

高等学校管理类专业互联网+新实践系列教材



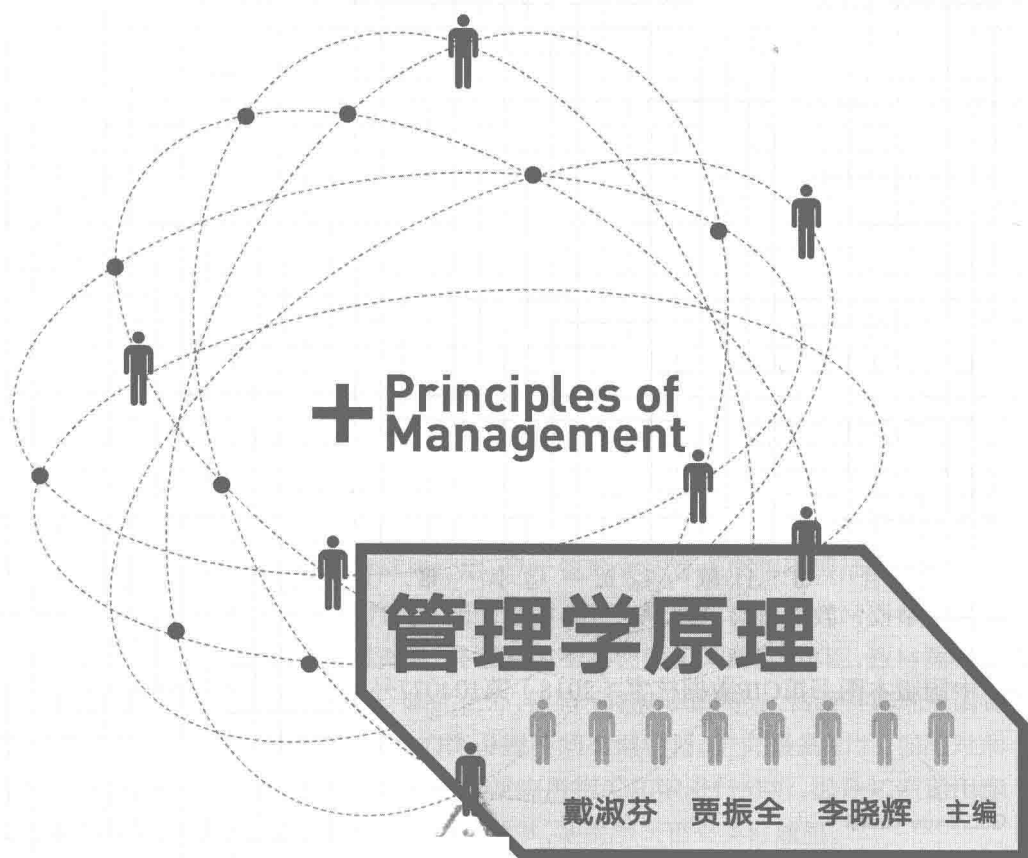
+ Principles of
Management

管理学原理

戴淑芬 贾振全 李晓辉 主编

高等教育出版社

高等学校管理类专业互联网+新实践系列教材



高等教育出版社·北京

内容简介

本书是高等学校管理类专业互联网+新实践教材。

本书以管理职能为主线展开,包括概述、计划、组织、领导、控制五大章,以易于读者理解管理学原理。本书特点体现在:一是突出国际视野、中国实践,尤其体现本土实例和案例的运用。二是纸质教材内容与网络资源互为补充,通过二维码关联电子学习资源,并可为教师专门提供更多配套的案例和习题等。三是教材篇幅充分考虑与多数高校管理学课程的教学时数的匹配。此外,依照不同的章节知识特点,每章均衡设置了不同类型的专栏,如管理现象观察、管理评论等,以扩展最新知识、加深读者对理论知识的理解;每章后配有综合案例,从而保障学习效果,激发读者思考与讨论。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 戴淑芬, 贾振全, 李晓辉主编. —北京: 高等教育出版社, 2018.8

