

世纪成人高等教育精品教材

管理学


主编 王晓君

GUANLIXUE

世纪成人高等教育精品教材

管理学

主编 王晓君

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/主编王晓君

北京: 中国人民大学出版社, 2004

21世纪成人高等教育精品教材

ISBN 7-300-05607-5/G · 1076

I. 管…

II. 王…

III. 管理学-成人教育: 高等教育-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 054959 号

21世纪成人高等教育精品教材

管理学

主编 王晓君

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 山东高唐印刷有限公司

开 本 720×965 毫米 1/16 版 次 2004 年 6 月第 1 版

印 张 21.75 插页 1 印 次 2004 年 6 月第 1 次印刷

字 数 375 000 定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总序

历史的车轮已将人类社会推进了崭新的时代，推进了一个科学技术发展日新月异、发明创造层出不穷、知识更新日趋频繁的“知识经济”时代，知识已成为经济与社会生活的“主旋律”。发展教育事业，不断调整人们的知识结构、提高知识水平已成为时代的要求。随着经济的全球化发展，世界各国都自觉地卷进了世界商品竞争的大市场中，竞争的实质就是各国科学技术力量的竞争、人才的竞争。这就使当今世界各国都极其重视科学技术的发展和高级专门人才的培养，大力发展高等教育，特别是成人高等教育。随着经济与社会的发展，成人高等教育将成为一种最广泛最普及的教育形式。

在世纪之交，党中央及时提出了“科教兴国”、“人才兴国”、“人才强国”的战略决策，并在党的十六大明确提出要“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”，“构建终身教育体系”，在一个新的高度确定了我国成人高等教育的地位、作用和任务，对发展成人高等教育提出了新的更高的要求。构建“学习型社会”和“终身教育体系”，实质上就是要求发展和完善多种形式、多种层次的成人教育，特别是成人高等教育。目前，我国成人高等教育的发展规模已占全国高等教育的一半左右，随着我国经济的现代化发展、产业结构的调整、传统产业部门的改造、新兴产业部门的建立，数以千万计的各种岗位劳动者，需要通过边工作边学习来调整自己的知识结构和提高自己的知识水平，以适应这种现代经济与社会发展的要求。可见，我国的成人高等教育的发展面临着可贵的机遇，肩负着重大的历史使命。

我国的成人高等教育要抓住机遇发展，完成自己的历史使命，从根本上说就是要全面提高教育教学质量，这涉及多方面的工作，但抓好教材建设是提高

教学质量的中心环节。众所周知,成人教育的对象是在岗的职工,他们一方面有着丰富的实践经验,有着较强的自学能力;另一方面他们要边工作边学习,这就决定了他们的知识在很大程度上要通过自学教材来获得,靠自学成才。所以,要提高教育教学质量,首先要抓好教材建设。

为适应我国成人高等教育新发展的需要,满足广大成教学员的普遍要求,中国人民大学出版社邀请了国内知名专家学者对我国成人高等教育的教学改革与教材建设进行专题研讨,成立了教材编审委员会,联合全国30多所著名高校,共同策划编撰“21世纪成人高等教育精品教材”,计划在两三年内陆续推出百门成人高等教育精品系列教材。教材编审委员会对该系列教材的作者经过了严格的遴选,编写教材的专家、教授都有着丰富的成人高等教育教学经验和较高的专业学术水平。教材编写严格遵照教育部颁布的“全国成人高等教育教学基本要求”,坚持理论联系实际的原则,结合我国成人高等教育的特点,使教材内容完整统一,具有一定的理论性、科学性和实用性。力求使这批新编的教材从内容到形式真正符合成人的特点和要求,有新的突破。具体表现为:理论联系实际;反映最新成果;鲜明的时代精神;突出案例分析;论述深入浅出;章节重点突出;叙述通俗易懂;文字简练流畅。

这套“21世纪成人高等教育精品教材”不仅适用于成人高等教育,也非常适合作为普通大中专院校、远程网络教育学院、高职高专院校各相关专业的教材使用。

这套“21世纪成人高等教育精品教材”在策划和编写出版过程中,得到教育部高教司、中国成人教育协会、北京高校成人高教研究会、中国人民大学、东北财经大学、武汉大学、山西财经大学、东北师范大学、华中科技大学、黑龙江大学、长春大学、湖北工学院等单位的领导、专家、学者的大力支持和帮助,谨表深切谢意。我们相信,随着我国成人高等教育的发展和教学改革的不断深入,特别是随着教育部“高等学校教学质量和教学改革工程”的启动和实施,这套适应应用型人才培养的成人高等教育精品教材必将促进我国高校教学质量的提高。

