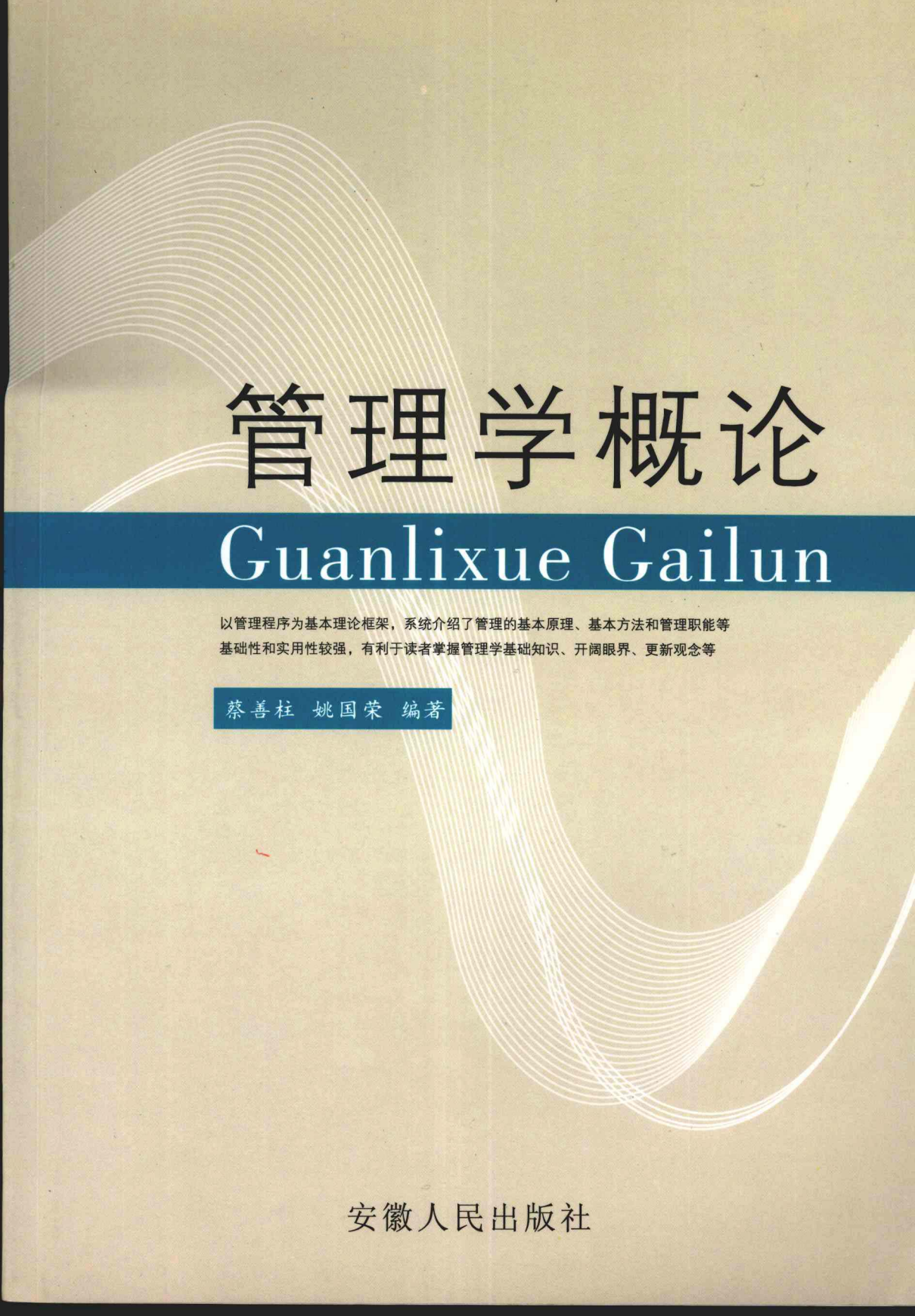




管理学概论

Guanlixue Gailun

以管理程序为基本理论框架，系统介绍了管理的基本原理、基本方法和管理职能等基础性和实用性较强，有利于读者掌握管理学基础知识、开阔眼界、更新观念等

蔡善柱 姚国荣 编著

安徽人民出版社

安徽师范大学教材建设基金资助项目

管理学概论

Guanlixue Gailun

蔡善柱 姚国荣 编著

安徽人民出版社

内容提要

本书以管理程序为基本理论框架,系统地介绍了管理的基本原理、基本方法和管理职能,主要内容包括管理概述、管理思想发展史、计划工作、组织工作、领导工作和控制工作等,简要介绍了中国传统管理思想及管理学的的前沿问题,是一本基础性和实用性较强的教材。

