



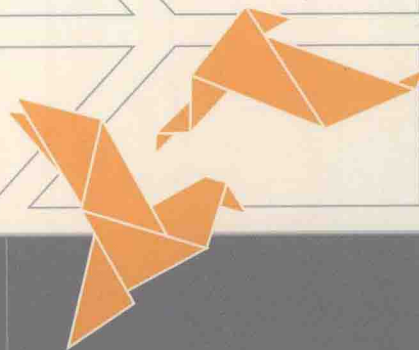
21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
高校系列

MANAGEMENT

管理学原理

+ 姚莉 主编

涉取、传播经典管理理论和当代前沿管理思想
注重基本理论、基础知识和管理实践有机融合
强调管理者职业素养提升和管理能力训练培养



ECONOMICS
AND
MANAGEMENT



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

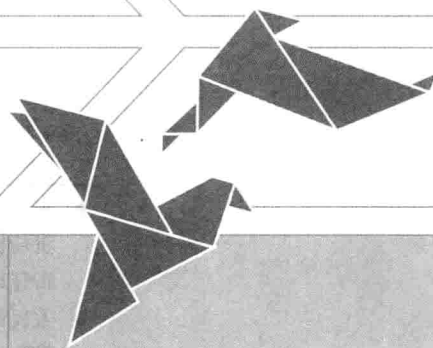


21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
高校系列

MANAGEMENT

管理学原理

+ 姚莉 主编



ECONOMICS
AND

MANAGEMENT

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 姚莉主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 8
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-32085-8

I. ①管… II. ①姚… 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203176号

内 容 提 要

本教材以现代管理学原理为核心,以管理职能为主线,较系统介绍了现代管理学的基本理论和基本方法。全书共有12章,主要内容包括管理学的起源与发展,管理理论发展及演进,管理环境与管理道德,管理基本原理与方法,管理的主要职能活动:计划、决策、组织、人员配备、领导、激励、沟通和控制。

本教材秉承融合提炼、继承创新的精神,注重吸收反映本学科的最新知识和研究成果,使本书的内容能够符合时代的要求和我国管理发展的客观需要。本教材兼顾基础知识教育和实践性教学两个方面,注重定性分析与定量分析结合,适当增加图、表、案例思考内容的比例,强化知识的应用性、可操作性。本书体系较完整、内容较丰富,为了让读者能够及时地检查自己的学习效果,把握自己的学习进度,每章后面都附有适量的习题和案例。

本书适于高等院校和各类成人教育院校作为教材,也能满足各公司(集团)举办研究班、进修班的需要,亦可作为自学者的参考用书。

-
- ◆ 主 编 姚 莉
责任编辑 滑 玉
责任印制 彭志环 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 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: 16 2013年8月第1版
字数: 398千字 2013年8月北京第1次印刷
-

定价: 36.00元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

前言 Forward

管理学是人类智慧的结晶,是人类近代史上发展最迅速、对社会经济发展影响最重大的学科之一。管理无时不在,无处不在,国家的兴衰、组织的成败都与管理有关。管理过程所具有的动态性、复杂性和管理对象的多样性决定了管理所要借助的知识、方法和手段具有多样化的特点。因此,管理既是一门科学,也是一门艺术。管理的科学性是指管理有其自身的规律,它是人类在漫长的管理实践中,经历了无数次成功与失败,总结了成功的经验和失败的教训之后,形成的一系列方法,它在指导实践中,得到检验、充实和发展。管理的艺术性表现在管理的实践中,在变化万千的复杂环境中,人们要进行有效的管理,关键在于因地制宜地将学到的管理理论与实践结合起来。

进入21世纪以来,全球经济一体化和知识经济的发展对世界有着深刻而全面的影响。世界各国的经济都面临着新的机遇和挑战,管理体系同样面临着许多重大变革,如环境的急速变化,生产方式的变革,科学技术创新的发展,企业组织模式的变革,社会关系的日益复杂,等等。与此同时,管理愈加重要,它对经济发展的巨大贡献也越来越为我国各界所认识。为尽快培养大批创新型的高素质经营管理人才,我们编写了这部教材。