杨干忠

2004年5月28日



前 言

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它所揭示的各种规律、原理与方法,不仅适用于工商企业的管理,而且也适用于机关、事业等各种社会组织的管理。我们在本书中坚持管理学的一般性和普遍性原则,突出一般组织的管理共性。

管理学是一门专业基础课。它通常被安排在经济管理类专业课之前开设,应该起到为管理专业课打下良好基础的作用。作为专业基础课的管理学教材,首先要准确地阐述管理学的基本概念及其内涵和外延,系统地论述管理学的基本原理、该原理得以成立的假设以及相应的运用范围,科学地分析管理的基本方法;同时,又应该能够反映管理学的进展和最新研究成果。

我们在本书编写过程中,力求做到理论结合实际,博采众长,充分吸收国内外管理实际的有用经验和最新研究成果;力求由浅入深、循序渐进、简明扼要,便于初学者理解掌握;在内容取舍与安排上,力求做到体系完整而又重点突出,便于学习者在掌握管理学科学体系的同时能把握住重点和难点;每一章后都选用一个典型案例,让学生在学完整章后,通过案例分析逐步了解管理理论与观点在现实中的应用以及在不同环境下的变异;每章在整体描述的基础上,归纳出本章小结、复习题、讨论及思考题,使学习者便于复习和巩固。

本书主要作为高等院校成人高等教育管理类专业教材以及高等教育管理类专业自学考试教材,也可供其他学科学习管理时使用,并可作为党政事业单位干部和企业管理人员培训用参考书。

本书由王晓君主编,负责大纲拟定、结构安排、体系设计和统改定稿工作。各章节的编写分工如下:王晓君(济南大学管理学院副院长、副教授)编

写第一章、第二章、第三章、第九章、第十章、第十一章、第十五章；张雪萍（武汉大学商学院副教授）编写第四章、第五章、第十三章、第十四章、第十六章；王文祥（济南大学管理学院副教授）编写第六章、第七章；安强身（济南大学管理学院讲师）编写第八章、第十二章。

编者在写作过程中，直接或间接地参阅和借鉴了国内外大量的有关专著、教科书和论文，因数量很多，难以一一列举，在此一并致谢。

由于作者水平所限，书中缺点、疏漏和错误在所难免，恳切希望广大读者提出批评和改进意见，以便今后再版时修订。

作者

2004年3月

录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理	(2)
第二节 管理学	(13)
第二章 管理理论的产生与发展	(24)
第一节 古典管理理论	(25)
第二节 行为科学理论	(34)
第三节 现代管理理论丛林	(38)
第三章 组织及其环境	(46)
第一节 组织的分类	(47)
第二节 组织环境	(55)
第四章 计划	(68)
第一节 计划的特点与作用	(69)
第二节 计划的类型与内容	(72)
第三节 计划的原理与编制过程	(75)
第四节 现代计划方法	(79)
第五章 决策	(88)
第一节 决策的原则与依据	(89)
第二节 决策的类型	(92)
第三节 决策的过程	(96)
第四节 决策技术	(100)
第六章 组织设计	(112)
第一节 组织设计的任务与过程	(113)
第二节 组织设计的权变因素与原则	(116)

第三节	组织结构的典型形式	(120)
第四节	组织设计的主要内容	(125)
第七章	组织构建中的人员配备	(135)
第一节	人员配备的意义与过程	(136)
第二节	人员选拔	(138)
第三节	人员培训	(144)
第四节	人员考评	(148)
第八章	组织文化	(154)
第一节	组织文化的理论基础	(155)
第二节	组织文化建设	(160)
第三节	跨文化组织管理	(165)
第九章	组织变革与发展	(174)
第一节	组织变革与发展的动因	(175)
第二节	组织变革	(182)
第三节	组织发展趋势	(189)
第十章	领导	(194)
第一节	领导职能的构成	(195)
第二节	人性假设理论与领导方式	(201)
第三节	典型的领导理论	(205)
第十一章	激励	(218)
第一节	激励概述	(219)
第二节	激励的基本理论	(222)
第三节	激励的模式与方法	(230)
第十二章	冲突、沟通与协调	(238)
第一节	冲突	(239)
第二节	沟通	(243)
第三节	群体间关系与协调	(250)
第十三章	控制	(260)
第一节	控制的基本理论	(261)
第二节	控制的基本过程	(264)
第三节	有效控制	(269)
第四节	控制的基本方法	(271)

