

走进哈佛的案例

管理与管理学

【开篇案例】走进哈佛的讲坛：海尔吃“休克鱼”

所谓“休克鱼”，就是指一些硬件比较好而管理不行的企业，就像一个人身体非常强壮，但是没有脑子，思想观念有问题，处在“休克”状态。海尔认为这样的企业只要把原企业中人的积极性重新调动起来，他们就能再把企业搞好，从而自己救活自己。兼并青岛红星电器厂是海尔“激活休克鱼”的典型案列。1995年7月，青岛红星电器厂划归海尔集团时负债1.3亿元，海尔没有注入任何新的资金、设备和人员，结果第三个月就扭亏为盈。与一般企业兼并不同，海尔只派了三个“海尔人”用“海尔文化”去进行内部整顿，讲海尔的企业经营理念与经营模式，改变红星人的观念，全方位注入海尔的管理文化，把红星员工的积极性重新调动起来，再由他们把企业搞好。海尔在红星厂烧的第一把火是营造一个公开竞争的氛围。所有的干部和全厂职工一起参加干部岗位的竞争，原来的科长可以竞争处长，原来是处长可以竞争科长，工人也可以参加干部岗位的竞争，这样，原来100多个干部通过竞争上岗的只有30多人，另有10多个新选上的以前从没当过干部。这样一下子就

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

把干部、职工的积极性激发出来，大家看到了希望。其次，因为兼并的毕竟是一条“休克鱼”，资金是兼并后存在的最大问题，但海尔不是直接给钱，而是引导被兼并企业创造性地建立与销售商的信任，收回货款，回笼资金。结果，红星电器厂被海尔兼并第三个月就扭亏为盈。通过这种方式，海尔兼并了若干企业，“休克鱼”很快被激活，而海尔集团的实力不仅没有削弱反而大大地加强了。1998年，海尔吃“休克鱼”式的企业兼并管理经验被编入哈佛商学院教材，张瑞敏也因此成为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家。

(资料来源：党书国.海尔管理模式全集.武汉：武汉大学出版社，2006)

1.1 管理的定义和作用

管理的历史由来已久，有集体劳动就有管理。任何一个组织要有效地达到其既定的目标，都需要进行管理。如总统管理国家、将军管理军队、总经理管理公司、校长管理学校、家庭主妇管理家务等。本书所研究的管理是一般意义上的管理，它从具体的管理活动中抽象出来，并反映各具体管理活动普遍适用的规律。

1.1.1 管理的定义

管理活动自古有之，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解与解释。从中文字面意义上来看，“管”通常指规范、准则，含有主宰、主管和包揽的意思；“理”通常指整理、条理、治理等意思，二字合起来可以用约束和引导来概括。随着管理活动和管理思想的发展，百年来学者们对管理的定义有许多不同的见解。其中较有代表性的有几十种，这里摘要列举，供大家思考：

(1) 著名古典管理学家、科学管理奠基人弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)于1911年提出，管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。

(2) 法国古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)，于1916年提出管理的5项

职能，指出管理是由计划、组织、指挥、协调、控制等职能要素组成的活动过程。

(3) 唐纳利(Donnelly)在《管理学基础》一书中提出，管理就是由一个或多个个人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。他认为，管理的中心是协调和指导他人的活动，管理工作的目的是通过他人的活动来进行的，管理人员必须同时考虑他人和他人的活动两方面。

(4) 哈罗德·孔茨(Harold Koontz)指出：“各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达成精心选择的任务和目标。”

(5) 托尼·布洛克特在《管理理论与原则》一书中提出，管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。

(6) 斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen P. Robbins)对管理的定义是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

(7) 1978 年诺贝尔经济学奖得主、决策理论学派代表赫伯特·西蒙(Herbert Simon)在其《管理决策的新科学》中对管理作的定义为：管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。

(8) 美国经验主义学派的代表人物、哈佛大学教授彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为，管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。他认为，管理与所有权、地位或权力完全无关，管理是一种专业工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一门学科，也是一种文化；管理人员是一个专业的管理层；管理的基础是执行任务，其本质不在于“知”，而在于“行”。

(9) 《世界大百科全书》的定义为：“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个行为或决策有助于实现既定目标。”

(10) 杨文士在其《管理学》中对管理下的定义为：“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。”

(11) 周三多主编的《管理学》对管理下的定义是：“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”。

以上这些观点从不同的角度表述了对管理的认识和理解。综合上述研究，我们认为，对管理可作如下的理解：

管理是指社会组织中，管理者在特定的环境下，通过对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制，使组织成员高效率地实现既定的组织目标的社会活动。

这个定义包含着以下几层含义：

(1) 管理的主体是管理者。这里的管理者是一个广义的含义,包括各级、各类的管理者。

(2) 管理的客体,即管理的对象是以人为中心的各种资源。管理的对象是组织所拥有的各类资源,包括人、财、物、知识、信息、时间、空间等有形和无形资源,其中,人是管理的最主要对象,知识管理是知识经济时代管理的核心,时间(速度)管理是最特殊的管理。管理的有效性集中体现在组织资源投入、产出的比较上。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们作为实现目标的手段,成为管理的基本职能。

(4) 管理的目的是实现预期的组织目标,是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以,管理的基本原理适用于一切组织。

(5) 管理的本质是协调。管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。要实现目标,就必须使资源与职能活动协调,而管理职能执行的直接目标与结果就是使资源与活动协调。

(6) 管理活动是要在一定的环境下进行。有效的管理必须审时度势,根据环境的特点进行活动。

1.1.2 管理的重要意义与作用

管理的历史由来已久,作为人类最基本的活动之一,管理广泛地存在于各种活动和组织中。在人类历史上,没有一种制度能像管理一样迅速兴起并产生如此大的影响,在不到 150 年的时间里,管理改变了所有发达国家的社会与经济结构。管理的重要作用,可以从以下两个方面做出表述:

(1) 管理是一种社会现象或文化现象,只要有人类社会存在,就会有管理的存在。马克思说:“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——所产生的职能。”这种职能就是管理。马克思的论述深刻地揭示了管理对人类社会的必要性。从理论上讲,人类的活动不但具有目的性,而且具有相互依存性,这一特征说明,只有有效的管理才能协调人们共同的劳动,最大限度地发挥人力资源的作用,促进人类社会和文明的发展,同时也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

(2) 管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮。科学技术是生产力,已经成为人们的共识,但是科学技术和管理工作的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类的历史发展进程看,18 世纪末,英国率先开展了第一次工业革命,资本主义得到了长足的发展,与生产和技术的发展相呼应,英国出现了一批如亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)、查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792—1871)、罗伯特·欧

文(Robert Owen, 1771—1858)等优秀的经济学家和管理工作者, 他们的理论又进一步指导和刺激生产和经济技术的发展, 使英国在长达一个多世纪中, 充当了世界霸主的地位。进入 20 世纪以来, 英国人在管理上趋于保守和落后, 而美国却后来居上, 1911 年, 泰勒创立了科学管理理论, 使西方国家的工业管理由传统管理迈入了科学管理的轨道。随后在美国又创立并发展了管理的三大工程(工业工程、价值工程、系统工程)和行为科学理论, 在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展, 以致在 1953 年, 英国不得不向美国派出企业管理考察团, 考察结果是主张引进美国的企业管理。英国人很感慨地说: “出现世界上第一个工厂的是英国, 然而走了一百多年, 还要从美国学企业管理。”原因是显而易见的, 谁重视管理的革新, 谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样, 第二次世界大战后, 作为战败国的日本, 在经济上取得高速的发展, 也是因为他们战略上以管理作为战后重建的中心。首先是认真系统学习美国先进管理经验, 然后加以消化, 结合本国情况和东方文化的特点, 创造出的一套具有日本特色的管理方法。20 世纪 70 年代以来, 美国在某些方面也参加到向日本学习管理的行列中来。

1.2 管理的职能和性质

1.2.1 管理的职能

管理的职能即管理的职责和功能。管理职能是人们对管理及其规律的认识程度的表象。

关于管理职能的探讨, 随着社会的进步和管理实践与理论的发展不断演化(见表 1-1)。最初, 法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)的五职能论具有权威性, 提出所有的管理者都履行着 5 种管理职能: 计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。行为科学时期, 将以往以技术因素为主转向重视人的因素, 把属于组织职能的人事、沟通、激励等单独划出来, 并加以丰富。在管理理论丛林阶段, 由于系统论、控制论、信息论的产生及其在管理中的应用, 管理决策学派提出了管理就是决策的观点, 把决策从计划职能中独立出来, 提出了决策、创新职能。有的学者把指挥、协调等职能纳入控制职能。也有人认为, 协调职能贯穿于整个管理工作的总体, 不能单独开列。

在 20 世纪 50 年代中期, 加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)的两位教授: 哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Harold Koontz and Cyril O'Donnell), 采用计划、组织、人事、领导和控制 5 种职能作为管理教科书的框架, 在此后的 20 年中, 他们合著的

《管理学原理》一书成为销量最大的管理学教科书。因此目前管理学教科书普遍按照管理职能(Management Functions)来组织内容。综合各家观点,一般把管理的职能精简为4个基本职能:计划、组织、领导和控制。本书是按照这一框架编写的。

表 1-1 西方管理学者对管理职能划分的主要观点

管理职能划分 年份 管理学者	组织	指挥	协调	控制	激励	调集资源	通信联系	决策	人事	创新
1916 法约尔 (H.Fayol)		√	√	√	√	√				
1934 戴维斯 (R.C.Davis)		√	√			√				
1937 利克 (L.Gulick)		√	√	√		√		√		√
1947 布朗 (A.Brown)		√	√	√		√		√		√

(续表)

管理职能划分 年份 管理学者	组织	指挥	协调	控制	激励	调集资源	通信联系	决策	人事	创新
1951 纽曼 (W.New-man)		√	√	√	√	√		√		
1955 孔茨 (H.Koontz)		√	√			√			√	
1956 特里 (GeorgeTerry)		√	√	√	√	√	√			
1958 麦克法兰 (Mefarla)		√	√	√		√		√	√	
1964 梅西 (J.L.Massie)		√	√			√				
1966 希克斯 (H.G.Hicks)		√	√			√	√			√

1.2.2 管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动，起源于社会成员劳动的集体性，以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动，管理具有自己独特的性质。

1. 管理的二重性

管理具有二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中，马克思明确地指出：“凡是在直接生产过程中具有社会结合过程的形态，而不是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。”这里所说的监督劳动与指挥劳动，就是管理活动的代名词。管理的二重性一是与生产力相联系的自然属性，二是与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性，也称管理的生产力属性或一般性。它的意思是：管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。任何社会，只要进行有组织的实践活动，人与人之间要实行分工协作“指挥”这种管理活动就不可缺少。管理是在许多人在进行协作劳动的过程中产生的，作用是组织共同劳动，这一点与社会制度没有直接的关系，不管是在资本主义制度下，还是在社会主义制度下，都要进行生产劳动。管理是通过管理人员来执行的一种职能，是由生产力引起的，反映了人同自然的关系，故称为管理的自然属性。同时它是指管理中对物的资源，物的要素的管理，如成本管理、质量管理、财务管理、技术管理等。这些管理的规律是客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化。由此产生的与之相适应的管理手段，管理方法是通用的、共性的。管理活动只有遵循这些规律、利用这些方法与手段才能有效，才能保证组织活动的顺利进行。

