

职业岗位技能规划教材

管理学理论与实训

Guanlixue Lilun Yu Shixun

单 宝 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

职业岗位技能规划教材

管理学理论与实训

单 宝 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理学理论与实训 / 单宝编著. —上海: 立信会计出版社, 2012. 8

职业岗位技能规划教材

ISBN 978 - 7 - 5429 - 3588 - 5

I. ①管… II. ①单… III. ①管理学—职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 164563 号

责任编辑 陈 旻

封面设计 周崇文

管理学理论与实训

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮政编码 200235

电 话 (021)64411389

传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021)64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 常熟市梅李印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 16.75

字 数 366 千字

版 次 2012 年 8 月第 1 版

印 次 2012 年 8 月第 1 次

印 数 1—3100

书 号 ISBN 978 - 7 - 5429 - 3588 - 5/C

定 价 28.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

一百多年前,泰罗为首的一批倡导科学管理的先驱者,以严谨的科学态度和积极的开拓精神,创建了科学管理理论体系,使管理原则和方法系统化,形成了独立的管理学科。一百多年后,伴随经济和社会的巨大发展,特别是科学技术的飞速进步,管理学的内容不断更新、体系不断扩大,已日益成为人类有组织活动的行动指南。管理学是人类智慧的结晶。正如美国管理大师彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更大和更为激烈的影响。”

据测算,对一个企业经营业绩的贡献:投资占1分,科技占3分,管理占6分,管理人员的作用要大于业务人员。管理创新的价值等于3~10倍科技创新。管理出效益,如邯郸钢铁公司的成本否决管理;管理出质量,如海尔公司的零缺陷管理;管理出效率,如一汽集团公司的精益生产管理;管理出竞争力,如TCL集团以创新为灵魂的管理。因此,管理与其他生产要素的关系是乘数效应,而非简单的叠加关系。

为适应社会形势,本书在融合当代管理学最新理论发展与管理工作实践的基础上,根据编者几十年教学实践经验和教学研究成果编写而成,适合大学本科或高职高专的教学之用,也可满足广大管理学爱好者的自学需要。

与同类教材相比,本书具有以下特点:

(1) 实用性强。根据高等教育教学目标,本书强化了知识的实用性和可操作性。各章均有实训板块,包括“自我测验”、“实践训练”、“案例讨论”和“阅读思考”等,以提高学生的实训技能。

(2) 结构新颖。四大管理职能已无法涵盖管理学的全部内容,管理学日益丰富的内容必须构建新的结构体系。因此,本书打破了传统的以四大管理职能为主线安排篇章的结构体系,而是按照以管理理论为起点、以管理过程为主轴、以管理方法为支撑的逻辑顺序安排篇章。

(3) 内容充实。本书内容力求全、新、实,即全面介绍管理学基本理论和方法,反映管理学发展的最新动态,尽可能在管理理论和管理实践的结合中阐明管理思想和方法。



本书共分 12 章,即管理概论、管理理论、战略管理、决策、计划、组织、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制和管理创新。

本书在编写过程中参阅了许多专家、学者的专著和论文,在此一并表示感谢。编写一本大学经济管理类核心教材,难免挂一漏万,遗憾在所难免,疏漏之处,欢迎各界人士及诸位同仁商榷。

