



财经商贸类专业创新型精品教材
“互联网+教育”新形态一体化教材

管理学基础

第三版

主 编 沈友耀 刘珍珍



北京出版集团
北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 沈友耀, 刘珍珍主编. -- 3 版. -- 北京: 北京出版社, 2024.5
ISBN 978-7-200-18669-7

I. ①管… II. ①沈… ②刘… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2024)第 101356 号

管理学基础(第三版)

GUANLIXUE JICHU (DI-SAN BAN)

主 编: 沈友耀 刘珍珍
出 版: 北京出版集团
北京出版社
地 址: 北京北三环中路 6 号
邮 编: 100120
网 址: www.bph.com.cn
总 发 行: 北京出版集团
经 销: 新华书店
印 刷: 定州启航印刷有限公司
版 印 次: 2024 年 5 月第 3 版 2024 年 5 月第 1 次印刷
成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米
印 张: 17
字 数: 372 千字
书 号: ISBN 978-7-200-18669-7
定 价: 55.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572341 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572341 010-58572393

目 录



项目一 管理与管理学 / 1

- 任务一 管理的含义与特征 / 2
- 任务二 管理学概述 / 6
- 任务三 管理系统 / 9

项目二 管理理论历史演进 / 27

- 任务一 中外早期管理思想 / 28
- 任务二 古典管理理论 / 33
- 任务三 行为科学理论 / 38
- 任务四 现代管理理论丛林 / 42
- 任务五 管理理论新发展 / 47

项目三 组织管理与社会 / 55

- 任务一 组织环境 / 57
- 任务二 管理道德 / 60
- 任务三 社会责任 / 67

项目四 计划 / 76

- 任务一 计划 / 78
- 任务二 决策 / 97
- 任务三 战略管理 / 107



项目五 组织 / 116

- 任务一 组织职能概述 / 118
- 任务二 组织结构设计 / 121
- 任务三 组织职权的配置 / 131
- 任务四 组织文化 / 136
- 任务五 人力资源管理 / 143

项目六 领导 / 162

- 任务一 领导概述 / 164
- 任务二 领导方式与理论 / 170
- 任务三 领导艺术 / 180
- 任务四 激励 / 183
- 任务五 沟通 / 193

项目七 控制 / 209

- 任务一 控制概述 / 211
- 任务二 控制的类型与过程 / 218
- 任务三 控制的技术和方法 / 229

项目八 创新 / 238

- 任务一 创新是管理的基本职能 / 239
- 任务二 创新过程及其管理 / 248

参考文献 / 263

项目一 管理与管理学



学习目标

知识目标

了解并掌握管理的含义、特征和性质，管理学的研究内容和特点，掌握学习管理学的基本方法，理解管理学的重要性。

能力目标

能够熟练阐述管理的职能并以此分析社会组织管理活动的本质，能够使用管理的原理和方法对调研单位的管理现状进行评析。

素养目标

树立学生科学管理观念，培养学生现代管理意识，着重形成学生现代管理的基本操守。



项目引例

什么是管理

小张毕业不久后进入一家企业从事营销工作。由于在工作岗位上的出色表现，两年后他被提拔为办公室主任。现在他每天不但要和客户打交道，而且还要管理办公室工作人员及日常事务。办公室工作琐碎繁杂，要和各色人群打交道，同时还要处理很多单位内部事务，他每天忙得团团转，仍有很多工作没有及时处理好。小张不禁疑惑：为什么每天如此忙碌，还总处理不完所有的事务？到底怎么做才能使自己的管理工作卓有成效？

请思考：

1. 小张为什么每天如此忙碌，还总处理不完所有的事务？
2. 什么是管理？为什么需要管理？



名人名言

管理是一切组织的根本。

——海因茨·韦里克

管理人员的责任就是要采取措施，使员工个人对集体的目标做出最大的贡献。因此，管理工作适用于各种大小规模的组织，营利与非营利的企业事业单位，制造业以及服务性行业。

——哈罗德·孔茨

任务一

管理的含义与特征

一、管理的含义

管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一。将管理作为一门学科进行系统的研究，是近一百年的事情。但是管理实践同人类文明一样，有着悠久的历史。这是因为管理存在于人类的一切生产活动之中，只要有两个或两个以上的人，为了完成一个人单独不能完成的任务，而必须把他们所拥有的全部资源有效地整合在一起，这就需要管理。管理是一种普遍的社会现象和实践活动。在社会生活的各个领域，如经济、政治、军事、宗教等，无不存在管理活动。

管理活动自古有之，可以追溯到几千年前。公元前3500年，生活在底格里斯—幼发拉底河下游的苏美尔人就用象形文字记录当时的活动。这是人类历史上有据可考的、最早的管理活动记录。素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦空中花园和中国的万里长城，其宏伟的建筑规模足以证明人类的管理能力与组织能力。埃及的齐阿普斯金字塔建于公元前2760年，用230万块巨石砌成，平均每块巨石约重两吨半。中国的万里长城是秦始皇于公元前214年，命令大将蒙恬率兵北击匈奴时，役使40多万人把原来燕、赵、秦等国修筑的长城加以连接修建而成的，全长6 700多千米，气势宏伟，蜿蜒于崇山峻岭和戈壁滩上。在当时仅凭肩挑手抬的条件下修建如此浩大的建筑工程，其困难可想而知。当时，长城的修筑不仅有严谨的工程计划，对工程所需土石、人力、畜力、材料及联络者都安排得井井有条，一环扣一环，使工期按时完成。在事先确定长城走向的前提下，分区、分段、分片同时展开，保证工程进度的一致性。这些伟大的工程不仅是人民勤劳智慧的结晶，也是历史上伟大的管理实践，其管理才能不能不令人折服。

历史上的这些案例充分说明了，管理是一切有组织的集体活动所必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在有组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。

虽然管理作为一种人类的社会活动历史悠久，但真正形成一门学科只是近一百年的事情。管理究竟是一种什么样的活动，学术界对这个问题的理解有所不同。从字面上看，“管”是主其事，“理”是治其事，“管理”即对管辖的范围进行治理。古今中外众多学者从不同的侧面和角度分别对管理的含义进行了各自的阐述。

国内外学者对于管理定义的表述具有代表性的有以下几种。

(1) 美国管理学家泰勒的定义是，“管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术”。

(2) 法国著名管理学家亨利·法约尔认为，“管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能活动组成的活动过程”。

(3) 美国管理学家赫伯特·西蒙认为，“管理就是决策”。

(4) 美国管理学家哈罗德·孔茨认为，“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”。

(5) 美国学者斯蒂芬·P. 罗宾斯认为，“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程”。

(6) 国内学者杨文士关于管理的定义是，“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程”。

(7) 国内学者周三多认为，“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标”。

（8）国内学者芮明杰认为，“管理是对组织的资源进行有效整合以达到既定目标与责任的动态创造性活动”。

综上所述，众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。本书将管理的定义表述为：管理是指组织中的管理者在组织环境中，通过计划、组织、领导和控制等职能，调动组织所拥有的资源去实现组织既定目标的活动过程。

