



财经商贸类专业创新型精品教材

新编管理学基础

新编管理学基础

XINBIAN GUANLIXUE JICHU

主
编
陈雪玲
陆纯梅

主 编 陈雪玲 陆纯梅

北京出版集团
北京出版社

北京出版集团
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编管理学基础 / 陈雪玲, 陆纯梅主编. — 北京 :
北京出版社, 2019.6 (2022 重印)

ISBN 978-7-200-14978-4

I. ①新… II. ①陈… ②陆… III. ①管理学—高等
学校—教材 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 080061 号

新编管理学基础

XINBIAN GUANLIXUE JICHU

主 编: 陈雪玲 陆纯梅

出 版: 北京出版集团

北 京 出 版 社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总发行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

版印次: 2019 年 6 月第 1 版 2022 年 1 月修订 2022 年 1 月第 3 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 14.5

字 数: 278 千字

书 号: ISBN 978-7-200-14978-4

定 价: 42.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572162 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

第一章 绪论	1
第一节 管理的历史发展	1
第二节 管理	7
第三节 管理学	20
第二章 组织环境	26
第一节 外部环境	26
第二节 内部环境	33
第三节 组织文化	34
第三章 预测与计划	44
第一节 预测分析	44
第二节 计划的基础	55
第三节 目标管理基础	64
第四章 组织结构设计	68
第一节 组织设计概述	68
第二节 影响组织结构设计的权变因素	75
第三节 组织的类型	83
第五章 领导与决策	91
第一节 领导概述	91
第二节 当代领导力	99
第三节 管理决策	104
第六章 沟通与激励	116
第一节 沟通的基础理论	116
第二节 沟通的策略与技巧	123
第三节 激励理论	133
第四节 激励的应用	140

第七章 管理质量和绩效	152
第一节 控制概述	152
第二节 全面质量管理	169
第三节 绩效管理	176
第四节 危机管理与控制	180
第八章 人力资源与多元化管理	190
第一节 人力资源管理概述	190
第二节 多元化管理	208
第九章 创新与创业管理	213
第一节 管理创新	213
第二节 管理创新的管理	217
第三节 创业管理	221
参考文献	226

第一章

绪论

本章概述

管理的历史源远流长，自古即有。管理思想的发展与人类社会的生产实践密切相关。

学习和研究管理学要先理顺各种管理流派及其理论的来龙去脉，准确把握各种重要观点的理论内涵和应用价值，并通过与管理实践紧密结合，做到以史为鉴、温故知新。

学习目标

1. 了解管理的历史发展。
2. 掌握管理的概念。
3. 熟悉管理学的性质、内容及研究方法。

第一节 管理的历史发展

一、管理理论的萌芽时期

19世纪中叶至19世纪末为管理理论的萌芽时期。工业革命前，欧洲各国长期处在中世纪反对商业、反对获取成就、反人道的文化价值准则的严重束缚下，社会与经济停滞不前。文艺复兴时期，在新教伦理、自由伦理和市场伦理三股力量的驱动下，欧洲各国在社会、政治、经济、技术等方面经历了巨大的变动，终于打破了封建主义樊笼，迎来了资产阶级革命的胜利和产业革命的春天。随着机器大生产和工厂制度的普遍出现，如何物色优秀的管理人员，如何组建和训练一支能干且守纪律的劳动队伍，如何合理计划、组织和控制早期企业的生产活动等一系列的问题越来越突出，巨大的压力迫使理论家和实践者不断积累和总结管理经验，形成了早期的管理思想，从而为其后的科学管理运动打下了基础。

早期的管理思想大体上有两类：一类偏重于有关管理职能、原则等方面的理论研究，例如亚当·斯密在其所著《国富论》一书中，分析了劳动分工的效益，提出了生产合理化的概念。另一类则偏重于管理技术和方法的研究，例如安德鲁·尤尔则对早期工厂制度管理人员进行教育培训，成为管理教育的先驱。

虽然这一时期主要的、有代表性的管理实践和管理思想已经明确地体现和阐述了管理的原则，但它们还只是支离破碎的观点，没有形成完整的管理思想体系。然而，早期管理先驱的辛勤探索催发了管理理论的萌芽，为日后管理运动的蓬勃发展打下了基础。

二、古典管理理论时期

19世纪末至20世纪20年代为古典管理理论时期。这个时期，随着生产的发展和科学技术的进步，垄断资本主义逐步占据主导地位，企业的生产、资本、市场规模不断扩大，企业所有者与管理者加速分离，建立在经验和主观臆测基础上的传统管理远远不能适应社会化大生产的要求，也不能满足日益复杂的企业组织的需要。为适应生产力的发展要求，专门的管理阶层出现了，在美国、法国、德国及其他一些西方国家都产生了科学管理，并形成了各具特色的古典管理理论，主要包括科学管理理论、工业心理学、管理过程理论和古典组织理论。

泰勒提出了谋求最高生产率的科学管理四项原则；强调标准化管理和激励性工资的作业管理理论；推崇计划职能与执行职能相分离；认为雇佣双方要通过合作提高生产率，从而实现雇主的低成本和雇员高工资的双重目标。因此被后人尊为“科学管理之父”。

管理案例

服务行业的标准化作业：装饰装修行业的经验

G公司是一家装饰装修公司。在很长的时间里，它和很多同行一样，在接到项目之后总有一种无力感：因为装饰装修行业的传统是“大工”在装修现场有绝对的权威，即便设计师出图再好，“大工”干不了也无济于事，这使夹在中间的项目经理非常尴尬。G公司决定改变这种局面。

为此，G公司决定先进入市场容量较大、重复工作量较多、标准化门槛相对较低的住宅精装修领域（与开发商合作，以小区为单位提供批量化装修）锻炼一番。经历了长期的内部研发，以及与开发商合作试验之后，G公司终于掌握了装饰装修标准化的一系列技能，包括部件加工环节的部件标准化、生产工业化，以及现场施工环节的材料轻质化和施工模具化。在这种情况下，G公司的设计师也敢于尝试更高级的设计方案，项目管理水平大大提高。把技能从装修现场夺回来的G公司合同不断，以至于在房地产市场最火爆的那些年甚至要“包着飞机去赶工期”。

泰勒之后，科学管理思想受到管理实践者和研究者的普遍接受，并得以迅速推广，拥有了众多的拥护者、追随者和继承者。其中比较著名的有卡尔·巴思、亨利·甘特、吉尔布雷思夫妇、哈林顿·埃默森和莫里斯·库克等。

在泰勒探讨以提高车间作业效率为重点的科学管理思想的同时，法国的法约尔则

以整个企业经营为对象，研究管理的一般原则和方法。他是概括和阐述一般管理理论的“先驱”，因此被称为“一般管理理论之父”和“管理过程之父”。与泰勒、法约尔并称为古典管理理论三位先驱的，还有德国著名社会学家、政治经济学家和管理学家马克斯·韦伯。韦伯首次系统阐述并提出官僚组织理论，因此被誉为“组织理论之父”。

20世纪初孟斯特伯格还开创了管理思想界的工业心理学，他的思想和研究成果对后来的人际关系运动产生了深远的影响。同一时期，具有“管理理论之母”和“管理学的先知”美誉的巾帼管理学大师福莱特也对管理中人的因素进行了研究。

当然，任何时代都不乏鼓动人心的人物，成功学大师拿破仑·希尔在20世纪20年代推出了他的成功定律，阐释了他10年来采访研究得出的17条成功准则。自从推出之日起，希尔的成功定律从未因时光的流逝而褪色。

■ 生活中的管理学

规则明确和书面记录的重要性：大学的例子

李明在读博士的最后一年超负荷运转，忙得晕头转向，以至于他险些错过了学位论文的初审提交。后来在导师帮助下才解决了这个难题。问题解决之后，李明与导师有下面这样一段对话。

