

21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

管理学原理

主编 张国平 曹旭平



GUANLIXUE YUANLI



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://www.bjtup.com.cn>



21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

管理学原理

主 编 张国平 曹旭平

清华大学出版社

北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

管理学作为经济类管理类专业的基础课程,主要介绍企事业单位经营管理活动中普遍存在的基本原理与理论,该课程在经济管理理论体系中占据越来越重要的核心地位,已成为经济类管理类专业大学生的必修课程。本书内容自主创新、体系结构新颖、案例丰富且选用考究,除了当代管理科学理论外,还采编了苏南地区中小企业成功经验的管理案例及国内外经典管理学案例,主要包括管理学概论、管理思想及理论、决策、计划、组织职能、领导职能、沟通、控制、创新、管理道德与社会责任等内容。

本书适用于应用型本科高校经济类管理类专业学生使用,也可作为经济类管理类专业研究生、企事业单位一线管理人员和其他经营者的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/张国平,曹旭平主编. — 北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社,2017.12

21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

ISBN 978-7-5121-3410-2

I. ①管… II. ①张… ②曹… 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268588号

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

责任编辑:吴嫦娥 许啸东

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185 mm×260 mm 印张:25.75 字数:643千字

版 次:2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-3410-2 / C·196

印 数:1~1500册 定价:58.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

管理学作为经济类管理类专业的基础课程,主要介绍企事业单位经营管理活动中普遍存在的基本原理与理论,该课程在经济管理理论体系中占据越来越重要的核心地位,已成为经济类管理类专业大学生的必修课程。从国内已出版的教材看,其内容体系结构差异较大,说明管理学作为一个基础学科其知识体系尚未统一,这为我们编写此书增加了不少难度。根据我们的教学实践,经过编者及出版社编辑的反复论证,终于形成了本书。

本书编写的基本原则有以下几方面。

(1) 根据管理学研究的对象和管理科学研究动态、发展趋势确立本书的基本结构,并力图形成系统的知识体系。

(2) 在编写思路始终围绕管理基础理论、管理职能、管理学发展趋势、管理学应用案例等主线来设计本书的篇章结构与内容。

(3) 尽可能地吸纳管理学方面研究的最新成果,使本书能够反映管理实践积累和管理科学的研究前沿。

本书分为两大部分,前半部分主要介绍管理学发展史、管理的主要职能、管理道德与社会责任等管理学理论知识;后半部分为管理学典型案例,主要介绍与管理学理论相对应的经典管理学案例应用,这也是本书一大亮点,与国内其他的管理学教材有较大差异。多年以来,国内高校的管理学原理教学大都表现为传统的课堂理论传授模式,缺乏对学生管理实践层面的训练及指导,而以案例教学法为代表的研究性教学方法改革逐渐成为一种趋势,尤其在常熟理工学院、浙江万里学院等一些地方应用型本科高校中较为盛行,因为国家对地方应用型本科院校的教学要求是注重应用性与实践性。联合国教科文组织对相关专家进行的多种管理学教学方法改革功能评价的调查结果表明,案例教学方法在知识传授、学生分析能力培养等多项指标上得分领先于其他教学方法。管理学学科属性及大量的管理学教学实践证明,案例教学法已经成为提高学生分析、决策能力的一种有效的教学方法,并且逐步被越来越多的高校老师所选择。

本书后半部分重点采编了苏南地区中小企业的管理案例、国内外的经典管理学案例,主要涉及管理学概念、管理思想及理论、决策、计划、组织、领导、控制、创新、综合管理等内容。管理学案例教学不仅仅是传授理论知识,而是旨在通过案



例使学生理解深奥的管理学理论,培养学生的感觉能力和反应能力,提高学生运用专业知识解决实际问题的能力。苏南地区是我国民营企业与开放型经济发展的典型代表,以隆力奇、梦兰、常客隆、红豆为代表的苏南龙头企业在企业管理方面有许多创新,其现代管理理念及实践具有较强的分析与可探索性,对学生学习管理学原理及相关理论将产生直接的启示。此外,本书还针对性地选取了典型示范、应用实战、具有较高理论价值的国内外著名企业经典案例,这些案例一一对应管理学原理各章节知识点,便于教师传授与学生学习。

