



高等学校“十一五”规划教材

管理学

Guanlixue

主 编 戚宏亮 马诗咏



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

高等学校“十一五”规划教材

管 理 学

主 编	戚宏亮	马诗咏
副主编	顾德文	张 爽
主 审	孙永波	

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书借鉴西方管理学新思想,结合中国现实国情,分别介绍管理学的基本概念、管理思想与理论、管理原理与方法以及管理的各项职能。本书内容丰富,知识全面,体系新颖,每章都设有教学目标、管理小故事、讨论思考题、案例分析、管理实践训练、管理视窗等栏目,调动学生学习的积极性,激发学生思考问题、分析问题的潜能,提高学生运用管理知识解决实际问题的能力。

本书可作为高等院校的教学用书,也可供相关在职人员学习、参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/戚宏亮,马诗咏主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2010.8

ISBN 978 - 7 - 5646 - 0684 - 8

I. 管… II. ①戚…②马… III. 管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 116530 号

书 名 管理学

主 编 戚宏亮 马诗咏

责任编辑 陈振斌 孙 浩

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)

营销热线 (0516)83885307 83884995

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 787×960 1/16 印张 23.75 字数 452 千字

版次印次 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

定 价 33.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

高等学校“十一五”规划教材经济与管理学科 教材编审委员会

主 任 张 骅

副主任 张金锁 王新华 王汉斌

委 员 (以姓氏笔画为序)

丁日佳	王 丹	王建华	牛冲槐
宁云才	冯振翼	朱 炜	朱学义
刘友金	纪成君	李汉通	时力华
周 敏	高凤莲	曹靖宇	曾 旗
雷思友	路世昌	廖湘岳	谭旭红
鞠耀绩			

前 言

“管理学”是管理学科的一门基础课,是管理类各专业本科、专科的必修课程,管理类专业学生都必须学习掌握。高质量的教材是高等院校提高教学质量和教学水平的根本保证。管理是一个动态的应用型学科,管理学必须不断地适应新的重大的变化,使学生学会在这些变化的条件下进行管理。在管理学的学习中,首先要快速学习借鉴西方管理学的新思想、新办法,其次还要与中国的现实国情相结合。基于以上认识,我们在编写本书时,一方面力图全面地介绍管理的基本思想、管理学的发展演变、管理的基本原则和方法等,另一方面则力图吸收管理学的最新理论成果。

本书的具体特点表现如下:第一,为了使学习更有效率,每章都有教学目标,指出学生应该掌握哪些内容;第二,书中通过引入小故事、讨论思考题等多种方式,调动学生学习的积极性;第三,每章后附有案例,激发学生思考问题、分析问题的潜能;第四,章后列有多种形式的管理综合实践栏目,包括来自于实践的管理案例、与自我管理相关的模拟训练,提高学生运用管理知识解决实际问题的能力;第五,章后列出了管理视窗,进一步扩大学生的视野。

本书的编者都是长期从事管理学教学与科研的人员,具体分工如下:第一章、第二章、第十一章由戚宏亮编写;第六章、第九章、第十章由马诗咏编写;第三章、第四章、第五章由顾德文编写;第七章、第八章由张爽编写。王博为本书的编写也付出了辛勤的劳动。

在本书的编写过程中,作者吸收了大量的研究成果,参考了国内外已出版和发表的相关教材、著作、论文和研究成果,在此向他们表示衷心的感谢。中国矿业大学出版社对本书的编辑、出版给予了大力的支持,在此表示由衷的谢意。

由于作者水平有限,再加上编写时间仓促,书中不妥和错误之处在所难免,敬请广大读者提出宝贵意见。

编 者

2010年6月

目 录

前言	1
第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念及性质	1
第二节 管理的职能	5
第三节 管理者的分类与技能要求	7
第四节 管理环境	11
第五节 管理的基本原理与方法	19
第二章 管理主要思想及其演变	31
第一节 中国古典管理思想	31
第二节 古典管理理论	39
第三节 行为科学理论	48
第四节 现代管理理论	52
第五节 中国现代管理思想的发展	57
第三章 决策	68
第一节 决策概述	68
第二节 决策的类型	76
第三节 决策的过程与影响因素	82
第四节 决策的理性限制及其应对	89
第五节 决策方法	93
第四章 计划	112
第一节 计划概述	112
第二节 计划的类型和影响因素	119
第三节 计划工作的原理和方法	131
第四节 目标与目标管理	136
第五节 战略	145

