



普通高等教育“十三五”规划教材

# 管理学 原理与实践

唐敬仙 蔡杰 刘利◎主编



普通高等教育“十三五”规划教材

# 管理学原理与实践

主 编 唐敬仙 蔡 杰 刘 利  
副主编 于 妍 宋学山 王 立  
参 编 李雪梅 王婷婷 王路平 郝 中  
主 审 崔秋华

 中国轻工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理与实践/唐敬仙, 蔡杰, 刘利主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2016. 1

普通高等教育“十三五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 5184 - 0711 - 8

I. ①管… II. ①唐… ②蔡… ③刘… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 304255 号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 劳国强 封面设计: 锋尚设计  
版式设计: 宋振全 责任校对: 燕杰 责任监印: 张可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 三河市万龙印装有限公司

经销: 各地新华书店

版次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 13.5

字数: 300 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 5184 - 0711 - 8 定价: 35.00 元

邮购电话: 010 - 65241695 传真: 65128352

发行电话: 010 - 85119835 85119793 传真: 85113293

网址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: [club@chlip.com.cn](mailto:club@chlip.com.cn)

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

151314J1X101ZBW

# 序 言

距离前一版《管理学原理与实践》的发行已逾三年，在三年的教学过程中，本人深感前书的不足，一方面源于这个新的时代，新时代意味着新思维，而这对我们传统的管理理念、管理模式、管理经验及组织结构等都产生了巨大的冲击，对传统的管理理论也提出了巨大的挑战；另一方面源于本人对管理学的基本概念、基本原理、基本方法等也有了新的认识。因此，也就有了对之前教材进一步修订和完善的想法。这一想法得到了中国轻工业出版社的大力支持，恰值假期，于是笔耕不辍，让这个美好的想法变成了现实。

本书在结构上有了大胆的创新设计，其中最大的变化是将传统管理中的组织职能单独成为一篇。初衷是因为目前在管理实践中人扮演着越来越重要的角色。我们认为这样做的最大好处是能够比较清楚地把管理组织的实质、内在结构、组织设计以及运作与发展和创新等内容有机地糅合在一起，使读者能够更好地把握管理的真谛。此外，新书的重心放在了对管理职能中涉及的新理论与新方法的吸收与编撰上。取其精华，去其糟粕。

三年来，发生了很多刻骨铭心的故事，经历过许多形形色色的人，但有一点不遗余力，那就是作为教师对学生的那份责任。于是，我把所有的寄托都倾注进了这本书。实事求是地讲，理论是别人的，我没有什么大的成就，但思想是我自己的。

三年来，我收获了爱情的结晶。三年前，翊洋还未降生，如今却已咿呀学语、蹒跚走路。望着憨态可掬的儿子，除了初为人父的一种喜悦外，不禁沉思，同样都是传承，儿子是我人生的延续；学生是我知识的延续；而书本则是我思想的延续。

三年来，我作为访问学者师承北京师范大学周海涛教授一年。或许求知的魅力就在于不断的自我否定与完善的过程，在周老师孜孜不倦的垂范中，我懂得了知识的传播贵在批判与继承。对于管理，我一直都是一个“门外汉”，因为它不仅仅是一门科学，或许只有通过千锤百炼才能领悟其中艺术的禅机。

三年来，我的学识得到了学生的好评和专家学者的认可，收获了自己的高级职称。这是一份沉甸甸的荣誉，更是一种催人奋进的激励，我懂得了怎样去做好一个“会讲故事”的人。领带是芬兰的渔民发明的，咖啡豆是埃塞俄比亚的驴发现的，脚尖上的五线谱竟源于佛罗伦萨一个餐厅端盘子的服务员……所以，当平凡遭遇伟大，当故事被冠以梦想，我们不禁惊诧，原来我们每个人都在讲着属于自己的故事，每个人都在撰写着属于自己的传奇！

