



财经商贸类专业创新型“互联网+”精品教材

基于双创思维的管理学实务

主 编 张金良 王厚俊

基于双创思维的 管理学实务

JIYU SHUANGCHUANG SIWEI DE
GUANLIXUE SHIWU

主 编 张金良 王厚俊

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

基于双创思维的管理学实务 / 张金良, 王厚俊主编

. — 北京: 北京出版社, 2021.10

ISBN 978-7-200-16318-6

I. ①基… II. ①张… ②王… III. ①管理学 IV.

① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 010587 号

基于双创思维的管理学实务

J1YU SHUANGCHUANG SIWEI DE GUANLIXUE SHIWU

主 编: 张金良 王厚俊

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: 定州启航印刷有限公司

版 印 次: 2021 年 10 月第 1 版 2021 年 10 月第 1 次印刷

成本尺寸: 185 毫米 × 260 毫米

印 张: 18.5

字 数: 394 千字

书 号: ISBN 978-7-200-16318-6

定 价: 49.80 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

目录

模块一 初出茅庐——管理基础 / 1

- 任务一 管理入门——基础知识 / 1
- 任务二 顺势而为——外部环境 / 14
- 任务三 知己知彼——行业环境 / 23
- 任务四 前车之鉴——管理思想 / 30

模块二 运筹帷幄——计划职能 / 53

- 任务一 未雨绸缪——计划基础 / 53
- 任务二 有章可循——计划实施 / 61
- 任务三 自我管理——目标管理 / 78
- 任务四 深入市场——调查实训 / 92
- 任务五 实践真知 [实训]——调查分析 / 98
- 任务六 言为心声——调查汇报 / 103
- 任务七 立足高远——企业战略 / 107
- 任务八 全局视角——战略管理 / 132

模块三 众志成城——组织职能 / 146

- 任务一 按部就班——组织基础 / 146
- 任务二 角色认知——工作分析 / 154
- 任务三 以人为本——人员配置 / 159
- 任务四 相辅相成——职业规划 / 166
- 任务五 方圆有道——制度管理 / 170
- 任务六 文化铸魂——文化建设 / 173
- 任务七 思想碰撞——实训研讨 / 179
- 任务八 适者生存——组织变革 / 185

模块四 虚怀若谷——领导职能 / 193

- 任务一 入境领导——领导概念 / 193
- 任务二 立足根基——权力基础 / 200
- 任务三 古为今用——领导理论 / 208
- 任务四 励精图治——激励基础 / 220
- 任务五 更进一步——激励理论 / 229
- 任务六 让心靠近——沟通概念 / 240
- 任务七 晓之以理——有效沟通 / 250
- 任务八 拍板定案——决策方法 / 257

模块五 游刃有余——控制职能 / 265

- 任务一 先知先觉——控制基础 / 265
- 任务二 渐入佳境——控制方法 / 274

参考文献 / 287

模块一

初出茅庐——管理基础

本模块主要从企业管理与基础认知的角度，介绍管理的概念、性质、职能、管理者的类型、对管理者的要求。通过本模块的学习，理解管理的概念和职能，了解管理的性质和原则，熟悉管理的层次及不同层次的管理者应具备的技能和基本素质。

任务一 管理入门——基础知识

任务要求

1. 自由组合成团队，团队人数 5 ~ 8 人。
2. 每个团队通过讨论，确定团队名称、口号，并填写表 1-1。
3. 每个团队模拟一个有限公司，确立领导班子。

表 1-1 有限公司（团队）基本情况

团队名称			
团队口号			
团队成员			
公司名称			
团队组长		副组长	
QQ		QQ	
联系电话		联系电话	
邮箱		邮箱	

知识目标

1. 理解管理的含义。
2. 了解管理的四大职能。
3. 区分管理者与操作者。
4. 了解管理者的分类方式。

5. 了解管理者应具备的基本素质和技能。

能力目标

1. 能够领会管理的科学性和艺术性。
2. 有意识地培养自己的管理素质和技能。

重点与难点

重点：管理的内涵、管理的科学性和艺术性。

难点：管理四大职能的逻辑关系、管理者思维方式的构建。

人类历史发展的历史过程也是管理发展的过程。管理是人类有目的的活动，它广泛适用于社会的各个领域。无论是管理者还是被管理者，管理时时刻刻陪伴着我们。第二次世界大战后，世界上掀起了管理的热潮，从20世纪80年代以来，我国的实务人员和理论界专业人士对管理越来越感兴趣。现在大多数人都已懂得，只要是人们参与团体为共同目标而努力的活动，管理就起着关键的作用。管理不仅适用于营利性企业，也同样适用于政府、机关、学校、医院或公共事业单位。无论是什么组织，若没有管理将一事无成。

任务引入

孔子的学生子贱奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。

前任官吏百思不得其解，因为他每天从早忙到晚，也没有把地方治理好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去做事，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。”

【哲理点拨】一个聪明的领导人应该能够正确地利用部属的力量，发挥团队协作精神，不仅能使团队很快成熟起来，也能减轻管理者的负担。在公司管理方面，要相信少就是多的道理：你抓得少些，反而收获就多了。

· 名人名言 ·

管理是一切组织的根本。

——海因茨·韦里克

现代企业中的领导人，喜欢把一切事揽在自己身上，事必躬亲，从来不放心把事情交给手下人去做。这样，他整天忙忙碌碌不说，还会被公司的大小事务搞得焦头烂额。其实，管理者要管头管脚（指人和资源），但不能从头管到脚。

管理，就是发现合适的人，在合适的体制下用合适的方法，执行合适的策略。它从思想上看是哲学的，从理论上看是科学的，从操作上看是艺术的。这则故事阐述了管理要义，即管理者要从现实实际与管理的本质出发，顺应事物发展的逻辑与规律，将资源（人、财、物）配置在最合理的地方……

知识分析

一、管理的含义与特征

现在人们把管理和技术并列为推动经济发展和人类社会前进的两大车轮。有效的管理是一个国家、一个企业乃至任何组织走向成功的基础。正如著名管理学家彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到 150 年的近代历史里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。

管理有许多特殊的领域，如行政管理、经济管理、企业管理，以及各行各业、各部门的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是我们稍加分析就可以发现，这些专门的学科有许多共性的内容。

（一）管理的概念

虽然管理活动历史悠久，但遗憾的是，直到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单，不同的人在进行研究时的出发点不同，因此，人们在定义“管理”时，往往会产生很大差异。下面是一些中外学者具有代表性的定义。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这种定义的出发点为：在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团，是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在很小的规模上、花很长的时间取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、几千家企业进行研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何个人都无法全面掌握的，更谈不上具体地实现这项计划。即使是像建造住房这种相对来说比较简单的工作，单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上，而且要花费相当长的时间才有可能完成。总之，组织活动扩大了人类的能力范围。然而要真正收到这种集体劳动的效果，有个先决条件即集体成员的活动必须协调一致。为此，就需要一种专门的活动来促成这个先决条件，这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导。”这种定义的出发点为：任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人被称为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动是否有效，取决于

这些领导者个人领导活动的有效性，所以，他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策。”狭义地说，决策就是做出决定的意思。广义地说，决策是一个过程，它包括收集各种必要的资料，提出两个或两个以上的备选方案，对备选方案进行评价，找出最佳方案，以及跟踪检查。该定义的提出者强调：决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任务或工作都必须经过这一决策才能完成。如果决策错误，执行得越好，造成的危害就越大。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的正确与否，所以他们认为管理就是决策。

管理定义的多样化，反映了人们对管理的多种理解，以及各管理学派的研究重点与特色。但是，也应看到，不同的定义，只是观察角度和侧重点不同，在总体上对管理实质的认识还是共通的。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面，本书采用下面的定义。

管理是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效地实现目标的社会活动。

由以上对管理概念的界定，可以分析出管理的如下要义。

（1）管理是共同劳动的产物。没有共同劳动，人们就不会结成配合与协作关系，也不存在组织的共同目标，管理工作就成为多余。有了共同劳动，就必然存在着从事共同劳动的人员之间的分工、协作问题，管理人员及其管理活动就有存在的必要。

（2）管理的目的是有效地实现目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。没有共同的目标，就没有共同劳动，也就不需要管理。目标不明确，管理就会无的放矢。

（3）管理实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者，要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程。这是一切管理者在任何管理实践中都要履行的管理职能。

（4）管理的本质是协调。要实现目标，就必须使资源与职能活动协调，所有的管理行为在本质上都是协调问题。

（5）管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。它强调了人是管理的核心要素，所有的资源与活动都是以人为中心的。管理，最主要的是对人的管理。

（二）管理的作用

经典案例

英国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过这样一个故事。有一个男孩子第一次得到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶把裤子剪短一点，

可奶奶说眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他说，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐要去约会，而且时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的后果。

由上述例子可以看出，任何集体活动都需要管理。集体中每个成员的行为方向并不一定相同，在没有管理活动协调时，可能会互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也难以达到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。在当今世界，各国经济水平的高低，在很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后，一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验，他们很快就发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多，然而英国的生产率水平同美国相比为什么如此悬殊呢？进一步的调查发现，英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快，其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长罗伯特·麦克纳马拉说过，美国经济的领先地位三分靠技术，七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然是具有内在联系的。美国的邓思和布兹特里斯信用分析公司在研究管理作用方面也做了大量工作。多年来，他们对破产企业进行了大量调查。结果表明，在破产企业中，90%的企业是由于管理不善所致。

（三）管理的特性

1. 管理的二重性

管理作为共同劳动的产物，它不能脱离具体的社会历史环境而抽象地存在。也就是说，一定社会的管理无不具有科学技术的和上层建筑的二重特征，这就是通常所说的管理的二重性。

所谓管理的二重性，一方面是指管理具有同生产力社会化大生产相联系的一般性质——自然属性，另一方面管理具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的自然属性是一切社会化大生产所具有的客观规律，它取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，并不取决于生产关系和社会制度的性质。

管理的自然属性即管理具有同现代生产力和社会化大生产相关联的、适应现代化大生产的客观要求的特性，这就要求企业管理必须建立在现代化大生产的基础上，实行管理组织高效化、管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员专业化，

不断提高企业管理的现代化水平。

管理的社会属性体现在管理是在一定的生产关系条件下进行的，管理是由占有生产资料的阶级实行的，是这个阶级意志的体现，是为这个阶级利益服务的。因此，这两方面的属性即管理的二重性。如图 1-1 所示。

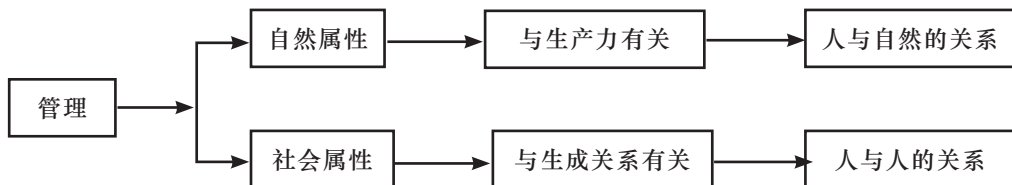


图 1-1 管理的特性

· 名人名言 ·

“倾听”是教养，“慎言”则是修养。

——《半山文集》

马克思主义关于管理二重性的原则是我们正确认识资本主义管理的依据，是建立和发展我国社会主义管理科学的理论基础。对资本主义管理，一方面要学习、借鉴，使其中合乎科学的部分为我所用；另一方面要对它的腐败制度和思想作风，进行抵制和批判。那种一概排斥或原封不动地照搬、照抄的做法，都不是马克思主义态度。我们应该实事求是，从实际出发，对其认真地加以分析和研究，取其精华，去其糟粕，洋为中用，逐步形成适应社会主义市场经济体制的管理学体系。

需要注意的是，管理的自然属性和社会属性是两位一体的，不能把它们截然分开。我国的许多管理学学者把管理的自然属性称为管理的一般职能，把管理的社会属性称为管理的特殊职能。按照这种含义，管理的一般职能与管理的特殊职能总是结合在一起的，在管理的基本职能中体现出来，并一起发挥作用。

2. 管理的主体是管理者

管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者。管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动，是一种职业，它符合一般的职业要求：①从职人员必须具有专门的知识结构；②职业技能的获取需要长期的教育和培训；③进入职业时往往会有准入限制，通常需要经过某种形式的考试；④从职人员必须遵守一定的职业道德，违反者应受到惩罚。显然，并非任何人都可以成为管理者，只有具备一定素质和技术的组织成员，才有可能从事管理工作。

3. 管理的客体是组织活动及其参与要素

组织需要通过特定的活动来实现其目标；任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的。因此，要促进组织目标的有效实现，管理需要研究的是怎样充分地利用各种资源，如何合理地安排组织的目标活动。

4. 管理的核心是处理好人际关系

管理是让别人与自己一起去实现既定的目标。管理者的工作或责任的很大一部分都是与人打交道，这在领导的职能中表现得尤为充分。

（四）管理的职能

管理活动是人类最重要的社会活动之一，它涉及的范围最广泛，内容也最复杂。但无论什么样的管理活动，都存在着共同的规律性，这就是管理的职能。如图 1-2 所示。



图 1-2 管理职能的相互关系

对于管理有哪些具体职能，不同的管理学家持有的观点不尽相同。法国管理学家亨利·法约尔阐述的管理职能主要是：计划、组织、指挥、协调和控制。后人在法约尔的基础上分别从各自的角度提出了管理的职能。当今大部分学者认为管理应有四大基本职能：计划、组织、领导、控制。其他分类的职能都可以看成是这四大职能的不同划分和不同表述。因此，本书阐述的管理职能即为：计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划就是确定要达到的目标并事先确定实现目标所需的活动。组织中的高层管理者、中层管理者和基层管理者都必须从事计划活动，计划的内容包括分析当前环境、预测未来、确立目标、确定组织战略，并确定实现目标所需的各种资源。任何管理活动都是从计划开始的，计划是管理的首要职能。

2. 组织

组织是对人力、物力、财力等实现目标所需资源的分配与协调。组织活动包括吸引人才、明确工作职责、资源分配及组织变革。管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构，配备人员和整合组织力量，以提高组织的效力和应变能力，使组织运行更有效。

3. 领导

建立有效的组织指挥系统，对组织的各级各类人员实行领导和指导，从而保

证组织活动按预定的目标顺利进行，这就是领导职能。管理的领导职能贯彻在整个管理活动中，组织的高层领导、中层领导和基层领导，都担负着领导职能。领导主要内容包括：激励、沟通和指导。

