

第一版前言

科学技术的进步决定了社会生产力的发展水平，从而推动着社会发展的进程。但是，仅有先进的科学技术，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。在当代，人们普遍认为，先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可。这一点，已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为，管理是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。

中国加入 WTO 后最难提高的不是硬件部分，而是软件部分，即管理问题。当前我国企业在管理上存在着诸多问题。集中表现为以下四个方面。第一，缺乏重管理的氛围。建立现代企业管理制度，我们喊得很响，但真正落到实处，我们学的和做的都很少。根本的问题就是没有意识到良好的科学的管理可以带来巨大的绩效水平。第二，缺乏对管理制度和方法的绩效评估。管理的目的是什么？是为了最大限度地提高我们的工作绩效。我们每引进一种新的管理制度、管理方法，都要考虑它所能产生的效益，然而我们在很多时候，仅仅把它看作是一种装饰，一种时髦。第三，缺乏实施管理的人才和机制。当前企业面临日益激烈的国内和国际竞争环境，许多人只是认识到产品、成本、市场的重要性，认为它们才是企业的核心工作和竞争力体现。其实真正的竞争力在于如何通过有效的管理来实现企业的这些目标。一个企业现代管理体制的建立和运行，最重要的就是需要这样一批懂管理、会管理的人才。因此，在企业内部需要建立一个有效的管理机制，在企业外部需要建立一个有效的人才市场机制，这样才能使之发挥最大效益。第四，缺乏操作上的灵活性。管理学是一种理论科学，同时更是一种实践科学。管理制度和方法的运用，应该因地制宜，注重实事求是，注重理论和实践相结合。而我们往往只有一种模式，在人、财、物等的管理上，我们可以施展拳脚的地方不多，造成了我们在引进现代管理制度和建立现代管理机制中的异化和僵化。

管理就是生产力——这就是对管理重要性的高度概括。据《经济参考报》报道，企业中增加一个劳动力、一个科技人员、一个有效的管理者，那么三者 in 提高企业经济效益方面的比例是 1 : 1.7 : 4。这就是说，管理本身是一种资源，是一种财富。1961 年美国著名的阿波罗登月工程，发射“火星五号”火箭，就有 560 万个零部件，飞船有 300 多万个零部件。前后参与该计划与工程的有 400 万人，最多的一年曾动员 42 万人，参加研制的公司有 200 多家，大学有 120 所，耗费 300 亿美元。1969 年阿波罗登月成功后，这个伟大工程的负责人韦伯说：“我们没有使用别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”由此可见，生产力要素（科技、劳动力、资本）只是一种资源，只有通过管理，才能转化为效益。如科技没有一定的管理体制和制度环境的保证，先进的科技未必能促进经济和社会的发展；劳动力生产要素也只有通过科学地组织、协调，才能充分发挥人的潜能和能动性；资本要素同样只

能通过有效的管理才能获得预期的回报。相反，管理失控将导致灾难性的后果，如东南亚金融危机、美国次贷危机。伟大的列宁曾经精辟地论述了管理的巨大作用，他认为，国家的“整个关键不在于政权，而在于是否会管理”。

判定管理是否有效的标准是管理者的管理成果。通过实践可验证你的管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。而学习、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。学习现代管理知识，使你开阔视野，跟上时代。当你从学校毕业到组织任职，开始你的职业生涯时，你所面临的现实就是，不是管理别人就是被别人管理。作为管理者，学习管理知识和能力是很好理解的，那么作为被管理者为什么要学习管理呢？作为被管理者，如果能了解管理工作开展的过程，与管理者之间的相处就容易得多，因为他会清楚管理者为什么对他提出这样的要求，也能预料到自己的某种行为表现会得到什么样的结果，并能自主地从组织目标或自身所期望的未来职业发展目标的考虑中调整自己的行为，甚至还能对他人的行为表现作出合理的评价和提出改进的建议。在现代社会中，有发展前途的被管理者绝不应该是事事、时时都等待着他人来管理的被动者，相反，应该是对所接受的管理信号能准确地领悟并能在适当的时候和适当的事情上表现出自我管理能力的主动者。最后，通过对管理学的学习还可以促进自我管理，使自己能养成更好的行为习惯，这是做好一切事务的基础。因此，对管理工作的有关原理、方法的掌握和活用，将使一个人受益无穷。

管理学作为研究人类社会管理活动中各种现象及其规律的科学，是在近代社会化大生产条件下和在自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的一门边缘性、交叉性和综合性的科学，同时也是当今发展最为迅速和最具有前途的学科之一。

管理学是经济管理类专业的基础课程，因此本书属于基础性教材，主要介绍适用于各种社会组织管理需要的基本管理思想和管理原则、方法。在内容的安排上力求做到体系完整、重点突出，并注重案例教学和实际应用。针对当代大学生的特点和管理实践的要求，本教材充分体现和落实了管理学理论和实践的双重价值，突破长期以来纯理论教学学生学习效果不好的瓶颈，跳出理论学理论，从实践到理论，以单元化教学为主，以实训为龙头，以提高学生管理素质和能力为抓手，反向去探索管理的理论，这是本书的特色和创新。

本书由费湘军担任主编，孟晓华担任副主编，此外，参加编写的还有费相琴、严定忠、张威、卢景方、孙晓燕。本书相关电子教案可免费提供给采用本书作为教材的院校使用，如有需要请登录教学资源网（www.cipedu.com.cn）。

由于编者水平有限，难免有不完善和不妥之处，敬请广大读者批评指正。

费湘军

2010年10月于苏州大学

【故事四】 沟通

美国知名主持人“林克莱特”一天访问一名小朋友，问他说：“你长大后想要当什么呀？”小朋友天真的回答：“我要当飞机的驾驶员！”林克莱特接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了说：“我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”当在现场的观众笑得东倒西歪时，林克莱特继续注视这个孩子，想看是不是一个自作聪明的家伙。

没想到，接着孩子的两行热泪夺眶而出，这才使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说：“为什么要这么做？”小孩的答案透露出一个孩子真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来！”。

你真的听懂了手下的话了吗？你是不是也习惯性地用自己的权威打断手下的语言？我们经常犯这样的错误：在手下还没有来得及讲完自己的事情前，就按照我们的经验大加评论和指挥。反过头来想一下，如果你不是领导，你还会这么做吗？打断手下的语言，一方面容易做出片面的决策，另一方面使员工缺乏被尊重的感觉。时间久了，手下将再也没有兴趣向上级反馈真实的信息。

