

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材



史秀云 李宁◎主 编
乔冠华 周 颂◎副主编

管理学

(第二版)



本书提供电子课件、教学周历、教学大纲和教案下载



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

管 理 学

(第二版)

史秀云 李 宁 主 编
乔冠华 周 颂 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

管理学是研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的学科。本书针对应用型本科经管类专业特点编写而成，主要内容有：管理与管理者、管理实践与理论的发展、计划与决策、组织、人力资源管理、激励、沟通、领导、控制、现代企业管理、管理的新趋势等。全书体系完整、思路清晰、重点突出。本书突出强调理论讲授与案例分析相结合、管理思想与管理实践相结合的教学理念。

本书既可作为本科经管类专业的教材，也可作为管理学爱好者的读物。

本书对应的电子课件、教学周历、教学大纲和教案可以到 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 史秀云, 李宁 主编. —2 版. —北京: 清华大学出版社, 2019

(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-302-51729-0

I. ①管… II. ①史… ②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 266962 号

责任编辑: 胡辰浩 马玉萍

封面设计: 周晓亮

版式设计: 妙思品位

责任校对: 成凤进

责任印制: 刘海龙

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市铭城印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm

印 张: 20.25

字 数: 557 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版

2019 年 1 月第 2 版

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

产品编号: 081274-01

前 言

管理学是在自然科学与社会科学的交叉点上建立和发展起来的一门综合性交叉学科，同时也是相关人员从事经营管理研究和实践必须掌握的基本知识和技能。

作为一门应用性很强的学科，国内外的许多学者和专家对此已有很多描述。本书作为管理学科的教材，在体系设计和内容安排上，我们更多地考虑了学习者的要求，并适当兼顾了该学科的系统性与整体性。根据这一思想，我们设计了本书的框架，全书以管理职能学说为主线，由十一章构成：第一章管理与管理者；第二章管理实践与理论的发展；第三章计划与决策；第四章组织；第五章人力资源管理；第六章激励；第七章沟通；第八章领导；第九章控制；第十章现代企业管理；十一章管理的新趋势。本书既体现了管理学的全貌，又反映了管理学领域的新进展。

本书内容有以下特点。

(1) 结构系统。以管理学职能为主线，编排了 11 章内容，详细分析了管理职能的主要内容，便于读者清晰掌握本课程的知识体系。

(2) 案例成熟。为方便读者了解和掌握管理学知识，本教材每章均编写了导入案例并设有思考题。案例选取方面，既保留了国外经典案例，又结合中国本土实际，选取了中国企业的案例。

(3) 结合实践。重点突出基本理论的实际应用，将实际管理工作中经常用到的基本思想、基本原理和基本方法讲透。本书在每一章的结尾都安排有“趣味阅读”“思考题”和“技能训练”，需要学生综合运用所学过的管理学知识，在课堂展开讨论或联系实际，甚至进行一定的实践之后才能回答，加深学生对所学知识的理解。

本书坚持管理学的一般性和普遍性原则，突出一般组织的管理共性。因此，本书主要适用于我国高等院校应用型本科经济管理类专业的学生，也可用作企事业单位管理人员或经营者的参考书，还可用作管理学知识的普及用书。

本书是多位老师合作的成果，是其多年教学和科研实践的结晶。参编的单位有：哈尔滨金融学院、黑龙江工程学院、哈尔滨职业技术学院和华夏银行哈尔滨分行等。本书由史秀云、李宁任主编，乔冠华、周颂任副主编，赵璇、王婧华、刘畅、乔松淞参编。具体分工如下：史秀云撰写第 2 章；李宁撰写第 3 章、第 4 章、第 5 章第 1 节；王婧华撰写第 5 章第 2 节及第 3 节；周颂撰写第 6 章、第 7 章、第 8 章；乔冠华撰写第 10 章、第 11 章；赵璇撰写第 1 章、第 9 章第 2 节及第 3 节；刘畅、乔松淞撰写第 9 章第 1 节。

本书的编辑出版得到了清华大学出版社的大力支持。另外，本书在编写过程中，参考了很多同类教材、著作和期刊等，限于篇幅，恕不一一列出，特此说明并致谢。

由于受资料、编者水平及其他条件限制，书中难免存在一些不足之处，恳请同行专家及读者指正。我们的电话是 010-62796045，信箱是 huchenhao@263.com。

本书对应的电子课件、教学周历、教学大纲和教案可以到 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载。

编 者
2018年7月

目 录

第一章 管理与管理者1	
第一节 管理概述2	
一、管理的含义.....2	
二、管理的重要性.....2	
三、管理的两重性.....3	
四、管理的基本职能.....4	
五、管理学的特点.....6	
六、管理学的学科体系.....7	
第二节 管理者9	
一、管理者的定义.....9	
二、管理者的类型.....9	
三、管理者应具备的技能.....10	
四、怎样才能成为一名成功的管理者.....11	
第三节 管理环境与管理方法13	
一、管理的对象.....13	
二、管理环境.....14	
三、管理方法.....15	
第二章 管理实践与理论的发展19	
第一节 早期的管理实践和管理思想19	
一、传统的管理实践.....20	
二、传统的管理思想.....21	
三、传统管理的特点.....23	
第二节 古典管理理论24	
一、泰罗与“科学管理”理论.....24	
二、法约尔的一般管理理论.....28	
三、韦伯理想的行政组织体系理论.....30	
四、甘特及甘特图.....31	
五、古典管理理论的主要贡献.....33	
第三节 行为科学理论33	
一、行为科学的产生.....33	

二、行为的含义.....36	
三、个体行为特征.....36	
四、群体及群体的行为特征.....37	
第四节 现代管理理论40	
一、现代管理理论产生的原因.....40	
二、孔茨划分的各学派主要观点.....42	
三、管理理论发展的趋势.....46	
第三章 计划与决策53	
第一节 计划的基础54	
一、计划的含义.....54	
二、计划的作用.....55	
三、计划的种类.....56	
四、计划工作的原理.....57	
第二节 计划的制订58	
一、计划制订的程序.....58	
二、战略性计划.....60	
三、计划实施的方法.....65	
第三节 决策的基本问题68	
一、决策的基本概念.....68	
二、决策的类型.....69	
三、决策的原则.....71	
四、决策的过程.....72	
第四节 决策方法75	
一、定性决策方法.....75	
二、定量决策方法.....77	
第四章 组织85	
第一节 组织的基本问题86	
一、组织的概念.....86	
二、部门化.....89	
三、管理幅度与管理层次.....91	

