

21世纪  
工商管理类学科基础课教材

Basic Courses Series on Business Management



# Management

# 管理学

秦志华 著  
(中国人民大学)

本教材在编写思路、内容结构和案例材料等方面均有较大创新，从本科低年级学生的特点出发，按照管理类专业学生的培养目标，以学生的理论思维能力和专业学习兴趣为重点，强调内容结构的逻辑性，关注案例材料的对象性，既有助于教师授课又能帮助学生自学。

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪  
工商管理类学科基础课教材

*Basic Courses Series on Business Management*



# Management

# 管理学

秦志华 著

(中国人民大学)

FE 东北财经大学出版社  
Donghai University of Finance & Economics Press



大连

© 秦志华 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 秦志华著. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 1  
(21 世纪工商管理类学科基础课教材)  
ISBN 978 - 7 - 5654 - 0159 - 6

I. 管… II. 秦… III. 管理学 - 高等学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 241344 号

东北财经大学出版社出版  
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连经济技术开发区兴华彩印包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

|                     |            |                   |       |
|---------------------|------------|-------------------|-------|
| 幅面尺寸: 185mm × 260mm | 字数: 326 千字 | 印张: 17 3/4        | 插页: 1 |
| 2011 年 1 月第 1 版     |            | 2011 年 1 月第 1 次印刷 |       |

|               |           |
|---------------|-----------|
| 责任编辑: 石真珍 蔡 丽 | 责任校对: 王 娟 |
| 封面设计: 冀贵收     | 版式设计: 钟福建 |

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0159 - 6

定价: 32.00 元

## 前 言

在高等学校本科生的管理专业教育中,管理学是一门基础课,与经济学、组织行为学并列,在第一、第二学年开设。这些课程的教学质量,关系着学生知识基础的搭建,具有极为重要的地位。

从目前情况看,本科阶段的管理专业教育质量堪忧。一个普遍存在的问题是,所学知识多而散乱,形不成系统的知识结构,使学生缺乏科学地提出问题、思考问题和解决问题的能力。之所以出现这种情况,与管理学的特点有关。人们公认,管理学具有较强的经验性和艺术性,不能仅仅依靠逻辑进行结论推导,而要结合实际情况灵活处理,进行具体情况下的对策性思考。这就要求管理专业学生具有较强的理论联系实际的能力。

然而对于本科教育而言,这是一个难点,因为本科生尤其是低年级本科生,刚从中学升入大学,不仅缺乏专业知识,而且缺乏社会知识与实践经验。在这种情况下,如何理论联系实际,有一个以什么为起点的问题:是先掌握一定的理论功底,再有章法地联系实际思考问题,还是直接引入实际问题,在探讨问题的过程中引导学生思考?

近些年来,随着教育改革的发展,较多教师采取了后一种方式,从低年级开始就强调联系实际,并广泛采用案例式教学。这种教育方式的长处是能够引导学生较快理解管理情景,提出自己的看法;弱点是放松了对于知识系统性的要求,难以进行严格的理论思维训练。其结果,学生思考和处理问题时活跃有余,深度不足,容易漫无边际地泛泛而谈。这又影响了管理专业的学生就业。用人单位普遍反映,学这一专业的学生没有真才实学,能说不能做,缺乏实际工作能力。

怎么解决这一问题?探索和反思的结果,使人们回过头来认识管理学的科学性。实际上,管理专业与其他专业一样,需要严格的理论思维和扎实的专业训练,这样才能具备从专业角度提出问题、思考问题、解决问题的能力。为此必须进一步深化教学改革,其中一个基本环节是管理学系列教科书的编写,尤其是本科低年级的基础课教材。也就是说,供本科低年级学生使用的管理学基础课教材必须具有相应的特点。

这是因为低年级学生刚从中学进入大学,处于从被动接受知识向主动提升能力的转化过程中,还没有掌握自主学习的方法。因此,低年级学生使用的教材,要特别注重内容结构的逻辑关系,以帮助他们尽快找到自学的方法与路径。道理很简单:任何科学都离不开逻辑;如果能在基础课教学中引导学生感受逻辑思维的魅力,就会促进学生养成系统思考的兴趣和习惯,从而在今后的专业课学习

