

免费提供

★★★ 精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengzy.com

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

管理学基础

主编 刘艳



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

X-B

辽宁省职业教育“十四五”规划教材



管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主编 刘艳

- ◎ “互联网+”教材，链接丰富的资源
- ◎ 管理学基本理论与经典案例有机结合
- ◎ 从应用和实践出发，注重管理技能的培养



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

ISBN 978-7-5504-4034-0



9 787550 440340 >

定价: 45.00元

策划编辑: 关振兴
责任编辑: 陈佩妮
责任校对: 乔雷
装帧设计: 刘文东

辽宁省职业教育“十四五”规划教材

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主编 刘 艳



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/刘艳主编.—成都:西南财经大学出版社,2019.8
(2024.6重印)

ISBN 978-7-5504-4034-0

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理学—高等职业教育—教材
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第152528号

管理学基础

主编 刘艳

策划编辑:关振兴

责任编辑:陈佩妮

责任校对:乔雷

装帧设计:刘文东

责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://cbs.swufe.edu.cn
电子邮件	bookcj@swufe.edu.cn
邮政编码	610074
电 话	028-87353785
印 刷	大厂回族自治县聚鑫印刷有限责任公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	16.5
插 页	2 页
字 数	396 千字
版 次	2019年8月第1版
印 次	2024年6月第6次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-4034-0
定 价	45.00 元

版权所有,翻印必究。



前言

Preface

在现代社会中,只要有组织就存在着管理,只要在组织之中,每个人都会涉及管理,管理无处不在。不管从事何种职业,无论职位高低,每个人每天都在进行着有意识和无意识的管理活动。管理是人类基本的活动之一,广泛存在于现实社会生活之中,并成为一切组织活动中必不可少的组成部分。管理学作为一门运用多个领域的知识和方法研究、分析与论述管理的科学,为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法。管理学广泛的指导性使其成为一门普及性的科学。

管理是与人类社会的生产和公共生活相伴而生的活动。随着社会共同劳动规模的日益扩大,劳动分工协作的日益精细化,社会化大生产的日趋复杂,管理在人们社会生活中的作用日益凸显,科学、民主、高效的管理早已经成为人类社会发展和文明进步的重要途径,成为社会运行和职业分工的专门领域。在生产和生活的过程中,人们为了能更有效地实现组织目标或个人愿望,需要通过各种途径去探索、总结和学习管理的经验,这就促进了管理学的理论和实践不断发展。

本书以党的二十大精神为指引,根据高等职业教育教学的要求,本着体现内容的系统性、理论的够用性、实训的可操作性等特色的宗旨,通过设置“知识目标”“能力目标”“导入案例”“资料卡”“案例赏析”“项目小结”“巩固与提高”等栏目安排教材的体系、结构、布局,尽量做到融知识、能力、素质教育为一体,突出职业型和应用型人才培养的特点,以适应培养高等职业院校学生管理素质和管理技能的需要。

本书学时分配建议如下表所示。

内 容	学时分配	
	理 论	实 践
项目一 管理、管理者与管理学	3	1
项目二 管理理论的形成与发展	4	1
项目三 计划	3	1
项目四 组织	4	1
项目五 领导	3	1
项目六 控制	4	2
项目七 决策	4	2
项目八 激励	4	1
项目九 沟通	3	1
项目十 人员配备	4	1
合 计	36	12

本书由沈阳职业技术学院刘艳主编。全书系统地介绍了与管理有关的基本理论、基本职能和应用方法。项目一、项目二属于管理基础部分,主要介绍了管理、管理者、管理学及管理理论的形成与发展。项目三至项目六属于管理职能部分,主要介绍了管理的四大职能,即计划、组织、领导和控制。项目七至项目十属于管理应用部分,主要包括决策、激励、沟通和人员配备。

在本书的编写过程中,编者直接或间接地参考了相关书籍及网络资源,在此向相关作者表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,恳请广大读者批评指正,以便我们改进与完善。

编 者



目 录

Contents

项目一	管理、管理者与管理学	1
任务一	管理	2
任务二	管理者	9
任务三	管理学	16
项目二	管理理论的形成与发展	25
任务一	西方管理思想的形成与发展	26
任务二	中国管理思想的形成与发展	38
任务三	现代管理的发展趋势	43
项目三	计划	50
任务一	计划概述	51
任务二	计划的编制	56
任务三	目标管理	66
项目四	组织	79
任务一	组织概述	80
任务二	组织设计	88
任务三	组织变革与发展	95
项目五	领导	106
任务一	领导概述	107
任务二	领导理论	112
任务三	领导艺术	121
项目六	控制	130
任务一	控制概述	131
任务二	控制的过程	138

任务三 控制方法····· 144

项目七 决策 154

任务一 决策概述····· 155
 任务二 决策的分类与程序····· 162
 任务三 决策的方法····· 167

项目八 激励 180

任务一 激励概述····· 181
 任务二 激励的基本理论····· 186
 任务三 激励管理····· 194

项目九 沟通 206

任务一 沟通概述····· 207
 任务二 沟通障碍及克服····· 216
 任务三 冲突与谈判管理····· 224

项目十 人员配备 235

任务一 人员配备概述····· 236
 任务二 人员招聘与培训····· 240
 任务三 绩效管理与薪酬管理····· 251

参考文献 260

管理、管理者与管理学

- 掌握管理的概念和特征；
- 掌握管理的性质和职能；
- 了解管理者的分类；
- 掌握管理者的角色应具备的素质和基本技能；
- 理解学习和研究管理学的重要意义。

- 能够运用管理的理念思考和分析问题；
- 能够通过管理的职能分析管理活动的本质；
- 能够区分管理者的角色；
- 能够熟练运用学习和研究管理学的方法。

优秀的企业家

优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长。在他上任之初,由于企业经营困难,有2 000多名职工要求调走,另谋出路,许多仍旧来上班的职工心也不在厂里。马恩华没有怨职工,他说:“职工的凝聚力涣散,关键是领导没有把大家的心凝聚在一起。企业越是困难的时候,领导越要关心职工的疾苦,这样职工才能和企业共渡难关。”他任厂长的第二天,就到职工反映问题较多的食堂与食堂管理人员研究如何提高饭菜质量。他让厂工会建立职工家庭经济、住房条件、健康状况等小档案,并定期调阅,实实在在地为职工解决实际困难,排除后顾之忧。他赢得了职工的信任,也充分调动了职工的劳动积极性和主动性。经过10年的努力,他使一个濒临倒闭的企业焕发了生命力,并达到全国同行业一流水平,实现的利润居全国同行业之首。

马恩华为国家和人民创造了财富,他当厂长的10年间,始终在住房面前不伸手,在金钱面前不动心,在生活待遇面前不特殊。因积劳成疾,马恩华不幸病逝。这位曾荣获“全国劳动模范”等光荣称号的企业领导者,被誉为“社会主义企业家”。

案例提示:管理是一项非常复杂的工作,企业管理者往往面临着工作繁重、活动琐碎、时间紧迫、责任重大等情况。如何做好管理工作,是摆在管理者面前的一道难题。在现代社会,管理工作对企业的经营至关重要。学会管理的基础知识,掌握管理的基本技能,逐步培养管理的能力和素质,是做好管理工作、提高管理效率的基础和前提。

任务一 管 理

一、管理的概念

管理是指在一定的社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心,通过计划、组织、领导、控制等职能活动,对组织的各种资源进行有效的配置和协调的过程。这个定义包含了以下几个基本观点。

(一) 管理的主要目的是实现预期的目标

整个管理活动就是围绕实现组织目标而进行的一系列社会活动。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。离开了目标讲管理就是空谈。

(二) 管理必须在一定的组织中进行

各种各样的组织都不会无缘无故地产生,当个人的目标仅仅凭借自己的努力无法实现的时候,往往需要寻找他人合作,这就形成了组织。组织一经出现,个人目标就变成了组织目标。组织内各成员的观念、行动不可能自发地一致,因此一个组织细致的专业化分工和密切的合作要有一定的章程、规范。离开了组织,管理就成了一句空话。

(三) 管理的任务是实现组织各种资源的有效配置

组织要实现自己的目标,需要把各种资源集合起来综合运用。组成组织资源的要素有很多,有人力、财力、物力、资源等硬要素,也有科学技术、智慧、管理等软要素。若各种要素量足、质优就有利于组织目标的实现。即使组织中某项要素弱一些,只要管理做得好,也能使其得到补偿。但是如果仅有要素的量足、质优,而管理这个“黏合剂”不佳,不能实现对要素的最佳组合,也难以达到组织目标。可见,管理就是对资源的配置和协调工作。

(四) 管理的中心是协调人与之间的关系

在一个组织的人和人、人和物的组合中,它们所处的地位并不是平等的。在现代社会中,科学技术在社会经济发展中所处的地位日显突出,人是科学技术的载体,人与人之间的协调无疑处于领先地位。人际关系协调好了,能激励人的主观能动性,充分发挥每个人的聪明才智;能减少内耗,形成合力;能实现优势互补,克服各种困难,实现组织目标。

(五) 管理需要各环节的协调

计划、组织、领导、控制是管理的基本职能,也是管理的基本环节,它们彼此之间并不是孤立存在的,而是互相联系、互相影响、互相渗透和互相包容的。做好各项管理工作,应当把握好每个管理环节,做好各个管理环节之间的协调。



管理的定义

关于管理的定义,许多中外学者从不同的研究角度出发做出了不同的解释。

(1) 美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:“管理就是设计和保持一种环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

(2) 法国著名管理学家亨利·法约尔(Henry Fayol)认为:“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。”

(3) 美国管理学家、决策学派的代表人物、诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙(H. Simon)认为:“管理就是决策。”

(4) 美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯(S. P. Robbins)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。”

(5) 美国著名管理学家、哈佛大学管理学教授彼得·德鲁克(P. F. Drucker)认为:“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”

(6) 我国管理学者周三多认为:“管理是社会组织为了实现预期的目的,以人为中心进行的协调活动。”

(7) 我国学者杨文士、张雁认为:“管理是一定组织中的管理者通过计划实施、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

(8) 我国学者芮明杰认为:“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,故它们可以归入管理的范畴,但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因而它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。”

二、管理的特征

(一) 管理的主体是管理者

管理者是在管理中指挥和领导他人活动的人,他们构成了管理活动的主体。在现代条件下,管理主体呈现多样性的特点,既包括国家的统治者、政府的领导者、生产资料的所有者及由他们以各种形式委托的代理人,也包括各种非政府的公共组织的领导者。管理主体可以是以个体形式存在的领导者,也可以是以集体形式出现的决策者和领导者。

(二) 管理活动是在特定的组织内外部环境约束下进行的

任何组织都存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的约束。所谓外部环境,主要是管理者所管理的组织面对的自然环境和社会环境。其中,自然环境包括生产力水平、自然资源状况、气候和地理状况等;社会环境包括特定的社会文化、制度、法律和政策等。所谓内部环境,是指管理者所管理的内部状况,包括组织性质、组织制度、人员状况、组织技术水平等。

(三) 管理采用的措施是四项基本活动

管理采用的措施是计划、组织、领导和控制这四项,它们又被称为管理的四大基本职能。所谓职能,是指人、事物或机构应有的作用。管理的职能是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。每个管理者工作时都是在执行这些职能中的一个或几个。

（四）管理是为实现组织目标服务的

管理活动具有目标性,其目标是实现组织的目标。管理的目标是管理的出发点和归宿,因此管理活动都是围绕着管理的目标而进行的。实现特定的目标是一切管理活动的共性。

（五）管理需要有效地协调和配置组织资源

特定管理目标的实现需要有效资源的支撑,这就要求管理者在可能的范围内协调和配置组织资源,以保证管理目标的实现。管理者需要协调和配置的资源既包括人力、物力、财力、组织等方面的资源,也包括机会、时间、信息等方面的资源。

（六）管理是一个过程

管理是一个包含多阶段、多项工作的综合过程。管理以其目标为出发点和终点,以有效配置组织资源为实现管理目标的支撑,以四大基本职能为实现管理目标的环节和措施。因此,管理是在特定的目标引导下,计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动的一个过程。

（七）管理的核心是处理人与人之间的关系

管理活动是一项社会的活动,不是个人的活动,它需要推动他人和自己一起去实现组织目标。管理者在进行管理的过程中需要处理许多事务,实际上处理事务就是处理人际关系,因为这些事务是由人来解决和处理的。

三、管理的性质

（一）管理的两重属性

管理具有两重属性,即自然属性和社会属性。管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;同时,管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

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,故也称管理的生产力属性。管理是一切共同活动所要求的,是为适应社会生产力发展和社会分工发展的要求而产生的,是社会协作过程本身的要求。在管理活动中,为了有效地实现管理目标,需要对一个组织的资源进行合理配置,对社会再生产的各个环节及其职能活动进行协调,以促进生产力发展。管理的自然属性是管理的共性,因为与生产力相联系的生产力配置,以及生产力诸要素的结合形式、手段和方法在任何社会制度下都没有本质的区别。它取决于生产力发展水平和劳动社会化程度,不取决于生产关系的性质。

2. 管理的社会属性

管理活动既要反映生产力的要求,也要反映生产关系的要求。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,维护一定的社会生产关系的属性,表现为管理的特殊职能。因为管理实际上是通过别人把事情做成的行为,所以管理过程必然涉及人与人之间的关系;又因为不能不涉及经济利益的调节,所以管理体现着阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益。这种调整生产关系的管理功能,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,也称管理的个性。

（二）学习管理两重属性的意义

（1）从生产力方面看，其意义在于研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标的要求和社会的需要，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。

（2）从生产关系方面看，其意义在于研究如何正确处理组织中人与人之间的关系问题；研究如何建立和完善组织机构及各种管理体制等问题；研究如何激励组织内成员，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。

（3）从上层建筑方面看，其意义在于研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；研究如何使组织的规章制度与社会政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

四、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动，是一项实际工作、一种行动。人们发现，在不同的管理工作中，管理者往往采用程序类似、内容具有某些共性的管理行为，如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理的职能，是在管理过程中对各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。

管理的职能一般根据管理过程的内在逻辑划分为几个相对独立的部分。划分管理的职能，并不意味着这些管理的职能是互不相关、截然不同的。划分管理的职能，其意义在于把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作及管理教学工作的开展；有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，使管理者更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化，如同在生产中实现专业化一样，能大大提高效率。同时，管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构，根据管理的职能规定出组织内部的职责、义务和权力及它们的内部结构，从而确定管理人员的数量、素质、学历、专业、技能、知识结构等。

（一）计划

由于组织的存在是为了实现某些目标，因此就需要有人来规定组织要实现的目标和实现目标的方案，这就是管理的计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。计划工作主要包括评估机会和确定目标，分析测量条件、环境和资源，制订实现目标的备选行动方案，比较分析不同的行动方案，选择方案，根据实际情况调整计划等。

（二）组织

组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织工作一般包括组织的设计与建立、职权的分配与职责的落实、人员的选拔与配置、组织的协调与变革等。组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。组织职能是一个动态的过程，随着管理条件和环境的变化，组织结构必须相应地进行变革和调整。

（三）领导

组织机构各种岗位上所配备的人员，在个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。而组织目标的实现要依靠全体成员的努力，因此必须有领导者来指导和协调组织成员的思想与

行为,激励每个成员自觉为实现组织目标共同努力,这就是管理的领导职能。领导职能的内容包括激励、沟通、协调、奖励、处罚、示范等。

(四) 控制

控制职能是管理者为保证实际工作与计划目标一致而采取的一切活动。控制是一个包括制定标准、衡量成效与纠正偏差的动态过程。控制职能是管理过程的监视器和调节器,控制不仅要以前的组织活动情况进行检查和总结,而且可能要求在某时间或节点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制是整个管理过程的重要链条,对于管理过程的顺利进行具有重要的保证作用。

一方面,在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般是按顺序履行的,即先要执行计划职能,然后执行组织、领导职能,最后执行控制职能。另一方面,上述顺序不是绝对的,在实际管理中这四大职能是相互融合、相互交叉的。原则上讲,各级各类管理者的管理职能具有共同性,都在执行计划、组织、领导、控制四大职能;但同时,不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各不相同的。



木桶、石块、沙子和水

一天,老师为商学院的学生们做了一个实验。他首先把大石块一一放进一个大木桶里,直到放不下为止。然后问学生:“木桶装满了吗?”学生们回答:“满了。”老师又把一堆小石块放进去,并将桶摇了摇,小石块填满了大石块的缝隙。他又问学生:“现在装满了吗?”有些学生小声道:“可能还没有。”老师又将一堆沙子放了进去,又摇了摇木桶,沙子填满了小石块的缝隙。他再一次问学生:“装满了吗?”这次学生们已经明白了实验的用意,大声说:“没满。”最后老师又将水倒了进去,水充满了沙子的缝隙。老师又让学生们按照相反的顺序把水、沙子和石块放进木桶,结果无论怎样都无法将这些东西再放到木桶里去。

通过这个实验我们看出,不仅计划、组织、领导、控制这四项管理工作的顺序不能随意颠倒,而且高层管理者、中层管理者和基层管理者的作用也不能混淆。否则,组织的目标就难以实现。

