

高等职业教育财经商贸类系列教材(新形态)

管理学基础

主编 崔 健 胡雅娜



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



巍巍交大 百年书香

www.jiaodapress.com.cn

bookinfo@sjtu.edu.cn



策划编辑 张海红

责任编辑 胡思佳

封面设计 张瑞阳

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

www.xinsijiaocai.com

赠精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233



扫描二维码
关注上海交通大学出版社
官方微信

ISBN 978-7-313-26345-2



9 787313 263452 >

定价: 49.90元

高等职业教育财经商贸类系列教材(新形态)

管理学基础

主 编 崔 健 胡雅娜
副主编 杨瑞霞 王建蕊
邓亚娟 沈永琰



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书以管理的职能为主线,以管理的基本职能、基本原理、基本方法为核心内容,采取任务驱动的学习方式引导学生完成各项工作任务,旨在培养学生的实践能力和管理技能。全书共分为九个项目,主要介绍初识管理、管理者与管理学,管理思想的演进与发展,科学决策,制订计划与目标管理,组织设计,领导艺术,激励与沟通,有效控制,走进创新等内容。

本书既可作为高等职业院校经济管理类专业的教学用书,也可作为相关领域工作人员的培训参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 崔健, 胡雅娜主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2023. 11(2024. 12 重印)

ISBN 978-7-313-26345-2

I. ①管… II. ①崔… ②胡… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 267316 号

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主 编: 崔 健 胡雅娜

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

印 制: 三河市龙大印装有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1 / 16

字 数: 286 千字

版 次: 2023 年 11 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-26345-2

定 价: 49.90 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 13.25

插 页: 1

印 次: 2024 年 12 月第 3 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 0316-3655788



在现代社会中,管理活动无处不在,无时不有。不管从事何种职业,无论职位高低,几乎每个人每天都在进行管理活动。从某种意义上说,我们每个人都是管理者,每个人都需要学习管理知识。

管理学基础作为高等职业院校管理学科的专业基础课程,既是培养管理人才的知识平台,又是呈现管理理论发展的理论园地。为此,编者紧紧围绕高等职业院校人才培养目标,按照理论以够用为度的改革要求,以理论密切联系实际作为出发点与追求目标,组织编写了本书。

本书以管理的职能为主线,以管理的基本职能、基本原理和基本方法为核心内容,采取任务驱动的学习方式引导学生完成各项学习任务,旨在培养学生的实践能力和管理技能。

本书具体的内容框架与建议学时见下表:

内 容	建议学时
项目一 初识管理、管理者与管理学	4~6
项目二 管理思想的演进与发展	3~4
项目三 科学决策	3~5
项目四 制订计划与目标管理	4~6
项目五 组织设计	3~6
项目六 领导艺术	3~6
项目七 激励与沟通	4~6
项目八 有效控制	3~6
项目九 走进创新	3~5
总学时	30~50

本书在内容和编写体例上做了必要的尝试,具体表现在以下几个方面:

(1) 坚持以“立德树人”为教育根本。为落实党的二十大精神,本书每个项目均设有“素养目标”,在介绍理论知识的基础上,通过资料卡、案例赏析等融入素养元素,旨在全方位对学生进行思想素质教育。

(2)立足岗位,任务驱动。本书根据基层和中层管理岗位所需的基本管理技能设置任务,让学生通过做任务来掌握相应的管理理论和管理方法,从而强化学习动力,提升职业素养。

(3)打造新形态一体化教材。本书上架了智慧学习平台“新思课堂”。“新思课堂”是信息化时代教材、资源和课堂的结合,旨在帮助教师解决数字教材、在线考试和线上课堂三大难题,能够更好地促进教学与科技的新层次融合。

本书由崔健、胡雅娜任主编,杨瑞霞、王建蕊、邓亚娟、沈永琰任副主编。具体编写分工如下:项目一、项目五和项目九任务二由崔健(张家口职业技术学院)编写,项目二由王建蕊(张家口职业技术学院)编写,项目三由邓亚娟(张家口职业技术学院)编写,项目四和项目六由胡雅娜(张家口职业技术学院)编写,项目七和项目九任务一由沈永琰(国网湖北省电力有限公司武汉供电公司)编写,项目八由杨瑞霞(张家口职业技术学院)编写。

编者在编写本书的过程中参考和借鉴了许多相关著作和文献资料,并得到了企业相关工作人员的指导,在此深表感谢!由于编者水平有限,书中存在的疏漏之处敬请广大读者批评指正,以便进一步修订和完善。

编 者



Contents 目 录

项目一	初识管理、管理者与管理学	1
任务一	走进管理·····	2
任务二	认知管理者·····	7
任务三	认知管理学·····	12
项目二	管理思想的演进与发展	18
任务一	分析古典管理理论·····	18
任务二	分析行为科学管理理论·····	25
任务三	认识管理理论丛林·····	28
项目三	科学决策	35
任务一	认知决策·····	35
任务二	分析决策过程与类型·····	39
任务三	掌握决策方法·····	45
项目四	制订计划与目标管理	58
任务一	初识计划·····	58
任务二	制订计划·····	67
任务三	做好目标管理·····	75
项目五	组织设计	83
任务一	明确组织内涵·····	83
任务二	设计组织结构·····	92
项目六	领导艺术	101
任务一	走进领导·····	101
任务二	学习领导理论·····	107
任务三	选择领导方式与领导艺术·····	120

