

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材



许彦彬 陈海玉◎主 编
于 青 郭学静 赵京国◎副主编

管理学



本书提供配套电子课件和习题答案



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

管 理 学

许彦彬 陈海玉 主 编
于 青 郭学静 赵京国 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书在“必需、够用、留有余地”的编写指导原则下,试图用较短的篇幅给学生提供相对完整的管理学知识体系,并尽量多地将管理学领域新的研究成果吸纳进来,从而体现精练、严密、深入浅出的特点。

本书知识体系清晰合理,逻辑结构严密,以管理职能为线索,从决策职能开始根据组织管理的流程设置各章的顺序,完全涵盖了组织管理的全过程。本书主要讲解3部分内容:一是相关理论知识;二是管理实践和管理思想发展史;三是管理实践。为了便于讲解和阅读,各章以专栏或案例分析的形式提供了阅读材料。

本书理论知识介绍的程度适中,较好地兼顾了理论学习与实操训练。在基础理论知识讲授的基础上,配合例题、案例分析以及各章后的习题,教师可以有效地开展案例教学和以问题为导向的教学。目前国内虽然有诸多的管理学教材,但是还鲜见适用于通识课程的管理学教材,如何让各个专业的学生快速地学好管理学,本书在这方面进行了有益的探索。

本书对应的电子课件和习题答案可以到<http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载,也可通过扫描前言中的二维码下载。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 许彦彬, 陈海玉 主编. —北京: 清华大学出版社, 2019
(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)
ISBN 978-7-302-52697-1

I. ①管… II. ①许… ②陈… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 057411 号

责任编辑: 胡辰浩

封面设计: 周晓亮

版式设计: 孔祥峰

责任校对: 牛艳敏

责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 清华大学印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 18 字 数: 438 千字

版 次: 2019 年 6 月第 1 版 印 次: 2019 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 56.00 元

产品编号: 079026-01

前 言

管理和科技是现代社会发展的两翼。科技是“硬件”，管理是“软件”，两者的有机结合才能产生巨大的推动力。管理学是研究人类管理行为规律的科学，是在近现代社会大生产的条件下，汲取其他学科的营养发展起来的交叉性科学，被广泛应用于各类社会组织。管理知识已经成为各类人才必备的知识，管理学也已成为各个高校普遍开设的热门课程。

本书力求简明扼要、全面系统地介绍管理的基本原理、基本职能和基本方法，并努力将国内外的创新成果吸纳进来，从而让本书具有简洁、新颖的特征。

本书的价值体现在以下几个方面。

(1) 探索更为清晰的逻辑结构。章节安排以管理职能为框架，以管理流程为顺序。

(2) 在内容展开思路，对每个问题按照历史昭示了什么，理性指示了什么，当代人正在做什么 3 个角度阐述，实现了用较少的篇幅呈献给学生一个完整的管理学理论框架。

(3) 探索“亲验式”教学理念在管理学教学中的贯彻路径。长期以来，管理学教学采用“代理制”授课方式，这使得教学受制于教材。本书开展了案例教学和以问题为导向的教学，提供了丰富的案例和例题，可以帮助授课教师实现“亲验式”教学理念。

本书具有下列特征。

(1) 全面性。本书借鉴、吸收了国内外管理学权威著作的精华，特别注重对中国古代管理思想的整理和归纳。

(2) 实用性。本书知识体系简洁清晰，提供了大量背景资料，兼顾了教师授课、学生自学等多方面需求。

(3) 创新性。本书内容可归纳为管理思想、管理职能、管理方法 3 个部分，同时将创新管理作为重要的内容纳入本书。

(4) 简洁性。本书通过大量图表、案例和阅读材料来讲解深奥的理论，便于学生理解和讨论。

(5) 共享性。本书配有 PPT 课件，各章有小结、案例分析、习题及参考答案，便于教师实施案例教学和以问题为导向的教学，也有助于学生课堂学习和课后复习。

本书由许彦彬、陈海玉任主编，于青、郭学静、赵京国任副主编，其他编写人员有马振鹏、鞠迎修、袁飞、王爱敏。全书共计十一章，编写人员及分工如下：第一章管理与管理学由许彦彬编写，第二章决策由陈海玉编写，第三章计划由于青编写，第四章战略性计划由马振鹏编写，第五章组织设计由王爱敏编写，第六章人力资源管理由郭学静编写，第七章领导由许彦彬编写，第八章激励由鞠迎修编写，第九章控制与控制过程由马振鹏编写，第十章创新及创新管理由

赵京国编写，第十一章管理方法与技术由袁飞编写。

在编写本书的过程中，作者参考了很多同类教材、著作和期刊等，限于篇幅，恕不一一列出，特此说明并致谢。

由于受资料、编者水平及其他条件限制，书中难免存在一些不足之处，恳请同行专家及读者指正。我们的邮箱是 huchenhao@263.net，电话是 010-62796045。

本书对应的电子课件和习题答案可以到 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载，也可通过扫描下面的二维码下载。



编者
2019年2月

目 录

第一章 管理与管理学1	
第一节 管理概述1	
一、管理的概念.....2	
二、管理的重要性.....3	
三、管理职能.....4	
四、管理的性质.....9	
第二节 管理的主体11	
一、管理的主体概述.....11	
二、管理者的类型.....12	
三、管理者的角色.....14	
四、管理者的素质.....16	
第三节 管理的对象和管理方法18	
一、管理的对象.....18	
二、管理方法.....19	
第四节 管理学的产生和发展21	
一、早期管理思想.....21	
二、古典管理理论.....21	
三、行为主义管理理论.....24	
四、现代管理的理论丛林.....24	
第五节 管理学的研究对象和 研究方法26	
一、管理学的研究对象.....26	
二、管理学常用的研究方法.....27	
本章小结27	
习题28	
第二章 决策31	
第一节 决策与决策理论31	
一、决策的含义.....31	
二、决策的原则.....32	
三、决策的相关理论.....33	
第二节 决策的类型34	
一、按照决策在管理系统中的重要 程度划分.....35	
二、按照决策是否具有重复性划分.....35	
三、按照决策结果的可靠程度划分.....35	
四、按照决策者人数的多少划分.....36	
五、按照决策影响的时间长短划分.....37	
第三节 决策的过程37	
一、诊断问题或机会.....37	
二、明确决策目标.....37	
三、拟订决策方案.....38	
四、筛选决策方案.....38	
五、执行决策方案.....38	
六、评估决策效果.....39	
第四节 决策的方法39	
一、定性决策方法.....39	
二、定量决策方法.....42	
本章小结46	
习题47	
第三章 计划49	
第一节 计划概述50	
一、计划的概念.....50	
二、计划的性质.....50	
三、计划的类型.....51	
第二节 计划编制过程53	
一、确定目标.....53	
二、认清形势.....53	

三、研究过去·····	54	一、组织部门化的基本原则·····	115
四、预测并有效地确定计划的重要前提条件·····	54	二、组织部门化的基本形式与特征比较·····	116
五、拟订和选择可行的行动计划·····	54	第三节 组织的层次·····	119
六、制订主要计划·····	54	一、管理幅度与组织管理层次·····	120
七、制订派生计划·····	55	二、管理幅度设计的影响因素·····	121
八、编制预算,用预算使计划数字化·····	55	三、组织层次与集分权·····	121
第三节 计划的实施·····	55	四、组织结构的基本类型·····	124
一、目标管理·····	55	本章小结·····	127
二、滚动计划法·····	59	习题·····	127
三、网络计划技术·····	60	第六章 人力资源管理 ·····	129
本章小结·····	64	第一节 人力资源管理概述·····	130
习题·····	65	一、人力资源的概念和性质·····	130
第四章 战略性计划 ·····	71	二、人力资源管理的概念和目标·····	131
第一节 核心价值观、核心目标与组织使命·····	72	三、人力资源管理的职能·····	132
一、核心价值观·····	72	第二节 人力资源规划与招聘·····	134
二、核心目标·····	73	一、人力资源规划·····	134
三、组织使命·····	74	二、人力资源招聘·····	136
第二节 战略环境分析·····	75	第三节 人力资源培训与开发·····	139
一、外部一般环境·····	75	一、培训与开发的含义·····	139
二、行业环境·····	80	二、培训与开发的类型·····	140
三、竞争者·····	83	三、培训与开发的程序·····	140
四、价值链分析·····	90	第四节 人力资源激励与维持·····	142
第三节 战略选择·····	91	一、绩效管理·····	142
一、核心能力·····	91	二、薪酬管理·····	147
二、基本竞争战略·····	92	三、劳动关系管理·····	149
三、基于核心能力的成长战略类型·····	97	本章小结·····	151
本章小结·····	104	习题·····	152
习题·····	105	第七章 领导 ·····	157
第五章 组织设计 ·····	109	第一节 领导与领导的职能·····	157
第一节 组织与组织设计·····	109	一、领导概述·····	157
一、组织的定义·····	109	二、领导的职能·····	160
二、组织设计的必要性·····	110	第二节 领导理论·····	161
三、组织设计的任务·····	110	一、领导特质理论·····	161
四、组织设计的影响因素·····	113	二、领导行为理论·····	162
第二节 组织的部门化·····	115	第三节 领导方式·····	170
		一、领导方式的概念·····	170
		二、领导方式的类型·····	170

第四节 领导者·····	172	三、纠正偏差·····	218
一、领导者的概念·····	172	第三节 有效控制·····	220
二、个体领导者·····	172	一、适时控制·····	220
三、领导集体·····	176	二、适度控制·····	220
第五节 领导力的修炼与提升·····	177	三、客观控制·····	222
一、领导力的内涵和层次·····	177	四、弹性控制·····	222
二、领导力的来源·····	178	第四节 控制方法·····	223
三、领导力修炼·····	179	一、预算控制·····	223
本章小结·····	181	二、标杆控制·····	225
习题·····	181	三、平衡计分卡控制·····	227
第八章 激励·····	183	本章小结·····	229
第一节 激励概述·····	184	习题·····	230
一、激励的含义·····	184	第十章 创新及创新管理·····	231
二、激励的重要性·····	184	第一节 创新及其作用·····	231
三、激励的过程·····	185	一、创新的内涵·····	231
四、激励理论的分类·····	188	二、作为管理基本职能的创新·····	232
第二节 内容型激励理论·····	188	三、创新和维持的关系·····	233
一、需要层次理论·····	188	四、创新的类别·····	233
二、激励—保健因素理论·····	192	第二节 创新的源泉·····	234
三、成就需要理论·····	196	一、意外的成功或失败·····	235
第三节 过程型激励理论·····	199	二、企业内外的不协调·····	235
一、期望理论·····	199	三、过程改进的需要·····	236
二、公平理论·····	201	四、产业和市场结构的变化·····	236
第四节 改造型激励理论·····	203	五、人口结构的变化·····	236
一、强化理论·····	203	六、观念的改变·····	236
二、对强化理论的评价·····	206	七、新知识的产生·····	237
本章小结·····	207	第三节 创新职能的基本内容·····	237
习题·····	207	一、目标创新·····	237
第九章 控制与控制过程·····	211	二、技术创新·····	237
第一节 控制活动·····	211	三、制度创新·····	238
一、控制的含义和必要性·····	211	四、组织机构和结构的创新·····	239
二、控制理论·····	212	五、环境创新·····	239
三、控制的类型·····	213	第四节 创新的组织和过程·····	241
第二节 控制过程·····	215	一、创新活动的组织·····	241
一、确立绩效标准·····	215	二、创新的过程·····	242
二、衡量绩效·····	217	本章小结·····	243
		习题·····	243

