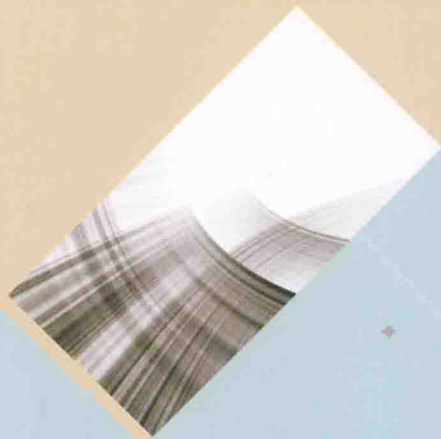




普通高等教育“十二五”规划教材

Guanlixue 管理学

主编 刘春英



中国轻工业出版社 | 全国百佳图书出版单位



普通高等教育“十二五”规划教材

Guanlixue 管理学

主 编 刘春英

副主编 贾幼倩 王艳华

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 刘春英主编. —北京: 中国轻工业出版社,
2015.2

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5184-0092-8

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理学—高等学校—教材
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第000040号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 劳国强 整体设计: 锋尚设计
责任校对: 燕 杰 责任监印: 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京顺诚彩色印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2015年2月第1版第1次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 16.5

字 数: 400千字

书 号: ISBN 978-7-5184-0092-8 定价: 38.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

140916J2X101ZBW

《管理学》作为一门专业基础课，涉及专业多，受众面广，对于专业课学习发挥着基础作用。基于应用型人才培养模式的改变，贯穿“管理无处不在”的理念，以应用为导向，以管理过程为主线，以注重传承性、吸纳新理论、注重实践性、可读性、激发参与性与学习兴趣为原则，在保证体系简明的基础上，兼顾知识学习、思维训练与技能培养有机结合的要求，坚持应用性与针对性相结合，结合多年的教学经验积累，编写此书，力求内容上更精炼、更实用，形式上更多样、增强可读性和启发性，结构上重点突出，既注重知识的总结和引导性学习，又通过实践思考检验和加深对所学知识的理解和应用。

全书按照管理的过程为主线展开，每章先阐明“学习与技能目标”，提出明确的学习要求，通过“管理名言”用以画龙点睛，利用“管理故事”的阅读、讨论引发对相关理论的感性认知，借助“管理游戏”引发思考和学习兴趣，增加理论应用的趣味性、启发性，利用“学习思考”提出问题，引入理论学习，通过理论讲授，用“关键词”提炼理论要点，提醒学习者对照前面的学习目标进行总结，并用“复习题”予以巩固，通过“实践思考”延伸课堂理论教学的实践指导意义，在理清思路的基础上通过“案例阅读”和“问题思考”加深理解及应用，培养学生的创新思维、分析问题、解决问题的能力，最终获得应用技能的训练和提升。

全书共分为十一章，具体分工如下：一、二、十一章由刘春英编写，三、六章由贾幼倩编写，四、五章由王艳华编写，七、八章由魏丽丽编写，九章由张娟编写，十章由郭良超编写。刘春英负责全书总体框架设计、编写大纲拟定、书稿总纂工作。