本书适合作为普通高等学校管理学基础知识的教材,也适合管理学者、管理实际工作者和管理学自学者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论 / 蔡善柱, 姚国荣 编著. — 合肥: 安徽人民出版社, 2008.6

ISBN 978-7-212-03281-4

I. 管… II. ①蔡… ②姚… III. 管理学—概论 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 080821 号

管 理 学 概 论

蔡善柱 姚国荣 编著

出版发行: 安徽人民出版社

地 址: 合肥市政务文化新区圣泉路 1118 号出版传媒大厦 8 楼

发 行 部: 0551-3533258 3533268 3533292 (传真) 邮编: 230071

组 编: 安徽师范大学编辑部 电话: 0553-3883578 3883579

经 销: 新华书店

印 制: 芜湖新欣传媒有限公司

开 本: 787×960 1/16 印张: 16 字数: 238 千

版 次: 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-03281-4

定 价: 25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

前 言

综观世界发达国家经济起飞的原因,我们发现一是靠科学技术,一是靠科学管理。而在一定的科学技术条件下,一个国家的生产效率和人们生活水平的高低,在相当程度上取决于管理水平的高低。无数事实证明,先进的科学技术不能弥补落后的管理,而先进的管理在一定程度上可以弥补落后的科学技术。因此,在全面建设社会主义小康社会的伟大征程中,我们要十分重视现代化的管理。

可是,“管理者不同于技术和资本,不可能依赖进口。中国发展的核心问题,是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者,他们熟悉并了解自己的国家和人民,并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。”(彼得·德鲁克)因此,不管你现在学习什么专业,或者从事什么样的工作,在学习相关专业知识与专业管理之前,先学点现代管理原理,对培养你的管理技能是不可或缺的。

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的,它的目的是研究在现有的条件下,如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。管理学的使命是告诉人们正确地做正确的事。《管理学概论》是管理学科的一门基础课程,主要是帮助你对管理的基本思想、基本内容、基本原则、基本方法等有个较为全面的了解。虽然现在市面上相关教科书较多,但是本书的内容浅显易懂,避免了针对管理类专业学生编写的教科书的专业性过强。随着组织管理的重要性日益明显,无论你是管理者还是被管理者或者是自我管理,了解和学习一点管理学知识都将使你受益匪浅。

本书以管理的过程为基本理论架构,并广泛吸收了管理学的最新研究成果,既希望其成为非管理专业学生学习管理学的入门,更希望管理专

业的学生能够从中找到其他相关教科书中难以找到的内容。

本书的编写分工:第一、第二、第三、第四、第十一和第十二章由蔡善柱撰写,第五、第六、第七、第八、第九和第十章由姚国荣撰写,全书由蔡善柱统稿。

写作过程中,我们阅读、参考、引用了不少学者的论著,谨向这些学者表示衷心的感谢!本书的部分章节来自作者的讲稿,由于讲稿形成于日积月累、逐步修改完善,当时疏于记录,现在溯源甚难,以至于本书中部分被参考、引用的论著未能一一列出。借次机会,特向这些作者表示深深的歉意!写作过程中得到了安徽人民出版社安徽师范大学编辑部黄成林教授和秦宗才博士的热情鼓励,出版过程中得到了编辑吴顺安先生的大力帮助,在此一并表示衷心的感谢!