导师：“怎么会出现这么严重的问题呢？差点儿就是事故了！”

李明：“第一次通知，还是一个多月之前班主任在微信群里发的一段语音，说论文提交的时间刚刚定下来，但也只是说这个月中旬。等到第二次通知的时候才看见正式的网站通告，可已经只剩三天了。我还有一些收尾的数据没有整理完，格式也是乱的……”

导师：“哎……二十多年前我在德国读博士的时候，我们学校论文提交、评审、反馈修改的时间表就已经是将近一百年以前定下的了，每一年几月份的第几个周五提交博士论文，今年这个日子您错过了，对不起，那您就只能等明年。咱们学校，不予评论……”

中国的组织建设欠缺之处还有很多，无论是紧急指示打个措手不及，还是口头指示甚至语音通知，类似李明遇到的这种问题不在少数。你遇到过这样的情况吗？

三、管理理论发展的过渡时期

20世纪三四十年代爆发了规模空前的全球性经济危机和世界大战，但在美国管理思想的发展并没有停滞不前，而是在不断前进和发展。此时期学派及代表人物见表1-1。

表 1-1 管理理论发展过渡时期的学派及代表

学派（理论）	代表
人际关系理论	乔治·埃尔顿·梅奥与弗里茨·罗特利斯伯格等人
社会系统学派	切斯特·巴纳德是重视人对组织重要性的早期倡导者之一，被人尊称为“现代管理理论之父”（《经理人员的职能》）
古典管理理论	英国著名管理史学家、教育家林德尔·厄威克（《管理的要素》）和美国管理学家卢瑟·古利克（《管理备要》）
过程学派	詹姆斯·穆尼、拉尔夫·戴维斯
群体动力学	拓扑心理学、人格理论的创始人库尔特·勒温提出了群体动力学

四、现代管理理论的形成时期

20世纪50年代，是现代管理理论的形成时期。在告别了战争与混乱之后，世界特别是西方国家进入了政治调整和经济恢复时期。同时，在原有的管理体制下，激励理论应运而生。此时期学派及代表人物见表1-2。

表 1-2 现代管理理论形成时期的学派及代表

学派（理论）	代表
激励理论学派	亚伯拉罕·马斯洛
	弗雷德里克·赫茨伯格
	戴维·麦克利兰
	伯尔霍斯·费雷德里克·斯金纳
管理过程学派	哈罗德·孔茨
领导理论学派	罗伯特·坦南鲍姆与沃伦·施密特
经验主义学派	彼得·德鲁克
决策理论	赫伯特·A·西蒙、詹姆斯·G·马奇
“不成熟—成熟”理论	克里斯·阿吉里斯

五、现代管理理论的发展时期

20世纪60年代，西方国家的经济是富裕而安全的，未来是可以计划的。正因为如此，“目标”“战略”这些概念受到了重视。这是一个战略的年代，战略管理学派产生并得到了最初的发展。此时期学派及代表人物见表1-3。

表 1-3 现代管理理论发展时期的学派及代表

学派（理论）	代表
营销管理学派	特德·列维特和菲利普·科特勒
权变管理理论	杰伊·洛希和保罗·劳伦斯
系统管理理论	弗里蒙特·卡斯特和詹姆斯·罗森茨韦克
管理科学领域	埃尔伍德·斯潘塞伯法

续表

学派（理论）	代表
组织理论	沃伦·本尼斯
	琼·伍德沃德
	斯坦利·E·西肖尔
激励理论	维克托·弗鲁姆
领导理论	弗鲁姆和耶顿
公平理论	约翰·斯塔西·亚当斯
综合激励模型	莱曼·波特和爱德华·劳勒
领导系统理论	伦西斯·利克特
管理方格理论	罗伯特·布莱克和简·默顿
权变领导模型	弗雷德·菲德勒
情境领导理论	保罗·赫塞和肯·布兰查德
经验主义学派	欧内斯特·戴尔和阿尔弗雷德·斯隆
彼得原理	劳伦斯·彼得和凯利

六、现代管理理论的深入时期

20世纪70年代的西方国家，进入了一个不寻常的经济社会繁荣时期，管理逐渐为人们所重视，管理学作为一门学问也登上了各大高校的课堂。组织理论、管理过程学派、激励理论、领导理论、管理思想史、战略管理学派、营销管理学派、权变理论学派等既有学派理论在这一时期得到了进一步的发展和完善。此时期学派及代表人物见表1-4。

表 1-4 现代管理理论深入时期的学派及代表

学派（理论）	代表
经理角色学派	亨利·明茨伯格
组织理论	埃里奥特·杰奎斯
	罗伯特·汤赛德
管理过程学派	小埃弗里特·亚当和罗纳德·埃伯特
激励理论	克莱顿·阿尔德弗、阿尔伯特·班杜拉
马斯洛理论	阿尔德弗
自我强化理论	马班杜拉
目标理论	罗伯特·豪斯及特伦斯·米切尔
领导学理论	亚伯拉罕·扎莱兹尼克
战略管理	布鲁斯·亨德森
营销管理学派	杰克·特劳特
权变理论	弗雷德·卢桑斯

七、管理理论的多元化时期

20世纪80年代，世界经济迅猛发展，而日本的发展势头尤为强劲。在这期间，很多优秀的日本企业涌现出来，与此同时，其管理思想也被诸多的企业和管理学家所关注。除了对日本管理思想的关注外，该时期的管理思想也呈现出多元化的发展趋势。此时期学派及代表人物见表1-5。

表 1-5 管理理论多元化时期的学派及代表

学派（理论）	代表
日本式管理	威廉·大内、理查德·帕斯卡尔与安东尼·阿索斯
品质管理思想	爱德华兹·戴明和约瑟夫·朱兰
未来学派	阿尔文·托夫勒和约翰·奈斯比特
跨文化研究	荷兰学者吉尔特·霍夫斯泰德
管理过程学派	斯蒂芬·罗宾斯

在领导理论研究方面，沃伦·本尼斯与纳纽斯在研究90位领导者特点的基础上，提出了优秀领导的共同点：有远见和目标意识、能清晰表达目标、具有赢得信任的能力以及具有自我管理的能力。根据本尼斯的观点，领导能力不是稀世之物，不是横空出世，所有人都是可以拥有它。约翰·科特认为领导是鼓动一个群体的人们或多个群体的人们朝着某个方向、目标努力的过程，而不是指行使上述鼓动过程的人；领导不同于管理，但是和管理又有联系；不管环境如何变化，领导的基本特征如行业和企业知识、人际关系、信誉和工作记录等都不会改变。

在战略管理研究方面，“竞争战略之父”迈克尔·波特无疑是其中的杰出人物。波特的贡献在于他对企业、整个行业和国家层次的竞争优势进行分析，并提出了五力模型和三种基本竞争战略思想。此外，波特还使用价值链分析手段，告诉企业如何赢得竞争优势。日本学者大前研一另辟蹊径，认为战略的意义在于其创造性，只要敢于实践，敢于发挥创造力，每个企业都有可能找到使自己成功的战略。他研究了日本式竞争战略的特点，提出了有别于波特的竞争战略的四种新的战略方法，并首创了“战略三角”（战略3C）的概念。

八、当代管理理论的繁荣时期

20世纪90年代以来，世界范围内的竞争日益激烈，新的商业环境和运作模式催生了大量的管理学知识和技术。领导理论、组织理论、营销管理、战略管理等理论得到进一步的发展和完善；创新理论、知识管理理论和流程再造学派等应运而生；而平衡计分卡作为一种新兴的战略管理和绩效管理工具正试图探索一套完整的企业管理模式。

世界经济的一体化进程把管理带出国界，使之成为世界性的话题。在跨文化研究方面，冯斯·琼潘纳斯、查尔斯·汉普顿-特纳两人继吉尔特·霍夫斯泰德之后进一步研究了文化差异、文化冲突和自然的文化交叉管理，精辟地阐释了文化如何影响我