第十四章 管理创新	(281)
第一节 管理创新的作用与特征	(282)
第二节 管理创新的基本内容	(285)
第三节 管理创新的过程	(290)
第十五章 管理伦理	(299)
第一节 伦理道德的功能与评价	(300)
第二节 管理伦理	(303)
第三节 组织的社会责任	(310)
第十六章 新趋势下的管理理念	(318)
第一节 自我管理	(319)
第二节 人本管理	(322)
第三节 知识管理	(325)
第四节 愿景管理	(329)
主要参考文献	(337)



第一章

管理与管理学



本章提示

- ◇ 管理的基本含义
- ◇ 管理者的技能
- ◇ 管理的基本职能
- ◇ 管理学的特点
- ◇ 管理者的角色
- ◇ 管理学的学习及研究方法

本章引言

人们经常看到这样一种情况：在一些发展中国家，为了在经济上迅速地赶上发达国家，不惜重金购买先进技术、设备，甚至购买现成的整套生产线，但是却往往发挥不出应有的作用，其重要原因在于管理的落后。我国在改革开放初期，一度出现的对国外先进设备不分轻重缓急、不从实际出发地盲目引进和重复引进，造成了大量资金浪费，究其原因，也是组织不好，协调不力。对于发展中国家来说，固然有科学技术落后和缺乏资金等原因，但更为关键的是管理的落后，只有提高管理水平和加强管理力度，才能使资金和先进技术发挥更大的效能，才能使先进的科学技术得到推广应用，才能形成新的生产力。

管理存在于社会生活的各个行业和各个领域，存在于各级各类不同性质的组织。不仅企业需要管理，政府、军队、学校、医院、学术团体等各种组织都需要管理。管理学以一般组织的管理为研究对象，探讨和研究管理的基本概念、原理、方法和程序。从社会普遍存在的管理活动中概括总结出来的基本规律，构成了管理学的内容。

第一节 管理

一 管理的界定

管理即是管辖、治理的意思。大到国家，小到企业或学校，几乎任何组织都离不开管理。管理伴随着人类生存、发展的各种活动，可以追溯到遥远的古代，管理成为一门学科，却是 19 世纪末 20 世纪初的事情，距今只有 100 余年。随着管理学的产生与发展，在不同时期，不同学者对管理作出了不同的描述，这些管理的定义从不同的侧面客观地反映了管理的特性。

1911 年，古典管理学家、科学管理的奠基人泰勒 (Frederick. W. Taylor) 认为“管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它”。

1916 年，古典管理学家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 在他的著作《工业管理与一般管理》中认为“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理的五项职能。

1955 年，管理学家孔茨 (Harold Koontz) 在与奥唐纳 (Cyril O. Donnell) 合著的《管理学》中认为“管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个定义需要展开为：作为管理人员，需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能；管理适合于任何一个组织机构；管理适合于各级组织的管理人员”。

1960 年，著名管理学家西蒙 (Herbert A. Simon) 在他的著作《管理决策的新科学》中认为“管理就是决策”。

1996 年，罗宾斯和库尔特塔 (Robbins and Coulter) 对管理下的定义是，“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程”。这一定义把管理视作过程，它既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标；既要完成活动，又要讲究效率，即以最低的投入换取既定的产出。

1997 年，普伦基特和阿特纳 (Plunkett and Attner) 把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。在此基础上，他们把管理定义为“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能 (计划、组织、人员配备、领导和

控制) 和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并达到目标的活动”。

1998年,路易斯、吉德曼和范特(Lewis, Goodman and Fandt)对管理下的定义是,“管理被定义为切实有效地支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程”。这一定义与前一定义大同小异,所不同的是它立足于组织资源,原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等都属于组织资源。

综上所述,我们认为,管理的定义可以概括为:管理者在一定的环境条件下,对组织所拥有的资源(人力、物力和财力等各项资源)进行计划、组织、领导、控制和协调,以有效地实现组织目标的过程。根据这一定义,可进一步明确管理的内涵如下:

1. 管理是任何组织集体劳动所必需的活动。管理是人类的基本社会行为,它渗透在社会、政治、经济、军事、技术、文化和生活的各个方面。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。

