



21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学

□ 周劲波 主编

□ 廖明岚 邹晓辉 副主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 根植中国实践，融会西方理论
- 依循过程逻辑，贯穿专业职能
功能模块齐全



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学

☐ 周劲波 主编
☐ 廖明岚 邹晓辉 副主编



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学 / 周劲波主编. — 北京 : 人民邮电出版社,
2011.4
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-24048-4

I. ①管… II. ①周… 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(2010)第265306号

内 容 提 要

本书根据管理学的学科特点、基本要求,将管理活动的过程职能和专业职能结合起来,并兼顾管理的层级特征,形成一个三维的立体理论架构。在此基础上,阐述了管理学的基本原理、方法和技能。全书共分9章,包括绪论、管理理论发展史、管理环境与信息情报、决策、计划、组织、领导、控制和变革、创新与创业。每章内容包括教学目标、教学重点、教学难点、关键词语表(中英文对照)、管理名言、引导案例、章节正文、复习小结、案例分析、练习题、参考文献、网络资源和习题答案等模块。

系统学习本书后,能够全面了解管理理论和实务所面临的新挑战和新观念,深刻理解管理学的特点、三维立体结构和各大职能模块,熟练掌握管理的基本理论和相关的实务操作方法及技能。

本书体系严谨、内容全面、功能模块齐全,适合大学本科所有管理类专业的师生作为教材使用,也可作为各类机构管理者,尤其是企业管理者和有志于从事管理工作的人员的自学和参考用书。

21 世纪高等院校经济管理类规划教材

-
- ◆ 主 编 周劲波
副 主 编 廖明岚 邹晓辉
责任编辑 武恩玉
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 20.5 2011年4月第1版
字数: 505千字 2011年4月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-24048-4

定价: 36.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

近两年在全球范围内发生的经济危机，让我们更加深刻地认识到人类的各项实践活动，尤其是经济实践活动需要进行更加科学有效的管理。实践是人类用于改善世界的活动，而管理是人类用于改善实践的活动，所以管理可以理解为是对人类的实践的实践，要想改善人类的实践活动，就得改善人类的管理活动。

广义地说，自从有了人类的实践活动以来，就有了管理活动，管理的思想和方法也就在管理实践活动中逐步地孕育和发展。但直到上世纪初，随着企业的发展壮大，科学研究方法的成熟和推广，系统的管理理论，即管理学才应运而生。管理学由对企业的管理实践的研究，扩展到对所有人类组织机构的管理实践的研究，形成了普遍适用于各类组织机构的管理学。管理学理论的应用小到由两个人构成的家庭组织，大到全球的人类组织，无论是日常生活当中，还是工作生产当中，只要有人类的实践活动，就都可以应用管理学的理论，所以系统地学习和研究管理学对于我们任何一个参与社会实践的人来说都是不可或缺的。

因为系统的管理学理论来源于对企业管理实践的研究，所以我们将以企业这一类组织作为最初的管理学研究的对象和载体，并进一步将其扩展到其他类型的组织机构当中。管理活动的职能模块可以概括为纵横两个维度。从管理活动进行过程的不同来划分，可以将管理划分为各个过程职能或程序职能，这些过程职能或程序职能包括：情报、决策、计划、组织、领导、控制和创新变革。这是做任何一项管理工作都要涉及的七个基本过程，对于每一个过程中应掌握的知识、理论、方法和技能，就构成了七个基本的管理过程模块。从管理活动作用对象的不同来划分，可以将管理活动划分为各个专业职能或领域职能。在企业管理中，这些专业职能或领域职能包括供应管理、运营管理、研发管理、营销管理、财务管理、人力资源管理 and 信息管理，这是任何一家企业的管理活动都要涉及的七个基本对象或领域，在其他的组织机构中也有类似的专业职能或领域职能模块。作为管理活动的对象或载体的组织机构，其结构特征是有层级性的，所以管理活动也是有其层级性的，任何组织机构都有基层管理、中层管理和高层管理三个层级，不同层级的管理活动之间既有其共性，又有其特殊性，这样由管理的纵横两个职能维度，加上管理的层级性维度，就得到了管理学的三维立体结构。本书就是在这一结构框架下进行编写的。以过程或程序职能作为写作的主线，并将专业或领域职能有机地联系起来编写，在每一个过程或程序职能中融入各个专业或领域职能的内容，同时兼顾到不同管理层级的特点，编写一部结构清晰，内容完整，功能齐全，可用于教学、自学、考试、评估的教材，使读者对管理学有一个系统和全面的把握，为读者进一步分专业或领域职能来学习各门课程打下良好的基础。

