



第一章 管理导论



北京工商大学 Beijing Technology and Business University

➤ **管理的内涵与本质**

➤ **管理的基本原理与方法**

➤ **管理活动的时代背景**

组织与管理

组织的概念

动词

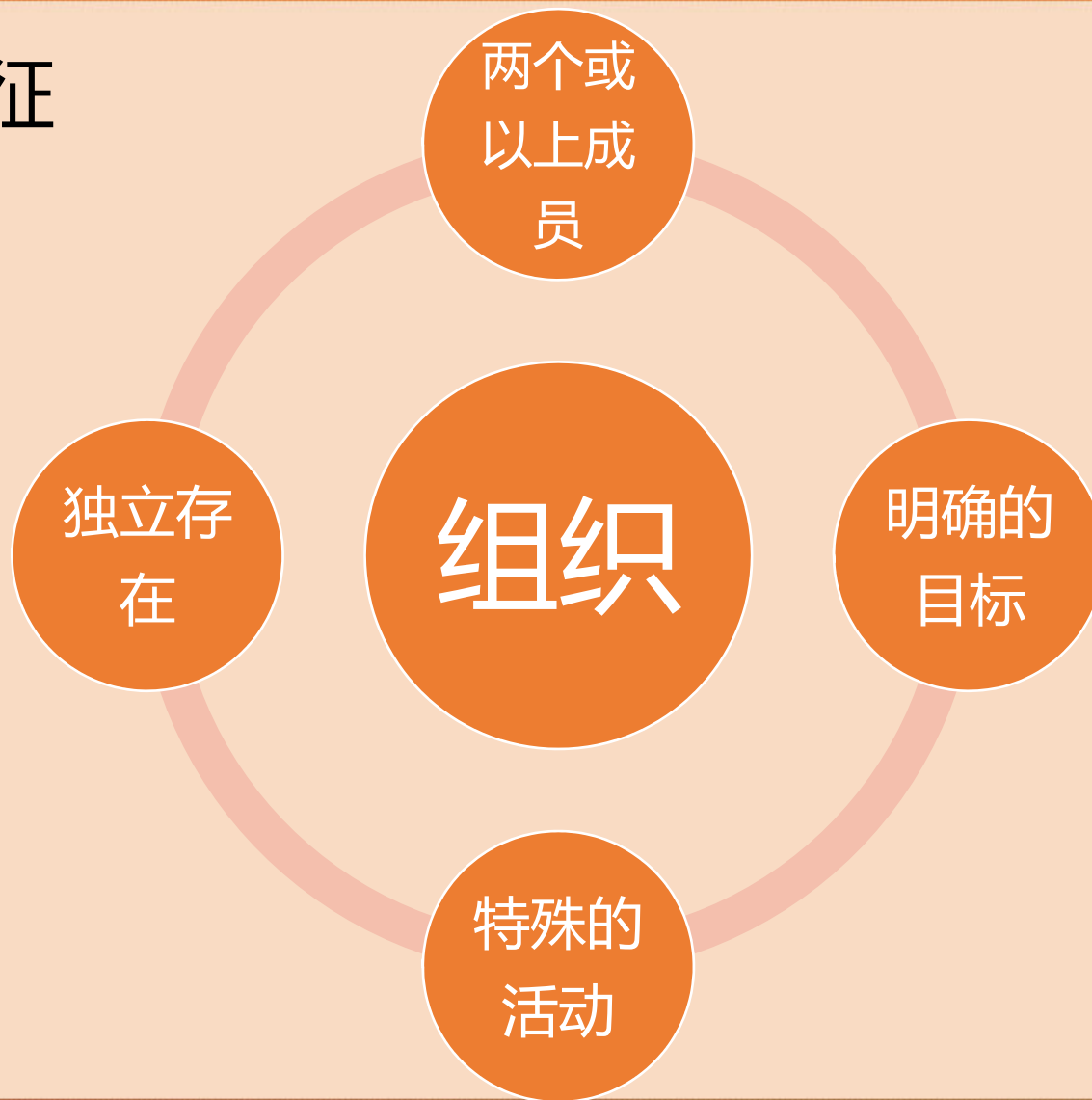
- “组织”是管理的一种职能，甚至是管理的代名词。
- 首先需要进行劳动分工，然后需要对他们的分工劳动进行协调。

