

21世纪高等院校管理类专业通用教材

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

管理学原理

卫立浩 主编



陕西师范大学出版社

21 世纪高等院校管理类专业通用教材

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

管理学原理

主 编	卫立浩		
副 主 编	朱新林		
编写人员	卫立浩	朱新林	陈素慧
	周莉蓉	董祥宾	王建伟
	何 妍	李书勇	鲁媛媛
	李俊霞	王娟丽	

陕西师范大学出版社

图书代号 JC9N0652

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/卫立浩主编. —西安:陕西师范大学出版社,2009.8
ISBN 978-7-5613-4751-5

I. 管... II. 卫... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 115133 号

管理学原理

主编 卫立浩

责任编辑 颜 红
责任校对 安 雄
视觉设计 永琛设计
出版发行 陕西师范大学出版社
社 址 西安市陕西师大 120 信箱(邮政编码:710062)
网 址 <http://www.snnup.com>
经 销 新华书店
印 刷 西安东江印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 18.25
字 数 420 千
版 次 2009 年 7 月第 1 版
印 次 2009 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5613-4751-5
定 价 32.00 元

读者购书、书店添货或发现印刷装订问题,请与本社教材中心联系、调换。

电 话:(029)85307826 85303622(传真)

E-mail:jcc@snnup.net

前 言

任何一个组织都离不开管理,管理是人类社会中最普遍的活动。管理学研究的对象是社会上的一般管理活动和管理过程。社会上的管理活动虽然十分复杂,性质多样,但是这些表面复杂多样的管理活动之间都存在着内在的必然性,即本质规律。管理学原理是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。它的研究目的就在于寻找客观规律,总结管理的一般原理和方法并用于指导管理实践。

我们以编写一本“通俗易懂,内容全面,重点突出,理论新颖,适用性强”的好教材为目标,编写贯彻如下要求:体系完整,简明扼要,重管理学原理的基础知识;内容有所创新和发展,突出趣味性;案例选择重国外经典案例、我国典型案例、身边的现实案例;每章开始由案例或故事导入,结束有案例分析和思考题。本教材适合公共管理、工商管理、经济管理等类及其他管理类专业的学生使用。

本书由卫立浩副教授担任主编,负责拟定全书的写作纲要并进行统稿和修改,朱新林副教授任副主编。具体分工是:卫立浩编写第一章、第十四章,朱新林编写第四章、第十章,陈素慧编写第二章、第八章,李俊霞编写第七章、第九章,王建伟编写第三章,王娟丽编写第五章,周莉蓉编写第六章,鲁媛媛编写第十一章,何妍编写第十二章,李书勇编写第十三章,董祥宾编写第十五章。本书编写者周莉蓉为西藏昌都地区党校副教授,其他人员为西藏民族学院的副教授或讲师。

本书的编写和出版,首先要感谢我的导师西藏民族学院副院长乔根锁教授,他的鼓励和支持增强了我的信心和力量。同时,要感谢陕西师范大学出版社领导和编辑的支持与帮助,还要感谢西藏民族学院教务处的领导和同志,西藏民族学院管理学院的领导和老师,以及理解和支持我的家人和学生,在此对他们表示衷心的感谢。在编写中参阅了国内外大量的著作和文献,应用了一些经典之论,由于篇幅有限未能一一列出,谨在此表示感谢!

由于本书撰写时间仓促,编者水平有限,书中难免存在错误和疏漏之处,敬请同行和读者批评指正。

卫立浩

2009年8月于咸阳

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的概念和作用.....	(1)
第二节 管理的性质与职能.....	(4)
第三节 管理学的特点及研究方法.....	(7)
复习思考题.....	(10)
案例分析.....	(10)
第二章 管理理论的演变及发展	(14)
第一节 古典管理理论.....	(14)
第二节 行为科学管理理论.....	(23)
第三节 管理理论丛林.....	(30)
第四节 管理理论的新发展.....	(39)
第五节 中国管理思想与理论.....	(42)
复习思考题.....	(47)
案例分析.....	(48)
第三章 管理者	(50)
第一节 管理者概述.....	(50)
第二节 管理者角色认知.....	(51)
第三节 管理者的素质模型.....	(54)
第四节 管理者技能.....	(59)
复习思考题.....	(65)
案例分析	(65)
第四章 管理的基本原理和原则	(67)
第一节 管理原理概述.....	(67)
第二节 系统管理原理.....	(69)
第三节 人本管理原理.....	(72)
第四节 责任原理.....	(75)
第五节 效益原理.....	(77)
第六节 现代管理的基本原则.....	(80)
复习思考题.....	(84)
案例分析.....	(85)
第五章 管理方法与技术	(87)
第一节 管理方法概述.....	(87)

