

GUANLIXUE
YUANLI

管理学 原理



吴园园 吴敏娜 / 主编



电子科技大学出版社

University of Electronic Science and Technology of China Press

第1版 (913) 网络图书封面

GUANLIXUE
YUANLI

管理学 原理

吴园园 吴敏娜 / 主编



电子科技大学出版社
University of Electronic Science and Technology of China Press

· 成都 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 吴园园, 吴敏娜主编. — 成都: 电子科技大学出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5647-5912-4

I. ①管… II. ①吴… ②吴… III. ①管理学 IV.
① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 051503 号

管理学原理

吴园园 吴敏娜 主编

策划编辑 罗 雅

责任编辑 刘 凡

出版发行 电子科技大学出版社

成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦九楼 邮编: 610051

主 页 www.uestcp.com.cn

服务电话 028-83203399

邮购电话 028-83201495

印 刷 成都市火炬印务有限公司

成品尺寸 185mm×260mm

印 张 12

字 数 308 千字

版 次 2018 年 3 月第一版

印 次 2018 年 3 月第一次印刷

书 号 ISBN 978-7-5647-5912-4

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

现代社会中的任何一个人,只要存在于一定的组织中,这个人的角色就可能是管理者、被管理者或自我管理者。管理是人类改变与创造世界的主动性力量,管理学是现代社会中一门集科学性与艺术性于一体的关乎生存与发展的学问,作为现代社会中的个体,对这门学问的掌握,将使一个人一生受益无穷。作为管理者,需要熟练地掌握管理这门学问,提高职业管理水平;作为被管理者,需要了解管理这门学问,提升自身所期望的未来职业发展目标;作为自我管理者,需要超越管理这门学问,成为管理王国中游刃有余的领导者。

通过本书的学习,学生对管理学会有一个总体的认识,理解管理学的基本概念、基本原理和基本方法,了解管理科学发展的新理论与新思想,掌握现代管理的一般方法并树立科学的管理理念,为进一步学习专业课和日后的实际管理工作奠定理论基础。

管理学原理是工商管理专业的必修核心课,管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。尽管各种具体的管理活动千差万别,但管理者在处理问题时,都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时,其方法会有所不同,但遵循的基本原理却是一样的,这就是管理的共性,也就是管理学所要研究的对象。管理学是一门建立在经济科学、数学、心理学、计算机科学等基础之上的应用科学,以它为基础派生的课程为相关专业的专业理论与技术课程,诸如市场营销、战略管理、生产管理、人力资源管理、财务管理、信息管理、运营管理等。

本书在写作过程中,参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢。

由于时间较紧,加之作者水平有限,本书一定存在不少不足之处,敬请读者批评指正。

作 者
2018 年 1 月

目 录

第一章 导 论	1
第一节 管 理	1
第二节 管理者	3
第三节 管理的科学化与方法论	10
第四节 管理理论研究的范围	14
第二章 管理思想及其发展	20
第一节 中国的管理思想及其演变	20
第二节 古典管理理论	26
第三节 行为科学的产生	29
第四节 现代管理理论的发展	34
第三章 管理的基本原理	40
第一节 管理原理概述	40
第二节 系统原理	41
第三节 人本原理	47
第四节 动态原理	50
第四章 决 策	57
第一节 决策概述	57
第二节 决策类型	63
第三节 决策的理性限制及其应对	69
第五章 计 划	73
第一节 计划概述	73
第二节 组织的目标与计划	78
第三节 计划的编制	84
第四节 计划的执行与动态管理	91



第六章 组 织	94
第一节 组织概述	94
第二节 组织设计	99
第三节 组织结构	109
第七章 领 导	112
第一节 领导与权力	112
第二节 领导特质与行为理论	116
第三节 领导的权变理论	118
第四节 领导的新观点	123
第五节 领导艺术	125
第八章 激 励	129
第一节 激励理论概述	129
第二节 激励与需要	131
第三节 过程激励理论	135
第四节 激励方式	141
第九章 沟 通	147
第一节 沟通的本质与过程	147
第二节 人际沟通	151
第三节 组织沟通	153
第四节 沟通障碍及其策略	157
第五节 冲突管理	160
第十章 控 制	165
第一节 控制原理	165
第二节 控制过程	167
第三节 控制类型	171
第四节 控制方法与危机控制	175
参考文献	186