ISBN 978-7-04-049852-3

I. ①管… II. ①戴… ②贾… ③李… 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(2018)第104077号

Guanlixue Yuanli

策划编辑 牛杰
责任校对 张薇

责任编辑 牛杰
责任印制 刘思涵

封面设计 赵阳

版式设计 于婕

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 中青印刷厂
开本 787 mm × 1092 mm 1/16
印张 19.25
字数 400千字
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.hepmall.com.cn>
<http://www.hepmall.com>
<http://www.hepmall.cn>
版 次 2018年8月第1版
印 次 2018年8月第1次印刷
定 价 39.00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 49852-00

前言

在经济、管理类各专业的培养方案中,管理学都是一门必修的学科基础课。作为一门具有较强实践性的重要课程,管理学涉及的知识范围广泛、实效性强。一本内容涵盖面恰当、知识体系清晰的教材,无疑能够帮助学生更加系统、全面地掌握管理学基础知识。本教材编写者多年来从事管理学一线教学,从2001年起,就一直采用国外原版教材开展本科生管理学原理课程的双语授课,经过十多年的积累,对于授课对象的特点以及国内外大学相关课程的内容设置都有非常深入的理解,积累了丰富的经验。为满足高等学校管理学课程教学需要,同时适应“互联网+”时代的要求,我们编写了《管理学原理》这本新形态教材。在保持管理学教材内容体系的基础性、通用性和经典性的前提下,结合近年来管理学的发展以及多年的教学经验和教学需要,立足本土,放眼国际管理学领域发展的前沿,此次编写的过程中力求使该教材体现出以下特点:第一,教材逻辑结构以管理职能为主线展开,强调基本概念和原理解释与运用,易于管理学初学者理解和教师教学;第二,突出国际视野、中国实践,尤其体现本土实例和案例的运用;第三,纸质教材内容与网络资源互为补充,通过二维码关联点提供大量电子学习资源,并配套电子案例库和习题库;第四,教材篇幅充分考虑与多数高校该课程的教学时数的匹配。除此之外,依照不同知识的特点,各章开篇均从读者熟悉的案例或思考视角出发,引起其共鸣;每章均衡设置不同类型栏目,扩充最新知识,加深对理论知识点的理解和阐述;每一章章后配有综合案例以便应用相关知识进行分析,提升知识运用能力以及对现实管理实践的理解。所有这些都将为教师教学、学生学习带来更好效果。

本教材定位于管理学基础性教材,适合本科生作为课程教材使用;同时,由于教材充分考虑了实践部分的内容,因此也适用于管理专业研究生以及爱好管理学知识、希望系统掌握管理学知识体系的初学者。

本书的编写工作由北京科技大学东凌经济管理学院戴淑芬教授、贾振全副教授和李晓辉副教授合作完成。在编写过程中,我们查阅和参考了其他学者的教材和专著,在此致以深深的谢意!同时本书的出版也得到了高等教育出版社各位编辑的大力支持,感谢他们为此所做的工作和所付出的努力,他们的编辑加工使本书增色许多。

敬请广大读者批评指正!

编者
2018年6月

目录

第一章 管理概述	001	一、理性决策模型	077
第一节 管理的概念及性质	002	二、有限理性决策模型	078
一、什么是管理	002	三、直觉决策模型	079
二、管理的本质及性质	006	第三节 决策的类型	081
第二节 管理的职能	008	一、程序化决策与非程序化决策	081
一、管理基本职能的内涵	008	二、群体决策与个体决策	084
二、管理职能的发展	010	三、战略决策与战术决策	090
第三节 管理者及其应具备的技能	013	第四节 决策的影响因素及发展	
一、管理者的角色和类型	013	趋势	091
二、管理者必备的技能	017	一、决策者面临的环境条件	091
第四节 管理环境	019	二、影响决策的因素	092
一、环境对组织的影响	019	三、决策中的认知偏差	094
二、组织的一般环境要素	020	四、影响决策的新因素	096
三、组织的特定环境要素	023	第五节 计划及其意义	099
四、两种环境分析方法	028	一、什么是计划	099
第五节 管理的主要思想及其演变	030	二、计划的意义	101
一、早期管理思想	030	三、计划对组织的作用	102
二、管理学理论萌芽	031	第六节 战略规划	104
三、管理学的产生与形成	033	一、什么是战略规划	104
四、现代管理理论丛林及其发展	042	二、战略计划的步骤	106
五、当代管理学两个热点问题	050	第七节 计划的类型及影响因素	118
第二章 计划	063	一、常见的计划类型	118
第一节 决策的过程	065	二、影响计划的权变因素	120
一、什么是决策	065	第八节 目标的制定及目标管理	122
二、决策的过程	067	一、目标制定的内容与方式	122
三、决策活动的特点	075	二、什么是目标管理	124
第二节 决策的方式	077	三、目标管理的过程	124
		四、目标管理的基本条件	127

