

普通高等学校“十三五”规划教材

管理学基础

GUANLIXUE JICHU © 郎宏文 孙英杰 主编

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

普通高等学校“十三五”规划教材

管理学基础

郎宏文 孙英杰 主 编

张文秀 周广利 副主编

内 容 简 介

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。本书首先对管理进行概述,然后介绍了管理理论的产生与发展,管理职能、管理环境与战略管理,预测与决策,计划与目标管理,组织,人员管理与团队建设,领导与激励,激励与沟通,冲突的协调与管理控制等理论知识。全书结构新颖,层次分明,切合实际,使学生能够融会贯通,凸显实务应用之目的。

本书既适合作为普通高等院校管理学科的基础教材,也适合作为企事业单位管理人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 郎宏文, 孙英杰主编. —北京: 中国铁道出版社, 2017. 5

普通高等学校“十三五”规划教材

ISBN 978-7-113-22961-0

I. ①管… II. ①郎…②孙… 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 065610 号

书 名: 管理学基础

作 者: 郎宏文 孙英杰 主编

策 划: 潘星泉

读者热线: (010) 63550836

责任编辑: 潘星泉 贾淑媛

封面设计: 刘 颖

封面制作: 白 雪

责任校对: 张玉华

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com/51eds/>

印 刷: 北京明恒达印务有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 16.5 字数: 417 千

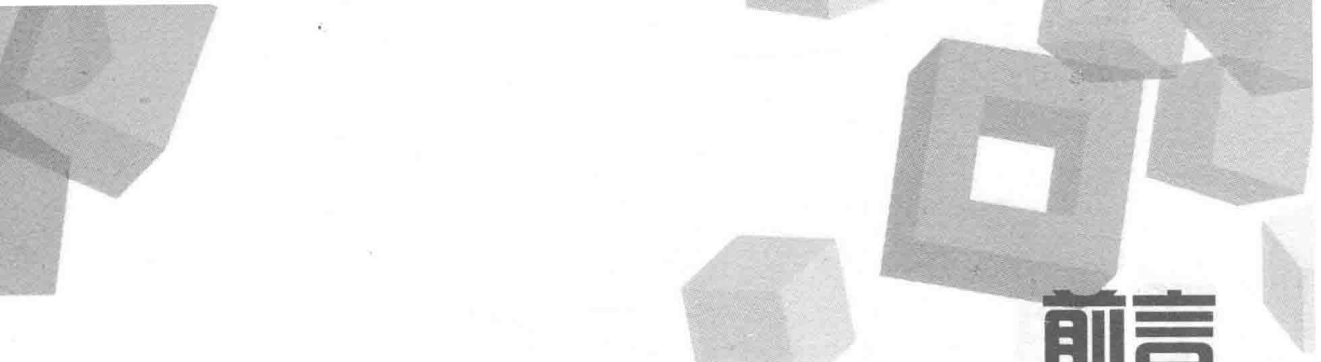
书 号: ISBN 978-7-113-22961-0

定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社教材图书营销部联系调换。电话: (010) 63550836

打击盗版举报电话: (010) 51873659



前言

FOREWORD

当今时代,科学技术日新月异,社会经济迅猛发展,管理学所面对的实践难度也随之发生变化。人们对教材的先进性和适用性等方面的需求,相应地有所提高。“管理学基础”作为必修专业基础课,作为一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的学科,只有不断地创新,才能适应时代的需求。

本教材依据高等院校教育培养目标,涵盖了管理学的基本思想、基本内容、基本原则和基本方法,具体围绕着决策、计划、组织、领导、激励、沟通和协调等而展开,汲取了近几年来国内外管理学教材之所长,借鉴、参考、吸收了管理活动中所创立的新思想和新方法。在编写过程中,理论上力求简洁明了,通俗易懂。以培养学生管理技能为主线,系统地讲解管理实践和理论的演变以及管理的基本职能,为学生今后从事有关管理理论研究或实际管理工作打下坚实的专业理论基础。

本教材具有结构合理、体系严密、思路新颖、层次分明、切合实际等特点,通过课内思考练习和课后实务训练,使本书具有启发性、可操作性,考核学生运用理论知识解决实际问题的能力,在学生获取知识的同时,能用实践检验知识。