四、集权与分权·····	92	四、短期薪酬与长期薪酬·····	135
五、正式组织与非正式组织·····	95	五、员工福利的重要性·····	135
六、直线与参谋·····	96	六、我国企业员工福利种类·····	136
七、组织设计的原则·····	98	七、美国企业员工福利种类·····	138
第二节 企业基本的组织结构形式·····	100	八、德国企业员工的福利·····	142
一、直线制·····	100	第六章 激励 ·····	147
二、职能制·····	100	第一节 激励原理·····	148
三、直线职能制·····	101	一、激励的概念·····	148
四、矩阵制·····	102	二、激励的过程·····	149
五、事业部制·····	103	三、激励的因素·····	150
六、集团控股型组织结构·····	104	四、激励的原则·····	150
七、网络型组织结构·····	105	五、激励的作用·····	151
第三节 组织变革·····	106	第二节 激励理论的内容·····	152
一、组织变革的影响因素·····	106	一、需要层次理论·····	152
二、组织变革的动力和阻力·····	107	二、双因素理论·····	153
三、组织变革的过程·····	109	三、成就需要理论·····	154
第四节 组织结构变化的新趋势·····	110	四、期望理论·····	154
一、重心两极化·····	110	五、公平理论·····	155
二、外形扁平化·····	110	六、强化理论·····	156
三、运作柔性化·····	110	第三节 多样化的激励方式·····	157
四、团队组织·····	111	一、金钱激励·····	157
五、整体形态创新·····	111	二、目标激励·····	157
第五章 人力资源管理 ·····	115	三、参与激励·····	158
第一节 人力资源管理概述·····	116	四、关心激励·····	158
一、人力资源管理的内涵·····	116	五、工作激励·····	159
二、人力资源管理的重要性·····	117	六、赏识激励·····	160
三、人力资源管理的地位变化·····	118	七、培训激励·····	161
四、人力资源的特点·····	119	八、惩罚激励·····	162
第二节 人力资源管理过程·····	121	九、股票期权激励·····	162
一、人力资源规划·····	121	十、员工持股·····	162
二、招聘与解聘·····	122	第四节 挫折理论·····	163
三、甄选·····	124	一、挫折的含义·····	163
四、定向·····	127	二、挫折产生的原因·····	164
五、员工培训·····	128	三、挫折的作用·····	165
六、绩效评估·····	130	四、挫折的自我防御机制·····	165
第三节 员工薪酬及福利·····	133	五、正确对待受挫折的人·····	167
一、薪酬的概念和主要内容·····	133	第七章 沟通 ·····	171
二、薪酬的作用·····	133	第一节 沟通的基础·····	172
三、不变薪酬与可变薪酬·····	134	一、沟通的含义·····	172

二、沟通的作用	172	一、预算控制	231
三、沟通过程	173	二、库存控制	233
四、沟通技巧	174	三、质量控制	234
第二节 沟通方式与渠道	175	四、审计法	234
一、沟通方式	175	五、损益平衡分析	235
二、沟通网络	175	六、财务报表分析	235
三、正式沟通渠道	177	七、网络分析法	236
四、非正式沟通渠道	178	八、目标管理	236
第三节 沟通的障碍与改进	178		
一、沟通的障碍	178	第十章 现代企业管理	241
二、有效沟通的基础	180	第一节 企业概论	242
三、有效沟通的原则	181	一、企业的起源	242
四、有效沟通的方法	182	二、企业的演变	243
五、冲突及冲突管理	184	三、企业的现代含义	244
第八章 领导	191	四、企业的特征	245
第一节 领导概述	192	五、企业类型的划分	246
一、领导的含义	192	六、企业的法律形式	247
二、领导与管理	192	七、创立新企业	251
三、领导的实质	193	第二节 现代企业制度	256
四、领导的作用	193	一、现代企业制度概述	256
五、领导者的影响力	194	二、现代企业产权制度	259
六、领导者应具有5种习惯	196	三、公司法人治理结构	261
第二节 领导理论简介	198	第三节 企业战略管理	264
一、人性的假设理论	198	一、企业战略	264
二、现代领导理论	200	二、企业战略体系	264
三、当代领导方式研究的新成果	207	三、企业战略的主要内容	265
第三节 领导者的修养与艺术	208	第四节 企业文化	267
一、领导者的修养	208	一、企业文化概述	267
二、领导艺术	209	二、企业文化的五要素	267
第九章 控制	215	三、企业文化的构成	268
第一节 控制概述	216	四、企业文化的建设	269
一、控制的概念	216	第五节 人力资源管理	271
二、控制职能与计划职能的关系	217	一、人力资源管理的含义	272
三、控制的特点	218	二、人力资源管理的内容	272
四、控制的原则	219	三、人力资源管理的趋势	274
第二节 控制的类型与过程	221	四、人才招聘和选拔	274
一、控制的类型	221	第六节 市场营销管理	276
二、控制的过程	226	一、市场营销的概念	276
第三节 控制的基本方法	231	二、营销观念的演变	277
		三、营销观念的新发展	279

四、市场营销管理·····	279	五、全面质量管理·····	300
第十一章 管理的新趋势 ·····	285	第三节 中国管理学的展望 ·····	303
第一节 管理科学化的新趋势 ·····	285	一、中国管理学将进一步	
一、管理观念创新化·····	286	体现信息化·····	303
二、管理组织扁平化·····	287	二、中国管理学将更加趋向	
三、管理手段现代化·····	288	文化管理·····	304
四、组织环境复杂化·····	288	三、中国管理学将进一步体现	
第二节 管理理论的新趋势 ·····	290	哲学思想·····	308
一、企业文化·····	290	第四节 管理创新 ·····	308
二、企业再造·····	292	一、管理创新概述·····	309
三、学习型组织·····	294	二、管理创新的内容·····	311
四、供应链管理·····	295	参考文献 ·····	315

第一章

管理与管理者

【本章学习目标】

通过本章的学习，读者应了解管理学的研究内容、研究方法和特征；理解管理的含义、职能，管理者的角色理论；掌握管理的性质、特征，管理者的分类及各项技能等内容。

【导入案例】

管理学是科学吗？

李强是国内某著名电器企业集团所属的电子研究所的高级工程师，他与所长王华是老朋友，经常在一起讨论问题。最近一个多月来，集团组织高层管理人员参加企业高级管理研讨班，请著名的专家学者来做讲座，以提高集团整体的管理水平。这天，王华刚从研讨班学习归来，就碰到了李强，两个人又聊了起来。

李强说：“我觉得管理学与其说是一门科学，不如说是一门艺术，因为它没有科学基础。拿我现在做的工作来说，我正在设计一套人工模拟系统，我知道自己在做什么，也知道自己该怎么做，因为我有电子学、工程学、计算机技术知识和其他可以利用的科学知识。可是，作为这个项目的总负责人，能否做好整个项目的管理工作，我就没多少把握了。因为没有管理的科学理论来指导我。”

王华说：“我记得你曾经向我借过两本管理学方面的书看过，没有得到什么启发么？”

李强说：“我是看过几本管理学方面的书，我的印象是，管理人员必须在一个封闭的系统的基础上进行管理，管理人员能够做的也就是亲切地同他的下属人员商量每件小事，同时制定严格的规章制度、工作程序，使下属人员不会做错。我看不出管理上有更多的科学。现在有那么多的管理学书本、文章，有那么多管理学派和理论，但是，与数学、物理学这些精确的科学相比，管理学远不能称为科学。”

听了李强一席话，王华很吃惊。因为在这一个多月的研讨班学习期间，专家学者们不断地强调管理知识如何有用，又如何重要。但是他认为李强说的又确实有道理。该怎么回答他呢？

问题：(1) 如果你是王华，你应该怎样回答李强？

(2) 你认为管理学怎样才能更科学？

(资料来源：www.docin.com/p-486684216.html)

