



工业和信息化高职高专「十二五」
规划教材立项项目

管理理论 与实务

The Theory and Practice of
Management

万佳丽◎主编

张玉 刘娟 董萍◎副主编 李玉梅◎主审

FE

基础课系列

21世纪高等职业教育财经类规划教材



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



工业和信息化高职高专「十二五」
规划教材立项项目

管理理论 与实务

The Theory and Practice of
Management

万佳丽◎主编 张玉 刘娟 董萍◎副主编
李玉梅◎主审 刘燕◎顾问

FZ

基础课系列

21世纪高等职业教育财经类规划教材

Basic
Course

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实务 / 万佳丽主编. -- 北京: 人民邮电出版社, 2011. 9

21世纪高等职业教育财经类规划教材. 基础课系列
ISBN 978-7-115-26061-1

I. ①管… II. ①万… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第154294号

内 容 提 要

本教材遵循“理论够用, 重在实践”的原则; 以实用性、应用性为准则; 突出课程教学的职业性、开放性和综合性, 以“激发兴趣, 打好基础, 提高素质, 倡导创新”为宗旨; 根据社会组织管理的基本原则、技术和方法, 以管理的职能为主线, 将全书的内容设置为8个模块: 管理概述模块、决策模块、计划模块、组织模块、领导模块、控制模块、创新模块、现代管理中的热点问题模块。每个模块都由目标与要求、导入案例、理论与背景知识、实务与实训任务组成。

本书不仅适用于高职高专经济、管理类学生, 也是高职高专各专业了解管理学知识的通用教材, 并且也适用于各类企事业单位管理人员的培训, 以及社会自学者作为必读参考书。

21 世纪高等职业教育财经类规划教材基础课系列

管理理论与实务

-
- ◆ 主 编 万佳丽
 - 副 主 编 张 玉 刘 娟 董 萍
 - 主 审 李玉梅
 - 责任编辑 刘 琦
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 16 2011年9月第1版
字数: 383千字 2011年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-26061-1

定价: 32.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

随着我国经济的持续快速发展和全面融入世界经济体系,人们越来越深刻地认识到经济发展所需要的人才复合型人才,而对复合型人才而言,具备一定的经济管理知识是必要的。管理学是一门理论性和实践性都很强的学科,是经济类、管理类专业必修的专业基础课。这门学科的基本任务是通过本课程教学使学生掌握管理学基本知识与技能,为提高综合素质打下一定的管理理论和实践技能的基础。

随着科学发展观的深入贯彻,我国对高素质人才培养的数量和质量都提出了新的要求;同时,我国高等教育要求大学生具有良好而全面的知能结构,管理知识与技能成为一项基本要求。而大多数本科院校和高职高专院校在教授本门课程时更应注重实践教学,除了配备校内外实训场所、“双师型”师资外,教材的选择成为重中之重。从编者从事高校教学近十年的经历来看,能够全面系统地掌握管理学知识对于在校生的参加工作的人来说,都十分重要。基于上述情况,我们组织编写了本教材。本教材的内容设置本着“理论够用,重在实践”的原则,以实用性、应用性为准则,突出课程教学的职业性、开放性和综合性。本教材编写组由两部分成员组成:一部分是从事教学多年,教学经验丰富,具有较高学历和职称的教师;另一部分是企业中从事中高层管理的管理人员。教师拥有多年工作经验,参照了多种版本的教材作为借鉴;企业管理人员提供企业管理的实际问题和案例。企业人员的参与使本教材的实践性更强,更能促进教、学、做、训的有机融合。

本教材的编写遵循由浅入深、删繁就简的指导思想,以“激发兴趣,打好基础,提高素质,倡导创新”为宗旨,根据社会组织管理的基本原则、技术和方法,以管理的职能为主线,将全书的内容设置为8个模块:管理概述模块、决策模块、计划模块、组织模块、领导模块、控制模块、创新模块、现代管理中的热点问题模块。每个模块都由目标与要求、导入案例、理论与背景知识、实务与实训任务(任务一 思考与讨论、任务二 案例分析、任务三 情景模拟实训)组成。本教材的创新之处是:整个教材采用模块化设计,每个模块都通过社会剧的形式展现一个场景,便于教师开展课堂情景模拟教学;实训中融入了对社会热点问题的讨论,能有效提高学生应用管理理论解决现实问题的能力;为了拓展读者的知识范围和阅读范围,在理论部分增加了启发问题、趣味案例、扩展阅读等内容,使理论通俗易懂、趣味横生,同时,在书后列举了一些参考文献,以备选择和使用。

