述.....	138
第二节 组织文化的结构和内容.....	144
第三节 组织文化的功能.....	148
第四节 组织文化的塑造.....	150
本章小结.....	153
第七章 组织目标	155
第一节 组织目标概述.....	156
第二节 目标管理.....	160
本章小结.....	171
第八章 变革与创新管理	172
第一节 组织变革的原理及动力.....	173
第二节 组织变革的阻力.....	176
第三节 组织变革的类型与方法.....	178
第四节 创新及管理创新.....	183
本章小结.....	188

第一章

管理概述

本章介绍

1. 讲述了管理的概念、特性、职能及管理学的概念、特点、研究方法。
2. 介绍了几种主要的管理理论及管理分析方法。
3. 阐述了管理的要素、管理的基本原则、管理的基本方法。

本章重点

管理的基本原则及方法。

开篇案例

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老店,走进医院的行政大楼,其大堂的指示牌上却令人诧异地标明:五楼 MBA 办公室。目前该医院已经从北大、清华聘请了 11 位 MBA,另外还有一名学习会计的研究生,医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理专业的 MBA。

内忧外患迫使同仁下定决心引进职业经理人并实施规模扩张,希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议,2003 年,我国将正式开放医疗服务业。2002 年初,圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈,得出结论:目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态,绝大多数医院并没有营销意识,普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是:医院提供的服务不属于那种单纯通过营销可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁显然是同行中的先知先觉者。2002 年,医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”:行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限;医务人员的技术价值不能得到体现;管理人员缺乏专业培训,管理方式、手段滞后,经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方:引入 MBA,对医院进行大手笔的改造,涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

目前,国内几乎所有的医院都没有利润的概念,只计算年收入。但在国外,一家管理

有方的医院,其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁要在医院中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革。树立“以病人为中心”的服务观念:以病人的需求为标准,简化就医流程,降低医疗成本,改善就医环境;建立长期利润观念,走质量效益型发展的道路;适应环境、发挥优势、实行整合营销;通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式,有效扩大潜在的医疗市场。

同仁所引进的 MBA 背景各异,绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作?医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理等 7 个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月之后,又悉数调回科室,单独辟出 MBA 办公室,以课题组的形式,研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理,主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多部分内容。其中,医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题,如何堵住医院漏洞,进行成本标准化设计,最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外,现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式,而由于现有体制的限制,并不能达到有效的激励效果,医生的价值并没有得到真实的体现,导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值并使激励制度透明化、标准化成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始。指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过,医院管理启蒙毕竟已经开始,这就是未来中国医院管理发展的的大趋势。

第一节 管理的概念

为什么在一些组织中,每个成员的智商都在 120 以上,而整体平均智商却只有 62?为什么 1970 年列名财富杂志“500 大企业”排行榜的公司,到了 20 世纪 80 年代却有三分之一已销声匿迹?究其原因,关键就在于管理。

一、对管理概念的不同认识

俗话说:一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝。要怎样解决三个和尚没水喝的问题呢?管理就应运而生了。什么是管理?长期以来,国内外许多学者根据自己的研究对管理进行了定义。以下是几种有代表性的定义。

1. 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是现代管理理论的创始人,法国实业家法约尔于 1916 年提出的。多年来的实践证明,这一定义总的来说是正确的,并成为管理定义的基础。

2. 管理是指通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有资源,以便达到既定目标的过程。这一定义包含以下三层含义:

(1)管理是协调资源,资源包括资金(Money)、物质(Material)和人员(Man)三个方面,简称“3M”;

(2)计划、组织、领导和控制是协调的手段;

(3)管理是通过协调资源以达到既定目标的过程。

3. 管理就是研究如何为以团队方式工作的个体设计和保持某种特定的环境,从而使其能够高效实现企业既定目标的工作过程。这是哈罗德·孔茨的观点。孔茨认为:

(1)管理者的职责就是实施计划、组织、人员配置、领导和控制这几项基本的管理职能;

(2)管理理论适用于各类组织;