本书的编写人员都是具有丰富的管理学理论知识与企业实践经验的高校教师,具体编写分工如下:常熟理工学院张国平教授编写第4章、第11章、第12章、第13章、第14章、第19章(案例19.1~19.2),南京邮电大学唐娟副教授编写第6章、第7章、第9章、第10章、第18章,常熟理工学院曹旭平副教授编写了第15章、第16章、第17章、第19章(案例19.3~19.4),盐城工业职业技术学院刘璐老师编写第1章、第2章、第3章,常熟理工学院胡孝平讲师编写第5章与第8章,常熟理工学院周艳副教授编写第19章(案例19.5),常熟理工学院马军伟副教授、施晓岚讲师编写第19章(案例19.6),浙江农林大学刘洪久教授编写第19章(案例19.7),常熟理工学院宋君副教授编写了第19章(案例19.8)。全书由张国平和曹旭平负责修改、定稿及总纂。

本书在编写过程中,得到了常熟理工学院经济与管理学院领导的大力支持,在此表示感谢。此外,特别感谢为本书出版花费大量时间、精力的北京交通大学出版社领导和编辑。

本书在编写过程中参考了一些教材、网络资料,借鉴了许多管理学家和同行的经验与成果,部分资料已在参考文献中列出。限于篇幅,未能一一列出,在此一并表示感谢。

由于作者能力和水平有限,书中不当之处或错误在所难免,敬请专家学者及广大读者批评指正。

编 者

目 录

第 1 章 管理学概论.....	1
1.1 管理的内涵与特征	1
1.2 管理的性质与基本职能	6
1.3 管理者的角色和技能	9
1.4 管理学的研究对象、研究方法和学科特点	13
第 2 章 管理思想与理论发展	21
2.1 早期管理思想.....	21
2.2 古典管理理论.....	28
2.3 人际关系学说.....	36
2.4 现代管理理论.....	40
2.5 管理理论的新发展.....	52
第 3 章 决策	58
3.1 决策的内涵及分类.....	58
3.2 决策过程.....	63
3.3 决策方法.....	74
第 4 章 计划	90
4.1 计划的含义及其作用.....	90
4.2 计划的类型.....	94
4.3 计划的程序.....	97
4.4 计划的编制方法	100
4.5 目标与目标管理	104
第 5 章 组织职能.....	110
5.1 组织概述	110
5.2 组织设计	113
5.3 落实权力	129
5.4 组织文化	134



5.5 组织变革	138
5.6 人力资源管理	142
第6章 领导职能	148
6.1 领导概述	148
6.2 领导理论	156
6.3 激励	165
第7章 沟通	174
7.1 沟通的定义和作用	174
7.2 沟通的类型与方法	176
7.3 沟通的过程及元素	180
7.4 沟通的障碍与克服	182
7.5 沟通技能的开发	188
第8章 控制	192
8.1 控制概述	192
8.2 控制过程	204
8.3 控制方法	209
第9章 创新	222
9.1 管理的创新职能	222
9.2 组织技术创新	234
9.3 组织管理创新	240
第10章 管理道德与社会责任	247
10.1 管理道德概述	247
10.2 管理道德影响因素	252
10.3 企业社会责任	262
第11章 管理学概论案例	273
案例 11.1 麦当劳公司的经营管理	273
案例 11.2 刘全的管理者角色定位	274
案例 11.3 H 公司章总	275
案例 11.4 升任公司总裁后的思考	276
案例 11.5 经理今天出差	277
第12章 管理思想与管理理论案例	278
案例 12.1 OEC“海尔管理之剑”	278



案例 12.2	H 公司行为科学应用	279
案例 12.3	通用汽车如何渡过内部危机?	280
案例 12.4	南港电子公司	283
案例 12.5	合作为什么出现裂痕	286
第 13 章 决策案例		289
案例 13.1	小米公司的发展策略	289
案例 13.2	海尔与华为的国际化战略比较	290
案例 13.3	巨人集团的兴衰史	291
案例 13.4	生产率下降的原因是什么	293
案例 13.5	戴尔:有所为有所不为	294
案例 13.6	阿迪达斯与耐克	295
第 14 章 计划案例		297
案例 14.1	怎样才能成为全球 500 强——上海宝钢集团的发展计划	297
案例 14.2	施温自行车公司的失误	299
案例 14.3	布朗小姐的目标管理	300
案例 14.4	某机床厂的目标管理	300
案例 14.5	成本为什么会大幅度超支	302
案例 14.6	科宁公司的计划	303
案例 14.7	东方电力公司的计划	304
第 15 章 组织案例		305
案例 15.1	组织职能案例:教授的建议	305
案例 15.2	金果子公司组织结构的设计	306
案例 15.3	联想集团的人才战略	307
案例 15.4	上海家家保健品有限公司的组织结构是否需要调整	310
案例 15.5	如何有效地授权	312
案例 15.6	杜邦公司组织机构的演变	313
案例 15.7	新光集团的组织变革	316
第 16 章 领导案例		318
案例 16.1	马云的领导艺术	318
案例 16.2	巴斯夫公司激励员工的五项原则	320
案例 16.3	索尼公司的内部招聘制度	321
案例 16.4	激励职能案例:林肯电气公司的激励制度	322
案例 16.5	为何产生误解	323
案例 16.6	苏宁电器人力资源管理战略	323
案例 16.7	仕德伟集团“全员智慧生发系统”激发员工斗志	331



