

主 编 陆克斌 王娅莉 金成林
副主编 王 丹 卞振平 郭玉莉
主 审 孙太清 张 衡

M Principles of Management and Practice

管理学 原理与实践



国防工业出版社

National Defense Industry Press

管理学原理

管理
导论

计划

组织

领导

控制

与实践

主 编 陆克斌 王娅莉 金成林
副主编 王 丹 卞振平 郭玉莉
参 编 邹亚南 张 燕 吴珊珊
黄君婕 吴珍梅 陶迎平
郭海燕 江文娟 等
主 审 孙太清 张 衡



国防工业出版社
National Defense Industry Press

·北京·

Principles of
management
and practice

内 容 简 介

本书系统介绍管理学的基础知识,并以管理过程为主要线索,用通俗易懂的语言介绍管理学理论研究的主要成果。同时,还适当关注了管理学领域的一些前沿问题,帮助读者更好地了解管理学领域的一些最新发展动态。全书特别突出管理学基本原理在实践中的应用,在每一章都增设案例分析、自我测试、实训修炼等内容,从而使得体系上层次更加清晰,突出理论与操作相结合,并运用案例和实训加强学生对理论的理解和应用。本书可作为高等学校经济管理类专业教材,也可作为各类企事业单位管理人员培训以及社会自学者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实践 / 陆克斌, 王娅莉, 金成林主编.
—北京: 国防工业出版社, 2014. 6
ISBN 978-7-118-09521-0

I. ①管… II. ①陆… ②王… ③金… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 127325 号

※

国防工业出版社出版发行
(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)
北京市李史山胶印厂
新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 25½ 字数 650 千字
2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—8000 册 定价 65.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)88540777 发行邮购:(010)88540776
发行传真:(010)88540755 发行业务:(010)88540717

随着我国经济管理水平的快速发展,对管理学的认识和把握趋于稳定,加之社会对应用型人才的迫切需求,在经济管理领域就需要更加成熟、与应用型人才培养模式相一致、与企业的现实要求相一致、适应社会需求的管理学教材,在“夯实理论基础,以应用型实践能力培养为本”的指导思想下,按照教材内容更加贴近管理学发展的现状,理论与案例与时俱进,符合应用型人才的培养需求的编写思路,历时两年有余,精心组织一批具有较高教学素养和实践能力的一线教师来编写本书。

本书全面考虑应用型人才的培养目标与要求,将教学内容进行了精炼与调整,以管理过程为框架,秉承管理的基本职能,对管理学各领域重要的最新的研究成果与现实做了详尽地阐述,将管理职能的原理、方法和原则等内容进行浓缩,在内容体系上强调理论基础+操作技巧+案例分析。将理论与操作结合,同时通过案例分析、自我测试、实训修炼的设置增强了课程的实践性,使教学内容与实际联系更加紧密。

本书由陆克斌、王娅莉、金成林任主编,王丹、卞振平、郭玉莉任副主编,邹亚南、张燕、吴珊珊、黄君婕、吴珍梅、陶迎平、郭海燕、江文娟等老师也参与了本书地编写。本书由安徽新华学院孙太清教授、张衡教授担任主审。

在本书地编写过程中,我们吸收了相关教材及论著的研究成果,在此,谨向各位同仁及作者表示衷心的感谢!

本书得到了安徽新华学院及相关院校领导的精心指导和诸多同仁的帮助,同时得到了国防工业出版社给予的大力支持,在此一并表示感谢。

限于我们的水平,书中难免有不妥或疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

目录

CONTENTS

...