五、管理系统

(一) 管理系统的含义

管理系统是指由管理者、管理对象等若干个相互联系、相互作用的因素和子系统,按照管理整体目标结合而成的有机整体。管理系统的概念应从以下几个方面理解:

(1) 管理系统是整体的,发挥着整体功能,管理系统中任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功效和目标而服务的。

(2) 管理系统是由若干要素或子系统构成的,各要素或子系统之间是相互联系、相互依存的。

(3) 管理系统在结构上分层次,系统内划分为若干个子系统,而管理系统又从属于更大的社会系统。

管理系统因具体对象的不同而千差万别,如政治管理系统、经济管理系统、教育管理系

统等。管理系统的整体是由相对独立的不同部分组成的,因此我们既可以根据人、财、物、信息、时间等划分,也可以根据管理的职能或部门设置来划分,但要看到组成管理系统整体的各个组成部分。更重要的是,要从系统的观念出发,整体地观察、分析和解决管理问题。

(二) 管理系统的构成

管理系统主要由管理目标、管理者、管理对象、管理环境、管理方法等要素构成。

1. 管理目标

任何管理系统都应有明确的、既定的目标。管理目标是管理整体功能的集中体现,是管理系统建立与运行的出发点,也是管理系统正常运行的管理效果。管理系统必须围绕管理目标正常运行,管理者所有的管理行为都是为了实现管理目标。管理目标为组织与成员的考核提供了主要依据,这些依据又反过来成为各部门、各成员正确的工作方向。组织目标可以为管理者运用人、财、物等资源提供依据和标准。



马和驴的故事

贞观年间,长安城西的一家磨坊里,有一匹马和一头驴,它们是好朋友。这匹马在外面拉车,驴在屋里拉磨。后来,这匹马被玄奘大师选中,随他前往西天取经。多年后,这匹马驮着佛经回到长安。马谈起这次旅途的经历,让驴目瞪口呆,惊叹道:“你有那么多的见闻啊,那么遥远的道路,我想都不敢想。”马说:“其实,我们走的路程差不多,不同的是,我同玄奘大师有一个远大的目标,并始终如一地朝着目标前进,所以取得了较好的成绩;而你却被蒙住了眼睛,年复一年围着磨盘转,所以始终走不出这个狭隘的天地。”

组织都有一个远大的目标,而管理是为实现组织的目标服务的,组织的目标就是管理的目标,不能为管理而管理。就像那匹马,只有与玄奘大师取经的目标一致,才能体现出它本身的价值。

2. 管理者

管理者是管理行为的主体。管理者一般由拥有相应的权力和责任,具有一定的管理能力并从事现实管理活动的人或人群组成。管理者是管理系统中最核心、最关键的要素,管理系统中的许多活动和行为都要靠管理者去实施,管理者是整个管理系统的统帅,是发挥管理系统整体功效、实现管理目标的关键力量。

3. 管理对象

管理对象是管理者为实现管理目标,将管理行为作用于其上的客体。管理对象的外延包括社会组织、社会组织内部的单位或部门、组织的资源或要素及职能活动。

(1) 社会组织。社会组织是指为达到特定的目的、完成特定的任务而结合在一起的人的群体。社会组织是按照组织的社会功能性质来划分的,包括政治组织、经济组织、文化组织、宗教组织、军事组织和其他社会组织。

(2) 社会组织内部的单位或部门。社会组织内部的单位或部门是指在各种社会组织内部设置的各种单位或部门。例如,某公司内部划分为经理办公室、人力资源部、财务部、生产技术部、计划营销部、安全监察部、党群工作部、工会办公室、保卫部、后勤部等部门。

(3) 组织的资源或要素。作为管理的对象,组织的资源或要素各有其特定的属性和功能。为保证目标的实现,只有对这些资源或要素进行科学的配置与组织,才能使其有效地发挥作用。管理要素包括人员、财和物、信息、时间、技术五个方面。

① 人员。人是管理的主要对象。人在管理中具有双重地位:既是管理者,又是被管理者。管理过程是一种社会行为,是人们相互之间发生复杂作用的过程。管理过程各个环节的主体是人,各个环节的工作都是由人去做的。因此,人的行为是管理过程的核心。

② 财和物。财和物是一个组织赖以实现其目标的重要物质基础。财是组织所拥有的货币资金,资金是组织经营活动的“黏合剂”。对资金进行管理,就要对资金筹措、资金运用、资金耗费与经济核算等过程加强管理,以降低成本,提高资金使用效率。对物资进行管理,就要制订好物资采购计划,做好定额管理,加强库存管理,降低库存,提高物资利用率。

③ 信息。在信息时代,信息已成为重要的管理对象。信息是能够反映管理内容并可以传递和加工处理的文字、数据、图表等。信息系统是管理过程中的“神经系统”。人流、物流的管理,都要通过信息来反映和实现。管理职能要发挥作用也需要信息的支持。只有通过信息的不断交换、传递,把各要素有机地结合起来,才能形成现实的管理活动。

④ 时间。任何管理活动都是在特定时间下进行的,管理离不开时间。现代社会的一个重要特点是时效性日益突出。管理活动处于不同的时间区域,就会产生不同的管理效果。管理效率的提高主要表现为时间的节约。管理活动及其要素的分配有一个时序性问题,管理者要加强时间管理,科学地运筹时间,提高工作效率。

⑤ 技术。科学技术是第一生产力。在知识经济时代,科学技术在一个组织的发展中起着十分重要的作用。现代组织,尤其是现代企业必须加大科技投入,加大科技开发的力度,积极进行技术改造,推进科技进步,建立自己的科技研发体系,进行技术创新,形成企业的核心竞争力,才能保证组织可持续发展。

(4) 职能活动。管理是使组织的活动效率化、效益化的行为,出现频次最高、数量最多的管理对象就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。

4. 管理环境

任何组织都是在一定环境中从事活动的,任何管理也都要在一定的环境中进行,这个环境就是管理环境。管理环境是指存在于社会组织内部与外部的影响管理实施和管理功效的各种因素的总和。管理环境的特点制约和影响管理活动的内容与进行。管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等随之调整,以趋利避害,更好地实施管理。管理环境分为外部环境和内部环境。外部环境是组织之外的客观存在的各种影响因素的总和。它是不以组织的意志为转移的,是组织在管理过程中必须面对的重要影响因素。外部环境包括政治环境、社会文化环境、经济环境、科技环境和自然环境。内部环境是指组织内部的各种影响因素的总和。它是随着组织产生而产生的,在一定条件下,内部环境是可以控制和调节的。内部环境包括人力资源环境、物力资源环境、财务资源环境及内部文化环境。任何管理活动都存在于一定的管理环境之中,既受管理环境的影响,又对管理环境起反作用,所以管理环境也是管理系统的组成部分。

5. 管理方法

管理方法是管理者为实现组织目标,组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。管

理方法是实施管理行为的途径或手段,对管理功效及目标实现具有直接的意义,所以管理方法是管理系统的重要因素。任何管理都要选择、运用相应的管理方法。

任务二 管理者

一、管理者的概念

管理者是指组织中从事管理活动的全体人员,即在组织中担负计划、组织、领导、控制等工作,以期实现组织目标的人。管理者是影响组织活动最为重要的一个因素。

任何组织都是由一群人组成的集合体,根据其在组织中的地位与作用不同,组织成员可以分为操作者和管理者两类。操作者是组织中直接从事具体业务且不承担对他人工作监督职责的人,如汽车装配线上的装配工人、商场营业员、饭店里的厨师等,他们的任务就是做好组织分配的具体的操作性的工作。管理者则是行使管理职能、指挥别人进行劳动的人,他们处于操作者之上的组织层次中。管理者是管理的主体,对管理活动的顺利进行、组织活动及其目标的实现起着十分重要的作用。



“胆怯”的CEO

雀巢公司CEO彼得·布拉贝克从小喜爱登山,10岁起就开始用绳索攀登阿尔卑斯山,多年的登山锻炼给了他强健的体魄和过人的勇气。2000年,已经就任雀巢公司CEO 3年的布拉贝克第一次攀登海拔4 478米的马特霍恩峰,当他只差一个半小时的路程就能到达山顶时,山上突然下起了大雪。虽然向导明确地告诉他大雪不会造成生命危险,但布拉贝克仍然坚持要转身下山。向导对他的行为感到吃惊,但布拉贝克说:“相对于我肩负的责任而言,这个风险太高了。”2年后,已经57岁的布拉贝克第二次攀登马特霍恩峰,才登上顶峰。

布拉贝克身为企业管理者,肩上担负着的绝不是一个人的前途和责任,而是整个企业所有员工的未来。因此,无论是说话还是做事,万万不可图一时之痛快、逞一时之英雄,要时刻铭记作为管理者的责任。

二、管理者的分类

一个组织有各种类型的管理者,可以根据不同的标准进行划分。

(一) 按管理层次划分

按管理层次划分,管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者也称为决策层,是指组织中的高级领导人,对管理承担全面责任,如企业的董事会成员。其主要任务是制定战略目标,把握发展方向,进行资源分配,沟通组织与外界等。

2. 中层管理者

中层管理者也称为执行层,介于高层管理者和基层管理者之间,在组织中起承上启下的作

用,对上下信息沟通、政令通行等均负有重大责任,如企业中各部门的负责人。其主要职责是执行重大决策和管理意图,监督和协调基层管理者的工作活动,进行具体工作的规划及参谋。

3. 基层管理者

基层管理者也称为作业层,是最直接的一线管理者,是整个管理系统的基础,是实际监察操作人员的管理者,如企业中的工长、组长。其主要职责是直接给下属分派任务,直接指挥和监察现场作业活动,保证上级下达的各项计划和指令的完成。

这三个管理层的管理者的工作内容和性质有很大的差异。基层管理者非常关心具体工作任务的完成,而高层管理者则对长远目标、战略计划和重大的方针政策感兴趣;基层管理者处理问题时往往通过个体劳动或一些技能就能解决,而高层管理者处理的问题则必须通过细致而认真的思考才能解决;基层管理者考虑的往往是日常工作安排和机器维修之类的问题,而高层管理者所关心的可能是如何通过制订战略计划把竞争对手的市场夺过来,扩大自己的市场份额等具有战略性的问题。总之,基层管理者所关心的主要是非管理性的具体工作,而高层管理者所关心的则主要是管理性的工作,中层管理者则介于两者之间。管理者的工作特征和工作内容如表 1-1 所示。

表 1-1 管理者的工作特征和工作内容

工作特性	高层管理者	中层管理者	基层管理者
经营方针、战略	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
工作范围	极为广泛、全面	全部工作职能	单项工作职能
管理工作时间跨度	1~5 年	1 年	每日
复杂程度	变量较多、很复杂	一般性复杂	不复杂
工作内容	计划、战略、政策	按计划实施	日常管理控制
计量与评价	困难	不困难	容易
决策所需信息	组织外部与内部	组织外部	组织内部
人数	少数	适当人数	多数
决策工作性质	创造性	有效性	业务性

(二) 按管理工作的范围与管理者的职责领域划分

按管理工作的范围与管理者的职责领域划分,管理者可分为综合管理者和职能管理者。

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或部门全面管理工作的管理者。他们是一个组织或部门的主管,如企业的厂长、车间主任等,对整个组织或该部门目标的实现负有全部责任,可以指挥和支配该组织或该部门的全部资源及职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。

2. 职能管理者

职能管理者是在组织内只负责某种职能的管理者。他们只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长,如企业的人力资源部部长、财务部部长、营销部部长等。

（三）按职权关系的性质划分

按职权关系的性质划分,管理者可分为直线管理人员和参谋人员。

1. 直线管理人员

直线管理人员是指有权对下级进行直接指挥的管理人员。他们与下级之间存在着领导隶属关系,是一种命令与服从的职权关系。这种命令式的职权关系自上而下,从组织的最高层,经过中间层,一直延伸到基层,形成一种等级链。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要指组织等级链中的各级主管,即综合管理者。

2. 参谋人员

参谋人员指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理人员。他们与直线管理人员的关系是一种服务与协助的关系,上级直线管理人员通常授予参谋人员的是思考、谋划和建议的权力。参谋人员通常是指各级职能管理者。



案例赏析

西汉有一个丞相叫丙吉,有一天他到长安城外去视察民情,走到半路就有人拦轿喊冤,查问之下原来是有人打架斗殴致死,死者家属来告状。丙吉回答说:“不要理会,绕道而行。”走了没多远,发现有一头牛躺在路上大口喘气,丙吉下轿围着牛查看了很久,问了很多问题。人们议论纷纷,觉得这个丞相不称职,死了人不管,对一头生病的牛却那么关心。

皇帝听到传言之后就问丙吉为什么这么做,丙吉回答:“这很简单,打架斗殴是地方官员该管的事情,他们自会按法律处置,如果他们渎职不办,再由我来查办他们,我绕道而行没有错。丞相管天下大事,现在天气还不热,牛就躺在地上喘气,我怀疑今年天时不利,可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行,我没有及时察觉就是我丞相的失职。所以,我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西还是因为天时不利。”这一番话令皇帝非常赞赏。

管理者应该清楚自己的职责,明白什么该管,什么不该管,要有所为,有所不为。

三、管理者的角色

（一）管理者扮演的角色

管理者究竟干什么?他们在组织中扮演什么角色?这是管理学关注的问题。1955年,“现代管理学之父”彼得·德鲁克提出了“管理者的角色”的概念。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。20世纪70年代末期,加拿大麦吉尔大学的管理学教授亨利·明茨伯格通过对5位总经理的工作进行长期的仔细研究,提出了与人们对管理者的长期认识所不同的观点,从而成为管理角色理论的著名人物。他认为,管理者并不是深思熟虑的思考者,他们在做决策之前,并不总是仔细研究和系统地处理信息,相反,管理者经常陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。在大量观察的基础上,明茨伯格提出,管理者在管理工作中主要扮演10种不同的但却高度相关的角色。这10种角色可以进一步归纳为3个方面:人际角色、信息角色和决策角色。

1. 人际角色

人际角色直接产生于管理者的正式权力基础之上,通常包括代表人角色、领导者角色、联络者角色。

(1) 代表人角色:作为领导,管理者必须扮演一些具有礼仪性质的角色。

(2) 领导者角色:管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

(3) 联络者角色:管理者与组织内个人、小组一起工作,与外部利益相关者建立良好的关系。

2. 信息角色

管理者负责确保与其一起工作的人具有足够的信息,从而顺利完成工作。整个组织的人依靠管理结构和管理者来获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者所扮演的三种信息角色是监督者角色、传播者角色和发言人角色。

(1) 监督者角色: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及威胁。

(2) 传播者角色:分配作为监督者获取的信息,保证员工具有必要的信息,以便切实有效地完成工作。

(3) 发言人角色:把信息传递给单位或组织以外的个人,让相关者(股东、消费者、政府等)了解并感到满意。

3. 决策角色

管理者要处理信息并得出结论,要通过决策让工作小组按照既定的路线行事并分配资源以保证计划的实施。管理者所扮演的四种决策角色是企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色、谈判者角色。

(1) 企业家角色:对监督者发现的机会进行投资以利用这种机会。

(2) 干扰对付者角色:处理组织运行过程中遇到的冲突或问题。

(3) 资源分配者角色:决定组织资源(财力、设备、时间、信息等)用于哪些项目。

(4) 谈判者角色:花费大量时间与员工、供应商、客户或其他工作小组进行必要的谈判,以确保朝着组织目标迈进。



跟屁虫的悲哀

有一种名为列队虫的小昆虫,它就是我们常说的跟屁虫。它之所以有这么难听的名字,是因为它有一种独特的爬行方式。当很多列队虫在一起走的时候,它们会一只只首尾相接,成一行前进。带头的那只列队虫负责找桑树叶——它们最主要的食物。不管这只虫爬向哪里,后面那些一定会跟着。

有位科学家以一组列队虫做了一个有趣的试验,将它们绕成一个圆圈,让带头的一只和最后一只首尾相接,这样一来就没有了领导者和跟随者之分了。在圆圈的中央,它放上一盘桑叶。这位科学家想知道,这种没有领导者和跟随者之分的情景能维持多久。他认为,等它们饿得厉害时,这个圆圈一定会解散,大家会抢着去吃桑叶。但结果却出乎他的意料。这些列队虫最后饿得奄奄一息,仍然首尾相接形成一个圆圈,食物虽然就

在中间,离它们仅几英寸(1英寸 \approx 2.54厘米)远,但它们仍然只知道一只跟着一只爬行,没想过自己应该去寻找食物。

组织中的每个成员处在不同的地位,扮演着不同的角色。这就像演戏,如果大家都扮演一样的角色,这个戏就没办法演了。

(二) 影响管理者角色的因素

1. 管理者本身在组织层次中的地位

因为高层管理者决策质量的高低将会影响到组织的生存与发展,所以决策角色是高层管理者最重要的角色(当然另外两种角色也决不能忽视)。中层管理者在这三方面角色的分配上基本是平均的,这也是由他们的工作性质所决定的,他们承上启下,独当一面。基层管理者最重要的角色是人际角色,因为他们主要面对下属成员,在工作时进行团队合作是他们最主要的任务。所以,一般而言,管理层次越高,就越注重非结构化的、非程序化的工作安排和组织的长远规划。基层管理者注重的是当前具体的、具有短期性和集中性的工作,他们对组织内部工作的稳定运转负有责任。