案例 16.8 柳传志的管理理念	332
案例 16.9 联合制造公司总经理的一次会议	336
第 17 章 控制案例	338
案例 17.1 美的集团的成本控制	338
案例 17.2 比尔经理的控制	339
案例 17.3 巴林银行和大和银行的倒闭	340
案例 17.4 波司登:库存极限控制方法	341
案例 17.5 邯钢集团的成本缩减	344
案例 17.6 查克停车公司	344
案例 17.7 员工上班玩游戏怎么办	345
第 18 章 创新案例	348
案例 18.1 波司登的创新之路	348
案例 18.2 创新是系统工程——不断成长的通润公司	352
案例 18.3 张瑞敏畅谈创新战略	357
案例 18.4 王安实验室与惠普公司:两种不同的变革方式	361
案例 18.5 张小龙谈微信的创新空间	363
案例 18.6 小米的管理创新	363
第 19 章 综合案例	366
案例 19.1 红豆的成功之路	366
案例 19.2 无锡小天鹅股份有限公司的经营之道	368
案例 19.3 仕德伟“用心做到极致”与创新激励	372
案例 19.4 标哥的“裸捐”	375
案例 19.5 梦兰集团:从“村办企业”向“现代企业集团”的跨越	378
案例 19.6 新合作常客隆的制胜之道:“小超市,大连锁”	385
案例 19.7 隆力奇品牌的成长之路	390
案例 19.8 郎咸平:鱼香肉丝与现代汽车	399
参考文献	403

第1章

管理学概论

1.1 管理的内涵与特征

1.1.1 管理的概念

管理作为一种普遍的社会活动,其产生的历史可能已超过 6 000 年。世界著名的金字塔、中国的万里长城和至今仍灌溉着成都平原的都江堰水利工程等表明,几千年前人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程。它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的见证。金字塔是个特别有趣的例子,据估计,建筑一座金字塔要动用 10 万人干 20 年,谁来吩咐每个人该干什么?谁来保证在工地上有足够的石料让每个人都有活干?答案是管理。不管当时人们怎么称呼管理,得有人计划要做什么,得有人组织人们去做这件事,得有人指挥人们怎样去做,以及采取某些控制措施来保证每件事情按计划进行。

在历史上,当管理活动主要是由少数统治者或生产资料所有者所从事的活动时,人们常常把管理概括为管辖、治理。这种概括强调了管理中的权力因素,并以“治国,平天下”为主要内容,其意与“统治”一词相近,带有浓厚的政治色彩。对此,孙中山先生曾做过很好的解释:“政治两字的意思,浅而言之,政就是众人之事,治就是管理,管理众人之事便是政治。”

到了资本主义时期,随着商品经济和生产社会化的发展,当企业成为社会经济普遍的经济组织形式,经济竞争成为社会发展的主要动力,追求最大利润成为资本家的主要目标时,人们对管理的研究逐渐从政治转向经济,特别是转向企业管理。总之,在漫长的历史长河中,管理一直是人类组织活动的一个最基本的手段,它存在于一切领域、一切部门和一切组织之中。大到一个国家、一个大的跨国企业,小到一个班组、一个商店,无一不需要进行有效的管理。管理的实践活动是人类社会任何历史阶段都不可缺少的普遍的活动,管理是带有普遍性的人类实践活动。

