



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材 高校系列



工业和信息化普通高等教育
“十三五”规划教材立项项目

管理学 原理与实践

◎ 王晓欣 邵帅 主编

◎ 张志敏 任洁 张玮 张媛 郭斌 副主编

PRINCIPLES
AND PRACTICE OF
MANAGEMENT



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材 高校系列



工业和信息化普通高等教育
“十三五”规划教材立项项目

管理学 原理与实践

◎ 王晓欣 邵帅 主编

◎ 张志敏 任洁 张玮 张媛 郭斌 副主编



PRINCIPLES
AND PRACTICE OF
MANAGEMENT

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实践 / 王晓欣, 邵帅主编. — 北京 :
人民邮电出版社, 2017. 8
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-45941-1

I. ①管… II. ①王… ②邵… 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(2017)第183190号

内 容 提 要

本书全面、系统地介绍了管理学的相关理论、方法和实务。全书六篇共十四章,依次是管理概述、管理思想的发展、决策、计划、组织、人员配备、组织力量的整合、领导、激励、沟通、控制概述、控制方法、创新和管理发展。每章基本都设置有引导案例、案例讨论、练习题等内容,实践性较强。

本书既可以作为高等院校经济管理类专业管理学课程的教材,也可以作为管理培训或企业管理人员自学的参考书。

-
- ◆ 主 编 王晓欣 邵 帅
 - 副 主 编 张志敏 任 洁 张 玮 张 媛 郭 斌
 - 责任编辑 孙燕燕
 - 责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京市艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 14 2017年8月第1版
字数: 332千字 2017年8月北京第1次印刷
-

定价: 39.80 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

前言

管理学是一门不断发展的学科，也是一门实践性较强的学科。学习管理，无论是对社会个体还是管理者来说，都具有重要的意义。

“管理学”是高等院校经济管理类专业的基础课程，为了满足培养管理人才的需要，大多数高校都开设了管理学课程。然而，管理是科学和艺术的有机统一，其实战性特点要求读者不仅要掌握基本理论，还需要在实践中去应用。因此，编写一本既注重管理理论又注重管理实践的教材就成为时代的需要。

编者在认真总结管理学课程教学实践、充分吸收国内外学者理论精华的基础上，组织力量编写了这本《管理学原理与实践》，其主要特点如下。

（1）理论体系完整合理。本书从管理的五大职能入手，系统地介绍了管理学的基本原理、基础知识和基本方法，内容丰富实用，重点突出。

（2）案例新颖详尽。本书每一章都设置了引导案例及案例讨论，两者结合便于教师授课和学生思考总结。

（3）语言简洁生动。本书结合所讲内容，穿插了小链接等内容，实用性强，适用面广。

（4）本书充分考虑了当前管理环境的发展变化，在最后一篇阐述了管理创新及发展，使读者能够了解相关的管理前沿知识，与时俱进。

本书是在北京科技大学天津学院管理系的大力支持下完成的。本书由王晓欣、邵帅任主编，张志敏、任洁、张玮、张媛、郭斌任副主编。王晓欣、邵帅对全书的理论框架进行了整体把握并完成了大部分章节的编写工作，同时完成了全书案例、小链接及整体内容的整理修改工作。

