

普通高等学校管理类经济类公共课教材

XIANDAIGUANLIXUE



现代管理学

罗友花 刘铁明 著

吉林人民出版社

吉首大学图书

普通高等学校管理类经济类公共课教材

现代管理学

罗友花 刘铁明 著



吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/罗友花 刘铁明著, —长春: 吉林人民出版社, 2004. 8

ISBN 7-206-03964-2 /F·850

I. 现… II. 罗… III. 管理学 IV. D43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 086712 号

现代管理学 XIANDAIGUANLIXUE

著 者: 罗友花 刘铁明

责任编辑: 于二辉

封面设计: 潘高星

责任校对: 丁 一

吉林人民出版社出版发行(长春市人民大街 4646 号 邮政编码: 130021)

电 话: 0431-5649710

印 刷: 长春方圆印业有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16

印 张: 18.5 字 数: 365 千字

标准书号: ISBN 7-206-03964-2/F·850

版 次: 2004 年 8 月第 1 版

印 次: 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1-6 000 册

定 价: 25.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

如果用一句话概括：

这是一本易读、精确和信息丰富的教科书。除了具有其他管理学教材共同的优点外，**创新、互动、简洁**，是本教材的三大特色。

1、创新

创新是本教材存在的根本理由，如果没有创新，也就没有编写本教材的必要。正如我们在前期课题研究成果《新管理：基础与超越》中所指出的，在刚刚过去的 20 年里，仅美国就出版了一大批很有影响力的商业著作，其中有许多著作已经出版了中文版，但它们在现有的管理学教科书中都没有或来不及有所反映，以至于管理学教材总是给人留下一种陈旧、枯燥、没有生机的印象。事实上，管理是一个令人兴奋的领域，即使是一本导论性的管理教科书中所包含的题材，也应具有内在的刺激性，因为我们谈论的都是现实世界中发生的事情。因此，我们认为管理学教材建设应该来一场“革命”，编写出一本能够反映这些优秀的商业著作所包含的最深邃的总结和思考的管理学教材。

具体来说，创新可以是形式上的、内容上的，或结构上的。本教材在形式上的创新，只要与其他版本的管理学教科书稍加比较，就可以留下清晰的印象。在结构上，没有大的变化，仍然保留四板块的管理职能体系，但只用了四章的篇幅，因而更加精练和精确，这也是我们在长期管理学教学中得出的经验总结，因为它最能反映管理导论性课程的特点。至于内容上的创新，在“目录”中就可以体现出来，差不多每个章节都出现了许多新的概念和新的理论。例如，第一章讨论的“诚信”问题，第二章的“企业再造”和“学习型组织”理论等。特别是第三章，把“决策”看作是管理的核心思想，把“计划”视为一种技术手段，充分揭示了西蒙关于“管理即决策”的思想。此外，我们在第四章和第五章中，还专题讨论了如何创建学习型组织与打造高效团队的问题。最需要引起注意的是第六章的内容，其他管理学教科书一般只讨论了有关控制

工作的基本原理和要求，即本章第一节的内容，我们大胆创新，将2000年版ISO9000族标准作为一种“全面整合的控制体系”进行了专题介绍和论证，并分别按照不同的管理层次详尽讨论了管理过程中的控制技术和策略。还有一点需要提到的，就是在行文中即使是最基本的结论也充分反映了其最新的研究成果。因此，扑面而来的这一系列的“创新”构成了本教材的一大特色。

2、互动

我们将本教材定义为全国第一本“互动”性管理学教材，把“互动”作为本教材的突出特色和价值所在，这得益于作者丰富的管理培训经验。有一本书，取名为“管理核变来自于互动”，比较深刻地揭示了管理培训的成功经验，认为管理中有效地运用互动，将会如核变那样，迸发出巨大的能量。因此，互动和游戏在管理培训中几乎是获得高效率的决定性因素。一个设计科学、精致的管理游戏将会对参加培训的学员产生深刻的心灵震撼力。这是越来越多的管理培训实践给我们的最有价值的启迪。

“互动”是建立在已经参加工作的成年人的学习模式基础之上的，他们的学习具有如下特点：一是通过实践而学习；二是喜欢真实例子；三是结合原有知识来学习；四是通过与原有知识的比较来学习；五是喜欢高度参与。表1介绍的是有关专家对各种培训互动方法的评分结果，可供参考。