本教材较系统地介绍了现代管理的基本理论和技术,坚持辩证唯物主义指导思想,以融合提炼、继承创新的精神,将我国组织的管理经验与国外的先进管理技术相结合,充分吸收反映本学科的最新知识和研究成果,兼顾基础知识教育和实践性教学两个方面,以理论知识教育为核心,以职能管理为主线,适当增加图、表、案例、思考内容的比例,强化知识的应用性、可操作性。本书体系完整、内容精炼,将定性定量分析相结合,方法介绍全面,内容符合我国管理发展的客观需要。为方便学生课后复习,本书在每章后提供了思考与练习题,因而较适用于高等财经院校和各类成人教育院校作教材使用,也能满足各公司(社团)举办研究班、进修班的需要,亦可作为自学者的参考用书。

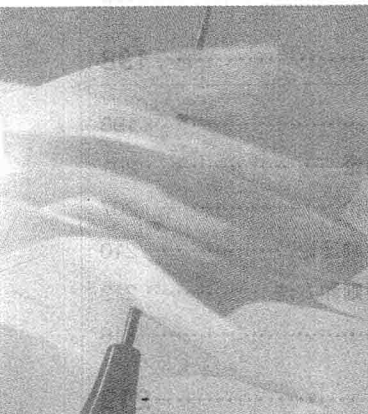
本书由华中农业大学楚天学院商学院的姚莉教授担任主编,并负责编写大纲及全书的统稿工作;余霞讲师任副主编。具体分工如下:姚莉负责第1章、第2章、第10章,余霞负责第8章、第9章,孙严育负责第3章、第7章,黄玲负责第5章、第11章,杨奎负责第4章、第6章,祁峰负责第12章。此书的编写得到了华中农业大学楚天学院教务处、院领导与同事们的大力支持和协作,在此表示诚挚的谢意。本书编写中参阅了大量专家学者的著作和文献资料,从中吸收了相关的内容,在此也一并向他们表达真诚的感谢。

由于时间和水平的关系,书中不妥之处仍难避免,恳请广大读者批评指教。

编者

2013年6月

目 录 Contents



第1章 管理概述 1

- 第一节 管理的概念及其基本特征 1
- 第二节 管理的职能和性质 4
- 第三节 管理学的研究内容与学科特性 7
- 第四节 管理者的角色与技能要求 10
- 本章复习题 13

第2章 管理思想发展史 16

- 第一节 早期的管理思想 16
- 第二节 古典管理理论 19
- 第三节 行为管理理论 29
- 第四节 现代管理理论 34
- 第五节 当代管理理论 39
- 本章复习题 44

第3章 管理环境与管理道德 47

- 第一节 管理与环境 47
- 第二节 管理道德 52
- 第三节 社会责任 57
- 本章复习题 60

第4章 管理原理与管理方法 62

- 第一节 管理原理的特征 62
- 第二节 管理的基本原理 63
- 第三节 管理的方法论 70
- 第四节 管理的基本方法 73
- 本章复习题 81

第5章 计划 84

- 第一节 计划的含义及计划的必要性 84
- 第二节 计划的特点及原理 86
- 第三节 计划的类型 88
- 第四节 计划的实施 92
- 本章复习题 101

第6章 决策 104

- 第一节 决策的定义 104
- 第二节 决策的类型 105
- 第三节 决策过程 108
- 第四节 决策方法 110
- 本章复习题 120

第7章 组织 123

- 第一节 组织理论和组织设计 123
- 第二节 组织结构类型 129
- 第三节 管理层次 135
- 第四节 部门化 137
- 第五节 集权与分权 143
- 第六节 组织设计中应注意的问题 148
- 本章复习题 153

第8章 人员配备 156

- 第一节 人员配备的含义及任务 156
- 第二节 人员配备的原理 160
- 第三节 管理人员的选聘与考评 161
- 第四节 管理人员的培训 168
- 本章复习题 174

第9章 领导 176

- 第一节 领导与领导者的含义 176
- 第二节 领导者的职责与权力构成 180

第三节 领导理论 183

- 本章复习题 195

第10章 激励 198

- 第一节 激励的原理 198
- 第二节 内容型激励理论 201
- 第三节 过程型激励理论 207
- 第四节 行为改造型激励理论 210
- 第五节 激励的一般原则和方法 213
- 本章复习题 216

第11章 沟通 219

- 第一节 沟通的含义 219
- 第二节 沟通的类型 221
- 第三节 沟通的选择、原则和要求 223
- 第四节 沟通的障碍及其控制 225
- 本章复习题 227

