

管理理论与实务

THE THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

张晓阳 赵 普 编著

贵州人民出版社

管理理论与实务

张晓阳 赵普 编著

贵州人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实务/张晓阳,赵普著. —贵阳:贵州人民出版社,2001.9

ISBN 7-221-05537-8

I. 管… II. ①张… ②赵… III. 管理学.
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 055915 号

管理理论与实务

张晓阳 赵 普 编著

责任编辑:沈晓枫 封面设计:邹 刚

* * *

贵州人民出版社出版发行

(贵阳市中华北路 289 号 邮编:550001)

贵阳快捷激光印刷厂

* * *

2001 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:14

字数:350 千字 印数:1-2000 册

* * *

ISBN 7-221-05537-8/F.289 定价:25.00 元

序 言

从科学管理理论出现到现在 100 多年的时间中,管理学的理论与实务经历了一次次的变革和发展,形成了若干个自成体系的学派,也造就出了一批批著名的管理学家和优秀的管理实务家。理论家们所创立的管理理论已经成为强大的生产力,有力地推动人类社会向文明的方向发展;优秀的管理实务家们,用他们卓越的努力,创造了巨大的社会物质和精神财富,同样推动了人类社会的进步。理论家们不断将管理实践中得到的经验加以总结,升华出新的理论;管理的实务家们又根据自己管理实践的需要,对管理理论进行检验和推广。

由此,在管理学的教学和研究中,就出现了管理理论(侧重于帮助人们对管理的理论进行系统分析和学习)、管理实务(侧重于教授人们一些行之有效的管理技巧),以及管理案例(侧重于告诉人们一些已经发生的管理事件的经过)。

在长期的管理理论教学和科学研究中,我们深深地感到,要想在十分有限的教学时间之内,将这三个不同范围的管理内容有效地组合起来,特别是将这些专业性很强的知识系统地传递给社会经验不足的学生们,是十分困难的。基于这样一种思路,我们组织力量,编写出了《管理理论与实务》这样一本教科书。在编写的过程中,我们力求使学习管理专业的学生们一方面不仅能学习到管理学发展到今天的最新成果,跟踪现代管理理论和实务的发展趋势,提高学生们的管理理论的修养和管理知识的留成期,在管理理论

上有所建树,而且要使学生们掌握一定的管理方法与管理技巧,形成较强的实际工作能力,适应经济社会发展和市场激烈竞争的需要。当然,能否达到这一目的,还要有待于时间和实践的检验。

本书分为管理理论篇,包括管理的概述、管理的理论、管理的思想、管理的原理、管理的职能;管理实务篇,包括管理的载体——组织、管理的事实前提——环境、管理的价值前提——目标、管理的组织结构、管理的人员配置、管理的制度规范、管理的文化背景、管理的方法与技巧(上)——计划与控制、管理的方法与技巧(下)——沟通与激励、管理的主体——领导、管理的创新,共 16 章。

本书是我们在教学实践和改革中的一种新的尝试,由于各种原因,在各个方面肯定存在着这样或那样的缺陷和不足,这些问题,一方面有待于各位管理界的同仁们给予斧正,另一方面也有待于在教学实践中不断改进。我们认为,只有遵循勇于创新的精神和科学严谨的作风相结合的原则,才能将管理理论与实务有机地结合起来,推动管理理论与实务的不断向前发展。

张晓阳 赵 普

2001 年 8 月

目 录

管理理论篇

第一章 管理的概述.....	(3)
第一节 管理的实践——人类的管理活动.....	(3)
第二节 管理的概念.....	(7)
第三节 管理的特性	(15)
第二章 管理的理论——管理的发展历程	(18)
第一节 历史上的管理实践及管理经验的史前积累 ...	(19)
第二节 古典管理理论:科学管理的兴起 (19 世纪末~20 世纪初)	(20)
第三节 近代管理理论:行为科学的产生 (20 世纪 30~40 年代).....	(25)
第四节 当代管理理论:管理科学的发展 (20 世纪 50~70 年代).....	(28)
第五节 现代管理的进展:人本管理的确立 (20 世纪 70 年代~)	(32)

第三章 管理的思想	(45)
第一节 西方管理思想的演变	(45)
第二节 管理历史演进的规律和线索	(55)
第三节 中国管理思想	(57)
第四章 管理的原理	(69)
第一节 管理原理概述	(69)
第二节 系统原理	(71)
第三节 人本原理	(75)
第四节 能级原理	(77)
第五节 责任原理	(80)
第六节 效益原理	(81)
第七节 80/20 原理	(83)
第五章 管理的职能	(85)
第一节 管理的过程与职能	(85)
第二节 计 划	(90)
第三节 组 织	(98)
第四节 领 导	(104)
第五节 控 制	(113)
第六节 创 新	(124)

