

 高职高专经济管理类规划教材

管理学原理与方法

The Principle and Method of Management

主 编：侯明贤

副主编：卢静怡 李镇华




浙江
大学
出版
社
ZHEJIANG
UNIVERSITY
PRESS



高职高专经济管理类规划教材

管理学原理与方法

主 编：侯明贤
副主编：卢静怡 李镇华

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理与方法 / 侯明贤主编. —杭州:浙江大学出版社, 2009. 2

高职高专教材

ISBN 978-7-308-06557-3

I. 管… II. 侯… 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 (2009) 第 013395 号

管理学原理与方法

侯明贤 主编

责任编辑 孙秀丽 (sunly428@163.com)

封面设计 卢涛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571-88925592 88273066(传真)

排版 杭州中大图文设计有限公司

印刷 杭州杭新印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 16

字数 410 千字

版印次 2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-06557-3

定价 29.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前 言

学习管理知识,首先,在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是现实的企业、组织和人,一般的规律都适用,但它们往往也有独立性,这使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性,所以不能僵化地看待管理知识,在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次,管理者手中能够应用的手段有两个:科学的、普遍的技术和方法,以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。再次,管理重在明确目标以及围绕目标选择最佳或最满意的路径,而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外,最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后,无论成功与失败,任何管理实践中都蕴涵着知识和经验,所以,对于管理者来说,处处留心皆学问,要勤于思考和提炼。

本教材是适用于高职高专以及成人高校开设管理课程的各专业使用,尤其适合于高职高专管理或服务类专业,如旅游与酒店管理、工商管理、企业管理、市场营销等专业使用,也可作为一线管理岗位在职人员的参考书。

本教材有以下特点:

- 目标定位明确。高职高专学生与中职学生的最大差异应该是可持续发展能力上的差异,培养高职高专学生的发展能力是高职高专院校的生命力所在。本书的目标定位是:根据高职高专的培养目标和管理学课程实践性强的特点,以培养企业中、基层管理岗位人员所需要的基本管理理论和管理实践知识为主线,以培养学生可持续发展能力为出发点,掌握基本的管理规律和方法论,提高学生的管理技能和技术,为以后的发展打下一定的理论基础和方法基础。

- 理论知识体现“够用”。本书在选择内容时,那些比较难理解,且中、基层管理岗位上不太用得上的理论没有编入其内。如决策方法主要是高层所要掌握的内容,本书仅介绍了两种定性、两种定量的决策方法;领导理论中也没有一一介绍国外的系统理论,只是作了大概的阐述。

- 注重实用。本书第三章中决策的定量方法,只介绍了量本利决策分析法和决策树分析法,这两种是在管理实践中经常碰到的方法。第四章人员配备单独成节,是考虑到企业管理人员的选聘、培训、使用、考评是企业中、基层管理人员的重要工作。第五章中领导艺术、激励实践、沟通实践都是实用性很强的管理方法,在本书中所占篇幅较多。第八章创业管理中的创业初期实务,对于毕业以后准备创业的学生来说,也是必不可少的知识。

- 体现前瞻性。本书第七章“管理创新”在有的教材中作为管理职能的内容列在控制职能后面,但我们觉得管理必须创新,创新是管理的灵魂,也是管理发展的必然趋势,但作为管理职能其理论上还不是很成熟,所以我们单列一章。第八章“创业管理”

是为了适应高职高专学生毕业后的就业需要而设计的。

- 结构合理。本教材体系结构基于这样的考虑:教材要使得别人读了以后有一种栏目清晰、恰到好处的感觉,要有系统性、可读性,既不能单调呆板,又不能杂乱无章。所以,本书的编排分为本章导读、正文、本章小结、思考题、案例讨论五部分。我们觉得案例出现在正文中间对内容的系统性有一定的影响,没有案例会显得单调,缺少可读性。为保证教材的系统性,正文里面一般不用案例,案例在思考题的后面单独列出。

为了更好地使用本教材,建议:

- 精选精讲,鼓励互动。教师对教材内容应精选精讲,对重点内容详讲,必要时还可补充一些内容;对非重点内容可交给学生阅读。对重点内容学生一定要理解,教师在教学过程中,一定要深入浅出,把复杂的问题简单化,鼓励学生提出自己的见解和想法,鼓励学生敢于质疑教师、质疑课本、质疑现实。通过教师与学生、学生与学生的“对立”讨论互动,使学生真正理解管理学原理的内涵。