第一节 管理概述

一、管理的含义

管理实践活动历史悠久,人类进行管理的历史可以追溯到远古。纵观古今,无论是公元前 214 年,秦始皇命大将蒙恬率兵 30 万建造的万里长城,还是公元前 2800 年古埃及建造的金字塔;无论是战国时期李冰父子在成都岷江建造的都江堰水利工程,还是隋朝开凿的全长 2000 多公里的京杭大运河;无论是美国耗资 20 亿美元、耗时 3 年多制造出第一颗原子弹的“曼哈顿工程”,还是投资 360 亿美元、由 400 多万名科研人员参加、历时 8 年、迄今为止世界上最大的工程“阿波罗登月计划”,都得有统一的管理。

那么究竟什么是管理?对这个问题的回答可以说是众说纷纭,仁者见仁,智者见智。以下是几种有代表性的观点。

(1)《世界百科全书》的解释是:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

(2)重视管理者个人领导艺术的管理学家认为:组织中一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,管理就是领导。

(3)重视决策作用的管理学家认为:组织中任何工作都是通过一系列决策完成的,管理就是决策。

(4)重视管理职能的管理学家认为:管理就是对被管理对象实施一系列管理职能的过程。

(5)重视工作效果的管理学家认为:管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的各种活动。

(6)重视协调工作的管理学家认为:管理就是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资料进行协调的活动。

上述关于管理的概念,从不同的角度对管理进行了描述,综合各种观点,可以对管理做如下概括。

管理是指一个组织为了实现组织的目标,通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等工作,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。具体理解如下:

(1)管理是一项有目标的活动,管理的核心就是实现组织的目标;

(2)管理是一个过程,是实施决策、计划、组织、领导、控制和创新职能的过程;

(3)管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。

二、管理的重要性

随着社会经济的进步和发展,管理所起的作用越来越大,主要表现在以下几个方面。

(一) 管理具有广泛性

管理适合于任何类型的组织,如企业、行政机关、学校、医院、军队等都需要管理。因此,管理具有广泛性。当然,由于组织性质和组织目标不同,管理方式会有些差别,但所有类型的组织,其管理的原理和管理的方法都具有许多共性。

(二) 管理具有效益性

管理的效益性主要体现在：一个组织的效益与管理水平的高低密切相关，通常管理水平越高，组织的效益越好。管理在社会经济中，实际上起到放大和增效的作用，即放大组织中人力、物力、财力等要素的作用，增加各要素之间的效应。管理的效益性可以比作一个三极管。三极管的发射极，即输入极为各种资源以及科学技术等投入；集电极，即输出极为组织创造的经济效益；基极就是管理。有效的管理可以充分发挥资源潜力，为组织创造更多的经济效益；反之，无效的管理会给企业带来损失，甚至使企业破产。

(三) 管理是生产力要素

通常人们认为，生产力的构成要素中只包含劳动者、劳动对象和劳动手段 3 个物质要素。随着社会化大生产的发展，人们发现管理使生产力的 3 个物质要素有机结合起来构成现实的生产力。管理成为现实生产力要素已被大量的事实所证明，并被越来越多的人认可。甚至有人提出，生产力除了包括 3 个物质要素之外，还包括两个非物质要素，即管理和科学技术。科学技术必须体现在 3 个物质要素之中，才能成为现实的生产力。管理是体现在组织 3 个物质要素，组织得好，将产生正效果；组织得不好，将产生负效果。

三、管理的两重性

马克思在分析资本主义管理的性质和职能时指出：凡是直接生产过程具有结合过程的形态，而不表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。马克思论述的管理的二重性的主要内容是：①任何社会的管理都具有二重性，即管理的自然属性和管理的社会属性；②管理的二重性表现为合理组织生产力和维护生产关系两种管理职能；③“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它体现了管理的自然属性；④“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它体现了管理的社会属性。

(一) 自然属性

管理的自然属性是由共同劳动的社会化性质决定的、与生产力相联系的、不以人们的意志为转移也不因社会制度不同而改变的一种客观存在的性质。正如马克思在百余年前的论证：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，并执行生产总体的运动(不同于这一总体的独立器官的运动)所产生的各种一般职能。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指挥。

人类的任何活动都需要管理，这是由人类的共同劳动的社会化性质决定的。管理是人类社会活动的客观需要，如果没有管理，社会的生产、交换、分配活动都不可能正常进行，社会劳动过程就会发生混乱。管理也是生产力，任何社会、任何企业，其生产力水平的高低取决于各种经济资源是否得到有效利用以及

社会劳动者的积极性是否得到充分发挥,而这两者都依赖于管理。具有同样资源和劳动力的社会和企业,之所以表现出不同的生产力水平和经营效果,原因主要在于管理水平不同。因此,管理是生产力。

由于管理贯穿各种社会活动中,从这一点上讲体现的是管理的一般职能,但是这些一般职能是需要通过管理的基本职能表现的。

(二) 社会属性

管理的社会属性是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的,是同生产关系直接相联系的,是由维护社会生产关系和实现社会生产这一目的决定的一种性质。管理的社会属性实际上体现的就是“为谁管理”的问题。在漫长的人类历史中,管理历来是为统治者实现社会生产目的服务的,因此,管理就必然是维护生产关系的。

马克思曾对资本主义社会做过深刻论述:资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对立决定的。

随着社会经济的发展,在资本主义社会,管理的社会属性已经不能简单地体现为资本家剥削工人的工具。因为管理者在行使管理职能时,既要满足资本家及所有股东对股息和红利的要求,又要满足职工物质和精神的需要;既要保证企业扩展实力的需要,又要考虑到广大消费者的利益;既要追求企业的最大利润,又要处理好企业与政府的关系。但是,从本质上讲,管理仍没有改变剥削性,只是披上了一层公平和民主的面纱,从形式上看更巧妙了。

在社会主义社会中,管理的社会属性体现为任何组织和个人在行使管理职能时,都要从全社会的整体利益出发,自觉地让局部利益服从全局利益,让个人利益服从集体利益。我国随着经济体制改革的深入,公有制形式正在向多样化方向发展,但是,管理的社会属性并没有发生根本改变。管理是为人民服务的,管理的目的就是使人与人之间的关系,国家、集体和个人之间的关系更加协调。任何管理者都应当成为人民的公仆,人民应当真正成为社会组织的主人。

管理二重性的理论是指导人们认识和掌握管理特点和规律,实现管理目标的有力武器。只有认识和掌握管理二重性的原理,才能分清不同社会制度下管理的共性和个性,正确处理学习与创新的关系。

四、管理的基本职能

管理作为一个工作过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常所说的管理职能。这里职能一词指的是“活动”“行为”的意思,因此,一项职能就表示一类活动,而管理的基本职能就是管理工作包括的几类基本活动内容。基本职能具体包括以下几项。

(一) 计划

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们从事一项活动之前,首先要制订计划,这是进行管理的前提。计划工作主要包括以下内容。

(1) 研究活动条件。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；外部环境研究是要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，以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。

(2) 制订业务决策。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，根据这种研究所揭示的环境变化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，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。

(3) 制订行动计划。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

计划要能够实现，还必须落实到组织的每个环节和岗位，这是组织工作的任务。为了保证计划活动的有效实施，管理的组织职能要完成下述工作。

(1) 设计组织。设计组织包括设计组织机构和结构。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。人员配备是根据各岗位所从事的活动的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适当的岗位上，使适当的工作由适当的人去做。

