管理学基础教程

骆守俭 著
顾国祥 主审

GUANLIXUE

立信会计出版社

C93
122

管理学基础教程

GUANLIXUE JICHU JIAOCHENG

骆守俭 著 顾国祥 主审

北京服装学院图书馆
00192461

RAD12/03

立信会计出版社

图书在版编目（CIP）数据

管理学基础教程／骆守俭著. —上海：立信会计出版社，2001.8
ISBN 7-5429-0886-3

Ⅰ.管… Ⅱ.骆… Ⅲ.管理学-高等学校-教材 Ⅳ.C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第059162号

出版发行	立信会计出版社
经　　销	各地新华书店
电　　话	(021)64695050×215
	(021)64391885(传真)
	(021)64388409
地　　址	上海市中山西路2230号
邮　　编	200235
E-mail	*lxaph@sh163e.sta.net.cn*
出 版 人	陈惠丽

印　　刷	上海申松立信印刷厂
开　　本	850×1168毫米　1/32
印　　张	12.375
插　　页	2
字　　数	296千字
版　　次	2001年8月第1版
印　　次	2002年3月第2次
印　　数	3 001—6 000
书　　号	ISBN 7-5429-0886-3/F·0816
定　　价	21.80元

如有印订差错　请与本社联系

前　言

自管理学先驱法约尔提出管理教育的必要性以来，管理学已经成为一门非常活跃的学科。在我国，管理教育在20世纪80年代进入了一个高速发展时期。目前，从中专、大专、本科到研究生等各个层次都有管理学专业课程开设。但是，在这些课程中，普遍存在这样一些问题：首先，对不同层次的学生，在教学内容和教学要求上应该有什么区别？管理教育界在这个问题上存在巨大分歧。其次，人们普遍认为，管理既是一门科学，又是一门艺术，因此，也就认为，管理学教育应该结合实际，但是，从学校教育的角度来看，现代大学的基础课教学的内容都是以科学为基础的，而学员运用这些基础科学理论的能力，一般都在专业课和实践课中完成，对管理学来说，究竟应该如何构造其基础科学体系？第三，目前的管理学教材都是以企业组织为背景编写的，而我国的管理学教学对象基本上是从学校到学校的学生，他们对企业几乎没有任何感性认识，这就导致他们在学习有关管理原则时，往往不知所云。

笔者在管理学教学和研究过程中，时常为上述问题所困扰，因此，从1998年开始，尝试就以上问题进行研究，并试图针对大学本科生的特点，写作一本真正符合教学需要的教材。但是，当这项工作开始以后，才发现这并不是编写一本教科书的事，要写作这样一本教材，必须解决许多重要的理论问题，而其中许多问题，在现存的管理学文献中，并不能找到答案，从这个意义上说，这本教材，并不是编写的结果，而是创作的结果。

这本教材，从体系结构到内容，都与目前流行的教材中的观点存在重大区别。因此，对于已经习惯使用现行教材的老师和对现有

管理学理论体系有所了解的人来说，在使用这本教材时可能会出现一些困难，为此，当你们开始阅读这本教材前，仔细阅读本文的有关说明，可能会帮助你们克服这些困难。

（一）

这本书的一个基本出发点在于，笔者认为，科学原理与技术是两个完全不同的概念。科学的任务在于揭示各种客观现象背后的本质规律，而技术则是人们用来改变物质的状态的方法。技术独立于科学而存在。在现代科学出现以前，技术就一直存在，在这种情况下，技术一般表现为个人所积累的经验和技能，而掌握这些经验和技能的人并不能准确告诉他人，他所使用的这种操作方法的合理性。这些技能一般不能通过课堂教学的方法加以传授，而他人要想掌握这些技能或获得这些经验，最好的方法就是模仿。科学技术是建立在科学原理基础上的技术，这种技术来源于人类通过科学研究所掌握的客观世界的本质属性，这类技术是可以通过课堂教学的方法来传播的，课堂教学的内容必然从基本科学原理开始。上述两种技术可以分别称为经验技术和科学技术。

联合国经济合作与发展组织(OECD)经过研究，把人类迄今所创造的所有知识分为四大形态：事实知识(Know-what)、原理知识(Know-why)、技能知识(Know-how)和人力知识(Know-who)。从这种分类中，我们可以看出，所谓的技术，实际上是指Know-how，而科学研究的成果则是Know-what和Know-why。

