

管 理 原 理

主 编 都国雄

副主编 王惠琴

参 编 (按姓氏笔画排序)

汪卫峰 姜普敢 郭 鹰

顾锦林 黄 昕

内 容 提 要

本书根据高等职业教育的特点和培养目标,针对经济管理类专业的建设和课程结构,立足理论的实用性,强调知识的应用和实际能力的培养,通过国内外大量的成功与失败案例,阐述管理的基本理论、管理的重要性及其现实指导意义。

本书内容新颖、结构简洁、编写独特。主要讲授管理学的基本知识和基本理论,包括计划、组织、领导、控制和创新等五个方面。每章均以格言、学习要点和案例开头。每章末有案例分析,大大提高了学生应用知识分析问题和解决问题的能力,使学生在管理学基本知识的同时,也获得了管理的基本技能和方法。

本书可作为本科院校、高职高专院校或成人高校经济管理类专业的教材或参考书,也可供广大企事业单位或公司的管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理原理 / 都国雄主编. —南京:东南大学出版社,

2003. 11

ISBN 7 - 81089 - 384 - X

I. 管... II. 都... III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 097355 号

东南大学出版社出版发行
(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销

印刷厂印刷

开本:787mm×1 092mm 1/16 印张:11.25 字数:280 千字

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—4000 册 定价:18.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向发行科调换。电话:025-3795801)

前 言

高等职业教育以培养适应生产、建设、管理、服务第一线需要的高等技术应用性人才为根本任务；以社会需求为目标、以技术应用能力的培养为主线设计教学体系和培养方案；以产学结合、校企合作为培养技术应用性人才的基本途径。自 20 世纪 90 年代，尤其是 1996 年全国职业教育工作会议的召开和《职业教育法》的正式颁布，1998 年“三教统筹、共同发展职业教育”方针的制定，以及 2002 年全国职业教育工作会议召开以来，我国高等职业教育取得了快速发展，已经成为我国高等教育事业的重要组成部分，对我国的经济建设和社会发展起了重大的促进作用。

由于经济管理类专业自身的特点以及社会对这类人才的迫切需求，几乎在所有高职院校中都开设了这类专业，而且发展迅速，但是教材建设远远落后于专业建设。目前高等职业教育还没有比较完善的适合这类专业的系列教材。《管理原理》作为经济管理类专业的基础必修课，更是首当其冲。虽然针对本科院校的这类教材比较多，但由于这两类院校的定位不同，培养目标不同，教材的深度、广度和要求就自然不同。前者要求理论性比较强，内容比较系统；后者要求实用性比较强，能针对生产、管理、服务第一线的需要，以应用为主。有鉴于此，我们组织编写了本教材。参加本书编写的教师都是在高职院校多年从事管理学课程教学第一线的教师，他们实际教学经验丰富，熟悉高等职业教育的特点和要求，熟悉高职院校学生的情况。在教材实际编写过程中，我们力求体现下列几个特点：① 体系清晰，内容简洁，强调实际应用。以“必需与实用”为原则，完全针对高职院校学生的实际情况。② 内容新颖，结合管理学发展的新趋势。结合目前管理学发展的前沿，尤其是结合我国企业管理的现状，增加了一些新的知识和理论，有利于学生适应今后的发展。③ 编写形式新颖，便于学生接受。本书每章都以格言开头，这些格言都来自知名管理大师、管理学者或著名企业家；每章开始和结尾都配有经典案例，尤以国内外著名企业为主，具有代表性和典型性。④ 每章末配有思考题和案例讨论题。这些题目便于学生复习掌握本章的重要知识和运用所学知识分析实际问题，真正体现“重在应用”。

本书是集体合作研究编写的成果。参加本书编写的教师有南京工业职业技术学院都国雄、江苏省经贸职业技术学院王惠琴、南通纺织职业技术学院顾锦林、南京工业职业技术学院郭鹰、南京化工职业技术学院黄昕以及南京正德学院姜普敢和汪卫峰。都国雄和王惠琴分别担任本书的主编和副主编。

在本书编写过程中，我们参阅、借鉴了大量的文献资料，在此谨向作者致以衷心的感谢！

由于我们水平有限，编写时间又较短，难免会出现谬误和不妥之处，敬请同行专家和广大读者批评指正，并恳请将意见或建议反馈给南京工业职业技术学院都国雄主任（E-mail: gongshangxi510@sohu.com）。

