

高等学校公共管理类系列教材



管理学

Principles of Management

■ 董军 沈晓 李小华 主编

Principles of Management



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

高等学校公共管理类系列教材



管 理 学

Principles of Management

■ 董军 沈晓 李小华 主编

Principles
of Management



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/董军,沈晓,李小华主编. —武汉:武汉大学出版社,2008.9
高等学校公共管理类系列教材
ISBN 978-7-307-06508-6

I. 管… II. ①董… ②沈… ③李… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134209 号

责任编辑:辛 凯 责任校对:刘 欣 版式设计:詹锦玲

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北恒泰印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 19.75 字数: 349 千字 插页: 1

版次: 2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-06508-6/C · 207 定价: 28.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

管理学是一门系统研究管理活动基本规律和一般方法的科学，它是各门类专业管理学的基础学科，同样也是公共管理专业的基础课程，为公共管理的相关学科提供理论基础和方法指导。

管理学作为一门独立的学科，最早产生于发达的资本主义国家，其理论形成至今已有近一百年的历史，人类的社会实践在它的指导下，生产力得到空前的提高，而它又在指导人类的实践中不断得到验证、完善和发展。近十几年以来，管理学上产生了新的思想，如企业核心竞争力理论、学习型组织理论、六西格玛管理理论等，将现代管理学推向了一个新的时代。

本书按照管理的职能进行分章论述，从逻辑上可分为三大部分：第一部分是和管理学的综述，它包括了第1章的绪论、第2章的管理思想和理论的演进、第3章的管理的基本原理等内容；第二部分是和管理学基本职能的论述，它包括第4章的决策、第5章的计划、第6章的组织、第7章的控制、第8章的领导等内容；第三部分是对管理职能的发展的论述，它包括第9章的战略、第10章的创新等内容。每章都配有复习思考题和案例，以帮助读者对相关内容的理解。

本书是在广泛参考了国内外有关管理学的学术专著、教材和文献的基础上编写而成的，并对有关内容进行了适当的扩充，其中有些是作者的观点。限于作者的水平，书中定有不当之处，恳请读者指正，以便做进一步的修改和补充。在编写上注重了管理学的学科特点，重点阐述管理职能的有关理论和方法，使该书有较好的科学性、系统性、实用性和可读性。可作为公共管理专业的本科生教材，也可作为研究生以及各类管理者的参考书。

最后，对武汉大学出版社的编辑舒刚、辛凯以及多年来支持我们教学工作的同事们表示诚挚的感谢。

编 者

2008年6月30日于武汉大学

目 录

第1章 绪论	1
1.1 管理	1
1.2 管理学概述	11
本章小结	18
关键术语	18
思考题	18
案例	19
第2章 管理思想与理论的演进	21
2.1 管理实践和思想演进	22
2.2 管理理论的形成和发展	28
本章小结	52
关键术语	52
思考题	53
案例	53
第3章 管理的基本原理	56
3.1 系统原理	56
3.2 人本原理	63
3.3 效益原理	69
3.4 动态原理	74
本章小结	77
关键术语	77

思考题	77
案例	78

第4章 决策 81

4.1 决策概述	81
4.2 决策理论	92
4.3 决策的方法	97
4.4 决策心理	103
本章小结	108
关键术语	109
思考题	109
案例	109

第5章 计划 112

5.1 计划概述	112
5.2 计划的层次内容	119
5.3 计划与预测	122
5.4 计划的编制与实施	136
本章小结	142
关键术语	143
思考题	143
案例	144

第6章 组织 145

6.1 组织概述	145
6.2 组织理论	149
6.3 组织设计	156
6.4 组织结构类型选择与整合	166
6.5 人员配备	180
6.6 组织文化	189
6.7 组织变革	195
本章小结	198
关键术语	199

思考题	199
案例	199
第7章 领导	201
7.1 领导概述	201
7.2 领导理论	209
7.3 激励	219
7.4 沟通	234
本章小结	240
关键术语	241
思考题	241
案例	241
第8章 控制	244
8.1 控制概述	244
8.2 控制的过程	250
8.3 有效控制的原则和要求	259
本章小结	263
关键术语	263
思考题	263
案例	263
第9章 战略管理	265
9.1 战略与战略管理概念	265
9.2 战略管理理论与学派	268
9.3 战略管理过程	276
9.4 战略管理的方法——平衡计分卡	282
本章小结	285
关键术语	285
思考题	285
案例	286

第 10 章 创新职能	287
10.1 创新概述	288
10.2 创新的内容	293
10.3 创新的过程及创新的策略	296
本章小结	299
关键术语	300
思考题	300
案例	300
主要参考文献	303
后 记	306

