

1 管理体系概论

1.1 管理的概念

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。中国的长城和埃及的金字塔表明,数千年前,人类通过管理就能够完成规模浩大、由成千上万人参加的大型工程了。事实上,自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个体的必不可少的因素。随着人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务,以及许多有组织的群体的壮大,管理人员的工作愈发重要了。那么,什么是管理呢?

1.1.1 管理的定义

我国古代把开锁的钥匙称为管,《左传·僖公三十二年》中就有“郑人使我掌其北门之管”。因此管理从汉语词义上讲就是管辖和处理的意思。而在英语中,管理(management)是指驾驭的技术。

管理作为一个科学概念,又怎么解释呢?给管理下过定义的著名管理学家很多,下面列举出其中的一些定义。

科学管理之父泰罗(F. W. Taylor)给管理下的定义是:“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”^①在泰罗看来,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)给管理下的定义是:“管理即制定决策。”^②西蒙认为决策贯穿管理的全过程,管理的本质是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动。

“现代经营管理之父”亨利·法约尔(H. Fayol)认为,管理是所有的人类组织(企业、政治、宗教、慈善事业、军队以及其他各种行业)都有的的一种活动,这种活动由5项要素构成:计划、组织、指挥、协调和控制^③。这里,计划是指预测未来并拟定一个行动方案;组织是指建立一个从事活动的机构;指挥是指维持组织中人员按要求进行活动;协调是指把所有的机构、人员和活动等结合起来,使之统一起来并和谐工作;控制是要使所有的事情都按照已定的计划和指挥的要求来完成。简而言之,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

① 泰罗,《科学管理原理》,北京:中国社会科学出版社,1982

② 赫伯特·西蒙,《管理决策新科学》,北京:中国社会科学出版社,1980

③ 亨利·法约尔,《工业管理与一般管理》,北京:中国社会科学出版社,1980

现代管理大师哈罗德·孔茨(H. Koontz)在他的著作《管理学》中给管理下的定义是：管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。孔茨认为，管理包括计划、组织、人事、领导和控制 5 个职能；管理适用于任何一个组织机构并适用于组织的各级管理人员；管理关系到生产率，生产率包含个人和组织在完成任务时所表现出来的效益和效率，而效益是指达到目标的程度，效率是指以最少的资源来达到目标；管理的目标就是创造盈余^①。孔茨的理论是在法约尔理论的基础上发展起来的，两者都强调管理是一种活动并且这种活动是由五要素构成的。与法约尔的理论相比较，孔茨的理论更为完善。这体现在两方面：一是提出管理是有目的的，其目的与组织的目标一致，在企业中，管理的目标就是创造盈余；二是达成组织的目标是需要资源的，资源的有限造成了供给是有价格的，这就使得在实现组织目标的过程中要考虑成本与收益的比较，要进行一个投入产出的衡量，故提出管理关系到生产率（效率和效益），管理就是要提高生产率。

斯蒂芬·P. 罗宾斯(S. P. Robbins)认为，管理就是同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程，这个过程包括计划、组织、领导和控制 4 个职能。管理不仅追求效率，同时还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果^②。与孔茨理论的惟一差异是，罗宾斯把管理的职能从 5 个(计划、组织、人事、领导和控制)精简为 4 个(计划、组织、领导和控制)。

综上所述，我们可以给管理下这样一个较为合适的定义：管理是对组织资源进行有效整合从而实现组织预定目标的过程，这一过程同时追求效率和效果两个目标(见图 1.1)。一个组织的管理体系是一个由各个管理层次、管理领域和管理过程(包括计划、组织、领导和控制等管理职能)交织在一起的有机整体。

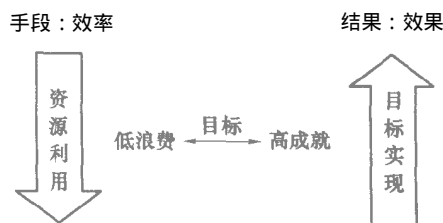


图 1.1 管理追求的效率和效果

效率和效果是互相关联的。若不考虑效率，效果是很容易达到的，即以牺牲效率的代价来取得效果；反过来，一些组织有可能是有效率的，但却无效果。当然，在更多情况下，高效率还是与高效果相关的，低水平的管理绝大多数是无效率和无效果的，高水平的管理是以高效率来取得高效果。

1.1.2 管理的要素

管理是一项有组织的社会活动，它包含 4 个基本要素：管理主体、管理客体、管理目标以及管理职能和管理手段。

① 哈罗德·孔茨，海因茨·韦克管理学（第 10 版）北京：经济科学出版社，1998

② 斯蒂芬·P. 罗宾斯，管理学（第 4 版）北京：中国人民大学出版社，1996

1) 管理主体

所谓管理主体是指从事管理活动的人员。组织中的管理主体由两类人构成：一类是根据组织既定目标将目标任务分解为各类管理活动、工作任务，并督促完成既定目标的人。这类人员通常是组织的核心人物，或者说是组织的高层管理人员。另一类人员是从事各方面具体管理活动的人，这类人员通常是组织中的骨干人物，即组织的中层和基层管理人员。没有他们，组织既定的目标难以实现。后者在成为管理主体的同时，又是前者管理活动的作用对象，即受前者领导和控制，从而执行前者分解的组织目标和任务。因此，后者既是管理活动的发出者，又是管理活动的收受者。也就是说，其既是管理的主体又是管理的客体。

