



普通高等教育“十三五”规划教材



GUAN LI XUE

管理学



赠教学课件

黄恩 李娟 刘静 主 编



延边大学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材

管理学

主 编 黄 恩 李 娟 刘 静
副主编 叶鸿烈

延边大学出版社

定价:38.00 元

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 黄恩, 李娟, 刘静主编. — 延吉 :

延边大学出版社, 2018.7

ISBN 978-7-5688-5241-8

I. ①管… II. ①黄… ②李… ③刘… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 164323 号

黄恩 李娟 刘静 主
编

管理学

主编:黄恩 李娟 刘静

责任编辑:刘奕

封面设计:曾宪春

出版发行:延边大学出版社

社址:吉林省延吉市公园路 977 号 邮编:133002

网址:<http://www.ydcbs.com>

E-mail:ydcbs@ydcbs.com

电话:0433-2732435

传真:0433-2732434

发行部电话:0433-2732442

传真:0433-2733266

印刷:北京荣玉印刷有限公司

开本:787×1092 毫米 1/16

印张:12

字数:320 千字

版次:2018 年 9 月第 1 版

印次:2018 年 9 月第 1 次

ISBN 978-7-5688-5241-8

定价:38.00 元

延边大学出版社

前 言

管理学课程是高等院校财经、管理类专业的基础课,基本任务是通过课程教学使学生掌握成为高素质的劳动者和管理人才所必需的管理学基本知识与技能,为提高综合素质打下一定的管理理论和实践技能基础。根据课程功能定位与培养目标,本教材对教学内容的设置以“必需、够用”为度,以适用性、实用性和应用性为准,力求突出课程教学的开放性和综合性。本教材编写组通过学习和借鉴多种教材版本提供的管理学理论和实践研究成果,根据我国市场经济和高等教育的实际,按照经济管理工作岗位需要和管理流程进行管理学课程教学内容设置,努力将课改研究与实践成果转化为显性知识形态的教学资源,希望能够为促进课程教学的教、学、做、训功能的有机融合提供帮助。本教材在满足专业课程教学需要的基础上,也可以作为经济管理工作者自学管理理论知识与技能的用书,还可以作为学校教师进行管理学课程教学的参考书。

管理学课程的教学特点是理论思维能力要求高,具体应用性强,实际操作难度大。本教材编写组以满足培养学生提高管理学理论素养和实际管理能力为前提,遵循从浅入深、删繁就简的指导思想介绍和阐释企业和社会组织管理的基本原理、原则、技术和方法。全书共有十五章:绪论,管理的基本原理与方法,管理道德与社会责任,管理行为,战略管理与策略,计划与管理目标,预测,决策,管理组织与制度,管理部门与人员,领导与激励,控制,协调与沟通,组织文化与创新管理和信息与知识管理。

本书在编写过程中,参考了大量国内外书刊资料和业界的研究成果,在此表示衷心的感谢。由于作者水平有限,难免出现疏忽,恳请各位专家和读者给予批评指正。

编者

目 录

第1章 绪论	1
1.1 管理的基本知识	1
1.2 管理的构成要素与模式	4
1.3 管理思想的演变及发展	8
第2章 管理的基本原理与基本方法	15
2.1 管理的基本原理	15
2.2 管理的基本原则	20
2.3 管理的基本方法	26
第3章 管理道德与社会责任	30
3.1 管理道德	30
3.2 企业的社会责任	35
第4章 管理行为	41
4.1 管理行为的功能及构成	41
4.2 管理行为的优化	45
第5章 战略管理与策略	51
5.1 管理环境	51
5.2 战略管理	53
5.3 管理策略	58
第6章 计划与管理目标	62
6.1 计划的特征与类型	62
6.2 计划管理的程序	65
6.3 计划编制方法	67
6.4 管理目标	72
第7章 预测	75
7.1 预测的特征与类型	75
7.2 预测的原则与程序	77
7.3 预测的方法	79
第8章 决策	86
8.1 决策的类型与基本原则	86

8.2 决策的程序	89
8.3 决策的方法	92
第9章 管理组织与制度	99
9.1 组织的功能与结构	99
9.2 管理组织形式	102
9.3 管理制度	106
第10章 管理部门与人员	112
10.1 管理机构与体制	112
10.2 管理职能与部门	115
10.3 管理人员	118
10.4 薪酬管理	122
第11章 领导与激励	128
11.1 领导	128
11.2 激励	134
第12章 控制	138
12.1 控制的类型与程序	138
12.2 质量控制	142
12.3 预算控制	145
12.4 成本控制	147
第13章 协调与沟通	152
13.1 协调	152
13.2 沟通	155
13.3 冲突与危机管理	158
第14章 组织文化与创新管理	163
14.1 组织文化的构成要素及功能	163
14.2 组织文化的建设	166
14.3 创新及其管理	170
第15章 信息与知识管理	175
15.1 信息管理	175
15.2 知识管理	181
参考文献	185