本书各章内容的功能模块包括：教学目标、教学重点、教学难点、中英文对照的关键术语表、管理名言、引导案例、章节正文内容、正文案例说明、复习小结、本章综合案例分析、练习题（选择题、判断题、名词解释、简答题、论述题或材料题）、参考文献、网络资源（网站名称和网址）、习题答案。理论部分主要参考国外权威教材的理论体系，结合中国的国情、文化和背景来进行编写。本书着力加强了案例部分，共有三个模块的案例内容：一是每章正

文之前的引导案例，引导读者的兴趣，并对章节正文内容有一个感性的认识；二是为阐述章节正文中的相应理论而进行举例说明的案例，以便更好地让读者领悟理论知识；三是每章复习小结之后的综合案例分析，旨在提高读者应用本章所学理论来对实际案例进行分析、解决实际问题的能力。考虑到案例中所涉及的人名、地名、企业名称及相关的背景材料与中国学生的贴近程度问题，案例以有国内背景的企业案例为主，具体可分为如下几种情形：国内企业在国内运作，国外企业在国内运作，国内企业在国外运作。除了少数全球知名企业之外，一般不选用国外企业在国外运作的案例。这样就使得全书所选用的案例能够做到两个贴近：一是贴近理论；二是贴近读者。

本书由广西师范大学、桂林电子科技大学、桂林理工大学 3 所高校经验丰富的管理学原理课程的一线教师参与编写，具体分工如下：第 1 章，广西师范大学周劲波；第 2 章，桂林理工大学刘洁；第 3 章，广西师范大学顾淑红；第 4 章，广西师范大学廖明岚；第 5 章，桂林电子科技大学花均南；第 6 章，广西师范大学阳芳；第 7 章，广西师范大学邹晓辉；第 8 章，广西师范大学张晞；第 9 章，广西师范大学刘强。

由于我们的水平和经验有限，加之时间紧迫，书中难免有疏漏和错误。我们竭诚欢迎读者提出宝贵的批评和意见，帮助我们再版时能够得以改进。

周劲波

2010 年 10 月于桂林

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理的概念与特点	3
第二节 管理的性质与意义	6
第三节 管理的主体与职能	9
第四节 管理学原理及方法	12
第五节 管理学性质及对象	21
第六节 管理学科体系结构	22
第七节 管理学在当代学科体系中的地位	26
第二章 管理理论发展史	40
第一节 古典管理理论	41
第二节 行为科学理论	47
第三节 现代管理理论的主要学派	51
第三章 管理环境与信息情报	63
第一节 管理环境	64
第二节 信息情报	78
第四章 决策	94
第一节 管理决策概论	95
第二节 管理决策过程论	106
第三节 管理决策分析方法	117
第四节 群体决策理论	128
第五章 计划	154
第一节 计划的概述	155
第二节 计划的分类及影响计划有效性的 权变因素	157

第三节 计划工作编制的程序及方法	159
第四节 战略性计划	163
第六章 组织	171
第一节 组织的概述	172
第二节 组织设计	176
第三节 组织结构类型	187
第四节 人员配置	193
第五节 组织的运行	198
第六节 非正式组织的管理	205
第七节 现代管理变革的新潮流	208
第七章 领导	219
第一节 领导和领导权力	222
第二节 领导理论	228
第三节 激励原理	242
第四节 沟通	257
第八章 控制	279
第一节 控制的基础	281
第二节 控制的过程和原则	282
第三节 常见的控制类型	287
第四节 控制的方式	290
第九章 变革、创新与创业	303
第一节 变革	304
第二节 创新	311
第三节 创业	313

第一章 绪 论

【教学目标】

1. 了解管理与管理学的含义、性质及管理过程的基本职能
2. 了解管理者的分类、管理者的基本素质
3. 掌握管理的基本原理和方法
4. 掌握管理、效率与效益、管理基本职能等基本概念
5. 掌握管理学的性质特点
6. 认识管理学的价值

【教学重点】

1. 管理的概念、职能与性质
2. 管理人员的角色与技能
3. 管理的基本职能
4. 管理的基本问题

【教学难点】

1. 管理的含义、特征
2. 管理学的性质
3. 管理学的研究方法
4. 管理学的学科地位

【关键术语】

管理 (manage)

