

全国高职高专教育规划教材



管理学基础

季 辉 主 编
贺 军 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

全国高职高专教育规划教材



管理学基础

Guanlixue Jichu

季 辉 主 编
贺 军 副主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书以管理最一般的规律为主线,阐述管理的一般原理和一些共性问题及管理的职能。全书分为两个部分,共七章。第一部分包括第一章、第二章,介绍管理的基本概念、西方管理思想的发展、管理的基本原理、管理的方法;第二部分包括第三章至第七章,介绍管理所具有的计划、组织、领导、协调、考核与激励等具体职能。

本书适用于高职高专经济管理类专业教学,也可供经济管理干部和其他人员学习管理科学之用。

本书提供数字课程的内容,欢迎读者登录经管理实一体化课程平台,获取相关教学资源,进行自主学习及交流活动,同时完成在线实训项目。
网址: <http://hve.hep.com.cn>。具体登录使用方法见书后郑重声明。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/季辉主编. —北京:高等教育出版社, 2011.7
ISBN 978-7-04-032446-4

I. ①管… II. ①季… 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 114421 号

策划编辑 李聪聪
责任校对 陈旭颖

责任编辑 李聪聪
责任印制 刘思涵

封面设计 于涛

版式设计 赵阳

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印刷 北京人卫印刷厂
开本 787mm×1092mm 1/16
印张 17.5
字数 380千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2011年7月第1版
印 次 2011年7月第1次印刷
定 价 25.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 32446-00

◇ 第四版前言 ◇

管理学是现在和未来的管理者、被管理者，或者自我管理着，都想了解和掌握的一门学问。目前有关管理原理的教科书在国内已经有很多的版本。本书初版后有幸得到了各界的关爱，自2000年9月初版至今，销售量逐年递增，迄今修订到第四版。

本书是面向来自各种不同背景的管理学初学者编写的。本书的宗旨是，帮助管理学初学者在面对形形色色的管理实践时，能够试着运用管理学的基本原理与方法去思考和分析，使平时所遇到的种种不解、疑惑、疑难得到梳理和解答，从而体会这门实用性很强的学科的价值。

为使本书成为一本好用又易懂的入门培训或自学的教材，我们在编写过程中努力以描述性的语言，由浅入深、循序渐进地介绍管理工作的实质、过程，以及各项职能活动开展的原理和方法。在内容取舍与安排上，力争做到体系完整而又突出重点，并注重案例教学和反映现实管理工作情形的模拟试题的练习，使一些重要理论知识能在看书学习、做题思考和联系实际的过程中，在读者心中留下更深刻的印象。

自本书出版发行以来，使用者给编者和出版社提供了许多有益的反馈信息。受到关心本书的各界人士的促动和启发，我们两位编著者在近年来积累的管理前沿知识及实践动向的基础上，经过讨论和磋商，分别对执笔的各章内容进行了修订，增加了反映理论前沿的一些内容，并增补了一些参考案例和章末案例分析题。

本次修订的主要内容包括以下几方面：

一是增补前沿的理论知识。我们在第2章中增加了“决策的行为面”；第4章中增加了“商业模式”以及在正式的战略计划制定中保持灵活性的“滚动计划法”及其他方法；第5章增加了以“正式”与“非正式”两种方式开展组织工作的特点对比，以及“职权的定义”和“组织中的流程关系”等内容。

二是增强教材的可读性和与实践的联系。为加深读者对重点知识的理解与应用，我们在章节中增补了一些“参考案例”，并且更新了一些章首的“导入案例”以及章末的“思考题”和“案例分析”。具体的修订说明如下：

第1章：增加了有关研发人员“从技术向管理的角色转变”的思考题10和案例1—1的3道案例思考题。

第2章：配合决策行为方面知识的学习，增补了参考案例“本田公司何以奇迹般地打入美国汽车市场”、“门把手上的决策行为学”，添加了思考题“购买电脑的决策”和章末案例2—3“‘掷硬币’实验”、案例2—4“石油制品开发决策”和案例2—5“联想手机业务的‘卖’与‘买’”。

