



普通高等教育“十三五”规划教材

# 管理学 基础

牛艳莉 ◎ 主编

Management  
Foundation



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育“十三五”规划教材

# 管理学基础

主 编 牛艳莉  
副主编 褚吉瑞 杨 乐 曲亚琳  
参 编 李素莹 李亚杰 邵 曦 李玉清



机械工业出版社

本教材在充分吸收国内外管理学理论研究成果的基础上,采用了大量中国本土案例。教材内容涵盖了管理学的基本原理,语言浅显易懂、深入浅出。

本教材一共分为八个学习情境,分别是管理认知、管理的道德与责任承担、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、创新管理与创业实践。全书包含 22 项学习任务,每个学习任务均由切合实际的案例引导,并设有知识拓展、复习思考题,这样的安排提升了本教材的趣味性、实践性、思想性和可读性。

本教材适用于管理类各专业的本科生、研究生、MBA 学员以及企业经营管理者 and 行政人员。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础 / 牛艳莉主编. —北京:机械工业出版社, 2018. 1

普通高等教育“十三五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 111 - 58491 - 9

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 (2017) 第 296819 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 裴 泱 刘 沛

责任编辑: 裴 泱 付鑫宇 刘鑫佳

责任校对: 王明欣

封面设计: 张 静

责任印制: 张 博

三河市宏达印刷有限公司印刷

2018 年 4 月第 1 版 第 1 次印刷

184mm × 260mm · 17.25 印张 · 421 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 58491 - 9

定价: 39.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: 010 - 88379833

机工官网: [www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线: 010 - 88379649

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面无防伪标均为盗版

金 书 网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

# 前 言

随着时代的进步和经济的高速发展，全球化竞争的局面日趋激烈，企业外界环境的不确定性也日渐增强，在此情况下，具有相应管理能力和管理素养的各类高素质人才成为各大企业乃至社会所需。管理水平决定了一个国家的经济命脉，正如现代管理大师彼得·德鲁克所言：“管理的一项具体任务就是把今天的资源投入到创造未来中去。”作为一门应用性很强的综合学科，管理学必须立足于新的时代背景，才能显示其强大的生命力。

管理自古有之，管理无处不在。然而，管理工作在实际应用中却千差万别，要从各种特殊的管理工作中寻求普遍适用的理论、方法及规律，仍具备一定的难度。国内外许多学者及专家早前对管理学已有很多研究和描述，本教材在原有理论基础上，力求打造“似曾相识”却“耳目一新”的感觉，在体系设计和内容安排上，编者更多地考虑了学习者的需求，并适当地兼顾了该学科的系统性与整体性，使学生在掌握经典理论的同时，又能从最新案例中发现管理学的发展趋势。教材分别从计划、组织、领导、控制、创新等五大管理职能进行展开。全书共分为八个学习情境，包含 22 项学习任务，多个教学案例，循序渐进，由浅至深，分别阐述了管理认知、管理的道德与责任承担、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、创新管理与创业实践等内容，教材体系完整，逻辑性强，便于学生学习。

在编写本教材的过程中，我们借鉴了国内外管理学方面的最新研究成果和实践经验，参考了国内外有关教材、专著、案例等文献资料，因诸多原因，未能一一注明，编者仅列举了主要参考文献，在此向各位作者表示最真诚的感谢。

本教材是集体合作的结晶，参加编写的教师均是中原工学院信息商务学院“管理学”校级精品课程和教学团队的成员，有着丰富的管理学授课经验。本教材由牛艳莉担任主编，负责编写大纲、统稿、审稿、改稿、定稿，褚吉瑞负责相关协调及支持工作。具体分工是：李素莹负责编写学习情境一、学习情境五的任务一、任务二，李亚杰负责编写学习情境二、学习情境七，褚吉瑞、邵曦负责编写学习情境三、学习情境六，曲亚琳负责编写学习情境四，李玉清负责编写学习情境五的任务三，杨乐负责编写学习情境八。能顺利完成书稿，要感谢本书编辑的悉心指导和修改，感谢各位编写人员的辛勤付出和协作。。

