



世纪高职高专规划教材

# 管理学概论

UANLIXUE GAILUN

主编 李永光 李晋业

内蒙古大学出版社



21世纪高职高专规划教材

# 管理学概论

GUANLIXUE GAILUN

主 编 李永光 李晋业  
参编人员 张 民 王宏宝

内蒙古大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/李永光,李晋业主编. —呼和浩特:内蒙古大学出版社,2008.8

ISBN 978-7-81115-482-5

I. 管… II. ①李… ②李… III. 管理学-高等学校:技术学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 122016 号

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 书 名     | 管理学概论                                      |
| 主 编     | 李永光 李晋业                                    |
| 参 编 人 员 | 张 民 王宏宝                                    |
| 责 任 编 辑 | 张 志                                        |
| 封 面 设 计 | 张燕红                                        |
| 出 版     | 内 蒙 古 大 学 出 版 社<br>呼和浩特市大学西路 235 号(010021) |
| 发 行     | 内 蒙 古 新 华 书 店                              |
| 印 刷     | 内蒙古爱信达教育印务有限责任公司                           |
| 开 本     | 787×1092/16                                |
| 印 张     | 14.25                                      |
| 字 数     | 347 千                                      |
| 版 期     | 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷          |
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-81115-482-5                     |
| 定 价     | 22.00 元                                    |

本书如有印装质量问题,请直接与出版社联系

# 前 言

管理作为一种特殊的生产力,是推动经济发展和社会进步的重要力量。特别是随着信息技术和管理科学的快速发展,现代化的管理在我国新型工业化进程中发挥着前所未有的巨大作用。自20世纪80年代以来,伴随管理工作在企业活动中的作用日益突显,许多专家学者在研究总结我国管理思想、理论和方法的同时,博采众长,积极引进国际流行的管理学理论和方法,这些理论和方法在我国经济社会发展中被企业家和管理者创造性地加以应用实践,取得了举世瞩目的成果。因此,在总结研究我国管理实践,特别是改革开放以来的成功管理实践基础上,有中国特色的管理理论得以迅速发展,并日渐成熟。

为使我国高等职业教育在应用型人才的培养中发挥积极作用,针对高职高专学生的特点,根据教学实践需要,在总结教学经验的基础上,大胆吸收国内外先进理论和方法,经过反复酝酿研讨,编写了这本教材。在教材编写过程中,区内各高校领导和有关专家给予了大力支持和热情指导,特别是内蒙古大学出版社给予了极大支持,在此深表谢忱。

本书参考和引用了国内外许多学者的观点、理论和有关资料,在此谨向他们表示谢意。

本书编写工作由以下同志承担:李晋业(第一章、第八章),李永光(第二章、第三章),张民(第四章、第五章、第九章),王宏宝(第六章、第七章)。主编李永光、李晋业对全书进行了统稿和定稿。

由于本书编者水平有限,挂一漏万甚至错误之处在所难免,恳请广大读者和专家学者提出宝贵意见。

编 者

2008年4月于呼和浩特

# 目 录

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章 管理概论              | 1  |
| 第一节 管理概述              | 2  |
| 一、管理的定义               | 2  |
| 二、管理者                 | 3  |
| 三、管理的基本方法             | 4  |
| 四、管理学原理的研究内容、任务和方法    | 6  |
| 第二节 古今主要管理思想和理论       | 8  |
| 一、中国古代主要管理思想          | 8  |
| 二、西方古典管理理论            | 12 |
| 三、西方行为科学管理主要理论        | 16 |
| 四、西方现代主要理论            | 18 |
| 案例 中国 TCL 王牌公司的经营管理之策 | 20 |
| 习 题                   | 22 |
| 第二章 计 划               | 23 |
| 第一节 计划的基础             | 23 |
| 一、计划的定义、目的、性质         | 23 |
| 二、计划的内容               | 26 |
| 三、计划的类型               | 26 |
| 四、计划工作的编制、实施与控制       | 28 |
| 五、现代计划方法              | 31 |
| 第二节 战略管理              | 33 |
| 一、战略的概念               | 33 |
| 二、战略管理的概念和过程          | 34 |
| 三、环境分析                | 39 |
| 四、战略选择与可持续发展          | 43 |
| 五、企业战略体系的构成与内容        | 48 |
| 六、战术管理                | 49 |