第3章：增加了反映管理的系统思想的案例3—2“节拍提升后的‘冲击波’”。

第4章：更新了导入案例“怎么制定年度销售计划”，更换了原来的三个章末案例，相应添加了说明决策与计划工作之间关联的案例4—2“新业务拓展的计划”，反映信息化如何使市场部计划员的工作从单纯“编计划”转到“做预测”的案例4—3，与目标制定原则和方法相关的案例4—5“乔森家具公司的五年目标”，以及反映目标、商业模式与资源之间关系的案例4—6“海尔集团在全员中推进‘个人事业承诺’”。另外，为增进学生对重要理论知识的理解，我们增补了说明计划工作过程的“将计划流程用于上大学的准备工作”、组织目标多重性的“用户利益与公司盈利”和目标设定原则的“设计良好的目标的特征”等参考案例，并增加了一道有关程序与规则的思考题。

第5章：增加了形象地说明组织中职权与报告关系的案例5—1“绘制组织图”，反映业务流程再造和网络型结构的思考题3、6和7，以及参考案例“直线或参谋，哪个是你的职业目标”、“走在‘流程’中”、“海尔的自主经营体与‘时钟体系’”、“海尔家电的‘模块化’生产”、“斯隆的事业部制创举”，以及说明融资决策过程所涉及部门及其关系的案例5—3“某项目融资的决策过程”和反映组织结构与战略之间关系的“一对‘孪生’企业的不同组织模式”。

第6章：增加了反映特定刺激物是如何对人的行为反应起诱发作用的参考案例6—2“人们的行为是如何受到激励的”和章末案例6—3“微软公司的盖茨和鲍尔默”。

第7章：增加了有关管理控制标准设立问题的思考题2和反映管理职能间关联的思考题10、11，以及启发思考的参考案例“沃尔玛的‘大老板’”、“管理人员工作考核的检查清单”、“谷歌公司给予员工20%的自由时间”、“长兄最好”、“冷战时期的美苏军备竞赛”、“海尔通过‘三张表’实现转型”、“信息化对材料供应控制工作的影响”，同时增补了反映施控主体与控制对象之间关系的章末案例7—1“工位上的‘笑脸’也有你的一半”和制度作为控制手段时应有怎样的灵活性的案例7—6“一位华裔教授的经历与感慨”，以及体现正反馈与负反馈原理应用的案例7—7“问题奶粉事件与乳品新国标”。

三是突出管理职能之间的关联和管理过程的整体性。正如本书初版时的定位，把各项管理职能看做是管理过程的有机组成部分，强调它们之间的相互联系、相互交织，是本教材的一大特点。在对管理的基本职能进行分章阐述的同时，我们力图通过一些覆盖前后章内容的导入案例或章末案例分析，使读者理解管理过程作为一个整体所具有的职能关联性，使读者通过对更多的企业实例或实践的思考去深入分析和把握相关管理职能之间的有机联系。

比如，为帮助读者理解企业经营决策与管理者角色的关系，我们新编了案例2—5“联想手机业务的‘卖’与‘买’”，使集团高层管理组织的构成和核心管理者的作用与重大决策制定过程合理性的分析结合起来，并使企业在专业化还是多元化发展方向上的战略计划与高层管理班子的决策能力与方式等相关知识在某种程度上连通起来。为增进读者对组织中的决策是多人参与完成的“全过程”概念的理解，以及引导读者思考复合决策过程中的组织分工问题，我们在“组织”一章中增添了案例5—3“某项目融资的决策过程”。在有关计划与组织的关系方面，我们结合对钱德勒“结构跟随战略”观点适合性的讨论，增加了案例5—4“一对‘孪生’企业的不同组织模式”。尤其是为了使计划、组织、控制等管理职能的关联在现实企业的实践中得到体现，我们在本次修订中特别结合海尔的实践探索