第一章 导 论

第一节 管 理

一、管理的概念

“管理”(Management),古已有之。管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。凡是有人群的地方,就有管理问题,就会产生管理实践。在原始社会氏族内部,男女之间便有了明确的分工,谁狩猎,谁分配,人们推选出酋长或首领来处理氏族内部的事务,在这些具体的生活问题中就已经体现出了管理的雏形。从古代埃及的金字塔、中国的万里长城,到微软视窗软件、神舟系列飞船、火星探测行动,都是管理实践的产物。由于人类社会是不断发展的,反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化,所以,管理是一个动态的、发展的概念。随着社会的进步发展,管理日益受到重视,逐渐形成了系统的科学知识体系。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同,会导致管理实践的差异,人们的管理实践具有明显的差异性,而这些管理实践的差异则进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识,因此人们从不同的角度解释管理,即使在理论界也是如此。

今天,许多学者主张以系统的观点来理解“管理”。系统理论认为,从管理的组织环境中输入并利用资源是任何组织的共性,这些资源(有形资源和无形资源)包括人力、财力、物力和信息资源,而管理就是通过组织和协调这些资源以达成组织目标的过程。虽然不同的学者对“管理”的解释不尽相同,但对管理的众多解释之间并不矛盾,都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想,对管理实践产生了积极的指导作用。透过不同的解释,可以发现管理工作的诸多基本点,如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。

基于这样的基本点,本书强调管理的职能,把管理定义为:在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制和创新的活動,以实现组织目标的过程。如图1-1所示。

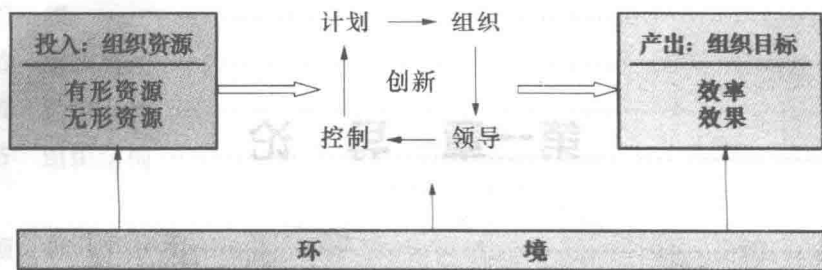


图 1-1 管理活动

组织的目标是要既取得效率,又达到效果。效率就是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,即“正确地做事”。效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标,即“做正确的事”。因此,管理者既要关注达到和实现组织目标,即关注效果,又要尽可能有效率地完成工作。成功的组织中,高效率和高效果是相辅相成的。

二、管理的性质

(一)管理的自然属性与社会属性

管理具有二重性,是马克思首先提出的。他在《资本论》中写道:“资本的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免对抗决定的。”因此,如果说资本主义的管理就其内容来说是二重性的,因为它所管理的生产过程本身具有二重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程,那么,资本主义的管理就其形式来说是专制的。可见,管理的自然属性是由一定的生产力状况所决定的,管理与生产力、社会化大生产相联系,具有组织技术属性(自然属性);管理的社会属性是由一定的生产关系所决定的另一方面,管理与生产关系、企业制度相联系,具有社会经济属性(社会属性)。

管理二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系下发挥作用;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。另一方面,两者又是相互制约的。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。马克思所述的管理二重性的理论意义在于:①二重性原理是我们正确理解资本主义管理和社会主义管理的共性与个性,大胆学习外国先进管理经验的理论依据;②由于管理具有社会属性,所以,学习外国经验不能照搬照抄,必须结合国情、企业情况、兼收并蓄,为我所用,自成一家;③二重性理论是我们认识和掌握管理的特点和规律,创造具有中国特色的管理理论的指导思想。