●第一篇 管理导论

第一章 管理与管理者	2	五、管理学发展趋势	47
第一节 管理理论基础	2	第三节 实践操作	49
一、什么是管理	2	主题一：泰罗的科学管理理论对现代	
二、管理的特征	5	企业的经营的启示	49
三、为什么要学习管理	9	一、学习借鉴与革新创造	
四、怎样学习管理	11	相结合	49
第二节 管理者理论	12	二、制度管理与思想教育	
一、什么是管理者	12	相结合	49
二、管理者应具备的技能	14	三、建立和绩效挂钩的薪	
三、管理者的素质与能力要求	15	酬体系	50
第三节 实践操作	16	四、物质激励与精神激励相合	50
主题一：怎样培养自己成为一个优秀的		五、管理者与工人相结合	50
管理者	16	六、经济效益与社会效益	
主题二：时间管理	17	相结合	51
【案例分析】	23	七、加强员工培训	51
【自我测试】	24	八、建立尊重制度和规则的	
【实训修炼】	24	企业文化	51
第二章 管理理论的形成和发展	25	九、在强调刚性的同时注重	
第一节 管理理论的萌芽	25	组织的柔性	51
一、中国古代管理思想	26	主题二：发现企业中的非正式组织并合理	
二、西方早期的管理思想	28	加以利用	52
第二节 西方管理理论的形成与		一、对非正式组织的判断	52
发展	29	二、消除非正式组织的不利	
一、古典管理理论	29	影响方法	53
二、行为科学管理理论	40	主题三：知识管理的运用	53
三、近代管理理论	43	一、知识管理理念	53
四、管理理论创新	45	二、组织团队建设	54

三、软、硬件支持	54
四、知识流程重组	55
【案例分析】	55
【自我测试】	57
【实训修炼】	57
第三章 管理环境	59
第一节 管理环境	60
一、管理环境的构成要素	60
二、管理环境的特点与类型	66
三、组织与管理环境的关系	68
第二节 社会责任与管理道德	68

一、社会责任的内涵	68
二、管理道德	71
第三节 实践操作	73
一、怎样进行微观外部环境分析——波特五力模型	73
二、怎样进行宏观外部环境分析——PEST	75
三、SWOT 综合分析方法	77
【案例分析】	79
【自我测试】	83
【实训修炼】	86

●第二篇 决策与计划

第四章 决策	88
第一节 决策的理论基础	88
一、什么是决策	88
二、决策的特征	90
三、决策的作用	90
四、决策的类型	91
第二节 如何进行科学的决策	95
一、决策的程序	95
二、决策的影响因素	97
三、决策的方法	99
【案例分析】	109
【自我测试】	111
【实训修炼】	113
第五章 计划	115
第一节 计划工作的概述	115

一、计划含义	115
二、计划的性质	116
三、计划的类型	117
第二节 怎样编制计划	119
一、计划编制的步骤	119
二、计划编制的方法	121
第三节 实践操作	133
主题:怎样制作企业的销售计划	133
一、销售计划体系	133
二、编制销售计划的步骤	134
三、决定销售的计划方式	135
【案例分析】	136
【自我测试】	139
【实训修炼】	139

●第三篇 组织

第六章 组织结构设计	142
第一节 理论基础	142
一、组织的概述	142
二、常见的组织结构形式	143
第二节 操作技巧	148
一、组织设计	148
二、组织变革及组织社会责任	150

【案例分析】	153
【自我测试】	155
【实训修炼】	156
第七章 人力资源管理	161
第一节 理论基础	162
一、人力资源概述	162
二、人力资源管理的概述	163

第二节 操作技巧	166
一、员工的招聘与选拔	166
二、人员的培训和开发	171
三、人员的绩效考核和 绩效管理	177
【案例分析】	178
【自我测试】	185
【实训修炼】	187
第八章 组织文化	189
第一节 组织文化理论基础	191
一、什么是组织文化	191
二、组织文化的构成要素	191

三、组织文化的特征	192
四、组织文化的类型	193
五、组织文化的作用	194
第二节 组织文化的建设	195
一、组织文化建设的原则	195
二、组织文化体系策划与设计	196
三、组织文化建设的内容	197
四、组织文化建设的方法	200
【案例分析】	201
【自我测试】	206
【实训修炼】	208