由于编者水平所限，不当之处敬请读者不吝指教。

《管理学》教材编写组
2014年11月26日于济南

第一章 管理概论

第一节 管理的内涵与特征 / 002

一、管理的内涵及理解 / 002

二、管理的特征 / 004

三、管理的基本要素 / 004

第二节 管理的性质与职能 / 005

一、管理的性质 / 005

二、管理的职能 / 007

第三节 管理者的角色与技能 / 008

一、管理者及其类型 / 008

二、管理者的角色 / 009

三、管理者的技能 / 010

四、管理者能力的培养 / 011

第四节 管理学的研究对象与研究方法 / 013

一、管理学的学科体系及特点 / 013

二、管理学的研究对象 / 014

三、管理学的研究方法 / 015

四、学习管理学的意义 / 016

第二章 管理理论的演进

第一节 西方早期的管理思想 / 030

一、亚当·斯密的劳动分工观点和“经济人”观点 / 030

二、罗伯特·欧文的人事管理思想 / 031

三、查尔斯·巴贝奇的作业研究和报酬制度 / 032

第二节 古典管理理论 / 033

一、泰勒的科学管理理论 / 034

二、法约尔的一般管理理论 / 038

三、韦伯的行政组织理论 / 042

第三节 人际关系学说与行为科学理论 / 044

一、梅奥及霍桑试验 / 044

二、人际关系学说 / 045

三、行为科学理论的创建及发展 / 047

四、麦格雷戈的“X-Y”理论 / 047

第四节 现代管理理论 / 048

一、管理过程学派 / 048

二、社会系统学派 / 048

三、经验（案例）学派 / 049

四、决策理论学派 / 049

五、管理科学学派 / 049

六、系统管理学派 / 050

七、权变理论学派 / 050

八、经理角色学派 / 050

第五节 管理理论的新发展 / 051

一、管理目标的用户至上化 / 051

二、管理组织的扁平化 / 051

三、管理内容的知识化 / 052

四、管理手段的柔性化 / 052

五、管理模式的学习化 / 053

六、管理机制创新化 / 053

第三章 管理的基本原理

第一节 系统原理 / 059

一、系统的概念 / 059

二、系统的特征 / 060

三、系统的分类 / 061

四、系统原理的要点 / 062

第二节 人本原理 / 063

一、人本管理的内涵 / 063

二、人本管理的机制 / 066

三、人本原理的应用 / 068

第三节 效益原理 / 069

一、效果、效率和效益的概念 / 069

二、效益原则 / 070

三、遵循效益原则的基本途径 / 070

四、运用效益原则应注意的问题 / 071

第四节 伦理原理 / 071

一、伦理与道德的概念 / 072

二、管理活动的伦理思考 / 073

三、伦理的原则 / 074

四、伦理的管理价值 / 075

五、影响伦理决策的因素 / 076

六、管理伦理与社会责任 / 077

七、企业要承担的社会责任 / 079

第四章 计划

第一节 计划概述 / 084

一、计划的概念 / 084

二、计划的特点 / 085

三、计划的作用 / 085

第二节 计划的类型与层次体系 / 086

一、计划的类型 / 086

二、计划的层次体系 / 087

第三节 计划工作的程序 / 089

一、计划工作的原理 / 089

二、计划编制的影响因素 / 090

三、计划的编制程序 / 090

第四节 计划的编制方法 / 091

一、滚动计划法 / 091

二、网络计划技术 / 092

三、目标管理法 / 095

第五章 决策

第一节 决策概述 / 104

一、决策的概念 / 104

二、决策的特征 / 105

三、决策的类型 / 106

第二节 决策的原则与程序 / 107

一、影响决策的因素 / 107

二、决策的原则 / 108

三、决策的程序 / 109

第三节 决策的方法 / 109

一、定性决策方法 / 109

二、定量决策方法 / 110

第六章 组织

第一节 组织概述 / 122

一、组织的概念 / 122

二、组织的分类 / 125

三、组织工作的程序 / 126

第二节 组织设计 / 127

一、组织结构与组织设计的概念 / 127

二、组织设计的影响因素 / 128

三、组织设计的原则 / 128

四、组织设计的关键问题 / 129

五、组织设计的内容 / 136

第三节 组织结构的基本形式 / 136

一、直线制组织结构 / 136

二、职能制组织结构 / 137

三、直线职能制组织结构 / 138

四、事业部制 / 138