(二)管理的科学性与艺术性

科学是通过观察、实验和论证而获得的系统化知识。艺术是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。管理则具有科学性与艺术性。



管理是一门科学,自从有管理活动出现以来,它一直是以被证实的知识体系为基础的,而且科学方法正在越来越多地应用于企业管理。管理的特性之一,它是一种人类的理性活动,管理具有科学性。人们经过无数次的失败和成功,通过从实际中收集、归纳、提出假说,验证假说,抽象与总结出系统的反映管理过程中的客观规律和方法,这些规律和方法都是管理科学性的体现。管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出了许多管理理论与原则。这些理论和原则是由大量的学者和实业家在长期总结管理工作的客观规律基础上形成的,是理论与实践高度结合的产物,这是管理学作为一门科学的具体体现。

管理具有艺术性是管理的另外一个特性,它是一种人类的非理性活动。管理的一部分依赖于科学,而另一部分则永远不可能完全依赖于科学,还必须依赖于管理艺术。管理艺术,是指管理者能够熟练地运用管理知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。管理艺术强调管理实践的创造性,没有创造性的管理实践,也就没有管理艺术。真正掌握了管理知识的人,应该能够熟练地灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断地创新。

管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会更多地表现为随意性:不重视管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理实践,管理的艺术性要结合具体的情况并在管理实践中体现出来,两者是统一的。因此,我们可以说管理既是一门科学,又是一门艺术,有效的管理者必须把科学与艺术结合起来。

三、管理的应用范围

管理普遍适用于任何类型的组织。任何组织都有特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,任何组织在生存和发展的过程中都有管理问题。营利性组织需要管理,这类组织十分重视投入与产出的比较,十分强调对资源的利用效率。而非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆以及大众广播、邮电和交通服务单位需要管理,各种基金会、联合会、俱乐部,以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。人们往往认为只有大企业才需要管理,因为大企业拥有更多的资源,职工人数更多,更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上,小企业同样需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭,究其原因,并不仅仅是因为小企业拥有的资源少,更重要的原因是管理方面的问题。

第二节 管理者

管理的主体是管理者,所以学习管理有必要先了解管理者。

一、管理者的层次

(一)管理者与作业者

管理者一般指拥有相应的权力和责任,具有一定管理能力,从事现实管理活动的人。

作业者是组织的基层员工,是被管理者。但被管理者不限于作业者,如相对于校长来说,下属学院的院长也是被管理者。

从理论上讲,管理者和作业者职责不同,应该各在其位,各谋其政。但在现实中仍然会面临这样的问题:管理者可否承担作业者的工作?作业者可否承担管理者的工作?

(二)管理者的层次

在有一定规模的组织中,管理者可以按照所处的管理层次区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。同时,一个完整的组织层次还包括一线的作业人员,如图 1-2 所示。