编 者
2003 年 8 月

目 录

0 绪论	(1)
1 管理与管理学	(3)
导入案例:海尔——“中国造”.....	(3)
1.1 管理.....	(4)
1.1.1 组织的概念	(4)
1.1.2 管理的概念	(5)
1.1.3 管理的性质	(6)
1.1.4 管理的职能	(6)
1.2 管理学.....	(7)
1.2.1 管理学的研究对象	(7)
1.2.2 管理学的研究方法	(8)
1.3 管理者.....	(9)
1.3.1 管理者的类型	(9)
1.3.2 管理者的基本技能	(10)
1.3.3 管理者的角色和任务	(11)
1.3.4 管理的现实意义	(13)
思考题	(14)
案例分析:升任公司总裁后的思考.....	(14)
附录:中国国有企业改革 20 年大事记	(15)
2 管理理论简介	(17)
导入案例:管理理论真能解决问题吗.....	(17)
2.1 西方古典管理理论.....	(18)
2.1.1 泰罗与科学管理理论	(18)
2.1.2 法约尔与一般管理理论	(19)
2.1.3 韦伯与科层组织理论	(20)
2.2 行为科学理论.....	(21)
2.2.1 霍桑试验与人际关系学说	(21)
2.2.2 人性假设理论	(22)
2.3 现代管理理论及其发展.....	(23)
2.3.1 现代管理理论	(23)
2.3.2 最新管理理论	(25)
附录:团队的起源	(27)
2.4 东方管理思想.....	(28)

2.4.1	儒家管理思想	(28)
2.4.2	道家管理思想	(29)
2.4.3	法家管理思想	(30)
2.4.4	佛、儒、道思想与中国企业文化	(31)
2.5	管理道德与社会责任	(32)
2.5.1	管理道德	(32)
2.5.2	企业的社会责任	(34)
	思考题	(35)
	案例分析:向科的困惑	(35)
3	计划	(37)
	导入案例:壳牌未雨绸缪	(37)
3.1	计划的概念与特点	(37)
3.1.1	计划的概念	(37)
3.1.2	计划的特点	(39)
3.2	计划的作用与原理	(39)
3.2.1	计划的作用	(39)
3.2.2	计划的原理	(40)
3.3	计划的分类与程序	(42)
3.3.1	计划的分类	(42)
3.3.2	计划的程序	(43)
3.4	计划的方法与执行	(45)
3.4.1	计划的方法	(45)
3.4.2	计划的调整	(47)
3.5	目标管理简介	(48)
3.5.1	目标管理的概念	(48)
3.5.2	目标管理的特点	(49)
3.5.3	目标管理过程	(50)
3.5.4	目标管理的评价	(51)
	思考题	(52)
	案例分析:杜邦公司的变革计划	(52)
4	决策	(54)
	导入案例:“巨人”的瘫痪	(54)
4.1	概述	(55)
4.1.1	决策的概念	(55)
4.1.2	决策的原则	(55)
4.1.3	决策的重要性评价	(56)
4.2	决策的类型与过程	(57)
4.2.1	决策的类型	(57)

4.2.2	决策的过程	(60)
4.3	决策的方法.....	(61)
4.3.1	个体和群体决策	(61)
4.3.2	风险型决策的决策方法	(63)
4.4	环境研究与竞争战略.....	(64)
4.4.1	环境研究及其意义	(64)
4.4.2	竞争战略的概念及种类	(67)
4.4.3	核心竞争力	(68)
* 4.4.4	高等职业技术学院核心竞争力研究	(70)
	思考题	(72)
	案例分析:冒失决策,雅马哈陷入困境	(72)
5	组织结构设计与运行	(74)
	导入案例:微软“垂直化管理”之变.....	(74)
	全球家电业开始对组织结构动手术.....	(75)
5.1	管理层次与管理幅度.....	(76)
5.1.1	管理层次与管理幅度	(76)
5.1.2	有效管理幅度的影响因素	(77)
5.2	组织结构设计的任务与内容.....	(78)
5.2.1	组织设计的概念	(78)
5.2.2	组织设计的任务	(79)
5.2.3	组织设计的内容	(79)
5.3	组织设计的原则.....	(79)
5.4	组织结构的类型与形式.....	(81)
5.4.1	直线制	(81)
5.4.2	职能制	(82)
5.4.3	直线职能制	(83)
5.4.4	矩阵制	(84)
5.4.5	事业部制	(85)
5.4.6	集团控股型组织结构	(86)
5.4.7	网络型组织结构	(87)
	附录:法人治理结构基本知识	(88)
5.5	组织的运行.....	(88)
5.5.1	权力的概念与种类	(88)
5.5.2	集权与分权	(89)
5.5.3	直线职权与参谋职权	(91)
5.5.4	正式组织与非正式组织	(93)
5.5.5	授权与助理	(94)
5.6	组织变革.....	(95)
5.6.1	组织变革的必要性和影响因素	(95)

