



高职高专“十二五”规划教材

管理学原理

— GUANLIXUE YUANLI —

陈文汉◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



配电子课件

策划编辑：王玉鑫
封面设计：王伟光



GUANLIXUE YUANLI

地址：北京市百万庄大街22号
电话服务
社服务中心：(010)88361066
销售一部：(010)68326294
销售二部：(010)88379649
读者购书热线：(010)88379203

邮政编码：100037
网络服务
门户网：<http://www.cmpbook.com>
教材网：<http://www.cmpedu.com>
封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-35739-1

定价：29.00元



高职高专“十二五”规划教材

管理学原理

主 编 陈文汉

副主编 汪 波 杨 波

参 编 吕宏晶 肖春蓉



机械工业出版社

本书围绕高等学校管理人才的培养目标,按照理论以够用为度的改革要求,结合当今最前沿的管理理论和最典型的管理实践,贯穿理论指导实践、实践验证理论、理论和实践紧密结合的原则,既保留了管理学的理论体系,又吸收了管理研究的最新理论和研究成果。在内容设计上以管理职能为基本框架,在介绍了管理、管理者与管理学,管理理论的形成与发展,社会道德和责任这些管理的一般概念和知识的基础上,按照计划、决策、组织、领导、激励、沟通 and 控制的顺序安排章节,阐述了管理过程的有关知识及其运用。在编写形式上,采取一种“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化的新型教材模式,通过管理训练和综合练习来检验和实践教学内容,形成完整的教与学的循环。

本书可作为高等学校应用型本、专科,成人高等学校本、专科管理类专业和非管理类专业的管理学基础课教材和教学参考书,也可以作为工商管理类在职培训和岗位培训的教材,还可以作为各类管理人员的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/陈文汉主编. —北京:机械工业出版社, 2011.9

高职高专“十二五”规划教材

ISBN 978-7-111-35739-1

I. ①管… II. ①陈… III. ①管理学—高等职业教育—教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 176902 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:王玉鑫 责任编辑:王玉鑫 孙晶晶

封面设计:王伟光 责任印制:乔 宇

北京瑞德印刷有限公司印刷(三河市胜利装订厂装订)

2011 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·15.75 印张·385 千字

0 001—3 000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-35739-1

定价:29.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

管理学是专门研究管理活动基本规律和一般方法的学科。

本书紧密围绕高等职业教育人才培养目标,按照理论适用、实用、够用的改革要求,以理论密切联系实际作为写作宗旨来组织编写的。通过本书的学习,旨在拓宽学生的知识面,培养学生的管理意识和管理能力,提高学生的综合素质,使学生成为既具有一定专业技能理论和实践能力,又具有现代管理理论和技能的新型复合型人才。在内容设计上,以管理职能为基本框架,在介绍了管理、管理者与管理学,管理理论的形成与发展,社会道德和责任这些管理一般概念和知识的基础上,按照计划、决策、组织、领导、激励、沟通和控制的顺序安排章节,阐述了管理过程的有关知识及其运用。在编写形式上,采取一种“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化的新型教材模式,通过大量管理训练和综合练习来检验和实践教学内容,形成完整的教与学的循环。总之,本书的设计独具匠心,使读者既牢固树立管理理论和管理意识,同时还具有开展管理活动的相应知识和能力。

本书旨在帮助读者学会对管理活动基本分析框架及思维方法。本书的特色在于:①每章均设置能力目标和知识目标,使读者明确学习的目的。②每章均设课前阅读,引出正文,课前阅读不仅引导学生运用所学知识探讨现实问题,而且提供了分析方法与思路。③每章都有一些“管理故事”、“小资料”等,为读者提供了一个学习管理知识的新平台,拓宽了视野。④每章都有与本章内容紧密结合的实训设计,使读者通过演练,把所学理论与实际结合起来,学以致用。

本书的作者都是从事过管理学研究多年的专家学者。广东海洋大学陈文汉担任主编负责全书总体框架设计并提出了写作大纲。具体编写分工如下:广东海洋大学陈文汉编写第1、2章;安徽工业经济职业学院汪波编写第3、7章;广东海洋大学肖春蓉编写第4、5章;辽宁机电职业技术学院杨波编写第6、8章;辽宁机电职业技术学院吕宏晶编写第9、10章。陈文汉对全书进行统稿并最后定稿。本书参阅了大量的国内外教材、著作、报刊及各类媒体报道,遗漏未列出的文献,敬请作者谅解,在此一并表示感谢!对于多年来给予我支持和帮助的老师、同学、朋友、同事们,表示感谢!感谢机械工业出版社为本书的出版所做的大量工作!