第五章 组织工作	158
第一节 组织概述	158
第二节 组织设计的依据与原则	163
第三节 组织的结构的类型	176
第四节 团队和委员会管理	192
第五节 组织力量整合	200
第六章 人员配备	221
第一节 人员配备的任务和原则	221
第二节 人力资源规划	224
第三节 人员的招聘与选拔	226
第四节 人员的培训	229
第五节 人员的绩效考核和薪酬管理	230
第七章 组织文化	241
第一节 组织文化概述	241
第二节 组织文化的结构、内容和本质	243
第三节 组织文化的功能和建设	249
第四节 几种国际文化背景下的组织文化比较	255
第八章 领导	262
第一节 领导者和管理者	262
第二节 领导者的影响力	268
第三节 有关人性的四种基本假设	272
第四节 领导特质理论	276
第五节 领导行为理论和情景理论	279
第九章 激励	293
第一节 激励的概念和原理	293
第二节 激励理论	297
第三节 管理中的激励实践	309
第十章 管理沟通	315
第一节 管理沟通的含义	315
第二节 人际沟通	321
第三节 组织沟通	326
第四节 沟通专题	333

第十一章 控制.....	351
第一节 控制原理.....	351
第二节 控制过程.....	357
第三节 控制的内容和方法.....	361
参考文献.....	370

第一章 管理概述

教学目标

1. 掌握管理的含义和实质
2. 明确管理的基本职能
3. 掌握管理者的分类
4. 理解管理者的技能要求
5. 理解和分析管理环境
6. 了解管理的一般原理和方法

在人类漫长的历史长河中,曾有过多少惊心动魄的重大事件,曾有过多少不可思议的卓越发明,也曾有过多少令人惊叹的宏伟工程,它们都在一定的时空中改变了人类的命运和历史的轨迹。如果我们进一步去探究,对每一件事可列出很多原因,但是有一个共同的最基本因素,就是所有的重大事件,所有的卓越发明,所有的宏伟工程,都必须有精心的策划和有效的管理。

在人生悠悠的岁月里,我们曾亲眼目睹过许多国家的兴衰,许多企业的成败,许多人的贫困和富裕,究其原因当然多种多样,但是,管理是否得当,总是不可避免的最重要的原因之一。如何管理国家?如何管理企业?如何管理好你自己、你的事业、你的行为、你的时间、你的精力、你的财富?总而言之,管理无处不在,无时不有,管理既是成功的要素,也是失败的根源。

第一节 管理的概念及性质

一、组织的定义

人类的一切活动,从根本上说,都是为了增进自己的福利,改善自己的生存和发展条件。人类的活动史,便是朝着这个永恒的目标不断追求和进步的历史。任何人类活动都需要统筹安排和协调治理。也就是说,管理的客体既可以是个人单独进行的活动,也可以是若干人组成的集体活动。集体活动可以实现人们分别孤立地工作而无法取得的成果。随着人类的进一步发展,各种组织应运而生,并成为人类协调无限的欲望与个人力量之间矛盾的一种有效方法。

管理者都工作在组织中,因此,在明确谁是管理者这个问题之前,搞清楚什么是组织是非常重要的。组织有三个共同的特征。

(1) 每一个组织都有一个明确的目的,这个目的般由一个或一组目标来表示,被称为组织目标。

(2) 每一个组织都由两个或两个以上的人组成,这一群人称为组织成员。

(3) 建立了一种系统性结构,用以规范和限制组织成员的行为,这个由规章制度、角色分工、职位职权体系构成的系统化结构被称为组织结构。

因此,组织是指一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

从组织产生的原因来看,组织的功能在于克服个人力量的局限性,实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标。每个人加入到组织中,就要具体到行动上:首先要认同组织理念,接受群体规范的约束,奉献自己的智慧和力量,承诺与其他人共享成果;其次要有岗位意识,信守诺言,认真做好本职工作,并勇于承担相应责任,以充分体现自己在群体中的价值;第三要有成员意识,能够意识到组织是一个利益共同体,在工作中能够主动配合他人,分工不分家,并能够从全局角度出发考虑问题和采取行动。只有这样,才能成为一名合格的组织成员。

【讨论思考题】在组织中,仅从个人角度出发考虑问题或采取行动,与能够从全局或上级角度考虑问题或采取行动,有什么区别?