五、矩阵制组织结构 / 139

第四节 组织变革 / 140

一、组织变革的内涵与动因 / 140

二、组织变革的内容 / 141

三、组织变革的过程 / 141

四、组织变革的阻力 / 142

五、变革阻力的克服 / 143

六、组织变革的发展趋势 / 143

第七章 领导

第一节 领导概述 / 151

一、领导的含义 / 151

二、领导的作用 / 152

三、领导权力的来源 / 152

四、领导与管理的异同 / 153

五、领导者风格类型 / 154

第二节 领导特质理论 / 155

一、早期领导特质理论 / 155

二、现代领导特质理论 / 156

第三节 领导行为理论 / 157

一、领导行为连续统一体理论 / 157

二、领导行为四分图理论 / 158

三、管理方格理论 / 160

第四节 领导权变理论 / 161

一、菲德勒的权变领导模型 / 161

二、途径—目标理论 / 163

三、领导生命周期理论 / 164

第五节 领导新趋势 / 165

一、服务型领导 / 165

二、愿景领导 / 165

三、跨文化领导 / 166

第八章 激励

第一节 激励概述 / 170

一、激励的概念 / 170

- 二、激励的过程 / 171
- 三、激励的方式 / 173
- 四、激励的重要性 / 175

第二节 激励理论 / 175

- 一、内容型激励理论 / 175
- 二、过程型激励理论 / 181

第三节 激励原则与方法 / 186

- 一、激励应遵循的原则 / 186
- 二、激励方法 / 187

第九章 沟通

第一节 沟通概述 / 193

- 一、沟通的含义 / 193
- 二、沟通的过程与要素 / 193
- 三、沟通的原则 / 195
- 四、沟通的作用 / 195
- 五、沟通类型 / 197

第二节 沟通障碍与沟通技巧 / 199

- 一、有效沟通的障碍 / 199
- 二、有效沟通的 7C 原则 / 201
- 三、沟通的改善策略与沟通技巧 / 201

第三节 冲突管理 / 204

- 一、冲突的含义 / 204
- 二、冲突的类型 / 204
- 三、冲突的来源 / 205
- 四、冲突管理 / 206

第十章 控制

第一节 控制概述 / 213

- 一、控制的含义与必要性 / 213
- 二、控制的作用 / 215
- 三、控制的功能 / 216
- 四、控制与其他管理职能的关系 / 216
- 五、控制的内容 / 217
- 六、有效控制的要求 / 218

第二节 控制类型 / 219

- 一、前馈控制、现场控制和反馈控制 / 219
- 二、正式组织控制、群体控制和自我控制 / 221
- 三、直接控制和间接控制 / 222

第三节 控制过程 / 224

- 一、确定标准 / 224
- 二、测定衡量工作绩效 / 227
- 三、分析偏差原因并采取相应措施 / 229

第四节 控制技术与方法 / 230

- 一、预算控制 / 230
- 二、成本控制 / 233
- 三、生产控制 / 234
- 四、其他控制方法 / 237

第十一章 扩展阅读

第一部分 影响世界的管理大师 / 242

- 一、彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) / 242
- 二、迈克尔·波特 (Michael E. Porter) / 243
- 三、约翰·科特 (John Kotter) / 243

四、彼德·圣吉 (Peter M. Senge) / 244
五、亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) / 244
六、加里·哈默尔 (Gary Hamel) / 245
七、汤姆·彼得斯 (Tom Peters) / 245
八、克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen) / 246
九、菲利普·科特勒 (Philip Kotler) / 246
十、诺尔·迪奇 (Noel Tichy) / 247

第二部分 管理定律 / 248

一、避雷针效应：善疏则通，能导必安 / 248
二、懒蚂蚁效应：知人善用，人岗匹配 / 248

三、蝴蝶效应：见微知著，防微杜渐 / 248
四、木桶原理：克非改过，完善自我 / 249
五、马太效应：物竞天择，适者生存 / 249
六、热炉定律：一触即烫，人人平等 / 250
七、南风法则：得人心者得天下 / 250
八、破窗效应：及时补救，重在预防 / 250
九、彼得原理：快乐的痛苦不如痛苦的快乐 / 251
十、二八原则：重点突破，事半功倍 / 251

