

第一编 导论

管理与管理学

管理学的形成与发展

全球化与管理学展望

第 1 章

管理与管理学

【内容提要】

管理是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。管理具有自然属性和社会属性，是科学性和艺术性的统一。管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。管理者角色理论将管理者角色分为人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三大类。管理技能包括三种基本类型：技术的、人际的和概念的技能。不同的管理者在组织的不同层次上从事不同范围的组织活动，他们所需和所使用的管理技能各不相同，在各种管理职能上花费的时间也不一样。实证研究表明成功的管理者并不一定是有效的管理者。

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学拥有自己独立的研究对象，构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。学习和研究管理学必须遵循唯物辩证法、系统方法、数理分析方法和理论联系实际的方法。

管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析、总结和提炼而成的基本真理，它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括。现代管理的基本原理主要有：系统管理原理、人本管理原理、责任原理、绩效原理和可持续发展原理等。研究并掌握管理的基本原理有助于强化组织的功能，提高管理工作的效率与效益。

【学习目的与要求】

掌握管理、管理者和管理学的含义、性质和特征；理解主要的管理原理；全面了解管理的职能及其系统过程，管理者的角色、技能与素质要求。

第一节 管理与管理者

一、管理

（一）什么是管理

从字面解释，管是主其事，理即治其事，管理就是管辖治理。管理学中的管理定义可谓多种多样。

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

赫伯特·西蒙教授对于管理定义的名言则是：“管理即制定决策。”

亨利·法约尔和小詹姆斯·H·唐纳利都将管理定义为一种协调性的活动。法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即：计划、组织、指挥、控制和协调。唐纳利则认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各项活动。”

斯蒂芬·P·罗宾斯对于管理的定义是：管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更加有效的过程。

詹姆斯·斯通纳将管理定义为：计划、组织、领导和控制组织成员的工作和使用所有的可用资源来达到既定的组织目标的过程。

哈罗德·孔茨等指出：管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

国内学者对于管理的定义主要有：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程”（杨文士，张雁，1994）；“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动……管理的核心在于对现实资源的有效整合”（芮明杰，1999）；“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标”（周三多，陈传明，2000）。

综上所述，众多的管理定义，其区别主要是对于管理的过程或职能的各有侧重。本书对于管理的定义与孔茨的定义一致，即：管理是设计并保持一种良好环境，使人在组织里高效率地完成既定目标的过程。

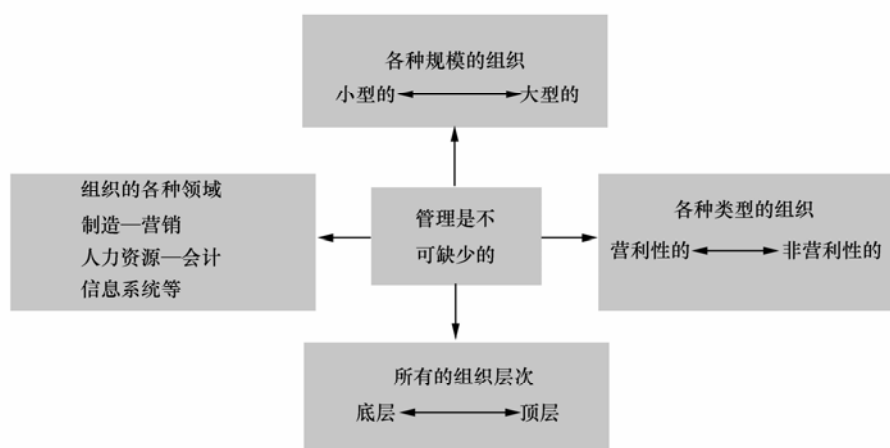
（二）管理的内涵与特征

1. 管理是一种活动，是一种社会现象

管理是有目的的组织活动或行为，其目的就是如何高效率地实现组织的目标；管理是一种社会现象或文化现象，只要有人类社会存在，有组织存在，就有管理活动，而且这种管理活动必然体现不同时期、不同国家和民族的人文背景和特色。

~~~~~

### 透视：对管理的普遍需要



资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯 管理学（第7版）.北京：中国人民大学出版社，2003.18

### 2. 管理的“载体”是“组织”

组织是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标，而按照一定结构一起工作的机构或实体。

作为实体的组织，其内部一般包括五个基本要素，即：人——构成组织管理的主体和客体，人力资源是组织最重要的资源；物质和技术——是人们从事社会实践活动的物质技术基础，它们是管理的客体、手段和条件；组织机构——体现组织的分工与结构关系，成为管理实施的体制和方式；信息——既是管理的媒介和依据，又是管理的客体，是信息社会中组织不可或缺的要素；目的与宗旨——表明一个组织为什么要存在。

与此同时，组织作为社会系统中的子系统，还拥有九个外部要素，即：行业，供应商，人才市场，资本市场，产品市场，技术市场，政府，形势与政策，社会文化。组织的活动及其管理行为不能不受到这些环境因素的影响。

### 3. 管理具有明确的任务、职能和层次

管理的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出，去实现他们既定的目标。

关于管理的职能，存在多种划分。早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能；法约尔将管理分为五大职能，即：计划、组织、指挥、协调和控制；美国的古利克提出管理的七项职能为：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算；孔茨则认为管理职能包括计划、组织、人员配备、指挥和领导、控制。本书对于管理的职能，倾向于罗宾斯和斯通纳的观点，即将其定位于计划、组织、领导和控制，见图 1-1。

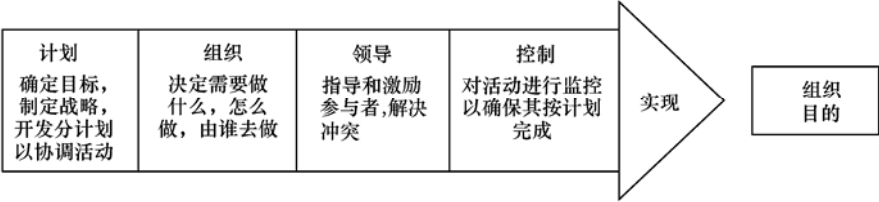


图 1-1 管理职能

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，1997.8（本书作者已做修改）

组织通常划分为上层、中层和基层三个基本层次，相应地，处于各层次中的管理人员被分别称为上层主管人员、中层主管人员和基层主管人员,见图 1-2。当然，主管人员在组织中所处的层次不同，他们在执行管理职能时应各有侧重。

4. 管理是职能和过程的统一

管理是一个动态的实施过程，从计划到组织、领导和控制职能，相互作用，循环推动，形成螺旋式上升的过程。

5. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是一种个人的活动，必须在一定的组织中实施。而在组织系统中，人是最重要的要素。人不仅是一种能动要素，具有潜力和创造性，而且具有感情，其工作的积极性和效率在很大程度上受到感情因素的影响。可以说，人际关系的和谐是一个好的组织环境的标志，是组织高效率的保证。从这一意义上，协调是管理工作的核心。

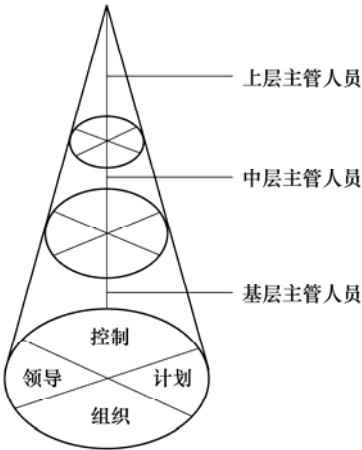


图 1-2 组织中主管人员的三个层次

资料来源：杨文士,张雁. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社,1994. 7（本书作者已做修改）

#### 6. 管理过程应该有科学的绩效衡量

管理是一种致力于在组织中影响有关各方以创造绩效的基本活动。在管理学中，常用组织绩效测定一个组织的效率及效果，即组织实现适当的组织目标的程度。其中，效率是指用最少的资源达到组织目标的能力，称为“正确地做事”；效果则是决定适当目标的能力，它包含了对正确目标的选择，即“做正确的事”。德鲁克认为，效果实际上是组织成功的关键，在我们将注意力放在有效率地做事之前，必须确认自己所做的事是正确的。

一个组织能够在多大程度上实现其目标，并履行其社会责任，在很大程度上取决于它的管理过程及其效率。过程是指系统化的办事方式，管理过程强调的是所有的管理者不论其才能大小、职位高低，都是在为期望达到的目标而从事某些相互关联的活动。这一活动过程的效果如何，管理者工作做得如何，应该有明确的绩效测度，管理绩效即用来测定管理过程的效率和效果，或管理者决策和目标实现的程度。

### （三）管理的性质

#### 1. 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性是指管理同生产力、社会化大生产相联系的属性。马克思在《资本论》中明确地指出：“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独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”这就是说，管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。经济学家早就发现，集体劳动因分工协作会产生一种协作力，其劳动的效率要大大高于各成员单独劳动效率的代数和，这种协作力即来源于管理。

人们的共同劳动和社会化大生产不仅产生了对管理的需要，而且推动了管理的发展。今天，管理业已成为现代生产力中不可或缺的因素。可以说，没有现代管理，就没有现代生产力；没有管理的现代化，就不可能有社会经济的现代化。瑞典发展研究院对 1994 年的国际竞争力进行的研究排名显示：资源并不丰富，科技也不十分发达的小国——新加坡——令人惊讶地跃居为第二名，超过经济大国日本和欧洲许多老牌国家。进一步研究发现，其最重要的原因之一就是新加坡政府对经济的高超的管理，正是这推动了该国经济的迅猛发展，极大地提高了国家的国际竞争力。

管理的社会属性是指管理同生产关系、社会制度相联系的属性。正如列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中所指出的：“资本主义在这方面的最新成就——泰罗制，同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富

的科学成就。”任何管理都是在一定的社会制度下进行的，都要反映一定的生产关系，体现生产资料所有者的意志和利益。

理解管理的二重性对于学习和掌握管理学的原理和方法，并应用其指导具体的管理实践有着重要的意义。首先，管理的二重性体现了生产力和生产关系的矛盾运动和辩证统一关系，它有助于我们理解和把握管理活动的一般规律和管理学形成、确立和发展的历史背景和时代脉搏。其次，管理的二重性表明，先进的管理理论、技术和方法是人们长期从事管理活动的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的，可以为我所用。再次，由于管理是社会生产关系的实现方式之一，体现着一定的统治阶级的意志，这就要求我们在学习他国的先进理论、方法和经验时，区别哪些东西值得我们借鉴和利用，哪些则属于体现各国生产关系的特殊内容，切忌生搬硬套的教条主义。

## 2. 管理的科学性和艺术性

从动态的角度，管理活动大致分成两类：一类是程序性活动，一类是非程序性活动。前者指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动；后者是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。从事这两类管理活动要求人们将应用管理的科学原理、规律和方法与处理具体问题的灵活性和创造性充分结合起来。

管理的科学性首先是指有效的管理，成功的管理必须有科学的理论、方法来指导，管理活动应遵循管理的基本原理和原则；其次，管理的科学性指的是管理学是一门科学。科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是运用科学去发展知识。同其他科学一样，管理科学具备明确的概念、明确的理论和其他积累起来的知识。管理学研究管理活动的客观规律，在长期的管理实践中，形成了自己系统的原理、原则和方法。今天，管理学作为一门独立的科学在实践中起到了不可替代的作用。孔茨就说过，医生如果不掌握科学，几乎跟巫医一样。高级管理人员如果不具备管理科学知识，也只能是碰运气，凭直觉，或照老经验行事。

当然，在管理领域里，理论的作用在于提供一种手段，把重要的和有关的管理知识进行分类，提出一些相互关联的对管理人员来说富有价值的原则。这些原则是基本的真理，但它们并不规定人们应该干什么。所以，管理人员在将理论应用到管理中时，必须把原则和实践结合起来。

管理科学还包括从经验、技能提炼发展而来的管理技术。技术反映理论，管理技术主要涉及管理的方法。技术在一切实操作领域里都是重要的，在管理领域一样重要，如管理技术中的预算编制、会计成本核算、投资收益率控制法，网络计划等各种计划、控制技术，以及目标管理等等，都是帮助管理人员最有成效地开展活动的一种手段。

管理的艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性。首先，管理活动是在一定的环境中进行的，环境各异且不断变化，对每一具体对象的管理没有一个唯一的、完全的模式，对于那些非程序性的、全新的管理对象，情况更是如此。所以，具体管理活动的成效在很大程度上

上取决于或者说体现了管理主体管理技巧的运用和发挥。其次，当管理者从众多可供选择的  
管理方式和手段中选择一种合适的用于自己的管理实践时，也体现了他管理的艺术性技能。  
再次，由于管理的主要对象——人，具有主观能动性和感情，他能积极地思考，并自主地做  
出行为决定，而且，感情是最难数量化、模式化的东西，受多种因素的影响。因而，对于不  
同的人，即便是同样的问题，也可能需要采取灵活的方法才能收到良好的效果，达到管理的  
目的。最后，管理的艺术性还与管理者的性格有关。研究发现，合格的或成功的管理者的先  
决条件之一是有成为管理者的欲望和意愿。有些人愿意做与人有关的工作，视与人沟通  
为乐趣，另一些人可能恰恰相反。这时，艺术性更多地取决于人的天赋和直觉，是一种非理  
性的行为。因此，不同性格的人在管理活动中其创造性和灵活性的发挥就会表现出很大的差  
异。

