

管理学原理

主 编 ◎ 陶 群 夏 韧 胡勇兵

副主编 ◎ 何 玲 余育新

*GUANLIXUE
YUANLI*

管理学原理

主 编 陶 群 夏 韧 胡勇兵

副主编 何 玲 余育新



首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/陶群,夏韧,胡勇兵主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2014.9

ISBN 978 - 7 - 5638 - 2259 - 1

I. ①管… II. ①陶… ②夏… ③胡… 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(2014)第 160390 号

管理学原理

主 编 陶 群 夏 韧 胡勇兵

副主编 何 玲 余育新

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 233 千字

印 张 13.25

版 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1~3 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 2259 - 1/C · 114

定 价 27.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

本教材是“21世纪高等职业教育精品课示范性规划教材”之一。作为高职高专教育的教材,本教材力求突出高职高专教育的特点和要求,按照高职高专教育为生产、建设、管理、服务第一线培养应用型专门人才的要求,以强化基础,突出应用,加强管理实际操作能力的培养为原则,紧密联系管理工作实际,便于教师教学和学生动手实践,以达到培养学生素质和提高管理实践技能之目的。

一、本教材的编写原则

教材是教学的工具,必须服务于教学目标,服务于高职高专教育的培养目标。因此,本教材的编写遵循以下几项原则:

一是坚持以教育部制定的《高职高专教育基础课程教学基本要求》为指导,紧密结合高职教育培养目标的需求,以基层管理岗位技能培养为主线,注重案例分析与实践训练,力求对管理的运作过程作出较为具体的论述,让学生树立正确的管理观念,对管理过程及理论方法有一个全面的了解,掌握各项管理技能和方法,成为社会需要的高技能应用型人才。

二是坚持适用性原则。由于高职高专教育的培养对象是应用型人才,并且要在较短的时间里完成人才培养任务,因此本教材不追求理论的系统性和完整性,以“够用”为基本条件,专业理论简单、明了、适度,与实际应用联系密切。

三是坚持实践性原则。管理学是一门实践性很强的学科。作为以培养一线操作型、技能型人才为目标的高职高专教育,更应加强对学生实际操作能力的培养。可以说,实践性是高职高专教育的精髓。高职高专教材必须理论联系实际,增强教材的针对性和实用功能,注意培养学生的管理素质,强化各项基本管理技能和管理方法的操作性训练。构建实践教学体系,要加大实践教学的课时比例,增加动手实训的教学内容。只有这样,学生才能在毕业后迅速适应工作环境,快速投入到岗位工作中。

二、本教材的章节结构

在教材结构及章节的安排上,本书打破了习惯套用的“学科中心”模式,而是以课程教学需要为线索,以应用能力为主干,并通过知识、技能和实践性教学环节等内容来构建全书的体系框架。全书共设十一章,各章前面有本章学习目标和案例导入栏目,章后设有阅读材料、本章小结、复习思考题、案例分析、实践训练。

三、本教材的特点

本教材以突出适用性为宗旨,努力做到从内容到形式都有所突破。

在内容安排上,注重理论与实践相结合的教学内容,插入大量实际工作的典型案例。这些案例材料内容丰富、资料翔实、具体生动,反映出实际管理活动中的许多现象和问题,具有很强的启发性和探讨性,可以帮助学生了解和认识管理问题,引导学生运用所学

管理学知识分析、解决实际问题。

本教材紧扣高职高专经济、工商管理类教学的培养目标,特别注意处理好理论与实践的关系,重点突出实践性训练,在每一章都选择应用性的项目供学生练习,培养学生用学过的知识点分析和解决管理问题的能力。

本教材既可供高等职业学校、高等专科学校、成人院校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校开设管理课程的相关专业使用,也可作为工商管理、行政管理、物流管理、人力资源管理、工程管理、市场营销、旅游与饭店管理等管理专业的教材,同时也可供五年制高职、中等职业学校学生参考使用。

本教材在编写过程中得到了有关方面的大力支持,我们参阅了许多管理学教材,吸收借鉴了大量国内外学者的理论成果,引用了相关资料和案例,在此一并表示诚挚的谢意!由于时间仓促,难免挂一漏万,如发现疏漏,敬请见谅、指正。