目 录

第1章 概述 001

- 003 第一节 管理与管理职能
- 008 第二节 管理系统的构成要素
- 040 第三节 管理思想与理论的发展
- 052 第四节 管理的基础工作
- 054 本章小结
- 055 阅读资料
- 057 思考与练习

第2章 管理的基本原理 061

- 062 第一节 管理的系统原理
- 069 第二节 管理的人本原理
- 077 第三节 管理的效益原理
- 080 第四节 管理的责任原理
- 085 第五节 风险管理原理
- 089 本章小结
- 089 阅读资料
- 091 思考与练习

第3章 计划 095

- 096 第一节 计划工作概述
- 100 第二节 计划的程序与方法
- 109 第三节 目标管理
- 113 第四节 决策
- 125 本章小结
- 125 阅读资料
- 126 思考与练习

第4章 组织 129

- 131 第一节 组织概述
- 134 第二节 组织结构设计
- 144 第三节 组织结构的运行
- 152 第四节 人员配备
- 155 第五节 组织变革
- 162 本章小结
- 162 阅读资料
- 163 思考与练习

第5章 领导 167

- 168 第一节 领导的作用及影响力
- 173 第二节 领导理论
- 182 第三节 协调与沟通
- 196 本章小结
- 196 阅读资料
- 200 思考与练习

第6章 控制 203

- 204 第一节 控制的类型与要求
- 212 第二节 控制的过程与控制过程中人的行为反应
- 219 第三节 管理执行力
- 225 本章小结
- 226 阅读资料
- 228 思考与练习

第7章 考核与激励 231

- 232 第一节 考核
- 241 第二节 激励
- 261 本章小结
- 262 阅读资料
- 265 思考与练习

附录 269

- 269 各章节内容重要性提示

参考文献 271

管理格言

管理就是让别人完成事情。

概述

管理与管理职能

管理系统的构成要素

管理思想与理论的发展

管理基础工作

学习目标
+ 要求

● 知识点

1. 掌握管理的概念。
2. 加深对管理二重性的理解。
3. 掌握管理的职能和管理基础工作的内容。
4. 了解管理系统的构成。
5. 对西方管理理论的发展过程有一个轮廓性的了解。

● 技能点

1. 初步掌握如何进行环境分析。
2. 能够用管理机制的机理, 分析解决实际管理问题。
3. 能够用西方管理的理论, 分析解决实际管理问题。



案例导入

美国金融危机导致的全球经济危机对我国企业造成了巨大冲击,导致许多企业倒闭或减员,受此影响,四川省有28万、湖北省有超过30万农民工返乡。在我国经济发达的珠三角地区,据广东省经贸委公开发表的最新调研结果:2008年1月至9月,全省企业关闭总数为7 148家,仅东莞市2008年关停或外迁的企业就约900家,比往年超过近200家。惠东县曾有“中国女鞋之都”的美誉,惠东吉隆这个户籍人口仅3万的小镇,两年处于经济发展的巅峰时期,在工商局登记的制鞋企业有4 000多家,加上没有登记的共有约6 000家。但自2010年开始,就有近200家鞋企歇业,近100家鞋厂老板逃跑。

据统计,中国民营企业的平均寿命只有2.9年,中国每年约有100万家民营企业破产倒闭,60%的企业将在5年内破产,85%的企业将在10年内消亡,能够生存3年以上的企业只有10%,大型企业集团的平均寿命也只有7~8年。其中,40%的企业在创业阶段就宣告破产。中国每天有2 740家企业倒闭,每小时就有114家企业破产,每分钟就有两家企业破产。日本企业的平均寿命为30年,是我国企业平均寿命的10倍;美国企业平均寿命为40年,是我国的13倍。