5.6.2	组织变革的动力和阻力	(96)
5.6.3	组织变革的过程	(98)
5.7	组织文化.....	(99)
5.7.1	组织文化的涵义及特征	(99)
5.7.2	组织文化的基本要素	(100)
5.7.3	组织文化的功能和作用	(100)
5.7.4	企业文化的建设	(101)
	思考题	(102)
	案例分析(一): IBM 的改革撼动传统企业文化	(102)
	案例分析(二): 英特尔公司的管理与企业文化	(103)
6	管理人员的选聘	(105)
	导入案例: 销售部经理的确定.....	(105)
6.1	人力资源管理概述.....	(106)
6.2	管理人员的选聘.....	(107)
6.2.1	管理人员选聘的目的和任务	(107)
6.2.2	管理人员选聘的内容和程序	(107)
6.2.3	管理人员选聘的原则	(108)
6.2.4	管理人员选聘的途径	(109)
6.2.5	管理人员选聘的方法	(110)
6.3	管理人员的考评.....	(110)
6.3.1	管理人员考评的目的	(110)
6.3.2	管理人员考评的内容	(110)
6.3.3	管理人员考评的程序	(111)
6.4	管理人员的培训.....	(111)
6.4.1	管理人员培训的作用	(111)
6.4.2	管理人员培训的目标	(112)
6.4.3	管理人员培训的方法	(112)
6.4.4	管理人员培训的过程	(113)
	思考题	(113)
	案例分析(一): 通用电气公司的诚信培训	(114)
	案例分析(二): 松下幸之助的培训之道	(115)
	案例分析(三): 联想集团的用人之道	(115)
7	领导	(117)
	导入案例: 哪种领导类型最有效.....	(117)
7.1	领导的概念和作用.....	(118)
7.1.1	领导的概念	(118)
7.1.2	领导的权力基础	(120)
7.1.3	领导的作用	(121)

7.2	领导艺术与方法	(122)
7.2.1	领导艺术	(122)
7.2.2	领导方式与领导理论	(123)
7.2.3	企业家及其素质	(128)
7.3	领导职能	(130)
7.3.1	激励	(130)
7.3.2	指挥	(136)
7.3.3	沟通	(137)
	思考题	(139)
	案例分析:约瑟夫·普利策的企业家精神	(139)
	附录:CEO的基本知识	(140)
8	控制	(142)
	导入案例:麦当劳公司的控制系统	(142)
8.1	概述	(143)
8.1.1	控制的概念	(143)
8.1.2	控制的特征	(144)
8.1.3	控制的功能	(145)
8.2	控制流程	(145)
8.2.1	确定控制标准	(146)
8.2.2	衡量工作成效	(146)
8.2.3	纠正偏差	(147)
8.3	控制的类型与方法	(148)
8.3.1	控制的类型	(148)
8.3.2	控制技术与方法	(149)
	思考题	(152)
	案例分析:风险控制与巴林银行的倒闭	(152)
9	创新	(154)
	导入案例:创新与施乐的惨败	(154)
9.1	管理创新职能	(155)
9.1.1	管理创新及创新的分类	(155)
9.1.2	管理创新的作用	(155)
9.1.3	管理创新的内容	(156)
9.1.4	管理创新的过程	(157)
9.2	企业技术创新	(157)
9.2.1	技术创新的内涵	(157)
9.2.2	技术创新的贡献	(158)
9.2.3	导致技术创新的因素	(158)
9.2.4	技术创新战略的选择	(159)

