

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

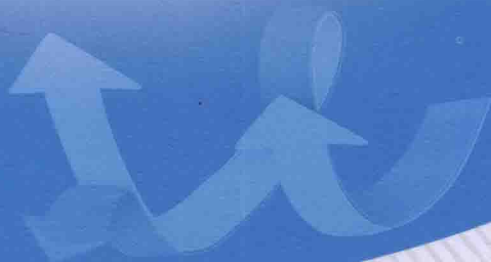


闫红博 ©主 编 张 爽 ©副主编

管理学原理



本书提供配套电子课件



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

管理学原理

闫红博 主 编
张 爽 副主编

贵州师范学院内部使用

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书借鉴西方管理思想,结合国内外企业管理实践,以管理的计划、组织、领导、控制职能为主线展开各章内容。本书知识凝练、内容丰富,每章都设有“引导案例”“学习目标”“小故事”与“讨论思考题”等栏目,有助于调动学生学习的积极性,激发思考问题的潜能,提高其运用管理学知识解决实际问题的能力。

本书主要面向管理学初学者,可作为高等院校的教学用书,也可供相关在职人员学习、参考。

本书对应的电子课件可到 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载,也可扫描前言中的二维码获取。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 闫红博 主编. —北京:清华大学出版社, 2019

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

ISBN 978-7-302-53454-9

I. ①管… II. ①闫… 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(2019)第 173301 号

责任编辑:胡辰浩 高晓晴

封面设计:周晓亮

版式设计:孔祥峰

责任校对:成凤进

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:17.75

字 数:488 千字

版 次:2019 年 12 月第 1 版

印 次:2019 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:59.00 元

产品编号:080699-01

前言

“管理学原理”是管理学科的一门基础课，它不仅是各类管理专业本专科的必修课，而且在工商管理硕士研究生课程的学习中也占有重要地位。本书的主要目的是使学生了解管理理论的基本框架，掌握管理学的基本概念、原理和方法，学会履行计划、组织、领导和控制等管理职能的基本过程和原则，培养学生的现代管理观念，将理论应用于实践，从而提高学生解决管理实际问题、综合和归纳管理基本工作的能力，为学生的实践工作打下坚实的理论基础。

基于以上目的，编者在编写本书时，一方面力图全面介绍管理学的基本思想、发展演变、原则和方法等内容，另一方面尽量吸收管理学研究的最新理论成果，将其与企业的管理实践相融合。

本书以管理的计划、组织、领导、控制职能为体系展开各章内容，符合国内外管理学教科书的主流编写方式。全书贯彻精练、实用的风格。本书的具体特点：第一，每章前配有引导案例，引发学生学习兴趣；第二，为了使学习更有效率，每章设置学习目标，使学生关注本章的主要问题；第三，每章以小故事、讨论思考题等方式，调动学生学习的积极性；第四，每章后引入实践性案例分析，激发学生思考问题、分析问题的潜能；第五，每章配有推荐阅读材料，帮助学生拓展视野，实现学科融合。

本书编者均为长期从事管理学教学与研究工作的人员，具体编写分工如下：第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第六章、第十一章由黑龙江科技大学闫红博编写；第七章、第八章、第九章、第十章由黑龙江科技大学张爽编写。

在本书的编写过程中，得到了黑龙江科技大学宋彧、戚宏亮、张逸昕等专家学者的指导与帮助，同时借鉴了国内外众多管理学相关领域的教材、著作和研究成果，在此一并表示衷心的感谢。

由于受编者水平及其他条件限制，书中难免存在一些不足之处，恳请同行专家及读者指正，以使本书的内容更加完善和优化。我们的邮箱为 huchenhao@263.net；电话为 010-62796045。

本书对应的电子课件可以到 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载，也可扫描下方二维码获取。



教学资源下载

编者
2019年10月

目 录

第一章 管理学导论	1
第一节 管理的概念与性质	2
一、管理的概念	2
二、管理的性质	4
第二节 管理的职能	6
一、管理职能概述	6
二、管理各项职能之间的关系	8
第三节 管理者的类型与技能要求	8
一、管理者概念	9
二、管理者类型	9
三、管理者技能要求	11
四、管理者角色	12
第四节 管理的基本原理与方法	13
一、管理的基本原理	13
二、管理的基本方法	17
思考题	19
案例分析	20
本章推荐阅读材料	20
第二章 管理思想的演进	21
第一节 中国传统管理思想	21
一、儒家管理思想——德治	22
二、法家管理思想——法治	23
三、道家管理思想——无为而治	24
四、兵家管理思想——兵家谋略	25
第二节 西方早期管理思想	27
一、瓦特与博尔顿的管理实践	27
二、欧文的人事管理思想与实践	27
三、斯密的劳动分工理论和“经济人”假设	28
四、巴贝奇的作业研究和报酬制度	28