2) 管理客体

管理客体是指管理活动所作用的对象，即管理的收受者。从这个定义出发，管理的客体可以分成 3 类：

(1) 组织中的一般成员。组织中的一般成员均是管理的客体，他们执行组织分配给予的工作任务，遵守一定的运行规则进行工作。

(2) 组织中的其他资源。组织中的其他资源包括物质资源、信息资源、关系资源等，这些资源均是管理的客体，都是管理的收受者，它们在管理的作用下经过特定的技术转换过程就成为组织的产出物。

(3) 与组织的扩张和发展相关的人力、财力、物力、信息和其他组织。这一类客体具有很大的不确定性，经常发生变动。

3) 管理目标

管理目标即管理活动的努力方向和所要达到的目的。凡是管理活动都必然有目标，尽管各种管理活动的主体不同、客体不同、内容不同、范围不同，甚至具体的目标也有很大差别，但都不会没有目标，否则，就不成为管理活动。

管理目标具有层次性。低层的管理目标是指一项具体的管理活动或管理工作的目标。如企业的利润管理就是要通过增加企业的销售收入，降低产品成本，以达到利润增加的目标；市场营销管理就是要通过市场调查，生产市场所需的产品，在满足消费者需求的基础上实现组织赢利的目标。这一层次的目标对于具体的管理活动或管理工作来说是非常重要、不可缺少的。因为管理活动若没有这一具体的欲达成的目标，这个活动本身就没有存在的必要了。另外，低层管理目标又是组织高层管理目标规定下的产物，管理的终极目标就是组织的最高层的战略目标。因为具体的管理活动或管理工作的目标若与组织高层目标相脱离，则管理就不可能实现组织的最终目标。

4) 管理职能和管理手段

管理职能和管理手段是指为了达到管理目标，管理者和管理对象之间用什么方式对管理活动进行计划、组织、领导和控制的问题，它是管理者和管理对象之间发生联系的纽带，是管理活动的主要体现。

1.1.3 管理的过程职能

前面已经谈到，管理的过程包含计划、组织、领导和控制等职能（见图 1.2）。管理的职能也称作管理的功能。有些书将企业组织的营销管理、生产管理、人力资源管理和财务管理等管理内容称为管理的职能。为区别起见，本书按照管理过程学派的观点，将计划、组织、领导和控制等管理职能称为管理的过程职能（简称管理职能）；而将组织的营销管理、生产管理、人力资源管理和财务管理等管理内容称为管理的领域职能（简称管理领域）。



图 1.2 管理的过程职能

1) 计划

计划是指制定要达到的管理目标，并事先确定实现目标所需的正确的行动方案。计划活动包括分析组织目前的环境、预测未来、确定目标、决策组织行动类型、选择组织行动的方案，并且确定实现目标所需的资源。

计划有各种类型，大到总体的长远规划，小到琐碎的行动计划，第 2 章将列举各类计划，并加以说明。另一方面，计划是某种决策的具体化，在没有做出决策前，不可能有真正的计划。第 4 章将介绍制定决策和编制计划的方法。

2) 组织

组织是对人力、物力、财力、信息和其他实现目标所需资源的分配与协调。组织活动包括吸引人们加入组织、明确工作责任和分工、配置资源，以及创造条件使人、事和谐，以获得组织活动的最大成功。第 5 章将讨论组织结构设计的问题。

3) 领导

领导就是指导、激励人们努力工作，并与员工个人或群体沟通的管理活动。领导存在于组织内的各个部门和各个层次。领导包含着大量的与人交往的工作，因此领导者应当懂得管理心理学、个体和组织行为学，具有沟通能力、组织能力和激励能力。第 5 章和第 6 章将详细研究这方面的内容。

4) 控制

控制是衡量和纠正下属人员的各种活动，从而保证事态的发展符合计划的要求。具体的控制活动有：根据管理目标制定绩效标准；通过收集绩效数据监督人们和部门的工作；提供管理方案执行进展的信息，并进行反馈；通过将绩效数据与标准比较，发现问题；采取行动纠正问题的措施。第 7 章将讨论这方面的问题。

1.2 管理主体

管理的主体即管理者。管理者在人际关系方面、信息传递方面和决策制定方面分别扮演什么角色？管理层次和组织规模对角色有什么影响？不同层次的管理

者在计划、组织、领导和控制等管理职能方面有什么不同？本节将讨论这些问题。

1.2.1 管理者的角色

管理主体就是管理者，即从事管理工作的人员。管理者的角色是指管理者在组织体系内特定的管理行为范畴。著名管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在 20 世纪 60 年代末期通过对 5 位总经理的工作进行仔细研究发现，管理者扮演着 10 种不同的，但却是高度相关的角色。这 10 种角色可以进一步组合成 3 个方面：人际关系、信息传递和决策制定（见表 1.1）。

表 1.1 亨利·明茨伯格的管理角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动	
人际关系方面	挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
	领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
	联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有关外部人员参加的活动
信息传递方面	监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
	传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织中有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话方式传达信息
	发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在的产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面	企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定决策，检查会议决议执行情况，开发新项目
	混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机时期
	资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	计划、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
	谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