项目七	激励与沟通	129
任务一	实施激励·····	130
任务二	开展沟通·····	148
项目八	有效控制	167
任务一	认知控制·····	167
任务二	把握控制过程·····	171
任务三	选择控制方法·····	179
项目九	走进创新	189
任务一	培养创新性思维·····	189
任务二	开展管理创新·····	196
参考文献		207

项目一

初识管理、管理者与管理学



知识目标

- 理解管理的概念和性质；
- 熟悉管理的基本要素；
- 了解管理者的层次及角色；
- 掌握管理者的基本素质与技能要求；
- 掌握管理学的研究内容与研究方法。



能力目标

- 能够运用管理的理念思考和分析问题；
- 有意识地提升自己的管理素质和技能；
- 能够熟练运用管理学的研究方法。



素养目标

- 会用管理的基础知识分析简单的管理问题,努力培养优秀管理者素质,成为受欢迎的管理者。

在人类历史上,自从有了有组织的活动,就产生了管理活动。随着社会的发展,管理经验发展成为管理理论,管理也逐渐由一种活动变为一种职业,无论是在社会运行还是在组织发展方面都起到了重要的作用。通过本项目的学习,我们可以明晰管理,认知管理学,了解管理学理论,以及领会管理学原理。

任务一 走进管理

一、管理的概念

在现代社会中,管理可以说无时不在、无处不在。不管从事何种职业,人人都在参与管理。那么,什么是管理呢?关于管理的定义,中外许多学者从不同的研究角度做出了不同的解释。美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,管理就是设计和保持一种环境,使人在群体中高效率地完成既定目标。法国著名管理学家亨利·法约尔(Henry Fayol)认为,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。美国管理学家、决策学派的代表人物、诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,管理就是决策。美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)认为,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。美国著名管理学家、哈佛大学管理学教授彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。我国管理学者周三多认为,管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。我国学者杨文士、张雁认为,管理是一定组织中的管理者通过实施计划、组织、配备人员、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。我国学者徐国华认为,管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达到组织目标的过程。

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者揭示了管理的某方面的属性。本书认为,管理就是管理者在特定的组织环境下,通过计划、组织、领导和控制等职能活动对其所支配的资源进行协调,并同他人一起有效实现组织目标的活动过程。

二、管理的性质

从最基本的意义来看,管理有两层含义:一是组织劳动,二是指挥、监督劳动。劳动具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性,以及同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。

(一) 管理的自然属性和社会属性(二重性)

1. 自然属性

自然属性是管理的第一属性,是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称管理的生产力属性。只要是社会化的大生产或集体劳动,就需要管理。管理与企业的

生产关系性质无关,不因社会制度的改变而改变。不论在何种社会制度下,企业均有生产力要素的合理组织问题,它是企业共有的职能,具有普遍性和永久性。

2. 社会属性

管理总是在一定的生产关系下进行的,不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化,都会使管理呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性,即在一定生产关系形式下体现阶级意志的特殊属性,它是由社会制度、生产关系所决定的。

(二) 管理的科学性和艺术性

1. 科学性

管理的科学性是指管理作为一种活动过程,存在一系列基本的客观规律。人们通过实践进行数据的收集、归纳和监测,提出假设,验证假设,从而形成以反映客观规律的管理理论和方法为指导的一套分析问题、解决问题的科学的方法论。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确与有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。由此可见,管理具有科学性。

2. 艺术性

管理的艺术性主要表现在实践性方面。艺术是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果。管理活动除了要掌握一定的理论和方法,还要灵活掌握运用这些知识和技能的技巧与诀窍。管理人员要处理的工作变量众多,关系复杂,不能像数学那样精确地计算出最终结果,这就需要管理人员在掌握管理理论和方法的基础上,针对具体的环境与任务,灵活地处理。

管理的科学性和艺术性不是相互排斥的,而是相互补充的。管理的科学性来自管理的实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是统一的。管理实践的灵活运用便显出艺术性,而指导这种实践活动的系统知识则是科学性的体现。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性,将使管理表现出随意性;不注重管理的艺术性而只强调管理的科学性,将使管理变得僵硬、教条。

三、管理的基本要素

管理是一项有组织的社会活动,它包含管理主体、管理客体和管理目标三个基本要素。

(一) 管理主体

管理主体是指从事管理活动的人员,即人们通常所说的管理者。组织中的管理主体由以下两类人员构成:

(1) 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员。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。

(2) 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。

没有上述两类人员,组织既定的目标就难以实现。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,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,又是管理活动的接受者。也就是说,从事各方面具体管理活动的人,既是管理的主体,又是管理的客体。