~~~~~

透视：是管理技术还是流行风尚？

管理风尚可以定义为，在一段时间里人们狂热追求的管理方式。但是，风尚盛衰无常，
有些风尚存在的时间长，有些则存在的时间短；有些风尚能延续下来，有些则很快被人弃之
一旁。在所有的管理职能中，都能找到这些管理风尚。《商业周刊》列出了一些已经过时的
风尚和一些正在流行的风尚。现在我们来查看在各种管理职能中目前正流行的风尚。

计划方面的风尚。在企事业里流行的口号之一是战略联盟。它的主要意思是指公司之间的
合作，就像组成合资企业那样，这些联盟甚至超越国界：美国电话电报公司和意大利奥利
维蒂结成联盟（这一联盟并不成功，于 1989 年解散）；通用汽车公司和日本的丰田汽车公司
联合生产轿车。

组织方面的风尚。企业文化也成为流行风尚。企业文化是指雇员们所共有的价值观和信
念及其普遍的行为模式。

人事方面的风尚。组织配备的人员，不仅要有能力而且还要身体健康。这就需要实施保
健或健康方案以及劳逸结合。美国的 500 家最大公司中，90%以上的公司都设有保健计划，
或正在帮助其雇员应付压力，改进健康。论功付酬也是目前流行的方法，指的是依个人的贡
献大小而给予相应的报酬。另外一个人们时常会听到的词是“下岗”，这是指辞退雇员或使
管理人员降级的一种委婉的说法。

领导风尚。还有一种幻想家，其行为类似于企业家，不过只是在组织环境内部。吉福德·平
肖杜撰了这个词专门用来形容幻想的人。这种幻想家亲自负责组织内的各种创新活动，他们
也可能是创造者或发明家，但总是盘算如何把设想变成盈利现实的人。

控制风尚。人们羡慕成功。管理人员往往盲目地向日本寻求提高生产率和质量的解决方
法。因此，日本人广泛使用的质量管理小组，被看成是提高质量并使美国产品更具竞争力的

手段。

风尚可以成为方法，可能会有利于发挥组织职能的作用。但是，如果把风尚看作解决积重很深问题的短期办法或是迅速奏效的方法，那么，人们就会对其作用产生疑问。另一方面，如果能将这些风尚融入全面管理体系而真正有助于达到最佳管理，那么风尚就会成为有用的方法。

~~~~~

资料来源：哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克. 管理学(第 10 版). 北京：经济科学出版社，1998.10（本书作者已做修改）

总之，管理工作，如同医学、作曲、工程设计等实践活动，是一门艺术。管理是一种技巧，依据实际情况行事。但一旦运用管理学知识，管理人员会把工作做得更好，也正是这种知识构成了科学。所以，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，被称之为管理学。由此，科学和艺术不是相互排斥而是相互补充的。此外，管理的科学性和艺术性的统一还表现在：管理的艺术性不仅是对管理的科学理论的合理发挥，而且，管理的艺术性、创造性的结果在普遍适用之后就必然成为科学的理论。

## 二、管理者

### （一）什么是管理者

通常，一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动，相应地，我们将组织的成员分成两种类型：操作者和管理者。操作者（operatives）是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的组织成员。如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、机动车管理办公室中为你办理驾驶执照更换业务的办事员等。管理者(managers)则是指挥别人活动的人。他们也可能担任某些作业职责，比如学院MBA中心主任同时承担一线教学任务或某些具体的业务职责，但他们作为管理者，一定要有下级，一定是处于操作者之上的组织层次中。请注意，组织内的非正式组织中，一些能够影响和指挥他人的成员并不是组织的管理者。