本教材由山东外国语职业学院万佳丽担任主编;中国联通日照市分公司总经理张玉、山东外国语职业学院刘娟、山东英才学院董萍担任副主编;山东外国语职业学院李玉梅教授担任主审;汇丰银行(中国)有限公司AVP(助理副总裁)刘燕担任顾问;日照广大建筑材料有限公司副总经理成昌丽,山东外国语职业学院潘燕、丁明华、孔磊、冯蓉、咸国丽参加编写。具体编写分工如下:万佳丽编写第一模块,张玉、咸国丽编写第二模块,潘燕编写第三模块,董萍编写第四模块,孔磊、冯蓉编写第五模块,



成昌丽编写第六模块，刘娟编写第七模块，丁明华编写第八模块。其中，模块二、模块三、模块七、模块八的情景模拟实训剧由张玉提供。全书由万佳丽统一修改、定稿，由李玉梅对教材内容构成、模块形式、实训模式等作通盘规划。

本教材在编写过程中得到了山东外国语职业学院、山东英才学院、山东省联通公司日照分公司和日照广大建筑材料有限公司的大力支持和帮助，同时还参考了国内外专家、学者的许多著作，在此，一并向他们表示由衷的感谢和敬意。

本教材在编写过程中难免存在不足之处，望各位同仁不吝赐教。

编 者

2011年5月

模块一 管理概述 1

第一部分 理论与背景知识 2

第一节 管理的概念与作用 2

第二节 管理的主要思想及其演变 7

第三节 管理者的分类与技能 25

第四节 管理的基本原理 28

第二部分 实务与实训任务 33

任务一 思考与讨论 33

任务二 案例分析 35

任务三 情景模拟实训 36

模块二 决策 38

第一部分 理论与背景知识 39

第一节 决策的概念和过程 39

第二节 决策的影响因素与原则 43

第三节 决策的类型和方法 45

第二部分 实务与实训任务 61

任务一 思考与讨论 61

任务二 案例分析 63

任务三 情景模拟实训 66

模块三 计划 68

第一部分 理论与背景知识 69

第一节 计划的类型与制定过程 69

第二节 计划工作的方法 75

第三节 目标管理 79

第二部分 实务与实训任务 85

任务一 思考与讨论 85

任务二 案例分析 87

任务三 情景模拟实训 90

模块四 组织 93

第一部分 理论与背景知识 94

第一节 组织设计基础 94

第二节 组织的基本问题 103

第三节 几种常见的组织形式 111

第四节 人员配备 117

第五节 组织变革 119

第二部分 实务与实训任务 122

任务一 思考与讨论 122

任务二 案例分析 124

任务三 情景模拟实训 128

模块五 领导 132

第一部分 理论与背景知识 133

第一节 领导与领导者 133

第二节 人性假设与领导风格 140

第三节 激励与激励理论 143

第四节 人际间的信息沟通 150

第二部分 实务与实训任务·····155

任务一 思考与讨论·····155

任务二 案例分析·····157

任务三 情景模拟实训·····159

模块六 控制·····162

第一部分 理论与背景知识·····164

第一节 控制的基本概念·····164

第二节 控制的类型·····169

第三节 控制过程·····175

第四节 控制方法·····181

第二部分 实务与实训任务·····188

任务一 思考与讨论·····188

任务二 案例分析·····191

任务三 情景模拟实训·····193

模块七 创新·····196

第一部分 理论与背景知识·····199

第一节 创新概述·····199

第二节 创新的内容·····204

第三节 创新的方法和策略·····206

第四节 创新的过程·····210

第二部分 实务与实训任务·····215

任务一 思考与讨论·····215

任务二 案例分析·····216

任务三 情景模拟实训·····218