(二) 管理客体

管理客体是指管理活动所作用的对象,即管理的接受者。管理客体可以分成以下三类:

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

(2) 组织中的其他资源。组织中的其他资源具体包括物质资源、信息资源、关系资源等,这些资源均是管理的客体,是管理的接受者,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。这类客体具有很大的不确定性,经常发生变动。

(三) 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标。凡是管理活动,就必然有目标,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,但都会有目标,否则,就不是管理活动。

概括来说,管理目标具有以下特征。

1. 层次性

管理目标形成一个有层次的体系,范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。这个体系的顶层包含组织的远景和使命陈述。第二层次是组织的任务。在任何情况下,组织的使命和任务必须转化为组织总目标和战略,总目标和战略更多地指向组织较远的未来,并且为组织的未来提供行动框架。这些行动框架必须进一步细化为更多的具体行动目标和行动方案,这样,在目标体系的基层,有分公司的目标、部门和目标、个人目标等。

2. 网络化

如果目标体系是从整个组织的整体观来考查组织目标的,那么,目标网络则是从某一具体目标实施规划的整体协调方面进行工作的。目标与计划方案通常形成所希望的结果和结局的一种网络。如果各种目标不互相关联,不相互协调且互不支持,则组织成员往往出于自

利而采取对本部门看来可能有利而对整个组织不利的途径。

3. 多样性

组织任务的主要目标通常是多种多样的。同样,在目标层次体系中的每个层次的具体目标,也可能是多种多样的。有人认为,一位主管人员不可能有效地追求更多的目标,以2~5个为宜。其理由是,过多的目标会使主管人员应接不暇,从而顾此失彼。更为严重的是,过多的目标可能会使主管人员过多地注重小目标而有损于主要目标的实现。也有人认为,即使排除了日常的事务性工作,似乎目标也没有限定数目,主管人员可能同时追求多达10~15个重要目标。但这个结论是值得怀疑的,因为如果目标数目过多,那么其中任何一个都无法得到足够的重视,则计划工作是无效的。因此,在考虑追求多个目标时,必须对各目标的相对重要程度进行区分。

4. 可考核性

目标考核的途径是将目标量化。目标量化往往会损失组织运行的一些效率,但是对组织活动的控制、成员的奖惩会带来很多方便。

四、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动,是一项实际工作、一种行动。人们发现,在不同的管理工作中,管理者往往采用程序类似、内容具有某些共性的管理行为,如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理的职能,是在管理过程中对各项行为内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。

一般认为,管理有以下四项基本职能。

1. 计划

计划是指管理者对将要实现的目标和应采取的行动方案做出选择及具体安排的活动过程,简言之,就是预测未来并制订行动方案。其主要内容涉及分析内外环境、确定组织目标、制定组织发展战略、提出实现既定目标和战略的策略与作业计划、规定组织的决策程序等。任何组织的管理活动都是从计划出发的,因此,计划职能是管理的首要职能。

2. 组织

组织是指管理者根据既定目标,对组织中的各种要素及成员之间的相互关系进行合理安排的过程,简言之,就是建立组织的物质结构和社会结构。其主要内容包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

3. 领导

领导是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。管理者在执行领导

职能时,一方面要调动组织成员的潜能,使之在实现组织目标的过程中发挥应有的作用;另一方面要促进组织成员之间的团结协作,使组织中的所有活动 and 努力统一和谐。其具体途径包括激励下属,对他们的活动进行指导,选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间及组织与其他组织之间的冲突等。

4. 控制

在执行计划的过程中,环境的变化及其影响可能导致成员的活动或行为与组织的要求或期望不一致,出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行,管理者必须对组织绩效进行监控,并将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。如果出现了超出一定限度的偏差,则需及时采取纠正措施,以保证组织工作在正确的轨道上运行,确保组织目标的实现。管理者运用事先确定的标准衡量实际工作绩效,寻找偏差及其产生的原因,并采取措施予以纠正的过程,就是执行管理的控制职能的过程。简言之,控制就是保证组织的一切活动符合预先制订的计划要求。



资料卡

管理职能之间的关系^①

管理的四项基本职能(计划、组织、领导、控制)相互联系、相互制约,它们共同构成一个有机的整体,其中任何一项职能出现问题,都会影响其他职能的发挥乃至组织目标的实现。正确认识四项职能之间的关系应当把握以下两点:

(1) 从理论上讲,这些职能是按一定顺序发生的。计划职能是首要职能,因为管理活动首先从计划开始,而且计划职能渗透在其他各种职能之中,或者说,其他职能都是为执行计划职能即实现组织目标服务的。为了实现组织目标和保证计划方案的实施,必须建立合理的组织机构、权力体系和信息沟通渠道,因此产生了组织职能;在组织保证的基础上,管理者必须选择适当的领导方式,有效地指挥、调动和协调各方面的力量,解决组织内外的冲突,最大限度地提升组织效率,于是产生了领导职能;为了确保组织目标的实现,管理者还必须根据预先制订的计划和标准对组织成员的各项工作进行监控,并纠正偏差,即实施控制职能。可见,管理过程是先有计划职能,之后才依次产生了组织职能、领导职能和控制职能,体现出管理过程的连续性。

