



高等院校财经类专业应用型本科系列教材

管理学基础

◎主编 牛艳莉

GUANLIXUE JICHU



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

◎主 编 牛艳莉

◎副主编 陈 虹

金盾大学 出版社

内容提要

本书基于工作过程进行编写。全书共分为8个单元,分别从管理认知、管理的道德与责任、管理的全球化与信息化、决策与计划、组织职能分析、领导职能、控制及控制实务、创新职能等管理学理论与实务方面进行了任务描述和分解。

本书可作为应用型本科、高职高专、成人高校等相关专业的公共管理课程的教材和社会机构举办的企业管理人才培训用书及企业各管理类岗位的管理者自学使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/牛艳莉主编. —重庆:重庆大学出版社, 2015.2

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

ISBN 978-7-5624-8860-6

I. ①管… II. ①牛… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 030845 号

高等院校财经类专业应用型本科系列教材

管理学基础

主 编 牛艳莉

副主编 陈 虹

策划编辑:尚东亮

责任编辑:李桂英 版式设计:尚东亮

责任校对:秦巴达 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

万州日报印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:15.25 字数:343千

2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-8860-6 定价:33.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

PREFACE

管理学是一门研究人类社会管理活动中各种现象及规律的学科,是在近代社会化大生产条件下和自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的,是经济管理类专业的重要基础课程之一,是一门理论性和实践性都很强的课程。随着我国社会经济的高速发展,对于具有相应管理素养和管理能力的各类人才的需求愈发迫切。为了适应国家从不同层面创建应用型人才的培养模式,本书以国家职业标准为依据,以“必需、够用”为度,根据职业岗位群所需的知识结构来确定具体内容。内容上注重以就业为向导,以能力为本位,既突出高等学校应用技术型人才培养特色,又具有一定的超前性,注重内容的实践性和可操作性。本书充分体现了高等学校转型发展为应用技术型高等教育的特色,适应新形势下对各类管理人才的要求,既体现了行业特色,还具有学科的普适性。

本书基于任务驱动模式的体例进行编写,旨在培养学生掌握管理学原理知识能力,按照能力序列,基于工作过程补充相关知识量,重在培养学生学以致用能力。在内容的安排上,突出了任务性和实际操作性。系统地介绍了管理学的基本知识和理论,并及时吸纳了现代管理理论的最新研究成果,围绕管理活动的五大职能(计划、组织、领导、控制、创新)而展开。全书共分8个学习情境,19个学习任务,分别阐述了认知、管理道德与责任承担、决策与计划、组织、领导、激励、沟通、控制、创新等内容,同时特别注重管理理论与实践的紧密结合。

全书由牛艳莉副教授担任主编,负责拟定编写大纲,撰写学习情境一、二、三、五、七、八以及全书的统稿和修改工作;海口经济学院陈虹担任副主编,撰写了学习情境四、六。

本书的特色与创新之处在于:①内容新颖。本书内容既注重经典管理学教材的知识吸收,又注重管理学科最前沿的知识和信息。收集、整理并运用最新的管理学案例、技巧、方法和手段,对管理学知识进行讲解,注重内容的专业性与丰富性。②分项目编排,任务明确。本书采用了分项目编排的形式,通过任务导入,编制任务书,进行相关知识的讲解,引导学生在熟悉管理学理论的同时掌握理论与实践相结合的技巧。③体系灵活,指导性强。本书穿插了“术语解释”“补充资料”“小贴士”“任务案例”“任务书”“能力训练”“知识链接”等拓

展资源,可帮助学习者更好地掌握管理学的知识。

本书适用于应用型高等院校开设管理学课程的专业使用,同时也可供职业院校学生和社会机构举办的企业管理人才培养及企业各管理岗位的管理者自学使用。在编写过程中,编者参考了大量的国内外管理学方面的书籍、论文等文献资料,在此谨向原作者表示谢意。

由于编者的水平有限,编写时间仓促,书中疏漏之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

2015年1月

目录

CONTENTS

学习情境一 管理认知	1
任务一 如何理解管理及管理学	1
任务二 如何进行管理学的学习与运用	10
学习情境二 管理的道德与责任承担	22
任务一 管理及管理者的道德行为分析	22
任务二 社会责任界定及价值取向	29
学习情境三 管理的全球化与信息化	38
任务一 全球化管理分析	38
任务二 信息化管理分析	51
学习情景四 决策与计划	59
任务一 决策过程分析	59
任务二 计划工作流程	69
任务三 战略计划实施及管理	78
学习情境五 组织职能分析	91
任务一 组织设计及构造	91
任务二 组织运行分析	109
任务三 组织文化及组织变革	126
学习情境六 领导职能	145
任务一 领导及领导者认知	145
任务二 激励原理及实务	158
任务三 沟通及组织冲突管理	169