们的行为以及不同文化之间的相互影响。苏曼特拉·戈沙尔与克里斯托弗·A·巴特利特两人合作研究了全球竞争中的战略、组织和管理问题，提出了跨国公司的四种类型和个性化公司的组织特征，并对管理思想的本质和管理行为的现实性提出了深刻的质疑。此时期学派及代表人物见表1-6。

表 1-6 当代管理理论繁荣时期的学派及代表

学派（理论）	代表
学习型组织	彼得·圣吉
	鲍勃·特里克
	梅雷迪思·贝尔宾提
	汤姆·彼得斯
	戴维·尤里奇
	吉姆·柯林斯与杰里·波拉斯
领导理论	约翰·科特、马文·鲍尔
营销管理理论	杰克·特劳特
	尼尔·雷克汉姆
经验主义学派	德鲁克
知识管理理论	野中郁次郎、安妮·布鲁金、托马斯·H·达文波特和劳伦斯·普鲁萨克
流程再造学派	迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮
战略管理理论	亨利·明茨伯格、加里·哈默尔与C.K.普拉哈拉德、金伟灿与勒妮·莫博涅、罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿等

总之，20世纪90年代以来管理理念更加人性化，管理实践丰富多彩，呈现出管理文化全球化、管理形态知识化、管理组织虚拟化、管理手段网络化、管理理论综合化等特点。

第二节 管理

一、管理的内涵

管理的概念自古有之，但长期以来人们对管理内涵的理解不尽相同，其中最通俗的一种解释就是将管理界定为“管人”和“理事”，即对一定范围内的人员和事物进行安排与处理。尽管这种字面意义上的解释颇为精练，但难以准确表达出管理的完整含义。管理始于人类有组织的活动，寓于组织之中，因而要全面、准确地掌握管理的内涵，首先应该对组织有一个基本的认识。

（一）组织

组织是一切管理活动的载体，管理不能脱离组织而单独存在。所谓组织，是指由人员组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。从这个意义来讲，无论是国家、军

队等大型单位，还是企业、学校、医院等小型机构，都属于组织的范畴，因为它们都具有三种基本的特征，如图1-1所示。



图 1-1 组织的特征

首先，组织都是由两个及以上的人员组成。人是组织的主体，是组织借以开展工作、达成目标的首要因素。其次，每个组织都有一个明确的目的。组织的目的通常是以一个或者一组目标来表达，它反映了组织所希望达到的状态。最后，每个组织都具有系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。组织的结构既可以是弹性的、开放的，也可以是刚性的、严密的，但不管其类型如何，都要求具有某些精细的特征，以便明确组织成员间的工作关系。

（二）管理的概念

管理是指一个协调工作活动的过程，其目的是能够有效率和有效果地同他人一起或通过他人实现组织的目标。这个概念包含有三重含义：

（1）管理是一个协同工作的过程，这个过程代表了一系列进行中有管理者参与的职能活动。

（2）管理是与他人一起或通过他人实现组织的目标，这就对管理岗位和非管理岗位进行了区分。

（3）效率和效果是管理活动追求的两大目标，其中效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标，效率是关于做事的方式，而效果则涉及结果，两者相辅相成，共同构成了管理活动追求的目标，如图1-2所示。

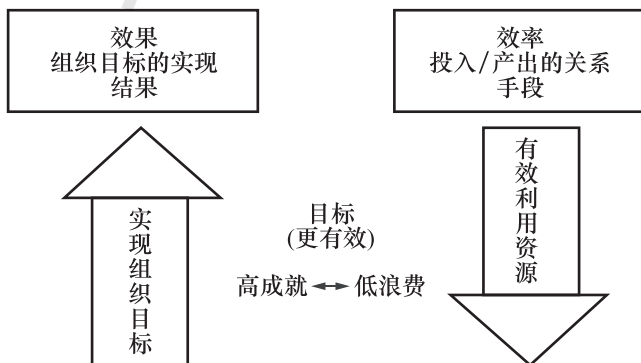


图 1-2 管理活动的两大目标

（三）管理的性质

从管理活动最基本的意义来看，一方面，管理本身是一种社会实践，凝聚了管理

者的体力和脑力劳动；另一方面，管理又处于一定的生产关系和社会背景当中，是对他人劳动的指挥和监督。从现代管理的客观要求来看，它既要遵循客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求。因此，管理在性质上具有二重性，具体体现为：

1. 管理的自然属性和社会属性

一方面，管理是人类社会实践的产物，是生产力发展到一定水平时基于生产社会化的协作需要而出现的新型劳动，它有力地推动了生产力的发展和社会的进步，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理也是人类社会实践的组织方式，是在一定的生产关系条件下对劳动协作的指挥和监督，必然体现出生产资料占有者的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性，它集中体现了管理的内在本质。

2. 现代管理的科学性和艺术性

人类的管理活动已逐渐由艺术发展为科学，继而发展至两种性质兼而有之。早期的管理活动完全依靠管理者长期积累的个人经验，反映的是一些零散的思想片段，缺乏系统的科学理论指导，更多地表现为一种艺术。现代管理既能探索和遵循管理活动的客观规律、研究和运用科学的管理理论和方法，又能根据管理实践的具体情况，灵活地运用一般原理和基本方法，通过不断的尝试进行新的创造。因此，现代管理既是一门科学，也是一种艺术。

（四）管理的一般特征

- （1）管理最基本的任务是实现有效的社会协作。
- （2）管理最基本的形式是组织。
- （3）管理最主要的内容是处理人际关系。
- （4）管理发展的主要动力是变革与创新。

二、管理过程与管理职能

管理的职能即管理的职责和功能，通俗地讲，就是探讨“管理者做什么”的问题。管理者只有在明确自己的工作任务和职责要求之后，才能运用适宜的管理方法和手段以及组织所赋予的权力，有针对性地开展管理活动，并承担相应的责任。反之，管理者如果凭感觉做事，想起什么做什么，则可能造成“该做的事情无人干，不该插手的事情偏要管”的混乱局面，这非但无益于组织目标的实现，而且会徒然耗费有限的精力和资源。因此，对管理职能的准确界定，无疑具有非常重要的意义，它是达成管理目标的前提条件。

正如学者们对管理的内涵都各具见解一样，管理领域的不同学派在探讨管理的职能时，也是从各自的视角来观察管理者的实际工作，从而得出不同的研究结论。本书参考各个学派的主要观点，将组织中各级管理者承担的基本职能归纳为四类，分别是计划、组织、领导和控制，如图1-3所示。

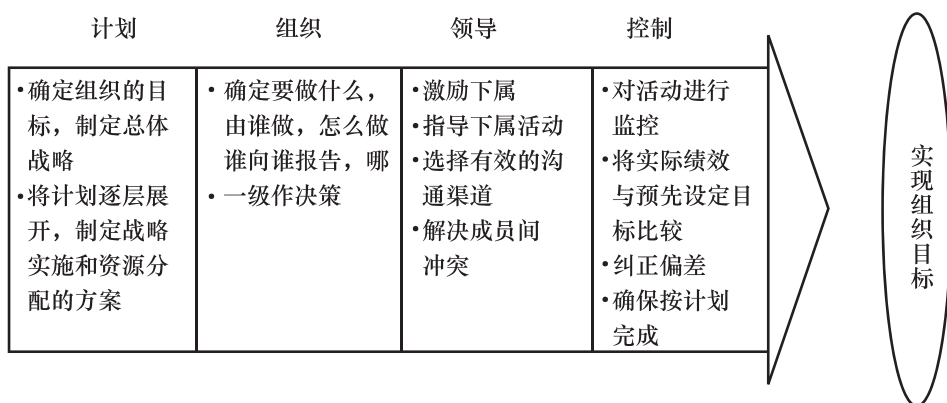


图 1-3 管理者职能划分

“管理”的定义中的一项核心内容就是具体的管理活动。这些管理活动的开展形成了一个基本流程，通过这个流程可以解决实际问题，完成组织目标。图1-4为我们描绘了这个管理过程。管理者将各种资源引入组织，在实现管理的过程中，通过依次行使“计划—组织—领导—控制”的职能，利用相应的技术将投入转化为产出，比如提供了外部认可的产品和服务，从而实现了组织的绩效目标。显然，这个管理过程是确保投入产出效率非常重要的环节。