第三节 古典管理理论	29
一、科学管理理论	29
二、法约尔的管理过程理论	33
三、韦伯的组织理论	34
第四节 行为科学理论	35
一、人际关系学说	35
二、行为科学及其发展	37
第五节 现代管理理论	37
一、现代管理理论丛林	37
二、现代管理理论的特点	42
思考题	42
案例分析	43
本章推荐阅读材料	43
第三章 管理环境	45
第一节 环境研究的意义	45
一、环境	46
二、环境影响组织内部的管理关系	47
三、环境影响组织管理的特色	47
第二节 组织的一般环境研究	47
一、政治环境	48
二、法律环境	48
三、经济环境	48
四、技术环境	49
五、社会文化环境	49
六、自然环境	49
七、国际环境	50
第三节 组织的具体环境研究	51
一、现有竞争对手研究	51
二、潜在竞争对手研究	53
三、替代品生产厂家分析	54

四、买方研究	54
五、供应商研究	55
六、经营环境分析的系统模型	57
第四节 企业的社会责任	58
一、社会责任的兴起	58
二、社会责任的定义	59
三、企业社会责任概述	60
四、社会责任与经济绩效	61
五、企业承担社会责任的表现	61
思考题	63
案例分析	63
本章推荐阅读材料	64
第四章 决策	65
第一节 决策概述	66
一、决策的概念	66
二、决策的特点	66
三、决策的类型	68
第二节 决策过程及影响因素	70
一、决策的过程	70
二、决策的影响因素	73
第三节 决策的方法	75
一、集体决策方法	75
二、有关活动方向的决策方法	77
三、有关活动方案决策方法	80
思考题	85
案例分析	85
本章推荐阅读材料	87
第五章 计划	89
第一节 计划概述	90
一、计划的概念和内容	90
二、计划工作的性质	90
三、计划的作用	92
第二节 计划的类型	93
一、按计划的期限分类	93
二、按计划的职能分类	94
三、按计划对执行者的约束力分类	94
四、按计划所涉及的范围分类	95
五、按计划的表现形式分类	95
第三节 计划的编制	98

一、计划工作的原理	98
二、计划的编制步骤	99
三、现代计划的方法	101
第四节 目标管理	104
一、目标管理的含义	104
二、目标管理的过程	105
三、目标管理的要素	106
四、目标管理的特点	106
第五节 战略性计划	108
一、战略环境分析	109
二、战略的类型与选择	111
思考题	113
案例分析	114
本章推荐阅读材料	115
第六章 组织	117
第一节 组织概述	118
一、组织的含义	118
二、组织分类	120
三、组织职能	121
第二节 组织结构的设计	122
一、组织结构的含义	122
二、影响组织结构选择的权变因素	123
三、组织设计的基本原则	127
四、组织设计的任务与内容	131
第三节 组织结构的类型	140
一、直线型组织结构	141
二、职能型组织结构	141
三、直线职能型组织结构	142
四、事业部型组织结构	143
五、矩阵型组织结构	143
六、项目组织结构	144
七、多维立体组织结构	145
第四节 组织文化	146
一、组织文化概述	146
二、组织文化的结构	148
三、组织文化的作用	149
第五节 组织变革	151
一、组织的生命周期理论	151
二、组织变革的概念	153