(3)管理理论适用于组织中各层次管理者;

(4)所有管理者的天职是相同的,即创造盈利;

(5)管理与生产率息息相关。

4. 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。简而言之,管理是通过其他人的工作达到组织的目标。它包含了以下几层含义:

(1)管理其他人及其他人的工作;

(2)通过其他人的活动来收到工作效果;

(3)通过协调其他人的活动来进行管理。

5. 管理也是社会主义教育。这是毛泽东在1964年提出的。它包含了以下几层含义:

(1)管理的关键是人的信仰、价值观,即理念;

(2)管理的根本方法是通过教育提高人的思想觉悟,激发人的积极性;

(3)管理与社会制度相关,即管理具有社会性。

6. 管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能。这是彼得·德鲁克的观点。德鲁克认为:

(1)管理与所有权、地位或权力完全无关;

(2)管理是专业性的工作,与其他技术性工作一样,有自己专有的技能、方法、工具和技术;

(3)管理人员是一个专业的管理阶层;

(4)管理的本质和基础是执行任务的责任。

7. 管理就是决策。这是诺贝尔经济学奖获得者赫尔特·西蒙提出的。任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要不断地进行决策,管理的过程实际上就是不断决策的过程。

8. 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。这是从系统的角度,用系统的方法对管理所下的定义。它包含了以下几层含义:

(1)任何社会组织都是由若干单元或子系统组成的复杂系统;

(2)系统内各个组成部分具有耦合功能,因而系统的发展变化表现出一定的规律;

(3)管理的职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响;

(4)管理的任务就是使系统呈现出新状态,以达到预定的目的。

9. 管理是为了实现预期的目标,在社会组织中,以人作为中心所进行的协调活动。也就是说:

(1)管理的目的是为了实现在预期目标;

(2)管理的本质是协调;

(3)协调必定产生在社会组织之中;

(4)协调的中心是人;

(5)协调的方法是多样的,需要定性的理论和经验,也需要定量的专门技术。

综合前人研究及管理的实践,我们将管理定义为:管理是指组织政策制定和实施的全过程,是一个包括从基层监督人员通过各级管理者到最高决策者的连续统一体。管理的目的是通过对组织内外人、财、物的合理配置,从而实现“人尽其才,才尽其用,用尽其效”。因此,从这一意义上说,管理的本质就是协调,即通过协调组织内外的人、财、物,以实现效率的最大化。

二、管理的职能

管理不仅涉及人员调配、建立结构和制度,还要把组织和其外部关联因素联系起来进行考察,以确定组织目标并设计操作计划来实现所定目标。也就是说,管理有其自己所特有的职能。从管理活动的出现到现在,管理具有哪些基本职能?尽管经历了许多人近一百年的研究,对这一问题的回答却至今也还没有一个统一的说法。纵观各种提法,不难发现,计划、组织、领导、控制是对管理职能的最普遍回答。

(一)计划职能

所谓计划,就是制订并确定为达成这些目标所必需的行动,是组织对未来一定时期内要做的工作或要完成的任务的设想和具体安排。管理的计划职能是最基础的管理职能。一切管理活动都是从计划开始的,管理者进行组织、领导、控制工作,都是以计划为依据,并且都是为计划目标的顺利实现而努力的。管理的计划职能就是管理者根据组织的外部环境,结合本组织的实际,通过科学预测,提出在未来一定时期内组织所要达到的目标及实现目标的方法。计划常常具有以下特点:

1. 目标性

目标性是计划最主要、最突出的特点。计划就是为明确目标服务的,是判断组织在未来一定时期内完成任务程度的标志,没有目标的计划,就不能称为真正意义上的计划。

2. 前提性

计划是对工作的超前安排,制订计划首先要回顾过去工作的完成情况,然后根据形势的发展变化,对下一段工作所能达到的目标做出科学分析和预见,从而明确未来工作的努力方向。所以,计划的前提性,一是指计划需要根据组织内、外部的实际情况来做出,二是指计划做出后就成为其他管理工作的前提。