第三部分 必读的管理学经典 / 252

参考文献 / 254

» 第一章 管理概论



学习与技能目标

1. 理解管理的基本概念
2. 清楚管理者所扮演的角色有哪些
3. 建立管理者应具备的管理技能和管理素质的感性认知
4. 初步培养应用管理知识分析解决实践管理问题的能力



管理名言

管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克

思考清楚你是谁及什么是你能做得最好的，这是件要求很高也非常困难的事。

——彼得·德鲁克



管理故事

分粥中的管理学

有七个人居住在一起，每天都须面对同一个问题：怎样将一锅粥平均分配？由于没有称量用具和有刻度的容器，于是想通过制定制度来解决每天的吃饭问题。大家先后试验了不同的方法：①让某一个人负责分粥。②大家轮流主持分粥，每人一天。③大家推选一个道德高尚的人出来分粥。④成立三人分粥委员会及四人监督委员会。⑤每个人轮流值日分粥，且分粥的人要最后领粥。

你觉得哪种制度最有效？为什么？



管理游戏

改变习惯

请一位学生随意脱掉外套，然后再穿上，请观察他先穿哪只袖子。然后请他再脱一次，并告诉他先穿另一只袖子，观察其动作协调性。然后每位同学自己做一遍。

讨论：颠倒了习惯的穿衣次序会带给你什么感受？旁观者看来又是怎样的？为什么颠倒了习惯会显得笨手笨脚？是什么阻碍你采取新的做事方式？进行改变时应该怎样做才能让旧的习惯影响尽量减少？



学习思考

完成一项任务，有没有一种新的而且更有效的方式？你所理解的管理是什么？是否人人都面临管理和被管理的局面？

第一节 管理的内涵与特征

管理作为一种普遍的社会活动是伴随着人类的出现而产生的，并随着人类历史的发展不断演化着。管理既是人类社会实践的产物，又是人类社会实践的组织方式。任何人从一出生就开始了他的“组织生活”，从家庭、学校、工作单位到其他社会组织，人们无不生活、工作、存在于一定的组织之中。管理活动普遍存在于各种组织活动之中。现代社会有各种各样的组织，它们都具有三个共同特征：由人构成、有明确共同的目标、有系统性的结构且通过文化或制度规范和限制成员的行为。具有不同思想、主张的社会成员组成的不同组织，要实现有效的合作以期达成共同的目的，就必须进行相应的管理。因此管理是保证组织目标实现的手段，是人类生存所必需的，任何人无论从事何种职业，都处在参与管理和被管理的过程中。

一、管理的内涵及理解

“管理”一词源于意大利文Mangiare和法文Manage，原意是“训练和驾驭马匹”的意思。经过长期演变，英语的“Manage”才有了“处理”“经营”等多种含义。在我国古汉语中，“管”指锁钥，“理”指“处理”。作为古汉语中的外来语，两字连用指人们在一定范围对事物进行管束并使之条理化的过程。

随着管理实践的发展，管理的内涵越来越丰富，同时由于人们所处的环境和考虑问题的视角不同，如何概括管理的概念不同的人有着不同的理解。

（一）西方学者的经典定义

泰勒认为：管理就是建立目标并用最好、最节约的方法经过他人的努力来达成的艺术。

法约尔认为：管理就是计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

西蒙的定义：决策贯穿管理的全过程，管理就是制定决策。

德鲁克认为：管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的群体的特殊过程。

孔茨认为：管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在组织中高效达成既定目标。

斯蒂芬·罗宾斯认为：管理是同别人一起或通过别人使活动更有效完成的过程。

美国管理协会的定义：管理就是通过他人的努力达成目标。

（二）国内学者的定义

徐国华认为：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

周三多认为：管理是指组织通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调相关资源，以实现单独的个人无法实现的目标的过程。