中,能够主动地掌握每门课程的知识结构,防止出现平时泛泛而谈、考前死记硬背的状况。

从目前情况看,管理学教材版本众多,但适应这一需要的教科书少见。具体表现在:(1)现有教科书关注实际工作问题,需要具备一定的背景知识才能理解;尚未进入专业课程学习阶段的低年级学生,在理解教材时会遇到预备知识不足的困难。(2)现有教科书主要介绍管理职能的性质与应用,对管理职能赖以发挥作用的管理职权基础,往往作为隐含前提略掉不谈。手中没有管理职权的本科生,难以设身处地理解管理工作的内容与形式。

如何解决这两个问题,帮助低年级学生在其知识结构和环境特点的约束条件下,比较准确和顺利地把握管理学的理论与方法,是管理学教材编写的改进要求。本教材试图对此做出努力。基本思路是,从本科低年级学生的特点出发,按照管理专业学生的培养目标,以学生的理论思维能力和专业学习兴趣为重点,提供既能够帮助教师授课又能够帮助学生自学的管理学基础教材。

按此思路,本教材从两个方面进行了专门努力:

1. 强调内容结构的逻辑性。教材内容的安排方式是:首先界定管理学基本命题,然后对这一命题进行逻辑展开,系统地说明管理活动的各个层次内容。本书把管理的本质界定为用人办事,并以西蒙、巴纳德、韦伯的思想为支点,对管理活动的本质与规律进行分析介绍,由此构成从个体行为选择开始,围绕分工协作活动展开,通过计划、组织、领导、控制职能加以具体化的管理学知识体系。通过这样的方式,对管理活动的本质内涵、产生发展、工作内容和运作策略做出统一的逻辑解释,使教材的内容结构清晰明了,体现管理学的严谨性。

2. 关注案例材料的对象性。作为高等学校低年级学生的基础课教材,尽量考虑学生的特点,包括知识结构、所处环境、学习方式的特殊性。在进行理论分析和解释时,尽可能选择学生熟悉的案例和情景资料,特别是大学生经常遇到的学习与生活问题,例如班级活动的安排,学生会的组织工作,社团活动的工作效率等。通过这样的方式,一方面帮助学生理解管理学的理论方法,另一方面提高其联系实际分析解决管理问题的能力。

本教材编写的原因直接来源于提高教学质量的需要。作者在重点高校任教二十多年,对于这些年来教学状况的变化感受很深。如何在信息爆炸、人心浮躁的情况下,通过科学合理的大学教育工作,培养出符合社会需要并有所作为的高质量人才,是很多高校教师在思考的问题。本教材的编写是这种探索的一个组成部分。随着教学工作发展和教学认识深化,教材的内容结构和表达形式一直在不断调整。

本教材的编写工作从2006年开始,反复修改,前后六稿。在这期间,我的学生赖晓、余静和李芮做了大量工作。三位同学良好的素质与知识结构,认真负责的学习与工作态度,以及所付出的大量时间和精力,是本书得以完成的重要条

件。前两稿的撰写工作，主要由赖晓同学协作完成；后两稿的改编工作，主要由余静同学协助完成；李芮同学则协助进行了全书案例的编写与修改工作。

钱学森先生问：中国为什么培养不出世界一流人才？这个问题使整个教育界汗颜。作者通过对自己教学工作的总结和反思，编写了这部教材，供大家批评和参考。但由于水平不高，资料有限，存在很多差强人意的地方。不足之处和错漏的地方，敬请各界朋友指正。