4. 控制

控制是管理人员为保证实际工作与计划一致而采取的一种管理活动，这种活动是按原定计划、目标和标准进行检查，找出差异，分析原因，采取措施及时纠正偏差，保证组织目标的实现。控制是管理过程中不可或缺的职能，没有控制就没有真正的管理。

各项管理职能都有自己独有的表现形式。例如，计划职能通过方案和计划的制定与实施的形式表现出来。组织职能通过组织结构设计和人员配备表现出来。领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来。控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施表现出来。

每一项管理工作一般都是从计划开始经过组织、领导，到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划的制订。

（五）管理的原则

管理的原则是管理者在长期的管理实践中总结形成的，对管理活动有重要的指导作用，也是管理活动必须遵循的基本规则。主要的管理原则如下。

1. 讲究经济效益原则

组织为了生存和发展，就不能不讲究经济效益。讲究经济效益，就是要求组织在经济活动中用尽可能少的劳动消耗和资源创造出尽可能多的符合市场需求的产品，获得尽可能高的利润。

评价企业经济效益的具体标准体现以下几方面：①企业的生产成果（或服务成果）同社会需要相比较，即产品（或服务）适销对路，满足市场需要程度；②生产的有效成果同劳动消耗比较；③生产的有效成果同劳动占用的货币形态比较（劳动占用的货币形态就是流动资金和固定资金，它反映已有物质财富在生产中的合理利用程度）；④生产的有效成果同资源利用的比较。

要提高组织活动经济效益，管理者就必须注意提高自己以及下属的两种能力：①做正确的事的能力；②用正确的方法做事的能力。

2. 以人为本的原则

以人为本是以人为中心的现代管理思想。它要求现代组织应尊重人、爱护人和激发人的工作热情，着眼点在于满足职工的合理需求，从而调动人的积极性。例如，积极改善职工的工作、生活条件，维护职工的合法权益，尊重职工的人格和尊严，积极采纳职工的合理化建议和意见，实行民主化管理企业。

3. 突出重点，强化内部管理的原则

企业既要面向市场，适应市场的需要，又要练好“内功”，充分挖掘内部的潜能。

不同企业在不同时期强化内部管理有不同的侧重点。但是，总的来说企业各个阶段都要抓好以下工作。

(1) 建章立制，抓好基础管理。包括企业的定额制度、标准制度、财务制度、作业制度、设备管理制度、材料管理制度、质量管理制度、车间管理制度等。制定制度应做到科学、合理、适用。

(2) 强化财务管理和成本核算。企业要在资金管理上下功夫，想方设法用好资金，力戒周转缓慢、浪费、占压资金。同时，要严格进行成本核算，实行严格考核，堵塞管理中的漏洞。

(3) 强化质量管理和营销管理。质量是企业的生命，抓好全面质量管理。营销管理水平的高低对企业的自下而上的管理与发展是至关重要的。



课堂提问

你如何理解管理各项职能之间的关系？

二、管理者的分类与要求

(一) 管理者的分类

管理者是指一个组织中，担任某一职务，具有相应的权力和责任，为实现预定目标，指挥别人活动，完成具体任务的人。

职务：根据有关法规、制度规定，管理者在组织中所享有的职权、地位。职务是管理者发挥职能作用的前提。

职权：它由组织赋予，一经任命就具有与职务相应的职权。但职权不同于权威，权威与威信是管理者个人的影响力，是因人而异的。

职责：管理者在履行职务过程中所应尽的义务，职务与责任要对应，一个人担任什么职务就应承担什么责任。

指挥：管理者不同于作业人员，他不直接从事某项具体工作任务，他们在组织中行使管理职能，指挥或协调他人完成具体工作任务。

在一个组织中，每个管理者在组织中处于不同的地位，起着不同的作用，拥有不同的权限，承担着不同的责任，但从管理学的角度，可以把他们划分为以下三大类。

1. 按管理层次划分

(1) 高层管理者。高层管理者是指一个组织中最高领导层的组成人员。他们对外代表组织，对内拥有最高职位和最高职权，并对组织的总体目标负责。他们侧重组织的长远发展计划、战略目标和重大政策的制定，拥有人事、资金等资源的控制权，以决策为主要职能，故也称为决策层。例如，一个工商企业的总经理

就属于高层管理者。

(2) 中层管理者。中层管理者是指一个组织中中层机构的负责人员。他们是高层管理者的决策执行者,负责制订具体的计划、政策,行使高层管理者授权下的指挥权,并向高层管理者报告工作,也称为执行层。例如,工厂的生产处长、商场的商品部主任就属于中层管理者。

(3) 基层管理者。基层管理者是指在生产经营第一线的管理人员。他们负责将组织的决策在基层落实,制订作业计划,负责现场指挥与现场监督,也称为作业层。例如,生产车间的工段长、班组长就属于基层管理者。

2. 按管理工作的性质与领域划分

(1) 综合管理者。综合管理者是指负责整个组织或部门的全部管理工作的管理人员。他们是一个组织或部门的主管,对整个组织或该部门的目标实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或部门所必需的权力,有权指挥和支配该组织或该部门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、车间主任都是综合管理者。而工厂的计财处长则不是综合管理者,因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某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。职能管理者大多数是具有某种专业或技术专长的人。例如,一个工厂的总工程师、设备处长等。就一般工商企业而言,职能管理者主要包括以下类别: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。

3. 按职权关系的性质划分

(1) 直线管理人员。直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着领导隶属关系,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。直线管理人员主要是指组织等级链中的各级主管,即综合管理者。例如,企业中的总经理——部门经理——班组长,他们是典型的直线管理人员,也是组织的等级链主要组成部分。

(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。对企业而言,参谋人员通常是指各级职能管理者,如计财处长、总工程师、公关部经理等。他们既向最高领导提供咨询、建议,又对整个企业各部门及人员进行其所负责的专业领域内的业务指导。

(二) 对管理者的要求

管理者的素质是形成管理水平与能力的基础,是做好管理工作、取得管理功

效的极为重要的主观条件。因此，对管理者必然要提出相应的要求。

关于管理者的素质中外学者都做了大量研究，其中在现代管理学上产生重要影响的是西方学者关于智商和情商的研究。

智商是个人智力水平的数量化指标，反映的是一个人的智力高低程度，显示一个人做事的本领。智商决定了人的理解能力、学习能力、思维能力、记忆力和反应能力等。智商对管理者很重要，它在一定程度上受先天因素制约，但后天环境的影响对于智商的提高也非常重要。

· 名人名言 ·

管理人员的责任就是要采取措施，使员工个人对集体的目标做出最大的贡献。因此，管理工作适用于各种大小规模的组织，营利与非营利的企业事业单位，制造业以及服务性行业。

——哈罗德·孔茨

情商也称“情感智力”，是一种理解、把握和运用自己及他人情绪的能力。具体包括：认识自身情绪的能力、妥善管理自身情绪的能力、自我激励的能力、认知他人的能力、人际关系管理的能力以及面对各种考验时保持平静和乐观心态的能力等。西方学者认为，人生成功不仅仅取决于智商，还取决于情商，这两方面是人才应当同时具备的两种素质。但是，对人一生事业影响最大的是情商而不是智商，情感智力的高低会直接影响个人智商的发挥。人在社会上要获得成功，起主要作用的不是智力因素，而是情绪智能，前者占 20%，后者占 80%。在美国，人们流行一句话：“智商决定录用，情感智力决定提升。”因此，对管理者而言，应着重提高情商，在此前提下来不断提高智商。

智商和情商往往还受先天因素制约，在此不过多讨论。但作为管理者，无论是高层、中层，还是基层，想成为一个优秀的管理者，就必须具备良好的素质和基本技能。

1. 管理者的基本素质

(1) 政治与文化素质。政治与文化素质是指管理者的政治思想修养水平和文化基础。包括：政治的坚定性和敏感性、事业心、责任感，思想境界与品德情操，人文修养与广博的文化知识等。

(2) 基本业务素质。基本业务素质是指管理者在所从事工作领域内的知识与能力。包括一般业务素质和专门业务素质。

(3) 身心责任。身心责任是指管理者本人的身体状况与心理条件。包括：健康的身体，坚强的意志，开朗、乐观的性格，广泛而健康的兴趣等。

2. 对管理者技能的要求

管理者的素质主要表现为实际管理过程中的管理者的管理技能。美国管理学

家罗伯特·卡兹提出管理者必须具备三个方面的技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

（1）技术技能。技术技能是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力，也是管理者对相应专业领域进行有效管理必备的技能。技术技能包括专业知识、经验，技术、技巧，程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。管理者虽不能完全做到内行、专家，但必须懂行，必须具备一定的技术技能。特别是一线管理者，更应如此。

（2）人际技能。人际技能是指管理者处理人事关系的技能。人际技能包括：观察、理解和掌握人的心理规律的能力；人际交往中融洽相处、与人沟通的能力；了解并满足下属的需要，进行有效激励的能力；善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等。在以人为本的今天，人际技能对于现代管理者是一项极其重要的基本功。没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的。

（3）概念技能。概念技能是指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力，也称构想技能。概念技能包括：对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题的处理和决断能力；对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力。这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义，是组织高层管理者所必须具备的，也是最为重要的一种技能。

不同层次的管理者对管理技能需要有差异性。上述三种技能，对任何管理者来说，都是应当具备的。但不同层次的管理者，由于其所处的位置、作用和职能不同，对三种技能的需要程度则明显不同。高层管理者尤其需要概念技能，而且，所处层次越高，对概念技能要求越高。这种概念技能的高低，成为衡量一个高层管理者素质高低的最重要的尺度。而高层管理者对技术技能的要求就相对低一些。与之相反，基层管理更重视的却是技术技能。基层管理者的主要职能是现场指挥与监督，若不掌握熟练的技术技能，就难以胜任管理工作。当然，相比之下，基层管理者对概念技能的要求就不是太高。不同层次的管理者对管理技能需要的比例如图 1-3 所示。

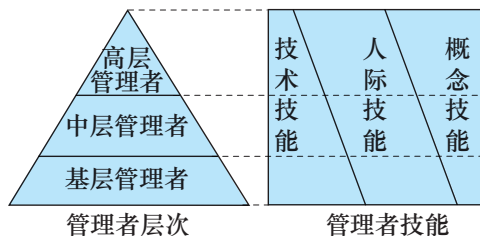


图 1-3 不同层次管理者对管理技能的需要比例

3. 对管理者创新能力的要求

在社会化生产不断发展、市场竞争日趋激烈、知识经济时代已经到来的今天，时代对管理者素质提出了严峻的挑战。要进行有效而成功的管理，最重要的管理者素质就是创新。可以说，创新是现代管理者素质的核心。

创新素质主要体现在以下几个方面。

(1) 创新意识。管理者要树立创新观念，要真正认识到创新对组织的生存与发展的决定性意义，并在管理实践中有强烈的创新意识。

(2) 创新精神。管理者在工作实践中，不但要想到创新，更要敢于创新。要有勇于突破常规、求新寻异、敢为天下先的大无畏精神。

(3) 创新思维。管理者不但要敢于创新，还要善于通过科学的创新思维来完成创新构思。没有创造性的思维方法与技巧，是很难实现管理上的突破与创新的。

(4) 创新能力。在管理实践中，促使创新完成的能力是由相关的知识、经验、技能与创造性思维综合形成的。

综上所述，管理是由共同劳动引起的，并在社会化大生产条件下得到强化和发展。管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现组织目标的社会活动。管理具有自然属性和社会属性；管理既是科学，又是艺术。管理的主体是管理者，管理的客体是组织活动及其参与对象，管理的核心是处理好人际关系。管理学具有一般性、多样性、历史性和实践性的特点。管理活动和管理过程就是管理学的研究对象。管理者可以按多种标志进行分类。不同层次的管理者，对管理技能的需要具有层次性。现代管理者素质的核心是创新。



课堂提问

同学们能否找到一种有效的管理方法应用于所有场合呢？

考核评价

考核评价表

内容		评价	
学习目标	评价内容	小组评价（1～5）	教师评价（1～5）
基础知识	管理的含义		
	管理的性质		
	管理的四大职能		
专业能力	分析管理案例		
	管理的艺术性感悟		

续表

内容		评价	
通用能力	有效管理能力		
	管理思维方式		
发展方向:		建议:	

课外修炼

【道德经】

太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。

解析：最好的统治者，人民并不知道他的存在；其次的统治者，人民亲近他并且称赞他；再次的统治者，人民畏惧他；更次的统治者，人民轻蔑他。统治者的诚信不足，人民才不相信他。

任务二

顺势而为——外部环境

任务要求

1. 自由组合成团队，团队人数 5 ~ 8 人。
2. 讨论分析管理环境对管理者决策的影响。
3. 以小组为单位进行分享展示。

知识目标

1. 理解管理环境的内涵。
2. 了解管理环境对管理工作的影响。
3. 掌握环境分析的各个要素。

能力目标

1. 能够进行 PEST 分析。
2. 有意识地培养自己的管理素质和技能。

重点与难点

重点：PEST 分析法。

难点：PEST 分析中各要素的分析内容、内部环境分析。

管理环境是一个古老的，但同时又是一个十分前沿的研究命题。自从有了人类社会，就有了管理；有了管理，就必然要涉及管理环境。被誉为“世界古代第一兵书”的《孙子兵法》的一个著名论述就是“将在外，君命有所不受”，强调要根据环境的变化来决定作战的计划。《孙子兵法》的另一个著名命题是“知己知彼，百战不殆”，强调要根据“己”——内部条件和“彼”——外部环境来决定战略与策略。老子主张“无为而治”，认为“圣人处无为之事，行不言之教”。就是说好的统治者应当处无为之境地，顺应自然和环境，因势利导来教化民众。任何一个社会群体或组织都是在一定环境中从事活动的，任何管理也都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。管理环境的特点制约和影响管理活动的内容和进行。管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等要随之调整，以利用机会，趋利避害，更好地实施管理。

管理者的一项重要工作就是弄清楚管理环境能够给企业提供机会或造成威胁的因素。要分析管理环境中机会和威胁的重要性，管理者必须掌握环境的复杂程度和环境变化的情况。社会组织的规模越大，管理者需要应对的各种环境因素就越多。只有掌握正确的分析方法，管理者才能妥当地制订计划，选择最有利的目标和行事方式。