第1章 绪 论

学习目标

通过本章学习掌握管理的含义、本质、特点、类型、构成要素与模式等管理学基本知识,在了解管理思想演变过程的基础上,理解不同管理思想观点的区别与联系。

1.1 管理的基本知识

1.1.1 管理的含义与特点

1. 管理的含义

在人类的发展历史中管理活动由来已久,人们对管理这个词的认识也历经变化。根据对各种观点进行归纳和整理,我们认为,管理是通过计划、组织、领导、控制等工作来协调人力、财力、物力资源,以便达到既定目标的过程。一切社会团体、行政组织、企事业单位乃至军队等,凡是想用最少量的时间、金钱、物资或劳务为代价,通过集体努力有效地达到预期目标的活动都需要进行科学的管理。

2. 管理的本质

本质是事物的根本属性,管理的本质就是管理自身内在的、必然的根本属性,是管理活动区别社会其他活动的根本点。管理的本质在于它是一种“协调”活动,主要表现在三个方面:一是协调人际关系。一个企业或社会组织中的人际关系主要包括领导者之间的关系、领导者与下属的关系以及下属之间的关系等。人际关系协调的内容主要是思想、观点和工作信心,只有在这些方面取得一致,管理工作才会做到有效。二是协调工作关系。在一个社会组织或群体中存在着多项彼此联系的、不同性质的工作,要做到各种性质的工作协调一致、相互促进,就必须处理好工作目标、行为过程及其结果的相互协调问题。三是协调人事关系。人事关系是指社会组织或群体中人员与工作的关系,它主要是解决有关人员的使用、考核、培养与流动等问题。协调人事关系的目的在于对人员量才使用,展其所长,做到人尽其才,才适其职,达到人员与工作之间配合的最优化。

3. 管理的特点

管理活动不同于社会生产、科学研究和其他社会活动,它具有如下几方面的特点:

(1) 管理的二重性。管理的二重性是指管理同时具有社会属性和自然属性。首先,管

理具有社会属性,这表现在两方面:一方面管理同社会生活相联系,只要社会存在,就存在着管理活动。另一方面虽然在某些组织中管理对象可能相同,但管理的方针、策略、方法与技术的选用因管理者不同而有所差异,要服从于不同管理目的的需要。其次,管理具有自然属性。凡是集体活动都需要进行科学的管理,管理者要高效地实现管理目标,就要根据事物的客观规律对群体活动进行组织、协调和控制。管理的社会属性与自然属性,是辩证统一的两个方面,在管理的实际工作中,忽视其中任何一方面都不可能优质地完成管理任务。

(2) 管理的横贯性。管理的横贯性是指管理活动依附于社会生活而存在,并横贯于全部社会生活之中,同时又不拘泥于某一社会生活模式。体现在三个方面:第一,管理存在并依附于具体的社会生活之中,脱离了具体的社会生活也就不存在管理活动。第二,管理横贯于全部社会生活中,有社会生活就必然需要管理。第三,不同的社会生活需要不同的管理模式与方法,管理活动依存着社会生活而存在,又有其独立性。

(3) 管理的双边性。管理是由管理者和被管理者共同构成的双边活动。在管理活动中,管理者与被管理者均有各自相应的职责。管理者主要侧重于组织、协调、指挥和控制,被管理者主要侧重于服从、执行和完成工作任务。管理者在管理过程中起主导地位,被管理者处于受支配地位。但是,双方在管理中的作用都具有能动性,双方相互依存又相互制约。管理者的能动作用主要表现在组织才能和领导艺术等方面,而被管理者的能动作用主要表现在工作态度、积极性、主动性和创造性等方面。

(4) 管理的权变性。管理的对象是一定的社会组织或群体及其所进行的有目的的集体活动。各种社会组织或群体要在一定的社会环境中生存与发展,管理的方式、方法和手段必须适应社会需要,随客观环境和条件的变化而改变。管理科学既是一门科学,也是一门艺术,需要管理者科学、合理与灵活地加以运用。

1.1.2 管理的职能

管理职能是指管理作为一种社会活动具有的功能和作用,它确定的是管理者是做什么的问题,是管理主体作用于管理客体的行为以及管理劳动的实现形式和任务要求。管理职能可以分为两类。一类是管理的专门职能,如生产管理、销售管理、供应管理、计划管理、人事管理、财务管理、运输管理、仓库管理和技术管理等,这种分类是从不同企业或社会组织的具体管理内容出发,进行管理活动的分工与协作,据以实现管理目标的分解与综合。另一类是管理的基本职能,可以分为计划、组织、领导、协调和控制五项职能,这是为了实现管理目标,管理活动的基本工作程序。在企业或社会组织的管理活动中,管理的各项基本职能虽有分工,但没有严格的分界,同时贯穿于整个管理过程。各种管理职能相互联系、相互渗透、相互制约,构成一个有机整体,共同发挥作用。无论什么样的企业或社会组织,只有充分发挥各种管理职能的作用,科学合理地组合与利用各种资源,才能实现预期的管理目标,收到理想的管理效果。

