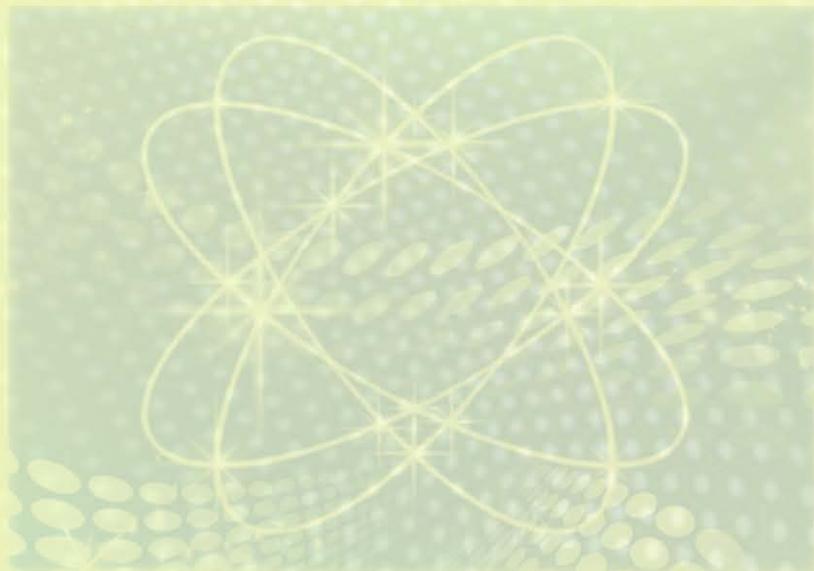


# 管理学基础

王娜 邢鹤 吴安平 主编



吉林人民出版社

21 世纪应用型本科系列规划教材

# 管理学基础

王娜 邢鹤 吴安平 主编

吉林人民出版社

# 管理学基础

主 编：王娜 邢鹤 吴安平

副主编：崔红秀、张微、佟国光

主 审：赵中岳

# 前 言

管理学是国际公认的一门重要学科，是经济和管理类各专业必修的专业基础课，是介于社会科学和自然科学之间的边缘学科，它的应用需要使用到数学、统计学、社会学等多学科的理论知识，但又不是这些学科和课程的简单结合。

学习管理学知识、掌握现代管理理论与方法并应用于实践活动中，解决处理好各类问题，培养学生良好的职业素养，具备相关的管理理论和管理工作的基础能力，对每个学生特别是将要从事管理工作的人具有十分重要的意义。

管理学是一个动态的学科，现代管理学是伴随着时代的进步不断发展的，其内容与方法也在不断丰富，关于管理学的教科书也必须不断适应环境的变化。为了满足需要学习管理学知识的人的需要，以及在校学生学习的需要，我们编写了《管理学基础》这本书。本书目标是使学生掌握管理的基本理论知识，培养进行管理活动的基本技能，形成管理者必备的素质，使学生学会运用管理基本原理、分析管理活动、过程，增强其管理意识并具备初步的管理能力。本书突出四个特点：一是理论正确，知识体系完整，并根据管理学的发展充实了许多新的知识与内容；二是书中适当引用一些资料、例子来增强本书的说理性、可读性、应用性；三是以管理技能培养为主线，每章配以讨论案例供学生讨论，以增强理论与实践结合的能力；四是每章后均有思考题，供学生复习思考，同时配有部分实训实验，培养学生解决管理实际问题能力。

本书不仅适用于经济管理院校管理专业的全日制教学，而且适用于各类企事业管理人员培训，以及社会自学者作为参考书。所有管理者和被管理者，都可以在本书中找到对管理的真知灼见和改善自身能力的有效指南。

由于编著者水平有限，书中不妥之处在所难免，恳请读者批评指正。

编者

2012年4月于长春

# 目 录

第一篇 基础篇.....	6
第一章 管理学概述.....	6
第一节 管理的内涵.....	6
第二节 管理学.....	16
第三节 管理环境.....	18
第四节 管理方法.....	29
第二章 管理的基本原理.....	53
第一节 管理原理的概念和特征.....	53
第二节 系统原理.....	55
第三节 人本原理.....	58
第四节 效益原理.....	59
第五节 责任原理.....	60
第六节 整分合原理.....	62
第二篇 理论篇.....	65
第三章 东西方管理思想.....	65
第一节 中国古代管理思想.....	65
第二节 西方早期管理思想.....	73
第四章 西方管理理论.....	78
第二节 行为科学理论.....	87
第三节 现代管理理论.....	90
第四节 现代管理理论的新发展.....	93
第三篇 职能篇.....	99
第五章 决策.....	99
第一节 决策概述.....	99
第二节 决策分类.....	103
第三节 决策过程.....	109
第四节 决策的方法.....	116
第六章 计划.....	126
第一节 计划的概述.....	127
第二节 计划分类.....	130
第三节 计划程序.....	135
第四节 计划的编制方法.....	141
第七章 组织.....	158
第一节 组织概述.....	158

