



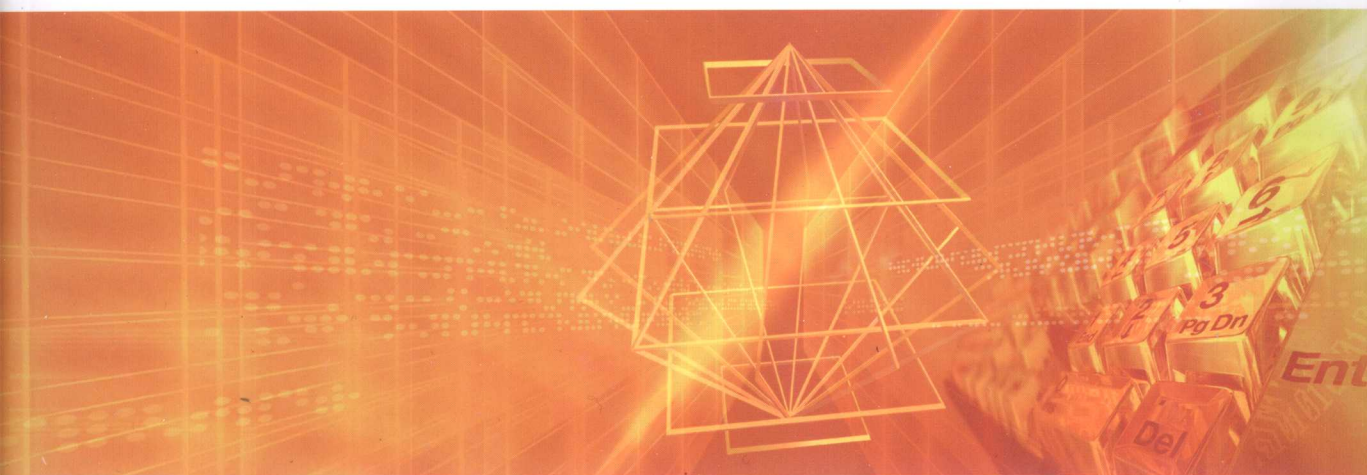
普通高等教育“十一五”国家级规划教材

管理学

(第二版)

李培煊 主编

叶 龙 姜文生 副主编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等学校工商管理系列教材

管 理 学

(第二版)

李培煊 主编

叶 龙 姜文生 副主编

中 国 铁 道 出 版 社

2009年·北 京

内 容 简 介

本书在借鉴和吸收西方管理学理论和成果的基础上,以管理过程学派的思想为主要理论构架,密切结合我国的管理实际,系统地阐述了管理的一般原理和方法,以及现代管理思想与理论的新发展。

本书内容包括管理与管理学、管理思想和管理理论的发展历史,管理的基本原理与基本方法以及决策、计划、组织、领导、控制、创新等,共九章。书中每章都附有复习思考题及相关案例。

本书可作为 MBA 及管理专业研究生、本科生的教材,亦可用作高、中层管理人员培训教材及学习参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/李培煊主编. —2 版. —北京:中国铁道出版社,
2009. 10

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
ISBN 978-7-113-10329-3

I. 管… II. 李… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 166585 号

书 名:管理学(第二版)
作 者:李培煊

策划编辑:李丽娟
责任编辑:李丽娟 电话:(010)51873135
封面设计:崔丽芳
责任校对:孙 玫
责任印制:陆 宁

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:三河市华丰印刷厂

版 次:2009 年 10 月第 2 版 2009 年 10 月第 12 次印刷

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16 印张:14.75 字数:359 千

印 数:1~4 000 册

书 号:ISBN 978-7-113-10329-3/C·122

定 价:28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部调换。

电 话:市电(010)51873170,路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)63549504,路电(021)73187

前言

(第二版)④

Preface

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一。任何社会组织的管理工作,除需要认识和研究自身的特殊性外,更需要遵循一些共同的原理和规律。管理学作为管理学科体系中的基本学科,其主要任务就是要提出管理活动中的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,包括一般理论、原理、方法和手段等,并使读者能正确地运用这些理论与方法,去指导管理活动的实践,提高管理工作的有效性。在现实的社会生活中,每个人都几乎同时具有管理者和被管理者的双重身份,因此学习和研究管理学不仅对企业家,而且也对一般管理人员和作业人员同样具有重要的现实意义。

本书是在汇集中外知名学者所提出的管理理论和管理方法的前提下,参阅了美国 and 国内知名院校管理学的框架结构以及总结作者多年的教学实践经验编写而成的。本书在内容上力求深入浅出,理论与实践相结合,方便各个层次的管理人员和高校师生阅读。对从事硬科学的技术人员,也有一定的参阅价值。本书自1999年10月出版以来,多次重印,受到广大读者的支持和欢迎。曾被评为铁道部优秀教材。