管理学是一门范围十分广泛的学科,由于编者水平有限,书中难免有疏漏和不尽人意之处,敬请各位专家、学者和广大读者不吝赐教,共同为繁荣我国的现代化管理尽绵薄之力。

编者

2008年5月

目 录

前 言	1
第一章 管理概述	1
第一节 管理、管理者和管理学	1
第二节 管理的基本原理与基本方法	14
第三节 管理环境	27
第二章 管理思想发展史	35
第一节 中外早期的管理思想	35
第二节 管理理论的形成与发展	44
第三章 决 策	66
第一节 决策的定义与原则	66
第二节 决策的类型与特点	68
第三节 决策制定过程及正确决策的基本要求	71
第四节 决策的方法	74
第四章 计划工作	80
第一节 计划工作	80
第二节 战略计划	87
第三节 目标管理	95
第五章 组织工作	103

第一节	组织设计	103
第二节	管理幅度与管理层次	110
第三节	组织结构的基本形态	113
第六章	人员配备	119
第一节	人员配备的任务、程序和原则	119
第二节	人员选聘	121
第三节	绩效评估和薪酬	128
第四节	人力资源的培训与发展	137
第五节	制定职业前途战略	141
第七章	组织结构的运行	145
第一节	组织的集权与分权	145
第二节	直线与参谋	150
第三节	委员会和集体决策	153
第四节	组织文化	159
第八章	领导与领导工作	167
第一节	领导概念与领导素质	167
第二节	领导者的修养与领导艺术	174
第三节	领导理论发展过程	178
第九章	沟通联络	189
第一节	沟通联络的定义、目的和作用	189
第二节	组织内的沟通渠道	192
第三节	沟通的原则与方法	198
第四节	沟通联络的障碍与控制	201
第五节	组织角色与沟通	204
第六节	促进有效的组织沟通	207
第十章	激 励	211

第一节	激励原理	211
第二节	激励理论	214
第三节	激励方式与要求	223
第十一章	控制工作	227
第一节	控制的内涵	227
第二节	控制的过程	229
第三节	控制的类型	231
第四节	控制工作的原理	233
第五节	有效控制的要求	237
第十二章	控制组织绩效的方法	240
第一节	控制组织绩效	240
第二节	控制组织绩效的方法	243
主要参考文献		248

第一章 管理概述

在人类的历史上,自从有了组织的活动,管理就产生了。管理是人类的天性之一,古老得就像拇指可以竖起一样。但是,管理学却是一门相当新的学科。那么,什么是管理学,为什么要学习管理学等问题是我们首先要搞清楚的问题。本章作为管理学的开篇,主要介绍管理、管理者与管理学的概念及其特征,阐述管理的基本原理与基本方法,并对管理的外部环境进行初步分析。

第一节 管理、管理者和管理学

管理、管理者和管理学是学习管理学首先需要弄清楚的概念。没有管理,中国古代的长城、埃及金字塔的修建,以及任何古代的军事、政治所取得的成就,是无法设想的。那么,什么是管理呢?

一、管理

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。

(一)管理的定义

在我们的现实生活中,管理涉及到各个方面。大到一个国家的治理。涉及到社会的方方面面,内涵十分丰富,包括建立一个完整的法律体系,制定和完善各项法律和规章制度;处理与其它国家之间的政治经济关系,与各种世界组织的关系;建立一支强大的国防力量,维护国家的主权和独立;制定社会发展规划,协调工农业、科学技术、财政金融、公检法、环境保护和治理污染、卫生体育、文化事业、宣传媒体等各行各业各个方面的发展,改善和提高人民的生活。到了省、市、自治区一级,除了外交国防外的

上述方方面面的管理一样都不能少,只是范围和规模的变小。再往下到县、乡、街道办事处、村委会等都是麻雀虽小五脏俱全,具有齐全的管理上的各种功能。

小到社会的最小组成单位:家庭和个人,也都面临着同样性质的管理活动。就拿我们同学个人来说,要规划自己的职业生涯;要处理好与周围同学的关系;根据自己的每月经费数额安排好自己的每月开支计划;制定好每学期的学习目标和计划,进行学习管理;安排好自己的课余生活和体育锻炼;有的同学还安排自己的恋爱活动等等。