●第四篇 领导

第九章 个体行为与群体行为特征	210
第一节 理论基础理论	210
一、个体行为研究	210
二、群体行为研究	220
第二节 操作技巧	224
一、工作压力概述	224
二、工作压力来源	225
三、工作压力管理	226
【案例分析】	228
【自我测试】	229
【实训修炼】	243
第十章 领导理论	245
第一节 理论基础	246
一、领导的相关概念	246
二、相关领导理论研究	253
第二节 操作技巧	263
主题:如何培养灵活的领导 风格	263
一、打破旧模式,墨于接受 变化	263
二、提高当前意识,有效应对 变化	263
三、在动荡中学着相信自己	264
四、适应能力作为领导力提高的	

一项标准	264
五、培养遭遇变化后再次崛起的 复原力	265
【案例分析】	267
【自我测试】	270
【实训修炼】	271
第十一章 绩效管理	274
第一节 绩效理论基础	275
一、什么是绩效	275
二、什么是绩效考核	277
三、如何认识绩效管理	279
四、绩效管理的基本理论	281
第二节 绩效管理的实践操作	289
一、绩效管理运作的流程	289
二、绩效管理过程中的误区	295
三、如何保障绩效管理系统的 有效运作	299
【案例分析】	300
【自我测试】	303
【实训修炼】	303
第十二章 沟通	305
第一节 沟通理论基础	305
一、为什么要沟通	305
二、沟通的概念及过程	306

三、沟通的类型	307	四、个人沟通技巧	316
四、组织沟通	309	五、组织冲突与谈判	321
第二节 沟通障碍及克服	312	【案例分析】	323
一、沟通障碍的来源	312	【自我测试】	325
二、沟通障碍的主要形式	312	【实训修炼】	328
三、组织沟通技巧	313		
●第五篇 控制			
第十三章 控制管理	330	一、基本观点	367
第一节 控制概述	330	二、全面质量管理	368
一、控制的内涵	330	【案例分析】	370
二、控制的类型	332	【自我测试】	373
第二节 怎样进行管理控制	334	【实训修炼】	374
一、控制的方法	334	第十五章 信息管理	375
二、控制的过程	338	第一节 信息与信息管理	376
第三节 实践操作	341	一、信息概述	376
主题:如何进行市场营销控制	341	二、信息管理	379
一、营销控制的步骤	341	第二节 信息管理控制系统	380
二、营销控制的类型	342	一、信息管理控制的概念	380
【案例分析】	348	二、信息管理控制系统的	
【自我测试】	350	概念	381
【实训修炼】	351	三、信息管理控制系统的	
第十四章 质量管理	352	功能	381
第一节 质量管理理论基础	353	四、信息管理控制制度	383
一、质量管理含义	353	第三节 实践操作	385
二、质量管理发展过程	356	一、企业资源计划思想	385
三、质量管理方法	356	二、企业资源计划系统	386
第二节 质量管理文件	363	三、企业资源计划系统实施	
一、质量系统的文件制作与		管理	386
评估	363	四、ERP 应用效果评价	391
二、质量工具	364	【案例分析】	392
第三节 实践操作	367	【自我测试】	395
主题:怎样成为一名优秀的		【实训修炼】	396
质量经理?	367	参考文献	397

第一篇

管理导论



第一章 管理与管理者

第二章 管理理论的形成和发展

第三章 管理环境



案例引入:

有七个人住在一起,每天共喝一桶粥,显然粥每天都不够。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,也就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟障气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

第一节 管理理论基础

一、什么是管理

小贴士:

- 三个和尚的故事。问题:为什么没水喝?
- 管理中 1 人 + 1 人 = ? 效率为几?
- 汉高祖刘邦曾经说过:攻城夺地,吾不如韩信;接济粮草,吾不如萧何;运筹帷幄,吾不如张良,但他们却能为我所用。刘邦如何获得天下?