第二节 管理的基本方法	(88)
第三节 管理的技术方法	(93)
复习思考题	(99)
案例分析	(99)
第六章 管理伦理和企业的社会责任	(102)
第一节 管理伦理概述	(102)
第二节 伦理是现代管理的应有追求	(106)
第三节 企业的社会责任	(111)
复习思考题	(118)
案例分析	(118)
第七章 管理环境	(120)
第一节 管理环境研究的意义与作用	(120)
第二节 环境的构成与认识	(122)
第三节 企业与环境分析	(126)
第四节 全球化与企业管理	(128)
复习思考题	(130)
案例分析	(131)
第八章 管理决策	(132)
第一节 决策概述	(132)
第二节 决策过程与影响因素	(135)
第三节 决策的基本方法	(138)
第四节 决策的理性限制及其应对	(144)
复习思考题	(146)
案例分析	(147)
第九章 计划	(149)
第一节 计划概述	(149)
第二节 计划体系	(152)
第三节 计划制订的步骤及方法	(155)
复习思考题	(161)
案例分析	(162)
第十章 组织	(163)
第一节 组织与组织工作	(163)
第二节 组织设计	(167)
第三节 组织结构形式	(172)
第四节 组织力量的整合	(179)
复习思考题	(185)
案例分析	(185)
第十一章 领导	(187)
第一节 领导概述	(187)
第二节 领导理论	(192)

第三节 领导艺术	(196)
复习思考题	(199)
案例分析	(199)
第十二章 控制	(201)
第一节 控制概述	(201)
第二节 控制过程	(204)
第三节 控制的类型	(208)
第四节 控制的方法	(213)
第五节 有效控制	(217)
复习思考题	(221)
案例分析	(221)
第十三章 管理创新	(223)
第一节 创新管理概述	(223)
第二节 创新管理过程	(226)
第三节 创新的内容	(228)
第四节 创新的机会、方法及策略	(231)
复习思考题	(239)
案例分析	(239)
第十四章 管理文化	(243)
第一节 文化及其与管理的关系	(243)
第二节 组织文化	(244)
第三节 跨文化管理	(249)
第四节 东西方管理文化的比较	(255)
复习思考题	(258)
案例分析	(258)
第十五章 危机管理	(260)
第一节 危机管理的概念和分类	(260)
第二节 危机管理体系	(266)
第三节 危机管理的原则	(270)
复习思考题	(279)
案例分析	(279)
参考文献	(281)

第一章 管理与管理学

《读者》杂志上有一个小故事,故事梗概如下:春运期间,某省会火车站人山人海,候车室里早已人满为患,车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南昌的XX次标牌下的旅客已经整装待发,挑着、扛着、挤着、闹着,乱作一团,这支队伍看上去至少有六列,早已不成队伍,大家烦躁不安。离开车时间还有半小时的时候,一位二十出头的女工作人员微笑着走来,不紧不慢地举起车次牌,声音不大却很悦耳地说:“乘XX次到南昌的旅客请跟我走。”于是,她身后的几百人便开始跟着她蠕动起来。姑娘头也不回地向前走去,顺着车站广场人群中间那狭窄的通道不慌不忙地走着,这样绕了一大圈之后,她的身后不再像刚才那么拥挤,队伍开始变得越来越瘦,越拉越长,秩序也越来越好。绕场三周后,姑娘看到身后已是一列有序的纵队,她会心地笑了笑,走到离刚才大家排队不到三米的地方,叫开了铁门,旅客秩序井然地走进了站台。这位姑娘的所为是否属于管理工作呢?

