

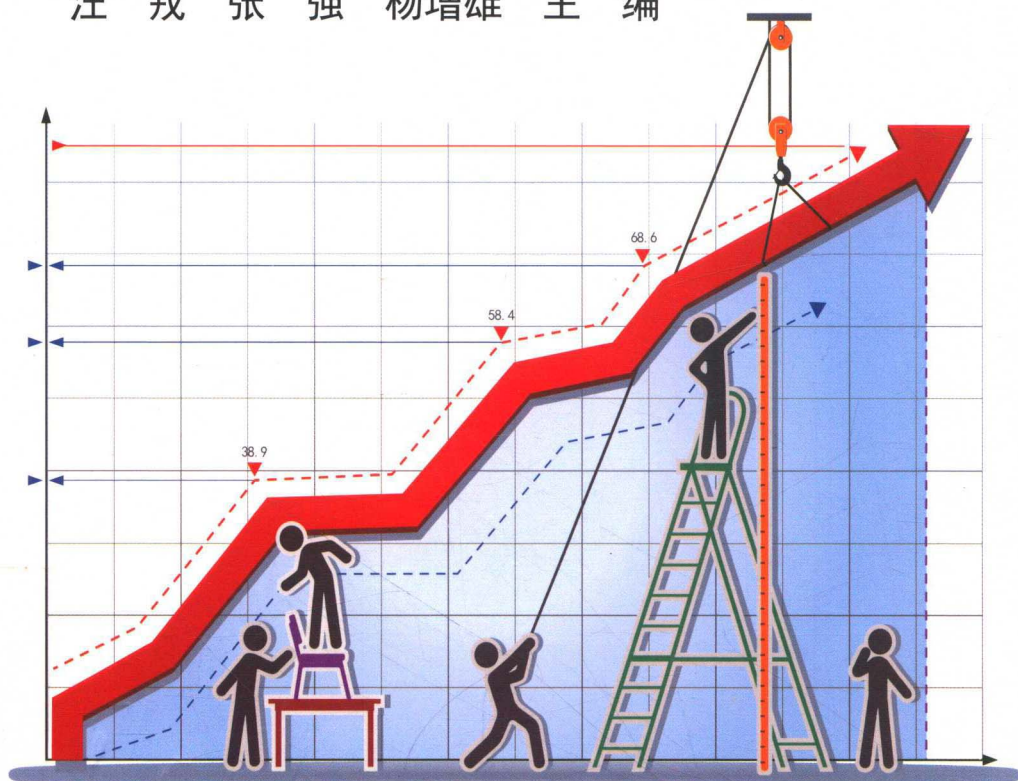


云南省普通高校“十二五”规划教材
高等院校经济管理类精品系列教材

管理学

第 二 版

汪 戎 张 强 杨增雄 主 编



科学出版社

云南省普通高校“十二五”规划教材

高等院校经济管理类精品系列教材

管 理 学

(第二版)

汪 戎 张 强 杨增雄 主 编

唐 泳 史惠华 副主编

科学出版社

内 容 简 介

本书是云南省普通高校“十二五”规划教材，也是云南省省级重点专业和省级精品课程的建设成果之一。编者注重汲取国内外管理学教材的编写经验，围绕管理的基本职能展开编写。全书主要内容包括管理学概论、管理环境、管理伦理与企业社会责任、管理思想与管理理论、决策、战略管理、计划、组织设计、组织变革、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制。本书强调理论的系统性和实践性，精选了古今中外的典故和管理案例，内容生动，易于理解。

本书既可作为高等院校经济管理类专业管理学课程的教材，也可作为会计学、金融学、财政学等相关专业本科生、研究生的教材，同时也可供社会各界人员学习管理学知识使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/汪戎，张强，杨增雄主编. —2版. —北京：科学出版社，2018.8
(云南省普通高校“十二五”规划教材·高等院校经济管理类精品系列教材)

ISBN 978-7-03-057908-9

I. ①管… II. ①汪… ②张… ③杨… 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 (2018) 第 129491 号

责任编辑：任锋娟 杨 昕 / 责任校对：马英菊
责任印制：吕春珉 / 封面设计：东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

三河市铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 5 月第 一 版 开本：787×1092 1/16

2018 年 8 月第 二 版 印张：15 3/4

2018 年 8 月第十三次印刷 字数：380 000

定价：40.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换〈骏杰〉)