- 重视案例,注重运用。学习管理学,目的是能把学到的知识运用到实践中去。案例教学是管理学教学理论联系实际的有效形式,通过案例分析,使学生明白哪些现象符合管理学原理,哪些做法不符合管理学原理,如何运用管理学原理来解决实际问题。

- 各抒己见,集思广益。管理学原理属社会科学范畴,在教学中要发扬教学民主,学生能做到自圆其说都应肯定,鼓励学生发表自己的意见和想法,调动学生的学习积极性,鼓励学生提高发散思维能力。这是高等教育与中等教育的区别所在。

- 理解应用,科学考核。管理学原理的学习,重点在理解。高等教育重点要培养学生的创新能力,而不是复制知识。对学生的期末考核切忌一张试卷的应试教学评价方法,要鼓励学生思考,以能力为本位,考试以理解题、案例分析题为主,以平时课堂上学生的成绩为主,对能发表自己独特观点的学生应该给予充分的肯定。

本书主编为侯明贤副教授,副主编为卢静怡、李镇华,编写人员均为浙江旅游职业技术学院的教师。第一章由李镇华老师编写,第二、七、八章由卢静怡老师编写,第三、四、五、六章由侯明贤老师编写。

全书由侯明贤副教授审定统稿。

在本书编写过程中,沈建龙副教授对本书的编写提纲提出了宝贵的意见和建议,本书还得到了有关部门和同事的大力支持和帮助,在此表示感谢。由于编者水平所限,不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编者

2009年1月

目 录

第一章 管理学导论	(1)
本章导读	(1)
第一节 管理概述	(1)
一、管理与管理学	(1)
二、管理学的研究对象和研究内容	(6)
三、管理学的研究方法	(8)
第二节 管理学的基本原理	(10)
一、系统原理	(10)
二、人本原理	(12)
三、能级原理	(14)
四、责任原理	(16)
五、权变原理	(17)
六、效益原理	(18)
七、信息原理	(19)
第三节 管理学的基本方法	(21)
一、管理方法概述	(21)
二、常用管理方法	(23)
本章小结	(29)
思考题	(29)
案例 1.1 管理是什么	(29)
案例 1.2 齐鲁石化公司的“信得过”管理	(31)
第二章 管理理论的发展	(32)
本章导读	(32)
第一节 早期管理思想	(32)
一、早期的管理实践活动与管理思想	(32)
二、尼克罗·马基雅维利的管理思想	(33)
三、亚当·斯密的管理思想	(34)
四、罗伯特·欧文的管理思想	(35)
五、查尔斯·巴贝奇的管理思想	(35)
第二节 古典管理理论	(36)
一、科学管理理论	(36)
二、法约尔的古典组织理论	(39)
三、韦伯的行政组织理论	(42)

第三节 人际关系与行为科学理论	(43)
一、霍桑实验与人际关系理论	(43)
二、行为科学理论的发展	(46)
第四节 现代管理理论丛林	(51)
一、管理过程学派	(51)
二、经验学派	(52)
三、社会系统学派	(54)
四、决策理论学派	(55)
五、权变理论学派	(56)
六、其他管理学派	(57)
本章小结	(58)
思考题	(58)
案例 2.1 肯德基的特殊顾客	(58)
案例 2.2 索尼的内部跳槽	(59)
第三章 决策与计划	(61)
本章导读	(61)
第一节 决策	(61)
一、决策概述	(61)
二、决策过程	(65)
三、决策原则与决策者的素质	(69)
四、决策方法	(73)
第二节 计划	(76)
一、计划概述	(76)
二、计划的层次体系	(80)
三、计划的编制与执行	(82)
本章小结	(87)
思考题	(87)
案例 3.1 爱尔公司在中国市场的失算	(88)
案例 3.2 北京 2008 年奥运会赞助计划	(89)
第四章 组织	(91)
本章导读	(91)
第一节 组织设计	(91)
一、组织的定义	(91)
二、组织结构设计	(91)
三、组织的类型	(96)
第二节 人员配备与人员管理	(98)
一、人员配备概述	(98)
二、管理人员的选聘	(100)
三、管理人员的培训	(105)
四、管理人员的考评	(107)
第三节 组织力量的整合	(110)
一、集权与分权	(110)