(3) 开动组织。开动组织是指向配备在各岗位上的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，以开动并维持组织的运转。

(4) 监视组织运行。监视组织运行是指根据业务活动及其环境特点的变化，研究与实施组织机构与结构的调整与变革。

(三) 领导

为了有效地实现业务活动的目标，不仅要设计合理的组织，把每个成员安排在适当的岗位上，还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投入到组织活动中去。这便是领导工作的任务。所谓领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。有效的领导要求管理人员在合理的制度(领导体制)环境中，利用优秀的素质，采用适当的方式，针对组织成员的需要及行为特点，采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

(四) 控制

控制是为了保证组织按预定要求运作而进行的一系列工作，包括根据计划标准，检查和监督各部门、各环节的工作，判断工作结果与计划要求间是否存在偏差。如果存在偏差，则要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度。在此基础上，如果有必要的话，还要针对原因，制订并实施纠正偏差的措施，以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。

控制不仅是对某时点以前的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的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。

上文简明地介绍了管理的基本职能。从这些职能在时间方面的逻辑关系来看,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。但从不断持续进行的实际管理过程来看,在进行控制工作的同时,往往又需要编制新的计划或对原计划进行修改,并开始进行新一轮的管理活动。这意味着管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且由于管理工作过程的复杂性,实际的管理职能并不一定会按某种固定的模式或顺序进行。

关于管理职能的问题,这里还需补充说明以下几点。

(1) 不同业务领域在管理职能内容上有差别。虽然管理工作和作业工作是两类性质不同的工作,但管理工作通常需要紧密地联系作业工作去做。由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同,其管理工作也就表现出各自不同的特点。例如,同为计划工作,营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排,人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排,财务部门做的则是筹资规划和收支预算,它们各自在目标和实现途径上都表现出不同的特点。当然,在不同的组织层次上,管理工作与作业工作联系的密切程度是不一样的。一般说来,低层次的管理工作与作业工作的联系较为紧密,而高层次的管理工作与作业工作的联系就相对少一些。

(2) 对管理职能的认识不断深化。对计划、组织、领导和控制4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所使用的方法已经加深了理解;另一方面,人们在此基础上又提出了一些新的管理职能,或者更准确来说,是对原有4个职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能,其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。

决策职能从20世纪50年代开始受到人们的重视。决策贯穿管理过程的始终。因为无论计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制订和决策的执行两大部分活动所组成的。决策渗透于管理的所有职能中,所以管理者在某种程度上也被称为决策者。

管理界对于创新职能的重视始于20世纪60年代。因为当时市场正面临着急剧变化,竞争在日益加剧,许多企业感到不进行创新就难以生存下去,所以有不少管理学者主张将创新看成是管理的一项新职能。所谓创新,顾名思义,就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。创新与使组织按照既定方向及轨迹持续运行——谓之“维持”,常常是有矛盾的。有效的管理工作,就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

五、管理学的特点

(一) 管理学是一门综合性的学科

管理活动是非常复杂的,管理者作为管理活动的主体,需要具备广泛的知识才能进行有效的管理活动。例如,作为公司的总经理,要处理决策、计划和生产等问题,因此必须具备统计学、工艺学、数学和经济学等知识;同时,作为总经理,要处理与人有关的问题,因此,必须具备心理学、社会学、生理学和伦理学等知识。可见,管理活动的复杂性和多样性决定了管理学内容的综合性,管理学是一门综合性的学科。

管理学主要涉及的学科有哲学、心理学、人类学、社会学、经济学、历史、生理学、伦理学、数学、统计学、运筹学、系统论、会计学、理财学、工艺学、计算机应用、教育学和法学等。因此,管理者要在掌握管理知识的同时,具备丰富的知识,以提高管理工作的有效性。

(二) 管理学是一门具有艺术性的学科

管理学作为一门学科,主要体现在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,总结出了许多管理原则。

管理学作为一门指导人们从事管理工作的学科,不可能为管理者提供所有管理问题的标准答案。管理学只是探索管理的一般规律,提出管理的一般理论、原则和方法等,而这些理论、原则和方法的应用,还要求管理者必须从实际出发,具体问题具体分析。从这个意义上讲,管理学作为一门学科又具有一定的艺术性。正如美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)所指出的:“最富有成效的艺术总是以对它所依借的科学的基础。因此,科学与艺术不是相互排斥的,而是相互补充的。”

管理的科学性和艺术性是相互补充的。不注重管理的科学性,只注重管理的艺术性,这种艺术性就会表现为随意性;相反,不注重管理的艺术性,管理科学就会变成僵硬的教条。管理的科学性来源于实践,管理的艺术性要结合具体情况并在实践中体现出来,两者是统一的。

(三) 管理学是一门不精确的学科

科学分为精确学科和不精确学科。精确学科是指在给定条件下能够得出确定结果的学科。例如,数学就是一门精确学科,只要给出一定的条件,按照一定的方法就能得出确定的结果。但是,管理学不同,在已知条件完全相同时,有可能产生截然不同的结果。例如,两个企业,即使在生产条件、资源等完全相同的情况下,其产生的经济效果也可能相差甚远。

造成管理学是一门不精确学科的原因主要是影响管理效果的因素很多,并且这些因素是不确定的。如国家的政策、法规,自然资源的变化,竞争者的决策,人的心理等因素的不确定性。

随着科学技术的发展,特别是数学和计算机科学的发展,定量分析在管理中得到了广泛应用,但是,无论如何,管理学都不可能成为一门精确的学科。

(四) 管理学是一门应用性学科

管理者要想实施有效的管理活动,不仅要掌握一定的管理知识和理论,而且要能熟练灵活地将所掌握的管理知识用于实践。这一点与其他学科不同,例如,学会了数学方法,就能解数学方程,学会了化学方程式,就能做化学实验。但是,如果管理者仅仅掌握一定的管理知识,即使背会了所有的管理学原理,也不一定能有效地进行管理活动。因此,管理学是一门应用性很强的学科。

管理学的应用性使管理者必须要在掌握管理知识的基础上,通过实践和应用,培养灵活运用管理知识的技能。管理不可能脱离实践,管理理论必须与管理实践相结合。

六、管理学的学科体系

对于管理学的学科体系,我们可以从以下3个方面进行讨论。

(一) 管理学是一个包括许多分支学科的学科体系

在整个人类社会中,人们会按照专业化分工的原则从事各种各样的工作,社会也因此形成各种各样的部门或行业,这样也就有各个部门或行业的管理活动,也就形成了以不同的部门或行业的管理活动的内在规律性作为自己研究对象的不同部门或行业的管理学,即形成了许多以不同的管理活动作为自己的研究对象的管理学的分支学科,诸如经济管理学、军队管理学、行政管理学、教育管理学和体育管理学等。而在每一个分支学科中,又形成了许多更细的分支学科。如经济管理学又可以再分成宏观(国民经济)管理学、中观(部门)管理学、微观(企业)管理学等。企业管理学又可以按企业类型不同分成工业企业管理学、农业企业管理学、商业企业管理学等;还可以按管理职能的不同分成生产管理学、财务管理学、质量管理学、技术管理学、营销管理学、劳动管理学和设备管理学等。

