



GAODENG XUEXIAO ZHUANYE JIAOCAI

• 高等学校专业教材 •

[高校教材]

管理学

苏义林 陈庆 刘畅 主编



中国轻工业出版社

高等学校专业教材

管 理 学

苏义林 陈 庆 刘 畅 主编

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/苏义林, 陈庆, 刘畅主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2009. 9

高等学校专业教材

ISBN 978 - 7 - 5019 - 7073 - 5

I. 管… II. ①苏…②陈…③刘… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 120436 号

责任编辑: 涂润林 责任终审: 孟寿萱 封面设计: 锋尚设计
版式设计: 王超男 责任校对: 郎静瀛 责任监印: 马金路

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: 三河市世纪兴源印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 16

字 数: 375 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5019 - 7073 - 5 定价: 29.00 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

90183J1X101ZBW

前 言

管理学是专门研究人类管理活动（尤其是现代社会背景下的管理活动）及其基本规律、原理和一般方法的综合性、实践性、应用性很强的科学，是所有管理类本、专科专业学生和所有企事业单位从事管理工作人士必须学习、掌握的知识。然而，编写出或选择到一本分量相当，能对学习者综合提供理念、理论、知识、方法、技能内容的，体现理论与实践切实结合且与时俱进的管理学教材，实非易事。为此，我们从中国实际情况出发，借鉴国外先进管理理论和方法，提炼我国古代管理实践经验，吸收已出版的国内有关管理学方面的论著内容精华，在综合、归纳我们近 20 年从事管理学及相近学科教学与科研工作的感悟、成果基础上，撰写了这本《管理学》。

本书共由五篇十六章内容构成：

第一篇：导论。主要介绍管理学的两大逻辑起点知识——管理和管理学的基本理论问题。

第二篇：管理理论的演进。主要追溯、透视、概括、提炼古代管理思想、古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论的精髓，并尝试对它们进行评价。

第三篇：管理基本原理。主要基于对管理四大实质内容——管理对象、目的、核心及动力、过程的系统认识，概要回答对应的四大基本原理（系统、效益、人本、动态）的基本含义及在管理工作中贯彻的基本要求。

第四篇：管理基本职能。主要介绍决策、计划、组织、领导、控制五大管理职能的基本理论知识。

第五篇：管理方法。概要介绍几种常用的管理方法以及在管理中的运用。

本书有下列特点：

第一，体系结构上，突破了以往仿造西方管理学教科书以管理职能为框架的模式，形成了以管理和管理学的基本理论问题为探讨的实践基础和逻辑起点，构建了“导论”、“管理理论的演进”、“管理基本原理”、“管理基本职能”、“管理方法”五篇内容，并加以分门别类地深入探讨和研究，在此基础上，形成了对每一篇、章内容给予规律性认识的新体系。

第二，编写体例上分为本章内容提要、学习目标、正文、参考文献四大模块。内容提要旨在让学习者对本章内容有概括了解，并与之前所学内容相衔接。学习目标旨在让学习者明确本章内容学习所要达到的要求，并辅助学习者把握本章内容侧重。正文内容的陈述力求循序渐进、深入浅出，概念界定均在**字体上加粗提示**；重点或难点内容辅助相关的案例、专栏、图表或注释，以增加内容的可读性。参考文献列出了与本章内容相关的有重要影响的中外管理学著作，以满足学习者拓宽学习视野或进行有针对性的深入研究的愿望。

第三，本书在吸收了已出版的管理学方面的论著内容基础上，注意在观点与内容上有所突破、创新。主要表现在：①基本阐明了在本书中出现的基本管理概念，总是把概念与一些可供理解的理论知识或可观察的实践或实践点结合在一起进行解释，而且概念界定

均在字体上加粗提示。② 在管理理论的演进、管理思想方面，首先给予中国古代管理思想应有的地位，克服了以往有关管理书只注重西方，而否定或忽视东方历史上管理思想的弊端。其次在陈述中外管理或管理学家的思想基础上，更注意剖析、评价它们或他们对管理学理论或管理实践的贡献。③ 在现代管理原理方面，第八章中特设了“第三节 管理原理在实践中的运用”，概要介绍了人们在认识、把握运用管理原理的实践过程中创造出的九种更加具体的与之相适应的、行之有效的管理原理、定律、方法。如：马太效应、墨菲定律、水桶定律等。