二、管理的定义及特征

什么是管理?管理的定义,在中外许多管理学著作中均有描述。

美国管理学家哈罗德·孔茨认为,管理是设计并保持一种良好的环境,使人在群体中高效率地完成既定目标的过程。(强调“环境”)斯蒂芬·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。(强调“过程”,管理是活动的过程,是科学的有规律的过程)西蒙认为,管理就是决策。(强调“决策”,管理的过程就是决策的过程,决策正确与否关系到企业的成败)穆尼认为,管理就是领导,管理的有效性取决于领导的有效性。(强调“领导”,领导是组织的关键人物,领导水平的高低、领导性的好坏决定管理的有效性)

周三多教授把管理表述为:管理是社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心进行的协调活动。他特别强调了管理的本质——协调的中心地位和作用。芮明杰教授认为管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态性创造性活动。他强调管理的核心在于对现实资源的有效整合。

【讨论思考题】学者们对管理的各种不同说法是否意味着我们对管理还认识不清?

综合各家学说,尽管对于管理的定义有众多不同的界定与解释,但总体来说,管理是社会组织中,为了有效率和有效果地实现组织目标,进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。这个定义包含以下三个特征。

第一,目的性。管理存在于组织之中,是为了实现组织目标而服务的。管理活动的目的就是实现组织的目标。一个组织要实现的目标即使在同一时期也往往是多种多样的。企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果,主动承担社会责任以便获得更好的发展空间,不断开拓市场,最大限度地获取经济利益,创造条件促进职工发展等;学校的目标包括培养出高素质的毕业生,增强教师的教学科研水平等。

第二,有效性。资源是一个组织运行的基础,也是开展管理工作的前提,传统意义上的资源主要是指人、财、物,强调的是内部的、有形的资源。现代意义上的资源远不止这些,组织管理成效的好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。然而,仅仅关心效率还不够,管理还必须使组织的活动实现正确的目标,这就是追求活动的效果。效率和效果是两个不同概念,效率只是活动的方式,它与资源利用相关,只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅有高低之分,而且可以在好坏两个方向上表现出明显的差别。管理既追求效率又追求效果,高效率与高效果在成功的管理中是相辅相成的,效果通常是指“做正确的事”,而效率通常是指“正确地做事”。

【讨论思考题】如何理解效果与效率的关系?

管理小故事

逃离高笼的袋鼠

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的十米加高到二十米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来,所以他们又决定再将高度加高到三十米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到一百米。

一天,长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊,“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说:“如果他们再继续忘记关门的话!”

第三,职能性。管理是由计划、组织、领导和控制这样连续关联的活动构成的,管理过程表现了一系列管理者参与的职能或活动,管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志。这些管理职能是每个管理者都必须要做的事情,是管理理论研究和管理的重点,不为社会制度、组织规模和管理者喜好所左右。

三、管理的性质

(一) 管理的二重性

1. 管理二重性的含义

管理既具有与生产相联系的自然属性,又具有与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

管理的自然属性表现为管理是人类社会活动的客观需要,是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。这种对人、财、物、信息、时间等资源的组合、协调和利用过程是不以人的意志而转移的,也不因社会制度、意识形态的不同而有改变,它是一种客观实在。

管理的社会属性表现为管理是人类的活動,而人都生存于特定的生产关系中,必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理方式呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。

2. 管理自然属性与社会属性的关系

管理自然属性与社会属性的关系上升至哲学高度则为共性与个性的统一,管理自然属性所体现出来的共性为我们学习借鉴发达国家先进管理经验与方法,提供了理论依据;而管理社会属性所体现出来的个性则要求我们在对待国外先进的管理经验和方法时,需要采取批判地吸收的态度,切忌照抄照搬,要在结合我国国情的基础上,探索有中国特色的管理模式。

【讨论思考题】传统观点认为资本主义企业管理的社会属性具有剥削性和资本独裁性,试结合我国社会主义市场经济与企业改革的实质和现实,分析我国企业管理的社会属性。

(二) 管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

从另外一个角度看,管理既是一门科学,又是一门艺术。管理工作的科学性表现在,管理经过了一个世纪以来的研究、探索和总结,已经逐渐形成了一套比较完整的,反映管理过程客观规律的理论知识体系,为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。在企业管理中具体表现为:生产和经营管理各个领域的各项活动都以经济效果的好坏作为评价标准,并借助于各种先进的科学理论如系统论、信息论、控制论、运筹学、概率论等,找出最优的实施方案,描述事物的现状与发展规律,并依靠电子计算机进行各项管理。

管理的科学性为我们通过学习掌握管理知识提供了理论依据。学习的方式主要有两种,一是通过书本、老师、网络、电视等知识载体去学习,另一种是通过实践活动去学习,这就是我们常说的“边干边学”。这两种学习方式都很重要,通过学习别人的成功经验总结出的管理理论与在实践中总结出自己的管理理论同

