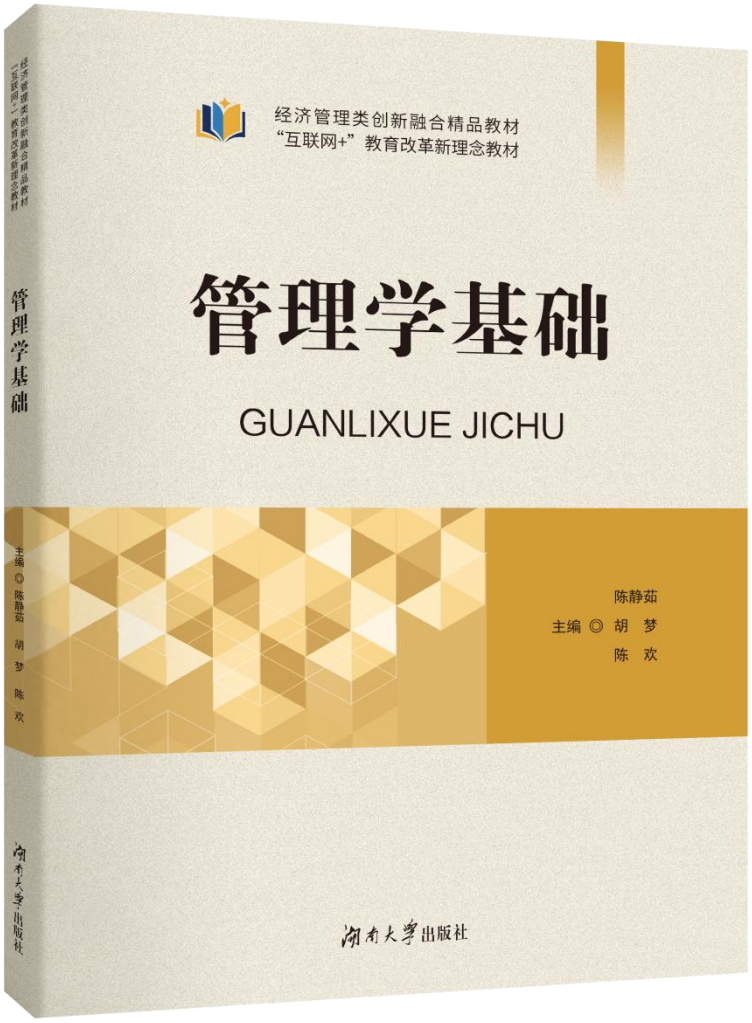
管理学基础



类目：经济管理类
书名：管理学基础
主编：陈静茹 胡 梦 陈 欢
出版社：湖南大学出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5667-4533-0
使用层次：通用
出版时间：2025 年 9 月
定价：45.00 元
印刷方式：双色
是否有资源：有



经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

陈静茹
主编◎胡　梦
陈　欢

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

管理学基础

主编◎陈静茹　胡　梦　陈　欢

湖南大学出版社

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

责任编辑：王楚潇
封面设计：旗语书装

ISBN 978-7-5667-0533-0
定价：45.00元

湖南大学出版社

经济管理类创新融合精品教材
“互联网 +”教育改革新理念教材

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主　编 ◎ 陈静茹　胡　梦　陈　欢
副主编 ◎ 崔园园　杨亚雯　王　玮
赵彧佳　蒋伟民　李　洁
赵珂珂　郭　砚　饶才金
贺乙樵　姚青春　胡晴兰
于春磊

湖南大学出版社
·长 沙·

图书在版编目（CIP）数据

管理学基础 / 陈静茹 , 胡梦 , 陈欢主编 . -- 长沙 : 湖南大学出版社 , 2025.9. --ISBN 978-7-5667-4533-0

Ⅰ. C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025XR1455 号

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

主　　编：陈静茹　胡　梦　陈　欢

责任编辑：王楚潇

印　　装：唐山唐文印刷有限公司

开　　本：889 mm×1194 mm　1/16　**印　　张：**11　**字　　数：**265 千字

版　　次：2025 年 9 月第 1 版　**印　　次：**2025 年 9 月第 1 次印刷

书　　号：ISBN 978-7-5667-4533-0

定　　价：45.00 元

出 版 人：李文邦

出版发行：湖南大学出版社

社　　址：湖南・长沙・岳麓山　**邮　　编：**410082

电　　话：0731-88822559（营销部）　88821174（编辑室）　88821006（出版部）

传　　真：0731-88822264（总编室）

网　　址：http://press.hnu.edu.cn

电子邮箱：xiaoshulianwenhua@163.com

版权所有，盗版必究

图书凡有印装差错，请与营销部联系

前　言

党的二十大报告指出，必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，开辟发展新领域新赛道，不断塑造发展新动能新优势。千秋基业，人才为先。人才的培养需要管理和激励机制的完善。一个企业或组织要想在竞争激烈的市场中脱颖而出，就必须拥有一支高素质的人才队伍。因此，建立一套科学、合理的人才培养体系显得尤为重要。

为满足人才管理的需要，编者编写了《管理学基础》一书，致力于为读者构建一个结构清晰、层次分明的管理学知识体系。本书不仅涵盖了管理学的基本理论和概念，还着重介绍了现代管理实践中的关键技能和方法。通过对经典管理理论的回顾与分析，帮助读者理解管理学的发展脉络，并结合案例研究，理论与实践相结合，提高读者的管理能力和决策水平。

《管理学基础》不仅适用于管理类专业的学生作为课堂教学的参考书，同时也能够作为广大对管理学感兴趣的人士和在职人员的学习资料。无论是刚刚踏入管理领域的初学者，还是希望进一步提升自己管理技能的专业人士，都可以通过阅读这本书来获得系统的管理学知识和实用的管理技巧。

本书在编写上具有以下特色。

1. 实践与理论相结合：教材围绕管理的四个传统职能（计划、组织、领导、控制）进行阐述，并引入大量案例进行分析，以增强理论与实践的结合。

2. 结构清晰，层次分明：内容准确清晰，层次分明，易于理解和掌握，适合不同层次的读者学习。

3. 与时俱进：反映管理与组织理论的当前趋势，并引入本领域内实践性较强的最新内容，如管理与管理工作的性质、组织文化与社会环境等。

本书在编写过程中借鉴了国内外管理学领域的最新研究成果，在这里对所有参与本书编写的学者、专家以及实践者表示衷心的感谢。由于编者能力有限，书中存在不足之处，敬请读者批评指正。我们期待通过不断地修订和完善，使《管理学基础》成为一本更加贴近实际、更具指导意义的教材。

编　者

目 录

第一章 管理与社会环境 …… 1

第一节 社会发展与管理实践 …… 3

第二节 管理的社会环境 …… 6

第二章 管理学的形成与发展 …… 16

第一节 管理与管理学 …… 18

第二节 管理的基本原理 …… 22

第三节 管理思想的发展 …… 28

第四节 管理者概述 …… 43

第三章 计划 …… 51

第一节 计划概述 …… 52

第二节 计划的原则与编制程序 …… 59

第四章 决策 …… 66

第一节 决策的概念与作用 …… 68

第二节 决策的原则与程序 …… 69

第三节 决策方法 …… 72

第五章 组织 …… 78

第一节 组织概述 …… 80

第二节 组织结构设计 …… 81

第三节 组织结构的类型 …… 84
第四节 组织文化的构建 …… 86

第六章 领导 …… 98

第一节 领导概述 …… 100
第二节 领导方式与领导理论 …… 102
第三节 领导者素质与领导艺术 …… 110

第七章 控制 …… 116

第一节 控制职能概述 …… 118
第二节 控制方法 …… 121
第三节 基本控制技术 …… 123

第八章 沟通与激励 …… 132

第一节 沟通概述 …… 134
第二节 激励的理论与实践方式 …… 137

第九章 创新管理 …… 146

第一节 创新管理概述 …… 149
第二节 创新的有效管理 …… 154
第三节 创新管理的新发展 …… 162

参考文献 …… 170



第一章
管理与社会环境

章节导读

本章将深入探讨管理与社会进步及文明发展的相互作用。我们将分析管理所处的社会环境，包括影响管理实践和效果的组织内外的各种力量、条件和因素，如政治、法律、经济、文化、科技、教育等宏观社会环境因素；同时分析供应商、客户、竞争对手等具体的行业环境因素。

学习目标

1. 知识目标

（1）理解管理与社会发展及文明进步的相互作用关系。

（2）掌握管理的社会环境分析方法，包括政治、法律、经济、文化、科技、教育等宏观社会环境因素，以及行业环境因素。

2. 技能目标

（1）能够分析和评估组织所处的社会环境，识别环境中的机会与威胁。

（2）能够运用管理的社会环境分析工具，如环境威胁矩阵和市场机会矩阵。

（3）能够根据社会环境的变化，制定和调整组织的管理策略。

3. 素质目标

（1）培养对社会环境变化的敏感性和适应性。

（2）培养跨文化理解和沟通能力，以适应全球化背景下的管理需求。

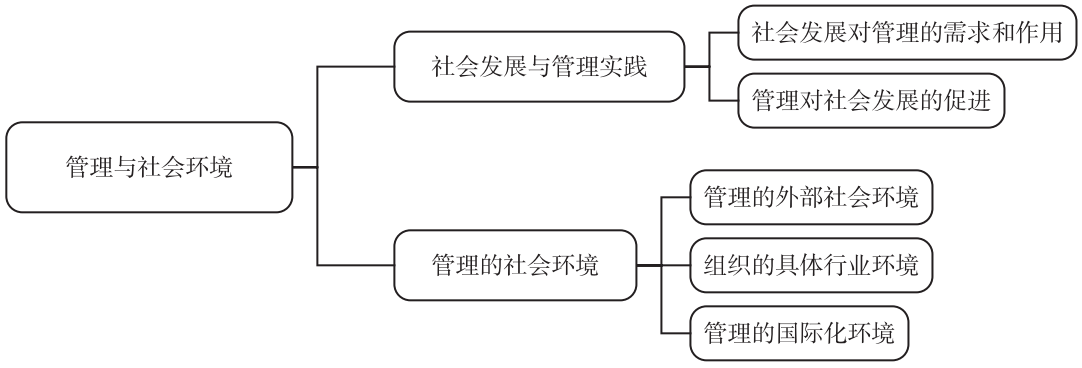
思政目标

（1）强化对社会主义核心价值观的认识和实践。

（2）培养服务社会、贡献社会的意识以及积极参与社会公益活动的精神。

（3）强化对组织社会责任重要性的认识，以及在实际工作中践行社会责任的意愿。

思维导图



导入案例

困中求变

综合媒体报道，在外卖和各色餐饮的冲击下，方便面的市场地位受到了严重的冲击，方便面巨头康师傅也未能避免销量大幅下降的局面。康师傅2016年年报显示，其净利润为21302.7万美元，与上年相比下降了24.32%。世界方便面协会的数据显示，2011—2013年，中国方便面年需求量一路增长到了462.2亿份；2013年之后，年需求量开始一路下滑；到2016年，中国方便面年需求量已经跌到了385.2亿份。方便面销量为何连年下滑？直接的竞争对手不是同行业，而是快餐，尤其是网络外卖。网络外卖在口味和质量上显然都远胜方便面。再加上航空、高铁、高速公路网络越来越发达，方便面市场消费环境发生了巨大改变。

为了应对环境变化，康师傅提出了深耕大众消费市场、发展高端市场、进入新农村市场的战略，并进一步加强系统建设，推进数字化转型，优化新零售组织，满足客户与消费者多元化需求的经营策略。在方便面业务上，康师傅实行产品升级，瞄准高端市场，以多规格产品拓展消费场景，创造需求空间，单“红烧牛肉面”就有“大食桶”“干拌面”“随心杯”等多种规格，同时推出“藤椒”“胡椒”等多种新口味。为满足新的需求，康师傅于2020年5月推出了新产品“手擀面”及升级的“拌面”和袋面的新规格。康师傅还升级了中价面品牌“劲爽拉面”“超级福满多”等包装设计，推出了大分量产品“劲爽1倍半”，以中价面满足城镇及农村的实惠型消费需求，从而促进销量增长，进一步抢占中价面的大分量细分市场。