模块八 现代管理中的热点问题·····220

第一部分 理论与背景知识·····222

第一节 知识管理·····222

第二节 冲突管理·····225

第三节 危机管理·····231

第二部分 实务与实训任务·····239

任务一 思考与讨论·····239

任务二 案例分析·····240

任务三 情景模拟实训·····242

综合实训·····244

参考文献·····250

模块

管理概述

管理的第一目标是使较高的工资与较低的劳动成本结合起来。

——泰勒

➔ 目标与要求

本模块主要阐述管理的概念与作用、管理的主要思想及演变过程、管理的基本原理与管理者的分类问题。本模块的学习,要求学生了解管理的基本理论知识,能结合市场经济新环境,熟练运用现代管理思想解决组织实际问题;在认识企业客观存在的基础上,掌握管理的含义,理解并掌握管理思想的演变过程,能正确分析管理者的分类与各自具备的主要技能,了解管理的基本原理,从而为企业管理实践服务。

➔ 导入案例

尼西奇公司的管理对象

提到婴儿，我们自然而然地会想到尿布，而说起尿布，我们不能不提日本尼西奇公司的多川博。多川博刚出道时，就创办了生产销售雨衣、游泳帽、防雨斗篷、尿布等日用橡胶制品的综合性企业——尼西奇公司。当时，企业没有自己的主导产品，市场上什么好卖，它就生产什么。由于这种泛泛的经营形不成自己的特色，企业的知名度不高，再加上多川博年轻气盛、好大喜功，因而，企业不可避免地陷入了“贪多嚼不烂”的境地。



由于没有生产出具有特色的拳头产品,企业经营不是很稳定,经常订单不多,开工不足,这使得刚成立不久的尼西奇公司面临着倒闭的危险。但多川博并没有手足无措、自乱阵脚,而是仔细地分析了自己在经营中存在的问题,努力地寻觅起死回生的捷径。多川博从日本政府的人口普查资料中发现,日本每年都要出生 250 万名左右的婴儿。这个数字给了他很大的启示,若每个婴儿每年只用两块尿布,就是 500 万条。尿布潜在的市场需求很大,多川博预料尿布的需求肯定会随着婴儿出生率的增长而扩大。就这样,尼西奇尿垫专业公司应运而生,它专门产销婴儿尿垫,并集中全力形成独具一格的产品特色,创造名牌产品“尼西奇”尿垫。专业公司创立后,不断采用新材料、新技术和新设备,不断推出深受孩子妈妈们喜爱的各种“尼西奇”尿垫,在市场竞争中站稳了脚跟。其产品不但垄断了日本的国内市场,还远销 70 多个国家和地区。企业取得的成就离不开成功的经营管理,正如其独特的产品一样,尼西奇公司的经营和管理也是颇具特色的。

尼西奇公司转向专门生产尿布是成功的,现在日本婴儿使用的尿布中每三条就有一条是他们生产的。尼西奇公司被日本政府评为“出口有功企业”,并被誉为“尿布大王”。

【分析提示】

1. 尼西奇公司的管理对象主要指什么?
2. 尼西奇公司之所以能够成功,其管理对象的转变起到了多大的作用?

第一部分 理论与背景知识



第一节 管理的概念与作用

提到管理,我们会想象到坐在写字楼里的人员通过各种媒体指挥工作的情景;提到管理者,我们会联想到比尔·盖茨、李嘉诚等著名企业家。除此之外,在日常生活中,我们会经常谈到管理,也会时不时从事管理工作。那么,到底什么是管理?每个初学者在探讨问题的同时,必须明确管理的概念,这也是对管理者的最基本要求。

管理活动自有人类出现便有之,与此同时,管理思想也就逐步产生。无论古代还是现代,东方还是西方,我们均可以找到对管理的精彩论述。如果我们以泰勒(F.W.Taylor)的名著《科学管理原理》(1911年)以及法约尔(H.Fayol)的名著《工业管理和一般管理》(1916年)为管理学诞生的标志,那么,现代意义上的管理学至今不过经历了 90 多年。近一个世纪,管理学发展迅速,成果层出不穷。然而,伴随着新世纪的新要求,管理学仍需进一步发展,新的文明更需要管理学。