~~~~~

范例：

管理者可以是各种身材、各种模样、各种肤色和不同性别的人，他们在各类组织中履行着自己的职责。就拿艾琳·克劳斯教士来说吧，这位 66 岁上了年纪的修女，经营着美国最

大的私营非营利性连锁医院系统。她并不具有那种一般人所想象的权力很大的管理者的固有形象，但她确实是一位强有力的管理者。她获得过工商管理硕士学位，担任着妇女慈善全国保健系统的总经理，管理着 36 家急救医院和 19 家保健诊所。她的组织年营业收入超过 30 亿美元。更令人印象深刻的是，在大多数医院(营利和非营利的)都亏损的情况下，她的医院系统却是盈利的，其病床利用率远远高出行业的平均水平。在 1990 年财政年度，她的医院系统实现了 19 亿美元的盈余。

~~~~~

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，1997.4

所以，管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。管理者具有以下几个特征：

- （1）管理者拥有制度化的权力，特别是奖惩他人的权力。当然，不同职能部门、不同层次的管理者所拥有的制度化权力大小和性质不同。一个组织的主管拥有全面的指挥权，对所管辖的成员拥有最大的奖惩权；而一个职能部门如计划部门的管理者，其指挥他人的权力就可能需要通过计划的实施过程来体现。
- （2）管理者必须执行一定的管理职能。管理者的职能就是管理的职能，管理者与管理一样，是任何一个组织都不可缺少的要素。
- （3）管理者的人格通常是双重的。每一个管理者都是活生生的人，有着其自身的利益；而他们同时又是一定职位的代表，是组织权力的化身，是组织利益的保证。这两种人格、两种利益有时是一致的，但更多的情况下可能存在矛盾，合格的、有效的管理者必须正确处理这对矛盾。

**（二）管理者的角色**

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色。20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格认为，一个人的性格能够影响他如何扮演角色，但不会影响他所演的内容。所以，演员、经理和其他人担任的角色虽然是事先规定好的，但个人可能以不同的方式来解释这些角色。可见，这里的管理者角色是一个特定的管理行为范畴，是属于一定职责或地位的一套有条理的行为。

**1. 明茨伯格的管理者角色理论**

明茨伯格的实证研究结论为：管理者扮演着 10 种不同的、但却是高度相关的角色。如表 1-1 所示。

**表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论**

| 角 色     | 描 述                                                             | 特 征 活 动                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 人际关系方面  |                                                                 |                               |
| 1.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                  |
| 2.领导者   | 负责激励和动员下属，负责人员配备、培训交往的职责                                        | 实际上从事所有的有下级参与的活动              |
| 3.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，从事其他有外部人员参加的活动 |
| 信息传递方面  |                                                                 |                               |
| 4.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                |
| 5.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的有影响的人物的各种价值观点 | 举行信息交流会，用打电话的方式传达信息           |
| 6.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  |                                                                 |                               |
| 7.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                             | 制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目         |
| 8.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的时期             |
| 9.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                                    | 调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作  |
| 10.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7版）. 北京：中国人民大学出版社，2003.9（本书作者已作修改）

上述管理者的十种角色可进一步组合为三大类：人际关系、信息传递和决策制定。

（1）人际关系角色（interpersonal roles）。指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，就在扮演人际关系角色。如经理参加社区活动、宴请重要客户时，学校校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，扮演的就是一种首脑或代表人角色；而所有的管理者都在扮演领导者的角色，包括雇用、培训、激励、惩戒雇员等；管理者还要充当联络员，与提供信息的来源接触。如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系，而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时，他就拥有了外部联络关系。

（2）信息角色(information roles)。指所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接收和收集信息，同时，他们又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。

如当他们关注外部关系，了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时，管理者正在扮演监听者角色；当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时，他们扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态，如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行社会义务时，管理者是在扮演发言人的角色。

（3）决策角色(decision criteria)。作为企业家，管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现机会，利用机会，发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；作为干扰应对者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题，如处理冲突，对员工之间的争端进行调解，平息客户的怒气，应付不合作的供应商等；作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目；最后，当管理者为了自己组织的利益与其他个人或团体议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

2. 管理者角色差异

后续的大量研究结论一般都支持明茨伯格的管理者角色理论，即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化而变化的，特别是代表人、联络者、传播者、发言人和谈判者角色，对于高层管理者比低层管理者更为重要；相反，领导者角色相对于低层管理者，要比中高层管理者更重要。

不仅如此，管理者角色的重要性在大型组织和小型组织中（罗宾斯把任何独立所有、独立经营、追求利润及雇员人数在 500 人以下的企业称为小企业）存在显著不同，如图 1-3 所示。

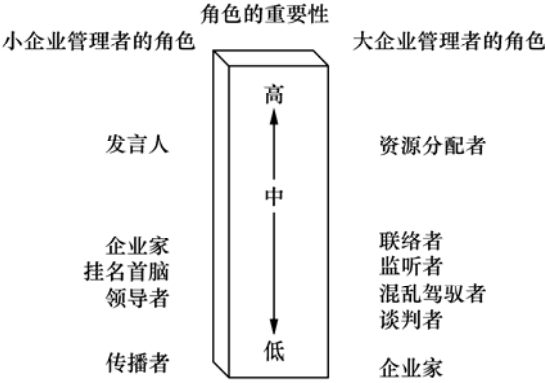


图 1-3 小企业和大企业中管理者角色的重要性

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，1997. 14

由图 1-3 可知，小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理外部事务，如接待消费者、会晤银行家安排融资、寻求新的生意机会等等。此外，与大企业的管理者相比，小企业管理者更可能是一个多面手，他的工作综合了大公司总裁的活动和

一线监工的活动。

### （三）管理者分类与管理技能

不同的管理者在组织的不同层次上从事不同范围的组织活动，他们所需及所用的管理技能各不相同。

#### 1. 管理者的类型

（1）根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者（first level manager），也叫一线管理者（first line manager），是组织中对他人工作进行管理的最低一层，他们仅负责指挥员工却不能监督其他管理者。基层管理者的主要职责是：给作业人员分派具体的工作，直接指挥和监督现场的作业活动，保证各项工作有效地完成。

中层管理者（middle level manager），在组织的管理活动中常常起承上启下的作用，他们负责管理其他比他们级别低的管理人员，有时也直接管理某些雇员，并向更高层的管理者报告工作。中层管理者的主要职责是：贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，给所管辖的基层管理人员分派任务，并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。当今，大公司组织结构变革的一个明显趋势是管理层次减少，对中层管理者的需求量减少。正如美国管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔所指出的：中层管理阶层是20世纪公司生活的一个创造，对于未来的公司来说，这是一个过时的职业。

高层管理者（top level manager），负责组织的全面管理，为组织运行制定各种政策，并引导组织与环境的相互作用。他们的主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价组织的绩效，在与外界的交往中，高层管理者往往是组织的代表。

（2）根据管理者所从事管理活动的范围将管理者分为职能管理者和综合管理者。

职能管理者（functional manager）是指仅仅负责一种组织行为的管理者，如公司中的财务经理、人事经理等。职能管理人员不仅要具备一般的管理技能，而且要掌握所管理的领域的专业技能。

综合管理者（general manager）是指对一个组织的活动负有全面责任的管理人员。他们统管一个综合性的单位，如一家公司、一家子公司或一个独立的生产部门，负责该单位的所有活动，包括生产、人事、营销和财务等。一家小公司可能只有一个综合管理者，而一个大的公司则可能有多个综合管理者，分别负责一个相对独立的部门，像一家小公司的总裁一样，这些部门的首脑将负责所管辖单位的所有活动。

值得注意的是，职能管理者和综合管理者进行着相似的基于时间的计划、组织、领导和控制工作，他们工作的不同之处仅在于他们所统管的活动范围不同。

## 2. 管理层次与技能

管理活动中众多的管理技能可以分成三种基本类型：技术的、人际的和概念的技能。

(1) 技术技能(technical skill)是运用某一特定领域的工艺、技术和知识的能力。外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有技术技能。在公司里，产品加工技能、会计核算技能、营销技能等也是如此。

技术技能可以通过教育、培训和学习等途径来获得和掌握，专业知识掌握得越多，技术技能的水平一般也越高。一个有效的管理者可以不是专家，但必须不是外行。

(2) 人际技能(human skill)是指与他人或团队协同工作，理解并激励他人行为的能力。其基础是一个人的协作精神与团队精神，合格的管理者能创造出一种良好的氛围，使员工能够自由地无所顾忌地表达个人的观点。

人际技能是管理者应当掌握的最重要的技能之一。调查发现，在管理者成功的影响因素中，绝大多数人都将人际技能排在第一位。

人际技能首先包括领导技能，即管理者必须学会同下属沟通，影响下属，使下属追随，激励下属积极主动地完成任务；其次，一个管理者必须学会说服上级，善于与同事沟通和合作，正确传播组织的有关信息；此外，管理者还必须乐于与外部人员打交道，与外部环境相适应、相协调。

与技术技能不同的是，决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是他掌握的书本知识，更重要的是个人的性格。从这一意义上，一个人能否成为成功的管理者，其先天性格是一个重要因素。这一点给我们的启示是：我们在进行管理者的分工和确定管理体制和结构时，应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求，以提高管理者的管理效率。

(3) 概念技能(conceptual skill)，也叫理性技能或思维技能，是一种协调和整合组织的利益和行为的能力。拥有概念技能的管理者，把组织当作一个整体，能总揽全局，判断出重要因素并了解这些因素之间的关系，以此作出正确决策，引导组织的发展方向。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关系，它所需要的知识基础相当广泛，而不仅仅限于专业知识。张瑞敏当年在海尔大抓质量，曾面对全厂工人一次砸掉在当时可以卖出去的不合格冰箱 76 台，这种胆略和魄力被认为是高水平的概念技能的表现。然而，概念技能的提高是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程，概念技能缺乏也被认为是制约我国企业管理水平的重要因素。

法约尔和罗伯特·李·卡兹提出了上述管理技能(哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克,1998),但他们认为这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次,如图 1-4 所示。

|       |     |     |     |
|-------|-----|-----|-----|
| 高层管理者 | 概念的 |     |     |
| 中层管理者 |     | 人际的 |     |
| 基层管理者 |     |     | 技术的 |

图 1-4 不同管理层达到有效绩效所需的相对技能

资料来源：詹姆斯·斯通纳. 管理学教程(第 6 版). 北京：华夏出版社，2001.15

技术技能对于低层管理者最为重要；人际技能对于各个层次的管理者都很重要，但它是中层管理者所必需的主要技能，他们指挥下属员工的技能比他们自己对技术的精通要重要得多；概念技能的重要性则随着一个人在管理系统中层次的上升而逐渐增加，因为在组织中所处的层次越高，对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要，管理人员也就必须对组织的全景有更清楚的把握。

从执行各管理职能所花时间来看，不同层次的管理者也不一样，如图 1-5 所示。

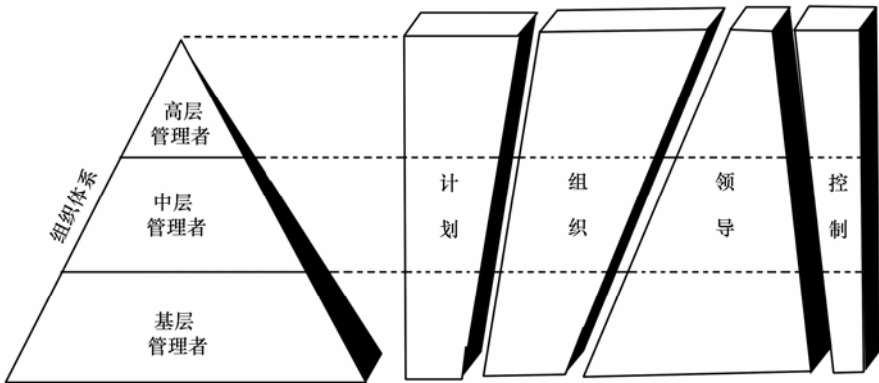


图 1-5 管理职能的时间分布差异

资料来源：海因茨·韦里克，哈罗德·孔茨. 管理学：全球视角（第 11 版，英文影印版），北京：经济科学出版社，2005.6

