

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

现代管理学

汪长江 汪士寒 著



清华大学出版社

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

现代管理学

汪长江 汪士寒 著



清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/汪长江,汪士寒著. —北京:清华大学出版社,2015

(21世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-41448-3

I. ①现… II. ①汪… ②汪… III. ①经济管理—高等学校—教材 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 209447 号

责任编辑:贺 岩

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:12.25

字 数:283 千字

版 次:2015 年 11 月第 1 版

印 次:2015 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:25.00 元

产品编号:063254-01



前言

管理作为一门学科,是在 19 世纪末才形成的。但管理作为一种实践、一种观念、一种思想,可以说是与人类同在,甚至与动物同在。例如原始人狩猎中的协作配合,狼群、蚂蚁、蜜蜂等动物在集体觅食中的分工合作等都堪称本能性管理的杰作。随着社会的进步与发展,管理对于活动的效果与效率越来越重要,这就促使人们对管理的经验加以探索与总结,并逐步完善,从而形成了目前较为系统的管理学理论体系。

管理学是一门涉及学科极其广泛、综合性极强、体系极其广泛庞大的学科,同时也是一门应用极广的学科。在高校,从专业来看,经济类、管理类专业必学管理学,非经济类、管理类的也有很多专业必修管理学;从人才培养类别来看,培养学术型人才必学管理学,培养应用型人才也必学管理学;从人才培养层次上看,本科、专科要学管理学,硕士、博士也要学习管理学。但细究起来,不同专业、不同人才模式、不同人才层次对管理学的要求是不一样的。

按我国的现行本科教育制度,高校本科学生中绝大部分是在第二批和第三批中录取的,这批学生思想活跃、行为能力强,根据这类学生的自身特点及我国经济发展对人才的需求情况,培养这类学生的高校基本上都是以应用型本科人才作为培养目标的。按我国现行研究生教育制度,近年也开始大规模开展专业硕士(应用型硕士)培养。根据国家教育事业第十二个五年规划,“调整和优化研究生培养类型结构,加快发展专业学位研究生教育”已经作为人才培养的一个重要领域展开。对于这类应用型的本科和研究生教育,管理学知识的要求是有很大不同的。

按我国高校现行的专业划分情况,从类别上看,经济类专业、管理类专业、非经济与管理类专业,对管理学的要求是不一样的。在类别内,经济类中的应用经济类、理论经济类专业等,管理类中的管理科学与工程类专业、工商管理类专业、公共管理类专业、物流管理与工程类、旅游经济与管理类、农林经济管理类等,非经济管理类中的工程类专业、农学类专业、医学类专业、文科类专业、理科类专业等,对管理学的要求也是不一样的。

因此,有针对性地编写管理学教材,不仅有必要,而且迫在眉睫。因为当

前国内图书市场上的管理学教材绝大部分是通用型、不分使用对象的,这对不同类型与层次的人才的培养极为不便。

本书就是专门针对应用型本科人才培养中的管理科学与工程类、工商管理类、物流管理与工程类、应用经济类和应用型硕士人才培养中的工程硕士类、农业推广硕士类的学生编写的。本书于2012年底就开始着手构思,由于本书作者有多年的企业管理实践经验和理论上的长期静思与研究,因此本书既具有一定的理论性,又具有较强的实操性。

本书与当前图书市场上的管理学教材相比,体现了重视基础、突出方法、强调应用、讲求知识连贯、关注前沿动态的鲜明特色。全书分为8章,为了突出方法,管理的基本方法、管理决策等方法类的知识专门立章;为了强调应用,除了专门列出一个附录做管理实战体验教学外,在全书中始终专注应用性;为了重视基础与讲求知识连贯,专门增设了管理的心理基础、管理的基本原理等章节,同时对一些已经基本成为业内常识性的管理知识进行了适当的简化压缩;为了体现关注前沿动态,专门设立第8章来讨论管理的创新与发展。