三、组织变革的目标	156	五、对四种假设的正确认识和评价	198
四、组织变革的内容	157	第四节 领导理论	199
五、组织变革的过程	159	一、领导特质理论	199
六、组织变革的阻力	161	二、领导方式理论	200
思考题	163	三、领导行为理论	202
案例分析	163	四、领导权变理论	205
本章推荐阅读材料	164	思考题	207
第七章 人员配备	165	案例分析	208
第一节 人员配备概述	166	本章推荐阅读材料	209
一、人员配备的任务	166	第九章 激励	211
二、人员配备的工作内容和程序	167	第一节 激励概述	212
三、人员配备的原则	168	一、需要、动机与行为	212
第二节 员工的招聘、考评和培训	169	二、激励的主要内容	214
一、员工的招聘	169	第二节 激励理论	215
二、员工的考评	171	一、内容型激励理论	216
三、员工的培训	174	二、过程型激励理论	221
第三节 管理人员的选聘、考评和培训	176	第三节 管理中的激励实践	226
一、管理人员的选聘	176	一、薪酬激励	226
二、管理人员的考评	180	二、分享激励	226
三、管理人员的培训	183	三、股权激励	226
思考题	185	四、目标激励	227
案例分析	185	五、精神激励	227
本章推荐阅读材料	186	六、授权激励	228
第八章 领导	187	思考题	228
第一节 领导概述	187	案例分析	228
一、领导与领导者	187	本章推荐阅读材料	230
二、领导与管理的关系	188	第十章 沟通与冲突	231
三、领导者、管理者与追随者	189	第一节 沟通概述	231
四、领导者的作用和职责	190	一、沟通的定义	231
第二节 领导者的影响力	192	二、沟通的过程	232
一、领导者的权力	192	三、沟通的构成要素	233
二、领导者的威信	193	四、沟通的基本模式	234
三、领导者的素质	194	五、沟通的分类	235
第三节 人性假设理论	195	第二节 组织沟通的管理	237
一、经济人假设	195	一、管理沟通和一般沟通的关系	237
二、社会人假设	196	二、管理沟通的作用	238
三、自我实现人假设	197	三、有效沟通的障碍	239
四、复杂人假设	198	四、有效沟通的原则和实现途径	240
		五、管理沟通的方法	243

第三节 当代组织中的沟通管理	244	二、按有无信息反馈划分	257
一、互联网沟通管理	244	三、按组织控制体系的结构划分	258
二、客户服务中的沟通管理	245	四、按控制的手段划分	259
三、员工沟通管理	245	五、按控制力量的来源划分	260
四、沟通中的道德管理	245	第三节 控制过程	260
思考题	246	一、有效控制的原则	260
案例分析	246	二、有效控制的过程	263
本章推荐阅读材料	247	第四节 控制方法	266
第十一章 控制与方法	249	一、财务控制	266
第一节 控制概述	250	二、作业控制	268
一、控制的含义	250	三、其他控制方法	270
二、控制工作的目的	250	思考题	271
三、控制职能的必要性	251	案例分析	271
四、管理控制系统	252	本章推荐阅读材料	272
五、控制的内容	253	参考文献	273
第二节 控制的类型	254		
一、根据控制时间点的不同划分	255		

第一章

管理学导论

【引导案例】熊熊燃烧的大火

在一个寒风刺骨的冬天里，一群人点起了一堆火，大火熊熊燃烧，烤得人浑身暖烘烘的。有个人想：天这么冷，我绝不能离开火，不然我就会冻死。其他人也都这么想。于是这堆无人添柴的火不久便熄灭了，这群人全部被冻死了。

再有一群人点起了一堆火，一个人想：如果大家只能烤火不捡柴，这火迟早会熄灭的。其他人也都这么想。于是大家都去捡柴，无人烤火，火不久也熄灭了，大家都陆续被冻死在捡柴的路上。

又有一群人点起了一堆火，这群人没有全部围着火堆取暖，也没有全部去捡柴，而是由一个年长的老者制定了“轮流取暖捡柴”的制度，一半人取暖，一半人捡柴。于是人人都轮流去捡柴，人人也都得到了温暖，火堆因得到了足够的柴源不停地燃烧，大火和生命都延续到了第二年春天。

从这个简单的故事中我们可以明显地感觉到管理存在于人类生产、生活的每个角落。管理活动无处不在，只要有共同活动，就有管理，大到国家，小到家庭。

【学习目标】

1. 掌握管理的含义和性质。
2. 明确管理的基本职能。
3. 了解管理者的分类及其应具备的技能。
4. 了解管理的基本原理与方法。

在人类历史上，自从出现有组织的活动，管理就产生了。管理的实践可以追溯到数千年以前。在中国历史上，有许多成功的管理实践。唐朝刘晏改革漕运，实行有偿劳动，并将漕运分为几段，按各段水情招聘船工，并将大米由散装改为袋装，既方便搬运，又便于出现意外后打捞。这项改革使当时南方大米运进长安的时间由原来的八个月缩短为40天。宋朝宰相丁谓在修复被烧毁的皇宫时，“一举而三役济”的做法也被传为管理佳话。丁谓受命重建皇宫，采取挖街取土烧砖、引水到沟中用于船运，完工后用废旧砖、土填沟以恢复街道原貌的办法，一举多得。

