

管理学基础

主编 张圣华



中国海洋大学出版社
CHINA OCEAN UNIVERSITY PRESS

管理学基础

主 编 张圣华

中国海洋大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/张圣华主编. —青岛:中国海洋大

学出版社, 2017.12

ISBN 978-7-5670-1546-3

I. ①管… II. ①张… 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(2017)第 200628 号

管理学基础

张圣华 编 主

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市香港东路 23 号

邮政编码 266071

出版人 杨立敏

网 址 <http://www.ouc-press.com>

电子信箱 sjyybook@163.com

订购电话 010-60739092

责任编辑 王积庆

电 话 0532-85902349

印 制 廊坊市广阳区九洲印刷厂

版 次 2017 年 12 月第 1 版

印 次 2017 年 12 月第 1 次印刷

成品尺寸 185 mm×260 mm

印 张 15

印 数 1-3000

字 数 348 千字

定 价 77.00 元

中国海洋大学出版社

PREFACE

前言



管理学既是高等学校经济管理类各专业的专业基础课,也是从事经济管理工作的各级领导及管理人员必备的基础知识。由于管理学在管理学科中的重要性,各高等学校的经济管理学院都把管理学列为研究生入学考试的科目。

本书的编写人员都是从事管理学教学的教师,在教学过程中使用过许多版本的书,每本书各有所长、特点不一。编者希望把各种书的优点融为一体,形成新的体系,并加入新的研究成果。

管理学的主要内容是职能。经典的管理学职能有四项,即计划、组织、领导、控制。在实践工作中,无论完成哪种职能活动,都需要决策职能的支持与配合,因此本书把管理决策单列一章,重点研究决策的理论与方法。

本书的特点:第一是实用性强,书中介绍了大量管理工作方法,如量本利分析、决策树分析、网络计划技术、经济订货批量、全面质量管理等。这些方法的实践应用性很强,书中配有一定量的习题,可供学生练习使用。第二是理论翔实、内容广泛,结合了中国管理工作实践。由于管理学产生于美国,早期的管理学书籍大多介绍美国的管理经验和方法,因此与中国的组织管理实践相脱节。此外,近几年的管理学研究在实践应用中有了一定的突破,管理的理论与方法进一步深化,本书对这些理论和方法进行了重点的归纳与总结。第三是专业性强,且通俗易懂。本书是一本高等学校经济管理类教学用书,编者在编写本书的过程中考虑到逻辑的严谨性和学生阅读的趣味性,既能准确表达管理学的大纲要求,又能够使学生愿意看且能看得懂。

编者在本书的编写过程中参考了其他优秀的管理学的书,在此对这些书的编者表示感谢。由于时间和水平所限,书中难免存在个别差错,恳请广大读者批评指正。

编者



CONTENTS

目录

第一章 管理学导论

第一节 管理学的基本问题	2
一、管理的概念	2
二、管理的特征	3
三、管理的职能	4
四、管理者的角色与技能	6
第二节 管理理论的产生与发展	8
一、中外早期的管理思想	8
二、科学管理时期(19 世纪末至 20 世纪 20 年代)	13
三、行为科学时期(20 世纪 20 年代至 50 年代)	16
四、管理科学时期(20 世纪 50 年代至 90 年代)	18
五、现代管理时期(20 世纪 90 年代至现今)	18
第三节 组织管理环境研究	19
一、宏观环境分析	20
二、微观环境分析	25
三、环境分析方法	26

第二章 管理决策工作

第一节 决策工作的一般理论	30
一、决策的含义、要素及类型	30
二、决策的模式	31
三、决策的过程	33
四、决策的影响因素	36
第二节 定性决策方法	38
一、群体决策与个体决策的比较分析	38
二、群体思维与群体转移	39
三、集体决策方法	40
四、企业战略决策方法	42
第三节 定量决策方法	45
一、确定型决策方法	45
二、风险型决策方法	48
三、不确定型决策方法	51

