



管理

管理原理与 |
实践精要

黄 炜 编著

GUANLI YUANLIYU SHIJIAN JINGYAO

西北大学出版社

GUANLI YUANLIYU SHIJIAN JINGYAO

管理原理与 实践精要

黄 炜 编著

西北大学出版社

作者简介

黄炜,男,管理学博士、计算机专业硕士,就职于上海工程技术大学管理学院,讲授“管理学”“企业战略管理”“国有资产管理”“市场营销新思维”等课程。近6年内发表论文31篇;近3年内出版《中国企业应对国际金融危机的战略管理研究(2008—2015)》等5部著作;主持研究省部级课题一项(“上海推进地方国资国企改革创新实践研究”)。

图书在版编目(CIP)数据

管理原理与实践精要 / 黄炜编著. —西安: 西北大学出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5604-4208-2

I. ①管… II. ①黄… III. ①管理原理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第171840号

管理原理与实践精要

编 著:黄 炜

出版发行:西北大学出版社

地 址:西安市太白北路229号

邮 编:710069

电 话:029-88303042

经 销:全国新华书店

印 装:虎彩印艺股份有限公司

开 本:880毫米×1230毫米 1/32

印 张:4.625

字 数:99千字

版 次:2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5604-4208-2

定 价:15.00元

本版图书如有印装质量问题,请拨打电话029-88302966予以调换

前言

目前市面上的管理原理类书籍多为大而全的“厚本本”，不利于读者阅读。面对那些侧重理论阐述的书籍，多数人会产生畏难、抵触情绪。针对此情况，本书旨在为读者提供基础、简明的管理理论与分析。

作者侧重深入浅出的讲解，生动、浅显的语言和贴切的实例阐释管理理论。书中虽然案例众多，但均是具有代表性的短小案例，易于读者阅读，同时能较轻松地归纳出案例所要印证的管理原理和方法。作者努力使理论论述贴近读者的工作和生活实际，探讨读者在工作和生活中很可能碰到的问题，以及如何使用管理理论和方法解决这些问题，让读者体会到管理理论的可贵与实用，使他们感受到管理理论的普遍适用性，并激发读者在生活、工作、学习中自觉运用好管理理论的热情。

本书以企业管理为主要讨论对象，同时涉及其他方面的管理工作，并较多地融合了历史经验与教训。作者也致力于将一些重要的哲学、心理学、经济学、政治学及其他学科的原理和知识，以及作者的工作经验、人生阅历、感悟体会等有机地糅合到此书中，力求为读者带来更丰富的阅读体验。

作者在结构安排方面巧妙的将理论与实践有机结合。前四

章深入浅出地介绍管理的基本概念、思想、原理和方法后,便把重点转向实践部分,并根据管理活动的实践顺序进行介绍。第5章和第6章阐述组织结构与管理——这是企业的运营之本;第7章阐述决策;第8章介绍计划、实施与控制;较完整地将管理过程呈献给读者。而作为管理活动的实施者——管理(者)和领导(者)间既紧密联系,又互有区别,于是在第9章和第10章详述两者间的关系。如果说组织、计划、实施、控制以及其他一般性的管理更多的属于常规、程序性管理,那么领导、沟通和激励则更多的是人文管理,带有更多的艺术性、创造性和个性色彩。因此第11章和第12章着重阐述沟通与激励,把人文管理性质的内容放在本书的最后一部分讨论。

本书在编写过程中,得到了上海工程技术大学和“2017年度上海市哲学社会科学规划系列课题(2017XAA003)”的出版资助,作者在此表示衷心的感谢!由于作者的学识有限,书中难免会有瑕疵,敬请读者批评指正。

黄 炜

2017年8月8日

于上海工程技术大学

目录

- 第1章 导 论 / 1
- 第2章 管理思想 / 8
- 第3章 管理基本原理 / 18
- 第4章 管理的基本方法 / 24
- 第5章 组织结构 / 30
- 第6章 组织管理 / 51
- 第7章 决 策 / 57
- 第8章 计划、实施与控制 / 75
- 第9章 关于管理人员的人力资源管理 / 87
- 第10章 领 导 / 99
- 第11章 沟 通 / 110
- 第12章 激 励 / 125

