

财经商贸类系列教材
“互联网+”新形态一体化教材



管理学实务

主编◎关秋燕 林萌菲 黄利荣

航空工业出版社

财经商贸类系列教材
“互联网+”新形态一体化教材



管理学实务

主编◎关秋燕 林萌菲 黄利荣

航空工业出版社

北 京

内 容 提 要

本教材主要讲述管理学的有关知识,以“项目—任务”式开展相关知识的介绍,大致划分为八个项目,主要围绕管理概述、管理学有关理论和管理的基本职能展开论述。本教材重视理论与实践的有机结合,强调在实践中学。本教材内容设置合理、模块丰富、语言简洁、结构严谨、逻辑清晰,能够帮助学生快速掌握现代的管理理念、管理方法、管理策略,为日后的学习和工作打好坚实基础。本教材既可以作为高等院校经济管理类专业基础课教材,也可以作为其他专业、现代学徒制选修课教材,同时还可以作为企业在岗员工培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学实务 / 关秋燕, 林萌菲, 黄利荣主编. — 北京: 航空工业出版社, 2024.3

ISBN 978-7-5165-3699-5

I. ①管… II. ①关… ②林… ③黄… III. ①管理学
IV. ①C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2024)第 056527 号

管理学实务 Guanlixue Shiwu

航空工业出版社出版发行
(北京市朝阳区京顺路 5 号曙光大厦 C 座四层 100028)

发行部电话: 010-85672666 010-85672683

北京荣玉印刷有限公司印刷

2024 年 3 月第 1 版

开本: 787×1092 1/16

印张: 16

全国各地新华书店经售

2024 年 3 月第 1 次印刷

字数: 350 千字

定价: 52.00 元

课时计划表

项目名	任务内容	课时计划	
项目一 认知管理	任务一 管理概述	2	8
	任务二 管理者与管理对象	2	
	任务三 管理环境、机制和方法	2	
	任务四 了解管理理论	2	
项目二 计划	任务一 做出决策	4	8
	任务二 制订计划	4	
项目三 组织	任务一 设置组织结构	4	8
	任务二 配备人员	4	
项目四 领导	任务一 认知领导权力	2	6
	任务二 有效指挥	2	
	任务三 领导艺术与素质	2	
项目五 激励	任务一 认知激励	2	6
	任务二 探究激励理论	2	
	任务三 激励原则和方式	2	
项目六 沟通与合作	任务一 沟通概述	2	8
	任务二 工作协调	2	
	任务三 人际交往与合作	2	
	任务四 团队建设	2	
项目七 控制	任务一 认知控制	4	6
	任务二 绩效考核	2	
项目八 创新	任务一 认知创新	2	6
	任务二 解读创新职能	2	
	任务三 企业家创业精神	2	
总计		56	

前言

数字经济发展推动新商科的建设，作为培养新商科人才的重要基础课程，管理学课程应紧扣时代脉搏，坚持立德树人，在数字技术的支撑下，不断迭代升级传统管理理论，创新管理技术与方法，更好地服务管理实践。

管理学是研究管理活动基本规律和一般方法的实践性、综合性很强的应用性学科，作为经济管理类专业的入门课程，旨在培养学生正确认识管理的性质和作用，掌握管理的基本原理、职能、方法和工具，在实习和实践中努力提升现代管理意识，提高自身的管理素质和实践能力。本教材涵盖了认知管理、计划、组织、领导、激励、沟通与合作、控制、创新八大项目，其编写特点如下。

1. 增设素质目标，强化思政引领

党的二十大报告提到“培养造就大批德才兼备的高素质人才”，结合高等职业教育培养技术技能人才要求，本教材遵循“育训结合、德技并修”的理念，以“立德树人”为根本任务，以“为党育人、为国育才，全面提高人才自主培养质量，着力造就拔尖创新人才”为导向，依据专业群人才培养方案、课程标准，对接“数字商科管理岗位真实工作任务”，从职业态度、职业道德、职业精神、职业情感、职业价值等维度，充分挖掘课程相关的爱岗敬业、知行合一、团结协作等通用职业素养，结合中华优秀传统文化、党史国情、国家战略、历史事件等方面，系统梳理整合思政体系。通过多元化的课程思政路径，打造教学有深度、育人有温度的有效课堂，让老师教得有趣生动，让学生学得扎实主动，潜移默化地引导学生在完成专业学习的同时树立正确的世界观、人生观和价值观，实现“三全育人”。

2. 岗课赛创融通，探索科创融教

本教材编写以国家专业教学标准为依据，梳理基层管理岗位职业情境、典型工作任务，对接中国国际大学生创新大赛、大学生创新创业训练计划项目，搭建模拟创业企业，设置对接课程教学、赛事内容载体的项目任务，开展模拟企业计划、组织、领导等职能实践管理，探索打造“项目驱动·科创融教”新商科管理学“岗课赛创”融通课堂。



3. 配套在线课程，线上线下结合

本教材是校级精品在线开放课程、课程思政示范课程混合式交互课堂的配套教材，借助信息化技术将知识点与微课融合、课程与教材融合、内容与文化育人元素和社会主义核心价值观教育融合。按照数字化新形态教材编写规则，本教材将课程结构化、资源颗粒化，将纸质教材与在线开放课程有机衔接，以学生为中心组织线上线下混合式教学，以期达到“人人可学、时时可学、处处可学”的育人目标，赋能职业教育和终身学习。

本教材由佛山职业技术学院、珠海城市职业技术学院、广州科技贸易职业学院的骨干教师共同编写。广东省现代物流管理高水平专业群省级高层次技能型兼职教师、校企合作双导师在编写过程提供了丰富的企业管理案例素材。

本教材编写过程中参考了一些公开出版的教材、文献，在此向有关作者表示感谢。由于编者团队水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，真诚欢迎广大读者批评指正。

此外，本教材还为广大一线教师提供了服务于此教材的教学资源库，有需要者可以致电教学助手 13810412048 或发邮件至 2393867076@qq.com 获取。

编 者

2023 年 8 月

目录

项目一 认知管理

001

任务一 管理概述

003

一、认识管理及其属性

003

二、管理系统与管理职能

011

任务二 管理者与管理对象

015

一、认识管理者

015

二、管理者的相关理论

019

三、管理对象

022

任务三 管理环境、机制和方法

023

一、管理环境分析

023

二、管理机制和管理方法

027

任务四 了解管理理论

031

一、早期管理理论的萌芽

031

二、古典管理理论

034

三、现代管理理论

040

项目二 计划

045

任务一 做出决策

047

一、决策概述

047

二、定性决策

053

三、定量决策

057

任务二 制订计划

066

一、目标拟定

066

二、计划概述

069



三、计划编制	072
四、计划书编撰	078

项目三 组 织 084

任务一 设置组织结构 086

一、组织与组织设计	086
二、组织结构的基本形式	097
三、组织变革	103

任务二 配备人员 107

一、人员选聘	107
二、员工培训	110
三、员工考评	112

项目四 领 导 119

任务一 认知领导权力 120

一、领导概述	121
二、领导权力	124
三、领导理论	128

任务二 有效指挥 135

一、指挥的概念与过程	135
二、指挥有效性	135

任务三 领导艺术与素质 138

一、领导艺术	138
二、领导素质	143

项目五 激 励 149

任务一 认知激励 151

一、激励概述	151
二、人的行为模式	152
三、激励的作用	152

任务二 探究激励理论	153
一、内容型激励理论	153
二、过程型激励理论	156
三、行为修正型激励理论	157
任务三 激励原则和方式	159
一、激励原则	159
二、激励方式	162

项目六 沟通与合作 169

任务一 沟通概述	171
一、认识沟通	171
二、沟通的障碍分析	177
三、沟通的技巧	177
任务二 工作协调	180
一、工作协调的原则	180
二、工作协调的类型	181
三、组织冲突与管理	182
任务三 人际交往与合作	184
一、人际交往	184
二、合作与团队	185
任务四 团队建设	187
一、认识团队建设	187
二、高效团队的特点	187
三、团队建设重点	189

项目七 控制 193

任务一 认知控制	195
一、控制概述	195
二、控制过程	198
三、控制方法	202



四、现代控制理念和模式	204
-------------	-----

任务二 绩效考核	210
-----------------	------------

一、绩效考核概述	210
二、绩效考核的方法	211
三、绩效改进评价	216

项目八 创 新	220
----------------	------------

任务一 认知创新	222
-----------------	------------

一、创新的内涵	222
二、创新的类型	223
三、创新的过程	224

任务二 解读创新职能	225
-------------------	------------

一、观念创新	226
二、目标创新	226
三、技术创新	227
四、环境创新	231
五、组织创新	231

任务三 企业家创业精神	235
--------------------	------------

一、创业精神概念	235
二、创业机会来源	236
三、创业计划书编制	237

参考文献	243
-------------	------------

项目一

认知管理

学习目标

| 知识目标 |

1. 掌握管理的概念和属性。
2. 掌握管理者的角色定位、基本素质和技能要求。
3. 掌握管理内外部环境的构成并熟练使用 SWOT 分析工具。
4. 了解管理思想的演进发展。

| 技能目标 |

1. 能够正确运用管理理论分析并解决实际中的管理问题。
2. 学会运用管理者的思维观察、思考和分析问题。
3. 熟练使用管理技能，充分运用管理环境等理论中提及的各种管理工具。

| 素质目标 |

1. 提高人文与管理文化素养，注重管理道德的培养。
2. 辩证认识中西方管理的异同。
3. 培养专业自信，自觉将管理学的相关知识运用到日常管理中。



管理名言

管理的重点在于建构一个好的系统，让人的长处得以发挥，短处得以包容。

——彼得·德鲁克

▶ 开篇案例

什么是管理

小斌和小明是大学同学，两人学的都是企业管理专业。目前，小斌是管理学博士，小明是企业的经理，负责企业相关的管理工作。一天，他们就“什么是管理”的话题聊了起来。小斌问：“不同的管理学者对管理的定义都不相同，你是从事实际管理工作的，你认为到底什么是管理呢？”小明说道：“从我工作的经验看来，管理其实就是管人，人管好了，就什么都好了。”

“那么依你看，善于交际的、会处理人际关系的管理者就是最好的管理者了？”小斌追问道。小明忙回答：“虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等。也就是说管理不仅要管人，还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等。”小斌继续问道：“那么，做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理了吗？”

“可以这么说，我们搞管理的差不多就是做这些事。今天开会，明天制定规则，后天拟订方案，等等，所以说，想要搞好管理真不容易。”小明深有感触地说。“那你如何看待‘管理就是通过其他人来完成工作’的这种说法，难道在现实中这种说法本身是虚假的吗？”小斌显得有点激动。

小明想了一会儿才答道：“我个人认为，‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话并不正确。管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向，但管理者绝对不是有些人所理解的单纯的发号施令者，其实管理者的工作量是非常大的，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“可是……”

夜深了，可小斌和小明好像并没有睡意，两人还在围绕着“什么是管理”的话题继续探讨着……

（资料来源：本教材编写团队自编）

案例点评

管理的本质是如何在有限的资源下，协调并落实当下可实现的、最合适的方案。当前，管理已经成为保证社会与经济秩序稳定、合理配置资源、有效协调和指挥社会各类活动、调动人的积极性和实现社会组织目标的重要手段。

任务一 管理概述

一、认识管理及其属性

（一）管理的概念与内涵

1. 认识管理

在整个人类历史上，管理作为一种古老和基本的技能，长期以来为人们所应用与实践，可谓“百姓日用而不知”。管理已经渗透到一切领域，小到个人、家庭、企业，大到社会、国家、世界，都需要管理。可以这么说，自从有人类活动以来，管理就伴随着人类生活的方方面面。因此，管理实践历史悠久，且具有高度的普遍性与重要性。

然而，管理学作为一门现代化学科，从形成至今尚不足一个世纪，是一门很年轻的学科。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所言：“在人类历史上，还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”正是因为管理实践历史悠久，且内涵丰富、涉及面广，人们通常会从自己的实践需要出发对管理进行解释，加之现代管理学学科理论发展时间相对较短，所以人们对管理的概念也很难达成一个普遍而统一的认识。近百年来，许多学者试图对管理进行定义，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 学者们对管理的定义

代表人物	定义内容	强调内容	关键词语
彼得·德鲁克	“管理就是牟取剩余。”“剩余”就是产出大于投入的部分。他认为，任何管理活动的目的都是要达到产出大于投入的效果	强调管理的目的	1. “牟取剩余” 2. 产出大于投入
赫伯特·西蒙	“管理就是决策。”西蒙认为，每一次管理行动之前都要决策，每一次管理行动的成功都是决策的成功。一旦决策失败，将造成严重的管理事故，导致严重的损失	强调决策的作用	决策
戴维·赫尔茨	“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”赫尔茨认为，管理是人为的，强调人的心智在管理中的重要作用，强调管理应该以人为本	强调人的心智的作用	1. 心智 2. 管理是人为的 3. 以人为本
马克斯·韦伯	“管理就是协调活动。”韦伯认为，管理的本质在于协调。管理的成功与否在于是否得到恰当的协调	强调管理的工作本质	协调



续表

代表人物	定义内容	强调内容	关键词语
周三多	“管理是管理者为了有效地实现组织的共同目标、员工个人发展和企业社会责任，运用管理职能（如计划、组织、领导、控制和创新）进行协调的过程。”	对管理进行综合分析解释	1. 管理者 2. 有效 3. 组织的共同目标 4. 管理职能 5. 协调