1.1.3 管理的类型

管理的类型是依据一定的标准将管理形式进行归类划分的结果。依据分类标准不同,

得出的管理类型也迥然有异。一般来说,常见的分类方式有如下三种:

1. 根据管理者自身特点可以把管理分为四类

(1) 家长制管理。权力和威严至上,对待下属严加限制和约束,行政权力影响力极大,管理者自作主张、自行安排、自负其责。家长制源于家庭、家族等血缘群体。在母权制和父权制的家庭中,权力集中于家长一人手中,后又推行于社会群体,如手工业作坊、店铺和行会等。家长制是在生产力水平低下、社会分工不发达、经营规模相对狭小、结构相对简单的传统社会中的一种手工业组织管理方式,在现代社会中逐渐被淘汰,但其残余仍存在。

(2) 技术化管理。管理者本人是知识最丰富、产量最高或技术能力最强的人,因有一技之长而受人尊敬和拥戴。在管理过程中,管理者所具有的知识、技能和经验等非权力性因素起主导作用。

(3) 职业专家管理。管理工作职业化,管理不再只是对权力和技术的需要作出反应,而是对职业有关的各种需要的要求更加强烈。强调以工作为中心进行管理,管理者是整个管理过程的专家,管理职能的行使至关重要。职业经理人成为现代企业管理的重要人力资源,那种资本家和企业家合一的管理模式已经被企业家与资本家之间的委托代理模式所取代。

(4) 智囊集团参与管理。在管理过程中,人们对于事必躬亲和事必涉问的管理作风不再推崇,重视运筹帷幄、出谋划策和参谋性智囊集团在管理中的作用。管理者多是精于决策、指挥和控制的人,依靠集体智慧搞好管理工作成为时尚。在这种管理类型中,借助于咨询机构的“外脑”进行经营环境分析和决策,已经成为企业开发产品和开辟市场的重要手段。

2. 根据管理者与下属的关系可以把管理分为四类

(1) 专断型管理。在管理中权力定位于管理者本人,很少征求下属意见,采取个人专断的领导方式。时时处处管理者都独断专行,管理者自行决定工作方针、指定人员分工,与下属在工作中保持一定距离,无感情交流,注重惩罚与指责,成绩皆归于己,责任推诿于别人。

(2) 放任型管理。在管理中,权力定位于每一位员工,管理者既不管理、评价群体活动,也不关心员工的工作和生活需要,一切管理活动皆由员工自主、自治和自理。这种极端的“无政府”状态的管理方式在各种社会组织群体或企业中很少被大家所认同。

(3) 民主型管理。也称参与管理、自主管理或自律式管理。在管理中,权力定位于员工群体,管理者把自己看做是群体中的一员,通过民主协商征求下级意见并取得一致,把发挥员工的个人积极性和主动性看做是工作取得成功的关键。

(4) 混合型管理。混合型是介于专断型和民主型之间的管理类型,是管理者在一定程度范围内进行咨询和说服,然后做出决策。实践证明,具有专制管理特征的专断型管理风格,在我国要受到具有民主倾向和要求的职工的抵制。反之,混合型的领导风格,缩小了双方的文化差异,相对容易被职工接受。

3. 根据管理的依据可以把管理分为两类

(1) 经验型管理。管理所依据的是以隐性知识形态存在的行之有效的、世代相传、

言教口授的实践经验和技巧。在实际管理过程中由于不同的管理环境和条件,这种不确定的经验和技巧,在通过观察和口述传授时,常常为从事管理工作的人所发挥与发展。

(2) 科学型管理。依据管理科学知识和理论,按照客观事物发展规律组织经营活动,成为现代企业管理有别于传统家族式管理的主要特征。在当代,科学的管理知识包括现代社会科学、自然科学和技术科学在管理中的具体应用所形成的理论、方法、技术和手段等,逐渐系统化、显性知识形态,形成人类共有的社会知识财富的组成部分。

1.2 管理的构成要素与模式

1.2.1 管理的构成要素与内容

1. 管理的构成要素

构成管理的要素处在不同的层次和层面上,极为复杂、难以穷尽。但归纳起来,其基本要素不外管理者、管理对象、管理方法、管理环境、管理目标和管理行为六个方面。

(1) 管理者。管理者是按一定的公认程序或方式产生的在一定社会组织或群体中担任一定职责,拥有一定权力,专门从事管理活动的工作人员。管理者是管理的主体,在实现管理目标,完成工作任务,提高工作效率方面起主导作用。管理效益及效率高低,很大程度上取决于管理者的素质、修养和水平。