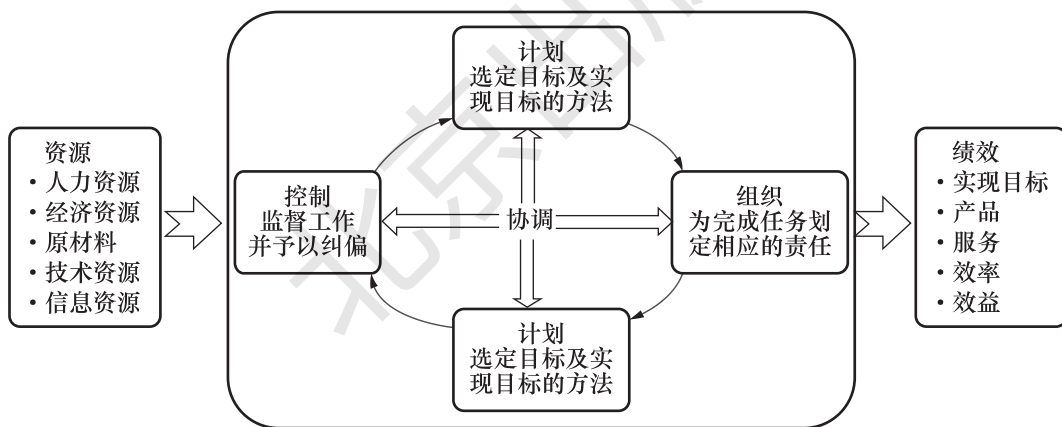


图 1-4 管理过程

（一）计划

计划职能的两项具体任务是选定组织的目标以及选定实现组织目标的方法。即为组织确定未来的业绩目标，解决“向何处去”“成为什么样的组织”的问题，并确定使用哪些必要的资源来达到这些目标，解决“如何去”“如何成为这样的组织”的问题。对这两个问题的回答反映了组织的愿景与价值观。

管理案例

大连光洋：闯入机床工业的奇葩

大连光洋科技集团有限公司是一家成立于20世纪90年代的民营企业。公司成立之初，业务范围包括钣金、工控设备等领域，其服务的客户也多是早年进入中国市场的外资企业，客户质量和合同质量都很高，短短几年就轻松完成了资本原始积累。因为要做钣金业务，所以光洋公司经常从日本进口机床设备。但随着采购设备的档次不断提升，光洋公司发现其受到的限制也越来越多，有些设备买进来不能随便挪动，有些设备会随时遭到日本供应商的“抽查”，还有些设备想买也买不到。这让光洋公司的创始人于德海很是恼火，后来于德海明白了，因为日本政府常年限制高端数控机床的对华出口。于德海坚信中国这么大的国家不应该在这种基础工业领域受日本人欺负。于是，2000年，于德海决定到机床数控系统领域“赌一把”。他把做钣金、工控设备攒下的一亿元积蓄全部砸到了数控系统研发上，大有一股“为中华之崛起而‘研发’”的架势。经过十多年的不懈努力，大连光洋旗下的科德数控股份有限公司已经成为国内五轴加工中心产销量最大的企业。

（二）组织

为了完成计划任务，就必须划定工作责任，在此基础上为每个岗位进行工作设计，进而将合适的工作人员分配到合适的岗位上。在此过程中，管理者将在计划的指引下实现组织结构、资源投入和人员安排三者之间的匹配：计划（战略）引导结构，依托特定的组织结构来积累和投入资源，并为不同部门选择合适的“领头羊”。

（三）领导

把合适的员工放到合适的岗位上之后，就要运用影响力来激励员工，这是领导职能的中心任务。从某种意义上讲，领导是一个鼓舞员工实现组织目标的过程。而鼓舞员工需要相应的手段，比如创建共同的文化和价值观，以此引导组织成员“心往一处想，劲往一处使”；而在创建组织文化和价值观的过程中，最有效的途径之一就是向组织全体成员宣传组织的使命与目标，并使员工接受这一组织目标，激发他们投身于共同的事业。

生活中的管理学

从“组织使命”到“个人励志”：服务业企业的组织文化

我们经常会看到一些服务业的企业采用一些“喧闹”的方式来展示自己的企业文化，这种做法很大程度上受到零售巨头沃尔玛的影响。当年，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿表示：“因为我们的工作如此辛苦，我们在工作过程中都希望有轻松愉快的时候，使我们不用总是愁眉苦脸。”所以，沃尔玛推行“工作时吹口哨”的管理哲学，努力体现对每个员工的尊重。每天晨会大家集体高呼字母歌，逢年过节服务人员就会把卖场装点成化装舞会。后来，国内服务业也学到了这一招，但在“翻版”中走了样。现在，我们经常会看到房产中介、足疗保健等各种服务机构，每天组织员工唱歌励志，其中传唱最广的励志歌曲当数《飞得更高》。

（四）控制

有激励就有约束，控制职能就是要实现这种约束。简而言之，“控制”就是要监督整个管理过程和业务流程，并在业务运行出现问题的时候予以必要的纠偏。这种纠偏既包括将组织发展方向从偏离的轨道上拉回来，也包括重新选择做事的方法以保证最高效地达到组织目标。纠偏过程可能会引发新一轮调整 and 改革，从而使组织进入新一轮管理过程。

此外，一个非常重要的工作就是协调。一个有效的管理过程是计划、组织、领导、控制这四大职能之间紧密协调的过程。计划、组织、领导、控制共同构成一个完整的管理过程，而协调居于其中心位置，以确保不会偏废。

三、管理者

随着管理实践的不断发展，组织中管理者的作用日益凸显。只有清楚地了解管理者的内涵、角色以及所需掌握的技能，才能有效发挥管理人员的积极作用。

（一）管理者的内涵

组织中的人承担着不同的角色，在各自的岗位上为组织的发展做出自己的贡献。其中，管理者（Manager）是相对于非管理人员而言的。通常我们这样定义管理者，他们是组织中做决策、分配资源、指导别人的行为、监督别人的活动并对达到目标负有责任的人。在传统的组织里，管理者按照所处的层级不同可划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者，如图1-5所示。

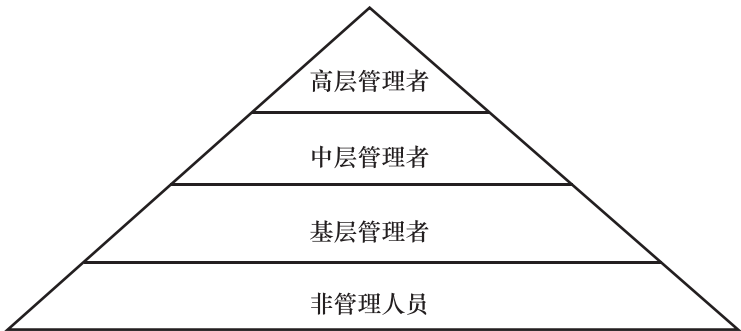


图 1-5 不同层次的管理者

基层管理者通常被称为主管、领班或工长等，他们是组织中最低层的管理者，直接与从事产品生产或提供服务的非管理人员打交道。中层管理者包括所有处于基层管理者和高层管理者之间的各个管理层级的管理者，他们对基层管理者负有管理职能，通常被称为经理或部长。高层管理者处于或接近于组织顶层，他们承担着组织决策、制定战略和目标等责任，通常拥有总裁、董事长、总经理、首席执行官等头衔。

