

Fundamentals of Management



工业和信息化部普通高等教育“十二五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学基础

□ 田铮 任德成 主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 新颖，吸收国内外管理学最新研究成果
- 实用，理论方法来自实际管理经验总结
- 有效，注重管理能力和管理素质的提升

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014007271

C93-43
271

Fundamentals of Management



工业和信息化部普通高等教育“十二五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学基础

□ 田铮 任德成 主编
□ 张芳 李艳萍 朱笑荣 田伟 副主编



C93-43
271

人民邮电出版社



北航

C1694199

175700510

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础 / 田铮, 任德成主编. — 北京: 人民
邮电出版社, 2014. 1
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-33017-8

I. ①管… II. ①田… ②任… 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(2013)第215073号

内 容 提 要

本书简要地阐述了管理的基本理论, 语言通俗简练, 表述深入浅出, 运用理论与实际相结合的方法, 注重实践能力的培养。

全书共 10 章, 主要内容包括管理概述、管理理论和流派的形成与发展、管理道德和社会责任、计划、决策、组织、领导、激励、沟通、控制。系统学习本书后, 能够全面了解管理学理论, 熟练掌握管理艺术和方法, 为其他相关课程的学习奠定理论基础。

本书既可作为普通高等院校经济管理类专业的教材, 也可作为成人高等教育相关专业教学用书, 还可供有关专业人员和广大企业管理人员学习和参考。

-
- ◆ 主 编 田 铮 任德成
副 主 编 张 芳 李艳萍 朱笑荣 田 伟
责任编辑 刘 琦
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京中新伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 14.25 2014 年 1 月第 1 版
字数: 360 千字 2014 年 1 月北京第 1 次印刷
-

定价: 31.50 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言 Forward

管理学是一门研究人类社会管理活动中各种现象及规律的学科,是在近代社会化大生产条件下产生,并随着现代自然科学与社会科学日益发展而形成的。有效的管理是一个国家、一个企业乃至任何组织走向成功的基础,正如著名管理学家彼得·德鲁克所言:在人类历史上,几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到 150 年的近代历史里,管理理论与实践已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。管理学是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论科学。管理有许多特殊的领域,如行政管理、经济管理、企业管理,以及各行各业、各部门和过程的管理,这些领域都有专门的学科进行研究。但是稍加分析就可以发现,这些专门的学科有许多共性的内容,如人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等,这些都需要以管理学的原理作为基础来加以学习和研究,可以说,管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

本书作者总结以往管理学教材的编写和使用经验,根据社会发展情况,以及多年来的高校教学实践,经过广泛的调查和深入的探讨,吸收最新的国内外管理学发展及研究成果,在教材编写中着重体现了管理学的实践性,即书中所提供的理论与方法都是管理实践经验的总结与提炼,提升了本书的实践性和应用性。