本书由浙江海洋学院的汪长江、宁波大红鹰学院的汪士寒撰写,其中第2~4章由汪士寒撰写,其余由汪长江撰写,全书由汪长江总纂定稿。

在本书的编写过程中,参阅和借鉴了国内外学者许多的研究成果,在此,谨向这些学者与同仁致以崇高的敬意和谢忱。

本书的出版,得到了作者所在单位的大力支持与帮助,也得到众多友好人士的关心与协助,在此,向所有在本书编写出版过程中提供帮助与支持的相关人员与朋友表示诚挚的谢意。

由于作者水平有限,书中的观点或表述难免出现疏忽甚至谬误,真诚欢迎各位专家和广大读者提出批评与建议,以便逐步完善。

汪长江

2015年6月于浙江



目录

第 1 章 管理的内涵与体系	1
1.1 管理的内涵	1
1.1.1 导论	1
1.1.2 管理	3
1.1.3 管理者	6
1.2 管理理论体系的形成与发展	8
1.2.1 早期的管理思想与实践	9
1.2.2 古典管理理论	10
1.2.3 近代管理理论	16
1.2.4 现代管理理论	18
思考练习	21
第 2 章 管理的基本原理	23
2.1 人本原理	23
2.1.1 人本原理及其作用	23
2.1.2 人本原理的运用方式	24
2.2 系统原理	26
2.2.1 系统及其特征	26
2.2.2 系统原理的特点与应用	26
2.2.3 管理的系统与环境	28
2.3 效益原理	29
2.3.1 效果、效率与效益	29
2.3.2 效益原理的内容	30
2.4 动力原理	30
2.4.1 动力原理及其运用模式	30
2.4.2 管理系统的动力激励机制	31
2.5 责任原理	32
2.5.1 责任原理及其运用	32

2.5.2 组织责任	33
思考练习	34
第3章 管理的心理基础	35
3.1 心理的基本概念	35
3.1.1 心理及其基本内容	35
3.1.2 心理过程	35
3.1.3 个性心理	37
3.2 心理与组织管理	39
3.2.1 能力与组织管理	39
3.2.2 气质与组织管理	40
3.2.3 性格与组织管理	41
3.2.4 管理中的几个心理效应	42
3.3 行为心理与激励	44
3.3.1 人性假设	44
3.3.2 行为产生机理	45
3.3.3 需要理论	46
3.3.4 行为激励模式	50
思考练习	51
第4章 管理的基本职能	53
4.1 计划职能	53
4.1.1 计划的内涵	53
4.1.2 计划的制定	55
4.1.3 目标管理	58
4.2 组织职能	61
4.2.1 组织的内涵	61
4.2.2 组织设计	63
4.2.3 人员配备与管理	70
4.2.4 组织变革	71
4.3 领导职能	76
4.3.1 领导的内涵	76
4.3.2 领导理论	78
4.3.3 激励与沟通	82
4.4 控制职能	85
4.4.1 控制及其过程	86
4.4.2 控制方法	89
思考练习	91

第 5 章 管理的基本方法	92
5.1 管理方法概述	92
5.1.1 管理方法及其特点	92
5.1.2 管理方法分类	92
5.2 管理的常用方法	94
5.2.1 网络计划法	94
5.2.2 盈亏平衡法	97
5.2.3 价值工程法	98
5.2.4 线性规划法	100
思考练习	105
第 6 章 管理决策	107
6.1 决策及其内容	107
6.1.1 决策及其理论形成	107
6.1.2 决策的分类与原则	109
6.1.3 决策的程序与方法	111
6.2 决策模型与确定型决策	114
6.2.1 决策基本模型	114
6.2.2 确定型决策	114
6.3 风险型决策	116
6.3.1 风险型决策及其条件	116
6.3.2 损益值分析法	116
6.3.3 决策树分析法	120
6.3.4 风险决策的敏感性分析	122
6.4 不确定型决策	124
6.4.1 悲观准则决策法	124
6.4.2 乐观准则决策法	125
6.4.3 折中决策法	125
6.4.4 后悔值决策法	126
思考练习	127
第 7 章 管理成本与绩效	128
7.1 管理成本	128
7.1.1 管理成本的性质与构成	128
7.1.2 管理成本的影响因素	134
7.2 管理绩效	136
7.2.1 管理绩效的含义	137