资料来源 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学（第 4 版）. 北京：中国人民大学出版社，1996

1) 人际关系方面的角色

首先，人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。例如，

大学里学院的院长给毕业生颁发毕业文凭，工厂领班带领检查团参观工厂，他们都是在扮演挂名首脑的角色。其次，所有的管理者都具有领导者的角色，这个角色包括培训、雇用、奖励和惩罚雇员。第三，人际关系方面的角色是联络员，通过这一角色，一方面可以获得各方对组织有用的信息，另一方面又可以发展组织的关系资源。

管理者在人际关系方面所扮演的 3 种角色在实践中有时并不是分离的，通常是合为一体的，有时是在同时扮演多种角色。例如，当管理者代表组织出席其他组织安排的会议时，他既是组织的挂名首脑，同时又是组织的联络员，担负为自己组织开发关系资源的重任。

2) 信息传递方面的角色

信息传递角色指所有的管理者，在某种程度上，都从外部的组织或机构接收和收集信息，并向组织内部和外部发送信息。信息传递方面的角色有 3 种：监听者、传播者和发言人。组织中最为典型的信息接收方式，是管理者通过阅读期刊和报告，或与外界的某些个人或组织保持私人的或业务的关系来获得所需的信息，这时，管理者就充当监听者的角色。作为传播者，管理者还要向组织的其他成员和部门传递组织的信息，以及个人收集、加工的信息，以提高管理的效率和效果。当管理者向董事会、职工代表大会以及向组织外部的各类评估机构、监督机构和媒体发布有关组织的计划、政策、行动和结果等信息时，他就是组织的发言人。

3) 决策制定方面的角色

决策制定方面的角色有 4 种：一为企业家，负责寻找组织的发展机会，制定战略、战术和作业管理的决策，发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；二为混乱驾驭者，即采取纠正行动来应付那些未预料到的问题；三为资源分配者，负责对组织内部资源进行合理、有效的配置；四为谈判者，是一种为了组织的利益与其他组织议价和商定成交条件的角色。

1.2.2 管理角色的变化

不论是何种类型的组织，也不论处于组织的哪个管理层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理角色的侧重点是随所处管理层次的不同以及组织规模的不同而变化的。

1) 管理层次对角色的影响

组织可能很庞大，但每个管理者的能力又是有限的，因此，在组织内进行分工，进而划分管理的层次和管理的范围是十分必要的。一方面，通过划分组织内的管理层次，可以使高一级管理者通过授权给下一级管理者而减轻压力，从而保证工作的有效性；另一方面，下级在分享权力的过程中，不仅增强了执行任务的信心，而且提高了工作的主动性，在面对困难时能坚持不懈地去完成他们的目标和上一级管理者的抱负

组织的管理层次的分解方法是随组织的规模和性质的不同而不同的。有些书将管理层次分为 3 层,有些则分为 4~5 层,有些就分得更细。本书将组织的管理层次分为 3 层:高层(战略管理层)、中层(战术管理层)、基层(作业管理层),相对应的管理者分别为:高层管理者、中层管理者和基层管理者(图 1.3)。

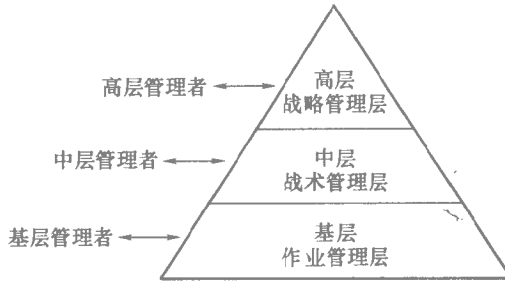


图 1.3 管理的层次

所有的管理者在组织运行过程中都扮演了 10 种不同的角色,但由于不同的管理者所处的管理层次不同,所担当的工作任务不同,因此其角色的侧重点也不同。图 1.4 给出了不同层次管理者的角色分配示意图。



图 1.4 不同层次管理者的角色分配

高层管理者是一个组织总体战略的决策者并负责全面的管理工作,主要关注组织长期的生存、发展和总体有效性,也称为战略管理者。因此,高层管理者的主要角色是决策者。中层管理者位于高层管理者和基层管理者之间,有时被称为战术管理者,负责将战略管理者制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动。中层管理者在 3 个方面的角色分配是比较均衡的,这也体现了其承上启下的作用。基层管理者,或称为作业管理者,是监督组织运作的低层管理者。他们实施中层管理者制定的具体计划,直接涉及组织内非管理人员及其具体的执行工作,因此对他们而言,人际角色是最重要的角色。

另外,处于不同管理层次中的管理者在计划、组织、领导和控制 4 个管理过程职能中所花费的时间和精力也是不同的(见图 1.5)。随着管理者在组织中的晋升,他们将花更多的时间用于计划工作和组织工作,用于直接从事督促和领导工作的时间随之减少,而用于控制工作的时间和精力则略有增加。