名词

- “组织”是指一群人的一种相对稳定的集合。
- 组织是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协同行动的集合体。

组织与管理

组织的特征



组织与管理

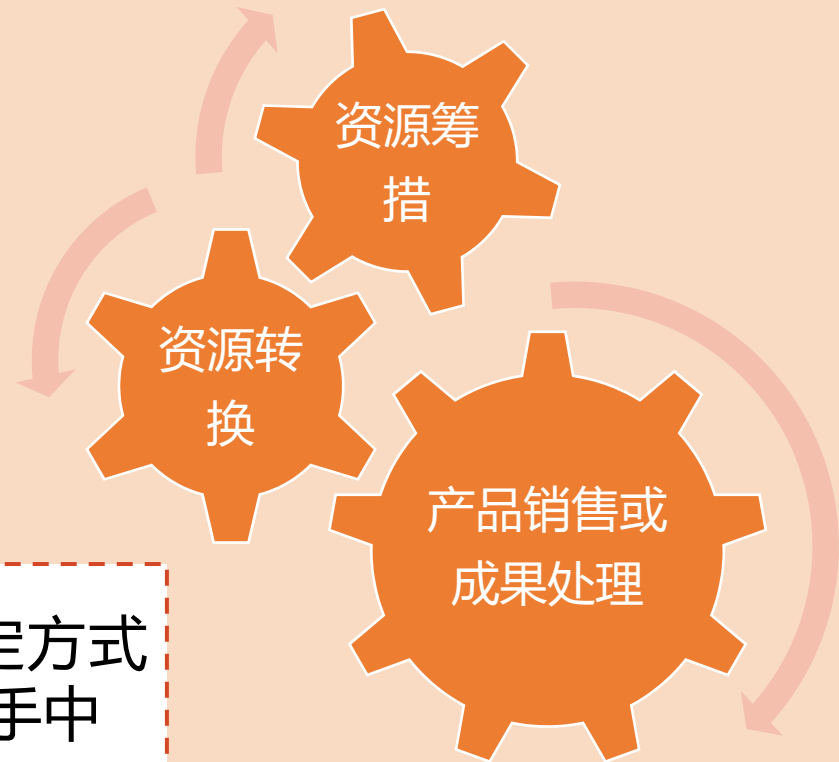
企业——一种特殊的社会经济组织

- 社会经济单位
- 企业的生产活动包括：

企业生产经营的基本工作

企业产品的生产制造过程

借助特定渠道把特定产品利用特定方式转移到需要这种产品的特定消费者手中



组织与管理

企业是在下述背景下进行上述活动的：



1. 资源稀缺



2. 内部活动成果
需要到外部实现



3. 产品是生产者
联合劳动的成果

管理的内涵

➤管理是什么？

- 当领导？
- 讲义气？
- 赏罚分明？
- 建班子、定战略、带队伍（柳传志）
-

管理的内涵

- 管理是什么？各家观点：
 - 管理就是**决策**；
 - 管理就是研究系统运行的**规律**，据此设计系统运行的规则并不断调整；
 - 管理就是实行**计划、组织、指挥、协调和控制**的过程.....
- 管理就是为了有效地实现组织目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行**决策、组织、领导、控制并不断创新**的过程。

管理的基本特征

- 管理的目的是有效地实现组织预定的**目标**。
- 管理的**主体**是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。
- 管理的**客体**是组织活动及其参与要素。
- 管理是一个包括多阶段、多项工作的综合**过程**
：决策、组织、领导、控制、创新

管理的内容



管理工作的内容：决策

决策是组织在未来众多的行动可能中选择一个比较合理的方案。

- 管理者首先要研究组织活动的内外部背景。
- 详细分析为了实现决策目标，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。