管理启示

我国北宋真宗时期，有一个叫丁谓的大臣提出的“一举三得”修建宫殿的方案，集中反映了11世纪中国管理实践的伟大活动。当时皇城失火，宏伟的皇宫被烧毁。宋真宗命令丁谓用25年重修皇宫。这是一个复杂的工程，任务十分艰巨。丁谓首先把皇宫前面原有的一条大街挖成沟渠，利用挖沟取出来的土烧砖，再把京城附近的汴水引入沟中。这样，运送大批建筑材料的船只就可直达官前。最后，工程完工后，将废弃物、杂料、杂土填入沟中，就地处理建筑垃圾，复原大街。这样，就妥善地解决了取土烧砖、材料运输、废墟清理三个难题，使工程如期完成。丁谓主持的皇宫重建过程同现代系统管理思想极其吻合，体现了高超的管理智慧，是中国历史上罕见的一次伟大的管理实践。

二、管理的特征

对以上定义做进一步解释，可以看出管理的特征包括以下几点。

（一）管理是有目的性的活动

管理是有目的的组织活动，其目的就在于如何高效率地实现组织既定的目标。而组织目标的实现不能仅靠某个人的单人力量，这也是成立组织的原因，组织的成员数量必须等于或多于两人。因此，科学的管理活动必须具备两个必要条件：第一，必须是两人或两人以上的集体活动；第二，有一致认可的、明确的组织目标。

（二）管理的载体是组织

一般意义上的组织，泛指各种企事业单位、国家机关、政治党派、社团组织等，是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标，而按照一定结构形成的协同行动的集合体。管理活动必须在一定的组织中进行，离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的。

（三）管理的主体是管理者

美国管理学家彼得·德鲁克认为，组织中管理者的责任有三个层次。管理者的



管理的一般特征

第一个责任是管理一个组织。组织是一个整体，为此，管理者应明确：我们的组织是什么，它的目标是什么，如何实现目标。只有这样，组织才能取得最大效益，更好地服务社会。管理者的第二个责任是管理管理者。对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理，同时管理者还应该培养其下属。管理者的第三个责任是管理工作和员工，主要是激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织的最佳效果。

（四）管理的对象是组织中的各种资源

要想顺利实现组织目标，必须充分利用并合理配置组织中的各种资源，一个组织中最主要的资源是人力资源，除此还有物力、财力、信息等资源，这些都是实现组织目标不可或缺的，因此管理活动要做到人尽其才、物尽其用、财尽其力。

（五）管理活动实现目标的主要手段

管理职能是管理活动的主要手段，任何管理者在自己的管理实践中都要履行这些职责，它们相互关联、连续进行。这些职能主要包括计划、组织、领导、控制和创新等。

三、管理的性质

（一）管理的二重性

管理的二重性即管理的自然属性和管理的社会属性，它体现了管理活动与生产力和生产关系的内在联系。

管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然使得管理的环境、管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故亦称管理的生产力属性。管理的这种自然属性是由生产力发展水平及人类活动的社会化程度决定的。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，在经济管理领域，管理的社会属性常常还称作管理的生产关系属性。管理的这种社会属性要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

（二）管理的科学性和艺术性

管理既有科学性，又有艺术性，完美的管理活动应该是科学性与艺术性的有机结合。

人类的管理活动已逐渐由艺术发展为科学，继而发展至两种性质兼而有之。早期的管理活动完全依靠管理者长期积累的个人经验，反映的是一些零散的思想片段，缺乏系统的科学理论的指导，更多地表现为一种艺术。

现代管理是抽象总结出的一系列能探索和遵循管理活动的客观规律和科学的管

理理论和方法，能根据管理实践的具体情况，灵活地运用一般原理和基本方法，通过不断的尝试进行新的创造。因此，现代管理既是一门科学，也是一种艺术。

通过对这两个特性的分析我们可以看出，管理是科学与艺术的有机统一体。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充、相辅相成的，管理的科学性是艺术性的基础，而管理的艺术性是科学性的体现。不注重管理的科学性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。因此，管理是科学性和艺术性的有机统一。

任务二 管理学概述

一、管理学研究的内容

管理学是一门系统研究各类组织管理活动的基本规律和一般方法的科学。

管理学作为一门独立的学科，拥有自己独立的研究对象，构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。

管理学发展到今天，已经发展成为一个较庞大的谱系，几乎每一个专门领域都已经形成了自己的专业管理学，如企业管理学、行政管理学、军队管理学、公共管理学、文化管理学，等等。管理学阐释适用于各领域的管理的一般原理和原则，各专门领域的管理学则以此为基础，着重研究该领域管理活动的特殊规律。前者不仅成为后者的基础，而且从专门的管理学中吸取带有共性的新理论和新观点，还能推动管理学自身不断地发展。

根据管理的性质和管理学的研究对象，管理学的研究内容主要包括以下三个模块。

（一）生产力方面

管理学研究的重要问题之一就是如何科学组织生产力，内容包括：如何协调生产力诸要素之间的关系，即合理组织生产力的问题；如何合理配置组织中的人、财、物，以发挥资源优势的问题；如何根据组织目标、要求和社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益的问题；如何保护发展生产力，以提高组织内部的生产工作效率，从而有效提高竞争力的问题。

（二）生产关系方面

管理关系的实质是人与人之间的关系。管理学主要研究组织内部各部门人员之间的关系及其组织与外部环境的各种关系问题。内容包括：如何协调组织中人与人之间的相互关系，以形成和谐的组织氛围的问题；如何建立和完善组织机构以及各种管

理体制的问题；如何激发鼓励组织内成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务的问题；如何处理好组织与外部组织之间的关系，以使组织在所处环境中建立起稳定地位的问题。

（三）上层建筑方面

管理学中研究的上层建筑方面的问题，内容包括：如何搞好组织内部的思想文化建设的問題；如何建立合理的组织管理体制的问题；如何促进组织的改革和发展的問題；如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展的问题。

二、管理学的特点

作为一门独立的学科，与其他学科相比较，管理学主要具有以下特点。

（一）一般性

管理学作为一般管理学，是从一般原理、规律和现象的角度来研究管理活动的。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，它区别于其他各种专门管理学，如经济管理、行政管理、企业管理、旅游管理、医院管理、军队管理等。但是其他各类专门管理学，都需要以管理学的原理作为基础来加以学习和研究，也就是说，管理学通过对具体管理科学的抽象、概括和总结，得出对于每门具体管理科学有指导意义的理论基础。

（二）综合性

管理学是建立在管理实践和多学科基础上的科学。在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中，概括和抽象出对各部门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的，除生产力、生产关系的基本因素外，还有一些自然因素，以及政治、法律、社会、心理等社会性因素。因此，要搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、社会学、哲学、会计学、管理经济学、历史学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科相互关系来看，可以说，管理学是一门介于社会科学和自然科学之间的交叉学科或边缘学科，但从它又要综合利用上述多种学科的成果，才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

（三）实践性

管理学的最大价值在于实践运用，管理学中的理论来源于实践又指导进一步的管理实践活动。一方面，管理理论形成和产生于众多的管理实践活动及其规律的分析、总结和提炼，是无数管理实践家的经验总结；另一方面，管理理论又反过来指导未来的管理实践活动，并从中提取经验，进一步丰富和发展自己。因此，管理学不是单纯的理论体系，它非常重视理论与实践的结合，并且不断在社会实践中完善发展。