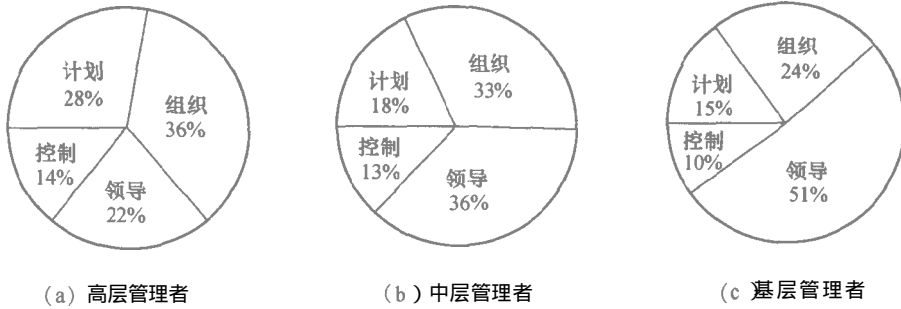


图 1.5 不同层次的管理者在管理过程职能中的时间分配

2) 组织规模对角色的影响

根据组织规模的大小，可以把组织分成两类：大组织和小组织。组织的员工数、企业的年销售收入、产量和资产总额、学校的学生人数、医院的病床数等指标都可以成为衡量组织规模大小的标准。当然，组织对社会的影响度并不与它的规模成正比，小组织对社会的影响也可以是巨大的。

管理者在小组织中扮演的主要角色与在大组织中所扮演的主要角色是否一样？一项研究表明，虽然两者在组织中从事着基本相同的工作，但侧重有所不同，具体做法和花费的时间也有显著不同（见表 1.2）。小组织管理者最重要的角色是发言人，他们要花大量的时间处理外部事务，如接待消费者、与金融机构接洽以获取信贷资、寻找组织的发展机会、规划组织变革等。而大组织有比较稳定的顾客群体、供货单位、销售渠道、资金来源等等，因此大组织的管理者更关心的是企业的内部事务处理，例如如何在组织内部合理、有效地配置资源。

表 1.2 小组织和大组织中管理者角色的重要性

小组织管理者的角色	大组织管理者的角色	角色的重要性
发言人	资源分配者	高 ↓ 低
企业家	联络者	
挂名首脑	监听者	
领导者	混乱驾驭者	
传播者	企业家	

小组织管理者的工作综合了大组织里上至高层管理者、下至基层管理者的工作。不仅如此，小组织的管理者从事的往往是非结构化和非正规性的工作。因为在小组织里，不太可能用非常细致的计划来协调管理过程，组织结构的设计也不那么复杂，管理控制则更多地依靠直接巡视，而不像大组织那样依靠复杂的计算机化的监视系统。因此，与大组织的管理者相比，他们更可能是一个多面手。

1.3 管理的三维体系结构

随着科学技术和社会经济的不断发展以及市场竞争的日益激烈，管理问题变得越来越复杂、越来越重要，因而管理学得到了前所未有的重视和发展，现代管理科学的门类和内容已经相当丰富。例如，在管理的门类方面有行政管理、工商管理、国民经济管理等等；在管理学内容方面出现了各种专门的管理学分支：战略管理学、组织管理学、人力资源管理学、财务管理和决策科学等等。作为管理学的基础理论，管理学原理（有的学者称它为一般管理学或普通管理学）试图揭示各行业或各部门管理活动中的一般规律和普遍原理，并且描述各种专门的管理学之间的相互关系，进而构筑起管理体系的整体结构。为此，本节首先介绍管理学科的体系结构，然后在此基础上介绍管理的三维金字塔结构。

1.3.1 管理学科的体系

图 1.6 给出了管理学科的体系结构。由图可以看出，管理学是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的交叉学科。长期以来，有人为管理学究竟是属于社会科学还是属于自然科学的问题争论不休，实际上，它是在这些学科的基础上发展起来的一门独立的学科，它既不属于社会科学，也不属于自然科学，更不可能属于技术科学，也就是说，理、工、文、管等是相互平行的学科。

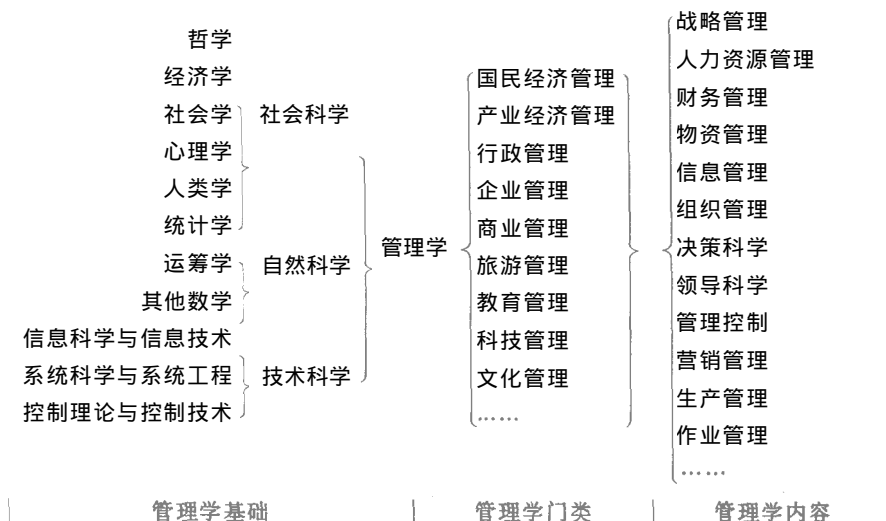


图 1.6 管理学的学科体系

管理学的基础科学主要有 3 类：在社会科学方面，管理学主要涉及到哲学（含系统哲学）经济学、社会学、心理学和人类学等学科；在自然科学方面，管理学的基础科学主要有数学、物理学、化学、生物学、地学、天文学等学科；在技术科学方面，管理学的基础科学主要有信息科学、系统科学、控制科学等学科。