本教材由哈尔滨理工大学郎宏文和哈尔滨学院孙英杰任主编,由河北工程技术学院张文秀、河南工业和信息化职业学院周广利任副主编。具体分工如下:郎宏文负责编写第1章~第4章,孙英杰负责编写第5章~第7章,张文秀负责编写第8章和第9章,周广利负责编写第10章,全书由郎宏文统稿、定稿。

本教材在编写过程中,引用了大量国内外管理案例和研究成果,从中得到了不少启发,对此深表谢意。

由于编者经验与知识水平有限,书中难免有不妥和疏漏之处,恳请广大读者和同行不吝赐教。

编 者

2016年12月

目录

CONTENTS

第1章 管理概论	1
1.1 管理概述	1
1.1.1 管理的概念分析	2
1.1.2 管理的内涵和历史作用分析	3
1.1.3 管理的主体与对象分析	5
1.1.4 管理的性质分析	7
1.2 管理学概述	9
1.2.1 管理学概述	10
1.2.2 管理学的研究	11
1.2.3 大学生对管理学的研究与实践	13
1.3 管理者的角色与技能	16
1.3.1 管理者的含义与类型	17
1.3.2 管理者角色	17
1.3.3 管理者的素质、能力	19
本章小结	20
课后实务练习	21
课后知识练习	23
第2章 管理理论的产生与发展	25
2.1 中外早期的管理思想	25
2.1.1 中国古代的管理思想与实践	25
2.1.2 外国早期的管理思想与实践	27
2.2 西方古典管理理论	28
2.2.1 泰勒的科学管理理论	28
2.2.2 法约尔的一般管理理论	31
2.2.3 韦伯的行政组织理论	33
2.2.4 人际关系理论	34
2.3 现代管理理论	38
2.3.1 现代管理理论的产生	38

2.3.2 现代管理理论学派.....	39
2.3.3 当代的管理新特点.....	43
本章小结	45
课后实务练习	45
课后知识练习	46
第3章 管理职能、管理环境与战略管理	49
3.1 管理职能	49
3.1.1 管理职能概念.....	50
3.1.2 管理职能的内容.....	51
3.1.3 管理各项职能之间的关系.....	52
3.1.4 管理职能的有效性.....	52
3.2 管理的环境	53
3.2.1 管理环境含义.....	54
3.2.2 管理环境特征.....	54
3.2.3 组织外部一般环境.....	55
3.2.4 组织外部特殊环境.....	58
3.2.5 组织的内部环境.....	59
3.2.6 环境的管理.....	60
3.3 战略管理	63
3.3.1 战略管理概述.....	64
3.3.2 战略计划与战略选择.....	65
3.3.3 战略结构.....	67
3.3.4 战略管理过程.....	68
本章小结	69
课后实务练习	70
课后知识练习	71
第4章 预测与决策	73
4.1 预测	73
4.1.1 预测与预测的作用.....	74
4.1.2 预测的分类.....	76
4.1.3 预测的程序.....	78
4.1.4 常用的预测方法.....	79
4.2 决策	82
4.2.1 决策的内涵.....	82

4.2.2 决策的分类.....	85
4.2.3 决策的特点与影响因素.....	86
4.2.4 决策理论.....	88
4.2.5 定性决策的方法.....	89
4.2.6 定量决策的方法.....	90
本章小结	98
课后实务练习	99
课后知识练习	99
第 5 章 计划与目标管理.....	101
5.1 计划	101
5.1.1 计划的内涵分析.....	102
5.1.2 计划的编制与使用.....	104
5.2 网络计划技术	107
5.2.1 网络计划技术概述.....	108
5.2.2 网络图时间的计算.....	110
5.2.3 网络计划技术的优化.....	113
5.3 目标管理	114
5.3.1 目标管理的概念.....	115
5.3.2 目标管理过程.....	117
5.3.3 目标设置的原则.....	118
5.3.4 目标管理的优缺点.....	119
本章小结	120
课外实务练习	120
课外知识练习	121
第 6 章 组织.....	123
6.1 组织职能的概述	123
6.1.1 组织的概念、作用、分类.....	124
6.1.2 组织的分类.....	127
6.1.3 组织职能.....	129
6.1.4 组织理论的形成与发展.....	131
6.2 组织结构设计	134
6.2.1 组织结构.....	134
6.2.2 组织结构的设计.....	136
6.2.3 常见的组织结构.....	138

