

21世纪应用型本科经管类规划教材

管理学原理

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

● 主编 刘飞燕 史丽华



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

21世纪应用型本科经管类规划教材

管理学原理

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

- 主 编 刘飞燕 史丽华
- 副主编 田在兰 朱 江 彭玉莲



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内 容 简 介

本书吸收了国内外管理学教材的精华,突出管理学的基本理论和基本方法,力求以简练的语言阐明理论本质,对理论的出处、用处、好处有更多的论述,语言通俗易懂,情境丰富,应用性强。

本书的主要特色是在体系结构和内容安排上进行了新的尝试,每章有学习目标、案例导入、理论阐述和应用举例,正文穿插诸多管理案例和知识链接,正文结束后有本章小结、关键术语、习题。

本书适合作为高等院校经济、管理类专业及相关专业的应用型本科学生的教材,也可作为深入学习管理原理与管理理论的读者以及管理实践者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/刘飞燕,史丽华主编. —广州:华南理工大学出版社,2014.1
21世纪应用型本科经管类规划教材
ISBN 978-7-5623-4113-0

I. ①管… II. ①刘… ②史… 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302391号

管理学原理

刘飞燕 史丽华 主编

出版人:韩中伟

出版发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼,邮编510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail:scutcl3@scut.edu.cn

营销部电话:020-87113487 87110964 22236378 87111048(传真)

策划编辑:朱彩翩

责任编辑:朱彩翩

印刷者:佛山市浩文彩色印刷有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:18.25 字数:467千

版次:2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

印数:1~2000册

定价:38.00元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

■ 2013年6月9日,麦可思研究院发布了其编撰的《2013年中国大学生就业报告(蓝皮书)》。蓝皮书跟踪了2012届中国大学生毕业半年后及2009届大学生毕业三年后的就业状况。蓝皮书披露,2012届本科生毕业半年后就业率最高的学科门类是管理学(92.9%)。

可以说,管理专业就业率高并非偶然现象,在现代社会中,管理无时不在,无处不在。不管人们从事何种职业,事实上人人都在参与管理,如管理国家、管理企业、管理非营利组织、管理业务、管理时间、管理财富、管理家庭。管理作为人类基本的实践活动之一,广泛地适应于任何组织,渗透在社会组织的各个层面和角落。管理学是一门年轻的应用性学科,是一门系统研究管理活动及其基本规律的科学,是人类智慧的结晶。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”因此,掌握这门学问,将使一个人受益终生。

“管理学原理”是经管类专业的基础理论课之一,以反映管理一般规律为基本主线,高度概括了管理的一般原理和一些共性问题。西方发达国家系统进行管理学的研究已有近百年的历史,至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法。管理学的教材也比较系统,引进教材中最负盛名的是斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》,已更新至第9版;国内本土最有特色的教材有芮明杰的《管理学:现代的观点》,还有各类高校数不胜数的《管理学原理》教材。

既然有这么多教材可供选择,为什么我们还要再编教材?作为一线的教师,我们认为:教材是给学生看的,是教师演绎的剧本,本着“让学生易学,教师易教”的宗旨,倘若学生情况不同,教材也要随之不同。应用型本科大学的学生有比较鲜明的特征,他们思维活跃,热衷于实践,不喜欢长篇大论的理论钻研,更喜欢在互动与开放的环境下“做中学”、“干中学”;他们喜欢老师在理论的应用性方面提供更多实例,开阔眼界,希望得到更多管理实践者的经验,希望能通过自己亲自实践来体会管理的真谛,希望透过光鲜而严谨的“理论外衣”触摸管理的“脉搏”,希望更接近中国人思维特征的理论指导。

为了达到上面的目的,本书在编排上,做了以下特别安排:

1. 压缩了理论内容

力求以更简练的语言阐明理论本质,在涵盖了管理学经典理论的基础上压缩章数,将相关内容放在同一章,比如,“组织”本来有三章内容,但压缩在一章里;有重复内容协调配合,不再一一赘述,如线性规划在“决策”章详述,而在“计划”和“控制”章里便省去;为避免与后面的理论重复,“管理理论”章更注重研究视角,而不是重述理论。全书只有11章,内容更加紧凑。