9.3 企业组织创新.....	(161)
9.3.1 企业结构创新	(161)
9.3.2 企业文化创新	(161)
思考题	(163)
案例分析:春兰集团的第二次管理创新.....	(163)

参考文献.....	(165)
-----------	-------

0 绪 论

自 20 世纪初弗雷德里克·泰罗提出科学管理理论以来,在这一个世纪的时间里,管理实践和管理理论得到了飞速发展。从经验管理到科学管理,乃至文化管理,出现了众多流派,形成了庞大的管理学知识体系。这些理论为西方企业的发展奠定了基础,管理实践的发展又大大地推动了理论的发展。现在世界著名的企业主要在欧美和日本,在 2003 年 7 月《财富》杂志评出的世界 500 强企业中,美国 192 家,占 38%,欧美 369 家,约占 74%,占了绝大部分。现代企业管理理论也主要来自欧美和日本等发达国家。

进入 21 世纪后,由于科学技术、信息技术和网络技术的迅速发展,企业管理的环境出现了新的变化,管理理论也在不断发展,出现了许多新的管理思想。“人本管理”、“知识管理”、“柔性化管理”、“学习型组织”、“跨文化管理”、“企业流程再造”等越来越受到现代企业的重视,成为一种新的发展潮流。

然而,与世界企业管理的现状相比,我国企业无论是综合实力,还是管理理论、方法和技术的应用,甚至结合自身的管理实践进行的借鉴吸收、发展创新等都做得远远不够,企业管理的总体水平比较低。例如,我国最大的 500 家企业集团的收入合计仅为世界 500 强前三位之和的 80%;我国的“石油航母”中国石油天然气集团在世界 50 家最大的石油公司中位居第 11 位,重组上市前的总资产和销售收入分别为美国埃克森公司的 66%和 32%;位居我国汽车行业销售额首位的中国第一汽车集团公司,2000 年的销售额为 560 亿元,仅相当于美国通用汽车销售额的 2.1%。

随着我国改革开放的深入与加快,尤其是我国加入 WTO 后,企业改革与发展的进程明显加快,特别是国有企业的改革与发展。1996 年,江泽民同志在企业改革座谈会上指出:“我们在坚持那些行之有效的管理制度、管理办法的同时,要努力按照社会主义市场经济的要求,赋予企业管理以新的内容、方法和手段,实现科学管理。”党的十六大报告指出,要“大力推进企业的体制创新、技术创新和管理创新”,加快“形成一批有实力的跨国企业和著名品牌”。企业是一个国家和民族生存与发展的经济细胞,企业家是这个细胞的核心——细胞核。一个没有企业家的民族是一个没有希望的民族。可喜的是,一大批中国企业在市场竞争中脱颖而出,并不断增强核心竞争力,出现了具有世界实力和水平的、中国“原版”的企业和企业家,如海尔集团、联想集团、中集集团、万向集团等。

海尔产品批量出口到欧美、中东、东南亚等世界十大经济区域共 160 多个国家和地区,打入欧洲 15 家大连锁店中的 12 家、美国十大连锁店中的 8 家。其中海尔小型冰箱和酒柜已分别占美国市场 50%和 60%的份额。张瑞敏两次走上世界著名管理学府的讲坛,介绍海尔的管理创新。一次是 1998 年 3 月应邀前往哈佛大学演讲“海尔文化激活休克鱼”,另一次是 2000 年 7 月在瑞士洛桑国际管理学院演讲“海尔管理创新”。2003 年 8 月美国《财富》杂志选出“美国及美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”,张瑞敏在全球排名中居第 19 位。张瑞敏说:“更加严峻的市场挑战已扑面而来,这种竞争犹如与狼共舞,其结果是:要么

战胜狼,要么被狼吃掉。我们海尔的回答是:与狼共舞,挑战国际名牌!”这就是海尔的壮志,海尔的信心!