(2) 管理对象。管理对象是具体活动任务的承担者和参与者,是管理活动的承受者,也是管理主体影响和作用并使之发生变化的客体,由社会组织或群体内的成员、财物、工作、时间、信息等要素所构成,其中人是首要因素。

(3) 管理方法。管理方法就是管理者在管理活动中为了实现管理目标所采取的一系列管理方式、手段和技术等的统称。

(4) 管理环境。管理环境是指与社会组织或群体有关的所有外在因素和内在因素共同构成的各种联系和状态。其外在因素包括国家政策、经济形势、社会习俗、科技发展、资源开发、竞争趋势、发展机会和威胁等。内在因素包括要素构成及状态,技术水平、管理能力、员工的工作态度、文化、经营结构及人们的心理趋向等。

(5) 管理目标。管理目标就是管理者在管理活动中所要达到的具体指标,是管理活动的方向和指南,是管理活动预定的终极结果或状态。管理活动的宗旨就在于实现管理目标。

(6) 管理行为。管理活动是一种综合性活动,是各种管理方式、手段和一系列职能活动的总和。有效的管理涉及各种管理职能和管理活动之间的有机协调和配合,是一个管理者运用各种管理方法作用于管理对象,以实现管理目标的行为过程。

管理要素之间是相互联系、紧密结合、有机统一的。管理者与管理对象构成了管理活动的主要矛盾,这一矛盾处于管理环境之中,在管理方法的维系之下推动管理工作的不断

展开,并逐步走向管理目标,直至实现管理目标。

2. 管理的内容

管理内容是管理对象的具体化,可概括为人、财、物、事、时间和信息六个方面:

(1) 人。人是有生命、有意识、有感情、有创造力的“万物之灵”,在管理系统中,人既是被管理者和被支配者,又是管理者和主人。管人不只是对人的限制和约束,更重要的是调动其主动性、积极性和创造性,做到正确使用、巧妙引导、全面考核、有效奖惩、合理流动。

(2) 财。管财就是管理资金。一个社会组织或群体的财源是有限的,在管理中必须节约挖潜,做到财尽其力,把财力资源用到最适当的地方。

(3) 物。主要是社会组织或群体中除人之外的物质资源,包括生产资料、仪器设备、动力资源等。对物的管理就是要做到物尽其用、物流畅通、转换及时、提高效能,为管理系统优化目标的实现提供充足的动力和基础。

(4) 事。事就是管理所依附的一切具体工作,包括生产、流通、服务、科研及安全保卫等。对事的管理主要是做好计划、组织和控制,使每一项工作的进行都有条不紊、运转有序、顺利通畅、卓有成效。

(5) 时间。任何管理工作都需要时间作保证并体现时间的价值。没有时间,任何事物的价值都无从谈起。对时间的管理就是把时间作为一种特殊的资源加以充分利用,提高时间的利用率和有效性。

(6) 信息。信息指在管理中产生及应用的各种消息、数据及资料的统称。信息同物质和能量一起构成现代社会的三大支柱。信息存在于一切管理活动中,是重要的管理资源。对信息的管理,就是做好信息的收集、整理、加工和贮存工作,搞好信息沟通和信息交流,正确地利用信息并使其产生巨大的效益。

1.2.2 管理者基本素质与技能要求

1. 管理者的基本素质

管理者的基本素质是指管理者应具备的基本素养,是管理者做好管理工作、取得管理成效的极为重要的主观条件。

(1) 政治与文化素质。它是指管理者的政治思想修养水平和文化基础。包括政治坚定性、敏感性,事业心和责任感,观察、分析和处理问题的视野及角度,思想境界与道德情操,人文修养与广博的文化知识等。

(2) 基本业务素质。它是指管理者在所从事工作领域内的知识与能力,包括一般业务素质和专门业务素质。一般业务素质包括胸怀、抱负及社会人文关怀能力。不能设想一个对国家、社会和民生状态麻木不仁的人会在管理领域做出什么贡献。专门业务素质是做好本职工作应具备的业务能力条件,比如经商要懂商、言商和善于经营。

(3) 身心素质。它是指管理者本人的身体状况与心理条件。包括:独立的人格,健康的身体和心理,坚强的意志,开朗、积极和乐观的性格,广泛而健康的兴趣等。

2. 管理者的技能要求

管理者需要三种基本的技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能。技术技能是指管理者熟练掌握或精通某种特定专业领域的知识和技能。技术技能包括：专业知识、经验、技术、技巧、程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。技术技能是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。