二、正式组织与非正式组织·····	(113)
三、组织文化·····	(115)
四、学习型组织·····	(120)
本章小结·····	(123)
思考题·····	(124)
案例 4.1 惠普公司的组织文化·····	(124)
案例 4.2 比特丽公司的分权管理·····	(125)
第五章 领导 ·····	(126)
本章导读·····	(126)
第一节 领导概述·····	(126)
一、领导的概念·····	(126)
二、领导方式的分类·····	(128)
三、领导艺术·····	(130)
第二节 激励·····	(134)
一、激励概述·····	(134)
二、激励理论·····	(134)
三、激励实践·····	(140)
第三节 沟通·····	(147)
一、沟通概述·····	(147)
二、沟通障碍及其克服方法·····	(151)
三、管理沟通技能开发·····	(155)
四、冲突处理·····	(160)
本章小结·····	(162)
思考题·····	(163)
案例 5.1 人格结构的 PAC 分析·····	(163)
案例 5.2 安利人性化的激励制度·····	(164)
案例 5.3 阿里巴巴的精神控制术——马云打造职场乌托邦·····	(166)
第六章 控制 ·····	(169)
本章导读·····	(169)
第一节 控制概述·····	(169)
一、控制的含义与必要性·····	(169)
二、控制的基本过程·····	(172)
三、控制的类型·····	(176)
第二节 控制应用与方法·····	(178)
一、财务控制·····	(178)
二、经营控制·····	(184)
三、人力资源控制·····	(186)
第三节 质量控制·····	(189)
一、质量控制概述·····	(189)
二、质量保证体系·····	(190)
三、质量控制方法·····	(192)
本章小结·····	(193)

4 管理学原理与方法

思考题	(194)
案例 6.1 新香园酒店餐饮标准成本控制	(194)
案例 6.2 星巴克成功的秘密	(196)
第七章 创新管理	(200)
本章导读	(200)
第一节 创新概述	(200)
一、创新的概念	(200)
二、创新的基本类型	(201)
三、创新的主要内容	(203)
第二节 技术创新	(205)
一、技术创新的概念	(205)
二、企业技术创新的模式和策略	(207)
三、企业创新成功的思考	(209)
四、企业技术创新的过程控制	(211)
第三节 管理创新	(212)
一、管理创新的概念	(212)
二、管理创新的功能与作用	(213)
三、管理创新的内容	(215)
本章小结	(217)
思考题	(217)
案例 7.1 麦当劳的新举措	(217)
案例 7.2 经济型酒店的创新案例——模块式客房	(218)
第八章 创业管理	(220)
本章导读	(220)
第一节 创业概述	(220)
一、创业的含义	(220)
二、创业的要害	(221)
三、创业的过程	(223)
第二节 创业能力	(225)
一、能力的定义	(225)
二、创业能力的含义	(225)
三、创业能力的结构	(226)
第三节 创业初期实务	(229)
一、选择公司地址	(229)
二、进行工商登记及资金注册	(231)
三、公司注册后需要办理的手续	(234)
本章小结	(239)
思考题	(239)
案例 8.1 小香皂蕴涵大商机	(239)
案例 8.2 收购废纸是怎么成为首富的	(241)
案例 8.3 台湾科技首富郭台铭	(245)
参考文献	(248)

第一章 管理学导论

本章导读 在现代社会里,几乎没有人不知道“管理”这个词,在我们的生活和工作之中它无所不在。人们所要从事的生产活动和社会活动,都是依靠群体力量进行的,而组织、协调群体活动就离不开管理。

什么是管理?管理有哪些内容?怎样才能有效地管理?通过本章的学习,能够了解管理的概念以及管理学的研究对象和研究方法,掌握管理的基本原则和基本方法。

第一节 管理概述

一、管理与管理学

(一)管理的含义

从“三个和尚没水吃”谈起。一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,为什么三个和尚没水吃呢?三个和尚的力量还没有一个和尚来得大?我们知道,三个和尚虽然有一个共同的目标——吃水,但没有一个组织和规划的过程,看似强大的团队也无法发挥实际作用,只会成为相互拖累的独立个体。动画片的结局是圆满的,三个和尚最终意识到他们的目标是一致的,都希望能够照顾好小庙,更重要的是三个和尚在救火的过程中发现了通力合作的力量,明白了分工协作的巨大作用。最终三个和尚不再是用扁担抬水这种工具,而是发明了滑轮传输装置,一个打水,一人提水,一人储水,每个人都在发挥作用,水是打得越来越多,越来越快。