2. 扩展了应用型内容

对理论的出处、用处、好处有更多的论述，语言通俗易懂，让学生从不同的侧面了解理论本身，让理论有血有肉，不再枯燥。同时，许多案例是根据现实例子编写，情境丰富，应用性强。举例、故事、图表既增加了教材的说服力和可读性，增强了学生对管理的兴趣，也开拓了学生的视野。

3. “管人”、“理事”的编排主线

本教材章节编排框架也是依照管理的基本职能展开：计划、组织、领导、控制。管理是个复杂的过程，往往涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及各种工程技术科学，过程较长，学生不容易抓住重点。因此，为便于学生理解，本书在章节顺序上做了一些调整：将“决策、计划、组织、控制”分在一起，重在“事”的谋划，对应着管理的科学性；将“领导、激励、沟通”分在一起，重在“人”的引导，对应着管理的艺术性。这种编排符合学生的学习特点和思维特征。

4. 实用、好用

每章都有学习目标、案例导入、本章小结、关键术语、习题（含案例分析题），反复强化和巩固，方便学生学习。

本书由11章构成。第1~3章，主要阐明管理的基本含义，管理与管理者内涵，管理学理论的发展，总结学习研究管理学的方法，并论述了日趋重要的“管理道德与企业的社会责任”问题，进一步让学生了解管理的环境。第4~7章，主要讲述如何“谋事”，先了解“决策要义”；在“计划”章选定目标，一一分解，打好工作包，分配好资源做好进度；在“组织”章安排执行工作包的人选，构建有机合作的团队，营造好的组织氛围；在实施中，不断“控制”整个过程和组织绩效。第8~10章，“管人”与“管事”原理不同，“管人”要靠对人的“领导”、“激励”和“沟通”达成，理论和方法大多引自行为管理学派理论成果。第11章，创新在很多书里被引用为“管理的第五大职能”，管理的职责不是为了维持现状，更重要的是突破现状，创造更好的境况，因此，创新是各个职能的综合应用及突破的结果。

本书第1、2、11章由朱江编写，第3、6章由史丽华编写，第4章由彭玉莲编写，第5、7章由刘飞燕编写，第8~10章由田在兰编写。最后由史丽华统稿，刘飞燕对全书进行了审校。本书在编写过程中得到了林佳锐、蔡惠璇、吴雨蓓、袁文杰、刘丽芳等几位同学的大力协助，在此表示感谢。同时，十分感谢华南理工大学出版社的大力支持！

本书在编写过程中，参考和借鉴了诸多专家、学者的有关论著和研究成果，在此致以诚挚的谢意。编写应用型教材，有很多新的尝试，欢迎各位老师和同学反馈用书意见（邮箱：glxyljc@163.com），书中不当与错漏之处，恳请广大专家、同行和读者不吝赐教，批评斧正。您的支持与鼓励是我们不断进步的动力！

本书有教师专用课件（咨询请与营销部联系，邮箱：scutcl3@scut.edu.cn）。

编者

2013年10月6日

目录

第1章 导论	1
1.1 管理与管理者	2
1.1.1 管理的定义	2
1.1.2 管理的特性	3
1.1.3 管理者与非管理者	5
1.2 管理的职能	5
1.2.1 计划职能	6
1.2.2 组织职能	6
1.2.3 领导职能	7
1.2.4 控制职能	7
1.2.5 管理基本职能之间的关系	8
1.3 管理者应具备的技能	9
1.3.1 概念技能	9
1.3.2 人际技能	10
1.3.3 技术技能	11
1.4 管理者的类型	12
1.4.1 高层管理者	13
1.4.2 中层管理者	13
1.4.3 基层管理者	13
1.5 管理者的角色	14
1.5.1 人际关系角色	14
1.5.2 信息角色	15
1.5.3 决策角色	15
本章小结	17
习题	18
第2章 管理理论的发展	21
2.1 古典管理理论	23
2.1.1 科学管理理论	23
2.1.2 一般管理理论	26
2.1.3 行政组织理论	28
2.2 人力资源理论	29
2.2.1 霍桑实验	30