五、目标管理的优点和存在的问题	129
第九节 计划的方法	131
一、预测	132
二、经营单位组合分析	132
三、盈亏平衡分析	133
四、滚动计划法	133
五、网络计划法	134
第三章 组织	141
第一节 组织职能概述	142
一、组织及组织工作的含义	142
二、组织工作的重要性	144
第二节 组织结构的分析要素	144
一、工作分解	144
二、控制幅度	147
三、部门划分	150
四、职权与职责	152
五、集权与分权	157
六、组织的正式化程度	159
七、机械式组织与有机式组织	160
第三节 组织结构的类型	161
一、简单的组织结构	161
二、职能型组织结构	161
三、事业部制组织结构	162
四、矩阵式组织结构	164
五、多维立体型组织结构	166
六、组织结构发展新趋势	167
第四节 组织结构设计及影响因素	170
一、组织结构设计	170
二、组织结构的影响因素	173
三、非正式组织	181
第五节 组织变革	183
一、组织变革的动力	183

二、组织变革的过程	185
三、组织变革的关键因素	187

第四章 领导 197

第一节 激励	199
一、什么是激励	199
二、早期激励理论	204
三、当代激励理论	209
四、管理实践中的激励方法	220
第二节 领导	225
一、定义领导者与领导	225
二、领导特质理论	228
三、领导行为理论	231
四、领导权变理论	235
五、领导理论研究的最新进展	242
第三节 沟通	246
一、管理者如何进行有效的沟通	247
二、管理者如何提升人际沟通技能	252

第五章 控制 265

第一节 控制的概念和重要性	267
一、什么是控制	268
二、管理控制的目的	268
三、管理控制的特点	269
四、控制为何重要	269
第二节 管理者如何从事控制工作	271
一、测量实际业绩	272
二、与标准进行对比	275
三、采取管理措施	276
第三节 管理者应该控制什么	278
一、控制何时发生	278
二、管理者需要控制哪些领域	281

第四节 有效控制的原则	287	四、控制过程应避免出现目标 扭曲问题	290
一、控制应该同计划与组织 相适应	287	五、控制工作应该培养组织成员的 自我控制能力	290
二、控制应该突出重点,强调例外.....	288		
三、控制应该具有灵活性、及时性和 经济性的特点	289		
		参考书目	297

本章要点

- (1) 组织活动的构成及管理活动对组织的重要性。
- (2) 管理的含义及应用范围。
- (3) 管理的性质,尤其是对管理的科学性和艺术性的理解。
- (4) 管理基本职能的构成、发展及各职能之间的关系。
- (5) 组织中管理者的主要类型及对管理者技能的要求。
- (6) 环境对管理的影响,组织一般环境的构成以及企业的市场环境要素。
- (7) 管理思想和理论发展经历的主要阶段及各阶段的主要特点。
- (8) 管理发展历史上,科学管理阶段的主要代表人物及其主要观点。
- (9) 现代管理理论的主要学派和主要特点。
- (10) 企业的社会责任和企业家创业精神的内涵。

案例导读

在当今激烈的市场竞争中,一个组织随时都有可能遭遇失败。组织成败的成因何在?其中最主要的原因在于没有优秀的管理者。这些管理者工作于各行各业,他们的年龄、性别、肤色等虽然不同,但其工作目标都是创造收益和获取社会价值。然而,管理者仅仅凭借自己的力量还不够,只有通过与他人共同努力方能达到目标。管理者需要制订计划,控制经营活动,并创造富于产出的工作环境。马云就是这样一个创业者和管理者。1999年,经历了几次创业挫折的马云,带领一批跟随自己多年的合作伙伴,从北京回到杭州,创立了阿里巴巴。虽然屡屡碰壁,但“做中国最好的企业”一直是他们共同的理想。