管理工作的内容：组织

职务设计

- 分析需要设置哪些岗位

机构设计

- 将不同岗位加以组合形成不同的部门

结构设计

- 规定不同部门在活动过程中的相互关系

人岗匹配

- 将适当的人员安置在组织结构的适当岗位

发布工作指令

- 指挥人员，并提供必要的物质和信息条件

组织结构的调整和变革

- 适时调整组织结构

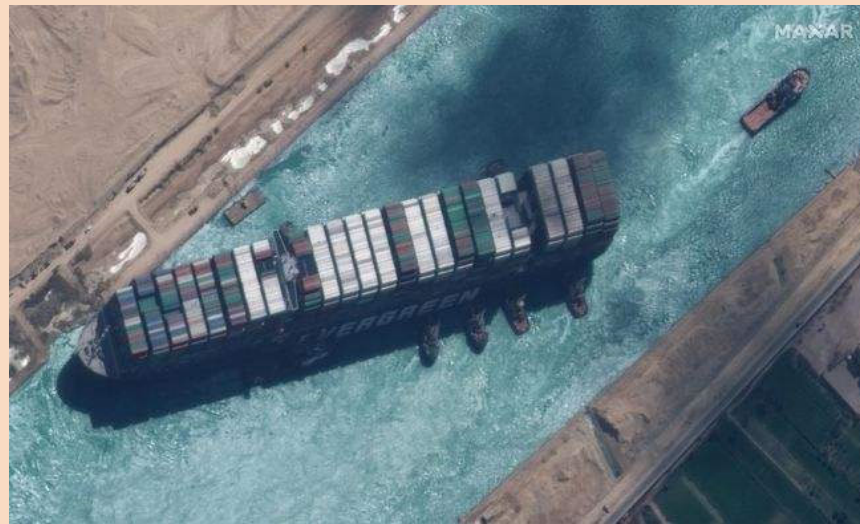
管理工作的内容：领导

- 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。



管理工作的内容：控制

➤ 控制是为了保证组织系统按预定要求运作而进行的一系列工作，包括根据预先制定的标准检查和监督各部门、各环节的工作，判断工作结果与目标要求是否相符。



管理工作的内容：创新

➤组织内外部的不断变化要求组织内部的活动技术与方法不断变革，组织活动与人的安排不断优化，甚至组织活动的方向、内容与形式选择也需要不断地进行调整。这些变革、优化和调整是通过管理的创新职能来实现的。



管理的本质



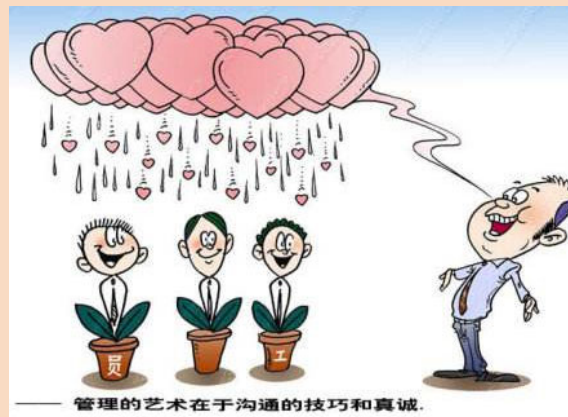
管理是对人或对人的行为的管理



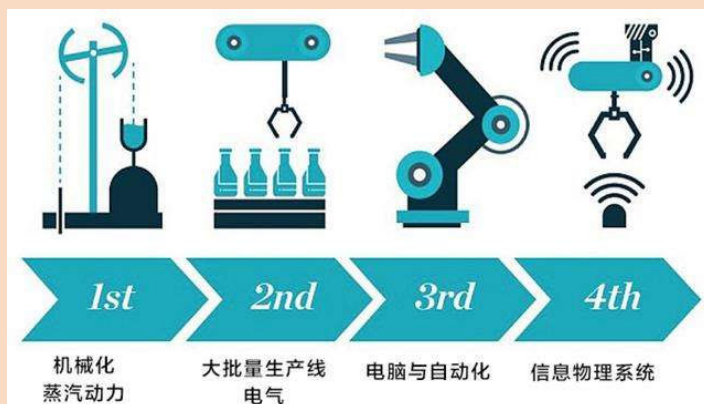
管理的本质是对人的行为进行协调

管理的本质

管理的科学性与艺术性



管理的自然属性和社会属性



管理的基本原理与方法

➤在组织和协调群体活动的过程中，管理者必须依循**人本、系统、效益及适度**等基本原埋，利用理性分析和直觉判断等基本方法，借助权力和文化等基本工具。



管理的基本原理——人本原理

- 人是组织的中心，也是管理的中心，人本原理当是管理的首要原理。
- 以人为中心的人本原理要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”。