第十一章 管理方法与技术	247		
第一节 管理方法与技术概述	248		
一、管理方法与技术的产生与发展.....	248		
二、管理方法与技术的理论基础.....	248		
三、管理方法与技术的概念.....	249		
四、管理方法与技术的具体内容.....	249		
五、管理方法与技术的分类.....	249		
六、管理方法与技术的特点.....	251		
七、管理方法与技术在实际运用时应 注意的问题.....	252		
第二节 传统管理方法与技术	253		
一、行政方法.....	253		
		二、法律方法.....	255
		三、经济方法.....	257
		四、教育方法.....	259
		第三节 现代管理方法与技术	260
		一、系统分析方法.....	260
		二、目标管理.....	264
		三、全面质量管理.....	267
		本章小结	271
		习题	272
		参考文献	275

第一章

管理与管理学

【导读】

在人类社会的发展过程中，在不同的历史时期，总会有某种因素发挥着关键作用，能源、技术、管理等因素都曾在不同的历史时期发挥关键作用。随着社会的发展，生产组织规模越来越庞大，管理在其中的作用越来越重要。20世纪以来，管理学在经济发展中的影响力有目共睹，人们对管理的重视和探索直接推动了管理学这个学科的发展。该学科从诞生之日起，在时代需求的强力推动和学者们孜孜不倦的探索下，获得了蓬勃发展，如今已经成长为一个流派众多、理论庞杂的思想丛林。

【学习目标】

准确掌握管理的概念及职能；系统掌握管理学思想发展的脉络；了解管理的特征和意义，以及常用的管理方法。

【学习难点】

泰勒制的内容，管理的系统性和科学性。

【教学建议】

本章主要采用讲授法介绍管理的基本知识，结合案例分析管理对于社会的意义。课下让学生查阅泰勒、德鲁克、张居正等人的相关资料。

第一节 管理概述

对管理的概念和职能的理解直接影响管理理论体系的构建，不同的理论流派对管理有不同的认识。造成这种分歧的原因很复杂，主要包括：首先，管理学理论是在对管理实践总结的基础上产生的，不同时代管理实践内容的差异导致理论界对管理的认识不同；其次，管理的内容复杂多样，不同的管理内容对于管理的效果有不同的影响，这种影响在不同的历史条件下又千差万别，理论界对某个管理要素和管理环节的理解不同进而导致这种差异；最后，

学者的学术背景和学术兴趣不同，也导致其对管理职能的认识有差异。例如，西蒙主张管理即决策，他强调决策在现代管理中的重要性；张居正在其《纲鉴易知录》中强调“为政之要，惟在得人”。不过，无论存在何种分歧，各管理流派对管理的意义，以及基本职能的框架的认识还是比较一致的。

一、管理的概念

管，从语源上理解，就是管辖、制约。其来源可以追溯到西周时期的官吏管钥。管钥，是西周初期周公旦设置的一种官吏，专职掌管王宫禁城、都城国门的大门钥匙，在各诸侯国，该职责由司城负责。典籍《周礼·地官》中记载：“管钥，司门掌授管键以启闭国门，谓钥也。”管即主其事；理，本意指事物的纹理或事情的规律，引申为治理、整理。所以，管理可以简单阐述为应用科学的手段安排组织活动，使其有序进行。影响力比较大的有以下几种概念表述。

(1) “科学管理之父”弗雷德里克·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为：管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干(《科学管理原理》)。在泰勒看来，管理就是指挥他人用最好的办法去工作。

(2) 诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理的定义是：管理就是制定决策(《管理决策新科学》)。

(3) 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为：管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化(《管理——任务、责任、实践》)。

(4) 亨利·法约尔(Henri Fayol)在其名著《工业管理与一般管理》中对管理给出如下定义。管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由5项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定，形成了管理过程学派。孔茨(Koontz)是第二次世界大战(以下简称“二战”)后这一学派的继承人与发扬人，使该学派风靡全球。

(5) 斯蒂芬·罗宾斯对管理的定义是：所谓管理，是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

(6) 吴广扬对管理的定义是：管着最基本的行为和执行着最初心里想的问题。

上述种种说法分别从不同的角度阐述了管理的特征，虽然结论不同但从不同角度揭示了管理的规律。综上所述，这里给出管理的定义：管理是组织内拥有权力的人通过一系列手段让组织内各种要素和各个环节有序运转并实现目标的活动。该定义强调下列几个方面。

(1) 管理活动是在某个组织内进行的活动。

(2) 管理活动需要有特定的权力作为支撑。

(3) 管理需要一定的手段来实现，手段的选择决定了管理的风格和管理效能。

(4) 管理的对象是组织内的所有要素和全部过程，对各个要素的管理和各个过程的管理就形成了管理的各个领域，对其规律的探索则形成了管理学的分支，如组织管理、人力资源管理、财务管理等。

(5) 管理的目的是实现组织目标。管理实践中，管理的目标有很多，有时候管理中会出现目标置换现象，但是实现组织目标是最根本的。

二、管理的重要性

1. 从管理的历史看管理的重要性

从社会发展的历史来看，管理在社会发展中的重要性是逐步提升的。随着生产力的进步，社会组织的规模越来越庞大，管理在组织中的地位也越来越重要。传说公元前3世纪，摩西带领60万犹太人从埃及返回自己的故乡。纵然摩西精力旺盛、兢兢业业，但是事无巨细地管理如此庞大的队伍，也让他疲惫不堪。他的岳父告诉他应该把全体人员分成大队，大队再分成小队，然后任命大队长和小队长，摩西只需要管理好大队长就行了。摩西按照这个办法对队伍进行了调整，队伍果然井井有条了，摩西也从繁杂的琐事中解脱出来。这个故事或许是人类对分权管理的较早的记载，同时也阐明了管理的重要性。

阿尔文·托夫勒在其《力量的转移》中根据各个要素在历史中的作用将人类历史划分为3个阶段，根据技术、资本、知识在历史中的作用，简单地将人类历史发展划分为3个阶段，即技术决定的阶段、资本决定的阶段、管理决定的阶段。在生产力低下、生产严重不足的阶段，生产技术起着决定性作用，这时候决定组织命运的是技术人员。这时候虽然管理也发挥着作用，但仅仅是辅助作用，管理职能也没有明确地从生产中分离出来，更没有独立的管理机构和人员。随着技术的进步，资本在企业中的地位凸显出来，这个时候随着组织规模越来越庞大，社会分工越来越精细，管理的作用在提升，但是仍然是资本的附属物。到了管理决定的阶段，管理职能独立出来，企业出现了专门的管理机构和人员。管理对于企业的生存发挥着至关重要的作用。管理的作用如图1-1所示。

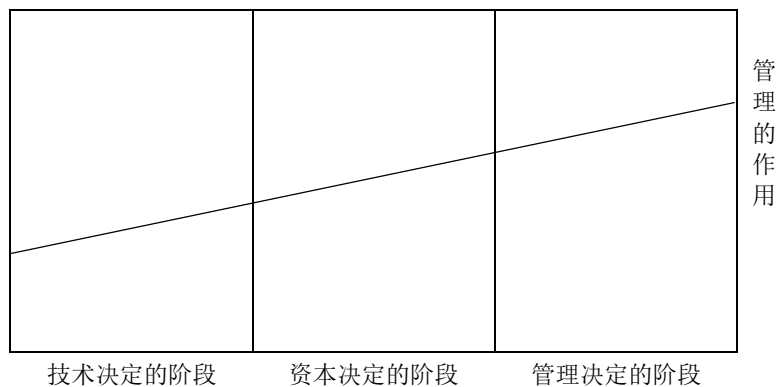


图 1-1 管理的作用

2. 从管理的职能看管理的重要性

1) 管理可以保证组织发挥正常功能

如果组织内部没有明确的职能分工，不明确相互之间的关系，组织就无法运行，纵使运行也会陷入混乱之中。组织规模越大，对管理的依赖程度越高。

2) 管理可以保证组织目标的实现

组织存在的基础是目标，但目标需要管理者进行规划和提出。任何组织都是由不同利益和追求的人组成的，没有管理的统一整合，组织是无法自主提出共同目标的。目标提出后，没有管理控制的作用，组织也会偏离目标。

3) 管理决定组织的成败

“凡事预则立，不预则废”“管理即决策”等充满智慧的格言深刻阐述了管理对于组织的意义。做正确的事情比正确地做事情更重要。当今社会，市场环境瞬息万变，发展机会稍纵即逝，如果不能正确决策、科学规划，一个企业巨头可能一夜之间陷于倒闭境地。王安集团、摩托罗拉等巨头的倒下都是因决策失误造成的。在管理领域，经验往往不可复制，但企业倒闭的教训往往是相同的，所以这也造成了决策的困难。科学预测和决策越来越成为决定企业存亡的关键因素。

三、管理职能

(一) 职能的概念

职能(function)，从语源的角度来说，有功能、职能等多种解释；从学科特征来说，社会学对该词语的理解偏重于功能，即发挥的作用，帕森斯的结构功能主义是这种观点的代表。管理学、行政学则更偏重于理解为职能，不仅强调能力和效能，也强调职责。泰勒在其《科学管理原理》中明确表达了这种思想，他主张将管理的职能从企业生产职能中独立出来，认为企业里应该有人从事专职的管理工作，生产者、管理者各司其职，不能让生产者承担自己不该承担的责任。不同的学者对职能的具体内容有不同的理解，但就其内涵而言，分歧并不明显。

