

中国现代管理学研究

——
理论与实践

李墨溪 著



燕山大学出版社
YANSHAN UNIVERSITY PRESS

作者简介

李墨溪，本科毕业于燕山大学工商管理专业，研究生毕业于黑龙江大学企业管理专业，获硕士学位。现就职于河北建材职业技术学院，中级讲师，主讲课程包括经济学基础、管理基础、特许经营管理、会计基础、经济法、ERP沙盘实训等，具有会计师中级证书及经济师中级证书。

中国现代管理学研究

——理论与实践

李墨溪 著

 燕山大学出版社

· 秦皇岛 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国现代管理学研究：理论与实践 / 李墨溪著. — 秦皇岛：燕山大学出版社，2021.5
ISBN 978-7-5761-0165-2

I. ①中… II. ①李… III. ①管理学—研究—中国 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 072874 号

中国现代管理学研究——理论与实践

李墨溪 著

出版人：陈 玉

责任编辑：张 蕊

封面设计：吴 波

出版发行： 燕山大学出版社
YANSHAN UNIVERSITY PRESS

地 址：河北省秦皇岛市河北大街西段 438 号

邮政编码：066004

电 话：0335-8387555

印 刷：秦皇岛墨缘彩印有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：700mm×1000mm 1/16 印 张：10.5 字 数：170 千字

版 次：2021 年 5 月第 1 版 印 次：2021 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5761-0165-2

定 价：42.00 元

版权所有 侵权必究

如发生印刷、装订质量问题，读者可与出版社联系调换

联系电话：0335-8387718

前 言

本专著是作者根据对管理学的认知，结合多年的教学经验，融入了经济学、人力资源管理、领导学、会计学、市场营销以及心理学等相关学科的知识，根据我国现代商场中管理的实际情况来完成的。在编写的过程中，作者参考了大量国内外书籍与文献，吸收了许多专业人士的思想精华。

本专著的构架共包括七部分内容，首先是对管理学与管理者的认知，然后是管理的四大职能，即计划职能、组织职能、领导职能和控制职能，中间插入了激励和沟通的内容。在构思方面，作者将管理体系比喻成人体，那么各职能相当于人体的各个器官，比如计划相当于心脏，组织结构是人的骨架，领导是人体的肌肉，控制是大脑等。在每一部分内容中都加入了案例，增强了本专著的实践性。

本专著除了体现出应用性、创新性、针对性等特色以外，还具有以下特点：

第一，逻辑清晰明了。为了方便读者阅读，理顺整部书的脉络，作者将管理知识按一定的逻辑进行归类，各个章节都是有机地联系在一起的，思路清晰，尤其针对没有接触过管理学的读者，易于串起一条主线，深入掌握。

第二，语言简洁幽默。作者对管理学充满了热爱，因此在编著过程中也特意为本专著营造了轻松愉悦的氛围，并且投入了真情实感，希望读者在阅读时，能够享受管理的世界，体会到作者的良苦用心。

第三，概念准确详细。作者对于概念的阐述过程力求精准，尤其对于一些晦涩难懂的管理思想，为了方便读者领悟，能够更加直观地掌握，结合了许多图形，一目了然，节省了读者的阅读和理解时间。