由于管理学理论的发展,加之我们学识和教学经验限制,书中难免有错漏与不妥之处,敬请各位读者指正!(电子邮箱:cwhan2008@163.com)

陈文汉

目 录

前言

第1章 管理、管理者与管理学	1
1.1 管理与管理系统	2
1.1.1 管理的基本概念	2
1.1.2 管理的性质	5
1.1.3 管理系统及其构成	6
1.2 管理者与管理的职能	7
1.2.1 管理者	7
1.2.2 管理者的类型	10
1.2.3 管理者的素质与技能	11
1.2.4 管理的职能	12
1.3 管理学的特点和研究方法	14
1.3.1 管理学的特点	14
1.3.2 管理学的研究方法	15
本章小结	16
管理训练	17
综合练习	17
第2章 管理理论的形成与发展	19
2.1 早期管理思想	20
2.2 古典管理理论	22
2.2.1 科学管理理论	22
2.2.2 一般管理理论	24
2.2.3 组织理论	26
2.3 行为科学理论	26
2.3.1 梅奥及霍桑试验	27
2.3.2 人性理论与管理模式	27
2.3.3 激励理论	28
2.3.4 群体行为理论	28
2.3.5 领导行为理论	28
2.4 现代管理理论	29
2.4.1 现代管理理论的学派	29
2.4.2 当代西方管理思想	32
2.4.3 当代管理理论的新发展	33
本章小结	36
管理训练	37

综合练习	37
第3章 社会道德和责任	39
3.1 管理道德	39
3.1.1 企业道德概述	40
3.1.2 企业道德和企业绩效	43
3.1.3 对企业员工进行道德管理	44
3.2 社会责任	47
3.2.1 企业社会责任概述	47
3.2.2 如何看待企业社会责任	48
3.2.3 社会责任 SA8000	51
本章小结	52
管理训练	52
综合练习	53
第4章 计划	55
4.1 计划的特征和作用	56
4.1.1 计划的概念与特点	56
4.1.2 计划的性质与内容	59
4.1.3 计划的地位和作用	60
4.2 计划的类型与流程	61
4.2.1 计划的类型	61
4.2.2 计划的流程	63
4.3 计划的编制方法	66
4.3.1 滚动计划法	66
4.3.2 运筹学方法	67
4.3.3 网络计划技术	68
4.4 计划制订应注意的问题	70
4.4.1 清楚表达组织的目标	70
4.4.2 遵循计划工作的相关原则	71
4.4.3 正确研判组织发展阶段	72
4.4.4 力争组织内部活动与相关资源相匹配	72
4.4.5 考虑未来的承诺期限	72
本章小结	73
管理训练	73
综合练习	74