销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62135397-2015

版权所有，侵权必究

举报电话：010-64030229；010-64034315；13501151303

第二版前言

管理实践一直贯穿于人类社会的发展进程中,但把管理当作一门学科和职业来认识与研究则是现代的事情。如果以 1911 年泰勒的《科学管理原理》一书的出版作为现代管理学诞生的标志,那么管理学的历史已有一百多年。当前学术界在关于管理的定义、管理学的研究范围、管理学的研究方法等管理学的基本问题上,仍然没有达成共识。尽管在管理理论的演进过程中,有一些学者尝试对影响较大的管理理论进行整合,但很难做到将各种管理理论兼容并蓄。不容置疑的是,管理学的发展已显著地推动了现代企业的发展,促进社会经济组织的增长与繁荣。

本书在第一版的基础上,根据管理学科的发展及教学反馈进行了章节调整和内容更新,在提纲设计和编写过程中延续采纳“过程或职能”体系。

本书的特点包括以下几个方面。

(1) 围绕管理的基本职能展开编写,环环相扣,结构清晰。

(2) 在突出管理学的基本知识、基本概念和基本理论的同时,借助古今中外的典故和管理案例来帮助学生理解、理解和掌握管理知识。对于初学者来说,有趣的管理学故事是帮助他们入门和提升学习兴趣的重要手段。

(3) 理论联系实际。每章配有围绕本章核心内容的管理案例,帮助学生理解相关理论,并通过设计案例问题,培养学生分析和解决实际问题的能力。

(4) 内容注重与时俱进。利用阅读资料和管理案例将社会经济发展的新事物融入管理学教学,如大数据决策等。

(5) 对中国古代的管理实践与管理思想进行梳理。很多现代管理理论能够在我国古代劳动人民的实践中找到相似的理论阐述。本书第四章对中国古代管理实践与管理思想进行了介绍,虽然受篇幅所限不能做到全面系统,但有利于学生在学习西方管理学理论的同时,了解悠久而博大精深的中华文明中的管理智慧和管理思想。

(6) 关注管理环境。本书第二章专门探讨组织环境因素的构成及组织环境因素变化对管理的影响和作用。管理总是在一定的环境中进行的,管理的目的之一就是使组织适应环境,与环境的变化及发展保持协调。

本书由云南财经大学汪戎教授、张强教授、杨增雄教授任主编,由云南财经大学唐泳副教授、史惠华副教授任副主编。参与本书编写的人员及分工如下:汪戎教授(拟订编写大纲和全书知识结构)、张强教授(第一章)、史惠华副教授(第二章)、唐泳副教授(第三章)、陈明讲师(第四章)、朱其忠副教授(第五章)、王建中副教授(第六章)、雷森副教授(第七章)、张肖虎副教授(第八章)、罗东辉讲师(第九章)、杨雪梅副教授(第十章)、杨增雄教授(第十一章)、彭毓蓉副教授(第十二章)、王玲玲讲师(第十三章)、卢启程教授(第十四章)。本书的编写得到了多名在读硕士研究生的协助,在此表示感谢。

由于编者水平所限,在管理学理论观点的把握上难免会有不足之处,希望广大读者能够及时反馈意见,以便在以后的版本中进行改进。

编 者

2018 年 7 月

第一版前言

与大多数学科相比,管理学只能算是刚刚踏上历史舞台。当管理早已成为贯穿历史的基本行为时,把它作为一种学科和职业来认识和研究还只是一种完全现代的现象(斯图尔特·克雷纳,2000)。如果以《科学管理原理》(泰勒,1911)一书的出版作为现代管理学诞生的标志,那么,管理学的历史还不到100年。在关于管理和管理学的一些基本问题上,如管理学研究的范围、管理的定义、管理学的研究方法等,仍然没有达成一致。尽管在管理理论的演进过程中,也有不少学者(如系统论和权变论的倡导者)尝试对那些有影响的管理理论进行整合,但现在看来,这些努力还很难将各种理论兼容并蓄。

虽然美国经济自2008年以来出现了空前危机,许多曾经受人尊敬的大公司出现了罕见的亏损、破产和倒闭,但我们必须承认,作为现代企业管理楷模的美国企业,不仅创造了现代庞大的工商企业组织,推动了美国经济的持续增长和繁荣,也总结出了丰富的管理学体系和理论,成为全世界管理实践者和研究者的重要知识来源。管理学教材也不例外,美国式管理几乎等同于管理学理论。本书在提纲设计和编写过程中,主要采纳了哈罗德·孔茨(Harold Koontz)等人倡导的“过程或职能”体系。