(2) 从管理实践来考查,管理过程又是一个各种职能活动周而复始地循环进行的动态过程。例如,在执行控制职能的过程中,往往为了纠正偏差而需要重新编制计划或对原有计划进行修改完善,从而启动新一轮管理活动。

^① 资料来源:策划界,《管理职能的含义及其基本内容》。(有改动)

任务二 认知管理者

一、管理者的概念及层次

（一）管理者的概念

管理者是指组织中从事管理活动的全体人员,即在组织中担负计划、组织、领导、控制等工作,以期实现组织目标的人。管理者是影响组织活动最为重要的一个因素。

任何组织都是由一群人组成的集合体,根据其在组织中的地位与作用不同,可以将其分为操作者和管理者两类。操作者是组织中直接从事具体业务且不承担对他人工作监督职责的人,如汽车装配线上的装配工人、商场营业员、饭店里的厨师等,他们的任务就是做好组织分配的具体的操作性工作。管理者则是行使管理职能、指挥他人进行劳动的人,他们处于操作者之上的组织层次中。管理者是管理的主体,对管理活动的顺利进行、组织活动及其目标的实现起着十分重要的作用。

（二）管理者的层次

任何组织都需要由各司其职的人员构成,在传统的组织中,大量的雇员存在于基层,形成金字塔状的稳定结构。按照承担的职责及其所在的层级,可以简单地将管理者划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者,金字塔的塔底由大量操作人员构成,如图 1-1 所示。通常,在结构清晰的组织中分辨管理者并不困难,不过在不同的组织中他们会有不同的称谓。

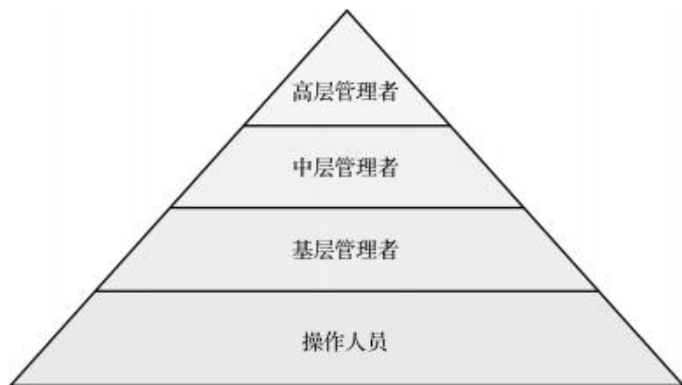


图 1-1 组织层次

1. 基层管理者

基层管理者是组织层次最底层的管理人员,介于中层管理者和操作人员之间,其主要职责是管理普通的员工,直接负责产品的生产或提供服务,如大学的教研室主任、医院的护士长、工厂中的班组长等。

2. 中层管理者

中层管理者处于基层管理者与高层管理者之间,发挥着承上启下的作用,其主要职责是直接负责或者协助管理基层管理者及其工作,如大学的学院院长,公司的部门经理、项目经理等。

3. 高层管理者

高层管理者处于组织层次的最顶层,其主要职责是负责组织发展的战略决策,统领全局,为整个组织制订计划与发展目标,如大学的校长、医院的院长等。

在任何一个组织中,不论是哪个层次的管理者,都必须执行计划、组织、领导、控制职能,同他人一起并通过他人使组织目标得以实现。处于不同层次的管理者在履行各项管理职能时程度和重点不同。

二、管理者的角色

1955年,“现代管理学之父”彼得·德鲁克提出了“管理者的角色”的概念。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现的。经理角色学派的创始人亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在实际调查研究的基础上提出了关于管理者的角色理论,并将管理者所扮演的角色归纳为三个方面共十种角色。

1. 人际角色

人际角色来自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时就是在扮演人际角色。人际角色包括领导者、联络者和挂名首脑(形象代言人)三种。

(1) 领导者。由于管理者对所在组织的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色,即管理者运用组织所赋予的权力,以某种方式对员工进行激励,并引导员工努力工作来实现组织目标。

(2) 联络者。管理者需要代表组织建立和保持与外界其他组织之间的联系,以取得外部各方面对本组织的理解与支持;在组织内部各部门间进行协调,即维持多边关系。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络,如与不同的组织建立联盟关系,协调不同部门的工作等。

(3) 挂名首脑(形象代言人)。作为所在组织的管理者,其必须行使一些具有礼仪性质的职责,发挥其象征性的首脑作用,其特征活动主要有接待重要的访客、参加剪彩仪式、签署文件、陪重要客户进餐等。

2. 信息角色

管理者负责确保与其一起工作的人具有足够的信息,从而顺利完成工作。整个组织的人依靠管理结构和管理者来获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者所扮演的三种信息角色是传播者、监督者和发言人。