3. 普遍性

组织管理者的职位有高有低、责任有大有小,但他们的工作都与计划分不开,计划工作是各级管理者具有的一项基本职能。各级管理者在组织总计划的指导下,根据自己的

职责范围组织制订相应的计划。

4. 可行性

计划的目的是为了明确组织目标及实现目标的途径,任何计划制订出来后,都需要借助一定的人力、物力、财力等资源的支持。否则,再完美的计划也只能是一纸空文,因此计划必须具有可行性。

5. 约束性

计划的约束性是指计划一经通过、下达就要严格遵照执行。计划的约束性是实现组织目标的保证。

(二)组织职能

为了使组织成员能为实现计划目标而有效地工作,就必须执行管理的组织职能。管理的组织职能是指,管理者需要根据工作的要求与人员的特点设计岗位,通过授权与分工,将适当的人员安排到适当的岗位上,用制度规定各个成员的职能和彼此之间的关系,从而形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转。

组织职能是管理活动的重要职能,是其他一切管理活动的依托和保障,计划目标决定着组织职能的一些内容,如组织人员的配备、权责的分配等;但同时,组织职能又是计划目标得以实现的具体形式,它涉及组织岗位设计、组织结构等。因此,可以说,组织职能在某种程度上是计划目标与整个管理活动成败的关键。

(三)领导职能

管理的领导职能贯穿于整个管理活动中,个体目标与组织目标的差异导致领导职能的产生。组织的计划目标既定后,需要组织成员为其付出努力,但由于组织成员是由一个个不同的个体组成的,个体目标往往与组织目标不一致,为协调一致,团结各方力量,出现了管理的领导职能。管理的领导职能就是指指挥、引导与激励组织成员为实现组织目标而努力的行为过程,主要通过沟通、激励与指导来实现。沟通是指信息传递与被接受的过程。沟通是协调的基本手段,在管理活动的各个层次上发挥作用。激励是指激发并强化人的积极性,从而使组织成员积极主动地向期望目标而努力的行为过程。组织成员的具体情况不同,激励的方法与手段也不尽相同,有效的激励能使组织保持活力,进而提高工作效率。领导的指导主要是指总体的方向性的指导或指挥。

(四)控制职能

管理的控制职能与计划职能是同一过程的两个方面,在计划的执行过程中,可能会因为某些原因导致计划目标偏离,或者预期的组织计划执行条件发生变化,为了保证计划目标顺利实现,控制职能就应运而生了。管理的控制职能是指管理者对组织成员的工作成果进行测量与评估,并采取相应的纠正措施以保证组织目标实现的过程。控制职能存在的意义在于:一是控制职能是执行与完成计划的保障;二是当环境或目标确实发生大的变化时,可能经由控制职能出现新的计划,从而完成管理职能的过程。

控制职能是指导实践工作符合计划。计划是控制的标准,管理者从执行控制职能中及时取得计划执行的信息,发现问题、分析问题进而解决问题。因此,控制与计划密不可分,计划规定了控制职能的范围;控制职能的反馈常常又会产生制订新计划的需要,或至少是对现行计划进行调整的要求。

第二节 管理的特性

从管理活动出现至今,管理作为一种协调组织与内外部环境相适应的活动,其内涵和外延也在不断地丰富和发展。在当今经济全球化的条件下,管理已形成了其自身的一些特性。

一、管理的必然性

人类活动依存性的特征,使得管理必然出现。正如马克思所说:一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单纯的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。也就是说,只要有人类活动的存在就必然要有管理。管理的这一属性也叫管理的必要性。

纵观人类历史,任何社会、任何企业,不管其生产力是否发达,其存在与发展都取决于它所拥有的各种资源是否得到有效利用,取决于从事社会劳动的人的积极性和主动性是否得到充分发挥,而这二者的实现都离不开管理。这一点是客观存在的,它既不以人的意志为转移,也不会因社会制度的不同而有所不同,因此,我们将管理的这一属性称为管理的自然属性,或者说是管理的必然性。