在此，我们要特别感谢王宾容教授的指导和支持。另外，我们还参考了许多作者的文献，在此向各位专家学者表示诚挚的谢意。最后，恳请各位读者多多批评指正。

编者

2017年4月

目 录

第一篇 总论

第一章 管理概述 / 2

【引导案例】 / 2

第一节 管理的概念、职能及性质 / 2

第二节 管理者的技能与角色 / 8

第三节 管理环境 / 9

案例讨论 / 12

练习题 / 13

第二章 管理思想的发展 / 15

【引导案例】 / 15

第一节 早期管理思想 / 16

第二节 古典管理理论 / 18

第三节 行为科学理论 / 24

第四节 现代管理理论及发展 / 28

案例讨论 / 37

练习题 / 38

第二篇 决策与计划

第三章 决策 / 41

【引导案例】 / 41

第一节 决策概述 / 41

第二节 决策的过程 / 43

第三节 决策的方法 / 45

案例讨论 / 52

练习题 / 54

第四章 计划 / 56

【引导案例】 / 56

第一节 计划概述 / 56

第二节 计划的编制过程 / 63

第三节 计划的方法 / 65

第四节 目标管理 / 69

案例讨论 / 73

练习题 / 73

第三篇 组织

第五章 组织概述 / 76

【引导案例】 / 76

第一节 组织的概念及职能 / 76

第二节 组织设计 / 77

第三节 组织结构的类型 / 84

第四节 集权与分权 / 90

案例讨论 / 95

练习题 / 96

第六章 人员配备 / 98

【引导案例】 / 98

第一节 人员配备的任务、程序和原则 / 98

第二节 管理人员的选聘 / 101

第三节 管理人员的考评 / 106

第四节 管理人员的培训 / 107

案例讨论 / 109

练习题 / 110

第七章 组织力量的整合 / 112

【引导案例】 / 112

第一节 正式组织与非正式组织 / 112

第二节 直线与参谋 / 114

第三节 委员会 / 118

案例讨论 / 122

练习题 / 123

第四篇 领导

第八章 领导与领导者 / 126

【引导案例】 / 126

第一节 领导概述 / 126

第二节 领导方式及其理论 / 129

第三节 领导艺术 / 136

案例讨论 / 139

练习题 / 141

第九章 激励 / 143

【引导案例】 / 143

第一节 激励概述 / 143

第二节 人性假设理论 / 145

第三节 激励理论 / 147

案例讨论 / 155

练习题 / 155

第十章 沟通 / 157

【引导案例】 / 157

第一节 沟通概述 / 157

第二节 沟通的类型 / 159

第三节 沟通障碍及其克服 / 164

第四节 冲突管理 / 167

案例讨论 / 169

练习题 / 170

第五篇 控制

第十一章 控制概述 / 174

【引导案例】 / 174

第一节 控制的概念、原则及特点 / 174

第二节 控制过程 / 178

案例讨论 / 183

练习题 / 184

第十二章 控制方法 / 186

【引导案例】 / 186

第一节 预算控制 / 186

第二节 会计技术控制 / 189

第三节 审计控制 / 191

第四节 其他控制方法 / 193

案例讨论 / 195

练习题 / 196

第六篇 创新与发展

第十三章 创新 / 199

【引导案例】 / 199

第一节 创新概述 / 199

第二节 创新的内容及方法 / 201

第三节 创新实践 / 204

案例讨论 / 206

练习题 / 207

第十四章 管理发展 / 208

【引导案例】 / 208

第一节 管理环境的新特征 / 208

第二节 管理方法的新发展 / 210

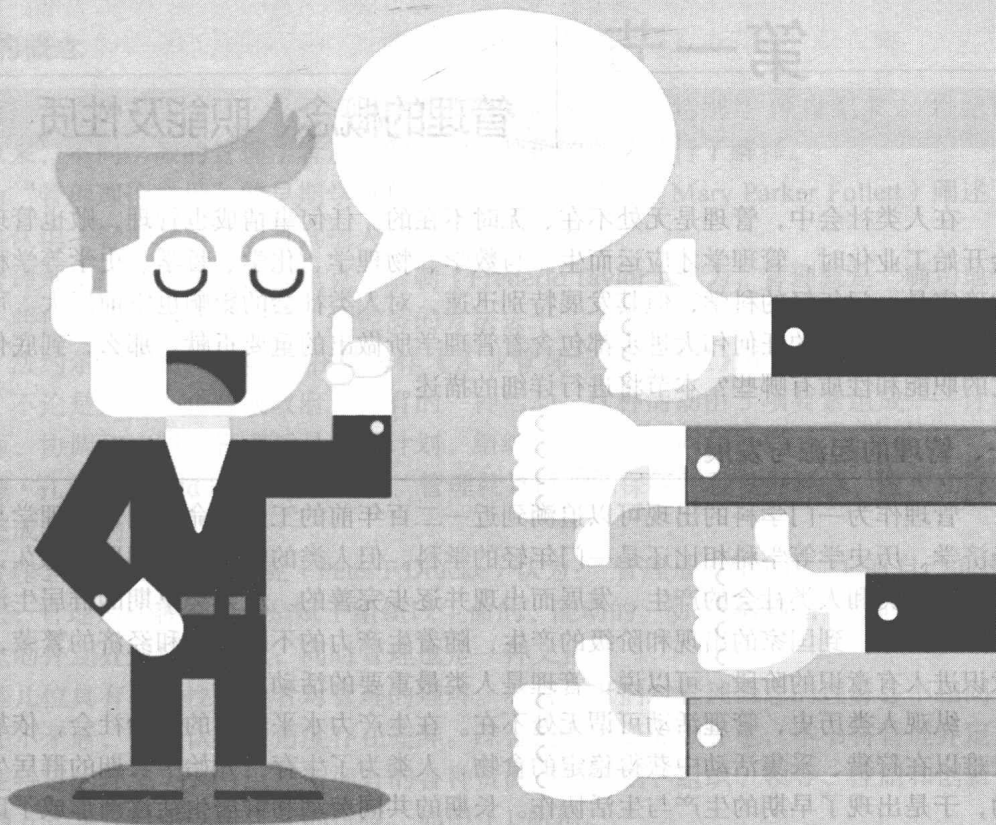
案例讨论 / 213

练习题 / 216

参考文献 / 217

第一篇

总论



第一章 管理概述

【引导案例】

天鹅、狗鱼和虾

有一次，天鹅、狗鱼和虾，一起想拉动一辆装着东西的货车，三个家伙套上车索，拼命地用力拉，可还是拉不动车子。车上装的东西不算重，只是天鹅拼命向云里冲，虾是向后倒拖，狗和鱼直向水里拉动。

