



普通高等学校“十二五”规划教材



# 管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

李德刚◎主 编  
温 明 缪春光◎副主编

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

普通高等学校“十二五”规划教材

# 管理学原理

主 编 李德刚

副主编 温 明 缪春光

参 编 刘金英 赵永艳 刘永之

## 内 容 简 介

本教材较为系统地介绍了管理学的基本理论知识,并结合当今最前沿的管理理论和最典型的管理实践进行编写,力求在内容组织、结构形式、配套资源上独具特色,在讲清理论知识的同时,通过具有针对性、启发性、趣味性、实用性内容的安排,提高学生的学习兴趣和实践能力。

全书共分为导论、管理环境、计划、组织、决策、领导、激励、沟通、控制、管理方法及其实践中的运用和新世纪的管理等十一章内容。

本书适合作为普通高等院校经济管理学院学生的教材,也可作为单位部门管理人员的培训用书或工作参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/李德刚主编. —北京:中国铁道出版社,  
2012. 8

普通高等学校“十二五”规划教材  
ISBN 978-7-113-14760-0

I. ①管… II. ①李… 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(2012)第 164649 号

书 名: 管理学原理  
作 者: 李德刚 主编

策 划: 潘星泉  
责任编辑: 马洪霞  
编辑助理: 冯彩茹  
封面设计: 尹金鹏  
封面制作: 刘 颖  
责任印制: 李 佳

读者热线: 400-668-0820  
特邀编辑: 赵 瑗

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 北京市燕鑫印刷有限公司

版 次: 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

开 本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张: 16.5 字数: 401 千

印 数: 1~3 000 册

书 号: ISBN 978-7-113-14760-0

定 价: 32.00 元

## 版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 63549504

# 前 言

在现代大生产的形势下,管理学已发展成为系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。学习管理学的目的在于:研究在现有的条件下,如何通过计划、组织、领导和控制等职能,改善工作方法,调动员工的积极性,提高生产效率。因此,“管理学原理”已成为高等院校经济管理类专业学生的必修课程。

本教材是在较为系统地介绍了管理学基本理论的基础上,结合当今最前沿的管理理论和最典型的管理实践编写而成,力求在内容组织、结构形式、配套资源上独具特色,在讲清楚理论知识的同时,通过具有针对性、启发性、趣味性、实用性内容的安排,提高学生的学习兴趣和实践能力。同时,为了满足应用型经管类专业教与学的需要,每章后面均附有自测题、案例分析,以利于学生对管理学知识的理解、掌握和运用。

本教材由哈尔滨学院的李德刚担任主编,由哈尔滨石油学院的温明和哈尔滨华德学院的缪春光担任副主编。具体编写分工:李德刚编写第一章、第十章、第十一章;温明编写第二章、第四章;缪春光编写第三章、第五章;赵永艳(哈尔滨学院)编写第六章、第七章;刘永之(哈尔滨华德学院)编写第八章;刘金英(哈尔滨学院)编写第九章。

本教材在编写过程中参阅和借鉴了大量的文献资料,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,编写时间仓促,书中疏漏和不足之处在所难免,敬请广大专家和读者不吝赐教。