以上关于管理定义的观点，其实是从不同的角度描绘了管理的面貌。综合前人的研究，并吸取管理学理论和实践发展的最新成果，本教材从企业管理的角度出发，对管理的定义表述如下。

管理，就是管理者在特定环境下，为了有效地实现组织的共同目标、员工个人发展和企业社会责任，综合运用计划、组织、领导、控制和创新等管理职能来协调以人为中心的组织资源和生产活动的过程。

2. 管理的内涵

根据管理学理论和实践发展的最新成果，不难发现管理的定义离不开以下五个关键词：人（管理者、被管理者）；目的；效果与效率；协调；管理职能。这五个关键词，可以综合表述为管理的五点内涵，具体解释如下。

（1）管理的主体是人。管理的主体是指在组织、企业、机构等各种单位中，能够制定规章制度和决策、指导和监督实施，以达到各种目标，满足各种需要的人员或团队。管理主体通常包括中高层管理人员、项目经理、团队负责人等。因此，管理者需要具备适应和领导变革的能力，以及在自我发展和提高员工素质等方面的责任心，确保组织的可持续性。管理的客体，即被管理者也包括人。

（2）管理是人有目的、有意识的活动。管理的载体是组织。组织具有明确的组织目标，可为其成员提供用于实现组织目标的资源或工具，使组织成员能够完成的任务大于个人所能及的范围。同时，组织成员在推动组织目标实现的过程中，也能促进自身利益最大化的实现。在缺乏管理的情形下，组织成员所制定的具体目标和行动计划具有多样性，有些目标和计划甚至是相互冲突的。因此，组织需要通过管理对组织成员的各种活动做出安排，减少冲突和混乱，促进组织成员围绕共同目标付出共同努力。所以管理作为一种必要活动在组织中一直存在并发展着。

（3）管理需要综合考虑效果、效率。目标是管理的基本出发点，实现组织目标是评价管理成败的唯一标准。任何组织目标都包含两方面的要求：一是“效率”，就是要“用正确的方法做事”，用最少的投入获得最大的产出；二是“效果”，就是要“做正确的事”，在确保安全、环保的前提下，最大限度地满足用户的需求。在实践中，效率和效果有时可能是矛盾的，管理的任务就是要通过协调使两者统一起来。



课堂互动

小花是一位比较爱干净的大学生，但是她的舍友对宿舍的卫生问题并不在意。有的舍友认为如果自己打扫宿舍卫生，其他人不打扫，那自己就吃亏了；有的舍友认为脏一点就脏一点，反正自己的生活习惯就这样。其他的舍友也有类似的想法，这导致整个宿舍卫生越来越差。假如你是小花，你已经忍无可忍，你将如何去处理和协调这件事情？

（4）管理的本质是协调。人类的欲望具有无限增长和扩大的趋势，相对于人类无限的欲望而言，在一定时间与空间范围内存在的资源总量总是相对不足的。相对不足的资源与绝对增长的欲望之间的矛盾，导致每个组织和个人在生存和发展的过程中所能获取的资源都是非常有限的，整个社会能用于社会生产的资源也是有限的，从而导致资源不足及资源分配不公的问题。

正是因为人的欲望的无限性与人所拥有的资源（时间、资金、精力、信息、技术等）的有限性之间存在矛盾，所以需要协调，而协调的各种手段都需要用到管理。因此，协调是管理的本质。

综上所述，管理产生的原因及其必要性如图 1-1 所示。

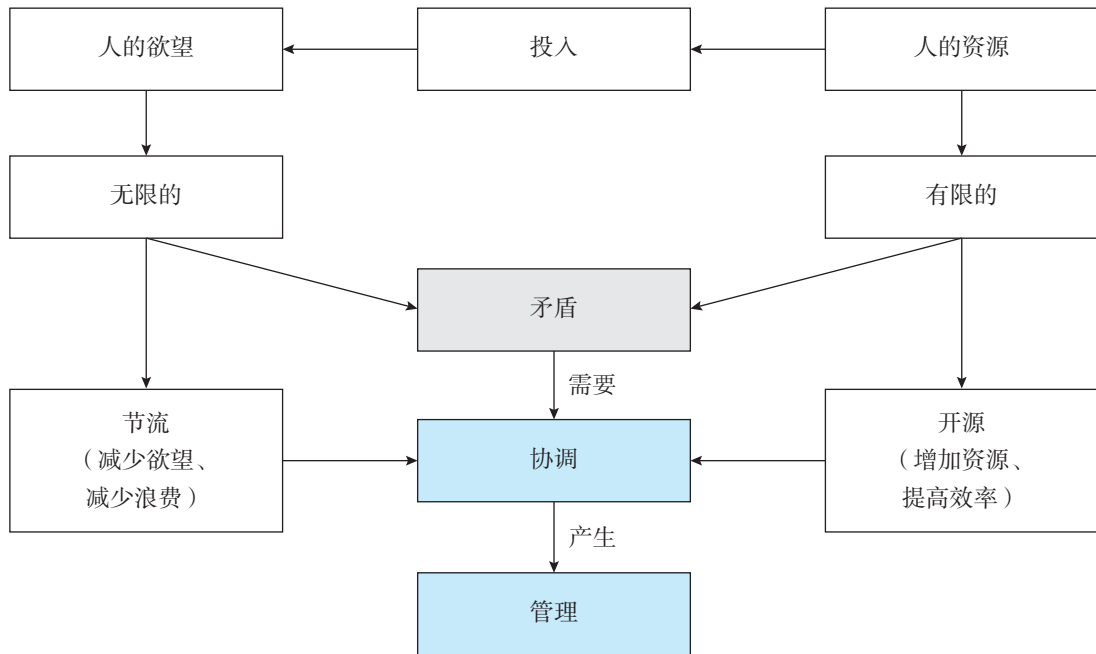


图 1-1 管理产生的原因及其必要性



三个和尚抬水

有座寺庙在山上，里面有个小和尚。小和尚每天早上都要下山挑水，一根扁担两个水桶。每天水缸都是满满的。

不久，庙里来了个瘦和尚。他一到庙里，就把半缸水喝光了。小和尚很生气，就叫瘦和尚去挑水。瘦和尚说：“我们两个都喝水，那就应该我们一起去抬水！”小和尚同意了。两个人每天都去抬水，桶放在扁担中央，一次抬一桶。这样，水缸每天也是满满的。

又过了不久，庙里又来了个胖和尚。胖和尚来了后，水缸里的水很快就被三个人喝光了。小和尚和瘦和尚叫胖和尚去挑水。胖和尚挑了两天就不干了。就这样，小和尚、瘦和尚、胖和尚相互推脱，谁也不肯去挑水。很快，水缸里的水就被喝光了。水被喝光后的第二天，三个和尚都坐在庙里，各念各的经，各敲各的木鱼。整整一天，他们都没有喝水。

晚上，老鼠出来偷东西，三个和尚谁也不管。突然，老鼠打翻了烛台，燃起了大火。三个和尚大叫道：“着火了！着火了！”因为水缸中没有水，三个和尚赶快往山下跑，打水救火，费了很大的劲才把火扑灭。

三个和尚你看看我，我看看你，都不好意思地笑了。从此，他们轮流下山挑水，缸里的水又每天都是满满的了。

（资料来源：本教材编写团队自编）

（5）管理是综合运用管理职能的过程。管理的职能是对管理者所从事的管理活动的归类和概括，每一项职能代表一类活动，这些职能构成了管理工作的全过程。有很多学者对管理职能进行了总结与概括，现代管理普遍认可的管理职能可划分为五种，分别为计划、组织、领导、控制和创新。这五大职能的定义概括如下。

①计划是管理的开始。计划是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动的过程。计划职能包括了信息的获取和处理，对未来的预测，目标的选择，为实现这些目标所采取的策略、政策、规划、程序、步骤、时间、预算，等等，这个过程也就是决策的过程。

②组织是指为了有效地实施计划，根据工作的要求和人员的特点设计岗位、配备人员、明确职责和权限关系，确保信息、资源和任务在组织内顺畅流动，形成一个有机的组织结构的过程。

③领导是指领导成员的行为。通过沟通增强成员的相互理解，统一成员的认识与行动，激励每一位成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

④控制。人们在执行计划的过程中，由于受到各种因素的干扰，常常会出现活动偏离原计划的情况，为了保证目标的实现，必须要有控制这一过程。控制就是发现偏差，采取措施纠正偏差，使活动的方向与目标的实现保持一致。

⑤创新。在管理的视角里，创新通常指的是组合创新。组合创新是指一种更有效的资源整合的方式。

这五大职能并非独立存在。每项工作都是从计划开始，然后经过组织、领导协调实施，而在这个过程中又少不了控制的检查和调整。计划、组织、领导、控制这四个职能发挥着维护企业稳定发展的作用。而企业想要“更上一层楼”，就需要发挥创新职能的作用，对已有项目进行更新，激发企业的活力。但我们要明确，在管理的过程中，各项职能并非按照特定的顺序出现，而是相互联系、相互渗透的。



课堂互动

以下活动体现了管理的什么职能？

(1) 学校组织人力于开学初对食堂进行卫生检查，及时发现并解决存在的卫生问题。

(2) 公司领导班子共议“五年规划”。

(3) 公司制定从总经理到基层员工全部岗位的岗位职责。

(4) 公司总经理在大会上鼓励新聘员工爱岗敬业。

(二) 管理的性质与特征

1. 管理的性质

管理的性质，又称为管理的二重性（表 1-2）。一般来说，管理的二重性有两个理论方向：一是管理的自然属性与社会属性；二是管理的科学性与艺术性。

表 1-2 管理的性质（二重性）概述

管理的性质 (二重性)	固定性质	可变性质
管理的自然属性与社会属性	自然属性：管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，是生产力发展过程中管理的固定表现	社会属性：管理需处理好社会关系，会因为关系的改变而适当调整管理方式
管理的科学性与艺术性	科学性：规定内的事情按规定执行	艺术性：规定外的事情需要发挥管理者的主观能动性



(1) 管理的自然属性和社会属性。管理的第一个二重性是指管理的自然属性与社会属性。该理论视角来源于马克思对管理的精辟论述：“资本主义的管理就其内容来说是二重的，因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增值过程。”其中，资本的价值增值过程代表的是资本发展的共性，也代表着管理有同生产力、社会化大生产等相联系的代表发展过程中的共性的自然属性。制造产品的社会劳动过程代表的是资本发展的差异性与变化性，也代表着管理有同生产关系、社会制度相联系的代表发展过程中的差异性与变化性的社会属性。

在学习管理的自然属性与社会属性的过程中，我们应该重点认识到：管理的自然属性代表的是在生产力发展过程中管理的固定表现，即管理无论在何种情况下都应该组织与发展生产力；管理的社会属性代表的是在生产关系发展过程中管理的可变性，即管理是一定生产关系的体现，为一定生产关系服务，管理方式应该随着生产关系的变化而做出适当的调整。生产方式与管理的二重性之间的关系如图 1-2 所示。

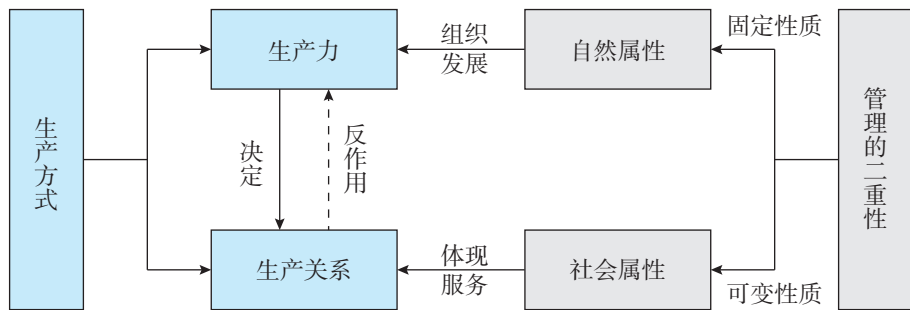


图 1-2 生产方式与管理的二重性之间的关系

下面，本文将详细讲述管理的自然属性与社会属性。

①管理的自然属性。管理的自然属性认为：管理是一种对人、财、物、信息等资源加以整合与协调的必不可少的过程，是人类社会活动的客观需求，是社会劳动中的特殊职能。这不仅是因为管理需要通过协调来组织与发展生产力，更是因为管理本身就是生产力。而生产力的发展是人类社会活动永恒的话题。综上所述，管理的自然属性指的是管理不以人的意志为转移，也不因社会制度形态的不同而有所改变，完全是一种客观存在。管理的自然属性体现的是管理的共性与必要性。

②管理的社会属性。社会属性是指管理是在一定的生产关系条件下进行的，为一定生产关系服务，即管理总是为一定的统治阶级服务的。管理的社会属性始终是同生产关系、社会制度相联系的。因此，管理中关于维护生产关系的制度、原则和方法都是为适应和维护特定的生产关系需要服务的，并不适用于全部的社会生产方式。

③辩证看待管理“两重性”：作为管理者，我们要坚持以马克思主义的立场、观点和方法进行科学分析，有区别地学习、借鉴与应用西方管理理论。结合中国实际，大胆地学习、应用体现管理自然属性的人类共同的管理理论与规范；同时，要批判借鉴西方

的一些体现社会属性的管理理论，去其糟粕，借鉴有价值的部分为我所用。

(2) 管理的科学性和艺术性。管理的科学性与艺术性认为，管理活动一方面存在着已被认知的且具有普适性的管理思想、管理规律与管理方法；另一方面也存在着尚未被认知的，或者不具有普适性的管理思想、管理规律与管理方法。其中，前者是管理的科学性的表现，后者是管理的艺术性的表现。