管理者 (manager)

管理学 (management)

组织 (organization)

角色 (role)

职能 (function)

【管理名言】

管理是由心智所驱使的惟一无处不在的人类活动。

——〔美〕戴维·B·赫尔茨

综合起来，中国人的管理行为乃在于：一切求合理。

——〔中〕曾仕强

在人类的历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——〔美〕彼得·德鲁克

卓越管理无止境，只有不断学习、不断留意世界的发展，管理者才有可能不断超越自己，为公司或组织开创美好的未来！

——〔美〕汤姆·比得斯

引导案例

“百年老店”的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的“百年老店”。我们走进医院的行政大楼，会惊讶地发现大堂的指示牌上清楚地标明：五楼MBA办公室。详细了解后，原来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，连医院的常务副院长毛羽也是一位留美归国的医院管理MBA。

根据我国加入世贸组织达成的协议，2003年，我国正式开放了医疗服务业。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。

内忧外患迫使同仁医院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。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，对医院大手笔改造，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，几乎国内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。

同仁医院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、开设健康课堂等活动形式，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、流程管理等七个方面的内容。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，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。医院引入的企业化管理，主要包括医院经营战略、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、标准化成为首要解决的难题。

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大趋势。

案例向我们展示了管理、管理职能、管理者的表现和作用，也让我们看到管理实践活动存在于一切组织类型当中，不光是企业，也包括各类社会组织和政府组织，在各类组织当中，管理有着一些共同的规律和特点，受过专业培养的MBA通用管理者，会成为职业管理者，可以在各类组织中担当起管理的重任，提高组织的绩效。本章从总体上阐述管理实践、管理职能和管理者的共性特性和规律，让读者对管理有一个全面而概要的了解。

第一节 管理的概念与特点

一、管理的含义

在现代社会中，管理可以说无时不在，无处不在。不管人们从事何种职业，人人都在参与管理：或管理国家、或管理企业，或管理家庭。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富，无不与管理是否得当有关。因此，管理是一个广义的名词。它包括生产生活的方方面面，如政治管理、军事管理、城市管理、交通管理、教育管理、经济管理、企业管理等。虽然这些领域都有自己的具体对象，但在管理的含义上却有着共性，即一般意义上的管理实质。由于考察角度不同，人们对管理含义的解释也不尽相同，最主要有以下几种。

1. 赫伯特·A·西蒙（Herbert A. Simon）等认为：决策贯穿于管理的全过程和所有的方面；组织是由一些决策者构成的系统；决策正确与否直接关系到组织工作的成败。因此“管理就是决策”。

2. 哈罗德·孔茨（Harold Koontz）的定义是：管理就是设计和保持一种良好环境，使人们在群体里高效率地完成既定目标。

3. 小詹姆斯·H·唐纳利（James H. Donnelly）等认为：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。

4. 亨利·法约尔（Henry Fayol）等人则认为：管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

5. 路易斯·布恩 (Lalis E. Boone) 和戴维·克茨 (Dawid Kurtz) 认为：管理就是使用人力及其他资源去实现目标。

6. 彼得·德鲁克 (Poter F. Druoker) 认为：管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。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。

7. 管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。

8. 管理就是领导。

9. 管理就是经由他人完成任务。

上述各类定义，可以概括为三个方面的内容：首先，管理是计划、组织、控制、激励和领导五项基本活动。这五项活动也称为管理的五大基本职能；其次，管理是通过协调人力、物力和财力资源实现组织目标的活动，即围绕着组织目标使组织的各类资源的利用和谐化、同步化的活动；再次，管理是协调组织资源使组织成员更加高效率地达到组织目标的过程。

根据以上三个方面的内容，管理可以定义为：**管理是通过计划、组织、领导和控制等环节，协调人力、物力和财力资源以期有效地达到组织目标的过程。**

这一定义包含着以下七重含义：

1. 管理是一种有意识、有组织的群体活动，不是盲目无计划的、本能的活动；
2. 管理是围绕着某一共同目标进行的；
3. 管理是一个动态的协调过程，协调人与人之间的活动和利益关系，它贯穿于整个管理过程的始终；
4. 管理包括一系列相互关联的职能，即计划、组织、领导、控制等；
5. 管理工作强调有效合理地利用资源，确保组织的效率和效果；
6. 管理是在特定环境下开展工作的，有效的管理必须审时度势，根据环境的特点进行活动；
7. 管理是人类改造世界的实践过程，是一种特殊形态的实践活动。

