

21世纪

高等学校应用型规划教材

管理学

李胜 郑小丽 主编



化学工业出版社

21 世纪高等学校应用型规划教材

管 理 学

李胜 郑小丽 主编

第2版 (910) 自编部主件图

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

管理学原理 (第2版) 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

ISBN 7-302-020 25-1 · 870 页

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜

· 管理学原理 (第2版) · 主编 李胜, 郑小丽, 李胜, 李胜



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从当代国内外管理学理论和实务发展的现状出发,博采众长,坚持理论与实践相结合,全面系统地介绍了现代管理学的基础理论、基本知识和方法,具有一定的创新性和较强的实践性。

全书分为6篇,共15章,内容包括管理概论,管理思想与管理理论的发展,管理与环境,计划,决策,组织与组织设计,组织整合与人员配备,组织发展、变革与组织文化,控制概述,控制方法,领导,激励,沟通,管理的创新,流程管理。每章后均附有小结、思考题和案例分析。

本书可作为高等院校经济管理及相关专业培养应用型本科的使用教材,也可供高职高专院校教学使用以及各级企业管理人员学习与培训参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/李胜,郑小丽主编. —北京:化学工业出版社,
2008.8
21世纪高等学校应用型规划教材
ISBN 978-7-122-02882-2

I. 管… II. ①李…②郑… III. 管理学-高等学校-
教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第117922号

责任编辑:唐旭华 叶晶磊
责任校对:顾淑云

文字编辑:周永红
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京永鑫印刷有限责任公司

装订:三河市万龙印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张17 字数425千字 2008年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:35.00元

版权所有 违者必究

《管理学》编写人员

主 编 李 胜 郑小丽

副主编 于海燕 杨德玲

编写人员 (以姓氏笔画为序)

于海燕 李 胜 李会静 杨德玲

郑小丽 赵丹丹 曾彦荣

前 言

本书主要针对培养经济管理类高级应用型人才编写。该书比较及时地反映了 21 世纪管理学的最新知识和理论,并结合培养应用型本科院校的教学特色,按照理论够用为度,知识注重实用的原则,由一般到具体,虚实并重,注意理论与实例的紧密结合,使教材真正成为“讲、读、观、练”一体化教材模式,以适应教师精讲、学生多练的“能力本位”教学模式的需要。

由李胜和郑小丽任主编的这本《管理学》,结合了编者多年的教学与科研经验,充分吸纳了近年来理论和实践研究的成果,是集体智慧的结晶。本书具有体系完整、内容全面、理论联系实际、通俗易懂、深入浅出的特点。

为了融理论性与实践性于一体,专业性与可读性于一体,使教材富有启迪性、实用性与生动性,每章开篇设有管理语录,“学习目标”提示知识要点和重点;文中穿插“超级链接”,补充相关资料,增加信息,既可以丰富教材知识点,也便于学生学习和理解;每章后附小结、思考题以及综合性案例,以开发读者创新思维和管理心智,将所学知识融会贯通,学以致用。

本书分为 6 篇 15 章,分工(按各章先后为序)是:北京城市学院经济管理学部李胜博士编写第 1、11~13 章;北京化工大学北方学院于海燕编写第 2、3 章;北京城市学院经济管理学部杨德玲编写第 4、5 章;北京化工大学北方学院郑小丽编写第 6~10 章;北京化工大学北方学院曾彦荣编写第 14 章;北京化工大学北方学院李会静编写第 15 章;中国农业大学赵丹丹参与了部分章节的编写。全书由李胜博士负责撰写体例要求,并进行统稿。

在本书编写过程中,参考了相关的文献和书籍,借鉴了国内外管理学学者的最新研究成果,在此向原作者表达深深的谢意。

由于时间和水平所限,书中难免有不妥之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

2008 年 7 月

目 录

第1篇 管理总论篇

1 管理概论	1	2.1 西方早期的管理实践与 管理思想	14
1.1 管理的含义	2	2.2 古典管理理论	16
1.2 管理的职能与管理的二重性	2	2.3 现代管理理论学派	24
1.3 管理者与管理技能	5	2.4 中国管理思想与理论演进	28
1.4 管理学的研究对象、方法与 特点	8	2.5 未来的管理发展趋势	31
本章小结	11	本章小结	33
思考题	12	思考题	34
案例分析	12	案例分析	35
2 管理思想与管理理论的发展	14		