础主要是数学，其中包括统计学、运筹学、概率论、线性代数、矩阵论、随机过程理论、动态优化理论等等；在技术科学方面，包括信息科学与信息技术（含计算机技术和网络技术）、系统科学与系统工程、控制理论与控制技术等学科。

管理学的基本原理运用在不同的部门或行业就出现了各种管理门类，如国民经济管理、产业经济管理、行政管理、企业管理、商业管理、旅游管理、教育管理和科技管理等等。从这些管理门类中可以抽象出一些相通的和具有共性的管理学内容如战略管理、人力资源管理、财务管理、物资管理、信息管理、组织管理、决策科学、领导科学、管理控制、营销管理、生产管理、作业管理等等。那么，这些专门的管理学之间有何种内在的联系呢？这些管理内容构成了一个怎样的管理体系结构呢？下面将回答这些问题。

1.3.2 管理的体系结构

一个组织的管理体系应当是一个三维的立体结构（如图 1.7 所示），它包括管理层次维、管理领域维和管理过程维。管理层次维包括高层管理——战略管理层，中层管理——战术管理层，基层管理——作业管理层；管理领域维包括业务管理、人事管理和财务管理等等；管理过程维包括决策、计划、组织、领导、协调、沟通和控制等职能。这 3 个方面交织在一起构成了完整的管理体系。

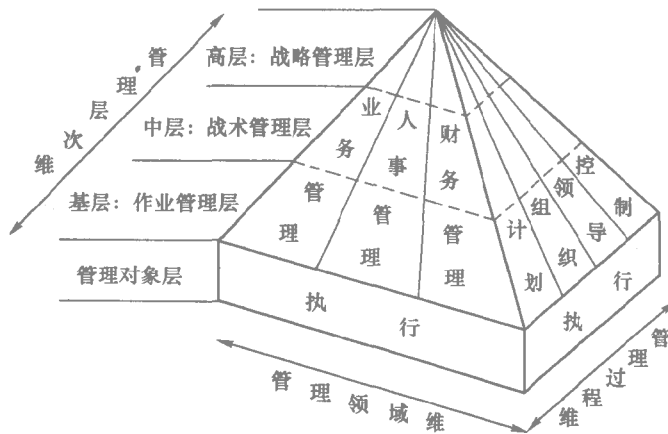


图 1.7 管理的三维金字塔体系结构

无论是从管理人员的数量、总体工作量、工作的烦琐程度，还是从所涉及的信息量、信息处理量、信息的精细程度和使用频度来看，下层管理都要比上层管理“庞大”得多，因此我们通常都把管理的体系结构画成金字塔形的。而上层管理通常具有难度大、影响面大、风险大，以及综合性和系统性强等特点。

1) 管理层次维

上面已经谈到，一个规模较大，结构和功能比较复杂的组织必须分层次地进行

管理。否则，大到组织发展方向，小到员工考勤，事无巨细，一律由同一个管理层进行管理，这样将无法达到预期的管理效果，是不符合管理规律的。如果一个大公司的总经理，一手抓产品开发和市场战略，同时一手抓车间生产调度的各个细节和每个员工的劳动纪律，很难想象他能够胜任这项工作，能够管理好这个公司。高层管理、中层管理和基层管理只有分工明确、相互协调，才能使组织的事业有条不紊地向前发展。上层管理要为下层管理提供指导，下层管理则要对上层管理的指令进行细化和具体化，并加以实现。而执行层是各管理层的管理对象，它将对各层管理指令进行终端实现，它已不属于管理的范畴。

(1) 高层管理

高层管理又称为战略管理，其管理人员主要是组织的最高领导者，例如企业的董事长、首席执行官、总裁、总经理等。该层次管理者的主要任务是制定组织的长远发展战略（如 2~5 年），组织和安排战略规划的实施，领导中层管理人员完成组织的各项任务，进行组织与外部环境以及组织内部各部门之间的相互协调与沟通，控制战略规划的执行效果等等。高层管理除了关心组织的总体发展外，还要考虑其中各个领域的发展战略，如企业的市场战略、产品战略、人才战略和财务战略等等，因为这些领域发展战略是支撑总体战略的重要内容。

(2) 中层管理

中层管理又称为战术管理，其管理人员是组织的中层领导者。例如，大学里学院的院长、教务处处长、科研处处长、学生处处长、研究生院院长、图书馆馆长等等；企业的分公司经理、产品系列主管、项目主管、分区经理、部门主管、工厂主管、首席人力资源长官、首席财务长官、首席信息长官等等。中层管理人员的主要任务是根据高层管理的要求，制定本部门较短期的行动计划（如 6 个月~2 年）组织力量实施该计划，并且在实施过程中进行协调和控制，以保证管理任务的顺利完成。中层管理既要考虑组织的整体利益和长远目标，又要兼顾部门的局部利益和短期目标；既要考虑本部门基层管理之间的联系，又要考虑与其他部门的相互关联。