依靠人的管理

•组织被管理者参与管理

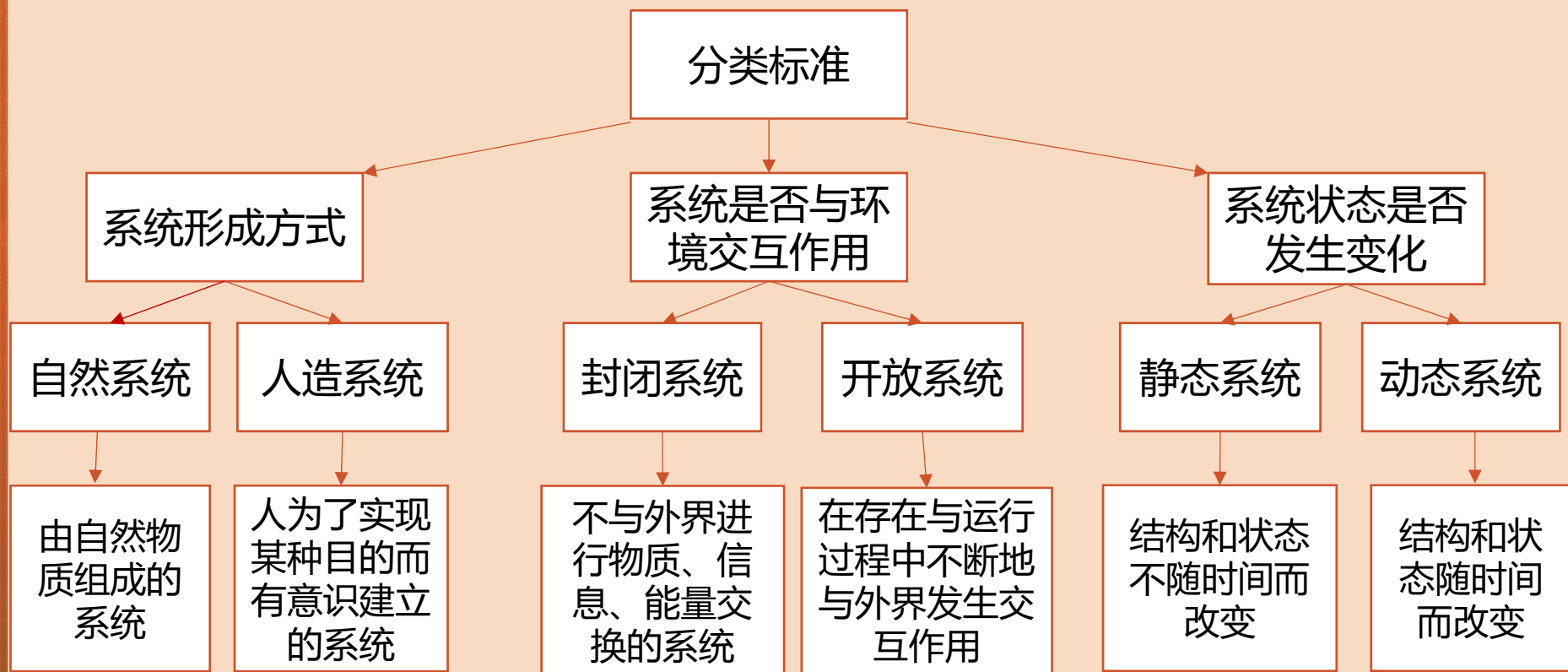
为了人的管理

•管理的目的使组织能够更

管理的基本原理——系统原理

➤ 系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。根据不同的标准，系统可以分成不同类型。

管理的基本原理——系统原理



管理的基本原理——系统原理

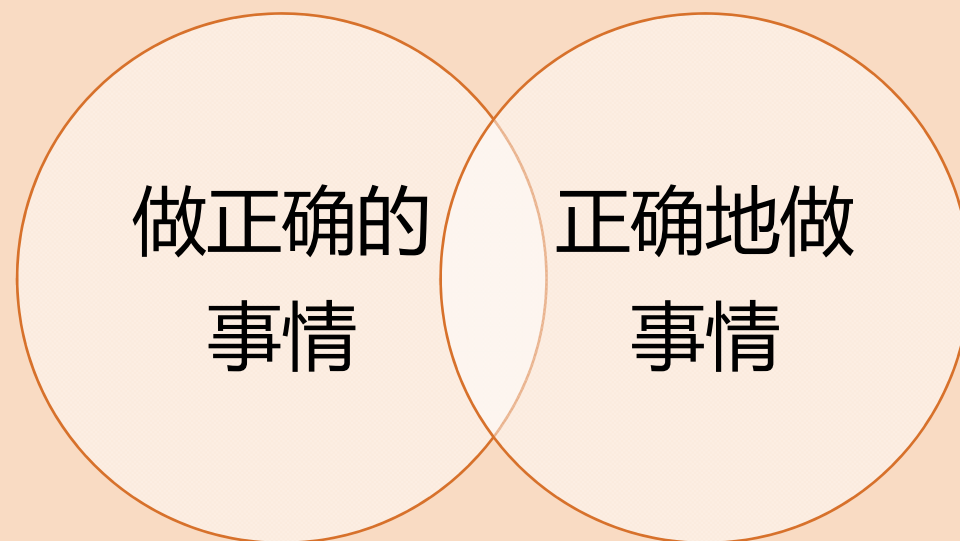