2. 组织规模的大小

组织规模的大小对管理者的工作有明显影响,在不同规模的组织中,管理者的工作和角色是大不一样的。相比之下,一个规模较小的组织的管理者将更有可能成为一个多面手,他的工作内容将可能上至最高领导层的工作,下至基层管理者的工作。

3. 管理者个人因素

管理者个人的价值观、思想品格、工作作风、习惯思维、潜意识及工作经历都会影响管理者的工作。

4. 其他随机因素

管理者的工作必然随着许多随机因素的变动而变动。因为现实生活中许多环境因素将会影响管理者的工作,这些因素有社会文化、社会变迁、产业的性质、政策、技术变革的动态发展及其他威胁因素等。



资料
他们各自扮演
什么管理角色

四、管理者应具备的素质

虽然管理者在组织的管理工作中扮演着多种角色,但不论是哪类管理者,他们在履行管理的各项职能时,都应该具备以下素质。

(一) 品德

品德作为管理者最根本的素质,体现了一个人的世界观、价值观、道德观和法治观。品德是一个管理者行为方式和态度的基础。例如,责任感,如果一个人不愿意、不敢对他所负责的工作承担责任,那么他将无法知难而进,勇挑重担。

(二) 心理素质

由于所从事工作的特殊性,管理者除了具备一般的管理品质以外,还需要有创新精神,要敢于采用新的管理方式,敢于用新人,如果没有一定的承受风险的心理素质,是无法成为一个优秀的管理者的。在组织发展的过程中,往往会遇到各种意想不到的困难,甚至面临挫折和失败,这就要求管理者具有百折不挠的拼搏精神和良好的心理素质。

（三）知识素质

优秀的管理者应该使自己努力成为“通才”。他们应掌握包括政治、法律、经济学、管理学、心理学、社会学及工程技术等方面的知识。

（四）能力素质

所谓能力,是指管理者将各种管理理论和业务知识应用于管理实践,解决实际问题的本领。对管理者的能力要求是多方面的,主要包括以下方面。

1. 创造能力

管理者要思维敏捷,见解独到,能够创造性地解决组织所遇到的各种问题。创造能力要求管理者有移植、综合、嫁接的能力。

2. 决策能力

决策能力是一种综合能力,主要表现为分析问题的能力、逻辑判断能力、创新能力、决断能力等。

3. 应变能力

管理者应该能根据环境和条件的变化做出新的决策或采取新的措施,不断开拓进取。

4. 组织和指挥能力

组织和指挥能力是指善于运用组织的各种资源,综合、协调、充分发挥各方面的力量,运用各种科学方法和技术手段提高工作效率与经济效益的能力;是指管理者通过以往积累的经验及新学到的知识,运用现代管理原理和现代管理方法、技术、手段、计算工具去进行指挥的能力。

（五）身体素质和个人气质

从心理学和生理学的角度来分析,人的身体、年龄与智力的发展变化有密切的关系。气质是个人的心理特征,主要表现在性格、情绪、意志、爱好和追求等方面。对于一个优秀的管理者和领导者来说,具有成熟的性格、稳定的情绪、坚强的意志、有益的兴趣、美好的追求,就能以自身的人格魅力来影响组织的发展和组织工作的开展。

五、管理者的基本技能

管理者在行使四种管理职能和扮演三类角色时,必须具备以下三种技能。

（一）技术技能

技术技能是指使用与某一专业领域有关的工作程序、技术和知识完成任务的能力,如会计师、计算机程序设计师、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。对于管理来说,虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家,但要掌握一定的技术技能,否则就难以与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,也就无法对其所管辖的业务范围内的各项工作进行具体指导。技术技能可以通过教育、培训、学习等途径获得和掌握,专业知识掌握得越多,技术技能的水平一般就越高。



不听工匠言

《吕氏春秋·别类》中讲了这样一个故事:为了兴建一幢房屋,宋国大夫高阳应派人自己的封邑内伐了一批木材,木材刚一运到,他就找来工匠,催工匠即日动工建房。工

匠对高阳应说：“目前还不能开工，刚砍下来的木料含水太多、质地柔韧，承重后很容易变弯。刚开始看起来，用这种木料盖的房子与用干木料盖的房子差别不大，但时间长了，用湿木料盖的房子很容易倒塌。”高阳应听了工匠说的话后，自作聪明地说：“依你所见，不就是一个湿木料承重后容易弯曲的问题吗？可你有没有想到木料越干就会越结实，泥越干就会越轻，等房屋盖好以后，用不了多久，木料和泥土都会变干，那时房屋是用变硬的木料支撑着变轻的泥土，肯定会倒塌。”虽然工匠在实践中懂得了用湿木料盖的房屋寿命不长这一道理，但主家这么说，他们也感到很为难，所以工匠只好遵照高阳应的吩咐去办。虽然在湿木料上拉锯用斧、下凿推刨很不方便，但他们还是克服了种种困难，按尺寸、规格搭好了房屋的骨架，抹上泥以后，一幢新屋就落成了。刚开始的日子里，房子很好，可时间一长，高阳应的新屋开始向一侧倾斜。他的乐观情绪没有了，开始忧心忡忡。高阳应一家怕出事故，从这幢房子搬了出去。没多久，这幢房子果然倒塌了。

技术技能是指从事自己管理范围内的工作所需要的技术和方法。具备了这种技能便被称为“内行”，否则就是“外行”。过去关于外行能不能领导内行的问题引起过争论，现在看来，在知识经济时代，外行领导内行确实存在很多困难。

（二）人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能或者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。对一个企业而言，针对不同的层次和领域，管理者可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者、下属的人际关系。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掌握的书本知识，更重要的是个人的性格。从这一意义上说，一个人要成为成功的管理者，其先天性格是一个主要因素。因此，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。

（三）概念技能

概念技能是指纵观全局、洞察组织与环境相互影响和作用的复杂性，在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确判断的能力。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。任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，这时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，抓住问题的实质，并做出正确的决策。

尽管上述三种技能在各个管理层中都是很重要的，但其相对重要性则取决于管理者在组织中所处的管理层次的高低。

技术技能对于基层管理者而言是至关重要的，随着管理层次的提升，管理者对技术技能的需要逐渐下降，高层管理者对技术技能的需要最少。尽管许多高级管理者都有一定的技术技能，但和基层管理者不同，他们很少需要在日常工作中动用具体的技术技能。例如，有的工程公司总裁，虽然自己也是一个训练有素的工程师，但他不必亲自进行设计。企业的最高领导往往因他们具有一定的专业技术知识而深受下属的尊敬。

人际技能对各级管理人员都很重要。一项研究表明,人际技能在领班一级极为重要。领班作为基层的行政管理者,其主要职能就是取得生产小组成员的合作。另一项研究也加强了这种看法,并把这一观点扩展到了中层管理者,指出管理者关心的主要事项应该是为组织中的联系开方便之门。还有一项研究主要与高层管理者有关,它指出高层管理者要有自知之明,也应对人与人之间的关系具有敏感性。这些观点都表明,人际技能对各级管理者都很重要,但需注意其着重点是不一样的。

随着职位的升高,概念技能的需要也随之增大。在组织的最高层,概念技能是所有成功的行政管理中最重要技能。一个行政负责人可能在技术技能和人际技能上有所欠缺,但只要他的下属在这些方面较强,他仍可以成为一个有效的行政管理者。但是,若他的概念技能不强,则将危及整个组织的成功。

任务三 管 理 学

一、管理学的概念

管理学是一门研究人类社会管理活动中各种现象及规律的学科,是在近代社会化大生产条件下和自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的。

管理学是在自然科学和社会科学两大领域的交叉点上建立起来的一门综合性交叉学科,涉及数学(概率论、统计学、运筹学等)、社会科学(政治学、经济学、社会学、心理学、人类学、生理学、伦理学、哲学、法学)、技术科学(计算机科学、工业技术等)、新兴科学(系统论、信息科学、控制论、耗散结构论、协同论、突变论)及领导学、决策学、未来学、预测学、创造学、战略学、科学学等。



资料卡

管理学的诞生与发展

管理活动自有人群出现便有,管理思想随之逐步产生。事实上,无论是在东方还是在西方,我们均可以找到古代哲人在管理思想方面的精彩论述。现代管理学的诞生是以弗雷德里克·温斯洛·泰勒的名著《科学管理原理》(1911年)及法约尔的名著《工业管理与一般管理》(1916年)的出版为标志的。现代意义上的管理学诞生以来,管理学有了长足的进步与发展,管理学的研究者、管理学的学习者、管理学方面的著作文献等均呈指数上升,显示了作为一门年轻学科勃勃向上的生机和兴旺发达的景象。进入21世纪,随着人类文明的进步,管理学仍然需要大力发展其内容和形式。

二、管理学研究的内容

管理学是研究管理活动的基本规律、普遍原理及其应用的学科。管理活动是普遍存在的,虽然不同性质的组织活动有差异,方法也不尽相同,在此基础上进行科学总结和概括形成了各具特色的管理方法,但是,现代管理学所研究的是管理中的一般规律和一般原理,它不是研究某一特殊领域的管理活动,而是研究共同的原理和共同的原则。管理学是各类管理活动的基础理论。

管理学研究的内容广泛,大体有三个层次:第一,根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的特点,研究内容可分为生产力、生产关系和上层建筑三个方面;第二,从历史角度研究管理实践、管理思想和管理理论的形成与演变过程;第三,着重从管理者的工作或职能出发来系统研究管理活动的原理、规律和方法。

人类社会产生后,人们的社会实践活动表现为集体协作劳动的形式,而有集体协作劳动的地方就有管理活动。在漫长而重复的管理实践中,管理思想逐步形成。而随着生产力的发展,人们把各种管理思想加以归纳和总结就形成了管理理论。管理理论是对管理思想的提炼、概括和升华,是较成熟、系统化程度较高的管理思想。人们运用管理理论去指导管理实践,以取得预期的效果,同时又用管理实践去检验管理理论,并且在管理实践中修正和完善管理理论。

(1) 管理思想。管理思想是在管理实践的基础上进行科学分析而得出的,研究这些管理思想在管理的各个过程中是如何发挥作用的,有利于把握管理思想、理论和方法及其演变的历史脉络,以便总结管理的经验教训。

(2) 管理理论。管理的基本原理及原则是在管理实践中掌握行动的准则。这种研究可揭示管理全过程的内在联系,实现最优化。

(3) 管理实践与管理创新。管理原理、原则的运用及管理职能的发挥都受限于管理的环境条件。不同的国家有不同的管理特色,各国之间相互学习、借鉴管理经验,要从实际出发,不可生搬硬套。管理的移植要与管理创新相结合。环境差异分析与管理创新研究是取得管理成效的保证。



南风法则

有一天,北风和南风比威力,看谁能把行人身上的大衣吹掉。

北风自恃力大,先刮起了寒冷刺骨的北风,结果,为了抵御北风的侵袭,行人便把大衣裹得紧紧的。

与北风不同的是,南风徐徐到来,顿时风和日丽,行人感到温暖惬意,开始解开衣扣、脱掉大衣。

于是,南风获得了这场比赛的胜利。

管理学既是一种遵循规律、照章办事的科学,更是一门讲究方法、注重感情的艺术。有时运用艺术的方法、真挚的情感比科学的制度更为有效。

三、管理学的特点

(一) 管理学是一门交叉科学

交叉科学又称边缘性科学,是近几十年来随着科学技术的发展和各学科之间的交叉渗透而日益发展起来的,如生物物理、生物化学、科学学、管理学等。

管理学既涉及生产力,又涉及生产关系和上层建筑,它与经济学、政治学、心理学、数学及各种技术科学有密切的关系,也是这些科学交叉渗透的产物。所以,管理学不同于一般的

文科,也不同于一般的理科,而是文理交叉的学科。正因为这样,国外一些院校主张读管理专业的学生要在先读一个技术专业的基础上再读管理专业。

(二) 管理学是一门软科学

随着计算机的发展,软科学有了很大的发展。软科学是研究社会经济、科技管理等方面内在联系及其发展规律的科学,它不研究具体的实物,而是把研究对象作为整体系统来研究,探索其有关规律,以提高整体的效率和功能。管理学这门软科学,不具体研究企事业单位的具体业务,而是从企事业单位或地区的总体出发,研究如何充分利用资源,合理组织生产力,调整生产关系和上层建筑,以提高组织与地区整体的工作效率和经济效益。

(三) 管理学是一门应用科学

应用科学不同于基础科学。基础科学是研究基础理论的,如自然科学方面的物理学、化学、生物学等,社会科学方面的哲学、经济学、法学,等等。应用科学则是将基础理论和技术用于实际,以转化为现实生产力的科学,如工业技术、农业技术和管理学等。

管理学这门应用科学,在宏观经济方面主要是研究战略决策、计划调控、组织协调等,使总体发展的规模、速度和效益优化;在微观经济方面主要是通过计划、组织、领导、控制等职能,对产、供、销过程中的人、财、物等要素进行优化组合,以提高经济效益和社会效益。

(四) 管理学既是一门科学,也是一门艺术

管理学有自身独特的研究对象,既有自己的理论基础,又有严密的结构体系。管理必须遵循一定的原则和方法,它不仅具有普遍性,还反映了客观规律性,这是它科学性的充分体现。

管理的艺术性表现在管理有时具有非精确的科学性。管理活动需要一定的管理经验和技巧,还要有一定的灵活性,有时还要有机遇。管理者应具体情况具体分析,不能生搬硬套管理模式。所以,管理者需要懂人,会审时度势;需要打破常规,懂得变化、变革与创新;需要权衡利弊、有所取舍;要懂得妥协。这些都反映了管理的艺术性。

管理的科学性和艺术性是不可分割的。艺术总是以科学为基础,科学与艺术相互补充。管理者首先要具备管理的科学知识,不能仅靠直觉或运气;其次要在管理实践中不断积累成功的管理经验和失败的教训,懂得在某一具体的环境中如何灵活地应用管理理论,这就是管理的艺术魅力所在。



案例赏析

宝洁公司的尿布

宝洁公司是美国一家有名的公司,它生产婴儿尿布的历史悠久,很多美国人都是从小屁股上包着宝洁生产的尿布长大的。20世纪80年代,宝洁公司决定把婴儿尿布引入中国香港市场和德国市场。在一般情况下,宝洁公司每进入一个市场都要经过“买地试营销”以发现存在的问题。但这一次宝洁公司却认为,不管是中国香港的婴儿还是德国的婴儿,都是婴儿,都要尿尿,都需要尿布,不会有什么问题。殊不知当他认为没问题的時候,问题却恰恰出现了。

中国香港的消费者反映,宝洁公司的尿布太厚,而德国的消费者却反映,宝洁公司的尿布太薄!同样的尿布,怎么能有两种不同的反馈呢?