在营销上，康师傅采取多价格带策略，以多规格和多口味产品吸引年轻家庭及消费者，

通过和热门手游合作，塑造年轻化的品牌形象。在一些热门 App 里，也能窥见康师傅的身影。通过一系列经营策略上的转型及室内消费增长、高性价比产品需求激增，康师傅方便面从 2017 年开始呈现销售额逐年增长的良好发展态势。

思考：方便面行业的经营环境发生了哪些变化？面对环境的变化，方便面企业应该采取哪些策略来应对？

第一节　社会发展与管理实践

社会是自然界发展到一定阶段的产物，是随着人类的产生而出现的。随着社会的发展、劳动分工的细化和生产的专业化，管理成为一种特殊职能，从一般社会劳动过程中分离出来。管理已越来越成为社会发展过程中不可缺少的一种职业化、专业化的职能。

一、社会发展对管理的需求和作用

社会进步与文明的发展始终与人类管理理念的演变紧密相连。人类管理的实践活动已历经六千余年。作为一个历史悠久的文明古国，中国夏朝时期就已逐渐形成了古代中国的行政管理机构和官僚集团。到了公元前 17 世纪的商周时代，中国已经形成了组织严密的奴隶制和封建制的国家组织，构建了从中央到地方，高度集权、等级森严的权力结构。

封建社会制度在中国延续了两千多年，在世界历史上曾多次出现过较长时间国力强大、经济繁荣、社会稳定的盛世时期，比如从“文景之治”到“武帝极盛”再到“昭宣中兴”的西汉盛世、从“贞观之治”到“开元全盛”的大唐盛世和清代的“康雍乾盛世”。究其原因，虽然与政治、经济、文化等多种因素有关，但更重要的是建立了一套与当时社会生产力发展相适应的、结构严谨、运作有序的国家行政管理体制。历经各代王朝的更替变迁，这种包括行政机关的职能分工和权力配置、行政官员的使用和管理以及施政过程中的决策、执行和监督等方面的管理体制逐渐得以完备。

与此同时，以古巴比伦、古埃及、古希腊、古罗马等为代表的西方文明，与以古代中国为代表的东方文明，在社会进步和管理发展方面相互影响和补充。比如，古巴比伦曾制定并颁布了世界上现存的第一部比较完备的成文法典《汉谟拉比法典》，从中央到地方设置了一系列法庭，以法律作为管理工具来调节和控制社会和商业事务。古埃及建立了一个以法老为顶端、宰相和大臣负责社会管理的金字塔结构的中央集权体系。西方文明的摇篮古希腊开创了类似“城邦”的西方民主政治管理的先河。古罗马时期则发展出了行政、立法和司法相互独立，行政权力与军事控制相结合的集权化等级管理体系。

从中世纪后期到18世纪至19世纪中期，世界封建社会制度逐渐被资本主义制度代替，英法等欧洲国家经历了资产阶级大革命、工业大革命和商业城市的大发展，家庭工场手工业向机器大生产快速转变，工厂规模和数量不断扩大，商品市场迅速扩展。由于社会、政治、经济、技术以及人们的价值观、思想、意识等方面发生的变化，人们越来越重视管理。19世纪中后期至20世纪初，美国以资本主义企业的社会分工和劳动价值为基础，通过商品经济和自由竞争规律以及兴起的大规模“管理运动”，极大地提高了劳动和社会生产效率，形成并促进了企业科学管理制度和手段的革命性发展。

第二次世界大战后，世界形成了东西对峙、美苏争霸的两极格局。20世纪80年代末至90年代初，随着东欧剧变和苏联解体，世界格局呈现由两极抗衡向多极化方向及全球化发展的趋势，军事对峙逐步让位于以经济、政治、军事、科技等为代表的综合国力的竞争。与此同时，立足于本国和全球化的管理理论与实践也发生了相应的变化。这主要表现在以下几个方面。

（一）组织的所有权与经营权分离

科技的迅猛发展推动了经济的快速增长，导致工厂、公司和各类组织的规模持续扩大，社会分工变得更为精细，信息的传播速度和信息量达到了前所未有的水平，这些都极大地增加了管理的复杂度。因此，一批经过专业训练的职业经理人应时而生，推动了组织所有权与经营权的分离。

（二）政府规模的扩大和政府角色的多样化

伴随着社会需求的多元化以及公共服务领域的拓宽，政府的权力和职能范围不断扩展，政府通过大量立法和政策制定对本国的经济和社会发展采取了不同形式、不同程度的干预，政府角色越来越多样化，各种组织的经营管理活动也随之发生了变化。

（三）解决社会突出问题由政府管理向社会治理的转变

随着工业化和科技的发展，在社会转型与进步的同时，也引发了如社会治安、环境恶化、消费者权益、贫富差距、公民教育与健康等诸多社会问题。这迫使原有专业管理模式下以实现其绩效为基础的单一组织，向由政府、社会组织、企事业单位、社区以及个人等相关利益的多元主体转变，通过平等的合作型伙伴关系及公共责任机制，共同参与管理解决社会事务，以提高公共管理效率和质量，最终实现公共利益最大化和促进社会公正和谐的发展目标。于是，一批由不同社会阶层的公民自发成立的，并具有非营利性、非政府性、志愿公益性和社会性特征的各种公民社会组织、第三部门应运而生，如基金会、协会、学会、商会等。

（四）全球化与后工业化浪潮的冲击

随着区域性合作组织如欧盟、北美自由贸易区、亚太经合组织等的产生，以及基于互联网的商务活动、交易活动、金融活动和相关的综合服务活动的新型商业运营模式的出现，国与国、组织与

组织、管理者与管理者之间的界限开始变得越来越模糊，地区经济乃至全球经济正日益成为一个不可分割的整体。一些发达国家从“工业时代”过渡到“后工业化”阶段，掀起了后工业化的浪潮。“后工业经济”的精髓在于以创新为驱动、以高端制造和服务业为核心、以社会共治和以人为本的城市化发展为目标的模式。这些新趋势不仅促进了科技与社会文化的交流与融合，也为管理者带来了新的挑战，包括如何与不同国籍、文化背景、管理制度和工作价值观的团队成员进行有效沟通与合作，以及如何应对新技术发展带来的管理需求。

（五）风险社会

1986 年，德国著名社会学家乌尔里希·贝克出版了德文版的《风险社会》一书，该书首次使用了“风险社会”的概念来表征当今世界正在从传统工业社会形态向一种后工业社会形态——风险社会的转变进程。1992 年该书被马克·里特译成英文后，“风险社会”作为一个概念和理论被更多的西方学者以及公众所接受。在全球化、知识经济、科技革命的浪潮冲击下，人类社会正在发生重大变化，我们正逐渐进入一个风险社会。风险社会对管理人员提出了严峻的挑战。建立符合风险社会需要的新型管理机制已成为一项紧迫的任务。

二、管理对社会发展的促进

管理是在人类征服自然、改造自然、创造人类社会文明的过程中产生的。一方面，管理要适应社会的发展；另一方面，管理又不断地通过适应和创新组织的经营活动来推动社会的前进。管理存在和发展的价值就在于它能在一定的社会条件下，极大地促进生产力水平的提高，推动社会不断发展。

（一）促进生产力发展，提高生产效率

管理的发展过程就是生产力不断发展、人类社会持续进步的过程。任何组织都有其既定的目标和任务。这些目标和任务的完成要求组织管理者掌握科学的管理方法，具备丰富的管理经验，运用先进的管理知识和方法进行管理工作。只有这样，才能保证组织的有效运行，顺利完成既定的目标和任务，提高生产效率。科学有效的管理既能完成任务，也能增强员工的自我管理意识和责任感，进而提高组织的竞争力和经济效益。如在医院管理过程中，医院管理者需要完善管理制度，引导医院发展回归公益性质，促使医院重视医疗质量和服务质量的管理，提升医院的核心竞争力。

（二）促进组织有效运行

深厚的管理知识和高效的管理实践是组织效能和成功的基石。由于组织由具有复杂性和多样性特点的个体构成，因此，只有通过科学且高效的管理，才能确保组织沿着既定的方向发展，满足组织的利益和需求，推动组织有序健康发展。组织的规模越大，越需要高水平的管理，只有这样才能保证组织正常运营，组织运行秩序规范。

（三）提高人的素质

管理的发展有力地推动了各项事业的发展进步，使人们的各项素质不断提高，为人类社会向更先进的文明前进提供强大动力。原始社会进行习俗化管理，采用习惯性管理方式；农业社会进行农牧业的精耕细作，采取系统化管理；工业时代以大规模工业化生产和科学化管理为特征；而现代社会则以信息化工作和人本管理为核心。

第二节 管理的社会环境

任何组织的管理活动都是在一定的社会环境中进行的，环境的特征及其变化必然会影响和制约着组织的管理者履行计划、组织、领导和控制等管理职能的方向和内容。随着知识经济时代的发展、科学技术的进步，社会环境的变化是绝对的，而且变化的速度越来越快，程度也越来越大，可以说管理的基本问题就是要在变动的社会环境中对组织进行有效的管理。

对于一个组织来说，管理的社会环境是指存在于组织内部和外部的，影响管理实施和管理功效的各种力量、条件和因素的总和。对于管理者来说，为了提高管理效率，实现组织的目标，不仅要了解诸如政治、法律、经济、文化、科技、教育等组织外部宏观的、一般的社会环境因素和诸如生产要素供应者、服务对象、竞争对手等具体的行业环境因素，而且也要把握员工的价值观、团队意识、组织所拥有的资源及能力等组织内部环境的变化，以便综合地做出正确的管理决策。本节主要是探讨管理的外部社会环境（见图 1–1）。

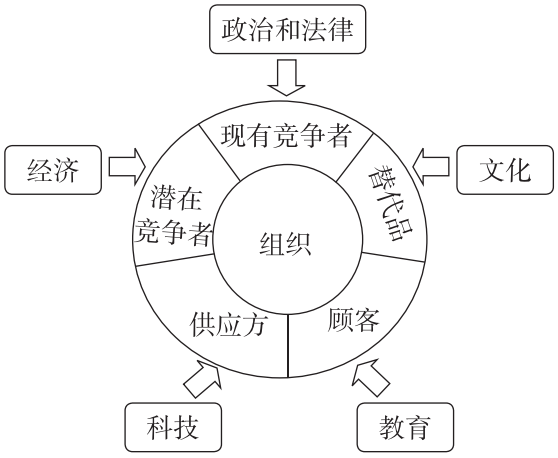


图 1–1 管理的社会环境图

一、管理的外部社会环境

扫一扫

管理的外部社会环境

（一）政治与法律环境

政治环境是指一个组织所在国家或地区的社会制度、政治结构、党派关系、政治形势、方针政策等因素。这些因素都会对一个组织产生重大影响。政治环境主要表现在地区的稳定性和政府对各类组织或活动的态度倾向上。地区稳定性是一个组织在制定其发展战略时必须考虑的因素。一个对外开放的国家，组织不但要重视国内政治环境的变化，而且必须重视国际政治环境的变化。政治环

境具有三个特点。第一，政治制度的多元化，即不同的国家有不同的社会制度及发展道路，不同的社会制度对组织的管理活动有着不同的限制和要求。第二，政府与企事业单位之间关系的变化，即政府的执政理念及政策倾向会不同程度地影响各类组织的发展。第三，政策的多变性，即各个国家或地区在不同的时期为了保证自身的利益和发展，常常补充或修改、制定新的政策。

法律环境涵盖了组织所在国家或地区中与其运作相关的法律、法规、条例、规章制度，以及执法机构、执法强度和公民的法律意识等要素。在现代市场经济中，政府主要通过法律和规章的制定来间接调控组织的商业行为，组织的任何活动都必须遵守相应的法律。如我国针对企业经营管理的法律法规有《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国中外合资经营企业法》《中华人民共和国合同法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国税收征收管理法》《中华人民共和国企业破产法》等。为了预防、控制和消除对环境的破坏和传染病的发生与流行，很多国家颁布了环境保护法和传染病防治法。