管理的社会属性，也称管理的生产关系属性或特殊性。在管理过程中，为维护生产资料所有者利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作，它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。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质所决定的。在历史发展的过程中，不同社会形态下的管理体现着各统治阶级的意志，带有明显的政治性。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和共性，这种属性与意识形态相关，表明不能直接照搬不同的社会制度、文化下的管理模式，这就是管理的社会属性。

管理的自然属性取决于生产力发展的水平和劳动社会化的程度；管理的社会属性取决于社会生产关系的性质和社会制度。不同的社会制度和历史阶段、不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别。学习和掌握管理的二重性，对我们学习和掌

握管理学、认识管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理学原理来指导实践，都具有非常重大的现实意义。一方面，管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理技术来迅速提高我国的管理水平；另一方面，管理的社会属性告诉我们，不能全盘照搬国外做法，必须充分考虑我国的基本国情，探索带有本国特性的管理理论之道，灵活运用，因地制宜，才能产生实效。

2. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理以反映客观规律和管理理论与方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。我们说管理是一门科学，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形成，用以指导人们从事管理的实践。作为科学性，管理具有完整的理论知识体系，具有可重复性，有一定的规律可循，同时又能够不断地提高水平。

管理的艺术性指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诀窍。具体管理过程中要灵活应变，具有不可重复性。在现实的管理中，管理因人而异、因时而异、因地制宜，仅仅停留在书本上的管理理论和倒背如流的管理原理与公式，决不能保证管理的成功。美国管理学者斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen P.Robbins)指出，尽管管理学很重要，我们要学习管理学，但你不能指望仅通过学习管理学就能成为优秀的管理者。因此，管理人员必须在实践中充分发挥积极能动性和创造性，将管理理论和实践良好地对接，才能取得有效的结果。

应该明确的是，管理的艺术性正是管理的魅力所在，管理同时具有科学性和艺术性并不是矛盾的，而是有机的统一。管理的科学性是艺术性的基础，它能使管理者把握管理的本质，从而具有源源不断的创造力；而管理的艺术性则进一步体现出了管理的科学性，它使管理科学完成由理论到实践、由抽象到具体的转变，在各种场合得到灵活运用，充满生机和活力。

3. 管理的综合性与不确定性

管理的综合性是指管理活动是异常复杂的，作为实现目标的一种有效手段，管理不仅在各种组织中普遍存在，而且涉及人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理要借助的知识、方法和手段的多样化。如一名企业经理，他不仅要处理大量的生产、财务、营销问题，还要涉及组织内外的人际关系问题，因此他既要熟悉数学、工艺学、统计学、经济学等知识，更要了解心理学、社会学、伦理学等学科的一些理论与方法。因此，作为管理者，仅掌握某些专业知识是远远不够的，管理者只有具有广博的知识，才能对各种各样的管理问题应对自如。

管理的不确定性是指在管理过程中不存在普遍适用的管理理论和方法，而只能

具体问题具体分析，因人因时因地地采用相应的管理方法或手段。管理的不确定性源自管理环境的动态性、管理对象的多样化。由于具体的管理工作都是在特定的时空下针对特定的对象进行的，在某种场合下适用的管理方法或手段不一定适用于其他的场合，对某个组织适用的不一定适用于其他组织，同样的投入不一定能获得同样的产出。

4. 管理的技术性

所谓管理的技术性，是指管理本身具有一系列技术工具和技术方法，可以解决实践中的技术问题。现代意义上的管理，一开始是作为一种技术手段、技术现象出现的。当组织面临着处理人与资源的关系、人与工具的关系、配置劳动力、缩减工作时间或提高组织效率、降低成本等一系列复杂问题时，管理科学中的技术工具、技术方法(如决策中的决策树法、计划制定中的滚动计划法、环境分析中的 SWOT 分析法等)常常就可以解决这些问题。管理的技术性要求管理人员必须掌握管理的技术工具和技术方法，这样才能科学、有效地发挥管理的作用。

5. 管理的宏观性

谈到管理的性质时，有一点还必须明确，即管理活动不同于作业活动。也就是说，从内容上看，组织中所有的活动可分两类：一类是管理活动；一类是作业活动。所谓作业活动，是指具体生产、加工或制造等活动；管理活动是为作业活动有效进行提供服务的活动。在一般情况下，管理活动主要由管理人员承担，而作业活动主要由操作人员承担。

管理活动和作业活动并存于一个组织中，才能保证组织目标的圆满实现。管理人员往往通过别人来完成工作。在通常情况下，管理人员一般不亲自从事具体工作，而是委托他人去干，自己花大量的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上不同于作业人员，就是要对作业人员的工作好坏负最终责任。一句话，管理者要做宏观的事情，不能局限于具体的作业工作。

1.3 管理的主体与客体

1.3.1 管理的主体

管理的主体是指管理活动中起能动作用的个体总和。一般来说，管理的主体就是指组织中的全体管理者。

1. 管理者的含义

传统观点认为,管理者就是对其他人的工作负有责任的人,或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人。这一观点是以正式职位和权力为基础来区分管理者和被管理者,具体表现在管理者有下属,而被管理者则没有。然而,现代社会的组织中有一些处在管理部门中对组织成果负有责任并作出贡献的专业人员,如公司的高级会计师、高级经济师、高级工程师等,他们通常不是什么人的上司,但他们以自己的职位和知识,影响了组织发展的决策和最终的经营成果,以个人的方式对组织作出贡献。如果按照传统管理者的定义,他们将被排除在管理者之外,这显然是不妥的。