- 参考文献 / 140
- 后 记 / 141

第1章 导论

1.1 管理的概念

法约尔(图1-1)指出:管理是由计划、组织、指挥、协调、控制职能为要素组成的活动过程。小詹姆斯·唐纳利指出: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。此概念体现了人本原理。



图1-1
亨利·法约尔

管理既是艺术又是科学。管理实践是一门艺术,而指导这种实践活动的、有条理的知识,则可以称为一门科学——从泰勒的科学管理开始,即标志着管理已作为一门科学而存在。说管理是一门科学,是因为它强调按一定的管理原理行事;说它又是一门艺术,是因为它告诉我们:在遵循相同的基本原理的基础上,可以有不同的表现、不同的风格、不同的创新。

例如,管理理论中的人才战略就告诉我们,须尊重人才、招揽人才、用好人才。虽然使用该战略的方式方法可以各不相同,但采用的基本原理和最终的目的却是相同的。中国自古以来就有尊重人才的传统,但招揽的方式却各有千秋。如图1-2所示,战国时期的燕昭王筑台而师郭隗^①,此举令天下震动,结果为

^① 郭隗为燕昭王讲“千金买马骨”的故事,启发燕昭王。

燕国招揽了许多人才,如乐毅、邹衍、剧辛等,终致燕国富强。东汉末期的霸主们招揽人才、对待人才的方式也不一样:孙权在江东设招贤馆^①,破格提拔年轻都督;刘备三顾茅庐请诸葛亮出山;曹操不以貌取人,初次见到庞统即倾心相待;等等



图 1-2 燕昭王筑台而师郭隗

管理学研究者以在各种管理工作中普遍适用的原理和方法为研究对象。



思考题

企业管理的主体是()。^②

- | | |
|-------------|------------|
| A. 企业广大员工 | B. 企业的高层领导 |
| C. 企业的基础管理者 | D. 企业全体管理者 |

① 据说刘邦屈居汉中时就设过招贤馆。

② 正确答案是 D。

1.2 管理职能

管理职能主要表现在五个方面。

(1) 计划: 制定目标, 确定为达到目标需采取的行动(图 1-3)。



图 1-3 计划过程

计划与决策的关系: 计划与决策密不可分, 在计划过程中需要决策, 决策是计划和修订计划的前提; 计划是为决策服务的, 是实施决策的工具和保证。

(2) 组织: 根据工作需求与特点设计岗位, 用制度规定成员的职责和相互关系(图 1-4)。



图 1-4 组织流程

(3) 领导: 激励、带领成员达到组织的目标(图 1-5)。



图 1-5 领导功能

(4) 控制: 纠正执行计划过程中的偏差, 使执行过程符合目

标(图 1-6)。



图 1-6 控制过程

发现偏差是指用(设定的)标准值来衡量(度量绩效后获得的)指标值。

(5)创新:突破旧的规范。

创新是保证系统活动顺利进行的原动力。当今社会,创新是企业生存与发展之道。

1.3 管理的双重属性

(1)管理的自然属性:管理也是生产力;与社会化大生产相关,与社会制度、意识形态无关。生产力是人们开展生产活动的的能力,而意识形态则是观念、观点、概念、思想、价值观等要素的总和。

(2)管理的社会属性:管理是为统治阶级、生产资料所有者服务的;与生产关系、社会制度相关,体现生产关系的特点。生产关系是人们在物质资料生产过程中结成的社会关系,又称经济关系。

1.4 管理者可能需要扮演的角色

管理者需要扮演人际角色、信息角色和决策角色。人际角色是以管理者的正式权力为基础而产生的,如代表人角色(法人代表)等。信息角色,即在不同的人之间沟通信息,为不同的人