(二) 管理学是一门吸收许多其他学科知识的交叉学科

对于人类的各种社会活动来说,要能取得有效的活动效果,就需要有效的管理。而人类所从事的各种社会活动各有其自身的内在规律性。作为协调他人活动的管理活动,要能取得有效的管理成效,就必须对自己的管理对象的活动规律性有清楚的了解。比如说,要对科研活动进行有效的管理,就必须了解科研活动的内在规律性,要想提高教育管理工作的成效,就必须了解教育活动的内在规律性。因此,以管理活动的规律性作为自己的研究对象的管理学就必然要吸收其他各门学科的知识来充实自己,才能使管理的理论对管理的实践有真正的指导意义。这是一个方面。

另一个方面,就对人类的某一方面的社会活动进行协调的管理活动来说,要想有效地解决社会活动的协调问题,本身也需要有各个方面的知识。比如说,在企业管理中的决策问题,需要决策者具有有关工艺技术方面的知识,使决策者对决策问题本身的内在规律性有清楚的了解;需要决策者具有有关决策方法的知识,如数学、运筹学、排队论等方面的知识,使决策者能掌握科学的决策方法;需要决策者具有有关会计和财务管理方面的知识,使决策者在决策时有明确的经济效益的观点;需要决策者具有有关心理学方面的知识,使决策者在决策时能了解组织中员工的心理活动的规律,充分地调动员工的工作积极性。

因此,以管理活动的内在规律性作为自己研究对象的管理学,就必须吸收其他各门学科如经济学、政治学、社会学、心理学、工艺技术学、数学、运筹学、会计学等的知识来充实自己。它是一门新兴的交叉学科。

但是,管理学在吸收其他学科的知识来充实自己的时候,并不是把各门学科的知识进行简单加总,而是以管理学自己的核心知识为基础,吸收其他各门学科中的有用知识,形成管理学自己的学科理论体系。管理学的核心知识包括管理过程理论、管理职能理论、管理决策理论等。管理学正是以这些核心知识为基础,吸收其他各门学科的知识来充实自己,形成管理学自己的理论体系。

管理学在吸收其他学科的知识来充实自己的同时,要注意把管理学与其他学科区分开来。管理学仅仅是吸收其他学科的有用知识来充实自己,其他学科并不能取代管理学。因此,要在管理学与其他学科之间划分界限,其他学科的知识在管理学上的应用可能对管理思想、管理方法、管理工具和管理手段等的形成和发展有所帮助,但它们并不能代替管理学本身。

(三) 管理学是一门包括多个知识层次的综合性的学科体系

管理学是以管理活动的内在规律性作为自己的研究对象的。尽管不同组织的管理活动有自己不同的

特点，有自己活动的规律性，但是，在各种组织之间，管理活动仍然有其共同的普遍性的一面。以这共同的普遍性的管理活动的内在规律性作为自己的研究对象，就形成了基础理论层次(即第一层次)的管理学，也就是本书所研究的管理学原理。

以管理学基本理论为指导，管理学要研究能适用于各种组织的管理方法、管理工具和管理手段，这就形成了管理学学科体系中第二个层次的管理科学理论，即有关管理的方法、工具和手段的理论，如数量化管理方法、电子计算机在管理中的应用、管理信息系统、管理系统工程等。由于不同领域和不同组织的管理活动有其不同的规律性，因此在管理学的学科体系中就形成了以不同组织或不同的管理活动领域为研究对象的管理学理论，这就是属于专门领域(即第三层次)的管理学理论，如工业企业管理学、商业企业管理学、旅游企业管理学、财务管理学、生产管理学、质量管理学、劳动管理学和营销管理学，等等。

第二节 管理者

一、管理者的定义

美国管理学大师德鲁克曾给“管理人员”下定义：在一个现代的组织里，每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者，即为管理人员。这一定义，强调作为管理人员首要的标志是必须对组织的目标负有贡献的责任，而不是权力；只要能共同承担职能责任，对组织的成果有贡献，他就是管理人员，而不在于他是否有下属人员。依据这一分析，管理人员的定义应为：管理人员是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

二、管理者的类型

管理人员的类型，我们可以从一个组织的纵面和横面进行分类。

(一) 纵面

从纵面，即按管理层次划分，大多数人都把管理人员分为高级、中级和第一线(又称基层或作业线)管理人员。

(1) 高级管理人员。它指一个组织中最高领导层的组成人员，他们在一个组织内的管理人员中占的数量很小，主要包括企业组织中的董事会董事、总裁、总经理和副总经理以及其他高级职员等。高级管理人员负责确定组织目标、总战略，掌握方针政策和评价整个组织的业绩。他们在对外交往中，往往以代表组织的“官方”身份出现。

(2) 中级管理人员。这一层管理人员的数量较大，包括分厂、分公司的厂长、经理、总公司下属分部经理等。他们的主要职责是执行高级管理层做出的计划和决策，把高层提出的战略目标付诸实践。他们负责向最高管理层直接报告工作，同时负责监督和协调第一线管理人员的工作。与最高管理层相比，他

们更注意组织日常的管理事务。最新的调查研究报告表明：如果中级管理人员被授权的话，组织内生产和改革的步伐都会更快。

(3) 第一线管理人员。它主要包括：车间主任、工长、基层单位主管人员、监督人员和办公室负责人等。他们的主要职责是给下属人员分派具体工作任务，监督下属人员的工作情况，协调下属人员的活动，使大家都能完成既定的目标。他们直接向中层管理人员报告工作。

(二) 横面

从横面，即按管理工作的性质与领域划分，一般有以下几种类型的管理人员。

(1) 市场管理人员。他们的基本工作都与市场有关——市场调查分析、产品促销、市场推广、广告宣传、顾客服务、营销策划、网络销售等。市场经济条件下，市场对企业的决定性决定了市场管理人员的重要作用。

(2) 财务管理人员。他们基本上都与组织的金融资源打交道。具体来说，财务管理的主要职责包括：资金的筹措、预算、核算、投资和财务监控等。

(3) 生产管理人员。他们的主要工作包括：建立能为组织制造产品和提供服务的系统，负责制订计划和控制组织日常的生产活动、生产规划、质量控制、工厂及设备的选择和布局等。现在，越来越多的人更更为注意改进生产工艺、提高产品质量、保护及充分利用有限的资源等问题，这就使生产管理人员在企业组织中的地位变得越来越重要了。

(4) 人事管理人员。人事管理人员的主要职责是对人力资源进行管理。具体来说，人事部门主要负责人力资源的计划、招聘和选择组织所需要的合格人才，并对这些人才进行有效的培训和合理的使用，建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚以及报酬制度等。在市场经济条件下，企业之间的竞争本质上是人才的竞争。随着国内外对人才竞争态势的日趋加剧，人事部门的工作将会变得越来越繁多和重要。

(5) 行政管理人员。对一个组织来说，行政管理人员也是极为重要的。比起从事某一专业方面工作的管理人员来说，他们从事的工作更加综合化，管理实践的面更广，因此，他们富有各个方面的管理经验，对管理职能也更加熟悉。