7.2.2 管理绩效的评价	138
7.2.3 管理绩效的改进	140
思考练习	144
第8章 管理创新与发展	145
8.1 管理创新	145
8.1.1 管理创新的内涵	145
8.1.2 管理创新的过程	146
8.1.3 管理创新能力提升途径	148
8.2 创业管理	149
8.2.1 创业管理的内涵	149
8.2.2 创业管理的内容	150
8.3 风险管理	152
8.3.1 风险管理及其过程	152
8.3.2 风险的测量与转移	153
8.3.3 风险管理组织与制度	155
8.4 管理的发展	156
8.4.1 管理的前沿	156
8.4.2 管理的发展趋势	158
8.4.3 管理学体系展望	161
思考练习	161
附录 管理实战体验	162
实战体验一：4+X 决策模式	162
实战体验二：激励机制：职、权、薪	165
实战体验三：情管理	168
实战体验四：目标利润管理	171
实战体验五：内外沟通	173
实战体验六：目标成本控制	176
实战体验七：决策者素质 ABC	179
实战体验八：吴仁宝的领导艺术	182
参考文献	186

管理的内涵与体系

管理是人类社会活动的重要组成部分之一。在人类历史上,自从有了组织(群体)的活动,就有了管理活动。随着社会的进步与发展,管理对于活动的效果与效率越来越重要,这就促使人们对管理的经验加以探索与总结,逐步完善,从而形成了目前较为系统的管理学理论体系。

1.1 管理的内涵

1.1.1 导论

1. 引入

美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过这样一个故事:有一个小男孩由于第二天要参加一个活动,买了一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点,妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

上述例子说明:管理无处不在,任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向并不一定相同,以至于可能互相抵消。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。所以,任何一个集体(组织),为了达到某一目标,都需要管理。

管理,顾名思义,既管又理。所谓管,就是让事态按既定的意图(方向)进行;所谓理,就是料理,即事态按既定的计划进行(不出差错)。具体来说,管什么?理什么?家庭妇女要管理家务,儿童要管理玩具、零花钱等,每个人都要管理自己的时间等。这些都是泛泛意义上的管理。还有一种更重要的管理——组织的管理,如总统要管理一个国家,军官要管理军队,总经理要管理企业,校长要管理学校等。本书讨论的主要是组织的管理。

管理学的产生源于“有限的资源与相互竞争的多种目标的矛盾”。如果资源无限,人们要钱有钱、要物有物、要人有人、要时间有时间、要空间有空间……那么组织的活动将可以随心所欲、为所欲为。在这种情况下,管理将变成多余之举,管理学这门学科就不会产生了。但遗憾的是,当今世界,资源是极其有限的(甚至是贫乏的),而人们追求的目标则是多种多样的,这些目标在实现的过程中围绕着有限的资源在进行着无情的竞争。这样一来,有限的资源如何在相互竞争的多种目标间合理分配,分配之后的资源如何组织、控

制与协调,对于其中最重要的资源——人力资源如何进行领导、激励、沟通,这些都需要专业的思考、研究与实践,这些思考、研究与实践所形成的体系就是管理学。且随着生产力的发展及人类社会的进步,资源与目标间的矛盾越来越复杂、越来越重要,管理就越来越成为焦点。

管理其实是非常奇妙的,有时候会觉得这是一件非常容易解决的事,特别是作为旁观者,我们在听取别人的管理成果时,都会觉得是那么简单,似乎那些成果都是唾手可得、轻而易举的。但有时候又会觉得这是一件非常复杂的事,特别是当我们自己实际操作时,经常会遇到两难的管理问题。这时候又发觉管理是一门学问,需要好好研究。显然,管理问题是不简单的,就像猜谜或表演魔术一样,只有当谜底被揭开或是魔术的诀窍被公之于众的时候,人们才恍然大悟——就是这么简单。但是,如果自己也想要来一手这种把戏,就会发现这也不是一件简单的活。俗话说得好:“台上一分钟,台下十年功。”其实,管理所面临的问题也是这样,看起来简单,做起来难。

管理学是一门科学,这已经是许多管理学家乃至管理实践者都认同的,所以有了“管理科学”之说。但是,许多管理问题的解决不仅仅靠的是科学,还有艺术。学习科学的管理理论和方法,就像培养工程师一样,大学教育(包括大学生和研究生的教育)扮演着重要的角色,作用重大。但是,如何学习管理艺术,就是一个见仁见智的问题了。对于艺术地处理管理实践中的问题,每个管理学大师都有自己独到的见解。

然而,对于学习管理学的人而言,我们难以把管理科学和管理艺术决然地分开,综合地学习和综合地应用是必然的。能否融会贯通,就要靠每个人自己的悟性了。但是,并不是所有学习管理学的人都有一样的结果。其实,没有必要,也不需要非得有一样的结果,因为每个学习管理学的人有着不同的悟性和不同的学习初衷。