第2篇 管理与环境篇

3 管理与环境	36	本章小结	42
3.1 管理环境及其分类	36	思考题	43
3.2 一般环境与具体环境	36	案例分析	43
3.3 管理者对待环境的方法	40		

第3篇 计划与决策篇

4 计划	45	案例分析	57
4.1 计划的概念及其特征 与作用	45	5 决策	58
4.2 计划的类型与形式	46	5.1 决策概述	58
4.3 计划的编制	50	5.2 决策程序	61
4.4 目标管理	53	5.3 决策方法	63
本章小结	56	本章小结	69
思考题	57	思考题	69
		案例分析	69

第4篇 组织与控制篇

6 组织与组织设计	71	思考题	91
6.1 组织概述	72	案例分析	92
6.2 组织结构的设计	75	7 组织整合与人员配备	94
6.3 组织的运行机制	88	7.1 正式组织与非正式组织	94
本章小结	91	7.2 人员选配与培训	96

本章小结	110	9.2 控制类型与控制过程	143
思考题	111	9.3 控制原则与控制方式	156
案例分析	111	本章小结	160
8 组织发展、变革与组织文化	114	思考题	161
8.1 组织发展与组织变革	116	案例分析	161
8.2 组织发展与组织变革的 动力和阻力	118	10 控制方法	163
8.3 组织文化	121	10.1 生产控制	163
8.4 学习型组织概述	125	10.2 预算控制	166
本章小结	131	10.3 风险控制	169
思考题	132	10.4 信息控制	170
案例分析	132	本章小结	172
9 控制概述	139	思考题	173
9.1 控制的含义及原理	139	案例分析	173

第5篇 领导与激励篇

11 领导	175	12.4 行为改造型激励理论	210
11.1 领导概述	175	12.5 当代激励理论的整合	212
11.2 领导特质理论	180	12.6 激励实务	213
11.3 领导行为理论	183	本章小结	216
11.4 领导的情景理论	188	思考题	217
11.5 领导艺术	192	案例分析	217
本章小结	194	13 沟通	219
思考题	195	13.1 沟通的含义及重要性	219
案例分析	195	13.2 沟通的分类	220
12 激励	197	13.3 冲突与谈判	223
12.1 激励原理	198	本章小结	225
12.2 内容型激励理论	201	思考题	225
12.3 过程型激励理论	207	案例分析	225

第6篇 创新与流程篇

14 管理的创新	227	15 流程管理	247
14.1 创新及其意义	227	15.1 流程与流程管理	247
14.2 创新过程及其管理	230	15.2 流程的分类	251
14.3 企业技术创新	234	15.3 流程优化	255
14.4 企业组织创新	241	本章小结	262
本章小结	245	思考题	262
思考题	246	案例分析	263
案例分析	246		

参考文献

第1篇 管理总论篇

1 管理概论

管理者，就必须卓有成效；

有效的管理者在用人所长的同时，必须容忍人之所短；

有效的管理者坚持把重要的事情放在前面做，每次只做一件事；

有效的管理者不要做太多的决策，他们所做的都是重大的决策；

有效的管理者应自我发展，这是组织发展的关键所在。

——彼得·德鲁克

学习目标

学完本章后，你应该能够：

- ① 理解管理的含义；
- ② 掌握管理的职能，理解这些职能的含义；
- ③ 掌握管理的二重性，理解研究的意义；
- ④ 掌握管理者的类型；
- ⑤ 掌握管理者应具备的技能，理解管理层次与管理技能之间的关系；
- ⑥ 了解管理学的研究对象、方法与特点。



超级链接

裤子的故事

美国 IBM 公司的创办人 Thomas. J. Walson 曾经讲过一个故事，深入浅出地说明了管理的重要性。

有一个男孩弄到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，奶奶说，家务太忙，让他去找妈妈。妈妈回答他，她已经同别人约好去玩桥牌。男孩又去找姐姐，姐姐正好有约会，就要到时间了。男孩非常失望，担心第二天穿不上这条裤子，就这样入睡了。结果会怎样呢？