写书如此，做人又何尝有异？每个人都在承担着一种角色，只不过有的人卑微，记不得何时曾经遇见过。然而，分工如此，再平常的人也可以做出一些“伟大”的事情来。不求别的，只为不因虚度年华而悔恨，不因碌碌无为而羞耻，当我回首往事的时候，还

有一些值得去回忆的成绩，足矣！

我就是这样的一个人！

值此新年来临之际，对参与本书编写的蔡杰（主编第二、三、四章）、刘利（主编第六、七章）、于妍（主笔第五章）、宋学山（主笔第八章）、王立（主笔第九章）、李雪梅（主笔第十章）、王婷婷（主笔第十一章）、王路平（主笔第十二章）、郝中（主笔第十三章），及主审崔秋华教授一并表示感谢和新年祝福。

或许这是一篇不是序言的序言，但却是有感而发。斯为序！

编 者

2015年元月于辽宁本溪

# 目 录

第1篇 管理内涵 .....	1
第1章 管理概述 .....	1
1.1 管理定义与属性 .....	1
1.2 管理内涵 .....	4
1.3 管理道德与社会责任 .....	9
1.4 管理者角色与技能 .....	11
1.5 管理的创新 .....	14
第2篇 西方管理理论 .....	27
第2章 古典管理理论 .....	27
2.1 古典管理理论产生的历史背景 .....	27
2.2 科学管理理论 .....	28
2.3 组织管理理论 .....	33
2.4 古典管理理论的评价 .....	37
第3章 行为科学理论 .....	40
3.1 梅奥与人际关系学说 .....	40
3.2 行为科学的建立与贡献 .....	43
第4章 现代经典管理理论 .....	48
4.1 社会系统学派 .....	48
4.2 管理过程学派 .....	50
4.3 管理经验学派 .....	51
4.4 决策理论学派 .....	57
第3篇 管理组织 .....	61
第5章 组织体系 .....	61
5.1 组织概述 .....	61
5.2 组织目标 .....	64
5.3 组织制度 .....	66
5.4 组织冲突与协调 .....	67
第6章 组织设计 .....	72
6.1 组织设计原则 .....	72

6.2	组织结构设计的影响因素 .....	73
6.3	组织部门化 .....	79
6.4	组织层级化 .....	82
6.5	组织职务与职权 .....	84
6.6	组织结构的基本类型 .....	87
<b>第7章</b>	<b>组织文化与组织变革 .....</b>	<b>95</b>
7.1	组织文化 .....	95
7.2	组织变革 .....	99
<b>第4篇</b>	<b>管理职能 .....</b>	<b>107</b>
<b>第8章</b>	<b>决策 .....</b>	<b>107</b>
8.1	决策概述 .....	107
8.2	决策分类 .....	109
8.3	决策过程 .....	113
8.4	决策方法 .....	116
<b>第9章</b>	<b>计划 .....</b>	<b>129</b>
9.1	计划概述 .....	129
9.2	计划类型 .....	130
9.3	计划编制 .....	132
9.4	计划的编制方法 .....	135
<b>第10章</b>	<b>领导 .....</b>	<b>141</b>
10.1	领导概述 .....	141
10.2	领导理论 .....	144
<b>第11章</b>	<b>激励 .....</b>	<b>159</b>
11.1	激励概述 .....	159
11.2	激励类型与机制 .....	160
11.3	激励理论 .....	162
<b>第12章</b>	<b>沟通 .....</b>	<b>175</b>
12.1	沟通概述 .....	175
12.2	沟通网络 .....	177
12.3	沟通障碍及解决对策 .....	180
<b>第13章</b>	<b>控制 .....</b>	<b>187</b>
13.1	控制概述 .....	187
13.2	控制基本类型及特点 .....	189
13.3	控制的原则 .....	193
13.4	控制的过程 .....	195