学习情境七 控制及控制实务	186
任务一 控制及控制过程	186
任务二 有效控制	202
学习情境八 创新职能	208
任务一 创新及创新职能	208
任务二 企业技术创新及组织创新	221
参考文献	234

学习情境一 管理认知

任务一 如何理解管理及管理学

任务目标

- 1.掌握管理的基本内涵和外延。
- 2.理解管理的职能。
- 3.识别管理者角色定位及技能。

【任务导入】

七人分粥

由七个人组成的小团体,其中每个人都是平凡而且平等的。他们没有凶险祸害之心,但不免自私自利。

他们想用非暴力的方式,通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥,但并没有称量用具或有刻度的容器。

这里有几种不同的分配方法:

1.指定一个人负责分粥事宜。很快大家发现,这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人,结果总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。阿克顿的结论是:权力会导致腐败,绝对权力绝对腐败。

2.大家轮流主持分粥,每人一天。这样等于承认了个人为自己分粥的权利,同时给予每个人为自己多分粥的机会。虽然看起来平等了,但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余,其余六天都饥饿难挨。大家认为这种办法造成了资源浪费。

3.大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥,但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。

4.选举一个分粥委员会和一个监督委员会,形成监督和制约。公平基本做到了,可是由于监督委员会常提出各种议案,分粥委员会又据理力争,等分粥完毕时,粥早就凉了。

5.每个人轮流值日分粥,但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是,在这个制度下,七只碗里的粥每次都是一样多,就像用科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到,如果七只碗里的粥不相同,他确定无疑将享用那份最少的。

这对我们的启示是:管理的真谛在于“理”不在“管”。管理的职责就在于建立一个合理的游戏规则,让每一个员工按照游戏规则自我管理。对于一个企业而言,一个好的制度,能够解决企业内部的混乱问题。如何制订这样一个制度,是每个领导需要考虑的问题,也是我们管理的根本要义。

【任务书】

- 1.理解管理的理论基础及实践基础。
- 2.掌握管理者的技能运用。
- 3.就班级管理,每人设计一套管理制度,并讨论其优缺点。

【相关知识】

管理是一种社会现象,管理活动与人类的社会实践活动密切相关。管理活动具有普遍性,在人类社会中,管理无处不在,无时不有。人类社会的产生与发展过程,也是不断积累管理经验,不断提高管理水平,不断培育优秀管理人才的过程。

一、管理认知

关于管理的定义有多种,不同的专家学者对此有不同的见解。就基础理论而言,管理就是:组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。它有以下几层含义:

(1)管理的载体是组织。组织包括国家机关、企事业单位、政党、社会团体以及宗教组织等。

(2)管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程,而不是其他。所谓“合理”是从管理者的角度来考虑的,因而有局限性和相对合理性。

(3)管理的对象是相关资源,即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。

(4)管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

(5)管理的目的是为了实现既定的目标,而该目标仅仅依靠单个人的力量是无法实现的,这也是建立组织的原因。

管理定义如图 1.1 所示。

术语解释:

管理的二重性:指管理的自然属性和社会属性。一方面,管理是适应共同劳动的需要而产生的,在社会化大生产条件下,管理具有组织、指挥与协调生产的功能,是社会劳动过程的普遍形态,只要进行社会化大生产,就必然需要进行管理,这就是管理的自然属性。另一方面,管理又是适应一定生产关系的要求而产生的,具有维护和巩固生产关系,实现特定生产