第12章 控制 231

- 第一节 控制的含义与控制的必要性 231
- 第二节 控制与其他管理职能的关系 233
- 第三节 控制的原理与原则 234
- 第四节 控制的类型与程序 237
- 第五节 控制过程和方法 241
- 本章复习题 246

主要参考文献 249

第1章 管理概述

管理是人们社会活动的重要组成部分之一，在人类社会，管理无处不在，无时不在，任何事情成也管理，败也管理。当人类社会开始工业化时，管理学才应运而生。与数学、天文学、物理学、化学、哲学、文学、史学相比较，管理学确实是一门年轻的学科，但其发展迅速，对人类社会的影响也空前巨大。可以毫不夸张地说，人类社会的任何进步都包含着管理学所作出的重要贡献。能有机会学习和研究管理学是人生之幸，因为它的作用将伴随人的一生。第一章是本书的基础，主要介绍管理最基本的概念。

第一节

管理的概念及其基本特征

一、管理的必要性

管理活动作为人类最重要的活动之一，广泛地存在于现实社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校，等等，凡是一个由两人以上组成的，有一定活动目的的集体都离不开管理，管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。

管理，顾名思义既管又理。管什么，理什么？家庭主妇要管理家务，儿童要管理自己的零用钱，每个人都要管理自己的时间……这是广义的管理。更重要的领域是组织的管理：总统管理国家，将军管理军队，校长管理学校，厂长管理工厂，总经理管理公司……这是狭义的管理。本书主要探讨后者，即组织的管理。国家为什么要设立总统、总理、部长？军队为什么要设立司令、参谋？企业为什么要设立董事、总经理、厂长？这些管理者所面对的主要难题是什么？一言以蔽之——有限的资源与互相竞争的多种目标的矛盾，是管理的基本矛盾。假使资源的供应是无限的，人们要钱有钱，要物有物，要人有人，要时间有时间，要空间有空间，那么组织可随心所欲，为所欲为，管理将变成多余之举。遗憾的是，这种假设并不存在。世界的资源是有限（甚至贫乏）的，人们的追求目标也是多种多样的。人们为了实现这些目标，围绕着争夺资源而进行着无情的竞争。那么，这些有限的资源如何在互相竞争的多种目标间合理分配，分配之后的资源如何组织、控制和协调，对于其中最宝贵的资源——人，如何进行领导和激励，都需要有专人去思考，去组织，去着手实施，亦即进行管理。随着生产力的发展，人类社会的进步，资源与目标的矛盾越来越复杂，越来越重要，管理也越来越成为人们关注的焦点。

二、管理的概念

管理（management）起源于人类的共同劳动，自古就有。当人们开始组成集体去达到共同目

标时就必须进行管理,以协调集体中每位成员的活动。但什么是“管理”,人们从不同的角度有着不同的理解。从汉语词义来看,“管理”一词是“管辖”“处理”的意思。

众所周知,管理有许多特殊的领域,例如行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、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,等等。一般来说,这些专门的学科都有管理这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义的管理。遗憾的是,目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单,不同的人在研究管理时的出发点不同,因此,对管理一词所下的定义也就不同。西方各个管理学派对管理的概念说法不一。有关管理的定义很多,且有很多不同的说法。

早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特给管理下了一个经典的定义:“通过其他人来完成工作的艺术”。古典学派的泰勒、法约尔等人认为,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等职能的活动;行为科学学派的梅奥等认为,管理就是做人的工作,它的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;决策理论学派的代表——美国管理学家西蒙认为“管理就是决策”。当代管理过程学派的代表——美国管理学家哈罗德·孔茨认为:“管理就是设计一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”管理大师彼得·德鲁克认为,管理就是协调一个团体的活动,以达到共同目标。

随着管理研究范围的不断扩大,特别是由于各方面专家运用各种现代科学知识来研究管理理论,使人们对管理概念的认识更加多种多样。例如,有人从系统论角度出发,认为管理就是对整个的系统运动、发展和变化进行有目的、有意义的控制行为。有人从信息论的角度出发,认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。管理一词还有许多定义,这些定义都是从不同的角度提出,也仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究,就不能局限于某个侧面。

综上分析,根据国内外管理学者对“管理”这一概念的解释,本书对“管理”作如下定义:管理是指在一定组织中的管理者,运用一定的职能、原则和手段来协调组织或个人高效率地实现既定目标的活动过程。