面对本世纪现代管理理论和方法的新发展,以及广大读者对本书的更高期望与要求,本次再版时,从内容到编排上均进行了较大幅度的调整和充实。特别是对中国古代传统管理的精髓、对管理者的技术要求、决策理论与分析方法、组织文化、学习型组织控制理论的新发展等内容进行了补充和阐述。

改编后的管理学共分九章,由北京交通大学经济管理学院工商系教师编写。李培煊担任主编,叶龙、姜文生担任副主编。第一、二、三章由李培煊编写,第四、五、九章由吕海军编写,第六、八章由叶龙、刘颖琦编写,第七章由姜文生编写。

由于水平所限,书中难免存在不足之处,欢迎专家和读者批评指正。同时对在本书再版过程中给予热心支持和帮助的北京交通大学教务处、经管学院领导和同仁致以诚致的谢意!

编 者
2009.7

前言

(第一版)⊙

Preface

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一。任何社会组织的管理工作,除需要认识和研究自身的特殊性外,更需要遵循一些共同的原理和规律。管理学作为管理学科体系中的基本学科,其主要任务就是要提出管理活动中的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,包括一般理论、原理、方法和手段等,并使读者能正确地运用这些理论和方法,去指导管理活动的实践,提高管理的有效性。在现实的社会生活中,每个人都同时具有管理者和被管理者的双重身份,因此学习和研究管理学不仅对企业家,而且也对一般管理人员和作业人员同样具有重要的现实意义。

管理学至今还是一门年轻的学科。它的许多特性和规律,特别是在社会主义市场经济条件下,具有中国特色的管理学还需要不断地去认识和深入探讨。在近代,许多中外学者对管理理论和方法的形成,都作出了巨大的努力和贡献,本书正是在继承和发扬的基础上,参阅了美国以及国内知名院校管理学的框架结构而编写的。编写时力求增加管理学发展的最新理论,突出案例教学,以形成本书的特色。本书每章后面均附有中外案例和相关复习思考题,以突出其实践性特征。

本书由北方交通大学经济管理学院工商管理系集体编写,李培煊教授担任主编。全书共分九章。其中第一、二、三章由李培煊编写,第四章由赵启兰编写,第五章由李伊松编写,第六章由兰红杰编写,第七章由姜文生编写,第八、九章由鄢文兵编写,第十章由张明玉编写。

由于作者水平有限,书中难免存在不足之处,欢迎专家和广大读者批评指正。

编 者
1999年6月

◎ 目 录 *Contents*

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理的概念和作用	1
第二节 管理的职能和性质	3
第三节 管理者的分类和技能	6
第四节 管理学的特点和研究方法	8
复习思考题	9
第二章 管理思想和管理理论的发展历史	10
第一节 中国传统管理及对人类管理活动的影响与贡献	10
第二节 西方国家管理思想和管理理论发展的历史	14
复习思考题	22
案 例	23
第三章 管理的基本原理与基本方法	25
第一节 管理原理	25
第二节 管理方法	28
复习思考题	30
第四章 决 策	31
第一节 决策概述	31
第二节 决策理论	36
第三节 决策过程	38
第四节 决策分析方法与技术	46
第五节 现代决策理论的发展	56
复习思考题	58
案 例	58
第五章 计 划	64
第一节 计划概述	64
第二节 计划工作	70

第三节 企业战略管理	73
第四节 目标管理	76
第五节 时间管理	84
第六节 计划制订	86
复习思考题	89
案 例	89
第六章 组 织	95
第一节 组织设计	95
第二节 组织设计的基本问题	100
第三节 组织结构类型	109
第四节 组织运行中各种关系的处理	114
第五节 组织中的人员配备	123
第六节 组织变革	133
第七节 组织文化与学习型组织	136
复习思考题	140
案 例	140
第七章 领 导	145
第一节 领导概述	145
第二节 激励理论	149
第三节 领导理论	160
第四节 沟 通	170
复习思考题	176
案 例	176
第八章 控 制	183
第一节 控制的概念	183
第二节 控制的类型	187
第三节 控制的过程	192
第四节 控制的原则与要求	195
第五节 控制的方法	198
第六节 控制理论的新发展	205
复习思考题	209
案 例	210
第九章 创新管理	213
第一节 创新管理概述	213
第二节 创新的过程	219
第三节 创新与组织	223
复习思考题	224
案 例	225
参考文献	228