第5章 决策	77	6.2.1 工作分析的相关概念	116
5.1 决策的定义、原则与依据	78	6.2.2 工作分析的工作步骤和内容	118
5.1.1 决策的定义	78	6.2.3 岗位设计的概念	119
5.1.2 决策的原则	79	6.2.4 岗位设计的要求	119
5.1.3 决策的依据	80	6.2.5 岗位设计的原则	119
5.2 决策的类型	81	6.2.6 岗位设计的选择	120
5.2.1 长期决策与短期决策	81	6.2.7 岗位设计的工作步骤和内容	121
5.2.2 战略决策、战术决策与业务决策	81	6.3 组织的部门化	122
5.2.3 集体决策与个人决策	82	6.3.1 职能部门化	122
5.2.4 初始决策与追踪决策	83	6.3.2 产品和服务部门化	123
5.2.5 程序化决策与非程序化决策	84	6.3.3 流程部门化	123
5.2.6 确定型决策、风险型决策与 不确定型决策	84	6.3.4 顾客部门化	124
5.3 决策的理论	85	6.3.5 地域部门化	124
5.3.1 古典决策理论	85	6.4 组织权力的配置	125
5.3.2 行为决策理论	85	6.4.1 权力和职权	125
5.3.3 当代决策理论	86	6.4.2 直线职权、参谋职权和职能职权	125
5.4 决策的过程	87	6.4.3 职权配置方式	127
5.4.1 识别机会	87	6.5 公司组织形式	128
5.4.2 识别目标	87	6.5.1 直线职能制	128
5.4.3 拟订备选方案	88	6.5.2 事业部制	129
5.4.4 评估备选方案	88	6.5.3 控股制	130
5.4.5 作出决定	89	6.5.4 矩阵制	130
5.4.6 选择实施战略	89	6.5.5 模拟分权制	131
5.4.7 监督和评估	90	6.5.6 虚拟公司	131
5.5 决策的方法	90	6.5.7 委员会制	132
5.5.1 定性决策方法	90	6.6 组织变革与组织发展	133
5.5.2 定量决策方法	92	6.6.1 组织变革的概念和内容	133
本章小结	102	6.6.2 组织变革的方式和过程	133
管理训练	103	6.6.3 组织变革阻力	135
综合练习	104	6.6.4 组织发展	136
第6章 组织	107	6.7 组织文化	141
6.1 组织结构的设计	108	6.7.1 组织文化的概念	141
6.1.1 组织设计	108	6.7.2 组织文化的内容	141
6.1.2 组织结构	108	6.7.3 组织文化对管理的作用	142
6.1.3 组织结构设计的任务和基本原则	112	本章小结	144
6.1.4 部门划分和职能 确定(职位设计)	113	管理训练	145
6.1.5 组织结构设计的程序	115	综合练习	146
6.2 工作分析与岗位设计	116	第7章 领导	149
		7.1 领导与领导者	149
		7.1.1 领导的概念	149

7.1.2 领导与管理.....	150	第9章 沟通.....	199
7.1.3 领导者与管理者.....	151	9.1 沟通的本质和一般过程.....	199
7.1.4 领导者与追随者.....	153	9.2 沟通的方式与渠道.....	202
7.1.5 领导者的影响力.....	153	9.3 组织沟通系统和网络.....	204
7.2 领导特质理论.....	157	9.3.1 组织沟通系统.....	204
7.2.1 传统领导特质理论.....	157	9.3.2 组织沟通网络.....	205
7.2.2 现代领导特质理论.....	157	9.4 管理冲突的解决.....	208
7.3 领导行为理论.....	158	9.5 领导者时间管理的方法和技能.....	211
7.3.1 勒温的三种极端领导方式理论.....	158	9.5.1 领导者时间管理的方法.....	212
7.3.2 利克特的管理系统理论.....	161	9.5.2 领导者时间管理的技能.....	213
7.3.3 领导行为的四分图理论.....	162	本章小结.....	215
7.3.4 管理方格理论.....	163	管理训练.....	216
7.3.5 连续统一体理论.....	164	综合练习.....	217
7.4 权变理论.....	165	第10章 控制.....	222
7.4.1 费德勒权变理论.....	165	10.1 控制活动.....	223
7.4.2 情境领导理论.....	166	10.1.1 控制的概念.....	223
7.4.3 豪斯的路径—目标理论.....	167	10.1.2 控制与计划.....	223
本章小结.....	170	10.1.3 控制与风险.....	224
管理训练.....	171	10.1.4 控制原理.....	226
综合练习.....	172	10.2 控制系统.....	227
第8章 激励.....	176	10.3 控制的类型.....	228
8.1 需要与人性假设.....	177	10.3.1 集中控制与分散控制.....	228
8.1.1 关于人的需要.....	177	10.3.2 开环控制与闭环控制.....	228
8.1.2 关于人性的理论.....	178	10.3.3 事前控制、事中控制与 事后控制.....	229
8.1.3 管理中的几种基本人性假设.....	180	10.3.4 一般控制与应用控制.....	231
8.2 激励的过程理论.....	184	10.3.5 预防控制与纠正控制.....	231
8.2.1 赫茨伯格的二因素理论.....	184	10.4 控制的内容.....	232
8.2.2 激励期望理论.....	185	10.4.1 确立控制标准.....	232
8.2.3 激励强化理论.....	187	10.4.2 衡量实际工作.....	233
8.2.4 激励公平理论.....	188	10.4.3 鉴定偏差和采取纠正措施.....	234
8.2.5 文化激励理论.....	190	10.5 控制的方法.....	235
8.3 激励的方法与艺术.....	191	10.5.1 预算控制.....	235
8.3.1 有效激励的基本原则.....	191	10.5.2 作业控制.....	237
8.3.2 激励导向的工作设计.....	192	10.5.3 审计控制.....	238
8.3.3 公平合理的奖罚制度.....	194	本章小结.....	238
8.3.4 激励关键员工.....	195	管理训练.....	239
本章小结.....	196	综合练习.....	240
管理训练.....	197	参考文献.....	243
综合练习.....	197		