传递信息。决策角色是指管理者需要处理信息、做出决策并分配资源以保证决策方案的实施。

1.5 管理者需要的技能

管理者一般需要三种基本技能,即概念和决策技能、人际关系技能、技术技能。

概念和决策技能指纵观全局、认清为什么要做某事的能力,能洞察企业与环境相互影响和相互作用的关系,还包括发现问题和趋势的能力。

人际关系技能指成功地与他人打交道并与他人沟通的能力,理解、激励他人并与他人共事的能力。

技术技能。不需要管理者一定是某一领域的技能专家,但需要管理者了解并初步掌握与其管理的专业相关的基本技能。

对不同层级管理者的技能,有不同的要求(技能占比),如图1-7所示。



图1-7 不同层级管理者的不同技能大致应占的比例



思考题

某研究所的一位管理人员说,他的主要职责是给软件开发人员分派具体工作任务并指挥和监督开发人员完成任务。由此推断,这位管理人员属于该研究所的什么层级的管理人员?①



思考题

小林负责管理两条日产万件产品的无人全自动流水线,他可以被认为是()。②

- A. 高层管理者 B. 中层管理者
C. 基层管理者 D. 操作者

1.6 管理学的研究方法

(1)归纳法,即从典型事物入手,找出事物发展的一般规律。

(2)试验法,即设计出某种条件,观察试验结果,再寻找规律。

(3)演绎法,即用实证研究找到一般规律,加以简化后,建立模型,用模型解释、说明问题。③

① 答案:这位管理人员是基层管理人员。

② 正确答案是 D。

③ 爱因斯坦指出:“适用于科学幼年时代的以归纳为主的方法,正在让位给探索性的演绎法。”直觉和演绎思维方法是对推理逻辑思维方法的突破。

实证研究(即归纳法)一般指研究者亲自观察研究对象、收集资料,为提出理论假设或检验理论假设而展开的研究。实证研究具有鲜明的直接经验的特征。它是通过对研究对象进行大量的观察、实验和调查(问卷调查/社会调查),获取客观材料,从个别到一般,归纳出事物的本质属性和发展规律的一种研究方法。研究者在管理科学、社会科学领域普遍使用此方法。



第 2 章 管理思想

2.1 中国传统管理思想的要点

中国传统管理思想及理论框架基本形成于先秦至汉代这一时期,主要体现在先秦到汉代的诸子百家思想中,如儒家、道家、法家、兵家、商家。中国传统的管理思想,分为宏观管理的治国学和微观管理的治生学,作为管理的指导思想和原则,可以概括为如下一些要点。

顺道 道是治国的道理,也是客观规律。

重人 第一,重人心向背;第二,重人才归离。

人和 处理好组织内外部的人际关系。

守信 言必信,信必果。这句话早在《史记》的“游侠列传”中就已出现。说话要有诚信,对答应别人的事,必须做到。

利器 工欲善其事,必先利其器,做事要有好的工具。老子、庄子告诫说“国之利器不可示于人”(见《道德经》和《庄子》)。国家的有力武器(如治国方略、重大决策、镇国之宝、军事机密)不可轻易拿出来夸示于人。

现代人则往往反其道而行之,各国常常向对手“大秀肌肉”,展示自己的尖端武器,以起震慑作用,避免与对手轻易开战、直接开战,从而给自身带来重大损害。另外,当前国际社会要求各国的国策应有一定的透明度,所以不少国家会公开自己的一些

国策,以取信于国际社会,取信于友邦和(潜在)战略合作者。

求实 实事求是,凡事量力而行。

对策 研究规律,讲究策略。

节俭 我国理财和治生历来提倡“开源节流、勤俭建国、勤俭持家”。孔子主张“用而爱人,使民以时”。墨子说:“其财用节,其自养俭,民富国治。”

法治 英语中有这样两个短语:Rule of law 和 Rule by law。前者可被翻译成法治(法律制度、法律规则),法律是至高无上的,政府也不能凌驾其上。后者可被译成依法施治(此时 rule 被用作动词——通过法律、借助法律治理),法律是统治者的工具。