本书在编写过程中，我们借鉴、参考、引用了国内外的大量研究成果，在此谨对这些成果的著作权人和作者们表示最诚挚的感谢和敬意。

感谢甘肃联合大学科研处、教务处、经济与管理学院、管理系、管理学教研室等有关方面的关心、支持，感谢各位参编者的辛勤劳动，特别感谢经济与管理学院宋新民教授、张焱教授的直接指导和帮助，以及中国轻工业出版社的大力支持。

本书由苏义林、陈庆、刘畅担任主编。参加编写的人员有：傅德春、张晓燕、黄维海、寇明斌。全书由苏义林负责拟定写作提纲，统稿。

编 者
2009 年 5 月

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理概述	1
第一节 管理	1
第二节 管理者	9
第三节 管理与环境	12
第二章 管理学概述	15
第一节 管理学的规定性	15
第二节 学习、研究管理学的意义、原则和方法	18
第三节 管理学的流派及构成	21
第四节 21 世纪管理学所面临的课题	23

第二篇 管理理论的演进

第三章 中外古代管理思想与实践精要	25
第一节 中国古代管理思想精要	25
第二节 国外古代管理思想	34
第三节 中外古代管理思想评价	38
第四章 古典管理理论	40
第一节 古典管理理论的形成背景	40
第二节 泰罗的科学管理理论	42
第三节 法约尔的一般管理理论	46
第四节 韦伯的行政组织理论	50
第五节 古典管理理论评价	52
第五章 行为科学理论	54
第一节 西方人性研究	54
第二节 早期行为科学理论——梅奥的人际关系理论	58
第三节 晚期行为科学理论——代表性的激励理论	61
第四节 行为科学理论评价	65
第六章 现代、当代管理理论	68
第一节 现代、当代管理理论	68
第二节 现代、当代管理理论的发展趋势	73

第三篇 管 理 原 理

第七章 现代管理的实质内容	78
第一节 关于管理对象	78

第二节	关于管理过程·····	79
第三节	关于管理的核心和动力·····	80
第四节	关于管理目的·····	80
第八章	现代管理的基本原理·····	82
第一节	管理原理概述·····	82
第二节	现代管理的基本原理·····	84
第三节	管理原理在实践中的运用·····	93

第四篇 管 理 职 能

第九章	管理职能概述·····	98
第十章	决策·····	105
第一节	决策的概念、依据和原则·····	105
第二节	决策的影响因素、分类与程序·····	107
第三节	决策的方法·····	111
第十一章	计划·····	123
第一节	计划的概念及其性质·····	123
第二节	计划的类型和编制过程·····	125
第三节	计划方法·····	128
第十二章	组织与人员配备·····	135
第一节	组织与组织设计·····	135
第二节	组织结构·····	145
第三节	组织变革·····	152
第四节	人员配备·····	157
第十三章	领导与激励·····	166
第一节	领导与领导者·····	166
第二节	领导行为理论·····	173
第三节	权变领导理论·····	175
第四节	激励·····	180
第十四章	控制·····	188
第一节	控制概述·····	188
第二节	控制方法与技术·····	193

第五篇 管 理 方 法

第十五章	管理方法·····	201
第一节	管理方法概述·····	201
第二节	几种常用的管理方法·····	205
第十六章	管理方法在实践中的运用·····	214
第一节	目标管理·····	214
第二节	项目管理·····	225
第三节	企业再造·····	242

第一篇 导 论

第一章 管 理 概 述

【内容提要】

研究现代管理的基本理论，在管理学知识体系中具有十分重要的地位。这是因为，现代管理学的学科性质、特点、发展以及现代管理的基本原理、职能和方法、技术等，都是以此为研究的逻辑起点和基础的。为此，本章在阐明管理基本含义的基础上，对管理、管理者、管理职能以及管理与环境的关系四大基本问题进行了探讨和思考。