管理活动作为人类最重要的活动之一，广泛存在于社会生活的各个领域。凡是由两人以上组成的、有一定目的的集体就离不开管理，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等，无一例外。随着社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理的重要性也在日益增长。正如美国管理大师彼得·德鲁克所说：“在人类历史上，还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更大和更为激烈的影响。”

第一节 管理的概念与性质

一、管理的概念

(一) 人们对管理概念的认识

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。管理，其字面含义就是“管辖和处理”，就是指“负责某项工作并使其顺利进行”。

在我国古代，“管”指锁钥，如《左传·僖公三十二年》记云：“郑人使我掌其北门之管”，后来“管”引申为管辖、管制之意，体现着权力的归属。“理”，本意是治玉。《韩非子·和氏》云：“王乃使玉人理其璞而得宝焉”，“理”引申为整理或处理之意。“管”“理”二字连用，即表示在权力的范围内，对事物的管束、整治、处理过程。

在国外，“管理”一词的英文是“manage”，这是从意大利文“maneggiare”和法文“manage”演变而来的，原意是“训练和驾驭马匹”，后来这个词用于管理学。

下面是各国学者一些具有代表性的定义。

一是从工作任务的角度出发。如泰罗提出：“管理就是要确切知道要别人干什么，并注意他们用最好、最经济的方法去干”。“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕，也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕”，他强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

二是从职能和过程的角度出发。如法国管理学家法约尔认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”“是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。”

三是从管理所产生的组织效果的角度出发。如苏联管理学家波波夫认为：管理同土地、劳动和资本一样，都是一种生产因素，或曰资源。一个公司的管理将在很大程度上决定其生产率和盈利能力。因此管理是“生产的第四要素”。美国商学院 20 世纪 70 年代提出：管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

四是从文化的角度出发。如美国管理学家德鲁克认为：管理不只是一门学问，还是一种“文化”，它有自己的价值观、信仰和语言。管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中，根植于政府制度和政治制度之中”。

五是从决策在管理中所占重要地位的角度出发，把管理与决策等同起来。如诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授就提出，管理就是决策，决策贯穿管理的全过程和管理的所有方面。

六是从人力资源管理在管理工作中的重要性出发，把管理同管人等同起来，认为“管理就是带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。”如美国前管理协会会长劳伦斯·艾坡里说：“管理就是借助他人之力达到自己的目标，当一个人通过自己的努力实现目标时，他只是一个业务员，若能通过他人之力达到他的目标，他才是一个经理人员。”

七是从环境对管理的影响出发。如哈罗德·孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

综合以上定义，不难发现，虽然各位专家对管理定义的表述有所不同，但其中不乏共性认识，如在定义中都不同程度地突出了组织、目标、人的活动、协调和管理工作所应包括的基本职能。

(二) 管理的定义

依据对管理本质的共同认识,本书将管理界定为:管理是指为有效实现组织目标,管理者通过计划、组织、人员配备、领导和控制,协调以人为中心的各种资源的一系列社会活动的过程。这个定义大概包含如下几层含义。

1. 管理工作是为了实现组织未来目标的活动

我们说管理活动通过计划、组织、领导和控制等活动进行,在实施过程中它的目的是什么呢?管理显然是为特定组织的目的服务,或者说是组织本身所固有的活动,是组织的本源活动。比如企业的活动是组织的作业活动,学校的活动是教师和学生之间的互动活动,那么由这样一些本源的活动派生出的活动就是管理活动。管理的目的显然就是组织的目的,组织的目的是提高组织的绩效,所以组织绩效的提升就是管理活动的目的。

2. 管理工作的本质是协调

法约尔指出:“协调就是企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。”“协调就是让事情的行动都有合适的比例,就是方法适应于目的。”由此可见,协调就是企业(组织)供、产、销活动合理地配置,就是企业(组织)人、财、物科学地衔接,就是企业(组织)各职能部门的相互协同,就是要在这样的配置、衔接和协同中高效率地完成企业(组织)的共同目标。

3. 管理工作存在于组织之中

唯有组织才需要管理,一个人的活动是自己管理自己,这不是管理要研究的问题,但是一群人就需要有一个组织,一个组织体就需要管理,或者说能够把这一群人组织起来的功能就是管理。马克思有句话说得非常精辟:“一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥。”大家凑到一起,每个人都很精明又有很高超的能力,但是如果没有一个得法的、有效的管理,这个组织的活动肯定是杂乱无章的。因此,通过管理进行协调,实现组织内部个人、群体、组织目标的一致,是社会每个组织重要的工作。