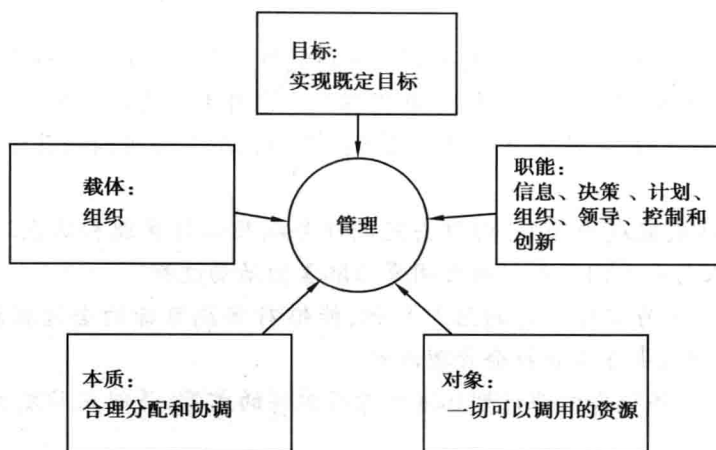


图 1.1 管理定义示意图

目的的功能,由此决定了管理的社会属性。它表现为劳动过程的特殊历史形态,为某种生产方式所特有。管理的社会属性取决于社会生产关系的性质,与生产力发展水平并不直接相关。劳动的社会结合方式不同,管理的社会性质也就不同,管理的社会属性是管理的特殊属性。

二、管理的职能

管理职能是指管理系统所具有的功能与职责。人们对管理职能的认识,经历了一个漫长的历史过程。20 世纪初,法国工业家亨利·法约尔(Henri Tayol, 1841—1925)在代表作《工业管理与一般管理》中率先提出了管理的五项职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后,许多管理学者对管理职能继续进行深入探讨,提出了不同的主张。经过多年的争论,至今,人们对管理职能的认识已经基本统一,认为管理具有五项基本职能,即决策与计划、组织、领导、控制、创新。

各个职能不是孤立的,它们之间的相互关系如图 1.2 表示。

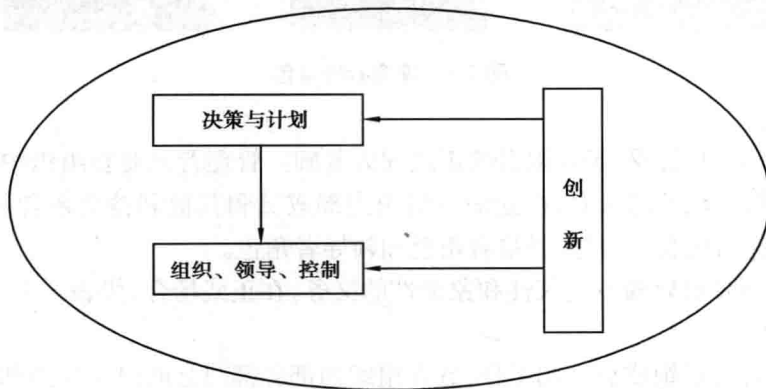


图 1.2 各种管理职能的相互关系

术语解释:

1.计划:有广义和狭义之分。广义的计划是指制订计划、执行计划和检查计划三个阶段的工作过程。狭义的计划是指制订计划,即根据组织内外部的实际情况,权衡客观的需要和主观的可能,通过科学预测,提出在未来一定时期内组织所需要达到的具体目标及实现目标的方法。

2.组织:指定所要完成的任务、由谁去完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程,实际上组织就是人与人之间或人与物之间资源配置的活动过程。

3.领导:指领导者为实现一定的组织目标,能够对实施目标的全过程施加巨大影响的人,并能统御和指引被领导者的社会管理活动。

4.控制:就是“纠偏”,即按照计划标准衡量所取得的成果,并纠正所发生的偏差,以确保计划目标的实现。

5.管理者:是组织中促成他人努力工作并对他工作负责,通过他人并同他人一起实现组织目标的人。

三、管理者的角色与技能

(一) 管理者的角色

管理者扮演着 10 种角色,这 10 种角色可被归入 3 大类,即人际角色、信息角色和决策角色,如图 1.3 所示。

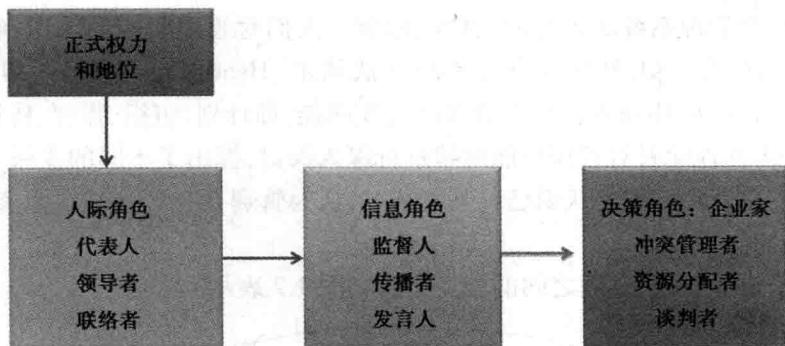


图 1.3 管理者的角色

1. 人际角色

人际角色产生的根源在于管理者的正式权力基础。管理者只要在组织中处于一定的管理层级,拥有组织所赋予的权力,在处理与组织内部成员和其他利益关系者的关系时,就要扮演人际角色,包括代表人角色、联络者角色和领导者角色。