再从兴办一个企业来看,要对准备进入的行业进行一番调查研究,对所计划生产销售的产品的市场进行调查,考察各种技术和工艺路线,完成可行性研究。一旦做出上马的决定,立即就面临着资金筹措、制定企业的章程、进行工商登记和注册、开展基建工作等,一直到设备采购安装测试完毕,投入生产,原材料采购,在媒体上打广告,进行促销,以及建立完善的售后服务体系,收集用户意见,改进原有产品的质量和性能,开发新产品等,除此之外还包括企业内部的人员的聘用与管理等等。这一系列复杂的活动,也都是管理活动。

同样,政府机关、学校、军队、社会团体等,也都有内部的管理活动。设置各种机构,明确岗位职责,配备人员,建立规章制度,来保障机关工作的正常运转,从而行使各自的职能。上述活动都可以称为管理活动,但又各不相同,那么到底什么是管理呢?

我们在本书中主要是从组织的角度来研究管理。

管理的定义:管理是通过计划、组织、领导和控制等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达到组织目标的过程。

从上述管理的定义中可以看出管理的五层含义:

(1)管理活动的根本目的在于有效地达到组织预期的目标。当个人无法实现预期的目标时,就要寻求别人的合作,原来个人的预期目标就必须转变为社会组织全体成员的共同目标。管理是依存于组织的集体活动,管理活动的根本目的是为了有效地实现组织预期的目标,明确地设定组织目标是进行管理的起点。

(2)管理的本质是协调,协调的中心是人,管理的核心是处理各种人

际关系。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都需要进行协调,都是为了协调。因此,从某种意义上说管理就是协调。

任何组织中都存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终也表现为人与人的关系,任何资源的分配也都是以人为中心进行的。由于人不仅有物质的需要,还有精神的需要,因此,社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观念、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰等,都会对协调活动产生影响。在上述所有的协调活动中,管理的核心还是处理各种人际关系。

(3)管理过程包括计划、组织、领导和控制,这也是管理的四大职能。管理是一个围绕实现组织目标而展开的相互关联、连续进行的复杂活动过程,主要包括计划、组织、领导、控制,这些活动也构成了管理的四大职能。

(4)管理活动既强调目的又注重过程。强调目的,是通过对各种资源的优化配置、协调使用,是为了更好地实现组织目标,即“做正确的事”,这关系到组织的效益问题。效益是指达到组织目标的程度。如果达不到组织的目标,管理工作就是无效益的;反之,就是有效益的。如果能很好地达到组织目标,管理工作的效益就好。

注重过程,则重视“正确地做事”,这关系到管理活动的效率问题。效率是指用尽可能少的投入,得到尽可能多的产出。面对稀缺的资源,一个组织自然要把这些资源的最大作用发挥出来。可以是同样的投入,提高利用率,使产出增加;或同样的产出,减少投入;或加快资源周转,提高效率等。组织各种管理职能的开展,就是为了解决在资源稀缺性的条件下,最大限度满足组织的需求而进行合理、经济、高效地配置资源,高效地实现组织目标。

(5)协调的方法是多样的,需要定性的理论和经验,也需要专门的技术。管理的方法多种多样,如管理的基本方法、领导艺术以及管理信息系统的应用等。

(二)管理的职能

关于管理职能问题,在管理学历史上是众说纷纭。20世纪初,法国工

业企业家亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到了 20 世纪 50 年代中期,美国加利福尼亚大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈两位教授,采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能为教科书的框架,在此后的 20 年中,他们合著的《管理学原理》一书成为销售量最大的管理学教科书。时至今日,最普遍的管理学教科书仍按照上述管理职能来组织内容。不过人事工作完全可以(实际也)是组织职能中的一部分内容,所以我们把管理的职能精简为四个:计划、组织、领导和控制。

1. 计划职能

如果你头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现方法,这是管理的首要任务。计划职能包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化等。

2. 组织职能

管理者还承担着设计组织结构的职责,我们称此为组织职能。它包括决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎样分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定等。

3. 领导职能

每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人,这就是领导职能。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就在进行领导。

4. 控制职能

管理者要履行的最后一个职能是控制职能。当设定了目标之后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇用人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还是可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行,管理者必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理者的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是管理的控制职能。

上述管理职能很容易回答管理者在做什么的问题,他们在计划、组

织、领导和控制。那么管理具有哪些性质呢?