6.3 组织变革	142
6.3.1 组织变革概念	142
6.3.2 组织变革的类型和方法	143
6.3.3 组织变革的阻力及其管理对策	144
本章小结	147
课外实务练习	148
课外知识练习	149
第7章 人员管理与团队建设	151
7.1 人力资源管理	151
7.1.1 人力资源管理概述	152
7.1.2 组织人员配备	156
7.1.3 人员招聘	158
7.2 组织的团队建设	160
7.2.1 组织团队的研究	161
7.2.2 工作团队的打造	163
7.2.3 创业团队的搭建	168
7.3 组织人员培训	169
7.3.1 组织人员培训概述	169
7.3.2 组织人员培训的程序	172
7.3.3 组织人员培训方法	174
本章小结	178
课后实务练习	179
课后知识练习	179
第8章 领导与激励	181
8.1 领导	181
8.1.1 领导及领导者	182
8.1.2 领导者的影响力	184
8.1.3 领导者的类型	185
8.1.4 领导者应具备的素质	187
8.2 领导理论	188
8.2.1 领导特质理论	189
8.2.2 领导行为理论	190
8.2.3 领导权变理论	192
8.3 领导艺术	195

8.3.1 领导艺术概念.....	196
8.3.2 领导艺术的基础.....	196
8.3.3 领导艺术的特征.....	198
8.3.4 领导艺术原则.....	198
8.3.5 领导艺术内容.....	200
课程小结	202
课外实务练习	203
课外知识练习	203
第 9 章 激励与沟通.....	206
9.1 激励概述	206
9.1.1 激励的基本原理.....	207
9.1.2 激励的方式.....	209
9.1.3 激励的掌控与激励艺术.....	211
9.2 激励理论	213
9.2.1 需要层次论.....	213
9.2.2 双因素理论.....	215
9.2.3 公平理论.....	216
9.2.4 期望理论.....	217
9.3 沟通	218
9.3.1 沟通概述.....	219
9.3.2 沟通障碍.....	221
9.3.3 沟通方式与技巧.....	223
本章小结	227
课外实务练习	227
课外知识练习	228
第 10 章 冲突的协调与管理控制.....	231
10.1 冲突的协调	231
10.1.1 组织冲突概述.....	232
10.1.2 组织冲突的管理.....	235
10.1.3 协调.....	239
10.1.4 协调的方法分类.....	240
10.2 管理控制	241
10.2.1 控制概述.....	242
10.2.2 控制的过程.....	246

10.2.3 控制手段.....	247
本章小结	251
课后实务练习	251
课后知识练习	252
参考文献	254

第1章

管理概论

【学习目标】

※ 知识目标：准确理解管理的起源、内涵、性质；掌握管理学的概念、内容，学习管理学的研究方法和实践途径。

※ 技能目标：结合专业特点分析管理与技术工作的关联性和管理的作用；了解管理者应具备的素质与技能。

【学习要求】

(1) 对管理的内涵能够理解得扎实、透彻，联系身边的学习生活实际，随时随地地思考管理知识及其应用的可能。

(2) 坚信管理与任何专业及其工作都有相关性，未来的职业生涯的发展、个人工作角色的提升，都与管理紧密相关，要学会循序渐进地提高管理的素质和能力。

(3) 认真完成课内思考衔接和课后的实务练习。

1.1 管理概述

【教学导入】

管理自古有之，源远流长。自人类诞生以来，随着生产力的发展，社会组织的逐步形成，为了满足人类自身的各种需要，出现了各种各样的社会行为。于是，对活动如何有效地组织、怎样合理地计划而自觉归纳总结的“管理”也随之形成。无论古代的大型生产建设活动，还是小群体相互协作的把控，但凡成功的，无不反映出其中蕴藏了先进的管理思想和出色的组织才能。