第一章 管理与管理学

第一节 管理的概念和作用

一、管理的概念

管理,这是一个人们所熟知的名词,但它本身却包含着十分深刻的内涵。近几十年来,许多学者根据自己的研究,都试图从理论上对其进行定义,这些论述包括:

(1)管理就是领导。这种说法强调了管理者个人在管理活动中的领导作用。

(2)管理就是经由他人完成任务。这种说法强调了管理者发挥下属人员作用的重要性。

(3)管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能要素组成的活动过程。这一观点是由法国管理过程理论学派创始人法约尔(Henry Fayol)提出的,他强调管理是由若干职能所组成的活动过程,他的观点对日后管理学的研究产生过深刻的影响。

(4)管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。该观点来自美国哈佛大学教授德鲁克(P. F. Drucker),强调管理是一种专业性工作,有自己专有的技能、方法和技术,突出管理的自然属性。

(5)管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。该理论从组织行为学的观点出发,强调管理的核心是协调人际关系,管理通过激励、沟通等方法激发人的积极性,完成组织目标。

(6)管理就是决策。这是由著名的经济学家、诺贝尔奖获得者西蒙(H. A. Simon)提出的,他认为任何管理活动都是一个包括调查研究、制订方案、选择方案以及执行方案的过程,因此管理活动过程就是管理各个阶层制订和执行决策的过程。

以上这些观点从各个不同的角度表述了对管理的认识和理解。综合上述研究,我们认为,更确切地说,对管理的概念可作如下的理解:

管理是指在特定的环境条件下,以人为中心,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制,以便达成既定组织目标的过程。

这一定义包含着以下五重含义:

(1)管理是为一定组织目标服务的,它是有意识、有目的的活动过程。组织是管理的载体,因此可以说没有组织就没有管理。

(2)管理活动强调以人为中心,人是组织的主体,管理是为人服务的。

(3)管理包括一系列相互关联的职能,即计划、组织、领导、控制等。

(4)管理工作强调有效合理地利用资源,确保组织的工作效果、效率和效益。

(5)管理是在特定环境下开展工作的,有效的管理必须审时度势,根据环境的特点进行活动。

二、管理的重要意义与作用

从一般意义上讲,管理的重要性人人都能体会和认识,小到一个家庭,大到一个社会组织,

有效的管理对于工作的成效、事业的成败乃至国力的强弱、国家的兴衰,无不产生密切的关系。管理的重要作用,还可以从以下三个方面做出表述:

(1)管理是一种社会现象或文化现象,只要有人类社会存在,就会有管理的存在。马克思说:“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—所产生的职能。”这种职能就是管理。马克思的论述深刻地揭示了管理对人类社会的必要性。从理论上讲,人类的活动不但具有目的性,而且具有相互依存性,这一特征说明,只有有效的管理才能协调人们共同的劳动,最大限度地发挥人力资源的作用,促进人类社会和文明的发展,同时也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

(2)管理和技术是促进社会和经济发展的两只车轮。科学技术是生产力,已经成为人们的共识,但是科学技术和管理工作的发展从来就是相辅相成、缺一不可的。从人类的历史发展进程看,18世纪末,英国率先开展了第一次工业革命,资本主义得到了长足的发展,与生产和技术的发展相呼应,英国出现了一批如亚当·斯密、巴贝奇、罗伯特·欧文等优秀的经济学家和管理工作者,他们的理论又进一步指导和刺激生产和经济技术的发展,使英国在长达一个多世纪的年代里,充当了世界霸主的地位。进入20世纪以来,英国人在管理上趋于保守和落后,而美国却后来居上,1911年泰勒创立了科学管理理论,使西方国家的工业管理,由传统管理迈入了科学管理的轨道。随后在美国又创立并发展了管理的三大工程(工业工程、价值工程、系统工程)和行为科学理论,在很大程度上促进了工业生产和科学技术的迅猛发展,以致在1953年,英国不得不向美国派出第一个企业管理考察团,考察结果是主张引进美国的企业管理。英国人很有感慨地说:“出现世界上第一个工厂的是英国,然而走了一百多年,还要从美国学企业管理。”原因是显而易见的,谁重视管理的革新,谁就能促进技术和经济的飞速发展。同样,第二次世界大战后,作为战败国的日本,在经济上取得高速的发展,也是因为他们战略上以管理作为战后重建的中心。首先是认真系统学习美国先进管理经验,然后加以消化,结合本国情况和东方文化的特点,创造出的一套具有日本特色的管理方法。20世纪70年代以来,美国在某些方面也参加到向日本学习管理的行列中来了。