处于不同组织层级的管理者在各项管理职能上所花费的时间和精力相差甚远，如图1-6所示。其中领导职能所占各级管理者时间的比例由基层到高层呈现递减规律，而计划、组织和控制职能则恰好相反，越是高层管理者，花在这三项职能上的时间越多，这与各层级管理者的工作特点和任务要求是相吻合的。

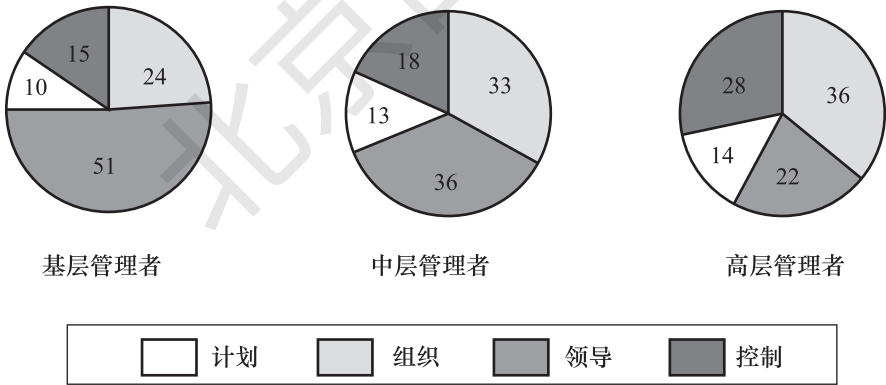


图 1-6 不同层级管理者在不同职能上的时间分布百分比

此外，管理者和领导者是人们常常容易混为一谈的两个概念，有些人甚至将两者等同起来。实际上，它们并不完全一样。管理者是受上级任命在岗位上从事工作的，他们的影响力来自这一职位所赋予的正式权力。与此形成鲜明对照，领导者可以是组织正式任命的，也可以通过群体中自发产生，他们的影响力可以来自正式权力，也可以通过专业知识、工作技能、控制信息等其他途径获得。

（二）管理者的角色

管理案例

丰富多变的管理者角色

案例一：经理在向工作年限满三十年的老工人颁发纪念品的时候，突然间秘书来汇报，有一个工厂刚刚被烧毁，于是在仪式间隙紧急安排秘书确认能否临时安排另一家子公司向客户供货。

案例二：为了拿下海外订单，经理亲自率领谈判团队准备各项资料，做足了功课。但是在谈判现场发现对方还是不依不饶，言辞中还透出一丝不信任。起初，经理还只是坐在会议室后排观战，但随着对方攻势越来越猛，经理决定亲自出马，反问了对方的一个问题，把对方问得哑口无言，最后将订单拿下，还和国外客户成了非常好的朋友。

在以上案例中，我们很难用某个具体职能来描述经理的工作。以管理者在工作中扮演的不同角色来理解管理工作。而管理者之所以需要扮演不同的角色，是因为管理者“都被授予负责一个组织的正式权力。正式权力带来地位，由此导致各种人际关系，而这些人际关系又产生了获得信息的途径。信息又反过来使得管理者能够为组织做出决策和制定战略”。因此，管理者在组织中扮演人际关系、信息传递和决策制定三类角色，如图1-7所示。

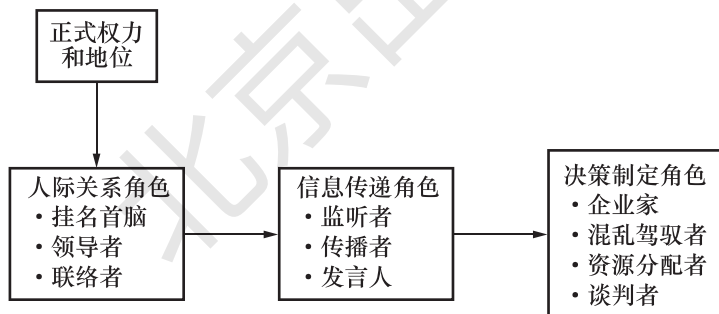


图 1-7 管理者的角色

1. 人际关系角色

管理者人际关系角色的作用，是与组织其他成员协作互动，并为员工和组织整体提供导向和监督管理。人际关系角色分为三种：挂名首脑、领导者和联络者。其中，挂名首脑是一个组织的象征性领导，会作为组织标志去参加一些社会性活动；领导者的主要职责是激励和动员下属，并负责人员的配备、培训和交往；而“联络者”的角色则加入了对外沟通的成分：管理者要维护自行发展的外部接触，与他们沟通信息、交流感情。

2. 信息传递角色

信息传递角色与获取和传递信息的任务密切相关。这类角色具体可分为三类：监听

者、传播者和发言人。其中，监听者是为了透彻地了解组织与环境，从而获取各种特定的信息。监听活动包括读书看报、听取下级汇报、研读行业动态（如政策走向），等等。

3. 决策制定角色

决策制定角色与管理者所从事的战略规划、资源运用等工作密切相关。在这一类型中，管理者的角色可以分为四种：企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

企业家的职责是发现机会和创造机会，并借助机会推动企业和行业的变革。

混乱驾驭者的职责是，当组织陷入危机和混乱，或者外部环境发生重大变化，尤其是意外动乱的时候，管理者要拿出补救方案来挽回大局。

资源分配者的职责是分配组织内部的各种资源，这在现实中很多时候表现为一种批准的权力。

谈判者的职责是在主要的谈判中作为组织的代表，这些谈判既包括与工会的谈判，也包括和商业伙伴、政府部门的谈判。

管理者工具箱

明茨伯格有关管理者角色理论

明茨伯格有关管理者角色理论的详情见表1-7。

表 1-7 明茨伯格的十种管理者角色

	角色	描述	特征活动
人际关系	挂名首脑	象征性首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
	领导者	负责激励下属，承担人员配备、培训，以及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
	联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源，从中得到帮助和信息	发感谢信，从事外部委员会的工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递	监听者	寻求和获取各种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊和报告，与有关人员保持私人接触
	传播者	将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会，用打电话等方式传达信息
	发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会，向媒体发布信息
决策制定	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	组织战略制定和检查会议，以开发新项目
	混乱驾驭者	当组织面临重大的意外混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
	资源分配者	负责分配组织的各种资源，制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权，开展预算活动，安排下级的工作
	谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参加与工会的合同谈判

（三）管理技能及其内部差异

理解管理者的另一个视角是管理技能。所谓管理技能是指管理者把各种管理理论

与业务知识应用于实践、进行具体管理、解决实际问题的本领。最先提出“管理技能”问题的是美国管理学者罗伯特·卡茨。他认为，正确理解管理者的具体工作技能，能够更好地帮助企业去选择和培训管理人员。卡茨的管理技能分类详见表1-8。

表 1-8 罗伯特·卡茨的“管理技能”分类

分类	核心内涵	能力
概念技能	也叫思辨技能。这种技能的核心是一种分析、判断和概括总结的能力。正确运用思辨技能，意味着管理者能够站在全局高度去观察问题，以战略性思维去分析问题	管理者“将组织视为一个整体，理解不同职能之间的相互依赖，以及由此导致的连锁反应，理解（更广阔环境中的）这类相互联系，从而（通过做出相应的决策并实施之）推动整个组织的福利水平”
人际关系技能	是那种“成功与别人打交道并与别人沟通的能力”，其中既包括联络、处理和协调组织内外关系的能力，也包括激励并诱导员工的创造性和积极性的能力。1.强调“包容不同的认识与信仰”。2.“理解他人通过语言和行为所传达的情绪”。3.“建立赞同与安全的氛围”	要求管理者“作为团队成员有效工作，同团队成员建立协作努力，厘清上下级和同级之间的关系，通过包容不同的认识与信仰而理解他人通过语言和行为所传达的情绪，并以此建立赞同与安全的氛围”
技术技能	它与具体工作任务相关，对应于管理者对完成特定任务的了解程度，以及完成这个任务的精通程度	高超的技术技能意味着管理者“对特定活动的理解与精通，尤其是那些方法、工艺、流程和技巧”，并且能够凭借这种“处理事物（实物或流程）的能力”来完成自己管理范围内的工作