如我国古代宋朝真宗年间，皇宫失火，大片宫殿变成一片废墟。真宗皇帝令曾经做过宰相的丁谓负责建造新皇宫。丁谓到现场一察看，发觉有三大问题最难办：一是建房用土量大，若到郊外取土，路途太远；二是运输难，大批建筑材料，从外地只能由水路运到汴水，若再运到皇宫建筑工地，只能靠车马了；三是大片废墟垃圾，要运到远处倒掉。这样不知要花费多少人力、物力和时间。丁谓再三思量，最后终于想出了一举三得的办法。他先让人从施工现场到汴水之间挖几条大深沟，挖出来的土堆在两旁，作烧砖瓦用。这样解决了用土的问题。接着，他把汴水引入沟中，使它成为运输的河流。等到工程结束，将水排掉，把所有垃圾倒在沟内，重新填为平地，又成了马路。丁谓一举三得，使工程顺利完成。

然而，对管理进行真正的研究，即科学地、系统地、有目标地进行设计、指挥、协调活动

以提高工作效率的研究,是从19世纪末到20世纪初工业革命诞生工厂制度以后才开始的。

诸如科学管理之父——泰勒,就是从一线生产工人开始,重点研究企业内部具体工作的效率,不断地在工厂实地进行试验,系统地研究和分析个人的操作方法和有效动作所花费的时间,去掉多余的无效动作,确定出合理的工作定额,探讨合理的、有激励性的报酬,逐步形成了科学管理理论。劳资双方都有增加收入的目标,科学管理理论使资本家放弃单纯地延长工作时间、榨取剩余价值的方法,引导个人努力工作,而不是消极怠工,争取在有效时间内实现最高效率。

泰勒在他的主要著作《科学管理原理》中所阐述的理论,使人们认识到了管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学,为后来的现代管理理论奠定了基础。

任何活动都需要有效地组织,任何人群都需要合理地协作,任何计划的目标都应达到最佳的效益。大学生无论学习什么专业,将来从事何种职业,要想获得成功,离不开“有效资源的最佳利用”的原则。因此,不同专业的大学生,学习掌握管理的概念、特征、职能、方法,提高应有的管理素质,是十分必要的。

1.1.1 管理的概念分析

1. 管理的字义分析

管理可以浅显地理解为“管之有理”,或者“依理而管”。

按照汉字词典解释:“管”在古代是形容圆而细长中空的东西,在自然界竹子是典型的圆而中空之物,故“带有规范性疏通”特点的“管”字,则形从“竹”即竹字头,声从“官”。而“官”字是甲骨文字形,上面是“宀”(mián),释义覆盖,下面是“吕”,释义人的脊梁骨,“官”字含有以宀覆众之意。所以,“管”的字义,是周围封闭特征,引申为规范、控制、治众等之释,与管相关的词语有:管束、管制、管辖、管控等。

对于“理”字,其内涵深奥而广泛。古语的“理”最初是指对玉石进行加工雕琢,因为玉石有着各自不同的纹路,充分利用纹路而雕琢,能取得最佳效果。即“理,治玉也。顺玉之文而剖析之。”——《说文》。“理者,成物之文也。长短大小,方圆坚脆,轻重白黑之谓理。”——《韩非子·解老》。与“理”相关的词语有:天理、条理、合理、料理、整理、法理、伦理、情理、治理、处理、办理等。

2. 管理的词义分析

管是理的过程,理是管的依据。管理要顺理,不是单凭管理者的主观臆断。“管理”在质的方面理解,是在一定空间内遵循客观规律管辖控制众人;在量的方面理解,是同等付出(时间、精力、财力等)的情况下,能得到最佳效果、最大效益。

无论治众还是治玉,其“治”的重要内涵是遵循客观事物规律行事。治众而从理,治玉则顺纹。在日常工作中,瞎指挥、强迫处理、单纯命令也是在治众,治众不顺理,与科学领导、人性化无法相提并论,体现在最终效果上有天壤之别。将玉石天然的纹路雕琢为一个人物,可以成为一件作品,其形似。如果深刻研究人物的个性,在作品中体现出来,就会实现神似而活灵活现,其价值也会倍增。

“管”的全过程都要渗透“理”,否则,管不到位、管不出效。“管”的字义中体现竹子的特点,规范中有引导,控制中有方向,而“理”字意中代表了物质本身的纹路、层次,客观事物本身的次序。因此,管理的词义可以简言之:组织控制群体按照事理、条理高效地做事;按照天理、伦理、法理正确地做事;按照情理愉快地做事。