二、管理的要素

管理是一项有组织的社会活动，它包括 5 个基本要素：管理主体、管理客体、管理目标、管理职能和管理手段。

1. 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的核心人物，或者说是组织的高层管理人员；另一类是从事各方面具体管理活动的人。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，即受前者领导和控制，从而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，其既是管理的主体又是管理的客体。

2. 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。从这个定义出发，管理的客体可以分为3类：

（1）组织中的一般成员。组织中的一般成员均是管理的客体，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。

（2）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，这些资源均是管理的客体，是管理的收受者，它们在管理的作用下经过特定的技术转换过程成为组织的产出物。

（3）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，经常发生变动。

3. 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，就不成为管理活动。

管理目标具有层次性。低层的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增加企业的销售收入，降低产品成本，以达到利润增加的目标；市场营销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、不可缺少的。因为管理活动若没有这一具体的目标，这个活动本身就没有存在的必要了。另外，低层的管理目标又是组织高层的管理目标规定下的产物，管理的终极目标就是组织最高层的战略目标。所以具体的管理活动或管理工作的目标若与组织高层目标相脱离，管理就不可能实现组织的最终目标。

4. 管理职能

管理职能是指为了达到管理目标，管理者和管理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，它是管理者和管理对象之间发生联系的纽带，是管理活动的主要体现。

5. 管理手段

管理手段是指为了达到管理目标和实现管理职能，管理者所使用的作用于管理对象的管理方法和管理工具，以期提高管理效率和管理效能。

三、管理学特点

管理学与其它学科相比，有许多不同的特点。

1. 一般性

管理学主要是研究管理活动中的共性原理和基础理论。既然是一般原理，它适用于一切企业组织和事业单位，不管是工厂、学校、政府、军队、服务机构、科研机构，还是社会团体，它们为了实现本单位的既定目标，都需要完成包括计划、组织、领导和控制等一系列的

管理职能，协调各种关系。在特殊性中孕育着共性，需要管理学中共同普遍的原理和方法去指导。

2. 综合性

管理工作具有复杂性，它涉及到许多学科的知识，概括起来有哲学、心理学、人类学、社会学、政治学、经济学、历史学、伦理学、数学、统计学、运筹学、系统学、会计学、工艺学、教育学、法学、计算机科学等近 20 门科学。因此可以说管理学是一门交叉学科或边缘学科，它要在内容上和方法上综合利用上述学科的成果，才能发挥自己的作用，这就充分地体现了该学科的综合性。

3. 模糊性

管理工作本身既有科学性的一面，又有艺术性的一面，实际工作中所遇到的复杂因素，使它在研究方法上不同于数学和自然科学，很难完全量化，也难于在现实生活中找出绝对理想的最优管理方案，管理科学在整体上重视定性分析和定量分析相结合的方法，追求满意决策。因此从某种程度上讲，它是一门不精确的科学。这种提法并不是要贬低管理学研究的意义，而是要人们认识管理活动的特点，在学习管理理论的同时，更加重视管理的艺术性一面。因地、因时、因人制宜地创造适合自身组织的管理经验。

4. 实践性

管理学是为管理者提供管理的有用理论、原则、方法的实用学科，只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。如果把管理学仅仅停留在某些理论方面的研究，就失去了学科本身的作用。学习管理学应该全面结合国内外典型的案例分析，并且通过在实际工作中所取得的经济效益和社会效益来验证是否真正掌握了管理学的本质和精髓。

第二节 管理的性质与意义

一、管理的性质

1. 管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类活动，即管理活动与作业活动，它们共存于同一组织中，确保组织目标的圆满完成。作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作，他们大多位于一线，直接从事生产与技术工作；而管理工作则是为作业工作提供服务的活动，从本质上讲，就是通过他人并使他人同自己一起去完成组织的目标和任务。在通常的情况下，管理者大量的时间和精力主要用于计划安排、组织与领导以及检查控制等方面。需要说明的是，作业工作和管理工作虽然是相对独立的不同性质的工作，但这并不意味着管理者不能去从事作业工作。例如，一位研究所所长直接参与重大科研工作，往往有利于促进与下属人员的沟通与理解，对工作起到一定的激励作用。但是，作为管理者要注意工作的主次。如果把大部分时间和精力都用于作业工作，那就等于忘记了管