到底什么是管理?管理工作是干什么的?它的目的和作用是什么?什么又是管理学?管理学的内容和特点是什么?如何学好管理学?本章将对管理和管理学的基本问题进行讨论。

第一节 管理的概念和作用

一、管理的概念

何谓管理呢?从字义上说,管理指管辖和处理,即管人理事。管辖是指权限、范围,处理则是在权限内行使其职能。从词源上讲管理源于外国,英文为 Manage、Management,有“管理、经营、治理”之意。我国始用于孙中山,“政是众人之事,治是管理。管理众人的事,就是政治。”

管理定义众说纷纭,许多学派的管理学家都提出了自己的见解。

科学管理理论的创始人泰罗认为,管理就是要“确切地知道你要别人去干什么,并促使他们用最好最经济的方法去干”。他在其所著的《科学管理原理》中讨论研究指出:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?第二,管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?

管理过程理论的创始人亨利·法约尔认为,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,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔在其所著的《工业管理和一般管理》中给出管理的概念之后,它就产生了整整一个世纪的影响。

行为科学理论的代表梅奥认为,管理就是做人的工作,主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。

诺贝尔经济学奖获得者、管理决策学派代表人赫伯特·西蒙认为,决策贯穿管理全过程,“管理就是决策”。在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地作出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到获取满意的结

果,实现令人满意的目标要求。

我们认为,管理就是管理主体为了实现既定目标,在特定的环境下采用一定手段和方法合理配置各种资源的活动过程。管理可以从以下五个方面理解:(1)管理主体,即管理者或组织;(2)管理客体,即管理对象(人、财、物、时间、信息等);(3)管理目标,即组织要实现的目标;(4)管理方法,即法律的、行政的、经济的、教育的、技术的等方法;(5)管理是一个活动过程,即计划、组织、领导和控制。

二、管理的要素

管理要素是指构成管理活动的必要因素,管理的基本要素有多种分类方法。我们认为管理要素应包括观念、目标、组织、人员、信息、资金、物资、技术、时间、空间、管理、知识、环境等。

管理观念是管理的基本要素。管理观念决定管理行为的趋向,主要内容包括价值方面的观点、经营方面的观点、人性方面的观点。

管理目标是指管理者的努力方向,是管理活动要达到的效果。管理观念与环境相互作用的结果导致目标的形成,管理活动以目标为起始点,一切管理工作都是围绕管理目标开展的。

组织是指各类组织团体内的组织层次和结构及其层次之间的相互关系,也就是为了实现某种目标而组成的人和技术的系统结合。公司、医院、学校、各行政单位都是一个组织。组织是管理赖以展开的基础,不同的组织有不同的管理方式。

人员是指管理组织中的管理者和被管理者,是管理要素的基本元素。人是管理要素中最活跃的要素,一个人既是管理者,同时又是被管理者,但在一定的组织中充当着相对独立的“角色”。

信息是指可以传递和加工处理的文字、数据或信号,它可以反映管理的内容。管理者活动的基础是信息沟通,即管理者与被管理者之间的信息交流和反馈。决策、计划依靠信息,组织、指挥和控制同样也要依靠信息。在某种程度上讲,整个管理过程就是信息处理的过程。

资金是指管理组织中物的货币表现。它既是管理的手段,又是管理的目的。统筹有限的资金就是管理,管理好资金要以效益为目的。

物资是指管理中的物质要素。在生产企业中主要是指原材料、燃料、辅助材料、设备、厂房、场地等。在非生产组织中指各种物资装备。在管理中,缺乏物资,其他管理要素就无从发挥作用。

技术,主要是指管理程序、管理方法、管理手段、管理工具等。一定的管理技术可以提高管理的效率,是管理者不容忽视的一个重要因素。

环境是指人们活动所涉及的空间要素,是管理内部和外部各种因素的总和。管理的内部环境,包括管理的其他要素,如人、财、物等;管理的外部环境包括自然环境和社会环境(经济、政治、思想、文化环境等),其本质上是一种动态环境。管理者只有根据组织所处的环境实施管理,才能产生好的效果。

时间是指物质存在的一种客观形式,是物质运动、变化的持续性和顺序性的表现。它是一种最特殊、最宝贵的资源,它极易流逝,不可替代、无法储存、无法购买。“时间就是金钱”。管理效果的显现,需要时间的保证。