对于美国金融危机导致全球经济危机并造成珠三角企业倒闭和亏损的现状,乃至我国民营企业发展的现实,大部分主流经济学家认为经济环境只是外因,企业倒闭的主要原因一方面在于缺乏管理,管理不善,高负债经营,当外部环境发生变化时,屋漏偏遇连夜雨,不倒闭才怪;另一方面产业结构、产品结构低端,缺乏技术创新,不符合国家产业政策,缺乏技术含量。管理与技术是现代企业发展的两翼,要想使企业成为百年老店,就需要加强管理,重视科技进步,不断创新。这要求我们充分地学习和掌握管理的基本理论与方法,以此强化管理。那么什么是管理,管理的产生和发展过程怎样就是本章讲述的主要内容。

要提高一个组织的工作效率和效益,必须加强科学管理。管理科学是指导管理实践的理论基础,它是把古今中外管理经验和实践活动中带有普遍性和规律性的东西加以总结、概括和抽象,从而形成了一门理论科学。学习管理科学必须对管理的基本范畴、理论知识有初步认识。



相关链接

管理的飞轮效应

为了使静止的飞轮转动起来，一开始你必须用很大的力气，一圈圈反复地推，每转一圈都很费力，但是每一圈的努力都不会白费，飞轮会转动得越来越快。达到某一临界点后，飞轮的重量和冲力会成为推动力的一部分。这时，你无需再费更大的力气，飞轮依旧会快速转动，而且会不停地转动。

●启示：管理工作也同飞轮效应相似，开始时总要花很大力气，但只要上了轨道，管理工作也就运转正常了。

第一节 管理与管理职能

管理格言

管理从思想上来说哲学的，从理论上来说是科学的，从操作上来说艺术的。

一、管理的概念

自从有了人类社会，就有了管理。管理活动作为人类的基本活动，广泛存在于社会的方方面面。管理是人类共同劳动的产物，在集体劳动的前提下，为使劳动有序进行，获得人们期望的劳动成果，就必须搞好协作，进行组织与协调，这就产生了管理。中国古代长城、埃及金字塔、古罗马的供水渠等宏大工程的建设，在当时没有现代化工具的年代，没有有效的组织、协调是难以建成的。

管理从字面意思上可以理解为“管辖”和“治理”。“管辖”是指管理所达到的范围，是权限；“治理”则是指管理权限的运用，综合起来可以理解为在一定范围内，对人员和事务的安排和处理。随着管理的发展，管理的定义也变得多样化。泰罗认为管理是一门怎样建立目标，然后通过他人的努力用最好方法来达到目标的艺术；法约尔认为管理是计划、组织、指挥、协调和控制；西蒙认为管理就是决策；马克斯·韦伯认为管理就是协调活动；美国管理协会认为管理就是通过他人的努力来达到目标。这些不同的观点，虽然在认识上有所差别，但都丰富和发展了管理理论，对人们加深对管理的认识大有裨益。

我们认为，管理就是管理者在特定环境下对其所辖范围内的组织资源，有目的地进行计划、组织、领导、控制、考核与激励，通过组织资源（包括人、财、物、时间、信息、技术）的优化配置，有效实现组织目标的社会活动。根据管理的定义，我们可以得出管理的几个特征（见表1.1）。

表1.1 管理定义的理解

含 义	具 体 理 解
管理的主体	管理者
管理的目的	有效地实现管理目标
实现目标的手段	计划、组织、领导、控制、考核与激励
管理的本质	协调
管理的对象	以人为中心组织资源与职能活动



小故事大智慧

田忌赛马

田忌与齐王赛马，约定每胜一马得千金，各按马力强弱，以强、中、弱的先后顺序较量，每次比赛，田忌的三匹马都略逊一筹，因而输金无数。异日又赛，田忌一改常策，以弱、强、中的出场次序对齐王的强、中、弱三马，终以一负两胜赢得千金。