(1)所有管理者都要履行礼仪性和象征性的义务,在正式场合,代表一个组织的领导人,扮演代表人角色。

(2)当管理者与组织成员一起工作,或在组织内部各部门之间以及与外部利益关系者建立良好关系时,就是在扮演联络者角色。

(3)当管理者出于促使员工努力工作,以确保组织目标实现的动机而对组织成员进行教

育与培训、激励或惩罚时,就是在扮演领导者角色。

2.信息角色

在信息社会中,信息对任何组织都变得非常重要。任何组织的管理者都要有意识地从组织内部或外部接收和收集信息,以便及时、全面地了解市场变化、竞争者动态以及员工需求等,这时管理者扮演的就是监听者角色;当管理者将自己掌握的重要信息向组织成员进行传递时,就是在扮演传播者角色;当管理者代表组织向外界发布信息或表态时,扮演的就是发言人的角色。

3.决策角色

决策是管理者的一项重要职能。当管理者密切关注组织内外环境的变化及事态的发展,随时准备发现有利机会并利用机会进行投资时,扮演的就是企业家角色;当管理者采取措施全力应对出乎意料的突发事件时,扮演的就是冲突管理者的角色;管理者是资源分配者,因为他负有对组织所掌握的各种资源(包括人力、物力、财力、时间、信息等资源)进行合理配置的责任;管理者还要扮演谈判者角色,因为他必须与其他团体讨价还价,以便为自己所在的组织谋取更大的利益。

(二)管理者的技能

在实际工作中,是否能够有效地执行管理职能,取得预期管理效果,在很大程度上取决于管理者是否真正掌握了管理的基本技能。根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能,如图 1.4 所示。

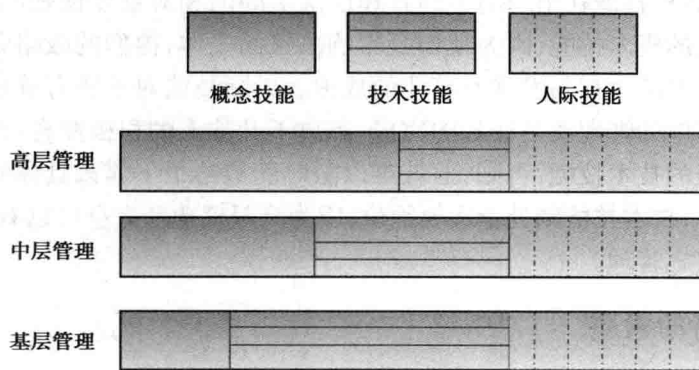


图 1.4 各种层次的管理者所需要的管理技能比例

1.概念技能

概念技能又称观念技能,是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力,简言之,就是指管理者的综观全局,把组织看作一个整体,认清左右形势的重要因素及其相互关系,并据此准确地分析问题,有效地解决问题的抽象概括能力。当今社会,决策对于组织的生存与发展至关重要,而概念技能是影响决策能力与水平的重要因素,拥有出色的概念技能,可以使管理者作出更科学、更合理的决策,所以,管理者必须具备并不断提高自身的概念技能。在一个组织中,越是处于高层管理岗位上的管理者,在决策中所起的作用越大,就越应该具有较强的概念技能。