本书免费提供教学课件(PPT),可以向出版社或作者索取。

作者电子邮箱:shanbao615@163.com。

编 者

2012 年 8 月

目 录

第一章 管理概论	1	第一节 人力资源管理概述	141
理论板块	1	第二节 人力资源管理内容	147
第一节 管理	1	实训板块	160
第二节 管理学	6	第八章 领导	166
第三节 管理者	11	理论板块	166
实训板块	18	第一节 领导概述	166
第二章 管理理论	23	第二节 领导理论	170
理论板块	23	实训板块	175
第一节 早期管理思想	23	第九章 激励	181
第二节 古典管理思想	30	理论板块	181
第三节 现代管理理论的发展	35	第一节 激励概述	181
实训板块	45	第二节 激励理论	183
第三章 战略管理	52	第三节 有效激励	191
理论板块	52	实训板块	196
第一节 战略与企业战略	52	第十章 沟通	201
第二节 战略管理基本概念	55	理论板块	201
第三节 战略管理过程	57	第一节 沟通概述	201
实训板块	65	第二节 沟通网络及其管理	207
第四章 决策	74	第三节 有效沟通的途径	212
理论板块	74	实训板块	217
第一节 决策概述	74	第十一章 控制	223
第二节 决策方法	83	理论板块	223
实训板块	93	第一节 控制概述	223
第五章 计划	101	第二节 控制过程	230
理论板块	101	实训板块	234
第一节 计划概述	101	第十二章 管理创新	241
第二节 计划方法	107	理论板块	241
实训板块	113	第一节 管理创新概述	241
第六章 组织	119	第二节 管理创新的基本内容	247
理论板块	119	第三节 管理创新的过程和组织	251
第一节 组织概述	119	实训板块	255
第二节 组织设计	125	参考文献	260
第三节 组织改革和组织文化	130		
实训板块	136		
第七章 人力资源管理	141		
理论板块	141		



第一章

管理概论

理论板块

第一节 管 理

一、管理概述

(一) 管理的含义

管理作为一种普遍的社会活动,其产生已有久远的历史。埃及的金字塔和中国的万里长城就展示了古人的管理才能。只要有许多人在一起共同劳动,就必须对劳动过程进行有效的管理,以协调各个劳动者的活动,使劳动达到预期的目的。人类社会劳动的分工和协作越精细,工作越复杂,科学技术越发达,生产社会化程度越高,管理也就越重要。

西方的管理——“Manage”一词源于意大利文“Maneggiare”,原意为“训练马匹”及“处理”的意思。从中国汉字字义上理解,管理就是管辖和处理,管辖指权限,处理则是在权限内行使职权。

“管理”一词含义较广,不同的学者从不同的角度解释了这一概念:

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰罗认为,管理就是“确切了解你希望工人干什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明管理是一种明确目标,并授予



被管理者工作方法,以求更好地达到目标的活动。

亨利·法约尔最早在一般意义上概括管理的含义。他区别经营与管理这两个容易混淆的概念,指出管理是经营活动中的一种活动,它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发,说明什么是管理,同时也显示管理是一个过程。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙认为,“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容,但它突出了决策在管理中的主导地位,并强调决策贯穿于管理全过程,表明决策与管理的内在联系。

哈罗德·孔茨则认为:“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”这一定义强调管理的服务功能,说明管理是为有效实现组织目标而服务的过程。

什么是管理?综合上述各种观点,可以概括为:管理就是在一定的环境下,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以便有效达到既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义:

第一,管理活动是在一定的环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这两方面影响,努力改善组织的物质和文化。要审时度势、趋利避害、抓住机遇,利用一切可以利用的外部条件,促进组织目标的实现。

第二,管理是为实现组织目标服务的。管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度,离开组织目标的实现,管理毫无意义。

第三,管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”,使有限资源发挥最大的效用。当然,资源的协调和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

第四,管理活动最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。它们管理工作最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志,计划、组织、领导和控制等是每个管理者必须开展的工作,迄今为止人们对管理的研究仍然较多地集中在这几项职能的应用上。离开这些基本职能,很难说明管理与其他活动的区别。

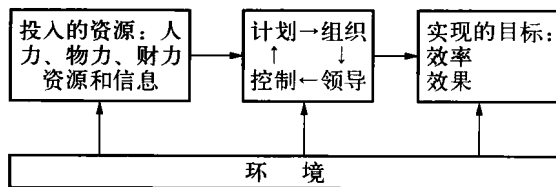


图 1-1 管理活动

以上四个方面突出了管理的环境、目的、实质和职能,综合说明管理的含义,管理活动,如图 1-1 所示。

(二) 管理的性质

管理具有二重性。所谓管理的

二重性,是指管理具有合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。对此,首先在理论上加以阐述的是卡尔·马克思,他指出:“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——不同于这一总体独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”马克思又指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”马克思的这两段论述说明管理具有两种属性,即自然属性和社会属性。

管理的自然属性是与生产力相联系的,通过“指挥劳动”表现出来的、适应社会化生产要求的管理的一般属性。管理的这方面要求不因社会制度和社会文化不同而变化,主要受生产力发展水平的制约,反映生产力发展对管理的一般要求。例如,如何根据生产技术的变革,调整生产资料与劳动者的数量比例;如何有计划地培训员工,更新知识和技能,适应生产机械化、自动化、信息化的要求;如何根据有效跨度原则,确定管理幅度和管理层次;如何根据分工协作原则,协调各个岗位、各个部门之间的关系;如何协调人与环境之间的关系,实现社会可持续发展等。