(1) 传播者。传播者将组织或外界的有关信息通过会议等形式及时向下属传递,以便下属清楚地理解上级的部署,顺利地开展工作。例如,管理者可以举行信息交流会,就组织的前景和目标与员工进行沟通等,在上下级的信息沟通中起着桥梁的作用。

(2) 监督者。监督者是以对外联系者和对内领导者的身份,通过阅读报刊、报告或电子邮件,收集组织内外的各种有用信息,包括内部业务的信息、外部环境的信息、竞争对手的信息、相关分析报告、公众的各种意见和倾向等,并及时跟踪信息动向,以便透彻地了解组织内外环境。

(3) 发言人。发言人代表所在组织,向上级组织或社会公众传递本组织在计划、政策、行动结果等方面的有关信息。其代表性的活动主要有召开董事会及向媒体发布相关信息等。

3. 决策角色

所有的管理者都会在其工作岗位上参与组织决策的工作,按参与角色的差异,可将其分为资源分配者、谈判者、企业家和混乱驾驭者(冲突管理者)四种角色。

(1) 资源分配者。管理者须根据组织工作的需要和当事人的意志进行各种组织资源的分配,包括对自己时间的安排、组织工作的安排和重要行动的审批,即决定什么人获得什么资源,什么人做什么工作。其特征活动主要有制定战略,检查可能陷入混乱和危机的工作,在组织的不同职能和部门间分配资源,为各层次管理者设定预算及薪资计划等。

(2) 谈判者。当本组织与其他组织发生冲突时,管理者须带领其团队参加各种正式的或非正式的谈判以协调纷争,即与外部其他组织进行协调,以提升组织的优势。谈判是管理者不可推卸的工作职责,谈判对象包括员工、供应商、客户、工会、债权人、银行等相关利益群体。

(3) 企业家。管理者须密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便及时发现机会,并就所发现的机会进行投资,以取得相应收益。例如,管理者利用组织资源开发并创新产品和服务,决定进行国际化扩张,为组织产品和服务获取新顾客等。

(4) 混乱驾驭者(冲突管理者)。当组织内部出现各种矛盾时,管理者必须善于处理各种冲突或解决问题,如平息客户的怒气,与不合作的供应商进行谈判,对员工之间的争端进行调解等,以保证组织正常运转。



案例赏析

丙吉问牛^①

西汉有一个丞相叫丙吉,有一天他到长安城外视察民情,走到半路就有人拦轿喊冤,经过查问,原来是有人打架斗殴致死,死者家属来告状。丙吉说:“不要理会,绕道而行。”丙吉走了没多远,发现有一头牛躺在路上大口喘气,便下轿围着牛查看了很久,问了很多问题。人们议论纷纷,觉得这个丞相不称职,死了人不管,对一头生病的牛却那么关心。

皇帝听闻传言就问丙吉为什么这么做,丙吉回答:“这很简单,打架斗殴是地方官员该管的事情,他们会按法律处置,如果他们渎职不办,再由我来查办他们,我绕道而行没有错。丞相管天下大事,现在天气还不热,牛就躺在地上喘气,我怀疑今年天时不利,可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行,我没有及时察觉,就是我丞相的失职。所以,我必须了解清楚这头牛生病是因为吃了坏的东西还是因为天时不利。”这一番话令皇帝非常赞赏。

管理者应该清楚自己的职责,明白什么该管,什么不该管,要有所为,有所不为。

三、管理者的基本素质与技能要求

虽然管理者在组织的管理工作中扮演着多种角色,但不论是哪类管理者,在履行管理的各项职能时都必须具有相应的素质和技能。

(一) 管理者的基本素质

1. 品德

品德作为管理者最根本的素质,体现了一个人的世界观、价值观、道德观和法治观。品德是一个管理者行为方式和态度的基础。例如,责任感,如果一个人不愿意、不敢对自己所负责的工作承担责任,那么他将无法知难而进,勇挑重担。

2. 知识

优秀的管理者应该努力使自己成为“通才”。他们应掌握包括政治、法律、经济学、管理学、心理学、社会学及工程技术等方面的知识。

3. 能力

所谓能力,是指管理者将各种管理理论和业务知识应用于管理实践,解决实际问题的本

^① 刘艳. 管理学基础[M]. 成都:西南财经大学出版社,2019:11.

领。对管理者的能力要求是多方面的,主要包括创造能力、决策能力、应变能力、组织与指挥能力等。

4. 身心条件

从心理学和生理学的角度来分析,人的身体、年龄与智力的发展变化有密切的关系。气质是个人的心理特征,主要表现在性格、情绪、意志、爱好和追求等方面。对于一个优秀的管理者和领导者来说,具有成熟的性格、稳定的情绪、坚强的意志、有益的爱好、美好的追求,就能以自身的人格魅力来影响组织的发展和组织工作的开展。

(二) 管理者的基本技能

要成为有效的管理者,就需要有效地履行管理职能,就需要特定的技能来履行职责和进行活动。罗伯特·卡茨(Robert Katz)认为,有效的管理者应当具备技术性技能、人际性技能和概念性技能三种基本技能。