●启示：作为一个管理者，相同资源使用与配置的不同，会产生不同的效果。

管理是一个普遍存在的话题。大到一个国家，小到一个企业、家庭，乃至我们个人都需要管理。每个人都需要明确自己的目标，都需要对资源进行有效配置，资源配置的方式不同，效果不同，目标实现程度也不同。作为一个刚入校的高职高专院校学生，对于今后大学三年的学习生活，你有没有给自己定一个目标？无论家庭贫富，要实现这个目标，家里给你的生活费如何应用、如何处理好师生之间的关系、如何锻炼自己的能力、提高自己的综合素质，最终实现自己的目标，这也是自我管理，是管理原理在自己实际中的体现，放大到每个国家、学校、企业都是如此。



即问即答

马克思在《资本论》里说过，“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的指挥”。结合所学内容回答一下你认为什么是管理？管理离自己远吗？

二、管理的性质与职能

(一) 管理的两重性

管理具有两重性。这是由生产过程本身的两重性决定的。生产过程是由生产力和生产关系组成

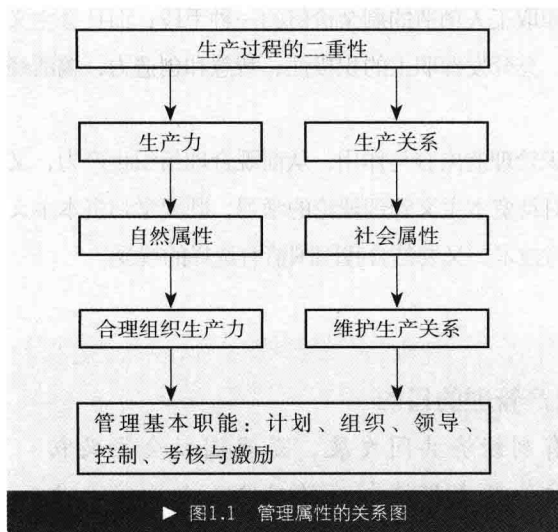


图1.1 管理属性的关系图

的统一体，决定了管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能，从而使管理具有两重性（见图1.1）。

管理的两重性是指管理的自然属性和社会属性。管理具有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性主要是指管理要处理好人与自然的关系，要合理组织生产力，故也称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的，是适应社会生产力和社会分工发展的要求产生的，是社会协作过程本身的要求。在机器大工业时期，随着劳动生产率的逐渐提高，工人与工人之间、工人与机器之间的协作，即劳动过程的协作程度

起到了决定性作用。马克思明确指出：“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孤立生产者的独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动”。这也就告诉我们，任何由多人组成的协作劳动都少不了以指挥、监督为内容的管理。这种管理推动以协作为特征的生产过程，把生产过程中的各种要素，如生产资料、劳动力等结合起来，从而保证了整个生产过程的“和谐”运行，而这种以指挥和监督为内容的管理又是必不可少的，尤其是对大规模的生产协作而言。在管理活动中，为了有效实现管理目标，需要对一个组织的资源进行合理配置，对社会再生产的各个环节及其职能活动进行协调，促进生产力的科学组织。

管理的自然属性是管理的共性，因为与生产力相联系的生产力配置、生产力诸要素的结合形式、手段和方法在任何社会制度下都没有本质区别。它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，不取决于生产关系的性质。



即问即答

管理的自然属性是怎么产生的？为什么说管理的自然属性是管理的共性？

管理的社会属性是指在管理过程中要处理人与人之间的关系，维护一定社会生产关系的属性，表现为管理的特殊职能。

管理实际上是通过别人把事情做成的行为，所以管理过程必然涉及人与人之间的关系，因为不能不涉及经济利益的调节，管理体现着阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益，与生产关系的性质相联系。管理或多或少是为了实现生产资料所有者的特殊利益而进行的，是为了维护生产资料所有者的利益，确保其资产的安全与保值增值。生产关系性质不同，管理的社会性质、目的就不同。这种调整生产关系的管理功能，反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性，也称管理的个性。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业