(二) 国外的管理职能理论

推动管理职能理论发展的根本力量是管理实践。不同的历史时期，管理实践的内容，以及各项职能在管理中的地位也不同，这直接导致了不同时期的学者对管理职能内容有不同的主张。最早提出将管理职能从生产中分离出来的是泰勒。1916年，法约尔最早提出了管理职能的内容，此后学者们对管理职能的内容不断充实或修正，提出了诸如五职能理论、七职能理论等。从职能理论发展来看，职能内容有越来越细化的趋势，各职能的实现也越来越依赖量化方法。另外，无论如何变化，管理职能都没有离开对基本管理过程的描述。在公共管理领域，有的学者通过描述管理要素来理解管理职能，如人事管理、财务管理、办公室管理、后勤管理等，这在工商管理领域很少见，因此本书不做赘述。

1. 法约尔

法约尔认为，管理由计划、组织、指挥、协调、控制5个要素构成。法约尔在这里是把计划和预见作为一个相同的概念提出的，而预见即表示对未来的估计。

1) 计划

一个好的行动计划应具备以下特征。

- (1) 统一性，即一次只能执行一个计划。
- (2) 连续性，即应该使第二个计划不间断地接上第一个，第三个接上第二个，持续不断。
- (3) 灵活性，即计划应能够顺应人们认识的发展而适当调整。
- (4) 精确性，即根据预测，尽可能使计划适应未来发展的需求。

2) 组织

组织可分为物质组织与社会组织，法约尔所论及的仅仅是社会组织，其为经营提供所有必要的原料、设备、资金和人员。

3) 指挥

指挥即让社会组织发挥作用，是一种以某些个人品质和对管理的一般原则的了解为基础的艺术。

4) 协调

协调是指企业的一切工作都要相互配合，以便企业经营的顺利进行，并有利于企业取得成功，使工作能做到先后有序、有条不紊。为了有效协调，他提出了著名的理论法约尔桥(fayol bridge)。

5) 控制

控制就是要证实一下各项工作是否都与计划相符合，以便加以纠正并避免重犯错误。控制涉及企业的一切方面，包括商业、技术、财政、安全和会计。控制应该由独立的机构或人员执行。在控制中，一方面要避免的危险是对各部门的领导和工作进行过多的干预；另一方面也要防止出现不负责任的控制人员。

2. 卢瑟·古利克的管理七职能理论

在1937年出版的由卢瑟·古利克和厄威克合编的《管理科学论文集》中，古利克提出了有名的管理七职能理论，取每种职能英文单词的首字母而称作POSDCRB，即计划(planning)、组织(organizing)、人事(staffing)、指挥(directing)、协调(coordinating)、报告(reporting)、预算(budgeting)。

1) 计划

计划指为了实现企业所设定的目标而制定出所要做的事情的纲要，以及如何做的方法。

2) 组织

组织指为了实现企业所设定的目标，所建立的正式机构和组织体系，以便对各个工作部门加以安排、规定和协调。

3) 人事

人事指对职工的选择、训练、培养和适当安排等方面的职能。

4) 指挥

指挥包括以下各项工作：做出决策；发出命令和指示；对下属进行领导、监督和激励。

5) 协调

协调是一种使工作的各个部分有机联系起来的极为重要的职能。

6) 报告

报告指必须使那些负责人得到有关正在进行的情况的报告，并使自己及其下属通过记录、调查和检查而得到有关情报。

7) 预算

预算包括所有以财务计划、会计和控制形式出现的预算。

卢瑟·古利克认为他的管理七职能理论是管理领域普遍适用的，他特别强调了管理职能在政府管理中的作用。

3. 哈罗特·孔茨(Harold Koontz)的观点

哈罗特·孔茨的理论是在法约尔的一般管理理论上发展而来的。孔茨和奥唐奈在仔细研究其理论的基础上，将管理职能分为计划、组织、人事、指挥和控制5项，而把协调作为管理的本质，即5项职能有效综合运用结果。相对于法约尔，孔茨对管理职能的描述更为系统，但是从对管理职能的理解来看，他和法约尔仍然都属于管理过程学派。

4. 斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)的理论

(1) 计划：研究行动条件，制定决策，编制行动计划。

(2) 组织：设计组织，配备人员，运行组织，监督组织运行。

(3) 领导：提高和维持组织成员的积极性。

(4) 控制：制定检查标准，发现偏差，分析偏差原因，执行纠正偏差的措施。

5. 西蒙(Herbert A.Simon)的理论

20世纪40年代以来，系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展为决策学派的形成提供了理论和思想基础。管理实践发展到了决策在管理中起决定性作用的阶段。西蒙等人在解释管理职能时，突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策，制订计划、选择计划方案需要决策；设计组织结构、人事管理等也需要决策；选择控制手段还需要决策。他认为，决策贯穿管理过程的各个方面，管理就是决策。

6. 威廉·纽曼(William Newman)的观点

在《经营管理的原则》中，威廉·纽曼将管理职能分为计划、组织、调节资源、指挥和控制。威廉·纽曼对计划职能的描述比较深入，进一步将其分为3种：组织目标、专门计划(为适应某一特定情况而确定的一整条行动路线)、长期计划。纽曼还第一次提出了“调节资源”的职能。而且，威廉·纽曼将协调归入了指挥职能，而不将其作为一项独立的职能。

7. 约瑟夫·L. 梅西的观点

约瑟夫·L. 梅西在《管理学基础》一书中，将管理职能分为决策、计划、组织、控制、通信与指挥。他强调了决策的作用，认为管理者的主要任务是进行决策，而不必亲自去做某项具体的工作。与其他学者的观点不同，他强调将通信作为一个独立的管理职能分离出来，认为管理的各项活动，尤其是组织和控制职能中必须有通信。

(三) 国内学者的观点

(1) 南京大学的周三多教授认为管理包括以下几个职能：决策、组织、领导、控制和创新。

(2) 复旦大学的荷明杰教授认为管理包括以下几个职能：决策、计划、领导、激励和控制。

(3) 清华大学的徐国华教授认为管理包括以下几个职能：计划、组织、控制、激励、领导和协调。

综合国内外学者对管理职能的认识，虽然内容表述不尽一致，但都是对管理过程的描述，管理过程的关键环节都得到了大家的重视。因此，本书按照管理过程提出五职能的主张。

(四) 管理的五大职能

1. 计划

计划职能是基本的管理职能，它在管理的各项职能中居于主导地位，即“凡事预则立，不预则废”。静态理解计划就是一整套行动方案，动态理解计划就是制定目标和行动方案的过程。

根据不同的标准可以将计划分成很多种类。根据时间跨度，可以将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。根据计划出台的时间，可以将其分为基础计划和修正计划。在管理过程中，每一项工作都是以制订计划开始的，但是计划执行过程中外部条件在不断变化，这就需要对计划进行调整。

根据计划的地位，可以将计划分为战略计划和作业计划。根据计划的内容，可以将计划分为综合计划和专项计划。

计划具有系统性。任何计划的制订都应该根据目标的要求设计出一个完备的目标体系。计划制订过程中应该遵循目标的内在规律。首先，各项行动方案都应该为实现目标服务；其次，所有行动都应该是协调一致的，不能是相互冲突的；最后，必须保证各项行动所需要的资源不能冲突。

2. 组织

组织职能是指对企业的生产要素和生产过程进行组合。动态理解组织就是对企业内部责权关系、运行程序、要素关系进行设计和运行的过程。静态理解组织就是为了完成企业目标而设置的一整套工作机构和人员，其核心内容是各构成部分之间的责权关系以及各自扮演的角色。组织职能对于构建有序的关系、合理配置资源、提高劳动生产率具有重要的作用。

3. 领导

领导就是指挥、带领、引导和激励部下为实现目标而努力的过程。领导的主要作用是确立组织目标、协调利益关系、描绘组织愿景、激励下属为实现目标而努力。领导职能的发挥主要依赖领导职位赋予的岗位职权，同时与其个人魅力有密切关系。

领导效果与领导方式有密切关系。集权型领导与分权型领导、关心工作的领导与关心人的领导等不同的领导方式各有优劣势，其选择与组织规模、任务结构、上下级关系、员工

成熟程度等因素有密切关系。费德勒在其权变理论中对领导方式的运用给出了比较合理的答案。

4. 控制

控制是指制定标准，不断比较行动与标准的偏差并给予纠正的过程。建立标准、衡量绩效和纠正偏差是控制过程的3个基本步骤。自从1948年诺伯特·维纳出版了著名的《控制论(或关于在动物和机器中控制和通信的科学)》一书以来，控制论的思想和方法已经渗透到几乎所有的自然科学和社会科学领域。在现代管理工作中，控制被公认为是一项基本职能，承担该项职责的不仅仅是管理层还有组织的所有成员。各级管理者都必须承担这一重要职责。

维纳用他创造的“cybernetics”这个英语新单词来表达他对控制的理解，这个单词来源于希腊文“mberuhhtz”，原意为“操舵术”，就是掌舵的方法和技术的意义。在柏拉图(古希腊哲学家)的著作中，经常用它来表示管理的艺术，所以，控制职能往往包含两个层面的含义。一是维持现状。任何系统的存在都必须建立在各个子系统服从于系统整体功能的基础之上，控制要按照系统的整体要求对各个子系统功能的发挥以及各个子系统之间、子系统与整体之间的关系进行协调，以维护系统的整体统一。二是完成目标。目标是组织存在的基础。任何系统都必须实现一定的目标。控制要按照目标实现的要求对各个子系统的行为进行比较评价，及时修正各个子系统的行为以保证实现目标。这种思想与塔尔科特·帕森斯(Talcott Parsons)的观点不谋而合。他认为一个社会需要满足4个基本需求：目标的获得、对环境的适应、将社会不同部分整合为一个整体，以及对越轨行为的控制。帕森斯尤其强调社会整合功能的满足，认为这需要社会成员接受和遵守社会的共享价值观。他认为是这些共享价值观将社会联系在了一起，如果过多的人拒绝接受这些价值观，社会的稳定将会瓦解。社会系统如此，管理系统也是如此。没有目标，系统是没有理由存在的，没有控制和整合，系统将会瓦解。

5. 决策

决策是从两个以上的可行性方案中选择一个的过程。决策职能包含下列内容。

1) 分析形势找出问题，即构建决策问题

在管理中发现的现象往往不是决策问题，决策问题定位错误在决策中经常出现，危害也极其严重。因此，构建决策问题要求有充分、真实的信息作为基础。

2) 拟订可供选择的方案

方案的制定必须遵循可行性原则，方案要具体且具有可操作性，而不能仅仅是一种思路。方案的制定需要集思广益，即“天下之事，虑之贵详，行之贵力，谋之在众，断之在独”(张居正《陈六事疏》)。