第二节	组织的类型	160
第三节	组织的设计	167
第四节	组织变革	178
第八章	领导	189
第一节	领导的内涵	190
第二节	领导理论	194
第三节	领导者的素质	199
第四节	领导艺术	204
第九章	控制	213
第一节	控制的内涵及实质	213
第二节	控制的类型	215
第三节	控制的基本原则	219
第四节	控制工作的基本过程	221
第五节	控制的基本方法	223
第十章	沟通	229
第一节	沟通的内涵	229
第二节	沟通的类型	233
第三节	沟通的原则与技巧	237
第四节	沟通的障碍及其克服	238
第五节	有效沟通	244
第十一章	激励	253
第一节	激励的内涵	253
第二节	人性的假设理论	256
第三节	激励理论	261
第四节	激励的方法(方式)	272
第十二章	创新	282
第一节	创新的内涵	282
第二节	创新的一般理论	284
第三节	创新思维和创新能力	286
第四节	创新机制	289
第四篇	应用篇	295
案例一	苹果公司	295
案例二	华为技术有限公司	299
案例三	比亚迪股份有限公司	302
案例四	富士康事件	305

# 第一篇 基础篇

## 第一章 管理学概述

重点提示：通过本章的学习，应该能够掌握管理的基本内涵，了解不同学者对管理的不同定义；熟悉管理的基本职能及它们之间的关系；区分不同类型的管理者，了解管理者在组织中所承担的角色；掌握管理者应具备的基本管理技能，清楚管理技能和管理层次之间的关系；掌握管理学的概念及学科特点，了解管理学的发展趋势；掌握管理环境的含义及构成，对某一特定组织进行 SWOT 分析；掌握现代管理方法，熟悉现代管理的技术方法。

### 第一节 管理的内涵

#### 一、什么是管理

##### （一）管理的定义

管理是现代人类各项生活中最重要的活动之一，它广泛存在于社会生活的各个领域，小至家庭、学校、企业，大至国家、社会等等。凡是一个由两个以上的人组成的集体就离不开管理，管理是一切有组织活动中必不可少的组成部分。美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经给他的部下讲过这样一则故事：有一个男孩第一次自己买了一条长裤，穿上一试，裤子长了两寸。他请奶奶帮忙把裤子剪短两寸，可奶奶说眼下的家务事太多，让他去找妈妈，而妈妈回答说，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。男孩子非常失望，他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了两寸；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了两寸；妈妈回来后同样也把裤子剪短了两寸。可以想象，第二天早上男孩起来后会是怎样的一个情景。这就是发生在我们日常生活中的管理问题，要么都不管，要么都来管。

追溯管理的渊源，应该说，有了人群活动，就有管理。管理是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的，而且协作劳动的规模越大，复杂程度越高，持续的时间越长，就越表现出管理的重要性。应该说，在机器大工业出现以前，就有过大规模的协作劳动，如古埃及金字塔和中国万里长城的建成，都是人类大规模协作劳动的结果。但是，这些协作劳动还不是当时社会劳动的基本形式，只能说是一些零星的管理经验和思想管理的结晶。到了工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的迅速发展，工厂制度成为社会劳动的基本形式，管理发展成为一种普遍的社会现象，管理开始得到了系统的研究和普遍的重视。

从 19 世纪末至今，各种管理运动和管理热潮可谓层出不穷，取得了许多令人瞩目的成果，同时形成了较完整的管理理论体系。那么，什么是管理呢？长期以来，中外学者从不同角度提出了许多观点，各自在不同的背景下，从某个侧面反映了管理的内涵。

科学管理之父泰勒(Frederick W. Taylor)提出：“管理就是确切地知道你要别人去干什

么, 并使他用最好的方法去干。”他认为:管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。泰勒在其名著《科学管理原理》中讨论和研究:(1)员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?(2)管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?

现代经营管理理论的创始人、法国管理学家亨利·法约尔(Henry Fayol)提出:“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”该定义于1916年提出,明确了管理的过程和职能。他的观点经历了90多年的研究与实践,虽然在这过程中对管理职能的提法各有不同,但基本上没有本质的变化,并已成为现代管理理论的基础。

美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)提出:“管理是一种以绩效为基础的专业职能。”他认为:(1)管理是专业性的工作,与其他技术工作一样,有自己特有的技能和办法;(2)管理人员是一个专业管理阶层;(3)管理的本质和基础是负有执行组织任务的责任。德鲁克的观点注重强调管理的自然属性,淡化管理的社会属性。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)提出:“管理就是决策。”他认为:管理者所做的一切工作归根到底是在面对现实与未来以及面对环境与员工时,不断地做出各种决策,使组织的一切都可以不断地运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

复旦大学苗明杰教授提出:“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。”他认为:计划、组织、指挥、协调和控制等行为是有效整合资源所必需的活动,应归于管理的范畴之内,但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因此它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

南京大学周三多教授提出:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”他认为:(1)管理的目的是为了预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标;(2)管理的本质是协调,协调的中心是人。

管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,以及各自不同的研究重点和特色。但是,也应看到,不同的定义,只是观察角度和侧重点不同,在总体上对管理实质内容的认识还是共通的。以上不同的定义,对我们全面和深刻的理解“管理”这一概念是极其有益的。

我们认为,所谓管理,是在特定的环境下,通过计划、组织、领导和控制等职能活动。协调以人为中心的组织资源,以有效的方式实现组织目标的过程。这一定义包含以下几个方面的含义:

(1)管理是在一定的环境条件下进行的,环境既为组织提供了机会,也对组织形成威胁。管理需将所服务的组织看作一个开发的系统,它不断地与外部环境产生相互影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织设计和维持一种良好的环境,这种环境相对稳定又同时具有适应性;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效和通用的管理办法。

(2)管理的目的是实现组织目标。管理是一种有意识、有目的进行的活动过程。管理不能为管理而进行管理,只有在目标明确的基础上,才能组织并实施管理。

(3)管理的作用在于它的有效性。管理者的最终责任是取得高的绩效,即以有效益和高效率的方式使用资源来实现组织的目标。组织的效益是指组织实现其既定目标的程度。组织的效率是指投入与产出之比,它要求用比较经济的方法来到达预定的目标。效率与效益是相互联系的,效益是解决做什么的问题,它要求我们确定正确的目标;效率是解决怎么做的问题,它要求选择合适的行动方法和途径,以求比较经济地达到既定的目标。

(4)管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。计划、组织、领导和控制等,它们作为实现目标的手段,这些活动包括计划成为管理的基本职能。

(5)管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

(6)管理的对象是以人为中心的组织资源。一方面，指出管理的对象是组织中的各种资源；另一方面，强调人是管理的核心因素，所有的资源和活动都以人为中心。管理中最重要的是对人的管理。

组织管理过程与资源配置和管理职能之间的关系如图 1—1 所示。

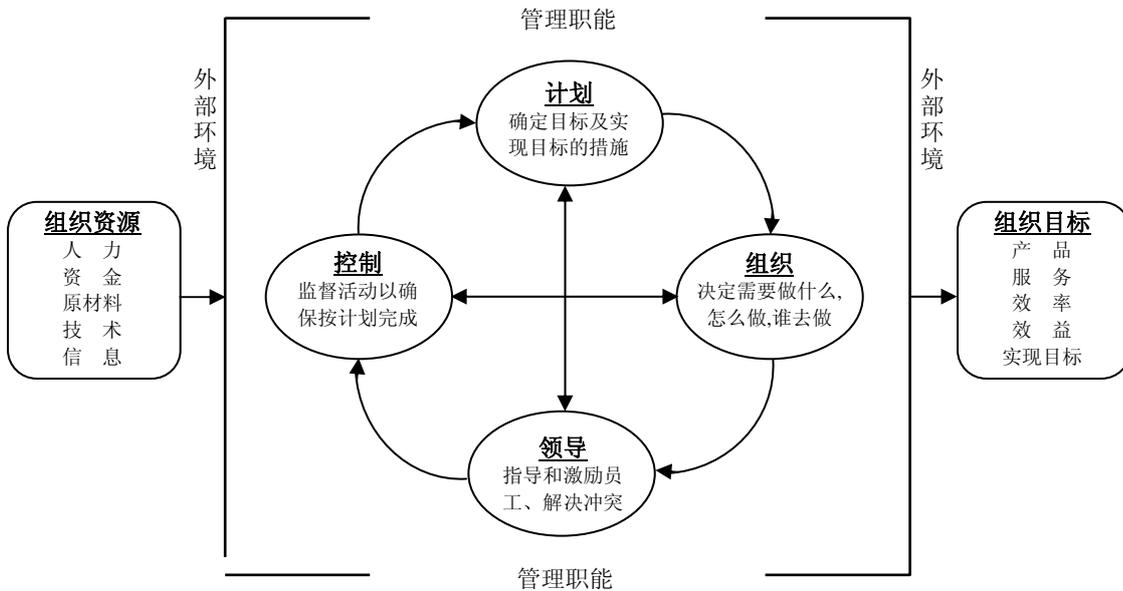


图 1-1 组织管理过程

## (二) 管理的特征

管理活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等其它活动，它有自己的特征，管理的特征具体体现在动态性、科学性、艺术性、创造性和经济性五个方面。

### 1. 动态性

现实生活中，有许多不确定性。(1)管理客体的不确定性。比如在管理过程中，作为管理客体的员工会由于当时的心情、思想、偏好等影响，造成其原本可以发挥的能力和技巧与其他资源配合上的失误或差错。(2)管理运行时空的不确定性。时空本身在运动变化，在设定未来的发展方案时，未来的时空将发生什么样的与当前时空不同的变异，是不确定的。时空不确定性是战略管理中最难以把握和解决的。(3)管理工具手段的不确定性。比如人际沟通的方法、精神激励的办法等，其运作效果是难以确定的。(4)管理实施结果的不确定性。管理活动的结果有可能偏离目标或部分实现目标，带有不确定性。由于存在上述诸多不确定性，管理必然是一种动态创造性活动，不存在一个标准的处处成功的管理模式。

### 2. 科学性

管理的动态性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的，但还是可以将其分成两大类：一是程序性活动，二是非程序性活动。所谓程序性活动，就是指有章可循，照章运作便可以取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动，就是指无章可循，需要一边运作一边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的。实际上，现实的程序性活动就是由以前的非程序性活动转化而来的。这种转化的过程是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。对新管理对象所采