从上面的分析不难看出，管理技能存在明显的内部差异：不同部门之间的技术技能存在差异，不同层级管理者的技能结构同样存在差异。简而言之，管理者的层级越高，对概念技能的要求就越高，而对技术技能的要求越低；而无论是哪一层级的管理者，他们都需要掌握高水平的人际关系技能。具体差异对比如图1-8所示。

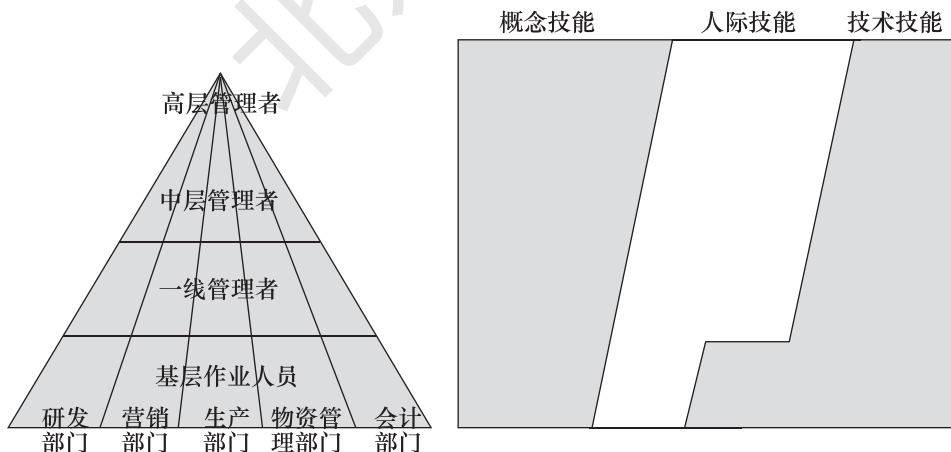


图 1-8 管理技能的内部差异

四、管理环境

组织是一个开放的系统，生存于特定的外部环境中，并与外部环境相互作用，进

行着物质、能量和信息的交流。管理者要实现组织的目标，就必须敏锐地把握环境的变化，对整体形势加以认真研究，识别关键的环境因素及其相互关系，并积极采取正确的措施应对环境的挑战，尽最大努力化解危机、把握机会。具体而言，管理的环境是指能够对管理活动的成效产生潜在影响的各种因素的总和，可以将其划分为内部环境和外部环境。

管理的内部环境是指存在于特定组织之内，决定着管理系统的存在以及影响其发展的客观因素的总和，既包括人员、设备、经费等实体性因素，也包括规章、条例、制度等体制性因素，还包括人际关系、组织氛围等无形因素。这些因素既是管理实践赖以进行的基础，又是管理工作的直接内容，因此，从某种意义上来看，对内部环境的管理意味着组织范围内的全部管理活动。

管理的外部环境是指存在于组织之外，对管理系统的建立、存在和发展产生影响的客观因素和条件，它又分为具体环境和一般环境两大类，详见表1-9。

表 1-9 管理的外部环境分类

具体环境	1.顾客	组织是为满足顾客需要而存在的，其所生产的产品或提供的服务必须得到顾客的认可并予以购买或体验，组织才能生存和发展
	2.供应商	人们通常只会想起为组织提供原材料和设备的企业，事实上，资金和劳动力的供应者也是组织必不可少的供应商
	3.竞争者	所有的组织都有一个或更多的竞争者，即便是掌握国民经济命脉的垄断企业，也要接受竞争对手的挑战
	4.压力集团	压力集团通常也被称作特殊利益集团，是不容忽视的一支重要外部力量。压力集团往往通过游说政府官员、利用媒体及舆论或直接组织抵制活动等方式来影响组织的决策和行为，以达成维护某种特殊利益的目的
一般环境	1.经济与技术	经济与技术两者紧密相连、相互促进，共同对组织的生存和发展产生重要的影响
	2.政治与法律	任何组织都是在一定的政治背景和法律环境中逐步发展壮大的
	3.社会与文化	人类社会和文明始终处于不断的发展和变化过程中
	4.人口与地理	人口与地理是一般环境中影响组织生存和发展的自然因素

就管理者而言，了解环境的各种构成要素及其对管理的影响，显然是十分重要的。在此基础上，根据外部环境的特点和客观形势的变化采取相应的技术和方法对其进行评估与管理则更具现实意义。一般来说，环境是通过其不确定性程度以及组织与利益相关者的关系，对管理者产生影响的。

(一) 评估环境

环境的变化及其特点是由环境的不确定性程度造成的，因此，归根结底，评估环境也就是评估其不确定性程度。组织环境的变化程度和复杂程度是评估环境不确定性的两个维度。就变化程度而言，如果组织环境的构成要素经常变动，可称其为动态环境；反之，则称其为稳态环境。就复杂程度而言，如果组织环境的构成要素相对简单，可称其为简单环境；反之，则称其为复杂环境。这四类环境特征的排列组合，构成了一个环境不确定性矩阵，如图1-9所示。

变化程度			
复杂程度	简单	稳定	动态
		单元一 稳定的、可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似并基本上保持不变 对要素的复杂知识要求低	单元二 动态的、不可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似但处于连续变化过程中 对要素的复杂知识要求低
	复杂	稳定	动态
		单元三 稳定的、可预测的环境 环境要素多 要素间彼此不相似并且单个要素基本保持不变 对要素的复杂知识要求高	单元四 动态的、不可预测的环境 环境要素多 要素间彼此不相似并且处于连续变化过程中 对要素的复杂知识要求高

图 1-9 环境不确定性矩阵

（二）利益相关者关系管理

利益相关者是指组织外部环境中影响组织决策和行动或受其影响的任何相关者，既包括组织内部的工会、员工，也包括组织外部的顾客、竞争者、供应商、政府、社区、行业协会等群体。之所以要加强对外部利益相关者关系的管理，一个很重要的原因就是，这有助于改善环境变化的可预测性，有助于使组织变得更为柔性，从而减少环境变化的冲击。管理这些关系从以下四个方面着手：

- （1）谁是组织的利益相关者？
- （2）这些利益相关者可能存在的特殊利益或利害关系是什么？
- （3）对于组织决策和行动来说，每一个利益相关者的关键程度如何？
- （4）通过什么具体方式来管理这些利益相关者？

对于前三个方面而言，管理者在经过分析之后是容易做出判断的，关键是回答好最后一个问题。通常来说，利益相关者关系的管理方式取决于他们对组织的关键程度以及环境的不确定性程度，由此形成了一个二维矩阵，其四个单元分别代表跨域管理、利益相关者伙伴关系、利益相关者管理、扫描和监控环境四种具体的管理方式，如图1-10所示。

利益相关者的关键程度			
环境的不确定性	高	关键	非关键
		单元一 利益相关者伙伴关系	单元二 跨域管理
	低	单元三 利益相关者管理	单元四 扫描和监控环境

