

目 录

第一章 管理与管理学.....	1
第一节 管理的概念.....	1
第二节 管理的性质.....	2
第三节 管理学的研究对象与学科性质	3
第二章 管理理论发展史	4
第一节 古代管理思想	4
第二节 管理理论萌芽	5
第三节 古典管理理论	5
第四节 行为科学理论	6
第五节 现代管理理论	6
第三章 管理原理与方法	7
第一节 管理的基本原理	7
第二节 管理的基本方法	8
第四章 决策	9
第一节 概述	9
第二节 正确决策的实现	9
第三节 决策的方法	9

第五章 摇计摇划	员怨
摇摇第一节 摇概述	员怨
摇摇第二节 摇计划的制定	员缘
摇摇第三节 摇目标管理	员苑
第六章 摇组摇织	员怨
摇摇第一节 摇概述	员怨
摇摇第二节 摇组织结构的设计	员源
摇摇第三节 摇人员配备	员远
摇摇第四节 摇组织行为	员愿
第七章 摇领摇导	员源
摇摇第一节 摇概述	员源
摇摇第二节 摇领导者	圆园
摇摇第三节 摇沟通	圆园
摇摇第四节 摇领导艺术	圆园
第八章 摇激摇励	圆怨
摇摇第一节 摇概述	圆怨
摇摇第二节 摇对人性的认识	圆缘
摇摇第三节 摇激励理论	圆缘
摇摇第四节 摇激励的方法与效果	圆源
第九章 摇控摇制	圆园
摇摇第一节 摇概述	圆园
摇摇第二节 摇控制的类型	圆苑
摇摇第三节 摇有效控制的实现	圆源

猿猿第四节猿控制的工具.....	猿猿猿
第十章猿管理职能新发展.....	猿猿猿
猿猿第一节猿团队管理.....	猿猿猿
猿猿第二节猿创新管理.....	猿猿猿
猿猿第三节猿风险管理.....	猿猿猿
参考文献.....	猿猿猿
后猿记.....	猿猿猿

第一章 摇摇管理与管理学

摇摇作为人类的一种基本活动,管理与人类文明相伴而生,并始终推动着人类社会的发展。管理学诞生已经一百多年了,但是人们对管理的认识并不一致。学习管理,首先要对管理的概念、性质和管理学的研究对象等有一个初步了解。

第一节 摇摇管理的概念

摇摇一、管理实践的发展

虽然管理学成为一门学科迄今只有一百多年的历史,但是管理活动的产生却可以追溯到人类有史以来。美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,管理思想的发展可追溯到人类最初试图通过集体劳动来达到目标的年代。人是集体性动物,几万年来,随着人类的进步和社会的发展,人类的集体性越来越强烈。在今天,一个人不可能脱离社会过世外桃源生活,鲁滨孙的故事只是属于幻想。如何把结合在一起的人们有效地组织起来,便是管理产生的根本原因。

早在氏族社会,就有议事会的组织和酋长的职务,议事会负责选举和撤换酋长、安排生产、分配产品,酋长负责指挥人们劳动,这就形成了原始的管理活动。公元前 15 世纪,周朝在中央设“三公”、“六卿”、“五官”管理国家,提出“明德慎罚”的朴素管理思想。周朝还建立了驿站

制度,形成了全国性的信息网络,可以说这是世界上最早的管理信息系统。进入封建社会之后,中国的管理思想逐渐形成一个完整的体系,中华文明史能够延续五千年在很大程度上得益于中国传统的朴素管理思想。

古埃及、古罗马、古印度等世界文明古国都在几千年前就对国家进行了卓有成效的管理,一些著名的大工程如埃及金字塔等都证明人类在几千年前就能够有效地组织、指挥数万甚至数十万人劳动。

真正现代意义上的管理产生于18世纪。工业革命开创了人类历史的新纪元,随着劳动分工的发展、现代生产方式的出现、社会文明的进步,管理活动日益复杂起来,管理思想也随之不断丰富发展。到了19世纪末20世纪初,管理学作为一门学科诞生了。