二、管理的社会性

人类活动的目的性,决定了管理必然是为了达到预期目的而进行的活动。从最初的管理活动至现代乃至当代的管理活动,管理的目的性集中体现为“为谁管理”的问题。管理活动的实践表明,在阶级社会里,为统治阶级服务、为生产资料占有者服务,是管理的最终目的。或者说,管理总是与生产资料所有制相联系的,这也就是管理的社会性。

在人类的历史长河中,管理向来都是为统治阶级服务,为生产资料的占有者服务。因此,管理是一定社会生产关系的反映。比如说,在资本主义社会里,资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。在资本主义社会的管理中,资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。也就是说,在资本主义社会里,管理的社会性就体现为剥削性。

三、管理的团队性

随着社会的发展,尤其是经济全球化的到来,组织的管理工作日趋复杂,很多工作单靠个人或少数人的努力是没有办法圆满完成的,必须依靠团队合作。因此,团队管理也随之而生。所谓团队管理是指在一个组织中,依成员工作性质、能力组成各种小组,参与组织各项决定和解决问题等事务,以提高组织生产力和达成组织目标。一般说来,在团队管理中,小组是组织的基本单位,各种小组的形成,若是成员能力具有互补性,形成异质性团

队,其效果较佳,因为可从不同观点讨论、激发更有创意或独特的问题解决方式。团队管理也称作合作式管理或参与式管理。管理的团队性具体体现在以下几个方面:

(一)整体性

管理的整体性是指管理要以整体为主进行,局部服从整体,使整体效果达到最佳化。也就是说,在管理过程中,要从整体着眼,部分着手,统筹考虑,协调各方,达到整体效果最佳化。

(二)全程性

管理过程包括了组织政策制定和实施的全过程。即从组织目标的制定到组织目标的组织实施及对实施过程的控制和反馈再到新的组织目标的制定、新的组织目标的组织实施及对新的实施过程的控制和反馈,如此循环反复。具体的如图 1-1 所示:

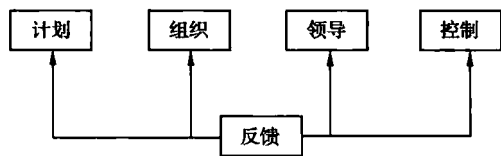


图 1-1 管理过程示意图

(三)全员性

当今社会,任何组织的管理工作都已不是单靠某个人或某几个人的力量就能办到的。组织的管理工作需要组织的全体成员共同努力,才能有效地完成。从这一角度来讲,管理已进入全员管理的时代,即管理的全员性。

(四)层次性

在当今任何一个组织中,所有的个体不论其处于什么层次,从事何种工作,都有一个共同的职责,即为整个团队的有效工作创造一个良好的环境。但由于组织中,每个个体所处的岗位层次不同,因此其所管理的范围和侧重点也各不相同。一般说来,组织高层管理者负责整个组织的管理工作,其管理的侧重点在于计划、组织和控制这三个管理职能上,尤其是计划和组织这两项管理职能。而一线管理者,即主管,负责的则是组织的局部管理工作,其管理的侧重点在领导这一职能上。图 1-2 近似地说明了不同层次管理者在不同管理职能上花费的时间。

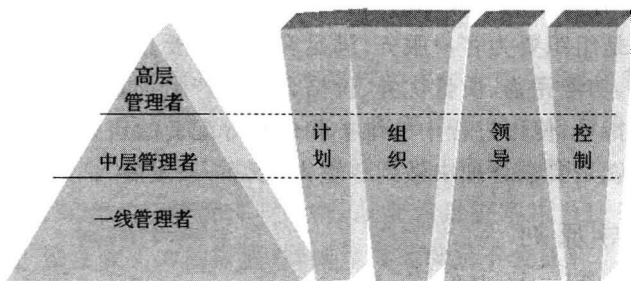


图 1-2 不同层次管理者在不同管理职能上花费的时间

四、管理的创新性

管理是有规律可循的,如果管理者能够掌握系统的管理知识和技能,他们的管理工作无疑会更加有效。从这个角度讲,管理是科学。但在管理现实中,却常常会出现理论上是正确的,但实际上却是不可能的现象,这是因为由于各组织所处的内外部环境不尽相同,因此管理作为一个协调过程,其所涉及的方式方法也不尽相同。从这个角度讲,管理又是一门艺术,是一种技术诀窍。简而言之,管理实践是艺术,而建立在实践基础上的系统管理知识和技能则是科学。两者相互依赖,相辅相成。