长期以来,对于什么是管理,人们的认识有很大的不同。从字面意义上来讲,“管”在古代是指中空贯通的长条物体,后指锁钥,引申为“规范”“准则”“规则”“主宰”“主管”“管辖”“管制”等意思,体现着权力的归属。“理”古代为整理土地、雕玉琢器等意思,引申为“整治”“处理”。“管”“理”二字合二为一使用,即在权力的范围内,对人或事物进行管辖和处理。

人类在实践中发现,许多人在一起工作就可能完成个人无法完成的任务,于是慢慢产



生了各种社会组织。在组织内,为了协调每个人的行动,解决意见分歧,使大家共同服从于组织目标,就产生了管理。实际上可以把人类活动分成两部分,其一是作业活动,即人们所从事的各种具体劳动;其二是管理活动,即为实现具体劳动而进行的协调、领导、指挥等活动。

20 世纪以来,关于管理的概念,学术界许多学者从不同角度提出了许多观点。就我国而言,虽然管理的历史可以追溯到 5 000 多年前,中华民族的灿烂文化宝库中蕴藏着许多丰富的管理思想,也记载着值得我们骄傲的管理实践,但是将管理作为一门科学系统地研究和普遍地推广却是近 30 年的事情。而就西方国家而言,系统管理理论的形成也只有近百年的历史,研究管理过程普遍规律、一般原理和普遍方法的管理学更是一门年轻的学科。但是,管理是一个古老的话题,管理活动几乎和人类历史一样久远,且管理的内涵极为丰富,在历史上许多学者都对管理做出过论述。在西方国家,由于众多学者研究的角度不同,对管理含义的认识也不同,以下是比较具有代表性的几种观点。

(1) 美国管理学家、科学管理之父泰勒(Frederick W. Taylor)认为,管理就是确切地知道你要别人做什么,并设法使他们用最好的方法去做。他主要强调的是对人的管理。

(2) 赫伯特·西蒙(Herbert Simon),美国管理学家,1978 年诺贝尔经济学奖获得者,提出“管理就是决策”。他认为决策的过程分为四个环节:第一,调研分析;第二,制订所有可能的行动方案;第三,从各种可能方案中选择比较满意的方案;第四,检查和评价方案的执行情况,并适时调整方案。

(3) 法国著名管理学家,被称为“管理过程之父”的亨利·法约尔(Henri Fayol)则把管理定义为:管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。并且把企业职能与管理职能分开。

(4) 美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)对管理的定义:“管理是在正式组织起来的团体中,通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。”他认为,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。管理需要良好的环境,在这良好的环境里人们才能高效率地完成既定目标,最终实现组织目标。

(5) 现代管理学之父彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,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。管理是一种器官,是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官,因其具有功效而存在,没有机构(如工商企业)就不会有管理。但是,如果没有管理,那也就只会有一群乌合之众,而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官,它之所以存在,是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。可是,器官从来都不是由它们做些什么,更不要说由它们怎么做来确定的,它们是由其所做的贡献来确定的。

(6) 德国管理学家马克斯·韦伯(Max Weber),古典组织理论的开拓者,他认为管理就是协调的活动。

(7) 美国著名的管理学教授斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为,管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

关于管理的含义,我国的学者也有不同的认识。

(1) 管理学家杨文士认为,管理是一个过程,是让别人与自己一道去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

(2) 周三多认为,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。



(3) 陈子良认为,管理是为了完成组织的共同目标而从事的对人、财、物等资源的协调活动。

从以上分析中可以看出,管理学家们对管理的概念做了深入的研究,并从多个角度和侧面和管理做出不同的定义。这些定义的侧重点,主要有以下几个方面。

(1) 注重管理过程中的职能,认为管理就是计划、组织、人员配备、领导、控制等的过程。

(2) 注重管理的实质,认为管理就是决策。

(3) 注重管理的目标,认为管理就是通过别人把事情办好。

(4) 注重管理的核心,认为管理就是协调各种关系的活动。

无论何种定义,都是从不同方向突出了管理在不同方面所具有的特征,都可以为我们学习管理学提供参考与借鉴。

本书从各位管理学家给出的定义中归纳出管理较为全面的定义:管理是组织中的管理者通过计划、组织、领导、控制等职能,运用一定的方法和手段,调动组织内的各种资源去实现组织目标的实践活动。这个定义可以从以下几个方面去理解。