取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行，否则对这些对象的管理便失去了可靠性，而这本身也体现了管理的科学性。

### 3. 艺术性

由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下，这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式，特别对那些非程序性的、全新的管理对象，则更是如此。具体管理活动的成效与管理主体技巧发挥的程度有很大的相关性。事实上，管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另一方面，由于在达成资源有效配置的目标与现行责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样，因此，在众多可选择的管理方式中选择一种合适的方式用于现实的管理之中，也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。艺术性这种东西更多地取决于人的天赋与直觉，是一种非理性的东西，管理有时就是一种非理性的活动，因此有许多人也在一定意义上认为“管理没有理论”。

### 4. 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，这就是创造性。既然管理是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照，那么，为达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。管理活动是一种创造性的活动，正因为它的创造性，才会有成功与失败的存在。试想，如果按照程序便可管好的话，或如果有某种统一模式可参照的话，那么，岂非人人都可成功，成为有效的管理者？管理的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，使得管理创新成为必需。

### 5. 经济性

管理的对象是组织中各种资源，管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段，实现组织内部各要素的合理配置，资源配置是需要成本的，管理就是要使资源成本最小化。因此，管理就具有经济特性。首先，管理的经济性反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得的，这里有个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式方法选择的成本比较上，因为在众多可帮助进行资源配置的方式方法中，其所费成本不同，对如何选择存在经济性的问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，选择不同的资源供给和配比，就有成本大小的问题，这是经济性的另一种表现。

管理的上述五个特性是相互关联的，是管理性质的五个不同方面的反映。

## （三）学习管理的重要性

在大学教育中，一般在经济管理类专业中将管理课程作为专业必修课开设，在非经济管理类专业中将管理课程作为通识课或选修课开设，为什么不同专业的学生都要学习管理呢？比如：我将来不准备成为一名管理者，为什么要学习管理；我将来想成为一名管理者，可否在工作的实践中学习和体会管理呢？以下将从三方面阐述学习管理的重要性和必要性。

### 1. 管理的普遍需要性

一方面，管理问题存在于任何一类组织中，无论组织的性质、规模大小、所处的地域以及同一组织中的不同层次中，只要存在分工与协作，就需要管理，而且，分工越细、组织协作的规模越大，管理问题就越复杂，管理就越显重要。另一方面，即使是个体，也需要管理。如对个人时间和事务的管理可以提高工作效率和生活质量。所以说，管理无处不在，管理在社会工作和生活中的普遍需要性说明了学习管理的必要性。

### 2. 管理对社会发展的重要性

在社会发展的任何时期，资源总是有价值并且稀缺的，组织若能够更有效地利用资源，才能为社会带来更多的财富和福利，组织自身也能从中获得自身的利益和发展，而在生产要

素条件一定的情况下,生产力水平的高低直接取决于组织的管理水平。因此组织的管理水平是影响和决定社会发展的重要因素之一,有效的管理能够提高组织对资源的配置能力,提高组织的效率和效益。

### 3. 管理对自身发展的必要性

尽管我们中的一部分人在未来的职业生涯规划中没有成为管理者的打算,但学习管理仍然是有意义的,因为我们最终是工作和生活在组织之中的,我们要与管理者打交道,要与合作伙伴打交道,学好管理,有助于我们处理好与上司、同事以及合作伙伴的关系,在竞争中获得自身的优势和利益。此外,对于在未来的职业生涯规划中想成为一名管理者的人,管理能够帮助我们进行决策、制订计划,了解如何有效组织和指挥,解决组织冲突,提高组织绩效,在管理上少走弯路,成为一名有效的管理者,在竞争中获胜。

### 4. 管理源于实践但高于实践

也有人认为,管理可以从实践中学来,现实生活中就有这样的实例,某些企业家虽然没有上过任何工商管理方面的课程,但一样获得经营上的成功,所以学习管理是不必要的。这种认识是片面的,我们不能否认在企业界确有如上所描述的先例,但如果把这些个案与成功企业的普遍性相比,他们所占的比例还是非常小的,我们只能说这些成功的企业家本身的悟性很高,他们从书本以外的学习能力很强,并能直接应用于自己的管理实践中。虽然说学习管理无法代替从实践中或经验中获得的知识和技巧,但管理课程能提供人们有价值的准备和补充个人经验。管理学课程中所涵盖的基本原理和原则大多是源于实践,并经过实践检验的,学习管理有利于系统地从别人经验中获得启示,可以为未来的管理生涯奠定基础,并且可以避免犯下别人曾经犯下的错误。所以说,学习管理是必要的。

## 二、管理的职能和过程

### (一) 管理的基本职能

管理的职能是指管理所具有管理本质的外在根本属性及其所应发挥的基本效能,是人们对管理活动应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。我们通常把管理职能概括为计划、组织、领导、控制四大基本职能。实际上,对管理活动具有哪些最基本的职能有许多不同的观点。其中,最早系统地提出管理职能是法国的亨利·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,他为后人对管理过程的研究奠定了基础。在此之后,又有“三功能派”、“四功能派”或“七功能派”等等。详细情况如表 1—1 所示。