第1章 管理、管理者与管理学



学习目标

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

知识目标

- 掌握管理的含义和性质
- 了解管理的特征、管理者的素质要求和管理的职能
- 了解管理学的研究方法



课前阅读

张经理的管理难题

松达公司第三分公司的领导班子刚刚作了调整，公司设备处处长张志山调任分公司经理。他刚上任，一些迫切的问题和难题就一股脑儿地压向他。

时间已进入1月中旬，新一年的工作计划还没有谱，上一年的工作总结至今未做，且员工们对考核结果议论纷纷；分公司机构设置与人员思想僵化，群众意见很大；由于通勤车年久失修，接通勤的路上车出故障了，许多员工上班迟到了近一个小时；供气车间的锅炉出了故障，导致几个车间停产；销售部经理赶来汇报，一批刚刚发出的产品由于质量问题已被退货，请示经理如何处置；总公司召集一个紧急会议，要求分公司经理必须参加……

此前，张志山曾在前任经理的陪同下，用一周时间了解了该分公司的情况，发现了现存的诸多问题，这令他十分头疼：

生产效率低下，按照订货合同，有的供应商不能按时交货，这不但造成了经济损失，而且也影响了公司的信誉；产品质量不好，被用户退回的现象时有发生；与此相关的是，生产设备陈旧老化，故障频发；工人们怨声载道，甚至扬言，“企业黄了才好，免得自己在这里受罪，让当官的享福”；管理干部们也抱怨工人没有积极性，不好好干活；一些工人严重违反操作规程而导致生产事故……这些事件正在等待着新任经理处理。

公司的管理制度陈旧，而且各种制度都不健全；员工对奖励制度很有意见，认为分配不公……

如今公司的产品市场销售不畅，而且过去的许多欠款收不回来……

总公司不断地对分公司提出更高的目标，以前制订的多个利润计划都落空了。这回张经

理要制订什么样的目标呢?

张经理陷入迷茫之中:究竟什么是管理,他所面临的这个烂摊子应怎样将其理顺并着手解决,作为经理,其管理工作到底应该抓什么?

资料来源:单凤儒,金彦龙.管理学[M].北京:科学出版社,2009.

思考:什么是管理?这是每一个管理者都要思考的问题。公司的工作很琐碎,作为管理者应该抓什么,怎么抓。看来这里面的确大有文章。

管理是当今社会普遍存在的现象。每一个社会成员,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。更多的时候是一身二任,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、处理的意思。由于管理涉及面广,所以一般人按照某种需要,从某种角度来谈论管理、看待管理。

经济学家认为,管理是生产运行的一个条件,没有管理就没有生产。在现代社会,管理也是一种生产力。管理出高产,管理出质量,管理出效率。

社会学家认为,管理是一种职权系统。从历史上看,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。”

“管理就是由一个人或者更多的人来协调他人的活动,以收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

“管理就是指计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是指筹划、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行动,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性、科学性活动。”

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

上述定义是从不同的侧面、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,管理实际上是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调与他人之间的活动,共同实现既定目标的活动过程。



思考

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,从总体上对管理实质内容的认识还是共通的。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。



管理故事

有一天,动物园的管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低。因此他们决定将笼子的高度由原来的10m加高到20m。结果第二天,他们发现袋鼠还是跑到外面来了,他们又决定再将高度加高到30m。

没想到,隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到100m。一天,长颈鹿和几只袋鼠在闲聊,“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。

“很难说。”袋鼠说:“如果他们再继续忘记关门!”