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| 七、作业管理            | 49        |
| 第三节 目标管理          | 50        |
| 一、目标管理的基本思想和特征    | 50        |
| 二、目标管理的过程         | 52        |
| 三、组织目标            | 53        |
| 第四节 计划的工具和技术      | 54        |
| 一、市场调查与预测         | 54        |
| 二、决策              | 59        |
| 案例 联想集团的经营战略      | 66        |
| 习 题               | 68        |
| <b>第三章 组 织</b>    | <b>70</b> |
| 第一节 组织的基本概念       | 70        |
| 一、组织的含义           | 70        |
| 二、组织的类型           | 73        |
| 三、组织的要素、作用        | 77        |
| 第二节 组织设计          | 78        |
| 一、组织设计的原则         | 78        |
| 二、组织的管理层次与幅度      | 80        |
| 三、组织的部门化与层级化      | 81        |
| 四、组织设计的步骤         | 83        |
| 五、组织设计的必要性        | 84        |
| 第三节 团队组织与组织变革     | 85        |
| 一、团队的种类及风格        | 85        |
| 二、团队发展的阶段         | 85        |
| 三、组织变革的原因、种类及对策   | 86        |
| 四、组织的生命周期理论       | 87        |
| 五、组织创新            | 88        |
| 第四节 非正式组织         | 90        |
| 一、基本概念            | 90        |
| 二、非正式组织的作用        | 91        |
| 三、如何正确对待非正式组织     | 91        |
| 案例 微软(中国)CEO 频变之谜 | 91        |
| 习 题               | 92        |
| <b>第四章 领 导</b>    | <b>94</b> |
| 第一节 个体行为与群体行为     | 94        |
| 一、行为              | 94        |
| 二、能力与动机           | 95        |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、压力              | 96  |
| 四、群体行为分析          | 97  |
| 第二节 领导的内涵         | 98  |
| 一、领导的定义、内涵        | 98  |
| 二、领导者的素质          | 99  |
| 三、领导方式            | 101 |
| 四、领导与决策           | 101 |
| 五、领导效率            | 102 |
| 第三节 领导理论          | 103 |
| 一、传统领导理论          | 103 |
| 二、当代领导理论          | 106 |
| 案例 领导者的“忙”与“闲”    | 107 |
| 习 题               | 108 |
| 第五章 控 制           | 109 |
| 第一节 控制的内涵         | 109 |
| 一、控制的含义           | 109 |
| 二、控制的类型           | 111 |
| 三、控制的内容           | 112 |
| 四、一般控制与管理控制的比较    | 113 |
| 第二节 控制的原理         | 114 |
| 一、控制系统            | 114 |
| 二、控制的过程           | 115 |
| 三、控制方法            | 116 |
| 四、控制的手段           | 117 |
| 五、如何有效地实施控制       | 118 |
| 第三节 管理控制信息系统      | 120 |
| 一、管理控制信息系统的概念     | 120 |
| 二、管理控制信息系统的作用     | 120 |
| 三、管理控制信息系统的应用     | 120 |
| 案例 中美施贵宝公司的内部控制制度 | 121 |
| 习 题               | 123 |
| 第六章 激 励           | 124 |
| 第一节 基本概念          | 124 |
| 一、激励的基本概念         | 124 |
| 二、激励的过程及原理        | 125 |
| 三、激励思想的发展阶段       | 126 |
| 第二节 激励的一般理论       | 127 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、马期洛的需求层次理论        | 127 |
| 二、ERG 理论            | 129 |
| 三、成就需要理论            | 130 |
| 四、赫茨伯格双因素理论         | 132 |
| 五、期望理论              | 134 |
| 六、公平理论              | 134 |
| 七、强化理论              | 136 |
| 第三节 激励在管理中的应用——有效激励 | 137 |
| 一、激励的目的             | 137 |
| 二、进行有效激励的要求         | 138 |
| 三、激励的方式和方法          | 139 |
| 案例 案例一 华东输油管理的激励方式  | 142 |
| 案例二 林肯电气公司的激励机制     | 143 |
| 案例三 表扬不能当饭吃         | 143 |
| 习题                  | 145 |
| 第七章 沟 通             | 146 |
| 第一节 个人与团队           | 146 |
| 一、沟通的概念             | 146 |
| 二、沟通的目的             | 147 |
| 三、沟通的作用             | 148 |
| 四、个人行为因素对沟通的影响      | 149 |
| 第二节 沟通的原理           | 150 |
| 一、沟通的原则             | 150 |
| 二、沟通的过程             | 151 |
| 三、沟通的类型             | 152 |
| 四、沟通的方法及选择          | 155 |
| 五、沟通障碍的主要因素及改善方法    | 157 |
| 第三节 冲突管理            | 160 |
| 一、冲突的概念             | 160 |
| 二、冲突的类型             | 160 |
| 三、冲突的来源             | 161 |
| 四、冲突的管理与解决          | 161 |
| 五、谈判——解决冲突的有效工具     | 163 |
| 第四节 人际沟通技能          | 164 |
| 一、倾听                | 164 |
| 二、反馈                | 166 |
| 三、人际沟通的行为法则         | 167 |
| 案例 案例一 张经理的沟通经验     | 168 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 案例二 一次战略方案的制定引起的风波 | 169 |
| 习 题                | 170 |
| 第八章 人力资源管理         | 171 |
| 第一节 基本概念           | 172 |
| 一、人力资源与人力资源管理      | 172 |