①管理的科学性。管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律。人们从实践中总结出一系列反映管理活动客观规律的管理理论与一般方法，并利用这些理论与方法来指导自己的管理实践，从而使管理的科学理论与方法在实践中不断地得到验证和丰富。因此，管理作为一门科学，以反映管理客观规律的管理理论与方法为指导，有一套分析问题解决问题的科学方法论。例如，管理者在相同的管理环境下，面对相同的管理活动，将采取相同的管理方法。又如，管理者在进行管理研究的过程中，为验证管理思想、管理规律与管理方法的普适性，需要在研究的过程中，保证在相同的管理环境下采取相同的管理方法后得到相同的管理效果。

②管理的艺术性。管理的艺术性就是强调其能动性。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事，但它绝不是按图索骥的照章操作行为。管理理论虽然是普遍适用的原理原则，但必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中，面对不同的管理对象，因人、因事、因时、因地制宜，灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法解决实际问题，从而在实践与经验的基础上，创造了管理的艺术与技巧。例如，管理者在面对突发且无先例可参考的管理工作时，能依据当前对管理工作及相关管理知识的认知程度，发挥自身的主观能动性，创造性地提出当前管理工作的解决方案并加以实施。

③管理的科学性与艺术性之间的关系与启示。管理是科学与艺术的结合，管理既是科学又是艺术。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，管理的这种科学性与艺术性在实践中并非独立存在，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。管理的这一特性，对学习管理学和从事管理工作的人员来说是十分重要的，它要求人们既注重对管理基本理论的学习，又不忽视管理技术在实际中的灵活运用，发挥好这一特性也是管理成功的重要保证之一。

2. 管理的特征

(1) 综合性。管理工作是一项复杂的社会活动，是一个综合的管理系统。在进行管理工作时，管理者需要综合考虑管理系统的方方面面，如需要考虑管理环境、管理者、管理对象和管理方法等，保证管理者在特定的管理情境下正确地行使管理职能，高效地完成管理工作。

管理者在管理的过程中还需要综合考虑政治、经济、社会文化和科技环境对企业生存与发展的影响，需要对企业内的人员、财务、信息、资源、项目、项目实施计划等有



一个综合的了解。因此,管理学是一门多学科交叉渗透的综合性学科,想要做好管理工作,就需要运用多种学科的有关知识。

(2) 不精确性。管理学不是一门精确的科学,但管理的不精确性并不降低管理的理论性和科学性。管理的不精确性深刻地证明了管理的科学性与艺术性高度统一的性质。

在具体的管理活动中,我们知道管理的主体是人,人具有较强的主观能动性;管理的对象包罗万象,如人员、财务、信息等;管理面对的环境是复杂的、多样化的,包括政治环境、经济环境、社会文化环境和科学环境,等等。因此,管理的情景往往错综复杂且变化无常,在不同管理过程中,管理对象和管理环境不可能完全相同,管理者采取的管理方法也不可能完全相同。因此,不相同的管理情景会导致不同的管理结果,即使在“相同”的管理情景下,管理者采取相同的管理方法,也可能会因为各种原因导致最终的管理结果不同。

(3) 应用性。管理是一个综合的社会性活动,需要处理好人、事、物之间的关系。鉴于管理的不精确性,管理理论只能对管理活动提出指导意见,具体的管理工作需要因时、因地制宜,需要做到具体问题具体分析。管理者理论水平再高,如果不通过实践来检验自身对管理的认知,无异于闭门造车,其管理水平也无法得到提升。另外,管理理论也是从大量的管理实践中总结出来的。管理学认为,管理理论的形成需要经历三个阶段:①第一个阶段为管理实践;②第二个阶段为管理规律的总结,即管理者通过自身的管理实践,对其管理实践的过程与结果进行总结后得到管理规律,没有管理实践,则不可能总结出管理规律;③第三个阶段为管理理论的总结,即管理者根据自身的管理实践进一步验证已总结的管理规律后,将规律上升为理论。上述阶段中,管理者总结的管理规律是基于自身的管理实践形成的,不免存在局限性。管理规律要上升为管理理论,需要经历更大范围的管理实践的检验,以确保管理理论的普适性与有效性。因此,管理理论是在经历大量的管理实践的总结和检验的基础上产生的,管理理论可以指导管理实践,但管理实践是一切管理理论的基础。

(4) 发展性。随着社会生产力的发展,生产关系会发生改变,而随着生产关系的改变,管理的方式方法也会改变。经过多次变革的中国管理思想与西方管理思想也是生产力改变下的产物。近年来,随着科学技术的飞速发展,生产力水平在不断提高。人工智能、大数据、智能制造等科学技术的发展给当今的企业生产方式与管理方式带来了空前的发展机遇与挑战,如何适应当前的大变革是管理学必须思考的问题,也是管理学得到进一步发展的良好契机。因此,我们要用发展的眼光看待管理学,明确管理学在不同管理阶段中的指导性与可适应性。

(5) 软科学性。当前管理学强调管理与科学的结合,强调管理的科学性,并以此衍生出管理科学学派。管理科学强调硬科学与软科学的综合应用,从而提高管理者的决策能力,激发员工的积极性。在管理学中,管理的硬件包括管理的方法,管理的计算机技

术，管理系统的技术、人员、物质、财务，等等；管理的软件包括管理原理、管理理论、管理知识等。



知识拓展

软科学

软科学是现代自然科学和社会科学交叉发展而逐渐形成的一组具有高度综合性的新兴学科群，是一门立足实践、面向决策的新兴学科，也是为决策提供支撑依据的系统学科。与软科学相对的是硬科学。硬科学注重的是自然科学的发展、科学技术的进步；软科学则强调将科学技术（硬科学）应用在社会学上，并以此提升系统决策能力。综上所述，软科学强调软件与硬件的结合，最终提高系统决策能力。其中，硬件指的是自然科学技术，软件指的是社会科学概念与思想。

二、管理系统与管理职能

（一）管理系统

1. 认识管理系统

管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。关于管理系统的理解有以下三个方面。

（1）管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以被看作管理系统的子系统，而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

（2）管理系统是一个层次结构，对内，其内部划分成若干子系统，并组成有序结构；而对外，管理系统又成为更大的社会管理系统的子系统。

（3）管理系统是一个整体，发挥着整体功能，其存在的价值在于提升管理功效。任何一个子系统都必须为实现管理的整体功能和目标服务。

2. 管理系统的构成

管理系统一般由五个要素构成：管理目标、管理者、管理对象、管理媒介（管理机制与方法）和管理环境。

（1）管理目标是管理功能的集中体现，是管理系统建立与运行的出发点和落脚点。管理系统必须围绕目标建立和运行，所有的管理行为都是为了有效地实现目标。

（2）管理者是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现等，这些管理行为都需要依靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者，是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体，管



理者既表现为单个管理者，又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

(3) 管理对象作为管理行为受作用的一方，对管理成效及组织目标的实现具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织，也包括各组织中的构成要素及职能活动。

(4) 管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理者作用于管理对象的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用，它是决定管理功效最直接、最核心的因素。管理方法是管理机制的实现形式，是管理的直接实施手段，具有过河所必需的“桥”与“船”的作用，同样非常重要。

(5) 管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和要素的总和。管理行为依靠一定的环境而存在，并受到管理环境的重要影响。所以，管理环境是管理系统的有机组成部分。

(二) 管理的基本职能

1. 管理职能的定义

管理职能是管理者实施管理的功能或程序。即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。换言之，管理职能指对管理者所从事的管理活动的归类和概括，每一项职能表示一类活动，这些活动构成了管理工作的全过程。

本教材所讲管理职能包括计划、组织、领导、控制、创新五个方面。

2. 管理职能的发展史

20 世纪初，管理过程学派的创始人、法国古典管理理论的主要代表人、法国工业家亨利·法约尔最早对管理者在管理中所做的工作进行了总结与提炼，并提出了管理的职能，他认为所有管理者都履行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。这五种管理职能理论的提出，为后续的相关研究奠定了坚实的基础。

继法约尔之后，又有许多管理学者对管理职能做了进一步的探讨，针对管理职能提出了不同的主张，有提出六种、七种的，也有提出两种、三种的，更有甚者提出一种。其中比较有影响和代表性的是美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈提出的管理职能划分，他们提出将管理职能划分为五种：计划、组织、人事、领导和控制。

随着管理学理论不断发展，越来越多新的管理理论和管理实践证明：计划、组织、领导、控制和创新这五个职能是一切管理活动最基本的职能。

管理职能的演变概况总结如表 1-3 所示。

表 1-3 管理职能的演变概况

管理职能	古典的提法（法约尔）	常见的提法	本教材的提法
决策	—	—	计划职能
计划	√	√	
组织	√	√	组织职能
人事	—	—	
指导	—	—	
协调	√	—	
指挥	√	—	领导职能
领导	—	√	
激励	—	—	
沟通	—	—	
代表	—	—	
控制	√	√	控制职能
创新	—	√	创新职能

3. 管理职能概述

（1）计划职能。计划是指对未来活动如何进行的预先筹划。古人讲：“凡事预则立，不预则废。”人们在开展任何一项活动之前都应制订计划，任何组织的管理活动也都是从计划开始的，所以计划职能是管理的首要职能。

计划指管理者制定组织在未来一定时期内所要实现的目标，对其应采取的行动方案做出选择，并进行具体的、详细的安排。这种选择和安排首先要分析、预测组织所处的外部环境及所具备的内部条件，据此确定组织在未来一定时期内的行动目标和实现目标的途径（即行动方案）。这种方案是对组织中人力、物力、财力等资源的一种组合和运用



方式,包括战略方案及具体行动方案,它对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了具体要求。

(2) 组织职能。计划的执行要依靠与他人的合作,组织职能正是源自人类对合作的需要。如果要在执行计划的过程中,产生比合作个体单纯相加的总和更大的力量、更高的效率(即要达到群体效益大于个人效益之和,公式表达为 $1+1>2$),就需要根据工作的要求与人员的特点来设计岗位。通过授权和分工,将适合的人员安排在相应的岗位上,用制度规定各个成员的职责和成员间的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调、有序、高效地运转起来。

(3) 领导职能。一个组织想要实现自己的目标,除了完善的计划和健全的组织系统,还需要全体成员朝向同一目标共同努力。在配备组织机构各个岗位的人员时,由于成员在目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者进行领导,指导成员的行为,通过沟通增强成员相互理解,统一成员的认识和行动,激励每位成员自觉地为实现组织目的共同努力,这就是领导职能的内涵。领导职能划分为三个模块:指挥、激励与沟通。

(4) 控制职能。控制是指在按计划办事的过程中,对计划执行情况进行监督和检查,及时发现问题并采取干预措施,纠正偏差,确保原定目标和计划按预期要求实现的方法。进行控制需要三个步骤,即确定标准、衡量绩效和纠正偏差。首先,事前要有明确的数量和质量要求的标准,如规章制度,计划产量、质量及各种定额,等等。其次,在执行过程中,要及时通过各种渠道和手段收集有关情况和数据,做好信息反馈,并将其与原计划进行对比,查明发生偏差的具体原因。最后,在查明偏差大小、分析产生原因的基础上,采取措施加以纠正,以保证原目标和计划顺利实现。目前,在企业管理中,控制已有了许多科学的方法,在生产控制、库存控制、质量控制、成本控制等方面得到了广泛的运用。

(5) 创新职能。很多研究者并没有把创新列为一种管理职能。但是,最近几十年来,科学技术迅猛发展,社会经济活动空前活跃,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,管理者经常会遇到新情况、新问题,如果因循守旧、墨守成规,就无法应付新形势的挑战,也无法完成肩负的重任,这时,创新就显得至关重要。换句话说,当代管理者成功的关键就在于创新。

管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导到控制结束。各项职能之间相互交叉渗透,控制的结果可能导致新的计划,开始新一轮的管理循环(图1-3)。如此循环不息,推动工作不断向前发展。创新在管理循环中处于轴心的地位,是推动管理循环的原动力。其中,计划、组织、领导与控制这四个职能的作用是“维持”,一个企业想要保持原有的发展水平,就需要做好以上四个职能。若企业想要领先行业,想要获得更高

额的利润，想要突破现有发展的瓶颈，一方面，需要做好“维持”工作（即完成好计划、组织、领导与控制职能，且一刻也不可以松懈）；另一方面，要在“维持”的基础上，进行适当的创新。

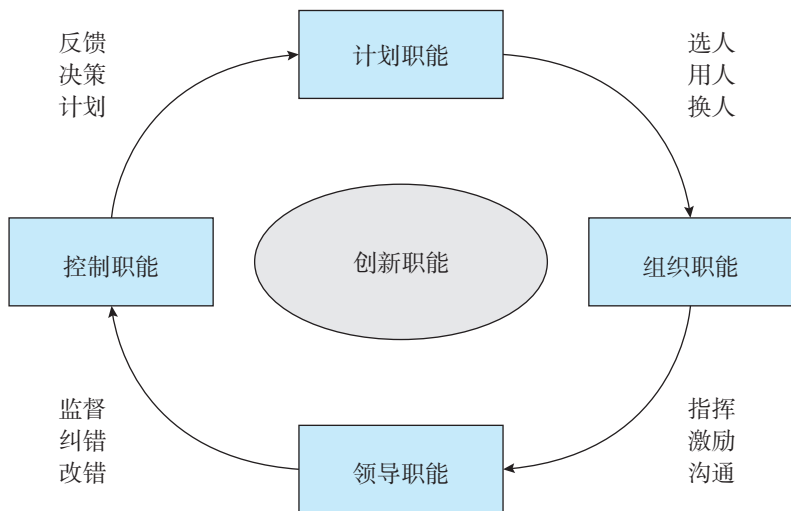


图 1-3 管理循环图

管理职能并非总是严格地从计划开始，经过组织、领导，最后到控制结束，然后再进行一次新的循环。管理职能是相互交叉渗透的，管理者在使用计划职能时，组织职能、领导职能、控制职能与创新职能也可以发挥其重要的作用。