**秦志华**

2010 年 11 月

# 目 录

|       |                  |
|-------|------------------|
| 第 1 章 | 导论 / 1           |
|       | 学习目标 / 1         |
|       | 引例 / 1           |
|       | 1.1 为何学习管理学 / 2  |
|       | 1.2 什么叫做管理学 / 8  |
|       | 1.3 怎么学习管理学 / 16 |
|       | 本章小结 / 29        |
|       | 基本概念 / 30        |
|       | 思考题 / 30         |
| 第 2 章 | 管理 / 31          |
|       | 学习目标 / 31        |
|       | 引例 / 31          |
|       | 2.1 管理性质 / 33    |
|       | 2.2 管理工作 / 39    |
|       | 2.3 管理系统 / 45    |
|       | 2.4 管理条件 / 50    |
|       | 本章小结 / 57        |
|       | 基本概念 / 57        |
|       | 思考题 / 58         |
| 第 3 章 | 选择 / 59          |
|       | 学习目标 / 59        |
|       | 引例 / 59          |
|       | 3.1 决策要求 / 61    |
|       | 3.2 决策活动 / 67    |
|       | 3.3 决策类型 / 77    |
|       | 3.4 决策关系 / 86    |
|       | 本章小结 / 93        |

|       |                 |
|-------|-----------------|
|       | 基本概念 / 94       |
|       | 思考题 / 95        |
| 第 4 章 | 协作 / 96         |
|       | 学习目标 / 96       |
|       | 引例 / 96         |
|       | 4.1 分工协作 / 99   |
|       | 4.2 制度规范 / 105  |
|       | 4.3 科层组织 / 112  |
|       | 4.4 管理职能 / 119  |
|       | 本章小结 / 126      |
|       | 基本概念 / 127      |
|       | 思考题 / 127       |
| 第 5 章 | 计划 / 128        |
|       | 学习目标 / 128      |
|       | 引例 / 128        |
|       | 5.1 计划的性质 / 130 |
|       | 5.2 计划的制订 / 136 |
|       | 5.3 计划的落实 / 144 |
|       | 5.4 计划的方法 / 150 |
|       | 本章小结 / 160      |
|       | 基本概念 / 161      |
|       | 思考题 / 163       |
| 第 6 章 | 组织 / 163        |
|       | 学习目标 / 163      |
|       | 引例 / 163        |
|       | 6.1 组织工作 / 165  |
|       | 6.2 组织设计 / 173  |
|       | 6.3 组织结构 / 186  |
|       | 6.4 组织人事 / 195  |
|       | 本章小结 / 204      |
|       | 基本概念 / 204      |

|       |                 |
|-------|-----------------|
|       | 思考题 / 205       |
| 第 7 章 | 领导 / 206        |
|       | 学习目标 / 206      |
|       | 引例 / 206        |
|       | 7.1 领导性质 / 208  |
|       | 7.2 领导行为 / 218  |
|       | 7.3 领导权变 / 228  |
|       | 7.4 领导关系 / 234  |
|       | 本章小结 / 240      |
|       | 基本概念 / 242      |
|       | 思考题 / 242       |
| 第 8 章 | 控制 / 243        |
|       | 学习目标 / 243      |
|       | 引例 / 243        |
|       | 8.1 控制的任务 / 245 |
|       | 8.2 控制的类型 / 255 |
|       | 8.3 控制的途径 / 260 |
|       | 8.4 控制的实践 / 265 |
|       | 本章小结 / 270      |
|       | 基本概念 / 271      |
|       | 思考题 / 271       |
|       | 主要参考文献 / 272    |

## 第1章 | 导论



### 学习目标

学习本章后，您应该理解：

1. 什么叫做管理？
2. 管理学是如何产生的？
3. 怎样进行管理活动研究？
4. 有哪些主要的管理学成果？
5. 如何才能学好管理学？

### 引例

#### 两支救援队

某地发生地震，各地的救援队伍纷纷赶到地震灾区实施救援。甲救援队由1名专家和19名普通救援志愿者组成；乙救援队由20名普通救援志愿者组成。

甲、乙两支救援队几乎同时到达灾区，同时展开了救援行动。在巡查过程中两支救援队分别在两处废墟中发现了生命的迹象。两处废墟结构、堆积情况基本相同，生命在废墟下面的具体情况也基本相同。