第三章 计划与战略性计划

第一节 计划工作的基本理论	56
---------------------	----

一、计划的含义及相关问题	56
二、计划的类型	57
三、计划的层次体系	59
四、计划编制过程	61
第二节 现代计划工作方法	62
一、目标管理	63
二、滚动计划方法	66
三、网络计划技术	67
第三节 战略性计划与实施	77
一、愿景和使命陈述	78
二、战略环境分析	79
三、战略选择	86

第四章 组织理论与组织工作

第一节 组织设计理论	92
一、组织理论的一般问题	92
二、组织设计的任务和原则	93
三、组织设计的影响因素	95
第二节 组织的部门化理论	99
一、组织部门化的基本原则	99
二、组织部门化的形式与特征	99
第三节 组织的层级化理论	102
一、组织的层级化与管理幅度	102
二、组织的层级化、集权与分权	104
三、组织的层级化与结构的有机化	107
第四节 组织变革与组织文化	111
一、组织变革的一般规律	111
二、管理组织变革	112
三、组织文化及其构建	115

第五章 人力资源管理

第一节 人力资源规划与招聘工作	120
一、人力资源管理的一般问题	120
二、人力资源规划工作	121
三、员工的招聘工作	123
第二节 员工的培训与绩效评估工作	125
一、员工的培训工作	125
二、员工的绩效评估工作	126
第三节 员工职业生涯的发展规划	128
一、职业生涯发展的含义	128
二、职业生涯发展的意义	129
三、职业生涯发展的阶段及其特点	129
四、有效管理职业生涯的方法	130

第六章 领导理论及应用

第一节 领导理论的基本问题	134
一、领导的内涵与作用	134
二、领导方式的基本类型	134
三、领导者的权力	136
四、领导者对人性的认识及管理方式	137
五、薛恩的四种“人性的假设”理论	138
第二节 领导特质理论与领导行为理论	139
一、国外领导特质理论研究	140
二、中国的领导特质理论研究	140
三、典型的领导方式理论	143
第三节 领导权变理论	147
一、菲德勒的权变理论	147
二、豪斯的路径—目标理论	149
三、赫塞和布兰查德的生命周期领导理论	149
四、乔治·格里奥的领导者—成员交换理论	150
五、坦南鲍姆、斯密特的领导行为连续带模式	151
六、阿吉里斯的不成熟—成熟理论	151
第四节 领导艺术	152
一、领导艺术的含义及特征	152
二、领导艺术的主要内容	152
第五节 管理沟通	157
一、沟通概述	157
二、管理组织沟通	159
三、组织冲突与谈判	161

第七章 激励理论及应用

第一节 激励理论的一般问题	166
一、激励的概念与对象	166
二、激励的过程	166
三、激励的动机	167
第二节 激励的心理学基础理论	168
一、人的心理过程	168
二、个性心理特征	170
第三节 内容型激励理论	173
一、马斯洛的需要层次理论	173
二、赫兹伯格的双因素理论	175
三、麦克利兰的成就需要理论	177
四、奥尔德弗的 ERG 理论	179
第四节 过程型激励理论	180
一、亚当斯的公平理论	181
二、弗鲁姆的期望理论	182

三、斯金纳的强化理论	184
四、洛克的目标设置理论	185
五、海德的归因理论	187
六、亚当斯的挫折理论	187
第五节 激励理论的应用	189
一、员工需要调查与分析	189
二、员工目标设置管理	189
三、员工薪酬制度	190
四、工作设计	191
五、员工持股计划	192