管理是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益。

学习管理两重性理论,有利于我们全面认识管理的内容与作用,从而既合理组织生产力,又适时调整生产关系,避免片面性;有利于正确对待资本主义管理理论的学习,既要学习资本主义企业一切可为我所用的现代化管理理论、方法与技术,又要结合我国国情有选择的接受。



相关链接

国有资产管理的目的

以公有制为主体、多种所有制经济共同发展,是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度。这一基本经济制度的确立,是由社会主义性质和初级阶段的国情决定的。我国是社会主义国家,必须坚持公有制作为社会主义经济制度的基础。国有资产管理就必须保证国有资产保值增值,使国有经济在总体上占主导,这样才会使公有制有稳固的经济基础。



即问即答

现在管理都不提社会属性了,你认为管理的社会属性存在吗?如果你是一个企业管理者,你认为这种社会属性体现在什么地方?

(二) 管理的职能

管理的职能就是指管理活动的职责和功能。它是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体体现,是设计管理者职务和管理机构功能的依据。由于管理具有二重性,决定了管理具有两个基本职能,即合理组织生产力,维护社会生产关系。

这一基本职能的实现有赖于管理所具有的一些具体职能。对于管理所具有的具体职能,管理学者的观点随科技进步和管理实践的发展而发展。但管理学界普遍接受的观点是,管理具有四大具体职能包括计划、组织、领导和控制。结合现代管理的发展趋势,我们认为还应该是一个闭环系统,它从计划开始,围绕计划的实现进行组织、领导、控制,最后要进行考核与激励,这样才能形成一个闭环系统。管理的主要职能包括:

1. 计划

计划职能是指对未来发展目标及实现目标的活动所进行的具体设计、谋划及具体的部署安排。“凡事预则立,不预则废”,人们在进行某项活动之前,都首先有个计划,预先决定干什么(what)、为什么去干(why)、如何去干(how)、什么时候去干(when)以及由谁去干(who)

等问题,这样才能保证活动有条不紊地进行。计划职能是管理的首要职能。

2. 组织

组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括:组织结构的设计与建立、职权的分配与职责的落实、人员的选拔与配置、组织的协调与变革等。组织职能是保证组织目标的实现和计划有效执行的一种功能。任何一项决策、计划,只有建立一个高效的组织并得力地组织实施,才能取得预期的效果。

3. 领导

领导职能是管理者依据组织所赋予的行政权力 and 非权力影响力去指挥、命令、引导和激励下属,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:领导方式的选择;领导影响力的综合运用;员工的激励;有效沟通的实现等。任何组织的管理者都要进行有效的管理,当然不同管理层次、不同职能部门的管理者领导的内容及其侧重点有所差异,管理者要具有与其领导职位相应的素质与领导艺术。

4. 控制

控制职能是管理者为保证实际工作与计划目标一致而采取的一切活动。控制是一个包括制定标准、衡量成效与纠正偏差的动态过程。管理者在管理活动中,总是希望管理对象的经济活动过程产生合乎目的的变化,为此管理者需要采取必要的手段对管理对象进行动态监控。

5. 考核与激励

考核实际上就是对所有组织成员和部门在工作年度取得的业绩进行考核,所以又称绩效考核也称成绩或成果测评。绩效考核是组织的领导者为了实现管理目的,运用特定的管理标准和指标,采取科学的方法,对承担组织运行过程及结果的组织成员或部门完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多效果作出价值判断的过程。只有正确对各部门及组织成员进行绩效考核并恰当激励,才能保证组织目标的顺利实现。

激励,就是组织为了有效实现管理目标,通过设计适当的外部奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导、保持和归范组织成员的行为,以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。领导与管理的精髓,就是要明确一条最简单却往往被人遗忘的道理:你想要什么,就该奖励什么。建立正确且符合组织根本利益的、明确而非模棱两可的价值标准,并通过激励手段的具体实施,明白无误地表现出来,引导组织成员的行为朝向组织目标,是领导要考虑的头等大事。



即问即答

管理职能为什么要构成一个闭环系统?考核激励有什么作用?试想:老师布置作业,不检查作业完成与否,不及时评讲,会是什么情况?

