

管理学

缪匡华 ● 编著



清华大学出版社

管理学

缪匡华 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论为框架,以管理的职能——计划、组织、领导和控制为线索,有针对性地介绍了国外管理学界的相关研究成果,较为系统地介绍了管理学的基本概念以及管理理论发展与演变的脉络,阐述了管理活动的基本规律、管理学的一般原理以及各种管理技术和方法。

本书适合本科院校经济管理类专业学生作为教材使用,也可作为企业管理者的参考用书。

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/缪匡华编著. —北京:清华大学出版社,2014

ISBN 978-7-302-34458-2

I. ①管… II. ①缪… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 269982 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:于晓丽

责任校对:李 梅

责任印制:宋 林

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

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:18.5

字 数:359 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版

印 次:2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00 元

前言

PREFACE

管理的实践可以追溯到遥远的古代人类文明,但直到 20 世纪初泰勒的开创性贡献——《科学管理原理》一书的问世,才标志着人类告别经验管理阶段,进入科学管理时代。一百多年来,经过众多管理思想者的贡献,时至今日,管理学已成为一门独立、完整的学科,并影响着人类社会的诸多领域,在经济发展和进步中发挥着越来越重要的作用。21 世纪,全球的管理者面对着更大范围的管理创新和变革。如何迎接挑战,成为世界各国政府、企业界和理论界共同关注的课题。

本书以古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论为框架,以管理的职能——计划、组织、领导和控制为线索,有针对性地介绍了国外管理学界的相关研究成果,较为系统地介绍了管理学的基本概念以及管理理论发展与演变的脉络,阐述了管理活动的基本规律、管理学的一般原理以及各种管理技术和方法。

管理学不是一门通过纯理论的演绎推理发展起来的科学,而是通过大量的管理实践和经验总结、抽象形成理论的科学。学习管理学,必须理论联系实际,吸取经验教训,寻求各自组织的管理之道。因此,本书每章末尾均附有案例,目的是通过案例讨论,加深理解和掌握,便于读者认真学习别人的经验做法,从中领悟管理理论的真谛与管理实践的方法。

本书在文字表达方面力求通俗流畅,简洁明了,内容安排力求完整统一。在编写过程中,作者参考和借鉴了国内外管理学界有关专家、学者的研究成果,引用了有关学者编写出版的案例,在此特向这些文献的作者表示诚挚的敬意和感谢!

本书适合本科院校经济管理类专业的学生作为教材使用,也可作为企业管理者的参考用书。

由于作者知识及经验有限,疏漏之处在所难免,希望读者批评指正。

缪匡华

2013 年 9 月



CONTENTS

第一篇 导 论

第一章 管理与管理学	(3)
第一节 管理的含义与特征	(3)
第二节 管理者	(6)
第三节 管理学的含义、特点与作用	(20)
第四节 管理学的内容和研究方法	(23)
第五节 管理方法	(26)
思考题	(30)
案例：升任公司总裁后的思考	(30)
第二章 管理理论的发展与演变	(32)
第一节 中外早期管理思想	(32)
第二节 古典管理理论	(36)
第三节 行为科学理论	(41)
第四节 现代管理理论	(45)
第五节 现代管理理论的发展趋势	(51)
思考题	(56)
案例：亨利·福特的故事	(56)
第三章 管理道德与社会责任	(60)
第一节 管理道德	(60)
第二节 管理的社会责任	(68)
思考题	(72)
案例：南京冠生园事件及其反思	(72)

第二篇 计 划

第四章 计划、目标与战略	(77)
第一节 计划概述	(77)
第二节 计划的类型、原则和程序	(81)
第三节 计划的方法	(87)
第四节 目标管理	(94)
第五节 战略管理	(101)
思考题	(109)
案例一：两则小故事	(109)
案例二：顾军的打算	(110)
第五章 预测与决策	(112)
第一节 预测概述	(112)
第二节 预测的种类和方法	(113)
第三节 决策	(117)
思考题	(125)
案例：阿迪达斯怎么了	(125)

第三篇 组 织

第六章 组织工作	(129)
第一节 组织概述	(129)
第二节 组织工作的概念、特点和原则	(131)
思考题	(133)
案例：一盘散沙	(134)
第七章 组织设计	(135)
第一节 组织设计概述	(135)
第二节 组织结构的设计	(141)
第三节 组织结构的类型	(152)
思考题	(156)
案例：荣董事长的困惑	(157)