第八章 控制与创新工作

第一节 控制工作的一般问题	196
一、控制的内涵	196
二、控制工作的基本类型	196
三、控制的有效性原则及影响因素	198
四、提高控制效率的措施	199
五、计划与控制的关系	200
第二节 控制理论与控制系统	201
一、有关控制的理论	201
二、控制系统与管理控制系统	202
第三节 管理控制的过程	203
一、确定控制标准	204
二、衡量绩效与发现偏差	205
三、纠正偏差	207
第四节 控制工作的方法	208
一、预算控制	208
二、生产过程控制	211
三、供应链管理	214
四、柔性管理	216
第五节 管理创新工作	219
一、创新的概念及形成	219
二、创新工作的类别	220
三、创新工作的基本内容	220
四、创新的过程和组织	222
五、技术创新	224
六、组织创新	229
参考文献	232

第一章

管理学导论

有一个鲁国人擅长编草鞋,他妻子擅长织白绢。他想迁到越国去。友人对他说:“你到越国去,一定会贫穷的。”“为什么?”“草鞋,是用来穿着走路的,但越国人习惯于赤足走路;白绢,是用来做帽子的,但越国人习惯于披头散发。凭着你的长处,到用不到你的地方去,这样,要使自己不贫穷,难道可能吗?”

管理心得 一个人要发挥其专长,就必须适合社会环境需要。如果脱离社会环境的需要,其专长也就失去了价值。因此,我们要根据社会的需要,决定自己的行动,更好地发挥自己的专长。

内容提要 本章是管理学的导论,对管理的概念、管理的特征、管理的职能、管理者的角色与技能等基本问题作了概括的介绍,同时介绍了管理理论的产生与发展过程,研究组织管理的宏观环境和微观环境,并进行环境分析,还介绍了环境分析方法。

学习目标 理解掌握管理的含义、管理的各项职能、管理的基本特征,熟悉管理者的角色及应具备的技能,了解管理学产生与发展的历史,熟悉管理的宏观环境和微观环境的具体内容及研究方法。



第一节 管理学的基本问题

什么是管理？管理都做什么？怎样从事管理工作？管理的目的是什么？管理者应具有什么样的素质？应具有什么样的工作技能？这是本节要研究的问题。

一、管理的概念

（一）管理的目的性：组织目标

任何管理活动都是有一定目的的，不存在无目的的管理活动。各个组织的性质不同，组织要实现的目标内容也不同；即使在同一组织内部，由于各部门所处的层级不同，实现目标的要求也不同。总之，无论哪一个组织、哪一层级的组织的管理活动，都要实现一定目标。组织的任务和目标组织存在的依据。

（二）管理的对象：人、财、物、时间、信息

管理的对象是组织内的各种资源，由于各种组织性质不同，拥有的资源也不同。组织的资源可以概括为五个方面，即人、财、物、时间、信息。无论是哪种组织，都必须有人存在，都必须拥有一定的物质条件，都必须拥有一定的资金，都必须有时间进行管理活动，都必须有各种信息的来源渠道，与外界沟通。

（三）管理的载体：组织

前面提到的各种资源，都是在一定组织中存在的。没有组织，各种资源也就丧失了存在的条件。我们提到的组织是一个广义的概念，不仅指工商企业，也包括事业单位、学校、政府机关、军队等。

（四）管理的手段：职能

从事管理活动就是应用管理的各项职能，实现组织的目标。经典的管理职能就是计划、组织、领导、控制。一本管理学的书，洋洋洒洒几十万字，但真正论述的就是上述八个字。一些学习过管理学的学生和工作人员，都说不清楚学的内容，其实管理学的字里行间都渗透着计划、组织、领导、控制的内容。决策也是一项管理职能，但决策职能比较特殊，它渗透在各个职能之中，计划、组织、领导、控制都离不开决策。

（五）管理的本质：过程、决策、协调、经济性

管理的本质是什么？各管理学派的观点不尽相同。过程学派的观点认为管理的本质是过程，我们要从收集信息工作开始，然后是制订计划，开展组织、人事、领导与激励活动，最后是进行控制。决策学派的观点认为管理就是决策，决策就是管理；无论组织中的哪项管理活动都是在做决策，决策渗透在组织的各项职能之中，所以决策是管理的核心。当然，也有学者认为管理的本质是协调：协调组织的资源，协调组织各层次的关系。提高组织效率是靠协调工作来完成的，所以协调是本质。