任务二 管理者与管理对象

一、认识管理者

（一）管理者的概念

管理者，简单来说就是组织中进行管理的人。现代管理学奠基人彼得·德鲁克认为：“一个现代的组织里，一个知识工作者如果能够由于他的职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能够实质性地影响该组织的经营并获得成果，即为管理者。”

由此，管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。管理者是组织的核心，其工作绩效的高低直接关系着组织的兴衰。判断一个人是不是管理者，不是看其是否担任一定的职务，而是看其是否履行计划、组织、领导、控制等各项管理职能。



（二）管理者的分类

管理者是组织管理活动的主体，管理者的责任和权限不同，所处的地位和所起的作用也不同。因此，一个组织中的管理者可以按不同的标准划分成不同的类型。

（1）按照管理层次划分（图 1-4），从高到低可划分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。

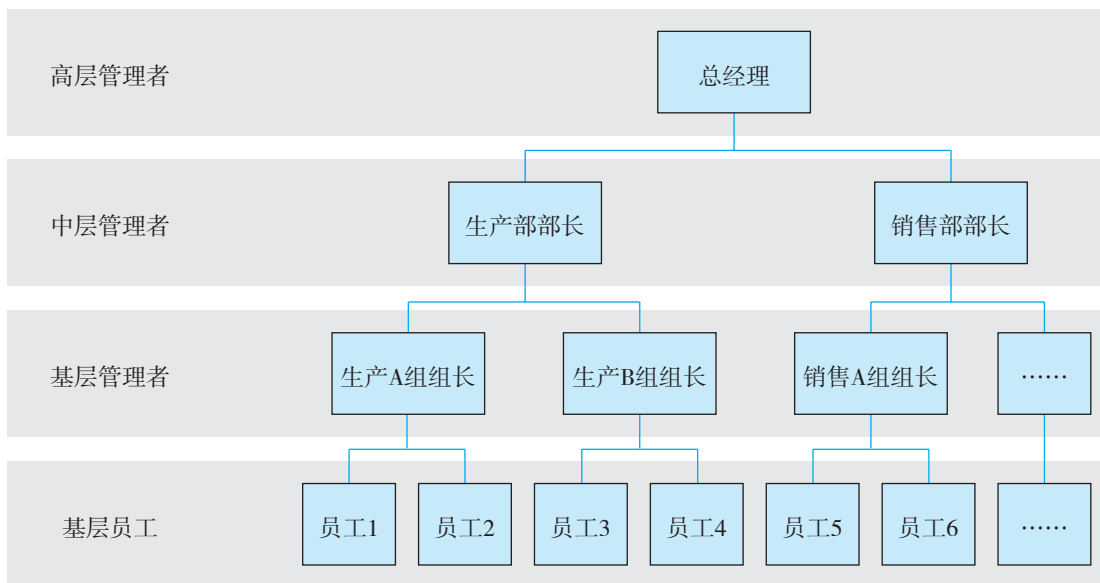


图 1-4 管理层次图

高层管理者是组织中最高领导层的成员，是对整个组织的管理负有全面责任的人，对外可以代表整个组织，对内具有最高职位和职权。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大致方针，与其他组织沟通，评价整个组织的绩效等等，其工作内容往往是复杂和多变的。高层管理者在与外界交往时，往往代表组织，以“官方”的身份出现，如学校的校长、副校长，公司的总经理、副总经理等。

中层管理者是组织中的中层机构的负责人，也就是处于高层管理者和基层管理者之间的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的方针和计划，监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注重日常的管理事务，如大学的系主任、公司的部门经理、工厂的车间主任等。

基层管理者也称一线管理人员或监管人员，即生产经营第一线的管理人员，是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是基层员工。与高层管理者和中层管理者不同的是，基层管理者要花费大量的时间监督下属的工作，他们的主要职责是给下属分派具体的工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，主要关心的是具体任务的完成，如大学里的教研室主任、工厂里的班组长等。管理者在每个层次的人数由高层到基层递增，形成金字塔结构。

(2) 按照管理工作性质与专业领域划分, 可以将管理者划分为两种: 综合管理者和职能管理者。

综合管理者是指对组织的全部活动负有全面责任的管理人员。对于小型组织来说, 可能只有一个综合管理者——总经理, 他要统管该组织内包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织来说, 可能会按产品类别设立几个产品事业部, 或按地区设立若干个地区事业部。此时, 该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区事业部的经理, 每个经理都要统管该部门包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

职能管理者也叫专业管理者, 指在组织内只负责管理某一专门职能的管理人员。以企业为例, 根据管理者管理的专业领域性质不同, 可以将其划分为研发部门管理者、生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者、行政部门管理者等, 他们依次被称为研发经理、生产经理、营销经理、人事经理、财务经理、办公室主任等。

(三) 管理者的素质

管理者的素质是指作为管理者应该具有的素质。管理者的素质是管理者形成管理水平与能力的基础, 是做好管理工作、取得管理绩效极为重要的条件。管理者的素质主要包括以下三个方面。

(1) 良好的身心素质。管理活动是一项艰苦的实践活动, 要求管理者必须具备良好的身心素质。身心素质是指管理者本人的身体状况与心理状况, 包括健康的身体, 坚强的品质, 开朗、乐观的性格, 广泛的兴趣, 等等。

(2) 较高的政治文化素质。政治文化素质是指管理者的思想道德修养和文化基础, 包括政治坚定性和敏锐性、事业心、责任感、思想境界与品德情操、职业道德、人文修养与文化知识, 等等。

(3) 较好的业务素质。业务素质是指管理者在所从事的工作领域内拥有的知识与能力, 包括一般业务素质和专门业务素质。



知识拓展

优秀管理者的十种素质

(1) 处事冷静, 但不优柔寡断。优秀的管理者处事冷静, 他们善于考虑事情的多个方面或问题涉及的各利害关系方, 不易冲动行事。优秀管理者虽然处事冷静, 但并不优柔寡断, 他们往往会在周密思考后果断做出决定或清晰地阐明自己的观点。



(2) 做事认真,但不事事求“完美”。优秀的管理者做事非常认真仔细,但同时他们也非常懂得什么事情需要追求“完美”(尽善尽美),什么事情“差不多就行”(达到基本标准)。具有这种特征的管理者往往能把事情“做对”,并且能比一般人更容易创造出价值。

(3) 关注细节,但不拘泥小节。优秀的管理者善于关注事情的细节,善于留意身边的人和事。他们善于抓住问题的要害,善于将问题消灭在萌芽状态。优秀的管理者虽然关注细节,但他们不会过分拘泥于小节,不会过度在意别人的一点小过错或小过失。

(4) 协商安排工作,较少发号施令。管理者不是发号施令的“监工”。一个管理者能让下属主动信任,依靠的是他(她)的个人魅力和领导力,而不是他(她)手中的职权。优秀的管理者很少对下属发号施令,他们往往采用与下属商量的方式布置和安排工作。

(5) 关爱下属,懂得惜才爱才。优秀的管理者尊重和关爱下属,懂得怎样去珍惜和爱护与自己朝夕相处、共同拼搏的“战友”。

(6) 对人宽容,甘于忍让。优秀的管理者胸怀宽广、对人宽容、甘于忍让,他们会考虑别人的难处和利益,更会“挖起荆棘并种下玫瑰”。具有这种特征的管理者往往易于形成良好的人际关系,并能在需要时得到同事最真诚的支持和帮助。

(7) 严于律己,以行动服人。优秀的管理者不会让自己独立于各种规章制度之外,他们往往身体力行、为人表率,用自己的实际行动来影响和带动身边的人。具有这种特征的管理者往往“其身正,不令而行”。

(8) 为人正直,表里如一。优秀的管理者往往对待同事一视同仁,处事公平公正,没有暗箱操作,也不会当面“抹蜜饯”,背后“捅刀子”。

(9) 谦虚谨慎,善于学习。优秀的管理者不会把自己已有的知识和技能作为管理的资本,他们往往谦虚谨慎,并且热爱学习和接受新事物,乐于向自己的上司、同事和下属等学习。

(10) 不满足于现状,但并不脱离现实。优秀的管理者往往不满足于当前的业绩,他们都有比较高远的目标和追求,但他们的行动绝不会脱离现实,他们总是一步一个脚印地为更高、更远的目标而奋斗。他们非常清楚自己的将来会是怎样的,也非常清楚将来的自己会是怎样的。

二、管理者的相关理论

（一）管理者的角色理论

20 世纪 60 年代末，加拿大学者亨利·明茨伯格针对 5 位高层管理者进行了一项研究。研究发现，管理者工作短暂、多样、零碎，他们的工作会被不断打断，他们几乎没有时间静下心来思考，有半数的管理活动持续时间少于 9 分钟。在大量研究的基础上，明茨伯格提出了“一个管理者究竟在做什么”的分类纲要。20 世纪 70 年代初，明茨伯格提出管理角色分析法，相对于规范性的管理职能分析法，这种方法是通过管理者实际工作的直接观察，归纳出管理者实际承担的工作任务，因而这种方法是描述性的。在《管理工作的本质》一书中，明茨伯格是这样解释的：“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”明茨伯格提出，管理者在管理工作中扮演了 10 种小类别角色。这 10 种小类别角色分别体现在人际关系方面的角色、信息传递方面的角色、决策制定方面的角色这 3 个不同的大类别中，它们是一个相互联系、密不可分的整体，即从管理者的正式权力和地位中产生 3 种人际关系角色、3 种信息传递角色与 4 种决策制定角色。管理者的角色分类总体如图 1-5 所示。



管理者角色理论

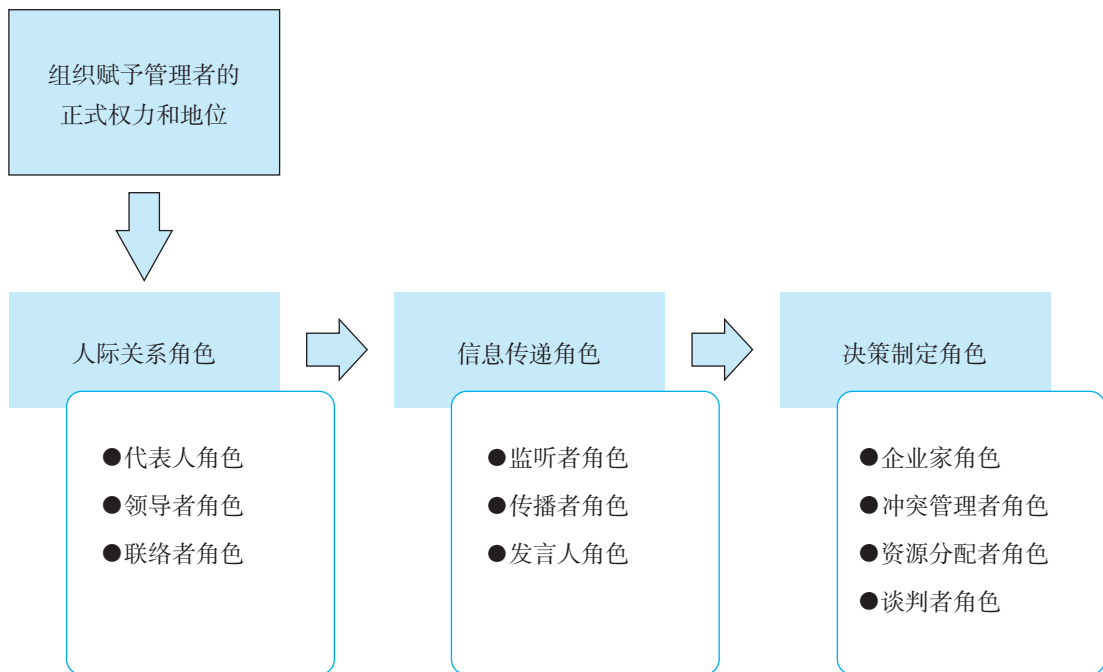


图 1-5 管理者的角色分类



（二）管理者的技能理论

无论管理者正在履行何种具体的管理职能、在管理中扮演何种管理角色，以及管理者承担何种管理职责，管理者都需要特定的管理技能才能胜任其管理工作。管理技能主要指管理者为了有效运用管理职能所需具备的知识、技术、能力和态度。那么管理者都需要具备哪些管理技能呢？1955年，美国著名管理学学者罗伯特·卡茨在美国《哈佛商业评论》杂志上发表了《高效管理者的三大技能》，该文章受到管理学界的重视和普遍认可。根据罗伯特·卡茨的研究，管理者必须具备技术技能、人际技能和概念技能。

（1）技术技能是指运用特殊的专长或技艺，熟练完成某一专业领域内特定工作所需的技术能力，包括熟悉专业知识、熟练运用专业工具的技术等，如工程师、经济师、会计师等就拥有专业的技术和技能。