2. 管理是一个过程。管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标。

3. 管理工作是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理需将所服务的组织看做一个开放的系统,它不断地与外界环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质、政治法律和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理方法,审时度势、因势利导、灵活应变,对于管理成功是至关重要的。

4. 管理的职能是计划、组织、控制、领导和协调。管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制、协调等,它们成为管理的基本职能。

5. 管理的对象是组织中的人力、物力、财力和信息等各种各样的资源。管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。管理的成效好坏、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。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那

么,是否选择“正确的事”去做(即“做什么”)就是与效果或效能相关的问题。

6. 管理的目的是使组织能高效率地达到组织目标。管理是要使资源成本最小化,因此,效率是管理的极其重要的组成部分,而仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现其预定的目标,即追求活动的效果。通常,效率和效果是相互联系的,但在现实生活中,有效率却无效果的组织和以低效率来取得效果的组织并不少见。使活动达到目标,而且做得尽可能有效率,这就是学习管理的最终使命。管理意味着根据目标进行管理,它要求采取行动实现预定的效果。管理的具体职责就是把想要达到的目的先变成可能的东西,然后再变成实际存在的东西;换句话说,以有意识和有目的的行动来改变环境,这才是真正的管理。

7. 管理的主体是管理者。虽然管理者在行使管理职能时要受诸多因素的影响,但管理者的素质和组织的运行绩效有着密切的关系。

二 管理的基本职能

(一) 计划职能

计划职能的主要任务是在收集大量基本资料的基础上,对组织未来环境的发展趋势作出预测,根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标,然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现作出完整的策划。如我国关于国民经济和社会发展的五年计划纲要、十年计划纲要、县市三年规划、企业的中长期发展计划、行政机关的工作计划等都是计划的例子。毫无疑问,计划在管理的几个职能中具有首位性,它是组织进行管理的前提,这个职能发挥的好坏直接关系到组织的努力方向、生存和发展。

(二) 组织职能

组织职能有两层含义:一是进行组织结构的设计、建造和调整,如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑;二是为达成计划目标所进行的必要的组织过程,如进行人员、资金、技术、物资等的调配,并组织实施等。例如,随着经济全球化的快速发展,在企业间形成各种供应链是近年来出现的新动向,企业为了实现自身的经营目标,增强竞争力并发挥自身的优势,便加入了某一个供应链。为了适应供应链管理的新要求,企业往往需要设立或去掉一些部门,对企业结构作出调整;当社会政治、经济、文化建设出现变化,提出新的要求时,政府机构出现变动,新设或去掉一些部门;还有如学校增设或去掉一

些专业、院系等等，这就是组织职能在发挥作用。当某县市制定了某个项目的计划后，便需要组织人力、财力和物力去实施该项目计划。当学校增设了新的院系，就需要组织学校里的各类资源实现增设院系后的新目标。新项目或新目标完成的整个组织过程，其实也是组织职能在发挥作用的过程。

（三）领导职能

领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力的过程。职位权力是指由于管理者所处的位置而由上级和组织赋予的权力，个人影响力是指由管理者自身素质和威信所产生的影响力。有效的领导要求管理者在合理的制度环境下，利用自身优秀的素质，采用最适当的方式，针对成员的需求和行为特点，采取有效措施提高和维持组织成员的工作积极性。由此可见，领导职能主要涉及组织中人的问题，往往和激励职能、协调职能一起发挥作用。

（四）控制职能

控制职能所起的作用就是检查组织活动是否按既定的计划、标准和方法进行，及时发现偏差、分析原因并进行纠正，以确保组织目标的实现。由此可见，控制职能与计划职能具有密切的关系，计划是控制的标准和前提，控制的目的是为了计划的实现，有时控制也会导致计划或组织的调整。如财务控制，一是防止错误的资源分配，二是提供经济信息反馈，以便更正错误的行为。如产品的质量控制，就是按照质量标准检查产品的质量是否合格，若发现问题，及时分析原因并予以纠正。如政府的教育督导，就是监督指导国家教育方针、基本任务的实现，保证依法治教。

（五）协调职能

协调职能有三层含义：一是协调组织内部各种资源、要素、职能之间的关系；二是协调组织内部与组织外部环境各个因素之间的关系；三是实现组织内部、组织与外部环境之间的全面协调，克服和消除组织内外不协调现象，以提高组织管理效益。

