

云南省精品课程系列教材

应用技术大学转型系列教材

管理学原理

(第二版)

Guanlixue Yuanli

主 编 那 薇 赵宗泽

副主编 杨利珠 孙琳琳



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

云南省精品课程系列教材

应用技术大学转型系列教材

管理学原理

Guanlixue Yuanli

(第二版)

主 编 那 薇 赵宗泽
副主编 杨利珠 孙琳琳



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/那薇,赵宗泽主编. —2版. —成都:西南财经大学出版社,2015.7

ISBN 978-7-5504-2059-5

I. ①管… II. ①那…②赵… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 167024 号

管理学原理(第二版)

主编:那薇 赵宗泽

副主编:杨利珠 孙琳琳

责任编辑:孙 婧

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	15
字 数	340千字
版 次	2015年7月第2版
印 次	2015年7月第1次印刷
印 数	1—2000册
书 号	ISBN 978-7-5504-2059-5
定 价	32.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

内容提要

本教材根据应用型本科的人才培养定位，遵循“满足学科体系要求与适应社会职业需求两者相互协调”的原则，将管理理论、管理工具与方法、模拟实训相结合。全书共五章十四节，每节均包括管理故事、知识准备、应用案例、工具与方法、模拟实训、课后检测、课后阅读七个模块。各个模块相辅相承，形成有机整体，令全书集理论知识和职业技能于一体，兼具理论性与应用性。

本教材可用于应用型本科经济、管理类各专业的专业基础课教学，还可供各领域实际工作者自学参考。

第二版前言

随着我国社会主义市场经济的深入发展，管理学这门课程在企业经营管理活动中的重要性越来越突出。作为云南省精品课程“管理学”的配套教材，本书自2010年2月出版以来，得到了广大读者的认同。

2014年2月26日，国务院召开常务会议，部署加快发展现代职业教育，其中特别提到“引导一批地方新建本科高校向应用技术型高校转型”。转型后的应用技术大学，在培养规格上，应培养适应生产、建设、管理、服务第一线需要的高等技术应用性人才；在培养模式上，应以适应社会需要为目标，以“应用”为主旨和特征构建课程和教学内容体系，重视学生的技术应用能力的培养。在这样的背景下，编写组拟定了适合于应用性人才培养体系的教材编写思路，对原教材进行了修订。

本次修订针对应用型人才的培养特色，遵循“满足学科体系要求与适应社会职业需求两者相互协调”的原则，在教材内容上侧重实践能力的培养，理论知识以够用为度。

本次修订主要包括以下几个方面：

1. 对内容框架进行了重新设计，删繁就简，突出主干。从知识体系上看，在掌握了管理和管理者相关概念、学会管理环境分析的基础上，以主要篇幅学习管理的四大职能（计划、组织、领导、控制）。原教材中管理理论的演进、管理理论新思潮与发展趋势这两部分理论知识，移至教材最后作为附录，供师生选学。

2. 每个章节均包括七个模块：管理故事导入学习，知识准备掌握理论，应用案例使理论知识具体化，工具与方法学习常用的管理工具或管理方法，模拟实训引导学生从认识到实践，课后检测帮助复习与巩固，课后阅读扩展管理知识。七个模块的设计，相辅相承，形成有机整体，令全书集理论知识和职业技能于一体，兼具理论性与应用性。