究竟哪个错？哪个对？用不着我们多讲，只是车子还停留在老地方。因为没有统一的指挥，天鹅、虾和狗鱼都按自己的方向使劲，结果只能是这辆货车原地不动。

在一个组织里，员工之间不协调，工作就开展不好，只会把事情弄糟，引起痛苦烦恼，更无效率可言。让员工有序工作，让组织高效率运转，这就需要有效的管理。

第一节

管理的概念、职能及性质

在人类社会中，管理是无处不在、无时不在的。任何事情成也管理，败也管理。当人类社会开始工业化时，管理学才应运而生。与数学、物理学、化学、哲学、史学等学科相比，管理学确实是一门年轻的科学，但其发展特别迅速，对人类社会的影响也空前巨大。可以毫不夸张地说，人类社会的任何伟大进步都包含着管理学所做出的重要贡献。那么，到底什么是管理？它的职能和性质有哪些？本节将进行详细的描述。

一、管理的起源与发展

管理作为一门学科的出现可以追溯到近一二百年前的工业革命时期，管理学与古典哲学、经济学、历史学等学科相比还是一门年轻的学科。但人类的管理活动则历史悠久，管理活动是伴随着人类和人类社会的产生、发展而出现并逐步完善的。从人类早期的群居生活和原始社会的分工劳作，到国家的出现和阶级的产生，随着生产力的不断发展和经济的繁荣，管理也从无意识进入有意识的阶段。可以说，管理是人类最重要的活动之一。

纵观人类历史，管理活动可谓无处不在。在生产水平低下的原始社会，依靠单个人的力量难以在狩猎、采集活动中获得稳定的食物，人类为了生存，开始了长期的群居生活与共同劳动，于是出现了早期的生产与生活协作。长期的共同劳动和群居生活逐渐形成了氏族、部落等组织的雏形，也随之出现了一系列公共事务和协作协调，这为早期管理活动的出现创造了可能。

管理活动无论是在西方还是在东方都有着悠久的历史，并在文明社会中得以迅速发展。早在公元前 5 000 年，生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就有了最原始的记录活动，这是人类

历史上有据可查的最早的管理活动。古印度、古巴比伦、古罗马在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,并兴建了诸如空中花园、罗马水道等举世闻名的伟大建筑或工程。有着 5 000 多年历史的中国,从夏商文明开始,君王的治国、治军、治民也无一不包含着管理行为,举世闻名的万里长城、浩大的兵马俑,甚至历朝历代皇宫的修建也都融入了管理的智慧。

从原始社会到 19 世纪末 20 世纪初的这段时间,管理都属于被动型的,是为生存和发展而进行管理、不是为管理而管理的。因此,人类从未对管理活动本身的重要性和必要性加以认识和研究,也没有形成一个比较完整的管理理论体系。

现代意义上的管理产生于 18 世纪下半叶的工业革命之后。随着工业革命和工厂制度的发展,工厂、公司管理的必要性凸显,管理的实践活动越来越多。许多理论家,尤其是经济学家越来越多地在其著作中涉及管理方面的问题,很多实践者也开始探索管理,这进一步推动了作为科学的管理及管理学的产生和发展。

管理的发展,改变了人们的观念,也为管理学的形成和发展奠定了基础。随着经济的发展和科技的进步,随着组织规模的扩大和组织活动的复杂,管理的重要性得以彰显。为了完成使命和目标,组织必须运用管理实现人、财、物等各种资源的协调。可以说,今天凡是需要集体完成的活动或通过集体实现的目标,都离不开管理。正如马克思在《资本论》中指出的“一切规模较大的直接的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,并执行生产总体的活动(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”。管理从早期的实践活动到管理思想的提出,再到管理理论的形成,将随着经济和科技的不断深入发展而持续发展下去。

二、管理的概念

了解管理首先应当明确什么是管理。在管理的发展过程中,特别是 19 世纪末 20 世纪初管理学形成以来,不同学派的管理学者从不同角度对管理的含义进行了解释。

被誉为“管理理论之母”的早期学者玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett)阐述了对管理的经典认识:管理就是“通过其他人完成工作的艺术”。

科学管理理论的创始人弗雷德里克·泰勒(Frederic Taylor)认为,管理就是“确切地知道你要别人干些什么,并注意用最好、最经济的方法去干”。

亨利·法约尔(Henry Fayol)在其著作《工业管理与一般管理》中提出:“管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由 5 项要素组成——计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定的目标。”

现代管理学之父彼得·德鲁克(Peter F.Drucker)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”