1. 技术性技能

技术性技能是指熟悉和掌握某种特定专业领域中的知识、惯例、技术和工具的能力,也就是人们常说的业务技能。例如,一位校长在教学方面的造诣、一位会计师事务所所长对于会计业务的掌握。由于基层管理者需要指导操作人员并回答具体工作方面的问题,因此,技术性技能对于基层管理者来说最重要,对于中层管理者来说次之,对于高层管理者来说不太重要。



资料卡

不听工匠言^①

《吕氏春秋·别类》中讲述了这样一个故事:为了兴建一幢房屋,宋国大夫高阳应派人在自己的封邑内伐了一批木材,木材刚一运到,他就找来工匠,催工匠即日动工建房。工匠对高阳应说:“目前还不能开工,刚砍下来的木料含水太多、质地柔韧,承重后很容易变弯。刚开始看起来,用这种木料盖的房子与用干木料盖的房子差别不大,但时间长了,用湿木料盖的房子很容易倒塌。”高阳应听了工匠说的话后,自作聪明地说:“依你所见,不就是湿木料承重后容易弯曲的问题吗?可你有没有想到木料越干就会越结实,泥越干就会越轻,等房屋盖好以后,用不了多久,木料和泥土都会变干,那时房屋是用变硬的木料支撑着变轻的泥土,肯定不会倒塌。”虽然工匠在实践中懂得了用湿木料盖的房屋寿命不长这一道理,但主家这么说,他们也感到很为难,所以工匠只好遵照高阳应的吩咐去办。虽然在湿木料上拉锯、用斧、下凿、推刨很不方便,但他们还是克服了种种困难,按一定尺寸、规格搭好了房屋的骨架,抹上泥以后,一幢新屋就落成了。刚开始的日子里,房子很好,可时间一长,高阳应的新屋开始向一侧倾斜。他的乐观情绪没有了,开始忧心忡

^① 刘艳. 管理学基础[M]. 成都:西南财经大学出版社,2019:14.

仲。高阳应一家担心出事故,就从这幢房子里搬了出去。没多久,这幢房子果然倒塌了。

技术性技能是指从事自己管理范围内的工作所需要的技术和方法,具备这种技能便被称为“内行”,否则就是“外行”。过去关于外行能不能领导内行的问题引起过争论,现在看来,在知识经济时代,外行领导内行确实存在很多隐患。

2. 人际性技能

人际性技能是指成功地与组织内外的相关人员打交道、沟通的能力。管理者大部分时间是需要与人打交道的:对外要与有关的组织和个人进行联系、接触;对内要联系上下级,特别要善于激励下属。人际性技能对于组织各个层次的管理者来说都很重要,只有拥有人际性技能,才能将人员整合到各种活动中。

3. 概念性技能

概念性技能是指产生新想法并加以处理,以及将关系抽象化的一种思维能力。具备概念性技能的管理者应把组织视为一个整体,了解组织与内外部环境的关系。罗伯特·卡茨认为,概念性技能使管理者认识到组织的功能是相互依赖的,并能够从大的背景下为组织的未来勾画远景。概念性技能对于高层管理者来说最重要,对于中层管理者来说次之,对于基层管理者来说不太重要。

各个管理层次的管理者所需要的管理技能比例如图 1-2 所示。

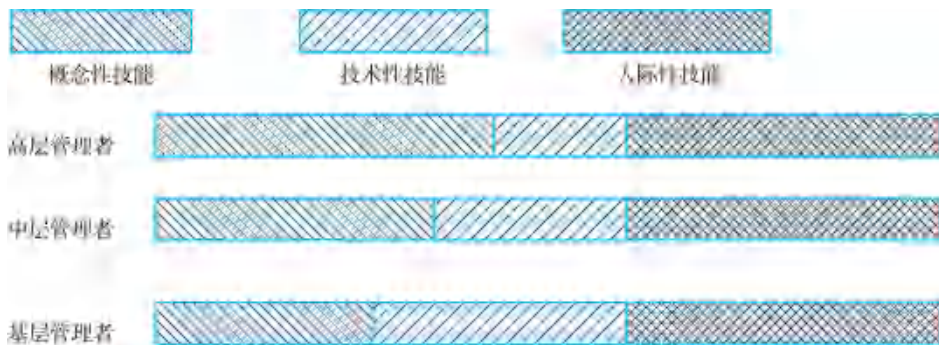


图 1-2 各个管理层次的管理者所需要的管理技能比例

任务三 认知管理学

一、管理学的概念

管理学是一门系统研究管理活动与管理过程的基本规律和一般方法的科学。它已经构

建起以管理的性质、理论、职能、方法等为基本框架的理论体系,是一门具有规范意义的理论科学,并且对实践具有直接的指导意义,因此又被称为理论管理学。

管理学是在自然科学和社会科学两大领域的交叉点上建立起来的一门综合性交叉学科,涉及数学(概率论、统计学、运筹学等)、社会科学(政治学、经济学、社会学、心理学、人类学、生理学、伦理学、哲学、法学)、技术科学(计算机科学、工业技术等)、新兴科学(系统论、信息科学、控制论、耗散结构理论、协同学、突变论)及领导学、决策学、未来学、预测学、创造学、战略学、科学学等。