3. 补充或更新了部分案例。

4. 根据教学反馈调整了部分知识点内容的表述。

5. 修改了第一版教材的编写和打印错误。

此次修订工作由那薇教授全面负责，由长期从事一线教学工作的教师参与编写。编写组成员（以姓氏笔画为序）有：孙琳琳、杨利珠、杨高茂、陈建娟、陈堃、赵宗

泽、彭首喜。

本书在修订过程中得到了来自雷昀、郭亚飞、庞观茂、李俊颀等授课教师以及学生的反馈和建议，在此一并表示感谢！同时感谢西南财经大学出版社的孙婧老师的大力支持和帮助。

本书是在应用技术大学转型期间，对理论联系实际、培养学生掌握科学方法和提高动手能力的一种探索，难免有考虑不周、设计不当之处，恳请各位同仁及读者指正。

编写组

2015 年 5 月

目 录

第一章 管理与管理环境.....	(1)
第一节 管理与管理学	(1)
第二节 管理环境	(15)
第二章 计划	(32)
第一节 科学决策	(32)
第二节 确定目标	(54)
第三节 制订计划	(61)
第四节 战略管理	(74)
第三章 组织	(94)
第一节 组织结构设计	(94)
第二节 人员配备	(108)
第三节 权力分配	(126)
第四章 领导	(138)
第一节 领导方式	(138)
第二节 沟通技巧	(153)
第三节 员工激励	(166)
第五章 控制	(181)
第一节 控制及控制系统	(181)
第二节 检查和纠偏	(194)
附录：管理思想的演进	(210)
参考文献	(232)

第一章 管理与管理环境

在现代社会中，人类从事着各种各样的活动，管理则是人类各种活动中最重要的活动之一。正如管理大师彼得·德鲁克所说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激励的影响”。

第一节 管理与管理学

◆ 管理故事

两个和尚

从前有两个和尚，分别住在相邻两座山上的庙里，这两座山之间有一条河，两个和尚每天都会在同一时间下山去河边挑水，久而久之便成了好朋友。

弹指一挥间，不知不觉五年过去了。突然有一天左边这座山的和尚没有下山挑水，右边那座山的和尚心想，他大概睡过头了，没太在意。哪知第二天，左边这座山的和尚还是没有下山挑水。一个星期过去了，右边那座山的和尚心想：“我的朋友可能生病了，我要过去看望他，看看能帮上什么忙。”于是他便爬上山去探望他的老朋友。

当他走到左边的那座庙，看到老友之后，大吃一惊，他的老友正在庙前打太极拳，一点儿也不像一个星期没喝水的样子。他好奇地问：“你已经一个星期没下山挑水了，难道你可以不用喝水吗？”“来来来，我带你去看看。”于是，老友带他走到庙的后院，指着一口井说：“这五年来，我每天做完功课后都会抽空挖这口井。虽然我们现在年轻力壮，尚能自己挑水，倘若有一天我们都年迈走不动时，我们还能指望别人给我们挑水喝吗？所以，即使有时很忙，也没有间断过我的挖井计划，能挖多少算多少。如今，终于让我挖出了水，我就不必再下山挑水去了，可以有更多的时间练我极其喜欢的太极拳了。”

管理启示：

没有什么能比忙忙碌碌更容易，但很多人没有考虑到，这种忙碌后的效果如何。要知道，缺乏准备的忙碌只是在白费力气。除了白天的工作求生存外，业余时间还要求发展。“用学习创造利润”，已被管理界认为当今和未来“赢的策略”，而且效益正日趋明显。只有不间断的、持续的学习，才能让员工不断地成长，组织才能基业长青，永驻健康，平稳发展。

资料来源：张锦喜，《发现你的井》，机械工业出版社，2010年。有删改。

◆ 知识准备

一、管理

(一) 管理的含义

1. 组织及其本质

在现实生活 and 工作中,当个人无法实现预期目标时,就要寻求与别人的合作,形形色色的社会组织由此产生,原来个人的目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。从这个意义上讲,组织是人们为了实现某一特定的目的而形成的一个系统的集合,是对完成特定使命的人们的系统性安排。组织是一种由人组成的,具有明确目标和系统性结构的实体,有以下三个特征:

第一,每一个组织都有一个明确的目标,这个目标一般是以一个或一组目标来表示的。组织目标是一个组织在未来一段时间内要达到的目标,是所有组织成员的共同目标。没有共同目标,组织就不会存在。因此,共同目标的存在是组织存在前提。

第二,每一个组织都是由人组成的,而且是由一群人组成的。组织存在的原因就是克服个人力量的局限性,实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标。

