



中国逻辑与语言函授大学教材

QUAN LIXUE 管理学

张仁侠 主编
甘肃人民出版社

中国逻辑与语言函授大学教材

管 理 学

主 编 张仁侠
甘肃人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学/张仁侠主编. —兰州: 甘肃人民出版社,
2004. 8

中国逻辑与语言函授大学教材

ISBN 7-226-02924-3

I. 管... II. 张... III. 管理学—函授大学—教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 072570 号

责任编辑: 郝 军

封面设计: 宋武征

管理学

张仁侠 主编

甘肃人民出版社出版发行

(730000 兰州市南滨河东路 520 号)

兰州人民印刷厂印刷

开本 850 × 1168 毫米 1/32 印张 9.5 插页 2 字数 234 千

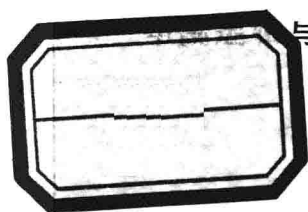
2004 年 9 月第 1 版

2004 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—3,100

ISBN 7 - 226 - 02924 - 3 定价: 19.50 元

(图书若有破损、缺页可随时与本社联系)



教材编写说明

《管理学》是该校自编的系列教材之一。

编写高水平的教材是保证教学质量,特别是成人高等函授教育教学质量的关键。该校自 1982 年建校起,就十分重视教材建设,并为此做出不懈的努力。1985 年,我们邀请全国 40 所高等院校的 60 位有经验的教师,到京研讨成人高等函授教材的特点和交流编写教材的经验。在此基础上,制定出该校教材的编写原则和方法。

我们的想法是,成人高等函授教材在保持学科理论的科学性和系统性的前提下,要贯彻理论联系实际的原则;要突出重点,分散难点,加强应用性;在文字表达上,要力求通俗易懂,以便于广大函授学员自学。

20 年来,该校共出版自编教材和教学参考书 100 多种,受到了广大学员的欢迎。据不完全统计,截至 2001 年底,全国 70 多所兄弟院校选用了该校教材。该校有 10 种教

材被评为全国民办高校优秀自编教材。

2002 年开始,我校投入 100 万元启动第二期教材建设工程,对过去出版的部分教材进行修订,并重新编写一批新的教材,以适应教学的需要。

在此,我们谨向参与教材修订、编写和审定的老师们表示诚恳的谢意。同时,我们真诚地希望使用本教材的学员对教材的内容、文字、设计等提出宝贵意见,希望阅读本书的专家、学者给予批评指正,以便我们再修订时吸纳大家的意见,把教材编写得更好。

2002 年 10 月



前 言

管理学是一门基础学科,它系统地归纳具有普遍应用性的管理知识和理论,研究管理的基本原理及基本技能,用以指导管理实践。

管理学又是一门新兴学科,它不断地在总结管理实践的基础上向人们展示管理的新发展、新思想、新做法,以推进管理工作迈向新的平台。

基于以上要求,本书从概括介绍管理的基本思想入手,按照管理的决策、计划、组织、领导、控制、创新问题加以介绍,最后阐述了管理的新发展。

本书力求做到系统性、完整性、实用性、简明性,清晰明了地说明管理问题。

为了更好地学习本书知识,每章后边都配有案例及习题,以便于深入学习、理解和掌握相关知识。

本书由张仁侠教授担任主编,宋克勤、肖霞、王敬、阎甜参加编写。

由于作者水平有限,难免有错误及不当之处,敬请读者予以指正。

编 者
2004. 6

目 录

前 言	(1)
第一章 管理导论	(1)
第一节 管理的基本概念	(1)
一 管理的含义	(1)
二 管理的作用	(4)
三 管理的性质	(5)
第二节 管理思想的演变与发展	(7)
一 管理思想的发展历程	(7)
二 泰勒的科学管理	(11)
三 法约尔的一般管理	(16)
四 梅奥与霍桑实验	(18)
五 现代管理理论的丛林	(20)
第三节 管理学的研究对象与方法	(21)
一 管理学的特点	(21)
二 管理学的研究方法	(22)
第四节 管理者	(23)
一 管理者的定义和分类	(23)

二 管理者应具备的技能	(24)
三 管理者的角色	(25)
四 管理者的差别	(28)
复习思考题	(29)
案例分析	(30)
第二章 决策	(32)
第一节 决策概述	(32)
一 决策的概念	(32)
二 决策的分类	(32)
三 决策系统	(34)
第二节 决策科学化	(36)
一 决策思想科学化	(37)
二 科学程序科学化	(39)
三 决策方法科学化	(42)
第三节 决策方法	(44)
一 决策过程的系统分析	(45)
二 确定型决策方法	(50)
三 风险型决策方法	(67)
四 不确定型决策	(75)
复习思考题	(79)
案例分析	(79)
第三章 计划	(80)
第一节 计划的概念及类型	(80)
一 计划工作的含义	(80)
二 计划工作的任务与要求	(83)
三 计划的类型	(85)
第二节 计划的编制	(90)
一 计划工作的程序	(90)

