

管理学原理

教师：申静（jshen@pku.edu.cn）

助教：王晨琳（2201111130@stu.pku.edu.cn）

思考：

- 1.什么是管理？
- 2.管理的基本职能是什么？
- 3.管理者是干什么的？

第一章 管理与管理者

- 一、管理的概念
- 二、管理的性质
- 三、管理的基本职能
- 四、管理者
- 五、管理学

一、管理的概念

1 定义

(1) 经典定义

(2) 现代定义

2 内涵的延伸

(1) 经典定义

20世纪初 - 50年代以前的
“过程论”

法约尔
戴维斯
古利特
纽曼
特里
孔茨/奥唐奈
麦克法兰

20世纪50年代后的
“多元论”

决策论：西蒙
协调论：孔茨
唐纳利
德鲁克
系统论：约翰逊
卡斯特
罗森茨威克

(2) 现代定义

管理是对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。

管理的内涵？

管理的四层含义

- 管理是为实现组织目标服务的——目的/决策论
- 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——基本职能/过程论
- 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标——任务：确保效率与效果/协调论
- 管理工作是在一定的环境下开展的——机会与威胁/系统论

2 管理内涵的延伸

(1) 系统化与权变管理

- 开放系统 (NIKE)
- 随机指宜 (APPLE)

(2) 变革化管理

- 推动有序变革 (OC, OD)
- 灵活和反应迅速的组织 (FLAT, Virtual Team)

(3) 全球化管理

- 经济一体化 (WTO)
- 全球性组织 (Multinational Corporation)

(4) 结论：多元化社会中无所不在的管理

第一章 管理与管理者

- 一、管理的概念
- 二、管理的性质
- 三、管理的基本职能
- 四、管理者
- 五、管理学

二、管理的性质

1 二重性：自然属性和社会属性

2 不同于作业工作：管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。

3 既有科学性又有艺术性：既需要管理的理论原则和基本方法去指导管理工作，同时还需根据实际情况发挥创造性的管理艺术。

第一章 管理与管理者

- 一、管理的概念
- 二、管理的性质
- 三、管理的基本职能
- 四、管理者
- 五、管理学

三、管理的基本职能

1. 计划

2. 组织

3. 领导

4. 控制

1 计划

定义：对未来活动进行预先策划。

工作内容：

- (1) 研究活动条件：内部能力和外部环境
- (2) 制定业务决策：确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标
- (3) 编制行动计划：具体行动和具体要求

2 组织

定义： 将计划**落实**到组织的每个环节和岗位的工作。

工作内容：

(1) 组织设计：

- 机构设计——岗位和职务，形成不同部门；
- 结构设计——规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2) 人员配备： 适当的人、适当的岗位、适当的工作。