在本教材的编写过程中,参阅了国内外许多专家的相关著作,谨在此向作者表示由衷的感谢。

由于作者水平有限,书中错误和不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2013 年 6 月

目录 Contents

第1章 管理概述

学习目标 / 1

1.1 管理与管理系统 / 1

1.1.1 管理的基本概念 / 1

1.1.2 管理的性质 / 4

1.1.3 管理系统及其构成 / 5

1.2 管理者与管理的职能 / 6

1.2.1 管理者 / 6

1.2.2 管理者的类型 / 8

1.2.3 管理者的技能与素质 / 9

1.2.4 管理的职能 / 11

1.3 管理学的特点和研究方法 / 12

1.3.1 管理学的特点 / 12

1.3.2 管理学的研究方法 / 13

本章小结 / 13

综合练习 / 14

第2章 管理理论和流派的形成与发展

学习目标 / 16

2.1 早期管理思想 / 16

2.2 古典管理理论 / 18

2.2.1 科学管理理论学派 / 18

2.2.2 一般管理理论学派 / 21

2.2.3 组织理论学派 / 22

2.3 行为科学理论 / 23

2.3.1 梅奥及霍桑试验 / 23

2.3.2 人性理论与管理模式 / 24

2.3.3 激励理论 / 25

2.3.4 群体行为理论 / 27

2.3.5 领导行为理论 / 27

2.4 现代管理理论 / 28

2.4.1 现代管理理论 / 28

2.4.2 当代管理理论的新发展 / 31

本章小结 / 34

综合练习 / 35

第3章 管理道德和社会责任

学习目标 / 36

3.1 管理道德 / 36

3.1.1 管理道德概述 / 36

3.1.2 企业道德和企业绩效 / 40

3.1.3 如何对企业员工进行道德管理 / 41

3.2 企业社会责任 / 43

3.2.1 企业社会责任概述 / 43

3.2.2 如何看待企业社会责任 / 45

3.2.3 社会责任国际标准体系SA8000 / 47

本章小结 / 52

综合练习 / 52

第4章 计划

学习目标 / 54

4.1 计划的特征和作用 / 54

4.1.1 计划的概念与特点 / 54

4.1.2 计划的性质与内容 / 56

4.1.3 计划的地位和作用 / 57

4.2 计划的类型与流程 / 59

4.2.1 计划的类型 / 59

4.2.2 计划的流程 / 61

4.3 计划编制的方法 / 63

4.3.1 滚动计划法 / 63

4.3.2 运筹学方法 / 64

4.3.3 网络计划技术 / 65

4.4 计划制定中应注意的问题 / 67

4.4.1 清楚表达组织的目标 / 67

4.4.2 遵循计划工作的相关原则 / 67

4.4.3 正确研判组织发展阶段 / 68

4.4.4 力争组织内部活动与相关资源相匹配 / 68

4.4.5 考虑未来的承诺期限 / 69

本章小结 / 70

综合练习 / 70

第5章 决策

学习目标 / 72

5.1 决策的定义、原则与依据 / 72

5.1.1 决策的定义 / 72

5.1.2 决策的原则 / 73

5.1.3 决策的依据 / 75

5.2 决策的类型 / 75

5.2.1 长期决策与短期决策 / 75

5.2.2 战略决策、战术决策与业务决策 / 76

5.2.3 集体决策与个人决策 / 76

5.2.4 初始决策与追踪决策 / 77

5.2.5 程序化决策与非程序化决策 / 78

5.2.6 确定型决策、风险型决策与不确定型决策 / 78

5.3 决策的理论 / 79

5.3.1 古典决策理论 / 79

5.3.2 行为决策理论 / 80

5.3.3 当代决策理论 / 81

5.4 决策的过程 / 81

5.4.1 识别机会 / 81

5.4.2 识别目标 / 82

5.4.3 拟定备选方案 / 82

5.4.4 评估备选方案 / 83

5.4.5 做出决定 / 83

5.5 决策的方法 / 84

5.5.1 定性决策方法 / 84

5.5.2 定量决策方法 / 86

本章小结 / 97

综合练习 / 98

第6章 组织

学习目标 / 99

6.1 组织结构设计 / 99

6.1.1 组织结构设计的定义 / 99

6.1.2 组织结构简介 / 99

6.1.3 组织结构设计的任务和基本原则 / 103

- 6.1.4 部门划分和职能确定(职位设计) / 104
- 6.1.5 组织结构设计的程序 / 106
- 6.2 工作分析与岗位设计 / 107
 - 6.2.1 工作分析的相关概念 / 107
 - 6.2.2 工作分析的步骤和内容 / 109
 - 6.2.3 岗位设计的概念和方法 / 111
- 6.3 组织的部门化 / 113
 - 6.3.1 职能部门化 / 113
 - 6.3.2 产品服务部门化 / 114
 - 6.3.3 流程部门化 / 114
 - 6.3.4 顾客部门化 / 115
 - 6.3.5 地域部门化 / 115
- 6.4 组织权力的配置 / 116
 - 6.4.1 权力和职权 / 116
 - 6.4.2 直线职权、参谋职权和职能职权 / 116
 - 6.4.3 职权配置方式 / 118
- 6.5 公司组织形式 / 119
 - 6.5.1 直线职能制 / 119
 - 6.5.2 事业部制 / 120
 - 6.5.3 控股制 / 121
 - 6.5.4 矩阵制 / 121
 - 6.5.5 模拟分权制 / 121
 - 6.5.6 虚拟公司 / 122
 - 6.5.7 委员会制 / 123
- 6.6 组织变革与组织发展 / 124
 - 6.6.1 组织变革的概念和内容 / 124
 - 6.6.2 组织变革的方式和过程 / 124
 - 6.6.3 组织变革阻力 / 126
 - 6.6.4 组织发展 / 127
- 6.7 组织文化 / 131
 - 6.7.1 组织文化的概念 / 131
 - 6.7.2 组织文化的内容 / 132
 - 6.7.3 组织文化对管理的作用 / 134
- 本章小结 / 137
- 综合练习 / 137