空间是指物质存在的一种客观形式,通过长度、宽度、高度表现出来,是物质存在的广延性和伸张性的表现。管理手段和管理对象都有变化的空间、发展的潜力,这就是管理的余地。

知识是指人们在改造客观世界的实践中所获得的认识和经验的总和。管理知识包括自然科学知识、社会科学知识、管理理论、管理技术、管理方法、管理经验。

管理要素还会随着管理实践的不断丰富,经济与科技的不断发展而继续丰富与发展。

三、管理的基本特征

(一)管理是一种文化现象和社会现象

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。这种现象的存在必须具备两个条件:一是两个人以上的集体活动;二是有一致认可的目标。

在人类的社会生产活动中,多人组织起来,进行分工都会达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动(即向一共同的目标努力),都需要通过制订计划、确定目标等活动来协作完成,这就需要管理。因此,管理活动存在于组织活动中,或者说管理的载体是组织。

(二)管理的主体是管理者

既然管理是让别人和自己共同去实现既定的目标,管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一个责任是管理一个组织;管理者的第二个责任是管理管理者;管理者的第三个责任是管理工作和工人。

(三)管理的过程、任务与层次

管理的过程包括:计划工作、组织工作、领导工作、控制工作。管理者的任务是设计和维持一种环境,从而使在这种环境中工作的人们能够用尽可能少的投入,实现既定的目标。一个组织通常被划分为三个层次,即上层管理、中层管理、基层管理。

(四)管理的核心是处理好人际关系

人既是管理中的主体又是管理中的客体,管理在大多数情况下都是人和人打交道。管理的目的是实现多人共同完成任务,因此,管理中一定要处理好人际关系。

(五)管理既是一门科学,又是一种艺术

20世纪以来,管理知识逐渐系统化,并形成了一套行之有效的管理方法,虽然它还没有自然科学那样精确,但管理成为一门科学已无人怀疑。管理是一种艺术,这主要是强调管理的实践性。管理者在管理中,既要用到管理知识,又不能完全依赖管理知识,必须发挥创造性,根据不同的情况采取不同的方法来实现目标。管理人员在管理中要学会灵活应用知识,使组织活动达到最优效果。

四、管理的作用和重要性

管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。管理是促成社会经济发展的最基本的、最关键的因素。经济落后,关键是由于管理落后。先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,二者缺一不可。经济的发展固然需要丰富的资源与先进的技术,但更重要的还是组织经济的能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身就是一种经济资源,作为“第三生产力”在社会中发挥作用。先进的技术,要有先进的管理与之相适应,否则,落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。概括起来说,管理的重要性主要表现在以下两个方面。

(一)管理可使组织功能正常发挥

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。

组织是由各种要素组成的,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和活动。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。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的,共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。一般来说,在手工业企业里,要进行共同劳动,就会有一定的分工协作,管理也就成为进行生产所不可缺少的条件。但是,如果手工业企业的生产规模较小,生产技术和劳动分工同样就比较简单,管理工作同样也较简单。现代化大工业生产,不仅生产技术复杂,而且分工协作严密,专业化水平和社会化程度更高,社会联系更加广泛,需要的管理水平就更高。

总而言之,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

(二) 管理可以保证组织目标的实现

组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织目标。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,反而能更胜一筹,从而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叠加之和,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的效益、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,每一个要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,都会对管理活动产生不同的影响。有效的管理,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,使人尽其才,物尽其用。例如,对于人员来说,每个人都具有一定的能力,但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源的潜能,采取有效的管理措施,使每个人的聪明才智得到充分的发挥,就会产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。生产过程具有二重性,对生产过程进行的管理也具有二重性:一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性,就是指管理可以合理地组织和发展生产力。管理中对物的资源、物的要素的管理,如成本管理、质量管理、财务管理、技术管理的规律是客观的,不因社会制度和社会文化的不同而变化,由此产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法与手段,才能有效,才能保证组织活动的顺利进行。管理是生产力,任何社会、任何企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源;各种生产要素是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。科学技术的发展也需要有效的管理,并且也只有通过管理,科学技术才能转化为生产力。管理的上述性质并不以人的意志为转移,也不因社会制度意识形态的不同而有所改变,这完全是一种客观存在,所以,我们称之为管理的自然属性。