(3) 组织运行： 发出工作指令，提供必备条件并维持组织运转。

(4) 组织监控： 调整与变革。

3 领导

定义： 利用组织赋予的权力和自身的能力去**指挥和影响**下属，为实现目标而努力工作的管理活动过程。

工作内容：

- (1) 领导行为
- (2) 激励
- (3) 沟通
- (4) 人力资源管理

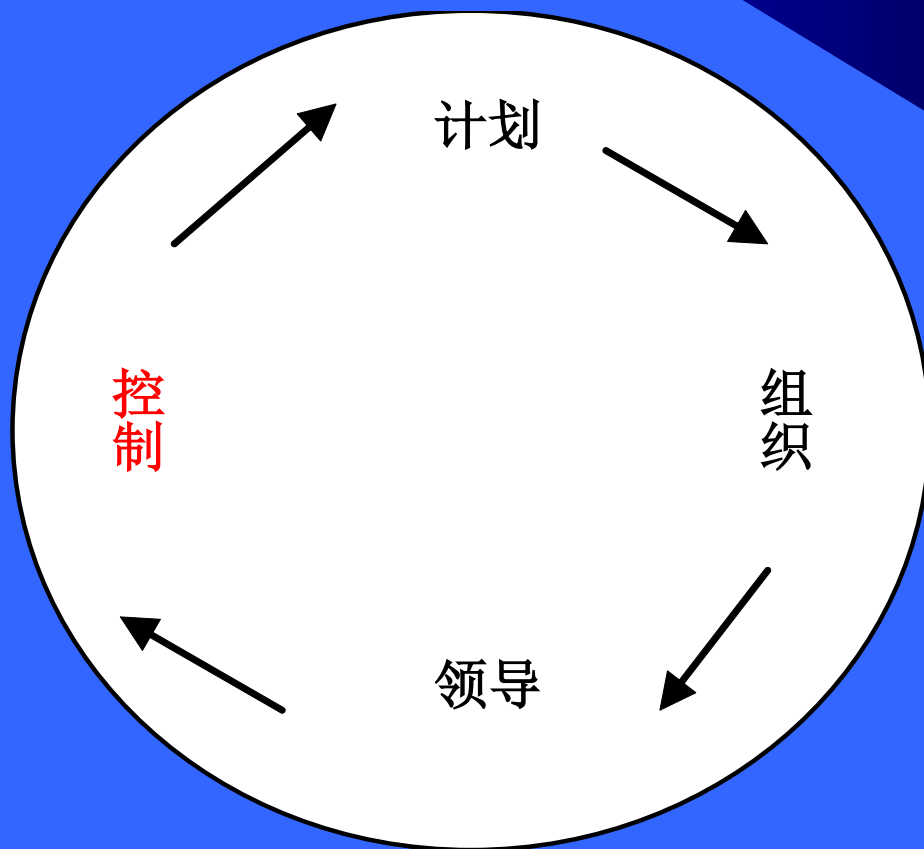
4 控制

定义：为了保证组织按预定要求运作而进行的一系列工作。

工作内容：

- (1) 检查和监督
- (2) 总结和调整

管理基本职能之间的关系



6 CSD管理体系的改进
问题闭环 回溯 持续改进

1 领导力

- CSD战略、方针、目标
- CSD政策、规则、标准
- 分层分级CSD管理授权
- CSD文化、激励、问责

2 策划

- 应对风险和机遇的措施
- CSD实现方案规划
- 变更策划

华为可持续发展
管理体系框架

4 流程运营

- 主业务流程
(IPD、LTC、ITR) 运营
- 全过程CSD管理
(将CSD要求构筑在流程中)
- 全价值链可持续发展
(供应商/合作方)