第7章 领导

学习目标 / 139

- 7.1 领导与领导者 / 139
 - 7.1.1 领导的概念 / 139
 - 7.1.2 领导与管理 / 139
 - 7.1.3 领导者与管理者 / 140
 - 7.1.4 领导者与追随者 / 143
 - 7.1.5 领导影响力 / 143
- 7.2 领导特质理论 / 146
 - 7.2.1 传统领导特质理论 / 147
 - 7.2.2 现代领导特质理论 / 147
- 7.3 领导行为理论 / 148
 - 7.3.1 极端领导方式理论 / 148
 - 7.3.2 管理系统理论 / 151
 - 7.3.3 领导行为的四分图理论 / 152
 - 7.3.4 管理方格理论 / 153
 - 7.3.5 连续统一体理论 / 155
- 7.4 权变理论 / 156
 - 7.4.1 权变理论 / 156
 - 7.4.2 情境领导理论 / 157
 - 7.4.3 路径—目标理论 / 158
- 本章小结 / 162
- 综合练习 / 162

第8章 激励

学习目标 / 165

- 8.1 需要与人性假设 / 165
 - 8.1.1 关于人的需要 / 165
 - 8.1.2 管理中的几种基本人性假设 / 167
- 8.2 激励的理论 / 171
 - 8.2.1 双因素理论 / 171
 - 8.2.2 激励期望理论 / 172
 - 8.2.3 激励强化理论 / 174
 - 8.2.4 激励公平理论 / 175
 - 8.2.5 文化激励理论 / 176

8.3 激励的方法与艺术 / 177

8.3.1 有效激励的基本原则 / 177

8.3.2 激励导向的工作设计 / 179

8.3.3 公平合理的奖罚制度 / 180

8.3.4 激励关键员工 / 181

本章小结 / 184

综合练习 / 185

第9章 沟通

学习目标 / 187

9.1 沟通的本质和一般过程 / 187

9.2 沟通的方式与渠道 / 190

9.3 组织沟通系统和网络 / 192

9.3.1 组织沟通系统 / 192

9.3.2 组织沟通网络 / 193

9.4 管理冲突的解决 / 196

9.4.1 管理冲突及其分类 / 196

本章小结 / 198

综合练习 / 199

第10章 控制

学习目标 / 203

10.1 控制活动 / 203

10.1.1 控制的概念 / 203

10.1.2 控制与计划 / 203

10.1.3 控制与风险 / 204

10.1.4 控制原理 / 205

10.2 控制系统 / 206

10.2.1 控制系统的构成 / 206

10.2.2 控制对象 / 207

10.2.3 控制主体 / 207

10.2.4 控制目标和路径 / 207

10.3 控制的类型 / 207

10.3.1 集中控制、分散控制与分层控制 / 207

10.3.2 开环控制与闭环控制 / 207

10.3.3 事前控制、事中控制与事后控制 / 208

10.3.4 一般控制与应用控制 / 210

10.3.5 预防控制与纠正控制 / 210

10.4 控制的内容 / 210

10.4.1 确立控制标准 / 210

10.4.2 衡量实际工作 / 212

10.4.3 鉴定偏差和采取矫正措施 / 213

10.5 控制的方法 / 214

10.5.1 预算控制 / 214

10.5.2 作业控制 / 215

10.5.3 审计控制 / 216

本章小结 / 217

综合练习 / 217

参考文献

【学习目标】

通过本章学习，你应该完成以下目标。

知识目标

掌握管理的含义和性质；

了解管理的特征以及管理的基本职能和管理者的素质要求；

了解管理学的研究对象。

能力目标

能运用所学的管理概念进行管理思考；

能进行正确的管理角色分工；

能按管理者的素质和技能要求进行自我培养；

能运用管理学的研究方法分析研究管理问题。

管理是我们这个现实世界普遍存在的现象。每一社会成员，都要同管理打交道，或者从事管理，成为管理者即管理主体，或者接受管理，成为管理对象即管理客体。更多的时候是一身两任，既是管理主体又是管理客体。而人在一定意义上就是具有组织和管理自己活动能力的社会动物。整个社会就是一个通过管理而正常运行的有机体。