管理的社会属性,就是指管理要维护一定的生产关系和上层建筑。因为管理是人类的活动,而人都生存在一定的生产关系和社会文化中,必然受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系和社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别,从而使管理具有特殊性。这种属性与意识形态相关,因此在不同的社会制度、文化下不能直接照搬,这就是管理的社会属性。

管理的二重性给我们的重要启示是:一方面,管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理技术来迅速提高我国的管理水平;另一方面,管理的社会属性告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须结合我国国情和本单位实际,鉴别发展,灵活运用,才能收到好的效果。管理可以移植但不能复制。

二、管理的特性

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态的创造性的活动。自从有人群组织以来,便存在管理这一类活动,这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,是因为它有自己的特性。

(一) 动态性

管理活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。事实上,由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,从而导致了每个组织中资源配置的不同,这种不同性就是动态特性的一种派生,因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。

(二) 科学性

管理的动态特性并不意味着管理活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的,但还是可将其分成两大类:程序性活动和非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循,照章运作便可取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动就是指无章可循,需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同,但又是可以转化的,实际上现实的程序性活动就是由以前的非程序性活动转化而来的,这种转化的过程是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结,管理的科学性在这里得到了很好的体现。对新管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行,否则对这些对象的管理便失去了可靠性,而这本身也体现了管理的科学性。

(三) 艺术性

由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一个具体管理对象的管理缺少一个唯一的完全有章可循的模式,特别对那

些非程序性的、全新的管理对象,则更是如此,从而使得具体管理活动的成效与管理主体管理技巧发挥的大小相关性很大。事实上,管理主体对这种管理技巧的运用与发挥,体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另一方面,由于在达成资源有效配置的目标与现行责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样,因此,在众多可选择的管理方式中选择一种合适的方式用于现实的管理之中,这也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。艺术性这种东西更多地取决于人的天赋与直觉,是一种非理性的东西,管理有时就是一种非理性的活动,否则就不会有许多人认为“管理没有理论”。

(四) 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相近,这就是创造性。管理既然是一种动态活动,既然对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照,那么欲达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。管理活动是创造性的活动,正因为它是创造性的活动,才会有成功与失败的存在,试想如果按照程序便可管好,如果有某种统一模式可参照,那么岂不是人人都可以成功,成为有效的管理者?管理的创造性根植于动态性之中,与科学性和艺术性相关,正是由于这一特性的存在,管理创新才非常必需。

(五) 经济性

资源配置是需要成本的,因此管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的,这里有个机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为在众多可帮助进行资源配置的方式方法中,其所费成本不同,故如何选择就有着经济性的问题。再次,管理是对资源有效整合的过程,因此选择不同资源供给和配比,就有成本大小的问题,这又是经济性的另一种表现。

三、管理的职能

(一) 计划职能

计划是管理的首要职能,是指制定目标并确定为达成这些目标所进行的筹划活动,包括预测、决策和计划三个环节。计划工作是管理的核心,是一切行动的依据。虽然组织中的高层管理者负责制定总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须为其工作小组制订经营计划,以便为组织作贡献。所有管理者必须制订符合并支持组织总体战略的目标。另外,他们必须制订一个支配和协调他们所负责的资源计划,从而保证能够实现工作小组的目标。

(二) 组织职能

计划的执行要靠他人的合作。组织工作正是源自人类对合作的需要。组织职能就是根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。

(三) 领导职能

计划与组织工作做好了,并不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员,由于在个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,通过沟通增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。管理的领导职能是一门非常奇妙的艺术,它贯穿于整个管理活动中。

(四) 控制职能

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能的介入。控制的实质就是使实践活动符合计划,计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,从而发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效的纠正措施。

(五) 创新职能

很多研究者没有把创新列为一种管理职能。但是,最近几十年来,由于科学技术迅猛发展,社会经济活动空前活跃,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规,就无法应付新形势的挑战,也就很难完成肩负的任务,因此现在已经到了不创新就无法维持的地步了。许多事业成功的管理者成功的关键就在于创新。要干好任何一项事业,大到国家的改革,小到办实业、办学校、办医院,或者办一张报纸,推销一种产品,都要敢于走新的路,开辟新的天地。