(6) 其他方面的管理人员。除了上述的各种管理人员以外，在国内外的企事业单位还有其他专职的管理人员。例如，公共关系管理人员，主要负责处理公共关系方面的事务；研究与开发方面的管理人员，他们专门负责协调科技人员和工程师，以便进行科技项目和新产品的开发。

三、管理者应具备的技能

一个管理人员要想把计划、组织、领导、控制和创新这些管理职能付诸实践，要想在变化万千的复杂环境中进行有效管理，实现组织目标，获得成功，就必须使自己具备必要的管理技能。这些管理技能主要包括以下3个方面。

(一) 技术技能

技术技能是指管理人员掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。技术技能包括：专

业知识、经验；技术、技巧；程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。这些是管理人员对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。

特别是第一线管理人员，技术技能尤为重要。第一线管理人员的主要工作包括：训练下属人员和回答下属人员有关具体工作方面的问题。因此，他们必须知道如何去做自己下属人员所做的各种工作。只有这样，才能成为下属所尊重的有效的管理人员。例如，工厂的生产车间主任，就必须懂得有关操作机器设备方面的知识，要懂得各种操作技术，而且还要负责给下属人员做示范，教会他们，在组织车间工人的生产和各种活动中，还要有正确的工作方法。

(二) 人际技能

一个管理者的大部分时间和活动都是与人打交道的：对外要与有关的组织和人员进行联系、接触；对内要联系下属，了解下属，协调下属，还要善于激励诱导下属人员的积极性(即做人的工作)。所有这些都要求管理人员必须具备人际关系方面的技能。许多实践证明，人际关系技能是管理者必须具备的技能中最重要的技能之一。这种技能对各层次的管理人员都具有同等重要的意义。

(三) 概念技能

概念技能是指一个管理者进行抽象思考、形成概念的能力。作为一个管理者需要快速敏捷地从混乱而复杂的环境中辨清各种因素的相互联系，能抓住问题的实质，并根据形势和问题果断地做出正确的决策。概念技能包括：对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题的处理与决断能力；对突发性紧急事件的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力。这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义，是组织高层管理者所必须具备的，也是最为重要的技能之一。

上述 3 种技能，对任何管理者来说，都是应当具备的。但不同层次的管理者，由于所处位置、作用和职能不同，对 3 种技能的需要程度则明显不同。高层管理者尤其需要概念技能，而且，所处层次越高，对这种概念技能要求越高。这种概念技能的高低，成为衡量一个高层管理者素质高低的最重要的尺度。而高层管理者对技术技能的要求就相对低一些。与之相反，基层管理者更重视的却是技术技能。由于他们的主要职能是现场指挥与监督，所以若不掌握技术技能，就难以胜任管理工作。当然，相比之下，基层管理者对概念技能的要求就不是太高。

四、怎样才能成为一名成功的管理者

要做好自己所承担的管理工作，并获得成功，当然要学好管理学和管理学科中其他相关课程的基本思想、理论和方法，指导自己的管理工作实践，在实践中加以创造性运用，不断总结，不断提高。做到这一点是完全必要的，但是还不够。

(一) 要具有优秀的品德

自党的十一届三中全会以来，中国的经济建设快速发展。目前又面临着两个根本性转变的重大时刻，往往在变革、社会向前发展的时候，总会涌现出一大批杰出的英雄人物，其中就包括优秀的企业家，同时也总会有昙花一现的人物。这些人物风光一时，最终还是被历史无情淘汰，究其原因，挡不住金钱的

诱惑而贪婪成性、追求享乐而无穷尽地挥霍国家或集体的财富、权钱交易、自我恶性膨胀……，根源还是人生观的问题——为什么活在这个世界上。树立正确人生观是具备优秀品德的首要之点。

一个人具有什么样的品德，核心是他有什么样的价值观。价值观是抽象的，它体现了每个人对周围客观存在的、影响自身发展的各种事物的重要性的看法和评价，从他的思想观念和行为准则上表现出来。中华民族的腾飞将是一个较长的过程，振兴中华，匹夫有责，作为管理者更要有强烈的使命感和紧迫的责任感，把小我融合到振兴中华的伟业中去，把远大的理想落实到本职工作中，怀着强烈的进取心，渴望在管理工作的岗位上有所作为，踏踏实实，勇挑重担，克服种种困难，在工作中做出贡献。

(二) 要有丰富的知识

我们已经论述过管理学是一门综合性强的学科，在学习管理学时要涉及许多学科。在管理工作的实践中，也要接触到管理学科和其他学科的知识。

以企业为例，要做好管理工作就要熟悉与本企业相关的许多工程技术方面的知识。计算机在企业中的应用越来越广泛，办公自动化(office automation, OA)、管理信息系统(management information system, MIS)、决策支持系统(decision support system, DSS)等，已经成为管理工作中不可缺少的组成部分，这就需要管理者熟练掌握使用计算机的方法以及管理工作中的业务知识。管理者要有心理学方面的知识，用于协调上下、左右的关系，做好人的工作；要掌握政治、经济方面的知识，以学好和掌握好党的方针、政策和国家的有关法规，把握经济发展的规律。

特别要强调的是管理者需要掌握法律知识。市场经济在某种意义上可以说是法制经济，在市场经济体制中，企业与企业间、企业与消费者间的关系和行为要靠法律来规范。近年来，全国人大加紧制定各项法律，各省市人大也纷纷出台了許多地方性的条例，在全国持续展开了法制教育，这都是为了使国家和经济能在一个健全的法律体系中正常运行。与企业有关的法律，如“公司法”“合同法”“反不正当竞争法”“专利法”等越来越健全。企业要在法律允许的范围内运行，需要管理者自觉学习法律方面的知识，同时也要会运用法律武器来维护企业的正当权益，在市场经济错综复杂的情况下，企业被人钻了法律的空子而上当受骗的案例不在少数，这也迫使管理者非要认真学习法律知识不可。

也许你会说，我的本职工作是管理而不是去当一个专业的律师，不可能熟知各种法律的条文。但是管理工作需要管理者学习法律方面的知识，建立法制观念，这样一旦有了问题你就可以去找企业聘请的法律顾问或律师事务所的律师征求意见和寻求法律上的帮助。特别是企业在采取重大行动时，在签订重大合同时，事先都要详细征求律师的意见，避免因可能会出现漏洞而造成损失和遗憾。

(三) 要有良好的心理素质

一个人具有很高的智商和很强的能力，未必能在他的事业中获得成功，这说明还有一个因素——心理素质在起着很重要的作用。而这一点往往容易被人所忽略。

一个管理者在日常工作中可能由于疏忽而造成了失误；也可能在与同事的交往中，一片好意被人误解；也可能遇到了新问题，在新产品开发中、在开拓新市场中、在工作中采用新方法时大胆创新，但未获成功；也可能在解决困难的过程中，遇到了挫折；还可能在与对手的竞争中，遇到了失败。诸如此类，举不胜举。此时，首先遇到的问题是：在困难、误解、风险、失败、挫折面前你能否承受住巨大的压力。能，则还有前进和成功的可能。否，为压力所压垮，什么也谈不上。在人的一生中，遭受挫折和失败是