奶奶忙完家务后，想起孙子说新裤子太长需要改短。奶奶找来剪刀，将长裤剪去一截，改短了裤子。妈妈打完牌，想起儿子说新长裤需要改短，同样又将裤子剪去一截。姐姐约会回来，也想起弟弟的请求，又将长裤剪去一截。可以想象，第二天一早小男孩要穿着怎样的一条裤子去上学。

由上述的例子可以看出，任何集体活动都需要管理。如果没有管理活动协调时，集体中每个成员即使目标一致，由于没有整体的配合，也可能无法实现总体的目标。

1.1 管理的含义

“管”，在我国古代指钥锁，后来引申为管辖、管制之意，体现着权力的归属。“理”，本意是处理玉，后来引申为整理或处理。“管”、“理”二字连用，即表示在权力的范围内，对事物的管束和处理过程。后来孔子概括为“治国，平天下”。

人类在实践中发现，许多人在一起工作就能够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。实际上把人类活动分成了两部分：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。

在西方，由于众多学者研究的角度不同，对管理含义的认识也不同，比较具有代表性的有：

① 孔茨在其《管理学》一书中指出：“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”；

② 德鲁克认为：管理是什么的问题应该是第二位的，“应该通过管理的任务来阐明管理”；

③ 西蒙认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全部过程”；

④ 罗宾斯认为：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。

我国学者对管理定义的认识与描述并不完全一致，综述各种不同认识，我们认为：管理就是管理者通过计划、组织、领导和控制等环节来协调所有资源，以有效地实现组织目标的过程。

从以上对管理定义的描述中，可以看出这个定义包含着以下六层含义：

① 管理的主体是管理者；

② 管理的客体是所有资源；

③ 管理的实质是协调；

④ 管理的手段或措施是计划、组织、领导和控制；

⑤ 管理的载体是组织；

⑥ 管理的目的是有效的实现组织目标。

此外，这里所指的有效不仅包括效率，而且包括效果。

效率 (Efficiency)：Do the thing right 输入与输出的关系。

效果 (Effectiveness)：Do the right thing 实现预定的目标。

1.2 管理的职能与管理的二重性



超级链接

福特汽车的兴衰

美国福特公司的创始人亨利·福特有着精明强干的头脑和丰富的经验，于1896年制造出第一辆福特汽车，1903年成立福特汽车公司，开始生产“A”型到“R”型和“S”型汽车。从1908年开始生产“T”型车，“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特采用了汽车装配的流水生产法并实现汽车零件的标准化，形成了大量生产的体制，当年产量增加到13万辆，1914年增加到26万辆，1923年增加到204万辆，在美国汽车生产中形成垄断的地位。

福特建立起一个世界最大和盈利最多的制造业企业，它从利润中积累了10亿美元的现金储备。可是，福特坚信企业所需要只是所有的主管和“助手”，只需“主管”和“助手”的汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”，企业无需管理人员和管理。随着环境变化，其他竞争者兴起，汽车有着不同档次的需要，科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂，个人管理难于适应这种要求。只过了几年，到了1927年，福特已丧失了市场领先的地位，以后20年，逐年亏本。

到1944年，福特的孙子——福特二世接管公司时已濒临破产。当时26岁的福特二世一方面向他的对手“通用汽车”学习，另一方面创建了一套福特的管理组织和领导班子，强化管理职能，五年后重新获得了发展和获利的力量，成为通用汽车公司的主要竞争者。

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴，可以使我们看到企业中管理职能是何等的重要！

1.2.1 管理的职能

管理的职能是指管理所具有的管理本质的根本属性及其所发挥的基本效能。管理的职能是人们对管理及其规律性的认识程度的表象。实际上，它是一种管理思想、管理文化，随着人们对不确定性的管理理论和方法的认识与研究而不断发展。考察管理职能，要回答两个问题：一要回答管理是要干什么的，二要回答管理的既定目标是如何达到的。

管理活动具有哪些最基本的职能？至今仍有许多观点。最早系统地提出管理各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。他认为管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。他为后人的研究奠定了基础。之后，又有“三职能派”、“四职能派”或“七职能派”等（见表1-1）。