反馈信息系统一旦被切断，领导就成了“孤家寡人”，在决策上就会变成“睁眼瞎”。与手下保持畅通的信息交流，将会使你的管理如鱼得水，以便及时纠正管理中的错误，制定更加切实可行的方案和制度。

【故事五】 管理的艺术，写要比说的靠谱

古代有个员外，发现出门用的马车的轮子坏了，让管家去买一个给换上。轮子买来了，非常结实，可就是装不上。员外一问，原来管家安排一个家丁去买的，那家丁刚来，从来没有近距离接触过员外的马车，最后只能凭自己小时候对牛车的印象买了个轮子。

管理者常常痴迷于语言的力量，在商业社会中，许多利益也都是通过语言赢得的。无论在办公室、谈判桌，还是饭桌，一个雄辩滔滔的管理者总要比一个寡言少语的管理者更加容易吸引别人的目光，获得更多机会。

但语言往往不是万能的，特别是在管理中。从管理者的口头命令到意图被实现，中间还有很长一段路。有的管理者口头下达命令的时候自己都不清楚目的是什么，对完成时间、实现程度也没有概念。这样的口头命令往往会使员工手足无措。员工是跟管理者沟通还是自以为是地去做，这就不是管理者能够控制的范围了。

管理者一般似乎都不太喜欢白纸黑字沟通，觉得浪费时间，不如把人叫过来吩咐一番省事。实际上，他们不时会因此付出更大的沟通成本，甚至埋下隐患。例如前面的故事，假如那个家丁买来的轮子被勉强装上，也许哪一天员外会付出更大代价。

之所以提倡管理者用“写”向下属下达任务，特别是一些重要任务，是因为在写的过程中，管理者可以理顺思路，将要求细化。员工能获得更明确的信息，而不是盲人骑瞎马。同时，文字记录能够保存，管理者不用怕员工赖账，以没听清或者听错了为由搪塞责任。

写，并不一定是非要拿笔写在纸上，现代化的企业信息管理，无纸化办公早已普及。通过信息化管理工具，所写的记录不但可以永久保存，而且能方便的实时查询。

管理的艺术并不排斥语言，灵活运用语言和其他手段，其根本目的还是让命令更加顺利地执行，就像我们打电话，但也发短信、写邮件一样。运用之道，存乎“心”，需要管理者在实践中不断摸索。

看了以上的故事，它一定会给你带来某些方面的思考。我们不妨就将这种思考作为今天学习管理学的开始。

划、组织、指挥、协调和控制。不过现在国内外得到普遍认同的是将这五种职能精简为四个基本职能——计划、组织、领导和控制，即将指挥和协调职能并入到领导职能之中。如表 1-1 所示。

表 1-1 管理的四大职能

计划	组织	领导	控制	导致	组织宣称目标的实现
确定目标,制定战略,开发分计划	决定需要做什么,怎么做,由谁去做	指导和激励所有参与者以及解决冲突	对活动进行监控以确保其按计划完成	→	

职能方法之所以被广泛地运用,是由于它再简单明了不过了,遵循职能方法,很容易回答管理者在做什么?他们在做计划、组织、领导和控制工作。但是,它是否确切地描述了管理者的实际的所作所为呢?当然未必,但是,它是对管理工作的一种高度、集中的概括。

(1) 计划职能。包含规定组织的目标,制定总战略和战术以实现这些目标,以及将计划逐层展开,形成计划体系,以便协调各种活动,使之一体化。

(2) 组织职能。包括决定组织要完成的任务,由谁去完成这些任务,这些任务怎样进行分类组合,信息传递的方式和途径,以及各种决策应在哪一层级上制定。

(3) 领导职能。包括管理者如何激励下属,如何指导他们的活动,怎样选择最有效的沟通渠道,以及解决组织成员之间的冲突。

(4) 控制职能。为了保证任务活动按照既定的计划进行,管理者必须适时地监控组织的工作完成绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。一旦出现了显著的偏差,管理的任务就是要使组织各项工作回到正确的轨道上来。

四、管理者的角色与技能

1. 管理者角色理论

1955 年著名的管理学家彼得·德鲁克提出了“管理者角色”的概念。他认为,管理者的角色可分为三类:管理一个组织,求得组织的生存和发展;管理管理者;管理工人和工作。“管理者角色”理论影响最广泛的当数亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出的理论。20 世纪 60 年代末期,明茨伯格教授通过仔细研究发现,现实生活中的管理者与传统上认为的管理者有很大的差异。人们一般都认为,管理者应该是深思熟虑的思考者,总是在尽量掌握充分信息的基础上作出决策。但实际研究发现,许多经理都陷入大量的、无一定模式的和短期的、应急的各种活动当中,几乎没有时间静下心来思考,他们的工作经常被打断。如明茨伯格在《经理工作的性质》一书中描述了经理工作的共同特点。

① 大量的工作,永不松懈的步调,空闲时间极少。

② 工作活动具有简短性、多样性和琐碎性,肤浅性是经理工作的职业危险。

③ 倾向于将工作更活跃的部分——现实的、具体的、明确的、非例行的活动放在优先地位。

④ 在口头的(电话、会晤)、书面的(文件)和观察性的(视察)几种联系工具中,爱用口头交谈的方式。

⑤ 处于他的组织与外界接触的网络之间,与顾客、供应商、业务伙伴、同级人员以及其他人的外部联系要消耗经理联系时间的 1/3 至 1/2,与下属的联系要占 1/3 至 1/2 的时间,而与其上级的联系时间通常只占 10%。

⑥ 经理的职务反映了责任与权力的混合。经理对许多工作做出的初步决定负责,它们又规定了他的许多长期义务。但经理可以通过获取信息、行使领导职务等许多方式从他的义务中取得好处。

在大量观察的基础上,明茨伯格教授提出了一个管理者究竟应该扮演哪些角色的框架。见表1-2。明茨伯格认为,管理者扮演着10种不同的但又高度相关的角色,即挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者角色。这10种角色又进一步组合成3个方面,即人际关系(挂名首脑、领导者、联络者)、信息传递(监听者、传播者、发言人)和决策制定(企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者)。

管理者角色理论认为,现实中由于组织类型不同,管理者在组织内所处的层次不同,其扮演这10种角色的侧重点是不同的,甚至同一组织、同一层次管理者在组织的不同时期扮演的角色也是变动的。

管理者角色在内容和特点上的变化可以用四个方面的变数来解释。

- ① 环境方面的变数,包括周围环境、产业部门以及组织的特点。
- ② 职务方面的变数,包括职务的级别及所负担的职能。
- ③ 个人方面的变数,包括担任该项职务者的个性和风格上的特点。
- ④ 情绪方面的变数,包括许多与时间有关的因素。