常事，而以良好的心理素质来承受各种压力就不是人人都能做到的，再加上一些客观原因，事业上的成功者只是少数。

要有很强的自我控制能力，一个人会有顺利的时候、成功的时候，也会有遇到困难的时候。自己的好主意、好办法，不能被别人接受，甚至遭到拒绝；下级未能按指示办，把事情办砸了；在工作中、生活中，遇到了不顺心的事；到了一个新环境，人生地不熟，焦虑不安。这时人的情绪往往波动大，这就需要有很强的自我控制能力才行，控制情绪、控制言行。在承受压力的同时，也需要有自我控制能力。

在工作中要能承受压力，要能自我控制，在生活中也是如此。但是一个人不可能永远在压力下生活，这就需要自我调节，有张有弛，以乐观的态度看待人生，看待竞争和压力，适时调节一下自己的生活，参加一些娱乐活动，休几天假养精蓄锐，适当地转移一下自己的兴奋点，阅读几本书，做些手工。

除了要具有优秀的品质、丰富的知识和良好的心理素质外，注意自己的穿着、仪表、举止和谈吐也都是必要的。

(四) 重视实践

成功的管理者不可能是天生的。要承认一个人的天赋在其成长过程中的作用，但是更要强调教育和实践的作用。在学校里接受教育，学习各种知识，打好基础。走上工作岗位后，根据需要可以再回校深造。接受教育是成长过程中不可缺少的，但又不是为了学习而学习，学是为了用，从这一点上说，实践是成长的关键。

管理者要在事业中获得成功，必须在管理工作的实践中经受磨炼，积累经验，增长才干，不断学习，不断提高素质，舍此别无他法。

第三节 管理环境与管理方法

一、管理的对象

管理的对象包括：人、财、物、时间、信息五要素。

人指被管理的生产人员、技术人员，以及下属管理人员。对人的管理，从长远的发展来看，还应包括对预备劳动力的培养教育，以及对整个人力资源的开发利用。人是社会系统中最基层的子系统，是社会的细胞，高效能的管理应该是使人尽其才，才尽其用。

财包括经济和财务，是一个组织在一定时期内所掌握和支配的物质资料的价值表现。对财力的管理就应该按经济规律进行有效管理，使资金的使用保证管理计划的完成。

物是指设备、材料、仪器、能源，以及物资。要做到物尽其用，提高其利用率。

时间是物质存在的一种客观形式，表现为速度、效率，是由过去、现在、将来构成的连绵不断的系统。高效能的管理应该考虑如何在尽可能短的时间内，做更多的事情，充分利用时间。

信息是具有新内容、新知识的消息。在整个管理过程中，信息是不可缺少的要素，信息的管理是提高管理效能的重要部分。

二、管理环境

斯蒂芬·P. 罗宾斯将管理环境定义为对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。管理的环境是组织生存发展的物质条件的综合体，它存在于组织界限之外，并可能对管理当局的行为产生直接或间接影响。

(一) 管理环境的基本概念

任何组织都是在一定环境中从事活动的；任何管理也都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。管理环境是指存在于一个组织内外部的影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和，包括组织外部环境和内部环境。

管理环境的特点制约和影响管理活动的内容和进行。管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等随之调整，以利用机会，趋利避害，更好地实施管理。

(二) 外部环境和内部环境

管理环境分为外部环境和内部环境，外部环境一般包括政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境和自然环境。内部环境包括人力资源环境、物力资源环境、财力资源环境以及内部文化环境。

外部环境是组织之外的客观存在的各种影响因素的总和。它是不以组织的意志为转移的，是组织的管理必须面对的重要影响因素。

对非政府组织来说，政治环境包括一个国家的政治制度，社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法规法令等。文化环境包括一个国家或地区的居民文化水平、宗教信仰、风俗习惯、道德观念、价值观念等。

经济环境是影响组织，特别是企业的重要环境因素，它包括宏观和微观两个方面。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、国民生产总值等。通过这些指标能够反映国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

科技环境反映了组织物质条件的科技水平。科技环境除了直接相关的技术手段外，还包括国家对科技开发的投资和支持重点；技术发展动态和研究开发费用；技术转移和技术商品化速度；专利及其保护情况等。

自然环境，包括地理位置、气候条件及资源状况。地理位置是制约组织活动的一个重要因素。

不同的组织有一般的共同环境，同时其也要在一定的特殊领域内活动。一般环境对不同类型的组织均产生某种程度的影响，而与具体领域有关的特殊环境则直接、具体地影响着组织的活动。如企业需要面对的特殊环境包括现有竞争对手、潜在竞争对手、替代品生产情况及用户和供应商的情况。

外部环境与管理相互作用，一定条件下甚至对管理有决定作用。外部环境制约管理活动的方向和内容。无论有什么样的管理目的，管理活动都必须从客观实际出发。脱离现实环境的管理是不可能成功的。“靠山吃山，靠水吃水”一定程度上反映了外部环境对管理活动的决定作用。同时外部环境影响管理的决策和方法。当然，管理对外部环境具有能动的反作用。

内部环境是指组织内部的各种影响因素的总和。它是随组织产生而产生的，在一定条件下内部环境是可以控制和调节的。人力资源对于任何组织来说都始终是最关键和最重要的因素。人力资源的划分根

据不同组织、不同标准有不同的类型。比如企业人力资源根据他们所从事的工作性质的不同，可分为生产工人、技术工人和管理人员 3 类。物力资源是指内部物质环境的构成内容。财力资源是一种能够获取和改善组织其他资源的资源，是反映组织活动条件的一项综合因素。财力资源指的是组织的资金拥有情况、构成情况、筹措渠道和利用情况。财力资源的状况决定组织业务的拓展和组织活动的进行等。文化环境是指组织的文化体系，包括组织的精神信仰、生存理念、规章制度、道德要求和行为规范等。

内部环境随着组织的诞生而产生，对组织的管理活动产生影响。内部环境决定了管理活动的可选择的方式方法，而且在很大程度上影响到组织管理的成功与失败。

三、管理方法

管理方法是在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行所采取的工作方式。管理方法一般分为：管理的法律方法、行政方法、经济方法和教育方法。

(一) 管理的法律方法

法律方法是指通过各种法律、法令、条例和司法仲裁工作，调整社会经济的总体活动和各企业单位在微观活动中所发生的各种关系，以保证和促进社会经济发展的管理方法。要体现全体人民的意志，并维护他们的根本利益，代表他们对社会经济、政治、文化活动实行强制性的统一的管理。

(二) 管理的行政方法

行政方法是依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示、条例等行政手段按照行政系统和层次，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的管理方法。通过行政组织的职务和职位来进行管理，特别强调职责、职权、职位而并非个人的能力或特权。

行政方法的特点是：①权威性——行政方法所依托的基础是管理机关和管理者的权威；②强制性——行政权力机构和管理者所发出的命令、指示等对管理对象具有程度不同的强制性，行政方法就是通过这种强制性来达到指挥与控制的目的；③垂直性——行政方法是通过行政层次来实施的，基本上属于“条条”的纵向垂直管理。

(三) 管理的经济方法

经济方法是根据客观经济规律，运用各种经济手段，调节不同主体之间的关系，以获得较高的经济效益和社会效益的管理方法。不同的经济手段在不同的领域中发挥的作用不同。

管理的经济方法的实质是围绕物质利益，运用各种经济手段正确处理好国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感。