管理小故事

纪昌学箭

纪昌向飞卫学射箭，飞卫没有向他传授具体的射箭技巧，却要求他必须学会盯住目标而且不能眨动眼睛，纪昌花了两年时间，练成了即使锥子向眼角刺来也不眨一下眼睛的功夫。飞卫又进一步要求纪昌练眼力，标准要达到将体积较小的东西能够清晰地放大，就像在近处看到一样。纪昌苦练3年，终于能将最小的虱子看成车轮一样大。纪昌张开弓，轻而易举地射一箭便将虱子射穿。飞卫得知结果后，对这个徒弟极为满意。

启示：学习射箭必须先练眼力，基础的能力学扎实了，应用就可以千变万化了。企业的管理者也是一样，必须清楚什么是管理及其内涵，方能管好企业的人事、财务、技术、业务等，那么后续就可以大展宏图了。

二、管理的特征

为了使读者更好地了解管理学的基本原理，了解管理学的核心思想和管理工作的实际，下面介绍一下管理的特征。

(一) 管理的实践性

管理学理论来源于实践，应用于实践，并在实践中进行检验，在实践中不断地获得丰富和发展。管理学科不同于一些理论学科，有一些科学理论是因为社会生产活动的需要而被研究出来的。

(二) 管理的科学性

管理的科学性主要是指管理中采用了一些数学模型和数学计算进行预测、分析和判断。典型的有量本利分析、线性规划、决策树分析、网络计划技术、经济订货批量（economic order quantity, EOQ）等。量本利分析也叫盈亏平衡点分析，就是研究产量、成本、利润之间的关系，如图 1-1 所示。

收入/成本（万元）

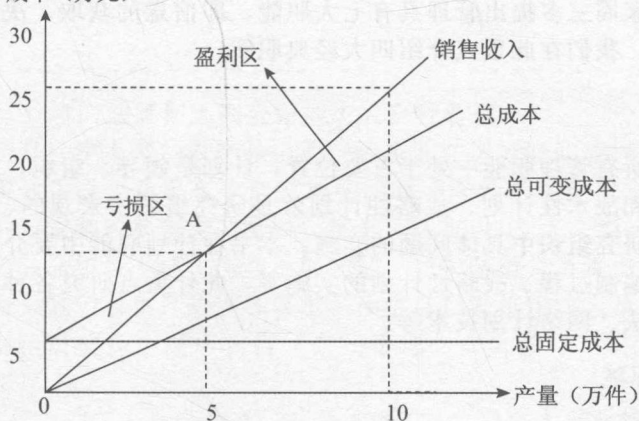


图 1-1 量本利分析

（三）管理的艺术性

所谓管理的艺术性，就是指对人的管理。由于人的个性特征不同，在管理人的时候管理方法要因人而异。这部分内容体现在本书的第六章与第七章中。人是有主观能动性的，由于气质、性格、能力、价值观、兴趣爱好不同，人的需要层次也不一样。在激励他人与领导他人的时候，要采取不同的方式。这方面的理论很多，管理心理学的很多思想都被吸收到管理的艺术性之中，如双因素理论、期望理论、公平理论等激励理论都是管理的艺术性的重要体现。领导科学中的管理方格理论、领导权变理论、生命周期领导理论等更是管理理论的艺术性发展。

（四）管理的创新性

创新是一个民族进步的灵魂，更是管理学生命力的重要体现。随着环境条件的变化，组织管理中必定会遇到许多新的问题，新的问题必须用新的方法解决。例如，企业在生产物资控制方面最早提出了经济订货批量概念。但随着市场的变化、科技的发展，企业又提出了物料需求计划的理念（material requirement planning, MRP），随后又产生了制造资源计划的思想（MRP II），直到现在又有了企业资源计划（enterprise resource planning, ERP）及客户关系管理（customer relationship management, CRM）等理论。管理学需要创新，它是一个开放的系统，会随着生产实践的发展而不断发展，并不断产生管理方法和管理思想。