因此,怎样学习管理、学习管理的目的是什么、管理学的知识体系等成为我们必须认真思考的问题。

2. 管理学概述

管理学是一门涉及学科极其广泛、综合性极强、体系极其广泛庞大的学科。管理学的主要目的是指导管理实践活动,而当代的管理活动异常复杂,作为管理者仅掌握单一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识面,才能对各种管理问题应对自如。

(1) 管理学涉及学科广泛。综合各类组织的管理活动所涉及的问题,我们发现管理学所涉及的学科非常广泛,大致看来,管理学涉及哲学、经济学、数学、社会学、人类学、政治学、心理学、法学、生理学、伦理学、统计学等众多学科。

(2) 管理学综合性强。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。在管理实践中,任何一个管理问题都无法孤立地运用某单一学科的知识与成果去解决。所以管理学是一门综合性学科,它不分门类,针对管理实践中所存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践。

(3) 管理学体系庞大。任何有组织的活动都需要管理,各类组织都存在管理,这就决定了管理学体系的广泛性。从宏观来看,人类社会存在企业、学校、医院、军队、国家等数不清的组织,那么相应地就有了企业管理、学校管理、医院管理、军队管理、国家管理等数

不清的管理学理论。同时,从微观上看,各类组织管理中又有划分细致的专业管理,如企业管理中有战略管理、计划管理、财务管理、人力资源管理、生产管理、质量管理等;学校管理中有教学管理、科研管理、财务计划管理、社会服务管理等。

鉴于此,全面、完整地构建管理学的知识体系就成为一件基本上不可能的事情,没有一个人能全面完整地掌握管理学的全部知识。事实上也没有必要这么做,正确的方式是将各类组织的管理中的共性部分提炼出来,形成相应的知识体系,它适应于任何组织的管理。同时将各类组织管理中个性的部分放到各行各业中形成各自相应的知识体系。从事管理工作的人在学习掌握好共性管理知识的前提下,根据自身所从事的行业再学习掌握相对应的组织和专业的管理知识即可。

1.1.2 管理

1. 管理的定义

什么是管理?这是学习管理知识前首先要弄清楚的问题。但是,非常清晰地回答这个问题是不容易的。

人类之所以组成组织(群体),是为了能生存下去,并在生存的基础上能够改善生活,使生活更加丰富多彩、幸福快乐,更富有意义。但是,组织的群体行为迫使成员放弃部分行动的自由,以使得群体能够统一步骤,否则就会失去组织的意义。为此,在组成组织或加入组织时,人们不得不放弃各自为政的自由行为方式,通过协调行动来达到步骤一致,从而在实现组织目标的同时达到改善生活的目的。在组织中是否每个人都能做到步骤一致呢?这需要协调。这种协调每个人的行为的的活动,就是最初的管理。所以说,人们组成组织是有一定的目的的,由此产生了组织的目标。管理活动就是引导和协调组织成员的行动去实现组织既定的目标,并达到人们组成组织或加入组织的目的。

例如,企业就是一个组织,有其目的和具体的目标。企业管理活动的任务就是去实现建立企业的目的——满足人们对产品和服务的需求、投资者的需求、管理者和员工的需求等,以及既定的目标——提高投入产出的效率和效果,满足利益相关者的需求目标和承担社会责任等。公共组织,特别是政府,虽然在功能上不同于一般的企业,但同样面对建立政府组织的目的和政府的工作目标等问题。

关于管理的定义,可以说是百花齐放、百家争鸣,而且都有一定的道理,因为这是科学和艺术的结合,难以统一为一个精确的标准。

从效率的角度来看,管理是确切地知道你要别人去干什么,并使他们用最好的方法高效率地去干。这是科学管理之父泰勒(1911)的观点。

从职能的观点来看,管理是通过计划、组织、领导、控制等职能来完成组织目标的活动。这是一般管理理论创始人法约尔(1916)的观点。

从决策的角度来看,管理就是决策。这是诺贝尔经济学奖获得者西蒙(1978)的观点。

从责任的角度来看,管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能。这是现代管理大师德鲁克的观点。

从协调的角度来看,管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。这是我国管理学者南京大学教授周三多的观点。