（四）社会性

管理学研究的是管理活动中的各种关系及其一般规律。在管理活动中，人是最主要的管理主体和对象，人是生活在不同的社会组织和文化背景之中的，这就决定了管理以及管理学的社会性；其次，管理的社会属性还表现在它总是带有一定生产关系特征，没有超阶级的管理学，管理必然要体现不同的生产关系和上层建筑的意志，这也决定了管理具有社会性。

三、管理学的学习和研究方法

（一）理论联系实际

管理学的实践性特点决定了我们在学习这门学科的时候要能够理论联系实际，这既是我们学习好这门学科的方法，也是我们学习这门学科的主要意义。在管理学的学习过程中，我们要边学习边实践，边实践边学习，懂得运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题，运用实践中的经验知识掌握管理理论。

理论联系实际还意味着学习和研究管理学要从实际出发，具体问题具体分析。一方面，我们要以科学的态度学习和吸取发达国家成功的管理经验和先进的管理理论；另一方面，又要避免教条主义、盲目照抄照搬。尤其是要从我国的国情出发，分析我国的社会制度、生产力发展水平、自然条件以及民族习惯和传统的特征及其与西方国家的差异，有选择地进行学习和吸收，结合我国经济和社会发展的需要取舍和改造。只有这样，才能用科学的管理理论指导我国的管理实践活动，有效提高我国企业的管理水平，建设和发展具有中国特色的管理学。

（二）重视案例研究和分析

案例是对现实管理活动和行为的记录，具有代表性、实践性、概括性和针对性的特点。案例分析的过程就是利用管理理论知识分析实际的管理案例，从而印证所学的管理知识的过程。管理学是一门实践性很强的学科，理论知识掌握的最终目的就是用来分析实际管理过程中出现的问题，通过研究和分析成功或失败的管理案例，将知识融会贯通，从而提高分析和解决实际问题的能力，达到理论与实践的完美结合。西方国家许多高校中开设的管理课程都是采用案例教学的方式，具有代表性的哈佛大学工商管理研究生课程就是通过采用全程案例教学的方式来培养和锻炼学生的管理能力，并且收效显著。因此，本书在各项目任务的理论知识中穿插了大量的管理案例供

学生分析研究。

（三）比较研究

古今中外都有很多宝贵的管理理论和思想，一方面，中国古代很多管理思想在当时的情境下曾发挥过重要的作用；另一方面，管理学的很多前沿理论是在西方发达国家产生的，但这并不意味着，我们要毫无保留、不加变通地掌握和运用这些理论知识。古今中外的管理学理论都是在自己所处的特定环境中产生的，因此各具特色。这种因时、因地、因文化背景而产生的差异性决定了我们在学习管理理论时，必须清楚地认识现今自己国家和地区的实际情况，将管理理论的规律性、基本原则、思想和方式方法总结出来，再结合自身的实际情况，灵活运用，做到鉴别优势、取长补短、古为今用、洋为中用。

（四）运用数理分析

管理学虽然是一门社会学科，其行为活动过程有很多主观性，但是有相当一部分理论是可以通过数理分析的方式进行总结和推断的，有时候，甚至数理分析的这种纯理性方式更能够提高管理活动的精准性。建立在数学、系统论、信息论与控制论等科学基础之上的一系列数量分析和决策方法，诸如线性规划、投入产出分析、排队论和博弈论等已是当下进行管理理论分析的不可缺少的工具。数理分析方法在管理科学研究中的应用越来越广泛，现代管理丛林中的管理科学学派就是以这类方法为主要研究方法的一个学派。其主要特点：一是模型化，在一系列假设前提下，运用数理逻辑分析，就拟解决的问题建立起一定的数学模型；二是客观性强，在使用这些方法时，除假设条件和数量分析方法的选择之外，在建立模型和进行推导的过程中，基本上不受人为主观因素的影响，其结论具有较强的客观性。因而，合理应用数理分析法，可以提高管理的科学性和决策的准确度。

任务三

管理系统



学习管理学的意义

一、管理者

（一）什么是管理者

管理者，即管理主体，是指在一个组织中，在规定的职责权限的范围内履行管理职能，实施管理行为，对实现组织目标负有贡献责任的人。彼得·德鲁克曾经说过：“每次管理的成功都是管理者的成功，每一次失败也都是管理者的失败。”足可见管理者在组织中的地位和作用。要注意的是，作为管理者，一定要有自己的下级，没有指挥和协调别人的责任的人，即使在组织中的地位再高，也不能称为管理者。

管理启示

秀才买柴

唐朝末年，兵荒马乱，物资奇缺。有一个秀才去集市买柴火过冬，正巧一个老农挑着柴火走过来，秀才忙招手对老农说：“荷薪者过来！”老农虽然听不懂“荷薪者”三个字，但是听懂了“过来”，于是把柴火担到秀才面前。秀才问道：“其价几何？”老农不太懂这句话，但是听到“价”，于是告诉秀才价钱。秀才又说：“外实而内湿，烟多而焰少，请损之。”（这些柴火外面看起来是干的，里面却是湿的，烧的时候，一定会浓烟多而火焰小的，你便宜一点买吧。）老农愣了半天，心想：“我辛苦打来的柴火，你让我‘损’了？”于是，老农挑着柴火就走了。寒风中的秀才看着远走的老农好不郁闷。

这个故事告诉我们，管理者平时最好用简单的语言、易懂的言辞来传达信息，而且对说话的对象、时机要有所掌握，有时过分的修饰反而达不到目的。

（来源：管理学基础（第三版），王鑫，饶君华编著，高等教育出版社，2023）

（二）管理者的角色

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色，管理者角色这个术语指的是特定的管理行为范畴。20世纪60年代末，美国学者亨利·明茨伯格对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格提出的管理者10种角色还可以进一步组合为三大类：人际关系角色、信息角色和决策角色。

人际关系角色（Interpersonal Roles）：指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，就是扮演人际关系角色。当学校的校长在毕业典礼上颁发毕业证书时，或者工厂领班带领一群高中生参观工厂时，他们都在扮演挂名首脑的角色。此外，所有的管理者都在扮演领导者的角色，包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员，即与提供信息来源的组织内、外个人或团体接触，如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系，而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触，拥有了外部联络关系。

信息角色（Information Roles）：指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息，同时又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当他们关注外部关系，了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时，管理者正在扮演监听者角色；当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时，他们扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态，如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行社会义务时，管理者是在扮演发言人的角色。

决策角色（Decision Roles）：即围绕决策制定而担负起的角色。当管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现机会，利用机会，发起和监督那些将改进组织绩效的新项目时，他们是在扮演企业家的角色；当管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题，如处理冲突，对员工之间的争端进行调解，平息客户的怒气，应付不合作的供应商等时，他们是在扮演混乱驾驭者的角色；此外管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任，此时，他们是在扮演资源分配者的角色；最后当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