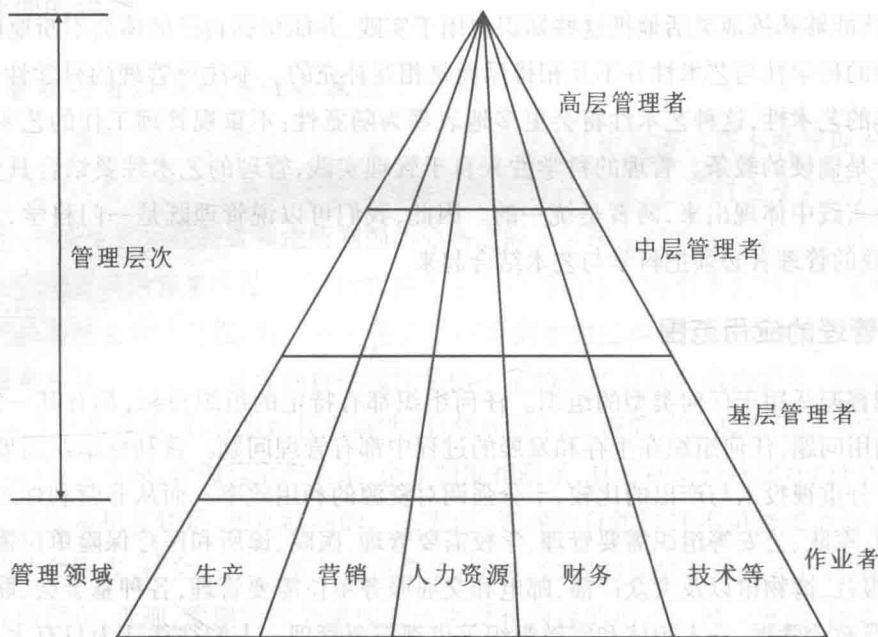


图 1-2 管理者层次图

高层管理者(Top Manager)是指对整个组织的管理负有全面责任的组织成员。这一层次的管理者在组织中占的比例很小,在企业组织中主要包括董事长、CEO、总裁、副总裁、总经理、副总经理以及其他高级管理人员。他们的主要职责是制订组织的总目标、总体战略、掌握大政方针并评价整个组织的绩效。

中层管理者(Middle Manager)通常指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或多个中间层次的管理人员。企业中层管理者通常包括部门或办事处主管、科室主管、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比,中层管理者起承上启下的作用。一

般认为中层管理者是一个组织管理系统的支柱力量。

基层管理者也被称为一线管理人员(First-line Manager),他们管辖的一般是作业人员。企业基层管理者可能被称为领班、工头或工段长等。他们的主要职责是给下属人员分派具体工作,保证各项工作顺利完成,并直接向中层管理者报告工作。

三个层次的管理者也可分为综合管理者和职能管理者。企业中的董事长、CEO、总裁、总经理这样进行综合管理工作的人是综合管理者,而分工管理某一职能领域工作的人是职能管理者。

(三)管理者层次与管理职能的关系

任何层次的管理者都要执行管理的各项基本职能,包括计划组织领导和控制等几个方面。但是不同层次的管理者对各项管理职能履行的程度和重点不同。

通常,高层管理者花在计划、组织和控制上的时间比基层管理者多,而基层管理者花在领导职能上的时间比高层管理者多得多,如图1-3所示。

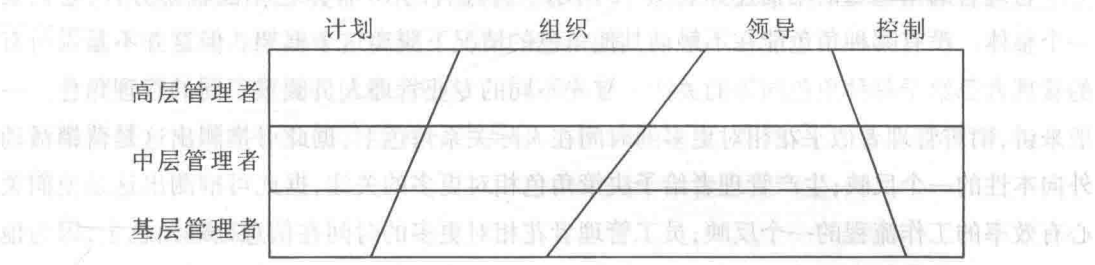


图1-3 管理者层次与管理职能的关系

即便是同一管理职能,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不尽相同。就计划工作而言,高层管理者关注的是组织整体的长期战略规划,中层管理者关注的是中期、内部性的管理性计划,基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。

二、管理者的角色

“管理者的角色”(The Role of the Manager)这一概念,最早是由美国管理学家彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)在1955年提出的。所谓管理角色,是指管理者特定的行为类型。管理人员在企业中是一个“混合角色”,他们往往要同时担任两种以上的角色。

20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对一些总经理的工作进行了仔细的研究后提出,管理者扮演着十种不同却高度相关的角色,而这十种角色被进一步划分为以下三个方面。

(一)人际关系角色

管理者的角色有三个直接来自于正式权力并且涉及基本的人际关系。人际关系角色(Interpersonal Role)包含了管理者处理与上下级、组织外的利益相关者等方面的职责。具体体现为挂名首脑、领导者和联络者三种角色。