管理的社会属性是与生产关系、社会文化相联系的,通过“监督劳动”表现出来的、主要反映占主导地位的所有者的意志和利益要求的管理的特殊职能。无论何时何地,人们总是生活在一定的生产关系和社会文化之中,管理活动涉及人与人的关系,必然反映相关生产关系和社会文化的要求。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现不同的特色,使管理带有特殊的个性。从管理作用的方向角度看,管理的这种社会属性无疑是维护和巩固相应生产关系和社会文化的有力工具。肯定管理的社会属性甚至阶级属性,并不等于管理可以完全排斥或忽视非生产资料所有者的利益要求。因为任何社会活动都需要各种要素的参与和配合,包括生产过程中劳动者的配合。社会各个阶级、阶层、集团本来就是相辅相成的,不能以敌对的、你死我活的概念来理解和反映管理的社会属性。事实上,随着社会文明程度的提高,管理的社会属性中的公益程度也在不断提高。

正确理解管理的二重性具有十分重要的现实意义。第一,要全面认识管理的任务和作用。管理既要合理组织生产力,又要努力改善生产关系。发展生产力是社会进步的要求,也是管理的首要任务,那种片面强调管理的社会属性,忽视对生产力合理组织的观点是错误的。但由于人们总是在一定生产关系中从事劳动,如果生产关系处理不当,意识形态中的消极东西很多,就会严重阻碍生产力的发展。第二,全面认识对管理人员的素质要求。由管理的基本任务所决定,管理人员既应具备组织生产力的技术知识和能力,又应具备处理人际关系及各种社会关系的知识和能力(情商)。只懂业务技术或只善于处理社会关系的管理者,都难以全面而顺利地完成任务。第三,全面地认识国外管理理论与经验。由于管理有自然属性,在生产力组织方面的理论和经验共性比较多,即便在处理人际关系及各种社会关系方面,也存在各国都适用的不少理论和经验。因此,我们在学习和借鉴国外理论和经验的过程中,必须根据不同的国情有所选择,不能盲目照搬。

(三) 管理的作用

1. 管理是一种生产力

生产力可以理解为人们运用各种资源(人力的、自然的、技术的),获取物质财富(包括有



形产品及无形服务等各种效用)的能力。管理作为生产力,表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调,可以完成分散个人无法完成的生产作业,可以以较少的资源耗费,获取较多的物质财富。大多数生产作业,特别是较大的工程,如修铁路、挖运河、筑大坝,现代工业生产,如炼钢、造车等,只有许多人协作才能完成。而协作劳动,包括最简单的众人搬运重物,离开统一的指挥,根本无法进行。正如美国管理学家孔茨所说:“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

按照现代增长经济学的观点,现代化管理对于生产的促进有很大的作用,而且花费少、见效快、效益大。国外有经济学家计算过:1个工人提出1个合理化建议,或者是1个技术革新,所起的作用是1:2;1个技术人员参加到生产中去,所起的作用是1:4;而1个掌握现代化管理知识的管理人员,所起的作用可以达到1:8或1:10。据测算,对一个企业经营业绩的贡献:投资占1分,科技占3分,管理占6分。管理人员的作用要大于业务人员。管理创新的价值等于3~10倍科技创新。因此,管理与其他生产要素的关系是乘数效应,而非简单的叠加关系,即可以表示为:(科学技术+科学管理)×(劳动者+劳动资料+劳动对象),管理放大了生产力各要素的作用。

2. 管理是一个组织生存发展的重要条件

管理的作用犹如组织的神经系统,众所周知,离开了神经系统的联络、指挥、控制,有机体便无法在复杂变化的环境中生存发展。对于整个社会来说,其道理也一样。以企业管理为例,它所面临的是分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续,并要严格保持资源的合理比例的一个有机整体。显然,如若没有科学的管理,分工协作就难以实现,比例和节奏更无法保证,企业就会变成一盘散沙,企业管理必然陷入一片混乱。因此,管理大师杜拉克总结说:“没有机构就没有管理,但是没有管理也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”