管理学界的流行观点是：管理学是一门实践性很强的学科，管理学研究的目的在于为管理者提供有效的管理方法。这种观点似乎很有说服力。但是，从知识的分类来看，管理方法实际上属于技术类知识，这类知识只能有两个来源：其一是产生于管理实践的经验积累，通过这种方法产生的管理知识具有经验技术的特征；其二是通过科学研究，对管理活动的本质属性进行探索，并在此基

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

础上，用逻辑演绎的方法推导出各种假设，再通过实践对这些假设进行检验，从而产生以科学为基础的管理技术。

目前的管理学文献中，基本上以介绍管理原则和方法为主，而这些原则和方法又以对各种管理实践的总结为依据，这就表明，这些文献实际上仅仅是在介绍经验技术，而非科学技术。科学的管理学应该以对管理活动的本质属性的探索为主要任务。

基于以上认识，笔者认为，作为管理学的专业基础课程，应该向学生传授管理领域的基本科学原理，这应该包括管理活动的本质属性以及这种活动的内在规律、管理主体和客体即管理对象的属性以及主、客体间的联系方式。当学员具有这些基础知识后，就可以用正确的方法来观察和解释各种管理现象。同时，具有了这些知识，学员就可以根据管理活动的内在规律性而在纷繁复杂的管理现象中，寻找正确的解决问题的方法。本书将以对管理领域中的 Know-what 和 Know-why 为主要内容，而对目前常见的 Know-how 部分则很少涉及。

因此，笔者认为，这是一本从严格的科学意义上对管理进行研究的书籍。

（二）

科学的任务在于探索客观事物的本质属性及其运动规律，从这个角度出发对管理现象进行研究，我们发现了一个重要事实：我们需要对目前管理学中使用的基本概念重新定义，并对管理现象给以不同的解释。

概念的定义要反映客观对象的本质属性并明确界定其外延。基于这个认识，在本书中，我们对以下基本概念都给出了与目前的流行观点不同的定义：管理、组织、计划、领导、激励、控制、知识、信息、管理要素。同时，还采用了管理的表现形式这个新概念来解释不同的管理现象。重新定义是一项非常艰巨的工作，因此，这些

概念定义的合理性以及表达上的严密性可能还不很完善，但是，我们坚信，本书中所使用的概念，至少在对管理现象的解释能力上，以及概念体系的逻辑性上，取得了重大进展。这可以用下面两个例子来说明。

第一个例子是关于领导，在以往的管理学文献中，对领导一词的定义往往让人产生困惑，在本书中，我们明确指出，领导一词，实际上可以分解为领导现象和领导行为两个不同的概念，领导现象是指现实存在的人与人之间的追随关系，而领导行为则是指个体为使自己成为他人的追随对象而采取的行动。通过这样处理，我们就可以将研究工作定位在两个方面：一方面，我们可以纯粹研究人群中的追随关系产生的原因，即这种现象背后存在的本质规律，这些研究，可以采用严格的科学方法来进行，而其研究成果，又可以直接用来指导人们对领导方法的研究；另一方面，我们就个人所采取的有意识的领导行为的有效性进行研究。有了这两个概念，还可以使我们对现有的各种领导理论给出进一步的解释。

第二个例子是管理的表现形式。自法约尔将管理定义为计划、组织、指挥、协调和控制以来，不管管理学教材的结构体系如何变化，计划、组织、指挥、协调和控制一直是其主要内容，但是，这里存在一个明显问题一直得不到解决：如果将这些活动称为管理的职能，而职能是指一个系统或一个活动的外部效果，这样，这些活动就不能代表管理本身，如果这样理解的话，我们从这里根本就不可能知道管理究竟是什么。而如果像管理过程学派所宣称的，管理是由此一系列活动所组成的一个过程，那么，一个完整的管理过程到底应该包含哪些基本活动？也就是说，如果仅仅有计划而没有控制，这样一个过程可不可以称为管理？对于这个问题，我们也无法从管理过程学派的倡导者那里得到明确答案。我们认为，管理是由一系列决策单元所组成的，决策是管理的基本元素，而针对不同决策问题所进行的决策组合，就体现为管理的不同表现形式。这样，

不论计划还是领导、控制等活动，都可以被分解为一系列的决策过程即管理的基本单元，而由于这些单元的不同组合方式就使这些管理的不同表现形式体现出不同的特征。这样就从根本上解决了困扰人们的许多逻辑问题。