马云曾说:“并不是阿里巴巴有多了不起,也不是马云有多了不起,很长时间以来,很多人都不看好我,不相信B2B模式能赚钱,可我们一直看好这个行业,始终没有改变。2002年,网络经济泡沫破裂,许多做B2B贸易的网站相继倒下,最后只剩下阿里巴巴。无论是互联网的冬天也好,泡沫期也好,我们都始终坚定地一路走来。有些人是晚上想试多条路,早上起来走原路,注定成功不了。”2002年,在互联网最困难的时候,多数企业全面收

缩战线,马云并没有关闭阿里巴巴在美国、欧洲的办事处,反而继续四处参展,开拓市场。坚持到底的回报就是阿里巴巴在海外培养了大批有实力的买家,为进出口贸易打下了基础。可见,企业成功的一个重要原则就是:确定好自己的目标和规划,然后坚持到底。

很难想象,阿里巴巴和淘宝网的创造者马云不懂计算机,对软件、硬件都不精通,但他懂得管理,尤其懂得用人。马云认为,组织最需要打造一个明星团队,而不只是拥有明星领导人。马云自己最欣赏的就是唐僧师徒团队。“唐僧是一个好领导,他知道孙悟空要管紧,所以要会念紧箍咒;猪八戒小毛病多,但不会犯大错,偶尔批评批评就可以;沙僧则需要经常鼓励一番。这样,一个明星团队就成形了。”在马云看来,一个企业里不可能全是孙悟空,也不能都是猪八戒,更不能都是沙僧,“要是公司里的员工都像我这么能说,而且光说不干活,会非常可怕。我不懂电脑,销售也不在行,但是公司里有人懂就行了。”马云认为造就一个优秀的企业,并不是要打败所有的对手,而是形成自身独特的竞争力优势,建立自己的团队、机制和文化。他的目标之一是在离开阿里巴巴、淘宝之前构建起其独特的竞争优势和企业成长机制,到时候,有没有马云并不重要。

随着中国电子商务的不断发展,阿里巴巴已经拥有5 000万中小企业会员,从2002年互联网最低谷时期盈利1元钱,到后来每天营业额100万元,再到每天利润100万元,成长速度惊人。他们相信互联网能够创造公平的竞争环境,让小企业通过创新与科技扩展业务,并在参与国内或全球市场竞争时处于更有利的位置。2016年,阿里巴巴正式宣布成为全球最大的零售交易平台。

马云可谓是一名成功管理者的典型。这仅仅是一桩成功的事例而已,成功的管理者并没有一个统一的模式。可能是18岁以下的小青年,也可能是80岁以上的老人;可能是男性,还可能是女性。他们管理着大公司、小公司、政府机构、医院、学校等。有些人位居企业高职,也有些人是中层管理者,还有些人是基层管理者。

本章讲述了有关马云以及成千上万像他这样的管理者的工作、活动。我们将向你介绍管理者与管理。至少我们会这样来提问:谁是管理者?他们在哪里工作?什么是管理?管理者都做些什么?为什么你要花时间去学管理?等等。

第一节 管理的概念及性质

一、什么是管理

管理是最重要的人类活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。组成群体无非是为了集结个人的力量,以发挥集体的更大作用。这种群体实际上就是人类社会普遍存在的“组织”现象。所谓组织,是指由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标而组成的有机整体。组织是一群人的集合,组织的成员必须按照一定的方式相互合作、共同努力去实现既定的组织目标。这样,组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。组织存在于日常生活和工作的各个方面。企业是一

种组织,医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现形式。任何一个组织,都有其基本的使命和目标。例如,医院的使命和目标是治病救人,学校的使命和目标是培育人才,企业的使命和目标是满足用户的需要,等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