3. 管理是社会进步的物质力量,是实现现代化的关键因素

刚刚过去的20世纪不仅是科学、技术突飞猛进的时代,也是管理科学飞跃发展的时代。现在,科学、技术、管理被人们称为现代经济发展“三鼎足”的重要因素。国家的振兴、民族的繁荣、人们生活的改善和提高,莫不与之息息相关。一个物质资源的开发,需要工业;而工业的推进,需要科学和技术的应用;而科学、技术的发展和运用,工业生产的计划和组织,又需要管理得法。所以,世界上所有国家都十分重视管理,把管理作为经济增长的重要因素。

当前,包括我国在内的发展中国家面临着如何实现现代化的课题。而发展中国家普遍面临技术落后、资金短缺的困难,因此,几乎所有的发展中国家都把从发达国家引进资金和技术作为现代化进程的开始。然而严酷的事实是,有了大量资金和先进技术并不一定能够获得预期的发展,人力素质低下和管理落后常常成为这些国家实现经济起飞的严重障碍,引进的资金往往被浪费,设备和技术往往得不到有效的利用。因此,管理学家孔茨告诫说:“如果我们不学会管理人力资源和协调职工生产活动的的能力,则在把新发现的技术应用于实践时的效率低下与浪费现象将会继续下去。”有人用“三分技术、七分管理”来说明导致一个企业成败的因素,我们不妨把这个“三七开”推广到国家的现代化建设上去。

二、管理的职能

(一) 管理的基本职能

管理职能是对管理职责与功能的简要概括。管理有多少职能,不同的管理学派认识不一。管理职能的最早提出者法约尔认为,管理有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。美国著名管理学家孔茨认为,管理的五大职能是计划、组织、人员配备、领导和控制。我国管理学界对管理职能的看法也不尽一致。我们在这里关于管理职能的比较流行的观点是将其简化为四个基本职能:计划、组织、领导和控制。

(1) 计划职能是指实现组织的目的而研究组织活动的环境和条件,在此基础上作出决策,制订行动方案等一系列工作。管理活动按顺序排列总是先从计划开始,组织、领导和控制工作都应遵循计划的安排,属于计划的执行,计划决定着整个组织活动的方向,因此,计划职能是管理的首要职能。

(2) 组织职能是指为实现预定目标,根据计划安排,对组织拥有的各种资源进行制度化安排,包括组织设计、人员配置、组织变革与发展。

(3) 领导职能是指领导者对组织成员施加影响,使他们以高昂的士气、饱满的热情为实现组织目标而努力,具体包括指导、沟通和激励等工作。

(4) 控制职能是指管理者根据既定计划要求,检查组织活动,发现偏差,查明原因,采取措施给予纠正,或者根据新的情况对原计划做必要调整,保证计划与实际运行相适应。控制过程包括依据计划制定控制标准,衡量实际业绩,发现偏差,纠正偏差。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,它们分别重点回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做、如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。管理各项职能不是截然分开的独立活动,它们相互渗透并融为一体。从管理职能在时间上的关系来看,他们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。对于一个新创建的企业往往更是如此。然而,这种前后工作逻辑在实践中并不是绝对的,没有哪个管理者是周一制订计划,周二开展组织工作,周三实施领导工作,周四采取控制活动……这些管理职能往往相互融合,同时进行。没有计划便无法控制,没有控制也就无法积累制订计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时,又需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样,没有组织架构,便无法实施领导,而在实施领导的过程中,又可能反过来对组织进行调整。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且在大循环中套着小循环。管理的职能,如图 1-2 所示。

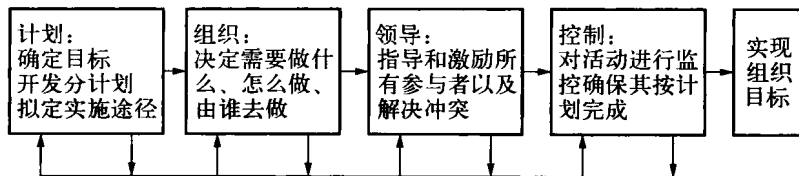


图 1-2 管理的职能

(二) 管理职能的发展

如前所述,对计划、组织、领导和控制这四个管理基本职能,早在 20 世纪初管理界就已

有认识。时至今日,这种认识也未发生根本性的变化,只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,人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在:一方面,人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和使用的方法已经加深了理解,并在这四项职能的实施中有了很多的新方法,如计划工作中的网络计划技术和滚动计划等,组织工作中组织结构有了事业部制组织结构和矩阵制组织结构等许多新形式。另一方面,人们又在此基础上提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有四个职能的某些方面进行发展,从中分离出新的职能,其中比较引人注目并得到一致认可的是决策和创新这两个职能。