表 1-1 西方管理学者对管理职能划分的各种说法

年份	人名	职能划分										
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△	△		△			
1947	布雷克	△			△	△	△					
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△		△			△			
1955	孔茨和奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964	艾伦	△	△			△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

注：△表示各学者主张的管理职能的划分；计划包括预测；指挥包括命令、指导；控制包括预算；激励包括鼓励、促进；沟通包括报告。

我国管理学者对管理职能的划分也很不一致，有人赞同法约尔的五职能，有人主张计划、组织、控制三职能，还有人认为可概括为组织一职能。本书划分的管理的职能是：计

划、组织、领导、控制。

(1) 计划

如果你是一个旅游者，你可以没有任何特定的目的地，任何线路你都可以选择。但是一个组织不能漫无目的地行动。组织的存在是为了实现某种特定的目标，因此就得有人来规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案，这就是管理的计划职能。

(2) 组织

组织要开展的活动是什么，这些活动如何分类组合，由哪些职位和部门来承担这些工作，谁向谁汇报工作以及各种决策应放在哪一层次上制定等。组织职能的结果形成各种正式组织文件，如组织结构图、部门使命表、职务说明书等。

(3) 领导

每个组织都是由人力资源同其他资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能包括激励下属，指导和指挥他们的活动，选择最有效的沟通渠道，以及营造良好的组织气氛等。

(4) 控制

控制是为了确保组织目标及为此制订的行动方案顺利实施而进行的管理职能。管理者必须根据计划目标派生出来的控制标准对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后应及时采取措施予以纠正，这是管理工作中的狭义的控制职能。广义的控制职能还包括组织内外环境条件的变化，对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。

各项管理职能都有自己独有的表现形式。例如计划职能通过方案和计划制订与实施的形式表现出来。组织职能通过组织结构设计 and 人员配备表现出来。领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来。控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施表现出来。

每一项管理工作一般都是从计划开始经过组织、领导，到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划的制订。

1.2.2 管理的二重性

管理是组织共同劳动的需要，从它最基本的意义来看，一是组织劳动，二是指挥、监督劳动。管理既具有同生产力社会化生产相联系的自然属性，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理二重性。

(1) 管理的自然属性（一般属性）

现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源提高经济效益。管理是社会化大生产的客观需求，不进行有效的管理，生产就无法顺利进行。管理的重要性在于如何合理组织生产力，促进生产力的提高，这就是管理的自然属性，在任何时期、任何国家都是相同的。

(2) 社会属性（特殊属性）

管理总是在一定的生产关系下进行的。不同的社会制度，不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。它是社会生产关系的体现和反映，是实现生产目的的重要手段。管理的社会属性是由生产关系、社会制度所决定的。共同劳动过程是在一定的生产资料所有制形式下进行的。谁占有生产资料，谁就掌握管理权，并按照自己的利益和意志进行管理。所以，企业管理除了具有组织生产的职能外，还有维护生产关系的职能。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验来迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须考虑我们自己的国情,逐步建立有中国特色的管理模式。

1.3 管理者与管理技能



超级链接

农妇养鸡

从前有个农妇,养了几只母鸡,由于鸡非常能下蛋,她心里美滋滋的。

一天,她在鸡棚前看着这些鸡,突然闪出一个念头:“要是一只鸡一天能下两只蛋有多好……”这个想法使她禁不住激动起来,并决定从今以后给鸡喂更多的饲料。

第二天,她就开始了行动。鸡是变得越来越肥,羽毛也长得越来越鲜艳。看了这些,农妇坚信:只要这样喂下去,一天一定能下两只蛋。不久鸡由原来的一天下一只蛋变成了两天下一只蛋,可农妇认为:其中必有其他原因吧……我的鸡一天一定能下两只蛋。

但非常遗憾,她的期望落空了,最后鸡连一只蛋也不下了。

养鸡需要技能,管理工作呢?

1.3.1 管理者和管理者的类型

管理活动通常是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”。管理的任务当然也就是管理人员的任务。管理者是组织最重要的资源,其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。所以,美国管理学家德鲁克这样说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”那么,管理者在组织中具体扮演什么角色呢?