近百年来的管理实践表明:管理中的科学是粗线条的,也是不全面的。这是因为管理者在进行管理时,所面临的许多变量是非常复杂的。但管理知识肯定会帮助管理者提高他们的管理水平。试想一下,如果没有科学的帮助,医生们就只能是巫师或巫婆。摆脱管理科学来进行管理,管理者就只能依靠运气、感觉,或者是过去的经验。因此,有效的管理必定是科学和艺术的统一,是创新。

第三节 管理的基本原则

组织管理的实践活动表明,管理活动还是有规律可循的,在现实的组织管理中,尤其是在当今的组织管理活动中,应遵循以下一些基本原则。

一、以人为本原则

管理是以人为中心的,是为人服务的,是为了实现人的发展,这个“人”不仅包括组织内部、参与组织生产经营活动的人,而且包括存在于组织外部的、组织通过提供产品为之服务的客户。

“以人为本”的管理原则,对于组织内部、参与组织生产经营活动的人来说,就是在实施每一项管理措施、制度、办法时,不仅要考虑到实施取得的经济效果,而且同时要考虑其对人的精神状态的影响,要分析它们是促进组织员工的精神状态更加健康,人性更加完美,还是相反。对于存在于组织外部的、组织通过提供产品为之服务的客户来说,“以人为本”的管理原则,就是组织要为客户提供服务,满足客户的需要。具体说来,就是要求组织要为客户提供品种对路、功能完善、质量优异、价格合理的产品,同时组织还要为客户提供相应的使用方法培训和指导、使用过程中的维护和修理等配套的售后服务。总而言之,坚持以人为本的管理原则就是要在管理中做到尊重人、依靠人、发展人、为了人。

二、统一领导原则

管理的实践表明:判断一个组织的管理是否有效,首先就要看它是不是只有一个领导。这也就是管理的统一领导原则。它具体体现在以下几方面:第一,在组织内,尽管组织各层次、各部门乃至各成员均有自己各自的目标,这些目标可以是不尽相同或完全不同的,但他们的最终目标却是完全一致的。第二,在组织内,任何一个部门或成员只有一个

领导。它包含以下两层含义：一个部门或成员在形式上有两个或两个以上的领导，但所有的领导的政令是一致的，指挥是统一的，也即所有的领导用同一个声音说话；一个部门或成员无论是在形式或者实际上，真正对其发号施令的领导者只有一个。

三、分工协作原则

分工，是生产力发展的必然要求。在合理分工的基础上确定每个人的职位，明确规定各职位应担负的任务，这就是职责。分工的目的是为了明确职责。而明确每个人的职责既是为了保证任务的有效完成，更是挖掘人的潜能的最好办法。这就是管理中的分工原则。

组织是一个完整的工作系统，任何一项工作都是由一个系统，而不是个人完成的，因此协作对企业来讲就显得更加重要。所谓协作就是要求企业与企业之间、员工与员工之间，创造一种合作、协调、沟通、互助的氛围，通过团队精神的开发和利用，充分发挥企业人、财、物的网络资源优势，达到“1+1>2”的目的。这也就是管理中的协作原则。

小寓言 >>

在天堂与地狱之间

天使领着一个刚升天的人四处转转，他们走过一个房间，看到有很多人持长柄的勺子围着一口大汤锅，抢着从锅里捞东西，但是柄太长，勺子里的汤送不到自己嘴里，他们挤得一塌糊涂却谁也喝不上汤，天使告诉那人：“这是地狱。”