主要参考资料 .....	201
后 记 .....	203



# 第 1 篇 管理内涵

## 第 1 章 管理概述

翻开历史的长卷，自人类出现伊始，管理就应运而生，虽然在当时的管理思想就像星星之火，伴随着人类历史的发展，管理已成燎原之势。纵观中国历史的长河，涌现了众多的管理名著和贤哲伟人，也出现过“文景之治”“贞观之治”“康雍乾盛世”的辉煌时代。在长达 2000 年的历史时期内，中国一直站在世界的前沿，成为国外学者竞相顶礼膜拜的对象。《尚书》《周礼》就已经对组织设计、典章制度等方面进行了深入的论述。我们有着非常丰富、非常精彩的管理思想，也有过曾经走在时代前沿的管理实践，所有这些都值得我们去仔细梳理、归纳、提炼、整合，并加以创造性的转换。

### 1.1 管理定义与属性

#### 1.1.1 管理的定义

在当今世界，管理者的素质、能力决定企业的成败存亡。成功的管理者在任何一个公司中都是赋予公司以生命力的因素之一。没有管理者的领导，生产资源就只是资源，永远也不会变成生产。由此可见，管理已经成为支撑现代社会存在和发展的重要力量。“管理”一词在当今社会已被普遍使用，但关于管理的定义仍未得到统一，管理的内涵与外延随着社会的进步被不断丰富和充实。自 20 世纪初，管理学作为一门新兴学科形成发展以来，学者们对管理的定义做了大量的研究，并从不同的角度提出了关于“管理”的定义。

“科学管理之父”泰勒（Frederick W. Taylor）提出：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”他认为：“管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。”

现代经营管理理论的创始人、法国管理学家亨利·法约尔（Henry Fayol）提出：“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”该定义明确了管理的过程和职能。他的观点经历了 90 多年的研究与实践，虽然在此期间，对管理职能的提法各有不同，但基本上没有本质的变化，并已成为现代管理理论的基础。

美国管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）提出：“管理是一种以绩效为基础的

专业职能。”他认为：管理是专业性的工作，与其他技术工作一样，有自己特有的技能和方  
法；管理人员是一个专业管理阶层；管理的本质和基础是负有执行组织任务的责任。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（H. A. Simon）提出：“管理就是决策。”他认为：  
管理者所做的一切工作归根到底是在面对现实与未来以及面对环境与员工时，不断地做出各种决策，使组织可以不断地运行下去，直到获取满意的结果，实现令人满意的目标要求。

复旦大学芮明杰教授提出：“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。”他认为：计划、组织、指挥、协调和控制等行为是有效整合资源所必需的活动，应归于管理的范畴之内，但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式，因此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。

南京大学周三多教授提出：“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。”他认为：管理的目的是为了实  
现预期目标，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；管理的本质是协调，协调的中心是人。

管理定义的多样性，反映了学者们对管理的多种理解以及各自不同的研究重点和特色。

综上所述，我们认为，比较完整的对管理的定义是：管理是指一定组织中的管理者通过有效地利用人力、物力、财力、信息等各种资源，通过决策、计划、组织、领导、激励和控制等职能，协调他人的活动，共同实现既定目标的活动过程（图 1-1）。