表 1-2 明茨伯格的管理者角色理论

角色	描 述	特 征 活 动
人际关系		
1. 挂名首脑	象征性的首脑,履行法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供恩惠和信息	发感谢信,从事外部委员会工作及其他有外部人员参加的活动
信息传递		
1. 监听者	寻求和获取各种特定的信息,以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经系统	阅读期刊和报告,保持私人接触
2. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
3. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等信息;作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议,向媒体发布信息
决策制定		
1. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方案的策划	制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目
2. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
3. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
4. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

管理者角色的侧重点是随组织的等级层次而变化的,特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色,对于高层管理者要比低层管理者更为重要。相反,领导者角色对于低层管理者而言,要比中层和高层管理者更为重要。

要注意管理者角色和管理职能的区别和联系:首先,职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式;其次,管理者角色实际上和管理者职能是一致的。许多角色基本上可以属于一个或几个职能。

2. 管理者的技能

管理者的职责是变化的和复杂的,管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么

管理者需要哪些类型的技能呢？1955年，罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）在美国哈佛商业评论发表了《高效管理者的三大技能》一文，这是作者针对当时美国企业界涌起的一股寻找“理想经理人”的狂热而撰写的个人研究成果。在那个时代，人们普遍认为，有一种类型的人最适合担任经理人，因此，找出这类人的性格特质，然后按图索骥，寻找具有这类性格特质的管理者就成为企业界的关注重点。但是，究竟有没有所谓的“理想经理人”——能够有效地处理任何企业的任何问题？是否存在类型化的经理人——身上具备某些典型的领导特质？管理能力是与生俱来的，还是可以后天培养的？如果能够培养，又该怎样培养？罗伯特·卡茨给出了答案。罗伯特·卡茨认为，许多企业如此强烈地执着于寻找类型化的经理人，以至于它们只盯住某些特定的性格特质或素质，反而忽视了真正应当关心的问题——这个人究竟能做成什么事情。因此，罗伯特·卡茨提出了管理的“技能”说。他解释说，“技能”一词，指的是一种能力，这种能力可以是后天培养的，并不一定要与生俱来；这种能力要在实际行动中得以展现，并不仅仅蕴藏于潜能之中。因此，根据行为结果来评判一个管理者，比根据他表面上的性格加以评判更加有效。因为技能比性格特质更容易辨认：技能是展现在外部的，可以观察和评估；而内在的性格则不易辨识，常常被曲解。

罗伯特·卡茨认为，有效的管理者应当具备三种基本技能：技术性技能、人际性技能和概念性技能。

① 技术性技能——指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识来完成组织任务的能力，如工程师、会计、技术员等。技术技能是完成组织内具体工作所需要的技能，所有工作都需要一些专门的才能，技术技能强调内行领导。获取技术技能的途径包括接受正规教育和从事工作。对于基层管理者来说，技术技能是非常重要的，因为他们要直接处理员工所从事的工作。

② 人际性技能——指与处理人际关系有关的技能，如人际交往等。管理者的人际关系技能是指与人共事，理解别人，激励别人的能力。许多人在技术上是出色的，但在人际关系上方面有些欠缺。例如，他们不善于倾听，不善于理解别人的需要，或者不善于处理冲突。由于管理者是通过别人来做事的，因而必须具备良好的人际技能才能实现有效的沟通、激励和授权。各层管理者都必须具备人际技能。

③ 概念性技能——是指能够洞察企业与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括，并迅速作出决断的能力。具体包括：系统性、整体性能力；识别能力；创新能力；抽象思维能力。例如，面对困难，管理者必须看清问题，制定解决方案，选择最优方案。概念技能是高级管理者最迫切需要的技能，实质上一种战略思考及执行的能力。

三种技能在不同管理层次中的要求不同，概念技能由高层向低层重要性逐步递减；技术技能由高层向低层重要性逐步增加；人际技能对不同管理层的重要程度区别不十分明显，但比较而言高层要比低层相对重要一些。管理学教科书再三告诫我们，对于一个合格的管理者，人际技能是十分重要的。一个成功的管理者，肯定是具有良好人际关系的人。

五、有效的管理者与成功的管理者

在组织的管理中，有的管理者工作完成得很好，经常为此受到领导的好评；有的管理者工作做得一般，可职务晋升得很快。为了弄明白这个问题，我们有必要对这两种不同的管理者进行分析。一类为有效的管理者；一类为成功的管理者。那么，有效的管理者也是成功的管理者吗？

有效的管理者——用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志。

成功的管理者——用在组织中晋升的速度作为标志。

在组织中提升的最快的管理者，与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗？

的指标是利润，而对于非营利性组织（政府行政部门），就找不到这种一般性的指标来进行评价。

3. 从组织的规模上来看

作为小企业管理者，他们的工作通常有着下面的一些特点。

① 发言人。如接待消费者，会晤银行家安排融资，寻求新的生意机会，以及促进变革等。

② 多面手。说明了他们的管理工作综合了大公司总裁的活动和第一线监工的日复一日的活动。

③ 工作的非正规性。表现为计划缺乏协调性，组织结构的设计也不复杂，控制则更多地依靠直接巡视。

而作为大企业的管理者，他们主要关心的是企业的内部事务、结构化的和正规性的工作，同时还依靠复杂的计算机化的监视系统来进行管理。

4. 从跨国度的可转移性上看

对不同国家管理实践偏好的比较研究，得出的结论是：没有从一般性角度去支持管理概念的普遍性。也就是说，在经济、社会、政治或文化方面存在差异的国家或者地区和组织，管理的概念和方法就应该做某些修正以适应组织所处的环境。

七、市场对管理者的估价

优秀的管理者能点草为金；低劣的管理者却恰好相反。这个道理对于那些设计组织的报酬系统的人来说是再清楚不过了。管理者趋向于比操作者挣得更多，随着管理者职权和责任的扩大，他们报酬也相应地提高，并且，许多组织愿意支付极具诱惑力的报酬，以吸引和留住优秀的管理者。管理者的工资反映了市场供求的作用，管理的超级明星，像职业体育运动的超级明星一样，成为企业不惜重金争夺的对象。优势管理者的技能是一种稀缺商品，报酬方案只是该组织对这种稀缺商品的价值。

美国大学教授协会最近发表了一份教授薪水年度报告，在 2009~2010 学年，美国大学校长年收入按平均统计，最低的是大学教授收入的 0.06 倍，最高的是教授收入的 6.77 倍。