表 1—1 不同学者对管理职能的划分

年份	学者 \ 职能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	沟通	决策	创新
1916 年	法约尔	√	√	√	√	√					
1925 年	梅奥						√	√	√		
1934 年	戴维斯	√	√			√					
1937 年	克里克	√	√	√	√	√		√	√		
1949 年	厄威克	√	√			√					
1951 年	纽曼	√	√	√		√		√			
1955 年	孔茨和奥唐奈	√	√	√		√		√			
1964 年	梅西	√	√			√		√		√	
1966 年	希克斯	√	√			√	√		√		√

综上所述,尽管划分不尽相同,但计划、组织、领导、控制是各管理学派普遍公认的职能。管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,有利于在理论研究上更清楚地描述管

理活动的整个过程，有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，也便于管理教学工作。

### 1. 计划

计划是管理者用以识别并选择适当目标和行动方案的过程。计划过程包括三个步骤：(1) 决定组织将要追求的目标；(2) 决定采用哪些行动方案以实现目标；(3) 决定如何配置组织资源以实现目标。计划工作包含了各种决策过程，因为它要在各种备选方案中进行选择。在没有做出决策之前，不可能有真正的计划。计划在组织中可以成为一种体系，并有其内在的层级，如战略计划是最高层次的，属于总体的长远计划；职能计划与部门计划属于中层的操作性较强的计划，而下级的工作计划则是近期的具体计划。其中下一级的计划是为上一级的计划的实现而服务的。

### 2. 组织

管理者制定出切实可行的计划后，就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划，也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。它是计划工作的自然延伸，包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配置以及组织的变革等。

### 3. 领导

每一个组织中都包含有人，指导和协调组织中的人是管理的基本工作之一。领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员去努力实现目标的过程。当管理者激励他的下属、指导下属的行动、选择最有效的沟通途径、解决组织成员间的纷争时，他就是在从事领导工作。只有通过卓有成效的领导，组织的目标才有可能实现。

### 4. 控制

控制是保证组织目标能按计划实现所必不可少的，任何组织为了保证有效地实现目标，都要对组织成员和组织活动加以控制。控制工作包括确立控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等。控制是管理过程中不可缺少的一种职能，因为它的存春可以确误胡织朝向其目标迈进。

要说明的是，随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，许多管理者提出了一些新的管理职能，其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。决策职能从 20 世纪 50 年代开始受到人们的重视，认为管理就是决策，决策渗透于管理的所有职能中。创新职能的重视始于 20 世纪 60 年代。因为当时市场正面临着急剧的变化，竞争日益加剧，许多企业感到不进行创新就难以生存下去，所以不少学者主张将创新作为管理的一项新职能，认为创新贯穿于所有管理职能和组织的各个层次，成为推动管理循环的原动力。

## (二) 管理的基本过程

管理的四大基本职能之间是相互联系的，如图 1—2 所示。

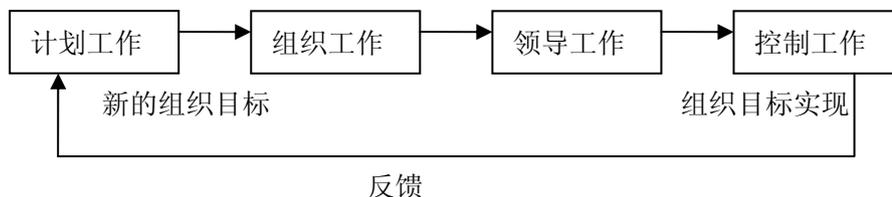


图 1—2 管理的基本过程

为了实现组织目标，首先管理者要根据组织内外部环境条件，确立组织目标并制定出相应的行动方案；一旦目标明确，就要组织力量去完成，为了落实计划，管理者要进行组织工作；由于目标的完成有赖于组织成员的共同努力，为了充分调动组织成员的积极性，在目标

确定、计划落实下去以后，管理者还要加强领导工作；在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工以后，各种偏差仍有可能出现，为了纠正偏差，确保各项工作的顺利进行，管理者还必须对整个活动过程进行控制，即开展控制工作。因此，管理是由计划、组织、领导、控制等职能组成的一个系统的过程。控制的结果是实现组织目标，同时开展新一轮的管理过程循环，如此循环不息，把管理工作不断推向前进。

要说明的是，管理的实际情况并不像上面所描述的管理基本过程那么简单，现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职责时，他们通常会发现自己同时在做着一些计划工作，一些组织工作、一些领导工作，以及一些控制工作，而且这些管理工作并非严格遵循上述的顺序。

### 三、管理者

#### （一）管理者的定义

一提到管理者，对很多人而言，浮上脑海的是身穿高级三件式西装，打着丝质领带，提着真皮公事包，出门有高级轿车代步，在公司昂首阔步，而部属卑躬屈膝的企业经理人。但是，管理者真的只存在于企业中吗？只有企业经理人才是管理者吗？只有大公司才有管理者吗？

