
管理学



为什么要学管理学？



你的职业目标？

- 做专业（走技术路线）：
 - 研发、会计、质量、生产、采购等
- 当领导（走管理路线）：创业、各层次管理者（如CEO、研发部经理等）



现实是：

- 你总要工作，总要在组织中工作
- 你要么管别人，要么被别人管



组织生存现状

- 大企业平均寿命：欧美40年，日本58年
- 中小企业平均寿命：美国8.2年、日本12.5年
- 中国企业平均寿命——民营企业3.7年；大企业7-9年，中小企业2.5年（2016年，民营企业在内资企业中占比超过90%，民营企业500强中，浙江位列榜首，为134家；2016年工商注册登记的中小企业占比约99%）。

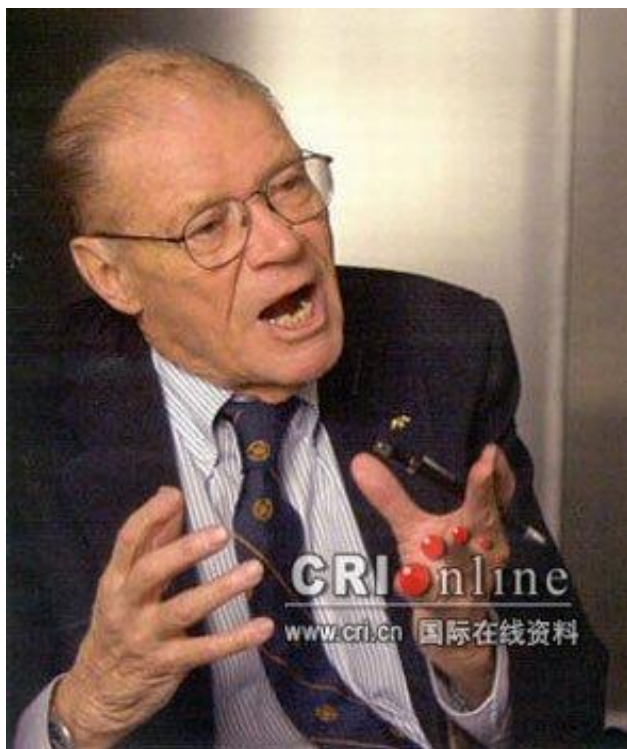
—— 来源：刘兴国，中国经济网—《经济日报》，2016年06月01日

管理重要吗？

相关调研结果显示：

- 美国邓恩和布兹特里斯信用分析公司调研结果表明，有**90%**破产企业是由于管理不善所致
- 我国企业中**80%**以上的亏损企业是由于管理不善所致





美国前国防部长麦克
纳马拉曾说：“美国
经济的领先地位三分
靠技术、七分靠管
理。”

麦克纳马拉（1916-2009）

教学内容

| 序号 | 授课内容 | 课时 |
|----|---------------|----|
| 1 | 第一讲 管理概论 | 3 |
| 2 | 第二讲 管理者的职责与素质 | 3 |
| 3 | 第三讲 正确决策 | 2 |
| 4 | 第四讲 工程伦理 | 1 |



第一讲 管理概论



- ◆ 1 管理及其实质
- ◆ 2 组织及其管理



1 管理及其实质

- 什么是管理？
- 什么是好的管理？
- 如何做好管理？
- 管理：手段还是目的？
- 管理学科的特点



1.1 什么是管理？



① [讨论]管理是什么？



结论：不同的人对同一问题会有不同的看法

1.1.1 管理的表现形式

[思考题]

现实生活中
从事管理工作的人平时
在做什么？

现象

- 吃饭应酬——公关
- 开会讨论——决策
- 计划组织——分配资源
- 与人谈话——做思想工作
- 审核签字——监督把关
- 考核奖惩——激励

分析

从管理工作的表现形式看，管理工作确实呈现出了多样化现象

- 而且正是由于管理工作表现形式的多样化，使人们在面对管理时会觉得无从着手，难以理解。

结论1

从形式上看，
管理是一个说
不清楚的东西



1.1.2 管理的工作内容

[思考题]
各项管理工作之间
有否共同之处?