针对高等院校财经类低年级学生和初次接触管理学的读者,本书主要强调:

1) 突出管理学的基本知识、基本概念和基本理论,并借助一些古今中外的经典故事、管理案例来帮助学生学习、理解和巩固管理知识。

2) 理论联系实际。本书除了每章至少配备两个案例进行讲解外,还围绕各章的核心概念和主要方法出版了配套的管理案例集(正在编写过程中)。对于初学者,讲故事应该是帮助他们入门和产生学习兴趣的主要手段。

参加本书编写的人员主要有:张强教授(第一章);雷森副教授(第二章);杨桂红教授(第三章);宋光兴教授(第四章);张肖虎副教授(第五章);于千千教授(第六章);杨增雄教授(第七章);彭毓蓉副教授(第八章);陈昆玉教授(第九章);卢启程副教授(第十章);胡良书讲师(第十一章)。

本书编写最大的遗憾在于,编者未能及时并系统地总结中国企业近年来所取得的成就和具有中国特色的管理理论,也未能实现中西方管理理论的融合。

悠久的历史中不乏闪光的管理思想和管理智慧,但由于一直缺乏系统的归纳和提炼,尚难以成为规范的教学版本。不过编者相信,随着中国经济的持续发展,中国企业的不断壮大,中国式管理也将成为管理学知识的重要组成部分。

由于我们的水平和能力有限,在一些管理学的内容和观点的把握上难免会有不足,希望读者能够及时反馈意见,以便在以后的版本中进行修正。

汪 戎

2010年3月

目 录

第一章 管理学概论	1
第一节 管理的概念与性质	1
一、管理的概念	1
二、管理的性质	2
三、学习管理学的必要性	3
第二节 管理的职能	3
一、管理的基本职能	3
二、管理者的角色	4
三、管理者的技能	5
第三节 管理学的知识体系与研究方法	7
一、管理学的知识体系	7
二、管理学的研究方法	7
第二章 管理环境	12
第一节 环境因素分析	12
一、一般环境因素分析	13
二、具体环境因素分析	18
第二节 环境分析的内容与方法	19
一、环境分析的内容	20
二、环境分析的方法	20
第三节 环境分析的全球观	22
一、全球化的推进	22
二、全球化管理环境的特征	24
三、全球化管理环境分析的视角	24
第三章 管理伦理与企业社会责任	28
第一节 管理伦理	29
一、道德、伦理和管理伦理	29
二、管理中的伦理问题	30
三、商业伦理观	31
四、影响管理伦理的因素	32
五、管理伦理的决策方法	34
六、提升组织管理伦理水平的途径	35
第二节 企业社会责任	37
一、企业社会责任的概念	37
二、赞成和反对企业承担社会责任的观点	37

三、企业社会责任的具体体现	40
四、社会责任与企业经营绩效	40
第四章 管理思想与管理理论	44
第一节 古代管理思想	44
一、中国古代管理实践与管理思想	44
二、西方古代管理思想	48
第二节 西方古典管理理论	50
一、西方古典管理理论发展背景	50
二、科学管理理论的形成与发展	50
三、一般管理理论的产生与发展	52
四、行政组织理论	55
第三节 行为科学理论的产生与发展	56
一、行为科学理论产生的历史背景	56
二、行为科学理论的形成与发展	56
第四节 现代管理理论思潮	61
一、现代管理理论的产生	61
二、现代管理理论的主要学派	61
第五节 当代管理理论的产生与发展	64
一、当代管理理论产生的背景	64
二、当代管理理论的新发展	64
第五章 决策	69
第一节 决策概述	70
一、决策的含义	70
二、决策的要素	70
三、决策的类型	72
四、决策的影响因素	74
五、决策过程	76
第二节 决策理论	79
一、古典决策理论	79
二、行为决策理论	79
三、现代决策理论	80
第三节 决策方法	82
一、定性决策方法	82
二、定量决策方法	83
第六章 战略管理	90
第一节 战略管理概述	91
一、战略的含义	91