5 绩效评估

- 客户满意度调查
- 成熟度评估
- 度量、分析和评价
- CSD审核
- 管理评审

3 组织与能力支撑

质量与运营组织 能力建设 基础设施 知识管理 文件管理

商业环境
利益相关方
客户

要求

满意

商业环境
利益相关方
客户

管理职能的深化

决策职能：

- 每一基本职能都是由决策的制定和决策的执行所组成
- 决策渗透于管理的所有职能中

决策论-目的-战略管理

创新职能：

- 使组织的作业工作和管理工作都不断有所革新和有所变化
- 适度的维持与适度的创新的平衡

系统论-机会/威胁-知识管理

第一章 管理与管理者

- 一、管理的概念
- 二、管理的性质
- 三、管理的基本职能
- 四、管理者
- 五、管理学

四、管理者

- 各种观点

- 类型

- 技能要求

四、管理者——各种观点

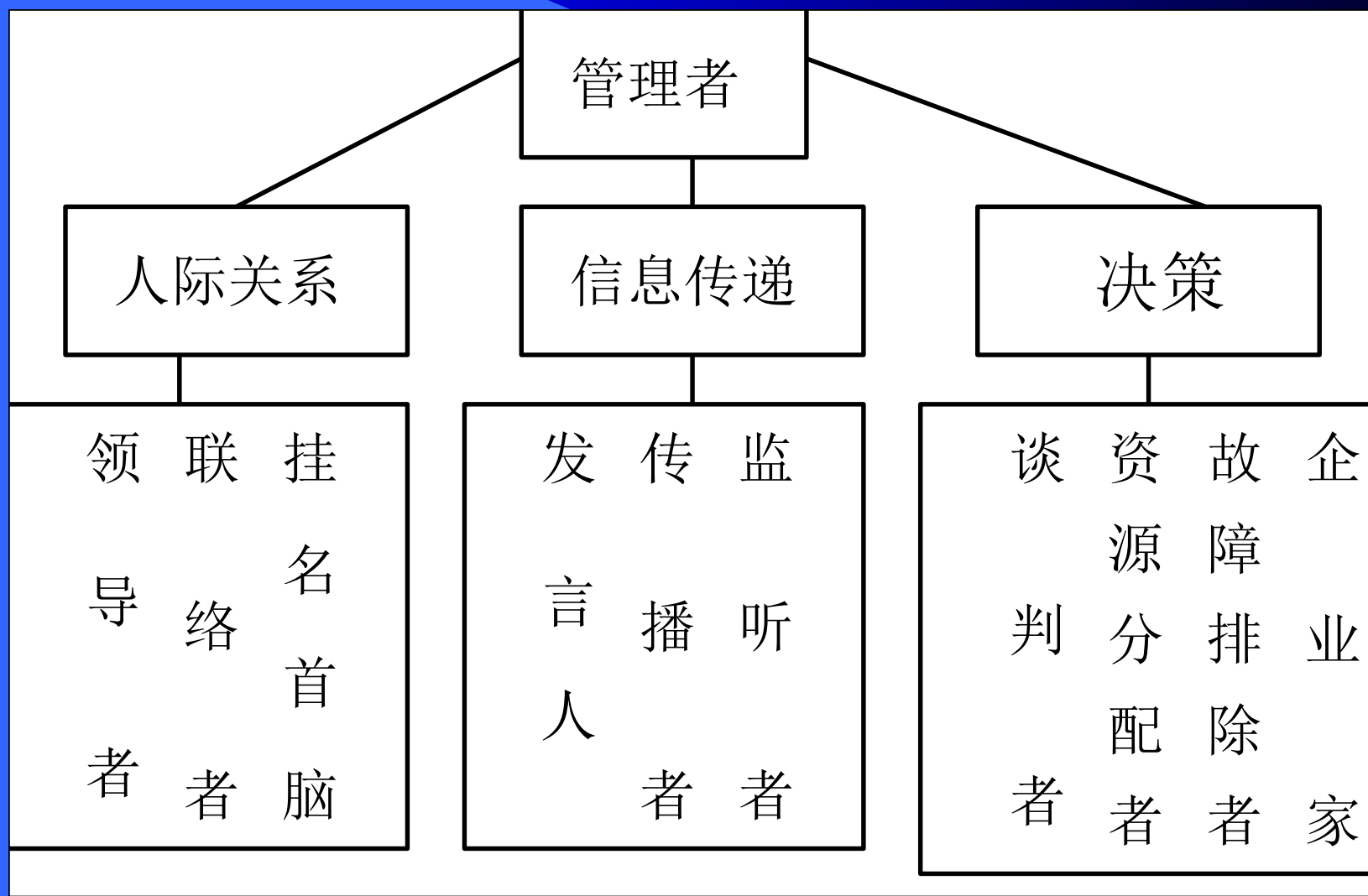
1 职能论

- 法约尔
- 古利克（Gulick）：POSDCORB（计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算）