二、管理学的特点

管理学具有以下几个特点。

1. 综合性

管理学的主要目的是指导管理实践活动。然而,管理实践活动异常复杂。例如,企业管理包括生产、销售、计划、组织等多方面的管理,不仅要合理调配企业内部资源,有效激励员工,还要适应外部的社会环境和经济环境。这就要求管理者了解和熟悉工艺学、统计学、数学、政治学、经济学、心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。所以,管理学也是一门综合性学科,它不分门类,针对管理实践中存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践。

2. 一般性

管理学不同于各项专门管理学,其阐述的是不同组织、不同研究对象中普遍存在且适用的一般性的管理原理与原则。它从各项专门管理学中吸取带有共性的东西,及时总结新理论、新观点,通过分析和总结,将其中带有共性的东西总结出来,推动管理学的发展。

3. 社会性

构成管理过程主要因素的管理主体与管理客体都是社会上较有生命力的人,这就决定了管理学的社会性;同时,管理在很大程度上带有生产关系的特征,因此没有超阶级的管理学,这也体现了管理学的社会性。

4. 模糊性

管理学既是一门科学,又是一门艺术。实际工作中所遇到的复杂因素,使管理学不同于数学和自然科学。数学只要给出足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。但是,管理工作的许多要素是无法完全预知,也难以完全量化的,如国家的方针、政策和法令,自然环境的突然变化,其他企业的经营决策,人的心理等。因此,在现实生活中无法找出绝对理想的最优管理方案。管理学在整体上重视定性分析和定量分析相结合的方法,追求满意决策。因此,管理学是一门不精确的科学,我们在学习管理理论的同时要更加重视管理的艺术性,在实践中灵活发挥管理理论和原理的作用。

5. 实践性

管理学虽然是各项专门管理学的基础科学,是为管理者提供管理的有用原理、原则和方法的理论学科,但是管理学的实践性十分突出,只有把管理理论同管理实践相结合,才能真正发挥这门学科的作用。一方面,管理学是通过对众多的管理实践活动进行深入的分析、总结,并在此基础上形成理论的科学。管理学的理论绝大多数难以通过纯理论化的逻辑演绎方法获得,这是管理学实践性最根本的决定因素。另一方面,实践是检验管理学正确与科学的标准,其阐述的原理、原则、方法等只有能够用于指导实践,管理学才有生命力,才能够不断地发展。也就是说,管理学的实践性表现为管理学的理论要直接地运用于管理实践活动,即具有可行性。可行性标准是通过经济效益和社会效益加以衡量的。不能用于指导管理实践的管理理论不能创造效益,也不可能长久存在。

6. 历史性

管理学是对前人的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃和发展,若割断历史,不了解前人对管理经验的理论总结和管理历史,就难以很好地理解、把握和运用管理学。

三、管理学的研究内容

管理学的研究内容包括以下几个方面。

1. 管理学的产生和发展

管理学是对前人管理经验和理论的继承和发展,通过对管理实践、管理思想、管理理论的形成、演进和发展的研究,总结和提炼管理的实质和精华,并且知古鉴今,使管理理论在不断完善中求得发展。

2. 管理的性质与职能

管理的性质表现为自然属性和社会属性的统一,科学性与艺术性的统一。通过对管理性质的研究,吸取并借鉴发达国家的管理理论与成功的经验,结合我国国情,完善管理理论,就逐步形成了有中国特色的管理科学体系。管理职能是指计划、组织、领导与控制,是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体表现,使管理工作按照功能和程序进行质的划分。了解和研究管理职能,有助于人们加深对管理过程的认识,提高管理水平。

3. 管理学的基本原理与原则

任何一门科学都有其基本原理,用以指导本学科的实践与发展。管理学的基本原理是指带有普遍性的、最基本的管理规律,是对管理的实质及其基本运动规律的表述,是管理活动的行动指南。例如,决策的制定、计划的编制、组织的设计、过程的控制等都是人们进行管理活动必须遵循的基本原则。深入研究管理学的基本原理与原则,了解和掌握管理活动的基本规律,有利于指导管理实践活动。

4. 管理方法

研究管理过程中最基本、最主要的,带有普遍意义的管理方法,有助于人们在管理活动中正确运用管理方法,不断提高管理绩效。

5. 管理者及其行为

管理活动成功与否,与管理者有着密切的关系。通过对管理者及其行为的研究,系统分析管理者的素质、领导方式、领导行为、领导艺术和领导能力,有助于培养有效的管理者。

四、管理学的研究方法

管理学由于构成要素的复杂多样性,因而具有客观性、系统性、实践性、应用性、边缘性等多种特性,需要人们用多种方法进行学习和研究。下面介绍几种具体的管理学的研究方法。

1. 案例分析法

案例分析法是指对有代表性的案例进行剖析,从中发现可以借鉴的经验、方法和原则,从而加强对管理理论的理解与方法的运用,这是管理学研究和学习的重要方法。案例分析中所用的都是典型的案例,具有代表性、生动性、具体性,因而能够调动学习者的学习积极性,引导学习者独立思考。