救援队甲的专家在仔细分析废墟结构后，立即组织队员进行分工协作，并从正面开始挖掘。几个小时后，队员们终于挖通了一个生命存在空间的小缺口。通过这个缺口虽然能够与被困者进行交流，但无法把被困者救出。于是，部分队员从缺口将水和食物递送给被困者，另外一部分队员鼓励被困者一定要坚持住，相信大家一定能把他救出。专家仔细观察了挖通缺口的结构，认为这一缺口如果进一步扩大便无法承担堆积在上面的建筑废料的重量，很可能引起塌陷。专家快速巡视了一下整个废墟的情况，决定减轻压在上方的重量后，再扩大挖开的缺口。做出决定后，专家立即组织队员清理废墟顶端的建筑塌陷物。又是几个小时过去了，顶端的堆积减少了一半。专家认为已经可以扩大挖开的缺口了，队员们立即动手扩大缺口。不久，被困人员从缺口处被解救出来了，队员们齐声呐喊庆祝。被困人员被运到安全地带不久，余震发生，废墟重新塌陷。

救援队乙的队员们发现生命的迹象后，也都立即对废墟的堆积状态和支撑结构进行了观察和分析。经过观察和分析，一位队员认为应该从正面打开缺口，解救被困者。他的话一出口，马上受到另一位队员的反驳，这位队员认为，从正面

打开缺口，上面堆积的重量很可能重新塌陷下来，他主张先从废墟顶上的堆积物开始清理。第三位队员认为废墟顶上堆积物较厚，从顶上清理需要较长时间，废墟内生命很可能坚持不住，还是应该从正面清理。第四位队员认为应该从左侧面开始挖掘，第五位队员认为应该从右侧面开始挖掘……一个半小时过去了，队员们经过争论终于统一了意见，并做出了大家都认为科学的救援方案：先从正面开始挖掘，挖一小洞与被困者联络，并给被困者传送食物和水；再移除废墟顶端一部分重压物，减少因正面洞口扩大而引起塌陷的风险；然后继续扩大正面洞口。方案出来后，队员们立即投入工作。方案是科学的，实际的挖掘情况证明了此方案的正确性。但是，当方案第二步完成，准备进入第三步扩大正面开口的时候，强烈的余震使整个废墟进一步坍塌，好不容易挖出的通道被堵死了。好在通过联系，救援队发现被困人员没有受到进一步的伤害。救援队的队员们只好重新制订救援方案……

在救援队乙解救出第一位被困者时，救援队甲已经开始解救第四位被困者了。

资料来源 改编自樊宇明：《两只救援队》，中国管理传播网，<http://manage.org.cn/Article/200805/59226.html>，2008-05-27。

思考：

1. 为什么两支救援队的工作效果不一样？受到哪些因素影响？
2. 两支救援队的工作方式有哪些区别？什么方式比较合理？
3. 怎么提高组织的工作效率？有哪些规律可循？
4. 什么叫管理学？如何学习管理学的理论与方法？

人类生活中的很多问题，需要通过集体的努力来解决，为此必须建立分工协作秩序，管理由此而产生。管理活动的本质，是把人们组织起来为实现共同目标而协同努力。在此过程中，由于人们的能力和素质不同，作用和地位不同，会出现管理者与被管理者的区分。如何发挥管理者的作用，提高分工协作的效率，具有极为重要的意义。为此必须研究管理活动规律，管理学由此产生。

## 1.1 为何学习管理学

### 1.1.1 管理需要学习吗

管理工作是推动他人与自己一起为实现共同目标而进行的努力，需要一定的管理能力。如何培养管理能力、提高管理效率，是一个极为重要的实践问题。为此需要理解管理活动、管理经验、管理知识、管理理论之间的关系，进行管理