样重要。

在管理的科学性中人们常犯的错误是：盲目照搬国外的管理理论；将书本上的管理原理当做教条；认为管理只靠实践，从不相信专家。尤其是第三种看法，在管理者中广泛存在。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性主要表现在管理工作就像其他各种技术一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以创造性地、灵活地运用，才能取得预期的成效。

在管理艺术性上，人们常犯的错误是：过分强调管理的艺术性，从而否定管理的科学性；认为管理艺术是少数人天生所具有的，而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位；在管理实践中缺乏科学的管理制度，而常以管理者的心情好恶作为决策的依据。

【讨论思考题】为什么说管理工作也是一门艺术？

3. 管理的科学性与艺术性之间的关系

管理工作是科学性与艺术性的有机统一体，两者的关系有点类似于市场经济中市场与政府的关系，只有在市场（管理科学性）失灵的地方，政府（管理的艺术性）才能发挥作用，管理的艺术性应局限在管理制度失效的领域，同时，还要注意管理艺术性与管理复杂性之间的关系。

5

【讨论思考题】试述管理艺术性与管理科学性两者的关系。

第二节 管理的职能

一、管理的职能

管理的职能是管理的作用或功能，它是管理过程中的基本要素或步骤。

管理职能的划分至今还是众说纷纭，这里我们从计划、组织、领导与控制四个方面来介绍管理的职能。

（一）计划

计划是对未来活动所进行预先的行动安排，通过确定目标采取相应的行动来体现，这种旨在明确所追求的目标以及相应的行动方案的活动，就是管理的计划职能。

计划形式可看做是一个由上至下的层次结构，它由目的或使命、目标、战略、政策、程序、规则、规划方案和预算所组成（见图 1-1）。

计划的过程大致可分为：确立目标，确认计划的前提条件，开发备择方案，分析评价备择方案，选择备择方案，拟订派生计划等。计划活动具有普遍性，组织中的管理者，或多或少地都要进行计划活动，只不过其从事计划活动具有不同

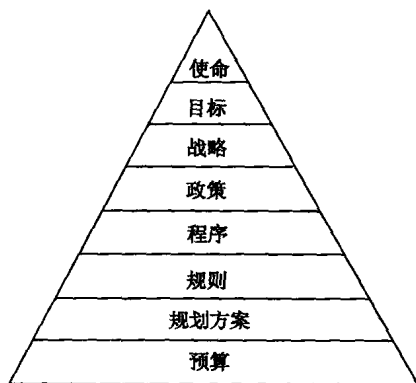


图 1-1 计划形式

的特点和范围。

计划的制订过程除考虑其可行性外(包括与成本效益之间的关系),更为主要的是考虑如何适应复杂多变的动态环境。

【讨论思考题】目前许多企业的管理人员都认为“计划跟不上变化,所以制订计划根本没有用”,这样的说法有道理吗?

(二) 组织

组织是对人员的一种精心安排,以实现某种特定的目的。计划的实施就需要他人的合作,根据工作的要求与人员的特点设置职位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责及其相互关系,形成一个有机的组织机构,使整个组织协调地运转,这就是管理的组织职能。

虽然不同的社会组织由于其目的不同,其组织结构形式也各不相同,但其作为一个组织都具有明确的目的,都是由人员组成,具有精细的结构。同时,为了适应外界环境的不断变化,组织与组织结构也需不断地调整,今天的组织正在逐渐成为更开放、更灵活和更具有响应性的组织。

(三) 领导

领导是一个影响群体成功地实现目标的过程。

在组织中,由于组织成员的目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在着较大的差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突,为了协调解决这些矛盾与冲突,就需要领导者运用影响力、激励、沟通等手段,发挥领导的指挥作用、协调作用与激励作用。其成功的关键在于选好、用好人才,并努力营造一个良好的工作氛围与环境。

(四) 控制

控制是对各项活动的监视,从而保证各项活动按计划进行并纠正各种显著偏差的过程。

组织在计划的执行过程中,由于受外部环境和内部条件的影响,实际执行结果与预期目标不一致的情况时常发生。对管理者而言,要及时地发现已出现的偏差或预见到潜在的偏差,采取措施予以预防和纠正,以确保组织的各项活动能够正常进行,从而顺利地实现组织预期目标。控制工作存在于组织的各个层面,它不仅存在于纵向不同管理者之间,同时也存在于横向的各项管理活动与管理对象之间。控制过程一般包括确立标准、衡量成效与纠正偏差三个基本环节。

二、管理各项职能之间的关系

计划应是管理活动中第一位的基本职能。计划与控制尤其密不可分,计划为控制工作提供标准,没有计划,控制也就没有依据,但如果只编制计划,不对其执行情况进行控制,计划目标就很难得到圆满的实现。

各项职能都有自己的表现形式,每一项管理工作一般是从计划开始经过组织、领导,到控制结束。

各项职能之间同时又相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的计划,开始新一轮新的管理循环。

【讨论思考题】如何理解管理各项职能之间的关系?