理者的身份，因而也不可能成为称职的管理者和有效的管理者。

2. 管理是科学与艺术的统一

管理是一门科学，管理工作有其内在的规律性，同其它科学一样，管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华，管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法，对从事任何管理工作均有重要的指导作用。管理者都要认真地学习它，掌握它的本质。孔茨认为“科学是经过整理的知识，任何科学的根本特点是运用科学的方法去发展知识，管理具有这个特点”。管理作为进行社会生产的必要条件，它的科学性同社会生产的规律性紧密相联，社会生产的规律性要求管理具有科学性。同时，管理形成了一套系统的理论和科学方法。它借助于现代科学技术和手段，利用系统的管理基本原理和科学方法，研究和探索人们如何有组织地、有效地实现既定目标，从中揭示管理活动的各种规律。管理在总结和概括反映客观规律的理论和方法的同时，也在不断地通过管理实践的结果验证和丰富理论本身。因此，管理的科学性，表现在它以反映管理客观规律的理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论等方面。

管理也是一门艺术，艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正反映了此特点。在现实的管理实践中，仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的。任何管理理论并不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理者只有根据管理基本理论和基本方法，密切结合实际，根据实际情况的变化，运用自身的才智和丰富的实践经验，才能取得良好的管理成果。因为管理作为一门科学就像其他科学一样是不断地发展的，它本身还不够完善。同时，在现实生活中的管理问题千差万别，必须灵活运用管理理论，才能进行有效的管理。

管理的艺术性，即强调管理的实践性，没有实践则无所谓艺术。当然，最富有创造性的“艺术”总是以它对所借助科学的理解为基础的。因此，科学和艺术并不是相互排斥的，而是相互补充的。机械地搬用管理原理，难以从实际出发有效地达到管理的目标；但是，管理人员如果不掌握管理科学，只能是凭直觉或经验管理。因此，管理的科学性和艺术性反映了管理理论知识和灵活运用相结合的必要性。

二、管理的意义

1. 管理是一种普遍的社会现象或文化现象

从理论上讲，人类的活动不但具有目的性，而且具有相互依存性，这一特征说明只有有效的管理才能协调人们共同的劳动，最大限度地发挥人力资源的作用，促进人类社会和文明的发展，同时也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因，所以从理论上讲只要有人类实践活动的地方就有管理。管理可以称之为对人类实践的实践。

2. 管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮

科学技术是生产力，已经成为人们的共识，但是科学技术和管理工作的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类历史的发展进程看，18世纪末，英国率先开展了第一次工业革命，资本主义得到了长足的发展，与生产和技术的发展相呼应，英国出现了一批如亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇、罗伯特·欧文等优秀的经济学家和管理工作者，他们的理论又进一步指导和刺激生产和经济技术的发展，使英国在长达一个多世纪的时间里，充当了世界霸主的地位。

进入 20 世纪以来,英国人在管理上趋于保守和落后,而美国却后来居上。1911 年泰勒创立了科学管理理论,使西方国家的工业管理,从传统管理迈入了科学管理的轨道。随后在美国又创立并发展了管理的三大工程(工业工程、价值工程、系统工程)和行为科学理论,在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展,以致在 1953 年,英国不得不向美国派出第一个企业管理考察团,考察结果,主张引进美国的企业管理。英国人很有感慨地说:“出现世界上第一个工厂的是英国,然而走了一百多年,还要从美国学企业管理。”原因是显而易见的,谁重视管理的革新,谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样,第二次世界大战后,作为战败国的日本,在经济上取得高速的发展,也是因为他们战略上以管理作为战后重建的中心。首先是认真系统地学习美国先进的管理经验,然后加以消化,结合本国情况和东方文化的特点,创造出一套具有日本特色的管理方法。20 世纪 70 年代以来,美国在某些方面也加入到向日本学习管理的行列中来了。

对于现阶段世界上大多数发展中国家来说,管理就更为重要。大量的事实说明,单是资金与技术方面的援助,并不能给这些国家带来发达和“造血”功能,问题几乎都出在他们缺乏有效的管理。有一些学者甚至认为:所谓发展中国家,并非是发展落后,而是管理落后。

通过对历史的回顾,我们不难看出:

(1) 一个国家、一个地区科学技术的落后,固然是阻碍生产发展的重要因素,但是任何高新技术的运用并不一定都能自动形成很高的生产能力。许多国家的实践都证明,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。同时,管理工作本身与上层建筑有着密切的联系,一般情况下,往往滞后于生产力的发展,如果不加重视,反过来,就很可能成为发展生产力的制约因素。