对于现阶段世界上大多数发展中国家来说,管理就更为重要。大量的事实说明,单是资金与技术方面的援助,并不能给这些国家带来发达和造血功能,问题几乎都出在他们缺乏有效的管理。有一些学者甚至认为:所谓发展中国家,并非是发展落后,而是管理落后。

通过对历史的回顾,我们不难看出:

第一,一个国家、一个地区科学技术的落后,固然是阻碍生产发展的重要因素,但是任何高新技术的运用并不一定都能自动形成很高的生产能力。许多国家的实践都证明,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。同时,管理工作本身与上层建筑有着密切的联系,一般情况下,往往滞后于生产力的发展,如果不加重视,反过来,就很可能成为发展生产力的制约因素。

第二,现代的社会大生产不同于任何历史时期的小生产,管理工作的复杂性远远地超过某些单纯的技术工作和作业工作。因为现代化管理要求协调社会各个行业、各种专业、各类人员之间的相互关系,合理地运用有限的资源,调动各方面的积极性。如果管理不善,不仅会导致效率低下,甚至会阻碍社会和企业的发展。

(3)新中国成立以来,特别是中国近三十多年来改革开放的实践,人们也更加体验到加强

管理的必要性。20 世纪 50 年代,我国全面学习前苏联的管理模式,实行高度集中统一的计划经济体制,对刺激国民经济的发展起到了重要作用。但是随着时间的推移,这一管理体制逐渐暴露出许多固有的弱点和问题,特别是中国经历了文化大革命的十年动乱,使我国国民经济接近到崩溃的边缘。正反两个方面深刻的经验和教训,说明只有改革、寻求适合中国特点的现代表管理方法和手段,才是唯一的出路。邓小平同志提出的建设具有中国特色的社会主义市场经济,为我国今后的经济和社会的发展指明了正确的方向,但是要实现这一伟大的目的,就必须不断地探索和实践,特别是管理的实践。中国作为发展中国家,资源短缺,特别是能源、原材料短缺,往往成为企业和社会经济持续发展的重要不利因素。因此如何将有限的资源进行合理地配置和利用,使其最大限度地形成有效的社会生产力,同时又不造成环境和生态的破坏,就必须探索和加强有效的管理。中国的未来要进一步发展市场经济,就需要不断地有选择地学习发达国家先进的管理理论、方法和手段,有步骤地进行管理体制和管理方法的改革。同时,我国在社会制度、文化传统、价值观念上和西方国家又有很大的不同,这就需要我国的管理不但要学习他人,更要不断地创新和发展。中国有丰富的人力资源,他们聪明、勤劳,但多数人文文化素质不高,如何有效地开发和利用这一庞大的人力资源实施有效的管理,达到国富民强、共同富裕的目标,在行政体制管理方面,实现精兵简政、消除腐败,也是当前和今后所面临的重大课题。总之,中国社会和经济的发展,工业、农业、国防、科技现代化的目标的实现更需要现代化的管理。

第二节 管理的职能和性质

一、管理的职能

管理的职能是什么?学者们至今尚无完全统一的看法。法国管理大师亨利·法约尔在 1915 年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。后来,西方许多学者在此基础上,做了发展和补充,先后出现了所谓的三职能说、四职能说、五职能说、六职能说乃至七职能说,各学者对管理职能的阐述可见表 1-1。

表 1-1 西方管理学者关于管理职能划分的主要观点

年份	管理学者	对管理职能的划分										
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集资源	通信联系	决策	人事	创新
1916	法约尔(H. Fayol)	✓	✓	✓	✓	✓						
1934	戴维斯(R. C. Davis)	✓	✓			✓						
1937	古利克(L. Gulick)	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
1947	布朗(A. Brown)	✓	✓	✓		✓		✓				
1951	纽曼(W. Newman)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
1955	孔茨(H. Koontz)	✓	✓			✓					✓	
1956	特里(George Terry)	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
1958	麦克法兰(D. Mcfarland)	✓	✓	✓		✓						
1964	梅西(J. L. Massie)	✓	✓			✓				✓	✓	
1964	米(J. E. Mee)	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1966	希克斯(H. G. Hicks)	✓	✓			✓	✓		✓			✓

尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类,但是大多数专家都承认:管理的基本职能就是管理工作所包括的几种基本活动的内容,其中有四项基本职能是多数专家所公认的,即计划、组织、领导和控制。

1. 计 划

计划指在一定时间内,对组织预期目标和行动方案所做出的选择和具体安排。简单地说,计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径,它是一切管理活动的前提,可以说离开了计划,其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向,统一了组织的思想,同时也为组织制订行动步骤提供了衡量的基点,它是名副其实的管理第一职能。