一、管理的概念

管理这个词,有管辖、处理、管人、理事等意,即对一定范围内的人员与事务进行安排和处理。然而,这只是对管理的一种简单的字面解释,不可能完整表达出管理本身所具有的意义。

由于管理行为的多样性和复杂性,要对管理下一个准确的定义非常困难,究其原因,主要在于每个人都侧重管理的一部分,没有涵盖管理的全部环节。古今中外,不同的人对

管理有不同的理解,包括一些管理学大家在其专著中也有不同的表述。

泰勒。1911年,“科学管理之父”泰勒出版了《科学管理原理》一书,他认为:“管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”泰勒强调的是从个人认识角度出发的概念。在这个定义中,他谈到了管理的目的、效率和方法,但没有涉及具体的组织行为,这只是一般意义上对管理最粗浅的认识。

法约尔。1916年,“经营管理之父”法约尔指出:“管理是所有人类组织(不论是家庭、企业或政府)共有的一种活动,这种活动主要由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。所以,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔从管理的组织过程出发,谈到了管理的五项职能,然而,他只是将管理的职能组合在了一起,并没有给管理的本质确定一个定义。计划、组织、指挥、协调和控制是管理的一般职能,不能说明管理的本质和具体的功能。

孔茨。集管理之大成的管理学家孔茨说:“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。所以,管理就是设计一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”孔茨的这段论述强调了协调的重要性以及人在管理中的重要性。这个定义的重要性在于,他指出了管理的体系问题,而不是就管理而管理。

德鲁克。“现代管理之父”德鲁克结合他的管理实践活动说:“归根结底,管理就是一种实践,其本质不在于‘知’,而在于‘行’,其验证不在于逻辑,而在于成果。所以,管理的唯一权威就是成就。”德鲁克强调的是管理的实践特性和实用效果。从严格意义上说,德鲁克的这一认识把人们对管理的虚无化拉回到了现实之中,避免了那种为了管理而管理的行为的发生。但是,过于强调管理的实效性也可能会形成不注重客观规律、急功近利的效果,在现实之中会适得其反。

另外,各国不同时期的不同管理学家也各有不同的认识。在本教材中,我们倾向于管理学的研究对象为管理,包括管理活动和管理过程,引申孔茨对于管理的定义,认为管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。尽可能少的投入,如生产管理中减少原材料用量、减少工时、减少工资支出,物流管理中降低库存水平、降低运输油耗等。效率通常指“正确地做事”,是做事的方式。

效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标,是对工作结果状况的表达。如原材料用量减少,但产品不合格率提高了;减少工资支出,员工积极性降低;降低库存,减少油耗,顾客满意度降低。这些高效率的做法却产生了不良的效果,对企业影响是负面的。效果通常指“做正确的事”,是做事的结果。

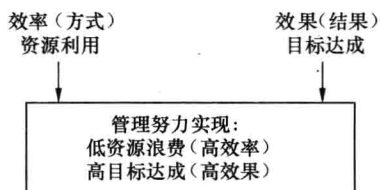


图 1-1 管理的效率和效果

管理的效率和效果之间的关系,如图 1-1 所示。

【问题思考】

参考相关书籍，查阅相关网站，试回答管理学的研究对象和管理的对象有什么不同。

管理故事

新西兰的某个动物园得到两只袋鼠。为了好好照顾袋鼠，动物园领导专门咨询了动物专家，并根据专家的建议，为袋鼠兴建了一个既舒适又宽敞的围场。同时，动物园领导还别出心裁地筑了1米多高的篱笆，以免袋鼠跳出去逃走。

可是，第二天一大早，动物管理员惊奇地发现两只袋鼠在围场外吃着青草。动物园领导认定是篱笆的高度过低，所以，他们将篱笆又加高了0.5米。但是，同样的事情在第三天又发生了，袋鼠又跑到了篱笆外面。

动物园领导又下令将篱笆增至2米，心想这下总该没什么问题了吧。尽管如此，管理员还是发现，袋鼠仍旧不在围场内而是在篱笆外悠闲地吃着青草。

动物园领导百思不得其解。被围场围住的长颈鹿忍不住问其中的一只袋鼠：“你是怎么跳出那么高的篱笆的？你到底能够跳多高啊？”