不同的学者对管理的职能有不同的划分，从管理的理论演变和发展来看，计划、组织、控制是各个管理学派公认的管理职能。后来，鉴于在管理中领导和协调的作用日益突出，领导和协调被列为两个管理职能。20世纪30年代以后，由于出现了人际关系学说，人们在管理中从重视技术转向重视人的因素，因而有人将人事、激励、沟通等作为单独的管理职能。后来，由于决策理论创立，有的学者为了强调决策在管理中的作用，又把决策从计划职能中分出作

为一个管理职能。以后,伴随着新经济的发展,为了突出创新在管理中的作用,有的学者又将创新作为一个管理职能。本书以后的章节,将按照计划、组织、领导、协调和控制的基本次序来介绍管理的若干职能。参见图 1—1 所示。

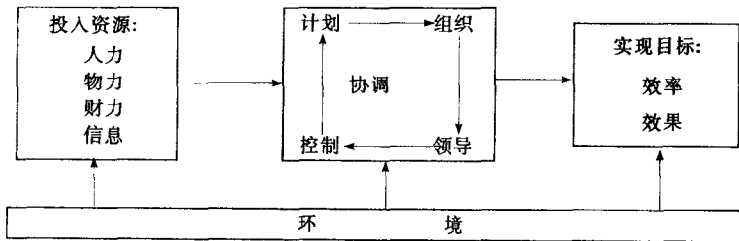


图 1—1 管理活动

三 管理者及其分类

管理者(又称**管理人员**)是指在组织中全部或部分从事管理活动的人员,即在组织中担负计划、组织、领导、控制和协调等工作,以期实现组织目标的人。管理人员在组织中工作,但是并非在组织中的每一个人都是管理人员。

为了简化起见,组织中的成员一般分为两大类,一类是作业人员,另一类是管理人员。管理人员的工作业务性质与其他作业人员的工作性质是截然不同的。作业人员直接在某一岗位上或某一任务中制造产品或提供服务,但是他们不负有监管他人的工作的责任。当然,管理人员也有一些作业性任务。不管管理人员是高层的、中层的或一线的,他们都有下属。一个组织中从事管理工作的人可能有许多,不同的管理人员处于不同的管理岗位上。

(一) 按管理人员所处的组织层次分类

1. **高层管理人员**。高层管理人员是组织中的高级领导人,对整个组织的管理负有全面责任,主要任务是制定组织的总目标、总战略,把握组织的发展方向,并对组织的资源拥有分配权,尤其是对人力资源的调配,同时也需对整个组织的业绩负责。如学校正副校长、医院正副院长、企业的董事会成员、城市的正副市长等。

2. **中层管理人员**。中层管理人员是介于高层管理人员和一线管理人员之间的管理人员,主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策和管理意图,监督和协调基层管理人员的工作活动,或对某一方面的工作进行具体的规

划和参谋。如学校教务处主任、人事处长、学生工作部长；医院各科室主任、企业中计划、生产、财务等部门的负责人；县市政府部委办的部长、主任、局长。中层管理人员一般又可分为三类，即行政管理人员、技术性管理人员和支持性管理人员。

3. 基层管理人员。基层管理人员或监管人员即最直接的一线管理人员，是直接监察实际作业人员的管理者，其主要职责是直接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，确保下属的工作条件和工作环境，使工作流程一步接着一部顺利地进行，保证上级下达的各项计划和指令的完成。基层管理人员的头衔包括工长、领班、小组长和办公室主任。

上述三个不同层次的管理人员，其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员主要关心的是具体工作的完成，他们在处理问题时，往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而最高管理层人员则对组织总的长远目标和战略计划感兴趣，他们在处理问题时，往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此，第一线管理人员所考虑的问题，往往是机器调整和设备维修等；而最高管理层人员所关心的问题，则可能是如何制定战略计划，把竞争对手的市场夺过来，以扩大自己的市场占有率等。总的说来，第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

（二）按管理人员所从事的工作领域分类

1. 综合管理人员。是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理人员。对于小型组织（如一个小工厂）来说，可能只有一个综合管理人员，那就是总经理，他要统管该组织内的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部的经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

2. 专业管理人员。是指负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理人员。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，将越来越多地需要专业管理者，专业管理者的地位也将变得越来越重要。根据这些管理人员所管理的专业领域性质的不同，又可以具体划分为生产部门管理人员、营销部门管理人员、人事部门管理人员、财务部门管理人员以及研究开发部门管理人员等。