为进一步理解管理的含义,需要把握下列要点。

(1) 管理是人类的活动。管理活动必须有人参与,管理的主体一定是人,管理的客体除了客观事物之外还有人。现代管理理论认为,在管理客体中,人是日益重要的要素,对客观事物管理效率的高低取决于对人管理的效率。

(2) 管理是有目的的活动。管理的目的与管理的发出者意欲达成的目标相关,这一目标可以是组织的目标。

(3) 管理要达到组织既定的目标,就必须采取特定的方式,使用特定的方法。

(4) 管理是一种系统活动。这表现为管理的对象具有系统特征,管理活动是由一系列相互联系的职能组成的综合的系统活动。

(5) 管理是一个动态的概念。无论是管理的主体、客体,还是管理的理论、手段及其相互关系都随组织内部条件和外部环境的变化而变化。

三、管理的基本特征

（一）管理既是文化现象也是社会现象

自从有了人类社会，就存在管理的实践活动，并在此基础上形成了各种管理思想，因此管理是一种社会现象或文化现象。管理或者管理活动的存在必须具备两个必要条件：两个人以上的集体活动，并具有一致认可的目标。

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。同时任何组织活动都需要有计划与目标。管理就是通过制订计划确定目标，领导组织成员实现目标，收到组织成员协作的整体效果。有组织活动的地方就有管理活动，就需要管理，所以管理是具有普遍性的。

（二）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，管理者对管理的效果从而对组织绩效将承担重大责任。那么，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？美国管理学家德鲁克（Peter.F.Drucker）针对这一问题从三个层次作出了明确回答。

德鲁克认为，管理者的第一个责任是管理一个组织，组织的目标是什么，如何实现目标。唯其如此，组织才能取得更大效益，更好地服务社会。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其下属。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。

（三）管理的任务、职能与层次

管理的任务，也是管理者的任务是，设计和维持一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。具体来说，管理者在管理活动中通过承担计划、组织、人员配备、领导、控制5项基本职能或工作，来实现管理的任务。一般来说，任何组织可分高层、中层、基层三个管理层次。尽管每个层次的管理者拥有的权力大小不同，关注处理问题的类型方式不同，但他们的基本职能是相同的，即都要承担计划、组织、人员配备、领导和控制等基本职能工作。即便是不同组织中的管理者，其组织规模、所处行业、技术特点等不同，但他们的基本职能和工作还是相同的。可见，管理者工作的实质是相同的。

（四）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实现既定的目标。可见，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，将直接关系到整体效果。因此管理思想很主要的工作就是与人打交道，这些工作将在本书的“领导”一章中展开说明。

（五）管理的本质是协调

协调包括两方面的内容：一是组织内部各种有形和无形资源（如人、财、物、信息、技术、专利、社会关系、品牌、声誉等）之间的协调，使其组成一个有机整体，生成强大的竞争能力；二是组织与外部环境的协调，外部环境包括生态环境、自然环境、社会制度、生活方式、社会大众、

法律道德、意识形态、宗教信仰、风俗习惯、政府政策、规章制度甚至某种潜规则等。只有环境友好型的组织才会有可持续发展的生命力。而协调是综合运用各种管理职能的过程。

第二节

管理的职能和性质

一、管理职能的定义和内容

（一）管理职能的定义

管理是人们进行的一项实践活动，是一项实际工作，一种行动。在不同管理者的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，如计划、组织、控制等，对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能，是管理过程中各项行为的内容的概括，是对管理工作应有的一般过程和基本内容的理论概括。

管理职能一般根据管理过程的内在逻辑，划分为几个相对独立的部分。划分管理的职能，并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能，其意义在于：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作以及管理教学工作；划分管理职能，有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，从而更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化，如同在生产中实现专业化一样，能大大提高效率。同时，管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构，根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构，从而确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

（二）管理职能的基本内容

关于管理的职能的内容，不同的学者有不同的看法。首先提出管理职能的法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制五大管理职能，并对每一个职能进行了相应的分析和讨论。古利克将法约尔有关管理过程的论点加以展开，提出了有名的管理七职能论。取每种职能英文词的首字母而称作POSDCRB，即Planning（计划）、Organizing（组织）、Staffing（人事）、Directing（指挥）、Coordinating（协调）、Reporting（报告）、Budgeting（预算）。在古利克提出的这7种管理职能中，最常见的提法是计划、组织、领导、控制。以后虽有人加以增减或修改，但基本上包括了有关管理过程的观点。各种提法基本上是表1-1所列出的14种职能中的不同组合而已。