编 者  
2012 年 4 月

# 目 录

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一章 管理学导论 .....      | 1   |
| 第一节 管理学概述 .....      | 2   |
| 第二节 管理思想的形成和发展 ..... | 11  |
| 第二章 管理环境 .....       | 24  |
| 第一节 管理环境概述 .....     | 25  |
| 第二节 宏观环境 .....       | 29  |
| 第三节 微观环境 .....       | 35  |
| 第四节 管理道德与社会责任 .....  | 37  |
| 第三章 计划 .....         | 49  |
| 第一节 计划概述 .....       | 50  |
| 第二节 计划的类型与程序 .....   | 52  |
| 第三节 目标管理 .....       | 56  |
| 第四节 战略规划管理 .....     | 62  |
| 第五节 编制计划的方法 .....    | 68  |
| 第四章 组织 .....         | 74  |
| 第一节 组织职能概述 .....     | 75  |
| 第二节 组织结构设计 .....     | 79  |
| 第三节 组织的人力资源管理 .....  | 87  |
| 第四节 组织变革 .....       | 91  |
| 第五节 组织文化 .....       | 93  |
| 第五章 决策 .....         | 99  |
| 第一节 决策概述 .....       | 100 |
| 第二节 决策理论 .....       | 102 |
| 第三节 决策的过程及影响因素 ..... | 105 |
| 第四节 决策的类型和方法 .....   | 110 |
| 第六章 领导 .....         | 126 |
| 第一节 领导概述 .....       | 127 |
| 第二节 领导的方式及其理论 .....  | 131 |
| 第三节 领导者的素质 .....     | 134 |
| 第四节 领导艺术 .....       | 141 |
| 第七章 激励 .....         | 149 |
| 第一节 激励概述 .....       | 150 |
| 第二节 内容型激励理论 .....    | 154 |

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 第三节  | 过程型激励理论 .....      | 160 |
| 第四节  | 其他激励理论 .....       | 163 |
| 第五节  | 激励原则与手段 .....      | 165 |
| 第八章  | 沟通 .....           | 172 |
| 第一节  | 沟通概述 .....         | 173 |
| 第二节  | 沟通要素与沟通过程 .....    | 179 |
| 第三节  | 沟通障碍与沟通技巧 .....    | 184 |
| 第九章  | 控制 .....           | 191 |
| 第一节  | 控制概述 .....         | 192 |
| 第二节  | 管理控制的类型与过程 .....   | 196 |
| 第三节  | 控制方法 .....         | 200 |
| 第四节  | 全面质量管理 .....       | 206 |
| 第十章  | 管理方法及其实践中的运用 ..... | 211 |
| 第一节  | 管理方法概述 .....       | 212 |
| 第二节  | 管理方法在实践中的运用 .....  | 219 |
| 第十一章 | 新世纪的管理 .....       | 234 |
| 第一节  | 知识管理 .....         | 235 |
| 第二节  | 学习型组织 .....        | 238 |
| 第三节  | 国际化管理 .....        | 245 |
| 第四节  | 柔性管理 .....         | 249 |
| 参考文献 | .....              | 257 |

# 第一章 管理学导论

## 【知识识记目标】

通过本章的学习与技能训练,要求理解和掌握管理的概念;熟悉管理的特征;了解管理学的研究方法;掌握管理者的含义、类型,作为管理者应具备的素质和基本技能;理解泰勒的科学管理理论;了解法约尔的古典组织理论;熟悉行为科学理论和现代管理各学派的基本观点。

## 【导入案例】

### 回到管理学的第一个原则

纽曼公司的利润在过去的一年一直在下降,尽管在同一时期,同行们的利润却在不断地上升。公司总裁杰克先生非常关注这一问题。为了找出引起利润下降的原因,他花了几周的时间考察公司的各个方面。接着,他决定召开各部门经理人员会议,把他的调查结果和他得出的结论连同一些可能的解决方案告诉他们。

杰克说:“我们的利润一直在下降,我们正在进行的工作大多数人看来也都是正确的。比方说,推销策略帮助公司保持住了在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手的一样好,我们的价格也不高,公司的推销工作看来是有成效的,我认为还没有必要改进什么。”他继续评论道:“公司有健全的结构、良好的产品研究和发展规划,公司的生产工艺在同行中也占领领先地位。可以说,我们的处境良好。然而,我们的公司却面临利润不断下降这一严重问题。”