由于作者水平有限，虽然全身心投入，精心修改，但难免存在疏漏和不足，敬请广大读者不吝赐教，批评指正，以便日后修正完善。

目 录

志不立，天下无可成之事——管理与管理者篇

- 第一节 初识管理 3
- 第二节 管理者 6
- 第三节 成为优秀的管理者 14

不谋万世者，不足以谋一时；不谋全局者，不足以谋一域——有效计划篇

- 第一节 计划概述 21
- 第二节 目标管理 27
- 第三节 决策 31

五色交辉，相得益彰；八音合奏，终和且平——有效组织篇

- 第一节 组织职能概述 43
- 第二节 组织结构设计 45
- 第三节 非正式组织 56
- 第四节 组织职能的应用 62

上下同欲者胜——有效领导篇

- 第一节 领导行为理论 71
- 第二节 领导权变理论 75
- 第三节 领导方式的应用 84

能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣——有效激励篇

- 第一节 激励简介 93
- 第二节 内容型激励理论 95
- 第三节 过程型激励理论 109


莫愁前路无知己，天下谁人不识君——有效沟通篇

第一节 沟通的概述	125
第二节 沟通的技巧	129
第三节 符合中国文化的沟通技巧	138

离娄之明，公输子之巧，不以规矩，不能成方圆——有效控制篇

第一节 控制系统	147
第二节 控制的过程	156
第三节 现代控制理论	157

参考文献	160
------------	-----



志不立，
天下无可成之事

管理与管理者篇



第一节 初识管理

有人说，管理学很深奥，经过多年不断的研究探讨，仍然无法掌握管理学深层次的知识；也有人认为管理学都是死规律，无大用。然而，我们不得不承认，生活中，管理学无处不在，任何组织都需要管理人员，都有管理工作，同时任何管理工作都是在某一特定组织进行并为该组织服务的。因此，我们不能单纯地去分辨管理到底是难还是易，而应当从管理的概念入手，进行深入的理解，并且能够结合到实际的企业应用当中。

一、管理的定义

众所周知，管理是在特定的环境下进行的，由管理者通过管理职能，即计划、组织、领导、控制四大职能，整合组织的各项资源，实现组织既定目标的活动过程。从管理的概念中，我们可以看出，管理有以下几层含义：

第一，管理是在特定的环境下进行的。这个特定的环境是泛指各种组织的生存环境，可以从两方面去看：一是大环境，包括国际环境、政治环境、经济环境、社会环境及技术环境等；另一方面是组织生存的小圈子，包括竞争商圈、服务对象、往来关系户等。在开放的条件下，组织生存的环境是千变万化的，复杂的环境成为决定组织生存与发展的重要因素。不同的组织生存的环境各不相同，因此每个组织要结合着自己生存环境的特点，运用恰到好处的管理活动，以适应环境的发展与变化。

第二，管理的主体是管理者。如果我们把管理活动比喻成一辆不断前行的车，那么管理者就是前面拉车的人和后面推车的人。也就是说管理者包括两种人，一种是领导，在前方指引方向，带领团队；另一种人是在后面辅助整个团队，做善后工作的。

第三，管理活动整合的对象是各种资源，即管理的客体。这里的资源除了包括人、财、物三大传统资源以外，当然也包括信息资源、时间资源等。尤其在现代社会，网络信息飞速发展，我们要广泛获取各种资源信息。总之，一切

你能想到的资源都囊括在内。管理的真谛是聚合企业的各类资源，充分运用管理的功能，以最优的投入获得最佳的回报，以实现企业既定目标。

第四，管理的目的是实现组织的既定目标。没有目标，管理也就失去了意义，组织也就失去了方向。实现组织目标的过程，就是管理者执行计划、组织、领导、控制等职能的过程。

第五，管理有四项基本职能，分别是计划、组织、领导和控制。请读者们注意，这里我们强调的是管理的最基本职能，当然很多管理学的书籍上会把管理的职能细分成五大职能、六大职能、八大职能等，如决策、指挥、人员管理、预测、创新等都被列进了管理职能之内。法约尔曾说，管理分为实行计划、组织、指挥、协调、控制。而深究一下，我们就会发现，其实他们都是从管理的四项基本职能中分立出来的，比如激励，这应该是领导者领导下属的一种手段，因此可以归入领导职能当中；决策是在制订计划的过程中用定量或定性分析方法作最后的定夺，因此决策可以归入到计划之列。

二、管理的职能

上文我们已经提到，管理的四大基本职能：计划、组织、领导和控制，下面我们来具体解释一下四大职能及其相互之间的关系。

凡事，预则立，不预则废。因此计划是首要职能，即管理职能中最基本的职能。计划的具体工作是为组织制订适合的目标。计划制订成功后，管理者开始组织各方人力、物力、财力等资源去向着目标前进，各资源的合理匹配、有效利用就是组织职能的体现。因此为了实现管理目标和计划，就必须先设计出完整且稳定的组织结构，为管理工作提供结构保证，它是后期领导职能及控制职能顺利进行的重要前提。接下来，在团队合作的过程中，会有各种矛盾产生，员工也会存在一些利己的想法，阻碍组织的发展。这就需要领导者展现个人的魅力，对下属进行引导和施加影响，最终使组织成员团结一心，自觉自愿地实现组织既定目标。通常领导的手段有激励、沟通等。最后是控制职能，管理者为了保障实际工作成果与预期目标一致需要采取的一些手段及方法，即按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查，发现偏差，采取纠正措施，使工作能按原定计划进行。