（三）管理者分类与管理技能

1. 管理者的分类

我们可以从组织的纵、横两个方面来分辨各种类型的管理者，纵向是指组织的层次，横向则是指管理者所从事的工作内容。

（1）根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

①基层管理者。也叫一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。如工厂中的工段长、班组长，连锁餐馆的店长、小组长，学校的教研室主任等。

②中层管理者。是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，向更高层的管理者报告工作，给所管辖的基层管理人员分派任务，并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。当今，大公司组织结构变革的一个明显趋势是管理层次减少，对中层管理的需求量减少。正如美国管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔所指出的：中层管理阶层是20世纪公司生活的一个创造，对于未来的公司来说，这是一个过时的职业。中层管理者可能享有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、主教或部门经理的头衔。

③高层管理者。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，对整个组织的管理负有全面责任，并引导组织与环境相互作用。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织绩效。高层管理人员在与组织外界交往中，往往代表组织，并以“官方”的身份出现。他们通常有诸如董事会主席、首席执行官、总裁、副总裁、总监、总经理或者校长、院长等头衔。

（2）根据管理者管理范围的大小，可以将管理者分为综合管理者和专业管理者。

①综合管理者。是指负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。对于小型组织来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织来说，可能会按产品或地区设立若干的事业部，此时，该公司的综合管理人员就包括了公司的总经理和每个事业部经理。

②专业管理者。他们仅仅负责组织中某类活动或业务的管理者，如生产部门主管、营销部门主管、人事部门主管、财务部门主管以及研发部门主管等。

2. 管理人员的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么管理者需要哪些类型的技能呢？美国学者罗伯特·卡兹的研究指出，管理者需要具备三种基本的技能或者素质，即技术技能、人际技能和概念技能。

（1）技术技能：指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成任务的能力。如外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有技术技能，在公司里员工掌握的产品加工技能、会计核算技能、营销技能等。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家，但也要掌握一定的技术技能，否则就很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项工作进行具体地指导。技术技能可以通过教育、培训和学习等途径来获得和掌握，专业知识掌握得越多，技术技能的水平一般也越高。

（2）人际技能：指与处理人际关系有关的技能或者说是与组织内外的人打交道的能力，即理解、激励他人并与他人共事的能力。对一个组织而言，如一个企业，对于不同层次和领域，管理者可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者以及下属的人际关系，要学会说服上级领导，学会同其他部门的同事紧密合作，同时掌握激励和诱导下属的积极性和创造性的能力以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

与技术技能不同的是，决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是他掌握的书本知识，更重要是个人的性格。从这一意义上说，一个人能否成为成功的管理者，其先天性格是一个主要因素。这一点给我们的启示是：我们在进行管理者的分工和确定管理集体结构时，应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求，以提高管理者的管理效率。

（3）概念技能：也叫思维技能，是指综观全局、洞察组织与环境相互影响和作用的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。具体地说，概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力，理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力，以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力，等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，管理者应能看到组织的全貌和整体，并认清各种因素之间的相互联系，如组织与外部环境是怎样互动的，组织内部各部分是怎样相互作用的。经过分析、判断、抽象、概括，抓住问题实质，并做出正确的决策。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关系，它所需要的知识基础相当广泛，而不仅仅限于专业知识。张瑞敏当年在海尔大抓质量，曾面对全工厂一次砸掉在当时可以卖出去的不合格冰箱76台，这种胆略和魄力被认为是高水平概

念技能的表现。然而，概念技能的提高是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程，概念技能缺乏也被认为是制约我国企业管理水平的重要因素。

对管理者技能的理解，罗伯特·卡兹提出了上述的管理技能，但他认为这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。首先，三种技能是各个层次管理者需要具备的。其次，不同层次的管理者对这三种技能的要求程度会有区别。技术技能对于基层管理者最为重要；人际技能对高、中、基层管理者是同等重要，因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作共同完成组织目标；越是处于高层的管理人员，越需要制定全局性的决策。他们所做的决策影响范围更广、影响期限更长，因此，他们需要更多地掌握概念性技能，进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。显然在组织中所处的层次越高，对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要，管理人员也就必须对组织的全景有更清楚地把握。不同层次管理者对于三种不同技能掌握的侧重，如图1-1所示。

基层管理	中层管理	高层管理	
概	念	技	能
人	际	技	能
技	术	技	能

图 1-1 管理者层次与管理技能要求



职场点拨

管理者修养

- 1 段：以身作则，堪为榜样。
- 2 段：帮助下属，无私奉献。
- 3 段：教化下属，为人师表。
- 4 段：建立规则，打造团队。
- 5 段：高效激励，领导思维。
- 6 段：全面统筹，科学管理。
- 7 段：运筹帷幄，决胜千里。
- 8 段：机制励人，文化凝人。
- 9 段：组织制胜，天长地久。

二、管理对象

管理对象，是管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的客体。

一般来说，组织包括组织内部一切资源、事物和组织活动都是管理对象。第一，管理总是对一个群体或组织实施的，所以，管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。而任何社会组织为发挥其功能，实现其目标，必须拥有一定的资源或要素。第二，管理正是通过对这些资源或要素进行配置、调度、组织，才使管理的目标得以实现。因此，这些资源或要素就成为管理的直接对象。第三，任何组织要实现其功能或目标，就必须开展一些职能活动，形成一系列工作或活动环节。只有对这些职能活动或工作环节进行有效的管理，才能保证目标的实现。这样，这些职能活动或工作环节也成为管理的对象。因此，管理的对象应包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。

从以上内容可以看出，管理对象具有多样性和复杂性的特点，研究过程中，为了方便，经常会对管理对象进行分类。比较有代表性的关于管理对象的分类，如“七要素”，也称“7M”，是指人员（Men）、资金（Money）、方法（Methods）、机器（Machines）、物料（Material）、市场（Market）、士气（Moral）；“五要素”是指人员、物料、机器设备、资金、方法。

本书将管理对象分为三类：组织、资源或要素与职能活动。这三者都作为管理对象并不是相互对立的，相反，它们之间相互关联，本质上是合为一体的：资源或要素是构成组织的细胞，其动态组合与运行构成了职能活动；资源与职能活动又共同构成了完整的组织及其行为。组织、资源、职能活动是管理对象的不同形态，它们都受管理行为的作用，共同影响着管理的成效和组织目标的实现。

（一）组织

所谓社会组织，是指为达到特定目的，完成特定任务而结合在一起的人的群体。一般指具有法人资格的群体。社会组织可以因不同的标准而有不同的分类方法。一般普遍适用的是按组织的社会功能性质来划分：①政治组织，如政党、政府等；②经济组织，主要是工商企业，即以营利为目的，从事生产经营活动的组织，这是社会组织的主体；③文化组织，包括教育和各种文化事业单位；④宗教组织，如教会；⑤军事组织，主要指军队；⑥其他社会组织。以整个社会组织为对象进行管理的人，主要是组织的上级领导或社会组织的最高层管理者。而更多的管理者是以组织内部的要素或活动作为管理对象的。