管理者的技术技能是指管理者在管理中需要应用到的与具体工作相关的技能、能力。对不同层次的管理者的技术技能的要求是不同的。相对来说，基层管理者需要对技术、技能的理解程度较深，因为他们作为一线管理者的主要职责是现场指挥，所以如果对技术技能的掌握不是很熟练，就难以胜任管理工作；中层管理者对技术技能的理解程度比对基层管理者的要求要低一些；而高层管理者只需要简单了解即可。

（2）人际技能是指与处理人事关系有关的技能，包括与他人沟通、理解他人、激励他人，以及与他人良好合作共事的能力。管理者的人际技能是与各职能层级的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和激发组织人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力，等等。

人际技能具体由表达能力、协调能力、激励能力、领导能力和公关能力构成。在实际工作中，管理者除了领导下属人员，还要与上级领导和同级同事打交道，还要能够说服上级领导、与其他部门的同事紧密配合，等等，这些都需要人际技能。

因此，人际技能对于各层次管理者进行有效的管理来说是比较重要的，对中层管理者来说尤其重要，他们在组织中处在承上启下的中间位置，俗称“夹心饼干位置”。因此，中层管理者需要“领会头、教会下头、摆平外头、上情下达、下情上报、上下沟通、左右协调”，在这一过程中人际技能就显得更为重要。

（3）概念技能又被称为构想技能，是指管理者纵观全局、洞察组织与环境相互影响的复杂性的能力。概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力、权衡不同方案的优劣和内在风险的能力。任何管理者都可能会面临一些混乱而复杂的环境，这时，管理者就需要认清各种因素之间的相互联系，迅速抓住问题的本质，根据形势果断地做出正确的判断和决策。管理者所处的层次越高，其面临的问题越复杂，越无先例可循，就越需要概念技能。

不同层次的管理者因其工作内容和性质存在差别，对上述三大管理技能的掌握要求

是不同的。

（1）对于高层管理者而言，他们对组织的长远目标、战略计划和重大方针等感兴趣，所关心的问题是制定战略规划以利于企业长远发展，如何与竞争对手争夺市场，等等，这些都需要管理者能够高瞻远瞩、把握全局，依靠的是概念技能和判断力，因此对高层管理者来说最重要的是概念技能，人际技能次之，技术技能再次之。

（2）对于基层管理者而言，他们主要关心的是具体工作任务的完成，他们既是一线操作者的监管者，又是他们的培训者，基层管理者在处理问题时凭借的往往是个人的技术技能和工作经验，因此对基层管理者来说最重要的是技术技能，人际技能次之，概念技能更次之。

（3）中层管理者介于两者之间，承上启下，需要上下沟通、左右协调，他们在处理问题时虽然更依赖人际技能，但其他两个技能也是必不可少的。因此，管理的三大技能对于中层管理者来说重要性是一样的。

需要特别注意，管理的核心是处理好人与人之间的关系，因此，人际技能对于每一个层次的管理者来说重要性都是相同的。

最后，不同层次的管理者对管理技能需要的差异性如图 1-6 所示。

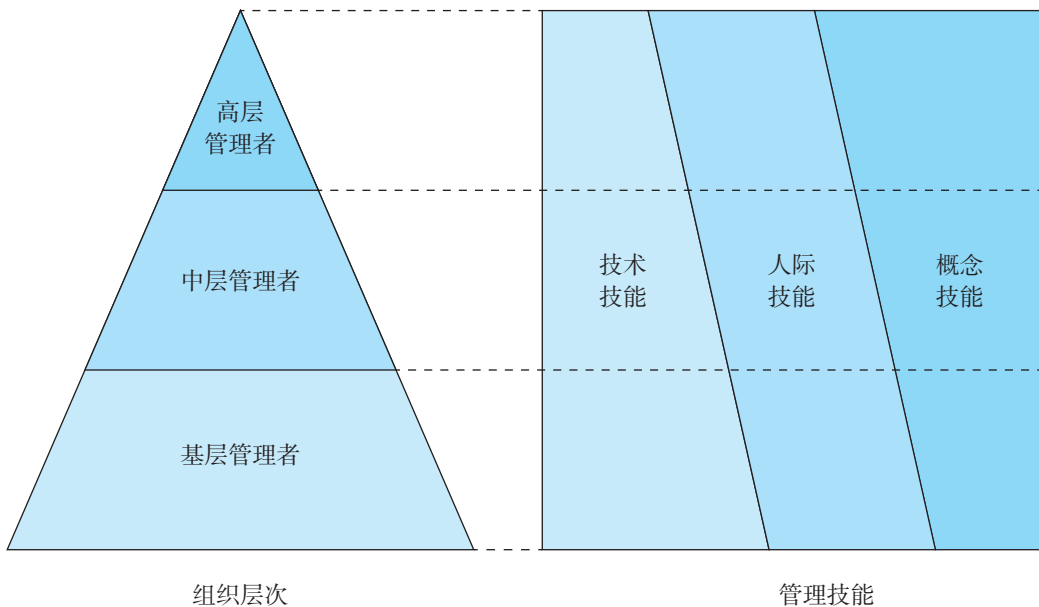


图 1-6 不同层次的管理者需要具备的管理技能比重图^①

^① 特别注意：图 1-6 右侧的图中，人际技能被切分为三份，这三份的面积是一样的。另外，中层管理者的三个技能的面积也是一样的。面积越大，代表重要性越高；面积一样，说明重要性相同。



三、管理对象

（一）认识管理对象

管理对象是指进入管理者实践活动领域，接受管理者协调、组织、指挥和使用的客观对象。任何社会组织为了发挥其功能，实现其目标，都必须拥有一定的资源与要素，管理正是要对这些资源或要素进行配置、调度、组织，使管理目标得以实现。这些资源或要素就是管理的最终对象。

（二）管理对象的内容

1. 社会组织

管理总是对一个群体或组织实施的，所以管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。既包括具有法人资格的组织和非法人组织，也包括法人组织和非法人组织内部的单位或部门（如生产车间、营销部门）。

2. 资源或要素

资源或要素是管理的直接对象，组织的资源或要素各有其特定的属性与功能。为保证目标的实现，组织必须对所拥有的资源或要素进行科学的配置，有效发挥资源或要素的作用。一般来说，管理资源或要素包括管理观念、人员、资金、物资设备、时间和信息等。

（1）管理观念也称管理哲学，是指管理者实施管理的指导思想，主要内容包括价值方面的观念、经营方面的观念、人性方面的观念等，管理观念决定管理行为。

（2）人员是指管理组织中的管理者和被管理者，是管理要素中的基本元素，也是最活跃的要素。人员作为管理对象，包括两层含义：一方面，从生产力的角度来看，人是作为劳动要素出现的；另一方面，从生产关系的角度来看，管理者要在人与人的互动关系中，通过科学的领导和有效的激励，最大限度地调动人的积极性，以保证目标的实现。

（3）资金是组织中物的货币表现，对任何社会组织，特别是对营利性经济组织来说是极为重要的资源，也是管理对象的关键要素。

（4）物资设备是组织开展职能活动、实现目标的物质条件与保证。在管理中，一旦缺乏物资设备，其他管理要素就无从发挥作用。所以，通过科学的管理，充分发挥物资设备的作用，也是管理者的一项经常性工作。

（5）时间是指物质存在的一种客观形式，是物质运动、变化的持续性、顺序性的表现。它是组织的一种流动形态，是最特殊、最宝贵的资源。它极易流逝，不可替代，无法储存、无法购买。因为管理效果的显现需要时间的保证，所以时间也是极其重要的管

理要素之一。

(6) 信息是指能够反映管理内容和可以传递和加工处理的文字、数据或信号。在信息化的社会中, 管理者活动的基础是信息沟通, 信息已成为极为重要的管理资源。

3. 职能活动

管理是使组织的活动效率化、效益化的行为, 因此, 最经常、大量的管理对象是社会组织为实现基本职能而开展的各种活动。管理的功效主要体现在组织中的各种职能活动更有秩序、更有效率、更有效益地运行上。

任务三 管理环境、机制和方法

一、管理环境分析

(一) 管理环境分类

管理环境是指存在于社会组织内部与外部, 影响组织绩效的各种条件、因素和力量的总和。主要包括外部环境和内部环境两种。

1. 外部环境

外部环境是指存在于社会组织外部的, 影响组织绩效的各种条件、因素和力量的总和, 主要包括组织外部的各种自然条件和社会因素。外部环境还可以进一步划分为一般环境和任务环境。

(1) 一般环境也称宏观环境或社会大环境, 就是各个组织共同面临的社会上的一些环境因素, 包括政治和法律、经济、社会和文化、科学技术、自然地理等各方面的环境要素。

针对一般环境的分析, 我们有一个常用的模型: PEST 模型。PEST 模型认为一般环境中最重要的环境要素有四个, 分别为政治环境 (political)、经济环境 (economical)、社会环境 (social)、科学技术环境 (technological)。这四个环境的英文首字母分别为 P、E、S、T, PEST 模型的命名由此而来。这四个环境要素解释如下。

①政治环境: 政治环境包括国内外的政治制度、政治形势、政策规定、法律法规等。

②经济环境: 包括经济发展的水平和速度、国民经济结构和产业结构、国家的经济法令和经济政策、社会经济发展战略和计划、人民的生活消费结构和消费水平、市场的供需状况及社会基础设施, 等等。

③社会环境: 社会环境既包括人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习俗、道德风尚、价值观念及国家的历史和历史上形成的文化传统等, 也包括人们



的教育水平和文化水平，各种高等院校、职业学校的发展规模和水平，等等。

④科学技术环境：科学技术环境主要是指组织所在国家或地区的技术发展状况及相应的技术条件、技术政策、技术发展的动向与潜力等。

(2) 任务环境也称为行业竞争环境，是指某个社会组织在完成特定任务的过程中所面临的特殊环境因素。例如，对工商企业来说，任务环境主要包括供应商、合作者、竞争者、顾客、政府主管部门、社区工会、新闻传播媒介和其他利益代表团体等。与一般环境相比，任务环境对特定组织的影响更加明显和直接，更容易为组织管理者所识别、影响和控制。任务环境对每一个组织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。

任务环境可以使用波特五力模型(图 1-7)进行分析。波特五力模型是由迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代初提出的，主要用于竞争战略分析的模型，可以有效地帮助管理者分析客户的竞争环境，对企业战略制定产生了深远影响。

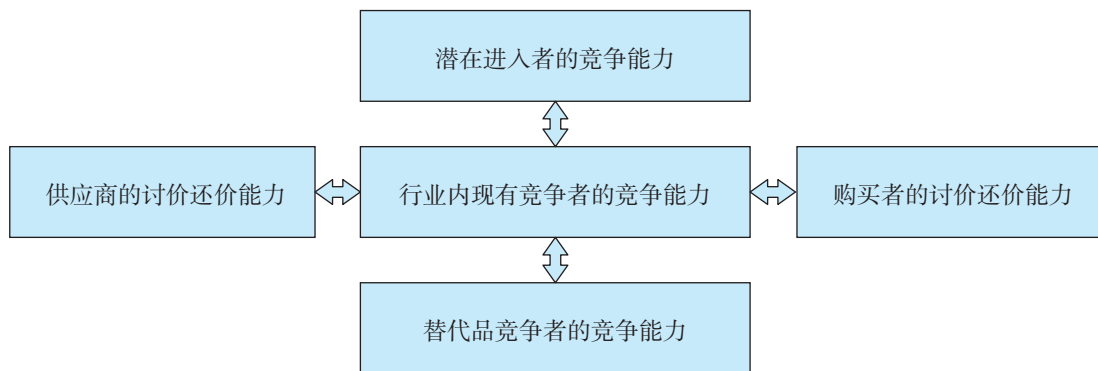


图 1-7 波特五力模型

①供应商的讨价还价能力：供应商主要通过提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。

②购买者的讨价还价能力：购买者主要通过压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。

③潜在进入者的竞争能力：潜在进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，希望在已被现有企业瓜分完的市场中赢得一席之地。这就有可能与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业的盈利水平降低。

④替代品竞争者的竞争能力：处于不同行业中的企业，可能会因为所生产的产品互为替代品，从而产生相互竞争的行为。这种源自替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。

⑤行业内现有竞争者的竞争能力：大部分行业中的企业相互之间的利益都是紧密联系在一起，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使自己的企业获得竞争优势，所以在实施中必然会产生与其他企业利益的冲突与对抗现象，这些冲突

与对抗就构成了现有企业之间的竞争。

综上所述，管理者在分析管理环境的外部环境时，需要综合分析外部环境中的一般环境和任务环境。其中，在分析一般环境时，重点分析社会大环境对本企业业务的影响，可以使用的工具为 PEST 模型；在分析任务环境时，重点分析与本行业有关的竞争因素，可以使用的工具为波特五力模型。

2. 内部环境

内部环境主要是指存在于社会组织内部的，影响组织绩效的各种条件、因素和力量的总和。在分析管理环境的内部环境时，需要重点分析支持组织价值增加的基本活动，如企业生产、营销、进料后勤、发货后勤、售后服务等；以及支撑性活动，如内部所拥有的人员、财务、组织文化等核心竞争力。

内部环境可借鉴迈克尔·波特提出的“价值链分析法”进行具体分析。这是一种寻求确定企业竞争优势的工具，运用系统性方法来考察企业各项活动和相互关系，从而找寻具有竞争优势的资源。

（二）管理环境综合分析

SWOT 综合分析法，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析方法，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、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维把各种因素相互匹配起来并加以分析，从中得出系列相应的结论，而得出的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、计划及对策等。

SWOT 分析中的四个字母的对应关系：S（strengths）优势、W（weaknesses）劣势、O（opportunities）机会、T（threats）威胁。根据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。