(二) 信息传播角色

信息传播角色(Informational Role)包括收集、接收和传播信息。信息处理是管理者工作的关键部分。管理人员在管理工作中要实现有效管理,就必须依据各种信息资料。没有这些信息资料,管理人员就无法了解企业及其环境的现状与趋势,因而就无法管理。信息传播角色具体体现为信息监听者、传播者和发言人三种角色。

(三) 决策制定角色

决策制定角色(Decisional Role),包括做出各类决策的诸项活动。管理者在组织的决策制定系统中起着主要作用。作为具有正式权力的人,只有管理者能够使组织专注于重要的行动计划;作为组织的神经中枢,只有管理者拥有及时全面的信息来制定战略。以下4种角色描述了作为决策制定者的工作:创业者角色、混乱驾驭者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

管理者的角色与活动描述如表1-1所示。管理者的10种角色不能轻易分开,它们是一个整体。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。但这并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。首先不同的专业管理人员侧重不同的管理角色。一般来讲,销售管理者似乎花相对更多的时间在人际关系角色上,据此可推测出这是营销活动外向本性的一个反映;生产管理者给予决策角色相对更多的关注,据此可推测出这是他们关心有效率的工作流程的一个反映;员工管理者花相对更多的时间在信息处理角色上,因为他们是为组织其他部分提建议的部门的专家。不过,在任何情形下,人际的、信息的和决策的角色都不可分离。再者,不同层级的管理者角色侧重也有所不同。特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色,对于高层管理者要比低层管理者更重要;反之,领导者角色对于低层管理者,要比中、高层管理者更重要。

表 1-1 管理者角色与活动描述

角色		描述	典型活动
人际关系角色	挂名首脑	象征性首脑,须履行许多法律性或社会性的义务	接待来访者,签署法律文件
	领导者	负责人员配备、培训及激励下属等职责	从事所有的有下属参与的活动
	联络者	维护有利的外部关系和信息来源并从中取得帮助和信息	发感谢信,从事有外部人员参加的活动
信息传播角色	信息监听者	为透彻了解组织内外部环境,寻求和获取各种特定信息	与相关人员保持私人联系,阅读相关报告和期刊等
	信息传播者	将必要的信息传递给组织的特定人员	信息交流会、电话通知等
	发言人	对外发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息	向媒体发布信息,召开董事会议

续表

角色	描述	典型活动
决策制定角色	创业者	寻求组织和环境中的机会,开发新项目,或制定改革方案
	混乱驾驭者	当组织面临重大的危机时,进行危机管理,并在平时监测危机的发生
	资源分配者	负责分配组织的各项资源,即制定和批准相关的组织决策
	谈判者	在重要的谈判中担当组织代表
		制定战略、检查执行情况,开发新项目
		应对混乱和危机的战略制定和检查会议
		调度、授权、开展预算活动,安排下级的工作
		参与重大收购的合同谈判

三、管理者的基本技能

管理者能否开展行之有效的管理工作,履行好管理职能,很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的基本技能。由于管理的复杂性,实际上管理者的基本技能很难严格定义。因此关于管理者应具备的技能,目前有多种说法。

管理者应具备的技能的说法,获得广泛认同、最有影响的是 R. L. 卡兹提出的管理者基本技能框架。他指出有效的管理者应当具备三种基本技能,即概念技能、人际技能和技术技能。

(一) 概念技能

概念技能(Conceptual Skills)是指能够洞察企业与环境相互关联的复杂性,通观全局并迅速做出正确决断的能力。管理者,特别是高层管理者作为组织的神经中枢和驾驭者需要能够将组织看成一个整体并洞察全貌的能力,并且要能够认清组织内外部各种因素之间的相互联系;进而通过分析、判断、抽象、概括,抓住问题的本质,做出正确的决策。概念技能包含以下具体技能:把组织作为一个整体分析的能力,从长远和关联的角度识别某一特定决策如何对组织产生影响的能力,提出新观念和形成新思想的能力,以及有效地进行抽象思维的能力等。