以上是几位具有代表性的学者对管理的理解。尽管学者们对管理概念的理解各不相同,但互相之间并不矛盾,只是认识的角度存在差异。综合前人的研究和界定,本书将管理界定为:管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导、控制和创新,保证以有效的方式实现组织既定目标的过程,如图 1.1 所示。

理解管理的概念,应当把握以下 5 个要点。

第一,管理活动是在特定的环境下进行的,任何组织的管理活动都要受到各种环境因素

的制约。企业的生产经营是在宏观的政治、经济、文化、法律等背景下进行的，因此要受到国家政策、法律法规等因素的影响。此外，管理活动还受到微观的企业环境的影响，如当企业的经营战略发生转变、技术更新、人力资源或物力资源发生变化时，企业的管理活动也会受到影响并做出调整。组织的宏观和微观环境有时会对管理活动起到引导、维持、促进的作用，有时也会提出挑战甚至约束、限制管理活动。因此，管理活动必须在瞬息万变且日益复杂的特定环境下进行。

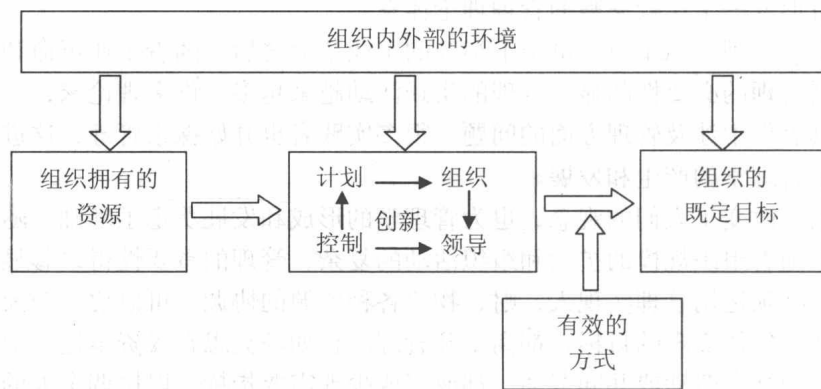


图 1.1 管理活动示意图

第二，管理的对象是组织所拥有的各种资源，包括有形资源 and 无形资源。资源既是管理的对象也是管理活动的基础。管理的有形资源包括人力资源、资金资源、物力资源，即传统管理重视的人、财、物。现代管理越来越强调无形资源的重要性，包括信息资源、技术资源、文化资源等。管理就是通过有效的方式完成资源的配置和使用，以实现组织目标。

第三，管理过程是由一系列相关职能组成的，包括计划、组织、领导、控制和创新。管理的这些职能就是管理者进行管理的方法和手段，同时也是管理活动与一般作业活动的重要区别。管理职能的发挥关系到组织资源的有效利用，关系到管理活动的成败，也关系到组织目标的达成。

第四，管理是一个有目的、有意识的活动过程。管理活动的目的就是实现组织的既定目标。如果没有目标作为指导，一切管理行为都是杂乱无序、目的不一的，管理也就变得毫无意义。因此，管理必须在组织目标的指导下进行。但需要注意的是，一个组织在同一时期或不同时期目标可能是多元化的、动态发展的，所以管理活动也需要具有灵活性，以适应组织目标的合理调整和变动。

第五，管理要以最有效的方式实现目标。组织的资源是有限的，因此管理必须考虑用正确的方法以最少的投入获得最大的产出，即管理需要有效。这里的有效包括两层含义：一是有效率，二是有效果。效率反映的是投入与产出的关系，如投入少量资金获得高额利润，因此效率只有高低之分而无对错之别。效果反映的是目标达成度的问题，当目标得以实现，我们会评价管理是有效果的；反之就是没有效果的管理。可见，效率和效果所关注的侧重点不同，效率指的是正确地做事，效果指的是做正确的事。管理活动只有选对方法“正确地做事”，才能确保“做正确的事”。只有把效率和效果有机地结合起来，才能真正地实现管理的有效性。

三、管理的职能

管理活动包含哪些职能，一直是管理学界一百多年来的研究热点。法约尔曾提出管理的五

职能论，此后学者们更是众说纷纭，做了不同的归纳。总之，学者以不同的角度提及了 14 项管理职能，各种不同的提法都是这 14 项职能的不同组合，如表 1.1 所示。其中，最常见的提法是管理的四职能论，即计划、组织、领导和控制。根据管理环境和管理理论的发展，对管理职能的认识也有所发展。新的管理实践表明，管理职能除经典的 4 项基本职能外，还应包括创新职能。也就是说，管理职能包括计划、组织、领导、控制和创新。