他们又走过一个房间，里头也有一群拿着长勺的人，他们排队从容地舀出汤，用长勺互相喂食，一片幸福安详。“这是天堂。”天使说。

总之，随着生产力的发展，人们之间的分工越来越细，同时人们之间的相互依存关系也越来越紧密。社会发展到现在，人类的许多活动单靠某个个人、部门、组织的力量是无法完成的，必须通过每个个人、部门、组织的共同努力才能有效地完成，这就要求管理中不仅要有分工更要有合作，这就是管理的分工合作原则。简而言之，所谓管理的分工合作原则就是要在规定某个岗位工作职责的同时，规定其同其他部门、个人协同配合的要求。

四、双赢原则

管理与生产资料所有制相联系，为生产资料的占有者服务，这是管理产生和存在的根基。然而，世界在变化，管理也随之变化。现实世界不断发生的新变化，不断地给管理带来新篇章。以现代企业管理为例，在现代企业管理中，已不能简单地说管理只是资本家剥削的工具。企业的管理者在行使管理职能时，既要满足资本家及所有股东对股息和红利的要求，又要保证扩展企业实力的需要；既要尽可能满足本企业职工物质和精神方面的需要，又要考虑到社会公众、广大消费者和用户的利益；既要千方百计追求企业的最大利润，又要处理好企业同政府的关系，遵从政府的种种法规和限制。也就是说，现代的管理不仅仅是维护某一方的利益，而是要维护多方的利益甚至是要维护彼此对立的 multilateral 的利益，这就是管理的双赢原则。

第四节 管理的基本方法

管理有法,但无定法。要搞好组织的管理,必须采取一定的方法。管理方法即在管理活动中,为实现管理目标、保证组织活动顺利进行,管理者对管理对象进行的有目的的方式、方法、手段等的总称,是管理者影响管理对象的行为的方法体系。

由于管理的任务、对象、目标和环境等是复杂多变的,因此,管理活动中运用的管理方法也是不尽一致的。在长期的管理实践中,常用的管理方法主要有:

一、法律方法

法律是由国家制定或认可的。法律方法是指国家根据广大民众的根本利益,通过各种法律、法规、条例和司法、仲裁工作,调整社会经济的总体活动和各企业、事业、社会团体及其他社会组织在微观活动中所发生的各种关系,以保证和促进整个社会经济发展的管理方法。在管理实践中利用法律方法包括立法和司法两方面。

法律方法具有严肃性、规范性和强制性。法律方法的应用,对于建立健全科学的管理制度和方法,有着十分重要的作用。

二、行政方法

所谓行政方法,就是指在一定的组织内,依靠行政组织的权威,运用命令、指示、规定等行政手段,按照行政隶属关系来实施管理的一种方法。行政方法特别强调职责、职权、职位,因此,行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理。任何组织都要建立起若干行政机构来进行管理。任何组织,包括组织中的各部门、单位都有着严格的职责和权限范围。由于在任何行政管理系统中,各个层次所掌握的信息绝对是也应当是不对称的,所以,才有了行政的权威。上级指挥下级,完全是由高一级的职位决定。下级对上级的服从是对上级所拥有的管理权限的服从。

行政方法具有权威性、强制性、垂直性、无偿性、具体性的特点。行政方法的应用有利于组织内部统一目标、统一行动,能够迅速有效地贯彻执行上级的指令,对全局活动实行有效的管理。行政方法时效性强,它能及时地、有针对性地发出命令和指示,便于处理特殊问题。

三、经济方法

经济方法是指以人们对经济利益的需要为基础,按照客观经济规律的要求,运用各种经济手段来调节各利益相关者之间的关系,以实现管理目标的管理方法。管理中应用的经济手段主要包括价格、税收、信贷、工资、利润、奖金、罚款及经济合同等。不同的经济手段在不同的领域中,发挥着各自不同的作用。

管理的经济方法作为现代管理中最主要的管理方法之一,实质是围绕着经济利益,应用各种经济手段,正确处理好组织各利益相关者之间的经济关系,以最大限度地调动各方