2002年8月,联想集团董事会主席柳传志在世界管理学界最高学术组织——AOM 2002年管理学年会上演讲,来自世界各地的管理学者和企业家聆听了这位中国企业家成功的管理理念和经验。这是AOM 46年的历史上第一次邀请亚洲企业家。

中国国际海运集装箱集团股份有限公司(简称中集集团)1987年还处于亏损状态,2001年居然做到了全世界同行第一;产品市场份额,由在中国市场的微不足道,扩展到占有世界市场的38%,相当于世界同行第2名到第6名的总和;可以生产本行业所有的三大类100多个品种,在行业技术和发展方向上已经居于世界的主导地位;2002年又提出了15年内成为“世界级企业”的奋斗目标。

万向集团的前身是一间铁匠铺,它是1969年在浙江省的一个乡间小镇上,由7个人筹资4000元开张的,1984年,他们生产的万向节等汽车零部件产品开始出口美国;1994年,万向美国公司成立,此后在美、英、德、加等7国拥有了17家公司,“万向钱潮”股票在深圳上市交易;2000年,企业完成营业收入68亿元,员工超过1万人,成为面向世界的跨国企业集团。

截止2003年5月,世界500强中已有400多家进入我国,在我国直接投资。我国企业的产品不用走出国门便会感受到国际竞争的压力,这种压力是经济全球化带来的。全球化使企业管理覆盖面在地域上得以延伸和扩大,企业管理将在全球贸易的环境中进行;全球化必然迫使企业参与更多的国际分工与合作,开展国际贸易,无形中要求原来局限于国内的管理必须延伸到国外;全球化网络的建立,使现代企业管理必须采用先进的要素传输手段,否则无法适应国际竞争的要求。

从传统意义上讲,成功企业的核心竞争力有四个方面:技术的核心竞争力、品牌的核心竞争力、市场的核心竞争力和资本的核心竞争力,而管理也是企业的核心竞争力。早在一个多世纪以前,英国的阿弗里德·马歇尔就在他的《管理学原理》一书中提出了“管理也是生产力”的论断。到了20世纪70年代,人们把管理和技术并列为经济发展的“两个支柱”,称之为“推动现代经济发展的两个轮子”。21世纪是知识经济时代,人们又称之为“管理决胜”时代。技术进步、科学管理和物流产业被称为这个时代企业和社会的“三大利润源泉”。

随着国际跨国企业纷纷进入我国,以及我国企业“走出去”战略的实施,企业间的竞争越来越激烈,“国际竞争国内化,国内竞争国际化”的趋势越来越明显,管理的重要性也越来越受到企业界、管理学界和经济学界的重视和关注。21世纪的中国企业要想立足本土争霸全球,决胜在管理。

国家的繁荣在于经济,经济的发展在于企业,企业的兴衰在于管理。管理致胜,管理致强!

1 管理与管理学

管理从根本上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。
——彼得·德鲁克

本章要点

- (1) 组织和管理的概念;
- (2) 管理的基本职能和性质;
- (3) 管理者的基本技能、角色和任务;
- (4) 管理的现实意义。

[导入案例]

海尔——“中国造”

1984年,青岛电冰箱总厂(海尔集团的前身)有员工800多人,年销售额348万元,累计亏损147万元,是一个濒临倒闭的集体企业。

2002年,海尔集团拥有员工2万多人,实现全球年营业额723亿元,出口创汇10亿美元,在我国大型工业企业中排名第10位,品牌价值489亿元(中国第一品牌),成为走向世界的特大型国际化企业。

1999年12月美国《金融时报》评选出“全球30位最受尊重的企业家”,张瑞敏位居第26位。

2001年美国《家电》排出全球十大家电制造企业,海尔集团作为中国惟一的家电企业入选第9名,排在日立公司之前。

2001年欧洲《透视》(Euromonitor)统计分析表明,在全球冰箱和洗衣机品牌排名中,海尔分别居第2位和第3位。

2001年美国《福布斯》公布,海尔在全球白色家电中排名世界第6位。

2002年5月联合国授予海尔集团国际生态安全最佳企业称号,授予张瑞敏国际杰出企业家称号。

2003年8月美国《财富》选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”,张瑞敏在全球排名中居第19位。

目前海尔产品批量出口到欧美、中东、东南亚等世界十大经济区域共160多个国家和地区,打入欧洲15家大连锁店中的12家、美国十大连锁店中的8家。其中海尔小型冰箱和酒柜已分别占美国市场50%和60%的份额;冰箱、空调、洗衣机和冷柜四大产品已实现海尔“三个三分之一”的战略目标,在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

18 年来的艰苦奋斗,18 年来的不断发展,18 年来的管理创新,以平均每年递增近 74% 的速度引起了全球企业界和管理界的震惊和赞叹,成为中国企业走上世界的代表,具有了与国际著名企业比拼的实力。