表1 各种培训互动方法效果之评估

目的 方法	知识灌输 之难易	改变态度	解决问题之 技巧	人际关系技 巧	互动之参与 性	知识保留程 度
游戏	2	4	1	4	2	2
分组讨论	3	3	4	3	1	5
演讲	9	8	9	8	8	8
有步骤之训练	1	7	6	7	7	1
角色扮演法	7	2	3	2	4	4
电视教学	5	9	8	9	9	9

注：1是最高，9是最低

因此,我们吸取管理培训中的成功经验,结合还没有参加工作的在校学生的自身特点,充分发挥学生的参与意识,编写了这本“互动”性管理学教材。表2提供了本教材的“互动”要素统计数据。

表2 本教材的“互动”要素统计数据一览表

	注意	讨论	背景	讨论题	简答题	图	表
第1章	10	9	8	6	16	5	5
第2章	11	9	7	7	14	3	0
第3章	12	5	4	9	14	6	6
第4章	8	10	4	6	15	4	8
第5章	20	13	4	6	17	16	17
第6章	18	5	0	9	14	6	9
合计	79	51	27	43	90	40	45

我们从表2中可以看到,本教材有丰富的图表,可以给学生提供形象、直观的感性认识,使抽象的概念变得生动,使人读起来趣味盎然,这也是许多成功教材的共同经验。简答题覆盖了各个章节的主要内容,它的答案基本上可以构成每一章的内容提要,让学生动起来,自己回答问题,这就是我们为什么没有给出“内容提要”的根本原因。但真正让学生参与进来,并“动”起来的还是讨论题,特别是贯穿在行文之中的“讨论”,它直接与所学的知识点结合起来,将原来只能在课堂或老师教案中提出的问题直接编进教材。这是真正意义上的“互动”性特色所在。此外,就是引起学生重视的“注意”,尽管只有两个字,但它起到了连贯和启发学生思维的作用。当然,还有很多其他的因素,譬如不同的字体,以及选取管理领域中振奋人心的事件,并试图将这种激动的情绪传递给读者。

总之,这是一项艰巨的任务,我们仅仅只是一种探索和尝试,它需要广大

的管理学研究者的共同努力。

3、前沿

本教材的第三大特色就是“前沿”，即站在理论的前沿和实践的前沿，来讨论和思考问题。这就要求我们必须处理好一种关系，即我们在前期研究中提出的“基础与超越”的关系。正如我们在《新管理：基础与超越》中所强调的，即使在管理学教材建设中来一场“革命”，也并不意味着要推翻重来，而是在继承的基础上有所超越。因此，我们在编写本教材时，吸取了许多管理学教材中的精华，最突出的有两条：一是管理学的学科体系；二是管理学的基本结论。譬如说，管理学的学科体系，常见的有三种，即管理职能体系、管理学派体系和管理任务体系。它们各有利弊。其中，管理职能体系的优点比较突出。该体系容易理解，知识覆盖面广，而且扩容性强，凡是对管理者实际工作有用的知识，不管是过去已有的，还是新近发展的；也不管是来自其他学科的，还是来自实践经验的，几乎都可以纳入到这个体系的框架中去。基于这个理由，本书的理论框架采用了管理职能体系，但内容却是博采众长，并不局限于管理职能学派一家。目的是为了用这个框架去汲取和吸收各个学派中有用的和有关的知识，特别是一些新的管理知识和研究成果。

至于“前沿”性的东西，在本教材中体现得十分明显。除了我们在“创新”特色中提到的那些“创新”或“前沿”性知识外，这种“互动”性教材本身的探索就是一种“前沿”性研究。我们遵循的原则：一是强调贴切，即作者在将某些内容写进教科书之前，必须经过“有这个必要吗？”的检验。为什么人们想要知道这些事情？如果这些内容与人们的需要之间看不出很明显的关联，就应当或者删除这些内容，或者明确指出它们之间的联系。二是必须适时。我们生活在动态的时代，变化正以前所未有的速度发生。像管理这样的动态领域的教科书，必须反映该领域中最新的概念和实践。

作者

2004年5月

目 录

第 1 章 管理概述

——什么是管理和管理者做什么 (1)

1.1 什么是管理 (1)

1.1.1 管理学中的管理概念 (2)

1.1.2 实践中的管理活动 (3)

1.1.3 对管理的评价 (6)

1.2 管理者做什么 (10)

1.2.1 谁是管理者 (10)

1.2.2 管理者的职责或角色 (13)

1.2.3 管理者的素质和技能 (17)

1.3 几个相关的管理问题 (22)

1.3.1 管理是科学还是艺术? (22)

1.3.2 管理者的社会责任和管理道德 (30)