室内的每一个人都有所期待地倾听着。杰克开始讲到了劳工关系:“像你们所知道的那样,几年前,在全国劳工关系局选举中工会没有取得谈判的权利。一个重要的原因是,我们支付的工资一直至少和工会提出的工资一样高。从那以后,我们继续给员工提高工资,问题在于,没有维持相应的生产率。车间工人一直没有能生产足够的产量,可以把利润维持在原有的水平上。”杰克喝了点水,继续说道:“我的意见是要回到第一个原则。近几年来,我们对工人的需求注意得太多,而对生产率的需要却注意不够。公司要生存下去,就必须创造利润。我在上大学时,管理学教授们十分注意科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法,这就是为了提高生产率广泛地采用了刺激性工资制度。在我看来,我们可以回到管理学的第一原则去,如果我们工人的工资取决于他们的生产率,那么工人就会生产更多。管理学先辈们的理论在今天同样地在指导我们。”

### 问题:

1. 纽曼公司技术和管理条件改善了,但为什么利润却下降了?
2. 为什么要回到管理学的第一个原则? 对我们有何启示?

## 第一节 管理学概述

### 一、管理的含义

#### (一) 管理的定义

管理活动自古即有,但什么是“管理”,从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

下面介绍具有代表性的八种管理学定义。

(1) 泰勒的安排说:管理就是管理者使所有资源(人、财物、时间、信息等)各得其所,各尽其用,追求最大的效益。这个定义中,指出管理分为管理主体和客体,并以效益为管理追逐的目标。

(2) 法约尔的组织说:管理就是经由他人的努力和成就把事情办好。这个定义的重要意义在于指出,管理是一个组织他人的活动。这就要求管理者要认识人、使用人、调动人、组织人。

(3) 孔茨的协调说:管理的核心就在于协调,管理就是要认识、调节、处理好人与人、人与组织、部门与部门、局部目标与整体目标间的关系。协调不是一般的职能,而是贯穿整个管理过程的。这个学说的逻辑起点,就是着眼于管理中的各种关系。

(4) 西蒙的决策说:管理就是决策,管理者总是面临着两难境地和多种方案的决策,从目标的制订、方案的选择,到人员的配备、组织的构建、资源的分配,都需要决策。决策中,需要权衡利弊,承担风险。决策是管理者与被管理者最大区别之所在。

(5) 目标说:管理就是管理者使所有的人趋向同一目标的活动。这个定义强调了目标在整个管理中的极其重要的作用。在一定意义上,管理者和被管理者的目标总是有矛盾的,管理者关注的是整体的、长远的目标,而被管理者所关注的是局部的、眼前的目标,如何使二者的目标统一起来,就是管理者的最重要的职责。

(6) 控制说:管理就是按系统的预定目标及数学模型进行有效控制的一种行为。这是以控制论为思想对管理的一种概括。通过控制论的基本理论建立了管理中的戴明环理论、目标管理理论等。

(7) 整体说:这是从系统论的角度来解释管理,认为管理是促使系统整体产生放大效应,实现整体优化的一个过程。这个定义特别强调了管理是有关整体的一种活动,而这种活动的本身是可以创造效益的。也可以说,管理是可以增值的,于是就出现了“向管理要效益”的口号,也就形成了管理是软科学的一种理论。

(8) 责任说:这是从政治家的角度出发,把管理定义为一定的人对一定的事完全负责。这种定义有极强的实用价值,它所强调的是管理中的权力和责任,用“责任”这样一个可通过法律、道德界定和约束的概念,把管事和管人这两个方面紧密地结合在了一起。

以上八种对管理的定义,是以不同学派的理论为基础,从不同的角度透视管理,在不同的深度上概括出管理的基本含义。但是,这些观点均没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义。能够全面概括“管理”这个概念的内涵和外延的定义是:



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、指导与领导、控制、创新等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

## (二) 管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,还可以从以下两个方面来进一步把握管理的基本特征。

### 1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,二者缺一不可。

(1) 必须是两个人以上的集体活动,包括生产、行政等方面的活动。

(2) 有一致认可的、自觉的目标。

### 2. 管理的“载体”——组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而管理总是存在于一定的组织中。正因为现实世界中普遍存在着组织,管理才有存在的必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织。“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而不同,但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部,一般包括五个要素:人——包括管理的主体和客体;物和技术——管理的客体、手段和条件;机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的——宗旨,表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。

