



MANAGEMENT

管理学原理

主 编 王兆峰
副主编 蒋才芳 吴忠才

MANAGEMENT MANAGEMENT MANAGEMENT MANAGEMENT MANAGEMENT



中 南 大 学 出 版 社

湖南省工商管理重点专业资助



MANAGEMENT

管理学原理

主 编 王兆峰
副主编 蒋才芳 吴忠才

MANAGEMENT MANAGEMENT MANAGEMENT MANAGEMENT MANAGEMENT



中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/王兆峰主编. —长沙:中南大学出版社,2007. 2
ISBN 978 - 7 - 81105 - 480 - 4

I. 管... II. 王... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 009845 号

管理学原理

主 编 王兆峰

副主编 蒋才芳 吴忠才

☐责任编辑 谭晓萍

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-8876770

传真:0731-8710482

☐印 装 长沙市华中印刷厂

☐开 本 730×960 1/16 ☐印张23.25 ☐字数427千字 ☐插页2

☐版 次 2007年2月第1版 ☐2007年2月第1次印刷

☐书 号 ISBN 978 - 7 - 81105 - 480 - 4

☐定 价 34.00元

图书出现印装问题,请与经销商调换

目 录

第一篇 原理与方法

第一章 管理与管理学	(3)
第一节 管理的含义与特征	(4)
第二节 管理的性质	(14)
第三节 管理学的概念、特点与作用	(16)
第四节 管理学的内容和研究方法	(22)
第二章 管理理论的演进	(25)
第一节 管理学发展史概论	(25)
第二节 早期管理思想及管理理论萌芽	(29)
第三节 古典管理理论	(32)
第四节 行为科学概论	(40)
第五节 管理理论丛林	(44)
第六节 当代管理理论	(48)
第三章 管理的基本原理	(54)
第一节 管理原理概述	(54)
第二节 系统原理	(57)
第三节 人本原理	(62)
第四节 效益原理	(65)
第五节 伦理原理	(69)
第四章 管理的基本方法	(72)
第一节 管理的方法论	(72)
第二节 管理的教育方法	(76)
第三节 管理的技術方法	(80)

第四节	管理的行政方法	(83)
第五节	管理的法律方法	(86)

第二篇 计划

第五章	计划、目标与战略	(93)
-----	----------------	------

第一节	计划工作的含义、性质与作用	(94)
第二节	计划的类型、影响因素和计划工作的程序	(98)
第三节	计划工作的原理和方法	(106)
第四节	目标与目标管理	(112)
第五节	战略	(121)

第六章	预测与决策	(125)
-----	-------------	-------

第一节	预测的含义及步骤	(125)
第二节	预测的种类和方法	(128)
第三节	决策类型和特征	(134)

第三篇 组织

第七章	组织工作	(151)
-----	------------	-------

第一节	组织与组织工作的概述	(151)
第二节	组织工作的原理	(154)
第三节	管理宽度与管理层次	(156)

第八章	部门与组织机构的类型	(159)
-----	------------------	-------

第一节	部门划分	(160)
第二节	组织结构类型	(174)
第三节	团队和委员会管理	(182)

第九章	组织职权	(192)
-----	------------	-------

第一节	组织职权的划分	(192)
第二节	集权与分权	(200)

第十章 组织文化和组织环境 (207)

第一节 组织文化 (207)

第二节 组织环境及其分析 (213)

第三节 组织变革 (218)

第四篇 人员管理与领导**第十一章 人力资源管理** (227)

第一节 人力资源配备 (228)

第二节 主管人员的考评 (235)

第三节 主管人员的培训 (240)

第十二章 领导 (245)

第一节 领导理论 (245)

第二节 团队 (256)

第三节 领导和领导工作 (258)

第四节 领导方法和领导艺术 (261)

第十三章 激励理论 (268)

第一节 对人性的认识 (268)

第二节 激励概述 (271)

第三节 代表性的激励理论 (275)