社会组织内部的单位或部门。这是指在各种社会组织（独立法人）内部设置的各种单位或部门，既包括履行组织基本职能的各业务单位，又包括行使各种管理和 service 职能的各种部门。它们不是独立的社会法人，只是社会组织内部半自治性的群体或组织。社会组织内部，除最高管理层以外的大部分管理者都是以这类内部组织为对象进行管理的。

（二）资源或要素

组织的资源或要素，作为管理的直接对象，各有其特定的属性与功能。只有对这些资源或要素进行科学的配置与组织，才会有效发挥其作用，以保证目标的实现。管理者必须了解这些资源或要素的属性与功能，以便加以科学地组织和协调。

关于管理要素的构成，管理学者作了大量的研究，提出了不同的见解。普遍接受的观点是，管理要素包括人员、资金、物资设备、时间和信息等。

1. 人员

人是管理者，也是被管理者。人是管理对象中的核心要素，所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。人员作为管理对象，包括两层含义：一方面，从生产力角度看，人是作为劳动要素出现的，管理者通过合理运筹与组织，实现劳动者在数量上和质量上的最佳配置，提高劳动的效率和效益；另一方面，从生产关系的角度看，人又是管理者与被管理者，管理者要在人与人之间的互动关系中，通过科学的领导和有效的激励，最大限度地调动人的积极性，发挥人的创造性，以保证目标的实现。德鲁克非常重视人的作用，他认为“人是企业最重要的资源”。只有通过有效的管理，才能使组织聚集一定数量和质量的人员，才能使该组织充满生机活力。

2. 资金

资金是任何社会组织，特别是营利性经济组织的极为重要的资源，是管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行，经济、高效地实现组织目标，就必须对资金进行科学的管理。合理筹措资金，正确核算资金，科学分析资金，管好用好资金，提高资金的利用率，以降低成本，提高效益，是提高管理效益的关键，是管理者管理职能的重心所在。

3. 物资设备

物资设备包括组织的各种设备、厂房、产品、原材料等。物资设备是社会组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证。通过科学有效的管理，使物资设备的数量、质量、技术性、经济性等能满足组织活动的正常需要，提高物资设备的利用率，充分发挥物资设备的作用，保证组织活动的顺利进行，也是管理者的一项经常性工作。

4. 时间

时间包括工作时间、上下班时间、完成任务的时间、履行合同的时间等。时间是组织的一种流动形态的资源，也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的科学管理，真正树立“时间就是金钱”的意识，科学地运筹时间，提高时间的利用效率。

5. 信息

在信息化社会的今天，信息已成为极为重要的管理对象。管理活动需要信息，信息也需要管理。现代管理者，特别是高层管理者，已越来越多地不再直接接触事物本身，而是同事物的信息打交道。信息既是组织运行、实施管理的必要手段，又是一

种能带来效益的资源。管理者必须高度重视，并科学地管理好信息。

（三）职能活动

组织职能活动是由一系列具体活动构成的，一切活动都属于管理对象的范畴。因此，最经常、最大量的管理对象是社会组织实现基本职能的各种活动。管理的功效，主要体现在组织的各种职能活动在管理的作用下更有秩序、更有效率、更有效益。管理者正是在对各种活动进行筹划、组织、协调和控制的过程中，发挥着管理的功能。

三、管理职能

20世纪初，法国工业学家法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道，所有管理者都行使着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到20世纪50年代中期，美国加州大学洛杉矶分校两位教授孔茨和奥唐奈在教科书中把管理的职能划分为以下五种：计划、组织、人员配备、指导和控制，全书的结构安排基于这种职能划分。现在大多数流行的教科书依然按照这一体系编写。只不过这些教科书中，管理职能一般被压缩为：计划、组织、领导和控制四种。国内的教科书，对管理职能的划分也各有不同，大部分教材中习惯于用计划、组织、领导、控制和创新五种职能作为教材的主要体系。

本书中介绍的管理职能也是由计划、组织、领导、控制和创新组成的。本书认为，任何管理者，为实现组织目标，实施有效管理，都必须履行计划、组织、领导、控制和创新这五大基本职能。

（一）计划职能

计划职能是指根据组织的内外环境，并结合自身的实际情况，制定合理的总体战略和发展目标的过程，通过工作计划将组织战略和目标逐层展开，形成分工明确、协调有序的战略实施和资源分配方案。计划职能是管理活动的首要职能，它是管理活动的逻辑起点，是确定管理目标的首要步骤，也是实现管理目标，使管理由此岸到彼岸的桥梁。计划职能具有预先性、预测性、评价性、选择性、调整性。

计划职能主要包括：调查与预测，制定目标，编制计划，选择活动方式等一系列工作。计划工作是管理的起点，确定目标和实现途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映组织活动的未来终点，指出我们将要到哪里去，而途径则是连接当前与未来的桥梁，告诉我们如何才能到达目的地。任何管理者要想将工作做好，无论大事小事，都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首位职能。

（二）组织职能

组织职能是管理者按照组织的特点和原则，通过组织设计，构建有效的组织结构，合理配置各种管理资源并使之有效运行，以实现管理目标的活动。组织职能是管理活动得以顺利进行的必要环节。组织职能具有合理性、有序性、规范性。

组织职能的内容主要包括：根据计划中所提出的目标和任务，分析并确定为完

成这些任务，组织应具有哪些工作职能；根据以上分析所确定的职能，组织应设置相应的机构以分解、落实哪些机构履行哪些职能；对组织各个部门和机构的职能进行细分，据此定岗定员，确定不同岗位和人员的权利义务和相互之间的协调合作的关系；根据每一工作岗位的工作简繁、责任轻重配备工作人员；对各级管理人员乃至全体员工进行培训，不断提高他们的政治素质和履行岗位责任的能力；建立健全各项管理的规章制度，使全体组织成员前进有方向、行为有规范、工作有依据、检查有标准、组织活动有成效。由此可见，组织职能内容繁多复杂，是管理者管理的重点和难点所在。

（三）领导职能

领导职能就是管理者按照管理目标和任务，运用法定的管理权力，主导和影响被管理者，使之为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。有效的领导不仅需要管理者掌握丰富的沟通技巧，与下属进行充分的交流，掌握其思想和工作动态，充分挖掘新的激励点，还要求管理者发展独特的组织文化，营造和谐的工作氛围，为组织内部的良性竞争提供健康有序的环境条件。领导职能具有权威性、主导性、决断性、公正性、协调性、规范性。

领导职能一般包括：选择正确的领导方式；配备好组织的领导班子；做好决策工作；合理用人；运用权威，实施指挥；激励下级，调动其积极性；进行有效沟通；等等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

党的二十大报告指出“中国特色社会主义最本质的特征是中国共产党领导，中国特色社会主义制度的最大优势是中国共产党领导，中国共产党是最高政治领导力量”，正是坚持中国共产党的领导才使“我国发展站在了更高历史起点上”。

（四）控制职能

管理者的控制职能是指为确保组织目标的顺利实现，遵照一定的科学程序，对组织内部各项工作的进展情况与实际效果进行监控和评估，并在其偏离预定轨道时采取措施加以纠正的过程。控制活动可以使工作失误得以及时发现和迅速补救，有助于组织从整体上维护自身的根本利益，因此，它贯穿于管理过程的始终，是组织获得成功的重要手段和必要保障。

