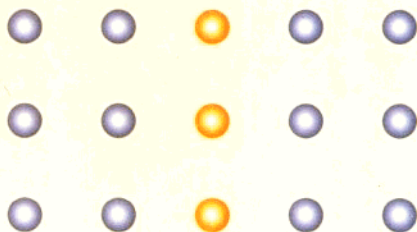


门贵斌 高卫东 李家连 编著

现

代管理学

XIAN DAIGUANLIXUE



西南交通大学出版社

现 代 管 理 学

门贵斌 高卫东 李家连 编著

西南交通大学出版社
· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

现代管理学 / 门贵斌, 高卫东, 李家连编著. — 成都:
西南交通大学出版社, 2002.10
ISBN 7-81057-686-0

I. 现... II. ①门... ②高... ③李... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 071976 号

现 代 管 理 学

门贵斌 高卫东 李家连 编著

*

出 版 人 宋绍南

责任编辑 刘永淑

封面设计 肖 勤

西南交通大学出版社出版发行

(成都二环路北一段 111 号 邮政编码: 610031 发行科电话: 87600564)

<http://press.swjtu.edu.cn>

E-mail: cbsxx@swjtu.edu.cn

四川森林印务有限责任公司印刷

*

开本: 850mm × 1168mm 1/32 印张: 10.375

字数: 263 千字 印数: 1—5000 册

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-81057-686-0/C · 016

定价: 16.00 元

前 言

管理学‘是一门年轻的学科，也是一门发展迅速的学科。它是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。在社会各类组织中，都存在着各种各样的管理问题，其管理活动都具有一定的客观规律性。从丰富的管理实践中概括出管理的普遍规律，寻求其规律反映的基本原理和一般方法，就构成了管理学，它适用于社会活动中各类组织。但由于管理在工商企业中发展得更为充分、完备和系统，所以管理学在研究对象和内容上比较侧重于工商企业管理。

作为管理学科一门基础理论课的教材的编写，我们力求理论联系实际，博采众长为我所用，充分吸收国内外管理实践的有用经验和最新研究成果，全面地介绍管理的基本思想、基本原理和基本方法，以及管理思想的发展过程与发展趋向。

本书适用于作为管理类大学本科、专科生专业课教材使用，也可作为其他学科学生的参考书，而且可为企业管理的实践者提供一定的参考。

参加本教材编写的有：门贵斌（第一章、第三章、第四章、第五章），高卫东（第六章、第八章、第九章），李家连（第二章、第七章）。全书由门贵斌、李家连统纂。

在本书编写过程中，我们参考和采纳了同类教材和大量国内外研究成果的观点，在此一并表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限，加之时间及篇幅所限，书中难免有各种差错，敬希读者不吝赐教。

编者

2002年8月

目 录

第一章 管理总论	1
第一节 管理的基本概念	1
第二节 管理学的研究对象与方法	9
第三节 管理的主体	13
第四节 管理与环境	24
复习思考题	33
第二章 管理理论的演进	34
第一节 中外早期管理思想	34
第二节 管理理论的形成与发展	38
复习思考题	70
第三章 决策	71
第一节 决策概论	71
第二节 决策的理论	76
第三节 决策过程与影响因素	79
第四节 决策的方法	85
复习思考题	98
第四章 计划	99
第一节 计划的概念及其性质	99
第二节 计划的类型	104
第三节 计划编制过程	113
第四节 目标管理	117
第五节 计划的方法	122
复习思考题	133

第五章 组织	134
第一节 组织概述.....	134
第二节 组织设计.....	139
第三节 人力资源管理概述.....	172
第四节 组织变革.....	192
复习思考题.....	198
第六章 领导	199
第一节 领导概述.....	199
第二节 激励.....	224
第三节 沟通.....	246
复习思考题.....	259
第七章 控制	260
第一节 控制的性质与控制系统的构成.....	260
第二节 控制的过程与有效性.....	267
第三节 控制方法.....	273
复习思考题.....	284
第八章 创新	285
第一节 创新及其作用.....	285
第二节 创新职能的基本内容.....	291
第三节 创新的过程和组织.....	297
复习思考题.....	303
第九章 管理思想的新发展	304
第一节 业务流程再造.....	304
第二节 虚拟企业.....	314
第三节 学习型组织.....	317
复习思考题.....	324
参考文献	325