第三节 管理者的分类与技能要求

一、管理者的定义

管理者是通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的人。

要深刻理解这一定义,须明确以下几点:

(1) 传统的管理者被定义为告诉别人该做什么及怎么去做的人。但是今天许多传统的职位都包括了管理性的活动,模糊了管理者与非管理者的界限,特别是在团队中更是如此。

(2) 管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个单独的个人,还可能是协调一个团队的活动。

(3) 管理者还可能负有另外的与协调或者整合其他人的工作无关的责任。

二、管理者分类

(一) 管理者的层次分类

管理者按照其所处的管理层次可以分为高层管理者、中层管理者与基层管理者(见图 1-2)。

(1) 高层管理者,是承担着为整个组织制定组织决策、计划和目标责任的管理者。

(2) 中层管理者,是处于基层与高层之间的各个管理层次的管理者。中层

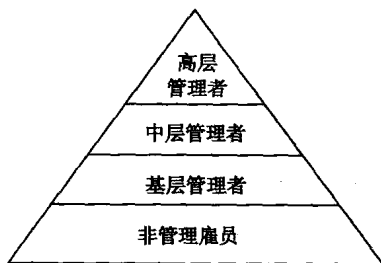


图 1-2 管理者层次图

管理人员的职责主要是贯彻执行高层管理人员所作出的决策,使高层管理人员确定的目标付诸实现。

(3) 基层管理者,是最低层的管理人员,他们管理着非管理雇员所从事的工作(生产和提供组织的产品)。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。

不同层次的管理者,尽管工作性质与工作内容都包括计划、组织、领导与控制等几个方面,但其履行各项管理职能程度与重点不同(见图 1-3)。

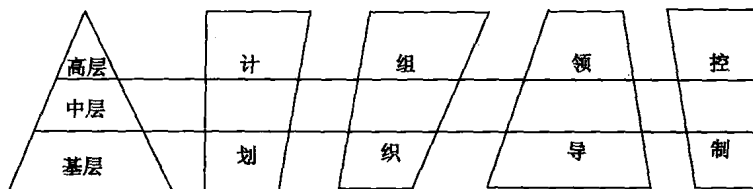


图 1-3 不同层次管理者所履行的职能

三类管理者具体的工作特性和内容见表 1-1。

表 1-1 三类管理者具体的工作特性和内容

管理层次 工作特性	高层管理者	中层管理者	基层管理者
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的 时间范围	1~5 年	1 年	每日
工作活动范围	极为广泛	多项工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂,变量很多	不太复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较易

续表 1-1

管理层 工作特性	高层管理者	中层管理者	基层管理者
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部为主	组织内部为主	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人数	少数	适当人数	多数

(二) 管理者的领域分类

管理者按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质不同,可划分为综合管理者和专业管理者两大类(见图 1-4)。

- (1) 综合管理者,是指负责管理组织中若干类乃至全部活动的管理者。
- (2) 专业管理者,是指组织中那些仅仅负责某类活动(或职能)的管理者。

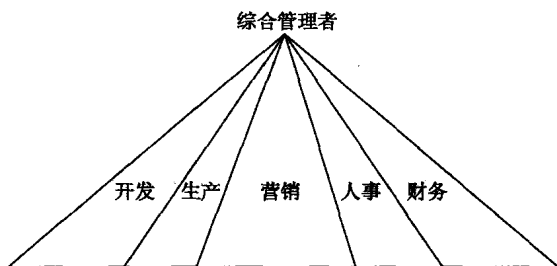


图 1-4 管理者分类

三、管理者的技能要求

(一) 管理者的技能分类

管理者需要特殊技能来履行他的职责和活动。罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)研究发现,管理者需要三种基本技能或素质,即技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能,即利用技术完成组织任务的能力。对于基层管理者来说,这些技能是重要的,它要求管理者熟悉或精通某种特定专业领域知识。

(2) 人际技能。管理的主要对象是人,为了能够使员工付出最大的努力,要求管理者处理好与上下级、同事及其他部门之间的关系,通晓如何与员工沟通,如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心。这些技能对各个层次的管理者都是非常重要的。

(3) 概念技能,是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。它要求管理者必须能够将组织看成一个整体,理解各部分之间的关系,想象组织如何适应