从资源整合的角度来看,管理是对组织资源进行有效整合,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。这是我国管理学者复旦大学教授芮明杰的观点。

综合以上观点,笔者认为管理是通过计划、组织、领导、控制等职能来协调和整合人力、物力、财力、信息等组织资源,以期达成组织目标的整个过程。

这一表述包含四层含义:

第一,管理所采取的措施是计划、组织、领导、控制这四大基本职能。任何组织都属于兵团作战,需要通过这些基本职能来协调一致。概括地说,计划是指确定目标和制定实施方案;组织是指进行部门划分、责权分配、运行机制设计等活动;领导是指指挥、激励、协调与沟通,以期提升组织内的士气与斗志;控制是指督导目标的完成。

第二,采取上述措施的目的是协调与整合人力、物力、财力和信息等组织资源。

第三,协调与整合组织资源的目的是达成组织目标。管理以组织为载体,目的是实现组织的目标。根据组织目标的实现程度,有管理的效率和效果问题,管理就是要追求高的效率,达到好的效果。高的效率是指以较低的资源投入获得较高的产出——“正确地做事”;好的效果是指产出能较好地满足组织内外部利益相关者需要——“做正确的事”。

第四,管理是一个过程。任何管理的成果都是通过正确、科学、严格的过程而获得的。

2. 管理的作用

前面所述其实已经从整体上说明了管理的作用,这里重点从以下三方面归纳和强调。

(1) 管理在组织中起到了系统软件的作用

这是借用于计算机系统中软件与硬件这两个术语的含义,一般把计算机主机及其外围设备称为硬件,而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。如果有了硬件,能否充分运用硬件发挥计算机的全部功能取决于系统软件的优劣,管理情况与计算机的情况类似,如果把组织中的人力、财力、物力看作组织系统中硬件的话,管理就是系统软件。充分地调动人的积极性,发挥他们的内在潜力,有效地利用财力和物力,用较少的消耗取得较大的效益,正是管理的任务。

(2) 管理是促进现代人类进步与社会发展的主要因素

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低在很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专业小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其主要原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位,三分靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理作用方面也做了大量工作。多年来,他们对破产企业进行了大量调查,结果表明,在破产企业中,几乎90%是由于管理不善所致。

(3) 有效的管理能有效提升组织的效率和效益

管理的目的是实现组织的目标,而有效的管理正是为了科学合理地组织协调组织资源来达成组织的目标,如果没有有效的管理,将会造成大量的资源浪费、效率低下、内耗严重等。中国计划经济年代的企业运行情况就是缺乏有效管理的真实写照,改革开放初期拥有巨大资源优势的国有企业在效益上严重低于资源贫乏的私有企业也是管理上的差距所致。

3. 管理的特性

管理学不同于其他学科,有它自己鲜明而独有的特点。

(1) 管理既是一门科学,也是一门艺术

管理是一门科学,这是因为它确实具有科学的特点。

一是客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,这些规律是客观存在的,谁违反就必然遭到惩罚。

二是实践指导性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科,它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结,它的直接目的就是有效地去指导实践。

三是理论系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

四是真理性。管理学的真理性是不言而喻的,它的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

五是发展性。管理学是处于不断发展完善的过程当中,并将在发展中不断充实完善。

这些都证明管理学具备科学的特点,确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系。此外,管理学也要应用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后验证这些假设,来探索未知的东西。所以说管理学是一门科学。

那么,为什么说管理是一门艺术?

这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正需要如此。

真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练地、灵活地,把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。这一点同其他学科不同,如学会了数学分析,就能求解微分方程,背熟了制图的所有规则,就能画出机器的图纸。管理学则不然,背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要通过实际管理工作去掌握。所以又说管理学是一门艺术。

(2) 管理是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的学科称为精确的学科。数学就是一门精确的学科,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,有可能产生截然相反的结果。用管理学术语来解释这种现象,就是在投入的资源完全相同的情况下,其产出却可能不同。比如两个企业,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甚远。为什么会有这种现象出现?这是因为影响管理效果的因素太多,许多因素是无法完全预知的,如国家的方针、政策和法令,自然环境的突然变化与其他企业的经营决策等。这种无