| 二、人力资源管理的目标、任务和意义  | 174 |
| 三、人力资源规划           | 175 |
| 四、工作分析             | 178 |
| 第二节 招聘管理           | 181 |
| 一、人员招聘的含义及原则       | 181 |
| 二、人员招聘的程序          | 182 |
| 三、人员招聘的途径和方法       | 183 |
| 四、人员筛选             | 184 |
| 五、人员录用             | 186 |
| 第三节 人员培训           | 187 |
| 一、员工培训的原则及内容       | 188 |
| 二、员工培训种类           | 189 |
| 三、员工培训的方法          | 191 |
| 第四节 绩效评估与职业生涯规划    | 193 |
| 一、绩效评估的含义及作用       | 193 |
| 二、绩效评估的常用方法        | 194 |
| 三、薪酬管理             | 195 |
| 四、薪酬调查             | 197 |
| 五、员工职业生涯管理         | 197 |
| 案例 海尔集团的培训观        | 200 |
| 习 题                | 202 |
| 第九章 管理发展趋势         | 203 |
| 第一节 企业文化           | 203 |
| 一、企业文化的内涵          | 203 |
| 二、企业文化的组成          | 204 |
| 三、企业文化在管理中的作用      | 206 |
| 第二节 管理理论发展趋势       | 207 |
| 一、对系统理论的重视         | 207 |
| 二、现代组织结构的发展        | 208 |
| 三、对组织中的人性和行为的研究    | 208 |
| 四、对于变动或革新的管理日益重视   | 208 |
| 五、知识管理             | 209 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 第三节 管理创新       | 209 |
| 一、管理思想创新       | 209 |
| 二、管理原则的创新      | 211 |
| 三、经营目标创新       | 211 |
| 四、经营战略创新       | 211 |
| 五、生产系统创新       | 211 |
| 六、企业组织创新       | 211 |
| 七、技术创新与营销创新    | 212 |
| 八、管理方式创新       | 212 |
| 案例 TCL 集团的企业文化 | 213 |
| 习 题            | 213 |
| 参考文献           | 214 |
| 1. 1           | 214 |
| 1. 2           | 214 |
| 1. 3           | 214 |
| 1. 4           | 214 |
| 1. 5           | 214 |
| 1. 6           | 214 |
| 1. 7           | 214 |
| 1. 8           | 214 |
| 1. 9           | 214 |
| 1. 10          | 214 |
| 1. 11          | 214 |
| 1. 12          | 214 |
| 1. 13          | 214 |
| 1. 14          | 214 |
| 1. 15          | 214 |
| 1. 16          | 214 |
| 1. 17          | 214 |
| 1. 18          | 214 |
| 1. 19          | 214 |
| 1. 20          | 214 |
| 1. 21          | 214 |
| 1. 22          | 214 |
| 1. 23          | 214 |
| 1. 24          | 214 |
| 1. 25          | 214 |
| 1. 26          | 214 |
| 1. 27          | 214 |
| 1. 28          | 214 |
| 1. 29          | 214 |
| 1. 30          | 214 |
| 1. 31          | 214 |
| 1. 32          | 214 |
| 1. 33          | 214 |
| 1. 34          | 214 |
| 1. 35          | 214 |
| 1. 36          | 214 |
| 1. 37          | 214 |
| 1. 38          | 214 |
| 1. 39          | 214 |
| 1. 40          | 214 |
| 1. 41          | 214 |
| 1. 42          | 214 |
| 1. 43          | 214 |
| 1. 44          | 214 |
| 1. 45          | 214 |
| 1. 46          | 214 |
| 1. 47          | 214 |
| 1. 48          | 214 |
| 1. 49          | 214 |
| 1. 50          | 214 |
| 1. 51          | 214 |
| 1. 52          | 214 |
| 1. 53          | 214 |
| 1. 54          | 214 |
| 1. 55          | 214 |
| 1. 56          | 214 |
| 1. 57          | 214 |
| 1. 58          | 214 |
| 1. 59          | 214 |
| 1. 60          | 214 |
| 1. 61          | 214 |
| 1. 62          | 214 |
| 1. 63          | 214 |
| 1. 64          | 214 |
| 1. 65          | 214 |
| 1. 66          | 214 |
| 1. 67          | 214 |
| 1. 68          | 214 |
| 1. 69          | 214 |
| 1. 70          | 214 |
| 1. 71          | 214 |
| 1. 72          | 214 |
| 1. 73          | 214 |
| 1. 74          | 214 |
| 1. 75          | 214 |
| 1. 76          | 214 |
| 1. 77          | 214 |
| 1. 78          | 214 |
| 1. 79          | 214 |
| 1. 80          | 214 |
| 1. 81          | 214 |
| 1. 82          | 214 |
| 1. 83          | 214 |
| 1. 84          | 214 |
| 1. 85          | 214 |
| 1. 86          | 214 |
| 1. 87          | 214 |
| 1. 88          | 214 |
| 1. 89          | 214 |
| 1. 90          | 214 |
| 1. 91          | 214 |
| 1. 92          | 214 |
| 1. 93          | 214 |
| 1. 94          | 214 |
| 1. 95          | 214 |
| 1. 96          | 214 |
| 1. 97          | 214 |
| 1. 98          | 214 |
| 1. 99          | 214 |
| 1. 100         | 214 |