2. 比较研究法

有比较才有鉴别。比较研究法是通过对不同管理理论或管理方法异同点的研究,总结其优劣,以借鉴或归纳出具有普遍指导意义的管理规律的方法。例如,对不同社会制度或不同管理体制下的管理加以比较、研究,对不同历史条件下、不同生产力水平下的管理加以比较、研究,对不同文化背景、不同文化水平条件下的管理加以比较、研究,等等。

3. 归纳演绎法

归纳演绎法即归纳法和演绎法的总称,是一种逻辑思维方法,是各门科学的公用研究方法,也是学习和研究管理学的基本方法。归纳法就是对一系列典型的事物进行观察分析,找出各种因素之间的因果关系,从中找出事物发展变化的一般规律。由于影响管理活动的相关因素很多,许多因素对管理系统单独的影响程度很难量化,因此归纳法的运用相当广泛。演绎法是从一般性的原理出发,根据某些逻辑规则,推导出特殊性或个别性知识的方法。对于某些较复杂的管理问题,可以从某种概念出发,运用某种逻辑推理和统计分析的方法,找出各种变量之间的相互关系,建立某种相关的数学和经济模型,反映简化了的管理活动事实。归纳和演绎是两种不同的推理和认识事物的科学方法,但在实际推理过程中,归纳和演绎又是密不可分、相辅相成的。它们在认识过程中是统一的,是客观事物的个性与共性、矛盾的特殊性和普遍性的对立与统一的反映。

4. 历史研究法

历史研究法是指研究管理发展演变的历史,考察管理的起源、历史演变、管理思想和管理理论的发展历程、重要的管理案例,从中揭示管理规律和管理学的发展趋势,寻求具有普遍意义的管理原理、管理原则、管理方式和管理方法。这种研究方法的运用结果最终构成了人类管理思想产生与发展的历史。因此,研究管理思想产生与发展的历史对学习管理学具有一定的帮助。

5. 定量分析法

定量分析法是运用自然科学知识,尤其是数学知识,把握管理活动与管理现象内在的数量关系,寻求其数量规律,从而解决管理问题的方法。任何事物都兼有质与量的规定性,管理也不例外。对管理问题进行定量分析,既是管理实践的客观要求,又是管理走向科学化的必经之路。



提高与巩固

一、简答题

1. 如何理解管理的含义?
2. 如何理解管理的二重性?
3. 简述管理者的基本素质与技能要求。
4. 管理学的研究对象与主要内容有哪些?

二、案例讨论

员工因何推诿

伦迪汽车分销公司是一家新成立的企业,下设若干销售门市部。公司刚成立时,为具体体现民主管理,制定了若干责任制度,运转还算顺利。随着时间的推移,员工中相互推诿的现象时有发生,但在处理这种事情时,又说不清谁应承担责任,以致有的事情就不了了之。为了推进民主管理,公司力争让下属参与某些重要决策。他们引进了高级小组制度,从每一个销售门市部挑选一名非管理者,共挑出5人。公司主管人员每月与这5人开一次会,讨论各种问题的解决方法和执行策略。尽管如此,但员工的积极性并没有被充分地调动起来。

经过两年的经营,公司的营业收入有了一定的增长,但企业的税前利润增长缓慢,第二年比第一年只增长了1.8%。这给主管人员带来很大的苦恼。

问题

公司制定了责任制度,却又出现责任不清的现象,为什么?请从人本管理角度分析该公司应该如何调动员工的积极性。



认知管理理论与管理活动

【实训目标】

通过调查访问实际企业,加深对管理理论的认知和对管理活动的理解,培养管理意识和
管理思维。

【实训内容与要求】

1. 学生自愿结合组成小组,每组5~8人,并选举小组长1人,实行小组长责任制。各小组利用课余时间,到当地一家中小企业进行调查访问。

2. 在调查访问之前,每组需根据课堂所学知识,经过讨论拟出调查访问的提纲,包括调查的主要问题与安排,具体如下:

(1) 至少访问两位企业管理者,了解他们的工作内容、工作职位、工作职责,以及他们的工作职位需要的技能,并重点分析他们的工作职责和工作技能的不同。

(2) 调查该企业现在的管理环境和以前(至少是1年前)的管理环境,重点是外部环境,并重点分析全球性的经济危机给该企业带来的变化和影响。

(3) 该企业中有哪些管理机制?你认为哪些是合理的?哪些是不合理的?请做简要分析。

【实训成果与检测】

1. 每组要编制合理的调查提纲或调查问卷,每位成员要写出调查报告,调查报告须包括上述三项内容,不少于1500字。

2. 在调查结束后,通过讨论的形式组织一次交流会,并根据发言者的语言能力、逻辑能力和管理观点等进行现场打分。

3. 结合以上两项成绩,给出每位成员该项实训课的最终成绩。