其中，SW 对应的是企业内部环境的分析，即企业内部的优势记录在 S 内；企业内部的劣势记录在 W 内。而 OT 对应的是企业外部环境的分析，即对企业有利的外部环境因素记录在 O 内；不利的因素记录在 T 内。记录完成后，企业需要对外部环境与内部环境的要素进行综合的分析（表 1-4），并提出相应的战略。战略可以分为四类，分别为 SO 战略、ST 战略、WO 战略与 WT 战略，具体解释如下。

（1）SO 战略：发展型战略，依靠内部优势、利用外部机会，对组织来说这是比较理想的局面。

（2）ST 战略：稳定发展型战略，利用内部优势，避开外部威胁。

（3）WO 战略：稳定发展型战略，利用外部机会，改进内部劣势。



（4）WT 战略：收缩型战略，把弱势和威胁都降到最低。

表 1-4 SWOT 综合分析法

环境战略分析		
内部环境	外部环境	
	外部机会 O (opportunities)	外部威胁 T (threats)
内部优势 S (strengths)	SO 战略： S1O1: S2O3: SxOy:	ST 战略： S1T1: S2T3: SxTy:
内部劣势 W (weaknesses)	WO 战略： W1O1: W2O3: WxOy:	WT 战略： W1T1: W2T3: WxTy:

综上所述，管理环境分析的整体逻辑框架如表 1-5 所示。

表 1-5 管理环境分析的整体逻辑

管理环境分类		管理细分环境要素	管理细分环境分析工具	管理环境分析结果分类	管理环境综合分析法
管理外部环境	一般环境	政治环境； 经济环境； 社会环境； 科学技术环境； 自然地理环境；	PEST 模型	外部机会 O (opportunities): 对企业有利的外部环境要素； 外部威胁 T (threats): 对企业有害的外部环境要素	SWOT 综合分析法
	任务环境	行业内现有竞争者的竞争能力； 替代品竞争者的竞争能力； 潜在进入者的竞争能力； 供应商的讨价还价能力； 购买者的讨价还价能力	波特五力模型		

续表

管理环境分类	管理细分环境要素	管理细分环境分析工具	管理环境分析结果分类	管理环境综合分析法
管理内部环境	人员； 财务； 组织文化； 生产； 营销； 进料后勤； 发货后勤； 售后服务；	价值链分析法	内部优势 S (strengths)：企业自身的优势； 内部劣势 W (weaknesses)：企业自身的劣势	SWOT 综合分析法

二、管理机制和管理方法

（一）管理机制

1. 认知管理机制

机制原本是指机器的构造及其工作原理。机器构造合不合理、工作原理清不清楚，直接影响机器的操作运转。而组织就像一部需要运行的机器，当然也需要有组织管理系统的结构及其运行机制。管理机制是指管理系统的结构及其运行机理，其本质是管理系统的内在联系、功能及运行原理。管理机制决定组织的管理功效，即组织中存在何种管理关系、采取何种管理行动、达到的管理效果如何，归根结底是由管理机制决定的。



管理故事

分粥

曾经有七个人住在一起，每天分一大桶粥，但粥是不够七个人分的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是一周下来，他们每个人都只有一天是吃饱的，就是自己分粥的那天。后来他们商议后决定，推选出了一个品德高尚的人分粥。但是缺乏监督和制约的权力总会带来腐败，大家开始挖空心思去讨好、贿赂那个人，搞得整个小团体乌烟瘴气。再后来大家开始组成三人的分粥委员会和四人的评选委员会，但他们常常互相攻击，结果就是耗时又耗力，粥吃到嘴里全是凉的。最后这群人想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑



完后拿剩下的最后一碗，为了不让自己吃到最少的那碗，每人都尽量分得平均。大家快快乐乐、和和气气，日子越过越好。

(资料来源：本教材编写团队自编)

2. 管理机制的构成

管理机制是以客观规律为依据，以组织的结构为基础，由若干子机制有机组合而成的组织运行机制。在实际管理中，特别是在企业管理中，管理机制主要表现为三大机制。

(1) 运行机制。运行机制是组织中最基本的管理机制，是管理机制的主体。运行机制主要指组织基本职能的活动方式、系统功能和运行原理。大到一个国家、小到一个企业的单位部门都有其特定的运行机制。例如，国家有政权运行机制、国民经济运行机制、社会活动运行机制等；工业企业有生产经营运行机制；商业企业有商品经营与服务活动运行机制；学校有教学运行机制；文化团体有文化活动的运行机制；军队有军事训练和军事活动的运行机制；等等。

(2) 动力机制。动力机制是指管理系统动力产生与运作的机制。例如，某推销员需要存钱买一套房子，于是产生了通过多推销商品得到更多佣金的动机，通过积极推销获得一大笔佣金，买了一套比较满意的房子，这样一种需要的满足又强化了该推销员的其他需要，如汽车的购买或者职位的晋升等，这些都是由动力机制引起的。动力机制主要由以下三个方面构成。

①利益驱动，这是社会组织动力机制中最基本的力量，是由经济规律决定的。人们会在物质利益的吸引下采取有助于组织功能实现的行动，从而有效地推动整个系统的运行。

②政令推动，这是由社会规律决定的。管理者凭借行政权威强制性地要求被管理者采取有助于组织功能实现的行动，以此推动整个系统的运行。

③社会心理推动，这是由社会与心理规律决定的。管理者利用各种管理手段或措施对被管理者进行有效的教育和激励以带动被管理者的积极性，使其自觉自愿地为实现组织功能而努力。

(3) 约束机制。约束机制是指对管理系统行为进行限定与修正的机制，其功能是保证管理系统正确运行以实现组织目标。一个管理系统如果失去约束、放任自流，就会失去控制，偏离目标，招致失败。有效的约束机制对于保证系统的顺利运行、有效实现目标具有极为重要的作用。约束机制主要包括以下几方面的约束因素。

①权力约束，权力约束是双向的。一方面，要利用权力对系统运行进行约束，下达保证目标实现的命令，对偏差行为采取有力处罚，凭借权力保证系统的顺利运行；另一方面，要对权力的拥有与运用进行约束，以保证正确地使用权力，失去约束的权力是非常危险的。

②利益约束，利益约束是约束机制极为有效的组成部分，故常被称为“硬约束”。利益约束也是双向的：一方面，以物质利益为手段对运行过程施加影响，奖励有利于目标实现的行为，惩罚偏离目标的行为；另一方面，对运行过程中的利益因素加以约束，突出地表现为对分配过程的约束。

③责任约束，这主要是指通过明确相关系统及人员的相关责任来限定或修正系统的行为。例如，明确规定企业法人代表对国有资产保值增值负有的责任，并加以量化和指标化。

④社会心理约束，这主要是指运用教育、激励、社会舆论和道德与价值观等手段，对管理者及有关人员的行为进行约束。

（二）管理方法

1. 认识管理方法

管理方法是在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行所采取的工作方式、方法和手段的总称。在管理实践中，管理目标的实现必须借助一定的管理方法和手段。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，是实现管理的途径和手段，是管理者的工作方式，对管理功效及目标实现具有非常重要的意义。

2. 管理方法的分类

管理方法一般可分为法律方法，行政方法，经济方法，社会学、心理学方法。它们构成了一个完整的管理方法体系。

（1）法律方法是指借助国家法规和组织制度，严格约束管理对象，从而实现组织目标的一种方法。法律方法具有规范性、强制性、稳定性、严肃性等特点，其局限性是对于特殊情况有适用上的困难，缺乏灵活性。

（2）行政方法是指依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示、条例等行政手段，按照行政系统的职权有层次地进行管理的一种方法。行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理，它特别强调职责、职权、职位。行政方法的主要形式：命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等。行政方法具有权威性、强制性、垂直性、时效性等特点。行政方法的局限性表现为由于强制干预，容易引起管理对象的心理抵抗，同时单纯依靠行政方法很难进行持久有效的管理。



(3) 经济方法是指根据客观经济规律,运用经济手段来调节不同经济主体之间的关系,以提高经济效益和社会效益的一种方法。宏观管理中的经济方法的主要形式有价格、税收、信贷等;微观管理中的经济方法的主要形式有工资、奖金、罚款、经济责任制等。经济方法具有利益性、间接性、持久性等特点。经济方法的局限性表现为可能产生明显的负面作用,即使使管理对象过分看重金钱,影响其工作主动性和创造性的发挥。

(4) 社会学、心理学方法是指借助社会学和心理学原理,运用教育、激励、沟通等手段,通过满足管理对象的社会心理需要的方式来调动其积极性的一种方法。社会学、心理学方法的主要形式:宣传教育、思想沟通、各种形式的激励等。社会学、心理学方法具有长期性、间接性、自觉自愿性、灵活性等特点。其局限性主要表现为对紧急情况难以适应,而且单纯使用这一种方法常常无法实现想要的效果。

3. 管理方法的有效应用

在管理实践中,要不断促进管理方法的建设与完善,使管理方法更加科学有效。

(1) 弄清管理方法的性质和特点。弄清采用的管理方法的客观依据是什么,方法作用在管理对象的哪个方面,是否能产生明显的效果,方法本身的特点与局限是什么,等等,以便正确有效地加以运用。

(2) 研究管理者与管理对象的性质与特点,使管理方法既适用于管理对象,又有利于管理者优势的发挥,从而使管理方法针对性强、成效大。

(3) 了解与掌握管理环境因素,采取适宜的管理方法,使管理方法与所处环境相协调,从而更有效地发挥其作用。

(4) 注意管理方法的综合运用。不同的管理方法各有长处和局限,各自在不同领域发挥其优势。因此,在运用管理方法时必须根据目标和实际需要灵活地选择多种方法,综合地、系统地运用各种管理方法,以求实现管理方法的整体功效。



管理故事

田忌赛马

齐威王喜欢赛马,田忌的马比不上他,每次都败给齐威王。一次,田忌带着谋士孙臆一同观看赛马,孙臆见双方马力相差得并不多,但田忌三场都输,就私下告诉田忌说:“明日再赛,我可以让你获胜。”田忌相信孙臆一定有办法,于是请示齐威王说:“臣比赛屡屡失败。明日再赛愿倾家荡产,以千金为赌注,一决输赢。”齐威王笑着答应了他。第二天赛场上,田忌问孙臆:“先生有什么制胜诀窍?”孙臆回答说:“齐国的好马,都在齐威王的马厩里,想要依靠马本身取胜是非常困难的,但是我们可以通过战术取胜。比赛三次,马有上、中、下之别。若您用下等马,对

他的上等马；用您的上等马，对他的中等马；用您的中等马，对他的下等马。这样您虽输一场，但可赢两场。”田忌听了孙臆的话，果然赢得了比赛。

（资料来源：本教材编写团队依据《史记·孙子吴起列传》自编）

任务四 了解管理理论

一、早期管理理论的萌芽

（一）中国古代管理理论

中国古代有着丰富的管理实践，并产生了很多精辟的管理理论，涵盖了政治、军事、经济、工程等各个领域。例如：李冰父子主持修建集分洪、灌溉、排沙等诸功能于一体的都江堰水利工程；秦国大将蒙恬领兵建造万里长城；隋唐时期人工挖建京杭大运河；等等。这些伟大工程无不凝聚了我们祖先的管理才能和光彩夺目的管理理论。在浩如烟海的古代政治、军事、历史等著作中，也蕴含着十分丰富的管理理论，如《易经》《道德经》《论语》《庄子》《孟子》《大学》《中庸》《孙子兵法》《三十六计》《资治通鉴》《史记》《菜根谭》等古籍中所包含的管理理论，至今仍备受世界多国的推崇。

在国家治理方面，我国古代的管理理论主张以人为本，提倡“德治”和“仁政”，强调爱民、富民。孔子主张“行仁德之政”“因民之所利而利之”，以“仁”核心、以“礼”为准则、以“和”为目标是孔子的以德治国思想的主要内容。其他古代思想家也提出了相似的观点。管子说：“政之所兴，在顺民心；政之所废，在逆民心。”孟子说：“得天下有道，得其民，斯得天下矣；得其民有道，得其心，斯得民矣；得其心有道，所欲与之聚之，所恶勿施尔也。”东汉史学家荀悦说：“民存则社稷存，民亡则社稷亡。”

在人事管理方面，我国古代管理理论中有关选人、用人、激励人等方面的论述也极为丰富。尊重人才、知人善任是历代推崇的优良传统。墨子说：“尚贤者，政之本也。”荀子说：“欲立功名，则莫若尚贤使能矣。”诸葛亮总结汉朝的历史经验说：“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”

在用人方面，德才兼备、以德帅才，用人之所长而避其所短，正确挑选、全面考核，既用人又育人，不拘一格用人才，等等，都有详尽的论述。《晏子春秋》把对人才“贤而不知”“知而不用”“用而不任”视为国家的“三不祥”。在激励人方面强调团结、人和、以和为贵，做好思想工作、赏罚公正、讲究艺术，等等，这些论述至今仍给人以启迪。



在生产经营管理方面，因长期轻视工商业，相关的论述较少，但历史上也出现过许多杰出的工商业家，他们不仅取得了巨大的物质财富，而且创造出了卓越的经营管理理论和方法。管仲强调，经营管理要顺应事物自身的客观规律，“不通于轨数而欲为国，不可”；办事要从实际出发，认为“动必量力，举必量技”“不为不可成，不求不可得”；主张办一切事情都必须统筹谋划，提出“事无备则废”“以备待时”的观点。司马迁既从宏观上阐述了富国之策，又从微观上总结了治生之道。他提倡“能巧致富”和“节俭致富”。除此之外，在强化预测、正确决策、诚信经营、讲求信誉、竞争有术等方面，古人的精辟论述和范例也不少。