2. 人际技能

人际技能又称人际交往技能,是指与人共事、与人打交道的能力,具体说来,就是联络、处理、协调组织内外人际关系的能力;创造一种使人感到安全并能畅所欲言的氛围,从而激励和诱导组织成员的积极性、创造性的能力;正确地指挥和指导组织成员有效开展工作的能力。人际技能是所有管理者都必须具备的重要技能,这种技能对处于管理各层次的管理者具有同等重要的意义,是影响管理成效的重要因素。管理者的人际技能越强,越容易取得人们的信任与支持,越能够有效地实施管理,从而收到满意的管理效果。这是因为,具有高度人际技能的人,既注意自己对别人、对工作、对群体的态度,又关注别人对自己、对工作、对群体的态度;不但虚心接受与自己不同的观点和信念,而且善解人意,能够敏锐地观察别人的需求与动机;善于灵活地与不同的人交往,并在此期间恰如其分地表达自己的诚意,其领导意图易于得到下属的认同和理解。

3. 技术技能

技术技能是指管理者从事自己管理范围内的工作时所需要具体运用的技术、方法和程序的知识及其熟练程度。技术技能与管理者所从事的具体业务密切相关,在管理者技能层次结构中,属于最具体、最基本的技能。管理者越是熟练掌握技术技能,就越能够有效地指导下属工作,从而越能受到下属的尊重和信任。所以,管理者都应当掌握技术技能。但一般情况下,管理层次越低,越需要具有较强的技术技能,因为他的大部分时间都用于训练下属或回答下属人员提出的有关具体工作方面的问题。

综上所述,各种技能在组织的不同管理层次之间的相对重要性是不同的。越是高层管理者越要有较强的概念技能,因为他们是影响决策的主体,他们的战略眼光、战略思想与战略决策关系着组织的生存与发展及事业的成败。人际技能对于所有管理者都很重要,因为任何管理者所实施的管理及其任务的完成,都离不开他人的积极配合与协作。越是基层管理者越要有较强的技术技能,否则,他就难以随时随地给予下属以具体的指导和帮助,但对高层管理者而言,技术技能则处于次要地位,因为高层管理者完全可以有效地利用下属的业务技术能力来实施管理。

四、管理者的素质

管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与质量。一般来说,管理者的素质分为基本素质、专业素质和特质性素质三大方面。

(一) 基本素质

基本素质是管理者必须具备的基本条件,它决定了企业管理者其他素质的发挥和可能提升到的最终高度。它包括以下内容:

- (1) 道德素质。正确的世界观和价值观,高尚的道德情操,良好的职业道德。
- (2) 心理素质。坚韧不拔的意志力,开放、包容的心态,自我控制力。
- (3) 基础知识素质。广泛而扎实的基础知识,完善的知识结构。
- (4) 身体素质。管理者需要具有健康的体魄来应对压力工作。

(二)专业素质

专业素质是指管理者实施企业管理活动必备的专业素质。专业素质是企业管理者履行其职责的基本要求。

(1)对管理的专注和热情。管理者只有具有这种精神和态度,才能最大限度地发挥自身的潜力;同样也只有一个热情洋溢的企业管理者才能感染广大员工,使他们同样热情地工作。

(2)管理知识。作为一名合格的企业管理者,必须在管理知识方面打下坚实的基础。

(三)特质性素质

在实际管理工作中,总会存在一些管理者擅长战略运作,另一些管理者在成本控制方面有独到之处等情形,特质性素质就是指这种差异。特质性素质来源于管理者不同的生活、工作背景等个体性差异。理解特质性素质需要注意两点:其一,建立有利的个人优势是企业管理人员的必修课。每个人都有自己的优势和劣势,管理者必须对自我有一个清醒和正确的认识,发挥自己的长处,在擅长的领域中不断提升自己的能力。其二,优异的管理团队是不同特质性的管理者的有机组合。一个成员具有不同管理优势、不同的能力结构的团队更易于发挥出整合优势。反之,如果管理团队中的成员管理水平、管理能力都一样,那么该管理团队能挖掘的潜力也很有限。

【知识链接】

中外早期的管理思想

一、中国早期的管理思想

(一)以人为本的管理理念

中国古代管理思想家就已经意识到管理的核心在于调节人际关系,管理人的行为,引导人的心理反应,以实现管理目的,而要抓住这个核心,就必须了解人,掌握人的本质,于是就产生了荀子的“性恶论”、孟子的“性善论”。荀子特别强调“天下之所谓善者,正理平治也,所谓恶者,偏险悖乱也,是善恶之分也已”,为如何管理人提供了指导。

古代管理思想家认为,人在本质上是基本相同的,但人的行为能力却千差万别。要管理好人和事物,就要充分认识到这一点,并尽可能创造条件,使人的行为能力发挥出来,实现每个人自身的价值追求,各得其所,只有这样才能使人们接受管理,成功地实现管理目标。