编者

目 录

第一章 管理总论	1
第一节 管理概述	1
第二节 管理者	5
第三节 管理学的研究对象与研究方法	9
第二章 管理理论的形成和发展	17
第一节 早期的管理实践和思想	18
第二节 古典管理理论	20
第三节 人际关系学说及行为科学理论	26
第四节 现代管理理论	30
第三章 管理环境与企业文化	40
第一节 管理的环境	41
第二节 企业文化	46
第四章 决策	53
第一节 决策概况	53
第二节 个人 SWOT 分析	62
第五章 计划	83
第一节 计划概况	84
第二节 目标和目标管理	94
第六章 组织	101
第一节 组织的基本内容	102
第二节 组织结构的基本类型	110
第三节 组织变革	116
第七章 人力资源管理	124
第一节 人力资源管理概述	124
第二节 员工的招聘与培训	127
第三节 绩效评估及薪酬	130

第八章 领导	139
第一节 领导概述	139
第二节 领导理论	142
第三节 领导艺术	149
第九章 激励与沟通	154
第一节 激励	154
第二节 沟通	161
第十章 控制	172
第一节 控制概述	172
第二节 控制的过程	175
第三节 控制的方法	182
第十一章 创新	190
第一节 创新概述	192
第二节 管理创新的内容和方法	194
第三节 中国企业的管理创新	200
参考文献	205

第一章 管理总论

【学习目标】

1. 掌握管理的含义和特征;
2. 掌握管理者应具备的技能;
3. 阐述不同层次管理者的职责;
4. 说明管理学的研究对象和方法。

【案例导入】

某公司工程部经理刘江明吩咐项目经理王宏伟一班人马去安装一套新的计算机系统,而这套计算机系统安装后却出现纰漏,工程部经理刘江明的上司认为,刘江明必须对此负责,哪怕系统安装的时候刘江明正出差在外。同样,刘江明认为王宏伟必须对此负责,哪怕王宏伟从来不拿工具干活。

资料来源:法律咨询 www.110.com。

思考题:

作为管理人员,刘江明与王宏伟为什么要对这一纰漏负责?他们究竟该负什么责任?

第一节 管理概述

一、管理的含义

管理,从字面上讲,就是管辖、处理的意思。由于管理涉及面很广,所以一般人大都按照某种需要,从某种角度来谈论管理,看待管理。管理学,简单地讲就是研究管理活动的基本规律和方法的科学。虽然管理学的起源比管理要晚得多,直到近代才萌芽,但管理学作为一门独立的科学却是不容置疑的,因为它有自己独特的研究对象,即管理的基本规律。

管理活动千差万别,如一个政府首脑要处理的问题与一个公司的经理要处理的问题可能有本质差别,但他们的管理工作却有共同的基础,即他们都需要通过一定的决策、计划、组织、激励等管理职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时,其内容会有差别,但要遵循的基本原理及原则却是一样的,这就是管理的共性,也就是管理学要研究的内容。

在经济学家看来,管理是生产活动的一个条件,没有管理就没有生产。在现代社会,如同科学技术是生产力一样,管理也是一种生产力。管理出高产,管理出质量,管理出效率。在社会学家的眼里,管理是一种职权系统。从历史上看,管理最初是由少数上层人物来决定普通成员的行动。后来,一些管理部门开始施行家长式的管理。再以后便出现了规章管理。劳动者既是管理对象又是管理主体。关于“管理”的概念。有人认为管理是一门科学,也有人认为管理是一种艺术;有人把管理看成一种职业,也有人把管理看成

实践活动。管理可以说是科学与艺术的结合,也可以说是实践活动,难以统一为一个精确的标准解释。在管理科学理论中,各学派对于什么是管理有不同的看法。

古典管理理论的代表人物之一、法国工程师法约尔认为,管理是一种具有特殊职能的活动。它以大企业的整体为研究对象,指出管理是企业经营的六种活动(技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)之一,包括计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。

行为科学理论则把管理理解为协调人际关系,激发人的积极性,以求达成共同目标的一种活动。行为科学理论认为人的行为是由动机决定的,动机是由需要引起的,管理就是要解决人的行为、动机和需要这三者之间的关系。

决策理论学派的代表人物、1978 年度诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为,决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。