~~~~~

透视：21 世纪的管理

对新的管理者的需要

工作的本质——即人们作为组织的成员而工作——正在迅速地发生改变。美国的劳工部长罗伯特·勒奇将这称之为“新的工作”现象。

“新的工作包括减少机械方法的重复，增加解决问题的能力。为适应顾客的需要而定制并不断改进产品和服务以使价值得以增加。技术会使新的工作得到改进而非陷于危机。它不可能在国外立即得到复制，因为它取决于一种在这个国家内部与我们长期共处的资源——我们的精神。”

... ..

- 公司一般会变得更小，雇用员工也会更少。
- 传统的等级制度组织将让位于多种不同的组织形式，其中主要的形式是专家网络。
- 技术人员，包括计算机维护人员、辐射治疗专家等，将成为工作人员的精华而取代制造工人。
- 垂直的劳动分工将被水平的劳动分工所取代。
- 商业运作模式将从制造产品转向提供服务。
- 工作本身将被重新定义为：经常的学习、更多的高层次思考、更少的早晨九点上班晚上五点下班的智力活动模式。

这些改变也将展示另外一种方式，通过这种方式，这个充满各种关系的世界随着时间的流逝将呈现出新的含义，并为 21 世纪的管理者和他们的组织提供新的机会。

~~~~~

资料来源：詹姆斯·斯通纳. 管理学教程(第 6 版). 北京：华夏出版社,2001.18

#### （四）成功的管理者与有效的管理者

如前所述，管理者在组织中所处的层次不同，管理者角色的重要性不同，管理者要求的技能结构也不相同。不仅如此，不同层次的管理者在各种管理职能上花费的时间也不一样，如图 1-6 所示。

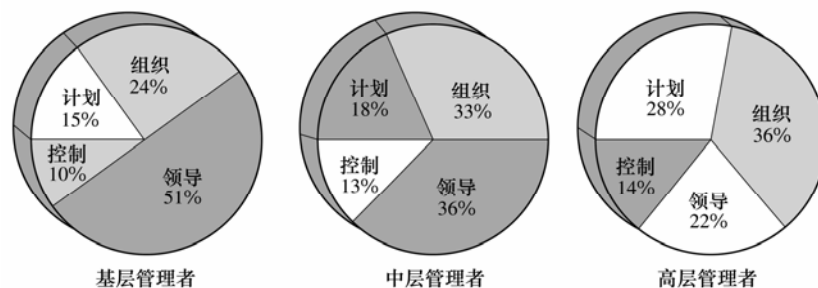


图 1-6 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

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，1997.13

由图 1-6 可见，所有的管理者，无论他处在哪一个层次，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。但是，基层管理者花在领导职能上的时间较多，而最高管理者要考虑整个组织的设计，他们花在计划和组织工作上的时间就要多一些。

那么，在组织中从事同样活动的管理者都会成效最佳吗？成功的管理者（以在组织中晋升的速度为标志）也是有效的管理者（以工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度为标志）吗？费雷德·卢森斯等人对 450 多位管理者的活动分布及其效果进行了实证研究，得出如下结论。

第一，这些管理者都从事了以下 4 种活动。



传统管理：决策、计划和控制；  
沟通：交流例行信息和处理文书工作；  
人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训；  
网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

第二，从平均意义上，管理者在上述 4 种活动中的每一项，花费 20 %~ 30 % 的时间。

第三，成功的管理者与有效的管理者对于上述活动各自强调的重点大不一样：前者强调维护网络联系，后者则强调有效沟通，如图 1-7 所示。

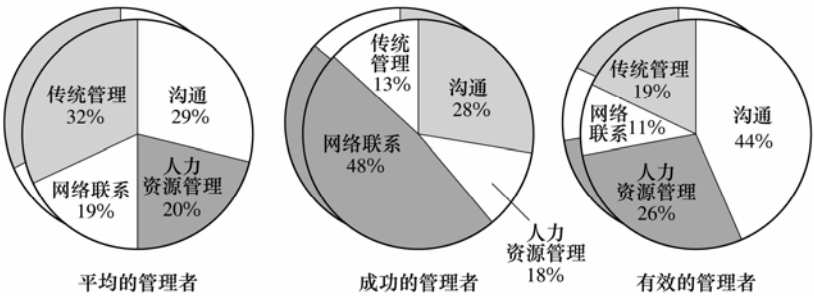


图 1-7 平均的、成功的和有效的管理者每种活动的时间分布

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，1997.12

## 第二节 管理学

### 一、管理学的含义与特点

#### （一）什么是管理学

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。

管理学作为一门独立的学科，拥有自己独立的研究对象，构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。尤其是近几十年来，随着社会的不断进步，科学技术的飞速发展，以及管理活动内容和方法的日益丰富，管理在人们的社会生活和生产实践中的作用越来越受到广泛关注和重视。这既为全面、系统、深入地研究管理活动过程的客观规律提供了条件，更加体现了管理理论对于管理实践的指导意义。

管理学发展到今天，已经成为一个较庞大的谱系，几乎每一个专门领域都已经形成了自己的专业管理学，如企业管理学、行政管理学、军队管理学、文化管理学、公共管理学、家政管理学等。管理学阐释适用于各领域的管理的一般原理和原则，各专门领域的管理学则以此为基础，着重研究该领域管理活动的特殊规律。前者不仅成为后者的基础，而且从专门的

管理学中吸取带有共性的新理论和新观点，推动管理学自身不断地发展。

## （二）管理学的特点

与其他学科相比较，管理学具有如下特点：

（1）一般性。管理学研究管理活动的一般规律和共性原理，阐释适用于各领域的管理的一般原理和原则，并以此区别于宏观管理学和上述各专门领域的管理学。

（2）社会性。首先，管理的主体和主要对象都是人，人都是生活在不同的社会组织和文化背景之中的，所以，对管理活动规律的研究离不开当时当地的社会人文环境；其次，管理的社会属性决定了没有超阶级的管理学，管理必然要体现不同的生产关系和上层建筑的意志，这也决定了管理具有社会性。

（3）实践性。这是指管理学的理论来源于实践又直接指导进一步的管理实践活动。首先，管理学本身就形成和产生于对众多的管理实践活动及其规律的分析、总结和提炼；其次，管理理论的全部意义在于应用于管理实践，指导今后的管理实践活动，并从中提取经验，进一步丰富和发展自己。

（4）历史性。任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如此。管理学是对前人的管理实践和经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。因此，割断历史，不去了解管理活动和管理理论的发展史，就不能理解管理学形成和产生的渊源和依据；不分析历史的变革和时代的进步，就难以推动管理学的发展。

（5）边缘性或综合性。管理学是一门典型的“软科学”。“软科学”综合运用现代自然科学和社会科学的理论、方法和技术，研究科学、技术、教育、经济和管理等多方面之间的内在联系及发展规律，去解决现代科学、技术和生产发展带来的各种复杂的社会现象和问题，因而它具有综合性，属于边缘科学。

管理学的综合性本质上是由管理实践活动的复杂性决定的。如前所述，人们的管理活动受到生产力、生产关系、上层建筑以及自然、地理、心理、文化等因素的影响，要做好管理工作，必须依靠多学科知识及多种手段和方法。所以，管理学在其发展过程中，不是简单的拼凑和组合，而是综合应用和借鉴其他学科，如数学、系统理论、信息科学、心理学、社会学、经济学和政治学等学科的知识和成果，以寻求提高管理效率的方法和规律。

# 二、管理学的研究内容和方法

## （一）管理学的研究内容

依据管理的性质和管理学的研究对象，管理学的研究内容主要包括以下三个相互关联的板块：

- (1) 管理实践、管理思想和管理理论形成、演变和发展的历史趋势及其规律;
  - (2) 管理的过程、职能、原理和方法;
  - (3) 管理的生产力属性、生产关系属性及其服务于上层建筑、意识形态的有关问题。
- 如研究组织结构、运行机制及其与外部环境相适应的问题, 组织的规章制度与社会的政治、经济、法律和道德等相协调的问题, 等等。

## (二) 学习和研究管理学的方法

### 1. 唯物辩证法

唯物辩证法是研究和学习管理学的总的方法论。首先, 管理学产生于实践, 是管理实践经验的科学总结和理论概括, 学习和研究管理学必须坚持实事求是的态度, 深入管理实践, 进行调查研究。其次, 用联系的、发展的观点认识和研究管理活动和管理过程, 用全面的、历史的眼光观察和分析管理问题, 重视管理学的历史、现状及其发展趋势研究。