为此,著名管理学家德鲁克在1973年出版的《管理:任务、责任和实践》一书中指出,在确定的一个组织中,谁是负有管理责任的人,最首要的标志并不是谁有权命令别人,管理人员的责任在于有贡献、职能,而不是权力,这就是作为管理者的明确标志。德鲁克认为是否为管理者的核心标志是责任,即对组织作出贡献的责任,这样可以将专业人员列入管理者的范畴之内。不过,德鲁克也指出这些专业人员是作出决策能够影响组织成果的少数成员,并非所有的专业人员都是管理者。

综上所述,不论是强调组织中的正式职位和权力的观点,还是强调在组织中应作出贡献和承担责任的观点,都反映了同一事物的不同侧面,这两种观点不应是对立的,而是互相补充的。用现代管理标准来衡量,管理者既指拥有正式管理职位并能进行指挥的人,又指通过影响决策等管理工作对组织作出贡献的人。所以,从广义上讲,管理者应泛指所有执行管理职能,并对组织目标作出实质性贡献的人。

2. 管理者的分类

1) 按照管理者在组织中所处的地位划分,管理者可分为以下3类:

(1) 高层管理者

高层管理者指负责制定组织发展战略和行动计划,有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。如企业中的首席执行官、经理、厂长,医院的院长,学校的校长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡很大程度上取决于他们对环境的分析和判断,以及目标的选择和资源配置的决策。他们还要代表组织协调与其他组织或个人的关系,并对组织所造成的社会影响负责。因此,高层管理者具备的知识要广、能力要强、素质要高。

(2) 中层管理者

中层管理者指根据高层管理者作出的决策和计划,结合所在部门或岗位负责制定具体的计划及有关细节和程序的人员。如大公司的地区经理、分部(事业部)负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理者主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者,同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门,

他们是连接高层管理者和基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动，保证完成各项任务，实现组织目标。但他们一般不直接指挥、协调第一线人员的活动。

(3) 基层管理者

基层管理者又称现场管理人员或一线管理人员，如车间内的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每个成员的工作任务，随时协调下属的各项活动，控制工作进度，解答下属提出的问题。一般来说，基层管理者应具有较高的技术操作能力。

2) 按照管理者的职责任务划分，管理者可分为以下 3 类：

(1) 决策指挥者

决策指挥者指在组织各层次中拥有决策指挥权的管理者，通常指各管理层次的“一把手”，如工厂的厂长、车间主任、班组长等。他们的基本职责是负责组织或组织内所在层次的全面管理任务，拥有直接调动下级、安排各种资源的权力。

(2) 职能管理者

职能管理者指负责组织中某一专门管理职能的管理人员，通常称为业务管理人员，如计划管理人员、生产(业务)管理人员、市场管理人员、财务管理人员和人事管理人员等。他们的职责是负责组织或组织内的某一层级中的某一专业管理职能，以各自的专业知识对组织目标的实现作出贡献。

(3) 参谋人员

参谋人员指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员，如管理顾问、调研员等。他们的职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息，为决策者提供合理的建议和方案。参谋人员没有直接的决策指挥权，但他们以自己的知识和经验影响组织决策，有时这种影响还比较大。

3. 管理者的角色

管理者角色学派是 20 世纪 70 年代在西方出现的一个管理学派，它是对管理者所担任的角色分析为中心来考察经理的职务和工作的。管理者角色学派的创始人是亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)，代表作为《管理者工作的性质》。明茨伯格认为对于管理者而言，从角色出发，才能够找出管理学的基本原理并将其应用于具体的实践中去。

管理者真正做了什么？他们是怎么做的？为什么要这样做？明茨伯格通过对不同行业的管理者进行观察和研究，发现在企业管理过程中，管理者很少花时间做长远的考虑，他们总是被这样或那样的事务和人物牵引，而无暇顾及长远的目标或计划。所以，明茨伯格认为，那种从管理职能出发，认为管理是计划、组织、指挥、协调、控制的说法，未免太学究气了。因此提出不应从管理的各种职能来分析管理，

而应把管理者看成各种角色的结合体。

明茨伯格在《管理者工作的性质》中，这样解释：“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，即管理者们并没有人们通常认为的那样按照职能来工作，而是进行其他很多的工作。明茨伯格将管理者们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为 3 类，即人际角色、信息角色和决策角色。

1) 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 种人际角色是挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色。

(1) 挂名首脑角色

挂名首脑角色又称代表人角色，这是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威，是一个组织的象征，因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑，每位管理者有责任主持一些仪式，如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等。很多职责有时可能是日常事务，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

(2) 领导者角色

由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责雇用和培训职员，负责对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里，我们能最清楚地看到管理者的影响。正式的权利赋予了管理者强大的潜在影响力。

(3) 联络者角色

经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。通过对每种管理工作的研究发现，管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上，联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的，但却是有用的。

2) 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 3 种信息角色是监督者角色、信息传播者角色、发言人角色。

(1) 监督者角色

管理者作为监督者，需要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。因此，管理者为了得到信息而不断审视自己所处的环境。他们询问联系人和下

属，通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。担任监督角色的管理者所收集的信息很多都是口头形式的，通常是传闻和流言。当然也有一些董事会的意见或者社会机构的质问等。

(2) 信息传播者角色

组织内部可能会需要这些通过管理者的外部个人联系收集到的信息。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

(3) 发言人角色

这个角色是面向组织外部的，管理者需要把一些信息发送给组织之外的人。而且，经理作为组织的权威，要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，要就财务状况向董事会和股东报告，还要履行组织的社会责任等等。