(3) 基层管理

基层管理又称为低层管理、底层管理或作业管理，其管理人员是组织的基层领导者，如企业的作业单元主管、基层业务主管、广告组经理、营销点经理、营业部主任、班组长、工段长、工头、领班、监管人员等等。基层管理需对中层管理的目标和计划作进一步分解，使其更加具体和可操作，并制定出单项的短期作业计划（如 1 周~6 个月），然后进入实质性的执行阶段，并对执行过程进行直接监督、调整和控制，以便最终实现高层管理计划。可见，基层管理是末端管理层，它决定着最终执行效果的优劣，因此其重要性也是不容忽视的。

2) 管理领域维

管理的领域维是对组织的不同业务或职能范围的划分，因此它又称作管理范围维、管理业务维或管理领域职能维等等。管理领域维一般分为业务管理、人事管

理和财务管理等。对于大多数组织来说，人事管理和财务管理一般都是必不可少的，而业务管理对不同的组织则包含了不同的内容。例如，一个企业的业务管理包括市场营销管理、生产管理、物资管理、质量管理、设备管理、技术管理等等，而一所大学的业务管理则包括教学管理、科研管理、招生和毕业管理、学生培养管理、校办产业管理、实验室管理、后勤管理等等。

管理领域通常和组织的职能或业务部门的关系比较密切。例如，财务管理一般由财务处负责，人力资源管理主要由人事处负责。但是，管理领域和职能部门往往不是一一对应的，有时一个管理领域涉及到多个部门。例如，企业的市场营销管理与销售部、市场部和新产品开发部等都有关系；生产管理涉及到生产部和生产车间；质量管理与质量检验部、生产车间、采购部、设备处等部门都有关系。有时一个部门也可能涉及到多个管理领域，如生产车间与生产管理、质量管理和成本管理等都有关系，技术处和技术管理、生产管理、质量管理、研究与开发管理等领域相联系。

另外，每一个管理领域一般都有各自的战略管理问题、战术管理问题和作业管理问题。例如，市场营销的战略层管理问题通常包含企业的长远市场规划、新产品和新市场的规划、顾客服务战略模型的谋划等内容；其战术层管理问题包括下一年度的市场研究和预测、销售计划、新产品计划、分销渠道计划、广告和促销计划、价格政策等较为近期的管理工作；而作业层的管理问题则包含销售力量的组织和分配，销售订单、发票、顾客服务等日常管理，销售开支的预算和成本控制，近期广告和促销活动的效果分析等更为具体的管理事务。表 1.3 还列出了生产、人力资源和财务管理在不同管理层次中的管理问题的例子。

表 1.3 各管理领域在不同层次中的管理问题举例

管理层次 管理领域	战略管理	战术管理	作业管理
市场营销管理	长远市场规划,新产品/新市场规划,顾客服务战略模型	年度市场研究和预测,销售计划,新产品计划,分销渠道计划,广告和促销计划,价格政策等	销售力量的组织和分配,销售订单、发票、顾客服务等管理,预算和成本控制,广告和促销效果分析等等
生产管理	生产规模、生产能力和生产技术的长远发展规划;大型生产线的引进,基建与改造项目,纵向一体化等重大决策	年度生产计划:品种、数量、质量及其结构;能源、设备等辅助计划	生产作业计划和物料需求计划的制定;劳动组织与管理,现场管理,生产进度控制;质量管理,库存管理等

续表 1.3

管理层次 管理领域	战略管理	战术管理	作业管理
人力资源管理	5年内组织人力资源的专业结构、学历结构、年龄结构等方面的调整目标,人才引进、培养和使用的战略对策等	年度人才招聘计划,包括人数、类别和要求等;1~2年的人才培训计划;员工业绩考核与奖励的制度和实施方案等	人力资源管理按月的分解计划,招聘、培训、考核、奖惩等详细计划,以及实施过程中的组织、协调工作
财务管理	战略规划所需的大笔资金的筹措:数量、类型和方式等;资金使用的战略规划等	固定资产、流动资金、利润和财务收支平衡等方面的年度计划	资金筹措、回收、使用,纳税和分配等日常管理;财务分析、核算、监督和控制等

3) 管理过程维

从各类组织、各类业务领域以及各管理层次的具体的管理过程中,可以抽象出一些具有共性的基本的管理程式,如决策、计划、组织、领导、协调、沟通和控制等等,我们把这些管理内容称为管理的过程职能。而关于管理过程职能的基本理论、原则和方法对任何组织、任何管理领域、任何管理层次都是存在的,而且基本上是相通的。

以管理决策为例,不同的组织都需要做各种各样、大大小小的决策,如政府部门关于城市建设规划的决策、企业促销方式的策划、银行贷款发放的决策、大专院校新上专业的抉择、军队作战方案的确定等等;不同的业务领域都需要做出各种类型的决策,如企业销售网点的设置、生产调度决策、财务预算的制定、管理干部的选用、奖金发放方案的确定等等;不同的管理层次都需要制定各种决策,如企业经营方向的战略性决策、产品结构调整的战术性决策、某次广告策划方案的作业性决策等等。而做出这些决策所需要的理论、方法、步骤和技巧等等都是相通的。实际上,这些管理过程职能是“管理学原理”的主要研究对象,本书将从第4章开始分别介绍这些内容。