第三,每一个组织都有一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。为了实现组织的目标,组织必须通过组织成员的分工协作,形成群体的力量。而组织成员间要进行分工协作,就要求志同道合、能力互补。因为只有能力互补,才能进行分工;只有志同道合,才能进行相互协作。组织管理的核心就在于创造一个志同道合、相互协作的组织环境。而要保证这一点,就必须有一套系统性的结构,用以规范和限制组织成员的行为。

组织从本质上而言,是一个利益共同体,也就是说,是共同的利益把大家聚集在一起的。一个人之所以愿意加入到一个团队中,受群体规范的约束,与他人共享成果,是因为这个组织能够在一定程度上实现自己的个人目标;而一个人要实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标,就必须借助于群体的力量,只有通过群体的努力实现共同目标之后,才有可能实现自己的个人目标。既然如此,在一个组织中,损人必损己。我们在一个组织中,与别人过不去,归根到底是跟自己过不去;对组织不关心,也就是对自己在该组织中的利益漠不关心;我们在一个组织中关心他人、帮助他人,归根到底是出于对自己在这个组织中的个人利益的关心。

2. 管理的含义

管理是指在特定的环境下,协调组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以便有效地实现既定的组织目标的过程。这一概念包含着以下几个方面的含义:

第一,管理存在于组织之中,是为了实现组织目标而服务的。管理的对象是组织,管理依存于组织的集体活动,离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的。管理的目的是有效地实现组织的目标,明确地设定目标是进行管理的起点。

第二,管理的内容是协调。协调就是使多个表面上看上去似乎是相互矛盾的事物之间有机结合,同步和谐。组织资源包括物质资源和人力资源。物质资源之间要协调,

这样才能取得资源配置的高效率；人力资源之间也要协调，这样才能使个人的努力与集体的预期目标相一致；物质资源与人力资源之间也要协调，这样才能更好地促进目标的达成。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，协调的中心是人。

第三，管理是由计划、组织、领导和控制一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动被称为管理的职能，是为了实现组织目标而采取的一种手段。因此，管理本身不是目的，我们不能为了管理而管理。管理是一种工具，用好了，有助于目标的实现；用不好，则可能适得其反。因此，我们应尽可能地提高自己的管理水平，以充分发挥管理的作用。

第四，管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关系到管理活动的效果问题。注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。在效果与效率两者之中，效果是本，效率是标，有效的管理就是要标本兼重，也就是“正确地去做正确的事情”。

（二）管理的基本职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动。尽管对于管理职能有着各种不同的划分方法，但是比较普遍的是认为管理活动有四大职能：计划、组织、领导和控制。

计划职能：对未来活动进行的一种预先的谋划。

组织职能：为实现组织目标，对每个组织成员规定在工作中形成的合理的分工协作关系。

领导职能：管理者利用组织所赋予的权力去指挥影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的过程。

控制职能：保证组织各部门、各环节能按预定要求运作而实现组织目标的一项管理工作活动。

各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系。每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束。但现实中的管理并不是严格地按照这样的顺序来进行的。各职能之间相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。在管理活动中，很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

除此之外，国内外很多专家学者也很看重创新，甚至有些研究者把创新也列为一种管理职能。不可否认，创新在现代管理活动中越来越重要。在环境迅速变化的今天，谁能尽快地适应新环境，谁就能在新一轮竞争中占据有利的位置。而对环境的适应能力主要取决于人们的学习能力和创新能力，即迅速了解环境变化并做出应变决策的能力。环境的迅速变化要求我们只有不断地致力于创新，摆脱陈旧观念的束缚，转变自己习惯的行为方式，吸收和创造全新的现代观念，才能适应新时代的变化。但是，管理创新与传统的管理职能不同。管理创新是一个将资源从低效率使用转向高效率使用