(1) 管理者的角色

20世纪60年代末期,加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究,在此研究及大量观察的基础上,明茨伯格提出:不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着10种不同但却是高度相关的角色。这10种角色可以组合成三个方面:人际关系、信息和决策。

一是,人际关系方面(Interpersonal Roles)——管理者与人发生各种联系时所担当的角色,包括:

- ① 挂名首脑(Figurehead):如接待来访者。
- ② 领导者(Leader):如对下属的激励、人员的配备和培训等。
- ③ 联络者(Liaison):与上级和外部联系,从事有外部人员参加的活动,如参加外界的各种会议和社会活动。

二是,信息方面(Information)——管理者在获取、处理和传递各种信息时所担当的角色,包括:

- ① 监听者(Monitor):寻求和获取各种信息,如阅读期刊和报告。
- ② 传播者(Disseminator):将获得的信息传递给组织的其他成员。
- ③ 发言人(Spokesperson):向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息。

三是,决策方面(Decision)——管理者制订政策、使用资源,以实现组织目标所担当

的角色,包括:

① 企业家 (Entrepreneur): 寻找组织和环境中的机会,制定战略。

② 混乱驾驭者 (Disturbance Handler): 当组织面临重大、意外的动乱时,负责采取补救行动。

③ 资源分配者 (Resource Allocator): 分配组织中的各种资源。

④ 谈判者 (Negotiator): 在谈判中作为组织的代表。

研究表明,管理者角色的重要性在大企业与小企业中是不同的,在小企业中重要的是发言人,而在大企业中是资源分配者。同时,对于不同层次的管理者,其重要性也是不同的。对于基层管理者,领导者角色比较重要,而对于高层管理者,传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色比较重要。

(2) 管理者的类型

一个组织中从事管理工作的人可能有很多,可以从不同角度进行管理者的类型划分。虽然前面提到组织中所有的管理者扮演的角色大体上差不多,但不同位置上的管理者工作的侧重点或者说扮演每一角色的分量会有很大的不同,因此通过管理者类型的划分,使不同层次、领域的管理者进一步明确自己所扮演角色的工作细节,对组织管理工作的完善十分重要。

一是根据管理者所处的地位与层次划分。组织的管理人员可以按其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,整个组织层次还包括作业人员。如图 1-1 所示。

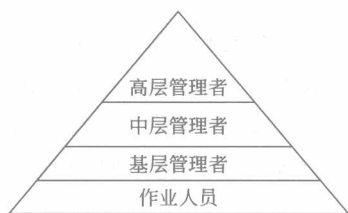


图 1-1 组织的层次

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是,制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。这些高层管理者的头衔有公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员。

中层管理者通常是指处于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。中层管理者通常享有部门或办事处主管、科室主管、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起承上启下的作用。

基层管理者亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作,保证各项任务的有效完成。在制造业,基层管理者可能被称为领班、工头或工段长;而在学校中则由研究室主任来担任。

作为管理者,不论他在组织中的哪一层次上承担管理职责,其工作的性质和内容应该基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能本身不同,而是各项管理职能履行的程度和重点不同。

如图 1-2 所示,高级管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多,而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划工作而言,高层管理

者关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。



图 1-2 管理者的层次分类与管理职能

作业人员与管理者，即使是基层管理者也有本质区别。这种区别就在于管理者要促成他人努力工作并对他人工作的结果负责，而作业人员主要是执行具体操作。当然，如前面所述，管理人员有时也可能参与作业工作。另外，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者也可能参与自己工作或他人工作的管理。

二是根据管理者在组织中所起的作用的不同来划分。可划分为综合管理人员与专业管理人员两大类。如图 1-3 所示。

综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

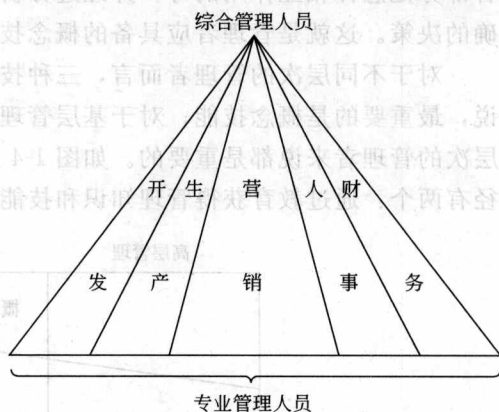


图 1-3 管理者的领域分类

除了综合管理人员外，组织中还可能存在专业管理人员，即仅仅负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理者。根据这些管理者管理专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。对于这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，将需要越来越多的专业管理人员，专业管理人员的地位也将变得越来越重要。