“唉！我真是弄不明白，他们为什么一直在加高篱笆的高度！”袋鼠笑着回答说，“事实上，我从来都不曾跳过篱笆，而是走出围场的，因为他们一直没把围场的门给关上过。”

结合管理的概念，思考这一管理案例对你有何启示。

二、管理的作用

有人群活动的地方就有管理。有了管理，企业和其他社会组织才能有效地运行，简而言之，管理是保证组织有效地运行所不可缺少的条件。管理是组织中协调各部分活动，并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行的，有组织，就有管理；反之，有了管理，组织才能进行正常的活动。当组织规模比较小的时候，管理对组织的影响也小，组织中的管理活动比较简单，并未形成独立的管理职能，因而也就显不出管理的重要性。对于小企业来说，可以凭借经验维持自身的发展。但是，随着人类的进步和组织的发展壮大，包含的管理要素越来越多，关系错综复杂，管理所起的作用也越来越大。

综合来看，管理的作用主要表现在以下两个方面。

（一）管理可以维持组织的存在

管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素还是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的，共同劳动的规模越

大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。

总而言之,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

(二) 管理可以提高组织的效率

效率就是投入和产出的比值,企业最高的目标就是以最小的投入获得最大的产出。管理使企业内部每个部门、每个层次的员工的行为协调起来,保证整个企业以最低成本、最快的速度获得最大的利益。

在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。有效地管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效地管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。

在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,都会对管理活动产生不同的影响。高效率的管理,正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。这种合理组合,会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使人尽其才、物尽其用。例如,对于人员来说,每个人都具有一定的能力,但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源,采取有效的管理措施,使每个人的聪明才智得到充分的发挥,就会产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

【问题思考】

结合自身的情况,试归纳管理在生活中的作用有哪些。

三、管理的职能

管理职能是指管理作为一种社会活动具有的功能和作用,能帮助组织充分利用其资源以实现组织的目标,它确定的是“管理者是做什么的”问题。管理的职能可以分为以下两类。

(一) 管理的专门职能

管理的专门职能是从不同企业或社会组织的具体管理内容出发,实现管理目标的分解与综合。这种分类如生产管理、销售管理、供应管理、运输管理、财务管理、人事管理等。

(二) 管理的基本职能

确定管理的基本职能对任何组织而言都至关重要,但作为合理组织活动的一般职能,究竟应该包括哪些管理职能,管理学者至今仍众说不一,如表 1-1 所示。



表 1-1

管理的职能

代 表 人 物	法约尔	古利克、厄威克	孔茨
职能	计划	计划	计划
	组织	组织	组织
	指挥	人事	人事
	协调	指挥	领导
	控制	协调	控制
		报告	
		预算	

20 世纪 60 年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

本教材综合不同学者的提法,根据实践需要,倾向于以下职能划分:决策、计划、组织、领导、控制、创新。

1. 决策

决策是指管理者为了实现一定的目标和在处理管理中的实际问题时,从各种备选方案中做出选择的活动。决策是指向未来的,而未来对于任何人来说都是一个未知的领域。

2. 计划

在管理实践中,计划是其他管理职能的前提和基础,并且还渗透到其他管理职能之中。列宁指出过:“任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标。”计划是管理过程的中心环节,因此,它在管理活动中具有特殊的地位和作用。

3. 组织

组织是管理者建立一个工作关系框架从而使组织成员得以共同工作来实现组织目标的过程。从广义上说,组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说,组织就是指人们为实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体,如工会组织、企业、军事组织等。狭义的组织专门指人群而言,运用于社会管理之中。

组织与管理的关系密切:一方面,组织为管理工作提供了结构保证;另一方面,管理通过组织职能,可在上下级之间建立并发展起稳固而可靠的依存关系,对组织资源进行配置,实现组织各项职责职权的有效分配,以求取得协作有力、配合默契的合作绩效。

4. 领导

在一个组织里,人是唯一具备主观能动性的资源。如何激励组织成员,激发其工作热情与积极性,是管理者面临的一大挑战。这就需要管理者关注领导职能的实现,通过有效激励、合理管理,达到组织成员全身心的投入,实现组织既定目标。