3) 决策角色

处理信息并得出结论。管理者所扮演的决策角色有 4 种：企业家角色、危机处理者角色、资源分配者角色、谈判者角色。

(1) 企业家角色

企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者，当出现一个好主意时，总裁要么决定一个开发项目，直接监督项目的进展，要么就把它委派给一个雇员。这就是开始决策的阶段。

(2) 危机处理者角色

危机处理者角色又称干扰对付者角色。企业家角色把管理者描述为变革的发起人，而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在这里，管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。在危机的处理中，时机是非常重要的。而且这种危机很少在例行的信息流程中被发觉，大多是一些突发的紧急事件。实际上，每位管理者必须花大量时间对付突发事件。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。

(3) 资源分配者角色

管理者负责在组织内分配责任，其分配的最重要的资源也许就是管理者的时间。更重要的是，管理者的时间安排决定着组织利益。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者还负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系的模式，分配下属的工作。在这个角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，这能确保决策是互相关联的。

(4) 谈判者角色

组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判，这多半由经理带领进行。对在各个层次进行的管理工作研究显示，管理者花了相当多的时间用于谈判。一方面，因为经理的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面，因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速作出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分。

明茨伯格认为管理者的 10 种角色是一个整体，它们是互相联系、密不可分的。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架，但也并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。不过在任何情形下，人际的、信息的和决策的角色都不可分离。这 10 种角色表明，管理者从组织的角度来看是一位全面负责的人，但事实上却要承担一系列的专业化工作，既是通才又是专家。

4. 管理者的技能要求

尽管不同的管理人员具有不同的任务和职责，但是，有几项管理技能是所有管理者都必须掌握的。按照美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)的观点，任何管理人员都必须具备技术技能、人际技能、概念技能。

技术技能是指完成相应的工作必须具备的专业能力。例如，工程师、会计师、医生等，要完成本职工作，必须具备相应的专业知识。

人际技能是指处理人事关系的能力。主要指理解、沟通、激励、团队等能力。人际技能首先包括领导力。因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为，但人际技能远比领导技能广泛，因为管理者除领导下属外，还要与上级和同级打交道。

概念技能是指综观全局、洞察问题、分清实质、果断决策的能力。概念技能要求管理者能够洞察企业与环境互相影响的复杂性，协调并整合整个组织的利益和活动能力。一个管理者必须具备将组织视为一个整体的能力，而不能单纯从本部门角度进行决策，还要抓住问题的实质，根据形势和问题的复杂性果断地作出正确的决策。

孔茨认为，尽管有效的管理者都必须具备这些技能，但在不同的管理层次上，这些技能的相对重要程度是不一样的。在基层管理中，技术技能是最重要的，随着管理层次的上升，其重要程度逐渐下降，概念技能的重要程度逐渐上升。在全部管理层次上，人际技能都是很重要的。各级管理层次对管理技能的需求比例如图 1-1 所示。

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

图 1-1 各级管理层次对管理技能的需求比例

1.3.2 管理的客体

管理的客体就是指管理的对象，即特定组织中被施以管理的各种资源。对于任何一个组织，资源的有效配置决定了该组织的成败。不同具体形式的组织，它所能支配的内部资源也不尽相同，但一般来说，组织的内部资源都涉及人、财、物，它们是具有普遍意义的管理对象。现代社会中，对时间、信息重要性的认识日益加强，时间和信息就是管理效率的观点也愈来愈被管理者所接受。组织的社会形象、信誉度、商标、专利等无形资产作为一种重要资源的认识已较为普遍。于是，人们在提及管理客体或管理对象时，在人、财、物的基础上，加进了时间、信息和无形资产等资源。随着知识经济时代的到来，知识将日益成为组织最重要的资源。知识经济作为建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济，对管理的影响是深远的、划时代的。

综上所述，从现代管理的观点出发，可以将管理的客体归纳为组织中的各种资源，包括人、财、物、时间、信息、无形资产和知识。具体地说，对人的管理主要是指组织内部人力资源的管理，包括人员的招聘、配备、工作内容设计、工作评价、人才培养与教育、人才选拔和激励机制的建立等。对财的管理表现为对组织内部各种价值形态的管理，如财务管理、成本管理、资金使用效果分析等。对物的管理主要是指对组织所拥有的有形实物的管理，包括对原材料的管理，对产成品、半成品的管理，对机器设备、工具器具、材料、能源及建筑物等的管理。对时间的管理包括管理人员时间管理、工作时间设计、工作进度管理等。对信息的管理包括信息的收集、处理、传递、储存等，还包括管理信息系统的设计、运行和维护等。对无形资产的管理包括形象设计、公共关系、组织文化建设等。对于知识的管理包括进一步识别知识资源在组织中的地位和作用，建立有效的知识管理机制等。

对管理客体的研究，不应只局限在对单个管理对象的管理，还应注意对诸多管

理对象之间的相互联系。这是因为，管理对象是由诸多要素组成的有机整体，具有系统的特征；管理对象还包括单一要素与管理对象整体之间的关系、各要素之间的关系，如人与组织的关系、人与物的关系、人与人的关系等。

1.4 管理学的概念和特点

1.4.1 管理学的概念

管理活动的历史源远流长，在正式形成管理学之前，已显现出了形形色色的管理思想，这为管理学的产生奠定了坚实的基础。20 世纪初，为了克服凭个人经验和主观判断的传统管理方式所带来的弊病，需要管理人员不断掌握新技术，具备指导管理实践的基础知识和基本技能，并要求建立专门的管理机构，制定一系列管理制度，应用科学的管理方法，从而适应社会化大生产发展和提高管理效率的客观要求。正是在这样的历史背景下，管理学应运而生，并逐渐形成为一门独立的学科。