进一步地,管理过程维、管理层次维和管理领域维构成了一个相互交织在一起的有机的整体。以生产管理为例,在生产管理的每一个层次中,都存在着计划、组织、领导和控制等过程,其具体内容见表1.4所示。同样,营销管理、人力资源管理、财务管理等管理领域也可以在管理过程维和管理层次维两方面进行分解,形成类似于表1.4所示的结构。

表 1.4 生产管理中层次维和过程维的管理内容举例

管理层次 管理过程	战略管理	战术管理	作业管理
计划	5年内生产规模和产品结构的战略规划	年度基本生产计划和辅助生产计划	生产作业计划、物料需求计划和车间调度计划
组织	生产组织的总体设计,分厂设置,各分厂厂长任命等	各分厂内部的机构设置,如车间、生产科、物资科和质检科等	各车间、科室内部的机构设置,如生产线、班组、工段等,人员安排,岗位职责的建立等
领导	公司领导协调各分厂之间的关系,优化资源配置,调动厂长的积极性等	分厂领导协调各车间、科室的工作,调动基层干部的积极性等	车间和科室领导协调生产过程中的人力、原材料、设备、时间等资源,使生产过程有序地进行
控制	检查生产规模、产品结构和质量等方面的发展情况,采取宏观调控措施	检查生产计划的执行情况,采取相应措施解决生产问题	检查生产作业计划和物料需求计划等方面的执行情况,及时采取调整措施解决生产作业问题

这些过程本身也并不是截然分开的,而是相互交织在一起的。例如,决策在管理的各个过程中都是存在的,计划需要决策,组织需要决策,领导和控制等过程也需要决策。决策、计划、组织、协调、沟通和控制等都需要领导能力和领导方法。反过来,领导工作也需要有决策、计划、组织、协调、沟通和控制的能力。控制过程实际上是决策、计划、组织、协调和沟通等过程的有机组合。

1.4 管理理论的发展历程

大约在公元前 1100 年中国人就实践了 4 项管理职能——计划、组织人事、领导和控制。在公元前 400~350 年,希腊人认识到管理是独立的艺术,并在工作中采用科学方法进行管理。罗马人在公元前就在其庞大的帝国中实行分权管理。中世纪,基督徒们使用装配线将生产标准化,修建货仓并使用存货系统来监督存货。工业革命的挑战促进了管理的发展,并使之成为一门真正的科学。时至今日,人们对管理活动的研究已形成了众多的学派,这么多管理理论的产生和发展,并不是靠概念的逻辑推理产生的,而是人类对管理活动认识的不断深化的结果。

在此重温管理理论的发展进程,有助于进一步揭示管理的本质,同时也可以帮助人们评价那些在管理学著作大量出现之前的许多见解、观念和理论,从而了解管理科学总体的发展趋势。表 1.5 概要地总结了管理理论的发展进程,分析了各种管理学派对管理学的主要贡献,以及它们的局限性。由此可以看出,每一种管理理论和思想都有自己的优势和局限性,新理论的提出是对原有理论的补充和完善,并

不能完全取代以往的理论。现代管理科学是在这些理论的基础之上,博众家之特长,取各派之精华,而建立起来的一个完整的学科体系。

表 1.5 管理理论的发展进程

代表人物及代表作	对管理的主要贡献	局限性
管理科学萌芽		
亚当·斯密(Adam Smith): 国民财富的性质和原因的研究(1776)	劳动分工和协作可以提高劳动生产率;对经济效益分析;提出“经济人”的观点	(1) 忽略了组织和环境间的关系; (2) 忽略了管理者和员工的不同看法
查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage): 关于机械和制造业的经济(1832)	把管理的问题分为制造的两个原理: (1) 制造的经济原则,提出了边际管理原则; (2) 制造的机械原理,强调要有效地利用动力和原材料,科学地测定作业时间等	
科学管理理论		
弗雷德里克·泰罗(F. W. Taylor): 车间管理(1930); 科学管理原理(1911); 对众议院的一个委员会所作的证词(1912)	公认的“科学管理之父”。他的主要观点是通过提高效率来提高生产率,并且通过科学方法的应用来增加工人的工资。他的原理强调应用科学,创造集体的协调和合作,达到最大的产出量和培养工人的能力	(1) 激励前提简单化; (2) 将工人看作机器的一部分; (3) 工人开发还有潜力; (4) 排除了高层管理者任务; (5) 忽略了组织和环境之间的关系
亨利·L. 甘特(Henry. L. Gantt)(1901)	要求对工人的科学选用,以及劳动者和管理者之间“协调合作”。发明了“甘特图”。强调培训的必要性	
吉尔布里思夫妇(Frank & Lillian Gilbreth)(1900)	F. 吉尔布里思是从事时间研究和动作研究的著名先驱者。L. 吉尔布里思是一位工业心理学家,集中注重于人的工作方面以及理解工人的个性与需要	
一般行政管理理论		
亨利·法约尔(Henry Fayol): 工业管理与一般管理(1916)	被称为是“现代经营管理之父”。将工业活动划分为6个方面:技术的、商业的、财务的、安全的、会计的和管理的。承认对管理者教育的必要。系统地讲述了管理的14个原则,如权力和职责相应、命令的统一、等级链和合作精神等	(1) 普遍规则会被环境、技术和人的因素破坏; (2) 官僚行政组织缺乏灵活性,对外界的变化反应慢; (3) 忽视了人和人际关系的重要性; (4) 权力积累导致独裁
马克斯·韦伯(Max Weber): 社会和经济组织理论	被称为是在组织和管理方面的“社会系统方法之父”和“组织理论之父”。提出了理想的“官僚行政组织”,促进了组织日常活动的效率,消除员工和管理者的主观判断,强调位置而不是人	