事实上，几乎所有的组织都有管理者。一般认为，所谓管理者是指执行管理工作的人。是管理的主体，他们通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标。依据工作内容，我们可将组织内的成员分为两类：作业人员与管理者。作业人员系指直接从事工作或任务，并不负有协调其他人工作责任的个人。例如，纺织工厂中第一线的作业人员、在快餐店接受点餐和实际制作餐点的人员，或是派出所里处理群众投诉案件的办事人员等。管理者则是指在组织中负责分派、指挥与协调他人工作的个人。换言之，管理者一定有下属，并且对其直接下属的工作成败负责，而作业人员则只需做好自己分内的工作。

管理要素是指管理者为达成预期目的所发挥管理职能于其上的管理对象。它是管理的客体。管理的基本要素有多种分法。近年来，最为常见的一种是“七要素法”，即“7M”，(1) 人员(Man)—工作评价、人事管理、人力开发、组织发展、组织模式。(2) 资金(Money)—财务管理、预算控制、成本控制、成本效益分析。(3) 方法(Methods) 生产计划与控制、质量管理、作业研究和分析。(4) 机器(Machine)—工厂布置、工艺装备、自动化。(5) 物料(Material)—物料采购、运输、储存、验收、保管等。(6) 市场(Market)—市场需求预测、市场导向分析以及价格和销售策略制定等。(7) 士气(Morale)—领导、人群关系、公共关系、工作效率等。

要说明的是，作为管理者，可以既是管理的主体，又是管理的客体。当他管理人的时候，他是管理的主体；当他被人管理的时候，他是管理的客体。

#### （二）管理者的类型

根据在组织中承担的责任和权力的不同，一般可将管理者分为高层管理者、中层管理者与基层管理者。对于某一特定的管理者而言，计划、组织、领导和控制这四大管理基本职能的相对重要性取决于它在管理层级中的位置。如图 1—3 所示。

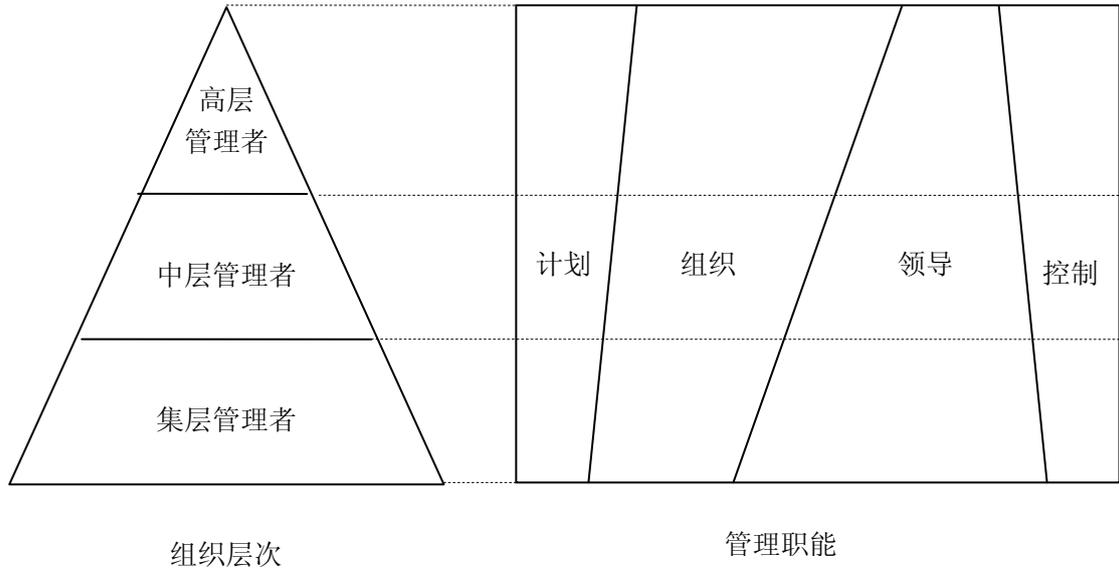


图 1—3 不同层次管理者在四种管理职能上所花的相对时间

基层管理者负责直接指挥作业人员的日常作业，例如，工厂中的领班、组长，商场中的主管，学校中的室主任、科长等。中层管理者则介于基层管理者与高层管理者之间，例如，工厂中的车间主任、商场中的部门经理、学校中的处长、系主任等，其工作主要是管理其他管理者，并负责将高层管理者所制定的目标转换成其他较低层管理者可以执行的具体目标。高层管理者则位居组织的最高层次，主要负责确立组织的目标以及影响全体组织成员的重大决策。高层管理者对组织的成败负有根本的责任，例如，工厂中的厂长，商场的总经理，学校中的校长或董事长等。

管理者都要履行计划、组织、领导和控制基本职能，但不同层次的管理者工作的侧重点和花在各项职能上的时间并不相同。管理者在管理层级中所处的位置越高，花在计划和组织资源以保持并提高组织绩效上面的时间就越多，因为这两个职能对组织的长远绩效起着至关重要的作用。管理者在管理层级中所处的位置越低，花在领导下属上的时间就越多，因为他们关心的是具体任务的完成，每天直接领导下属，布置任务，协调下属的行为，保证计划的履行。

### （三）管理者角色

所谓的管理者角色是指特定的管理行为类型。著名管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 依据实际密切地观察一群管理者的日常活动，认为管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来描述，并提出了一个分类架构，来界定管理者的行为和其角色。明茨伯格认为，管理者实际上在扮演 10 种不同但却高度相关的角色。如表 1—2 所示。这 10 种角色可以分为三大类：人际关系角色、信息传递角色以及决策制定角色。