管理科学诞生后得到迅速发展。尤其是二战以来,管理发展速度之快、影响范围之广、重视程度之高,是其他学科无法比拟的。从英国工党政府财政部长克里卜斯的大力提倡到美国的“马歇尔计划”,从日本的经济崛起到亚洲四小龙的腾飞,世界各地掀起了一股股管理热潮。20世纪80年代以来中国经济的迅猛发展,也是和重视管理、学习管理、应用管理分不开的。

发展到现在,管理已经成为一门分支众多、内容丰富、百花齐放的学科。管理之所以得到迅猛发展,是和管理在经济发展、社会进步中的作用分不开的。管理不仅是推动经济快速发展的驱动器,也是促进社会文明进步的重要支柱。管理已经成为一种资源、一种生产力。

二、管理的涵义

管理至今还没有一个统一的被大多数人所接受的定义。这是因为不同的学者在研究管理活动的时候,所处的时代背景不同,出发点和观察角度不同,得出的结论自然也各不相同。但是有一点可以肯定,管理的内涵随着社会发展是在不断变化、扩充、丰富的,这已经被管理发展历史所证明。

在管理发展史上,许多人对管理下了定义,了解这些定义更能够帮助我们从不同角度理解把握管理的内涵。以下是几种代表性的观点:

猿管理是由一系列职能组成的活动过程

现代管理理论创始人之一、法国实业家亨利·法约尔(匀藻烟云猿)在其 1916 年出版的名著《工业管理与一般管理》中认为,管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项职能组成:计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔根据几十年管理实践提出的这个概念,成为管理的经典定义,其他很多学者提出的管理定义都是以法约尔的定义为基础的。

猿管理是协调人际关系、激发人的积极性,以达到共同目的的一种活动

这种观点突出了人际关系。首先,它认为管理的核心是协调人际关系;其次,它认为管理的重点是根据人的行为规律激发人的积极性;再次,它认为管理的目标是促使人们为实现共同目的而努力。

猿管理就是决策

这是决策学派的观点。决策学派创始人、诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙(匀藻烟云猿)认为,管理就是制定决策,管理无非是从可供选择的许多方案中取其最优并付诸实施的过程,决策贯穿于管理的全部过程。

猿管理是经验性很强的实务

这是经验学派的观点。他们认为,管理是一种不能移植的、只能因人而异的管理者的经验、能力和技巧,从管理方法的原理中“找不到多少有实用价值的东西”,因此只有研究大量成败案例才能获得管理知识。

这些不同的观点从各种角度反映了管理的实质,极大地丰富了管理的内容,为我们认识管理提供了启示和思路。

那么,我们怎样认识管理呢?综合考虑各种观点,以法约尔的定义为基础,我们给管理下这样一个定义:

管理是为了实现组织目标,以人为中心对组织资源进行整合的一系列的创造性活动。

这个定义体现了以下涵义:

第一,管理是一种强调创新的活动。这种活动是在一个特定组织、特定时空环境下发生的,它包括计划、组织、指挥、协调、控制等一系列活动。

第二,管理是以组织为载体,为实现组织目标而进行的活动。组织可以是一个国家、一个企业或者一个学校,任何组织都是有既定目标的,管理的目的就是有效地实现组织的目标。

第三,管理是以人为基本对象进行的活动。管理的对象很多,诸如物、财、信息等,但是对它们的管理都是通过对人的管理实现的。从某种意义上讲,管理就是对人的管理。

第四,管理是实现资源最佳配置的活动。达成组织目标是需要资源的,但资源具有稀缺性,与人类的需求相比,世界上的资源供给是不充足的,因此其供给有价格。这就使达成组织目标有一个成本与收益的比较。管理就是要有效整合组织资源以实现最佳配置,最大程度地发挥资源效能,而计划、组织、指挥、协调和控制等是有效整合资源所必需的活动。但需要注意的是,这些活动只是有效整合资源的手段,它们本身并不等于管理,管理的核心在于对资源的有效整合。