第八章 组织职权·····	(161)
第一节 组织职权概述·····	(161)
第二节 组织权力的合理配置·····	(165)
思考题·····	(171)
案例一：巴恩斯医院·····	(172)
案例二：集权与分权·····	(172)
第九章 组织文化与组织变革·····	(174)
第一节 组织文化概述·····	(174)
第二节 组织文化建设·····	(179)
第三节 组织变革·····	(181)
思考题·····	(185)
案例：西南航空公司·····	(185)
第十章 人力资源管理·····	(188)
第一节 人力资源计划·····	(188)
第二节 人力资源配备·····	(191)
第三节 主管人员的选聘·····	(192)
第四节 主管人员的考评与培训·····	(195)
第五节 绩效评估·····	(198)
思考题·····	(203)
案例一：销售部经理人选·····	(203)
案例二：苏珊到哪儿去找一位能干的顶替者·····	(205)

第四篇 领 导

第十一章 领导理论与方法·····	(209)
第一节 领导概述·····	(209)
第二节 领导理论·····	(215)
第三节 领导方法和领导艺术·····	(226)
思考题·····	(228)
案例：一次有关领导类型的调查·····	(228)

第十二章 激励理论	(231)
第一节 激励概述	(231)
第二节 激励理论及其应用	(233)
思考题	(241)
案例一：上海施乐复印机有限公司的培训、考核与激励	(241)
案例二：黄助理工程师的故事	(243)
第十三章 沟通	(245)
第一节 沟通概述	(245)
第二节 沟通管理	(248)
思考题	(252)
案例：来自总经理办公室的信	(253)
第五篇 控 制	
第十四章 控制与控制过程	(257)
第一节 控制概述	(257)
第二节 控制的类型	(260)
第三节 控制的过程	(263)
思考题	(270)
案例一：查克停车公司	(270)
案例二：安全事故发生以后	(271)
第十五章 控制方法与技术	(273)
第一节 预算控制	(273)
第二节 生产控制	(277)
第三节 财务控制	(279)
第四节 程序控制	(283)
思考题	(284)
案例：车行三镇查市容	(285)
参考文献	(286)

PART ONE

第一篇

导 论

- 第一章 管理与管理学
- 第二章 管理理论的发展与演变
- 第三章 管理道德与社会责任

第一章

管理与管理学

第一节 管理的含义与特征

一、管理的含义

管理是人类最基本的社会活动之一,自从有了有组织的活动,就有了管理活动。但什么是“管理”,长期以来人们的理解不尽相同,至今仍未统一。

从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理,但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

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,下面简单介绍几种较有代表性的。

(一) 国外部分学者关于管理的定义

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为:“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。”(《科学管理原理》)在泰勒看来,管理就是指挥他人用最好的方法去工作。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理的定义是:“管理就是制定决策。”(《管理决策新科学》)

管理大师彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”(《管理——任务、责任、实践》)

“经营管理之父”亨利·法约尔(Henri Fayol)在其名著《工业管理与一般管理》中给出管理概念之后,产生了整整一个世纪的影响,对西方管理理论的发展具有重大的影响力。法约尔认为:“管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。”管理的五项基本职能都与提高执行力密切相关。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定,形成了管理过

程学派。哈罗德·孔茨(Horold Koontz, 1908—1984)是“二战”后这一学派的继承与发扬人,使该学派风行全球。

小詹姆斯·H. 唐纳利认为:“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不能收到的效果而进行的活动。”

美国现代管理学家哈罗德·孔茨指出:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”孔茨对管理的定义是“组织人把事办妥”。“把事办妥”是管理的目标,“组织人”是管理的主要职能。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为:“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。

(二) 国内部分学者关于管理的定义

杨文士认为:“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、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。”

周三多认为:“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。”

张俊伟认为:

(1) 管,原意为细长而中空之物,其四周被堵塞,中央可通达。使之闭塞为堵;使之通行为疏。管,就表示有堵有疏、疏堵结合。所以,管既包含疏通、引导、促进、肯定、打开之意;又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。

(2) 理,本义为顺玉之纹而剖析;代表事物的道理、发展的规律,包含合理、顺理的意思。

管理犹如治水,疏堵结合,顺应规律而已。所以,管理就是合理地疏与堵的思维与行为。

上述中外学者对管理的定义可以说是从不同侧面、不同角度揭示了管理的定义,或者是揭示了管理某一方面的属性。

由于管理概念本身具有多义性,而且还因时代、社会制度和专业的不同,产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展,人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。特别是各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。

本书将管理的含义表述为:管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现组织既定目标的活动过程。它包括以下四个含义。

- (1) 管理是为了实现组织未来目标而进行的活动。
- (2) 管理的工作本质是协调。
- (3) 管理工作存在于组织中。
- (4) 管理工作的重点是对人进行管理。