人造、开放、动态的社会经济组织系统虽然存在多种形式，但一般来说具有以下共同特征：整体性、相关性、有序性、与外部环境的互动性。

根据系统论的观点，我们在组织管理活动时应注意以下几个方面：

1. 管理活动所要处理的每一个问题都是系统中的问题。
2. 管理必须有层次观点。
3. 管理工作必须有开发观点。

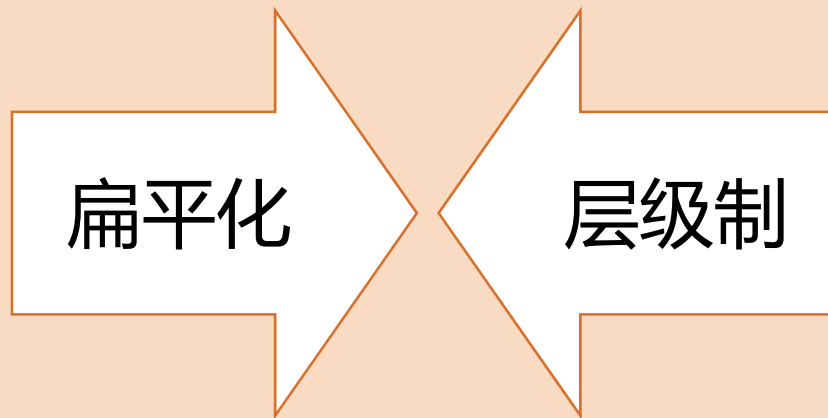
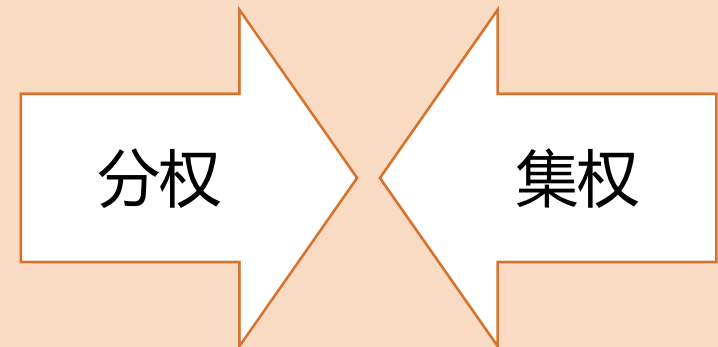
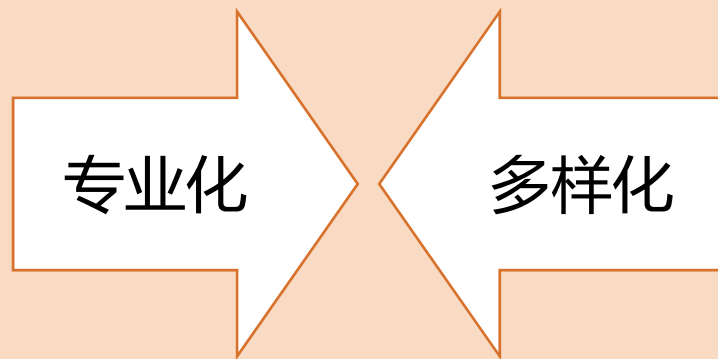
管理的基本原理——效益原理