（五）管理的经济性

经济本身的含义就是节约，管理中所谓的经济性，就是使用的资源要少，而管理效率要高。从经济学角度来说，就是进行经济效益分析。尤其是对经济性组织如企业来说，经济效益是至关重要的。经济效益不好，组织就不能生存和发展，更别提为社会服务了。政府、事业单位也要讲经济效益，提高管理的效率、管理水平、执政能力，这是当代对管理工作提出的新要求。

三、管理的职能

我国管理学家周三多提出管理具有七大职能，即信息的获取、决策、计划、组织、领导、控制、创新。我们在此重点介绍四大经典职能。

（一）计划职能

计划职能在所有管理职能中处于首要位置，计划是领导、组织、控制的基础。计划可分为战略性计划和战术性计划。战略性计划就是研究组织中宏观的、全局的长远性问题；而战术性计划是研究组织中具体问题的实施。本书在计划职能中要介绍计划的内容、计划的类型、计划的编制过程、战略性计划的实施等，此外重点研究各种计划方法，如目标管理、滚动计划方法、网络计划技术等。

（二）组织职能

组织职能中既要研究组织活动过程，又要研究组织结构设计、组织变革、组织文化。组织是管理活动的载体，组织职能的内容非常丰富，如组织结构设计要了解组织设计的目的

的内容、组织结构的基本类型和应用条件、组织变革与发展的理论,还要研究组织文化在组织中所处的地位、作用、特征及内容。



管理小故事

V 形雁阵

大雁有一种合作的本能,它们飞行时都呈 V 形阵列。这些雁飞行时定期变换领导者,为首的雁在前面开路,能帮助它两边的雁形成局部的真空。科学家发现,雁以这种阵列飞行,要比单独飞行多飞 12% 的距离。

合作可以产生“ $1+1>2$ ”的倍增效果。据统计,诺贝尔获奖项目中,因协作获奖的占 $2/3$ 以上。在诺贝尔奖设立的前 25 年,合作奖占 41%,而现在已跃居 80%。

启示: 分工合作正成为一种企业中工作方式的潮流,被更多的管理者所提倡,如果我们能把容易的事情变简单,把简单的事情也变得很容易,我们做事的效率就会倍增。一个由相互联系、相互制约的若干部分组成的整体,经过优化设计后,整体功能能够大于部分之和,产生“ $1+1>2$ ”的效果。

(三) 领导职能

领导职能包括两个方面:领导和激励。领导理论分三个方面,即领导素质理论、领导行为理论、领导权变理论;激励是领导者必备的基本技能,激励理论分为内容型激励理论、过程型激励理论、状态型激励理论。激励理论十分丰富,如马斯洛(Maslow)的需要层次理论、赫兹伯格(Herzberg)的双因素理论、弗鲁姆(Vroom)的期望理论等。

(四) 控制职能

控制职能是经典管理职能中的最后一项。控制就是抓落实。有了好的计划还不行,在计划执行过程中,还会出现我们计划时没有预料到的问题。如何控制、什么时候控制、控制把握的程度与原则都是值得研究的问题。控制职能中要研究控制的概念、类型、过程及原则。控制的方法很多,但研究细了就是各种专项的管理,如产品质量控制、财务预算控制、物流信息控制等。



管理小故事

法国斯太利公司的工人自我管理

法国斯太利公司是一家大型的农产品公司。该企业在把控制职能作为实现生产目标及改进生产工作的有效手段,在提高生产效率的同时还降低了生产成本。具体做法是:企业根据生产经营的要求和轮换班次的需要,把全厂职工以 15 人一组,分成若干小组,每组选出两名组长,一名组长专抓生产线上的问题,另一名组长负责培训,召集讨论会和做生产记录。厂方只制定总生产进度和要求,小组自行安排组内人员工作。小组还有权决定组内招工和对组员奖惩。该厂实行“自我管理、全员参与”后生产效率大大提高,成本低于其他工厂。