学习。

### 1. 管理工作

关于什么叫做管理工作，有不同的说法。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗（Frederick Winslow Taylor），在《科学管理原理》一书中指出，“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干”，因此在泰罗看来，管理者是指挥他人用最好办法去工作的人。亨利·法约尔（Henri Fayol）在《工业管理与一般管理》中指出：管理是所有人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。那么，在法约尔看来，管理者是通过计划、组织、指挥、协调和控制职能，推动大家实现组织目标的人。诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）在《管理决策新科学》中对管理的定义是“管理就是制定决策”，那么在西蒙看来，管理者也就是组织中的决策制定者。

不管对管理工作做什么样的界定，都有一个共同特点，就是强调管理工作是管理者带领其他人为实现组织目标而努力的工作。由此可以得到一个定义：管理就是协调，即协调人们的活动，引导大家并和大家一起实现共同目标。

由于管理者具有这种特殊作用，因此在社会生活中具有重要地位，受到推崇和尊敬。在很长时间内，管理者被当成特殊的人，认为其特殊性来自于特殊的禀赋、超常的力量、不一般的情景，甚至神秘的原因。例如中国古代的封建帝王，之所以长时间内具有合法的统治地位，得益于人们“君权神授”的传统观念。随着科学的发展，对于管理者来源的认识也越来越深刻。人们从分工协作的客观需要出发，从促使分工协作得以实现的途径出发，解释管理者的产生原因。在这些探讨中，对于管理活动所需能力的探讨具有重要地位。人们公认，所谓管理者，必须是具有管理能力的人。

因此，如何培养和提高管理能力，就成为人们关注的重大问题。

### 2. 管理能力

关于能力的界定，有多种观点。有的学者认为，能力是熟练和技能的综合，常用“ability”这个词来表示；有的学者认为，能力是人类生来就有的“潜能”，是人们生理活动的“能量”，常用“capacity”来表示。前苏联心理学家捷普洛夫认为，能力是顺利完成某种活动所必需的心理特征。能力的类化经验说认为，作为个体心理特征之一的能力，是类化了的人类经验，是概括化的、系统化的知识和技能。综合不同方面的意见，可以把能力大致界定为有效实现目标的个体心理行为特性。

管理能力是一种特殊的能力，即管理人员确定和实现组织目标所需要的心理行为特性。一般认为，管理能力由三个方面的内容构成，即人格吸引力、判断决策力、沟通协调力。其中，人格吸引力是成为管理者的前提条件，判断决策力为群体行动确定目标，而沟通协调力使群体目标得以实现。

### (1) 人格吸引力

在一个群体里，为什么有些人可以脱颖而出，成为管理者，而其他人却不能，首要原因在于人格魅力，包括责任心和魄力。

这是因为，群体中的人们有不同需求，这些需求中又存在着共同的地方，在实际生活中，大部分人都从自己的特殊需要出发考虑问题，希望能够以较少付出获得较多的收获，而不是把大家的共同需要放在首位。这时候，谁能够放下自己的一己私利，站在全体的角度考虑问题，为实现大家共同的利益而承担责任，就会得到大家的理解、信任和支持。不仅如此，为实现共同目标而作的努力，没有必然成功的把握，存在着风险。因此，光有责任心是不够的，如果没有一定的魄力，就难以承担风险。因此，管理者还需要不怕失败、坚持前行的意志。这种勇于奉献、坚持不懈的心理与行为特点，具有人格吸引力。

当然，有责任心和魄力不等于蛮干瞎闯，要以理智和科学作支撑。

### (2) 预测决策力

管理者的理智，集中体现在对情况的预见和判断决策能力上。

所谓预见和决策能力，是指在同样的情况下，要比别人看得更准、想得更远、办法更多。管理者需要为所在群体选择行动的目标和方式，也就是为指挥他人的行动进行决策。没有对事物本质的分析判断能力，不能揭示人们的共同需要和根本利益，就不能建立促使人们共同行动的工作目标，共同行动也就难以产生。如果判断出现问题，目标选择不对，也就是带错了路，会给人们带来损失，管理者的地位也就难以维系。