2. 组 织

组织是从事管理活动的载体,包括对组织结构和组织行为的分析和研究。主要完成下述职能:

①组织设计。包括组织结构、部门与岗位设置及其相互联系。

②人员配备。根据各种岗位活动的需要,解决好人员选聘、考核和培训问题,确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上。

③组织运行。根据业务活动与环境的变化,维持组织的正常运转,处理好组织中的各种关系,并研究和实施组织结构的调整、发展与变革。

3. 领 导

领导是指在组织确立之后,各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力,指导和影响组织成员为实现组织目标所做出的努力和贡献的过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素。在日常的管理活动中发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。

4. 控 制

控制是指为了确保系统按预期目标运作,对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要有效和适当的控制,管理控制尤其必不可少。管理控制的手段虽然多种多样,但其目的都在于使组织适应环境的变化,限制偏差的累积,以保证计划目标的实现,或根据客观环境的变化,适时地做出调整。

近代,随着组织所处的环境不断发生剧烈的变化,以及科学技术的迅猛发展,管理者随时随地都会遇到大量的新情况、新问题,许多学者认为:管理活动中的计划、组织、领导和控制,在整个组织活动中,只是起到了维持性功能,只有不断的改革和创新,才能推动组织的不断发展和进步,创新应当成为除计划、组织、领导和控制以外的第五项管理职能,不同的是,创新并不存在固有的表现形式,只有和其他管理职能相结合,才能表现出自身存在的价值。

二、管理的性质

围绕管理职能所开展的管理工作,有其独特的品性,这主要表现在如下几个方面。

1. 管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类活动,即管理活动与作业活动,它们共存于同一组织中,确保组织目标的圆满完成。作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作,他们大多位于一线,直接从事生产与技术工作。而管理工作则是为作业工作提供服务的活动,从本质上讲,就是通过他人并使他人同自己一起去完成组织的目

标和任务。在通常的情况下,管理者大量的时间和精力主要用于包括计划安排、组织与领导以及检查控制等基本管理职能方面。需要说明的是,作业工作和管理工作虽然是相对独立的不同性质的工作,但这并不意味着管理者不能去从事作业工作。例如,一位研究所所长直接参与重大科研工作,往往有利于促进与下属人员的沟通与理解,对工作起到一定的激励作用。但是,作为管理者要注意工作的主次。如果把大部分时间和精力都用于作业工作,那就等于忘记了管理者的身份,因而也不可能成为称职的管理者。

2. 管理工作是科学与艺术的统一

管理是一门科学,管理工作有其内在的规律性,同其他科学一样,管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华,管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,对从事任何管理工作均有重要的指导作用。管理者都要认真地学习它,掌握它的本质。另一方面,管理也是一门艺术,鉴于管理工作的复杂性,任何管理理论并不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理者只有根据管理基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理成果。从这一角度分析,管理也是一种艺术,即由管理者发挥和创造的一种特有的诸如决策、指挥、协调、沟通、激励和控制等方面的艺术。管理的科学性和艺术并不是相互排斥的,而在很大程度上是统一的和相互补充的。

3. 管理的二重性问题

从生产力和生产关系的高度来研究和分析管理活动,可以认为管理具有双重属性,即自然属性和社会属性。

管理也是生产力,因为管理是人类社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能,特别是现代管理,是社会化大生产的产物。管理活动的主要目的在于促使各种社会和经济资源、各种生产要素得到有效地利用。围绕这一目标,管理科学的许多理论和方法、手段是人类社会生产实践经验的总结,也是人类社会共同的财富,这一特点不以人的意志为转移,也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变,所以可以称其为自然属性。

管理活动同社会生产关系和社会制度也有着十分密切的联系。在漫长的人类发展历史进程中,管理工作从来就是为生产资料的占有者(即统治阶级)服务的。从这一角度分析,也可以说它是上层建筑的一部分,历来受到社会意识形态的影响,特别是社会制度与社会伦理道德以及各种人际关系的影响。例如在我国历史上的封建社会,实行高度集权的行政管理体制,主张重农轻商,对保持社会稳定有一定作用,但却抑制了流通领域的发展。资本主义社会早期,英国学者亚当·斯密在其著作《国富论》中指出“应当允许个人最大限度地追求利润和财富”,指出市场经济是看不见的手,适者生存。在这一管理思想指引下,大大刺激了资本主义商品经济的发展,但是又造成了社会分配不均和贫富悬殊的现象。1936年凯恩斯(J. M. Keynes)在《就业、利息和货币通论》一书中又提出,为了充分地利用资源,要求用外力提供平衡机制——政府干预,使资本主义经济体系得以不断调整和完善。在当代,我国改革开放的总设计师邓小平同志提出了建设有中国特色的社会主义市场经济理论,极大地促进了我国国民经济的发展。种种事例表明,管理工作受到各种社会文化、意识形态的重大影响和制约,它是一定社会生产关系的反映。