(2) 人际技能。人际技能是指管理者处理人事关系的技能。人际技能包括：观察人、理解人、掌握人的心理规律的能力；人际交往、融洽相处、与人沟通的能力；了解并满足下属需要、进行有效激励的能力；善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等。

(3) 概念技能。也称为构想技能，是指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。包括：对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题的处理与决断能力；对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力。这种能力对于企业或社会组织战略决策和发展，具有极为重要的意义。

1.2.3 管理的模式

模式是某种事物的标准性形式或固定格式，管理模式是管理者按照一定指导思想设计形成的系统化管理理念、内容、工具、程序、制度和方法论体系并反复运用于管理过程，使企业或社会组织在运行过程中自觉加以遵守的管理规则和程序的总称。管理模式用公式可以表述为：管理模式=管理理念+系统结构+操作方法。

1. 按企业或社会组织管理的发展阶段划分

按企业或社会组织管理的发展阶段可以分为家族亲缘管理模式、社团情缘管理模式、制度化科学管理模式和人本化管理模式，这四种管理模式既有区别，又具有历史联系。

(1) 家族亲缘管理模式。这种管理模式以家族血缘关系为纽带，利用家族成员对财富的内聚功能实现对企业或社会组织的管理。这种管理模式在封建王朝、手工作坊或个人业主制企业中通用，典型的用人标准是“用亲不用贤”。采取这种管理模式，在信用法律体系不完善，信用欺诈和被委托人败德行为无法得到有效控制的情况下，可以起到一定的作用。但在劳资双方信息不对称和资源支配契约权责不对等时，对居于主动一方可能出现的“机会主义”和“败德行为”的控制需要通过科学的管理机制进行解决。这种管理模式逐渐被现代管理模式所取代，淡化出历史舞台。

(2) 社团情缘管理模式。这种管理模式的最大特点就是管理者用情缘关系部分地取代血缘关系成为从事管理的思想基础。运用这种管理模式典型的案例是《三国演义》中描写的创业初期的刘备集团。这个武装集团主要成员刘备、关羽和张飞的关系被美化成教科书般的兄弟关系，成为这种管理信念秉持者的处事法宝。运用这种管理模式，那种带有封建帮会色彩的非正式组织成员的“哥们儿”关系可能会有一定的凝聚力，在事业创办初期会发挥很大的作用。在我国实行市场经济体制以后，部分民营合伙制企业甚至一些中小型国有企业在草创初期的管理模式都或多或少带有情缘色彩，也有很多在短期内取得成功的案例。企业在创业成功后管理模式转型比较快的在市场竞争中就比较主动，转型慢或没有转型的绝大部分已被淘汰。这种管理模式的作用有很大的局限性，用来保障企业或社会组织事业持续发展的可能性很小。

(3) 制度化科学管理模式。这种管理模式强调以管理制度为标准,把制度看成是企业的法律,严格按照制度要求和管理程序办事。主要特点是用“以法管事”取代了“以人管人”,将管理职能按工作需要划分,以管理制度或规则为准绳,规范和约束员工的行为。很多企业或社会组织管理者认为,未来管理的目标模式是以制度化管理模式为基础,适当地吸收和利用其他管理模式的有用因素而进行建设和运用,事权和人权管理并用,通过各种管理制度实现二者有机组合是实现高效率管理的主要手段。

(4) 人本化管理模式。这种管理模式将情缘管理由企业或社会组织内部的管理者集团扩展到全体员工,强调管理应以调动人的积极性为主,重视人性的内在作用,充分发挥人的主观能动性,以此促进企业或社会组织发展。因为人是企业经营能否成功的第一决定要素,人力资源是企业最基本的经营资本,充分运用人力资源来带动各种生产要素充分发挥效用非常重要。从这一点来说,实行“以人为本”的管理模式具有积极的作用,为社会所公认。需要指出的是,企业管理不同于社团管理,“人情味”原则与企业管理制度是不同范畴的管理准则,在企业管理中运用这种管理模式要与制度管理密切结合。

2. 按企业或社会组织管理的工作重心分类

按企业或社会组织管理的工作重心可以分为作业标准化模式、分工协作模式、成就激励模式和权变随机模式,这四种管理模式各有其侧重点,管理方式也不同。

(1) 作业标准化模式。运用这种管理模式的管理者认为企业或社会组织管理的根本目标是高效率地完成工作任务,重点是让员工采取标准方式进行作业或提供服务。基本做法是:以“第一流的工人”的作业定额为基准,实行操作方法、工具、机器、材料和作业环境标准化,同时辅之以刺激性的工资制度。强调用“劳资合作”取代“劳资对立”,管理者和被管理者从事的劳动只是计划劳动和作业劳动的分工,都要按科学标准进行作业或完成服务过程。成功者要受到奖励,失败者要承担责任或受到惩罚。