# 第一章

## 管理概论

### 学习目的

- ◆了解并掌握管理、管理者的内涵,管理在生产经营实践中常用方法;
- ◆了解管理学原理的研究内容、研究任务和研究方法;
- ◆熟知在管理实践发展历史上,总结和研究出来的理论成果;
- ◆准确把握管理学发展中的各种思想、观点、方法,为学习以后各章内容奠定基础。

自从有了人类社会活动,就开始有了管理。自从有了人类文明,就有了对管理实践经验的记载。管理知识和管理理论,是人们对管理实践的科学总结,是对管理实践规律的科学认识和高度概括。

就管理的具体活动而言,管理既是一种职业,又是一种艺术,也是一门科学。作为一种职业,需要管理人员秉持一定的职业道德操守,掌握管理相关知识,接受职业技术训练,讲求优良的职业作风,有效实现管理目标。作为一种艺术,管理是通过组织协调人们的思想和实践活动,进而完成工作任务的创造性活动过程。作为一门科学,管理学是通过搜集、分类和衡量实践数据资料,形成各种假设,再检验这些假设,通过严密的方法,寻求新的知识。

管理学有广义和狭义两种理解。广义的管理学是人类所有集体化、社会化行为中积累起来的一般的人文学科。就是说,自从人类有了管理实践,就产生了关于管理的学说。狭义的管理学是指近百年来,特别是近代工业革命以来,主要通过自然科学的分析研究方法,归纳形成的理论和知识。近代管理学是在自然科学发展到一定程度,伴随着工业革命和市场经济的出现而产生和发展起来的。西方国家多数学者认为:自泰罗在管理研究中采用实验分析方法起,管理学开始成为一门科学。

## 第一节 管理概述

### 一、管理的定义

管理作为一种人类的基本活动,是社会从原始走向文明的伴生物,是人类社会实践活动的结晶。在公元前 400—前 300 年间,管理就作为“经济”的同义词与经济同时出现与发展。由于国际工商业迅速发展,对管理的研究在 20 世纪 70 年代很快就跨越了国家和文化的界限,在世界范围内引起理论界、企业界的高度重视和为数众多的比较研究,使以往那些很少接触其他文化的管理人员,克服种族中心主义的思想倾向,去适应当今世界的各种复杂的文化势力,不断改善管理工作。在现代工业高度发达的世界,管理具有普遍意义,特别是有一些经理,当他们面对实际工作中某些困难和复杂的问题时,例如,为一个新建的制造厂设计一个组织机构的构成时,或者想要调动一个没有生气的、生产效率低下的生产团队时,便会自然而然地感到需要有一套原理去遵循,以作出正确的决策。