3. 管理的定义分析

到目前为止,管理的定义不仅依然是不同的学者见仁见智,而且定义越来越多。

最通俗的说法:“管理就是管人理事”。按照传统中文理解:“管理就是一定规范下,顺理行事、约束众人的行为过程”。按照英文中最常用的表示管理的单词有:management, administration,前者是与操纵经营相关联的管理,后者是与行政实施相关联的管理。

早期管理学者玛丽·帕克·福莱特认为:“管理是通过他人来完成工作的艺术”。但凡使用艺术一词,就意味着手段巧妙性和效果不同性。

美国管理学家,1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)提出了“管理就是决策”。他认为决策的过程分为四个环节:第一,调研分析;第二,制定所有可能的行动方案;第三,从各种可能方案中选择比较满意的方案;第四,检查和评价方案的执行情况,并适时调整方案。

被称为“管理过程之父”、法国著名管理学家亨利·法约尔(H.Fayol)则把管理定义为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

美国管理学家哈罗德·孔茨(H.Koontz)对管理的定义:“管理是在正式组织起来的团体中,通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。”

古典组织理论开拓者,德国管理学家马克斯·韦伯(Max Weber)认为“管理就是协调活动”。

我国的一些管理学家如杨文士认为:“管理是一个过程,是让别人与自己一道去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。”

结合以上描述,对管理的定义可概括为:“在特定的环境条件下,组织通过有效的决策、计划、组织、领导、控制和创新等活动,对现有的资源进行合理配置和有效利用,实现组织预定目标的过程。”

1.1.2 管理的内涵和历史作用分析

1. 管理的内涵分析

管理内涵,是指隐藏和管理定义深处的、内在的本质属性的总和。管理内涵包括以下几个方面:

(1) 管理的主要目的是有效实现组织目标

组织目标是组织内全体成员共同努力的方向,是管理功能的集中体现。一个组织原本就是为实现某种目标而组成的各种资源的综合系统,整个组织的管理活动,就是围绕实现组织目标而开展的。管理离开了组织目标,就像一艘没有航标的船一样永远也不会到达“理想的彼岸”。

(2) 管理活动的实施是通过计划、组织、人员配备、领导和控制这些手段来进行的

计划、组织、人员配备、领导和控制这些手段是所有类型的管理人员在管理实践中都要履行的管理职能,这反映管理活动的功能和过程。

(3) 管理活动的实质就是协调各种关系

协调,就是指把组织内各种资源(尤其是人力、财力和物力)有机地结合起来,使其和谐化、同步化。所以管理活动就要围绕着组织的目标,协调各种资源的相互关系,使组织活动更加有效。

(4) 管理的要点是对人的管理

管理的主体是管理者,所有的管理行为要靠管理者去实施,所有的管理目标要靠管理者来实现。而管理者实施管理行为的受作用一方即管理对象,管理对象对于管理的有效性以及组织目标的最终实现,也具有重要的影响作用。管理对象包括:人、财、物、信息、技术、时间等

要素,而这些要素中人是核心、最关键、最活跃的要素,所有的组织资源都要以人为中心。因此,对人进行管理是管理者最重要的职能。

(5) 管理的效果是实现最佳效益

科学管理实质是对现有资源进行整合,追求有限资源最佳利用,通俗一点讲,就是“人尽其才、物尽其用、财尽其力、时尽其效”。

2. 管理的历史作用分析

(1) 人类生存需要管理

管理是人类特有的一种社会现象,因为人类是群体性的社会动物。在最初的原始人类集体狩猎后,对猎取的食物进行分配,也需要德高望重的长者来组织。在当初的条件下,即使不能满足每个人的需求(猎物少都吃不饱),大家也要服从这种规范。因为在极其落后的生产条件下,只有接受这种合理的安排,才能共同维系生存。

伴随人类社会的生存与发展,集体劳动越来越多,规模越来越大,在这种条件下,为了使劳动能够有序进行,获取有效的劳动成果,就需要劳动者之间进行分工与协作,此时,更需要有人进行控制、指挥,于是,管理逐渐产生了萌芽。古代中国的万里长城,埃及的金字塔,其工程的规模宏伟,即使在今天也令人叹为观止,其工程的完成绝不是人多一哄而上的结果,其中蕴含了高超的组织管理和有计划地施工过程。