本教材将管理的职能归纳为以下几项。

1. 计划职能

计划职能是指管理者对将要实现的目标和应采取的行动方案作出选择及具体安排的活动过程，简言之，就是预测未来并制订行动方案。其主要内容涉及：分析组织内外环境、确定组织目标、制定组织发展战略、提出实现既定目标和战略的策略与作业计划、规定组织的决策程序等。任何组织的管理活动都是从计划出发的，因此，计划职能是管理的首要职能。

2. 组织职能

组织职能是指管理者根据既定目标，对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理安

排的过程，简言之，就是建立组织的物质结构和社会结构。其主要内容包括：设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

3. 领导职能

领导职能是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。管理者在执行领导职能时，一方面要调动组织成员的潜能，使之在实现组织目标过程中发挥应有作用；另一方面要促进组织成员之间的团结协作，使组织中的所有活动和努力统一和谐。其具体途径包括：激励下属、对他们的活动进行指导、选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间以及组织与其他组织之间的冲突等。

4. 控制职能

在执行计划的过程中，由于环境的变化及其影响，可能导致人们的活动或行为与组织的要求或期望不一致，出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行，管理者必须对组织绩效进行监控，并将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。如果出现了超出一定限度的偏差，则需及时采取纠正措施，以保证组织工作在正确的轨道上运行，确保组织目标的实现。管理者运用事先确定的标准，衡量实际工作绩效，寻找偏差及其产生的原因，并采取措施予以纠正的过程，就是执行管理的控制职能的过程。简言之，控制就是保证组织的一切活动符合预先制订的计划。

5. 创新职能

将创新作为一项基本管理职能是因为组织面临日益复杂的社会环境和管理环境，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，也无法完成肩负的任务。许多事业获得成功的管理者其成功的关键就在于创新。只有敢走创新之路，打破思维定势，才能开辟事业的新天地。所以认为创新是管理过程不可或缺的重要职能。

表1-1 管理职能表

管理职能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
计划 planning	○	○	计划
组织 organizing	○	○	
用人 staffing			
指导 directing			组织
指挥 commanding	○		
领导 leading		○	
协调 coordinating	○		
沟通 communicating			
激励 motivating			
代表 representing			领导
监督 supervising			
检查 checking			
控制 controlling	○	○	控制
创新 innovating			

（三）管理职能之间的关系

管理的5项基本职能，计划、组织、领导、控制和创新之间是相互联系、相互制约的关系。它们共同构成一个有机的整体，其中任何一项职能出现问题，都会影响其他职能的发挥乃至组织目标的实现。正确认识5项职能之间的关系应当把握以下两点。

第一，从理论上讲，这些职能是按一定顺序发生的。计划职能是首要职能，因为管理活动首先从计划开始，而且计划职能渗透在其他各种职能之中，或者说，其他职能都是为执行计划职能即实现组织目标服务的。为了实现组织目标和保证计划方案的实施，必须建立合理的组织机构、权力体系和信息沟通渠道，因此产生了组织职能。在组织保证的基础上，管理者必须选择适当的领导方式，有效地指挥、调动和协调各方面的力量，解决组织内外的冲突，最大限度地提升组织效率，于是产生了领导职能。为了确保组织目标的实现，管理者还必须根据预先制订的计划和标准对组织成员的各项工作进行监控，并纠正偏差，即实施控制职能。可见，管理过程是先有计划职能，之后才依次产生了组织职能、领导职能和控制职能，这体现出管理过程的连续性。

第二，从管理实践来考察，管理过程又是一个各种职能活动周而复始地循环进行的动态过程。例如，在执行控制职能的过程中，往往为了纠正偏差而需要重新编制计划或对原有计划进行修改完善，从而启动新一轮管理活动。

二、管理的二重性

所谓管理的二重性是指，管理既具有与生产力相联系的自然属性，又具有与生产关系相联系的社会属性。

任何社会生产都是在一定的生产方式、生产关系下进行的，生产过程具有两重性，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存在两重性，一方面管理既具有与生产力相联系的自然属性，另一方面管理又具有与生产关系相联系的社会属性。

首先，现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定的进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源，提高经济效益。管理是生产力的要素之一，不进行有效的管理，生产就无法顺利地进行，更谈不上发展。在管理学中有一部分内容，诸如质量管理、库房管理、定额管理、成本管理、财务管理等，主要是对物的管理，不具有意识形态色彩。这些内容属于生产力的范畴，在不同国家、不同社会制度之间可以通用，甚至照搬。