4. 管理工作的重点是对人进行管理

虽然人、财、物、产、供、销各个要素、活动都需要管理,但人作为最为活跃的生产要素,却是管理工作的重点和难点。任何组织都同时存在人与人、人与物的关系,但人与物的关系最终表现为人与人的关系,任何资源的分配都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还要有精神的需要,因此,社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰都会对管理活动产生重大的影响。

5. 管理活动既追求效果,又追求效率

衡量组织绩效的标准有很多,有两个标准是必不可少的:一个就是效率(efficiency),另一个就是效果(effectiveness)。效率指的是以尽可能少的投入或资源获得尽可能多的产出。管理者处理着稀有的资源——包括人力、金钱和设备,并且想要高效地利用这些资源。效率常常被说成“正确地做事”,即不浪费资源;效果通常被称为“做正确的事”,即做那些可以实现目标的工作活动。我们常说管理活动既要保证有很高的效率,但更重要的是要保证有一个好的效果。高效率追求的是正确地做事,而好的效果才能保证做正确的事。例如,生产有毒的食品,可能整个生产过程效率更高,保证了管理的高效率,但是其结果却不是好的,它是贻害百姓的,这样的活动不能够保证管理活动组织

绩效目标的实现,不能够保证管理活动既要追求高效率又要追求好效果的目标。

效率和效果是把管理理解为对人的活动,特别是对人的有组织的活动,对人的群体活动的管理。要提高这个管理的有效性、提高组织活动的有效性,首先要选择做正确的事,然后努力让正确的人去做正确的事,再在正确的人做正确的事的过程当中,不断进行创新。

【讨论思考题】学者们对管理的各种不同说法是否意味着我们对管理认识不清?

二、管理的性质

(一) 管理的二重性——自然属性与社会属性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思主义认为,任何社会的生产都是在一定的生产方式和生产关系下进行的,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,对生产过程进行管理也就产生了管理的二重性,一种是与生产力相联系的管理的自然属性,一种是与生产关系相联系的社会属性,如图 1-1 所示。

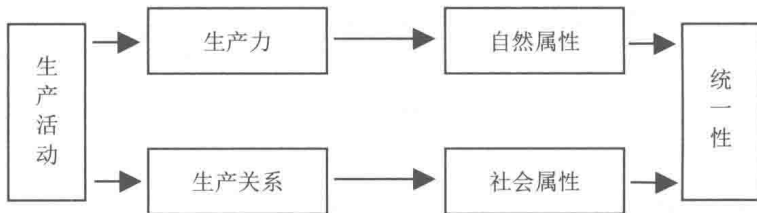


图 1-1 管理的二重性

1. 管理的自然属性

管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是有效地组织共同劳动所必需的,它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。任何社会,只要有共同劳动,就需要管理。所谓共同劳动,就是许多劳动者通过一定的组织形式结合在一起进行的劳动。而共同劳动必然要产生分工协作,有了分工协作,要保证劳动过程的顺利进行,就必须在各个分工环节合理配置人、财、物等资源,协调各个环节之间的关系,使各个环节之间在工作上保持均衡性和连续性。这种由共同劳动、分工协作而引起的管理职能,体现了不同社会制度下管理的共同性,即自然属性。

2. 管理的社会属性

管理是在一定的生产关系条件下进行的,因此具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理反映一定生产关系的性质和要求,表现为维护和发展生产关系的特殊职能,体现了不同社会制度下管理的个性。

管理的自然属性和社会属性是有机统一于管理过程中的。学习和掌握管理二重性原理具有重要的理论意义和实践指导意义,能够使我们全面而深刻地理解管理产生的客观必然性、管理的性质、基本职能,以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用;能够指导我们正确区分资本主义管理和社会主义管理的共性和个性;能够帮助我们正确对待资本主义发达国家的管理理论、方法和经验,对于资本主义管理中那些反映现代社会化生产规律的理论、方法和经验我们可以学习和借鉴,但是学习外国经验必须从我国的实际出发,不能照抄照搬。应建立符合中国国情的,有中国特色的管理理论体系,更好地为社会的发展服务。

小故事

红包制度

改革开放之初,中国某国有企业为学习国外先进管理方法,在发年终奖时,采用发红包的形式。红包是员工从财务处领取的一笔奖金,它是根据一年中员工的出勤情况和工作业绩来发放的。单位在发红包时要求员工相互不得询问对方的奖金,这种方法在国外很盛行。但事与愿违,采用这种模糊的奖金方式却引来员工的议论纷纷,并表示对这种红包制度的不满。