效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。

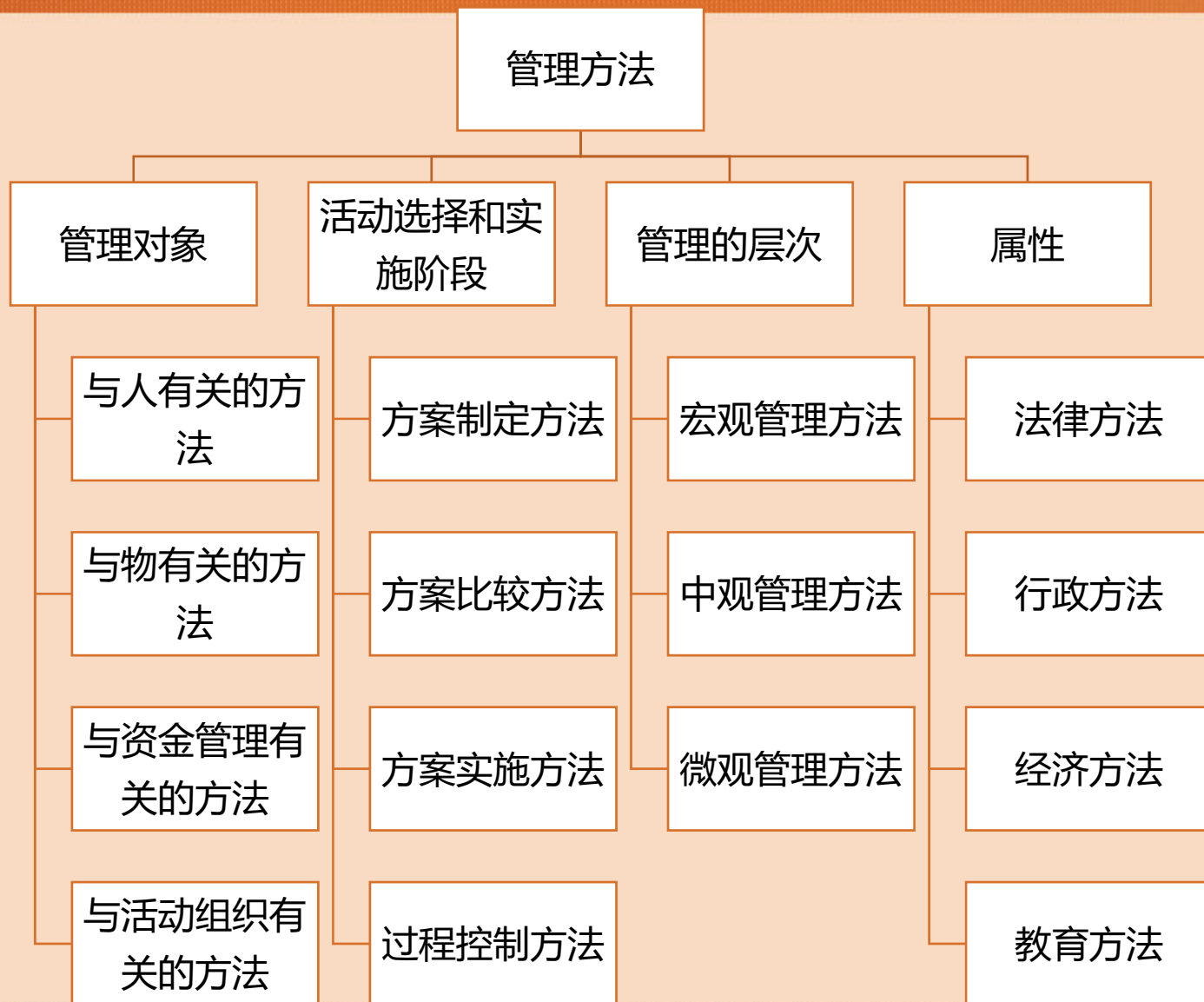


管理的基本原理——适度原理

管理活动中存在许多相互矛盾的选择，必须在两个极端之间找到最恰当的点，进行适度管理，实现适度组合。

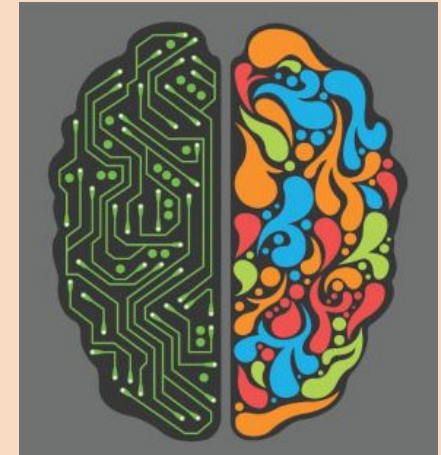


管理的基本方法



管理的基本方法

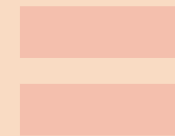
抽象地看，这些方法或者以理性分析为基础，或者以直觉判断为依据。



理性分析



直觉判断



管理的基
本方法

管理的基本工具

- 如果说管理的本质是规范和协调人的行为，那么管理者影响人的行为的手段无非两类：一类与**权力**有关，另一类与**组织文化**有关。
- 管理者既需要运用**权力直接规范**被管理者在组织中必须表现的行为，并对其进行追踪和控制，也需要借助**组织文化引导**组织成员在参与组织活动过程中不同时空的行为选择。

管理的基本工具

➤权力本是政治学研究的一个基本概念，它描述的是组织中的相关个体在一定时期内相对稳定的一种关系。



把权力的实质理解为命令与服从，则权力关系是单向的。

把权力的实质理解为影响力，则权力关系必然是双向的。



管理的基本工具

