

经济管理类精品规划教材

管理学

Guanlixue
Jichu

基础

主 编 李明志 苏 涛 崔娟敏



现代教育出版社

经济管理类精品规划教材

管理学

Guanlixue
Jichu 基础

主 编 李明志 苏 涛 崔娟敏
副主编 郭 珊 寇改红 邢艳伟 詹 欢 蔡 蕙

现代教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/李明志,苏涛,崔娟敏主编.
—北京:现代教育出版社,2016.3
ISBN 978-7-5106-3801-5

I. ①李… ②苏… ③崔… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第062387号

管理学基础

主 编	李明志 苏 涛 崔娟敏
责任编辑	王春霞
封面设计	墨创文化
出版发行	现代教育出版社
地 址	北京市朝阳区安华里504号E座
邮政编码	100011
电 话	(010)64251036
传 真	(010)64251256
印 刷	北京市彩虹印刷有限责任公司
经 销	全国各地新华书店
开 本	787 mm × 1092 mm 1/16
印 张	14.25
字 数	200千字
版 次	2016年3月第1版
印 次	2016年3月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5106-3801-5
定 价	35.00元

* 版权所有 翻印必究 *

<<< 前言 >>>

管理学基础首先对管理学的主要内容进行了阐述,本书融合了现代先进的管理理念,吸收了管理学发展的前言理论成果,结合编者多年的管理教学经验和管理工作编写而成。从学生能力培养的要求出发,由浅入深地分为认识管理学、掌握管理学和应用管理学三个层次,分别介绍了管理学的基本理论、主要职能和管理方法、管理技术的具体应用等内容。管理在这个社会中占据了非常重要的作用,只有不断地去学习,在实践中获得经验才能更好的感受到这门博大精深的管理艺术。

本书包含了认识管理、计划、组织、领导、控制五个项目版块。每一个项目版块由多个任务合成,并配有案例分析,形成了独具特色的管理学基础案例研究简明教程。

本书由四川长江职业学院李明志、山东劳动职业技术学院苏涛、河北民族师范学院崔娟敏担任主编;由河北科技学院郭珊、石家庄理工职业学院寇改红、石家庄市裕华区教育局邢艳伟、武汉工程科技学院詹欢、湖南科技职业学院蔡蕙担任副主编。其中李明志编写了本书项目五的内容,苏涛编写了本书项目四的内容,崔娟敏编写了本书项目二的内容,郭珊、寇改红、邢艳伟共同编写了项目三的内容,詹欢、蔡蕙共同编写了项目一的内容。全书由八位老师共同协商编写完成。

本书即可作为本科高职院校的指导教材,亦可作为同行业参考读物,因编者水平有限,如有不足,敬请指出。

编者
2016年1月

<<< 目录 >>>

项目一 认识管理

【学习目标】	1
【导入案例】	1
任务一 管理及管理思想	2
一、管理的基本知识	2
二、管理的构成要素与模式	5
三、管理思想的演变及发展	9
• 闯关练习	16
• 案例分析	17
任务二 管理的基本原理与基本方法	18
一、管理的基本原理	18
二、管理的基本原则	23
三、管理的基本方法	29
• 闯关练习	33
• 案例分析	35
任务三 战略管理与策略	36
一、管理环境	36
二、战略管理	38
三、管理策略	43
• 闯关练习	46
• 案例分析	48
任务四 认识管理项目实训	49

项目二 计划

【学习目标】	50
【导入案例】	50

任务一 计划与管理目标	51
一、计划的特征与类型	51
二、计划管理的程序	54
三、计划编制方法	56
四、管理目标	61
• 闯关练习	64
• 案例分析	65
任务二 预测	67
一、预测的特征与类型	67
二、预测的原则与程序	69
三、预测的方法	71
• 闯关练习	78
• 案例分析	80
任务三 决策	81
一、决策的类型与基本原则	81
二、决策的程序	84
三、决策的方法	87
• 闯关练习	93
• 案例分析	95
任务四 计划项目实训	96
项目三 组织	
【学习目标】	97
【导入案例】	97
任务一 管理组织与制度	98
一、组织的功能与结构	98
二、管理组织形式	101
三、管理制度	105
• 闯关练习	111
• 案例分析	112

任务二 管理部门与人员	113
一、管理机构与体制	113
二、管理职能与部门	116
三、管理人员	120
四、薪酬管理	124
• 闯关练习	129
• 案例分析	130
任务三 组织文化与创新管理	131
一、组织文化的构成要素及功能	131
二、组织文化的建设	134
三、创新及其管理	138
• 闯关练习	143
• 案例分析	144
任务四 组织项目实训	145
项目四 领导	
【学习目标】	146
【导入案例】	146
任务一 领导与激励	147
一、领导	147
二、激励	153
• 闯关练习	156
• 案例分析	158
任务二 协调与沟通	159
一、协调	159
二、沟通	162
三、冲突与危机管理	165
• 闯关练习	170
• 案例分析	170
任务三 领导项目实训	172

项目五 控制	
【学习目标】	173
【导入案例】	173
任务一 控制	174
一、控制的类型与程序	174
二、质量控制	178
三、预算控制	181
四、成本控制	184
• 闯关练习	188
• 案例分析	189
任务二 信息与知识管理	190
一、信息管理	190
二、知识管理	196
• 闯关练习	200
• 案例分析	201
任务三 未来管理与比较管理	202
一、未来管理	202
二、比较管理	208
三、企业管理现代化	213
• 闯关练习	217
• 案例分析	218
任务四 控制项目实训	219
参考文献	220

项 1 目

认识管理

学习目标

1. 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与技能,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。
2. 明确管理的基本原理与基本原则;学会运用管理的基本原理、原则和方法分析与解决具体的管理问题。
3. 掌握管理环境的构成,明确理解管理战略的特点、内容与类型等战略管理的基本知识,学会战略管理过程控制的基本方法和技能,掌握常用管理策略的运用。

导入案例

“ $1+1 \square 2$ ”的系统效应

爱迪生是世界大发明家,一生有2000多项发明,平均13天一项,这么多发明对于一个有限的生命和精力来说,实在是不可思议的,爱迪生却把它变成了现实,这其中的奥秘就是爱迪生实验室,可以说,出自爱迪生实验室的成果远远要多于工作人员独自努力成果的总和,爱迪生的发明离不开三个助手:美国人奥特,他在机械方面有专长,超过爱迪生;英国人白契勒,沉默少言,肯于钻研,常常提出一些古怪离奇的问题,给爱迪生极大的启发;瑞士人克鲁西,擅长绘图,爱迪生一切手稿无论多草他都能绘制成正式图纸,让奥特原原本本地把爱迪生的设想做成实物。此外,还有几个实干家作下手,这就是实验室相得益彰的组织系统,这充分体现了系统构成要素功能的集合性,系统中各构成要素的功能要具有互补性或互助性。即“ $1+1 > 2$ ”的系统效应。

任务一 管理及管理思想

一、管理的基本知识

(一)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。

(二)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、领导和控制四项职能,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。

(三)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各异。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,逐渐系统化为显性知识形态,形成人类共有的社会知识财富的组成部分。

二、管理的构成要素与模式

(一)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、信息等因素所构成,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。

(二)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。

(三)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,不但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的人来完成。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。

三、管理思想的演变及发展

(一) 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