宝洁公司经过仔细调查才发现,中国香港婴儿和德国婴儿的尿量大体相同,问题不是出在婴儿身上,而是出在婴儿的母亲身上。原来香港的母亲把婴儿的舒适当作头等大事,孩子一尿就换尿布,而宝洁公司的尿布一次可以兜几泡尿,自然就显得太厚了。而德国的母亲就比较制度化,早上给孩子换一次尿布,到晚上再换一次,这中间孩子要尿好多次尿,宝洁公司的尿布兜不了那么多,自然就显得薄了。

同样的商品在不同的地区销售会有不同的反馈,同样的角色在不同的地方表演会有不同的效果。管理既是科学,又是艺术,只有根据环境、时间的变化不断变化,才能奏出美妙的乐章。

四、管理学的学习和研究方法

(一) 唯物辩证法是学习和研究管理学的方法论基础

唯物辩证法是学习和研究管理学的强大思想武器。管理学源于管理的实践活动,在长期的管理实践中,人们运用历史的、全面的、发展的观点去观察和分析各种管理现象与管理问题,通过对感性积累的经验进行加工提炼,将其上升为理性认识,即管理理论;反过来又能动地运用有关管理理论去指导管理实践,验证管理理论的正确性和有效性,并进一步发展和完善管理理论。因此,学习和研究管理学,必须以唯物辩证法为总的方法论基础,坚持实事求是的科学态度,深入管理实践进行调查研究,总结管理实践经验,并运用判断和推理的方法使管理实践经验上升为管理理论。在学习和研究中还要认识到一切现象都是相互联系和相互制约的,一切事物也都是不断发展变化的。因此,必须用全面的、联系的、历史的、发展的观点去观察和分析管理问题,重视管理学的历史,考察它的过去、现状及其发展趋势,不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

(二) 系统方法是学习和研究管理学的主要思维方法

所谓系统方法,是指用系统的观点和方法来研究与分析管理活动的全过程。系统是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的具有某种特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的子系统。

从管理的角度看,系统有两层含义。

(1) 第一层含义。系统是一种实体,如组织系统。作为实体系统的组织,一般具有整体性、目的性、动态性、层次性、开放性、功能性、结构性等特征。既然组织是一个系统,为了更好地研究组织与组织管理,就必须用系统理论来理解、分析和研究组织。

(2) 第二层含义。系统是一种方法或手段,它要求在研究和解决组织管理问题时,必须具有整体观、过程观、开放与相对封闭观、反馈观、分级观等有关系统的基本观点。尽管在现代管理学领域,各学派在管理系统的定义、系统的具体特征等问题上还很不统一,存在较大的理论分歧,但没有一个管理学派不运用系统理论来研究组织与组织管理。系统原理也是公认的管理的基本原理,几乎每本管理学著作都离不开系统概念。

因此,学习、研究管理学,必须用系统方法作为主要的思维方法。在学习与研究管理理论和管理活动时,应首先把组织与组织管理活动看作一个系统,对影响管理过程的各种因素及其相互之间的关系进行总体的、系统的分析研究,对管理的概念、职能、原理、方法等管理理论进行系统的分析和思考。唯有如此,才能形成科学的管理理论和有效的管理活动。

（三）理论联系实际的方法

管理学是一门应用性、实践性很强的科学,它是科学性与艺术性的统一。这决定了管理学应更多地采用理论联系实际的方法进行学习和研究。具体来说,可以是管理案例的调查和分析、边学习管理理论边从事管理实践,以及带着问题学习等多种形式。这有助于提高学习者运用管理的基本理论与方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。同时,由于管理学是一门生命力很强的建设中的年轻的学科,因而还应以探讨研究的态度来学习,通过理论与实践的结合,使管理理论在管理实践中不断地加以检验,同时,通过对管理实践经验的总结和提升,不断丰富、深化和发展管理理论。

（四）学习和研究管理学的具体方法

1. 观察总结的方法

按照理论联系实际的要求,研究管理学必须掌握观察管理实践,总结管理经验,并进行提炼概括,使其上升为理论的方法。人们的管理实践,特别是众多优秀管理者的管理经验,蕴藏着深刻的管理哲理、原理和方法,因此有必要运用综合、抽象等逻辑方法,总结人们的管理实践经验,从而形成系统的管理理论,进一步指导管理实践。这样研究和学习管理学,就会收到事半功倍的效果。

2. 比较研究的方法

有比较才有鉴别。当代世界各国都十分重视管理和管理学的研究,各自形成了有特色的管理科学。学习和研究管理学时,要注意管理学的二重性,既要吸收发达国家管理学中科学性的东西,又要去其糟粕;既要避免盲目照搬,又要克服全盘否定;要从我国国情出发加以取舍和改造,有分析、有选择地学习和吸收西方管理的理论与实践经验。在学习和研究外国的管理经验时,至少要考虑到四个不同:社会制度的不同、生产力发展水平的不同、自然条件的不同、民族习惯和传统文化的不同。这就要求我们学会用比较研究的方法对世界上先进的管理理论和实践进行比较研究,分辨出一般性的东西和特殊性的东西,可以被我们借鉴的东西和不可被借鉴的东西,真正做到兼收并蓄,丰富我国管理学的内容,建立具有中国特色的管理科学体系。

3. 历史研究的方法

历史研究的方法是指要研究管理发展演变的历史,要考察管理的起源、历史演变、管理思想和管理理论的发展历程、重要的管理案例,从中揭示管理规律和管理学的发展趋势,寻求具有普遍意义的管理原理、管理原则、管理方式和管理方法。无论是中国历史还是外国历史,都有大量的关于管理方面的文化典籍,有许多值得研究的管理事例。只要坚持正确的指导思想,通过细致的工作方法,深入地研究前人留下的管理思想精华,就会有所收获,有所创新,有所发展。

4. 案例研究的方法

案例研究的方法是指对有代表性的案例进行剖析,从中发现可以借鉴的经验、方法和原则,从而加强对管理理论的理解与方法的运用,这是管理学研究和学习的重要方法。哈佛商学院因其成功的案例教学,培养出了大批的优秀企业家。案例研究的方法是当代管理科学比较发达的国家在管理学教学中广为推行的学习研究方法,效果甚佳。学习、研究管理学,必须掌握案例教学法、案例研究法,将自己置身于模拟的管理情景中,学会运用所学的管理原理、原则和方法去指导管理实践。

5. 试验研究的方法

试验研究的方法是指有目的地在设定的环境下认真观察研究对象的行为特征,并有计划地变动试验条件,反复考查管理对象的行为特征,从而揭示出管理的规律、原则和艺术的方法。试验研究不同于案例分析,案例分析是将自己置于已发生过的管理情景中,一切都是模拟的,而实验研究则是在真实的管理环境中对管理的规律进行探讨。只要设计得合理,组织得好,通过试验方法就能够得到很好的结果。例如,在管理学发展史上,泰勒的科学管理理论就以“时间-动作”的实验性研究为基础;著名的“霍桑试验”就是运用试验研究方法研究管理学的又一典范,通过试验所得到的重要成果是扬弃了传统管理学将人视为单纯的“经济人”的假说,建立起了“社会人”的观念,从而为行为科学这一管理学的新分支的形成和发展奠定了基础。因此,试验研究的方法是管理学研究的一种重要方法。

总之,研究和学习管理学,要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论进行指导,同时综合运用各种方法,吸收和采用多学科的知识,从系统的观点出发,理论联系实际,实事求是,这样才能真正掌握和发展管理科学,为提高我国的管理水平做出有益的贡献。

五、学习和研究管理学的重要意义

(一) 管理的重要性决定了学习和研究管理学的必要性

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展,人们逐渐认识到了管理的重要性。从历史上看,经过了两次转折,管理学才逐步形成并发展起来。第一次转折是泰勒的科学管理理论的出现,意在加强生产现场管理,使人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用。第二次转折是第二次世界大战后,人们看到,不依照管理规律办事,就无法使企业兴旺发达,因此要重视管理人员的培养,这促进了管理学的发展。

管理也日益表现出它在社会中的地位与作用。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。管理是促成社会经济发展基本的、关键的因素。先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,二者缺一不可。管理在现代社会中占有重要地位。经济的发展固然需要丰富的资源与先进的技术,但更重要的还是组织经济的能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身就是一种经济资源,作为“第三生产力”在社会中发挥作用。先进的技术要有先进的管理与之相适应,因为落后的管理不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

(二) 学习和研究管理学是培养管理人员的重要手段之一

判定管理有效性的标准是管理者的管理成果。通过实践可验证管理是否有效,因此,实践是培养管理者的重要一环。而学习和研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法,才能很好地指导实践,并可缩短或加速管理者的成长过程。目前,我国的管理人才,尤其是合格的管理人才是缺乏的。因此,学习和研究管理学,培养高质量的管理者成为当务之急。

(三) 学习和研究管理学是未来的需要

管理是由共同劳动引起的。随着社会的发展,共同劳动的规模日益扩大,专业化分工会更加精细,社会化大生产将会日益复杂,而日新月异的社会将需要更加科学的管理。因此,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

（四）学习和研究管理学是我们每个人在社会中生存的需要

人们在生活中可以切实地感受到高效的管理对整个社会乃至每个人的重要性。试想一下,假如去学校食堂办一张卡要耗时几小时,到商场购物时售货员爱答不理,多次打电话询问机票价格得到不同的回复,你会有什么样的感受。沮丧?困惑?生气?这些都是低水平的管理导致的不良后果,而这些都直接影响我们每个人的生活质量。当我们从学校毕业开始职业生涯时,我们所面对的现实是:不是去管理别人,而是被别人管理。有些人渴望成为管理者,那么学习管理以获得管理的基础知识,将有助于其成为优秀的管理者;有些人不想成为管理者,但为了生活不能不工作,那就必须要面对某个组织,服从组织或者领导者的管理。学习和研究管理学,可以帮助我们更好地了解管理者的行为方式和所在组织的内部运作方式,从而有助于更好地适应组织,增强生存竞争能力。



管理是指在一定的社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心,通过计划、组织、领导、控制等职能活动,对组织的各种资源进行有效的配置和协调活动的过程。管理具有两重属性,即自然属性和社会属性。管理具有计划、组织、领导、控制四大职能。

管理系统是指由管理者、管理对象等若干个相互联系、相互作用的要素和子系统,按照管理整体目标结合而成的有机整体。管理系统一般主要由管理目标、管理者、管理对象、管理环境、管理方法等要素构成。

管理者是指组织中从事管理活动的全体人员,即在组织中担负计划、组织、领导、控制等工作,以期实现组织目标的人。管理者是影响组织活动最为重要的一个因素。按管理层次划分,管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。按管理工作的范围与管理者的职责领域划分,管理者可分为综合管理者和职能管理者。按职权关系的性质划分,管理者可分为直线管理人员和参谋人员。管理者扮演的角色分为人际角色、信息角色和决策角色。影响管理者角色的因素包括管理者本身在组织层次中的地位、组织规模的大小、管理者个人因素、其他随机因素等。管理者应具备的素质包括品德、心理素质、知识素质、能力素质、身体素质和个人气质等。管理者必须具备技术技能、人际技能和概念技能。

管理学学习和研究方法有唯物辩证法、系统方法、理论联系实际的方法和观察总结、比较研究、历史研究、案例研究、试验研究的方法等具体方法。学习和研究管理学具有重要意义。

巩固与提高

一、单项选择题

1. 管理对象是指组织中的()。

A. 人员	B. 技术
C. 设备等资产	D. 人、财、物、信息等一切资源
2. 管理者是指()。

A. 组织的高层领导	B. 组织的中层领导
C. 从事管理活动的人员	D. 组织的所有员工

- C. 管理学是一门应用科学
D. 管理学既是一门科学,也是一门艺术
E. 管理学是一门交叉科学

三、简答题

1. 什么是管理? 管理的基本特征是什么?
2. 简述管理的职能。
3. 什么是管理系统? 管理系统是由哪些要素构成的?
4. 如何对管理者进行分类?
5. 管理者要扮演哪些角色? 应具备哪些技能?
6. 管理学的研究方法有哪些?

四、案例分析题

保利公司的总经理

保利公司是一家中美合资的专业汽车生产制造企业,总投资 600 万美元,其中固定资产 350 万美元,中方占有 53% 的股份,美方占有 47% 的股份,主要生产针对工薪家庭的轻便、实用的汽车,在中国有广阔的潜在市场。

谁出任公司的总经理呢? 美方认为,保利公司的先进技术、设备均来自美国,要使公司发展壮大,必须由美国人来管理。中方也认为,由美国人来管理,可以学习借鉴国外企业的管理方法和经验,有利于消化吸收先进技术和提高工作效率。因此,董事会形成决议:聘请美国的山姆先生任总经理。山姆先生有 20 年管理汽车生产企业的经验,对振兴公司胸有成竹。谁知事与愿违,公司开业一年不但没有赚到钱,反而亏损 80 多万美元。山姆先生被公司辞退了。

这位曾经在日本、德国、美国等地成功地管理过汽车生产企业的经理何以在中国失败呢? 多数人认为,山姆先生是个好人,在技术管理方面是内行,为公司吸收和消化先进技术做了很多工作。他对管理好保利公司怀有良好的愿望——要让保利公司变成一个纯美国式的企业。他工作认真负责,反对别人干预他的管理工作,并完全按照美国的模式设置了公司的组织结构并建立了一整套规章制度。在管理体制上,山姆先生实行分层管理制度:总经理只管两个副总经理,下面一层管一层。但这套制度的执行结果造成了管理混乱,人心涣散,员工普遍缺乏主动性,工作效率大大降低。山姆先生强调“我是总经理,你们要听我的”。他甚至要求工作进入正轨后,除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。他不知道,中国企业负责人在职工面前总是强调自己和大家一样,以求得职工的认同。最终,山姆先生在公司陷入非常被动、孤立的局面。

山姆先生走后,保利公司选派了一位懂经营管理、富有开拓精神的中方年轻副厂长担任总经理,并随之组建了平均年龄只有 33 岁的领导班子。新班子根据实际情况和组织文化,迅速制定了新的规章制度,调整了组织结构,调动了全体员工的积极性。在销售方面,他们采取了多种促销手段。半年后,保利公司宣告扭亏为盈。

【问题】

试运用管理的有关原理分别分析保利公司两位总经理失败和成功的原因。

管理理论的形成与发展

- 了解西方和中国管理思想的形成与发展历史；
- 了解不同阶段管理思想的代表人物和主要思想；
- 理解现代管理理论的主要观点；
- 了解现代管理的发展趋势。

- 能够用相关的管理理论对现代管理活动进行分析；
- 能够用现代管理思想处理实际问题；
- 能够树立正确的管理观念。

公司规矩和朋友规矩

美国国际农机公司创始人、世界第一台收割机的发明者——西洛斯·梅考克从不滥用职权，他既坚持制度的严肃性，又不伤害员工的感情。

有一次，一个老员工违反了工作制度，醉酒闹事，迟到早退。按照公司管理制度的有关条款，应当予以开除。管理人员做出这一决定，梅考克表示同意。决定一公布，这个老员工火冒三丈，他气愤地对梅考克说：“当年公司债务累累时，我与你共患难，三个月不拿工资我也毫无怨言，而今我犯这点错误就把我开除了，你真是一点情分都不讲！”听完老员工的话，梅考克平静地说：“你知不知道这是公司，是个讲规矩的地方，这不是你我两个人的私事，不能有一点例外。”

随后，梅考克了解到这个老员工的妻子去世了，留下两个孩子，一个摔断了一条腿，另一个因吃不到妈妈的奶水啼哭不止。老员工是在极度的痛苦中借酒消愁，才违反了公司的规定。梅考克为之震惊，安慰老员工说：“你真糊涂，现在你什么都不要想，赶紧回家去，料理你妻子的后事，照顾好孩子们。你不是把我当成你的朋友吗？所以，你放心，我不会让你走上绝路的。”说着，从包里掏出一沓钞票塞到老员工手里。老员工感动得流下眼泪，

哽咽地说：“我想不到你会这样好！”梅考克认为，比起当年风雨同舟时员工对自己的帮助，这事简直不值一提。他嘱咐老员工说：“安心照顾家吧，不必担心自己的工作。”

听了老板的话，老员工转悲为喜，说：“你是想撤销开除我的命令吗？”

“你希望我这样做吗？”梅考克亲切地问。

“不，我不希望你为我破坏了规矩。”老员工坚定地说。

“对，这才是我的好朋友，你放心地回去吧，我会适当安排的。”

事后，梅考克安排这名老员工到一家牧场当了管家。

梅考克处理工作不感情用事。有几个同他一起工作多年的员工，在公司遇到困难的时候背离了他，十几年后，公司情况得到好转，这几个人又找上门来。对这样的人任何人都难以忍受，梅考克当时也为此深感痛心，并气愤地说：“我希望永远不再见到你们！”如今，公司兴隆，事业大振，梅考克早已把自己的话放在脑后，他欣然接受了这几名员工。老板不念旧恶，使这几名员工深受教育。从此以后，他们同梅考克同心协力，为国际农机公司的强盛做出了重要的贡献。

案例提示：俗话说：“没有规矩，不成方圆。”公司有公司的规矩，朋友有朋友的规矩，一般人认为两者是相悖的。梅考克用公司的规矩处理工作问题，用朋友的规矩善待朋友，把事情处理到感人的程度，堪称典范。企业发展的道路不可能是平坦的，困难和挑战时刻都在等待每个管理者。国际农机公司之所以取得成功，梅考克在为人处世中表现出的坚持规矩、不伤感情、不念旧恶、不计前嫌等品格起到了非常重要的作用。

任务一 西方管理思想的形成与发展

在人类历史上，自从有了有组织的活动，就有了管理活动。管理活动的出现促使一些人对此种活动加以研究和探索。经过长期的积累和总结，人们对管理活动有了初步的认识和见解，从而开始形成一些朴素、零散的管理思想。随着社会的发展和科学技术的进步，一些人又对管理思想加以提炼和概括，找出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理活动中进行检验，进而对检验结果加以分析研究，从中找出属于管理活动的普遍原理。这些原理经过抽象和综合就形成了管理理论。这些理论又被应用于管理活动，在指导管理活动的同时对自身进行实践检验。这就是管理理论的形成过程。

管理活动、管理思想和管理理论这三者之间的关系是：管理活动是管理思想的根基，管理思想来自管理活动中的经验；管理思想是管理理论的源泉，管理理论是对管理思想的提炼、概括和升华；管理理论对管理活动有指导意义，同时又要经受得住管理活动的检验。



资料
亚当·斯密
简介

一、西方早期管理思想的产生

西方早期管理思想的特点是管理更多地依赖经验，人们对管理原理、管理方法的认识还不够深刻，最具代表性的人物是亚当·斯密和查尔斯·巴贝奇。

（一）亚当·斯密的劳动分工观点和经纪人观点

英国经济学家亚当·斯密在1776年（当时正值英国的工厂手工业开始向机器工业过渡时期）出版了《国民财富的性质和原因研究》一书，系统地阐述了劳动价值论及劳动

分工理论。

斯密在分析提高劳动生产力的因素时,特别强调了分工的作用。他对比了一些工艺和一些手工制造业实行分工前后的变化,对比了易于分工的制造业和当时不易分工的农业的情况,提出分工可以提高劳动生产率。他认为:劳动分工可以使工人重复完成单项操作,从而提高劳动熟练程度,提高劳动效率;劳动分工可以减少由于变换工作而损失的时间;劳动分工可以使劳动简化,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于创造新工具和改进设备。