管理的发展过程是伴随着大量的讨论展开的,因此,对管理的定义也各有千秋。

E·F·L·布雷克在他的《管理原理与实践》一书中表述:管理是在制定计划和用数据控制执行情况,以及考察执行情况是否与计划相符时所作的判断和决策,是对企业全体员工的指导、整合、激励和监督,以及执行企业的运作。

H·孔茨在《走向统一的管理理论》一书中表述:管理是在正式组织的群体中,通过他人达到目的的艺术。与此类似的提法有:管理就是通过他人完成工作。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为:管理就是决策。

法国著名管理学家法约尔(Fayol)把管理定义为:管理就是实行计划,组织,指挥,协调和控制。

美国管理学家路易斯·布恩和戴维·克茨(Boone and Kurtz)认为:管理就是使用人力及其他资源去实现目标。

哈比森和迈尔斯在他们所著的《工业世界的管理》一书中强调管理要从更广阔的范围着眼,并提出了三重概念:管理是一种经济资源,是一种职权系统,是一个阶级或一批优秀人物。

综合以往的研究与讨论,结合管理实践,我们可以比较系统地将管理解释为:管理是管理者或管理机构,在一定范围内,通过计划、组织、领导等控制工作,对组织所拥有的资源(包括人、财、物、时间、信息、士气等)进行合理配置和有效应用,以实现组织预定目标的过程。这个定义有四层含义:第一,管理是一个过程,是计划、组织、领导、控制各项职能在时间上连续,在空间上并存的活动过程。第二,管理的核心是达到目标。任何组织活动,都需要有计划与目标。管理就是通过制定计划,确定目标,引导组织成员实现目标,收到组织成员协作的整体效果。第三,管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源。第四,管理的本质是协调,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。

## 二、管理者

管理者是管理活动过程的主体,是指有意识、有意志并处在一定社会条件下的具有社会性的现实的人,是积极从事管理活动,具有一定管理能力的人。

管理者作为管理的一个基本的、首要的要素,主要是研究他的管理能力问题。所谓能力,是指完成一定实践活动,能独立地处理问题的本领,是在人的生理素质的基础上,经过教育和培养,在实践中形成和发展起来的智能。能力是人的体力和脑力的统一。管理者的能力取决于管理者的品质和管理技能。

### (一) 管理者应该具备的优秀品质

管理者应当具有什么样的“管理品质”和“管理潜力”问题,国内外许多专家学者经过长时间的讨论,但并没有形成完全一致的意见。原因是每一个成功的管理者,都有自己独特的优点和长处,并能有效地利用这些优点和长处,在一定程度上弥补其他方面的不足。归纳总结成功管理者所具备的优秀品质,有以下几点:

1. 自信。相信靠自己的力量能成功地解决问题,以自己的能力可以有效应付困难局面。
2. 魄力。有激发行动的欲望和热情,不仅自己如此,还要影响其他人。
3. 主动。不需要督促就能主动行动的能力和为解决老问题带来新思想的能力。
4. 果断。积极思考,当机立断的能力,并以同样的方式行动。
5. 愿意负责。包括为自己的决定负责,以及对自己和所属职员行动的结果负责。
6. 领导能力。这是一种管理者对其下属行为施加积极影响的能力。
7. 正直。自己值得别人信任,自己对其组织和职员忠诚。
8. 判断力。分析形势和组织适当行动的能力,包括在不同行动中进行选择的能力。
9. 适应性。环境变化时改变自己观点的能力,以及为适应环境变化而改变行动的能力。这一品质尤其重要。
10. 组织能力。能将工作分配给最能胜任此项工作的人,并根据需要将各人的职务,赋予不同层次的权力和责任,保证富有成效地完成工作。
11. 持久性。表现为长时间辛苦工作而不感到过分紧张或压抑。
12. 情绪成熟。能够自律和自控,不带偏见地、客观地分析形势,理性决策。
13. 善解人意。以理解和善意与他人一起工作,愿意倾听员工提出的问题。
14. 个性。具有魅力的某些个人特质。如对问题坦然面对,与各个层次的人轻松交流,平易近人等。
15. 支持职员。确保公平对待所有职员,鼓励和支持他们的事业心和探索行动。
16. 不断学习。这一点并不一定意味着要有多高的学位,而是思想的发展使管理者能够积极思考,不对形势过早判断,能够有效地交流。