控制职能一般包括：制定标准，衡量工作，发现问题，纠正出现的偏差，解决问题等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标，没有控制很难保证目标的实现，控制是管理者必不可少的职能。但是，不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式则是有很大差别的。

（五）创新职能

一般认为，创新是淘汰旧的东西，创造新的东西，它是一切事物向前发展的根本动力，是事物内部新的进步因素通过矛盾斗争战胜旧的落后的因素，最终发展成为新事物的过程。管理中的创新对于管理的意义非常重要，它成为组织不断发展的原

动力。

创新职能包括：目标创新、观念创新、组织机构创新、制度创新、管理方式方法创新、产品创新、技术创新、经营创新、环境创新，等等。

通常来说，在理论上，管理五大职能的前四个职能之间存在着逻辑上的先后顺序，在时间上是继起的，但现实生活中，管理活动并不是严格按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交融，多数管理者往往在自己的管理实践中同时进行着若干种不同的活动。另外，创新职能是前四个职能发挥作用的共同要求，计划、组织、领导、控制活动都需要创新，创新提高了管理的竞争性，而创新职能也要建立在上述四大职能作用正常发挥的基础上。总的来说，这五大职能具有十分密切的关系，它们相互联系，相互影响，相互促进。

四、管理原理

管理原理是指管理活动的根本依据和准则，是管理学的基本理论，它是管理学在不同业务领域都需应用的概念、理论、准则和方法，反映了管理的基本规律。管理原理是对管理实践的客观规律进行科学分析总结而形成的具有普遍意义的道理。

管理原理具有客观性、概括性、稳定性和系统性的特征。现代管理原理主要包括系统原理、封闭原理、反馈原理、弹性原理、能级原理、人本原理、动力原理、效益原理、责任原理等。本书只介绍其中的几个主要原理。

（一）系统原理

系统原理是从系统论的角度认识和处理管理问题的理论和方法，其内容包括管理的系统观点、系统分析方法和系统模式等。它要求管理应从组织整体出发，按照系统特征的要求从整体上把握系统运行的规律，对管理问题进行系统分析、系统优化，并按照组织活动的效果和社会环境的变化，及时调整和控制组织系统的运行，最终实现组织目标。系统管理原理可以简单表述为：组织是一个复杂的、动态的社会经济技术系统，管理就是为了达到一定的目的、实现组织目标而设计并运作好这个系统的活动。

系统论的观点认为，任何管理都不是孤立的、个别的、单因素的行为，而是若干个和外部环境有着特定关系的、互相联系的部分有机结合而成的一个整体。因而管理是一个系统，管理活动是一种系统的活动。任何管理都要从内部和外部的联系出发，从各个组成部分的协调和统一出发，这就是系统原理的思想。

管理是一个系统，首先就表现在管理的目的是多重目标的结合。当提出工农业总产值翻两番的任务时，必须同时强调要以提高经济效益为前提；当力求实现一定产量时，也必须保证达到一定质量，不超过一定的消耗标准；当企业提出“质量第一”时，实际上就存在着“成本合理”等目标。因此，协调多目标的活动就是一种系统活动。

人、财、物、信息等都是管理的要素。经济活动中，不存在没有人参与的管

理,不存在不耗费或不需要任何财力、物资的管理,也不存在不接收或不输出任何信息的管理。充分利用各种要素,使它们紧密结合,协调行动,成为一个有机的整体,这是实施任何管理必不可少的条件。各种要素协调越好,管理越有效。

管理的系统性,还表现在管理总是多种职能的统一。在社会化大生产条件下,不存在只行使一种职能便可实施的管理。计划、组织、领导、控制、协调等职能的统一才构成管理。它们既在各管理环节分别行使,又总是在同一环节中统一体现。

(二) 人本原理

人本管理,就是以人为本的管理。人本原理强调管理应以人为中心,尊重人、依靠人、为了人、发展人,这是把管理活动做好的根本。在现实的管理活动中,人既是管理的主体,又是管理的客体,人是组织最重要的资源,因此,一切管理都应为人服务,做好人的工作,调动人的积极性、主动性、创造性,实现人的自身价值。在管理的过程中,以人性管理为中心,多种手段并用,对组织成员积极鼓励、不断挖潜,使组织成员心情愉悦、身心放松、关系和谐、热心参与,深深热爱组织的价值观和人文氛围,发扬主人翁精神,在推动组织发展的同时,实现自身的价值。

在对管理思想发展史的了解中,我们可以看到,从20世纪末开始,管理理论发展的主要特点就是从“物本管理”到“人本管理”。

人本管理原理的实质在于:在管理中,应当把人看作最主要的管理对象和最重要的资源,确立以人为本的指导思想及依靠广大员工实现组织发展,运用各种激励手段,调动和充分发挥人的积极性和创造性。

(三) 效益原理

效益是管理活动的最终诉求,是管理的永恒主题。效益是有效产出和其投入之间的一种比例关系,可以从社会和经济两个角度考察,即社会效益和经济效益。在管理中,重视效益,追求效益,以最小的消耗和代价,获取最佳的经济和社会效益,这就是管理的效益原理的基本要求。也就是说,在考察效益时,必须把经济效益与社会效益统一起来,经济效益指的是既能节约消耗、降低成本、提高产量、增加收益,又能符合市场交换的需要和人民生活消费需要的效益,它一般可以用若干经济指标来计算和考核,可以用货币数量统计和表示,如利润、上缴税金、收入等。管理应把经济效益和社会效益有机结合起来。

管理者如何追求自身工作的效益呢?效益是管理的根本目的,管理就是对效益的不断追求,这种追求是有规律可循的。

1. 经济效益是管理效益的直接形态体现

在实际组织工作中,评价管理效益,首先必须从组织成员创造的经济效益来考虑。管理活动的出发点和归宿,在于利用最小的投入或消耗,创造出更多更好的效益,对社会做出贡献。“效益”包括“效率”和“有用性”两方面,前者是“量”的概念,反映耗费与产出的数量比;后者属于“质”的概念,反映产出的实际意义。效益表现为量与质的结合,社会效益与经济效益的统一。

2. 局部效益必须与全局效益一致

局部效益与全局效益之间的关系很特殊，有时候两者是统一的：如果全局效益很差，局部效益就难以提高，而局部效益提高往往又会带动全局效益，所以局部效益是全局效益的基础。但是有时候两者又是矛盾的。从组织的宏观角度来讲，全局效益是一个比局部效益更重要的问题，当两者发生矛盾冲突时，必须把全局效益放在首位，做到局部服从全局。

3. 管理应该追求长期稳定的高效益

组织管理者不能短视，只满足于眼前的经济效益水平，而应时刻将组织置于一种危机压力下，时刻准备接受来自市场的激烈竞争，不断研究新品种、开发新技术，生产出低成本、高质量的产品和服务，以应对时代发展和市场竞争的要求。组织管理者只有不断增强组织发展后劲，积极进行企业的技术改造、技术开发、产品开发和人才开发才能保证企业的可持续发展。

