

新世纪网络教育系列教材

管理学原理

汤发良◎编著

清华大学出版社



新世纪网络教育系列教材

管理学原理

汤发良◎编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书系统地介绍了管理学的基本原理知识,主要包括管理学导论,管理思想和管理理论的发展,管理的基本原理,管理决策,管理的计划、组织、领导、激励、沟通、控制职能,以及跨文化管理等。

本书适合作为高等院校各专业管理学原理课程的教材,也适合作为一线教师、教育科研者和其他管理学爱好者的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/汤发良编著. --北京:清华大学出版社,2014

新世纪网络教育系列教材

ISBN 978-7-302-34878-8

I. ①管… II. ①汤… III. ①管理学—网络教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 311139 号

责任编辑:田在儒

封面设计:王跃宇

责任校对:刘 静

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:19.5

字 数:409 千字

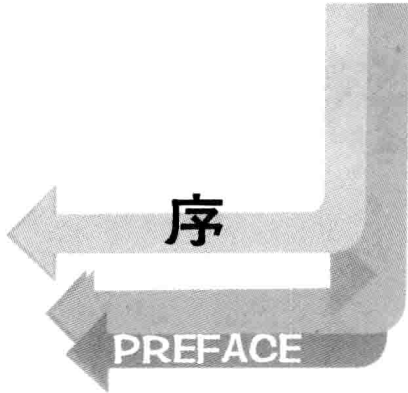
版 次:2014 年 6 月第 1 版

印 次:2014 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:39.00 元

产品编号:056627-01



序

PREFACE

21 世纪是一个变革的时代,以多媒体计算机和互联网为主要标志的电子信息技术正在引发教育界的一场深刻革命。高等教育正在从精英教育走向大众化、普及化,学校也由封闭走向开放,成为构建面向全民终身学习的学习型社会的中坚力量。

华南师范大学于 2002 年经教育部批准,成为现代远程教育试点高校。学校还是“全国教师教育网络联盟计划”核心成员单位,全国高校现代远程教育协作组成员单位,并被教育部推荐为“国培计划”教师远程培训机构。经过近十年的探索与实践,华南师范大学网络教育学院在高等学历教育、非学历培训、校园开放教育等领域均取得了丰硕成果,并充分彰显“教师教育”、“实验研究”、“教育帮扶”、“区域辐射”四大特色。“华师在线”也已成为国内网络教育品牌之一。

在长期的远程教育实践和研究中,华南师范大学网络教育学院不仅着力于新技术、新媒体的教育应用,而且不断地对传统媒体进行改良和创新。对远程教育印刷教材的执著追求、深入研究和大胆创新就是代表。近年来,我们针对网络教育面向成人的特点,充分发挥印刷教材作为远程学习主要内容载体和联系其他教学媒体纽带的作用,以霍姆伯格有指导的教学会谈理论为指导,设计、开发了具有鲜明远程教育特色的、适合成人学习者使用的《网络学习方法——教你做成功的网络学习者》等教材,受到了学员和专家的广泛好评。

为进一步推广远程教育印刷教材的编写经验,使更多的学员从中受益,我们与清华大学出版社合作,组织专家编写了本套“新世纪网络教育系列教材”。该系列教材选题丰富、体例新颖,非常适合自学,是网络学习的有效补充。

丛书大胆创新,突出“远程特色”,以学生为中心、目标为导向、案例为载体,强调针对性、交互性和实用性。与其说这是系列教材,我更倾向于说这是系列“学”材,通过改变传统意义上的“教”与“学”的关系,让学生与“学”材交流、对话,掌握知识,是本丛书的最大特点。丛书在语言风格上,力求生动活泼、通俗易懂;在编写体例上,力求体系清晰、结构严谨;在内容组织上,力求循序渐进、难易适度,满足不同程度学习者的学习需求。

系列教材的编写、出版,汇聚了众多知名专家的广博智慧,更离不开出版社

的大力支持。清华大学出版社柴文强副编审为本套丛书的出版作出了巨大贡献,在此特别鸣谢!