以上这些品质特征并不是详尽无余的,也不可能在一个人的身上同时发现上述所有品质。需要说明的是,有管理潜质的人不一定都有上述显著的特征。事实上,在管理者事业的初期,大多数需要的特征可能是潜在的,随着培训和实践经验的增加,有些潜质可能得以显现

和发展。人的管理技能在很大程度上是实践性的,只要具备必要的潜在资质,经过锻炼和培训后都可以成功地做好管理工作。

## (二) 管理者需要掌握的技能

管理者在具备一定品质的基础上,要想把各项管理职能付诸实践,在千变万化的环境中进行有效的管理,还应当掌握必要的管理技能。这些技能包括以下五方面:

1. 技术技能。所谓技术技能指的是,以正确的方式与合乎标准的技术,完成某项活动的熟练程度。管理者应通晓和熟悉从事自己管理范围内所需的技术和方法,包括专业知识、专业的分析能力、熟练地使用某项专门工具和技术的能力。例如,工厂里的车间主任,要熟悉生产工艺流程,要具备有关操作机器设备方面的知识和技术,以及解读与实施工程图纸的能力,这样才能正确行使自己车间管理的职责。相对而言,越是基层的管理者,所需要具备的技术技能要求越高。因为,在管理一线的职工时,管理者面对的技术问题会繁杂而具体。管理者必须知道,如何去做才能成为下属所尊重的上司,才能进行有效的管理。

2. 人际关系技能。这是指一个管理者对外与各种有关的组织进行联系、接触,实现沟通,赢得理解和支持;对内了解下属,协调下属的行为,带领下属发挥合作精神的能力。一个“人际关系技能”出众的管理者,善于领会人家的语言和行为究竟表达什么意思;也同样善于通过自己的行为按照别人能接受的含义,把自己的意见传达给别人。人际关系技能与管理工作的成功成正比例关系。

3. 概念形成技能。这是指管理者进行抽象思考,形成概念的能力。在现代复杂多变的市场环境条件下,需要管理者能迅速地理清各种因素的相互联系,抓住问题和矛盾的实质,正确判断,果断决策,以利于实现组织整体利益。这项技能对高层管理者来说,显得更加重要。

4. 诊断技能。这是指管理者应根据组织内部各种现象来分析研究事物本质,提出解决问题的方案,犹如医生为病人治病一样,先诊断然后提出治疗方案。掌握诊断技能,有利于管理者能够在企业发展过程中看到存在的隐患,及时处理,可使企业增强抗风险能力,得以可持续发展。

5. 分析技能。这是一项能为正确运用相关技能提供条件和保证的技能,指管理者在某一形势下鉴别各种问题的能力。管理者有了分析技能,就会在分析问题时,从问题的表象出发,由表及里,去伪存真,能够抓住问题的本质。

总之,一个成功的管理者应当具备上述五个方面的管理技能。但是,不同层级的管理者在这些方面各有侧重。高层管理者的技术技能要求就要比基层管理者低一些,而概念形成技能、诊断技能和分析技能,对高层管理者来说,就会有更多更高的要求。

## 三、管理的基本方法

管理方法是指在管理过程中,为了执行管理职能,完成管理任务,达到管理目标,由管理系统对被管理系统所采取的各种手段、办法、措施和途径。管理方法在实践中通常有以下六种。

### (一) 行政方法

这是指依靠行政组织,运用行政手段(行政命令、指示、规定等),按照行政系统隶属关系进行管理的方法。这种方法具有一定的权威性、强制性和直接性。行政方法在实践中是一个十分常用的方法。它的主要优点是有助于集中统一领导,行使统一的决策指挥权,通过行政组织、行政层次,运用行政手段,对被管理对象进行有效的领导、控制、协调,便于管理职能的发挥。

行政方法的管理效果在很大程度上取决于领导者的素质和领导水平。集中统一领导,极易造成权力过分集中,以致下属领导层有职无权,影响他们的积极性和主动性的发挥。行政命令一般是纵向直线传达执行,横向协调和信息沟通会受到影响。