任务引入

宋代沈括所著《梦溪笔谈·权智》中，讲了这样一个故事：北宋名将曹玮有一次率军与吐蕃军队作战，初战告捷，敌军溃逃。曹玮故意命令士兵驱赶着缴获的一大群牛羊往回走。牛羊走得很慢，落在了大部队后面。有人向曹玮推荐，“牛羊用处不大，又会影响行军速度，不如将它们扔下，我们能安全、迅速地赶回营地。”曹玮不理解这一推荐，也不做任何解释，只是不断派人去侦察吐蕃军队的动静。吐蕃军队狼狈逃窜了几十里，听探子报告说，曹玮舍不得扔下牛羊，致使部队乱哄哄地不成队形，便掉头赶回来，准备袭击曹玮的部队。

曹玮得知这一情报，便让队伍走得更慢，到达一个有利地形时，便整顿人马，列阵迎敌。当吐蕃军队赶到时，曹玮派人传话给对方统帅：“你们远道赶来，一定很累吧。我们不想趁别人劳累时占便宜，请你让兵马好好休息，过一会儿再决战。”吐蕃将士正苦于跑得太累，很乐意地接受了曹玮的建议。等吐蕃军队歇了一会儿，曹玮又派人对其统帅说，“此刻你们休息得差不多了吧？来上阵打一仗啦！”于是双方列队开战，只一个回合，就把吐蕃军队打得大败。

这时曹玮才告诉部下：“我扔下牛羊，吐蕃军队就不会杀回马枪而消耗体力，这一去一来的，毕竟有百里之遥啊！我如下令与远道杀来的吐蕃军队立刻交战，他们会挟奔袭而来的一股锐气拼死一战，双方胜负难定；只有让他们在长途行军疲劳后稍作休息，腿脚麻痹、锐气尽失后再开战，才能一举将其消灭。”

【哲理点拨】一个优秀的领导人必须有一套好办法去判定市场上自己与竞争

对手的优劣形势。如果自己处于优势，怎样都能对竞争对手做出相应策略，但是，很多时候是胜负难料的，如果你对击败竞争对手根本没有什么把握，市场也看不出来对自己的公司多么有利时，最重要的一件工作就是收集竞争对手的商业情报，这对你做出明确的决定十分重要。当所需资料都收集好了，市场却没有出现自己期望的发展态势时就要做出假象来迷惑敌人，让他朝着自己期望的方向去行动。

企业所处的环境可以分为内部环境、行业环境和外部环境。外部环境是社会群体或组织之外的客观存在的各种影响因素的总和。一般有政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境和自然环境。它是不以组织的意志为转移的，是组织的管理必须面对的重要影响因素。影响外部环境的因素按照不同的层次可分为一般环境因素和任务环境因素。

知识分析

一、组织环境

（一）环境的分类

组织环境是指存在于组织边界之外，但对组织的运营方式具有潜在影响力的一系列因素和条件的集合。这些因素随时间的变化而变化，为管理者创造了机遇，也带来了威胁。管理者理解组织环境因素的准确度以及对这些因素做出恰当反应的能力是影响组织绩效至关重要的因素。

环境是由众多因素交错而成的整体，对于管理者来说，首先需要对任务环境和更广泛的一般环境进行区分，这对于识别组织环境中的因素带来的是机遇还是威胁有很大帮助（图 1-4）。

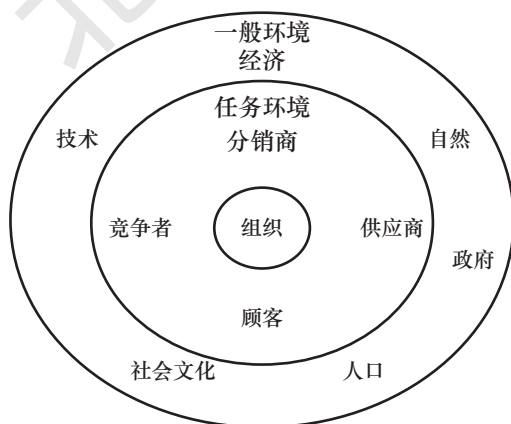


图 1-4 组织环境分类

任务环境是与供应商、分销商、顾客以及竞争者相关的因素和条件的集合，这些因素和条件影响着组织获得资源和提供产出的能力。任务环境对管理者既有

直接的影响，也有间接的影响，这是因为它给管理者带来的压力和影响都存在于日常基本事务之中。

一般环境包括的内容广泛，经济、技术、社会、政治法律、政府和自然等影响组织及其任务环境的各种因素和条件全都囊括在内。

（二）组织与环境的关系

组织与环境的关系表现为投入和产出的交换。组织要从环境中获得投入，然后借助组织的功能将投入转换成产出，再把产出投入环境中，使产出成为其他组织的投入，就像自然界中的生物链一样循环往复。从这方面看，组织是一个“开放系统”，如图 1-5 所示。



图 1-5 作为开放系统的组织

事实上，现实生活中的组织并不是一个绝对开放或完全开放的系统。一方面，来自外部环境的投入和影响因素太多了，以至于任何一个组织都没有能力全部接受，否则只能带来麻烦。例如，为了保持较好的教学环境，校园里不允许车辆随便行使，也不允许小商小贩随便叫卖。有的企业在经营状况好、流动资金充足的情况下，往往并不接受外部的资金投入，因为他们知道如果找不到合适的投资项目，就会有大量资金被闲置，资金利用效果下降会影响到企业的经营和发展。据报道，美国微软（Microsoft）公司甚至为拥有太多的资金而犯愁。另一方面，组织也不能将自身完全向环境开放。例如，企业要保护商业秘密，有的企业经理在培训下属时，从来不提供文字材料，尽量不把自身的经营经验扩散到组织外部。

（三）现代企业面临的环境

由于科学技术不断进步，经济不断发展，全球化信息网络和全球化市场的形成以及技术变革的加速，围绕新产品的市场竞争也日趋激烈，现代企业面临的环境有如下几个方面的特点。

1. 面对大量信息

大量信息的飞速产生和高速传递，通信技术的发展等迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确过滤和有效利用各种信息上来。

2. 技术进步

新技术、新产品的不断涌现一方面使企业受到前所未有的压力；另一方面也使每个企业员工受到巨大的挑战，他们必须不断地学习新技术，否则可能面临由于掌握的技能过时而被淘汰的压力。

3. 市场和劳务竞争全球化

企业在建立全球化市场的同时也在全球范围内造就了更多的竞争者，商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。教育的发展使得原本相对专业化的工作技能成为大众化的普通技能，从而使得员工的工资不得不从他们原有的水准上降下来，以维持企业的竞争优势。

4. 可持续发展的要求

人类只有一个地球，维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。全球变暖、臭氧层、能源储备、热带雨林、可耕地减少等一个又一个环境保护问题摆在人们面前。今天各国政府将环保问题纳入发展战略，相继制定出各种各样的政策法规，以约束本国及外国企业的经营行为。随着发展中国家工业化程度的提高，如何在全球范围内减少自然资源的消耗成为全人类能否继续生存与持续发展的大问题。在市场需求变化莫测，资源日益短缺的情况下，企业如何取得长久的经济效益，是企业制定战略时必须考虑的问题。

5. 用户的要求越来越苛刻

随着时代的发展，人们生活水平的提高，用户对产品的要求和期望越来越高，消费者的价值观发生了显著变化，需求结构普遍向高层次发展。主要表现在：一是对产品的品种规格、需求数量呈现多样化、个性化要求；二是对产品的功能、质量等的要求日益提高，而且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意程度为尺度的，产生了判别标准的不确定性；三是要求在满足个性化需求的同时，产品的价格要像大批量生产那样低廉。制造商将发现，最好的产品不是他们为用户设计的，而是他们和用户一起设计的。



课堂提问

请问同学们，组织环境为什么对组织管理重要呢？

二、一般环境对管理的影响

为了更好地理解不同的环境关系，我们需要对不同层次环境的逻辑关系进行梳理：企业内部环境主要是企业内部的人、财、物等以及组织内部各个业务部门之间的关系；微观环境也称竞争环境或特殊环境，是企业与竞争对手、供应商、顾客以及有关政府机构和组织之间的关系；中观环境也称产业环境，是有关产品生命周期以及在产业角度分析不同竞争力量之间的关系；最后是一般环境，也称为宏观环境，是组织赖以生存的大环境，一般环境一旦发生很难逆转，同时，对组织的影响也比较大。各个环境之间的逻辑关系，如图 1-6 所示。

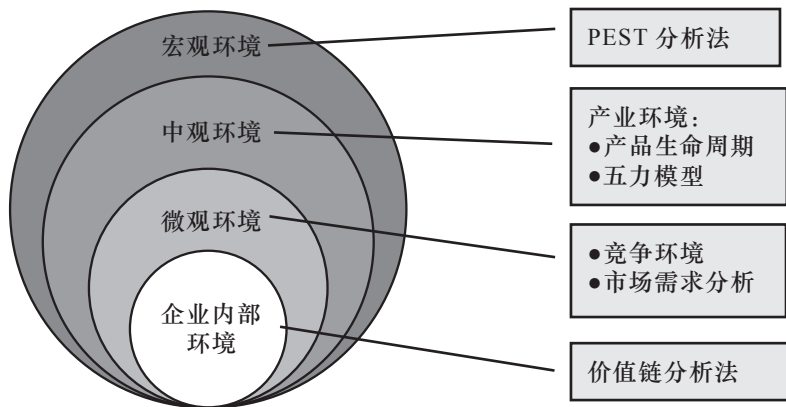


图 1-6 环境逻辑关系

经济、技术、社会文化、人口、政府和自然等因素都包含在组织的一般环境之中，它们对组织的任务环境有着显著的影响，但对组织管理者的影响不是十分明显。一般环境影响组织的方式主要是：造成一个大气候如技术的迅猛发展、经济的繁荣或衰退、工作态度的变化等，组织存在于这个大气候当中，并最终不得不对它做出反应；或者外来力量可能促成某个因素最终变为组织的利益相关者。由于一般环境中的各种因素影响正在进行的决策和计划，因此管理者必须不断地对这些因素进行分析。

1. 经济因素

经济因素是作为组织活动影响因素的一般经济状况和趋势，它影响着一个国家或地区整体的健康和福利，包括利率、通货膨胀、失业及经济增长。经济状况及其发展趋势影响到几乎每一个组织。工资、供应商和竞争者的定价、资本利率以及政府的财政政策和税收政策等都会影响产品或服务的成本和市场表现，而投资、储蓄、物价、可支配收入、国际贸易、商业周期、生产率与就业等一般经济条件及其变化都会使组织的管理者耗费大量的时间和资源来对其进行预测和分析，经济全球化更增加了它们对组织影响的复杂性。

经济因素能够给管理者创造很多机遇，也能够带来许多威胁。持续的经济繁荣会使人们越来越富裕，可以拿出更多的钱进行消费，从而企业出售产品或服务的机会就增多了。相反，持续低迷的经济状况则带来威胁，因为它限制了管理者获取组织所需资源的能力。即使一个国家或地区的经济状况只是发生了轻微减退，也会严重影响到整体的绩效。

2. 技术因素

技术因素是指影响组织活动的产品或工艺的新发展以及在科学上的进步。科学提供知识，技术运用知识。技术是组织用来设计、生产、销售产品和服务的工具，是机能、信息、知识的集合。人们从技术进步中得到的益处就是能取得更高的生产率、更高的生活水平、更多的休闲时间和更加丰富多样的产品。

技术对于组织的主要影响在于行事的方式方法，即我们如何设计、生产、分配和销售产品和服务的方式方法，社会或某一行业的技术水平在很大程度上决定了生产的产品、提供的服务、使用的设备和运转的管理方式。很显然，技术领先的公司、医院、大学、军队乃至国家，比那些没有采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。所以，在技术革命发生的领域，真正的焦点是发达国家和强势企业在研究与开发上领先地位的竞争。例如，在生物技术领域，日本公司通过为其他国家的基础研究提供经费获得了掌握国外技术突破的机会。借助这种便利，他们不断提高自己的研究水平，开发资源，完善产品，抓住最佳时机占领全球市场。

技术因素对于管理者和组织有着深刻的启示。技术变革使得原有产品陈旧过时，如黑白电视机已经退出历史舞台，这迫使管理者寻找新的办法来满足消费者的需求。尽管技术变革可能会威胁到一个组织的生存，但更主要的还是为组织创造了大量的新机遇来设计、制造、销售质量更好的新型产品和服务。

3. 社会文化因素

社会文化因素是来自某个特定国家或地区的社会状况或民族文化等的压力，它既可以限制也可以促进组织的运营方式和管理者的行为方式。社会文化因素主要包括人们的生活方式和社会价值观等。同时，社会的要求、期望和压力会导致法律和伦理标准的产生，而且，包括伦理在内的社会力量通常在法律通过之前就出现了，组织必须使其管理适应所在环境的社会预期。

生活方式是人们生活态度和价值观的外在表现。近 20 年来，中国人的生活方式在不断地发生变化，传统的几代同堂的家庭所占比例越来越小，单身成人和单亲家庭渐渐增多等，这些变化都在改变着市场的产品需求结构。

不同的人，一线员工和管理人员、富人和穷人、媒体工作者和工程师、中国人和美国人，他们的社会态度、信念和价值观是各不相同的。不同的价值准则使得管理人员难以设计出有利于业绩和满足感实现的经营环境，而众多企业的管理者因对个人、团体或社会的态度、信念和价值观无动于衷而受到谴责和批评。

对于管理者，最重要的可能是价值观如何改变我们对于组织和工作本身的态度。例如，员工参与决策曾经仅仅被视为提高其士气和生产力的手段，而如今，它已被认为是势在必行的行为准则。跨国组织对于社会态度和价值观的处理则更为复杂和棘手。例如：日本员工情愿终身受雇于同一家公司；法国社会关系更拘泥于礼节；德国员工是“社会合伙人”，工人和工会的权利得到法律保证；美国人讲求“平等与效率”；中国人则看重人缘和关系等。在当今日趋一体化的全球化经济条件下，管理者可能要来自各个国家的人打交道，许多管理者还要到国外工作甚至居住，有效的管理者对社会之间的差异十分敏感，并且能够据此调整自己的行为方式以适应这种差异。