许晓艺

于华南师范大学教师新村

新世纪网络教育系列教材编委会

主 任: 黄丽雅 许晓艺

委 员: 陈兆平 张妙华 潘战生 乔东林

武丽志 陈小兰 涂珍梅



前言

FOREWORD

管理活动无处不在。

管理科学的产生,对人类的影响是前所未有的,现代管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”掌握现代管理的基本知识几乎已经成为当今社会人们工作生活所必须具备的素质。

管理学是高等学校经济与管理类各专业的一门核心课程,同时,它也是一门年轻的学科。管理学教材应该不断反映学科自身的发展,适应社会经济变化的客观要求。本书在博采众长的基础上,力求把握管理学研究和管理实践的前沿发展,结构简明,对管理学原理的阐述深入浅出而又充满思想的火花,引用大量的实际案例而又与理论分析紧密结合,内容系统新颖,编排独具匠心,以期能激发读者的学习兴趣。

本书编写过程中参考了国内外学者的相关成果,在此一并表示感谢。

管理学本身仍处于不断发展之中,加上编者水平有限,本书难免存在不妥之处,恳请读者及同行不吝赐教。

汤发良

2014年3月于广州

目 录

CONTENTS

1	第一章 管理学导论
2	专题一 管理的内涵
7	专题二 管理的性质
11	专题三 管理的目标与职能
15	专题四 管理者的角色和技能
22	第二章 管理思想和管理理论的发展
24	专题一 古典管理理论
29	专题二 行为科学理论
33	专题三 现代管理理论
36	专题四 管理理论的新发展
44	第三章 管理的基本原理
45	专题一 系统原理
49	专题二 人本原理
55	专题三 责任原理
58	专题四 效益原理
63	第四章 管理决策
64	专题一 管理决策概念与原则
68	专题二 管理决策要素与类型
77	专题三 管理决策程序
82	专题四 管理决策的方法
100	第五章 计划
101	专题一 计划的含义及类型
105	专题二 计划工作的程序

108	专题三	现代计划方法
110	专题四	目标管理
123	第六章	组织
124	专题一	组织概述
126	专题二	组织设计
139	专题三	组织运行
145	专题四	人员配备
150	专题五	组织变革
157	第七章	领导
158	专题一	领导概述
164	专题二	领导者的素质要求
171	专题三	领导理论
186	第八章	激励
187	专题一	激励与绩效
189	专题二	人性假设理论
194	专题三	激励理论
210	专题四	激励方式与手段
222	第九章	沟通
223	专题一	组织中的沟通
231	专题二	有效沟通的障碍与克服
239	专题三	冲突与谈判
243	专题四	团队合作
253	第十章	控制
254	专题一	控制的含义和作用
256	专题二	控制的要素和过程
261	专题三	控制的类型和方法

268	专题四 控制工作的原理和要求
276	第十一章 跨文化管理
277	专题一 文化与管理
284	专题二 文化的维度
289	专题三 跨文化管理要略
300	参考文献

第一章

管理学导论

管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

——戴维·赫尔茨



学习目标

- (1) 了解管理的内涵及对象。
- (2) 理解管理的职能和性质。
- (3) 掌握管理者所扮演的角色及所需要的技能。

专题导读

管理是什么?管理活动的本质是什么?管理活动面向哪些资源(对象)展开?本专题的内容将会给你明确的回答。

专题一

管理的内涵

管理作为一门科学,起源于19世纪末20世纪初的美国。然而,管理活动的历史却和人类一样悠久。可以说,自从有了人类活动就有了管理,管理是随着生产力的发展而发展起来的。

最初的时候,由于人类在面对大自然、面对自身的生存发展等难题时,个人根本无法应对,于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然,以谋求个人无法获得或实现的生存和发展的机会与目标。例如,古埃及人在公元前5000年建造的金字塔至今仍被誉为世界七大奇迹之一。要完成这项气势宏大的工程,大量的组织管理工作是必不可少的。公元前2000年,古巴比伦国王汉谟拉比曾经颁布过一部法典,全文共有280条,其中对人的活动作了许多规定,包含了大量的管理思想。公元前200多年,秦始皇命大将蒙恬“役四十万众”建造总长6700千米的万里长城,其中管理的周密细致可见一斑。所有这些都向现代人证明:几千年前,在科学技术和生产力都相当落后的情况下,人类已经可以组织、指挥、协调数万乃至数十万人共同劳动,历时许多年去完成一项宏大工程,其管理才能不能不令人折服。