1.1 管理与管理系统

1.1.1 管理的基本概念

1. 管理的内涵

管理，从字面上讲，就是管辖并处理的意思。人们从不同角度看管理往往得出不同的结论。

在经济学家看来，管理是生产运转的一个条件，没有管理就没有生产。在现代社会，如同科学技术是生产力一样，管理也是一种生产力。管理出高产，管理出质量，管理出效率。

在社会学家的眼里，管理是一种职权系统。在历史上，管理最初是由少数上层人物来决定普通成员的行动。后来，一些管理部门开始施行家长式的管理，再以后便出现了规章管理。劳动者既是管理对象又是管理主体。

但是关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有：

“管理就是决策。”

“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。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学活动。”

“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。

综上所述,所谓管理,实际上是指管理者通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,以及各管理学派的研究重点与特色。但是,也应看到,不同的定义,只是观察角度和侧重点不同,在总体上对管理实质内容的认识还是一致的。这些不同的定义,对全面、深刻地理解“管理”这一概念是极为有益的。

2. 管理的特征

管理活动不同于其他的实践活动,如科学活动、文体活动和教育活动。尽管这些活动需要管理,但就其活动本身而言是不同的,有着本质的区别。从管理本质来看,管理活动有如下突出特征。

(1) 管理是一种普遍的文化现象和社会现象。自从有了人类社会,就存在管理,并在此基础上形成各种管理思想,因此,管理是一种社会现象和文化现象。管理或管理活动的存在,必须具备两个必要条件:两人以上的集体活动;一致认可的目标。

在人类社会生产活动中,人们总是或多或少地组织起来,通过协作来达到个人单独活动所不能达到的效果。协作的有效性是通过管理活动完成和实现的。可见,管理的载体是组织。同时任何组织的活动,都需要计划与目标。管理就是通过制订计划,确定目标,引导组织成员实现目标,达到组织成员协作的效果。有组织活动的地方,就有管理活动,就需要管理,所以管理具有普遍性。

(2) 管理的主体是管理者。既然管理是让他人与自己一道去实现既定目标,那么管理者对管理的效果及组织绩效都承担重大责任。管理者在管理活动中扮演什么角色,即管理者的责任究竟是什么呢?美国管理学家德鲁克针对这一问题从三个层次做出正确回答。

德鲁克认为,管理者的第一责任是管理一个组织。组织是一个整体,为此,管理者应明确:我们的组织是什么,如何实现目标。只有这样,组织才能获得最大效益,更好地为社会服务。管理者的第二个责任是管理管理者。对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理,同时管理者还应该培养下属。管理者的第三个责任是管理工作和员工,主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。

(3) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致,每一项管理职能、每一个管理决策都需要协调。

(4) 管理的目的是为了实现目标。任何组织活动,都需要计划和目标。管理就是通过制订计划,确定目标,引导组织成员实现目标,达到组织成员协作的整体效果。

(5) 管理的核心是处理好人际关系。管理是管理者让他人与自己一起去实现既定的目标。在实现目标的过程中,如何采取各种手段和措施使他人的行为能够与组织的目标保持一致,是十分重要的。有些管理学者认为,组织是一个社会合作系统,人们在这个社会合作系统内相互合作和协作,达成个人无法实现的整体效果。显然,人们彼此协作有效与否,将直接影响到整体效果。因此,管理者的主要工作就是与人打交道,管理的核心就是处理好人际关系。

3. 管理既是一门科学,又是一门艺术

从管理特征上来看,管理既是一门科学,也是一门艺术,是科学性与艺术性的统一。

(1) 管理是一门科学。管理的科学性是指人们在发现、探索、总结和遵循客观规律的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原则,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。管理的科学性主要体现在以下几点。

① 科学的规律性。管理科学是人类长期从事社会生产实践活动中,对管理活动规律的总结。作为一门科学,管理需要具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性提示出来,形成原则、程序和方法,对管理者管理活动予以普遍性指导,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性,就要在管理活动中不断发现与摸索管理的规律性,按照管理的规律来办事,在科学的管理理论与原则的指导下,搞好管理,提高管理效率。

② 管理学是从客观实际出发,研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性的学科,这些规律是客观存在的,如果谁违背了这些规律,就必然会遭到惩罚。比如企业经营中有一条一成不变的真理:企业必须以自己的产品和服务最大限度地去满足顾客的需求才能盈利。这条法则应该说是古今中外企业必须遵循的基本法则,谁违背了谁就要吃亏。