(2) 分工协作模式。采取这种管理模式的管理者认为,管理具有多种职能,这些职能既有区别又相互联系,是一个有机整体。企业或社会组织要高效率地实现管理目标,不同的管理职能和任务要在分工协作基础上由不同人来完成。其要领是:在社会组织或群体内进行明确的人员分工,各工作职位按等级原则进行法定的安排,并根据工作和职务要求选用人员,以此实现员工间的相互协作配合。实行分工协作模式,管理者或其他员工的不同职责按管理原则要求要有不同的权限与责任,以及物质与精神利益与之相对应。

(3) 成就激励模式。运用这种管理模式的管理者认为人是企业或社会组织的事业成功与否的第一决定要素,坚信“重赏之下必有勇夫”的管理信条。在管理工作中关注工作环境和条件的改善对员工工作积极性的影响,重视情感因素的作用。其基本做法是:在激发人的成就感的基础上,为其创造有利环境,充分调动员工的工作积极性,努力提高管理效率与效益。

(4) 权变随机模式。在实行权变随机模式的企业或社会组织中,管理者认为并不存在一种适用于各种情况的、普遍的管理原则和方法,管理人员的任务就是研究组织外部的经营环境和内部的各种因素,弄清这些因素之间的关系及其发展趋势,从而决定采用哪些适宜的管理模式和方法。权变管理的应用非常广泛。比如:在组织结构设计中,权变管理认

为企业的组织结构要与外部经营环境的稳定性、企业产品品种的多寡以及所使用的工艺技术相适应,各种组织结构并无高下优劣之分。在领导方式中,权变管理认为没有什么固定的最优领导方式,应当根据领导者的个性、工作任务的性质、领导者拥有的职位权力、组织内的人际关系等具体情况,采用不同的领导方式。

1.3 管理思想的演变及发展

1.3.1 古代管理思想

1. 中国古代管理思想

管理活动自有人群出现便有之,与此同时管理思想也就逐步产生。中国是世界四大文明古国之一,有许多成功的管理经验,形成了丰富的具有特色的管理思想,可以分成儒家、道家、法家和商家等几个主要流派:

(1) 儒家的管理思想。儒家思想的核心是反映伦理道德的“仁、义、礼、智、信”,其管理思想贯穿着这些精神。孔子认为管理者应具有“仁者爱人”的道德观,并把“为人君止于仁,为人臣止于敬,为人子止于孝,为人父止于慈,与国人交止于信”(《大学》),作为各种社会关系的道德规范。在此基础上进一步提出了“修身、齐家、治国、平天下”,即“天下之本在国,国之本在家,家之本在身”的道理。强调和谐与中庸是儒家要实现的重要社会管理目标。孟子主张“以和为贵”,保持人与人之间的和谐关系,以达到群体关系的安定和谐。强调人生来就有“恻隐之心”、“羞恶之心”、“恭敬之心”和“是非之心”的性善论观点。儒家管理思想中除了强调和谐统一外,还有一个重要观点就是要满足人的需要并加以必要的控制。荀子提出:“人生而有欲,欲而不得,则不能无求,求而无度量分界,则不能无争,争则乱,乱则穷”(《荀子·礼论》)。对于管理者和组织成员必须具有的职业道德和行为标准,宋代著名理学家朱熹对孔子提出的“忠恕”思想进行了精辟阐释,解释为“尽己之谓忠,推己及人之谓恕”,把前者作为做事的行为规范,把后者作为做人的基本准则。

(2) 道家的管理思想。道家管理思想集中在道家创始人老子的思想中。“道”是道家哲学的最高范畴,是指法则和规律。老子认为:“道法自然”,“道常无为而无不为”(《老子》),因此,自然界无为,道法自然也是无为的,人循道也要无为,“无为而治”是道家管理思想的核心。“无为”的思想首先从宏观的角度要求组织对个人少干预或不干预;其次是强调人的行动及其指导思想必须顺应自然,符合自然规律,不能凭主观意志行事;再次是要求管理者要善于管理大事,将具体工作交于组织成员自主完成;最后是政策要有稳定性,不可朝令夕改。唐代著名学者柳宗元在《种树郭橐驼传》这篇文章中对道家顺应社会发展规律而从事国家或社会管理的思想进行了比较深刻的阐述,集中反映了中国古代知识分子运用道家思想治理国家,与民休息的治国政策主张。