（三）本书的定义

综合各家之说，我们认为管理是指在特定的环境条件下，以人为中心，通过计划、组织、领导、控制等职能活动有效整合组织资源，实现组织既定目标的创造性活动和过程。

以上管理的概念可做进一步理解（图1-1）：

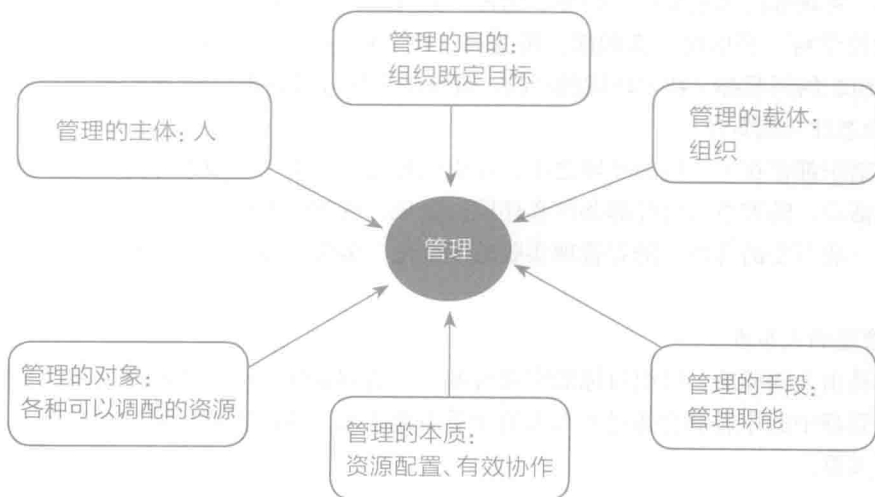


图1-1 管理的概念

（1）管理必须与环境相适应。任何管理活动都存在于一定的环境之中，脱离社会环境的管理是不存在的。有效的管理必须审时度势，根据环境的变化及规律而适时调整。

（2）管理的主体是人。客体是以人为中心的各种可利用资源，所有的资源分配、整合都必须以人为中心展开，管理的核心是处理好人际关系。

（3）管理的目的是实现组织预期目标。目标是管理活动追求的结果，是所有管理活动的

起点,是管理过程的衡量标准,更是管理工作成效的考核标准和依据。

(4) 管理的手段是职能活动。管理目标的实现必须借助管理职能的作用,管理的职能包括计划、组织、领导、协调、控制等。

(5) 管理的载体是组织。管理总是存在于一定组织中的,管理不能脱离组织而存在,任何管理活动都是针对组织进行的。

(6) 管理追求效率和效果的统一。效率解决如何做的问题,效果解决做什么的问题,管理既要追求活动预期的效果,也注重过程中资源成本的最小化,是效率和效果的有机结合。管理就是正确地做事,做正确的事。

(7) 管理的本质是实现有效的协作。管理是为了实现组织目标而有意识、有目的地对资源进行分配、协调的一系列相互关联、连续进行的活动或过程。

二、管理的特征

1. 目的性与组织性

管理是人类有意识、有目的的活动,管理是为了实现组织一定的目标而进行的,管理排斥与目标无关的组织投入。管理不能脱离组织而存在,一切管理都是在组织中进行的,不存在组织之外的管理。

2. 普遍性与复杂性

任何组织都存在管理问题。管理对象包括人、财、物等。管理过程包括计划、组织、控制等活动。管理部门包括生产、财务、销售、人事等,加上管理自身与环境的多元性,使得管理成为跨学科、多层次、多职能,覆盖高、中、低诸层次,囊括产供销各环节的开放系统。每个组织的问题都是特定环境的产物,环境的差异导致管理问题的差异。

3. 动态性与创新性

任何组织都存在于一定的环境之中,并受到环境的约束。管理本身是一种不断变革、不断创新的活动,随着组织内外部条件和环境的变化,管理的思想、方法、方式都必须因势而变。没有一成不变的管理,随着管理实践的复杂化、多样化发展,管理必须结合具体情况不断创新。