二、战略管理的概念、本质及目的	92
第二节 企业战略体系	94
一、战略的结构与层次	94
二、战略的类型	95
第三节 战略管理的过程	96
一、确定组织当前的使命	97
二、分析环境	98
三、明确战略目标	102
四、制定战略	103
五、实施战略	103
六、评价战略	104
第四节 竞争战略的选择	104
一、成本领先战略	105
二、产品差别化战略	106
三、集中化战略	106
第七章 计划	109
第一节 计划概述	109
一、计划的含义	109
二、计划的类型	110
三、计划的制订过程	112
第二节 计划的方法	114
一、目标管理	114
二、滚动计划法	117
三、网络计划法	118
第八章 组织设计	122
第一节 组织与组织设计	122
一、组织设计的核心思想	122
二、分工视角下的组织设计	123
三、组织、组织结构与组织设计	125
四、组织的类型	126
第二节 典型的组织结构	127
一、职能型结构	127
二、事业部型结构	128
三、矩阵型结构	131
四、网络型结构	133
第三节 组织授权与协调	134
一、组织的层级化与管理跨度	134
二、组织有效授权的标准	135

三、集权与分权	136
四、组织协调	138
第九章 组织变革	141
第一节 组织变革概述	141
一、组织变革的概念与类型	141
二、组织变革的动因与目标	144
第二节 组织变革内容	146
一、组织战略变革	146
二、组织结构变革	148
三、组织文化及组织文化变革	154
第三节 组织变革管理	160
一、组织变革的过程及其管理	160
二、组织变革的阻力及其管理	160
三、组织变革的压力及其管理	161
第十章 人力资源管理	165
第一节 人力资源管理概述	165
一、人力资源管理的概念	165
二、人力资源管理的基本职能及其关系	167
第二节 人力资源管理的主要内容	168
一、人力资源规划	168
二、工作分析	169
三、员工招聘	170
四、培训与开发	172
五、绩效管理	173
六、薪酬管理	174
第十一章 领导	178
第一节 领导概述	178
一、领导的内涵	178
二、领导的功能	181
三、领导的权力基础	182
第二节 领导理论	184
一、领导的特质理论	184
二、领导的行为理论	185
三、领导的权变理论	187
第十二章 激励	196
第一节 激励概述	196
一、激励的含义	196

二、激励的原理	196
第二节 激励理论	197
一、内容激励理论	197
二、过程激励理论	201
第三节 激励实务	204
一、员工持股计划	205
二、股票期权激励	205
三、工作设计和工作满意度	205
四、薪酬管理	206
第十三章 沟通	208
第一节 沟通概述	208
一、沟通的概念	208
二、沟通的意义	209
三、沟通过程	210
四、沟通分类与形式	211
第二节 有效沟通	215
一、沟通现实	215
二、有效沟通的障碍	215
三、有效沟通的措施	218
第十四章 控制	221
第一节 控制原理	221
一、控制的含义	221
二、控制的类型	222
三、控制的过程	225
第二节 控制方法	231
一、预算控制	231
二、库存控制方法	232
三、全面质量管理	233
四、生产计划和控制	234
五、企业资源计划与准时制生产	235
六、平衡计分卡	235
参考文献	239

第一章 管理学概论

学习目标

1. 理解管理的含义和管理的性质。
2. 掌握管理的基本职能。
3. 掌握管理者扮演的角色。
4. 理解管理者应具备的技能。
5. 区分管理与管理学的差别。
6. 了解管理学的知识体系。
7. 了解管理学的研究方法。

管理评论

尽管管理是在 20 世纪成熟起来的,但如果认为在 1900 年之前不存在管理,则是非常愚蠢的想法。文明的曙光初现时,人类已经开始了管理的实践。但只是在过去的 100 年里,管理才得到认识、分析、监控和传授,才有了一定的形式。20 世纪是管理的世纪。

——斯图尔特·克雷纳

启示:管理的历史源远流长,有共同劳动,就有管理。

管理作为人类基本的活动之一,广泛存在于现实的社会生活之中,大至国家、军队,小至企业、学校、医院、家庭,凡是由两个以上的人组成的、有一定活动目的的组织,都离不开管理。