第十四章 沟通 (290)

第一节 沟通的含义与沟通过程 (290)

第二节 沟通类型 (297)

第三节 有效的信息沟通 (303)

第五篇 控制**第十五章 控制工作** (315)

第一节 控制工作概述 (315)

第二节	控制工作原理与类型	(322)
第三节	控制方法与技术	(329)
第十六章	管理信息化	(338)
第一节	管理信息化的相关概念、必要性及条件	(338)
第二节	管理信息化的主要内容	(342)
第三节	进行管理信息化需要注意的几个问题	(348)
第十七章	管理发展的新趋势	(353)
参考文献		(364)
后 记		(366)

第一篇 原理与方法

- 第一章 管理与管理学
- 第二章 管理理论的演进
- 第三章 管理的基本原理
- 第四章 管理的基本方法

第一章 管理与管理学

导读：管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校，等等，凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。

管理是指一定组织中的主管人员在特定环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现组织既定目标的活动过程。管理是一种社会现象，具有明确的任务、职能和层次，管理的载体是组织，主体是管理者，核心是处理好人际关系，管理工作的有效性追求效率和效果两个方面。管理具有自然属性和社会属性，是科学性和艺术性的统一。管理包括计划、组织、人员配备、领导和控制等职能。管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。管理者角色理论将管理者角色分为人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三大类。管理技能包括三种基本类型：技术的、人际的和概念的技能。不同的管理者在组织的不同层次上从事不同范围的组织活动，他们在各种管理职能上花费的时间不一样，所需和所使用的管理技能也各不相同。

管理学是一门系统地研究管理活动基本规律和一般方法的学科。管理学以管理活动和管理过程为研究对象，构建和发展了以管理的性质、职能、过程和方法为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。学习和研究管理学必须遵循唯物辩证法、系统方法和数理分析方法。

第一节 管理的含义与特征

一、管理的含义

从字面解释，管是主其事，理即治其事，管理就是管辖治理，有“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

关于管理的含义，至今仍未得到公认和统一，可谓多种多样，其中较具代表性的有：

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：“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。”

亨利·法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即：计划、组织、指挥、协调和控制。即管理是以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

小詹姆斯·H·唐纳利认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。”

哈罗德·孔茨指出：“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

斯蒂芬·P·罗宾斯对于管理的定义是：“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。”

赫伯特·A·西蒙（Herbert A. Simon）教授对于管理定义的名言则是：“管理就是决策。”

国内学者杨文士关于管理的定义：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、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。”周三多认为：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

综上所述，众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。本书对于管理的含义表述为：管理是指一定组织中的主管人员在特定环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现组织既定目标的活动过程。

二、管理的特征

为了更深入更全面地理解管理的概念，我们必须全面把握管理的基本

特征。

(一) 管理是一种有目的的活动, 是一种社会现象

管理是有目的的组织活动, 其目的就是如何高效率地实现组织的目标; 管理是一种社会现象, 只要有人类社会存在, 就会有管理存在, 而且这种管理活动必然体现不同时期、不同国家和民族的人文背景及特色。从科学的定义上讲, 存在管理必须具备两个必要条件, 二者缺一不可。必须是两人以上的集体活动, 例如生产的、行政的活动。有一致认可的、自觉的目标。

(二) 管理的载体是组织

一般意义上的组织, 泛指各种社团、政府、企事业单位。是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标, 而按照一定结构一起工作的机构或实体。

作为实体的组织, 其内部一般包括五个基本要素, 即: 人——人构成了组织管理的主体和客体, 人力资源是组织最主要的资源; 物质和技术——物质资源(有形资产、无形资产)和技术是人们从事社会实践活动的物质技术基础, 它们是管理的客体、手段和条件; 组织机构——体现组织的分工与结构关系, 成为管理实施的体制和方式; 信息——信息是信息社会中组织不可缺少的要素, 既是管理的媒介和依据, 又是管理的客体; 目的与宗旨——表明一个组织为什么要存在。此外, 组织作为社会系统中的子系统, 还包括九个外部要素, 即: 政府、政治经济形势、社会文化、行业、供应商、人才市场、资本市场、产品市场、技术市场。组织的活动及其管理必然要受到这些周围环境因素的影响。