## (三) 管理的本质

(1) 就组织整体而言,管理是为确保组织运行的有效性,从而实现组织目标的一种活动。简而言之,管理是一种手段,其目的是实现组织目标和组织有效性。管理是使组织发挥作用的一种特殊职能和特殊手段。根据组织自身和社会发展对组织提出的要求运用管理,随着组织内外情形的变化调整管理,这是人们在管理问题上应持的基本态度和管理实践应体现的基本特征。

(2) 就管理活动的特点而言,管理是一种资源整合性活动。管理的整合性体现在管理是通过对各种组织资源的调配和使用来发挥其自身功能的。各种组织资源发挥作用的程度及发挥作用所取得的综合结果从根本上决定了管理效率的高低。从这一意义上说,管理效率取决于资源的利用效率。

具体实践中,一方面,虽然人们对同一管理原理或手段的运用程度不同,但是却不同程度地取得了成功;另一方面,一些人严格依照管理教科书规定的原理或手段从事管理,却总是无法取得预期的结果。对此,人们不禁要问,管理到底有没有科学性?如果有科学性,为什么允许人们变通或可以有选择地运用管理思想与管理知识?如果没有科学性,为什么人们运用管理知识能取得成功?人们所说的管理既是科学又是艺术,其奥妙就在于此。只有在把握管理本质的基础上,根据组织实践的需要辩证地运用管理思想,所掌握的管理理论与知识才能在实践中真正发挥作用,否则,管理思想反倒成了行为发展的桎梏。

## 二、管理的职能

### （一）管理的基本职能

管理的职能是管理过程中各项活动的基本功能,又称管理的要素,是管理原则、管理方法的具体体现。管理职能的划分有许多学派,国外普遍将管理职能分为五项:计划、组织、人员管理、领导、控制。

#### 1. 计划

计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。在具体内容上,它包括组织目标的选择和确立,实现组织目标方法的确定和抉择,计划原则的确立,计划的编制,以及计划的实施。计划是全部管理职能中最基本的职能,也是实施其他管理职能的条件。计划是一项科学性极强的管理活动。

#### 2. 组织

为实现管理目标和计划,就必须设计和维持一种职务结构,在这一结构里,把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类,把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员,并规定上下左右的协调关系,为有效实现目标,还必须不断对这个结构进行调整,这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证,它是进行人员管理、领导、控制的前提。

#### 3. 人员管理

人员管理是对各种人员进行恰当而有效的选择、培训以及考评,其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构规定的各项职务,以保证组织活动的正常进行,进而实现组织既定目标。人员配备与管理的其他四个职能——计划、组织、领导以及控制,都有着密切的关系,直接影响到组织目标的实现。

#### 4. 领导

领导就是对组织内每名成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织既定目标而努力。领导所涉及的是主管人员与下属之间的相互关系。领导是一种行为活动,目前已形成了专门的领导科学,成为管理科学的一个新分支。

#### 5. 控制

控制是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原定计划进行,或适当调整计划以达到预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程,其目的在于保证组织的实际活动及成果同预期目标相一致。

管理职能循序完成,并形成周而复始的循环往复,这就是管理的基本过程,其中每项职能之间是相互联系、相互影响的,以构成统一的有机整体。

### （二）管理职能的变化和社会环境的关系

管理职能的变化与社会环境的变化有着密切关系。在法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划,组织和领导工人把产品生产出来。在行为科学出现之前,人们对管理的活动往往侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,对有关人的因素的管理开始重视起来,人事、信息沟通、激励职能开始提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位

上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新和决策职能。决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分化出来。他认为,决策贯彻于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理活动中。创新职能源于20世纪70年代后世界环境的剧变。创新职能的提出,也恰恰反映了这一时代的历史背景。可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的不断提高,管理职能的内容和重点又会有新的变化。