表 1.1 管理职能表

管理职能	古典职能论	常见职能论	本书观点
计划 planning	○	○	计划
组织 organizing	○	○	组织
用人 staffing			
指导 directing			
指挥 commanding	○		领导
领导 leading		○	
协调 coordinating	○		
沟通 communicating			
激励 motivating			
代表 representing			控制
监督 supervising			
检查 checking			
控制 controlling	○	○	创新
创新 innovating			

（一）计划

组织中的一切活动都应当以计划为始端。所谓计划，就是目标并确定为达成这些目标所必须的行动。具体而言，计划工作包括：第一，描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、品牌地位目标等；第二，有效利用组织的资源实现组织的发展目标，在实现目标的同时兼顾效率和效果；第三，为实现目标采取必要的行动。

（二）组织

在管理中，组织的含义包括静态与动态两个方面。静态方面是指组织结构，即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。这一网络可以把分工的范围、程度、相互之间的协调配合关系、各自的任务和职责等用部门和层次的方式确定下来，成为组织的框架体系。动态方面是指维持与变革组织结构，以完成组织目标的过程。

管理者要执行计划，需要依靠组织工作。首先，计划的执行需要有静态的组织作为保障，如工作分工、构建部门、确定层级等。其次，计划的执行需要从动态的角度通过人与人的合作进行资源整合。具体而言，组织工作要完成的任务包括：第一，设计组织，包括设计组织的结构、明确部门划分和岗位设计；第二，进行人员配备，根据岗位活动的要求选择适当的员工完成岗位任务；第三，启动与运行组织，向各岗位员工发布工作指令并整合组织内部的各种权利、资源，并根据环境和目标的变化调整组织结构。

（三）领导

计划与组织工作的完成并不一定保证组织目标能够实现。目标的实现需要组织成员贡献自己的时间、知识、技术、能力等。因此，要实现组织成员的共同努力就需要发挥领导职能的作

用。领导是激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标而做出贡献。管理者履行领导职能,在了解个人和组织行为的动态特征的基础上,综合运用协调、沟通、指导和激励手段,对组织成员施加影响,引导他们在同一目标的指导下发挥各自的优秀素质,为达成组织目标共同努力。

领导职能对于管理者而言十分重要,它是一门科学同时也是一种艺术。当前,越来越多的管理者和领导人员开始关注领导职能并学习领导科学,发挥领导艺术和领导者的魅力。

(四) 控制

人们在执行计划的过程中,由于所处环境的变化或各种因素的干扰,计划的执行经常偏离原意。控制工作就是为了保证目标和计划得以实现而开展的一系列活动。其包括根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果是否偏离原计划;如果发生偏离产生偏差,要分析偏差的产生原因,针对原因采取纠偏措施,以保证计划活动的顺利开展和计划目标的有效实现。

控制不仅是针对某时点以前的组织活动进行检查和总结,而且可能对某时点以后的组织活动进行调整,导致计划的重新修正。可见,控制是管理活动中不可缺少的环节,它在管理过程中承上启下,使得管理活动周而复始地不断循环。

(五) 创新

管理的计划、组织、领导和控制职能是维持管理活动的基本职能,其任务是保证系统按预定的方向和规则运行。但是,随着科学技术的迅猛发展、市场需求瞬息万变、社会关系也日趋复杂,管理者面对的问题不断更新,管理活动也越发复杂,因此管理过程只有计划、组织、领导和控制是不够的。现在的管理需要不断创新,以适应环境变化的要求,这就是管理的“创新职能”。管理创新的本质就是激发和引导组织从旧的稳态跃迁到新的稳态。日常管理的目标是维持稳态效率,而创新管理目标是创造变化效率。

管理的各项职能之间的关系如图 1.2 所示,任何管理活动都始于计划,经过组织、领导、控制达成目标。控制会导致计划的更改或重新计划,而创新职能则成为推动计划、组织、领导、控制循环前进的内在动力,因此创新职能是管理职能的核心。

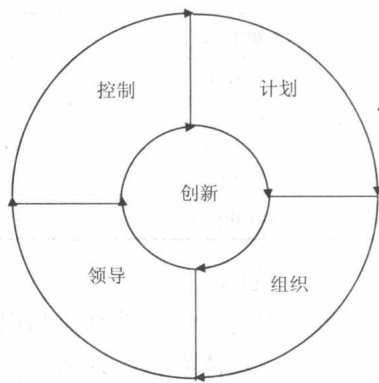


图 1.2 管理职能图

四、管理的性质

(一) 管理的自然属性与社会属性

管理的自然属性和社会属性通常被称为管理的二重性。这是马克思关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是发现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”

任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。管理,从最基本的意义来看,一是指挥劳动;二是监督劳动。由于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,对生产过程进行的管理也就存在着二重性:一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理自然属性;另一种是与生产关系、社会制度相联系的管理社会属性。

管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必须的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;它与具体的生产方式和特定的社会