由于编者水平和时间有限，不足之处在所难免，恳请各位读者批评指正。

编 者

# 目 录

## 前 言

|       |                     |     |
|-------|---------------------|-----|
| 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   | 管理理论的形成与发展 .....    | 8   |
| 任务三   | 如何进行管理学的学习与运用 ..... | 26  |
| 学习情境二 | 管理的道德与责任承担 .....    | 31  |
| 任务一   | 管理及管理者的道德行为分析 ..... | 31  |
| 任务二   | 社会责任界定及价值取向 .....   | 37  |
| 学习情境三 | 管理的全球化与信息化 .....    | 47  |
| 任务一   | 全球化管理分析 .....       | 47  |
| 任务二   | 信息化管理分析 .....       | 59  |
| 学习情境四 | 决策与计划 .....         | 68  |
| 任务一   | 决策过程分析 .....        | 68  |
| 任务二   | 计划工作流程 .....        | 82  |
| 任务三   | 战略规划实施及管理 .....     | 92  |
| 任务四   | 目标管理 .....          | 101 |
| 学习情境五 | 组织职能分析 .....        | 107 |
| 任务一   | 组织设计及构造 .....       | 107 |
| 任务二   | 组织运行分析 .....        | 125 |
| 任务三   | 组织文化及组织变革 .....     | 142 |
| 学习情境六 | 领导职能 .....          | 161 |
| 任务一   | 领导及领导者认知 .....      | 161 |

任务二 激励原理及实务..... 174

任务三 沟通及组织冲突管理..... 185

学习情境七 控制及控制实务 ..... 202

    任务一 控制及控制过程..... 202

    任务二 有效控制..... 217

学习情境八 创新管理与创业实践 ..... 223

    任务一 创新及创新职能..... 223

    任务二 企业技术创新及组织创新..... 240

    任务三 创业管理..... 252

参考文献 ..... 270

## 任务一 如何理解管理及管理学



### 学习目标

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】

#### 从公路搬石看管理的效用

一条繁忙的公路上，由于附近发生塌方，公路中央横卧了一块大石头，影响了道路的畅通。有许多车辆和行人绕石而过，也有一些行人试图推开这块大石头，但都没有成功。后来，一位智者站了出来，他召集了几个过路人，又想办法找来了一些工具，且给每个人分配好了位置，然后他高声喊着：“一、二、三，起！”众人在他的口号声中一起用力，石头就被众人一点一点地挪到了路边。障碍没有了，道路通畅了。在这件事情中，智者实际上充当了“管理者”的角色，他的行为就是一种“管理行为”。谈到加快中国的社会经济发展，人们都说缺技术、缺资金、缺高素质的人才，但真正最缺的还是科学的管理。技术从哪里来？资金从哪里来？高素质的人才从哪里来？这些资源不是说想要就能立即得到的，而且即便得到了这些资源，也并非都能充分发挥作用。“99% 的资源，1% 的组合”，但这 1% 非常重要，所有的资源都要通过管理来发挥其最大效用，管理是生产力要素，是比劳动力和技术手段更为基础的要素。在刚才的事件中，如果没有人会计划、组织、指挥，怎么会有那些协调性行为、怎么会有“移动”的效果？那些劳动力和技术不就是通过管理组合起来的吗？中国遍地都是资源，但也到处都有绕石而过的人，缺的就是那 1% 的组合，缺的就是从事组合活动的、能看出问题并迎头而上指挥大家搬石头的智者。

### 【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

管理起源于人类的共同劳动，自古就有。当人们开始组成集体去达到共同目标时就必须进行管理，以协调集体中每个集体的活动。但什么是管理，人们从不同角度有不同的理解，未得到公认和统一。从字面上看，管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意思。西方各管理学派对管理的定义说法不一，其中较有代表性的有以下几种：

(1) “管理是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好的、最节约的方法去完成它。”这一定义是泰勒在 1911 年提出的。

(2) “管理是由计划、组织、指挥、协调、控制等职能要素组成的活动过程。”这是古典学派法约尔于 1916 年提出的。经过几十年的研究和实践证明，除职能上有所增减外，总体上基本正确，已成为管理定义的基础。

(3) “管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。”这一定义是唐纳利在《管理学基础》一书中提出的。

(4) “管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”这一定义是托尼布洛特在《管理理论与原则》一书中提出的。

(5) “管理就是通过其他人来完成工作”。这一定义是霍德盖茨在《美国企业经营管理概论》一书中提到的。

(6) “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”。这一定义突出了人际关系和人的行为。

(7) “管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”这是德鲁克的观点。

(8) “管理就是决策。”这是诺贝尔经济学奖得主、决策理论学派代表西蒙的观点。

(9) “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”。这是美国管理过程学派代表哈德罗·孔茨在其《管理学》第九章中给出的定义。

