

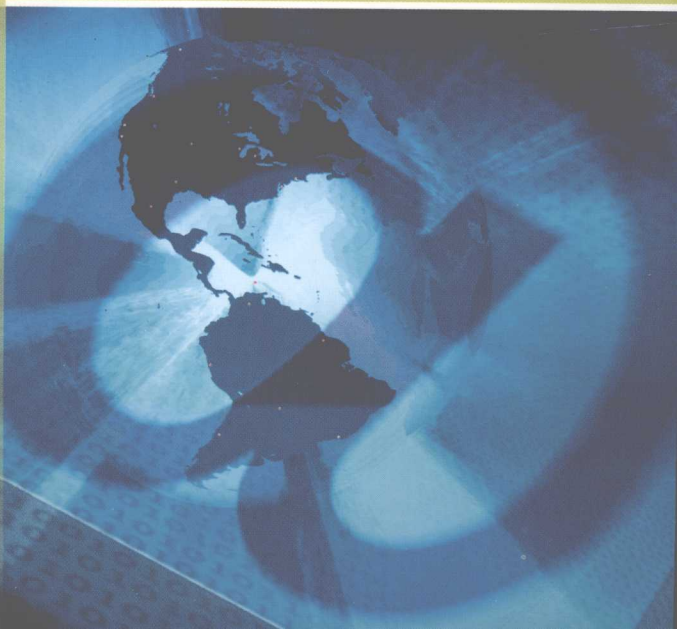
◆ 苏州大学出版社

袁勇志 主编



管理学原理

GUANLIXUE YUANLI



管 理 学 原 理

主编 袁勇志

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/袁勇志主编. —苏州: 苏州大学出版社,
2002.7 (2003.5 重印)
ISBN 7-81037-982-8

I. 管… II. 袁… III. 管理学-高等教育-自学考试-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 045064 号

管理学原理

袁勇志 主编

责任编辑 张凝

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市干将东路 200 号 邮编: 215021)

常熟高专印刷厂印装

(地址: 常熟市元和路 98 号 邮编: 215500)

开本 850×1168 1/32 印张 11.75 字数 293 千

2002 年 7 月第 1 版 2003 年 5 月第 2 次印刷

印数 5001—15000 册

ISBN 7-81037-982-8/C·32(课) 定价: 17.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换
苏州大学出版社营销部 电话: 0512-67258802

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 管理的含义与性质	(1)
第二节 管理的基本职能	(16)
第三节 管理学的研究对象与研究方法	(25)
第二章 管理思想的演变	(32)
第一节 中国管理思想的发展	(32)
第二节 西方管理思想的发展	(42)
第三章 决 策	(63)
第一节 决策概述	(63)
第二节 决策的分类和决策原则	(71)
第三节 科学决策的程序和方法	(79)
第四节 有效决策	(92)
第四章 计 划	(99)
第一节 计划的性质与目的	(99)
第二节 计划的类型	(101)
第三节 计划工作的步骤	(109)
第四节 目标——计划的基础	(113)

第五节	目标管理	(118)
第六节	滚动计划法及其他现代计划方法	(125)
第五章	战略管理	(128)
第一节	战略概述	(128)
第二节	战略管理过程	(140)
第三节	战略环境及其分析方法	(162)
第六章	组织设计	(175)
第一节	组织基础	(175)
第二节	组织设计的原则	(178)
第三节	组织设计的基本问题	(181)
第四节	常见的组织形式	(204)
第五节	组织变革	(212)
第七章	人力资源管理	(222)
第一节	人力资源管理的含义和原则	(222)
第二节	人力资源的需求和使用	(227)
第三节	人力资源的再生和发展	(232)
第八章	领导理论	(245)
第一节	领导概述	(245)
第二节	领导方式及其理论	(251)
第三节	领导威信	(267)
第九章	激励	(275)
第一节	激励概述	(275)
第二节	激励理论	(282)