我们要正确理解管理四大职能之间的关系。在理论上，管理的四个职能有一定的先后顺序，即先计划，然后组织，接下来领导，最后控制。管理过程体

现为一个连续进行的活动过程。但是实际中，管理各个职能又是相互融合、相互交叉的，你中有我，我中有你。

最后，我们要知道，管理是一种有意识、有目的的活动，它服务并服从于组织目标，既追求效率，又追求效果。

如果我们把组织比喻成一个人，那么管理职能就相当于人体的各个部分。

计划相当于心脏。心脏是人体生命的原动力，一刻不停地跳动，就像启动器，推动着血液流向全身，为全身各部位提供氧气和营养。计划就是组织的核心，为组织指引方向，会推动着组织向前走，达到最终目标。心往哪里想，劲儿才会往哪里使。

组织结构是人的骨架。骨架是人体结构复杂化的基础，又是人体形态进化的限制因素。骨架对身体起到支撑作用，控制人体运动，支持和保护身体。骨架由各种不同形状的骨骼组成，骨骼有复杂的内在和外在结构，使其在减轻重量的同时能够保持坚硬。合理的组织结构就是组织的骨架系统，支撑组织在复杂的环境变化中排除万难，取得优异的绩效。有时，组织外表看起来虽然没有异常，但是发展过程中总是出现不协调，如成员怨声四起、工作效率低下、业绩下滑、产品质量下降等。可是无论领导想出什么样的方法，组织的状态仍然不能有所好转，一盘散沙。此时，我们要重新审视组织结构，从根本上去寻找原因，看看是不是组织结构出现了问题，这个结构是不是已经不再适应现代社会的发展。

领导是人的肌肉。肌肉具有许多功能，毫无疑问，肌肉的主要功能是活动。肌肉的另一个功能是支持身体和帮助身体保持姿势，健康强壮的肌肉能够稳定身体的关节并保护骨骼。优秀的领导可以保持企业发展的热情，控制企业大跨步前进，在激烈的竞争中增强企业的攻击力度。反之，有偏颇的领导会影响组织的发展，甚至会使组织倒退。

控制是大脑。对于人类来说，大脑是中枢神经系统的最高级部分，它可以左右人的神经，也可以左右人的神志。大脑可以支配人体的活动，具有调节思维和意识的作用。人类的每个组成器官都复杂而精密，它们能够十分协调地工作，是因为它们都受着神经系统“司令部”——大脑的统一指挥。我们所有的高级生命活动都要依赖大脑的正常运作。做好大脑的保健工作可以让身体更加健康。控制就是这样一个关系到整个组织命脉的重要职能。没有控制，其他的

职能就变得随心所欲，没有规矩，没有章法。虽然计划为组织指引了方向，但是更加需要控制的严格把关。

激励是血液。激励并非一种基本职能，但是它的作用不可小视。血液循环的主要功能是完成体内的物质运输，一方面给机体各器官组织输送营养物质，另一方面又把组织产生的各种废物回收并通过相应器官排出体外。血液循环一旦受阻，机体各器官组织就会缺乏营养供应，体内代谢废物堆积，造成体内一些重要器官的结构和功能受到损害而危及生命。激励就是组强的血液，为管理的各个职能提供“养分”，又能消除企业运营过程中的各种问题，保证组织活力四射。如果激励工作没有做好，组织内会残留各种“垃圾”，如员工的抱怨、各部门之间的矛盾和冲突、员工之间互相推诿等，时间久了，会变成“毒瘤”，严格阻碍组织发展。

三、管理学

管理学是一门综合性的学科，系统地研究了管理活动的基本规律和一般方法。管理学综合了经济、法律、心理、生产等相关学科，甚至包括创新技术科学的成果，具有普遍的指导意义。管理学不仅是一种知识，也是一种实践；不仅是一门科学，也是一门艺术。管理学是科学性与艺术性的有机统一。

管理有两重性：自然属性和社会属性。它的自然属性就是合理组织生产力，使管理水平和生产水平相适应，具有科学性和管理共性。它的社会属性是指管理建立在生产资料所有制基础上，为其所有者服务，具有阶级性和管理个性。

生产力要素包括土地、劳动力、资本、科技等，必须通过管理作用才能转化为组织的效益。组织欲将生产要素与先进科技水平有效结合起来，促进社会经济的发展，就必须采用有效的管理手段。从这个角度看，我们可以说管理是一种生产力，管理是更有效的生产力。管理与其他生产要素并非简单的叠加关系，管理可以放大生产力各要素的作用，产生乘数效应。