在理财管物方面，孔子主张“崇俭”，并指出“节用而爱人，使民以时”。墨子主张“俭节则昌，淫佚则亡”。荀子主张富国与富民并举，提倡“上下俱富”，为此必须“节其流，开其源”。这些观点都说明“开源节流”“崇俭抑奢”是我国历来倡导的思想。中国古代对物进行管理的一个指导思想就是“利器说”。孔子说：“工欲善其事，必先利其器。”《吕氏春秋》指出，使用利器可达到“其用日半，其功可使倍”的效果。另外，在定额管理、规范操作等方面，宋代李诫编修的《营造法式》一书早有系统记载。对财物保管和收纳支出也早有制度，并有专门官员分类管理。

在管理的方法论方面，我国古代管理理论也有卓越的贡献。如系统思想的起源就可以追溯到春秋战国时期，当时的系统思想就已经开始重视事物的整体性，重视事物之间的区别和内在联系，重视人对客观事物的适应和促进，这种思想的影响是深远的。

（二）西方古代管理理论

1. 早期的管理实践与管理理论

管理活动 and 实践自古以来就存在，它是随着人类集体协作、共同劳动而产生的。西方的管理理论从起源上讲，来自古埃及、古巴比伦、古希腊和古罗马等文明古国，这些古国在国家管理、生产管理、军事和法律等方面曾有过光辉的实践。

古巴比伦国王汉穆拉比曾发布了一部法典——《汉穆拉比法典》。法典涉及社会及商业管理的许多方面，如出售、契约、合伙、协议、期票、借贷、租赁、转让、抵押等，对各种职业、各个层面上的人员的责、权、利关系给予明确的规定，提出了民事控制、事故责任、生产控制与激励及最低工资的规定。古罗马立法和司法的分权制则为后来立宪政府的制约和平衡体制树立了一个典范。

古埃及人建立起以法老为最高统治者的中央集权的专制政权。法老是国家土地的最高所有者，拥有对埃及国家财产的全部支配权，法老制定了土地制度、税收制度、档案制度，把权力和财富都集中在自己手上。古罗马人建立并实行一种连续授权的组织制度，这是一种行政授权与军事控制相结合的集权型的等级制度。

据史料记载，摩西是希伯来人的一位领袖，他在行政法、人际关系、人员挑选和训

练等方面都有出色的能力。摩西的岳父耶忒罗曾批评摩西处理政务事必躬亲的做法，他提出三点建议：第一，制定法令，昭示民众；第二，建立等级制度，委任管理人员；第三，分级管理，各司其职。

2. 中世纪及文艺复兴时期的管理理论

随着城市的兴起、行会的建立、贸易的发展和大学的兴办，管理理论也得到了发展。在中世纪初期，尽管没有关于管理理论的专门著作，但是在一些思想家的论述中还是可以发现许多重要的管理理论。如格札里对领导者提出必须保有的四种品质：一是公正；二是智慧；三是耐心；四是谦虚。又如，托马斯·阿奎那提出消费的适可原则，生产上的二因素论——劳动和土地，经济活动的干预主义、公平价格论、货币论、利息论、商业论，等等。再如，15世纪世界最大的几家工厂之一——威尼斯兵工厂在成品部件的编号和储存、安装舰只的装配线、人事管理、部件的标准化、会计控制、存货控制、成本控制等方面积累了大量的管理经验。威尼斯兵工厂的管理代表了这一时期最高的管理水平。

14—16世纪的文艺复兴运动是一次具有划时代意义的人类思想大解放。文艺复兴时期的主要社会思潮为“人文主义”，其核心是肯定人的价值，注重人性，要求把人从宗教束缚中解放出来，推崇人的经验和理性，提倡认识自然，造福人生。文艺复兴运动对人的认识的进步是人类历史上的一个巨大飞跃。这个时期也是管理理论大发展的时期。文艺复兴运动对人的认识的深化，对以后行为科学的兴起有着潜在的影响。

3. 资本主义早期的管理理论

18—19世纪中期，欧洲成为世界经济的中心。随着城市的发展，资本主义的生产方式从封建制度中脱离而出，家庭手工业制的主导地位逐渐被工厂制所取代。英国的工业革命使机器大生产和工厂制度普遍出现，对当时社会经济的发展产生了重要影响。为了在竞争中求生存，也为了追求更高的利润，扩大生产规模成为企业发展不可阻挡的必然趋势，但由此提出的管理要求却无法被满足。传统的凭借企业主个人的经验和判断对生产全局及各种要素进行管理的方法已经不能适应生产实践，在客观上提出了许多管理问题。一些思想家对其进行了探索，如亚当·斯密、罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇等。

资本主义早期的管理理论首先在产业革命比较集中的地区得到了初步发展，但是，由于这些思想还不够系统、全面，并没有对管理进行系统的整体性研究，所以也没有形成专门的管理理论和学派。



亚当·斯密、
罗伯特·欧文、
查尔斯·巴贝奇
的管理理论



二、古典管理理论

古典管理理论是伴随着资本主义工业的发展而逐渐产生和形成的,19世纪末至20世纪30年代是古典管理理论的最初形成阶段。主要包括由美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒及其追随者提出的“科学管理理论”,法国的亨利·法约尔提出的“一般管理理论”,德国的马克斯·韦伯提出的“行政组织理论”,以及美国的乔治·埃尔顿·梅奥提出的“人际关系理论”。古典管理理论的产生标志着人们对管理活动有了科学的认知。

(一) 泰勒的科学管理理论

泰勒生于美国一个富有的律师家庭。1875年从学徒工做起,一直做到工长、车间主任、总工程师,1901年后开始转入“科学管理”即“泰勒制”的研究与宣传。1911年,泰勒发表了重要著作《科学管理原理》,奠定了科学管理的理论基础,标志着科学管理理论的正式形成,后人称泰勒为“科学管理之父”。

1. 泰勒科学管理理论的实验内容

该理论的提出与完善来源于三项著名的实验,实验内容如下。

(1) 搬运生铁实验。当时每个工人一天平均搬运12~13吨生铁,泰勒对工人搬运生铁的动作、方法进行了研究,并挑选了一个身强体壮的工人来做实验,泰勒亲自指导。这个工人在第一天很快就搬运了47.5吨生铁,大大提高了劳动效率。通过这项实验,泰勒制定出一套使用最优搬运方法、最优步行距离和最优工体间歇的工作规程。

(2) 铲子实验。泰勒在工作中发现,工人铲运原材料的数量与铲子的形状大小有关。经过实验,泰勒发现平均每铲铲运原材料的重量约等于9.5千克时,铲掘工作量最大。因此,泰勒专门设计了10多种不同形状的铲子用于铲运不同的东西。此举使该厂平均每人每天的铲运量从16吨提高到59吨,工人的日工资也从1.15美元提高到1.88美元,为后来的标准化工作奠定了基础。

(3) 金属切削实验。当时切削加工没有标准的加工工艺规程,都是师傅带徒弟凭经验加工。泰勒对切削加工的方法进行了实验,研究出每个金属切削工人每日合适的工作量,并制定了各种操作加工的标准,要求工人按照这些标准或规程进行加工,此实验是工时研究的开端。

2. 泰勒科学管理理论的主要内容

泰勒科学管理理论的主要内容包括以下几点。

(1) 科学管理的中心问题是提高效率。泰勒认为,要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。研究方法是选择合适且技术熟练的工人,记录他完成某项工作所需要的总时间,据此定出一个工人的“合理的日工作量”,

这就是工作定额原理。

(2) 为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。泰勒认为能工作而不想工作的人不能成为“第一流的工人”,只要工作合适,每个人都能成为“第一流的工人”。因此,为雇员找到最合适的工作,培训工人成为“第一流的工人”是管理责任。

(3) 劳动方法的标准化。泰勒认为,必须用科学的方法对工人的操作方法、劳动工具和休息时间的搭配、机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法,泰勒把这些称作管理当局的首要职责。

(4) 实行有差别的计件工资制。泰勒认为想要克服消极怠工,调动工人积极性,应该采取刺激性的计件工资报酬制度。它包含三点内容:一是通过工时研究和分析,制定一个有科学依据的定额或标准;二是采用差别计件工资制的刺激性付酬制度,即计件工资率按完成定额的程度不同而上下浮动;三是工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。

(5) 计划职能同执行职能分开。将原来的经验工作法变为科学工作法,主张在企业中区分计划职能与执行职能,设置专门的计划部门和计划人员,明确管理者和工人的责任。管理者负责制定科学的定额和标准化的操作方法及工具,拟订计划并发布指示和命令,进行有效的控制。现场工人履行执行职能,严格按照计划的定额、标准化的操作方法与工具、领导指示等从事实际的操作活动。

(6) 实行“职能工长制”。泰勒主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,每个管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作,在其职能范围内可以直接向工人发出命令。但事实证明,一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,容易引起混乱,所以“职能工长制”没有得到推广,但它为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考依据。

(7) 实行“例外原则”。泰勒认为,规模较大的企业组织和管理必须应用“例外原则”,即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项的决策和监督权。这种以“例外原则”为依据的管理控制原理,后来发展成为管理上的分权化原则和事业部制管理体制。

3. 泰勒科学管理理论的评价

综上所述,对于泰勒科学管理理论的评价可以总结为三个优点与一个缺点。

(1) 泰勒科学管理理论的优点:第一,泰勒的科学管理理论冲破了旧有的管理方法,改变了旧有的仅凭经验进行管理工作的管理方法,使得管理科学化;第二,泰勒的科学管理理论对工作的流程进行了尽可能的细化,并研究每一个工作细节的优化方法,极大



地提高了工人的工作效率；第三，泰勒的科学管理理论首次将计划与执行的职能分离，专职管理人员出现。

（2）泰勒科学管理理论的缺点：泰勒的科学管理理论不以人为管理的核心，以工作效率为管理的核心，并把人看作机器，对人在体力上和技能上进行了无休止的剥削。

（二）法约尔的一般管理理论

法约尔，法国古典管理理论学家，曾长期在企业中担任高级管理职务。1916年，法约尔发表了《工业管理与一般管理》一书，提出了他的一般管理理论（又称为管理过程理论），因而后人称其为“现代经营管理之父”。

1. 法约尔一般管理理论的主要内容

一般管理理论的主要内容包括以下要点。

（1）对企业经营活动的概括。法约尔明确区分了经营与管理的概念。他认为，经营是指导或引导一个组织趋向某一既定目标的活动，它的内涵中包括了管理。为了区别经营与管理的概念，法约尔从企业角度出发，将企业的经营活动概括为六大类：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。

（2）提出了管理的职能。法约尔指出管理这一职能活动由五个要素组成，即计划、组织、指挥、协调、控制。他认为，计划是管理职能中的一个重要要素，一个好的计划应具有统一性、连续性、灵活性、精确性等特点；组织主要包括组织机构、人员配备和训练、参谋机构的建立等；指挥是管理团队人员的一种技巧，其目的就是促使整个企业的利益最大化，从该团队的全体人员中获得最大效益；协调是为了各项活动和谐有序，以便更好地开展工作，并取得成功；控制是检验每一项工作是否同所制订的计划、发布的指示和确立的原则相符合的重要方法，其目的是发现错误以便改正并防止重犯错误。

（3）总结管理的一般原则。法约尔根据自己的工作经验，归纳出简明的十四条管理原则：分工、权力、责任、纪律、命令一致、指挥统一、公利先于私利、报酬、集权、等级制、秩序、公正、主动精神、集体精神。法约尔强调以上十四条原则在管理工作中不是死板和绝对的，是有尺度的。在同样的条件下，应当注意各种可变因素的影响。因此，原则是灵活的，是可以适应一切需要的，但关键是懂得如何运用它们。

2. 法约尔一般管理理论的评价

（1）法约尔的一般管理理论是古典管理思想的重要代表，后来成为管理过程学派的理论基础，也是后来各种管理理论和管理实践的重要依据，对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。其中，某些原则甚至以“公理”的形式被人们接受和使用。因此，继泰勒的科学管理理论之后，一般管理理论被誉为“管理史上的第二座丰碑”。

(2) 奠定了管理学的理论与框架基础。法约尔从分析大企业的经营活动入手,对管理的一般过程和原则进行了研究,第一次创造性地提出了管理活动、管理职能、管理理论等概念,并构建出一个以命令一致、指挥统一为特征的有效组织机构框架,为后来的管理学家研究管理职能、管理过程、管理组织、管理原则等问题奠定了基础。他提出的五大管理职能,至今仍然是国内外管理学家建构管理学的基本框架。因而,他被西方管理界公认为第一个提出全面管理理论的人。

(3) 证明了管理理论的普适性与可用性。法约尔的代表作《工业管理与一般管理》一书在国外出版的时间比较晚,1929年被译成英文由日内瓦国际管理学会出版,1949年才在美国出版。但法约尔的一般管理理论却深入人心,特别是他提出的管理五大职能、十四条管理原则被广大管理者在管理活动中视为奉行不疑的法宝。实践证明,法约尔提出的一般管理理论,不仅适用于工商业,而且也适用于政治、宗教、慈善、军事及其他事业。尤其是他大力倡导的管理理论教育,开辟了推广管理理论的先河,为管理专业人员的培养和管理队伍的形成做出了杰出贡献。