第1章

绪论

通过本章的学习需要掌握:

1. 管理的概念;
2. 管理的特征;
3. 管理的职能;
4. 管理学的主要研究内容;
5. 管理学与其他学科之间的关系。

管理活动起源于人类社会的早期——原始社会,是协作劳动和共同生活的产物,至今已有数千年的历史。随着社会的发展和社会生活的日益复杂化,管理活动越来越显示其不可缺少的重要性。

1.1 管 理

1.1.1 管理的概念

管理即管辖和处理的意思,但将管理作为一个特殊的学科研究领域去探讨,管理有它特殊的解释。

科学管理理论的创始人泰勒认为,“管理就是确切了解你希望工人干什么,然后使他们用最好、最节约的方法去完成它”。

“管理过程之父”法国管理学家 H. 法约尔认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。

美国管理学家决策学派的代表人物、1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A. 西蒙认为,“管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程”。

美国管理学家洛杉矶加州大学教授哈罗德·孔茨等认为,“管理是引导人

力和物资资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者获得一种高度的士气和成就感”。而且,他在其《管理学》一书中指出“管理就是设计一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”。

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为,“给管理下一个定义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标”。

美国管理学家 H. 唐纳利认为,“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到一个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”。

美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯认为,“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程”。

美国管理学家加雷思·琼斯认为,“管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程”。

美国管理学家路易斯·布恩和戴维·克茨认为,“管理就是使用人力及其他资源去实现目标”。

美国著名管理学家和高级咨询专家德鲁克认为,“管理是什么的问题应该是第二位的,应该通过管理的任务来阐明管理”。

以上管理学家们从不同的角度对管理的概念作了定义,综合他们的理解,我们在这里可以把管理的定义概括为:管理就是管理者在特定的环境和条件下,为实现组织目标,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。它有以下几个方面的含义:

第一,管理的目的是为了实现组织的目标。管理的目的是组织目标的体现,是管理的出发点和归宿。管理的直接目标是追求效益,效益是指管理活动产生的有益的效果,它既包括社会效益也包括经济效益。同时,效益也是衡量管理者所选择组织目标的适宜程度,以及组织实现目标程度的一个尺度。管理除了追求组织的效益外,还追求组织的效率,效率是指系统在单位时间内投入和产出的比率,它是衡量一定目标下,资源被利用情况和产出能力的尺度。

第二,管理的本质是协调。管理是通过对组织中各方面力量的协同、配合或整合以达到整体力量大于各要素力量之和。协调就是组织把它的各项活动和和谐配合,就是人与设备成比例地配置,就是组织各职能部门的相互配合,以高效率地完成组织目标。

第三,管理工作存在于组织之中。人们为了达到一定目的,会相互结合起来形成一个特定的组织,去完成个人所不能完成的事情。但这并不意味着个人

的目标就与组织的目标会自动、完全的一致,相反,在组织中往往会出现个人目标与组织目标不相同、不一致,甚至冲突的情况,通过管理可以将个人目标与组织目标统一起来。

第四,管理的重点对象是人。管理主要是通过人来协调其他要素,诸如事、物、财、信息等,人作为各要素之一,是生产中最活跃的因素,是管理工作重点要考虑的,也是管理的难点。

第五,管理是一个过程。管理中的计划、组织、协调、指挥、控制等活动是一系列相互联系的整体,共同组成了一个封闭的过程。

第六,管理的作用在于放大系统的功效。通过有效的管理,可以将现有的人、财、物、时间和信息等管理要素有机地组合,从而使组织发挥更大的功效。

1.1.2 管理者

组织成员一般可以分为两类,一类是直接从事组织业务活动的作业人员,如工厂的工人、学校的教师、公司的职员等;另一类是为保证组织业务活动有效进行和组织目标实现而从事管理工作的管理者。管理者是指负责掌管组织资源的使用以达到组织目标的人,他们承担管理工作、履行管理职能,是管理的主体。然而,管理者和作业人员的划分并不是绝对的,管理者也会承担一些作业人员的工作。

1. 管理者的类型

要使组织运作既有效率又有效益,一般需要三种类型的管理者——一线管理者、中层管理者和高层管理者,他们分布于不同的等级,一般而言,一线管理者向中层管理者报告,中层管理者向高层管理者报告。处于不同等级的管理者在利于组织资源以提高效率和效益中承担着不同的职责。

(1) 一线管理者。处于管理等级基层的是一线管理者,是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其职责是按中层管理者的安排去组织、指挥和从事具体的管理活动,如给作业人员分派工作、直接指挥和监督现场作业活动等。例如,汽车生产车间的一个工作小组的主管人员;医院临床科室的护士长;汽车经销商客户服务部门管理许多技师的首席技师等都是一线管理者。