1.3.3 全球化管理与跨国经营 (35)

1.4 实践训练 (38)

第 2 章 管理演进

——变化中的管理思想和管理实践 (43)

2.1 管理的多元化时期 (43)

2.1.1 科学管理 (43)

2.1.2 行政管理 (46)

2.1.3 行为管理 (52)

2.1.4 定量方法	(57)
2.2 管理的一体化趋势	(58)
2.2.1 系统管理理论	(61)
2.2.2 权变管理理论	(65)
2.3 当代管理理论的新发展	(68)
2.3.1 “文化管理”理论	(68)
2.3.2 “企业再造”理论	(71)
2.3.3 “学习型组织”理论	(76)
2.4 实践训练	(80)

第3章 计划与决策

——管理的核心思想和基本技术	(84)
----------------------	------

3.1 决策的基本概念和类型	(84)
3.2 决策的程序和方法	(90)
3.2.1 识别问题	(92)
3.2.2 确定目标	(96)
3.2.3 拟订方案	(103)
3.2.4 选择方案	(109)
3.2.5 实施方案	(114)
3.2.6 评价决策效果	(114)
3.3 什么时候拟订计划	(116)
3.3.1 计划的含义和作用	(117)
3.3.2 计划的类型及特点	(118)
3.3.3 计划的编制技术与方法	(123)
3.4 实践训练	(127)

第4章 管理与组织

——卓越的组织设计和学习型组织的创建	(133)
--------------------------	-------

4.1 组织的基本问题	(133)
4.1.1 管理幅度与管理层次	(134)

4.1.2 集权与分权	(141)
4.1.3 正式组织与非正式组织	(145)
4.2 卓越的组织设计	(148)
4.2.1 组织设计的依据	(148)
4.2.2 组织结构的基本类型	(153)
4.2.3 人员配备	(158)
4.3 组织变革:创建学习型组织	(160)
4.3.1 组织变革的动力和阻力	(161)
4.3.2 组织变革的实施与创新	(164)
4.3.3 组织变革的核心——创建学习型组织	(169)
4.4 实践训练	(178)

第5章 领导与激励

——如何打造可持续发展的高效团队	(182)
------------------------	-------

5.1 领导和领导理论	(182)
5.1.1 领导的内涵	(184)
5.1.2 领导理论的演进	(184)
5.2 激励与激励理论	(202)
5.2.1 内容型激励理论	(202)
5.2.2 过程型激励理论	(207)
5.3 如何使群体成为高效率的工作团队	(212)
5.3.1 有关工作团队的基本原理	(212)
5.3.2 工作团队的形成过程	(218)
5.3.3 形成高效团队的具体措施	(222)
5.4 实践训练	(231)

第6章 管理与控制

——管理过程中的控制技术和运用	(236)
-----------------------	-------

6.1 有关控制工作的基本原理和要求	(236)
6.1.1 控制的基本概念	(236)

6.1.2	控制的基本类型	(239)
6.1.3	控制的基本过程	(243)
6.2	管理过程中的控制技术和策略	(247)
6.2.1	高层管理人员的核心管理控制系统	(248)
6.2.2	中层管理人员的常用管理控制技术	(252)
6.2.3	基层管理人员的作业管理控制方法	(255)
6.3	ISO9000 族标准:全面整合的控制体系	(260)
6.3.1	ISO9000 族标准的构成和特点	(260)
6.3.2	ISO9000 族标准的控制技术	(262)
6.3.3	ISO9000 族标准与全面质量管理	(268)
6.4	实践训练	(272)

第1章

管理概述

——什么是管理和管理者做什么

【学习目的与要求】

通过本章的学习，应该能够：

- 1、解释组织、管理、管理者的概念
- 2、了解管理的本质与效应
- 3、掌握管理的基本职能和管理者角色理论
- 4、理解管理人员的技能
- 5、理解管理是科学与艺术的统一
- 6、解释管理的社会责任与管理道德

1.1 什么是管理

何谓管理？不同的人有不同的解释（见背景资料1—1）。概括起来，有两种情形：一是管理学中的管理概念；二是实践中的管理活动。它们之间的联系是：管理学是对管理实践经验的概括和总结。

背景资料1—1

管理的定义

什么是管理？差不多每一个写管理的人都曾对“管理”进行过解释或下过定义，但他们的见解各有侧重。例如，对“管理”汉语词义上的解释，就有两种截然不同的看法：

一种观点认为，管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”，即对管辖范围内的人员及财物进行安排和配置。它主要强调管理应局限在你管辖的范围之内，是特定范围和特定组织的具体活动。