他的上述分析和主张,不仅符合当时生产发展的需要,也成了后来企业管理理论中的一条重要原理。

斯密在研究经济现象时认为,经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动所产生的。人们在经济行为中,追求的完全是私人的利益,但是每个人的利益又被其他人的利益所限制,这就迫使每个人必须顾及其他人的利益。由此,就产生了相互的共同利益,进而产生和发展了社会利益。这种认为人都要追求自己的经济利益的“经济人”观点,正是以“看不见的手”为标志的资本主义生产关系的反映。

（二）查尔斯·巴贝奇的作业研究与报酬制度

查尔斯·巴贝奇是英国著名的数学家和机械学家,他发展了斯密的观点,提出了许多关于生产组织机构和经济学方面带有启发性的问题。

1832年,他在《论机器和制造业的经济》一书中,赞同斯密的劳动分工能提高劳动效率的观点,但认为斯密忽略了分工可以减少支付工资这一好处。巴贝奇对制针(普通直针)业做了典型调查。他把制针业的生产过程划分为七个基本操作工序,并按工序的复杂程度和劳动强度雇用不同的工人,支付不同的工资,工厂主必须按照全部工序中技术要求最高、体力要求最强的标准来支付工资。由此,巴贝奇提出了“边际熟练”原则,即对技术水平、劳动强度定出界限,作为给予报酬的依据。

在斯密和巴贝奇之后,在生产过程中进行劳动分工的做法有了迅速的发展。到了20世纪,大量流水生产线的形成,使劳动分工的主张得到了充分的体现。巴贝奇也没有忽视人的作用。他认为工人同工厂主之间存在利益共同点,并竭力提倡所谓的利润分配制度,即工人可以按照其在生产中所做的贡献,分到工厂利润的一部分。他认为工人的收入应该由三部分组成,即按照工作性质所确定的固定工资、按照生产效率及所做贡献分得的利润、为提高劳动效率而提出建议所应给予的奖励。提出按照生产效率不同来确定报酬这一具有刺激作用的制度,是查尔斯·巴贝奇做出的重要贡献。



资料
查尔斯·巴贝奇简介

二、古典管理理论

早期管理思想实际上是管理理论的萌芽。管理理论比较系统的建立是在19世纪末20世纪初。这个阶段所形成的管理理论被称为古典管理理论。

（一）泰勒的科学管理理论

科学管理理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰勒。泰勒22岁到钢铁公司当学徒,在技术水平、管理能力方面得到过锻炼,后来陆续被资本家提拔为工头、中层管理人员和总工程师,泰勒的经历使他对生产现场很熟悉,对生产基层很了解。泰勒做了“搬运铁块实验”“铁锹实验”“金属切削实验”三个著名的实验,他认为单凭经验进行管理的方法是不科学的,

必须加以改变。



资料卡

泰勒与三大著名实验

泰勒出生在美国费城,18岁进入费城的一家工厂学习制作模具,4年之后到费城钢铁厂工作,由于工作刻苦,表现突出,他从一个普通的车间杂工,逐步被提拔为技师、工长、维修组长、车间主任、设计室主任和总工程师。

★“搬运铁块实验”得出工作定额原理

这一实验是在钢铁公司五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。他们把92磅(1磅≈0.454千克)重的铁块搬运30米的距离并装到铁路货车上,每人每天平均搬运12.5吨(1吨=1000千克),日工资1.15美元。泰勒找了一名工人进行了实验,测试搬运的姿势、行走的速度、手放的位置对搬运量的影响及休息多长时间为好。经过分析他确定了搬运铁块的最佳方法,并提出工人应把57%的时间用于休息,这样能使每个工人日搬运量达到47~48吨,同时使得工人的日工资提高到1.85美元。

★“铁锹实验”是工具标准化的典型事例

当时各公司的铲运工人拿着自家的铁锹上班,这些铁锹各式各样,大小不一。堆料场中有铁矿石、煤粉、焦炭等,每个工人的日工作量为16吨。泰勒经过观察发现,由于物料的密度不一样,每铁锹的重量也不一样。如果是铁矿石,一铁锹有38磅;如果是煤粉,一铁锹只有3.5磅。那么,一铁锹到底负载多少才合适呢?经过反复测试,他最后确定一铁锹21磅对工人来说是最适合的。根据实验的结果,泰勒针对不同的物料设计不同形状和规格的铁锹。以后,工人上班时都不用自带铁锹,而是根据物料情况从公司领取特制的标准铁锹,工作效率大大提高。这一研究的结果是非常杰出的,堆料场的劳动力从400~600人减少为140人,平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨,每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

★“金属切削实验”使管理成了一项真正的科学

为了解决工人的怠工问题,泰勒进行了金属切削实验。他自己具备一些金属切削的作业知识,于是他对车床的效率问题进行了研究,开始了预期6个月的实验:在用车床、钻床、刨床等工作时,用什么样的刀具、多大的速度等可获得最佳的加工效率。这项实验非常复杂和困难,原来预定时长为6个月,实际却用了26个月,耗费了80多万吨钢材,总共耗费约15万美元。最后在巴斯和怀特等十几名专家的帮助下,实验取得了重大的进展。这项实验还获得了一个重要的副产品——高速钢,并取得了专利。

泰勒提出了以下管理制度:

(1)对工人提出科学的操作方法,以便合理利用工时,提高工效。具体做法是从执行同一种工作的工人中挑选出身体最强壮、技术最熟练的一个人,把他的工作过程分解为许多个动作,在其最紧张劳动时,用秒表测量并记录其完成每个动作所消耗的时间,然后按照经济合理的原则加以分析研究,对其中合理的部分加以肯定,对不合理的部分进行改进或省掉,制定出标准的操作方法,并规定出完成每个标准动作的标准时间,制定出劳动时间定额。

(2)在工资制度上实行差别计件制。按照作业标准和时间定额规定不同的工资率。对完成和超额完成工作定额的工人,以较高的工资率计件支付工资;对完不成定额的工人,则按较低的工资率支付工资。

(3)对工人进行科学的选择、培训和提高。泰勒曾经对经过科学选择的工人用上述的

科学作业方法进行训练,使他们按照作业标准工作,以改变过去凭个人经验选择作业方法及靠师傅带徒弟的办法培养工人的落后做法。这样改进后,工厂的生产效率大为提高。

(4) 制定了科学的工艺规程,并用文件的形式固定下来以利于推广。泰勒用了十年以上时间进行金属切削实验,制定出了切削用量规范,使工人选用机床转数和走刀量都有了科学标准。

(5) 使管理和劳动分离。泰勒把管理工作称为计划职能,将工人的劳动称为执行职能。泰勒指出,在旧的管理中,所有的计划都是由工人凭个人经验制订的,实行新的管理制度后,就必须由管理部门按照科学规律来制订计划。他主张把计划职能从工人的工作内容中分离出来,由专业的计划部门去做。计划部门的任务是规定标准的操作方法和操作规程,制定定额,下达书面计划,监督控制计划的执行。管理者和劳动者在工作中必须互相呼应、密切合作,以保证工作按照科学的设计程序进行。

1903年,泰勒开始把自己的实践经验和研究成果上升到理论高度,著书立说。他的代表作是1911年出版的《科学管理原理》。泰勒被誉为“科学管理之父”。

(二) 法约尔的一般管理理论

法国的亨利·法约尔和泰勒虽是同时代人,但个人经历不同。法约尔曾在较长时间内担任法国一个大煤矿公司的领导工作和总经理职务,积累了管理大企业的经验。与此同时,他还在法国军事大学做过管理教授,对社会上其他行业的管理进行过广泛的调查。他退休后还创办了管理研究所。法约尔的经历决定了他的管理思想要比泰勒开阔。他的管理理论发表在1916年法国工业协会的刊物上。1925年出版的《工业管理与一般管理》一书是他的代表作。

1. 企业的基本活动

法约尔指出,任何企业都存在六种基本活动,管理只是其中的一种。这六种基本活动如下:

- (1) 技术活动,即设计制造。
- (2) 商业活动,即进行采购、销售和交换。
- (3) 财务活动,即确定资金来源及使用计划。
- (4) 安全活动,即保证员工劳动安全及设备使用安全。
- (5) 会计活动,即编制财产目录,进行成本统计。
- (6) 管理活动,包括计划、组织、指挥、协调、控制五项职能。

2. 管理的五种职能

法约尔认为,管理是有效地对各种资源进行配置,以实现企业的目的而实施的一个过程。它包括计划、组织、指挥、协调、控制五大基本职能。

- (1) 计划是指预测未来并制订行动方案。
- (2) 组织是指建立企业的物质结构和社会结构。
- (3) 指挥是指使企业人员发挥作用。
- (4) 协调是指让企业人员团结一致,使企业中的所有活动和努力统一和谐。
- (5) 控制是指保证企业中进行的一切活动符合制订的计划和所下达的命令。

3. 管理的14条原则

法约尔还提出了管理人员解决问题时应遵循的14条原则。

(1) 分工。劳动专业化是各个机构和组织前进与发展的必要手段。由于减少了每个工人所需掌握的工作项目,因此可以提高生产效率。劳动的专业化使实行大规模生产和降低成本有了可能。同时,每个工人工作范围的缩小,也可使工人的培训费用大为减少。

(2) 权力与责任。法约尔认为,权力即“下达命令的权力和强迫别人服从的力量”。权力可分为管理人员的职务权力和个人权力。职务权力是由职位产生的,个人权力是指由担任职务者的个性、经验、道德品质及能使下属努力工作的其他个人特性而产生的权力。个人权力是职务权力不可缺少的条件。它特别强调权力与责任的统一。有责任必须有权力,有权力就必然产生责任。

(3) 纪律。法约尔认为,纪律的实质是遵守公司各方达成的协议。要维护纪律就应做到:对协议进行详细说明,使协议明确而公正;各级管理者要称职;在纪律遭到破坏时,要采取惩罚措施,但制裁要公正。

(4) 统一命令。一个员工在任何活动中只应接受一位上级的命令。违背这个原则,就会使权力和纪律遭到严重的破坏。

(5) 统一领导。为达到同一目的而进行的各种活动,应由一位首脑根据一项计划开展,这是统一行动、协调配合、集中力量的重要条件。

(6) 员工个人要服从整体。法约尔认为,整体利益大于个人利益的总和。一个组织谋求实现总目标比实现个人目标更为重要。协调这两方面利益的关键是领导阶层要有坚定性和做出良好的榜样。协调要尽可能公正,并经常进行监督。

(7) 人员的报酬要公平。报酬必须公平合理,尽可能使职工和公司双方满意。对贡献大、活动方向正确的职工要给予奖赏。

(8) 集权。集权就是降低下级的作用。集权的程度应视管理人员的个性、道德品质、下级人员的可靠性及企业的规模、条件等情况而定。

(9) 等级链。等级链即从最上级到最下级各层权力连成的等级结构。它是一条权力线,用以贯彻执行统一的命令和保证信息传递的秩序。

(10) 秩序。秩序即人和物必须各尽其能。管理人员首先要了解每个工作岗位的性质和内容,使每个工作岗位都有称职的职工,每个职工都有适合的岗位。同时还要有条不紊地安排物资、设备的合适位置。

(11) 平等。平等即以亲切、友好、公正的态度严格执行规章制度。雇员们受到平等的对待后,会以忠诚和献身的精神去完成他们的任务。

(12) 人员保持稳定。生意兴隆的公司通常都有一批稳定的管理人员。因此,最高层管理人员应采取措施,鼓励职工尤其是管理人员长期为公司服务。

(13) 首创精神。给人以发挥主动性的机会是一种强大的推动力量。必须大力提倡、鼓励职工认真思考问题和进行创新,同时也应使职工的主动性受到等级链和纪律的限制。

(14) 集体精神。职工的融洽、团结可以使企业产生巨大的力量。实现集体精神最有效的手段是统一命令。在安排工作、实行奖励时不要引起嫉妒,以避免破坏融洽的关系。此外,还应尽可能直接地交流意见。

法约尔的贡献是在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点,为以后管理理论的发展奠定了基础。法约尔被称为“现代经营管理之父”。



资料卡

泰勒与法约尔

泰勒和法约尔是古典管理理论的开创者和重要代表人物,是互补的管理大师。

泰勒与法约尔不同的人生经历导致了他们对管理研究的着眼点的差异,使他们对管理理论形成了各自不同的看法和见解。泰勒是以普通工人的身份进入工厂的,其后主要从事工程技术工作,把工作的重点放在作业现场上,因此他所研究的重点内容是企业内部具体工作的作业效率;而法约尔则从进入企业开始就加入了企业的管理集团,以后又担任了大公司的最高领导,并在法国的多个机构从事过管理方面的调查和教学工作,所以他是把企业作为一个整体加以研究的。

泰勒是从“车床前的工人”出发,从微观、具体的企业操作研究入手向上发展;而法约尔则是从“办公桌前的总经理”开始向下引申,他以大企业的整体作为研究的对象,对管理理论进行了较为全面、系统的研究。换言之,泰勒把重点放在管理的技术上,他第一次从理论上把管理从群体的直觉活动中分离出来,将管理从经验层次提升到科学层面上来。法约尔则把重点放在管理的职能和组织原则上,他以更加概括、系统的形式从管理的组织和职能关系上提示了管理的本质,确立了管理的普遍性原则,使管理理论更加趋于理论化。

(三) 韦伯的行政管理理论

德国社会学家马克斯·韦伯的研究主要集中在组织理论方面,被后人称为“组织理论之父”。他的代表作是1921年出版的《社会组织和经济组织理论》(去世后由他妻子整理出版)。他的主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论(也称官僚行政组织理论)。这一理论的核心是:组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他所讲的“理想的”,不是指最合乎需要的,而是指现代社会最有效和最合理的组织形式。

韦伯认为,等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。任何一种组织都是以某种形式的权威为基础的。他认为有魅力型权威、传统型权威和法理型权威三种权威,这三种权威当中只有法理型权威是理想的现代行政组织(官僚行政组织)的基础。这种理想的现代行政组织形式是被法律化了的,在这种组织中存在着一系列的行为规则和程序,组织成员必须依法行事。

韦伯理想的行政组织体系主要有以下特点。

1. 明确的分工

每个职位的权力和责任都应有明确的规定,人员按职业专业化进行分工。

2. 形成自上而下的等级体系

一个组织应遵循等级原则,上一级部门应控制和管理下一级部门,直到每个成员都被控制为止,形成一个自上而下的指挥链或等级体系。

3. 人员的任用

人员任用应通过正式选拔,要完全按照职务的要求,通过考试和教育、训练来实行。

4. 职业管理人员

组织中的管理人员是专业的公职人员,而不是该组织的所有者。这些管理人员有固定的薪水和明文规定的升迁考核制度。

5. 正式的规则和纪律

管理人员必须严格遵守组织规定的规则和纪律,明确办事的程序。

6. 非人格化

组织中成员之间的关系应以理性准则为指导,只受职位关系而不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度,不仅适用于组织内部的关系,也适用于组织与外界的关系。

韦伯认为,这种体现劳动分工原理并有着明确定义的等级和详细的规则与制度,以及非个人关系的组织模型是最符合理性的原则,是达到目标、提高劳动生产率最有效的形式,可使组织在精确性、稳定性、纪律性及可靠性等方面均优于其他组织。这是因为程序化的工作方式和结构化的正式关系网络,并用规则和法规来规范人们的行为,能够消除管理者的主观判断,即使是人事变动也不会影响组织的正常运行。同时,这种组织模式对人没有偏见,无论是上级还是下属,无论是顾客还是员工,都应当一视同仁地遵守规则,这使得领导的权威更多地来源于职位而不是个人。这样,组织可以更加公正有效地运作。所以,它适用于所有的大型组织,如教会、国家机构、军队、政党、经济企业和各种团体。韦伯的这一理论,是对泰勒、法约尔理论的补充,对后来的管理学家,特别是组织理论家产生了很大的影响。



案例赏析

蚂蚁式管理

蚂蚁群有很好的分工合作,其分工模式是弹性分工。一只蚂蚁搬食物往回走时,遇到下一只蚂蚁,会把食物交给它,自己再回头,遇到上游的蚂蚁时,将食物接过来,再交给下一只蚂蚁。蚂蚁要在哪个位置换手不一定,唯一固定的是起始点和目的地。

一家大型零售连锁店就运用这个模式来管理其物流仓储中心。以前该仓储中心用区域方式来拣货,上一手未完成工作,下一手不能接手。以书为例,一个人专门负责装商业书,另一个人专门负责装儿童书。问题是,每个人的速度可能差距非常大,订单对每种商品的需求差异也有大小,因此,总有人在等待别人完成才能接手。