(2) 中层管理者。中层管理者是介于高层和一线管理者之间的管理人员。如地区经理、部门经理、车间主任、科室主任等。中层管理者的职责主要是执

行高层管理人员制定的决策和策略,使高层管理者确定的目标、战略付诸实施,他们的职责中的一个重要部分是发展、改进工作中的某些专业技术,像生产专业技术、销售专业技术等,以使组织更加有效率和效益。具体来说,他们的职责是找出运用组织的人力和其他资源以实现组织目标的最佳方法和途径;想办法帮助一线管理者和作业人员更好地利用资源、降低成本、改进顾客服务的手段;要分析判断组织目标是否适当,向高层管理者提出如何加以改进的建议。

(3) 高层管理者。高层管理者是指对组织管理负有全面责任的管理者。他们负责确立组织目标和发展战略,重大政策的制定和评价组织的绩效。具体来说,他们决定公司应该提供何种产品或服务;决定不同部门之间如何联系协作;监控各个部门中的中层管理者利用资源以实现目标的进展情况。

管理的计划、组织、领导和控制职能,对于某一特定管理者的相对重要性取决于他在管理等级中所处的位置。管理者所做的保持、提高组织绩效的计划和组织工作越多,他在管理层中所处的位置就越高。高层管理者花费他们绝大部分时间来从事对组织长期绩效至关重要的计划工作和组织工作。管理者在管理等级中所处的位置越低,他花在领导和控制非管理层或一线管理人员工作上的时间就越多。

近几年来,不同等级管理者的任务和职责发生了巨大的变化,高层管理者鼓励低层管理者超越他们本部门的目标,采用一种跨部门的视角来发现能够提高组织绩效的机会。激烈的竞争使管理者肩负着提高效率、效益和组织绩效的压力,为此,许多组织开始改变其管理的等级结构,主要有重组、授权与自我管理团队两种新类型:

第一,重组。重组指通过削减大量的高层、中层、一线管理者和非管理层人员的方法以精简组织机构或缩减规模。重组通过削减成本、更好地利于资源,可以促进组织效率和效益的提高。今天的大型营利性组织雇用的员工通常要比10年前减少了10%。通用汽车公司、IBM公司、数字设备公司等组织已经削减了几个中层管理等级,保留下来的中层管理者则必须承担更多的工作和职责的压力。一般而言,过去仅负责协调监督一线管理者的中层管理者,现在不得不在监督协调下级工作的同时,去做一些具体工作。

第二,授权与自我管理团队。在一线管理者这一等级,也在发生另一个重大变化。许多公司已经采取了两个步骤来削减成本、提高质量。一个是授权,以扩大员工的任务和责任;另一个是建立自我管理团队,即自己负责自身活动并监控自己提供的产品或服务质量的团队。

自我管理团队承担了许多原来需要一线管理者承担的职责。那么,在这一新型组织结构里一线管理者的角色成为了教练或顾问,他们的工作职责是提供建议和指导,以帮助自我管理团队找到完成其工作更加高效率的方法,而不是像以前一样告诉员工去做什么。

2. 管理者的角色

“管理者的角色”这一概念是美国管理学者德鲁克在1955年提出的,他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,管理者扮演着三大类角色:

(1) 管理一个组织,求得组织的生存和发展。第一,管理者要确定组织存在的目的、组织要达到的目标并制定实现组织目标的途径;第二,管理者要使组织通过各种管理活动获得最大利益;第三,管理者要保证组织“为社会服务”和为自身发展“创造顾客”。

(2) 管理管理者。在组织的不同管理层次,上一级管理者又是下一级管理者的管理者,不管哪一层次的管理者都有这样的职责:主导和影响被管理者,使之为组织目标的实现积极努力工作和努力奋斗;构建适合的组织结构;培养被管理者的团队合作精神;培养下一层管理者,使其管理工作技巧提高。

(3) 管理工人和工作。管理者要认识两个趋势:一是管理工作性质是不断变化的,工作的承担者既有体力劳动者,也有脑力劳动者,而且随着科学技术的进步,后者的数量大大增加,因而管理的方式需要探讨;二是处理好与各类人员的关系变得越来越重要,这要求管理者能正确认识人的特性。