从20世纪下半叶开始,决策和创新职能受到了管理界的普遍重视。管理者从某种意义上可以被看作决策者,从另一种意义上也可以被看作创新者,或者是具有企业家精神的管理者。

决策职能从20世纪50年代开始受到人们的重视。管理就是决策,决策贯穿于管理过程的始终。因为,无论计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制订和决策的执行两大部分活动所组成的。决策渗透到管理的所有职能中,所以管理者在某种程度上也被称作决策者。

对创新职能的重视始于20世纪60年代,因为当时的市场面临着急剧的变化,竞争日益加强,许多企业感到不创新就难以生存下去,所以有不少管理学者主张将创新看成管理的一项新职能。创新是组织活力之源泉,创新关系到组织的兴衰成败。美国有位著名的管理家说过:“如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情,那么,即使外部条件和各种资源都得到充分利用,它的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去,很有可能衰退,而不仅是停滞不前,在竞争情况下尤其是这样……”在传统管理中,组织环境变化比较缓慢,问题多是重复的,创新并不显得十分突出。现代管理面临的是动荡的环境和崭新的问题,创新是保持组织立于不败之地的法宝。

除了决策和创新之外,现代管理对协调职能也十分重视。实际上,法约尔早已将协调列为管理的五大职能之一,今天更多人认为把协调看作管理的核心似乎更为确切。因为协调要求组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合,以便于组织的整体目标得到顺利实现。归根到底,管理者的任务就是协调组织的各个部分以及组织与环境的关系,以便更好地实现组织的目标。协调包括组织内部各个方面的协调,组织与外部环境的协调以及组织的现实需要与未来需要之间的协调。因此可以说,每一项管理职能的开展,都是为了更好地促进协调。有了协调,组织可以收到个人单独活动所不能收到的良好的效果,这就是通常所说的 $1+1>2$ 的协同效应。

第二节 管理学

一、管理学的含义及其特点

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理作为一门科学来研究始于近代,近几十年来,随着社会的不断进步、科学技术的飞速发展以及管理活动内

容的日益丰富,管理在人们的实际生活中和在生产过程中的作用越来越受到广泛关注和重视。这就为全面、系统地研究管理活动过程中的客观规律和一般方法提供了必要的条件和基础,从而使管理学的研究不断得到充实和发展。

一般来说,管理学具有以下特点:

第一,一般性。管理学的一般性表现为它的普遍适用性。管理学是以管理学科的基本原理、基本理论作为研究对象的,研究的是管理的一般问题,对各层次、不同组织、不同专业内容的管理具有一定的普遍适用性。不同行业、不同部门、不同性质的组织,其具体管理业务的方法和内容可能很不相同,并由此形成了许多专门性的管理学科,如企业管理、行政管理、学校管理、军队管理、城市管理和社团管理等。有些是以营利性组织为研究对象,如工商企业管理等;有些是以非营利性组织为研究对象,如行政管理等;有些研究国民经济组织的管理问题,如国民经济管理等;有些研究地区与产业组织管理问题,如城市管理、行业管理等;有些研究微观层次单一组织中的管理问题,如生产管理、营销管理等。尽管不同组织的管理,其具体的管理问题不尽相同,但其工作中表现出来的管理具有许多一致之处。管理学作为一般管理学,它区别于“企业管理学”、“行政管理学”等专门的管理学科。它通过研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科,为各门具体的或专门的管理学科奠定了共同基础。

第二,综合性。管理学的综合性表现为:在内容上,它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法。在方法上,它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果,来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动,影响这一活动的因素是多种多样的,除了生产力、生产关系的基本因素外,还有一些自然因素以及政治、法律、社会、心理等社会性因素。因此,要搞好管理工作,必须考虑到组织内部和组织内部的多种错综复杂的因素,利用经济学、数学、工程技术学、心理学、生理学、行为科学等研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就,对管理进行定性的描述和定量的分析,从中研究出行之有效的管理理论,并用以指导管理的实际工作。