的过程。而传统的管理职能包括计划、组织、领导和控制，它们都是保证资源的有效运用和目标的有效实现所必不可少的。管理的这四项基本职能一般都有其固定的内容、工作程序和特有的表现形式，一旦开展，就具有其相对稳定性。创新则不同，尽管也有一定的规律，但它本身并没有某种特有的表现形式。创新贯穿于组织的各项管理活动中，通过组织的各项管理活动来体现自身的存在与价值。正是基于这一点，本书并没有把管理创新列为一项管理职能。

（三）管理的属性

管理的自然属性和社会属性就是管理的属性，也叫作管理的二重性。

管理的自然属性是与生产力相联系的特性，是一种不以人的意志为转移，也不因社会制度和意识形态的不同而有所改变的客观存在。管理之所以具有自然属性，是因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与此相适应的管理手段和管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。也就是说，管理要处理好人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，故管理的自然属性也称作管理的生产力属性。

管理的社会属性则是与生产关系相联系的特性。任何社会组织的管理都是在一定的社会形态下，受到政治、法律及体制的影响，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，管理的社会属性也叫作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的性质。在不同的社会制度条件下，监督者、监督的目的和方式都会不同，因而也必然使管理活动具有不同的性质。

管理二重性产生的原因从根本上说是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相互结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相互结合，共同发生作用，缺一不可，由此，管理就具有了二重性。

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和生产关系中；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，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，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其相适应；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。

二、管理者

(一) 管理者的含义及其分类

1. 管理者的含义

众所周知,组织需要管理者来加以管理,只有这样,才会耗费较少的资源就能达成预期的目标。也就是说,管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者在组织中工作,通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。也就是说,管理者是组织中有下级部属的那类人。管理者区别于其他人员的显著特征是管理者拥有直接下属。尽管有些成员在组织中威望很高,但他们不指挥别人,没有自己的下级,这些人就不能算是管理者;有些成员尽管地位不高,但他们却是真正意义上的管理者,有自己的下级,要为别人的工作负责,负有直接指挥下属开展工作的职责。

2. 管理者的分类

随着组织的不断发展,组织内部将出现越来越多的管理者。这些管理者要发挥其在组织中的作用,也必须进行合理的分工,由此就产生了管理者的分类。

管理者的类型可以从横、纵两个方面来分类。从横向来看,也就是根据管理者在组织中所起的作用不同,组织中的管理者可分为:财务管理者、人事管理者、行政管理者、业务管理者和其他管理者,如图 1-1 所示。

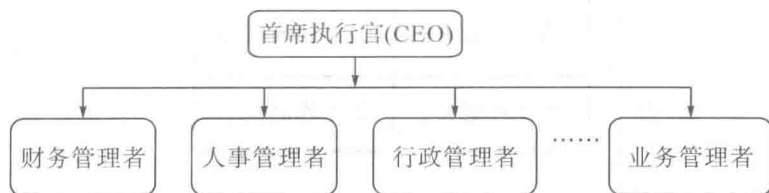


图 1-1 管理者的类型（横向划分）

从纵向来看,也就是根据管理者在组织中的地位的不同,可将管理者分为如图 1-2 所示的三类。

基层管理者。他们是最底层的管理人员,负责管理非管理人员所从事的工作,这些工作是生产和提供组织的产品的工作。在制造工厂中,基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长;在运动队中,这项职务是由教练担任的;而在大学中则由教研室主任来担任。

中层管理者。他们是处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者,直接负责或者协助管理基层管理者。他们可能具有科室主管、办事处主任、部门经理、项目主管、事业部经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作,在组织中起承上启下的作用。

高层管理者。他们处于组织的最高层,主要负责组织的战略管理,并在对外交往中以代表组织的身份出面。他们的典型头衔通常是公司董事会主席、首席执行官、总经理、总裁等,以及大学中的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。



图 1-2 管理者的类型（纵向划分）

（二）管理者的角色与技能

20 世纪五六十年代，国外一些研究者从领导者行为和管理者现实生活的角度来探讨“管理者干什么”的问题，也就是企业管理者的角色理论。

1. 管理者的角色

所谓管理者的角色是指特定的管理行为类型。管理学家明茨伯格认为，管理者扮演着十种不同的但高度相关的角色，这十种管理角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色，如图 1-3 所示。