本书所采用的将决策称为管理的基本单元的方法，同自然科学中常用的寻找物质构成的基本粒子的方法具有方法论上的一致性，这种方法在自然科学中被称为"还原论"。尽管近年来，还原论由于其局限性而受到过许多批评，尤其是来自系统论观点的抨击，但是，不可否认的是，如果没有这种还原论精神，就不可能有今天的科学技术大发展的局面。而在管理学领域，人们至今仍未意识到这点，这也正是管理学不被其他学科的专家认同的原因。

（三）

本书是专为管理类专业大学本科生的"管理学原理"课程而写作的，在写作这样一本教材时，必须考虑到这几方面的因素：一方面，必须明确界定本科生和专科生、MBA、管理类研究生等不同层次的学员在培养目标及其应具备的知识结构上的差异；另一方面，还必须意识到这是本科生的专业基础课程，因此，必须处理好本课程与其他专业课之间的关系。

针对这两方面的因素，我们认为，专科生主要应具备业务技能方面的知识，其教学重点应放在基本业务的处理方法上，而研究生则应重点培养其科研能力，MBA 则是以复杂管理问题的解决能力为培养重点的。本科生应该具有该学科的相对完整的知识结构，重点在于能够对所观察到的现象给出正确的解释。解决问题的前提是要能正确地描述现象和解释现象，只有当一个现象被正确描述和解释后，人们才有可能针对此现象给出解决方案。

因此，我们设想，管理类本科生应该具有这样的知识结构：首先，必须具备描述管理现象的足够的基础知识；其次，应该掌握描

述管理现象的基本方法；最后，对一些常见管理问题，能够掌握基本的解决问题的方法。为此，管理学专业课程也就相应地应该包含这三个模块，而本课程作为基础课程，主要任务在于让学生初步具备描述管理现象的能力，同时，对本学科的相关知识有初步了解，而将具体操作技术放到相应的专业课程中学习。

根据这样的思路，我们建议在使用本教材时，应将重点放在对管理现象的描述上，而不必讲授诸如管理原则和管理方法等内容。

（四）

本教材在写作体例上，充分考虑到了本科生的特点以及教学时间安排的要求。

本课程一般在大学一年级开设，课堂教学时数为16—18周，每周3课时。在实际教学过程中，预备知识和第一篇应适当多安排一些时间，并应安排练习课。预备知识部分本身不应是本课程的教学内容，但是，由于在我国的中小学教育中，有关逻辑学的基本知识很少涉及，这就使学生进入大学阶段的学习时，往往因为这方面知识的缺乏而陷入一种茫然的境地，为此，建议对这部分给予足够重视，在正式开始管理学课程之前，先安排4课时讲授预备知识，为他们能顺利学习后面的课程打下基础。

本书每章都附有阅读材料，这些阅读材料大多选自管理学经典著作，其目的在于开拓学生的视野，培养其对管理问题的求知欲，因此，如果有足够的时间，建议在课堂上适当选择一些阅读材料加以讲解。

本书的另一个特点是在正文中放弃了管理思想史部分，这是因为从现实教学效果来看，在学员对管理学的基本概念还没有清楚了解之前，就让其学习管理思想史，反而会使其思想上产生混乱，因此，我们将管理学史上的重要人物放在附录中加以介绍。对工商管理专业的学生，仅仅阅读附录部分的介绍其实是不够的，如

果可能，应该在三四年级专门开设“管理思想史”课程。

本课程建议按以下方法分配教学时间：

预备知识	4 课时
第 1 章	4—6 课时
第 2 章	4—6 课时
第 3 章	4…6 课时
第 4 章	3—4 课时
第 5 章	3—4 课时
第 6 章	3—4 课时
第 7 章	3—4 课时
第 8 章	4—5 课时
第 9 章	4—5 课时
第 10 章	4—5 课时
第 11 章	3—4 课时

另外，建议在每一篇结束后，安排一次习题课。

由于作者的水平所限，本书中在所难免地会存在各种错误和缺陷，因此，我们恳切希望广大读者能及时与作者联系，并给予批评指正。

骆守俭

2001 年 4 月于华东理工大学商学院

目　　录

引论　预备知识——概念的形成及其作用 …… 1
一、概念的功能、形成和发展 …… 2
二、概念的定义 …… 10
三、概念的外延和内涵 …… 13
阅读材料　科学概念的作用 …… 15
练习与思考 …… 17