事情有本末、轻重、缓急之分,上面的管理故事中关门是本,加高笼子的高度是末,舍本逐末,当然就不得要领了。管理是什么?管理是抓事情的“本末”、“轻重”和“缓急”。

2. 管理的特征

管理活动不同于其他实践活动,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:两个以上的集体活动;一致认可的目标。

在人类社会的生产活动中,人们总是或多或少地组织起来,通过协作来达到依靠个人力量所不能收到的效果。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同去实现既定目标,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将扮演什么角色,即管理者的责任究竟是什么呢?美国管理学家彼得·F. 德鲁克针对这一问题从三个层次做出准确的回答。

德鲁克认为,管理者的第一个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。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在目标。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共同实现既定的目标。在实现目标的过程中,如何采取各种手段和措施,使得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,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:

科学的规律性。管理学是人类在长期的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,要求管理具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性体现出来,形成原则、程序和方法,对管理者的管理活动予以普遍指导,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,就是要求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。

管理学是从客观实际出发,来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,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。这条法则则是企业必须遵循的基本法则,谁违背了谁就要吃亏。

严密的程序性。科学的逻辑在管理活动中表现为一种严密的程序化操作,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。

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地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,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。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是无法言传的,是被人们称为“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:

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。尤其是当组织突然遇到重大变故时,管理者的应变能力往往起着决定性的作用。

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,只有策略上的成功,才能最终取得战略上的成功。

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,如乐队指挥、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是反映管理关系领域中的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做教条;认为管理源于实践,从不相信管理专家。尤其是第三种看法,在管理中广泛存在。

在管理的艺术性上,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,从而大多数人只能处于被管理、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、喜恶来作为决策的依据。

对于学习管理学的人来说,不能把管理学当做一般的知识性学科进行学习,也不能简单地当做完成职业的操作技能来学习,而应该从管理科学、管理艺术两个层面学习研究管理学,使自己修炼成一名出色的管理者。



思考

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,而是互相补充的。靠“背诵原理”来进行管理活动,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碰运气、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”的主管人员,但却是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的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，故管理的自然属性也称为管理的生产力属性。

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，它又有同生产关系的特定要求，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，由谁来监督，监督的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) 学习管理的二重性的意义。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非常重大的现实意义：

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。管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。要形成具有中国特色的管理学，更好地指导我国的管理实践。

2) 注意学习、引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。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，从中去其糟粕，取其精华。在研究之后要有选择地在实践中试用，并加以改进，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。



思考

任何一种管理方法、管理技术的出现总是有其历史背景的。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、技术和方法时，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，不存在一个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构成的子系统，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，管理者必须从管理系统的观念出发，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，这些要素可以看做管理系统的子系统；而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

2) 管理系统具有一定的层次结构。其内部划分成若干子系统，并组成有序结构；而对外，任何管理系统又是更大社会管理系统的子系统。

3) 管理系统具有整体性，发挥着整体功能，即其存在的价值取决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

管理系统一般是由以下要素构成的。

(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管理目标。

(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，具有重要的影响作用。管理对象既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。管理媒介主要是指管理机制与方法。管理机制与管理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，具有中间桥梁作用，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。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分析。

(2) 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于管理工作。凡是在各级各类组织中管人、管物、管理某项活动的人都可以看做广义上

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，都可以看做广义的管理工作。

(3) 狭义的管理工作。从狭义上看，以管人为核心的组织与协调工作属于管理工作。即通过管理他人，进而筹划组织资源与活动的各种工作。例如，企业中的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。

(4) 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通过他们的职位和知识，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，管理者的定义为：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，他们抓阄决定由谁来分粥，每天轮一个。于是一周下来，他们平均每个人只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。

后来他们推选出一个德高望重的人来分粥。另外6个人便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个人的分粥委员会及4个人的评选委员会，分下来，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，就算不平均，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，让每个成员按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾组织的整体利益和个人利益，并且要让个人利益与组织的整体利益统一起来。责任、权力和利益是管理平台的3根支柱，缺一不可。缺乏个人利益，成员的积极性就会下降，消极怠工。管理者只有把“责、权、利”的平台搭建好，成员才能做到“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。所以一个组织如果有不良的工作风气，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制度。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·F. 德鲁克(Peter·F. Drucker)于1955年提出“管理者角色”(The role of the manager)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