海尔集团快速成功发展的灵魂就是海尔管理的不断创新,持续的管理创新为海尔的发展提供了不竭的动力,可以说海尔的发展史就是海尔管理的发展史。海尔首席执行官张瑞敏两次走上世界著名管理学府的讲坛,介绍海尔的管理创新。一次是 1998 年 3 月应邀前往哈佛大学演讲,“海尔文化激活休克鱼”的案例进入哈佛商学院的教材;另一次是 2000 年 7 月,张瑞敏在瑞士洛桑国际管理学院演讲“海尔管理创新”,再次引起国际管理界的强烈反响。

海尔的管理创新是一个系统和整体,涉及全过程和全方位,包括文化创新、观念创新、制度创新、技术创新、组织创新和营销创新。更为重要的是,在企业不同的发展时期,海尔进行了不同的管理创新,实现了管理与发展的同步协调。

我们期盼着在不久的将来,海尔能进入《财富》500 强——那将是中国企业的骄傲!

不同的管理既能使一个企业起死回生,也能使一个企业盛极而衰,这就是管理的魅力。海尔集团的发展就是一个活生生的例子。通过本章的学习,了解管理的含义,理解管理的意义,明白成功的管理者应具备的素质和基本技能。

1.1 管理

任何组织都需要管理工作的支持,而且任何管理工作都是在某一特定组织中进行并为该组织服务的。为了准确地理解管理的含义和意义,有必要先介绍一下组织以及组织目标实现过程中所进行的活动和管理活动的关系。

1.1.1 组织的概念

组织的存在可以追溯到原始社会时期的部落、氏族。那时候的人类过着群居群猎的“合群”生活,他们意识到“合群”可以集合集体的力量更好地抵御危险、征服自然。可以说,有了人类就有了组织。所谓组织,是指完成特定使命的人们,为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织不但是人的集合体,而且组织的成员必须按照一定的方式相互合作、共同努力,才能形成一个有机整体,才能实现他们共同的目标。如果组织成员缺乏配合、合作,组织只能成为“一盘散沙”,而不能成为具有整体力量的“组织”。个人之所以要组成一定的“组织”,其目的就是要借助组织的这种配合力,以完成个人力量或个人力量的简单总和所不能完成的各项任务,通过实现组织的目标来实现组织成员的个人目标。

组织以各种形式普遍存在于人们的生活和工作中,有经济组织、政治组织、军事组织、文化组织。企业是一种经济性组织,部队是一种军事性组织,医院、学校等也是组织的具体表现形式。任何一个组织,都有其独特的使命和目标。比如,企业的使命是提供顾客所需要的产品或服务,学校的使命是培育人才,医院的使命是治病救人等等。组织要完成其使命和目标,一方面需要开展业务活动(作业活动),如企业中的生产、学校中的教学、医院中的诊治等,直接通过作业活动来实现组织目标;另一方面,组织为了保证业务活动的有效进行,需要开展另一项活动——管理活动。管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的

手段。无论是作业活动,还是管理活动,都离不开人力、财力和物力资源。此外,管理活动还需要信息资源。管理活动的过程就是对这些资源进行整合的过程。

1.1.2 管理的概念

西方各个管理学派对管理的概念说法不一。古典管理学派,如泰罗、法约尔等认为,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,如梅奥等认为,管理就是做人的工作;现代管理学派,如西蒙等认为,管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程;现代经验主义管理流派的创立者、美国当代管理学大师彼得·德鲁克认为,管理是一种经济机制,确切地说,是工业社会的一种特定的经济机制,它所涉及的每一项活动、每一项决策、每一种考虑都以经济的尺度作为它的首要的尺度。

1) 管理的定义

结合前人的研究,我们认为,所谓管理就是在特定的环境条件下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义:

(1) 管理是服务于组织目标的实现而进行的有意识、有目的的活动。管理是任何组织所不可缺少的,但不是独立存在的。它有明确的目的性,但它没有自己的目标,不能为了管理而管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制等,它们成为管理的基本职能。