中国国务院发展研究中心企业研究所 2004 年 4 月 24 日正式发布了《转型中国企业人力资源管理》的报告，报告说，企业经营者的报酬制度经过 20 多年的探索、改革后，有了很大改变，总经理的薪酬收入水平有了很大提高，与员工平均收入差距拉大，平均收入的倍数相对集中在 3~15 倍。

你能否成为管理者，取决于你在组织中的等级，你所受到的教育和经验，组织经营的业务类型，组织所在社区报酬的相对水平，以及你作为一个管理者的有效程度。

【案例二】 不同城市的职业经理的收入（2004 年）

1. 中国十大城市经理人薪酬排行

- 第一名：上海经理人，平均月薪 8278 元
- 第二名：北京经理人，平均月薪 7888 元
- 第三名：深圳经理人，平均月薪 7275 元
- 第四名：重庆经理人，平均月薪 6722 元
- 第五名：杭州经理人，平均月薪 6432 元
- 第六名：广州经理人，平均月薪 6322 元
- 第七名：成都经理人，平均月薪 6145 元
- 第八名：天津经理人，平均月薪 5942 元

括呢?

让我们对管理活动的一般情况先做一下剖析。我们知道管理是一种行为,作为行为,首先应当有行为的发出者和承受者,即谁对谁做;其次,还应有行为的目的,为什么做。因此,形成一种管理活动,首先要有管理主体,即说明由谁来进行管理的问题;其次要有管理客体,即说明管理的对象或管理什么的问题;再次要有管理目的,即说明为何而进行管理的问题。

有了以上三个要素,就具备了形成管理活动的基本条件。同时,我们还应看到,任何管理活动都不是孤立的活动,它必须要在一定的组织、环境和条件下进行。

我们对管理的定义是: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。

结合上述的管理概念,为了更好地理解管理,我们需要从以下5个方面进行把握。

- ① 管理的重要特征是面向集体,是共同劳动中协调的需要。
- ② 创造和保持一种环境是管理的重要内容。
- ③ 管理的重要目的在于完成预定的使命和目标。
- ④ 决策是管理工作的核心内容。
- ⑤ 管理既是科学,又是艺术。

九、管理的性质

管理具有两重性。这是由生产过程本身的两重性决定的。由于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两重功能,从而使管理具有两重性。

1. 自然属性(共性、普遍性)

所谓管理的自然属性,是指管理与生产力、社会化大生产相联系而具有的属性。在管理过程中,为有效实现企业目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产、供、销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。一些西方发达资本主义国家的企业所采用的现代化管理方法与技术,在社会主义企业管理中,只要适用,是完全可以应用的。

2. 社会属性(个性、特殊性)

所谓管理的社会属性,是指管理与生产关系、社会制度相联系而产生的属性。在管理的过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。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。社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益,实现社会主义生产目的。

十、管理学研究方法与管理方法

(一) 管理学的研究方法

管理学的研究对象就是普遍适用于任何具体领域管理实践的基本规律和方法。根据管理学的研究的对象和特点,具体的研究方法主要有以下几种。

1. 观察研究法

观察研究法的优点在于获取资料的直接性,它是在事物发生和活动的过程中进行的。观察研究法可以采用多种方式,可以预先提出一个假设,再观察实际过程。如果实际过程符合

假设,那么就可以断定这种假设是成立的;如果实际过程不符合假设,那么就可以推翻这种假设。例如,在霍桑实验的第一阶段,实验者假设“照明亮度的变化是影响产量变化的决定因素”,通过实验观察,发现照明亮度的变化与产量变化之间并没有直接的关系,因此就推翻了原先的假设。观察研究法还可以用做其他方法的辅助手段,或用做描述性研究工作的最基本的搜集资料的手段。

2. 历史研究法

历史研究法就是运用管理理论与实践的历史文献,全面考察管理的起源、历史演变、重要的管理思想和流派,从中得出规律性的东西。任何管理现象都不是孤立的,都有它产生的历史背景及其形成、发展的演变过程。因此,只有把某一管理思想或管理理论放在一定历史条件下,从其产生和发展的过程中去考察,才能掌握它的来龙去脉,了解它的实质所在。

3. 比较研究法

比较研究法是指把不同的或相类似的事物放在一起做比较,用以鉴别事物之间的异同,分辨出一般性和特殊性的东西,可为我借鉴的东西和不可为我借鉴的东西。也就是通过对不同国家在不同社会制度、环境、历史条件下产生的管理理论、技术和方法及其应用效果进行横向比较研究的方法。

4. 调查研究法

调查研究法就是通过访谈、问卷调查和观察等方式,有计划、有步骤地了解某一组织存在的管理问题或管理经验,弄清产生问题或取得经验的原因是什么,并从中总结出带有规律性的东西。

5. 实验研究法

管理实验是指为了检验某种管理理论或假设,在一定的控制条件下进行的某种操作或从事的某种探索性活动。通过对实验资料进行分析、综合和归纳,寻求普遍适用的管理原理和方法。实验研究方法又可分为两种具体方法,即实验室试验法和现场试验法,这两种方法各有所长。实验室试验法一般控制条件严格,需要相应的仪器设备,可以反复多次验证,如泰勒为制定科学的工作定额而做的“搬运生铁”试验。但实验室试验与实际状况相差较大,因此真实性较差。现场试验虽然能克服实验室试验的不足,但现场条件总是比较复杂,许多影响、变化因素无法排除,因而现场试验也有自身的局限性。我国早期经济体制改革采用在沿海开放城市试点就是一种现场试验,先在小部分地区或企业进行改革试验,观察和总结改革中存在的问题和经验,待改革方案经过实践检验比较完善时,再在较大范围内推广。这种方法有利于避免大的波折和重大的损失,同时,经过实践检验后的改革方案能增强群众对改革的信心、理解和承受能力,保证改革稳步推进。

6. 案例研究法

所谓管理案例,是指取材于某一组织内发生的一组事实,描述的可以是一个组织成功的经验,也可以是存在的问题。案例研究方法就是通过对典型管理案例的分析,从中总结出管理的经验、方法。例如,经验主义流派的代表人物德鲁克等人提出的目标管理思想,就来自于大量的案例分析。案例研究方法是管理理论研究的一种最基本、最常用的方法,这种方法的最大优点是能够体现理论联系实际的原则,使抽象的一般管理原理建立在大量的实际案例分析的基础之上。

管理方法是指用来实现管理目的而进行的手段、方式、途径和程序的总和。也就是运用管理原理,实现组织目的的方式。任何管理,都要选择、运用相应的管理方法。说起管理方法,人们很容易想起密密麻麻的数字和符号构成的数学模型、烦琐复杂的逻辑运算和形形色色的计算机,使一般人望而生畏,觉得高不可攀。其实,数学方法只是思维逻辑的一种形式,计算机是提供信息、进行运算的一个辅助性工具。数学手段和计算机运用只是管理方法