管,原意为细长而中空之物,其四周被堵塞,中央可通达。使之闭塞为堵;使之通行为疏。管,就表示有堵有疏、疏堵结合。所以,管既具有疏通、引导、促进、肯定、打开之意,又具有限制、规避、约束、否定、闭合之意。

理,本义为顺玉之纹而剖析;代表事物的道理、发展的规律,具有合理、顺理的意思。

管理犹如治水,疏堵结合、顺应规律而已。

所以,管理就是合理地疏与堵的思维和行为。

(一) 管理的概念

管理即是管辖、治理的意思。大到国家,小到企业或学校,几乎任何组织都离不开管理。管理伴随着人类生存、发展的各种活动,可以追溯到遥远的古代,但是管理成为一门学科,却是 19 世纪末 20 世纪初的事情,距今只有 100 余年。随着管理学的产生和发展,在不同时期,不同学者对管理做出了不同的描述,这些管理的定义从不同的侧面客观地反映了管理的特性。

1911 年,古典管理学家、科学管理的奠基人费留德里克·温斯洛·泰罗(Frederick

W. Taylor)认为“管理就是确切地了解你希望工人干什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它”。

1916年,古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)在他的著作《工业管理与一般管理》中认为“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理的五项职能。

1955年,管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)与西里尔·奥唐纳(Cyril O. Donnell)合著的《管理学》中认为“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个定义需要展开为:作为管理人员,需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;管理适合于任何一个组织机构;管理适合于各级组织的管理人员”。

诺贝尔经济学奖获得者哈伯特·西蒙(Herbert A. Simon)1960年在他的著作《管理决策的新科学》中认为“管理就是决策”。在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来,面对环境与员工时不断地做出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到获得满意的结果,实现令人满意的目标要求。

1996年,罗宾斯(Robbins)和库尔塔(Coulter)对管理下的定义是,“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”这一定义把管理视为过程,它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标;既要完成活动,又要讲究效率,以最低的投入换取既定的产出。

1997年,普伦基特(Plunkett)和阿特纳(Atoner)把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。在此基础上,他们把管理定义为“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制订并达到目标的活动”。

1998年,路易斯(Lewis)、吉德曼(Goodman)和范特(Fandt)对管理下的定义是,“管理被定义为切实有效地支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程。”这一定义与前一定义大同小异,所不同的是它立足于组织资源,原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等都属于组织资源。

我国的一些管理学教材中也给管理下了定义。如周三多教授认为: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。芮明杰教授认为:管理是对组织的资源进行有效整合以达到既定目标与责任的动态创造性活动。杨文士教授则认为:管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人和自己一起来实现既定目标的活动过程。席西民教授认为:管理是一种基础国力。张兆响教授认为:管理是以协调为基础,通过实施决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能,有效地获取、分配、利用人力资源和物力资源,以实现预期目标的活动过程。管理定义的多样化,既反映了人们研究立场、方法、角度的不同,也反映了管理科学的不成熟性。

为了反映管理的本质,我们博采众长形成本书的管理概念,即管理是管理者在一定的环境条件下,以人为中心,对组织所拥有的资源进行决策、计划、组织、领导、控制、创新,实现组织目标的过程。由此可看出管理的内涵如下:

(1) 管理的主体是管理者。虽然管理者在行使管理职能时要受诸多因素的影响,但管理者的素质与组织的运行绩效有着密切的关系。

(2) 管理工作是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理将所服务的组织看作一个开放的系统,它不断地与外界环境产生相互的影响和作

用。正视环境的存在:一方面要求组织为创造优良的社会物质、政治法律和文化环境尽其“社会责任”;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的、通用的、万能的管理方法,审时度势、因势利导、灵活应变,对于管理成功是至关重要的。

(3) 管理的对象是组织中的人力、物力、财力和信息等各种各样的资源。任何一个组织为了其存续至少需要人力资源、金融资源、物质资源、信息资源和关系资源。

(4) 管理的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要,因此,社会文化背景,历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰,都会对协调活动产生重大的影响。

(5) 管理的职能是决策、计划、组织、领导、控制和创新。管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。

(6) 管理是一个过程。管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而管理,而只能使管理服务于组织目标。

(7) 管理的目的是使组织能高效率地达到组织目标。管理是要资源成本最小化,因此,效率是管理的极其重要的组成部分,而仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现其预定的目标,即追求活动的效果。使活动达到目标,而且做得尽可能有效率,这就是学习管理的最终使命。

(二) 管理的基本职能

先看一个案例:在素质拓展过程中,有一个项目就是过高墙,现在每组有七人(三男四女),不能借助任何工具加以完成,请问如何组织?