为了完成组织的使命和目标,组织需要开展业务活动(统称作业工作),如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,而作业活动的开展自然离不开人力资源(人员)、物力资源(原材料、机器设备)和财力资源(资金)等的运用,否则想完成作业活动就只能成为无米之炊。既然一个组织需要各种资源去完成作业活动,这些资源是否能够良好地协调和配合,就直接影响了组织的作业活动能否有效而顺利地进行。对组织而言,这就需要开展另一项活动管理。管理是伴随着组织的出现而产生的,是保证作业活动实现组织目标的手段,是协作劳动的必然产物。凡是需要通过集体努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。因此,小至企业,大至国家,任何组织都需要管理,它是协调个人努力必不可少的因素。正如马克思指出的那样: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,并执行生产总体的活动所产生的各种一般职能。一个单独的小提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队,就像经理人员之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而日益明显。如果说简单的组织只需要简单的管理,因而管理的重要性还不十分突出的话,那么时至今日,科学技术和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越复杂,作业活动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。国际上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性,如有人把管理看成工业化的催化剂和经济发展的原动力,同土地、劳动和资本并列为社会的“四种经济资源”,或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”;还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一个轴”。如同没有先进的科学技术,作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样,没有高水平的管理相配合,任何先进的科学技术都难以充分发挥作用,而且,科学技术愈先进,对管理的要求也愈高。由此可见管理活动对现代组织的重要性。组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分。组织是直接通过作业活动来达到组织目标的,但组织为了确保这一基本过程(对企业来说,该基本过程表现为生产过程)顺利而有效地进行,还需要开展管理活动,管理是促成作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。

什么是管理?管理的定义在中外许多管理学著作中均有描述。由于这些学者从不同角度和侧面对管理加以解释,因此这些定义会有一些不同。综合这些定义,能够较全面地概括管理这一概念的内涵和外延的定义是:

管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)和控制(Controlling),以便达到既定的组织目标的过程。这个定义有以下四层含义:

第一,管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的,任何组织都存在于一

定的内外部环境之中,并受到环境的约束。企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求,其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响;学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境,适应环境,利用内外部环境的各种有利因素,并根据内外部环境的变化而不断创新。

第二,管理是为实现组织目标服务的。管理活动具有目的性,其目的是实现组织的目标。一个组织要实现的目标即使在同一时期也往往是多种多样的。企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果,主动承担社会责任以便获得更好的发展空间,不断开拓市场,最大限度地获取经济利益,创造条件促进职工发展等;学校的目标包括培养出高素质的毕业生,提高教师的教学科研水平等。不管是什么样的组织,都要重视效率(Efficiency)和效果(Effectiveness)问题,效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

第三,管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标。资源是一个组织运行的基础,也是开展管理工作的前提。传统意义上的资源主要是指人、财、物,强调的是内部的、有形的资源。现代意义上的资源远不止这些,组织管理成效的好坏、有效性如何,集中体现在它能否使组织投入最少的资源,产出最大的、合乎需要的成果。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至是投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。然而,仅仅关心效率是不够的,管理者还必须使组织的活动实现正确的目标,这就是追求活动的效果(效能)。效率和效果是两个不同的概念。效率涉及的只是活动的方式,它与资源利用相关,只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅有高低之分,而且可以在好坏两个方向上表现出明显的差别。高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事。效率和效果又是相互联系的。例如,如果某个人不顾效率,他很容易达到好效果。很多企业的产品如果不考虑人力、材料等投入成本的话,能被生产或制造得更精细、更吸引人。因此,管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。只有“正确地做正确的事”,组织才具有最大的有效性,把效率和效果结合起来(见图1-1)。作为一个组织,管理工作不仅追求效率,更重要的是从整个组织的角度来考虑组织的整体效果以及对社会的贡献。因此,要把效率和效果有机地结合起来,把管理的目的体现在效率和效果之中,即通常所说的绩效(Performance)。成功的管理者承诺改善绩效,选取正确的资源——必须是有效的——并且高效地使用它们达到高水平的绩效。没有优秀的管理者,资源将会利用不足,同时不会多产。