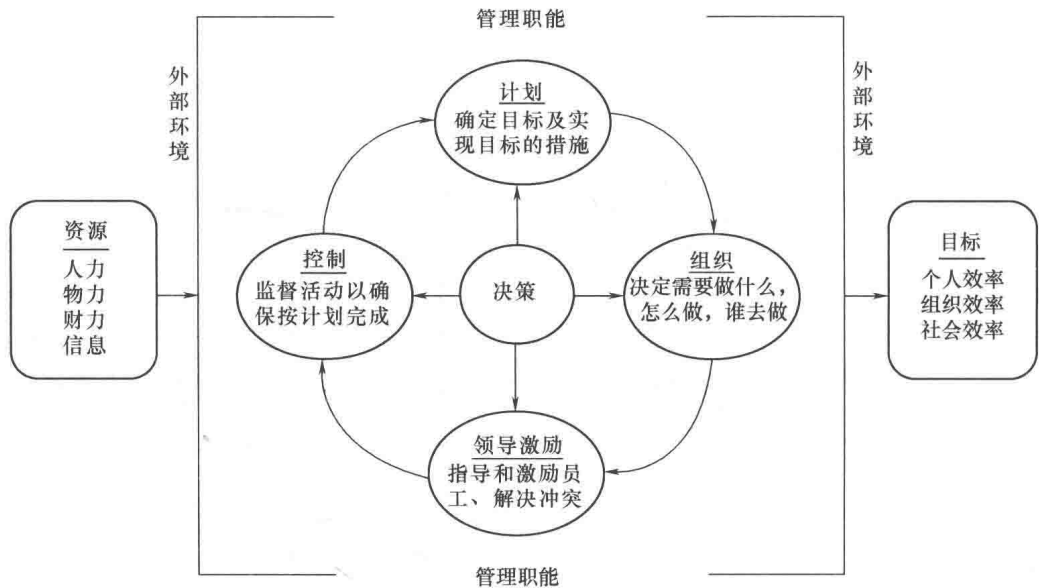


图 1-1 管理的过程

### 1.1.2 管理属性

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。

这种活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等其他活动，是因为它有自己的特性。

### (1) 自然属性和社会属性是管理的基本属性

管理的这两个属性是由生产过程本身的特性决定的。生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体，决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系的二重功能，从而使管理具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。

管理的自然属性是指凡是进行社会化生产的地方都客观要求合理地组织生产力。同生产力相联系的管理普遍性，是由生产力决定的，社会生产力发展得越快，社会化生产水平越高，对管理的要求也越高。管理这种与社会生产力相联系的自然属性，并不因为社会制度的不同而产生差异，它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度，不带有意识形态色彩。在不同社会制度的国家中，可以互相借鉴，甚至通用。

管理的社会属性是指管理又是与生产关系相联系的一种“监督劳动”，是由生产关系决定的。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连，带有较浓厚的意识形态，不同的社会制度必须结合本国特点加以改进，并且合理的取舍才能达到预期效果。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中。同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则管理的社会属性就变成没有内容的形式。另一方面，管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与之相适应，同时管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

### (2) 科学性和艺术性是管理的实践属性

管理是人类重要的社会活动，存在着客观规律性。管理作为科学，就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律，在逻辑的基础上，建立系统化的理论体系，并在管理实践中应用管理原理与原则，使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性，不按规律办事，违反管理的原理与原则，随心所欲地进行管理，必然受到规律的惩罚，导致管理的失败。

管理虽然可以遵循一定的原理或规范，但它绝不是“按图索骥”的照章操作。管理理论作为普遍适用的原理、原则，必须结合实际应用才能奏效。管理的艺术性要求在管理实践中发挥人的积极性、主动性和创造性，灵活地把管理知识与具体的管理活动结合起来，获得满意的管理效果。现代管理艺术主要表现在统筹艺术、决断艺术、用人艺术和应变艺术上。管理之所以具有艺术性，主要是因为管理过程中存在很多不确定因素，包括突发性、偶然性的因素，这些因素复杂多变，单靠管理理论和方法不能够进行有效的管理。人们常说，企业家是干出来的，不是教出来的，企业家不仅掌握一定的管理知识，更要具有随机应变的能力，他们在充分了解实际情况的基础上，善于总结经验，善于理论联系实际，能够在合适时机、合适场合，运用合适的管理方法，进行成功的管理。

管理是科学与艺术的结合。卓有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的。如没有掌握管理理论和基本知识的主管人员，在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事，很难找到对管理问题可行的、令人满意的解决办法。所以，管理的专业训练虽不可能培训出

“成品”的主管人员，但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好开端，它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们。