第一篇　总　　论

第1章　管理的定义与本质 …… 21
1.1　业务活动和管理活动 …… 21
1.2　组织中的管理活动及其与业务活动的关系 …… 24
1.2.1　组织中的管理活动 …… 24
1.2.2　组织中的业务活动和管理活动的关系 …… 27
1.3　管理中的人性假设 …… 31
1.4　管理中的资源 …… 34
1.4.1　资源的类型 …… 34
1.4.2　资源的一般属性 …… 36
1.5　管理的定义 …… 38
1.5.1　管理定义的多样性 …… 39
1.5.2　决策是管理的基本元素 …… 49
1.5.3　管理概念的本质涵义 …… 50
阅读材料1-1　管理学概念的混乱 …… 53
阅读材料1-2　凤姐管家 …… 54

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

阅读材料 1-3 目标的层次性 …… 56
练习与思考 …… 58
第 2 章 管理活动的空间——组织 …… 60
2.1 组织的形成 …… 60
2.1.1 组织的吸引机制 …… 61
2.1.2 组织的追随机制 …… 62
2.1.3 组织的约束机制 …… 63
2.2 组织的类型 …… 66
2.2.1 根据组织的服务对象进行分类 …… 66
2.2.2 根据组织的性质进行分类 …… 67
2.2.3 按组织的形成方式进行分类 …… 67
2.2.4 根据组织的内部机制进行分类 …… 68
2.3 组织的功能和目标 …… 69
2.3.1 “公平法则”与组织的功能 …… 69
2.3.2 利益相关者与组织的目标 …… 71
2.3.3 组织功能对组织目标的制约作用 …… 72
2.4 组织结构 …… 73
2.4.1 组织结构的含义 …… 73
2.4.2 组织结构的基本形式 …… 74
2.5 组织的维度 …… 83
2.5.1 结构性维度 …… 84
2.5.2 关联性维度 …… 86
阅读材料 2-1 权力链的形成 …… 90
阅读材料 2-2 组织中的参谋人员 …… 92
阅读材料 2-3 组织成员的需要与组织目标 …… 94
阅读材料 2-4 完美的行政组织理论 …… 95
练习与思考 …… 98
第 3 章 管理的核心——决策 …… 100

3.1 决策过程 …… 100
3.2 决策分类 …… 109
3.2.1 日常决策、战术决策和战略决策 …… 109
3.2.2 稳定条件下决策，风险条件下决策和不稳定条件下决策 …… 110
3.2.3 理性决策、有限理性决策和非理性决策 …… 113
3.3 决策的评价标准和影响因素 …… 117
3.3.1 决策的评价标准 …… 117
3.3.2 决策的影响因素 …… 119
3.4 决策方法 …… 123
3.4.1 分析问题和界定问题的 KT 分析法 …… 123
3.4.2 原因分析——鱼刺图 …… 127
3.4.3 风险条件决策——决策树 …… 129
3.4.4 不确定型决策方法 …… 130
3.4.5 竞争型决策——博弈论法 …… 133
阅读材料 3-1 决策的层级系统 …… 137
阅读材料 3-2 决策中的直觉 …… 138
练习与思考 …… 143

第二篇 管 理 要 素

第 4 章 知识与信息 …… 147
4.1 概述 …… 147
4.1.1 作为管理要素的知识和信息 …… 148
4.1.2 作为组织资源的知识和信息 …… 149
4.2 知识和信息的特性 …… 150
4.2.1 知识的分类 …… 150
4.2.2 信息与信号 …… 152
4.2.3 知识和信息的区别与联系 …… 154