③ 严密的程序性。科学的逻辑在管理活动中表现为一种严格的程序化操作,程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中,其次体现在具体的操作工艺中。

④ 先进的技术性。管理学是一门应用性很强的学科,管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中,这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能,以便完成具体的管理任务。

(2) 管理是一门艺术。管理是一种随机的创造性工作,它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案,也不可能为管理者提供解决问题的具体模式,它只能使人们按照客观规律的要求,实施创造性管理,从这个意义上讲,我们说管理是一种艺术。同时,管理中还存在着许多未知的、灵活的、模糊的因素。所谓未知的、灵活的、模糊的因素,即靠人的经验、感觉、魄力、权威等都无法度量甚至无法言传,被人们称为“艺术”的部分,这部分也正是管理学应该开发的处女地。随着科学技术的发展和管理科学的发展,那些未知的、灵活的、模糊的领域会越来越少(但不会没有),但对管理艺术水平的要求却越来越高。

管理的艺术性在具体的管理活动中要求如下。

① 巧妙的应变性。管理者在其管理生涯中,会遇到各种意想不到的事件,有无应变能力,便显得十分重要。尤其是当组织遇到突然的重大变故时,管理者的应变能力往往起着决定性作用。

② 灵活的策略性。管理者不仅需要运用智慧进行战略层面上的思维和运作,更需要策略层面上的灵活操作,只有一个个策略上的成功,才能最终取得战略上的成功。

③ 完美的协调性。管理者的重要任务就是对各种关系的成功协调,如同指挥乐队弹奏钢琴协奏

曲。协调出动力,出效益,其中,人际关系的成功协调将是对管理者的重大考验。

(3) 管理是科学与艺术的统一、客观规律与主观能动性的统一。管理科学是反映管理关系领域中客观规律的知识体系,管理艺术则是以管理知识和经验为基础,富有创造性的管理技巧的综合。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映,而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术,才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。

在管理的科学性上,人们常犯的错误是:盲目照搬国外的管理理论;将书本上的管理原理当作教条;认为管理只靠实践,从不相信管理专家。尤其是第三种看法,在管理中广泛存在。

在管理的艺术上,人们常犯的错误是:认为管理的艺术是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新,而管理本身是没有规律可循的,更没有办法通过学习掌握管理的技巧;过分强调管理的艺术性,因而大多数人只能天生处于被管理、被领导的地位;在管理实践上缺乏科学的管理制度,而常常以管理者的心情、好恶来作为决策的依据。

对于学习管理学的人来说,不能把管理学当作一般的知识性学科进行学习,也不能简单地当作完成职业操作技能来学习,而应该从管理科学、管理艺术两个层面来学习研究管理学,把自己修炼成一个出色的管理者。

从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,两者之间不是互相排斥的,而是互相补充的。靠背诵原理来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠运气,靠直觉或过去的经验办事,很难找到对问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”主管人员,但这是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端,它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。

1.1.2 管理的性质

管理,从它最基本的意义来看,一是组织劳动,二是指挥、监督劳动,即具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。

1. 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动—不同于这一点总体的独立器官的运动—所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

管理的二重性反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性,就是说管理是生产过程固有的属性,是有效地组织劳动所必需的;所谓目的性,就是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关,反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。

(1) 管理的自然属性。

管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,

具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，故也称作管理的生产力属性。

(2) 管理的社会属性。

管理的社会属性是指管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以，管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现，又反映和维护一定的社会生产关系，其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下，监督的主体、目的和方式都会不同，因而也必然使管理活动具有不同的性质。

2. 学习管理二重性的意义

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践都具有重要的现实意义。

(1) 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系，是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性，就是说管理是生产过程固有的属性，是有效组织劳动所必需的；所谓目的性，就是说管理直接或间接的同生产资料所有制有关，反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。我们深入理解管理的二重性，形成具有中国特色的管理学，才能更好地指导我国的管理实践。

(2) 有助于学习、引进国外有益的管理理论、技术和方法。我们要在继承和发展我国过去的科学管理经验和理论的同时，注意学习和引进国外先进的管理理论、技术和方法，根据我国的国情，融汇提炼，为我所用。而掌握管理的二重性，使我们能够正确评价国外的管理理论、技术和方法，从而去其糟粕，取其精华。在研究之后要有选择地在实践中试用，并加以改选，使其适合我们的情况，这样才能把它吸收过来，成为我国管理科学体系的有机组成部分。