三个和尚最终是不是真的没水吃,不是在于他们有没有能力打水挑水,而是在于他们三个人之间有没有共同的目标,有没有协作,有没有分工。而这些就是我们所说的管理。

管理活动自古有之。长期以来,人们在不断的实践中认识到管理的重要性。20世纪初以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果,形成了较完整的管理理论体系。但对管理的含义,在不同的角度和历史时期,有不同的表达形式和不同的理解。

1. 从管理过程的角度定义。

管理就是一个过程,是设计与保持一个良好的环境,对资源进行有效的整合,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

2. 从管理者与被管理者之间相互关系的角度定义。

管理就是领导,指一定组织的领导者,通过实施计划、组织、人员配置、指挥、控制

等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起更有效地实现既定的目标。所有有组织的群体活动都是在领导者的指挥下进行的,领导的指挥能力决定了活动的有效性。

3. 从管理的职能角度定义。

管理就是决策。从广义上说,决策就是一个过程,它包括收集和整理各种资料,提出多个备选方案,并对备选方案进行分析、评价,找出最优方案,以及跟踪调查方案的执行情况,做出反馈并及时调整。

综上所述,管理是指在一定的环境和条件下,管理者通过计划、组织、领导、控制等环节来协调和整合组织内的人、财、物、时间、信息等资源,有效地实现组织既定目标的动态协作过程。

这一定义包含了以下特点(见图 1-1):

第一,管理是在一定的环境下进行的。管理需要设计并维持一种环境,同时也受环境的约束。管理者必须审时度势、趋利避害,保证组织成员在这种环境下能各司其职。

第二,管理是通过计划、组织、领导、控制等一系列管理的职能实现的,他们是管理工作的基本手段和方法,每个管理者在进行管理时都会采用其中的一种或者多种。

第三,管理的本质是对资源的协调和整合。管理者采用管理的职能,构建与环境相适应的资源组合优势,使有限的资源发挥最大的作用。

第四,管理的最终目的是更好的实现组织的既定目标。有效的实现组织目标是管理的出发点,管理的最终效果取决于组织目标的实现程度。

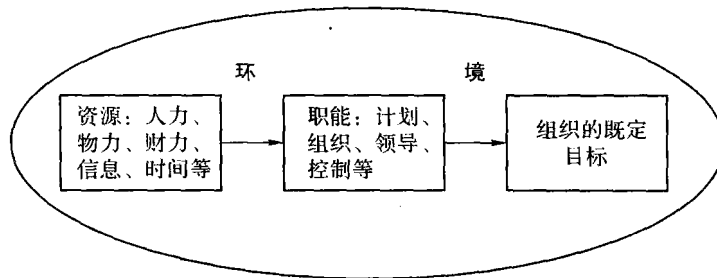


图 1-1 管理的特点

(二)管理的性质

1. 管理的二重性。

所谓管理的二重性,是指既具有合理组织生产力的自然属性,又有为一定生产关系服务的社会属性。

管理的自然属性反映了管理具有同生产力、社会化大生产相联系的一般性质。它完全取决于生产力发展水平和劳动的社会化程度,与具体制度无关。社会化的共同劳动需要管理,需要合理地进行计划、组织、领导和控制,所以自然属性是管理的第一属性。

管理的社会属性反映了管理是在一定的生产关系条件下进行的,与生产关系、社会文化相联系,是由占主导地位的生产资料所有者实施的,是统治阶级意志的体现。从管理作用的角度看,管理这种社会属性无疑是维护和巩固相应生产管理和社会文化的有力工具。

要正确认识管理的二重性,既要学习、借鉴国外先进的管理经验和方法,提高管理水平,也要考虑我国的国情,不能盲目照搬,必须根据不同情况进行选择,建立符合我国特点的管理体系。