三、管理既是一门科学又是一门艺术

管理是一门科学。它是人类长期以来从事社会生产活动实践,对管理活动规律的总结。作为一门科学,管理应有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性揭示出来,形成原则、程序和方法,对管理者的管理活动给予普遍性指导,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,就要求人们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。

管理也是一门艺术。所谓管理艺术,是指管理者在管理活动中,针对管理对象,为实现管理目的,在管理原理、原则指导下所掌握和运用的各种富有创造性的管理技能、技巧和方法。管理艺术的特点在于它的弹性,它受管理者、被管理者、管理环境等诸多因素的制约与影响。强调管理的艺术性,即管理不能照搬教条,管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际情况才能有效。管理者要从管理实践中提高自己的判断力与管理技巧,掌握应用管理艺术,在管理组织、管理制度、管理技术与方法等方面不断创新。迪克·卡克森说:“管理技巧是所有技巧中最大的一种技巧。”现代管理者应重点掌握三个方面的艺术,即对人、对事、对时间的管理艺术。

管理是科学与艺术的结合,决定了管理者不只需要掌握管理知识、管理的理论,还需要依靠人的经验、才识、思维力和创造能力,提高管理的灵活性与创造性,通过两者的结合,促进管理目标的实现。



即问即答

俗话说,“管理无定式,事事皆学问”。一个学生在自己小学、中学阶段遇到的班主任是班级的组织领导者,他们在管理学生中有哪些手段?为什么会产生效果?能否举一两个例子说明?

第二节 管理系统的构成要素

管理格言

管理就是更有效地利用资源,其最高境界就是利润最大化!

任何管理,都是一个科学的系统。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。管理系统是指相互联系、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整体。

管理系统是一个人造系统,由若干管理要素构成。管理是在一定环境条件下,为实现既定目标,对所属的组织、人员的活动施加影响的过程。要形成一种管理活动,除了管理行为本身之外,首先要有管理主体,即说明由谁来进行管理的问题;其次要有管理客体,即说明管理的对象

或管理什么的问题；再次要有管理目的或目标，即说明为何而进行管理的问题，没有目标，管理就失去了依据。管理主体要作用于管理对象还必须借助于一定的机制和管理方法。同时，任何管理活动都必须在一定的环境和条件下进行，在管理中必须要考虑组织环境问题。

因此，管理作为一个动态过程，管理系统包括管理目标、管理主体、管理对象、管理机制、管理方法、管理环境六个要素，离开任何一个要素，管理行为都无法产生。

一、管理目标

组织目的决定组织目标，组织目标由管理主体根据组织目的制定，组织目的需要具体化为一定的目标才能成为组织行动的指南。管理目标就是管理者在预定的时期内，组织活动所预期达到的目的或水平。管理目标为组织的前进指明了方向，从而也为组织的活动确定了发展路线。

确定目标是组织的战略、计划和其他各项工作安排的基础，只有把笼统的目的化为具体的目标，组织实现预期的效益才有比较大的希望。对管理者来说，目标就好比路标，它指明了组织努力的方向，确定了组织应在哪些领域取得成就的标准。一个组织必须有明确、既定的目标，任何管理系统都应有明确的目标，目标不确定，或者混淆了不同的目标，都必然会导致管理的混乱。任何管理活动都必须把制定目标作为首要任务。

管理目标的重要性表现在：首先，管理目标为组织与成员的考核提供了主要依据；其次，组织目标可以为管理者运用人、财、物等资源提供依据和标准。



即问即答

一个组织的管理没有目标，会产生什么样的结果？作为一名高职高专的学生，你有没有给自己设定目标？你为自己设定的目标是什么？

管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿。管理者必须根据外部环境、组织运行中存在的问题及上级主管部门的要求，组织内部条件的改变，确立组织在计划期内的管理目标。