的一个部分、一个方面或一种类型，并不是管理方法的全部。

（二）管理方法

管理方法可按以下标志进行分类。

1. 按作用的原理划分

企业的管理方法有行政方法、经济方法、制度方法和教育宣传方法四类。行政方法是通过直接的行政系统采用行政手段作用于管理客体的方法。与宏观经济管理不同，企业管理由于范围小、对象少，宜于多用行政方法进行管理，才能提高效率。经济方法是运用奖金、津贴、福利、待遇等手段激励被管理人员的方法，由于这种方法与人们的物质利益紧密相连，对于调动人员的积极性有较大的作用。制度方法又叫企业“法律方法”，是指用一定的规范约束管理客体的方法，它对于保持管理的稳定性、连续性和标准性有很大的作用。教育宣传方法是用不同的形式解决被管理人员思想问题的方法，人们常说的精神激励、思想政治工作、行为科学就属于教育宣传方法。

2. 按管理方法适用的普遍程度划分

按管理方法适用的普遍程度，可分为一般管理方法和具体管理方法。

一般管理方法（或称为通用管理方法），是以不同领域的管理活动都存在某些共同的属性为依据而总结出的管理方法。通用管理方法是人们对不同领域、不同部门、不同条件管理实践的理论概括和总结，揭示出了这些共同属性，从而总结出的管理方法。比如，不论是政治活动还是经济活动，都需要做好决策和为协调各方面的活动而进行组织和控制，以保证预定目标的实现。这种存在于各种管理活动中的共同性，决定了某些管理方法的通用性。在管理的实践过程中，管理学家根据管理实际工作中的应用问题提出了许多通用的管理方法，其中有任务管理法、人本管理法、目标管理法、系统管理法等。这些通用管理方法对于各种不同的管理活动都是适用的，是管理方法中主要和重要的组成部分。

具体管理方法（或称为专门管理方法），是对某个资源要素、某一局部或某一时期实施管理所特有的专门方法，是为解决具体管理问题的管理方法。如计算机信息管理是以信息资源为主要管理对象的具体管理方法，激励管理方法是以人力资源为管理对象的具体管理方法。而生产管理、销售管理、库存管理、行政管理等，由于管理对象、目的不同而具备不同的管理特点，这就要求必须有适应这些特点的特殊的、专门的方法。即使是某一类型的管理，由于其具体的条件不同，也各有其不同的特点。例如，同样是企业的生产管理，但对每一个特定企业而言，由于工艺技术不同，所有制不同，生产规模不同，人员素质不同，社会环境不同，其管理都会具有各自的特点，需要有同它们的特点相适应的管理方法。总之，每一个事物、每一个过程的矛盾都各有其特殊性质，用不同的方法去解决不同的矛盾，是由各种不同的管理活动所具有的特殊规律决定的，管理者应该根据不同的具体条件发挥其创造性。每个新的具体方法的产生，都是管理者的知识经验、组织能力、专业技能和创造性思维的集中表现。

专门管理方法和通用管理方法并非是绝对分立的，而是相互影响、相互制约的。通用管理方法是专门管理方法的前提和基础，它为人们运用专门管理方法提供思想路线和基本原则，专门管理方法则是通用管理方法的具体表现。人们在把专门管理方法运用于实际工作的时候总是自觉不自觉地表现其通用的方法；反过来说，通用的方法又必定会支配和制约着人们对专门管理方法的运用。

3. 按方法的定量化程度划分

按方法的定量化程度，可分为定性管理方法和定量管理方法。

在管理实践中，管理者运用数理知识方法，对管理现象及其发展趋势，以及与之相联系

的各种因素,进行计算、测量、推导等,属于定量分析方法。管理者对管理现象的基本情况判断、粗略统计和估计属于定性分析方法。定性是粗略的定量,定量是精确的定性。在现代管理中,定量管理已成为很重要的方法和手段,这标志着管理水平的提高。定量方法是重要的,但是它并不排斥定性的方法,这不仅是由于定性是定量的基础,而且还在于,有许多事物和现象运用目前的手段还难以进行定量研究,从而使定量方法受到限制。定量方法和定性方法又是相互渗透的,许多问题的解决,常常需要二者相互补充。还有不少方法既可用于定性,又可用于定量。管理者在管理的过程中,要充分利用这两种管理方法的特点,为管理服务。

十一、管理学的特点与学科体系

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的,管理学是一门综合性的交叉学科。其特点表现为以下几个方面。

1. 一般性

管理学作为一般管理学,它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科,无论是“宏观管理”还是“微观管理”,都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

2. 综合性

管理学的综合性表现为:在内容上,它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各部门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法;在方法上,它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果,来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动,影响这一活动的因素是多种多样的。搞好管理工作,必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素,利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就,对管理进行定性的描述和定量的预测,从中研究出行之有效的管理理论,并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科的相互关系来看,可以说,管理学是一门交叉学科或边缘学科,但从它又要综合利用上述多种学科的成果才能发挥自己的作用来看,它又是一门综合性的学科。

3. 历史性

任何一种理论都是实践和历史的产物,管理学尤其如此。管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史,不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结,不进行历史考察,就很难理解建立管理学的依据。历史性也表明了管理学是一个需要在实践中不断成熟和发展的学科。

4. 实用性

实用性也称为实践性。管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性,而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的。因此,管理学又是一门实用学科,只有把管理理论同管理实践相结合,才能真正发挥这门学科的作用。

研究管理活动需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果,管理学科已发展成为一个庞大的学科体系,它由许多门管理类学科组成。那么,管理学在整个管理学科体系中的地位和作用是什么呢?它与其他管理类学科是什么关系呢?管理学科分类体系如表1-3所示。

思考

请你从该酒企业苏州办事处的角度去分析如何做好此次促销活动的管理工作。

【案例分析三】 某家电企业公关经理的一天

汪先生简介：公关部经理，相貌堂堂、谈吐干练，从业5年，受到同事和主管的一致好评。

汪先生通常都会比较早来到公司，第一件事就是收取最新邮件，看有没有较重要的事情或邮件需要处理。收完邮件后，他一般不着急立刻开展工作，而是在较著名的门户网站新浪或搜狐上浏览社会和财经新闻，看有没有重要的事情发生，或者能否给他带来策划和公关的借鉴点、灵感。更重要的是要看有没有不利于公司的信息出现，以便在第一时间做出处理。此项工作花费大概30分钟的时间。