制度无关。管理要处理人与自然的关系,要合理地组织社会生产力,因而也称作管理的生产力属性。

管理的社会属性是指管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它是同生产关系和社会制度相联系的社会属性。它与生产关系和社会制度相联系,管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说,任何管理活动都是在特定的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。所以,管理的社会属性也叫作管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现,又反映和维护一定的社会生产关系,其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。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。

(二) 管理的科学性与艺术性

所谓科学,是指正确反映客观事物本质和规律的知识体系,是建立在实践基础上并经过验证的理性认识。管理的普遍性告诉我们管理存在于所有的组织之中,那么,所有组织的管理是否存在着共性?答案是肯定的。这也就是说,无论是工商管理还是公共管理,无论是西方管理还是东方管理,都有一定的相同之处,都有一定的规律可循。事实上,从泰勒《科学管理原理》发表一百多年以来,人们对管理规律的认识越来越深刻,不仅在总结管理经验的基础上提炼出了不少卓有成效的原理、原则、制度和方法,而且一个反映现阶段人们认识水平的管理理论体系即管理学已经形成。

管理学应该是一门科学。但是,管理学并不能为我们提供解决一切管理问题的现存的或标准的答案。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在《管理:任务、责任与实践》(1974年)中指出:迄今,我们对管理这门学问的所知仍然是有限的,所以根本没有资格将管理学置于科学的“紧身衣”里,也不能把管理的实践限制为一种垄断性的专业。管理的研究尚处于起步阶段,但在有关管理原则上,有许多事情在理论上似乎言之成理,但实际上在管理实践中却是行不通的。同时,管理学与数学、物理学等精确科学相比,只是一门不精确的科学。人们通常把在给定条件下能够得到确定结果的学科称为精确科学,换句话说,只要给出函数关系和足够的条件,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不然,在管理学中几乎不存在纯粹的关系或法则。管理的对象是社会组织中的人,社会现象复杂多变,许多因素难以定量,因而管理者对未来的预测以及在预测基础上的决策和计划很难做到精确。虽然在第二次世界大战之后,数学和计算机科学在管理学中得到广泛应用,管理问题的定量分析已经取得巨大的进步,但无论如何,现在还没有使管理学成为精确的科学。

管理艺术是指管理者具有创造性的才能和技巧,管理者能够熟练地、灵活地、富有创造性地运用管理原理、原则、制度和方法来达到管理目的的才能和技巧。实践证明,管理中的确存在着达到管理目的的某种技巧,管理理论在管理实践中的应用要因时因地、因人而异,不能“一刀切”。

管理的艺术性和科学性是相互依赖、相互补充的。管理的科学性揭示了管理活动的规律,反映了管理的共性;管理的艺术性则揭示了管理的个性。管理的科学性和艺术性从不同方面体现出管理的要求。管理者靠背诵管理原则进行管理,如同医生靠背医书诊断疾病,建筑师靠公式设计大楼一样,必然是脱离实际情况的无效劳动。相反,没有掌握管理理论的人,进行管理活动时,靠经验、凭直觉、碰运气,必然也难以取得有效的成果。最富有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。

管理是一门科学,也是一门艺术,这是管理学界长期争论的一个问题。哈罗德·孔茨曾经

做过这样的回答：“管理工作，如同医学、作曲、工程设计、会计工作甚至棒球运动等实践活动，是一门艺术。管理是‘技巧’，即依据实际情况而行事。运用条理有序的管理学知识，管理人员会把管理工作完成得更好，而也正是这种知识构成了科学。因此，管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，可以被称为一门科学。”这个回答其实非常清楚地告诉我们，管理是一门艺术，而指导管理实践的理论即管理学可以被称为一门科学。管理科学性和艺术性的关系，其实也就是管理理论和管理实践的关系。

第二节

管理者的技能与角色

管理者是指在组织中直接监督和指导他人工作的人，管理者通过其职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而是能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者。现代观点强调管理者必须对组织负责，而不仅仅是拥有权力。与管理者相对应的是非管理者。管理者可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者是指那些在组织中直接负责非管理类员工日常活动的人。基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。基层管理者的称谓主要有督导、团队主管、教练、轮值班长、系主任、部门协调人、部门组长等。

中层管理者是指位于组织中的基层管理者和高层管理者之间的人。其主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作，注重的是日常管理事务。中层管理者的称谓主要有：部门主管、机构主管、项目经理、业务主管、地区经理、部门经理、门店经理等。

高层管理者是指组织中居于顶层或接近于顶层的人。高层管理者对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针，注重良好环境的创造和重大决策的正确性。高层管理者的称谓主要有总裁、副总裁、行政长官、总经理、首席运营官、首席执行官、董事会主席等。