第一节 管理的概念与性质

一、管理的概念

管理(management)一词来源于美国。其中,manage 源于意大利文 maneggiare,原意为“训练马匹”及“处理”。此词由 man(人)及 age(年纪)组成,因此可以大致推断其有强调“有经验的人”的意思。在汉语中,management 一般被译为“管理”或“管理学”,其具体的含义要根据语境而定。在编者看来,管理的含义还包含经营和管理。

关于管理的定义,一直没有统一的解释。对于如此复杂的人类活动,很多学者从不同的视角给出了定义。以下是一些比较有代表性的管理定义。

法国实业家和思想家亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理是计划、组织、指挥、协调和控制。他的定义对后来管理学的发展影响巨大,很多管理学教材是根据他提出的“职能”结构来组织编写的。

被誉为“管理的先知”的美国学者玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett)认为,管理就是通过其他人来完成工作的艺术。她的定义率先从“人际关系”的视角解释管理。

1978 年诺贝尔经济学奖得主赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)则是从管理者行使决策权力和影响的视角看待管理过程,认为管理就是决策。

管理学者彼得·德鲁克(Peter Drucker)强调,管理工作就是要使人们具有生产力。他是从历史(工商管理是现代出现的组织行为)和管理目标的角度解释管理行为。

管理学者哈罗德·孔茨（Harold Koontz）的观点是，管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。他还强调，管理人员不仅必须在一个组织内各部门的内部环境里开展管理活动，还要懂得影响他们经营领域的很多外部因素，包括经济的、技术的、社会的、政治的和道德的，否则就不能很好地完成他们的任务。

美国学者小詹姆斯·H. 唐纳利（James H. Donnelly）等在其所著的《管理学基础》一书中提出，管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

美国学者斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）和玛丽·库尔塔（Mary Coulter）的观点是，管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

上述学者的定义基本上凸显了“协调”“活动或者过程”“群体”“目标”“有效”等关键词。综上所述，管理是指为了有效地实现组织目标，由一个人或多个人来协调他人的活动过程。

具体地说，管理包含以下几个要素。

（1）管理适用于任何组织。管理适用于组织里的各级管理人员。

（2）管理本质上是对集体活动或者共同劳动的协调。虽然有所谓的“自我管理”或者“个人管理”的说法，但并不是严格意义上的管理。

（3）管理是一种过程，或者一些活动。简单地说，管理就是管理者所从事的工作。这些工作不管是法约尔定义的几项职能、西蒙定义的决策（职能），还是孔茨所说的“设计和保持一种良好环境”，都是活动或者过程。

（4）管理（人员）的目标是要使人们具有生产力。这里的生产力包括效益和效率。

（5）管理涉及组织成员之间权利和责任的设计与安排。

管理经典

彼得·德鲁克谈管理

“管理”这个词是很难理解的。首先，它是美国特有的一个词，很难翻译成其他语言，甚至难以译成英国英语。它表明一种职能，但同时又指承担这种职能的人；它表明一种社会地位和阶层，但同时也指一门学科和一种研究领域。

但是，即使在美国的用法中，“管理”这个词作为一种术语也是不妥当的。因为工商企业以外的其他一些机构通常并不叫管理者（management）和经理（manager），大学叫校长，医院叫院长，军队叫司令官，其他机构叫主管等。

但是，所有这些机构有着共同的管理职能、共同的管理任务、共同的管理工作。这些机构需要管理。在所有这些机构中，管理是有效的、能动的器官。

二、管理的性质

考虑管理工作的复杂性，人们不禁要问：管理究竟是科学，还是艺术？事实上，有效的管理是二者的结合。成功的管理者要在自己的工作中将二者结合起来。

1. 管理的科学性

许多管理问题可以用理性的、逻辑的、客观的和系统的方法来解决，管理者可以收集数据、事实和客观信息，用定量模型和决策技术来获取正确的决策。特别是管理者在处理例行性问题时，更应当采用这样的方法。

2. 管理的艺术性

尽管管理者总是尽可能采取科学的方法,但他们还是不得不经常基于直觉、经验、本能和个人观察力做出决策,提出解决问题的方法。管理者有时必须依赖自己的能力,在多种看上去同样可行的方案之间进行选择。客观事实只代表过去,并不能绝对准确地预测未来。因此,管理者必须将直觉、个人观察力同客观数据和事实相结合才能获得成功。

管理经典

彼得·德鲁克谈管理的艺术性和实践性

管理被人们称为一门综合的艺术——“综合”是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力;“艺术”是因为管理是实践和应用。管理是一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