2. 管理的科学性与艺术性。

科学是系统化的知识。管理科学已经形成了一套比较完整的知识体系,较为系统地反映了管理过程的客观规律。管理的科学性就体现在对管理活动规律的认识和总结上。

管理的科学性可分为两大类:程序性活动和非程序性活动。所谓程序性活动是指有章可循,照章运作就可取得预想效果的管理活动。非程序性活动是指无章可循,需要边运作边探讨的管理活动。这两种活动是可以转化的。

艺术是指达到某种预期效果的有效方法。作为一种实践,管理也是一门艺术。由于管理学具有综合性和实践性的特点,并且自身还在不断发展中,它不像自然科学那样具有确定性和精确性。它对于每一具体管理对象没有一个完全有章可循的模式,特别是对那些非程序性的管理活动,更是如此。管理者需要一系列的根据实际情况处理问题的经验、技巧和知识,需要管理者思维、智慧、谋略、技巧和情感的发挥才能取得好的效果。正是这种管理的多样性和不确定性,使管理成为了一种艺术性技能。

管理既是一门科学,又是一门艺术。管理的科学性揭示了管理活动的规律,反映了管理的共性;管理的艺术性揭示了管理的个性。管理的科学性和艺术性要求我们在学习和从事管理工作中,既要注重对管理的理论和方法的学习,又不能忽视实践中的灵活运用。

3. 管理的动态性与创造性。

管理活动的动态性是指在变动的环境和组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。书面上的东西是管理活动的实践总结和理论推演,管理本身是现实实践操作,学习管理学时,更重要的是学会在不同的状况下合理实施具体的管理工作。

既然管理是一种动态活动,对每一个具体的管理对象并没有唯一的可以照搬的模式。要达到既定的组织目标,就需要有一定的创造性。管理活动是一类创造性活动,因此才会有成功与失败。管理的创造性植根于动态性之中,与科学性和艺术性无关。

(三)管理学的定义

简单地说,管理学就是一门系统地研究管理活动的基本规律、基本原理和一般方法的科学,是管理实践活动的科学总结。管理作为一门学科来研究,始于近代,随着社会的不断进步、科学技术的飞速发展和管理活动的日益丰富,管理在人们的实际生产、生活过程中的作用越来越受到重视。它与一般的自然科学相比较,有其自身的特点。它不同于数学、物理等学科,而是一门综合性、实践性强,并且自身还在不断发展完善的学科。管理科学发展到现在,已经构建了一个庞大的体系,几乎每个专门的领域都有专门的管理学,如教育管理、行政管理、工商管理等等。管理学主要研究的是在各部门管理学科都存在的一般规律和基本原理,同时又结合这些专门领域的特殊情况,总结各专门管理学的核心理论、新观点,将特殊性上升为一般性,推动学科的发展。

一般来说,管理学主要有以下特点:

1. 一般性。

管理学的一般性表现在它的普遍适应性。管理活动千差万别,一所学校的管理和一所医院的管理是不一样的,酒店的管理和银行的管理也是不一样的,但是这些管理活动有着共同之处。这些共同的管理原理和管理方法,就是管理学的研究对象,它不受国家、民族、语言等因素的限制,对不同层次、不同组织、不同行业内容都是普遍适用的。管理的这个特点是一种客观存在,不以人的主观意志为转移。管理学通过研究所有管理活动中的共性原理,为各门具体的管理学科奠定共同的基础。

2. 综合性。

管理学的综合性表现在两个方面。其一,在理论上,它是多学科的综合,涉及经济学、数学、社会学、心理学等诸多学科。它需要对社会活动的各个领域、各个不同组织的管理活动进行综合研究,从中总结出具有指导意义的管理思想、规律和方法。其二,在方法上,它是定性与定量的综合,需要综合运用现代社会科学、自然科学的方法,如数学中的各种运算、心理学中的理论来研究管理活动中普遍存在的基本规律和一般方法。

3. 实践性。

管理学是一门应用性科学,其理论与方法是从实践中总结提炼出来的,需要通过实践来检验。理论的方法用于指导实践,同时,只有通过实践,才能不断地更新与完善,才能转化为生产力。管理学缺少了实践的环节,就没有存在的意义了。