二 计划工作原理	(93)
第三节 目标与目标管理	(94)
一 目标的性质和作用	(94)
二 目标管理	(98)
复习思考题	(103)
案例分析	(103)
第四章 组织	(105)
第一节 组织概述	(105)
一 组织的基本概念	(105)
二 组织的基本原则	(115)
第二节 组织结构	(121)
一 公司法人治理结构	(122)
二 企业管理组织的发展及其基本结构	(127)
三 其他组织结构形式	(132)
四 母子公司结构	(136)
第三节 组织变革	(139)
一 组织变革的基本理论	(139)
二 组织变革的有效进行	(140)
三 企业组织结构的变革	(143)
四 中国企业组织结构变革的方向	(144)
复习思考题	(148)
案例分析	(148)
第五章 领导	(150)
第一节 领导概述	(150)
一 领导的含义	(150)
二 有关人性的假设	(151)
三 领导方式及其理论	(153)
第二节 激励	(164)

一 激励的性质	(164)
二 激励理论	(165)
三 激励的方法	(171)
第三节 沟通	(174)
一 沟通的含义及作用	(174)
二 沟通过程	(175)
三 沟通的障碍	(176)
四 沟通方式与沟通媒介	(177)
五 沟通的改善	(180)
复习思考题	(182)
案例分析	(182)
第六章 控制	(184)
第一节 控制系统	(184)
一 控制的概念	(184)
二 控制的类型	(185)
三 控制系统	(189)
第二节 控制过程	(194)
一 确定控制标准	(194)
二 衡量实际工作	(197)
三 纠正偏差	(201)
四 控制模式	(204)
第三节 控制的方法	(205)
一 预算控制	(205)
二 审计控制	(209)
三 比率分析	(213)
四 计划评审技术	(216)
复习思考题	(220)
案例分析	(221)

第七章 创新	(225)
第一节 创新概述	(225)
一 创新的内涵	(225)
二 创新的意义	(227)
三 我国企业创新面临的机遇和挑战	(229)
第二节 创新的内容	(230)
一 观念创新	(230)
二 技术创新	(231)
三 管理创新	(235)
四 制度创新	(239)
五 产品创新	(241)
六 市场创新	(242)
第三节 创新的过程	(244)
一 创新的过程	(245)
二 创新的动力	(246)
三 创新模式的选择	(247)
复习思考题	(250)
案例分析	(250)
第八章 管理的新发展	(255)
第一节 企业再造	(255)
一 企业再造理论的兴起	(255)
二 企业再造的含义及特点	(256)
三 企业再造的实施	(260)
四 企业再造的基础工作	(264)
第二节 虚拟组织	(265)
一 虚拟组织理论的产生	(265)
二 虚拟组织的含义	(266)
三 虚拟组织的具体形式	(267)

第三节 学习型组织	(268)
一 学习型组织理论的产生	(268)
二 学习型组织的涵义及特征	(269)
三 建立学习型组织的意义	(271)
四 学习型组织的构建	(272)
第四节 企业管理面临的挑战和发展趋势	(276)
一 企业管理面临的挑战	(276)
二 中国企业管理面临的挑战	(280)
三 企业管理的发展趋势	(285)
复习思考题	(292)
案例分析	(292)
参考书目	(293)



第一章 管理导论

第一节 管理的基本概念

一、管理的含义

(一) 什么是管理

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。大到一个国家的治理，小到家庭和个人生活。管理涉及社会的方方面面。

对于国家而言，管理包括建立一个完整的法律体系，制定和完善各项法律和各项规章制度；处理与其他国家之间的政治、经济关系，与各种国际性组织的关系；建设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、科技教育、财政金融、公检法、环境保护和治理污染、卫生体育、文化事业、宣传媒体等各行业各方面的发展。对个人来说，要安排每天的时间与完成各项任务和工作；安排好自己的收入和支出；制定购买大件商品的计划等等，这些都属于管理的范畴。

直到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。不同的人在研究管理时的出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。长期以来，中外学者从不同角度提出了许多看法，这些看法都从某个侧面反映了管理的内涵。

1. 管理是指计划、组织、指挥、协调和控制。这是由古典管理学创始人之一、法国管理学家亨利·法约尔(H. Fayol)于1916年提出的。这个看法明确了管理的过程和职能。他的论点经过了近百年来许多人的研究和实践证明,除在职能上有所增减外,基本上正确,并成为管理定义的基础。

2. 管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能。这是美国哈佛大学教授彼得·德鲁克(P. Drucker)提出的观点。他认为:①管理与所有权、地位或权力完全无关。②管理是专业性的工作,与其他技术工作一样,有自己特有的技能、方法、工具和技术。③管理人员是一个专业管理阶层。④管理的本质和基础是执行任务的责任。德鲁克的观点明显淡化了管理的社会属性,强调了管理的自然属性。