接着，他简要地罗列今天要做的工作，然后开个短会布置工作。汪先生已经养成了良好的工作习惯，他会随时把新增加的工作内容按顺序罗列在笔记本的“今日工作”栏上，已经完成的工作则打钩表示完成。

与下属沟通并分配好工作之后，他通常要给媒体、政府和行业主管部门打几个电话。一般情况是轮流打电话，这样可以确保每月能够与每个人沟通一次。这种沟通往往是礼节性的，没有什么目的，更多的是把个人与企业最新的情况融入，并咨询对方是否有指示或需要协助提供的东西。同时，汪先生也非常清楚，通过这种沟通可以获得更多的信息。

随着媒体市场化程度的加快，记者的流动性也非常的强，每周督促和提醒对“媒体联络表”进行调整和补充也是一项必不可少的内容。这项工作是在每周三进行，今天正好是这一天。

汪先生今天有一项重要的工作要做——完成某著名财经媒体关于“中国入世十周年对家电企业的影响”的约稿，此稿将以董事长的名义刊发。在整理好自己的思路 and 想法之后，按照与董事长约定的时间，在上午11点整准时叩开了董事长办公室的门。汪先生首先汇报了该财经媒体的基本情况以及选题和约稿意图，并就整体文章的谋篇布局、观点结构向董事长作了汇报。从董事长的表情中可以判断，汪先生的专访构思得到了他的认可，他只是略微作了补充和修改。此外，汪先生还就公司的企业文化和公司内刊的近期宣传方向提了一些想法与董事长探讨。

在下午3点钟的时候，一篇结构完美、观点深刻独到的专访在得到董事长最后认可和签字之后，连同董事长的照片一起发给了媒体。后从媒体方面反馈的信息显示，这个专访很受欢迎。

下午4点钟的时候，汪先生赶往市政府参加一个会议——世界华商大会的参展事宜简单沟通会。在会上，汪表现出非常积极的参与态度，但有一个底线，绝对不作参加的表态。因为这需要对华商大会进行全面的了解和调查，考虑公司整体安排并取得相关决策层意见之后方能最后决定。

回到办公室的时候，已经6点钟了。汪先生再次打开邮箱收取邮件，并处理日常案头工作。7点钟的时候，汪先生走在回家的路上。在路上，他思考晚上和明天的工作内容，同时也在祈祷，明天千万不要有公司负面的消息出现。

思考

公关经理的基本素质有哪些？你拟从事的职业和岗位需要哪些素质要求？

自我评估 你从事管理的动机有多强？

- | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 我希望与我的上级建立积极的关系 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. 我希望与我同地位的人在游戏中 | | | | | | | |

第二章 管理的演进

内容提要

- 中西方早期的管理思想
- 科学管理理论的内容及评价
- 一般管理理论的内容及评价
- 理想行政组织理论及评价
- 人际关系理论的内容及评价
- 现代管理理论的主要流派
- 管理新趋势

第一节 管理产生的历史背景

一、人类早期的管理实践

1. 埃及金字塔

埃及金字塔建于4500年前，是古埃及法老（即国王）和王后的陵墓。陵墓是用巨大石块修砌成的方锥形建筑，因形似汉字“金”字，故译作“金字塔”。埃及迄今已发现大大小小的金字塔110座，大多建于埃及古王朝时期。

金字塔的建筑，其所用的技术按现代的标准或许并不高明，但是他们的管理与组织能力给予我们一件沉默的证明。例如胡夫大金字塔占地约52900平方米，用230万块石头组成，每一块石头重约两吨半。此项建筑，据估计费去10万人20年之力。

2. 万里长城

万里长城是中国古代在不同时期为抵御塞北游牧部落联盟侵袭而修筑的规模浩大的军事工程的统称。长城东西绵延上万里，因此又称作万里长城。现存的长城遗迹主要为始建于14世纪的明长城，西起嘉峪关，东至辽东虎山，全长8851.8千米，平均高6~7米、宽4~5米。长城工程建设中体现了三个管理特点。第一，有严谨的工程计划。对工程所需土石及人力、畜力、材料、联络都安排得井井有条，一环扣一环，使工期不至于延误。第二，严格的工程质量管理，主要是工程验收制度，如规定在一定距离内用箭射墙，箭头碰墙而落，工程才算合格，否则返工重建。第三，有效的分工制。长城建设在事先确立走向前提下，分区、分段、分片同时展开，保证工程进度的同步性，体现了有效的分工。

3. 都江堰

都江堰位于四川成都平原西部的岷江上，建于公元前3世纪，是中国战国时期秦国蜀郡太守李冰及其子率众修建的一座大型水利工程，是全世界至今为止，年代最久、唯一留存、以无坝引水为特征的宏大水利工程。至今仍发挥巨大效益。

几千年前，人类就能够完成如此规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程。金字塔是个特别的例子，建筑一座金字塔要动用10万人干20年，谁来吩咐每个人该干什么？谁来保证在工地上有足够的石料让每个人都有活干？答案就是管理。在某些人的监督下将人们的努力组织起来，这些监督者负责计划、组织、领导和控制活动。不管当时人们怎么称呼管理，得有人计划要做什么，得有人组织人们和材料去做这件事，得有人指挥人们去做，以及采取某些控制措施来保证每件事情都能按照计划进行。

组织在我们中间已存在了几千年，管理实践也是如此。但是，只是在过去的几百年中，尤其是在20世纪，管理才被系统地加以研究，逐渐形成一种共同的知识体系，成为一门正式的学科。

二、三次产业革命的推动

第一次产业革命，18世纪蒸汽机的发明（起始于英国），使人进入了机械化时代。这次工业革命，提高了生产力，巩固了资本主义统治的基础，产生了近代两大对立阶级——无产阶级和资产阶级；并把劳动力从农村引向城市，开始了城市化进程；英国等资本主义国家在世界范围内大肆抢占商品市场，强占原料产地，拓展殖民地，加剧了当地的贫困落后，使东方从属于西方。

第二次科技革命，电力的发明（起始于德国），使人们进入了电气时代。第二次科技革命时期，科学技术的迅猛发展主要表现在三个方面：电力的广泛应用、内燃机和新交通工具的创制、新通讯手段的发明。此次工业革命的特点有：以科学家发明为主；多国发明相互推动；日本等国同时利用两次工业革命成果。