(四)管理者的角色与素质

所谓管理者就是指组织中管理活动的指挥者与执行者,即从事管理活动的人。管理者与非管理者的区别就是管理者是指挥别人活动的人,在组织中指挥和协调他人完成具体的工作任务,比如商店的店长、学校的校长、国家的总统等等。当然管理者除了指挥他人外,可能也接受别人的管理或者承担某些具体的工作。美国管理学家德鲁克(Peter F. Drucker)1955年提出“管理者角色”的概念。管理者就其管理行为,在大体上可分为三类(见图1-2):

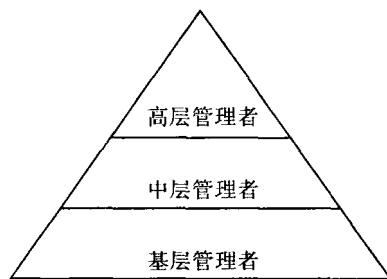


图 1-2 管理者的分类

第一类是高层管理者,是指管理一个组织,对组织的所有部门负责,对整个组织进行统一指挥与统一管理的人员,比如学校的校长、公司的总经理。他们的主要职责是制定组织的总目标,掌握组织的大政方针并评价组织的绩效。

第二类是中层管理者,这类既是管理者,又是被管理者,比如公司的部门经理、学校的系主任、机关的处长等。他们的职责是执行高层管理者所做出的决策和所制定的

规则,负责监督和协调基层管理人员的工作,合理运用组织中的资源,以最佳方式完成工作任务。

第三类是基层管理者。他们是一线管理者,是组织中处于最下层的管理者。他们要给下属分配具体的工作任务,直接指挥现场作业活动。他们需要接受上一级管理者的指挥,又需要组织下属开展工作,反映下属的要求,比如行政机关的科长、工厂的班长等。他们的职责是按照中层管理者的安排去指挥和从事具体的管理活动。

相关链接:

王涛的困惑

王涛是某公司的技术主管。一天下午,他接到上司的电话,“员工反映公司的网络瘫痪很久恢复不了,怎么回事?”听着上司的问话,王涛有些摸不着头脑。自己主管的工作出了问题,居然自己不知道,还要让上司来提醒,王涛感到很不是滋味。王涛原来是公司研发部门最出色的工程师,后被提拔为项目主管,手下管着4个兵。平时不忙的时候,王涛觉得管着这个小团队还可以。可是上个月,一个新项目上马,而且时间要求很紧,业务能力强的王涛立刻投入到了研发工作中。由于精力有限,一心忙于研发的王涛,自然地就疏忽了对下属的管理。恰恰这时,公司网络出了问题,而负责网络管理的下属却又不在于公司。“作为一个新官,我既要去做业务,又要去做管理。有时候很难兼顾两头,我真的不知道怎么办。”王涛至今都为这个苦恼着。

王涛是不是属于一个管理者?如果是,他属于哪一类的管理者?你能给他的建议是_____。

管理是人类的高级智力活动,现代管理是涉及相互作用的多要素、多环节、理性化的复杂的系统工程。管理既需要逻辑思维,也需要非逻辑思维;既需要演绎与归纳,也需要直觉与灵感;既需要抽象思维,也需要形象思维。管理活动之所以是人类的高级智力活动,不仅在于所运用的思维类型、思维方式的复杂性,还在于它调动了人的全部主观因素——知识、情感、意识,包括了人的全部经验、知识、理论、智慧,以及立场、世界观、价值观和一切心理特征和个性品格。从这个意义上讲,无论怎样去要求管理者,似乎都不过分。那么,管理者究竟要具备什么样的基本素质呢?

1. 知识素质。

在知识经济的时代,科学技术日益渗透于经济发展和社会生活的各个领域,成为推动现代化生产力发展的最活跃因素。同时,人类也正进行着一场新思维、新知识的革命。人的知识结构有“专才”和“通才”之分,管理者的知识结构原则上必须是“通才”。所谓通才就是指除掌握一两门专业技术知识和技能之外,还掌握临近学科如哲学、自然科学、社会科学的一般知识,特别是现代科学技术一般知识的人。通才型知识结构的特点是既有相对精深的专业知识,又有宽广的知识面和扎实的基础知识。

2. 能力素质。

这里所指的能力素质有别于罗伯特·卡茨提出的管理技能。能力素质是人类认识世界和改造世界的方法,或者说是获得知识后运用知识的能力,它主要指运作方面的能力,其中包括基本能力素质和专业技能素质。