(二) 人际技能

人际技能(Human Skills)即人际关系技能、人事技能,是指管理者处理组织内外人际关系的技能,指理解他人、激励他人、与他人和谐共事的能力。对于组织内部而言,管理者要能够以组织成员的身份有效地工作,并能在所领导的团队中发扬共同努力的协作精神;对于组织外部而言,管理者要能够以组织代表的身份通过人际交往为组织建立一个有利的外部环境。人际技能要求管理者了解别人的信念、情感、个性以及思考方式,明确相关人员的需要和动机,进而还要掌握一些评价和激励员工的方法,从而最大限度地调动相关人员的积极性和创造性。

(三) 技术技能

技术技能(Technical Skills)是指使用某一领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织



特定任务的能力。如车间主任要掌握生产设备和工艺管理方面的技能,财务管理者要掌握企业会计和财务制度方面的专业知识。虽然没有必要非要成为某一领域的专家,但管理者必须掌握一定程度的与工作相关的技术技能,包括自身工作需要的技能和有效管理需要的技能,否则不但自身的工作无法顺利展开,也会因为无法与组织内的专业技术人员有效沟通而无法履行相应的管理职责。

尽管上述三种技能是所有管理者都要具备的,但是不同层次的管理者对这三种技能的要求程度是不同的。图1-4概括了各层次管理者应掌握技能的比例,越是高层管理人员越需要更多地掌握概念技能。因为越是处于高层的管理人员,越需要制订全局性的决策;所做决策的影响范围更广,影响期限也更长,因而要求其具备更多的全局意识、系统思想和创新精神。



图1-4 不同层次管理者的管理技能要求

技术技能对于基层管理人员是至关重要的。作为基层管理人员,他们每天与从事具体作业活动的人员打交道,需要检查工作人员的工作并解答或解决作业中出现的具体问题。但随着管理者职位的提升,技术技能的相对重要性依次下降。虽然实际中很多高级管理人员具有深厚的技术背景,但和基层管理者不同,他们并不需要直接利用自身的技术技能开展具体工作,技术技能只是他们开展管理工作的辅助技能。

对于人际技能,各层次管理者都要给予同等的重视。第一节分析管理定义的内涵时就指出“管理要处理人际关系”。社会是由人构成的,人是企业最重要、最活跃的生产要素,协调各方面的人际关系正是管理者工作最重要的一部分。各级管理者都要处理人际关系,但是相应的工作内容却是不同的。一般来讲,基层管理者的主要职责是取得小组成员的合作;中层管理者应该“为组织中的联系开方便之门”;而高层管理者工作涉及组织内外的各类人际关系,应该对人与人之间的关系具有敏感性。因此,虽然人际技能对各级管理者几乎是同等重要的,但需要注意其着重点是不同的。

四、管理者的素质

管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与品质。管理者的素质是形成管理技能的基础,是做好管理工作、取得管理功效的极为重要的基础条件。既然管理者的素质直接影响到组织的管理水平,那么具备什么素质的管理者才是合格的管理者呢?在前人研



究的基础上,我们可以将管理者素质分为政治和道德素质、品德素质、心理素质、专业素质、身体素质五个方面。

(一) 政治和道德素质

管理者的政治素质就是其从事管理活动所必须具备的政治立场、政治态度和政治品质。管理者的政治素质从根本上决定着管理活动的性质和方向,决定着管理者站在什么立场、为什么、为谁行使以及怎样行使管理权力的根本性问题。

政府管理者要具备政治素质。在《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》中指出“要把那些政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬的干部选拔到各级领导岗位上来”,政治素质被列在第一位。政府管理者是否树立全心全意为人民服务的思想是衡量其政治素质的重要指标。一个政府官员如果一心想着如何为领导服务、为亲朋好友服务、为自己服务,就不是一个合格的管理者。

其他组织的管理者同样要具备良好的政治素质,为国家、人民和社会服务。如果医院的管理者不具备良好的政治素质,就很可能一心赚钱而忘记“治病救人”的天职;如果学校管理者不具备良好的政治素质,就很可能一心赚钱而忘记“教书育人”的天职;如果企业的管理者不具备良好的政治素质,就很可能不顾一切赚钱而损人害己。