(三) 管理的主体是管理者

1. 什么是管理者

通常, 一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动, 相应地按组织成员在组织中的地位和作用不同, 我们可将组织中的成员分成两种类型: 操作者和管理者。操作者(Operatives)是直接从事某项工作或任务, 不承担对他人工作监督职责的人, 如汽车装配线上的装配工人、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更换业务的办事员等。管理者(Managers)是指挥别人活动的人。管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。作为管理者, 一定要有下级, 一定是处于操作者之上的组织层次中, 但他们也可能担任某些作业职责。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业务的职责; 管理学院 MBA 中心主任同时还承担一线教学任务或某些具体业务的职责。

案例

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是各种身材、各种模样、各种肤色和不同性别的人，他们在各类组织中履行自己的职责。就拿艾琳·克劳斯教士来说吧，这位66岁上了年纪的修女，经营着美国最大的私营非营利性连锁医院系统。她并不具有那种一般人所想象的权力很大的管理者的固有形象，但她确是一位强有力的管理者。她获得过工商管理硕士学位，担任着妇女慈善全国保健系统的总经理，管理着36家急救医院和19家保健诊所。她的组织年营业收入超过30亿美元。更令人印象深刻的是，在大多数医院（营利和非营利的）都亏损的情况下，她的医院系统却是盈利的，其病床利用率远远高出行业的平均水平。在1990年，她的医院系统实现了19亿美元的盈余。

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学(第四版). 北京：中国人民大学出版社，1997，第4页

2. 管理者的角色

(1) 明茨伯格的管理者角色理论

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色，管理者角色(Manager roles)这个术语指的是特定的管理行为范畴。20世纪60年代末，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格的实证研究结论为：管理者扮演着10种不同的，但却是高度相关的角色。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训交往的职责	实际上从事所有的下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的)，以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触

续表

角 色	描 述	特 征 活 动
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织中有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息;作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议,向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方案的策划	制定战略,检查会议执行情况,开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

资料来源:斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学(第四版).北京:中国人民大学出版社,1997,第9页

明茨伯格提出的管理者10种角色还可以进一步组合为三大类:人际关系、信息传递和决策制定。

人际关系角色(Interpersonal roles):指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,就是扮演人际关系角色。当学校的校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时,或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时,他们都在扮演挂名首脑的角色。此外,所有的管理者都在扮演领导者的角色,包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员,即与提供信息来源的组织内外个人或团体接触,如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系,而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时,他拥有了外部联络关系。

信息角色(Information roles):指所有的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,同时又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当他们关注外部关系,了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时,管理者正在扮演监听者角色;当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时,他们扮演着传播者的角色;当他们代表组织向

外界表态,如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,向消费者保证组织切实履行社会义务时,管理者是在扮演发言人的角色。

决策角色(Decision roles):即围绕决策制定而担负起的角色。当管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,发现机会,利用机会,发起和监督那些将改进组织绩效的新项目时,他们是作为企业家角色;当管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题时,如处理冲突,对员工之间的争端进行调解,平息客户的怒气,应付不合作的供应商等,他们是作为混乱驾驭者的角色;此外管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任,是作为资源分配者角色;最后当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时,他们是在扮演谈判者的角色。

(2) 管理者角色差异

后续的大量研究结论一般都支持明茨伯格的管理者角色理论,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。但是,管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化而变化的,特别是挂名首脑、联络者、传播者、发言人和谈判者角色,对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反,领导者角色对于低层管理者,要比中、高层管理者更重要。