运用行政方法提高管理绩效,首先要求管理者必须具有权威,而权威主要来自管理者的科学管理和领导者自身的人格魅力。因此,管理者应不断提高自身素质,不断提高管理水平和领导艺术,正确处理集权与分权的关系,按照责、权、利相匹配的原则,给予各级管理层应有的权力,使他们有职,有权,有责。在加强纵向管理的同时,建立横向联系制度,明确横向分工的职责范围,加强横向联系。此外,运用行政方法,必须按客观规律办事,讲求科学性、合法性,注意从客观实际出发,贯彻民主集中制原则,防止主观臆断和盲目指挥。

### (二) 经济方法

这是指企业作为一种经济组织,要运用经济手段,按照经济规律的要求调节各方面的经济关系,从而实现管理目标的一种方法。常用的经济手段主要有工资、奖金、罚款、价格、利息、经济合同、成本核算等。经济方法不具有强制性,它的核心和实质是贯彻物质利益原则。它以经济利益为动力,有效地配置人、财、物等资源,合理组织生产经营活动,妥善处理企业与员工、企业与国家以及企业内部各部门之间的关系,调动员工和各部门积极性,促使员工从经济利益上自觉地关心企业的生产经营情况和自己的劳动报酬。

### (三) 法律方法

这是指通过贯彻国家法律法规,运用法律手段进行管理的方法。在采用法律方法时,企业最常用的是有关经济方面的法律法规,如《经济合同法》、《企业法》、《会计法》、《统计法》、《劳动法》、《企业破产法》、《税法》、《证券法》等等,依靠法律法规保护企业合法的经济活动,避免和打击违法经济活动。因此,在管理实践中,必须加强全员法制意识,有效地开展法制宣传教育,使管理人员和广大员工做到知法、守法、依法办事,充分发挥法律武器在管理中的作用,维护企业和员工的合法权益。企业运用法律方法有两层含义:一是根据国家颁布的各项法律和法规,进行合法的生产经营活动,处理内外部关系;二是根据国家颁布的法律、法规、条例、制度,结合本企业的实际情况和管理工作需要,制定本企业的规章制度,这也是企业管理的一项基础性工作。

以上三种方法是管理的基本方法,它们之间既各有特点,又相互联系。经济方法是从物质利益上调动各方面的积极性,行政方法是“人治”,法律方法是“法治”。经济方法和法律方法都必须通过行政方法组织实施,而运用经济方法和行政方法又必须以法律为准绳。所以,只有以上三种方法综合运用,才能取得理想效果。在我国管理实践中,除了以上三种方

法,还有以下三种行之有效的方法。

#### (四) 教育培训方法

这是指运用思想政治教育、科学文化教育、业务技术培训以及对员工的价值观、企业文化、经营理念的教育培训,达到提高员工素质、提高工作绩效的目的的一种方法。根据组织行为学理论,一个人的工作绩效取决于他的工作行为,而其工作行为又由这个人在具体工作情境下选定的行为目标所决定的。因此,通过教育培训,可使员工的目标、工作态度、工作行为更有利于组织目标的实现。

#### (五) 社会心理学方法

这是应用社会心理学所揭示的,人们对在一定的社会组织活动中的心理过程和心理特征发生、发展规律的科学成果进行管理的一种方法。人的心理过程包括认识、情感、意志等,心理特征包括能力、性格等,归纳起来都是心理现象。社会的主要生产力是人。在企业内部,人对正确管理决策的接受落实程度,决定了企业生产经营活动的最终成果,同时也决定了能给自己带来多少实际利益。在企业运营过程中,人还会产生各种各样的心理现象,蕴藏着各种行为的巨大潜能。管理系统就是要用社会心理学方法,了解人们的“需求”和“动机”,创造必要的环境和条件加以激励。通过了解掌握人的需求,强化动机,进而满足合理需求,使员工不断发挥工作潜能。

#### (六) 数学方法

这是借助数学原理与公式制定经营与管理过程的数学模型,再现经济现象的量的规律性,用以从事管理活动的一种方法。在现代管理活动中,包含着多方面的经济分析,运用数学方法定量分析企业的生产经营活动,能使我们对事物在质的方面的认识更加深入和精确,能较准确地预见某些经济现象在发生变化的情况下会导致的后果,能计算各决策方案的经济效益,帮助管理人员在决策过程中从若干方案中选优。数学方法在现代管理中的应用很多,常用的有线性规划、非线性规划、统筹法、数理统计等。