管理目标对于不同的组织来说有所区别。对于学校来讲，其目标是为社会经济发展培养人才；作为经济组织来讲，其目标一般包括两个方面：一是物质性的目标。即一个组织通过管理，在物质生产、劳务活动等方面所要实现的效益和效率；二是社会性的目标。即通过管理所要实现，在维护生产关系或调整人们社会关系以及社会责任等方面的目的。但对经济组织而言，物质性目标是最主要的。

管理的物质性目标就是创造物质文明，以尽量少的投入，实现尽可能大的产出，在生产（工作）上讲求效果与效率。不管什么样的组织，在实现物质目标时，都有一个效果与效率的问题。效率（efficiency）是管理极其重要的组成部分，它是指输入与输出的关系。效率关系到如何把事情做对，也就是如何做的问题，要用最少的投入，获得最大的产出。对于给定的投入，如果你能获得更多的产出，你就提高了效率。同样，对于较少的投入，你能够获得同样的产出，你同样也

提高了效率。因为管理者经营的投入资源是稀缺的(资金、人员、设备等),所以管理者必须关心组织资源的有效利用。因此,管理就是要使资源成本最小化。然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(effectiveness)。所谓效果就是完成预定目标的程度。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的结果。

效率和效果是互相联系的。如果不顾效率,是很容易达到一定效果的。如精工(Seiko)集团在生产中若不考虑人力和材料投入成本的话,它能生产出更精确,更吸引人的钟表;如果一味地偷工减料,则产品本身的效果难以达成。“慢工出细活”比较好地体现了效率与效果的辩证关系。因此,明智的管理者既要关心效果,也要关心效率。必须把“效果”放在首位,在“效果”优先的情况下,才能去谈“效率”,成功的管理往往是高效果与高效率的结合。

社会性目标就是一个组织必须搞好精神文明建设,必须承担一定的社会责任,创造具有组织个性或特色的组织文化。从企业角度来讲,社会性目标的体现,就是要承担企业的社会责任,承担社会责任最基本的就是诚实守信。一些发达国家关于企业社会责任的讨论颇多,甚至制定了社会责任标准即SA8000标准。我国企业要未雨绸缪,认真分析社会责任标准对我国的影响,借鉴SA8000的合理因素,制定国内相关标准,从而提高企业履行社会责任的自觉性和能力,规范企业行为,努力为其与国际标准接轨、提升在国际市场上的竞争力创造条件,才能保证我国企业经营活动的国际化,制定切实可行的应对措施。

管理目标有定性与定量之分,为了便于考核,在管理中要用数据说话,改变经验管理,管理的目标应尽可能量化与明确化,便于人们执行。



小故事大智慧

企业办起消防队

浙江浦阳镇有一支民办消防队,这是杭州萧山金利浦制衣公司董事长兼总经理李立兴办起来的。

李立兴挑选12名年轻员工,连同他共13人担任兼职消防队员,24小时值班,平时工作,有警救灾。李立兴请消防大队的官兵帮助队员进行严格训练。一个月下来,模拟接警演练,从穿衣服开始到消防车开出场地,3分钟搞定,所用时间与正规消防队一样。这时,李立兴郑重承诺:本镇有火警10分钟内赶到,邻近地区有火警20分钟内赶到。

金利浦消防队屡次接警都成功完成了灭火任务,金利浦消防队名声大振。随着消防队出警次数的增加,李立兴又花了50多万元添置了3部消防用车。

消防队办起来后,制衣公司的成衣出口增加了近30%。每当参加国际服装交易会时,公司的展位前都有外国客商观看消防车图片,随后而来的便是服装订单。外商之所以愿意与该公司做生意,原来是欧洲商人