启示: 法国斯太利公司的“工人自我管理”充分体现了控制职能在企业管理过程中的普遍性、整体性、全程性、全员性(人本性)等特点以及控制工作在企业中所发挥的重要作用。

四、管理者的角色与技能

管理者是一个内涵十分宽泛的名词，组织中不同层次的管理者所充当的角色是不同的。一个管理者工作绩效的好坏、工作成绩的高低在于他（她）对其角色的理解。不同角色要求有不同的技能。加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）研究发现，管理者在组织中扮演着十种角色，这十种角色可被归纳为三大类：人际角色、信息角色和决策角色，如图 1-2 所示。

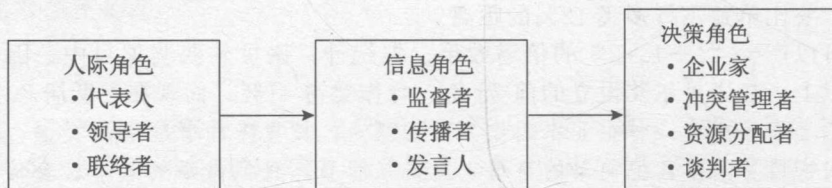


图 1-2 管理者的角色

（一）组织中管理者的角色

1. 人际角色

人际角色源于管理者的正式权力。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。作为所在单位的领导，管理者必须执行一些具有礼仪性质的职责。管理者有时必须参加社会活动，如出席各种集会或宴请重要客户等。这时，管理者扮演着代表人的角色。由于管理者直接对所在单位的工作成败负责，他们必须在单位内扮演领导者角色。这时，管理者和员工一起努力工作，以确保目标的实现。管理者还必须扮演联络者的角色。没有联络，管理者就无法与别人一起工作，也无法与外界建立联系。

2. 信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人能够得到足够的信息。管理者职责的性质决定了管理者既是其所在单位的信息传递中心，也是别的单位的信息传递渠道。管理者必须扮演的一种信息角色是监督者角色。监督的目的是获取信息。管理者可通过各种方式获取一些有用的信息，如通过密切关注组织自身状况以及外部环境的变化，通过接触下属，利用个人关系网等方式获取信息。这些信息有助于管理者识别潜在的机会和威胁。作为传播者，管理者把监督获取的大量信息分配出去，传递给有关员工。管理者有时也因特殊目的而隐藏特定的信息。管理者的最后一种信息角色是发言人角色。

3. 决策角色

在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施。管理者所扮演的第一种决策角色是企业家角色。作为企业家，管理者对发现的机会进行投资，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。管理者所扮演的第二种决策角色是组织冲突管理者。一个组织不管被管理得多么好，它在运行的过程中总会遇到冲突或问题。管理者必须善于处理冲突和解决问题，如平息客户的怒气，同不合作的供应商进行谈判，或者调解员工之间的争端等。管理者所扮演的第三种决策角色是资源分配者。作为资源分配者，管理者有权决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一提起资源，

就会想起财务资源或设备，但这里的组织资源还包括其他类型的重要资源。例如，当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时，他实际上是在分配时间这一资源。除时间以外，信息也是一种重要资源。管理者是否在信息获取上为他人提供便利，通常决定着项目的成败。管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。管理者把大量的时间花在谈判上，谈判对象包括员工、供应商、客户和其他组织。无论是何种类型的组织，其管理者为确保组织目标的实现，都必然要进行谈判工作。

（二）组织中不同层次管理者应该具有的技能

根据美国管理学家罗伯特·卡茨（Robert Kartz）的研究，管理者要具备三类技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。如监督会计人员的管理者必须懂会计业务。技术技能对于各层次管理的重要性可以用图 1-3 来表示。技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，对于高层管理的重要性较弱。