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学有别于管理，后者研究具体管理活动和过程，强调实践性；而前者从学科体系的角度研究管理活动的基本规律和基本方法，强调理论性。管理学与管理有紧密的联系，研究管理学离不开研究管理，管理是管理学研究中一个很重要的概念，管理的基本特性在管理学中得以反映。但是，研究管理不能代替研究管理学，管理学比管理研究的范围更广、系统性更强。

管理学也有别于某一具体领域的具体管理学科，如企业管理学、行政管理学、科技管理学等。管理学是研究管理普遍适用规律的一门学科，它与其他具体领域的具体管理学提供重要的思想和理论基础。

1.4.2 管理学的特点

管理学来源于实践，反过来又服务于实践。管理学作为一门学科与其他许多学科不同，具有许多特点。认清管理学的特点，将有助于我们系统地学习和掌握管理学的精髓并更好地运用于管理实践。

1. 管理学是一门综合性学科

管理科学是在自然科学和社会科学的交叉地带上一门综合性学科。这门学科的综合特征是由管理科学的研究对象的复杂性决定的。例如，厂长要做出有

关生产、销售的决策，他就得熟悉和掌握工艺学、营销学、经济学、统计学、会计学、数学等等；更重要的是，厂长还要处理与人有关的问题，像人员配备、工资、奖金、人员积极性的调动、人与人关系的协调等，这些问题的解决有赖于社会学、心理学、伦理学、政治学等学科的知识与方法。管理活动的复杂性和多样性决定了管理学内容的综合性。因此，作为管理者，仅仅掌握一方面的知识是远远不够的，还必须具备广博的知识面，才能对各种管理问题应付自如。

2. 管理学是一门实践性很强的学科

管理学为管理者提供从事管理的理论、原则和方法，这些管理理论、原则和方法都不能凭空产生，而是人们长期实践经验的总结和提炼。一句话，实践是管理学的生命之源。管理理论只有和管理实践结合起来，才能真正发挥这门学科的作用，也就是说，管理只有服务于实践才具有生命力。

管理学的实践性表明，管理学的研究不能闭门造车，也不能盲目照抄照搬他国管理学理论。一个国家管理学的发展，要学习他国的先进经验，借鉴他国的研究成果，但更要深入到本国的管理实践中去，总结本国管理实践的新经验、新成果。

3. 管理学是一门动态发展的科学

美国著名管理学家泰勒在 1911 年发表了《科学管理原理》一书，一般以此作为管理学诞生的标志。管理学自产生至今已逾一个世纪，但由于新的情况、新的问题不断出现，人们对管理中许多有规律性的东西还没有清楚地认识和掌握，管理学仍是一门不精确的科学。所谓精确科学，就是在给定条件下能够得到确定结果的科学。数学就是一门精确的科学，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理学则不同，在已知的条件完全一致的情况下，却可能产生截然相反的结果。例如有两个企业，已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同，它们的经营效果可能相差很大。为什么会出现这种现象呢？这是因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法预知的，如国家的方针、政策和法令，自然环境的突然变化，以及其他企业经营决策的改变等。更为重要的是，管理要同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是不可忽略的，而人的心理因素是难以精确测量和控制的。在这种复杂的情况下，至今还没有找到更有效的定量方法，使管理本身精确化。因此，管理学是一门动态发展的科学，尚有许多地方需要去完善和发展。

4. 管理学是一门软科学

“软科学”是和“硬科学”相对应的一种说法，如果把组织中的人力、物力、财力等各种资源看做硬件的话，管理就是软件。我们知道，如果有了必要的计算机硬件，像计算机主机、显示器、输入设备等，能否充分利用硬件，发挥计算机的全

部功能，则取决于软件的优劣。管理的情况与计算机的情况相类似，管理的重要工作就是合理配置和有效利用组织内的各种资源，特别是充分调动人的积极性，发挥他们的内在潜力，用较少的消耗，取得较大的效益。

1.5 管理的基本原理

1.5.1 研究管理的基本原理的意义

“原”是原本，“理”是道理和规律。原理就是指某种客观事物的实质及其客观规律的表述。管理原理是对管理活动基本运动规律的概括，是对管理现象内在本质的反映，因而对组织的管理活动具有普遍的指导意义。

管理本身兼有科学性和艺术性。作为科学性说明管理活动完全是有章可循的，管理原理正是管理活动的高度抽象和实践经验的升华，是指导一切管理的行为准则。因此，可以说掌握了管理的原理就等于掌握了管理活动的基本规律，从而提高管理工作的科学性，并有助于建立科学的管理制度和方式方法。

1.5.2 管理原理及原则

1. 系统管理原理

(1) 系统与系统原理

① 系统的概念

所谓系统，是指由若干个既有联系，又相对独立的要素按照一定的规律和机制所组成的有机体。系统处在一定的环境之中，为达到一定目的而存在。系统是现代普遍存在的现象，一切组织和活动都是以系统的形式存在的。系统广泛而大量存在，从宏观事物到微观事物都有系统存在的情形。如在人体上，有消化、神经、骨骼等系统；在自然界，有动物、植物等系统；在社会中的国民经济领域，有工业、农业、商业、交通、文教、卫生等系统。

因此在现代管理中，人们也可以把任何一个企业、单位或部门看成是一个系统。

② 系统管理原理的含义

组织是一个系统，管理也是一个系统，管理的各要素及其过程不是孤立的，而是相互影响和制约，具有发展的内在规律性。因此，要实现组织的目标，必须对管

理活动及其各要素进行系统分析，综合管理。组织各管理环节的优化组合和组织整体效能的提高，是管理追求的目标。

(2) 体现系统管理要求的原则

管理具有系统的基本特征，应坚持以下原则：

① 目标明确原则。系统是一个发展和运行中的有机体，有其明确的目的性。系统的目的性特征要求管理系统必须具有明确的方向性，即管理系统作为一个整体在一定时期内必须有其总的发展目标，而管理系统的各组成部分都应有明确的具体目标并汇聚在总目标之下，为实现总目标服务，最终保证系统总体目标的实现。