时代发展到今天,尽管人类已经掌握了强大的科学技术,在自然、社会等方面的知识已非常丰富,在谋求自身的生存和发展方面的能力已十分强大,但这仍然不意味着人群组织可以解散。事实上,工业化带来的分工可以提高效率的理念已深入现今人类社会的各个领域。现代社会的各类组织,大至一个国家、一个地区、一个部门,小至一个企业、一所学校、一家医院,凡是有人类共同劳动的组织,就需要去谋划未来,就需要协调成员的行为,就需要面对新问题的挑战,当然就需要管理。可以说,管理活动已成为人类社会活动中最重要的一种社会活动,它广泛存在于人类社会的一切领域。因此,每一个有志于从事管理或有兴趣研究管理的人都必须了解究竟什么是管理。

一、管理的定义

管理虽然从古至今一直存在于人类活动之中,然而迄今为止,管理还没有一个公认和统一的定义。由于不同的人从不同的研究角度出

发,对管理可以有不同的理解,从而有不同的定义;另外,管理活动尽管自古有之,但管理作为一门科学尚属年轻的学科,具有一定的不成熟性,众多学者仍然在管理的“丛林”中进行探索。

以下是有关管理概念的几种代表性的观点。

(1) 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论的创始人之一法约尔(Henri Fayol)于1916年提出的。该观点强调管理的职能,在后人的研究和实践中,成为管理定义的基础。

(2) 管理是指通过计划、组织、领导和控制的诸工作过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。这一表述由以下3个部分组成。

① 管理首先是协调资源。资源包括资金(Money)、物质(Material)和人员(Man)3个方面(“3M”)。

② 各种管理职能是协调的手段。

③ 管理是有目的的过程,协调资源是为了达到既定的目标。

(3) 管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。即“管理是通过其他人的工作达到组织的目标”。这种表述包含以下3点内容。

① 管理其他人及其他人的工作。

② 通过其他人的活动来达到工作效果。

③ 通过协调其他人的活动来进行管理。

(4) 管理就是通过协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括以下3层意思。

① 管理的核心是协调人际关系。

② 管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性。

③ 在一个组织中的人们,具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解,为完成共同目标而努力。

(5) 管理就是决策。这是1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)提出的。他把决策过程分为以下4个阶段。

① 调查情况,分析形势,搜集信息,找出决策的理由。

② 制订可能的行动方案,以应付面临的形势。

③ 在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施。

④ 了解、检查过去所抉择方案的执行情况,作出评价,制定新的决策。

(6) 管理是一种以绩效、责任为目的的专业职能。这是彼得·德鲁克教授提出的观点。他认为,管理的内涵主要体现在以下4个方面。

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,与其他技术性工作一样,有自己专有的技能、方法、工具和技术。

③ 管理人员是一个专业的管理阶层。

④ 管理的本质和基础是执行任务的责任。

以上关于管理概念的观点都从不同的角度反映了管理的内容和含义。

综合前人的研究,我们可以给管理的概念作如下表述。

管理就是指一个组织通过计划、组织、领导、控制等工作,对该组织所拥有的资源(人力、财力、物力、信息、时间等)进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。具体理解可从以下 3 方面展开。

① 管理是一个有目标的活动,管理活动的根本目的是实现预定目标。

② 管理是一个过程,是实施计划、组织、领导、控制四大职能的过程。

③ 管理目标得以实现的手段是合理配置和使用资源。

阅读材料1

什么是 21 世纪的管理

21 世纪,任何企业都面临着四大竞争要素。

1. 信息技术的发展

随着信息技术的发展,网络经济、电子商务在全球兴起,越来越多的企业都在不同程度地涉及电子商务领域。全球客户可以通过网络找到企业,他们也希望用电子商务与企业进行交易。各个企业则希望赶在竞争者之前,实现企业的电子化,获得竞争优势。随着网络技术的不断改进,网络功能也在不断完善,不断演化,这反过来又促进了企业电子化的发展。几乎所有企业都在寻找电子化的解决方案。这是一种竞争的压力,它促使每一个企业尽快考虑将 IT 技术策略与企业的商业策略整合起来。

2. 市场全球化趋势

随着网络的出现与发展,商务全球化趋势已经形成,企业将面对全球市场,客户也同时认同全球性的品牌。网络已经使商务的空间不再是原来意义上的地域性的商务。它已经是超越空间的全球化商务。全球化的进程将打破企业产品进入全球市场的障碍,对企业来说,这是机遇也是挑战,谁能尽快进入全球市场,谁就是胜者。