(1) 管理的主要目的是有效地实现组织目标。

组织目标是组织内全体成员共同努力的方向,是管理功能的集中体现。一个组织原本就是为实现某种目标而组成的各种资源的综合系统,整个组织的管理活动就是围绕实现组织目标而开展的。管理离开了组织目标,就像一艘没有航标的船一样,永远也不会到达“理想的彼岸”。

(2) 管理活动的实施是通过计划、组织、人员配备、领导和控制等手段来进行的。

这些手段是所有类型的管理人员在管理实践中都要履行的管理职能,这反映管理活动的功能和过程。

(3) 管理活动的实质就是协调各种关系。

所谓协调,就是把组织内各种资源(尤其是人力、财力和物力)有机地结合起来,使其和谐化、同步化。所以管理活动就要围绕着组织的目标,协调各种资源的相互关系,使组织活动更加有效。

(4) 管理最重要的就是对人的管理。

管理的主体是管理者,所有的管理行为要靠管理者去实施,所有的管理目标要靠管理者来实现。而管理者实施管理行为的受作用方即管理对象,其对于管理的有效性 & 组织目标的最终实现,也具有重要的影响作用。管理对象包括:人、财、物、信息、技术、时间等要素,而这些要素中人是核心、最关键、最活跃的要素,所有的组织资源都要以人为中心。因此,对人进行管理是管理者最重要的职能。

1.1.2 管理的特征

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,还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1) 管理是一种社会现象或文化现象

管理是人们在有组织的集体环境下所从事的一种社会活动。它是在人类共同劳动的实践中出现的。人类为达到一定的目标在一起共同劳动,就需要管理来组织人们进行有效的劳动,因此说管理是人类共同劳动的产物。只要是两个人以上的集体活动,并且有一致认可的目标,就存在着管理。



2) 管理的“载体”是组织

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之中。正因为现实世界中普遍存在着组织,管理也才有了存在的必要。由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,这种劳动形式叫作协作。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会有所差异,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。

组织作为社会系统中的一个子系统,其活动必然要受周围环境的影响,因此组织还包括九个外部要素:①行业,包括同行业的竞争对手和相关行业的状况;②原材料供应基地;③人力资源;④资金资源;⑤市场;⑥技术;⑦政治经济形势;⑧政府;⑨社会文化。

因此,一个组织的建立和发展,既要具备五个基本的内部要素,又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一个人或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素合理配置,从而达到实现组织目标的活动,这对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

3) 管理的职能、层次

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。对于管理的职能,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、控制、沟通。美国管理学家孔茨认为,管理包括计划、组织、人事、指挥和控制五项职能。因此,不同管理学家对管理职能的划分有不同的认识,见表 1-1。

表 1-1 不同管理学家对管理职能划分的认识

时间/人物		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	整合资源	沟通
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓				
1925	梅奥						✓	✓		✓
1934	戴维斯	✓	✓			✓				
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓	
1949	芭威克	✓	✓			✓				
1951	纽曼	✓	✓	✓		✓		✓		
1955	孔茨与奥唐奈	✓	✓	✓		✓		✓		
1964	梅西	✓	✓			✓		✓		
1970	海曼与斯科特	✓	✓			✓	✓	✓		
1972	特里	✓	✓		✓	✓				

注:“✓”表示各管理学家对管理职能划分的认识。



本书认为“指挥”和“协调”两个职能可以由“领导”职能代替更为妥帖。因此,提出新的“五职能”论,即计划、组织、人员配备、领导和控制。无论是什么样的管理者,为了实现组织目标,都要履行这五个职能。管理职能表明了管理者的工作内容,各职能的基本含义与工作逻辑如图 1-1 所示。



图 1-1 管理职能及其相互关系

管理和管理人员的基本职能是相同的,即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制、创新。但由于主管人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次,即上层主管(top manager)、中层主管(middle manager)和基层主管(first line manager 或 supervisor)。如图 1-2 所示,根据所处的不同层次,他们将各有侧重地执行其职能。