科学技术的进步和生产力的发展,导致生产社会化程度日益提高,生产规模日益扩大,物质资源就显得很有限,再加上社会生产的各环节相互依赖性日益加强,在时间、空间上需要严谨细致地合作、协调,管理工作的重要作用日渐凸显。

在规模较小的手工业企业里,要进行共同劳动,需有一定的分工协作,于是,管理就成为进行指挥生产所不可缺少的条件。现代化大工业生产,不仅生产技术复杂,而且分工协作关系更加紧密,专业化水平和社会化程度更高,社会联系更加广泛,同时,劳动者的需求也发生了变化,所以,需要的管理水平更加高超,职能更加广泛。

(2) 管理无处不在

由于分工协作劳动无处不在,无时不有,社会集体组织活动日益增多,管理自然而然成为人类社会中最普遍的重要活动之一。大到一个民族和国家,小到家庭与个人,无一不需要进行有效的管理。生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,越要求有相当高的管理水平。

其实在大学的生活中,管理就围绕在我们身边。不仅仅是每个大学生随时接受教学管理和行为约束,而且,每个人都有管理别人、提高自己管理水平的机会。在一项活动的参与中发挥自己的正能量,将别人组织起来从事专业相关或者与就业相关的活动,摸索如何实现最佳效果的过程,本质上就是管理实践活动。对自己的职业生涯进行规划,其合理性程度直接体现出自我管理的水平。专业知识在未来工作岗位的有效发挥,也与管理直接相关,学习专业知识的同时,忽视相应的管理知识,也会在未来工作时,付出时间、精力的代价。社会是分工协作的社会,谁也不能脱离现实。

(3) 管理是经验不断积累的过程

自古优秀的管理者不断涌现,不是因为得到奇书指导,也不是上帝的暗示,都是在实践中挖掘自身智慧,自觉自愿地知难而进,创造出惊人的管理业绩。

历史经验值得回味,一方面是一些杰出的人物敢于创新,做出的成功范例,为后人借鉴;另一方面是群体逐年的经验积累推广应用,至今在指导人类生产方面依然不过时,如中国的

二十四节气,是中国人通过观察太阳周年运动,认知一年中时令、气候、物候等方面变化规律所形成的知识体系和社会实践,既是古代劳动人民管理农业的长期经验和智慧的结晶,也是今天依然有实用价值的管理依据。

(4) 管理经验逐步形成科学体系

早期的管理经验都是针对现象进行研究,挖掘自己的智慧,实现最佳的结果。而科学是研究事物内在的发展规律,借以指导未来的活动。

科学的本身有其不同的发展状态,即最初混沌状态,随之进入学科分支状态,后期进入系统完整的科学理论状态。随着人类的生产实践,科学认识在长年的沉淀中,会在某一方面从混沌状态下快速优先发展,即产生第一个科学分支,这是人类的一大进步,专门就某一方面进行研究并上升为理论。科学分支产生之后,根据社会发展规律和自身发展规律,它们以不同的速度向前发展,为人类进步作出了重大贡献。但是,世界上没有一个分支是无用的,也没有任何一个分支可以包揽一切有用的知识。科学分支在取得辉煌成就的同时,也逐步陷入了片面。于是,不同的分支根据社会发展需要必须相互借力,形成了有机结合的交叉,诞生了一系列综合性理论——交叉科学(也称为边缘学科),解决了分支状态时难以解决的问题。科学发展的这种现象,充分体现了哲学上的否定之否定规律。

管理亦是如此,开始出现的是一个出色的“个案”,形成一些好的管理经验。社会精英对不断积累的经验进行归纳,从某些重点方面进行研究,找出内在的规律性,最后才形成现代的管理理论。

管理实践历史悠久,把管理作为科学进行研究仅仅是最近一二百年的事。历史上管理处于混沌状态是指对事物的控制指挥处于凭经验和主观智力行事较多,管理在体系上是浑然、分散、无秩序、缺乏提炼的状态。即使是非常出色的成功案例,也仅仅是经验状态,注重于个别现象的观察研究。随着实践发展,经验被人们升华,形成最初的不同管理科学方法和分支理论状态,又走向了系统、完整,形成了现代科学管理理论。这就是为什么说自古就有出色的管理,而管理科学产生仅仅是一二百年的原因所在。