3. 竞争者介入与客户的高要求

行业内的竞争更加激烈,企业不得不在产品质量和客户服务

方面下极大的功夫。

无论是竞争问题,还是商务全球化问题,都涉及客户问题。客户就是市场,“顾客是上帝”是自古以来经商的黄金定律。企业与客户的关系、企业的公共关系都影响着企业的发展。21 世纪的客户已经不满足于那种标准化生产的产品,他们渴望获得按照自己要求定制的产品和服务,企业必须根据客户的新需求,发展出这种满足客户的“一对一”(One to One)的定制化(Customized Service)的能力,从而使大量生产(Mass Production)转向客制化大生产(Mass Customization),以获得竞争上的优势。

4. 资金周转、成本和时间压力

在高度竞争的市场环境中,传统企业的经营过程运作成本不断增加,产品生命周期不断缩短,资金周转不断减慢,对交货期的要求越来越高。这些成本因素困扰着每一个企业,使那些规模较小的企业被排除在原有的市场之外。这给企业经营造成了很大的压力。

20 世纪 60 年代的企业以成本为竞争要素,70 年代以质量为竞争要素,80 年代以后以时间为竞争要素。21 世纪企业间的竞争将是应用信息技术的竞争。

21 世纪的管理不同于传统的管理,也不同于纯粹的信息管理。它给当代的管理者提出了一个问题,即什么是 21 世纪的管理。这个问题源于如下的困惑。

- (1) 传统管理学不能解决目前企业中的所有问题。
- (2) 纯信息技术也不能解决企业中的所有问题。
- (3) 商业环境复杂程度前所未有。
- (4) 产品生命周期不断缩短。
- (5) 客户要求不断提高。
- (6) 竞争者不断介入。
- (7) 如何提高员工忠诚度,等等。

这些问题困扰着管理者。比尔·盖茨说:要构建企业的数字神经系统;挽救 IBM 走出困境的郭士纳说:要构建一个完整的信息系统和一个良好的企业文化。众多管理专家都提出了自己的看法,看来他们对于“什么是 21 世纪的管理”一时还难以说清。

二、管理的对象

任何管理都是通过管理的主体——管理者对管理的客体实施管理活动来完成的。管理的客体也就是管理的对象,指的是管理过程中管理者所作用的对象。管理的对象应当是组织中所有的资源,主要包括

人力资源、物力资源、财力资源和信息资源。

1. 人力资源

人是人造系统中最重要的要素。在一个社会组织中,人力资源是最为重要的资源。因为人是一种活的要素,具有创造性,具有极大的潜力。如果这种创造性得以发挥,潜力被挖掘出来,就能够产生极大的动力。另外,人是具有感情的要素,其工作效率、生产积极性的发挥都受到感情因素的影响。而感情因素是最难以定量化、模式化的因素。由此决定了人是一个组织中管理难度最大,也最能体现和需要管理的艺术性的管理对象。所以说,人力资源是管理的首要对象。正因为如此,现代管理才特别强调以人为本,以人中心。管理的首要任务就是充分开发、利用组织内的人力资源,积极争取组织所缺乏的外部人力资源。不过需要指出的是,现代管理思想的主张是:组织对人力资源的开发利用不仅仅只是对人的劳动能力的运用。在现代管理中,不断地提高成员的素质、积极地对员工进行培训,是人力资源管理最为重要的任务。传统人力资源管理的目标是人尽其才,今天的人力资源管理要在人尽其才的基础上,使员工的才智、才能不断地增长。

2. 物力资源

物力资源是人们从事社会实践的物质基础。任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。现代管理对组织的物力资源管理的要求是:遵循客观事物发展规律的要求,根据组织目标和组织的实际情况,对各种物力资源进行最优配置和最佳利用,开源节流、物尽其用。需要注意的是,随着知识经济时代的到来,一个组织的物力资源不仅包括组织的有形资产,还应当包括无形资产。而且在这些无形资产中,有相当一部分是与人力资源紧密地结合着的。所以,物力资源的管理与人力资源的管理在今天已经紧密结合起来,对知识型企业来说更是如此。

要做好物力资源的管理工作,最为重要的一点是提高物质财富的投入产出率。随着物质财富的匮乏,可持续发展的普及,无论是一个国家还是一个企业,都不能长期靠高投入来维持高增长,提高投入产出率是管理中的一个最基本的原则。

3. 财力资源

在市场经济中,财力资源既是各种经济资源的价值体现,又是具有一定独立性的特殊资源。虽然资金、资本等财力资源是在利用物力资源的基础上产生的,但是财力资源的分配和合理利用,反过来会对物力资源、人力资源的合理运用产生直接的影响。特别是在市场经济中,一个普遍的现象是资源价值形式的运动引导着物质或者说实物的运动。这种现象对管理的作用就是:对组织的财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。所以,任何一个组织都可以从财力资源运用的