经过研究,该物流仓储中心改用“蚂蚁模式”,一个人不断拣出产品,一直到下游人员有空来接手工作后,再回头接手上游工作。研究人员用计算机模拟运算发现,运用这个模式时,应该将速度最快的员工放在最末端,将速度最慢的员工放在一开始,如此是最有效率的。通过这种方法,该物流仓储中心的生产能力比之前提高了30%。

蚂蚁式管理是制度经济学的一种体现。蚂蚁集结的时候能够自我组织——不需要任何领导人监督,就可以形成一支很好的团队;更重要的是,它们能够根据环境变动迅速调整,找到解决问题的办法。著名的企业管理顾问邦纳保和梅耶把这种能力称为“蜂群智慧”,并把这种智慧运用到工厂排程、人员组织甚至策略拟定上。

三、行为科学理论

行为科学理论最早形成于20世纪30年代,早期被称为人际关系学说,后来进一步发展行为科学,现代则更多地称其为组织行为理论。

(一) 行为科学的早期理论——人际关系学说(霍桑实验)

人际关系学说的代表人物是埃尔顿·梅奥。梅奥曾参加1927—1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的实验工作,即引起管理学界重视的霍桑实验。霍桑实验的目的是要找出工作条件对生产效率的影响,以寻求提高劳动生产率的途径。



霍桑实验

1. 照明实验

实验时间从1924年11月开始至1927年4月结束。实验假设“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。具体结果是:当实验组照明度增大时,实验组和控制组都增产;当实验组照明度减弱时,两组依然都增产,甚至当实验组的照明度减至0.06烛光时,其产量亦无明显下降;直至照明度减至如月光一般,实在看不清时,产量才急剧降下来。研究人员面对此结果感到茫然,失去了信心。从1927年起,以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来,继续进行。

2. 福利实验

实验时间从1927年4月开始至1929年6月结束。实验目的是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。经过两年多的实验发现,不管福利待遇如何改变,都不影响产量的持续上升,甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。后经进一步的分析发现,导致生产效率上升的主要原因有两个:一是员工有参加实验的光荣感,实验开始时6名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话,她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。二是成员间具有良好的相互关系。

3. 访谈实验

研究者在工厂中开始了访谈计划。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈,他们认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点,及时把访谈计划改为事先不规定内容,每次访谈的平均时间从30分钟延长到1~1.5个小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多,工人的效率大幅提高。工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后工人们心情舒畅,士气提高,使效率得到提高。

4. 群体实验

实验选择14名男工人在单独的房间内从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但结果发现该班组的产量只保持在中等水平上,每个工人的日产量平均都差不多,而且工人并不如实地报告产量。这一实验表明,为了维护班组内部的团结,工人可以放弃物质利益的引诱。由此,实验者提出了“非正式群体”的概念,认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己特殊的行为规范,对人的行为起着调节和控制作用,同时,加强了内部的协作关系。

5. 态度实验

实验者对两万多人次进行态度调查,规定实验者必须耐心倾听工人的意见、牢骚,并做详细记录,不做反驳和训斥,而且对工人的情况要深表同情,结果产量大幅度提高。这是因谈话内容缓解了工人与管理者之间的矛盾冲突,形成了良好的人际关系。实验者从而得出人际关系比人为的措施更为有力的结论。

梅奥等人就实验及访问交谈结果进行了总结,得出的主要结果是:生产效率不仅受物理因素、生理因素的影响,而且受社会环境、社会心理的影响。这一点是与科学管理的观点截然不同的。

以霍桑实验为基础提出的人际关系学说的观点主要表现在以下几方面。

1. 企业的职工是“社会人”，而不是“经济人”

梅奥等人创立了“社会人”的假说，即认为人不是孤立存在的，而是属于某一工作集体并受这一集体影响的。他们不仅追求金钱收入，还追求人与人之间的友情、安全感、归属感等社会欲望和心理欲望的满足。



资料
梅奥简介

2. 生产效率主要取决于工人的工作态度及其与周围人的关系

霍桑实验表明，生产效率与工作条件之间并没有必然的直接联系，生产效率的提高关键在于工作态度的改变，即工作士气的提高。士气取决于安全感、归属感等社会、心理方面的欲望的满足程度。满足程度越高，士气就越高，生产效率也越高。士气又取决于家庭、社会生活的影响及企业中人与人之间的关系。因此，满足工人欲望、提高工人的士气是提高生产效率的关键。

3. 企业中实际存在着一种非正式组织

人际关系学说认为，企业职工在共同工作、共同生产中必然产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从，这就构成了非正式组织。非正式组织以感情为主要标准，要求其成员遵守人际关系中形成的非正式的不成文的行为准则。这种非正式组织对于工人的行为影响很大，是影响生产效率的重要因素。

4. 企业应采用新型的领导方法

新型的领导方法主要是要组织好集体工作，采取措施改善人与人的关系，消除不良的人与人的关系，提高职工的士气；促进协作，使企业的每个成员都能与领导真诚持久地合作。

人际关系学说是行为科学管理学派的早期思想，它只强调要重视人的行为；而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达成预定目标。

（二）行为科学学派的主要理论

1949年，在美国芝加哥大学召开了一次有哲学家、精神病学家、心理学家、生物学家和社会学家等参加的跨学科的科学会议，讨论了应用现代科学知识来研究人类行为的一般理论。会议给这门综合性的学科定名为“行为科学”。此后，行为科学蓬勃发展，产生了一大批影响力很大的行为科学家和理论，主要有马斯洛的需要理论、麦格雷戈的XY理论、麦克利兰的成就需要论、赫茨伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论。

四、现代管理理论主要学派

哈罗德·孔茨在1961年12月发表了《管理理论的丛林》一文，19年后又发表了《再论管理理论的丛林》，他对管理流派进行分类，指出管理已由6个学派发展成了11个学派。

（一）管理过程学派

管理过程学派是在法约尔一般管理理论的基础上发展起来的，代表人物有哈罗德·孔茨、亚历山大·丘奇、詹姆斯·穆尼等。该学派的主要观点是：管理是一个过程，即让别人或同别人一起实现既定目标的过程。管理是由一些基本步骤（如计划、组织、控制等）所组成的独特过程。该学派注重把管理理论、管理者的职能和工作过程联系起来，目的在于分析过程，从理论上加以概括，确定出一些管理的基本原理、原则和职能。由于过程是相同的，因此实现这一过程的原理与原则具有普遍适用性。

（二）人类行为学派

人类行为学派的代表人物是劳伦斯·阿普莱。该学派的主要观点是：既然管理是让别人或同别人一起去把事情办好，因此就必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。该学派注重心理学，注重个人，注重人的行为的动因，把人的动因视作一种社会心理现象。这一学派把管理看作对组织行为的领导和协调，坚持认为抓好对人的管理是企业成功的关键。



分苹果

美国一位著名心理学家为了研究母亲对人一生的影响，在全美选出 50 位成功人士和 50 名罪犯，请他们谈谈母亲对他们的影响。有两封回信给他的印象最深。一封来自白宫一位著名人士，另一封来自一名在监狱服刑的犯人。他们谈的都是同一件事：小时候母亲给他们分苹果。

来自监狱的犯人在信中写道：小时候，有一天妈妈拿来几个苹果，红红绿绿，大小各不同。中间的一个又红又大，我非常想要。这时，妈妈把苹果放在桌上，问我和弟弟：“你们想要哪个？”我刚说想要最大最红的那个，却被弟弟抢先说了出来。妈妈听了，瞪了他一眼，责备他说：“要学会把好东西让给别人，不能总想着自己。”我灵机一动，改口说：“妈妈，我想要那个最小的，最大的留给弟弟吧！”妈妈听了非常高兴，在我的脸上亲了一下，并把那个又红又大的苹果奖励给我。

来自白宫的著名人士是这样写的：小时候，有一天妈妈拿来几个苹果，红红绿绿，大小各不同。我和两个弟弟争着要大的，妈妈把那个最大最红的苹果举在手中对我们说：“谁都想得到这个苹果，很好。现在，让我们来比赛，我把门前的草坪分成三块，你们一人一块负责修剪好，谁干得最快最好，谁就有权得到它。”我赢得了那个最大的苹果。

来自监狱的犯人说了谎，却得到了想要的东西，从此，学会了说谎。以后又学会了打架、偷、抢，为了得到想要的而不择手段，最终被送进了监狱。来自白宫的人明白了一个最简单也最重要的道理：要想得到最好的，就必须努力争第一。这很公平，你想要什么，想要多少，就必须为此付出多少努力和代价。

（三）经验主义学派

经验主义学派的代表人物是美国的彼得·德鲁克，德鲁克的代表作为《有效的管理者》。该学派主张通过分析管理者的实际管理经验或案例来研究管理学问题。他们认为，成功的组织管理者的经验和一些成功的大企业的做法是最值得借鉴的。因此，他们重点分析许多组织管理人员的经验，然后加以概括和总结，找出他们成功经验中具有共性的东西，然后使其系统化、理论化，并据此为管理人员提供在类似情况下应采取的有效的管理策略和技能，以实现组织的目标。

（四）社会系统学派

社会系统学派的代表人物是被誉为“现代管理理论之父”的美国人切斯特·巴纳德，巴纳德的代表作为《经理的职能》。该学派的主要观点如下。

(1) 组织是一个系统,是由人的行为构成的整体协作系统的核心部分。这一协作系统由人的系统、物的系统和社会系统组成。

(2) 一个组织必须具备三个要素:协作的意愿、共同的目标、成员间的信息沟通。经理人员是组织成员协作活动相互联系的中心,他的基本任务是:建立整个组织的信息系统并保持其畅通,保证其成员进行充分协作,确定组织目标。

(3) 权力来源原理——权力来源于生产资料的占有者;权力大小的确定——权力发出后被接受的程度。

(4) 组织对外平衡是指一个组织对外部环境的适应性;组织对内平衡是指组织成员愿意并能够进行真正的协作,为实现组织目标而做出贡献。

(五) 系统管理学派

系统管理学派的代表人物是美国的弗里蒙特·E.卡斯特和詹姆斯·E.罗森茨韦克。该学派的观点是:强调应用系统的观点全面考查与分析研究企业和其他组织的管理活动、管理过程等,以便更好地实现企业的目标。他们认为,组织是由人们建立起来的相互联系并且共同工作着的要素所构成的系统。其中,这些要素可称为子系统。系统的运行效果是由各个子系统相互作用的效果决定的。组织中任何子系统的变化都会影响其他子系统的变化。为了更好地把握组织的运行过程,就要研究这些子系统及它们之间的相互关系,以及它们怎样构成了一个完整的系统。

(六) 决策理论学派

决策理论学派的代表人物是美国的赫伯特·西蒙。该学派的主要观点是:管理就是决策,决策贯穿于整个管理过程;把决策分为程序化决策和非程序化决策,两者的解决方法一般不同;信息本身及人们处理信息的能力都是有一定限度的,现实中的人或组织都只是“有限理性”而不是“完全理性”的;决策一般基于“满意原则”而非“最优原则”;组织设计的任务就是建立一种制定决策的“人-机系统”。决策理论学派重点研究决策理论,片面地强调决策的重要性,但认为决策不是管理的全部。

(七) 管理科学学派

管理科学学派的代表人物是美国的埃尔伍德·斯潘塞·伯法。该学派将管理作为数学模型或过程加以处理。他们认为,管理全过程(计划、组织、控制)的工作是一个合乎逻辑的过程,把管理看成一个类似于工程技术、可精确计划和严格控制的过程,因此他们也被称为技术学派。其局限性是适用范围有限,不是所有管理问题都能定量,在实际解决问题的过程中存在许多困难。管理人员与管理科学专家之间容易产生隔阂。此外,采用此种方法大都需要相当数量的费用和时间,往往只用于大规模复杂项目。

(八) 权变理论学派

权变理论学派的代表人物有劳伦斯和洛尔希。他们把管理看成一个根据企业内外部环境选择和实施不同管理策略的过程,强调权宜应变。该学派的主要观点是:权变主要体现在计划、组织与领导方式等方面,即计划要有弹性、组织结构要有弹性、领导方式应权宜应变。权变管理理论强调随机应变,主张灵活应用各学派的观点,但过于强调管理的特殊性,忽视了管理的普遍原则与规律。按权变的观点,管理者可以针对一条装配线的具体情况来确定一种适合它的高度规范化的组织形式,并考虑两者之间的相互作用。

（九）人际关系学派

B. F. 斯金纳是人际关系学派最负盛名的代表人物。人际关系学派是从 20 世纪 60 年代的人类行为学派演变来的。这个学派认为,既然管理是通过别人或同别人一起去完成工作,那么,对管理学的研究就必须围绕人际关系这个核心来进行。这个学派注重管理中人的因素,认为在人们为实现其目标而结成团体一起工作时,他们应该互相了解。

（十）群体行为学派

群体行为学派是从人类行为学派中分化出来的,因此同人际关系学派关系密切,甚至易于混同。但它关心的主要是群体中人的行为,而不是人际关系。它以社会学、人类学和社会心理学为基础,而不以个人心理学为基础。它着重研究各种群体的行为方式,从小群体的文化和行为方式,到大群体的行为特点,都在它研究之列。它也常被叫作组织行为学。“组织”一词在这里可以表示公司、政府机构、医院或其他任何一种事业中一组群体关系的体系和类型,有时则按切斯特·巴纳德的用法,用来表示人与人之间的协作关系。而所谓正式组织则指一种自觉精心筹划的有共同目的的组织。克里斯·阿吉里斯甚至用“组织”一词来概括“集体事业中所有参加者的所有行为”。

（十一）经理角色学派

经理角色学派的代表人物是美国的亨利·明茨伯格。这个学派主要通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。明茨伯格系统地研究了不同组织中 5 位总经理的活动,得出结论:总经理并不按人们通常认为的那种职能分工行事——只从事计划、组织、协调和控制工作,而是还进行许多别的工作。



如何补充国库

有一次,安东尼皇帝派使者到朱丹·哈·尼撒拉比那里问了这样一个问题:“帝国的国库快要空了,你能给我一个补充国库的建议吗?”

朱丹·哈·尼撒拉比听后,对使者一句话也没有说,直接把他带到了他的菜园,然后默默地干起活来。他把大的甘蓝拔掉,种上小甘蓝,对甜菜和萝卜也是如此。

使者看到他无意回答他的问题,心中大为不悦,没好气地对他说:“你总得给我一句话吧,我回去也有个交代。”

“我已经给你了。”朱丹·哈·尼撒拉比不紧不慢地说道。

使者满脸的愕然,无奈之下,只好返回皇帝那里。

“朱丹·哈·尼撒拉比给我回信了吗?”

“没有。”

“他给你说什么了吗?”

“也没有。”

“那他做了什么?”