(3) 管理是通过综合使用组织中的各种资源来实现组织目标的,管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。管理工作的效率是指组织是否以最少的资源投入来取得最大的产出,它涉及组织是否“正确地做事”;管理工作的效果是指组织取得的最大产出是否为合乎需要的产出,它涉及组织是否“做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现,也就是要能够“正确地做正确的事”。有效的管理者应该保持对效率和效果的双重关注。

(4) 管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机遇和机会,也构成了挑战和威胁。有效的组织必须充分考虑组织内外的特定环境及其变化。

2) 管理的要素

管理活动具有以下四个基本要素:

(1) 管理目标 任何管理活动都具有一定的目的性,都是一种有意识、有目的的活动。有效的管理必须明确管理的目标、管理任务以及目标选取的原因等。

(2) 管理主体 管理主体是人,即管理者。他们具有专门知识和专门技能,能利用一定的手段和方法来进行管理。有效管理必须明确管理活动由谁来管,谁是管理任务的承担者,管理者和管理机构的情况如何。

(3) 管理客体 管理客体是活动的承担者及其参与资源。从这个意义上说,管理就是以人为中心的管理,是管理主体对管理客体施加影响的过程。科学有效的管理必须追求主观与客观的统一,要比较清楚地了解和把握管理客体的状况、职责和要求。

(4) 管理行为 管理活动是一种综合性活动,是各种管理方式、手段和一系列职能活动的总和。有效的管理涉及各职能间的有机协调和配合。

1.1.3 管理的性质

1) 管理的二重性——自然属性和社会属性

(1) 管理的自然属性 管理是人类群体活动的一种客观要求,无论在什么社会制度下,只要社会生产以共同劳动或协作劳动为基础,就会有对生产经营活动的管理。这一属性说明,管理不是资本主义的专利,而是生产力发展、社会化大生产的本质要求,因此西方管理理论中提出的基本概念、原理、方法和手段,可以供我国借鉴和运用。

(2) 管理的社会属性 管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。这一属性说明管理同生产关系、社会制度有关,不同社会制度下的组织,其管理性质也不同。在资本主义制度下,企业管理作为生产经营活动的组织形式,必然要体现资本主义生产方式的本质要求,即为资本家榨取更多的剩余价值服务;而在社会主义制度下,企业管理要体现社会主义生产方式的本质要求,即为满足人们日益增长的物质文化需要提供越来越多的产品和服务。尽管我国现在的企业管理形式正在发生急剧的变化,但管理的社会属性并未发生根本性质的变化,因为社会主义企业管理的目的仍是为人民服务。因此在我国的企业管活动中,不能完全照搬照抄西方的管理理论、原则、方法等。

2) 管理的科学性和艺术性

(1) 管理的科学性 管理是一门科学,是由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上,借用许多学科的理论、知识和方法,如经济学、心理学、社会学、运筹学和数学等形成的一整套管理理论体系,它为指导管理实践提供了原理、原则、方法和技术。人们掌握了系统化的科学的管理知识,就有可能对组织中存在的问题提出可行的、正确的解决办法;反之就不可能进行有效管理。管理的科学性要求人们重视管理理论和知识的学习。

(2) 管理的艺术性 虽然管理是一门科学,但它只是一门不精确的科学,管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案。由于管理的对象主要是人,解决的是组织和环境的适应问题。而不同人的心理特点和素质各不相同,组织面临的环境又复杂多变,这就要求管理者能审时度势,随机应变。管理要达到预期的目的,就必须灵活地、巧妙地运用管理理论、方法和技术,这就是管理的艺术性。管理的艺术性告诉人们,理论不是万能的,熟记管理的理论、方法和技术而无视管理实践、无视管理对象和环境的变化、无视灵活运用理论知识的能力的培养的管理者一定不能成为有效的管理者。彼得·德鲁克强调,管理工作要做到卓有成效,光靠天资聪明、工作努力与知识渊博还不够,更重要的是管理实践,管理才能绝不是生来就有的。

因此,管理不仅是一种知识,也是一种实践;不仅是一门科学,也是一门艺术;它是科学性与艺术性的有机统一。

1.1.4 管理的职能

最早系统地提出管理的基本职能的是法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出,管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。后来的管理学者虽然提出了许多不同的看法,但现今国内外许多管理者认为计划、组织、领导和控制及最新提出的创新五项职能基本上概括了管理工作。

(1) 计划 组织是为了实现某种特定的目的而存在的,为此,需要确定组织的目标和实