法预知的因素被称为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在,才造成了管理结果的多样性。实际上,所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的,因为“投入”不可能完全相同,即使表面上在数量、质量、种类方面完全相同,人的心理因素也不可能完全相同。管理主要是同人发生关系,对人进行管理,那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素。诸如人的思想、感情、个性、作风、士气,以及人际关系、领导方式、组织文化等都是管理学的研究对象,又都是模糊量。而在这种复杂的情况下,我们还没找出更有效的定量方法,使管理本身精确化,而只能借助于定性的办法,或者利用统计学的原理来研究管理。因此,我们说管理是一门不精确的学科。

(3) 管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的,生产过程具有两重性,既是物质资料的再生产又是生产关系的再生产。因此,对生产过程运行管理也就存在着双重性:一种是与生产力相联系的管理的自然属性:一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

现代化生产是社会化大生产,为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行,就要按照社会化大生产的要求合理地进行计划、组织、领导和控制,最有效地利用人力、物力和财力资源,提高经济效益。管理是生产力的要素之一,不进行有效的管理,生产就无法顺利地进行,更谈不上发展。在管理学中有一部分内容,诸如计量管理、库房管理、定额管理、成本管理、财务管理等,主要是对物的管理,不具有意识形态色彩。这些内容属于生产力的范畴,在不同国家、不同社会制度之间可以通用,甚至照搬。

在管理学中还包括另一部分内容,诸如组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化等,主要是对人的管理,具有较强的意识形态色彩,属于生产关系和社会关系的范畴。这些内容与民族传统文化、社会制度、地方风俗、组织传统、社会风尚等密切联系,因此在不同国家、不同民族、不同社会制度之间的借鉴和交流较为复杂,不可直接照搬。当然,这并不说明这些内容没有普遍意义,只要是对客观规律的真实反映就具有科学性,也就有学习和借鉴的必要。只是在学习和借鉴过程中应该清楚这些内容的历史的和认识上的局限性,以及其适用的范围,结合自身的政治、思想和文化环境,取其精华,去其糟粕,实事求是,为我所用,以达到事半功倍的效果。

1.1.3 管理者

1. 管理者的定义与层次

在组织里,从大的方面划分,只有两类人:管理者与操作者。

所谓管理者,是指通过协调其他人的活动,达到与别人一起或通过别人有效达成组织目标的人。而操作者则是直接从事某项具体工作的、不具有管理任务的人。在企业里,董事长、总经理、部门经理、办公室主任、项目主管、工长、班组长等人员都可以泛称为管理者;在大学里,校长、院长、处长、系主任、教研组长等也都属于管理者;等等。

管理者的定义包含两层含义:其一,管理者是指挥下属行动的人。为了整合资源去实现组织的目标,管理者必须指挥大家协同活动。在这个意义上,管理者就像一位乐团的指挥,在他的指挥下,乐团的每一位演奏者通过协同演奏各自的乐器而组合成具有生命的

乐章。其二,管理者是指制定决策的人。为了达成组织目标,管理者必须时时依据环境特点与组织自身情况做出相关决策。在这个意义上,管理者就像一位乐团的作曲家,有好的乐曲,乐团才有可能演奏出好的音乐。

在组织中,依据各级管理者在组织结构所处的位置,一般把管理者分为高层管理者、中层管理者与基层管理者。

高层管理者位于或接近组织的最高层,主要承担制定组织目标、计划与决策和监督与协调下级管理人员工作的责任。例如企业中的董事长、总经理、CEO(首席执行官)、CFO(首席财务官)、CMO(首席营销官)等。

中层管理者位于组织高层与基层之间的一个或若干个中间层次,主要承担贯彻执行上级管理者的决策、监督和协调基层管理人员工作,以及依据实施过程中出现的各种情况及时判断、反馈与决策的责任。例如企业中的部门经理、项目主管、工厂厂长、车间主任等。

基层管理者位于组织基层,他们管理着直接的作业人员,承担给作业人员分配任务、指挥和监督现场作业活动,及依据作业过程中出现的各种情况及时判断、反馈与决策的责任。例如企业中的生产线线长、工长、班组长等。

2. 管理者的任务

管理者的根本任务是为组织创造出更好的绩效,因此管理者的任务归纳起来有以下四大方面:

