

MBA

工商管理硕士课程系列教材

管理学

徐国华 张德 赵平

清华大学出版社

工商管理硕士课程系列教材

管 理 学

徐国华 张 德 赵 平

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书为工商管理硕士(MBA)的基础性教材。本书系统地介绍了管理的基本原理、原则和方法,详细地阐述了计划、组织、控制、激励、领导、协调等管理职能和企业文化建设的客观规律及实施要点。本书与其他教材的不同之处在于,对中国古代的管理思想进行了深入的分析,对管理学的前沿问题和最新思潮进行了介绍,对 21 世纪的管理进行了展望,其中融进了作者多年的学术研究成果,有利于读者开拓视野、更新观念,是一本内容新颖、语言流畅、深入浅出的教科书,不仅适用于管理专业的本科生、研究生、MBA 阅读,而且适于管理学者、企业经营者和所有想自修管理的朋友们阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/徐国华等编著. —2 版. —北京:清华大学出版社,1998

工商管理硕士课程系列教材

ISBN 7-302-03072-3

I. 管… II. 徐… III. 管理学-研究生-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23004 号

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学校内,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑: 魏荣桥

印 刷 者: 北京丰华印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京科技发行所

开 本: 850 × 1168 1/32 印张: 15 % 字数: 402 千字

版 次: 1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-03072-3/F·194

印 数: 0001 ~ 8000

定 价: 19.00 元

MBA 课程系列教材编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 李子奈 仝允桓

委 员 (以姓氏笔划为序)

王承继 仝允桓 孙礼照

李子奈 陈小悦 赵 平

赵纯均 赵家和 徐国华

蓝伯雄

前 言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,亟需大批拥有广博的知识基础、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国管理教育界面临的紧迫任务。

工商管理硕士(Master of Business Administration,简称 MBA)教育是发达国家普遍采用的培养高层次管理人才的重要方式,是大学管理教育的主流,美国每年 MBA 学位授予人数约占全部硕士学位授予人数的四分之一。从 1991 年开始,我国国务院学位委员会授权清华大学等 9 所高等院校开展培养工商管理硕士(MBA)的试点工作,我国的 MBA 教育正式起步。1994 年起招收 MBA 研究生的试验点院校扩大到 26 所,并成立了全国工商管理教育指导委员会。

我国工商管理硕士(MBA)教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标,清华大学经济管理学院在 MBA 培养试点工作中总结改革开放后十几年来培养高层次管理人才的经验,借鉴国外优秀管理院校的成功做法,学习国内兄弟院校的长处,对 MBA 的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善,同时陆续编写了一批用于 MBA 教学的教材、讲义和案例集。

随着 MBA 培养规模的逐步扩大和对 MBA 教育规律认识的不断深化,国内原有的以编译为主的教材已不能适应 MBA 教育发展

的要求,需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性,同时符合中国国情的 MBA 课程系列教材。基于这一认识,我们组织力量对教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究,在清华大学出版社的支持下,向读者奉献了这套教材。

这套系列教材在体系上充分考虑了对 MBA 知识结构的要求,覆盖了 MBA 培养方案中内容相对稳定的主要课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点,即:知识面要宽,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;内容要新而实,反映各学科的最新进展,理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。

本系列教材包括 15 门 MBA 主要课程中使用的 16 本教材。教材的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师。教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。

这套教材主要适于工商管理硕士课程教学,也可供管理科学与管理工程专业研究生和高年级本科生使用,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者的参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科,由于我们的水平所限,这套教材中难免有疏漏和不足之处,希望广大读者提出宝贵意见,使这套教材在再版时能更加完善。

清华大学经济管理学院工商管理硕士
(MBA)课程系列教材编写委员会
1995 年 1 月

序

《管理学》是管理学科的一门基础性课程,该课程要求学生能够对管理的基本思想、基本内容、基本原则和基本方法有较全面的了解。虽然目前已有一些管理学教材,但多是针对大学本科和一般硕士生的。随着工商管理硕士(MBA)教育的兴起,越来越感到缺乏针对 MBA 学生的管理学教材,这就是我们编写此书的初衷。

本书以管理程序学派的思想为主要理论构架,并广泛吸收了其他管理学派的研究成果,既希望能够反映国外的主要管理理论,又希望能够反映中国古代的管理思想和当代成功的管理经验。本书的侧重点不在于具体的管理技术和方法,而在于树立正确的管理观念。特别是本书着重介绍了 20 世纪 80 年代以来管理学领域的最新成就,诸如知识经济与管理、科学管理与文化管理、管理与价值观、管理与文化的关系。我们希望 MBA 学生能从管理者的角度联系思想和业务实际学习本书,自当能获得较好的效果。