一、管理者的技能

不管什么类型的组织中的管理者，也不管他处于哪一管理层次，所有的管理者都需要有一定的管理技能。管理者必须具备的3种技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是管理者掌握和运用某一专业领域内的技术、知识、方法和程序，完成组织任务的能力。它包括专门知识在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧的能力。技术技能主要是涉及“物”（过程或有形的物体）的工作。

人际技能或称人事技能，是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力，即处理人与人之间关系的能力。其主要包括理解、激励和与他人相处的能力等。作为一名管理者，必须具备良好的人际技能，这样才能树立组织良好的团队精神。

概念技能或称构想技能，是管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。具备概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间和工作单位以及个人之间的相互关系，深刻了解组织中任何行动的后果，以及正确行使管理职能。较强的概念技能为管理者识别问题的存在、拟定可供选择的解决方案、挑选最好的方案并付诸实施提供便利。

上述 3 种技能是各个层次管理者都需要具备的，只是不同层次的管理者对这 3 个技能的要求程度会有所区别。

一般来说，越是处于高层的管理人员，越需要全局性的决策，所做的决策影响范围越广、影响期限越长。因此，他们需要更多地掌握概念技能，进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。由于他们并不经常性地从事具体的作业活动，因此并不需要全面掌握完成各种作业活动必须具备的技术技能。但是，他们也需要对技术技能有基本的了解，否则就无法与他们所主管的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。在现实工作中，对技术技能一窍不通的人不能成为高层管理者，但那些在某一专业领域是专家而对其他相关领域专业技术知识一无所知的人也绝对不会成为一名称职的高级管理人员。

作为基层管理人员，他们每天大量的工作是与从事具体作业活动的工作人员打交道。他们有责任检查工作人员的工作，及时解答并同工作人员一起解决实际工作中出现的各种具体问题。因此，他们必须全面系统地掌握与本单位工作内容相关的各种技术技能。当然，基层管理人员也可能面临一些例外的、复杂的问题，也要协调好所管辖工作人员的工作、本部门的整体计划。为了做好这些工作，他们也需要掌握一定的概念技能。

人际关系技能是组织中各层管理者都应具备的技能。因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与上、下、左、右进行有效沟通的基础上，相互合作、共同完成组织目标。因此，人际技能对高、中、基层管理者是同等重要的。图 1.3 直观概括了 3 个层次的管理者掌握 3 种技能的比例关系。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念	技
人	际	能
技	术	能

图 1.3 管理层次与管理技能要求

二、管理者的角色

经理角色学派的代表人物，加拿大管理学家亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着 10 种不同的但高度相关的角色，这 10 种角色可被归为 3 大类：人际角色、信息角色和决策角色。在人际关系方面，有挂名首脑、领导者、联络者 3 种；在信息方面，有信息收受者、传播者、发言人 3 种；在决策方面，有企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者 4 种。

这些角色是一个相互联结的整体，虽然各种类型的管理者由于行业、等级和职能的不同，担任每一角色的分量也不完全相同，但总的来说，都或多或少地担任着这些角色。

经理角色学派对管理职能的归纳存在着一定的局限性。首先，经理角色学派得出的管理 10 种角色是靠归纳得出的，对管理者的调查由于数量较少而受到怀疑；其次，明茨伯格所得出的管理行为是否包含了所有的管理行为很值得怀疑。孔茨对此做了如下评说：“但是，明茨伯格所归纳的那些作用是不完整的。在那里，人们找不到无疑是重要的管理活动，如建立组织、选拔和奖励管理者，以及决定主要的策略等。删去了这些内容会使人怀疑在他的实例中的管理者是否是真正有效的经理。”

第三节

管理环境

任何管理都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。管理环境的特点制约和影响

着管理活动的内容。管理环境的变化要求管理的内容、手段方式、方法等随之调整,以利用机会,趋利避害,更好地实施管理。

管理环境分为外部环境和内部环境:外部环境一般有政治环境、社会文化环境、经济环境、科技环境和自然环境;内部环境有人力资源环境、物力资源环境、财力资源环境以及内部文化环境。

一、外部环境

外部环境是组织之外的客观存在的各种影响因素的总和。它是不以组织的意志为转移的,是组织的管理必须面对的重要影响因素。

政治环境一般包括一个国家的政治制度,社会制度,执政党的性质,政府的方针、政策、法规法令等。

社会文化环境包括一个国家或地区的居民文化水平、宗教信仰、风俗习惯、道德观念、价值观念等。

经济环境是影响组织、特别是影响企业发展的重要环境因素,它包括宏观和微观两个方面:宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势,国民收入、国民生产总值等,这些指标,能够反映国民经济的发展水平和发展速度;微观经济环境主要指消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

科技环境反映了组织物质条件的科技水平。科技环境除了直接相关的技术手段外,还包括国家对科技开发的投资和支持重点、技术发展动态和研究开发费用、技术转移和技术商品化速度、专利及其保护情况等。