2.2 西方传统管理思想

2.2.1 西方早期管理思想

西方早期管理思想是以亚当·斯密(图2-1)的代表作《国富论》为标志的。他的三个主要观点是:劳动是国民财富的源泉;劳动分工可以提高劳动生产率;工人的工资越低,雇主的利润越高,工资越高,利润越低。

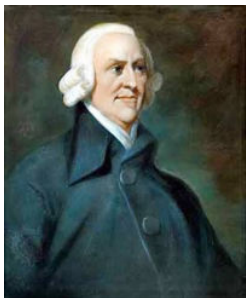


图2-1 亚当·斯密

2.2.2 科学管理理论的产生和发展

科学管理理论对管理学理论和管理实践的影响是深远的,它冲破了百多年沿袭下来的、传统的、落后的经验管理方法,将科学引进了管理领域。直到今天,科学管理的许多思想和做法仍被人们参照采用。



图 2-2 泰勒

(1) 泰勒的科学管理理论。泰勒(图 2-2)于 1911 年发表著作《科学管理原理》,此事件一般被看作管理走向科学的起点,因而泰勒被尊为“科学管理之父”。“提高劳动生产率”是泰勒创立科学管理理论的基本出发点。泰勒思想的追随者吉尔布雷斯夫妇的“砌砖动作”研究,使砌每块砖的动作从 18 个被压缩到 5 个,砌砖

效率提高 3~6 倍。

科学管理理论的要点:科学管理的中心问题是提高劳动生产率;科学管理的根本目的是用科学的方法提高现场生产效率;为提高劳动生产率,必须配备一流的工人,培训一流的工人是企业的责任;应要求工人掌握标准化操作方法,在标准化的作业环境中工作;实行有差别的计件工资制;工人和雇主都必须来一次“心理革命”,由相互对抗变为相互信任;把计划职能与执行职能分开,变根据经验工作为根据科学管理方法工作;实行职能工长制;在管理、控制方面实行例外原则;上级管理人员只保留对例外事项^①的决策和监督权,将一般的日常事务授权给下级管理人员处理——但是直到如今,仍有不少管理人员不能较好地使用这一原则,导致上下级的低效工作和不融洽的关系。

对泰勒科学管理理论的评价:这是管理的创新,也为管理实践开辟了新局面;由于采用了科学的管理方法和操作程序,使生

^① 例外事项较难处理,需要管理人员对管理对象有更深入的认识,需要管理人员有更多的管理经验、更高超的管理艺术、更强的组织协调能力(如调度资源的能力、协调多个部门的能力),以及较强的管理创新能力等。

产效率提高了两三倍,推动了生产发展,适应了资本主义在这个时期的发展需要;由于管理职能与执行职能分离,企业里开始有一些人专门从事管理工作,这就使管理理论的创立和发展有了实践基础;泰勒把工人看作“经济人”^①。

(2) 法约尔的组织管理理论。法约尔的著作是《工业管理与一般原理》;法约尔提出了管理的五项职能,这五项职能是计划、组织、指挥、协调和控制;并提出了管理的“14条原则”,这“14条原则”是劳动分工、权利与责任统一、遵守纪律维护纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、人员的报酬须公平、适当集权与分权、等级原则、遵循秩序、公平原则、保持员工的稳定、发挥主动性原则和团结原则。

2.3 西方管理思想中的几个学派

继科学管理理论之后,管理理论与实践繁荣发展,形成了学派林立、百家争鸣的局面。孔茨(图2-3)提出:出现了管理的“理论丛林”。下面介绍其中的三个学派。



图 2-3

哈罗德·孔茨

2.3.1 行为科学学派

行为科学的发展从人群关系理论开

^① 在不同时期,研究者和管理者对企业员工的不同认识:“受雇人”——企业主把工人看作会说话的工具,严格管制;“经济人”——工人们都是唯利是图的;“社会人”——进步的理念,认为工人在工作场合有社交需要;更进步的理念是“管理人”——工人或雇员有双重身份,既是被管理者也是管理者,强调自我管理。