任何一种管理方法、管理技术和管理手段的出现都是有其时代背景的。也就是说，它是同生产力水平及其他一切情况相适应的。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时，必须结合自己的实际情况，因地制宜，这样才能取得预期的效果。实践表明，不存在适用于古今中外的普遍模式。

1.1.3 管理系统及其构成

1. 管理系统的含义

从系统论的观点研究管理，管理就是一个完整的系统。

管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机体。

任何管理都是一个系统。管理者必须从系统的观念出发，整体地、联系地观察、分析和解决管理问题。

管理系统作为一个科学的概念，包括以下具体含义。

(1) 管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以看作是管理系统的子系统；而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

(2) 管理系统是一个层次结构。其内部划分成若干子系统，并组成有序结构；而对外，任何管

理系统又成为更大社会管理系统的子系统。

(3) 管理系统是整体的, 发挥着整体功能, 即其存在的价值在于其管理功效的大小, 而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

2. 管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成。

(1) 管理目标。管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿, 管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现目标。

(2) 管理主体。管理主体即管理者, 是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现, 所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者, 是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体, 管理者既表现为单个管理者, 又表现为管理者群体及所构成的管理机构。

(3) 管理对象。管理者是对管理对象进行管理的。管理对象, 作为管理行为的受作用一方, 对管理成效及组织目标的实现, 具有重要的作用。管理对象包括不同类型的组织, 也包括各组织中的构成要素及职能活动。

(4) 管理媒介。管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些动作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用, 它是决定管理功效最直接、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式, 是管理的直接实施手段, 具有过河所必需的“桥”与“船”的作用, 也是十分重要的。

(5) 管理环境。管理环境是指实施管理过程中的各种内外总条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在, 并受到管理环境的影响。所以, 管理环境是管理系统的有机组成部分。

1.2

管理者与管理的职能

1.2.1 管理者

1. 管理者的含义

(1) 管理工作。就一般意义而言, 管理者就是指全部或部分从事管理工作的人员。所以, 要研究管理者, 首先应对管理工作有大致的分析。

① 广义的管理工作。从广义上看, 凡是对组织资源或职能活动进行筹划与组织的工作都属管理工作。这样, 凡是在各级各类组织中管人、管物、管理某项活动的都可以看作是广义上的管理者。例如, 在一个企业中, 从总经理的领导工作, 到会计员的账务处理工作, 都可以看作是广义的管理工作。

② 狭义的管理工作。从狭义上看, 以管人为核心的、组织与协调的工作属于管理工作, 即通过管理他人, 进而筹划与组织资源与活动的各种工作。例如, 企业中总经理和各部门经理、各作业班组长所从事的工作即为狭义的管理工作。

(2) 管理者的概念。传统的观点认为, 管理者是运用职位、权力, 对人进行统驭和指挥的人。这种概念强调的是组织中正式职位和职权, 强调必须拥有下属。现代的管理者观点以美国学者德鲁

克(Drucker)为代表,他给管理者下定义为:在一个现代的组织里,每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者,即为管理者。这一定义,强调作为管理者首要的标志是必须对组织的目标负有贡献的责任,而不是权力;只要共同承担职能责任,对组织的成果有贡献,他就是管理者,而不在于他是否有下属人员。依据这一定义,拥有知识并负有贡献的工程师就是管理者。

综合以上分析,管理者可被定义为:管理者是指履行管理职能,对实现组织目标负有贡献责任的人。

【管理故事】

有7个人曾经住在一起,每天分一大桶粥。要命的是,粥每天都是不够的。

一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家开始组成3人的分粥委员会及4人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全都是凉的。

最后想出来一招:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益,并且要让个人利益与公司利益统一起来。责任、权力和利益是管理平台的三根支柱,缺一不可。缺乏利益,员工就会积极性下降,消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好,员工才能“八仙过海,各显其能”。

同样是7个人,不同的分配制度,就会有不同的风气。所以,一个单位如果有不好的工作习气,一定是机制问题,一定是没有完全公平、公正、公开,没有严格的奖勤罚懒。如何制订这样一个制度,是每个管理者需要考虑的问题。

2. 管理者的角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克1955年提出“管理者角色”的概念。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。

管理者扮演的角色或者说责任大体上分为三类。

(1) 管理一个组织。管理的目的是为了求得组织的生存和发展。为此管理者必须做到:一是确定该组织是干什么的、应该有什么目标、如何采取积极的措施实现目标。二是谋取组织的最大效益;三是“为社会服务”和“创造顾客”。