目录

2.2.2 人际关系学说	31
2.2.3 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论	31
2.3 管理科学理论	32
2.3.1 全面质量管理	32
2.3.2 定量管理	33
2.3.3 运营管理	33
2.3.4 管理信息系统	33
2.3.5 管理科学的贡献	34
2.4 现代管理理论	34
2.4.1 系统理论	35
2.4.2 权变理论	35
2.5 管理理论的新发展	36
本章小结	37
习题	38
第3章 管理道德与企业社会责任	40
3.1 管理道德	40
3.1.1 四种道德观	41
3.1.2 改善企业的道德行为	42
3.2 企业社会责任及其履行	47
3.2.1 企业社会责任的产生与演进	47
3.2.2 什么是企业的社会责任	48
3.2.3 企业要不要履行社会责任	49
3.2.4 企业如何履行社会责任	50
本章小结	52
习题	53
第4章 决策	56
4.1 决策概述	56
4.1.1 决策的含义	57
4.1.2 决策在管理中的地位	58
4.1.3 决策的要素	59
4.2 决策的制定过程	63
4.3 决策的类型	66

目录

4.3.1 按决策问题的重复性程度分类	66
4.3.2 按决策的主体分类	69
4.3.3 按决策问题的可控程度分类	72
4.3.4 按决策活动所涉及的范围分类	72
4.3.5 根据决策时间的紧迫性分类	73
4.3.6 按决策的起点分类	73
4.4 决策的方法	73
4.4.1 定性决策方法	73
4.4.2 定量决策方法	75
本章小结	81
习题	82
第5章 计划	86
5.1 计划的基础概念	87
5.1.1 计划的定义	87
5.1.2 计划的类型	89
5.1.3 计划的作用	92
5.2 目标——计划的基础	93
5.2.1 目标的属性	94
5.2.2 目标的设定	96
5.2.3 目标管理的作用	99
5.3 战略规划	102
5.3.1 战略规划的重要性	102
5.3.2 战略管理层次	103
5.3.3 战略管理过程	107
5.4 计划的工具与技术	111
5.4.1 评估环境的技术	111
5.4.2 编制计划的方法	114
5.4.3 资源分配技术	115
本章小结	120
习题	122
第6章 组织	126
6.1 什么是组织	127
6.1.1 组织的含义	127

目录

6.1.2 组织的类型	127
6.2 如何进行组织设计	129
6.2.1 组织设计的目标及其影响因素	129
6.2.2 组织设计的程序	131
6.3 组织结构的基本形式	138
6.3.1 直线制组织结构	138
6.3.2 职能制组织结构	138
6.3.3 直线职能制组织结构	139
6.3.4 事业部制组织结构	140
6.4 现代组织设计的挑战	140
6.4.1 矩阵制组织结构	141
6.4.2 团队结构	142
6.4.3 无边界组织	143
6.4.4 学习型组织	143
6.5 组织文化及塑造	144
6.5.1 什么是组织文化	144
6.5.2 组织文化的结构	144
6.5.3 如何塑造组织文化	147
6.5.4 组织文化如何影响结构	149
本章小结	149
习题	151
第7章 控制	154
7.1 控制的概念	155
7.1.1 一般控制论中控制的含义	155
7.1.2 管理控制的含义	156
7.1.3 控制的必要性	156
7.2 控制的类型	157
7.2.1 按控制主体分类	157
7.2.2 按控制时间分类	157
7.2.3 按控制对象分类	159
7.3 控制的过程	161
7.3.1 确立标准	161