② 整体发展原则。系统是由多个要素构成的有机整体，追求的是整体效能的发挥。系统的整体性特征要求管理系统要能够正确反映系统整体和局部的关系。应认识到管理的任何一个要素都不能脱离整体去运作，因此，管理系统的设计和运行应该反映整体的规律，使各要素按一定的结构优化组合起来，使系统的整体功能大于各要素局部功能之和。

③ 层次清晰原则。系统的层次性特征要求管理系统必须明确系统内部的结构组成，明确系统内各要素和子系统在整体中的地位、作用和隶属关系。这是管理总体目标逐级具体化的需要，也是管理系统运行有秩序的表现。

④ 相互关联原则。系统的各要素之间是相互依存、相互制约的关系。系统的相关性特征要求管理系统必须明确管理整体系统同管理子系统之间以及管理子系统与子系统之间的关系。应认识到管理整体系统的存在和发展，是子系统运行和发展的前提；系统内部任一子系统的变化，都会影响到其他子系统的发展。管理系统整体效能的发挥，必须建立在系统内部均衡与协调的基础之上。

⑤ 环境适应原则。系统具有开放性的特征，每一个系统都从属于更大的社会系统。系统的开放性特征要求管理系统必须具有环境适应性。每一个组织的管理系统总是处在一定的环境之中，并且与周围的环境之间存在着动态的相互作用。管理系统的功能反映在它同环境间的物质、能量或信息交换上，外界环境对系统有“输入”，系统对环境有“输出”。系统依赖环境得以生存，只有在同环境保持最佳适应状态的情况下，才能最大限度地发挥其功能。

2. 能级管理原理

(1) 能级与能级管理原理

① 能级的概念

能级是现代物理学的概念。能量有大有小，把能量按大小排列，犹如梯级，就叫能级。在一个组织的管理中，机构、人员、制度、方法等都有能量问题，能量大小不同，在管理中发挥的作用也不同。

② 能级管理原理

现代管理必须适应社会化分工协作的要求，在管理系统和管理过程中，根据系统、岗位、职责的要求，形成完整的、有层次的、尽责尽才的管理能级，以保证管理最大能量的发挥。管理能级在管理系统中主要分为组织能级和个人能级。

组织能级是指组织的分级管理，即依据工作的性质、特点、涉及的范围以及对组织绩效的影响程度等因素进行的组织分工，如组织中战略决策层、职能管理层、基层管理层的划分。组织能级要求管理系统中的每个要素都能各在其位，谋其政、行其权、尽其责，以保证该能级目标的实现。个人能级主要体现在个人能力的合理开发与使用上。人的能力的差异有能力水平上的差异，有能力类型上的差异，也有能力发展早晚上的差异。因此，不同的人就会对不同的工作有着不同的适应性。量才施用，人尽其才，以及挖掘潜能是个人能级设计的目的。

(2) 体现能级原则的原则

管理中，运用好能级原理应坚持以下原则：

① 能级的确定必须保证组织结构稳定性。在管理系统中，一方面应根据组织结构内部各层次、各部门对管理释放能量的大小确定它们在系统中的地位；另一方面各层次、各部门和各岗位之间人员应保持一定比例。个别环节能量过大或过小，都会影响结构的稳定性和管理效率。

② 不同能级应授予不同的权力和责任，给予不同的激励，使其责任、权力、利益与能级相对应。责任应能使该能级的工作目标与组织的整体目标相联系；权力应当能保证该能级正常履行职责，完成任务，达到目标；利益应能激励该能级发挥最大能量。

③ 各类能级应当动态地对应。各管理岗位有不同能级，每个人的才能也各不相同。应当使相应才能的人处于相应的岗位；同时，管理环境和管理任务是动态的，人的能力是在变化的，所处的能级也应有所变化。实现动态对应，才能经常保持最佳的管理效能。

3. 人本管理原理

(1) 人本管理原理的含义

“人本管理”就是以人为本的管理，即把人视为管理的主要对象及组织的最重要资源，通过激励，调动和发挥员工的积极性和创造性，引导员工去实现预定的目标。

在管理活动中，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，一切管理都应以做好人的工作，调动人的积极性、主动性，实现人的自身价值为根本。要鼓励参与，挖掘潜能，激励进取，创造一个使员工热心参与、心情愉快、关系和谐、深感激励的组织文化和工作氛围，在实现组织目标的过程中，使每一个人的价值得以发挥。

(2) 体现人本管理的原则

在组织中贯穿人本管理的原理必须坚持以下原则：

① 人力资源开发原则。在各种资本投资中，对人本身的投资是最有价值的。组织中的人力资源开发，重点在于对组织成员在组织服务期间的全过程开发，即从对组织成员的招聘、使用、评价到培养和激励；而人本管理角度上的人力资源开发，更集中在对组织成员的培养和激励上。要充分发挥人的潜能，不断提高人的素质。

② 人际关系原则。任何一个组织都是由众多人组成的协作系统。组织中人与人之间和睦亲善、相互信任的关系，能避免成员之间不团结、内耗等事情的发生，使成员之间的合作更为有效，以共同完成组织的共同目标；同时，通过深入的沟通和交流，产生一种团队精神，能够最大限度地发挥成员的潜能，而且在许多特定的时候(如组织困难或危难之时)，还将起到特殊的作用。