3. 管理是指决策。这是美国管理学家、1978年诺贝尔经济学获得者赫伯特·A. 西蒙(H. A. Simon)提出的。他把决策制订过程分为四个阶段:①调查情况,分析形势,搜集信息,找出制订决策的理由。②制订可能的行动方案,以应付面临的形势。③在各种可能方案中进行抉择,选择比较满意的方案,并付诸实施。④检查过去所选择方案的执行情况,并进行评价,制订新的决策。这一过程是任何组织、任何层次的管理者在实施管理时都要进行的过程,所以从这方面看,管理就是决策。

4. 管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。这是美国现代管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)提出的。他认为管理适用于一切组织。

5. 管理是同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。这一观点由美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯(S. P. Robbins)提出,更加强调管理是人与人协作以实现目标的过程。

综合上述不同观点,本书对管理的界定如下:

管理是通过计划、组织、领导与控制等手段来协调人力和物质

资源,以期更好地达成组织目标的过程。

(二)管理的内涵

1. 集体活动是管理的第一要素。人的需要在绝大多数情况下通过个人努力是无法满足的,必须与他人合作来实现既定目标。由两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就称为组织。自由组合的集体活动要想有效必须是资源配置合理,分工合作有序,组织氛围奋进的,这都要通过管理来实现。社会生活中不同的组织形式,承担不同的社会功能,但需要通过协作达到相应目标的本质是一致的。

2. 管理的主要目的是实现组织的目标。组织的目标是组织中的成员个人目标的综合反映。一个组织就是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排。整个管理活动,就是围绕实现组织目标而进行一系列社会活动。离开了组织的目标去讲管理就是空谈。

3. 管理的基本对象是人。管理的主体是管理者,管理的客体是以人为主导的投入产出系统。纯粹以财物、信息为对象的“管理”不是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理对象,组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,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,管理活动的核心是处理组织中的各种人际关系,包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内一般成员之间的关系,不存在管理与被管理关系,这种关系在组织中大量存在,它直接表现为组织的气氛;还有组织内不同群体之间的关系等等。

4. 管理以计划、组织、领导与控制等为手段。也就是通常所说的管理职能。管理职能应包括几项因素,不同管理学家有不同的提法,本书概括为以下几方面:

(1)计划职能。为了确定组织的目标,首先要对未来的资源供应、市场等环境的变化做出预测,然后提出若干个可以实施的方案,经过评价,最后进行决策,采用一个方案。并且要制定出实施计划所需的政策。

简而言之,就是要决定做什么?什么时候做?怎样做?和谁来做?

(2)组织职能。一旦制定出了个很好的计划,就要对组织所拥有的各种资源进行配置和协调,按一定的结构组织,使人员能按一定的程序运作,互相之间有明确的信息传递的渠道,并以此来保证组织目标的实现。

(3)领导职能。组织中各级管理人员必须能调动各自下级的积极性,才能保证组织目标的实现。一是要用各种方式、手段来激励下级成员,鼓励他们工作得更好;二是要带领和指挥下级成员同心协力去执行组织的任务。

(4)控制职能。计划开始实施后,可能由于外界环境的变化超出了原来的预测从而影响到计划的实施,或是由于人为因素的影响使计划中某些工作产生了延误或返工等不正常情况,这样可能会使原定目标不能实现。此时,就要根据计划和实施的实际情况,进行调整,以保证原目标的实现。

二、管理的作用

(一)管理是一种生产力

生产力是指人们征服自然,改造自然,获取物质财富的能力。管理作为生产力,表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织以及协调,完成分散的个人无法完成的任务,以较少的资源耗费,获取较多的物质财富。

(二)管理是决定组织实力和竞争的最重要因素

任何组织为了达到既定目标都离不开管理。比如一个企业所拥有的资源数量、商业信誉等决定企业的实力和竞争力。而企业

能否适应变化着的环境,能否生产出合乎市场需求的产品,能否以较低的成本生产出合乎质量要求的产品,能否以有效的促销方式打开市场,能否建立起完善的售后服务体系,都要靠科学的管理,这就是企业的“内功”。如果一个企业的管理水平逐渐在降低,那么这个企业的实力和竞争能力将逐渐下降,反之,将会促使企业的实力和竞争能力的增强。

企业如此,一个学校也是一样。要培养出合乎时代需要、社会需要的高素质人才,就要有一支高素质的师资队伍、好的教材、好的教学体系和后勤服务体系,这些也都要靠科学的管理。

因此,在现代社会,管理是决定组织生存与发展的重要因素。

(三)管理是社会进步的重要力量

当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专家去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国的经济领先地位三分依靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。

我国作为发展中国家,要想彻底摆脱贫困落后面貌,就必须积极引进先进的管理理念与技术,合理配置资源,创造出更大的物质财富和精神财富,促进社会的进步。

三、管理的性质

管理具有二重性质,这是马克思关于管理问题的基本观点。管理的二重性是指管理既具有自然属性也具有社会属性。

1. 管理的自然属性也称为生产力属性。这是管理的共性。社会生产是由许多人的共同劳动来构成的,必然要进行协调才行。