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。各职能之间同时相互交叉渗透,控制的结果可能会导致新的计划,开始新一轮新的管理循环。如此循环不息,把工作不断推向前进。创新在管理循环中处于轴心地位,成为推动管理循环的原动力。各项管理职能的相互关系如图 1-1 所示。

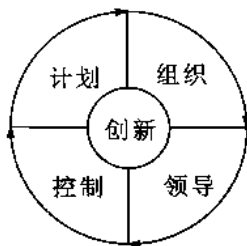


图 1-1 管理职能循环图

第三节 管理学的特点及研究方法

一、管理学的特点

(一) 综合性

管理活动是复杂的、多样的,它涉及许多学科方面的知识,概括起来主要有哲学、社会学、人类学、心理学、伦理学、政治学、经济学、历史学、法学、数学、统计学、运筹学、系统学、控制学、计算机科学、信息科学等。可以说,管理学是一门交叉学科或边缘学科,它要在内容上、方法上综合利用上述多学科的成果,并加以拓展,才能更好地指导人们的管理实践,发挥自己的作用。

(二) 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,它也就适用于一切企业组织和政府、事业单位。不管是营利组织还是非营利组织,它们为了实现组织的既定目标,都需要完成包括计划、组织、领导、控制等一系列的管理职能,在个性中孕育着共性,需要用管理中共同普遍的原理和方法去指导。

(三) 模糊性

数学、物理学等学科是一种精确的科学,根据规律和所给定的初始条件就可以得出问题的解。管理工作所涉及的因素,既有可精确度量的因素,也有可量化但很难度量的因素,更存在许多不可量化的因素,如人的思想、情绪、心理、感情,以及人际关系、组织文化、领导方式等,这些因素是难以精确测量的,是一种模糊量。此外,管理中许多因素之间的关系,有的可以用函数关系表示,有的则无法用函数关系来表示,有的甚至用演绎推理也无法表达清楚。我们只能借助于定性的方法来分析,因此,管理学是一门不精确的学科。

(四) 实践性

理论来源于实践,又对实践起着指导作用。任何一个组织,它所处的环境都是很复杂的,组织中的成员又各具特点,而且环境因素和人的因素又在不断变化中,掌握一些普遍性的原理和规律性的东西,并不等于具备了解决复杂的实际问题的能力,这种能力必须要在运用管理学知识的实践中获得和提高。也只有把管理理论与管理实践相结合,才能真正发挥这门学科的作用。

二、管理的学科结构

管理科学是研究人类社会各种管理活动,介于哲学、社会科学与数学、自然科学之间的交叉学科门类。管理科学已经形成和有待发展的一级分支学科、边缘分支学科,按照区位特点区分为宏观管理学科、中观管理学科、微观管理学科、边缘管理学科、隶属管理学科等五组,如图 1-2 所示。