③ 民主管理原则。民主管理的目的在于通过使组织成员不同程度地参与管理，唤起每个成员的集体意识和为集体努力工作的愿望，以达到组织的目标。民主管理有利于增强组织成员对组织的自豪感、归属感以及应有的责任感，有利于创造一个和谐的气氛，激发组织成员的工作热情。

④ 组织文化建设原则。组织文化是在一定历史条件下，组织在管理活动中所创造的具有本组织特色的精神财富及其物质形态。优秀的组织不仅在于它能够具有现代化的技术、设备及现代化的人才，究其本质还在于现代化管理有着潜在的凝聚力量，它体现为在组织全体成员中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则。其对组织成员的思想 and 行为起着导向、约束、激励和凝聚等作用。

4. 动力原理

(1) 动力原理的含义

现代管理是以人为中心的管理，人的主动性和创造性的发挥是组织发展的根本保证。在管理系统和管理过程中，必须充分利用各种管理要素、环境、机制，创造激励人的各种动力，并有效发挥各种动力的推动作用。

(2) 动力构成

管理的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。管理要能够综合协调地运用各种动力，并根据不同的环境、时间、条件和对象，有针对性、有侧重地选择不同的动力。

① 物质动力是指由于物质利益的驱动而产生的对组织活动发展的推动作用。物质是人类赖以生存的基础，良好的物质生活是人类始终追求的目标。物质利益诱导和激励组织成员的行为，是管理的重要手段，因此，物质动力是根本动力。当然，物质动力不是万能的，使用不当就会产生副作用。因此，还必须和其他类型的动力结合起来运用。

② 精神动力是指通过培植组织及其成员的观念、理想、信仰等精神方面的追求所形成的动力。精神动力也是一种客观存在，人及由人组成的组织受精神和文化的影响是巨大的。精神动力不仅可以补偿物质动力的不足，而且，其在管理中发挥的作用更具有持久性和稳定性。

③ 信息动力是指各种信息传递所构成的反馈对组织活动发展的推动作用。从管理的角度看，信息作为一种动力，有超越物质和精神的相对独立性，对组织和个人活动起直接的、整体的、全面的促进作用。信息时代的信息冲击产生的压力会转变成你追我赶的竞争动力，及时、准确、充分的信息交流对管理有巨大的推动作用。

④ 工作动力是指管理者通过工作设计和任务与职权的授予而产生的对组织活动发展的推动作用。包括使工作具有挑战性、刺激性，激发组织成员的使命感、责任感、荣誉感，使他们积极主动地投入共同的事业奋斗中。如工作中遇到挑战、自己身处的地位、获得高一级职务的强烈愿望、竞争的压力、不甘落后等都是工作动力形成的基础。

【复习思考题】

1. 什么是管理？
2. 马克思的管理二重性思想对我们学习西方资本主义的管理思想和理论有何重要的指导意义？
3. 简述管理者的含义和管理者在组织中担当的角色。
4. 什么是管理职能？
5. 管理学的特点是什么？
6. 说明系统管理原理、能级原理、人本管理原理、动力原理的含义及原则。

【案例分析】女经理的一天

8: 50 整，朱敏走进办公室。作为上海亿唐信息技术有限公司的行政总监，在人事总监尚未到位的情况下，朱敏暂时代理着人事管理工作，每天的工作内容紧凑而琐碎。

9: 10，朱敏开始做今天的第一件事：分别与各部门的业务骨干会晤。在方兴未艾的互联网行业，专业人才炙手可热，一旦公司凝聚了越多的人才，就意味着胜出的可能性越大。这就给朱敏布置了课题——作为老板与业务骨干之间的沟通桥梁，既要了解雇员的工作感受与期望，又要向雇员传达老板的意图。在朱敏看来，女性

做人事工作有着颇多的优势：女人敏感细腻的天性使她能更亲近雇员，准确体察到他们的心态与状况；而女性的柔性管理方法，能把冰冷、严格的人事条例诠释得富有人情味，利于规章的推行。

10:30，秘书提醒朱敏，她还要面试两位应聘者。公司刚成立不久，人事部一边发挥着职能，一边也在招兵买马。对于今天的两位应聘者，朱敏不甚满意，第一位是个在外企做了3年人事工作的男士，虽然经验丰富，但是个性冷漠、倨傲；第二位是个爱笑的年轻女孩，极度随和。之所以对这两个人不满意，是因为朱敏认为，做人事工作，除了敬业、踏实等必需的素质之外，还需要具备亲和力与原则性。亲和力是为了便于与大多数人顺利地进行沟通，原则性则关乎在公司内能否严明纪律。也正是这两种素质把朱敏送上了现在的职位。

14:30，朱敏开始为公司寻找人事代理机构准备资料。由于公司正处于创始阶段，朱敏当务之急的一件事就是与同事们共同协作，为上海总公司和北京、深圳分公司的雇员们，在当地寻找一家适合的人事代理机构存放档案、谋取福利。这并不是一项简单的工作，因为三地的工薪水平、福利水准都不尽相同，所以，朱敏和同事们必须有所权衡，然后结合当地状况与本公司情况，选择一家最恰当的人事代理机构，目的在于向其缴纳最合理的费用后，能为本公司的雇员争取到最丰厚的福利。

18:30，当朱敏从一堆数据里猛醒的时候，已是暮色沉沉。她将要带走的资料一一清点后准备离开办公室，因为明天早上8:00，她将要打着“飞的”到北京的分公司继续工作。

(资料来源：李晶.女经理一天的工作纪事.RH 管理世界，2001(3))

讨论：

请根据提供的材料分析朱敏一天中扮演了哪些角色。