第三节	激励的形式与方法	(298)
第十章	沟 通	(305)
第一节	沟通概述	(305)
第二节	沟通渠道	(312)
第三节	沟通的障碍及其克服	(318)
第十一章	控 制	(324)
第一节	控制的含义与管理控制目标	(324)
第二节	控制的类型	(326)
第三节	控制的基本过程	(328)
第四节	衡量绩效	(337)
第五节	差异分析与矫正措施	(340)
第六节	有效控制制度的特征	(342)
第十二章	创新管理	(344)
第一节	创新的一般理论	(344)
第二节	创新过程与创新活动管理	(352)
第三节	企业创新机制的构建	(362)
后 记		(367)

第一章 导 论

管理作为一种普遍的社会活动,是人们共同劳动的产物。人们之所以组织起来进行共同劳动,是因为要实现个人在生理上和时间上无法达到的目的。从本质上说,管理是人类追求更高劳动效率和资源配置效率的一项组织活动。

第一节 管理的含义与性质

一、管理产生和存在的前提条件

远古时代,人类面对的是群兽出没的恶劣生存环境,在劳动工具缺乏、生产力水平低下的情况下,获得自己赖以生存的食物是人类不得不考虑的问题,于是,人们为了摆脱群兽的围攻,组织起来,采集果实,围猎动物,分而食之。在这种共同劳动中,人们不断思考和探索用新的、更合理的方式来组织这些活动,以求更充分、更有效地利用自己可以调集和支配的各种资源获得更多的劳动成果,管理就这样产生了。

由此,我们可以看出,管理产生和存在的前提条件有两个:一是它的必要条件,人们有目的的共同劳动;二是它的充分条件,即在人们共同劳动中的分工和协作。在这种分工和协作的共同劳动中,人们总是希望用尽可能少的时间、财物或劳务为代价,以达到共同目的。有效的集体努力都有一个特点,即它要采用管理的基

本过程、原理和技术方法。

二、管理的定义

现实生活中的每一个人,实际上都在不同领域、不同层次上担负着一定的管理工作,或是社会管理,或是经济管理,或是科学文化管理,或是家庭管理,等等。但是,要给管理一个简明而确切的定义,却并非易事。因为,管理是一种内涵极为丰富的社会活动,可以从多侧面去描述,由于视角不同、目的不同、方法不同、手段不同,结论也必然存在着差异。

从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意思,即对一定范围内的人或事进行安排和处理。但是,这种字面的解释是不可能严格地表达出管理的完整含义的。我们知道,概念是关于事物质的规定性的表述。长期以来,许多从事管理学研究的学者,一直在努力探索从不同的研究角度出发,对管理作出不同的解释。

泰罗认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。

法约尔认为,管理就是实行计划、组织、指挥和控制。

美国管理思想史上有名的女管理学家玛丽·帕克·福莱特认为,管理就是“通过其他人来完成工作的艺术”。这从定义上首次把管理视为艺术,并强调了人的因素在管理中的重要性。

美国当代著名管理学家、教授赫尔伯特·西蒙认为,管理就是协调一个团体的活动以达到其共同的目标。

美国北得克萨斯州州立大学企业管理教授亨利·西斯克在他的名著《工业管理与组织》中,对管理下了这样的定义:管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以达到既定的目标。

以上几个概念仅仅谈到了管理的一般意义及过程,对管理的

内容阐述不多。在这方面,美国另一名管理学家古利克有较为完整的论述,他说,管理是指任何一个企业里的经营管理人员,研究如何运用良好的计划、健全的组织、适当的人选、正确的领导方法、有效的内部协调、迅速而准确的报告系统、严密合理的控制,对这个企业或所主管的部门的资金、原料、人力、技术、时间和市场等作出最佳的配合,以达到预期目标的一系列活动。

在国内,不少管理学专家对管理概念也有很好的表述。

徐国华、赵平编著的《管理学》认为,管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。该定义包括三层含义:一是说明了管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动,二是说明利用上述措施来协调人力、物力、财力资源,三是说明协调资源的目的是使整个组织活动更加富有成效。