另一种观点认为，管为约束，无约束则无管理；理为疏理，与约束相辅相成。汉字“管”从竹从官。竹是管状物，具有约束物体的功能；官代表权

力,管理总是与权力密不可分。“理”有通的意思,如“理气”,引申为有序,如“条理”。管理就是在约束(控制、制约)的基础上,对被管理对象进行梳理并使之有序的行为。它主要强调管理的控制、约束和权力。

下面是一些管理大师提出的管理定义,从中可以看出,他们对管理的解释和界定也是各有特色,不甚相同的:

管理就是设计并保持一种良好环境,使人在集体中能高效率地完成既定目标的过程。——哈罗德·孔茨(强调管理的环境);

管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。——亨利·法约尔(强调管理的职能);

管理就是决策。——赫伯特·A·西蒙(强调决策在管理中的作用);

管理就是通过其他人来完成工作。——约瑟夫·梅西(强调管理不能事必躬亲);

管理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。——小詹姆斯·唐纳利(强调管理的实质是协调,追求 $1+1 > 2$ 的协同效应);

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;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。——彼得·F·德鲁克(很显然,这是一个综合性的概念)。

1.1.1 管理学中的管理概念

正如我们在背景资料1—1中所看到的,管理学者们对管理的一些见解,可谓仁者见仁,智者见智。我们的建议是,管理就是引导人力资源和物质资源进入动态的组织以达到这些组织的目标,即让组织的服务对象满意,并且使服务的提供者即员工能够同时获得一种高度的士气和成就感。

这是20世纪40年代中期来自美国各商学院的学术研究人员共同讨论得出的一个综合定义,目的是:商业人员能够采纳和用于实践,研究人员能够用于教学。因而,这是集体智慧的结晶。具体来说,它包括四层含义:

首先,管理作为一种活动,一定是在一个特定组织、特定时间和空间环境下发生发展直到产生结果的,所以单从时间的角度看,管理就是一个动态的过程。

其次,管理这种活动是具有一定目标的,它是组织不可分割的组成部分。如果一个组织没有目标,就不会有这个组织继续存在的必要,或者说是这个组织没有存在的意义。

再次，衡量一个组织目标的绩效量度是既要效率又要看效果，尤其是其所服务对象的满意程度。

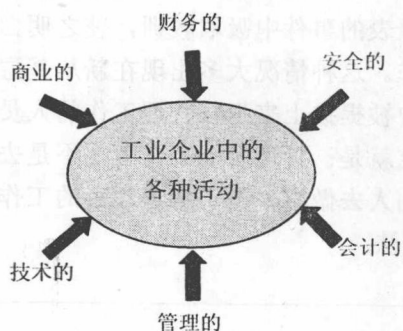
最后，是员工的士气和成就感，并且这种高度的士气和成就是通过向消费者提供服务而产生的。

注意：

我们在这里特别强调组织的目标而不是管理的“目标”。严格说来，管理不具有自己的“目标”，不能为“管”而进行管理，它只不过是促进组织目标实现的手段，必须在特定组织中进行，并为特定组织服务。换句话说，管理是否有效，就是看它所服务的组织在多大程度上有效地实现了其目标。因此，我们在培训中常常将管理界定为存在于开放环境之中的组织的活动。它有两个要点：一是突出管理是组织的活动；二是强调管理是存在于开放环境之中的组织的活动。

1.1.2 实践中的管理活动

任何一个组织都存在有多种多样的工作或活动，但并非都是管理活动。第一次将管理活动从组织活动中分离出来的是管理大师法约尔。他说，工业企业的各种活动，可以划分为六类，即技术的（生产），商业的（采购、销售和交



包括：计划·组织·指挥·协调·控制

图 1—1 法约尔：工业企业中的各种活动

换），财务的（资金的筹集和最恰当的使用），安全的（财产和人身的保护），会计的（包括统计），管理的（计划、组织、指挥、协调和控制），这些活动都存

在于各种不同规模的企业里。其中，前五类活动已为人们所熟知，因此他在论著中用了大部分篇幅来分析第六类活动即管理活动。如图1—1所示。

法约尔的贡献就是把管理工作看成是独立进行的，有别于组织的其他工作，同时又为其他工作提供服务的活动。据此，我们可以将组织的活动或工作分为两大类，即管理工作和作业工作。它们并存于一个组织，这是保证组织目标实现的前提。其中，管理工作是独立于作业活动而进行的，又为作业活动有效地进行提供服务的活动。因此，作业人员直接从事某项工作或任务，管理人员则是通过他人并同他人一道实现组织目标，他一般不亲自从事具体工作，而是委托他人去做。