4. 管理的人本性

组织是由人构成的,组织目标的实现有赖于人的创造性活动。管理追求多人共同实现同一目标,管理中的矛盾都会通过人与人的矛盾表现出来,所以管理必须以人为本,正确处理各种人际关系。

三、管理的基本要素

任何管理活动都由以下五个基本要素构成:

(1) 管理的主体(who)。指管理活动的实施者即管理者。管理主体负责团队成员管理、决策制定、流程监督等。管理主体须具有系统的管理及相关知识,具有创新思维能力,同时具有较强的专业能力。

(2) 管理的客体(whom & what)。即管理对象和管理什么。管理对象包括组织的人力、财

力、物力、信息、时间、关系等各种资源,各类管理对象不是孤立存在的,相互之间密切结合形成各种产供销活动。管理的任务就是合理有效地利用组织的各种资源来实现组织目标。

(3) 管理的目标(why)。管理的基本目标是获取较高的工作效率,实现预期较高的经济效益和社会效益。不同的组织在不同的时期在不同的环境下有不同的发展目标,同一组织内部的不同层次上目标不尽相同,管理必须服务于组织目标的实现。

(4) 管理职能和方法(how)。管理职能是管理者为实现管理目标而使用的各种工具和技术、方法,是管理工作区别于作业活动的重要标志。

(5) 管理的环境和条件(circumstance)。环境是影响管理系统生存和发展的一切要素之和。任何管理活动都是在一定的环境和条件下开展的,管理活动具有很高的情景依赖性,对情景的依赖影响了决策的难度和复杂性,管理者必须高度重视组织的内外环境,并根据内外环境的变化科学决策,采用不同的有效的管理方法和手段。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质

(一) 管理的二重性

任何社会生产过程都具有两重性:既是物质资料的再生产,同时又是生产关系的再生产。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;一种是与生产关系、社会制度相联系的管理的社会属性。管理是人类活动的客观需要,是因生产社会化引起的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力、生产社会化相联系的自然属性。同时管理又是在一定的生产关系条件下进行的,体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此管理受一定生产关系、政治制度、意识形态的影响和制约,具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性(图1-2)。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称作管理的生产力属性。管理是由许多人进行协作劳动而产生的,在管理的过程中,管理要处理好人与自然的关系,要通过合理地组织社会生产力,才能实现预定的组织目标。管理的这种功能是有效组织共同劳动所必需的,与生产力和社会化大生产紧密联系,它只由生产力所决定,而与具体的生产方式和特定的社会制度无关。因此不会随着社会形态的变化而变化。

管理的自然属性告诉我们管理是由人类活动的特点所产生的,人类的任何社会活动都必须具有各种管理职能。管理是社会劳动过程的一般要求,随着社会进步、人类发展,它又从一般社会劳动中分离出来,成为社会劳动过程中的特殊职能。任何社会、任何组织其生产力是否发达取决于其所拥有的各种资源或要素是否得到有效利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分发挥,这两者都有赖于科学的管理。科技是生产力,但没有有效的管理,科技难以转化成现实的生产力。因此管理是由一定的生产力状况决定的,管理不以人的