第二节 管理者

一、管理者的概念

俗话说：“兵怱怱一个，将怱怱一窝。”管理者在企业占有非常重要的位置，那么什么是管理者呢？管理者是管理活动的主体，指在组织中直接参与和帮助

他人工作的人。

管理者具有一定的职位和相应的权力：管理者的职位越高，其权力越大。组织必须赋予管理者一定的职权，且该职权的大小足以支持管理者去完成本职工作。如果一个管理者处在某一职位上，却没有相应的职权，那么他将无法开展管理工作。与管理者相对应的概念是操作者，也就是被管理者。操作者是直接从事具体业务的人，他们仅对自己所做的具体工作承担责任。而管理者一方面要从事具体的业务工作，另一方面也要监督指挥下属员工的工作。因此，管理者不但对自己从事的工作承担责任，同时也要对被管理者的工作承担责任，即监督管理责任。

韦伯认为管理者有3种权力：传统权力、超凡权力和法定权力。

传统权力是靠传统惯例或世袭得来，比如帝王的世袭制。人们对其服从未必是发自内心的钦佩，可能受传统观念上习惯义务的制约，也可能是对统治阶级强大物质占有的畏惧。同样，管理者也受着传统的束缚，只是在血统上或义务上维护传统，因而缺乏动力，效率较低。

超凡权力来源于别人的崇拜与追随，带有感情色彩并且是非理性的。在追随者眼里，领袖是不会犯错的，甚至不会死亡。那么组织的方向是否正确，效果是否理想，完全取决于管理者个人的观念。这种权力不是依据规章制度，而是依据管理者树立的个人威信。

法定权力，即法律规定的、通过合法的程序所拥有的权力，比如通过选举产生的总统所具有的权力。法定权力既不是产生于传统习惯，也不依赖个人的崇拜，而是来自理性的组织机构和制度规范。组织任命的管理者，通常是靠个人实力及表现获得相应的职位。韦伯认为，只有法定权力才能作为行政组织体系的基础。

然而，在实际的管理活动中，管理者仅具有法定权力，是难以把管理工作做到游刃有余的。管理者应重视“个人影响力”，成为具有一定权威的管理者。所谓“权威”是指管理者在组织中的威望、威信。权威不是法定的，不能靠别人授权，它是一种非强制性的“影响力”。权威主要取决于管理者个人的品质、思想、知识、能力和水平，取决于同组织人员思想的共鸣、感情的沟通，取决于相互之间的理解、信赖与支持。这种“影响力”一旦形成，会吸引大量的人才，员工会心悦诚服地接受管理者的引导和指挥，从而产生巨大的团队力量。

二、管理者的分类

管理者的分类包括横向和纵向两种方法，横向分类主要是依据管理者的专业分工及业务内容来进行划分的，可分为采购管理人员、生产管理人员、销售管理人员、人事管理人员、财务管理人员、行政管理人员等。

纵向分类是按管理层次来划分，可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者（见图 1-1）。下面我们具体解释管理者的纵向分类。

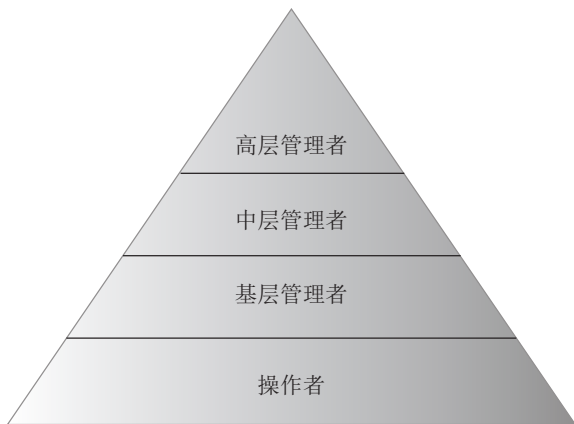


图 1-1 管理者纵向分类示意图

（一）基层管理者

基层管理者是指那些在组织中直接负责基层员工日常活动的人。基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成各项计划和上级下达的指令。基层管理者直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，向上级反映下属的要求。基层管理者的称谓主要有：班组长、教练、系主任、科长等。