3) 评价方案

评价方案的可行性、满意度以及执行结果。

4) 选择方案

选择方案需要注意可行性、满意性、执行后果三者的均衡。方案的选择不是决策者一个人能决定的，还会受到其他因素的制约，因此在决策时要有备选方案。比如经理看好一个工程师，但这个工程师未必接受经理的聘任，所以经理不得不安排另外一个人作为备选。选择

方案的方法很多，有定量方法也有定性方法，各种方法并没有明显的优劣势，只是适用于不同的决策问题而已。

5) 执行决策

将决策方案分解给下属，说服大家全心全意地完成目标，应对执行过程中出现的各种问题。

6) 决策评估

通过追加评估衡量决策效果，对决策工作进行全方位检视。

四、管理的性质

从管理的作用、特征和运行规律来看，管理具有下列性质。

(一) 管理的二重性

管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性两种特性。

管理的自然属性是指管理是一种不随个人意识和社会意识的变化而变化的客观存在。管理首先是对客观事物关系的调节和控制，这种关系是有内在规定性的，无论何时何地由谁去管理，都应该遵循这种事物的自然属性。例如在生产组织中，各种生产要素的比例关系是固定的，不能人为地破坏这种规律，破坏这种规律的管理就会带来严重的后果。其次，管理受到各种自然条件的制约，在一定的自然条件下需要相应的管理与之相适应。

管理的社会属性指管理是一种只有在一定生产关系和社会制度中才能进行的社会活动。首先，管理思想、管理模式总是在一定的社会条件下产生的。虽然管理模式与社会生产关系未必是严格的一一对应关系，但是从长期来看，管理模式与其发挥作用的历史时期具有高度的一致性。其次，管理手段或管理风格受制于社会环境。同一个管理问题在不同的文化背景下，采取的管理方式往往是截然不同的。

(二) 管理的普遍性

首先，管理无处不在。从个体到群体，再到组织，处处有管理，时时有管理，可以说只要有人类的生产实践就有管理的存在。

其次，管理具有共同性。虽然不同历史时期管理的形态不同，管理思想各异，但是管理的基本规律是相同的。从横向来看，无论哪个国家，管理领域往往都考虑着相同的问题；从纵向来看，管理领域关注的问题往往是很多年前反复出现的问题。

(三) 管理的科学性

近代以来，对科学的定义集中在理性、客观、规律等方面。

1888年，达尔文对科学的定义是：科学就是整理事实，从中发现规律，得出结论。

《辞海》(1979年版)指出：科学是关于自然界、社会和思维的知识体系，它是适应人们生产斗争和阶级斗争的需要而产生和发展的，是人们实践经验的结晶。

法国《百科全书》指出：科学首先不同于常识，科学通过分类，以寻求事物之中的条理。此外，科学通过揭示支配事物的规律，以求说明事物。

《俄罗斯大百科全书》指出：科学是人类活动的一个范畴，它的职能是总结关于客观世界的知识，并使之系统化。“科学”这个概念本身不仅包括获得新知识的活动，而且还包括这个活动的结果。

一般认为科学具有如下特征。

(1) 理性客观。一切以客观事实的观察为基础，通常科学家会设计实验并控制各种变量来保证实验的准确性。

(2) 可证伪。这个观点来自卡尔·波普尔，即人类其实无法知道一门学科里的理论是否一定正确，当存在部分错误时，人们可以严谨、明确地证明这部分内容的错误的确是错的。

(3) 存在一个适用范围。任何科学理论都是有条件的，有一个适用范围。

(4) 普遍必然性。科学理论来自实践，也必须用于实践，它必须能够解释其适用范围内的已知的所有事实。

简而言之，管理的科学性就是指管理具有科学的所有特征。管理是对管理实践规律的认识和归纳，自从有了人类，就有了管理，但是管理学真正诞生是20世纪的事情。这个漫长的过程就是对管理规律探索的过程。

管理是一个严密的逻辑体系，每一种管理方法的适用范围都有清晰描述。

管理不断吸取其他学科的营养丰富自己，管理方法越来越可量化，心理学、社会学、经济学的理论与管理思想相结合，使管理越来越具有现代化的特征。

推动管理发展的是管理实践，随着社会环境的变化，不断有管理理论被证明其有限性，然后大家对其进行修正和补充，最终推动管理理论和思想发展。

(四) 管理的艺术性

管理需要管理者具有足够的管理知识和管理经验，并运用这些知识和经验来解决实际存在的问题。由于管理活动的环境具有某种不确定性，有效的管理还要利用管理者的个人经验和技巧来解决问题。这种经验和技巧往往植根于个人的天赋与直觉，带有很强的创造性和灵活性。高明的管理者能恰当地使用各种管理手段和管理方法，水平低的管理者往往照猫画虎，其结果也往往南辕北辙。管理的艺术性还表现在管理者的风格上，成功的管理者很多，有的果敢刚毅，有的谦虚和善，有的温和柔顺，但都能够实现自己的管理目标。

(五) 管理的人本性

管理的人本性有两方面的含义。

(1) 从管理者的角度来看，管理中最重要因素是人，必须依靠人来实现管理目标。李世民曾说：“为政之要，惟在得人，用非其才，必难致治。今所任用，必须以德行、学识为本。”司马光在《资治通鉴》中有言：“为治之要，莫先于用人。”

(2) 从管理的目标来看，管理的目标是尊重人、发展人而不是限制人。无论是泰勒的科学管理理论、行为主义学派的理论还是德鲁克的目标管理理论，在思想上都试图构建平等的人

际关系，实现人的自我发展和自我完善。这种观点在泰勒的国会听证会的演讲以及德鲁克对目标管理思想的解释中都有所体现。

（六）管理的系统性

管理的系统性即管理具有系统的特性。

(1) 管理具有环境适应性。任何系统都处于一定的环境中并适应这种环境。管理总是与一定的经济文化发展阶段相适应的，可以说从古典管理学派到行为主义学派乃至发展到今天的管理实践，管理理论的发展不是思想进步的结果而是社会进步的结果。

(2) 管理具有结构功能特征。任何系统都是由若干子系统构成的，每个子系统都承担着某种功能，各个子系统整合起来能够完成任何一个子系统都不能单独承担的任务。从管理职能来看，任何管理都由若干管理职能子系统构成，但是，每个子系统都不能实现管理的最终目标，只有每个子系统都发挥作用才能实现最终目标。如果某个子系统过分强大，则可能威胁组织目标的实现；反之，如果某个子系统消失，即使其他子系统功能强大也不能弥补该子系统的功能，最终影响组织目标的实现。

(3) 管理的排他性。任何系统都具有排他性，即俗话说的“眼里揉不下沙子”。管理具有强烈的排他特性。从权力线来看，在管理中特别强调指挥的统一性。如果指挥不统一，则会导致管理的混乱。从管理的组织来看，每一个管理组织都有明显的排他特征或本能，其成员对于不同的目标或人员具有明显的排斥心理。从管理目标来看，管理目标总是排斥其他目标，这在组织管理中往往表现为强调自己的极端重要性或者与其他目标争夺稀缺资源。

第二节 管理的主体

一、管理的主体概述

管理的主体即管理者，是指在组织中承担计划、组织、指挥、协调、控制、决策等职能的人或机构。在传统观点和现代观点中，对管理者的认识有明显的分野。受泰勒的生产和管理职责分开观点的影响，传统观点认为，根据人们在组织中的地位和作用的不同，可以将他们分为操作者和管理者。操作者是指在组织中直接从事具体的业务，不对他人工作承担监督责任的组织成员，其任务就是做好组织分派的具体操作性事务。管理者是指那些在组织中指挥他人完成具体任务的人。管理者虽然也承担一定的具体事务性工作，但其主要职责是指挥下属工作。这种观点强调的是组织中的正式职位和职权，强调管理者必须拥有下属，由下属向其汇报工作。

现代观点则认为人与人的关系不应该是固定的，而应根据各自承担的目标来确定相互之间的关系，所以组织中也就不存在固定的操作者和管理者的划分。在现代观点中，管理的主体定义是：在一个现代组织里，一个知识工作者如果能够通过他们的职位和知识，对组织负有贡献的责任，从而能够实质性地影响该组织经营及达成成果，即为管理者。这一定义强调管理者的首要标志是必须对组织的目标负有贡献的责任，而不是权力。只要某人承担职能责

任，对组织的成果有贡献，他就是管理者，而不在于他是否有下属人员。依据这一定义，拥有知识并负有贡献责任的工程师就是管理者。

综合以上分析，本书对管理者的定义为：履行计划、组织、指挥、协调、控制、决策等职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

二、管理者的类型

按照不同标准可以将管理者划分为多种类型，对其进行类型划分的主要目的是探究各个类型的管理者的职责、功能及行为特征。

（一）按照管理者所处的层次划分

1. 高层管理者

高层管理者是指对组织的管理负有全面责任的人，他们的主要任务是制定组织的总目标、总战略，把握组织的发展方向。无论组织大小、成员多少，只有高层管理者能代表该组织，如学校的校长、副校长，医院院长、副院长，企业的董事长及董事会成员，城市的市长、副市长等。高层管理者除了代表一个组织外，还要把握本组织的目标及发展方向、做出计划和决策、审核组织业绩、保持与其他组织的联系。组织的高层管理者应具备较高的文化素质和较强的战略意识，具有较强的概念形成能力，能够提出发展愿景，具有大局意识。“丙吉问牛”的典故很直观地阐述了高层管理者的职能。

2. 中层管理者

中层管理者是指贯彻高层管理者所制定的大政方针和重大决策，并指挥和监督基层管理者活动的人。中层管理者位于组织的高层管理者和基层管理者之间，他们不承担具体事务，而是根据上级的计划，把具体任务分配给基层单位，并指导和协调基层管理者的工作。中层管理者起着承上启下的作用，对上下级之间的信息沟通负有重要的责任。中层管理者就是我们通常所说的中层干部，他们是一个组织中各个部门的负责人，如大学中的系主任、处长，企业中计划、生产、财务等部门的负责人。随着社会从工业化时代发展到知识经济时代，大量高科技手段在管理中得到运用，组织结构越来越扁平化，大公司的管理层次减少了，企业对中层管理者的需求也在锐减。