表 1—2 明茨伯格的管理角色理论

角色	描述	特征活动
<b>人际关系</b>		
1. 挂名首脑	象征性首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励下属负责人员配备、培训以及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源，从中得到帮助和信息	发感谢信；从事外部委员会的工作；从事其他有外部人员参加的活动

信息传递		
4. 监听者	寻求获取各种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊和报告，与有关人员保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下属那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会，用打电话的方式传递信息
6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会，向媒体发布信息
决策制定		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革	组织战略制定和检查会议，以开发新的项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源，并制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作
10. 谈判者	作为组织的代表参加重要的谈判	参加与工会的合同谈判

### 1. 人际关系角色

管理者常因是组织的代表性人物，而需要执行某些具有礼仪性和象征性的任务。例如，代表组织参加典礼并致词，或是以组织领导者的身份参加宴会，或接待和欢迎来宾。这时，管理者所扮演的是一个挂名首脑角色。

管理者也常被要求扮演领导者角色，而这个角色包括了聘用、训练和激励员工及人员配备等。例如，管理者必须正式或非正式地指导下属如何执行其工作，并考虑如何影响与带领下属努力达成组织的目标。

在人际关系角色中，第三个角色即是联络者。联络者是指管理者扮演与外界个人或机构之间联络与协调的角色。明茨伯格将这个活动描述为联络外界消息来源，以取得对管理者有用的信息。这些外界的个人或机构，包括顾客、供应商、政府机构，以及大众媒体等。

### 2. 信息传递角色

所有管理者或多或少都会由外界的组织或机构获得一些信息，而执行获取信息的活动便是信息角色的内容。信息角色包括监听者、传播者与发言人。

监听者的角色是指管理者通过广泛的信息搜寻，获知组织与其工作相关信息的最新发展。其取得信息的途径，通常包括阅读报章杂志、相关报告，以及与他人的沟通交谈。管理者再通过扮演传播者的角色，将信息传播给组织内的其他成员。

此外，由于管理者对外代表组织，所以有时他们也扮演发言人的角色。通过发言人的角色，管理者将组织内的信息传达给组织外部的个人或机构。就某种程度来看，发言人与挂名首脑的角色非常相似，然而，这两者还是有根本上的不同。当管理者扮演挂名首脑角色时，大家对管理者感兴趣的是：“他是组织的代表性象征”；一旦转换为发言人的角色，则强调信息与沟通的内涵。

### 3. 决策制定角色

决策可以说是管理者工作内容的基本单位，管理者每天的工作就包含了一系列的决策。决策角色包含企业家(创业者)、混乱驾驭者(困扰处理者)、资源分配者与谈判者。

当管理者作为一个企业家时，管理者会企图引发并掌控足以改进组织绩效的变革。这些变革往往会脱离日常的例行决策，并企图开发新的机会或展开新的计划。借助创业家的角色，管理者可将组织带领到一个新境界。

作为一个混乱驾驭者，管理者扮演裁判、问题解决者与调停者的角色。当组织面临重大

的、意外的混乱时，采取某些修正行动以应付先前未预见的问题，避免某些问题恶化成较大的问题。

由于组织的资源有限，面对组织成员对资源的超额需求，管理者必须扮演资源分配者的角色。管理者负责分配人力、物力，以及金钱方面的资源。调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作。

不可避免地，在组织必须与其他组织商谈并谈判以争取本身组织的利益时，管理者便以组织代表的身份和其他组织进行谈判，例如，与经销体系之间的合作契约谈判。此时，管理者扮演着谈判者的角色。

由于管理者所扮演的角色有共通性，并且能够加以分类。因此，不管是哪一种层级的管理者，他们都会扮演相同的管理者角色。不过，不同类型的管理者，其所侧重的管理角色却有所不同。例如，挂名首脑、信息传播者、谈判者、联络者，以及发言人的角色更多地表现在高层的管理者身上。然而，领导者的角色相对基层管理者而言则显然更加重要。

#### （四）管理者的技能

根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)的研究，管理者需要三种基本技能或者素质，它们分别是技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识，诸如工程、计算机科学、财务、会计或者制造等。对于基层管理者来说这些技能是重要的，因为他们要直接处理员工所从事的工作。

人际技能是指管理者在部门内以团队成员的身份有效率地工作的能力，以及使部门内成员相互合作的能力。具有良好人际技能的管理者能够使员工做出最大的努力。他们知道如何与员工沟通如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心，这些技能对于各个层次的管理者都是必备的。

概念技能是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。运用这种技能，管理者必须能够将组织看作一个整体，理解各部分之间的关系，想像组织如何适应它所处的广泛的环境。尤其对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。图 1—4 表示了三种技能与管理层次之间的关系。