目录

7.3.2 绩效衡量	165
7.3.3 纠正偏差	166
7.3.4 有效控制的几个重要问题	168
7.4 控制的方法	170
7.4.1 预算控制法	170
7.4.2 非预算控制	173
7.4.3 审计法	174
7.4.5 程序控制	175
本章小结	175
习题	176
第8章 领导	180
8.1 什么是领导	180
8.1.1 领导的定义	181
8.1.2 领导的本质	181
8.1.3 领导与管理	182
8.1.4 领导者与追随者	184
8.2 领导者做什么	185
8.2.1 领导者特有的思考方式	185
8.2.2 领导者如何提供愿景	186
8.3 领导理论	187
8.3.1 领导特质理论	188
8.3.2 领导行为理论	188
8.3.3 领导权变理论	194
8.3.4 领导理论的新发展	201
本章小结	205
习题	206
第9章 激励	210
9.1 激励的定义和过程	211
9.1.1 激励的定义	211
9.1.2 激励的过程	211
9.2 激励的前提:人性假设	213
9.2.1 X理论-Y理论	213

目录

9.2.2 四种人性假设理论	214
9.3 激励理论	216
9.3.1 内容型激励理论	216
9.3.2 过程型激励理论	224
9.3.3 调整型激励理论	228
9.3.4 综合激励模式	231
9.4 激励方法	232
9.4.1 物质激励	233
9.4.2 精神奖励	233
本章小结	236
习题	237
第10章 沟通	241
10.1 沟通的定义和过程	242
10.1.1 沟通的定义	242
10.1.2 沟通的过程	242
10.2 沟通的类型	243
10.2.1 语言沟通与非语言沟通	243
10.2.2 正式沟通与非正式沟通	245
10.2.3 单向沟通与双向沟通	247
10.3 组织沟通障碍及改善	248
10.3.1 发出信息者对信息表达的障碍	248
10.3.2 信息传递的障碍	249
10.3.3 接收信息者对信息理解的障碍	250
10.3.4 组织内部固有的障碍	250
10.3.5 改善沟通的起点:倾听	251
10.3.6 改善沟通的本质:换位思考	251
10.4 冲突与冲突管理	252
10.4.1 冲突的定义和特征	252
10.4.2 冲突的类型和过程	254
10.4.3 冲突管理的模式	256
本章小结	258
习题	259

第 11 章 管理创新	261
11.1 管理创新的概念	262
11.1.1 创新的概念	262
11.1.2 管理创新的概念	262
11.2 管理创新的类型	263
11.2.1 理念创新	263
11.2.2 战略创新	263
11.2.3 组织创新	264
11.2.4 技术创新	264
11.2.5 环境创新	265
11.3 管理创新的作用	265
11.4 激发并实施创新	266
11.4.1 创建能激发创新的组织环境	266
11.4.2 创新的实施过程	269
11.4.3 创新活动的组织	271
11.4.4 防范创新的风险	272
本章小结	273
习题	274
参考文献	277

第1章 导论

学习目标

- ☆ 管理的定义;
- ☆ 管理的职能;
- ☆ 作为一名有效的管理者需要具备的技能;
- ☆ 管理者的类型;
- ☆ 管理者在履行职责时需扮演的角色。

一个理解管理学科而并不具备各种管理技巧和管理工具的最低能力的管理人员仍不失为一个有效的管理者,甚至可能是第一流的管理者;而一个只知道管理技巧和管理手段但并不理解管理学基本原理的人却不是一个管理者,最多只能算是一个技术员。

——引自彼得·德鲁克《管理——任务、责任、实践》

案例导入

被淘汰的销售冠军

某汽车代理销售企业因成立较早,随着中国汽车市场的蓬勃发展得到极大的发展,由最初的代理一家汽车生产公司的几款车型发展到代理销售多家汽车公司的十几款车型。

在该公司上百名员工中,有一名非常出色的销售员,他平均每月的销售业绩能占到某业务部门销售量的60%左右。该员工突出的业绩表现也引起了公司负责人的关注,为进一步开拓该款车的销售业绩,公司老总决定将他提拔为该业务部门的销售经理,赋予其更大的权责和管理更多的销售人员。公司老总满心期待该名新提拔的销售经理能带领部门员工为公司创造更大的销售业绩。但几个月以来,该部门的业绩却徘徊不前,甚至有所下滑,员工士气也有所下降。

鉴于此,公司领导责成人事部对此状况进行调查,以找出原因并纠正。同时,在每月的公司例会上也对该部门及负责人给以批评,并责令其改进工作以提升销售业绩。但在三四个月之后,该销售经理没能在新的管理岗位上取得令人满意的业绩,于是,公司老总决定将此销售经理解聘处理。