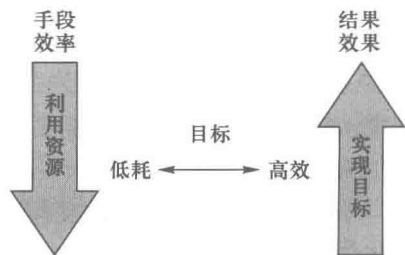


图 1-1 效率与效果

案例讨论

诞生于19世纪80年代的柯达公司,几乎在整个20世纪被认为是“感光界当之无愧的霸主”,胶卷时代占据全球2/3市场份额。尤其在20世纪60年代,即时照相机上市,1964年当年销售750万架,创下了照相机销量的世界最高纪录。1966年,柯达海外销售额达21.5亿美元,当时位于感光界第二位的爱克发销量仅及它的1/6。1990年和1996年,在品牌顾问公司排名的10大品牌中,柯达位居第4,1997年2月市值最高310亿美元。在巅峰时期,柯达的全员工工达到14.5万,130年攒1万多项专利。它吸引了全球各地的工程师、博士和科学家前往其纽约州罗彻斯特市的总部工作,很多专业人士都以在该公司工作为荣。

早在1975年,美国柯达实验室就研发出了世界上第一台数码相机,但由于担心胶卷销量受到影响,柯达一直未敢大力发展数码业务。1998年已经深感传统胶卷业务萎缩之痛,但柯达的决策者们仍然没有选择大力发展数字业务。2000年之后,全球数码市场连续高速增长,翻了差不多两倍,而全球彩色胶卷的需求开始以每年10%的速度急速下滑。2002年,柯达的数字化率只有25%左右,而竞争对手富士已达到60%。直至2003年,柯达最终选择了从传统影像业务向数码业务转型,但为时已晚。2004年之后,柯达仅在2007年一年实现全年盈利,公司市值也从1997年的310亿美元降至1.75亿美元,十余年蒸发90%以上。2012年1月,因平均收盘价连续30个交易日位于1美元以下,纽交所向柯达发出退市警告。

作为20世纪世界500强知名企业的柯达公司,当时被公认是世界上最有效率的企业之一,因其没有顺应新经济图像数字化的变化,目标选择失误而导致破产的结局。这应该是企业发展史上有效率无效果的典型案例。

第四,管理最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能(Functions of Management)上。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志。这些管理职能是每个管理者都必须做的事情,是管理理论研究和管理的重点,不为社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

构成这一概念的四个要素的关系如图1-2所示。

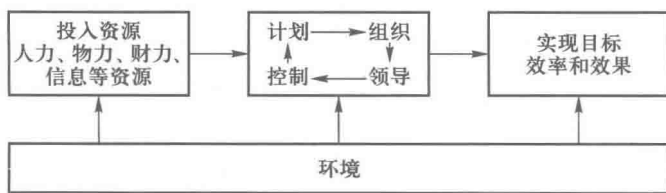


图 1-2 管理活动

从上面对管理的分析不难看出,管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标,都有其特定的资源调配和利用问题,所以,也就有管理问题。

营利性组织需要管理,这类组织十分重视投入与产出的比较,十分强调对资源的利用效果。但是,人们往往认为只有大企业才需要管理,因为大企业拥有更多的资源,职工人数更多,更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上,小企业同样需要管理。每年都有大量的小企业破产倒闭,其原因并不仅仅是小企业拥有的资源少,更重要的原因是管理方面的问题。

从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部及政治党派、学术团体和宗教组织等都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面,无时无刻不在。

当然,不同类型的组织,由于其作业活动的目标和内容存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能、管理原理和方法来看,各种不同类型的组织具有相似性和共通性。

二、管理的本质及性质

(一) 管理的本质

学习和运用管理,首先要准确地把握管理工作的本质及特性。管理工作不同于生产、科研、教学、治疗等具体的作业活动,它具有一定的特殊性。要把握管理的本质和特性,可以从分析管理工作和作业工作的关系入手。