在中国人民大学教授杨文士和张雁主编的《管理学原理》中,管理被定义为“组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、领导和指导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程”。该定义强调了人在管理中的作用,但对其他资源的作用有所忽视。

列举出上述这样一些关于管理的概念,目的是尽可能让读者从各个管理学家的论述中,分析出异同点,加深对管理概念的理解。实际上,每一位管理学家都是从某一个或几个侧面去阐述管理概念的,这对我们都有不同程度的启发意义。

综合各家观点,本书采用的概念是:管理是组织中的管理者,为实现组织设定的目标,通过执行决策、计划、组织、领导、激励、控制和创新等职能,合理配置组织的各种资源,协调组织系统中的人事关系,使组织系统有序、高效地运作的综合性活动过程。

这一定义包含了以下几层含义:

1. 管理的主体是组织中的管理者,他们既是组织系统的设计

者,又是管理职能的执行者。为使管理活动更为有效,管理者必须由具有管理专门知识和专门技能的人来担任。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,它符合一般职业要求的下述标准:(1)从业人员必须具有专门的知识结构;(2)职业技能的获取需要通过专门的教育和培训;(3)进入职业岗位,一般要通过考试择优录用;(4)从业人员必须遵守一定的职业道德,具有良好的敬业精神。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能的组织成员,才有可能从事管理工作。

2. 管理的任务是实现组织的目标。管理本身并不是目的,而是为了实现组织目标。但是,组织目标的实现,是由管理者和被管理者双方共同完成的。因此,管理作为一项工作的任务,就是设计和维持一种体系,使在这一种体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目标。在组织中,管理工作是由管理者承担的,因而,管理的任务也就是管理者的任务。

3. 管理的客体是组织活动及其参与要素。组织要通过特定的活动来实现其目标,而任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的;换言之,组织活动的过程,实际上是各种资源的消耗和利用的过程。在现代组织活动中,参与运作的资源主要有两类:一类是有形资源,主要包括人力、物力、财力等资源;另一类是无形资源,主要包括时间、信息、市场、信誉度及各种知识产权。一个组织要促进其目标的有效实现,就管理而言,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. 管理是一个集多个职能于一体的系统工程。决策在现代管理中无疑具有十分重要的地位,西蒙曾说过:“管理就是决策。”但是,在实际管理工作中,决策只是管理的开始,接下来的工作就是制定行动计划,并通过合理的组织和人员分工,组织计划的实施,激发组织成员的工作热情,加强对活动过程的领导和指导,检

查和控制计划的执行。不仅如此,还需要在管理的过程中不断创新,努力提高管理水平和管理效率。

管理和管理人员的基本职能是相同的。但是,由于管理人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。绝大多数组织系统中的管理人员一般可分为三个层次,即上层管理人员、中层管理人员和基层管理人员,他们各有侧重地执行管理职能。

5. 管理的核心是处理各种人际关系。管理不是个人的活动,而是组织的管理。对管理人员而言,管理就是要在其职责范围内协调下属人员的行为,让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来转达和处理的,所以,管理人员既管人又管事,而管事实际上也就是管人。管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道的,因此说,管理的核心是处理好组织中的各种人际关系。

6. 管理水平的高低,直接影响着组织目标的实现。而管理水平的高低又是通过组织系统及其活动的有序性和组织活动的高效性反映的。为了使组织活动高效、有序地进行,要求组织系统的各层次、各部门以及执行着不同职能的管理人员,必须从组织系统的总体目标出发,保持高度协调。所以说,管理是一项综合性活动过程。

三、管理者的角色与技能

管理工作是由管理者完成的,有效的管理者对于管理效率的提高尤为重要。为了有效地进行管理,管理者必须明确以下两点:(1)自己要扮演哪些角色?(2)在扮演这些角色的过程中,自己需要具备哪些技能?