三、管理系统的构成要素

从系统论观点来看,管理是一个完整的系统,它由以下要素构成:

管理主体

管理主体也就是管理者,这是构成管理活动、履行管理职能的主导要素,也是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动系统运行、促进目标实现,所有这些管理行为都要靠管理者去实施。

管理客体

管理客体是指构成管理活动、承受管理职能、与管理主体相对应并

作为其实践对象的载体,简言之就是管理对象。管理客体作为管理行为的接受一方,对管理成效以及组织目标的实现具有重要作用。

管理客体包括不同类型的组织及其构成要素,如人、财、物、信息、技术等。正如前文对管理涵义的论述,从根本上说,对人、财、物等客体的管理都是对人的管理,人是最根本的管理客体,是决定管理效果的关键。

源管理目标

任何管理活动都具有某种目的性,管理是为实现组织目标而存在的。管理目标是管理工作的动因,是管理功能的集中体现。管理系统必须围绕目标建立与运行。

源管理职能

即管理要发挥的功能、作用。最早提出管理职能的法约尔认为管理的职能主要是计划、组织、指挥、协调和控制,发展到现在,管理的职能扩大到决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励、人事、创新等。

缘管理环境

管理环境是指实施管理过程中存在于组织内部与外部的影响管理实施和管理功效的各种力量、条件和因素的总和。管理是在一定环境下进行的,管理行为依一定的环境而存在并受到环境的影响。所以,管理环境是管理系统的有机组成部分。管理一方面要能够适应环境变化,另一方面也要能动地改变环境。

四、管理主体——管理者

管理者是管理系统中最重要的构成部分,管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的成败。因此研究管理者具有重要意义。

员管理者的定义

究竟谁是管理者?对于这一点人们众说纷纭。有的认为管理者是指挥别人的人,有的认为管理者不同于领导者,组织中既需要管理者也需要领导者,还有的人认为管理者的角色是多元化的。总体来讲,这些

观点大致可以分为两类：

一类观点认为管理者是运用权力指挥他人活动、对他人工作负有责任的人。持这一观点的代表人物斯蒂芬·罗宾斯(Stefan Robbins)认为,管理者在组织中工作,但并非所有在组织中工作的人都是管理者,管理者是指挥别人活动的人。按照这种观点,管理者必须有权力指挥别人,或者说管理者必须有下级。有些成员在组织中地位很高,如技术专家、法律顾问等,但他们不指挥别人,没有自己的下级,这些人就不能称为管理者。有些成员尽管地位不高,如工段长、班组长等,但他们有自己的下级,有自己的权力范围,这些人就是管理者。

另一类观点认为管理者是对组织目标负有贡献责任的人,而不在于有无权力。管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,在一个现代组织里,每一个对组织目标的实现负有贡献责任并能够利用自己的职位和知识实质性地影响该组织目标及成果的工作者,就是管理者。按照这种观点,只要是共同承担责任,对组织的成果有贡献,他就是管理者,而不在于他是否拥有权力,是否有下级,因而技术专家、工程师等也是管理者。

可以看出,第一类观点属于狭义的、人们一般所认为的管理者,而第二类观点则属于广义的管理者,把拥有权力的管理者之外的成员也纳入管理者范围。我们倾向于后一类观点,因为按照这种观点,可以把组织内几乎所有成员都看做管理者,避免把管理者和广大员工对立起来,从而调动每一位成员的积极性,为完成组织目标做出贡献。日本企业提出的全面质量管理、全员设备维修等管理理论就是这种观点的体现。

管理者的角色

加拿大管理学家、经理角色学派代表人物亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过研究认为,管理者扮演着五种不同但高度相关的角色。