4. 人口因素

人口因素是指年龄、性别、民族以及社会阶层等人口特征变化的结果。像其

他因素一样，人口因素也会给管理者带来机遇和威胁，给组织带来重要启示。世界范围内的人口状况或人口构成自二战以来经历了重大变化，如女性就业率急剧上升等。我们尤其需要关注的是当前正在发生的一个重要变化，即由于出生率和死亡率的下降，再加上生育高峰期出生的一代已经步入老年人行列，今天大多数的工业化国家正在经历着人口的老龄化。中国已于1999年进入老龄社会，是较早进入老龄社会的发展中国家之一。这些变化都会对组织产生深刻影响。首先，它会影响组织的劳动力供应人数；其次，人口构成的变化会引发社会问题，要求社会反映他们的利益和要求。例如，现在很多员工发现自己是“夹缝中的一代”——上有老，下有小，因而许多大公司，包括IBM、强生和美孚都实行了特别计划，帮助员工照顾老人和孩子。再次，人口状况塑造了产品市场。年龄中位数的提高和人口老龄化会给迎合中老年人需要的组织带来广阔的市场，如一些为老年人提供服务的组织有了很大的发展机遇，同时也意味着组织必须针对不同的年龄细分市场，重新设计产品和服务。

5. 政府

18世纪兴起的放任自由主义者坚信政府不应插手工商业，而应该限制自己仅仅起维护法律和秩序的作用，放手让自由市场去塑造经济。但进入20世纪以来，滥用商业权力的势头迫使各国通过许多法律，建立诸多的政府管理机构，以监控企业行为，保护公众利益，确保市场规则的贯彻。

可以说，政府制约着组织能做什么，不能做什么。反垄断法、反不正当竞争法会直接约束公司的市场行为；电信业受通信委员会的管制，上市公司必须遵守证券交易委员会规定的财务标准，药品生产须经食品和药品管理局审查和批准等；甚至雇佣和解雇员工也要受到限制。当然，政府有时也会行动起来，帮助和保护某些产业。如日本一直以来把对产业的支持看作是国家政策的一部分，经济产业省国际贸易和产业部就在积极支持一些行业的发展。

无疑，政府采取的管制会直接影响所有组织的成本，组织必须耗费大量的时间、资金和其他资源来满足政府法规的要求，这会缩小管理者可斟酌决定的范围，限制了可供决策者选择的可行方案。

6. 自然环境

随着政府和社会对环境保护重视程度的不断提高，组织也面临着越来越多的环境保护问题，如公众关心的主要问题是什么，组织能够（或应该）在保护和净化地球的事业中走多远，谁来承担费用，等等。

当前的环境问题主要包括：形式多样的环境污染（如空气污染、水污染等），全球气候变暖，臭氧枯竭，以及生物多样性减少、淡水资源短缺、药品和食品安全问题等。

值得注意的是，人们对遭到破坏的自然环境的关注产生了新的影响力，环境保护运动也给企业带来市场机会。现在，企业热衷于开发不破坏环境或能净化污

染的新工艺和新产品。



课堂提问

请问同学们，各个企业的一般环境都一样吗？

三、PEST 分析法

PEST 分析是指宏观环境的分析，P 是政治（Politics），E 是经济（Economy），S 是社会（Society），T 是技术（Technology）。在分析一个企业集团所处的背景的时候，通常是通过这四个因素来分析企业集团所面临的状况。

进行 PEST 分析需要掌握大量的、充分的相关研究资料，并且对所分析的企业有着深刻的认识，否则，此种分析很难进行下去。经济方面主要内容有经济发展水平、规模、增长率、政府收支、通货膨胀率等。政治方面有政治制度、政府政策、国家的产业政策、相关法律及法规等。社会方面有人口、价值观念、道德水平等。技术方面有高新技术、工艺技术和基础研究的突破性进展。

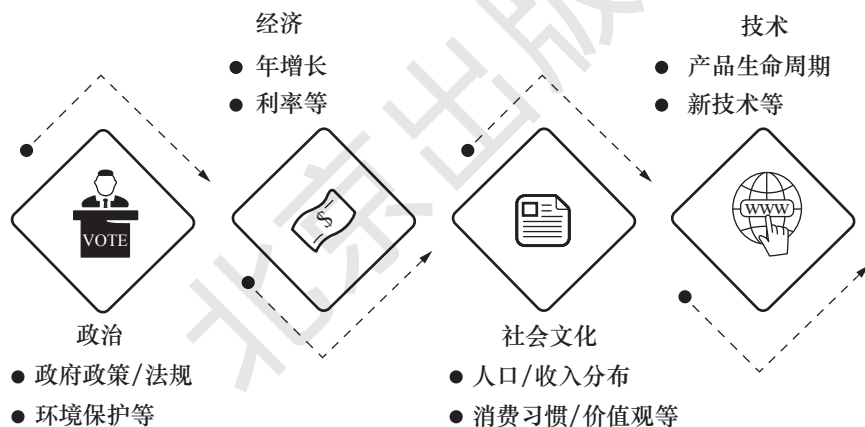


图 1-7 PEST 分析



课堂提问

请问同学们，PEST 分析中是不是信息越全面越好呢？

考核评价

考核评价表

内容		评价	
学习目标	评价内容	小组评价(1~5)	教师评价(1~5)
基础知识	环境的概念		
	环境的划分		
	管理环境时管理的影响		
专业能力	PEST 分析法		
	基于外部环境分析案例		
通用能力	系统思考管理影响因素的能力		
	系统管理思维构建		
发展方向:		建议:	

课外修炼

【道德经】

道常无为而无不为。

解析：说的是人要遵循自然之理，顺应自然的运行，不必去干预自然的运行，不做不必的事，但也必须去做“作为自然与社会一部分的你”遵循自然逻辑该做的事（无不为）。作为管理者也要顺应规律去做事，顺势而为按照环境的特点，发挥管理的艺术性。

任务三

知己知彼——行业环境

任务要求

1. 自由组合成团队，团队人数 5 ~ 8 人。
2. 讨论分析管理环境对管理者决策的影响。
3. 以小组为单位进行分享展示。

知识目标

1. 理解管理环境的内涵。
2. 了解管理环境对管理工作的影响。
3. 掌握环境分析的各个要素。

能力目标

1. 能够进行 SWOT 分析。
2. 有意识地培养自己的管理素质和技能。

重点与难点

重点：SWOT 分析法。

难点：SWOT 分析中各要素的分析内容；内部环境分析。

任务引入

《魏书侯渊传》载，北魏大都督侯渊，率领七百骑兵，疾奔袭击拥兵数万的葛荣部将韩楼。他孤军深入敌方腹地，带着一股锐气，在距韩楼大本营一百多里地之处，将韩楼的一支五千余人的部队一下子就打垮了，还抓了许多俘虏。侯渊没有将俘虏当“包袱”背，而是将他们放了，还把缴获的口粮等东西都发还给他们。侯渊的部将都劝他不要放虎归山，以免增加敌人的实力。侯渊向身边的将士们解释道：“我军仅有七百骑，兵力十分单薄，敌众我寡，无论如何不能和对方拼实力、拼消耗。我将俘虏放归，用的是离间计，使韩楼对他们疑心，举棋不定，这样我军便能趁机攻克敌城。”将士们听了这番话，才恍然大悟。

侯渊估计那批释放的俘虏快回到韩楼占领的蓟城了，便率领骑兵连夜跟进，拂晓前就去攻城。韩楼接纳曾被俘过的这批部下时，就有些不放心，当侯渊进之后就来攻城时，便怀疑这些放回来的士兵是给侯渊当内应的。他由疑而惧，由惧而逃，弃城而去没多远，就被侯渊的骑兵部队追上去活捉了。

【哲理点拨】作为一个团队的领路人，必须要有谋略。在自己处于弱势时，采用瓦解对方士气，破坏对手团结之计，确实是一招妙棋。而作为一个在市场上处于领先地位的企业管理者来说，众多的竞争对手都对你虎视眈眈。对于可能正对你进行深入的剖析，研究你的爱好，然后有针对性地对你采取一些策略的竞争者，如果不留意防范，可能就会有和韩楼一样的遭遇了。

“知己知彼，百战不殆”，认清对手固然重要，有时候真正地了解自己却更为要紧。

为了能拟定目标和方针，一个管理者务必要对公司内部作业状况以及外在市场环境相当了解才行。

知识分析

一、行业环境对管理的影响

行业环境又称中观环境。对行业环境进行分析主要包括行业基本特征分析、行业的宏观环境及发展趋势、行业价值链分析等。

行业环境的结构性分析因素来自于供应商、分销商、顾客以及竞争者，这四种群体影响着管理者获取资源以及销售产品的能力，因此，它们对于短期决策具有重要的影响作用。如图 1-8 所示。

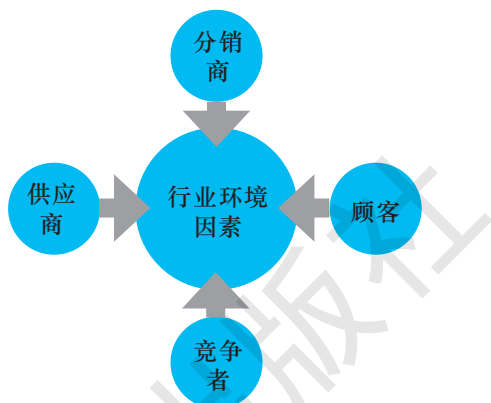


图 1-8 行业环境因素

1. 供应商

供应商是组织从外部获取投入的来源，对于一个企业来说，供应商可能是组织也可能是个人，企业从他们那里获得原材料、劳动力、信息、能源等。供应商提供产品和服务的质量、价格直接影响到企业产品和服务的质量及成本水平，因此，许多企业对供应商有许多要求，同时也给予稳定的供应商一定的支持，如日本的许多公司就把供应商纳入到自己的生产体系之中。

供应商在性质、数量以及种类上的变化是创造机遇和引发威胁的主要因素，组织想要繁荣兴旺，就要求管理者必须对这些机遇和威胁做出反应。管理者面对的另一个与供应商相关的挑战是供应商的议价地位越来越强，甚至于它们可以随时提高所提供投入品的价格。在两种情况下供应商的议价能力会特别强：一是供应商是某种产品的唯一供应者；二是供应商对组织来说特别重要。相反，当一个企业在某种投入上拥有多个供应商的时候，它就处于一个相对强势的议价地位，能够向供应商要求低成本、高质量的投入品。

2. 分销商

分销商是帮助其他企业向消费者出售其产品和服务的组织。分销商的性质和销售方法的变化同样会为管理者带来机遇和威胁。如果分销商的规模比较大，力量比较强，具有控制消费者购买某个企业的产品和服务的能力，那么，它们就有

实力要求组织降低其产品和服务的价格，从而对组织产生威胁。如大型家电销售连锁店——国美电器在国内家电销售市场中占有较大的份额，因此，它常常会向供应商提出降低产品价格的要求。如果供应商拒绝降低所供应产品的价格，国美可能会对此做出报复性反应，如格力空调曾拒绝国美的要求，一段时间国美电器的卖场中就没有格力的产品。相反，如果可以选择的分销商很多，则分销商的力量就可能是比较弱小的。

3. 顾客

顾客是那些购买企业产品或服务的个人或组织。组织是为满足顾客需要而存在的，顾客可以是个人、机构（如学校、医院和政府机关）或公司等，因而销售战术将依据不同的顾客和市场情况而各不相同。不同类型顾客的数量变化以及顾客偏好和需求的变化都能够给组织带来机遇和威胁。一个组织的成功是建立在对顾客需求做出正确反应的基础之上的。如在个人电脑产业，顾客越来越倾向于注重产品的低价格和多媒体功能，这就要求生产企业必须对产品做出及时的反应，满足消费者新的偏好和需求。管理者识别主要顾客并生产他们所需要的产品和服务的能力是影响组织及其管理成功与否的至关重要的因素。与此同时，信息技术的革命和全球化竞争也正在改变着组织与顾客的关系，管理者必须不断地寻求新方法，建立和维护与顾客的良好关系。

4. 竞争者

与本组织竞争资源的其他组织就是竞争者。组织与其竞争者之间竞争的最大资源就是顾客为购买产品或服务而支付的货币。企业的竞争不仅局限于生产同类产品或提供同类服务的不同企业之间，有时两个不相关的企业会因获得一笔贷款而竞争。非营利组织之间也存在竞争关系，不同地区的政府部门在吸引外商投资时相互竞争，不同单位在人才招聘上也存在竞争，等等。

竞争者之间的竞争是管理者必须应对的最具潜在威胁性的因素。高度的竞争通常会导致价格竞争，而不断下跌的价格将会削弱组织获取资源的能力，并缩减利润空间。

全球化的推进加剧了市场的竞争，增加了组织的竞争对手这一环境因素的不确定性，即使像美国这样的经济强国或其他大公司，其霸主地位也越来越受到迅速成长的亚洲国家和地区的强势企业和产品的挑战。

二、管理组织环境

管理者的一项重要任务是理解任务环境和一般环境中的因素是如何为自己的组织创造机遇的、带来威胁的。为了分析组织环境中存在的机遇和挑战的重要性，管理者必须先对以下两点进行测度：①环境的复杂程度；②环境变化的速度。掌握这些信息之后，管理者就能够制订最恰当的计划，选择最佳的目标和行动方案。

1. 环境的复杂程度

环境的复杂程度指的是存在于任务环境和一般环境之中的，要求管理者必须对其做出反应的各种因素，这些因素相互交织，难以迅速辨明其数量和潜在影响力。那些看起来具有严重消极影响的因素无疑是潜在的威胁，管理者必须投入大量的组织资源才能够应对它们；不具备重大影响力的因素一般不会为组织带来威胁，因此不需要花费太多的时间和精力；对于能够产生显著的积极影响的因素，管理者需要投入大量的时间和精力，以便能够充分利用其中的机遇。

组织面临的复杂性通常在影响决策的因素中表现出来，这些因素如生产的产品、提供的服务数量、消费者类型等都会影响到管理人员需要处理的复杂程度。每一个组织所面临的复杂程度有着很大的差异，一般来说，组织规模越大，管理者必须应对的环境因素的数量也就越多，因此其所面临环境的复杂程度比规模小的组织所面临的环境复杂程度就高得多。

2. 环境变化的速度

环境变化指的是任务环境和一般环境的各种因素随时间推移而变化和演进的程度。变化的结果是难以预测的，因此，对于组织及管理者来说，变化就意味着问题。管理者可以尝试着对任务环境未来的状况进行预测或者做出简单的猜测，如预测新的竞争者可能在哪里出现，它们的竞争力有多强等。尽管如此，面对复杂多变的任务环境，管理者也不能保证今天做出的决策和采取的行动也一定能够适应未来的环境。