人事部调查的结果是该名员工虽然被提拔为某业务部门的销售负责人,但是,他依旧像提拔前的销售人员一样工作,单枪匹马地与客户交流获取订单,而不是统筹管理该部门的工作,并不将其优秀的销售技能传授给下属,最后导致部门工作涣散,销售业绩

受到影响。

该公司对优秀销售员工的提拔不仅使公司业绩受损,而且也损失了一名优秀的销售员,给公司和员工个人都造成损失。

问题思考:

1. 你认为该公司应该如何做会更好?
2. 作为一名合格的管理者应该具备怎样的管理技能?
3. 员工与管理者的工作有什么区别?
4. 与员工相比,管理者需要扮演哪些角色?

(资料来源:根据编者实际接触的某一企业的案例整理。)

1.1 管理与管理者

1.1.1 管理的定义

对于管理的定义,不同的管理学家给出了不同的定义,科学管理之父弗雷德里克·泰勒给管理下的定义是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。泰勒认为,管理就是指挥他人用最好的工作方法去工作。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙则认为:“管理即制定决策。”在他看来,管理者所做的一切工作就是面对现实与未来,在面对组织的内外环境因素的制约与变化时不断地做出各种决策,使组织能够持续地运行下去,并取得满意的结果。

对管理的定义有重大影响的当属毕生从事企业管理的法国人亨利·法约尔。他认为,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,这种活动由五要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔将管理看成是一种协调性的活动,并指出这种活动所包含的五种要素。

对法约尔给出的关于管理的概念,不少学者也指出其不足之处,他们认为管理不应只是一种活动,而应该有更广泛、更复杂的内涵与本质。因为管理作为一种活动,它伴随组织的产生、发展直至结束,从时间的角度来说,应是一个动态的过程;这种活动具有明确的目的性,而且在实现组织目标的过程中还会受到各种有限资源的限制。

在本教材中,管理的定义来自我国学者芮明杰对管理的定义:管理(Management)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创造性活动。管理的核心在于对现实资源的有效整合。应指出的是:管理不能脱离组织而单独存在,是伴随组织而存在的,管理的目的是帮助组织有效地实现目标;要实现对现实资源的有效整合,管理者在采取行动前必须考虑到行动的效率与效果两个方面,同时还要重点考虑人这一组织中独特而关键的资源。

组织(Organization)是指一群人为了某个共同目标而结合起来协同行动的集体。例如,学校这一组织是向社会提供教育服务,医院这一组织是为患者解除病痛。效果(Effectiveness)是指做正确的事,关注的是方向,通过完成这些任务而实现组织的预定目标。

效率(Efficiency)是指正确地做事,关注的是方法和手段,即能以最小的投入或成本完成任务。例如,中国成语故事中的拔苗助长,农夫想让稻苗长得快一些,就把田里的稻苗拔高几分,但由于不符合植物的生长规律,被拔高的稻苗因根茎受到损害而全部枯死了。这是效果与效率相违背,做事的方向不正确,导致做事的效率越高,造成的损失越大。在中国市场中也常有类似的事情发生,例如,2008年三鹿奶粉的“三聚氰胺”事件,许多奶农为了提高牛奶中的蛋白质含量以获得更好的质量等级评价、获得更多的收入,而在牛奶中加入三聚氰胺,但因添加的三聚氰胺是有毒物质,给大量的消费者(尤其是婴幼儿)带来极大的伤害。而且,由于许多企业都有类似的事件发生,这种有毒奶粉已被大量销售到市场中。案发之后,该事件受到国内外媒体与消费者的高度关注,并给中国的乳制品业带来沉重的打击,奶制品出口锐减90%以上,而且,国内的消费者也不敢购买国产品牌的奶粉,转而购买价格更为高昂的国外品牌的奶粉,给中国的企业和消费者都带来巨大的损失。

1.1.2 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创造性活动。管理伴随人群组织的存在而产生,并具有其自身的特性。