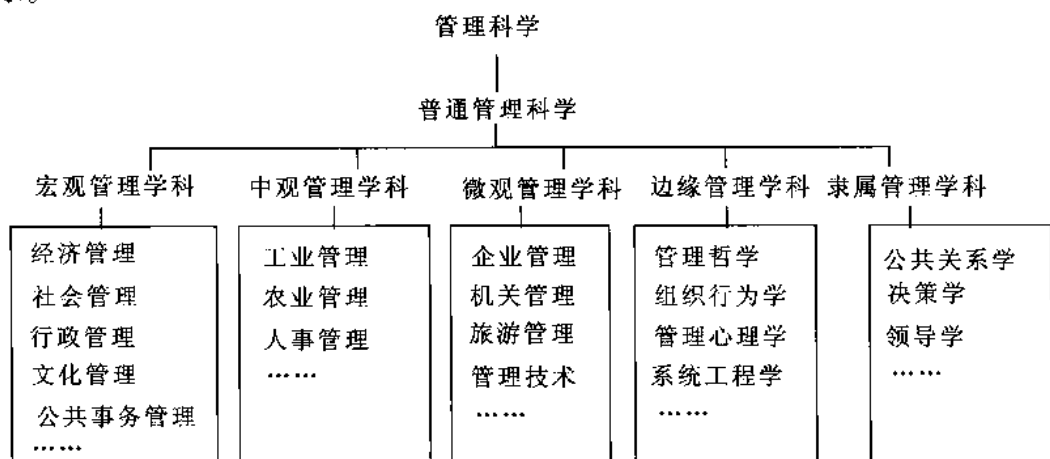


图 1-2 管理学科分类图

三、管理学的研究方法

管理的重要性决定了学习、研究管理学的必要性。学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一。只有掌握扎实的管理理论与方法,才能很好地指导实践,并可以缩短或加速管理者的成长过程。因此,学习和研究管理学,必须坚持以下方法。

(一) 唯物辩证法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究和学习管理学的总的方法论指导。根据唯物辩证法,管理学产生于管理的实践活动,是管理实践经验的科学总结和理论概括。为此,研究和学习管理学,必须坚持实事求是的态度,深入管理实践,进行调查研究,总结实践经验并用判断和推理的方法,使管理实践上升为理论。在学习和研究中还要认识到一切现象都是相互联系和相互制约的,一切事物也都是不断发展变化的。因此,还必须运用全面的历史的观点,去观察和分析问题,重视管理学的历史,考察它的过去、现状及其发展趋势,不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

(二) 理论联系实际的方法

具体说可以是案例的调查和分析、边学习边实践,以及带着问题学习等多种形式。通过这

种方法,有助于提高学习者运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。同时,由于管理学是一门生命力很强的建设中的学科,因而还应以探讨研究的态度来学习,通过理论与实践的结合,使管理理论在实践中不断地加以检验,从而深化认识,发展理论。

理论联系实际还有一个含义,就是在学习和研究管理学时,要注意管理学的二重性,既要吸收发达国家管理中科学性的东西,又要去其糟粕;既要避免盲目照搬,又要克服全盘否定;要从我国国情出发加以取舍和改造,有分析、有选择地学习和吸收。在学习和研究外国的管理经验时,至少要考虑到四个不同:即社会制度的不同;生产力发展水平的不同;自然条件的不同;民族习惯和传统的不同。我们要从我国实际出发吸取外国的科学成果,通过实践,并且在不断地总结自己的实践经验的基础上形成和发展具有中国特色的社会主义管理学。

(三) 系统方法

要进行有效的管理活动,必须对影响管理过程中的各种因素及其相互之间的关系,进行总体的、系统的分析研究,才能形成管理的可行的基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法,就是用系统的观点来分析、研究和学习管理的原理和管理活动。所谓系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。系统中的任何一个因素发生了变化,其他因素也必须进行相应的调整。管理工作所要处理的每一个问题都是系统中的问题,管理者不能人为地把系统割裂开来,应该运用系统观点来处理问题。解决每一个问题,不仅要考虑业务问题的解决对直接有关的人和事的影响,还要顾及对其他相关因素的影响,不仅要考虑到对目前的影响,还要考虑到对未来可能产生的影响。只有局部与整体、内部与外部、目前与未来统筹兼顾、综合考虑,才能妥善地处理好组织中的每一个问题。

(四) 案例法

管理理论来源于实践。对管理实践中的成功或失败进行深入的个案剖析,进而发现可借鉴的规律和原则,已经成为管理研究的重要方法。通过案例,一方面可以将所学到的管理理论与实践结合起来;另一方面,还可以培养独立思考与决策的能力。但是,值得注意的是,案例分析并非简单的经验总结。案例分析强调分析成功或失败的原因,鼓励人们思考并依据案例所提供的资料自己作出决策,以提高分析问题和解决问题的能力。