环境变化的速度主要决定于社会经济的发展以及由此而产生的环境不确定性。这种不确定性主要表现在经济、社会和技术等因素的不确定性上，如消费者偏好的变化、供应商和分销商地位的变化，此外，整个宏观经济的发展趋势也影响到组织的运行，这使得管理者的工作极具挑战性。

3. 组织环境管理过程

组织环境管理过程可以划分为几个步骤。第一步要求管理者列出对组织的任务环境和一般环境影响最大的因素的数量和相对强度。第二步，管理者需要对第一步所列出的因素的变化进行分析，确定它们是为组织创造机遇还是带来威胁。第三步，管理者需要拟订一个计划，制定出怎样利用新的机遇或者消除新的威胁的方法，并确定为达到这个目的所需要使用的资源。

如果组织想长期发展下去，理解组织环境是十分必要的。只有理解组织环境，管理者才能够对任务环境和一般环境的未来状况进行预期，并采取相应的行动去实现组织的目标。

三、SWOT 分析法

（一）SWOT 分析法简介

所谓 SWOT 分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。

运用这种方法，可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究，从而根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。

S（Strengths）是优势、W（Weaknesses）是劣势、O（Opportunities）是机会、T（Threats）是威胁。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

SWOT 分析方法从某种意义上来说隶属于企业内部分析方法，即根据企业自身的条件在既定内进行分析。SWOT 分析有其形成的基础。著名的竞争战略专家迈克尔·波特提出的竞争理论从产业结构入手对一个企业“可能做的”方面进行了透彻的分析和说明，而能力学派管理学家则运用价值链解构企业的价值创造过程，注重对公司的资源和能力的分析。如图 1-9 所示。

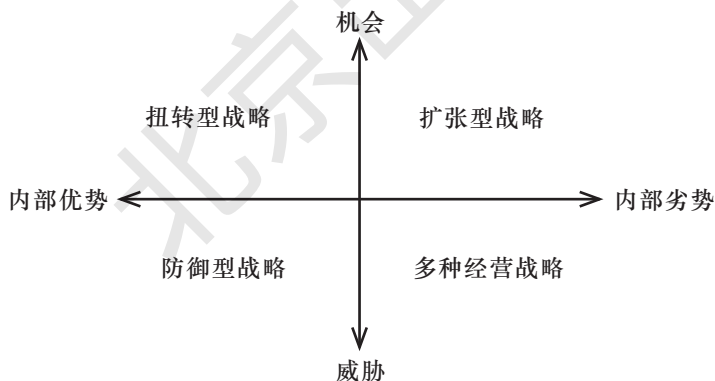


图 1-9 SWOT 分析模型

（二）SWOT 分析步骤

分析步骤如下。

1. 机会与威胁分析

机会：新产品或服务、新市场、新需求、外国市场壁垒解除、竞争对手失误等。威胁：新的竞争对手、替代产品增多、市场紧缩、行业政策变化、经济衰退、客户偏好改变、突发事件等。

2. 优势与劣势分析

优势：市场份额、服务质量、服务的独特性、知名度、顾客的忠诚度、制造能力、技术优势、人力资源优势、专利、销售能力和网络优势、组织结构和适应性。劣势：设备老化、管理混乱、缺少关键性技术、研究开发落后、资金短缺、经营不善、竞争力差等。

3. 构造 SWOT 矩阵

将调查出的各种因素，根据轻重缓急或影响程度等进行排列，构造 SWOT 矩阵。

4. 制订行动计划

在完成相关因素分析和 SWOT 矩阵的构造之后，便可制订相应的行动计划了。制订计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。

考核评价

考核评价表

内容		评价	
学习目标	评价内容	小组评价（1～5）	教师评价（1～5）
基础知识	行业环境因素		
	组织环境内容		
	SWOT 分析方法		
专业能力	能够用 SWOT 法分析案例		
	能够用五力模型分析案例		
通用能力	案例分析能力		
	问题分析思维方式		
发展方向：		建议：	

课外修炼

【道德经】

知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。

解析：能了解他人的人智慧，能了解自己是聪明。能战胜别人的人是有力量的，能战胜自己的人更加强大而不可战胜。优秀的管理者要能清醒地认识自己、对待自己，这才是最聪明的，最难能可贵的。

任务四

前车之鉴——管理思想

任务要求

1. 自由组合成团队，团队人数 5 ~ 8 人。
2. 分享你所了解的管理学思想，讨论管理思想对现代管理实践的作用。
3. 以小组为单位进行分享展示。

知识目标

1. 了解管理思想的发展。
2. 了解国内外重要的管理思想。
3. 掌握环境分析的各个要素。

能力目标

1. 能够用管理思想认识和分析管理实践问题。
2. 能站在历史和现实的角度理解管理思想内容。

重点与难点

重点：掌握国内外重要的管理思想。

难点：利用管理思想分析管理问题和现象。

管理思想是关于管理的观点、观念或理论体系。管理理论和实践地结合在人们头脑中的反映。对管理工作起指导作用。它是人们对管理实践中种种社会关系及其矛盾活动自觉的和系统的反映。管理思想是在管理实践基础上逐渐形成发展起来的，它经历了从思想萌芽、思想形成到不断系统与深化的发展过程。

任务引入

华为之“鲜花插在牛粪上”战略

华为曾在创新的道路上，盲目地学习与跟随西方公司，有过很多的教训。所以任正非曾在多次讲话中提到，华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，是从不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪。华为要永远基于存在的基础去创新。

任正非一贯主张“鲜花是要插在牛粪上”。他从来不主张凭空创造出一个东西、好高骛远地去规划一个未来看不见的情景，而是认为要踩在现有的基础上前进。

【哲理点拨】华为强调思想的沉淀，基于思想的创新，也就是在“牛粪”上去开放鲜艳的花朵，才能不脱离存在的基础实现创新。

知识分析

人类的管理实践活动历史悠久，纵观管理思想的形成与发展过程，大致可以划分为如下四个阶段。

- (1) 早期管理思想发展阶段。（公元前 5000 年—19 世纪末）
- (2) 古典管理思想发展阶段。（19 世纪—20 世纪 30 年代）
- (3) 近代管理思想发展阶段。（1930—1945 年）
- (4) 现代管理思想发展阶段。（1945 年至今）

各个阶段的管理思想的形成和发展为现代管理学的发展奠定了坚实的基础，学习和了解管理思想的发展历史，对掌握管理学的基本原理、基本理论和知识体系是极为重要的。本任务分为四个阶段，重点介绍管理思想的各个发展阶段具有代表性的思想观点和人物。

一、早期的管理思想

（一）产业革命前管理思想的萌芽

人类的管理活动源远流长。古代，人们为生存和发展从事的各种生产活动和社会实践，尤其是大型工程，都是集体进行的，需要组织和协调，这就需要并形成了管理。

管理思想是随着生产力的发展而发展的。原始社会的生产力水平非常低下，当时的管理水平也与之相适应，非常简单、朴素。随着人类的不断进步，管理思想也有了很大的进步和发展。

公元前 5000 年左右，古代埃及人建造了世界七大奇迹之一的金字塔。据考证，大金字塔占地约 13 英亩，用了 230 块（平均每块约重 2.5 吨）方形大石料砌成，当时动用了 10 万人力，费时 20 年才得以建成。这其中包含了大量的组织管理工作，如组织人力进行计划与设计，在没有先进运输工具的条件下，组织搬运、人力的合理分工等，这些工作不仅需要技术方面的知识，更重要的是要有相当丰富的管理经验。

公元前 370 年，希腊学者瑟诺芬曾对劳动分工作了这样的论述：“在制鞋工厂中，一个人只以缝底为业，另一个人进行剪裁，还有一个人制造鞋帮，再由一个人专门把各种部件组装起来。这里所遵循的原则是：一个从事高度专业化工作的人一定能工作得最好。”后来的科学管理的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰勒的某些思想与他的这一管理思想非常接近。

我国是一个文明古国，有着光辉灿烂的历史，在管理思想的发展史上占有重要地位。2000 多年前的春秋战国时期，杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》计 13 篇，篇篇都闪耀着智慧的光芒。“知己知彼，百战不殆”这一名句就是书中的一例。它强调要了解敌我双方的情况，并要分析客观规律才能克敌制胜。像这样辩证的策略思想在《孙子兵法》中比比皆是。这种思想不仅对于古代的军事，而且对于现代的军事和管理都有重要的参考价值。1990 年的海湾战争中，美国发给自己的军官人手一册《孙子兵法》。日本和美国的一些大公司把《孙子兵法》列为培训经理的必读书。

古罗马帝国是由一个小城邦发展起来的，到公元 2 世纪已经成为一个统治欧洲和北非广阔地域的世界性帝国，时间延续达几个世纪之久。这一事实，可以充分证明古罗马人拥有卓越的管理才能。公元 284 年，在罗马帝国几乎失控、行将分崩离析的情况下，戴克里先大帝着手对帝国进行改组。他将帝国的版图划分成若干个区，分而治之；然后，又将整个管理机构划分成更多的等级层次，减少个人权力，增加个人的职责；另外，帝国还奉行诸如遵守纪律的观念和按职能进行分工的基本原则等。这一系列举措，使帝国得以延续。

15 世纪的意大利曾出现过一位著名的思想家和历史学家马基雅维利，在他的不朽论著《君主论》《谈话录》中，他阐述了许多管理思想，其中影响最大的是他提出的四项领导原理。

(1) 领导者必须要得到群众的拥护。这有两层含义：一是群众要拥护他作为领导者；二是领导者做事要征得群众的同意。

(2) 领导者必须具备顽强的生存意志力。领导者要有坚忍不拔的精神，不软弱，不气馁，能为组织和自己的生存不断奋斗。

(3) 领导者必须维护组织的内聚力。领导者必须把组织的成员紧紧团结在自己的周围，使自己及所在的组织具有吸引力。

(4) 领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。

现代领导理论中的一些原则同这些原理相当类似，由此可以看出马基雅维利的四项领导原理对管理学的贡献。

(二) 产业革命时期的管理思想

18 世纪 60 年代后，西方国家开始进行产业革命。使以手工业为基础的资本主义工场向采用机器的资本主义工厂制度过渡。产业革命使生产力有了较大的发展。随之而来的是管理思想的革命，计划、组织、控制等职能相继产生。企业规模不断扩大，劳动产品的复杂程度与工作专业化程度日益提高，企业经理人员也逐渐摆脱了其他工作，专门从事管理。这一时期管理的基本特点是：工厂所有者主要凭借个人的经验和才能进行管理；工厂所有者即管理者，直接组织指挥生产，独立的管理阶层还未形成；管理者与被管理者直接对立。这一时期被称为“传统

管理时期”。尽管这一时期还没有产生比较系统的管理理论，但是在管理理论的研究上，已经在不少方面出现了对管理理论的建立和发展具有深远影响的若干管理思想。

1. 亚当·斯密的管理思想

亚当·斯密是苏格兰的政治经济学家与哲学家，他在1776年发表了代表作《国富论》。该著作不仅对经济和政治理论的发展有着突出的贡献，对管理思想的发展也有重要的贡献。亚当·斯密在他的《国富论》中以制针业为例说明了劳动分工给制造业带来的变化。

他写道：如果一名工人没有受过专门的训练，恐怕工作一天也难以制造出一枚针来。如果希望他每天制造20枚针那就更不可能了。如果把制针程序分为若干项目，每一项就都变成一门特殊的工作了。一个人担任抽线工作，另一个人专门拉直，第三个人负责剪断，第四个人进行磨尖，第五个在另一头打孔并磨角。这样一来，平均一个人每天可以生产48 000枚针，生产效率提高的幅度是相当惊人的。亚当·斯密认为，劳动分工之所以能大大提高生产效率，可归结为下面三个原因。

- (1) 增加了每个工人的技术熟练程度。
- (2) 节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间。
- (3) 发明了许多便于工作又节省劳动时间的机器。

这段生动论述，形象地把劳动分工的优越性展现出来了。

亚当·斯密认为，劳动是国民财富的源泉，国民每年消耗的一切生活日用必需品的源泉是该国人民每年的劳动。这种生活日用必需品的供应情况取决于两个因素：一个是这个国家人民的劳动熟练程度、劳动技巧和判断能力的高低；另一个是从事有用劳动人数和不从事有用劳动人数的比例。即若要增加国民财富，必须增加生产性劳动，减少非生产性劳动，特别是必须提高劳动者的劳动熟练程度和劳动技能。此观点已成为后来组织管理理论的一个重要论点。

亚当·斯密在研究经济现象时，一个根本的观点是：经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。但是，每个人的私人利益又受到其他人的利益所限制，即迫使每个人必须顾及其他人的利益，正是这种限制进而产生了社会利益，社会利益是以个人利益为立足点的。

2. 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文是19世纪初期英国卓越的空想社会主义者。他早年在苏格兰的纽拉纳克经营一家大纺织厂，并以在该厂进行了前所未有的试验而闻名于世。欧文认为，试验前此厂是当时“社会的缩影”，集中了“工厂制度下的一切罪恶”，如劳动时间长、劳动强度高、工资低、生活条件恶劣等。他认为人是环境的产物，两者相互作用，并强调只有“社会主义”才能克服“资本主义的一切罪恶”。为此，他在自己开办的纺织厂里实行了一系列大胆的改革：改善工作条件，包括将劳动

时间缩短为 10.5 小时、严禁未满 9 岁的儿童参加劳动等；提高工资，并免费供应膳食；建设工人住宅区，改善工人的生活条件；开设工厂商店，按成本出售工人所需要的生活必需品；设立幼儿园和模范学校；创办互助储金会和医院，发放抚恤金等。其目的是探索在改善工人生活条件的前提下，是否有利于工厂所有者大幅度地提高劳动生产率。事实证明，尽管试验最终以失败告终，但不可否认的是，他的设想在“一定条件下”是能成功的。他的改革确实改善了工人阶级的生活条件，同时也使工厂所有者获得了丰厚的利润。

另外，欧文还提出，工厂所有者不仅要“关心”工人，还应该“关心”工厂的股东，分给其应得的红利。总而言之，作为工厂的所有者必须重视“人”的作用。欧文的管理思想主要体现在下列几个方面。

- (1) 重视人的因素和人的作用。
- (2) 实行灵活稳健的人事政策和待人处事的方法。
- (3) 主张对人力进行投资。
- (4) 主张改善劳动条件和工资待遇。
- (5) 主张与工人和睦相处。
- (6) 强调对人的本性进行深入的了解与剖析。
- (7) 养成一丝不苟、准确无误的工作习惯。