第三,实践性。管理学的实践性表现为其理论来源的实践性和应用的实践性。管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理学的各种理论都来源于实践,管理学的应用也归于实践。管理学的建立和发展,有其深刻的历史渊源,它是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。理论的作用在于指导实践,由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性,管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,管理学必须通过大量的实践不断更新、完善,并将随着经济的发展和科技的进步而进一步发展。

二、管理学的知识体系

由于管理学应用的目的不同,管理学者们从不同的角度对管理学进行了研究:

(1) 从历史的角度,着重研究管理实践、思想、理论的形成、演变、发展。



(2) 从管理者的角度,着重研究管理的职能、管理者面临的问题、管理者应具备的素质、管理者在执行各项职能中的方法与技巧、领导特性与艺术。

(3) 从管理活动的角度,着重研究管理的目标、管理面临的基本问题、管理的环境、战略与决策、解决问题和实现目标可利用的资源、解决问题的方法、管理活动的组织实施和控制的管理。

(4) 从管理对象的角度,着重研究不同组织,如营利性组织、非营利性组织的组织目标、组织生存与发展、组织运行特点与管理特点,研究管理对象——人的个体与群体需求、行为动机和行为特点,研究激发与发挥个体与群体主动性、积极性和创造性的方法,研究管理对象中信息、物质、资金等资源的管理特点和管理方法。

(5) 从管理方法的角度,着重研究管理的各类有效方法、手段及其运用,如目标管理法、专家预测法、头脑风暴法、决策树法和全面质量管理法等。

管理学经过将近 1 个世纪的发展,已经形成一个庞大的知识体系。如果不考虑其基础知识及外围知识,管理学本身的知识构成一个三维空间,管理学知识体系模型,如图 1-3 所示。

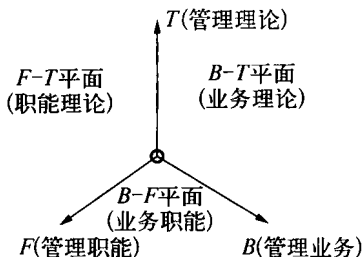


图 1-3 管理学知识体系模型

管理学知识体系模型由管理理论维、管理职能维与管理业务维组成的,在图 1-3 中分别以 T 轴、 F 轴及 B 轴表示。

其一,管理理论维。管理理论维是管理学中高度概括、综合及抽象的知识维,是管理范畴、管理思想、管理原则、管理分析方法、管理及管理学发展史、管理比较研究等知识的集合。

其二,管理职能维。管理职能维是管理学中经过适度抽象的知识维,是管理各项业务中共有的职能,即

计划、组织、领导、控制等知识的集合。

其三,管理业务维。管理业务维是管理学中最具体的知识维,是管理各业务领域,主要包括生产管理、营销管理、物流管理、技术管理、财务管理、人力资源管理、行政事务管理等方面知识的集合。

实际上,管理的理论、职能和业务是互相渗透、互相交织在一起的。每一种管理业务都有相应的管理理论及职能手段,如生产管理领域就有经济批量、全面质量管理理论、全员设备管理理论及生产计划、生产组织及生产控制;营销管理领域有产品市场生命周期理论、价格理论及营销计划、营销组织、营销人员的激励及营销控制等。每一种管理职能也有相应的理论和方法体系,如计划职能包括决策理论、预测和决策方法;组织职能包括组织理论及组织设计、组织变革方法等。当然,管理理论也不能脱离管理职能和具体的管理业务背景。

上述理论、职能和业务的融合构成了相应的知识平面和知识空间。如管理职能与管理理论的融合形成职能理论平面(图 1-3 的 $F-T$ 平面),管理业务与管理理论融合形成业务理论平面(图 1-3 的 $B-T$ 平面),管理业务与管理职能的融合形成业务职能平面(图 1-3