自然环境包括地理位置、气候条件及资源状况。地理位置是制约组织活动一个重要因素。

对于不同的组织,有一般的共同环境,同时也要在一定的特殊领域内活动。一般环境对不同类型的组织均产生某种程度的影响,而与具体领域有关的特殊环境则直接地、具体地影响着组织的活动。例如,企业需要面对的特殊环境包括现有竞争对手、潜在竞争对手、替代品生产情况及用户和供应商的情况。外部环境与管理相互作用,在一定条件下甚至对管理有决定作用。外部环境制约管理活动的方向和内容。无论出于什么管理目的,管理活动都必须从客观实际出发,脱离现实环境的管理是不可能成功的。“靠山吃山,靠水吃水”,一定程度上反映了外部环境对管理活动的决定作用。同时,外部环境影响管理的决策和方法。当然,管理对外部环境具有能动的反作用。

二、内部环境

内部环境是指组织内部的各种影响因素的总和。它是随组织产生而产生的,在一定条件下,内部环境是可以被控制和调节的。

人力资源环境对于任何组织都始终是最关键和最重要的因素。人力资源的划分,根据不同组织、不同标准有不同的类型。例如,企业人力资源根据他们所从事的工作性质的不同,可分为生产工人、技术工人和管理人员 3 类。

物力资源环境是指内部物质环境的构成内容,即在组织活动过程中需要运用的物质条件的拥有数量和利用程度。

财力资源环境是一种能够获取和改善组织其他资源的资源,是反映组织活动条件的一项综合因素。财力资源指的是组织的资金拥有情况、构成情况、筹措渠道、利用情况。财力资源的状况决定组织业务的拓展和组织活动的进行等。

内部文化环境是指组织的文化体系。它包括组织的精神信仰、生存理念、规章制度、道德要求、行为规范等。

内部环境随组织的诞生而产生,对组织的管理活动产生影响。内部环境决定了管理活动可选择的方式,而且在很大程度上影响到组织管理的成功与失败。



小链接

蝴蝶效应

蝴蝶效应(The Butterfly Effect)是指在一个动力系统中,初始条件下微小的变化能带动整个系统的长期的巨大的连锁反应。

公元前519年,吴楚争霸中发生了一场战役——鸡父之战。但你知道这场战役的初始缘由吗?

据《吕氏春秋·察微》记载,楚国边境城邑卑梁的姑娘和吴国边境城邑的姑娘同在边境采桑叶,游戏时吴国的姑娘弄伤了楚国的姑娘。由于双方互不相让,最终导致吴国和楚国发生了大规模的冲突,也就发生了后来的鸡父之战。

可见,相关的事物发生相应的变化就会像锁链似的一环扣一环,小事也会引发大结果。因此,管理过程中更要关注管理环境中出现的各种小变化。

三、内外部环境综合分析法

任何组织的经营过程,实际上是不断在其内部环境、外部环境及其经营目标三者之间寻求动态平衡的过程。绝对不能把组织的内外部环境割裂开来。

SWOT分析是最常用的内外部环境综合分析方法,是由旧金山大学的管理学教授于20世纪80年代初提出来的。它包括:组织的外部环境分析,即机会(Opportunity)和威胁(Threat)的分析;内部环境的分析,即优势(Strength)和劣势(Weakness)分析。SWOT分析矩阵如图1.4所示。

优势是组织机构的内部因素,具体包括:有利的竞争态势;充足的财政来源;良好的企业形象;技术力量;规模经济;产品质量;市场份额;成本优势;广告攻势等。

劣势是指在竞争中相对弱势的方面,也是组织机构的内部因素,具体包括:设备老化;管理混乱;缺少关键技术;研究开发落后;资金短缺;经营不善;产品积压;竞争力差等。

机会是组织机构的外部因素,具体包括:新产品;新市场;新需求;市场壁垒解除;竞争对手失误等。

威胁也是组织机构的外部因素,具体包括:新的竞争对手;替代产品增多;市场紧缩;行业政策变化;经济衰退;客户偏好改变;突发事件等。

用SWOT分析矩阵进行管理环境分析,可以做到以下3个方面:首先,它把内外部环境有机地结合起来,进而帮助人们认识和把握内外部环境之间的动态关系,及时地调整组织的经营策略,谋求更好的发展机会;其次,它把错综复杂的内外部环境关系用一个二维平面矩阵反映出来,直观而且简单;最后,它促使人们辩证地思考问题。优势、劣势、机会和威胁都是相对的,只有在对比分析中才能被识别。

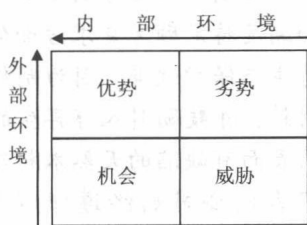


图 1.4 SWOT 分析矩阵