可能正因为罗伯特·欧文最先注意到“人”的因素，并开始关心“人”，所以在某些管理学著作中，他被誉为“人事管理之父”。

3. 查尔斯·巴贝奇

查尔斯·巴贝奇是英国剑桥大学数学教授，同时又是科学家和作家。他曾走遍英国和欧洲大陆，用多年时间对英、法等国的一些工厂进行考察研究，了解有关制造业方面的各种问题，研究经理人员解决这类问题的方法。1832 年他出版了《论机器和制造业的经济》一书，此书对专业分工、作业方法、机器与工具的使用和成本记录等都进行了专门论述，是管理学历史上一本重要的文献。

查尔斯·巴贝奇不仅赞同亚当·斯密关于分工能提高劳动生产率的观点，他还进一步地分析了劳动分工使生产率提高的原因，他的解释比亚当·斯密更全面、更细致。他认为劳动分工使生产率提高的原因如下。

- (1) 节省了学习所需要的时间。
- (2) 节省了学习期间所耗费的材料。
- (3) 节省了从一道工序转移到下一道工序所需要的时间。
- (4) 经常从事某一工作，肌肉能够得到锻炼，不易引起疲劳。
- (5) 节省了改变工具、调整工具所需要的时间。
- (6) 重复同一操作，技术熟练，工作速度较快。
- (7) 注意力集中于单一作业，便于改进工具和机器。

查尔斯·巴贝奇还提出了一种工资加利润分享制度，以此来调动劳动者的工

作积极性。他认为，工人除了拿工资外，还应按工厂所创利润的百分比额外地得到一部分报酬。这种做法有以下几点好处。

- (1) 使每个工人的利益同工厂的发展及其所创利润的多少直接有关。
- (2) 每个工人都会关心浪费和管理不善等问题。
- (3) 能促使每个部门改进工作。
- (4) 有助于激励工人提高技术及品德。
- (5) 工人同雇主的利益一致，可以消除隔阂，共求企业的发展。

这种工资加利润分享制度的管理思想对我们当今的企业管理仍然有一定的参考价值。

巴贝奇还对经理人员提出了许多建设性意见，例如：

- (1) 应分析制造程序及成本。
- (2) 应花时间研究技术。
- (3) 搜集资料时应使用印好的标准表格。
- (4) 分析企业机构的实际工作时，宜采用比较分析法。
- (5) 应研究各种不同颜色的纸张与油墨的效果，以确定何种颜色不易使眼睛疲劳。
- (6) 提问题时，要研究如何发问才能获得最佳效果。
- (7) 应根据以所得为基础的统计资料，来确定所需。
- (8) 生产程序的管理应该集权化，以求经济。
- (9) 应重视研究发展工作。
- (10) 应以是否邻近原料供应地来确定厂址。
- (11) 应建立一套对人人都有利的建议制度。

巴贝奇的这些思想无论在深度上还是广度上，都比前人甚至同代人有较大的进步。他几乎研究了制造业的各个方面，他提出的许多原则不但适用于企业，也适用于其他类型的组织。

二、古典管理思想

古典管理理论是在 19 世纪末 20 世纪初形成的，主要包括科学管理理论和古典组织管理理论两大部分。其中，科学管理理论主要源于美国弗雷德里克·温斯洛·泰勒的“科学管理”，而古典组织管理理论则包括法国亨利·法约尔的管理理论和德国马克斯·韦伯的行政组织体系理论等。

(一) 泰勒的科学管理

科学管理理论是由美国的弗雷德里克·泰勒首先提出，并在他和他的追随者的不断努力下形成的一个理论体系。因此，在很多管理学著作中，泰勒都被称为“科学管理之父”。英国著名管理学家林德尔·厄威克曾指出：“泰勒所做的工作并不是发明了某种全新的东西，而是形成了一整套思想。他使一系列无条理的首创

事物和实验有了一个哲学体系，称之为科学管理。”泰勒出生于美国费城的一个律师家庭，中学阶段他以优异的成绩考入哈佛大学法学院，但因高度近视而不得不放弃学业。19岁时进入一家机械厂当徒工，22岁时进入费城米德维尔钢铁公司，开始当技工，后来被迅速提升为工长、总技师，28岁任钢铁公司总工程师。1890年泰勒离开这家公司，从事顾问工作。1898年进入伯利恒钢铁公司继续从事管理方面的研究，后来他取得了发明高速工具钢的专利。1895年、1903年他先后发表了《计件工资制度》和《车间管理》等文章，1911年，他出版了现在被认为是管理学经典著作的《科学管理原理》。

1. 泰勒科学管理的主要内容

泰勒科学管理的内容概括起来主要有五条。

(1) 工作定额原理。泰勒进行了一项很有名的实验。当时，他在伯利恒钢铁公司研究管理。初到该公司，他发现搬运铁块的工作量非常大，有75名搬运工人负责这项工作。每个铁块重40多千克，搬运距离为30米，尽管每个工人都十分努力，但工作效率并不高，每人每天平均只能把12.5吨的铁块搬上火车。泰勒经过认真的观察、分析，最后计算出一个好的搬运工每天应该能够搬运47吨，而且不会危害健康。他精心地挑选了一名工人开始实验。泰勒的一位助手按照泰勒事先设计好的时间表对这位工人发出指示，如搬起铁块、开步走、放下铁块、坐下休息等。到了下班时间，这名工人如期地把47吨铁块搬上了火车。而且从这以后，他每天都搬运47吨。泰勒据此把工作定额提高了将近3倍，并使工人的工资也有所提高。

工作定额原理认为工人的工作定额可以通过调查研究的方法，科学地加以确定。

(2) 能力与工作相适应原理。泰勒认为，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。第一流的工人包括两个方面：一方面是该工人的能力最适合做这种工作；另一方面是该工人必须愿意做这种工作。因为人的天赋与才能不同，他们所适于做的工作也就不同。身强力壮的人干体力活可能是第一流的，心灵手巧的人干精细活可能是第一流的，所以要根据人的能力和天赋把他们分配到相应的工作岗位上去。而且还要对他们进行培训，教会他们科学的工作方法，激发他们的劳动热情。

(3) 标准化原理。标准化原理是指工人在工作时要采用标准的操作方法，而且工人所使用的工具、机器、材料和所在工作现场环境等都应该标准化，以利于提高劳动生产率。

泰勒在这方面也做过一项实验。当时伯利恒钢铁公司的铲运工人每天上班时都拿着自己家的铲子，这些铲子大小各异、参差不齐。泰勒观察一段时间之后发现，这样做是十分不合理的。每天，所铲运的物料是不一样的，有铁矿石、煤粉、焦炭等，相同的体积、每铲的重量却相差很大。那么，铲上的载荷究竟多大才合适？为此，他几星期改变一次铲上的载荷。最后，泰勒发现，对于第一流的铲

运工人来说，铲上的载荷大约在 21 磅时生产效率最高。根据这项实验所得到的结论，泰勒依据不同的物料设计了几种规格的铲子，小铲用于铲运重物料（如铁矿石等）。大铲用于铲运轻物料（如焦炭等）。这样就使每铲的载荷都在 21 磅左右。以后工人上班时都不自带铲子，而是根据物料情况从公司领取特制的标准铲子。这种做法大大地提高了生产效率。这是标准化原理的一个典型例子。

（4）差别计件付酬制。泰勒分析了原有的报酬制度后，提出了自己全新的看法。他认为，要在科学地制定劳动定额的前提下，采用差别计件工资制鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人完成或超额完成定额，可按比正常单价高出 25% 计酬。不仅超额部分，而且定额内的部分也按此单价计酬。如果工人完不成定额，则按比正常单价低 20% 计酬。泰勒指出，这种工资制度会大大提高工人們的劳动积极性。雇主的支出虽然有所增加，但由于利润提高的幅度大于工资提高的幅度，所以对雇主也是有利的。

（5）计划和执行相分离原理。泰勒认为应该用科学工作方法取代经验工作方法。经验工作方法的特点是，工人使用什么工具采用什么样的操作方法都根据自己的经验来定。所以工效的高低取决于他们的操作方法与使用的工具是否合理，以及个人的熟练程度与努力程度。科学工作方法就是前面提到过的在实验和研究的基础上，确定标准的操作方法和采用标准的工具、设备。泰勒认为，工人凭经验很难找到科学的工作方法，而且他们也没有时间研究这方面的问题。所以应该把计划同执行分离开来。计划由管理当局负责，执行由工长和工人负责，这样有助于采用科学的工作方法。这里的计划包括三个方面的内容：时间和动作研究；制定劳动定额和标准的操作方法，并选用标准工具；比较标准和执行的实际情况，并进行控制。

以上所述就是科学管理的主要内容。泰勒认为科学管理的关键是工人和雇主都必须进行一场精神革命，要相互协作，努力提高生产效率。当然，雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资。关键是要使双方都认识到提高劳动生产率对双方都是有利的。泰勒对此有这样的论述：“劳资双方在科学管理中所发生的精神革命是，双方都不把盈余的分配看成头等大事，而把注意力转移到增加盈余的量上来，直到盈余大到这样的程度，以至不必为如何分配而进行争吵……他们共同努力所创造的盈余，足够给工人大量增加工资，并同样给雇主大量增加利润。”这就是泰勒所说的精神革命。遗憾的是泰勒所希望的这种精神革命一直没有出现。

2. 对泰勒科学管理的分析

（1）泰勒科学管理的主要贡献。

①泰勒在历史上第一次使管理从经验上升为科学。

②采用追求效率的优化思想和调查研究的科学方法。这些技术和方法不仅是过去，而且也是近代合理组织生产的基础。

泰勒的科学管理和传统管理相比，一个是科学地制定操作规程和改进管理，

另一个是拼体力和时间；还有一个是金钱刺激，最后一个饥饿政策。从这几点看，比起传统管理，科学管理有了很大的进步。

（2）泰勒科学管理的缺陷。

①将人看成是赚钱的机器（“经济人”）。泰勒认为工人的主要动机是经济，工人最关心的是提高自己的金钱收入，即坚持“经济人”假设。他还认为工人只有单独劳动才能好好干，集体的鼓励通常是无效的。工人的一举一动只能严格按照管理者的批示去做，只能服从命令和接受工资。

②管理侧重于技术因素。泰勒的科学管理仅重视技术的因素，不重视人群社会的因素。他所主张的专业分工，管理与执行分离、作业科学化和严格的监督等，加剧了劳资之间及管理人员和工人之间的矛盾。由于强调采用科学的、合理的、最快的方法，工人的分工越来越细，操作越来越简单，控制越来越严密，管理越来越专横，越来越强调服从。

③侧重于低层的管理。泰勒的科学管理仅仅只解决了个别具体工作的作业效率问题，对于企业如何进行整体性的经营和管理则没有涉及。属于企业中、下层次的管理，对非制造业适用性不强。

（二）法约尔的一般管理

亨利·法约尔出生于法国，1860年以优异的成绩毕业于法国国立采矿学校，并以采矿工程师的身份进入康门塔里—福尔香包采矿冶金公司。由于其出色的组织管理才能很快被提升为公司经理、总经理和矿业集团总经理。法约尔不仅有长期管理大企业的经验，而且还担任过法国陆军大学和海军学校的管理学教授，晚年又创立了研究机构，为推广自己的思想和泰勒的思想而不懈地努力。1916年他出版了《工业管理和一般管理》一书，为阐述其基本思想的代表著作。

1. 法约尔一般管理的主要内容

法约尔的管理思想概括起来主要有以下几点。

（1）企业的六大职能活动。法约尔将“经营”和“管理”的概念区分开来，他认为经营是指导或引导一个整体趋向一个目标，而管理则是经营的一部分。法约尔认为，与六种活动相对应的六种能力，即技术能力、营业能力、财务能力、安全能力、会计能力和管理能力应是所有经营人员所必须具有的，但因其活动不同而有所侧重。一般的原则是：对基层工人主要要求其具有技术能力；对管理人员，随着其在组织层次中职位的提高，技术能力的相对重要性就降低，而管理能力的要求则逐步加大，并且随着企业规模的增大，管理能力显得更加重要，而技术能力的重要性则降低。

（2）管理的五大职能：①计划职能。②组织职能。③控制职能。④指挥职能。⑤协调职能。

法约尔对于管理职能的分类以及部分管理职能的分析，为现代管理理论奠定

了基础，对管理理论产生着重要的影响，现代管理理论仍然沿袭着法约尔的管理理论框架。

(3) 一般管理的 14 条原则。法约尔在《工业管理与一般管理》一书中，提出了一般管理的 14 条原则。

①劳动分工。实行劳动的专业化分工可以提高效率。

②权力与责任。权力与责任是互为依存、互为因果的。权力是指“指挥他人服从的力量”，而责任则是随着权力而来的奖罚。

③纪律。纪律是企业领导人同下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬方面所达成的一种协议。

④统一指挥。无论什么时候，在任何活动中，一个人只能接受一个上级的命令。

⑤统一领导。凡是具有同一目标的全部活动，只能在一个领导和一个计划下进行。

⑥个人利益服从集体利益。集体的目标必须包含员工个人的目标。

⑦合理的报酬。薪给制度应当公平，对工作成绩与工作效率优良者应有奖励。

⑧集权和分权。提高下属重要性的做法就是分权，降低这种重要性的做法就是集权。集权与分权作为一种管理方法，无所谓好坏。

⑨跳板原则。企业管理中的等级制度是从最高管理人员直到最基层管理人员的领导系列，它显示出执行权力的路线和信息传递的渠道。从理论上说，为了保证命令的统一，各种沟通都应按层次逐级进行，但这样可能产生信息延误现象。为了解决这一问题，法约尔提出了“跳板”原则，如图 1-10 所示。

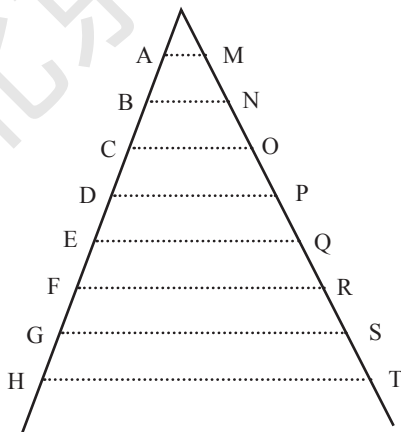


图 1-10 跳板原则示意

在一个企业里，并行的相邻部门发生必须两者协商才能解决的问题时，可先由这两个部门直接协商解决；只有在两者不能达成协议时，才各自向双方上一级报告，由双方上级再协商解决。这样，一般的问题就能在较低的一级层次解决；只有在各级都不能达成协议以及下级难以处理时，才需由高级层次做出决定。跳