其一,管理者要定义组织的目标,并计划如何去实现这一目标。在这一工作中,管理者要兼顾眼前的和将来的目标,不能为了眼前的管理绩效而放弃将来的管理绩效,这关系到组织的长远利益;但也不能为了将来的管理绩效而牺牲眼前的管理绩效,因为眼前的管理绩效是组织得以生存的基础。同样,管理者还要在组织的经济绩效和自己的经济绩效之间进行平衡,两者既有区别,又有统一。

其二,管理者必须按计划的方案,组织资源来实现既定的目标。对于管理者而言,一个重要的任务是不仅要创造真正的“整体”绩效,还要关心组织中各项业务的绩效。管理者必须充分认识为创造“整体”绩效而需要的各项业务及其资源构成,要为各项业务配置资源并使之取得更高绩效和更好地服务于组织目标的实现。

其三,管理者必须领导组织成员完成各项业务,进而实现组织的目标。因此,管理者应该懂得如何影响他人的行为,引导和激励他人创造更好的绩效。领导行为的影响力来自管理者个人的权威和管理者与组织成员之间的沟通等。这些对于管理者而言是很重要的。管理者之所以是管理者,是因为他不应该仅靠自己的努力来实现组织目标,他需要借助组织成员的力量来共同为之奋斗。为了通过组织成员完成组织的目标,管理者不仅要密切与组织成员沟通,还要学会激励和引导,使组织的每一位成员都能创造更好的业务绩效。为提高绩效水平,管理者还要在人力资源管理中努力推动人才的继续教育,其中也包括对管理者自己的继续教育。

其四,管理者还必须对创造组织绩效过程中的偏离目标的问题实施控制。管理者必须认清实现组织目标的路径和测量绩效的方法,并告知组织成员,让他们明白要实施的控制及其意义,并获得每一位组织成员对工作绩效的测量、分析、评估、纠正和改进活动的理解和支持。一个非常现实的管理问题一直困扰组织的管理者——几乎所有的组织都会发

生员工(包括管理人员)迟到的现象。解决或减轻这类问题需要管理者好好地动一番脑筋并做出努力,但迟到还是时有发生,效果不是非常明显。其实,这是一个看似简单实际却是难以根除的管理难题,没有统一的良方,是对管理者能力的一个考验。这个看似不严重的问题,如果处理得不好,将会直接影响到组织目标的实现和持续健康地发展。

上述四个方面其实就是我们通常所说的四大基本职能:计划、组织、领导、控制。

3. 管理者的技能

根据美国管理学者罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)于20世纪70年代提出的管理技能模型,一个有效的管理者至少需要具备三项技能:技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是管理者完成其工作所需的基本业务技能。管理者同会计、医生、建筑师一样,有自己的业务专业,需要掌握相应的业务技能。管理者在各自的管理职能领域中要完成其任务并创造出更好的绩效,就必须具备所需的技术技能。

人际技能是指管理者与他人协作的能力。管理者要发挥每一位组织成员的作用,就必须能够与之很好地沟通和融洽相处,并激励他们创造更好的绩效。同时,管理者还要能够与相关组织协调好关系,要重视与同事以及上、下级之间保持良好的人际关系,并且不断加以改进,以实现更有效的人际沟通。

概念技能是指管理者对复杂情形的抽象思考和概括能力。每一位管理者都必须将组织视为一个整体,而不能仅从本部门利益出发进行决策,同时,也不能忽视其他部门的决策对其管理活动和绩效的影响,以及由此导致的对组织整体活动和绩效的影响。如果管理者不具备这种整体概念,那对于组织而言,是很可悲的,其整体绩效一定会受到管理者的能力缺陷的严重影响。

对于不同的管理层次,上述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;随管理层次的上升,技术技能的相对重要程度逐步下降,而概念技能的重要程度则逐步提高;在高层管理中,概念技能是最重要的;在所有的管理层次中,人际技能一直都是很重要的。图1-1展示了管理技能与管理层次的关系。

基层管理者	中层管理者	高层管理者
技术技能	技术技能	技术技能
概念技能	概念技能	概念技能
人际技能	人际技能	人际技能

图 1-1 管理技能与管理层次关系图

1.2 管理理论体系的形成与发展

管理作为一门学科,是在19世纪末才形成的。但管理作为一种实践、一种观念、一种思想,则可以说是与人类同在,甚至与动物同在。例如原始人狩猎中的协作配合、狼群、蚂蚁、蜜蜂等动物在集体觅食中的分工合作等都堪称本能性管理的杰作。