### 2. 系统方法

用系统的观点来分析、研究和学习管理活动和管理理论, 就是将管理过程、管理职能、管理技术和方法作为相互关联的系统, 用整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、信息反馈的观点、分级观点、等效观点等系统论的基本观点来分析和研究管理问题, 研究管理过程和管理职能。

### 3. 数理分析方法

这是建立在数学和系统论、信息论与控制论等科学基础之上的一系列数量分析和决策方法, 诸如线性规划、投入产出分析、排队论和博弈论等。

当今, 数理分析方法在管理科学研究中的应用越来越广泛, 现代管理丛林中的管理科学学派就是以这类方法为主要研究方法的一个学派。数理分析方法的主要特点是:

模型化。在一系列假设前提下, 运用数理逻辑分析, 就拟解决的问题建立起一定的数学模型。

客观性强。在使用这些方法时, 除假设条件和数量分析方法的选择之外, 在建立模型和进行推导的过程中, 基本上不受人为因素的影响, 其结论具有较强的客观性。因而, 合理应用数理分析法, 可以提高管理的科学性和决策的准确程度; 将定量分析与定性分析有效结合, 可以大大提高管理的效率, 在组织的物力资源和财力资源的管理中, 尤其如此。

值得注意的是, 虽然这种方法在建模以后的推导和分析中不受人们的主观偏好的影响, 但是, 在复杂的环境中进行前提条件的假设和分析方法的选择却不能不受人的主观影响; 其次, 由于管理环境的错综复杂与多变, 许多因素是难以量化的, 那么, 以包含有限变量的模型来反映或表现客观现实, 不免会出现差异和问题, 如果差异过大, 无疑会影响数量分析结论的可信度; 再次, 数理分析方法的应用对管理人员的素质和专业化水平要求较高, 因而其

应用范围和应用程度也存在一定的局限。所以，管理中的定量分析必须同其他分析方法结合起来使用。

#### 4. 理论联系实际的方法

理论联系实际，在管理学的学习和研究中也可以称为案例研究法。通过案例的调查与分析，带着问题学习，边学习边实践，有助于学习者运用管理的基本理论去发现问题、研究问题，更有效地提高人们分析问题、解决问题的能力。

由于管理学是一门实践性很强、而且正处在建设中的学科，所以，强调理论联系实际，以探索的态度来学习和研究，可以使管理理论在实践中不断地得到检验、修正和充实，从而深化认识，推动管理学的发展。

理论联系实际还意味着学习和研究管理学要从实际出发，具体问题具体分析。一方面，我们要以科学的态度学习和吸取发达国家成功的管理经验和先进的管理理论；另一方面，又要避免教条主义，盲目照抄照搬。尤其是要从我国的国情出发，分析我们的社会制度、生产力发展水平、自然条件以及民族习惯和传统的特征及其与西方国家的差异，有选择地进行学习和吸收，结合我国经济和社会发展的需要取舍和改造。只有这样，才能用科学的管理理论指导我国的管理实践活动，有效提高我国企业的管理水平，建设和发展具有中国特色的管理学。

## 第三节 管理的基本原理

原理是指某种客观事物的实质及其运动的基本规律。管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析、总结和提炼而成的基本理论，它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括。研究并掌握管理的基本原理有助于强化组织的功能，提高管理工作的效率与效益。

### 一、系统管理原理

#### 1. 什么叫系统

任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统，任何管理都是对系统的管理。

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成，在一定环境中具有特定功能的有机整体。在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的，任何事物都可以看作一个系统。不同的系统，存在着不同的结构，显示出不同的功能，但它们也表现出一些共同的特征：

(1) 集合性。指一个系统是由若干既相互联系又相互区别的子系统构成的整体，系统的

整体功能不但取决于单个子系统的功能，更取决于子系统功能的有机结合。这是系统最基本的特征。

(2) 相关性。指系统内各要素之间相互依存、相互制约的关系。

(3) 层次性。系统的结构是有层次的，各层次之间必须有畅通的信息与反馈机制，使各项工作能够及时有效地得到控制。系统与子系统是相对的，每个系统都有子系统，同时它又是一个更大系统的组成部分。

(4) 与外部环境的相互适应性。系统必须不断地与外部环境进行信息与能量的交换，以适应外界环境的变化；而外部环境也不断地影响着系统的发展和变化。所以，系统与环境的影响是交互的，其适应性是双向的。

## 2. 管理系统的基本特征

管理系统的基本特征主要有：

(1) 管理系统的目的性。管理系统是一个目标系统，管理的任务是通过一系列组织、分配、协调等整合活动，把管理系统内各种分散无序的因素，转化为有序的、能实现一定目标和管理资源的管理资源。但一个管理系统只能有一个根本目的，多目的会造成互相干扰，达不到最优化。

(2) 管理系统的整体性。即在组织的管理中必须具有整体观点，应站在整体利益的高度看问题。当局部利益和整体利益不一致时，局部利益应服从整体利益。

(3) 管理系统的层次性。在组织的管理系统中，各个层次都有特定的功能和作用。各层次的划分和定位必须职责分明，相互配合，而不能各自为政，更不能越权或互相拆台。

(4) 管理系统的动态性。由于受系统内部和外部各种因素的影响和制约，管理系统总是不可避免地呈现出振荡式的发展变化。组织的管理者必须了解这一特性，并预先采取一定的措施，使系统振荡的幅度尽量缩小，以利于组织的快速发展。

(5) 管理系统的开放性与非平衡性。管理系统应该是一个具有活力的耗散结构：对外，它具有开放性，即不断与外界环境交换物质、能量和信息；对内，它应保持一种非平衡状态，保持一定的势能差。因为，一个无势能差异的平衡系统必然是一个低功能的系统。企业改革中，打破分配的平均主义，实际上就是增大系统内的势能差，形成非平衡态，从而使企业充满动力和活力。

## 3. 系统管理原理的实现

用系统论的观点来看，管理的目标在于：把管理系统中诸因素的功能统一起来，从总体上予以放大，使整体的功能大于各部分功能之和。从这一意义上说，管理是一门把生产或工作的各种因素和各个部分协调起来，使之达到组织既定目标的学问。所以，用系统原理指导组织的管理工作，必须坚持以下原则。

### (1) 整分合原则

这是指从系统观点出发，从整体上认识和把握事物，根据子系统或要素之间的关联程度进行科学分解，再组织综合。亦即从整体着眼，部分着手，统筹考虑，各方协调，以达到整体的最优化。

根据这一原则，首先，以系统的整体优化作为管理高效的前提，局部服从组织的整体利益；其次，以科学、严谨的分工与协调作为组织管理高效的关键，合理分解和设置系统要素与层次，明确分工，有效协调；再次，以有序、有效的综合作为组织管理高效的具体途径，强调把系统的各部分、各方面、各要素联系起来，考察其中的共同性和规律性，实现组织目标整体最优。

### （2）动态性原则

这是指系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态是绝对的。为了适应外部社会经济系统的需要，管理系统必须不断地完善和改变自己的功能，而组织内部各子系统的功能及其相互关系也将随之变化。在这一意义上，企业的产品结构、工艺过程、管理机构、规章制度等都具有很强的时效性。而灵敏的信息系统和反馈机制是管理动态性原则的关键。

### （3）开放性原则

系统在外界的影响和推动下产生发展的加速度，这种加速度与管理系统的开放程度成正比。所以，在管理工作中，任何试图把本系统封闭起来与外界隔绝的做法，都只会导致失败。明智的管理者应当坚持开放原则，充分估计到外部环境对组织的种种影响，努力从开放中吸取更多的物质、能量和信息，加快自身的发展。

### （4）环境适应性原则

一个组织的生存和发展在很大程度上取决于它对环境的适应性和能动性。当然，这种能动地适应和改造环境的可能性，受到一定时期人类掌握的科学技术知识和经济力量的限制。管理者不仅要使自己的组织适应环境，而且应能动地改造环境，为组织的发展创造更好的环境和条件。