对管理者来说，诸多政治因素与众多的法律和规章制度构成了复杂的外部环境，因此组织的管理者要了解国家和政府目前允许干什么、鼓励干什么、禁止干什么，从而使组织的管理活动既符合有关的法律和规章制度，又受到法律的保护和政府的支持，以避免不必要的管理障碍。

（二）经济环境

经济环境是指组织所在国家或地区的经济制度、经济结构、经济发展水平、物质资源状况、消费结构及消费水平等因素。国民生产总值（GNP）、国内生产总值（GDP）、居民消费价格指数（CPI）、存贷款利率、通货膨胀率、居民可支配收入、股市指数和经济周期通常可作为反映经济环境的重要指标。经济环境是影响组织，特别是影响经济组织的企业活动的重要环境因素。在经济环境诸因素中，起决定作用的是这个组织所在国家或地区的经济体制。我国的基本经济制度是“以公有制为主体，多种所有制经济共同发展”的社会主义市场经济体制，而西方资本主义国家是建立在生产资料私有制基础上的资本主义市场经济体制。经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。

1. 宏观经济环境

宏观经济背景主要涉及一个国家或地区的人口规模及其增长态势、经济发展水平、国民收入、GDP、市场容量及其变动情况，这些指标共同反映出国民经济的发展状况和增长速度。人口规模不仅决定了可供政府、企业及社会组织使用的人力资源量，也对社会市场规模和经济发展产生影响。宏观经济的繁荣发展必然为各类组织的发展提供机会，而宏观经济的衰退则可能给所有组织带来困难，特别是从事企业活动的经济组织。由于卫生事业与经济之间的相互作用，宏观经济环境的好坏，会直接或间接影响医药卫生事业及产业组织发展的规划、筹资及技术应用等。

2. 微观经济环境

微观经济环境主要是指组织所在地区或所需服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、

就业程度等因素。这些因素直接决定着组织目前及未来的市场大小。假定其他条件不变，一个地区的就业越充分，收入水平越高，那么该地区的购买能力就越强，对某种组织的经营活动及其产品的需求就越大。一个地区的经济收入水平对其他非经济组织的活动也有重要影响。比如，在人们温饱问题没有解决之前，很少会主动关注环境保护、食品安全及公众健康问题和支持相关组织的活动。

（三）文化环境

文化环境是指组织所在国家或地区人们的信念态度、宗教信仰、风俗习惯、道德规范、行为准则、处事方式、审美与价值观念等因素。由于文化环境是某一特定民族或区域在长期历史发展过程中形成的，具有相对稳定性特征，其对组织的影响通常是间接的、潜在的和持久的。文化环境虽不像法律条文强制性地制约着人们的行为，但它是社会组织的普遍共识和认可，代表了社会群体的集中意志，反映和控制着社会舆论，在一定程度上影响、约束和规范着个人或集体的行为处事方式，调节着人与人之间的关系。在不同的文化背景下，人们的价值观存在显著差异，这些差异通常影响着消费者的消费观念、需求、购买行为和生活方式。消费者对商品的颜色、标志、款式和促销手段有着各自不同的评价和偏好，企业在经营管理中必须根据消费者的多元价值观来设计产品或提供服务。

特有的文化环境会营造一种社会心理氛围，影响和制约着组织成员对于成功、竞争、责任等方面的工作态度以及易接受、执行什么方式的管理模式。比如美国是西方文化类型的国家，长期流动的狩猎生活形成了具有“自由流动”“个人主义”“冒险竞争”的“狩猎”特征的文化环境，其企业管理中便形成了一种倾向个人主义价值观的理性科学的硬管理模式；而日本是一个东方文化环境类型的单一民族国家，人们长期密集地定居在岛国从事耕种，形成了日本社会崇尚团体、注重和谐安定的“岛国农耕”文化环境特征。第二次世界大战之后，美国先进的硬科学管理方法被吸收进入日本文化环境，经历了融合、改造，变成了特有的建立在人与人之间的信任、亲密、微妙关系基础上的非理性软管理模式。日裔美籍管理学家威廉·大内于 1981 年提出的“Z 理论”即强调并分析了管理中美日两国不同的文化环境特性。第二次世界大战后，日本企业既严格科学管理，又强调“和”文化价值观、集团主义竞争意识和以终身雇佣制为主的灵活理性主义管理方式，这无疑是日本经济突飞猛进的主要原因之一。

众所周知，儒家思想文化是中国传统文化的核心和主流，也是中华民族几千年来传统美德和行为规范的重要基础。它倡导的“仁者爱人”的道德观，“义利并举”的价值观，“克己奉公”的工作观，“和为贵”的人际观以及兼收并蓄的实用理性等思想，强调“为人君止于仁，为人臣止于敬，为人子止于孝，为人父止于慈，与国人交止于信”等社会及组织关系准则，提出的“修身、齐家、治国、平天下”等把政治与伦理文化结合起来、将国家和家庭及个人相联系的社会管理思想，在中国封建社会形成长达数千年的超稳定组织的过程中起了极其重要的作用，也与现代管理的发展趋势相吻合。

中国的儒家思想文化不仅在中国有着深远的影响，而且早在一千多年前的唐朝就已越出国界，传播到了日本、朝鲜和东南亚各国，成为东方文化的渊源之一。在过去的一个世纪，尤其是近三十年来，诸如日本、韩国、新加坡等受儒家文化深刻影响的国家纷纷步入现代化进程，实现了社会经济的快速发展，其组织管理水平也跻身世界领先行列。这些国家和地区成功地融合了东西方的优秀思想文化，将儒家文化中的家庭观念融入现代科学管理，以构建“大家庭”和增强“员工归属感”作为现代组织管理文化和理想目标，将“仁、义、礼、智、信”作为塑造组织文化的核心，从而形成了与西方组织文化迥异的管理特色和风格。因此，任何组织的管理都不得不考虑文化环境的作用和影响，每个组织在学习、吸收国内外先进管理经验时，都必须考虑跨文化移植改造等问题。

（四）科技环境

科技环境是指一个组织所在国家或地区的科技人才、科技水平、科研能力及潜力、科技政策、科技发展动向等因素。管理从经验走向科学，科学技术的发展为管理理论的演变发展提供了强有力的环境支持，又为管理技术的更新提供了新的工具。在一般社会环境的组成要素中，科技是 20 世纪下半叶社会发展变化最为关键和迅猛的要素，为各行各业的组织管理方式带来了新的变革。互联网数字化、智能化、新材料、新能源、生物与医药等方面的高新科技的广泛应用，在很大程度上改变了原有组织与其服务对象、组织内部结构等诸多要素及关系，也影响了组织及其管理者。只有那些能快速适应科技进步、应用新科技手段、主动参与科技创新与开发的组织，才能在未来社会竞争中占据优势。现代社会中，科技在管理的计划、组织、领导、控制等职能方面发挥着重要的作用，组织的发展和管理方式的改变无不与科技的发展相联系。

科技环境对企业的影响极为关键。全球各国都将科技进步视作推动经济发展的根本途径，这使得企业间在科技领域的竞争主要体现在科技成果的应用和研发实力上。企业在生产同类产品或服务时，科技水平和工艺技术含量的不同，会导致经济效益的显著差异。因此，企业越来越重视营造优质的科技和创新环境。企业生产经营不同产品或服务以满足社会需要，代表了不同的科技发展水平，对生产者或生产条件也有着不同的科技要求。科技进步可能使企业生产的产品或服务被采用新科技的替代品竞争或淘汰，其生产工艺和作业人员的操作技能和知识结构不再符合要求。任何一种新科技的出现都可能催生新的行业，为企业带来发展的机会。因此，各行各业的企业必须及时关注国家对科技开发的投资和支持重点、该行业领域科技发展动态、科技转移和商品化速度、科技专利及保护等科技环境的变化，分析新的科技环境对企业经营及管理活动产生的影响，以便及时地调整企业的发展战略、经营结构、营销策略及管理方案，以科技进步为契机，不断开发新产品，使企业在市场经济中获得和保持竞争优势。

（五）教育环境

教育环境是指一个组织所在国家或地区的教育思想与理念、教育体系，人们的教育普及程度、

教育文化程度和教育水平，以及社会对教育和人才的重视程度，教育对社会所需的科技与人才的满足与适应程度等因素。教育是科技持续进步与发展的稳固基石，并对科技进步起着决定性的作用。组织效能和质量很大程度上受成员的教育水平与文化素养的影响。人才是组织内众多资源中最关键的活跃因素，其教育水平、素质及能力直接影响着组织目标的达成和运营效率。

教育是一种有目的、有计划、有组织、系统地传授知识和专业技术的社会活动，其根本价值就是给国家或各类组织提供具有崇高信仰、道德高尚、诚实守法、技艺精湛、博学多才、多专多能的人才，培养经济与社会组织发展需要的劳动力，培养身心健康的合格公民。家庭教育、学校教育、社会组织教育等持续的终身教育环境对促进一个人的素质、能力、科技水平以及社会组织发展起着显著的推动作用。

一个国家教育的普及程度和发达程度往往与其科技、文化、生产力发展水平和组织绩效密切相关。古代中国因先进的教育环境而荣耀过，如以世界公认杰出的大教育家孔子为代表的儒家教育思想，以老子为代表的道家教育思想，以韩非子为代表的法家教育思想，不仅对中国古代社会发展、朝代更替、当朝统治者及组织的管理有着深刻的影响，而且对许多东西方国家都产生过不同程度的影响。美国自建国起，就对教育抱有强烈的信念与极大的热情，已形成了世界发达的教育体系，其注重“独立思考、积极创新和敢于质疑”的教育发展观念深入社会民众，并希望通过教育把来自全球的多元文化融合成美国文化，培养出认同美国价值观的合格美国公民。第二次世界大战后，日本能够在短期内创造出让世界惊叹的经济奇迹，主要原因就是日本长期重视教育。

教育环境和文化环境相互包含、相互作用。教育始终在特定的文化背景下展开，同时文化的传承与发展也依靠教育，教育成为文化兴盛和进步的关键工具和基本路径。文化进步带动了人们对教育需求的增长。教育通过培育人才传承和积淀人类文化，承担着筛选、整合、传播和保存文化的功能。教育培训在改变组织管理者工作信念、态度和感知角色与责任方面所施加的影响是最大的。文化环境会促进教育的发展，而教育环境的不断探索前进也会推动文化的发展，教育和文化发展是相辅相成的，其对组织的影响是持久、深远的。

二、组织的具体行业环境

组织不仅在宏观的、一般的社会环境中生存和发展，而且还在具体的行业领域内活动。不同的组织有不同的行业环境，与一般社会环境相比，行业环境对组织的影响更为直接和具体。行业环境的特点直接影响着组织的竞争能力。20 世纪 80 年代，美国管理学家迈克尔·波特（Michael E.Porter）根据组织的行业特征提出，影响组织行业内竞争结构及竞争强度的五种主要力量为：现有竞争者、潜在竞争者、替代品（服务）、服务对象（顾客）以及资源供应者，即著名的“波特五力模型”（见图 1–2）。