(三) 韦伯的行政组织理论

韦伯,德国著名社会学家,在《社会和经济组织的理论》一书中,韦伯提出了理想行政组织体系理论,他认为高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他组织。后人称韦伯为“组织理论之父”。理想行政组织体系理论主要包括以下要点。

1. 韦伯行政组织理论的主要内容

(1) 提出了行政组织机构的概念。韦伯认为行政组织机构是通过公职或职位来管理的,而不应通过世袭或个人来进行管理。他认为,这样的行政组织机构可以有效地运用于复杂的组织,是企业、政府等组织进行管理最有效的形式。

(2) 阐述了权力论。韦伯认为任何社会组织的管理都必须以某种形式的权力为基础,只有运用权力,才能变混乱为有序,才能实现组织目标。他认为被社会接受的纯粹形式的权力有三种。

①合法合理的权力。这种权力是由依照一定法律建立的一套等级制度赋予的,是必须绝对服从的权力。

②传统的权力。它是以古老的传统、神圣不可侵犯的信念,以及个人占据的传统权力地位为依据的,是由历史沿袭下来的惯例、习俗规定的权力。

③超凡的权力。它是以对某人特殊的英雄主义或模范品质的忠诚、热爱与崇拜为依据而规定的权力,英雄、政治领袖的权力就属于此类权力。

韦伯认为合法合理的权力是理想行政组织体系的基础。



(3) 概述了理想行政组织体系的特点。韦伯认为,理想行政组织体系是对标准规则“合法性”的信念,或是对那些按照标准规则被提升为领导者的权力的信念。理想行政组织体系具有以下几个基本特点。

- ①明确的职位分工。
- ②自上而下的等级系统。
- ③人员的任用应根据职位要求、通过正式考评和教育训练来实现。
- ④职业管理人员有固定的薪水和明文规定的升迁制度,管理者和所有权相分离。
- ⑤遵守制度和纪律。
- ⑥组织中人与人之间的关系以理性准则为指导,不受个人情感的影响。

2. 韦伯行政组织理论的评价

(1) 韦伯的行政组织理论的贡献主要表现在以下几个方面。①构建起一整套现代行政管理体的规则:韦伯的行政组织理论系统地分析了现代行政体系的组织结构、运作方式和管理原则,全面阐述了作为资本主义社会的一切大型社会组织应具有的基本特征。②强调了法理型权威在现代社会管理中的重要性:法理型权威能够充分保持行政管理的持续性、稳定性和高效率,它越来越成为资本主义社会大规模组织管理不可或缺的基础。③开启了研究组织理论的先河:韦伯提出的行政组织理论是组织理论的开端,直接影响了西方组织理论发展的方向和趋势。

(2) 韦伯的行政组织理论的缺陷和不足:①过分强调工具性的正式组织的功能,忽略了非正式组织的影响力;②理想行政组织的那些能够提高组织效率的因素,也可能阻碍组织效率的提高;③过分崇尚法律、规章和制度,忽视其执行者的主动性和创造性,导致组织和个人的行为趋于僵化、缺乏适应性。

(四) 梅奥的人际关系理论

梅奥是美国行为科学家(原籍:澳大利亚)。1924—1932年,美国国家研究委员会和西方电气公司合作,由梅奥负责进行了著名的霍桑实验(Hawthorne Experiment),即在西方电气公司所属的霍桑工厂,为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列实验,并由此产生了人际关系学说。他撰写的有关霍桑实验总结的两部著作《工业文明的人类问题》和《工业文明的社会问题》奠定了人际关系理论的基础。

1. 梅奥霍桑实验的四个阶段

(1) 工场照明实验。该实验希望通过对实验组和控制组的对比分析,得出照明度对生产率产生的影响。但实验结果发现,照明度的变化对生产率几乎没有什么影响。

(2) 继电器装配室实验。该实验旨在测试各种工作条件的变动对生产率的影响,以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。结果发现,监督和指导方式的改善能促使工人改变工作态度,从而提高生产率。

(3) 大规模的访问与调查。两年内实验者进一步开展全公司范围的普查与访问,调查了2万多人次,发现影响生产率的最重要因素是工作中发展起来的人际关系,而不是待遇和工作环境,即“任何一位员工的工作绩效,都受到其他人的影响”。

(4) 接线板接线工作室实验。该试验以集体计件工资制进行刺激,企图通过“快手”对“慢手”形成的压力以提高效率。但实验者发现,工人既不会为超定额而充当“快手”,也不会因完不成定额而成“慢手”,当他们达到他们自认为“过得去”的产量时就会自动慢下来。原来,生产小组内部有一种默契,即工作不要做得太多,否则就是“害人精”;工作不要做得太少,否则就是“懒惰鬼”;不应当告诉监工任何会损害同伴利益的事,否则就是“告密者”;不应当企图对别人保持距离或多管闲事;不应当过分喧嚷、自以为是;等等。产生这一现象的根本原因有三点:一是怕标准再度提高;二是怕失业;三是为保护速度慢的同伴。由此实验人员得出劳动效率的高低主要取决于非正式群体的规范和士气的结论。

2. 梅奥人际关系理论的主要内容

梅奥人际关系学说的主要内容有以下几点。

(1) 工人是“社会人”而非“经济人”。以泰勒为代表的科学管理理论的基础是把人当成“经济人”,认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力。但是梅奥认为,人是有思想、有感情、有人格的活生生的“社会人”,人不是机器和动物。作为一个复杂的社会成员,金钱和物质虽然对其积极性的产生和激发具有重要影响,但是起决定因素的不是物质报酬,而是职工在工作中发展起来的人际关系。

(2) 企业中存在着非正式组织。正式组织是为了实现企业目标所规定的企业成员之间职责范围的一种结构。梅奥认为,人是社会的人,在企业的共同工作中人们必然会在彼此间产生联系,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。

(3) 员工的态度、情绪、归属感影响生产。梅奥认为提高生产效率的主要途径是提高员工的满足度,即要尽可能保证员工在安全感方面、归属感方面、友谊方面的需求得到满足。而这一需求是因人而异的,这主要取决于两方面的因素:第一,员工的个人情况,如由于不同的经历、不同的家庭生活和不同的社会生活所形成的不同的态度;第二,工作场所情况,包括员工相互之间、员工与领导者之间人际关系的好坏。梅奥认为员工的满足度越高,其士气就越高,从而生产效率也就越高。作为一个管理人员应该深刻认识这一点,不仅应考虑员工的物质需要,还应考虑员工的精神需求。

3. 梅奥人际关系理论的评价

(1) 梅奥人际关系理论的贡献:梅奥的人际关系理论克服了古典管理理论的不足,为行为科学的发展奠定了基础,为管理思想的发展开辟了新的领域。



(2) 梅奥人际关系理论的局限性：①过分强调非正式组织的作用；②过多地强调感情的作用，认为职工的行动主要受感情和关系支配；③过分否定经济报酬、工作条件、外部监督、作业标准的作用。

三、现代管理理论

第二次世界大战后，特别是进入 20 世纪 60 年代以后，许多国家的经济都呈现出了快速发展的态势。科学技术和生产力的迅速发展对企业的生产经营和管理也提出了很多新的要求和挑战，同时促进了思想的变革。在这一时期，世界范围内对管理理论的研究呈现出蓬勃发展的局面，产生了许多新的学说和学派。

(一) 管理过程学派

管理过程学派认为管理是个过程，由五个职能组成，分别为计划、组织、指挥、协调和控制。管理过程学派早期代表人物是古典管理理论中提到的法约尔，其代表著作是《工业管理与一般管理》；二战后的代表人物是哈罗德·孔茨，其代表作是与西里尔·奥唐奈合著的《管理学》。

(二) 社会系统学派

社会系统学派从社会学的观点来研究管理，把企业组织中人们的相互关系看成一种协作的社会系统。这个学派的创始人是著名管理学家切斯特·巴纳德，其代表著作是 1938 年出版的《经理人员的职能》。他认为作为正式组织的协作系统，不论其级别的高低和规模的大小，都包含有三个基本要素，分别为协作的意愿、共同的目标和信息联系。

(三) 决策理论学派

决策理论学派的代表人物是美国经济学家和社会科学家赫伯特·西蒙，其理论是以社会系统理论为基础，吸收古典管理理论、行为科学和计算机科学等内容而发展起来的。他在决策理论研究方面做出了突出贡献，获得了 1978 年的诺贝尔经济学奖，其代表作有《管理行为》《管理决策新科学》。

(四) 系统理论学派

系统理论学派是在一般系统理论的基础上建立起来的，它将一般系统理论的思想观点应用于工商企业的管理中。这一学派的代表人物有理查德·约翰逊、弗里蒙特·卡斯特、詹姆斯·罗森茨韦克，他们三人合著的《系统理论与管理》一书，从系统概念出发建立了企业管理的系统模式，成为系统理论学派的代表作。

（五）社会技术系统学派

社会技术系统学派是由埃里克·特里斯特等人在对英国达勒姆煤矿采煤现场的作业组织和印度艾默达巴德纺织厂进行研究的基础上建立起来的。该学派认为，组织既是一个社会系统又是一个技术系统，两个系统有密切的关系并相互影响。

（六）经验主义学派

经验主义学派以向大企业的经理人员提供管理企业的成功经验与科学方法为目标。该学派认为，企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，以便在一定的情况下把这些经验加以概括和理论化。但在更多的情况下，却只是把这些经验传授给企业实际管理工作者和研究人员，为他们提供建议。这个学派的代表人物有彼得·德鲁克、艾尔弗雷德·斯隆等。

（七）权变理论学派

权变理论学派是 20 世纪 70 年代在西方形成的一种管理流派。权变理论学派认为，在企业管理中没有什么是一成不变的、普遍适用的、“最好的”管理理论和方法，必须根据企业所处的内外环境权宜应变地处理问题。权变理论的最终目标是提出最适合具体情境的组织设计和管理活动。

（八）管理科学学派

管理科学学派也叫数量学派或运筹学派，它产生于第二次世界大战之后。管理科学学派认为，管理就是建立和运用数学模型与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序并求出最优的解答，以实现企业的目标。

管理科学学派解决问题有七个步骤：①观察和分析；②确定问题；③建立一个代表所研究系统的模型；④从模型得出解决方案；⑤对模型和得出的解决方案进行验证；⑥建立对解决方案的控制；⑦把解决方案付诸实践。以上七个步骤相互联系，相互影响。

20 世纪 80 年代以后，世界政治和经济环境发生了重大变化，信息化和全球化席卷世界，知识经济出现端倪，市场竞争更为激烈，企业为了在这种环境下寻求生存和发展，管理者不断在实践中探索新方式，新形势也引发了管理学者进行深入的思考和探索，管理理论研究也出现了一些新观点、新思想和新体系，其中企业战略理论、企业再造、学习型组织理论最具代表性。



管理理论的最新
进展



项目小结



职业能力训练及
答案 1

通过本项目的学习，同学们学习了什么是管理，明确了管理系统和管理职能，探索了管理者及管理对象的相关理论研究，更对管理思想有了更加深刻的认识。为了检验同学们的学习成果，也为帮助同学们更好地巩固课上所学内容，本教材配备了职业能力训练和对应答案供大家自行扫码练习。



实践技能训练

管理理论带给你的启发与思考

实训目标

1. 了解各种管理思想的代表人物、基本观点等。
2. 培养初步运用现代管理思想解决企业实际管理问题的能力。

实训过程

1. 由班级同学自愿组成小组进行讨论。
 - (1) 你是否赞成泰勒的科学管理思想？
 - (2) 梅奥的人际关系理论带给你的启示是什么？
 - (3) 对权变理论，你是怎么理解和认识的？
 - (4) 你如何理解企业再造？
2. 讨论结束后每个小组选出 2 ~ 3 位代表在课堂发言，总结讨论中的主要体会。

实训评价

1. 同学互评：要比较熟悉现代管理理论，能在理解各种现代管理理论的基础上进行讨论发言；每个小组的成员在讨论中都能形成自己相对独到的见解和认识。
2. 教师评价：可根据同学课堂发言情况现场评定成绩。



创新创业课外训练

实践项目：组建创业公司

任务描述

以小组为单位，集体研讨商议团队进驻的行业领域，组建创意 / 创业公司，对公司的构成要素进行梳理，并将讨论成果记录在表 1-6，做成展示 PPT（课件）在课堂展示汇报。

表 1-6 公司雏形

实践项目		实践成果
创业公司名称		
主营业务		
管理者		
管理对象		
管理环境	宏观环境分析	
	微观环境分析	



训练效果评价

活动结束后，每位同学根据自己在课上所学的知识和从实践活动中得到的总结，对自己进行综合自我评价，并完成表 1-7。

表 1-7 管理认知考核评价表

评价内容	评价标准	学生自评	小组互评	教师评价
知识掌握情况	1. 深刻理解管理概念的多样性 2. 掌握管理者分类、技能 3. 理解管理者 10 种角色 4. 熟悉管理思想发展演变	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
技能提升情况	1. 管理理论的实践案例分析 2. 体验领会管理三大技能	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
职业素养情况	1. 培养、挖掘自身的管理素养、潜质 2. 培养管理理论分析能力 3. 培育管理通用素质	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
参与活动情况	1. 具有良好的信息素养，能够正确运用方法和技巧搜集信息、整理信息、分析信息 2. 具备思考创新意识、团队协作能力，能够通过小组分工完成实训任务、创新创业课外训练 3. 具备良好的沟通交流能力，能够有效表达观点、完成成果汇报、开展实践调查	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
自我反思和评价				