(2) 现代的社会化大生产不同于任何历史时期的小生产,管理工作的复杂性远远地超过某些单纯的技术工作和作业工作。因为现代化管理要求协调社会各个行业、各种专业、各类人员之间的相互关系,合理地运用有限的资源,调动各方面的积极性。如果管理不善,不仅会导致效率低下,甚至会阻碍社会和企业的发展。

3. 中国加强管理的必要性

20 世纪 50 年代,我国全面学习前苏联的管理模式,实行高度集中统一的计划经济体制,对刺激国民经济的发展起到了重要作用;但是随着时间的推移,这一管理体制逐渐暴露出许多固有的弱点和问题,特别是我国经历了“文化大革命”的十年动乱,我国国民经济跌落到崩溃的边缘。正反两个方面深刻的经验和教训说明,只有改革、寻求适合中国特点的现代管理方式和方法,才是唯一的出路。邓小平同志提出的建设具有中国特色的社会主义市场经济,为我国今后的经济和社会发展指明了正确的方向,但是要实现这一伟大的目标,就必须不断地探索和实践,特别是管理的实践。我国作为发展中国家,资源短缺,特别是资金、能源、原材料短缺,往往成为限制经济可持续发展的重要因素。因此,如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其最大限度地形成有效的社会生产力,同时又不造成环境和生态的破坏,就必须探索和加强有效的管理。我国的未来要进一步发展市场经济,就需要不断地有选择地学习发达国家先进的管理理论、方法和手段,有步骤地进行管理体制和管理方法的改革。同时,我国在社会制度、文化传统、价值观念上和西方国家有

很大的不同，这就需要我国的管理不但要学习他人，更要不断地创新和发展。我国有丰富的人力资源，他们聪明、勤劳，但多数人文化素质不高，如何有效地开发和利用这一庞大的人力资源，实施有效的管理，也是当前和今后所面临的重大课题。总之，我国未来社会和经济的可持续发展更需要现代化的管理。

第三节 管理的主体与职能

一、管理者的角色变化

1. 管理者角色

(1) 谁是管理者

在明确谁是管理者之前，首先要弄清楚组织的含义是非常重要的。因为管理者都是在组织中工作的。

组织是指一种由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。各种组织，无论大小，都具有以下三个共同特征：①都有一个明确的目标；②都是由人组成的；③都形成了一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。

管理者在组织中工作，但并非组织工作的每一个人都是管理者。组织中的成员可以分为两种类型：管理者和操作者。操作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。例如汽车装配线上的装配工人，麦当劳店里烹制汉堡包的厨师等；而管理者是指挥别人活动的人，他们要为下属人员卓有成效的工作创造良好的环境，并实现预期的目标。根据管理者在组织中所处的层次不同，可以将管理者分为以下三种类型：基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者可能被称为领班；中层管理者可能享有部门或办事处主任、项目经理、地区经理、部门经理的头衔；而高层管理者的头衔有总裁、副总裁、总经理、首席执行官等。

凡是管理者都要执行管理职能，但由于管理者在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重。就职能来说，随着管理者在组织中的晋升，他们从事更多的计划和更少的直接监督工作。所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能，但不同层次的管理者他们花在每项职能上的时间不同。例如，高层管理者要考虑整个企业组织的设计，而基层管理者集中于工作小组的工作设计。

(2) 管理者的角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克 1955 年提出了“管理者的角色”理论，管理者的角色是指特定的管理行为范畴。彼得·德鲁克认为管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。

20 世纪 60 年代末，加拿大管理学家（Hanry Mintzberg）亨利·明茨伯格对五位总经理的工作进行了一项仔细研究后，提出管理者在组织活动中扮演着 10 个不同的，但却高度相关的角色。明茨伯格将管理者的角色分为以下三个方面：人际关系角色、信息传递角色和决策

制定角色。如表 1-1 所示。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论		
角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系角色		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部活动
信息传递角色		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的即时信息，以便透彻地了解组织与环境，作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
5. 传播者	将从外部和下级得到的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定角色		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定改进方案以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议执行情况，开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会的合同谈判