其次，在管理学中还包括另一部分内容，诸如组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化，等等，主要是对人的管理，具有较强的意识形态色彩，属于生产关系和社会关系的范畴。这些内容与民族文化传统、社会制度、地方风俗、组织传统、社会风尚等密切相关。因此在不同国家、不同民族、不同社会制度之间的借鉴和交流较为复杂，不可直接照搬。当然，这并不是说这些内容没有普遍意义，只要是客观规律的真实反映，就具有科学性，也就有学习和借鉴的必要。只是在学习和借鉴过程中，应该清楚这些内容的历史的、阶级的和认识上的局限性，以及其适用的范围，结合自己的政治、思想和文化环境，取其精华，去其糟粕，实事求是，为我所用，同样会收到事半功倍的效果。

正确认识管理二重性具有重要意义,对管理研究和管理实践具有启示作用,即一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法,以便迅速提高我国的管理水平;另一方面又要考虑我国国情,建立自己的管理体系,或者说建立具有中国特色的社会主义管理体系,力争高速地发展我国经济。需要注意的是,管理的自然属性和社会属性是两位一体的,不能把它们截然分开。通常,人们把管理的自然属性称为管理的一般职能,把管理的社会属性称为管理的特殊职能,而把管理的各项基本工作称为管理的基本职能。管理的一般职能与管理的特殊职能总是结合在一起的,在管理的基本职能中体现出来,并一起发挥作用。例如,管理的基本职能之一是领导职能。针对不同的情况采用合理的领导方式,以提高效率是管理的一般职能。在资本主义制度下,加强领导的目的是赚钱;社会主义的领导是为了增强大家同志式合作关系,高效地生产,为社会主义建设服务,而不是单单为了赚钱,这是管理的特殊职能在领导职能中的体现。

第三节

管理学的研究内容与学科特性

管理学作为一门学科与其他许多学科不同,具有许多特点,如管理学是一门综合性学科,既是科学又是艺术,也是一门不精确的学科。要用系统的观点来学习管理学,了解管理学的这些特点,将有助于理解本书的内容。

一、管理学研究的内容与范围

管理学是系统地研究管理过程的普遍规律、基本理论、一般方法的科学,通常把管理学研究的内容和范围大体分为以下三个层次。

(一) 根据管理活动总是在一定社会生产方式下进行的,其研究内容可分为三个方面。

(1) 生产力方面。主要研究如何合理配置和使用组织中的人、财、物,使各种生产要素充分发挥作用的问题;研究如何根据组织目标、社会需求,合理使用各种资源,以求得更佳的经济效益与社会效益的问题。

(2) 生产关系方面。主要研究如何处理组织中人与人之间的关系问题;研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题,从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性,为实现组织目标服务。

(3) 上层建筑方面。主要研究如何使组织内部环境与外部环境相适应的问题;研究如何使组织的各项规章制度、劳动纪律与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题,从而维持正常的生产关系,促进生产力的发展。

(二) 从历史的角度研究管理实践,管理思想及管理理论的形成与演变过程。通过了解管理理论发展的来龙去脉,正确理解当今管理理论之所以发展到现在的历史必然性,预测和展望管理理论发展的趋势。

(三) 从管理者的基本职能或工作出发系统研究管理的原理、规律和方法。具体包括:管理活动中管理者要承担哪些职能;执行这些职能要涉及组织中的哪些要素;在执行各项职能中应遵循哪些原理,采用哪些方法、程序、技术;执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力。

本书的侧重点是以管理者的基本职能或工作为主线展开对管理学的研究，但也顾及第一和第二两个层的内容。

二、管理学的学科特性

管理学的学科特性可从以下三个方面来认识。

（一）管理学是一门综合性学科

管理学的主要目的是指导管理实践活动。而当代的管理活动异常复杂，作为管理者仅掌握一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识才能对各种管理问题应付自如。以企业为例，厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题，就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等。这包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。而最主要的是厂长要处理企业中与人有关的各种问题，像劳动力的配置、工资、奖励，调动人的积极性和协调各部门之间的关系。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的知识和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科，它不分门类，针对管理实践中所存在的各种活动，在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西，并加以拓展，以便更好地指导管理实践，这是管理学的一大特点。