4. 确立管理活动的效益观，要以提高效益为中心

效益原理强调千方百计追求管理的更多价值。追求的方式不同，所创造的价值也不同，一般表现为下列情况：耗费不变而效益增加、耗费减少而效益不变、效益的增加大于耗费的增加、耗费大大减少而效益大大增加。显然，最后一种是最理想的目标。为了实现理想的管理效益，必须大力加强科学预测，提高决策的正确性，优化系统要素和结构，深化调控和评价，强化管理功能。

（四）动力原理

动力原理的含义是指在现代组织管理过程中，要充分利用一切手段，调动各种管理要素和机制来激发组织员工的工作积极性和创造性。

管理动力系统主要由物质动力、精神动力、信息动力和工作动力组成。

1. 物质动力

大多数组织成员都会受到物质利益的驱使，因为物质是人类赖以生存的基础，良好的物质条件是人类始终追求的目标。忽视组织成员的物质要求，会导致管理活动失败；尊重人们的物质需求会使员工充满工作干劲。当然，一味使用物质手段，夸大物质动力也会产生一定的副作用。因此，物质动力还必须和其他类型的动力配合使用。

2. 精神动力

人是有血有肉、有思想有感情的动物，人的精神世界非常丰富，所以精神层面上的驱动力也是管理者激励手段中的重要组成部分。精神动力是指组织形成一种可以有效影响成员的价值观、理想、信仰等精神方面的追求的动力。精神动力可以与物质动力互补，同时，精神动力发挥的效用更持久、更稳定。

3. 信息动力

当今社会是信息社会，信息的高速发展已经使得现代组织必须依赖信息开展工作。信息的拥有量和利用程度是国家物质文明和精神文明水平高低的象征；组织中的

信息发展也成为组织活动的神经系统，是组织经营运作的关键性资源，是组织发展的重要推动力；信息对于组织成员来说也是举足轻重的，人们通过对信息的掌握来了解社会、收集情报，通过对信息的掌握来协调关系、进行沟通，通过对信息的掌握来比较差距，以求进步。

4. 工作动力

工作本身也是一种动力。科学地进行工作设计，赋予工作更多的新鲜感、挑战性、刺激性，激发员工的工作激情，使他们更积极主动投身到自己热爱的事业中去；合理地授予任务与职权，使组织成员更加具有使命感、责任感、荣誉感，具有强烈的主人翁意识。工作动力形成的基础包括：不断晋升发展的欲望；组织内外的竞争压力；工作中遇到的挑战，你追我赶不甘落后；等等。

在管理中，必须综合协调运用上述各种动力，并根据不同的环境、时间、条件和对象，有针对性、有侧重地选择不同动力。

五、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。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理机制的实现形式，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，是实现管理目标的途径和手段，它的作用是一切管理理论、原理本身所无法替代的。

管理实践的发展促进了管理学研究的深化。在吸收和运用多种学科知识的基础上，管理方法已逐渐形成一个相对独立、自成体系的研究领域。

（一）教育方法

教育方法是指管理者通过对被管理者进行思想、知识、技能等的教育，提高管理对象的全面素质，使之成为有理想、有道德、有文化、有纪律的新型劳动者。

教育的内容包括思想教育和知识技能教育。

教育的主要形式包括：大众传媒、组织传媒、工作竞赛、典型示范、预防教育、诱导、讨论、对话、说理、批评和自我批评、谈心等。

教育的方法多种多样，常用的主要有以下几种方法。①正面教育法，即向管理对象传播正确的人生观、价值观，用系统的科学理论和党的路线、方针、政策和科学文化知识武装人们的头脑。②示范教育法，即以先进典型为榜样，运用典型人物的先进思想、先进事迹教育群众，从而提高人们思想认识和觉悟的一种方法。③比较鉴别法，即对不同事物的属性、特点进行对照，通过比较得出正确的判断，从而提高人们思想认识和觉悟的方法。④个别谈心的方法，即针对管理对象的不同特点采取不同的教育方法，坚持“一把钥匙开一把锁”的原则，使上下级之间在平等、无心理压力的气氛中交换意见，可以及时有效地解决思想问题。⑤自我教育法，即受教育者自己教育自己，自己做思想工作的方法。它是在群众有较高自觉性、力求上进的心理基础上和较好的社会环境中进行的思想教育，它能发挥受教育者自身的教育力量，融教育者与受教育者于一体，主动积极、易见成效。⑥参观学习法，让员工走出去进行参观、

学习，是思想教育的好方式。

在进行教育的过程中，以上的方法要结合使用，同时要将思想和知识教育与解决实际问题有机结合，体现教育的实践价值。

（二）技术方法

实践已经并将继续证明，有效的管理离不开技术，尽管不同的管理者，尤其是组织中不同层次的管理者，对技术的依赖程度可能不一样。可以这样说，在当今社会，不使用技术，就谈不上真正的管理。

基于这样的认识，我们提出管理的技术方法，以突出技术在管理中的重要性或突出技术与管理的不可分性。技术方法是指组织中各个层次的管理者（包括高层管理者、中层管理者和基层管理者）根据管理活动的需要，自觉运用自己或他人所掌握的各类技术，以提高管理的效率和效果的管理方法。这里所说的各类技术，主要包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术和控制技术等。

（三）行政方法

行政方法是指依靠行政权威，通过强制的行政指令等手段，直接指挥和协调管理对象的方法。行政方法是最古老、最基本的一种管理方法，简单易行、作用范围广、适应性强。它通常采用命令、指示、规定、指令性计划和条例等行政手段对下属进行控制。

1. 行政方法的主要形式

行政方法主要形式有：命令、计划、指挥、监督、检查、协调、仲裁等。

2. 行政方法的主要特点

行政方法具有以下主要特点。

（1）权威性。

运用行政方法进行管理，起主要作用的是权威。因为在行政方法中，指令的接受率、上下级之间的沟通，以至整个行政方法的有效性，在很大程度上取决于管理者的权威。因此，提高领导者的权威就是提高行政方法有效性的前提和主要措施。

（2）强制性。

行政方法是通过行政命令、指示、规定等对被管理者进行指挥和控制，因而就必然具有强制性。行政方法依靠行政权威强制被管理者执行。

（3）垂直性。

行政方法是通过行政系统、层次来对子系统进行管理的。行政命令通常是通过纵向直线逐层传达执行，而且下级只服从上一层次的指挥，强调纵向的自上而下的领导和控制，反对横向传达命令。

（4）具体性。

与法律方法和思想政治工作方法相比较，行政方法的适用范围更为具体。它往往只对某一特定对象在特定时间内有效，不具有普遍的作用。因此，在运用行政方法进行管理活动时，要考虑对象、目的和时间的具体情况。

3. 为了正确运用行政方法，在现代管理中应遵循的原则

（1）行政方法与其他管理方法相结合。

行政方法在现代管理中是不可缺少的，在组织管理的实践中，特别要注意把行政方法与其他管理方法相结合，一方面应根据不同时期、不同情况，对行政方法不断加以完善，使其更加符合客观规律的要求；另一方面要转变传统的单纯依靠行政机构和行政手段进行管理的做法，发挥其他管理方法在管理实践活动中的重要作用。