除了依靠理智与科学以外，预见和决策也与直觉有关，即管理者的洞察力。直觉是经验与知识的积累结果，与人的心理特点有关，能够帮助人们在第一时间内把握问题的本质，确定行动的方向。有效地结合理智与直觉，能够很好地提高预见与决策能力。

### (3) 沟通协调力

把预见和决策转化为人们的实际行动，需要沟通协调能力。

管理者的决策与计划，能否转化为群体上下的共同努力，取决于能否进行有效的沟通；只有通过沟通，管理者才能使他人理解自己的思想、相信自己的主张、自觉自愿地为了实现自己提出的工作目标而努力。沟通能力包括言语沟通与非言语沟通，信息沟通与情感沟通，个体沟通与群体沟通。因此，管理者要善于成为宣传家与鼓动家。

不仅如此，由于群体行为涉及多方面关系，这些不同方面出现矛盾与冲突是经常的。管理者还要善于通过说服与调解，缓和并解决矛盾。一个优秀的管理者，不仅要善于表达，还要善于倾听、善于理解，这样才能让人信服。

## 3. 管理学习

管理能力是在社会实践中锻炼出来的，其中管理知识的积累、整理和学习极

为重要。

所谓管理知识,是对管理工作的经验总结和理性认识。如何理解人们的共同利益,确定合理的行动目标,并有计划地组织大家加以实现,存在着很多的困难和问题。在实际工作中,人们对于解决这些问题进行了大量的探索,积累了丰富的经验。管理知识产生于管理经验之上,是对管理经验的反思和总结,具有逻辑性和普遍性,因而高于管理经验。

管理经验是针对具体管理问题的处理办法,与特定的情景有关,常常具有局限性。不同情况下的不同管理实践,会产生不同的管理经验,这些经验不仅常常相互区别,而且可能相互矛盾。打个简单的比方,有人认为员工通常具有一定的责任心,管理办法重在激励,而有的人认为,员工很难具有责任心,管理办法重在监督。他们的主张都来自于自己的实践,都被经验证明是有效的。那么谁的意见对?

当管理者们就不同经验开始交流时,这类疑问会激起人们的理性思考。在对不同经验进行比较分析的基础上,人们会发现其中具有普遍性的影响因素,然后通过逻辑整合,产生普适性的结论,能给管理者们提供具有普遍意义的办法。例如,对于上述两种意见的分析结果是,工作有不同的情况,员工有不同的类型,需要根据工作情况和员工类型的差异,选择不同的管理办法。关于工作情况、员工类型、管理办法的比较分析结果,以及对于其中普遍性联系的认识,就是管理知识。这些知识经过逐渐积累和反复检验,越来越多,越来越全面和系统,当以符合逻辑的方式加以整合与表述之后,就形成了一定的管理理论。所谓管理理论,是逻辑化的管理知识体系,为人们处理管理问题提供一般思路的指导。

因此,从具体管理实践中的管理问题处理,到解决管理问题过程中的管理经验总结,再到通过思考归纳经验形成一般性管理知识和理论,既是管理实践的发展过程,也是管理理论的形成过程。人们不仅通过参加管理实践,而且通过掌握管理知识和理论,不断促进管理能力的形成和提高。其中,对于管理理论的学习具有特殊意义。这是因为,随着社会的发展,管理问题越来越多、越来越复杂,需要的管理能力也越来越高。与此相应,对于管理活动的探讨也越来越广泛、越来越深入,所积累的管理知识越来越丰富,管理理论越来越深刻。人们不可能参与所有管理实践,也不可能对所有参与了的管理实践进行系统的反思和总结,因此通过学习管理理论理解管理活动的规律,在较短的时间内较快地掌握前人积累的管理知识,能够有效地提高管理能力。

### 1.1.2 管理能够学习吗

管理能力作为一种心理品质和工作潜能,是人的心理特质在社会环境中的发展结果。其中,学习具有极为重要的意义。理论学习的特点,是对于他人经验的系统理解,通过专业概念体系的掌握加以实现。