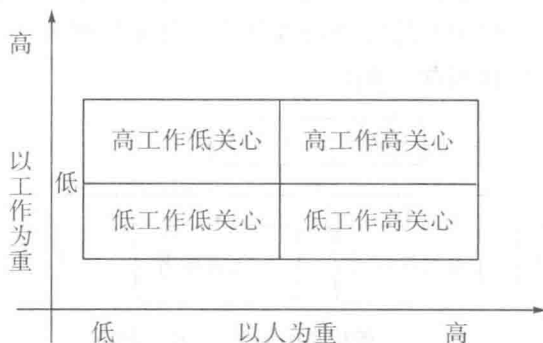


图 1-3 管理者的角色

（1）人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础。任何一个组织都是一个社会存在体，为了取得各方面的理解与支持（这是一个组织开展工作的前提），需要加强与各方面的沟通。作为管理者就必须行使一些具有礼仪性质的职责，必须在工作小组内扮演领导者的角色和组织内外联络者的角色。管理者所扮演的三种人际角色分别代表人的角色、领导者角色和联络者角色，包含了人与人（下级和组织外的人）以及具有礼仪性和象征性的职责。

（2）信息角色。管理者要负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者获取或传递必要的信息，以便完成工作。它包括接受、收集和传播信息。管理者所扮演的信息角色分别是监督者角色、传播者角色和发言人角色。

（3）决策角色。决策角色是作出抉择的活动。在决策角色中，管理者处理信息并

得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失了其应有的价值。管理者负责做出组织的决策,让工作小组按照既定的计划行事,并分配资源以保证小组计划的实施。管理者所扮演的决策角色包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

必须明确指出的是,明茨伯格的分类是建立在一些假设的基础上的:把管理者的职位作为分析的起点;将管理者界定为负责一个组织单位的人,这意味着他拥有正式权威和特殊地位;定义角色为属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。

2. 管理者的技能

管理是否有效,在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。根据罗伯特·卡茨的研究,管理者应具备以下三类技能:

(1) 技术技能。技术技能是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能,也就是业务方面的技能及精通某种特定专业领域的知识。如监督会计人员的管理者必须懂会计,一个学校的校长必须掌握教学的知识等。尽管管理者不必是技术专家,但他必须具备足够的技术技能,因为他们要直接处理下属所从事的工作。

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在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而,对他们而言,精通某种特定专业领域的知识和技能是成为一个有效管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说,技术技能的要求就可以相对稍微低一些。

(2) 人际技能。人际技能就是与组织内外的人打交道的能力,包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力,正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。国内外许多研究表明,人际技能是一种重要技能,对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下,人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

(3) 概念技能。概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。管理者应看到组织的整体,了解组织与外部环境是怎样互动的,了解组织内部各部分是怎样相互作用的。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。概念技能较高的管理者能够快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系,抓住问题的起因和实质,预测出问题将会产生的影响,判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的另一表现是形势判断能力,管理者通过对内、外部形势的分析,预见形势发展的趋势以便充分利用机会,避开威胁,使组织获得最有利的结果。值得注意的是,概念技能对高层管理者来说尤为重要。

以上三种管理技能的相对重要性随着管理者在组织中的层次不同而不同。一般而言,对于基层管理人员来说,技术技能最为重要,人际技能在同下属的频繁接触中也是非常有益的,但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员而言,技术技能的重要性有所下降,人际技能的要求变化不大,但概念技能显得更为重要。对于高层管理人员,概念技能和人际技能最为重要,技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中,高层管理人员可以充分借助其下属人员的技术技能,因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中,即便是高层管理人员,技术技能也仍然是非常重要的。

三、管理学

(一) 管理学的研究对象

任何管理都是在特定的环境下对特定的组织进行的。但是,不论管理者在何种类型的组织中从事管理工作,他都是为了实现本单位的既定目标,通过计划、组织、领导、控制等职能进行着资源之间的分配和协调。这是管理的一般性和共同性。同时,管理又具有特殊性,它要服从和服务于所管理的组织的特定目标,并要适应特定的内外环境条件。不同国家、不同类型的组织,在管理的目的和处理的环境方面存在着某些特殊差异,所以管理的原理和方法应该是共性与个性的统一体。