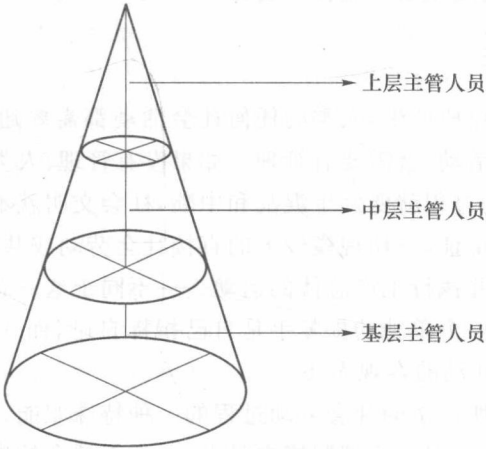


图 1-2 一个组织中主管人员的三个层次



4) 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。美国著名的管理学家彼得·德鲁克在1955年提出“管理者的角色”的概念,他认为管理者扮演着三种角色:第一种角色是管理一个组织;第二种角色是管理管理者;第三种角色是管理工作和工人。其中有两个角色都提到人,这表明管理者的工作和职责的很大一部分都是与人打交道的。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的。因此,管理的核心是处理组织中的各种人际关系,包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内的一般成员之间的关系,即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系,这种关系在组织中大量存在,它直接表现为组织的社会气氛;群体之间的关系,群体是组织内部的团体,有正式与非正式之分,正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门,而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体,要重视非正式团体的作用,处理好它们与正式团体之间的关系。

管理的实质是协调,由于人是一切管理活动的主体,是构成组织的“基本细胞”,协调的主要对象当然就是人与人之间的关系。因此,管理的核心就是处理人际关系。

1.2 管理的性质与基本职能

1.2.1 管理的性质

管理的双重性是指管理具有自然属性和社会属性双重属性。管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;同时管理离不开一定的社会生产关系,又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理由人类活动的特点所产生,人类的任何社会活动都需要通过一定的群体组织才能进行。而有社会组织与群体活动,就需要有管理。如果没有管理,人类的生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就要发生混乱和中断,社会文明就不能继续。这一点马克思在一百多年前就做了有力的论证,一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,而一个乐队就需要一个乐队指挥。可见管理是人类社会活动的客观需要。

管理也是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。管理存在于各种社会活动之中,所以说它是一般职能。但就管理职能本身而言,由于社会的进化、人类分工的发展,早在原始社会就已经有专门从事管理职能的人从一般社会劳动过程中分离出来,就如同有人专门从事围猎,有人专门从事进攻,有人专门从事农业一样。人类社会经过几千年的演变发展,出



现了许多政治家和行政官员,专门从事国家的管理;出现了许多军事家和军官,专门从事军队的管理;出现了许多社会活动家,专门从事各种社会团体的管理;出现了许多商人、厂长、企业家、银行家,专门从事商店、工厂、企业、银行的管理;还有许多人专门从事学校、医院、交通运输和人事的管理等。据保守估计,全体就业人员中,至少有 30%~40% 的人专门从事各类管理工作,他们的职能就是协调人们的活动,而不是直接从事物质产品或精神产品的产出。因此,管理职能早已成为社会劳动过程不可缺少的一种特殊职能。

管理也是生产力。任何社会、企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源或各种生产要素是否得到有效的配置和利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,而这两者都依赖于管理。在同样的社会制度下,企业外部环境基本相同,有不少企业内部条件如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平也基本类似,但经营结果、所达到的生产力水平却相差悬殊;同一个企业有时只是更换了企业主要领导,如换了厂长、经理,企业就可能出现新的面貌。其他社会组织也有类似情况,其原因都在于管理,由于不同的领导人采用了不同的管理思想、管理制度和管理方法,就会产生完全不同的效果,这样的事例不胜枚举。因此,事实证明管理也是生产力。科学技术是生产力,但科学技术的发展本身也需要有效的管理,并且也只有通过管理,科学技术才能转化为生产力。

管理的上述性质并不以人的意志而转移,也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变,这完全是一种客观存在,我们称之为管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。达到谁的预期目的?达到什么样的预期目的?实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中,管理从来就是为统治阶级、为生产资料占有者服务的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。马克思曾对资本主义企业管理的社会属性有过十分深刻的分析,资本家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对象之间不可避免的对抗决定的。列宁也曾指出,资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。因此,资本主义企业管理的社会属性具有剥削性和资本的独裁性。

世界在变化,企业也在变化。昔日马克思、恩格斯曾经剖析过的资本主义企业管理,今天已经面目皆非。我们认为,与企业管理的社会属性有关的基本变化至少有以下几个方面。

(1) 科学技术的飞速进步促进了经济的加速发展,工业组织规模不断扩大,社会分工更加细密,信息传播速度和信息传播数量都空前增加,人们之间的相互交往更加频繁,这些都使管理的复杂性大大提高了。于是一批受过良好职业训练的经理阶层应运而生,使企业的终极所有权与经营权发生了分离。通过股份制的组织形式,企业资本的所有者——股东不再直接管理企业。由于股东可以随时出卖自己的所有权——股权,因而甚至不怎么关心企业的管理。他所关心的仅仅是股票价格的涨跌和红利的多少。