二、管理的性质

为了更深入更全面地理解管理的概念,我们必须全面把握管理的基本性质。

(一) 管理的二重性

管理的二重性即管理的自然属性和管理的社会属性,它是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中明确地指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”这就是说,管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然使得管理的环境、管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理所具有的有效指挥共同劳动,组织社会生产力的特性:它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。管理的社会属性,是指管理所具有的监督劳动、维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志,是为一定的经济基础服务的,受一定的社会制度和生产关系的影响和制约。

学习和掌握管理的二重性,有利于深入认识管理的性质,借鉴国外先进的管理思想和方法,并结合实际,因地制宜地学习和应用。

(二) 管理的科学性和艺术性

管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量,同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理的艺术性表现在管理的实践性上,在实践中发挥管理人员的创造性,并因地制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的,对管理中可预测可衡量的内容,可用科学的方法去测量;而对管理中某些只能感知的问题,某些内在特性的反映,则无法用理论分析或逻辑推理来估计,但可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺

术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的,不注重管理的科学性只强调管理的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说十分重要,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这可以说是管理成功的一个重要保证。

(三) 管理的普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动,涉及人类每一个社会角落,它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

(四) 管理任务的共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统,使在这一系统中共同工作的人们,能用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力、时间以及信息),去实现他们预定的目标。管理和管理人员的基本职能是相同的,包括计划、组织、人员配备、指导与领导,以及控制。管理人员所处的层次不同,则在执行这些职能时各有侧重。

第二节 管 理 者

一、管理者的含义

并非组织中的所有人都是管理者。通常,一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动,相应的按组织成员在组织中的地位和作用不同,我们可将组织中的成员分成两种类型:操作者和管理者。

操作者是直接从事某项工作或任务,不承担对他人工作监督职责的人。如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、机动车管理办公室中为你办理驾驶执照更换业务的办事员等。

管理者是指挥别人活动的人。他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。作为管理者,一定要有下级,一定是处于操作者之上的组织层次中,但他们也可能担任某些作业职责,例如,保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外,还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责;管理学院 MBA 中心主任同时还承担一线教学任务或某些具体的业务

职责。

因此,管理者是拥有组织的制度权力,并以这些权力为基础指挥他人活动的人。管理者具有如下几个方面的特征。

1. 管理者是具有能动性、社会性,又追求把握性的人

不具备能动性,就不能对管理对象产生作用和影响;不具备社会性,其活动就没有价值和意义;不追求把握性,其活动就不能算是管理活动。

2. 管理者通过别人来完成工作

他们作出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。

3. 管理者的人格一般情况下都是双重的

每一个管理者都是自然人,是自身利益的代表;但每一个管理者又是一定职位上的代表,是组织权力的化身,要保证组织的利益。管理者要想实现有效管理,必须处理好自身利益和组织利益的关系。

二、管理者在组织中的角色

(一) 管理者的角色

1. 管理角色的构成

管理者角色是指管理系统中不同的人所扮演的不同角色。

由于管理系统一般分为高层、中层和基层,因而管理角色一般分为决策者、管理者和操作者三个层次。

决策者是管理组织中的高层领导者,他们担负着组织的战略目标和实施方案的决策责任。制定战略决策,对决策的实施过程进行宏观的控制,这就是他们的主要职责。与高层领导者密切合作的参谋机构或智囊班子的成员,也属于决策者角色的范围。决策者角色的主要职责是决策,他们所从事的管理工作主要也是决策过程的管理工作,他们的操作则主要是处理信息的操作。所以,他们在决策、管理和操作中主要扮演的是决策者的角色。

和决策者相比,管理者在组织中的层次低一些,他们是介于高层领导和一般操作人员之间的各级领导者。各级领导者在自己的职权范围内虽然也有一定的决策权,但他们的决策是一级的,属于如何贯彻战略目标的决策。相对于高层的战略目标决策来说,这些领导者的任务,更多的属于目标确定以后,如何控制人和组织的行为去实现目标。因此,比之高层领导,他们主要承担的是具体的管理工作。

管理组织中的一般工作人员,也就是操作者。操作者作为组织的成员,对整个组织的决策和管理也承担一部分责任。但他们的主要工作在于通过具体的实践去实现决策目标。在整个组织中,相对于管理者来说他们虽然属于被管理者,

但必须明确,他们是整个组织的基础,组织的存在和发展,最终要通过他们的努力才能实现。所以,提高操作人员的素质,对实现管理目标来说具有决定性的意义。

由此可见,管理中之所以区分为决策者、管理者和操作者,是由他们各自在整个管理系统中的地位和作用决定的,也是由他们之间的相互关系决定的。

在现代管理中,任何一个人同时兼有决策者、管理者和操作者的三重身份。

(1) 每一个人都具有决策者的身份。从决策民主化方面来说,每一个人都有权参与决策,以一定的方式参与决策活动。所以,决策不是少数人的活动,从一定意义上可以说,每个人都是决策者。