图 1-10 利益相关者矩阵

五、管理活动的评价标准

孔茨和罗宾斯对管理的定义都提到了管理活动的评价标准。在这里，“高效”涉及三个非常重要的概念：效率、效果和效益。那么这三项评价标准分别代表什么呢？

效果反映了组织的产出能否获得外部的认可以及由此实现组织目标的程度。这涉及组织与外部环境——社会、用户及其他利益相关者的关系问题。效果这个评价标准关心的是组织向社会（包括用户）提供了何种有价值的产出，而组织目标必须适应和满足社会需要，组织才能存续发展。效益反映的是产出达到组织目标的程度。

连接“效果”和“效益”的因素就成为评价管理活动有效性的另一个关键指标，这个指标就是效率。效率反映的是投入在组织内部进行转化的水平，是用来实现组织目标所使用的资源数量，即投入与产出之比。也就是为了达到一定的产出，所消耗的原材料、人力、金钱，包括在此过程中产生的环境污染（即环境成本，如废水、废气、噪声等）。实践中，我们常常使用平均成本或单件资源消耗量等指标来反映效率的高低。显然，与“效果”相比，“效率”关心的是组织内部的问题，尤其是投入产出转化技术的问题。

当我们把上述三个标准放到一起的时候，不妨用一种比较形象的语言来区分它们。追求效果意味着“做正确的事”，追求效率则要求我们“正确地做事”，而效益=效果×效率，即用正确的方法做正确的事，或者叫“做好对的事”。真正有效的管理活动，既要实现相应的效果，最大限度地满足外部需要，实现组织目标，也要实现相应的效率，在投入产出比上达到一个比较经济的水平，这两方面相结合，最终获得很好的效益。效果、效率与效益的关系如图1-11所示。

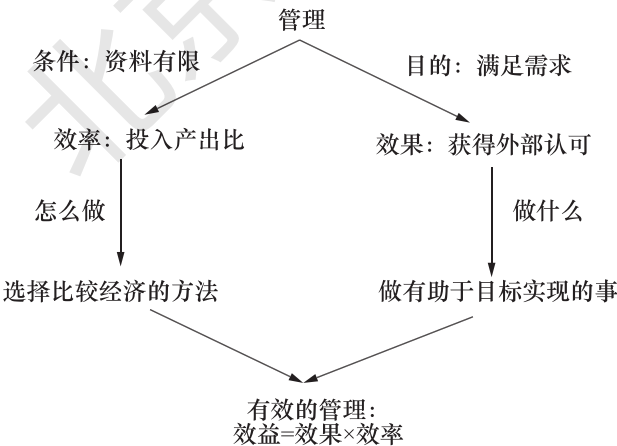


图 1-11 管理活动的评价标准：效果、效率与效益

任何经济组织都尽力追求效益最大化，而要实现效益，就要兼顾效果（做正确的事）和效率（正确地做事）两个方面。

第三节 管理学

一、管理学的性质与内容

虽然管理的历史源远流长，可管理学却是一门年轻的科学。随着社会生产力和科学技术的飞速发展，管理学呈现出迅猛发展之势，研究范围不断拓展，研究内容不断深入，在科学总结管理实践经验的基础上不断与时俱进，发展到今天，管理的理论体系已经日趋成熟，管理的方法与技术也在实践中发挥着非常重要的作用。

（一）管理学的性质

管理学是系统研究管理活动基本规律和一般方法的科学，是管理实践经验的科学总结和理论提升。管理学的目的在于把人类成功的管理经验提升为一般理论，找出管理活动中的规律性，使之成为一种可以学习和遵循的科学方法，并服务于管理实践。关于管理学的性质，可以概括为如下几个方面：

1. 管理学是一门综合性的交叉学科

管理的二重性决定了管理学既不同于以客观自然界为研究对象的自然科学，也不同于以社会发展客观规律为对象的社会科学，而是对自然科学和社会科学的理论成果予以兼收并蓄、综合运用的交叉性学科。管理实践的复杂性也决定了管理学必须综合利用经济学、社会学、心理学、伦理学、数学等学科的研究成果，利用运筹学、系统论、信息论、控制论、电子计算机科学等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的测算，从中提炼出行之有效的管理理论，反过来指导管理的实践。

2. 管理学是一门紧贴实践的应用性学科

管理学的研究对象和研究目的决定了它是一门与实践紧密相连，对理论成果的应用价值十分重视的学科。管理学通过对管理活动的基本规律和一般方法进行系统总结和科学概括，形成普遍的管理原理和方法，以指导人类的管理实践活动，并在此过程中完成对理论和知识的正确性检验。所以，管理学无论在理论的来源上、理论的价值上还是在检验理论的方法上，都深深地打上了实践的烙印。

3. 管理学是一门具有鲜明时代特色的学科

正因为管理学的实践特征显著，所以它必然会呈现出鲜明的时代特色。纵观百年来的发展史，我们可以清晰地看到，管理学始终随着时代的前进步伐不断积累和完善。从科学管理理论的“动作研究”到人际管理理论的“社会人假设”，从古典组织理论的“官僚制模型”到现代管理理论的“流程再造思想”，管理学始终紧扣着社会的脉搏，唯其如此，才构筑了具有鲜明时代特色的学科体系。

（二）管理学的内容

管理学虽然是一门新兴的学科，但已发展为一个庞大的学科体系，主要由管理学基础理论和门类众多的分支学科构成。经济管理、行政管理、教育管理、工商管理等等

管理学分支学科将管理学的基础理论运用于各专业领域，目的在于指导管理者解决实践中的特殊管理问题。因此，它们的研究内容都具有各自的特性。管理学基础理论是对管理活动的基本规律和一般方法展开研究，目的在于为管理实践和其他分支学科的发展提供一般性指导，因而管理学基础理论具有自己的研究内容体系。

- (1) 管理原理。
- (2) 管理职能。
- (3) 管理技术和方法。
- (4) 管理者。
- (5) 管理环境。
- (6) 管理效果。
- (7) 管理思想史。

上述七个模块是当今管理学研究的主要内容，但每个模块涵盖的领域都十分广泛，而且限于目前科学技术水平和人类认识能力的局限性，有许多未知领域还有待于进一步开发和完善。

二、管理学研究方法

管理活动是内容丰富、形式多样的，但是在这些纷繁复杂的管理活动表象之后，蕴含着基本原理和一般规律。管理学研究的目的就是要透过实践所显现的种种表象揭示管理活动的基本规律，帮助人们认识管理的深层内涵。但是，管理学的研究没有一试即灵的妙方，任何希望洞悉管理真谛的研究者都需要遵循合理的程序和步骤，运用科学的方法和工具，进行大量认真细致的研究。

(一) 研究过程

虽然说管理问题的研究不需要根据特定的模式按部就班地进行，但是，为了使研究过程更加严谨，掌握研究实施的一般步骤是很有必要的，如图1-12所示。

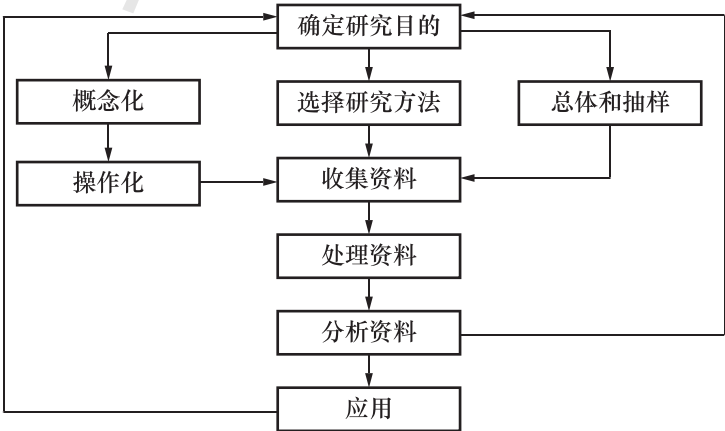


图 1-12 研究过程

1. 确定研究目的

管理研究始于对某个具体的管理问题产生了研究兴趣或具有某种假设。管理研究设计的首要环节是弄清楚研究目的，确定研究类型，并在研究设计的初始提纲中体现出来。研究类型一般有三种：