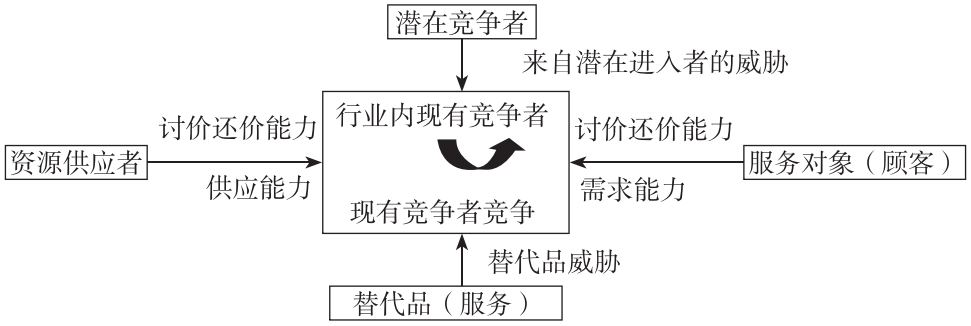


图 1–2　影响组织行业竞争的“波特五力模型”图

（一）现有竞争者

现有竞争者是指与某特定组织生产或提供同种或类似服务（产品）的其他组织或个人。任何一个组织都会不可避免地有一个或多个竞争者，即使是垄断组织也不例外。如铁路运输公司有公路、水路、航空运输公司与之竞争。现有竞争者的数量、规模、技术力量、市场占有率、发展实力及动向等，都会影响特定组织的管理决策。多个生产或提供相同产品或服务的竞争者，必然会采取各种措施与特定组织争夺资源和顾客。资源竞争一般发生在许多组织都需要同一有限资源的时候，最常见的资源竞争是人才竞争、资金竞争和原材料竞争。对经济资源的竞争可能来自不同行业、不同类型的组织。顾客的竞争通常在提供类似服务的组织之间展开。例如，航空公司与铁路公司之间、高校之间、医院之间可能会为了吸引顾客或服务对象而相互竞争。现有企业在竞争中常用的策略包括提供价格优惠、推出新服务（产品）、广告宣传和提升售后服务等，竞争的激烈程度受多种因素影响。

（二）潜在竞争者

潜在竞争者是指暂时对某特定组织未构成威胁，但具有潜在威胁的竞争对手。一种服务（产品）开发成功，往往会引来许多组织的加入。这些新加入的潜在竞争者既可给行业注入新的活力，促进组织努力提高技术和管理水平，降低运营成本，也会给原有组织带来价格下降、市场份额和利润减少等生存和发展的威胁。潜在竞争者进入行业的可能性及威胁，取决于进入行业的规模经济、品牌忠诚、销售渠道、资金需求、转换成本、政府限制、专利保护等方面的障碍程度以及行业内部现有组织的反应强度。组织往往关注现有的竞争者，却易忽略潜在的竞争者。为了能够在激烈的市场竞争中生存并发展，组织应该具备从行业和市场两方面识别潜在竞争者的能力，以便随时准备和积极应对，因为潜在竞争者突然转变成现实竞争者时往往会给特定组织带来极大的冲击。

（三）替代品（服务）

替代品（服务）是指那些与本行业的产品（服务）具有同样功能的其他产品（服务）。组织生产或提供的产品（服务），能够满足人们某种需要的使用价值或功能。组织向市场提供的实际上是一种抽象的使用价值或功能。具有相同使用价值或功能的不同产品或服务是可以互相替代的。不同的产品或服务，虽然其外观形状、物理特性、使用方式可能不同，但其使用价值或功能却可能相同。

如有些疾病的治疗方案往往有多种：药物治疗、物理治疗、手术治疗等，但它们都能够治疗疾病。如果产品（服务）的使用价值或功能相同，能够满足相同的顾客需要，那么在使用过程中就可以相互替代，生产或提供这些产品（服务）的组织之间就可能形成竞争。

（四）服务对象（顾客）

服务对象（顾客）是指一个组织为其提供服务（产品）的人或单位，如政府组织服务的公民、高校中的学生和毕业生用人单位、医院的病人、图书馆的读者、商店的购物者、企业的客户等。组织提供或生产的每一个服务（产品），都是为了满足服务对象的实际需求，组织的一切活动都必须以服务对象为中心。服务对象是决定组织生存与发展的关键因素，而他们的需求往往多样且不断变化，具有潜在的不确定性。因此，组织和管理者需要深入研究服务市场，分析客户的心理和行为，了解需求的变化，评估客户的谈判能力，及时推出新服务或产品，以提高组织的绩效和效率。

（五）资源供应者

资源供应者是指向特定组织提供服务（产品）所需资源的人或单位。这里所指的资源不仅包括人、财、物等，也包括信息、技术和服务等。对大多数组织来说，学校毕业生就业部门、政府劳动人事部门、各类人员培训机构、人才市场、职业介绍所是其主要的人力资源供应者，金融机构、政府部门、股东是其主要的资金供应者，各情报信息中心、咨询服务机构、政府部门及新闻机构是其主要的信息供应者。组织的生存发展依赖于上述资源的有效保障，因此组织必须源源不断地从外界获得这些要素。因此，组织及管理者必须前瞻性地针对资源供给渠道的选择、所处行业的集中程度、寻找替代品的能力、组织向后一体化的可能性等方面进行供应者分析，以便及时做出科学决策。

三、管理的国际化环境

管理的国际化是指在跨文化条件下克服任何异质文化的冲突，并据以创造出企业独特的文化，从而形成卓有成效的管理。国际化是当今世界各国经济、政治和社会发展所造成的一个客观的管理环境。特别是现代交通、通信技术的迅速发展促成了经济全球化，大大小小的组织越来越多地跨国界、跨地区、跨行业及跨文化进行复合经营，形成了管理的国际化时代环境，迫使组织及管理者面对世界市场及国际化竞争，把相关的管理要素放置在国际的大环境之中进行考量，动态、及时地应对瞬息万变的国际条件和激烈的国际竞争，在灵活、迅速的反应中寻求组织生存和发展的机遇。

需要强调的是跨文化管理问题。跨文化管理涉及在跨国、跨区域、跨行业的企业运营中，对子公司所在地的不同种族、文化类型和发展阶段采取包容性的管理策略。其核心目标是在多样化的文化环境中构建有效的组织架构和管理体制，寻求超越文化差异的公司目标，满足不同文化背景下客户的需求，并维护员工的共同行为标准。显然，组织在跨国经营时必须理解当地文化，并实施有针对性的跨文化管理。在一国范围内不同组织间的合作有时也需要跨文化管理，以解决因民族习俗、

宗教信仰和文化差异引起的矛盾和问题。

任何跨国界、跨文化组织的管理者到一个新的国家管理组织的业务，都会面临所处东道国陌生社会环境的诸多挑战。现代跨国界及跨文化管理既告别了组织传统管理模式的“自我中心主义”，也不同于管理的“国土本位主义”或“民族中心主义”，跨国公司的母公司不再以所在国政治、经济、文化环境的主体性观点对待东道国子公司的管理，而是给予子公司适应东道国经济文化和政策法规的经营自主权。一方面，由于它们同属于一家跨国公司，能够利用不同国家的商业机会，在经营和生产中相互合作，在国际范围内筹集资金和获取资源；另一方面，由于母公司与子公司之间的组织结构关系相对松散，子公司拥有经营自主权，能够根据东道国环境及变化及时调整自己的经营内容和管理方式，增强生存能力并获得更多的发展机会，实现组织经营利益和效益最大化。

随着管理向国际化发展，对管理者素质的要求以及在规划、组织、领导和控制等管理职能和流程上的创新也随之变化。跨国、跨文化环境中的组织管理者需与具有不同教育背景、文化和价值观的团队成员合作与沟通；还需应对不同法律、政治、经济、科技环境对组织管理方式、职能和员工行为的影响；构建基于职能、产品或地区等多维度的复杂组织结构；在管理者选拔上，高层管理者或职业经理人应优先考虑熟悉总部所在国跨国战略和经营政策的本国国民及具有国际工作经验的第三国国民，中层和基层管理者则应选择了解东道国环境和员工行为的本地国民；在经营策略上，结合“本土化”与“文化融合、规避、渗透和创新”的发展策略。随着世界日益一体化，组织越来越多地受到国际多元和复杂环境的影响，这要求国际经营的组织在管理制度、组织结构、决策流程、人员配置和激励机制等方面进行管理创新，积极适应国际化的发展环境。

经典管理法则解读

◆古狄逊定理：做一个不被累坏的主管

定理的内容是：一个累坏了的管理者是一个最差劲的管理者。管理是让别人干活的艺术。该理论的提出者是英国证券交易所前主管 N. 古狄逊，故称为古狄逊定理。

管理启示：一个组织的发展壮大不能光靠一个或几个管理者，必须依靠广大员工的积极努力，借助他们的才能和智慧。管理的真谛不是要管理者自己来做事，而是要管理者发动别人做事。管理者要做的不是亲自处理困难的工作，而是发现能干的人去做这些事。要做到这一点，一方面要给下属成长的机会，增强他们的办事能力；另一方面是要懂得授权。

本章小结

本章深入探讨了管理与社会发展及文明进步之间的相互作用关系。通过分析管理的社会环境，包括政治、法律、经济、文化、科技和教育等因素，本章揭示了这些宏观和微观环境因素如何影响组织的管理实践。

课后实践

1．实践背景

你是一家食品制造公司的人力资源经理。公司最近面临员工满意度低和员工流失率高的问题。管理层认为这些问题可能与公司的管理实践和员工福利政策有关。为了解决这些问题，公司决定对现有的人力资源管理策略进行评估和改进。

2．实践任务

（1）评估：对公司现有的人力资源管理策略进行评估，识别导致员工满意度低下和高流失率的关键因素。

（2）计划：基于评估结果，制订一个改进人力资源管理的行动计划，包括员工培训、绩效管理、员工福利和工作环境等方面。

（3）实施：设计并实施至少两项新的管理实践或员工福利政策，以提高员工满意度和降低流失率。

（4）监控：建立一个系统，用于监控新政策的实施效果，并定期收集员工反馈。

3．实践要求

（1）以书面报告的形式提交你的评估结果、行动计划、新管理实践或员工福利政策的设计以及监控系统的设计。

（2）报告中应包含对每个措施的详细解释和预期的效果。

（3）提出至少三个可能遇到的问题，并为每个问题提供一个解决方案。

实践评价

评价指标	评价内容	评价标准	分值	得分
计划性	市场推广计划的完整性	计划是否包含目标市场、目标客户群、推广策略、预算和时间表	20	
组织性	部门分工的合理性	人力和其他资源是否得到有效组织；团队成员职责是否明确	20	
领导力	激励措施的创新性与实效性	激励措施是否能够显著提高团队积极性和创造力	20	
控制力	监控系统的有效性	监控系统是否能够准确跟踪进展并及时调整	20	
问题解决能力	预见问题与解决方案的合理性	是否能够预见可能的问题并提供有效的解决方案	10	
报告撰写能力	报告的清晰度和专业性	报告是否包含详细解释、预期效果和清晰的结构	10	

思考练习

一、填空题

1．管理的社会环境包括政治、法律、经济、文化、科技、教育等组织外部宏观的、一般的社会环境因素和诸如生产要素供应者、服务对象、竞争对手等具体的_____环境因素。

2．社会发展和文明进步始终与人类_____思想的演进发展联结在一起。

3．管理的国际化是指在跨文化条件下克服异质文化的冲突，并据此创造出企业独特的文化，从而形成卓有成效的_____。

二、简答题

1．描述康师傅如何通过产品升级来应对市场环境的变化。



第二章
管理学的形成与发展

章节导读

在当今复杂多变的社会环境中，管理学作为一门研究人类管理活动规律及其应用的科学，对于组织的高效运作和个人的成长发展都具有极其重要的意义。本章将带领读者深入探索管理学的形成与发展历程，揭示管理的核心概念、基本职能、研究对象与内容，以及管理学在不同历史阶段的发展脉络和重要理论成果。