首先,管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。

其次,管理不是独立存在的,管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。

最后,从事管理工作的人并不是绝对不可以做一些作业工作。对管理工作与作业工作的概念区分,并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人在有些时候也从事作业工作,如医院院长可能也做手术,学校校长可能也授课、做科研,企业销售经理可能也参与业务谈判和签订销售合同等。在某些时候,管理者参与作业工作并非坏事,这往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通和理解。但是,如果一位管理者把绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作(新从基层提拔上来的管理者易出现这种情况),那么,他就忘记了自己的管理者身份,还不了解管理工作与作业工作的区别,就不可能成为一位称职的管理者。

管理工作的本质,就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人去干,自己花大量时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人,就是因为其分内工作的性质与这些人的作业工作有着迥然的差异,而且管理人员要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员有所区别,他们构成了组织中相对独立的两大部分。

管理现象观察

2011年秋季,湖南大学新任校长赵跃宇教授面对3000多名师生,郑重做出“两不”承诺,即担任校长期间不申报新课题、不新带研究生。无独有偶,2012年,北京师范大学董奇教授接任新校长,在其就职演讲中进一步做出“四不”承诺,明确表示在出任期内不申报新课题、不招新的研究生、不申报任何教学科研奖,个人不申报院士,把精力百分之百用于学校管理;同年,刚刚履新的北京外国语大学校长韩震教授公开承诺“任职期间,将不再做我的专业即外国哲学的学术研究,而是用全部精力做名副其实的校长;我将不再申请自己原有学科的研究课题,而是集中精力细心谋划北外的发展战略;我将不再承担任何专业课程,不再谋求与教学相关的个人荣誉,而是努力为老师们服务,从整体上巩固和提高人才培养的质量”。这些“几不”承诺开启了大学校长管理专业化时代,是大学校长作为管理者角色本位的回归,全心全意做好学校管理工作,谋划学校发展策略。

作为高等学府的一校之长,多是学术专家、学者,做了大学校长之后或者源于职业习惯,或者不想牺牲对学术目标和成就的追求等原因,依旧把很多精力用于科研、教学的情况并不鲜见。大学校长需要摆正个人业务和学校管理之间的关系,虽然身兼数种不同角色,既是高校管理者,又是学者,在行政事务、传道授业与社会活动中游走,但是其最重要的角色是一所大学的管理者,最重要的使命是率领其管理团队确定学校的整体发展目标和战略,并克服一切困难去执行和实现。三位校长的承诺是他们在管理工作与个人业务发展的关系上做出的选择。你怎么看?

(二) 管理的科学性与艺术性

关于管理的性质,许多管理学者从多方面进行过分析、总结,其中强调管理工作具有科学性和艺术性的双重特征,最能刻画出管理工作的本质特性。对管理科学性的了解,可从以下两个方面来看:

首先,管理是一门科学,是指它以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家在长期总结管理工作的客观规律的基础上形成的,是理论与实践高度凝结的产物,不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同,也不以人们的主观意志为转移。

其次,管理是一门不精确的科学,指导管理的科学比较粗糙,不够精确。这一方面因为管理是一门正在发展的科学,与数学、物理学等自然科学相比,管理学的发展历史较短,还需要一个逐步走向完善的过程;另一方面管理工作所处的环境和要处理的许多事务常常是复杂多变的,管理学并不能为管理者提供一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不能成功的。主管人员只有在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合,才能进行有效的管理。这一点决定

了管理的艺术性。

管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调了其实践性,没有实践则无所谓艺术。无视实践经验的积累,无视对理论知识灵活运用能力的培养,管理工作注定失败。基于对管理艺术性的认识,在20世纪70年代,权变管理理论在管理学界产生了极大的影响。对权变管理思想进行系统论述的是美国管理学家弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)。他在《权变管理理论:走出丛林之路》和《管理导论:一种权变学说》等论文和著作中,把权变管理思想归纳为管理理论方法和环境之间的函数关系,即管理理论方法 = ϕ (环境)。其中环境是自变量,管理理论方法是因变量。这种函数理论关系可进一步解释为“如果……就要……”模式,即如果某种环境存在或发生,就要采用某种相应的管理思想、管理方法和技术,以便更好地达到组织目标。权变管理理论认为没有一成不变的、普遍适用的、最好的管理理论和方法,一切应取决于当时的既定情况。这种强调应变性、灵活性的管理思想充分体现了管理工作的艺术性特点。



【延伸阅读】

[1] Fred Luthans. The Contingency Theory of Management: A Path out of the Jungle. *Business Horizons*, June, 1973.