企业家也要具备政治素质,这与“在商言商”并不矛盾。“君子爱财,取之有道”。我们说企业家要具备政治素质,是指企业家进行经营管理活动时不能损害国家、民族和民众的利益,也不要与贪污腐败的官员走得很近甚至“称兄道弟”,否则一旦依附的政府官员倒台,企业家们也会跟着倒台,最终成为大贪官们的“殉葬品”。很多企业家欣赏红顶商人胡雪岩,但胡雪岩最终一败涂地,个中缘由值得深思。

(二) 心理素质

心理素质是以生理素质为基础,在实践活动中通过主体与客体的相互作用,而逐步发展和形成的心理潜能、能量、特点、品质与行为的综合。管理者的心理素质包括以下几方面。

(1) 坚忍不拔的意志力。管理者进行管理活动时存在着各种各样的风险,难免会遇到各种各样的困难,管理者必须要有坚忍不拔的意志力,从而在各种不利的境况下积极应对。

(2) 开放、包容的心态。管理者在工作中将面对形形色色的人、各种各样的事情、不同的观点、无端的指责等。管理者需要具有开放、包容的心态,去积极地了解新事物,接纳新事物,以便协调各方力量,跟上外界的变化,从而更好地开展管理工作。法国社会心理学家 H·M·托利得有句被称为“托利得定理”的话:“测验一个人的智力是否上乘,只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想,而无碍其处世行事。”

(3) 自我控制力。由管理者担当的十种角色可以知道,管理者已经远远不是代表自己,他的行为对组织具有重要的影响。因此,管理者较常人需要更强的自我控制能力,他需要时刻考虑组织的利益之后再行事。

(三) 专业素质

专业素质是指企业管理者实施企业管理活动必备的专门素质。专业素质是企业管理者



履行其职责的基本要求。作为一名合格的管理者,必须在管理知识方面打下扎实的基础。

(四) 身体素质

企业管理者需要具有健康的体魄。管理者每天都在“高压”下前行,没有健康的身体和旺盛的精力是应付不来的。这一点虽然显而易见,却又往往被忽视。有调查显示,管理人员的亚健康现象十分普遍。我们不提倡为了工作而损害身体,因为一方面健康的身体是工作的本钱,另一方面人工作的目的是为了更幸福地生活,因为工作而损害身体也就失去了幸福,本末倒置。管理者尤其是企业家平常要重视身体锻炼、体检和疾病的治疗。努力工作,享受生活!

上述四个方面从整体上构成了管理者素质的有机体,缺一不可。实际中不同的管理者在素质方面也会有不同的结构要求,不同的结构就会构成不同的管理风格和管理能力。每一层级的管理者都必须依据上述要求,全面提高自身的素质和水平。只有这样,才能做一个称职而有效的管理者。在提高管理者素质方面,除了管理者自身努力之外,组织也担负着重要的责任。组织要注重对管理者的培训以及在工作中的培养,建立学习型组织,让管理者能够在管理活动中不断学习、提升素质。

第三节 管理的科学化与方法论

为了有效地实现组织的目标,合理地安排业务活动和利用经济资源,管理者在管理工作中必须依循、利用科学方法,以达到管理活动的科学化。

一、管理科学化

管理科学化包括管理活动的科学化和管理研究的科学化两方面内容。所谓管理活动的科学化,是指管理者在其实践过程中应当按照客观规律来办事,依据科学思维方法做出决策,有效提高组织活动效率。而管理研究的科学化则是指对于管理问题的探索要采用科学的研究方法,以保证管理问题的提出、知识的获取和管理知识体系的科学性。