## 1.2 管理内涵

### 1.2.1 资源配置是管理的核心

现实中，组织的资源都是有限的。为了充分利用这些资源，管理活动就不得不比较它的成本与收益，选择更合适的管理活动。人们认识到资源的有限性，实际上约束了人类的一些不切合实际需求的欲望，也约束了人们的行为方式（图 1-2）。

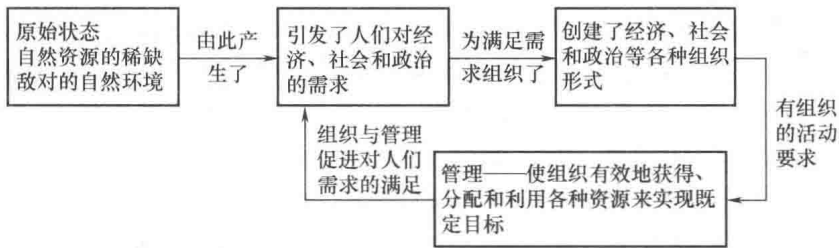


图 1-2 组织资源与管理配置的产生

所谓资源的配置，就是指对组织中不同类型的资源，根据组织目标，在量和质等方面进行不同的配比，对组织内有限资源的整合并贯穿于管理的全过程（图 1-3）。可以说管理中的诸多不确定性是阻碍有效配置资源，达成组织既定目标与责任的障碍。为此，就必须在管理过程中寻找一些特殊手段或行为来帮助降低这些不确定性，使实施的结果与预期的目标相一致。准确地说，管理的计划、组织、指挥、协调和控制等职能只是帮助组织进行资源有效整合与配置，以降低不确定性和风险的基本手段。

### 【管理故事】

#### 木桶定律

众所周知，一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块木板。人们把这一规律总结成为“木桶定律”或“木桶理论”。

根据这一核心内容，“木桶定律”还有三个推论：

其一，只有当木桶壁上的所有木板都足够高时，木桶才能盛满水；只要这个木桶里有一块不够高度，木桶里的水就不可能是满的；

其二，比最低木板高的所有木板的高出部分是没有意义的，高得越多，浪费就越大；

其三，要想提高木桶的容量，应该设法加高最低木板的高度，这是最有效也是唯一的途径。

与木桶定律相似的还有一个链条定律：一根链条最薄弱的环节和其他环节一样承受

着相同的强度，那么链条越长，就越薄弱。对一个组织来说，构成组织的各个部分往往是参差不齐的，而劣质的部分往往决定了整个组织的水平。“最短的木板”与“最弱的环节”都是组织中 useful 的一部分，只不过比其他部分稍差一些，你不能把它们当作烂苹果扔掉。因此，管理的真正意义就是去修补最短的那块木板。

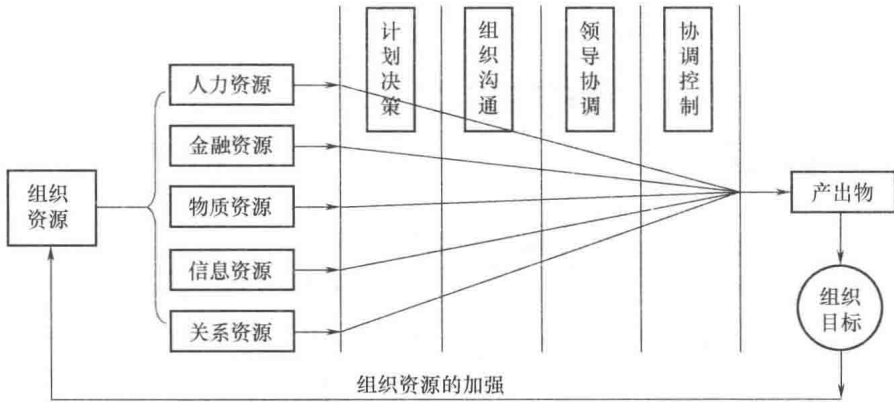


图 1-3 管理活动与资源配置过程

### 1.2.2 环境适应是管理的前提

管理是在一定的环境条件下进行的，环境既为组织提供了机会，也对组织形成威胁。正视环境的存在，一方面要求组织设计和维持一种良好的环境，这种环境相对稳定又同时具有适应性；另一方面，管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效和通用的管理办法。书本上的理论，充其量是对管理实践的总结或者理论的推演，是静态的。事实上，由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的不同，这种不同就是管理动态性的一种派生，因此不存在一个标准能够在管理活动中可以不加选择地无条件移植。