(3) 法家的管理思想。法家管理思想核心是“法治”,即认为只有以成文法或不成文法为标准,以赏罚为手段,才能进行有效管理。法治管理思想的主要代表人物韩非主张

“立法为教”，反对“人治”。法家管理思想的主要特点是以“法”管“事”，而不论是对谁，作为管理者更要以身作则。主张用客观的、具体的、铁定的法律进行管理，通过铁面无私的奖惩制度，强化司法的威严和检查的力量，确保每个人在各自工作位置达到最高或最大限度的工作效率，同时对没有达到甚至是消极怠工、腐败浪费等现象进行最严厉的惩罚。管理的核心是以奖惩赏罚的强制手段来求得公平这一社会理想，赏罚的公正要来源于完整的可靠资料。

(4) 商家的经营管理思想。商家也称为货殖家，亦称“治生之学”，是先秦时期一个颇有特色的管理思想流派。主要代表人物有计然、范蠡和白圭等。商家的重要经营管理思想是根据市场形势的变化，预测行情，并及时决策。商家学说中认为商品价格是否合理是决定商业经营成败的重要因素。经营者必须要掌握价格变化规律。计然指出商品价格变化的规律是：“贵上极则反贱，贱下极则反贵”。价格上升到顶点就下降，而下降到最低限度就会上升。在市场价格变化面前，范蠡的观点是经营者的反应要“贵出如粪土，贱取如珠玉”。意思是货物价格高时，就要大量抛售，货物价格低时，就要大量买进。对于组织商品购销，白圭确定的基本方针是：“人弃我取，人取我与”。所谓“人弃我取”，就是对那些人们并不急需又暂时供过于求的、而价格最便宜的商品，应当予以购存。所谓“人取我与”，就是对那些消费者迫切需要的又暂时供不应求的、而价格昂贵的商品，应当予以销售。

2. 国外古代的管理思想

古代埃及人动用10万多人力，费时20年建造了世界七大奇迹之一的大金字塔。完成这样庞大的工程，不仅需要技术方面的知识，而且要求高水平的组织、调度和管理。在公元前2000年，古代巴比伦颁布“汉穆拉比法典”，对诸如个人财产保护的方式、臣民应遵守的规范、货物贸易的原则、最低工资标准、家庭纠纷与犯罪的处理等的规定，都体现出了卓越的管理智慧。

比较科学的管理思想产生于古代希腊和罗马帝国时代。这时的古代城市国家开始有了政治、商业、军事活动以及各种组织。特别是古希腊人认识到了体力劳动的效率与劳动分工之间的关系。公元前370年，古希腊学者色诺芬（Xenophon）曾经对劳动分工作了这样的论述：“在制鞋工厂中，一个人只以缝鞋底为业，另一个人进行剪裁，还有一个人制造鞋帮，再由一个人专门把各种部件组装起来。这里所遵循的原则是：一个从事高度专业化工作的人一定能工作得最好”。今天看来他提出的管理思想与后来泰勒的科学管理学说非常接近。

公元前284年，古罗马建立了层次分明的中央集权的帝国，实行了一种把集权和分权相结合的连续授权制度，即罗马皇帝将整个罗马分成101个省，这些省由13个区管辖，13个区又归为4个大区。由皇帝授权助手领导大区，大区授权给总督管辖各个区，总督授权给省长管辖各个省。省长只管民政，这样既实行分权管理，又防止了地方拥有反抗中央的军事力量。

早在15世纪，意大利著名思想家和历史学家尼科罗·马基埃维利（Niccolò Machiavelli）提出了四项领导原理：一是领导者必须要得到群众的拥护；二是领导者必须具备维护组织内部的凝聚力；三是领导者必须具备坚强的生存意志力；四是领导者必须具有崇高

的品德和非凡的能力。马基埃维利的四项领导原理是对当时出色领导人活动的概括和总结,现代领导科学理论中的一些基本原则与这些原理基本相同,也可以看做是对其的继承和发挥。

在1776年,苏格兰的著名政治经济学家亚当·斯密(Adam Smith 1723—1790)发表了其代表著作《国民财富的性质和原因的研究》。他在这部著作中系统地论述了古典政治经济学的主要内容,其中也涉及了许多管理思想,这些管理思想对于现代企业管理的形成与发展产生了重要影响。他认为分工问题是管理中的首要问题。他把劳动分工能提高生产效率的原因归纳为三个方面:一是增加了每个工人的技术熟练程度;二是节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间;三是发明了许多便于工作又节省劳动时间的机器。

1.3.2 古典管理理论

1. 泰罗的科学管理理论

科学管理理论主要是美国管理学家F·W·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)及其同伴们研究和总结出来的,主要代表著作是《科学管理原理》,其理论要点包括:

(1) 时间与动作研究。时间与动作研究由时间研究和动作研究两部分组成。时间研究又称“作业测量”或“工作测量”,其主要内容是通过科学方法测定工作的实际时间,以此作为制定工作定额、核算成本、计划生产以及检验工作方法效率等的基础。动作研究又称“方法研究”或“工作方法设计”,其主要内容是通过各种分析手段发现、寻求最经济有效的工作方法。