管理实务篇

第六章 管理的载体——组织	(131)
---------------------	-------

第一节	什么是组织	(131)
第二节	正式组织与非正式组织	(140)
第三节	组织平衡	(147)
第七章	管理的事实前提——环境	(153)
第一节	组织的环境	(153)
第二节	环境的不确定性	(160)
第三节	适应环境的不确定性	(163)
第四节	资源的依赖性及控制环境资源	(169)
第八章	管理的价值前提——目标	(175)
第一节	目标管理	(175)
第二节	战略管理	(183)
第三节	组织的有效性	(196)
第九章	管理的组织结构	(204)
第一节	组织结构原理	(204)
第二节	组织结构设计	(209)
第三节	组织结构形式选择	(230)
第十章	管理的人员配置	(245)
第一节	人员配置概论	(245)
第二节	人员规划及人员招聘	(250)
第三节	人员配置	(257)
第四节	管理人员配置	(261)
第五节	培训与考评	(267)
第十一章	管理的制度规范	(270)
第一节	制度规范的类型和特点	(270)

第二节	制度的制定	(273)
第三节	制度化管理	(278)
第四节	制度的创新	(284)
第十二章	管理的文化背景	(287)
第一节	组织文化概述	(288)
第二节	组织文化塑造	(292)
第三节	组织文化的核心	(302)
第四节	组织文化的管理和运用	(307)
第十三章	管理的方法与技巧(上)——计划与控制	(314)
第一节	计划与控制	(314)
第二节	计划系统	(316)
第三节	计划工作的方法与技巧	(320)
第四节	控制系统	(327)
第五节	控制工作的方法与技巧	(330)
第十四章	管理的方法与技巧(下)——沟通与激励	(355)
第一节	沟 通	(355)
第二节	激 励	(370)
第十五章	管理的主体——领导	(388)
第一节	领导的权力与影响	(388)
第二节	领导的有效性和领导方式	(393)
第三节	领导的艺术	(401)
第十六章	管理的创新	(411)
第一节	管理创新与创新主体	(411)
第二节	管理创新的空间	(428)

管理理论篇

第一章

管理的概述

第一节 管理的实践——人类的管理活动

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,某些事件为什么一定会发生?某种发明为什么一定能出现?某项工程为什么又一定能成功?也许对每一件事都可列出无穷多的外因和内因。但是,有一个共同的最基本的因素,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、许多组织的变迁,也曾见到许多个人的贫困或富裕,究其原因也是多种多样的。但是,管理是否得当,总是不可回避的最重要的原因之一。如何管理国家?如何管理企业、管理学校、管理医院?如何管理你自己,你的事业、你的行为、你的时间、你的精力、你的财富?在现实社会中,不管人们从事何种职业,从事何种活动,事实上人人都在参与管理。总而言之,管理无时不在,无处不在。管理既是成功的要素,也是失败的根源。

管理的实践与人类的历史一样悠久,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,这是由人类活动的特点所决定的。

一 人类活动的特点

自古至今,人类的经济、政治、军事、宗教及其他一切社会活动,都具有三个最基本的特点:

1. 目的性 人类是我们星球上有智慧能思维的动物,他们的一切活动都是经过大脑思考,为了达到预期的目的而进行的。在自然界,蜜蜂和白蚁虽然也能够营造非常精巧复杂的巢穴,但都是一种自发的、本能的活动,绝不会有意识地进行规划、设计和组织施工。人类却不同,每个人都有自己的需求,自己的理想,他们不仅为自己的预期目的和理想奋斗,并且还往往需要与其他人进行共同努力。甚至可以说,人类正是在为实现预期目的的活动中,在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中,逐渐进化的。

2. 依存性 人类的目的性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展,必须通过个人适应和改造外部环境去取得必须的资源,必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品或劳务。人从来就不是孤立的个体,从远古开始,人类在与自然斗争的过程中形成了部落,后来在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家,以及各种各样的社会经济组织。随着社会生产力的发展,人们之间进行着越来越细的社会分工,同时人们之间的相互依存关系也越来越紧密。尽管在人类发展的历史中,各个集团、阶级、民族、国家之间常常充满着矛盾、冲突和斗争,但始终没有改变人类必须互相依存的特点。正是基于这种互相依存的需要,经济、政治、军事、宗教等各种社会组织才日益严密和完善。

3. 知识性 人类活动的另一个基本特点是能从自己过去的实践中学习,从前人的经验中学习,并能把学到的知识加以记忆、积

累、分析和推理,从而形成人类独有的知识体系,包括各种科学理论、原理、方法和技艺。科学技术日益发达,个人所掌握的知识日益专门化,进一步强化了人们之间相互依存的必要性。从另一方面来看,尽管每个人掌握的知识千差万别,但每个人都根据自己的知识,来认识世界和决定自己的行为。因而就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律,包括处理人与自然以及人与人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累,对客观规律的认识逐步深化,使人类社会的各种管理组织、制度和方法也日益完善,人们终有能力为达到各种目的而发展,建立起各种强大的社会组织。