通常基层管理者是从基层选拔上来的，他们具有过硬的业务能力和素质。在工作上，他们不但要管理操作者的工作，同时又肩负了具体的工作和事务，所以对基层管理人员来说业务能力非常重要。在组织中，基层管理者若想“让人心服口服”，必须具备相匹配的专业技能、理论知识，熟悉自己专业范围的工作内容、程序、方法、技巧等，可以熟练运用本专业的相关工具。基层管理者工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现。所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。他们是企业不容忽视的中坚力量，是企业发

展的基础，又是企业人才的后备军。无数优秀的管理者，都是从基层做起的。

（二）中层管理者

中层管理者是位于组织中基层管理者和高层管理者之间的人，起到承上启下的作用。每一位中层管理者都身兼管理者和被管理者的双重角色，我们常戏称中层管理者是汉堡包中间的那片肉，在上级面前是命令的执行人，在下级面前是命令的传达者。中层管理者的主要职责是正确领会上级的指示精神，完成上级布置的任务，结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作，注重日常管理事务。中层管理者的称谓主要有：项目经理、地区经理、部门经理、门店经理等。

中层管理者是决策层与执行层中间的桥梁，是企业中重要的中枢系统。中层管理者的能力和素质的高低决定了企业能否健康持续发展。有忠有能的中层，才是领导者眼中最好的中层。但是中层管理者压力比较大，工作过程中会出现身心疲惫、沟通障碍等问题，甚至会影响其正常工作。

（三）高层管理者

高层管理者是指组织中居于顶层或接近于顶层的人。高层管理者对整个组织负全责，注重良好环境的创造和重大决策的正确性，主要工作包括：确定组织目标、指引组织方向、制订战略方案、负责组织与外部的沟通、决定组织的政策方针、合理配置资源等。高层管理者的称谓主要有：总裁、副总裁、董事长、行政长官、总经理、首席运营官，首席执行官、董事会主席等。

三、管理者技能

罗伯特·卡茨指出，管理者需要具备3种素质或管理技能：

（一）技术技能

技术技能与人从事的具体工作有关，是指对某一特殊活动（特别是包含方法、过程、程序或技术的活动）的理解和熟练程度。它包括专业知识、灵活地使用专业工具、对问题的分析解决能力、工作技巧等。例如在生产车间要懂得生产的流程，可以熟练地使用设备；在金融部门，要熟练使用系统平台、具备点钞能力等。技术技能通常是在不断的实际操作中锻炼出来的，某档节目曾报道，一位商店里卖肉的商贩，切肉水平相当高，无论大小，她能够准确无误地切出你要的斤数。她之所以具备这种技能，是因为她已经卖了几十年的肉。类似的例子还有工厂中的老师傅，用手一掂量，就知道手里的零件质量是否合格。

这些都不是特异功能，而是熟能生巧。

（二）人际技能

简单地说，人际技能就是人际交往能力，是指成功与他人打交道并与之沟通的能力。一个优秀的管理者能够在他所领导的小组中协调好人际关系，为组织创造一种良好的氛围，建立协作和团队精神，使员工自由地、无所顾忌地表达个人观点。作为一名管理者，必须具备良好的人际技能。我们实话实说，有的人天生情商比较高，善于交流，属于多血质型人群，常常换位思考问题，说话用词恰到好处，因此解决问题的效率会比较高；而有些人天生就是实干派，宁可一个人做事，不愿意向别人解释，这样的人相对沟通能力就比较差。不过人际技能是可以通过后天教育和培训掌握的，也可以从挫折和经验中获得。

（三）概念技能

概念技能也称构想技能，指把观念设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。通俗地说，概念技能是指管理者对复杂事物进行抽象化和概念化的能力，统观全局的能力，分析、判断情况及辨别因果的能力。具有概念技能的管理者能够准确把握组织之间、个人和团队之间以及个人与个人之间的相互关系，能够预测组织中任何行动的后果以及正确行使管理者的各种职能。概念技能包含总揽全局的能力，还包含设计技能。这里的设计技能是指以有利于组织利益的种种方式解决问题的能力。特别是高层管理者，不仅要发现问题，还必须具备找出解决某一问题切实可行的办法的能力。

这些技能对于不同管理层次的管理者的重要性是不同的。对基层管理者来说，具备技术技能是最为重要的，在同下层的频繁交往中人际技能也非常有帮助。对于中层管理者来说，对技术技能的要求相对较低，而对概念技能的要求

管理者层次	管理者所需要的技能		
高层管理者	概	人	技
中层管理者	念	际	术
基层管理者	技	能	能

图 1-2 管理技能分析图