首先要计划怎么安排,之后组织队员开始攀爬,如果队员爬不上时,要鼓励他们,如果原来的计划出现问题,要及时修正,并进行及时调整整个组织过程。这就是一个具体的管理过程。

不同管理者的管理工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、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。

所谓管理职能,是管理过程中各项行为的内容的概括,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。

1. 管理职能划分的意义

管理职能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。

划分管理职能,有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化,使管理人员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。

划分管理职能,使得管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,从而更好地实现组织目标。

2. 管理职能之间的关系

划分管理的职能,并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。

(1) 管理职能相互间有内在逻辑关系。如计划是其他管理职能的依据,并贯穿其他管理职能之中,制订计划也包含其他管理职能;组织、领导和控制则是保证计划的顺利实施。

(2) 管理职能在实际中不可能完全分割开来,而是相互融合在一起的。管理活动是很难确定是某一项管理职能,可能是多种职能的融合。如管理者进行决策的时候,既是计划方案的选择,也可能是控制方法的选择。

3. 管理职能的划分

对于管理的职能,国外有许多种划分方法。早期的管理理论认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。

所有的管理者都履行着计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。20 世纪初,法国工业家、管理过程学派的开山鼻祖法约尔首先系统性地提出了管理者具有的五大职能,为后人的研究奠定了基础。后期学者对管理职能划分的研究基本上没有超越他的范围。

以后陆续有三职能说、四职能说和跟法约尔不同的五职能说及七职能说等。

古利克和厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

20 世纪 50 年代中期,管理过程学派最著名的代表人物孔茨在法约尔的研究基础上提出人员配备应该纳入管理职能范畴,即计划、组织、人员配备、指导和控制。说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

罗宾斯强调四个管理职能,即计划、组织、领导、控制。

西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制订计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构需要决策;人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

在总结前人对管理职能分析的基础上,美国学者米和希克斯提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

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,人们对管理职能有了进一步的认识,提出了一些新的管理职能,如决策、创新、信息传递、协调等。

本书把管理职能主要概括为计划、组织、领导、控制四种。

任何管理工作都是从计划开始的。所谓计划,指“制订目标并确立为达成这些目标所必需的行动”。既然组织是为了实现某个目标而存在的,首先就要确定目标,计划表现的形式就是如何建立目标,制订实现目标的方案。组织中所有层次的管理者都必须从事计划活动。

组织工作是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权利分配和工作协调的过程。它是计划工作的自然延伸。

领导指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。领导者必须能进行有效的沟通和激励,还要富有想象力,能够预见未来。

控制是保证组织目标能按计划实现所必不可少的,任何组织为了保证有效地实现目标,都要对组织成员和组织活动加以控制。

管理的四个职能之间是相互联系的,管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程(手段)来展开和实施的。

二、管理的特征

(一) 管理的二重性

管理二重性是指管理的自然属性和社会属性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题

的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性,即管理是生产过程固有的属性,是有效的组织劳动所必需的;所谓目的性,即管理直接或间接地同生产资料所有制有关,反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指:管理由许多人进行协作劳动而产生,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系,要合理地组织社会生产力,故也称为管理的生产力属性。比如,无论是资本主义社会还是社会主义社会,只要进行社会化大生产,就要合理地进行计划、组织、领导和控制等,最有效地利用人力、物力和财力资源,以提高经济效益。从这个意义上说,管理不具有明显的意识形态色彩,不会随着社会形态的变化而变化,故又称为管理的共性。管理的自然属性告诉人们:不同国家的生产力不同,企业的经济发展水平不同,管理的方式就有所差别,不是最先进的管理理论、方式适合所有的国家、企业,要因地制宜地根据生产力发展水平、经济发展状况选择适合企业管理理论、方法、手段。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指:管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说,任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的,都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以,管理的社会属性也称为管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现,又反映和维护一定的社会生产关系,其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度性质。在不同的社会制度条件下,监督主体不同,监督的目的和方式也会有所不同,因而也必然使管理活动具有不同的性质。

3. 掌握管理二重性的重要意义

掌握管理的二重性对于我们学习管理学和从事管理工作具有重要意义:

(1) 认真总结我国在管理中正反两方面的经验教训,更好地发挥社会主义制度的优越性。管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。我国在很长一段时期内在管理上表现为重社会属性轻自然属性、重生产关系轻生产力,曾严重地阻碍了我国经济的健康发展,影响了社会主义制度优越性的发挥。我们应当引以为鉴,总结历史的经验教训,形成具有我国特色的管理学,更好地指导我国的管理实践。

(2) 注意学习、引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。要建设具有中国特色的社会主义,发展和完善社会主义市场经济,就必须充分利用国内和国外两种资源,开拓国内外市场,学会组织国内建设和发展对外关系两套本领。这是对管理者的要求。掌握管理的二重性,就能使我们正确地评价国外的管理理论、技术和方法,取其精华、去其糟粕,洋为中用,博采众长,使其成为我国管理理论体系的有机组成部分。

(3) 要结合实际,随机制宜地学习与运用。任何管理理论、技术与方法的出现,都有其时代背景,都是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此,在应用某些理论、技术与方法时,必须结合本部门、本单位的实际情况,随机制宜,这样才能取得良好的效果。

(二) 管理从物本管理向人本、智本管理发展

物本管理把人作为单纯的管理对象和生产操作的工具,最多把人看作是“经济动物”,而把尽可能提高生产效率作为管理工作追求的首要目标。因而物本管理,是一种单纯以效率和

物质利益为中心的管理。从管理发展史看,20 世纪初期,泰罗创立的科学管理就是典型的物本管理。因为泰罗基于“经济人”假设,把工人看作是机器设备的附属品,他倡导的“时间研究”和“动作研究”就是使人依附于机器,把人性物化,把人也当作物来管理。因而泰罗创立的科学管理,实质上是一种非人性化的物本管理。物本管理遵循物质运动的客观规律,使它具有明显的确定性、可量化、可优化等特点。

20 世纪 30 年代以后,随着人际关系理论、行为科学等的形成与发展,人们开始认识到把人看作是只会打工挣钱、养家糊口的单纯的“经济人”,未免太简单化了。除经济因素外,还必须充分考虑人的思想感情和心理、社会等方面的因素,于是有“人本管理”思想的萌芽。到 20 世纪中叶以后,人本管理的思想在理论上更趋成熟,在实践上也较为流行。人本管理强调人在管理中的主体性,并认为人的存在,在一定意义上是一种精神存在,即人不能没有物质生活,更不能没有精神生活,这是人区别于一般动物的根本出发点。因而认为:不能把管理看作是单纯的物质技术过程,而应更重视它的社会文化层面。据此,人本管理认为,管理者首先不应把人看作是单纯的“经济人”,而应如实地把人看作是“社会人”以至“文化人”,从而在尊重人的人格独立与个人尊严的前提下,确立人在生产经营中的主体地位。

由此可见,人本管理与物本管理有质的不同,“以人为本”的管理系统是复杂的社会系统,所涉及的人的心理、社会层面、丰富的感情世界以及复杂的人际关系,具有很大的灵活性和不确定性,是难以用精确的数据来表现的。这是人本管理的重大特点。

随着 21 世纪知识经济时代的到来,人们进一步认识到人本的关键在于人的智力。由此而形成了比“人本管理”更高一个层次的以人的智力为核心的“智本管理”,它是一种以尽最大可能促进“知识创新”为中心任务的管理,是“人本管理”的进一步深化和提高。

(三) 管理思维方式从科学思维方式向人文思维方式转变

科学思维(理性思维,或称逻辑思维、抽象思维)^①具有推理严谨、定量分析严密等特点。“精确定量”是“科学语言”的基本特征。科学思维是一种链条式、环环相扣的递进式的思维方式。它是近代在自然科学的研究、探索中形成发展起来的,因而通称为科学思维。人类要改造世界,首先要认识世界。认识是人的大脑对客观现实世界的感知,感知形成观念,是以语言为其表现形式(有发达的语言系统,是人不同于一般动物的重要标志)。因此,从认识论看,语言是认识的工具。“科学语言”是自然科学家认识“物的世界”的重要工具。“精确定量”是“科学语言”是基本特征。因为自然科学向来称为精密科学,其“精密”之处就在于:可以借助于严密的定量分析,得出相应的结论。可见,“科学语言”是“科学思维”的外壳。