继德鲁克之后,20世纪60年代末,加拿大学者亨利明茨伯格对五位总经理的工作进行了研究,他发现许多对管理者的研究和看法与实际有很大差距。如通常人们认为管理者是深思熟虑的思考者,在经营决策过程中,他们总是认真思考和系统地权衡,但明茨伯格却发现,调查的经理们很少有时间认真思考,他们经常陷入变化很快、无一定的模式化且时间很短的活动。在观察的基础上,明茨伯格提出了管理角色理论。明茨伯格将管理者在计划、组织、领导、控制组织资源过程中需要履行的特定职责简化为10种角色。管理者通过这些角色的履行以影响组织内外个人和群体的行为。

他将这10种角色划分为三大类:人际关系型、信息型和决策型(见表1-1)。管理者往往同时扮演上述几种角色。

表 1-1 管理者角色

角色类型	特定角色	角色活动例子
人际关系型	挂名首脑	在公司会议上向员工展示组织未来目标；主持公司一家新的中部大楼的开业；阐述组织的伦理原则和员工在与顾客、供应商等打交道时的行为准则。
	领导者	为员工树立学习的榜样；对下属直接发布命令与指标；作出关于人力、技术等资源决定；发动员工支持维护特定的组织目标。
	联络人	协调不同部门管理者的工作；在不同组织之间建立联盟以实现资源共享并提供产品或服务。
信息型	监听者	从不同角度评估管理者的工作，并采取措施提高他们的绩效；监控组织内外部环境中可能对组织未来产生影响的变化。
	传播者	告知员工组织内外部环境中发生的可能对他们及组织产生影响的变动；向员工传达组织的愿景。
	发言人	发动全国性的广告活动以促销新产品和服务；对当地社区发表关于组织未来的演讲。
决策型	企业家	利用组织资源开发创新性产品和服务；决定国际化扩张以获得新顾客。
	混乱驾驭者	对组织内外部的突发事件采取快速的应对措施。
	资源分配者	在组织中的不同部门之间分配资源；为中层和一线管理者确定预算和报酬计划。
	谈判者	与供应商、分销商及工会在投入、技术、人力等资源数量和价格方面达成一致；与其他组织达成协议以集合资源共同完成合作项目。

第一，人际关系角色。管理者扮演人际关系角色的目的是与组织其他人员协作互动，并为员工和组织整体提供导向和监督管理。它包含挂名首脑、领导者、联络者三类角色内容。

管理者的挂名首脑角色，即是所在组织或部门的象征。处于各个等级的管理者都扮演着挂名首脑这一角色，通过在组织内建立适当或不适当的行为方式而成为人们的角色模型。

管理者的领导者角色意味着他需要鼓励下级发挥出高水平的绩效，还需要有计划地去培训、指导下级以促使他们发挥全部潜能。管理者的权力来源于两个方面：他在组织中所处位置的正式授权以及他的个人品质，包括声誉、技能、个性等。

管理者的联络者角色意味着他要对组织内外个人和群体的行为进行联系与协调。在组织内部,管理者要协调各个不同部门的活动以提高其合作水平;在组织外部,管理者需要与供应商、消费者以及当地社区建立联系,以获得稀缺资源。

第二,信息型角色。信息型角色是指管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息。它包括监听者、传播者、发言者三类角色。信息型角色与需要获取、传递信息的任务密切相关。

作为监听者,管理者要分析组织内外部的各种信息,有了这些信息管理者才能有效地组织、控制人力资源和其他资源。

作为传播者,管理者把信息传达给组织成员并影响他们的态度和行为。

作为发言者,管理者运行信息提升组织,以使内部和外部的人都对组织有积极的反应。

第三,决策型角色。决策型是指管理者会在其工作岗位上参与组织决策的工作。它包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者四类角色。决策型角色与管理者所从事的战略规划、资源应用等工作密切相关。

作为企业家,管理者必须决定将从事何种项目或计划,决定怎样利用资源以提高组织绩效。

作为混乱驾驭者,管理者需要处理可能影响组织运营的突发事件或危机。在这种情况下,管理者还要扮演挂名首脑和领导者的角色,以保证如何才能够获得解决问题或危机所需要的资源。