角度来考察其管理的水平、成效,对于工商企业来说就更是如此了。

管理财力资源的目标就是实现财尽其力,通过聚财、用财而不断地生财。

4. 信息资源

信息是物质属性和关系的表征。宇宙中的万事万物都是通过各自的信息来显示其固有特征的。在一个社会组织中,信息就更是不可或缺的构成要素。随着信息社会的到来,信息在社会经济、政治、文化等方面的作用日益重要。今天,没有信息的组织不仅不可能生存,就是缺乏足够信息的组织,也肯定会被淘汰。建立完善的信息系统,及时掌握必要的外部信息,在组织内部实行信息共享已经是决定一个组织的竞争力的关键。在管理过程中,管理者的计划、决策、控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提,将其传递到被管理者一方去,被管理者执行决策的情况也必须通过信息反馈才可能为管理者所知晓。

组织中的信息资源指的是各种消息、情报、数据、资料等。对信息资源管理的主要任务就是根据实现组织目标管理的要求,建立完善高效的信息的网络,保证管理所需要的各种信息的准确、完整、及时;在组织内建立起合适的信息共享网络,为平等、互动、交流的新型管理提供条件。

在具体的管理过程中,上述管理对象是由不同的管理职能部门来完成的。一般的组织都应当对上述各个方面建立起相应的管理职能部门。

专题二

管理的性质

专题导读

了解管理的性质才能做好管理,管理既是一门科学,又是一门艺术。在学习和应用管理理论与方法时,必须懂得“扬”与“弃”。

一、管理的特性

管理不同于社会文化、科学技术以及其他社会活动,管理具有其自身的特性。

1. 动态性

管理活动的动态性主要表现在这类活动需要在变动的环境以及变动的组织自身当中进行,需要消除资源配置过程中的种种不确定性。

因此管理不是单单停留在书本上的东西,它要在实践中进行操作。学习管理重要的是学会如何在不同的环境中实施不同的具体管理方法。事实上,由于各个组织所处的客观环境和具体的工作环境不同,并且每个组织都有自己具有特色的目标,从而导致了每个组织中资源配置的不同,这种不同性就是动态性的一种派生,因此不存在一种标准的一定成功的管理模式。

2. 科学性

管理的动态性并不意味着管理没有规律可循。尽管管理活动是动态的,千变万化的,但还是可以将其大致分为两种:一种是程序性的管理活动;另一种是非程序性的管理活动。所谓程序性的管理活动就是指有章可循的,只要按章运作就可以取得预想效果的管理活动;所谓非程序性的管理活动就是指无章可循的,需要边运作边讨论的管理活动。这两类活动虽然不同,但实际上是可以相互转化的,我们实际工作中很多的程序性的管理活动就是从以前的非程序性的管理活动转化过来的,这种转化的过程是人们对这类活动和管理对象规律性的科学总结,管理的科学性在这里得到了非常充分的体现。对新管理对象所采取的非程序性的管理活动就只能依据过去的科学结论进行,否则对这些对象的管理就失去了依靠性,而这本身也体现了管理的科学性。

3. 艺术性

由于管理的对象处于不同的行业、不同的自然环境、不同的产出要求、不同的资源供给条件下,因此对于每一个具体的管理对象,没有一个唯一的完全有章可循的模式,那些非程序的、完全陌生的管理对象,则更是如此,这就使得具体管理活动的绩效和管理主体管理技巧发挥的程度大小相关性很大。事实上管理主体对于这种管理技巧的运用和发挥体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另外,由于在达到资源有效配置的目的与现行责任的过程中,可供选择的管理方式、管理手段非常多,以至于在众多可供选择的管理方式中选择一个适合于组织的管理方式的机会也非常多。这样的选择过程就体现出管理主体进行管理的艺术技能。

4. 创造性

与管理的艺术性相对应的另一个重要特性就是管理的创造性。管理既然是一种动态的活动,而且对于每一个管理对象来说,并不存在一个唯一的完全有章可循的模式进行参照,那么为了达到预定目标,就需要一定的创造性。管理活动就是这样一种创造性的活动,正是因为它是创造性的活动,才会有成功和失败的存在,管理的创造性植根于管理的动态性中,与管理的科学性和艺术性息息相关,正是由于该特性的存在才使得管理创新成为一种必需。