分析

总结

- 公关——协调组织与组织之间关系;
 - 决策——协调目标之现状与目标之间关系;
 - 计划——协调目标与资源、活动与活动之间关系;
 - 沟通——协调人与人、组织与组织之间关系;
 - 考核——协调计划与实绩之间关系
- 从管理工作的内容看，不同的管理工作有多少种表现形式，其实质内容都是一致的，那就是**协调**。
- 管理工作表现形式的多样化是由于管理协调对象的多样化所导致的。

结论2

从内容上看，
管理就是协调



① [讨论] 为什么需要管理

[思考题]
为什么作为
个人也需要
管理?

人的欲望 ← 投入 ← 人的资源

无限的

有限的

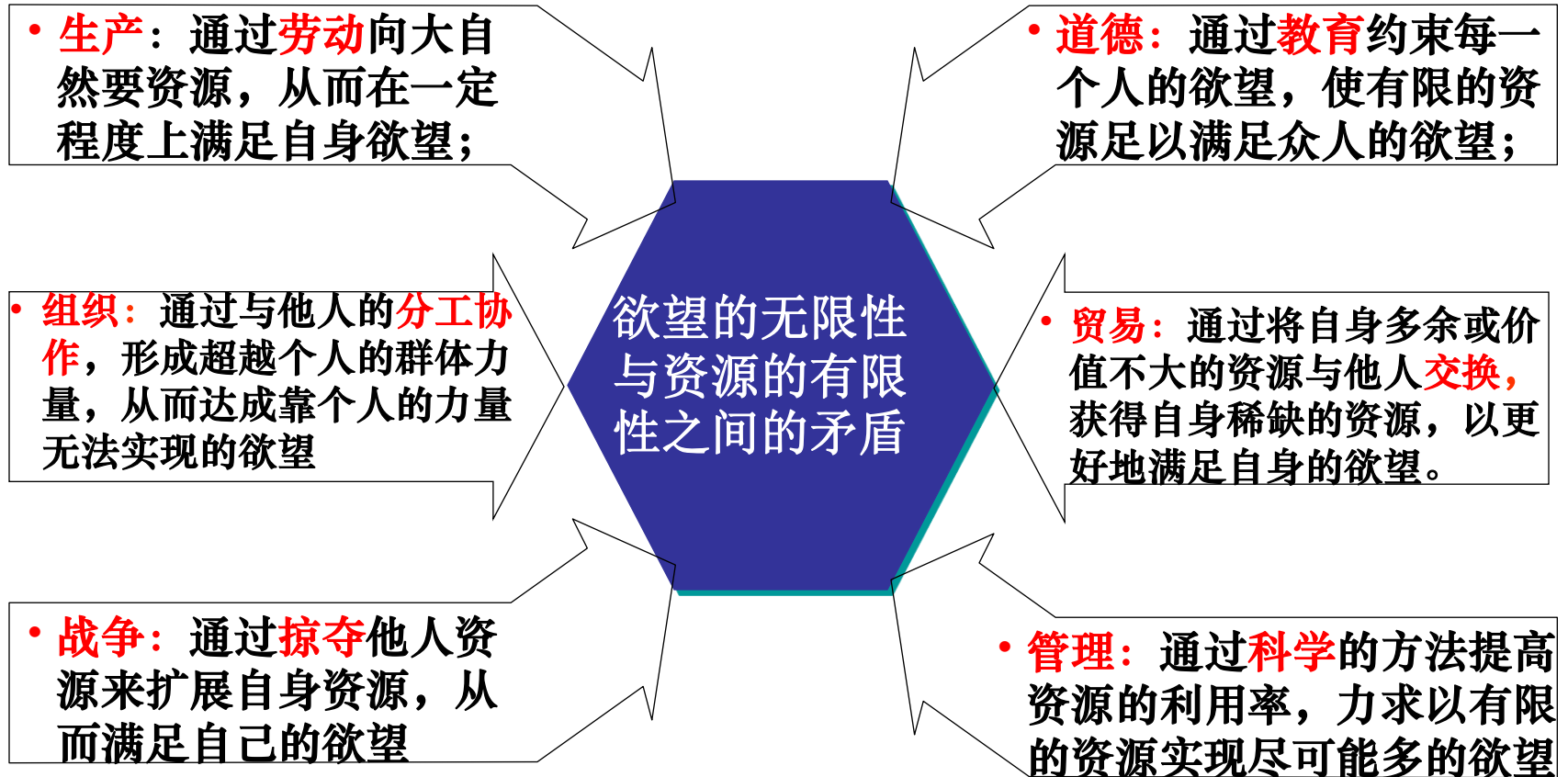
矛盾

人类的难题
如何协调人类欲望
的无限性与所拥有
的资源的有限性之
间的矛盾

协调

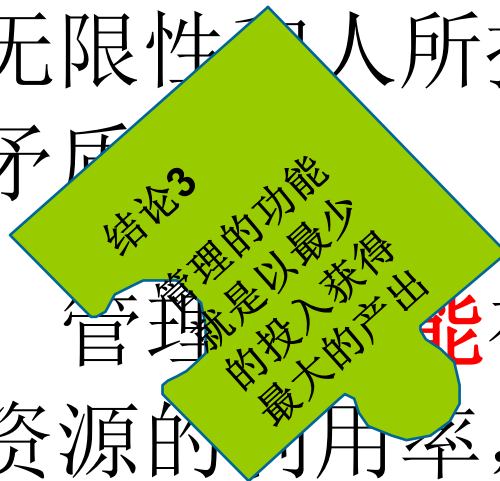
[讨论题]
有哪些可能
的协调方法?

可能的协调方式



1.1.3 管理产生的原因和功能

- 产生的原因：管理产生的根本原因是由于人的欲望的无限性和人所拥有的资源的有限性之间的矛盾。
- 管理的功能：管理的功能就是以最少的投入获得最大的产出。管理在于通过科学的方法来提高资源的可用率，从而达到以有限的资源实现尽可能多的欲望的目的。