(三)管理的性质

1. 管理的二重性

管理,从它最基本的意义来看,一是组织劳动,二是指挥、监督劳动。

马克思在《资本论》中指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动;并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

这就说明,管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必须的,因此管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然使得管理的环境、管理的目的以及管理的方式(如监督和指挥等)呈现出一定的差异,因此管理具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这就是管理的二重性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

学习管理的二重性,有利于我们总结过去的管理经验与教训,继承和发展已有的管理经验与管理理论,吸收国外先进的管理,改进和完善我们的管理;有利于我们根据时代背景和现实情况,形成适合中国国情的有效管理。

2. 管理的普遍性

由于大量的管理工作都集中于企业,这就给人一种印象,似乎只有企业才需要管理。事实上所有组织都需要管理。所以,管理又具有普遍性。

管理的普遍性表现在以下三个方面:

(1)组织中不同层次上的管理活动在本质上是相似的。无论是高层管

理者还是基层管理者,他们都从事计划、组织、领导和控制的职能,只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

(2)不同类型组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织的管理,还是非营利性组织的管理;是大型组织的管理,还是小型组织的管理。尽管确实存在着某些差异,但两者的共性却永远超过这种差异。

(3)管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互借鉴的。改革开放以来,我国不仅从国外引进和吸收大量的科学技术方面的先进成果,同时也学到了大量的管理方面的好经验、好办法,这对我们取得举世瞩目的伟大成就起到积极的促进作用。

(四)管理的作用与管理的必要性

1. 管理的作用

任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向不一定相同,甚至可能相互抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。管理关系到我们每一个人的切身利益。

一方面,由于改进组织的管理方式关系到我们每个人的切身利益。因为我们的职业生涯都要在一个特定的组织中度过。管理有方的组织,像美国沃尔玛公司、日本的丰田汽车公司、中国的联想集团等,都赢得了顾客的忠诚,获得了增长和繁荣。而那些管理不善的组织,发现他们的顾客正在不断减少,年收入在不断下降,最终管理不善的组织的生存会受到威胁。在市场竞争机制的作用下,过去曾经赫赫有名的许多大公司,由于薄弱的管理在不断地侵蚀它们,今天早已销声匿迹。

另一方面,当你从学校毕业开始你的职业生涯时,你所面对的现实不是管理别人就是被别人管理,或者是自我管理。学习管理学概论也许只是你取得学位的要求,但是不要把学习管理当作无关紧要的事情,只要你为了生活不得不工作,那么几乎总是得在某个组织中工作,或者你是管理者,或者你是为管理者工作的被管理者,或者你是一个自由职业者。如果你打算做个管理者,那么通过学习管理学概论,你会了解许多管理的道理。作为被管理者,通过学习管理学概论能够了解你的工作及单位的管理并保护自身利益。作为自由职业者的自我管理者,通过学习管理学能够将自己培养成为有效的自我管理者。不过有一点需要指出的是,你不要指望

仅从一门管理学概论课程中就能学会怎样成为一个成功的管理者,更多的管理技巧要在实际管理工作中体会积累。

2. 管理的必要性

从一般意义来看,管理的必要性主要是因为:首先,资源短缺将是一种长期的经济现象,如何将有限的资源进行合理的利用,则是管理必须解决的问题。其次,科学技术是阻碍生产力的原因之一,实践证明只有通过有效的发展,才能使科学技术真正转化为生产力。第三,高度专业化的社会分工是现代化国家和现代企业的基础,协调各种关系需要管理。第四,实现社会企业的长期发展,需要靠全体成员的共同努力。第五,近几年来,以计算机技术为基础,信息网络、互联网等在中国各行各业中得到了空前迅速的应用和普及。

二、管理者

一切管理活动的开展,都是建立在管理者有意识的管理活动中。什么是管理者?