[2] Fred Luthans, Schonberger R, Morey R. *Introduction to Management: A Contingency Approach*. McGraw-Hill, 1976.

管理的科学性与艺术性并不互相排斥,而是互相补充的。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自管理实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是统一的。

第二节 管理的职能

一、管理基本职能的内涵

关于管理的基本职能,在管理的定义里已经阐明,是计划、组织、领导和控制,也就是说管理是由这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的,或者说管理作为一个过程,管理者在其中要发挥这样的作用。

在管理学的发展历史上,一些学者对管理的基本职能做出了不同的描述。20世纪初期法国工业学家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出,所有的管理者都履行以下五种管理职能:计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。另一个比较有影响和代表性的观点是美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在20

世纪 50 年代提出的管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能的观点。除此以外,还有七项职能等观点,如美国的卢瑟·古立克(Luther Gulick)在 20 世纪 30 年代提出管理职能包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通等。



【延伸阅读】

[1] Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee and Stephen J. Carroll. The Job(s) of Management. *Industrial Relations A Journal of Economy & Society*, February, 1965.

[2] Henri Fayol, *Administration Industrielle et générale* (in French), Paris, 1917.



关于管理职能的比较流行的观点是将其简化为四个基本职能:计划、组织、领导、控制。

(一) 计划

如果你在旅行时没有任何特定的目的地,那么任何路线你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就需要有人来规定组织要实现的目的和实现目的的方案,这就是管理的计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。具体来说,计划工作的程序和内容如下:

第一步,在研究活动条件的基础上,确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境研究。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力;外部环境研究是分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从昨天演变到今天的,找出环境的变化规律,并据以预测环境在明天可能呈现的状态。

第二步,制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策,是在活动条件研究的基础上,根据这种研究揭示环境变化中可能提供的机会或造成的威胁,以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势。

第三步,编制行动计划。在确定了未来的活动方向和目标以后,还要详细分析为了实现这个目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此,编制行动计划的工作,实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

(二) 组织

再好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中,就必须有组织工作。组织工作决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎么分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定,等等。组织工作的具体程序和内容如下:

1. 设计组织

它包括设计组织的机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点,规定不同部门在活动过程

中的相互关系。

2. 人员配备

根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上,使适当的工作由适当的人承担。

3. 组织变革

根据业务活动及其环境特点的变化,研究与实施组织结构的调整与变革。

(三) 领导

每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员,包括管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道、解决组织成员之间的冲突等,从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

(四) 控制

为了保证组织目标的实现和既定计划的顺利执行,管理者必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。内容包括行动偏离目标和标准时对组织活动的纠正以及对目标和标准的修改和重新制定,后者是指当组织内外环境发生变化时,原来制定的目标和标准已不再适用。

控制工作过程包括衡量组织成员的工作绩效、发现偏差、采取矫正措施三个步骤,控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,它们分别重点回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做、如何做得更好及做得怎么样等基本问题。管理各项职能不是截然分开的独立活动,它们相互渗透并融为一体。从管理职能在时间上的关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。对于一个新创建的企业来说往往更是如此。然而,这种前后工作逻辑在实践中并不是绝对的,没有哪个管理者是周一制定计划,周二开展组织工作,周三实施领导工作,周四采取控制活动。这些管理职能往往相互融合,同时进行。没有计划便无法控制,没有控制也就无法积累制定计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时,需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样,没有组织架构,便无法实施领导,而在实施领导的过程中,又可能反过来对组织进行调整。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程(见图 1-3)。

二、管理职能的发展

如前所述,对计划、组织、领导和控制这四个基本职能,早在 20 世纪初管理界就已有认识。时至今日,这种认识也未发生根本性的变化,只是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化,人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在:一方面,人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和使用的方法已经加深了理解,并在这四个职能的实施中有了很多的新方法,如计划工作中的网络计划技术、滚动计划等,组织工作中组织结构有了许多较新的形式,如事业部制组织结构和矩阵制组织结构等;另一方面,人们