人文思维包含形象(直觉)思维和灵感(顿悟)思维。人文思维不同于科学思维,因为它研究的“人文世界”不同于“物的世界”,它涉及“精神世界”不具物质实体的许多复杂多变的方方面面,如人的思想、情感、意志、伦理等,这些都是难于甚至无法直接从量上进行把握的。因而对于它们,并不追求条分缕析地进行刻画,而是着眼于对象的整体特征,寓理于形象,通过慎思明辨,综合、权衡,达到对研究对象整体性的质的把握,这是人文思维与科学思维的重大差别。

与此相联系,“人文语言”作为人文思维的外在形式,是以“思辨定性”为基本特征。同自然科学家在科学研究中常用的科学思维方式称“科学思维”相对应,人文、社会科学家在学术研究中常用的人文思维方式也称为“艺术思维”。艺术思维不同于科学思维,在于:后者的精

^① 钱学森:关于思维科学.上海:上海人民出版社,1986.

确度大,前者的自由度大。但艺术家应用艺术思维进行创作实践,也要严格遵循局部服从整体的原则。也就是:艺术作品既要有生动的细节上的描述,更强调系统整体性的把握;细节的描绘,服从和服务于整体性主题的体现。例如,黄河大合唱,许多音符组合起来,能唱出黄河奔腾澎湃整体的雄伟气势,才算是成功的作品。又如,画家作“登泰山图”,可以从许多方面、方向取景,最终要体现出“会当凌绝顶,一览众山小”的宏伟气势,才能算是成功的作品。艺术家如此,管理学家也应是这样。

研究不同类型的管理。物本管理遵循物质运动的客观规律,因而以物为本的管理系统,要求管理人员运用以“精确定量”为基本特征的“科学思维”,深入到企业生产经营的主要方面和主要过程,去认识、分析、研究相关问题,从中取得一些规律性的认识,并采用数量化方法进行描述。数量方法的核心是建立数学模型,通过求解数学模型引出基本结论,并编成严密的程序,用计算机来模拟再现。人(智)本管理不同于物本管理,在于人(智)本管理的核心因素是人。按照行为科学理论,人总有自己的需要和追求,有自己的感情和意志。人的行为总是在一定的思想观念的指导下进行的,具有主动性、创造性的特点,因而在人(智)本管理中,人的因素、精神因素和文化因素总是起主导作用的。与此相适应,人(智)本管理认为,不可能从员工的屈从中得到真正的创造力,因而要求管理人员运用以“思辨定性”为基本特征的自由度较大的“人文思维”,深入到人的心理、社会层面和丰富的感情世界去认识、分析、研究相关问题,力求从员工对自己行为的自主性和人际关系的和谐性出发,来充分调动广大员工个人和各种组织群体的积极性和创造性。这与当代管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)把管理视为一种“自由艺术”,而不是刻板机械性的工作的见解相一致^①。

由此可见,即使今天的电脑技术已经高度发展了,归根到底,它还只是一个“数字相关系统”,不能直接用来分析、处理人的“精神世界”的相关问题。因为人的“精神世界”的问题属于“人文层面”,已超出了现有电子信息技术的作用范围,需要用“人文观”而不是“技术观”为指导来分析、研究和处理。在这里,人文思维、艺术思维的运用,是起主导作用的。