2. 人际技能

人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。管理者的人际技能包括对下属的领导能力和处理各种人际关系的能力。人际技能对于各层次管理的重要性可以用图 1-3 来表示。人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同。

3. 概念技能

概念技能是指产生新想法并加以概括，以及将内容抽象化的思维能力。具有概念技能的管理者往往把组织视为一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系，可对组织的发展及理念做高度概括。概念技能对于各层次管理的重要性可用图 1-3 来表示。概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理的重要性较弱。

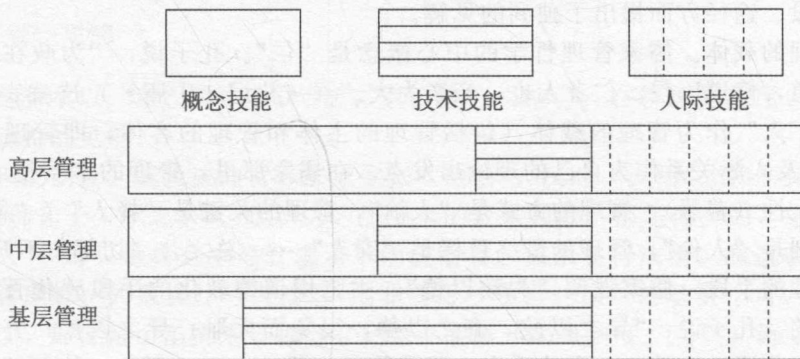


图 1-3 管理者的技能



第二节 管理理论的产生与发展

管理工作的历史久远,管理思想更是丰富,在人类社会的早期就有各种管理工作和管理思想,但当时并没有管理科学。“管理学”概念的出现是在美国工业革命以后,即以泰勒为代表的管理思想。本节首先简介国内外有代表性的管理思想,其次介绍管理学的四个发展时期:科学管理时期、行为科学时期、管理科学时期、现代管理时期。各时期都有不同的核心理念、代表人物及其理论贡献。学习各时期的管理理论发展过程有助于深入理解管理理论。

一、中外早期的管理思想

在人类社会早期,虽然没有管理学课程,但管理思想极其深邃,管理的方法与手段丰富。中国历史上下五千年,各时期、各朝代管理制度、管理方法都各有特征;西方发达国家,如英国、法国、德国、美国等,这些国家经济的发展与高水平的管理密不可分。国外更早一些的管理思想只能从历史中去挖掘。

(一) 中国早期的管理思想

中国古代关于领导艺术、经济管理的思想可以从许多著作中找到,下面重点介绍对今天仍然有指导意义、影响巨大的重要思想,期望对学习管理的人、从事管理的人有启发。

1. 儒家管理思想

儒家管理哲学的基本精神以“仁”为中心,讲“为政以德”,讲“正己正人”,在管理的载体、手段、途径方面提出了独到的见解。

关于管理的载体。儒家管理哲学的中心概念是“仁”。孔子说:“为政在人,取人以身,修身以道,修道以仁。仁者人也,亲亲为大。”(《礼记·中庸》)这就表明,儒家管理哲学是把“人”作为管理的载体(包括管理的主体和管理的客体,即管理者和被管理者),把人以及人际关系作为自己的理论出发点。在儒家那里,管理的本质是“治人”,管理的前提是人性(善恶),管理的方式是“人治”,管理的关键是“择人”(“得人”),管理的组织原则是“人伦”,管理的最终目标是“安人”……总之,一切都离不开“人”。

关于管理的手段。儒家强调“为政以德”,主张用道德教化的手段感化百姓,从而达到治理的目的。孔子说:“导之以政,齐之以德,民免而无耻;导之以德,齐之以礼,有耻且格。”(《论语·为政》)在他看来,用道德感化感动人心,要比一味惩罚会收到更好的效果。与此同时,儒家并不否认法治的作用。所谓“政宽则民慢,慢则纠之以猛;猛则民残,残则施之以宽。宽以济猛,猛以济宽,政是以和”(《左传·昭公二十年》),即是主张使用软硬两手来安定社会秩序。当然,以儒家的主旨来讲,即使是在施行法律手段的同时,也应配合使用道德手段。