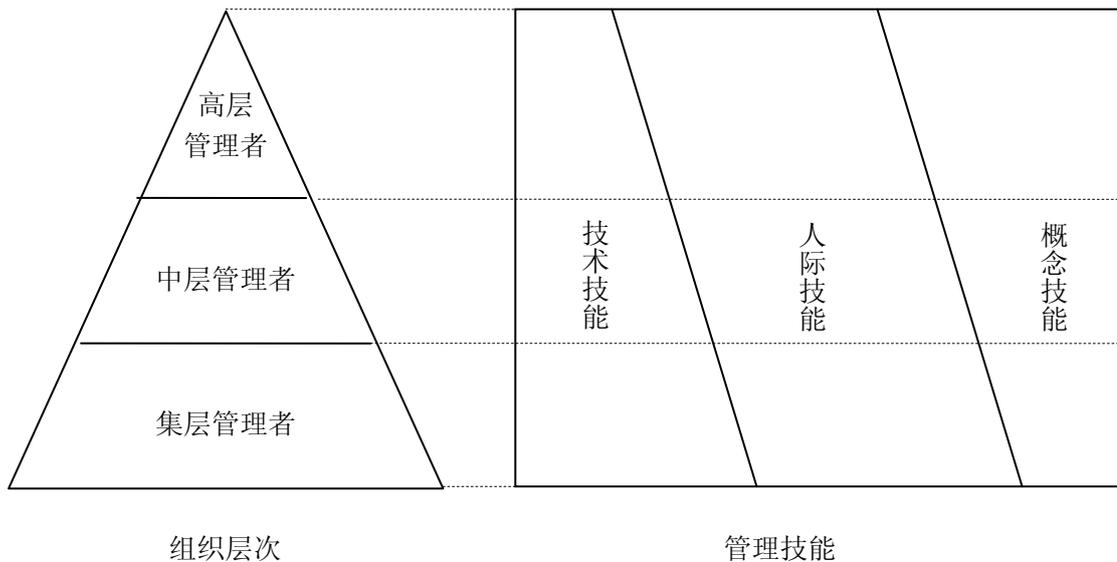


图 1—4 不同层次管理者在三种管理技能上所花的相对时间

## 第二节 管理学

### 一、管理学的概念

管理学,简单地讲就是研究管理活动的基本规律与方法的一门科学。管理学作为一门具有其独立的理论地位的科学,已经为大多数人所接受。因为它有自己独立的研究对象,已经构建起以管理的性质、职能、方法等为基本架的理论体系,管理学已经在当今世界许多著名的大学作为一门独立的学科在教授;不仅如此,管理学对管理实践还产生了大的、积极的指导作用。这些都说明,管理学不仅是一门具有规范意义的理论科学,而且还是一门对实践具有直接的指导意义的应用科学。

因为在人们的社会实践活动中所产生的管理活动差万别,如一个政府首脑要处理的问题与一个公司的经理所要处理的问题可能有极大的差别,但是他们的管理工作却具有共同的本质,都需要通过实施一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现预期的目标;他们都需要合理地利用组织的资源,特别是要最大限度地调动员工的积极性,要使用合适的激励手段和一定的控制手段,形成合理的领导格等。他们在执行这些管理职能时,其具体的内容会有一定的差别,但是要遵循的基本原理与原则却是一样的,这就是管理活动的共性。这个共性也就是管理学要研究的主要内容。

管理学发展到今天,已经发展成为一个较大的系,几乎每一个专门领域都已经形成了专门的管理学,如结合企业经营要求形成的企业管理学、为政府服务的行政管理学、管理学校的学校管理学、管理队的队管理学、以文化活动为对象的文化管理学等。管理学与这些专门的管理学之间的关系是一般与特的关系,普遍与专门的关系。管理学要阐的是在各个专门的管理学中都适用、都存在的一般原理与原则,是管理学体系中的基础科学;各专门的管理学则是在管理学所阐的管理原理、原则及其方法基础上,结合本专门领域的特情况,论述本领域管理活动的特的原理和规律。所以,有人又将管理学之为管理学原理。要注意的是,管理学不仅仅是各个专门的管理学的基础,而且还从其他的专门管理学中取带有共性的东西;要及时总结各个专门的管理学中出现的理论、新观点,然后加以分析和总结,将其中带有共性的东西由特上为一般,推动管理学的发展;各专门的管理学也要努力运用管理学的成果,推动本领域的管理理论的发展。

与管理学的概念联系最为密的过于管理的概念了。管理指的是一种实践活动是对这类特的社会实践活动的概括,是管理学中的一个最基本的范畴。管理学则指的是一门理论学科体系,是专门研究管理实践的规律、原则、方法、手段等的科学。二者相互联系,但是又各不相同。

管理的发展与管理学的发展是相互进的。管理实践直接为管理学研究提供对象和素材,管理的发展直接推动管理学的发展。反过来,管理学对管理实践又具有特别重要的指导作用,它产生于实践,又服务于实践。在管理学指导下的管理实践才是自觉的管理,管理的效率才能够得到保证。

### 二、管理学的研究对象

明确管理学的研究对象,是学习和研究管理学的基本前提。管理学是一门研究管理活动及其规律的科学,管理学也是一门基础性学科,研究的是各类管理共同的特点。概括起来,管理学的研究对象有以下几个方面:

1. 管理科学产生、发展的历史及其基本原理与原则。这是管理活动开展的理论依据和前提。