实际上,管理的行为主体是组织,而组织是运动变化的,当组织要素如组织环境、管理主体和管理客体三者发生变化时,管理行为和职能应随之发生变化。在一般的管理中,组织目的通常不会发生太大的变化,一般以组织所有者的利益作为组织目的。但组织环境、管理主体、管理客体却因组织自身条件和外部条件的不同而具有很大的差异性,工厂管理与商店管理、大型跨国公司的管理与小作坊的管理、高素质人才的管理和简单劳动工人的管理等显然都具有很大的差异性,因而体现在管理方式和手段上也就有着很大的不同,这就要求对于不同的组织环境、管理主体、管理客体,在管理手段和方式上也有所不同,管理的职能也有所不同。例如,对于军人,命令应当是最佳的职能,而对于现代高素质的人才,激励、鼓励也许是应当采用的职能。

从不同管理理论关于管理职能的讨论中可以看出以下三点。

### 1. 管理职能应随着组织的不同而不同

管理职能总是与组织环境、管理主体、管理客体相联系的,实际上并没有所谓的管理职能,任何优秀的管理职能和技巧总是相对于特定的组织环境、管理主体、管理客体,有什么样的组织要素,就应有相应的管理职能。当组织环境、管理主体、管理客体发生变化时,管理职能就应相应地做出改变。管理职能的划分不可能存在一套如管理过程学派所说的“典型的”职能这一固定模式,可以到处运用,放之四海而皆准。管理职能的不确定性就要求人们在使用管理职能的时候首先要进行组织要素的分析。

### 2. 管理学家对管理职能的划分认识不一

管理职能的划分随各学派对管理过程认识的不同而不同。并不仅是因为有关管理学者因所处的时代、环境等条件不同而导致对管理职能的划分界定不同,而是因为已划分的各管理职能由于彼此之间并无严格的次序和界限,往往互相关联或交叉表达,不同的关联或交叉产生了不同的职能划分。

### 3. 管理职能并不能描述管理过程

在具体的管理过程中,各项职能往往很难划分清楚。一项管理工作总是要首先作决策,再制订计划,然后组织实施,最后协调控制整个进程。但实际上,管理人员常常并不是按顺序执行这些职能,而是同时执行这些职能。所划分的这些职能只是描述了管理活动的一般过程,对于具体领域中具体的管理活动并不一定完全与该描述相一致,在管理中实施的职能可能多一项,也可能少一项,尤其是对特殊性质的管理问题而言,更是如此。

## 三、管理者

### (一) 管理者的含义

管理者,简而言之,就是指组织中从事管理活动的人,即对实现组织的预期目标和其他人

的工作负有责任的人员。日常生活中称为头、上级、领导、上司、老板、一把手等。

从管理者的概念中可以看出,管理者具有以下特征。

### 1. 管理者具有职位和相应权力

管理者的职权是管理者从事管理活动的资格,管理者的职位越高,其权力越大。组织或团体必须赋予管理者一定的职权。管理者应有三种权力:传统权力,由传统惯例或世袭得来,比如帝王的世袭制;超凡权力,来源于别人的崇拜与追随,带有感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度而是依据以往所树立的威信;法定权力,即法律规定的权力,通过合法的程序所拥有的权力,比如通过直接选举产生的总统。

实际上,在管理活动中,管理者仅具有法定的权力,是难以做好管理工作的,管理者在工作中应重视超凡权力,成为具有一定权威的管理者。

### 2. 管理者负有一定责任

权力和责任是一个矛盾的统一体,一定的权力总是和一定的责任相联系。当组织赋予管理者一定的职务和地位,从而形成了一定的权力时,相应地,管理者同时也就担负了对组织一定的责任。责任是对管理者的基本要求,管理者被授予权力的同时,应该对组织或团体的命运负有相应的责任,对组织或团体的成员负有相应的义务。权力和责任应该同步消长,权力越大,责任越重。