管理的社会属性说明在不同的生产关系下管理方式应该有所不同,在国外私有制企业中生产资料归企业所有者,发红包体现的是老板与雇员的关系。而在全民所有制的国有企业,生产资料归国家代表的全体人民所有,因此,由领导发红包在 20 世纪 80 年代还没有被国企员工所接受。

(二) 管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理学是一门科学,它是在人们总结管理工作客观规律的基础上形成的,有它的基本理论、原则和方法,已形成了一套较完整的知识体系,可以用来指导人们从事管理实践。管理的科学性是指它以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。现在一些国际知名企业,它们采用一种新的管理方式,不久以后就会被教科书所借鉴,如日本丰田的精益生产等,后来被管理理论所借鉴。所以说管理理论来源于客观实践,反映了一种客观规律。

管理者如果掌握了系统的管理知识与方法,就可能对管理中存在的问题提出正确的、切实可行的方案;反之,则只能是碰运气、凭直觉,或者照老经验办事,不能很好地解决管理中的问题,甚至导致决策失误,给组织带来损失。20 世纪以来,西方发达国家兴办各类管理学校培养出大批管理人才,这些人才在管理实践中运用所学知识取得了举世瞩目的成绩,所以管理是有规律可循的,是可以进行传授和学习的。要成为优秀的管理者就必须通过系统的管理学知识的学习和训练。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性是指管理在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,很难用陈规或原理把它禁锢起来,它具有很强的实践性。管理的艺术性是由以下两方面因素决定的:第一,管理总是在一定的环境中进行的,而管理环境是不断变化的,因此,不可能有一成不变的管理模式,不可能有适应一切环境的、医治百病的管理良方。第二,管理的主要对象是人,人是有主观能动性和感情的,而人的需要是多种多样的,一个人感情变化受多种因素的影响,因此,要调动人的积极性和创造性,就要具体情况具体分析,采用不同的管理方式、方法。由于管理工作所处的环境和要处理的许多问题常常是复杂多变的,管理科学不可能为管理者提供解决一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不能成功的。要成为一个合格的管理者,除了掌握管理科学的基本知识外,更重要的是要经过管理实践的长期锻炼,要有一个经验积累的过程,管理者是在一定的情境中进行管理活动的。为了有效地进行管理,他必须既要考虑具体情景的特点,又要考虑执行者的个性特点,不能机械地生搬硬套管理理论和原则。

 小故事

卖瓜子的商店

在一条马路两边有甲乙两家卖瓜子的商店，甲店生意兴隆，乙店萧条无客。后来经过观察，发现是由于计量的使用产生了不同的效果。甲店老板是先把客人的需要量在计量上定准，而后逐步往盘子上添瓜子，而乙店的老板是不管三七二十一，先把盘子装满，而后根据客人的需要量，逐步从盘子上往下拨，这样给顾客心理造成的影响不一样，效果也不一样。

这个案例就充分说明了管理的艺术性和灵活性，说管理具有艺术性、灵活性，是因为在管理行为中存在着一定的技巧和方法，管理工作的对象是在各种复杂环境中的人和事物，千头万绪，无论是环境也好，人和事物也好，都处在运动变化过程中，特别是有着思维活动的人，如何处理人际关系，调动各方面的积极性，既有学问，更有艺术。

人们常言“三个臭皮匠顶个诸葛亮”，但是又常言“三个和尚无水吃”。所以说，管理是科学性和艺术性的高度统一。总之，没有管理艺术，就不会有管理科学；反之，没有管理科学，管理艺术也难以进一步发展。管理艺术与管理科学无限反复，螺旋上升，推动管理水平不断提高。在一个企业管理的初级阶段，它的管理注定必须是刚性的、原则性的，是要靠制度措施去落实的；而当一个企业发展到一定的历史阶段，它的管理就必须达到艺术性的管理，它要靠具有灵活性、弹性和韧性的制度去管理企业。

第二节 管理的职能

一、管理职能概述

20 世纪初期，法国工业学家亨利·法约尔首先提出了在管理中要履行四种职能，即计划(plan)、组织(organize)、领导(command)和控制(control)。本节我们将简要介绍每种职能。

(一) 计划

计划是指管理者制定目标和实现目标的途径。计划活动是管理的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁，告诉我们如何才能到达目的地。