经验主义学派的代表人物、美国的德鲁克对管理作了比较全面的概述。他认为,管理是一种工作,因此它有其技能、有其工具、有其技术;管理是一门学术,是一门到处均可运用的系统化知识;管理也是一种文化,它包含在价值、风格、信仰与传统之中;管理还是一种任务,它主要不在于“知”,而在于“行”。过程学派的代表、美国加州文字管理学院院长孔茨则把管理看做一种技能,是一种通过别人并同别人一道完成工作的技能,是使集体成员互相协作完成工作的技能,是清除障碍和有效地实现目标的技能。

苏联科学院通讯院士阿法纳西耶夫则把管理看做一个过程。他认为,从一般意义上说,管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。所谓管理,实际上就是指人们在认识客观对象的基础上,通过决策、计划、组织、指导和控制,有效地利用人、财、物,以达到共同目标的一种社会活动过程。

斯蒂芬·罗宾斯认为,管理这一术语是指同其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。他把管理视作过程,它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标;既要完成工作,又要讲究效率与效益的平衡。

帕梅拉·刘易斯、斯蒂芬·古德曼和帕特丽夏·范特认为,管理是指有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程。

普伦基特和阿特纳认为,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、人员配比、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并实现目标的活动。

国内的学者也对管理的定义有所阐述。

徐国华认为,管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

杨文士、张雁对管理所下的定义则是:“组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。”他们的定义只强调人的作用,而忽视了其他资源的作用。

周三多则将管理定义为:组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

二、管理的性质

管理,从最基本的意义来看,一是组织劳动,二是指挥、监督劳动,即具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是管理的二重性。从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。

(一)管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出:“资本主义在这方面的最新成就泰罗制,同资本主义其他一切进步的东西一样,既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段、又包含一系列的最丰富的科学成就。”这就是说,管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

(二)管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此,我们说管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,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,而是互为补充的。没有掌握管理理论和基本知识的管理人员,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的可行的、令人满意的解决办法。

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性对于学习管理学和从事管理工作的人员来说也是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这一点可以说是管理成功

的一项重要保证。

三、管理的基本职能

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用就是管理者的职能,也就是通常所说的管理的基本职能。对管理的基本职能,国外有多种划分方法。早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔则认为,管理有五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

结合我国管理活动的实践,本书倾向于美国管理学家孔茨的观点,即认为管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。

管理的基本职能是相同的,即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制,但由于管理人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的管理人员一般分为三个层次,即上层经理、中层经理和基层经理,根据所处的不同层次,他们将各有侧重地执行其职能。

由于分工的发展和管理工作的专业化,人们在管理活动过程中划分出一系列相对独立的具体活动,这些具体活动、任务(行为)的总和构成了完整的管理职能。所以,绝大多数管理者并不执行管理的全部职能,而只执行部分管理职能。

管理的职能是什么?学者们至今尚无完全统一的看法。法国管理大师亨利·法约尔在1915年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。后来,西方许多学者在此基础上做了发展和补充,先后出现了所谓的三职能说、四职能说、五职能说、六职能说乃至七职能说,尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类,但是四项基本职能是多数专家所公认的,即计划、组织、领导和控制。

(一) 计划

计划是指在一定时间内,对组织预期目标和行动方案所做出的选择和具体安排。简单地说,计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径,它是一切管理活动的前提。可以说,离开了计划,其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向,统一了组织的思想,同时也为组织制定行动步骤提供了衡量的基点,它是名副其实的管理第一职能。在计划职能的各个要素中,决策是计划职能的中心。

决策是管理者为了取得预期的结果,在对管理规律的认识和对管理对象有关信息的分析、预测的基础上,制订与采取活动方案的过程。决策是管理的起点,是当代管理活动最重要的内容和管理者的最基本职责。计划是决策的具体化,它预先决定做什么、如何做和谁去做。计划涉及的问题是要在未来的各种行为过程中做出抉择,在我们所处的地方和要去的地方之间铺路搭桥。虽然准确的计划是很难做出的,但是如果没有计划,结局就会是听天由命。计划是管理的一项基本的职能。

(二) 组织

组织职能在于保持完成计划所必需的活动的连贯性和协调一致,保证活动系统内部过程发展的平衡并给予调整。组织职能的任务是设计和维持一种职务结构,使人们明确自己在集体中的位置,了解自己在相互协调中所应起的作用,自觉地为实现集体目标而

有效地工作。组织是从事管理活动的载体,包括对组织结构和组织行为的分析与研究。组织主要完成下述职能:

1. 组织设计。包括组织结构、部门与岗位设置及其相互联系。
2. 人员配备。根据各种岗位活动的需要,解决好人员选聘、考核和培训问题,确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上。
3. 组织运行。根据业务活动与环境的变化,维持组织的正常运转,处理好组织中的各种关系,并研究和实施组织结构的调整和变革。

(三) 领导

领导是指在组织确立之后,各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力,指导和影响组织成员为实现组织目标而努力的过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素,在日常的管理活动中发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。领导是指挥、引导活动者的实际工作,使之顺利通向共同目标的过程,它直接涉及管理者和管理对象之间的关系。领导是十分必要的,即使计划、组织等方面的工作都做得很好,在实际工作中也还必须辅之以对活动者的指导,进行良好的沟通以及有效的激励,引导活动者有效地领会和出色地实现集体的既定目标。

(四) 控制

控制是指为了确保系统按预期目标运作,对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要有效和适当的控制,管理控制尤其必不可少。管理控制的手段虽然多种多样,但其目的都在于使组织适应环境的变化,限制偏差的累积,以保证计划目标的实现,或根据客观环境的变化适时地做出调整。管理活动的控制职能是对管理客体的工作进行评估和调节,以确保集体的目标及为此而拟订的计划得以实现。在管理活动中,一旦决策方案和活动计划通过组织付诸实施,就需要立即对活动加以控制。它通过监督、衡量计划执行的进度,揭示计划执行中的偏差,找出偏差的部位、性质和原因,并采取积极措施加以调节;或者把不符合要求的活动拉回到正常的轨道上来,使之按照原来的决策和计划发展;或者重新决策,修正计划。因此,控制工作的职能在很大程度上是使管理工作成为一个闭环系统。

第二节 管理者

一、管理者的含义

多年以来,人们想当然地认为,管理工作就定义而言是非生产性的。亚当·斯密将经济活动划分为两个领域:生产性劳动与非生产性劳动。鉴于此,许多经济学家将管理者、企业家和资本家归入后一类。管理者自己不会创造财富,而是创造条件以使创造财富的生产性劳动繁荣发展。此外,美国科学管理流派对管理者和员工作出了明显区分:前者的任务是计划、组织和指导,后者则按照管理指令执行劳动任务。这个模型强调了管理的首要性,并暗示管理者从事非生产性工作,他们的工作是告诉他人如何提高或尽可能具备生产力。

然而,事实的真相是,管理者的职责并不仅仅限于支持一线工作,而更需要创造条件保持一线的运转,并为激发一线员工开展高效的工作提供动力。德鲁克认为:“管理者是每个企业里具有活力并赋予生命的元素。如果没有管理者的领导,‘生产资源’只能是资源,永远无法转化成生产力。”

最早对管理者的定义是:“负责部属工作的人。”换句话说,管理者就是“老板”,代表高位和权力,直到今天,许多人提到管理者和管理时,脑海里呈现的还是这些定义。后来,管理者的定义变为:“负责员工绩效的人。”现在,我们知道这种定义仍是狭隘的,管理者正确的定义应该是:“负责知识的应用和绩效的人”。那些只在意自己付出多少努力,只注重该有什么权力的人,就算称职、就算职位再高,也不过是部属罢了。但是,专注贡献并为成效负责的人,不管资历多浅,都可以称为“管理高层”,因为他让自己为整体的绩效负责。

二、管理者的分类

管理者按照层次可分为以下三个方面:

一是高层管理人员,是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,并评价整个组织的绩效。

二是中层管理人员,是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。

三是基层管理人员,亦称第一线管理人员,是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

按照所起的作用及肩负职责,管理者可分为以下五个方面:

一是业务管理人员,对组织目标的实现负有直接责任,负责组织日常业务活动的计划、组织和执行。

二是财务管理人员,从事资金的筹措、预算、核算、投资和使用等有关活动的管理。

三是人力资源管理人员,从事人力资源管理,如对人员的招聘、选择、培训和使用、评估、奖惩等工作的管理。

四是行政管理人员,负责后勤保障工作。

五是其他管理人员,组织中从事其他管理工作的人员。

三、管理者的素质与技能

(一) 管理者的素质

“科学管理之父”泰罗曾提出一位“全面”的工长应具备的九种品质;法约尔也从身体、智力、知识、经验等方面提出来作为一名管理者应具备的素质。我们认为,管理者的基本素质至少应该包括品德和知识两个部分。