(一) 管理者的角色

美国著名管理学家比得·F. 德鲁克在 1955 年提出了“管理者

的角色”的概念,这一概念有助于我们对管理含义的理解。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。德鲁克把管理者所扮演的角色大体分成三类:

1. 管理一个组织,求得组织的生存和发展。据此,必须确定该组织是干什么的;应该有什么目标;如何采取积极措施实现目标,求得组织的最大效益,“为社会服务”和“创造顾客”。

2. 管理管理者。组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者,据此必须确保下属的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进;培养集体合作的精神;培训下级;建立健全组织机构。

3. 管理工人和工作。据此要认识到两个假设前提:一是关于工作,其性质是不断发生变化的,既有体力劳动,又有脑力劳动,而且后者在工作中所占的比例会越来越大;二是关于人,要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

另一位美国管理学教授亨利·明茨伯格对管理者角色的研究得到了更为广泛的引用。他认为,管理者扮演着十种角色,并可将其归为三类,如图 1-1 所示:

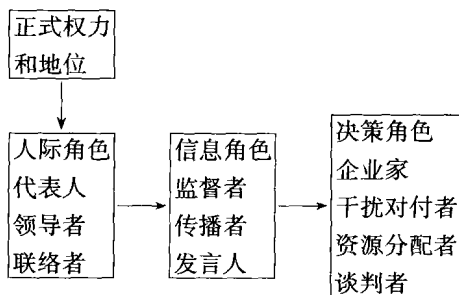


图 1-1 管理者的角色

1. 人际角色。

由上图可知,人际角色是在管理者的正式权力基础上扮演的。管理者在行使其管理权力,处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

(1) 礼仪。作为所在单位的头面人物,必须经常行使一些具有礼仪性质的职责。例如,管理者有时必须出现在社区的集会上,参加社会活动;有时需接待一些来访参观者;有时则必须宴请重要客户等。在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。

(2) 领导者。由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。他们是组织氛围的创导者。他们通过扮演领导者的角色,来提高职工的积极性和创造性,减少冲突,提供考绩反馈以及鼓励下属成长发展。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

(3) 联络者。管理者必须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立起关系和网络。

2. 信息角色。

信息,是组织系统有序运作的桥梁和纽带。管理者在管理工作中,一方面会收集到来自各方面的信息;另一方面,他们也在处理、加工并生成许多新的信息。管理者在扮演信息角色时,负有确保组织系统内运转具有足够信息的责任,从而促进工作的顺利完成。管理者扮演信息角色,确保信息的上传下达,对整个组织的运作都是至关重要的。因为,他们既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。

(1) 监督者。管理者扮演信息角色的同时也是监督者角色。作为监督者,管理者必须持续关注组织内外环境的变化,以获取对组织决策有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息,根据这种信息,管理者可以识别工作小组或组织的潜在机会和威胁,监督组织成员的工作。

(2) 传播者。在作为传播者的角色中,管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。作为传播者,管理者把重要信息传递给工作小组成员,有时也向工作小组隐藏特定的信息。重要的是,管理者必须保证员工有必要的、充分的信息,以便切实有效地完成工作。

(3) 发言人。管理者所扮演的最后一种信息角色是发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人,例如,必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,必须让政府官员对组织的遵纪守法感到满意等。

3. 决策角色。

大量的管理实践表明,每一个管理者都扮演着决策角色。管理者在管理工作中,每时都在处理信息并得出为决策服务的结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失了其应有的价值。管理者在日常管理中,都需要不断作出组织的决策,让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。

(1) 企业家。管理者所扮演的第一种决策角色是企业家角色。英国剑桥学派的创始人马歇尔认为,企业家是以自己的创造力、调度力和统率力,发现和消除市场的不均衡性,创造交易机会和效用,给生产过程指明方向,使生产要素以组织化的人。作为企业家,管理者对所发现的机会,必须及时作出决断以利用这种机会,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