(2) 每一个人又都是管理者。这是因为,决策属于管理,决策者也就具有了管理者的身份。每个人不仅在自己工作范围内必须做好管理工作,还要关心整个系统的管理,对整个系统的管理提出自己的意见或建议。

(3) 每一个人还都是实际操作者,只是不同管理层次操作对象不一样。

所以,管理中的每一个角色,实际上都具有三重身份。具有三重身份,又牢牢地把握自己的角色使命,才是善尽角色之义务。

2. 影响管理者角色的因素

(1) 管理者在组织中所处的层次。研究表明,管理者角色的强调重点随组织的层次不同而变化,特别是像信息传播者、代表人、谈判者、联络者和发言人的角色更多地表现在组织的高层,而领导者的角色在低层管理者身上表现得更加浓厚。

(2) 组织规模的大小。组织规模的大小对管理者的工作有明显影响,在不同规模的组织中,管理者的工作和角色是大不一样的。相比之下,一个规模较小的组织的管理者更有可能成为一个多面手,他的工作内容将可能上至最高领导层的角色,下至基层管理者的工作。而大型企业的管理者分工很细,趋向于结构化和规范化的工作,控制更多地依赖于制度、信息监控系统和文化。

(3) 管理者个人因素。管理者个人的价值观、思想品德、工作作风、习惯思维以及潜意识都会影响管理者的角色。管理者的工作经历也会影响管理者的角色。

(4) 其他随机因素。管理者的工作必然随着许多随机因素的变动而变动。因为现实生活中许多环境因素将会影响管理者的工作,这些因素有社会文化、社会变迁、产业的性质、政策、技术变革的动态发展及其他威胁因素等,而管理者工作的变动必然影响其角色的变换。

(二) 西方管理学者关于管理者角色的主要理论

1. 彼得·F. 德鲁克生平与“管理者角色”理论

(1) 彼得·F. 德鲁克生平简介。彼得·F. 德鲁克对世人有卓越贡献及深远

影响,被尊为“管理大师中的大师”。德鲁克以他建立于广泛实践基础之上的 30 余部著作,奠定了其现代管理学开创者的地位,被誉为“现代管理学之父”。

1909 年 11 月 19 日,彼得·F. 德鲁克出生于奥匈帝国统治下的维也纳,祖籍荷兰。其家族在 17 世纪时就从事书籍出版工作。父亲是奥国负责文化事务的官员,曾创办萨尔斯堡音乐节;他的母亲是奥国率先学习医科的妇女之一。德鲁克从小生长在极具文化氛围的环境之中。

德鲁克先后在奥地利和德国受教育,1929 年后在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。于 1931 年获法兰克福大学法学博士。

1937 年移民美国,曾在一些银行、保险公司和跨国公司任经济学家与管理顾问,1943 年加入美国籍。德鲁克曾在贝宁顿学院任哲学教授和政治学教授,并在纽约大学研究生院担任了 20 多年的管理学教授。尽管被称为“现代管理学之父”,但德鲁克一直认为自己首先是一名作家和老师。

1942 年,受聘成为当时世界最大企业——通用汽车公司的顾问,对公司的内部管理结构进行研究。

1946 年,将心得写成《公司概念》,“讲述拥有不同技能和知识的人在一个大型组织里怎样分工合作”。该书的重要贡献还在于,德鲁克首次提出“组织”的概念,并且奠定了组织学的基础。

1954 年,出版《管理实践》,提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理。从此将管理学开创成为一门学科,从而奠定了管理大师的地位。

1966 年,出版《卓有成效的管理者》,告知读者:不是只有管理别人才称得上是管理者,在当今知识社会中,知识工作者即为管理者,管理者的工作必须卓有成效。成为高级管理者必读的经典之作。

1973 年,出版巨著《管理:任务,责任,实践》,是一本写给企业经营者的系统化管理手册,为学习管理学的学生提供了系统化的教科书,告诉管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学,不是计量方法,不是行为科学。该书被誉为“管理学”的“圣经”。

1982 年,出版《巨变时代的管理》,探讨了有关管理者的一些问题,如管理者角色内涵的变化,他们的任务和使命,面临的问题和机遇,以及他们的发展趋势。

1985 年,出版《创新与企业家精神》,被誉为《管理的实践》推出后德鲁克最重要的著作之一,全书强调目前的经济已由“管理的经济”转变为“创新的经济”。

1999 年,出版《21 世纪的管理挑战》,德鲁克将“新经济”的挑战清楚地定义为:提高知识工作的生产力。

在欧洲经历了“二战”的残酷,并目睹了美国在两次世界大战中的作用,德鲁克感到那些优秀的领导者才是那个世纪的英雄。德鲁克在他那本发人深省的自传