1.3.2 管理者的技能

管理人员的分类虽然很多，他们的工作重点各有区别，通常他们所能发挥作用的大小，以及他们能否开展行之有效的管理工作，在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。根据罗伯特·卡茨（Robert L. Katz, 1974）的研究，管理者要具备三类技能：

（1）技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员等，都掌握有相应领域的技术技能，所以被称为专业技术人员。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专

家，但要掌握一定的技术技能，否则就很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体地指导。

(2) 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。对一个组织而言，如一个企业，对于不同层次和领域，管理者可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者以及下属的人际关系，要学会说服上级领导，学会同其他部门的同事紧密合作，同时掌握激励和诱导下属的积极性和创造性的能力以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

(3) 概念技能

概念技能是指纵观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。任何管理都会面临一些混乱而复杂的环境，管理者应该能看到组织的全貌和整体，并认清各种因素之间的相互联系，如组织与外部环境是怎样互动的，组织内部各部分是怎样相互作用的等，并经过分析、判断、抽象、概括，抓住问题的实质，并做出正确的决策。这就是管理者应具备的概念技能。

对于不同层次的管理者而言，三种技能的重要性是不同的。一般地，对于高层管理者来说，最重要的是概念技能；对于基层管理者来说，最重要的是技术技能；人际技能对于各个层次的管理者来说都是重要的。如图 1-4 所示。管理者获得或提高自己的管理技能的基本途径有两个：通过教育获得管理知识和技能；通过实践提高管理能力。

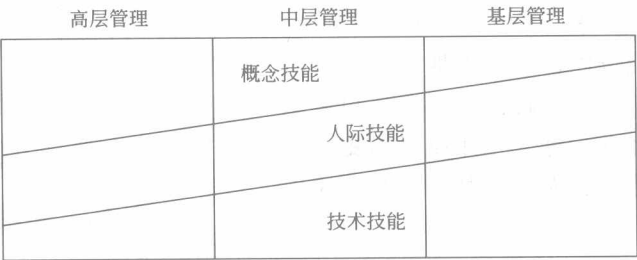


图 1-4 管理层次与管理技能要求

1.4 管理学的研究对象、方法与特点

1.4.1 管理学的研究对象

管理学的研究对象是管理工作的客观规律性，即如何遵循客观规律的要求来建立一定的理论、原则、组织形式、方法和制度，指导管理的实践，实现管理的预定目标。

管理学的研究对象有广义和狭义之分。广义的研究对象包括生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题。在生产力方面主要是研究生产力的合理组织问题；在生产关系方面，主要是研究如何正确处理国家与企业之间，国家与部门、地区之间，各个部门之间，各个地区之间，各部门、各地区与企业之间，以及各个企业之间和企业内部的经济关系、协作关系和分配关系，建立和完善管理体制；在上层建筑方面主要是研究如何结合本部门实际贯彻执行国家政策、法令、法规，健全规章制度等。上述三个方面是紧密结合、不可割裂的。例如合理组织生产力，既是生产力问题，又涉及生产关系。所以，在研究管理学的广义对象时，必须对上述三个方面同时进行研究，不可忽略某一方面。

管理学的狭义研究对象，主要包括管理原理、管理职能、管理方法、管理者和管理历史等。

① 管理原理 现代管理学首先研究管理的基本规律,即研究适用于一切社会和个别社会形态的各种基本规律。诸如管理的对象、过程、核心、目的、原则及内容等。

② 管理的职能 管理的各种职能既体现管理的基本任务,又反映了管理的全过程。而且管理的原理、原则都是通过管理的职能发挥作用的。

③ 管理的主要方法、技术和手段 管理功能的执行和完成,是靠管理方法、技术和手段来实现的。因此,对管理方法、技术和手段的研究是现代管理学中引人注目的领域。

④ 管理者 管理者是管理的主体。能否实施有效的管理,管理者起着关键的作用。所以,管理者个体素质,管理者群体优化结构以及它们之间的关系,是现代管理学的重要课题。

⑤ 管理历史 现代管理学要研究管理思想及实践的发展历史,以便更好地继承和发展现代管理理论和方法。

1.4.2 管理学的研究方法

(1) 管理学研究的指导原则

① 以辩证唯物主义和历史唯物主义为基本指导原则 研究管理学必须以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义为基本指导原则。因为要创建具有中国特色的管理学,应当结合我国社会主义建设的管理实践,批判地吸取世界各国管理科学及其他科学的有益的东西,以充实和丰富管理学理论宝库。