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力量、条件和因素的总和。环境不仅包括组织外部环境，还包括组织内部环境。按照环境因素是对所有相关组织都产生影响还是仅对特定组织具有影响，我们将组织所处的环境分为外部环境和外部环境。一般来说，组织的外部环境决定了一个组织可以做什么和不可以做什么，有哪些机会和威胁；内部环境则决定了该组织中的管理者能够做什么以及可以怎么做、做到何种程度等。管理者对于环境中各种力量和条件及其发展变化的理解和把握水平与质量，以及他们对这些力量做出适当反应的能力，都会影响到组织的绩效水平。

组织内部环境一般包含组织文化环境和组织经营环境两部分。组织文化是处于一定经济社会文化背景下的组织，在长期发展过程中逐步形成的独特的价值观、行为规范、道德准则以及群体意识等，对组织的绩效有着长期的和间接的影响。组织经营条件是指组织所拥有的各种资源的数量和质量的情况，包括人员素质、资金状况、技术能力、物质条件、信息管理水平和企业信誉等，对组织的绩效有着直接的影响。

组织外部环境一般分为任务环境因素和一般环境因素。所谓任务环境是指对组织目标的实现有直接影响的外部环境因素，又称微观环境。主要包括供应者（供应商）、服务对象（顾客）、竞争者、政府管理部门和社会特殊利益代表组织等。一般环境指政治法律、经济、社会文化、科学技术等对所有组织都产生间接影响的外部环境因素，又称宏观环境（图 1-4）。

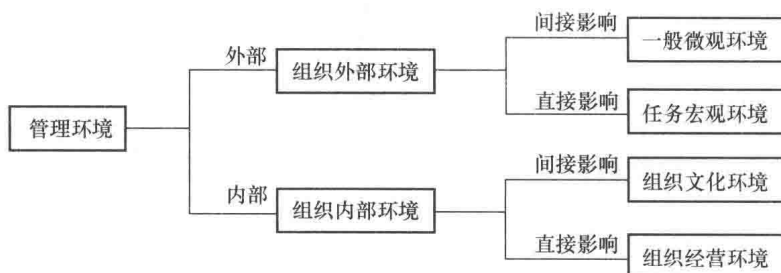


图 1-4 管理环境的构成

管理活动的动态性就表现在管理需要在变动的环境与组织中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此，管理不是停留在书本上的孤立存在，而是反映在实践中的具体操作。组织外部环境有两个变动的特性：一是环境的不确定性；二是环境的复杂性。不确定性是指环境的变动难以预先确知，这主要是因为环境变动是多种因素共同作用的结果，可能有规律也可能没有规律；另一个原因是组织成员认知能力的有限性，即人是有限理性的约束。复杂性是指组织外部环境是包括政治、经济、社会、技术和文化等诸多方面的综合体，各种变量互相交织，难以迅速辨明。当然复杂性的程度可能会由于个人认知能力的差异而出现不同。

### 1.2.3 职能履行是管理的主要手段

对管理活动具有哪些最基本的职能有许多不同的观点。其中，最早系统地提出管理职能的是法国人亨利·法约尔。他认为：管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能，他为后人对管理过程的研究奠定了基础。在此之后，又有管理“七项职能”，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算，以及美国管理学家孔茨提出的“五职能论”，即管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能（表 1-1）。