系统管理原理是从系统论角度认识和处理管理问题的理论和方法，它不仅为认识管理的本质和方法提供了新的视角，而且所提供的观点和方法广泛渗透到人本管理原理、责任原理、效益原理和可持续发展原理之中。所以，从某种程度上说，在管理原理体系中，系统管理原理起着统率的作用。

## 二、人本管理原理

### 1. 管理中的人性假设

在管理中，对人性的不同假设，形成了不同的管理出发点、管理方式和手段，形成了不

同的组织资源配置模式。而管理中的人性假设是随着管理实践和管理理论的发展而变化 and 发展的，其大致经历了如下几个阶段。

### （1）受雇人

在资本主义初期,企业老板和管理者将工人看成好吃懒做、游手好闲、推一推动一动、没有一点责任心的恶习人。如果这些人受雇于企业而不严加管束，他们就会不听使唤，就会偷懒，甚至闹事、搞破坏。所以，资本家和管理者应通过增加劳动强度、延长劳动时间，并实施严厉的惩罚手段来管理工人。这时的工人只不过是一个受雇佣的人，一个会说话的工具。后来，道格拉斯·麦克雷戈等人将这样一种对受雇人的看法及其管理方式总结为“X 理论”。

### （2）经济人

随着现代化大生产的发展,以泰罗的科学管理为代表的管理学说意识到工人生产积极性对生产效率有重要影响，提出了“经济人”的假设，深化了对被管理者的认识，并由此带动了一场重大的管理变革。

泰罗认为，企业家的目的是获取最大利润，而工人的目的是获取最大的工资收入。所以，只要能够判定工人的工作效率比以往提高多少，给予他们一定量的工资激励，就会引导工人服从指挥，努力工作。结果是，工人得到了实惠，业主增加了收入，也方便了管理。

### （3）社会人

20 世纪 30 年代的“霍桑实验”纠正了企业家们对员工们“不过是一个经济动物”的偏见，证实了工资、作业条件、生产效率之间没有直接的相关关系，提出企业的员工不是单纯的经济人，而是“社会人”。

依据“社会人”的假设，职工不是各自孤立存在的，而是作为某一集团或组织的一员的“社会人”，是社会的存在。他们的行动背后以社会需要为动机，不仅要求有较好的收入，较高的生活水平，而且需要友谊、安定和归属感，还需要得到尊重。所以，如果组织能够帮助员工满足这种需求，他们的情绪就会高涨，而情绪越高积极性也越高，生产效率也就越高。

“社会人”假设的提出推动了一系列针对社会人的新的管理方式和方法，引发了管理的新革命。

首先，管理人员需要有人际关系处理技能，以及时观察组织上下左右人际关系的变化，照顾到员工的情绪，处理好各种关系，调动他们的积极性；第二，让职工参与决策，以增强他们对企业的认同感和归属感，提高士气；第三，上下沟通，以交流感情，求得员工对组织经营与管理重大决策的理解和支持；第四，提案制度和面谈制度也由此产生。

### （4）管理人

西蒙教授提出，管理就是决策。决策合理与否在很大程度上决定作业的成果，而决策不是组织高层管理人员的专利。组织中的所有员工包括作业人员都在进行决策，只不过员工的阶层不同，各自决策的领域不同而已。他们都是管理的发出者，是“管理人”。

管理人假设的基础是人人都需要有成就感。因而其管理思路和管理方式要求在组织中适当地分权，让每个人在规定的权力范围内独立自主地决策，创造性地开展工作，发挥每个人的最大潜能。

这一理论和方法在企业中的运用，是对人的管理、人的价值的一种更为全面的认识。首先，它确立了员工都是决策者的新思维；其次，明确了适当的分权将更有利于组织资源的有效整合；再次，指出人的成就感是人自我发展的动力，企业不应该仅仅是使用人的场所，还应该是发展、培养和造就人的学校。

#### （5）自我实现人

依据马斯洛的“需要层次理论”，人的行为动机是有层次的，依次包括：生理的需要，安全的需要，感情和归属的需要，自尊和受人尊敬的需要，自我实现的需要。在当代人们生活质量普遍提高、基本需要得到满足的情况下，追求自我价值实现的人越来越多。那么，现代组织在对员工的管理方面就必须设计全新的组织体系，创设全新的机制和良好的环境，支持他们在企业工作中获得成就，发挥他们的潜能，实现自己的价值。

自我实现人的假设要求充分尊重员工个人的意愿和兴趣，给他们一个发展的领域和空间，并予以合适的授权和明确的责任。这样，组织才会拥有真正一流的投入和生产效率。

### 2. 人本管理的含义

人本管理即以人为本的管理，人本管理原理就是以人为中心的管理思想。其主要观点是：职工是组织的主体；职工参与是有效管理的关键；使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；服务于人是管理的根本目的。具体来讲，人本管理原理的内涵包括：

①组织首要的管理是对人的管理。人力资源是组织最重要的资源。首先，职工是组织的主体，无论作为管理的主体还是管理的客体，人都是实施人本管理的组织者、参与者和实践者。其次，管理活动是人的活动，以管理主体和管理客体为代表的管理关系是人的关系。所以，组织首要的管理是处理这种相互依存的管理关系。

②重视人的需要，以激励为主。人本管理强调了解和满足人的需要，也重视组织成员的个性需要，努力使他们受到尊敬、获得自我实现的满足。组织的诸多措施，如对实现预期绩效的员工给予提升、提薪和额外福利，塑造良好的工作环境、生活环境和文化氛围等，都是为了调动员工的主动性、积极性和创造性，促进其自由全面发展。

③优化和完善组织中人的心智模式。人本管理实践的目的之一是要通过竞争性的活动，锻炼和完善人的意志和品格，增强人的智力和体力，使人获得超越于生存需要的、更为全面的发展。在促进自由全面的个人发展的同时降低组织的发展风险和经营成本。

④人与组织共同发展。组织管理既是对人的管理，也表现为人的管理。企业经营的目的，绝不单纯是商品的生产，而是为包括职工在内的人和社会全面发展服务。

### 3. 人本管理的实践



### （1）人本管理的方式

人本管理的基本方式是指对人本管理理论模式的运作实施方式。主要包括：

①人性化的组织结构与体制。通过组织内体制总体结构的层次性、运行机制的科学性和运行环节的衔接性的设计和构造，使人本管理渗透到管理的各个层次和环节中，使人本管理从理念确立到政策形成和实际运作得到体制保证。

②培训与自我管理。将接受管理与自我管理结合起来，使人本管理成为全体员工共同决策、共同实施的管理活动。

③权变领导与差异管理。尊重组织成员的个性差异、实施有效的差异管理——利导。

④文化与环境塑造。组织既要注重外在的组织成员工作、生活的“硬性”环境的完善与修正，又要注重价值趋向、团队精神、道德信念等内在的“软性”的企业文化氛围的塑造与提升。

⑤激励与全面发展。运用激励对有益的、积极的行为进行强化，使其持续存在和重复出现，引导员工完善认知结构和心智模式，修正自己的行为方式，实现全面发展。

### （2）人本管理的内容

①人力资本的投资与评估。组织将人力资源作为资产，而获得这些资产是一种重要的投资；企业应及时对人力资本投资进行评估。

②工作轮换、工作扩大化和工作丰富化。扩展人的知识和技能，挖掘人的潜能，激励员工承担更大职责，给员工提供更大的进步和发展的机会。

③目标管理。锻炼和提高员工的参与意识和自我管理水平，调动他们的工作积极性和创造性。

④沟通、交互作用和敏感性训练。员工的相互沟通和交互作用，有助于增进他们的相互信任和协作，培育他们的集体意识、参与意识、团队精神和责任感；敏感性训练能促进组织成员对自己的行为和他人的行为之间的交互影响有更好的了解。

⑤思想教育。以某种价值体系和道德规范来影响人的思想意识及其活动，提高员工的自主管理能力。

⑥心理平衡。保持和维护人的心理平衡、促进人们的心理健康，是组织实施人本管理的一个不可忽视的重要环节和方面。

⑦行为引导。通过对人的需要、人的价值体系和目标体系三方面的因素加以影响和引导，促进人的思想、心理和行为的积极转换及导向自主管理的过程。

⑧社会推动。社会环境以习俗、公众舆论、道德规范、文化水平等无形力量，对人的思想、心理和行为施加影响，并通过人们的工作与生活的自觉变化体现出来。所以，通过建设和谐社会，提高人们的文明素养和道德水平，促进组织与员工健康发展也是现代人本管理的重要实践内容。