学习目标

1. 知识目标

（1）掌握管理的基本概念，理解其在不同层面的作用。

（2）熟悉管理的四项基本职能及其相互关系。

（3）了解管理思想从古代到现代的演变历程及重要理论。

（4）明确管理者的定义、分类及管理者应具备的素质。

2. 技能目标

（1）能运用管理职能和原理分析实际问题，提出解决方案。

（2）学会运用计划、组织、领导、控制等职能提升管理效率。

（3）能结合多学科知识，综合解决复杂的管理问题。

3. 素质目标

（1）树立正确的管理意识，认识到管理在生活和工作中的重要性。

（2）明确管理者责任，培养对工作、团队、社会的责任感。

（3）持续学习管理学知识，提升综合素质和管理能力。

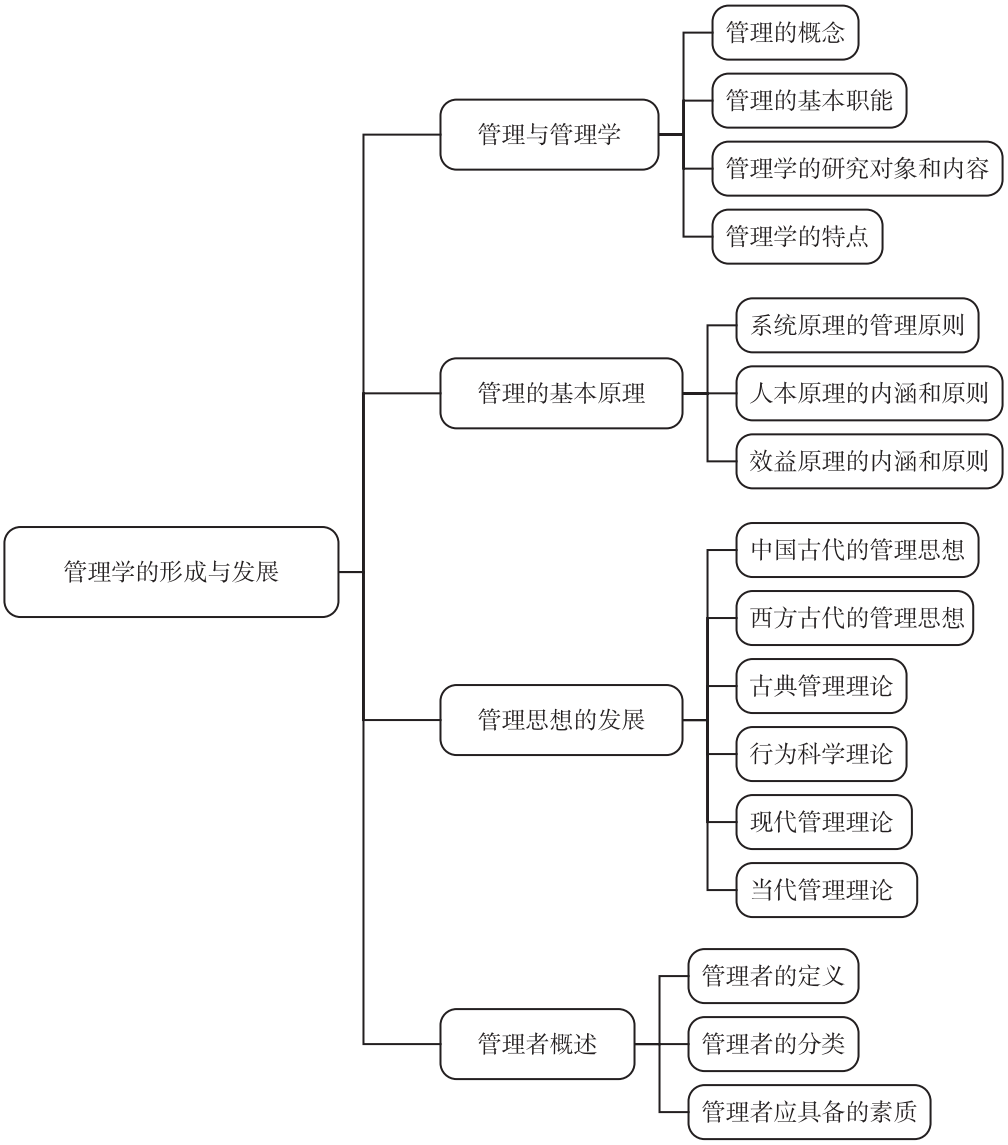
思政目标

（1）学习中国古代管理思想，增强民族自豪感和文化自信。

（2）在学习管理学中树立社会责任感和集体主义精神。

（3）学习管理科学理论，培养尊重科学、追求真理的精神。

思维导图



导入案例

万里长城与组织管理

长城是春秋战国时期各国为了防御，在地势险要的地方修筑的巨大军事工程。公元前221年秦始皇灭六国统一天下后，为了巩固北方的边防，于公元前214年，命大将蒙恬率兵30万，

把原来燕、赵、秦三国在北方修筑的长城重新修缮并向东、西两方扩展，形成万里长城。明朝（公元 1368—1644 年）又对长城进行了多次修筑。明长城西起嘉峪关，东至鸭绿江，气势磅礴，是世界历史上最伟大的工程之一。

在历代的长城修建过程中，都贯穿着组织管理工作，这体现在以下几个方面。

（1）修筑材料方面。建造长城用的是土方，将经过筛选的土，经暴晒或烤干，使土中的草籽不再发芽，然后夯筑为墙。秦时修建长城需要的大量木料是从四川等地运来的，木料需要在下面加铺铁轮，千百人才能将其移动。建造长城用的砖均由全国各地官窑烧制，砖面印有州府地名、日期和烧砖监制人的姓名，用砖严把质量关。城墙修筑后，会对其进行严格验收，规定在一定距离内用箭射墙，箭不能入墙才算合格，否则返工重筑。

（2）施工管理方面。因工程庞大，地形复杂，由秦朝到明朝，修建长城都采用防务与施工相结合的方法，采用分地区、分片、分段负责制。例如，明朝沿长城设立 9 个镇，由总兵负责管辖本地区长城的修筑。

（3）工程计划方面。修筑长城的工程计划非常周密，不仅测量计算了城墙的长、宽、高及包括沟渠在内的土石方总量，而且对所需人工、材料、人工口粮、各地区所负担的任务等都分配明确。

第一节 管理与管理学

一、管理的概念

管理古已有之，但长期以来人们对管理的理解不尽相同。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务进行安排与处理。尽管这种字面意义上的解释颇为精练，但难以严格地表达出管理本身所具有的完整含义。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，首先应该对组织有基本的认识。组织是一切管理活动的载体，也就是说，管理不可能独立于组织而单独存在。

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。具体而言，管理的目的是有效实现组织目标，管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动，管理的本质是协调，管理的职能是计划、组织、领导和控制，管理的性质是人从事的有目的的社会活动。

二、管理的基本职能

管理的基本职能就是管理者为了有效管理所必须具备的职能，或者说管理者在执行其职务时应

该做些什么。

管理应该具有多少种基本职能，国内外学者有很多说法。但从总体上看，这些学派的观点只是详略不同、表述不一，但并没有实质上的差异。

结合各学派的观点，本书认为管理的基本职能有四项，即计划、组织、领导、控制。

（一）计划

计划职能有广义与狭义之分。广义的计划职能是指管理者制订计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程；狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所做的谋划和安排，也就是为未来的组织活动确定目标，并为实现这一目标预先决定为什么做、做什么以及如何去做的工作过程。

计划是管理的核心职能之一。从一方面来看，计划在管理的流程中，即计划、组织、领导和控制这四个基本职能中，占据着起始或首要的位置；从另一方面来看，计划对于整个管理活动的进程及其最终成果具有决定性的影响。

（二）组织

制订出切实可行的计划后，就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划，也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。主要包括组织设计、组织关系的确立、人员的配置，以及组织的变革等。

（三）领导

组织是由人力和其他资源构成的综合体，其中人是唯一具有主动性的要素。领导工作涉及管理者运用自己的权力和信誉来影响团队，引导和鼓励下属达成目标。这项工作主要包括激发团队成员的积极性，对他们的工作进行指导和协调，选择合适的沟通方式，以及营造积极的组织氛围等。

（四）控制

为了确保组织目标及为此制订的行动方案顺利地实现和实施，管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的标准对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，这是管理工作中的狭义的控制。广义的控制还包括根据组织内外部环境的变化，对计划目标和控制标准进行修改或重新制订。

管理的四个职能之间是相互联系的，管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程（手段）来展开和实施的。为了做好组织的各项工作，管理者首先要根据组织内外部环境条件，确立组织目标并制订出相应的行动方案。目标明确之后，就要组织力量去完成。为了落实计划，管理者要进行组织工作；由于目标的完成依赖于组织成员的共同努力，为了充分调动组织成员的积极性，在目标确定、计划落实以后，管理者还要加强领导工作；在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工以后，各种偏差仍有可能出现。为纠正偏差，确保各项工作的顺利进行，管理者还必须对整个活动过程进行控制。管理就是这样一个不断循环的过程，如图 2–1 所示。

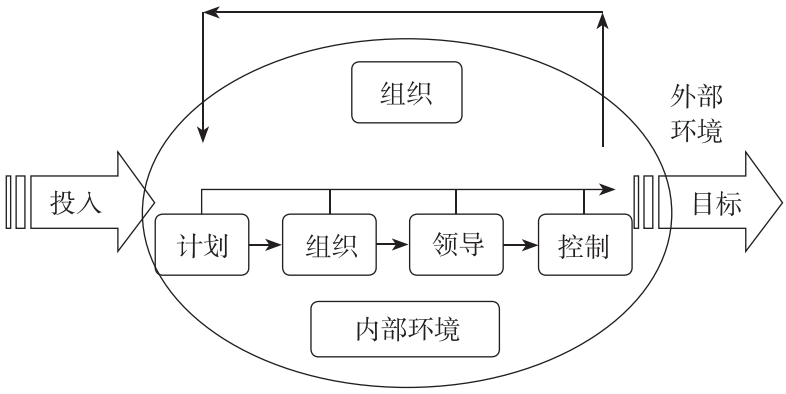


图 2-1 管理的基本过程

三、管理学的研究对象和内容

管理学是由一系列管理理论、管理原则、管理原理、管理形式、管理方法和管理制度等要素组成，并用以指导人们从事管理活动的科学。

管理学的研究对象是管理活动的基本规律和一般方法。

虽然在不同管理领域中的管理活动千差万别，如管理一个公司或管理一所学校，所要处理的问题可能有本质的差别，但它们都要通过一定的计划、组织、领导、控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，其内容会有所不同，但要遵循的基本原理及原则都是一样的，这就是管理的共性，也就是管理学所要研究的对象。

简而言之，管理学就是揭示管理的规律性，即如何按照客观规律要求来合理组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑，以促进生产力的发展。

管理研究的内容十分广泛，主要包括以下几方面。

（一）生产力方面

主要研究生产力各要素之间的关系，即合理组织生产力的问题；研究如何合理配置组织中的人、财、物等生产要素，使其充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标、社会的需要，合理使用各种资源，以求得最佳经济效益和社会效益的问题。

（二）生产关系方面

主要研究如何处理组织中人与人之间的相互关系；研究如何激励组织成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性；研究如何完善组织机构与各种管理体制；研究组织与组织之间的关系，提供妥善处理这些关系的准则，为实现组织目标服务。

（三）上层建筑方面

主要研究组织的规章制度如何反映经济基础的要求，使其与社会的政治、经济、法律、道德的要求保持一致，从而维护正常的生产关系，促进生产力的发展。

以上三方面的研究内容是密不可分的，它们通过管理的具体工作，融合为一个管理整体，并通

过管理的具体工作，表现为管理的实践活动。

四、管理学的特点

管理学作为一门学科，同其他学科相比，具有以下特点。

（一）一般性

管理学通过对普遍原则和情境的分析来探究管理实践，以揭示其中的普遍性规律。在研究对象上，它不限于特定的管理主体或客体。这与管理学中专注于特定领域特殊规律的学科不同，例如经济管理学、行政管理学、科技管理学等，同时也与具体的业务管理学科有所区别，如计划管理学、物资管理学、生产管理学等。管理学一般不涉及具体的业务和方法，但对具体的业务和方法的研究具有指导作用。所以说，管理学中阐述的管理理论是管理活动中最普遍、最基本的知识，是从事任何组织的任何专业管理活动都必须掌握的知识。也可以说，管理学是学习其他专业管理知识的理论基础。管理学体系如图 2–2 所示。