3. 基层管理者

基层管理者是指那些直接指挥和监督现场作业的人员，他们完成上级下达的各项计划和指令，直接带领具体操作人员完成上级下达的具体任务。基层管理者在组织中扮演着非常关键的角色，是管理者与非管理者之间的纽带。他们直接与具体操作人员打交道，协调解决工作中遇到的具体问题。基层管理者在传统意义上受中层管理者的指导和控制，以确保成功实施支持公司战略的行动。在一些优秀的企业内，基层管理者执行的作用变弱了，而对其创新和创造性的要求在提高，以便实现组织成长和新业务的开发。通常，企业车间里的班组长，职能部门的科长、股长、组长，大学各系(部)的教研室主任等就是基层管理者。基层管理者的工作对组织目标的实现和实际业绩起着决定作用，因为其处于一线岗位，最了解实际情

况，因此，他们不仅在贯彻领导意图上发挥着重要作用，往往对于科学决策也发挥着重要的作用。

（二）按照管理工作的范围与职责领域划分

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或单位的全面管理工作的人员。他们是一个组织或单位的主管，对整个组织或单位的目标实现负有全部的责任；他们拥有领导一个组织或单位所必需的权力，有权指挥和支配该组织或单位的全部资源与职能活动，而不是只对单一资源或职能负责。例如，工厂的厂长、车间主任、工段长都是综合管理者；而工厂的财务处处长则不是综合管理者，因为其只负责财务这种单一职能的管理。

2. 职能管理者

职能管理者是指在组织内只负责某种职能的管理人员。这类管理者只对组织中单一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长，如一个工厂的总工程师、设备处处长、财务处处长等。就一般工商企业而言，职能管理者主要从事以下类别的管理工作：计划管理、生产管理、技术管理、市场营销管理、物资设备管理、财务管理、行政管理、人事管理、后勤管理、安全保卫管理等。

（三）按照职权关系的性质划分

1. 直线管理人员

直线管理人员又称一线管理人员，是指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在隶属关系，是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要指组织等级链中的各级主管，即综合管理者。例如，企业的总经理、部门经理、班组长是典型的直线管理人员，组织的等级链主要由直线管理人员组成。

2. 参谋人员

参谋人员是指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问与主管领导的关系，与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是指各级职能管理者，在实际管理中也可能同时担任直线管理人员。直线管理人员与参谋人员是依职权关系进行区分的，是相对于职权作用对象而言的，因此在实际管理中两者经常互相转化。例如，财务处处长对其他各部门来说是参谋人员，因为其只是在财务领域内进行专业指导；而对于财务处内部人员来说，财务处处长又是直线管理人员，因为他对本处工作人员有直接指挥的权力。市场环境的变化越来越快，决策问题越来越复杂，参谋人员和机构的地位越来越重要。大型企业往往设立专门的参谋机构，有时候为了弥补组织内部参谋机构的不足，进行重大决策时往往求助于外部的参谋机构，由此催生了大批民间参谋机构。

三、管理者的角色

角色是一个社会学概念，是指与某种身份相一致的一整套权利与义务的总和，是一整套的行为规范。亨利·明茨伯格对管理者角色进行了比较系统的研究。他对5位总经理的工作进行了一项细致的研究，对人们长期以来对管理者工作所持的看法提出了质疑。例如，当时流行的观点认为管理者是深思熟虑的思考者，在做决策之前，他们总是认真、系统地处理信息，而他发现他所观察的经理们经常陷入大量变化的、无固定模式的和短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者的思考活动持续时间少于9分钟。在对管理者进行大量观察的基础上，明茨伯格得出的结论是管理者扮演着10种不同却高度相关的角色。这10种角色可以进一步概括为3种类型：人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

(一) 人际关系角色

1. 作为组织的官方代表，进行公关活动

作为组织的首脑，每位管理者有责任主持一些仪式，如接待重要的访客、参加某些剪彩仪式、与重要客户共进午餐等。在明茨伯格的研究里，首席执行官将12%的沟通时间花在礼节性的职责上，在他们收到的信件中，有7%是与其地位相关的感谢信或邀请函。

2. 作为组织的领导者，与下属进行互动

这个角色的工作包括雇用、培训、激励、惩戒雇员。管理者在组织中要经常与下属进行互动，比如代表组织与下属进行对话，激励和动员下属，在正式或非正式场合提出建议或下达指示，特别是在组织面临重大变革或者巨大外部压力的时候，这种互动至关重要。

3. 联络人

维护组织内部、外部的联络。

(二) 信息传递角色

信息传递是管理者工作的关键部分。信息资源的多少往往决定了一个管理者在组织中的地位。明茨伯格的研究发现，首席执行官将40%的时间用于传播信息，他们的信件有70%纯粹是情报性质的。在信息传递方面，管理者主要扮演监控者、传播者、发布者这3种角色。

1. 监控者

作为监控者，管理者要通过阅读期刊、报告等途径寻求和获取各种特定的内外部信息。他们为了得到信息而不断审视自己所处的环境。因为管理者在组织中的特殊地位，所以其获取信息的渠道远远多于其他组织成员。

2. 传播者

作为传播者，管理者必须分享并分配信息。管理者可以通过举行信息交流会的形式向组织成员传递信息，也可以分别向每个人直接传递他们独享的信息。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时也会在他们之间传递信息。

3. 发布者

决定一个组织命运的因素有很多，如股东、消费者、社会公众、政府机构等。作为发布者，管理者的工作就是将组织的一些信息发送给组织之外的人，具体活动包括总裁发表演讲；建议供货商改进某个产品；举行会议，向股东发布信息等。另外，作为信息传递角色的一部分，每位管理者必须随时满足控制其组织命运的人或部门的要求。首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，就财务状况向董事会和股东报告，还要履行组织的社会责任等。

(三) 决策制定角色

管理者在组织的决策制定过程中起着主要作用。作为拥有正式权力的人，只有管理者能够使组织专注于重要的行动计划；作为组织的“神经中枢”，只有管理者拥有及时、全面的信息以便制定战略。管理者的决策制定角色主要体现在以下4个方面。

1. 创业者

作为创业者，管理者应审时度势，发现新的机会进而做出变革的决定。在组织中，一般组织成员往往由于潜在风险或不确定性而对变革缺乏主动性。管理者在这方面拥有更高的理性。

2. 危机处理者

创业者角色把管理者描述为变革的发起人，而危机处理者角色则显示管理者非自愿地响应压力。作为危机处理者，管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供货商违背了合同等变化。

3. 资源分配者

作为资源分配者，管理者不仅负责在组织内分配责任，还要负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系模式。重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，管理者通过这种权力确保决策是互相关联的，分散这种权力就等于鼓励不连续的决策和脱节的战略。

明茨伯格发现首席执行官们面临的选择复杂得令人难以置信。他们要考虑每个决策对其他决策和组织战略的影响，确保该决策能够得到那些对组织有影响力的人的承认，还要确保资源不会过分扩张，懂得各种成本、效益方案的可行性，并考虑时效性的问题。即便是在批准别人的某个提议时，所有这些考虑也是必要的。延误将浪费时间，快速批准有可能欠考虑，快速否决则会打击下属的积极性。常见的批准项目的方式是根据人而不是根据提议本身来确定是否批准该项目，也就是说，管理者倾向于批准那些具有可靠判断力的人提交的项目，但他们不能总是采用这个简单的原则。

4. 谈判代表

对各层次管理工作的研究显示，管理者花了相当多的时间用于谈判，比如足球俱乐部老板解决与超级球星的合同纠纷、公司总裁率领代表团去处理一次新的罢工事件等，正如伦纳德·塞尔斯所言，谈判对于富有经验的管理者来说是一种生活方式。谈判是管理者不可推卸的

工作职责，而且是工作的主要部分，因为只有管理者有权把组织资源用于“真正重要的时刻”，并且只有管理者才拥有重要谈判所需要的“神经中枢”信息。

管理者角色的侧重点随其在组织中地位的变化而变化，如高层管理者更多地扮演传播者、挂名首脑、谈判者、联络者、发言人等角色，而基层管理者更多地从事领导者工作。另外，多数管理者既要从事综合管理活动，如谈判、挂名首脑的工作，也要从事纯粹的管理工作，如资源分配等。了解管理者的角色，主要目的在于认识管理者角色的重要性，加深对管理工作的理解。

四、管理者的素质

管理者的素质是指管理者的与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现在品德、文化知识、能力与身心条件等方面。管理者的素质是管理水平与能力的基础，是做好管理工作、取得管理成效的极为重要的主观条件。

（一）品德素质

司马光有言，“才者，德之资也。德者，才之帅也”，这句话深刻地阐述了管理者品德的重要性。具体而言，一个合格的管理者应该具备下列品德。

(1) 要具备清正廉洁、甘于奉献的高尚情操，时时刻刻以事业为重，把集体的利益看得高于一切，经得住诱惑。“人到无求品自高”讲的就是一个人的德行。

(2) 要具备求真务实、言行一致的品格。作为一个企业、一个部门的管理者，必须做到表里如一，言必信，行必果，才能上取信于领导，下取信于员工。另外，管理者必须从小事做起，从身边的事做起，以身作则。老子说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”也就是说，做难事，是先从容易的地方做起；做大事，必须从细小的部分做起，切不可眼高手低，好高骛远。

（二）文化素质

文化素质是管理者素质的重要组成部分，管理者文化素质的高低直接影响管理者主体能力的发挥。作为管理者，不仅要拥有业务所需要的专业知识，还要拥有丰富的非专业知识。在管理学领域，一直存在通才和专才的争论。作为管理者，既要当专才也要当通才，不过由于地位不同，对专才和通才的要求也不同。一般而言，对于高层管理者，对其知识面的要求高一些；对于基层管理者，则对其专业知识的要求高一些。总之，管理者要不断拓宽自己的知识面。

（三）能力素质

能力素质是指管理者为完成领导目标所具备的智能、才能和技能。

1. 管理者要具备统揽全局的能力，要识大体、谋大局、抓大事

管理者要善于从全局的角度来考虑和处理问题，做到通盘筹划，整体协调，抓住关键，带动全局，从而达到纲举目张、事半功倍的效果。

2. 管理者要具备敏锐的洞察能力，要多谋善听、博采众长

管理者之间、上司和下属之间、同事之间要经常沟通，相互协助。管理者要多谋善听、博采众长。

3. 管理者要具备组织协调能力

管理者对内要处理好上下级关系，对外要处理好与周边环境、有关部门的关系。

4. 管理者要具备知人善任的能力

管理者要做到“人尽其才”“才尽其用”“人事相宜”，充分发挥各类人才的优势、积极性、主动性和创造性。管理者要有博大的胸怀，不可妒忌与压制比自己能力强的同事，应该多与比自己能力强的同事沟通，学习别人的长处，所谓“三人行，必有我师”。