管理二重性的观念对管理者有重要的指导作用。它启迪人们在学习、借鉴和引进其他国家和地区先进的管理经验、方法和手段时,既要大胆、坚定,又要注意组织环境特有的国

情、民情、厂情,结合实际,创造性地继承发扬和创新。在这方面,包括日本在内的许多东亚国家和地区,都有很多成功的经验。

第三节 管理者的分类和技能

一、管理者的分类

管理人员有多种分类方法,其主要的划分方法有:

1. 按管理人员所处的层次分

可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者是指处于生产一线和下层的管理工作者,如班组长、车间主任等,他们的主要职责是:给下层作业人员分派具体的任务,直接指挥和监督现场的作业活动,保证各项生产任务的有效完成。在日常工作中,主要完成组织的战术性决策,着眼于工作效率的提高。

中层管理者通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的中间层次的管理人员,如大、中型企业中的部、处、科级主管人员,他们的主要职责是:贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,同时监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理者更注重日常的管理事务。

高层管理者是指组织中最高层的管理人员,如企业中的 CEO、总经理、厂长以及其领导班子中的主要成员,他们在组织中从事宏观管理与战略决策工作,如制定组织的总目标、大政方针与发展规划,评估整个组织的绩效等。因此,高层管理者的能力和素质,对于组织的发展起着关键性的作用。

2. 按管理人员所管辖的领域分

可分为综合管理人员和专业管理人员。

综合管理人员负责组织中人、财、物、信息等各个领域的全部管理活动,他们大多数是企业中的总经理或者大型企业中按产品和地区划分的事业部的负责人。综合管理人员应有较高的素质要求,在组织的管理活动中,能够应用系统思维的方法,做到统筹兼顾、整体优化,使组织获得最大的经济效益和社会效益。

专业管理人员仅仅负责某一专业领域的管理工作,如生产、财务、营销、人力资源等方面的专项管理活动。专业管理人员不仅需要有良好的管理技能,而且应当熟悉专业领域的各项具体业务工作,才能成为合格的管理者。

二、管理者的角色定位

著名的管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)指出,管理者在履行其管理职能时,扮演着十种不同的但却有高度相关的角色。这十种角色基本上可以归纳为三类,即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策制定方面的角色。

1. 人际关系角色

包括三个方面的内容:

(1)作为组织的“首脑”,行使有关礼仪性质的职责,如接待来访者、签署有关组织的法律文件等。

(2)作为组织的“领导者”,参与有关人力资源管理、激励员工等多项活动,与员工一道确保

组织目标的实现。

(3)作为组织的“联络者”，与组织内外建立和发展良好的关系和联系网络。

2. 信息传递角色

在信息化时代，管理者实质上起着组织“信息中心”的作用，表现为：

(1)信息的监听者：通过各种手段和方法，收集和获取信息，分析组织内外环境的变化，发现机会和威胁。

(2)信息的传播者：将所获得的有用信息，通过一定的传播方式，传递给组织的相关成员，保证组织活动的顺利开展。

(3)组织的发言人：通过媒体向组织内外发布有关组织工作计划、行动方针与业绩评估等方面的重要信息。

3. 决策制定者角色

(1)企业家：组织的管理者，特别是高层主管领导，扮演着企业家的重要角色，即根据组织环境的变化，制定包括新产品开发、投资发展方向、组织变革与结构调整等重大项目的战略决策。

(2)混乱驾驭者：当组织在发展过程中，遇到各种矛盾，甚至陷入混乱和危机时，管理者需要排除各种干扰，拨乱反正，处理和化解冲突，确保组织的正常发展。

(3)资源分配者：任何管理活动都需要一定的资源作后盾，在资源有限的条件下，确保人、财、物、信息与时间等资源能够统筹兼顾、合理到位，达到优化的程度。

(4)谈判者：代表组织参与和利益相关者(客户、供应商、员工等)之间的谈判，平衡和照顾各方面的利益，以求共同发展。

三、管理者的技能要求

罗伯特·卡茨(Robert Kaz)指出：任何管理者都需要具备三种基本技能，迄今为止这一观点得到了多数专家的认可和赞同。

1. 技术技能

技术技能是指管理者在自己所从事的专业管理领域中，熟悉各种本职业务和技术，尽管管理者未必是技术专家，但他们必须具备足够的技术知识和业务专长，以便有效地指挥员工克服工作中遇到的各种难题，顺利完成组织任务。该项技能对于处在生产第一线的基层管理者，显得尤其重要。