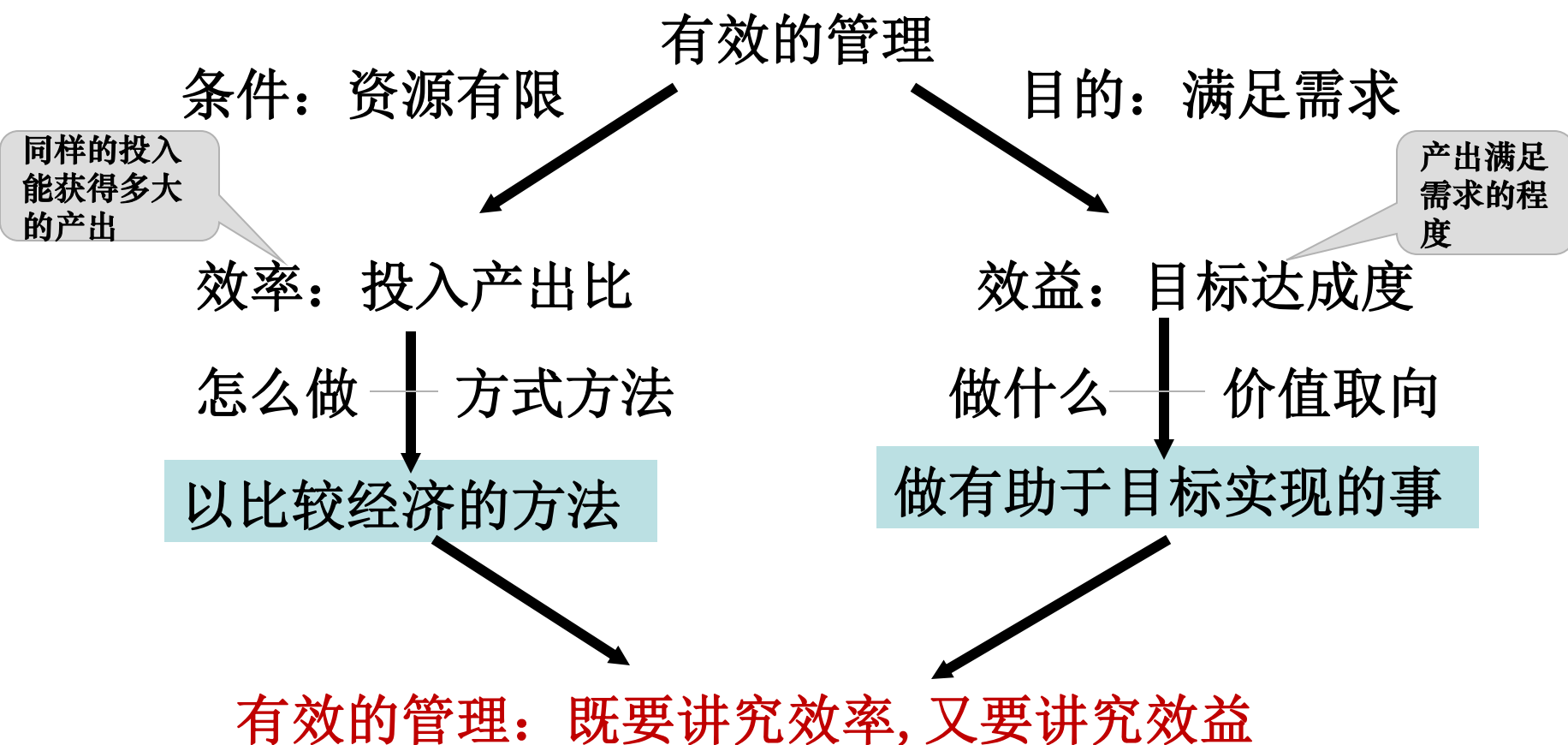




1.2 什么是好的管理？



衡量管理好坏的标准



- 什么事情是应该做的，取决于价值取向与目标定位
- 如何做好事，取决于方式方法的运用
- 光注重效率而不注重效益，是：**碌碌无为**
- 光注重效益而不注重效率，是：**得不偿失**