5. 管理者要具备灵活应变的能力

复杂多变的社会环境要求管理者拥有灵活的变通能力，否则就会故步自封。

6. 管理者要具备开拓创新的能力

管理者要勇于打破常规，创造性地开展工作，要敢于创新，敢于求新，不畏困难，大胆探索。

7. 管理者要具备缜密的逻辑思维能力

1) 分析能力

分析能力是指把一个问题分解为几个部分，确认有关的事实，阐明意义和设想决策后果的能力。因为一个典型的管理问题会涉及很多事实，为了及时找出关键事实，管理者必须有一种直观的分析意识。

2) 概括推理能力

概括推理能力是指对事实进行概括形成概念并用逻辑说明概念的因果关系的能力。

3) 直观判断力

管理者需要在实践的基础上获得丰富的经验，进而培养强大的直观判断力。这种能力是应对瞬息万变的管理环境所必需的。

(四) 身心素质

1. 管理者需要有健康的体魄

管理是高强度的工作，管理者的身心要时刻处于观察、思考、谋划和判断的状态，如果没有健康的身体，管理者将无法应对复杂的管理工作。

2. 管理者需要有健全的心理

1) 决断的胆量

管理者不同于科学家，其往往不需要细致的研究和万无一失的推理来支持自己的决策。要想在情况不明和面临挫折时做出决策，没有胆量是不行的。

2) 自信

在满足需求和解决问题的过程中，人们对他人的依赖程度往往因人而异。同样，一个人面对他人主动维护自己的观点和积极地提出自己的观点时，其态度往往因对方职务的不同而有所不同。

3) 情绪稳定

情绪稳定的人倾向于下列行事方式：①平静、客观地接受不同的人，包括自己所不喜欢的人；②对障碍的反应是沉着地提高自己的努力程度，或寻找新的途径来实现自己的愿望，而不是否认障碍的存在，变得过度丧气、横加指责，或为自己的无能开脱；③当知道自己不可能完成某一既定的目标时，便把注意力转移到另一些感兴趣的事物上去；④在成功时刻的反应平静，并不会表现出孩子般的高兴或变得过度乐观；⑤举止朴实自然，没有矫揉造作或给人以牵强的印象。当一个人遇到紧张和矛盾的事情时，就将接受情绪稳定性方面的考验。

4) 坚韧

管理过程中会遇到各种阻力，这些阻力有的来自利益冲突，有的来自观念不和。当管理环境发生改变时，管理者往往要面临巨大的风险。管理实践中还经常遭受各种失败与挫折。因此，管理者必须具有果敢、坚韧和百折不挠的精神品质。

第三节 管理的对象和管理方法

一、管理的对象

管理的对象是指管理行为指向的客体。在一个组织中，与组织有关的所有因素都构成管理的对象，如人员、资金、机构、信息、技术、时间等。

1. 人员

“为政之要，惟在得人”。在所有管理要素中，人是最活跃的因素，因此，人员的管理在企业中至关重要。人员管理主要包括人员的选拔、任用、升迁、激励等内容。人员管理的核心不是管人而是协调人与事的关系，应做到人事相宜，人尽其才，事尽其用。

2. 资金

资金是任何社会组织，特别是营利性经济组织极为重要的资源，是管理的关键要素。无论什么组织，如果资金匮乏，其管理活动就难以进行，所以人们把资金称为管理活动的润滑剂。要保证管理活动正常进行，就必须对资金进行科学的管理。在一般的组织活动中，资金的运筹通过预算控制、成本分析、财务管理等形式来表现，具有很大的流动性。物资是社会组织开展职能活动、实现目标的物质条件与保证。物资与资金的区别在于两者的直接表现形式，后者是以货币形式来表现的，而前者则以实物形式来表现。例如，物资包括各式各样的物料和生产设备，如原材料、燃料、辅助材料、机器设备、厂房等。物资和资金有一个共同点，即两者在管理活动中都属于被动的对象。从本质上来讲，管理就是要使这些实务要素与其他管理要素(尤其是人员要素)紧密地协调起来，物尽其用，从而实现组织的目标。通过科学

管理，充分发挥物资的作用，也是管理者的一项经常性工作。

3. 机构

机构是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。机构的设立、改组、变更、撤销等对一个组织的发展影响极大，与机构相关的工作如果处理不好会影响组织整体的运作。

4. 信息

信息是指能够反映管理内容的，可以传递、加工、处理的文字、数据或符号。管理中的人与人、人与物、物与物的对接，都要通过信息来反映和实现。实际上，管理的各种作用要得以正常发挥，信息的支持是不可或缺的。只有通过信息的不断交换、传递，把各个管理要素有机结合起来，才能形成现实的管理活动。在组织中，信息是不可缺少的“软”纽带，既是组织运行、实施管理的必要手段，又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视，并科学地管理好信息。保证信息真实、完整、快捷是信息管理的目标。

5. 技术

技术作为管理的对象，泛指两个方面的内容：一是组织中的科学技术，如企业中的生产工艺流程，生产加工的技能、技巧等；二是组织活动的管理技术，如管理程序、管理方法和管理操作技巧。技术的特点和结构都对各种组织的运作有较大的影响，是管理者不可忽视的一个重要的管理因素。

6. 时间

时间是指在组织中，分配给各种活动的时期或时点。时间管理主要是在工作程序上协调各个机构之间的行动。时间是组织的一种流动形态的资源，也是重要的管理要素。任何组织都是在一定的时空条件下进行活动的，任何组织的管理都需要精确地计算时间的分布，因此时间就构成了管理活动的一个重要对象。现代社会的一个重要特点就是时效性日益突出。管理活动处在不同的时间区域就会产生不同的管理效果。管理效果在很多情况下也表现为时间的节约。各种管理要素的组合与安排明显呈现出时序性，如何按照一定的时序管理、分配各种管理要素，转化为如何管理时间的问题。实践表明，同样的管理结果或问题处理方案，在不同的时间就会表现出不同的效益，有时表现为高效益，有时甚至表现为无效益。管理者必须重视对时间的管理，真正树立“时间就是金钱”的观念，科学地运筹时间，提高工作效率。由于社会节奏越来越快，组织规模越来越庞大，大型项目涉及的机构越来越多，时间管理在组织中的地位越来越重要。原来“大鱼吃小鱼”的规则渐渐被“快鱼吃慢鱼”的规则所替代。

二、管理方法

管理方法是实施管理的途径或手段，是实现目标的中介和桥梁，对于管理成效及目标实现具有非常重要的意义。

按照作用的原理划分，管理方法可分为经济方法、行政方法、法律方法，以及社会学、心理学方法。

1. 经济方法

经济方法指遵循经济规律，依靠利益驱动，利用经济手段，通过调节和影响被管理者物质需要而促进管理目标实现的方法。经济方法的特点如下。第一，利益驱动性。被管理者是在经济利益的驱使下产生管理者所预期的行为的。第二，普遍性。经济方法被整个社会广泛采用，而且也是管理方法中的基本方法。第三，持久性。作为最基本的管理方法，经济方法被长期采用，而且只要运用科学，其作用也是持久的。经济方法的主要形式有价格、税收、信贷、经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理、经营责任制等。行为主义学派认为，工资、奖金等经济方法只能起到保健作用，激励效果并不明显，但是在实践中，经济方法的激励效果在某些领域十分明显。

2. 行政方法

行政方法指依靠行政权威，借助行政手段，按照行政隶属关系，直接指挥和协调管理对象的方法。行政方法的特点如下。第一，强制性。行政方法依靠行政权威强制要求被管理者执行。第二，直接性。行政方法是以直接干预的方式进行的，其作用明显、直接、迅速。第三，垂直性。行政方法反映了明显的上下级行政隶属关系，是完全垂直领导的。第四，无偿性。行政方法是通过行政命令方式进行的，不直接与报酬挂钩。行政方法的局限性是由于强制干预，容易引起被管理者的抵抗心理，单纯依靠行政方法很难进行持久的有效管理。行政方法的主要形式有命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等。

3. 法律方法

法律方法指借助国家法律法规和组织制度，严格约束管理对象为实现组织目标而工作的方法。法律方法的特点如下。一是高度强制性。法律方法的强制性大于行政方法。二是规范性。法律方法是采用规范进行管理的一种形式，属于“法治”而非“人治”，这就增强了管理的规范性，从而限制了人的主观随意性。

4. 社会学、心理学方法

社会学、心理学方法指借助社会学和心理学原理，运用教育、激励、沟通等手段，通过满足管理对象社会心理需要的方式来调动其积极性的方法。社会学、心理学方法的特点如下。一是自觉自愿性。社会学、心理学方法是通过被管理者内心受激励而使其自觉自愿去实现目标的，不带有任何强制性。二是持久性。社会学、心理学方法是建立在被管理者觉悟和自觉服从的基础上的，因此，其作用持久，没有负面影响。社会学、心理学方法的局限性主要表现为对紧急情况难以适应，而且单纯使用这种方法常常无法达到目标。社会学、心理学方法的形式主要有宣传教育、思想沟通、各种形式的激励等。

第四节 管理学的产生和发展

一、早期管理思想

(一) 实践背景

社会大生产是管理学产生的实践基础。

自从有了人类，就有了管理实践，随着社会大生产的发展，逐渐产生了丰富的管理思想，但是这些管理思想是支离破碎的，无法构成严密的知识体系。从内容来看，囿于当时的组织类型和管理内容，当时的管理思想主要集中在人员管理和权谋上。

随着工业化的发展，管理在社会中扮演着越来越重要的角色，这时对管理的要求主要来自4个方面：大规模集体实践活动、政治控制和社会实践管理、战争、大型的工程项目等。此时，社会的封闭性被逐渐打破，民族之间、文化之间的冲突和交流日益频繁，无论是家庭经营还是国家治理，对管理的要求日益提高。经济上，随着商品交换的发展，重商主义逐渐衰落，市场鼓励创新和竞争，科学技术的突飞猛进成为规模经济的推动力，工业化的大幕拉开。政治上，代议制开始替代君主制，财产制度成为企业管理发展的制度背景。

(二) 理论基础

工业化以及理性、正式、系统的管理为管理学的诞生提供了前提条件。新教伦理、自由伦理和市场伦理等思想的产生为管理学提供了丰富的思想营养。新教伦理挑战中央教会的权威，打破了神学对人们的束缚，激发了人们对现实成就的需要；自由伦理反映了独裁政府和代表制政府的长期斗争，试图保护个人权利；市场伦理提出了对重商主义的挑战，倡导“以市场为导向的经济”的观点，重农学派的创始人魁奈和自由主义经济的奠基人亚当·斯密在这场思想革命中做出了巨大的贡献。经济学、心理学、社会学等学科的发展从理论上阐述了人的行为特征，进而为管理学的产生提供了逻辑基础。在管理学产生之前，作为社会学家或经济学家的马克斯·韦伯、亚当·斯密、罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇等都提出了企业管理的问题。在此基础之上，管理学呼之欲出了。