【学习目标】

1. 识记管理概念、理解其含义。
2. 理解管理的特性。
3. 结合实际，理解、掌握管理的重要性。
4. 了解管理者层次、管理者应具备的基本技能和在管理过程中所扮演的角色类型。
5. 正确解释管理基本职能的主要内容。
6. 识记组织环境概念。
7. 了解组织具体环境与一般环境的含义。
8. 举例说明管理与合作的相互关系。

第一节 管 理

一、管理的基本含义

在我国古代，“管”字原意为锁钥，如《周礼》云：“司门掌授管键，以启闭国门”，《左传·三十二年》云：“郑人使我掌其北门之管”。延伸其义，对人、财、物及诸事的制约和执掌均可称“管”，体现着权力的归属；而“理”字原意为“治玉”，如《韩非子·和氏》云：“王乃使玉人理其璞，而得宝焉”，《说文》云：“治玉治氏为理”。“理”引申为整理或处理。“管”、“理”二字连用，就表示在权力的范围内，对事物的管束和处理的过程。

在英文中，manage（管理）源于意大利文，原意为训练或处理马匹，驾驭的艺术，后应用范围逐渐扩大，不以驯马为限，延伸其义，表示对事物的控制、支配。

截至目前，国内外学者关于管理的定义有很多，但普遍公认的权威的定义却没有。

古典管理学派的法国的法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）从管理人员的职能方面给管理下定义，认为管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

决策理论学派的美国管理学家赫伯特·西蒙（Herbert A·Simon）提出“管理就是决策”的观点，认为“将决策一词从广义上予以理解，它和管理一词同义。”强调贯穿于管理全过程的决策的重要性，被一些论著引为管理的定义。

系统理论学派的弗里蒙特·E·卡斯特、詹姆斯·E·罗森茨韦克认为“管理是组织中协调各分系统的活动，并使之与环境相适应的主要力量。”

行为科学学派的赫西（Paul Hersey）和布莱查尔特（Kenneth H. Blanchard）把管理看作主要是对人而不是对事物的管理，认为管理是“与个人及群体共事，以达成组织的目标”，进而指出，“领导的观念较巧”，“经由领导来达成组织的目标”。进而指出，“领导的观念较管理为广泛。管理是一种特殊的领导，其最高的目标即在达成组织的目标。”

为此，美国学者克莱兰特（David I. Cleland）和金（William R. King）指出：“管理”一词是复杂的观念，对此“字典式定义法是不太管用的”，而“比较管用的是作业式定义”。据称，作业式定义（Operational definition）是一种将管理的观念与一些可供观察和标准（Criteria）结合在一起的定义方式，可适用不同环境中的管理。据此，我们把“管理”理解为：一定的人或组织，在一定的环境条件下，依据一定的权力，按照一定的原则，通过某些措施，发挥决策、计划、组织、领导和控制等基本职能而有效地使用组织资源，以实现组织预定（或既定）的目标的社会实践活动。这样概括，包括以下几层含义：

1. 管理活动的载体是组织

从大的方面来看，人类社会所涉及的管理活动只有两类：一类是个人的自我管理活动，另一类是社会组织的管理活动。管理学并不涉及或很少涉及个人的自我管理活动，但它专门研究组织的管理活动，因为组织是由不少于两个以上的人员组成的，是一个集合性的群体概念。可以说离开组织这个平台，管理活动将无法展开。因此，组织应该是正确理解管理概念不可或缺的内涵之一。

2. 管理活动的目的是实现组织目标

建立一个组织，其根本目的是为了能有效地实现组织目标，就是追求社会效益和经济效益并把两者兼顾、统一起来。著名管理学家孔茨认为：“建立组织结构的目的就是要建立起一种能使人们为实现组织目标而在一起最佳地工作，履行职责的正式体制。”这就要求一个组织的每一项职务都要有其存在的意义。因此，组织必须满足以下三个条件：①有确定的目标；②有明确的任务；③赋予相应的权利和责任。也就是要明确：沿着一个既定的目标，谁去做，做什么，谁对什么结果负责的问题。