➤ **不完全平等**的权力地位是权力关系的基本特征。权力关系中相对权力地位或相对影响力不一样的原因是行为主体拥有的**权力资源**不同：专门知识或技能；经验和能力；个人品质；奖励或惩罚他人的可能性。

管理的基本工具

- 组织文化的核心是组织成员普遍认同、共同接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则。
- 组织文化一旦形成，对组织成员的行为影响就会是持续的、普遍的，而且是低成本的。作为一种低成本的管理工具，文化的发挥作用是无意识的。



管理活动的时代背景

- 管理活动与时代背景密切相关，是一个历史范畴，既反映时代背景，又是一定时代背景下的产物。全球化和信息化是当今世界的两大重要特征。作为新兴的经济大国，中国20世纪70年代末开始改革开放，引入市场机制，市场化因此逐渐成为中国经济生活的主旋律。

全球化



- 全球化管理者主要关心的是在不同文化之间的人员和思想的互动

信息化



- 企业资源计划 (ERP)、客户关系管理 (CRM)、供应链管理 (SCM)、办公自动化系统 (OAS)、云平台、大数据.....

市场化



- 现代企业制度：产权关系明晰；企业以其全部法人财产依法自主经营，自负盈亏；出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益；企业按照市场需求组织生产经营；建立科学的企业领导体制和组织管理制度。