### 1. 管理能力的形成

人的能力形成与发展,受多种因素的影响,既包括先天素质也包括后天环境,而实践与教育活动是把二者联系起来的基本通道。能力是这些因素在实践中交织在一起相互作用的结果,也是人们有意识理解和接受环境影响的结果。

管理能力也是如此,受先天因素和后天环境的影响。由于人们的遗传素质各有不同,面临的环境条件也不一样,因此管理能力的发展也存在差异。如何在不同先天禀赋的基础上,结合不同环境的特点进行学习,对于管理能力的形成和培养特别重要。

在实际生活中,由于人们的先天禀赋不易改变,因此管理能力状况主要与对环境的理解和适应有关,特别是与人们如何在环境中进行实践有关。也就是说,一个人的能力朝什么方向发展,发展水平的高低、速度的快慢,主要取决于如何利用后天环境,如何在一定环境条件下进行能动的社会实践。

### 2. 管理实践的训练

在实践中学习管理,是最基本的能力获得方式,其特点是在分析解决实际管理问题的过程中,不断地总结经验,发现规律。

通过实践来提高管理能力,又分为不自觉学习和自觉学习两种类型。不自觉学习的常见情况,是人们常说的“吃一堑,长一智”,也就是人们在经历了一次挫折后,下次再遇到一样的情形,会产生自然的心理与行为反应,知道什么是不能做的,从而增加了正确的几率,这种进步就是学习成果。与此不同,自觉学习是刻意行为,即当人们遇到问题时,会向有经验的人请教,或回想自己的已往经验,或查找有关的资料,从中寻求问题的解决办法。两种学习方式中,后一种方式的作用更为直接。

通过实践来提高管理能力,主要方式是经验的学习和积累,而经验来自于生活的方方面面。例如,人类社会最基本的单元——家庭,都可以带来很多管理启发。比如在农业社会中,为了组织全家成员进行劳动生产,大家庭的核心人员就需要进行计划与安排。即使在现代社会中,家庭已经不是生产单位而主要是生活单位,为了建立家庭秩序特别是进行子女培养,同样存在着管理活动和管理能力的培养。

实践训练包括自身经验总结和学习他人经验。自身经验积累的特点是从工作出发,通过在工作中的学习和总结,形成有效的工作方法和工作经验。这种方法 and 经验具有个体独特性,能够在实践中不断改进和完善,成为不同管理者独有的成功秘诀。学习他人经验是向有经验的人学习,理解和掌握他人提供的思路、方法和技术,包括直接的面对面学习和间接的经验材料学习。

一个人的经验毕竟有限,向他人“取经”会增加自己的经验积累。当然,学习他人经验必须结合实际,有目的地选择和借鉴。

### 3. 管理思维的培养

管理能力的形成很大程度上得益于后天学习。在此过程中,人们不仅要善于获取信息,而且要善于分析与思考,为此需要管理的理性思维。

所谓理性思维,是指依靠概念和推理等思维工具,对管理现象进行分析,从中发现本质与规律。理性认识是与感性认识相对应的认识方式,强调考虑问题和处理事情时,不要停留在感觉与知觉的层面,不被表面现象所迷惑,而是寻找现象后面的本质规律,采取科学的处理方法。

这是因为,仅凭一时一事的经验认识,难以把握问题的实质,易出现错误的判断和问题处理方式。例如“守株待兔”的寓言:一个农人在田地里干活儿,突然草丛中跑出一只兔子,一头撞到了田里一棵大树上。因为兔子奔跑的速度很快,脖子被撞断了,于是农人捡到兔子,轻易获得了一顿美餐。从第二天开始,农人便蹲在那块田里等待撞树的兔子。结果田地荒芜了,他也没等到第二只兔子撞树。这个农人之所以失败,是他仅凭对一种现象的片面认识,把个别事件当成了普遍现象。