2. 人际技能

人际技能是管理处理各种人际关系的能力和水平。管理工作的重要特征之一就是要发动员工并经由他们去完成任务，因此各级管理者都需要理解、激励并学会与他人共事的能力，努力调动组织中所有人(上下级，利益相关者)的积极性。中层管理人员作为联系和沟通上下级的桥梁，人际技能显得更加重要。

3. 概念技能

概念技能指主管人员从事综合管理与宏观决策的能力与水平，即管理者能够综观全局，洞察组织的内外环境因素，发现组织面临的机会和威胁，正确作出组织战略决策的能力。管理者在组织中所处的层次越高，面临的环境越复杂，具备良好的概念技能就越显得重要和突出。

总之，对于组织的上、中、下层管理者，都需要具备技术、人际关系和概念技能，但侧重点根

据其工作性质和承担的任务而有所不同,如表 1—2 所示。

表 1—2 不同管理者应具备的三种基本技能的比例关系

技能 层次	技术技能	人际技能	概念技能
上层管理者	18%	35%	47%
中层管理者	27%	42%	31%
下层管理者	47%	35%	18%

第四节 管理学的特点和研究方法

所谓管理学就是指系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。

一、管理学的特点

管理学与其他学科相比,有许多不同的特点,主要表现在以下几方面。

1. 一般性

管理学主要是研究管理活动中的共性原理和基础理论。既然是一般原理,它适用于一切企业组织和事业单位,不管是工厂、学校、科研机构、政府、军队、社会团体、服务机构,它们为了实现本单位的既定目标,都需要完成包括计划、组织、领导和控制等一系列的管理职能,协调各种关系。在特殊性中孕育着共性,需要用管理学中共同普遍的原理和方法去指导。

2. 综合性

鉴于管理工作的复杂性,它涉及到许多学科方面的业务和知识,概括起来有哲学、心理学、人类学、社会学、政治学、经济学、历史学、伦理学、数学、统计学、运筹学、系统学、会计学、工艺学、教育学、法学、计算机科学等近二十门学科,因此可以说管理学是一门交叉学科或边缘学科。它要在内容上和方法上综合利用上述多学科的成果,才能发挥自己的作用,这就充分地体现了该学科的综合性。

3. 模糊性

鉴于管理工作本身既有科学性的一面,又有艺术性的一面,实际工作中所遇到的复杂因素,使它在研究方法上不同于数学和自然科学,很难完全量化,也难于在现实生活中找出绝对理想的最优管理方案,管理科学在整体上重视定性分析和定量分析相结合的方法,追求满意决策。因此就某种程度上讲,它是一门不精确的科学。这种提法并不是要贬低管理学研究的意义,而是要人们认识管理活动的特点,在学习管理理论的同时,更加重视管理的艺术性一面。因地、因时、因人制宜地创造适合自身组织的管理经验。

4. 实践性

管理学是为管理者提供管理的有用理论、原则、方法的实用学科,只有把管理理论同管理实践相结合,才能真正发挥这门学科的作用。如果把管理学仅仅停留在某些理论方面的研究,就失去了学科本身的作用。学习管理学应该全面结合国内外典型的案例分析,并且通过在实际工作中所取得的经济效益和社会效益来验证是否真正掌握了管理学的本质和精髓。

二、管理学的研究方法

管理学的研究方法同其他社会科学一样,一般可分为归纳法、试验法和演绎法。

1. 归纳法

归纳法就是对一系列典型的事物进行观察分析,找出各种因素之间的因果关系,从中找出事物发展变化的一般规律,这种从典型到一般的研究方法也称为实证研究。鉴于影响管理活动的相关因素很多,许多因素对管理系统单独的影响程度很难量化,所以归纳法的运用相当广泛。改革开放以来,在我国农村广泛推行经营承包责任制,由于它比较适合我国当前农村生产力的发展水平,对农业的发展起到了重要促进作用。它的产生就是对安徽农村试行农村经营承包的典型经验,加以总结概括而形成的有效管理制度与形式,可以说是应用归纳法的典型事例。归纳法的运用一定要注意选好典型,调查对象应有足够的数量,即要尽可能多地选取样本。调查研究要综合包括访谈法、问卷法等多种形式,保证调查结果有必要的精度,在此基础上弄清各种事物之间的相关关系,分析整理应尽量避免主观主义和形而上学的方法,以便找出符合客观事实、对相同事物有指导意义的结论。