当效率和效益产生矛盾的时候，谁是第一位的？

效率与效益相比，**效益**是第一位的



有效的管理就是：

做好对的事





1.3 如何做好对的事？



如何做好对的事？

管理理论认为，主要是通过做好一系列的基本管理工作。



管理职能（管理过程中的要素、基本步骤或手段）



基本的管理职能通常包括为**计划、组织、领导、控制**四大职能



如何进行有效的管理

创新：持续改进完善

计划
工作

组织
工作

领导
工作

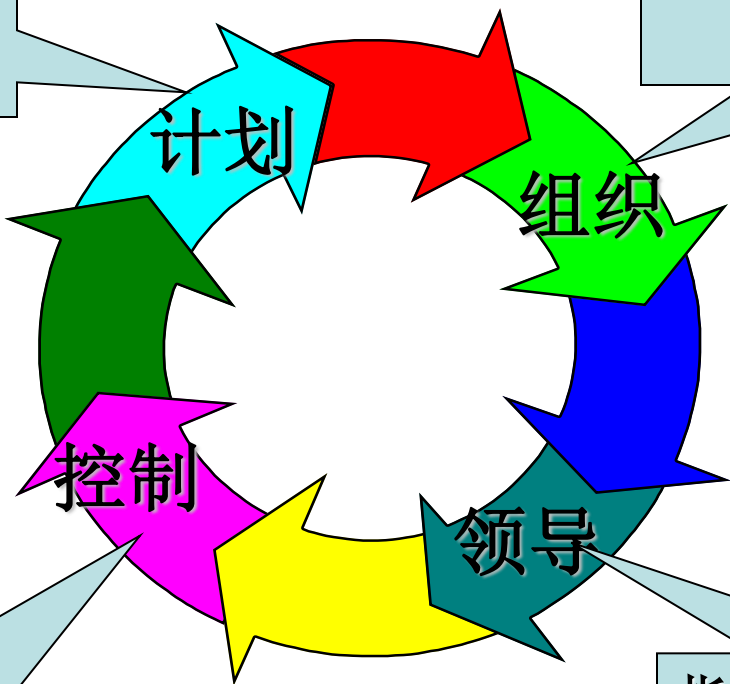
控制
工作

科学的决策



确立目标及目标实现的途径（有限资源的合理配置）

合理的分工协作关系的确立（贯彻落实）



结论5
管理是由计划、组织、领导、控制等职能组成的系统过程

检查工作，纠正偏差（纠正偏差）

指导和激励组织成员完成组织目标（协调关系、调动积极性）



管理是由计划、组织、领导和控制等职能所组成的一个不断循环的过程

管理的四个职能之间还是相互包容的



管理是由计划、组织、领导、控制等职能组成的一个**系统**的过程



管理是一个系统的过程

- 正因为管理是一个系统的过程，因此，单纯地做好其中的一、二项管理工作或不能将各项工作联结成为一个系统，管理仍然达不到应有的效果。
- 启示：管理要注重**抓瓶颈、搭平台、做系统**。即抓管理要从分析组织管理的薄弱环节或公认问题着手，并实施系统管理。





1.4 管理是手段还是目的？





思考：如何对待规章制度？

- 规章制度能否违反？
- 对违反规章制度的行为，应该如何处理？



案例分析：1-1谁来承担损失

【案例讨论】

1. 从案例这一事件中，对于该书城“超过7天不予退，只能换”的规定，书城营业员、负责人始终坚持遵照执行，他们的做法有错吗？为什么？
2. 如果你是该书城负责人，对田野的退书要求，你认为应该怎样处理？

如何对待规章制度



- 原则：在一般情况下，照章处理
在特殊情况下，酌情处理
- 特殊范围：目标一致；规章失效
- 酌情原则：目标有利原则
- 前提：情况**紧急**且条件**确认**
- 责任：后果自负

小结

- 规章制度是一种重要的管理手段，没有规矩，不成方圆
- 规章制度仅仅是一种手段而已，不能为了维持规章制度的严肃性而置组织目标与不顾
- 要发挥规章制度有利的一面，避免其不利的一面，有赖于规章制度的正确设计和全体员工对规章制度的正确理解



管理的本质

结论6:

管理是实现目标的一种手段

管理是人们为了有效地实现目标而采用的一种手段

管理本身不是目的

管理是一种工具

不能为了管理而管理 管理效果取决于管理者的管理水平



**有效管理的核心是提高管
理者的素质**



总结：何为管理



管理的定义

- 通过综合运用人力资源和其他资源, 以有效地实现目标的过程。

总结

- 管理是人们通过综合运用人力资源和其他资源，以有效地实现目标的过程；
- 有效管理要求**既讲究效率又讲究效益**；
- 管理是一个由计划、组织、领导、控制等职能所组成的一个**系统过程**；
- 管理的实质是人们为了有效实现目标而采用的一种**手段**。





1.5 管理学的特点



1.5.1 管理学科体系的构成

| 研究对象 层次 研究范围 | | 营利性组织 | 非营利性组织 |
|-----------------|---------|---------|-----------|
| 微观 | 单个组织或活动 | 工业企业管理学 | 社团管理学 |
| 中观 | 一类组织或活动 | 工业经济管理学 | 行业管理学 |
| 宏观 | 一群组织或活动 | 国民经济管理学 | 非营利性组织管理学 |
| 基础 | 所有组织或活动 | 管理学 | |