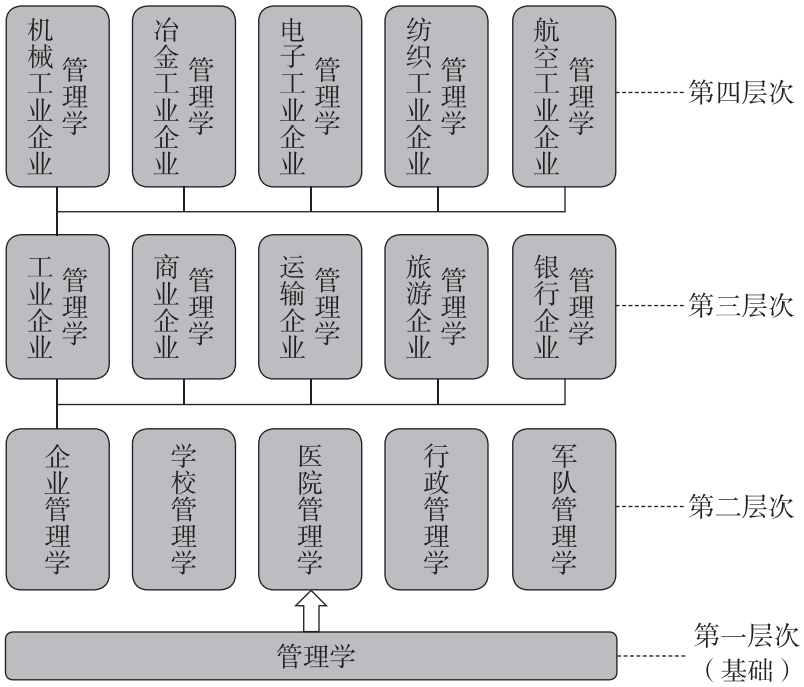


图 2–2　管理学体系示意图

（二）综合性

管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面，以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。

管理实践是一项复杂的任务，其受到多种因素的影响。除了生产力和生产关系这些基础因素，

还有自然因素以及经济、法律、社会和心理等社会因素。因此，要有效地进行管理，就需要综合考虑组织内外的复杂因素，并运用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、行为科学等领域的研究成果，以及运筹学、系统工程、信息论、控制论、计算机技术等现代技术成果，从多角度对管理活动进行综合分析，以准确理解和掌握管理规律，并制定出广泛适用且有效的管理原则和措施。

所以说，从管理学与许多学科的相互关系看，管理学是一门介于社会科学和自然科学之间的边缘学科。从管理学综合利用上述多学科的成果上看，它又是一门综合性学科。

（三）实践性

管理学与其他纯理论科学相比，显示出很强的实践性。管理学是为管理者提供从事管理的理论、原则和方法的实用性科学，这些共同的原理、原则和方法，只能是实践经验的总结和提炼，这充分说明管理学的基础是管理实践。同时，管理理论只有和实践结合起来，才能真正发挥这门学科的作用，也就是说管理学只有服务于实践，才具有生命力，才能不断发展。再者，管理学的实践性意味着研究工作不能脱离实际，也不能简单地照搬他国的管理理论。一个国家在发展管理学时，虽然可以吸收其他国家的成果和学习他们的先进经验，但更重要的是要深入本国的管理实践，总结和提炼出适合本国情况的新经验和新成果。

（四）不精确性

管理学又是一门不精确的学科。因为管理活动本身受到各种各样不确定性因素的影响，而且管理是与人发生关系，而人们的需要、动机等心理因素又不同。在这种复杂的情况下，它本身无法找出更有效的定量方法使管理更加精确化，只能凭借定性方法或利用统计学的方法来研究管理问题。此外，在探索管理活动的内在规律时，管理学所构建的概念、原则、理论、方法和制度是对实践经验的提炼和总结。由于认知上的局限，这些理论不可能完全准确，也无法完全通过精确科学的方法来验证。因此，在将这些理论应用于管理实践时，需要充分依赖个人的经验和技巧。

第二节 管理的基本原理

一、系统原理的管理原则

管理的系统原理，就是运用系统理论，对管理活动做系统分析，实施系统化的管理，以达到管理的优化目标。系统原理包括以下几项管理原则。

（一）整体性原则

整体性原则强调系统中各部分之间及部分与整体之间的协调，要求部分利益服从整体利益，以实现整体效益的最大化。系统由两个或两个以上的部分构成，这些部分需要统一和协调运作。系统的整体功能不仅基于各个部分的功能，而且超越了它们的简单累加。通过部分间的有机结合，系统能够产生质的飞跃，形成新的功能，这些功能是单个部分所不具备的。因此，系统的整体功能超越各部分功能之和。管理的精髓在于实现“整体效果超越部分的总和”。在管理中应用整体性原则需做到以下几点。

（1）考虑系统各要素的兼容性。系统由各要素组成，各要素之间相互联系、相互作用，如果系统各要素不兼容，矛盾丛生，则难以将整体功能放大。现代管理需要团队精神，如果一个人缺乏团队意识，与团队成员水火不容，则团队的凝聚力、战斗力就无从谈起。

（2）注重系统结构的构建。系统的功能取决于系统的结构，因此，实现系统功能的提升必须做好系统结构的整体设计。

（3）树立全局观，做到统筹协调。当部分与整体发生矛盾时，部分利益应服从整体利益，以达到整体利益的最大化。

（二）动态性原则

动态性原则强调在不断变化的环境中探索系统的动态特性，并据此进行有效的管理。这一原则体现了系统的适应能力，要求我们在分析问题时不能采取静态视角，而应采取动态发展的视角。在管理中应用动态性原则要做到如下几点。

（1）树立前瞻意识。分析系统过去和现在的情况，并由此充分预测未来，以便作出具有前瞻性的正确决策。

（2）树立长远意识。协调好近期利益和长远利益的关系，近期利益应当服从长远利益。

（3）树立创新意识。系统及其环境在不断变化，因此不能因循守旧，任何过去行之有效的管理模式、管理措施和竞争策略都应当随着时间的推移而不断创新。

（4）建立信息反馈系统与制度。既然系统是动态变化的，那么管理要有效应对，就离不开灵敏、准确、迅速的反馈。反馈就是由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出产生影响，起到控制的作用，以达到预期的目的。原因产生结果，结果又构成新的原因……反馈在原因和结果之间架起了桥梁。反馈分为正反馈和负反馈两种，前者使系统的输入对输出的影响增大，后者则使其影响减小。在常规管理实践中，目标是实现负反馈机制，而在劳动竞赛等场景中，则倾向于正反馈机制。反馈的核心在于对外部变化做出恰当的响应，这就要求建立有效的信息反馈系统和相关制度，确保信息能够被及时反馈和处理。

品故事来思考

海尔集团的“三工”转换制度

海尔集团的员工分为三种类型，分别是试用员工、合格员工和优秀员工。这三类员工在海尔严格的考核下实行动态转换。所有的新员工都会有一定的试用期，试用期结束后，经过考核合格，就可转为合格员工；合格员工在工作岗位上有突出表现的就可转为优秀员工。这种转换也可以是逆向的，优秀员工会因为工作失误而转为合格员工，甚至是试用员工，而合格员工也有可能因为不思进取而转为试用员工。海尔的每一位员工都必须在自己的岗位上严格要求自己，不断进取和自我完善，达到更高、更远的境界，否则就要面临被降级和淘汰的危险。

对于“三工”之间的转换，海尔集团有一套十分完善的考核制度。每个月，各个部门都会提报符合“三工”转换条件的员工，填写“三工”转换意见表，人力资源部通过审核之后就会公布结果。这种制度既给了员工发展空间，又给他们施加了一定的压力。一方面充分调动了员工的工作积极性，使其实现自身价值；另一方面又培养了他们“今天工作不努力，明天努力找工作”的危机意识，达到了双重目的。

请思考：你赞成海尔的“三工”转换制度吗？这种制度对于调动员工的积极性会起到什么作用？

（三）整分合原则

整分合原则是指为了实现高效率管理，必须在整体规划下明确分工，在分工的基础上进行有效的综合。在管理中运用整分合原则要做到以下几点。

（1）整体把握。从整体角度设计组织系统的结构和功能，确定系统的整体目标。

（2）科学分解。在整体目标的指导下，对计划、任务进行分解，明确各部门及其成员的职责和相互关系。

（3）组织综合。为了避免系统分解活动带来的诸如部门间脱节、各行其是、横向协调难等问题，要做好协调、合作与沟通工作，使整体力量集中到整体目标的实现上。

（四）封闭原则

封闭原则强调在任何管理系统中，管理工具和流程需要构成一个连续的闭环，以实现有效的管理。其核心观点在于，组织内部的管理机构、制度和方法必须相互制衡，从而确保管理的有效性。

系统的封闭原则有以下三个方面的含义。

（1）管理过程的封闭性。一方面，管理过程由计划、组织、领导、控制等职能组成，这些职能必须形成一个封闭的回路，制订了计划就应该监督、检查，并根据情况进行奖惩。另一方面，管理过程是动态发展的，一个管理过程完结后，在总结经验的基础上，下一个管理过程又会在新的台阶上继续进行。

（2）控制反馈过程的封闭性。一个完善的管理控制系统应该实行闭环控制，以便根据信息反馈情况及时调整管理措施，使管理系统处于受控状态。

（3）管理权力的封闭性。为了有效实现管理职责，必须根据管理职责的大小赋予每个职能机构与不同管理层次相应的管理权力。但为了保证权力不被滥用，还必须建立权力的相互制衡、相互监督。一个健全的管理机构应当由决策机构、执行机构、监督机构和反馈机构四部分组成。（图 2–3）。

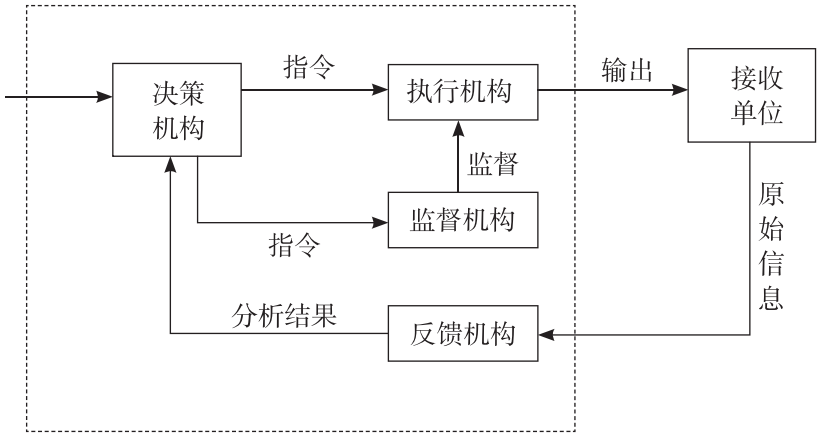


图 2–3　管理系统机构相对封闭的回路图

二、人本原理的内涵和原则

管理的人本原理就是管理要以人为中心，通过尊重人、关心人的方式，以调动和激发人的积极性、主动性和创造性为根本，追求人的全面发展。管理的人本原理从管理者的角度对人的本质属性进行探讨。人尽其才、才尽其用是实现人本管理的关键。这一原理认为，人是管理系统中最活跃、最有能动性、最有创造性的要素，管理活动中的一切工作都离不开人，人在管理中居于核心地位，尊重人、依靠人、为了人、发展人、做好人的工作，是做好管理工作的根本。从“物本管理”到“人本管理”，是 21 世纪初管理理论与实践发展的主要特点之一。随着社会的进步，重视人本思想和彰显人的价值变得愈发重要。在工业时代，组织的成长主要依赖于物质资本；而在知识经济时代，组织的发展更多依赖于“知识资本”，而人则是这一资本的承载者。经验表明，人的主动性与管理工作的效果是正相关的，主动性发挥得越充分，管理效果就越好；反之，主动性发挥不足，管理效果就会受到负面影响。