计划职能在企业的表现涉及企业战略计划及分计划的制订和实施，包括战略计划、年度计划、作业计划等计划形式以及对计划实施过程和实施结果的评估和反馈等方面的内容。组织中所有层次的管理者，包括高层管理者、中层管理者和一线(或基层)管理者，都必须从事计划活动。

(二) 组织

为了实现计划活动所确定的目标，实施计划活动所制定的行动方案，管理者必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

组织职能在企业的表现涉及组织结构设计、岗位设计、人力资源、组织变革发展和组织文化等方面的内容，完全是服务于计划目标的，因此我们说组织是计划工作的自然的衍生。

组织的活动过程包括根据计划的要求需要做什么(what)；谁来做(who)；什么时候做(when)；怎样做(how)。

(三) 领导

仅仅有了目标和方案，规定了任务和分工，尚不足以使目标有效地实现。每个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素，为了最大限度地发挥这种能动性，管理者必须运用各种适当的方法，对组织成员施加影响，努力营造出一种使组织成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。这便是管理的领导职能所要完成的任务。领导职能是指管理者利用职权和威信施加影响，指挥和激励下属，选择有效的沟通渠道，营造良好的组织氛围去实现组织目标的过程。

领导职能在企业的表现涉及管理者、领导的相关问题，包括激励、沟通、解决冲突等内容。领导活动是在领导者、被领导者和领导环境的交互作用中实现的，在这个过程当中，领导者起主导作用，领导者必须根据他管理的对象和当时所处的环境来实施他的领导职能，因此领导职能是协调、连接其他三项职能的纽带。如果说管理活动既有科学性又有艺术性，领导活动最能体现的是管理活动的艺术性。

(四) 控制

控制是对组织活动按照一定的标准进行监控。为确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，以保证组织活动按计划进行。这就是管理的控制职能。

控制职能在企业的表现涉及控制方式的选择、控制机制和控制系统的建立，如通过数字化管理(信息化系统)对组织进行控制等内容。各类组织发明了各类管理控制的方法，像我们熟知的全面质量管理、平衡计分卡、对标管理等，都是为了有效地实施管理控制。

以上四种管理职能不仅是管理者的管理过程，也是管理者的职能活动，它们是密切联系的一个系统管理过程。管理过程包含一系列的决策和管理活动，它涉及计划、组织、领导和控制的管理职能。管理过程可以表现为一个顺序的循环过程，即管理过程开始于计划，通过组织、领导和控制，结束于计划的检查，而又开始于一个新的计划。管理的过程如图 1-2 所示。

在现实管理中，可以按管理职能来划分，将组织分为各个职能部门，如企业的计划部、人力资源部等企业职能部门，这些部门单独或与其他部门合作共同完成管理的某些职能。虽然他们有着职能的分工，但每种职能分工依然存在着部门内部的管理过程，这个部门内部的管理依然是计划、组织、领导和控制的过程。也就是说，职能分工中的管理部门除了要完成组织以内、部门以外的计划、组织、领导和控制的循环管理过程外，还要完成部门内部的计划、组织、领导和控制的循环管理过程。部门内循环管理过程更加突出本部门的主要职能，如计划部门也要按照计划、组织、领导和控制这个管理过程来完成计划的制订。