3. 管理活动的主体是管理者

管理者包括管理者个体、管理者群体和各种管理组织，他、他们是管理活动的组织者、指挥者和实施者，在整个管理过程中起主导作用。按照管理人员所肩负的不同使命，又可分为：管理决策人员，即负责进行决策的上层管理人员；管理执行人员，即负责执行上级决策的各级管理人员，包括各类管理专业人员；管理监督人员，即负责监督各级管理人员正确贯彻和实施上级管理决策的管理人员。

任何定义，当定义一种活动却不能明确指出活动的主体是什么时，我们可以说该定义至少是有缺陷的。目前大多数管理的定义就存在这个问题。

4. 管理活动的客体是组织资源

组织资源包括组织中的人力资源、财务资源、物质资源、信息资源和空间综合配置场所，其中人力资源是组织中最活跃、最重要的资源，这就意味着其余所有资源的配置都要围绕着如何最大限度地发挥人力资源的作用这个中心进行。由此，管理活动就可以简化为“组织中的管理者配置组织资源的活动”。

5. 管理活动的内在要求是有效性

有效性包括效率（efficiency）和效果（effectiveness）。效率涉及方法，即“正确地做事”（Doing things right）；效果涉及结果，即“做正确的事”（doing the right things）。为此，要求管理者在一定的环境条件下，要正确分配、使用权力，尽职尽责，以人为本，要择用适当的方法和手段去求得活动的效率。管理者的主要活动就是配置组织资源，以便有效地实现组织目标，其前提便是组织资源的配置或使用必须有效。反过来，能否做到这一点，是检验管理者任职资格的重要标准之一。

6. 管理活动的基本职能

决策、计划、组织、领导和控制是管理的基本职能，它们共同构成了整个管理活动的全过程。这些职能既是管理过程中的基本活动形式，也是开展管理活动的基本手段，管理者正是通过运用这些手段履行其管理职责，完成工作任务，以达成组织目标的。因此我们认为，如果管理概念中缺少了管理基本职能的描述，则其外延的周全性就会受到影响。

7. 管理活动的根据

管理活动的根据是来自组织内外部环境的信息。管理者要进行决策、计划、组织、领导或者控制，任何一项活动都不是毫无目的的任意行为，其行为的基本根据是来自组织内外部环境的信息。因此，管理活动的根据实际上是组织环境，它只不过是信息的形式体现罢了。

8. 管理活动的核心

管理活动的核心只能是人以及人的积极性（这一问题，第七章有专门论述），一个管理者如果不能明确、坚定地抓住人这个核心，设法满足人们各种正当、合理的需要并调动人的积极性，管理工作就失去了动力和基本，不可能成功。

9. 管理活动的本质

管理活动的本质是一种创造性的社会实践活动。这同样是一个有争议的问题，有协调说、有资源配置说等。但我们认为这些观点都缺乏概括性与抽象性。其实，管理活动在本质上就是一种创造性的社会实践活动，因为，毫无疑问，它是一种典型的“主观见之于客观”的活动。

美国著名的管理学家杜拉克对管理的理解，可供我们参考：管理是一种工作，要讲究工作的技巧和方法；管理是一种任务，强调目标和行动；管理是一种学问，是一种科学的知识体系，是管理实践经验的总结和升华，能用来指导管理实践；管理又是一种文化，企业管理活动会形成特定的文化氛围，形成一种微观的企业文化。

二、管理的特性

1. 两重性

管理具有两重性：自然属性和社会属性。

自然属性是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。社会属性是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。

管理的自然属性体现在两个方面：① 管理是社会劳动过程的一般要求，管理之所以必要，是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，管理也就越重要。② 管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必要的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行，管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能，管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面，管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用；自然属性具有科学性和管理共性，社会属性具有阶级性和管理个性。自然属性就是合理组织生产力，管理水平和生产水平的相适应。社会属性就是管理建立在生产资料所有制基础上，管理为所有者服务。