### 四、管理学原理的研究内容、任务和方法

我们把研究和探讨各种管理思想,以及管理原则与方法的科学依据,统称为管理学原理。

#### (一) 管理学原理的研究内容

管理学原理是指导管理活动,实现管理目标的基础理论。所以,凡管理中具有普遍意义的原则和方法,都是管理学原理研究内容。本教材将管理学研究归纳为以下两个方面。

1. 学习研究管理思想与管理理论,分析总结不同时代、不同国家的管理思想、管理理论、管理方法的成果,取其精华,为我所用。我国古代春秋战国时期涌现的“诸子百家”,各自提出自己治理天下的管理主张,进行了激烈的学术争鸣。中国古代的管理思想较多突出了人性论的管理哲学,比如,顺应人性(理性、感性、情义、悟性)的自然关系;对领导身体力行和

表率作用的重视;启发内化的动力以实现目标;开展恒常性的学习和反省教育;建立互助、互信和忠诚的责任和德性;结合利益、安稳和愉悦以求生生不息;从具体经验中追求改善并锲而不舍。这说明,我国古代的管理思想显示出的非凡智慧,对管理理论的发展,对管理实践的指导具有积极的借鉴和启示意义。西方管理理论的发展历史可以分为三个阶段,即西方古典管理理论、西方行为科学管理理论、西方现代管理理论,这些理论是随着西方资本主义市场经济的发展而发展的,它们为西方经济的发展发挥了巨大的作用。由于管理既具有自然属性,又具有社会属性,所以学习研究西方管理理论,有利于我们更好地适应经济全球化时代。

2. 管理的基本职能和方法。管理职能是管理工作发挥的基本功能。自从法国人法约尔提出管理的“五职能”学说之后,又先后出现了“三职能”、“六职能”说,本教材综合各种学说观点之后,遵循现代管理以人为本的理念,将管理的职能和方法用七个部分的内容加以阐述。这七部分的内容分别是:计划、组织、领导、控制、激励、沟通和人力资源管理。

## (二) 管理学原理研究任务

1. 为企业建立现代企业制度、实现可持续科学发展服务。在我国现代化建设的进程中,企业现代化是基础。我国经济实现快速、健康、全面、协调、可持续发展,使经济与社会、经济与自然环境和谐发展,在优化结构、保证质量、提高效益的基础上处理好当前发展和长远发展关系中,在坚持走新型工业化道路的过程中,企业担负着重要任务。只有企业经济效益不断提高,员工生活才能得以改善,才能更多地吸纳就业人员,才能在举国关注民生的时候,发挥应有的作用;只有企业不断创新、技术进步,综合国力才能日益增强;只有建立现代企业制度,坚持以人为本,才能真正落实科学发展观,实现可持续发展。因此说,科学管理是兴国之之道,科学管理是治企兴业之道。科学的管理理论有责任,也能够为企业制度改革、实现又好又快发展服务。

2. 为培训高素质的管理人员服务。从某种意义上说,企业经营者素质的高低,将决定企业的兴衰成败。管理学原理的重要任务之一就是研究和探讨企业选人用人机制,建立健全企业的激励机制和约束机制,探索适合不同类型企业特点的薪酬制度、业绩考核制度和责任制度等。在此基础上,总结出一套适合我国企业家队伍的,能够适应中国社会主义市场经济发展要求的管理人员培训教育理论、方法和途径,为培养大批懂经营、善管理的人才队伍服务。

## (三) 管理学原理的研究方法

1. 观察法。这是一种原始而应用广泛的研究方法,就是研究者通过观察生产经营管理实践过程,有目的地对某一生产经营环节,某一管理点,乃至整个管理过程进行记录、分析、研究。使用这一方法进行研究,比较真实可靠,也较为方便。但是,观察法难以进行必要的定量分析,研究结果主要取决于观察者自身的水平和理解力。

2. 调查法。就是通过提问来收集被调查者的有关材料。经常使用的具体办法有:谈话调查、座谈会调查、问卷调查。其中,问卷调查最为普遍。常用的问卷设计有:是非法、选择法、等级排列法和等级量表法。使用问卷法调查可以做到标准化,可以通过问卷所获得的数据进行量化分析,显得更为准确可靠。使用问卷法调查时要设计好问卷,同时要控制好调查