管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象,致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织;它是一门研究一般组织管理理论的科学,所提出的管理基本原理、基本思想和基本原则是各类管理学科的概括和总结,是整个管理学科体系的基石。

我们学习管理的首要原因是良好的管理在社会中起着重要作用,我们一生中每天都在和各式各样的组织打交道,如政府部门、商业机构等,改进组织的管理方式关系到我们每个人的切身利益。学习管理的第二个原因是,当你从学校毕业,开始你的职业生涯时,你所面对的现实是,不是管理别人就是被人管理。对于那些选择管理生涯的人来说,学习管理学可以获得管理的基础知识,理解管理过程是培养管理技能的基础,这将有助于他们成为有效的管理者。对于那些不打算从事管理的人来说,学习管理能使他们领悟其上司的行为方式和组织的内部运作方式。

(二) 管理学的特征

管理学作为一门社会科学,具有以下特点:

(1) 管理学是一门综合性的学科。由于人类从事的管理活动愈来愈复杂,要求也愈来愈精确和迅速,因此管理学的研究必然会涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学和计算机科学等学科领域。这决定了管理者要具有广博的知识,要文理兼备、文武双全,只有这样,管理者才能对各种各样的管理问题应付自如。

(2) 管理学是一门实践性很强的学科。由于管理过程的复杂性和管理环境的多变性,管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,很难用陈规或原理把它禁锢起来,具有很强的实践性。在美国行之有效的管理理论和方法,不一定适用于中国。即使具有同样东方文化背景的日本的管理理论和方法也不可能都适用于中国。要成为一名合格的管理者,我们不仅要学习和借鉴国外先进的管理理论和方法,尽可能同中国的实际相结合,同时还要重视我国传统的和现代的管理理论和方法,特别是当前经济建设实践中涌现出的新经验、新观点。

(3) 管理学是一门不断发展的科学。没有企业的经营权和所有权的分离,科学管理理论也就很难出现;没有人们对人力资源的重视,行为科学也就很难产生。因此管理学的建立和发展有其深刻的社会背景和理论渊源,管理理论也必将随着经济的发展和科技的进步而不断更新、不断完善。

(4) 管理学既是一门科学又是一门艺术。管理的科学性是指有效成功的管理必须有科学的理论和方法来指导,要遵循管理的基本原理和原则,管理必须科学化。管理由传统走向现代,也就是由经验走向科学的过程。人们通过总结管理中的大量成功经验和失败的管理教训,已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则较好地解释了管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系,遵守这些基本的原理和原则,对管理效率的提高有着直接的意义。

管理也具有艺术性。管理的艺术性是指一切管理活动都应当具有创造性。在实际的管理中,没有一成不变的模式。由于管理活动的对象包括组织中的人,而人是具有主观能动性和感情的;同时管理问题和管理环境又是不断变化发展的,因此就不可能有一成不变的管理模式,管理的模式和方法要视具体情况而定,这必须要求管理者具有丰富的根据实际情况行事的技巧。

管理的科学性和管理的艺术性是统一的,二者之间并不矛盾。一方面,管理需要科学的理论作指导,管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的发挥。离开科学的理论基础就不可能有真正的艺术性。另一方面,管理理论是对管理实践活动所作的一般性的概括与抽象,具有较高的原则性。而在实际工作中,每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的,这就要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理,使理论服务于实践。