(一)人际关系方面的角色：

①挂名首脑角色。这是管理者所担任的最基本和最简单的角色。

这些职责有些是例行公事,有些是带有鼓舞人心的性质,但都涉及人际关系,表明管理者的重视程度。它们有些是管理者职位所必需的,如签署文件;有些是社会的需要,如主持某种仪式。后者主要作用是激励组织成员努力工作。例如,优秀员工表彰大会如果总经理不出席,那么员工就会觉得当一名最优秀的员工也不过如此;企业发生人员伤亡事故而总经理不能迅速到达现场,员工就会认为老总并不关心员工生命;等等。挂名首脑角色将会对一项工作产生推动作用,甚至是不必要的推动作用。但是很多管理者并没有意识到这种角色的作用。

②领导者角色。管理者作为一个组织或某一部门的首长,要负责对下属进行激励和引导,包括雇佣、训练、评价、报酬、提升、表扬、批评甚至开除。领导者角色的重要目的是把组织成员的个人需求同组织目标协调起来,促进工作的开展。

③联络者角色。管理者要通过各种正式的和非正式的渠道建立和维持本组织与外界的联系。作为联络者,管理者首先要完成非上下级之间的横向沟通与联系,从事组织内部各个部门之间的协调和沟通;其次要维护组织的外联网络,确保各种协作关系和沟通渠道的畅通;再次要进行说服和沟通工作,确保外部信息和内部运作之间的良好配合。

(圆)信息方面的角色:

①接受者角色。管理者所得到的信息主要包括内部业务信息、外部事件信息、分析报告、意见倾向等。管理者要不停地监测环境、探问各种联络者及下属以获得完整的信息。

②传播者角色。管理者要把外部信息传播给组织,把内部信息传递给下属。充当这一角色,管理者要重视信息的真实性,要将他人应该知道的信息完整、及时地传递给他们,还要特别重视信息传递的结果。

③发言人角色。该角色与传播者相反,管理者要以组织代言人的身份把本组织的信息向组织外部传递,代表其组织来讲话。如,使消费者了解组织的产品质量,让上级了解本部门的运作状况,告知所有者组织的财务情况,等等。

(獠)决策方面的角色：

①企业家角色。这里的企业家强调的是同组织中的变革有关的全部管理工作,而非一般意义上的企业家。企业家角色是指管理者在其职权范围内充当本组织变革的发起者和设计者。作为企业家,管理者要发起组织变革,追求组织的持续进步,时时创新。

②故障排除者角色。也就是“救火员”。企业家角色要求管理者自愿进行组织变革,而“救火员”则要求管理者处理非自愿的组织中的突发事件,善于进行危机管理。

③资源分配者角色。管理者要分配自己的时间,要建立组织的工作制度,要事先制定重大决策以对资源分配维持连续的控制,等等。总之,管理者的资源分配者角色就是争取资源和有效分配资源。

④谈判者角色。组织不时地要同其他组织或个人进行各种各样的谈判。管理者有相当多的时间是用于谈判活动的:与上级谈判任务的分配,与下级谈判工作报酬,与合作者谈判合作条件,等等。谈判时,管理者作为挂名首脑增加了谈判的可信度,作为发言人代表着组织的价值观,作为资源分配者有权支配各种资源,这些都增加了谈判成功的可能性。

獠管理者的技能

管理者的素质高低主要表现为管理过程中管理者的管理技能。每位管理者都在组织中从事某一方面的管理工作,都要使自己的工作达到一定的标准和要求,这在很大程度上取决于管理者是否具备进行有效管理的技能。这些技能包括三个方面:技术技能、人际技能和概念技能。

(员)技术技能。即管理者为了完成一个特定工作所必需的运用某一专业领域知识、技术和方法的能力,也就是通常所指的业务能力。如医院院长在医疗技术方面的造诣,会计师事务所所长对于会计事务的熟练掌握等。管理者可能不要求做到完全内行,但必须懂行。

(圆)人际技能。即管理者处理人际关系的能力,如联络、处理组织

内外人际关系的能力、观察人、理解人的能力、激励成员积极性的能力,与人沟通、团结他人、增强凝聚力的能力等。人际技能是一种重要技能,尤其对于现代管理者更是一种基本功。