以下是新近几本国内较有代表性的教科书中关于管理的定义：

(1) “管理是人们确立目标以及围绕目标不断提高系统功效的一种协调活动。”这一定义是在《现代管理基本理论和方法》一书中提出的。

(2) “管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”这一定义是在《管理学原理》一书中提出的。

(3) “管理就是对于一个组织拥有的资源——人、财、物、信息等资源进行有效的计划、组织、领导和控制，用最有效的方法实现组织目标。”这一定义是在《现代管理通论》一书中提出的。

(4) “管理是在社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”这一定义是在《管理学——原理和方法》一书中提出的。

(5) “管理是指在一定组织中,管理者运用一定的职能、原则和手段来协调组织和个人高效率地实现既定目标的活动过程。”这一定义是在《企业管理原理》一书中提出的。

(6) “管理是指组织中担任主管工作的人,为了更有效地实现既定目标,执行管理职能,协调组织各种资源要素的活动过程。”这一定义是在《管理学原理》一书中提出的。

(7) “管理是对组织的人力、资金、物质及信息资源,通过计划、组织、领导和控制等一系列过程,来有效地达成组织的目标。”这一定义是在《管理学教程》一书中提出的。

(8) “管理是通过计划、组织、控制、领导等环节来协调组织的人力、物力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”这一定义是在《管理学》一书中提出的。

(9) “管理就是在特定环境下,对组织所拥有的资源进行有机地计划、组织、激励、领导和控制,以便达到既定目标的过程。”这一定义是在《管理学概论》一书中提出的。

就基础理论而言,本书提出管理的如下定义:管理即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看的,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,而该目标仅仅依靠个人的力量是无法实现的,这也是建立组织的原因。管理的定义如图 1-1 所示。

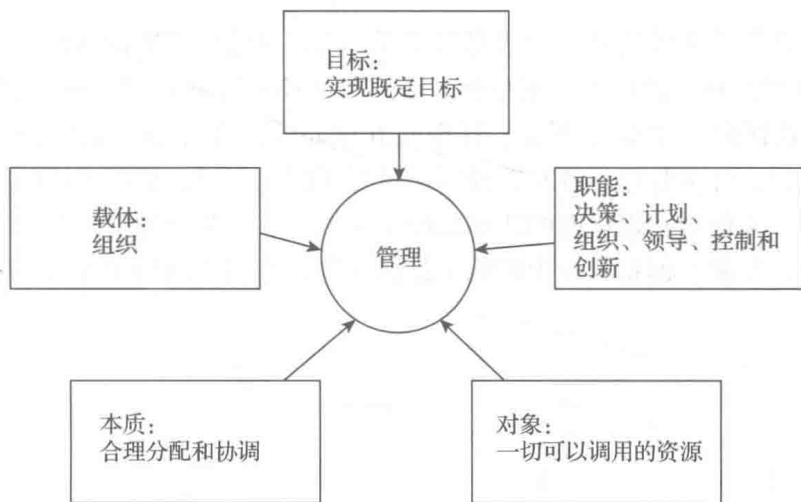


图 1-1 管理的定义示意图

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。

管理的科学性和艺术性。管理作为一门学科，是大量管理学家和实业家不断从实践中提炼出来的观点的集合。它是人们从实践中收集，归纳，监测数据，提出假设，验证假设，然后从中抽象总结出管理活动过程中的客观规律和管理理论的一般办法。人们将这些理论和方法应用于实践，再从检验实践结果的过程中验证理论和方法是否正确，接着不断地修正，提炼和应用，从而使得管理理论和方法不断得到验证和丰富，继而形成完整的系统。因此，管理具有较强的科学性。

当然，管理学同数学，物理等自然科学相比，还只是一门正在发展中的科学。管理学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，因此，仅仅按照书本上的知识来对组织进行管理是行不通的。所有管理理论都有一定的局限性，都需要在相应的情境下才能发挥作用。所以，管理工作者要以管理的理论原则和基本方法为基础，结合实际，对具体情况分析，从而实现组织的目标。从这个角度来看，管理是一门艺术，即利用系统化的知识——科学，并根据实际情况发挥创造性的艺术。