领导与管理的联系的主要表现:领导是从管理中分化出来的;领导和管理在社会活动的实践和社会科学的理论方面具有相容性和交叉性。

领导与管理的区别的主要表现:领导具有战略性,追求组织乃至社会的整体利益,管理侧重于政策执行,追求具体效益;领导具有超脱性,重在决策,管理重在执行。

5. 控制

控制是按既定目标和标准对组织的活动进行监督,发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原计划进行,以达预期目的。控制工作贯穿于管理的始终,连续不断,反复进行,目的是保证成果与预期的一致性。

6. 创新

创新就是创造新的事物,是指人为了一定的目的,遵循事物发展的规律,对事物的整体或其中的某些部分进行变革,从而使其得以更新与发展的活动。

决策、计划、组织、领导、控制是保证计划目标的实现所不可缺少的,从某种角度说,它们是管理的“维持职能”,其任务是保证系统按预定的方向和规则进行。但是管理是在动态环境中生存的社会经济系统,仅维持是不够的,还必须不断调整系统活动的内容和目标,以适应环境变化的要求,这就是管理的创新职能。

管理的这些职能互相联系,共同在组织中发挥重要作用。不同的管理职能,相互影响、相互制约、相辅相成,共同构成一个彼此渗透、循环往复的整体。

【问题思考】

假如你是一名管理人员,在所有管理职能中,你认为哪一种职能是最核心的?

第二节 管理的主要思想及其演变

随着管理实践的日益丰富,管理思想也逐渐形成,对管理思想进行系统化归纳、总结,又形成了管理理论。管理理论在实践中不断发展完善,又反过来指导管理实践。当人们把对管理活动规律性的认识上升为系统化、条理化的知识体系时,管理作为一门科学才真正诞生。

作为一名管理者,应从管理思想的演变规律中,吸取前人的管理理论精华;同时,挖掘古今中外丰富的管理思想,与现代管理理论与管理实践有机结合,进而对管理实践中出现的问题进行思考,形成与需求、实践相一致的管理学,而不是一味盲目模仿。

一、中国古代管理思想

我国古代管理思想大致可分为三个部分:治国、治生和治身。治国,是处理整个社会、国家管理关系的活动,是治理整个国家、社会的基本思路和指导思想,主要是对行政、军事、货币、财赋、市场等方面进行管理的学问;治生是在生产发展和经济运行的基础上通过各方面的实践逐步积累起来的,主要包括工农渔副业、手工业、交通运输、建筑工程、市场经营等方面的管理学问;治身主要是研究谋略、用人、激励、公关、博弈等方面的学问。综合起来,中国古代管理思想可归纳为以下几方面。

(一)“以人为本”的管理思想

“以人为本”思想最早是由春秋时期的政治家管仲提出的,他主张只有解决好人的问题,才能达到“本理国固”的目的,中国传统的民本思想基本上就是由此传承下来的。



（二）“正人必先正己”的管理思想

中国古代管理特别强调领导者道德素质的重要性，崇尚“道德教化”和“正己正人”的管理方式。从管理学的角度来说，最佳的管理行为应是以双向约束为基本要求的，不仅约束他人行为使之端正，同时也使自己的行为得以规范。

（三）富有辩证法思想的“经权观”管理思想

我国古代管理思想普遍贯穿着经权观，“经”指管理中普遍的稳定的原则，“权”指根据时空和势态变化而不断改变着的方法和策略。经权观要求根据普遍的管理原则和事物运动的客观规律来选择和确定合适的管理策略和方法，最后达到管理目标；同时，要求根据不断变化的情势而随时调整自己的管理方式。

（四）经世实用的战略管理思想

我国古代的军事典籍中蕴藏着大量的战略管理思想，这已成为今天军事乃至企业经营战略管理的重要思想宝藏。《孙子兵法》着重指出了战略谋划的重要性。

（五）“天人合一”的整体和谐观管理思想

古代管理思想是以整体和谐观为基础的，也就是把管理作为一个统一的整体过程，促使社会与自然、管理系统与外部环境以及管理组织内各种组成之间达到最佳和谐，把管理的各个要素和功能组成一个统一的有序结构。