的 $B-F$ 平面)。整个三维空间就是管理学的知识空间。

管理学的发展,就是 T 、 B 、 F 轴的延伸或密集化, $F-T$ 、 $B-T$ 、 $B-F$ 平面的扩展以及 T 、 B 、 F 知识的更新和重组。管理学的研究以及大学管理课程设置常常以某一知识维为轴心展开其内容。例如,管理原理以 T 轴为核心展开,生产管理以 B 轴为线索展开,决策学、控制学以 F 轴为轴心展开,如此等等。各国管理体系的差别亦都分别表现在理论、职能方式及业务管理方法等方面。因此,图 1-3 所示管理知识体系模型可以作为一种有用的管理分析工具。

三、管理学的研究方法

综上所述,管理学作为一门科学,具有一般性、综合性、实践性的特点。根据这些特点,我们对于管理学的研究,总的说要以马克思主义为指导,从社会主义市场经济条件下的管理实际出发,同时大胆借鉴国外的先进经验,实事求是,勇于探索。在这一前提下,还要综合采用以下研究方法。

(一) 案例调查法

管理学所研究的一般管理原理,需要从大量个别的管理实践活动中加以总结和抽象,这就需要研究者进行大量的社会调查和科学试验。但是,这种大量的调查,并不是全部的调查,而只能是选择、收集一些典型的案例进行调查分析,这就是案例调查法。在实际中,案例调查法分为两种:一种是选取实际活动中的案例进行分析研究;另一种是通过大量试验,选取试验案例进行分析研究。实践证明,这两种案例调查法对于管理原理的研究都是行之有效的。

在西方管理理论的研究中,从古典管理理论到现代管理理论,其中许多已被实践证明确属科学管理原理的结论,都是从大量的案例调查和反复试验的案例中得出的。例如,泰罗所提出的定额管理原理、计件工资原理、操作标准化和工具标准化原理,都是来自他对米德维尔钢铁厂大量实际案例和试验案例的潜心研究。又如,行为科学理论中所得出的“人是社会人”的结论,权变理论中所提出的“超 Y ”理论等,也都是通过大量的试验案例的调查分析所得出的。由此可见,案例调查法是管理理论研究的一种最基本、最常用的方法。这种方法最大的优点就是能够体现理论联系实际的原则,使一般管理原理的抽象建立在大量的实际调查和案例分析的基础上。

(二) 归纳演绎法

归纳和演绎是两种不同的推理和认识事物的科学方法。归纳是指由个别到一般、由事实到概括的推理方法。演绎是指由一般到个别、由一般原理到个别结论的推理方法。管理学的研究主要是从特殊到一般的研究,因此,必然要运用归纳推理法。但是,归纳和演绎在实际推理过程中是密不可分、相辅相成的。正如毛泽东同志在《矛盾论》中所指出的那样:人类的认识运动(思维运动),就是由个别、特殊到一般,再由一般到特殊和个别,不断循环、不断深化的过程。归纳和演绎在认识过程中的统一,是客观现实中个性和共性、矛盾的特殊性和普遍性的对立统一的反映。为此,在管理学的研究中,不能仅仅用归纳推理的方法,还必须要与演绎推理的方法相结合。这一方面是因为管理学对于一般管理原理的归纳首先是

从搜集大量个别的实际资料开始的,而在搜集资料的过程中,必须要有一定的理论和思想作指导,否则就是盲目的,这实际上就是演绎推理方法在起作用。另一方面,由归纳推理所得出的结论,也需要再由演绎推理来修正和补充。实际上,在实际的管理理论研究中,特别是在一般管理原理的研究中,都要通过归纳推理和演绎推理的过程进行反复论证。只有这样,才能使所得结论是全面的、可靠的,并能经得起实践的检验。否则,如果只有归纳没有演绎,那么所得出的结论就可能是片面的或不具有一般性;而如果只有演绎没有归纳,演绎就既没有前提,也不会得出正确的结论。

(三) 比较研究法

比较研究法是指对彼此有某种联系的事物加以比较、对照,从而确定它们之间的相同点和差异点的一种研究方法。事物之间的差异性和同一性,是比较研究方法的客观基础。在管理理论的研究中,运用比较研究法,通过对不同国家、不同地区、不同部门、不同单位管理进行各种比较分析,就能发现它们之间的差异点和共同点,而对其中的共同点加以总结概括,再加以反复验证,就可以总结出带有规律性的管理经验,抽象出管理的一般原理。因此,比较研究法也是研究管理学的一种基本方法。