2. 组织性

管理是通过建立组织、参与组织活动、凭借组织授权、依靠组织保障、遵守组织规则而进行的。人们在社会生活中，形成个人与个人、个人与群体、群体与群体之间的政治、经济、文化等各种关系，无论管理者和被管理者都不可能摆脱组织联系而孤立地生存。在既定的生产方式和社会形态中，国家要建立议会、政府、法院、军队等管理组织，划分省、地、县、乡、村等行政区域，组织企业、事业、机关、团体等活动单位，把孤立的个人纳入一定的社会群体及组织联系之中。而且要通过政策、法律和制度来确定各组织系统的性质功能、编制规模、职责范围、目标任务、工作原则及管理措施。管理组织内部还要委派管理人员、授予管理职权、提供管理手段、给予管理保障。管理者和被管理者都从属于一定的组织系统，遵守一定的组织规则，完成组织交给的任务。任何人都直接或间接与一定的组织相联系，也直接或间接服从一定组织的管理。

3. 动态性

环境最大的特征是不确定性，其原因就在于环境是动态变化的。不仅组织的外部环境是动态变化的，而且组织的内部环境也是动态变化的，尤其以构成组织的人员的变化最为显著。这种环境的不稳定性就决定了管理必须是动态的，而不是稳态的。

4. 创造性

美国资深记者斯图尔特·克雷纳说：“管理只有恒久的问题，没有终结的答案”。在以不确定性为主要特征的组织环境中，管理者面对的可能永远都是新问题、新现象，甚至你所熟知的下属也在天天成长，不断变化。因此，你的决策原则上没有现成的先例可循（因为在彼时彼处成功的决策，拿到此时此处未必成功），你只有根据当下的环境情况，创造性地做出决策，才能有效地进行管理。

5. 经济性

任何管理活动都要投入一定的组织资源——人力、资金和设备等，有些甚至是稀缺资源，这些投入无疑构成了管理的成本，常识告诉我们，有投入就要有产出，有成本就要有收益。管理活动就要处理好投入与产出、成本与效益的问题，否则就是无效的管理。

6. 科学性

尽管管理具有动态性、创造性的特征，管理现象又纷繁复杂，千变万化，但这并不意味着管理活动没有规律可循，比如以人为本的规律就是任何管理活动必须遵循的基本规律。管理学作为一门独立的学科，其基本价值和生命力就在于它能够通过研究各种各样的组织、各级各类的管理活动现象去揭示其背后固有的规律。有效的管理必须自觉遵循这些规律，而这正是管理的科学性所在。

管理的内容和形式有其内在的、必然的、稳定的联系。“管理工作一定要适应业务工作的性质及发展”，“管理的任务、措施、效果之间存在必然的因果关系”，“管理系统必须保持纵向的民主与集中相统一，横向的分工与协调相统一”，“管理者与被管理者的活动一定要服从群体活动的管理原则”等都是不同层次的管理规律。这些管理规律都具有客观性和可认识性。按照管理规律办事，就能够提高管理效率和顺利实现管理目标。

7. 艺术性

一般而言，在同一类组织中的相同层级上的管理者在进行管理活动时所采取的管理方式大同小异，但管理成效却差别巨大，其原因不仅仅在于管理的动态性与创造性的差异，更在于不同管理者的管理技能和技巧的不同，而管理技巧的不同恰好体现了管理的艺术性特征。此外管理方式、管理手段和管理技巧本身就是多种多样的，再加上由于不同管理者具有个体性差异，他们主观上都要选择一种合适的方式进行管理，其选择有时是理性的，有时是非理性的。非理性的选择更多地取决于管理者个人的天赋与直觉，这是管理存在艺术性的根本原因。

三、管理的重要性

1. 管理是维系人类正常社会生活的条件，是一切组织正常发挥作用的前提

在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司，人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭人们个体的力量，无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量的源泉，是人类获得一切成就的主要因素。然而，仅仅有了组织也还是不够的，因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动，有人群的活动就有

管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动。简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行的,有组织,就有管理,即使一个小的家庭也需要管理;从另一个方面来说,有了管理,组织才能进行正常的活动,组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

概括起来说,管理的重要性主要表现在以下两个方面:

(1) 管理使组织发挥正常功能。管理,是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的,组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而,仅仅有了组织要素还是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。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,没有指挥,就没有乐队。在乐队里,一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