二、古典管理理论

(一) 科学管理理论

科学管理理论是19世纪末20世纪初在美国形成的。美国南北战争以后，经济得到快速发展，但是囿于管理落后，工人劳动时间长、劳动强度大、工作效率低下、工资水平很低，这种状况引发了工人的不满，也引起了管理人员和技术人员的注意。为了适应经济发展的需求，他们进行了许多实验，以便把最先进的科学技术运用到生产中去，因而形成了一整套的科学管理方法。这种理论的最主要的代表人物有弗雷德里克·泰勒、吉尔布雷斯夫妇、亨利·甘特等。泰勒出生在费城，因为患有眼疾不得不在18岁时辍学，进入米德维尔钢铁厂工作，历任该企业工长、总技师、总工程师。他在实践中观察发现，当时的管理者根本不懂管理，造

成了极大的浪费，而工人没有经过专门训练，劳动效率低下。为了改进管理提高劳动效率，他从1888年开始进行了一系列实验，研究每一项工作的动作，进而提出科学的工作动作和劳动时间设计，在此基础上设计出计件工资制度，逐步形成了后人所说的泰勒制的管理方法。

1. 泰勒

泰勒的科学管理理论包括4项内容：

- (1) 对工人工作的各个工序进行科学的分析，用科学的方法代替陈旧的操作方法；
- (2) 科学地挑选工人，对工人进行培训以提高工人的技能和信心；
- (3) 摒弃只顾自己的思想，促进工人之间的协作，使其按照科学的方法共同努力完成工作任务；

(4) 管理人员和工人都必须对各自的工作负责。

为了实现上述目标，泰勒提出了以下要求：

- (1) 对工作环境进行分析；
- (2) 进行工作任务分析，即工作包括哪些内容，达到什么标准；
- (3) 给每一项工作制定定额并挑选合适的工人去完成工作(计件工资制度)；
- (4) 管理者和工人要密切配合，督促工人完成任务。

泰勒制对美国企业管理乃至美国社会产生了巨大的影响，他提出的管理原则迅速在美国企业贯彻和推广，并取得了巨大的成效，为此，泰勒被称为“科学管理之父”，并受到了吉尔布雷斯、甘特等人的崇拜。也有一些人认为泰勒的理论无非是想从工人身上榨取更多的劳动成果和利润。不管大家对泰勒制的看法如何，今天的企业管理仍然受到泰勒思想的巨大影响。

2. 吉尔布雷斯夫妇

吉尔布雷斯夫妇是工业工程师，他们致力于工人动作的研究和简化。他们通过对砌砖工人动作的研究，设计出了砌砖脚手架，使砌砖效率比原来提高了200倍。

3. 亨利·甘特

亨利·甘特曾经是泰勒的助手，也是泰勒制有力的推广者。他的主要贡献是提出了发展和控制技术，创造了著名的甘特图(计划进度表)。他的第二个贡献是进一步发展了泰勒的计件工资制度，提出建立最高和最低工资制度，如果工人没有完成工作定额，则领取最低工资；如超额完成，则领取超额工资。

(二) 古典组织管理理论

在美国研究科学管理的时候，欧洲则进行组织管理的研究，主要代表人物有法约尔、马克斯·韦伯、厄威克、切斯特·巴纳德等。

1. 法约尔

法约尔是法国著名的企业家，出身于资产阶级家庭，受训于法国国家采矿学校，曾经担任冶金公司总经理。他总结自己50年的管理实践经验，出版了《工业管理与一般管理》一书。

法约尔的管理理论包括下列内容。

(1) 提出了管理的14项原则，即分工、权力、纪律、统一指挥、统一指导、个人利益服从集体利益、报酬、集权、等级链、秩序、平等、人员保持稳定、团结精神、主动性。

(2) 划分了管理的五大要素：计划、组织、指挥、协调、控制。

(3) 提供了管理过程的概念理论。

2. 马克斯·韦伯

马克斯·韦伯出生于一个富裕的德国家庭，他的思想对于社会学、管理学都有巨大的影响，其著作《新教伦理与资本主义精神》至今仍有着巨大的影响。他与法约尔、泰勒等是同时代的人物，但是，他的理论对于管理学的价值直到1947年其著作被翻译成英文以后才被世人所发现。他设计的官僚制理论模型是现代组织管理的基础，他所提出的权力的来源也深刻影响着领导理论的发展。

3. 厄威克

厄威克曾是英国皇家军队的军官，后转入工业领域从事管理工作。他综合了泰勒的科学管理理论和其他管理理论，并在此基础上提出了一整套的管理原则，其主要思想体现在《管理的要素》《管理金宝书》等著作中。

4. 切斯特·巴纳德

切斯特·巴纳德毕业于哈佛大学，曾担任贝尔电话公司总经理多年，其主要管理思想集中体现在代表作《经理人员的职能》一书中。他提出了著名的权威认可理论，同时，他也注意到组织生存需要内外平衡，意识到了组织和环境之间的关系，这在古典管理时期是非常可贵的。从一定意义上讲，切斯特·巴纳德是古典管理向行为主义管理转型的纽带。

(三) 古典管理理论的意义及特点

1. 意义

古典管理理论为管理学奠定了坚实的基础。泰勒率先在管理研究中采用近代科学方法，开管理研究中采用科学方法之先河。法约尔明确管理是企业的一种基本活动，其过程是计划、组织、指挥、协调、控制，为研究管理过程打下坚实的基础。马克斯·韦伯的官僚制理论提出企业组织发展需要的组织类型和基本管理精神，成为各类大型组织的“理想模型”，同时揭示了管理的理性精神和合理化精神。这一时期管理的实践与研究为管理学的进一步发展打下了坚实的基础。

2. 特点

(1) 古典管理理论着眼于简单组织的研究，侧重组织的静态分析，忽视了组织的动态分析及其与环境的关系分析。

(2) 对管理的程序论述太多，但这些程序在实际运行中往往是不存在的。

(3) 管理手段强调严格的制度和严厉的惩罚，没有意识到激励的作用。

(4) 理论的假设前提是人性是恶的，并且大部分人没有追求，因此在管理中把人当作工具。

三、行为主义管理理论

1. 霍桑实验与人际关系理论

古典管理理论虽然在提高劳动效率方面具有非常明显的效果，但是其不尊重人的局限性也导致了工人们强烈的反抗。随着科学技术的发展，单纯利用古典管理理论已经无法实现提高效率的目标，行为主义管理思想便应运而生。行为主义管理思想产生的标志是大名鼎鼎的霍桑实验。霍桑工厂是一家专门生产电话机和其他电器设备的工厂，有25 000名工人。为了确定工作环境对工作效率的影响，梅奥等人从1924年11月开始在工厂做了一系列的实验。他们相继做了灯光照明实验、刺激性工资实验，并进行了大量的访谈。实验结果表明，原来的工作环境影响工作效率的假设是不成立的，而人的因素要重要得多。梅奥与勒特里斯贝格尔指出，产量的提高不是由于设置茶点和休息时间，而是与激励的付薪机制以及监工的管理风格有关。这种人际关系理论强调人与人之间的倾听、交流以及领导者的社交技巧。

梅奥的《工业文明中人的问题》(1933)一书就是霍桑实验的成果总结，书中提出了与古典管理理论不同的观点——人际关系学说，其主要内容如下。

- (1) 人是社会人，而不是经济人。
- (2) 企业中存在非正式组织。
- (3) 生产率的提高主要取决于工人的态度及其与周围人的关系。

在同时期，该学派重要的代表人物还有马斯洛和麦克雷格。马斯洛提出了著名的需要层次理论，这在本书第八章会有详细介绍。麦克雷格长期在美国哈佛大学从事心理学研究，他在1957年发表了论文《企业的人性面》，在论文中提出了著名的“X-Y”理论：X理论从悲观的角度看待工人，与科学管理学派的观点一致；Y理论以积极的态度看待工人，与人际关系学派的观点相一致。他认为Y理论更适合作为管理实践的基础。

2. 行为主义管理理论的要点

- (1) 管理的前提是人：人是社会人，人都是有进取心的，工人是有价值的资源。
- (2) 强调激励诱导在管理实践中的价值。
- (3) 由于人的复杂性，对人的行为进行分析、预测是困难的。

四、现代管理的理论丛林

美国著名管理学家孔茨将20世纪三四十年代之后管理学百花齐放、百家争鸣的局面概括为“管理理论的丛林”。“二战”以后，无论是政治经济领域还是科学技术领域都得到了长足的发展，特别是管理实践的深入，带来了管理学理论的空前繁荣。这个时期涌现出了诸多管理学理论学派，比较有影响的有管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、权变理论学派等。

1. 管理科学学派

“二战”之后，数学和计算机技术得到快速发展，大型企业开始运用数学模型进行管理。科学管理学派强调信息情报系统的重要性，充分利用数学模型实现管理决策和经营管理，大大提高了复杂系统中的管理效率，但是，管理科学学派的理论存在下列局限性：

- (1) 不能准确地预见或解释组织成员的行为;
- (2) 数学模型太过复杂, 构建和应用都存在困难;
- (3) 数学模型有时候不切实际, 难以实现。

2. 社会系统学派

其实巴纳德时期已经提出了社会系统学派的一些观点, 前面已有介绍, 但随着系统论的发展和完善, 社会系统学派才形成了比较系统的理论体系。社会系统学派的理论包括以下内容:

- (1) 系统是由若干子系统构成的实现特定目标的整体;
- (2) 系统具有开放性, 受外部环境的影响, 与环境进行能量交换, 同时系统对环境也有反作用;
- (3) 系统内部各子系统之间是相互依赖的, 一个组织中的子系统如果相互协同, 就能实现比单个子系统更强大的功能;
- (4) 任何一个系统如果不能适应外界环境的变化就会瓦解。

该学派的代表人物除了巴纳德外, 比较重要的还有贝塔朗菲, 他被称为系统论的创始人。

3. 决策理论学派

西蒙强调, 管理即决策。他阐述了下列关于决策的思想。

- (1) 决策的例外原则。日常性的事务不构成决策。
- (2) 将决策分为4个阶段: 收集情报、拟订方案、选择方案、评定方案。
- (3) 信息在决策中具有重要作用, 是决策的前提。
- (4) 决策的目标是选择满意的方案而不是最佳方案, 认为选择绝对理性的方案并不一定是最佳的决策。