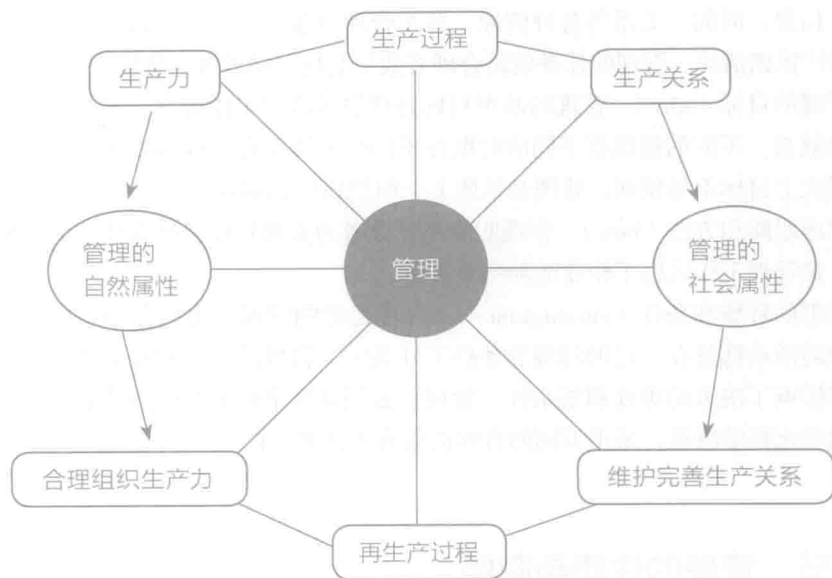


图1-2 管理的二重性

意志为转移，不因社会意识形态的不同而改变，它具有自身的客观规律，是一种客观存在。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性又称管理的生产关系属性。管理作为一种社会活动，都是在特定的社会历史条件和社会生产关系条件下进行的，都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求，为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。因此管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。在不同的社会制度条件下，谁来监督、监督的目的和方式都会不同，因而也必然使管理活动具有不同的性质。

在人类漫长的历史中，管理从来都是为生产资料的占有者服务的，是所有者维护其权益的重要手段，因此管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动，具有维护、巩固生产关系的职能。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性总是在一定的社会形式、生产关系下发挥作用；管理的社会属性在一定的生产力条件下则因社会制度、文化、所有者性质而表现出不同的个性。另一方面，管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与之相适应。管理的社会属性则必然对管理方法和技术产生影响或制约作用。

任何制度下的管理都具有二重性。管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。管理的自然属性反映的是人类在组织共同劳动和协作中的一系列科学方法的总结，所有管理理论、原理、方法是人类的共同财富，任何组织都必须遵循市场规律、社会化大生产的规律组织其生产经营活动，及时吸收、借鉴先进的管理经验和知识。管理的社会属性说明管理受上层建筑和生产关系的制约，世界上没有一成不变万能的管理模式，在学习、引进其他组织的管理经验，特别是学习国外组织的管理经验时，必须结合国情，因地制宜、融汇提炼、学创

结合,才能探索有特色的管理模式,取得高效管理。

(二) 管理的科学性与艺术性

管理是一门科学还是一门艺术。

科学是人们对一定条件下物质变化规律的总结,具有可重复验证、可证真伪、自身没有矛盾的特征。管理的理论和方法是人们经过无数次失败和成功,从大量管理实践中经收集、归纳、假设、验证、抽象、总结而提炼和丰富起来的,它反映的是管理活动过程中的客观规律,并为人们的管理实践提供了一套独特的分析问题、解决问题的科学方法论。因此管理是一门科学。现代管理是建立在哲学、经济学、数学、决策科学、社会心理学、系统学等学科基础上的应用性边缘学科,并随着这些学科的发展而发展完善,因此管理还是一门综合性科学。正确认识管理的科学性就要求人们在管理实践中用管理理论指导、规范其管理行为,遵循客观规律行事。

任何管理理论都不能为所有管理者提供解决管理问题的标准答案,管理者除了要掌握一定的理论和方法,还必须因势、因时、因事、因人、因地制宜,将个人经验、学识、思维、创造力与具体的管理活动相结合。管理的科学性意味着管理理论的学习固然重要,但管理者必须结合环境的复杂多变,通过管理实践的锻炼不断积累管理经验,将个人智慧与理论应用有机结合,不断提升理论应用的创造性、灵活性、技巧性,才能实现有效管理。

综上,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理理论具有普适性,但其应用具有创新性。靠背诵原理来进行管理活动必然脱离或忽视现实情况而导致无效活动。没有掌握扎实的管理理论进行管理时必然是靠碰运气,凭直觉或过去的经验办事,很难找到可行的、令人满意的解决办法。因此管理者既要注重管理理论的学习,尊重管理活动的客观规律,又要在规律的指导下,发挥主观能动性,在实践中因地制宜地灵活运用管理理论和方法。