（二）管理学是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理学则不同，在已知条件完全一致的情况下，却有可能产生截然不同的结果。用管理学术语来解释这种现象，就是在投入的资源完全相同的情况下，其产出却可能不同。如两个企业，已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同，他们的经营效果却可能相差甚远。为什么会有这种现象出现呢？这是因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法完全预知的，如国家的方针、政策和法令，自然环境的突然变化与其他企业的经营决策等。这种无法预知的因素被称为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在，才造成了管理结果的多样性。实际上，所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的，因为“投入”不可能完全相同，即使从表面上看在数量、质量、种类方面完全相同，但人的心理因素是不可能完全相同的。管理主要是同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素。而人的心理因素是一种模糊量难以精确测量。人的思想、感情、个性、作风、士气，以及人际关系、领导方式、组织文化，等等，都是管理学的研究对象，又都是模糊量。在这样复杂的情况下人们还没有找出更有效的定量方法，使管理本身精确化，而只能借助于定性的办法，或者利用统计学的原理来研究管理。因此，管理是一门不精确的学科。

（三）管理学是一门软科学

软科学是和硬科学相对应的一种说法，这借用了计算机技术中软件与硬件两个术语的含义。一般把计算机主机及其外围设备称为硬件，而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。能否充分运用硬件，发挥计算机的全部功能，则取决于软件的优劣。

首先，把管理看成软科学的第一层含义是管理情况与计算机的情况相类似，如果把组织中的人力、财力和物力看作硬件的话，管理就是软件。充分地调动人的积极性，发挥他们的内在潜力，

有效利用财力和物力,用较少的消耗,取得较大的效益,正是管理的任务。

第二,管理本身不能创造价值,它必须借助于被管理者及其他各种条件,并通过他们来体现管理的价值。这种价值很难从其他人创造的价值中区分出来,所以,管理创造了多少价值,完全是一种模糊的概念。

第三,若想通过管理来提高效益,需要一个时间过程。其效益只能通过较长的时期之后才能看得出来。管理不像设计一种新产品,生产出来,销路不错,就能见到明显的成效。一种新产品设计方案在没有正式投产之前,人们就能对它进行比较准确地评估,预知其将来所能带来的效益。一项管理措施在没有实施之前,总会有各种不同的看法。有些管理措施甚至在实施相当长时间之后,还不能准确地评价。管理措施的各种方案不易在事前进行评价,又不好逐项进行试验。因此,在选择管理措施时,往往主要取决于管理者的主观判断。即使某项措施经实践证明是有效的,也不能说明其他措施就一定有效。根据这些实际情况,人们把管理看成软科学。

三、管理学既是科学又是艺术

管理学既是一门科学,又是一门艺术,是科学和艺术的高度统一。管理学的科学性是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。管理的艺术性是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和对管理方式和方法选择的技巧性。

管理学是一门科学,这是因为它具有科学的特点。

(1) 客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,这些规律是客观存在的,谁违反这些规律就必然受到惩罚。

(2) 实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科,它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结,它的直接目的就是指导实践。

(3) 理论系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的内容相互间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

(4) 真理性。管理的真理性是不言而喻的,它的许多原则都是经过实践反复的检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

(5) 发展性。管理学是处于不断发展完善的过程当中,因为受到各方面条件的限制,管理学不可能尽善尽美,它要在发展中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,使之能够更有效地去指导实践。

总之,管理学完全具备科学的特点,确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系。此外,管理学也要利用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后验证这些假设,以探索未知的东西。

管理学又是一种艺术,艺术的含义是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果,而有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练且灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。这一点同其他学科不同。学会了数学分析就能求解微分方程,背熟了制图的所有规则,就能画出机器的图纸。管理学则不然,背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要在实际管理工作中去掌握。

第四节

管理者的角色与技能要求

19世纪中叶,美国西部铁路公司最早采用“受薪经理”代替所有者行使管理职能。开始由懂业务技术的“硬专家”管理转变为“软专家”管理,管理者在组织中形成一项专门的职业。而管理者合格与否在很大程度上取决于其对管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能,管理者必须明确以下两点:自己扮演哪些角色;在扮演这些角色的过程中,自己需要具备哪些技能?