1.5.2 管理学的概念

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。

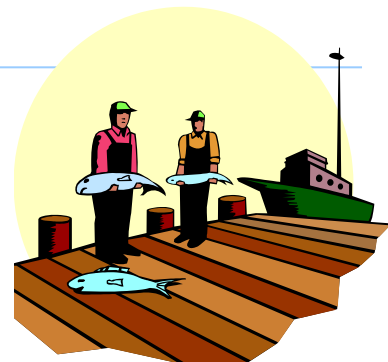
管理学是以所有的组织的**共有管理问题**作为研究对象的，研究的是组织管理的一般问题。它所提出的管理基本原理、基本思想和基本原则是各类管理学科的概括和总结，它是整个管理学科体系的**基石**



1.5.3 管理学的特点

1. 管理学是一门**不精确的科学**
2. 管理学是一门**综合性科学**
3. 管理学是一门**实践性很强的应用科学**
4. 管理学是一门发展中的科学



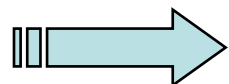


主题讨论：管理是科学 还是艺术？



第一讲 管理概论

◆ 1 管理及其实质



◆ 2 组织及其管理



2 组织及其管理

- 什么是组织？
- 为什么要建立组织？
- 为什么组织成员要承担自身职责？
- 组织为什么需要管理？





2.1 什么是组织？

- 哪些是组织？举例
- 组织有些什么特征？

组织的特征

- 由一群人组成 (≥ 2) —— **组织成员**
- 有一个明确的目的 (即 **组织宗旨**)，并以一个或一组目标来表示共同的目标 —— **组织目标**
- 有一个系统化的结构，用以规范和限制组织成员的行为 —— **组织结构**