（2）统一领导与分级管理相结合。

统一领导是指采用行政方法时，必须服从集中统一的指挥和控制，要把关系到全局的重要权力集中在最高层。分级管理则是指在采用行政方法时，为了发挥下级管理的主动性、创造性，使管理工作更符合实际，必须适当分权，合理划分各级管理机构的权力。统一领导和分级管理是一个原则的两个方面，只有把这两个方面结合好，才能各负其责，同时发挥上级和下级两个方面的积极性。

（四）法律方法

法律方法是管理者运用法律手段调整、规范社会组织或人们的思想和行为的一种管理方法。法律方法所依据的法律主要有两类：一是国家、政府部门所制定的法律、规定、条例、命令、指示、标准等；二是组织内部的一系列规章制度如章程、规范、规程、制度等。

1. 运用法律方法进行管理的特点

法律方法的实施，主要通过立法和司法两个手段来实现。立法即建立和健全各种法规的活动；司法即按照法规解决纠纷，审理案件的活动。这两方面是相辅相成、互相促进的，立法使司法有章可循，司法又维护了立法的尊严，保证了法规的实施。运用法律方法进行管理具有以下主要特点。

（1）权威性。

法律是国家权力机关或行政管理机关制定和颁布，国家各级行政机关、社会各级组织和每个公民，在法律面前人人平等，不遵纪守法，就会受到法律的制裁。因此，法律方法具有至高无上的权威性。

（2）规范性。

法律规范是社会组织与个人的行为准则，法律和法规语言严谨，阐明一定的含义，法律的解释也有严格的规范化程序，执行者不能按照个人意志随意理解和解释法律规范。法律的规范化，有利于保证良好的社会经济秩序。

（3）强制性。

各项法律和法规的实施，都得到国家强制力量的保证，任何违反法律和法规的行为都会受到相应的制裁。任何组织和个人都不允许对法律和法规的执行进行阻挠和抵抗。

（4）稳定性。

各项法律和法规的制定都必须严格按照法律规定的程序来进行，法律和法规不

许随便修改，如果要进行修改，必须由立法机构按照法律规定的原则和程序来办理，在新的法律规范没有颁布实行以前，原有的规范必须得到遵守，法律的稳定性有利于工作连续、秩序稳定。

2. 正确运用法律方法应做到以下几点

（1）不断制定并完善法律。

社会在发展，法律规范也要不断进行修正和完善，把不断变化的社会实践中成熟的方法、经验及时地用法律、制度的形式加以规范和总结，但是在这个过程中，也要注意同时保持法律、制度的稳定性、连续性和统一性。

（2）树立和维护法律的权威。

要使法律方法成为现代管理的有效手段，就必须大力加强法制的宣传教育，使人们树立起法制的观念，自觉地维护法律的权威。

（3）重视培养法律专业人才，积极地推行并运用法律方法进行

管理。关键是要大力培养法律专业人才，没有足够数量和称职的立法和司法人才，就无法加强社会主义法制，更谈不上广泛积极推行并运用法律方法进行

（4）积极学习宣传法律。

牢固树立法律意识，重视法律的学习、宣传和教育工作，自觉遵守国家的法律制度。

（5）严格执法。

管理人员应该带头遵守法律，提高执法人员的素质，严格执法、公正执法。要把严格执法与思想教育结合起来。



管理步骤的认识

思考与练习

一、单项选择题

- 下列（ ）性质不属于管理的特性。
 - 二重性
 - 科学性
 - 精确性
 - 艺术性
- 一个管理者至少应该具备（ ）、人际技能和概念技能三种技能。
 - 协调技能
 - 战略技能
 - 技术技能
 - 沟通技能
- 管理的核心是处理（ ）。
 - 人和物的关系
 - 财和物的关系
 - 各种人际关系
 - 隶属关系

4. 构成推动现代社会经济发展的“两个车轮”分别是（ ）。
- A. 科学和技术 B. 先进的科学和先进的技术
- C. 技术和人才 D. 先进的管理和先进的科学技术
5. 管理的对象中，（ ）是企业最重要的资源。
- A. 财 B. 信息 C. 人 D. 时间

二、多项选择题

1. 管理的二重性是指管理的（ ）。
- A. 自然属性 B. 艺术性
- C. 科学性 D. 社会属性
- E. 实践性
2. 管理的主要职能包括（ ）。
- A. 计划 B. 组织
- C. 指挥 D. 领导
- E. 控制
3. 下列选项中，属于管理者决策制定方面角色的是（ ）。
- A. 企业家 B. 驾驭混乱者
- C. 资源分配者 D. 谈判者
- E. 发言人
4. 关于公司总经理与中层管理人员之间的区别，存在着以下几种不同的说法。不够贴切的说法是（ ）。
- A. 总经理工作的复杂程度比中层管理人员更小
- B. 总经理在智力特征上更突出有效性
- C. 总经理的信息来源更突出组织内部
- D. 总经理需要比中层管理人员具有更长远的眼光
5. 管理者在作为组织的代表履行礼仪性和象征性义务时，其扮演的角色不包括（ ）。
- A. 人际关系角色 B. 信息传递角色
- C. 决策制定角色 D. 组织管理角色

三、判断题

1. 管理是一门科学，由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成，用以指导人们从事管理的实践活动。 （ ）
2. 管理是人类活动中最基本的活动之一，是组织活动极为重要的组成部分。 （ ）
3. 管理的自然属性是处理好人与人之间的关系。 （ ）
4. 基层第一线管理人员大部分时间是在对工人进行直接的监督管理。 （ ）
5. 技术技能是指沟通、领导、激励下属的能力。 （ ）



校外野餐活动

实训目标：

通过组织校外野餐活动，让学生更加深刻地体会管理的要素与职能，并思考如何才能更好地扮演管理者的角色。

实训内容：

1. 活动策划

将全班学生分成4个小组，每个小组选出1名小组长，小组长一起负责收集班级同学的建议、协调大家的时间，最终确定野餐活动的活动方案。

2. 活动准备

根据活动方案，以小组为单位分别进行活动准备。

(1) 每组选出2名学生负责暂时保管小组的活动资金，并根据组员的需求，采购野餐活动需要的食品、物品、常用药品等。

(2) 每组选出1名学生作为本组的联络员，负责及时联系组内成员，并做好与其他小组之间的沟通。

(3) 每组选出1名学生作为本组的安全员，负责组员在活动过程中的人身安全，保管常用药品，并做好必要的急救准备。

3. 活动实施

(1) 全班学生以小组为单位，按照活动方案规定的时间，按时到达野餐地点。

(2) 在活动地点有序地开展野餐活动，同时可以进行才艺表演、分组游戏、小组交流会等，以丰富野餐活动的内容。

(3) 野餐活动结束后，每组派2名学生负责活动物品的整理和活动场地的清理。

(4) 全班清点人数无误后，以小组为单位返回学校。

4. 活动总结

(1) 活动结束后，每位学生应撰写一份活动心得，重点阐述此次野餐活动体现的与管理知识相关的内容。

(2) 以小组为单位，向老师汇报每位组员在此次活动中所扮演的角色和应尽的职责。老师根据小组汇报和个人心得为每位学生评分。