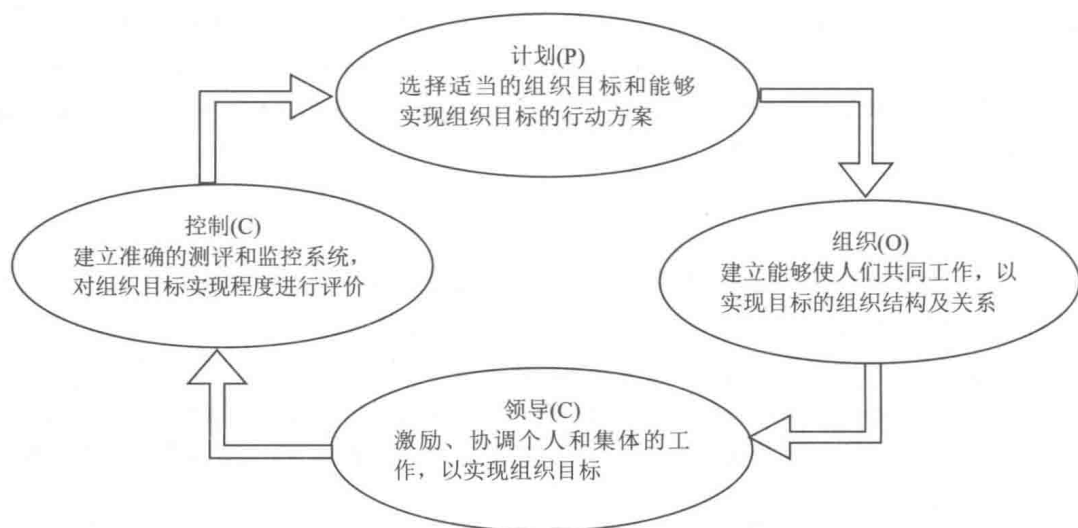


图 1-2 管理过程

应当指出，尽管在理论上各种管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理活动并不是严格按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行。组织中的各种管理活动往往在时间上彼此重叠，在空间上相互交融在一起。很少有管理者在一个特定的时间段内只实施某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

越是高层的管理，其管理概念越抽象，我们可以讲明这个管理过程的起始点和终点，但越是具体的综合性工作任务，其管理活动过程的界定越是不清晰，四项职能往往交叉进行而不是顺序进行的，综合性工作任务以及其中的每一具体工作任务同时都存在着计划、组织、领导和控制，管理的职能在空间上同时存在，不一定有明显的过程界限。

二、管理各项职能之间的关系

(1) 计划是管理活动中的基本职能。计划与控制尤其密不可分，计划为控制工作提供标准，没有计划，控制也就没有依据，但如果只编制计划，不对其执行情况进行控制，计划目标就很难得到圆满地实现。

(2) 各项职能都有自己的表现形式，每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束。

(3) 各项职能之间又相互交叉渗透，控制的结果可能导致新的计划，开始新一轮新的管理循环。

【讨论思考题】如何理解管理各项职能之间的关系？

第三节 管理者的类型与技能要求

从古至今，广大群众在长期的社会实践中对领导者能力的看法总结出许多生动形象的俗语。比如：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”“上梁不正下梁歪，中梁不正塌下来。”“火车跑得快，全靠车头带。”“面貌变不变，领导是关键。”等等。可以看出，我们的管理者、领导者在群众心中的地位是多么重要。那么管理者的素质、能力究竟应该达到什么水平？

一、管理者概念

根据在组织中的不同工作岗位和工作性质,组织中的人可分为两类:操作者和管理者。

所谓操作者是指在组织中直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的人。例如,纺织厂的挡车工;汽车制造厂的装配工等。

管理者是协调和监管其他人的工作,以使组织目标能够实现的人。管理者的工作与个人成就无关,而是关注如何帮助别人完成工作。这可能意味着要协调部门群体的工作,或者监管某个人,还可能涉及协调不同部门人员的工作活动,甚至组织外部人员的活动,如临时工或为组织的供应商服务的个体。管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外,也可能担任某项具体的工作,如一些公司的销售经理,除了监督以及激励其下属完成销售额以外,自身也可能承担一部分具体的销售业务。

管理者是从事管理工作的人,但从事管理工作的人并不都是管理者。管理者区别于其他管理人员的显著特征是管理者拥有直接下属,负有指挥下属开展工作的职责。

【讨论思考题】为什么管理者对组织的成功起着重要的作用?

二、管理者类型

(一) 按照管理者在组织中的地位分类

在传统结构组织中,按管理者在组织中所处的地位(也称纵向分类),管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。这种分类方法研究的是不同层级的管理者在组织中、管理过程中的地位和作用,而不涉及具体的专业管理内容,具有普遍适用性。

1. 高层管理者

高层管理者处于组织管理中的最高位置,需把握整个组织的发展方向,对整个组织负责,也称决策层。他们在一个组织中所占数量很少,如学校的校长和副校长,公司的董事、总裁、总经理、副总裁和副总经理及其他高级管理人员等。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,决定组织的大政方针,评价整个组织的绩效,沟通组织与外界的交往联系,为组织创造良好的内外外部环境。他们在与外界交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。

2. 中层管理者

中层管理者是指一个组织中各个部门的负责人,也称执行层。如公司中的部门经理、工厂里的车间主任、机关里的处长和大学里的系主任等。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者做出的决策,把任务落实到基层单位,并检查、督促、协调基层管理者的工作,保证任务的完成。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起到承上启下的作用。

3. 基层管理者

基层管理者是指组织中最低层次的管理者,亦称作业层。如工厂里的班组长,机关里的科长、股长等。他们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。基层管理者主要关心的是具体任务的完成。

三类管理者具体的工作特性和内容如表 1-1 所示。