- (1) 探索性研究，指试图对管理实践中的某种现象有一个初步的、粗略的了解。
- (2) 描述性研究，指精确地测量并报告管理研究的总体或现象的特征。
- (3) 解释性研究，指探讨并报告管理研究对象的各层面之间的关系。

2. 概念化

一旦对管理研究的目的界定清楚，就可以进入概念化阶段了。概念化就是厘清或定义与管理研究有关的所有概念的含义，其实质就是将用普通语言表达的相关含糊术语，转化为精确的研究对象。例如，当研究者试图研究管理者的刻板印象时，就必须明确刻板印象指的是什么。

3. 选择研究方法

管理研究的方法通常包括实验法、调查法、实地研究法、内容分析法等。各种研究方法的优劣不同，适用的议题不同，因此要根据所要研究的管理问题选择合适的方法。

4. 操作化

厘清了概念、确定了研究方法之后，下一步就是确定测量方法或操作化。操作化是概念化的延伸，概念化是对抽象概念的界定和详述，操作化则是明确用以测量变量属性的程序。操作化包括一系列相互关联的选择：

- (1) 根据研究目的适当地明确变量的范围。
- (2) 决定如何精确地测量变量。
- (3) 说明相关的变量维度。
- (4) 清楚地界定变量的属性及其相互关系。
- (5) 确定合适的测量层次。

5. 总体和抽样

除了细化概念和测量方法之外，研究者还要确定研究对象和研究重点。研究总体就是研究者必须从中得到结论的群体。当管理研究的总体成员过多时，则难以对总体的所有成员进行研究或观察。解决的办法就是，利用抽样技术从总体中抽取样本，再从样本中收集资料，但是，必须注意所抽样本的代表性，尽量减小抽样误差。

6. 收集资料

决定了研究内容、对象和方法之后，接下来就是收集资料，即通过直接访谈、发放问卷等方式，了解调查对象对研究问题的看法。

7. 处理资料

无论选用哪种方法，研究者都可能收集到数量庞大、不能直接使用的观察资料，

因此需要对收集到的资料进行处理和转化。例如，对非标准化的资料进行编码，以便于定性和定量分析。

8. 分析资料

在对资料进行处理之后，接下来就是利用统计技术对所获得资料进行分析，提出管理研究结论，并根据结论验证当初的研究假设。

9. 应用

最后一个步骤就是讨论研究结论的意义，形成书面的管理研究报告，以指导管理实践者制定政策或采取行动。

（二）研究方法

一般来说，管理学研究的基本方法有五种，分别是实验法、调查法、实地研究法、非介入性研究法和评估研究法。

1. 实验法

实验法是一种能够让管理研究者探索因果关系的观察法，一般在一定控制条件下的实验室里进行，但也可以用于研究现实世界中的管理事件的效应。实验法适合于范围有限、界定明确的概念和假设。其主要缺点在于人为操作，实验中发生的事情未必会在现实世界中发生。其优势在于：

- （1）它能够将自变量独立开来，从而可以进行因果推论。
- （2）相对容易复制。
- （3）具有很强的严密性。

2. 调查法

调查法是管理研究中相当普遍的一套方法，即从研究总体中抽选样本，并对样本进行问卷调查。

3. 实地研究法

实地研究法是一种在自然的管理情境下直接观察管理活动表象的研究方法。

4. 非介入性研究法

非介入性研究法可以细分为三种方法，即内容分析法、既有统计资料分析法、历史/比较分析法，其中每一种方法都可以使研究者无须身处实地来研究管理活动，而且不会在研究过程中影响到研究对象。

5. 评估研究法

评估研究法是一种应用性研究，通常采取实验或准实验设计，有时也可能使用资料收集和分析的方法。

三、学习管理学的意义

管理学是人类社会实践发展的产物，在短短的一百多年里迅速兴起、发展、繁荣，在与生产实践紧密结合的过程中显示出巨大的社会功能，具有广阔的发展前景。

管理在人类社会的发展进程中所扮演的角色将越来越重要,学习和研究管理学不仅是管理实践的现实需要,也是传承与推进人类文明的必然要求。

管理的重要性决定了研习管理学的必要性。学习和研究管理学的意义具体表现在以下三个方面:首先,学习管理学有助于把握现代管理规律,提高人类社会实践活动的能力。管理学自诞生之日起就将管理活动的基本规律和一般方法作为自己的研究对象,肩负着总结管理理论、传授管理技能、指导管理实践的历史使命。其次,学习管理学有助于合理组织生产力的要素,提高生产力水平,充分发挥生产力在人类文明进步中的作用。在生产诸要素中,生产资料、生产对象和生产者都是相对独立的要素,而管理则贯穿于生产实践的各个环节,通过履行计划、组织、领导、控制等职能,系统地整合了人、财、物等各种资源,从而推动着生产力朝更高水平发展。最后,学习管理学也是个人谋职和从事社会活动的必要准备。特别是对于立志从事管理工作的人来说,通过系统地学习管理知识,可以为日后的职业发展打下坚实的基础。因此,如果能在平时的学习中注意管理知识的涉猎,将有助于增强自己的生存能力,从而更好地适应并融入管理世界。

综上所述,学习和研究管理学已成为新时代社会进步的必然要求,人们只有从实际出发,认真学习先进的管理理论,通过丰富多彩的管理实践锻炼自己,才能做到与时俱进,始终走在时代的前列。

本章习题

一、选择题

1. 管理的职能是()。
A. 计划、组织、指挥、协调 B. 计划、组织、领导、控制
C. 计划、决策、选人、用人 D. 决策、计划、领导、协调
2. 管理者在作为组织的官方代表对外联络时,所扮演的角色是以下哪一方面?
()
A. 信息情报方面 B. 决策方面
C. 人际关系方面 D. 业务经营方面
3. 管理学的研究方法有()。
A. 系统的方法 B. 案例的方法
C. 实验模拟的方法 D. 比较管理学的方法
E. 权变的方法
4. 管理者在管理过程中承担的职能有()。
A. 计划 B. 组织
C. 领导 D. 控制
E. 规划

5. 管理原理体系包括（ ）。

- A. 人本原理
- B. 科学原理
- C. 系统原理
- D. 效益原理
- E. 发展原理

二、判断题

- 1. 管理自从有了人类集体活动以来就开始了。（ ）
- 2. 管理就是对于一个组织所拥有的物质资源、人力资源等进行计划、组织、领导和控制，去实现组织目标。（ ）
- 3. 管理学研究的是管理活动的普遍规律性，是各专业管理的基础理论。（ ）
- 4. 管理的基本活动对任何组织都有着普遍性，但营利性组织比非营利性组织更需要加强管理。（ ）

三、思考题

- 1. 什么是管理？其性质有哪些？
- 2. 在一个组织中，管理者承担着哪些角色？
- 3. 案例分析

“矛盾”的管理

某大学管理学教授在讲授古典理论时，竭力推崇科学管理的创始人泰勒，提倡泰勒所主张的“有必要用严密的科学管理知识和方法代替老的单凭经验或个人知识行事”的观点，并且宣传法约尔的十四条管理原则。

在讲述经验管理学派的理论时，这位教授又强调管理学要从实际经验出发，而不应该从一般原则出发进行管理和研究，因为管理无定式。在介绍权变理论学派时，这位教授又说，在企业管理中要根据企业所处的内外条件，随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

部分同学感到非常迷惑不解，认为教授的讲课前后矛盾，胸无定见，要求教授予以解释。教授却笑而不答，反倒要求学生自己去思考，得出自己的结论。

（1）你认为教授的上述观点是否矛盾，为什么？

（2）在组织管理中，如何将管理的基本原理和原则与组织实践结合起来？