## (二) 管理者的层次

要使组织运作既有效率又有效益,一般需要三种层级的管理者——基层管理者、中层管理者和高层管理者。一般而言,基层管理者向中层管理者报告,中层管理者向高层管理者报告。

### 1. 基层管理者

基层管理者的职责是对从事生产或服务特定活动的非管理层员工进行日常的监督管理。基层管理者遍布组织的各个部门。

### 2. 中层管理者

中层管理者监督基层管理者的工作,他们的职责是找出运用组织的人力和其他资源以实现组织目标的最佳方法与途径。为提高效率,中层管理者需要找出能够帮助基层管理者和非管理层员工更好地实现利用资源、降低成本的方法。

中层管理者要分析判断组织的目标是否正确适当,并向高层管理者提出如何加以改进。

中层管理者工作的一个主要部分就是发展和改进工作中某种工作的技术,如生产技术和营销技术,以更加有效率地利用组织资源。此外,中层管理者需做出一些决定,如哪些基层管理者需要被选入这个项目?到哪里去找到最佳的资源?怎样组织员工才能得到最佳的效率?

### 3. 高层管理者

高层管理者对组织的所有部门负责,他们负有跨部门管理的职责。高层管理者负责确定组织目标,决定不同部门间如何联系协作等。高层管理者对组织的成败负有最终的责任,他们的工作绩效受到组织内外员工、投资者的考核和监督。

## (三) 管理者的角色

根据明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者扮演着十种角色,这十种角色可以被归

为三大类:人际角色、信息角色和决策角色。

### 1. 人际角色:代表人、领导者和联络者

作为单位的管理者,必须要担任单位礼仪性质的职责。例如,管理者作为单位的代表参加一些社会工作或者是宴请重要客户;管理者的决策对于单位的成败负有重要责任,这时候管理者就是以领导者的身份出现;管理者无论是在单位内部和工作小组一起工作时,还是与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用,管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

### 2. 信息角色:监督者、传播者和发言人

管理者即监督者,必须时刻关注组织内外环境变化和获取对于组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息,根据这些信息,管理者来甄别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

作为传播者,管理者必须把重要的信息传递给工作小组的成员,有时候也向下属隐瞒特定的信息,更重要的是,管理者必须保证员工具有必要的信息,以便切实有效地完成工作。

管理者所扮演的最后一种信息角色就是发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。例如,必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,必须让政府官员对组织遵守法律感到满意。

### 3. 决策角色:企业家、干扰对付者、资源分配者和谈判者

在决策角色中,管理者通过处理信息做出决策。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路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。

第一,企业家角色。作为企业家,管理者必须对发现的机会进行投资以利用这些机会,如开发新产品、提供新服务或者发明新工艺等。

第二,干扰对付者。一个组织不管被管理得多好,在运行过程中,总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或者解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

第三,作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想到资源就会想到财力资源或者设备,但是其他类型的重要资源也被分配给项目。例如,对管理者的时间来说,当管理者选择把时间花费在这个项目而不是那个项目上时,他实际上就是在分配一种资源。除了时间以外,信息也是一种重要的资源,管理者是否在信息获取上为他人提供便利,通常决定项目的成败。

第四,管理者所扮演的最后一种决策角色就是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明,管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组,其管理者都进行必要的谈判工作,以确保小组朝着组织目标迈进。

## (四)管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究,管理者需要具备三类技能。管理者在行使五种管理职能和扮演三类角色时,必须具备这三类技能。

### 1. 技术技能

技术技能是指“运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”(Plunkett and Attner,1997)。如监督会计人员的管理者必须懂会计。尽管管理者未必是技术专家,但是他必须具备足够的技术知识和技能以便卓有成效地指导员工、组织任务、把工作小组的需要传达给其他小组及解决问题。

### 2. 人际技能

人际技能也称为人际关系技能,是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”(Plunkett and Attner,1997)。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的能力。管理者作为小组中的一员,其工组能力取决于人际技能。

### 3. 概念技能

概念技能是指“把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”(Plunkett and Attner,1997)。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体,并且了解组织各个部分的相互关系。具有概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间和工作单位与个人之间的相互关系,深刻了解组织中任何行动的后果,以及正确行使五种管理职能。强大的概念技能为管理者识别问题的存在、拟订可供选择的解决方案、挑选最好的方案并付诸实施提供了便利。