第三次科技革命，计算机等信息技术的出现（起始于美国），使人们进入了自动控制时代。二十世纪四五十年代开始的新科学技术革命，以原子能技术、航天技术、电子计算机的应用为代表，还包括人工合成材料、分子生物学等高新技术。第三次科技革命的出现，既是由于科学理论的重大突破，也是由于社会的需要，特别是各国对科学技术迫切需求的结果。此次科技革命是以科技转化为生产力的速度加快、科学理论和生产技术相互促进、各个领域相互渗透为特点。第三次科技革命使生产力的发展不再依靠劳动强度，而主要依靠生产技术的提高。第三产业比重上升，促进了社会生产结构的变化，推动了国际经济格局的调整和科技竞争。

随着机械力的出现、大量生产、迅速扩展的铁路系统带来运输成本的降低，这一切都促进了大企业的发展，而大企业更需要正规化的管理。随着社会生产活动的不断发展，对于规范的管理理论的需求也应运而生。

第二节 中外早期管理思想

一、中国早期的管理思想

作为四大文明古国之一的中国自古至今，就有着极其丰富的管理思想，其中一些管理思想至今仍有着重要的指导作用。尤其是古代关于管理的论述，如《论语》、《孙子兵法》、《三

国演义》、《资治通鉴》等著作中对管理的精辟论述，至今备受各国管理学界的重视。如，天时、地利、人和；修身、齐家、治国；穷究事理、先谋后事；刚柔并济、德刑并用；义利两全、富国强民；知人善任、赏罚分明；事在四方、要在中央；不陷不渎、上下同欲。具体可以归纳为以下几个方面。

1. 古代系统管理思想

公元前两千多年，禹以王位世袭制代替了禅让制，中国开始进入奴隶制社会。管理的历史活动便从原始社会的社会公共事务管理发展到了国家管理。早在春秋战国时期，古代政治家已先后提出了治国的总方针：一是人治思想；二是法治思想；三是礼法并举思想。如春秋时的管仲就提出“顺乎民心”的治国思想，他认为“政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心”。并已认识到“法”的作用，提出“功之以赏赐，纠之以刑罚”，用法来规范民众。

战国中后期，荀子就提出了“礼法并举”的思想，主张“以善至者待之以礼，以不善至者待之以刑”。而韩非子则提出了以法治为中心，法、术、势相结合的法治思想，并主张在法律面前人人平等，提出“刑过不避大臣，赏善不遗匹夫”的主张。

秦始皇统一中国后，采取了一系列管理国家的措施，对中国几千年的封建社会有深远的影响。第一，他改“王”为“帝”，自称“皇帝”有至高无上的权力；第二，设立以“三公九卿”为主的行政管理机构，以皇帝为中心，下设各种官职，主要官员都由皇帝任免和调动；第三，建立了以“郡县制”为基础的中央集权制，全国划分为36郡，后增至40郡，郡下设县，县下设乡，乡下设县亭，郡县官吏也由皇帝直接任免；第四，制定法令，管理国家，以《法经》为主要内容，形成了一系列法律、条令并形成体系。同时还统一了文字、货币和度量衡，以及车轨、道宽并且修筑万里长城。这些措施对建立、巩固中央集权管理体制起了重要作用。

中国古代系统管理思想十分丰富。举世闻名的万里长城，其建造、管理都体现了古代系统管理思想的萌芽。在建筑工程上，明代长城一般分为镇城、路城、卫城、关城、堡城、城墙、放台、烟墩等不同等级、不同形式和不同用途的建筑，形成了一个完整的防御工程体系。在管理上，沿线设9个镇，每镇设总兵，上受兵部指挥，每镇之下又分级设“路”、“关”及城堡、墩台，形成多级管理系统，信息自下而上、自上而下传递迅速、反馈自如。

闻名中外的大型水利枢纽工程——都江堰工程，也是系统工程的古代杰作。该工程由岷江鱼嘴分水工程、飞沙堰溢洪排沙工程、宝瓶口引水工程及水利信息系统构成，融灌溉、蓄水、防洪、排沙于一体，合理地解决了分水导江、防洪防旱、引水灌溉、排除泥沙等一系列重大问题。这是中国古代劳动人民运用系统思想的典范。

我国宋朝丁渭修复皇宫的方案“一举三得”，也集中反映了公元11世纪初中国管理思想的先进水平，也是运用系统管理思想的典范。当时，因遭雷击使皇城失火被焚，皇帝命宰相丁渭主持修复。丁渭提出：将宫前大街开挖成河，取土烧砖，引汴水入宫，水运建材。宫修复，以废砖烂瓦填平河沟，修复宫前大街。这样，挖河一举解决了就地取土、方便运输、清理废墟三个问题，省时、省工、省钱，符合管理的最优化原则，成为著名的中国古代管理思想的实践范例。

2. 古代信息管理思想

万里长城的修筑，其主要目的是防御敌人的进犯。因而及时传递信息、掌握敌情是十分重要的。长城上的烽火台就起着“信息源”的作用，白日以烟、夜晚以火作为传递信息的媒介。明代规定，来敌百人左右，一烟一炮示之；五百人二烟二炮；千人以上，三烟三炮；五千人以上五烟五炮。这种信息传递，既定性（敌人来犯），又定量（来敌人数），烟炮配合，光声并举，相互核对，几小时之内就能把军情准确地传递至千里之外的指挥机关。

我国古代著名的军事家孙武十分重视信息和情报的作用,《孙子兵法》载:“知己知彼,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼不知己,每战必败。”

我国古代不仅在军事上运用信息管理手段,在经济管理上也运用信息手段。唐代刘晏在当时建立了全国信息网,以迅速掌握全国各地的经济信息和物价状态。他以朝廷用驿道快马传递公文的办法,设置知院官,收集各种庄稼好坏、市场价格的变动、四方物资的余缺等情报交给招募来的“驶足”,由他们一站接一站传递。数日内可将全国各地的信息迅速传递到刘晏处,再由刘晏等人综合各地信息,做出决策。由于信息灵活,渠道多,使市场长年保持稳定,国家掌握了足够的资金。虽经数十年战乱,仍保证了唐代国富民安。可见,信息管理对国家政治、经济的发展所起的重要作用。

3. 古代对策和决策管理思想

对策和决策思想早在战国时期就大放异彩,其丰富的经验对今天的决策科学化很有参考价值。墨子的“三表”决策思想,提出了正确的决策必须以实事求是为前提的思想。墨子提出:“有本之者,有原之者,有用之者。于何本之?上本之于古者圣王之事;于何原之?下原察百姓耳目之实;于何用之?废(发)以为刑政,观其中国家、百姓、人民之利,此所谓言有三表也。”即在判断一件事是否可行时,先考察历史,看是否符合古代圣王的遗训;然后要听取百姓的意见,看是否符合民心;最后看是否真正有利于国家民众。