(四) 管理决策目标从“最优化”向“满意性”转变

一般认为,管理首先要决策,决策是领导者、管理者的首要职能。由此可见,管理决策在整个管理体系中的重要地位和主导作用。从现代决策理论的发展可以看到,同“物本管理”相适应的管理决策,决策目标遵循“最优化”准则,要求决策者从“客观的理性”出发,寻求在一定条件下目标函数唯一的“最优解”。为此,就要求建立复杂的数学模型,进行严密的数量分析,从而把决策模式的重心放在分析性的技术方法上。随着现代管理从“物本管理”向“人(智)本管理”转变,决策目标以“满意性准则”取代“最优化准则”就成为历史的必然。在现实经济生活中,遵循满意性准则进行决策,适当地应用数学模型进行定量分析,是完全必要的,不能把定量分析推向极端。以数学模型的定量分析为基础,决策者要善于运用自己的学识、经验和直观判断能力对模型输出的结果进行全面的分析和评价,以实现决策者的智慧和推断同定量模型的解析相结合,借以获得更深刻、更全面的认识。在社会经济系统中,人的因素总是居于主导地位的。决策的层次越高、涉及面越广、情况越复杂,战略性、非规范性、不确定性越强,决策人员和决策支持人员的远见卓识和非凡的洞察力及由此而形成的高屋建瓴式的综合判断就越带根本性。

^① [美]彼得·德鲁克. 现代管理宗师德鲁克文选(英文版). 北京:机械工业出版社,1999.

三、为什么要学习管理

(一) 管理是国家强大、企业发展的重要手段

管理作为一种普遍的社会活动,其产生的历史已超过 6000 年。世界著名的金字塔、中国的万里长城和至今仍灌溉着成都平原的都江堰水利工程表明,几千年前人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程。它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的见证。金字塔是一个特别有趣的例子,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?答案是管理。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按计划进行。

在历史上,当管理活动主要是由少数统治者或生产资料所有者所从事的活动时,人们常常把管理概括为管辖、治理。这种概括强调了管理中的权力因素,并以“治国,平天下”为主要内容,其意与“统治”一词相近,带有浓厚的政治色彩。对此,孙中山曾做过很好的解释,他说:“政治两字的意思,浅而言之,政就是众人之事,治就是管理,管理众人之事便是政治。”

到了资本主义时期,随着商品经济和生产社会化的发展,当企业成为社会经济普遍的经济组织形式,经济竞争成为社会发展的主要动力,追求最大利润成为资本家的主要目标时,人们对管理的研究逐渐从政治转向经济,特别是转向企业管理。总之,在漫长的历史长河中,管理一直是人类组织活动的一个最基本的手段,它存在于一切领域、一切部门和一切组织之中。大到一个国家、一个大的跨国企业,小到一个班组、一个商店,无一不需要进行有效的管理。管理的实践活动是人类社会任何历史阶段不可缺少的普遍的活动,管理是带有普遍性的人类实践活动。

科学技术和管理的推动时代进步的两个“车轮”。当前的世界正面临一个“经营与管理”的时代,先进的管理是当今世界发展的关键。一个国家的经济要实现高速发展,没有科学的管理是难以获得的。卓越的管理能把各方面的力量整合,达到整体力量大于各要素力量之和的效应,即“ $1+1>2$ ”。

欧洲的科学技术并不比美国落后,为什么经济却落后于美国呢?第二次世界大战后欧洲曾展开论战,学者们一致认为:欧洲与美国的差距,与其说是科学技术的差距,还不如说是管理水平的差距。英国统计学家艾利斯·帕克于 20 世纪初对美国与英国 30 种职业的对比调查显示,19 世纪末,美国工业界就开始注意管理问题了,而英国对“科学管理”的推广不如美国,即使使用同样的机器,美国工人的平均产量也比英国的高 3 倍左右。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济技术的领先三分靠技术,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。“阿波罗登月计划”的成功就是科学管理运用的最好例证,该计划的总负责人韦伯说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”

战后,日本经济奇迹的出现,非常重要的原因就是他们在向外国学习先进技术的过程中,特别重视对管理思想和管理方法的引进,采取了“引进技术与引进管理并重”的方针。一方面大量翻译出版了美国和欧洲国家有关经营管理的著作,并派人出国学习考察;另一方面,又邀请国外的管理专家到日本讲学。在整个企业界、政府部门和教育部门掀起了一个学习管理思想和管理方法的高潮,最终建立并形成了一套适合自己经济社会发展的特殊的管理系统。日本在总结自己的管理经验时,提出:“管理与设备,管理更重要,管理出效率,管理出质量,管理