(2) 管理的作用还表现在实现组织目标上。组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况:有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而更胜一筹,在激烈的社会竞争中取得优势。通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,会对管理活动产生不同的影响。有效的管理正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使之人尽其才,物尽其用,产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

2. 管理是社会生产力发展的保证

(1) 管理影响着生产力的存在状态 一定社会有一定水平的生产力。但在不同管理条件下,其存在状态却不同。有时被压抑,有时则比较解放。这中间的原因,主要取决于管理,从宏观上说,有国家的管理体制、政策等;从微观上说,有具体单位的各种管理制度和管理人员的具体工作。

(2) 管理制约着生产力的发展速度 生产力总是要发展的。从根本上说,生产力的发展取决于整个社会科学技术的发展水平和人的素质的提高。它的标志是具有新的素质的人掌握着新的设备,用新的方式进行生产。而科学技术的发展和人的素质的提高,

又与社会的科研事业与文化教育事业有关。这里就有管理问题,即怎样安排各种事业的关系,合理使用国家资金,以及科研教育事业内部的具体组织管理,从而加快生产力的发展速度。

(3) 管理规定着生产力的实现程度 有了一定的生产力,也制定了种种有利于发挥其作用的政策,但在生产力没有具体运作之时,还不能生产出具体的产品。好的政策、制度,只是给生产力的实现提供了必要的前提,却不是其实现本身。生产力的具体实现还要靠具体的管理。没有具体的生产组织,生产力不可能实现;而组织得不科学、不周密,生产力则不能最理想地实现。

(4) 管理还能造成一种新的生产力 英国著名经济学家亚当·斯密早就指出,组成集体的一群人的共同行动的效果,比每个人单独行动时的总计效果要大。马克思论述得更加明确。他曾深刻指出:结合劳动的效果要么是个人劳动根本不可能达到的,要么只能在长得多的时间内,或者只能在很小的规模上达到。这里的问题不仅是通过协作提高了个人生产力,而且是创造了一种新生产力,产生了“ $1+1>2$ ”的整体效应。

3. 管理与科技是社会发展的两个轮子,科学的发展和技术的实现也有赖于管理

人们对管理的认识经历了一个由忽视管理到意识到管理、由意识到管理到重视管理的过程。这种认识发展的结果导致了第二次世界大战后“管理热潮”的兴起。这股热潮席卷了整个世界,它使管理成为全世界关注的热点。

第二次世界大战结束后不久,英国曾派一些专家小组去美国考察工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后,导致其工业生产率水平较低的主要原因在于组织管理水平远远落后于美国。他们由此认识到,管理是可以使经济恢复并能促进其发展和取得成就的一种力量。

1973年,美国著名管理学家杜拉克在总结战后管理热潮对世界各国经济发展的影响时指出:“经济发展和社会发展首先就意味着管理。第二次世界大战以后的早期人们就发现,在经济和社会的发展中,管理是决定性的因素。”

正如拉丁美洲流行的一句话所讲,发展中国家并不是在发展上落后,而是在管理上落后。凡是在第二次世界大战以后取得经济和社会迅速进步的地区,都是由于系统而有目标地培养管理人员和发展管理的结果。

日本是第二次世界大战的战败国。战争使日本经济遭到了严重的破坏,整个国民经济在战争结束时已达到崩溃的边缘。但日本仅用了不到20年的时间,就一跃成为世界经济强国。促使日本经济高速增长的主要原因不是别的,正是管理。

新加坡、韩国、中国香港和台湾等地战后都曾一片萧条,而他们也都是通过加强管理而发展起来的,成为举世瞩目的经济繁荣国家和地区。

人类社会正面临着高技术产业化形成知识经济的时代变革。知识经济的产业支柱是:信息科学技术、生命科学技术、空间科学技术、新能源科学技术、可再生资源科学技术、新材料科学技术、环境科学技术、管理科学技术。

管理已经成为支撑现代社会存在与发展的重要支柱,无论是一个国家还是一个地区的社会经济发展,都越来越依赖管理的发展,管理与科技是社会经济发展的两个轮子。管理创造科学研究和技术开发的环境,管理构成科学研究体制。