第一章 管理总论

第一节 管理的基本概念

一、管理的定义

管理起源于人类的共同劳动。在人类的历史上自从有了有组织的活动，就有了管理活动。对“管理”一词人们并不陌生，但要给它下一个确切的定义却不是一件很容易的事。

给管理下过定义的著名管理学家很多，科学管理之父泰勒就给管理下过这样的定义：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”。在泰勒的眼里，管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作，所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究：第一，员工如何寻找和掌握最好的工作方法以提高效率？第二，管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩？

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言：“管理即制定决策。”在西蒙教授看来，管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地做出各种决策，使组织的一切都可以不断运行下去，直到获取满意的结果，实现令人满意的目标。

尽管泰勒和西蒙的名声在外，几乎所有的管理学教科书均要提及他们的观点和看法，但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔（1841—1925）。事实上自从法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中给出管理的概念之后，它就产生了一个世纪的影响。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,这种活动由五个要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔作为一位毕生从事企业管理的管理者,在其几十年的管理工作经历中悟出的管理要义,应该颇有实践的支撑,因此,他的看法也就颇受后人的推崇与肯定。美国商学院 20 世纪 70 年代使用频率很高的教科书是这样来定义管理的:“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所收不到的效果而进行的各种活动。”这一定义虽然表面上与法约尔的表述不同,但两者的基点是一样的,即管理是一种活动,一种协调活动。如果我们把计划、组织、指挥、协调、控制活动的目的放在一起考察的话,我们应该同意法约尔所说的五个要素都是协调他人的活动。

法约尔对管理的定义受到了挑战。日本著名经营管理学者占部都美认为:法约尔关于管理的定义仅说出了管理由计划、组织、指挥、协调和控制五个要素构成,而并未给管理确定统一的概念。学者乌里希则认为法约尔“没有确立一定的决定什么是管理、什么是组织的准则”。著名管理学家赫伯特·西蒙甚至提出了自己关于管理的定义以反驳法约尔的定义:“管理即制定决策”,这一概念颇有知名度,但并非没有缺陷。

假定把法约尔对管理的定义看作是古典的,那么从这一古典定义中可以肯定的是:① 管理是一种活动;② 管理这种活动由五个要素即计划、组织、指挥、协调和控制构成。然而尽管确认了管理是一种活动,却没有给定是何种活动,而如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项项具体的活动而失去了它统一的实质。管理应该有着比这种定义更广泛、更复杂的内涵与本质。

下面我们援引有代表性的中外管理学教科书对管理所下的定义,据此给出本书的定义。

斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔塔 1996 年对管理下的定

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地完成活动的过程”。这一定义把管理视为过程，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。

帕梅拉·S·路易斯、斯蒂芬·H·古德曼和帕特丽夏·M·范特 1998 年对管理下的定义是：“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。

沃伦·R·普伦基特和雷蒙德·F·阿特纳 1997 年把管理者定义为“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和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”。这一定义比前一定义更具体一些，它突出了管理的职能。

以上考察的是国外最新流行教材对管理所下的定义。下面我们考察国内教材的情况。

在徐国华等 1998 年编著的教材中，管理被定义为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达到组织目标的过程”。这一定义有三层含义：第一层含义说明，管理措施（或职能）有五种——计划、组织、控制、激励和领导；第二层含义是第一层含义的目的，即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源；第三层含义又是第二层含义的目的，即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达到组织目标。以上三个层次环环相扣，构成一个有机整体。

在杨文士和张雁 1994 年主编的教材中，管理被定义为“组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、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”。该定义与前一定义没有本质上的区别，只不过它只强