1. 品德。品德体现了一个人的世界观、人生观、价值观、道德观等,是他对待现今的态度和行为方式的指导。作为一名管理者,应具备的品德包括良好的精神素质和强烈的

管理意愿。

(1)良好的精神素质。具体包括:①奉献精神。管理者要有服务于社会、造福于人民的奉献精神,对事业执着追求,并愿意为此牺牲个人利益。②实干精神。在组织发展过程中会遇到各种困难,会遇到强大的竞争对手,甚至遭受挫折和失败,这就要求管理者具有百折不挠的拼搏精神和吃苦耐劳、艰苦奋斗的实干精神。③合作精神。管理者的任务是带领下属努力工作,管理主要是对人的管理,管理者要有与人合作共事的精神,善于团结人、依靠人。④创新精神。面对复杂多变的管理环境,管理者要有创新精神,勇于开发新产品,开拓新市场,引进新技术,起用新人,采用新的管理方式;要勇于冒风险,没有一定的风险承受能力是管理不好企业的。

(2)强烈的管理意愿。管理意愿是决定一个人能否学会并运用管理基本技能的主要因素。现代行为科学研究认为,缺乏管理欲的人是不可能敢作敢为、敢于承担工作责任的,因此也就不可能在管理工作的阶梯上捷足先登。只有树立一定的理想,有强烈的事业心和责任感,人才会有干劲,才会渴望在管理岗位上有所作为,从而有所贡献。

2.知识。知识是提高科学管理水平和管理艺术的基础与源泉。由于管理是一门综合性的科学,涉及的学科知识很广,因此,管理者必须掌握以下几方面的知识。

(1)政治、法律知识。要掌握所在国家和执政党的路线、方针、政策,国家的有关法律、条例和规定,以便及时把握组织发展的方向。

(2)经济学、管理学知识。要懂得按经济规律办事,了解当今管理理论的发展情况,掌握基本的管理理论与方法。

(3)心理学、社会学知识。要善于协调人与人之间的关系,积极调动员工的积极性。

(4)工程技术方面的知识。不管是谁,无论管理什么行业,都应具备一定的专业基础知识。

(二)管理者的技能

一般而言,管理者的技能主要包括以下几个方面。

1.认知技能。认知技能是指综观全局、把握关键、认真思考、扎实谋事的能力,也就是洞察组织与环境及其之间相互影响以及复杂性的能力,包括理解事物的相互关联性,从而找出关键性影响因素的能力;确定和协调各方面关系的能力;权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。这种概括是从原来的“概念技能”发展起来的。

必须强调的是,创新是认知技能的集中体现。在社会化大生产不断发展、知识经济初见端倪的今天,管理者能否创造新的适应环境的管理模式、方式、体制和机制,是衡量其认知技能高低的重要标志。创新是现代管理者素质的核心,包括管理者的创新意识、创新精神、创新思维与创新能力。管理者要有创新理念,真正认识到创新对组织生存与发展的决定性意义,善于通过科学的创新思维来完成创新构思,并在管理实践中坚持创新;要有创新精神,在工作过程中敢于创新,勇于突破常规,求新求是;要有创新能力,在管理实践中把创新理念和创新精神变成现实。创新能力是由相关的知识、经验、技能与创造性思维综合形成的,是现代管理者最重要的素质。

2.人际技能。人际技能是指把握与处理人际关系的有关技能,即理解、动员、激励他人并与他人共事的能力。“世事洞明皆学问,人情练达即文章。”要成为一个好的管理者,

离不开良好的人际关系,包括同上级、下属、同行及他人的关系等,即在管理活动中调节人际关系的艺术,其中主要是协调同上级的关系、协调同级关系和协调与下属的关系,包括其他方面的公共关系。

协调同上级的关系,首先必须正确认识自己的角色地位,努力做到到位而不越位,奋争而不添乱,即不该决断的时候不擅自决断,不该表态的时候不胡乱表态,不该干的工作不执意去干,不该答复的问题不随便答复,不该突出的场合不“抢镜头”等。其次,要适当调整期望、节制欲望,学会有限度地节制。但这并不是说唯上级和领导者之命是从,关键要看政策导向和领导决策是否正确合理,如有不当或者严重失误之处,也要坚持原则。要加强与上级的信息沟通和反馈,尽可能了解事情的真相,以免出现判断失误。