基本能力包括:洞察力和观察力、应变力和决断力、领导力和组织能力、创造能力、

沟通能力、学习能力等。

专业技能包括：技术技能、概念技能、人际技能。

这些能力归纳起来主要有两大类：创新能力与综合能力。管理者的创新能力主要表现在洞察力和观察力、应变力和决断力，以及自我调节力。

3. 身心素质。

身心素质指管理者本人的身体状况、心理条件、个人意志品德条件，包括心理素质、生理素质、人品素质三个方面。心理素质主要指情感、意志、性格的调节能力；生理素质主要指身体的条件状况；人品素质主要指人的价值观、事业心、责任感、思想境界与品德情操等。

一个意志坚定、身体健康、性格开朗、乐观豁达的人，一个有文化修养与广博的文化知识并有很强的领导和组织能力的人，就是最适合担任管理职务的人。

从培养管理者的素质角度来分析“王涛的困惑”。管理者角色的错位，不一定是主观上不清楚，而是不知道该怎样进入角色。这种问题不仅有个人方面的原因，而且有其产生的客观原因。

其一，公司将业务骨干提拔为管理者作为唯一晋升渠道。只有业务能手才能当“官”，但是业务能手所应具备的素质和做管理者所应具备的素质有很大的差异，甚至有些人是“天生”不会当“官”的，只会关注技术与业务。但是这在单一狭窄的通道里似乎是不可能的，这就造成有些人不得已去做自己不擅长的事情，结果搞得“王涛”们身心俱疲，狼狈不堪。

其二，没有天生的管理者，好的管理技能需要后天的学习和练习。但是，大多数的企业缺乏管理技巧与方法的必要培训，而且个人也缺乏学习必要的管理理念和管理知识的意识。

基于以上分析，对于“王涛”们来说有如下解决思路：

第一，要努力克制自己单打独斗的强烈欲望，尽管那样做事会很快。学会教授与管理你的下级是首要任务，尽管刚开始很不适应。但是只要具备了管理者应有的素质，通过努力是会干好主管工作的。

第二，学习掌握管理技巧，通过自己的实践摸索最佳的行为方式，形成具有个人特点的管理模式。

二、管理学的研究对象和研究内容

（一）研究对象

任何一门科学都有其特有的研究对象，只有明确了研究对象才可能对这门科学有初步的了解。管理学的研究对象是指用于各类社会组织的共同管理原理和一般方法，是存在于共同管理工作中的客观规律性，即如何按照客观规律的要求建立一定的理论、原则、组织形式、方法和制度，指导人们从事管理的实践，实现组织的预期目标。

从广义的角度看，管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的，管理学的研究对象可分为三个方面：生产力、生产关系和上层建筑。在生产力方面，管理学主要研究生产力诸要素相互间的关系，即合理组织生产力的问题，研究如何根据组织目标的要求和社会的要求，合理地获取、配置和使用人力、物力、财力资源，使之充分地发挥作用，产生最佳效益。在生产关系方面，管理学主要研究如何正确处理人际关系，如何建

立和完善组织机构及分工协作关系,如何领导激励组织成员,调动一切积极因素,为实现组织的目标服务。在上层建筑方面,管理学主要研究组织的管理体制、规章制度的建立和完善,研究组织文化的塑造和落实,研究组织的社会责任和伦理道德,以维持正常的生产关系,适应和促进生产力的发展。

由于管理学研究的内容包括生产力、生产关系和上层建筑三个方面,它必然同许多科学,如经济科学、技术科学、数学、心理学、计算机科学等发生紧密的联系,吸收并运用与它相关的研究成果。所以,它是一门介于自然科学和社会科学之间的边缘科学。此外还应看到,管理学的实践性很强,属于应用科学而非理论科学。

从狭义的角度看,管理学研究管理的各项要素,包括管理的形成与发展、主体、客体、职能和手段等。

1. 管理的历史。

管理理论体系的建立不是一朝一夕的,它的形成不仅是不同时代、不同实践者与学者不断研究探索的过程,而且是理论与实践相结合,被实践不断验证的过程,是初期探索与后期修正,并经历了去粗取精、去伪存真的提炼过程。研究管理思想的发展对于系统掌握管理学的原理和方法有很大的帮助。作为学习内容我们在本书第二章介绍这部分知识。