2 任务论（Drucker）

- **两项特殊任务**：创建一个其各组成部分的总和的整体；协调当前的和长期的利益要求。
- **五项基本作业**：目标、组织、激励和沟通、标准、培养。

3 角色论（Mintzberg）



正式权威

独特地位

中心地位

四、管理者——类型

按管理层次划分

1. 高层管理人员
2. 中层管理人员
3. 基层管理人员

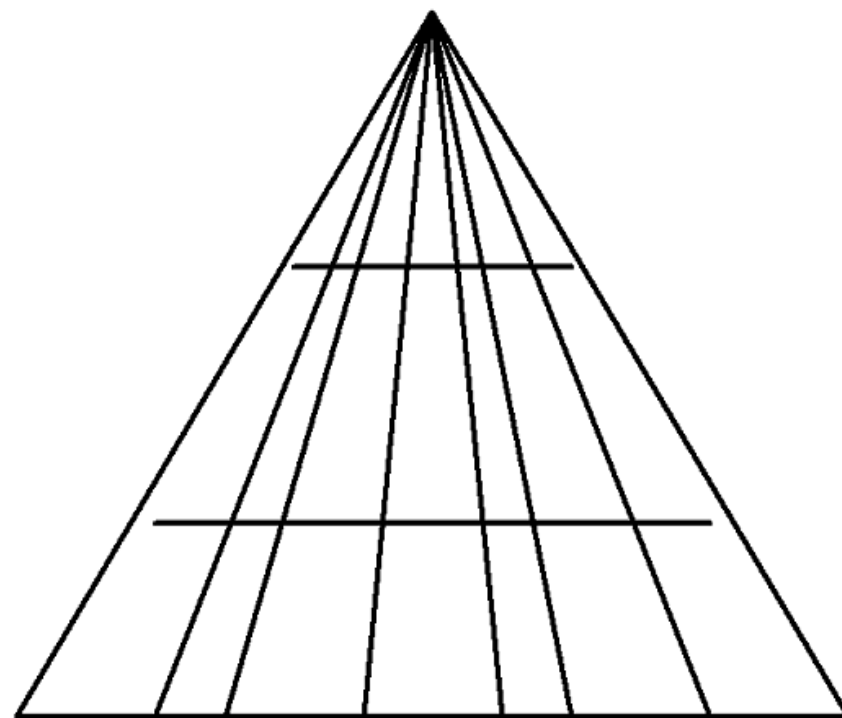
按管理领域划分

1. 综合管理人员
2. 专业管理人员

高层

中层

基层



后勤

R&D

生产

营销

财务

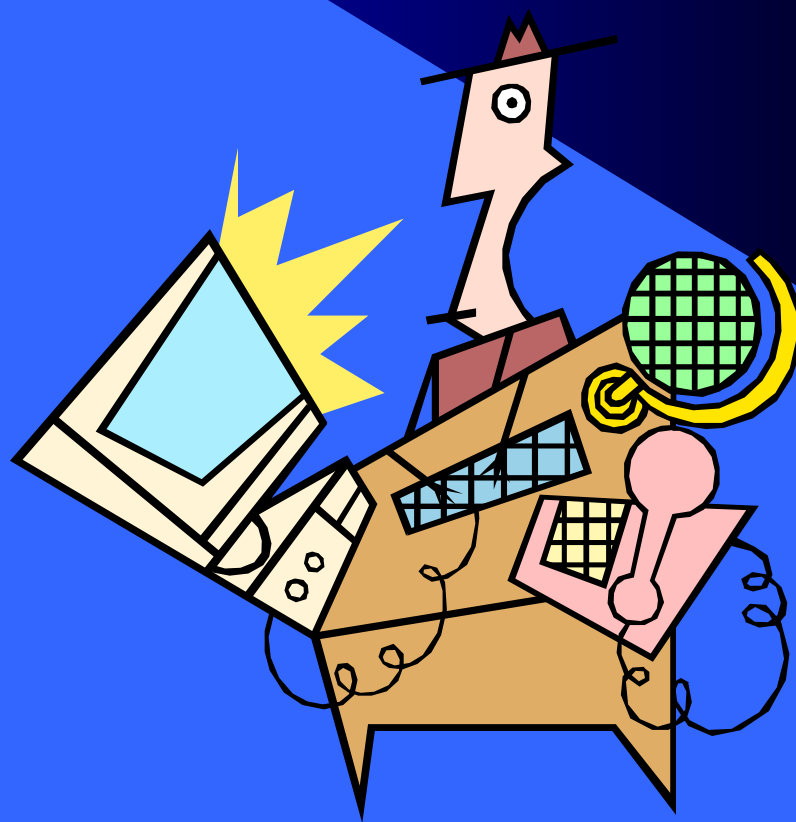
人事

两类管理者的关系

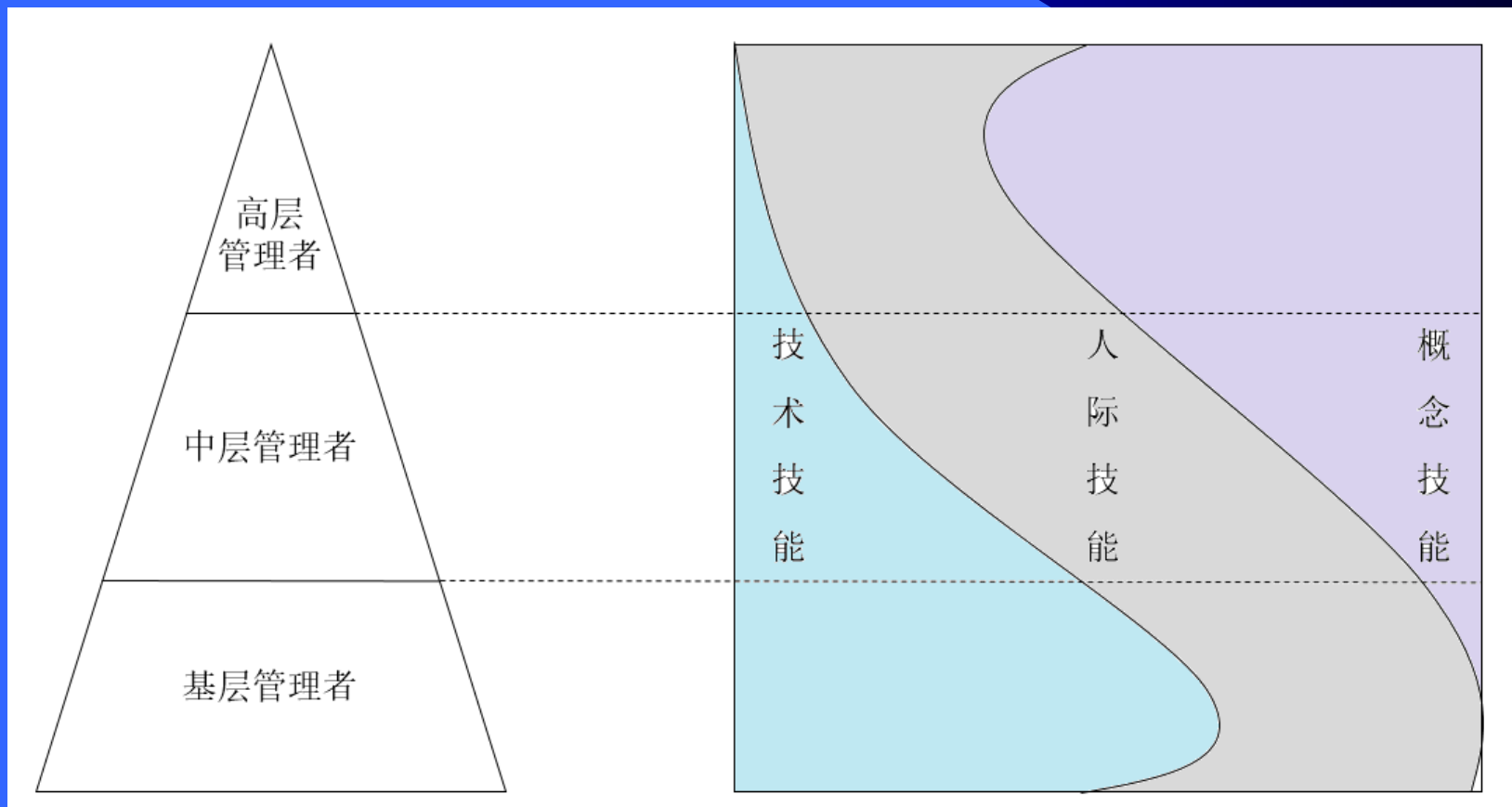
四、管理者——技能要求

不同层次的管理者具备相应的管理技能：

- ✓ 技术技能
- ✓ 人际技能
- ✓ 概念技能



不同层次管理者的技能结构



第一章 管理与管理者

- 一、管理的概念
- 二、管理工作的性质
- 三、管理的基本职能
- 四、管理者
- 五、管理学

五、管理学

- 广义的管理活动

在特定的处境中，把有限的资源用于可选择的、有竞争性目的的活动。

- 狭义的管理活动

管理活动发生在组织之中。

管理学——寻找狭义管理活动的共同点

- 集中分析与探讨与某一类特定活动有关的管理过程。
- 管理过程：
 - ✓ 确定组织目标
 - ✓ 提出行为规范
 - ✓ 交互式的信息传递与反馈
 - ✓ 完成任务
- 管理过程的共同性——一般性学科

管理学的特点

- 综合性学科
- 应用性学科
- 不精确性学科
- 是一门科学，又是一门艺术。

为什么要学习管理学？

- 管理者的普遍存在：管理者在所有类型组织的所有层次和所有领域内工作。
- 常识管理：通过系统学习可以极大提高管理常识。
- 经验管理：学习别人的经验。

怎样学习管理学？

- 用开放的眼光，了解管理理论所应用的其它学科的理论与方法。
- 把学到的管理学知识应用到实践中去。
- 在应用和学习的时候，根据具体的实际情况观察和思考。
- 只要是拥有特定目标的组织，管理学的应用就能发挥指导性作用。