一名有着理论知识但没有实际管理经验的管理者可能会因为没有经验而失败，同样，一名有着丰富经验的管理者也可能因为缺少理论基础，面对问题时总是求助于自己过去的经验，从而影响最终决策的正确性。实际上，管理的科学性和艺术性是相辅相成，缺一不可的。管理的科学性使管理者在处理问题时有理可依，有据可寻；而管理的艺术性则使管理者能够灵活应变，不被管理理论的条条框框所束缚。因此，管理是科学性和艺术性的统一。

## 二、管理职能

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 Fayol，1841—1925）在其代表作《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进行了深入探讨，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 5 项基本职能，即计划、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 所示。

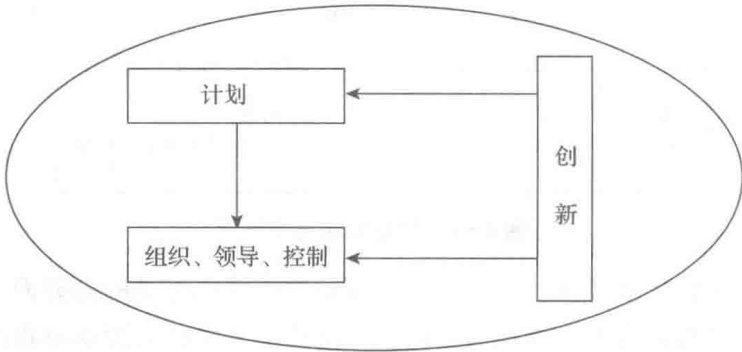


图 1-2 各种管理职能的相互关系

(1) 计划。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。组织是指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。领导是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，并能统御和指引被领导者的社会管理活动。

(4) 控制。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) 创新。创新就是在计划、组织、领导、控制等管理职能方面采用新的更有效的方法和手段。

### 三、管理者的角色与技能

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

#### (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，如表 1-1 所示。

表 1-1 管理者的角色

|      | 角 色   | 描 述                                        | 举 例                                      |
|------|-------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| 人际角色 | 代表人   | 象征性的首脑，必须履行许多法律性或社会性的理性义务                  | 迎接来访者，签署法律文件                             |
|      | 领导者   | 负责激励和动员下属，负责人员配备，培训等                       | 有下属参与的所有活动                               |
|      | 联络者   | 与外界关系网保持联系，以获取信息和好处                        | 通过电话、信件、会议等与外部保持联系                       |
| 信息角色 | 监听者   | 寻求和接受各种有关信息，以便彻底了解组织环境，是组织内部和外部信息的神经中枢     | 通过阅读期刊和报告，谈话等形式，了解顾客需求变化，竞争者的计划等         |
|      | 传播者   | 将从外部和内部人员那里获得的信息传递给内部其他成员                  | 举行信息交流会或通过正式的报告、备忘录或电话联系的方式与内部其他管理人员交换意见 |
|      | 发言者   | 向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息                   | 与供应商和顾客交谈，向媒体发布信息                        |
| 决策角色 | 企业家   | 寻求组织和环境中的机会，发现新的想法，“制定改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划 | 制定战略，检查会议决议执行情况，开发新产品，新项目                |
|      | 故障排除者 | 当组织面临重大的、意外的危机时，负责采取补救措施                   | 解决内部的冲突和纠纷，采取措施应付环境危机                    |
|      | 资源分配者 | 负责分配组织中的人、财、物资源                            | 调度，询问，授权，从事涉及预算的各种活动和安排下属的工作             |
|      | 谈判者   | 作为组织的代表从事重要的谈判                             | 与工会谈判，与供应商、客户谈判                          |

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、领导者角色和联络者角色。

(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。

(3) 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。

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，扮演的就是发言者角色。

3. 决策角色

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，扮演的就是故障排除者的角色；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 1-3 所示。