2. 管理的主体和客体。

管理是主体与客体共同进行的活动,缺一不可,研究管理问题自然涉及管理者与管理对象。管理者的行为、素质、能力等都是管理学要探讨的课题。管理对象包括人、财、物、技术、信息、时间等管理的要素。因为这部分内容与管理实际运用关系紧密,有较强的不确定性,因此管理学将此纳入管理实务的内容。限于篇幅,本书不对这部分内容进行专门系统的介绍,而是将其分散在各个章节。

3. 管理的职能。

长期以来管理的职能是管理学者主要关注的管理理论问题之一,在职能的确定上曾有过争论。但目前国内外广泛认可的四个基本职能是:计划、组织、领导、控制,本书在后面章节将作较详细的介绍。本书将决策列入计划职能,将激励、沟通列入领导职能。创新作为一种管理职能理论界有不同看法,但管理作用的发挥必须创新,故本书将其独立成章。

4. 管理的原理与方法。

管理学探讨管理的基本规律、原理与方法。管理学在研究管理职能的过程中都涉及方法的运用。由于管理具有科学性和艺术性,管理的技巧也都是管理学涉足的内容,这部分内容与管理主体和客体有一定的交叉。

(二) 研究内容

从管理学的研究对象和特点可以知道,管理学的研究内容非常广泛,大体上可以从以下几个角度研究:

1. 从历史的角度进行研究。

研究内容主要是管理实践,管理思想,管理理论的形成、演变与发展。管理实践过程中产生了管理思想,人们将管理思想系统化,加以总结,形成了管理理论,并将管理理论用于指导实践;同时,管理理论被应用于管理实践中以检验其实效性,管理理论的运用与验证结果可以反映具有代表性的管理思想,从而对具体的管理实践产生影响。

从历史的角度研究管理学的内容,还需要用历史的、辩证的、发展的观点看待问题,在前人的基础上不断变革、不断创新。

2. 从社会生产的角度进行研究。

研究内容可分为三个方面:第一,研究社会生产力,主要考虑如何合理配置组织中的各种人、财、物等资源,使得生产要素的组织生产能力最大限度地得以发挥;如何根据组织目标与社会要求调节、合理使用现有资源,以求得最大经济效益与社会效益。第二,研究生产关系,研究组织内部与外部人际关系的协调,研究如何完善组织内部结构与管理体制,从而最大限度地调动各方面的积极性与创造性,为实现组织目标服务。第三,研究上层建筑,主要研究如何使组织内部与外部环境相适应,研究如何使组织的内部规章制度与社会政治、法律、文化、道德等上层建筑保持一致,从而维持组织的长期稳定与发展。

3. 从管理对象的角度进行研究。

研究内容为不同的组织,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——人的个体与群体的需求、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;研究管理对象中的信息、物质、资金等资源的管理特点和管理方法。

4. 从管理方法的角度进行研究。

研究内容着重于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、决策树法等等。

5. 从管理工作职能的角度进行研究。

研究内容具体包括以下几个方面:管理活动应有哪些职能,执行这些职能需要哪些条件或要素,执行管理职能应遵循哪些原理,可采用哪些方法等。最早提出管理职能观点的是法约尔,提出管理具有计划、组织、指挥、协调、控制五项基本职能,并且被管理实践证明基本是正确的。在后文中我们将对具体的职能内容加以阐述。

三、管理学的研究方法

管理学是一门综合性的应用科学,由于人类从事的管理活动越来越复杂,要求也越来越精确,因此管理学的研究涉及经济学、社会学、哲学、心理学、数学等各门类的科学与各种专业技术,研究方法多种多样,具体有以下几种方法:

(一) 案例分析法

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、搜集一些典型的案例进行调查分析,这就是案例分析法。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。

案例分析在管理学研究中占据着比较重要的位置,目前此方法更多应用于管理培训与教学。这种方法中对案例有明确的要求,即案例是真实的、包含着一定的管理问题,并为明确的教学目的服务。20世纪20年代,哈佛商学院首先将案例分析法应用于管理教学并卓有成效。研究者在研究案例过程中,探索解决问题的思路,总结出一