(2) 许多资本主义国家经过最近几十年经济的快速发展,人民的生活水平提高了,尽管贫富差距仍悬殊,失业率时高时低,但整个社会普遍出现了一个庞大的中产阶级,有相当一部分职工持有企业的股票,使表面上拥有企业所有权的人数大大增加了。在英国有 3/4 的成年人是直接或间接投资者,其中直接投资者约有 500 万以上。例如,英国煤气公司是一家拥有 85



000 名雇员的大公司,其中有 99% 的员工拥有股票;美国通用汽车公司在 20 世纪 80 年代就已拥有 200 万股东。

(3) 资本主义国家政府对本国的经济采取了不同形式、不同程度的干预。瑞典、挪威、芬兰、法国、德国及日本等国政府都制订了长期和中期以至年度的经济发展计划,并用法律、经济、行政等手段促使企业执行政府的计划。美国、英国、法国、日本等国家也都对产业结构进行调整与控制,对企业的经营活动采取干涉的政策,使资本主义世界本来就不十分自由的“自由竞争”变得更不自由了。

(4) 社会公众和广大消费者(用户)对企业提供的商品和劳务及企业活动对环境造成的损害,抱着更加挑剔的态度,并且形成了各种消费者协会和形形色色的环境保护组织,迫使企业管理者不得不认真考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

现实世界所发生的新变化,无不深刻地影响到管理的社会属性。在资本主义国家的企业中,已不能简单地管理只是资本家剥削工人的工具。作为企业的职业管理者,在行使管理职能时,他既要满足资本家及所有股东对股息和红利的要求,又要保证扩展企业实力的需要;他既要尽可能满足本企业职工物质和精神方面的需要,又要考虑到社会公众、广大消费者和用户的利益;他既要千方百计追求企业的最大利润,又要处理好企业同政府的关系,遵从政府的种种法规和限制。因此,资本主义国家企业管理的社会属性已经多元化。当然从本质上讲,这些变化并没有改变资本主义的剥削性和独裁性。只是由于经济繁荣和管理的进步,使蛋糕做得更大,使普通职工变得更加富裕,所以资本家连管理的特殊职能也不需要履行,就可从大蛋糕中得到比普通职工更多的份额。虽然许多职工也拥有股票,但是普通职工大多只是 100 股以下的小股东,小股东大约占公司股份的 80%,股东的分散化恰好为大资本家利用他人的财富来掠夺更多财富提供了机会。

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,其目前正处在艰难的转变之中。由于历史的原因和现阶段的国情,决定了我国仍然是处在社会主义初级阶段,需要在以公有制为主体的条件下发展多种所有制经济。此外,公有制实现形式也正在向多样化方向发展,并且以股份制为主要实现形式。所有权和经营权分离,已成为国有企业改革的目标之一。在我国,企业管理的形式正在发生急剧的变化,但管理的社会属性并未发生根本性质的变化。从总体上看,在社会主义社会中,社会主义国家的企业及其他社会组织的管理都是为人民服务的,管理的预期目的都是为了使人与人之间的关系及国家、集体和个人的关系更加协调。所以,在社会主义条件下,管理的社会属性与资本主义社会有着根本性的不同。在社会主义条件下,管理的社会属性应当体现为任何组织、任何个人在实行管理时都要从全社会、全体人民的利益出发,并且自觉地让局部的利益服从全局的利益、个人的利益服从集体的利益。任何层次的管理者都应当真正成为人民的公仆,而人民则应当真正成为各种社会组织的主人。但是,应当把社会主义理解为一种发展过程,当它尚处在初级阶段时,由于受封建主义和资本主义意识形态的影响,可能会在管理实践中不同程度地表现出来。也许,这正反映了社会主义初级阶段管理属性的一个侧面。管理也和整个社会一样,要经过一定的历史阶段,才能逐步摆脱不发达状态。

1.2.2 管理的基本职能

管理的职能是指管理者为了实现有效管理所必须开展的基本活动,它是具体回答管理者“干什么”和“怎么干”的问题。