中国古代的管理思想把人作为管理的重心；把组织与分工作为管理的基础；强调了农本商末的固国思想；突出了意与情在管理中的价值；赞赏用计谋实现管理目标；把中庸作为管理行为的基准；把求同视为管理的重要价值。中国古代的管理思想是经过漫长的历史积累起来的管理知识宝库，为我们今天的科学管理打下了坚实的基础。

【问题思考】

观察周围的企业，调查以上思想在企业中的运用。

二、国外早期管理思想

在国外古代管理思想中，最具有代表性的管理思想是苏美尔人的管理思想、古埃及人的管理思想、古巴比伦人的管理思想、希伯来人的管理思想、古希腊人的管理思想、古罗马人的管理思想。早期的管理对象是国家、军队、部落、教会和家庭，也有对小规模、初级的经济活动的管理，早期的管理思想主要表现在以下几方面。

（一）法律成为国家管理的重要工具

古巴比伦人的《汉谟拉比法典》是古代历史上著名的法典。它涉及社会及商业管理的许多方面对各种职业、各个层面上的人员的责、权、利关系给予明确的规定，提出了民事控制、事故责任、生产控制与激励以及最低工资的规定。巴比伦人首先认识到责任不能推诿给下级这一原则。希伯来人同样注重依法管理，其法典要比《汉谟拉比法典》开明进步一些。罗马的立法和司法的分权制则为后来的立宪政府的制约和平衡体制树立了一个典范。

（二）中央集权的专制政权是早期国家管理的基本特征

古埃及人建立起以法老为最高统治者的中央集权的专制政权。法老是全国土地的最高所有者，拥有对埃及国家财产的全部支配权，法老政权制定了土地制度、税收制度、档案

制度,把权利和财富都集中在自己手上。古罗马人建立并实行一种连续授权的组织制度。这是一种行政授权与军事控制相结合的集权型等级制度。在税收上体现了管理智慧,苏美尔人庙宇中的祭司通过庞大的赋税制度积累了大量财物,如畜群、钱财和房地产等。为了管理这些财物,他们在泥板上用文字记载账目、文件等。

(三) 在工程和军事管理方面表现出高超的组织管理能力

古埃及人在建造金字塔的过程中,精心计划、组织和控制,安排和解决食物、住房、运输问题,表现出了非凡的管理和组织能力。在工程管理中,每个监工大约管理 10 名奴仆,反映出他们已知道每个管理者所能监督人数的管理跨度是“以 10 为限”。罗马军队实行“10 人编队制”。古希腊人的管理思想中充满着知识和思维的力量,他们崇尚民主体制,建立了有一定民主成分的政府;认识到了专业化与合理分工的原则以及管理的普遍性原则,提出管理是一种独特的技艺。他们用音乐来调节艰苦、单调、重复性的工作,把财富是否得到增加作为检验管理水平高低的标准,认为加强人的管理是管理的中心任务。

三、古典管理理论

古典管理理论主要包括韦伯的科层管理、泰勒的科学管理和法约尔的一般管理原理。韦伯、泰勒与法约尔是西方古典管理理论的三位先驱。其贡献在于突出了管理中采用科学方法的重要性;指出坚持学习会不断地改善工作方法;确定了在组织有效运作中的许多重要原则;强调了薪金作为激励因素的潜在重要性。

(一) 泰勒科学管理理论

1. 泰勒科学管理产生的背景

泰勒科学管理的倡导者是美国著名管理学家、经济学家泰勒,被后世称为“科学管理之父”,其代表作是《科学管理原理》。泰勒科学管理的产生和形成有其深刻的历史背景。19 世纪末,美国南北战争结束,资本主义处于蓬勃发展时期,生产力的发展对管理提出新的要求。在当时美国的企业中,普遍实行经验管理,由此造成一个突出的矛盾,即资本家不知道工人一天能干多少活,但总嫌工人干活少、拿工资多,于是就通过延长劳动时间、增加劳动强度来加重对工人的剥削;而工人也不知道自己一天到底能干多少活,但总认为自己干活多、拿工资少,当资本家加重对工人的剥削时,工人就用“磨洋工”消极对抗,这样,企业的劳动生产率就不高。在这种背景下,泰勒提出科学管理来解决这种劳资矛盾。