管理学是一门范围极广的学科,由于编者才疏学浅,疏漏之处在所难免,敬请读者不吝指正。

张德 赵平

1998 年 6 月 10 日

于清华园

$$W = 500$$

固定成本 800万

$$CV = 250$$

求 $Q_0 = 3$ 自 录

利润 450万 5万
产量 4万 8万台 400

第一章 基本概念.....	1
第一节 管理所要解决的基本矛盾.....	1
第二节 管理的含义.....	2
第三节 管理的作用.....	5
第四节 管理学的特性.....	6
第五节 企业	15
本章复习题	20
第二章 管理思想发展史	22
第一节 早期的管理思想	23
第二节 泰勒的科学管理	28
第三节 法约尔的一般管理	35
第四节 霍桑试验和梅奥的人群关系论	43
第五节 巴纳德的组织理论	51
第六节 现代管理学派	56
本章复习题	65
第三章 中国古代的管理思想	66
第一节 一分为二地对待中国古代的文化遗产	66
第二节 中国传统文化的基本特征	68
第三节 中国古代的管理思想	79
本章复习题	89
第四章 计划职能	91
第一节 计划的性质	91
第二节 计划的类型	96

第三节	计划与战略管理	103
第四节	组织目标	105
第五节	计划工作的步骤	116
第六节	现代计划方法	124
第七节	目标管理	136
	本章复习题	143
	本章讨论题	144
第五章	组织职能	146
第一节	组织的基本概念	146
第二节	组织设计的任务	150
第三节	组织结构的类型	152
第四节	组织设计的传统原则	164
第五节	组织设计的动态原则	172
第六节	组织设计的权变理论	177
第七节	团队组织与合作	180
第八节	组织变革	193
	本章复习题	206
	本章讨论题	207
第六章	控制职能	208
第一节	控制的内涵	208
第二节	控制的手段	214
第三节	控制的类型	219
第四节	控制的方法	228
第五节	如何有效地实施控制	241
	本章复习题	246
	本章讨论题	247
第七章	激励职能	248
第一节	基本概念	248

第二节	马斯洛的层次需要论	253
第三节	赫兹伯格的双因素理论	259
第四节	弗隆的期望理论	265
第五节	帕特和劳勒的激励模式	268
第六节	亚当斯的公平理论	270
第七节	斯金纳的强化理论	273
第八节	激励的一般原则	276
	本章复习题	285
	本章讨论题	286
第八章	领导职能	287
第一节	领导的内涵	287
第二节	人性假设理论	292
第三节	领导者素质	299
第四节	领导方式	308
第五节	决策	323
第六节	用人	340
第七节	领导效率	345
	本章复习题	353
	本章讨论题	355
第九章	协调职能	356
第一节	团体	356
第二节	冲突	367
第三节	沟通	373
第四节	人际关系	383
第五节	公共关系	397
	本章复习题	411
	本章讨论题	412
第十章	组织文化	413

第一节	企业文化的内涵与结构·····	413
第二节	文化力——企业竞争力的重要源泉·····	420
第三节	企业文化建设——现代化管理的 重要组成部分·····	425
	本章复习题·····	432
	本章讨论题·····	432
第十一章	比较管理 ·····	433
第一节	美国的管理·····	433
第二节	日本的管理·····	441
第三节	德国的管理·····	447
第四节	亚洲“四小龙”的管理·····	454
第五节	中国的管理·····	460
	本章复习题·····	467
	本章讨论题·····	467
第十二章	未来的管理 ·····	469
第一节	管理的软化趋势·····	469
第二节	文化管理——21 世纪的管理·····	473
	本章复习题·····	482
	本章讨论题·····	482
	主要参考书 ·····	483
	后记 ·····	485

第一章

基本概念

管理是人们社会活动的重要组成部分之一,企业则是社会的基本经济细胞,所以,以企业为主要对象来研究管理具有普遍意义。这一章是本书的基础,主要介绍管理和企业最基本的概念。

第一节 管理所要解决的基本矛盾

管理,顾名思义:既管且理。管什么?理什么?家庭主妇要管理家务;儿童要管理自己的零用钱;每个人都要管理自己的时间。这是广义的管理。更重要的领域是组织的管理:总统管理国家,将军管理军队,校长管理学校,厂长管理工厂,总经理管理公司等。这是狭义的管理。本书主要探讨后者,即组织的管理。

国家为什么要设立总统、总理、部长?军队为什么要设立司令部、参谋部、后勤部?企业为什么要设立董事会、总经理、厂长?这些管理者所面对的主要难题是什么?一言以蔽之——有限的资源与互相竞争的多种目标的矛盾,这是管理的基本矛盾。

假使资源的供应是无限的,人们要钱有钱,要物有物,要人有人,要时间有时间,要空间有空间……那么组织的活动将可随心所欲,为所欲为,管理将变成多余之举。遗憾的是,当今的世界,仍然是资源有限(甚至贫乏)的,而人们所要追求的目标则是多种多样的。这些目标在实现的过程中,围绕着争夺资源而进行无情的竞争。那么,这有限的资源如何在互相竞争的多种目标间合理分配?