## 三、责任原理

### 1. 什么是责任原理

责任原理又可称为权责对等原理或权责统一原理，强调权力与责任的统一，有责任必须有权力，有权力就必然产生责任。管理是一个追求效率和效益的过程，在这一过程中，要挖掘人的潜能，就必须在合理分工的基础上明确规定部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的相应责任。

### 2. 责任原理的实现

#### (1) 明确每个人的职责

挖掘人的潜能的最好办法是明确每个人的职责。职责是指在合理分工的基础上，确定每个人的职位，明确规定各职位应担负的任务。为此，首先，必须明确划分职责界限。分清直接责任与间接责任，实时责任与事后责任；明确谁该负直接责任与实时责任，谁该负间接责任与事后责任。其次，职责内容要具体。要对部门与个人的分工与职责作出明文规定，以便于执行、检查与考核。再次，职责中还要明确横向联系的内容。必须规定在执行某个岗位职责时，其他部门和个人进行协同配合的要求，以提高组织整体的功效。

#### (2) 合理设计职位和委授权限

一定的人对其所承担的工作能否做到完全负责，主要取决于权限、利益和能力三个因素。明确了职责，就要授予其相应的权力；不仅如此，完全负责意味着责任者要承担风险，他必然会将他要承担的风险与收益相权衡；管理能力则由一个人的科学知识、组织才能和实践经验构成，成功的管理既是一门科学，也是一门艺术。所以，在组织中，职责、权限和利益三者应是对等的，但有时能力可略小于职责，这会使工作更富有挑战性，能促使管理者自觉地学习新知识，慎重地使用权限，努力把自己的工作做得更好。

#### (3) 奖惩要分明、公正和及时

## 四、绩效原理

人们通常称组织中所有工作流程和活动的最终累积结果为组织绩效，良好的组织绩效意味着更好的资产管理、更强的提供顾客价值的能力、更好的名誉和改善的组织知识结构。管理的目的是为了获得良好的组织绩效，但管理绩效具体是从实施管理的收益和成本来衡量和比较的。讲求管理绩效必须先分析管理成本。

### 1. 管理成本

#### (1) 管理成本的构成

古典经济学家马歇尔于 1890 年在《经济学原理》中首次提出生产的四个要素：土地、

资本、劳动和企业家才能。此后，人们普遍将企业家才能作为一项对组织投入的重要的管理资源。与其他资源性质不同的是，管理资源的作用是通过组织其他资源的整合，使给定的资源取得更大的利用效率。管理成本就是实现组织资源有效整合所需的成本。

依据管理学和新制度经济学等相关研究，组织的管理成本主要由以下四个方面构成：

①内部组织成本。组织内部活动作为市场机制的替代，与市场交易订立契约需要成本一样，需要付出组织构建成本和组织运行成本。

②委托—代理成本。组织内存在多重委托—代理关系，因而会产生相应的费用，包括监督、激励成本，保证成本和“剩余损失”等等。

③外部交易成本。这是企业使用外部市场所必须花费的代价，是市场机制的运行成本，由组织所需的真实资源的耗费引起，包括搜寻成本、谈判成本和履约成本等。

④管理者时间的机会成本。管理本身也是组织的一项稀缺资源，管理者时间的机会成本度量组织使用管理资源的代价，反映了组织继续使用管理资源的价值。

## （2）影响管理成本的因素

①组织规模。组织的规模大小直接影响搜寻、谈判和履约成本；同时，组织规模也会影响内部组织成本。例如，组织规模的扩大将增加组织的复杂性，从而增加组织内部消耗和监控费用。

②产权制度。现代产权尤其是组织的所有权与经营权问题对管理成本有重要影响。比如，私人公司的委托—代理机制相对比较简单，其监督、激励成本和保证成本就不会很高。相反，股份公司中存在多重委托—代理关系，代理成本可能较高，甚至会出现“内部人控制”失控现象。

③组织环境。组织环境的变化有时会引起组织目标的变化，从而影响组织结构、激励制度和市场策略等管理成本因素。

④组织文化。当组织文化有助于新的管理目标实现时，会降低内部组织成本、代理成本乃至外部交易成本。

⑤组织结构。不同的组织结构蕴含不同的管理成本，而组织结构的刚性则决定了组织结构与组织环境的不协调性，会增加管理成本。例如：在 U 型公司，等级严格、结构简单，并实行集中控制，实现了分工和规模效益，有利于公司交易地位的提高，因而能减少公司的外部交易成本；但这种结构容易加大管理幅度，造成管理失控。M 型公司则在内部组织成本上比同规模的 U 型公司节约得多，但其外部交易费用可能增加。组织结构的刚性将减少内部组织成本和代理成本，但也会增加外部交易成本。

⑥管理者才能。管理者才能是管理者整合组织资源的能力，它对组织的管理成本有全面的影响。因为好的管理者能够适应环境的变化，设计良好的运作机制，准确把握组织的目标，并有较高的工作效率，从而能够降低组织的管理成本。

## 2. 管理绩效

### (1) 效率、效益与管理绩效

效率是指单位时间内所取得的效果的数量，它反映劳动时间的利用状况；效益则是指有效产出与其投入之间的一种比例关系。效率与效益既相互联系，又相互区别。例如，企业花费巨额投资增添技术设备来提高生产率，如果实际结果使单位产品的物化劳动消耗的增量超过了活劳动的节约，从而导致生产成本增加，就会出现效率提高而效益下降的现象。

管理效率是指由于实施管理后增加的收益与管理成本之间的比较。从绩效的角度，管理的功能主要表现为激励功能、配置功能、保险功能和约束功能，管理效率就是由激励效率、配置效率、保险效率和约束效率构成的某种函数关系。

对于管理绩效的度量方式有多种。可以用管理收益——采取某项管理措施（如体制）带来的收益与管理成本相比较，也可以通过比较管理体制变动的边际收益与边际成本来衡量管理的边际效率。

### (2) 产权、管理成本与管理效率

不同的产权制度会表现出管理的效率差异。产权制度是否明晰在很大程度上影响着企业所制定的各项政策和管理制度，影响管理的激励功能和配置功能等，从而影响组织的管理成本、管理收益与管理效率。这也是企业产权改革的理论依据之一。

如前所述，管理由激励功能、配置功能、保险功能和约束功能构成，履行这些功能需要付出管理成本。当各分类功能从整体中分解出来，处于独立状态时所观察到的成本被称为专有成本；各专有成本之间的重合，即同一成本具有一种以上管理功能时，被称为共有成本，如图 1-8 所示。

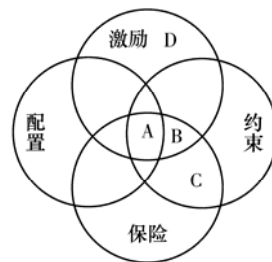


图 1-8 专有成本与共有成本

资料来源：芮明杰主编. 管理学——现代的观点. 上海:上海人民出版社,1999.432

图 1-8 中，A、B、C 分别是四种功能、三种功能和两种功能的共有成本，D 为专有成本，它们对于降低管理总成本的贡献是依次递减的。这一原理的意义在于提示组织应加强部门之间的合作，使一项成本支出能够为多个部门、多项管理功能服务，以降低管理总成本，提高管理效率。

### (3) X 效率的产生与控制

X 效率是因企业内部活动造成的一种低效率，它由莱宾斯坦在 1966 年的研究中首次提出。X 效率与市场配置低效率不同，后者是指因垄断厂商对市场资源配置的影响导致价格与产量扭曲，从而引起福利损失。而 X 效率则是由于组织内部的问题引起的，因而管理有效率意味着 X 效率的改进。

X 效率理论有一系列的假设，但压力是其产生的关键。所以，对 X 效率的控制与改进，可主要通过三个途径：一是通过管理的激励和约束功能等，合理引导员工的个人心理与行为；二是设计和运行积极有效的群体动力机制，加强组织成员之间的沟通与交流，减少群体间冲突；三是发挥企业家才能的作用。企业家才能既能直接改进组织内的 X 效率，还可以作为一个竞争者发挥间接影响。从这一意义上讲，改善企业的市场结构和经营环境，增强市场的竞争程度，能激发管理者和员工的危机感、责任感和成就感，克服惰性，提高组织的管理效率。

### 3. 管理绩效的评价

#### (1) 管理绩效的评价指标

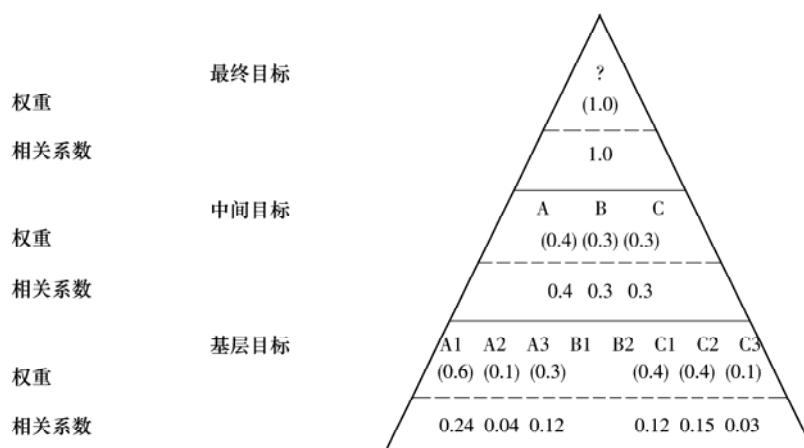