战国时孙臧的对策思想在“田忌赛马”的故事中得到了生动的反映。当时,齐将田忌与齐威王赛马,田忌屡赛屡败。后来,田忌听从孙臧的计策,用自己的上、中、下等马,分别与齐王约中、下、上等马比赛,结果以2比1获胜。这是一种“整体优化”的对策。张良是汉高祖刘邦的谋士,他为汉朝的建立和巩固谋划了很多英明决策,因而被刘邦誉为“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”的最优决策者。

诸葛亮雄才大略,纵观天下,预测未来,做出三分天下的关键决策,并通过联孙抗曹,使一无所有的刘备能坐镇一方,雄观天下。《孙子兵法》十分重视决策,提出:“用兵之道,以计为道”。孙子认为:计划、决策应从“道、天、地、将、法”五个方面入手,才能保证战争的胜利。这种决策思想同样适用于经济管理。

4. 古代用人思想

中国古代很早就提出了选才用人的管理思想,认识到“知人善任,礼贤下士”的重要性。墨子提出要“察其所能而慎予官”。荀子告诫执政者“无私人以官职事业”,切不可任人唯亲,而主张任人唯贤,唯才是举。晏子则进一步指出:人的才能也是不同的,应当让人专司一事,不能要求他无所不能。用人的优点,不用他的短处;用人所擅长的,不用他所不擅长的。这就是任用人才的要略。秦始皇能完成统一大业,是因为重用了蹇叔、商鞅、张仪、范雎等人。楚汉之争,项羽因“嫉贤忌能,有功者害之,贤者疑之”,以至败退垓下,陷入“四面楚歌”的绝境。而刘邦则重用在某些方面比自己高明的张良、肖何和韩信,从而大获全胜,建立了汉王朝。刘邦的用人思想在于量能授贤,不拘一格。关于择人的原则,《六韬》中有六字标准:一曰仁,二曰义,三曰恕,四曰信,五曰勇,六曰谋。此外,“为官择人”、“任人唯贤”、“外举不避仇,内举不避亲”、“君子用人如器,各取所长”等论述,均反映了古人的用人思想。北宋王安石的人才管理思想更加系统化、理论化。他的用人思想可概括为“教之、养之、取之、任之”。其中,教之之道,即坚持学用一致,造就人才;养之之道,即维持政府官员生活的俸禄报酬应采取的方针——“饶之以财”、“约之以礼”、“裁之以法”;取之之道,即选拔官吏的途径;任之之道,任用人才首先要根据其专长,知农的为农官,知工的为工官。王安石把通过教育培养人才作为人才管理的起点,从根本上入手,这比他的前人前进了一大步。

5. 古代行为管理思想

我们的祖先在几千年前,就开始了对人类心理和行为的研究,有许多精辟的学说。在探索人类行为动机、需要的奥秘方面,中国古代先祖们起到了创始人和开路先锋的作用。韩非曰:“天有大命,人有大命。”即天有天的规律,人有人的规律。孙子也提出:“人情之理,不可不察。”即关于人的心理活动应该进行研究,不研究是不行的。对于人的本性问题,荀子认为:“人之性恶,其善者伪也。”而孟子则认为:“人之性善也,犹水之就地下;人无有不善,水无有不下。”告子认为人性无善恶,“人性之无分于善不善也,犹水之无分于东西也。”人性如水,向哪儿引导就向哪儿流淌。对于人的欲望和需要方面,荀子提出:“养人之欲,给人以求,使欲不穷乎物,物必不属于欲,两者相持而去。”管仲也指出:“仓廩实而知礼节,衣食足而知荣辱。”在激励和奖惩方面,孙子提出:“合军聚众,务在激气。”并主张“文武兼施”,“恩威并重”。诸葛亮指出:“赏以兴功,罚以禁奸,赏不可不平,罚不可不均。”“诛罚不避亲戚,赏赐不避仇怨”,应做到“无党无偏”。对于管理者品行修养的研究,中国古代也十分重视。孟子主张“自反”、“内省”来修养自己,他说:“爱人不亲反其仁,治人不治反其智,礼人不答反其敬。”并认为“知耻”是修养的先决条件。荀子提出“治气养心之本”,即“血气刚强,则柔之以调和;勇毅猛戾,则辅之以道顺;狭隘偏小,则廓之以广大”。

6. 古代管理艺术思想

《论语·为政篇》中指出:“君子不器”,即领导者主要从事管理工作,而不应自己一味“冲锋陷阵”。孙子指出:“兵无常势,水无常形,能因之就化而取胜者,谓之神。”并强调战略战术上的“奇正相生”和灵活运用的重要性。《三十六计》,旨在应付千差万别、千变万化的复杂局面,要“审时度势”、“时变境迁”、“运用之妙,存乎一心”。诸葛亮东和孙权,北拒曹操,西抚蛮夷,所用战略不同;他三气周瑜、七擒孟获、六出岐山、五路退敌,其战术也不一样。这种根据时间、地点、条件而采取不同方法的做法,是中国古代“权变”思想的萌芽。

综上所述,中国古代的管理思想十分丰富、博大精深,虽然当时未形成独立的理论体系,但其思想价值极高,对现代管理科学的发展做出的贡献是不可估量的。

二、外国早期的管理思想

外国的管理实践和思想也有着悠久的历史。在奴隶社会,管理实践和思想主要体现在指挥军队作战、治国施政和管理教会等活动上。古巴比伦人、埃及人以及古罗马人在这些方面都有过重大的贡献。

在欧洲文艺复兴时期,也出现过许多管理思想,如16世纪莫尔(Thomas More, 1478—1535)的《乌托邦》和马基雅维利(Niccolo Machiavelli, 1469—1527)的《君主论》。然而,外国管理实践和思想的革命性发展是在工厂制度产生之后。

18世纪60年代开始的工业革命不仅在工业技术上而且在社会关系上都引起了巨大的变化,加速了资本主义生产的发展。手工业受到机器大生产的排挤,社会的基本生产组织形式迅速从以家庭为单位转向以工厂为单位。在新的社会生产组织形式下,效率和效益问题,协作劳动的组织和配合问题,在机器大生产条件下人和机器、机器和机器之间的协调运转问题,使传统的军队式、教会式的管理方式和手段遇到了前所未有的挑战。在这种情况下,随着资本主义工厂制度的建立和发展,不少对管理理论的建立和发展具有重大影响的管理实践和思想应运而生。

1. 亚当·斯密的劳动分工观点

亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)是英国古典政治经济学家,他对管理理论发