关于管理的途径。儒家讲“为政以德”,也就包含着管理者自身的德行。“为政以德,譬如北辰,居其所。而众星共之。”(《论语·为政》)。管理者要想取得“众星共之”的效

果,就要从自己做起,注意个人的道德修养。所谓“修身,齐家,治国,平天下”(《礼记·大学》),从管理者的自我管理,再到家庭管理、国家管理和社会管理,层层推进,不可或缺,不能跳越。

2. 道家管理思想

道家管理哲学的基本精神是以“道”为中心,讲“道法自然”,讲“无为而治”,讲“弱者道之用”,在管理的规律、方式和艺术方面提出了独特的见解。

关于管理的规律。老子提出“人法地,地法天,天法道,道法自然”(《老子·二十五章》),这里的道是指人类社会运行的规律。“人一地一天一自然”的循序渐进的公式,就是说,人们必须按照自然规律办事,以自然为法,而不要把自己的意志强加给自然界。从管理的角度讲,就要求管理者必须遵循社会管理的客观规律,一切顺其自然,才能取得良好的效果。

关于管理的方式。管理既然要按照“道”即客观规律办事,而“道常无为”(《老子·三十七章》),所以,管理者就要“处无为之事,行不言之教”(《老子·二章》)。“无”字的原意是“实有似无”,是一种不为人注意却在实际发挥作用的行为方式。比如城市交通拥堵,建环路、高架桥就相当于无为而治,环路、高架桥对个体的控制实有似无,一方面非常有效地维持了交通秩序,另一方面又使车辆的行驶方便自如,既从总体上维持了平衡和稳定,又给个体提供了更多自主选择的机会。这就是总体的自然有序和个体的自由自主达到了统一。无为而治的管理方式,具体来说,就是通过最少的、必要的、有效的制度把社会干涉行为减少到最低限度,从而实现组织的自然和谐与个人自由的协调发展。

关于管理的艺术。老子指出,“反者道之动,弱者道之用”(《老子·四十章》),这里前一句意思是:事物向相反方向变化、发展、运动,是“道”的作用方式。一切事物无不向其相反的方向变化,这种矛盾双方向对立面的转化,是事物运动、变化的普遍法则。而后一句话是运用“反者道之动”的原理,对刚强和柔弱这对矛盾进行剖析的必然结果。弱,是柔弱。道之用,是“道”的作用性质。

3. 法家管理思想

法家管理哲学以“法”为中心,“法、术、势”相结合,在管理的制度、技巧、权威方面提出了独特的见解。

关于管理的制度。就执法而言,法家主张“法治”,反对“人治”。韩非提出“上法而不上贤”(《韩非子·孝忠》)。他认为,历史上的贤君和暴君都是很少的,绝大多数君主都属于“中人”,即只是具有中等管理水平的统治者。如果实行法治,靠这些“中人”就可以把国家管理好;如果实行“人治”,则非要等“千世一出”的圣贤不可,那是不现实的。退一步说,即使是由圣贤来管理国家,也不能离开法律制度。当然,就立法而言,法家以君主为中心,说到底也是“人治”。

关于管理的技巧。法家所谓“术”相当复杂,韩非提出统治者必须采用的“七术”有:“一曰众端参观,二曰必罚明威,三曰信赏尽能,四曰一听责下,五曰疑诏诡使,六曰挟知而问,七曰倒言反事。”(《韩非子·内储说上》)。这里涉及的都是君主驾驭臣下的技巧,既有管理的技术,又有管理的艺术,更有管理的权术。其中的管理权术,在道德上虽不可取,但在实际的管理活动中,都为中国历代封建帝王使用。

关于管理的权威。韩非认为,帝王之所以为帝王,关键在于有“势”。他指出:“势