三、学习管理学的必要性

1. 管理的普遍性

管理是一种普遍的社会现象,它不仅源远流长,而且渗透到社会生活的各个方面,与每一个社会成员息息相关。可以这样说,凡是存在组织的地方,就存在管理。管理按组织性质可分为政治管理、经济管理、军事管理、文化教育管理、宗教管理、家庭管理等;按组织层次可分为宏观管理和微观管理。宏观管理与微观管理的区分是相对的,对于整个国民经济来说,企业管理属于微观范畴,但一个规模庞大的企业,总部的管理活动属于宏观范畴,各子公司、车间、班组的管理活动属于微观范畴。

2. 管理涉及每个人

因为人们存在于各种各样的组织中,要和各种各样的组织打交道,每个人不是扮演管理者的角色,就是扮演被管理者的角色。一个人可以不必渴望成为管理者,但仍然可以从管理学课程中获取很多知识。通过学习管理学,人们能够在以后的工作中对组织行为有更多的认识,对工作有更深入的洞察。

阅读资料

5M

企业可运用的主要资源是人员(man)、机器(machine)、原料(material)、资金(money)、方法(method),因其英文的第一字母皆为m,故简称5M。

第二节 管理的职能

一、管理的基本职能

由管理的定义可知管理的目的是既有效率又有效果地实现组织的目标。那么,管理者如何才能将各种资源进行组织和协调,以实现组织的目标呢?管理者是通过执行4种基本的管理职能或活动来完成这一工作的:计划(planning)、组织(organizing)、领导(leading)、控制(controlling)。由于这些职能构成了本书的框架,这里将对其进行基本的介绍,后面的章节将进行更为详细的分

析。图 1.1 给出了管理的 4 项基本职能的定义和相互关系。

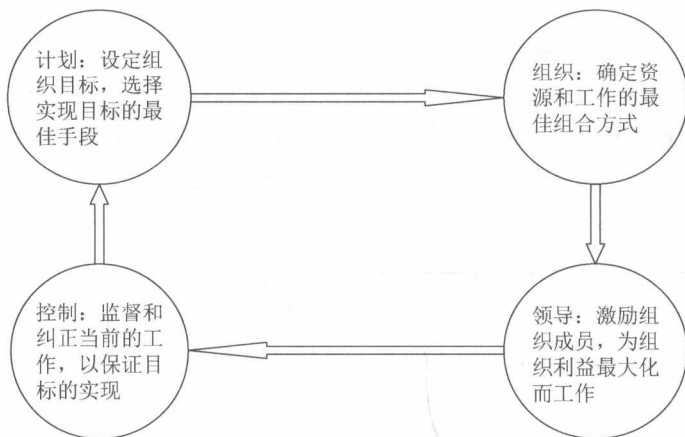


图 1.1 管理的 4 项基本职能

1. 计划：确定目标与行动路线

简单地说，计划是指设定未来组织目标，并选择实现目标最有效的办法或路线。计划职能需要管理人员在 4 个计划要素上做出决策：目标的选择、行动路线的制定、组织资源的分配和计划的实施。因此，制订计划的过程也是管理人员不断做出决策的过程。

2. 组织：工作和资源的协调

目标设定之后，下一个管理职能就是组织人力和必要的资源来实施计划。组织就是对工作和资源进行有效的组合。管理人员需要将任务分配给最能胜任具体工作的人员，将具体人员的目标与集体目标统一起来，并分配必要的权力和资源以促进目标的实现。以学生野营来说，学生也要有具体的分工，有的学生负责捡柴、生火，有的学生负责扎帐篷，有的学生负责做饭，等等。

3. 领导：人员的管理和激励

管理的第 3 种基本职能是领导。在很多学者和管理者看来，领导是最重要也是最富有挑战性的管理活动。领导就是带领组织成员共同工作，促进组织利益的一系列活动。由于领导意味着服从，而人们往往跟随能够满足大家需求、愿望和想法的领导人，因此领导过程涉及激励、沟通，以及领导作风和方法。

4. 控制：对活动进行监督和评估

管理的最后一项基本职能是控制，即对组织向目标前进的过程进行监督。在组织向目标努力的过程中，管理者必须对进展实施监督，以确保按时到达“目的地”。管理者按照目标和计划来评定绩效，找出偏差，并采取措施加以改正。通过一些控制手段，如费用预算、检查记录等，管理者可以发现偏差，并加以纠正。