(四) 管理的教育方法

教育方法是按照一定的目的、要求对受教育者从多方面施加影响的一种有计划的活动。管理工作的任务是不断地提高人的政治思想素质、文化知识素质和专业水平素质。

教育的主要内容：人生观及道德教育；爱国主义和集体主义教育；民主、法治、纪律教育；科学文

化教育；组织文化建设。组织文化：组织员工在较长时期的生产经营实践中逐步形成的共有的价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式、物质表现的总称。在组织文化建设的指导思想中，必须突出管理的人本原理，坚持“以人为本”的原则。

【趣味阅读】

管理者角色

明茨伯格在《管理工作的本质》中，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。”根据他自己和别人的研究成果，得出结论说，经理们并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作，而是进行别的很多的工作。明茨伯格将经理们的工作分为10种角色。这10种角色分为3类，即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策方面的角色。

一、人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力的基础。管理者所扮演的3种人际角色是：代表人角色(作为管理者必须扮演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并通过员工的努力来确保组织目标的实现)、联络者角色(与组织内个人及小组一起工作、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

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。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。管理者所扮演的信息角色是：监督者角色(持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息，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)、传播者角色(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)、发言人角色(把信息传递给单位或组织以外的个人，让股东、消费者、政府等相关者了解，感到满意)。

三、决策角色

管理者负责处理信息并得出结论。管理者用决策让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证计划的实施。管理者所扮演的决策角色是：企业家角色(对作为监督者发现的机会进行投资，以利用这种机会)、干扰对付者角色(处理组织运行过程中遇到的冲突或问题)、资源分配者角色(决定组织资源如财力、设备、时间、信息等用于哪些项目)、谈判者角色(花费大量时间与员工、供应商、客户和其他工作小组等进行必要的谈判，以确保小组朝着组织目标迈进)。

(资料来源：<http://baike.baidu.com/view/1351122.htm>)

留个缺口给别人

一位著名企业家在做报告，一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？”

企业家没有直接回答，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个缺口。他反问道：“这是什么？”“零”“圈”“未完成的事业”“成功”，台下的听众七嘴八舌地答道。

他对这些回答未置可否：“其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单：我不会把事情做得很圆满，就像画一个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”

管理启示：留个缺口给他人，并不说明自己的能力不强。实际上，这是一种管理的智慧，是一种更高层次上带有全局性的圆满。给猴子一棵树，让它不停地攀登；给老虎一座山，让它自由纵横。也许，这就是企业管理用人的最高境界。

(资料来源：www.shangxueba.com/ask/7161544.html)

【思考题】

1. 怎样理解管理的概念？
2. 论述管理者应具备的技能。
3. 如何理解管理的二重性？
4. 怎样理解管理的科学性与艺术性？
5. 管理学的特点是什么？
6. 管理者的类型有哪些？
7. 如何当一个成功的管理者？

【技能训练】

案例：贾厂长的管理模式

贾炳灿原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号，已是颇有名望的管理干部了。这次是他主动向局里请求，调到这问题较多的液压件三厂来当厂长的。局里对他能迅速改变该厂的落后面貌寄予厚望。

贾厂长到任不久，就发现原有厂纪厂规中确实有不少不合理之处，需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，并能改得公平合理，令人信服。

他终于选中了一条。原来厂里规定，本厂干部和职工，凡上班迟到者一律扣当月奖金 1 元。他觉得这规定貌似公平，其实不然。因为干部们发现自己可能来不及了，便先去局里或公司兜一圈再来厂，有个堂而皇之的因公晚来借口免于受罚，工人则无借口可依。厂里 400 来人，近半数的女工，是孩子的妈妈，家务事多，早上还要送孩子上学或入园，有的甚至得抱孩子来厂入托。本厂未建家属宿舍，职工散住在全市各地，远的途中要换乘一两趟车；还有人住在浦东，要摆渡上班。碰上塞车、停渡，尤其是雨、雪、大雾，尽管提前很久出门，仍难免迟到。他们想搬来工厂附近，无处可搬；想调往住处附近工厂，很难成功，女工更难办。所有这些，使迟到不能责怪工人自己。贾厂长认为应当从取消这条厂规下手改革。

有的干部提醒他，莫轻举妄动，此禁一开，纪律松弛，不可收拾；还有的干部说别的厂还设有考勤钟，迟到一次扣 10 元，而且是累进式罚款，第二次罚 20 元，第三次罚 30 元。我厂才扣 1 元，算个啥？

但贾厂长斟酌再三,这条一定得改,因为1元钱虽少,工人觉得不公、不服、气不顺,就影响到工作积极性。于是在3月末召开的全厂职工会上,他正式宣布,从4月1日起,工人迟到不再扣奖金,并说明了理由。这项政策的确引起了全厂的轰动,职工们报以热烈的掌声。

不过贾厂长又补充道:“迟到不扣奖金,是因为常有客观原因。但早退则不可原谅,因为责任在自己,理应重罚;所以凡未点到而提前洗手、洗澡、吃饭者,要扣半年奖金!”这有时等于几个月的工资啊。贾厂长觉得补充这条规定跟前面取消原规定同样公平合理,但工人们却反应冷淡。

新厂规颁布不久,就发现有7名女工提前2~3分钟去洗澡。人事科请示怎么办,贾厂长断然说到:“照厂规扣她们半年奖金,这才能令行禁止嘛。”于是处分的告示贴了出来。次日中午,贾厂长偶过厂门,遇上了受罚女工之一的小郭,问道:“罚了你,服气不?”小郭不理而疾走,老贾追上几步,又问。小郭悻悻然扭过头:“有什么服不服?还不是你厂长说了算!”她一边离去一边喃喃地说:“你厂长大人可曾上女澡堂去看过那像啥样子?”

贾厂长默然。他想:“我是男的,怎么会去过女澡堂?”但当天下午趁澡堂还没开放,他跟总务科科长老陈和工会主席老梁一块去看了一趟女澡堂。原来这澡堂低矮狭小,破旧阴暗,一共才设有12个淋浴喷头,其中还有3个不太好使。贾厂长想,全厂194名女工,分两班每班也有近百人,淋一次浴要排多久队?下了小夜班洗完澡,到家该几点了?明早还有家务活要干呢。她们对早退受重罚不服,是有道理的。看来制定这条厂规时,对这些有关情况欠缺调查了解……

下一步怎么办?处分布告已经公布了,难道又收回不成?厂长新到任定好的厂规,马上又取消或更改,不就等于厂长公开认错,以后还有啥威信?私下悄悄撤销对她们的处分,以后这一条厂规便会就此不了了之,贾厂长皱起了眉头。

问题:

- (1) 贾厂长是以一种什么样的人性观来对待员工的?
- (2) 如果你是贾厂长,你准备怎样来对待员工?你想采用什么样的管理方式?

(资料来源: <https://www.shangxueba.com/ask>)

【训练目标】

1. 增强对不同管理层素质与技能要求的感性认识;
2. 加强自身素质与技能的训练与培养。

【组织实施建议】

1. 建议在讲完第一章之后安排此案例分析;
2. 在课下准备,可安排1至2个课时集中讨论;
3. 每个人认真阅读分析案例,并查抄有关资料;
4. 每人写出发言提纲;
5. 以班级为单位组织讨论。