4. 权变理论学派

20世纪70年代以后, 权变思想对管理学的发展产生了重要的影响。该学派认为企业管理受到企业内外各种条件的影响, 不存在一种普遍适用的管理理论和方法。因此, 管理者应在考虑各种有关因素变动的基础上确定管理方法, 才能取得良好的效果。

5. Z理论

20世纪80年代以后, 大量日本企业进入美国, 挤占美国的市场。美国企业发现日本企业的生产效率远远高于美国本土企业, 于是掀起一股学习日本企业管理的风潮, 但是, 由于文化背景迥异, 日本企业的管理模式并不适合美国的企业。美国管理学家威廉·大内综合美国的管理模式和日本的管理模式提出了一个中性的管理模式, 他称之为Z理论, 又称超Y理论。其主要思想见表1-1。

表1-1 Z理论模型

美国的管理模式	Z理论	日本的管理模式
1. 短期雇用制	1. 对职工采用长期雇用制	1. 终身雇用制
2. 个人决策	2. 进行集体决策	2. 集体决策

(续表)

美国的管理模式	Z理论	日本的管理模式
3. 个人负责	3. 个人负责	3. 集体负责
4. 对职工短期考察, 快速提升	4. 对职工长期考察, 缓慢晋升	4. 对职工长期考察, 缓慢晋升
5. 明确具体的控制系统	5. 建立明确和不明确相结合的控制系统	5. 较不明确的控制系统
6. 强调职工专门化发展	6. 适当照顾职工多方面发展	6. 职工多方面发展
7. 只关心职工在职时的福利	7. 关心职工在职期间的个人和家庭福利	7. 关心职工长期福利

人类的管理实践经历了数千年, 但是把管理作为一门学科进行研究才有一百多年的历史。推动管理学发展的力量是管理实践, 而对人性的认识则是构建管理学理论大厦的前提。古典管理理论、行为主义管理理论和现代管理理论都具有鲜明的时代特色, 解释了某些管理规律, 对社会的进步都起到了重要的推动作用。3种理论相互补充, 最后由社会系统学派和权变理论学派将其进行综合。

第五节 管理学的研究对象和研究方法

一、管理学的研究对象

研究对象是廓清一个学科与其他学科界限的关键, 所以要想正确认识一个学科, 首先要明确该学科的研究对象。另外, 一个学科的研究对象也决定了该学科的分支学科的走向。英格尔斯为了阐明社会学的性质, 提出了确定学科研究对象的基本框架, 即理性指示了什么, 历史昭示了什么, 当代人正在做什么。确定各个学科研究对象应从逻辑的、历史的和实践的3个途径入手。虽然他是为了解释社会学的研究对象, 但是该思想被广泛用于解释各个学科的研究对象。从上述3个途径看, 管理学的研究对象包括下列3个方面的内容。

1. 管理的基本原理和规律

(1) 管理活动的基本关系, 包括管理主体与管理客体的关系、上下级关系、协作关系、各目标之间的关系、程序之间的关系等。

(2) 管理运行规律, 包括系统规律、控制规律、激励规律、创新规律、沟通规律等。

(3) 管理方法。管理方法是指人们在管理活动中, 为达到既定的目标而采取的管理方式、程序和手段的总和。

2. 管理历史

管理历史包括管理实践史和管理思想史。

3. 管理实践案例

管理史主要在纵向上研究管理发展的规律, 管理实践案例分析则是从横向上研究管理, 以比较优劣。案例分析是目前管理学领域最重要的教学和研究方法, 各种管理实践案例库也成为管理创新的重要参考依据。

二、管理学常用的研究方法

1. 调查研究法

调查研究法是认识管理活动、总结管理经验、探索管理规律的基本方法。管理理论的研究必须通过直接或间接的调查取得的大量、可靠的材料为依据。

2. 比较研究法

“两刃相割，利钝乃知”，比较研究法可以揭示事物之间的共同点和差异。比较管理学是建立在比较分析的基础上，对管理现象进行研究的一个管理学分支，其研究往往建立在对不同文化背景和社会制度背景下的管理对比分析的基础上。比较管理学最早产生于20世纪50年代末，伴随跨国公司的发展与经济国际化的趋势而发展起来。

3. 系统方法

系统方法既是一种管理思想，也是重要的管理方法。系统论、控制论和信息论自产生之日起，就是作为一种方法论存在的，因此系统论是管理学研究的重要方法。在管理学研究中采用系统方法主要是将系统论的原则运用到对管理问题的分析中去。

4. 数学方法

数学方法是指运用数学理论、技术对所研究的管理客体进行定量分析，并用数学的形式揭示其内在联系和运动规律的方法。“二战”以后，随着计算机技术的发展，利用数学方法进行管理研究成为主流方法。

5. 案例分析法

案例分析法即从实际出发，通过分析案例、总结经验来研究管理问题。

6. 实验模拟法

任何事物的发展变化受制于多种因素，根据这些因素的影响程度，可以建立科学的数学模型，借助大型计算机对事物的演进进行模拟，进而完善决策，控制事物发展进程。在管理活动中，实验模拟法成为摸索经验、进行决策的有效工具，是帮助管理者发现管理问题并采取有效措施予以解决的重要手段。实验模拟法也是保证管理决策科学、有效的重要途径，许多重要决策都要先进行实验再进一步推广，即先验证决策的科学性再逐渐推广。在管理学发展过程中，实验模拟法也是创立先进管理理论的重要手段。一些重要管理理论，如泰勒的科学管理理论、梅奥的人际关系学说等，都是人们通过实验总结出来。

本章小结

管理是组织内拥有权力的人通过一系列手段，让组织内各种要素和各个环节有序运转并实现目标的活动。管理具有计划、组织、指挥、协调、控制、决策等职能。管理具有科学性、艺术性、系统性等特征，对于人类发展具有重要的意义，管理学是在社会大生产的基础上产生的，对人性的假设推动了管理思想的发展。基于人性本恶的假设，科学管理学派强调

严格的管理；基于人性本善的假设，行为主义学派更强调激励和人际关系的重要性。管理科学学派则认为人是复杂的，管理应该因势而变。

习 题

1. 阐述管理学产生的背景。
2. 比较科学管理思想与行为主义管理思想的异同。
3. 归纳管理思想发展的脉络。

案例分析

泰勒在国会听证会的演讲

泰勒的做法和主张并非一开始就被人们所接受，相反，最初还受到包括工会组织在内的人们的抗议。例如，一位名叫辛克莱的年轻的社会主义者写信给《美国杂志》主编，指责泰勒“把工资提高了61%，而工作量却提高了362%”。泰勒也遭到了来自管理部门以及伯利恒公民的反对。美国国会于1912年举行泰勒制和其他工场管理制的听证会。在那里，泰勒面对半数以上怀有敌意的国会议员们，不得不捍卫自己的观点。泰勒在会上发表的精彩证词，向公众宣传了科学管理的原理、方法和技术，成为他对其科学管理原理所做的最好说明，引起了很大的轰动。

1912年1月25日，泰勒在国会听证会上作证时，发表了如下的演说。

科学管理不是取得效率的手段，也不是保证效率的手段，甚至不是一套或一组取得效率的手段。科学管理不是一种核算成本的新制度；不是一种支付工资的新办法；不是计件工资制；不是奖金制度；不是津贴制度；不是支付工资的规划；不是用马表监视工人并记录他们的行动；不是工时研究；也不是动作研究；更不是人的活动分析；不是印刷和卸下一两吨空白表格给一批人，然后对他们说：“这就是你们的制度，拿去使用吧！”科学管理不是划分工长制或职能工长制，也不是一般人每当说到科学管理时所想起的任何手段。

一般人听到“科学管理”一词时，总认为是指上述一种或几种东西，然而，科学管理并不是上述手段中的任何一种。我不是在嘲笑成本核算制度、工时研究、职能工长制，也不是轻视任何新的和改进了的工资办法，更不是轻视任何提高效率的手段。如果它们确实有助于提高效率，那么我信任这些手段，但是我要强调的是，这些手段无论是整个或部分来说都不全是科学管理，它们是科学管理有用的附属物，同样的，也是其他管理制度有用的附属物。

从本质上来说，科学管理包含一次全面的心理革命。一方面，对于任何特定企业中劳动的人，就他们对于工作、伙伴和雇主的责任而言，这是一次全面的心理革命；另一方面，对于工长、厂主、企业主、董事会，就他们对于企业中的同事、劳动者以及一切日常事务的责任而言，这同样是一次全面的心理革命。如果没有这两方面的全面的心理革命，那么科学管理就不存在。

在科学管理条件下，双方心理态度发生的伟大革命表现在：双方的眼光都从把分摊盈余作为最重要的事情上转移到增加盈余的数额，直到盈余大到没有必要再为如何分摊而争吵为止。他们开始认识到，如果他们不再互相倾轧并转为向同一方向并肩前进，那么由他们共同努力创造出来的盈余就会多得惊人。他们双方都认识到，当他们用友好合作和相互帮助代替彼此敌对和冲突的时候，他们就能够使盈余有巨额的增长，从而有充足的盈余来大大提高劳动者的工资，同时也大大增加了制造商的利润。先生们，这就是伟大心理革命的开端，它是走向科学管理的第一步。科学管理就是沿着完全改变双方的心理态度的路线，用和平代替战争，用真诚的兄弟般合作代替斗争和冲突，用齐心协力代替彼此背离，用相互信任代替猜疑戒备，由敌人渐渐变成朋友。我认为，科学管理必须沿着这条路线去发展。这种新看法或新观点是科学管理的实质所在。在新观点成为双方的主导思想之前，在用合作和和平的新思想代替倾轧和战争的旧思想之前，任何地方都不会出现科学管理。

双方对待盈余的心理态度的变化，只是在科学管理条件下发生的伟大心理革命的一部分，以后我将指出这一革命的其他部分。不过，还有一个观点的改变对于科学管理的存在也是绝对不可缺少的，即双方都必须从本质上认识到，要用严谨的科学调查和知识代替个人的判断或意见，去处理企业各项工作中的所有事务。

因此，在管理者和劳动者双方的心理、态度都发生变化之前，也就是说，在双方都尽各自的责任合作生产尽可能多的盈余，并且都认为有必要用严谨的科学知识处理工作事务之前，在任何企业中都不能说有了科学管理。

问题：

根据该案例材料整理泰勒制的核心思想。