2. 泰勒科学管理研究的三大实验

(1) 金属切削试验。1881 年,在米德韦尔公司,为了解决工人的怠工问题,泰勒进行了金属切削试验。他对车床的效率问题进行了研究,开始了预期 6 个月的试验,在用车床、钻床、刨床等工作时,要决定用什么样的刀具、多大的速度等来获得最佳的加工效率。

(2) 搬运生铁块试验。这一试验是在伯利恒钢铁公司的五座高炉的产品搬运班组大约 75 名工人中进行的。这一研究改进了操作方法,训练了工人,结果使生铁块的搬运量提高了 3 倍。

(3) 铁锹试验。这一试验是系统地研究铲上负载后,研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格,以及各种原料装锹的最好方法的问题。此外,泰勒还对每一套动作的精确时间做了研究,其方法是选择合适且技术熟练的工人;研究这些人在工作中使



用的基本操作或动作的精确序列,以及每个人所使用的工具;用秒表记录每一基本动作所需时间,加上必要的休息时间和延误时间,找出做每一步工作的最快方法;消除所有错误动作、缓慢动作和无效动作;将最快最好的动作和最佳工具组合在一起,成为一个序列,从而确定工人“合理的日工作量”,即劳动定额。从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常杰出的,堆料场的劳动力从 400~600 人减少为 140 人,平均每人每天的操作量从 16 吨提高到 59 吨,每个工人的日工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。

3. 泰勒科学管理理论的主要内容

科学管理理论是围绕提高工作效率这一中心问题展开的。其内容可归纳为以下几方面。

(1) 工作定额原理。泰勒认为,要提高效率,就必须制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。合理的动作不仅会提高作业的效率,还能大大节省工人的体力消耗及避免身体的损害。

(2) 挑选一流工人。泰勒指出,健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应,企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他们成为第一流的工人,激励他们尽最大的力量来工作。为了挖掘人的最大潜力,还必须做到人尽其才。因为每个人都具有不同的才能,不是每个人都适合于做任何一项工作的,这和人的性格特点、个人特长有着密切的关系。为了最大限度地提高生产率,对某一项工作,必须找出最适宜于这项工作的人,同时还要最大限度地挖掘最适宜于这项工作的人的最大潜力,才有可能达到最高效率。因此,任何一项工作必须要挑选出“第一流的工人”,即头等工人;然后再对第一流的人利用作业原理和时间原理进行动作优化,以使其达到最高效率。

(3) 标准化原理。劳动定额的制定是科学管理的基础,实际上也是劳动时间、操作方法和使用工具的标准化。泰勒认为,在工作中有必要建立各种标准的操作方法、规定和条例,使用标准化的机器、工具和材料,“要为人们工作的每一个环节制定一种科学方法,以代替旧有的只凭经验的工作方法”。标准化能大幅度地提高生产效率和工作效率,是泰勒科学管理研究中的一个重要方面。

(4) 计件工资制。为了鼓励工人努力工作、完成定额,泰勒提出实行刺激性的计件工资报酬制度。

(5) 劳资双方密切合作。泰勒认为:“在科学管理中,劳资双方在思想上要发生的大革命就是双方不再把注意力放在盈余分配上,不再把盈余分配看做最重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上,使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要。他们将会明白,当他们停止互相对抗,转为向一个方面并肩前进时,他们的共同努力所创造出来的赢利会大得惊人。他们会懂得,当他们用友谊合作、互相帮助来代替敌对情绪时,通过共同努力,就能创造出比过去大得多的盈余。”如果劳资双方都把注意力放在提高劳动生产率上,劳动生产率提高了,不仅工人可以多拿工资,而且资本家也可以多拿利润,从而可以实现双方“最大限度的富裕”。

(6) 管理职能专业化原理。在组织管理方面,泰勒认为,劳动生产率不仅受工人的劳动态度、工作定额、作业方法和工资制度等因素的影响,同时还受管理人员的组织、指挥