1.1.3 管理的主体与对象分析

1. 管理主体

管理主体是指管理组织中行使管理权力、承担管理责任、决定管理方向和进程的有关机构和管理者。

管理主体的特点:

- ① 阶层性——管理者在企业管理中分高、中、低不同层次;
- ② 部门性——一个企业划分为不同的分属领域;
- ③ 全员性——每位成员对本职岗位都有义务参与管理,即员工也具有主人翁的身份和作用。

阶层性和部门性决定了任何一个企业(单位)都必须设置相应的管理组织机构,保证管理功能的有效发挥。管理机构必须根据客观需要和主观条件全盘考虑,机构臃肿是管理失误的典型表现,不仅不能实现管理效用,而且会发生“内耗”。每一个具体部门都需要最适合的人才作为管理者,德才兼备是不可分割的重要因素。这里的“才”不是泛指,而是精通所在的层次、适用具体部门管理职能的“才”。有用的知识不等同用得上的知识,不符合具体管理职能的才,也属于用不上的“才”。完全可能出现这种情况:能够出色地组织别人去完成销售任务,而自己现场亲为却不如一线人员;在高层次机构里做策划工作得心应手,在基层担当管

理者却手忙脚乱。

全员性决定了管理者不是绝对不变的,如当年提倡将军下连当兵,虽然在以往时间里,各个层次的官都是将军的属下,但是在下连的时间段,每天的出操训练,将军服从班长的指挥与管控。管理主体的全员性容易造成误解,都是管理主体谁是被管理者呢?这里强调的是,管理活动是每个人都无法回避的,产品是通过各个环节协作完成的,尤其是现代化过程式生产系统,每一个细节的疏忽都可能导致产生废品,每个人的工作都关系到生产过程的完成,每一环节的操作,是这个环节的成员全权管控的,因此说,管理涉及全员,需要全员参与。每个人主观能动性的正确发挥,如一次活动的紧急时刻,普通员工所提的一个合理化建议,被领导所认同,领导下指示:“现在大家服从这个人的指挥,按照他的方法去做。”这一瞬间,这位普通员工,就是发挥着重要作用的管理主体。

2. 管理对象

管理的对象也称管理客体,包括:人、财、物、时间、信息五要素。

① 人是指管理过程中相对主体而言的其他人,如被管理的生产人员、技术人员,以及下属管理人员,从长远的发展来看,还应包括预备劳动力的培养教育,以及整个人力、资源的开发利用。人是社会系统中最基层的子系统,是社会的细胞,高效能的管理应该使人尽其才,才尽其用,用人所长。

② 财包括经济和财务,是一个组织在一定时期内所掌握和支配的物质资料的价值表现。应该按经济规律对财力进行有效管理,合理使用资金,保证管理计划的完成。

③ 物指设备、材料、仪器、能源等。对物资的管理,目的是物尽其用,提高利用率。

④ 时间是物质存在的一种客观形式,表现为速度、效率,由过去、现在、将来构成连续不断的系统。高效能的管理应该考虑如何在尽可能短的时间内,做更多的事情,充分利用时间。

⑤ 信息是具有新内容、新知识的消息。在整个管理过程中,信息是不可缺少的要素,信息的管理是提高管理效能的重要部分。

3. 管理主体与管理对象的互换性

从工作角色看,没有绝对的管理者。权威和才华再高的人,不在其位也难谋其政。同时,也没有绝对的管理对象,人的主观能动性决定了谁都有可能做出最合理的决策。

“将在外,君命有所不受”,战场上临场抗命、下级引导上级改变决策,普通劳动者对领导的批评、建议改变了企业命运等案例,都从不同方面说明了,管理者和管理对象具有一定的互换性。