20世纪50年代,由于比较研究法在管理理论研究中的广泛运用,形成了管理科学的一门新学科——比较管理学。它的主要任务就是通过比较分析不同国家、不同体制、不同企业之间,由于政治、经济、文化及民族习惯等的差异对管理的普遍性的影响,探索管理的一般规律及其基本原理的可转移性。到了20世纪80年代,由于在比较管理学的深入研究中,通过不同国家,特别是通过美国和日本管理情况的比较,人们发现企业文化在经济管理中的重要性。这样,它不但在管理科学的研究中开辟了新的领域,而且也为各个国家改进管理工作和提高管理水平开辟了新的途径、提供了新的依据。由此可见,比较研究法在管理理论研究中能够发挥特殊重要的作用。

(四) 协同研究法

如前所述,管理学作为一门学科,它有很强的一般性、综合性、实践性的特点。适应这些特点,对于这门学科的研究,就需要运用各种知识(包括社会科学和自然科学的各种知识),组织各方面的专家(包括管理学家、经济学家、自然科学家、社会科学家)进行协同研究。这就是我们所说的协同研究法。当然,在实际中,这种协同研究可以采取不同形式,比如可以是有组织的,也可以是分散的,还可以是临时组织或定期组织的。但最重要的一条是要有相互之间经常的思想交流,允许各种不同学术观点的争鸣,这才是真正意义上的协同。

但是,仅仅是以上这种协同,还远远不够。为了进一步检验所研究的理论成果是否真正具有科学性、普遍性和适用性,还必须要通过多方面的管理实践来检验,这就需要另一方面的协同,即科研部门、科研人员与实际管理部门的协同。为此,进行管理学研究,最好也要像进行某些自然科学研究一样,建立科研—教学—实践“三位一体”的研究系统,使其相互配合、协同作战。只有这样,才能真正做到理论联系实际,保证管理理论研究成果的科学性和适用性。

第三节 管理者

一、管理者的类型、角色及其变动

(一) 管理者及其类型

现代社会是由各种各样的组织构成的,每个组织又是由人组成的。有组织的人类离不开管理,我们根据组织成员在组织中工作性质和地位的差异,把组织成员分成两种类型:操作者和管理者。

操作者是管理活动的对象,是管理的接受者。他们是这样的组织成员:在组织中直接从事某项具体的工作或任务,不负有监管其他人工作的职责,如汽车装配线上的装配工、医院的医生、超市里的收银员、商场里的营业员、饭店的厨师、公交车的司机等,他们的任务就是做好组织所分派的具体的制造产品和提供服务的操作性事务。

管理者是指组织中管理活动的出发者和执行者。管理者与非管理者之间的差别就是:“管理者是指挥别人活动的人”。管理者的任务是设计和维护一个环境,使在集体中工作的人员能完成他们的预定目标和任务。他们是在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人,如汽车制造厂的厂长、医院的院长、超市的经理等。当然,管理者除了指挥别人之外,他们也有可能承担某些作业性的职责,如商场中的班组长,除了有监管班组中的营业员工作的活动外,自己也要承担一些作业性的任务(售货等)。

在一个组织中,有各种各样的管理者。每个管理者在组织中的作用和地位有所不同,拥有的权限和承担的责任也有差异。对管理者的分类可以按其所处的管理层次纵向划分,也可以按其从事管理领域和专业划分。

1. 按管理层次划分

按管理层次纵向划分,可以划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。管理者的层次,如图 1-4 所示。

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人,如公司的董事长或总经理、医院的院长、学校的校长等。他们的主要职责是制订组织的总目标和总战略,掌握组织的大政方针,沟通与其他组织的关系,并评价整个组织的绩效。高层管理者对外往往代表组织,并以“官方”身份出现;对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。在很多情况下,高层管理者的工作将决定一个组织的成败。

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员,如公司的部门经理、工厂的车间主任等。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制订的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理者相比,中层管理者更注重日常的管理事务,他们贯彻、执行高层管理者的意图,负责把任务落实到基层单位,并检查、督

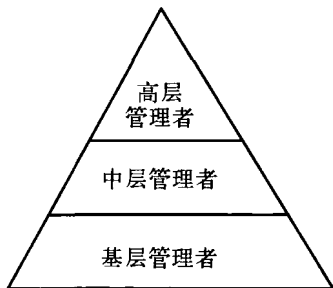


图 1-4 管理者的层次