(2) 管理管理者。组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,同时人人又都是被管理者,因此管理者必须做到:一是确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同目标前进;二是培养集体合作精神;三是培训下级;四是建立健全的组织结构。

(3) 管理工人和工作。管理者必须认识到两个假设前提:一是关于工作,其性质是不断急剧变动的,既有体力劳动又有脑力劳动,而且脑力劳动的比例会越来越大;二是关于人,要正确认识到

“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各类各级人员相互关系的重要性。

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)一项广为引用的研究认为,管理者扮演着十种角色,这十种角色又可进一步归纳为三大类:人际角色、信息角色和决策角色。

(1) 人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。人际角色又包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。

- 代表人角色。作为所在组织的管理者,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如管理者有时出现在社区的集会上,参加社会活动,或宴请重要客户等,在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。

- 领导者角色。由于管理者对所在组织目标的成败负有重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。就这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

- 联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

(2) 信息角色。在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人员获得足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是与组织内其他工作小组信息传递的渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色,具体又包括监督者、传播者和发言人三种角色。

- 监督者角色。管理者持续关注组织内外环境变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。

- 传播者角色。管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。

- 发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的人。

(3) 决策角色。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就失去应有价值。决策角色具体又包括企业家、危机应对者、资源分配者和谈判者四种角色。

- 企业家角色。管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会,并对所发现的机会进行投资以利用这种机会。

- 危机应对者角色。它是指管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调整等。

- 资源分配者角色。管理者决定组织资源用于哪些项目。

- 谈判者角色。管理者把大量时间花费在谈判上,管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

1.2.2 管理者的类型

管理者可以按多种标准进行分类。

1. 按管理层次划分

(1) 高层管理者。这是指一个组织中最高领导层的组成人员。他们对外代表组织,对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。他们侧重于组织的长远发展计划、战略目标和重大

政策的制定,拥有人事、资金及资源的控制权,以决策为主要职能,故也称为决策层。例如,企业的总经理就属于高层管理者。

(2) 中层管理者。这是指一个组织中中层机构的负责人员。他们是高层管理者决策的执行人,负责制定具体的计划、政策,行使高层授权下的指挥权,并向高层报告工作,也称为执行层。例如,工厂的生产处长、商场的商品部经理。

(3) 基层管理者。这是指在生产经营第一线的管理人员。他们负责将组织的决策在基层落实,制定作业计划,负责现场指挥与现场监督,也称为作业层。例如,生产车间的工段长、班组长。

2. 按管理工作的性质与领域划分

(1) 综合管理者。这是指负责整个组织或其所属单位全面管理工作的管理人员。他们是一个组织或其所属单位的主管,对整个组织或该组织单位目标的实现负有全部责任;他们拥有这个组织或单位所必需的权力,有权指挥和支配该组织或该单位的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。例如,工厂的厂长、车间主任、工段长都是综合管理者,而工厂的计财处长则不是综合管理者,因为其只负责财务这种单一职能的管理。

(2) 职能管理者。这是指在组织内只负责某种职能的管理人员。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长,例如,一个工厂的总工程师、设备处长等。就一般工商企业而言,职能管理者主要包括以下类别:计划管理、生产管理、技术管理、市场营销管理、物资设备管理、财务管理、行政管理、人事管理、后勤管理、安全保卫管理等。

3. 按职权关系的性质划分

(1) 直线管理人员。这是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。他们主要是组织等级链中的各级主管,即综合管理者。例如,企业中的总经理、部门经理、班组长,他们是典型的直线人员,主要是由他们组成组织的等级链。

(2) 参谋人员。这是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系,与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是职能管理者。

直线管理人员与参谋人员,是依职权关系进行的区分,是相对于职权作用对象而言的,在实际管理中两者经常转化。例如,财务处长对其他各部门来说是参谋性管理者,因为其只是在财务领域内进行专业指导;而对于财务处内部人员来说,财务处长却是直线管理者,因其对本处工作人员有直接指挥的权力。

1.2.3 管理者的技能与素质

1. 管理者的素质

管理者的素质是指管理者具备的与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。管理者的素质是形成管理水平与能力的基础,是做好管理工作、取得管理成效的极为重要的主观条件。

管理者的基本素质包括如下方面。