1. 实践性

管理理论来源于实践,同时也对实践具有指导作用,因此须将管理理论与管理实践有效地结合,这样才不会导致理论脱离实践,造成组织运行的失败。

管理大师德鲁克曾说过:“归根到底,管理是一种实际,其本质不在于‘知’而在于‘行’,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”

管理案例

纸上谈兵

战国时,赵国名将赵奢的儿子赵括,年轻时熟读兵书,常在众人面前滔滔不绝地谈论作战用兵之事,即使身经百战的父亲赵奢也难不住他。很多人以为他很有才能,但其父亲却认为他只会夸夸其谈,不能承担重任。

有一次,秦国进攻赵国。赵国另一名将廉颇面对强大的秦军,采用了修筑壁垒坚守的方法,秦军对此一筹莫展。后来,秦国只好用反间计到赵国去散布“秦军只怕赵括,廉颇容易对付并欲投降秦国”的流言。赵王不听劝阻而听信了谣言,以为廉颇年老懦弱,不能抵挡敌军,就改派赵括代替廉颇。赵括到前线后,死搬兵书上的教条,完全改变了廉颇坚壁固守、以逸待劳的作战计划。秦国统帅名将白起听到这个消息,非常高兴,便用计先截断了赵军的运粮路线,然后把赵军团团包围。赵军粮绝,赵括企图突围,被秦军射死,四十多万赵军被迫投降并被全部活埋,赵国因此国力大损而一蹶不振。

问题:从这个故事里你得到了什么启示?

2. 动态性

管理的动态性特征主要表现在管理这类活动需要在变动的环境与具有不同内外部环境

的组织中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此,也就不存在一个标准的普遍适用的管理模式。为有效配置资源,就必须根据各个组织的不同情势权变地处理所面临的问题。

这就像医生给病人看病,需根据该病人在不同年龄阶段与体质变化、生活与工作条件、经济条件等因素开出不同的药方。合格的医生应能考虑诸方面因素来对患者用药,才能既治好病又不给患者造成过大的经济压力。一名合格的管理者也应该能像一位好医生治病一样,需根据组织不同阶段的资源与能力、实现目标的不同,以及所处环境的不同而能灵活地采用不同的解决方案来完成管理中的不同任务与要求。

3. 科学性

管理虽然是复杂的、动态多变的,但它又有规律可循。人们在实践中总结、提炼出的很多管理理论、管理思想都可以用来指导管理活动。例如,管理的四种职能——计划、组织、领导和控制,是任何一个管理者追求有效完成任务时都需要承担和履行的。为实现有效达成目标,管理者还必须具备良好的管理技能,即技术技能、人际技能、概念技能。二战期间,德国在入侵苏联之前,曾考虑过美国参战的可能性。因为一旦美国参战,德军的战略就很难实现。在分析众多关键因素之后,德军认为美军不会参战。德军认为,美国参战必须具备大批掌握光学仪器生产技术的工人,这样才能生产大量光学仪器装备军舰,以运送数百万的军队和武器弹药等。如果没有这些光学仪器,美国的军舰便无法在海上安全航行并有效防御德军舰队的攻击。因为在当时,普遍采用师傅带徒弟的传统方式培养学徒,培养一名懂光学仪器生产的熟练工人需要很长的时间,且师傅数量又有限。因此,德军判断美国无法参战。但美国军方和企业灵活应用泰勒的科学管理的理论,将制作光学仪器的技术分解成简单动作,减低其技术难度以利于培训和传授,同时精心挑选工人,最终在极短的时间内培养了大批懂光学的技术工人,为美军参战提供了坚实的条件。这个案例很好地展示了管理的科学性,管理有规律、管理思想可以用来指导管理活动。

4. 艺术性

管理的情境复杂多变,要求管理人员依据实际情况选择合适的管理方式、管理手段,这就体现了管理的艺术性。艺术性更多地取决于人的天赋与非理性的直觉。也因管理有时具有这种非理性活动的特点,因此许多人认为“管理没有理论”。