二、管理的职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序。法国的亨利·法约尔在20世纪初首先提出了管理的五项职能,即计划、组织、指挥、协调、控制。其后不同的学者提出了不同的看法,随着管理活动的复杂化,管理的职能也在变化。普遍接受的观点是20世纪80年代斯蒂芬·罗宾斯的计划、组织、领导、控制四职能论。

1. 计划

计划是指组织对未来活动进行的预先筹划。任何组织都需要在一定的计划指引下进行,管理者通过制定计划帮助成员认清所处的环境、所面临的形势,指明活动的目标及实现目标的途径。计划是管理的首要职能,是一切管理活动的前提,离开了计划其他职能无法行使。

计划活动过程大致分为:确定组织目标;确定实现这一目标所需要采取的策略;确定如何配置资源保证策略的实施;评估、反馈实施过程和结果。

计划的核心是决策。

2. 组织

组织是为保证计划落实,实现组织目标而进行结构设计、人员配备、运行和变革的过

程。它着重于合理的分工与明确的协作关系的建立,主要包括为实现组织目标进行组织行为分析、岗位设计、结构选择;进行人员配置、职权授予;规定部门之间、人员之间的协作关系;根据环境变化适时调整和变革。

3. 领导

领导就是在组织确立之后,通过设立组织愿景,激励下属,选择最有效的沟通途径,及时解决组织冲突,指导和影响组织成员以协作的精神、高昂的士气、饱满的热情为实现组织预期目标而做出努力和贡献的过程。领导致力于人员积极性的调动和方向的把握。

4. 控制

控制是为保证组织实际工作与既定目标一致而按照一定标准监控,对其发展过程不断调整和施加影响的过程。控制的基本过程包括确立标准、衡量计划执行情况、适时纠偏。控制的手段多种多样,但目标都是为了限制偏差的累积和更好地适应环境。

管理职能之间存在逻辑关系。如计划是其他管理职能的依据,并贯穿于其他管理职能之中,制定计划也包含其他管理职能;组织、领导和控制职能的行使则有助于保证计划的顺利实施。管理职能在实践中相互联系、不可分割,管理活动往往是多种职能的融合,管理活动就是一个计划、组织、领导、控制不断循环的过程。如管理者进行决策的时候,既是计划方案的选择,也可能是控制方法的选择(图1-3)。

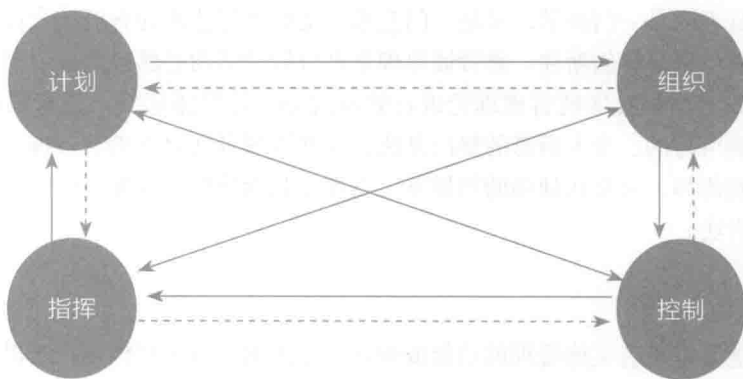


图1-3 管理职能的相互关系

第三节 管理者的角色与技能

一、管理者及其类型

组织的管理职能是通过管理者来完成的。一个组织的人员通常分为两类:管理者和执行者。执行者是指直接从事某项工作或任务,不具有监督他人工作职责的人。与之相对应,管理者指的是指挥别人的活动并对其工作好坏负责任的人。德鲁克认为“现代组织里,如果一位员工能够凭借其职位和知识,对该组织有做出贡献的责任,因而能够实质地影响该组织的经营能力及其达成的成果,那么他就是一位管理者”。因此管理者是知识工作者或专业人