分配之后的资源如何组织、控制和协调？对于其中最宝贵的资源——人，如何进行领导和激励？这都需要有专人去思考，去活动，去携手实施，亦即进行管理。随着生产力的发展，随着人类社会的进步，资源与目标的矛盾越来越复杂，越来越重要，管理也越来越成为人们关注的焦点。

第二节 管理的含义

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知，管理有许多特殊的领域，例如行政管理、经济管理、企业管理，以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是我们稍加分析就可以发现，这些专门的学科有许多共性的内容，像人、财、物的组织与计划问题，对人进行领导和激励的问题等等。一般地说，这些专门的学科都有管理这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义的管理。遗憾的是，直到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单，不同的人在研究管理时出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这种定义的出发点为：在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团，这是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在很小的规模上很长的时间内取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、几千家企业为其研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的，更谈不上具体地实现这项计划。即使像建造住房这种相对来说比较简单的工作，单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上，而且还要花费相当长的时间才有可能完成。总之，组织活动扩大了人类的能

力范围。然而,要真正收到这种集体劳动的效果,必须有个先决条件,即集体成员的活动必须协调一致。类似于物理学中布朗运动的活动方式,是无法收到这种效果的。为此,就需要一种专门的活动,这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为:“管理就是领导。”该定义的出发点为,任何组织都有一定的结构,而在结构的各个关键点上是不同的职位,占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人,这些人被称之为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的,组织活动是否有效,取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以,他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为:“管理就是决策。”狭义地说,决策就是做出决定的意思。广义地说,决策是一个过程,它包括收集各种必要的资料,提出两个或两个以上备选方案,对备选方案进行分析评价,找出最佳方案,以及跟踪检查。该定义的提出者强调,决策贯穿于管理的全过程和所有方面;组织是由一些决策者所构成的系统;任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成;如果决策错误,执行得越好,所造成的危害就越大。因此,任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏。所以,他们认为管理就是决策。

管理一词还有许多定义,这些定义都是从不同的角度提出来的,也仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究,而不局限于某个侧面,本书采用下面的定义:

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义:

第一层含义说明了管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称之为管理的五大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工

作时都是在执行这些职能的一个或几个。简言之,计划职能包括对将来趋势的预测,根据预测的结果建立目标,然后要制订各种方案、政策以及达到目标的具体步骤,以保证组织目标的实现。国民经济五年计划、企业的长期发展计划、以及各种作业计划都是计划的典型例子。组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构,该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现;另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。比如,要根据某些原则进行分工与协作,要有适当的授权,要建立良好的沟通渠道等等。组织对完成计划任务具有保证作用。控制职能是与计划职能紧密相关的,它包括制定各种控制标准;检查工作是否按计划进行,是否符合既定的标准;若工作发生偏差要及时发出信号,然后分析偏差产生的原因,纠正偏差或制定新的计划,以确保实现组织目标。用导弹发射后其飞行过程来解释控制职能是一个比较好的例子。导弹在瞄准飞机发射之后,由于飞机在不断运动,导弹的飞行方向与飞机这个目标将出现偏差,这时导弹中的制导系统就会根据飞机尾部喷气口所发出的热源来调整导弹的飞行方向,直到击中目标。激励职能和领导职能主要涉及的是组织当中人的问题,要研究人的需要、动机和行为;要对人进行指导、训练和激励,以调动他们的工作积极性;要解决下级之间的各种矛盾;要保证各单位、各部门之间信息渠道畅通无阻等等。

管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的,即利用上述措施来协调人力、物力和财力资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效,必须使组织当中的各个部门、各个单位,直到各个人的活动同步与和谐;组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能均衡地达到多元的组织目标。一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业,它在人力、设备、厂房和资金方面都有一个适当的比例,每个部门、每个单位,以至每个人什么时间做什么,何时完成,送到什么地点,都将有严格的

规定,这样才能保证用较低的成本,生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的乐队,尽管大家各奏各的音调,配合起来则是一首美妙的交响曲。

管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效。这也是管理活动的根本目的。

第三节 管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯(Thomas J. Watson)曾经讲过下面这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出,任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向并不一定相同,以至于可能互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战

后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位,三分靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理作用方面也作了大量工作。多年来,他们对破产企业进行了大量调查。结果表明,在破产企业中,几乎有90%是由于管理不善所致。

中国国有企业面临许多困难。调查显示,80%以上的亏损企业是由于管理不善所致。我国国有企业的改革和发展,没有轻巧的道路可走,只有老老实实在地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度,没有扎扎实实的管理基础工作,就不能搞现代市场经济。1996年7月朱镕基同志在一次会议中指出:“对管理的重要性,宣传得还太少,要大力宣传加强企业的经营管理,要大力提倡振兴中国的管理科学,要总结中国管理实践的经验。”“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。党中央提出了‘科教兴国’的方针。这个科学包括自然科学和社会科学两个方面,当然也包括了管理科学。现在,确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”

第四节 管理学的特性

管理学作为一门学科与其它许多学科不同,它具有许多特点,