表 1-1 不同学者对管理职能的划分

年份	学者	职能									
		计划	组织	领导	协调	控制	激励	人事	沟通	决策	创新
1916 年	法约尔	√	√	√	√	√					
1925 年	梅 奥						√	√	√		
1934 年	戴维斯	√	√			√					
1937 年	克里克	√	√	√	√	√		√	√		

续表

年份	学者	职能									
		计划	组织	领导	协调	控制	激励	人事	沟通	决策	创新
1949年	厄威克	√	√			√					
1951年	纽曼	√	√	√		√		√			
1955年	孔茨和奥唐奈	√	√	√		√		√			
1964年	梅西	√	√			√		√		√	
1966年	希克斯	√	√			√	√		√		√

管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，有利于在理论研究上更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，也便于管理教学工作。要说明的是，随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，许多管理者提出了一些新的管理职能，其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。决策职能从20世纪50年代开始受到人们的重视，认为管理就是决策，决策渗透于管理的所有职能中。创新职能的重视始于20世纪60年代，因为当时市场正面临着急剧的变化，竞争日益加剧，许多企业感到不进行创新就难以生存下去，所以不少学者主张将创新作为管理的一项新职能，认为创新贯穿于所有管理职能和组织的各个层次，成为推动管理循环的原动力。

管理的各项职能之间是相互联系的。为了实现组织目标，首先管理者要根据组织内外部环境条件，确立组织目标并制定出相应的行动方案；一旦目标明确，就要组织力量去完成，为了落实计划，管理者要进行组织工作；由于目标的完成有赖于组织成员的努力，为了充分调动组织成员的积极性，在目标确定、计划落实下去以后，管理者还要加强领导工作；在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工以后，各种偏差仍有可能出现，为了纠正偏差，确保各项工作的顺利进行，管理者还必须对整个活动过程进行控制，即开展控制工作。因此，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。控制的结果是实现组织目标，同时开展新一轮的管理过程循环，如此不息，把管理工作不断推向前进。但是，鉴于经济的不断发展、社会的不断进步、环境的快速变化等诸多原因，把管理的职能限于以上却是有一定局限性的。所以，上述的职能准确地说只是帮助企业进行资源的有效整合，降低不确定性和风险以达到目标的基本手段。

#### 1.2.4 人才是管理有效实施的保障

管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。一方面，指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动；另一方面，强调了人是管理的核心要素，所有的资源与活动都是以人为中心的。

人是管理系统中最积极、最活跃、最有主观能动作用的因素，也是首要的因素。管理应以“人为中心”，充分发挥人的聪明才智，最大限度调动人的积极性和创造性，这是

做好管理工作的根本。管理者应当认识到人是管理的主体，管理者一定要正确地认识人、尊重人、依靠人，要坚决抛弃传统管理中把人视为“机器附属物”的错误观念。完善激励机制，赋予员工职业上的成就感，使其在工作中能充分发挥积极性、主动性和创造性。

### 1.2.5 “人性的假设”是管理发展的内驱力

管理的核心问题在于对人积极性的调动以及员工潜能和能力最大程度的发挥。但是，如何才能真正调动员工工作的积极性？如何才能使得员工的潜能和能力得到最大程度的发挥？管理归根到底是人的管理，现代管理理论都以人性假设为前提，不同的人性假设在实践中体现为各种不同的管理观念和管理行为。因此，管理学在一定意义上又可称之为“人性之学”。人性假设不仅决定着管理理论的形成与发展，同时还制约着人类的管理实践活动，因此对于人性正确的、深刻的认识和理解对于管理效果好坏、管理成败的意义就十分重要。纵观整个管理学发展史，迄今为止人性假设的演化大致经历了“理性经济人”“社会人”“自我实现人”“复杂人”和“知识人”五个阶段。