## 四、学习管理学的原因和方法

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理作为一门科学始于近代。近几十年来,随着社会的不断进步,科学技术的飞速发展,以及管理活动内容的日益丰富,管理在人们的实际生活和生产过程中的作用越来越受到广泛关注和重视。这就为全面、系统地研究管理活动过程中的客观规律和一般方法提供了必要的条件和基础,从而使管理学的研究不断得到充实和发展。

### (一) 管理学的特点

#### 1. 一般性

管理学作为一般性管理学,区别于其他专门管理学,例如,工商企业管理、公共事务管理、旅游管理、医院管理……它是研究所有管理活动中的共性原理、基础理论的学科,其他各类专门管理,都需要以管理学原理作为基础来加以学习和研究。

#### 2. 综合性

管理学的综合性表现为:在内容上,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,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。除生产力、生产关系的基本因素外,还有一些自然因素,以及政治、法律、社会、心理等社会性因素。因此,要搞好管理工作,必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素,利用多学科的最新成就,对管理进行定性的描述,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,但从其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. 历史沿袭性

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、管理经验、管理思想和管理理论的总结、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。

### 4. 实践应用性

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科学。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科学,只有把管理理论同管理实践相结合,才能真正发挥这门科学的作用。也就是说,管理学有它的一般性规律,但一定要结合实际,既要借鉴国外的经验,又要研究总结我国自己的经验,才能形成具有中国特色的管理学理论。

## (二) 管理学的研究内容和范围

(1) 从管理的二重性出发,着重从三方面研究管理学。

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和社会的需要,合理地使用各种资源,以求得最佳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。

③ 上层建筑方面。管理学主要研究如何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。

(2) 着重从历史方面研究管理学的实践、思想、理论的形成、演变、发展,知古鉴今。

(3) 着重从管理者出发研究管理过程,主要有:

- ① 管理活动中有哪些职能;
- ② 执行这些职能涉及组织中的哪些要素;
- ③ 执行各项职能过程中应遵循哪些原理,采用哪些方法、程序、技术;
- ④ 执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力;
- ⑤ 如何克服这些障碍、阻力。

## (三) 学习管理学的意义

(1) 管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性。众所周知,科学进步决定了社会生产力的水平,从而推动社会发展的进程。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,它的作用也不可能得到充分的发挥,而且还有可能阻碍社会生产力的提高。

因此,当代人们普遍认为,先进的科学技术和有效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。

经济的发展固然需要丰富的资源,但更重要的是组织经济能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身就是一种经济资源。根据管理在社会发展中的地位和作用,根据我国目前

管理的现状,提高管理水平,加速管理的现代化是经济发展的重要前提,只有这样,才能推广先进科学技术,为发挥科学技术作为第一生产力的重要作用创造条件;才能使资金、技术以及人才发挥更大的效能;才能形成新的生产力。因此,我们全面建设小康社会,完成经济建设和改革的主要任务,管理是关键,管理必须先行。要做到这一点,认真学习和掌握并普及运用管理基础知识,是提高我国管理水平的一项重要“基本建设”。

(2)学习管理学是提高各级主管人员管理能力的重要途径。我们知道,管理能力总的来讲是来源于经验的,这个经验包括直接经验和间接经验,直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的,而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员提高自己的管理能力,关键就在于把这两种经验有机地结合起来,而管理学的学习正是获得他人的成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法,然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作,与过去那种完全凭权威、凭直觉和自己摸索出的零散经验进行管理的方法相比,往往能够获得事半功倍的效果。

(3)未来的社会更需要管理。管理是人类不可缺少的重要活动,随着未来社会共同劳动规模的日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,管理就更加重要。在人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后,以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”已经冲击到我们的身边,全新的技术、高速度的发展必将需要一套科学的管理,才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥作用,比起过去和现在,未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