(五) 试验模拟方法

在管理活动中,试验方法已成为摸索经验、进行决策的强有力的工具。通过试验,可以使管理者找到影响事物发展变化的主要因素,发现问题产生的主要原因,进而有针对性地采取相应的管理措施。试验方法是保证管理决策科学有效的重要途径。试验方法是创立先进管理理论的重要手段。泰罗的科学管理理论和一系列提高生产效率的措施、改善人际关系的行为科学理论,以及权变管理理论都是人们通过试验摸索总结出来的,并通过试验予以验证和推广。在管理实践中比较常见的试验方法有:(1)对比试验。这是通过比较来研究和揭示管理对象某种特性的试验方法。(2)可行性试验。在管理实践中,拟定出政策方案后,常常要先作小规模的试验以验证方案的可行性,或者根据出现的问题适当修改方案。有时在最终决策方案拟订之前也要进行相关试验,比较众多可行方案的优劣,进而选择出最佳决策方案。(3)模拟试验。即依据已取得的关于管理对象的事实材料,运用已知的客观规律,建立起一个与管理对象的某些方面相似的模拟模型,然后对模拟模型进行试验,再把试验结果类推到实际管理对象上去。目前,管理学科的模拟教学活动已经越来越普遍。

（六）比较管理学方法

比较管理学是建立在比较分析基础上的对管理现象进行研究的一个管理学分支,其研究范围往往是跨国度的。它主要分析不同体制、不同国家在经济、文化、工业上的差异对管理的影响,探索管理发展的模式和普遍适用于先进国家和发展中国家的管理规律。比较管理学作为一种研究方法已广泛应用于各种管理要素的研究之中。掌握和运用比较管理学的研究方法,对建立有中国特色的管理学科十分重要,对准确地理解和把握西方管理理论也是必需的。

除上述方法外,还有其他一些方法,如历史法、批判法、综合法、归纳与演绎的方法、数学分析的方法等等。总之,学习和研究管理学,要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论指导,同时综合运用各种方法,吸收和采用多种学科的知识,从系统的观点出发,联系实际,实事求是,这样才能真正掌握和发展管理学,为提高我国管理水平作出有益的贡献。

[复习思考题]

1. 对于管理的概念,为什么不存在唯一的定义? 如何理解管理的本质?
2. 管理的基本职能有哪些? 相互之间的关系又是什么?
3. 如何理解管理的二重性?
4. 如何理解管理工作的科学性和艺术性?
5. 为什么说管理也是生产力? 管理工作的重要性主要体现在哪些方面?

[案例分析]

最富争议的市委书记

中共宿迁市委书记仇和,8年来一直以激进的手段推进改革。他的施政历程,交织着他鲜明的个性特点、现实的政治体制和中西方文化的影响。两种极端评价集于此人一身:有人说他是酷吏,有人认为他如青天;有人说他大搞政绩工程,有人认为他颠覆了传统经济发展的思路;有人怒斥他“简直是胡闹”,有人鼓励他“大胆地试”……

1. 官场中的“恶人”

对于一直在农科院、科委工作的仇和来说,1996年12月8日,是他人生的一个重要日子:当天,仇和以宿迁市委常委、副市长之衔,兼任沭阳县委书记。仇和时年39岁,这是他第一次获得独当一面的机会。“天下最真实的官有两个,一个宰相,一个县官。”此话后来被他常常引用,从中也可以看出,他对当初出任县委书记一职的重视。

仇和上任后做的第一件事,就带来了争议。上任当晚,他夜巡城区,结果在路边4次踩到大便。一位老干部拉着仇和的手,指着院子旁堆积如山的垃圾甚至哭起来:“这还像人住的地方吗?”全县5000多名机关干部被仇和勒令充当“清洁工”,两周之后,环境有了明显改观。但议论随之而来,说他“不抓工,不抓商,只抓四面光”。但是,仇和的强硬和“铁腕”的一面慢慢表现出来。他将矛头开始对准社会治安。经过连续几次部署严打后,仇和却发现上午开会,下午就有人通风报信,“治安的问题是警匪一家”。在全县政法系统大会上,仇和这句话遭到公安局局长姜正成的当场顶撞:“这是对我们公安局的侮辱,你要收回这句话,挽回影响。”“当着一千多人的面吵啊,”沭阳县一位干部后来告诉记者,“场面乱作一团,仇和脸色铁青,说‘那让事实来证明,我说的对不对’。”1997年2月20日,姜正成被免去公安局局长职务,调县委政法委工作。新任局长王守明查出沭阳5年来非正常保外就医、非法取保候审人员达1884人。其后,沭阳一夜之间调动41个派出所所长异地轮岗,对嫌疑犯展开追捕。仅1997年一年,全县就破获各类刑