4. 管理对个人也很重要

(1) 成才的需要：应用型的高级管理人才需要具备管理知识和能力。

(2) 管理意识、管理知识和管理能力是管理专业学生的看家本领。

(3) 学会管理可成为毕业生在就业竞争中的一个有分量的砝码。

(4) 在实际工作中所展现的管理知识与管理技能是晋升的重要条件。

总之，我们应从宏观、中观和个人微观的角度去看待管理以及学习管理的重要性。

四、管 理 职 能

处于各个级别和部门的管理者，无论是在大的组织，还是在小的组织，无论是在营利的组织还是在非营利的组织，无论是在一个国家内运营的组织还是在全球经营的组织，都必须通过履行管理的基本职能开展管理活动，达成管理目标。

我们认为，管理职能就是指组织的管理者在管理活动中应当履行的职责、完成的任务、做好的工作和对应（或在此基础上）所起的作用。管理的基本职能包括决策、计划、组织、领导、控制等。

1. 决策职能（decision function）

决策职能是人们针对需要解决的问题，系统地分析主、客观条件，确定未来行动的目标，提出各种可行方案，并从中选择出最佳方案的管理活动。它是整个管理工作的前提，也是其他各项管理职能的基础。决策关系到管理活动的目标和方向，是管理的核心内容。

2. 计划职能（Planning function）

计划是组织按照决策所确定的目标、方案对其各种经营活动及其所需各种资源从时间和空间上做出具体统筹安排的工作。

在本书的管理职能结构体系中，计划工作具有承上启下的作用。一方面，计划工作是决策的逻辑延续，为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证；另一方面，计划工作又是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础，是组织内不同部门、不同成员行动的依据。

3. 组织职能（organizing function）

组织职能是管理者进行组织结构设计与职务设计，配备人员，并合理地确定各自的职责与职权以及组织内部成员之间的相互关系的活动。也就是创设或变革一个组织结构，并决定做什么、怎样做以及谁去做的过程。组织职能是管理活动得以顺利进行的必要环节，但它不是一劳永逸的活动。

4. 领导职能（Leading function）

领导职能是领导者运用法定的权力，主导和影响下属，使之为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。其中包括解决冲突、选择沟通渠道等活动，但核心是发挥领导者的影响力，调动下属人员的工作积极性。

领导活动是集中体现领导者素质和管理能力的活动，是实现管理效率和效益的关键。因此，领导职能常常被人们认为是管理的核心环节。

5. 控制职能（Controlling function）

控制职能是管理者按照组织目标和计划的要求，对组织的运行过程及其结果进行监督、检测、评估和调节的活动。简单地说，就是监控组织活动，以确保它们按计划完成。同时控制也是发现问题、分析问题和解决问题的过程。因此，控制职能是管理过程的监视器和调节器，对管理活动的顺利进行具有重要的保证作用。

对于一个动态的管理系统来说,各项职能之间并无绝对严格的次序和界限,而是密切联系、相互交叉渗透的。一般说来,领导是组织管理工作的“中枢神经”、核心灵魂,贯穿并影响其他管理职能作用的发挥,处于管理职能体系中心地位,在其影响下,管理工作总是先要作出决策,然后制订行动计划,再根据决策目标和计划步骤组织实施和协调控制。

第二节 管理者

管理者包括管理者个体、管理者群体和各种管理组织,他(他们)是管理活动的组织者、指挥者和实施者,在整个管理过程中起主导作用。按照管理人员所肩负的不同使命,又可分为:管理决策人员,即负责决策的上层管理人员;管理执行人员,即负责执行上级决策的各级管理人员,包括各类管理专业人员;管理监督人员,即负责监督各级管理人员正确贯彻和实施上级管理决策的管理人员。

一、管理者概念

管理者(manager)是组织中与别人一起或通过别人来完成工作任务以达成组织目标的人,即组织中告诉别人该做什么以及怎样去做的人。

概念中“与别人一起”是指管理者有时候或有的管理者通过亲力亲为,率先垂范的方式实施管理;“通过别人”是指管理者有时候或有的管理者不需要通过亲力亲为,率先垂范的方式实施管理,他们只需要运用法定的职位权力和施加个人影响力就可以有效地完成自己的管理工作任务,达成组织目标。