注意：

在某些时候，管理者参与作业工作并非坏事，它有利于促进管理者与下属人员之间的沟通和理解。但管理工作毕竟不同于作业工作。背景资料1—2中的财务主管张力，将他的大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作，其原因要么就是他忘记了自己的管理者身份，要么就是还不了解管理工作与作业工作的区别。张力如果还是按老思路设法使自己怎么加倍努力地“做”工作，那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题，张力自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键，就是张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交数字报表的事件中吸取教训，使之明白管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作。这种情况大多出现在新从基层提拔上来的管理者身上。因此，从业务工作中被提拔上来担任管理工作的人员尤其需要明了管理工作与作业工作的区别，这就是：管理者的工作主要不是去做事（从事作业活动）而是进行管理，督促别人去做事。不了解管理者的工作性质，就很难在管理工作中掌握合适的方式方法。

背景资料1—2

张力的困惑

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

林洁：谢谢你提供这些数据，张力，这正是我们需要的。但你为什么没有在总部所要求的星期一就准备好呢？

张力：六个月之前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更努力地工作。小马

和小刘搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对这些数字，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道，总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我们绝对是在工作的时候连耳朵都忙着，找不出一个工作比我还努力的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部去的。

张力：总部不是想在星期一要这些数字，他们没有为这些数字找过我们，不是吗？

林洁：话不能这么说！他们要求星期二把这些数字送到悉尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着又说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

问题：

你对林洁和张力之间的争执是如何看的？

讨论：

管理就是通过其他人把该办的事情办成。这是在管理研讨班中一个常被采用的定义。按照这个定义的内容，管理者不是自己去做事情而是让别人去做事情。假如管理就是完成任务的一种个人能力，那么这就不是一个问题了。我们可以按照自己的兴趣和便利的方式来计划和完成任务；但当别人被牵涉进来时，并且我们想通过他们来完成任务时，就存在一定的困难，各类问题就都出现了。这是因为个人特性的涉及和卷入会导致矛盾的结果，出现了人与人之间的的问题，使管理者不得不去理解他人的行为。换句话说，为了通过他人去完成任务，管理者必须具备如何去对他们进行激励的知识。另外，在制定和实施计划的时候，还不得不考虑到他人的兴趣和便利。这就是困难之所在。因此，为了通过他人来完成任务，人们不得不采用哄劝、教育、鼓舞、激励等方式，所有这些行为或手段都被管理实践者广泛运用。但有人对此提出异议，认为许多

人都有不想受人管理的愿望，因而并不是所有的人都认为他们所在的组织需要管理。你认为这有可能吗？为什么？当然，也有人采取了折中的办法，对上述观点进行了修改，认为管理就是同其他人一道把该办的事情办成。这两句话听起来有什么不同吗？

1.1.3 对管理的评价

对管理的评价涉及到本质和效应两个方面。

1、管理本质

关于管理本质的认识，最典型的要数马克思的管理二重性理论。马克思在《资本论》第三卷中指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”这里所说的“监督劳动和指挥劳动”就是马克思提出的劳动二重性理论的基本含义。其中，人们把“指挥劳动”这一属性称为“自然属性”，它是管理的一般职能即共性，而把“监督劳动”称为“社会属性”，它是管理的特殊职能即个性（见背景资料1—3）。它们是辩证统一的关系，不能把它们截然分开。

背景资料1—3

马克思：管理二重性理论

管理具有两重性，这是马克思在《资本论》第三卷中提出的一个基本观点。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”这里所说的“监督劳动和指挥劳动”就是马克思提出的劳动二重性理论的基本含义。其中，人们把“指挥劳动”这一属性称为“自然属性”，而把“监督劳动”称为“社会属性”。

管理的自然属性，是同生产力和社会化大生产相联系的，又称管理的生产力属性，这是因为管理过程就是对组织的各种资源进行组合、协调和利用的过程，它包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理活动只有遵循这些规律，才能保证各种组织活动顺利进行。特别是在社会化大生产的条件下，生产规模大，动用的资源多，这不仅使管理变得更加重要，也给管理提出了更高的要求。用马克思的话来说，就是“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”，这一“过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队需要有一个指挥一样”。它具有普遍性和永久性的特征。

管理的社会属性，则是同生产关系和社会制度相联系，因而也称为管理