调人的作用，而对其他资源的作用有所忽视。

根据上述讨论，我们可以给管理下一个统一的符合其实质的定义：管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动，故而它们可以归入管理的范畴之内，但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式，因而它们本身并不等于管理，管理的核心在于对现实资源的有效整合。根据上文的一般定义，可以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、文化和生活的方方面面。

(2) 管理的对象是组织所拥有的各种规模资源。任何组织的生存和发展都依赖于特定的环境，必须从环境中获取所需要的资源，包括人力、资金、物资、信息等。管理即是对这些资源的组织和协调。

(3) 管理是为组织目标服务的，是一个有意识、有目的的行为过程。

(4) 管理的过程由一系列相互关联、连续进行的活动构成，可以粗分为计划、组织、领导、控制等。

(5) 管理的有效性在于充分利用各种资源，以最少的消耗正确地实现组织目标。

(6) 管理的主体为管理者。虽然管理者在行使管理职能时要受到诸多问题的影响，但管理者的素质与组织的运行绩效有着密切的关系。

二、管理的应用范围

尽管管理在各行各业、各种组织机构中都有其专业的特点，但任何组织机构都有其组织目标，都有一定的人力、物力、财力等资源，都力求以尽可能少的消耗来正确地完成组织目标，充分利

用其资源。这些都有着共同性，都要运用管理，通过计划、组织、领导和控制这些管理职能来进行。这些管理的基本活动对任何组织机构都有普遍性，因此，管理为各种组织机构所广泛应用。正因为如此，一个有管理经验的厂长或经理，可以转任一个学校的校长，或是提升为市长，这是不足为奇的，因为他们都掌握了管理的核心内容，可以结合专业实际，经过一定的调查研究、具体分析，就能胜任新的岗位工作。

在各行各业的管理上，工商企业可以说是一个样板。在阐述管理时，通常以工商企业管理为中心，这不仅是由于工商企业是较早出现的现代机构，其管理经验有着较长时期的积累，并已概括成理论和系统知识，而且由于工商企业管理在运用和支配资源上、在管理方法上有着典型的示范作用，带有普遍性和连续性。因此，在举行工商企业管理讲座时，不少学员来自学校、医院，甚至政府机构。

从最根本的区别看，各种机构组织可划分成两类：营利性组织与非营利性组织。前者主要为工商企业；后者主要为服务机构，包括学校、医院、公共事业、政府机构等。非营利性组织与营利性组织比较，主要有以下特点：

(1) 其服务或劳务是无形且不能简单明确地进行测量的，它不像工商企业那样按期以销售量、销售收入、利润率等指标来衡量。比如，学校对学生的培养，教学水平和学生质量，就难以按月、按日来衡量。

(2) 顾客的影响比较小，缺乏及时促进的力量。某些事业单位如卫生机构，往往是具有垄断性而缺乏竞争性的，而顾客的付款又往往不是该单位的主要收入来源。

(3) 职工如医生、教师，往往较多地关心其专业成就，而较少地关心整个事业。

(4) 非营利性组织的财政支持者，如政府或有名望的资助者，往往可干涉该单位的内部管理，例如该单位要办一个专业，政府

或资助者不同意，就得不到批准。

(5) 由于服务难以计量，按劳分配与奖惩制度不能像工商企业那样得到加强。

(6) 领导人的威信、魅力往往对非营利单位的发展起着重要的作用。

总的说来，它缺乏直接明确的经济责任，缺少如利润率那样明确衡量业绩的标准。在非营利性组织中，往往只有个人对工作成就满意，才成为主要动力。而如果很多人对工作成就不关心，就不容易调动人的积极性。事实上，非营利性组织较之工商企业等营利性组织更需要加强管理，这就需要根据管理的一般原理，结合非营利性组织的特点作进一步的研究。

三、管理的特性

管理学作为一门学科与其他许多学科不同，它具有许多特点，如管理学是一门综合性学科，管理学既是科学又是艺术，管理学是一门不精确的学科，要用系统的观点来学习管理等。了解管理学的这些特点，将有助于加深对本书内容的理解。