二、管理者的层次

按管理者在组织中所处的地位,组织中的管理者可以分为三个层次:

高层管理者:对组织负全面的责任,侧重于决定有关组织的大政方针和沟通组织与外界的联系;

中层管理者:贯彻高层管理者所指定的大政方针,指挥基层管理者的活动;

基层管理者:直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的计划和指令。

三、管理角色(manager roles)

管理角色是管理者在管理活动中所扮演的角色类型。也就是特定的管理行为类型。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)认为,可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述管理者的行为。他得出结论:管理者实际上在扮演10种不同的但高度相关的角色,可以被进一步归纳为三个主要的方面,即人际关系、信息传递和决策制定。

1. 人际关系角色(interpersonal roles)

人际关系角色是指管理者在处理人与人(包括下级和组织外的人)之间各种关系和参加其他具有礼仪性、象征性活动时所扮演的以下三种角色:

(1)挂名首脑或头面人物 当管理者是其本单位、本部门的首脑时,由于这种“领导人”的特殊地位,他必须经常参加某些礼仪性的活动。如接待来访者、签署法律文

件等。

(2) 领导者 管理者是组织氛围的创造者和主导者，他们通过扮演领导者的角色来下达任务、分配工作、激励下属、解决冲突并提供绩效反馈。

(3) 联络者 管理者必须维护和拓展已经建立起来的外部关系和信息来源，以便从中得到帮助和获得有价值的信息。

2. 信息传递角色 (informational roles)

就是管理者在做接受、收集和传播信息的工作时所扮演的以下三种角色：

(1) 监听者 管理者寻求和获取各种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境的活动。如阅读期刊和报告等。

(2) 传播者 由于管理者所掌握信息的特殊地位，使他们能够将从外部人员和下级那里获取的信息方便地传递给组织的其他成员，而且必须进行这样的传递。

(3) 发言人 管理者向外界发布组织的计划、政策、行动及其结果等的活动。

3. 决策制定角色 (decisional roles)

决策制定是管理者做出抉择的活动，也是管理工作最重要的部分，包括：

(1) 企业家 管理者不断提出新思路、新方法，以发起变革，改善组织目前的状况。如主持制定和调整组织战略、开发新项目等。

(2) 混乱驾驭者 当组织面临重大的、意外的混乱或危机时，负责采取纠正行动。

(3) 资源分配者 负责分配组织的各种资源——制定和批准所有与此有关的组织决策。

(4) 谈判者 在主要的谈判中作为组织的代表，因为管理者是组织中唯一掌握谈判所需的信息和权力的人。

案例 1-1：他们在扮演什么角色？

玛丽是一家造纸厂的厂长，这家工厂面临着一项指控：厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流。因此，玛丽必须到当地的治水管理局去为本厂申辩。奥利弗是该厂的技术工程部经理，他负责自己那个部门的工作并与销售部门相协调。拉尔夫负责厂里的生产管理，他刚接到通知：每天向本厂提供包装纸板箱的那家供应厂商遭了火灾，至少在一个月之内无法供货，而本厂的包装车间想知道，现在他们该干什么。拉尔夫说，他会解决这个问题。最后一个是罗丝，她负责文字处理以及办公室的工作，室里的员工之间为争一张办公桌刚发生了一场纠纷，因为它离打印机最远，环境最安静。

讨论：运用管理者角色理论，分析在这家企业里，玛丽、奥利弗、拉尔夫和罗丝分别扮演了什么角色？

【提示】

从本案提供的材料看，玛丽、奥利弗、拉尔夫和罗丝在要处理的工作上扮演了不同的角色：玛丽是厂长，她要以企业的挂名首脑身份去治水管理局为本厂申辩废水污染问题；奥利弗作为工程部经理，主要以联系者、传播者的角色去负责与销售部门相协调；拉尔夫在本案中以资源分配者、传播者、监听者的角色去处理问题；而罗丝则主要以混乱驾驭者来解决内部纠纷问题。