“他只是把我领到他的菜园里,然后把那些大蔬菜拔掉,种上小的。”

“噢!他已经给我建议了!”皇帝兴奋地说。

第二天,安东尼立刻遣散了他所有的官员和税收大臣,换成少量的有能力、诚实的人。不久,国库就得到了补充。

要想提高企业效率,就要下狠心“减肥”,裁去不必要的机构和人员,将那些没有能力却依旧在重要岗位的人撤下,代之以有干劲、有活力的新锐。

任务二 中国管理思想的形成与发展

中国作为四大文明古国之一,是一个具有几千年文明史的国家,中国古代各族人民以自己的智慧和辛勤劳动创造了许多令现代人叹为观止的管理实践和极为丰富的管理思想。万里长城、京杭大运河等伟大工程,无不凝聚了我们祖先的管理才能和光彩夺目的管理思想。在浩瀚的古史卷中,如《论语》《易经》《老子》《孙子兵法》《资治通鉴》《史记》《西游记》《菜根谭》等,也蕴含着十分丰富的管理思想,至今仍备受世界各国管理界的推崇。

一、中国古代传统管理思想

中国古代传统的管理思想可分为两个方面:宏观管理的治国理论和微观管理的治生理论。我国的封建社会是个中央集权的社会形态,国家的财政赋税管理、人口田制管理、市场管理、货币管理、漕运驿递管理、国家行政管理、科举管理、通关管理等各方面都贯穿着系统的治国理论,迎合着统治阶层的政治经济发展需要。治生理论则是在长期的生产发展和经济运行的各个阶段,集合官、民的实践逐步积累起来的,包括农副业、手工业、运输业、建筑业、商业等方面的生产、经营实践理念。这些管理思想因受当时的生产力和科学技术发展的限制,没有形成一系列系统的理论基础,只是零星存在于社会发展的各个阶段,局部性地向前渐进。归纳起来,我国传统的管理思想大致有以下几方面。

(一) 以人为本的管理思想

儒家管理思想的基本精神是以人为本,讲“为政以德”“正己正人”,把人及人际关系作为管理理论的出发点。老子在《道德经》中就提出“城中有四大,而人居其一焉”,把“重人”作为传统管理的一大要素,提示要奇取天下、治好国家、办成大事,人是第一位。儒家认为管理的本质是治人,管理的前提是人性,管理的方式是人治,管理的关键是择人。中国儒家思想的开创者孔子的“为政在人”说的是搞好管理的决定因素是充分发挥人的作用;孟子的理论“善教得民心”集中体现了儒家以教育为管理手段所得的效果。贾思勰在《齐民要术》中提出的“欲善其事,先利其器,悦以使人,人忘其劳”则强调提高人与工具的作用。在用人方面,中国一向有“选贤任能”“任人唯贤”“求贤若渴”的主张,能否得到贤才,关乎国家兴亡和事业的成败。《吕氏春秋·求人》中说:“得贤人,国无不安;失贤人,国无不危。”而诸葛亮在总结三国的历史经验时也说:“亲贤臣,远小人,此先汉所以兴隆也;亲小人,远贤臣,此后汉所以倾颓也。”

(二) 组织方面的管理思想

在周朝,周公制定了一套官僚组织和制度,之后的历代封建王朝为提高国家管理效率,都非常重视组织管理,封官定职,加官晋爵,编制详细的官职表,层次分明,权责明确,很好地体现了领导、控制的管理思想。而春秋时期孙武所著的《孙子兵法》,可以看作我国最早、最

系统的管理丛书。他在书中提出军、旅、卒、伍的军队编制,层次关系明晰,编制比较完备。他的管理思想虽然源于军事和军事管理,但其基本原则对于任何社会组织和任何社会活动都普遍适用。《三国演义》是一部包含大量军事、政治谋略的古典小说,其中包含了一系列的科学决策思想,在现代社会被很多的中外企业家引用借鉴。



资料卡

墨家的管理思想

墨子是战国时期墨家学派的创始人,其早年曾“学儒者之业,受孔子之术”,但后来发现孔门仿周制而立的礼乐理论烦琐且劳民伤财,于是由师儒转向非儒,建立了自己生徒弥众的墨家学派。墨家的管理思想是针对当时社会的现实问题,站在劝说当权者治国的立场阐述有关管理问题的,有丰富的内容和值得借鉴之处。

1. 管理目标——民富治国

墨子认为,统治者治理国家的目标是政治清明、法纪井然、国富民众、民富国治。

2. 人际关系——兼相爱,交相利

兼相爱即长幼贵贱皆爱;交相利即利人才能利己,利人也是为了利己。只有这样才能万民和、国家富,百姓暖衣温饱无忧虑的理想便可达到了。

3. 用人之道——尚贤

墨子主张用人唯贤,“不辨贫富,贵贱,远迩,亲疏,贤者举而尚之,不肖者抑而废之”,这是为政之本。

4. 行政管理——尚同

尚同是与尚贤相辅而行的行政管理原则。墨子认为,政令不一,只能导致社会纷乱。墨子的尚同思想是高度的集权主义,主张实施自上而下的控制与有效管理。

5. 消费原则——节用

墨子是主张节俭最突出的代表,墨子的消费观实质是小生产者的消费观。

(三) 经营方面的管理思想

中国古代有很多善于经营的工商人士,他们在经营中体现出了卓越的理财思想和较有成效的经营管理艺术,形成了一些至今仍有借鉴价值的经营思想。其中经商最负盛名并系统总结精辟的经营之道的是春秋时期的范蠡。他用计然之策管理国家,使国富兵强;他经营有方,成为天下巨富。他有两条著名的经营之道:一是待乏原则,他执行“水则资车、旱则资舟、夏则资裘、冬则资稀”,依据季度预测行情需要,预先存储以待时机,方可有利可图;二是积蓄之理,在获取利润的方式方面,他强调货币的流动性,通过商品数量预测价格的贵贱,获取好的收益,这些思想在现今的社会都已是普遍采用的财务管理方式。

(四) 生产劳动及其他管理思想

“民以食为天,国以食为政”,中国历代王朝都非常重视农业生产管理,形成了比较集中的管理思想。例如,注重农业生产结构管理,以粮为主、多行业发展;根据气候和地理条件进行农业生产,还重视农业生产技术和耕作工具的作用。在系统运作上,古时候的人提出运筹谋略,造就了大量传世佳作,如秦昭王时期的李冰父子主持修建的都江堰水利工程,秦代修建的万里长城,隋朝修建的大运河等。在领导方式上,儒家提出的“仁政德治”、法家提出的“法制行治”、道家提出的“无为而治”,都是基于传统文化沉淀的高境界的管理思想。



丁谓施工

传说宋真宗在位时, 皇宫曾起火。一夜之间, 大片的宫室楼台殿阁亭榭变成了废墟。为了修复这些宫殿, 宋真宗派当时的晋国公丁谓主持修缮工程。当时, 要完成这项重大的建筑工程, 面临着三个大问题: 第一, 需要把大量的废墟垃圾清理掉; 第二, 要运来大批木材和石料; 第三, 要运来大量新土。不论是运走垃圾还是运来建筑材料和新土, 都涉及大量的运输问题。如果安排不当, 施工现场会杂乱无章, 正常的交通和生活秩序都会受到严重影响。

丁谓研究了工程之后, 制订了这样的施工方案: 首先, 从施工现场向外挖了若干条大深沟, 把挖出来的土作为施工需要的新土备用, 于是就解决了新土问题。接着, 从城外把汴水引入所挖的大沟中, 就可以利用木排及船只运送木材石料, 解决了木材石料的运输问题。最后, 等到材料运输任务完成之后, 再把沟中的水排掉, 把工地上的垃圾填入沟内, 使沟重新变为平地。

这个蕴含着运筹学思想的方案简单归纳起来, 就是这样一个过程: 挖沟(取土)—引水入沟(水道运输)—填沟(处理垃圾)。这个施工方案不仅节约了许多时间和经费, 而且使工地秩序井然, 使城内的交通和生活秩序不太受施工的影响, 确实是很科学的施工方案。这一方案合理、高效地同时解决了三个问题, 堪称中国古代管理实践的典范。

二、中国近代管理思想



动画

丁谓“一举三得”修复皇宮

中国近代管理思想主要是指中国民族资本企业学习、引进西方先进管理方法, 在继承和发扬我国传统管理方法精华的基础上, 积累、探索的一些有价值的管理经验和方法。管理有其普遍性, 也有其特殊性。管理科学本无国界, 可用于西方国家, 也可用于东方国家。然而各民族有各自的文化背景, 管理理念受文化变数的影响会产生不同的理念, 中国近代这一阶段的拿来主义受当时统治制度的影响, 不仅在技术和设备方面落后, 在管理制度和方法上都带有半封建半殖民地的色彩, 而且民族企业从诞生之日起, 就在帝国主义、官僚资本和封建势力的重重挤压下求存。当时

的一些有识之士开始从国外引进一些新的管理方法, 在企业中推行科学管理, 以寻求企业生存和最大化发展。当时主要的做法可以概括为以下几方面。

(一) 兴办企业, 采用科学管理

近代时期, 民族企业发展势头良好, 产生了很多纺织厂、手表厂、矿厂, 民族商业也蓬勃发展, 这些企业有固定营业时间, 有上下班和休假制度, 有工资福利制度和财务制度, 还有行规铺规, 甚至还设经理在董事局领导下具体管理企业。通过开辟多种购销渠道, 搞活经营, 同时实行机械化、半机械化提高生产效率; 企业内部实行严格的规章制度, 在财务上重视资金的积累, 灵活有效地运用资金。民族企业通过一系列的现代管理手段, 提高企业生存和发展的能力。

(二) 坚持以人为本的管理传统

民族企业在管理中注重贯彻以人为本的传统管理思想, 有针对性地学习和引用外来的管理理念。企业重视对人才的培养, 合理使用人才。荣氏集团早在 1928 年就开办了职员养

成所,通过半日上课、半日实习的方式培养纺织专业人才。一些企业实行以“福利”为特色的薪酬制度,以体现以人为本的管理思想。例如,员工除工资外,还设置有花红、馈送、伙食、医药、婚丧、日常福利等类别,体现企业与员工的紧密联系。

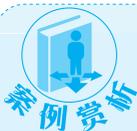
(三) 将民族特色与西洋市场竞争结合起来

民族企业依然带有浓厚的本地色彩,它们一方面继承和发扬中国传统的经营思想,如“诚实守信,童叟无欺”“以和为贵”“欲取之,先舍之”,创造性地使用儒家、道家的管理哲学;另一方面也接受西方资本市场中竞争的思想,“没有竞争就没有发展”,在相互竞争和与国外资本竞争的过程中寻求有价值的管理实践及经营思想,并将我国传统的形式和现代竞争相融合。例如,在对产品的宣传上多以中国传统易见易懂的诗词对联,以一些喜闻乐见的民风民俗为表达方式进行促销;针对洋产品的倾销,亦以推广国货,宣扬爱国之心的销售策略来保卫民族企业的成果。

(四) 革命根据地国营企业的管理

革命根据地国营企业产生于土地革命战争时期,是为了保障战争和根据地生活的需要,而在根据地开办的一些小型工业工厂。这类企业受战争和政治影响,管理制度多采用集权制,企业自主经营权不强,所需的人、财、物多以上级主管调拨分配为主要来源,产品和利润亦全部上缴。多采用的是小生产的管理方法和自给自足的“小而全”的经营方式,办企业的指导思想非常明确,即以政治导向和精神鼓励人心,发展生产,保障打仗供给。这些管理方法对中华人民共和国成立以后社会主义的企业管理思想、制度和方式都有重大影响。

从18世纪到19世纪末,即从资本主义工厂制出现到资本主义自由阶段的结束,西方管理理论的思潮非常活跃,新的管理理论层出不穷,生产力发展和劳动方式的变革对管理提出了新要求,出现了一些现代管理理论的萌芽。例如,亚当·斯密系统地论述了劳动组织问题,强调分工;欧文在自己的工厂实行了改善工作条件与生活条件、缩短劳动时间的一系列改革。而我国在这段时期处于封建社会末期,受外来政治经济思潮的冲击,国家又处在内忧外患、社会动荡的不稳定时代,要冲破旧统治、旧经济禁锢的呼声一浪高过一浪,许多有志人士走出国门,学习西方先进的管理思想和经验,学习新技术,试图以发展经济来使国家富强。通过这100多年摸爬滚打的摸索、学习,形成了一些结合国情的新的管理方法,在企业中推行科学管理,积累创造了一些好的管理经验,起了一个承前启后的桥梁作用。



联合经营

刘鸿生,中国近代著名爱国实业家,以经营煤炭起家,后将资本投资于火柴、水泥、毛织等行业,被誉为中国的“火柴大王”和“毛纺业大王”。

他在1928年指出:“外来火柴充斥,营业竞争,危机潜伏,再三思维,唯有合并数厂为一,以厚集资力人才,藉图竞存。”经过反复磋商和协调,鸿生、荧昌和中华三家火柴厂就合作问题达成共识,于1930年7月组成大中华火柴股份有限公司,刘鸿生出任总经理。次年,他又合并了汉口燮昌、九江裕生、扬州耀杨、芜湖大昌等华资火柴厂。1934年他又将杭州光华火柴厂并入大中华火柴股份有限公司,从而使该公司发展成一个拥有8家火柴厂、主导华东和华中火柴行业及市场的垄断企业集团。1935年华中地区火柴产销管理委员会成立。次年中华全国火柴产销联营总社成立,划分了以大中华火柴股份有

限公司为首的华资火柴厂商和日资火柴厂商的势力范围。产销联营总社的成立,控制了全国火柴产销数量,阻止了走私漏税,在一定程度上把日资火柴势力稳在东北和鲁豫地区,以维持国产火柴的销售市场。由于竞争减弱,销路稳定,售价上升,大中华火柴股份有限公司开始获得大量的盈余。此外,刘鸿生还在其他行业多次实施了合并联营的战略。例如,1930—1934年,他的中华煤球厂就和上海的其他煤球厂达成了数份同业联营协定;1934—1936年,他的中华码头公司、章华毛纺厂也和几家运输公司、毛纺厂搞了几份同业联营协定。

同业合并、联合经营的战略,减少了民族企业间的内部竞争,抵挡了外国商品的冲击,同时为民族企业增加了资本,改进了生产技术,提高了管理效率,因此,可以说在一定程度上挽救了摇摇欲坠的民族工业,保护了本国市场。

三、中国当代管理思想

20世纪40年代以来,整个世界科学技术迅猛发展,极大地推动了人类文明和社会的进步,涌现了大批跨国公司等新兴企业。经济组织中的竞争,尤其是国际市场中的竞争更加激烈,原来的经营管理理论已不能完全适应新的形式,管理界又出现了许多新的、科学的管理学派,如管理程序派、行为科学派、系统管理派、决策理论派等,呈现出管理学派林立的局面,它们都基于现代科技进步,运用新科技下科学的管理实践,极大地推动了社会生产力的发展。中华人民共和国成立后,开始了社会主义经济管理的历史。我国先后经历了三年国民经济恢复时期、第一个五年计划时期、社会主义建设探索时期、“文化大革命”时期及改革开放新时期,从社会主义计划经济阶段走到了社会主义市场经济阶段。70年来,我国的经济管理理论也和我国的社会主义经济建设一样,走的是曲曲折折的道路,经历了从艰难举步到大踏步的发展。随着改革实践的深入,我国学术界正在探索并逐步建立具有中国特色的社会主义企业管理的理论体系。

1. 中华人民共和国成立后的初创与发展

这个时期是社会主义计划经济基础上的集权型、政治性管理思想的集中代表,一切的管理活动都以实现政治目标为最高要求,计划是最重要的管理形式和手段,并相应采取高度集权的管理方式。这一阶段,上层建筑决定物质基础,政治斗争超越生产发展,特别是在“文化大革命”时期,许多企业甚至撤销了管理机构,废除了管理制度,国内企业管理遭受了一场空前的大灾难,在经济上造成了严重的混乱、破坏甚至倒退状态。直至十一届三中全会后工作重点转移到“以经济建设为中心”上来,我国的企业管理才旧貌换新颜,进入一个新时期。

2. 改革开放后的探索与创新

这个阶段是我国社会主义管理理论得到全面开创和发展的历史新阶段,本着“以我为主、博采众长、融会贯通、自成一家”的原则,初步形成了具有中国特色的管理科学理论体系。改革开放是我国与世界接轨的创造性举措,经济建设为政府的工作重心,在管理上也由政治性管理转变为经济性管理,后进一步转变为经济与社会并重性管理。进一步理顺国家和企业的关系,探索建立现代企业制度,并以立法的形式规范下来,使我国的企业管理逐步走上法治化的轨道。我国的企业管理改革也如火如荼,从改革初期对西方管理理论的大量引进、兼收并蓄,到结合我国国情,消化吸收西方的管理理论,又从我国古代管理思想中吸取精华,

大胆创新,探索建立既具有中国特色又与国际接轨的管理理论。

管理思想既是政治、经济、文化环境的产物,又是政治、经济、文化的实现过程,而管理实践活动也是随着文化模式、道德水准、社会制度的变迁而不断向前发展的,世界管理理论的发展和变迁都见证了这个过程;而从我国古代到现代管理思想的变迁,也都是从历史长河的流动中派生出来的。管理者应秉承我国固有的经营理念,赋予其新的精神,运用新的工具和方法,并且持续改善。对于外来文化不仅不排斥,还要给予适当的安置和调整,保持管理的科学性,并且进一步将其运用得更合适、更有效。



草帽和猴子的故事

从前,有一个卖草帽的老人,他每天都很努力地卖帽子。一天,他卖得很累,刚好旁边有一棵大树,他就把帽子放在树下,坐在树下打起盹来。等他醒来时,发现身旁的帽子都不见了,抬头一看,树上有很多猴子,每个猴子的头上都有一顶草帽,他很惊慌,因为如果帽子不见了,他就无法养家糊口了。他着急地向猴子喊道:“你们不还我草帽,我就把你们抓起来!”这时猴子也像他一样指手画脚。他更生气了,捶胸顿足道:“我要把你们抓起来!”这时猴子也像他一样捶胸顿足。突然他想到猴子很爱模仿别人,他就试着举左手,果然猴子也跟着他举手,他拍拍手,猴子也拍拍手。机会来了,他赶紧把头上的帽子拿下来狠狠地丢在地上,猴子也将帽子纷纷丢在地上,于是他高高兴兴地捡起帽子回家去了。回家之后,老人将今天发生的事告诉了他的儿子和孙子。

多年后,老人的孙子继承了家业。有一天,在他卖草帽的途中,也跟爷爷一样在大树下睡着了,帽子被猴子拿走了。孙子想到了爷爷曾经告诉他的方法。于是,举左手,猴子也举左手,拍拍手,猴子也跟着拍拍手。果然,爷爷说的话很有用,最后,他摘下帽子狠狠地丢在地上,可是,猴子竟然没有跟着他做,还瞪着他看。不久,一个大猴子从树上跳下来,把他丢在地上的帽子捡了起来。

不能总以老眼光看人,总凭经验办事。世间万物瞬息万变,对生活中的新事物、新问题,应该从新的角度寻求解决的对策、方法。过去成功的经验极可能成为今天失败的原因。

任务三 现代管理的发展趋势

20世纪80年代以后,世界经济政治格局发生了重大变化。国与国之间的政治文化交流越来越频繁,经济全球化的趋势更加明确,并引发了世界范围内政治经济的不断变革。这场深刻而全面的变革,正引导着经济、技术和社会的全面彻底转型,并预示着新的创造财富机制的到来,甚至标志着传统工业时代的大变革。在此过程中,无论人们的生活形态、行为方式还是社会的生产形态、组织方式,都在发生着重大的、多元的变化。