(一) 综合性

管理学的主要目的是指导管理实践活动。而当代的管理活动异常复杂，作为管理者仅掌握单方面知识是远远不够的。只有具备广博的知识，才能对各种管理问题应付自如。以企业为例，厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题，他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。最主要的是厂长要处理企业当中与人有关的各种问题，像劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。而这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些结论和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学

不分门类，针对管理实践中所存在的各种活动，在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西，并加以拓宽，以便更好地指导人们的管理实践，这是管理学的一大特点。

（二）科学性

管理学是一门科学，这是因为它具有科学的特点。

（1）客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的各种规律，这些规律是客观存在的，谁违反这些规律就必然遭到处罚。

（2）实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。

（3）理论系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论，这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个方面所包括的内容相互间有着紧密的联系，从而形成了一个合乎逻辑的系统。

（4）真理性。管理学的真理性是不言而喻的，它的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此，它是一种科学知识，是对客观事物及其规律的真实反映。

（5）发展性。管理学是处于不断发展完善的过程当中，因为受到各方面条件的限制。管理学不可能达到尽善尽美的程度，它要在发展中不断充实，有些内容还要进行修正，使之能够更有效地指导实践。

总之，管理学完全具备科学的特点，是一种反映了客观规律的综合的知识体系。此外，管理学也要利用严格的方法来收集数据，并对数据进行分类和处理，建立一些假设，然后通过验证这些假设来探索未知的东西。所以我们说管理学是一门科学。

但是管理学又是一门不精确的学科。在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到

确定的结果。管理则不同，在已知的条件完全一致的情况下，有可能产生截然相反的结果。用管理学术语来解释这种现象，就是在投入的资源完全相同的情况下，其产出却可能不同。比如两个企业，已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同，但他们的经营效果可能相差甚远。为什么会有这种现象出现？这是因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法完全预知的，如国家的方针、政策和法令，自然环境的突然变化，其他企业的经营决策等等。这种无法预知的因素被称为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在，才造成了管理结果的多样性。实际上，所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的。因为“投入”不可能完全相同，即使表面上在数量、质量等各方面完全相同，人的心理因素也不可能完全相同。管理主要是同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是一种不可忽视的因素。在这样复杂的情况下，我们还没有找出更有效的定量方法使管理本身精确化，只能借助于定性的办法或者利用统计学的原理来研究管理。因此，我们说管理是一门不精确的学科。

（三）艺术性

为什么说管理学又是一种艺术呢？这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人，应该能够熟练地灵活地把这些知识应用于实践，并能根据自己的体会不断创新。这一点管理学同其他学科不同。学会了数学分析，就能求解微分方程；背熟了制图的所有规则，就能画出机器。管理学则不然，背会了所有管理原则，不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能，这种技能在课堂上是很难培养的，需要在实际管理工作当中去掌握。

（四）应用性

管理学的思想、理论和方法来源于管理活动的实践，管理学是对社会管理活动的内容、方式和方法的概括和总结，具有很强

的应用性。将管理学的知识与其他学科领域的知识相结合，融合到实践中去，可以带来巨大的经济效益和社会效益。

第二节 管理学的研究对象与方法

一、管理学的研究对象

所有在公司、工厂、商店、银行等企事业单位工作的人们，或者在学校、研究所、医院、报社、电视台等事业单位工作的人们，或者是在政府、军队、公安等国家机关工作的人们，以及在各种政治党派、社会团体、宗教组织中工作的人们，尽管各单位工作性质千差万别，尽管各人担任的职务迥然不同，但都有人担任管理工作。当然，一位省长所做的决策与一位大学校长所做的决策完全不同，一位公司经理所管辖的人员和资源比一位班组长所管辖的人员和资源不知要大多少倍。但透过这些差别，我们仍然可以看到他们所从事的管理工作的共同基础。他们都是为了实现本单位的既定目标，通过决策、计划、组织、领导、控制、创新等职能进行着任务、资源、职责、权力和利益的分配，协调着人们之间的相互关系。这就是各行各业各种管理工作的共同之点。