② 必须坚持理论与实践相结合的原则 管理学是管理实践的科学总结,因此,要重视管理中总结出来的新经验,并上升的理论,来丰富管理的知识以指导管理实践。

③ 必须坚持实事求是的原则 管理原理必须与具体条件相结合,各国在不同的时期,社会经济及发展水平不同。客观条件不同,在借鉴别人的经验与理论,或历史经验与教训时,必须根据具体情况,从实际出发,绝不能照抄照搬。

④ 必须坚持“以我为主、博采众长、融合提炼、为我所用”的原则 研究管理学要认真吸取古、今、中、外管理科学中有用的理论、经验和方法,通过消化吸收,逐步形成具有中国特色的理论体系和管理科学。

(2) 管理学研究的基本方法

① 系统分析法 管理学是一个系统性科学,因为它研究的对象是一个复杂的大系统,是一个系统的经验与理论的总结,只有用系统的方法才能提炼出它的规律性和相互关系的内在联系性。

② 借鉴与创新相结合的方法 管理学是正在建设与发展的一门学科,需要吸取历史的和外国的理论与经验,同时还必须有所创造、发展,使管理学不断丰富、提高和更加完善。

③ 定性与定量分析相结合的方法 在研究中把定性分析与定量结合起来,可以克服两种方法各自的局限性,从而求得更为科学的结论。

④ 综合性研究方法 管理学原理是一门交叉性边缘学科,与其他一些科学密切联系,应吸取和运用其他科学的研究成果,使本学科得以发展、充实和提高,综合运用多种学科知识,甚至移植其他科学的理论和经验为管理实践服务。

1.4.3 管理学的特点

管理学作为一门学科,与其他学科相比有很多特点,了解这些特点,将有助于学好管理学。

(1) 综合性

管理学的主要目的是指导管理实践活动。而由于管理活动的复杂性,作为管理者,仅掌握一方面的知识是远远不够的,只有具备广博的知识,才能对各种管理问题应付自如。以企业为例,厂长、经理要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,他就要了解或熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等,这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容;而最主要的,厂长要处理企业中与人有关的各种问题,像劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门之间的关系等。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。机关、医院、学校等组织的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科,它不分门类,针对管理实践中所存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践,这是管理学的一大特点。

(2) 科学性与艺术性

管理学首先是一门科学,这是因为它确实具有科学的特点。

① 客观性 管理学研究的是各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律。这些规律是客观存在的,只有遵循这些规律,管理活动才能收到预期的效果;违反了这些规律,则必然受到惩罚。

② 实践性 管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科,它来自实践,其内容都是人类多年来实践经验的总结;又服务于实践,其直接目的就是有效地指导实践。

③ 理论系统性 管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

④ 真理性 管理学的真理性是不言而喻的,它的许多原则都是经过了实践的反复检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

⑤ 发展性 管理学是处于不断发展完善的过程当中。因为受到各方面条件的限制,它不可能达到尽善尽美的程度,要在发展中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,这样才能更有效地指导实践。

总之,管理学完全具备科学的特点,确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系。此外,管理学还要利用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后通过验证这些假设来探索未知的东西,所以我们说管理学是一门科学。

那么,为什么说管理学又是一门艺术呢?这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人,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创新。这一点与其他学科不同。学会了数学分析,就能求解微分方程;背熟了制图的所有规则,就能画出机器的图纸。管理学则不然,背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理,重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要在实际管理工作当中去掌握。

管理的科学性与艺术性并不相互排斥,而是相互补充的。所以,管理是科学性与艺术性的统一。

(3) 不精确性

在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科,