管理活动科学化与管理研究科学化之间具有密切关系。只有科学的管理研究才能为实践活动提供客观的、准确的知识,从而有效指导人们的实践活动;科学化的管理知识所具有的方法论,也为人们提供了分析与解决问题的独特视角和思维原则。如果我们的实践不按照这些理论所揭示的管理规律来办事,则必然效率低下甚至彻底失败。例如,平衡计分卡理论就指出,对于组织绩效考核只局限于财务层面,是远远不够的,还必须从学习层面、运营层面、客户层面加以综合考虑。如果不这样做,就会只注重结果而忽视过程,更无法弄明白造成组织绩效问题的原因所在。另一方面,管理研究科学化不可能建构于研究人员的臆想之上,它是运用科学方法对管理实践活动的概括和总结,只有不断从管理实践中吸取营养,才能保证理论之树常青。例如,现代大规模流水线生产方式主要就是基于亨利·福特的生产管理实践,而准时化生产方式理论则是丰田公司管理活动的综合。



二、管理学的科学性与管理实践的艺术性

管理科学化的紧迫性是根源于管理学的“弱科学性”,但绝不能由此将管理学推向艺术范畴。管理学的科学性既是管理活动科学化的逻辑基础,也是管理研究追求的方向。

首先,管理学的使命确定其是作为科学而不是艺术存在。一般认为,科学是人类认识自然、社会和思维的系统理论知识体系,它所反映的是世界的本质联系及其运动规律;而艺术则是人类以情感和想象为特征来把握世界的一种特殊方式,即通过审美创造活动再现现实和表现情感理想。科学是严格的、理性的和抽象的,追求的是“真”;而艺术是有灵性的,是直觉的、具体的,追求的是“美”。科学与艺术的差异,确定了科学对人类实践活动的指导功能,如果违背了科学理论,就会与自然规律相悖。而艺术对人类的实践活动更多地表现为启发功能,它常用于安抚人们的心灵,刺激人们的欲望,激发人们的灵感。管理学就是要发现组织活动中的协调规律,利用这些规律,合理地安排业务活动和利用组织资源,最终实现其目标。事实上,任何知识如果要指导人类的行动,都需要走上科学化的道路,管理学也不例外。

其次,管理学的科学性要体现普适性、可重复性、逻辑自洽性、可证伪性等基本属性。

再次,管理学的科学性不是逻辑理性,而是其解决问题的进步性。管理学的科学性和物理、化学等学科的科学性表现出不同的性质。管理学的主体和客体都是具有复杂性思想的人,而且管理研究具有明确的目的性,管理问题不仅包括事实性问题,还包括价值性问题,因此,管理学不是纯粹的自然科学,它还具有人文科学的性质。管理学的科学性不能以逻辑理性的形式化来衡量。如果把管理学的科学性理解为一套固定公式和通用的模式,这将是狭窄的、有害的,不可以将管理学范式简单地归为科学主义或人文主义。事实上,自然科学知识也包括价值性判断,自然科学与艺术既有本质的差异,又相互依存,神髓相通,就像一对孪生兄弟。管理学与自然科学在价值性问题上的差异,只是表现为研究对象不同,以及涉及程度不同而已。那种主张价值中立的逻辑实证主义的科学观念,早已受到人们普遍的怀疑和批判。管理学和自然科学一样,其合理性体现于进步性,体现于接受那些最能有效解决问题的研究传统。

最后,管理实践活动的艺术性就是根植于管理学的科学性。管理学从来不是也不应该是一门艺术,但管理知识的探索过程以及管理实践活动都具有艺术性。如同爱因斯坦对时空相对性的猜想一样,在管理知识探索过程中也需要人类的直觉、顿悟,需要大胆的猜想和推测。人类的知识都是在不断地猜想与反驳的过程中逐步积累的,管理学知识的获取也是如此。管理实践活动也需要创造性和灵活性,在实际管理过程中,由于环境的复杂性和多变性,不可能找到一套固定公式来解决所有的管理问题。正是从这个层面上说,人们通常是将管理实践活动看作完成任务的艺术。事实上,由于管理知识是对人类管理行为的抽象,其普适性特性就必然要求过滤掉具体的背景知识。越是抽象的知识,具有越高的普适性,运用这些知识的实践活动也需要有更高的创造性和艺术性。例如,当对人性进行抽象假设时,就会忽视具体文化的规定性。基于人类的行为假设,就不能再加入中国文化中人情、关系和面子