管理绩效评价是运用一定的指标体系对组织的整体运营效果作出概括性评价。评价指标是用来衡量组织绩效的维度，应该具有客观性、可比性、时效性、易操作性和综合性等特性。具体地讲，评价管理绩效的指标可根据需要分为不同类型，主要有：

①反映目标与手段的指标。前者代表经营活动的结果或目标，如利润率等；后者是组织达到目标所必不可少的条件或手段，如职工的满意度等。

②硬指标与软指标。前者如产量、新产品数量、废品率等实物指标和投资收益率、资产负债比例、权益收益率、利润率、销售增长率和市场份额等财务指标；后者内容广泛，不拘形式，如员工满意度、工作积极性、群体凝聚力、士气、沟通的有效性、产品质量、顾客对产品的认知度等。随着知识经济、信息时代的演进和战略导向的转变，衡量管理绩效的软指标显得越来越重要。

通常，管理绩效评价的指标也可简单地分为实物指标、成本指标、资本指标、收益指标和无形指标等。当然，在具体运用时，应随时调整。

鉴于不同组织的经营特点，管理绩效评价的指标选取存在很大差异，而且各种指标对于同一组织也并非同等重要。为此，首先要确定各指标的重要性和优先级别，再对指标打分，最后计算加总作为对管理绩效的综合评价。这一原理被称为西肖尔金字塔模型，见图 1-9。



注：相关系数等于上一级目标权重乘本级目标权重

图 1-8 西肖尔金字塔模型

资料来源：芮明杰主编.管理学——现代的观点.上海:上海人民出版社,1999，448

## (2) 管理绩效的评价方法

对组织整体的评价方法主要有：

- ①组织目标法。它以组织最终完成其目标的结果而不是以实现目标的手段来衡量效果。根据目标数目的多少又可分为单一目标评价法和多元目标评价法。
  - ②系统方法。它们集中考虑那些对组织生存有影响的因素，主要评价获得输入的能力、处理这些输入的能力、产生输出的能力和维持稳定与平衡的能力等。
  - ③战略伙伴法。从各利益相关者群体的角度评价组织的绩效。
  - ④环境评价法。为了树立组织良好的公众形象，还需要通过外部环境对其绩效进行评价。
- 对员工个人绩效的评价方法则主要有书面描述法、关键事件法、评分表法、行为定位评分法、多人比较法和目标管理法等。

## 4. 管理绩效的实现与改进

### (1) 绩效原理的实现原则

首先，组织必须确立管理的效益观，即管理活动要以提高效益为核心。第二，以经济效益作为管理绩效的直接形态。第三，树立正确的主体管理思想。组织中高级主管所采取的战略是最重要的，它们和管理效益的重要保证。第四，坚持局部效益与全局效益相协调，局部服从整体。最后，以追求长期稳定的高效益作为管理的根本目标。

### (2) 管理绩效的改进

改进组织的管理绩效，首先是要加强和完善基础管理和常规管理。第二，树立创新精神，进行不断的管理创新。第三，探索组织流程再造，建设学习型组织，提升组织理念，以求得管理绩效的长期稳定和不断改进。

## 五、可持续发展原理

### （一）资源的有限性与有效配置

组织的有限资源是指组织拥有的所有资源都是有限的。这是由自然资源的稀缺性及人们现时认识能力和创造能力的有限性所决定的。组织资源的有限性对组织目标的确定有很大的影响，因为组织目标的实现，需要资源的支撑。组织不仅要努力获得资源，更应该充分、有效地利用这些有限的资源。所谓“资源有限，创意无限”正是现代组织在面对自己有限资源时的正确态度。

由此，合理配置资源成为任何一个组织成功实现其目标的关键。资源配置是指对有限的、不同类型的资源，根据组织目标和产出物内存结构要求，在量和质等方面进行不同的配比，并使之在生产过程中始终保持相应的比例从而使产出物成功产出。

组织的资源主要包括人力资源、金融资源、物质资源、信息资源和关系资源等。值得注意的是，人力资源在组织的资源配置过程中起决定性的作用，自然资源尤其是自然环境对于组织的约束也日趋严重。不仅如此，自然资源的短缺与自然环境的恶化已成为整个人类社会生存和发展的重大威胁，因而，近几十年来“可持续发展”的呼声日益高涨，深入人心。

### （二）管理的可持续发展

#### 1. 社会角度的可持续发展

从社会的角度看，可持续发展是指这样一种发展：“满足目前的需要，而不危害下一代满足他们权利的需要。”（1990年提交联合国的《布兰特蓝德委员会报告》）组织的管理活动必须考虑环境问题，致力于那些可长时间持续或可自动更新的活动。

#### 2. 组织自身的可持续发展

从组织内部管理的角度，可持续发展则是指在可预见的未来，企业能在更大规模上支配资源，谋求更大的市场份额，战胜自我，取得良好的发展。这种可持续发展包含以下5个要素：

（1）组织的可持续发展是以可预见的未来作为时间跨度的。“可预见的”说明可持续发展所涉及的时间是有限期的。因为只有有限期的时间跨度在企业经营中才是可控的，才能对其发展作出规划。

（2）组织的可持续发展要求组织能够更大规模地支配资源。组织可通过内部开发及管理水平的提高来扩大自身的资源支配规模，更可通过资产运作的手段利用和支配其他人或其他组织所拥有的资源。

（3）企业的可持续发展是以取得更大的市场份额为目的的。

（4）组织的可持续发展要求组织不断超越自我、不断进取。

(5) 组织的可持续发展是一种良性发展。主要体现为资源配置效率的明显提高、良好的财务业绩以及组织发展的全面性与均衡性。

### (三) 可持续发展原理的实现

#### 1. 从社会角度，可持续发展的实现

把可持续发展思想应用到组织管理中的难度是非常大的。但是，随着人们环保意识的加强和自然资源的日益短缺，尤其是部分资源的不可再生，不重视可持续发展的组织将不可能获得长期的竞争优势。所以，从与环境、与社会发展的关系出发，组织的可持续发展必须坚持以下原则：

(1) 自觉遵守有关环保法律、规定和条例。迈克尔·波特教授曾指出，有严格的环境法规的国家造就出在全球范围内更具竞争力的公司。它意味着，组织争取利用法律帮助自身发展。例如，如果企业发明了一项新技术或新工艺，能提高效率，符合环境规定的要求，那么它就具备了一种优势。

(2) 根据顾客的环境偏好及时调整生产工艺。例如，一些客户要求产品或生产工艺达到某种环境标准，或需要容易回收的产品，企业能及时满足。

(3) 关注多种利益相关者对环境问题的态度。如采用回收材料包装产品，在环境问题上教育员工，参与社区净化环境活动，吸引想要投资于“绿色公司”的投资者等等。

(4) 采取环境价值观。环境价值观认为，组织应该以一种与地球更和谐的方式生存和发展，不应对资源进行掠夺性开发，更不要采用使环境无法再生，无法持续的经营方式。

上述原则的实施过程被称为组织的绿化。

#### 2. 从组织自身发展的角度，可持续发展必须坚持以下原则

(1) 增强核心竞争力是实现可持续发展的根本。核心竞争力，是指组织独具的、使之能在一系列产品和服务取得领先地位所必须依赖的关键性能力。核心竞争力的维持和强化能够使组织独占资源效应。

(2) 长期竞争优势是组织持续发展的必要条件。长期竞争优势是指组织长期拥有的、相对其他组织的优势。组织可通过防御性战略和进攻性战略来获得长期竞争优势，降低竞争对手的攻击所造成的威胁，或不断改善自身的相对成本地位和差异化经营状况，提升竞争优势，加快自身的发展。

(3) 通过创新为组织的可持续发展创造机会。组织的创新包括技术创新、制度创新、组织创新、市场创新、管理创新等各个领域，它们能使组织形成自己的核心竞争力，成为产业领先者；或创造新的生产组织方式，提高资源配置效率，降低生产成本和交易成本，增强竞争力。

(4) 良好的运行机制是组织可持续发展的保证。组织的有效运行有赖于良好的管理模式



和治理结构。管理模式对组织的可持续发展起支撑作用，良好的治理结构则能较好地实现各相关利益主体责权利的对等，尤其是能确定一个合适的责任体系框架，确保高层管理人员的创新动力不受损害。

### **复习思考题**

1. 什么是管理？管理的内涵与特征有哪些？
2. 如何理解管理的自然属性和社会属性？
3. 试论管理的科学性和艺术性。
4. 什么是管理者？管理者的特征有哪些？
5. 试述明茨伯格的管理者角色理论。
6. 什么是管理学？管理学的特点有哪些？
7. 试述管理的基本原理。
8. 试述人本管理的含义与原则。
9. 什么是效率、效益与管理绩效？管理绩效评价的指标有哪些？
10. 如何理解管理的可持续发展原理？