作为资源分配者这一角色,决定怎样才能最佳运用组织资源以提高组织绩效。

作为谈判者角色,以决定怎样才能与其他管理、组织内外部群体如投资者、消费者等在资源第一分配权方面达成共识。

3. 管理者的技能要求

美国管理学家卡特兹在1955年发表的论文《有效管理者的技能》中,针对管理者的工作特点,提出了有效的管理者应具备概念技能、人际交往技能和技术技能三种技能。

概念技能指在分析诊断某一情况、识别因果关系过程中所表现出的技能。在扮演管理角色的过程中,计划和组织工作需要较高水平的概念能力。

人际交往技能指理解、改变、领导、控制其他人员会和群体行为的能力。有效管理者的突出特征之一就是良好的沟通、协调能力,能激励人们使其成为

一个团结一致的团队。

技术技能指与特定工作岗位有关的专业知识与技能。如生产技能、财务技能、营销技能等。

卡特兹认为,在不同的管理层次中,这三种技能应有不同的组合:在较低的层次,管理人员需要的主要是技术和人际交往技能;在较高层次,管理者需要的主要是概念技能。根据卡特兹的理论,美国《财富》杂志对美国银行业、工业、保险业、公共事业、零售业和运输业中最大的300家公司进行了调查,调查结果支持了卡特兹的理论。调查结果显示:在从基础管理到高层管理工作中,技术技能在逐渐减弱,概念技能在逐渐增加,而人际交往技能变化不大,这说明了概念技能是组织高层管理者的重要技能,技术技能是组织基层管理者的重要技能,而人际交往技能却是管理者普遍应具备的技能。

1.1.3 管理的职能

管理的职能是对管理职责与功能的简要概括,它帮助组织充分利用其资源以实现组织目标,涉及管理工作的职权和范围,即管理究竟在一个组织中负责哪些方面的工作。关于这个问题,在管理学界既存在着争议,也在不断地发展过程中。

不同的学者对管理职能有不同的划分,从管理的理论演变和发展来看,计划、组织和控制是各个管理学派公认的管理职能。鉴于管理中领导和协调的作用日益重要,有的管理学者把领导和协调列为管理的职能,如1916年,法国管理学家亨利法约尔将他的管理思想总结为一本论述为创造一个高绩效的组织管理者必须做什么的著作——《一般管理与工业管理》,把管理工作划分为五种职能,即计划、组织、领导、协调和控制。20世纪30年代以后,由于人际关系学说的出现,人们在管理中从重视技术转向重视人的因素,因而有些管理学者把人事、激励和沟通作为了管理职能,美国管理学家H. 孔茨和C. 奥唐奈在其著作《管理学》中,就把管理职能划分为计划、组织、人事、领导和控制。随着决策理论的创立,人们普遍认识到决策对组织发展的决定作用及其在管理中的重要地位,为此,有些管理学者为了强调决策在管理中的作用,将决策从计划职能中独立出来作为一个管理职能。近些年来,伴随着新经济的发展,特别是市场竞争的日益剧烈,新能源、新技术、新材料、新行业、新市场的不断涌现,创新的作用也日益突出,管理创新已经成为增强组织活力和决定组织兴衰的关键因素,因而,有些学者就将创新作为了一个管理职能。下面就计划、组织、领导和控制四大管理职能作介绍。

1. 计划

计划是管理者用以识别和选择适当目标与行动方案的过程。它可以分为三个步骤：(1) 决定组织将要追求的目标；(2) 决定为了实现这一目标需要采取的行动路线；(3) 决定如何配置组织资源来实现上述目标。管理者计划工作的良好程度决定着其组织的效率和效益情况，从而决定了组织的绩效水平。计划的成果是战略——关于追求何种组织目标、采取何种行动、如何使用资源来实现目标的一系列决定。

在计划职能方面，人们越来越重视对环境的分析和预测，这是由于环境复杂多变对计划管理的要求，为此，人们更加重视战略的制定和实施，包括战略分析、战略方案设计、战略评价和战略实施等内容，由此形成了对组织发展起决定作用的战略管理。

2. 组织

组织是管理者建立一工作关系构架，从而使组织得以共同工作以实现组织目标的过程。组织过程也包括根据人们的特定的工作任务将他们分配到各个部门的工作。管理者也在不同的组织和个人之间设计了权力和责任，而且他们要决定如何最好地协调组织资源尤其是人力资源。组织工作的结果是组织结构的产生，即一种正式的任务系统和汇报关系系统，通过这种系统，管理者能够协调和激励组织成员努力实现组织目标。组织结构决定了组织能在多大程度上很好地利用组织资源创造产品和服务。

在组织职能方面，管理者从强调细化分工转向重视合作，建立可以适应环境多变、以客户为中心、鼓舞员工参与管理的多样化的组织形式，并且把组织工作的重心转向人力资源的开发与管理，特别是管理人员的选聘、任用、考核和培训。

3. 领导

领导就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益，引导组织达到它的目标。在领导过程中，管理者要向员工描述一个清晰的愿景，调动组织成员的能动性，使他们理解他们在实现组织目标中的作用。管理者利用权力、影响、愿景、说服力和沟通等技能来协调个体和全体行为，从而使他们的努力能够得到充分的展现和利用。领导所产生的效果是组织成员所表现的高度积极性和对组织的承诺。