应当注意到，管理工作并不是像潮汐一样按照给出的顺序来进行的，管理者在任何时间都可能同时进行几项不同的活动。

二、管理者的角色

如果说将管理工作划分为 4 种基本职能有些抽象，那么亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）

对管理者角色的划分则更为具体和有趣。明茨伯格对一些管理者的日常工作进行了仔细的观察，并将他们的日常工作记录下来。根据观察，他发现管理者要扮演 10 种不同的角色，这些角色可以分为三大类：人际关系角色、信息角色和决策角色。表 1.1 对此进行了总结。

表 1.1 10 种基本的管理角色

类别	角色	典型的活动
人际关系角色	精神领袖，领导者，联系人	剪彩，鼓励员工，协调项目的开展
信息角色	跟踪者，传播者，发言人	审读产业报告，发布组织信息，充当组织面对媒体的发言人
决策角色	企业家，混乱处理者，资源分配者，谈判者	提出创新理念，解决部门间冲突，审查并修改预算，同供应商达成协议

1. 人际关系角色

管理者的工作包括 3 种人际关系角色。首先，管理者通常被要求扮演精神领袖的角色——接待宾客、参加剪彩等，这些活动主要是象征性的；其次，管理者被要求扮演领导者的角色——招聘、培训、激励员工等，管理者正式或非正式地向下属展示如何工作、如何在压力下完成目标；最后，管理者还要扮演联系人的角色，这一角色通常要求管理者在个人、小组或组织间担任协调人和联系人。

2. 信息角色

管理者扮演着 3 种信息角色，负责收集和传播信息。第一种信息角色是跟踪者，管理者积极地收集任何有价值的信息，试图获得尽可能多的信息。第二种信息角色是信息的传播者，管理者将相关信息告知具体的工作人员。从以上两种信息角色可以看出，管理者在沟通链上扮演着至关重要的角色。管理者还要扮演第三种信息角色，与外部进行沟通，作为发言人向单位或组织外的人发布信息。

3. 决策角色

管理者在扮演信息角色时所获得的信息对他们将要做出的决策有重要影响。明茨伯格区分了 4 种决策角色：第一种决策角色是企业家，管理者要成为创新和变革的推动者；第二种决策角色是混乱处理者，管理者要处理如法律纠纷、公司形象、罢工等问题；第三种决策角色是资源分配者，管理者决定资源的分配，决定自己同哪些人一起工作，如在组织内的成员之间和项目之间分配资金；第四种决策角色是谈判者，管理者作为公司的代表同其他群体或组织进行谈判。

三、管理者的技能

除了扮演各种各样的角色，管理者还必须具备了多项技能。基本的管理技能包括技术技能、人际关系技能、概念技能、诊断技能、沟通技能、决策技能和时间管理技能。而前 3 种技能被罗伯特·L.卡茨（Robert L. Katz）认为是管理者所应具备的基本技能。

1. 技术技能

技术技能是完成组织所进行特定工作的能力。技术技能对于基层管理者尤为重要，这些管理者将许多时间用于培训下属，解答同工作有关的问题。

2. 人际关系技能

管理者花大量的时间同组织内外的人员进行接触。显然，管理者需要具备人际关系技能——沟通、理解、激励个人和群体的能力。当管理者沿着组织层级晋升时，他必须能够处理好同下属、同僚、上级的关系。由于管理者必须扮演多种角色，他还必须能够同供应商、顾客、投资者和其他组织之外的人员一起工作。尽管有些缺乏人际关系技能的管理者取得了成功，但相对来说，人际关系技能出色的管理者更可能取得成功。

3. 概念技能

管理者还应具备抽象思维能力，理解组织的全部工作、组织生存的环境、组织的各个组成部分如何结合成为整体，对组织工作通盘思考，这样才能进行战略性思考，看到“全景”，从而制定为整个组织服务且基础广泛的决策。