组织：

是人们为了实现某一特定的目的而形成的一个系统集合



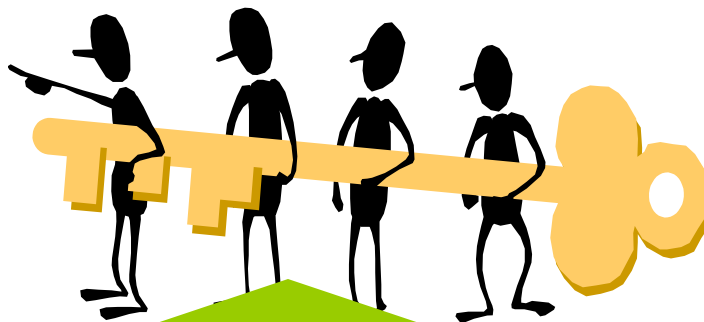


2.2 为什么要建立组织？

- 组织的功能是什么？
- 怎样才能发挥组织的作用？



组织运行的机制



功能：克服个人力量的局限性，
实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标。

手段：通过分工，充分发挥各人特长；
通过协作，形成集团力量。

•组织成员能力互补

•组织成员志同道合

机制：组织成员双向选择、自由组合

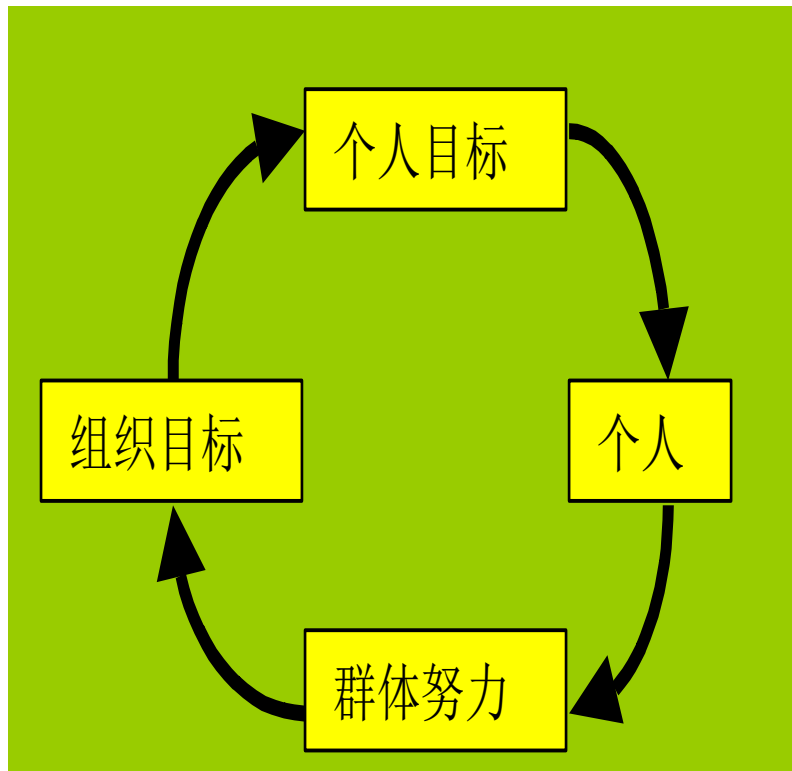




2.3 组织成员的职责？

- 为什么我们要加入组织？
- 我们与组织的关系是什么？
- 自然人与组织人的区别在哪里？
- 为什么组织成员要承担自己的职责

组织与个人之间的关系



- 能够在一定程度上实现个人目标是一个个人之所以愿意留在一个组织中的根本原因。
- 个人目标的实现程度取决于通过群体努力而得到的组织目标的实现程度。

组织的实质

- 组织从本质上而言，是一个**利益共同体**
- 在一个组织中，损人必损己；
- 人们对组织的关心，归根到底是出于对自己在这个组织中的利益的关心



总结：组织成员应承担起自己的责任

- 组织是一个利益共同体，组织成员为了实现各自的目标而走到了一起
- 组织通过分工协作发挥群体力量，组织成员不仅应做好自己份内的工作，而且要有协作意识和团队精神
- 组织成员个人目标的实现取决于组织目标的实现程度，因此每一个组织成员都应尽心尽责为组织目标的实现而努力





2.4 组织为什么需要管理？



组织为什么需要管理？

- 组织由一个一个个个体组成
- 每一个个体相互之间
 - 认识不同----思想
 - 追求不同----利益
 - 能力不同----工作分配
 - 个性不同----配合协调
- 资源有限----如何使用、决策----目标最大化
- 组织管理：将不同的个体团结在一起，以有限的资源实现尽可能高的组织目标，以更好地满足每一个个体的需求--**平凡的人创造不平凡的绩效**



总结

- 组织的功能在于克服个人力量的局限性，实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标；
- 组织是一个利益共同体，组织成员为了实现各自的目标而走到了一起；
- 组织成员个人目标的实现取决于组织目标的实现程度，因此每一个组织成员都应尽心尽责为组织目标的实现而努力；
- 组织管理就是将不同的个体团结在一起，以有限的资源实现尽可能高的组织目标，以更好地满足每一个个体的需求- **平凡的人创造不平凡的绩效**



本讲回顾

- 管理是人们通过综合运用人力资源和其他资源，以有效地实现目标的过程；
- 有效管理要求**既讲究效率又讲究效益**；
- 管理的实质是人们为了有效实现目标而采用的一种**手段**；
- 组织是一个**利益共同体**，组织成员为了实现各自的目标而走到了一起
- 组织成员个人目标的实现取决于组织目标的实现程度，因此每一个组织成员都应尽心尽责为组织目标的实现而努力
- 组织管理就是将不同的个体团结在一起，以有限的资源实现尽可能高的组织目标，以更好地满足每一个个体的需求
- 平凡的人创造不平凡的绩效