续表 1.5

代表人物及代表作	对管理的主要贡献	局限性
行为科学管理学派		
梅奥:《工业文明中的人》(1933); 罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger):《管理和工人》	在西方电气公司下面的霍桑工厂从事著名的研究:工作小组的社会态度和相互关系对业绩的影响。提出了“社会人”和“非正式组织”的观点	(1) 忽视了工人理性和正式组织对生产率的贡献; (2) 满意工人总是更具生产性的原则过于简单;
马斯洛(A. H. Maslow): 激励与个性	提出需要层次理论,把人的需求分为5个层次:生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求及自我实现需求	(3) 忽视了情景因素,例如环境因素和组织的技术水平等
赫兹伯格(F. Herzberg)	创立“双因素理论”	
麦克雷戈(D. Mc. Gregor): 企业的从事方面(1957)	创立“X理论—Y理论”	
布莱尔(R. Blake)和穆顿(J. S. Mouton)	创立“管理方格图理论”	
社会系统管理学派		
切斯特·巴纳德:《经理的职能》(1938)	从社会学的角度来研究管理,把企业组织及其成员的相互关系看成是一种协作的社会系统	对管理者的职能和责任没有具体的指导
决策理论管理学派		
赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon):《管理决策的新科学》(1960)	提出管理就是决策的观点,强调决策在管理过程中的重要性	过分强调决策在管理中的地位和作用,而忽略了管理的其他职能
管理科学学派		
(无公认的创始人)	应用科学的方法解决生产和作业中的管理问题。把自然科学的分析方法引入到复杂的管理领域,使管理者能更清楚地选择解决问题的方法,形成正确描述各种关系的逻辑概念	人在数学模型中是被作为常量来考虑的,因此在人文关系上是有缺陷的,不能代替其他管理科学学派的作用
权变理论管理学派		
弗雷德·卢桑斯(F. Luthans): 《管理的权变理论:走出丛林之路》(1973); 约翰·莫尔和杰伊·洛希: 《超Y理论》	对管理实践意义:根据组织、环境制定对策从而提高管理行为的正确性。 对管理理论的意义:用与管理实践密切相关的新知识来充实理论体系。 确定了主要权变,反驳了管理的普遍原则	(1) 没有发现所有重要的权变; (2) 可能不是对所有的管理问题适用

续表 1.5

代表人物及代表作	对管理的主要贡献	局限性
经验主义管理学派		
杜拉克 (P. F. Dmeeker): 《管理的实践》(1954)等	强调管理科学应该从企业管理的实际出发,并以大企业的管理经验为主要研究对象,将其概括和理论化,从而向企业管理的实际工作者和研究人员传授	忽视管理理论的指导作用,容易导致经验主义
管理过程学派		
哈罗德·孔茨 (H. Kcontz): 《管理学》	继承和发展了法约尔的理论,认为管理是一个过程,它包括计划、组织、人事、领导和控制 5 个步骤(职能),管理科学的概念、原则、理论和技术都可归于这 5 种职能之下	管理过程只是管理体系中的“一维”,没有考虑它和管理层次、管理领域所构成的三维结构

1.4.1 管理科学萌芽

在工业革命年代,人们已开始注意到对管理活动的研究。在这一时期,对管理活动的研究是夹杂在经济研究中体现出来的,管理科学还没成为一个独立的认识对象和研究对象,正处于萌芽阶段。

1) 亚当·斯密的理论

工业革命时代,管理活动开始受到重视,经济研究中也开始包含了对管理的研究。作为古典政治经济学奠基人之一的亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的研究》一书中就提出了一些重要的管理思想:

(1) 劳动分工和协作可以提高劳动生产率。亚当·斯密认为:劳动分工可以节省工人的培训时间并提高劳动技能,协作则节省工人工序转换的时间,劳动生产率由此获得提高。

(2) 提出“经济人”假设。亚当·斯密认为:个人在企业中追求最大限度的经济报酬。若组织(企业)的利益与个人的利益一致,则可以通过调动个人的积极性来实现组织的目标。

2) 查尔斯·巴贝奇的理论

1832年英国剑桥大学教授查尔斯·巴贝奇在《关于机械和制造业的经济》一书中提出了管理的制造原理观点,认为所有的管理问题都可看成是制造的两个原理:

(1) 制造的经济原理。提出“边际管理原则”,即在劳动分工的基础上,对专业技能进行界定并作为支付工人工资的依据。

(2) 制造的机械原理。通过工资与利润挂钩、奖金与成本降低挂钩、科学地测定作业时间等方法有效地利用动力和原材料。