（一）能级原则

能级原则涉及构建一个合理的能级体系，依据管理对象的能量水平分配其职责，使其在不同的能级上发挥作用，以此确保组织结构的稳固和管理工作的高效。“能级”原是物理学中的词，指原子由原子核和电子构成，电子由于具有不同的能量，就按照不同的轨道绕原子核运转，即能量不同的电子处于不同的能级。这种物理现象在管理中同样存在。能级原则是指在现代管理中，组织和人都有能量，根据其能量的大小可以建立一定的秩序、一定的规范或一定的标准。能级原则认为，人和其他要素的能量一样，都有大小和等级之分，并会随着条件的变化而发展变化。它强调知人善任，

要调动各种积极因素，把人的能量发挥在与管理活动相适应的岗位上。

正确贯彻能级原则应注意以下几点。

（1）能级管理必须按层次进行。一个稳定的组织能级结构应呈正三角形。从三角形的顶端往下看，第一层负责战略的制定，第二层在战略指导下进行各种具体政策的制定，第三层执行各种管理指令，第四层执行具体的操作以完成工作任务。各能级各司其职。

（2）不同能级应该表现出不同的权力、责任和利益。权力、责任和利益是能量的外在体现，只有与能级相对应，才符合能级原则。

（3）各能级必须动态对应。人有不同的才能，各种管理岗位有不同的能级。现代管理必须使具有相应才能的人处于相应能级的岗位上，做到人尽其才、才尽其用，这样组织才能形成稳定的结构，才能持续而高效地运转。

读故事悟道理

能力与待遇

主人将货物平均分给驴和骡子驮，驴看到自己驮的东西和骡子一样多，气愤地说：“主人给骡子吃的食物比我多一倍，却让我和它驮一样重的货物。”走了一段路以后，主人看到驴支撑不住了，就把它身上的货物移了一部分到骡背上。又走了一段路以后，驴更没精神了，主人又把货物移过去一部分，最后，驴背上空无一物。这时骡子瞪着驴说：“你现在还会认为我多吃一倍的食物不应该吗？”

启示：判断一个人的能力，一定要长期观察才可下结论。一个组织的工作可分成“例行式工作”和“解决问题式工作”。承担解决问题式工作的人，享受的待遇高，但所承受的压力也大。有些专做例行式工作的人，却埋怨待遇比不上其他人，但他若有机会尝试解决问题式工作，就会明白别人比他有能力。

（二）动力原则

动力原则强调管理需要一个强大的推动力，以确保各个管理要素能够高效运作，并形成强大的协同效应，从而使管理活动能够持续且高效地展开。动力是驱使人们不断前进的内在力量。管理活动要持续有效地进行下去，就离不开动力。动力不仅是管理活动的动因，而且动力运用得正确与否，还决定着管理是否能够有序地进行。

现代管理所需要的动力包括以下三种。

（1）物质动力。物质动力的关注点包括对个人的物质报酬、奖励以及组织创造出的最佳经济效益等两个方面。因为经济效益是检验管理实践的重要标准，故而对经济效益的关注应更多一些。将物质利益与管理活动相结合能大大提高经济效益。

（2）精神动力。精神动力的关注点既包括信仰、精神刺激，也包括日常思想工作（解除思想顾

虑）。精神动力不仅可以弥补物质动力的缺陷，而且其本身就有巨大的威力，在特定情况下，它也可以成为决定性动力。

（3）信息动力。信息构成了现代管理的关键驱动力。在信息的搜集、处理和分享过程中，人们能够识别自身的短板，进而激发自我提升的内在动力。对于组织来说，信息是提升效率的关键；对于个人而言，那些掌握较多信息的人往往拥有更强的生活动力。

现代管理运用动力原则要做到以下几点。

（1）三种动力要综合运用。三种动力往往同时存在于一个管理系统中，不同管理系统中的三种动力不会绝对平均，必然有所差异。即便在同一系统中，随着时间、地点及其他条件的变化，三种动力的比重也会发生变化。

（2）处理好集体动力与个体动力的关系。集体是由个体组成的，集体和个体是不可分割的，是相互影响、相互联系的，管理中要以集体动力为基础，充分发挥个体动力的作用，以获得最佳的管理效果。

（3）正确掌握刺激量。合理运用三种激励机制至关重要。一种激励如果力度不足，将无法激发动力；反之，如果力度过强，不仅难以持续，还可能干扰长期的激励效果，同样无法实现激励目的。管理者在管理中只有掌握了各种动力的高效量，才能使它们发挥最大的激励作用。此外，刺激量并不是固定的，管理者必须在管理过程中，根据本地区的社会环境、经济基础、文化发展水平，以及本部门和个人的具体情况综合考虑。

（三）环境创设原则

环境创设原则是指为员工创造出有利其全面发展的环境。环境具有引导性，组织环境会影响每个员工的行为。现代管理强调自我管理，认为人人都是管理者。引导员工实现自我管理，并将组织打造成员工个性化成长的平台，需要营造一个与之匹配的环境。与自我管理相契合的是，现代管理者应成为赋能型角色。由于环境条件对员工个性发展有着重要影响，因此，以人为中心的管理应注重构建适宜的组织环境。

在管理中运用环境创设原则要做到以下两点。

（1）尽可能创造良好的物质环境。这种物质环境包括工作条件、文化娱乐设施、生活空间等。良好的物质环境可以为员工开展科技创新活动、搞好发明创造等奠定物质基础。

（2）搞好软环境建设。软环境包括一个组织的工作氛围、政策、规章、文化等。良好的软环境有利于潜移默化地影响员工的行为，引导员工的行为与组织目标保持一致，使员工与组织共同成长，并为员工的个性发展营造良好氛围。

三、效益原理的内涵和原则

效益原理是指组织的各项管理活动都要以实现有效性、追求高效益为目标。效益原理表明现代

社会中任何一种有目的的活动都存在效益问题，它是组织活动有效性的综合体现。“用最少的投入取得最多的产出”已成为管理活动的基本要求。效益是经济效益、社会效益和生态效益三者的有机统一。组织绩效受多种因素影响，包括科技水平、管理能力、资源的合理消耗与占用等。组织管理的核心在于追求效益。效益原理要求所有管理活动都要以系统整体优化为目标，通过提升效率，确保投入的资源得到充分利用、合理配置，以实现最优的管理成果。向管理要效益、让管理出效率，已成为人们的共识。对效益的不断追求是管理活动的永恒主题。组织管理贯彻效益原理必须体现以下三个原则。

（1）价值原则。效益的核心是价值，管理者必须通过科学有效的管理，实现经济效益、社会效益和生态效益的最大化。

（2）投入产出原则。效益是一个对比概念，管理者要通过以尽可能少的投入取得尽可能多的产出的途径来实现效益的最大化。

（3）边际分析原则。在许多情况下，管理者要通过对投入与产出的微小增量的比较分析来考察实际效益的大小，以做出科学的决策。

读故事悟道理

家庭联产承包责任制显威力

中国经济改革由农村起步，而农村改革的起点正是实施家庭联产承包责任制。“交够国家的、留足集体的、剩下全是自己的”，中国农民的生产积极性在这句朴素话语的鼓舞下得到了最大程度的释放，并在最短的时间内奇迹般地解决了困扰中国长期存在的吃饭问题，也推动了中国整个经济体制的改革。

启示：家庭联产承包责任制之所以会产生如此大的威力，就在于明确了每个农民的经济责任与利益，在动力机制的刺激下，中国农民的生产积极性被极大地调动了起来。

第三节 管理思想的发展

一、中国古代的管理思想

中国是世界上历史悠久的文明古国之一，古代中国的管理思想时至今日依然为世人所看重，并对当今的管理理论与方法产生了重要影响。

扫一扫
中国早期管理思想

（一）社会管理思想

社会管理思想主要体现在《论语》和《老子》（又称《道德经》）等书籍中。

1. 孔子的管理思想

孔子，名丘，字仲尼，春秋末期著名的思想家、政治家、教育家，儒家学派创始人。《论语》集中反映了孔子的思想。孔子的管理思想大部分是与治理国家或社会的主张紧密联系的，围绕“人”这个中心来展开。孔子心目中的管理的最高境界是“仁”，他认为“仁”符合“君君，臣臣，父父，子子”的伦理规范，符合社会尊卑贵贱秩序。这体现在管理国家、稳定统治秩序及维护统治者地位的管理活动中，人们要有各自的地位和层次、责任和任务。孔子提出“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”，意味着如果管理者以德行为治理原则，他便会如同北极星般处于组织的核心位置，组织成员将自然而然地围绕他展开行动，这样的管理才达到了最理想的境界。孔子对人才的管理思想是“志于道，据于德，依于仁，游于艺”。志于道就是信仰坚定，坚持不懈地追求自己的理想与组织的目标；据于德就是道德修养高尚，行事符合社会伦理规范，符合组织与社会的利益；依于仁就是要爱人，处理好与他人的关系；游于艺就是精通专业技术。这几个方面涵盖了品格、道德、能力、技术等，是一个全面的理想的人才评估标准。

2. 老子的管理思想

老子，姓李，名耳，字聃，被誉为道家始祖。《老子》是道家学派最著名的经典文献，对中国传统文化的影响非常深远。《老子》哲学的最高范畴是道。道本义指道路，后来引申为法则、规律的意思。关于道的性质，《老子》讲：“道法自然”“道常无为而无不为”。“无为”是《老子》的宇宙法则。自然界无为，道法无为，人循道便也要无为。于是，“无为”成为道家管理思想的最高准则。作为老子管理思想最高原则的“无为”具有下述几个特点。

（1）“无为”是一个普遍适用于任何管理过程的原则，不论是政治管理、经济管理、军事管理还是社会文化管理，概莫能外。

（2）“无为”作为一个宏观的管理原则，意味着国家对私人生活采取不干预、少干预的态度，即采取放任的态度。

（3）“无为”绝不是要人们什么都不干，而是指人的行动及其指导思想必须顺其自然，必须符合自然的要求，而不是主观随意地蛮干、胡为。

（4）“无为”不是让人们什么事都不干，而是对做事的要求非常认真、审慎和严格。

（5）“无为”对管理者而言，还包含对管理方法的要求。“无为”理念指导管理者专注于重大事务，将具体任务委派给相应的部门和人员执行，避免亲力亲为。通过这种方式，实现分工合作、明确权责，让每个人发挥所长、尽其所能。管理者虽显得较为轻松，却能有效推进各项工作，达到最佳成效。这正是“无为而无不为”的精髓所在。

（6）“无为”还包含政策要有稳定性，不可朝令夕改的意思。《老子》里有句话：“治大国若烹小鲜。”意思是说，治理大国要像烹小鱼一样，少搅动。治理国家若政策没有稳定性，就会造成严重的混乱和烦扰。

（二）战略管理思想

中国的战略管理思想在《孙子兵法》中可见一斑。《孙子兵法》是中国，也是世界上最古老的军事理论著作。作者孙武，字长卿，也称孙武子，春秋末期齐国人，因著《孙子兵法》而被称为“兵圣”。

《孙子兵法》是一部包含丰富的战略性决策与管理思想的巨著。“未战先算”“知己知彼”“先知敌情，制胜如神”等论断就是战略决策思想的具体表现。“经五事”“校七计”则是管理活动应遵循的基本原则。而“先胜后战，量敌论将”探讨的是组织与用人方面的问题。在管理方式方面，则提出“仁”“严”结合，以及“择人而任势”“因形而措胜于众”的权变方法。在领导素质的重大问题上也提出“智、信、仁、勇、严”是一个领导者应具备的气质和才能；“知诸侯之谋”是一个领导者应具备的政治头脑；“知三军之事”是一个领导者应具备的业务素质；“料敌制胜”“通于九变”是一个领导者应具备的指挥才能；“进不求名，退不避罪”则是领导者应具备的高尚品德。此外，通过“治心”来管理下级、通过“五问”获取信心等均是管理思想的具体表现。可见《孙子兵法》蕴含着极为丰富的战略管理思想。

（三）人才管理思想

用人在历代的统治者中受到不同程度的重视。春秋战国时期就出现了“养士”现象。当时有名的平原君、信陵君等都拥有大量的门客，聚集了天下智谋之士，为自己的统治服务。管仲说过：“士农工商四民者，国之石民也。”曹操的《度关山》一诗中说：“天地间，人为贵，立君牧民，为之轨则。”唐太宗对人才选拔的原则是“选贤之义，无私为本”。这些均体现了中国古代“知人善任，尊贤重士”的人才管理思想。