(2) 调解人。管理者所扮演的第二种决策角色是干扰对付者

角色(亦可称纠纷调解人)。一个组织不管被管理得多么好,它在运行的过程中,总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,采取策略应付竞争者的挑战,或者对员工之间的争端进行调解等。

(3) 资源分配人。作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想到资源,就会想到财力资源或设备,但是,事实上其他类型的重要资源也将被分配给项目。例如,对管理者的时间来说,当管理者选择把时间花在这个项目上,而不是那个项目上时,他(或她)实际上就是在分配一种资源。除时间以外,信息也是一种重要资源,管理者是否能在信息获取上为他人提供便利,通常决定着项目的成败。

(4) 谈判者。管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明,管理者不得不把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组,其管理者都得进行必要的谈判工作,以确保小组朝着组织目标迈进。

(二) 管理者的技能

作为一名有效的管理者,仅仅限于履行管理职能、扮演各种角色是远远不够的,他还必须具备坚实的知识基础和基本的管理技能。罗伯特·卡茨的研究成果表明,一名合格的管理者必须具备下列三种基本技能:

1. 技术技能。

所谓技术技能,是指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。例如,监督生产人员的管理就必须懂生产。虽然管理者未必是专家,但他们必须具备足够的技术知识和技能,以便卓有成效地指导员工、分派组织任务、解决组织活动中要解决的问题。在组织层次中,对技术技能的要求,越往基层,往

往就越高。技术技能对于各种层次管理的重要性可以用图 1-2 来表示。

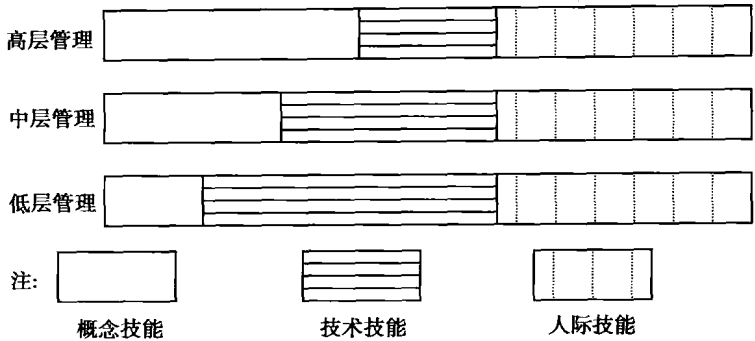


图 1-2 各种层次管理所需要的管理技能比例

2. 人际技能。

人际技能亦称人际关系技能或人文技能，是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”。人际技能包括对上司的沟通并寻求上级支持的能力；对下属的领导能力；对同事和兄弟部门的沟通协调，使之支持本部门顺利完成任务的能力。一个管理者的人际技能的高低，在很大程度上制约其管理的协调能力。人际关系技能越强，越利于团队精神的培养。从某种意义上讲，管理者的工作能力取决于他（她）的人际技能。在组织中，不论处于哪一个层次的管理者，其人际技能的重要性是大体相同的（参见图 1-2）。

3. 概念技能。

概念技能亦称构想技能，是管理者特别是高层管理者的又一重要技能，它是指把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，从整体出发，了解和把握组织系统各个子系统以及系统内各成员之间的相互关系，深刻认识组织的任何行动后果，从而正确行使各种管理职能。具有较强概念技能的管理者，其创新能力、决策能力

和机会把握能力一般都较强。在组织层次中,越是高层的管理者,对概念技能的要求也越高(参见图 1-2)。

四、管理的性质

管理的性质,可以从理论和实践两个层面来分析。从理论层面看,是管理的二重性;从实践层面看,是管理的科学性和艺术性的统一。

(一) 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观念。马克思对管理的属性有过精辟的论述:“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。不过它具有二重性。一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,——完全撇开商业部门不说,——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①

马克思还对资本主义社会的管理二重性作了深刻的分析:“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的……因此,如果说,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

^① 马克思:《资本论》第三卷,人民出版社 1975 版,第 431 页。