这些变化对企业而言,则意味着传统战略决策的基础发生变化,因为快速的、非线性的、不连续的变化造成了环境的不可预测性,竞争的基本指导原则也不再有效。以信息网络为基础的市场模式的变化,不断对工业时期行之有效的传统管理教条、范式、规则、战略及成功的理论提出挑战。事实上,传统的以垂直整合、协同效应、规模经济、成本控制、

层级制组织、命令统一模式等为特征的工业经营管理方式,正逐步被以资源外包、规模小型化、定制化、利润中心、网络型组织、以知识为依据的分工等为特征的全新经营管理方式所取代。

管理是组织实现目标的关键因素,是社会进步的重要力量,随着时间的推移和社会的发展进步,其本身也在不断地变化和发展。归纳起来,现代管理出现了以下发展趋势。

一、战略化趋势

随着社会化大生产的发展,社会生产日趋复杂,社会环境变幻莫测,组织与环境联系得日益紧密,管理所涉及的因素日益增多、日趋复杂,组织(尤其是企业)间的竞争日趋激烈,组织能否制定和实现正确的战略构想,关系到组织的兴亡。

就企业而言,过去企业家往往追求企业战略的稳定性、长期性,期望对企业的发展施以长远的影响。但事实证明,多变的技术革新浪潮、意想不到的环境变化,往往使追求稳定性的企业措手不及。企业要适应全球市场的激烈竞争,必须对自己的发展有一个战略规划,要在彻底了解和准确把握企业内部条件和外部环境变化的同时,结合本企业的特点,制定出最佳的企业战略。企业如果没有科学的战略目标和长远的打算,只顾眼前和一时的成就,便不可能持续发展,更不可能在竞争中取胜;企业唯有运筹帷幄、深谋远虑,才能战略制胜,才能不断壮大发展。

现代中国企业已由面向计划的传统管理时代进入面向市场的战略经营时代,制定战略已在企业的经营管理中越来越显示出其突出的地位和作用。战略经营要求管理者必须审时度势,及时做出反应。因此,具有迅速适应新变化的能力比周密的计划更加重要。而战略研究的成功与否则取决于对客观事实的实际了解,分析能力和预测技术的发展使战略计划研究成为左右组织或企业成败的关键因素。因此,从实际出发,注重对长期计划和战略的研究,必将成为管理中突出的热门课题。



案例赏析

会喝牛奶的山雀

20世纪初期,英国乡村配送到顾客家门口的牛奶瓶是没有盖子的,这使得山雀与红知更鸟得以不费力气地享用。然而,随着厂商加装铝制封装,这个食物通路就此中断。

但是到了20世纪50年代,所有的山雀都学会了刺穿铝制封装,重新开启这个食物通路的大门,而红知更鸟却只有少数学会,也没有扩散到其他的红知更鸟。

虽属同类,两者却有如此大的差距。原来,山雀在年幼时期就开始习惯群体行动,8~10只为一个方队,以一个不变的队形在乡间成群飞行,维持两三个月之久。而红知更鸟是排他性较强的鸟类,势力范围内是不允许其他鸟侵入的,彼此没有太多交流,基本上是以敌对方式来沟通。集体行动的山雀彼此学习互助,具有更加有效的学习效应,使自己拥有了更多生存空间与进化的机会。

企业的生命力取决于创新能力,而创新能力源于更活跃、更开放的团队交流。管理者应适应现代社会的发展,组建优秀的团队,制定相应的战略。

二、信息化趋势

随着以微型电脑、激光技术、新型材料、生物工程和新能源开发为中心的新科技革命的兴起与发展,生产技术、社会需求及市场竞争等日新月异、瞬息万变,在这种情况下,信息进入重要资源的行列。丰富而准确的信息是正确、迅速决策的前提,一个企业能否在激烈的竞争中得以生存和发展,它的产品和服务能否跟上时代的要求,首先在于该企业能否及时掌握必要和准确的信息,能否正确地加工和处理信息,能否迅速地在员工之间传递和分享信息,特别是能否把信息融合到产品和生产服务过程之中,融合到企业的整个经营与管理工作中。各级管理者在这个瞬息万变的时代越来越重视信息的作用,把如何获取有效的信息作为自己的首要任务。企业管理者发挥各种职能作用,都要以掌握大量真实、准确、及时的信息为前提。在这种情况下,传统的企业管理已经不能适应现代的信息处理要求,也不能满足企业经营管理对信息的要求,企业管理面临着信息化的挑战,信息管理成为企业竞争制胜的重要法宝。

组织对信息管理的能力,将集中表现在不仅需要有强大的信息网络和信息收集能力,更为重要的是要有出色的信息分析、传递和利用的能力。对信息的管理就成了现代管理的一个突出特点。随着信息技术的推广应用和对信息资源的不断开发利用,管理信息化正在往更广和更深发展,这导致信息管理在整个管理中地位的提升。信息管理渗透于和体现在各种管理中——政府管理、企业管理等的一切方面和全部过程。可以说,现代企业和组织若无信息管理,也就谈不上任何管理了。



一日厂长

韩国精密机械株式会社实行了“一日厂长”这一独特的管理制度,即让职工轮流当厂长管理厂务。一日厂长和真正的厂长一样,拥有处理公务的权力。当一日厂长对工人有批评意见时,要详细记录在工作日记上,并让各部门的员工收阅。各部门、各车间的主管,要依据批评意见随时校正自己的工作。这个工厂实行“一日厂长”制度后,大部分当过“厂长”的职工对工厂的向心力都得到了增强,工厂管理成效显著,开展的第一年就节约生产成本 300 多万美元。

让企业的每个成员都更深刻地体会到自己也是企业这个大家庭中的一员,并身体力行地做一回管理者,不仅仅能够充分调动他们的积极性,也对从多方面看到管理上的不足有重要作用。现代企业管理的重大职责就在于谋求企业目标与个人目标的一致,两者越一致,管理效果就越好。

三、人性化趋势

在传统管理中,大生产以机器为中心,工人只是机器系统的配件,人被当作物,管理的中心是物。但是,随着信息时代的到来,组织中最缺乏的不是资金和机器,而是高素质的人才。人的作用在组织中显得越来越重要。这就促使管理部门日益重视人的因素,管理工作的中心也从物转向人。现代管理和传统管理的一个重要区别,就是管理中心从物本管理转到了人本管理。

在任何管理中,人都是决定性因素。管理的这一特征,要求管理理论研究也要坚持以人为中心,把对人的研究作为管理理论研究的重要内容。事实上,在管理理论的研究中,几乎所有的管理理论都建立在人性的假设理论上。许多学派管理理论不同,主要是因为对人的本性认识不同。20世纪初泰勒的科学管理是基于“经济人”这一假设的,20世纪30年代梅奥等人的行为管理是基于“社会人”这一假设的,20世纪50年代又有了基于“自我实现的人”这一假设的马斯洛的人性管理,20世纪80年代以来出现的文化管理,强调实现自我的企业文化和企业现象。管理研究发展史表明,管理学理论明显地存在着以人为本的管理思想。

为此,管理都要以人为中心,把提高人的素质,处理人际关系,满足人的需求,调动人的主动性、积极性和创造性放在首位。在管理方式上,现代管理更强调用柔性方法,尊重个人的价值和能力,通过激励、鼓励人,以感情调动职工的积极性、主动性和创造性,充分地调动所有员工的工作积极性,以实现人力资源的优化及合理配置。



水至清则无鱼

在香港的一家动物园,有位饲养员特别爱干净,对动物也特别有爱心,每天都把小动物住的小屋打扫得干干净净。但那些小动物一点也不领他的情,在干净舒适的环境里,动物们开始慢慢变得萎靡不振了,有的厌食消瘦,有的患病拒食,有的甚至死亡了。

原因是什么呢?

后来,通过观察才发现,那些动物都有自己的生活习性,有的喜欢闻混浊的臊气,有的看到自己的粪便反而感到安全。

有效的管理必须针对组织内个体的需求,包容个体的差异性,并在此基础上灵活应对、多元化管理。无视个体的差异,一味追求看似完美的统一,这样的组织最终一定会因抹杀了个体的个性而导致组织的解体或僵死。

四、弹性化趋势

随着社会的发展,管理从固定的组织系统向富有弹性的组织系统发展。这是社会管理发展又一个重要趋势。

过去,在组织管理中建立起的一套完整的组织系统是长期固定不变的,显得僵硬。但现在,由于社会环境的不断变化,组织机构应该趋于灵活而富有弹性,以求信息畅通并行动敏捷,具有很强的适应环境的能力。为了简化发号施令和相互沟通的渠道,组织管理者将缩小机构,减少层次。在企业各下属机构变小的同时,它们获得了更大的自主权,实现了经营权和管理权下放。这既有利于发挥下属人员的专长和创造精神,又有利于使企业领导把主要精力集中在高层战略决策问题上。

20世纪80年代初,日本和美国的一些管理学者对日美几家著名企业的组织机构进行比较后指出,美国企业规模过大,组织机构过于复杂,企业内部各部门之间划分很细,部门间沟通少,管理集权程度高,灵活性差。而日本企业的组织结构相对简单,部门之间的横向联系多,各部门在经营上有很大的灵活性,许多企业可以根据生产和经营的需要及时扩充或收缩某些业务部门,以适应现代化的生产。这种组织具有较强的应变能力,机动灵活而不僵化,

形式多种多样,有较高的工作效率。这种富有弹性的组织称为柔性组织。

社会正在发展的这种柔性组织是组织机构的一种发展趋势。虚拟公司就是其中的一种。这种正在发展中的新型公司是由许多独立的公司、供给者、主顾甚至是从前的竞争对手,通过信息技术联系起来的临时性网络。他们分享技术、分摊成本,互相进入共同的市场。它既没有组织机构,也没有领导层级,而是一种为利用某种特定的机遇而迅速联合起来的协作集团。一旦机遇来临,就采取行动;而一旦机遇不存在了,就解体。在一个虚拟公司内,取众家之长,各公司分摊费用、分享技术,共同来占领全球市场。

随着信息技术的不断进步和网络经济的不断发展,组织机构必然会越来越趋于随意和多样,相应于组织的管理,也必将日趋弹性化。



研究管理的历史可以理解现代的管理理论和实践,现代管理理论是一个不断地发展、检验、修正、再检验的结果。

20世纪前在管理方面的主要贡献包括亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点、查尔斯·巴贝奇的作业研究与报酬制度等。

早期管理思想实际上是管理理论的萌芽。管理理论比较系统的建立是在19世纪末20世纪初。这个阶段所形成的管理理论被称为古典管理理论。

科学管理理论创始人是美国的弗雷德里克·泰勒,被誉为“科学管理之父”。他完成了“搬运铁块实验”“铁锹实验”“金属切削实验”三个著名的实验,并提出了一些管理制度,代表作是1911年出版的《科学管理原理》。

亨利·法约尔将管理职能定义为计划、组织、指挥、协调和控制。他还提出了管理人员解决问题时应遵循的14条原则,在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点,为以后管理理论的发展奠定了基础。

马克斯·韦伯将理想的官僚行政组织定义为实行劳动分工,明确规定等级,有详细的规则和制度及非人格化关系的组织。

霍桑的研究引起了管理学界对组织中人的因素的重视,并提供了有关群体的规范和行为的新见解。管理者开始积极地寻求提高员工的工作满意度和士气的途径。

行为科学学派的主要理论包括需要理论、双因素理论、X理论和Y理论等。

哈罗德·孔茨发表的《再论管理理论的丛林》中对管理流派进行了分类,指出管理已由6个学派发展成了11个学派。

中国作为四大文明古国之一,是一个具有几千年文明史的国家,创造了许多令现代人叹为观止的管理实践和极为丰富的管理思想。

现代管理呈现出战略化趋势、信息化趋势、人性化趋势、弹性化趋势等发展趋势。

巩固与提高

一、单项选择题

1. ()被誉为“科学管理之父”。

- A. 泰勒 B. 韦伯 C. 法约尔 D. 梅奥

2. 霍桑实验结论中对职工的定义是()。
 - A. 经济人
 - B. 社会人
 - C. 复杂人
 - D. 自我实现的人
3. X理论和Y理论的代表人物是()。
 - A. 麦格雷戈
 - B. 赫兹伯格
 - C. 梅奥
 - D. 马斯洛
4. 社会系统学派的代表人物是()。
 - A. 法约尔
 - B. 西蒙
 - C. 巴纳德
 - D. 卢桑斯
5. 法约尔管理理论的代表作是()。
 - A. 《车间管理》
 - B. 《管理决策新科学》
 - C. 《工业管理与一般管理》
 - D. 《全面质量管理》
6. ()被称为“现代经营管理之父”。
 - A. 泰勒
 - B. 韦伯
 - C. 法约尔
 - D. 梅奥
7. 科学管理的实践目的是()。
 - A. 训练工人,提高工人素质
 - B. 建立完善的激励性报酬制度
 - C. 解决劳资矛盾
 - D. 提高工人生产效率
8. 韦伯在管理思想发展史上被人们称为()。
 - A. “动作研究之父”
 - B. “组织理论之父”
 - C. “科学管理之父”
 - D. “实验心理学之父”
9. ()可以看作是我国最早、最系统的管理丛书。
 - A. 《齐民要术》
 - B. 《吕氏春秋·求人》
 - C. 《孙子兵法》
 - D. 《三国演义》
10. 现代管理和传统管理的一个重要区别就是()。
 - A. 能否正确地加工和处理信息
 - B. 管理中心从物本管理转到人本管理
 - C. 管理从固定的组织系统向富有弹性的组织系统发展
 - D. 网络经济的不断发展

二、多项选择题

1. 以下关于泰勒和法约尔的论述正确的是()。
 - A. 泰勒和法约尔都是美国人
 - B. 泰勒职业生涯的最高职位是总工程师,而法约尔是总经理
 - C. 泰勒提出的职能工长制与法约尔的统一指挥原则是对立的
 - D. 泰勒从生产角度提出科学管理理论,而法约尔则从组织角度提出一般管理理论
 - E. 泰勒的代表作是《工厂管理》,法约尔的代表作是《公共精神的觉悟》
2. 欧洲著名管理学家法约尔所论述的管理要素包括()。
 - A. 计划
 - B. 组织
 - C. 人事
 - D. 协调
 - E. 控制
3. 下列表述中属于古典理论历史贡献的是()。
 - A. 古典管理理论是现代管理理论的基础
 - B. 对如今的企业具有巨大的指导作用
 - C. 古典理论适应了当时的生产力发展水平
 - D. 在提高产量、提高生产和工作效率方面具有不可替代的作用

- E. 古典管理理论是当时生产力发展的产物
4. 韦伯的理想行政组织的主要特点有()。
- A. 组织目标的实现必须实行劳动务工
- B. 组织中应该统一领导
- C. 合理的法定权力是行政组织的基础
- D. 按等级制度形成一个指挥链
- E. 管理者不是企业的所有者
5. 泰勒的实验包括()。
- A. 搬运铁块实验
- B. 车间照明实验
- C. 继电器装配实验
- D. 铁锹实验
- E. 金属切削实验

三、简答题

1. 泰勒所提出的科学管理制度有哪些主要内容?
2. 法约尔是怎样划分企业的基本活动和管理的各种职能的? 法约尔所提出的管理人员解决问题时应遵循的原则有哪些?
3. 韦伯提出的理想的行政组织体系主要有哪些特点?
4. 梅奥的人际关系学说与泰勒的科学管理理论的观点有何不同?
5. 以霍桑实验为基础提出的人际关系学说的观点主要表现在哪几个方面?
6. 权变管理理论的主要观点是什么?
7. 现代管理的发展趋势有哪些?

四、案例分析题

联合邮包服务公司

联合邮包服务公司雇了 15 万名员工,平均每天将 900 万个包裹送到美国各地和 180 个国家或地区。为了实现其“在邮运业中办理最快捷的运送”的宗旨,联合邮包服务公司的管理当局系统地培训员工,使他们以尽可能高的效率从事工作。联合邮包服务公司的工业工程师对每位司机的行驶路线都进行了研究,并对运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间,甚至上厕所的时间,将这些数据输入计算机中,从而给出每位司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标,司机必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时,松开安全带,按喇叭,关发动机,拉起紧急制动,把变速器推到 1 挡上,为送货完毕的启动离开做好准备,这一系列动作严丝合缝。然后,司机从驾驶室来到地面上,右臂夹着文件夹,左手拿着包裹,右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址后把它记在脑子里,然后以每秒钟 3 英尺(1 英尺 \approx 0.305 米)的速度快步走到顾客的门前,先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后,他们在回到卡车的途中完成登录工作。

【问题】

1. 案例主要体现了什么管理理论? 是谁提出来的?
2. 这一管理理论的指导思想有哪些?
3. 这一管理理论主要有哪些内容?
4. 你如何评价这一管理理论?