在明茨伯格的角色理论中，可以看出，不论何种类型的企业和在企业中的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者的角色也是随着管理层次的变化而变化的，特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色，对于高层管理者要比低层管理者更重要。明茨伯格的管理者的角色理论与计划、组织、领导和控制管理职能理论是一致的。首先，管理职能提供一种清晰的界限分明的方法，使我们能够对管理者从事的成千上万活动和用以实现组织目标的各种技术进行明确的分类；其次，虽然明茨伯格的管理角色的分类很详细，但是这些角色实质上与四种职能是一致的。许多角色基本上可以归入一个或几个职能中。比如，资源分配角色是计划职能的一部分，企业家角色也属于计划职能中的一部分；而所有人际关系角色都是领导职能的组成部分。

2. 管理者的角色变化

一般而论，管理者有十种角色，而在现实当中因为组织类型不同，组织内管理者的层次不同，所以管理者扮演这十种角色的侧重点是不同的。这就是管理者角色的变动。

(1) 组织中的管理层次

一个组织可能很庞大，成员众多，而每个管理者的管理能力又是有限的，因此，组织内进行分工，进而划分管理的层次就十分必要。通过划分组织内的管理层次，可以使高一级的管理者通过委派工作给下一级管理者而减轻其压力，从而保证工作的有效性；另一方面使自己管理的下属保持合理数量，也使协调变得容易。

2009 年诺贝尔经济学奖获得者奥利佛·威廉姆森 (Oliver Williamson) 教授曾提出“最优科层”的概念：假定组织有 1000 个专业化的成员，他们各自从事 1000 种不同的专业，组织用一个科层结构来组织分工。这个科层结构可以分成三层；即最高层是一个主管，他管十个部门的部长，每个部长管十个工作单位，每个工作单位负责人管十个专业成员；也可以只设一层，一个主管管 1000 个专业成员。

三层结构的坏处是管理人员多，工资开销大；而其好处是，每个层次负责人管的人较少，因而协调容易。一层结构的好处是管理人员的工资开销少，而坏处是协调困难，会导致组织效率的下降和损失。所以，“最优科层结构”就是折中这个两难的局面，找到一个最优层次数，因而使好处减去坏处的净利最大化。

事实上，一般组织通常都可以分成三个管理层次：决策层、中间层（或执行层）、操作层。

组织的层次划分通常呈现为金字塔式，即决策层的管理者少，执行层的管理者多一些，操作层的管理者更多。决策层的管理者有时又称为高层管理者，执行层的管理者称为中层管理者，操作层的管理者则称为基层管理者。

（2）管理者角色的变动

不同层次不同岗位的管理者，在组织运行中十种角色上扮演的频率、程度等方面均是不同的。高层管理者是一个组织总体战略的决策者并负责全面的管理工作，主要关注组织长期的生存、发展和总体有效性，也称为战略管理者。因此，高层管理者的主要角色是决策制定角色。中层管理者位于高层管理者和基层管理者之间，有时被称为战术管理者，负责将战略管理者制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动；中层管理者在人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三个方面的角色分配方面基本上是均等的，这也是由中层管理者既承上启下，又独当一面的特点所决定的；基层管理者，或称为作业管理者，是监督组织运作的低层管理者。他们实施中层管理者制定的具体计划，直接涉及组织内非管理人员及其具体的执行工作，主要是调动下属人员进行团队合作。因此对他们而言，人际关系角色是最重要的角色。

另外，处于不同管理层次中的管理者在计划、组织、领导和控制 4 个管理过程职能中所花费的时间和精力也是不同的。随着管理者在组织中的晋升，他们将花更多的时间用于计划工作和组织工作，用于直接从事督促和领导工作的时间随之减少，而用于控制工作的时间和精力则略有增加。

（3）组织规模对角色重要性的影响

组织规模是不同的，有的组织甚至大到有成千上万的成员，有的组织或许只有几个成员。尽管划分组织规模大小除了以成员多少为标准外，还可以以其他为标准，如企业的年销售收入、净资产规模，如医院的病床拥有量等。组织规模的不同，不同组织内的管理者角色的重要性也是不同的。

小组织管理者最重要的角色是发言人，这是因为小组织的管理者要花大量时间让他人认识本组织，花大量时间筹措资源，寻找新的机会促进组织发展。而大组织的管理者主要任务是处理内部资源的有效配置以获得最佳的资源配置效果。所以与大组织的管理者相比，小组织的管理者更可能是一个多面手，他的工作内容可能上至最高领导的必要工作，下至基层管理者的必要工作。