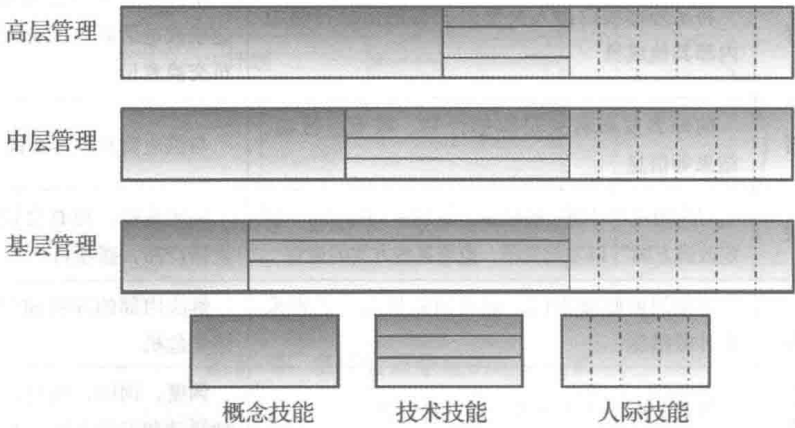


图 1-3 各种层次的管理者所需要的管理技能比例

### 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。即管理者统观全局的能力：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，可以使管理者做出更科学、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. 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，管理者应当掌握技术技能。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。

### 3. 人际技能

人际技能又称人际交往技能，是指与人共事、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，从而激励和引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，就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，并能够恰如其分地表达自己的诚意，使其领导意图易于得到下属的认同和理解。

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。越是高层的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。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。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。

## 四、管理者的素质

管理者的素质是指管理者的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。

### 1. 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。管理者需要健康的体魄来应对压力工作。

## 2. 专业素质

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

(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。

## 3. 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，而另一些管理者在成本控制方面有独到之处等情形，特质性素质指的就是这种差异。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者的必修课。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管理者的有机组合。一个具有不同管理优势、不同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、管理能力都相似，那么该管理团队能挖掘的潜力也很有限。

# 任务二 管理理论的形成与发展



## 学习目标

1. 了解中外早期的管理思想。
2. 理解管理理论的主要内容及形成过程。

## 【任务导入】

### 古罗马军威中蕴含的管理思想

古罗马的士兵在第一次服役时，要在庄严的仪式中宣誓，保证永不背离规范，服从上级指挥，甘愿为皇帝和帝国的安全而牺牲自己的生命。宗教信仰和荣誉感的双重影响使古罗马军队遵守规范，所有古罗马士兵都把金光闪闪的金鹰徽章视为他们最愿意为之献身的目标，在危险的时刻抛弃神圣的金鹰徽章被认为是最可耻的行为。

同时，古罗马士兵也深知他们的行为结果：一方面，他们可以在指定的服役期满之后享有固定的军饷，可以获得不定期的赏赐以及一定的报酬，这些都在很大程度上补

偿了军队生活的困苦；另一方面，由于怯懦或不服从命令而企图逃避会受严厉的处罚。军团百人队队长有权用拳打士兵以作惩罚，司令官则有权判处士兵死刑。古罗马军队的一句最固定不变的格言是：“好的士兵害怕长官的程度应该远远超过害怕敌人的程度。”这种做法使古罗马军队作战时勇猛顽强，纪律严明。显然，单凭野蛮人一时的冲动是做不到这一点的。

在西方，这种管理方法被总结为一句名言——“胡萝卜加大棒”。拿破仑说得更形象：“我有时像狮子，有时像绵羊。我的全部成功秘密在于：我知道什么时候我应当是前者，什么时候是后者。”在东方，则有“滴水之恩，当涌泉相报”“视卒如爱子，可与之俱死”等说法，又说：“将使士卒赴汤蹈火而不违者，是威使然也。”（《百战奇谋·威战》）“爱设于先，威设于后，不可反是也。”（《李卫公问对·中》）孙子兵法总结道：“故令之以文，齐之以武，是谓必取。”总之一句话，软硬兼施，恩威并济。

## 【任 务 书】

1. 了解中西方典型管理思想的主要内容。
2. 理解管理理论的形成过程及其内容。

## 【相关知识】

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动，已有数千年的历史，但从管理实践到形成一套比较完整的理论，则是经过了漫长的历史发展过程。回顾管理学的形成与发展，了解管理先驱对管理理论和实践所做的贡献，以及管理活动的演变和历史，这对每个学习管理学的人来说都是必要的。

# 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人，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”，这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做出了深刻的阐述，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详细的阐述。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的效果。

### （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，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自身素质的提高，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学观点，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基于具有利己主义的“经济人”的活动所产生的。

经济人是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。

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具有重要影响。

## (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. 对分工的作用做出更全面的解释

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、成本记录等问题做了充分的论述。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,并做出了较亚当·斯密更为全面、更加细致的解释。他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

巴贝奇十分强调人在生产中的作用,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钩。
- (2) 每个工人都更加关心浪费和管理不善等问题。