理性思维的特点,是从具体现象中提取一般的本质规律,用来指导人们的行动,其中对于概念、命题、推理的掌握,是理性思维的基本要求。进行理性思维的基础,首先是具有对具体现象进行抽象概括的概念能力,这也是人们智力发展的基础。其次是对概念之间关系进行界定的判断能力,由此形成对事物之间关系的规律性认识。最后,在此基础上再分析不同概念之间关系的结构,把不同判断组合在一起,建立对于现象的逻辑解释即理论体系。因此,概念、判断、推理,是理性思维的基本形式。

管理的理性思维也是如此,需要通过对一系列管理概念、判断、推理的掌握来培养和提升。在此过程中,强调思维的客观性、清晰性、逻辑性和系统性。

### 4. 管理理论的学习

在管理活动的理性思维能力培养中,对于管理理论的学习具有极为重要的地位。这是因为,管理理论本身就是由概念、判断、推理所建立起来的逻辑体系,凭借对于管理理论体系的掌握过程,不仅能够较快地掌握前人已有的管理知识,而且能够直接训练自身的理性思维能力,从而对实际管理现象进行符合逻辑的思考。与此相应,在管理理论学习中,在把握既有理论的基础上,理论联系实际,分析解决实际问题,是必然的要求。

学习理论是促进能力发展的重要途径,但不同学习者有不同的学习基础、学习条件、学习目的和学习效果,需要区别对待。其中,具有实际管理工作经验和不具有实际管理工作经验的人,是两种不同的学习群体,具有不同的学习基础和学习条件,需要不同的学习方法。具有实践经验的学习者,关注如何把经验上升到理论的高度,因此重在从管理理论中寻找理论观点的启示,以此作为整理自身经验的思路。不具有实践经验的学习者,关注如何了解管理活动的特点,建

立对于管理活动的知识体系，因此重在对管理现象和本质进行系统认识，以此作为参与管理工作的切入点。

大学本科管理学的教育对象，是不具有管理实践经验的学生，学习重点在于掌握管理学的知识体系，为未来从事管理工作提供理论联系实际的思维能力。由于不同学生的学习志向不同，又可以进一步细分为三种群体，即未来成为管理者、管理学者和管理科学研究者。三者虽然都与管理活动相关，但有不同的关注角度和工作内容，因此在学习管理学知识时，会体现出不同的倾向性。但不管往哪一个方向发展，都必须切实地理解管理知识体系的基本架构，把握管理思维的逻辑线索，从而建构从事管理实践或理论工作的专业能力。因此，把管理学作为一门学科基础课，踏踏实实学好其基本概念、主要命题、关键知识点，并从逻辑上给出统一的解释，是极为必要的。

具体地说，学习管理学理论的意义在于：

第一，有助于体会管理现象的本质原因，提高管理实践能力。学习管理理论对于有志于从事实际管理工作的学生，意义是极为重大的。通过理解管理理论所揭示的管理规律，能够提高分析管理现象、把握管理问题、确定管理对策的能力，从而改进管理活动效率。

第二，有助于总结管理经验的作用机理，形成管理参谋能力。对于希望在管理实践中进行业务分析、成为管理专家如管理咨询工作者或企事业单位的管理参谋人员的学生，理论学习是重要的。它有助于分析管理活动的内在机制，提高在不同情境下分析解决问题的能力，为决策者提供高质量、及时的决策信息。

第三，有助于分析管理经验的内在联系，掌握管理研究能力。这主要是针对希望成为管理学理论工作者如管理学研究者、推广者和教育者的学生而言的。通过学习管理理论，能够了解前人的管理学贡献，把握管理活动的一般规律，从而提高分析各类管理学问题，进行管理现象描述和解释的能力。

## 1.2 什么叫做管理学

### 1.2.1 管理学的研究对象

管理学以管理活动为研究对象。管理活动的特点是用人办事，因此管理学围绕用人办事的规律展开。这里所说的用人办事，不是用自己的能力办自己的事，而是用大家的能力办大家的事。如何把大家的力量集中起来，为了一个共同目标而努力，是管理的本质要求，管理活动内容由此形成，其中最为重要的环节是制定工作目标、建立工作体系、进行工作引导、改进工作效率。