管理工作的共性是建立在各种不同的管理工作的特殊性之上的。就管理的特殊性而言，工厂不同于商店，银行不同于学校，学校也不同于医院，政府不同于军队，军队更不同于学术团体……有多少种不同的社会组织就会有多少种特殊的问题，也就会有多少种解决这些特殊问题的管理原理和管理方法，由此也就形成各种不同门类的管理学。例如，企业管理学，行政管理学，学校管理学，军队管理学等等。这些专门管理学根据具体的研究对象还可进一步细分。例如，企业管理学进一步分为工业企业管理学，商业企业管理学，银行管理学，旅游饭店管理学等等。但是，这些

专门管理学中又都包含着共同的普遍的管理原理和管理方法。这就形成了本课程——管理学的研究对象。所以，管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。各种管理学的关系如图 1—1 所示。

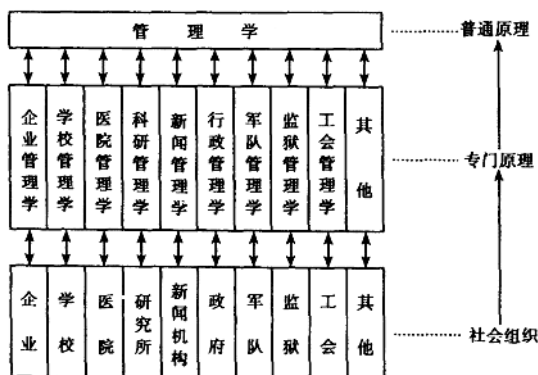


图 1—1 管理学关系图

二、管理学的研究方法

管理学和其他许多社会科学一样，其研究方法基本上有三种：第一种是归纳法；第二种是试验法；第三种是演绎法。

归纳法就是通过对客观存在的一系列典型事物（或经验）进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律入手，进而分析研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。这种从典型到一般的研究方法也称为实证研究。由于管理过程十分复杂，影响管理活动的相关因素极多，并且相互交叉，人们所能观察到的往往只是综合结果，很难把各个因素的影响程度分解出来，所以大量的管理问题都只能用归纳法进行实证研究。

在管理学研究中，归纳法应用最广，但其局限性也十分明显。

(1) 一次典型调查（或经验）只是近似于无穷大的总体中的一个样本，所以实证研究必须对足够多的对象进行研究才有价值。如果选择的研究对象没有代表性，归纳出的结论也就难以反映出事物的本质。

(2) 研究事物的状态不能人为地重复。管理状态也不可能完全一样，所以研究得出的结论只是近似的。

(3) 研究的结论不能通过实验加以证明，只能用过去发生的事实来证明，但将来未必就是过去的再现。

因此，在运用归纳法进行管理问题的实证研究时，应当注意以下几点：

(1) 要弄清与研究事物相关的因素，包括各种外部环境和内部条件，以及系统的或偶然的干扰因素，并尽可能剔除各种不相关的因素。

(2) 选择好典型，并分成若干类，分类标志应能反映事物的本质特征。

(3) 调查对象应有足够数量，即按抽样调查原理，使样本容量能保证调查结果的必要精度。

(4) 调查提纲或问卷的设计要力求包括较多的信息数量，并便于做出简单明确的答案。

(5) 对调查资料的分析整理，应采取历史唯物主义和辩证唯物主义的方法，去寻找事物之间的因果关系，切忌采取先有观点再搜集材料加以论证的形而上学的方法。

管理中的许多问题，特别在微观组织内部，关于生产管理、设备布置、工作程序、操作方法、现场管理、质量管理、营销方法以及工资奖励制度，劳动组织、劳动心理、组织行为、商务谈判等许多问题都可以采用试验法进行研究。即人为地为某一试验创造一定条件，观察其实际试验结果，再与未给予这些条件的对比