公正、民主、平等、信任地处理与下级的关系,对搞好管理工作具有重要的意义。下级是管理者行使权力的主要对象,要讲究对下级的平衡艺术、引力艺术和弹性控制艺术。平衡艺术是在公正、平等的基础上建立与下级的平衡、和谐关系,实现心理的可接受性和利益的相容性,达到行为的一致性。引力艺术是努力缩小自己与下属的距离,使之舒畅地与自己一道工作。也就是说,管理者应该是一个引力场,具有“场效应”,上下级之间在目标、情感、心理、态度、利益等方面具有一致性,这样的管理者才有能力和水平。弹性控制艺术是管理者通过有一定弹性空间或范围的标准控制,检查组织成员的行为,既要使下属感到有相应的自由,又能使之遵守必要的约束。这是管理者的重要能力与艺术。

协调好与同级之间的关系是影响管理者个人发展的重要方面,也是保证整个团队积极向上、健康发展的重要因素。管理者首先要增进与同级的感情。感情是人际关系的“协调器”,同级之间的关系应当融洽,没有“心理防线”,大家都工作顺当,心情愉快。其次是竞争与合作共存。要处理好与同级之间的关系,需要心胸开阔,放眼未来,把握分寸,控制情绪,不做井底之蛙或自大夜郎。同级之间的竞争是磨砺自身的良好环境,正确把握同级之间既竞争又合作的关系是成功管理者的本事。

3. 沟通技能。沟通技能是指管理者具有收集和发送信息的能力,能通过书写、口头与肢体语言的媒介,有效与明确地向他人表达自己的想法、感受与态度,亦能较快、正确地解读他人发出的信息,从而了解他人的想法、感受与态度。

沟通技能涉及许多方面,如简化运用语言、积极倾听、重视反馈、控制情绪等。虽然拥有沟通技能并不意味着成为一个有效的管理者,但缺乏沟通技能又会使管理者遇到许多麻烦和障碍。

对组织沟通中可能遇到的偏差,需要从多方面采取改进措施,除了改善沟通信息本身的质量,还需要改进对他人信息沟通的理解。改进组织沟通的主要途径是增强沟通技能。在各类组织日益全球化、员工队伍日益多样化的今天,开放式沟通成为最重要的管理技能之一。据研究,成功的高层经理约有80%的时间花在谈话和倾听意见上;在几乎所有管理层次,约有75%的工作日花在各类沟通中,而在商务沟通中,大约70%的沟通没能达到目的。这些都说明,沟通技能对于组织管理具有特殊的重要性。

4. 技术技能。技术技能是指从事自身管理范围内的工作所需的基本技术和具体方法。例如,高校教师必须熟练掌握本专业的教学内容与教学方法;企业的部门主管需要熟悉各种设备的性能、使用方法、操作程序,各种材料的用途、加工工序,各种成品或半成

品的指标要求等。技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为他们的大部分时间都是指导、训练、帮助下属人员或回答下属人员的有关问题,因此必须熟悉下属人员所做的各种工作,具备技术技能方能更好地指导下属工作,更好地培养下属,成为受下级成员尊重的有效管理者。人们通常所说的“懂行”“一技之长”“才重一技”“隔行如隔山”“不熟不做”都是这个意思。

一般情况下,基层管理者主要需要的是技术技能与人际技能;中层管理者更多地需要人际技能、沟通技能和认知技能;高层管理者尤其需要较强的认知技能和沟通技能。

第三节 管理学的研究对象与研究方法

一、管理学的研究对象

管理学的研究对象又称为管理的客体,它是指管理过程中管理者所作用的对象。

(一)从管理的二重性出发对管理研究对象所做的分类

从管理的二重性出发,我们着重从以下三个方面研究管理学。

1. 生产力方面。管理学主要研究生产力诸要素之间的关系,即合理组织生产力的问题;研究如何合理配置组织中的人、财、物,使各要素充分发挥作用的问题;研究如何根据组织目标的要求和社会的需要,合理地使用各种资源,以求得最佳的经济效益和社会效益的问题。

2. 生产关系方面。管理学主要研究如何正确处理组织中人与人之间的相互关系问题;研究如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题;研究如何激励组织内成员,从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性,为实现组织目标而服务的问题。