#### (四)学习和研究管理学的方法

##### 1. 系统方法

要进行有效的管理活动,必须对影响管理过程中的各种因素及其相互间的关系进行总体的、系统的分析研究,才能形成管理的可行的基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法,就是用系统的观点来分析、研究和学习管理的原理和管理活动。所谓系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。根据这个定义,管理过程是一个系统,管理的概念、理论和技术方法也是一个系统。这样,从管理的角度看,系统有两个含义:一是指系统是一种实体;二是指系统是一种方法或手段。二者既有区别,又有密切联系。

在分析和研究管理过程这个系统时,要把握其作为一种实体所具有的如下特征:整体性、目的性、开放性、交换性、相互依存性、控制性等特征。

学习管理的概念、理论和方法也要用系统的观点来进行指导。通过管理过程中的管理职能的展开来系统研究管理活动的过程、规律、原理和方法,而且易学、易懂、易用。因此,学习管理学,绝不能把各项职能工作割裂开来,而应该把他们当做整个管理过程的有机组成部分来系统地分析和思考,从而真正认识到作为一个主管人员应该做什么工作,怎么把工作做好,以及相关的知识有哪些。

##### 2. 理论联系实际的方法

管理学产生于管理的实践活动,是管理实践经验的科学总结和理论概括。为此,研究和学习管理学,必须坚持实事求是的态度,深入管理实践,进行调查研究,总结实践经验,并用判断和推理的方法使管理实践上升为理论。在学习和研究中还认识到一些现象都是相互联系和相互制约的,一切事物也都是不断发展变化的。因此还必须运用全面的历史观点,去观察



和分析问题,重视管理学的历史,考察管理学的过去、现状及其发展趋势,而不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

理论联系实际的方法可以是安全的调查和分析、边学习边实践以及带着问题学习等。通过这些方法,有助于学习者运用管理的基本理论和方法去提高发现问题、分析问题和解决问题的能力。同时,由于管理学是一门生命力很强的建设中的学科,因而还应以探讨研究的态度来学习,通过理论与实践的结合,使管理理论在实践中不断地加以检验,从而深化认识,发展理论。

3. 其他方法

上述方法是学习和研究管理学的基本方法,除此之外,还有其他一些方法,如归纳与演绎的方法、比较研究的方法、数学分析的方法,等等。总之,学习和研究管理学,要以马克思主义的唯物辩证法为指导,同时综合运用各种方法,吸收和采用多种学科知识,从系统的观点出发,联系实际,实事求是,这样才能真正掌握和发展管理学,为提高我国管理水平作出有益的贡献。

第二节 管理思想的形成和发展

管理活动源远流长,自古即有,但形成一套比较完整的理论,则是经历了一段漫长的历史发展过程。历史上看,管理与人类社会几乎同时产生,并随着人类的进步而不断发展,见表 1-1。

表 1-1 管理阶段和管理学派

| 时间                   | 管理阶段                | 管理学派                |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| 远古—20 世纪初            | 管理萌芽阶段<br>(传统管理阶段)  | 管理理论的萌芽,尚未形成系统的管理理论 |
| 20 世纪初—20 世纪 30 年代   | 科学管理阶段<br>(古典管理阶段)  | 泰勒的科学管理理论           |
|                      |                     | 法约尔的组织管理理论          |
| 20 世纪 30—20 世纪 60 年代 | 行为科学阶段<br>(新古典管理阶段) | 人际关系学说              |
|                      |                     | 行为科学学说              |
| 20 世纪 60 年代至今        | 现代管理阶段              | 现代管理理论林立            |
|                      |                     | (社会系统、决策、权变等学派)     |

一、传统管理阶段

先人的管理思想散落在古代的史籍和各种著作中,阅读这些文字时睿智的火花不时地在人们眼前跳跃。

【相关案例】

《圣经》旧约全书的《出埃及记》中记载,希伯来人领袖摩西的岳父对摩西事必躬亲的做法提出建议:

“你这种做事的方式不对头,你会累垮的。你承担的事情太繁重,光靠你个人是完不成的。现在你听我的,我要给你一个建议……你应当从百姓中挑选出能干的人,封他们为千夫