不仅如此,管理者角色的重要性在大型组织和小型组织中(罗宾斯把任何独立所有和经营的、追求利润的、雇员人数在 500 人以下的企业称为小企业即 Small business)存在着显著不同。

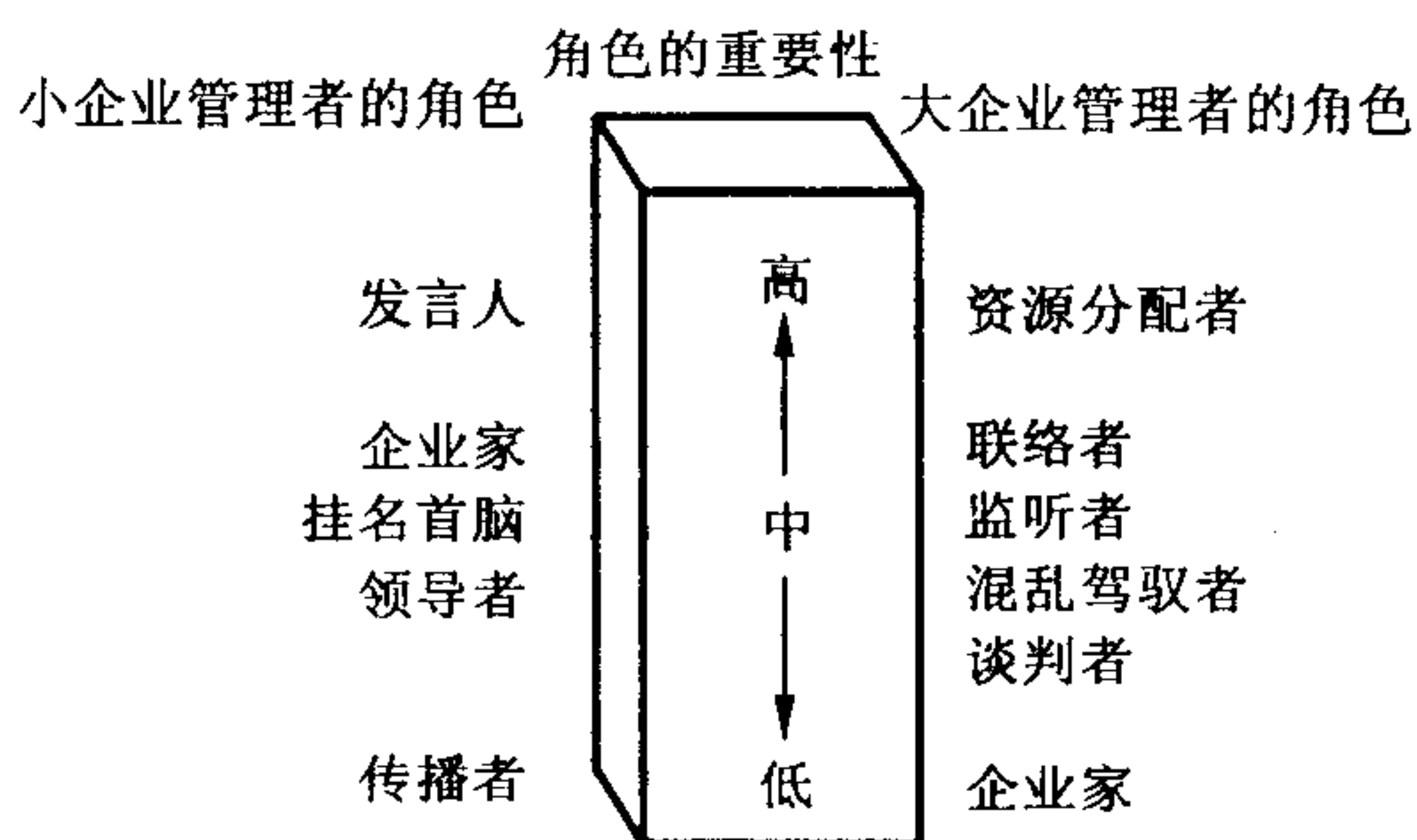


图 1-1 小企业和大企业中管理者角色的重要性

资料来源:斯蒂芬·P·罗宾斯著. 管理学(第四版). 北京:中国人民大学出版社, 1997, 第 14 页

由上图可知,小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理外部事务,如接待消费者,会晤银行家安排融资,寻求新的生意机会,以及促进变革。而大企业的管理者主要关心的是企业的内部事务(如怎