(2) 任务管理。任务管理是构成科学管理方法的一个重要因素。为了实现旨在高工资和低劳务费相结合的科学管理方法的作用,泰罗认为在管理中要做到如下四点:

第一,选拔“第一流工人”进行工作,以高效率为基准规定作业标准。每一位员工,不管其职位高低,每天都必须接受明确规定的任务,并且高标准地完成规定的一天的工作任务。

第二,实行标准化。每个员工必须有足够的一天的工作量。与此同时,必须向每个员工提供各种标准的条件和设施,以便让他有把握完成工作任务。为了让每个员工能确实而公平地达到一定的作业标准,从作业方法到材料、工具、机器等都必须实行标准化。

第三,实行奖励工资制。为了刺激员工努力提高工作效率,员工如果按作业标准要求完成了工作任务,必须保证向他支付高工资。

第四,失败了要承担相应损失。奖励工资制是与严格的定额管理结合在一起的,完不成工作定额的员工要经过培训,经过培训后仍然无法满足工作需要要承担相应损失。因为按照泰罗的管理理论,员工的报酬标准与工作效率高低是紧密联系的。

(3) 职能化管理。职能化管理的要点是,把员工分为经营人员和作业人员两大类,由经营人员和作业人员分担各自的工作责任。

(4) 精神革命。泰罗所说的精神革命,是指对经营者和工人在相互关系和相互的职务与责任方面的精神状态实行根本性的变革,以“劳资合作”取代“劳资对立”,实现劳资

双方的“共同富裕”。这基本上与中国人强调的“和气生财”的经营思想是一致的。

(5) 例外管理。所谓例外管理就是上级经营者为了不被大量详细而庞杂的文件和报告弄得心烦意乱,要尽可能地把管理权限委让给下级经营者或助理管理人员,自己只保留例外事项的决定权或控制权。具体地说,就是管理者对下属能够运用程序性决策方式和制度解决的问题要交给下属去办,自己只需要解决运用非程序化决策方式才能解决的管理问题。

2. 法约尔的“一般管理”理论

亨利·法约尔(Henry Fayol, 1841—1925)是法国科学管理专家,管理学先驱之一。早年曾是采矿师,是一位在理论上有特殊发现的地质学者。1885年起任法国最大的矿冶公司总经理达30年。在实践和大量调查研究的基础上,提出了管理功能理论。主要著作是《工业管理和一般管理》。

法约尔的管理功能理论认为管理功能包括计划、组织、指挥、协调和控制。管理的内容包括6项:技术、推销、财务、安全、会计和管理。法约尔认为管理不是专家或经理独有的特权和责任,而是企业全体成员(包括工人)的共同职责,只是职位越高,管理责任越大。

法约尔在实践基础上总结出14条管理原则,即劳动分工、权力与责任、纪律、统一领导、统一指挥、个人利益服从集体利益、人员的报酬、集中、等级系列、秩序、公平、人员稳定、首创精神、人员的团结。其主要内容包括:任何一个下属组织只应该接受一个上级的命令,这是组织统一行动,协调力量和一致努力的必要条件;从最高权力层直至低层管理人员应组成类似金字塔式的组织,使发出命令、解决争端和传递信息都经过法定的渠道;一个管理者能有效地直接领导、指挥和监督的下属人数的极限一般为12个;组织应自上而下地管理,最终的管理责任在上层,而不是将管理责任分散,甚至消失在下层;管理的权力和责任共存,责任是权力的自然结果和必不可少的对等物,责任下放了,权力也必须下放。法约尔的管理功能理论在欧洲有深远的影响,也曾为美国传统行政学派所接受。

3. 韦伯的“行政组织”理论

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)是德国著名的社会学家,他在管理理论上的主要贡献是提出了“理想的行政组织体系理论”,这集中反映在他的著作《社会组织与经济组织》一书中。韦伯认为组织活动要通过职务或职位管理,而不是通过个人或世袭的地位来管理。所谓“理想的”,并不是最合乎需要的,而是指组织的“纯粹形态”,即最有效和合理的组织形式。韦伯提出的“理想行政组织体系”的主要特点如下:

(1) 明确的分工。为实现一个组织的目标所需要的全部活动,应当划分为各种基本的作业,作为公务分配给组织体系中的各个成员,并对每一职位明文规定其权力和义务。这种明确的分工使组织活动各个环节的人员都专业化,他们有全部职权来有效地完成任务。

(2) 自下而上的等级系统。各个公务和职位是按照职权的等级原则组织起来的,形成一个指挥体系或阶层体系。这个组织体系中的上级必须对自己的下级拥有权力,并能发布命令。下级必须服从上级的命令和指挥。

(3) 职务要求决定人员任用。对社会组织或群体中人员的任用完全根据职务上的要