(3) 概念技能。即管理者对事物观察、理解、分析、判断、处理、概括的抽象能力。如观察、分析复杂环境的能力、处理、决断重大问题的能力、预测、应对突发事件的能力等。概念技能的核心是观察力、注意力、记忆力、思维力、想像力,这对高层管理者尤为重要。

以上三种技能对于不同层次管理者的相对重要性是不同的,如图1-1所示。对于基层管理者而言,技术技能最为重要,但对概念技能的要求相对较弱;高层管理者更需要概念技能,而技术技能要求较低;中层管理者则居于二者之间。但需要注意的是,管理者的技能要求并不完全统一,例如,对于一个小企业的经理,技术技能也是非常重要的。

高层	概	人	技
中层	念	际	术
基层	技	技	技
	能	能	能

图 1-1 管理技能与管理层次的关系

第二节 管理的性质

一、管理的二重性

管理的二重性是指管理既具有自然属性又具有社会属性。马克思指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独

立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”^①

自然属性

管理是社会化大生产和共同劳动的客观要求,是合理组织生产力的需要,这是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性(或称一般性)。一个乐队没有指挥,七上八下,绝不可能演奏出好的乐章。社会化的活动过程,没有科学的管理、统一的指挥,也不可能收到良好的效果。自然属性是任何社会化大生产都具有的,它只受生产力决定,和社会制度没有关系。

社会属性

管理是生产关系的反映和体现,它的性质是由生产关系的性质决定的,这是管理的社会属性(或称特殊性)。管理要达到什么样的目标?为谁管理?对这些问题的回答体现了管理的社会属性,无论是国家管理还是企业管理等,概莫能外。管理总是在一定的生产关系下进行的,它必然要反映一定生产关系的要求,体现生产资料占有者的意志,实现特定的社会生产目的,这是管理的核心。它反映的是生产关系与社会制度的性质。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质决定的。

管理的二重性告诉我们,西方发达国家的先进管理理论和方法是人类智慧的产物,是人类共同财富,我们在继承发扬国内管理经验和理论的同时,完全可以借鉴、引进国外先进的管理理论和方法,取其精华,为我所用。但是学习西方管理理论时要有原则性,要批判吸收,结合实际,因地制宜,灵活运用。

二、管理的科学性和艺术性

管理是科学和艺术的有机统一。管理者如果仅有管理科学知识,

^① 《马克思恩格斯全集》第42卷,北京:人民出版社,1975年,第157页。

其成功的概率只有**缘**；如果仅有管理艺术经验，其成功的概率也只有**缘**。只有把两者结合起来，才能取得管理的成功。

管理科学性

科学是指反映自然、社会、思维的客观规律的分科的知识体系。管理是人类重要的社会活动，存在着客观规律性。反映管理客观规律的管理理论对管理实践有重大指导作用，它能阐明实践、指导实践，能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华，并运用管理知识解决新的问题。要成为优秀的管理者，就必须经过系统的管理知识的学习和训练，否则，就只能停留在感性认识的阶段，不能触类旁通和融会贯通。如果不承认管理的科学性，不按规律办事，违反管理基本规律，必然会受到规律的惩罚，导致管理的失败。

管理艺术性

艺术是指能够熟练运用知识并且通过技能达到某种效果的活动。管理的艺术性强调的是管理的实践性，管理可以遵循一定的原理和原则办事，但是不同的管理者所处的管理环境不同，面对的管理对象不同，所以必须因人、因事、因时、因地制宜，创造性地运用管理理论和方法，解决实际问题。学校是培养不出“成品”经理、厂长来的。这种灵活运用管理知识的技能在课堂上很难培养，而是需要在管理工作中掌握，在管理实践中锻炼。把管理只当成科学，排斥管理的艺术，必然碰壁。