低一层的管理者既是管理活动的一级主体,实际上又是更高一层管理主体的管理对象。一个组织的最高管理者,又是党纪国法的管理对象。一个组织的普通劳动者,也有对最高管理者的监督权。如一个私营企业老板违法生产伪劣产品,普通劳动者的举报可以换来国家对私营企业的严厉处罚。一位顶头上司的错误管理,普通劳动者可以实名向上级反映,以得到监督和纠正。从这一点来说,那些借口“人家是官,我们没办法”而又背后发牢骚的人,是不符合客观实际的观点,是无责任感的行为。

当把一项任务交给一线技术人员一个人或者几个人完成,管理对象本身也是管理者,任何职务高而不在任务范围内的人都不能随意干涉。一个职能部门既作为管理者对下属行使计划、协调功能,同时,也是下属实际操作中一些建议的配合者和服务者。车间的师傅和徒弟都是管理对象,如果车间主任越过师傅直接管理徒弟,事必躬亲且事无巨细,虽然在管理权限范围内,

效果也会事半功倍。反之，放心地让师傅承担管理主体责任，会收到意想不到的效果。某种意义上讲，人人都是管理主体，人人都是被管理的人。

1.1.4 管理的性质分析

1. 管理的自然性与社会性

管理的自然性和社会性即是常说的管理的二重性。管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力相联系的特征；同时，管理离不开一定的社会生产关系。

（1）管理的自然性

自然性是与生产力的发展相联系的，它反映了社会化大生产对管理的客观要求。无论是资本主义的生产管理还是社会主义的生产管理，都要对人、财、物等资源进行合理配置，对生产经营活动进行协调，以实现社会生产要素的科学组合，以最低的成本获得最大的效益。因此，从管理的自然属性来看，社会主义的管理与资本主义管理具有共通之处，二者之间可以相互学习和借鉴。例如：一些资本主义企业所采用的现代化管理方法，在社会主义企业管理中，只要适合，是可以应用的；相反，社会主义先进的管理技术也可以应用到资本主义企业管理中。

（2）管理的社会性

社会性是与生产关系相联系的，管理存在于一定的社会制度条件下，必然要反映一定社会制度中统治阶级的利益要求，维护生产资料所有者的特殊利益。资本主义的管理是由资本主义的生产关系决定的，管理权归资本家所有，目的是榨取更多的剩余价值，是维护资本家利益、统治工人的一种手段。社会主义的管理，是生产资料归全民所有或集体所有，要反映无产阶级和广大劳动人民群众的利益。因此，从管理的社会属性来看，资本主义的管理与社会主义的管理存在着根本的区别，前者是为了维护资本主义生产关系，是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段；后者则是为了维护社会主义生产关系，充分发挥职工的积极性、主动性和创造性，提高生产效益，最大限度地创造社会经济效益，满足人民群众日益增长的物质文化需求。

（3）管理二重性的作用

管理的自然性和社会性是由生产过程的二重性决定。生产过程是生产力和生产关系组成的统一体，是两位一体的关系，不能截然分开。

无论何种制度下，科学的方法是共用的，生产过程如一个乐队一样需要指挥，进而实现以最少的投入获得最大的产出。而这个生产过程的指挥，就是科学的管理。现在主流的管理技术和管理方法是西方资本主义经过上百年的发展而积累下来的，在实践中应用是行之有效的，这是值得我们社会主义国家借鉴的。长期以来，我们在管理二重性问题上存在着片面的错误认识，把姓“社”姓“资”作为决策的首要条件，严重地束缚了我们发展生产力的积极性、主动性和创造性。认识管理的自然属性，就要毫不犹豫地根据我国的实际情况，积极学习资本主义的科学管理，博采众长，融合吸收，为我所用。

任何管理总是在一定的生产关系下进行的，都存在“为谁管理”的问题。西方资本主义管理存在于资本主义生产关系条件下，产生的科学管理方法，体现着资产阶级的意志，维护着资本主义的生产关系和资产阶级的整体利益。所以，我们在学习和引进西方先进管理经验的同时不能盲目地照搬，要注意资本主义与社会主义之间意识形态的差别。首先，必须认清资本主义管理剥削本质，西方管理宣扬所谓“劳资合作”“以人为本”“民主管理”“工人参与管理”等，都是在工人阶级力量增长情况下，资产阶级维护其根本利益手段的变换。我国目前实行的社会主义制度下的市场经济，事实证明了在调控经济危机、维护广大劳动人民根本利益方面具