一、管理者的含义及分类

(一) 管理者的含义

管理者是组织中指挥别人活动的人,或对他人的工作负有责任的人(有下级的人)。管理者是这样的人,他通过协调其他人的活动达到与别人一起或通过别人实现组织目标的目的。管理者能做决策、分配资源,指导别人的行为以达到工作目标。

(二) 管理者的分类

组织中的成员可以分为两类:一类是作业人员(直接从事某项工作,不具有监督他人工作的职责);另一类是管理人员(指挥别人活动并为工作好坏负责任的人,在组织中有一定的职权)。在组织中区分管理人员和作业人员并不难,因为管理者一般都有某种头衔。

1. 纵向分类

从纵向上看,组织中的管理人员可分为基层管理人员、中层管理人员、高层管理人员。

基层管理人员是直接监察实际作业人员的管理者,如生产线线长、工长、领班、小组长。

中层管理人员是管理基层管理者,贯彻和执行高层管理部门制定的目标和政策的管理者,如部门经理、项目经理、地区经理。

高层管理人员承担着制定组织决策的责任,以及为整个组织制订计划和目标的责任(战略、对外的“官方”身份),如总裁、首席执行官、董事会主席。

2. 横向分类

横向上可分为综合管理人员和专业管理人员。

综合管理人员,如小企业的总经理、跨国公司各事业部经理。

专业管理人员可按不同的业务领域来分类。在企业的各级管理层次中,都可能市场营销、财务、生产、人事、行政及其他各类管理人员。

二、管理者的角色

管理者角色是指组织中管理者所需要做的一系列特定的工作。20世纪60年代,美国学者明茨伯格经过实证研究,具体分析了管理者的日常管理工作,提出了管理者角色的理论。在《管理工作的本质》中,他这样解释说:“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”明茨伯格经过实证研究,具体分析了管理者的日常管理工作,提出了有效管理者所需要扮演的10种角色。通过角色的扮演,以影响组织内部和外部的行

为,这10种角色又可以分为:人际关系角色、信息传递角色、决策制定角色三种类型。下面具体论述这三种类型。

(一) 人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力基础。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,就在扮演着人际角色。包括代表人角色、领导者角色、联络者角色。

代表人角色(也即挂名首脑,作为头头必须行使一些具有礼仪性质的角色)、领导者角色(管理者和员工一起工作确保组织目标的实现)、联络者角色(与组织内个人、小组一起工作,与外部利益相关者建立良好的关系所扮演的角色)。

(二) 信息角色

管理者要负责接受、收集和传播信息,确保与其一起工作的人具有足够的信息,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,以完成工作。包括监督者、传播者和发言人。

监督者角色是指要持续关注组织内外环境的变化以获取有用的信息,接触下属或从个人关系网获取信息,依据信息识别工作小组和组织潜在的机会和威胁;传播者的角色指分配作为监督者获取的信息,保证员工具有必要的信息,以便切实有效完成工作;发言人的角色把信息传递给单位或组织以外的个人,让相关者(股东、消费者、政府等)了解并感到满意。

(三) 决策角色

决策角色指作出抉择的活动,包括4种决策制定角色,即企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

企业家角色指对作为监督者发现的机会进行投资以利用这种机会;混乱驾驭者角色也即危机处理者,指要处理组织运行过程中遇到的冲突或问题;资源分配者指决定组织资源(财力、设备、时间、信息等)用于哪些项目;谈判者角色是指花费了大量时间,与包括员工、供应商、客户和其他工作小组进行必要的谈判,以确保小组朝着组织目标迈进。

明茨伯格在管理者角色理论中,全面地阐述了经理工作的特点、经理所担任的角色、经理工作中的变化及经理职务的类型、提高经理工作效率的要点、经理工作的未来等基本问题,进一步揭示出管理工作的本质。

虽然在各种组织的各个层面上,管理者都扮演着上述管理者角色,但是,不同规模的企业和组织在各个层次上有着较大的差异。小型企业的管理者角色重要性由低到高为:传播者,领导者,挂名首脑,企业家,发言人。小型企业把大量时间都花在处理外部事务上。而大型企业的管理者重要性从低到高为:企业家,谈判家,混乱驾驭者,监督者,联络者,资源分配者。大型企业管理者主要关心的是企业的内部事务,如怎样在组织内分配现有的资源。小中大型企业的管理者能把握好企业的发展规律,都将成为有效的管理者,即工作业绩好,下级对其满意和承诺程度高。

三、管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究,管理者在行使5种管理职能和扮演三类角色时,必须具备如下三类技能。