技术技能对基层管理者尤为重要，相对来说，概念技能对高层管理者更为重要，而人际关系技能对各层次的管理者同样重要，如图 1.2 所示。

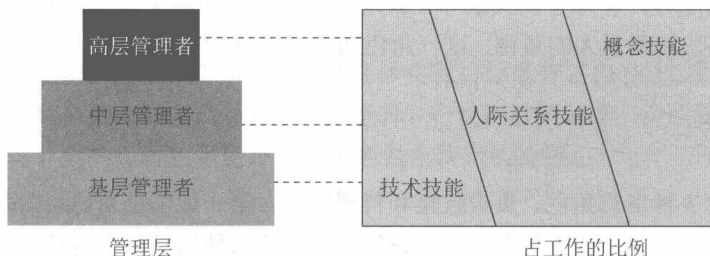


图 1.2 技能与管理层次

阅读资料

不同学者对管理职能的划分如表 1.2 所示。

表 1.2 不同学者对管理职能的划分

管理职能	法约尔	戴维斯	古利克	纽曼	特里	孔茨/奥唐奈	麦克利兰
计划	√	√	√	√	√	√	√
组织	√	√	√	√	√	√	√
协调	√	√	√	√	√	√	√
控制	√	√		√	√	√	√
命令							
指挥	√		√	√	√	√	√
领导							
激励							
人事			√			√	
集合资源				√			
报告			√				
预算			√				

（资料来源：吴照云，等，2006. 管理学[M]. 5 版. 北京：中国社会科学出版社.）

第三节 管理学的知识体系与研究方法

一、管理学的知识体系

管理学是研究管理活动过程及其规律的科学,是管理实践活动的科学总结。管理学是一门跨学科的边缘学科和应用学科,它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学和经济学的知识,以及自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学和其他学科的知识。管理学所探讨的是与组织机构有关的管理问题,它包括组织内的管理者、管理者与下属、组织的行为、组织与组织以及组织与外部环境之间的关系等。第二次世界大战后,全世界迎来了经济飞速发展的时期,管理学在获得快速发展的同时,也迎来了百花齐放、百家争鸣的态势。美国学者孔茨把这种现象称为“管理理论的丛林”。

1980年,孔茨在另一篇论文《管理理论的丛林再探》中认为,经过时间的发展,管理理论的丛林更深,已经从当初的6个发展成为了11个不同的理论派系。孔茨承认每个学派都对管理理论的发展做出了贡献,但仍指出,不应把管理的内容和管理工具相混淆。例如,不应将行为科学学派、数量学派等同于管理,而应将其视为管理人员的工具。

事实上,管理学在融合其他学科发展的过程中,出现了无限扩大研究领域甚至包罗万象的趋向。管理学广泛地利用了其他学科的研究成果和广泛地移植了其他学科的研究方法,研究领域与其他学科之间存在着广泛的重复交叉。这一方面强化了管理学多学科交叉移植的综合性特点,另一方面也使其独立性大打折扣。这种情况使管理学变成了无所不及、无所不包的大杂烩,从而极大地降低了管理学的科学价值,削弱了管理理论对管理实践的指导意义。

二、管理学的研究方法

一般认为,管理学的诞生以弗雷德里克·W·泰勒(Frederick W. Taylor)的《科学管理原理》一书的出版为标志。泰勒以提高车间的劳动生产率为目标,应用科学研究方法,提出了车间的作业标准和劳动定额等原理。因此,科学的研究方法成为管理学的主要研究方法。虽然在泰勒之前和之后,凭借个人的思考和体悟,很多企业家、经理人员和学者也出版或者发表了大量的关于自己对管理的认识和经验的文献,而且这些知识和经验也是管理学知识体系的重要组成部分,但是他们应用的是“非科学”的方法。本书主要介绍的是科学的研究方法,这是从事管理学研究的学者必须掌握的方法。

图1.3是一个简洁而实用的进行管理科学研究的应用指南。

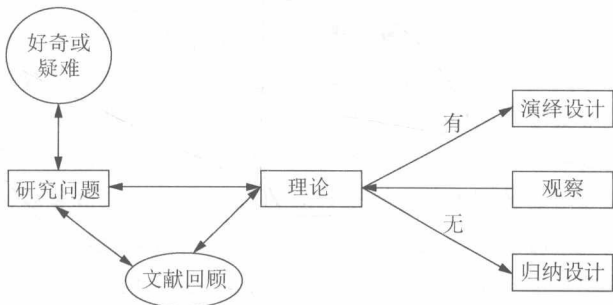


图 1.3 科学研究方法的应用指南

根据这个指南,实现科学研究过程有4个步骤:第一步是提出一个研究问题;第二步是进行