◆ 工具与方法

管理学的研究方法

一、实验法

实验法是指从影响管理活动的若干因素中,选择一两个关键因素,在小范围内将其改变,进行试验,观察能否得到积极的结果,然后决定是否值得大规模推广的一种方法。

在管理活动中,实验方法已经成为摸索经验、进行决策的强有力的工具,主要表现在:①实验法是帮助管理者发现管理问题的原因并采取有效措施予以解决的有力工具。任何事物的发展过程往往是由于多种因素共同起作用的结果,但是这些因素的作用程度不同,通过试验可以使管理者找到影响事物发展变化的主要因素,发现问题产生的主要原因,进而采取有效的管理措施。②实验法是保证管理决策科学有效的重要途径。不管是企业开发新产品还是管理体制的改革,为了稳妥起见,都需要先在小范围内利用较少的人、财、物等资源进行短时间的实验。通过实验来验证假设的正确性。

实验法的优点是可以判断实验条件和结果之间的因果关系。实验法的缺点是对一些大的问题不可能重复实验或条件难以模拟。

二、归纳法

归纳法就是通过对客观存在的一系列典型管理活动进行观察,从掌握典型管理活动的特点、关系、规律入手,进而分析研究事物之间的因果关系,从中找出管理活动变化发展的一般规律。

归纳法从特殊到一般,优点是能体现众多事物的根本规律,且能体现事物的共性。缺点是容易犯不完全归纳的毛病。在现实管理活动中,大量的管理问题都只能用归纳法进行实证研究。

运用归纳法时应注意的几点:①弄清与研究事物相关的因素,以及系统的干扰因素;②选择好典型;③按抽样检验原理,保证样本容量;④调查问卷时应包括较多的信息数量,并给出简单明确的答案。

三、演绎法

演绎法是从普遍性管理结论或一般性事例推导出个别性结论的论证方法。它所反映的是简化了的事实,完全合乎逻辑的推理。

◆ 应用案例

应用案例 1:

康洁利公司

康洁利公司是一家中外合资的高科技专业涂料生产企业。中方占有 60% 的股份,外方占有 40% 的股份,生产玛博伦多彩花纹涂料等 11 大系列高档涂料产品。这些高档产品不含苯、铅和硝基等有害物质,无毒无味,在中国有广阔的潜在市场。

开业在即,谁出任公司总经理呢?外方认为,康洁利公司引进的先进的技术、设备和原材料均来自美国,中国人没有能力进行管理,要使公司迅速发展壮大,必须由美国人来管理这个高新技术企业。中方也认为,由美国人来管理,可以学习借鉴国外企业的管理方法和经验,有利于消化吸收引进技术和提高工作效率。因此,董事会形成决议:从美国聘请米勒先生任总经理,中方推荐两名副总经理参与管理。

米勒先生年近花甲,但身心爽健,充满自信。他有 18 年管理涂料生产企业的经验,自称“血管里流淌的都是涂料”,对振兴康洁利公司胸有成竹。公司员工也都为有这样一位洋经理而庆幸,想憋足劲大干一场,好好地大赚其钱。

谁料事与愿违。公司开业 9 个月不但没有赚到一分钱,反而亏损 70 多万元。当一年的签证到期时,米勒先生被总公司的董事会正式辞退了。

来自太平洋彼岸的洋经理被“炒鱿鱼”的消息在康洁利公司内外引起了强烈的反响,这位曾经在日本、荷兰主持建立并成功地管理过涂料工厂的洋经理何以在中国“败走麦城”呢?这自然成了议论的焦点。

多数人认为:米勒先生是个好人,工作认真,技术管理上是内行,对搞好康洁利公司怀有良好的愿望。而且米勒先生在吸收和消化先进技术方面也做了许多工作。米勒先生失败的主要原因是了解中国的实际情况,完全照搬他过去惯用的企业管理模式,对中国的许多东西不能接受,在经营管理方面缺乏应有的弹性和适应性。中方管理人员曾建议米勒先生根据中国国情,参照中国有关三资企业现成的成功管理模式,结合国外先进的管理经验,制定一套切实可行的管理制度并严格监督执行。对此,米勒先生不以为然。他的想法是“要让康洁利公司变成一个纯美国式的企业”。他对计划不信任,甚至忧虑,以致对正常的工作计划都持抵触态度,害怕别人会用计划经济的