古代管理思想家指出,人的行为能力产生于良好的教育和环境,因此,成功的管理者首先应当对人进行教育引导式的管理,而管理制度、管理工作、管理环境本身就具有对人的引导教育作用。在他们看来,对人的管理应以教育性、引导性管理为主,而以规范性和防范性管理为辅。

(二)协调人际关系的思想

中国古代管理思想家对人际关系作出过深刻的阐述,并有一套协调人际关系,使人们同心协力工作的规范和方法。他们提出,要有效地协调人际关系,应以“礼”的秩序来规范人的

行为,人与人之间应“仁”,即互相之间的交往要“以德待人”“谦虚礼让”,获得群体内的“和为贵”“交相爱”,而一个领导者对于群体内人际关系的协调应“不偏不倚”,做到“中庸平和”。

(三)“利”“义”观

中国古代管理思想家认为,人固然出于生物属性的本能要谋“利”,但也有社会属性的本性,即有时也会产生“舍生取义”“君子不言利”的行为;人改造自然的创造性行为能力,只有在社会群体的协作中才能全面发挥出来,从而实现其追求“利”的目的。因此,要求人们的行为应符合社会、集体所要求的协作取利的“义”,而不仅仅是人作为生物本能的“见利忘义”和单纯求利。古人在大局与局部、集体与个人的关系上倡导“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”。

(四)人力资源管理思想

中国古代管理思想家对于人力资源管理中的人才选拔机制和用人机制都有过丰富的阐述。他们提出,对人才的选拔要注重以仁义道德文章为选拔标准,同时考察其能力。判断一个人是不是人才,要进行“四察(查)”：观察、考察、调查、检察。对人的能力的考察有两项根据：一是看其研究问题的方法,是就事论事地研究问题,还是追根溯源地研究问题,以善于从事物整体的系统关系上去寻找解决问题的方法为最佳；二是看其提出的解决问题的方案是有利于长期发展,还是只重短期行为。他们主张在人才使用中要加以培养教育,使“小人远之”“君子近之”,成为国家和组织的有用之才。培养教育要讲究教之道,即因材施教,而不是不加区分地、没有针对性地培养,否则培养教育将难以收到理想效果。

(五)提高管理者素质的思想

中国古代管理思想家认为,管理的本质在于“修己”,即管理者自己要重视自身修养,重视自己的行为规范,在下属面前以身作则,然后才能去管理他人,即“安人”。“其身正不令则行,其身不正虽令不从”,倡导“格物—致知—正心—诚意—修身—齐家—治国—平天下”,即从管理者本人自我修养的角度出发,首先通过观察和认识事物,来获取广泛的知识,同时注重精神的锻炼和提高自身素质,使得管理者本人在道德修养、行为规范等方面都达到较高境界,实现自我管理的目标。通过管理者的自我修养、自我约束对下属产生一种人格影响力。

二、西方早期典型的管理思想

(一)亚当·斯密的管理思想

亚当·斯密在其代表作《国民财富的性质和原因的研究》中提出的劳动分工观点和经济人观点,对系统的管理理论的产生和发展具有深刻影响。

1. 劳动分工的观点

亚当·斯密认为,劳动分工是导致劳动生产率提高的重要因素,这是因为:

(1)分工使劳动者专门从事一种简单的操作,从而提高劳动的熟练程度,增进技能。

(2)分工可以减少劳动者的工作转换,节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间。

(3)分工使劳动简化,从而可以把人的注意力集中在一种特定的对象上,有利于发现比

较简便的工作方法,促进工具的改革和新机器的发明。亚当·斯密的劳动分工观点,适应了当时社会对迅速扩大劳动分工、推进工业革命的客观要求。

2. 经济人观点

亚当·斯密认为,所有的经济现象都是具有利己主义的“经济人”的活动所产生的。

补充资料:

经济人:指具有利己主义目的的人,是亚当·斯密提出的关于经济和管理现象的重要论点。他认为经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动所产生的。

理性的“经济人”在经济活动中追求的完全是个人利益,但是每个人的私人利益又受到其他人的利益的限制。只有当他意识到给别人做事有利于自己的时候,他才肯去帮助别人。这种利益上的相互依存和相互制约关系,迫使每个人在追求个人利益时必须顾及其他人的利益,因此产生了相互的共同利益,进而产生了社会利益。