“经济人假设”，即假定人的思考和行为都是有目标、有理性的，唯一试图获得的经济好处就是物质性补偿最大化。“社会人”假设认为在社会上活动的员工不是各自孤立存在的，而是作为某一个群体的一员有所归属的“社会人”，是社会存在。“自我实现人”假设，指的是人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。“复杂人”假设认为由于人的需要不同，能力各异，对不同的管理方式会有不同的反应，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一的管理方式。“知识人”假设认为提高管理绩效的可能途径应以激发人的知识创造为核心，这既是适应经济和社会发展的需要，也是社会生产日益知识化所带来的必然要求。

在实际生活中，人是千差万别的，并非几种类型所能全部概括得了的，因而过分依赖于关于人性的各种假设是危险的。但是应该看到的是，这些分类假设对我们研究管理工作有很大帮助。它至少可以使我们认识到，作为社会环境中的个人是一个非常重要的因素，他们是社会系统中的组成部分，而绝不是被动的成员。在上述假设中，要求主管人员根据具体的人的不同，灵活地采取不同的管理措施，即因人、因事而异，不能千篇一律。

从管理哲学的角度来看，人性假设与管理有着密切的关系。“人性假设”是管理中一个极其重要的理论基础。管理实践中的任何管理行为，不管管理者主观上是否认识到，客观上都以“人性假设”为理论前提。因此，对于人性的不同假设关系到管理的成败。实际上在管理中对人性的不同假定，形成了不同的管理出发点、管理方式和手段，形成了不同的组织资源配置模式。对人的认识包括对于人们自身的特征（即人性的认识）和对人所处的环境特征（即客观存在的周围环境）的认识。对组织中人的不同假设，将直接影响着主管人员的管理行为。



## 1.3 管理道德与社会责任

道德与社会责任是管理学研究的新课题，二者都超越了法律的范畴。时至今日，该问题再次引起了人们的关注。管理者在管理实践中经常会碰到与道德和社会责任有关的决策，诸如是否为慈善事业出一份力、如何确定产品的价格、怎样处理好和员工的关系、是否以及怎样保护自然环境，等等。

### 1.3.1 管理道德

道德通常是指那些用来明辨是非的规则或原则。根据这一定义，道德在本质上是规则或者原则，旨在帮助决策者判断某种行为是正确的或是错误的，或这种行为是否为组织所接受。不同的组织道德标准可能不一样，即使同一组织，也可能因不同的时期有着不同的道德标准。此外，组织的道德标准要与社会的道德标准兼容，否则这个组织将会很难生存。

国外学者研究表明，道德的发展要经历三个层次，每个层次又分为两个阶段。随着阶段的上升，个人的道德判断越来越不受外部因素的影响。道德发展所经历的三个层次和六个阶段如表 1-2 所示。道德发展的最低层次是前惯例层次，在这一层次，个人只有在其利益受到影响下才会做出道德判断。道德发展的中间层次是惯例层次，道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的期望。道德发展的最高层次是原则层次，在这一层次，个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则。有关道德的研究表明，人们多是一步一步地依次通过这六个阶段，而不能跨越；道德发展可能中断，可能停滞在任何一个阶段上；多数成年人的道德发展停留在第四阶段上。

表 1-2 道德发展阶段

层次	阶段
前惯例层次 只受个人利益的影响，决策的依据是本人的利益，这种利益是由不同行为方式带来的奖赏和惩罚决定的	1. 遵守规则以避免受到物质惩罚 2. 只在符合你的直接利益时才遵守规则
惯例层次 受他人期望的影响，包括对法律的遵守，对重要任务期望的反应以及对他人期望的一种感觉	3. 做你周围的人所期望的事情 4. 通过履行你允诺的义务来维持平常秩序
原则层次 受个人用来辨别是非的道德准则的影响，这些原则可以与社会的规则或法律一致，也可能不一致	5. 尊重他人的权利，置多数人的意见于不顾、支持不相关的价值观和权利 6. 遵守自己选择的道德准则，即便可能违法

对于企业的高层管理者而言，可以采用多种措施来提高员工的道德素质，这些措施包括：挑选高道德素质的员工、建立道德准则和决策规则、领导员工、设定工作目标以