2. 试验法

试验法是人为地为某一试验创造一定的条件,并观察试验结果,再与未给予这些试验条件(对照组)的对比试验的实际结果进行比较分析,从中寻求外加条件与试验结果之间的因果关系,找出其中某些普遍适用的规律性。例如,美国在1927~1932年所进行的霍桑试验,以后根据其试验结果所发表的人际关系理论就是一个典型的试验法事例。这种方法在微观管理工作中如生产管理、设备管理、产品质量管理以及营销方法、劳动组织等许多领域中,都能得到广泛的应用。

3. 演绎法

该法是指对某些较复杂的管理问题,可以从某种概念出发,运用某种逻辑推理和统计分析的方法,找出各种变量之间的相互关系,建立某种相关的数学和经济模型,反映管理活动简化了的事实,例如管理学中常见的投入产出模型、决策模型、预测模型、库存模型、现金流量模型等。演绎法的发展和运用,进一步加强了数学与管理学的结合,大大促进了管理学定量分析方法的推广,特别是现代计算机技术迅速发展,使得运用演绎法处理管理问题的速度、精度以及使用范围都得到进一步的改善和加强。



复习思考题

1. 什么是管理? 管理的基本职能是什么?
2. 什么是管理的二重性? 这一特性对研究企业管理有什么意义? 管理是科学还是艺术? 为什么?
3. 管理者需要具备哪些基本技能? 上、中、下层领导者的基本技能侧重点有什么不同?
4. 管理学的特点是什么? 其研究方法有哪几种?

第二章 管理思想和管理理论的发展历史

第一节 中国传统管理及对人类管理活动的影响与贡献

中国是世界上公认的四大文明古国之一。中华民族悠久的历史积累了丰富的管理实践和许多影响深远的管理思想和管理理论,这些理论和实践都对人类文明社会的进步与管理的发展做出了重要贡献。

一、中国古代的管理实践

中国有许多历史上最伟大的工程,如长城、大运河和都江堰工程等。其中长城总长达到六千七百多公里,从公元前 7 世纪我国春秋战国时开始修建,一直延续到明朝万历年间(1573 年)。长城作为全世界人类的文化遗产,享有极高的信誉和巨大的影响。2007 年 7 月,通过世界网民的投票,被确定为世界新七大奇迹之首。在科学技术和生产力均不发达的古代,我国人民能完成如此巨大的工程,管理工作的计划、组织、领导与控制进行得如此周密细致,真正使世人感到惊叹!在漫长的封建社会中,我国还建立了高度集权的行政管理体制。远在公元前 11 世纪我国的周王朝,中央就设立了“三公”、“六卿”、“五官”,分别主管政务、宗教、祭祀、典籍、农工等多项事务,行政管理已相当健全。秦、汉王朝时期,在行政上设国家和郡两级管理,中央设丞相、御史大夫和太尉,分管行政、法律和军事,颇有中央集权下的三权分立体制的特色。隋、唐时期,朝廷设计以三省六部为核心的中央行政管理体制,分别对人事、经济、文教、军事、法律、制造实施专门管理。健全的体制,不但确保了政权的巩固,同时也造就了中国历史上著名的“贞观之治”和由此产生的盛唐文化。此外,从中国古代起,国家就设立了“驿站制度”,全国各地区之间有着发达的信息传递渠道,可以称为世界上最早的管理信息系统。在人才选拔和录用方面,我国从隋朝开始,就建立了比较完善的科举制度。从现代管理的观点看,尽管科举制度在考试内容和选聘标准上存在着许多问题,但是通过考试和平等竞争的方法选用人才,可以说在人类历史上开辟了一个范例,有的学者甚至提出它是西方现代公务员制度的先驱,这是不足为怪的。

中国历史上十分重视对产品的质量管理与生产管理。历史上的兵马俑、赵州桥、应县木塔等伟大的建筑和艺术,都是产品质量和工艺管理的杰作。近千年来,中国的丝绸和瓷器制品一直享誉世界,传统的手工业制品在世界上独占鳌头,也体现了它在技术、工艺、管理上的完美结合,正是由于这些物美价廉的产品存在,才形成了历经千年的陆上和海上的“丝绸之路”。有资料表明,直至 1820 年,我国的 GDP 产值仍然占据全世界的 33%,这也从一个侧面反映了中华民族的勤劳智慧以及中国古代传统生产与工艺管理的水平和特点。

二、中国古代的管理思想及其贡献

中国古代传统的管理思想,对世界,特别是对东方的文化产生过巨大影响,出现过一批像