样在组织单位间分配现有的资源等)。此外,与大企业的管理者相比,小企业管理者更可能是一个多面手,他的工作综合了大公司总裁的活动和第一线中、基层管理者日复一日的活动。

3. 管理者分类与管理技能

(1) 管理者的分类

根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者(First-level manager),也叫一线管理者(First-line manager),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,其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。如在制造工厂中,基层管理者可能被称为领班。

中层管理者(Middle manager),是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,向更高层的管理者报告工作,给所管辖的基层管理人员分派任务,并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。当今,大公司组织结构变革的一个明显趋势是管理层次减少,对中层管理的需求量减少。正如美国管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔所指出的:“中层管理阶层是20世纪公司生活的一个创造,对于未来的公司来说,这是一个过时的职业。”中层管理者可能享有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、主教或部门经理的头衔。

高层管理者(Top manager)是指对整个组织的管理负有全面责任,并引导组织与环境相互作用的人。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理人员在与组织外界交往中,往往代表组织,并以“官方”的身份出现。他们通常有诸如总裁、副总裁、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席、校长等头衔。

(2) 管理人员的技能要求

通常而言,一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三种基本类型。

技术技能(Technical skill)是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成任务的能力。如外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有技术技能,在公司里员工掌握的产品加工技能、会计核算技能、营销技能等。对于管理者来说,虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家,但要掌握一定的技术技能,否则就很难与他所主管的组织内的专业

技术人员进行有效地沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项工作进行具体地指导。技术技能可以通过教育、培训和学习等途径来获得和掌握，专业知识掌握得越多，技术技能的水平一般也越高。

人际技能(Human skill)是指与处理人际关系有关的技能或者说是与组织内外的人打交道的能力，即理解、激励他人并与他人共事的能力。对一个组织而言，如一个企业，对于不同层次和领域，管理者可能分别需要处理与上级管理者、同级管理者以及下属的人际关系，要学会说服上级领导，学会同其他部门的同事紧密合作，同时掌握激励和诱导下属的积极性和创造性的能力以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

与技术技能不同的是，决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是他掌握的书本知识，更重要的是个人的性格。从这一意义上说，一个人能否成为成功的管理者，其先天性格是一个主要因素。这一点给我们的启示是：我们在进行管理者的分工和确定管理集体结构时，应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求，以提高管理者的管理效率。

概念技能(Conceptual skill)也叫思维技能，是指纵观全局、洞察组织与环境相互影响和作用的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。具体地说，概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力，理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力，以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，管理者应能看到组织的全貌和整体，并认清各种因素之间的相互联系，如组织与外部环境是怎样互动的，组织内部各部分是怎样相互作用的，经过分析、判断、抽象、概括，抓住问题实质，并做出正确的决策。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关，它所需要的知识基础相当广泛，而不仅仅限于专业知识。张瑞敏当年在海尔大抓质量，曾面对全工厂一次砸掉在当时可以卖出去的不合格冰箱76台，这种胆略和魄力被认为是高水平概念技能的表现。然而，概念技能的提高是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程，概念技能缺乏也被认为是制约我国企业管理水平的重要因素。

对管理者技能的理解，罗伯特·李·卡兹提出了上述的管理技能，但他们认为这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。首先，三种技能是各个层次管理者需要具备的。其次不同层次的管理者对这三种技能的要求程度会有区别。技术技能对于基层管理者最为重要；人际技能对高、中、基层管理者是同等重要，因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与上下左右