板原则既能维护命令统一原则，又能迅速及时地处理一般事务，是组织理论上的一个重要原则。

⑩秩序。法约尔认为秩序是一种对应关系。“凡事各有其位”，如设备、工具要排列有序，人员要有自己确定的位置。合理的秩序是按照事物的内在联系确定的。

⑪公平。法约尔认为公平和公道是有区别的，公道是执行已订立的协定。公平就是由善意和公道产生的。公平对待下属是领导者特别要注意的基本原则。

⑫保持人员稳定。人员不必要的流动是管理不善的原因和结果。鼓励和保持各级员工相对稳定地为企业工作是极为重要的。

⑬创新精神。创新精神是创立和推行一项计划的动力。全体成员发挥创新精神，对整个组织来说是一种巨大的动力。

⑭人员的团结。全体成员的和谐与团结是这个企业发展的巨大力量。

以上的 14 条管理原则是法约尔一生管理实践经验的结晶，很多管理文献都不同程度地采用了他的思想和有关术语。因此，它被认为是管理思想发展过程中的一个里程碑。

2. 对法约尔一般管理思想的评价

（1）一般管理的贡献。与泰勒的科学管理思想相比，法约尔管理思想的系统性和理论性更强，他对管理的五大职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架。后人根据这种构架，建立了系统、完整、科学的管理学并把它引进了课堂。

法约尔是以大型企业最高管理者的身份自上而下地研究管理的。他的管理理论是以企业为研究对象建立起来的，但由于他强调管理的一般性，就使得他的理论在许多方面也适用于政治、军事及其他部门。

法约尔的管理原则，经过多年的研究和实践证明，总的来说仍然是正确的，这些原则曾经给实际管理人员以巨大的帮助，现在仍然为许多人所推崇。这些原则在将来也一定有其实用价值。

（2）一般管理的局限性。法约尔一般管理理论的主要不足之处是他的管理原则缺乏弹性，以至于有时实际管理工作无法完全遵守。例如，某一分厂的会计人员，在组织上隶属于这个分厂。按照统一指挥的原则，总厂财务部门必然无法指挥分厂的会计人员。同样，一个地区政府的各个职能部门，由于隶属于地区政府，如果上级职能部门遵守统一指挥的原则，也必然无法对地区职能部门进行指挥。

（三）马克斯·韦伯的行政组织理论

韦伯科学管理的核心是强调组织管理的高效率，为此他对政府、教会、军队和经济等各种组织进行了长期的研究。他认为等级制度、权力形态和行政制度是一切社会组织的基础，并从此着手进行分析，最终将其发展为一个完整的理论体系——“理想的”行政组织理论。行政组织也可以直译为“官僚制”。

1. 韦伯行政组织理论的主要内容

(1) 权力的基础。韦伯首先从组织的等级制度开始进行分析。他认为组织等级源于组织结构，而组织结构源于组织层次。他从各类组织中归纳出一种由主要负责人、行政官员和一般工作人员三个层次组成的结构。主要负责人的主要职能是进行决策；行政官员的主要职能是贯彻决策；一般工作人员的主要职能是进行实际工作。

韦伯将权力归纳为三种基本形态。

①合理合法的权力。以“合法性”为依据、以规则为基础的，其前提是在已经存在了一套等级制度的情况下，人们对确认的职务和职位所带来的权力的服从。

②传统权力。以古老传统的不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性为依据、以传统的信念为基础的。对这种权力的服从实际上是对这种不可侵犯的权力地位的服从。

③“神授”的权力。这是以对个别人的特殊的、神圣的、英雄主义或模范品德等的崇拜为依据，以对个人尊严、典范品格的信仰为基础的，对这种权力的服从是源于追随者对被崇拜者的威信或信仰的服从。

韦伯认为任何组织的存在都必须以某种形态的权力为基础，缺少某种权力形态的组织不但会混乱不堪，而且也难以达到组织目标。在“理想的”行政组织管理中应以“合理—合法”的权力作为基础，因为，这是一种理性的权力，管理者是在能胜任其职责的基础上被挑选出来的；这是一种合法的权力，管理者具有行使权力的合法地位；这是一种明确的权力，所有的权力都有明确的规定并被限制在完成组织的任务所必需的范围内。

(2) 官僚制的特征。韦伯指出高效率的组织在行政制度的管理上应具备下列几个主要特征。

①劳动分工。把活动划分为各项基本的工作，并分配给每个组织成员。

②职权等级。组织中各种职务和职位按照职权的等级原则严格划分，并形成自上而下的指挥体系。

③正式选拔。组织成员的任用应根据职务的要求，通过公开的考试或培训，以及严格的选择标准择优录用。

④正式规则和制度。管理者必须倚重正式的规则和制度进行管理，必须严格执行组织规定的规则和纪律。

⑤非人性化。规则和控制的实施具有一致性，而不能受个人感情和偏好的影响。

⑥职业定向。管理人员是“专职”的职业人员，其从组织领取固定的薪金，他们不是所管理的组织的所有者。

2. 对韦伯官僚制的分析

韦伯的官僚制把个人与权力相分离，认为职位是职业带来的，不是个人身份的象征，权力来源于规章制度，它摆脱了传统组织的随机、易变、主观、偏见的影响，

具有比其他管理体制优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

同时, 规章制度为每项工作确定了明确的职权和责任, 使组织运转和成员行为尽可能少地依赖于个人。由于大型企业组织的规模大、分工细、层次多, 需要准确、连续、稳定的秩序来保证组织各部分的协调, 所以, 官僚制适应大型企业组织的需要。

三、近代管理思想

管理的主要对象是人, 人是管理体制中最重要和最活跃的因素, 无论是组织目标的制定、组织职能的执行, 还是技术方法的创造和运用, 以及信息的处理和传递等, 最终都是由人来实现的, 因而对人的研究, 特别是对人的行为的研究是管理科学的重要内容。在近代管理理论的发展过程中, 人成为研究的中心, 其中最具有代表性的是乔治·艾尔顿·梅奥的人群关系理论和切斯特·巴纳德的组织理论。

(一) 霍桑试验和梅奥的人群关系理论

1. 霍桑试验

霍桑试验是从 1924 年到 1932 年之间, 在美国芝加哥郊外的西方电器公司下属的霍桑工厂中进行的。霍桑工厂当时有 2.5 万名工人, 主要从事电话机和电器设备的生产。工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度, 但是工人们仍然有很强不满情绪, 生产效率很低。为了探究原因, 1924 年 11 月, 美国国家研究委员会组织了一个由多方面专家组成的研究小组进驻霍桑工厂, 进行试验。试验分成了四个阶段: 照明试验、继电器装配工人小组试验(福利试验)、大规模访问交谈(谈话试验)和对接线板接线工作室的研究(群体试验)。

研究小组在霍桑工厂进行历时 8 年的研究, 获得了大量的第一手资料, 为人群关系理论的形成以及后来的行为科学的发展打下了基础。

2. 梅奥及其人群关系理论

乔治·艾尔顿·梅奥出生于澳大利亚, 1899 年在阿得雷德大学取得逻辑学和哲学的硕士学位后, 在昆士兰大学教授逻辑学和哲学。后来赴苏格兰学习医学, 并参与精神病理学的研究, 后移居美国。从 1926 年起, 他应聘于哈佛大学, 任工业研究副教授, 随后带队参加了霍桑试验。梅奥的代表作是《工业文明的人类问题》。在这本书中, 他总结了亲身参与并指导的霍桑试验及其他几个试验的初步成果, 并阐述了他的人群关系理论的主要思想。梅奥的人群关系理论的内容主要有以下几点。

(1) 工人是“社会人”而不是“经济人”。梅奥认为, 人是“社会人”, 影响人们生产积极性的因素, 除了物质以外, 还有社会和心理方面的因素, 人们需要友情、需要受人尊敬、需要安全, 等等。

(2) 企业中存在着非正式组织和正式组织。梅奥认为,人是社会人,在企业的共同工作当中,人们必然相互发生关系,由此就形成了一种非正式团体,在该团体中,人们形成共同的感情,进而构成一个体系,这就是非正式组织。

在正式组织中,以效率逻辑为其行动标准,为提高效率,企业各成员之间保持着形式上的协作。在非正式组织中,以感情逻辑为其行动的标准,它是出于某种感情而采取行动的一种逻辑。一般说来,管理人员的逻辑多为效率逻辑,而感情逻辑可以认为是工人的逻辑。

作为管理者,要充分认识到非正式组织的作用,注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间搞好平衡,以便使管理人员之间、工人与工人之间、管理人员与工人之间搞好协作,充分发挥每个人的作用,提高劳动生产率。

(3) 生产效率主要取决于职工的工作态度以及他与周围人的关系。梅奥认为,提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度,即要力争使职工在安全方面、归属感方面、友谊方面的需求得到满足,而对此的需求是因人而异的,这主要取决于两方面因素:职工的个人情况,包括由于不同的经历、不同的家庭生活和不同的社会生活所形成的不同的态度;工作场所情况,包括职工相互之间、职工与领导者之间的人群关系好坏。

梅奥认为,职工的满足度越高,士气就越高,从而生产效率也就越高,作为一个管理人员应该深刻认识到这一点,不但要考虑职工的物质需求,还应该考虑职工的精神需求。

3. 对人群关系理论的评价

(1) 人群关系理论的贡献。梅奥的人群关系理论克服了古典管理理论的不足,导致了管理上的一系列改革,其中许多措施到现在仍是管理者所遵循的准则。

(2) 人群关系理论的局限性。

① 过分强调非正式组织的作用。人群关系理论认为,组织内人群行为强烈地受到非正式组织的影响。可是实践证明,非正式组织并非经常地对每个人的行为有决定性的影响,经常起作用的仍然是正式组织。

② 过多地强调感情的作用,似乎职工的行动主要受感情和关系的支配。事实上,关系好不一定士气高,更不一定生产效率高。

③ 过分否定经济报酬、工作条件、外部监督、作业标准的影响。事实上,这些因素在人们行为中仍然起着重要的作用。

(二) 巴纳德的组织理论

1886年切斯特·巴纳德出生于美国,他将社会学概念用于管理上,在组织的性质和理论方面做出了杰出的贡献,他一生中获得了7个荣誉博士学位。他的代表作是1938年出版的《经理的职能》,在该书中他详细论述了组织理论。

1. 组织理论的主要内容

(1) 组织是一个协作系统。巴纳德认为“组织是2人或2人以上，用人类意识加以协调而成的活动或力量系统”，他所强调的是人的行为，是活动和相互作用的系统。他认为在组织内主管人是最为重要的因素，只有依靠主管人的协调，才能维持一个“努力合作”的系统。

(2) 组织存在的三要素。巴纳德认为，组织不论大小，其存在和发展都必须具备三个基本要素，即明确的目标、协作的意愿和良好的沟通。

(3) 组织效力原则与组织效率原则。巴纳德还认为，要使组织存在和发展，不仅要具备上述三个基本要素，而且必须符合组织效力和组织效率这两个基本原则。

组织效力是组织实现其目标的能力或实现其目标的程度。组织具有较高的效力是组织存在的必要前提。组织效力是随组织环境以及其适应环境能力而定的。

组织效率是指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。

(4) 权威接受论。巴纳德认为，管理者的权威并不是来自上级的授予，而是来自下而上的认可。管理者权威的大小和指挥权力的有无取决于下级人员接受其命令的程度。

(5) 组织平衡。组织提供的诱因能满足组织成员的个人目标，激发他们为组织做出合理的贡献，诱因与贡献平衡称为组织平衡。

(6) 管理的职能。巴纳德认为，管理即维持组织的能力。管理的职能包括：确定组织目标，并设法使其实现；提供适当的诱因，以满足组织成员的动机，确保组织成员对组织的贡献；确定组织的信息传递系统，并使命令具有权威性。

2. 对组织理论的评价

巴纳德的组织理论对管理理论做出了重大贡献，主要表现在以下几个方面。

(1) 创立了社会系统学派，首先把组织看作一个社会系统，强调人们之间的协作。

(2) 采用了动态性和分析性的研究方式，理论带有演绎色彩，使管理学获得了高度的科学性，在社会科学领域被广泛使用。

(3) 对“沟通”“动机”“决策”“目标”和“组织关系”等问题进行了开创性的专题研究。

(4) 从心理学和社会学的角度来研究管理，为管理理论的研究开辟了新的领域。

(5) 对权威提出了全新的看法，对后人很有启发。

巴纳德的组织管理理论的不足主要在于，某些概念缺乏明确性，如对“组织效力”和“组织效率”的概念，巴纳德没有做出更明确的解释和说明。

四、现代管理思想

第二次世界大战以后，世界逐渐趋于稳定，大多数国家都致力于大力发展本国经济，生产力水平得到了飞速提高，经济发展对管理水平及管理理论提出了更高、更新的要求。现代管理理论和思想得到了迅速发展，各种新思想、新理论层出不穷，学派林立，大致可分为这几种类型：以美国为代表的西方管理理论；以日本为代表的东方资本主义管理理论；以苏联和东欧为代表的社会主义管理理论。而西方管理理论又分为七大学派，所以，这一时期被称为是“管理理论丛林”时期。

（一）管理理论丛林

现代管理理论中西方管理思想大致可分为七大学派，即管理程序学派、行为科学学派、决策理论学派、系统管理理论学派、权变理论学派、管理科学学派和经验主义学派。所谓学派也就是一种看法，并在这种看法的基础上建立起一套理论。管理理论中的各学派虽然都有自己的独到之处，但他们所研究的对象基本是一致的，并都在受着实践的检验。

1. 管理程序学派

管理程序学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的。代表人物有美国的哈罗德·孔茨和西里·奥唐奈。他们合著的《管理学》是其代表作。

第二次世界大战后，法约尔的名著《工业管理和一般管理》在美国广为流传。法约尔将管理分为计划、组织、指挥、协调、控制五种职能，使管理程序学派开阔了视野，迅速成长，发展成为一个完整的学派，并普遍为人们所接受。

2. 行为科学学派

行为科学学派是在人群关系理论的基础上发展起来的。代表人物有：美国的马氏罗，其代表作是《激励与个人》；弗雷德里克·赫兹伯格，其代表作是《工作的推动力》等。行为科学学派认为管理是经由他人达到组织的目标，管理中最重要因素是对人的管理，所以要研究人、尊重人、关心人，满足人的需要以调动人的积极性，并创造一种能使下级充分发挥力量的工作环境，在此基础上指导他们的工作。