4.2.4 知识和信息的基本特征 …… 155
4.3 知识的表现形式 …… 157
4.4 组织中的知识积累 …… 160
4.4.1 知识存储器 …… 160
4.4.2 隐性知识的显性化 …… 161
4.5 信息系统和信息管理技术 …… 163
阅读材料 4-1 对知识和知识工作者的管理 …… 168
阅读材料 4-2 知识的发掘 …… 170
练习与思考 …… 174
第 5 章 决策方式 …… 175
5.1 决策方式的基本类型 …… 175
5.2 组织中的决策方式体系 …… 178
5.2.1 决策责任人 …… 179
5.2.2 决策方式体系 …… 184
5.3 决策方式选择 …… 186
5.4 组织文化对决策方式的影响 …… 191
5.5 决策方式在企业发展过程中的演变 …… 193
阅读材料 5-1 伟大决策者的新特性 …… 194
阅读材料 5-2 不同文化中的决策方式 …… 195
练习与思考 …… 198
第 6 章 判断准则 …… 200
6.1 概述 …… 200
6.2 决策的事实因素和价值因素 …… 201
6.2.1 事实陈述和价值判断 …… 201
6.2.2 基于预测的事实因素和基于主观偏好的价值判断 …… 204
6.3 外部性 …… 205
6.3.1 经济学中的外部性概念 …… 205

6.3.2 外部性概念的管理学含义 …… 209
6.4 价值观 …… 211
6.4.1 个人的价值系统 …… 212
6.4.2 组织价值观 …… 215
阅读材料 心智模式 …… 222
练习与思考 …… 224
第7章 命令与执行 …… 225
7.1 命令的概念 …… 225
7.2 复合决策过程 …… 228
7.3 命令的有效性 …… 231
7.4 执行与反馈 …… 233
7.4.1 法约尔的“管理原则” …… 233
7.4.2 保证命令执行的措施 …… 236
阅读材料 命令的原则 …… 239
练习与思考 …… 244

第三篇 管理的表现形式

第8章 计划 …… 247
8.1 计划与计划工作 …… 248
8.1.1 计划与计划工作的定义 …… 248
8.1.2 计划工作的基本内容与作用 …… 250
8.1.3 计划工作的性质 …… 252
8.2 计划的种类 …… 254
8.2.1 长期、中期和短期计划 …… 254
8.2.2 战略、作业和管理计划 …… 255
8.2.3 综合、局部和项目计划 …… 256
8.2.4 政策、程序与方法 …… 257
8.2.5 指令性计划与指导性计划 …… 259

8.3 计划过程 …… 259
8.3.1 机会分析 …… 260
8.3.2 确定计划目标 …… 261
8.3.3 确定计划前提 …… 262
8.3.4 提出备选方案、评估方案和选择方案 …… 263
8.3.5 拟定相关政策 …… 263
8.3.6 编制预算 …… 264
8.4 计划方法 …… 265
8.4.1 滚动计划法 …… 266
8.4.2 网络计划方法 …… 267
8.4.3 线性规划方法 …… 270
8.4.4 概率方法 …… 271
8.4.5 计量经济学方法 …… 272
8.4.6 投入产出法 …… 273
阅读材料 销售计划与生产计划 …… 274
练习与思考 …… 277
第9章 领导 …… 279
9.1 领导的本质 …… 280
9.1.1 不同的领导定义 …… 280
9.1.2 领导现象和领导行为 …… 282
9.1.3 领导与管理的关系 …… 285
9.2 权力和影响力 …… 287
9.2.1 权力 …… 287
9.2.2 影响力 …… 291
9.2.3 职权与影响力的关系 …… 292
9.3 领导理论 …… 293
9.3.1 领导品质理论 …… 293
9.3.2 利克特的4种管理方式 …… 294

9.3.3 管理方格图 …… 295
9.3.4 领导连续统 …… 298
9.3.5 权变领导理论 …… 299
阅读材料 职权、权力和影响力 …… 302
练习与思考 …… 305
第10章 激励 …… 306
10.1 激励的基本问题 …… 307
10.2 激励的心理基础 …… 309
10.2.1 人类行为的概念 …… 309
10.2.2 动机与行为过程 …… 310
10.2.3 激励的任务 …… 312
10.3 激励理论 …… 314
10.3.1 需要层次理论 …… 314
10.3.2 双因素理论 …… 316
10.3.3 期望理论 …… 318
10.3.4 公平理论 …… 320
10.3.5 强化理论 …… 322
10.4 组织的激励系统 …… 324
阅读材料 10-1 驱动公司战略的薪酬体系 …… 326
阅读材料 10-2 职工持股的实证分析 …… 328
阅读材料 10-3 “踢一脚”的激励方式 …… 330
练习与思考 …… 331
第11章 控制 …… 334
11.1 概述 …… 334
11.1.1 控制的概念 …… 334
11.1.2 控制的性质 …… 336
11.1.3 管理控制的对象 …… 337
11.2 控制的类型 …… 338

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com