社会正是以个人利益为基础的。这一观点不仅对企业管理而且对宏观经济管理理论及其实践都产生了重要影响。

(二) 巴贝奇的管理思想

亚当·斯密之后,另一位英国人查尔斯·巴贝奇发展了他的观点,提出了许多关于生产组织机构和经济学方面带有启发性的问题。他对管理的主要贡献包括两个方面。

1. 对分工的作用作出更全面的解释

在1832年出版的《机器与制造业经济学》一书中,他对专业化分工、机器与工具使用、时间研究、批量生产、均衡生产、成本记录等问题作了充分的论述。通过时间研究和成本分析,他进一步肯定了劳动分工对提高劳动生产率的意义,并作出了较亚当·斯密更为全面、更加细致的解释,认为劳动分工之所以能够使生产率提高,其原因在于:

- (1) 节省了学习所需要的时间。
- (2) 节省了学习期间所耗费的材料。
- (3) 节省了从一道工序转到下一道工序所需要的时间。
- (4) 经常从事某一工作,肌肉能够得到锻炼,不易引起疲劳。
- (5) 节省了改变工具,调整工具所需要的时间。
- (6) 重复同一操作,技术熟练;工作速度较快。
- (7) 注意力集中于单一作业,便于改进工具和机器。

2. 设计了一种工资加利润分享的制度

巴贝奇十分强调生产中人的作用,主张实行激励性建议制度,即对有益的建议按提高生产效率的不同给予奖励,以鼓励工人提出改进生产的建议。巴贝奇还设计了一种工资加利润分享的制度,根据这种制度,工人除按照工作性质获得固定工资外,还应按照生产效率及其所作的贡献分得工厂利润的一部分。他认为这样做有很多好处:

- (1) 每个工人的利益同工厂的发展及其所创造利润的多少直接挂起钩来。
- (2) 每个工人都更加关心浪费和管理不善等问题。
- (3) 能促进每个部门改进工作。
- (4) 有助于激励工人提高技术及品德。

(5)在劳资关系上,可以使工人同雇主利益一致起来,消除隔阂,共求企业发展。

(三)欧文的管理思想

罗伯特·欧文最早注意到企业内部人力资源的重要性,提出在工厂管理中要重视人的因素,主张工厂企业致力于对人力资源的开发和投资,从而开辟了人际关系和行为管理理论的先河,因此被称为“现代人事管理之父”。

欧文按照他的管理思想进行了一系列尝试性的改革,如改进工人的劳动条件;将工人每天的劳动时间限制在10个半小时;提高童工的年龄,禁止雇用10岁以下童工;提供免费餐,改善工人住宿条件等。改革实践正如欧文所愿,探讨出对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。他提出重视人的因素和尊重人的地位,可以使工厂获得更多利润,用于改善工人待遇和劳动条件上的投资,会得到加倍的补偿。

任务二 如何进行管理学的学习与运用

学习目标

- 1.掌握管理学的研究内容及特点。
- 2.熟练运用学习和研究管理学的方法,学以致用。

【任务导入】

向蚂蚁学管理

著名的企业管理顾问邦纳保(Eric Bonabeau)和梅耶(Christopher Meyer)最近在《哈佛商业评论》上分析,从蚂蚁和蜜蜂身上,我们可以学到很多管理学知识。

蚂蚁集结的时候能够自我组织,不需要任何领导人监督,就形成一支很好的团队。更重要的是,他们能够根据环境变动,迅速调整,找出解决问题的答案。两位学者把这种能力称为“蜂群智慧”,并且把这种智慧运用到工厂排程、人员组织,甚至策略拟订上。

举例来说,蚂蚁总能找出最短的路径把食物搬回家。当发现食物时,两只蚂蚁同时离开巢穴,分别走两条路线到食物处。较快回来的会在其路线释放出较多的化学外激素作为记号。因此,其他同伴闻到较重的味道时,自然就会走较短的路线。这个智慧靠的是两个简单原则:留下外激素,以及追随足迹。

运用这个简单原则,可以解决复杂问题。例如,电信网络从夏威夷到巴黎必须经过很多节点,聪明的系统必须能自动避开塞车的地方。惠普实验室发明一个方法,设计大批软件使用者不断流动,在网络间留下资讯,就像蚂蚁留下外激素一样,电话就追随这些资讯来连接。