人类活动的上述三个基本特点既为人类的管理实践提供了客观条件,也对管理活动提出了现实的要求。

二 管理的必要性与重要性

管理的产生是由人类活动的特点所决定的,人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。如果没有管理,一切生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就要发生混乱和中断,社会文明就不能正常继续。这一点马克思在 100 多年前就作了有力的论证:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”可见管理是人类社会活动的客观需要。

管理也是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。管理寓于各种社会活动之中,所以说它是一般职能,但就管理职能本身而言,由于社会的进化,人类分工的发展,早在原始社会就已经有专门从事管理职能的人从一般社会劳动过程中分离出来,就如同有人专门从事围猎,有人专门从事进攻,有人专门从事农业一样。人类社会经过几千年的演变发展,出现了许多政治家

和行政官员,专门从事国家的管理,出现了许多军事家和军官,专门从事军队的管理,出现了许多社会活动家,专门从事各种社会团体的管理,出现了许多商人、厂长、企业家、银行家,专门从事商店、工厂、企业、银行的管理,还有许多人专门从事学校、医院、交通运输和人事的管理等等。据保守的估计,全体就业人员中,至少有30%~40%的人专门从事各类管理工作,他们的职能就是协调人们的活动,而不是直接从事物质产品或精神产品的产出。因此,管理职能早已成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。

当人类社会进入21世纪之时,人们越来越深刻地认识到,管理是由心智所驱使的无处不在的人类活动。国外的社会学者一般认为,19世纪经济学家特别受欢迎,而20世纪40年代以后,却是管理人才的天下。人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的两个车轮,缺一不可。还有人认为,管理是现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。

众所周知,科学技术的进步决定了社会生产力水平,从而推动着社会发展的进程。科学技术是生产力,但科学技术的发展本身需要有效的管理,并且也只有通过管理,科学技术才能转化为生产力。仅有先进的科学技术,没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术是无法得到切实推广和有效运用的,其作用不仅难以得到充分的发挥,而且还会阻碍社会生产力的提高。现代经济社会发展的历史证明,任何一个组织,其生存与竞争能力都是由技术能力和管理能力两大要素构成的,缺一不可。技术能力包括组织成员的文化技术水平,以及所采用的技术设备水平;管理能力则包括组织成员的管理经验成熟程度和所采用的管理理论与方法的科学程度。在这两者的关系之中,管理能力往往起着主动作用。只有管理能力强才能充分发挥技术设备的能力;相反,如果管理能力跟不上,则会限制甚至阻碍技术设备的能力。

也就是说技术设备是硬件,而经营管理是软件,如果没有良好的软件同硬件相结合,再好的硬件也是不能发挥作用的。

管理也是生产力。任何社会、任何组织、任何企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源,各种生产要素是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥。而这两者都依赖于管理。在同样的社会制度下,企业环境基本相同,有不少企业其内部条件如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平基本类似,但经营结果和所达到的生产力水平却相差十分悬殊。同一个企业有时只是更换了企业主要领导,例如换了总经理,企业就可能出现新的面貌。其他社会组织也有类似情况,其原因也在管理,由于不同的领导人采用了不同的管理思想,管理制度和管理方法,就会产生完全不同的效果。这样的事例举不胜举,事实证明管理也是生产力。

许多专家和组织都相信,当今世界正处于一个“管理和经营的时代”。管理在现代社会的发展中占有很重要的地位并起着很关键的作用。

第二节 管理的概念

一 管理的定义

管理活动自古有之,管理的意义如此重大,但对于什么是“管理”,至今仍未有公认或统一的定义。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较有代表性的有:

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 这是由古典管理理论的创始人,法国实业家法约尔

于1916年提出的。他的论点经过许多人进行了长期的研究和实践证明:除在职能的提法上有所增减外,总的来说基本上是正确的,并成为管理定义的基础。

2. 管理是通过计划工作,组织工作,领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。这一表述由三个部分组成:(1)管理首先是协调资源,资源包括资金、物质和人员三个方面,因为这三个英文单词的第一字母均为M,故人们称之为3M;(2)各种管理职能是协调的手段;(3)管理是有目的的过程,协调资源的目的是为了达到既定的目标。

3. 管理是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这一表述包括四个因素:(1)为完成某种目标;(2)由人进行的协调活动;(3)通过管理职能进行协调;(4)是某一组织群体努力的活动。

4. 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。简化的说法为“管理是通过其他人的工作达到组织的目标”。这种表述包含三点内容:(1)管理其他人及其他人的工作;(2)通过其他人的活动来收到工作效果;(3)通过协调其他人的活动来进行管理。这一论点的中心是强调其他人。

5. 管理就是协调人际关系,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。它包括三层意思:(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。

6. 管理也是社会主义教育。这是毛泽东在1964年提出的观点。初看起来,这一观点似乎难以理解。实际上包含了深刻的思想:(1)管理的关键是人的精神状态;(2)管理的根本方法是通过教