(一)管理者的定义和分类

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是年纪不满 18 岁的未成年人(如小学、中学的班干部等),或是年逾八旬的老人(如管理自己企业的老人)。如今,女性管理者已屡见不鲜。管理者们不仅经营大公司,也经营小企业,还管理政府机构、医院、博物馆、学校、家族企业,以及像合作社这类传统组织。有些管理者身居组织的最高领导岗位,而另一些管理者则担任基层管理职务。在世界各国都可以发现,管理者在各类组织中履行着自己的职责。

管理者都是在组织中工作的。因此,在我们明确解释什么是管理者之前,先要搞清楚组织的含义。

1. 组织的定义

组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。大学及其内部的学院都是一个组织,还有像大学生联谊会、政府机关、教会、公司、学校门口的新华书店等都是组织。它们之所以称为组织,是因为它们都具有三个共同特征:第一,每个组织都有一个明确的目的,这个目的般是以一个或一

组目标来表示。第二,每一个组织都是由两个以上的人组成的。第三,每一个组织都发育出一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度;选拔出某些成员作为“老板”,给予他们驾驭其他成员的职权;或者编写职务说明书,以使组织成员知道他们应该做什么等。

因此,组织是指一种由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

2. 管理者的定义

组织的成员分为两种类型:操作者和管理者。

(1) 操作者是指直接从事某项工作或任务且不具有监督其他人工作职责的人。例如,汽车装配线上安装防护板的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、机动车管理办公室中为你办理驾驶执照换证业务的办事员等,这些人都是操作者。

(2) 管理者是指从事管理工作负有领导和指挥下级去完成任务职责的组织成员。在组织中除操作者外的其他人员都是管理者。管理者也可能担任某些具体作业职责,例如,保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外,还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责。

3. 管理者的类型

我们一般较多地按管理者在组织结构中的层次来进行区分,一个组织的管理者一般分为三类:高层、中层和基层管理者。

(1) 高层管理者。通俗地说就是一个组织的头头。组织有大小、成员有多少,但只要是代表该组织的管理者,就是高层管理者,不必看称谓是什么。大学、中学、小学的校长,都是他所代表的那个学校的高层管理者。大公司的头头称总裁或总经理,部门的头头称经理,但这个经理与一般小公司的头头也称经理就大不一样了。俗话说“宁为鸡头,不为凤尾”反映的就是这种差别。高层管理者除了代表一个组织外,主要是要把握本组织的发展方向、确定长远的目标、沟通与其他组织的联系等。

(2) 中层管理者。我们常说的中层干部。他们是一个组织中各部门的负责人,如公司的部门经理、企业中的车间主任、大学的学院负责人等。他们要贯彻、执行高层管理者的意图,把任务落实到基层单位,并检查、督促、协助基层管理者的工作,保证任务的完成。他们要完成高层管理者交

办的工作,并向他们提供进行决策的信息和各种方案。他们的作用主要是上情下达,下情上达,承上启下。

(3)基层管理者。他们是组织中最下层的管理者。直接面向在第一线工作的组织成员,组织他们按要求去完成各项任务。企业车间里的班组长,职能部门中的科长或组长们。他们所接到的指令是具体的、明确的,所能调用的资源是有限的,为完成任务所必须的,任务也是明确的,带领和指挥下级有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况,反映工作中遇到的困难并请求支持,也起到承上启下的作用。

(二)管理者的角色

19世纪60年代末期,亨利·明茨伯格对五位总经理的工作进行了一项仔细研究后,他发现对长期以来管理者所持的看法提出了挑战。例如,与当时流行的成见相反,这种成见认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决定之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现,他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。在大量观察的基础上,明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。这个纲要至今一直被广泛引用。

明茨伯格的结论是,管理者扮演着10种不同的但却是高度相关的角色,这10种管理者角色可以进一步组合成三个方面:人际关系、信息传递和决策制定。

第一,人际关系方面的角色:(1)挂名首脑(作为组织的代表行使形式和社会义务);(2)领导者;(3)联络者(特别是同外界人员)。

第二,信息传递方面的角色:(1)信息监听者(监听关于企业经营的信息);(2)信息传播者(对下属传递信息);(3)发言人(将本组织的信息向外传播)。

第三,决策制定方面的角色:(1)企业家;(2)混乱驾驭者;(3)资源分配者;(4)谈判者(与各类人员和集体打交道)。

(三)管理者的任务

关于管理者的任务,美国著名管理学家彼得·德鲁克于1955年提出“管理者角色”的概念中,为我们解释了管理者的任务。德鲁克认为,管理