管理既是科学又是艺术，因此学习管理理论不仅要求理解掌握管理基本知识，更要求能够灵活运用管理知识，在管理工作中不断创新，才能解决复杂的实际管理问题。管理的科学性和艺术性是有机统一的，并不能截然分开。相对而言，对人的管理更多地是一门艺术，而对事物的管理如物资管理、设备管理、资金管理等等则更注重科学方法；高层管理者较为强调管理的艺术，而基层管理者则需要掌握较多的科学方法和手段。

第三节 管理学的研究对象与学科性质

一、管理学的研究对象

每一个人在生活、工作中都要遇到管理活动,要么是管理者,要么是被管理者。在企业、学校、医院、政府、军队等组织中工作的人们,尽管工作单位不同、工作职务不同,但是都要涉及管理。

管理具有特殊性,不同的组织中有着不同的特殊问题,解决这些问题的管理理论、管理方法也不同。这样就形成了不同门类的管理学:企业管理学、学校管理学、行政管理学、军队管理学……它们研究的是企业、学校、政府、军队等组织的管理活动的规律。

管理又具有一般性,虽然管理在不同的组织中有着不同的特点,但是在各种管理活动中存在着一般的管理规律,这些管理规律不以人的意志为转移,在不同管理活动中发挥着相同的作用。在管理活动中,管理者必须服从这些客观规律,才能发挥自己的主观能动性,更有效地做好管理工作。

作为指导各种管理活动的基础理论,管理学的研究对象就是各种管理活动中普遍存在的基本管理规律。管理学通过对不同管理活动特点的研究,探索、总结管理规律,归纳出各种管理活动普遍适用的原理和方法,更好地指导管理实践,提高管理水平。

根据对管理学研究对象的认识,本书认为,管理学的研究内容应主要包括:

(一)管理理论发展史。19世纪最后几十年,“管理”一词还鲜为人知,1887年美国宾夕法尼亚大学才成立美国第一个管理学系。管理学之所以能够在短短一百多年时间里发展成为内容丰富的学科,是与管理先驱们顽强的探索精神和实践精神分不开的。先辈们在管理实践中总结、建立的管理理论,值得我们认真学习、借鉴。

(圆)管理的基本原理和方法。在管理活动中,存在着许多原理、方法、手段,实践证明它们对管理活动的开展有着巨大作用。因此,研究和运用现代管理原理、方法,对于指导管理实践、提高管理水平具有重要意义。

(猿)管理的基本职能。管理职能也就是管理在组织中要发挥的基本功能。管理发展史上曾有“三职能”、“五职能”、“七职能”等不同观点,本书综合各种观点,结合现代管理形势,选取了决策、计划、组织、领导、激励、控制作为研究对象,并介绍管理职能的新发展。

二、管理学的学科性质

管理学作为一门学科的历史并不长,但是它却有着与其他学科明显不同的特点。

员 管理学是一门综合学科

管理活动十分复杂,涉及多个方面,管理者仅仅掌握单一方面的知识远远不够,因此管理学的研究涉及许多学科的知识。管理学所运用的知识一部分属于自然科学的范畴,但是更多地是属于社会科学的范畴。由于管理的内容十分广泛,所涉及的学科也是非常多的,因此,管理学是一门综合性的、多学科性的边缘学科。管理学所涉及的知识见图 员原圆

圆 管理学是一门应用学科

组成科学体系的上千门学科可分为三大类。一类是思维工具学科,这类学科把整个世界作为研究内容,以抽象方式探索物质、思维的关系及其运动规律,为人类提供最一般的思维工具,如哲学、数学、系统科学。一类是基础学科,它们以宇宙中某一种基本运动作为研究对象,运用思维工具学科提供的知识探索某类现象的内在联系、某种运动的客观规律等,提供认识世界、改造世界的基础知识,如天文学、物理学、化学等。一类是应用学科,它们以人类某一领域的社会实践为研究对象,运用思维工具学科、基础学科的知识,研究该类实践产生良好效果