3. 决策理论学派

决策理论学派是从社会系统学派发展而来的。代表人物是美国的卡内基梅隆大学的教授伯特·西蒙，其代表作是《管理决策新学科》。西蒙由于在决策理论方面的贡献，曾荣获1978年的诺贝尔经济学奖。

该学派认为管理的关键在于决策，因此，管理必须采用一套制定决策的科学方法，要研究科学的决策方法以及合理的决策程序。

4. 系统管理理论学派

系统管理理论侧重于一般系统理论和控制论。它的代表人物为弗里芒特·卡斯特、詹姆斯·罗森茨韦克等人，卡斯特的代表作是《系统理论和管理》。

系统管理理论认为,组织是人们建立起来的、相互联系并且由共同工作着的要素所构成的系统,这些要素被称为子系统。根据研究的需要,可以把子系统分类。比如,可以根据子系统在企业这个系统中的作用划分为:传感子系统,用来量度并传递企业系统内部和周围环境的变化情况;信息处理子系统,用来进行会计、统计等数据处理工作;决策子系统,用来接受信息、制定决策;加工子系统,用来利用信息、原料、能源、机器加工和制作产品等。

5. 权变理论学派

权变理论是一种较新的管理思想,它的代表人物是英国的琼·伍德沃德等人。伍德沃德的代表作是《工业组织:理论和实践》。权变理论认为,组织和组织成员的行为是复杂的、不断变化的,这是一种固有的性质。而环境的复杂性又给有效的管理带来困难,从而以前的各种管理理论所适用的范围就十分有限,例外的情况越来越多。所以说,没有任何一种理论和方法适用于所有的情况,因此,管理方式或方法也应该随着情况的不同而改变。为了使问题得到很好的解决,要进行大量的调查和研究,然后把组织的情况进行分类、建立模式,据此选择适当的管理方法。建立模式时应考虑如下因素:组织的规模、工艺技术的模糊性和复杂性、管理者的位置高低、管理者的位置权力、下级个人之间的差别、环境的不确定程度。

6. 管理科学学派

管理科学学派又称数理学派,它是泰勒科学管理理论的继续和发展,代表人物为美国的埃尔伍德·斯潘塞·伯法等人。伯法的代表作是《现代生产管理》。

管理科学学派重点研究的是操作方法和作业方面的管理问题。现在管理科学也有向组织更高层次发展的趋势,但目前完全采用管理科学的定量方法来解决复杂环境下的组织问题还面临着许多实际困难,有待于进一步的研究,也有待于其他科学的发展。

7. 经验主义学派

经验主义学派的代表人物主要有:欧内斯特·戴尔,代表作是《伟大的组织者》《管理:理论和实践》;彼得·德鲁克,代表作是《有效的管理者》。

这一学派主要是从管理者的实际管理经验方面来研究管理,他们认为成功的组织管理者的经验是最值得借鉴的。因此,他们重点分析了许多组织管理人员的经验,然后加以概括,找出他们成功经验中具有的共同的东西,然后使其系统化、理论化,并据此向管理人员提供实际的建议。

(二) 管理发展的新趋势

人类已经进入21世纪,回眸20世纪,是管理理论和实践飞速发展的100年;展望未来,管理面临着更大的创新和变革。纵观管理的发展与变革的历史,大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段。1911年,美国著名管理专家泰勒的《科学管理原理》问世,标志着企业管理由漫长的经验管理阶段,迈进了划

时代的科学管理阶段。发端于 20 世纪 30 年代、流传于 70 年代的行为科学，力图纠正和补充科学管理的不足。80 年代兴起的企业文化理论，是这种努力的最新成果。这种管理思想和管理框架与科学管理模式完全不同，它是以企业文化建设为龙头的企业管理模式，已经成为世界管理的大趋势。

现代企业管理的发展主要表现出以下趋势。

1. 经营化趋势

传统的生产型管理是由垄断造成的，企业管理的目标在于提高生产效率，对企业来说，生产效率是第一位的，而经营、营销则是第二位的。随着生产力的发展和竞争的加剧，卖方市场变成了买方市场，营销开始被摆到首位，西方管理界提出了“一顾客，二市场，三生产”的经营管理思想，生产型管理也就开始转变为经营型管理，从而使企业管理呈现出愈来愈强烈的经营化趋势。

2. 战略化趋势

随着企业间竞争的日趋激烈、企业与环境联系的日益紧密，企业的经营管理不能再仅仅局限于内部因素和眼前的得失，而必须达到前所未有的高度和广度。因而，中国传统的兵法思想、韬略原则，被国内外企业广泛采用。国际上出现了一门新的管理学科——企业经营战略学，正是管理的战略化趋势在理论上的结晶。越来越多的企业开始重视经营战略的研究和制定了，那些行动较早的企业则已经看到了正确的经营战略所带来的巨大利益。

3. 非理性化趋势

1982 年，美国管理学者汤姆·彼德斯和罗伯特·沃特曼出版了《追求卓越——美国管理最佳公司的经验》一书，迅速引起了美国管理界的广泛注意，它所提出的一些论点，至今仍是西方管理界的热门话题。该书的主要观点之一，是对作为美国企业界主流思潮的以泰勒为代表的纯理性主义的批判。作者认为：人不是纯理性的，感情因素不容忽视；管理不仅是一门科学，还是一门艺术；管理不仅要靠逻辑和推理，还要靠直觉和热情；理性化的解析手段和技术方法有一定作用，但不能迷信和滥用。在该书的推动下，管理学界对纯理性的科学管理进行了深刻的反思，非理性化思潮一浪高过一浪。表现在：企业文化热在全球迅速蔓延；传统的规范的组织结构和管理模式被按照具体目标而临时构建的各种“团队组织”所否定；对人的非理性因素的关注；等等。

4. 权变化趋势

所谓权变，即权宜应变。由于市场和企业的外部环境越来越变幻莫测，企业就需要不断地变更自己的管理方式来适应这种变化，权变管理于是应运而生。这种管理方式在管理的诸多方面都提出了相应的、新的管理理论，如组织结构的变异性，经营方式的灵活性，领导模式的权变性，以及运行控制的多元性等。其特点就是随着环境的变化而采取相应的管理方式，所以，又被称为以现实为中心的管理方式。可以预测，这种管理方式在未来将越来越普及。

5. 计算机网络化趋势

计算机和网络技术大概是现今更新最快的技术了，计算机在企业经营管理中普及应用的速度也是惊人的，而且呈现出加速发展的态势。这给现代企业管理带来了许多新的特点。在信息高速膨胀的今天，管理越来越依赖于计算机，现代经济竞争从某种意义上讲已成为信息竞争。网络技术的迅速发展，使“网络购物”“虚拟企业”迅速发展，这对企业及其经营来说是一个新的课题。

6. 风险化趋势

企业的风险化趋势是变幻的市场环境和高科技发展的产物。随着经营环境越来越捉摸不定，一方面，企业经营、决策的风险日益增大；另一方面，一种以高科技为导向，追逐新产品和新市场的新兴开拓型企业——风险企业正迅速崛起。不论企业对风险采取何种态度——躲避或是追逐，它们所面临的风险还是不可避免地越来越大了。这导致了一门独立的企业管理学科——风险管理的发展。显然，风险管理不是一种可以循规蹈矩的规范管理和逻辑管理，它需要一种极强的冒险精神和创新意识，要求管理者既要有战略头脑，又要善于把握市场机遇，找到赢利的机会。

7. 国际化趋势

随着冷战的结束，全球经济一体化的时代已到来，跨国经营成为越来越普遍的现象，其中碰到的主要难题是跨文化管理问题。不同地区、不同民族和不同国家的固有文化差异很大，造成管理上难以克服的困难。如何处理文化冲突，实现文化融合，在此基础上弘扬母公司的企业文化，是一个崭新的管理课题。

8. 知识化趋势

美国微软公司的迅速崛起，标志着知识经济时代的到来，知识经济将主导 21 世纪的全球经济。与此相应，企业的知识管理将很快成为一个热门的前沿领域。知识管理不同于信息管理，它是通过知识共享、运用集体智慧来提高应变能力和创新能力的。如何搞好知识管理，是另一个吸引人们去进行探索的崭新领域。

总之，由科学管理走向文化管理是 21 世纪的必然发展趋势。未来的企业将更像一所学校、一个文化团体，在公司工作将不再是单纯的谋生手段，而是学习知识、共享知识、创造知识、造福人类的精神享受和强烈需求。对于这种公司的管理，必然只有一种选择——文化管理。

考核评价

考核评价表

内容		评价	
学习目标	评价内容	小组评价（1～5）	教师评价（1～5）
基础知识	管理思想的含义		
	不同时期的管理思想		
	泰勒、法约尔等重要人物		
专业能力	运用管理思想分析案例		
	感悟管理思想		
通用能力	案例分析能力		
	历史发展角度的思维方式		
发展方向：		建议：	

课外修炼

【道德经】

道可道也，非恒道也。名可名也，非恒名也。

解析：“道”如果可以用言语来表述，那它就是常“道”（“道”是可以用言语来表述的，它并非一般的“道”）；“名”如果可以用文辞去命名，那它就是常“名”（“名”也是可以说明的，它并非普通的“名”）。作为管理者要在理论学习的同时构建自己独特的思维方式，悟到管理的真谛才能够形成独具特色的思维方式。

模块小结

管理活动既有规律可循，又具有很强的艺术性。要认识管理并在管理活动中展现管理的价值，就需要进入管理的大门，从管理的基础和管理学的研究内容着手，掌握管理者的一些基本信息，这是一套系统理论。这一套完整的理论体系包括计划、组织、领导和控制等职能。

任何组织都是在一定环境中从事活动的；任何管理也都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。管理环境的特点制约和影响管理活动的内容和实施。管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等随之调整，以利用机会，趋利避害，更好地实施管理。作为管理者要顺势而为。

管理思想源远流长，人类进行有效的管理活动，已有数千年的历史。但从管理实践到形成一套比较完整的理论，则是一段漫长的历史发展过程。这一套完整的理论体系包括计划、组织、领导和控制等职能。管理入门体系如图 1-11 所示。

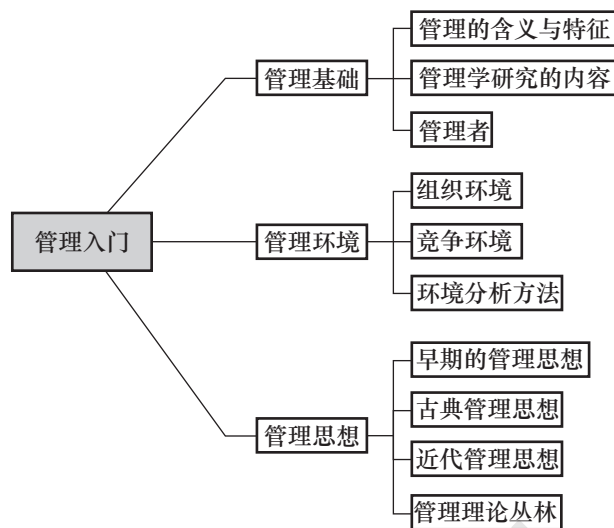


图 1-11 管理入门体系

复习思考题

1. 管理思想的发展可分成几个阶段？
2. 科学管理的主要内容是什么？有哪些重要贡献和局限性？
3. 法约尔的一般管理主要包括哪些内容？一般管理的原则有哪些？
4. 请说明统一指挥与统一领导原则的差别以及跳板原则。
5. 简要叙述法约尔一般管理的贡献与不足。

案例分析

通用电器的情感管理

通用电气公司创建于1878年，公司总部设在美国康涅狄格州菲尔德镇。1991年通用公司销售额达到602.36亿美元，利润额为26.36亿美元，雇员284 000人。在世界500家最大的工业公司中排名第8位。通用电气公司的成就，与它采用的注重员工情感的人本管理方式是分不开的。

通用电器公司的情感管理方式之所以获得成功，是因为通用电器公司成功地解释并实施了情感管理，提示了情感管理的内涵。通用电器公司认为情感管理由以下要素构成，即理解雇员心理、企业就是大家庭、公司内民主、员工第一等。

一般的公司是以个人或部门的业绩、个人的专业能力等为依据来实施管理者的晋升和考核，可通用电气公司制定的经理晋升考试制度不同寻常。升级考试的命题并不是来自经济学典籍，也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著，而是莎

士比亚作品中的一部，试卷则是写一篇我们常说的“读后感”而已。

开始时许多人百思不解，甚至提出意见。后经专家一语破的，才恍然大悟：这是对企业高级管理人员的基本心理素质要求。试想连一部世人皆知的文学作品中的人物都不得而知的人，又怎样去理解公司内部成千上万的雇员的心理呢？通用电器公司抓住了情感管理的要素，即经理人员理解雇员的心理是情感管理的先决条件。

将企业培养为一个大家庭是一种“高感情”的管理方式。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂员工随时进入他们的办公室反映情况，对于员工的来信、来访都能负责地妥善处理。通用电器公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，关系融洽。

公司为使民主典型地反映在公司的人事管理上，近年来改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价员工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位），反其道而行之，开创了由员工自行判断自己的品格和能力、选择自己希望工作的场所、尽其可能由员工自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度，称为“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到员工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司的发展和个人的前途更加有利。

此外，通用电器公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从1983年起每周三由基层员工轮流当一天“厂长”。各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可提出自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约的生产成本就达到200万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

1990年2月，机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信：“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

3天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为员工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的带动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露了这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小的轰动。事情虽小，却能反映出通用电器公司“员工第一”的管理思想。

“员工第一”的思想在通用电器的日本分公司——左光兴产公司表现得更为明显。左光兴产是一家经营石油的公司，二战后，日本作为战败国，其石油经营权受到限制，该公司在国内外的分公司被迫关闭。公司在经营十分困难的情况下，

社长向各级主管下达了一个严格的命令：绝不允许开除任何一个员工。公司到处找活干，从社长到每个员工同心协力拼命干，终于渡过了难关。

总而言之，因为通用电器公司理解了情感管理，实施了这一金牌原则，自然取得了成功。

问题：

1. 通用电器公司采取了哪些管理措施？这些管理措施在公司的生产经营中起到了什么作用？
2. 通用电器公司在处理工程师加班费问题时，为什么要“小题大作”？通用电器公司的管理理念体现了什么管理思想？

北京出版社