做一个类比,管理的艺术性就好像一位中医给不同的感冒病患者看病一样,需要根据病人的性别、年龄、体质、生活与工作条件等因素来识别、诊断,这样才能开出药到病除的良方;同样的病症,同样的“望、闻、问、切”,神医和庸医可能开出不一样的方子,药方中蕴含了诸多医者的经验、禀赋、直觉、价值观和智慧,像艺术一样,缘由不易解释,技能更不易复制。否则,好中医就不会是一种稀缺的资源了。一名有效的管理者也应能针对不同的工作与任务给出合适的解决方案。

5. 创新性

管理的创新性与管理的动态性密不可分。由于时间与内外部环境因素的变化,组织要实现的目标与承担的责任也会发生改变,而管理的目的是有效达成组织的目标。因此,管理需要具有创造性的特征,这也使得管理创新成为必需。例如,二战后,计算机应用从军用领域扩展到民用领域,这种扩展使企业收集与处理信息的能力大大加强,从而有助于提高企业的生产效率;同时,计算机应用也能方便人们的生活与工作。因此,个人与企业都对计算机这一产品有更多的需求,就这样,个人电脑市场被开拓出来,并极大地改变了社会生产方式与人们的生活方式和工作方式。这种变化也导致人们的消费方式、组织的生存

与运行方式发生了改变,使企业之间的竞争更趋激烈。为适应这种变化,新的组织机构、经营模式与管理模式也不断地被创造出来,例如从事电子商务的企业、网上银行、虚拟企业等,那些因缺乏创新能力而不能适应这种变化的组织会在竞争中被淘汰。

1.1.3 管理者与非管理者

没有什么工作比管理者的工作对我们的社会更为重要的了。正是管理者决定我们的社会机构能否为我们提供有效的服务,或者他们是否浪费我们的才能和资源。

——亨利·明茨伯格(加拿大管理学家)

基于组织中的成员是否担负监督他人并对他人的工作承担最终责任而被划分为两种类型:管理者和非管理者。

1. 管理者

该类人员在一个组织中直接督导下属工作并承担下属工作绩效的责任。这类人员通过协调他人的活动以实现组织目标。例如一个餐馆的经理,通过协调厨师、服务员、洗碗工、收银员和采购员等的活动来向顾客提供餐饮服务,通过满足顾客的需要来获得经济回报。如果该经理不能有效地协调下属的工作,极可能引起顾客的不满而使顾客减少,并导致利润下滑或亏损,他需要承担这一责任,并有可能受到上级部门的惩罚;与之相反,如果餐馆的利润大幅增加,餐馆经理也将获得上级部门的奖赏。

2. 非管理者

该类人员也被称为作业人员,他们直接从事某项工作或任务,不具有监督他人工作的责任。例如,学校里只承担清洁任务的清洁工和只承担教学任务的教师,超市中只承担收银职责的收银员等都是非管理类员工。

1.2 管理的职能

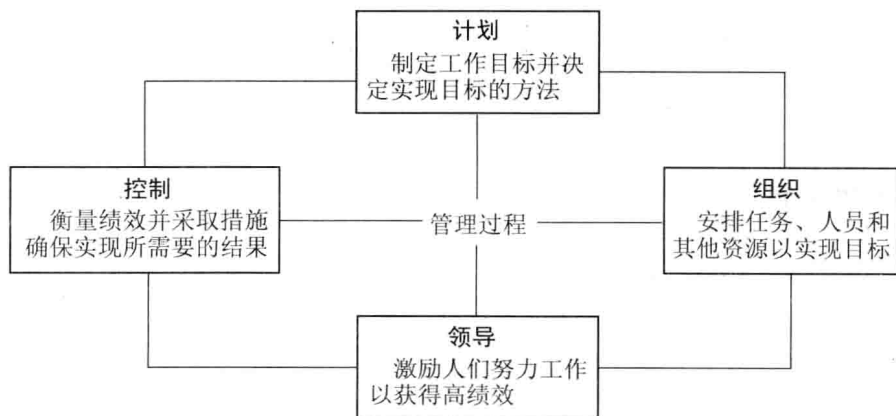


图 1-1 管理的四个职能

(资料来源:小约翰·谢默霍恩.管理学原理[M].甘亚平,译.北京:人民邮电出版社,2005,第9页.)