读故事悟道理

李日知是唐代的刑部尚书。据《资治通鉴》记载，他为官“不行捶挞而事集”，即不用杖罚威胁，公事又办理得极好。有一次，刑部有一个令史接到诏敕竟然“受敕三日，忘不行”。这么大的一个过失，作为刑部长官的李日知发怒了，他召集众僚属，命人取一杖板，准备杖罚这个小吏。但他马上又改变了主意，转而对那个小吏说：“我要是打了你，天下人肯定会说你能撩拨我发怒，而且一旦你受了我的杖责，你肯定会矮同僚半截，你的妻子儿女也会看不起你了。”于是就放了小吏。从此以后，“吏皆感悦，无敢犯者，脱有稽失，众共谪之”。

启示：李日知没有选择简单地惩罚，而是站在小吏的角度考虑问题，体现了对下属的尊重和理解。这告诉我们，在管理中，人性化的关怀往往比严厉的惩罚更能赢得人心，激发团队的积极性。

（四）系统管理思想

早在《孟子》一书中，就记载了朴素的整体化思想。在“万里长城”和“丁谓修皇城”的实例中，也都体现了古代系统管理的思想。

二、西方古代的管理思想

西方文明起源于古埃及、古巴比伦、古希腊、古罗马等文明古国，它与以中国为代表的东方文明相互影响和补充，是人类文明的重要组成部分。西方古代的管理思想为早期管理理论的形成奠定了重要基础。在奴隶社会，管理理念和实践主要体现在指挥军事行动、治理国家和管理教会等方面。到了 18 世纪中叶，随着英国工业革命的兴起，管理理念不仅在技术层面，也在社会层面引发了深刻的变化，这标志着新时代的开启。

（一）社会管理与国家管理的思想

公元前 18 世纪，古巴比伦在国王汉谟拉比的统治下建立了强大的中央集权。为了治理国家，从中央到地方设立了一系列法庭，设有官吏管辖行政税收和水利灌溉事务。国王总揽国家的司法、行政和军事权力。在汉谟拉比统治时期，其颁布的著名的《汉谟拉比法典》可称为最早有文字记载的有关社会管理思想的著作，它以法律的形式来调节全社会的商业交往、个人行为、人际关系、工薪、惩罚及其他社会问题。

古埃及的管理实践以金字塔型的管理体系为代表。法老之下设有多级官员，其中宰相地位最高，协助法老处理国家事务，负责王室领地、司法和国家档案，并监督公共工程。宰相之下有众多大臣，分管财政、水利和地方行政。从宰相到书记员、监工，每个人都有明确的职责，构建了一个以法老为顶端的金字塔型的管理体系。

古代文献《出埃及记》第 18 章记载希伯来人领袖摩西的岳父叶忒罗批评摩西处理事务事必躬亲的做法。他提出了三点建议：第一是制定法令，昭告民众；第二是建立等级，委任管理人；第三是责成管理人员分级管理，只有最重要的政务才提交给摩西处理。这一切已经基本上具有了管理组织与程序思想的雏形。

古罗马在征服希腊后，经过连年征战和吞并，逐渐成为一个庞大的帝国，管理这样一个庞大的帝国，需要高超的管理方法与技能。罗马共和国时期，在管理体制上，已出现了行政、立法和司法的分离。古罗马时期，戴克里先（公元 284 年在位）对帝国进行的重组是其管理上的一大亮点。面对帝国庞大的组织结构和繁杂的事务，他意识到了管理上的混乱，因此重新构建了帝国的组织架构，将军队和行政机构划分为不同的权力层级，并为每个层级制定了严格的纪律，确保了组织效能的实现。

（二）组织与分工管理的思想

希腊历史学家希罗多德在他的著作中对古埃及人的组织与分工思想进行了描述：在建造金字塔的工作中，埃及国王强迫所有的埃及人为他做工，指定一些人在阿拉伯山中的采石场把石头运到尼罗河岸，另一些人将石块装上船运过河区，再送到称为利比亚的山区，劳动力每 10 万人被分为一大群，每大群要工作 3 个月。

罗马帝国的行政组织机构和罗马天主教会的宗教事务组织结构的建立，也充分反映了他们在组织管理方面的思想和原则。

公元 8—9 世纪，西欧大部分地区的统治者法兰克王国加洛林王朝国王的查理大帝在组织管理思想上也有许多贡献。他首先对帝国的行政管理体系进行了革新，创建了新的机构和官职，这一体系后来被西欧的封建国家继承并发展。尤为重要的是，他在司法体制改革中确立的陪审制度，这不仅标志着中世纪普通法发展的起点，也为“法治”思想在组织管理中的实施提供了保障。

上述只是西方古代众多管理实践与管理思想的代表，实际上从西方古代管理思想的产生到 19 世纪末 20 世纪初的泰勒科学管理理论的形成，其中还经历了近代管理思想的发展阶段，其间产生的思想为管理理论的形成奠定了坚实的理论基础。这一时期有影响力的代表性人物包括亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇、罗伯特·欧文等。19 世纪末 20 世纪初，资本主义的自由竞争开始向垄断阶段过渡。随着企业规模的扩大、生产技术的复杂化以及市场的快速扩展，西方经济体面临提升劳动生产率和管理效能以推动生产发展的挑战。这种迫切需求促使管理者以“科学管理”取代“传统经验管理”，进而推动了古典管理理论的诞生与进步。

三、古典管理理论

古典管理理论也称科学管理理论，是指 19 世纪末 20 世纪初在美国、法国、德国等西方国家形成的，有一定科学依据的管理理论，其主要代表理论包括泰勒的科学管理理论、法约尔的一般管理理论和韦伯的组织理论等。

（一）泰勒的科学管理理论

科学管理理论的创始人是美国的发明家、工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒（1856—1915）。他出生于美国费城一个富裕的律师家庭，中学毕业后考入哈佛大学法学院，因眼疾中途辍学。1875 年进入小型水泵厂当徒工；1878 年进入米德维尔钢铁公司，先后当过技工、工长、技师、总工程师；1886 年，加入美国机械工程师协会，1906 年当选该协会主席；1898—1901 年受雇于伯利恒钢铁公司从事顾问咨询工作；1901 年以后，他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作，推广其科学管理思想；1911 年出版了《科学管理原理》，被人称为“科学管理之父”，他首创的科学管理制度对管理思想的发展有重大的影响，其科学管理论的主要观点如下。

1. 管理的中心问题是提高劳动生产率

泰勒认为，当时工人提高劳动生产率的潜力是很大的，可是，当时不论是雇主还是工人，对于一个工人一天应该干多少活，都心中没有数。工人由于多劳动不能多得，普遍采用怠工的斗争形式，没有充分发挥出劳动的潜能。泰勒认为，要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，就必须进行实验和研究。研究的方法是选择合适而熟练的工人，对他们的每一项动作、每一道工序的时间予以记录，并把这些时间加起来，再加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该工作所需的总时间，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，必须选择第一流的工人

所谓第一流的工人，泰勒认为：“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的，除了

那些完全能做好这项工作而不愿去做的人。”在制定工作定额时，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维持较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

3. 劳动方法标准化

劳动方法标准化就是把工人多年积累起来的知识和技艺进行收集、记录、整理，加以研究，归纳成规律、规则，并对工人的劳动操作与劳动时间进行实验研究，建立起科学的作业方法，以代替过去凭单个工人的经验进行作业的方法。具体做法是：采用时间研究和动作研究的方法，制定出标准的作业方法，实行作业所需的各种工具和作业环境的标准化，按照标准的作业方法和合理的组织与安排，确定工人一天必须完成的标准工作量。

4. 差别计件工资制

差别计件工资制度就是确定两种不同的工资率：完成和超额完成工作定额的工人，以较高的工资率计件支付工资；对完不成工作定额的工人，则以较低的工资率支付工资，甚至使他们得不到基本的日工资。

5. 工人和雇主双方的密切合作

泰勒指出：“雇主和工人之间、组织和个人之间的合作，是现代科学或责任管理的精髓。”他认为，工人和雇主双方都必须认识到提高劳动生产率对两者都有利，必须都来一次“精神革命”，相互协作，共同为提高劳动生产率而努力。

6. 计划职能与执行职能相分离

泰勒主张明确划分计划职能与执行职能，其中计划职能就是管理职能，执行职能则是工人的劳动职能。计划由管理当局负责，执行由工长和工人负责。这里的计划实际包括三方面：一是时间和劳动动作研究；二是制定劳动定额和标准的操作方法，并选用标准工具；三是比较标准和执行的实际情况，并进行控制。

7. 在管理上实行例外原则

泰勒主张企业的高级管理者只集中精力处理组织中那些重大的经营决策问题，而把那些经常出现的“例行问题”的解决办法制度化、标准化，并交给下级去处理。

读故事悟道理

泰勒的“铁锹试验”

铁锹试验是系统地研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格，以及各种原料装锹的最好方法的问题。泰勒通过对工人劳动过程的观察，以及使用秒表和量具来计算工人用铁锹铲煤的效率，并分析其与铁锹尺寸的关系，发现每锹重量为 21 磅（约合 9.5 千克）时效率最高，探索出实现铲煤最高效率的铁锹尺寸与铲煤的规范动作，并相应地设计出 12 种规格的铁锹。工人每

次劳动时要使用指定规格的铁锹，以提高效率。此外，泰勒还对完成每一套动作所需的精确时间做了研究，从而得出一个“一流的工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是杰出的，它使堆料场的劳动力从 400 ~ 600 人减少为 140 人，平均每人每天的工作量从 16 吨提高到了 59 吨，每个工人的日工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。

启示：科学管理不能只建立在经验的基础上，要提高效率，就需要梳理工作流程，进行科学分析以及科学安排，这样才能提升管理的有效性。

（二）法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔（1841—1925），法国人，早期就参与企业的管理工作，并长期担任企业高级领导职务。泰勒的研究是从“车床前的工人”开始的，重点内容是企业内部具体工作的效率。而法约尔的研究则是从“办公桌前的总经理”出发的，以企业整体作为研究对象。1916 年，他发表了《工业管理与一般管理》一书，标志着一般管理理论的形成。法约尔一般管理理论的主要内容如下。

1. 企业的六大职能

法约尔区别了经营和管理，他认为这是两个不同的概念，管理包括在经营之中。通过对企业全部活动的分析，法约尔将管理活动从经营职能中提炼进来，形成经营的 6 项职能，即企业的全部活动可以分为以下 6 种。

（1）技术活动：生产、制造、加工。

（2）商业活动：购买、销售、交换。

（3）财务活动：筹集和最适当地利用资本。

（4）安全活动：保护财产和人员。

（5）会计活动：财产清点、资产负债表、成本、统计等。

（6）管理活动：计划、组织、指挥、协调和控制。

不论企业是大还是小，是复杂还是简单，这 6 种活动（或者说基本职能）总是存在的。这些职能并不是相互割裂的，法约尔指出，它们之间实际上相互联系、相互配合，共同组成一个有机系统来完成企业生存与发展的目的。技术活动指生产方面的系列活动，有生产、制造和加工 3 种具体活动；商业活动指流通方面的系列活动，如购买、销售等；财务活动考虑的是如何积累资本和利用资本，实现最少投资和最大产出；安全活动要求确保财产安全和企业员工的人身安全；会计活动包括清理财产、计算成本等方面的活动；管理活动包括计划、组织、协调等方面的活动。由于上述 6 种职能都需要具有相关方面的才能，企业员工作为各个职能的具体执行者，则必须具备这些能力才能胜任上述职能。

2. 管理的五大职能

法约尔认为，管理的全部活动和管理职能就是实行计划、组织、指挥、协调和控制，并对这五个要素进行了分析。

（1）计划。它是管理的首要职能，可以简述为目标和经营规划的制定。