3. 上层建筑方面。管理学主要研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题;研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题,从而维持正常的生产关系,促进生产力的发展。

(二)从管理资源的角度对管理学研究对象的分类

从管理资源的角度,管理学的研究对象又可做以下划分。

1. 人力资源。人是人造系统中最重要要素,因此,在管理系统中,人是最重要的管理对象。现代管理倡导管理要以人为本,以人中心。因为在一个组织中,对人力资源管理效率如何,组织成员热情是否高涨,直接决定着组织的目标能否实现。管理的首要任务就是要充分开发、利用组织内的人力资源,争取组织外的人力资源。不过要指出的是,人力资源的开发利用不仅是指对人的劳动能力的简单运用。人力资源是一个有相当弹性的变量,其大小受人的思想、意识、行为动机、组织内的人际关系等多种因素的影响。开发、利用组织的人力资源就是要做好上述几方面的工作,使组织内投入的人力资源达到最高的产出。

2. 物力资源。物力资源是人们从事社会实践活动的物质基础。对物力资源管理的基本任务就是:遵循客观事物发展规律的要求,根据组织目标和组织的实际情况,对各种物力资源进行最优配置和最佳利用,开源节流,物尽其用。

3. 财力资源。在市场经济中财力是各种经济资源的价值表现。人类自进入文明社会以来,无论从事哪类实践活动,都离不开对所使用的物质资源价值的正确认识与合理使用。市场经济中,财力作为经济资源的价值形态,有着特殊的地位和作用。财力的使用和分配是否合理,直接决定着物力资源、人力资源的使用和分配是否合理。当代经济学研究证明,市场经济中是货币运动支配着商品运动。这一原理在管理实践中的体现就是,对组织的财力资源的认识和运用决定着其他资源应用的效率。所以,任何一个组织的效率都可以从其财力资源的运用效率上来考察、衡量,在经济组织中,财力资源的管理更是居于显著地位。管好财力资源就是要做到财尽其力,通过聚财、用财而不断生财。

4. 信息资源。信息是物质属性和关系的表征。宇宙中的万事万物都是通过各自的信息来显示其固有特征的。在一个社会组织中,信息更是不可缺少的构成要素。没有信息的传递,组织就会死亡。在管理过程中,管理者的决策、计划、指令都要以种种形式的信息传递到被管理者一方去;被管理者执行决策、计划的情况也要借助于各种信息形式和传递渠道反馈到管理者那儿去。并且,一个组织同外部交换的不仅是组织的各种有形产出,也包括各种形式的信息。

二、管理学的研究方法

(一) 观察、总结的方法

按照理论联系实际的要求,学习、研究管理学,必须掌握观察管理实践,总结管理经验,抽象地提炼概括,使其上升为理论的方法。人们的管理实践,特别是众多优秀管理者的管理经验蕴藏着深刻的管理真理、原理和方法。学习、研究管理学,应培养如同文学家观察社会那样的敏感意识来观察管理实践,并运用综合、抽象等逻辑方法总结实践经验,这样就会收到事半功倍的效果。

(二) 比较研究的方法

有比较才有鉴别。当今世界各国都十分重视管理和对管理的研究,各自都形成了有特色的管理科学。借鉴、应用他国的管理理论与方法,不能简单地照搬,这就要求我们学会比较研究的方法,对他国的管理实践与管理理论通过比较分析,分辨出一般性的东西和特殊性的东西,可为我借鉴的东西和不可为我借鉴的东西,真正做到兼收并蓄,丰富我国管理学的内容。

(三) 历史研究的方法

历史研究方法就是运用管理理论与实践的历史文献,考察管理的起源、历史演变、重要管理思想家的理论以及重要的管理案例,并从中找出规律性的东西;寻求对现在仍有意义的管理原则、方式和方法。无论是中国的历史,还是外国的历史,都有大量的关于管理的文化典籍,有许多仍值得研究和发展。只要我们坚持正确的指导思想,细致的工作方法,深入研究前人留下的管理精华,将会是大有收获的。

(四) 案例分析方法

案例分析方法指的是在学习、研究管理学的过程中,通过对典型的管理案例进行分析、讨论,从中总结出管理的经验、方法和原则,加强对所学管理理论的理解与方法的运用。案例分析是当代管理科学比较发达的国家在管理学教学中广为推行的方法,效果甚